



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会



上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute



| 基于财会专业人员的调查

疫情冲击下企业复工复产的挑战与应对

关于美国管理会计师协会 (IMA®)

美国管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大、最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究、CMA® 认证、继续教育、社交网络以及倡导最高职业道德标准等方式, 转变传统财务领域的思维模式, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就 IMA 成员个人职业发展。

IMA 在全球 150 个国家和地区、300 多个分会及精英俱乐部中已拥有超过 140,000 名成员。总部设在美国新泽西州, 通过设立在瑞士苏黎世、阿联酋迪拜、荷兰阿姆斯特丹、印度班加罗尔和中国北京、上海、深圳、成都的办公室为 IMA 成员提供本土化服务。

自 2007 年进入中国以来, IMA 发展迅速, 已经成为凝聚财务高管和企业决策制定者的高端平台。如今, IMA 成员广泛分布于工商界、学术界、政府部门以及各类非营利机构, 这些财务专业人士凭借其先进的财务理念、出色的战略思维、卓越的管理能力和严格的职业道德标准, 不断推进企业和机构整体绩效的提升。



关于上海国家会计学院

上海国家会计学院于 2000 年 9 月正式组建。学院是财政部直属事业单位，由财政部和上海市人民政府双重领导，实行党委领导下的院长负责制。

十多年来，在财政部的直接领导下，在各级领导的关怀和指导下，在社会各界的大力支持下，上海国家会计学院历经艰苦创业，积极探索高级财金、会计人才教育规律，适应经济社会发展对高端人才的需求和会计行业发展战略，面向国家宏观经济部门、国有大中型企业、金融机构和中介机构等开展高层次继续教育，形成了清晰的办学思路、办学模式。逐步形成了学位教育、高层管理培训、远程教育“三足鼎立”的事业格局，在经济社会领域形成了较高的知名度，被誉为会计人员的“精神家园”。

关于本次调研报告作者

季周 上海国家会计学院硕士生导师、CFO 领导力研究中心执行主任；

赵健 上海国家会计学院推广发展部主管；

单雨飞 美国管理会计师协会 (IMA) 知识经理；

Robert Liou 美国管理会计师协会 (IMA) 研究经理。

目 录

前言	01
调查问卷设计	01
(一) 数据获得和处理	04
(二) 调查内容定义	04
(三) 调查对象分类	04
(四) 计算依据说明	04
调查结果分析	04
(一) 疫情应对和员工管理	04
(二) 企业业务和财务数据	09
(三) 企业社会责任和财务领导力	20
调查发现和建议	22
(一) 现金为王	23
(二) 信用是金	23
(三) 风险决策	23
(四) 创新投入	23
(五) 财务领导力	24



前言

2020年1月，一场突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情牵动亿万人心，各方人员凝心聚力展开疫情阻击战。2月上中旬，不同行业企业逐步开始复工复产，防疫的同时也开始了一场经济保卫战，防疫生产两不误成为经济社会新命题。为此，上海国家会计学院联合美国管理会计师协会（IMA）开展了“应对疫情，财会人在行动”快速调研。调研对象为企业财务和会计工作者，调研目的是从企业经营的财务视角，重点关注疫情防控和复工复产期间企业经营所面临的困难、员工管理方面的挑战、企业社会责任以及财务人的危机应对。

- 本次调查受访企业所在地分别为上海（17%）、广东（13%）、江苏（11%）、北京（11%）、浙江（7%）、四川（7%）、山东（4%），湖北（3%）和其他省份（见图1）。
- 调查受访企业行业分布为制造业占23%，信息传输、软件和信息技术服务业占11%，批发和零售业占10%，金融业占9%，综合占7%，建筑业以及租赁和商务服务业分别占6%（见图2）。
- 调查受访企业中，17%企业员工数量在5000人以上，17%企业员工数量为1000-5000人，16%企业员工数量为500-1000人，50%企业员工数量在500人以下。
- 本次调查受访企业25.8%为上市公司，74.2%为非上市公司。
- 本次调查受访企业中有28%为国企，50%为民企，19%为外商及我国港澳台地区独资或合资企业，3%为其他。
- 本次调查受访者绝大部分为企业财务工作者，其中企业高管包括CFO、财务总监、财务负责人、总会计师等278人，占比24%，中层管理者占比42%，基础管理者占比34%。

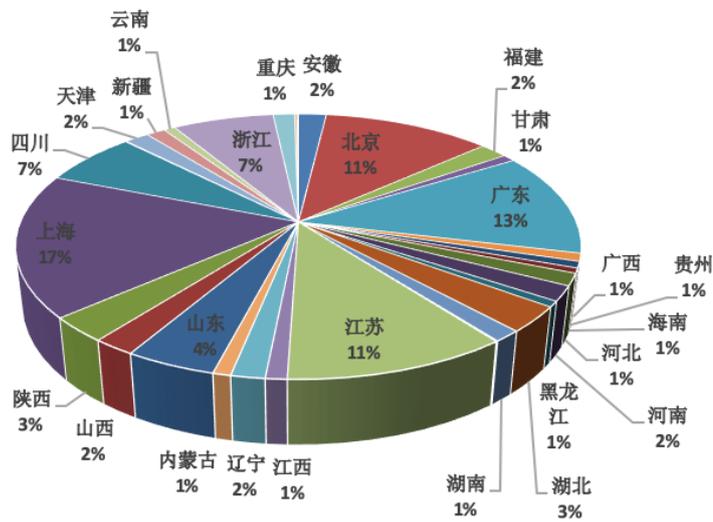


图1：受访企业的地区分布

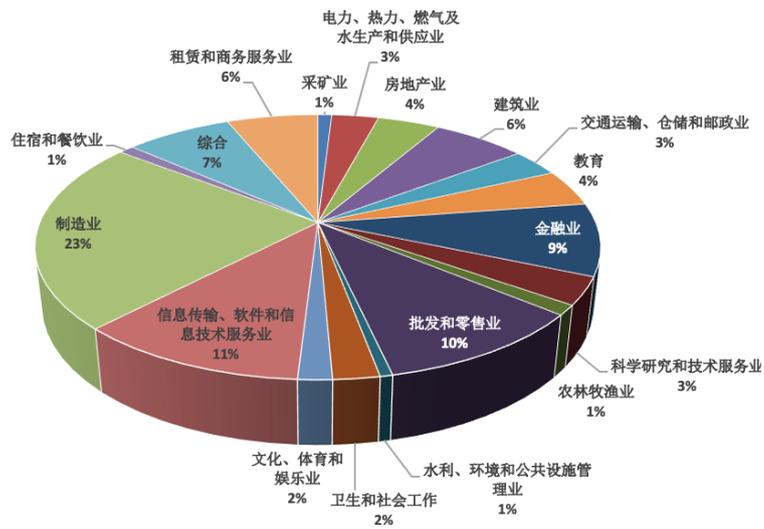


图2：受访企业的行业分布



基于财会专业人员的调查

调查发现：

- 企业所面临的困难或挑战排名前三位分别是现金流不足、人工短缺和市场有效需求减少。
- 企业全面恢复生产在很大程度上受到国内供应链上下游企业复工复产状况的影响，产业链上下游企业休戚相关。
- 中小微企业危机应对能力和风险管理机制薄弱，经营现状不容乐观。
- 半数以上企业对上半年全面恢复经营持谨慎乐观态度，研发投入和员工培训费用占销售收入比保持不变或增长。
- 企业作为社会公民在疫情期间履职尽责，体现企业社会责任；财务专业领导力对于企业可持续发展尤为重要。
- 疫情也是对企业经营管理的考验，调查针对发现的问题提出了若干应对策略和建议。

调查问卷设计

(一) 数据获得和处理

从2020年2月17日开始,通过IMA成员邮件系统和官方微信公众号,上海国家会计学院微博和微信公众号,中国会计视野网站等机构发放在线问卷链接,一周共收到1180份回复。为保证数据的有效性,我们对样本数据按照如下规则进行了筛选:预留手机号重复的,保留一份问卷;预留邮箱重复的,保留一份问卷,并剔除无效样本,最后筛选出有效问卷为1158份。

(二) 调查内容定义

调查开展期间的这一周正值全国开始复工复产的第二周(2020年2月17日-24日),财会人员能获得并了解企业运营的第一手信息,数据时效性和准确性较高。为反映企业真实问题和经营情况,问卷设计了以下几部分内容:

1. 疫情防控和复工复产期间的运营困难;
2. 员工管理的挑战和应对;
3. 企业业务现状和预期;
4. 企业社会责任和财务领导力。

(三) 调查对象分类

由于调查受访企业的行业、规模、所有制类型、企业成立年份、被调查者职位岗位等都会对调查结果产生影响,本调查对这些要素进行分类统计。

(四) 计算依据说明

若非特殊声明,本次调查图表中的数据结果均以占受访群体的百分比形式体现。
部分图表用里克特量表1-5分制(5分最高,1分最低)。

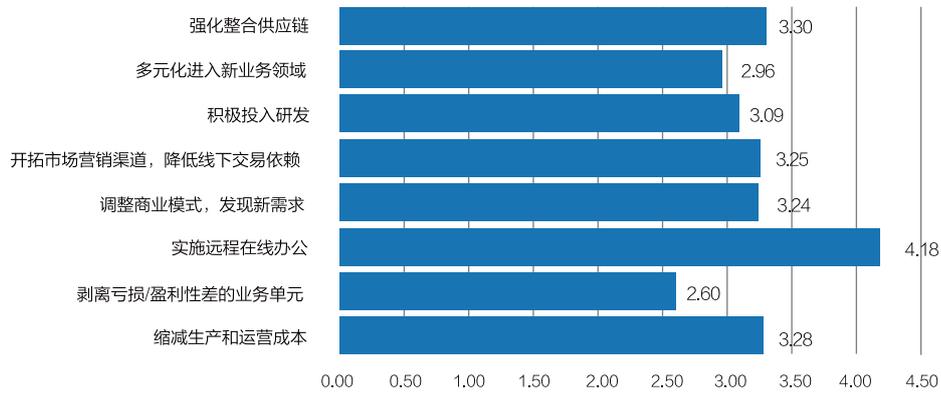
调查结果分析

(一) 疫情应对和员工管理

1. 面对疫情,企业采取了哪些措施恢复生产经营
(1-完全不符合,2-不是很符合,3-中立,4-比较符合,5-完全符合)



基于财会专业人员的调查

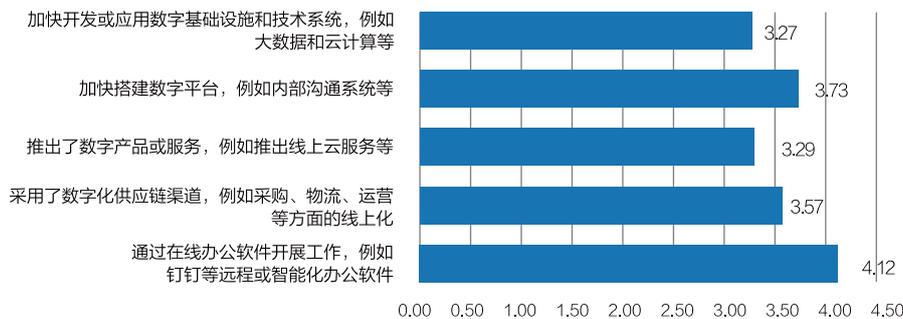


应对舆情, 企业采取最多的措施是“实施远程在线办公” (4.18), 其次是“强化整合供应链” (3.30)、“缩减生产和运营成本” (3.28)。

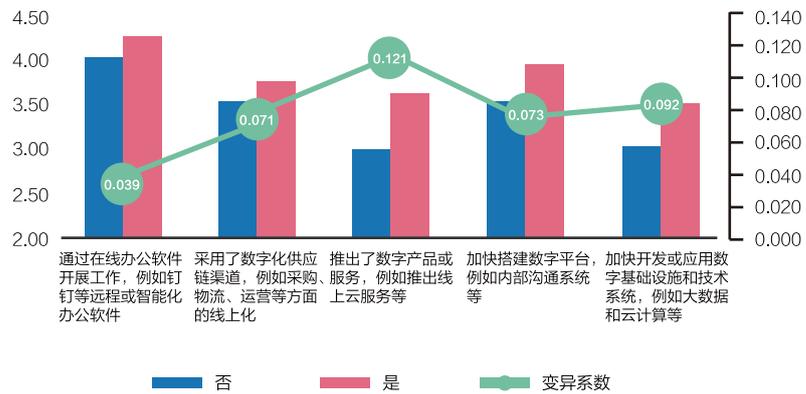
上市公司采取“实施远程在线办公”、“调整商业模式, 发现新需求”、“开拓市场营销渠道, 降低线下交易依赖”、“积极投入研发”、“多元化进入新业务领域”及“强化整合供应链”措施的比重明显高于非上市公司, 但非上市公司采取“缩减生产和运营成本”及“剥离亏损/盈利性差的业务单元”措施的比重要高于上市公司。

2. 面对疫情, 在哪些场景或业务单元中采用了数字化应对方式

(1- 完全不符合, 2- 不是很符合, 3- 中立, 4- 比较符合, 5- 完全符合)



面对疫情, 企业采用的数字化应对方式最多的是“通过在线办公软件开展工作, 例如钉钉等远程或智能化办公软件”, 其次是“加快搭建数字平台, 例如内部沟通系统等”。

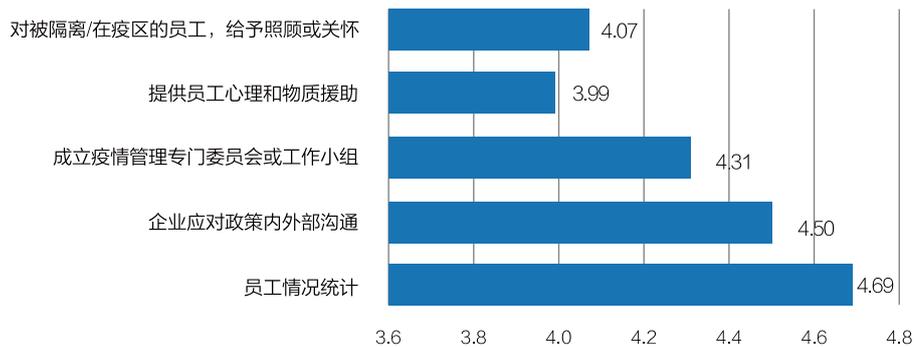


面对疫情, 在各种场景中, 上市公司采用数字化应对的比例都要高于非上市公司。

上市公司和非上市公司、不同所有制和不同规模企业采用数字化应对方式趋同的场景是“通过在线办公软件开展工作, 例如钉钉等远程或智能化办公软件”; 差异最大的场景是“推出了数字产品或服务, 例如推出线上服务等”。在各种场景中, 企业人员规模越大, 采用各种数字化应对措施的比例越大。

3. 面对疫情, 采取的疫情管理措施

(1- 完全不符合, 2- 不是很符合, 3- 中立, 4- 比较符合, 5- 完全符合)



面对疫情, 企业采取的疫情管理措施最多的是“员工情况统计”, 其次是“企业应对政策内外部沟通”和“成立疫情管理专门委员会或工作小组”。

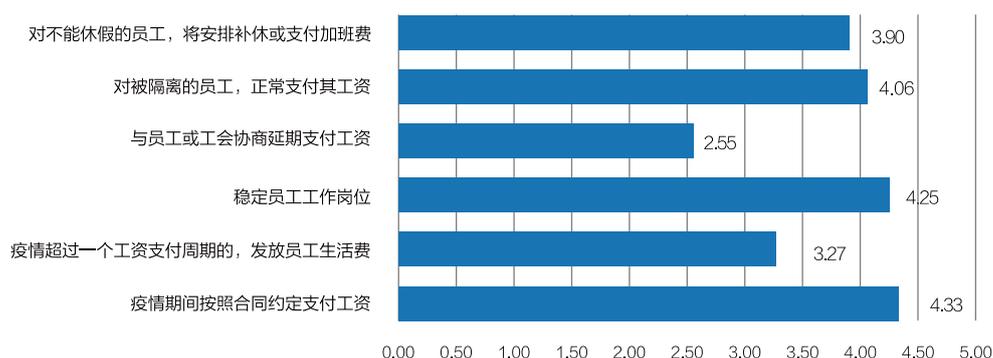


基于财会专业人员的调查

上市公司采用疫情管理措施的数量要高于非上市公司，双方在是否“提供员工心理和物质援助”上差异明显。国有企业和规模大的企业采取的疫情管理措施最为全面，民营企业相对较少，其中采取的疫情管理措施差别最大的是“是否成立疫情管理专门委员会或工作小组”。

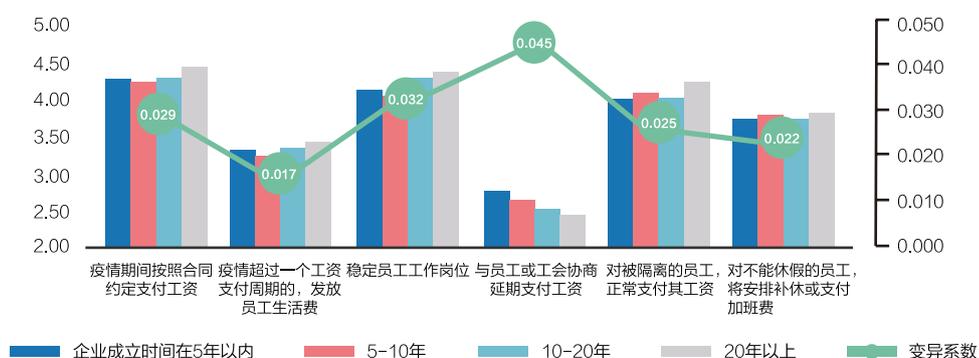
4. 面对疫情，采取的保障员工权益的措施有

(1- 完全不符合, 2- 不是很符合, 3- 中立, 4- 比较符合, 5- 完全符合)

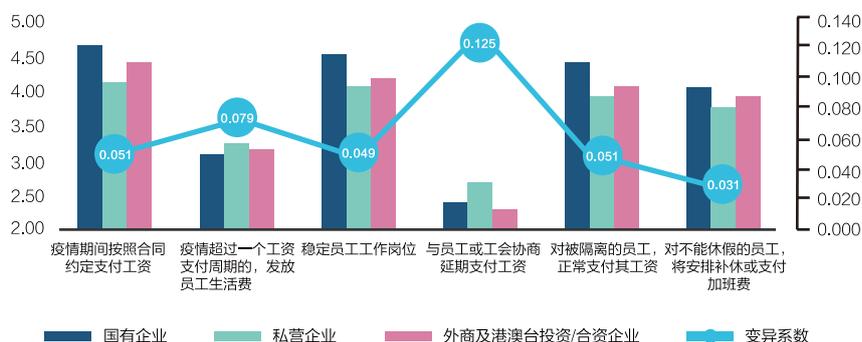


面对疫情，企业所采取的保障员工的措施从高到低依次为：“疫情期间按照合同约定支付工资”（4.33）、“稳定员工工作岗位”（4.25）、“对被隔离的员工，正常支付其工资”（4.06）、“对不能休假的员工，将安排补休或支付加班费”（3.90）、“疫情超过一个工资支付周期的，发放员工生活费”（3.27）、“与员工或工会协商延期支付工资”（2.55）。

由上图可见，绝大多数企业都能按照合同约定支付工资，与员工或工会协商延期支付工资的比重并不高。不同类型的企业在“与员工或工会协商延期支付工资”的措施上意见差异较大。



企业成立时间越长，表示“对被隔离的员工，正常支付其工资”的比重越高，表示“与员工或工会协商延期支付工资”的比重越低。



国企采取“疫情期间按照合同约定支付工资”、“稳定员工工作岗位”、“对被隔离的员工,正常支付其工资”、“对不能休假的员工,将安排补休或支付加班费”等措施的比重要高于其他所有制企业;私营企业采取“疫情超过一个工资支付周期的,发放员工生活费”和“与员工或工会协商延期支付工资”的比重要高于其他企业。

5. 今年员工规模是否会因疫情发生变化

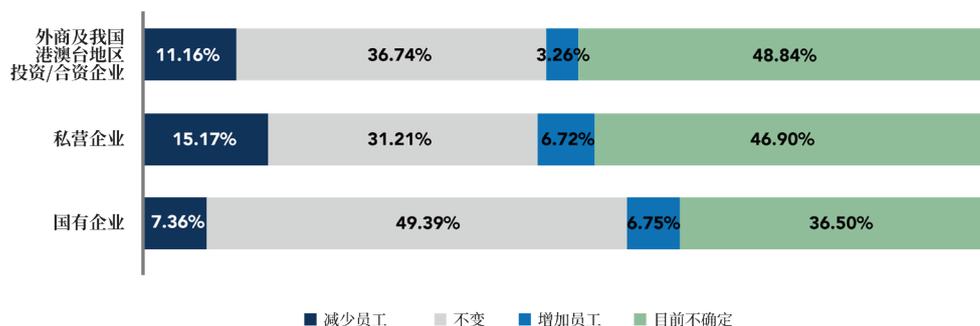


44%的受访者对今年的员工数量是否会因为疫情变化还不能确定,38%表示没有变化,但有变化的受访者中,表示减少员工(11.74%)的几乎是表示增加员工(5.96%)的两倍。

受访者所在企业成立时间越长,表示员工规模不会因疫情发生变化的比重越多。上市公司的受访者表示员工数量不变和增加的比例要高于非上市公司,表示减少员工和目前不确定的比重要少于非上市公司。



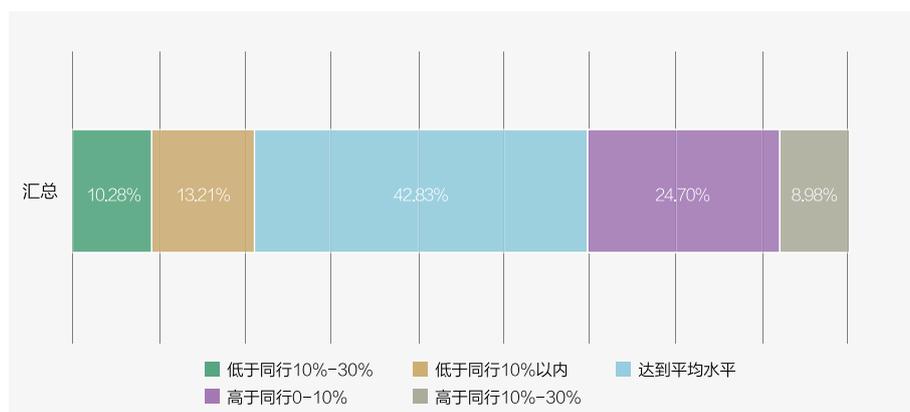
基于财会专业人员的调查



国有企业的受访者表示员工数量不变和增加的比例最高，表示减少员工和目前不确定的比重最低。小微企业的受访者表示减少员工和目前不确定的比重最高。

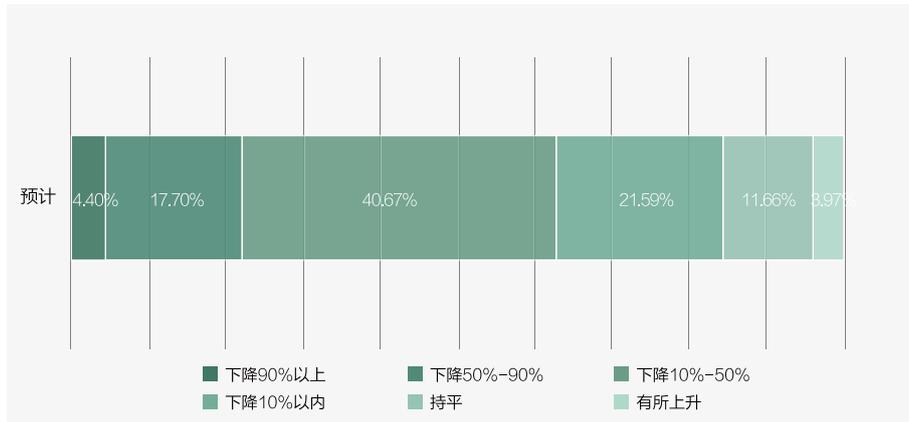
(二) 企业业务和财务数据

1. 过去3年，与国内其他竞争对手相比，企业的绩效（如利润水平、投资回报）

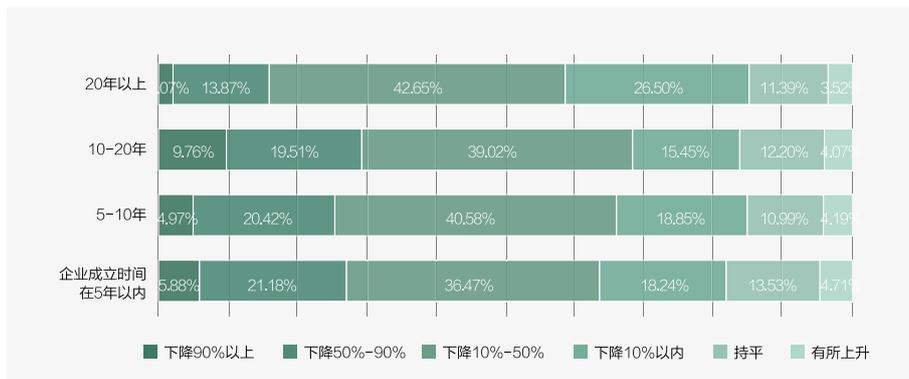


有 42.83% 的受访者企业绩效达到平均水平，低于同行水平的约占 23.49%，高于平均水平的占 33.68%。

2. 预计 2020 年一季度营收对比预算目标



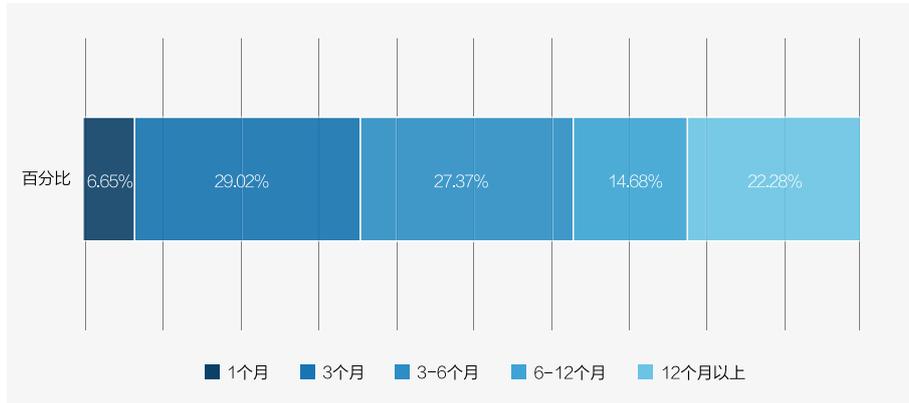
对于所在企业“预计 2020 年第一季度营收对比预算目标”，仅有 3.97% 的受访者表示有所上升，11.66% 持平，有 84.37% 的受访者表示会下降；其中 21.59% 表示会下降 10% 以内；40.67% 表示会下降 10%-50%；17.7% 表示会下降 50% 以上。



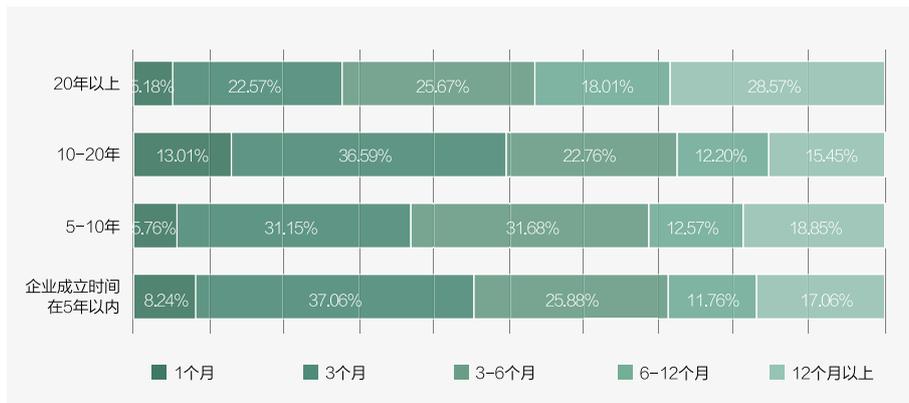
企业成立时间短、规模小的民营企业预计 2020 年一季度营收对比预算目标下降的比例高，显示其抗风险能力弱。



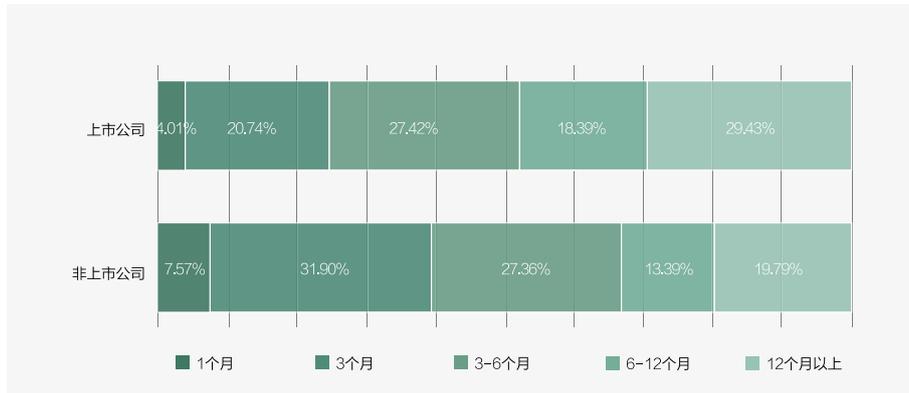
3. 企业目前现金流能维持的时间



受访者回复所在企业的现金流可以维持 3-6 个月的占 27.37%；可以维持 6-12 个月的占 14.68%；可以维持 12 个月以上的占 22.28%；35.67% 的受访者表示企业现金流不足 3 个月；6.65% 的受访者表示企业现金流只能维持 1 个月。



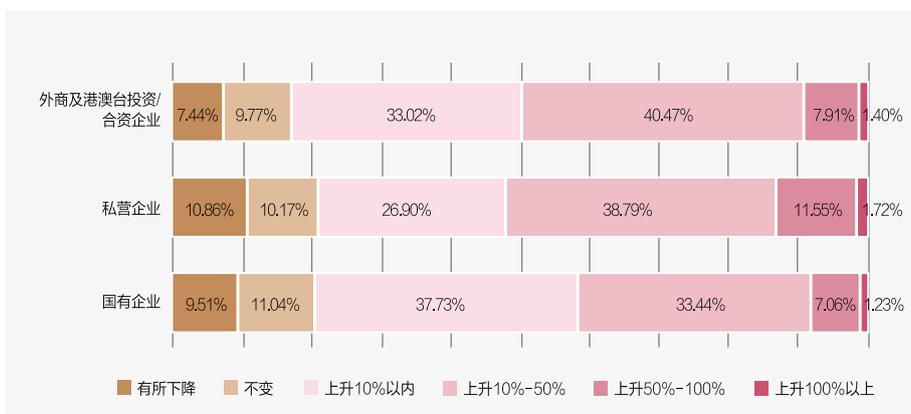
企业成立时间越长，现金流能维持的时间也越长。国企情况明显好于民营企业，上市公司优于非上市公司。人员数量小于 500 人的企业中，现金流仅能维持 3 个月以下的比重远高于其他规模的企业。半数以上小微企业现金流不能维持 6 个月以上。



4. 预计会造成企业成本变化

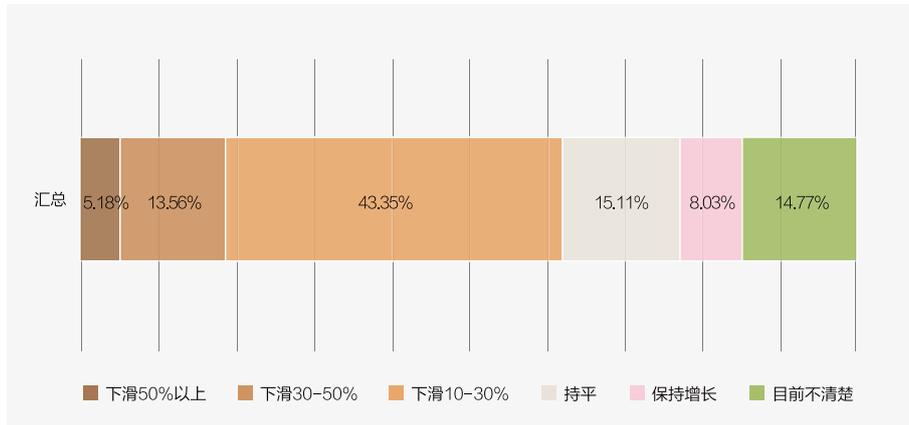


80% 以上的受访者预计疫情会造成企业成本增加，表示不变的仅有 10.54%，表示下降的只有 9.76%。





5. 与 2019 年相比，预期疫情会导致企业业绩变化

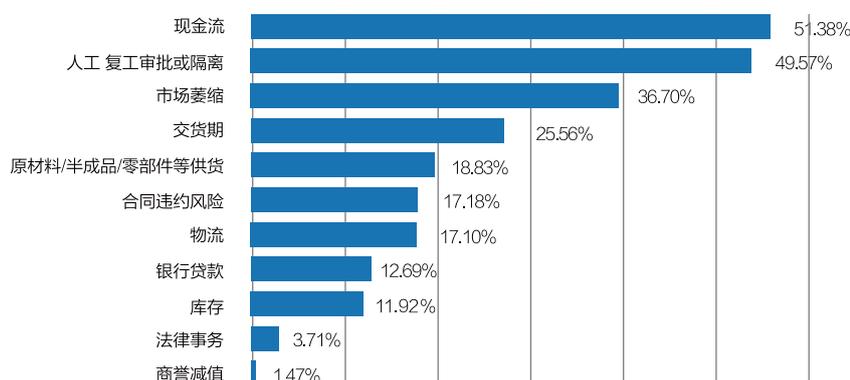


8.03% 的受访者表示预计企业业绩增长，15.11% 表示持平，43.35% 的受访者表示企业业绩将下滑 10%-30%，13.56% 表示业绩将下滑 30%-50%，5.18% 表示业绩将下滑 50% 以上。



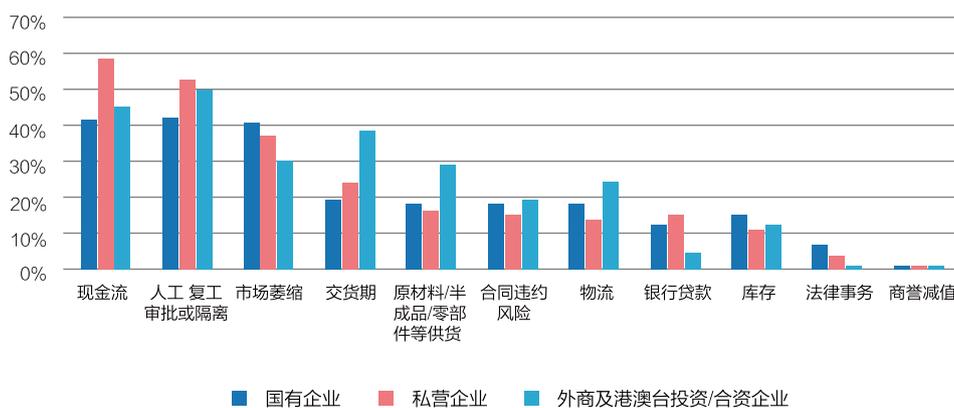
非上市公司的受访者预计疫情会造成企业业绩下滑程度要大于上市公司。

6. 企业目前所面临最大的困难或挑战



CFO 或财务高管面临的最大的困难或挑战排名前三的分别是“现金流”（51.38%）、“人工”（49.57%）和“市场萎缩”（36.70%）；其他方面还包括“交货期”（25.56%）、“原材料 / 半成品 / 零部件等上游供货”（18.83%）、“合同违约风险”（17.18%）和“物流”（17.1%）等。

企业成立时间越短，面临现金流困难的比重越大。非上市公司面临现金流、市场萎缩、银行贷款困难的比重高于上市公司，而上市公司面临的人工、原材料 / 半成品 / 零部件等供货、物流、库存、法律事务、商誉减值困难的比重都高于非上市公司。



外企除了现金流和人工方面的困难，在交 / 供货期限、合同违约和物流方面的问题也比较突出。制造业除了现金流和人工，由于上下游产能恢复需要一定时间，所以交 / 供货问题尤为明显。企业规模越小，现金流带来的挑战越大。

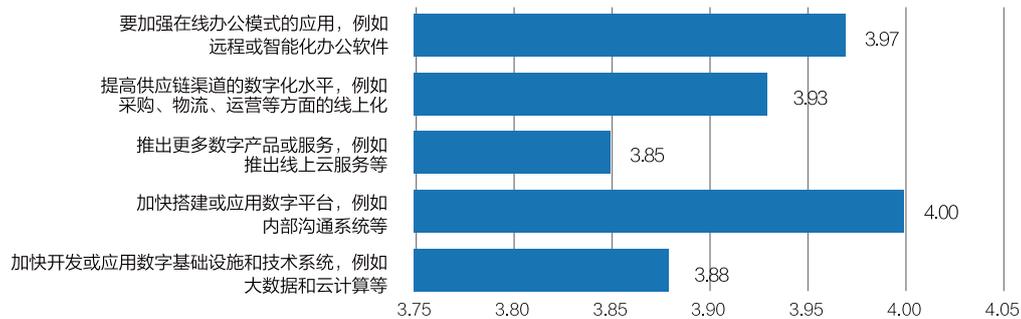


基于财会专业人员的调查

行业	现金流	人工	市场萎缩	下游交货	上游供货	合同违约	物流	银行贷款	库存	法律事务	商誉减值	样本量
电力、热力、燃气及水生产和供应业	59.46%	56.76%	24.32%	10.81%	13.51%	13.51%	8.11%	27.03%	2.70%	8.11%	0.00%	37
房地产业	67.35%	53.06%	32.65%	22.45%	8.16%	16.33%	2.04%	22.45%	12.24%	0.00%	0.00%	49
建筑业	60.81%	68.92%	17.57%	22.97%	29.73%	18.92%	13.51%	17.57%	8.11%	4.05%	1.35%	74
交通运输、仓储和邮政业	53.85%	38.46%	43.59%	17.95%	7.69%	15.38%	17.95%	25.64%	7.69%	5.13%	0.00%	39
教育	57.69%	51.92%	38.46%	13.46%	11.54%	21.15%	9.62%	13.46%	7.69%	3.85%	3.85%	52
金融业	41.18%	45.10%	42.16%	7.84%	0.98%	38.24%	3.92%	10.78%	9.80%	12.75%	4.90%	102
科学研究和技术服务业	51.28%	58.97%	33.33%	28.21%	15.38%	30.77%	10.26%	5.13%	5.13%	2.56%	2.56%	39
批发和零售业	52.89%	42.15%	35.54%	32.23%	14.88%	12.40%	28.93%	9.09%	27.27%	0.83%	0.83%	121
信息传输、软件和信息技术服务业	53.08%	54.62%	40.00%	26.92%	13.85%	15.38%	13.85%	8.46%	3.85%	6.92%	0.77%	130
制造业	42.22%	45.19%	31.85%	42.59%	39.26%	7.04%	30.74%	8.89%	15.19%	0.74%	0.74%	270
综合	53.57%	48.81%	41.67%	25.00%	13.10%	22.62%	13.10%	11.90%	9.52%	4.76%	2.38%	84
租赁和商务服务业	56.94%	59.72%	55.56%	16.67%	1.39%	19.44%	4.17%	16.67%	2.78%	1.39%	1.39%	72
总计	51.38%	49.57%	36.70%	25.56%	18.83%	17.18%	17.10%	12.69%	11.92%	3.71%	1.47%	1158

7. 经历疫情，企业会做出的改变

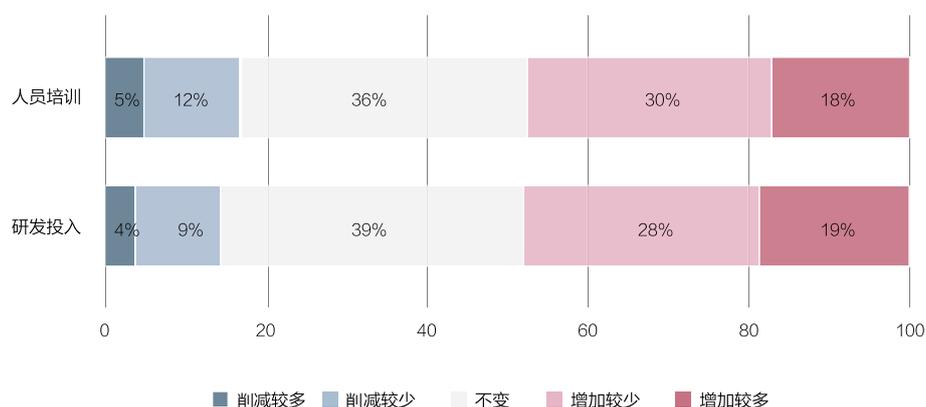
(1- 维持现状, 2- 极少改变, 3- 有所改变, 4- 较多改变, 5- 大幅改变)



经历疫情，企业将做出的改变依次为：“加快搭建或应用数字平台，例如内部沟通系统等”（4.00）、“要加强在线办公模式的应用，例如远程或智能化办公软件”（3.97）、“提高供应链渠道的数字化水平，例如采购、物流、运营等方面的线上化”（3.93）、“加快开发或应用数字基础设施和技术系统，例如大数据和云计算等”（3.88）和“推出更多数字产品或服务，例如推出线上云服务等”（3.85）。

8. 企业 2020 年的研发和培训投入情况

(1- 削减较多, 2- 削减较少, 3- 不变, 4- 增加较少, 5- 增加较多)



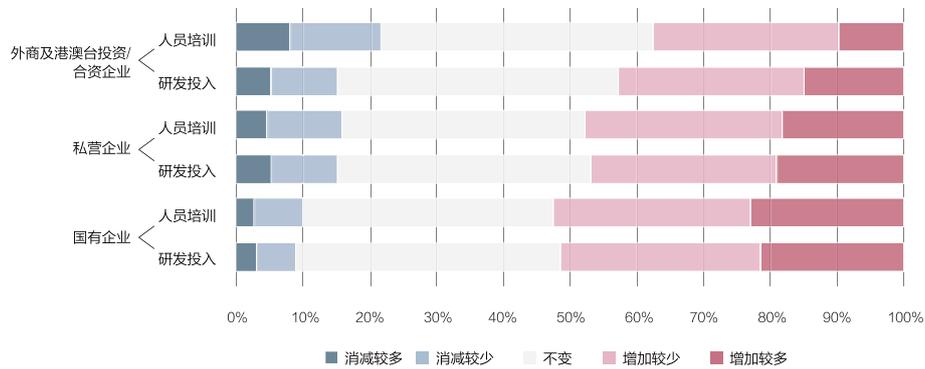
除了收入和成本受疫情影响的变化，调查还询问了企业 2020 年对研发投入和员工培训的投入。47% 的受访者表示企业会增加 2020 年研发费用，39% 表示不变，13% 回复会减少；48% 的受访者回复企业会增加 2020 年培训费用，36% 表示不变，17% 表示会减少。

上市公司的人员培训和研发投入增加的比重要高于非上市公司。国有企业在人员培训和研发投入增加的比重最大，外商及我国港澳台地区投资 / 合资企业增加最少。

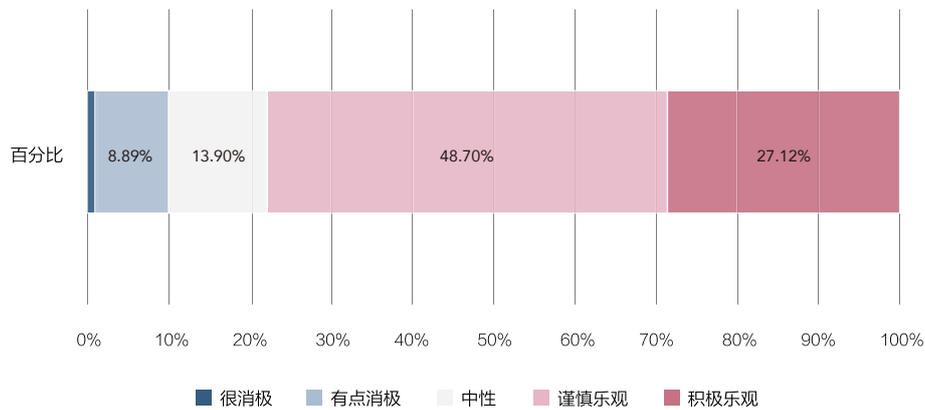


基于财会专业人员的调查

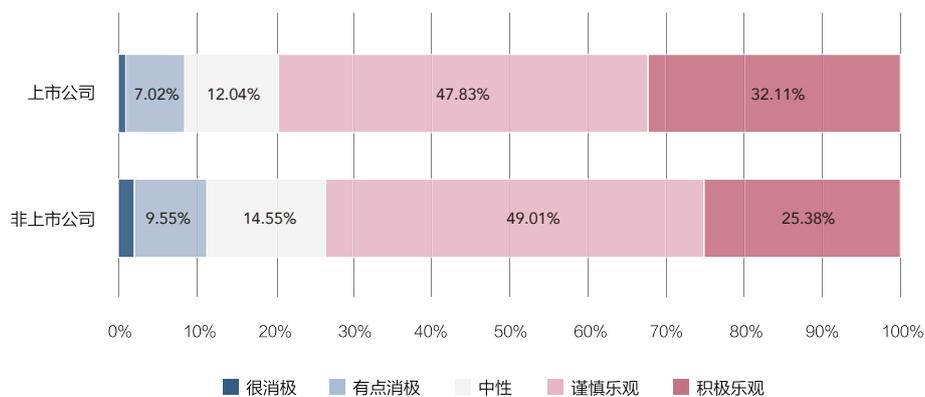
研发投入和人员培训所占销售收入比重



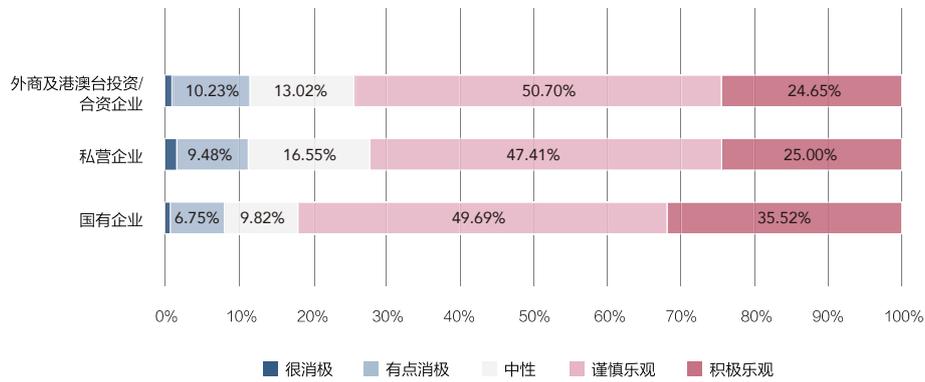
9. 对第二季度全面恢复经营的信心



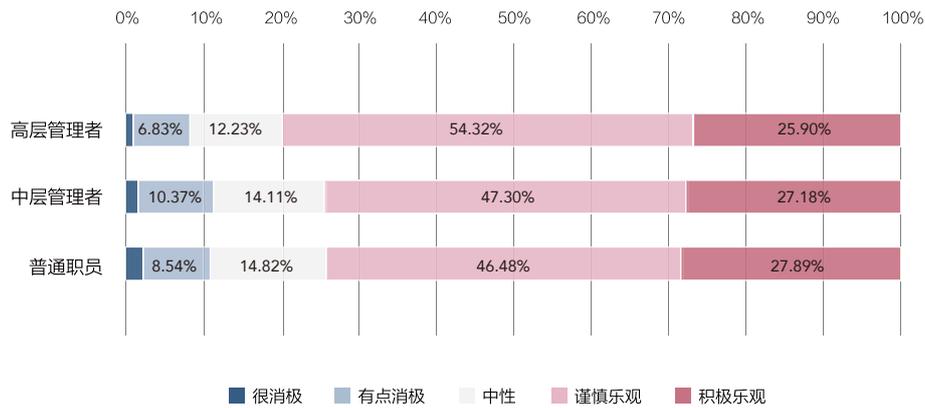
对本企业第二季度恢复经营的信心，27.12%和48.7%的受访者分别表示积极乐观和谨慎乐观。



上市公司对第二季度恢复经营的信心相比非上市公司更乐观。

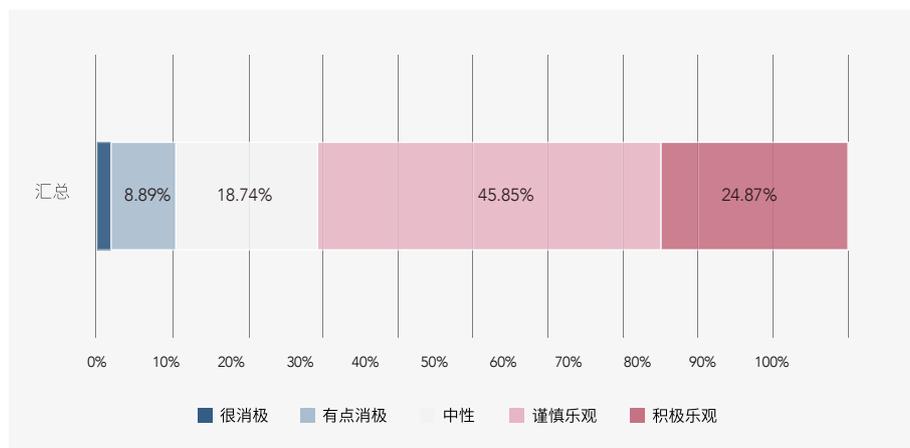


国有企业受访者对第二季度恢复经营的信心最乐观。



随受访者的职位层次提高，选择很消极和积极乐观的比重都变小，选择谨慎乐观的比重变大。

10. 对整体市场上半年恢复的信心

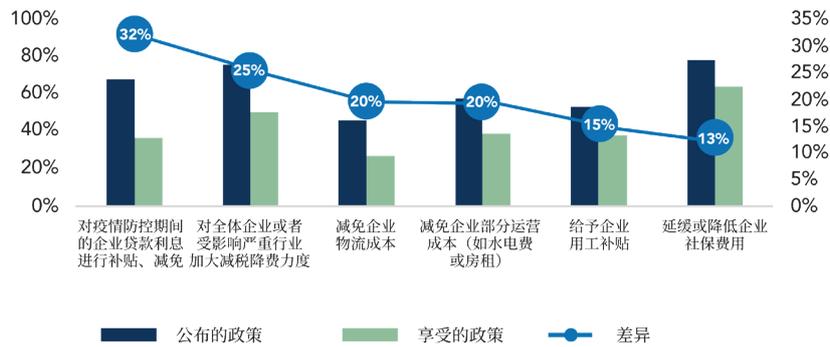




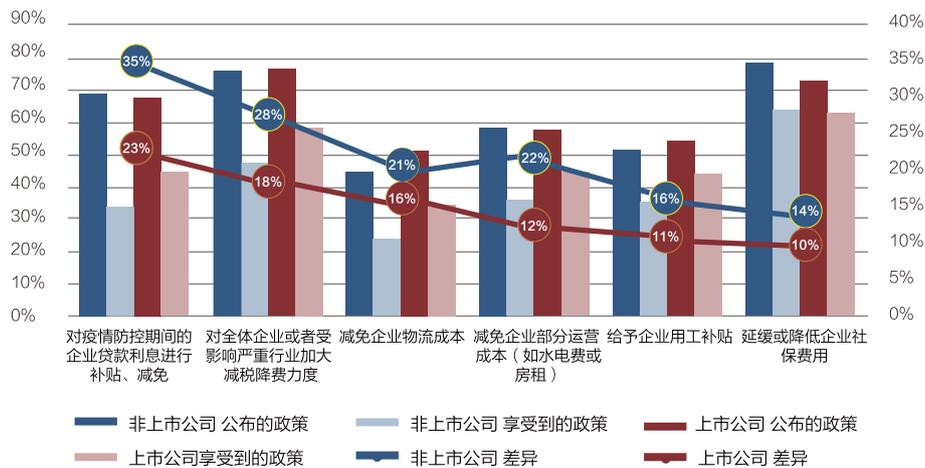
基于财会专业人员的调查

在整体市场上半年恢复经营的信心方面，24.87%和45.85%的受访者分别表示积极乐观和谨慎乐观。上市公司对整体市场上半年恢复的信心要比非上市公司乐观。国有企业受访者对整体市场上半年恢复的信心最乐观，外商及我国港澳台地区投资/合资企业受访者最悲观。

11. 地方政府对企业的政策支持和企业实际享受到的支持



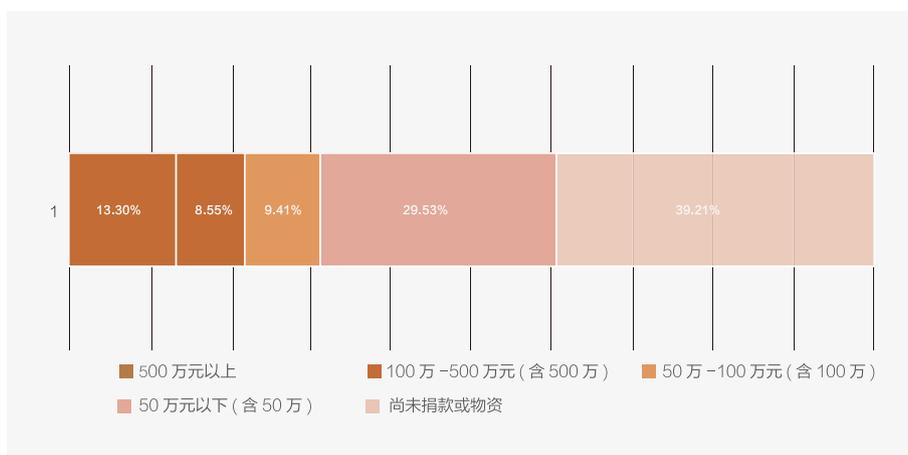
地方政府和税务机关公布的政策和企业实际享受到的政策之间仍有不小的差距，其中差异最大的是“对疫情防控期间的企业贷款利息进行补贴、减免”，公布的政策和享受到的差异达到了32%；差异最小的是“延缓或降低企业社保费用”，差异有13%。



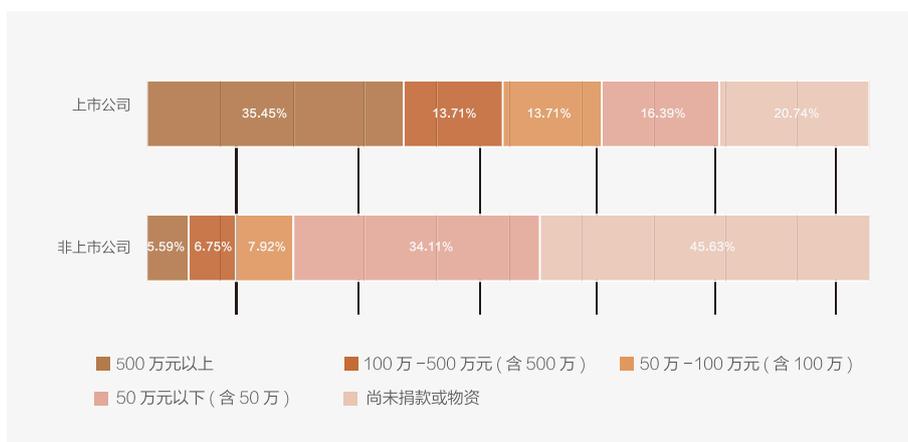
享受到的政策与公布的政策之间的差异，上市公司要小于非上市公司。享受到的政策与公布的政策之间的差异，国有企业反馈差异最小。

(三) 企业社会责任和财务领导力

1. 企业参与的社会捐款或捐赠物资金额



企业也是社会公民，问卷调查了受访企业的捐赠情况，61% 的受访者所在企业参与捐款或捐物，总金额超过 50 万元的企业占比 31.26%，有 13.3% 的企业捐赠金额超过 500 万元。

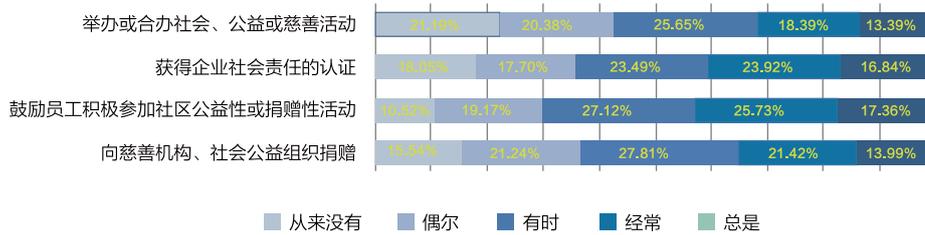


上市公司捐款捐物金额显著高于非上市公司。



2. 企业过去 3 年开展的公益活动

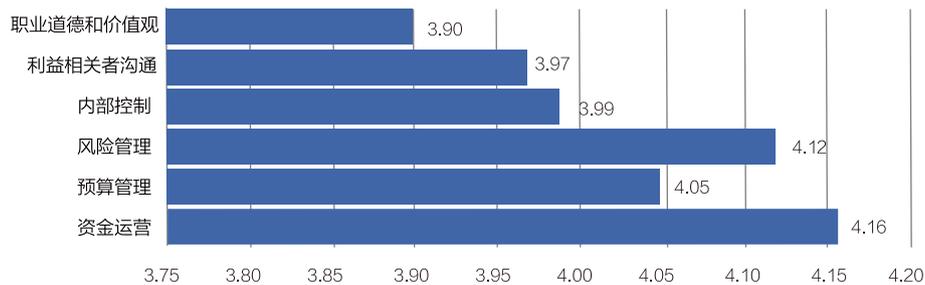
(1- 从来没有, 2- 偶尔, 3- 有时, 4- 经常, 5- 总是)



除了捐款捐物，企业过去 3 年还采取不同措施开展公益活动，其中最多的是“鼓励员工积极参加社区公益性或捐赠性活动”。企业成立时间越长，组织开展的公益活动越多。上市公司过去 3 年开展的公益活动要多于非上市公司。国有企业过去 3 年开展的公益活动最多，其次是外商及我国港澳台地区投资 / 合资企业。

3. 疫情期间，CFO 或财务高管的关键职责 (5 分最高，1 分最低)

CFO 或财务高管的关键职责



企业财务高管或 CFO 履行关键职责依次为“资金运营” (4.16)、“风险管理” (4.12)、“预算管理” (4.05)、“内部控制” (3.99)、“利益相关者沟通” (3.97)、“职业道德和价值观” (3.9)， “资金运营”和“风险管理”的重要性靠前。

4. 疫情期间，CFO 或财务高管展现的关键能力



企业财务高管或 CFO 应对危机的关键能力按照重要程度排序为：“应急处置管理”、“遵从组织价值观”、“战略决策支持”、“有效沟通和激励”以及“创新性开展工作”。但 CFO 或财务高管展现出来的能力与期望他们应当拥有的能力之间尚有差距，差距最大的是“创新性开展工作”，差距最小的是“遵从组织价值观”。

总体来说，企业规模越大，成立时间越久，CFO 或财务高管展现出来的能力与期望他们应当拥有的能力之间的差距越小。

CFO 以外的高层管理者认为 CFO 或财务高管展现出来的能力与期望他们应当拥有的能力之间的差距，要高于 CFO 或财务高管本身对自己能力差距的判断。

调查发现和建议

调查进行期间，正值从中央到地方先后出台了一系列减税缴费和补贴政策，调查结果一定程度上验证了这些政策的必要性和及时性，部分缓解了行业和企业实际困难和焦虑情绪，对于有序复工复产复市、恢复经济发展起到积极正面的作用。调查也发现，企业面对的困难和挑战客观存在共性。基于对调查结果的分析，我们提出以下几点相关建议：



(一) 现金为王

3-6 个月的现金流是半数以上企业的“生死火线”，疫情是对企业的“考验”，能够检验出那些现金流管理中有瑕疵的企业。现金流管理是企业风险管理的一种，疫情期间，企业可以通过加强库存现金管理、暂缓不必要的开支、加速资金回笼、利用一级及二级市场进行资本运作及启动应急贷款等措施，调配资源，优化配置。企业同时还需要“未雨绸缪”，重视中期和长期的现金流管理问题，利用合理的债务杠杆，做好整体资金规划和安排。

(二) 信用是金

受疫情防控和复工复产时点的影响，产业链上下游传导会带来“连锁反应”：供应商及客户的合同履行能力下降导致上游原材料进不来、下游产品出不去，企业生产经营受损，企业形象甚至商誉缩水。信用如同企业的无形资产，会长期影响企业发展。财务人员应通过分析应收应付账款账龄，评估合同履行能力，对供应链风险作出预警，并协同企业相关部门与利益相关方积极主动沟通，降低突发事件引发的信用风险。

(三) 风险决策

疫情反映出中小微企业普遍缺乏风险防范意识，风险管理机制薄弱。企业应把“重大突发事件”纳入企业风险管理，成立紧急事件决策委员会，明确紧急事件的响应机制、预案及人员分工。践行社会责任、做好利益相关方管理的同时，追踪政策导向，关注国家和地方出台的各项优惠政策、银行的融资新政策等，为企业争取到最适用最优惠的资源。本次疫情中，减税降费、企业补贴等措施都是对企业特别是中小微企业的及时“输血”，用好用足政府“减、免、缓、退、补”等政策将助力企业渡过难关。

(四) 创新投入

本次调查中，超过半数受访企业的财务负责人认为应坚持和增加本年度的研发和培训费用投入，加大对数字化技术的应用和投入，这反映了财务人敏锐地捕捉到科技发展对财务管控及企业运作的重要性。财务负责人应在突发事件后重视并重新审视企业发展战略和商业模式，并致力于与业务部门一起探索和评估新模式、新渠道和新服务，优化企业资本效能，抓住恢复增长的机遇。

(五) 财务领导力

调查发现企业财务高管的专业能力和危机领导力在防疫和恢复生产期间发挥了重要作用。财务是“稳定器”，确保企业基本面安全稳定。面对疫情爆发，财务高管需要回答两个核心问题：其一面对疫情给行业带来的复杂影响，如何统筹考虑，提供应急处理的财务方案；其二是疫情稳定后的业绩增长，如何筹措资源支持决策层把握需求的变化，抓住恢复增长的机遇。建立内部正面积极的沟通机制并维护员工身心健康，对于企业内部稳定至关重要；同时需考虑调整预算与执行方案、现金流计划及贸易预警机制，做好客户关系维护，把可持续发展纳入决策范畴。

联络 IMA 中国

电话：8610-85910165 / 1367 / 1378 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn

新浪微博：IMA 北京代表处

LinkedIn：IMA Asia Pacific



扫描二维码关注官微