

Gartner 法务与合规领导服务

经济不确定性下的 场景规划

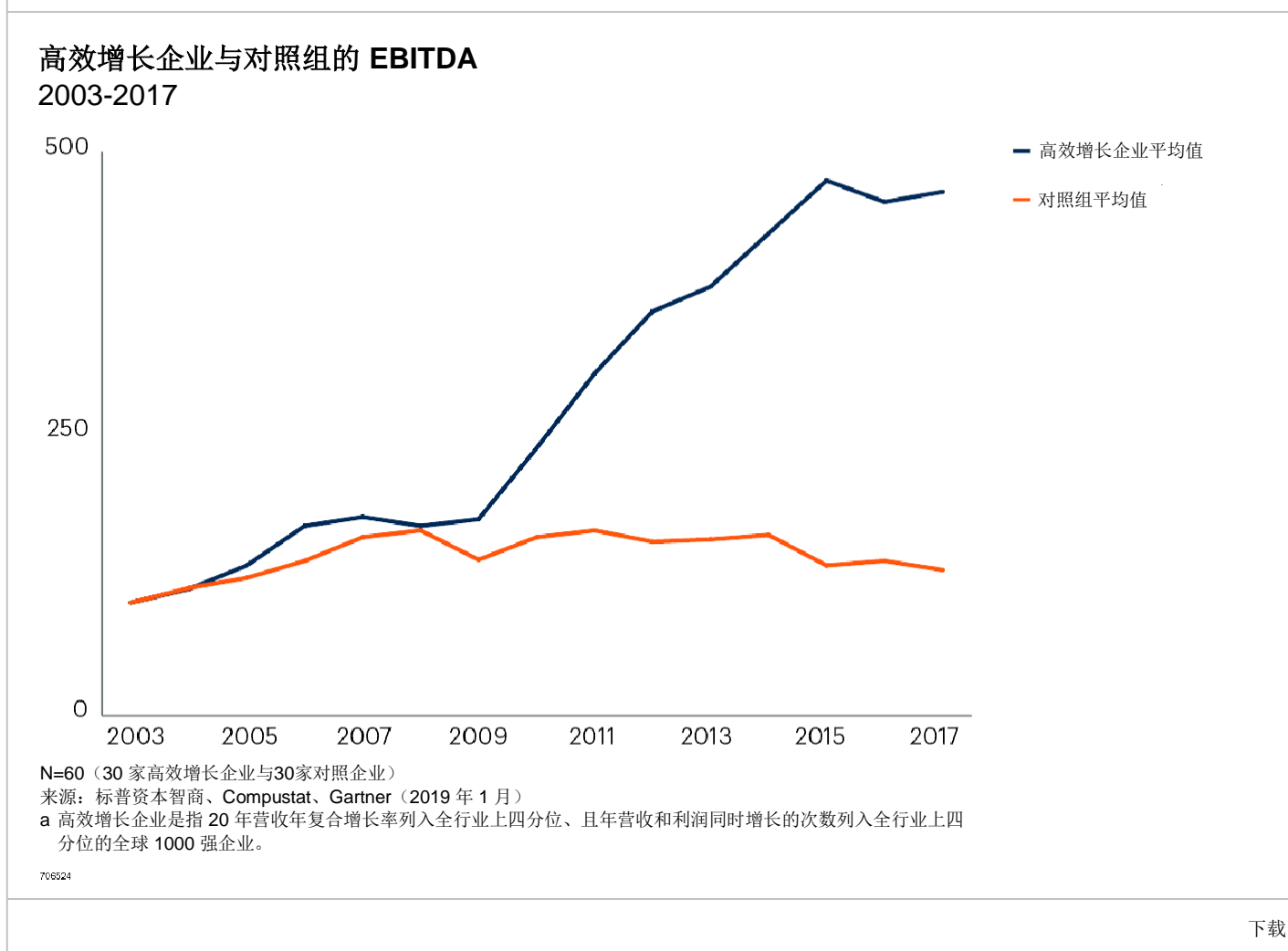
2019年6月25日

经济不确定性下的场景规划

文章

随着全球经济步入本轮周期的尾声，企业必须准备面对更大的经济乱流，或者说“拐点”。这里的拐点既可能是经济上的拐点，也可能是地域政治、社会甚至竞争上的拐点。面对种种不确定性，大部分高管选择“按部就班”甚至顺其自然。然而，如果对拐点所带来的机遇和风险无动于衷，可能造成极其严重的后果。只有在“拐点”到来时愿意承担风险，愿意在其他人放慢脚步的时候弯道超车的企业，才能赢得最大的成功。Gartner 高效增长研究显示，一小部分企业在拐点（08-09 年衰退）到来前准确判断了未来趋势并制定了全面的行动计划，并在之后的八年里一直领先于竞争对手（见图 1）。

图 1：高效增长企业与对照组的 EBITDA



要建立竞争优势，就必须以积极、致的方式对待战略、成本和人才规划。这就是场景规划的意义所在。场景规划是一种用来发现未来不确定因素、并制定相应的行动计划已经对业务环境变化的工具。但是传统观点认为，场景规划只适用于企业层面；因此，很少有部门将场景规划用于战略决策和运营计划。结果就造成拐点来临时最高领导层积极应对，下属部门被动应付，决策执行潦草匆忙。

一些在观念上比较前卫的部门已经意识到企业的场景规划也需要在部门层面有所准备。他们会通过企业场景去理解战略和运营决策的转变，利用一些看似不起眼、但行之有效的变革措施，领导团队积极应对经济不确定性所带来的风险和机遇。

场景规划对部门的重要性

法务与合规领导应充分利用场景规划这一工具，为业务和职能领导提供战略咨询——特别在某些特定情况下服务于前者。事实上，61%的高管期望由公司的法律总顾问来领导英国脱欧场景规划，95%的高管期望他们能指出重大企业风险并为此做好准备[1]。

然而，企业规划的结果并不能“拿来就用”——因为企业规划并未考虑对法律策略、风险敞口和法律服务供需情况的影响。比如，在企业层面，应对市场拐点可能意味着吸引新客户、维持定价和削减不必要的成本等等。但在部门层面，可能意味着重新审查合同以决定是否提前终止、与供应商重新谈判以及为裁员提供更多法律和经济支持。

沿用企业场景、在本部门实施场景规划有助于：

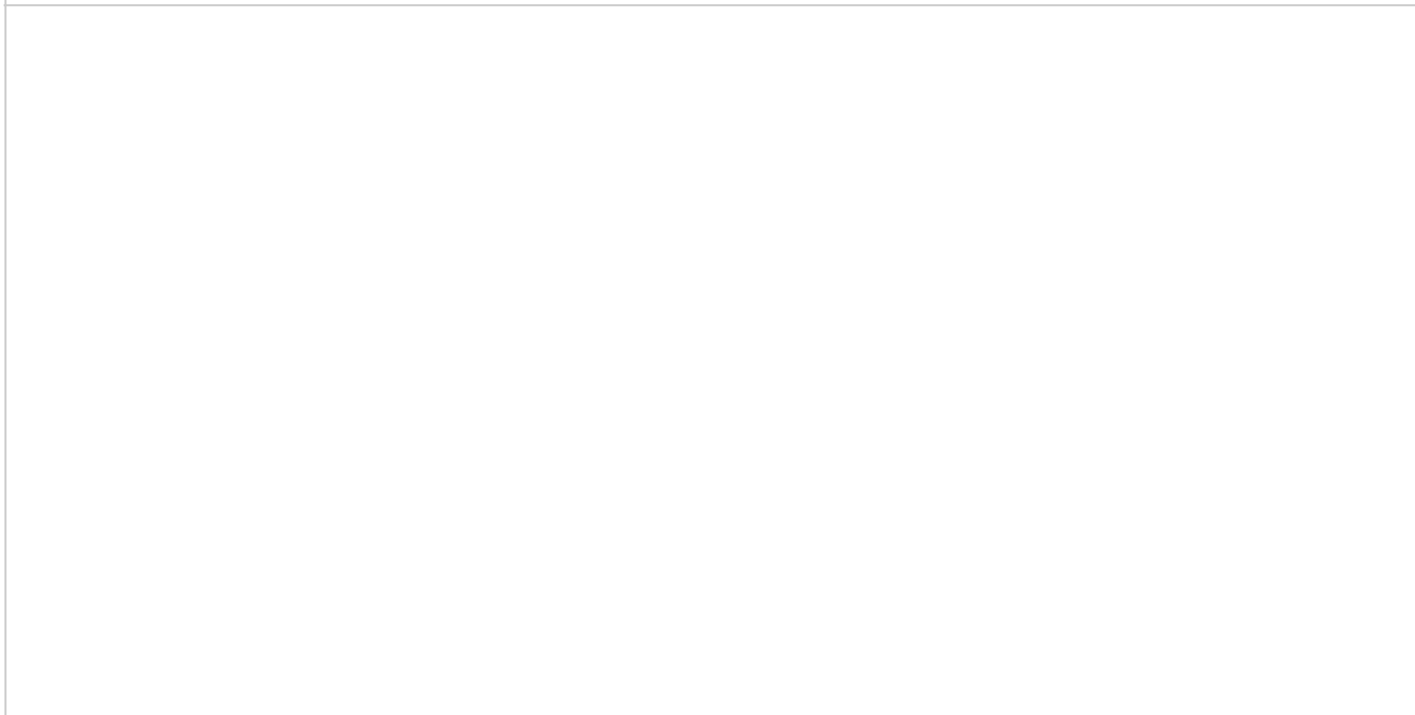
1. 在拐点来临时将重点放在关键的增长和转型项目上
2. 确定在任何未来场景下都能“稳操胜券”的战略决策
3. 帮助团队降低潜在风险，针对不同场景及时提供符合风险要求的指导意见
4. 准备应对法务工作的增加（例如供应商合同谈判以及法律和经济索赔数量的激增）
5. 就短期重大决策展开尽职调查，并在必要时对战略路线进行修正

场景规划有助于制定敏捷战略、实现弯道超车

场景规划通常是在集体环境下完成的，因为参与者的多元化对于预测未来不同场景的结果非常关键。一般而言，资深律师会根据自己的经验发表观点，并就资源获取提供建议。一线员工可探讨不同场景对运营和工作负载的影响。参与者的多元化有助于揭示不同部门之间的依存关系，确保全面考虑各种潜在影响。

部门场景规划的流程与企业场景规划基本相同。区别在于无需再创建场景，而是沿用企业场景（见图 2）。

图 2：场景规划路线图



场景规划路线图



来源：Gartner (2019)

711287

下载

接下来，应在考虑风险敞口的情况下，确定每种场景对法务与合规服务供需关系以及部门战略的影响（图 3）。

- 服务供需：深入研究场景，了解如何在不同场景下高效匹配法务与合规服务的供需。
- 战略风险敞口：确定法务与合规支持的重点

在此之后，团队应着重探索相关的风险和机遇。在掌握相关影响、风险和机遇后，就可以了解如何针对特定场景对法务与合规战略、目标及项目/举措进行调整，并根据影响程度将其转化为行动方案，然后围绕人员、流程、系统和预算等因素满足业务需求、管理风险和抓住机遇。所有行动方案都必须与部门的核心战略紧密挂钩。

图 3：通过诊断性问题明确对本部门的影响

通过诊断性问题明确对本部门的影响

通过诊断性问题明确对本部门的影响 <ul style="list-style-type: none">• 从近期和长期来看，是否会改变本部门职能的重要程度？• 哪些部门职能适用于所有场景？• 对当前人员配置和预算计划有何影响？	法律服务供应 <ul style="list-style-type: none">• 对主要的第三方服务供应商有何影响（如财务状况、费用和服务质量等）？需与其讨论哪些应变计划？• 对员工和第三方服务供应商之间的工作分配有何影响？• 需要保留哪些重要的内外资源？
战略 <ul style="list-style-type: none">• 是否必须进行循序渐进或颠覆式的战略调整？• 这会对部门投资方面的底层决策标准和权衡因素造成哪些影响？	风险敞口 <ul style="list-style-type: none">• 哪些领域风险敞口增大？• 在业务部门增长需求与监管部门合规需求之间是否存在争议领域？• 这会对企业的风险接受程度造成怎样的影响？

来源：Gartner (2019)

711287

下载

场景规划常常被人视为天马行空的想法。法务与合规领导应本着务实的精神，领导团队确定必须行动起来/停止的工作，并落实到具体的团队成员头上（如进行费用安排替代方案试点或重新评估外部顾问费率），

从而形成一套“弯道超车”指南，包括适用于任何场景的战略举措（‘万无一失’的措施）和一系列针对不同场景的应变措施（视场景而异）。这样可以使得战略执行更具弹性，因为它允许法务与合规领导——在场景发生变化时——替换场景措施，而无需将整个战略推倒重来。

充分准备，抓住机遇

远见卓识的部门领导在应对风险的同时，也希望抓住拐点所带来的机遇。法务与合规团队在制定风险响应策略时，应留意初见端倪的机会，并对战略、预算和人才方案进行相应的修订。

如图 4 所示，在企业层面，法务与合规部门应针对英国脱欧场景帮助业务部门处理合同审查、雇用战略和政策/程序等事务。比如，欧盟员工的签证政策可能会发生变化，或者最重要的法律服务供应商改变办公地点，进而影响到服务的提供。不过拐点也同样会带来机遇。人才流动增加了英国以外欧盟地区的法律人才供应。以欧盟客户为主的律所有望成为新的人才补充来源。“其它律所或组织是否能为我们提供潜在雇员？”通过此类问题，法律与合规领导就能在拐点前发现新的人才来源，以填补缺口。另外，规模较小的律所更愿意提供定制化服务，这也是新的合作机会。

团队应专注于能够帮助他们在不确定因素发生之前采取行动、而非被动控制其不利影响的具体措施；这样减小了方案执行人员的负担，更有利于开展场景规划。

图 4：抓住拐点时的机遇

部门场景规划 英国脱欧

着眼于英国脱欧谈判现状，针对 2019 年底即以后制定一系列场景规划

对服务供需的影响：

- 在以下方面需更多支持……
- ……

对法务战略和风险敞口的影响：

- 重点支持……
- ……

风险：

- 工作许可变化可能影响到当前欧盟律师
- （临时）增加的人手可能影响到关键项目
- ……

机遇：

- 失去部分供应商可能造成工作回流到企业内部，以满足当前业务需求
- ……

调整战略和主要目标；制定近期和长期行动方案：

针对不同场景部门战略和目标，确定一批“万无一失”的项目和“场景相关”的项目

监控场景：

监控各种指标，以确定出现的是哪种场景并迅速启动相应的项目

来源：Gartner (2019)

711287

下载

战略规划成功要点

Gartner 关于场景规划的研究表明，以下三大因素能够显著提高场景规划的有效性。

- 针对战略和战术决策制定一致同意的方案：拐点留给企业的反应时间不多。考虑到各种风险越来越呈现出一环扣一环的特点，全面考虑拐点对企业的影响需要大量时间。这样一来，就计划达成一致就显得尤为关键——无论针对的是短期运营决策还是长期战略决策。
- 专注于场景叙事和行动方案的宣传：场景和行动方案宣传有助于团队了解战略背后的逻辑依据。企业也可创建场景叙事模板，以更简洁地记录场景的详细信息。

确保《弯道超车指南》的相关性：制定可衡量的指标，及早确定每种场景的展开方式/时间。为律师和法务部的其他工作人员提供场景规划培训和指南，以确保风险响应方案能够成功激活。

[服务条款](#) [隐私声明](#) [版权和引用](#) [问询](#)

© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。

新冠 (COVID-19) 疫情期间，Gartner 将持续报道其对企业的影​​响。本免费报告即为其中一部分。

敬请访问 gartner.com/smarterwithgartner 和 gartner.com 获取更多免费内容及报道。

成为 Gartner 客户

欢迎成为 Gartner 客户，全年随时查阅此类洞察报告，尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

gartner.com/en/become-a-client

美国：1 800 213 4848

国际：+44 (0) 3331 306 809

关于 Gartner

高德纳咨询有限公司 (NYSE: IT) 是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的高德纳报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，Gartner 为 100 多个国家的 15,000 多家客户提供服务，覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 gartner.com。