

# 疫情之下的企业财务管理对策

王乐锦 朱永名

面对新冠疫情对经济的冲击,作为企业管理核心的财务管理,如何在应对疫情影响中发挥应有作用是摆在财务人员面前的重大课题。为此,财务人员要合理利用国家税收优惠政策和政府的信贷支持,科学决策,综合施策,切实防范和化解财务风险,助力企业健康稳定发展。

## 一、广开融资渠道,优化融资结构

(一) 用好支持政策,拓展融资渠道

针对疫情期间企业融资难的问题,中央及地方政府纷纷出台新政。为缓解疫情造成的资金压力,企业必须用好有关政策,积极向金融机构融资。一是要加强与金融机构的业务对接,申请贷款展期或续贷,以便获得新的贷款支持,用足自己的贷款额度。二是要用好“税银互动”政策,将纳税信用转换为融资信用。同时,企业应通过良好的纳税数据、纳税行为维持好自身信用,打造诚信品牌,获得纳税信用。三是要与金融机构建立稳定、可信赖的合作关系,保持融资渠道畅通,确保足够融资能力以应对资金风险。

除银行贷款外,企业还应采取其他有效融资方式,拓宽融资渠道。一

是贴现。企业可利用应收账款质押贷款、应收票据贴现和应收账款保理等金融工具,将企业应收账款或者应收票据进行贴现,以获取资金。二是供应链融资。企业可通过与银行、上下游企业达成协议,建立供应链融资新体系,打造灵活高效的金融产品,防范化解财务风险。

(二) 优化融资结构,合理确定融资计划

疫情期间债务融资所带来的还本付息压力对多数企业来说空前巨大,产生这种情况的主要原因是现存融资结构缺乏抗风险能力。基于此,财务人员应综合疫情影响、企业战略等多种因素,确定合理的融资结构,既要降低融资成本更要防范财务风险。除此以外,还应增加权益融资、减少负债融资,通过债转股、短期负债展期等方式优化融资结构。具备债券融资条件的企业,可发行可转换债券,或者尽可能发行三至五年期的债券,使企业具有较为稳定的运营资金。同时,企业还应避免疫情下的盲目融资,防止被缺乏科学论证的项目拖垮、压垮。

## 二、加强投资决策管理,调整投资计划

(一) 充分论证,科学制定投资

决策 建立有效的公司治理结构和投资决策程序是保证投资效率和效果的基础。疫情属于突发事件,由此导致的直接或者间接影响对已有投资决策项目和新上投资项目都是巨大的。企业应对投资项目进行分类管理,按照尚未确定投资方案项目、虽有投资方案但尚未开工项目、在建投资项目、已完工投资项目等进行分类评估,并作出优化调整策略。对于尚未确定投资方案项目,应全面权衡风险与收益的关系,尤其要考虑疫情的影响,注意控制来自国内外市场尤其是国际化经营的风险,尽量选择预期收益稳定型项目。对于虽有投资方案但尚未开工项目,应考虑疫情的影响,对投资项目风险和收益进行重新评估,重新进行可行性论证,并据以调整原有投资方案。对于在建投资项目,要对其未来的要素市场和产品市场做出科学预测,在机器设备入厂安装之前需要且能够调整生产线的,积极寻求生产线优化方案,以应对疫情对企业近中期生产经营所产生的影响,尤其是要考虑疫情可能导致的要素市场和产品市场的结构性变化。对于已完工投资项目,应对产品结构做出优化,以生产适销对路产品。

(二) 调整投资计划,控制对外

投资

考虑到疫情的冲击,企业需要更加谨慎地决策投资项目,重新评估企业直接投资或者证券市场投资计划,并在充分论证的基础上合理调整投资计划,采取适度紧缩型的投资政策,暂停面临不确定性因素多、投资风险大的项目。此外,受疫情影响,短期内经济增长放缓已成定局,股市存在下行风险,企业应顺势而为:将闲置资金用于低风险的国债逆回购、大额存单等避险类产品;坚守现金为主的财务管理理念,审慎进行大规模的资本市场投资、收购和拓展业务;对于规模较大的直接投资应及时调整投资区域结构,规避投资风险。

### 三、强化营运资金管理,提高资金效益

(一)加强应收账款和存货管理,降低营运成本

对于金额较小、账期较短的应收账款,企业应及时催收;对于账龄较长、超出合同收款日的应收账款,应及时评估客户的偿债能力和资金风险,将收款责任落实到人;对于账龄过长的款项,应查明原因,加大督促催收力度,必要时可通过法律诉讼回收货款。除此以外,企业复产复工之后,还应根据疫情进一步调整完善应收账款管理政策,加强客户信用管理,加大收现力度,严格控制应收账款时间和规模,缓解企业的现金压力。

在存货管理方面,企业应审时度势,按照新的时空观建立和优化基于市场导向的存货管理政策,对接市场供求,规划好企业原材料、产品库存的规模和周期,提升物流效率,降低库存成本。同时,企业应考虑疫情因素,最大限度地实施“零库存”管理。对于确实难以做到“零库存”的,应实施更加精准的ABC分类管理法,

针对不同类别的存货进行区别管理。此外,强化系统设计,完善内部体制机制,有效对接供货商和客户,通过加强供应链管理降低存货成本,提高经济效益。

(二)控制成本费用,降低制度性成本

调整财务战略,适度采取收缩性、防御性的财务战略是企业应对疫情的一项重要选择。自疫情爆发以来,为降低企业制度性成本,中央和地方相继出台了一系列政策,企业应抓住国家政策红利契机,积极与政府或相关部门沟通,用足用好国家政策,降低企业制度性成本。同时,企业还要有长期过紧日子的思想准备,减少现金流出并增加现金流入。一方面要加强对成本费用支出的控制,重新评估企业“标准成本”,压缩行政性开支等各项管理费用,控制利息费用,利用好国家税收、信贷等优惠政策,合理减少纳税支出;另一方面要做好“量本利”分析,精准确定产品盈亏平衡点,科学制定产品产量计划,降低成本,提升效益。

### 四、化危为机,加快企业财务管理转型

(一)以技术变革助推财务管理转型

一方面,企业应加大智能采集、智能识别等先进技术手段的运用,进一步提高智能化、信息化水平,尽快建立完善企业与税务机关、集团公司或者子公司的互通、共享平台。另一方面,企业内部则应建立健全财务共享服务中心,加快推进业财融合,提升管理效率。尤其在当前,应在预算管理、内部控制、绩效考核、税务筹划、成本控制、财务分析等方面加快数字化、智能化、自动化、信息化建设步伐;切实提升财务共享服务中

心效能,建立基于大数据技术的统一财务管理制度和标准化财务流程,不断提高财务数据收集、分析、处理等的准确性和有用性等。

(二)以高素质财务队伍支撑财务管理转型

财务管理转型的实现,需要一支高素质的财务队伍。高素质的财务队伍需要具备以下技能:“财务+”的跨学科知识结构和操作技能;掌控生产经营全局的洞察力和运筹力;互联网下的数据收集和分析能力;跨部门、跨业务的沟通和协调能力;参与决策和影响决策的能力等。

诚然,财务管理转型单单依靠财务人员的努力是远远不够的,还需要企业管理层财务管理意识的强化和对转型工作的积极支持。基于此,企业管理层要强化“财务管理是企业运营核心”的理念,准确把握财务管理转型方向、目标和关键步骤与方法,将财务管理转型纳入企业战略转型、企业运营模式转型和企业运营转型的总体框架之中,以协同实现企业价值创造目标。□

(本文系国家社科基金重点项目<18AJL007>的阶段性成果)

(作者单位:山东财经大学会计学院)

责任编辑 刘黎静

### 主要参考文献

[1] 慕好东,刘浩,朱炜.过度负债企业“去杠杆”绩效研究[J].会计研究,2018,(12):3-11.

[2] 朱武祥,张平,李鹏飞,王子阳.疫情冲击下中小微企业困境与政策效率提升——基于两次全国问卷调查的分析[J].管理世界,2020,36(4):13-26.