

# 财务人员应对特殊经营情况的 财务管理逻辑、方法与技巧

罗老师 正保远见





1

财务视角下的特殊经营情况

2

特殊经营情况下的预算管理

3

特殊经营情况下的成本管理

4

特殊经营情况下的内控管理

5

特殊经营情况下的资金管理

6

特殊经营情况下的财务分析



# 1

## 财务视角下的特殊经营情况



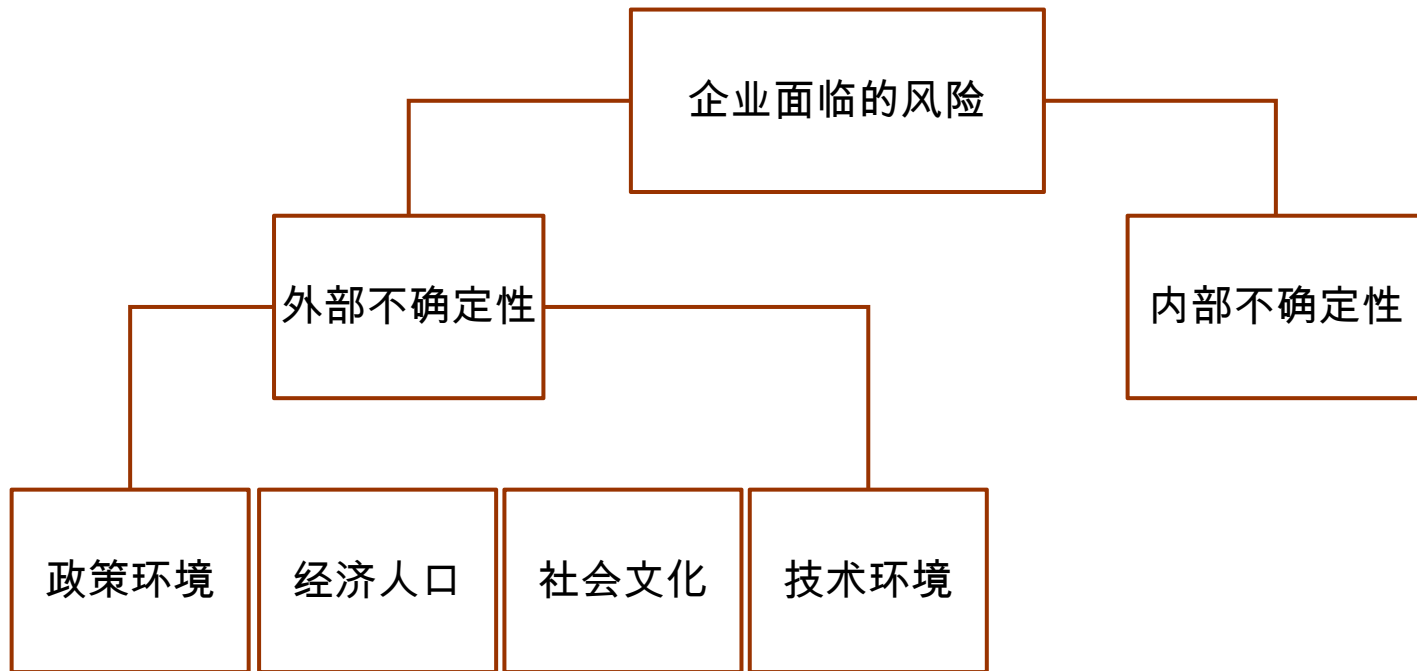
## 财务视角下的特殊经营情况

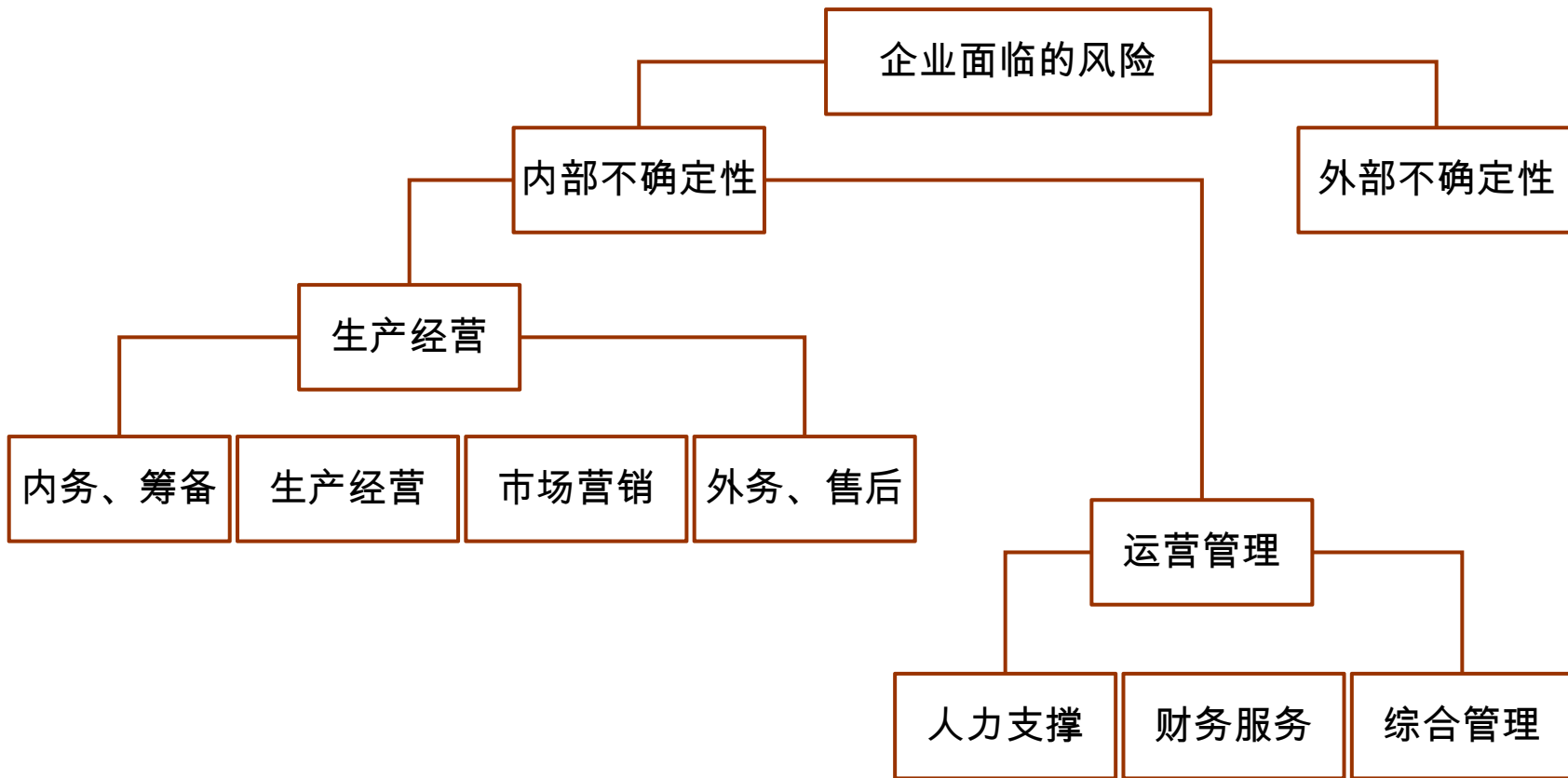
什么是特殊经营情况？有哪些类型？

特殊经营情况会如何影响公司经营、管理？

如何识别特殊经营情况中的机遇与风险？

财务能从哪些方面规避风险、抓住机遇？





## 财务视角下的特殊经营情况

---

### 国内生产总值近百万亿元

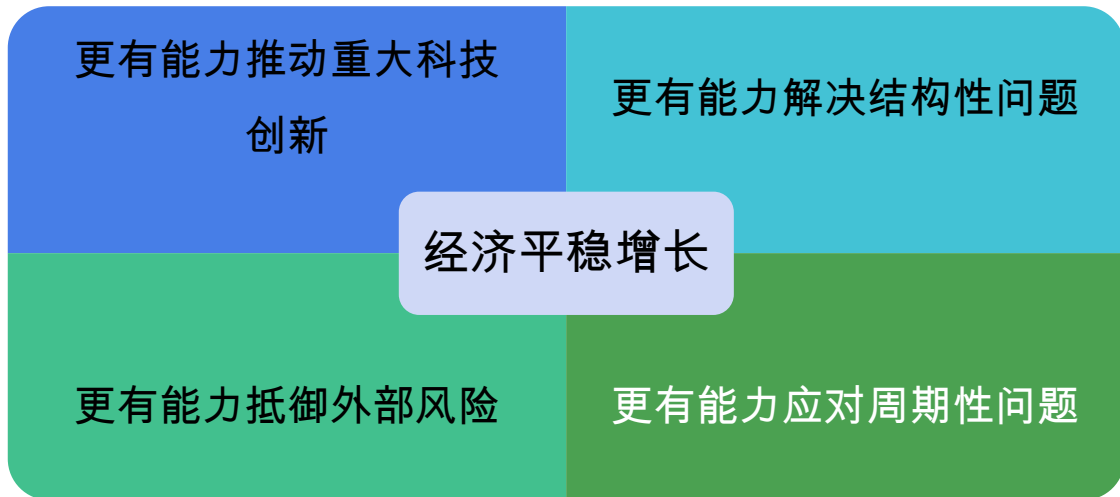
- 占全世界GDP比重超16%
- 对全世界经济增长贡献率30%左右
- 吸引外资和对外投资进一步增强

### 人均GDP迈入1万美元

- 进入到全球人口分布的 **L型上端**
- 商品贸易提质增效
- 服务和数字贸易迅猛发展

## 财务视角下的特殊经营情况

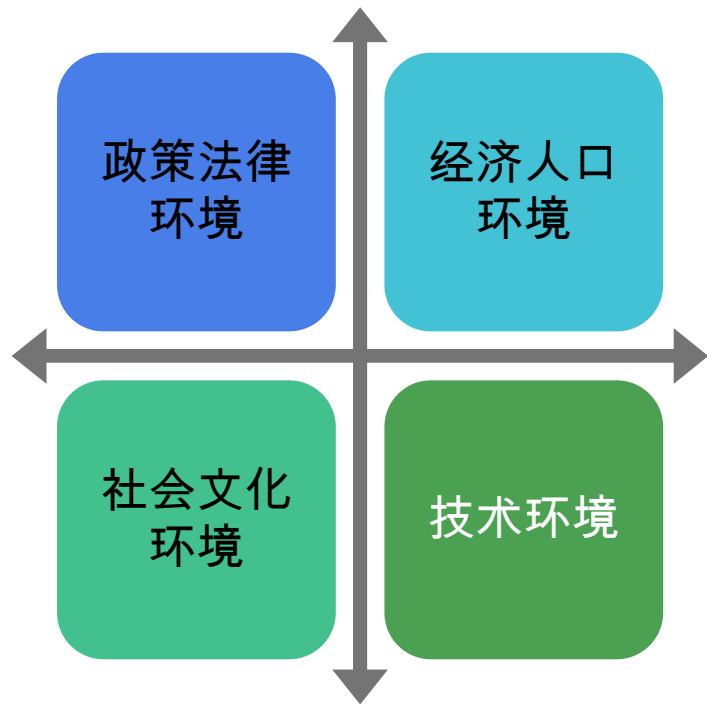
- 影响是阶段性的、暂时性的，不会改变经济长期向好的基本面



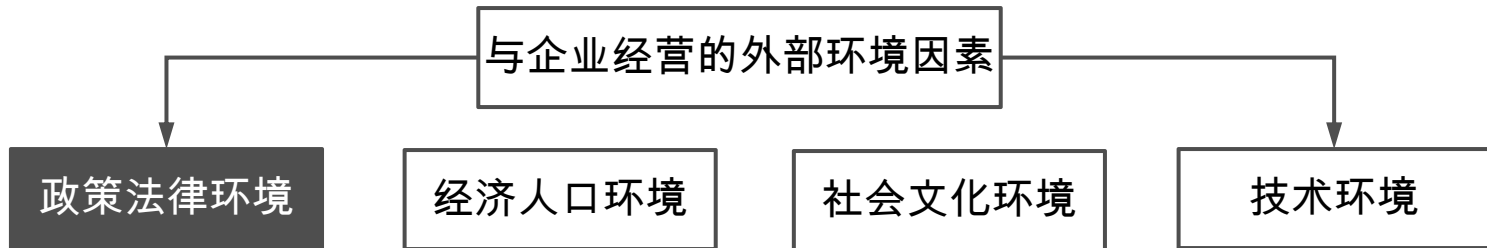


危机只会让中国更加团结强大

## 财务视角下的特殊经营情况



## 财务视角下的特殊经营情况



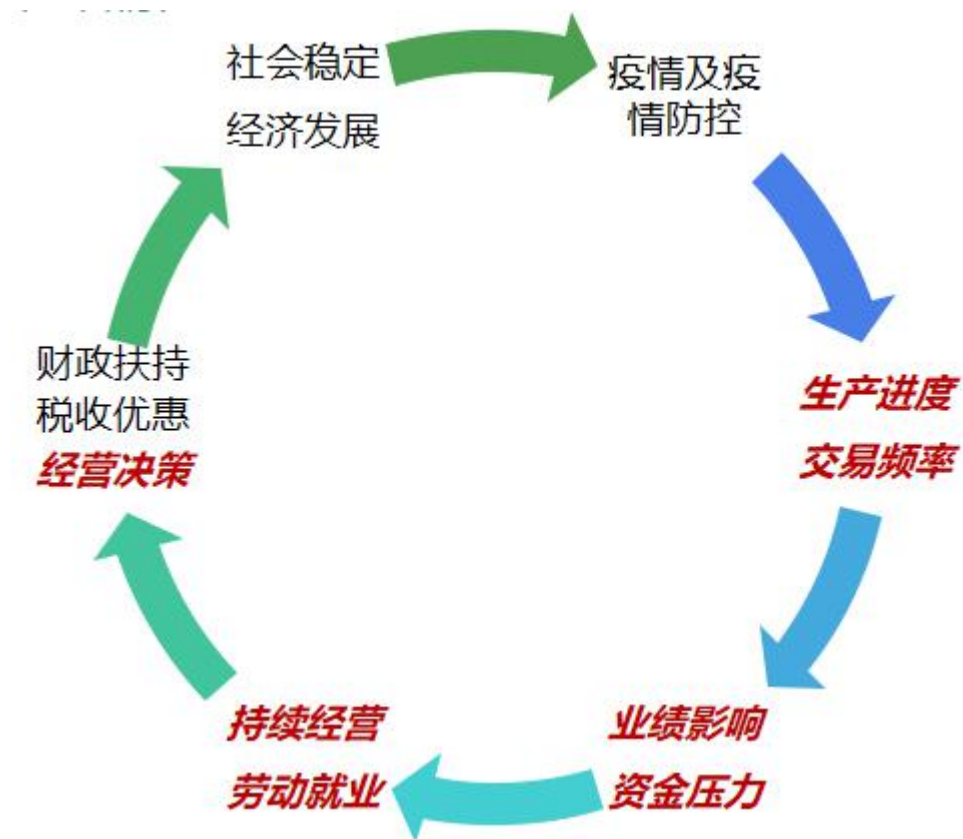
- 重要的政策法律环境变量包括:
  - ✓ 政治经济体制、政府的管制、与重要大国关系、地区关系
  - ✓ 商业及税收法律、环境保护法律、反垄断法规、产业政策、投资政策

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 做好疫情防控工作，……，**直接关系到经济社会大局稳定，也事关对外开放。**……，**坚决遏制疫情蔓延势头，坚决打赢疫情防控阻击战**
  - 疫情防控要坚持**全国一盘棋**。……必须增强**大局意识和全局观念**，……**各项工作都要为打赢疫情防控阻击战提供支持**……
- 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：
- 1、
  - 2、

## 财务视角下的特殊经营情况



## 财务视角下的特殊经营情况

---

● 要切实维护正常经济社会秩序。在加强疫情防控的同时，努力保持生产生活平稳有序。要确保……居民生活必需品供应，……，加强物资调配和市场供应。各地要加强统筹协调，确保人员车辆正常通行。……，依法严厉打击利用疫情哄抬物价、囤积居奇、趁火打劫等扰乱社会秩序的违法犯罪行为，……

➤ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

- 1、
- 2、
- 3、
- 4、

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 物资调配和市场供应的重点项目：
  - ✓ 米、面、油、肉、蛋、蔬菜、速冻食品——**畜牧、种植、化肥及农业生产加工企业**
  - ✓ 一次性医用防护服及防护用品——**纺织品生产及原料提供企业**
  - ✓ 重症呼吸机、急救呼吸机和经鼻高流量呼吸湿化治疗仪——**医药设备制造业及加工企业**
  - ✓ 冠状病毒核酸分子检测试剂盒、医用聚丙烯产品、次氯酸钠和双氧水——**医药及化工生产企业**
  - ✓ 大宗商品物流和运力保障——**物流运输、装卸搬运、大数据及信息相关企业**

## 财务视角下的特殊经营情况

- 增供应，就是要超过常态化的需求来组织供应，增加库存备而不用或者备而少用，也要坚决防止出现短缺
- ✓ 在抓紧做好现有企业复工、开足马力生产的同时，督促相关国企尽快转产扩能，充分调动民企等社会力量积极性，帮助解决资金、资质、生产场地、设备购置和原材料采购等实际困难，推动全产业链协调联动，在保证质量基础上增加紧缺的重点医疗防控物资生产
- ✓ 对企业多生产的重点医疗防控物资，全部由政府兜底采购收储
- ✓ 积极组织蔬菜和畜禽等生产，推动相关饲料、屠宰、加工企业加快开工复产，投放库存玉米，保证养殖业生产需要，增加肉蛋奶供给
- ✓ 突出保障重点地区疫情防控物资和生活必需品运输，畅通“菜篮子”产品绿色通道，严格落实不停车、不检查、不收费和优先便捷通行



## 财务视角下的特殊经营情况

---

● 要做好宣传教育和舆论引导工作，……。要正视存在的问题，及时发布**权威信息**，……，增强及时性、针对性和专业性，引导群众**增强信心、坚定信心**。……

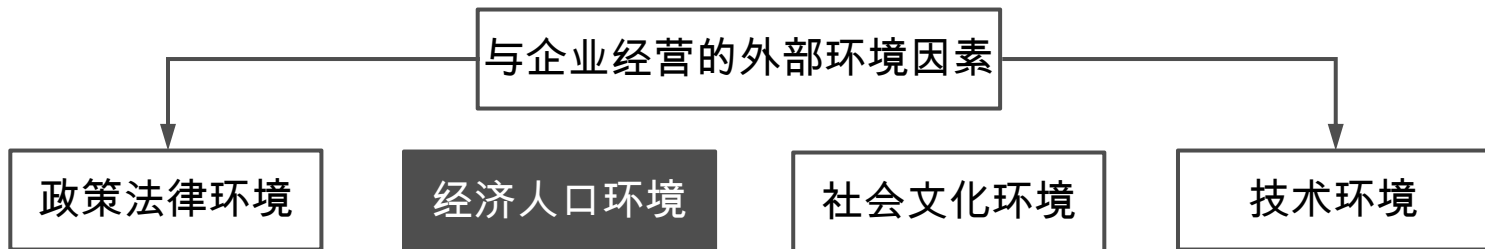
➤ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

1、

2、

3、

## 财务视角下的特殊经营情况



- 重要的经济人口环境变量包括:

- ✓ 可支配收入水平、居民消费(储蓄)倾向、利率、通货膨胀率、货币与财政政策、GDP及其增长率、规模经济、政府预算安排、消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、贷款的可获得性、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体、价格波动

## 财务视角下的特殊经营情况

---

● 继续为实现今年经济社会发展目标任务而努力，……。要在做好防控工作的前提下，全力支持并组织推动各类生产企业复工复产，加大金融支持力度，加大企业复产用工保障力度，用好用足援企稳岗政策，加大新投资项目开工力度，积极推进在建项目。要调整优化投资结构，……投资优先向疫情重灾区应急医疗救治设施、隔离设施等传染病防治急需的项目倾斜。……，加强乡村人居环境整治和公共卫生体系建设……。

➤ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

1、

2、

3、

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 国家支持保供的财税金融政策，自1月1日起暂采取以下措施：
  - ✓ 对防控重点物资生产企业扩大产能购置设备允许税前一次性扣除，**全额退还这期间增值税增量留抵税额**
  - ✓ 对运输防控重点物资和提供**公共交通、生活服务、邮政快递收入**免征增值税
  - ✓ 鼓励地方采取**缓缴社保费**等方式促进企业稳岗
  - ✓ 支持银行向重点医疗防控物资和生活必需品生产、运输和销售的重点企业包括小微企业，提供优惠利率贷款，由财政再给予一半的贴息，**确保企业贷款利率低于1.6%**
  - ✓ **对借机骗取套取财政和信贷资金的违法行为坚决严惩不贷**

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 合理、恰当、高效使用当地出台的政策措施（以四川为例）：
  - ✓ 在疫情防控期间，对参与生活物资保供的商场、超市、连锁便利店、批发市场等商贸流通企业，市（州）、县（市、区）政府给予**物流费用补贴**.....
  - ✓ 对省确定的承担保供任务的骨干商贸流通企业，金融机构对**到期续贷和新增流动资金贷款利率在现有基础上予以下浮**，.....
  - ✓ 对参与生活物资保供的商贸流通和防疫药品、医疗设备、物资器材等疫情防控相关生产的中小企业，由企业注册所在地政府按销售目录**电价的30%给予电费补贴**，.....
  - ✓ 对承租国有资产类经营用房的中小企业，**减免1至3个月房租**。.....，各地可对减免租金的业主给予**适度财政补贴**。.....

## 财务视角下的特殊经营情况

- 合理、恰当、高效使用当地出台的政策措施（以四川为例）：
  - ✓ 银行业金融机构新发放贷款按政策范围内**最低标准执行**。**中小微企业**存量贷款疫情防控期间**到期办理续贷或展期**，利率按原合同利率下浮10%，新增贷款利率原则上按**基准利率下浮10%**。……。开辟中小企业金融服务“**绿色通道**”，……
  - ✓ ……参与疫情防控的医疗卫生机构和物流企业车辆，免征2020年度车船税；……。因疫情导致**重大损失**，**正常生产经营活动受到重大影响**，缴纳房产税、城镇土地使用税确有困难的**中小企业**，可**申请免征疫情期间房产税、城镇土地使用税**。适用“定期定额”征收的**个体工商户**生产经营受疫情影响的，可依法**提请合理调整定额**。确有特殊困难不能按期缴纳税款的企业，**可申请延期缴纳税款，最长不超过3个月**。
  - ✓ 省预算内基本建设投资优先投向……等**疫情防控急需**的项目和企业。省级工业发展资金对复工复产、扩产扩能的中小企业**给予适当补贴**。

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 合理、恰当、高效使用当地出台的政策措施（以四川为例）：
  - ✓ 受疫情影响的参保企业按规定备案后，可将社会保险关系转移和申报缴纳社会保险费的期限**延长至疫情解除后的3个月内**，对在缴费期内难以足额缴纳养老、失业和工伤保险费的可按**规定申请缓缴，缓缴期原则上不超过6个月。2020年不集中开展历史欠费清收**，暂缓执行企业职工养老保险缴费基数下限过渡办法.....
  - ✓ 中小企业在停工期间组织职工参加**各类线上职业培训的**，纳入各地相关专项资金补贴企业职工培训范围，**按实际培训费用给予全额补贴**。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，**可按6个月的当地月人均失业保险金和参保职工人数确定的标准，或按6个月的企业及其职工应缴纳社会保险费的50%给予稳岗返还**。

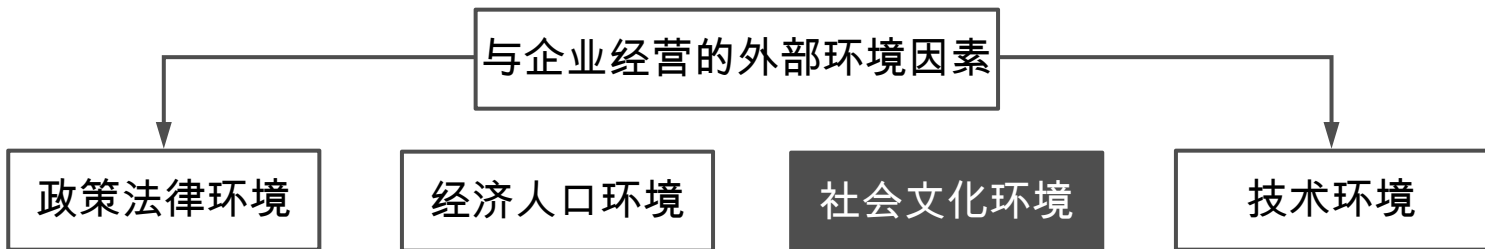
## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 合理、恰当、高效使用当地出台的政策措施（以四川为例）：
  - ✓ 对中小企业吸纳登记失业半年以上人员以及因疫情无法返岗的农民工就业且签订1年以上劳动合同并按规定缴纳社会保险费的，给予1000元/人一次性吸纳就业补贴。
  - ✓ 对经营性人力资源服务机构组织下岗失业人员、返乡农民工到企业就业，并协助签订1年以上劳动合同、参加社会保险的，按不低于300元/人标准给予就业创业服务补助。



## 财务视角下的特殊经营情况



- 重要的社会文化环境变量包括:
  - ✓ 妇女生育率、人口结构比、性别比例、结婚率、离婚率、人口出生、死亡率
  - ✓ 人口移进移出率、社会保障计划、人口预期寿命、人均收入、生活方式
  - ✓ 对工作的态度、购买习惯、对道德的关切、储蓄倾向、性别角色、投资倾向

## 财务视角下的特殊经营情况

---

● …… 集中力量把**重点地区**的疫情控制住了，才能**从根本上**尽快扭转全国疫情蔓延局面。……完善和强化**防止疫情向外扩散**的措施。……。要做好**春节后返程**疫情防控工作，落实人员**流入地和流出地**的防控责任……（打赢疫情攻坚战，**关键在“防”**）结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

✓ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

1、

2、

3、

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 考虑疫情的现实特点，用空间和时间的替代关系，疫情控制工作对返工的影响：
  - ✓ 涉及重要国计民生的民营企业、国有企业与政府/事业单位复工时间较早
  - ✓ 运输、快递、超市零售、关键物资的生产制造和流动等行业是**复工的重点**
  - ✓ 餐饮、旅游、娱乐、线下培训、会展等人员聚集性行业或业务是**复工控制的重点**
  - ✓ 推进**灵活办公机制、错峰上下班**，发展**线上和智能化办公**，避免人流交叉感染
  - ✓ **工作场所消毒、健康监测、防护物资**和人员配备等做好复工后的疫情防控工作
  - ✓ 其他制造业相关企业**复工时间较晚**（正月十五以后返岗的比较多），可能有相当一部分人暂时没法返岗，返岗后也需要自我隔离一段时间
  - ✓ 高等学校要执行延迟开学规定，分学校、分地区**错峰安排返校**

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 要着力**稳定居民消费**，加快释放**新兴消费潜力**，更好满足居民**健康生活消费需求**，进一步**培养居民健康生活习惯**。

✓ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

1、

2、

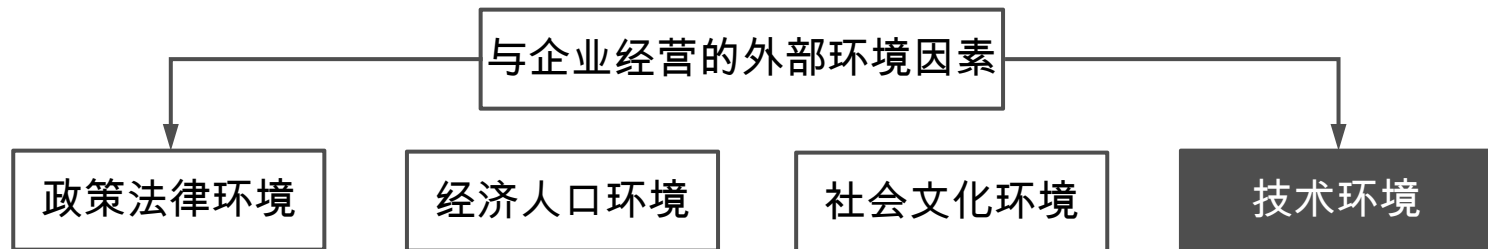
3、

## 财务视角下的特殊经营情况

---

- 公司业务能否实现“线上交易”？公司“线上交易”的使用程度如何？
- 疫情过后的哪些消费需求会集中爆发、快速回升？
- 《囧妈》线上免费收看的启示是什么？（传统业务新模式下的利润点的后移）
- 公司以前营销费用的投入方式，在特殊情况下是否有效？如何调整适应新环境的要求？
- 公司曾经的商业模式能否行得通，是否因特殊情况出现断崖式下降？如何应对？
- “在家办公”会不会在哪些行业成为普遍接受的模式？其中有哪些商机？（线上办公软件、办公家具）
- 应对特殊紧急情况的交通管理、物流供应链、应急灾备、信息溯源、人工智能、城市管理会有哪些新的发展机会？
- 疫情对人的生活观念会有哪些影响？这些影响会带来哪些生活和消费方式的变化？
- 医疗模式会产生哪些变化？企业在其中有哪些机会？

## 财务视角下的特殊经营情况



- 重要的技术环境变量包括:
  - ✓ 国家对科技开发的投资和支持重点、重点领域技术发展动态和研究开发费用总额
  - ✓ 技术开发力量集中的焦点、新产品开发状况、技术转移和技术商品化速度
  - ✓ 专利及其保护情况、信息与自动化技术发展可能带来的生产率提高前景

## 财务视角下的特殊经营情况

---

● 要加大**科研攻关**力度。……，**尽快查明**传染源和传播途径，……。要调动高校、科研院所、**企业**等各方面积极性，……，推动相关数据和病例资料的**开放共享**，……。要**加强有效药品和疫苗研发**，……

✓ 结合上述要求如何思考与公司经营相关的内容：

1、

2、

3、

## 财务视角下的特殊经营情况

---







# 2

## 特殊经营情况下的预算管理



## 特殊经营情况下的预算管理

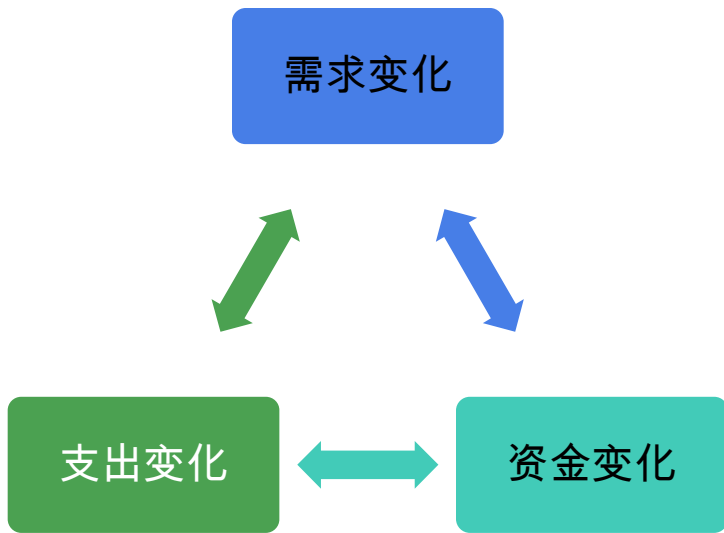
如何识别2020年预算的特殊影响因素？

如何调整2020年的预算力保全年目标？

如何重新设定2020年的预算指标？

2020年1季度的预算管理工作如何开展？

## 特殊经营情况下的预算管理



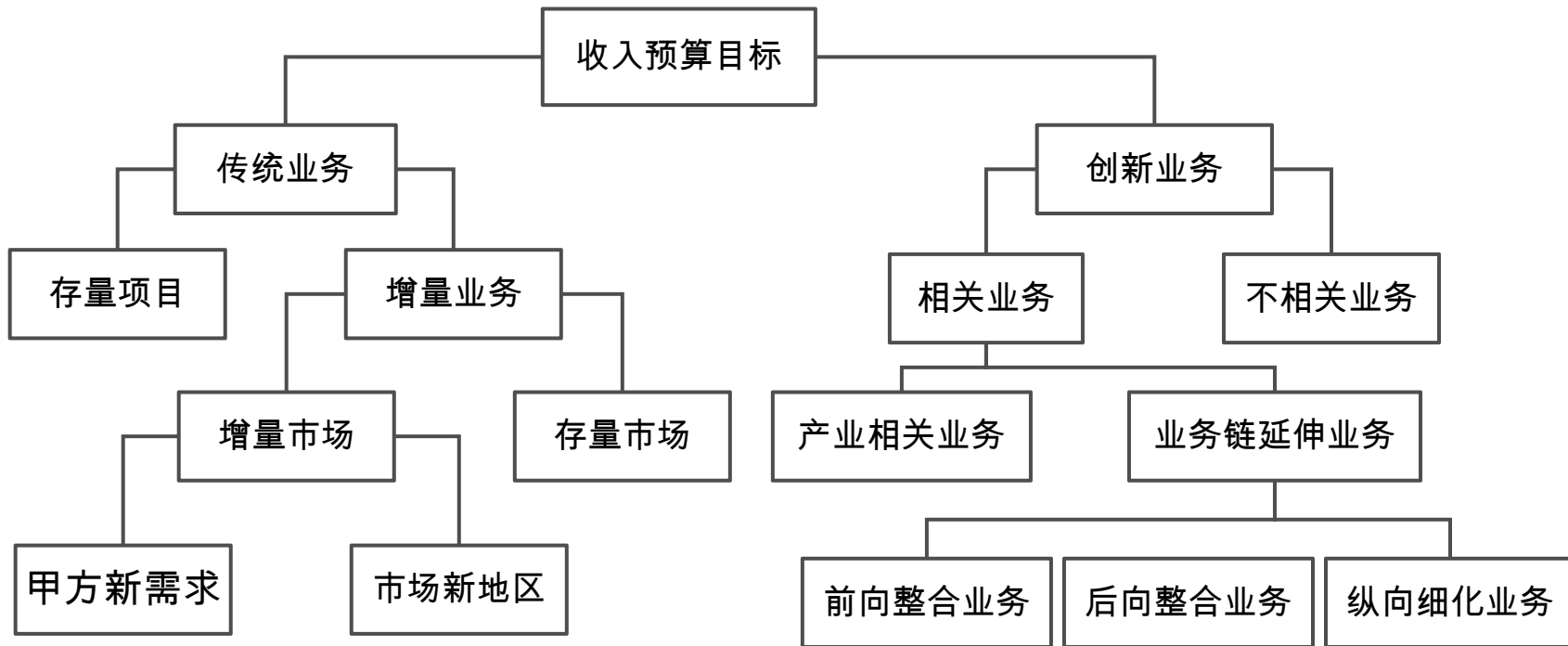
## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务1		业务2		业务3		小计	
	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率
甲客户	1260	1.5%	642	33%	1677	7.9%	3579	10.1%
乙客户	680	4.2%	2645	20.1%	798	22%	4123	17.8%
丙客户	256	1.7%	1444	17.4%	2467	18%	4167	16.8%
丁客户	664	1.8%	560	21%	1207	4.9%	2432	7.9%
合计	2860	2.2%	5291	21.2%	6149	13.2%	14301	13.5%

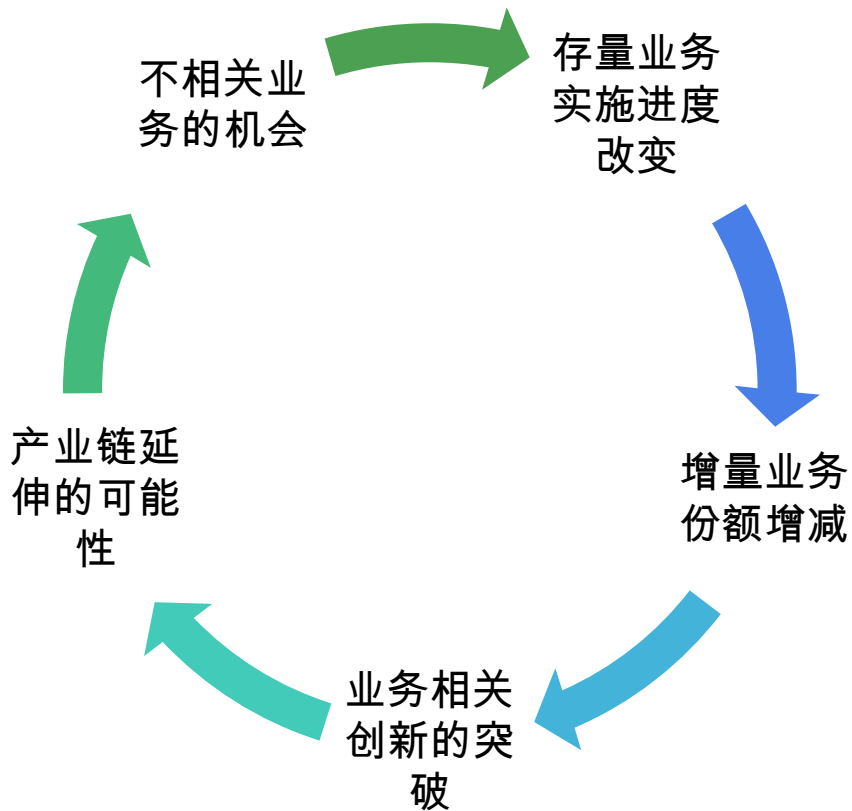
与客户确认产品、服务的需求变化（降低或加大、延后或提前）

不存在确定客户的产品、服务，判断业务受影响后的变化趋势及可能的程度

## 特殊经营情况下的预算管理



## 特殊经营情况下的预算管理



## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务1			业务2			业务3			小计		
	新	原	差异	新	原	差异	新	原	差异	新	原	差异
甲客户	1260	1260	0	0	642	-100%	2017	1677	20%	3277	3579	-8%
乙客户	680	680	0	1544	2645	-42%	1001	798	25%	3225	4123	-22%
丙客户	256	256	0	1010	1444	-30%	2783	2467	13%	4049	4167	-3%
丁客户	664	664	0	311	560	-44%	1622	1207	34%	2597	2432	7%
合计	2860	2860	0	2865	5291	-46%	7423	6149	21%	13148	14301	-8%

- 业务1的变化系产品、服务生产、交付进度的变化，对其他预算事项的影响是什么？
- 业务2的变化系需求量绝对减少，减少的业务量通过何种方式补偿？
- 业务3的变化系需求量增加，如何进一步扩大增加的业务量的比重？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务1				
	预算值	预算进度	预算进度1	预算进度2	预算进度3
1月	514.8	18%	18%	18%	<b>18%</b>
2月	715	25%	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>30%</b>
3月	143	5%	<b>8%</b>	2%	<b>12%</b>
4月	143	5%	<b>12%</b>	3%	<b>8%</b>
5月	228.8	8%	<b>15%</b>	<b>12%</b>	8%
6月	314.6	11%	<b>17%</b>	<b>20%</b>	4%
7月	114.4	4%	4%	<b>12%</b>	4%
8月	85.8	3%	3%	<b>13%</b>	3%
9月	28.6	1%	1%	1%	1%
10月	57.2	2%	2%	2%	2%
11月	85.8	3%	3%	3%	3%
12月	429	15%	15%	12%	7%
合计	2860	100%	100%	100%	100%

□ 如何考虑原预算进度发生变化的可能性？

□ 如何确定预算进度发生变化的方式和程度？

□ 原预算进度改变后的应对策略，要考虑哪些相关项目的变化？



## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务2				
	新预算	原预算	差异值	其中：存量业务	新增业务
甲客户	0	642	-642	0	-642
乙客户	1544	2645	-1101	-430	-671
丙客户	1010	1444	-434	0	-434
丁客户	311	560	-249	-150	-99
合计	2865	5291	-2426	-580	-1846

- 业务2在预计业务量降低的情况下，分哪几种情况考虑？
- 业务2中减少的业务量，最应该关注的是哪种情况？涉及哪些工作？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务2		
	存量业务	其中：已实施业务量	对应已支出成本
乙客户	-430	215	182.75
丁客户	-150	0	0
合计	-580	215	182.75

- ❑ 业务2已实施的业务量该如何处理？
- ❑ 业务2已实施业务量对应的成本支出该如何处理？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务3						
	新预算	原预算	差异额	新预算的结构			
				其中：存量业务	新增业务	其中：新增业务已确定且下订单	新增业务中预计的业务量
甲客户	2017	1677	340	865	1152	1152	0
乙客户	1001	798	203	798	203	0	203
丙客户	2783	2467	316	1988	795	795	0
丁客户	1622	1207	415	1207	415	225	190
合计	7423	6149	1274	4858	2565	2172	393

- 业务3中新增业务量应重点关注哪些项目？如何做好与客户的沟通？
- 业务3中新增业务量预估部分的产品和服务敢不敢复工后就开始生产？

**传统业务被压缩，同时，又没有新业务发力点的公司，怎么办？**

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务1		业务2		业务3		小计	
	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率
甲客户	1260	1.5%	0	-100%	2017	29.8%	3277	22.8%
乙客户	680	4.2%	1544	-29.9%	1001	53%	3225	-7.9%
丙客户	256	1.7%	1010	-17.9%	2783	33.1%	4049	13.5%
丁客户	664	1.8%	311	-32.8%	1622	41%	2597	15.3%
合计	2860	2.22%	2865	-34.6%	7423	36.2%	13148	9.7%

- 业务1的变化系产品、服务生产、交付进度的变化，对其他预算事项的影响是什么？
- 业务2的变化系需求量绝对减少，减少的业务量对生产成本的影响是什么？
- 业务3的变化系需求量增加，支撑业务3增长的生产活动有哪些经营预算事项？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	原预算值	新预算值
<b>业务收入</b>	14301	13148
业务成本	11898	?
销售费用	534	?
管理费用	982	?
财务利息收入	47	?
财务借款费用	106	?
其他收入	14	?
其他支出	11	?
经营利润	831	?
毛利率	16.8%	?
现金流入	12324	?
现金流出	10771	?
净现金流	1553	?

- ❑ 收入预算减少，能否保住利润指标？
- ❑ 支出类预算能否同比降低？
- ❑ 资金类预算会受到何种影响？
- ❑ 其他收入和支出会有哪些变化？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务1		业务2		业务3		小计	
	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率	预算值	增长率
业务收入	2860	2.2%	5291	21.2%	6149	13.2%	14301	13.5%
业务成本	2511	4.7%	4205	19.2%	5182	13.2%	11898	13.5%
其中：固定成本	1978	—	966	12.5%	133	48%	3077	5.1%
变动成本	533	22%	3239	22%	5049	12.5%	8821	16.7%
毛利率	12.1%	-2.2%	20.5%	1.3%	15.7%	0%	16.8%	0%

- 业务1的变化对其成本的影响是什么？
- 业务2重点关注哪个成本的变化？
- 业务3成本变化的关注点是什么？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务2	
	原预算	新预算
业务收入	5291	2865
业务成本	4205	2858
其中：固定成本	966	966
变动成本	3239	1892
变动成本占收比	61.2%	66%
毛利率	20.50%	0.24%

- ❑ 业务2的业务收入下降，固定成本是否发生变化？
- ❑ 业务2的业务收入下降，变动成本是否发生变化？



## 特殊经营情况下的预算管理

项目	业务3	
	原预算	新预算
业务收入	6149	7423
业务成本	5182	6361.1
其中：固定成本	133	<b>266</b>
变动成本	5049	6095.1
变动成本占收比	82.1%	82.1%
毛利率	15.70%	14.31%

- ❑ 业务3的业务收入上升，固定成本是否发生变化？
- ❑ 业务3的业务收入上升，变动成本是否发生变化？

## 特殊经营情况下的预算管理

项目	原预算值	新预算值	差异值
业务收入	14301	13148	-1153
业务成本	11898	11730.1	-167.9
销售费用	534	?	?
管理费用	982	?	?
财务利息收入	47	?	?
财务借款费用	106	?	?
其他收入	14	?	?
其他支出	11	?	?
经营利润	<b>831</b>	<b>-154.1</b>	<b>-985.1</b>
毛利率	16.8%	10.8%	-6%
现金流入	12324	?	?
现金流出	10771	?	?
净现金流	1553	?	?

- 收入和成本预算调整后，整体变化如何？
- 如何调整支出类预算，以降低损失？
- 销售费用、管理费用能否降低？最多能降低多少？
- 财务利息收入有无增加的可能？财务费用能否减少？
- 其他收入一定新增哪些内容的项目？大概金额是多少？
- 其他支出可能会发生哪些支出？大概金额是多少？

## 特殊经营情况下的预算管理





# 3

## 特殊经营情况下的成本管理



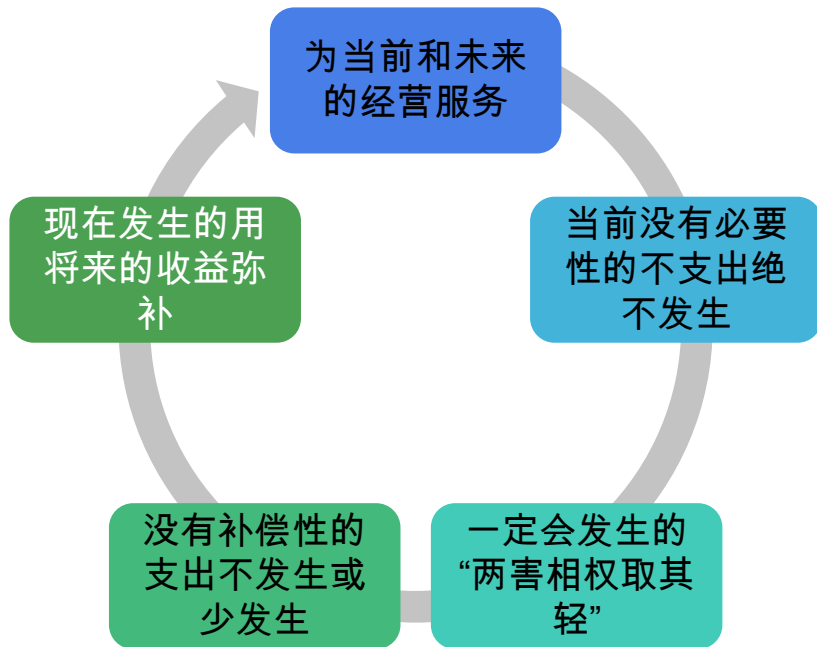
## 特殊经营情况下的成本管理

特殊经营情况下的成本控制重点是什么？

如何通过成本控制减少特殊因素的不利影响？

特殊环境下的成本管理技巧有哪些？

## 特殊经营情况下的成本管理



## 特殊经营情况下的成本管理

项目	原预算
业务收入	14301
销售费用	534
其中：人工成本	66
维持性营销费用	114
拓展性营销费用	354

✓拓展性营销费用中包含市场推广费、展示品、营销活动支出、赠送客户产品或服务、未新签合同而发生差旅支出、**佣金及劳务费**

✓拓展性营销费用的两种选择：

- 取消支出项目
- 更改支出项目

□拓展性营销费用在特殊时期要特别注意什么？

## 特殊经营情况下的成本管理

项目	本年预算
业务收入	14301
管理费用	982
其中：人工成本	381
日常营运支出	330
专项费用	271

✓专项管理费用中包含会议费、业务招待费、咨询费、中介机构服务费、董事会费

✓专项管理费用的两种选择：

•取消支出方式

•更改支出方式

□业务招待费还能不能支出？最佳支出方式是什么？

□哪些费用能借此机会有效降低？



## 特殊经营情况下的成本管理

项目	复工	不复工
业务收入 ( 业务量 )	880	0
固定成本支出	549	549
其中：固定薪酬	224	224
房租、折旧	305	305
其他	20	20
变动成本支出	384.5	0
其中：绩效变动工资	76.5	0
材料成本	0	0
分包成本	110	0
其他	198	0
复工情况下的补偿	15	0
?	?	?
收益	-53.5	-549

□公司是否应该复工？该如何决策？

## 特殊经营情况下的成本管理

---

A公司员工118人，其中生产端员工97人，在生产端的97名员工中，高级技工13人，负责生产业务中最重要的“钣金”工序的生产，普通技工33人，属于产品生产过程中“框架类”工序的各项工作人员，其他人员51人，负责包括原料备产、工序转移、人工打磨、产品包装等工序的业务。A公司与所有员工均签订了用工合同。

- A公司是否应该在特殊情况下，向员工足额支付工资？
- A公司如果不向员工支付工资的后果可能是什么？
- A公司最合理的工资支付方案应该是什么？

**这次疫情对财会人员的启示是什么？**

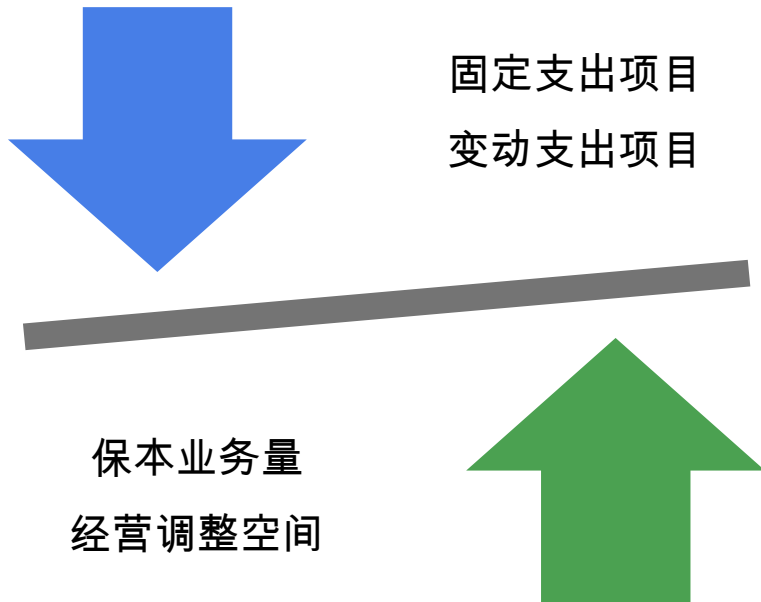
## 特殊经营情况下的成本管理

---

A公司员工118人，其中生产端员工97人，在生产端的97名员工中，高级技工13人，负责生产业务中最重要的“钣金”工序的生产，普通技工33人，属于产品生产过程中“框架类”工序的各项工作人员，其他人员51人，负责包括原料备产、工序转移、人工打磨、产品包装等工序的业务。A公司与所有员工均签订了用工合同。A公司是否应该在特殊情况下，向员工足额支付工资？

- A公司在未复工期间向员工支付的工资薪酬，应该与员工商议哪些事项？
- A公司在未复工期间发生的各项开支，从财务核算的层面应做好哪些工作？

## 特殊经营情况下的成本管理



## 特殊经营情况下的成本管理

---

- “抗疫”期间会发生哪些“非常规”支出？
- 口罩、防护服、消毒液支出有多大？财税处理方法是什么？
- 因“疫情”造成的存货损失如何处理？
- 对外捐赠的财税处理怎么做？
- 疫情期间的停工损失该如何处理？



# 4

## 特殊经营情况下的内 控管理



## 特殊经营情况下的内控管理

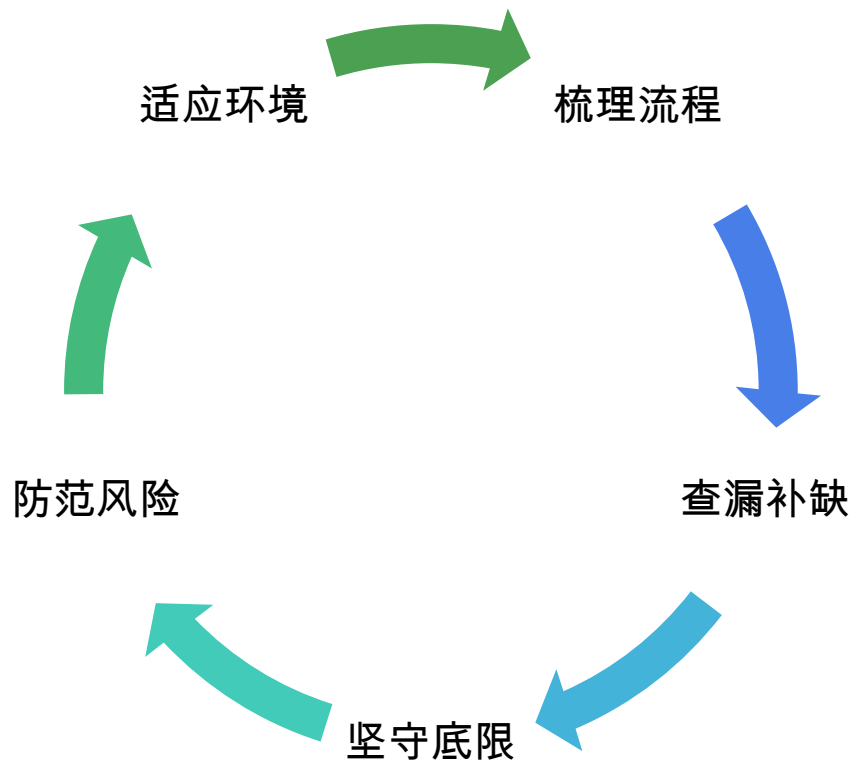
常规内控项目遇到特殊经营情况该如何处理？

面对特殊因素时，内控要做出哪些调整？

如何快速建立适应特殊经营情况的流程？



## 特殊经营情况下的内控管理

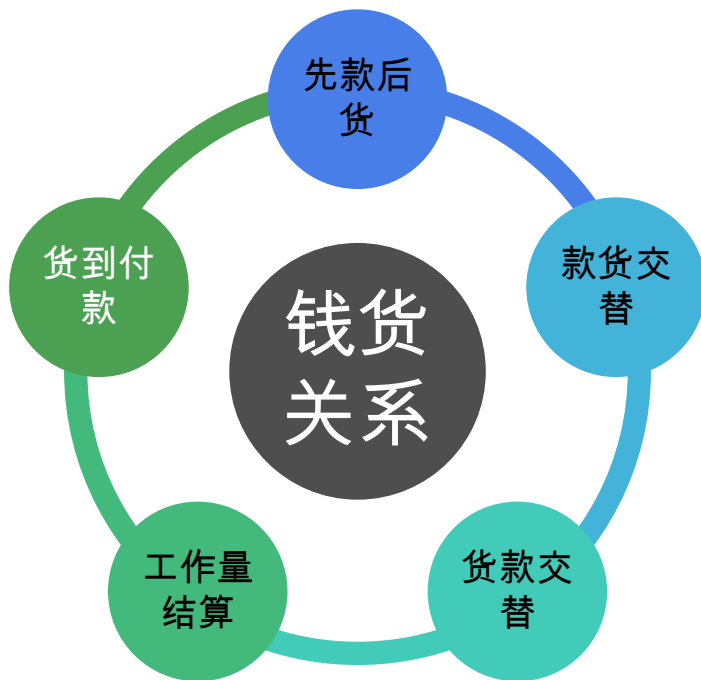




## 特殊经营情况下的内控管理

供应商	采购单价	采购数量	付款条件	后续服务	合作年限	市场均价
恒星塑材	18.45元/米	单次不低于500米	到货后1个月内支付	质量问题更换	长期合作	18.67元/米
力恒制造	19元/米	随时供货，无限制	预付30%到货后2个月支付	无条件更换	不足一年	
耀势工贸	19.2元/米	单次不低于1000米	全额预付款方式	质量问题更换	初次合作	
强旺贸易	16.66元/米	单次不低于3000米	到货后3个月内支付	质量问题更换 (付款条件下)	尚未合作	

## 特殊经营情况下的内控管理



## 特殊经营情况下的内控管理

项目	结算方式	问题
先款后货	合同签订即预付总货款的XX%，到货后再支付剩余全部货款	如何确定预付款的比例？
款货交替	合同签订即付款10%、发货20%；再付款至70%、发货至90%；再付款至100%、发货至100%	如何确定每批次货款的比例？
货款交替	合同签订即发货20%、收款20%后，再发货至90%、收款至90%，再收款至100%、全部发货完成	如何通过发货控制收款？
按工作量结算	项目启动预付启动资金10%，完工30%、支付进度款至30% 完工50%、支付进度款至50%，完工100%、支付进度款至95%、质保金扣留5%	此种方式如何控制乙方付款？
货到付款	到货后1个月内支付全部货款	此种方式有哪几个风险？

## 特殊经营情况下的内控管理

---

公司每月支付业务部门的营销合作费，营销合作费按照“固定+提成”的方式处理，“固定”部分要求营销商达到基础销售量，“提成”部分按照增量销售额的2%向营销商支付费用，公司目前有27个代理营销商，支付相关费用时，营销部首先确定各营销商销量情况，财务部根据营销部提供的数据在次月15日之前支付相关费用

- 公司营销代理政策在特殊事情需要作出哪些调整？

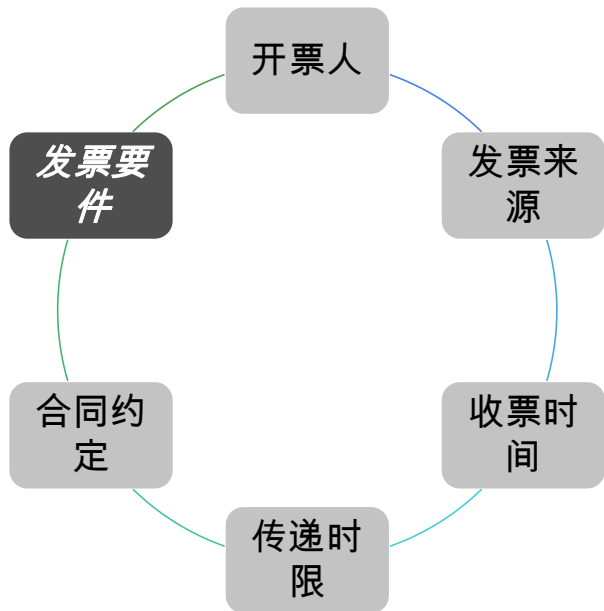
## 特殊经营情况下的内控管理

---

公司营销部总监及三名销售专员，拟于下周到上海出差2天，申请借支备用金9000元，根据公司差旅标准，一线城市出差，总监及以上住宿330元/天，其他人员280元/天，餐费补助80元/天，交通费50元/天，1500公里以内动车出行，从财务资金的角度，如何控制该笔差旅支出？

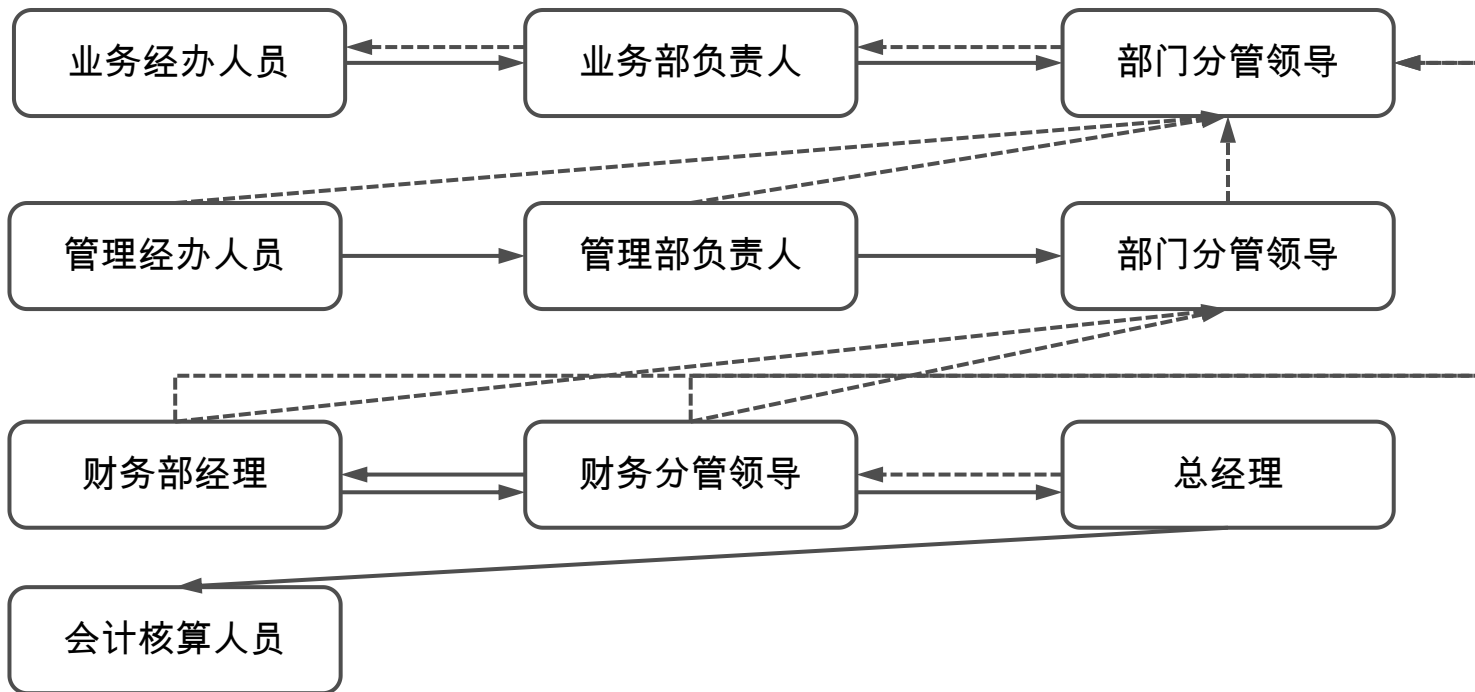
- 差旅费管理在特殊经营时期需要作出哪些调整？

## 特殊经营情况下的内控管理





## 特殊经营情况下的内控管理



## 特殊经营情况下的内控管理

---

按照疫情防控的要求，生产经营、办公环境中的从业人员要做好防护工作

- 该项要求如何落地到位？需要做哪些工作？
- 该项要求设计哪些物资？
- 对物资的管理应该做哪些工作？

## 特殊经营情况下的内控管理

---

- 成立疫情防控工作领导小组，明确疫情防控要点和工作程序，对相关人员进行**培训**，**责任落实到人**。成立疫情应急处置办公室，应急处置管理办公室设在**综合管理部**，负责本预案的执行与日常管理工作
- 根据企业规模、员工数量准备充足的医用口罩、洗手液（肥皂）、消毒液、测温仪等防控物资（储备**不少于一周用量**）
- 对企业所有返回员工进行排查，重点排查现居重点地区、14天内有过病例接触史、14天内有过重点地区或其他有病例持续传播地区的旅居史、14天内与湖北等地区人员有接触史等四类重点人群，**建立详细的排查人员登记表**，要细化到人；分类建立人员排查清单，并动态更新，配合属地相关部门实行集中隔离医学观察，观察期满无发病方可返岗。

## 特殊经营情况下的内控管理

---

- 加强信息互通，建立企业联络员工作群，畅通**企业、街道、部门之间**的信息沟通渠道，……，对突发情况第一时间进行处置
- 严格落实健康筛查，上下班前要安排专人负责进行**体温检测**，……。确保工作环境清洁卫生，保持室内空气流通，做好食堂、宿舍、办公场所等人员密集场所的通风、消毒和防疫工作。采取分餐、错时用餐等措施，**减少人员聚集引发的疫情传播隐患**。严格落实防护措施，**员工要佩戴口罩**，严格杜绝各类群体性聚餐、聚集活动，严防群体性疫情发生。……。

## 特殊经营情况下的内控管理

---

- 当发现疫情时，发现人或疑似病员本人应立即将疫情发生的情况（包括时间、地点、人员、症状、人员数量等）**报告应急处置日常管理办公室**，企业第一时间启动应急预案，将疫情信息第一时间报所在街道办事处和区疾控中心，按照工作流程将疑似人员转运到定点医疗机构进行诊治，**立即封锁相关区域**，对疑似病例密切接触者进行彻底排查，对相关场所进行**彻底消杀**
- 突发疫情处置结束，应急处置管理办公室**收集、整理应急处置工作记录、方案、文件等资料**，……，并将总结评估报告报上级主管部门



# 5

## 特殊经营情况下的资金管理



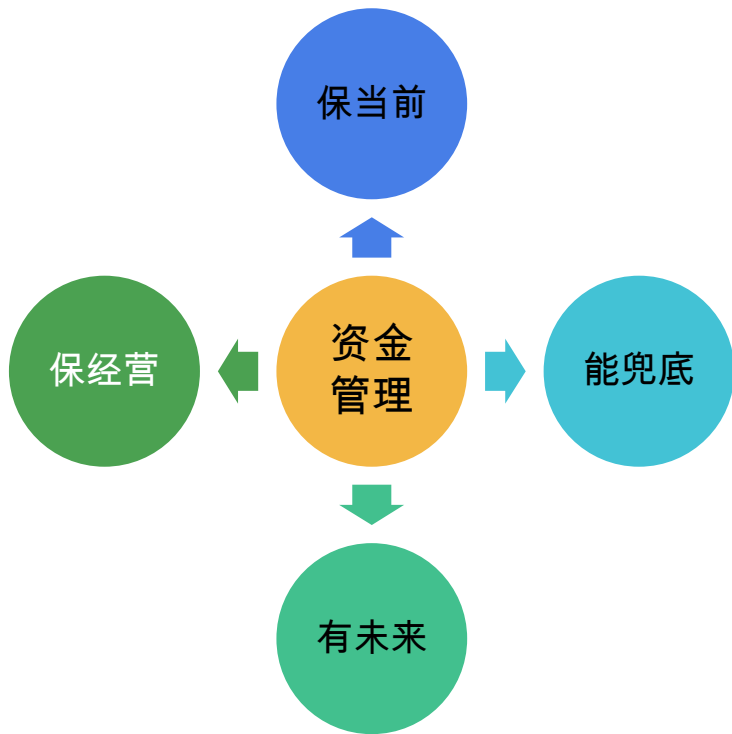
## 特殊经营情况下的资金管理

特殊经营情况下的资金工作要点是什么？

2020年一季度资金运作的方向是什么？

如何做好特殊情况下的资金保障工作？

## 特殊经营情况下的资金管理





## 特殊经营情况下的资金管理

项目	第1季度	来源、用途或支付方式
销售回款	2711	当期收现、应收回款
材料采购付款	-1590	当期付现、欠款偿付
生产人工薪酬付款	-840	定期定额、生产绩效
生产费用付款	-162	定期定额、生产计划、特殊事项
销售费用付款	-60.5	定期定额、销售方案
管理费用付款	-363.2	定期定额、专项支出
<b>经营活动现金流</b>	<b>-304.7</b>	
本金偿付	-7420	定期定额、刚性偿付
利息支出	-1448	定期定额、刚性偿付
资本性支出	-189.6	投资计划、建设进度
其他项目流入流出	42.8	特殊事项的偶然性
<b>合计</b>	<b>-9319.6</b>	





## 特殊经营情况下的资金管理

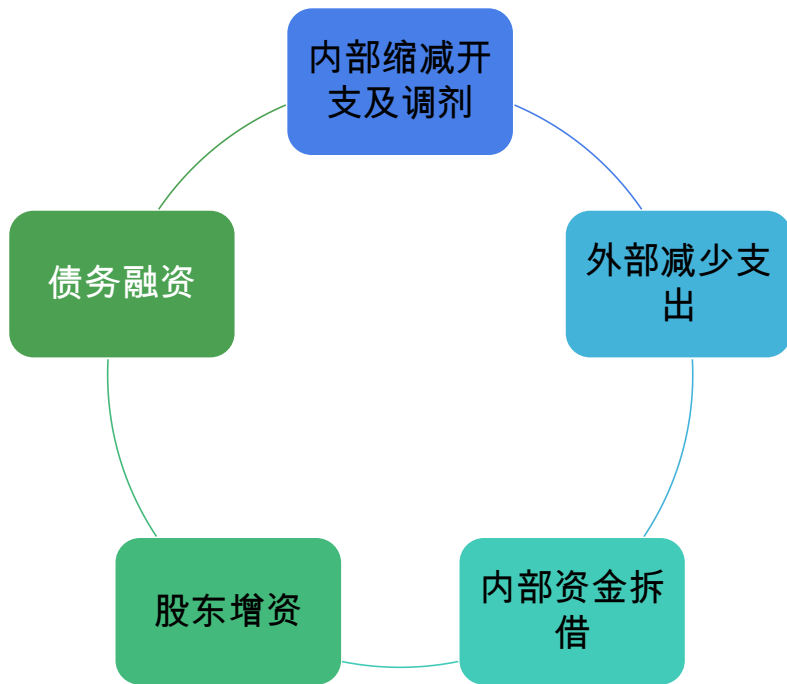
年初应付账款付款情况跟踪明细表

项目	年初应付账款余额	超付款期余额	业务内容	付款计划	责任部门
供应商1					
供应商2					
供应商3					
合计					

## 特殊经营情况下的资金管理

项目	内容	贷款金额	利率	贷款期间	利息支出预计	本金支出预计	偿付时点
短期借款	A公司营运资金补充	2500	4.32%	6个月	54	2500	2月
	B公司债务置换资金	2200	3.92%	12个月	86		1月
	集团过桥贷款周转资金	2720	4.05%	9个月	83	2720	2月
长期借款	××项目固定资产贷款	25000	4.9%	3年期	1225		3月
	××项目固定资产贷款	12400	5.25%	5年期	651		9月
	××项目固定资产贷款	26000	4.75%	3年期	1235		4月
存款利息							
合计		70820			3334	5220	

## 特殊经营情况下的资金管理





# 6

## 特殊经营情况下的财务分析



## 特殊经营情况下的财务分析

如何建立适应特殊经营情况的分析机制？

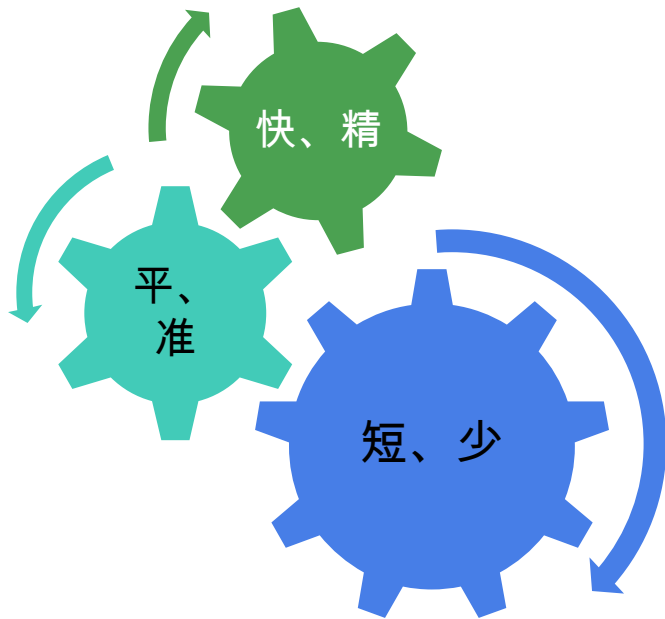
财务分析如何成为特殊经营情况的情报系统？

如何做好面对不同利益相关者财报解读工作？



## 特殊经营情况下的财务分析

---



## 特殊经营情况下的财务分析

---

项目	新签合同额	预算目标	预算进度	变化原因
甲客户				
乙客户				
丙客户				
丁客户				
合计				

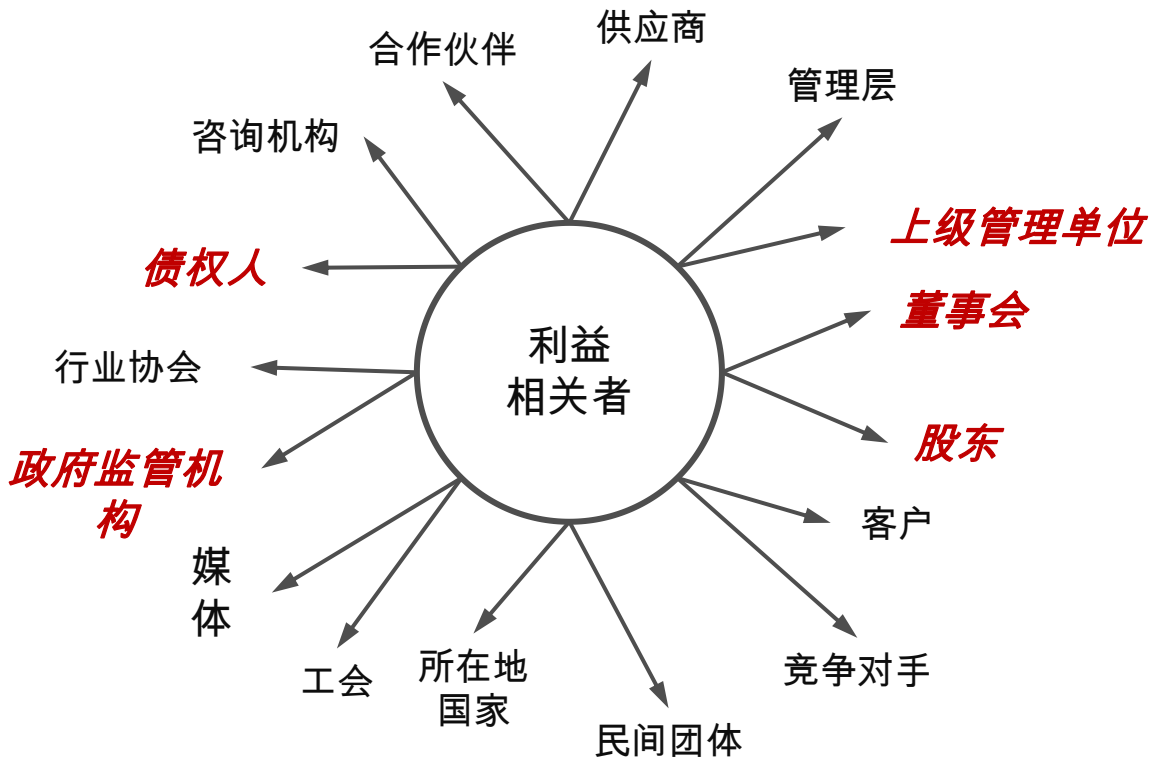


## 特殊经营情况下的财务分析

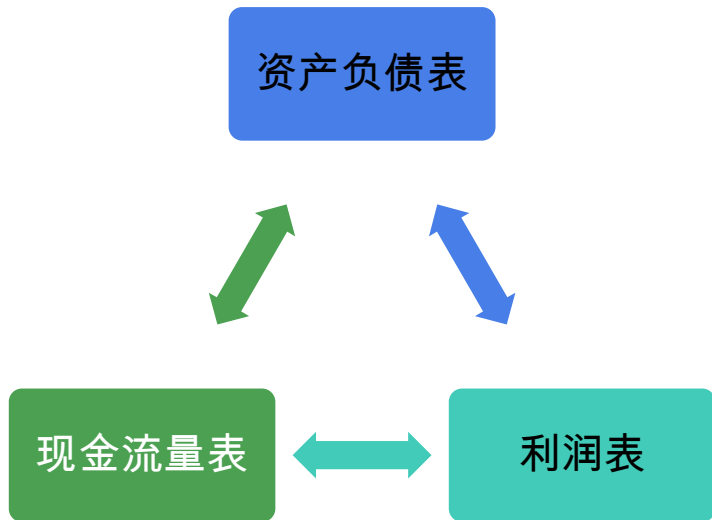
XX日资金（分类型）明细情况

项目	昨日余额	今日增加	今日减少	本日余额	利率	使用限制
现金						
活期存款						
通知存款						
大额存单						
保证金						
债务资金专户						
共管账户						
合计						

## 特殊经营情况下的财务分析



## 特殊经营情况下的财务分析



- 面对不同的对象如何做好分析报告的材料
- 对上级公司应该重点汇报哪些情况？
- 对股东和投资者重点汇报哪些情况？
- 对债权人重点汇报哪些情况？
- 对政府监管机构汇报哪些情况？



# 谢谢！

下一期：2020年2月17日

沟通致胜——高效财务团队跨部门沟通

