

COVID-19

危機時期下的企業現金流管理

Managing cash flow during a period of crisis



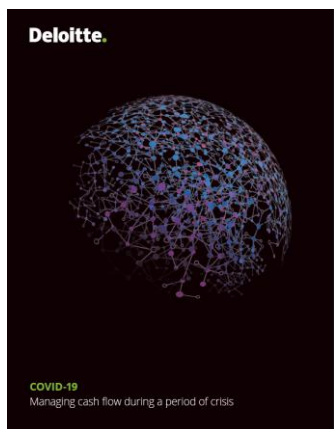
MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

## 摘要

- 清華大學與北京大學的共同研究報告指出，若新型冠狀病毒（COVID-19）疫情持續影響供應鏈營運，中國85%的中小企業將於三個月內面臨資金周轉不良的困境。
- 疫情構成供應鏈中斷已成為全球性的問題，中國以外的企業亦將面臨相同的現金周轉困境。
- 對於獲利表現不佳或現金流量不穩定的企業，疫情的衝擊將更為嚴重。
- 疫情在全球的發展與產業衝擊難以預測，因此，即使財務狀況良好的企業，亦不能在現金流管理掉以輕心。



# 危機時期下的企業現金流管理



## 報告連結

### 專家

鄭興 | 管理諮詢服務

朝中瑾 | 管理諮詢服務

現金流對公司營運而言極為重要，因此在COVID-19疫情全球延燒時期，公司應立即制定危機時期的**現金管理計劃**，並將其整合至企業持續營運管理與整體風險管理計畫中。

在制訂計劃時，管理者必須具有完整的生態系統與供應鏈營運觀點，因為管理現金的方式不僅會影響企業本身的業務，亦會影響到供應商及客戶。以下為Deloitte提出的現金流管理建議策略：

- 一. 企業應具備一個健全的供應鏈風險管理框架。** 全面了解其主要貿易夥伴、客戶及供應商在危機時期的財務風險。
- 二. 確保從前的籌資的方式依然可行。** 在非常時期，企業不該假設以往的借貸及融資方式還可持續運作，應時常主動與金融機構確認信貸額度，並同時尋求其他籌資方式。

管理現金的方式不僅會影響企業本身的業務，亦會影響到供應商及客戶

- 三. 注意現金循環週期。** 在危機時期，企業應將注意力從「增加獲利」轉移至「維持營運資金」，專注於應收帳款、應付帳款及存貨間的平衡。
- 四. 將財務長思維帶進整體的組織。** 供應鏈經理人通常將重心放在滿足客戶需求與供應鏈的營運，不須放太多心思在財務問題。但當企業面臨營運資金有限的非常時期，就必須同時具備財務長思維。
- 五. 重新檢視變動成本。** 減少變動成本的費用通常是較快速的保有現金方式，例如：減少員工會議差旅、交際娛樂、員工訓練等費用，或採取無薪假措施。
- 六. 重新檢視資本投資計劃。** 企業應重新評估哪一些投資計畫可以延後進行，以減少危機時期的資本支出。
- 七. 專注於存貨管理。** 危機時期公司恐面臨原物料及元件短缺等供應鏈中斷風險，因此公司需要調整安全庫存來因應目前的波動。從現金流的角度來看，公司可考慮減少時效性商品等製成品的庫存，以減少浪費產生。
- 八. 與供應商夥伴協調延長付款期限。** 保留營運資金的一種方法是延長付款時間，但建議與供應商夥伴達成一個可共同生存的協議，以維持整體供應鏈的營運資金與交貨品質。
- 九. 管理與加速應收帳款。** 在危機時期，企業更需要研究與集中應收帳款的管理，例如確保會計部門準確開立發票、預先辨認可能調整付款方式的客戶等。



# 危機時期下的企業現金流管理

全球疫情散布速度與對產業影響的不確定性高，將嚴重衝擊獲利不佳或現金流不穩定的企業。即使是財務狀況良好的企業，也需要重視現金流管理。

十. 考慮其他的供應鏈融資方案。企業可考慮將應收帳款轉讓給融資機構以獲得資金；或提供現金折扣鼓勵客戶加速付款，這些方式可協助公司加快取得現金。

十一. 審視各個交易款項金額。短期內，公司應審查各應收帳款與應付帳款金額正確性，仔細檢查是否有多支付關稅、增值稅等稅款。另外，若公司現金流足夠，可充分利用付款折扣以節省成本。長期來說，公司應進行流程改善，例如導入自動化流程來協助各交易金額審核。

十二. 了解業務中斷保險。公司應了解現有重大業務中斷保險政策及其承保範圍。此類保險通常涵蓋供應鏈斷鏈的損失。然而，由於SARS疫情造成的保險損失，一些保險公司已將因流行病引起的損失列入了特定排除項目，公司需要了解是否有這種情況。

十三. 考慮其他的營收模式。若現有的營收模式面臨到壓力，企業應評估短期和長期的替代營收流。例如，從海外市場轉移至國內市場、思考既有資產可以如何創造新營收模式等。

十四. 若有可能，將固定成本轉為變動成本。在不確定的情況下，通常企業可將固定成本轉換為變動成本，以保留核心業務，同時增加靈活性。例如出售資產後再將其回租是籌集緊急現金的一種方法。

十五. 超越既有的思考範圍。企業不應只專注本身營運和庫存，還需要考慮整個生態系統和供應鏈。如果只將負擔轉移給供應商或客戶，不僅對公司沒有好處，亦可能帶來重大風險。謹慎的財務風險評估應包含上下游對公司的影響，甚至有時甚至需要收購即將倒閉的合作夥伴以確保供應鏈維持正常營運。

## 下一步是什麼？

### 企業恢復正常營運

短期內，現金流管理需要成為公司整體COVID-19風險評估和行動計劃的一部分。即使對於尚未受到負面影響的公司，我們也建議管理團隊關注COVID-19帶來的風險，積極評估公司的現金流量需求與制定各種情況的應變措施，並評估供應鏈中客戶和供應商的潛在風險。

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

