



抗击疫情 共克时艰 CFO事务管理清单

新冠疫情下企业重点关注
财税事项及工作部署



2020年2月



鉴于新冠疫情，企业业务开展出现严重障碍和滞后，在财务领域带来一系列需要应对的棘手问题。为协助企业控制负面影响、做好业务持续发展规划、完善风险管理机制和提升企业管理水平，毕马威凭借多年来服务于企业财务税务领域的专业经验，梳理了企业近期应重点把握的财税问题和亟需开展的管理工作，供企业管理层、财务总监及财务负责人参考。

事项类别	待完成工作			交付成果或汇报	进程管理 (供相关负责人填写)	
	关注领域	工作安排	紧急程度/ 时间安排			
资金管理	企业现金流管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 梳理和识别企业现金流问题的“预警信号”，明确企业在非常时期的现金流整体状况和重点领域，确定非常时期企业的现金管理策略安排 2. 梳理和识别影响非常时期企业现金流的重点业务风险领域，与业务商讨并提出并落实即刻改变计划举措 3. 重新审视和复核企业的资金管理相关制度如资金计划预算、资金控制、费用报销等相关制度，衡量是否符合企业非常时期的现金管理策略 4. 重新审视和复核企业现金管理相关工具，如资金计划预测模型，情景分析模型，资金分析体系等，确保这些工具方法可以支撑非常时期企业的现金流管理需要，若有不足的，应立刻着手改进 	立刻	财务部 资金部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业现金流管理整体状况评估 2. 非常时期企业现金流管理策略安排和改进重点领域 3. 更新优化的资金管理相关制度流程 4. 更新优化后的资金管理相关工具方法 5. 基于现金流管理业务重点改进领域识别及改进计划 	
	企业融资及资本结构管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多措并举、综合施策、把握抗击疫情相关的金融政策支持及融资机会，积极融资确保资金链安全 2. 主动加强与银行的沟通，讨论企业的资金需求，制定详细及专业的现金流预测及偿债计划安排，增加银企互信及沟通的透明度，以获得银行的持续信贷支持 3. 立即梳理企业的到期债务（本金及利息）以及相关的偿债现金流安排，对可能存在的潜在缺口准备充分预案 4. 深入分析疫情对相关业务的影响，通过压力测试分析其对公司现金流的影响，以及对企业还本付息现金流的冲击 5. 对确有困难的企业，考虑通过债务置换、债务调整、部分项目处置、引入实力战投等多种方式，合理调整企业的债务及资本结构，加强企业抗风险能力 	立刻	资金部 财务部 战略及业务部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 到期债务本金及利息情况梳理 2. 偿债现金流安排 3. 企业现金流压力测试及债务偿付预案 4. 与银行及其他债权人沟通预案 	

事项类别	待完成工作				交付成果或汇报	进程管理 (供相关负责人填写)
	关注领域	工作安排	紧急程度/ 时间安排	负责人或部门		
财务“隔空”办公	利用技术手段支撑财务远程高效率工作	<ol style="list-style-type: none"> 对疫情过程中由于无法集中影响财务工作（质量、效率、效果）的事项进行梳理 评估上述事项，识别影响远程处理制约因素，如技术手段、业务和管理标准化程度等 基于每个事项，联合IT部门，提出优化提升领域和行动策略安排 将改进需求纳入公司IT规划和财务工作规划予以逐步落实 	近中期	财务部IT部门	<ol style="list-style-type: none"> 财务工作影响事项清单及制约因素清单 更新后的财务工作规划 更新后的IT规划 	
市值管理	偶发事件对价值长短期影响及应对	<ol style="list-style-type: none"> 评估偶发事件对企业经营和业务的影响 调整短期和长期的盈利预期 进行短期和长期的现金流分析 搭建财务模型，量化对企业价值的影响 对企业现金流缺口进行预判，调整企业融资安排 对影响企业价值的边界条件进行敏感性分析，提前调整和管控 	梳理工作立即开展其他根据具体事项决定	财务总监/相关部门	<ol style="list-style-type: none"> 与业务部门沟通疫情对业务的影响 更新未来盈利预测 量化疫情对价值/市值的影响 	
财报披露	持续经营假设评估	<ol style="list-style-type: none"> 评估期后事项对未来持续经营假设的影响 如果预期持续经营假设不再适用，应调整财务报表的编制基础 	2019年度财务报告出具之前	财务部	<ol style="list-style-type: none"> 2019年度财务报表 	
	期后事项披露	<ol style="list-style-type: none"> 考虑并测算疫情对应收账款可回收性、产品的预期成本、预期售价、亏损合同、递延所得税资产确认、合同违约等事项，如对企业的影响重大，应在2019年度的财务报告中作为重大期后事项进行披露，披露相关影响及预计金额 对于以公允价值计量的资产，例如股票、债券、投资性房地产等，考虑期后公允价值变化情况、2019年年末估值时所采用的主要假设变化情况，如果公允价值在期后发生重大变化，应在2019年财务报表中披露相关影响及预计金额；注意收集相应的实际数据，根据实际数据和下降租金的计划进行预测和估计的更新并与审计进行相应的协调 如果对于重大期后事项的相关影响无法做出准确估计的，应在年度财务报表中说明原因 	2019年度财务报告出具之前	财务部及相关业务部门	<ol style="list-style-type: none"> 对各项资产价值的期后事项影响进行评估及计算 将相关影响在2019年度财务报表中进行披露 	

事项类别	待完成工作				交付成果或汇报	进程管理 (供相关负责人填写)
	关注领域	工作安排	紧急程度/ 时间安排	负责人或部门		
税务管理	税务现金流管理及业务办理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关注申报期限延期安排（全国延至2月24日，湖北延至3月6日），评估未来几个月纳税资金需求，纳入整体资金管理计划，提前做好资金安排 2. 根据税务申报期限调整内部准备工作，包括月度、季度申报，以及企业所得税汇算清缴和个人所得税年度申报 3. 评估是否需要向税务机关申请延期纳税，密切关注并征询各地税务机关动态和政策口径，如需要则尽早办理延期纳税手续 4. 及时清理各项待办退税事宜，包括增值税留抵、即征即退、出口免抵退、优惠政策追溯执行、特定行业退税政策等，积极与税务机关沟通，争取尽快取得退税资金 5. 梳理并与税务机关协调地方征管口径和安排，例如捐赠视同销售、纳税困难的具体标准、专项补贴税务处理、推迟税务检查、特定行业征管口径等 6. 梳理和识别出潜在的违约合同，及时进行税务处理，积极与税务部门沟通，例如违约补偿款税务处理、坏账损失扣除条件、退税问题（如增值税）、发票处理（如冲红）等 	立刻启动并持续开展	税务总监、资金管理部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 税款支出资金缺口及支付计划 2. 税务申报流程调整 3. 延期、退税等涉税手续办理 4. 税务机关会议记录或备忘录 	
	税务筹划和政策运用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否全面了解疫情影响下的业务涉税场景及现有会计税务处理，例如退费、违约减免收费、定向捐赠、员工捐赠、向员工发放物资和补助、关联方资金周转、坏账损失、采购无票防疫物资以及特定行业政策等 2. 是否全面了解业务相关现有税务优惠政策、最新出台的抗疫扶持财税政策、地方出台的补助和扶持政策以及各项目所在地地方执行口径，例如视同销售、进项留抵退税、特定行业减免、延期纳税、公益捐赠税前扣除、捐赠免于视同销售、社保费减免、租金补贴、特定行业或项目财税优惠等 3. 是否全面了解需要申请方可享受的财税优惠和防疫扶持政策，并及时进行准备和启动申请流程 4. 制定项目公司及总部层面的疫情期应对方案和税务筹划方案，以全面降低税务负担 	立刻启动并持续开展	税务总监或相关部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 疫情影响业务涉税场景清单和业财映射表 2. 税务影响测算结果 3. 税务政策诉求清单、说明信等资料 	

事项类别	待完成工作				交付成果或汇报	进程管理 (供相关负责人填写)
	关注领域	工作安排	紧急程度/ 时间安排	负责人或 部门		
税务管理	税收政策诉求	<ol style="list-style-type: none"> 梳理抗击疫情和恢复生产经营方面的困难和损失，排查各项目状况，量化负面影响 针对现有税务优惠政策无法覆盖的业务场景，总结政策诉求 与同业保持沟通，就共性问题通过主管税务机关或专业机构进行诉求反馈争取获取有利政策突破 	立刻启动并持续开展	税务总监或相关部门	<ol style="list-style-type: none"> 疫情影响业务涉税场景清单和业财映射表 税务影响测算结果 税务政策诉求清单、说明信等资料 	
	税务“隔空”办公	<ol style="list-style-type: none"> 梳理现有的税务管理系统中无法满足疫情下分散式自动化办公（如网上电子税务局、手机APP办公、电子发票报销和验真、远程集中开票、财务税务信息传递和审批等）的痛点和需求点 就相关痛点和需求向IT部门或供应商提出系统改造需求 未来系统建设规划中税务科技板块，如企业全税种、全流程及业财税一体化的财税管理平台 	尽快启动并持续开展【可按照模块化方式开展】	税务总监IT部门	<ol style="list-style-type: none"> 系统改造功能需求 税务科技规划方案 系统实施落地【例如采用KPMG的软件“工具箱”】 	



联系我们

毕马威全球中国业务发展中心 (GCP)



冯栢文



毕马威全球中国业务发展中心
全球主席
毕马威中国基础设施行业联席主管
T: +86 (10) 8508 7071
E: vaughn.barber@kpmg.com



崔莉



毕马威全球中国业务发展中心
首席运营官
战略关系管理主管
T: +86 (10) 8508 5472
E: li.cui@kpmg.com

毕马威中国—税务部



卢奕



税务服务主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (21) 2212 3421
E: lewis.lu@kpmg.com



李一源



税务业务发展主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (20) 3813 8999
E: lilly.li@kpmg.com



周咏雄



税务营运主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (21) 2212 3206
E: anthony.chau@kpmg.com



伍耀辉



北方区税务服务主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (10) 8553 3208
E: curtis.ng@kpmg.com



翁晔



华东及华西区税务服务主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (21) 2212 3431
E: jennifer.weng@kpmg.com



杨嘉燕



华南区税务服务主管合伙人
毕马威中国
T: +86 (755) 2547 1038
E: karmen.yeung@kpmg.com



谭培立



香港税务服务主管合伙人
毕马威中国
T: +852 2143 8790
E: john.timpany@kpmg.com



所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国外商独资企业，是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。