

【贝战疫情，感恩前行】疫情之下，贝恩给 CFO 与财务部门的 7 个建议

摘要：本次疫情危机进一步凸显了现金流和应急规划的重要性，财务团队如何成为真正的业务伙伴？

作者：



曾伟民，贝恩公司全球合伙人、亚太区绩效提升业务主席



刘洋，贝恩公司全球合伙人、大中华区绩效提升业务主席

过去几年，财务部门纷纷转型，力争成为更有价值的业务伙伴。新冠疫情给企业带来的挑战恰似一场大考，检验着 CFO 和财务部门在这些转型方面的真实进展。

各种力量——包括全球化浪潮、监管变革、激进的投资者、自动化技术以及人才稀缺，都在倒逼财务团队转型。为此，财务部门纷纷将重点转向决策支持等价值更高的前瞻性工作，并减少花费在会计和交易事务性工作上的时间。

面对新冠疫情，财务团队不仅应将更多时间投入到高附加值的工作中，也须灵活运用远程协作等新型工作方式，更快更好地处理应收应付等传统工作。为此，我们建议 CFO 及其团队采取以下策略。

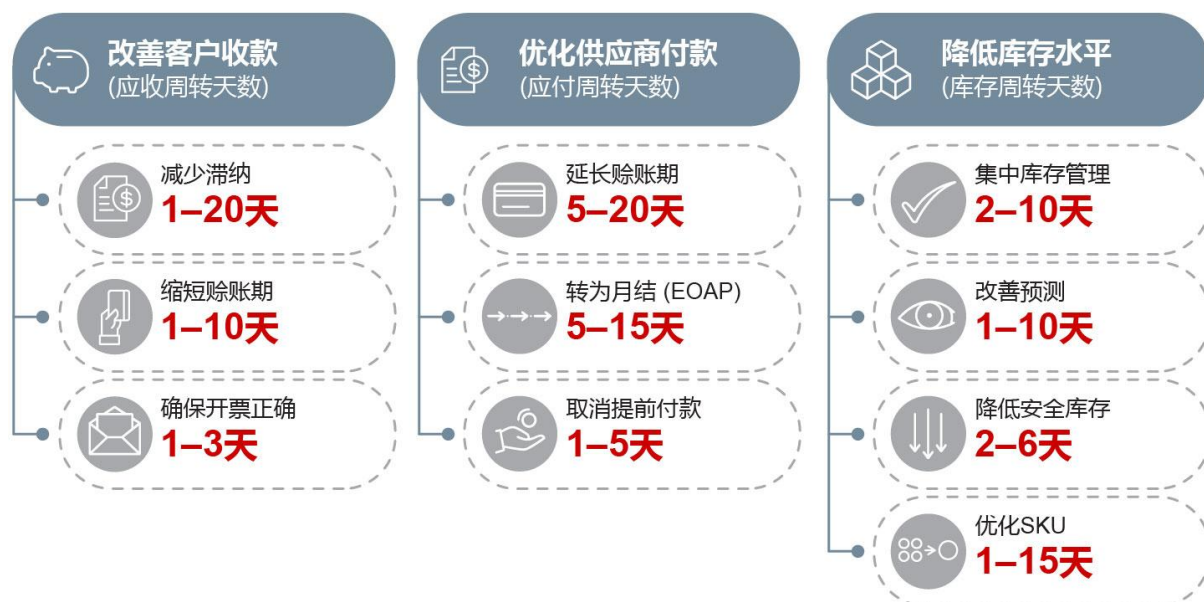
1. 再接再厉，深化业务伙伴角色

财务部门应当积极建言献策，帮助业务部门了解新冠疫情带来的财务影响。尽管业务端并不奢望财务部门能够未卜先知，准确预测未来走向，但财务部门也不应被动响应，沦为销售、运营和供应链情况的传声筒。CFO 及财务部门负责人应敏锐察觉并有效传达对业务影响最大的因素，评估关键事件的后续影响，例如客户削减开支、关键供应商流失等。

举例而言，在完成零基预算项目后，财务可将相关原则运用到利润和收入管理中。同时，快马加鞭调整管理报告体系，聚焦目前最为关键的指标——如新订单等先行指标，将远比滞后指标重要。受新冠疫情影响较大的企业可考虑建立“抗疫作战室”，在业务领导牵头和财务的辅助下，密切跟踪每日和每周的财务表现。

2. 夯实根基，保护现金头寸和流动性

现金流管理乃应对危机的重中之重。在正常业务情况下，公司将大量时间放在损益表上。但是现在，财务应鼓励业务部门将重点放在现金流和资产负债表上，着力加快应收，酌情推后应付，并加强库存管理（见图）。部分企业须立即启动净营运资本优化项目，以缩短现金转换周期。



备注：无需同时采用所有抓手；EOAP是一种会计政策，指将付款时间统一到每月的某一天
资料来源：贝恩分析

现金流管理乃应对危机的重中之重

此外，财务可会同业务部门领导重新评估资本投资计划。财资部应检验资金来源（投资方）的抗风险能力，并发展多元化的背景及筹资渠道，可能还需筹划对短期债务进行重新谈判，以减轻现金压力。

3. 未雨绸缪，制定或启动应急预案

鉴于快速响应可以帮助组织有效应对危机，财务规划和分析团队应当挑起大梁，支持业务部门开展情景规划。为避免一刀切的降本方式让组织元气大伤，部分企业提前规划，抢在衰退之前拟定了统一的应急预案。

以卡特彼勒为例，其在上一轮经济衰退前数年，就在制定 2005 年战略计划时启动了低谷规划举措。凭借这一规划，卡特彼勒在衰退初露端倪时得以迅速响应并大胆行动，根据销量和销售下滑情况快速调整成本结构。尽管 2009 年收入大幅缩水 37%，但卡特彼勒已提前一年实施了应急预案，成功将销售和综合管理成本削减 17%。

对于已制定衰退应急预案的企业来说，财务规划和分析团队可立即携同业务部门启动实施方案。而对于尚未制定应急预案的企业来说，财务团队应与业务部门共同商议抗击新冠疫情所需采取的相关步骤和权衡考量。预案内容可能涉及降低成本、提高可变成本比例、拓展收入来源、转向更稳定的产品或市场，也可多管齐下，多措并举。

4. 把握节奏，有效开展投资者沟通

不论是对投资者闭口不谈，还是毫无保留地告知最坏的情况，都非明智的沟通之举。贝恩认为，行之有效的方法，是向外界展示企业如何保障持续生产，合理设定预期，定期更新现金流管理情况，并在指标未达成时启动应急预案。在沟通时，企业应提供宽泛的指导范围来提高灵活性，尽早分享本季度表现和下季度预测，也能降低投资者的不确定性。

5. 避免震荡，制定业务连续性计划

新冠疫情之下，许多企业纷纷关闭办公室，开启居家办公和远程协作模式。部分行业的财务人员需考虑重新设计业务流程，以正常提供基础服务。以工资为例，部分小时工仍从打印中心领取纸质支票，财务这时就要考虑制定替代方案（例如支票发放）以确保员工拿到工资。在收款方面，企业也需快速部署虚拟的呼叫中心解决方案，负责接听和处理客户来电。

6. 通盘考虑，应对生态系统整体冲击

财务团队必须透过直接服务的业务部门，洞悉新冠疫情对客户、供应商和合作方的影响。缺乏对生态系统的宏观视角会让企业未来的财务表现遭遇更多意外变数。

7. 把握机遇，修补完善流程漏洞

在帮助企业重整旗鼓时，财务团队难免会暴露流程中的种种问题。那些依靠部落知识、权宜之计或依赖个人的流程将无所遁形。

尽管财务部门的短期要务是为业务提供必要支持，但也不妨从长计议，梳理流程重设和简化的机会，一旦等到环境稳定时，便可厚积薄发，开花结果。