



打破惯性 穿越疫情：首席财务官的新“飞行”计划



Ankur Agrawal, Chris Bradley, and Robert Uhlaner

疫情之前，财务职能已基本处于自动飞行模式，首席财务官必须制定新的飞行计划，企业渡过危机。

新冠病毒肆虐全球已经持续几个月了。在此期间，首席财务官们和财务团队付出了辛勤努力，引导组织应对这场突如其来的危机，例如，为员工、供应商和其他关键利益相关者确保安全提供支持；开展跨职能协作；评估流动性，留存现金；与投资者保持快速频繁的互动，重新设定绩效预期等。

打个比方，财务官们好比飞行员，驾驶飞机穿越一道长长的气流——但是种种迹象表明，前方还有更多颠簸。公司的业务和财务情况并未明显回归正常。市场环境变幻莫测，因此企业习以为常的日常规划和预算活动也必须做出相应改变——而且要快。

很多人认为，在新冠疫情出现前，财务职能已基本处于自动飞行模式。现在，首席财务官必须重拾权柄，再造财务流程。他们应亲力亲为，不但要稳住短期业务运营，而且要为新常态下企业的价值创造提供条件——依据关键情景和由前瞻团队制定的战略决策采取行动。

首席财务官必须从动荡不安的这几个月里汲取经验教训，将速度和灵活性永久地融入预测、规划和资源分配流程，还应将新工具和快速决策机制纳入财务团队的日常工作。双管齐下，形成全新的财务职能操作手册，

具体而言，包括以下六个关键方面：

当然，首席财务官不可能仅凭一己之力驾驶飞机。财务领导者也需要多方支持——高管层、董事会，以及一支敏捷的财务规划和分析团队（FP&A）。机组成员必须以新的方式团结起来，将分析、战略资源和能力用到刀刃上。

企业财务的新飞行计划

对于大多数首席财务官来讲，之前制定的飞行计划已派不上用场。在全球健康和经济形势发生深刻改变的当下，建立预测和情景、评估绩效报告、决定关键资源分配这套标准做法不再有意义。因为这些做法在很大程度上属惯性使然，而新的飞行计划则相反，它必须考虑快速变化的环境，且聚焦几项最佳实践。

制定多条飞行路线

多数企业已经采用某种形式的情景规划，但是在新常态下，财务团队必须将其嵌入现有的核心规划流程。首席财务官和财务团队应当继续沿用危机快速发展期建立的、反映长短期收入和成本前景的三到四种独立情景。每种情景对于潜在经济衰退的时间跨度、深度以及向新常态过渡的路径都有一套分析。其中，应当有一种基础情景——即什么也不做的情景——，它体现的是特定国家的宏观经济结果和对特定行业的影响，但是不包括企业为此采取的任何战略举措或其效果。建立多种情景，有助于将更多的敏

捷度和灵活性融入流程规划和公司的应急反应机制之中，比如，当 U 形复苏曲线演变为 L 形或“斜钩”形时。

例如，一家消费品公司的首席财务官和财务团队可能会识别出两种可能情景（基础情景以外）：一种是快速复苏，企业凭借电商渠道的优势赢得更大市场份额；另一种是企业复苏乏力，慢于经济复苏速度，导致企业与竞争对手形成差异化、获取市场份额的机会大大减少。

然后，财务团队可将高层领导选出的一两种情景作为运营计划的起点，而运营计划关乎企业未来如何经营。运营计划应当包括明确的关键业绩指标（KPI），以及表明从一种情景转变为另一种情景的触发因子。例如，在最初的情景中，一家零售企业起初只规划了销售小幅向线上渠道转移。然而，看到点击率不断攀升后，该企业就提高了销售目标，与更高需求情景保持一致。

将灵活性融入规划周期

那些正在思考如何应对新冠疫情带来的市场变化的企业，显然不能依靠年初制定的财务计划，如今的情况已经发生了戏剧性变化。就算抛开当前疫情的影响不谈，首席财务官们和财务团队也都意识到，基于单一情景的年度规划已经跟不上当今商业世界的变化节奏。

在危机高峰时期，规划和评估周期由于实际需要而缩短；现在，财务职能必须把这个节奏变成常态。首席财务官和财务团队应继续向着每季度

一次（或频率更高）的规划和评估周期转变。财务计划应继续涵盖 10 到 15 个价值最高——比如占整体业务 80% 的业务单元、地理区域或战略举措——的详细明细。还应继续包括多种情景，紧扣疫情暴露出的五到六个关键领域——例如，预计会出现明显价值漏损的地域、产品和业务单元。

如果企业还没有使用过动态预测，现在启动正是时候。动态预测能实时更新，在流转快、可分析数据较多的零售和软件业较为常见。FP&A 团队会随条件变化而对输入进行调整。大部分企业利用动态预测来管理收入，或在预测低于年度目标的情况下用来限制可支配支出。在可预见的将来，疫情发展情境势必推动商业决策的制定，首席财务官和财务团队应当采用类似的方法——即每季度都必须对新冠疫情的滚动预测做至少两次修正。

有些财务团队甚至还运用高级分析对预测和情境进行压力测试。例如，一家包装消费品企业将危机前数据、危机后的业务动因假设与消费者行为调研相结合，通过模型预测多种衰退情景下各个产品品类的需求。早期结果显示，罐头食品类一年的复合年增长率从正常业务情况下的-2.7%提高到了大幅衰退情景下的 4.2%。

实行应急资源配置

为了避免任何突发的、急剧的绩效滑坡，首席财务官和财务团队应在资源再分配流程中融入更多敏捷性，并考虑实行应急资源配置，即资金和资源的发放是基于情景触发的。例如，在危机期间，业务单元可能仅获得覆盖固定成本的基本资金。任何其他资金的划拨将视需求、交货速度或客

户保留率的增加情况而定——业务单元必须达到财务团队与业务部门事先共同商定的门槛。这种阶段关卡方法给了首席财务官和高管层备选方案：如果财务计划偏离正轨或者成功前景不妙，他们可暂缓举措的实施，或者干脆全部取消。

同样，首席财务官可能想要采用某种更加动态化的资源再分配方法——或许创建一个单独的资金池，在整个年度内按风险—回报预期在各个业务和地域间进行分配。例如，一家牙科服务机构的首席财务官为办公室装修和重新推出的消费者营销计划预留了资金。这些自由支配资金集中统一管理，实际分配则取决于哪些区域率先解禁开业和隔离解除后消费者对口腔健康的需求有多高。由于效果良好，这家机构打算继续保留这种资金分配方法。

财务领导人必须确保在绩效管理对话中体现上述预算策略的变化。任何评估都应基于真实数据，绩效对话应聚焦成本和取舍，而不是预算和偏差。毫无疑问，在资源分配中融入灵活性可能会带来不少挑战：有些投资可能被延迟；有些企业可能在间接支出上付出更多钱。不过，总体上看，有灵活性总比没有强：企业能按各种业务情景的实际结果来管理运营，而不是被迫固守一个不再合理的目标。

新的财务导航系统

首席财务官需要完善财务导航系统的各个要素——也就是用于支持预测、规划、预算变革的相配套工具、关键业绩指标（KPI）和方案。通过

落实并固化危机期间采用的最佳实践，首席财务官和财务团队可帮助企业在新常态下取得成功。

紧盯控制面板——始终如此

现在大多数企业处在这三类情况之一：受困于流动性的严重枯竭、绩效下滑但仍能运转、正好赶上消费和需求上涨的顺风车（如某些互联网企业）。首席财务官必须清楚地认识到企业处于发展历程的什么阶段，在 FP&A 团队的帮助下，对资源的部署和消耗进行相应的密切监控和管理。

疫情发展到这个节点，大部分组织可能都建立了支出控制塔、现金作战室、看板和“神经中枢”——所有这些都应保留下来，以便为复苏发力。首席财务官和 FP&A 团队可以利用这些工具持续监控资本投入，甚至可能需要随形势发展重新审视各种商业论证背后的假设。一家工业公司的财务团队为各项业务的资本投入建立了新的阶段关卡。新的门槛收益率与后续两年实现的收入比例挂钩。团队创建了一套用户友好型看板，人人都能（以动态图表形式）看到自己所管理的三项最重要举措的进展情况。业务领导的绩效评估也必须与举措完成情况挂钩，而不单单只看收入目标。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33960

