

新冠肺炎疫情下化工企业面临的问题及对策

——以湖北宜化为例

杨檬嘉 朱佳¹

(沈阳化工大学, 辽宁 沈阳 110000)

【摘要】: 自新冠肺炎疫情爆发以来,我国各行各业都受到不小的影响,处于制造业上游的化工产品生产企业也不可避免的受到了一定的冲击。在全国上下积极防控疫情的同时,疫情防控带来的复工延迟、物流受阻、下游消费需求减少等消极情况也给化工企业的生产经营造成了较为严重的影响。湖北宜化化工股份有限公司受疫情影响,营业收入及现金流量都出现较大波动。本文以湖北宜化为例,分析化工企业在疫情影响下面临的问题,提出解决对策,在保证防疫措施完善的前提下让化工企业重新恢复活力。

【关键词】: 新冠肺炎疫情 湖北宜化 生产经营 措施

【中图分类号】:F27 **【文献标识码】:**A

1 新冠肺炎疫情对化工企业的影响

1.1 新冠肺炎疫情对宏观经济的影响

自2010年以来我国经济出现拐点,GDP年度增长率逐年降低,其中2015年破七,2018年增长率为6.6%,2019年GDP的增长率为6.1%。鉴于经济下行的趋势,再加上2020年初受新冠肺炎疫情的影响严重,经济活动的回暖和恢复很有可能推到下半年,2020年经济增速破六已基本成定局。

过去一年,我国第三产业的增加值占GDP的比重达到53.9%,第二产业占比39%,第一产业占比7.1%。第三产业实现同比增长6.9%,甚至超过GDP平均增速,由此可见第三产业对我国经济增长的贡献是越来越突出。受此次新冠肺炎疫情影响最大的就是包括餐饮、旅游、电影、线下零售和教培等消费型服务业,所以在经济下行压力不断加大的背景下,在服务业和消费在经济生活中占据越来越重要地位的形势下,此次疫情对中国经济短期,影响非常之大。

1.2 化工原料价格下跌

上游原料中石化原料、煤化工、氯碱、硫酸等的价格出现大幅度下跌,主要因为下游需求平淡,而上游化工生产企业库存又比较高,甚至一些石化相关的中下游品种如聚乙烯和聚丙烯等也有很高的库存水平。但同时,疫情也给化工企业带来了结构性的变化,这主要体现在与抗疫有关的防护用品、消毒剂等应用行业上。

¹**作者简介:** 杨檬嘉(1997-),女,汉族,内蒙古赤峰人,沈阳化工大学研究生在读,研究方向:财务管理;
朱佳(1980-),女,汉族,辽宁沈阳人,硕士,沈阳化工大学,讲师,研究方向:财务管理学。

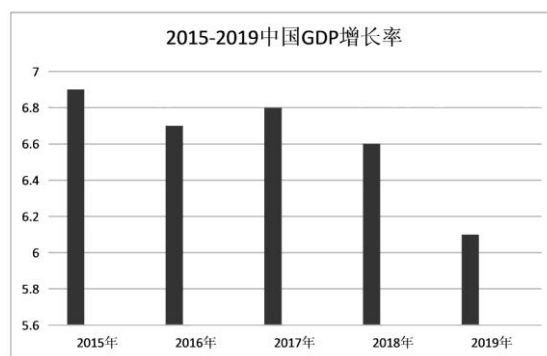


图 1 2015-2019 年中国 GDP 增长率

1.3 物流运输受限

在防疫期间,全国各地都不同情况的采取了道路和交通限制,再加上物流员工,以及外地员工的返程等,更使得物流运输受到极大限制。然而化工生产又是高度依赖运输的行业,从原材料的采购到生产产品的运输、配送与分销。物资及人员流动的阻力无疑使化工企业的生产运营和管理面临更加繁重的任务。

1.4 化工企业生产连续性难以维持

连续性、自动化和规模大型化是化工企业的几个具体特点,其产业链长,化工产品关联度高。因此,要想保证利润,就必须保证连续化生产。化工生产的“连续性”作为节约成本和提高效率的基础,在疫情期间却变得极为脆弱。一方面,由于疫情期间交通上的管制导致上游供应商的供应中断;另一方面,市场需求量下降也导致了企业成品库存的大量积压。很多企业受不确定市场因素的影响,以往按每周或者每月进行的生产计划调度,在疫情期间需要一天一调整,需要企业拥有极高的协调性和能动性。

2 湖北宜化化工股份有限公司简介

坐标位于美丽的宜昌市的湖北宜化化工,主要经营化肥、化工产品的生产和销售,作为湖北省重要的支农骨干企业,是宜昌市发展现代化工业的重要基地。公司以拥有独立完整的生产经营系统,化肥、化工生产采用连续不间断方式运行为优势。尽管化肥、化工行业已处于成熟期,且市场竞争激烈,直到 2019 年该公司的磷酸二铵、气头尿素的市场竞争力仍然保持在行业领先地位;聚氯乙烯、烧碱装置的盈利水平也居于国内同行业中上游水平。

3 疫情下湖北宜化出现问题及原因分析

3.1 营业利润巨幅下降

湖北宜化 2019 年归属于本公司净利润为 2822.32 万元,2020 年一季度的净利润为-18914.16 万元,同比下降 770.16%。这种巨大波动的出现,一方面由于受疫情影响化工市场活力弱,下游市场需求量减少导致了产品市场价格大幅下降;另一方面,疫情防控所必须设定的交通限制很大程度上限制了公司的销售活动,使得疫情期间该公司销售费用比同期增长了 58%。

3.2 应收账款回款困难加大

资产负债表中列式湖北宜化 2019 年应收款项合计为 31158.86 万元,2020 年一季度增长到了 50259.25 万元,涨幅高达

61.30%。对于购买化工产品的企业,在无法及时复工和交通限制的压力下企业经营状况也受到严重影响,许多客户资金周转困难,导致还款效率降低。在此种情况下,宜化化工可以适当放宽还款政策,扩大赊销额度,支持下游企业扩大生产,树立良好口碑和信誉,保留住核心客户的利益。在此阶段务必做好资源调度计划,将优质资源留给重要核心客户,以保证后期实现货款的快速回笼,确保稳定的现金流量。

3.3 企业大量存货积压,存货周转受限

2020 年一季度湖北宜化存货占流动资产的 54.20%。主要是受到市场需求萎缩的影响。过多的库存积压不能及时变现会导致货币资金短缺,资金流断裂,企业难以维持正常的收支平衡。化工原料本身对保管环境要求较高,库存积压也会增大储存成本如仓库、仓管员人工、电力等。疫情下化工产品市场不景气,市场价格偏低,企业库存原材料不可避免会发生贬值,给企业带来亏损。因此在疫情期间,企业更要以客户需求为导向,保障市场和生产的各个环节信息对称,将精准和开源相结合,聚焦后期排产计划,减少对企业现金流造成的影响。

4 疫情下化工企业应对措施

4.1 维持稳定持久的供应商关系

供应商是为化工企业提供原料、辅料和设备等的重要合作伙伴,维护好与供应商之间的关系对于保证采购物资时的质优价廉是很有必要的。此次疫情对化工企业影响最大的就是物流运输了,这种影响也会向前传递给企业的供应商。当企业与供应商同时面恶劣的外部环境时,企业应该在本身利益没有重大损失的情况下,尽可能的帮助自己的供应商共渡难关。另外,在保障自身资金使用的前提下,可以发挥资金充裕的优势,对于应付款项酌情予以提前支付,缓解上游企业的资金压力;如果企业因为疫情影响,暂时不需要继续在供应商采购原材料时,应该及时通知供应商,避免双方更大地损失。

4.2 对待核心客户适当放宽赊销额度

对于化工企业来说,疫情期间市场需求的降低导致了当下客户购买力的不足。即使是在这种特殊时期也不要轻易丢掉任何一个重要客户,必要时的雪中送炭,关心客户经营状况并积极与客户共享市场信息并提供力所能及的帮助,是增加客户粘性,维护客户关系最好的手段。对于核心客户来说,保障其利益是首要任务。由于当前的物流不畅,很可能导致企业核心客户的产品紧缺,但在疫情缓解后,势必会出现需求的暴增,此阶段企业必须做好准备适应市场需求的变化,尽可能优先考虑最核心的客户,确保应收账款的回笼速度,保持现金流量的稳定。

4.3 提高企业凝聚力,重燃员工信心

人才作为企业最重要的资本,在疫情这种特殊形势下显得更加弥足珍贵。疫情下很多企业经营困难,员工面临裁员风险,这对员工的心态也会有很大影响。从公司层面,更要重整旗鼓,聚焦企业目标,凝聚全员信心;站在员工角度解决员工所面临的问题,例如梳理统计员工的位置分布和身体状况,针对不同的情形设置不同的政策,比如可以实行针对省内员工复工只能乘坐私家车或专车等交通工具的规定并按照里程给予报销;即使有缓发工资的情况出现,也要与员工做好解释,并出具相应的文件尽最大可能让员工宽心。从员工的激发层面,在科学防疫、响应政府号召的前提下,要尽量安排员工复工,不管是在公司办公还是在家办公,只有工作才是对员工尤其是人才最好的激励。

4.4 进行战略调整,实现华丽转身

战略决定组织发展,现下化工行业已经长期处在粗放式管理的状态,特别是当面对供给侧结构性改革,新旧动能转换,产业结

构转型的时期。如何增加企业的抗风险能力、激发组织的动力、提高团队的灵活性是化工企业进行调整的主要目标。只有同时进行组织变革、管理变革,产品和业务的转型才是有效的。在面对诸如疫情等不确定性事件来临的时候,化工企业需要有足够的敏感度,研产供销要快速协调;组织决策需要快速又坚定,信息反馈和传达要透明畅通。正确处理安全和环保这类长期性工作与科学防疫这类突发性工作的平衡,将科学防疫作为安全管理的一部分。

在疫情时期,只有自己能够清楚的了解企业自身的症结所在,内部机制做出及时合力的调整改善,在正确合理的流程下才能产生正确的结果。这个时期要依靠团队而不是舵手引领企业改善的方向,员工是问题的分析师和解决者。采取精益管理的方式才是最高效的改善方式。精益管理的方式是——授权员工,系统规划,高效执行。授权员工是指每一名员工结合自身的工作实际,围绕质量提升、节支降耗、效率提升、流程改善提出合理化建议。系统规划上公司可以成立改善委员会,围绕可量化、具体化、关联性、可行性、对改善建议进行梳理,形成系统性的改善方案。高效执行即各车间、各产线明确责任人及完成时间,制定具有吸引力的绩效机制,并跟踪实际完成结果。

参考文献:

- [1] 桂志鑫, 刘崇献. 新冠疫情对中小企业影响及对策研究[J]. 时代经贸, 2020, (16): 91-92.
- [2] 赵辰. 痛定思痛, 看疫情对化工行业的影响[J]. 中国石油和化工, 2020, (04): 68-69.
- [3] 杨铭. 新型冠状病毒疫情对中国炼油化工产业的影响[J]. 石油化工技术与经济, 2020, (02): 1-5.
- [4] 丁肖嫦. 为了化工企业全面复工——广州市化工企业抗击新冠病毒肺炎疫情纪实[J]. 广州化工, 2020, (08): 1-2.
- [5] 李志芬. 浅析化工企业库存管理存在的问题及其完善措施[J]. 中国国际财经(中英文), 2017, (22): 170-171.