



▶ 在新冠肺炎疫情期间和之后增强韧性



新冠肺炎应对指南和行动清单



适用于服装厂及其经理

管理现金流

对于应对新冠疫情的服装制造商来说，本指南有助于工厂经理们跟踪他们的现金流，以便在危机期间更好地应对。

开始入门



包含：电子表格
模板、行动清单

在本指南中：

- ▶ 为什么在疫情期间管理现金流至关重要
- ▶ 如何编制现金流量表和现金流量预测
- ▶ 关于如何立即以及随着时间推移改善现金流的建议



1. 为什么在疫情期间跟踪你的现金状况至关重要

跟踪工厂的现金流总是很重要的，因为它可以让你能够跟踪成本，避免或减少损失，还可以帮助你确保你的工厂保持流动性，进而帮助你增强盈利能力。你的现金流决定了你在一个给定的时间里可以花多少钱。

对你的现金流
有很好的了解
可以帮助你的
工厂在疫情中
生存下来。



在新冠疫情危机期间，工厂考虑其现金流尤为重要。许多停业的工厂往往倒闭，因为他们没有足够的现金来支付开支。要对你当前和未来的现金流有一个很好的了解，这可以帮助你的工厂在疫情中生存下来，也会使你最终更容易恢复运营。

了解你的现金流是在新冠疫情危机期间以及更长时期内负责任地管理工厂财务的起点。它可以提前警告你未来的现金短缺，并帮助你在面临缺钱/烧钱情况之前及时采取行动。



2. 了解现金流

现金流是指流入和流出工厂的现金量。如果进的钱比出的多，你的工厂就有一个“正现金流”。相反，如果你的工厂花的钱比进的钱多，你的工厂就会有一个“负现金流”。

你应该总是力争有一个正现金流，能够支付你的工厂的各项费用。有时一个盈利的工厂可能会有一个负现金流，例如，如果它花很多钱购买材料或库存。虽然这些材料很值钱，但除非它们能很快地生钱，否则利润就会被冻结，工厂可能会出现负现金流，直到库存被用于生产服装，将它们运送给买家并再次收到销售收入。这就要求你设法减少你的营运资金周期。

要计算现金流，您需要总结工厂的：

- ▶ 现金流入：工厂产生的所有现金，包括销售、银行贷款和其他收入来源（如分包订单或部分订单（如允许）、多余辅料销售、二等品服装销售）和银行贷款。



- ▶ 现金流出：工厂用于固定成本和可变成本的所有资金，如材料、工资、水电费和其他费用。

管理现金流包括观察工厂的现金历史，以分析任何模式，并更好地了解现金流入和流出。现金流量表允许你为此目的总结你过去的现金流量。为了估计你未来的现金流，你可以准备现金流预测。这涉及到估算你未来的开支，包括劳动力、材料和管理费用，看看你需要多少现金来支付账单。此外，你需要估算你在同一时期内的现金流入。通过比较这些数字，你将知道您是否有足够的现金支付未来几个月的账单，或者您是否需要尝试寻找其他收入来源、补贴或中短期借款。



3. 准备行动

现在，您已经更好地理解什么是现金流管理，以及为什么它对您的服装厂至关重要，下一节将提供一些具体步骤，说明如何以负责任的方式管理现金流。

▶ 在新冠肺炎疫情期间和之后增强韧性



工厂改善现金流管理的4个步骤

01

编制工厂现金流量表

了解你可用的钱有多少

02

准备工厂的现金流预测

计划应对新冠肺炎和其他危机的财务影响

03

做出明智的决定并进行控制

使用可用的信息

04

立即并随着时间的推移改善你的现金流

考虑你的现状和未来





将措施付诸行动：工厂行动清单

1. 编制工厂现金流量表

首先，准备现金流量表。这将有助于你分析你的工厂在过去产生了多少现金，以及花了多少钱。它将帮助你了解你有多少钱可用，这也是你未来现金流预测的起点。

实用贴士：使用所附的模板（Excel表格）来准备你的现金流量表。



Factory_Cash_Flow_Template_CHI.xlsx

| 行动 | 易实施性 | 时间线 | 打勾 ✓ |
|--|------|-----------|--------------------------|
| 检查工厂的销售和费用记录。确保你有最新的数据。 | ✓✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 填写本月的所有现金流入(如果有)，如果可能的话，也填写前几个月的现金流入。确保包含每月月初可用的现金（现金和银行存款）。 | ✓✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 填写本月的所有现金流出，包括可变成本和固定成本，如果可能的话，也包括前几个月的现金流出。 | ✓✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 检查一下你本月的现金流量表，以及前几个月的现金流量表（如果你也填了这个信息），看看你的现金流是正的还是负的。（由于新冠肺炎，你的工厂目前可能有负现金流）。 | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 如果你本月的现金流为负，你需要看看你现在的现金状况，并决定如何最好地应对。问问自己： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 本月按时支付账单需要多少现金？ ▶ 哪些账单可以延期支付？ ▶ 你能找到其他收入来源来支付你的账单吗？ | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |

2. 准备工厂的现金流预测

为应对新冠肺炎和其他危机的影响做好准备的最好方法是确保你正确地了解你的工厂的财务状况以及它将如何受到这些威胁的影响。为此，你可以使用现金流预测。在此步骤中，您将准备未来六个月的现金流预测。

实用贴士：使用所附模板（Excel表）准备现金流预测。

| 行动 | 易实施性 | 时间线 | 打勾 ✓ |
|---|------|-----------|--------------------------|
| 查看你的现金流量表，分析你过去的支出和收入。问问自己： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 我们工厂过去3个月平均赚了多少钱？ ▶ 我们工厂过去3个月平均花了多少钱？ <p>实用贴士：如果你查看过去的更多月份，现金流量表将更能代表你的平均经营状况</p> | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 试着估计一下新冠肺炎在未来几个月里会对工厂的财务产生多大的影响。为此，你可以： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 查看一下你的现金状况是如何变化的，因为销售、付款、收款和运营的变化在疫情爆发后受到了影响 ▶ 在线查找并通过你的服装协会查找有关行业动态的信息 ▶ 咨询你的买家、供应商和工人，以便更好地估计你在未来几个月的产销情况 | ✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|--|----|------------|--------------------------|
| 把你对未来六个月现金流入的估计填上。记住，你事先收集的信息越多，就越容易对未来做出准确的预测。 | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 把你对未来六个月现金流出的估计填上。 | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 现在是时候修改你的现金流预测了。你估计你的工厂在未来六个月内会有正现金流还是负现金流？问问自己： ▶ 我们的工厂能否在负现金流的情况下存活六个月（或您预测的那么长时间）？ ▶ 我们有多少钱可以支付我们工厂每月的固定成本？ ▶ 还有哪些现金流入的其他来源可以帮助我们弥补负现金流？ | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 确保在收到新信息时，根据实际结果定期审查和更新现金流预测。这将有助于你更好地计划未来并做出更准确的预测。 | ✓✓ | »»»» 中期 | <input type="checkbox"/> |

3. 做出明智的决定并进行控制

您的现金流量表和您的现金流量预测是您为工厂导航的宝贵工具。利用手头的信息做出更明智的财务决策。在这一步中，你将为你的工厂计算一些关键数据，以便更好地了解你的长期财务状况。

实用贴士：使用随附的现金流模板（Excel表格）为您的工厂计算这些数据。

| 行动 | 易实施性 | 时间线 | 打勾 ✓ |
|--|------|----------------|--------------------------|
| 计算你的现金流利润率。现金流利润率是一个重要的盈利能力衡量指标，它显示了你的工厂在将销售转化为现金方面做得有多好。现金流利润率是指总经营活动产生的现金流与销售额之间的比率。百分比越高，说明销售得来的现金就越多。在计算这个数据之前，你应该至少记录六个月的现金流。 | ✓✓ | »»»»» 中期/长期 | <input type="checkbox"/> |
| 计算你的烧钱率。你的烧钱率告诉你，你每月的负现金流有多高。烧钱率很有用，通过它可以知道每月你手头需要有多少钱以便在不赚钱的情况下生存下来。 | ✓✓ | »»»»» 中期/长期 | <input type="checkbox"/> |

4. 试着立即并随着时间的推移改善你的现金流

有了现在手头掌握的信息，你还应该努力随着时间的推移改善你的现金流。

| 行动 | 易实施性 | 时间线 | 打勾 ✓ |
|--|------|---------------|--------------------------|
| 试着寻找其他的收入来源。例如，贵国政府可能对服装厂实行财政支持计划和退税。联系当地的服装协会或其他工厂了解更多信息。 实用贴士：请参阅本系列指南中的“寻找其他收入来源”部分，以找到增加工厂现金收入的方法。。 | ✓✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 如果你能确保你的员工有一个安全的工作场所，积极寻找销售机会。联系老客户和潜在的新客户。 | ✓✓ | »»»» 短期/中期 | <input type="checkbox"/> |
| 收回应收账款，确保买家按时付款。缓慢的应收账款收回会导致工厂现金流的大量流失。 | ✓ | »»» 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 如果你的收款被延迟，考虑给你的买家提供小折扣，使用信用证（LCs）或使用 | ✓ | | |

| | | | |
|--|----|----------------|--------------------------|
| 金融机构进行保理，以提高应收账款的支付率。 | | 》》 短期 | <input type="checkbox"/> |
| 联系您的银行讨论进一步的中短期贷款，以提高您的流动性。你可以用工厂的一部分（例如机器）或个人资产作为抵押。 | ✓✓ | 》》》》 短期/中期 | <input type="checkbox"/> |
| 与你的银行和供应商讨论如何在中短期内重组债务。较小的/延期还款和较低的利率将有助于减少每月的资金流出。 | ✓ | 》》》》 短期/中期 | <input type="checkbox"/> |
| 检查一下你的财务状况，试着找出提高工厂利润率的方法。您可以通过改进工厂制度和做法来提高效率，并通过培训员工来提高利润率。 | ✓✓ | 》》》》 短期/中期 | <input type="checkbox"/> |
| 尽量减少现金流出并向你的供应商争取更多时间来支付账单。 实用贴士：请参阅本系列指南中的“降低成本”部分，以找到降低工厂成本的方法。 | ✓✓ | 》》》》 短期/中期 | <input type="checkbox"/> |
| 尽量减少你的库存以避免现金在你的仓库里耽搁太久。 | ✓ | 》》》》》 中期/长期 | <input type="checkbox"/> |



本指南是由国际劳工组织企业司为“亚洲服装业供应链中的体面劳动”项目开发的，该项目由瑞典政府资助。

如需获取更多指南和资源以帮助应对全球新冠疫情，请访问：

▶ ilo.org/covid19

东亚、东南亚和太平洋地区体面劳动技术支持小组
联合国大楼10层
泰国曼谷Rajdamnern Nok大街
电话：662 288 1234
传真：662 288 3058
邮箱：BANGKOK@ilo.org

DECENT WORK

A better world starts here.