



2020

企业疫情期间经营管理 法律风险建议书

浙江万申佳律师事务所
二〇二〇年二月八日



目录

第一章 疫情带给企业家的问题思考与建议.....	1
一、疫情期间企业家应有的担当与领导力.....	1
（一）面对疫情，企业家积极投入疫情防控勇担社会责任.....	1
（二）企业家自发、快速响应、解决问题的能力诠释着企业社 会责任内涵.....	2
（三）疫情来临企业家应有的担当与领导力思考.....	3
二、面对疫情，企业家应该深度思考的关键问题.....	4
（一）抓住企业的风控体系建设.....	4
（二）打造高执行力的团队.....	5
（三）抓住细节.....	5
（四）立足刚需，做差异化.....	5
（五）守住现金流.....	6
（六）建立柔性管理架构与管理方式.....	6
（七）与政府、官方机构、部门建立紧密的联系机制.....	6
三、企业家如何闯过疫情，化危为机.....	6
（一）疫情对中小企业带来的危机.....	7
（二）疫情危机下哪些商业模式会遇到比较大的挑战.....	8
（三）疫情危机会给哪些产业带来巨大利好发展.....	8
（四）疫情之下如何稳定自身和团队.....	12
（五）初创企业面对疫情急需考虑哪些问题.....	13

四、十九位管理学家为中小企业度难关支招.....	14
五、面对疫情，复工企业该如何做好防控工作.....	29
（一）开工前的员工疫情管理及物资采购工作.....	29
（二）复工在即，企业的工作区域该如何防护.....	30
第二章 疫情期间企业的劳动用工问题.....	35
一、劳动用工指南.....	35
二、工资支付指南.....	41
（一）隔离期间的工资支付问题.....	41
（二）春节延长假期的工资支付问题.....	42
（三）在延迟复工期间未工作的工资支付问题.....	42
（四）在延迟复工期间工作的工资支付问题.....	43
（五）在延迟复工限制期满后仍被限制不能返岗工作的工资支付问题.....	43
（六）企业要求职工延期返岗的工资支付问题.....	44
（七）确诊患者的工资支付问题.....	44
（八）企业因疫情影响导致生产经营困难期间的工资支付问题.....	44
三、劳动合同解除与终止.....	45
（一）劳动合同解除.....	45
（二）合同终止.....	47
四、工伤问题.....	47
五、劳动争议.....	48

第三章 疫情期间企业的合同履行问题.....	49
一、新型冠状病毒疫情引发合同履行问题可能的法律救济——不可抗力 和情势变更.....	49
（一）不可抗力及法律依据.....	49
（二）情势变更及法律依据.....	49
二、不可抗力和情势变更的区别.....	51
（一）适用条件不同.....	51
（二）设置目的及法律责任不同.....	51
（三）权利性质不同.....	52
（四）适用范围不同.....	52
（五）与诉讼时效关系不同.....	52
三、新型冠状病毒疫情引发合同履行问题对不可抗力和情势变更 的具体适用.....	52
（一）新型冠状病毒疫情是否属于不可抗力？.....	52
（二）新型冠状病毒疫情引发合同履行问题适用不可抗力及情 势变更的具体分析.....	53
（三）适用不可抗力实践中应注意的几个问题.....	55
四、借鉴《正确处理“非典”疫情构成不可抗力免责事由案件》56	
（一）“非典”疫情作为突发性事件的法律性质.....	56
（二）“非典”疫情构成不可抗力事件影响当事人民事权利义 务案件的类型.....	57
（三）非典型肺炎疫情作为不可抗力事件对当事人民事诉讼权	

利行使的影响.....	59
（四）正确处理非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由案件应 当注意的问题.....	60
第四章 疫情期间企业的刑事法律风险.....	67
一、作为经营企业应注意.....	67
（一）生产、销售伪劣产品罪/生产、销售假药罪/生产、销售 劣药罪.....	67
（二）生产、销售不符合标准的医用器材罪.....	69
（三）虚假广告罪.....	70
（四）非法经营罪.....	70
二、社会普通公民应注意.....	72
（一）以危险方法危害公共安全罪.....	72
（二）诈骗罪.....	74
（三）妨害公务罪.....	75
（四）编造、故意传播虚假恐怖信息罪.....	77
（五）煽动分裂国家罪/煽动颠覆国家政权罪.....	78
（六）寻衅滋事罪.....	78
（七）聚众扰乱公共场所秩序、交通秩序罪.....	79
三、相关国家工作人员等应注意.....	79
（一）国有公司、企业、事业单位人员失职罪/国有公司、企 业、事业单位人员滥用职权罪.....	79
（二）贪污罪/侵占罪/挪用公款罪/挪用资金罪.....	80

(三) 挪用特定款物罪.....	81
(四) 滥用职权罪/玩忽职守罪.....	82
(五) 传染病防治失职罪.....	83
四、患有或者疑似患有“新冠肺炎”者应注意.....	84
(一) 以危险方法危害公共安全罪.....	84
(二) 过失以危险方法危害公共安全罪.....	84
五、关于量刑.....	85
第五章 疫情期间企业的公益捐赠问题.....	85
一、公益性捐赠潜在法律风险.....	86
(一) 企业公益性捐赠中的潜在法律风险.....	86
(二) 企业应对措施.....	87
(一) 企业捐赠基本情形.....	87
(二) 公益性捐赠的适用条件.....	88
(三) 公益性捐赠支出的企业所得税税前扣除比例.....	89
(四) 企业捐款与捐物在税收上的处理方式.....	91
(五) 公益捐赠涉税的刑事风险.....	94
二、企业捐赠操作要点.....	96
第六章 疫情期间企业的应急管理问题.....	99
一、企业针对肺炎疫情应急管理责任.....	99
(一) 完善企业制度，定期排查.....	100
(二) 针对掌握的信息应及时报告.....	101
(三) 应急处置措施，积极配合.....	102

二、成立现场疫情应急防范小组.....	103
三、企业新冠肺炎疫情防控实操.....	106
（一）清洁消杀要求.....	106
（二）人员防控要求.....	107
四、消毒片使用方法及推荐品牌.....	107
（一）健之素牌消毒泡腾片.....	107
（二）84 消毒液.....	109
五、企业疫情防控应急预案范本.....	110

第一章 疫情带给企业家的问题思考与建议

面对 2020 新春伊始这场突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情，确实让很多企业措手不及，特别是中小企业的经营压力陡然上升。在这场疫情中，企业家也承担着巨大的压力，尤其是所有实体业态和服务业态的企业家们。疫情来了，危机危机，有危必有机！希望我们借助这段时间，更多的沉淀、学习、思考企业的未来之路，用积极的心态，拥抱变化，迎接 2020 的到来。

一、疫情期间企业家应有的担当与领导力

新型冠状病毒感染的肺炎疫情的发展，时刻牵动着每一个企业家的心。在这场疫情阻击战中，广大企业家以高度的社会责任感和强烈的企业家使命感，全面投入疫情防控战役，接力扛起社会责任。

（一）面对疫情，企业家积极投入疫情防控勇担社会责任

1. 武汉疫情来势凶猛，而各方驰援武汉更是神速，在全国各地医护人员飞奔武汉的同时，另外一个队伍也快速地齐聚力量来到武汉。

1月24日，腾讯宣布捐赠3亿，设立第一期新型肺炎疫情防控基金。

1月25日，阿里巴巴集团设立10亿医疗物资供应专项基金，同时尽所能保障武汉地区百姓生活，以及确保所有捐赠通道一路畅通。

1月26日新希望第一时间响应，旗下兴源环境科技主动请缨，近百名员工从除夕起夜以继日，火线参建武汉火神山医院、雷神山医院污水处理工程，为抗击疫情争分夺秒。

中国企业家在危急时刻扛起了重任，不仅捐助资金，还竭尽全力提供防疫物资，以及保障各种线上线下服务。

阿里驰援 10 亿、腾讯 3 亿、百度 3 亿、恒大 2 亿、字节跳动 2 亿、招行 2 亿、美团 2 亿、快手 1 亿、美的 1 亿、飞鹤 1 亿、碧桂园 1 亿、万科 1 亿、融创 1.1 亿、好未来 1 亿、万达 1000 万、泰康 1000 万等，这个名单还在不断地延长中。

我们认为，在这场疫情战役中，举国上下汇聚四面八方的力量，其中民营企业 and 企业家自发的行为、快速的响应、解决问题的能力，以及担当社会责任的意识和作为，都令人赞叹和感动。

在这场疫情战役中，企业和企业家自发的行为、快速的响应、解决问题的能力，以及担当社会责任的意识和作为，令人赞叹和感动。因为这些勇于担当的中国企业家，中国经济发展和社会繁荣一样可以得以持续。

（二）企业家自发、快速响应、解决问题的能力诠释着企业社会责任内涵

在改革开放 40 年的发展进程中，企业家们也在推动社会进步中发挥着积极的作用，创造着独特的价值。他们在不同的挑战中，彰显着企业家精神，诠释着全新的企业社会责任内涵。

这些企业和企业家，他们所表现出来的勇气、责任、创造力与能力，都是社会发展所必需的。他们不仅仅不断去创造商业价值，同时也在不断创造着社会价值，他们兼济天下的精神，也同样是企业家精神的具体体现。

而更让我们感受深刻的是，这些企业家所彰显出来的高效行动力、卓越领导力，以及解决难题的能力。在重大事件面前，时间就是生命，而民营企业家所具有的这些特质，是打赢这场疫情战役极为需要的，期待他们可以发挥更大、更多的作用。

在武汉疫情面前，经由这些企业和企业家的行为，我们可以充分理解到，企业与顾客、企业家与社会都是命运共同体。经由这些企业和企业家的行为，我们可以充分认识到，今天的中国企业家，已如德鲁克在《创新与企业家精神》一书中所评价的那样，他说，美国经济之所以可以持续繁荣，就是因为美国诞生了一大批企业家。我们也认为，因为有这些勇于担当的中国企业家，中国经济发展和社会繁荣一样可以得以持续。

（三）疫情来临企业家应有的担当与领导力思考

国家有危难，企业有行动。急难险重有担当，危机时刻见本色。

细数活跃在公益领域的企业家，王石、马蔚华、任志强、牛根生、何巧女、比尔·盖茨等人，这并不是少数，他们为何乐于做公益？

中国从古至今，就不乏善文化。“人人皆可为尧舜”，这句话出自《孟子》，它植根于“性善论”，鼓励人们立志向善。王阳明提出“无善无恶心之体，有善有恶意之动。知善知恶是良知，为善去恶是格物”，也是对良知的呼唤。

我们普通人即使很难完全做到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，但类似“大眼睛”、“冰花男孩”的图片总能触及柔弱的心灵

深处，在日常中多少在践行仁爱之心，行小善、常布施，比如去某个公益慈善机构做志愿者、帮助某位落入危难的同事甚至陌生人。

而对于企业家而言，他们拥有巨额财富，注定要承担更多。我们首先要清晰地意识到企业有别于慈善公益机构，生存的首要任务是创造利润，这是它们的本份；那企业做强、做的持久的动力又是什么？管理学家詹姆斯·柯林斯在《基业长青》这本书中提到，企业要有核心的价值观和超越赚钱之上的使命感才能做到基业长青。

这种使命感更广泛意义上，亦是一种善、一种公益。公益于企业家而言，有更为丰富的内涵。在我们看来，真正而持久的公益之心应是一种内生动力。事实上，当企业越来越大时，企业家承担的社会责任也就越来越重，这时一个企业家拥有家国情怀、责任担当变得也格外重要。

二、面对疫情，企业家应该深度思考的关键问题

面对 2020 新春伊始这场突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情，确实让很多企业措手不及，特别是中小企业的经营压力陡然上升！为了防止疫情扩散，响应国家号召，在大数人都“宅”在家的時候，作为企业家的你应该深度思考以下关键问题：

（一）抓住企业的风控体系建设。

风控体系建设是绝大多数中小企业的软肋，特别是民营企业更为突出！企业家必须认真分析、识别各种经营风险，建立并持续优化一个有效的风控管理体系去抵御各种外部风险、内部风险。当面临突如

其来的天灾人祸时、面临市场危机时、面临危机事件时，让你的风控体系高效发挥作用，增加应变的主动性。

（二）打造高执行力的团队。

就国家而言，有了各地方、各部门的高效执行，我们抗击疫情的效率就会非常高！三分战略，七分执行是军事上的大道，道理很简单：执行能力强，排除万难，千方百计的实现战略目标。执行力弱，就会找借口，谈条件，错失良机，导致战略目标一塌糊涂。

对于企业而言，有了高执行力的团队（特别是核心团队），企业的运营才会更加高效，应变危机的能力才会更突出，核心竞争力才会更强！

（三）抓住细节。

细节决成败！

经营企业，赢，一定是赢在战略；输，一定是输在细节。细节管理必须贯彻在企业日常经营管理的每个环节、每位员工！

（四）立足刚需，做差异化。

这是决定企业能否持续健康发展的定位问题！

与人们生命、健康、生活息息相关的刚需行业永远都不会衰落！只有那些懂得持续创新商业模式并以差异化方式满足客户需求的企业才能立于不败之地！

(五)守住现金流。

抵御风险的最佳“武器”就是现金流。

对于企业家而言，在对市场份额、利润、现金流这三大战略关键词排序时，我们建议永远要将现金流排在第一！

(六)建立柔性管理架构与管理方式。

在移动互联网技术与服务高度发达的今天，企业建立柔性管理架构与管理方式变得更加容易，这更加有利于企业提高经营效率、增加抗风险的能力。

(七)与政府、官方机构、部门建立紧密的联系机制。

应对公共突发事件，我们必须依赖政府各相关部门。对于企业而言，在当前清新的政商关系之下，平时就应该与政府各相关部门、机构保持良好的沟通，获取各类有效信息，并获得官方必要的支持、帮助与引导。

三、企业家如何闯过疫情，化危为机？

疫情在前，各地防控不断升级，我们相信在国家的全面防控之下，击退它只是时间问题。不过，更让人担心的是疫情对整体经济的冲击，企业家/创业者们的日子将会变得更加艰难，中小企业的生存也面临不小的挑战。

这场疫情的影响已经远远超过了2003年的“非典”。现在线上线下网络的发达，使得疫情的传播性比原来更广，给整个社会造成如

同海啸般的影响。在所有组织里，企业是最脆弱的。因为一旦员工拿不到工资，军心不稳，整个团队就会很快丧失战斗力。所以，相比国家还能继续收税，家庭还能继续还债，中小企业是当下最容易受伤的一个群体。

企业家们该如何闯过这次疫情，化危为机？赢航律师收集了一些企业管理学者的智慧和建议，希望能助企业家闯过这次难关。没有一个冬天不会过去，没有一个春天不会来临。

（一）疫情对中小企业带来的危机

从宏观环境来看，疫情不会像有些自媒体说的那样“给中国经济带来毁灭性打击”。新冠肺炎最多影响中国经济二三个季度，不会改变中国经济中长期的趋势。

一些规模小的民企恐怕更为艰难，而中小微企业事关城镇百分之七八十的就业，不能掉以轻心。短期内政府有必要采取针对性的措施帮助民企纾缓困难，长期要解决的根本问题是产权保护和公平竞争。

需要慎重考虑财政的扩张，相对于提高赤字率，更有效的办法是缩减政府其他开支以获得财政空间，用于救助中小企业。建议为疫情影响严重的中小企业减免或者缓征税费。

从企业个体来看，在面临疫情危机时应该做好以下六点：

第一，提高我们对于危机的认知力，提高应对危机的心力。

第二，认知清楚，才能决策正确，才能转危为机。

第三，企业家/创业者心力强，才能稳定军心，才能顺利转型。

第四，跑赢同行，你的微观努力，能够部分抵销很多宏观上的影响。很多行业都会出现剩者为王。在这次危机中，有些体质比较弱的企业可能会消失。

第五，清晰制定出今年的目标。生存和保住份额是今年的目标，而不是盈利。

第六，丘吉尔说过一句话，不要浪费一场好危机。也许这个危机是你脱颖而出、跑赢市场的一个转机。所以，要把危机变成你的转机。

（二）疫情危机下哪些商业模式会遇到比较大的挑战？

所有面对面接触的行业，比如旅游、航空、餐饮、线下教育、会展和线下门店，都会受到比较大的影响。比如南方的春节，素有花市传统，很多从业者一年的收入就靠春节花市这几天，突然之间，一场疫情把一年的期望和一年的收入都化为乌有，而滑雪场全年肯定是亏本的。这会连带性影响链条上下游的从业者、线下供应商，甚至会打击到房价。

（三）疫情危机会给哪些产业带来巨大利好发展？

由于这个习惯新冠疫情的传播，直接减少的是什么呢？人和人之间的直接接触，那么凡是与任何人与人直接接触相关的产业都受到影响。那么什么是人与人接触的产业呢？比如我们说的传统的娱乐，教育，包括商务、包括餐饮等，这是受影响最大的。

通过互联网的手段减少人和人之间的直接接触将成为社会的必然，大概有六个方面的变化：

1、5G 相关产业会成倍速的增长，在 5G 技术的推动下，各产业都会发生变化。

如何管理好 14 亿人口的衣食住行与安全健康生活，是人类历史上都没有经历过的命题。

未来，在灾备、防控、防灾、应急等方面，如何更好地服务 14 亿人口，让大家更好地增加对美好生活的向往，会带来一系列的产业机会。5G 相关技术能够有效的管理和服这 14 亿人，所以在社会整个治理体系升级方面，中国仍有巨大的产业升级机会，5G 首当其冲。

具体产业上，体现为智慧城市、交通管理、医疗体系、农产业供应链、物流效率、应急灾备、信息溯源等等；在产业链上，体现为整个社会治理体系的科技能力升级，包括更全面的数据化、智能化、更大范围的系统平台、甚至具备人工智能的灾备预测等等。各种新型科技力量会不断应用在如何更好地服务 14 亿人口的现代社会治理方法上。

2、线上商业进一步成为主流

我们知道，现在线上的零售额已经占到了社会零售总额 20%，实际上虽然是 20%，但我们知道很多的线下销售，实际上是没有商业价值的；线上商业成为主流，不单是指现在的电商，线上商业就是指的线上进行商业信息沟通，线下自取为主，进行商品的贸易成为主流。

同时，无人零售、无人餐饮、无人机配送等高科技行业会强势崛起，未来的服务业里没有服务员。

各种配送平台和上门服务平台，比如蔬菜配送，定制化餐饮配送，清洁/保姆/搬家等各种上门服务进一步成为主流。

3、健康产业快速发展

我们研究国内外的产业发展，发现在人类历史进程中，对食品、生活习惯的改变，除了人均 GDP 这个最基本的要素外，最关键的是重大事件的发生。这会带来大量的产业改变，包括饮食结构、体育锻炼、社交方式、康养保健等等行业。

同时，现在和 17 年前不同，现在中老年人占的比例比过去大提高，全国人口结构中，中位年龄从 31 岁到了 39 岁；

这意味着，健康产业可能会有一个很大的发展，经过此疫健康可能成为全民更关注的事情。

私人医生，私人心理医生，以及各种线上咨询服务有望快速发展，未来将有越来越多的人心理需要抚慰；

医药健康，养生保健行业继续保持高昂的增长势头，人们挣得钱更多的用于购买健康，包括身体和心理健康。

4、农产品食品的品质化、食品营养精准化

此次新冠疫情，现在的一致看法与 2003 年的非典一样，是由食用野生动物引起的，下一步，农产品食品品质的管理，更强化可追溯

性。现在农业农村部推行的农产品的合格证制度、部分区域试行的身份证制会得到强化。就是农产品的生产品质化的控制，会更加严格。同时消费者对自身健康的关注，会带来食品营养、健康、精准的革命。

5、生产制造智能化

随着科技的发展，人力成本的提高，无人车间会大量产生，此处不再详述；

6、整个服务业的线上加速度替代线下、服务业愈加品牌化

“线上行为替代”，即线上场景对线下场景的加速替代，线上办公软件，尤其是能够实现个体协同的办公软件，是未来的趋势，工作不再受地理空间限制。家用办公家具，家用娱乐设备，个体崛起的时代，未来将有越来越多的人在家里办公，远程办公。

多人协作任务管理工具、线上业务流程管理、在线教育等等领域，这些行业可能会进一步加速原本线下的行为转移到线上。可能最开始的契机是因为躲避疫情，而一旦成熟后，发现可能这是一个更有效率的工作方式。就好像当年的电子商务一样，一开始只是因为“非典”无法购物，但时间一长发现，确实这是一个更有效率、更加便捷的行为方式，慢慢地，带来了万亿级的电子商务产业的二十年黄金发展期。

短视频，游戏，线上教育，知识付费等线上项目，将遇到空前的发展机遇，乃至会井喷；

服务产业愈加品牌化，整个服务产业，包括餐饮、娱乐、教育等，

更加的线上化、品牌化。详情可以到我的课程中了解。

我们认为，这次疫情可能会是中国经济升级的一个新起点，是中国下一个十年的产业经济升级与转型成长的契机。

（四）疫情之下如何稳定自身和团队？

第一，立即开展全员就地工作，为疫情之后积蓄势能。首先，在这样一场大危机面前，高管要统一思想，把公司对于危机的认识，对于“坚持就是胜利”的信念传递下去。

第二，让全员尽快进入工作状态。一年之际在于春。一个企业和组织一旦闲的时间过长，非常容易军心涣散。所以，一定不能停下来，不能闲下来。企业必须保持一种不断打胜仗，积小胜为大胜的状态。有些工作不能面对面工作，就远程协作，必须确保每一位员工都能在线，保证工作状态。哪怕做一些线上的客户回访、客户服务，做一些BUG的修复。

第三，创新业务模式，转变盈利模式。

现阶段，一定要考虑多使用直播和短视频的方式进行获客。直播可能在这次状况期间，会改变很多行业。全程直播这个工具或许能够给你们提供很好的帮助。

大浪淘沙，适者生存。原来有些企业做传统渠道的，比如直营专卖店或者加盟专卖店等模式的，2020你不变，线下的商圈和专卖店受到疫情的影响，几个月都未必恢复元气。所以你得变盈利模式。结

构重新调整有三个维度：要么取舍，要么升级，要么优化；在变与不变中定位，在动与不动间徘徊，在固守坚持与破釜沉舟之间摇摆，这或许就是当下企业家的内心孤独的思考路径。

第四，在工作中，多使用远程工作软件，确保在家的工作效率。现在，远程工作软件有很多，像阿里的钉钉、常用的微信，都非常成熟而且稳定。

第五，公司一定要成立防控小组，关心全员身心健康。我们在履行企业责任的同时，也要履行社会责任。现阶段，公司一定要减员增效，不能再增加额外的人员了。

第六，调整组织结构。我们要让每一个员工变成火车头，而不是车厢。如果你是管理者，应该在这时候去调动员工的积极性，把降低成本纳入到员工的考核里，与员工的业绩、激励挂钩。这样，企业的成本会降下来，“跑冒滴漏”会被控制住。

（五）初创企业面对疫情急需考虑哪些问题？

第一，迅速盘点危机时现金可用月数。假如疫情延续三个月、五个月甚至更长时间，收入突然降为0，公司还能运转多长时间？如果公司账上资金只能维持3个月，则处于危机之中，需要立即裁员、降薪，对应收账款进行催款，把款项尽量收回来。公司还应该积极地跟上游沟通，争取更长时间的账期，跟你的上下游一起协商，获得上游更长的账期，减少下游应收账款的占用，来保障企业安全。

第二，提高线上化收入比例。你回过头想一下自己是有多少业务

可以依赖纯线上去获得收入，去完成业务？有多少业务必须依赖面对面的线下交付，需要跟客户接触才能够完成？线上化率是一个非常重要的指标。对于很多企业来讲，需要提高企业的线上化收入比例。

第三，提高业务的 IP 化能力。一个企业 IP 化的能力有多强，抵御危机的能力就会有多强。我们需要更加注重建设我们的品牌，包括专利、知识产权、私域流量等的建设，像公众号、线上小程序商城、用户社群、直播工具，都要如火如荼地建设起来。

面对这次大危机，所有人面临的困难是一样的，如果你能跑赢同行，一定会剩者为王。就像非典成就了阿里巴巴，把刘强东从柜台逼到电商，这次疫情也一定会成就一批新的创业者。危机是你赶超同行的好机会。

四、十九位管理学家为中小企业度难关支招

（一）资金管理、细分领域，关注颠覆性技术创新行为

——清华大学经济与管理学院 陈劲教授

从短期面来看，创业者必须加大资金的自我筹措或对外融资，要加强与客户或供应商的沟通，争取在应付款或应收款上有协调的余地，力保资金处于相对充足的状态，这是危机时期中小企业最关键的行为。从长期面看，企业要加大细分领域的机会探索，并依托卓越的品质和工匠精神，成为行业的垂直供应商。有条件的中小企业要发挥灵活机动的优势，逐步关注颠覆性技术创新的行为，逐步形成能与大型企业合作共赢的商业生态体系。

（二）政府帮衬、员工体谅，认真研究、适度转型

——上海交通大学安泰经济管理学院 陈宏民教授

立足生存，着眼未来突如其来的疫情，冲乱了庚子新年的喜庆，也打断了社会发展匆忙的脚步。疫情是一份意外的考卷，摆在所有企业面前，而中小规模的民营企业是最弱势的！十多年前的那场“非典”疫情同样冲击着旅游和餐饮行业；可风暴过后，像航空公司和宾馆酒店等企业大都重新站起，而无数的小餐馆却再也没有开过门。如今，疫情还未看到尽头，可中小企业所面临的严峻挑战已经迫在眉睫。怎么办？全社会共同关心和支持，做好三个“一”：政府帮衬一把，在银行贷款和税收返还等方面提供扶持，在房屋和土地租金等方面提供优惠；苏州市政府支持中小企业共渡难关的十条政策意见开了一个好头。员工体谅一点，比如在订单和业务不足的情况下暂时接受一个合理的短期薪酬，甚至允许公司短期拖欠部分薪酬，与企业共克时艰。当然最重要的是，企业看前一步！疫情过后，大部分业务会迅速恢复，有些还会加速发展，但是这次疫情对于人们的消费理念乃至生活态度还是有很大冲击的，也有些业务或许就从此萎缩。中小企业应把这次危机当作一次转机，一方面向内努力压缩成本，向外用足政府优惠政策，企业之间加强协作，抱团取暖，另一方面着眼未来，认真研究，抢先定位，从产品服务到商业模式都做适度转型。

（三）不失信心、保守财务、与员工达成命运共同体、创新应对危机

——北京大学国发院陈春花教授

在疫情背景下，政府需要出台相应的政策来帮助中小企业，但是中小企业同样需要尽快调整自己，找到自我应对的能力。首先需要有信心，因为在危机的时候，信心比黄金重要。第二，保守财务，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安度危机的基础，因此关注现金流，做好自我保护。保守财务中，其中最需要做的，是挑战极限式地降低成本。第三，与员工达成共识，如何建立命运共同体，共渡难关。第四，真正贴近顾客，让自己的产品或者服务，能够为顾客创造真正的价值。第五，以创新应对危机。危中有机是每个人都知道道理，而现在则需要中小企业真正用创新去寻求机会。如何围绕着危机环境找到新机会是必要的选择。最后，能否面对这场疫情危机，还取决于中小企业的领导者的经营意志力，企业如果要持续成功地成长，先决条件是管理者必须具有经营的意志力，必须能够不受环境的影响而保持为增长所采取的行动。

（四）稳业务，控成本，聚人心

——华东理工大学商学院 高松教授

活下去，是王道。武汉疫情是2020年初最大的一只黑天鹅，瞬间将企业经营风险暴露无疑，就连餐饮行业头部企业西贝也反应只有三个月现金储备。这种情形下，对于广大中小企业来说，只有活下去才是王道。活下去，才能迎来柳暗花明。要活下去，就要高筑墙、广积粮，提前做好风险储备。当前应当抓住以下关键事项：稳业务，控

成本，聚人心。企业家自身修心是关键，应当做好最坏的打算，向最好的方向努力。企业家泰然自若，冷静从容，整个组织才能积极有序，忙而不乱。

（五）信心是金、用好政策、边缘平衡、现金为王

——华东师范大学 金润圭教授

这场疫情对中小企业来说，原有的困难和问题还没有解决，新的问题又突如其来，雪上加霜。如何逆境突围呢？其一，信心是金。疫情给企业带来的最大问题可能是恐慌，中小企业的创始人或者一把手自己的信心十分重要。如果自己恐慌了，就会传给企业；如果自己仍然有信心，相信疫情是暂时现象，企业一定能扛过去，员工也会受到感染和鼓舞。信心是一种价值观，是一种企业文化。其二，用好政策。最近，国家和地方陆续出台一些特殊时期支持中小企业的政策。要结合企业情况，研究政策，用好政策。其三，边缘平衡。在不确定时期，变化是无序的，企业组织本身是有序的，要找到一个平衡点，既在战略目标、商业模式、营销渠道等在危机中要有所变化，创造和抓住危机中可能的机会，又要力所能及，处理好无序、时间、节奏等方面平衡。其四，现金为王。危机时期，资金紧张，要开源节流，注意现金为王。稻盛和大说不确定的是环境，确定的是自己，企业应该通过逆境来谋取更大的发展，成功突围了，企业就更有生命力了。

（六）和员工一起、冷静战略性思考、信息化进行经营创新

——上海交通大学安泰经济与管理学院 井润田教授

疫情时期，如何开业？中小企业的抗风险能力比大企业弱，尤其是面临灾难时。40%的小企业在经历灾害后就再也难以开业，90%的小企业如果在开业5天内无法恢复运营也会面临倒闭。在疫情尚未消散时开业，中小企业需要注意以下几个问题：1、和员工一起而不是自己独立面临困难。在恢复开业一周里，最重要的一件事是想办法让员工尽快、尽心投入工作。疫情未散员工即使身在企业、却无法定心，难以想象企业能有稳定的生产与质量。设法帮他们解决好住宿、交通、医护等问题；善于引导员工的负面情绪，好的危机处理策略反而可能提升企业的凝聚力和文化向心力。2、冷静做些战略性思考。管理学经常讲，面临危机我们需要的是领导而不是管理，这一刻需要重新调配资源，创造出新的秩序。过去几周时间里，社会突然停歇下来，企业此刻要恢复运转必须让价值链每一环节都动起来：客户？采购？运输？等等。困境有时会促成变革的契机，很多以往想做的事或许在这一刻变得容易。3、利用信息化进行经营创新。中小企业往往对信息化重视不够，但疫情却让我们认识到其重要性。当疫情肆意于物理世界里传播时，当为防止病毒蔓延必须物理隔离时，互联网的“第三空间”里人际交往、商品交易却没有中断过。2003年SARS之后涌现了互联网企业的新形态。在开业之初特别要记住，颠覆性创新往往是在这个时候开始的。

（七）疫情领导小组建设、联系和关照好每个员工，与客户、供应商和物流渠道做好充分沟通

——中山大学管理学院 李新春教授

中小企业是我国吸纳就业和社会经济稳定发展的重要主体，其数量巨大、影响面广、抵御风险能力差，是这次新型冠状病毒突发疫情影响最大和最快波及的企业群体，如何应对这次疫情？中小企业除了需要得到政府的援助政策外（如减税、缓交社保、财政补贴等，如苏州市2月2日出台的政策），每个企业自身必须积极行动起来，在短期内，尽快建立应对疫情的制度和政策，以求自保和抵御风险。具体建议：1. 应尽早设立由董事长或总经理牵头的“企业应对疫情领导小组”，向员工和客户、供应商等发出信号，积极沟通，坚定战胜疫情的信心，企业上下同心合力。制定应对疫情的政策和措施，落实资源，并监督执行到位；2. 联系和关照好每个员工，做好返工和在家工作两种弹性工作制度。并积极通过员工的推荐，以及网上招聘等方式，尽早招聘落实用工；3. 与客户、供应商和物流渠道做好充分沟通，相互支持，尽一切努力落实订单和发货，并将损失降到最低；积极寻求地方政府和有关机构、包括金融机构的支持，联合行业协会或其他有关企业进行协作或相互支持，共克时艰。

（八）不确定的年代、坚定信心，抗住压力，积极为明天谋划

——同济大学管理高等研究院 梁建教授

作为这次疫情蔓延的直接受害者，中小企业经营者可以从这次意外中得到两点启示：第一、这次的疫情提示我们生活在一个不确定的年代。大多从事传统行业的中小企业在这个时代面临着更多的不可预测的经营风险，能够改变人们生活方式和消费需求的黑科技可能会像

这次疫情一样瞬间打乱的生活。中小企业经营者必须时刻思考，时刻谋变。第二、中小企业者应该坚定信心，抗住压力，积极为明天谋划。很多中小企业面临无法复工的风险。面对各种运作成本，中小企业面临的压力可想而知。作为一家之主的中小企业经营者面对突如其来的困难，应该先要打倒“心理的大敌”，积聚员工信心和智慧，才能最终带领企业走出这段阴霾。

（九）去掉没用的“消极负面情绪、打开“积极理性频道”

——南开大学商学院 齐善鸿教授

疫情面前中小民营企业的“阴阳辩证”。老子《道德经》中说，“福兮祸之所倚，祸兮福之所伏。”天地大道，阴阳相生，此消彼长，这就是中国古人对世间万事万物变化的智慧思维。危难之时运用“阴阳辩证”的智慧，就会有正确的思考与行动：一是去掉没用的“消极负面情绪”；二是打开“积极理性频道”——我们可以做什么？为受难的同胞、为家人、为提升自己、为复工做些什么？祸福是可以转换的，面对“祸”能找到福，面对着以后的“福”也能找到风险。这就是中国式智慧的魅力：不管什么形势，总能找到正面的价值。

（十）稳定军心、盘清家底、主动出击

——复旦大学管理学院 苏勇教授

疫情凶猛，复工在即。非常时期，中小企业如何应对？且支三招：
1、稳定军心。俗话说，气可鼓而不可泄。组织懈怠是企业致命之灾。灾难面前，将帅须临危不乱。企业员工来自四面八方，危难时刻更要

依靠组织。故企业领导宜尽力妥善安抚，稳定军心，凝聚共识，共克时艰。2、盘清家底。平时一味往前冲，借此机会正好略停脚步，盘清家底，练好内功，完善管理，降低成本，理清职责，筹措资金，提升实力。3、主动出击。冬天终将过去，春意必会盎然。“机遇垂青于有准备的人”。做好最坏的准备，但尽全力往最好处努力。危中寻机，在未来竞争中站稳脚跟，获得更有利位置。圣严法师有言：面对它，接受它，处理它，放下它。愿中小企业获得更好发展。

（十一）建立社会关联、落实人员、完善机制

——华中科技大学管理学院 田志龙教授

作为中小企业，我们要想想，在此次重大危机的萌芽阶段，我们公司有没有警觉并开始做应对准备了吗？此次疫情中，我们公司是如何陷入被动的呢？我们能够做得更好吗？我们应该如何完善我们企业对重大事件的应对机制呢？我提三点建议：第一，建立社会关联：我们公司和高管人员要建立与社会的广泛关联，从而使我们能够掌握一些重大事件发展初期的蛛丝马迹。第二，落实人员：我们要安排特定的部门或人员，他们承担“养兵千日，用兵一时”的情报收集、整理和传递工作。第三，完善机制：完善信息的传递、分享、建议和决策机制，并做事件的初期、中期和后期做好准备、应对和善后工作，使每一步能走在同行的前面。

（十二）不幻想、不等待、不放弃

——上海交通大学安泰经济与管理学院 王方华教授

这次突如其来的公共卫生事件，对中小企业来说受到的冲击是方方面面的，各有各的难处，不能一概而论。但有几条是共性的，可以供大家参考。一是不幻想，听了外面各种传闻，容易朝有利于自己的方面想，认为疫情很快就会过去了，我们只要熬一下就会没事了。我感到大家还是要作最坏的打算，如果时间拖得很长，像当年非典那样拖到5月底，企业怎么办？如果银行信贷不到位经营怎么办？只有做好出现最坏可能性的准备，才有可能迎来最好的结果。第二是不等待，等待政府出手相救，等待市场转暖，等待出现新的商机。当然，这些情况是完全有可能发生的，发生了，企业就活了，一切都柳暗花明，归于正常。可是，如果你等待的事情没有发生呢？那你怎么办？怨天尤人没有用，骂爹骂娘丢脸面。我们只有从危中找机，自找出路，自强不息，自度难关，置死地而后生！第三不放弃，我们中小企业的最大优势就是生存能力强，经营掉头快，就像小麻雀，一阵大风刮来，金丝鸟冻死了，小黄雀生病了，而小麻雀躲起来了，过了几天又出来了，生命力特别强。我们都要像小麻雀那样，善于自己找东西吃，只要有这种精神，办法总会有的。可以抱团取暖，也可以暂时躲避，更可以壮士断腕，只要不泄气，就能活下去。阳光总在风雨后，麻雀永远会飞翔。我们不是老鹰，我们是麻雀，请大家记住这一点。

（十三）极限压缩现金支出、极度发挥供应链管理韧性、充分利用互联网平台

——浙江大学管理学院 吴晓波教授

艰难时刻方显英雄本色！建议广大的中小企业近期着力做好以下几点：1、极限压缩现金支出。言明利益共同体，透明基本收支，企业家与员工团结一致，共渡难关。2、极度发挥供应链管理韧性。深明大义，与上下游供应商做好基于互让利益的磋商。压缩利润，甚至均分分担亏损是这一特殊时期的互利共赢行为。3、充分利用互联网平台，用好恰当对路的中小企业管理 APP，加速把物流、营销，乃至财务、会计、人事、质量等等管理工作上网。疫情终将过去，面向未来，广大中小企业应关注：1、大健康产业，包括量大面广的健康服务业。2、制造业的产业互联网化和数字化、智能化升级；被云服务所赋能的新制造将重塑中小制造企业的竞争力。3、以电商为代表的“平台经济”将成为面向消费者的终端行业的主流。客观地说，此次疫情使中小企业短期有严重困难，中长期一定向好！

（十四）战胜恐惧，调整心态、挖掘和利用新机会，认识挑战和机遇、转变经营理念和经营哲学

——首都经贸大学 王永贵教授

本次疫情是对我国中小企业战略转型和创新变革能力及其效果的一次检阅。1. 中小企业主迫切需要战胜恐惧，调整心态，在危机中识别机会，在机遇中认识挑战，做好市场，进行创新。2. 充分利用船小好掉头的优势，充分挖掘和利用在疫情防控相关市场中所涌现出的新机会，在新的业务领域寻找和创造市场机会，找到一片新的蓝海或新的利基市场；3. 充分认识和研究目标顾客在疫情抗击中所表现出来

的、新的消费需求和消费模式，在企业原有数字化转型基础上，大力拓展和创新企业的线上业务，并据此快速调整、甚至重塑企业的整条价值链的各个环节所存在的数字化转型机会进行挖掘，并做出必要的调整；4. 充分认识本次疫情对企业各方面所产生的挑战和机遇，抓紧机会，苦练内功，充分挖掘内部潜力，特别是成本节约潜力和快速的市场响应潜力，以期在立于不败之地的同时，不断积蓄力量，努力把握本次疫情市场挤压所带来的重新洗牌的机遇和疫情之后必将出现的“狂热消费”潮，在特定的细分市场上谋求更有利的市场地位。5. 中小企业主迫切需要转变自己的经营理念和经营哲学，实施人本管理，探索柔性办公模式，激发普通员工和管理者的斗志和智慧，以呼应当前的、价值共创的时代和协同致胜时代的新要求。

（十五）正确认识形势、特别严控现金流、宁可捐赠商品实物，不要采取降价方式支援抗疫、严控成本费用

——南开大学商学院 王全喜教授

中小型企业要抓住现金流度过困难期随着政府延长春节假期的结束，企业开始复工。一般中小企业面对疫期生产经营的困难，应注意以下几点。1、正确认识形势。中美签署经贸协议为今年经济有了一个较好预期，肺炎疫情只是一个短期事件，企业只要坚持度过疫期，就可能进入较好的经营时期。2、特别严控现金流。认真研究制订现金流计划，充分利用最近出台的银行信贷、社保基金等一切疫期优惠，采取尽可能的措施回收现金，把现金掌握在手中。百鸟在林不如一鸟

在手，宁可少盈利甚至亏损，不能断了现金流。3、宁可捐赠商品实物，不要采取降价方式支援抗疫。4、严控成本费用，安排错期推迟支出，过紧日子度过难关。5、探索转变生产经营方式，开展线上采购销售、网上工作、业务外包等。6、尽量不投资新项目、新业务，除非能在销售和现金流等方面很快见效。

（十六）仔细审视战略方向、审视企业管理体系不足

——上海对外经贸大学商学院 魏农建教授

当前中小企业急需做的，就是充分利用企业文化优势，让全体员工知晓企业的处境，明确企业的困难所在，取得内部共识。一个企业只有在志同道合的环境中才能够齐心协力克难渡难！这其中，员工的信任和支持，人心的相向，是企业能够在困境中生存下去的唯一源泉。此外，中小企业同时存在着“包袱轻掉头快”的优势，企业要明确自己想做什么，你可以：仔细审视企业战略方向、审视应对突发事件下的企业管理体系不足、以柔性组织的要求检测调整产品线，从而集思广益，及时开发一些即时市场效应明显的产品基础上，保持一定的现金流量。当然，企业更要知道现在应该可以做什么：在及时梳理业务的基础上，通过相关途径，利用国家对疫情处理的政策，尽快申请减免税，以及各类贷款优惠。需要指出的是，在目前不确定的困境中，企业更要爱惜自己的“羽毛”，强化内部治理，注重品牌建设和企业形象维护，要避免任何损害企业长期利益的短期行为发生。雪莱说过：“冬天已经来临，春天还会远吗？”在党中央的坚定领导

和直接指挥下，新冠病毒疫情得到了初步遏制，随着全国人民的齐心协力，其被彻底歼灭的期限不远了。挺住！是目前应该做的、也是唯一能够做的事情。

（十七）从商业模式、资源的柔性、发展的可持续性上有较好安排

——西交利物浦大学 席西民教授

“疫情面前，中小企业老板们要集体失眠了”的说法网上蹿热。与疫情相似，病毒袭来，也是幼小和脆弱者容易中招。中小企业往往实力不足、资源匮乏、人才紧缺、经验有限、市场不稳固、而且资金紧张且融资渠道不畅，常使资金、人才、资源等绷得很紧，运行捉襟见肘。正常时期，企业家都需战战兢兢、如履薄冰，疫情袭来，市场、资金、人才、成本等集中式恶化，会使缺乏鲁棒性和回旋空间、本来就疲于奔命的中小企业家雪上加霜，不少可能熬不过疫情的寒冬。直面挑战，很容易提出一些建议，如与员工齐心协力共渡难关、保卫现金流跑赢竞争、围绕客户价值增强在线业务、趁机创新升级企业等。诚然，这些建议是美好的，但对处于危机的企业来说，处境是残酷的，因资源和条件限制，较难有效实施。好消息是，有责任 and 担当的政府及时出手，如苏州市政府首家迅速出台了应对疫情支持中小企业共渡难关的 10 条政策意见，包括金融支持、稳定职工和减少负担三大方面，因其实际而有针对性受到广泛好评。坦率讲，疫情是企业领导力的试金石，它不仅检验企业家应对危机的能力，也在考核其对企业发

展的布局，有战略眼光和长远思考的企业家，一定会从商业模式、资源的柔性、发展的可持续性上有较好安排，从而利于在危机来临时轻松应对，甚或抓住契机赢得更大发展。真心希望更多政府快速出手，施援同样面临危难的中小企业，帮他们迈过疫情这个坎。更希望企业家在危机面前，果断和智慧前行，反思、学习和不断升级自己及企业！

（十八）启动自救、紧密依靠资本市场、政府、资本市场、社会组织等都必须行动起来，支持中小企业跨越险境

——同济大学管理学院 尤建新教授

如何确保疫情防控和经济社会发展两不误，这是一个难题，对于中小企业来说面临的最大问题是流动性问题。虽然央行等各部门共同发声加大货币信贷的支持力度，确保流动性合理充裕，但市场反应依然极度恐慌。政府必须紧急启动对中小企业的救济政策，并确保政策实施的透明。就中小企业自身而言，应该立即启动自救，不能有丝毫犹豫。比如创新经营模式，不拘一格拓展商业机会，降低疫情带来的损失；重构组织结构和流程，破解疫情导致的资金和人力资源瓶颈。另外，中小企业一方面要紧密依靠资本市场，对于暴露出来的企业管理问题要果断处理，不得纠缠，要有壮士断臂的勇气。在中小企业面临危机的时刻，应该尽力面对疫情的挑战，政府、资本市场、社会组织等都必须行动起来，把支持中小企业跨越当前的险境作为应尽的最大社会责任。加油，中小企业！

（十九）关注可持续经营，专注主业、持续创新，规模上适可而

止

——北京师范大学经管学院 赵向阳副教授

我认为疫情在2月下旬应该会被控制住，但是消费者信心的回暖需要到四月以后。对于绝大多数中小企业主来说，必须死扛两三个月。在此期间，不要过于惊慌失措，乱了阵脚，自己吓死自己。不要为每一个死掉的中小企业流泪，这不符合优胜劣汰的市场经济规律。经过此次突发危机之后，我期待中小企业有更健康的经营理念。一定要把可持续经营，专注主业、持续创新，规模上适可而止（而非成长第一），任何时候企业内部留存至少够用半年的现金储备等经营理念必须牢牢记在心里。这些都是德国和日本长寿企业的基本理念。除此之外，我给出几点短平快的建议应对当下危机，仅供参考：必须发挥船小好调头的优势，大胆突破某些制度和现实的约束条件，挖掘潜力，充分与相关利益方沟通，争取活下来。活下来才有一切！1，防疫第一，这是底线！老板和骨干员工处于人际网络的中心，接触的人多。如果自己被传染，企业就大概率玩完了。2，采用灵活用工的办法。给员工说明企业难处，在保证大部分员工就业的情况下，减员降薪，相信绝大部分员工会共克时艰的。3，营销至上，全员营销。想尽办法稳住所有客户（不过，个别利润低的产品线坚决关停）。即使不能面对面营销，也要采取电话和互联网等方式进行全员营销。4，生产运营方面，尽量拉大工作场所里的人与人之间的空间距离，可以考虑采取以空间换时间的方式，比如两班倒，让大家在不同时间里工作，尽量减少人际接触。能用手机和对讲机沟通的，不要面对面沟通。5，现

在各地政府正在紧锣密鼓地出台扶持中小企业政策，甚至出台速度比社会舆论建议速度还快，更有针对性，中小企业一定要充分应用好所有的政策。建议指定专人负责研究政府政策，用好用透。6，实在不行了，也别跑路，更别跳楼。生意可以失败，但是，人品不能出问题，只要有信誉，一切还可以从头来过。

五、面对疫情，复工企业该如何做好防控工作？

（一）开工前的员工疫情管理及物资采购工作

疫情撞上春运，很多员工都已放假回家，企业应积极响应政府的防控举措，了解统计员工假期动态。

如：员工是否前往或者途径武汉以及经停班次和日期、当前是否有发热或者呼吸困难等症状、员工返回所需交通工具等。

除了解员工假期走向之外，企业还需采购物资，包括口罩、消毒液、洗手液、体温计等。

具体应对措施如下：

1. 成立疫情应对小组

企业应快速响应疫情防控，成立疫情应对小组，密切关注国家权威发布以及疫情进展，为接下来的具体防护工作，提前做好信息的准备。比如：以 HR 为首，成立跨部门快速高效响应小组，了解国家疫情政策并快速响应。

2. 响应国家防控举措

面对感染人数的不断增加，多地已要求各企业不得早于2月9日24时复工，此时疫情防控小组需根据各地不同的要求以及企业的实际情况，及时通知员工复工时间以及复工注意事项。

3. 信息采集以及报备制度

疫情应对小组要了解采集员工假期动态（员工去过哪里、是否有发热、呼吸等症状），并整理汇总。

如有疫情，莫要隐瞒，如有出现发热、咳嗽等不适症状以及往来武汉或与武汉人员有接触等潜在风险人员要及时报备公司；并要求员工自行在家隔离两周，暂不返岗。

4. 防护物资的准备

复工在即，企业需提前采购防护物资，包括：口罩、医用消毒水/酒精、洗手液等防护用品配备以及体温计、抗病毒口服液等常用药品配备，节后员工上班，可以立马使用这些防护物资。

（二）复工在即，企业的工作区域该如何防护？

1、提醒员工上班途中如何做

企业疫情小组，要提醒所有员工上班途中正确佩戴一次性医用口罩。尽量不乘坐公共交通工具，建议步行、骑行或乘坐私家车、班车上班。如必须乘坐公共交通工具时，务必全程佩戴口罩。途中尽量避免用手触摸车上物品。

2、员工入楼，企业工作如何做

员工进入办公楼前，企业应安排专门人员给员工检测体温，体温正常可入楼工作，并提醒员工到卫生间洗手。

若员工体温超过 37.2℃，应要求员工回家观察休息，并提醒员工必要时到医院就诊。

3、企业办公如何做

企业应该保持办公区环境清洁，建议每日通风 3 次，每次 20-30 分钟，通风时注意保暖。并提醒员工：人与人之间保持 1 米以上距离，多人办公时佩戴口罩。保持勤洗手、多饮水，坚持在进食前、如厕后按照六步法严格洗手。接待外来人员双方佩戴口罩。

4、企业应避免聚集性会议

疫情之下，企业应减少或者避免聚集性会议。如果必须会议，要求员工佩戴口罩，进入会议室前洗手消毒。开会人员间隔 1 米以上，减少集中开会，控制会议时间，会议时间过长时，开窗通风 1 次。会议结束后场地、家具须进行消毒。茶具用品建议开水浸泡消毒。

5、食堂进餐如何做

采用分餐进食，避免人员密集。餐厅每日消毒 1 次，餐桌椅使用后进行消毒。餐具用品须高温消毒。操作间保持清洁干燥，严禁生食和熟食用品混用，避免肉类生食。建议营养配餐，清淡适口。

6、提醒员工下班路上如何做

企业应提醒员工：洗手后佩戴一次性医用口罩外出，回到家中摘

掉口罩后首先洗手消毒。手机和钥匙使用消毒湿巾或 75%酒精擦拭。
居室保持通风和卫生清洁，避免多人聚会。

7、企业采购如何做

须佩戴口罩出行，避开密集人群。与人接触保持 1 米以上距离，
避免在公共场所长时间停留。

8、公共区域如何做

企业需每日须对门厅、楼道、会议室、电梯、楼梯、卫生间等公
共部位进行消毒，尽量使用喷雾消毒。每个区域使用的保洁用具要分
开，避免混用。

9、公务出行如何做

企业如有公务出行的情况，应给与出行员工配备消毒液等防护用
品，提醒员工专车内部及门把手建议每日用 75%酒精擦拭 1 次。乘坐
班车须佩戴口罩，建议班车在使用后用 75%酒精对车内及门把手擦拭
消毒。

10、后勤人员如何做

服务人员、安保人员、清洁人员工作时须佩戴口罩，并与人保持
安全距离。食堂采购人员或供货人员须佩戴口罩和一次性橡胶手套，
避免直接手触肉禽类生鲜材料，摘手套后及时洗手消毒。保洁人员工
作时须佩戴一次性橡胶手套，工作结束后洗手消毒。安保人员须佩戴
口罩工作，并认真询问和登记外来人员状况，发现异常情况及时报告。

11、公务来访如何做

须佩戴口罩。进入办公楼前首先进行体温检测，并介绍有无湖北接触史和发热、咳嗽、呼吸不畅等症状。无上述情况，且体温在 37.2° 正常条件下，方可入楼办公。

12、传阅文件如何做

传递纸质文件前后均需洗手，传阅文件时佩戴口罩。

13、电话消毒如何做

建议座机电话每日 75%酒精擦拭两次，如果使用频繁可增加至四次。

14、空调消毒如何做

(1) 中央空调系统风机盘管正常使用时，定期对送风口、回风口进行消毒。

(2) 中央空调新风系统正常使用时，若出现疫情，不要停止风机运行，应在人员撤离后，对排风支管封闭，运行一段时间后关断新风排风系统，同时进行消毒。

(3) 带回风的全空气系统，应把回风完全封闭，保证系统全新风运行。

15、废弃口罩处理如何做

防疫期间，摘口罩前后做好手卫生，废弃口罩放入垃圾桶内，每

天两次使用 75%酒精或含氯消毒剂对垃圾桶进行消毒处理。

最后，我们要告诉企业家的是，疫情可能打断了很多工作计划，让我们不得已停下奔跑，与此同时，我们也有了难能可贵的独处时间。

此次疫情中，国家调动了大量的人力、物力、财力在努力地 and 疫情作斗争，在抗击疾病的前线还有那么多可爱的白衣天使们，当然还有很多我们不知道的人在默默支持和守护，在感谢他们的付出之余我们也要相信党，相信国家，相信科学，相信我们自己一定能够在这场战役中完胜，企业家人，我们一起加油！

第二章 疫情期间企业的劳动用工问题

为加强疫情防控工作，国务院通知延长春节假期到 2 月 2 日（周日），全国各地也就延迟复工出台了相关通知，浙江省人民政府办公厅发布《关于延迟企业复工和学校开学的通知》，省内各类企业不早于 2 月 9 日 24 时前复工。涉及保障公共事业运行必需（供水、供气、供电、通讯等行业）、疫情防控必需（医疗器械、药品、防护用品生产和销售等行业）、群众生活必需（超市卖场、食品生产和供应等行业）及其他涉及重要国计民生的相关企业除外。企业要依法保障职工合法权益。为此，浙江万中佳律师事务所梳理分析了企业用工若干法律问题，以期帮助企业未雨绸缪，做好应对。

一、劳动用工指南

（一）隔离期间劳动关系处理问题

对新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急防疫措施导致不能提供正常劳动的企业职工，企业不得依据劳动合同法第四十条、四十一条与职工解除劳动合同。在此期间，劳动合同到期的，应分别顺延至职工医疗期期满、医学观察期期满、隔离期期满或者政府采取的紧急防疫措施结束。

（二）隔离期间劳务派遣退工问题

使不能实现合同目的的，当事人可以解除合同。

（二）情势变更及法律依据。

情势变更是指合同有效成立后，因不可归责于双方当事人的事由发生情势变更而使合同的基础动摇或者丧失。若继续维持合同会显失公平，因此允许当事人通过协商或者司法程序变更合同内容或解除合同。

我国法律并没有对情势变更进行规定，但最高人民法院有关司法解释和审判实践都认可情势变更。早在1993年《全国经济审判工作会议纪要》中最高人民法院就指出：由于不可归责于当事人双方的原因，作为合同基础的客观情况发生了非当事人所能预见的根本性变化，以致合同履行显失公平的，可以根据当事人的申请，按情势变更原则变更或解除合同。该会谈纪要是司法机关在实践中比较早的肯定情势变更原则的文件。此后，在《最高人民法院在防治传染性非典型性肺炎期间依法做好人民法院相关审判、执行工作的通知》（已失效）中规定：由于“非典”疫情原因，按原合同履行对一方当事人的权益有重大影响的合同纠纷案件，可以根据具体情况，适用公平原则处理。

2009年5月13日起施行的《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国合同法〉若干问题的解释（二）》（以下简称《合同法司法解释（二）》）根据实践需要，对情势变更进行了明确的解释。该司法解释第二十六条规定：合同成立以后客观情况发生了当事人在订立合同时无法预见的、非不可抗力造成的不属于商业风险的重大变化，继续履

行合同对于一方当事人明显不公平或者不能实现合同目的,当事人请求人民法院变更或者解除合同的,人民法院应当根据公平原则,并结合案件的实际情况确定是否变更或者解除。目前是关于情势变更最权威的法律依据。

2019年公布的《民法典(草案)》第五百三十三条基本吸收了该条规定:“合同成立后,合同的基础条件发生了当事人在订立合同时无法预见的、不属于商业风险的重大变化,继续履行合同对于当事人一方明显不公平的,受不利影响的当事人可以与对方重新协商;在合理期限内协商不成的,当事人可以请求人民法院或者仲裁机构变更或者解除合同。人民法院或者仲裁机构应当结合案件的实际情况,根据公平原则变更或者解除合同。”

二、不可抗力和情势变更的区别

不可抗力和情势变更的区别在理论上有时很难区分,有些国家也不区分。根据我国现有法律规定和司法实践,对不可抗力和情势变更的主要区别做如下大致区分:

(一) 适用条件不同。

不可抗力适用的条件是因为不能预见、不能避免且不能克服的客观情况导致客观上不能履行或不能如期履行民事义务;而情势变更的适用条件是不可预见客观情况发生,若继续履行合同则显失公平。

(二) 设置目的及法律责任不同。

不可抗力的目的在于免除因不可抗力导致客观无法履行民事义务的民事责任；而情势变更在于通过适用公平原则，由法官裁量解决当事人之间的权益失衡问题。

（三）权利性质不同。

不可抗力法律规定直接免责，属于形成权，只要通知对方即可，属于法定解除合同的事由；而情势变更则属于请求权，发生情势变更，可以请求人民法院变更或解除合同。

（四）适用范围不同。

不可抗力不仅适用于合同关系，而且适用于侵权；而情势变更仅适用于合同关系。此外，不可抗力一般不适用于金钱给付之债。

（五）与诉讼时效关系不同。

根据《民法总则》第一百九十四条的规定，不可抗力可引起诉讼时效的中止；而情势变更则不能引起诉讼时效的中止。

三、新型冠状病毒疫情引发合同履行问题对不可抗力和情势变更的具体适用。

正如上述所言，由于我国对情势变更没有法律的明确规定，仅有司法解释，且实践中也能见到不同判决，因此在新型冠状病毒疫情引发合同履行问题，能否适用不可抗力和情势变更进行救济，适用何者进行救济的问题上，根据法律、司法解释以及总结大多数判决的意见，提出倾向性建议，仅供参考。

（一）新型冠状病毒疫情是否属于不可抗力？

近期很多文章在回答新型冠状病毒疫情是否是不可抗力。有的人回答是，有的人回答是政府限制令，说法不一。概括来讲，这次的新型冠状病毒疫情符合不能预见、不能避免且不能克服的特征，属于不可抗力事件。但是，在具体案例中，相关无法履行义务的结果要和不可抗力之间有无因果关系，若没有形成因果关系，则不能适用不可抗力。但是，在不适用不可抗力的情形下，存在适用情势变更的可能。因此，因新型冠状病毒疫情导致无法履约或无法按时履约，是否构成不可抗力，适用何种法律救济手段，要具体问题具体分析。

（二）新型冠状病毒疫情引发合同履行问题适用不可抗力及情势变更的具体分析。

实践中因新型冠状病毒疫情引发适用不可抗力和情势变更的典型合同类型有买卖合同、租赁合同、劳务合同、旅游合同以及建筑工程合同等。这些合同是否适用、适用哪个救济途径需要具体分析。

1. 关于买卖合同，如果确因此次疫情客观导致无法交付或无法按期交付，应当构成不可抗力。比如，卖方厂家在武汉，由于武汉封城政策而导致无法按期履行货物交付义务的，属于因不可抗力原因导致，应当免责。

2. 关于饭店、商场等场地租赁合同，由于新型冠状病毒疫情爆发，导致客流显著下降，收入骤减甚至没有收入，如果按照原有租赁合同履行，则会显失公平，承租者可以和出租人协商减少租金，协商

不成，可以考虑以情势变更为由请求人民法院变更租赁合同的租金，即减少租金。如在李培艳、莱州市永安路街道西关居民委员会追偿权纠纷一案（【2018】鲁06民终268号）中，一、二审法院均认为“非典”疫情系不可预知的灾害，上诉人李培艳承租的宾馆停业，造成经济损失是客观存在的，该损失超出了市场风险的范围，适用情势变更原则适当减免部分租赁费，于法有据。

3. 关于劳务、服务等人身依附性合同，如果提供者确因感染病毒等客观原因无法提供劳务、服务的，可以根据不可抗力解除合同而不承担违约责任。但仅仅因为害怕感染病毒而拒绝服务或劳务的，一般认为并不构成不可抗力。

4. 关于旅游合同，《旅游法》将不可抗力和情势变更在一起进行了规定，明确了不同情况的处理原则和责任分担，本次疫情可以适用《旅游法》相关规定。《旅游法》第六十七条规定：“因不可抗力或者旅行社、履行辅助人已尽合理注意义务仍不能避免的事件，影响旅游行程的，按照下列情形处理：（1）合同不能继续履行的，旅行社和旅游者均可以解除合同。合同不能完全履行的，旅行社经向旅游者作出说明，可以在合理范围内变更合同；旅游者不同意变更的，可以解除合同。（2）合同解除的，组团社应当在扣除已向地接社或者履行辅助人支付且不可退还的费用后，将余款退还旅游者；合同变更的，因此增加的费用由旅游者承担，减少的费用退还旅游者。（3）危及旅游者人身、财产安全的，旅行社应当采取相应的安全措施，因此支出的费用，由旅行社与旅游者分担。（4）造成旅游者滞留的，

旅行社应当采取相应的安置措施。因此增加的食宿费用，由旅游者承担；增加的返程费用，由旅行社与旅游者分担。”

5. 关于建设工程合同，因为新型冠状病毒疫情引发的工程延期问题，实践中有的法院认为构成不可抗力，有的法院认为不构成不可抗力，有的法院按照情势变更原则处理。对此，可以参照 2003 年《最高人民法院关于在防治传染性非典型肺炎期间依法做好人民法院相关审判、执行工作的通知》的规定处理。根据该通知第三、（三）条，由于“非典”疫情原因，按原合同履行对一方当事人的权益有重大影响的合同纠纷案件，可以根据具体情况，适用公平原则处理，即是适用情势变更；若因政府及有关部门为防治“非典”疫情而采取行政措施直接导致合同不能履行，或者由于“非典”疫情的影响致使合同当事人根本不能履行而引起的纠纷，按照《中华人民共和国合同法》第一百一十七条和第一百一十八条的规定妥善处理，即适用不可抗力。

6. 关于与庙会等大型活动相关的合同，因为政府明确要求取消的，庙会等主办方客观上已无法履行合同，可以适用不可抗力，解除与相关合同当事人的合同。

（三）适用不可抗力实践中应注意的几个问题。

实践中，若适用不可抗力进行司法救济，有以下几点需要注意

第 1 是当事人一方因不可抗力不能履行合同的，应当及时通知对方，以减轻可能给对方造成的损失。若未及时通知，从而导致对方未能减轻损失的，该部分损失不能适用不可抗力。

第2是除众所周知的客观事由外,主张疫情构成不可抗力的当事人要提供相应的证据。1月30日,中国贸促会已发出通知,如受新型冠状病毒感染的肺炎疫情的影响,导致无法如期履行或不能履行国际贸易合同的,企业可向贸促会申请办理与不可抗力相关的事实性证明。需说明的是,国际贸易合同可能适用外国法律或国际条约,不可抗力适用规则或有一定差别。

第3是迟延履行后发生不可抗力,不能适用不可抗力进行免责。我国《合同法》第一百一十七条规定,当事人迟延履行后发生不可抗力的,不能免除责任。

四、借鉴《正确处理“非典”疫情构成不可抗力免责事由案件》

2003年“非典”疫情,由广东省高级人民法院协办,北京市第二中级人民法院课题组的研究成果《正确处理“非典”疫情构成不可抗力免责事由案件》此时可以借鉴。以下为该研究成果的具体内容。

(一)“非典”疫情作为突发性事件的法律性质

在一些国家和我国广东、北京等地区发生的传染性非典型肺炎,世界卫生组织将其称为严重急性呼吸综合征(英文缩写为SARS)。尽管医学专家对非典型肺炎的症状、成因等存有不同的看法,但从法律上分析,我们认为,非典型肺炎作为一种突发性的异常事件、一种世界范围内爆发的疫情,不仅当事人不能预见,而且具有广博医学知识的医学专家也无法预见。从其爆发至今,还没有有效的方法阻止其传播,甚至还没有确定确切的传染源;尽管有许多非典型肺炎病人经过

治疗病愈出院，但到目前医学界还没有确定确切有效的治疗方法，因此，这种异常的事件，至少在目前，是人类无法预见、不可避免、不能克服的客观存在，其性质属于法律上规定的不可抗力事件，是一种自然灾害。

（二）“非典”疫情构成不可抗力事件影响当事人民事权利义务案件的类型

纵观各国民法典或合同法典，均将不可抗力作为债务人免除或减轻债务责任的条件，即人们通常所说的免责事由或抗辩事由。我国也盖莫能外。《民法通则》第107条、《合同法》第117条对不可抗力的法律后果作了规定，但两法仅对不可抗力的责任承担作了笼统的规定，由于实际情况的复杂性，加之非典型肺炎疫情是一种突发性异常事件，以前审判实践中没有出现过类似情况，没有成型的经验可资借鉴。因此，在具体案件中，如果当事人把非典型肺炎疫情作为不可抗力抗辩事由，以此请求法院免除其债务清偿责任，法院如何认定不可抗力的成立及对债务履行的影响，值得研究。

我们预测，非典型肺炎疫情对当事人民事权利义务直接产生影响的案件将主要集中在合同案件领域，侵权案件领域，对诉讼时效的中止也会产生影响。基于案件的不同性质，对非典型肺炎疫情导致的债务不能履行案件及涉及诉讼时效的案件进行类型化研究，将有助于案件的正确、及时处理。非典型肺炎疫情导致的债务不能履行案件主要有：（1）合同案件，1. 转移财产所有权的合同。主要是买卖合同，

表现为债务履行期限在非典型肺炎疫情发作期间，因债务人员工患非典型肺炎住院或被隔离、工厂转产等原因不能如期交付；或债务人本人患非典型肺炎住院、被隔离，无法如期履行合同。例如，当事人双方订立买卖毛巾的合同，卖方毛巾厂供应毛巾，交货日期为4月中旬。由于非典型肺炎疫情爆发，毛巾厂按照政府的要求转产口罩，致其履行不能，毛巾厂不能履行原合同义务构成不可抗力。

2. 转移财产使用权的合同。主要是租赁、承包酒店、旅店、商场从事餐饮服务业的合同。承租人、承包人以非典型肺炎疫情发作期间客流量锐减为由要求出租人、发包人减免租金、承包金。例如，承租人承租出租人的房屋作酒店生意因非典型肺炎疫情发作，客流量锐减，故要求出租人减免非典型肺炎疫情期间的租金。

3. 提供劳务、服务为内容的合同。提供劳务类合同主要是指那些依附于债务人人身上的合同，如演出合同、出版合同、劳动合同、雇佣合同等。这类合同具有较强的人身依附性和不可代替性，必须由债务人亲自履行，一旦债务人患有非典型肺炎、或者因为被隔离、政府取缔大型演出等原因导致合同不能履行。

提供服务类合同主要是指旅游合同、运输合同、保管合同、中介合同等。例如，旅行社组织“五一”长假游，但因非典型肺炎疫情不得不取消。再如，因非典型肺炎疫情导致受托人迟延领取保管的财物等。

4. 不动产等大型工程建设合同、加工承揽合同。这类合同主要是工程承包合同，因在建项目大量使用民工，为防治非典型肺炎蔓延、传染，政府限制民工流动，或民工被隔离等原因造成工期延误，不能及时竣工。

5. 其他合同债务纠纷。如因为债务人患有非典型肺炎或被隔离，

致使其无法交电话费、手机费等形成的消费领域的纠纷。

（2）侵权案件

1. 受害人以到医院就诊、乘坐交通工具、到商场购物被传染上非典型肺炎为由，要求后者承担侵害身体健康权的赔偿责任。或以被他人传染上非典型肺炎为由，要求侵权人承担赔偿责任。2. 受害人以医院、医生没有及时履行救助义务为由，要求医院或医生承担赔偿责任。3. 受害人以出租车司机、公交车司乘人员在知道其患有非典型肺炎后拒载未履行救助义务为由要求其承担赔偿责任。

（3）因非典型肺炎疫情导致的诉讼时效中止案件

诉讼时效期间届满日在非典型肺炎疫情发作期，债权人因患非典型肺炎住院治疗、或疑似非典型肺炎被隔离，致其无法向债务人主张债权或向法院起诉，能否引起诉讼时效中止。

（4）生效裁判文书确定的债务履行期限届满日在非典型肺炎疫情发作期，债务人因非典型肺炎疫情发作，无法按时履行债务；或债务人本人患非典型肺炎住院，或被疑似非典型肺炎被隔离导致债务无法履行。

（三）非典型肺炎疫情作为不可抗力事件对当事人民事诉讼权利行使的影响

在审判实践中，主要表现在以下几方面：

（1）因非典型肺炎的影响，外地当事人无法到疫区起诉、应诉，开庭、

听候判决；或当事人被隔离、住院无法到法院应诉、宣判；原告起诉（上诉人上诉）后在预交诉讼费期间患非典型肺炎、被隔离无法缴费。

(2) 因非典型肺炎疫情的影响，当事人无法在法院指定的举证期限内举证或调取证据。

(3) 上诉案件，因非典型肺炎疫情的影响，上诉人在法定上诉期无法上诉。

(4) 案件申请执行期限届满日在非典型肺炎发作期，申请人无法到法院申请强制执行；或生效判决确定的债务履行期届满，债务人因非典型肺炎不能履行债务。

（四）正确处理非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由案件应当注意的问题

（1）正确适用法律关于不可抗力构成条件的规定，从严把握非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由的认定标准

在处理具体案件时，如果当事人以非典型肺炎疫情作为债务不能适时履行的抗辩事由，要求法院免除其债务责任的，法院应当坚持既要保护债务人的合法权益，又要保护债权人的合法权益的基本原则，依法、客观、公正地认定非典型肺炎疫情对当事人债权债务的影响。要从严把握非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由的认定标准，即：非典型肺炎疫情作为一种不可抗力的客观情况，必须发生在合同成立以后，履行以前。如果当事人一方在合同订立以前发生非典型肺炎疫情，或者在迟延履行合同期间发生非典型肺炎疫情，不能认定为不可

抗力。而且,非典型肺炎疫情作为不可抗力事件,必须影响到合同的正常履行。

如果在合同履行中遇到非典型肺炎疫情,但并没有导致当事人不能按合同履行,此种情况不能视为不可抗力。要严格甄别不可抗力事件,防止债务人借非典型肺炎疫情发作,以不可抗力为借口逃避合同义务。

(2) 正确认定非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由后的法律后果

非典型肺炎疫情构成不可抗力,导致合同义务不能履行的情况可细分为三种类型:1、是合同全部不能履行;2、是合同部分不能履行;3、是合同一时不能履行(或者说合同不能如期履行)。不同的履行不能类型会导致不同的法律后果:合同的变更或解除;延期履行、部分履行与不履行。

非典型肺炎疫情一旦构成不可抗力,法院应从促成交易、降低交易成本的立场出发,遵循诚实信用原则,实事求是地处理案件,不应一概判决解除一切合同,免除债务人的全部责任。

总体说来,对于一时不能或部分不能履行的合同,债权人要求变更合同或延期履行的,法院应判令当事人变更合同,延期履行或部分履行;对于全部不能履行的合同,或者延期履行或部分履行不能实现合同目的,当事人要求解除合同的,法院应当判决解除合同。在处理非典型肺炎疫情构成不可抗力免责事由的案件时,要正确理解《民法通则》第107条和《合同法》第117条完全免责和部分免责的规定。

按照《民法通则》第 107 条的规定：因不可抗力不能履行合同或者造成他人损害的，不承担民事责任，法律另有规定的除外。《合同法》第 117 条规定：因不可抗力不能履行合同的，根据不可抗力的影响，部分或全部免除责任，但法律另有规定的除外。

据此，有的同志认为，在处理具体案件时，只要发生了不可抗力，就要全部或部分地免除债务人的责任。我们认为，这种看法忽视了对债权人利益的保护，也不符合立法宗旨。不可抗力作为免责事由，只是说在不可抗力影响所及的范围内不发生责任，在此范围内可以说是完全免责；如果不可抗力与债务人的原因共同构成损害发生的原因，则应本着“原因与责任相比例”的精神，判令债务人承担相应部分的责任，即部分免责。

(3)要强化债务人的及时通知义务和提供非典型肺炎疫情构成不可抗力证据的证明义务

《合同法》第 118 条规定：“当事人一方因不可抗力不能履行合同的，应当及时通知对方，以减轻可能给对方造成的损失，并且应当在合理期限内提供证明。”该条规定了债务人的不可抗力通知义务和证据的提供义务。通知对方非典型肺炎疫情构成不可抗力事件（不是通报有关情况和理由）并提供证据，是债务人基于诚实信用原则产生的附随义务，债务人必须履行该义务，否则，要承担相应的责任。实践中，对债务人提供证据义务的履行，要针对不同案件当事人的不同情况具体处理：1. 对于因执行政府预防非典型肺炎疫情命令而导致的

合同不能履行，债务人要提交政府的命令作为证据：例如，政府要求工厂转产抗击非典型肺炎的物品导致原合同不能履行，债务人要提供政府要求转产的命令；再如，政府要求建筑工地停工、隔离，要提供停工令、隔离令。2. 对于债务人是自然人的，如果债务人是非典型肺炎患者住院治疗的，病愈后要向对方当事人提供住院证明、诊断证明、出院证明；被隔离留观的，要提供相关的证明。

如果债务人不能提供证据证明的，法院不能将非典型肺炎疫情认定为不可抗力。审判实践中，要特别注意防止有的债务人以惧怕被传染非典型肺炎为由拒绝履行合同或迟延履行合同而援引不可抗力条款要求免责。事实上，非典型肺炎作为一种传染病，是可防可治的，只要预防措施得当，不会被传染，如果债务人因惧怕被传染而不履行合同，属于其内心恐惧问题，不属于不可抗力的客观情况，不能免责。处理具体案件时，要注意考察处于同一地区、同一时期的相同企业是如何履行合同的，如果其他企业能正常履行合同，只是由于债务人自己的原因未履行合同或债务，不构成不可抗力。

(4)要考察债务人在非典型肺炎疫情发生时是否尽到了避免损失扩大的义务

如果有的案件非典型肺炎疫情构成了不可抗力，处理时要考察债务人于非典型肺炎疫情发生时是否履行了避免损失扩大的义务。基于诚实信用原则，不可抗力事件发生时，债务人负有采取积极措施尽量减少或避免损失扩大的义务，如果债务人在非典型肺炎疫情发生时能

用工单位不得以出现劳动合同法第四十条、四十一条规定的情形，将新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切接触者或者因政府采取隔离措施以及其他紧急防疫措施导致不能提供正常劳动的人员中的被派遣劳动者退回劳务派遣单位。被派遣劳动者在用工单位期间的工资待遇等参照用工单位直接用工的相关政策。

（三）企业提前复工的问题

除了国办1号文的延长假期外，浙江省人民政府办公厅发布了《关于延迟企业复工和学校开学的通知》，要求省内各类企业不早于2月9日24时前复工。涉及保障公共事业运行必需、疫情防控必需、群众生活必需及其他涉及重要国计民生的相关企业除外。新冠肺炎被列为乙类传染病，并采取甲类传染病的预防和控制措施。如果由于企业无视延长假期或延迟复工的政府通知提前复工，如果有的企业强制提前复工，则该单位、其相关负责人有可能面临通报批评、行政处分、警告、罚款、停产停业，暂扣或者吊销许可证或者营业执照、行政拘留甚至是有可能会构成刑事犯罪。

《传染病防治法实施办法》第七十条规定，传染病暴发、流行时，妨碍或者拒绝执行政府采取紧急措施的的单位和个人，县级以上政府卫生行政部门报请同级政府批准，对单位予以通报批评；对主管人员和直接责任人员由所在单位或者上级机关给予行政处分。

《突发事件应对法》第六十四条规定，有关单位存在未按规定采取预防措施，导致发生严重突发事件、未做好应急设备、设施日常维

护、检测工作，导致发生严重突发事件或者突发事件危害扩大等情形的，可能承担被责令停产停业，暂扣或者吊销许可证或者营业执照，并处 5-20 万元的罚款；构成违反治安管理行为的，由公安机关依法给予处罚。

《治安管理处罚法》第五十条规定，拒不执行人民政府在紧急状态情况下依法发布的决定、命令的，处警告或者二百元以下罚款；情节严重的，处 5-10 日拘留，可以并处 500 元以下罚款。

《刑法》第三百三十条规定，违反传染病防治法的规定，有下列情形之一的，引起甲类传染病传播或者有传播严重危险的，处三年以下有期徒刑或者拘役；后果特别严重的，处三年以上七年以下有期徒刑：……

（四）拒绝执行卫生防疫机构依照传染病防治法提出的预防、控制措施的。

单位犯前款罪的，对单位判处罚金，并对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依照前款的规定处罚。

因此，如果企业提前复工，可能会被责令停工；情节严重的，法定代表人和主要负责人可能会被处以行政拘留。如果由于企业未执行相关规定并提前复工，且导致严重后果的，将可能被追究刑事责任。对于国有企业的工作人员，如果通知职工提前复工，可能需要防范失职罪和滥用职权罪的法律风险。律师建议严格按照相关的规定进行复工，避免被追究法律责任。

（四）符合条件复工问题

不受延迟复工时间限制的企业为支持疫情防控工作和保障国计民生，在提供了必要的防疫措施和劳动保护的前提下，要求不受疫情隔离限制或其他紧急防疫措施限制的职工返回企业复工，职工应当按企业要求复工。对担心感染新型冠状病毒不愿复工的职工，建议企业党组织和工会及时主动向职工宣传解释企业复工对于支持疫情防控工作和保障国计民生的重要意义、企业已经采取的防疫措施和劳动保护措施，耐心劝导职工，让职工消除顾虑按期返岗复工。

（五）灵活工作或休息休假问题

除治疗期间的确诊病人、医学观察的疑似病人、居家或集中隔离的密切接触者外，对在国务院规定的春节假期（包括延长假期）之后因受疫情防控措施限制或延迟复工时间限制不能返回企业上班的职工，企业可以根据工作需要和职工工作岗位特点，在与职工协商一致后，安排职工在家远程办公，或者采取统筹安排休年休假、企业自设的福利假及休息日调休等方式，保持劳动关系和谐稳定。

（六）职工以存在安全隐患等拒绝上班的问题

企业应当严格遵守国家的有关防控措施，在政府解除有关防控措施之后，员工应当遵守企业的正常工作安排。反之，企业可以根据本单位规章制度给予劳动纪律处分。

建议给予员工心理安抚、疏导、帮助，消除员工的恐慌心理，有条件的可以安排员工在家办公；亦可引导员工主动辞职；员工不履行

请假手续或不辞而别的，建议及时通知员工返岗。在这样的背景之下，员工基于健康、安全的因素有这样或者那样的顾虑情有可原，企业应当提前做好心理安抚、疏导工作；员工仍然拒绝的，可以按照单位规章制度给予处理。

（七）职工返岗的问题

根据《传染病防治法》第三十九条第二款的规定，拒绝隔离治疗或者隔离期未满擅自脱离隔离治疗的，可以由公安机关协助医疗机构采取强制隔离治疗措施。

因此，企业若发现返岗员工有新型肺炎的疑似症状，可要求其前往医院接受检查和治疗，若拒不配合的，企业可以报告给医疗机构或者公安机关。

结合企业的规章制度，若该员工行为符合《劳动合同法》第三十九条第二项规定的严重违反用人单位的规章制度的情形，企业可依法单方面解除劳动合同；若员工行为恶劣构成以危险方法危害公共安全罪等刑事罪名的，企业可依据《劳动合同法》第三十九条第六项关于劳动者被依法追究刑事责任情形下用人单位可以解除劳动合同的规定，解除劳动合同，且不用支付经济补偿金。

（八）关于调岗降薪等问题

企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与员工协商一致采取调整工作岗位、调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时、待岗等方式稳定工作岗位。但要提醒注意的是，调岗调薪一定要注意与员工进行

协商。在未经协商一致的前提下，劳动合同任何一方均无权单方变更劳动合同约定的内容。但企业在公平合理的范围内，可以对员工行使适当的单方调岗权。企业单方对员工进行调岗，应当符合以下条件，同时应当具备合理性：

第一，调岗是基于企业的生产经营需要或因员工个人能力、工作态度等因素导致；

第二，调岗前后工资待遇应当持平。虽然企业具有一定的用工自主权，但其在未与员工协商一致的情况下，仍不得单方降低员工的工资福利待遇；

第三，调岗后是否增大了员工的劳动成本。即工作岗位地理位置的变更不应给员工照顾家庭、上下班的工作成本造成更大的负担；

第四，不得具有侮辱性和惩罚性。企业对员工进行的单方调岗必须是出于其经营的正当合理需要，不能因为其他不合理原因而带有侮辱性或惩罚性。

（九）面对疫情企业用工攻略

依据人力资源社会保障部办公厅《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电[2020]5号）以及各地区人力资源社会保障部发布的政策文件，面临疫情特殊时期，可结合企业的实际情况，采用如下一种或多种用工形式，在保障员工合法权益的情况下，维持生产工作秩序：

- 1、统一安排员工的年休假
- 2、根据企业自身的条件，安排部分员工待岗
- 3、根据企业的经济条件，对员工进行调岗调薪调工时
- 4、根据工作岗位的合适性，可以安排员工在家（远程）办公
- 5、根据防控疫情的需要，可以安排部分员工正常上班
- 6、根据法律的规定，积极向劳动部门申请综合工作工时制。

二、工资支付指南

（一）隔离期间的工资支付问题

根据《传染病防治法》第四十一条规定，对已经发生甲类传染病病例的场所或者该场所内的特定区域的人员，所在地的县级以上地方人民政府可以实施隔离措施，并同时向上一级人民政府报告；接到报告的上级人民政府应当即时作出是否批准的决定。在隔离期间，实施隔离措施的人民政府应当对被隔离人员提供生活保障；被隔离人员有工作单位的，所在单位不得停止支付其隔离期间的工作报酬。

此外，人社部《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）中也明确规定：“一、对新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施导致不能提供正常劳动的企业职工，企业应当支付职工在此期间的工作报酬……”

前述“被隔离人员”包括新型冠状病毒肺炎疑似病人及与新型冠状病毒肺炎病人、疑似病人密切接触者，经隔离、医学观察排除是病人或者病原携带者。前述“隔离期间”是指隔离、医学观察期间。前述“工作报酬”是指被隔离人员正常工作期间的劳动报酬，即视同员工的正常出勤，不得以缺勤为由扣减员工的工资福利。

（二）春节延长假期的工资支付问题

春节延长放假的三天中，1月31日（星期五）为工作日，2月1日（星期六）调休上班，2月2日（星期日）原为正常休息日。因此，春节假期实际仅延长了两天，即1月31日和2月1日。国务院办公厅此次所延长的两天春节假期（1月31日和2月1日），并非《全国年节及纪念日放假办法》所规定的国家法定节假日，是根据《突发事件应对法》为应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情采取的防控措施，根据该法第五十六条的规定，包括民营企业在内的所有用人单位，均须遵照执行。根据《国务院办公厅关于延长2020年春节假期的通知》第三条以及相关法律规定，用人单位安排员工在上述春节延长假期上班的，应当安排补休，未安排补休的，应比照休息日加班，支付200%的加班工资。另外，根据《职工带薪年休假条例》的规定，企业无权将该两天延长的春节假期内的员工休假按照年休假处理。如企业此前已经安排员工在上述期间休年休假或者其他假期的，应当予以撤销更改，另行安排休假。

（三）在延迟复工期间未工作的工资支付问题

根据浙江省人力资源和社会保障厅《关于积极应对新型冠状病毒感染肺炎疫情切实做好劳动关系工作的通知》（浙人社明电〔2020〕3号）文件，对新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施导致不能提供正常劳动的职工，企业应当视同提供正常劳动并支付职工正常工作时间工资。

企业因受疫情影响导致停工停产的，未超过一个工资支付周期（最长三十日）的，应当按照正常工作时间支付工资。超过一个工资支付周期的，可以根据职工提供的劳动，按照双方新约定的标准支付职工工资，不得低于当地最低工资标准；企业没有安排职工工作的，应当按照不低于当地最低工资标准的80%支付职工生活费，生活费发放至企业复工、复产或者解除、终止劳动关系。

（四）在延迟复工期间工作的工资支付问题

对于不受浙江省人民政府办公厅《关于延迟企业复工和学校开学的通知》中延迟复工时间限制的企业，在政府规定的延迟复工期间安排职工工作的，企业应当依法支付职工工资。其中，安排职工在休息日工作又不能安排补休的，应按照不低于职工本人日或小时工资标准的200%支付工资。

（五）在延迟复工限制期满后仍被限制不能返岗工作的工资支付问题

除被隔离治疗或隔离观察的新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似

病人和密切接触者外，因政府采取封锁疫区等紧急防疫措施导致职工在政府规定的延迟复工限制期满之后仍不能返岗提供正常劳动的，参照国家关于停工、停产期间工资支付相关规定执行，即包括政府规定的延迟复工期间在内的停工时间在一个工资支付周期内的，企业应按照劳动合同约定的工资标准支付职工工资；超过一个工资支付周期的，企业应当发放生活费，生活费发放标准建议不低于企业所在地最低工资标准的 80%。其中，企业与职工协商使用带薪年休假等各类假（包括企业自设的福利假）的，按国家有关休假规定和本企业福利假规定支付工资。

（六）企业要求职工延期返岗的工资支付问题

因响应当地政府延期返程号召，企业要求疫情高发地区职工、非紧迫岗位职工、治愈出院的新型冠状病毒感染的肺炎患者职工延期返岗的，如职工不能通过其他形式提供正常劳动，有关工资待遇由企业 与职工协商确定，企业也可参照国家关于停工、停产期间工资支付相关规定。

（七）确诊患者的工资支付问题

职工被确诊为新型冠状病毒肺炎或其他疾病需要治疗时，享受医疗期的有关待遇，企业应根据其工龄核定其医疗期，并按当地规定支付医疗期的病假工资。

感染新型冠状病毒肺炎的员工，其治疗期间享受病假工资待遇。病假工资按照单位的病假工资制度执行，但不得低于单位所在地

最低工资标准的 80%。员工病假工资待遇从其被确诊为新型冠状病毒肺炎之日起执行。

（八）企业因疫情影响导致生产经营困难期间的工资支付问题

人力资源社会保障部办公厅《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》第二条规定，企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。符合条件的企业，可按规定享受稳岗补贴。

企业停工停产在一个工资支付周期内的，企业应按劳动合同规定的标准支付职工工资。超过一个工资支付周期的，若职工提供了正常劳动，企业支付给职工的工资不得低于当地最低工资标准。职工没有提供正常劳动的，企业应当发放生活费，生活费标准按各省、自治区、直辖市规定的办法执行。建议企业在与员工就前述问题进行协商时，充分与员工、工会、职工代表大会进行沟通，并留下相关记录，最后最好还应将形成的方案及时报相关主管部门备案。

三、劳动合同解除与终止

（一）劳动合同解除

对于新型冠状病毒肺炎感染患者、疑似病人、密切接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施导致不能提供正常劳动的企业员工，企业不得依据《劳动合同法》第四十条（无过失性辞退）和第四十一条（经济性裁员）的规定与员

工解除劳动合同。

但需要注意的是，不得解除劳动合同的限制仅限于企业计划实施无过失性辞退或经济性裁员的情形。如员工违反《劳动合同法》第三十九条的规定，存在严重违反企业规章制度等情形，或因编造或故意传播与疫情有关的恐怖信息、拒绝接受隔离或治疗构成编造、故意传播虚假恐怖信息罪或妨害传染病防治罪被追究刑事责任的，企业可根据法律规定立即单方解除劳动合同。

《劳动合同法》第四十二条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：……（六）法律、行政法规规定的其他情形。”职工因被确诊感染或疑似病人，被采取强制隔离措施，属于《传染病防治法》第三十九条规定的情形，符合上述第（六）项规定。因此，职工被隔离期间，用人单位不得依照《劳动合同法》第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同。

《传染病防治法》第三十九条规定，对甲类传染病的预防、控制措施包括：对病人、病原携带者，予以隔离治疗，隔离期限根据医学检查结果确定；对疑似病人，确诊前在指定场所单独隔离治疗；对医疗机构内的病人、病原携带者、疑似病人的密切接触者，在指定场所进行医学观察和采取其他必要的预防措施。

《劳动合同法》第四十五条规定：“劳动合同期满，有本法第四十二条规定情形之一的，劳动合同应当续延至相应的情形消失时终

止。但是，本法第四十二条第二项规定丧失或者部分丧失劳动能力劳动者的劳动合同的终止，按照国家有关工伤保险的规定执行。”根据《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）定：“……在此期间，劳动合同到期的，分别顺延至职工医疗期期满、医学观察期期满、隔离期期满或者政府采取的紧急措施结束。”员工经隔离观察排除是病人或疑似病人的，劳动合同可以终止；被确诊为肺炎患者接受治疗时，其劳动合同不能终止，应相应顺延。在合同到期之前，用人单位应当提前给员工发送《关于顺延劳动合同的通知》，避免出现无固定期限劳动合同、未签订劳动合同双倍工资，违法终止的问题。

（二）合同终止

对于有关员工在隔离治疗期间、医学观察期间或因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施期间劳动合同到期的，其合同期限相应顺延至职工医疗期期满、医学观察期期满、隔离期期满或者政府采取的紧急措施结束方可终止。

四、工伤问题

根据人社部、国家卫健委等《关于因履行工作职责感染新型冠状病毒肺炎的医护及相关工作人员有关保障问题的通知》规定，在疫情防控 and 感染人员救治工作中，医护及相关工作人员因履行工作职责，感染新型冠状病毒肺炎或因感染新型冠状病毒肺炎死亡的，应认定为工伤，依法享受工伤保险待遇。

已参加工伤保险的上述工作人员发生的相关费用，由工伤保险基金和单位按工伤保险有关规定支付；未参加工伤保险的，由用人单位按照法定标准支付，财政补助单位因此发生的费用，由同级财政予以补助。

对于企业员工因履行上述工作以外的正常工作职责，感染新型冠状病毒肺炎或因此死亡的，不受上述特别规定调整，其认定和费用支付等仍应严格根据《工伤保险条例》的相关条款确定。

五、劳动争议

根据人社厅发明电〔2020〕5号通知，因受疫情影响造成当事人不能在法定仲裁时效期间申请劳动人事争议仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算。因疫情影响导致劳动人事争议仲裁机构难以按法定时限审理案件的，可相应顺延审理期限。

根据《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）第三条规定，可以分以下不同情况予以处理：

（1）时效中止。因受疫情影响造成当事人不能在法定仲裁时效期间申请劳动人事争议仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算。

（2）审限顺延。因疫情影响导致劳动人事争议仲裁机构难以按法定时限审理案件的，可相应顺延审理期限。

第三章 疫情期间企业的合同履行问题

发生大规模疫情，合同还要履行吗？违约怎么办？2020年，发生新型冠状病毒疫情，企业推迟复工时间，这会直接影响到公司的生产和按时交货，面对突如其来的疫情，合同还需要履行吗？希望本文能对企业领导人在合同履行方面有所帮助。

一、新型冠状病毒疫情引发合同履行问题可能的法律救济——不可抗力及情势变更

（一）不可抗力及法律依据。

我国《民法总则》第一百八十条以及《合同法》第一百一十七条均规定“不可抗力是指不能预见、不能避免且不能克服的客观情况。”上述规定言简意赅概括出了不可抗力的核心特征：不能预见、不能避免、不能克服。不可抗力事件一般表现为影响合同履行的灾难性事件，既包括自然力量，如地震、水灾、旱灾、暴风雪等；又包括社会异常行动，如战争、暴乱、军事封锁等。《民法总则》第一百八十条规定，因不可抗力不能履行民事义务的，不承担民事责任。《合同法》第一百一十七条规定，因不可抗力不能履行合同的，根据不可抗力的影响，部分或者全部免除责任。因此，如果因为不可抗力导致不能履行合同义务的，不能履行一方合同当事人可以根据上述不可抗力条款要求免除民事责任。此外，根据《合同法》九十四条，因不可抗力致