



《华为经营管理》丛书

华为财务管理

Huawei financial management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 华为财务简历！财务人的加分点藏在这儿！	10
1.1 为什么财会人要关注华为的财经？	10
1.2 华为财务都是一群什么人？	11
第二章 僵化的财务.....	25
第三章 华为财务管理的记忆片段.....	27
第四章 华为的财务这么做.....	29
4.1 仅仅向 IBM 学财务.....	29
4.2 财务人员要懂业务.....	29
4.3 财务部是服务部门.....	30
4.4 成本控制.....	31
4.5 客户总成本（TCO）	32
4.6 内部审计.....	33
4.7 拒绝浪费.....	34
第五章 华为财务变革历程：从手工帐到世界一流财务共享中心！	36
5.1 五毛钱一块钱都不能错.....	36
5.2 我要麻雀，你却给了我兔子.....	38
5.3 你们出的财报可信吗？	39
5.4 IBM 顾问手把手教我们“共享”	40
5.5 账务的手和业务的手握在了一起.....	42
5.6 “报告每提前一天，价值一个亿”	43
5.7 忆往昔峥嵘岁月，望未来任重道远.....	44
第六章 华为的员工报销流程.....	45
6.1 华为费用报销的流程	45
6.2 华为费用报销审批要求： 发给老板看看	46
6.3 华为内审对员工费用报销的监督：太严了！	47
6.4 华为内审对领导审批的监督： 领导和员工一样！	48
6.5 2019 年税务局公布的最新案例： 费用报销能不能只附一张发票？	49

6.6 费用报销不能只附一张发票！	50
6.7 费用报销必看的 5 个要点	52
6.7.1 票据与实际业务吻合	52
6.7.2 附件能有力支撑费用发生的真实性	52
6.7.3 取得的发票类别符合税法要求	52
6.7.4 涉及专票报销尽可能价税分离填写	53
6.7.5 附件中文件表单符合内部管理流程	53
第七章 精准反映华为经营状况的“仪表盘”，是怎么建起来的	54
7.1 肩负重任，R&A 杨帆启航	54
7.2 迷茫中苦寻方向	55
7.3 方案设计，抽丝剥茧	56
7.4 交付亮剑	57
7.4.1 软件车间的“大喇叭”	58
7.4.2 胡子的变迁	59
7.5 上线切换，48 小时鏖战	59
7.6 全面开启财经数字化建设	60
第八章 华为财务如何把复杂的业务简单化？	62
8.1 全球统一的会计核算	62
8.2 财经管理变革	63
8.3 无处不在的审计监控	64
8.4 华为的项目财经管理	65
第九章 如何“三招四式”拧出十亿美元？	74
9.1 制定平台组织费用预算“高压线”	74
9.2 弹性预算扭转亏损局面	74
9.3 管住权签人手中“一支笔”	75
9.4 战略投入预算单列，专款专用，“再穷不能穷战略”	75
9.5 客户界面与内部运营分开，“再省不能省客户”	75
9.6 人员费用与业务性费用分类管理，谨防“眉毛胡子一把抓”	76
9.7 责任中心与资源部门，互相 PK，建立结算机制	76

第十章 任正非炮轰华为财务部门：财务部门和业务部门的矛盾怎么处理？	79
10.1 要成为懂基本业务的财务部门.....	80
10.2 要培养业务部门的财务思维和知识.....	81
10.3 要成为动态、发展的财务部门	82
第十一章 结合业务实际，建立多级共享模式的账务中心.....	85
第十二章 华为财务系统的五大中心.....	88
12.1 利润中心（profit center）.....	88
12.1.1 什么是利润中心？	88
12.1.2 利润中心的类型.....	89
12.1.3 利润中心的成本计算.....	89
12.1.4 利润中心的考核指标.....	89
12.1.5 利润中心与目标管理.....	90
12.1.6 利润中心与预算制度.....	90
12.1.7 利润中心与人事考核.....	91
12.1.8 华为利润中心的运作机制.....	91
12.2 收入中心（revenue center）.....	94
12.2.1 什么是收入中心？	94
12.2.2 收入中心的划分原则.....	94
12.2.3 收入中心的控制目标.....	94
12.2.4 确定收入中心的目的.....	94
12.2.5 对收入中心的控制.....	95
12.3 费用中心（Expense center）	97
12.3.1 什么是费用中心？	97
12.3.2 费用中心的种类.....	97
12.3.3 费用中心的划分原则.....	97
12.3.4 费用中心的控制目标.....	98
12.4 成本中心（Cost Center）	98
12.4.1 什么是成本中心.....	98
12.4.2 成本中心的类型.....	98

12.4.3 成本中心的特点.....	99
12.4.4 成本中心的考核指标.....	99
12.5 投资中心（Investment Center）.....	99
12.5.1 什么是投资中心.....	99
12.5.2 投资中心的考核指标.....	100
第十三章 如何让业务主官为经营结果负责？.....	102
13.1 为什么华为用的是责任中心，而不是阿米巴模式？.....	102
13.2 华为如何向只对收入增长和市场份额负责的收入中心要利润？.....	106
13.2.1 运营商 BG 和企业网 BG 激进，区域组织保守，怎么办？.....	107
13.2.2 内部结算没有利润的概念，如何考核做得好与不好？.....	107
13.3 利润中心是华为责任中心管理的重中之重.....	107
13.3.1 为什么华为没有太多的内部利润中心？.....	108
13.3.2 华为的产品线不直接面向客户，为什么也是利润中心？.....	108
13.4 为什么华为不对费用中心和成本中心做重点管理？.....	109
13.4.1 制造费用管理不是华为公司管理的要点.....	109
13.4.2 绩效管理要有侧重点，没必要对每个部门都提高要求.....	110
13.4.3 全球 6 个共享中心，300 多个公司，华为的结账速度有多快？.....	110
第十四章 又到一年封账时，看看华为是怎么做账的？.....	111
14.1 撸起袖子，连轴干.....	111
14.2 囧不囧，看结果.....	112
14.3 客户虐我千百遍，我待客户如初恋.....	114
14.4 天道酬勤，行者无疆.....	115
14.5 首战用我、用我必胜.....	115
14.6 板凳要坐十年热.....	116
14.7 尾声.....	117
第十五章 华为财务 BP：在一起、懂业务、提建议.....	118
15.1 华为财务组织架构发展.....	118
15.2 财务 BP 如何做好业务伙伴.....	119
15.3 企业经营目标是如何生成的？——DSTE.....	120

15.4 经营目标是如何落地的?——项目管理.....	121
15.5 项目财务管理的“5 懂”	122
15.6 项目 “概预核决” 四算管理.....	122
第十六章 华为的财务 BP 长什么样?	125
16.1 聊一下财务版的 BP.....	125
16.1.1 财务 BP 具体做什么的?	125
16.1.2 企业为什么需要财务 BP?	126
16.2 重点说说华为的财务 BP.....	127
16.2.1 华为财务三支柱概述.....	127
16.2.2 华为财务三支柱主要定位.....	129
16.3 作为 HRBP, 如何跟财务 BP 取经学习?	133
16.3.1 华为财务为什么能搞 BP?	133
16.3.2 如何跟华为财务 BP 取经?	134
第十七章 华为财经系统的 IFS 变革.....	137
17.1 IFS 项目组的变革要点.....	137
17.2 财经管理部的变革关键点.....	145
17.3 账务管理部的变革问题.....	149
17.4 内部审计部的变革方法.....	150
17.5 销售融资与资金管理部的变革点要项.....	152
17.6 流程与 IT 类问题的变革关注点.....	153
17.7 关于个人成长和学习的问题.....	155
第十八章 华为集成财务 (IFS) 变革-扩张与内控的和谐统一.....	158
18.1 以规则的确定来对付结果的不确定-华为为什么引入 IFS?	158
18.2 主干清晰, 末端灵活-启动 IFS 变革.....	159
18.3 企业扩张与内控的和谐统一-IFS 变革成效.....	159
第十九章 任正非: 从基层到上层建设财务组织.....	161
19.1 加快 CFO 队伍建设, 支撑 IFS 推行落地.....	161
19.2 保障人力, 提前介入, 做好 IFS 推行.....	161
19.3 合同配置信息打通是提高主业务流运作效率的关键.....	162

19.4 要在组织和流程上保证 IFS 推行后的持续改进.....	163
19.5 加强干部管理，组织建设的核心是干部.....	163
第二十章 华为对财经团队的定位与要求.....	165
20.1 财务人员只有深刻理解业务，才能有效履行职责.....	165
20.2 培养与选拔的关系.....	166
20.3 业务为主导、财务为监督.....	167
第二十一章 计划-预算-核算体系概述.....	168
第二十二章 全面预算管理的“8 个大坑”	175
第二十三章 华为全面预算管理. ppt.....	184
第二十四章 华为全面预算管理四大经验分享.....	189
24.1 强大的全面预算管理组织保证.....	189
24.2 自上而下的预算编制流程.....	189
24.3 四个层次的预算控制模式.....	189
24.4 严格的平衡记分卡考核作保障.....	190
第二十五章 华为成功背后的内审.....	191
25.1 华为内部审计超然的独立性.....	191
25.2 华为内审早已不局限于财务审计.....	192
25.3 华为建立了分层级的三级审计监控体系.....	192
25.4 华为内审注重往增值方向的转变.....	192
25.5 华为内审能与时俱进，紧跟企业发展的潮流.....	193
第二十六章 称职的 CFO 随时可以接任 CEO.....	194
26.1 称职的 CFO 的标准.....	194
26.2 财务必须承担监控责任.....	194
26.3 如何处理监控与效率、创新的关系.....	195
26.4 财务数据与变革的权衡.....	196
26.5 风险责任.....	196
第二十七章 梅花香自苦寒来，伟大的背后都是苦难.....	198
27.1 打开作业边界.....	198
27.2 打开管理边界.....	199

27.3 打开控制边界.....	200
27.4 打开组织边界.....	201
27.5 打开思维边界.....	202
27.6 打开能力边界.....	203
第二十八章 华为的成功离不开财务管理.....	205
第二十九章 华为财经如何动态的管理各类不确定性的风险？	215
29.1 华为成功背后的财经密码.....	215
29.2 华为预算管理机制中，对于风险控制部分是如何考量及如何从财务的角度去控制风险的？	219
29.3 结合当下的形势，探讨如何动态的执行预算？	223
29.4 华为的全球性资金体系与风险管理.....	232
29.5 华为的资金集中管理.....	234
第三十章 任正非的财务管理思想.....	235
30.1 财经体系变革.....	235
30.2 堤坝论.....	235
30.3 审计监控.....	236
30.4 数据准确性.....	236
30.5 财务金三角.....	236
30.6 计划预算核算.....	237
30.7 预测.....	237
30.8 干部轮换.....	238
30.9 风险责任.....	238
30.10 成本控制.....	238
30.11 利出一孔.....	239
第三十一章 华为财务管理的思想精华.....	241
31.1 坚持利润最大化与可持续发展的辩证统一：为了可持续发展不单纯追求利润最大化。	241
31.2 坚持人工成本与企业利润的辩证统一：分好蛋糕才能做大蛋糕.....	241
31.3 坚持会计核算与审计监控的辩证统一：审计监控是为了提高会计核算的	

质量.....	242
31.4 坚持财务与业务的辩证统一：财务必须融入业务.....	243
第三十二章 华为的利润为什么这么低？	245
32.1 活着同时构建和加强核心竞争力.....	246
32.2 华为的利润观.....	247
32.3 “深淘滩，低作堰”提升行业门槛.....	248
第三十三章 一个 90 后女孩，为什么被形容为像“推土机”？	251
33.1 带着初级装备出“茅庐”	251
33.2 升级成专家.....	252
33.3 一张图让我在南太“火”了.....	254
33.4 “二真曲线”和一本书.....	255
第三十四章 华为所有资金支付都要经她手流出，她怎么做到 12 年零差错的？	259
34.1 两个错误换来 12 年零差错.....	259
34.2 掌管 40 多个“大印”，每天盖章近 3000 次.....	260
34.3 跨越职责边界，为公司规避 300 万美元损失.....	262
34.4 于平凡中见坚韧.....	263
第三十五章 华为的资本运营.....	265
35.1 背靠政府好乘凉.....	265
35.2 让员工成为资金积蓄池.....	267
35.3 迂回曲折的上市路.....	271
35.3.1 内部分拆：上市前的诉求.....	276
35.3.2 清除历史遗留问题.....	277
35.3.3 降低内部股风险.....	277
35.3.4 日趋成熟的资本运作能力.....	278

第一章 华为财务简历！财务人的加分点藏在这儿！

一封由华为 CEO 任正非签发的总裁办电子邮件的截图显示，华为决定对 8 位 2019 届顶尖学生实行年薪制，年薪范围在 89.6 万元至 201 万元不等。

同时，登录华为的官网，发现华为 2020 校招也已经正式开始！财经类岗位赫然在目！

“虽然财经类的应届生没有年薪 200 万，但是对于大多数财会人而言，薪酬和福利待遇仍有很大的诱惑力。

可能有些人会说，我们已经是某些企业的职员，华为的财务简历与我们有什么关系呢？

这话说得不错，但事实上，我们可以从简历中了解现在市场对于财务的需求都在哪些方面，为我们日后提升自我能力提供参考的方向。

1.1 为什么财会人要关注华为的财经？

招聘网站上华为会计的工资待遇，发现华为在北京、上海、深圳，基本开价 1 万 5 以上。

华为财务主管以上级别就更不用说了：

除了薪资之外，其他待遇也是相当一流。华为在东莞松山湖投资了 100 亿，给员工造了 12 个欧洲小镇，占地 1900 亩。

“员工宿舍”分别模仿牛津、温德米尔、卢森堡、布鲁日等 12 座欧洲小镇建设，还特地从瑞士引进了小火车，建成后可以坐着小火车游遍欧洲。

这些，是不是想想都超级激动啊？

1.2 华为财务都是一群什么人？

据华为 CFO 孟晚舟在华为内部致辞里透露的情况，我们大概能够看出华为财务团队工作、人员配置的一些细节：

- 1、华为财经团队来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等著名大学的优秀学生有数百名；
- 2、光合同全球就有 1500 名项目财务跟进；
- 3、年平均约 120 万单的员工费用报销，员工在自助报销的同时，机器根据既定规则直接生成会计凭证；
- 4、98 个国家和 746 个账户实现互联互通，支付指令可以在 2 分钟内传递至全球任一开户银行，付款准确率水平高于银行 100 倍以上；
- 5、在全球实施的 RFID 物联资产管理方案，目前已经覆盖 52 个国家、2382 个场地、14 万件固定资产。RFID 标签贴在需要管理的固定资产上，每 5 分钟自动上报一次位置信息，每天更新一次固定资产的使用负荷(或者闲置)情况；
- 6、经营性现金流已实现 12 个月定长的滚动预测。从历史数据的拟合度看，在 170 个国家实现销售，收入规模约 800 亿美元，年度现金结算量约 4000 亿美元，最小偏差仅 800 万美元；

从中，我们可以得出几个结论：

- 1、团队成员学历较高，拥有比较高的素质；
- 2、财务操作体系比较完善，并且自动化程度较高；
- 3、每个财务成员的工作压力较大，工作强度较大；
- 4、拥有细致的核查体系，误差率小。

（三）华为财务给会计人的 5 点启示

优秀的财务应该具备什么样的特征呢？

根据华为的财经，我们总结下来有以下 5 点：

1、融入业务，提升价值

什么叫低价值的会计服务呢？

很多人可能会说，这不就是指会计记账吗？会计核算的事后的记录，简单重复，会计核算岗位的可替代性很高。会计记账在未来可能变得越来越低端。甚至有人预测，人工智能兴起后会计记账有可能由系统自动完成，不需要会计人员动手。

如果会计人员希望提升价值，需要转身，实现由核算型会计向管理会计转变。说穿了，就是会计工作要为经营管理服务，要为业务服务，为一线作战服务。

2、渴望进步，渴望成长

这一要求对任何职业的从业者都适用，但对会计人员可能要更强烈一些。会计工作时时刻刻都处在变化之中，制度在变，准则在变，税法在变，在变化的过程中需要会计人员不断学习，不断调整，不断适应。

会计人员对于专业知识的学习需要持续终身。

光学习会计专业知识就够了吗？显然不够。要实现由财务会计向管理会计转型，我们还要学习业务知识、市场知识、管理知识、产品知识.....学习应该是主动的，这些学习一方面是为了开阔视野，另一方面是为了能融入业务。

3、积累项目管理经验

对于像华为这样的大集团公司来说，财务分工非常细，每个岗位所接触的工作几乎都是片段式的。片段式的工作虽容易做精，但很难窥探财务工作的全貌。

如果想对财务工作的全貌有个了解，最好完整地参与一个项目，这能让你在最短的时间内了解公司的业务运作。因为一个项目周期体现了公司业务运作的全过程。

参加项目管理，能培养财务人员的全局视野，能够让财务人员站在新的高度俯视公司业务运行的全貌。

4、财务人员如何融入业务？

财务人员融入业务，好说难做，具体的路径有哪些呢，如何快速做到？

任正非给财务人员指出了三个方向：

方向一：参与项目管理

企业规模越大，财务人员的分工越细，往往只能专注一小段工作，很难窥探财务工作全貌。基层财务人员要想尽快掌握会计整体，最好的选择是做项目财务。一个项目相当于一个小企业的完整周期，全面且贴近业务，经历了这样的循环，财务人员可以为转身成为 CFO 奠定基础。

方向二：参与经营分析

华为推崇经营分析，而不是单纯的财务分析。财务分析一定要结合实际，服务业务部门，否则分析报告的作用有限。具体言之，财务分析要透过财务数据挖掘背后的业务原因，指出问题，找出对策，落实责任，到期考核。这么下来，财务分析自然突破了财务的范畴，成了一把手工程。

方向三：参与预算预测

财务人员必须不断与业务人员沟通才能得出务实的结论。计划与预算是什么关系？“计划是龙头，制定计划的人一定要明白业务。地区部要成立计划、预算与核算部，要让明白业务的人来做头。只有计划做好了，预算与核算才有依据来修正、考核计划。”计划是方向，预算是量化，核算是校验，三者互相促进，其关键点是做计划的人要懂业务。

财务对业务的支持从事后走向事前，预测是可以为之的举措。准确的预测有助于公司做出正确的决策，可以优化公司的资源配置。财务分析报告在结尾处往往要对全年经营指标进行预测。预测准确与否，从某种程度上讲也是检验财务分析效果的标尺。

5、熟悉业务的技巧

作为一个中小企业的财务人员，如果能熟悉各部门间的业务关系，无论是对自己账务处理直觉和自信的培养、还是对升职，都有很大帮助。

如果想在相对短的时间内熟悉公司各个业务的话，这边介绍几个技巧：

1、多看

多观察、多学习。有时候别人不一定有时间、或不愿意手把手教你，更多的需要自己观察周围的人是怎样做的，了解业务流程，积累好问题一次性问清楚。

如果可以的话，多看看公司以前的业务以及处理方法等，这是重点！因为是真正的凭证和实际的案例，又是本公司自身的业务，无论是业务类型还是处理方式都比书上的实际得多~ 如果想了解更多实例的话，网上有些会计论坛的讨论也比较具有普遍性的参考意义。

2、多谈

新时代对财务人员的要求可不仅仅是一天到晚对着数据，而是相应的沟通和交流能力。

跟同事——

财会人员在收集成本数据的时候，要与生产部、物流部打交道；在发布报销制度的时候要和包括销售人员在内的全公司同事打交道；要知道业务模式，知道利润来源点，知道公司运作整体的流程点.....

财务人员必须不断与业务人员沟通才能得出务实的结论。所以无论是本部门的同事还是其他部门的同事，都可以多熟悉常交流，有真的琢磨不透的地方还能找个人问问。

跟领导——

跟领导多谈并不是打小报告。有一个大前提是要做好自己的本职工作：做好本职工作，不断观察公司的业务运营同时自己学习努力考证提升自己，在领导心中塑造积极向上的形象。这时候，跟领导汇报一下自己的工作心得，偶尔提一提改进的想法或者建议，同时了解领导的想法，能为你的工作加分不少。如果有能力的话，多承担责任，向领导申请参与项目的机会。这样甚至想换岗位的时候，领导也不会觉得你太过突兀。

3、多做

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。当你做好本职工作、参与一定项目、做出比较漂亮的成绩的情况下，对自己的能力和经验有信心了，就可以尝试跟领导沟通申请换一下岗位。

接触不同的岗位也有利于让你更加全面了解公司的业务流程，当然通过会计考试的话申请换岗就更有底气了。

（四）华为对财务人员的要求是什么？

华为的管理一直被外界推崇，当然这离不开华为内部每一位员工的努力。任正非对华为的财经团队非常重视，曾不止一次提到过对财务人员的四点要求。

1、财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务

目前财会领域低层次人才过剩，高端人才缺口巨大，在未来，提供低价值的会计服务很有可能被人工智能所包揽，会计人面临失业的风险。但是人工智能的出现可以在一定程度上打破高低端的阶层固化状态，使底层会计具有向上流动的主观意识。

2、财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力

财务工作的会计准则、会计制度、税法税率无时无刻都在变化当中，每一次变化都要会计人主动学习，接受变化，不断适应。对于学习专业知识会计人要保持终身学习态度，这不仅是为了开阔视野，更是为了能融入业务。

3、没有项目经营管理经验的财务人员，就不可能成长为 CFO

越大的公司对财务的分工越为细致，每个财务岗位接触的工作几乎都是片段式的。片段式的工作很容易让会计人们保持财务思维，习惯用财务语言去解释业务逻辑，开拓财务人员的全局视野，培养对数字的敏感和敏锐。

4、称职的 CFO 应随时可以接任 CEO

CFO 是 CEO 最有力的接班人选，CFO 站在业务的最后端，能够俯瞰公司管理的全貌，这就要求财务人员应融入业务，要积极参与项目管理、经营分析、预算决策，不要过分局限于专业技能中。

会计工作确实有些枯燥，在长时间的重复性工作之后，会陷入一个工作的舒适区，虽然工作已经得心应手，但是会感到莫名的恐慌，担心自己没有足够的专业积累，导致缺乏成长空间。

所以会计人一定要学会提升自己的价值，主动思考，在现有岗位上做出贡献，体现出自己的价值。

（五）如何才能去华为做财务？

华为的招聘一般分为校招和社招，两者要求不太一样。

1、华为财务校招要求

以 2020 年华为财经的校招要求为例，我们看下华为财务校招的要求~

（1）会计、财务管理、税务、金融、数学、统计、系统工程等专业优先；

(2) 英语听说读写流利，能够应对跨国、跨文化的工作场景；

(3) 志存高远、脚踏实地、乐于挑战、渴望成功，并希望在不同国度不同文化中历练与成长。

校招财经专员的工作涉及以下方向：

会计/财务分析/税务/金融/风控。

根据你的专长与意愿，具体参与的工作内容可能包括并不限于：

(1) 多维度核算、准确的会计分析报告；

(2) 建设与管理全球税务管理构架；

(3) 集团/区域/BG 及各级项目的预算预测与经营分析；

(4) 现金流、外汇、内外部融资项目管理；

(5) 内外部风险与遵从管理。

可以看到华为财务的校招要求并没有太高，只要专业对口、英语比较棒就行。

但是社招就大不一样了~

2、华为财务社招要求

以财经经理（财报风险管理）为例~

工作经验要求：

4 年以上企业内审、内控或会计师事务所审计、咨询经验，具备国际知名会计师事务所工作经验者优先。

技能要求：

- (1) 具备良好的会计、审计和财务管理基础；
- (2) 具备良好的财报管理知识和技能；
- (3) 具备良好的数据处理及数据分析能力；
- (4) 具备较强的组织和沟通推动能力；
- (5) 具有 CPA、ACCA 或同类专业资格优先。

教育背景要求：

会计、审计、财务管理等相关专业本科及以上学历。

语言能力要求：

英语四级及以上，具备良好的听说读写能力。

大家可以对照看看，自己是否符合标准？如何符合的话，那么你还不一定能进华为。因为，你还需要一份好简历！

(六) HR 筛选简历的机制是什么？

财务人想要投递简历，首先需要了解一下 HR 筛选简历的机制。

针对不同的招聘岗位，HR 会先列出最多三个关键词出来，只要都满足的就推给直线经理。HR 在筛选过程中真正关注的关键词大概有这些：

1、专业背景

毕业院校（院校档次）、专业、学历、证书、特定培训经历

2、从业背景

工作年限（相关工作年限）、行业工作年限、同级别企业或行业领先企业工作年限、职位变化、项目经历与成果

3、稳定性

职业连贯性、行业倾向、籍贯、家庭住址、婚姻、小孩状况、薪资期望

通常情况，从一、二大类中选择几条核心内容，匹配的就是能过的简历。但对于特别重视稳定性的企业，第三条在筛选的时候也是重点，尤其针对是做校招的时候。

能逃过秒杀的简历就是一份有吸引力的简历，有 3 条黄金标准：

- 1、 简历内容要与应聘岗位相匹配
- 2、 措辞简洁易懂，呈现胜任力
- 3、 排版层次分明，突出重点

其次，简历的内容才是王道。企业只看两点，你现在的能力，以及你将来的能力。简历上需要的就是：

你在哪儿工作过？负责过什么项目？你的专长是哪一部分？

（七）优秀的财会求职简历如何写？

1、专业证书

入行会计首要表现是你获得的会计证书， 如果拥有这些证书，可以直接列在你的教育背景下。

财会金融类证书：

财会、金融、税务等经济类专业的学生或就读其专业、毕业后有意从事财会金融类工作的学生需要取得此证书。尤其是用人比较规范的企业、事业单位，需要此类证书上岗。

银行从业资格证书：

银行从业人员的最基本证书之一，适合毕业后从事金融系统工作的学生考证。银行会在你进入后再组织考试，但如果能在毕业前拿到此无疑会增加你入门机会。

证券从业资格证书：

适合毕业后从事投资证券工作岗位的学生考取，也适合毕业后从事金融类岗位的学生获取，毕竟金融行业的资金运作有相通之处，会拓展你的知识面与上岗后的适应能力。

这份应聘银行简历模板，详细写明获得每个证书的时间：

专业证书			
英语证书：		金融证书：	
• CET-6 (582/710, 通过)	2007.12	• 银行从业资格证 (通过)	2007.12
• CET-4 (694/710, 优秀)	2006.12	• 期货从业资格证 (通过)	2007.12
• 通过上海市英语中级口译	2008.03	• 证券从业资格证 (通过)	2008.03
• 院英语演讲比赛一等奖	2008.05	• CFA二级 (通过)	2011.03

证券资格考试分基础科目和专业科目，专业科目共四门，没有通过，最好标注已通过考试的科目，如以下硕士毕业生财务会计简历模板：

所获证书	
所获证书：	大学英语六级，口语熟练程度：良好
	全国计算机等级证书一级 MS Office (合格)
	会计上岗证、证券从业资格证 (已通过证券基础知识、证券交易、证券投资基金)
	注册会计师考试 (已通过会计、税法、经济法)

注册会计师 (CPA)证书：

此证书有相当的分量，获取后更有利于就业和在本专业的发展。分专业考试和综合考试，专业考试阶段要考 6 科，难度相对大一些，学生期间很少全部通过，要注意写明通过的科目，如以下应聘会计相关岗位简历模板：

唐子

硕士研究生（普研）二年级

出生年月： 1987年6月 学历： 硕士研究生

电话： (+86)138-00 电子邮件： utang.com

地址： 上海 200070

教育背景

2009.09~至今 华东理工大学 会计学硕士研究生

- 商学院，会计系，年级排名前10%。（2012年3月毕业）
- 主修课程： 会计理论、高级财务会计、企业并购研究、计量经济学等。
- 通过注册会计师考试（CPA）中的会计、财务成本管理、税法三门考试，成绩优异。

2005.09~2009.07 华东理工大学 管理学学士

- 商学院，会计学专业，年级排名前5%。

特 许

公认会计师（ACCA）证书：

ACCA 被称为“会计师界的金饭碗”，也称国际注册会计师。英国立法许可 ACCA 会员从事审计、投资顾问和破产执行的工作，有资格直接在欧盟国家执业。如果能取得此证书，到外企、中外合作企业就业很受欢迎。

此证考试难度较大，对英语要求很高，要求 10 年内通过 14 门考试，以下应聘会计、出纳相关岗位的简历模板，通过 13 门考试已经很厉害了。

教育背景

2009.9-至今	华东理工大学	商学院	会计系	硕士研究生在读
2005.9-2009.6	华东理工大学	商学院	会计系	本科
• GPA: 3.58 / 4				
2005.9-2009.6	第二专业：	英语		英语专业八级
2009.6-至今	ACCA学员，已完成14门课程中的13门			

2、财务专业知识和技能

想从事财会类工作，财会知识基础是用人单位首要考虑因素，因此在简历中必须有所体现：

A、展示你拥有财务相关的知识

如对财务指标、会计分录等知识的掌握.....

B、掌握财务初步的技能

如你对凭证整理、发票印制甚至是物资清点等技能的了解.....

3、财务有关的经历

如果是应届生，需要把财务经历提前，把营销、文秘等其他的实习放在靠后的位置。HR 只有极短的时间浏览你的简历(是浏览不是阅读)，是把这些命中率最高的内容放在最显眼的位置。

4、了解行业

HR 面试通常会问到几类问题：

A、谈谈我国或全球的经济状况

B、看看你对应聘的行业了解情况（发展趋势、市场容量）

C、专业名词（如你面试的是地产财务，会考到去化率容积率土增税房产税等名词）

如果你刚好在相关方面有过研究，或者混迹于业内著名的一些论坛，那就果断写上简历。如果没有，这些知识储备也将令你在面试上的游刃有余，甚至完成未来从会计到 CFO 的转化。

5、细心和有序

有序整理繁杂量大的会计凭证以及准确无误的会计记录，是财务人需要谙熟的基本功。向 HR 传达你细心和有序的专业素养，增加你简历的软实力，让 HR 第一眼留下良好印象。

你的简历需要做到：

A、整齐有序

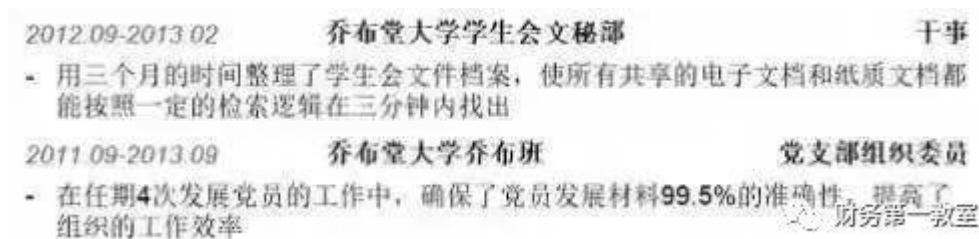
条目分类上条理清晰。每个条目下的每个项目，或者按照时间倒序排序，或者按照重要性和相关性排序，切忌杂乱无章。

B、认真检查

尽量把语句处理通顺，用短句表达扼要明了，千万不能出现错别字。

C、列举细心有序的事迹

如下图：

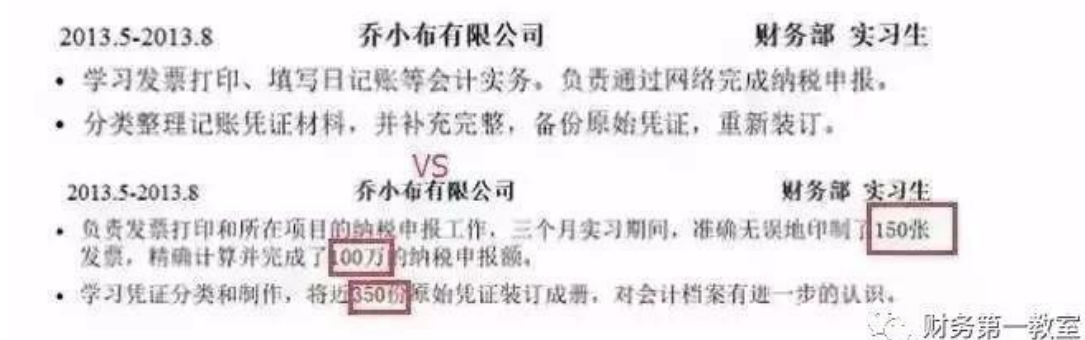


6、数字敏感性

财务人日常就是和数字打交道，所以你需要让 HR 知道你对数字有比较高的敏感度。

简历体现在：用数据说话

先比较一下下面两个内容相同表述不同的经历。



一眼看出，后一份简历比前一份简历更让人感觉到沉甸甸的“数据感”，而这也是 HR 在挑选财务人员看重的。

7、协调沟通能力

财务不仅仅是一个技术活儿，还需要与他人沟通。简历上千万不能漏了这点。

8、计算机及软件应用

财务数据繁多，最常用到的是金蝶、用友、Excel、Assess、SPSS、Eviews 等财务软件，如果有相关证书是最好了，简历中细化这方面资料，肯定可以让你更易取得成功。

计算机技能：

熟练掌握MS Office软件，特别是Excel表格处理

初步掌握Assess、Eviews等统计软件

初步掌握金小蝶、用小朋友等财会相关软件

财务第一教室

如果还不熟悉，赶紧上网找些视频学一学，很快就能熟悉了。

第二章 僵化的财务

目前大多数企业的财务系统都是围绕财务核算展开，财务控制是其核心职能。从财务角度出发，财务是公司的大管家，是控制公司费用开支的管理机构。这种职能定位在经济形势非常好的时期是非常合适的，但到了目前产品相对过剩、竞争日益激烈的发展阶段，越来越多的问题暴露出来：1、销售部门报怨财务部门不管业务人员有多辛苦，经常在费用报销和返利计算方面卡他们的脖子，任何费用报销都要求打请示，无端增加了多层内部流程；2、生产部门报怨财务部门核算数据不准确，明明是各类成本降低了，但财务核算却是成本升高了；3、技术部门报怨财务部门设置了设计降本指标，而不给技术部门相关零部件的真实价格，让其降本无所适从；4、采购部门报怨财务部门经常付款不及时，造成供应商关系紧张，影响了供货周期和质量；5、人力资源部报怨财务部门提供数据不及时，影响绩效考核的进程；6、后勤部门报怨财务部门提供的数据是调整后的数据，不能够真正指导部门降低成本。7、总经理报怨财务部门提供的报表和数据都是延迟数据，不能够提供即时数据，难以指导经营和决策。

到底是我们的财务部门出了问题？还是其他的部门无端的刁难？在华为，财务部门经历了两次大的转变，第一次转变是财务部门从控制部门向服务部门转变；第二次转变是财务部门从核算部门向指导指挥经营转变。在第一次转变中，财务部门的岗位围绕市场的需求进行了调整，财务人员首先要走出财务部门，下派到业务部门工作，一方面熟悉产品和业务流程，一方面要沟通业务部门完善财务管理流程。其次，财务部门不仅要完成相应的财务核算及相关报表，同时要针对自己对口的业务单位出具部门业务核算表，并针对该部门的相关财务指标对业务单位负责人进行详细的讲解，同时指导业务部门利用指标进行部门管理和费用控制。第二次转变是财务部门在部门费用核算的基础上，根据阿米巴的核算方法对部门之间的财务核算进行重新设计，按照单独部门财务核算的原则，实施对部门的阿米巴管理，从而提升各部门的人均效益。

任正非说，财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务；财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力；没有项目经营管理经验的财务人员不可能成长为

CFO；称职的 CFO 应随时可以接任 CEO。财务人员带入业务，是华为对财务人员的基本要求，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的 LTC、IFS 能真正发挥作用。

评价：财务部门根据会计核算准则和《会计法》对公司的财务部门实施核算与管理，是财务部门的日常工作范畴。但在此基础上，运用财务管理的各类指标对公司的运营管理提供决策支持是更高层次的管理，虽然每个公司都有相应的高级会计管理人员，但在实际工作中，能够给予管理者非常有效的决策指导的并不多，因为我们的财务人员很多不懂业务或者业务不精。很显然，在精细化的管理中，数据管理是通用的管理方法，但由于我们的财务人员很多对公司的运营管理不够深入，从而做出的各类报表或分析报告很难指导公司的经营决策。

第三章 华为财务管理的记忆片段

全球统一的会计核算和审计监控是长江的两道堤坝，只有这两道堤坝足够坚固，财经管理职能才能从容有效的开展。这是任正非对华为公司会计核算、财务管理与审计监控三者关系的描述，准确而形象。我认为这一论断对所有集团公司的财经体系设置都适用，甚至可以作为衡量一个公司财务管理是否规范的准则之一。

一流的企业家都有超强的个人能力。无疑，这种能力可保证初创企业凝聚人气、快速决断、高效运营。创业者的雄才足以让企业快速成功，却未必能把企业做成百年老店。任正非铸造了华为的辉煌，更高明之处在于，他不把企业的长治久安建立在个人威望上。华为推崇制度，强调集体负责，在流程建设上可谓苦心孤诣。

到过华为的人都会为其严苛的规章制度惊叹不已，华为员工和业界对此不无“狼性”之讥。这种讥讽显然是基于制度约束了自身前提下表达的，殊不知正是这种严格而又死板的规程减少了无数的内部摩擦和无数在其他公司需要权变的智慧。时时、事事律己律人的内控模式减少了员工的无效作业，降低了华为的内部成本。

华为推行 IFS 变革时，阻力不小，一些业务领导觉得财经体系给他们添麻烦了，对流程再造有抵触情绪。任正非出来说话了，财经变革是公司层级的变革，不是财经体系的变革，华为要有削足适履的决心接受变革带来的不适。我对任先生一直敬佩有加，因为他的境界超出了商人的身份，堪称披着企业家外衣的思想家。

为了强化财务管控，许多集团实行了资金集中管理和账务集中管理。华为做得更绝，将子公司虚壳化，财务人员与账务处理实现了跨区域、跨国度的集中。账务集中处理至少有以下优越性：第一，有利于总部的监管，第二，有利于节省成本，第三，有利于细化财务分工、标准化作业，第四，有利于实现绩效考核公平。

集团公司要提高财务工作效率，统一要求、统一标准是必须的，力求让所有分子公司的工作交付用一样的模板输出。别小看这点，这会极大节省总部财务与分子

公司财务的沟通成本，也容易让集团财务管控的要求落地。在推进财务工作标准化时，华为曾提出了四统一标准：科目统一、编码统一、制度统一、流程统一。

财务服务业务，好说难做。财务人员如何与业务人员沟通，怎么做好工作对接，对此疑难，华为财经管理部总裁方惟一提出的“四化”标准，我记忆犹新。财务理论大众化、财务语言通俗化、财务制度统一化、财务输出模板化，这“四化”有语言的艺术，有工作的技巧。财务人员不妨借鉴一下，搞好自己的四化建设。

当年我应聘华为财务预算岗位，参加面试时，主考官问了个刁钻的问题：预算会带来决策上的低效，为什么还要做预算呢？显然主考官受了韦尔奇思想的影响。我回答时没有讲理论，只是打了个比方。当我们来到一个陌生的城市，最好先买一份地图，这份地图不见得能最快速地指引我们到目的地，但至少方向不会差。

怎么看财务报表？到目前为止，我听到过的最通俗、最深刻的答案是华为销服体系总裁胡厚崑给出的。他提出“四看”：横着看、竖着看、倒着看、翻过来看。前三看是用比较分析、因果分析找数据的异常，第四看是跳出财务看背后的业务。复杂的专业问题，一经这么形象的语言作答，瞬间感觉真理有了亲民的味道。

早些年，笔记本电脑算奢侈品。因为携带方便，办公电脑被私用或播放影音的不少。过度使用使得本子易坏，公司维修费用不菲。怎么降低维修费用，华为当年的办法很高明。笔记本电脑配发四年后赠送给员工。员工因为知道电脑四年后是自己的，使用时很爱惜。有的员工为了保护电池，接上电源后会把电池拆下来。

华为财务管理的哲学：①现金为王，现金是企业的血液；②收入是利润的发动机，可持续的收入增长是关键；③一个合格的 CFO 随时可接替 CEO；④不深入业务，财务人员提供的服务只能是浅层次的；⑤预测是管理之魂，预测的准确性是检验财务工作的标尺；⑥企业管理以财务管理为核心，财务管理以资金管理为核心。

涨薪与利润这对矛盾是辩证统一的。一方面，涨薪会吃掉利润；另一方面，涨薪能调动员工积极性去做大利润。怎么平衡呢，且看《华为基本法》的论述：我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业的最高水平。

第四章 华为的财务这么做

4.1 仅仅向 IBM 学财务

任正非说：“我们仅仅向 IBM 学财务，而不学其他东西。我们向它学它的优点、方法。不要僵化了、不要教条了。”

2007 年年初，任正非亲自给 IBM 首席执行官彭明盛写了封信，希望效仿 IBM 的财务管理模式进行转型。华为需要的不是 IBM 提供一般的财务咨询顾问，而是希望 IBM 的财务人员能亲自参与到华为的财务转型项目中。2007 年 7 月，IBM 邀请华为公司近 10 位财务相关人员到美国总部进行了为期三天的访问，了解 IBM 财务系统。不久，华为公司正式启动 IFS（集成财务转型）项目。IBM 也正式把华为公司升级为事业部客户，并派各个地区 CFO 级别的财务人员参与华为财务转型项目。任正非为什么如此大动作地进行财务转型？根据华为 2007 年年报，华为营业利润率从 2003 年的 19% 下降到了 2007 年的 7%，净利润率则从 14% 下降到了 5%。随着业务的突飞猛进，华为的利润率却逐年下滑。任正非意识到，如果没有一个全球化的财务管理，财务风险将难以控制。在任正非看来，IBM 作为百年老店，其财务管理非常严谨，全球化运作最为成熟，是华为最佳的学习对象。IBM 能给华为的财务管理带来“脱胎换骨式的改变”。国际大公司的财务预期都非常准确，比如，他们的每个产品的定价和成本核算，都拥有一套完整的制度和运作流程，能确保每一单投标都能清楚地计算出成本和利润。企业不能不计成本地占领市场，而要强化盈利能力，并将此体现在考核指标上。

4.2 财务人员要懂业务

任正非说：“如果我们的财务人员长期不懂业务，就没法跟前方沟通。所以我们的财务人员要加快自身的提升和改造，加快对业务的理解。因此，我呼唤共享中心的人，你们一定要尽快把自己转变成半业务型的专家。你们如果一点都不懂业务，怎么可能会提升起来，你们不成为业务专家，怎么能做好财务？”

我们的年销售额已经到了 200 多个亿，我们的增长速度还会保持在 30%-40%，放眼望去全世界有哪家公司，依靠不懂业务的财务人员在支撑着？为什么华为有那么强的战斗力？你看我们的会计可以不懂业务就能支撑起庞大的华为，从 200 亿到 300 亿的增长，这是史无前例的，没有看到任何一个世界级公司有如此大规模的时候还有这么大幅度的增长速度，你觉得你职业生涯的通道还少吗？这就是呼唤你们财务人员“功夫在诗外”，牺牲一点休息时间，很好地去学习业务。近 20 多年来，IBM 把共享服务当成公司的战略，以此实现内部优化，提高效率、加强监控。对于华为来说，共享服务是起步阶段的战略。华为提倡要把权力下放到一线去，但有不少华为员工却提出了困惑：虽然权力下放到一线和共享服务本身不是冲突的，可业界共享服务的设计理念和办法，恰好是把端到端流程打开来看，华为哪些活动是应该放到一线去的，哪些活动是可以集中在一起提高效率的。如果适合放在一线的活动，人为地放到了机关的话，那可能就会影响效率。任正非给出的回应是，华为不仅在财务上推行共享中心，在业务上也要推行共享中心。他建议共享中心的人对业务要熟悉，以避免出现官僚化。如果财务一点都不懂业务，那么他就不可能获得提升，不成为业务专家，就不能做好账务。任正非特别提到，共享中心的财务人员远隔千山万水跟一线沟通，却不知道一线在干什么，那电话费都浪费了。任正非指出，共享中心如果只以纯财务专家为基础是一定要崩溃的。企业的账务部门和业务部门用的是典型的两种“语言”，财务人员不知道业务人员需要什么，业务人员也不知道财务人员能提供什么。随着市场竞争的加剧，财务人员不能只是记账，他要变成企业价值的管理者，变成业务人员的伙伴，帮业务人员赚钱。

4.3 财务部是服务部门

任正非说：“内审实际上就是要帮助建立一个责任体系，如果处处都由你们承担监管责任的话，你们的组织就庞大到我们付不起工资，因为你们也是不直接创造价值的部门，这样的部门编制就不能太大，我们要把 70% 的资源用到直接创造价值的部门去，整个财务都是服务性的部门，保持高效的运作才是我们的目标。”

关于内审人员的问题，从业界来看，基本上都会有 30%-40% 的审计人员是来自各业务部门的专家，IBM 有 50% 左右，但华为却没有审计人员的轮换。任正非在 2003 年曾签发了关于内审人员的轮换文件，互换各业务部门的专家来审计部锻炼，但只持续执行了一年，就断断续续没有执行了。华为的内审人员指出，直到 2009 年，华为还是很缺乏审计业务专家的。然而任正非却不这样认为，他认为审计的作用是建立核威慑，建立冷战体系，而不是事无巨细，不是处处都管理得非常好，如果处处都由审计承担监管责任，那么审计组织就会过于庞大。财务部门作为非直接创造价值的部门，作为要保持高效运作的服务部门，编制不能太大。任正非希望审计要不定期地抽查，抓到一个地方就去深入追查，建立恐吓和威慑系统，帮助华为建立一个责任体系。在现今企业中，财务部门“重监管、轻服务”的失衡现象普遍存在，财务部门偏重于对企业资财的监管，而忽视站在企业管理的角度做好服务。以“服务”作导向的财务部门，要为管理层提供决策服务，为各业务部门提供咨询决策服务，为企业加强管理和提高效益服务。

4.4 成本控制

任正非说：“管理中最难的是成本控制。没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。明年生产要翻一番，但人员不一定要翻一番。从管理中要效益，只有在管理上进步了，我们才可能实现机关干部与研究、市场同工同酬。”

《华为基本法》对成本控制做了详细的解读，第八十二条规定：“成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。应重点控制的主要成本驱动因素包括：1、设计成本；2、采购成本和外协成本；3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本；4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料；5、期间费用中的浪费。”第八十三条也规定：“控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本和费用。应当根据公司经营活动的特点，合理分摊费用。公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考

核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。”任正非反复强调，如果华为不能控制成本，随着企业竞争越来越激烈，利润空间越来越小，公司的生存和发展将面临很大的困难。在这种情况下，企业降低成本就显得更加重要了。任正非早就认识到了这一点，他说，华为现在每年销售额有几百亿元，但如果公司以后的销售额还是跟现在一样，那么就很难生存下来，因为公司所用的成本太高了。他预言，今后电信行业的利润会越来越低，那么公司就必须竭尽所能地降低成本，那样才能盈利。因此，就必须加强财务管理，避免浪费，控制成本。

4.5 客户总成本（TCO）

2005 年，作为全球无线通信设备制造业的快速成长者，华为公司出席了在法国南部城市戛纳举行的 3GSM 盛会，并作了精彩的演讲，发言中，华为人首次提出了“创新必须以降低客户 TCO 为目标，以提高网络质量为标准”。TCO: Total Cost Of Ownership, 指总体拥有成本，从产品采购到后期使用、维护的总的成本。

华为人本着满足客户需求的理念，提出了快速建网的分布式 IMTS 基站解决方案，在当时引起了极大的反响。因为，这种基站解决方案可以把基站按照功能单元分解成基带和射频单元，无需机房，不仅能够节省站点资源，还能够降低 TCO 高达 30% 以上，是对传统基站建设模式的大胆创新。

未来企业的竞争是供应链的竞争。企业在竞争中要保持竞争优势，不仅要关注到客户的成本，还要关注到供应商的成本。也就是说，未来的竞争不再是单一企业之间的竞争，而是供应链上的企业群之间的竞争。我们在考虑企业成本的方面，不仅要关注到企业内部的成本降低，还要关注到供应商和客户成本的降低。同时，从供应链的角度出发，提高产品质量和保证产品的快速交付。在供应商管理方面，我们不再是通过压低供应商价格和更换供应商来降低采购成本；而是站在一条生态链的角度，即一个企业的角度来考虑成本的降低和费用的节省。在经销商（客户）管理方面，我们不再是通过减少投入来降低成本和节省费用，而是和经销商（客户）一起共同商议和决策，减少中间环节，为经销商（客户）节省费用和降低使用、维护成本。

从某种意义上来说，正是华为人这种为客户着想的创新意识，让华为赢得了客户的信任和青睐，也让西方公司愿意改善服务、降低价格，间接为客户节约了不少资源。毋庸置疑，客户才是最大的受益者。

4.6 内部审计

任正非说：“要在流程中设立监控点、审计点，各级干部要对不同的监控、审计点负责，要深入到实际中去，亲自审核数据，不要浮在水面上，要让自动审计成为可能。审计是否已去剖析流程的合理性，深刻认识与分析计划模型在实践中的实时控制和调节能力？计划、统计、审计是否充满在每一个环节，使之形成管理的三角形？”

如果每个管理环节都为三角形叠加，公司的稳固性与在大发展中的适应性就有了很好的基础。公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计……基本内部审计等职能外，还要对计划、关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来，参考和借鉴国外先进企业的财务管理模式，包括审计方法、监控体系等。我们要深入理解计划、统计、审计三角形管理的深刻内涵。碳元素平行排列，形成石墨；正三角形排列，形成金刚石。三角形循环管理的组织、流程体系是我们大发展的基础。在管理上坚定不移地推行内部审计，任何部门及高位的领导都必须支持。华为曾大量招收综合素质较高的 IT 审计经理，这些人有的被长期派驻到华为的海外分支机构，主要进行风险评估、规划部门 IT 审计工作；有的审计 ERP 系统、应用系统、操作系统、网络架构、电脑中心等 IT 相关系统和设施；有的为业务主管提供应用系统安全控制的建议；有的为部门评估、开发审计软件以提高审计效率，配合业务审计开展工作，及为其他同事提供 IT 审计培训。显然，要担负起上述繁杂的审计工作，必须具备包括 IT 技术、会计学在内的多学科知识。因此，在招收这样的员工的时候，华为明确提出，要求求职的人员具备大学电子计算机、信息工程或相关专业知识；熟悉 Oracle ERP 系统、电脑操作系统、数据

库、路由器、防火墙、应用系统开发语言及流程、项目管理。此外，如果长期驻扎在外，还被要求熟练掌握普通话与英语。任正非一再强调，他反对公司内部任何形式的行贿、受贿等贪污腐败行为。因此，在管理上，必须坚定不移地推行内部审计，这样才能使公司的财务更加透明。华为的财务报表由 KPMG 公司审计。审计无疑是个复杂的工作，因此审计人员必须要有充分的责任心和耐心。对管理者来说，要对不同的监控、审计点负责任，要深入到实际中去，亲自审核数据，落到实处；对于被监控、被审计者来说，要积极配合审计工作。这样审计工作才能形成一种制度，才能正常地运行。

4.7 拒绝浪费

任正非说：“我们永远不能停滞不前，永远不能沾沾自喜，认为今年的产品比去年的好得多了，这就行了吗？今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！华为公司实行低成本战略，其实我们的产品成本并不高，而是研发浪费太大！”

由于研发管理的落后，华为在创业初期，在研发环节的浪费很大。1998 年，任正非亲自主持，华为召开大会，将中研部由于研发上的失误导致的呆滞物料，作为奖品发放到每个人手里。另外，研发或生产环节出了一个小失误，造成设备有瑕疵，导致安装到用户那里后，要从深圳总部派技术工程师专程去检查、维修，导致后期的服务成本巨大。任正非说，1999 年，要把用户中心的飞机票打成包，发给中研人员，作为“浪费奖”拿回家。研发确实需要高投入，但是，如果控制不好研发环节，投入的钱再多，也难以产生效益，这样的研发就是浪费。杜绝浪费，不但要完善制度，加大监控力度，还要解决思想上的麻痹大意。

当然，任正非对财务工作的要求还有很多，如不提倡所有成本降低，他说：“我们提倡的成本降低不是提倡所有成本降低，是提倡可有可无、不重要成本的降低。”

大家对销售额的看法经常会有一些问题：如果设备原来是 100 元钱，90 元卖掉就要亏 10 元，这种合同坚决不做。坚决不做呢，公司就亏损了 23 元，因为所有费用都分摊了，在座的开会的桌子、坐的椅子的费用都分摊进去了，还要多拿 23 元贴进去才能解决这个问题，甚至可能还不止这个数。如果亏 10 元钱卖了，能维持多长时间呢？就是消耗库存的钱。就是谁消耗到最后，谁就能活到最后。一个企业能否持续发展，能否在危机来临之际站得住脚，在很大程度上取决于企业的现金流。资金的周转速度和财务的能力对企业意义重大。

为了尽可能地减少海外市场的回款危机，华为一般采取三种方式：一、在签订项目合同之前，让对方先预付 30% 的预付款，抽样产品后再付 40% 的款项，剩下的 30% 等到全部交货后付清。二、针对一些比较特殊的国家，可以利用政府的协议，比如要和一个石油国家有项目合作，华为可以通过中国政府与这个国家建立合作，中国 and 这个石油国家进行贸易交易，然后华为再从政府那里获得资金。三、针对非洲一些国家，利用当地资源，华为和其他公司合作，这样风险会均摊，不会只让华为一家承受。他说：“在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯卖得低一些，一定要拿到现金。”

评价：华为做赔本买卖的思想，让很多人不解，但正是这样做，才为公司保存了现金流，不要看当时亏了钱，如果当时不赔本签下某个合同，以后可能亏损得更多。

第五章 华为财务变革历程：从手工帐到世界一流财务共享中心！

在华为财务部门十几年，从一个应届毕业生，一路走来，见证了华为的财务架构以及账务处理方式从传统迈向新时代大趋势的共享模式。

来华为，是我人生中的一次“叛逆”。

从小我就是个很主流的人，上学读什么专业等都是随大流，或者听家人的意见，硕士毕业时家人希望我能继续深造，然后去大学教书，或者做公务员。但我更愿意将理论付诸实践，所以当时华为来学校招聘，我自作主张就来了。这是我人生中第一次独立做出重大决定。

对于会计，我谈不上特别狂热，我本科和研究生的专业都不是会计，而是税务。可作为应届生，刚进公司必须到会计部实习，没想到一待就是十几年。我是个做细的人，很多事情一定要了解细节，心中有数才觉得踏实。现在看来，这种个性倒正好符合账务“锱铢必较”的特质。

5.1 五毛钱一块钱都不能错

我的第一个岗位是费用报销会计。2000年的时候还没有SSE系统，所有的费用报销都是纸面单据传递，每个会计的桌面都是单据如山。每天早上，一踏进办公室，我们就要在成堆的单据中，翻找出自己需要处理的，靠的是运气，拼的是人品。

我们忍无可忍，大家约定好，哪个单据放在哪个筐，哪类凭证传递给谁，做好记录。想法很美好，可一运行起来，发现只要有其他部门的同事来我们办公室走一遭，在筐里搜罗一通，一切又乱套了。

更让人发愁的是，有些员工的单据攒了很长时间才想起来报销，票据丢了不少，剩下的也贴得很乱，发票也五花八门，不符合基本的财务制度。可每一张发票我们都必须对得上，哪怕只是一张公交车票五毛钱、一块钱，都不能错，我们就拿着计算器一遍又一遍地算。最崩溃的是正在算的时候电话进来了，有人咨询你问题，那就完了，全部都要重来。

发现单据不合规的情况，我们要和员工沟通扣减报销金额，遇到对方发脾气，还要安抚他们。

有段时间我特别怕给员工打电话，但不打又不行。记得有好几次我和员工核实票据，对方回忆不起来，加上工作压力也挺大，就直接在电话里噼里啪啦对着我爆发了，我心里特别憋屈，忍不住掉眼泪。那阵子真的觉得坚持不下去了：我有必要受这个委屈吗？

我至今还清楚地记得主管的回答，她说：“你说的都对，但你想过怎么改变吗？如果因为这个而放弃，那你以后不管到哪里，再遇到困难，第一反应可能都会是放弃。”

这席话把我从苦闷和抱怨中拉了出来。从此我再也没去挑什么工作，在每个部门都以自己最大的能量把事情做好。等我做了主管后，我也这样开导碰到困难的员工。其实，在逆境中，成功者只不过比失败者多忍耐了一分钟，多走了一步路。

后来，我们上了 SSE 的平台，教着员工自己填写费用报销类型、及时报销，再后来开始推行“先付款后审单”，总算把费用报销秩序慢慢建立起来了。如今，员工通过二维码扫码就可以很方便地传递单据，会计处理的时间缩短为平均 2.6 天。

回忆起十多年前“大眼瞪小眼”，“一切皆靠人品”的混沌状态，我们也感叹，这么多优秀的本科生、研究生，投入到费用报销这些看似简单的岗位上，才造就了今天业界领先的 SSE。这些高素质的人才，能跳出问题的表面，更系统地、创造性地解决问题。因此我认为，企业一定要敢投入，给人才以责任和机会。

能把简单的事情做出不简单结果，就是人才。

5.2 我要麻雀，你却给了我兔子

2001 年，我被调到了总账，每个月的月度财报、每年的年度财报，都出自这里。对于很多会计来说，这是会计核算的“象牙塔”，然而当时的总账会计，只能用“混乱”和“崩溃”来形容。

那时海外的财务系统五花八门，有的子公司在 ERP 中核算，有的在 Peachtree 中核算，有的在用友系统中核算，还有的是外包给会计师事务所进行核算，不得已，结账的时候，我们只能把所有的数据都导入 Excel。

所有的财务报告，包括集团合并报告，都在 Excel 里完成。一个 Excel 表单可以容纳的行数是 6 万 8 千多行，我们处理的表单往往用完一个表单上的行数还不够。数据处理还要大量使用函数，因此我们常常自我调侃，总账会计都是打遍天下无敌手的 Excel 高手。

让人郁闷的是，同样一个代码 10010，在俄罗斯是代表某一个业务，可到了阿根廷可能变成了另一个业务。交上来的数据经常一个是麻雀，一个是兔子，根本不一样，没法整合。所以我要先建立一个索引，把这些转换成统一的东西，然后用统一的模板再做合并。

合并，在财务上是个很复杂的概念。打个比方，华为技术卖给德国华为的，德国华为再卖给客户，但是对集团来讲，只有一笔销售，所以一定要把华为技术卖给德国华为这笔关联交易抵消，前提是华为技术的账跟德国华为的账要对平。

但那时的情况是，这些账完全对不平。华为技术说我卖了一个亿货给德国华为，德国华为说，对不起，我账上只记了 100 万。这时候就抓狂了，我要和德国华为沟通：我明明发了一个亿，你为什么只入了 100 万？一步步到前端去看，到底中间出了什么问题。

每个月结账，就像“乐透”开奖，一次性通过的概率几乎为零，而所有的问题都必须在 13 日出报告之前解决。为此，总有几天我们一定要工作到凌晨四点，轮流

值守检查数据，每个人都焦灼慌乱，就连做梦都在想，到底是哪里的逻辑和数据出了问题？

作为账务主管的我，现在有信心说，当年这样的场景现在很少再见到了。经过变革以及多年的实践，我们有了一套清晰的“作战地图”，按小时计，把从结账第一步到最后一步，每个步骤每个部门做什么，人和人怎么衔接，详细列出来。发现哪个地方“亮灯”，就采用对应的补救措施。未来我们还会把“作战地图”进一步数字化、图形化，让每个人更心中有数。

5.3 你们出的财报可信吗？

当时虽然做得很辛苦，但我们的报告经常延迟发布，好不容易拿出的报告还老被挑战。

有一次，预算主管拿到最新的报告问我：“俄罗斯的项目已经落单了，为什么还没有算进去？”我当下根本没办法回答，好不容易找到财务经理核实，他抱歉地说：“对不起啊，我给你的数据是两个月前的，因为这两个月我没到俄罗斯，还没来得及做账。”

还有一次，我们的报告发布后，不停的有人来找我，说报告数据有问题，有个项目的收入不对。然后我们分析了一下，发现这个合同一根光缆竟拆分了很多的收入，原本项目是亏的，可是这根光缆一发货验收，项目就盈利了。前端给的数据错了，我们不知道，也没有手工调账，结果误导了大家。

那时候我是总账的部长，听到大家吐槽，心里很不好受。数据质量实在太差了，尽管很多问题不是我们的原因造成，但报告是我们发布的，大家的第一反应就是财务没有做到位。

那么，我们能做些什么呢？

思来想去，我们觉得只管算账已经不够了，必须跳出自家“一亩三分地”，于是专门成立了一个十几个人的“找茬小分队”，负责审核各个地方报过来的数据，架上望远镜、显微镜，去查前端哪里可能有问题，然后去手工调账。

但坦率讲，收效不大，只靠财务在后面堵是不行的，这就好比长江水，如果上游水污染了，那下游就只能喝脏水。也是从那时候开始，我们意识到，要么痛苦一辈子，要么主动拥抱挑战，到前端去解决数据质量问题，把整个流程打通。

引入外部审计师后，这种愿望就更强烈了。“这么大笔费用你们干什么用的呢？”“合同在哪？”“交付周期是多长？”当时的我们只能看到数据结果，但看不到数据背后的业务，审计师连珠炮式的问题，我常常一个都回答不了，只好到处打电话“骚扰”业务部门。

那时候，审计师要在我们提供的财报初稿上做出大量的数据调整，有些差异连我们自己都不明白为什么要调整，甚至连财务报告的附注，都是审计师帮我们写的，因为我们完全不知道应该从什么角度，以什么样的尺度来陈述我们的财报。

我至今还记得，2001 年集团财报审计完成后，我花了连续两周的时间才搞清楚所有审计调整的业务原因及数据逻辑，当我用整整一天的时间敲完长达四十多页的审计调整说明后，才发觉胳膊都酸得抬不起来了。不过也松了口气，再也不用担心第二年没有人讲清楚这么多审计调整的原因了。

5.4 IBM 顾问手把手教我们“共享”

痛定思痛，不变不行。从 2005 年开始，账务陆续规划了一系列的变革项目：

新四统一项目，搭建全球统一的会计政策、核算流程和 COA（会计科目表）体系；海外 ERP 实施项目，统一海外核算系统；共享海外的核算组织，七大共享中心相继成立……

这些变革项目，只有经历过的人才知其中的艰辛。

就拿巴西 ERP 实施来讲，先后经过了四次才最终成为现实。2005 年首次启动时，通过对当地会计及税务遵从政策的详细分析，我们发现公司统一的 ERP 系统无法支持当地遵从要求，必须新建 ERP 独立安装支撑，可由于当时公司 IT 系统架构管理和业务管控要求，搁置了很长时间。2006 年账务主导实施了当地核算软件 MICROSIGA 系统，但又因为核算维度、核算颗粒度和业务流程不匹配，不能支持内外部的管理要求，于是又启动了第三次、第四次。一波四折，2011 年 4 月，在业务、IT、财经和账务的共同努力下巴西 ERP 系统才最终成功上线，热泪盈眶的不仅仅是当时的项目组成员，还有此前六年为之奋斗的所有人。

在海外 ERP 实施的同时，海外核算组织的建设也被提上议程。

还记得，2005 年，在一个偌大的会议室里，IBM 顾问声情并茂地阐释了共享服务的概念。他说，这是将原来分散在不同业务单元的财务和人力资源管理等活动分离出来，由专门成立的独立实体提供统一的服务。

像福特、惠普、IBM 等知名跨国企业设置的财务共享中心，就可以向旗下所有的企业提供高质量、优成本、一致性的财务服务。

听完顾问的介绍，我们面面相觑，完全惊呆了，甚至连问题也问不出来。这种共享中心的作业场景，已经远远超越了我们的认知。隔着千山万水，我们怎么去了解子公司当地的会计准则？申请人不能亲自把发票送到会计手中，弄丢了怎么办？没有财务在身边提供不间断服务，业务人员怎么办？

好在 IBM 顾问不厌其烦地、手把手地把我们带进了共享服务的世界。我们惴惴不安地开始了七大账务共享中心的建设。

后来，我也有机会负责过中国账务共享中心和阿根廷账务共享中心，慢慢对“共享”有了自己的理解：账务共享中心就像一道坚固的大坝，把相似的业务放到一个地方高效处理，既可以起到监督、控制的作用，又能节约成本，提供更好的服务。从制度设计来说，共享中心直接受机关管理，没有自己的“屁股”，能够保持独立，呈现相对真实的数据。

经过多年努力，华为海外业务的管理走出了“青纱帐”，实现了数字化管理，只需鼠标一点，大西洋边维多利亚岛的一个订单，就能进入深圳供应中心，进入流程化处理。而七大共享中心利用时差的优势，“日不落”地循环结账，以最快的速度支撑一线及时获取经营数据。

5.5 账务的手和业务的手握在了一起

ERP 实施和共享之后，账务有了统一的 IT 和组织，但我们和业务仍然没有拥抱在一起，账务仍然解释不清楚数据背后的业务逻辑，业务也不关心账务的诉求，各种问题还是层出不穷。

比如，我们跟客户签订的协议是一个亿，系统注明我们已经发了价值一个亿的货，本来财务要跟客户开一个亿的发票，收回一个亿的应收账款，可客户后来做了合同更改，只收了三千万的货，业务却没有做合同更改，系统里留的还是要收回一个亿的记录。

作为财务，我们要还原真实的利润，每个节点都要一遍遍去问，是不是要做合同更改？项目关闭了存货是不是处理了？分包商的预付款是不是该收回来？大家都痛苦。

还有一次，任总去拜访沙特的客户，临走时，客户满脸疑惑地问：“华为公司为啥只干活不收钱？”任总把原话带给财务，没有批评，没有点评，就是这句话让整个应收团队抱头痛哭。

实际情况是，货从国内发到沙特华为，沙特华为再交给客户。我们要先和客户谈好单价，然后再根据每个站点实际使用的数量来算，要开多少票，回多少款。可我们做完了交付，没有和客户一个站点一个站点确认数量，等开票时傻眼了，不知道数量是多少，这票怎么开？

2007 年启动的 IFS 变革，让我们从泥沼中拔出脚来。

IBM 的顾问帮华为搭建起财务的作业体系，就像修了一条自来水管，让每个业务人员知道自己的哪些动作要被记录，哪些信息要传递给财务并体现在财务报告上。这些业务流和数据流，只需要沿着既定的管道往下流就可以了。

当然，业务知道了每个节点的要求还不够，由于没有涉及具体的规则细节，数据质量问题还是没有得到很好的管理。也就是说，自来水管虽然建好了，但是里面流的是脏水，这就衍生出 2013 年底公司推行的财报内控项目——我们引入了 KCFR（Key Control over Financial Reporting）概念，从财报结果往前看，梳理出影响财报结果的前端业务流程关键活动，建立起相应的测评指标，联合业务一起例行监控、改进，逐步落入到前端流程，业务的语言和账务的结果建立起了关联。

也是从这个时候开始，业务的手才终于和我们的手握在了一起。业务开始明白，财务报告不是财务一个部门的作品，而是公司所有人共同的作品，他们任何一个不经意的动作都会对财务产生影响。他们主动跟我们一起解决问题，想办法在前端业务设计时，满足我们的诉求，一起做出全世界最真实的财报。

5.6 “报告每提前一天，价值一个亿”

记得公司有位领导曾语重心长告诉我们，“财务报告的提交时间每提前一天，价值可能是一个亿，因为它把所有人的眼光从过去带到了未来”，公司可以更快决策，抓住未来的机会。

从一开始没有财务报告，不知道到底赚多少钱、亏多少钱，到后来每个月财务报告“难产”，业务跑了一半还不知道上个月做得怎么样，再到如今 5 天发布报告，随时可以从电脑或手机上查看经营报告，我们可以小小骄傲一下：华为依托账务共享中心所提供的会计核算与财务报告服务，代表了行业的最佳水平。

还有更多沉甸甸的数据：单张发票处理的成本下降 75%；审计调整率 0.01%，自从 2014 年推行财报内控以来，我们共监控前端各类不合规数据 78 亿美元，避免资金损失 9.45 亿美元……

更重要的是，通过一系列变革，我们埋下了“种子”。参与变革的骨干有了在业务流中拉通集成的意识，能够持续不断根据我们的痛点，修复业务流程的断点或不顺畅的地方，这成了我们最宝贵的财富。

5.7 忆往昔峥嵘岁月，望未来任重道远

回首过去，账务组织与公司共同发展，历经艰辛与磨难，收获成功与经验，攻下了一个个城墙口。账务组织这么多年来进步和发展，是几代账务人持续奋斗，勇于创新的结果，也是华为公司拥抱挑战，砥砺前行的缩影。

展望未来，公司规模持续增长，新业务、新领域、新商业模式层出不穷，如何准确反映业务，高效支撑业务成功？如何确保规模增长下的财报稳健？如何真正实现敢于坚持原则，并且善于坚持原则，在服务中做好监控，支撑业务成功？如何还原一本最真实的账，助力业务多打粮食，成长为 ICT 行业最佳账务实践组织？这一切都需要我们一起去找到答案。

我们唯有不断拥抱挑战，才能走得更远。

第六章 华为的员工报销流程

华为的员工报销流程是怎么做的呢？

6.1 华为费用报销的流程

在华为员工报销费用，可能既见不着会计人员，也见不着出纳。华为实现了费用报销 IT 流程化处理。

十年前，智能手机尚未普及，华为就已在互联网上开发了 SSE 费用报销系统。能上网的地方华为员工就能登录 SSE 系统填写费用报销单，填写完毕后费用报销单系统会自动提交领导审批。

以员工报销差旅费为例：

首先上网填报费用报销信息，信息流转到主管处；

主管需确认差旅事项的真实性及费用的合理性；

主管确认后，再由上级权签人审批。

同时，报销人员需将费用报销单打印出来，附上相应发票，提交给部门秘书。

华为每个部门都配备有秘书，秘书会集中将部门的费用报销单快递至财务共享中心。

财务共享中心签收后，出纳会集中打款，这时，整个报销流程结束，剩下的就是会计做账了。

在员工费用的过程中，华为财务对几个环节进行了优化。

审批环节，由电子审批代替人工审批。以前报销员必须找到领导面对面签字，现在，电子流审批即可。

单据流转环节，实现集中快递处理。以前是报销人员挨个拿着单据送到财务部，现在只需快递寄至财务共享中心。

付款环节，系统批量处理代替了逐笔打款。以前要由出纳一笔一笔给报销人员打款，现在系统能归集员工姓名、身份证号、银行账号等信息，与网银对接后可批量转账，大幅减少出纳的工作量。

账务处理环节，由系统自动化处理代替手工录入。以前每报销一笔费用，会计就要做一笔分录，这样不仅效率低下，而且容易出错。现在，通过 SSE 费用报销系统与财务软件对接可直接生成会计凭证。

华为的财务总监孟晚舟女士在 2017 年新年致辞《却顾所来径，苍苍横翠微》中提到，在会计核算领域，我们积极尝试自动化、智能化，将标准业务场景的会计核算工作交给机器完成。

目前，年平均约 120 万单的员工费用报销，员工在自助报销的同时，机器根据既定规则直接生成会计凭证。

6.2 华为费用报销审批要求：发给老板看看

首先，由主管领导对下属费用报销的真实性和合理性把关。

华为的会计人员一般不对费用发票做实质性审核，不审核有几个原因：

第一，费用的真实性应由报销人员的主管领导把关，因为他们才真正知情；

第二，费用审核工作量很大，成本效益上不划算。

譬如，公司全年 120 万笔费用报销，每一单审核需要 3 分钟的话，总计耗时需 360 万分钟。这 360 万分钟的费用审核需要多少人工去完成呢？

有人担心，有人虚假报销怎么办呢？除了前端主管领导的把关，华为在后端通过审计抽查对此予以监督。审计抽查是一种事后监控模式，如果抽查发现问题，弄虚作假者会受到较重的处罚。

其次，限定领导电子审批的时间。

为了保证费用报销审批的及时性，华为规定了电子审批的时限。自电子流流转审批人之日起超过一定时间没有审批的，系统将自动跳转到下个环节，默认本环节审批人已经同意。

当然，默认审批通过出了问题的，仍需由该审批人承担。另外，公司会定期提取审批时效记录予以通报，超时审批会给予批评。

第三，限定员工费用报销的时限。

华为员工费用报销原则上要在费用发生后三个月内进行。如超过三个月，但未超过六个月，需说明未及时报销的原因申请特批。超过六个月的，不能报销。

第四，丢失发票只报销费用的 50%。

如果员工不小心将发票弄丢了，只要能证明费用真实发生了，也可报销。但报销时需要写详细的情况说明。审批通过后可报销费用的一半。

为什么只报销一半呢？一方面，发票丢失了，所报销的费用不能在所得税前扣除，这意味着公司要承担 25% 的所得税损失，这部分损失是员工造成的，理应由员工负担。另外的 25% 带有处罚性质，可视为对个人粗心大意弄丢发票的惩处。

6.3 华为内审对员工费用报销的监督：太严了！

华为给每个员工都建立了费用报销诚信档案，每个员工都有诚信分值。这个分值会决定个人费用报销被审计抽查的概率。

员工刚入职时初始分为 80 分，B 等。以后每报销一笔费用，没有出现差错的话，就可以加 1 分，最高可累加到 120 分。

诚信分数为 80-90 分，内审的抽查比例是 20%；

90 分以上，抽查比例是 10%；100 分以上，抽查比例是 5%。

分数在 80 分以下，所有的费用报销都需要检查。

另外，分数低于 70 的，每笔费用报销财务都要事先审核，这将导致费用报销时限拉长，对报销人不利。

华为审计对费用报销的抽查非常较真，即便对任正非本人也不例外。

很多人可能在朋友圈看到过这样一张照片，任总自己拖着拉杆箱排队等出租车。华为的创始人难道出行没有下属陪同吗？

华为的差旅费报销制度规定，只有病员出差才允许有人陪同，领导出差时陪同人员的机票不能在公司报销，需由领导个人负担。

内部审计对董事会成员进行廉洁审计。某次审计时抽查发现任总有次出差报销了洗衣费，华为的差旅费报销制度不允许报销洗衣费，这属于不当报销。

审计将此写到了审计报告中，任总为此做了自我批评，并将不当报销金额退还给了公司。

6.4 华为内审对领导审批的监督：领导和员工一样！

前面提到，华为员工的费用报销一般情况下会计不会一一审核，主要由主管领导把关。

如果主管领导把关不严怎么办？

华为某位领导对下属的费用报销未能认真履责，导致很多不当费用报销，审计抽查时发现了这一情况。华为是怎么处理呢？

第一，要求这位领导承担连带赔偿责任，如不当报销费用的员工已离职，由审批人赔付不当报销金额。

第二，停止这位领导费用报销权签权力三年。

如果这位领导本人希望恢复该项权力，需做两件事。这两件事做完后，才能恢复他的费用报销权签权力。

首先，自费请两名注册会计师对他过去三年所审批的费用报销单做一番审计；

审计如发现还有不当报销，也像前面那样承担连带赔偿责任。

6.5 2019 年税务局公布的最新案例：费用报销能不能只附一张发票？

费用报销能不能只用一张发票？有人就说了，怎么不能，我们一直就是这么干的！这么说的话小编也无话可说，不过我刚刚看到一个案例，建议大家都看一看。

重点看：企业所得税核实情况：税前列支不符合税收规定的费用未按规定进行纳税调整。

2016年：经查明，你单位在2016年3月17日记31号凭证中列支会务费140,000.00元，并签订《会务费协议》，《会务费协议》中甲方为该企业，乙方为广州xx酒店有限公司，但《会务费协议》中第四条注明：“...由乙方一次性将款项支付给甲方...”，第五条注明：“...甲方只提供会务服务。”

财务负责人已确认该笔费用为虚假的协议，税收违法证据已经复印并经财务负责人签字确认，因此认定该《会务费协议》为虚假的协议，该笔费用不符合税法真实性的规定，根据《中华人民共和国企业所得税法》第八条和《中华人民共和国企业所得税法实施条例》第二十七条的规定，本次检查调增应纳税所得额：

158,401.89(18,401.89+140,000.00)元。

处罚规定：

1.处增值税涉税罚款 553.00 元（其中：2016 年 8 月 553.00 元）

2.处企业所得税涉税罚款 6,603.00 元（其中：2016 年 6,603.00 元）。

这是 4 月 27 号才查处的案例，大家现在看到还不算晚，大家看完文章先去看看自己公司有没有类似的情况。

光靠一张发票并不足以支撑业务是真实合理的，如果光靠一张发票入账无论是在企业内部控制管理还是税务管理上都存在漏洞和风险。

6.6 费用报销不能只附一张发票！

《企业所得税法》第八条规定，企业实际发生的与取得收入有关的、合理的支出，包括成本、费用、税金、损失和其他支出，准予在计算应纳税所得额时扣除。

当然，发票这项证据也是非常重要的，虽然企业所得税法并没有明确将税前扣除凭证限定为发票，但是对于能够取得发票的行为来说，符合规定的发票和其他资料一样是证明业务真实合理的有效凭证，也是不可或缺的，这点在其他的文件也是有规定的。

《关于加强企业所得税管理的意见》（国税发〔2008〕88 号）第二条第（三）3 项规定：加强发票核实工作，不符合规定的发票不得作为税前扣除凭据；

《税收征收管理法》第二十一条规定，纳税人购买商品必须取得合法有效的发票。

国税发[2008]80 号《国家税务总局关于进一步加强普通发票管理工作的通知》第八第（二）在日常检查中发现纳税人使用不符合规定发票特别是没有填开付款方全称的发票，不得允许纳税人用于税前扣除、抵扣税款、出口退税和财务报销。

国家税务总局公告 2017 年第 16 号《国家税务总局关于增值税发票开具有关问题的公告》第二条不符合规定的发票，不得作为税收凭证。

那么，日常工作中主要的业务实质性要件有哪些？包括但不限于下面这些情况。

1、实物资产

如：购买原材料、机器设备、办公用品、低值易耗品、礼品等，是否有入库单、入库单签章、审批手续是否齐全，是否有采购合同，是否有质量验收合格证明、

发票日期和发票金额是否与采购合同对应，是否有从第三方开票，是否舍近求远采购，成本费用率是否明显超过行业合理水平。

2、租金发票

是否有行政办公部门审核确认手续，是否有房屋租赁合同、发票日期金额是否与租赁合同吻合。

3、业务招待费

业务招待费报销，是否有经办人、部门经理甚至公司总经理审核签批，大额发票是否有消费清单。大额发票是税务稽查重大，如果没有清单，可能会认为虚假消费。

4、差旅费

差旅费报销单内容是否填写齐全，所附的车票是否为去出差地的车票、餐饮、住宿、交通费发票是否为出差地的发票、人员和人员名单是否与派出的人数相吻合。

5、会议费

会议费报销、是否有会议通知、会议议题、参会人员名单、签到表等资料，是否有与会议无关费用（如旅游费）列支。

6、工资薪金

是否有考勤记录、招聘合同、是否扣缴了工作薪金的个人所得税，工资数额是否与劳动合同和考勤纪律相吻合。

7、运费

运费报销，是否有运费报销单，起运地和运达地是否与运费报销单相吻合，是否由起运地和运达地以外的车辆运输、运输价格是否波动较大。

8、油费

加油费报销，报销的加油费是否为本公司车辆，本公司账面上是否有车辆，加油费总额是否超过了车辆理论行车的最大油耗量。

9、水电费

水电费报销，发票上的字码是否与水表、电表的字码相符，是否与本公司的产能相吻合。有的企业账面反映产量很少，但水电费却很高。

6.7 费用报销必看的 5 个要点

6.7.1 票据与实际业务吻合

这是费用报销中最基本的常识知识，比如：小伙伴们去采购一批物料，按理应该取得商品购销发票，但最后到财务报销时使用的是接受服务的发票，这样牛头不对马嘴，自然不允许报销。

有的小供应商没有发票怎么办？税务局不会认的，所以记得提醒小伙伴买东西前记得问有没有发票，没发票就换一家吧。

6.7.2 附件能有力支撑费用发生的真实性

附件与报销单之间应具有较强的逻辑性和关连性，比如：报销物料采购款，后面的送货单仅写了物料一批和总金额，没有写明物料的用途、送货人和收货人也无签字，财务人员在审核报销单时根据这些现有的单据并不能判断这笔采购业务是否真实发生、有无存在舞弊的风险。

6.7.3 取得的发票类别符合税法要求

在这里给大家总结一下：水电费、各类外包服务费、印刷费、办公费、物料采购费用等可以使用专票报销，但吃饭的发票、员工交通费用发票、会所、KTV、酒吧、业务招待馈赠礼品、为员工福利发生的发票等使用普票报销即可。

6.7.4 涉及专票报销尽可能价税分离填写

提醒小伙伴，报销过程中涉及到专票报销的，在填写报销单时将专票上的不含税价和税金分成两行填写，这样方便财务后期的账务处理。

另外，再提示一点，取得专票报销的一定要在发票开具的 360 天内报销，如果超过 360 天报销，只能无情的告诉他，票据上显示的税金要自己掏腰包了。

6.7.5 附件中文件表单符合内部管理流程

这点要求至关重要，一定要告诉小伙伴们，很多费用的报销会牵扯到公司内部几个部门的专业意见，报销事项在发生前应取得这些内部通过的审批意见。

比如：某项目发生土建改造，施工前肯定会对这个工程进行评估，评估通过才能进行施工及后期的费用报销，那么在报销时就需要附上该方案评估通过的文件，这样财务人员审核时才能看到该工程的评估是符合公司内部管理要求的，就可以放心的审核通过了。

当然，这点要求是基于公司内部管控延伸出来的，不同公司要求的标准会不一样，一般来说越是管理规范的公司，在这方面的要求会越严苛。

第七章 精准反映华为经营状况的“仪表盘”，是怎么建起来的

华为经过近 30 年的发展，业务已覆盖全球 170 多个国家和地区，如果没有一个“仪表盘”及时、准确地反映公司运营状况，怎么驾驭这艘超级航母呢？

7.1 肩负重任，R&A 扬帆启航

早在 2003 年，财经就开发了报告平台，但由于缺乏架构规划，多年下来缝缝补补堆叠了两千多个补丁程序。不断的无序建设一方面导致核算效率非常低：每到结账之时，账务的同事们就要连夜加班，一线财经人员也是人拉肩扛收集、上报数据。各经营单元的月度经营总结总要推迟到次月月中甚至下半月才能召开，被戏称为“追悼（倒）会”。另一方面里面的数据逻辑辨识起来异常困难，面对业务部门的质疑，财经人员经常自己也解释不清数据是怎么算出来的。核算与报告已经成为财经的心头之痛！

2005 年，华为财经管理团队到 IBM 总部拜访学习，其报告分析平台让现场的财经高管大开眼界。公司 CFO 孟晚舟回忆起当时的情景说到，正是因为看了那场演示才让她决定将报告与分析(R&A)作为 IFS 变革的重点项目。

经过早期的探索和预研，项目组 and 顾问提交了一份报告：要想建成 IBM 那样的“仪表盘”，需要一个强大的核算与报告平台来支撑，但华为当前的核算与报告能力无法匹配业务的快速发展，要满足未来的管理诉求只能弃用现有平台，按照全新的架构重新规划和建设。

核算与报告平台是财经业务的基石，推倒重建无异于在快速奔跑的汽车上更换发动机，这意味着巨大的人力、财力投入和切换风险。IBM 顾问保守估计，以华为的体量和业务复杂度，重建要花费数亿人民币，开发周期至少三年以上！

财经领导的变革意志坚定不移：满足 R&A 变革的关键资源和预算需求，重构华为财务核算与报告平台！

2009 年底，R&A 全面扩编：账务、经营管理、流程 IT 等部门的核算方案专家被点将至项目组，又从海外抽调一批业务主管负责需求的识别和沟通。那时，我还在负责欧洲的财经工作，也非常“幸运”地被调入了项目组。

7.2 迷茫中苦寻方向

这是一支超豪华的阵容：副总裁 1 人、总监级主管 7 人，五十多名项目组成员清一色都是资深专家，来自 IBM 的高端顾问十余人。

然而项目初期的运作非常不顺。一方面，核算业务涉及公司所有领域，核算结果事关各方切身利益，站在不同角度对核算的理解和诉求全然不同。另一方面，由于大批核算方案专家被抽调至项目组，导致团队不得不同时面对周边业务部门的大量临时需求和长期方案而无法聚焦，一时间深陷各方博弈疲于应对！在加入项目组三个月后，我被指定成为 R&A 第四任项目经理。此时的项目内外交困，临阵换将士气受挫，整个团队都陷入了迷茫。

是该向“左”走还是向“右”走？

财经的数据来自上游各环节，但公司早期的业务交易系统缺乏整体规划，数据割据的情况非常普遍，导致财务在末端核算时要面对大量的数据“清洗”、“转换”甚至“再造”等问题。

公司组织庞大且结构复杂，核算规则多且变化大，要满足各个领域、各个层级的管理诉求，又需将核算的维度和颗粒度大幅延展，这对核算能力的建设提出了极高的要求。

是先抓源头还是先建能力？项目组从专业角度分析认为：虽然财务数据的质量受源数据的影响很大，但要解决数据源头问题就得说清楚问题在哪里。因此，必须

得先构建起财经自身核算与报告的能力，理清数据加工的逻辑，同时建立数据质量的监控能力，进而推进前端数据质量问题的解决。

新上任的项目群领导李华也亲自参与了变革策略的讨论，力排众议将项目重心放在了核算与报告能力的建设上，把项目组从“鸡生蛋，蛋生鸡”的死循环中解脱了出来。

7.3 方案设计，抽丝剥茧

策略定下来之后，就进入到方案设计阶段。什么样的核算与报告平台既能满足各种复杂规则下的报告需求，又能快速适应规则的变化，同时整个架构还要稳定，其难度不亚于让大象迈出轻盈的舞步，项目组按照顾问建议设立了四个专题组，齐头并进：

一是核算规则组。几个核心成员似乎是专为核算规则而生：毛智工作细致、思维缜密；卢震活脱脱一部核算规则大字典，每行每段产生于何时何地都能信手拈来；姜峰头脑机敏，做事干脆利落如同一把快刀。核算规则的梳理是平台建设的基础，而其本身又承载了管理导向、利益分配等诉求。他们耗时一年多，通过跟各个业务领域不断地澄清、说服，输出了一套完整的管理核算规则。单是为了“责任中心”方案定稿，他们三进财经委员会、两上 EMT，每一字每一句都经过了反复推敲。规则小组对 IBM 业务实践的研究之透彻，连 IBM 顾问都感叹从来没有对自己的管理规则做过如此系统的分析和总结，相当一部分文档被“老师”带回作为参考。

二是报告设计组。财务数据核算出来之后如何向用户展示，如何应用数据分析定位经营管理中的问题进而支撑决策，是这个小组要回答的问题。来自 GTS 的翟永辉虽然并非财务专业出身，但多年与客户打交道的经验让他更能理解用户真实的需求，他带领着刘沫、李贵旭等财经专家，从庞杂的用户需求中提炼总结，最终将报告需求明确为两大类：1、作为公司权威数据发布出口的标准报告，根据财务主题和业务领域组合需求共开发了八大类近两千份表单。2、由用户自由选取维度和颗粒度组合而成的自定义报表，用于日常经营分析和决策。

三是集中了几乎全部账务核算方案精英的报告解决方案组。由干练犀利的资深账务主管金宇红带队，辅以陈金水和胡栋梁两位青年才俊。该组负责所有核算方案设计，要把每个科目、每个维度生成过程中的每个步骤都描述得一清二楚，任何瑕疵都会导致“失之毫厘谬以千里”的后果。在顾问的引导下，他们发明了一条流水线式的数据加工方案，实现了核算报告平台的结构化、模块化、可配置和可插拔，这项伟大创举被命名为 MCA（合并抵销与管理核算）。MCA 的出现，使过去几千个数据加工程序被提炼为十三个可重复调用的数据处理功能模块，实现了财务数据生成过程的工序化、透明化，数据结果可追溯。规则配置化后，管理政策的变化只需要通过参数配置来实现，大幅提升对业务的响应速度，降低系统的运维成本。

最后一组是 IT 团队，他们从立项初期就参与各个方案的设计，这些“脑洞大开”的业务方案也给 IT 团队在系统实施阶段带来了超乎想象的难度。

在方案设计的过程中，项目组如抽丝拨茧般梳理头绪，拨开层层迷雾，终于在 2011 年底看到了胜利的曙光。

7.4 交付亮剑

面对这样一套难度、规模、质量要求都史无前例的，堪称世上最复杂“仪表盘”的需求，几家全球顶级的软件厂商都表示现有产品无法满足，即便在未来的版本规划中也不能确保实现华为的需求。

既然买不到，就自己开发！凭借初生牛犊不怕虎的冲劲，项目组决定刀山火海也要闯一闯。此外，还给自己套上了一个“紧箍咒”——一年上线。

坦率地说，当时确实有点“冲动”。一是因为 BI（商业智能）技术在当时的应用并不多；二是项目组在这方面的积累几乎是一穷二白，一开始甚至连要投入多少开发资源都算不清。

开弓没有回头箭，项目组在技术和资源都没准备到位的情况下开始裸奔了。但很快就受到了“冲动”的惩罚。第一个版本就延迟交付两个月且几乎跑不出数据。有人在总结大会上说“我见过乱的项目，但从来没有见过这么乱的项目……”

就在项目组一筹莫展之时，公司 CFO 孟晚舟向业软产品线“借”来了顶尖架构师劳玮。为了快速培养专家梯队，项目组让劳玮挑选四位弟子亲自调教，并专门安排了一场拜师宴，最后所有到场的主管也纷纷要求拜师学艺，“劳大师”的称号从此流传开来。劳大师丰富的大型软件设计和开发经验给项目带来了急需的架构设计和软件交付管理方法，在整个交付过程中发挥了中流砥柱的作用。

公司流程 IT 部也开始高度关注这个项目，IFS 的项目群 IT 经理张印臣亲自挂帅负责 R&A 的项目实施。这是一位主导过全球 ERP 实施、OTC 开发等大型 IT 系统交付的悍将。他带着司小康、张兴锐、熊大红、张明仕、陈曦等一大批技术骨干投入项目，开发资源也从几十人迅速扩张到近五百人。

2012 年底，A2 区域的办公位已不堪重负。项目组临时搬到了生产中心三楼一个闲置的厂房内，空旷的大厂房里齐刷刷的坐满了几百号人，场面颇为壮观。系统交付到后期要做模拟压力测试，需要把项目组成员全都组织起来一起上线操作，模拟业务高峰期的数据流量和瞬时压力。可是厂房空间太大，说出去的声音很容易飘散在空中。秘书灵机一动，搞了个大喇叭过来，测试组长罗丽梅从大喇叭里“狮吼”出一道道操作指令：“开始登陆”、“点击 Dashboard”……所有人随着指令迅速在系统中进行各种操作。“报告班长，登录不进去？”、“我的也卡了”、“通了！通了！”……回忆起那些寂静的夜晚，大喇叭传出的指令和此起彼伏的通报声相互交织，热闹非凡，很有一番南泥湾大生产的感觉。

7.4.1 软件车间的“大喇叭”

说起压力测试，就不得不提“胡子”的故事：何以明志，唯以蓄须。七十年前梅兰芳这么做是爱国，七十年后的刘潭仁这么做则是誓破楼兰！性能问题久攻不克，平台技术组的负责人刘潭仁义急得四处冒火，在上线前的动员大会上登台表态：性能问题不解决，我不刮胡子！

7.4.2 胡子的变迁

好事者留下他在性能攻关几个月里的锐变。最终常用标准报告 90% 在 15 秒内打开；明细报告 72% 在 3 分钟内下载完成；数据追溯性能 70% 在 30 秒内。综合性能相对最初提升 50%，他兑现了自己的承诺。

交付实施团队在这一年多的时间里，共计输出设计文档 4 万页，累计执行调度作业 2 万 4 千次，创造了多项 IT 交付的历史记录！并有两项技术发明被授予国家专利。

7.5 上线切换，48 小时鏖战

历时三年的紧张交付之后，这个凝聚多方智慧和无数心血的“仪表盘”终于要问世了。项目组给它取名为 iSee。

2013 年 3 月 22 日，被确定为 iSee 切换上线的日子。这是财经历史上规模最大的系统切换，切换完成后公司的财务数据将全部从新系统产生，切换过程有任何闪失都将导致财务报告无法正常发布。只能成功不能失败！

为了确保这一天平稳上线，项目组放弃了元旦、春节休假，对系统的功能、性能进行了密集的验证，共卷入两千八百多财经人员参与测试，测试用例达四万多个。

上午 10 点，项目组要做切换前最重要的一项决策：主数据是否重调。前期在系统初始化过程中已经将主数据装入了系统，但由于各种原因产生了一些垃圾数据。一部分同事认为主数据清空重跑耗时太长且存在不确定风险，建议只对发生变化的部分进行局部调整。而另一部分人坚持必须清空重调最新的数据用于结账和报告，否则现在产生的垃圾会造成数据污染，将长期影响系统运行，清理代价巨大而后患无穷。

双方各执一词，平静的办公区一时吵得不可开交。我让大家冷静下来，请专家们从技术角度对系统调度功能进行举证，得出的结论是功能可靠，为保万无一失，可以将现有数据做好备份，一旦出现意外再回退执行“利旧”方案。最终项目组决

定采用重跑方案，给 iSee 一个清爽的开头，绝不辜负大家这四年的奋斗，不给 iSee 切换留下遗憾！

晚上 8 点，罗马尼亚共享中心的同事开始上线操作，23 日凌晨所有子公司的结账数据提交完毕。待交易数据导入完成，已是凌晨 4 点半。紧接着主数据启动重调，23 日下午 3 点主数据重调完成，数据检查结果表明这次调度非常成功，数据质量非常好。最后一环是集团结账，强大的数据加工生产线此时派上了用场，一个个主题的数据被加工出来，业务人员在一旁立刻展开检查校验。

24 日早上 7 点，所有数据终于装载运行完毕，系统上线的圆满成功。

7.6 全面开启财经数字化建设

随着 iSee 平台的成功上线，财经业务开启了新的篇章。我们也可以跟 IBM 一样，打开“仪表盘”就能随时查看公司的运营状况。

新的核算平台大幅度提升了财经自身的数据核算能力，集团报告发布周期从 6 天降为 5 天，每年新核算需求的实现周期从 5 个月缩短到 1 个月，同时也具备了对前端数据源质量的分析和定位能力。

iSee 平台上线后，R&A 业务团队建制保留，负责平台的持续建设。在之后的几年里，项目组对 iSee 的数据底座不断扩充，同时不断引入新的数据分析和数据挖掘工具来强化数据应用。2015 年在资金领域首次引入大数据技术预测集团中长期现金流，准确率达到 95%。

虽然 R&A 变革已经过去了四五年，但每每回想起当年的情景依旧让人心潮澎湃。很多项目组成员都说这个项目对他们不仅仅是一段工作经历，更是人生的历练，大家不仅仅拓展了专业能力，更磨练了自己的意志和性情。

于我而言，从一个科班出身的财务主管，一脚踏入如此复杂的业务变革和 IT 交付项目，也经历了一场从头到脚的彻底洗礼。是这个项目教会了我穿透技术和业

务方案的表象紧盯变革最终目标；更教会了我要知人善用，开放胸怀把一大群专家大拿们团结起来，齐心协力完成公司赋予的使命。

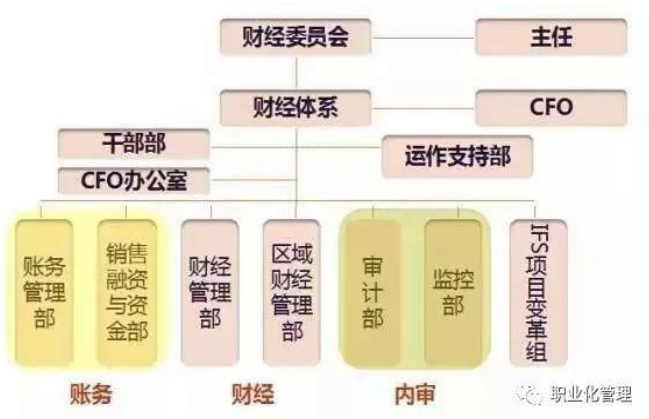
R&A 让我们成为了一群烧不死的鸟！

第八章 华为财务如何把复杂的业务简单化？

华为 2018 年上半年的营业收入 3257 亿元。如此亮眼的业绩，离不开华为先进的管理和理念。下面让我们通过财务理念和管理来看一下华为是如何做到财务集中管理的？

华为的会计核算不同于很多中小企业，它打破了法人架构的局限。一般的企业都是每个法人实体都有财务部，报表独立核算、层层上报。而华为将子公司与母公司融合成一个整体，刚开始是全国融合，后来是国际化的融合。这样来看，华为的子公司就成为了华为的一个部门，它打破了地域的界限。

华为的整个财务职能大致被分为三个部分：会计核算（账务）、财经管理和审计监控（内审）。



8.1 全球统一的会计核算

华为的账务集中管理要求每个数据进行多维度运算，并根据不同需要生成各类报表。如向税务报税时，根据需要提取法人实体报表；如进行内部考核时，可以提取相应的区域报表、产品线报表和客户报表。华为的账务管理岗位分为以下七个：

- 1、员工薪酬中心，核算全球员工薪酬；
- 2、员工费用中心，核算全球员工费用报

销；3、应付中心，核算采购相关的业务；4、应收中心，核算销售相关的业务；5、总账；6、共享中心，用于数据的收集和整理；7、报告中心，为各个管理维度提供数据加工业务。在这些业务领域，华为账务管理非常细，如支付岗位除了点票，不干别的，高峰期每天要盖 3000 多个章。

大多数企业都和 06 年的华为一样，随着规模的大幅增长，由于公共成本的提高，利润不升反降，对于这种情况很多企业不以为然，认为是管理的一种正常情况，而华为却不这样认为，为了打通从机会点到现金的全流程，华为用了近八年时间来提高内部运作效率，要达到的要求是一旦机会点出现，就立刻可以知道在什么时间签合同，什么时候交付，什么时候需要备货，什么时候生产完毕，什么时候交付客户。截止目前，华为已经实现了全球 7*24 小时循环结账机制，24 小时系统自动滚动调度结账数据，170+系统无缝衔接，每小时处理 4000 万行数据，共享中心全天候地循环结账，快速支撑着 130+代表处经营数据的及时获取。

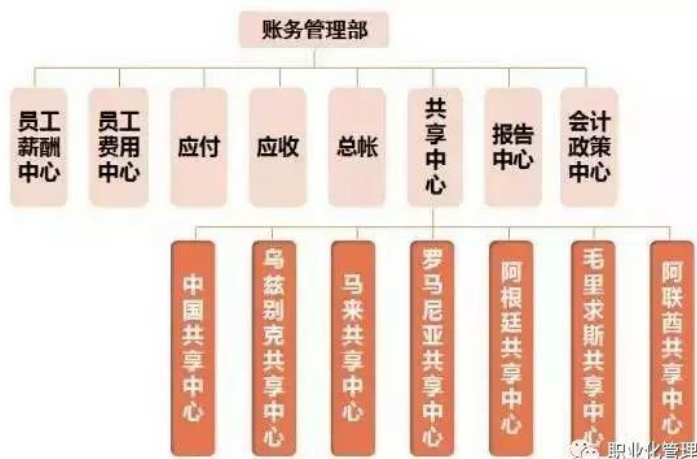
所有以上成绩的取得来自于账务集中管理系统中统计核算的“四统一”：1、所有的流程应该统一；2、所有的制度统一；3、所有编码统一；4、表格模式化。通过落实财务制度流程、组织机构、人力资源和 IT 平台的“四统一”，以支撑不同国家、不同法律业务发展的需要，华为通过与 PWC、IBM 的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，以完成端到端流程的打通过，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。

8.2 财经管理变革

1、流程变革：建立标准统一的流程，并自动化这些流程，利用有效的系统来支持这些流程，剔除没有附加价值的步骤，利用工具和技术精简工作流程，以保证数据的准确，从有效的系统中提取必须及可信的数据。在请 IBM 给公司咨询时对顾问提出了严格的要求。在变革的关键两年，财务的人员应该逐渐增长，等程序成熟稳定后，再优化流程及岗位。在变革阶段盲目降低人员会造成变革不能科学地落地。如果项目变革需要五个人，我们就配置八个人。这个项目变革完成后，留下一部分人执行，另外一部分人员做培训，或参加另外的项目。为后续的变革

增加生力军，以免不能付之实践而导致我们的变革失败。变革完成后，如果没有有效的传承，理解不够，项目就不是成功的。财经的变革是华为公司的变革，不仅仅是财务系统的变革，华为公司每一个高层管理团队都要介入财务变革。变革也要做出必要的妥协，不要僵化教条。流程变革过程中，一定要确定每个岗位的职责是什么，岗位人员的标准模型是什么，对他们的奖励和处罚应该是什么。

2、账务体系变革：账务管理部承担资金计划的功能，全球的资金调度与安排，所有账户的开立、审批与管理，均由账务部承担。华为的资金管理分三级：（1）财经委员会是管宏观政策，以及运用策划政策；（2）销售融资与资金管理部主要是负责市场项目融资、回款，以及生产供应的融资，不管理账号及内部资金调度；（3）帐务部进行操作，不进行决策。实行三权分立的监控。



3、对财经变革的要求：要从研发完成 IPD 变革的人员中抽出一部分人到财经变革的队伍中来，加强财务体系对干部的评价和管理。标准的流程，如果没有干部对它的管理，顾问走了，我们就忘记了。在流程设计中应包括干部的使用。财经变革只能从账务开始，成功一段，总结一段，正规一段，一旦进入稳定运行，千万不要随意改变，一定要对新的优化流程有复杂、困难的审批程序。不要他们太顺利通过。在变革的过程中，我们不要反对的人，不要耍小聪明的人，不要认为自己比 IBM 还要聪明的人，要确保理解和积极投入。

8.3 无处不在的审计监控

截止目前，华为的内控意识、内控机制、内控能力已经渗透到各个业务领域，形成了以“流程和组织责任”为基础的全球内控管理体系。特别在审计方面，级别和权威性最高，华为的内审机构直接隶属于董事会。

案例 1：死抓虚假黑历史：某代表处几位市场经理为当年度好的业绩，搞定客户项目验收人员取得验收报告。数年后审计发现当即除名。因为公司规定：只要作假了，不管时间多久，不管你的职务是否变更，一律清退。

案例 2：任正非犯错照罚不误：任总一次去日本出差，把住酒店时的洗衣费也计入差旅费报销。华为的差旅费报销制度中是不允许员工报销此类费用的，当内审发现后，当即写入审计意见中。一把手的率先垂范更加强化了制度的刚性。

案例 3：审批人失职：对于审批人的失职，审计也毫不留情。余承东因在报销审核中未履行好职责，华为停止其报销权签三年，并承担连带赔偿责任。三年内如要恢复权签，须由个人聘请外部审计师对其停止权签权力之前三年的权签行为进行审计，发现的违规金额及审计费用由本人承担后，方可恢复该权限。

正是因为华为有统一的会计核算，完善的账务体系，严格的内部审计监控，才让华为管理的过程中，能够做到严谨、经营结果可信赖，从而成为华为的一个内部核心竞争力。

8.4 华为的项目财经管理

最近这几天每天都有一些学员咨询我关于投资理财方面的问题，有的学员问我最近有什么好的理财产品推荐一下，或者有什么理财方式。我问他想做什么理财，他说想买点基金。我说基金我也买，基金有很多种，有货币型的、股票型的、资产型的，你风险承受能力有多大。他说现在不知道，只知道买点基金靠谱点。那我说，你需求还没有搞明白，我也不知道你到底是想追求高收益还是追求保本，我买基金的话通常不会买股票型基金，追求保本的话就买货币型基金，一年的收益率或者不高，有可能就是四五个点，如果追求高收益就去买股票了，不会买股票型基金。股票型基金就是花钱给到基金人帮你炒，亏钱亏的是你的，赚钱的话他们从中提成，大部分都是他们自己赚的，首先你要搞清楚自己对理财的定位。

他说，打算买五年基金。我就告诉他说，如果你打算买一个五年的基金，还不如找一个懂股票的人帮你推荐两支股票，放五年的收益率肯定比基金。他叔之前买股票亏的很厉害。我说可能是炒股的方式有问题，因为在 2017 年炒股的话基本上有 90% 的股民是亏钱的，要赚钱其实很难。但是我们其实无论投资还是炒股，每个人都有自己的投资哲学，但并不是每个人的投资哲学都一定是管用的、正确的。那我们怎样去伪存真，找到一种放之四海皆可的投资哲学呢？其实我们已经有一些非常好的投资理念，但是我们要去发现。就我个人而言，不能说我的投资理念就是正确的，但是可以说我们既然是做培训的，肯定对财务、对投资都进行了很多的研究，然后才能掌握更多的财务方面的知识。就像我们不可能去跟小学生讲人民币贬值刺激出口，所以说要做投资首先要提高自己的知识水平。首先要认识到什么是基金，基金有哪些种，你的风险承受等级是怎样的，你希望获得什么样的收益，只有掌握了这些基础知识并花时间去学习，这样才有可能当机会来临的时候掌握机会，然后做一个很好的投资。所以我就跟那个学员说，告诉你两句话，如果你真的想要做投资的话。然后我就给了他两个建议：第一，要加学习，加强对投资的基本知识的学习，只有掌握了基本知识你才可以做好投资。第二，投资前要做好手头工作，积累了经验、积累了财富才可以做投资，不是平白无故就能投资的。举个例子，前几年房地产很火，找银行贷款也要买房，但是你自己工作做不好，你买个 200 万的房子，首付 60 万，贷款 120 万，月供 1.2 万，如果你工作能力跟不上，付的了首付，月供也供不起。所以投资的第二个前提是你让自己有能力进行投资。投资有赚有赔都是很正常的，但是如果你在没有做好自己本职工作的前提下，或者你的能力还不能支撑你的投资的时候，还是先要扎扎实实把手头工作做好。投资的机会不是我们创造出来的，机会是稍纵即逝的，当都准备好的时候，可能抓住一个投资机会就有可能获得投资的成功。这个和课程相关不大，是我想给大家分享的内容，接下来正式进入课程。

我们做投资需要学习，做公司、做财务也需要学习。任正非经常会说一句话：“我们作为公司项目的 CFO 包括子公司的 CFO，周末没事可以去爬爬基站、电线杆，就知道基站是怎么安装的。”这句话的意思就是要财务深入到一线去，要掌握业务、了解业务，只有财务了解了业务才能很好地服务业务、支持业务、支撑公司的决策。同时任正非也要求 CEO 应该懂财务，有些公司可能把大的 CEO

派到小项目上去做项目的 CFO，通过 CEO 和 CFO 的不断轮换，加强财务和业务的融合，同时提高项目管理团队的整体管理水平。

一、华为的以项目为中心组织体系

项目管理在整个华为的经营管理中扮演着非常重要的角色，可以说项目是华为经营管理的基础和细胞。也包括在华为公司和任何一家公司中都会有研发项目、交付项目、销售项目和一些管理的变革项目，这些项目都是公司经营管理活动的组成部分，项目做得好不好就决定了公司经营管理的未来。华为是怎样进行项目管理呢？因为整个课程是围绕华为的财经体系开展的，所以在华为诸多项目管理中，今天给大家主要交流的就是华为项目的财经管理。因为财经管理只是华为项目管理中的一个子系统，但是财经管理渗透到整个项目管理中，可以说在整个项目中起到串联的作用，所以掌握了华为的财经管理对了解华为的整个项目管理，包括从华为财经管理中得到的思路考虑自己公司是否也能开展这样的项目。

华为为什么要实施项目管理，项目管理有什么优势呢，能给华为带来什么好处呢？

华为包括很多公司都是以功能部门为中心的，所有的活动都围绕功能部门开展，功能部门特别是像集团总部指到哪里，作为前线的业务人员，前线的士兵就打到哪里。这样的话，业务部门的活动都是由总部或者领导的意识决定的。项目管理就划小了业务核算的单元，因为每一个项目都相当于一个独立的个体，一个独立的公司，可以看做是一个独立的责任单位。但是作为独立的核算单位、独立的项目，就要承担项目的效益，就是项目的利润。作为项目管理，项目能不能创造利润，能不能按期完成项目，或者有没有节省相关的费用。如果把公司所有的活动都结合成不同的项目，划小核算单元的话，每个项目再任命一个 CEO 和 CFO，这个时候再根据项目的结果、项目的利润，建立项目的考核和利益分配机制。如果这样的话，大家都很有干劲。因为做完这个项目之后就能知道项目做得好不好，能分到多少钱，每个人都做了自己的老板。其实项目管理的思路和之前讲的利润中心是一脉相承的，可以相互借鉴使用。项目管理也是借鉴了利润中心的思路，划小核算单元。

华为早在 2013 年就提出，要通过 2-3 年的时间把公司从功能部门为中心的运作，转向以项目为中心的运作，这样的话，通过把原有的中央集权式的管理逐

渐的授权到项目的前方，让真正能听得见炮声的人呼唤炮火，让前方来做出一些决策，让他们有更大的职权，后方提供监管和赋能。

既然是要建立以项目为中心，那华为是如何建立起以项目为中心的管理体系呢？其实华为有相关的资源池来支撑项目管理，华为建立了一些相关的预备队，建立了项目管理的干部、专家的资源池。通过人员流通任职的方式，把一些先进的方法、高效的能力传递到代表处，传递到前方。因为可以把公司的每一个客户、代表处看成一个大项目，大项目下面会形成很多的小项目，这样通过这种资源池包括人员之间的互相流通就能发现那些地方做得好，哪些地方可以创造价值，通过这种方式也能够识别干部、培养干部。所以说，华为以项目为中心的转变，首要目的就是要建立一个项目的管理体系。以前说华为有一种“狼性文化”，现在华为说要成为一只眼镜蛇，就是把华为的管理体系比喻成眼镜蛇，因为眼镜蛇很灵活，它的头部可以非常灵活的转动，一旦发现有机会或者有食物的时候，就不断的摇头，整个身体的行动也非常的敏捷，随时可能从前后左右或者垂直方向发动攻击。它身体的快速行动，就是为了发起攻击的时候为头部提供强大的支撑。眼镜蛇的头部就相当于华为前端的项目经营，是非常的灵活的，为捕捉机会提供了支撑的骨骼系统，就像华为支撑的整个体系，这个体系就是华为在未来主要打造的基本结构。所以华为以前说狼性，非常的狠，现在华为自称眼镜蛇，又有攻击性又有毒，又狠又毒。所以说华为未来的管理体系就是要以项目为中心，以项目为中心的话，就是让整个项目具备计划权、预算权结算权。项目经理具备项目经费预算的权利，项目经费在项目经理手里，项目经理可以根据掌握经费的多少决定应该去买多少的炮弹，怎样去攻城略地，如果有些不能为客户创造价值的流程就砍掉，所以经常听说华为在裁员，其实裁的是什么，如果你后方的功能性部门已经不能为前方的项目管理提供有效的输出、能力、人员的话，可能就逐渐的不能适应公司的发展，所以就把多余的组织、多余的人，不能为客户创造价值的动作，就把它剔除了，或者这些人慢慢的在华为混不下去了，最后可能就自己离开了。

华为项目管理有一个铁三角，主要有三个很关键的经理，第一是项目的需求经理，第二个是项目的交付经理，第三是项目的方案解决经理。通过这样的项目铁三角，把整个项目管起来，每个人在项目中承担的职责不同，承担的职责应该

考核的方面都有明确的规定。在这些职责里除了有项目的铁三角，还会有其他的一些支撑人员，像项目的 CFO，会有人做预算，有人做服务，这些其他的项目支撑人员都是围绕项目的铁三角打造的。华为的项目铁三角为什么能在世界各地攻无不破、战无不胜呢？其实和它的非常先进的管理理念和以客户为中心的战略导向、业务导向是密切相关的。

二、项目财经管理的关键活动

华为的项目财经管理有哪些关键活动呢？作为项目财经怎么样去支撑项目呢？首先华为提出的是要以项目和客户作为基础的核算单元，项目和客户是经营管理的基础，代表处经营管理真正的中心是项目和客户，所以以项目和客户作为核算单元。因为项目是细胞，细胞是最重要的，没有项目核算那系统包括华为的代表处的经营管理就没办法有效开展。项目和客户的账算清楚了，那华为整个系统的部门账就算清楚了，代表处和地区部都是以项目为基础累积起来的，那这个账也就算清楚了。所以项目核算是各级组织管理的基础，要学习华为的项目管理，首先要建立起一套以项目为中心的核算体系。

华为对项目 CEO 的定位是什么呢？就是要以利润为中心，将项目利润作为基础决策的一个主体。项目 CEO 首先要为项目创造利润，所以项目的概算、预算、核算、结算就是项目经营管理中一些关键的活动。概算是设计项目利润的过程，就是估计一下、计算一下项目的收入多少，成本费用多少，支出多少，有多少的人工成本，材料成本，服务成本，最后算项目的利润是多少。预算和核算就是管理项目增收节支的过程。结算是看项目有没有完成当初的概算，但它又是经验传承的过程，通过项目的概算、预算、核算、结算，就把整个项目给拉通了，支撑了项目层面的经营管理，项目的概算、预算、核算、结算在整个项目管理中都是缺一不可的。在华为项目概算、预算、核算做的好的员工，他们通常被破格提拔，用来激活组织。项目预算就像指挥中心，拥有组织作战的权利，可以决定是否要发起一场战争，但是具体打仗的话由项目的参与人员，代表处去打。所以全面预算管理要为运行机制提供支撑。项目概算是华为进行合同谈判的基础，在项目报价的时候，都会有一个成本线，项目报价的结果作为项目交付的预算，并且贯穿于整个项目。项目经理不仅对交付负责，还要对相关的财务指标负责。销售和交付的目的是为了回款，项目的概算通常由项目的一把手也叫概算的经理来

做。做项目概算的人对照整个项目都有清楚的了解，心里应该非常的明白今年怎么赚钱，各个代表处的代表，包括系统的主任即概算经理、系统部层面的财经经理，具体来做具体工作。概算经理通常由代表处的代表组成，做了概算之后，具体的工作由系统层面的财经经理完成。

华为在报价的时候都会有一个成本的基准线，这个基准线是怎么来的呢？每个地方的成本基准线是不一样的，在评估项目价值的过程中，特别是评估项目的收益、利润、现金流包括资产运营的效益时，都是基于这样的一个基准线来进行评价。基准线就是评价项目的最低的基本线，比如 2015 年一年的利润是 1000 万，2016 年是 1500 万，那在定 2017 年利润的时候是 2000 万，在定 2018 年项目的基准线的时候到底要定 1000 万，还是 1500 万，还是 2000 万，还是定到 3000 万、4000 万，就要综合的考虑，只有把基准线定下，后面才能知道如何考核完成情况。而华为在定项目基准线的时候，各个地区也是不一样的，像在拉美北美地区，每个国家建立每个国家的基准线，用过去三年的数据分析就会得出一个基准线。项目的改进就瞄准前两年进行改进，今年和去年比，明年和今年比，但是不是追求统一的基准线，不同国家的情况是完全不同的，所以也会用到一些评分积分卡的一些知识，就是发现哪一个和前年比没有改进，那到第二年就重点改善哪一块，不断的通过用基线的形式、指标改进的形式来推动整个项目的管理，推动整个公司的发展。其实华为也在优化以代表处为基线的管理，提出全球一国一制的基准线的理念。如果项目做得好，华为也会从优秀的项目中选拔干部，项目经营的结果和干部的末位淘汰制结合起来，让优秀的前 30% 的项目团队去接管落后的后 30% 的项目团队，使项目的经营管理不断提高。

三、确保项目经理和项目经营团队责权对等

华为项目的本质、核心就是划小了核算单位，公司经营单位越小越有活力。在项目的概算、预算、核算和决算里，项目财务是项目预算、预测、核算准确性的第一责任人，出了问题的话，是要首先被处罚的。如果是因为业务的原因导致财务出了差距，项目的财务就要追根溯源搞清楚。这样的话也对财务融入业务，提高核算水平很有帮助。我们经常也会参加公司高层级的会议，有时候老板也会说财务做的不好，或者要核对哪些业务数据，通过这样一种方式鞭策财务核算工作的提高。

华为项目都有项目的 CFO，还有项目的财务经理，项目的 CFO 和财务经理作为项目的核心人员，要协助项目的管理者，包括交付方面开展项目进行的相关工作。项目财务经理参与整个项目周期的关键经营活动，包括项目的概、预、核、决算四个环节，以及项目的综合财经解决方案，以及项目的制定、变更等等，促进了项目财经目标的达成，并且及时的预警项目的风险。而项目的 owner 包括项目的铁三角共同要对项目的经营结果负责。所以说，整个财务在整个项目管理过程中起到了一个非常重要的作用。

我们经常听到财务总监或者财务经理在抱怨，老板经常会让财务去督导一家公司进行相关的考核。这个时候财务就会讲，老板让我做这个事情，又没有给我这个权利，这个事情吃力不讨好。没有权利，到时候出了问题，相关的业务单位就会说是财务干的。这就存在一种职权不对等的情况，让财务做事又没有给对应的权利，或者又没有给形成权利的相关职责，职责界定，这样的话，财务在开展工作的过程中往往比较困难。

华为既然由以功能为中心向以项目为中心进行转变，它是如何保证项目经理以及项目经营团队可以做到权责对等呢？华为做的比较好的一个地方就是把项目的计划、预算、核算的权利，销售的决策权利授予一线，包括办事处，让听得见炮声的人来做决策。但是打不打仗是由后方决定的，怎么打仗前方说了算，由前线指挥后方而不是后方指挥前线。所以说华为把作战的权利交还给了一线的团队，把预算权利给了项目经理，把激励机制建立在项目上，并逐渐的建立起一种资源的买卖机制。

项目是独立的利润中心，项目四算就是项目中最基础的财务工具，这是一个很大的转变。这个转变意味着有些部门的权利会被削弱，特别是功能型的一些部门。华为未来把功能部门定义成为能力中心和资源中心，为前方的项目代表处提供相关的辅助性的资源支持，要把功能部门的权利逐渐转移到项目经理团队中，以班为单位。华为提出一个概念叫以班为单位，把华为的战争称做班长的战争，以班、以连作为作战的团队。就是作战的团队越来越小，但是每一支团队都非常的精悍。以前任正非写过一篇文章说，从美军特种部队击毙本那登所得到的启发里，就非常形象的高度赞赏了美国特种作战部队。任正非在 2013 年说过一句话：“将来我们要把指挥炮火的权利下放到最基层，作战单元是项目，我们正在大规

模建立子公司董事会，通过很多老资格员工组成董事会，对新项目实施监管。”任正非是这么说的，华为也是这么做的。华为在一步步的推动组织变革，简化管理，把管理逐渐向下转移，下移了管理的重心，加大了一线的授权。加大了一线的授权就让听得见炮火的组织更有责，也更有权利。

华为公司逐渐的调整为以项目为中心进行运作，所有的项目经理在资源的使用权、人员的考核权、人事权、财权等方面要承担责任。以前人事管理权利都是由绩效管理部门和人力资源部门来做，后面的话，华为逐渐把人事权下放到项目经理这一块来做。华为把项目管理说的这么好，但是如果不给钱。不给预算，这个项目也做不下去，所以重要的还是要加强对项目的考核和激励，考核和激励做的好，大家才有持续的动力，愿意为公司卖力，愿意为项目卖力。

四、项目的考核与激励

华为是怎么建立相关的项目考核和激励呢？华为坚持以基于项目经营全流程结果的考核为导向的考核评价和激励，所有的考核和激励都要基于项目的结果，各个流程和环节都要对结果负责。从交付的角度来讲，交付首先要保证在合同中有明确的目标，保证项目是具备可交付性的。然后合同预算要按时完成交付，同时要保证客户满意。这个是交付项目中最核心的价值，就是首先要有明确的指标说明项目的可交付性，其次要保证项目按时交付，再次要保证客户满意。怎样考核呢？首先要考核有没有按时按质量的完成项目的交付，让客户满意，在这个基础上有没有比预算做的好一点呢，是不是比预算节省了 5%，如果节省了 5%，那这个项目既按时按质的完成了，又节省了钱。这个时候，这个项目的得分可能就是最高的。

在 2012 年的是任正非就要求，财经体系要探索、建立、支撑代表处利润中心建立的财务管理机制。任正非已经把利润中心管理建设和项目中心管理建设提升到了战略管理的高度，直接对财务提要求。很多公司为什么财务在业务的参与程度不高，或者地位不高呢？其实也是和财务没有建立起一个支撑业务发展的财务管理机制是有很多大的关系的。

华为是怎样实施项目的奖励呢？华为有一个项目的实施分享制，比如，交付项目，基于能力有一个能力基线，成本预算是 100 万，但是项目经理通过发展项目团队提升了交付的效率，使得整个项目用了 90 万就完成了交付，节省了 10

万的成本。公司为了奖励交付团队做的努力，就把节省的 10 万中拿出一部分，分享给交付团队，在财务上记上成本，同时也是刷新了能力的基线。这样通过进行一次成本节约的分享，就会得到新的交付能力的基线。并且通过成本节约的分享，充分的激发了交付体系的员工持续的提升交付的效率，降低交付的成本的主观能动性和创造能力。2014 年，在华为轮值 CEO 的推动下，针对管理服务项目的分享机制，已经逐渐的推进起来了。

华为在项目激励方面开展了项目奖，这在很多公司是没有的，很多公司只是针对研发项目有项目奖，但是华为整个公司在各个区域开展了项目奖。目前各个区域项目奖来自于各个代表处，都有年度的奖金包。公司对交付项目有两个层面的要求，第一是要求按照预算，及时准确、优质的交付，让客户满意；第二个是通过增加收入，节约成本，改善了项目的经营。如果增加收入，节省成本，针对节省的拿出一部分再继续和团队成员做一个分享。所以说，项目目标的设置也是按照预算完成和基于预算改进两部分来设置的。对于项目预算目标的经营改善，比如，增加了收入、节省了成本，会给予额外的奖励。所以说，项目奖励分为两部分，第一个是准时按照项目预算完成的奖励，只要按照项目完成都能获得奖励；第二个是对项目经营改善的奖励。

第九章 如何“三招四式”拧出十亿美元？

2012 年，全球经济不景气，华为公司开年连续 5 个月亏损，年度收入和净利润目标岌岌可危。集团财经费用管理部通过一套“拧毛巾三招四式”的组合拳，公司上下齐心协力，共同拧出了十亿美元费用，既保住了利润的驾，也护住了战略的航。

9.1 制定平台组织费用预算“高压线”

参照业界公司的费用管理方式，制定华为机关职能平台的费用预算基线。基线相当于费用预算管理的“高压线”，制定起来非常讲究：太紧了，平台组织自身能力建设跟不上，业务无法正常开展；太松了，利润支撑不了费用的增长。

针对不同部门的业务特点，华为对各平台制定了差异化的基线。比如，整个流程 IT 领域的费用投入占公司总收入的比重不能高于 X%。同时，对单个经营单元的平台组织来说，其费用需要区域“买单”，而且还要受到地区部财务损益的约束，即费用增长不能快于收入或销售毛利增长。其他机关平台亦效此法，不过基线要求不一。在基线约束的基础上，当时公司还提出了另外一条“高压线”：费用额零增长。于是，我们按照费用额同比不增长的原则要求，继续“拧”费用的“水分”。原本只是“瘦身”，现在直接不让“吃了”，各部门怨声载道，两次专门针对机关平台进行费用评审，大家一个个部门去“抠”，一项项费用展开去分析，将集团平台费用预算砍掉了 6639 万美元。

在此基础上，逐步建立起对平台部门的费用预算思路和模型。《职能平台费用预算指引》、《内部结算管理规定》等一系列文件由集团财经正式签发。

9.2 弹性预算扭转亏损局面

开源不如预期，华为只能进一步节流，加大力度“拧毛巾”。弹性预算授予机制应运而生。根据集团 CFO 的建议，机关职能平台上半年费用只授予了全年的 40%，其他利润中心也要求跟收入挂钩起来做弹性预算授予。面对利润转正的压力，6

月公司对各大利润中心进一步收紧了弹性预算授予规则——根据收入、销售毛利完成率孰低来弹性授予费用预算，经营计划完不成，费用预算就要减少。制定该规则后，每个季度都要上财委会回溯，哪些单位超过了预算授予，安排其向财委会述职，严重者取消其主管费用权签资格，同时集团 CFO 也推动 EMT 发文明确了超预算要停止进入、停止涨薪、并按照一定比例从奖金中扣除的政策。当时经营情况比较差的一些区域和 BG，在年中预测到收入和销毛不能达到全年预算的情况下，纷纷主动开始了费用清理和审视。截止 2012 年底，集团收入/销毛预算仅完成 90%，费用预算也刚好控制在 90%的水平，“拧”出了近十亿美元的费用预算节余。

9.3 管住权签人手中“一支笔”

花钱过程要怎么监管，才能防止乱花钱和虚假报销？首先，应该通过刷新和制定差旅、外包合作等费用制度，让成本开支有章可循，防止虚假报销。其次，在账务管理部和财委会办公室的帮助下，华为开始着手做虚假报销的梳理，主要针对交际应酬等费用，出台了交际应酬费的管理制度，发布了差旅的基线。同时，将虚假费用报销纳入 BCG 来管控，从而建立了费用真实性的闭环机制。对存在的问题，华为对费用权签进行了梳理，把主管手中的笔管起来。很多高层领导费用审核遵从性等级已经降为 C，并发文停止其费用报销权签权力，并对违规报销金额承担连带赔偿责任。

9.4 战略投入预算单列，专款专用，“再穷不能穷战略”

2012 年开始，预研投入及公司级变革项目等投入越来越大。虽然当年经营确实存在困难，但是如果挤压这些战略投入，未来将会影响到公司长期可持续发展。为了保证战略投入不受到当期经营情况的影响，我们将战略投入预算与当期经营预算分离，按战略清单单列管理，专款专用，独立核算，集团空载，并定期回溯其投入节奏和强度，对于进展缓慢的部门单独晾晒，以保障战略落地。

9.5 客户界面与内部运营分开，“再省不能省客户”

在费用预算紧张的情况下，一些部门开始克扣客户界面的拓展和接待费用了，绞尽脑汁想省出一些费用。为体现以客户为中心，华为把费用分为客户界面和内部运营费用。内部运营费用要求大家提升运营效率，“拧出水分”。客户界面费用，根据公司确定的基线和业务发展的实际需要合理配置，不片面追求费用率的改进。同时，为了防止将客户的钱挪到内部去用，当时华为把科目做了一些细分，哪些是客户界面的，怎么用，都有监控。为形成效力，华为通过公司发文明确客户界面费用“节约不归己”的原则，即一线不能将“客户界面”的钱省下来放到内部运营，不能影响业务拓展和客户感知。这样一来，内部聚焦于提升效率，客户界面的花销也得到了保障。

9.6 人员费用与业务性费用分类管理，谨防“眉毛胡子一把抓”

记得公司领导说过，员工不是“韭菜”，丰年多种一点，欠年就全割了，干部的成长、人员能力的培养至少需要 3 到 5 年的周期。因此，华为在做费用预算生成和管控时，把雇员性费用和业务性费用区别开，人力费用与人力资源部充分沟通，尽量匹配中长期的人力资源规划和配置，而业务性费用则直接与当年的产出指标挂钩。同时，华为将各类业务外包费用在科目设置中单列、显性化，建立与外包业务量或产出相挂钩的弹性管理机制。

9.7 责任中心与资源部门，互相 PK，建立结算机制

责任中心要对经营结果负责，自然不希望背负太重的负担；而资源部门既要服务好业务部门还要发展能力，也不想抠抠索索过日子。当时各大体系纷纷报怨流程 IT 做个项目既贵又慢，而流程 IT 部门也觉得自己很受伤，内部客户难伺候！索性就建立了一套公开透明的 PK 机制：双方签订内部结算协议，让责任中心拥有预算权，让资源部门根据明确的需求去准备资源；通过“价格听证制度”，让结算价格接受来自第三方或行管部门的评审，尽量保证客观、公允。

建立责任中心的目的就是要明确责任，简化管理，激活组织，所以华为的责任中心就是围绕这样一个目的。华为在很多地方，包括任正非在很多的讲话中一直提

到一个观点：财务要为业务服务，财务包括公司管理的目的就是要多产粮食。为了多产粮食，公司就要有利润中心这样的管理办法出台，这样的管理办法就是要明确责任，简化管理，激活组织。

怎么样来明确责任、简化管理，激活组织呢，华为有一个例子：PO 的生成。通常一张 PO 的生成要有客户发送订单，然后生产要去备料、准备，最后到仓库给客户发货。会经过一层一层的程序，通常可能就要经过四五层的审查。那华为所要做的是把以前的这种四层的责任变成两层。变成两层之后，第一层的责任就变成了最终审核的责任，第二层审核就变成了整改的责任。责任中心怎么样明确责任，华为通过分权制衡来达到明确责任、达到责任中心所要达到的一个效果。2014 年的时候，华为公司在讨论业务单位和区域的关系的时候，总是说的不那么明确，但是后来任正非把业务单位和区域的关系进行了明确，把区域作为指挥中心，有作战的权利，有客户接触的权利，有产粮食的权利，有选择公司产品的权利，有合同决策的权利，而 BG 就为各个终端士兵提供资源，协同区域作战。华为是以区域为主要的作战单位。华为还有一个联系 BG 和区域的叫片联，片联主要是推动干部流动机制的形成，建立这样的一种作战氛围。片联最大的权利是干部的使用权，而不是作战权，不能直接管项目。片联、BG 和区域的关系，最终还是要协同作战，最终的目的是取得华为的成功。这样华为在 BG 和区域的责任划分上就非常明确了。

前面也提到了，BG 是以销售额为中心的，区域是以利润为中心的，所以说，以销售额为中心是 BG 的责任，以利润为中心是区域的责任。所以华为要求战争的决策权交给区域，而 BG 则要更多的关注资源建设、战略建设，参加作战，为了促进销售额，要想办法让前线区域的指挥官接受他的观点。但是这在华为也不是一概而论的，因为除了华为的消费者业务，它的 BG 是有决策权的。但是对于其他业务，比如华为的企业业务，经销商业务，供应商业务的决策权在区域。所以，其他的业务要求区域必须有决策权，决策权前移，增加了各个区域的责任。

第二的话，区域和 BG 是相互制衡的一块前行。因为在做计划的时候，后方的 BG 和产品线是资源中心，可以看到更多的机会，销售计划往往是趋于激进的。因为它要推广自己的产品，不关心项目的利润，只关心要把产品卖出去，卖的越多越好。而区域是以利润为中心的，要做大利润就必须控制费用，它的销售计

划是偏向保守的，这样的话，有些应该该花钱的地方就不敢花钱，花钱花的少，可能有些客户就打不进去了。所以，区域是以利润为中心，销售计划是偏保守。他们怕有些钱投进去就血本无归了，这样的话 BG 和区域就是相互制衡的关系。在华为，市场是对研发问责的，研发如何对客户负责呢？市场如何做好桥梁呢？这个是非常重要的。前面给大家介绍华为的利润中心的时候，其实也给大家介绍了华为如何考核研发系统，如何核算制造系统，把研发市场和区域办事处结合。这样把研发和市场相结合，有些市场费用是研发要承担的，但是花钱的人是市场销售人员。所以通过市场费用就能很好的架起研发和市场的桥梁。产品线是考核收入的，这样就迫使产品线提供可以满足代表处需要的产品和服务。但是作为前线的市场销售人员，也不能随意满足客户的需求，因为有时候客户的需求是很零散的，或者有些客户的需求量是很小的，华为内部资源也是有限的，不可能什么都做。很多公司的销售人员都是老大，今天客户要一个荣耀 8，明天说要荣耀 11，有些是低端的，有些是高端的，有些甚至是很冷门的，还是要控制在各个区域的销售清单里，否则，公司也是会失控的。

第十章 任正非炮轰华为财务部门：财务部门和业务部门的矛盾怎么处理？

总裁办电子邮件

电邮其他【2015】103号 签发人:任正非

“心声社区” 11月1日至6日信息摘要

按：据我所知，这不是一个偶然的事件，不知从何时起，财务忘了自己的本职是为业务服务、为作战服务，什么时候变成了颐指气使，皮之不存、毛将焉附。

我们希望在心声社区上看到财经管理团队民主生活发言的原始纪录，怎么理解以客户为中心的文化。我常感到财务人员工资低，拼力为他们呼号，难道呼号是为了形成战斗的阻力吗？

管报文章《一次付款的艰难旅程》反映一线作为赞助商面向客户预付款时遇到审批多、流程复杂的问题，引发员工讨论，回复100余条。观点有

1、对一线而言，找不到流程入口、不知道全流程的所有要求和操作规范，流程指导和说明往往比流程本身更难懂和复杂；

2、我们的流程建设多针对的是某个具体业务场景，防范的是特定风险，在设计上往往防卫过当，不考虑执行成本，更不用谈面向对象的流程拉通和友好的用户界面了；

3、公司呼吁各级主管要担责，但现实的流程、制度或监管组织却不信任主管担责。经常遇到的场景是：“我是负责xxx的，这个风险我愿意承担，流程能否走下去？”答曰“你担不起这个责任，请重新提交流程或升级到**处理”。

二〇一五年十一月十日

报送：董事会成员、监事会成员

主送：全体员工，全公开

注：上图是任正非炮轰华为财务部的总裁办电子邮件。

朋友王纪平教授问我怎么看华为财务部门被炮轰的事情。在课堂上，也经常有财务人员问我类似的问题：财务部门和业务部门的矛盾怎么处理？因此，我简单谈谈我的看法。

财务部门为什么在有些企业和单位会受到诟病，并造成财务部门和业务部门的矛盾？要讨论这个问题，我们首先要明确一点：财务部门和业务部门的共同目标是为企业创造价值。只有这一点明确了，才具备解决问题的基础，离开这一点，两者根本就没有解决问题的共同点，只能是公说公有理，婆说婆有理。

按照经典的理论，一个企业确定战略和目标后，层层分解到不同的部门和组成单元——问题产生了，分解后的部门目标可能会与初衷不一致，用诗意的语言来说就是：“走着走着，我们已经忘记了我们当初为什么要出发。”这样就造成了部门目标与企业整体目标的偏离，比如：财务部门为了合规而合规，为了制度而制

度，但是没有考虑合规和制度到底是为了什么，合规和制度说到底是要与业务部门一起为企业创造价值这一个目标服务的；技术研发部门为了技术而技术，为了研发而研发，但是没有考虑技术和研发到底是为了什么，技术和研发说到底是要满足客户的需求从而为企业创造价值这一个目标服务的；销售部门为了销售而销售但不考虑资金回收的可能性、速度、对企业资金的影响等，销售说到底还是要围绕为企业创造价值这一个目标服务；等等。因此，企业管理的核心，就是要时刻把所有部门、所有人都捻成一股绳，围绕着企业创造价值的目标——“不忘初心，方得始终”。因此，解决财务部门和业务部门矛盾的过程，就是捻成一股绳的过程。

那么，财务部门在这个过程中怎么能够主动地去解决问题呢？个人认为有几点：

10.1 要成为懂基本业务的财务部门

要解决问题，首先财务部门要成为懂基本业务的财务部门。目前财务部门存在的问题是跟其他部门的分隔和界限太明显，财务是财务，业务是业务，两者之间交流的时候基本上就是“鸡同鸭讲”，“对牛弹琴”。财务会计人员绝大多数接受的教育是财务会计知识，而对企业的业务知识懂得太少。大家可以试着回答：公司的前十大客户是谁？公司的竞争对手是谁？我们跟竞争对手比较有什么优势？公司所处行业未来面临的挑战有哪些？等等。如果上述问题财务部门都不知道，那就是一个不懂业务的纯粹的传统财务部门，基本就是进行财务和会计处理，很少能参与到企业价值创造的过程。我们不需要成为业务专家，但是需要懂得企业的基本业务知识。

目前企业的财务部门可以分为三类：记账型、控制型、价值创造型。我国绝大多数企业的财务部门是记账型——业务部门完成业务，财务部门按照会计准则记账、算账、报账，这种类型的财务部门在管理层眼中几无价值，按照网络流行语来说，“不管你记还是不记，企业的资产就那么多；不管你算还是不算，企业的利润就那么多；不管你报还是不报，企业的现金就那么多。”企业的资产、利润、现金流既不是你财务部门记出来来的，也不是你财务部门算出来的，你只是把情况进行汇总反映。财务人员自己也可以扪心自问：我们到底给企业带来了什么价值？

记账、算账、报账也具备基本的价值，但是附加值不够高——这些基本的工作就像中国按白菜价卖给外国人的稀土。完全记账型的财务部门跟业务部门的矛盾并不会很大，虽然财务部门有时候对业务部门心有不满，但基本上以业务部门为主。

有很多企业在财政部《内部控制规范》的要求下，转向控制型。很多企业在做内部控制的时候，目标定位就有问题——把合规目标放在首位而忘了其他目标，导致做内控制度和流程对企业来说得不偿失——我们应该牢记：合规只是企业做内部控制顺带的初级目标，内部控制的高级目标是提高企业的运行效率和效果从而贯彻企业的战略目标，对于制度、流程我们要搞清楚为什么这么做、好处在哪里、坏处在哪里。而更恐怖的是，一旦制度和流程定型，执行者不考虑具体情形和企业变化而一成不变僵化执行，成了“不拉马的士兵”（见附一）。这一类型的财务部门和业务部门的矛盾最大。因此，财务部门要时刻从高级目标的角度来审视制度和流程，切忌为了制度而制度，为了流程而流程。

未来企业财务部门应该是记账型、控制型，同时还是价值创造型，在控制型的基础上通过发挥会计的管理功能为企业主动创造价值：为业务部门的决策提供支持，参与业务；通过财务数据，发现企业制度、流程和管理中的问题，指导业务部门如何做得更好；通过竞争者财务数据分析，掌握竞争对手动态，参与到企业的规划中；通过标杆管理，帮助企业取长补短；等等。这一类型的财务部门和业务部门能够很好地实现融合，也就是我们所说的业财融合，业务财务一体化，两者之间的矛盾得到了很好地解决。

从任正非炮轰财务部门的角度来看，显然华为的财务部门还需要走一段转型的路。

10.2 要培养业务部门的财务思维 and 知识

财务部门懂得业务的同时，要成为培训师，培养业务人员的基本财务思维和知识。财务管理不仅仅是财务部门一个部门的事情，而是整个公司所有部门、人员都在进行财务管理。业务人员不需要成为财务专家，但是需要懂得基本财务思维和知识。现在的问题是，很多业务人员都认为财务是非常专业难懂的东西、是财务部门一个部门的事情，而我们财务人员也以专业人员沾沾自喜。我们要用非常简单、

通俗的语言，把财务思维、知识传递给大家，而千万不要以难懂、拗口的专业术语为傲。我们要知道业务人员怎么才能听得懂，举个例子：销售部门 800 万的商品按照 1000 万的价格卖掉，我们赚了多少钱？一般人都认为赚了 200 万并按照 200 万进行业绩提成，但是财务思维，首先考虑收回的概率，其次考虑收回的时间和资金成本，我们跟销售人员讲解的时候不要将一大通现值、货币时间价值等概念，你只要告诉大家我们要考虑利息就可以了——现值、复利、货币时间价值等业务人员可能听不懂也不需要懂，但是你说利息大家就都明白了，销售业务时需要考虑利息的问题。如果一个企业每个部门、每个人都懂基本财务思维和知识，财务管理要想做不好也很难。因此，财务部门应该是一个企业财务思维和知识的培训师、传播者，这要求我们要不断提升我们的沟通能力。

10.3 要成为动态、发展的财务部门

财务部门需要树立动态和发展的竞争理论并在实践中加以应用。财务部门最大的问题是，会计专业知识有余，而动态和发展观念不足。有关公司财务的经典理论看来是太简单、太苍白了。它们已经谈不上有什么贡献，反而成了进步和理解的障碍。这些理论并没有立足于动态均衡，而是把竞争和决策视作静态经济中的静态均衡现象。经典理论建立在抽象的成本行为模式基础之上，而这些成本行为模式在现实生活中是几乎不会出现的。这些理论对企业竞争行为所做的种种假设在现实中根本观测不到，也无助于竞争行为的预测。我们应该认识到，用会计理论来诠释经济行为并不恰当，因为会计理论是为其他目的而建立的。从现实出发，我们认为在动态竞争中，不应该以会计理论为基础，而是现金流量为基础——“现金流量是一切的关键。”

为什么财务部门会受到很多诟病？因为很多经典的静态财务理论运用到动态的环境中后会得出错误的结果，自然而然就会引起不满。举几个简单的例子：

通常财务部门认为，产品定价要能弥补产品成本——这是静态的观念，是等于出卖未来获得短期利润——动态的考虑问题，如果我们先发制人地降价、率先扩大生产能力则能买到市场份额、降低相对成本，从而在初始时看来低于成本的定价

在未来将足够弥补降低后的成本，并使潜在的竞争者对所处的行业兴趣大减，从而稳固我们的竞争地位。

对财务政策来说，经典理论认为，举债将会提高企业的财务风险，企业的总体风险随之增加；但是，如果一个企业积极利用债务支持先发制人的降价和生产能力扩产行为，从而帮助企业获取市场份额，最终将降低企业的总风险。

再例如，对于直接人工成本，财务部门习惯用定额人工成本或者标准人工成本来衡量，但是，现实中人工成本会随着学习曲线或者经验曲线而发生变化。经验曲线成本是看得见的现象，在经典的财务和会计理论当中却很少涉及到。

一般观念中，所处的行业价格上涨对于企业是利好消息，但是，短期的提价将会加速新生产能力的引入，在市场需求总量不变的情况下，将减少行业的长期利润，从而对于企业长远发展来说是一个利空。战略的真谛在于控制对手为扩充生产能力而进行资本投资的意愿。

在投资决策中，我们习惯于用历史数据和趋势以及目前竞争格局下的价格成本信息等计算净现值和内含报酬率。其实投资决策是一种市场份额决策——我们需要考虑竞争对手的反应。随着行业内所有竞争者生产能力的扩产，一般会引起价格的下降。因此，投资决策对外所传达的竞争信号，是否会影响行业市场份额等，是投资决策中我们需要动态考虑的问题。

还有，传统的财务和会计理论中，对于利润过度重视。账面利润只不过是一个信号，只有当它代表了企业最终可能取得的竞争地位时才不至于造成误导。现金是唯一有价值的东西，但只有当企业无须再为捍卫竞争地位进行投资时现金才能真正体现出其价值（自由现金流）。

好的 CFO 应该是一个企业的业务规划者、控制者、培训师，要具备技术专业知识、沟通能力和战略视野，可谓“千军易得一将难求”。大多数企业里的财务部门真正有价值的财务部门，实现财务和业务的真正通和，还有很长的路要走。

附：不拉马的士兵

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况，他在几个部队发现了相同的情况：在一个单位操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面纹丝不动。军官不解，询问原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。军官回去后反复查阅了军事文献，终于发现长期以来，炮兵的操练条例仍因循非机械化时代的规则。站在炮管下士兵的任务是负责拉住马的缰绳，在那个时代，大炮是由马车运载到前线的，以便在大炮发射后调整由于后座力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样一个角色了，但操练条例没有及时调整，因此才出现了“不拉马的士兵”。

第十一章 结合业务实际，建立多级共享模式的账务中心

2012 年 11 月 20 日下午，任总听取毛里求斯账务共享中心工作汇报，并与毛里求斯全体员工座谈。主要内容如下：

（一）核算要贴近业务，结合业务场景建立多级共享的模式。要从最终贡献来指导和评价财务组织建设，不能单纯从降低运作成本来建设共享中心。

1、共享中心建设过程中，要考虑的因素很多，包括：成本、宗教信仰、时差、人才获取等等。西方公司在建设共享中心时，主要考虑的是规模效益及成本节约；我们在建设共享中心时，应考虑内控及防预机制的有效性，这也是共享中心的责任和贡献。

2、结合业务实际，建立多级共享模式的账务中心。

1) 属于流程已经规范、数据相对准确的业务，会计服务可从成本优势的角度集中到全球 1-2 共享中心处理。并据此建立会计服务的容灾、备份能力。

2) 流程尚不健全，作业也不规范的业务，应该贴近业务组织建立小团队的会计服务。我们远隔千山万水，不了解业务实际，怎么可能核算清晰、数据准确？

3) 依托现有的共享中心，建立以会计解决方案、本地纳税遵从为主的区域性会计共享服务，重在能力支撑。

3、共享中心的优秀主管，要积极到业务中去，满腹学问是需要实践检验的。现在我们的优秀青年，最大的问题就是缺乏实践经验。亲自进一个项目，积累了经验就有可能升职，再进一个大项目，就有可能再升职，是非经过不知难，只有在实践中，才能获得真知。

(二)账务监控就是要坚定不移的推行流程管理,坚持在流程中实行全面的监控,敢于揭露问题并推动改进。

1、只有广而告之,才能推动大家按流程和制度办事。共享中心要把你们所看到的管理问题,贴在心声社区和管理优化报上。不管对错,有则改之,无则加勉,错了也是一种警示,不然公司怎么能进步呢?你们最好把案例转给总裁办,不用“穿鞋戴帽”,说清楚事情就行。总裁办可以转发你们的案例,帮助业务主管们认识到数据质量及流程遵从的责任。

2、财务最重要的就是揭示问题,讲真话,哪里货物积压,哪里有坏账核销,要通过监控报告揭示内部运作的问题。主管看到了就会着急,加强管理和协调,以提高内部运作效率,这就是财务对他们做出的贡献。

3、账务要敢于管理,否则就失去账务大坝的意义。遇到有问题的单据,应要求业务作出进一步澄清。如果涉及机密或敏感信息,由权签人的上级主管再次确认费用的真实性后,才可以进行财务处理。账务不能对自己不清楚的费用,稀里糊涂地接单处理。在提供会计服务的同时,别忘记自己的监控责任。

4、财务数据的真实、准确依赖于前端流程规范和数据清洁。账务要勇于面对困难,把最优秀的员工派到前线,把账务要求带到作业的过程中去,通过参与业务来落实账务要求。只有规范前端业务行为,才能提高财务数据质量。

5、业务与财务共同承担数据准确的责任。业务应把完整、准确、清晰的数据传递给财务;财务要按制度、按规则和流程进行正确的处理,行政主管不应干涉流程运作,只可以做为流程优化的发起人和提议者。

6、你们在工作中要善于发现业务的优秀苗子,向地区部推荐,向公司推荐。这些优秀苗子承担更大的管理责任后,就会努力把盐碱地洗干净,相信他们也会积极落实财务的要求。

(三)精简机关,降低内耗,行政管理与业务管理分离,充分发挥专家价值,让流程 OWNER 承担起业务管理责任来

- 1、行政管理与业务决策的分离，将有助于我们提高运作效率。用标准的流程、方法、制度来取代个人的随意行为，保持内部运作的相对稳定和规范，这是 GPO（全球流程 owner）的权力。行政主管负责组织建设、干部考核等。
- 2、随着配置打通项目的落地，将有 600-800 名懂合同、懂业务、懂配置的员工释放出来，这些具有基层实践经验的员工加入财务后，与财务专家形成“混凝土”，就能沿着 LTC 流程发挥他们各自的优势。
- 3、将军是打出来的，不是培养出来的，也不是分配出来的；机会是靠自己创造的，不是别人给你安排的。应该看到技术进步的难度是越来越难、越来越复杂，对一个完全技术方面的门外汉，要走进技术这个领域是非常困难的，所以你们必须付出极大的努力，才有可能走通从士兵到将军这个通道。人生到底有多少条道路？“学而优则仕”，但是总统只有一个，那么“学而优则专”也是非常多的，“学而优则职”就更广泛了。我们提出“不想当将军的士兵也是好士兵”，就是要建立职员职业通道，有些人也可以一辈子做好职员。

第十二章 华为财务系统的五大中心

当管理层制定了公司的战略，进行战略解码之后，如何把公司的经营目标分解到各个部门？只有各个组织承担自己应承担的经营责任，公司经营目标才可能完成。

那么分权必然要求分责，因为责权利是对等的。

每个部门年初的时候都来找公司要资源，但是公司的资源是有限的，需要把经营责任和权力授到各个组织，这就是责任制经营。

承担一定经济责任，并享有一定权利的企业内部责任单位，叫做责任中心。

责任中心可分为 5 个层次：利润中心、收入中心、费用中心、成本中心、投资中心。

12.1 利润中心（profit center）

12.1.1 什么是利润中心？

利润中心是指拥有产品或劳务的生产经营决策权，是既对成本负责又对收入和利润负责的责任中心，它有独立或相对独立的收入和生产经营决策权。

从战略和组织角度，利润中心被称为战略经营单位（Strategic Business Unit, SBU），人事管理、流动资金使用等经营上享有很高的独立性和自主权，能够编制独立的利润表，并以其盈亏金额来评估其经营绩效的事业部。

一般说来，利润中心应将其产品大部分销售给外部客户，而且对于大部分原材料、商品和服务都有权选择供应来源。

在利润中心，由于管理者没有责任和权力决定该中心资产的投资水平，因而利润就是其唯一的最佳业绩计量标准。但同时这些利润数字水平还需要补充大量短期业绩的非财务指标。采用适当方法计量的利润是判定该中心管理者创造价值能力

的一个短期指标。在利润中心，管理者具有几乎全部的经营决策权，并可根据利润指标对其作出评价。

12.1.2 利润中心的类型

利润中心的类型包括自然利润中心和人为利润中心两种。

自然利润中心是指能直接对外销售产品或提供劳务取得收入而给企业带来收益的利润中心。例如，分公司、分厂、事业部等都是自然利润中心。

人为利润中心是指只对内部责任单位提供产品或劳务而取得内部销售收入的利润中心。（一般也可叫虚拟利润中心）

一般来说，只要能够制定出合理的内部转移价格，就可以将企业大多数成本中心改造成人为利润中心。

12.1.3 利润中心的成本计算

在共同成本难以合理分摊或无需共同分摊的情况下，人为利润中心通常只计算可控成本，而不分担不可控成本；在共同成本易于合理分摊或者不存在共同成本分摊的情况下，自然利润中心不仅计算可控成本，也应计算不可控成本。

12.1.4 利润中心的考核指标

(1) 当利润中心不计算共同成本或不可控成本时，其考核指标是利润中心边际贡献总额，该指标等于利润中心销售收入总额与可控成本总额（或变动成本总额）的差额。

(2) 当利润中心计算共同成本或不可控成本，并采取变动成本法计算成本时，其考核指标包括：

利润中心边际贡献总额；

利润中心负责人可控利润总额;

利润中心可控利润总额。

12.1.5 利润中心与目标管理

企业采用利润中心，事实上就是实施分权的制度。

但为求适当的控制，总公司的最高主管仍需对各利润中心承担应负的责任：

即由双方经过咨商订立各中心的目标，同时赋予执行的权利，并对最后的成果负责。

在目标执行过程中，设置一套完整的、客观的报告制度，定期提出绩效报告，从中显示出的目标达成的差异，不但可以促进各中心采取改善的措施，还可作为总公司考核及奖惩的依据。

因此，利润中心的推行，必须结合目标管理制度，才不致空有组织构架，缺乏达成公司目标及评估各利润中心绩效的管理方式。

12.1.6 利润中心与预算制度

为使总公司的目标能够分化为各利润中心的目标，并且能够公正正确的评估各利润中心的绩效，目标的设定必须量化。此等数量化的绩效目标，大致上可分为财务性及非财务性。

凡属财务性指标，如营业收入、资产报酬率、人均获利能力等，均能由预算制度所产生的资料与数字作为目标设定的参考与依据。换言之，利润中心的推行有赖预算制度提供财务及会计的资讯。

实际上，预算只是绩效标准而非目标。若能根据预算建立目标，通过预算的控制协助目标达成，将使预算制度不只是“资料库”，而是财务性目标设定的“下限值”。如此，利润中心的绩效指标将更具有挑战性。

12.1.7 利润中心与人事考核

在利润中心制度建立后，各中心的主管必定急于得知各月份的经营成果，以了解差异原因，提供次月执行上的改进。但是执行每月的绩效评估，投入的人力物力必然不少，还可能造成利润中心“急功近利”的做法，妨碍企业长期目标的达成。

因此，比较理想的利润中心绩效考评方式，应该是：

每个月追踪，即由利润中心按月填写实绩并与目标值比较，然后说明差异原因，必要时采取改善措施；

推行利润中心的督导单位，每季度将各利润中心的绩效做综合分析和检讨，提供管理当局参酌；

上半年结束后进行试评，并酌发奖金，必要时得申请修改目标；

年度结束后，依据累计十二个月的实际值，计算应得奖金，扣除上半年预发金额后补发差额。

利润中心的绩效考评是以目标的达成状况为评估对象，也就是“考事”；这与传统上以员工的工作态度、能力与知识作为考核内容，也就是“考人”的方法有很大的不同。

12.1.8 华为利润中心的运作机制

首先，利润中心是一个作战机构，华为是以区域为利润中心，划小利润核算单元、考核单元。利润中心有自己作战的权利，有收益分配的权利，可以自主决策，不是按照规模和成绩定岗。有些规模小的地方，成绩不一定小。不能说管了500个人，就定义个总监，管了5000个人，就定义成区域的总裁，不是这样按照成绩和规模来定岗位的。

华为利润中心运作的机制落实的是一种逐步的把集团总部从管控中心向支持服务和建立监控中心来转变，建立前端对后端的牵引能力。前端指的是区域，

后端指的是总部。这其实和很多政府职能的转变非常相似，以前政府单位是一个权利机构，后来政府单位也逐步在改革，特别在一线城市，政府机构可能就是给企业做引导，给企业服务的。前一段时间有一个很火的帖子，说一个企业到东北去投资，被一个地方的管委会赶出来了，结果那个企业家就感慨的说了一句话，投资不过 XX 关。华为任正非非常懂得这一点，政府机构都在改革，那企业的总部不再是一个权力中心，不再是管控中心，也要为前线服务，同时要对前线进行把关和监控。

华为提出要把指挥所建到能够听见炮声的地方，成功的帮各级组织单位转变成合适的利润中心。第二的话，指挥所建立在了前线、听得见炮声的地方，那它的指挥就非常的高效，非常的直接。总部的责任就是把这些区域、组织都转变为利润中心，支撑自身发展。公司的中心要转向以利润中心为主体的建设，机关必须为利润中心提供服务，未来把项目的利润作为项目决策的基础。2015 年任正非提出：一定要让听得见炮声的人来呼唤炮火，这样的话让前方使用炮弹就有一定的自由度，可以自主决策。那财务做什么呢？财务就算一下他打了多了炮弹，产了多少粮食，创造了多少销售额，来约束他们。审计部门核算一下到底卡在哪里，炮弹壳在哪里，打了多少发炮弹，是不是真的打了，有没有打到其他的东西。利润怎么分配呢？这就是人力资源、公司的领导干部要做的一些决策。

任正非也提出，区域应该是呼唤炮火的指挥中心，不拥有军队，但是拥有作战权利。BG 是能力中心、资源中心、客户解决方案中心，拥有军队，但是没有作战权利，而军队的移动就需要指挥部队的批准，否则就不给你预算。这个和部队作风是完全一致的。整个华为包括任正非呼吁华为要向美国军队学习，其实全世界最强悍的公司就是美国军队。在华为现在已经在试点，在合同代表处已经审核了结，现在很多公司合同的审核一定要走到老板那去，才能把合同定下来，这样效率就非常慢。所以说，华为先进在什么地方，华为的业务员为什么能那么精悍、骁勇善战、有战斗意识呢？因为他们有权利、有主动性、有决策权，他知道事情干的好不好，和考核的利益是挂钩的，和能拿到多少钱是挂钩的，所以，每个人都很有干劲。因为机关信任你、总部信任你，把权利都给你，待遇这么好，还有什么理由不努力呢？所以很多人在企业干的不顺，除了钱没拿到，很多时候是因为手里没有权，做事由不了自己，自己的时间自己不能自由的掌控，这往往

是做财务人员所悲哀的地方。在华为提到一个概念——赋能。赋能和监管都做的非常好，值得很多企业学习。

华为的各个区域之间是怎么定价的呢？其实针对各个区域都有一个定价方案。2017 年区域定价方案已经开始试点，把定价叫做要货成本，区域要拿货就要有个价格，华为给各个区域的价格就是各个区域的确定性成本，叫统一的海关前的到案价。还有些成本的话是不确定因素，这些不确定性因素授权代表处决策定价。比如，华为给一个统一的海关到岸价给一个产品 1000 元，但是产品运到俄罗斯去卖给客户多少钱呢？你拿到的只是公司给你的海关到岸价，可能到俄罗斯以后环境的不同会发生各种各样的费用，这个就是不确定的，把不确定的因素加到产品里，然后再对客户进行定价。要货成本超额获取的利润不归机关，扣除机关的薪酬和奖金，作为全球的共享利润，全体员工做二次分配。所以，这个就比较好了，如果整个公司都赚了钱，华为还有一个二次分配的机制。

区域能力与利润中心建设，不局限在大区，地区部也是可以的。因为目前全球只有拉美可以成立大区，在其他地区成立大区的意义就不大了。所以华为是非常追求各个代表处的组织能力，也要求各个代表处的代表必须要有组织的经营能力，要对利润中心负责，以及负责必要的有效增长。有效增长要创造利润才叫有效增长。很多老板为什么觉得下面没有人才，如果自己不做老板的话就经营不下去了，为什么会有这样的感慨呢？因为华为有很多的利润中心，很多人通过利润中心就相当于组织、利润中心的 CEO 了。有多少个利润中心就有多少个 CEO。华为每年做首席执行官的文化，因为每个人都有这个能力，都有独立决策的能力，但是很多企业是做不到这一点的。华为未来除了资金管理、账务管理、审计与内控中央集权由总部把控，在数据全透明的基础上进一步将经营决策的权利下发到作战团队，下面作战的团队有权有责有力自己指引自己。

最后，我们用 2017 年任正非谈到的利润中心运作的机制一段话来结束今天的课程。从项目管理逐渐延入到以系统部、代表处管理，试点责任、权利、利益都授权给代表处。现在有一些项目的原材料浪费很大，当代表处承担责任的时候，这种情况就会改变。他们自己就会去思考如何进行项目优化，将来以代表处为利润中心，大批系统都是协调组织，又有一定的授权范围的决策权，实行要货成本定价方案之后，维持海关代表处给的价格是全球统一的，但不确定的通关成本、

工程费用、交付费用全球不一致，所以最后的销售价格不统一。大区不得干预最终交付的代表处的责任、权利、利益，是对当地不确定性判断，主要有采购体系公布辅料的全球价格参考表，代表处可以自由选择在公司代表处还是当地采购。当然，合同在代表处审计，就是我们允许代表处做措施——亏损项目的决策，但要承担责任。当然，子公司董事会监督的是内外合规，不干预他们的经营，可以授权他们自己去平衡，如果事事要求保证增值，那么只有不做事。

12.2 收入中心(revenue center)

12.2.1 什么是收入中心？

收入中心是对收入负责的责任中心，其特点是所承担的经济责任只有收入，不对成本负责，因此，对收入中心只考核其收入实现情况。此类责任中心一般是创造收入的部门。

12.2.2 收入中心的划分原则

收入中心的管理责任人，对本单位的整体产品销售活动负责。管理责任人具有决策权，其决策能够决定本单位销售收入和销售费用的主要因素，包括销售量、销售折扣、销售回款、销售员佣金等。管理责任人以销售收入和销售费用为决策准则。

12.2.3 收入中心的控制目标

控制目标是特定财务期间内的销售收入、销售回款和销售费用指标，并据此评估达成效果。

12.2.4 确定收入中心的目的

确定收入中心的目的是为了组织营销活动。

典型的收入中心通常是从生产部门取得产成品并负责销售和分配的部门，如公司所属的销售分公司或销售部。若收入中心有制定价格的权力，则该中心的管理者就要对获取的毛收益负责；若收入中心无制定价格的权力，则该中心的管理者只须对实际销售量和销售结构负责。

为使收入中心不仅仅是追求销售收入达到最大，更重要的是追求边际贡献达到最大，因而在考核收入中心业绩的指标中，应包括某种产品边际成本等概念。随着分配、营销和销售活动中作业成本法的逐渐采用，销售单位能够把它们的销售成本和对每个消费者提供服务的成本考虑进去，这样企业就能够用作业成本制度把履行营销和销售活动的收入中心变成利润中心，从而可以对销售部门的利润贡献加以评估。

因而，将许多分散的经营单位仅仅作为收入中心的情况越来越少了。

12.2.5 对收入中心的控制

对收入中心的控制，主要包括三个方面：

（1）控制企业销售目标的实现

1) 核查各收入中心的分目标与企业整体的销售目标是否协调一致。保证依据企业整体目标利润所确定的销售目标得到落实。

2) 检查各收入中心是否为实现其销售分目标制定了确实可行的推销措施。包括推销策略、推销手段、推销方法、推销技术、推销力量，以及了解掌握市场行情等。

（2）控制销售收入的资金回收

销售过程是企业的成品资金向货币资金转化的过程，对销售款回收的控制要求主要有：

- 1) 各收入中心对货款的回收必须建有完善的控制制度，包括对销售人员是否都订有明确的收款责任制度，对已过付款期限的客户是否订有催款制度。
- 2) 对销货款的回收列入各收入中心的考核范围，将收入中心各推销人员的个人利益与销货款的回收情况有效地结合起来考核。
- 3) 收入中心与财务部门应建立有效的联系制度，以及时了解掌握销货款的回收情况。

(3) 控制坏帐的发生

对坏帐的控制要求主要有：

- 1) 每项销售业务都要签订有销售合同，并在合同中对有关付款的条款作了明确的陈述。
- 2) 在发生销售业务时，特别是与一些不熟悉的客户初次发生重要交易时，必须对客户的信用情况、财务状况、付款能力和经营情况等进行详细的了解，以预测销货款的安全性和及时回收的可能性。

收入中心的考核

同收入中心的控制一样，对收入中心的考核也包括三个方面的指标：

①销售收入目标完成百分比

=实际实现销售收入额/目标销售收入额×100%

②销售款回收平均天数

=（销售收入×回收天数）/全部销售收入额

③坏账损失发生率

=当期坏账损失额/当期全部销售收入额或赊销收入额×100%

12.3 费用中心（Expense center）

12.3.1 什么是费用中心？

费用中心可应用于管理部门、行政部门等顾问、人事之费用预算支出，其目的乃在于支出预算内提供最佳的服务。

不直接面向外部客户，为其他责任中心提供服务，投入与产出之间无严格的匹配关系，对费用发生额、改进率负责的责任中心。

该中心最大的优点是，既可控制费用又可提供最佳的服务质量，其缺失则为不易衡量绩效。

12.3.2 费用中心的种类

费用中心又有两种类型：固定费用和随机费用。

固定费用是那些有必要理由的正常支出：比如工厂中的直接费、材料费、设备、零配件等；

随机费用（也叫管理费），其合理的限度是管理者在一定的条件下作出的判断。

如果该费用中心的费用绝大部分是固定费用，那么它是一个固定费用中心；如果绝大部分是管理费用，那么它是管理费用中心。

12.3.3 费用中心的划分原则

费用中心管理责任人对本单位涉及的有关期间费用负责费用中心管理责任人具有决策权，其决策能够影响本单位期间费用的主要因素，包括各项管理费用、财务费用的明细项。管理责任人以管理费用、财务费用为决策准则。

12.3.4 费用中心的控制目标

控制目标是特定财务期间内的管理费用、财务费用各明细项指标，并据此评估达成效果。

12.4 成本中心（Cost Center）

12.4.1 什么是成本中心

成本中心为利润中心服务，是利润中心承担客户端到端责任的组成部分，投入与产出之间有着密切的匹配关系，对可控成本负责的责任中心。

成本中心的范围最广，只要有成本费用发生的地方，都可以建立成本中心，从而在企业形成逐级控制、层层负责的成本中心体系。大多是只负责产品生产的生产部门、劳务提供部门或给以一定费用指标的企业管理科室。

12.4.2 成本中心的类型

按分类方法可分为：

1) 基本成本中心和复合成本中心。

前者没有下属成本中心，如一个工段是一个成本中心，后者有若干个下属成本中心。基本成本中心对其可控成本向上一级责任中心负责。

2) 技术性成本中心和酌量性成本中心。

技术性成本是指发生的数额通过技术分析可以相对可靠地估算出来的成本，如产品生产过程中发生的直接材料、直接人工、间接制造费用等。技术性成本在投入量与产出量之间有着密切联系，可以通过弹性预算予以控制。

酌量性成本是否发生以及发生数额的多少是由管理人员的决策所决定的，主要包括各种管理费用和某些间接成本项目，如研究开发费用、广告宣传费用、职工培

训费等。酌量性成本在投入量与产出量之间没有直接关系，其控制应着重于预算总额的审批上。

12.4.3 成本中心的特点

成本中心具有只考虑成本费用、只对可控成本承担责任、只对责任成本进行考核和控制的特点。其中，可控成本具备三个条件，即可以预计、可以计量、可以控制。

12.4.4 成本中心的考核指标

成本中心的考核指标包括：成本(费用)变动额、成本(费用)变动率

成本(费用)变动额=实际责任成本(费用)-预算责任成本(费用)

成本(费用)变动率=成本(费用)变动额/预算责任成本(费用)×100%

12.5 投资中心（Investment Center）

12.5.1 什么是投资中心

以客户为导向，负责端到端的产品投资与生命周期管理，关注长期投资效果，以提升资产与资金的投资回报为主要责任的责任中心。

投资中心是既对成本、收入和利润负责，又对投资效果负责的责任中心。是指当下级管理者具有利润中心所描述的全部职责，同时对于营运资本和实物资产也具有责任与权力，并以其所使用的有形资产和财务资产的水平作为业绩计量标准的中心，如大型集团所属的子公司、分公司、事业部等。

投资中心是利润中心的一般形式，其获利能力与其所使用的创造利润的资产相联系。典型投资中心的业绩计量标准是投资报酬率和经济附加值。但试图使投资报酬率指标扩大的管理者有可能会有拒绝那些投资报酬率低于部门目前投资报酬

率，却高于部门资本成本的投资机会的倾向。这个问题可以通过经济附加值来克服。经济附加值通过从部门净收益中减除部门平均投资的资本成本而得到。

投资中心是最高层次的责任中心，它拥有最大的决策权，也承担最大的责任。投资中心必然是利润中心，但利润中心并不都是投资中心。利润中心没有投资决策权，而且在考核利润时也不考虑所占用的资产。

12.5.2 投资中心的考核指标

除考核利润指标外，投资中心主要考核能集中反映利润与投资额之间关系的指标，包括投资利润率和剩余收益。

1) 投资利润率

投资利润率又称投资收益率，是指投资中心所获得的利润与投资额之间的比率，可用于评价和考核由投资中心掌握、使用的全部净资产的盈利能力。其计算公式为：

$$\text{投资利润率} = \text{利润} \div \text{投资额} \times 100\%$$

$$\text{或} = \text{资本周转率} \times \text{销售成本率} \times \text{成本费用利润率}$$

其中，投资额是指投资中心的总资产扣除对外负债后的余额，即投资中心的净资产。

为了评价和考核由投资中心掌握、使用的全部资产的总体盈利能力，还可以使用总资产息税前利润率指标。其计算公式为：

$$\text{总资产息税前利润率} = \text{息税前利润} \div \text{总资产} \times 100\%$$

投资利润率指标的优点有：

能反映投资中心的综合盈利能力；

具有横向可比性；

可以作为选择投资机会的依据；

可以正确引导投资中心的经营管理行为，使其长期化。

2) 剩余收益

剩余收益是指投资中心获得的利润，扣减其投资额（或净资产占用额）按规定（或预期）的最低收益率计算的投资收益后的余额。其计算公式为：

剩余收益=利润-投资额（或净资产占用额）×规定或预期的最低投资收益率

或剩余收益=息税前利润-总资产占用额×规定或预期的总资产息税前利润率

剩余收益指标能够反映投入产出的关系，能避免本位主义，使个别投资中心的利益与整个企业的利益统一起来。

第十三章 如何让业务主官为经营结果负责？

13.1 为什么华为用的是责任中心，而不是阿米巴模式？

责任中心的管理，就是划小经营单元的管理。小经营单元有很多方法，最熟悉的是阿米巴精细的核算思维，责任中心基本上是美国式或欧洲式的划小经营单元。

责任中心与阿米巴模式的区别是什么？阿米巴强调内部结算，也就是内部利润中心，阿米巴责任制认为每个阿米巴都是一个利润中心，公司由多个环环相扣的阿米巴构成，每个阿米巴都通过经营和管理改进扩大输入、减少费用，获取相应的利润；华为的责任中心模式则恰恰相反，跟阿米巴走的完全是另外一个方向，其中一个重要决定因素便是华为以客户为中心的企业文化。另外，华为是一个集权管理、中央平台管理的公司，没有分权，公司做大后，流程就会变长，反应慢，必须把下放经营权、加强监控权。

华为责任中心在华为整个体系中扮演着非常重要的角色，不仅仅在华为的财经体系中，而且在华为的考核、激励体系里，包括对华为的整个团队、文化都起着非常重要的作用。华为责任中心是支持华为高速发展的组织基石，没有这个基石，华为不能有这样的高速发展。

任正非前一段时间和一家著名的咨询公司的董事长在座谈的时候说到：“华为在近十几二十年来一直在和 IBM 合作，通过 IBM 顾问对华为流程的梳理，把华为以前很多盘散沙聚集在一起，在未来的很多年，华为希望和这家新的新的顾问公司合作，能够进一步精简华为的人员架构、组织机构，这样能够提升公司的战略能力和盈利能力。”其实在中国的企业里面，并不乏责任中心，而且很多企业也在提责任中心，但是真正搞懂责任中心，并把它作为企业管理控制的基础，

让责任中心可以有效运行的企业不是太多。华为显然是责任中心运用的比较好的单位。我们常常也听说成本中心、利润中心、投资中心等等，其实这些都属于责任中心。

前一段时间，我给一家企业讲华为的责任中心。华为的责任中心是一个很庞大的概念，你想完全照搬它的责任中心，一方面企业没有这样的基础，另外一方面企业缺少相关的人才去推动这个事情。要知道，华为建立起和自己的团队、战略、企业文化相匹配的责任中心，是花了大量的人力、财力、物力以及经过很长时间的激励，才逐步的总结和建立起来的。华为的责任中心是从 2003 年就开始的，在华为的历史上经过三次大的组织变革，但是无论在哪个组织变革阶段，华为一直坚持把责任中心作为企业管理的基础，这一点是一直没有变的。

前一段我跟一家企业讲华为的责任中心，也是把落脚点侧重在利润中心这一块。也是从华为的首席管理专家黄卫伟先生讲话中总结出几个关键的要点：第一华为的利润中心，把不同的系统划分成了不同的利润中心。把制造系统看成准利润中心，制造系统考核毛利；把研发系统和产品看成利润中心，考核研发系统和产品的利润贡献。利润贡献就是研发系统除了要承接制造系统的毛利之外，要在毛利的基础上扣除研发费用，包括研发人员的管理费用和研发要承担的市场费用，这样毛利减去研发费用、管理费用和市场费用之后就得出利润贡献。在利润贡献的基础上，华为的各个区域、办事处、CEO 就得承担在承接研发系统的毛利贡献的基础上和利润贡献的基础上再进一步扣除相关的销售费用、应收账款的坏账损失、合同变更、存货成本等这些损失，最后就得出了公司的营业利润。营业利润就是用于考核各个区域以及各个业务群。华为的业务分为三大块：一个是企业业务，一个是消费者终端，还有一个运营商业务，除了这几块业务在 2018 年胡厚崑作新年致辞的时候又提出了一个新的业务叫华为的云平台。所以说在这四大业务基础上，华为非常高明的用财务上的利润中心概念，把各个市场、区域、办事处、业务模块结合起来。而且在考核的时候重点也是不一样的，考核区域的时候，重点考核区域的利润，把区域看成利润中心；但是华为在考核业务群的时候，重点是考核收入。所以说收入和利润往往有一定的矛盾关系，要做大收入就得花钱，花钱可能会降低利润，因为有些东西是必须要投的，但是效果又不是很理想。比如，营销人员去参加展会，可能一笔笔砸下去就是几百万甚至上千万。或

者说公司搞一个咨询，做一个 IT 项目或者研发项目。所以说华为通过考核 BU 的收入，通过考核区域的利润，这样就达到了一个平衡，推动华为不断的向前增长。

在华为有一个说法“让听得见炮火的人，做决策”，所以说华为的很多决策是一步步前移的，反而把一些职能部门，比如华为总部的一些管理人员，把他们看作服务单位。给大家总括的介绍一下华为的责任中心，就是告诉大家，我们在工作中有很多东西是可以向优秀的企业学习的，特别是像华为、腾讯这些中国非常具有代表性的优秀企业，向它们的一些机制学习，当然也不能完全照搬，因为每个企业有每个企业的实际情况，但是财务上如果我们能把这些优秀企业的机制学好那么两种，可能对企业的帮助是非常大的，对财务人员的帮助也是非常大的。首先不说提高财务人员的眼界和视野，但是要是能掌握其中的一两样东西，把这个作为一个好的建议提供给老板，有可能就被采纳了，企业以前没做过这个事情，如果你把这个好的概念或者好的管理思想提供给他，有可能不但提升了企业的利润，也会提升财务人员的成就感，提升自己在公司中的地位。

一、华为的利益驱动机制

对于一个企业来说怎么样建立和定位责任中心，是企业管理所要权衡的主要问题之一。关键的考虑不仅仅是业务的性质，而且要考虑要建立怎样的一种经营机制，这样的一种机制说到底就是利益的驱动机制。责任中心的建立通常也需要划分出核算单元，如果你不划分利润单元，不把一些小的利润单元当成独立的利润中心来考核的话，经营的责任就没办法落到实处，部门或者团队贡献的大小就无法衡量。但是核算的单元也不是越小越好，因为核算单元划得越小，内部核算的环节就越多，内部交易的成本就越高。所以说如何划分责任中心，要从战略的角度去综合衡量。

前几年有一个很火的“阿米巴经营法”，阿米巴经营法讲究把企业的各个不同的组织，划分成若干个很小的责任单元，然后分别核算利润。记得前一段在网上看到一篇文章问“华为为什么不做事业部、不做阿米巴经营，而做的是责任中心？”，也许通过今天的教学，大家能够悟出华为的经营之道。稻盛和夫在日本是非常有名的，他创立了两家世界五百强。华为的任正非也是中国企业的教父人物，他肯定读过稻盛和夫的书，那他为什么没有采用阿米巴经营，也没有采用

事业部,而是采用了责任中心呢?所以说,这就说明责任中心是经过华为检验的,是和华为的组织架构相匹配的,也是这么多年支撑它高速发展的关键因素。根据胡厚崑 2018 年的新年致辞,华为 2017 年的营业收入将达到 6000 亿。

在 2006 年,任正非有一篇文章叫《改革干部的考核机制,适应行业转型的困难发展时期》中,说过一句话:“我们要按地区、按产品线,实现从销售中心到利润中心的转变,经过华为前 20 年的艰苦奋斗,我们已经建立了组织,打下了江山,但是目的不是为了持续亏损,不是为了把自己的路挖到别克斯坦去。”他强调的是地区销售中心的转变要逐渐开始,由销售中心转变成利润中心。因为任正非在 2006 年在国内述职的时候,就看到国内领导都说自己做了非常大的贡献,做的多么伟大。其实和很多的企业都是一样的,我也经常听一些企业的负责人讲市场,讲国内市场、讲国外市场,说做的多好多好,但是给他一算发现他其实做的很不好。不是说他市场占有率或者销售做的不好,而是说利润贡献做的不好。所以说,华为任正非早就看到这一点,他也说,看这些华为国内市场的老大们述职的时候,看似做的非常多,非常伟大,但在任正非看来一点都不伟大,给公司做的贡献也不大,也没有足够的利润。因为经过岗位 20 年的发展,华为的销售已经做的很大了,但是在销售做的很大的时候,华为要的是利润,就是通过这些利润再来支持前方的发展,再来支持产品线的建设。这样就把整个公司全方位的转变成一个利润中心,当然他也要求公司的非盈利部门也要逐步实现独立核算。

其实华为是有客户的选择权的,也有产品的选择权,也有合同的决策权,这样的话通过这种方式,用市场、用听得见炮火的战队来推动后方的改革。所以是代表出的决策,但是他的决策权也是有限制的,仅仅适用于代表处,不确定公司的决策,下放给代表处,但是全公司的成本,公司是不收钱的。这个原则表达的意思就是像军队里面一样,团下面有营,营下面有连,连下面有班组长,但是到对外打仗的时候,营级和连级去打仗,具有打仗的能力,但是要发动战争的时候,营和连不能决定是否要向另一个军队、另一个国家发动战争。这个时候,谁具有发动战争的权利呢?可能就到了司令部了。所以,华为非常深刻的借鉴了部队的这样一个思想,华为在划小了核算单元,实行利润中心之后,怎样对各个系统进行考核是非常关键的。

华为在对各个系统考核的时候是怎样做的呢？首先它会审视未来2-3年的市场机会，区分公司包括业务单元处于哪一个历史时期，这样的话，哪一些业务单元要向利润中心转移，哪一些处于过渡阶段，哪一些处于增长阶段，这样对各个处于不同的单元的考核重点也不一样。比如在一个发展中国家的业务，那里发展要用更多的成本，这时候要考核利润的话显然不太现实，发展比较快，成本比较大，可能前期的收入是不能够弥补费用或者只能弥补一部分费用，这样的话，盈利能力就很弱。但是如果所有的区域实行一条线的考核的话，可能就挫伤了这些区域业务部的积极性，所以华为会区分不同的发展阶段、不同的地区。第二，按照利润中心建设的业务单元，要实现人员定岗编制和利润考核，按照销售中心建设的业务单元首抓的是销售额的增长，所以说重点是不一样的。第三就是在评价销售增长的幅度的时候，按原则上是对于基数大，未来增长空间有限的单元，更侧重于增长的绝对值的评价，而对于那些基数小，未来增长空间比较大的业务单元，更侧重于增长比例的评价，这个很灵活、很机动。比如，对一个年销售100亿的区，看它的年增幅是不是达到30%，而对一个年收入1000万的区，看它的增幅也是有没有达到30%。这样显然是不公平的。华为其实在利润考核的时候做了很多的功课，这个是很多企业都做不到的。

我们经常看华为发年终奖，2017年华为员工的人均工资有100万，华为的工资为什么这么高？但是每次发出来之后华为的人就会出来辟谣说“我们没有100万啊”，后期怎么去分配这些利润呢，其实他们在人力资源考核的模式上也发生过根本性的一个改变。以往，特别是很多企业都是通过用领导的权利分钱、分奖金。就是领导根据个人的喜好判断，觉得那个员工做的好就可以评为年度的优秀员工，那就会把绩效分数给高一点，给个1.4/1.5，有的人的就不调了，给个1.0或者0.8。华为是由业绩来评价的，要拿多少钱就看创造了多少业绩。其实每个人能拿多少钱，在一年做完之后，自己就知道了，因为他很明白白的在心里有杆秤，知道自己今年为公司创造了1个亿的利润，按照公司的分配政策能分多少钱，他就很清楚了。很多单位没有这样做，所以这就是为什么做不好。

13.2 华为如何向只对收入增长和市场份额负责的收入中心要利润？

13.2.1 运营商 BG 和企业网 BG 激进，区域组织保守，怎么办？

收入中心对收入增长和市场份额负责，但不对利润负责，也基本上不会对回款负责。运营商 BG 和企业网 BG 通常做预算目标时，做的目标都很大，因为它是一个对利润和现金流都不负责的组织，中间要穿透到每一个代表处。

通常来讲，华为区域组织的利润和现金流，包括预算指标，通常在报预算的时候，会报的比较保守，因为它是一个端到端的、对最后的结果要负责的组织。

所以你会发现，区域组织保守，运营商 BG 和企业网 BG 激进，而我们财务经常是利用他们一个保守一个激进互相斗，然后把自己的结果拿出来。所以作为财经管理部的一个主管，最主要的工作是发动他们群众斗群众，组织他们 PK，但从不参与 PK。因为你作为一个财务主管的话，在定预算目标、对市场的理解和销售目标方面，如果能 PK 倒一线主管，能比他还熟的话，那他就不应该做这个主管，他就应该让你来做，是不是？所以说他们两者之间互相斗，其实任老板在组织架构里面就有意地设计了这种目标的差异。

13.2.2 内部结算没有利润的概念，如何考核做得好与不好？

2012 实验室做得好与不好的标准，首先以手机芯片为例，你做得好与不好的话，取决于你做出的这个芯片在市场上的表现。比如说做出 70920 出来，发烫，成本又高，那就是不好，所以把他干掉了。除了 70920 之后还有 70925，所以它出了问题之后很快调整，就在 MATE7 上表现得很好，那就是好的。

所以说，对于 2012 实验室和做平台产品的人来讲，就是说你做出来的平台产品，在市场上的表现怎么样，那就是考核你的主要业绩。

13.3 利润中心是华为责任中心管理的重中之重

13.3.1 为什么华为没有太多的内部利润中心？

华为公司没有太多的内部利润中心，核心原因是华为公司要以客户为中心。首先要把客户的事情做到最好，把内部扯皮的事情变到最少，这是核心。而且从华为公司整体上来讲，利润中心的数额很少，内部结算不允许加价，只允许用成本。如果要加价的话，需要大家一起谈加多少，如果是成本，则需要算出成本是多少。

整个华为公司的内部结算都遵循两个核心原则：一个是一切以客户为中心，另一个是所有结算都用成本价。

华为对客户既卖产品也卖服务，其服务部分也是端到端对客户承担责任。华为公司认为产品是主要矛盾，服务是其次的，所以把服务也搞成了成本中心，没有搞成利润中心。

华为公司最核心的利润中心是代表处，代表处面向客户。

13.3.2 华为的产品线不直接面向客户，为什么也是利润中心？

首先，一线的代表处都有产品解决方案副总裁，而且公司的各个产品线都落到它的产品行销人员，是落到每个代表处里面去的。产销行销人员是分产品设立的，直接汇报给代表处的代表，虚线是有产品线端到端进行管理的，包括任职资格。因为华为公司的无线工程师、有线工程师和手机工程师从技术和技能上的分别是很大的，所以它其实是面向客户的。

第二，很多公司的产品线不是利润中心，就会出现一个问题，市场部和研发部之间相互推诿。研发人员经常会说，我做的产品很牛，一线的市场把它卖烂了，价格又卖得低，他们没本事；市场人员又如何埋怨研发呢？我要的需求他弄不出来，产品还做得很烂。如果说产品部和市场部都是利润中心，就会使产品线和一线双方同归同营，两个利润中心是一个数字，产品线在代表处打到的粮食，既是你的，也是我的。

第三，华为公司把产品线作为利润中心，使得产品线和地区部在面对客户时，利益是完全一致的。华为公司在打重点产品、重点合同时，研发总裁会飞过去直接打，更有利于提高打单的成功率。

从利润中心的角度来看，华为公司突出重点，突出客户界面，突出产品线，而且把其它的支撑性的部门统统放开，要求没那么严，要求也没那么高，让他们成本中心和费用中心以服务客户为主要目的，一切为了客户。

从整个组织架构的设计、责任中心的设计，也可以看到，华为公司是一脉相承的，方方面面都是一个角度去思考问题。

13.4 为什么华为不对费用中心和成本中心做重点管理？

13.4.1 制造费用管理不是华为公司管理的要点

成本中心在很多公司都是利润中心，特别是制造这一块。华为公司的制造在华为公司整个价值链里面所产生的价值不高，华为公司的制造人员可能占整个公司的人员的 10%，华为公司长年制造的老大职位职级都不太高，他整个考核也受成本中心的管理。

华为公司对于制造的要求有三个：第一个是质量，第二个是交期，第三才是成本，就是质量、进度和成本。华为公司对制造费用这一块的要求并不是很高，为什么呢？因为华为公司第一成本是料本，制造的料本的话，华为公司主要是靠研发，研发把这个材料成本降下来，把器件水平降下来。制造费用通常只占华为公司整个制造成本的 2%到 4%，不同年份不一样，因为华为公司销售毛利通常是 40 到 50，甚至 60，所以说整个制造费用在华为公司的整个销售收入里面的话，只占 1 到 2 个点。

因为华为的制造还有大部分是外包的，所以制造费用管理在华为公司管理并不是要点，也不是重点。

13.4.2 绩效管理要有侧重点，没必要对每个部门都提高要求

华为公司 70%到 80%的人有严格的绩效管理，费用中心和成本中心相对来讲没有要求那么多，之所以弱化费用中心和成本中心，强化利润中心，也是基于管理的重心和重点做出的选择。在华为看来，不需要把每一个部门的绩效管理都做到极致，要重点提高哪些面向客户和产品解决方案的绩效管理水平，对于其他方面，仅限于服从这个目标，不做过多强调。

华为公司有简单的一面，它聚焦在客户和产品界面上，至于其他部门的绩效管理，比如法务预算怎么做，内部审计预算怎么做，华为管理得没有那么精细，也不需要那么精细。

13.4.3 全球 6 个共享中心，300 多个公司，华为的结账速度有多快？

华为公司不仅统一制度、统一流程、统一编码，还有统一监控。如何做到统一监控呢？华为公司整个会计这一块有一个共享中心，集中做账。每个代表处是没有自己的财务会计的，比如法国代表处和英国代表处，他们需要在罗马尼亚做账。

共享中心不仅是在财务部门做共享中心，在人力资源、采购、招标等所有支撑性的部门，华为公司都用共享中心的概念，这就使得一线可以集中精力去做市场拓展，集中面对客户。第一，提高了效率；第二，会计信息的准确度也提高了很多。

华为公司现在在全球有 6 个共享中心，处理全球 300 多个公司的账。华为公司的结账速度有多快呢？月度终了之后，两个工作日之内全球合并报表出来；年度终了之后，6 天之内分红出去。华为公司的效率是非常惊人的，但效率的背后是二十年的努力，这里面有非常强大的 IT 系统和流程做支撑，不是做一步，是需要做很多工作的。

第十四章 又到一年封账时，看看华为是怎么做账的？

过了“大雪”，就是年底。您的公司又到了封账结算出报告的时候了吗？

2017 年年初，华为总裁任正非曾估计，2017 年，华为公司的流水将在 16 年 1 万亿美金的基础上增长至 1.5 万亿美金左右。业务几乎遍布世界的每个角落，15 个地区部、130+代表处，259 家子公司，支撑 5262 个客户对账工作，一个庞大的、复杂的、运转着的组织，要在几天之内完成财务报告出具，如此浩繁的业务量，其账务系统是如何运作的？又是如何做到财务报告、管理报告在次月第五个日历天出具的？

本文曾被作为华为总裁办邮件 2017【019】号文签发，原标题为《数点梅花天地春——账务小兵手记》。

12 月 29 日，结账工作正如往年一样如火如荼地展开着。三天之后，全球各个子公司的海量数据就会沿着流程 IT 部搭建的网络，从我们的每个办公点汇聚在这里，等着账务团队日夜相连地撸起袖子大干一番。这是个冬日的午后，正在开结账例会的我们，毫无征兆地被任总“打扰”了一会儿，他很意外地出现在我们的会议室。上次出现在 A9 咖啡厅，跟梁博（注：梁华，华为公司监事会主席、审计委员会主任、首席供应官）开会的时候，我们只是围观的吃瓜群众；今天，我们意外地成为主角，能够围在任总旁边七嘴八舌地讲讲我们自己的故事。小伙伴们欢呼雀跃，拍照的拍照，围观的围观，讲故事的讲故事……

14.1 撸起袖子，连轴干

结账是个苦活、累活，在账务干过的人都知道，结一次账、扒一层皮，不累个人仰马翻，谁信？！特别是像我们这样，业务几乎遍布世界的每个角落，一个庞大的、复杂的、运转着的组织，要在几天之内完成财务报告出具，怎么可能是件易

事？！结账计划要提前设计到每一个动作，时间要求甚至要精准到每一分钟；每次结账会议的讨论和共识，都要确保大家理解到位，没有漏项，没有踏空，没有偏差，没有误读；每个国家的财务主管，都要保证本国的业务数据和财务数据都已符合结账要求；这才能正式开启结账工作。

别人家的孩子，还有一个月才到春节，就开始在网上抢购春运机票，热热闹闹地讨论春节吃点啥、玩点啥，跟家人商量着出行的计划。账务的孩子，只能眼巴巴地看着别人抢票，在财务报告初稿没有正式提交给审计师前，没人敢提前预定机票，甚至都不确定是否能回家吃顿除夕的团圆饭。遇上春节在二月中，那便是我们的福气，估摸着能回家过个春节；遇上像今年这样的春节时间，那就只能放弃一切的假期计划，踏踏实实地呆在公司结账。海量的数据、复杂的逻辑，N 多的维度，超长的链条，谁知道差错会藏在哪儿，等着苦苦地折磨我们？！

我们账务团队的承诺是：财务报告、管理报告在次月第五个日历天出具。第五个日历天，而不是第五个工作日，就意味着没有周末的概念，没有节假日的概念，更没有跨年夜的概念，反正月末最后三天到次月初五天，连轴工作就是常态，没跑！

于是，我们看到：

结账系统自动调度数据，170+系统无缝衔接，7 大共享中心流程化运作，模型化、自动化地多维度校验数据。各共享中心利用时差优势，7*24 小时不间断地协同作业，交替完成结账活动。按三类会计准则（中国会计准则、国际会计准则、子公司本地会计准则）分别出具 259 家子公司的财务报告，并顺利通过外部审计师的验证。

次月第 5 个日历天，5 家核心公司的财务报告已出具，8 大责任中心、15 个地区部、130+代表处的经营报告，已经高质量地推送到各位主管的手机应用上。

15.2 囫不囫，看结果

从 2012 年开始，中国区的应收账款就由我司财务与客户财务直接对账。三年的时间，20 名对账会计几乎踏遍了中国的所有省会城市和地级市。

2012 年的新疆，我们的一位同事从新疆的喀什坐火车去和田，到客户的现场去对账。结果中途遇到泥石流，铁轨被毁，电脑没电，手机信号中断，火车被困在沙漠中。火车上的方便面瞬间涨到 100 块钱，史上最贵，关键是还没有水，热水没有，冷水也没有，只能干啃。足足在沙漠中困了两天，道路才抢通恢复，让我的这位同事居然会有重新返人间的感觉。

我们还给任总分享了一个有泪点的小笑话。成都共享中心的一位对账会计，在全国转着圈地出差对账，在城市间辗转奔波了半年后，终于可以功德圆满地回成都了。下了飞机，取了行李，一路狂奔地跑向出租车。踏出出租车的那一刻，顿时语塞了，居然想不起来自己之前租的房子在哪儿，因为那是一个很久没有用到的信息。好在手机里有同事的电话，好在平时人缘还不错，问了一圈，终于有人帮他想起了自家的住址。

于是，我们看到：全球 65 名应收账款的对账会计支撑 5262 个客户对账工作。2016 年，识别对账差异 34 亿美元，解决我司与客户的应收差异 31 亿美元。

讲到此时，任总借此谈起他对质量体系建设的要求。

全面质量管理，涉及公司的各个业务领域，不能一提到“质量”二字，大家就想到产品质量。全面质量管理包括产品质量、交付质量、合同签约质量、渠道伙伴合作质量、行权质量、流程质量、经营质量、财报质量等等。

数据共享，是提高经营质量的基础。继续抓好数据的入口管理，下道作业环节明确提出所需的数据维度，尽量在数据生成的第一个环节一站式提供，减少后续流程不断翻查数据的重复工作量；上游环节要在约定的作业时间内，提供清洁及可靠的数据源；进入账务系统的数据，要通过 IT 系统集成式提供，手工单据的传递是没有办法保证监控的有效性；账务在作业环节中，不应对业务数据进行修改，业务数据的修正应回到数据源头进行修改。

依托流程内控和财报内控，推动经营管理质量的持续提升。流程内控是行权规范的保障，权力只有被规范地行使，才有可能获得更大的权力，权力前移又能促进经营效率的提升；财报内控是经营结果真实可靠的保障，只有真实的经营结果才能支撑公司长周期的经营投入。流程内控，是将业务控制的要求融入流程设计中，通过流程化的作业来实现自我管理。财报内控，是将对经营质量的要求融入到业务活动中，在财务报告的生成过程中实现账实相符。

有效增长要建立在高质量的流程内控和财报内控上。

14.3 客户虐我千百遍，我待客户如初恋

2011 年的某天，负责墨西哥与中美洲代表处应收核算工作的陈栾平，接到牙买加财务经理的电话，通报牙买加最大的运营商预计将被收购，我们和这个运营商还有一笔巨额超长期的土建欠款还没回收，可能存在应收风险。屋漏偏逢连夜雨，税局也盯上了这个项目，怀疑华为在这笔交易中存在偷税漏税行为，随即开出 1500 万美元的罚单。陈栾平，女中小豪杰一枚，立马取消了原本早已安排好的休假，提上箱子就匆匆赶往牙买加。

这个项目已经持续了 5 年之久，我司“应收余额”与客户“应付余额”间，存在好几千万美元的差异，时间久远、单据不全，各有各立场坚持己见，对账陷入僵局。

陈栾平去找 CFO，CFO 大门一关，拒人于千里之外；陈栾平就去找 CTO，请他帮忙说服 CFO，继续与我司核对应收账。谁料，CTO 笑咪咪地提出对价条件：“如果你们能帮我们确认清楚每个站点的成本，我就帮你说服 CFO。”陈栾平没有犹豫，胸有成竹地说：“没问题！”陈栾平也不客气，直接拉着客户的工程人员，画站点建造图、问技术原理、调站点数据……（此处省略千字）最终的结果是，客户 CTO 非常惊讶，我们居然在这么短的时间内就完成了他开出的对价条件，让他扎扎实实地弄清楚了每个站点的土建成本。客户 CFO 也竖起大拇指说，你的坚持必有回报。一周之后，客户回款 5000 万美元，AR 清算胜利完成，税局也打消了对我司这笔交易的怀疑，撤销了之前开出的税款罚单。

于是，我们看到：

账务的同事们主动梳理我司 LTC 与客户 PTP 流程，了解客户内部接收发票的习惯、账务记账的流程，与客户 CFO 尽可能建立直接的联系。

全球仅 17 人支撑了全年 789 亿美元的回款确认及应收核销。

各个共享中心的会计对 20 万美金以上的合同，根据其在本国收入的重要性水平进行解析，全年解析 80 万个合同。审计师进行年审时，在收入成本领域的调整率低至 0.019%；跨年收入由 1.19%下降为 0.15%；收入合规的老大难问题，终于在大家的努力下，从公司的 TOP 风险清单中摘了剔除了。

14.4 天道酬勤，行者无疆

5.8 级地震在凌晨 5 点突如其来，轰鸣般的巨响震彻阿尔及尔全城，大家从睡梦中惊醒，此时，整栋楼房已经在颤动，墙角脱坯开裂，吊灯摇摇欲坠，房屋内的各类陈设纷纷散落于地，发出惊悚地声响……这是刘旭来到阿尔及利亚担任主管会计经历的第一次地震。

2014 年代表处业务量剧增，代表处经营中的配套支撑显然严重跟不上业务放量的需求。阿尔及利亚的签证很难办，一时也补不上人，代表处只能一个顶三，年末存货盘点工作交给刘旭一人承担。不少站点都在外省，车程至少要 6 个小时以上，在去站址现场盘点的旅途中，他攀爬过山顶、踏足过荒郊，在寒风中瑟瑟发抖，在杂草中步履阑珊，为了节省时间多到几个站址实地勘查，一路上吃柑橘和饼干充饥，尽可能地减少奔波往返的时间。在他的微信朋友圈里，大家看到的是雪山的壮丽、独行的深沉，他从来不提一路的饥寒交迫与辛苦疲惫，他就是这样一枚朴实的代表处会计，充满活力、坚忍不拔、困难和问题留给自己。

14.5 首战用我、用我必胜

西非的陈志强，也是一个真汉子，为了建立财务站点存货盘点实战指引，足迹踏遍西非大地的尼日利亚、科特迪瓦、喀麦隆、布基纳法索等 N 个国家，奔波于中心仓、备件仓、区域仓、站点之间，仅现场站点、核心机房就实地验证了上百个。尼日利亚的天气炎热，大家都知道，中心仓 APAPA 的位置偏远，每次从办

公室到中心仓至少需要三四个小时，有一次路途中警察查车，因司机驾照过期被扣车，陈志强毅然顶着烈日，一个人下车徒步走到中心仓。

于是，我们看到：

全球仅 23 人的成本核算团队负责了 140 万种物料、每年约 300 亿美元生产采购的标准成本核算。

标准成本预估与实际成本的偏差率持续控制在 4% 以内，不仅确保了成本核算的准确性，更有效支撑了关联交易定价、商务定价、产品线降成本的管理工作。

全球 110 位存货会计负责每年约 700 亿美元的存货核算与管理工 作，存货报告已经能够按天出具。

同供应链、GTS 成立存货账实一致项目组，经过三年的努力实现存货账实的目标，中心仓存货准确率达到 99.98%，站点存货准确率达到 98.93%，备件存货准确率达到 99.96%。

14.6 板凳要坐十年热

大家都知道，我们公司的资金是全球集中调度的，在我们身边，有这样一群人，他们手中掌管着全球资金调拨的虎符。马阿丽，就是老板在市场大会上提到的那位同事，她 99 年毕业加入华为，第一个岗位就是资金调拨的财务权签，一干就是将近 20 年，估计这也是她在华为的最后一个岗位。马阿丽被破格提拔后，请我们大伙吃了顿大餐，一起畅忆那些可圈可点的日子，我们共同的感受是，老板说，板凳要坐十年冷，不过，像我们这样，板凳坐了快二十年的，应该算是板凳要坐十年热吧？！板凳到底 是热，还是冷，其实取决于你的心态和坚持。马阿丽跟我们说，最苦最累的日子，是公司没有使用网银系统之前，那个时候，她掌管 40 多个“大印”，每天要盖 3000 多个章，一天下来，端饭碗的手都打抖。说到这里的时候，大家都特别认同老板说的，要把先进装备武装到牙齿，也特别期待能够有更多的先进武器进入到我们的日常作业中。马阿丽连续 12 年支付零差错，这样的记录，今生足已自豪。

2014 年临近春节的时候，由于我们历史上的应收账款核销不规范，导致某客户应收差异达 XXX 万。两名对账会计顶着零下三十度的严寒，从温柔乡成都一路跋涉到南疆，在客户侧蹲点六个多月，把历史账目一笔、一笔地核对清楚，最终把异常应收早已超期的 XXX 万元的全部回收。

听到这些小故事，任总谈到，在他看来，账务队伍最重要的考核标准就是责任心。

有了高度的责任心，就没有做不好的事情，俗话说，世上无难事，只怕有心人。前面提到的那些故事，背后无不透着责任心。责任结果导向，依然是我们要坚持的。在工作中认真负责、尽心尽力的员工，保持持续高质量输出的员工，败者拼死相救的员工，都是我们要激励的目标人群。要给他们更多的成长机会，给他们更好的学习机会。机会就是最好的培养，在岗位上不断地历练，他们就会成为各个领域的高级专家。责任心、责任心、责任心，重要的事情说三遍。

14.7 尾声

话匣子一旦打开，小故事就一个接一个地纷飞而来，讲不完、听不尽、记不全。下个会场的同事催促着任总过去，他起身给大家拜年，道了声“辛苦了”，转身就要去赶下个会场。出门前，勇敢的小伙伴们豁出去了，一定要围着任总照张合影。唯一遗憾的是，不知道今天老板会突访，没穿件漂亮的衣服合影，期待着下次再来突访。

第十五章 华为财务 BP：在一起、懂业务、提建议

当下企业对财务部门提出的期望越来越高，从“核算财务”向“业务财务”及“战略财务”进行转型，其中不可避免的会遇到各种问题和挑战。

让我们从业务快速增长下的财务挑战开始，去寻找解决挑战之道。

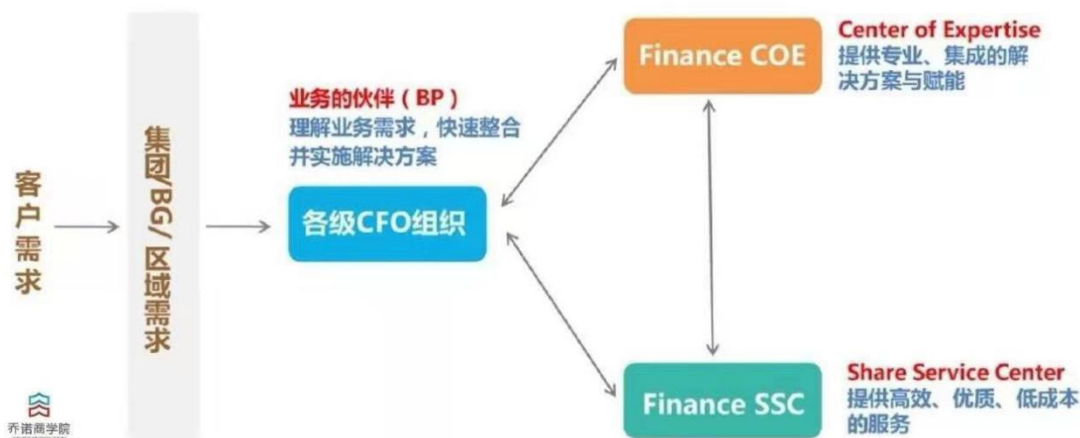
15.1 华为财务组织架构发展

经过 30 年的快速增长，华为销售收入已突破 6000 亿元，最新世界 500 强排名第 72 名。

伴随业务的发展，华为财经通过四统一、ERP 推行、项目“概预核决”四算、共享中心建设、IFS 变革和财务蓝军建设，一步步成长为世界级的财务组织。

这里我想强调一点，华为财经组织的成长不是一蹴而就的，一定是根据业务的发展阶段逐步成就的，各个企业学习华为，一定要了解自己业务所在的阶段。

经过这么多年的业务和财务“相爱相杀”的融合发展，华为财务组织发展形成如下的三支柱架构。



最左边是客户需求，然后到区域需求，也就是反馈给了销售，销售反馈给财务BP，后面是财务三支柱架构。

财务三支柱模型：

BP：业务伙伴，实现作战能力协同化；

COE：能力中心，支撑能力专业化，比如提供税务、资金解决方案；

SSC：共享中心，标准服务共享化。

这张图在华为还有另外一个说法，叫“脑袋对着客户、屁股对着领导”，看看这里的架构，右边的3个财务在向左看，是看客户。业务伙伴（BP）是直接承接外部客户需求，通过COE和SSC的支撑，一起实现公司的经营目标。

15.2 财务BP如何做好业务伙伴

财务BP是离客户最近的，和业务一起直接服务客户的，业界也叫业财融合。

我在华为做了7年海外销售端的财务BP，做了3年产品线的财务BP，期间做了大量的项目，我把华为财务BP做了个总结，九个字：

在一起、懂业务、提建议

“在一起”包括三层含义：

- ① 把财务BP配置到相应的组织里面去；
- ② 财务BP要和业务人员坐在一起；
- ③ 财务BP的心要和业务在一起。

财务是对应组织经营团队的一个成员，时刻要以团队绩效为第一要务，时刻牢记：我们是一个团队。所有的事情都是“我们”的事情，不分销售的、服务的等等。

“懂业务”要求财务人员更好的学习业务知识，我以前自己开玩笑：我是业务里最懂财务的，财务里最懂业务的。懂业务要根据具体从事的岗位来要求。

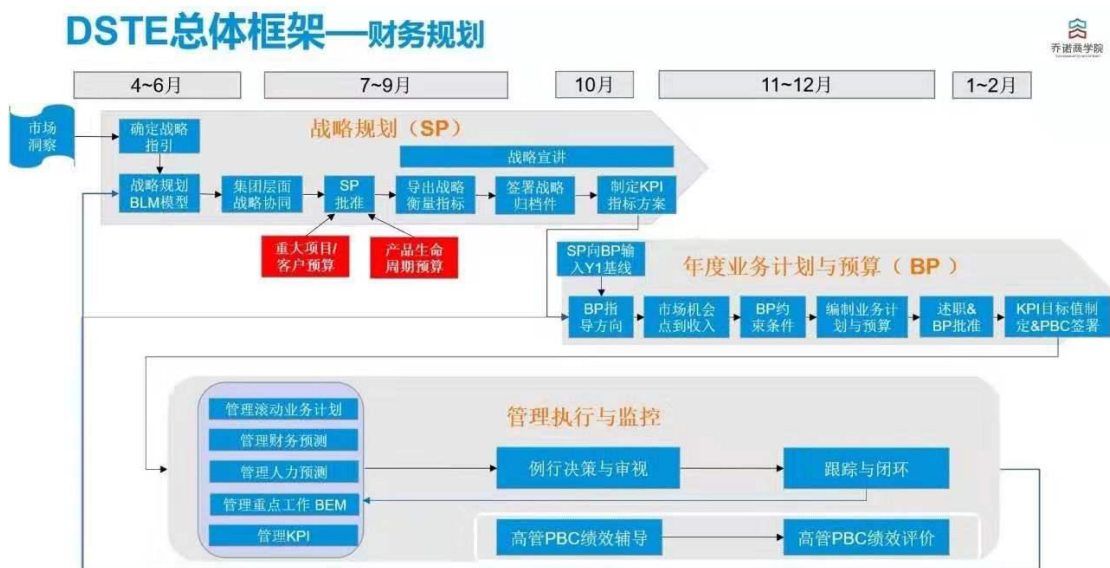
“提建议”分为两类：控风险和促增长。跟“懂业务”一样，我们要结合具体的岗位来要求。

15.3 企业经营目标是如何生成的？——DSTE

财务管理是为了支撑经营目标的，所以财务 BP 需要理解经营目标的生成机制。

华为的 DSTE（从战略到执行）机制完整解释了组织经营目标从生成到绩效评价的完美闭环。

华为成功的基因是啥？我认为 DSTE 是华为各种目标达成的最基础的运作机制，也是最核心的逻辑。



看一下这张图，战略规划 SP 是经营目标的源头，强调战略 SP 对年度经营计划和预算 BP 的牵引，最后通过“管理执行与监控”形成财务 BP“懂业务”，就需要理解公司的战略和执行，在 DSTE 整个程中，财务 SP/BP 通过战略预算、年度预算、日常经营分析和滚动预测形成数字化或货币化的报表，来不停揭示业务活动的结果和风险，并“提建议”。

这里华为的组织绩效管理被称为“拧麻花”机制，通过财务管理报告的支撑，保证华为“全营一杆枪”，心往一处想，力往一处使。

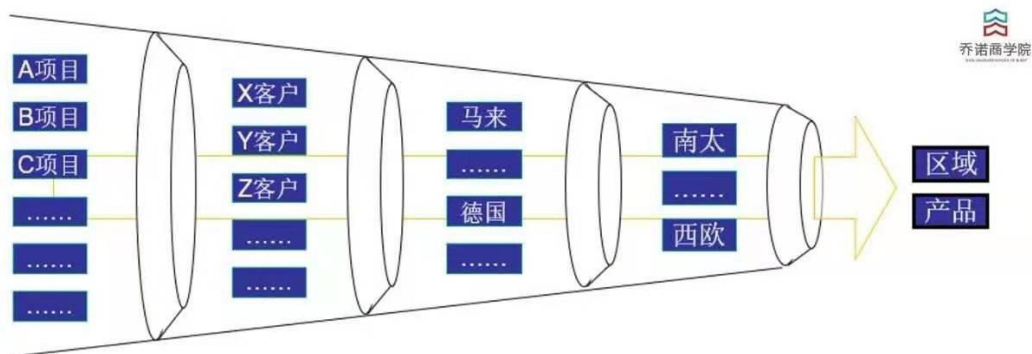


这张图是讲收入和成本如何拧在一起，最后通过区分费用可控性，形成差异化的可衡量的利润结果，通过这个机制把销售、研发捆绑在一起。

15.4 经营目标是如何落地的？——项目管理

刚才提到，公司整体经营目标确定和管理需要通过 DSTE 落地，这是一个机制。

比如华为现在最大的海外代表处是印度尼西亚，每年销售收入 20 多亿美金，CEO 来管，他肯定要把收入、利润指标分解下去，分解给谁？具体到哪个最小的单元来承接代表处的经营责任？



华为就通过最基础的项目来落地经营目标。简单的 80/20 原则，管理好 20% 数量的大项目，就可以管理好公司整体 80% 的收入和利润，这样“自下而上”的机制保障了公司经营目标的实现。

15.5 项目财务管理的“5 懂”

我们说财务 BP 要懂业务，而业务目标要靠项目来实现，所以我们重点要做好项目财务管理。

项目财务管理有“5 懂”：

- ① 懂项目管理：我们要了解项目的不同阶段，比如不同阶段对人力的需是不一样的，不能是一个项目 10 个人从头干到尾，没有资源的新增和释放；
- ② 懂合同：比如付款条款是如何约定的；
- ③ 懂产品：它是什么产品、有什么特性、施工过程中的先后顺序是咋样的；
- ④ 懂会计：比如哪个时点确认收入，如何把业务管理和财务管理结合在一起；
- ⑤ 懂组织绩效设计：项目经常是临时的，做完就撤了，如何设计这个项目的组织绩效。

15.6 项目“概预核决”四算管理

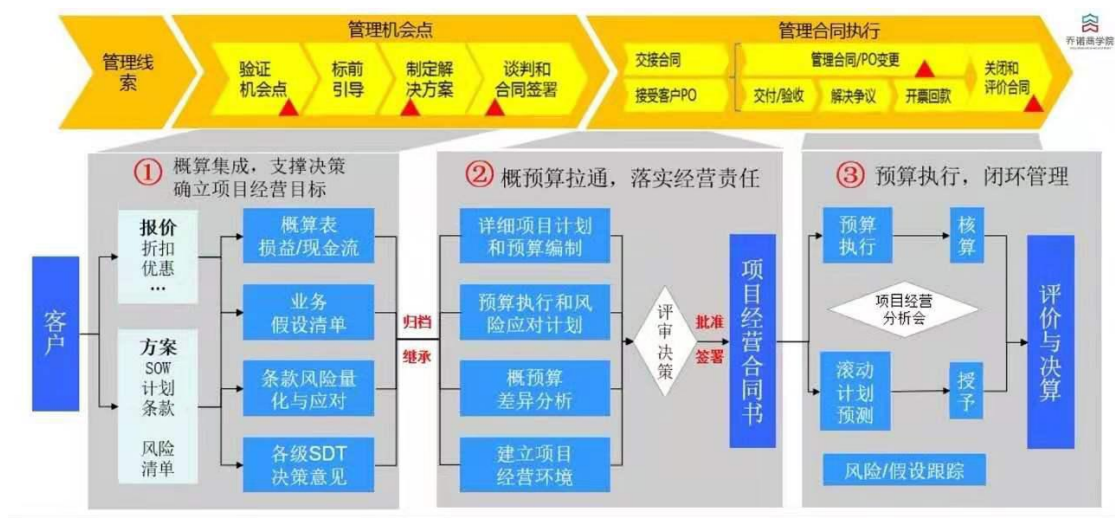
概算：估算合同利润，充分评估风险，决策是否签约；

预算：承接概算利润目标，落实经营责任人并充分授权；

核算：对照预算目标，过程监控；

决算：项目执行完成后的经验总结，提升组织能力，提升下一次概算能力。

下面给大家展示下项目“概预核决”四算的逻辑图：



首先我们看逻辑图最上面是 LTC 流程，也就是说我们讲的项目“概预核决”四算是支撑华为主流程之 LTC 流程落地的财务流程。

这个流程对任何销售型的组织均具有参考价值，只是行业不同，在预算和核算环节略有差异，但概算和决算环节对各个行业均具有很强的参考意义。

当然对于产品研发过程，项目财务管理部门也具有一定参考意义，我们也正在开发产品研发 IPD 财务管理的相关课程，产品研发后，这里的流程就完美衔接。

虽然我们叫“概预核决”，但从实际各公司的业务发展阶段看，我觉得应该是“预核决概”——先预算，再核算，再决算，最后概算，或者“核决概预”，更能反映各公司的经营现状。现在很多公司猛然做概算可能都做不到，因为很多东西没有梳理。

整个项目“概预核决”部分，最好的学习方式是以实际项目演练和案例讨论，来揭示财务如何作为价值整合者，牵引公司经营目标的达成。比如：

- 1、懂业务：如何在践行“以客户为中心”，解决项目经理备用金问题？
- 2、提建议之控风险：如何评价新客户，如何规避新客户的各项风险？
- 3、提建议之促增长：如何有效调整项目计划，达成年度收入目标？
- 4、懂战略：亏损合同该不该签？

第十六章 华为的财务 BP 长什么样？

最近在线下跟企业交流，发现不少标杆企业，他们不只有 HRBP，还陆续设置“财务版 BP”，比如京东和华为，还有“IT 版的 BP”，比如百度的 AI BP，还有“安全版的 BP”，比如滴滴……

16.1 聊聊一下财务版的 BP

16.1.1 财务 BP 具体做什么的？

目前网络上流行的一个财务 BP 的岗位描述：

“财务 BP（business partner）：作为连接财务部门与业务部门的纽带，既要懂财务，又要懂业务，财务 BP 的根本价值，深度了解业务，与业务部门进行良好的沟通和配合，助力业务对业务财务流程梳理和优化，在业务前端快速的识别和规避风险，为业务部门提供良好的财务支持和服务，用财务专业帮助业务部门解决问题。”

有没有一种似曾相识的感觉？财务 BP 跟 HRBP，对业务来说，简直就是一对好 CP。

再来看一份财务 BP 的岗责：

财务 BP 的岗位职责：

- 1、深入业务一线，理解业务需求，梳理业务线财务流程，规范业务部门的审批流程，提高业务效率；
- 2、协助业务部门建立可量化的 KPI，跟踪结果，并根据执行情况优化 KPI，提高财务效益；

- 3、负责业务部的月度、季度、年度预算，深入了解业务，根据业务的执行情况，提出合理化建议与意见，分析财务事项，向管理团队提供及时有效的财务状况及经营状况分析；
- 4、根据业务发展的需求，了解新业务并建立财务模型，为业务部及公司决策提供有力支持；
- 5、根据业务部的需求，改进报告体系，提高财务报告系统的整体有效性，划小核算单元，为业务部的管理提高数字可视度，为决策提供有力支持和分析；
- 6、通过审批合同从财务角度把控业务的经营风险，同时有效控制财务风险及相关营业费用；
- 7、对业务部的在施项目进行事前，事中，事后跟踪管理，为项目顺利完成提供即时有效财务信息。

认真读一下，你会发现，财务 BP 也需要对业务团队的“KPI、业务效率”进行负责，这些内容跟 HRBP 的部门工作职责何其相似！

16.1.2 企业为什么需要财务 BP？

简单的说，有两个诉求：

- (1) 传统财务视角单一，财务 BP 视角更丰富。

说白了，传统财务不够接地气，他们关注的视角往往是既定事实的财务结果，只是依据有限的财务数据、预算执行进度做业务判断，或者基于大趋势和预算目标做结论，信息不充分，难以反映业务最新情况和动态变化。

而财务 BP，需要重度参与到业务，实际上就是介入财务结果产生之前的一系列业务决策和执行过程中，能够站在财务的视角，从投资、风控等专业角度，输出财务建议以助业务实现目标。

一句话，财务 BP 比传统财务所掌握的信息对未来的预测可以做到更为准确。

(2) 粗放型的财务管理升级为精细化的财务管理。

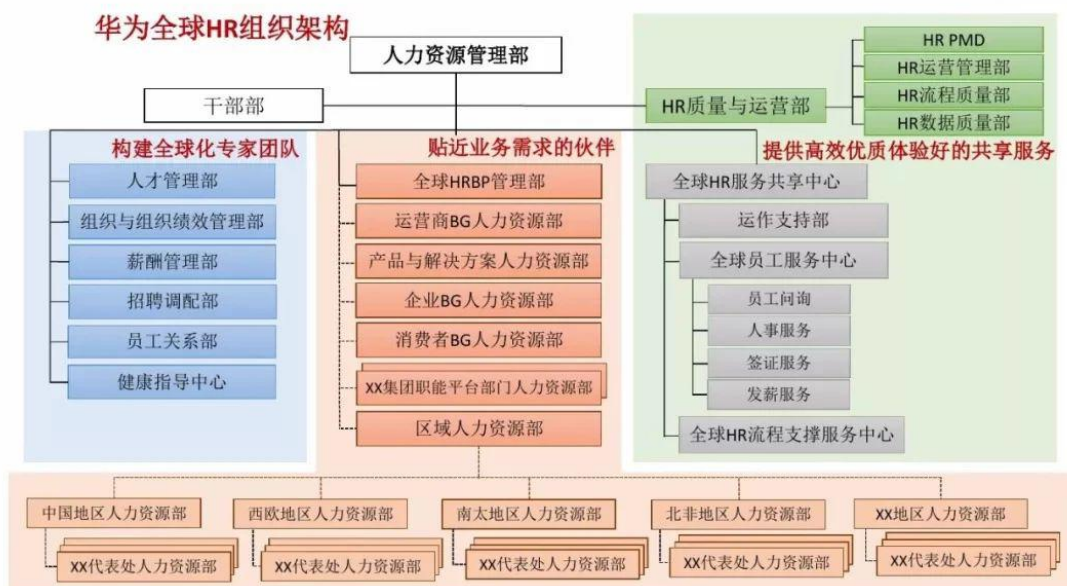
出于企业规范化和合规化管理的考虑，具备一定规模的企业，财务管理必然由进入粗放型到精细化运营，特别是财务风险控制的考虑。

财务如何精细化升级？

从财务部门与业务部门的互动关系来看，需要传统财务往上走，站在更高的层次去做业务分析和风险控制。而财务 BP 则需要往下走，需要更接地气，快速理解、快速支持业务需求；发挥财务与业务的协同，提升财务战斗力和对业务的影响力。

16.2 重点说说华为的财务 BP

华为的 HR 三支柱，大家不算陌生了，这次我们不细说。



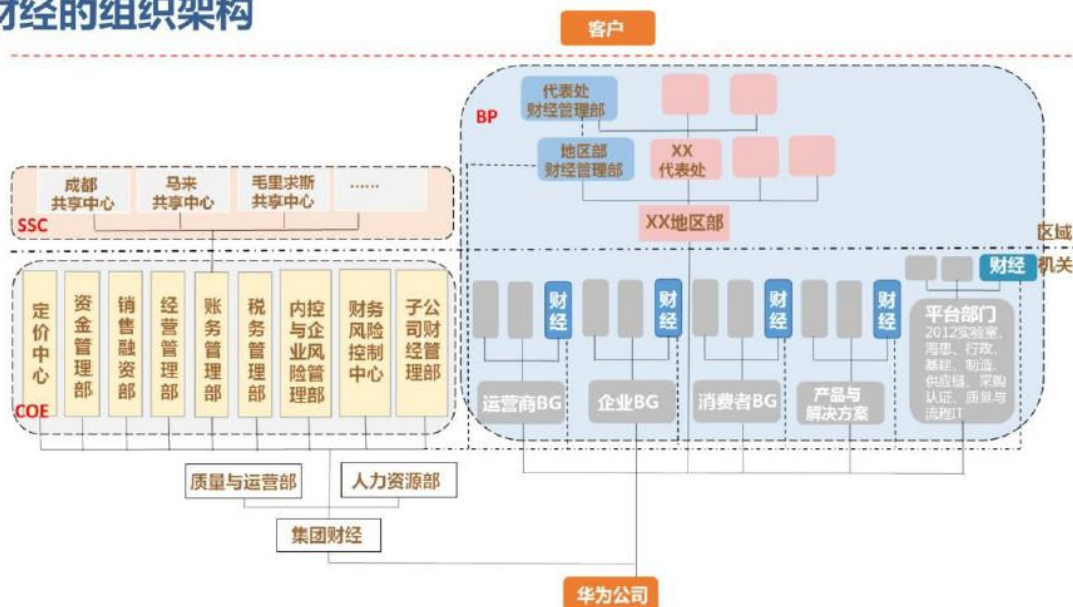
重点介绍一下华为财务版的三支柱。

16.2.1 华为财务三支柱概述

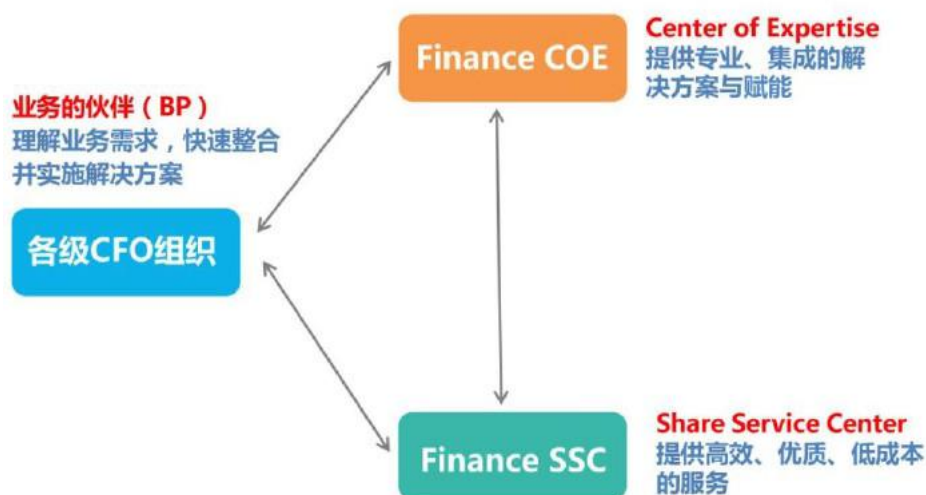
华为目前在职员工为 17 万人，跟财务（华为内部叫财经）相关的员工近 8000 人，其中驻海外人员占总人数约 50%，海外本地员工占总人数约 25%。

华为在全球设置 14 个地区部财经组织,6 个账务共享中心和若干 COE 能力中心,为 170 多个国家的 110 多个代表处提供财经服务。

财经的组织架构



具体，看一下华为财经版三支柱的描述。



华为财务 COE：主要职能是制定政策、流程和规则；

华为财经 BP：主要职能是理解业务需求，快速整合并实施解决方案；

华为财经 SSC：主要职能是提供高效、优质、低成本的服务，并在提供服务的同时实施监控。

这个三支柱是不是跟我们的 HR 三支柱一样，一样熟悉的配方？

16.2.2 华为财务三支柱主要定位

具体再看看，华为财务 BP、财务 COE、SSC 的定位。

(1) 华为财务 BP 的类型



(2) 有四种类型：

一投资型 BP。

也称“产品与解决方案财经 BP”，分布在“云与 5G”这个高大上的 BG，负责落实公司的投资战略，实现投资与经营的闭环管理，管理和规避财务风险和运营风险。

二 BG 型 BP。

分布在运营商/企业/消费者三大 BG，负责协助 BG 总裁完成收入规划、经营效益与绩效管理，与业务主管共同对经营指标达成负责，完善各 BG 的财务管理体系，降低经营风险。

三平台型 BP。

分布在海思/行政/2012 实验室/基建/制造/供应链等平台部门，提供专业的财经解决方案，开展财务相关风险管理，促进业务目标完成。

四区域型 BP。

分布全球各区域一线，作为片联/BG/平台的业务伙伴和价值整合者，确保面向客户的经营目标完成，提升运营资产效率。

当 HRBP 不知道自己定位和分类，请大家借鉴一下华为财经的四种 BP 的设置规则。

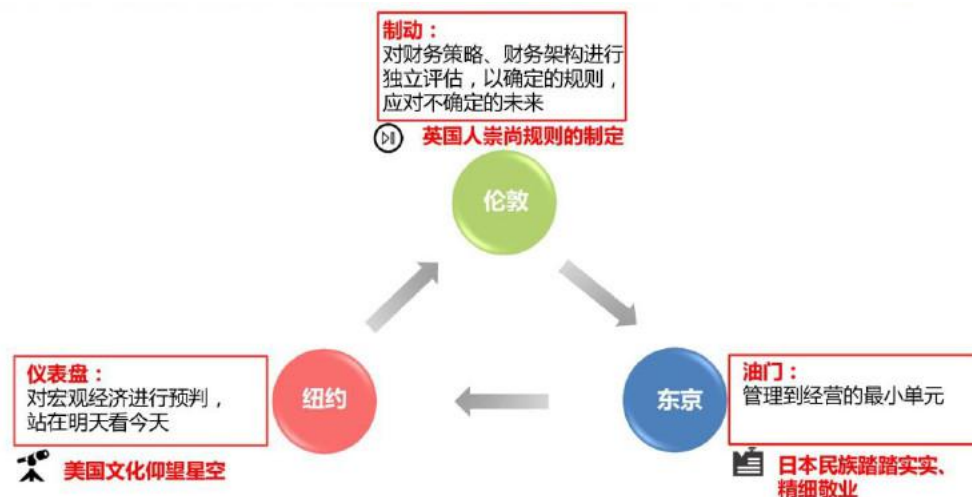
（2）华为财务 COE 的定位

华为财经 COE，也称能力中心，设置 9 大部门，按专业领域，主要负责财经制度、流程、政策、监控和重大事项报告。

第一类为财经业务类：定价中心、资金管理部、销售融资部、账务管理部、税务管理部。

第二类为财经风控类：内控与企业风险管理部门、财务风险控制中心、经营管理部、子公司财经管理部。

此外，华为财务还在纽约、东京、伦敦设置三个财务风控中心：



一纽约财务风控中心：发挥仪表盘作用，主要分析全球经济变化对华为的影响，包括政治、经济、汇率以及贸易战的不确定性进行研究和预判。

二伦敦财务风控中心：负责对财务策略、财务架构进行独立评估，包括账务、税务和资金三方面。

三东京财务风控中心：负责项目的审视，发现问题，改进问题并做风险控制。

(3) 华为财经 SSC 的定位

华为财经 SSC 目前有六个共享中心，分布在成都、深圳、马来西亚、罗马尼亚、毛里求斯和阿根廷，主要负责账务处理和财务报告、核心功能是销售和交易的核算。



华为财经 SSC 有两个类型，标准化共享中心和全球性共享中心：

一标准化共享中心：负责所辖区域的应付账款、销售核算和经营分析报告。比如罗马尼亚 SSC、阿根廷 SSC。

二全球性共享中心：负责全球资产核算、应收账款核算和全球关联交易核算。比如成都 SSC、马来西亚 SSC，

华为前 CFOJohn 曾分享过财务三角形模型。



大家留意一下。"三角形底部是众多的会计人员，顶部是支持商业决策的少数人。未来，这个构成将呈现出倒三角形的状态。因为自动化、智能化的发展，底层的基础人员将会被替代，剩下的将是高技能的人才，例如 MBA、会计或金融硕士。

现代的财务人员要在夯实原来财务会计工作的同时，把重点转移到决策支持、预算预测、资金统筹、财务规划、税务筹划、控制评价等方面，最终为战略、经营决策提供参考依据，从而支持公司的价值创造活动。"

16.3 作为 HRBP，如何跟财务 BP 取经学习？

继续以华为财经 BP 为案例。

16.3.1 华为财务为什么能搞 BP？

（1）顶层设计的作用

所谓顶层设计，就是老板高屋建瓴自上而下的重视。

华为的财务为什么叫财经呢？任正非说，华为的财经的“经”是除了技术方向外的全部经济活动，包括供应链、行政、后勤、物流、基建、研发等等。

华为财经体系要从财务管理走向名副其实的财经管理，除了重视“经”，华为财务还提倡“纬线”的管理优化。这样，华为的财务就需要融入项目，融入业务，纵横打通，财务作为 BP，到现场去解决问题，在作战中赋能。

（2）财务能力提升

华为财经如何提升自身能力？任正非说，一个组织的良好运转，既需要“全科医生”，也需要“专科医生”。

所谓专科医生。就是是各个财务专业领域的建设，继续沿着原来的方向补齐能力和队伍，这是经度，在垂直方向上打通。

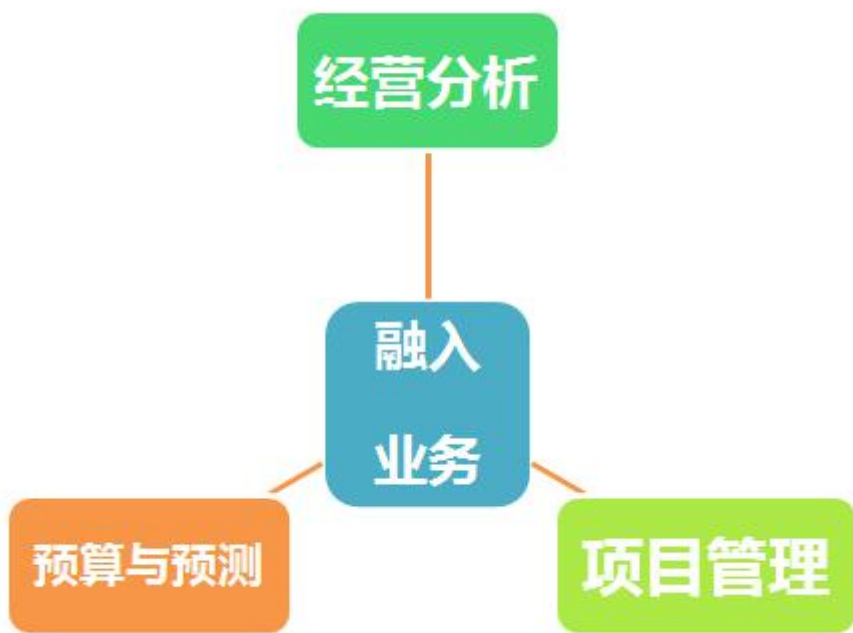
所谓全科医生。就是贴近作战组织提供支撑的 BP 财务，这是纬度，在平行方向上实现合纵。

16.3.2 如何跟华为财务 BP 取经？

（1）财务 BP 如何读懂业务

任正非强调，财务人员应融入业务：“所有不熟悉业务的财务人员必须抽时间去学习业务，所有业务人员都要知晓财经，才能使纬线管理优秀起来，纬线的贯通，使我们运行效率会加快。知道为谁服务，才能真正提供有价值的服务，也才能深刻解财务服务的意义。”

任正非给华为的财务人员指出了三个方向，值得 HR 借鉴：



方向一：参与项目管理

传统财务人员要想尽快掌握业务，最好的选择是做项目财务。一个项目相当于一个小企业的完整周期，全面且贴近业务，经历了这样的循环，可以为传统财务转身成为财务 BP 奠定基础。

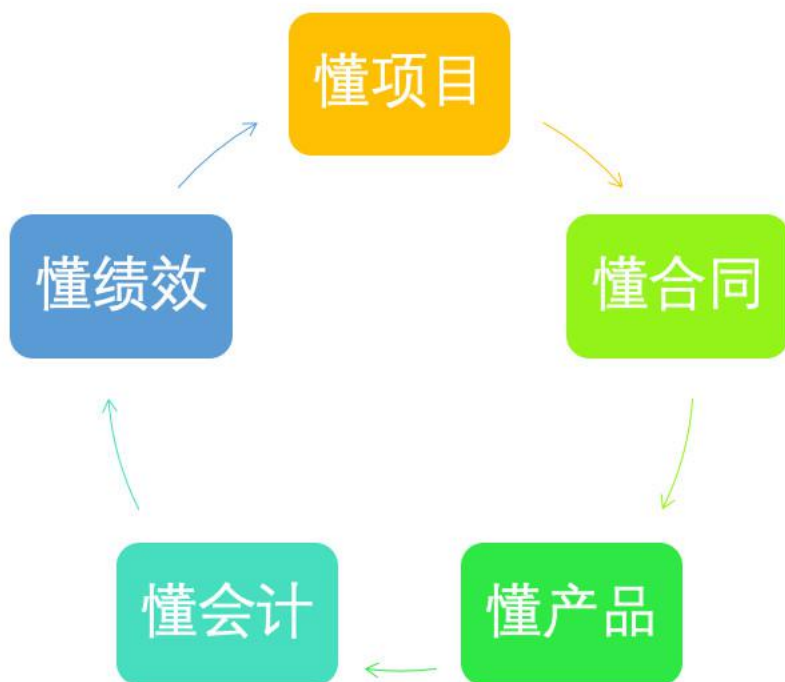
方向二：参与经营分析

财务人员要主动参与经营分析，透过财务数据挖掘背后的业务原因，指出问题，找出对策，落实责任，到期考核。这么下来，财务分析自然突破了财务的范畴。

方向三：参与预算预测

预算准确的预测有助于公司做出正确的决策，可以优化公司的资源配置。财务对业务有效的支持就是从事后走向事前，财务人员必须不断与业务人员沟通才能得出务实的结论。计划是方向，预算是量化，核算是校验，三者互相促进。

此外，华为内部还有一个说法，财务人员要有“5 懂”：



①懂项目：了解项目的不同阶段，比如不同阶段对人力的需求是不一样的，不能是一个项目 10 个人从头干到尾，没有资源的新增和释放；

②懂合同：比如付款条款是如何约定的；

③懂产品：这是什么产品、有什么特性、施工过程中的先后顺序是什么样的；

④懂会计：比如那个时点确认收入，如何把业务管理和财务管理结合在一起；

⑤懂绩效：项目经常是临时的，做完就撤了，如何设计这个项目的组织绩效。

（2）财务 BP 如何打破边界

华为 CFO 孟晚舟最近遇到一点小麻烦，不过，这不影响她关于“财务能力”升级的精彩发言：

“当我们财务站在新的高度，此时此刻的超然，只是下一段雄关漫道的开始。

打开作业边界，责任在哪里，我们就在哪里！

打开管理边界，机会在哪里，我们就在哪里！

打开组织边界，人才在哪里，我们就在哪里！

打开思想边界，方法在哪里，我们就在哪里！

打开能力边界，工匠在哪里，我们就在哪里！

传统的财务服务，早已不再是我们孜孜以求的目标。那个驼着背、弯着腰、端着水杯、戴着老花眼镜的账房先生，绝不再是我们的形象代言。

正如舒婷在《致橡树》里写的一样，财经组织与业务组织的关系，就像橡树与木棉那样，既相互独立、又相互依偎。

So，当我们 HR 在琢磨“打造组织能力”不得其道的时候，不如借鉴财务部门，从“作业边界、管理边界、思想边界、能力边界”突围吧。

第十七章 华为财经系统的 IFS 变革

“什么都不懂就上战场，提着一杆汉阳枪就把巡航导弹打下来了，这就是华为的财务。”

任总：我想借这个机会跟财务的很多人员沟通一下。原先想你们财务全来，大概有几千人，可能有一部分只能在院子里听，所以决定稍微收缩一点，那么我认为通过你们去转达我们之间的沟通。我们今天是提问的方式，大家看哪些地方不清楚的，我们在哪些方面就来沟通一下。

17.1 IFS 项目组的变革要点

1、问题：我是 IFS 项目组的成员，我想向您请教一个问题，IFS 变革通过向 IBM 学习能够提供很多的 IBM 最佳实践，但是 08 年我们在向业务部门交付过程当中，他们提出我们能否提供一些竞争对手实践经验，但是我们很难系统化的提供这样的信息，而且我们的项目进度也因此有所延迟，2009 年我们想可能这种情况还会必然存在，那么从项目组的角度来说我们应该如何把握呢？谢谢。

任总：首先为什么我们要搞 IFS？实际上我们要做一件事情，我们要以规则的确定来对付结果的不确定。我们对未来公司的发展实际上是不清晰的，我们不可能非常清楚公司未来能到哪一步，因为不是我们可以设计这个公司，是整个社会和环境同时都来设计这个公司。所以我们不可能理想主义地来确定我们未来的结果是什么，但是我们可以确定一个过程的规则，有了过程的规则，我们就不会混乱，由规则的确定来对付结果的不确定，这就是我们引入 IFS 的原因。

IFS 是不是一定要找到一个最佳的形式？我没有本事去拿别人公司的东西来，拿来了也未必能综合。好好向一个明白的老师学不好吗？IBM 的东西，也不是拿来就能用的。什么是业界最佳，我不知道最佳是什么，我认为这个世界就没有最佳，是“适合我们使用的东西就是最好的东西”。

2、问题：任总您好。我是 IFS 项目组的，公司对 IFS 变革充满了期待和厚望，希望 IFS 能够使公司整体的财经能力有所提升，并且扎扎实实的融入到业务中，但这需要很多时间。现在很多人认为 IFS 变革今年试点、明年推行，变革就结束了，您能否结合您曾经提到过的，如果商鞅变法不要这么急，用一千年来搞会怎么样，以及变革一个要快、一个不要快来谈一谈 IFS 变革节奏问题？

任总：首先我们也不是对 IFS 寄予了很多的厚望，就好像要把希望寄托在谁身上一样，这世界上没有神，从来没有神仙皇帝，也没有救世主。IFS 能救华为吗？不是吧。

IFS 在推行的过程中我们培养了一些干部，这些干部将来如果能融入到业务过程中，能起到一定的作用，对公司的发展、效益的提升有好处的话，这就是 IFS 本身的责任。变革本身是不可能停止的，但是变革也不是永久的，我们要强调一个相对稳定的状态，而不是不断的打破这个状态。

优中选优是不正确的，因为我们不知最优在什么地方，我们需要的是实用。从哲学上来说就是，任何平衡的东西会被打破，这样新的生命就产生了，然后就前进了，就像我们要死，但死了我们留下新生的后代一样，这就是平衡被打破。比如说我们可能长生不老，但长生不老了粮食怎么办？没有粮食呀，也没有那么多的地来修房子，所以人的新陈代谢是必然发生的。

包括 IFS 的成员你们也不是有什么比别人更多的特权，而且 IFS 是一个全公司所有人的行为，没有参加这个项目组的人，也是参加 IFS 的。你怎么去深刻的理解它，然后去掌握它，在熟悉过程中去体会它，使它变得比较有效率，整个工作变得有效率。所以 IFS 本身不是一个孤立的东西可存在的，我们只是向 IBM 引进了一个规则，向他学这种规则，这规则学好以后，我们来对付我们的结果和规则，在 IFS 变革的时候我认为最难变革的是销售管理，我觉得这是很难做到的，所以一开始我就反对从销售管理开始来着手 IFS。但是现在看来做起来还是很有成效的，开始在前进了。

现在发布三个授权文件，就把以前的组织行为有了一定的规范，我想 3 至 5 年之内使我们的销售管理能走到接近科学一点，不是最科学，不要追求最科学。最科

学就会教条了、就会僵化了。实际上万事万物都是变化的，只要觉得很好用就行了。我们这个流程是通畅的，其实就是可以的了。

所以这变革问题是永远不停止的，华为公司从创立 20 多年来，实际上没有停止过变革，但是我们不主张大起大落的变革，这是要付出生命代价的。

我在市场表彰大会上讲了，谁来呼唤炮火？要把我们的组织改革从后端推动变成前端拉动，这是一种大的改革。所以我们专门成立了后备干部总预备队，由李杰亲自来当总队长，每个体系干部部的部长当助理，当总队助理，就授权给李杰，就来平衡变革中产生的很多矛盾。比如说，以前我们是推，在推的过程中我们看不出哪些成本是无效的、哪些成本是有效的。但是变成拉的时候我们就看出来了，这个车子拉着走的时候，看到哪根绳子不使劲，拿剪刀把绳子一剪，连着这个绳子的部门和岗位人员全都到后备队去了。然后他们重新经过新的岗位职责培训，这个培训自己掏钱，不是公司掏钱，每个人受到的培训要自己付费的，然后再选择之后上岗。我们这么多年的变革都是缓慢的、改良式的变革，大家可能不感觉都在变革，变革不能大起大落，不是产生一大堆英雄人物叱咤风云就算变革，这样的话公司就垮了。为了你一个人的成功，我们万骨都枯了。

3、问题：任总您好，我来自 IFS 项目组，上个月我们在一线进行关键岗位职责分离的现场验证，建议由独立于客户经理的人员来准备和传递合同，这样就可以保证签审一致性和规避阴阳合同的风险，我们在和一线人员讨论的时候，他们也认可风险和建议，但是同时也反馈了减员增效在人力资源和工作量方面存在很大的困难，现在变革面临着长短期利益、效益和工作量之间的矛盾，我们想该如何均衡，想请教一下，谢谢。

任总：这么具体的问题我能回答清楚吗？我回答不清楚。我只知道我们一定要确定规则。如果用规则的确定对应结果的不确定，我认为速度一定会快的。以东京火车站例，流量很大但运作速度很快，业务管理及监控都是最有效的。那么我想对于肯尼亚的内控，你们都是有冲突和矛盾的，这就是建设制度。如果建设好了，最后的结果就是业务要快速运行，以前财务介入业务是很难的，业务根本就不睬你，对不对？现在我们加强了正的现金流的考核、正的利润率的考核、正的人的

效益的考核，这个考核必然使财务和业务的耦合加深了，要算帐了，财务就有些权力了。但是我认为我们的财务干部有很多的问题，我在毛里求斯，在新加坡请你们财务人员都拿出笔来考试，你画一下华为的产品是什么样子，应该说基本上都没有一个人画对，要不今天散会的时候我走了，要他们发纸给你们画，画对了的就去吃饭，画不对的就在这里等到一直画对为止。你们作为财务人员对业务如此不了解，然后就去指责人家不支持你、不配合你，我觉得你们是不是太无聊了。

所以我认为，财务人员 15 级以上的干部，如果对公司的业务产品考核不合格，你们 2009 年的薪酬调整、所有的利益调整包括职务调整全部都冻结、不准动。高中级干部首先要考过关，否则怎么叫你的部下去考，如果你的部下考过关你没过关，由你的部下来管你。你得听懂业务讲什么话呀，你什么都听不懂，就指责人家这个数据不对，那个数据不对，你怎么指责呀？你怎么服务呀？你是为业务服务的，不是业务来为你服务的，一定要搞清楚。我们公司是业务为主导、会计为监督的公司。业务为主导就是业务抢粮食的时候，我们后方平台要支撑得上，后方平台不知道抢的是什么粮食，也不知道带什么袋子，别人抢的是小米，拿这个孔这么大的袋子去装，那不是完全漏光了嘛。所以我们还要强调财务干部要对业务的了解。

4、问题：任总您好，我是 IFS 项目组的，IFS 的实践是基于业务模式比较成熟和稳定的情况，但是华为的现状和 IBM 不同，您刚才也说变革是从一线向回拉的方式，那一线面临很多现实的问题，对我们的方案有很多个性化的要求，我的问题是在满足一线个性化的要求，还有通过方案来规范一线的业务，这两者之间如何均衡？谢谢。

任总：首先我来讲，我们仅仅向 IBM 学财务，而不学他其它东西。我们向他学他的优点，方法。不要僵化了、不要教条了。这是第一点。我们在骨干流程上，我们要以规则的确定来对付结果的不确定。但是，在不同的流程，在不同的地段上，都有一定的收敛口，收敛口向上一定要标准化，不然后方看不懂。向下可以有灵活性，在末端，我认为是可以有一些灵活性的。末端就在作战部队，战场是千变万化的，一定要给一些弹性，否则就是机械教条的一些笑话。在变革中强调代表处所有的输出的接口，应该绝对是标准化的。但是代表处本身内部的运作可

以有些不同和差异。在收敛之前，允许哪个地方有灵活机动，我认为是可以理解的，这个要根据我们业务来。

5、问题：我是来自 IFS-BC&IA 项目组的，我记得在 07 年 8 月在 EMT 的会议上，您提出过华为的内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁，以前在 IPD 变革上也是削足适履，我们整个方案在试点的过程中发现，我们很多在一线试点的时候并不是很现实，并不能简单的照搬 IBM 的模式，我们一直是反对完美主义，但是在完美主义和美国鞋之间我们如何取得灰度和均衡？

任总：完美主义是谁来看完美？就是我们怎么样来看这段流程是完美的，我们都看不明白，还不如让一个明白的不完美的人来主导这个事件，就是 IBM。但 IBM 业务在我们的运作过程中，有挫折的时候，我们应该很好的来开会，来研究，发挥聪明智慧，和业务来沟通梳理，经过沟通达成一致意见后，我们再请相关业务的部门都来看，我们这样做对不对，上游这样做了会不会对下游产生影响。如果上海市民对重庆市民不能有制约条件的话，那么上海的人民就永远喝尿。

因此到底应该怎么去做好这个事情，主要是和业务部门要很好的沟通，业务部门也不完全代表了他对这个业务的深刻意见，所以 IFS 本身就是开放的，做什么都不需要保密，在管理优化报、华为心声论坛上什么问题都可以发表都可以拿出来，听听大家评头论足，自然就美了。至少要有相当多的有关业务口认为你这个东西是美的你才能是美，不能你自己说美不美。你自己对这个的理解，可能只是一念之差，这个问题就偏了。所以我宁可相信 IBM 也不相信你。那我们现在推的一些东西，现在看来明显是有效果的，至少 90%都是有效果的，没有效果再找没有效果的原因，因此我们现在要强调一些共性的规则的东西来拼命去推，对一些个性的东西，你们可以拿出来单独来讨论，也可能有 5%的个性化的东西甚至超过了 95%的共性东西的工作量，我认为这些东西你们先要抓住主要矛盾，抓住矛盾的主要方面。

消化系统一样，吃了饭，首先是拉屎，你一定要屎拉得出来，才去治你的胃溃疡、直肠癌。直肠癌可能是几个月甚至一两年才要你的命，但屎拉不出来一两天就会

要你的命，所以一定要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，个性化的问题可以打包封起来，以后再打开这个包再来梳理都是可以的。

6、问题：我是 IFS 薪酬项目组的，我想问一下关于外派人员的问题，因为在 IFS 项目组有一个外派人员流程的梳理项目，主要是将外派人员的数据搞清楚，然后能够在费用核算上算清楚，经过结合 IBM 实践和华为现状，我们发现外派人员现在是以规模和量取胜的，在流程上缺乏对派出人员质量的控制，这样就造成外派人员的量在业界范围内都是非常大的。另外我们的成本也是逐渐的有比较大幅度的提升，从远期来看，我们看到的是，我们的外派人员太多了，回来也是困难的，回来后的位置很难安置，从长期来看，有大量的中方外派的人员在海外也会影响将来本地化的发展，所以在这里想请教一下任总对于外派人员管理的远期的看法，来指导我们接下来的工作。

任总：首先薪酬管理还是很落后的，你们经常讲到人均效益这个口号，这个口号本来就是很落后的，这样导致大家都使用较高资格的员工。人均效益嘛。我们有薪酬包来考核这个效益就比较科学，但就是做不到，人飞出去之后，费用不知道落到哪，就是薪酬核算不进项目去，这个问题对你们 IFS 是挑战。我们永远都会有人飞来飞去，费用应由利润中心来承担，什么叫做呼唤炮火？就是把费用核算到利润中心去！

我就觉得这里面就存在一个问题，我们怎么样把为这个项目服务的费用都能核算到这个项目里面去。没有合理的计算方法，这样就导致了我们在人力资源管理中还是一个后进单位。

微软陈永正，他说他没钱，理解不了我们公司大手大脚花钱的做法。他的钱得向每个代表处每个项目去要：我给你服务了，你这个费用就要给我，他们的预算在利润中心。我们现在是总部有大把的钱，总部养了一大堆人、臃肿的平台机构，这就是现在我们的核算体系有问题。当然，我还是在妥协，因为我现在提不出薪酬费用总包考核方案。所以数人头我也接受了。关于外派和不外派的问题，当你不能接受国际化的时候，你就是本地化，本地化的员工也是需要的，将来会有不同的薪酬待遇。

将来在奋斗过程中强调奋斗者和劳动者薪酬可以不同。我们强调对劳动者要严格按法律来保护，比如说国家要有带薪年假，超长的产假……，什么都行，但是你的工资水平只能与业界相比，而不是华为的内部标准。拿固定的年终奖励。奋斗者要自愿放弃一些权力，比如加班费……，但他们可以享有饱和配股，以及分享年度收益。他们的收入是波动的，效益好，他们应该很高，效益不好，他们比劳动者差，他们的付出总会有回报的。

我主张到海外工作 4 年没有得到进步的人，就应该撤回来，这么辛苦，没有得到更多的机会，呆在那儿也不值得，劳动态度表现好的就可以在机关当职员。如果你已经被提拔了，想回来我们也不反对，但为什么不沿着人生的轨迹往上走呢？我如果下到代表处去，我一定利用周末跟用服的这些经理交好朋友，去装机器，也不是说我要装到能独立操作，我知道这是个什么东西就可以了，慢慢的在代表处就成长起来了，最后因为有实践经验。得到了进步的机会，也不白苦一场。现在我们有 30 多个外国的大顾问公司在做交付顾问，我们至少有 30 多套世界级优秀的表格，不要说 30 多套都懂，没必要，只要任何一套搞懂了那就很了不起了，交付就上来了。

华为现在是缺明白人，是缺的不得了。一条流水线，一个模块，一个项目，真真实实就需要一个明白人，只要这个明白人带着兄弟们一走，这块绝对很优秀。但是现在大部分都是没明白人的，至少没有真正明白人，这就是我们的隐忧，我为什么不请别的部门对话，多和你们部门对话，其实就是我认为你们这个部门很隐忧。

7、问题：任总你好，我是来自 IFS 共享服务项目组的。近 20 年来，IBM 是把共享服务当成一个公司的战略，来做内部优化、提高效率、加强监控的。对于华为来说是相对起步的阶段。近期来公司是在提倡要把权力下放到一线去，我听到不少人跟我提出了困惑，我理解这个权力下放到一线和共享服务本身，不是冲突的。因为我们了解到业界共享服务的设计理念和方法，恰好是把端到端流程打开来看，哪些活动是应该放在一线去的，哪些活动是可以集中在一起这样提高效率的。如果把适合放在一线的，人为地放到了机关的话，那可能就会影响效率。所以我的

理解它们的理念是完全一致的。这个理解我非常想听听您的见解，因为确实有不少人跟我提出了这样的问题，谢谢。

任总：我们一定要不仅在财务上推行共享中心，而且在业务上也要推行共享中心。现在共享中心的人只是数据对数据，天啊，你真聪明啊，看数据你就知道这是怎么回事，我觉得这个很恐怖。我们共享中心的人对服务的业务要熟悉，不然就会官僚化。如果我们财务的人员长期不懂业务，就没法跟前方沟通。所以我们的财务人员要加快自身的提升和改造，加快对业务的理解。

因此我呼唤共享中心的人，你一定要尽快把自己转变成半业务型的专家。你们如果一点都不懂业务，你怎么可能会提升起来，你不成为业务专家，你怎么能做好财务。特别是共享中心，你远隔千山万水，跟人家沟通的时候，你不知道人家干什么，你给人家打电话的时候，说个半天，电话费都浪费了，最后还是说不明白。共享中心如果只以纯财务专家为基础是一定要崩溃的。

8、问题：任总你好。我是 AP 推行组的员工，有几个问题想向您请教。第一个是差旅平台的问题，2009 年我们差旅平台要落地了，但目前这个差旅平台的流程 OWNER 没有确定下来，今后是人力资源部还是内服来负责这个问题？第二个是 COA 集成库的问题。我们在进行 IT 平台的资源整合，但是现在 COA 权签库只是适合于差旅平台的审批，不是公司级的权签库，我建议公司是否把 COA 权签库建立一个公司级的库？

任总：谁知道差旅费的流程 OWNER 是谁啊？我们希望这个事情下一次 EMT 要落实。

孟晚舟：差旅流程不是一个公司级的流程，所以项目签发的时候，没有差旅费的流程 OWNER，但是它可以归属到一个公司级流程里。我们下去落实。

任总：以前我们差旅管理是极其落后的，每个人出个差就来回折腾审批不知道多少次，回来机票审批报销又很多次，回国办签证也要待半个月走不出去。办签证慧通公司的人不去跑路，都让我们自己高薪的人跑这个公安局跑那里去，这个是极大的浪费，所以我才推动差旅费的改革，要简化审批制度，这样权签人就很清

楚了，实际上是两个权签人。一个是主管，另外一个主管的领导，对吧？我要求要核算到谁来呼唤炮火谁就要承担这个炮火的成本，后方平台你要学会账算得很清楚，算不清楚人家怎么来承担成本。

17.2 财经管理部的变革关键点

1、问题：任总您好。我想提一个软件考核方面的问题，现在在业界还有竞争对手，软件都是一个很大的增长点，华为公司也提出软件由产品销售转向版本销售，但是我们在帐上，软件还没有单独的核算，那未来公司是不是考虑在软件核算这方面如何做一个牵引？

任总：公司在5年前剥离出去一大堆的公司，有海思、华为大学、软件等等公司，就剩下一个终端成功了。郭平当时跟我汇报，想让运营商来帮我们转售、让运营商贴牌，我们不搞品牌。当时我对这个事情的成功还是持犹豫的态度，但是我坚持，走低端产品、不能走高端产品。我们不可能建渠道，我们没有那个能力。我们剥出去的业务中是有一个成功了。

软件业务我认为主要建立一个支持电信网络宽带化的构架，开放中间件平台，让别人的业务产品可以载在我们的平台上。这个平台支持扩大公司网络产品的流量使用价值，至于管道内部的介质，由互联网去做，我们不行。然后，要建立一个低成本的开发方式，比如中专生编程。以及向印度公司学习，好的外包方式。现在我们的软件公司，在荣誉感的驱动下，平台没做好，产品百花齐放，业务产品也不可互联网公司比，悬在半空中，怎么核算。

我认为华为的未来，要聚焦在网络制造上，做一个好的管道制造公司，产品做到龙头为止。软件支持这个管道的扩张与运行，紧紧贴在网络上，将大量的运用，开放给各种IT公司，就像土地可以种玉米，玉米死了可以种黄豆一样，任随风云变换，业务产品不断兴亡，土地与平台只会越来越丰富。目的是支持网络的竞争力。我每次批示，问你是不是在做管道产品，不是做管道产品我认为IRB就要切掉。将来一定会崛起一个伟大的管道公司，当然不一定是我们，但软件不能

分散公司的竞争实力。华为的软件是为了推动管道的有效利用，未来宽带的有线网和无线网的宽带化，就是管道。

所以我给 IRB 的批示是说：我们只做到水龙头为止，水龙头以外的东西我们暂时不要投资，否则的话，我们怎样度过这场金融危机？这是我的看法，软件怎么考核法？就和全公司所有部门一样，正的现金流、正的利润流、正的效益增长。

2、问题：我是销服财经的，我有两个问题请教一下。第一个是年前听到您的讲话谁来呼唤炮火，我们很有感触也很认同，在“炮火”这个地方有一个思考，因为公司的资源毕竟是有限的，我们把指挥权放在了一线，在一场或者是两场战争的时候，我们的资源是够用的，但是如果我们同时面临很多的战争，或者是等到有一天全球战役都打响的时候，这里面就有一个协调的问题，就是把我们的炮火如何集中有效地打出，别让流弹炮成手榴弹。

第二个问题是现在公司的业务发展很快，从 200 亿冲 300 亿，现在财经线对海外的遵从也是负责的，所以在海外子公司的层级纬度可以看到，很多代表处的业务主管很强调代表处的管理，对于子公司维度不大关注，这样就导致了海外子公司现金流等等方面出现了问题，这方面想听一下您的意见。

任总：第一点就是说，会计是为业务服务的。这本身就是跟呼唤炮火是清晰一致的。我前段时间对财务有一个批示，幸亏你们没有拖业务的后腿，否则我就不能原谅你们，你们今天虽然没有很好的提供对业务的支持，但是你们还没有拖到后腿，如果公司是因为我们财务没有跟上去，导致公司的业务不能发展了，我就会恨你们。我们为这个公司的发展二十年呕心沥血，结果是因为你们几个部门太落后了，不能支持公司的发展，使公司的脚步放慢下来，我们会悔恨终身的。

如何协调资源的话，使用资源一定要有成本的，利润中心要对为他发展的成本与费用承担责任。只要这样，机会越多越好，资源不够了，说明获得利润的机会太多了。你们在这三年中还是很努力的、很进步的，没有拖业务的后腿。我这个人说话不喜欢表扬人，但表扬了你们。

第二个问题就是子公司的管理问题。每个子公司是我们服务交付服务的结算中心，就是本币的结算中心，并进行法律遵从，管理已经开始清晰。子公司应由人力资源部来考核，包括他实现的所有业务及战略目标来进行，以及正的现金流，正利润流，正的人力资源效率，他不会不重视的。至于法律遵从是法律部门的问题。

3、问题：我是产品线财经的，经过产品线财经这两年的发展，我们还是取得了一定的成绩，在这个过程中我们有一些困惑，我翻阅了财经整体的组织结构图，那里面我们只在预算和计划这个环节找到了产品线财经位置，在公司的主要业务流程中只在 IPD 流程中看到了产品线财经的位置，这两年的发展，我们什么都想研究和分析一下，包括我们想做经营分析，或存货和 DSO 的管理，但是我们发现我们的管理并不能像一线特别有效那么准，因为我们没有任何一线的基础和一线的业务信息，这里面想请您谈一下对我们产品线财经未来的看法？

任总：你看，你说了半天，最后你也没说核算，产品线是最简单的一个体系，如果连核算都搞不清楚，那我们全公司的核算从何推起？我也很感激你们这么多年的努力，没有你们这么多的努力，没有你们尽快把财务落后状况转变过来，我们今天的发展就会受到极大的压力，当你们核算还没有搞起来，我们公司可能就过了 400 亿美金，你算一下我们这么粗制滥造，有多少可以提高效率的地方啊。所以财务为什么要尽快跟上时代的步伐，来担负起公司的重要责任，来公司的员工绝大多数的是优秀的，你们财务有两三千这么多优秀的人才，如果你们走对了人生的道路，也许对公司就是巨大的财富，这个人生正确道路，我就讲“功夫在诗外”，所以你今天不懂业务，你就纯粹是个会计人员，你就还是继续拨你的算盘珠子吧，你就永远当不了专家。

你们产品线的核算一定要深入到产品线去，你和产品人员待在一起，你就知道这个接插件.....是什么。为什么公司的很多计划人员都从富士康来的，富士康在这个问题上很优秀，他一定要把这些算得清清楚楚的。关注你的位置在哪，这位置是你创造的，你创造好了你就有位置。你说郭台铭那个位置有多重要，不就是个简单的车间加工吗？但是由于他的机械化体系，他的管理体系，他的成本控制体系，培育出他的核心体系，我非常佩服，所以他做成这么大个企业，他本身没有多复杂的东西。

我们天天说要博士硕士大学本科，要求这样，要求那样，进来一大堆，但是不见得比他强啊，富士康生产的产品可是世界一流的啊，我们就怎么做不到？就是说你们产品线的财务人员就是要深入到产品线去，就是一起和他核算去，一起和他计划去，预算去，所以你不能空中楼阁，你的位置是你自己创造的，当你的产品做好了，你的位置实际就上去了，我们公司现在的财务管理是很落后，我们代表处核算了吗？我们很多口都没有核算，我不是在新加坡讲了吗？华为公司现在呼唤 200-300 多 CFO 上岗，现在 we 有多少个 CFO？你怎么做计划、做预算、做核算呢？你计划预算核算都没有，你怎么能做得好呢？说下一轮我不知道通道在哪里，我只知道需求在哪里，你能不能走到通道是你责任，所以我认为对于财务来说，这个管理，我认为你们已经有很大的进步，你们的贡献已经开始增大。

我很欣慰的是我们又出现了技术快速发展的时期，这个快速发展的时期，你想一下，我们已经到了 200 多个亿，我们的增长速度还会在 30%-40%，全世界哪个公司，依靠不懂业务的财务人员在支撑着？你们得多伟大啊。怎么华为有那么强的战斗力呀？你看我们的会计可以不懂业务就能支撑，从两百亿到三百亿，在这样的情况下，从来史无前例，没有看到任何一个世界公司在这么大规模的时候还有这么大规模的增长，你觉得你的职业生涯的通道还少了吗？这就是呼唤你们财务人员“功夫在诗外”，牺牲一点休息时间，很好地去学习业务，你不要认为这是在加班，我不会给你算加班费的，同志们你们要想到，如果每周工作 40 个小时，我们就能实现产业转移、自主创新吗？就会产生舞蹈家、音乐家、科学家、工程师、商人……吗？

我认为财务上取得了很大的进步，支撑了公司的发展，至少没有拖公司的后腿，说明你们内部有多大的潜力啊，你们要对业务理解一点，你们的工作效率提升一点，华为公司还会有多大能量啊，我对你们寄有很大希望。从来没有碰到过一个公司在几百亿以后还有这么大的高速的跳跃，都是华为公司一大批青年人，初出茅庐，什么都不懂就上战场，提着一杆汉阳枪就把巡航导弹打下来了，这就是华为的财务。如果你们掌握了很多现代化的工具，对周边业务有更多的理解，对你们所服务的人员有更多的理解，提高效率，我相信华为公司未来希望是有的。自

身加强对业务的理解，对服务对象的理解，对客户需求的理解，对前端客户的理解，理解了你就能晋升。

我们数了一下，光大大小小的 CFO 还是需要 200 多，不然核算怎么能搞起来。三年前我是很担忧你们拖了公司前进的步伐，现在看没有这么大的问题，但是大家还是不能自满。我们请到了 IBM 的专家来做 IFS，IFS 我们看到还是有很多成绩在前进的，但是我认为在贯彻执行的过程中，和业务要友善的沟通，怎么使业务落到地上用起来。

好剑好剑，拿在手里是剑，但是没用，要试在别人身上才是武器，所以我认为 IFS 最重要的是落地使用。非 IFS 人员也是 IFS，IFS 本身是像血一样要融入到每一个毛细血管里面去，参与 IFS 的人，也别骄傲，说我好像是受过什么训练，但是你要是纸上谈兵呢，我不知道你是否真正的在执行管理的过程中能起到这么大的作用。

IFS 还有审计老埋怨别人循环不进来，是因为你循环不出去，光只是补充和培养人员，血液分散在各个地方去才有用，血液光在心脏里面有什么用呢？希望你们在新的一年里，通过你们去转告所有公司财务人员，我们对他们是有希望的，希望他们一样前进，一样地担负起责任来。大家想一下拿破仑是个二等兵，那你不止是二等兵，你至少是上尉和中尉，你怎么走上来，与同事一起走上来。我认为怎么能做出更大的贡献，就是希望寄托在你们身上，希望你们地担负起财务的变革，使财务更好的服务于业务。

17.3 账务管理部的变革问题

问：任总你好，我是账务管理部总账团队的。我们这块的业务是看一线的存货和成本的问题，所以在一线跑的比较多。现在从公司的业绩增长来看，前景是很好，随之而来的是一线的交付压力也很大，我们推行精细化管理和成本控制也是不想拖公司业务的后腿，我想请教你一下怎么看待在资产的资源控制和一线交付效率之间平衡的问题。

任总：这个存货管理有非常多的困难，我也不具体评说，总的来说谁要存货谁就承担审批的责任。现在是要建立后方和前方的信任体系，这个信任体系就是平台要改变。

以前是拥有资源的人就有权力，前方担心后方不给资源，就自己把交货提前半个月。现在权力在前方，要和前方讨论，相互信任，准确发货，存货系数会降下来。这样只要后方确保哪天到货，前方也不会提前向你要货，你这边也没有增加了半个月、一个星期的这种运作压力。这一次在广东电信的 C 网搬迁中，广东电信与华为公司都是非常优秀的。从交付、供应链，到合同的签订都是非常优秀的，我希望他们能做一个典型案例，来写一本书来培养我们所有的优秀员工。

我认为今天和你们座谈那么长时间，只听到一个人提出来统计的问题，太好了。要加强统计，我认为我们财经的职责主要是计划、预算、核算，没有统计如何做到？

17.4 内部审计部的变革方法

1、问题：我是来自于内审部的员工，最近的几次讲话中您多次提到，为了提高组织效益，组织结构要从前端往后端梳理，新的环境和形势之下，内部审计工作如何有效的发挥作用，想任总谈谈您的期望和要求。

任总：一个月有几天休息时间？那我认为你抽一半的休息时间到广州火车站待一会儿，哪也不去，就到广州火车站呆着。看看火车哗啦哗啦地运作，然后有机会你去日本的东京火车站看看，东京火车站是七层，5 层地铁、2 层新干线，每一层都是几十条线火车在跑，用滚梯和直升梯垂直连接起来，火车快速地在跑，但我从来没看到人监控，怎么不撞车呀？这已经说明了监控和业务是什么样的一个关系，哗哗在跑的火车，现代交通的高速、快捷，是业务与内控的典范。未来财务是什么，和业务是什么关系，我已经很形象的表达了。

2、问题：您好，我是内部审计部的员工，按照公司的要求 2008 年将会在 6 个片区进行落地，组织区域内审，公司现在大的环境都发生了变化，包括公司现在要把基层作战单位，他们有权呼唤炮火，他们的权利和职责越来越大了，在大的环

境下，我们区域内审落地之后，我想请教一下任总对我们工作的方向和要求，包括我们的一些策略还有什么期望和要求？

任总：我认为首先一点就是内控的主要责任是主要行政长官，第一是这个片区的行政管理长官，第二是流程 owner，你们是一个支持和推动的贤内助，如果他们两个对内控建设都没有承担起责任来，我告诉你：他们玩猫捉老鼠，你能捉得住一个老鼠吗？肯定是捉不住的，所以要明确谁是第一责任人，谁要承担什么责任。因此来说你们要形成有效的威慑，推动这个责任体系的建立，促进公司的管理改进，而不是去包揽天下。

第二是你们一下子铺开这么大的面是否能受得了，在一开始的时候我认为你们先到业务线去做一做，能不能行，我还在担忧，当然你们前进得不错，你们走得挺快的；我还是担忧你们是否有这么多合适的干部和这么大的能力，希望你们走得慢一点，不要走得太快。

3、问题：我想问一个问题，就是审计问题的定位以及审计发现，实际上要和业务管理相结合的，就像您说的，就内控谈内控，就控制谈控制，意义是不大的，在业界来说基本上都会有 30%、40% 的审计人员是来自各业务部门的专家，IBM 有 50% 左右，但我们公司在这一块是做的不太好的，我们审计的轮换是没有的，最早的时候 2003 年任总您签发了一个关于内审人员的轮换，互换各业务部门的专家来审计部锻炼，我记得那个文件只执行了一年，后面陆陆续续就没有了，我不知道我们公司在这一块是怎么看待这个问题的？审计业务专家的缺乏还是很大的。

任总：第一个问题找李杰要，李杰是我们干部后备总队的总队长，我们公司可能会有一万多员工从各种岗位上精简下来，因为我们有些流程和组织是多余的，部分高、中、初级干部都会有调整的。你们主动要了没有，等待别人送好干部来，从哪来？

第二，审计的作用是什么？就是恐吓，就是建立核威慑，建立冷战体系，而不是事无巨细，处处都管得非常好，也管不了那么多。你们和 BC 有区别，BC 是沿着流程体系层层努力去建设，这个监控者不是审计人员，是流程的 OWNER 和

他们的行政管理人员，他们在业务运作中不断闭环去监控。审计则是要不定期的抽查，抓到一个地方就去深入追查，建立恐吓和威慑系统。内审实际上就是要帮助建立一个责任体系，如果处处都由你们承担监管责任的话，你们的组织就庞大到我们付不起工资，因为你们也是不直接创造价值的部门，这样的部门编制就不能太大，我们要把 70% 的资源用到直接创造价值的部门去，整个财务都是服务性的部门，保持高效的运作才是我们的目标。

17.5 销售融资与资金管理部的变革点要项

1、问题：我们是非常大的受益者，但是我想，任何事情都是两面的。我们目前面临的一个问题是我们的资源是向越来越少的银行集中了，那么它们个别银行成为我们的左膀右臂，但是业界管理有一个说不能把所有鸡蛋放在一个篮子里面。那我们目前面临的问题是如何把资源带回正常的竞争内。因为我们可以选择的篮子是越来越少了。

任总：所有长存下来的西方公司都是把鸡蛋放在一个篮子里面，思科可能连无线都不做。当然爱立信也不做什么传统媒体产品，所以它把终端也卖给了索爱。他们把鸡蛋放在一个篮子里面，他们为什么就不害怕？

我们应该放在了多少个篮子里面，幸亏我们没有去炒股票、搞房地产、进行资本投资、也没有去搞服装……。就是因为我们放在一个篮子里面，后退无路，破釜沉舟，现在才是一个强者。所以说金融危机使强者越强，是帮了我们的忙。当然，这个世界太小，竞争又这么激烈，不可能所有公司都活下来，既然我们公司只乘了一条船，我们就不希望沉的是我们这一条。

2、问：我是销售融资部的，有两个问题请教，第一个是说现在销售融资队伍在过去两年因为组织结构的变化，一直就没有平静，人员队伍也有一些变动，现在我们定位在全力支持市场的发展，把炮火输送到一线，还是想听一下您对这个队伍的定位和期望。

第二个问题是我们有很多海外的一些项目，这些项目和银行的期望还是有一些差距，很多银行伙伴给我们的建议是建议公司成立一个财务公司，提供一个华为自

身的融资，培育这些项目到成熟的时机再转给银行承接，想看一下您对这个建议有什么看法？

孟晚舟：第二个问题就是我们成立一个财务公司，在项目前期投入的时候财务公司来支撑，如果成熟了进入收获期的时候再把项目卖给银行客户。其实就是你原来的想法就是香港华盈的定位，是培养海外销售项目。

任总：我认为我们的销售融资部门要加快与国际接轨的步伐，至少你们用两年时间能不能赶上中兴？你们的销售融资部门，包括销售部门都有这个责任，和中兴相比，我们水平还很低。

首先你们要尽快国际化。现在销售融资里面，其实我们的薪水也不低，但是我们的水平还是低，而且这次金融危机有大把的人没饭吃了，华尔街有非常多的人没有饭吃了，你们找几个人到你这里来不行吗？项目成功了就给报酬，他可以只是临时工作嘛，他们做的过程中你们就向他学了一把，多学几把你就发了，也可以找一些经理到里面来，你们首先要国际接轨。这个是第一点，我希望你们加快建设。以后销售经理、客户经理的考核，如果连销售融资都搞不明白，是不能做客户经理的。这次提出来客户经理要对四个要素进行考核：解决方案、客户关系、交付以及商务和融资，以前客户经理会喝酒就行了，现在是四个要素了，我们非主业干部要考核业务了。

第二个问题你提出来，要建立一个财务公司，香港投资公司就可以当成财务公司，香港华为就可以当做一个财务公司，本身就是这个功能，这个是可以做起来的，这个是往前迈了一大步，我们自己把条件谈好了，我们做成了，再把项目卖给融资机构，这个主意很好，应该这样做。

17.6 流程与 IT 类问题的变革关注点

1、问题：任总你好。我是来自于财经功能优化部的黄志荣，我想问一个问题，因为大家都比较关注金融风暴对我们公司的影响，我想请教一下看法，机遇和危险哪方面会更多，对我们带来的影响会更大？比如说我们有一个策略，在金融危机之下扩大市场占有率，对我们是有商机的部分，但是同时对另外方面客户风险

管理，或者是对资金方面也是有很大的影响，我想听一下您的想法，在策略方面如何平衡？

任总：我认为你讲的几个问题实际上我们都在做，我们现在在考核方面增加了对正利润流、正现金流、正效益的考核，实际上公司的考核已经转了一个大方向了，这个方向转的很慢不是很快，不是告诉他们，你们不要管销售额了，而是要好好去抓这些东西。

8万多人的队伍可千万不能随便乱停下来，停下来不走是会出灾难的，所以还要继续往前冲。任何队伍一溃就是千里啊。华为可不能溃败，要长期保持在战斗、冲锋的状况，要在冲锋中去改进，我们不能停下来改进，我们加强了正现金流和正利润流的考核，已经给这些冲锋的将士戴上紧箍咒了，但是不能再给他们戴上脚镣，不然的话我们公司停下来整顿，这个风险太大了。

很多高级干部的身体不太好，持续奋斗的问题，我说不能停下来解决，可以通过行权授权把责任分下去。我们在考核已经使得公司原来的增长方式变成有效增长、自我循环了。转变已经开始，不会很快的，只要方向正确，一定会实现正确。

2、问题：我是来自流程与 IT 管理部的，我有一个问题，想问一下对流程与 IT 管理部的期望与要求，前面有讲过，前方呼唤炮火，后方要做好支撑，在这种形势下，公司的组织都是在变化的，在变化的形势下，以及各个战场对战场不同的要求，不同的客户对流程 IT 的不同要求跟我们流程与 IT 管理部匹配吗？任总对我们流程与 IT 管理部部门在新的形势下的要求。

任总：流程是很重要的，流程也不是今天才有的，秦始皇的时候就有了，秦始皇修了马路，还挖了运河，那就是流程，流程是要有的，IT 就不是那么早就有的，没有 IT 这个世界也是在运行的。

就是说流程一定要描述正确，流程的正确不在于复杂，而在于简洁。比如吃饭，张开嘴就可以吃进去，从喉管到胃，到大肠、到小肠到肛门就出去了，这是主要流程，但是你要无穷的分解呢，还有好多好多流程，我们要抓住主要流程的正确，

及时服务就是抓主要流程，主要流程做好之后要分环节的监控和管理，所以从现在的情况来看，虽然是快速变革过程中，我们也不能打破过去所有的流程。

当我们没有 IT 支持的时候，我们一定要想到正确的流程，我们也要适应和支持，不能等待，流程和 IT 要跟上进步，没有流程、IT 的时候，业务也要运行。不要把流程和 IT 搞僵化了，但是不断完善，一旦有了结果，打破这个结果也要有个批准。

17.7 关于个人成长和学习的问题

1、问题：我提一个学习方面的问题，书读百遍其义自现，但是只有好书才值得反复阅读，希望您推荐几本有关历史方面的好书。

任总：应该承认现在社会上的表达方式都是比较实事求是的，当然完全的实事求是还不大可能，但是已经比较实事求是了，你们看电视的时候是在电视里面看，还是站在外面看？我劝大家站在外面看，我们要用批判的眼光看待历史，如果是用批判的眼光写历史电视剧，那就叫做造假，他们掩盖了当时历史。他们要忠于当时的历史，才是真实的描述了过去，给人们借鉴和参考。

如果你由于过于崇拜那个角色，相信电视机里面所有的都是真理的话，你就重走了一两千年前要走的路，也不见得是正确的。所以要以什么眼光来读书，现在流行是出版的书籍，已经比较实事求是了。我们国家一定是会兴旺发达的，青年人老说我们不民主，其实你们看一下出版物，都是排山倒海的出版物，象日本上个世纪 30、50 年代的时候一样，那个时候我们父亲他们读书是读不起书的，只好去买原版的日本书来读，因为它们太便宜了，所以日本那时就造成了文化的泛滥，使人们的思想得到了解放，创造了很多财富，我认为中国现在出版物也非常多，各人说各人的道理，可能多看几本书就会找出一些综合性的道理来，我认为这个对你们的进步是应该有帮助的。

当然财务的人员去读历史也是很好的，我听到杨振宁最近在凤凰卫视采访的讲话，他说这一生非常值得庆幸的是他父亲在他初中的时候，就确定他人生的道路是学物理和数学，但是他的父亲开始让他认识很多人和听讲座，学的是历史，他说这

对他一生的成长是有极大的贡献，他回想父亲在确定他人生方向是走向数学和物理的时候反过来又让他学历史，这个话可能在十年以后二十年以后，我们在相会的时候，我那个时候再问你，你可能在回想的时候是很有意义的。

2、问题：我们投入项目的运作就会发现对前方的业务不熟悉，对个人的职业发展方面就会存在一定的困惑，就像您刚才讲到对于我们这些员工可能是需要进一步的到基层学习和锻炼，我想具体请教一下对个人职业发展方面的问题。

任总：我没有说你去锻炼，锻炼的费用是要你自己出的。因为我不能保证你将来能当总统，我认为你们IFS人是有一部分人是要流动的，因为有一部分人要去执行，到基层去执行，你认为是锻炼，但我不认为是锻炼，我认为你在干活，你不干活就没有饭吃，锻炼是自己说的名词，我不知道你将来能不能担负重任。

职业生涯通道到底有多重要，其实是在于你自己，公司不可能跟任何人承诺你的通道在哪，只说“需要”，你必须去完成这个任务，冲过这个山头。

这个需要，就是企业对你的需要。有些部门在推职业通道，大家都要轮流去欧洲干干，那他是拿公司的钱在建立自己的人情与势力。所以用锻炼这个词大家可以这么说，但是我认为不是锻炼，是执行，你到单位干活来，当然你可能执行的很好，也优秀，他们就换个岗位让你去做，也是执行。

职业生涯通道首先是服好务，然后再往前走这一步，走得通走不通，不一定，就是你不能自己设计一条职业生涯通道，到华为公司来兑现这个通道，我们没有这个兑现的能耐。

3、问题：公司提出以客户为导向，以奋斗者为本，您刚才已经谈到的以奋斗者为本，其实以客户为导向，您也已经说了，我们作为财务不了解前端的业务，我想问一下，当前端业务有需求的时候，我们要根据他们需求背后的原因是什么，就好比我们要了解整个行业，我们的大T是什么样的，我们真正服务的客户是什么样的，这样才能服务好我们的客户和业务，为最终的客户创造价值，不知道您对这个问题怎么看？

任总：我们是不是要对最终客户有非常深刻的理解，现在我们不能完全决定一切，因为网络的变化是非常迅速的，我们在 F1 下面有一个媒体体验中心，我说体验就体验了，体验完就体验完了，除了管道我们别的都不做，当时我讲了话，我们公司只能做管道，不能离开管道做别的东西，把眼睛做花了。

理解最终客户需求是有难度的，做后方平台的人不能说搞不明白就不支持，这是不行的，这个问题是你先就应该搞明白，为什么要到最后才搞明白。战争的时候，前方打起仗来，问前方要不要油？坦克爬了一半就没有油了，人家一炮就把坦克打掉了。你要搞明白客户需求，是你提前要做的，如果你实在搞不明白，要提早沟通，不能等待，不能守株待兔。怎么理解需求呢？

共享中心的人，拿到东西就看代码，这个代码对那个代码，是硬性的对代码，如果前方的代码错了，后方连审查都没有，都没有审查能力，前方作战部队就是你的客户，你就要知道他的需求，应该和他们做朋友。平时回国的时候请他们吃顿饭，人家回国了，咱们见见面吃顿饭，逢年过节发一个邮件，聚会一下，或者是他爸爸妈妈生病了你去看一下，他们就会帮助你，告诉你光传输是个盒子是方的，然后这个盒子是什么尺寸，多高多长，怎么做的、怎么装的等等，盒子里有板子，板子上面有零件，零件后面有接插件，还有电缆等等。你明白了就进步了。

了解客户的需求，一定要有往来，如果没有往来，永远也不了解需求，前方的人就是你的爷爷，你就要和他往来，没有爷爷就没有你，当然跟前方的人我也不是这么说的。后方平台对前方的作用就是要服从，并且坚定不移的服从，你服不了还得赶快服从，尽快搞明白。不然的话您怎么能进步？

结束语

任总：我这个人不善于表扬人，也不会表扬你们，但我说的都是知心话，希望你们继续发展，我有的时候说话难听了一点，希望大家不要计较，说的话就算一个共勉。我希望你们听着这些话，刺耳不刺耳呢，不伤害你们。不要见怪，在市场口他们已经习惯了，所以他们成长的很快，因为你们还不习惯，所以成长慢。等你们习惯了就成长的快了。

第十八章 华为集成财务（IFS）变革-扩张 与内控的和谐统一

和其他国内企业一样，华为公司也走过一段粗放式增长的时期，随着业务的突飞猛进，华为公司的利润率却逐年下滑根据华为 2007 年年报，华为营业利润率从 2003 年的 19%下降到了 2007 年的 7%，净利润率则从 14%下降到了 5%。

任正非发现财务竟然成了华为的成长障碍。在 2007 年的一次内部会议上，他无忧虑地说道：“我们的确在海外拿到了不少大单，但我都不清楚这些单子是否赚钱。”

18.1 以规则的确定来对付结果的不确定-华为为什么引入 IFS？

虽然从 2000 年开始华为已经开始做成本核算，但是还没有前瞻性的预算管理；虽然财务部门已经能够在事后计算出产品的利润，却没有参与前期的定价和成本核算……

中国绝大部分企业很难做到这点，但这却是跨国企业擅长的。如果留意过 IBM、思科等国际大公司等对未来财务指标的预期，你会发现这些公司的财务预期都会非常准确，这是因为这些国际大企业的财务体系都参与整个业务流程。比如，每个产品的定价和成本核算等工作，都拥有一套完整的制度和运作流程，以确保每一单出去投标都能清楚地计算出成本和利润。

2009 年年初，任正非在题为《让一线直接呼唤炮火》的内部讲话中，用惯用的军事化语言对华为正在进行的组织结构调整的原因进行了明确的表述：“我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是花在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿……”

18.2 主干清晰，末端灵活-启动 IFS 变革

诸如此类的事情很多，使得任正非痛下决心，亲自给 IBM 时任 CEO 彭明盛写了封信，要求 IBM 帮助华为完善财务管理。之所以需要给彭明盛写信，这也是 IBM 的核心竞争力，一般情况下并不愿意轻易示人。此后，IBM 全球最精锐的财务咨询顾问又进驻华为，启动了 IFS（集成财务转型）项目。

任正非认为：学习 IBM 的优点，方法。不要僵化、不要教条。在骨干流程上，要以规则的确定来对付结果的不确定。但是，在不同的流程，在不同的地段上，都有一定的收敛口，收敛口向上一定要标准化，不然后方看不懂。向下可以有灵活性，在末端可以有一些灵活性。

末端就在作战部队，战场是千变万化的，一定要给一些弹性，否则就是机械教条的一些笑话。在变革中强调代表处所有的输出的接口，应该绝对是标准化的。但是代表处本身内部的运作可以有些不同和差异。在收敛之前，允许哪个地方有灵活机动，是可以理解的，这个要根据业务来。

18.3 企业扩张与内控的和谐统一-IFS 变革成效

华为提出 IFS 财经变革，主张业财融合，让财务走入业务大门，成为业务的伙伴，助力企业扩张与内控的和谐统一。在财经变革的前期构建“计划-预算-核算”体系是华为的一个阶段目标，也是财经体系构建的一个基础。

华为在 2008 年开始把计划和预算权力下放到地区部，也为 2009 年开始实施 LTC 流程再造与组织变革打下基础，之后华为才得以逐步实现“让一线呼唤炮火”

华为财经 IFS 变革从 2007 年开始启动，任正非在 2009 年财经系统表彰大会上讲到：“我们要坚定地支持公司的 IFS 变革，通过 3-5 年的努力，实现‘加速现金流入，准确确认收入，项目损益可见，经营风险可控’的变革蓝图，……，真正实现‘计划、预算、核算’的全流程管理。”

华为公司从成立以来一直实行的是高度中央集权管理模式，但是，随着规模的快速扩张，这种中央集权的管理架构带来的效率低下、机构臃肿日渐突出。于是，华为在新的财务体系的保证下，决心实现部分权力的下放。“如果没有配套财务管理体系的支持，华为是不敢轻易放权的。”

IFS 为华为培养了数千名合格的财务总监，他们深入华为各个业务部门（包括销售、Marketing、研发、供应链等），把规范的财务流程植入到华为公司的整个运营流程，实现了收入与利润的平衡发展，这也是最近几年华为虽然营收增长放缓，但是利润的增长仍然不错的重要原因。这不禁让我们感叹：财务管理也是生产力！

第十九章 任正非：从基层到上层建设财务组织

19.1 加快 CFO 队伍建设，支撑 IFS 推行落地

一期 CFO 培训班的人员，一半人去做项目 CFO，另一半人去做代表处 CFO，共同推动 IFS 在全球的落地。

CFO 组织的建设，要依托 IFS 推行的平台，这是财务实现转身的契机和平台。财务组织的建设要从基层到上层，一层层建立起来，先从代表处、项目入手，再到地区部，层层向上推进。

CFO 及 CSO（合同经理）培训班要持续推动起来，在推动 IFS 落地的同时实现自我的转身。由胡厚崑负责后备干部的选择，由郭平负责后备干部的培养。

代表处及项目 CFO 要把核算抓起来，实现“计划-预算-核算”的闭环管理。CFO 先到代表处去实习六个月，实习结束后的论文答辩，应首先讲一讲代表处的核算是怎么做的和该怎么做。

CFO 要不仅能讲数据，还要能讲数据背后的故事。对数据进行分析，掌握业务运作的规律，提供优化业务运作的方法，才能真正成为业务的助手。

19.2 保障人力，提前介入，做好 IFS 推行

为支撑 IFS 规模推行，应成立 IFS 全球推行领导组，销服体系总裁任组长；地区部成立 IFS 区域推行领导组，地区部总裁任组长，是区域推行落地的第一责任人。

区域组织要提前介入 IFS 推行。各区域及代表处应按照 IFS 推行计划，提前两个月委派骨干人员（CSO/财经/交付/流程 IT 4 类角色）参与 IFS 变革工作，以保障本区域变革的顺利推进及成果传承。

CSO 组织要在 IFS 推行前,先行建立并正常运作,这是 IFS 推行的必要支撑组织。

为培养 IFS 后续推行和业务承接的“种子”,销售、GTS、供应链、财经要大力投入,以培养一批懂得变革、理解业务的人员。

流程与 IT 管理部的“PO 打通”项目组与 IFS 合并推行,由 IFS 对推行结果负责,流程与 IT 部要保证资源的投入。

19.3 合同配置信息打通是提高主业务流运作效率的关键

PO (采购订单) 处理效率、合同配置信息打通、计算开票金额三个问题是制约一线主业务流运作效率提升的关键。

这三个问题的核心是合同配置信息打通。要考虑把 CBOM 整合为客户化的 SBOM,直接和 BBOM 进行转换,机关的维护量可能会大一些,但可以减少全流程七个环节的多次手工 CBOM-SBOM-BBOM 转换,对一线有利。

PO 处理效率、合同配置信息打通的总责任人是丁耘,计算开票金额的责任人是彭智平,要成立专题工作组解决这些问题。

2009 年重点解决了 PO 打通,2010 年要解决合同配置信息的打通,各项目组、业务单元都要通力合作,实现配置信息的端到端有效运作。

一个 PO 的处理成本是三千美金左右,能不能将处理成本进行分析,看看到底哪些地方成本最高,然后决定在哪个地方增加辅助处理 PO 的人员,同时要建立最小 PO 的概念。就是我们面向客户接受的 PO 金额也要有合理的最小限制,否则 PO 处理成本还高于 PO 本身金额。

今年比去年 PO 增加了百分之五十,把在生产线上工作几年的大专生、中专生培养起来专门处理 PO,全球虽然增加二百多人,但 PO 处理速度可能快很多,全流程的成本反而下降了。

IT 的实现不是一蹴而就的，也不是要等到有了完美的解决方案再去实现，而是要积极、主动地不偏离主线滚动前进。

19.4 要在组织和流程上保证 IFS 推行后的持续改进

从 IFS 在试点国家的推行效果来看，确实为代表处的经营管理、效益提升做出了贡献。IFS 上线后，一定要在组织和流程上保证持续改进。我们要准备充足的后备队伍，宁可多安排一些人，都一定要承接好、巩固住 IFS 的成果。

可以把一线优秀的人员滚动回来，经过变革业务的洗礼与培养后，再回到一线岗位，一层层的滚动，一层层的覆盖，才能使变革的成果固化下来。

2010 年，IFS 推行、LTC 上线、再加上区域的组织变革，使区域面临很大的变革压力，要加强三个变革在区域的集成管理，加强组织的准备度和干部的准备度。销服、财经、流程与 IT、IFS 应共同商讨，并对 2010 年 IFS 推行的关键岗位和人员需求向 HRC 提出预算申请。

IFS 集成方案推行后，区域 CSO 和财经负责业务优化，区域流程 IT 负责流程 IT 支持和 QA 工作。

未来，我们将更加强调精细化管理，通过有效授权、适度监控、完善的流程与 IT 支撑等，实现及时、准确、优质、低成本交付。

19.5 加强干部管理，组织建设的核心是干部

公司二级部门正职以上的干部管理权归人力资源委员会管理，各部门管理团队对二级部门正职以上干部只有使用权，没有决定权。要把干部的使用权和管理权分开，哪个部门对变革推行不力，我们就对干部进行问责。

人力资源委员会要敢于对干部循环培训、循环转换，不要过分讲资历，我们的目标是打天下，谁能跟我们打天下我们就用谁，只要这个人品德上没有问题。我们

不会对资历妥协和迁就，战争已经打起来了，我们怎么能耐心等待一个干部的进步呢？

华为公司面临着一次大转型，在这个转型中最重要的是组织建设，组织的核心是干部，撤换一批干部是必然要发生的。

后备队担负很重的责任，如果天下打下来没有人去坐天下，这个天下最终也丢了，要从后备队源源不断的培养干部。

第二十章 华为对财经团队的定位与要求

“财务与业务是唇齿相依的，只有共同成长，才可能拥有希望。财务做得不好，业务也不可能独善其身。”

20.1 财务人员只有深刻理解业务，才能有效履行职责

近几年来，公司不断要求财务人员了解业务、深入项目，是渴望你们不要成为简单的“簿记员”，而是真正明白业务实质，且能正确参与经营管理的财经人员。

财务人员只有理解业务，才可能走上正确的成长道路，这不是对财务人员的排斥，而是十分中肯的期望。大家不能片面理解，更不能教条执行。

我们盼望你们挑起重担来。

未来的世界很大，财务的跟进速度不快。因此在优秀干部的使用上，要大胆一些，小步快跑。没有领导过百万大军，休谈你可以打好辽沈战役。

我们从各个业务部门抽调干部加强财经组织的建设，是为了帮助财经组织更加密切、更加有效地深入业务，同时在思维方式、做事策略等方面改变财经组织一直以来简单、固执、只会苦干不会巧干的作法。

加入一些沙子，是为了形成混凝土，并没有取代你们的意思，而且他们也要经过会计考试。

中级干部的业务岗位的转换，是有利于干部更好的成长，是符合“之”字形成长计划的，优秀员工应该高兴的一件事。业务人员进入财经是自愿的，是看到了自己的机会，而不是什么通过什么许愿来完成的。

输送部门关爱员工的方法，是这边考核没有使用上，帮助他回原岗位，输送部门把困难留给自己，支持部门成长，是全盘利益的考量，也是高级干部的立脚点。

从 IFS 的顺利推行与实际收益，我们十分明显地看到了财务与业务融洽的价值。IFS 推行结束后，大量的干部将进入财经管理的各个岗位，这些宝贵资源与人材的投入，正是说明公司对财务的重视和期望。

优秀的 CFO，不仅要懂得财务，也要懂得业务，这两方面的要求是同时存在的。要正确、全面地理解公司的意图，而不是机械、教条地曲解。

没有对你们寄予期望，也就不会批评你们；对你们的批评，是期望大家能够更快、更正确地成长，是关爱你们，别的部门都会羡慕你们，结果反而是你们感到委屈与失落，不知道你们是怎么理解的。

现实生活中，往往批评你、帮助你的人，都是真正爱你的人。不然，他凭什么去讨人嫌呢？

20.2 培养与选拔的关系

选拔与培养本身并不矛盾，没有说选拔就不培养了。那么办中学干什么、办大学干什么？我们的高考不就是选拔制吗？

选拔制并不排斥培养。开放课程，让有意愿员工自我学习，鼓励进步。

培养不是等待被培养，而是自我培养、自我成长。

对选拔上岗的干部，重点培训，有针对性地查漏补缺。他们受到特别的关爱，不收他们一点钱，别人会心态不平衡，这叫有偿培养。

要改变过去“单点输入”的培养制，在干部选拔的过程中，触发有针对性的培养。

稀里糊涂地实践，是不可能炼出“真经”来的。学习实践，重在领悟，而不是重在过程。规范的学习与认真去实践相结合。学习和理解已经总结的宝贵经验，并在实践中验证和体会，进而积累和凝结自己的经验，这才是有价值的实践。

项目财务是财务人员最好的实践基地。通过一个小型项目的全循环，就可以帮助他真正地认识财务和业务，为转身各级 CFO 奠定基础。

学会“适者生存”的道理，适当的理解、相互的忍让，是必须的。“不舒适”是永恒的，“舒适”只是偶然。在不舒适的环境中学会生存，才能形成健全的人格。

遇到困难和挫折，要从更宽、更广的范围来认识，“塞翁失马，焉知非福”。

20.3 业务为主导、财务为监督

财务不是决策者，是建议提供者和业务监督者。

不了解业务，怎么能有效的服务和监督、满足业务的合理需求、提供有价值的财经服务？

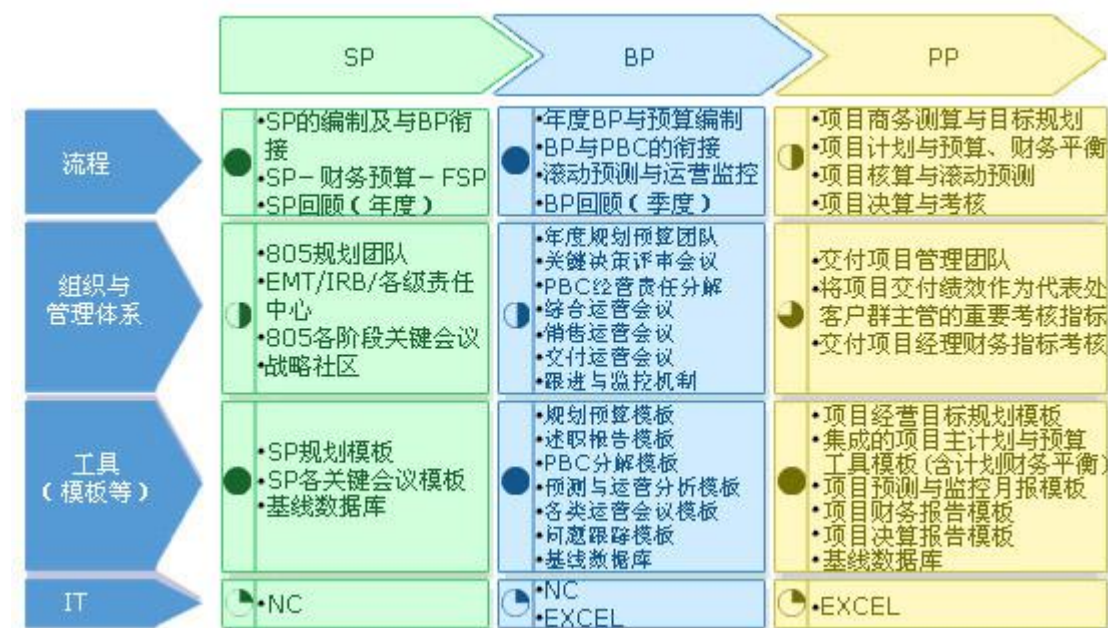
能够识别业务的合理性与真实性，提供有效监控，协助业务主管成长。而不是人云亦云，道听途说。

业务主管是第一责任人，承担管辖范围内的经营风险及内控责任；财务是各级业务主管的助手，提出建议和揭示风险。你是团队的一员，应做好你的角色。

财务与业务是唇齿相依的，只有共同成长，才可能拥有希望。财务做得不好，业务也不可能独善其身。

第二十一章 计划-预算-核算体系概述

计划-预算-核算在公司的三个关键业务环节：中长期战略规划（SP）、年度业务计划（BP）和日常项目计划（PP）中都应该包括。在每个关键业务环节中，都包含计划、预算、核算的闭环管理，从而形成区域/代表处 PDCA 运作的管理过程。这三个关键业务环节的流程，组织管理体系，工具及 IT 支持的详细内容请参考下图：



对于代表处来说，计划-预算-核算贯穿整个业务活动和业务责任，由五个循环组成：

- 第一循环：规划预算环

主要包括从 SP 到 BP 到预算签署 PBC，这是一个中长期规划到年度规划的流程；年度 PBC 签署以后就进入季度和月度的管理，月度预测更新等等。

- 第二循环：预测运营环

主要由三个关键会议构成：综合运营会议、销售运营会议（OTO）和交付运营会议（OTC）。

- 第三循环：计划集成环

主要包括代表处的计划流程，从订货到要货到生产采购到运输发货到到货到

工程安装计划。

- 第四循环：项目管理环

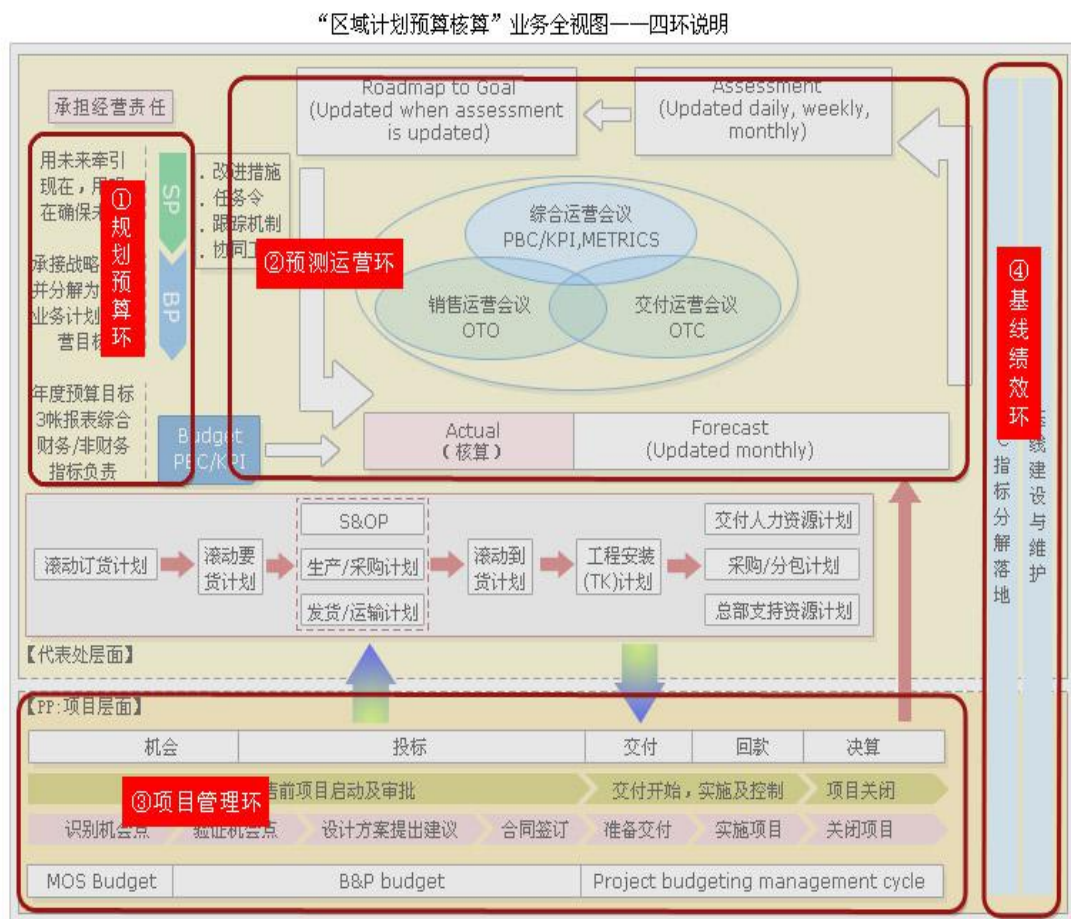
从项目机会到投标到交付到回款到决策整个项目流程。 λ

- 第五循环：绩效基线环

主要包括 PBC 指标分解落地和基线建设与维护两个工作。

代表承接了公司的 KPI 目标以后，非常重要的一项措施是：组织经营管理团队分解这些指标到相关的职能部门和销售、交付项目组，才能落实。

具体内容如下图所示：



代表处主要以项目交付为主，对一个项目来说，也需要以计划-预算-核算的思路来看。因为从投标开始算到签订合同，一个 opportunity to order (OTO) 的周期快则 3 个月，慢则 9 个月甚至 1 年，投入是很大的，所以对项目生命周期的管理是非常重要的，尤其需要从财务的角度考虑。OTC 过程（即交付过程）的最

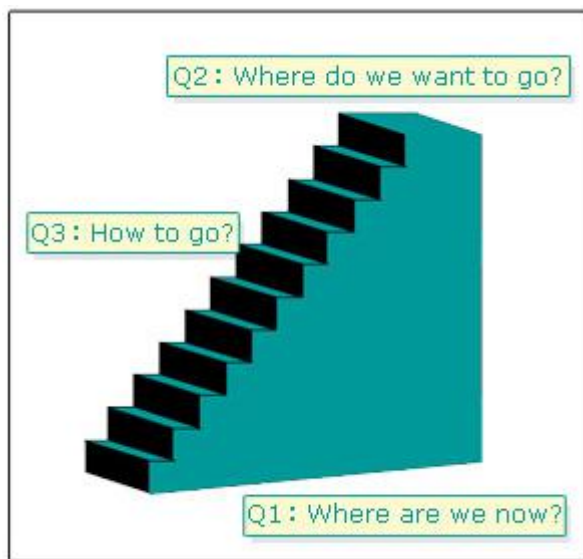
终目的是确认收入和获得回款，而不是满足客户的需求，所以很多交付会议都没有财务人员参加是不对的；同时，在交付过程可以通过“红单进，黑单出”的一些特殊情形，有很多改善的机会。



2、计划：Strategy Planning（SP）简介

战略规划（Strategy Planning SP）解决方向性的问题，回答三个问题：

- 现在在哪里？
- 3-5 年之后我们会去哪里？
- 如何去？



对这三个问题的回答构成了 SP 的主要内容框架。有了 SP 之后，业务规划（Business Planning BP）重在落实，解决的是要达到 SP 的目标，在当年财年如何落实各项关键管理措施、如何配置资源的问题。

具体包括以下四个步骤的内容：

- 步骤一：历史经营情况分析

1. 市场拓展分析
2. 销售结构分析
3. 人力资源结构分析
4. 全流程成本分析

- 步骤二：未来三年市场分析与规划

1. 重点目标客户关系分析和策略
2. 竞争分析
3. 销售规划

- 步骤三：未来三年经营计划

1. 人力资源规划
2. 服务业务规划
3. 供应链业务规划
4. 盈利计划

- 步骤四：Deep Dive

1. 实现经营计划的关键要素
2. 关键要素/问题的达成/解决办法
3. 预算：计划预算与年度经营目标制定

有了中长期计划，要体现在年度目标中来；而年度目标如何制定，分解和落实？

下图为代表处预算与经营目标制定与分解流程，同时也清晰界定了总经理和财务部门在此流程中的具体分工职责的不同。



具体来讲，计划预算和年度经营目标可以分解为十个步骤：

第一步：审视机会，确定产出目标（主要是订货）

第二步：细分目标

第三步(1)：分析全流程成本问题，找出要因

第三步(2)：建立销售、制造毛利率及其他交付效率和成本基线，编制原型预算，根据利润目标，倒挤成本费用

第四步：分清成本费用控制目标 and 责任

第五步：按人均效益提升水平确定人员规划

第六步：确定回款及运营资产管理目标

第七步：综合平衡：以现金流目标平衡为例

第八步：汇报评审确定规划和预算

第九步：确定预算

第十步：制定行动计划

在作年度计划预算构架的时候，需要相关的业务部门全面参加，并能进行一些量化的业务假设，具体如下图所示：

	业务假设	财务假设	主要责任人
订货	客户、产品组合，市场份额，价格，商业模式（网络，终端，TK 单列）		
收入	存量和增量，交付能力，合同类型	业务基线比率等、交付周期、安装完成率	产品行销、Marketing, 客户经理
销售毛利	销售价格趋势预测、成本趋势预测、工程与服务成本假设，物流库存等	成本基线、费率	产品行销，Marketing, TSD, 财经
费用	标准人力成本率，重点项目/事件，代理费	标准费率、专项费用、代理费等比例、资金占用	全体
运营资产	应收账款的回款能力 借货囤货和安装交付	DSO、综合回款率 ITO	市场财经、销售销售、服务
资本性支出	各种固定资产		行政、服务
人力	人员结构、数量	目标利润率、标准费率	HR

核算：滚动预测

预算是个承诺，而预测是配置资源的一个基础。资源是要按照预测来配置的，如果年初预测要增加，那么必然要增加资源。预测内容主要是“定，发，收，回”。预测可能仁者见仁，智者见智，所以我们需要采用滚动预测（Rolling Forecast）的方式根据实际情况及时来修正我们的预测。

滚动预测是在现在时点，基于现实对未来的业务趋势和关键事件的估计和推断，在此基础上，进行的资源安排及相关财务计划，以确保经营稳健及经营目标的达成。

开展滚动预测的目的是为了：

- 识别风险并管理风险

- 寻找新机会点，进行策略调整与资源的动态配置
- 实时调整达成目标的“路标”，并具有可行性
- 实现财务计划综合平衡

预测的对象是：

- KPI 目标中“订-发-收-回”的预测
- 测评指标中存在的问题与风险
- 3 张财务报表 预测是管理之魂，亦是评价管理水平的最重要指标。

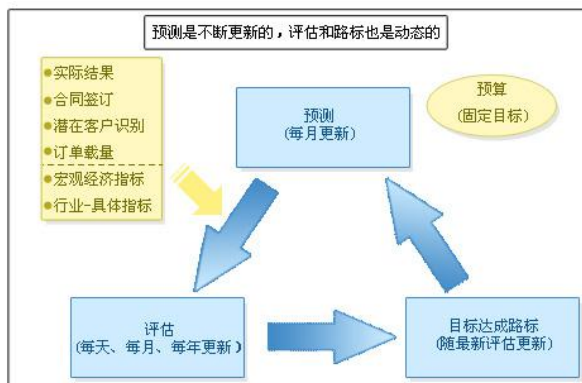
预测在整个计划管理中很关键。要对未来的情况进行预测才能较好地配置资源。



- 第 1 季度预测：围绕季度目标实现，解决眼前的问题；
- 第 2 季度预测：聚焦重点合同或项目,强化竞争优势;基于关联指标和滚动预测，完成动态的、弹性的资源配置；
- 第 3 季度预测：关注客户需求和投资变化；
- 第 4 季度预测：关注市场、产业布局，与战略衔接。

连续 4 个季度不间断滚动预测的责任人为各地区部，通过滚动预测，使地区部逐步向利润中心过渡。

预测是不断更新的，评估和路标也是动态的。



第二十二章 全面预算管理的“8个大坑”

误区 1：预算是财务部的事情，销售物流等部门只需要按照财务的要求提供数据就好

先看一下华为对全面预算管理的定义：



公司为实现年度内的战略诉求及经营目标，按照规定程序对经营活动、投资/筹资活动等的总体安排，是对业务计划整合、集成与货币化的表达。

全面预算主要包括经营预算、战略专项、投资/筹资预算及集团财务预算（三大报表预算、税务预算等），重大风险及关键预算假设也视为全面预算的有机组成部分。

具体包括：

1. 全面预算制定与审批；
2. 预算的获取与授予；

3. 授权与执行管控；
4. 预测与经营分析决策；
5. 核算及财务绩效评价。

大家常常理解预算就一套表格、一套数据，华为这里边包括什么？

第一，明确了预算不只是个财务数据，还包括业务计划；

第二，不仅仅是一个数据放那不动，还有获取授权，还有预测与经营分析，还有核算与财务绩效评价，这些全部是进行全面预算管理部分。

上面这个定义是“全面预算”，那什么叫“全面预算管理”？

全面预算管理：围绕公司经营目标达成和战略落地，以全面预算为依托，通过全面预算管理程序，对公司内部经营过程进行计划、协同、组织与控制的一系列活动。

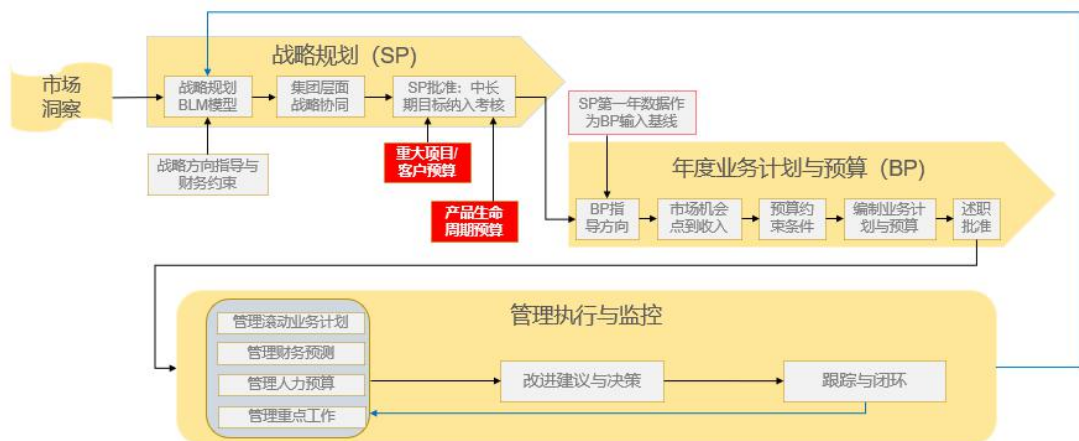
这个是华为的定义，但是从我自己这么多年的理解来看，我个人是不完全认同的，它只是从预算管理部的角度来定义。

我对这个定义的补充。

第一个，定义中是讲的年度内，过去实践来看，全面预算从时间的角度应该分成长期和短期，长期就是战略财经预算，短期就是年度预算。其实华为自己的实践中，它的预算也分的很细，有战略的、有年度的，更多的还有基于项目维度的。

第二个，我们还有产品的生命周期预算，可能未来 3-5 年做这个产品跟年度也不完全匹配。而且从我们过去的实践来看，产品和项目预算是为做好经营管理的基本单元。

通过这个图，我们可以对全面预算有一个完整的理解：



从长期来看它包括战略预算，从短期看包括年度的预算，形成完整的大闭环和小闭环，这样才能是一个全面预算管理。

现在再回到我们这个问题，全面预算只是财务部的工作吗？其他部门只是配合财务部的？

不是的，全面预算管理是一个完整的控制过程，要各部门共同协作，不存在哪个部门是主、哪个部门是次。

财务的预算管理，应该是公司权力机关一把手来组织，财务是他的一个重要助手，负责日常的运作。

误区 2：预算只要保持增长就好

这个观点好像不错，预算当然要增长，不增长公司怎么生存呢？

但这个问题应该从两个方面去看。

第一个方面，增长够不够？

虽然大家都在增长，但是如果和我们体量差不多的一个竞争对手增长 300%，我的预算目标只增长 100%，虽然我们也在增长，但别人是我们的三倍，那肯定是不行的。

所以，我们做预算的时候，尤其在定市场目标的时候，要用“市场占有率”这种相对指标去衡量，而不能用“销售额”这种绝对指标。

第二个方面，该不该增长？

什么意思？难道你希望我下滑？

从预算和企业战略角度来讲，某种情况下，确实不需要你增长，你就不该增长。

比如华为有一个说法，“不在非战略机会上消耗战略竞争力量”。我上次去一个企业参访，他们就把这句话写在电梯里边。

就是说，如果这个不是我们的主航道，不是我们未来主要的竞争方向，那我就不在这个战略方向投入宝贵的人力与资金。

这就是一个战略取舍的问题。

我们在华为做预算的时候，对业务的每一步都会做一个判断，比如业务下滑了，这个项目是不是到了生命周期的末端了？如果我们既到了生命周期的末端，又没有竞争力，那为什么要去浪费公司有限的资源？

国家目前做的去产能结构调整，很多僵尸国企就没有任何核心竞争力的，从一个企业的角度来讲，就不应该给它太多的资源让它活下来，浪费国家资源。

误区 3：预算就是领导自上而下的发布指标，我承接就是了

最近阿里的彭蕾说了一句很经典的话，她说无论马云的决定是什么，我只想让这个决定成为最正确的决定。这个观点核心的意思是，只要马老板说了，那我彭蕾执行让它变得更好，更落地、更可操作。

从这个角度来讲，我觉得彭蕾说的没有错；但问题是，并不是每个老板都是马云或任正非。

在华为我有一个最尊敬的财务领导，他当时说了一句经典的话：你不听老板的，死得很快；你全听老板的，死的也很快。这句话要辩证的去理解。

领导自上而下给你的任务或要求，它是反映了这个公司领导的一个战略诉求。

从基层的角度来看，基层意见反应了一线对市场或者对经营计划的理解，可以提醒或者说促使管理层重视市场的变化。

两者结合起来进行不停的碰撞，两个协调和融合才能达到有效的、可落地的全面预算。

误区 4：预算就是玩数字游戏，想变就变

做过预算的财务朋友都知道，我们电脑里边保存预算的版本：

一开始是按月份的，10 月份版、11 月份版，到 12 月份可能变成了 12 月 V1 版、V2 版、V3 版甚至是每天一版，到最后就是吐血版、打死也不改版……

预算的过程费时费力，数据不停地在变。

我最近在指导一些企业的编制预算，我把预算变动的原因分成两类：

一类是预算过程信息遗漏或者是规则不清晰，各种信息提交不完整，导致预算过程要重新更正。

可能是公司规则能力方面还欠缺，不知道怎么做预算管理。

华为每年都会有一个最新的管理核算规则，这个规则明确了预算的口径收入怎么算，成本怎么算，费用怎么分摊，这样大家就很清楚预算了，过程中就很少变动。

第二类变更是没有办法的，比如市场有重大的变化，或者国家政策的变化，公司战略重大调整，这个更改是必须的和必要的。

误区 5：预算只做一年，活在当下

如果我们只做年度业务计划预算，那我们忽略了我们战略规划 SP，很有可能忽略了未来的战略方向。

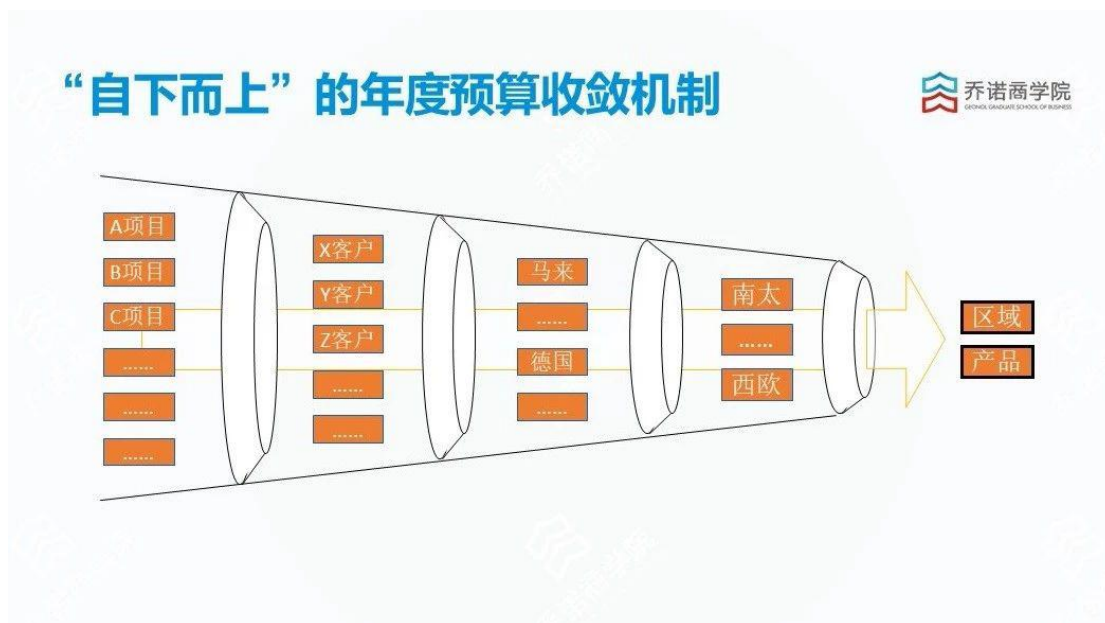
像华为的一个项目，可能是跨一年期的，你如果只关注一年，就预算的编制上，没法看清这个项目的全景。

还有一个财务战略性的角度，是华为在欧洲实践成功的一个观念。当年华为为了突破欧洲市场，当时给公司的一个承诺：三年盈亏平衡。只有看到3年，才能理解当初决策的合理性。

误区 6：经营分析是财务领导要看的

这个问题是不是这样？这要回到我们刚才讲的全面预算管理的定义。

刚才讲逻辑图的时候强调了，全面预算是一个闭环，它不是一个单独的静态的 excel 表。我们怎么样去闭环？经营分析就是一个闭环的重要手段。

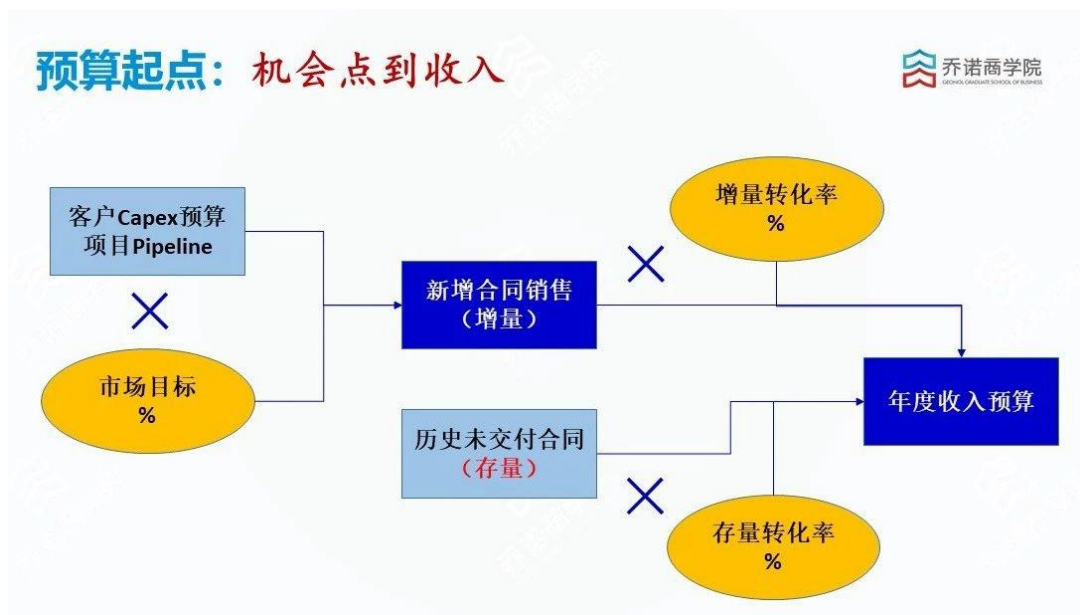


通过我们定的年度目标、季度目标，去跟实际执行对比，找到差异，分析是业务计划导致的还是其它导致的，然后进行修正，最终要达成企业的战略目标。

经营分析应该向谁去汇报？应该向全面预算管理的小组成员去汇报，小组的组长就是公司最高领导管理层。

向经营预算小组和全面预算小组的全体成员去汇报，才能保证战略的落地。我们千万不能把经营分析做成一个财务的小闭环。

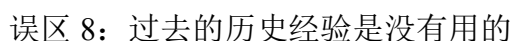
这个汇报应该叫业务计划及财务分析，前面是财务人员讲财务指标，后边就留给业务部门汇报，讲业务计划有什么偏差，成本有什么偏差，这样让大家一起去汇报，财务只是一个主导。



误区 7：经营析和预算没啥关系，是相对分离的

既然是全面预算，全面预算的闭环就是通过经营分析去找到实际执行中的差距，找到影响企业战略目标实现的关键，实施纠正，以保证公司战略目标的实现。

从这个角度讲，经营分析和预算都是全面预算管理的一个重要的组成部分。



有些企业说数据没有用，觉得对手的数据也没有参考价值，因为自己太特别了，是一个独特的企业。

我认为每个企业成功的基因确实有点不相同，但历史数据能不能参考，我觉得要分开来说。

第一个，历史数据是企业的财富，是企业的财务大数据。

最近社会上“大数据”“区块链”谈的很多，但总是忽略我们自己内部的大数据。

我们内部有那么多客户交易的数据、我们财务上过去几年的财务数据、每个合同的数据，我们能不能把它们整理出来，形成我们自己的一个“财务大数据”或者企业自己的大数据？

我们把自己的企业大数据整理出来之后，就形成了自己的基线。

比如说我跟一个客户合作了两年，签了 2 年合同，合同里面是 30 天回款，实际上每次都跟我谈，延到 60 天付款，那我就明白了，这个客户的基线就是 60 天才付款。

我们一直强调说一个企业逐步循环改进，循环改进的基础什么？是历史。当年惠普总结出来的一个工作方法 PDCA 循环，我一直认为是最好的一个经营管理工具。

第二点，竞争对手的数据

现在有很多的上市公司，通过分析竞争对手的数据，比如营销费用占比、成本占比，对比我们之间的差异是什么。经营策略有什么差异？在不同方面各有什么优势和劣势？在我们优势的地方增强，在劣势的地方逐步改进，这样能确保我们的竞争优势。

第二十三章 华为全面预算管理.ppt

“华为公司发展到今天，我自己没做什么实质性的贡献，如果一定要说有什么贡献的话，就是华为在分钱的问题上我没有犯大的错误。”

我们常常理解预算，就是一套表格、一套数据，华为对预算的定位是：第一，预算不只是个财务数据，还包括业务计划；第二，预算不是固定的，还有获取授权、预测与经营分析，还有核算与财务绩效评价。

通过预算承接战略、支撑业务，才能真正发挥财务人员应有的价值。

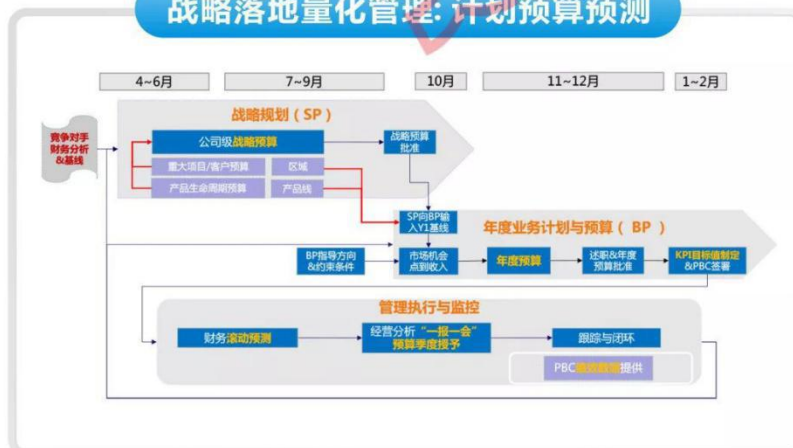
今天就帮大家整理了华为预算管理的 PPT。

1-从战略到预算

从战略到经营思想



战略落地量化管理：计划预算预测

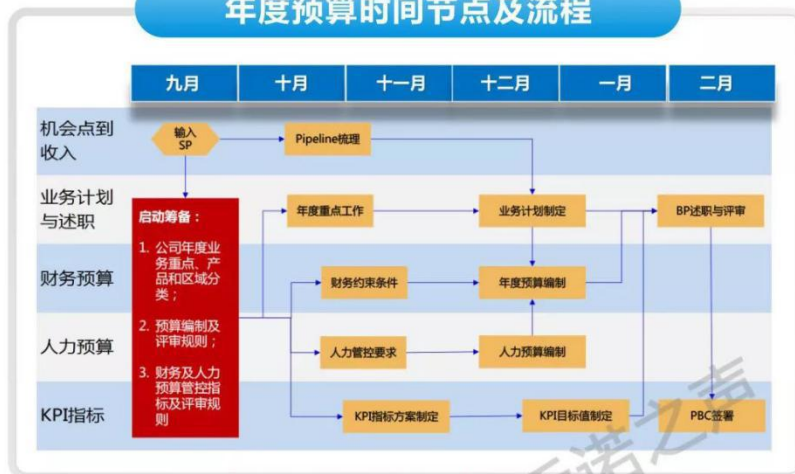


战略意图到具体经营指引

战略指标		战略诉求	关键目标
规模	市场占有率		Y3全球份额：24% Y5全球份额：32%
	商务降幅		年商务降幅不超过15%
效率	人均收入		Y5人均收入翻一倍
	人均利润		Y5人均利润为Y0的2.5倍
	综合成本降幅		年综合成本降幅不低于18%
	研发费用率		每年不低于10%
	销售管理费用率	3-5年改进到标杆企业水平	Y3 15%; Y5: 13.2%
.....			
.....			

2-预算编制

年度预算时间节点及流程

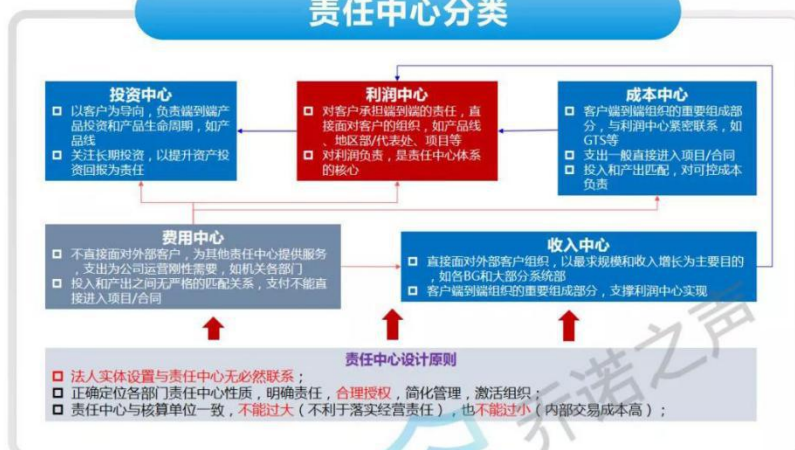


预算如何牵引不同的业务？



3-责任中心建设

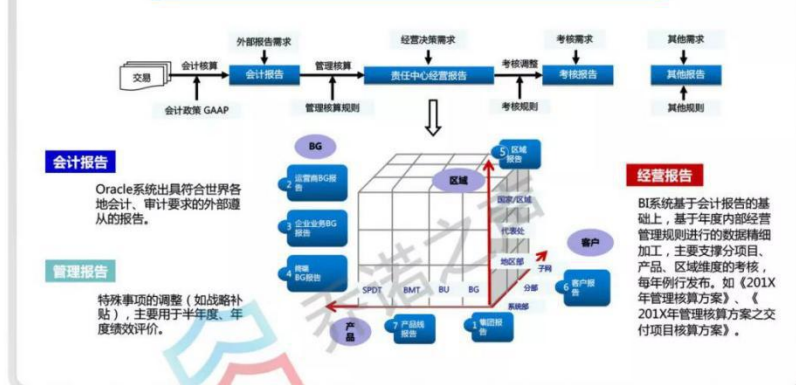
责任中心分类



多维经营组织



多维责任中心经营决策需求催生了管理核算体系



利润中心绩效考核指标设置



“呼唤炮火”的拧麻花结算机制



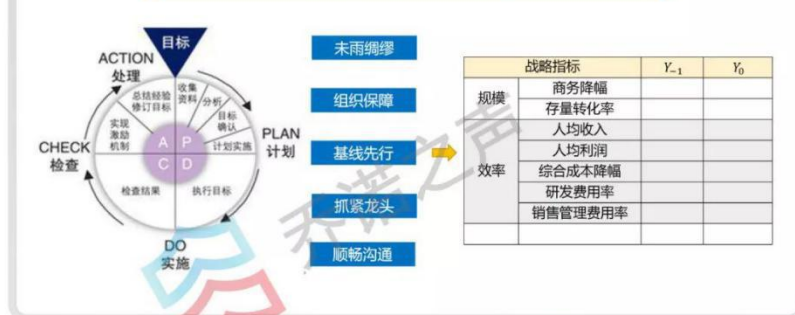


4-预算管控执行

经营分析“一报一会”支撑经营目标的执行管控



经营PDCA循环



IPD流程构建产品E2E成本竞争力

Charter成本目标承接SP/BP要求，在规划设计中构建产品E2E低成本能力。

E2E总体成本目标	该版本比上一版本总成本下降XX%				
环节	设备	物流	工程	维护	其他 (Sales)
分环节设置目标成本	\$xx, 下降XX%	\$xx, 下降XX%	\$xx, 下降XX%	\$xx, 下降XX%	\$xx, 下降XX%
目标成本分解到成本要素	1. 料本\$xx (分区域/场景) 2. 制造费用\$xx 3. 单板复用率	1. A/B/C箱体积 xx方 2. A/B/C箱重量 xx kg	1. 单站工程安装成本 2. 国家工时基线 3. 平均建站次数	1. 客户问题解决率 xx% 2. 板块坏损率 xx%	1. 产品包装设计准备度-报价项xx项
成本要素对应到产品设计规格	1. 模块化、平台化、归一化、ASIC 2. 供应商早期介入 3. 可采购性 4. 可制造性	1. 集成包装 2. 可供应性	1. 可安装性 2. 可测试性 3. 远程调测	1. 可维护性 2. 远程调测	SBOM\Designer\配置器

第二十四章 华为全面预算管理四大经验分享

24.1 强大的全面预算管理组织保证

华为的财务是中央集权直接管理，滚动战略预算可制定到 3~5 年以后，其预算体系的最高层为预算管理委员会，主要由总裁、副总裁及相关部长组成。下设预算管理部（归口财经管理部，但受 CFO 直接领导），拥有员工 32 人，其中半数以上是从各业务线抽调的业务骨干，业务人员直接参与预算可确保预算的合理准确。再往下是各事业部和销售区设置的预算分会，每个分会有 1~2 名预算员，如果是销售区还必须从当地招聘 1 名预算员。

24.2 自上而下的预算编制流程

在预算编制方面，华为采取“预算管理部 预算分会 基层预算单位”三级管理模式，由预算管理部制定并下发统一的预算模板，基层预算单位以 EXCEL 表方式传递预算报表到预算分会，预算分会进入预算系统将预算汇总报到预算管理部，经过几上几下的反复，最终在预算系统内形成年度预算报表。华为的预算编制体系以自上而下为主，自下而上为辅，预算管理人员的任务就是“推销预算”。总部根据年度收入目标、利润目标，以及成本等倒挤出管理费用额度，将编制原则下发。由于“上面”（即预算管理部）所掌握的信息已经相当完备，而且有一大批精通业务的预算员，所以制定的预算可行性很强，只需经过若干自上而下、自下而上的反复，微调后即可执行。华为预算编制的目标是象 IBM 那样，只有自上而下，无需自下而上。

24.3 四个层次的预算控制模式

在预算管控方面，华为按照“年度预算、季度监控、月度预警、周计划管理”四个层次对预算执行情况进行管理和控制。由于财务核算工作的复杂性，华为仍未将

预算管理 with 财务总账模块实现实时挂接，而是采取定期批量数据导入的方式完成实际发生数字的入库。员工利用预算管理系统对各种预算及实际发生的数据进行多维度的随意组合查询和汇总，定期编制客户化的（针对领导不同需求）企业运营业务分析报告，递交上级部门或领导审阅、批示，最后根据批示内容执行具体监控行为。华为相当于在 ERP 系统之外独立运行的一套全面预算管理系统，主要功能在于数据的集中处理上，包括预算编制、多维度综合查询等，而日常的预算管控工作主要依靠人工汇总的客户化分类分析报告来完成。

24.4 严格的平衡记分卡考核作保障

核算+考核=预算，只预算不考核，预算只能是空中楼阁，而考核预算执行情况工具莫过于平衡记分卡（KPI 关键指标考核体系）。华为的平衡记分卡应用始于 1998 年，把每个单位都称为责任中心，按照具体责任划分为投资中心、费用中心、成本中心、利润中心、收入中心五大类。华为提出了“预算三结合”：预算与经营管理相结合，预算与业务相结合，预算与 KPI 相结合。KPI 由人力资源部门组织相关部门共同制定，进行指标分解，并与效益挂钩。对于事业部来说，要求其利润增长率必须大于收入增长率，对于销售区来说，用以下公式表示： $\text{提成额} = \text{销售标准提成} * \text{销售额增长率} * \text{利润额增长率} * \text{KPI 完成率}$ 。

第二十五章 华为成功背后的内审

提起任正非，能让人想到的通常是“华为 CEO”、“低调朴素”、“亲和力强”这些。你恐怕难以相信：“网红”竟能和这位企业大咖联系起来。

不要质疑。就在4月中旬，一张任正非在机场深夜独自排队等出租车的照片，被发布到微博，瞬间位居榜首，之后也被刊登到各大媒体头条。备受追捧原因很简单：铸就了华为从两万到千亿创业神话的他，虽已过了古稀之年，出行也没有专车接送、助理拎包，而只是排队打车。

“网红”的头衔本质上还是源自他的低调。任正非虽低调，但却是独一无二，正是他特色的经营管理之道，成就了“华为，只有一个”的佳话。

而精美的地毯下，往往也会布满灰尘。华为今日的辉煌，却也离不开内审对“灰尘”的清扫。

曾经任正非出差日本，报销车旅费时，将洗衣费一同报销，经审计部发现后，对其进行约谈，要求退回相关报销费，甚至要求其写检讨。可见，华为内部审计的厉害之处。企业组织像人一样，从诞生之日起，就在迈向衰亡。而如何延缓企业走向消亡的步伐，保持常青，内部审计发挥着重要作用。那么，走到今天的华为，内部审计究竟有何成功之处呢？

25.1 华为内部审计超然的独立性

提起华为内部审计，不得不谈的就是它超然的独立性。企业组织和业界对设立内审的顾虑通常在于：(1)领导班子或一把手对内部审计不重视，内部审计部门形同虚设，如花瓶。(2)内审不像外审，身处企业之外，独立性充分。而华为内审则不存在这些问题。首先，任正非对内部审计极为看重，视为有效管理的一种方式。其次，华为设审计部，直接对董事会负责，立足公司管理部门之上，保证了其独立性。华为成功的主要原因之一是能将内部审计职能发挥到极致。而只有内审部门做到真正独立，才能有话语权，不受权利限制、制约，才敢于去发现问题、

披露问题，最终从根本上解决问题。独立性是审计的灵魂，也是影响审计职能发挥的关键因素。同时，独立性的发挥也保证了内部审计的权威性可实现，因此，内审职能的发挥，剩下的就是执行了。

25.2 华为内审早已不局限于财务审计

华为是以技术为主导的公司，与技术和系统相关的审计十分重要。同时，华为不断拓展的海外市场，内审需关注国际业务。因此，仅着眼于财务数据的审计，远远不够。所以，在内审组织框架中，除财经审计外，还设立了供应链审计、技术支援审计、综合系统审计和国际审计。华为，秉承“因地制宜”的思想，合理设计审计总体架构，有利于内审监督职能有效发挥，使其真正成为华为内部保障的最后一道安全防线。

25.3 华为建立了分层级的三级审计监控体系

(1)业务部门的自我检查。

(2)审查部门根据管理规定对各部门子公司的项目和业务进行流程审查。

(3)根据内部审计制度进行再度审查，从大的范围和层面对公司的各大部门和子公司进行内部审查，力图发现问题。这种分层级、有体系的监控更能防止业务风险，辅助业务部门达成目标，解决了审计人员覆盖面有限的难题，监控点下移到具体业务流程及独立稽核部门，使得监控例行化。同时，也使得华为的审计不再是简单的发现问题的审计，而变为了发现问题后积极反馈与解决。

25.4 华为内审注重往增值方向的转变

内部审计部门作为能直接接触企业重要业务审计的部门，应该说对单项业务的熟悉度，乃至企业整体的了解都会有一个全面的认识。因此，如果内审部门还只是局限于监督的作用，而没有充分利用其优势，对业务的流程进行检查的同时对业务的改进提出合理建议，简直就是资源的浪费。内审不只是提供确认服务，还应发挥作为咨询者的力量。增值型内部审计今后将会是行业发展的常态。而华为公

公司的内部审计部门早就意识到这点，已经走在了行业前列，其在了解业务流程的同时，站在专业的角度提出对流程设计本身改进的建议，更好地为企业的永续发展出谋划策。

25.5 华为内审能与时俱进，紧跟企业发展的潮流

随着时代、行业、企业的发展，企业面临的隐患也伴随而生，内部审计部门业应顺应趋势，不断扩大务涵盖的范围。华为内审对时代潮流和应运而生的问题有着独特的视角和清晰的把握。比如，华为的综合系统审计一开始只是对应华为公司的研发系统、营销系统及行政管理系统等常规业务的审计，但随着信息技术在企业内部的推进，企业在享受新技术带来的便捷的同时，内部审计部门也相应地增加了信息安全的审计，这也就使得企业能在一个更加安全的环境中运行。

华为的发展成功地帮我们验证了内审的作用，并为今后企业的内审建设上了生动的一课。我们应清楚地认识到：内部审计不只是为企业诊断病症的医生，更是帮助企业茁壮成长的营养师。目前，虽只有一个华为，愿通过企业内审的建设和完善，成就千万个“华为”。

第二十六章 称职的 CFO 随时可以接任 CEO

任正非懂财务吗？可能有人会质疑，但从他对财务的内容建设、财务对业务的支撑、审计与财务的关系，财务风险的责任划分等的理解和思考，恐怕大学财务专业教授都望尘莫及。

26.1 称职的 CFO 的标准

称职的 CFO 应随时可以接任 CEO。

财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务。

财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力。

没有项目经营管理经验的财务人员是不可能成长为 CFO 的。

CEO 下台，CFO 可以随时接任 CEO，这样的 CFO 才是我们希望看到的合格的 CFO。CFO 也是账务员工成长的方向，账务体系的员工多数人不懂业务，这样的话对业务的理解就不会很深刻，服务也只是机械的、教条的、无原则的、无价值的基础会计服务。如果你满足于只做一个会计人员，这是没有问题的，但是如果说你们还想更进一步的话，就必须对业务有足够的认识，否则你们的发展空间很狭窄。我们给财务提出了要求，我认为每个财务人员至少要能读懂合同，能够读懂不同的商务条款、验收标准、产品配置等等。有愿望长期在华为公司工作的员工，我希望你们能了解我们的业务，了解我们的产品。

26.2 财务必须承担监控责任

垂直建设的账务体系必须承担监控的责任。

共享中心应出具月度风险报告，向业务主管报告。并应定期向财委会汇报，并在公告栏上公告。

审计是司法部队，关注“点”的问题，通过对个案的处理建立威慑力量；财务监控无处不在，关注“线”的问题，与业务一同端到端地管理，提示并改进端到端的风险；道德遵从委员会，关注“面”的问题，持续建立良好的道德遵从环境，是建立一个“场”的监控。

我们账务系统是垂直到底的，这么多年我们始终保持账务的独立性，就是希望账务能担起“大坝”的责任，对业务行为应该有监督和制衡的作用。什么叫监督作用？比如，我们对项目的交付成本心中有数，当业务流入的数据出现异常波动和偏差的时候，账务就应该有这样的敏感性，多问几个为什么？多要求一些验证材料？让业务明白，账务不仅有服务功能，还有监控责任，监控重于服务。账务的垂直运作是在我们的内部运作机制中建立了一个筛子。这个筛子，把合规合理的东西筛过去，不合规不合理的留在上面，经过沟通、请示、汇报等方法来减少差错，这个差错不是财务数据差错，而是业务运营过程的差错。

财务的监控边界在哪里？第一，账务是公司的大管家，没有任何一件事情是不可管的；第二，业务要对风险负责任，财务要向业务提示这个风险的存在。财务发现了业务存在的问题，不只是向业务的当事人报告，同时应该扩大报告的范围。第三，监控与效率存在天然的矛盾，我们可以快速通过，并辅助事后回溯，也可以事前控制，说清楚问明白再让业务通过，这取决于我们对风险的判断和把握。第四，应该提供风险报表，这个报表就是一个公告牌，财务只承担风险的揭示作用，有关部门承担执行责任。第五，改进的责任在业务组织，财务部门也承担一部分责任，应该由业务部门制定改进计划，财务检查改进结果。在业务未达标前，应停止相应的财务服务。

26.3 如何处理监控与效率、创新的关系

快速通过及事后回溯相结合以建立业务的信用制度，按信用等级提供有差别的财务服务。

盲目的快速响应是对公司的不负责任。

有效监控将帮助公司各业务环节持续改进。

规范运营才是提升效率之“本”。

沟通要低调，报告要高调。

创新责任主要应由前端业务部门承担起更多。外部遵从仍是我们的首要责任。业务部门只要不在主观上故意犯错，就应该努力实现扩张。作为后端的服务与监控组织，就必须用筛子筛一筛，看看你有什么错误，筛出来提醒你。如果是主观上故意犯错就应该交给审计部门处理。

26.4 财务数据与变革的权衡

不能反映业务真实状况的财务数据是不准确的。

核算的深度与广度应与 IFS、LTC 讨论，并非越细越好。

要通过扩大报告范围的方式，公开上游业务环节的数据问题，才可能有效改进财务数据质量。

推行任何一个变革都可能带来短期的效率下降，2-3 年后进入变革稳定期后，公司的运营效率及质量应该有所提升。财务人员最重要的修炼和积累是项目经营管理，财务人员只有懂得项目管理，才有可能成长为全面管理者。

26.5 风险责任

业务承担所有的风险责任，财务提供风险分析和揭示。

业务不仅要增长负责，也应对利润负责，更应对法律遵从负责。

发现问题了，我也打不赢你，也吵不赢你，我把你登到管理优化报上，行不行呢？权利不是公司授予你，你就有权利，权利是需要自己去争取的。问题来了，你以

一种低调的方式和业务去沟通可能不听你的，但是你用高调的方式去写报告贴到网上去，他们就不得不理你。

首先，监控责任不仅仅是账务的责任，流程中的每个节点都有监控的作用，各地区、各系统的一把手是第一监控责任人，账务体系是其助手，审计是随机的，随时的，你不知道审计会在哪个点开展审计，账务与审计使得整个流程都处在恐惧中，这样的监控成本是低的。我们对每个员工的思想教育，就象宗教让你在思想上认识到不能做坏事。这是道德遵从委员员的教育与监管，它产生的是一个自律的场。因此，不能把所有监控责任都推给审计，否则就会有非常多的漏洞，多得我们自己都可能不知道。账务的责任就是要保证数据是真实的、可靠的，而且要保证账务的独立性。账务要建立业务的诚信度，诚信度低的，那么每单都可以查，响应速度也要降下来，诚信度高的，我就事后抽查，既能保证响应速度，也能履行监控的责任。

第二十七章 梅花香自苦寒来，伟大的背后都是苦难

十年前，华为财务总是被批评，被任总批评，被业务批评，被客户批评，被员工批评，我们就像无头苍蝇般手忙脚乱，疲于奔命。

十年后，我们还是会被批评。不过，此批评非彼批评，对财务的批评不再是指责，不再是抱怨，是期望，是包容，是等待，是推动，更是鞭策。我们就像树苗般渴望成长，努力成长，不断成长。

昨天，我们知耻而后勇，背负着压力，蹒跚着走出混乱。今天，我们谋定而后动，坚守着信念，努力构筑价值。“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”，感谢田涛老师为我们写下这个注脚，酸的、甜的、苦的、涩的，满满的回忆，真真的感受，就让它们陪着我们再次展翅高飞吧！

我相信，曾经并肩作战的同事，会为此流下热泪；我更相信，还要并肩作战的同事，必将更加意气风发。

27.1 打开作业边界

项目是经营管理的基本细胞，唯有扎扎实实地把每个项目管好，企业的整体经营才能保持稳健。我们为每个合同配置了项目财务，他们协助销售经理对客户交易习惯进行分析；协助交付经理展开细致的现场管理；协助账务团队完成准确的会计处理。他们扑在合同上，扑在项目上，跟着交付工程师下站点，跟着客户经理参加谈判，无处不在的努力，矢志不渝的执着，如星星之火般可以燎原。

某项目的 CFO（首席财务官），顶着炎炎烈日深入沙漠站点 120 公里，每月例行稽查站点支付情况，落实站址道路的修建计划，在实践中改进，在改进中实践，仅项目修路成本就降低 350 万美元；驱车至两千米深的大峡谷谷底，与站点工程师、分包商实地考察站址路况及环境，制定“峡谷站点交付成本的降低方案”，虽

然仅仅涉及十个站点，但项目财务团队骨子里分毫不让的执拗，得到了业务团队的高度认可。

2016 年，某国汇率大幅波动，未来的经济前景极为不确定，该国项目财务主动请缨参战，从后台走到前台，从内部走到外部，从支撑走到推动：合同谈判前，收集信息、仔细测算，匡算合同整个履约周期内可能的外汇损失；合同谈判时，现场参与汇损分担机制的条款谈判，即便是谈判陷入僵局，仍然有礼有节、尽职尽责地维护着公司的利益；合同签约后，一刻也不松懈地投入到项目经营上，跟踪我司交付计划，跟踪客户付款计划，主动协调两边的工作进展，尽可能地缩短现金流出与流入的时间敞口。

对财经团队来说，履行岗位职责是我们的必修课；没有写在岗位职责中的管理机会点，更是我们实现价值增长的选修课。

我们的目标就是要成为 ICT（信息和通信技术）行业的最佳财务实践者。

27.2 打开管理边界

2007 年，内控管理作为 IFS（集成财经服务）变革的子项目，开启了从零起步的变革大门。十年磨一剑，砺得梅花香。今天，内控意识、内控机制、内控能力已浸入到各个业务活动之中，业务在哪儿，内控就在哪儿，以“流程责任”和“组织责任”为基础的全球内控管理体系正在经营管理活动中发挥着独特的价值。

内控推行之初，财经被视为业务的对立面，内控目的似乎就是为了阻止业务快速通过。在混沌和迷茫中，我们渐渐找准了自己的定位，提出“内控价值要体现在经营结果的改善上”。沿着这个目标把内控工作揉细了、掰碎了，一个一个区域地沟通，一个一个组织地讲解，逐个确定本领域、本组织的内控建设目标。有了目标，就要承诺；有了承诺，就要实现。

某代表处内控团队推行的“自动化验收、开票与核销系统”，使得开票时间从 80 分钟缩短至 10 分钟，客户拒票率下降 98%。从内控的角度，流程化作业更规范、更清晰；从经营的角度，债权债务被准确确认，客户回款加速流入。

L 代表处内控团队同样围绕着经营痛点展开作业，他们选择的主攻方向是“客户 PO（订单）自动对接”。项目实施后，当年就减少了 3200 万美元的应收账款差异，减少了 1100 万美元的退货损失。

内控管理在“润物细无声”的过程中，实实在在地带来了经营收益，也渐渐被业务接受、认可。庞大的、复杂的组织在运转时，内控既是润滑剂，又是制动器。改善经营、优化作业，内控是润滑剂；分权制衡、数据透明，内控是制动器。控制不是简单的“卡”“阻”“守”，控制始终要以终为始地围绕着“多产粮食、增加土壤肥力”为目的。

27.3 打开控制边界

二十年前，任总就提出“业务为主导、财务为监督”的十字方针，我们从不理解到有点理解，从不接受到完全认同，逐步沿着这个方向持续构建专业能力。经营的目标不仅仅是“有利润的收入”“有现金流的利润”，更要关注经营结果的可持续性。

从 2007 年开启内控变革至今，我们基本构建了“4×3”的财务风险管理体系，基于三类风险、三角联动、三道防线、三层审结的设计，开展风险管理活动。

我们将经营活动可能面临的风险分为三类：战略风险、运营风险和财务风险。对每类风险所包含的风险事项进行澄清及确认，推动各风险事项的责任人围绕着“识别、评估、应对、监控、报告”展开风险管理的循环作业。目标是将系统性风险爆发的可能性降到最低。

设在伦敦、东京、纽约的财务风险控制中心，以专业视角对财务架构、财务策略、经营活动、调控节奏、压力测试进行独立评估，他们作为财务的“蓝军”组织，在财务的关键领域展开主动性审视，挑战“红军”权威，触发“红军”思考。目标在于管住财经领域的系统性风险及关键风险。

在业务流程中建立起事前、事中、事后的三道控制防线。第一道防线是各级业务主管，他们在作业活动中承担当然的流程责任及管理责任。第二道防线是内控与稽查团队，他们基于不同的方法、不同的角度，支撑业务主管有效承担流程责任。

第三道防线是审计组织，通过对“点”的不规律、不定期核查，形成对各个层面、各个领域的威慑。

三层审结，是指独立的 CFO 体系、中央集权的账务及资金组织所构建起的账实相符和账账相符体系。我们在各管理层级都配置了财务组织，从项目到国家，从平台组织到 Business Group（事业部），基本上，每位主管身后都有一名专职 CFO 在支撑他的工作。第二层审结是在会计核算的过程中实现，账务团队向前管住业务，确保进入核算的业务数据均符合流程及授权的规范性要求，确保每笔账务处理源于业务实质，做到账实相符；资金团队每日完成全球所有银行账户的对账工作，向前守住银行，确保每笔资金流动源于我司的账务处理，做到账账相符。

控制的目的是，并不是控制本身，而是“合理授权、有效行权”的制度性保障。通过对“面”的控制，保障企业能够持续稳健地经营；通过对“线”的控制，确保关键风险、系统性风险始终处于极低水平，不爆发企业难以应对的风险；通过对“点”的控制，帮助干部队伍在自我反思、自我改进中更加成熟。

接近炮火的队伍，拥有现场指挥权，敢于行权，积极行权；承担全球管理责任的组织，拥有后台监督权，合理授权，有效控制，这就是我们理想中的控制机制。

27.4 打开组织边界

一个组织，必须在开放的耗散结构中，勇敢地开枝散叶，积极地吸收能量，才能获得持续不断的成长动力。

在过去的两年里，我们努力打开组织边界，引入新鲜血液，获取全世界的优秀人才。2014 年 11 月，我们首次尝试在英国举行财经专场招聘会，迈出海外优秀学生获取的第一步。现在，我们的财经团队中，已有数百名来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁的优秀学生，他们正逐渐成为我们的新生力量。在他们身上，我们看到了改变世界、实现组织价值、驱动个人成长的强烈渴望，他们有激情，有冲劲，有方法，有耐心，有极强的学习能力、极宽的思维方式、极广的知识结构，让我们充满了期待，期待他们走得更稳、跑得更快，期待着他们早点绽放耀眼的光芒。

与此同时，我们贴近人才搭组织，贴近人才建能力。

税务规划团队、关联交易团队已经整建制搬迁伦敦，外汇交易和现金资产管理的一部分职能也搬迁到伦敦。我们发现，在欧美市场更加容易获取顶尖财务专家，他们有极强的专业经验、极佳的行业影响力、极广的资讯渠道，他们的加入，拉动着我们的专业能力快速走上新台阶，打开一道我们无法触及的思想大门。

能与这些令人尊敬的顶尖专家共事，是我们这些渴望成长的年轻人的最佳非物质激励。

27.5 打开思维边界

在一切边界中，最难打破的，就是无形的思维边界。只有打破思维定式的禁锢，积极尝试新方法、新工具；只有突破作业方法的边界，努力尝试新角度、新立场，才能跟上这个瞬息万变的时代。我们很幸运，能够在 ICT 技术的领先企业中成长，我们有机会、有能力、更有意识用先进武器装备队伍。

在会计核算领域，我们积极尝试自动化、智能化，将标准场景的会计核算工作交由计算机完成。仅员工费用报销事项，我们一年的单据量超过 120 万单，员工通过网络实现自助报销的同时，计算机根据既定会计核算规则直接生成会计凭证，并驱动银行付款指令生成；支付指令可以在两分钟内传递至全球任一开户银行。计算机同时又承担了每日银行账户的对账工作，自动核对每笔资金流动与会计记录的差异，将可疑交易弹出到人工后台进行再次核查。

我们在全球实施的 RFID（射频识别）物联资产管理方案，目前已经覆盖 52 个国家、2382 个场地、14 万件固定资产。RFID 标签贴在固定资产表面，每 5 分钟自动上报一次位置信息，每天更新一次固定资产的使用负荷情况。部署 RFID 后，全球的固定资产盘点从历时数月下降为只需数分钟，每年减少资产盘点、资产巡检的工作量 9000 人/天。资产位移信息、资产闲置信息及时更新，使我们在资产管理方面能够有的放矢。

在资金规划领域的四个大数据项目，展现出令人惊讶的创造力，“经营性现金流预测”和“分币种现金流预测”的大数据项目已正式上线应用。基于大数据模型，由计算机进行上万次数据演算和模型迭代，经营性现金流已实现 12 个月定长的滚动预测。

从历史数据的拟合度看，最小偏差仅 800 万美元。对于在 170 个国家和地区实现销售、收入规模约 800 亿美元、年度现金结算量约 4000 亿美元的公司来说，800 万美元的现金流滚动预测偏差，已经是极为理想的结果。

税务的全球作战大屏即将部署在伦敦，全球所有子公司的基本信息、纳税遵从情况、贸易路径、子公司滚动预测等，都将集成显示在作战大屏上，这将有助于我们在经营结果不确定、税收实践不确定的客观环境下，构建起一支“招之即来、来之即战、战之即胜”的高效的全球移动作战组织。

27.6 打开能力边界

财经团队的每个成长脚印里，都有说不完、数不清的故事，锲而不舍、艰苦奋斗、精益求精的工匠精神，支撑着整个组织前进。

存货账实相符项目的实施，在公司近三十年的经营史上，首次实现了站点存货的可视、可盘点、可管理。站点存货账实一致率，从 2014 年的 76% 提升至 2016 年的 98.62%；全球中心仓的账外物料 8800 万美元实现再利用；清理超期存货 7500 万美元；中心仓和站点存货的货龄结构大幅改善……这一条条、一项项可圈可点的成绩，再次证明了我们是一支“说到必将做到”的团队。2014 年，交付、供应、财经组成联合工作组，提出了“三年做到全球存货账实相符”的目标。言必行，行必果，如今，我们兑现了当初的承诺。

账务核算已经实现了全球 7×24 小时循环结账机制，充分利用共享中心的时差优势，在同一数据平台、同一结账规则、同一系统逻辑下，共享中心接力传递结账工作，极大缩短了结账的实际天数。24 小时系统自动滚动调度结账数据，170 系统无缝衔接，每小时处理 4000 万行数据，共享中心的“日不落”循环结账机制，以最快的速度支撑着 130 代表处、各经营组织及时获取经营数据。每月第五个

工作日，全球两百多家子公司均能按照本地会计准则、中国会计准则、国际会计准则的要求分别出具财务报告。

传统的财务服务，早已不再是我们孜孜以求的目标。

财经已经融入公司所有业务活动之中。从合同概算到项目回款、从产品规划到市场分析、从出差申请到费用报销、从资产管理到存货管理、从销售融资谈判到融资规划落地、从税务筹划到定价设计……伴随公司的成长，财经组织从“非常落后”走到了“比较落后”，又从“比较落后”走到了“有点先进”。看庭前花开花落，望天空云卷云舒，写不完，说不尽。

第二十八章 华为的成功离不开财务管理

提到华为的财务体系，绕不过这个关键人物，华为第一任 CFO 纪平。纪平既是任正非在南油集团的同事，也是华为最早的创始人之一。1987 年 9 月，任正非、纪平、郭平等入凑钱成立了华为，当时的华为找不到发展的方向，处在倒闭的边缘。纪平、张燕燕等女将组成了华为最早的财务团队，他们最紧要的事情就是融资。这是靠着他们的财务经验，华为在早期渡过一次又一次难关。

今天华为已成为世界级标杆企业，细数华为成功的原因，除了我们耳熟能详的奋斗者精神、股权激励以及重视研发等原因之外，严格的财务管理也功不可没。在开拓国内市场的那些岁月里，华为一直坚持异地任职制度，本地人不能做本地生意，有效地杜绝了各种腐败行为。另一方面，各地办事处也都严格执行“收支两条线”制度，销售人员负责打单却不经手钱，财务收支由总部直接控制，从而最大程度地保障了扩张中的华为不至于失控。

当然，后来华为的财务管理也是越来越规范，越来越严格。1998 年，华为开始引进 IBM 的整套管理制度，刚开始大动干戈的是研发和供应链部门，财务和销售部门没怎么动。2003 年，研发和供应链的管理咨询做完了，IBM 的咨询顾问也全部撤走了。

后来，任正非发现财务竟然成了华为的成长障碍。在 2007 年的一次内部会议上，他不无忧虑地说道：“我们的确在海外拿到了不少大单，但我都不清楚这些单子是否赚钱。”虽然从 2000 年开始华为已经开始做成本核算，但是还没有前瞻性的预算管理；虽然财务部门已经能够在事后计算出产品的利润，却没有参与前期的定价和成本核算……诸如此类的事情很多，使得任正非痛下决心，亲自给 IBM 时任 CEO 彭明盛写了封信，要求 IBM 帮助华为完善财务管理。之所以需要给彭明盛写信，是因为这也是 IBM 的核心竞争力，一般情况下并不愿意轻易示人。此后，IBM 全球最精锐的财务咨询顾问又进驻华为，启动了 IFS(集成财务转型)项目。

IFS 为华为培养了数千名合格的财务总监，他们深入华为各个业务部门(包括销售、Marketing、研发、供应链等)，把规范的财务流程植入到华为公司的整个运营流程，实现了收入与利润的平衡发展，这也是最近几年华为虽然营收增长放缓，但是利润的增长仍然不错的重要原因。这不禁让我们感叹：财务管理也是生产力！

2018 年 3 月 23 日，华为内部发文公布了新一届董事会选举结果，此次最大变化是：孙亚芳辞任公司董事长，由梁华接替；华为创始人、总裁任正非担任董事和公司 CEO，不再担任副董事长一职，由原华为 CFO、常务董事孟晚舟(任正非女儿)接任。

在华为，孟晚舟负责实施华为集成财经服务的变革项目，该项目实施能为各级经营组织提供更完善、更准确、更有价值的财务数据，促使华为持续为客户提供高品质的综合解决方案。

如今，华为账务核算已经实现了全球 7*24 小时循环结账机制，充分利用了我们共享中心的时差优势，在同一数据平台、同一结账规则下，共享中心接力传递结账作业，极大缩短了结账的日历天数。24 小时系统自动滚动调度结账数据，170+ 系统无缝衔接，每小时处理 4000 万行数据，共享中心“日不落”地循环结账，以最快的速度支撑着 130+ 代表处经营数据的及时获取。

说到华为其实大家并不陌生，对于这样一家伟大的公司，它每年还能维持一个高速增长，它是如何做到的呢？财经体系是如何支撑华为的竞争战略呢？

任正非谈到财经体系说的最多的是财务要融入业务，财务要为业务服务。那么，华为的财经体系中财务是如何为业务服务的呢？2018 年突然一篇文章火了，说任正非在一次财务的汇报会中，直接批评由他的女儿领导的财务团队，说他们不配合业务去走相关的流程，说财务还回家过什么年，批评是非常尖锐的。我在网上查了一下，其实这次批评早在 2015 年就发生了，只是不知道为什么又被大家给揪出来了，给财务圈引起了不小的反响。为什么会这样呢？因为大家无论是从财务的角度，还是从业务的角度，大家深刻的感觉到确实是存在这样的一些问题。

要弄懂一家公司的财务情况，要理解它的财经管理体系。要首先从明白它的

战略开始，只有弄清楚了一家公司的战略，我们才知道财务应该走向哪里，公司对财务的要求是什么。可以说华为的财经体系在整个行业里都是非常优秀的。华为倡导项目管理，区域财经，项目 CFO 等等，以及全球区域共享中心，这对很多公司都有很重要的借鉴意义和启示作用。华为每年投入非常大的一笔经费用于公司的流程变革项目和管理咨询上，一般的上市公司和一些小企业，往往是不具备这样的条件的。我们有一些好的战略形式，包括一些管理思想、财务理念在一些公司是需要的，或者是可以借鉴的。通过整个系列课程的学习，希望大家可以取华为之所长，为己所用。

一、敢于投入，坚持投入

华为在战略上一直强调的是要敢于投入，要坚持投入。因为华为的价值是由业务创造的，而财经管理的主要任务就是要服务和监督好业务过程。从财务的视角看待价值创造的过程，我们首先要从善于投资的视角来看业务，从战略的视角看投资的机会。因为机会通常是很短暂的，而我们只有抓住战略要舍得投入，敢于投入，才能够取得胜利。华为是敢于投入和善于投入的。其次，华为坚持力出一孔，就是要集中自己的优势力量，聚焦于某一块，然后有所为有所不为，坚持主航道。自创立以来就坚持把有限的资源投入到自己的主航道，这样一个原则。这是华为成功的一个要诀，同时也是华为的财务资源投入必须坚持的一个首要原则。最后，在大的机会面前，华为不会机会主义，特别像华为是深处深圳的坂田，其实在 2015 年有股票，又有房地产，华为面临的机会主义是很多的。包括任正非自己也说了，我们不是没有机会去抓住这些机会主义做投资赚钱，但是我就是不做，我为什么不做，因为华为不要机会主义，不要为短期利益所动，它不要纠结于沉没成本，它要坚持的就是要敢于投入，坚持投入。

当出现成本和机会冲突的时候，到底是要机会还是要成本，很多公司都会面临这样一个取舍。华为的取舍的优先顺序，首先坚持的是节约是节约不出华为公司的，所以华为的财经体系既要关注成本，更要关注价值创造。这就给华为的财经体系给出了一个提纲挈领的指导。而华为的方针就是要保持合理的利润率水平，加大对未来的投入。坚持以客户为中心，给客户和合作伙伴让利，最终不是为了利润最大化。任正非也说了，华为的最终目的不是股东利润最大化，而是以客户为中心。所以说既然华为坚持以客户为中心，华为的方针只是维持一个合理的利

润率。这样的话，其实就给整个财经管理体系提出了要求，华为的首要目的不是利润最大化，所以做财务核算的时候，不是要先把利润做大。但是华为要不要做大利润呢，显然是要做大。我们从华为 2003 年-2010 年做的利润中心、责任中心，其实就是要最小化业务核算单元，让每个单位都能够创造利润。最后，华为坚持开放、竞争、合作，是华为不断提升核心竞争力，建设良好生态环境的一个基本方针。2018 年是华为成立 30 周年，对一个人来说，30 岁是一个人成家立业，迈向事业高峰的阶段，基本上这个时候我们的事业都处于一个稳中有进的阶段，而华为在这 30 年中也是经历了从国际化向全球化的一个过程。华为公司的前 20 年、30 年都是走向国际化，是以中国为中心走向世界的，而它后二三十年的一个时间，以至未来，它是一个全球化的，要在全球范围内广纳银财，把战略能力中心，建设到战略资源聚集的地方去。也就是说华为可能在美国华尔街建立相关的财经风控中心，因为华尔街是世界上风控体系非常健全的一个地方。同时在英国的话，如果那里的人力资源比较丰富，而像日本和德国讲究精细化管理，在生产制造商做的比较好。那华为有可能在日本或德国成立相关的一个精细化研究中心，或者相关的一个制造中心。所以说华为坚持战略资源聚集到有资源的地方去，把那些地方分别打造成自己的战略中心。

在华为以前的发展体系中，各个地方的战略中心往往是研发中心，比如，美国，中国北上广等一线城市，还有发达国家的一些重点城市。用任正非的话来说，单纯以研发中心构建战略能力中心是狭隘的。那华为以后就是把所有的能力中心都对应到相关的资源聚集的地方去。比如也有财务相关的能力中心，也有人力资源相关的能力中心，包括生产制造那些能力中心，他就会构建出很多个能力中心出来。以上这些就是华为业务的大战略，也是华为公司财经的战略指导。

华为在敢于投入、坚持投入上坚持的是什么呢？它坚持的是整个战略的目的都是要加强扩张，加快扩张。因为生产和销售往往是落后于研发的，生产和销售往往是在研发的两年之后才会看到效果，所以说研发投入是有滞后效应的，研发投入一定会让一家企业在后面的一段日子会比较难过。在这个时候，华为坚持的是只要有饭吃就行了，有饭吃队伍就会存在，没饭吃规模再大也不行，有饭吃队伍就会存在，以后战斗力就会慢慢发挥出来。当发现战略机会点的时候，华为就会千军万马的压上去，进行后发式的追赶。所以说任正非对华为的要求就是，公

司要敢于用投资的方式，而不是用人力的方式把资源背上去。这就是华为作为一家大公司和小公司在创新方面做得不一样的地方，而在华为有这样的信心、有这样的自信进行这样的创新。这样的一种创新方式也是任正非在用农夫精神背上轮船，这样一个讲话中提到的。所以说任正非对华为的要求就是舍得打炮弹，要用现代化的东西抢占制高点。华为为了抢占一个制高点，不惜大量的武器，大量的炮弹，集中所有的优势去抢占它。所以华为是坚持用最先进的工具做最先进的产品，敢于投入，坚持只有把天下打下来了才能赚更多的钱，所以说它舍得打炮弹。把山头打下来了，下面的矿产都是它的。

所以华为每年坚持 15% 的研发投入，坚持弯道超车，特别善于反周期成长。什么是反周期成长呢？就是在经济大势出现下滑的时候，华为加速成长，譬如在 2000 年，有一段时间华为面临内外交困，濒临崩溃的绝境，在那个时候按照正常的逻辑，企业应该修整队伍，等待下次机会来临，但是华为没有这样做，反而在 2000 年加大投入，经济危机过去之后，华为就一下子长大了。华为不做投机，如果把比赛分为三千米长跑和一百米冲刺的话，华为要跑的是马拉松，所以它要坚持的是马拉松的精神，慢慢的跑，持续的盈利。所以，任正非对华为的要求就是他强调终端要有战略的耐性，要耐得住寂寞。当一个公司匆匆发展的时候，比如像终端做手机消费业务，这时候如果几十部或者几百万部出现问题，那就会毁灭华为的整个终端，所以，华为在发展的时候也在适当的控制规模，保持战略耐性。根据最新的数据统计，华为的手机出货量在 2017 年已经跃居第一名，已经超过了苹果。所以说只有踏踏实实控制了欲望，控制了发展的速度，华为才能避免或者少犯错误，如果大家都鸡血沸腾的时候，就是犯错误的前兆。华为有差不多八万多的研发人员，在每年的研发经费这有 20%—30% 是用于研究创新的，还有 70% 是用于产品开发的。华为把销售收入的 10%—15% 作为研发经费，这个比例基本上固定不变的，未来华为的研发经费会逐步提升到 100 亿—200 亿美元，这个也是差不多的。我们可以算一下，按照胡厚崑介绍今年华为的营业收入会达到 6000 亿，按照华为 15% 的研发经费就是 900 亿人民币，900 亿人民币就超过了 100 亿美金，所以说未来华为的研发经费会逐步提升到 100 亿—200 亿美元之间。

二、创新聚焦创造价值

华为的业务分为三大块：一个是相对业务，第二个是营商业业务，第三个是企业业务。在胡厚崑的 2018 年致辞中可以看出华为又新增了一项业务叫云平台业务。华为的所有战略都是围绕着公司的核心竞争力开展的，而公司的核心竞争力就是在这四项业务，或者是围绕之前的三项业务做的。所以说，它在产品的战略上一定是清晰的，它明白什么东西能做，什么东西不能做，如果每个东西都自己做的话，在某些方面可能就不能形成自己的优势，所以它不能什么都自己做，要敢于放弃，而且华为也是懂得放弃的，因为它明白它自己的主要业务、主要战略是什么。华为、任正非也深刻的明白了一个道理，就是他不可能在所有的领域都做到世界领先，不要看现在华为的手机做的这么好，但是华为再去用自己的资源做其他业务，能不能再像手机业务一样做的这么好呢，不一定。据说当年华为最早提出要做手机业务的工程师，当时被任正非痛批，据说这个工程师已经从华为离职了。所以说，华为的每一个战略选择都面临着思考、淘汰、做与不做这样一个过程战略决策出来。所以，它不可能在每一个方面都做到世界领先，只能是收缩在一块或者几块的领域。非航道领域，如果交不出利润的话，华为就会缩减。

华为坚持一个观点就是：要把优质的资源向优质的客户倾斜。客户越优质，华为就会把越优质的服务人员、业务人员派去给客户服务。所以华为对优质客户的服务一定是做的很好的。作为财务的 CFO，也要明白这个道理。如果看到在某一个客户上的投入特别大，要看一下他是否是优质客户。一定要明白华为的优质资源一定是向优质的客户倾斜的，如果在优质客户那里赚到钱的话，华为会以优质资源配置的方式再返给客户。同时华为坚持保证在客户上的投入，这是华为一直不会改变的策略，因为华为坚持以客户为中心。不片面追求费用率的改进，就是面对业务发展线设立一个过于严苛的费用率标准，这样是不行的。费用的预算和授予都要在客户见面的费用和内部运作的费用分开进行。意思就是要分清楚销售费用的投入到底是真正的用于为客户服务，还是只是内部的资源的一种消耗，像行政办公人员、商务人员这些费用要分开核算、分开预算。分开预算之后，华为是保证对客户的投入，不能压缩，而且对客户的投入和产出指标挂钩，实行这样一个弹性管理机制。就是说某一个客户的投入和产出是挂钩的，就是说如果这个客户的产出表较高，那对他的投入也可以相对比较高，所以这样就形成一个良性的配置比例。

三、华为绝不走低价格、低成本、低质量的道路

任正非说华为绝不走低价格、低成本和低质量的道路。其实，华为选择的是聚焦的战略、差异化的战略。差异化的战略很明显的一个特点就是要求公司的产品的价格要保证公司的适当的毛利，这样的话绝不是靠低价格所能达成的，低价格不是聚焦战略的一个选择。所以华为不走低价格、低成本和低质量的道路。因为低价格、低成本和低质量的道路不适合华为这样一个高科技的企业，因为华为要提高内部运作的质量，通过提高运作质量降、低运作成本，来提高产品的竞争力、毛利和盈利水平。所以说在华为的预算考核中，也是会要压缩成本，但是它压缩的是内部运作的成本，而不是对客户和供应商的相关管理费用。任正非也要求各个部门要做预算考核，任正非对预算考核的要求也是财务人员要理解和学习的一个方面。你在企业里面是否理解了老板的要求呢？也就是说你是否理解了公司的战略呢？只有了解了公司战略，做出的预算才是符合公司未来发展需要的，才是老板需要的，不然的话，财务做预算会做的很累，发现做了之后总是被老板批评，总是被老板骂，为什么呢？因为你不理解公司的战略。

华为卖产品从来不会主动降价，它要做的是改善客户的服务，所以华为坚持努力提升盈利能力，降价是不能提升盈利能力的。提升盈利之后就把超额的盈利拿出来分掉，除了给华为内部员工发工资（华为员工的工资是很高的，平均年薪是 60 万）还要通过对客户提供高质量的服务把这部分超额的盈利消耗掉。作为财务人员，如果我们发现在客户服务方面花了很多钱，跟任正非建议这个钱能不能不要花了，那你就没有搞懂老板的想法，你就没有搞懂公司的战略。因为，任正非坚持的就是通过高质量的服务提升公司的盈利能力，然后以客户为中心，将一部分盈利用于给客户提供高质量的服务，更优质的人才，满足客户对服务的要求。所以华为从来不打价格战。虽然华为的手机很便宜，几百块的也有，几千块的也有，但是其实华为手机的利润是保证了的。在不同的国家、不同的地区、不同的产品都有相应的定价策略。所以华为坚持不卖低价，如果卖低价发工资的话，那华为的员工就没有那么高的工资，它的人可能会跑掉了。所以华为坚持的就是，提高质量，卖出好价钱。

我以前看过一本书《从卓越到超凡》，这本书写的非常好，它说，一家公司如何实现从卓越到超凡呢？要坚持三个标准：第一个标准是坚持收入先于成本；

第二个标准坚持品质先于价格；第三个标准是坚持前两点。其实，华为坚持的就是从卓越到超凡应该所坚持的策略。

当市场上竞争非常激烈的时候，别人家都在降价的时候，华为不会降价。它说，大家都降价，华为不降价，因为华为这么大，大家都降价，华为也降价的话，大家能打过华为吗，肯定打不过，最后的话华为就把大家逼到死路上去了。这显然是任正非不想看到的，因为在任正非的思想理念就是要加强和客户的合作，加强同供应商的合作，要赚钱大家一起赚钱。所以说任正非在公司里曾公然要求下面的员工，他说：“你们不能说今年我要打倒苹果，干掉思科，不能这样说的，因为华为坚持的就是，要和大家一起发展，因为如果你在战场上树敌太多的话，大家都来攻击你，你的处境就很困难。就像我们打篮球一样，在 NBA 里如果有一支队伍里有一个明星特别厉害，那对方在和你打比赛的时候就会针对你的头号得分手设计战略，千方百计的限制你，这样的话，打比赛就打的非常困难。”

最后，在华为的核心价值观里有一条非常重要的就是开放、进取，开放和进取不是一个变换的系统。大家前一段说乐视建立了自己的闭环系统，用自己的硬件绑定自己的软件，不和其他的平台发生交集，这是一个闭环。但是华为坚持的是开放和进取。任正非曾经说过这样一段话：“我们一定要避免建立封闭的系统，要建立一个开放的体系，不开放就是死亡。如果我们不向美国人民学习他们的伟大，那我们永远战胜不了美国。”所以说华为向美国学习、向 IBM 学习、向思科学习，最后它战胜了思科，在手机上战胜了苹果。

华为也给供应商活下去的一个价格基础，不主张恶性的市场环境。它不会跟供应商一再的砍价，把供应商压缩到不能活的地步。如果供应商不能活了，那他就不会跟华为合作了，他就会去寻找新的合作伙伴，华为也得寻找新的合作伙伴。其实要通过华为的供应商体系认证是很困难的。华为找供应商是不是就得做认证，认证过程也是成本。所以华为在大到一定程度时，和供应商建立了战略性的合作关系，这样就能保证所需要的物料，器件能够源源不断的供应上来，保证公司快速的发展。前一段比较火的锤子手机，后面为什么做不好呢？为什么断货了呢？其实就是没和供应商搞好关系。别人定了东西，生产不出来，客户拿不到手机，那企业怎么能做得下去。华为不一样，华为坚持开放、进取、竞争、合作，与客户和供应商都维持了一个良好的关系，最主要的是在财务上坚持了利益分享，通

过对客户提供优质的服务把收益还给客户，通过不主张与供应商的恶性竞争，让供应商维持合理的利润，这样来维持它和客户以及供应商的关系。内部通过提高内部员工的薪酬，提高内部员工的满意度，分享利润。所以说华为坚持，只有当客户和供应商维持了他们的利益，华为才能得到客户和供应商的认可、支持和协作。这样客户与你共同成长，大家都可以活得很久。

在我们身边会经常看到这样一个现象，很多华为公司出来的人都创造了企业，反而转过来之后成为了华为的供应商。这和华为的政策和策略是有关系的。因为华为坚持的政策就是坚定不移的对外开放、对内开源，对于供应商的生产线不一定要入股或者自建，坚持的就是诚心诚意和供应商做好价值的分配，只要供应商东西做的好，华为有些东西可以自己生产，但是就是给供应商去做。这样的话就把一部分的利润分配出去了。集中优势资源做更擅长做的事情。

最后，任正非提出要建立不同的能力中心。华为现在已经建了很多的研发中心。在 2012 年任正非提出要在日本建立以日元为中心的结算中心，在欧洲要建立以欧元为中心的结算中心，这样华为在多元的融资体系以及资金结算领域中就会发生很大的变化。任正非举了一个例子，世界上软件做的好的公司，除了一家在德国之外，其他的全部在美国。在这种情况下，任正非觉得应该在西雅图建立一个软件的研究所，这样就可以把软件做的比较好。美国的创新机制、创新精神、创新力是很强的，华为这时候就说自己不能故步自封，一定要把战略能力中心放到战略能力资源聚集的地方去。

华为在全球化的过程中，坚持本地化。华为在欧洲的机构是欧洲公司，而不是中国的公司，在日本的机构是日本公司，也不是中国的公司，所以从意识上已经本土化了。这是现在很多中国公司做不到的，在国外建立了很多办事处，其实还是中国人在管理，这样就很难真正的融入到当地去。一个企业建立本土化必然要花费很大的人力、财力、物力，但是要把本土化做好，最终还是要依赖本地人去做。其实这也是在本土化过程中，很多的中国企业所面临的很大的困境。华为在进行本地化过程中，首先会引进本地化的优秀人才，把优秀的人才作为种子，优秀人才往往各方面的待遇都非常高，但是引进高质量人才作为种子后，数量变多了，通过高质量优秀人才就把整个体系，管理水平、研发设计水平提升起来了。所以说华为的销售、服务和财务，快速的人员本地化的过程，是它坚持的一个大

的原则性的方针。既然公司大的原则和方针就是要海外人才本地化，那作为财务也要理解公司的战略。如何设计财务的架构呢？境外的架构呢？这是应该思考的一个方向。

第二十九章 华为财经如何动态的管理各类不确定性的风险？

近期新冠肺炎导致各家企业开工延迟，必然会对各家企业的年度经营目标的达成产生重大影响。如何能够控制不利影响？是保收入还是保利润？为了降成本是不是需要减员增效？这些都是企业目前需要面临的很严峻的现实。针对以上的问题，结合华为实践，我们来探讨在华为的预算管理机制中，如何动态的管理各类不确定性的风险？

29.1 华为成功背后的财经密码

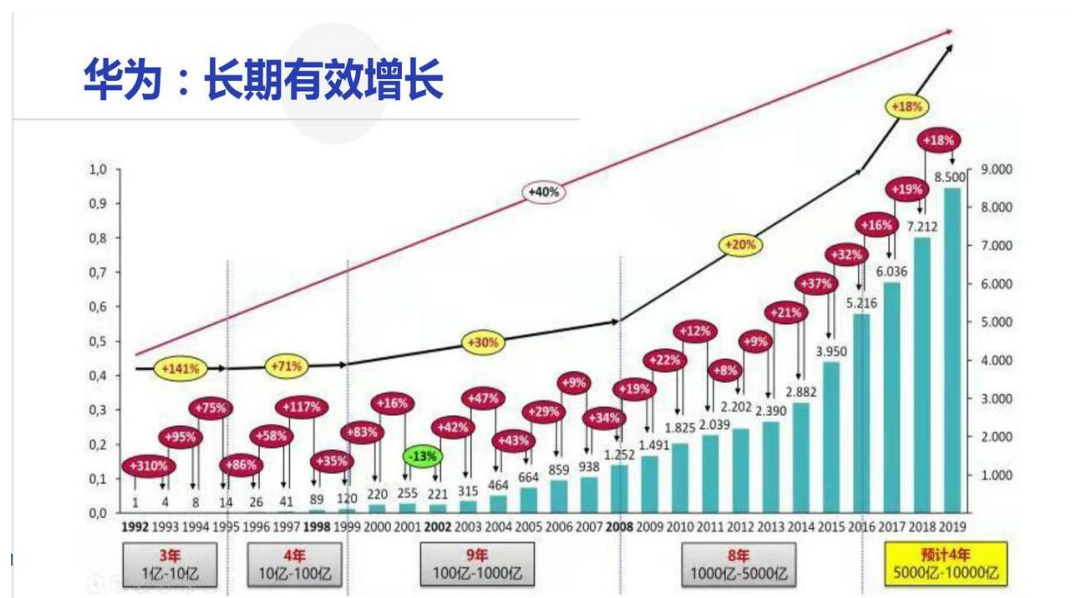
1、华为经历的各种风险

华为公司近年最大的新闻，应该就是 2019 年 5 月 16 日的美国实体清单事件。这个事件的直接后果导致华为手机无法使用谷歌的操作系统和相关的 GMS 服务，也间接逼出了华为的备胎鸿蒙系统。即使这样，在美国政府的极力打压之下，任老板在多个场合表示，2019 年并不是华为最困难的时候，为什么任老板有这样的一个表态？我们就带大家回顾华为历史上的种种黑天鹅事件，让大家理解任老板讲这句话背后的底气所在。



1997 年的干部大辞职解决了干部管理问题，形成了干部能上能下的一个企业文化。后来又赶上了内部创业，培养了华为的竞争对手，最著名的就是港湾。2001 年再赶上 IT 泡沫的破裂，任老板写下了著名的文章《华为的冬天》，2003 年思科起诉华为侵犯知识产权。从财务数据看，华为在 2003 年的年收入才 315 亿，2019 年，华为的年收入已经达到了 8500 亿，现金流估计应该有 2000 到 3000 亿人民币。所以 2003 年的华为和 2019 年的华为不可同日而语。如果思科像现在的美国政府一样，采用各种手段极力打压华为，那么 2003 年华为面临的压力，大家可以想想，应该比 2019 年远远大了很多。所以这也就是任老板为什么说 2019 年并不是华为最困难的时候，因为华为现在的规模和资金储备有足够的实力。

再后来，华为赶上了研发方向之争，就是要不要投入小灵通？2005 年，再赶上美国的次贷危机，全球经济下滑，2012 年转型成立了 EBG 和 CBG 也就是企业业务和消费者业务，2012 年没有完成经营目标，从零起飞重新出发，再加上历史上的上市事件。你会发现，华为在发展过程中全面经历了各种政治风险、经济风险、法律风险、运营风险等等，所以对于这次新冠疫情的影响，华为已经有足够的预案去应对这次新型疫情的影响。也正像任老板一样的自信，2019 年并不是华为就困难的时候，我们也相信，2020 年也不会是华为最困难的时候。



2、风险后的华为财务表现

在华为经历了这么多黑天鹅事件之后，那华为相应的财务表现怎么样？2019 年华为年度收入基本年均复合增长率达到 40%，其实我们看最近的从 10 年开始，最近的 3 年左右，年复合增长率也在 18% 左右。过去这么多年，我们看一下华为唯一一次的收入下滑，是在 2012 年华为的冬天。其他年度收入增长只有 2007 年碰上了美国次贷危机，和转型期的 2012 年和 2013 年的这三年的年度收入增长低于 10%。你会发现，其他所有年份的年度收入增长均大于 15%。也就是说，华为公司并没有因为黑天鹅频出而停止增长，而且增长得还不错。那么华为成功的密码是什么？最有权威的说法，那应该是任老板自己的说法，我们看一下任老板是如何回应华为增长的秘诀。



华为成功密码

当姚洋教授和我问任先生，他觉得**华为成功**的核心点是什么？他回答说：**还是财务体系和人力资源体系。**

任先生介绍说，华为的财务体系已经形成全球统一的会计核算与审计监控体系，并具有绝对的全球财务系统的领先优势。华为在15年前就已经做到“财务集中管理”，打破了法人实体概念，**重新构建了公司的运行逻辑，使得华为在全球经济不济的当下，能够逆势上扬，获得骄人的业绩。**

3、华为财经的成功密码

2016 年底，城镇化教授拜访了任老板也提出了同样的问题，并写下了《围炉日话》这篇文章，我就把其中的关键内容摘录下来。任老板认为：华为财经和 HR 是公司持久增长的关键，华为财经重新构建了公司的运行逻辑，使得华为公司在

全球经济不济的当下，能够逆势上扬。这句话就是指华为的预算管理机制或者说经营管理机制。那么如何理解这句话？

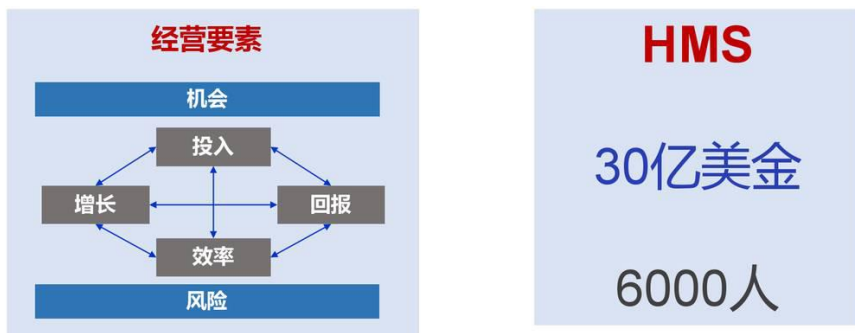
预算的资源配置能力，构建长期有效增长基石



这张图片是华为著名的宣传图片，其背后想说明的是公司的资源是有限的，预算是一个工具，他重要的职能就是把有限的资源用到需要的地方去，也就是优化资源配置。通俗地讲，就是好钢用在刀刃上。所以说，华为在预算中特别强调：如何把资源投入到能够保证华为长期增长的产品或市场上去？所以说，在华为的每年预算中需要体现，我今年的投入对于公司的长期竞争力的帮助是什么？大家也知道，对长期竞争力的认识是建立在一定的假设基础之上的，同时，假设也是有一定的风险的。所以，华为预算不仅仅是输出几张预算表格，还需要输出影响预算的重大风险和关键假设，重大风险和关键预算假设也应该视为全面预算的有机组成部分。

给大家举个例子，华为欧洲是华为主要的收入和利润来源。但是在欧元区签约，基本上你的签约币种是欧元，那么华为公司做预算时用美金作为基础货币，也就是说，把欧元转成美金。但其中有个很重要的假设，假设欧元兑美元的汇率是多少？如果说我们假设是 1.1，那么到年底实际上是 1.05，那我们就可以看出来，年底预算能不能完成？到底是欧洲弟兄不努力还是因为欧元汇率的变化导致了实际折成美金的收入数据会有偏差。所以说，我们总结就是预算的重大风险和假设应该是预算的有机组成部分。

战略指引下的年度预算白皮书



- **风险**：通过合作、自主开发布局卡脖子的部件和系统，确保恶劣情况下的项目交付和业务稳定
- **业务连续性管理**（Business Continuity Management，简称：BCM）

29.2 华为预算管理机制中，对于风险控制部分是如何考量及如何从财务的角度去控制风险的？

1、预算白皮书

华为在预算过程中是如何管理风险的？华为在启动预算之初会输出预算的白皮书，从机会、增长、投入、回报、效率和风险这6个方面或者6个要素来对预算提供什么给出方向性的指导意见，这个指导意见又来自于对战略意图的归纳和总结。在实体清单事件下，大家可以想象华为面临的风险是什么呢？通过合作自主开发布局卡脖子的部件和系统，确保恶劣条件下的项目交付和业务稳定。大家听到这句话，这个风险指导方针会让你联想到什么？也就在这个方针指导下，华为的手机鸿蒙操作系统，尤其是它的生态HMS被提上了日程，战略投入30亿美金来建设这个生态。同时，增加了6000多人的研发人员解决卡脖子部件和系统，这6000人仅仅是研发人员并没有包括行政管理人员。但这6000人不仅仅是针对鸿蒙操作系统，还有其他的卡脖子的部件和系统。所以你会发现现在这样的风险管理方针之下，6000人而且只是研发人员，资金才30亿美金用于鸿蒙系统的生态建设。这些都是为了系统解决生存风险。

2、BCM

从 2019 年开始，华为一直有一个默默无闻的管理流程，过去一直在后台，现在走到了前台，那就是业务连续性管理（BCM）走到了前台。这个流程就是为了公司的业务能在恶劣的情况下保持项目的交付和业务稳定，这个流程涵盖了公司的所有的各个流程如销售环节如何跟客户增加粘性？研发领域如何解决卡肚子的系统和部件？采购如何保证足够的库存？甚至我们财经的资金怎么样保证？银行的畅通都会涉及到。所以你看到华为公司早就准备好一些流程了，而不是因为美国打击才完善这个流程，这个流程一直都存在，所以说华为应对各种风险的流程和方法一直存在，绝对不是临时抱佛脚。所以，这个流程和制度的建立，也是华为能够应对美国打压的一个很重要的方面，我相信华为 3 年之后一定会战胜美国。

3、如何兼顾当期和长远？

在华为，战略投入就是跟这 30 亿美金直接相关。大家知道，人性是自私的，想学好华为的经营管理或者预算管理，需要理解这个大前提。在短期奖金的诱惑面前，很少有人会主动去看公司的长远利益。所以华为公司在预算中通过集团战略投入的方式，将涉及公司长期利益的当下投入（就是今年投入，但是会影响到长期的利益），这份投入纳入到集团名下不纳入到各个作战部队的考核，这样就兼顾了长期和短期的利益。也就是说，作战部队这个战略投入是集团来承担的，你不需要管，你只要关注你的短期奖金利益指标就可以了，让集团管理战略投入，这样就达到了均衡。在预算编制过程中，目标定下了之后怎么样确保能够得到执行？要考虑考核指标设计如何确保每个业务人员主动去关心涉及公司长期利益的事项。

考核指标设置牵引长短期利益平衡

		
多产粮食	增加土壤肥力	内外合规
指标计算 50%~70%	述职评议 30%~50%	述职评议扣分项
• 合同销售 • 收入 • 贡献利润 • 经营性净现金流	• 客户关系与客户满意度 • 战略山头项目 • 竞争项目运作 • 关键人才获取与发展 • 对他人产出的贡献 • 利用他人产出更好贡献	

4、如何牵引业务人员关注风险？

如何在考核指标设计上牵引业务人员关注风险，关注公司的长期利益，确保公司业务长期增长，确保业务的连续性？也就是 BCM。在利润中心的考核上，华为将利润中心的考核指标分成三大类：多产粮食、增加土壤肥力和内外合规这三方面。增加土壤肥力和内外合规，跟长期增长和应对风险相关。比如说，我们增强客户关系及客户满意度，就是为了跟客户建立长期利益同盟，也就是在发生风险的情况下，客户仍然会选择你坚定不移的跟你走，比如，最近在美国政府的极力的鼓吹和打压之下，欧盟和英国政府均表态在 5G 领域，他们并不禁用华为。也就是说，华为公司在欧洲的长期经营增加了土壤的肥力，即使在这样的严峻的形势下，欧洲的客户仍然会选择华为，也就是确保了华为能够生存下去。所以说，我们通过增加土壤肥力跟客户长期利益同盟，提升自己的能力，同时，通过内外合规的考核牵引，尽量减少各类黑天鹅事件，比如说欧洲的数据保护（GDPR），如何让欧洲的每个员工理解欧盟的 GDPR 的规范要求，确保欧洲的数据不出欧洲，这样就可以减少黑天鹅的事件。最终，长期利益和短期利益通过考核指标的牵引实现融合，让业务人员主动去关注涉及公司长期利益和可以避免风险的各项事件上去。

5、如何通过考核指标衡量？

那么，如何通过考核指标设计去衡量业务人员经营的结果？我们前面提到，很多跟长期战略相关的投入，比如华为的研发费用的投入，有个原则叫节约不归己，也就是说研发费用，华为规定每年研发投入不少于年度收入的 10%。如果你是一个经营管理的 Leader，你发现，今年利润很差，有可能完不成利润目标。为了得到奖金你会怎么干，你会说能不能把研发费用少投入一点，比如说年初预算投入 10 个亿，为了保目标，在研发费用上少投入一个亿。这样，整体的利润会不会增加 1 个亿？针对这个情况，华为有一个叫管理核算方案，关于核算的原则叫节约不归己。如果公司认为这个费用是跟公司产品能力相关的，你如果发生了节约，对不起，在年度实际考核和核算奖金的时候，华为就按照预算该花多少就按多少算，比如刚才的例子，预算该花 10 个亿，你花了 9 个亿，年底核算的时候仍然按照 10 个亿的研发投入，给你算你的利润，这样你会发现，你节约了一个亿，年底算奖金算考核的时候并没有把这 1 个亿的利润算给你。那么也就没有动力去节约这 1 个亿，该花就得花，所以华为在考核指标设计背后还有一个很严密的管理核算方案去支撑这个指标的落地。

再举一个例子，比如说最近华为在美国提出的各种诉讼，这个内部定义是集团的战略投入，是整个华为集团的收益，不仅仅是华为美国代表处的。有可能在费用发生的时候，由美国公司或美国代表处承担相关的费用，但在他年底考核的时候，这笔费用既然是集团来承担，是集团的战略投入，那么，我们需要把相关的诉讼费用从美国代表处的成本费用包里边抠出来，剔除这些诉讼费用产生之后的利润才是去评价美国代表处经营结果的一个利润数据，而不能把应该由集团战略承担的诉讼费用来考核美国代表处。

通过两个案例，我们让大家理解华为管理核算方案是怎么样去支撑考核的意图或者是战略意图的落地。所以说，管理核算方案是一个很重要的手段，去评估各个部门的经营结果，管理核算方案就是支撑预算的算。过去是预而不算，有了预算目标，但是没有合理的数据去支撑衡量各个作战单元利润中心的考核结果，那这个预算也是没有效果的。所以说，管理核算方案是支撑预算落地的一个很基础的工具。

29.3 结合当下的形势，探讨如何动态的执行预算？

1、理想主义与现实主义的平衡：目标是不可以 PK 的。

我们主要讨论不确定条件下的预算执行，也就是说，面对不确定性如何控制和执行好预算？比如在这次疫情条件下，如何确保预算执行？如何动态地执行预算，保证预算目标的实现？我们主要探讨经营目标和预算的关系，在华为，经营目标是刚性的，具有一定的严肃性，一旦目标基于预算确定以后，目标是不可以调整的。这个主要是为了调动业务人员的主观能动性，带有理想主义色彩，也就是我们常说目标要有一定的挑战性，但是预算是基于现实主义。在华为内部，预算主要用来做公司整体的资源配置，包括人物料的各项计划，都是基于年度预算进行准备的。一旦预算偏差太大，必然会对各项资源的配置造成重大的影响，要么就是资源浪费，要么就是资源的紧急调用。不管是浪费或者紧急调用，都不是一个理想的状态。所以，华为对经营结果的期望也是不喜欢大悲完不成目标，也不喜欢大喜，实际超出目标很多。因为大悲大喜必然会对公司的整个计划供应链系统造成一个巨大的冲击。所以，对于这次疫情的影响，我个人的建议是，如果你们公司的目标已经下发了，不建议做目标的调整，人员按照之前签订的目标去执行，达成 2020 年的既定目标，挑战自我。那大家觉得这样是不是有点不讲道理。我们通过华为案例给大家分享华为内部预算和目标之间是怎么关联的。

经营目标与预算



案例：华为公司的预算目标一般在上一年的年底确定。所以华为公司手机消费者业务 CBG 在准备 19 年预算的时候，是在 18 年底 19 年初。18 年底发生了华为公司 CFO 孟晚舟被滞留加拿大事件，甚至在更早的时候，美国政府对中兴下手的时候，华为当时就预测到美国政府会对华为公司断供或制裁的风险，当时的预算和假设是，美国政府制裁和动手的方向是 5G 核心网，主要是 CMBG 设备侧，对于手机测当时评估或低估了美国政府断供谷歌系统的风险。所以大家可以理解在这个背景下，华为公司 CBG2019 年的预算目标是基于正常的风险假设来进行的预算和目标制定。19 年 5 月，实体清单事件发生之后，我们会发现，5G 核心网影响反而不大，就是老板讲的补丁打得差不多了。但是手机操作系统，谷歌操作系统完全未预料在内，这也是一个黑天鹅事件。但是目标已经确定了，目标是不可以 PK 的。在海外，因为谷歌系统的影响无法正常销售的情况下，CBG 手机业务只能死磕国内，缩减海外人员，缩减海外的校内广告投入，而海外广告投入用一句话来概括只保持适当的存在，比如说偶尔会做广告，告诉大家华为出新手机了。更多的资源和资金投入了中国战场，死磕中国战场，大家也要相信华为的狼性，死磕的结果就是，在 19 年整个中国市场，手机出货量 19 年同比 18 年下滑的情况下，在所有厂家负增长的情况下，华为公司保持了 35% 的增长。硬把一个红海市场做成了蓝海。简单的总结，华为目标一旦确定是不能 PK 的。你唯一能 PK 的就是资源和投入。所以说，华为公司手机在 19 年实体清单事件发布之后，立马就做资源的配置调整，减少海外的投入，增加国内的投入来保证整体经营目标的实现。

案例：华为手机中国出货统计



People's Republic of China (mainland) smartphone shipments and annual growth
Canalys Smartphone Market Pulse 2019

Vendor	2019 shipments (million)	2019 Market share	2018 shipments (million)	2018 Market share	Annual growth
Huawei	142.0	38.5%	104.8	26.5%	+35%
Oppo	65.7	17.8%	79.3	20.1%	-17%
Vivo	62.7	17.0%	77.6	19.6%	-19%
Xiaomi	38.8	10.5%	49.1	12.4%	-21%
Apple	27.5	7.5%	34.6	8.7%	-21%
Others	32.0	8.7%	50.1	12.7%	-36%
Total	368.6	100.0%	395.5	100.0%	-7%

canalys

2、如何动态调整、管理资源投入？

华为实践总结出来基于业务计划的预算资源投入弹性管控机制。华为预算的标准叫法是计划、预算、预测。看到这三个词，计划在前，预算在中间，预测在最后。业务计划是预算的源头，没有业务计划就没有预算，滚动预测是确保预算目标落地的重要手段。通过前瞻性的滚动预测管理，集成了人、财、事，最终推动金融模板的实现。业务计划一定是动态的，不可能是静态的。

我们 2020 年一开头就迎来了黑天鹅事件，这就要求我们必须审时度势，适应业务计划的变化。这个时候滚动预测，就是一个良好的手段。华为的资源投入是基于滚动预测的季度业务计划来进行投入或者费用授予。比如一季度预测目标完成率是 15%，那么跟业务计划相关的费用只能给到年度预算的 15%。比如差旅费，去年年度收入预算 100 万差旅费 10 万。如果说一季度，我只能完成年度收入预算的 15%，也就是一百万的 15%，相应的我只能授予年差旅费用预算 10 万的 15%，也就 1.5 万。如果到一季度末，我们发现一季度实际完成收入 12 万，并没有完成 15 万，也就是说，只完成了年度业务计划 12%。假设我们 1.5 万的差旅费已经花完，也就说费用完成了。费用预算的 15%，那这个就会产生 3% 的差异，多花了 3000 元的差旅费。那么在 Q2 做费用授予的时候，我们要把多花的 3000 元的差旅费从里面扣回来。这样的机制就确保了大部分企业在预算执行中一个现实的问题，什么问题？到年底盘点收入目标都没完成，但是费用已经

花完了，就避免这样一个情况。其实另立费用是跟构建场景能力相关的，解决长期生存问题，比如说华为的研发费用和客户见面投入。这类费用就要按照年初的计划，该花就花，不管业务计划实际完成如何都要花完。不能说，今年利润不好，我们就不花。如果你不花的话，大家还记得我们前面讲的节约不归己。你不花也不能参加你的考核利润，也不能提升你的考核绩效和奖金。

基于季度滚动业务计划的弹性管控：计划、预算、预测

预算是资源配置的依据，资源的获取和占用必须体现在对经营目标实现的承诺上，坚持弹性获取预算，按节奏进行资源实际配置。基于预算下放经营权，经营授权以预算为依据，有预算才有权签

费用分类	年度预算	Q1	Q2	Q3	Q4
业务计划完成率	100%	15%	30%	25%	38%
薪酬性费用	工资薪酬包	基于业务计划授予的HC预算，给予费用，源头在HC控制			
	福利费				
	办公费				
					
客户界面投入/研发费用		基于预算进度支付			
业务性费用	差旅费	基于业务计划进度承诺授予（部分战略补贴性费用除外），年度业务计划超预算，可以申请预算变更；年度业务计划低于预算，则给予管控			
	招待费				
	会务费				
	业务咨询费				
					

3、面对黑天鹅事件，我们应该怎么样应对？千条万条活下去是第一条。

怎么样活下去？华为的实体清单事件之后做的一些应对措施，可以供大家参考。任老板在接受境外媒体采访的时候，披露的华为相应的应对措施，其实无非总结起来就两条：第一，聚焦到战略主航道减少非战略主航道的产品的投入。把资源从边缘产品非主航道向主航道集中。其次是调整组织结构，提升组织运作效率。就任老板讲的研发组织调整，过去华为 BG 下边的研发组织，是 IPMT、BMT 到 SBK 三层组织架构，这次调整其实相当于是把 BMT 这层架构完全拿掉，由过去的三层直接变成两层。组织越来越扁平化，然后减少干部。去年任总在多个场合都表示说，华为在 19 年对这个 AT 成员的淘汰是强化的，也是强化干部的管理和淘汰。

下面就具体针对这次疫情事件，如何做好自己的经营管理提 5 点建议。

第一点，面对外部市场环境的变化，重新审视战略方向，聚焦公司的主航道，在非主航道上减少投入，增加主航道的投入，构建公司的核心竞争力，增强企业抵抗风险的能力，从而实现长期增长。

第二点，企业必然需要在收入和利润之间平衡，到底是保收入还是保利润？我们建议你保证市场占有率作为核心经营要点，适当牺牲短期利润。其实一定程度上就是保规模保收入。为什么强调市场占有率？因为整个市场有可能随着这次疫情影响动态地增长或缩减，只有维系适当的市场份额，才能保证自己在市场上占有一席之地，不被竞争对手拉开差距。

第三点，建议维持年初的既定目标，不因为这次疫情的影响而适当调整目标。倒逼业务人员、整个公司全体人员自我挑战、自我实现，形成公司的文化。

第四点，适应这次疫情带来的各项变化，优化组织结构，优化公司的流程，通过流程提升组织结构优化，提升公司的效率，减少投入，而不是简单的减员增效。

第五点，适当启动战略投入，保障公司长期竞争力的构建。从人性的角度来讲，有些部门和作战组织基于个人利益的考量，有可能会牺牲公司的长期发展方向，保当期的利润和组织的绩效和奖金，这个时候通过启动战略投入，由公司保证公司长期方向和长期竞争力，避免组织和个人的短视行为。



乔诺商学院 | 乔诺咨询

总结：活下去

美国实体清单并没有打击到我们的战略，反而是有帮助的。我们**砍掉了一些不重要的边缘产品，把这些力量汇聚到主航道上来做主力产品**。过去由于我们控制不住基层对预算的分配，做了一些小产品，现在决心砍掉。

在研发组织的改革过程中，我们**砍掉了46%的部门，把这些部门的优秀员工都转到主产品线去了**，所以我们的主产品会做得更好，而不是更差。

华为的成功不是偶然的。因为华为这么多年的持续投入，流程组织的效率，长期竞争力的构建投入了大量的精力和成本。所以说，华为的成功能抵抗住美国政府的压力是必然的，也希望在座的每个公司能够做到让经营的成功从偶然走向必然。

1、目标是怎么定出来的？如果目标不调整，疫情的影响变化很大，对于目标的完成造成很大的影响，那么到年底如何评价团队的绩效？

答：目标是基于预算，在预算的基础上定出来的。

但其实这个目标就倒推出来你的预算定的合不合理。大部分企业在 PK，说这个预算定的不合理，那从华为的角度讲，华为的预算定的相对合理，有两个方面的因素，第一，华为是用相对的市场占有率这个指标，而且华为的几个行业，大家可以看到，其实都有行业的数据去参考，比如说手机的市场占有率多少万台，明年增长多少？客户的设备占有率？明年投入多少万台？这个都是有目标的，客户都是有预算的。我们在客户预算的基础上，或者是市场空间的基础上，乘以一个百分比市场占有率得出明年的目标，这个目标就相对合理，而且定这个目标的时候，定这个预算的时候就相对已有挑战了。为了调动大家的积极性，我们实际下达的目标，会比预算上浮 10 到 15% 左右，这个可能大家都差不多，下给相应的经营组织去承接。所以这个目标就是让大家觉得跳一跳也能够到。这个到底能完成任务吗？我在企业上课的时候就讲过一句话，请相信你的销售人员。你们公司里面最聪明的人一定是在销售，他们一定会想办法搞定。比如说他们去拓展新的市场。提升增加收入，要么公司内部流程优化，降低成本，提高交付效率。这样你就可以推动这个目标的达成。所以说，到年底了，如果目标没有完成，那怎么评价每个人的绩效呢？我们在上课也提到，希望通过相对的市场占率这个指标来衡量，你的竞争对手是 8%，你做了 9%，你就比他好。

2、如何界定集团的费用，由集团预算还是费用审批？

答：这个就是战略投入的确定原则。哪些由集团承担？

首先从战略的角度去看，你从战略的角度、战略意图、竞争对手，分析到自己系统的完整的价值链，识别哪些是影响公司长期增长的一个关键因素。比如说华为确定的是不是卡脖子的部件或者系统。

其次，集团的战略投入，是体现了集团的意志，区分哪些费用是由集团来投入还是由经营组织比如销售自己来投入。是由整个公司的权力机关，比如董事会或者华为的几个委员会，他们说了算，还是由下面的管理团队自己说了算。

同时，为了保证这个战略投入的落地，支撑公司战略的落地和目标的实现，这个战略投入是要确保专款专用的，要做到人、财、事的拉通，比如我们前面说的鸿蒙系统，6000 人带上 30 亿美金，这个方面全部是拉通了，不可能说你投入钱，人、资源匹配不上，这都是会存在问题的。

3、研发费用投入的合理性怎么确定？

答：从两个方面来看，

第一，找标杆，就是你的竞争对手，比如说现在你做通讯，你的竞争对手就是华为，那华为每年投入百分之十几，现在应该是 14 了。看一下我们内部，我们通过战略解码，我要做哪些产品；

然后再战略解码下来之后，明天需要投入多少人？多少费用？自己内部算一个费用出来，比如我们算的是 20%。我们就会在华为的 14%和我们自己 20%之间做一个权衡或者是合理性分析，再去看我们是不是有必要，到底是投 14%，还是 20%，这个以自己的需求为主，参照业界。

4、调整主航道不改变年初的预算，怎么平衡呢？

答：不是说调整主航道，因为一个公司调整主航道的话，那是一个很大的事情，应该从战略层面想清楚了才会调。

应该来说调不调整预算？华为 SP 或者是 BP，他就是业务计划再到预算，所以说肯定是业务计划在前，业务的计划想清楚了，要调整方向，才会到预算，所以说，

理论上来讲，在你决定调整战略方向的时候，类似于我们在做预算，就不再是基于历史的极限了，有可能就是零基预算了，所以这个时候，我倒觉得这两者没有大的关系，应该是业务方向调整，然后我的预算跟着做调整，两者应该没有太大矛盾，应该是预算跟着业务走。

5、美国制裁后，集团没有改变 CBG 的目标，但 CBG 内部是否调整了海外各个区域的目标？

答：是的，在完成总目标的情况下，对海外、国内的资源进行了调整。调整这个资源，就讲的目标不能 PK，但资源可以 PK 是给中国区加码，你给我调整了我的目标了，增加了我的目标，那我需要更多的资源支持，所以从海外调资源回来。所以这个是对的。总目标就是集团对 CBG 的目标没有调整，但是 CBG 内部的各个区的目标是做了调整。

6、启动战略投入的起点和底线是什么？

答：底线最好回答，为什么要做战略投入，就是要保证公司活下去，起点是什么？最低点决定投入，一般来讲，战略投入是在预算的时候，是根据自己的风险承受能力。

公司可动用的储备资金或者储备的利润是多少，做一个储备的计算，那这个算好了之后，各个事业部或者各个作战组织会议上报，需要申请战略投入，董事会进行一个评审。评审之后，它有一个清单化管理，这些事项就在公司的清单上。

一旦你当时申请时候的一些条件触发了，说某个风险发生了，需要动用这笔战略投入了，那这个时候就应该理解成这个起点，也就是风险实际发生的时候或者是事项实际启动的时候。

7、管理核算方案是如何确定的？

答：通俗一点讲，管理合同方案是吵出来的，因为这个管理合作方案是为了内部各个考核的组织和部门，评价他们的绩效和年底核算奖金的任何一笔费用分配的方案。

举个简单的例子，现在发了一批货到海外，一集装箱里边有 CBG 手机、有设备 CNBG 的基站。一集装箱，大家知道我付费的时候给物流公司付了一笔钱，比如说一个集装箱 1 万美金。这 1 万美金，华为公司分得很细，也要分不同的作战组织，分到各个作战组织去，那手机应该承担多少物流费用，那设备应该承担多少物流费用。大家觉得按什么方式来分？有的说按收入分，有人说按体积分，有的说按重量分，那这个时候你会吵一个方案，到底哪个分摊方案能更真实的反映手机应该承担多少物流费，基站应该承担多少运费？

简单来讲，最后是按照，如果是海运的话，在这个集装箱里面占了多大的体积。举个简单的例子，之前我们卖设备的时候，客户说，打点折，华为说，不打折，你买我设备，我送你华为手机。但在客户界面手机是送的，涉及两个部门利益。那你拿我的手机送给别人了，我没有收入怎么办呢？你送的手机你该分多少钱给我？这就是管理核算方案，要解决内部的利益。

所以说，管理方式是如何确定的？没有一个标准的方法，我印象中这个方案吵了三年，基本上确定了下来。最近华为公司又有了变化，有云业务，有 IT 业务，有了这么多业务之后，那么过去那个分摊规则是不是合理？那肯定又会在吵架，所以说这个管理核算方案是吵出来的。

8、当公司的战略是抢占市场占有率的时候，公司有可能亏损加大，如何来平衡？

答：其实华为在欧洲，华为当时无线开发的一个产品叫 SingleRan，这是华为很明星的产品。这个产品的特点就跟大家一样的，就是说，你如果在欧洲想开拓市场，就要把人家去搬迁，但搬迁是为了做市场占有率，要搬爱立信、诺基亚的设备，前期肯定是亏。那么亏损能不能做，这是一个商业模式的问题。

华为在定这个模式的时候，这个商业模式简单的时候，3 年盈亏平衡，就是说，第一年亏，第二年少挣钱，第三年多挣点钱，然后把前面第一年的亏损全部补回来，这是一个完整的商业模式设计，这个商业模式在设计这个产品的时候，不是说从这个产品某个方面考虑，而是全面考虑这个产品，假如卖了之后，能不能给公司带来持续的现金流。比如，这就是为什么当时华为讲的 2G 亏钱，3G 略微

挣点钱，4G大挣钱，那5G的时候肯定也是一样的挣钱，为什么？因为你客户已经选择了我，把你捆绑在一起，捆死了。

所以说，这个战略落地的时候，他不是一句空话，说我为了市场占有率，我可以前期亏损，他还涉及到我能不能有一个完整的商业模式，这是一个系统性的工程。

9、减少投入而不是简单的减员增效，如何理解？

答：用华为的案例给大家讲，大家知道，有一年华为停止社招，然后阿里、腾讯基本上不招聘了，当时美国的实体清单事件还没发生的时候，任老板多个场合讲，华为人数基本上就稳定在18万人左右。所以这两年公司一直增长很快，那时候应该差不多应该是17年18年左右，最近这几年每年增长18%，除了增加了6000人之外，华为基本上没有增加人，也就是，华为在没有增加人的基础上，每年收入增长18%左右。所以说，华为收入增长不是靠人堆出来的，那靠什么堆出来的？就是靠IT系统、靠流程的优化、靠企业数字化转型。

其实，这次事件发生之后，正好可以检验大家数字化转型的一个成果。企业数字化了，那现在如果因为疫情事件的影响，我们要做的是流程的优化。也就是说，以前做一个事情要6个人在流程里面审批，能不能把它优化，只要四个人审批流程，那这个流程就节约了两个人。

29.4 华为的全球性资金体系与风险管理

接下来看一下华为是如何构建全球性的资金体系呢？如何进行风险管理呢？

早在一九九几年，那时候华为资金发展很快，资金比较匮乏的时候，就对自己的融资工作提出了新的要求。那时候华为就把资金管理、融资管理纳入了战略管理的高度。现在看华为的资产负债率，印象中有超过60%，这说明华为非常重视融资，非常重视和各大银行保持好的合作关系。

华为每年在各个国家都会开展相应的金融大会，有可能在伦敦，也有可能在美国，也有可能是在别的国家。每一次的金融大会都吸引了很多的客户、银行、投

资者参加，规模也越办越大，这和华为早年对资金管理的重视有很大的关系。早在 90 年代的时候，华为就提出要广泛的扩展融资渠道，并且开拓海外银行间的业务渠道，利用国际多渠道的金融手段，利用国际金融资本的潜力。并且提出，融资部门要站在公司战略的角度看问题，把融资纳入到战略的高度，要建立起融资的框架模式，扩大融资规模。在 90 年代，任正非就提出公司要扩大融资规模，不要斤斤计较融资成本，因为正处于高速发展的时期，融资工作要明确核心在于融资规模的扩大。华为是这么说的，也是这么做的，所以华为建立起了今天这样一个全球的融资体系，分散了融资风险。当美国融资遇到困难的时候，英国可以做、中国可以做，日本可以做，这和华为全球的融资体系是密切相关的，并且为了保障公司获得充足的、多样的资金支持，华为充分的依托各个海外的子公司，建立与其所在国金融机构的良好合作伙伴关系，从而实现了全球资金业务的均衡布局。华为通过积极培养稳定的海外融资主体，并保持稳定的有利水平，支撑了海外规模融资的获取，为未来的不确定性做好准备。

华为建立起了多元化的融资体系和 资金结算中心，打通了海外各个研究所的支付途径。比如，美国的研究所、欧洲的研究所和印度的研究所的费用现在可以由海外资金支付。现在很多的国内公司在海外都设立了研发机构，比如中兴、迈瑞、华为，很多机构在海外设立了分支机构或者研发中心，但要向他们打款，大多数公司是从中国打款过去，但是现在外汇管制非常严格，打款周期长而且不一定打得出去。在这种情况下，华为直接改为海外支付。这样可以考虑在本地存量比较大的地方，比如美国、日本、德国，自建物业，购买物业，包括办公楼、宿舍、培训中心、食堂、建设设备，特别是在通货膨胀很快的一些国家，可能自主购买或者建立固定场所。

在华为开展多元化的融资和多元化的结算的时候，为了让本地化的货币循环起来，减少汇率损失。华为是怎么做的呢？比如在日本、欧洲，华为已经有一定规模的结算了，通过日元和欧元的循环，就可以对冲风险。在日本和欧洲就不需要用美金了，在账上多留存日元和欧元。这在现在也是适用的，在人民币升值比较厉害的时候，持有美金可能不是明智的选择，那就多持有日元和欧元来对冲风险，从而减少国际货币汇兑的风险。所以，华为在日本建立起了以日元为中心的结算中心，在欧洲建立起了以欧元为中心的结算中心。多元化的融资体系及资金

结算领域，在华为已经在悄悄的改变。

29.5 华为的资金集中管理

最后，再来看一下华为是如何进行资金集中管理，来保障资金安全的。

华为的资金保障分为三级，第一级是财经委员会，第二级是销售融资与资金管理部，第三级是账务部。

每一级的职责分别是什么呢？

财经管理是管理宏观政策，以及运用策划等政策。销售融资与资金管理部主要负责市场项目的融资、回款，以及供应链等的融资。账务部进行操作，不进行决策。这也是三权分立的监控。

在华为，财经授权文件有接近 80%的财经决策权利，以及下放到 BG 和区域的 CFO，集团的财经仅保留了 20%的权利，这 20%的权利仅涉及到资金预算、管理的事项。华为公司的资金管理、账务管理、审计与内控实行中央集权，就是公司的资金管理、账务管理、审计与内控这三大权利还是集中在总部。在这三大权利集中的时候，将经营决策的权利下放到作战的团队。

华为的资金管理建立了两层日清日结的机制，第一层是建立在账务管理，以会计、复合会计以及支付权牵人为行凡的日清日结机制。第二层建立在华为的资金管理部，负责将华为的支付记录与银行流水账进行日清日结，个别国家可以进行周清和日结。财务人员不承担业务合理性的责任，按业务的需求把资金给到业务单位是财务的责任。但是财务要做好记录以及事后的报告。其实华为对财务的定位与大多数公司对财务的定位也是一致的。华为对财务的定位也是一个保守的组织，保障安全是第一位的。

华为之所以选择把伦敦作为一个财经的风险控制中心，也是非常明智的，因为华为在选择伦敦作为财经风险控制中心的时候，任正非已经做了充分的考察，认为伦敦有几百年的金融中心的经验，所以在伦敦建立财经风险控制中心要比建在中国强。同时任正非也非常重视资金管理方面的人才的培养、选拔和引进，为了做好资金的管理，华为甚至不惜花费大价钱去引进高级的人才进来。

做好了上述系统之后，最后就是要对支付系统进行考核。如何保障支付资金的安全，不出现差错？资金安全也是任正非对华为整个支付系统的明确要求，支

付系统的绩效考评也是基于对作业质量为核心的，同时允许组织编制保持适当的人员数量，合理的冗余，这样就能保证支付的质量。账务和资金也要对支付岗位的差错率进行管理，科学、合理、积极和正向的管理，华为就是要构建基于系统控制的支付安全保障，也要构建基于每个人的认真、敬业的支付安全保障。

第三十章 任正非的财务管理思想

30.1 财经体系变革

任正非：IFS 是公司层面的变革，不是财经体系的变革。如果对变革不适应，应该先削足适履。”

任总发现财务成了华为发展的障碍后，他主动给 IBM 的 CEO 彭明盛写信，希望 IBM 帮助华为完善财务管理。不久，IBM 精锐的财务咨询顾问团队进驻华为，启动了 IFS（集成财务转型）项目。华为 IFS 变革的过程并不轻松，因为触动的面大，很多体系和部门对此有不满与抵触。阻力层层之下，任总站出来力挺变革。几年后华为因此项变革获得了可观的收益。

30.2 堤坝论

任正非：全球统一的会计核算和审计监控是长江的两道堤坝，只有这两道堤坝足够坚固，财经管理职能才能从容有效的开展。

这是任总对会计核算、财务管理与审计监控三者关系的描述。这一描述准确而形象，对所有企业集团财经体系建设都可适用，甚至可以作为衡量一个公司财务管理是否规范的标准之一。

目前华为实行资金集中管理和账务集中管理。财务人员与账务处理实现了跨区域、跨国度的集中。这种集中可以最大限度地保证财务工作的独立性。账务集中处理至少有以下优越性：①有利于总部的监管，②有利于节省成本，③有利于细化财务分工、标准化作业，④有利于实现绩效考核公平。

会计、业务、内审三者的关系是什么？会计核算是对业务的监督，内部审计是对会计核算的监督。会计核算形成财务数据，这些数据是进行财务管理的基石，只有会计核算与内部审计做实了，财务数据才是可信赖的，财务管理才能有效开展，并为业务决策提供支持。一句话总结，业务制造数据，会计核算数据，审计监督数据，财务使用数据。

30.3 审计监控

任正非：审计是司法部队，关注“点”的问题；财务监控关注“线”的问题，与业务一同端到端地管理；道德遵从委员会，关注“面”的问题，持续建立良好的道德遵从环境，是建立一个“场”的监管。

财务是线上的监督，审计是对财务的再监督。因为成本收益原则，内审只能抽查，做点上的监督。正是因为审计监督不可能做到全覆盖，所以需要人的自律、需要企业文化的引导，华为的道德遵从委员会如同在为公司构建一个气场，在这个场中人人是监督者，人人是被监督者，既有自律，又有他律。

30.4 数据准确性

任正非：不能反映业务真实状况的财务数据是不准确的。核算的深度与广度应与IFS、LTC 讨论，并非维度越细越好。要通过扩大报告范围的方式，公开上游业务环节的数据问题，才可能有效改进财务数据质量。

财务数据是经营成果的展示，通过历史财务数据可以分析公司存在的问题。如果财务数据与业务实际跑偏了，极有可能导致经营决策误判。问题在于会计核算居于末端，如果前端业务环节出了问题，会一路把影响带进财务数据里。倘若此时要提升财务数据质量，揪住财务人员不放是无济于事的。任总指出了解决之道，追溯到业务环节，从业务源头找出病灶。

30.5 财务金三角

任正非：考核要关注销售收入、利润和现金流，三足鼎立，支撑起公司的生存发展。单纯地销售额增长是不顾一切的疯狂，单纯地追求利润会透支未来，不考核现金流将导致只有账面利润。光有名义利润是假的，没现金流就如同没米下锅，几天等不到米运来就已经饿死了。

企业健康体现为增长性、盈利性、流动性（俗称财务金三角）三者的平衡。财务KPI选取应围绕财务金三角选取切合公司实际的指标，而不应偏颇于单方面。另外，“三角”自身构成要尽可能多元、细化。增长性、盈利性、流动性指标的选择要有代表性、总括性、典型性，需体现公司价值增长点和管理改进的方向。

30.6 计划预算核算

任正非：计划是龙头，制定计划的人一定要明白业务。地区部要成立计划、预算与核算部，要让明白业务的人来做头。只有计划做好了，后面的预算才有依据通过核算来修正、考核计划与预算。

计划是方向，预算是量化，核算是校验，三者互相促进，其关键点是做计划的人要懂业务。计划、预算与核算的关系，任总的讲述如高屋建瓴。许多企业不会使用预算这个管理工具，总觉得预算不准、无用，很大程度上是缺乏方向感，不理解经营计划、财务预算、会计核算的三者的依存关系。计划先行、预算详尽、核算校验，三位一体方可破解预算无用论。

30.7 预测

任正非：预测是管理的灵魂。

财务对业务的支持从事后走向事前，预测是可以为之的举措。准确的预测能提高经营管理的前瞻性，优化资源配置结构，不断调整经营方向，预见并规避风险。预测甚至可以作为检验诸多财务工作是否有效的试金石。譬如，财务分析报告结尾处往往要对全年经营指标进行预测，预测准确与否，可以反映出财务分析的实际价值。

30.8 干部轮换

任正非：各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的 LTC、IFS 能真正发挥作用。通过闭环管理来完善干部的考核与选拔。

如果有人忽悠你，会计工作如何难，千万别信他。会计是实践性学科，更多在于实践出真知。会计知识并不难，自学成才完全不成问题，从事会计工作不一定非得接受专业教育。会计工作之难不在技能上，更多在沟通协调方面，如何用如簧之舌把财务的刚性要求宣贯下去。从这点看，成功的 CFO 大都是高情商的人。在华为任总提出了更高的要求，财务干部与业务干部交换通融。业务干部转做财务的不少，但财务干部转做业务的不多，华为的这一干部轮换模式让人耳目一新。

30.9 风险责任

任正非：业务承担所有的风险责任，财务提供风险分析和揭示风险。业务不仅要

对增长负责，也应对利润负责，更应对法律遵从负责。

为什么会计人员总觉得责任大、风险大，其实很大程度上是没有厘清会计究竟应承担什么样的责任。会计更多是支撑职能，很少能直接做决策，一旦决策了，所有的结果都会体现在会计报表中。此时木已成舟，会计何谈承担风险责任呢？任总对业务责任与财务责任进行了精确地切分，风险责任应该由业务承担，谁决策，谁负责，会计的责任是揭示风险、分析风险。

30.10 成本控制

任正非：管理中最难的是成本控制；没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。明年生产要翻一翻，但人员不一定要翻一翻。

此语言简意赅，强调了成本控制之难度，点明了成本控制之价值，阐述了成本控制之要领，明确了成本控制之目标。

30.11 利出一孔

任正非：我们坚持利出一孔的原则。EMT 宣言，就是表明我们从最高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。

利出一孔是为了防止腐败。任正非在 2012 年新年献词中讲到，我们坚持“利出一孔”的原则。

华为坚持力出一孔，有所为有所不为，集中优势资源投入到主航道和战略机会点上，确立并扩大优势。在华为内部有这样一个叫法叫“压强原则”，就是用持续对每点的投入形成局部的突破。在 2018 年胡厚崑的新年致辞中，提到了一个词叫“打高尔夫”，打高尔夫当我们挥杆的时候，杆只有打中了球所在的这一点的时候，球才能飞得更远，球杆才能使出力量。所以华为坚持这样一个原则：形成局部的突破，取得技术的绝对领先和利润空间扩大之后，再去突破另外一点。这就是通过技术的领先带来了利润，然后再把经营的利润投入到升级换代研究开发工作，如此形成了华为的一个改进和创新的文化。但是华为在把握行业转型的机会的时候，是敢于投入和善于投入的，而且以有效的增长为核心，当出现分散华为主要战略和方向的东西的时候，华为是有舍有弃的，不能赚钱的产品和服务会砍掉，从而把握战略的制高点，为它的长期发展奠定基础。

华为是一个非常重技术的企业，但能不能说华为是以技术为中心呢？不是的，华为强调的是以价值为中心，不是以技术为中心。因为只有坚持创造价值，企业才能活得下去。如果活不下去，技术再现金也是没有前途、没有未来的。所以华

为的价值评价体系过去是以技术为导向，现在和未来都坚持以商业成功为导向，以价值为中心。任正非曾经说过这样一段话：“我们要力出一孔，力量从一个孔出去才有力量，我们力出一孔做的比别人好，但是我们研发的力量不能太分散。研发的力量太分散，让竞争对手赶上来了，每一个产品线，每一个工程师都渴望成功，太多太小的项目立项就把力量分散，就把整架马车给拉散了。你们的无线产品要力出一孔，要加强向主航道的投入，提高主航道的能力，在主航道上拉开与竞争对手的差距。不赚钱的产品就关闭、压缩，我不会投资非战略性的产品，除了你们滚动投入又能交高利润，我们整个公司只有把战略拉的尖尖的，才能形成突破，否则就把公司的能力拉的平平的了，什么都突破不了。”从任正非的这段话中，我们就能够深刻的理解什么是华为的力出一孔、压强原则，坚持把主要资源投向战略的主航道。

第三十一章 华为财务管理的思想精华.....

华为为什么能够成功？除了我们耳熟能详的奋斗者精神、股权激励以及重视研发等原因之外，严格的财务管理也功不可没。在开拓国内市场的那些岁月里，华为一直坚持异地任职制度，本地人不能做本地生意，有效地杜绝了各种腐败行为。另一方面，各地办事处也都严格执行“收支两条线”制度，销售人员负责打单却不经手钱，财务收支由总部直接控制，从而最大程度地保障了扩张中的华为不至于失控，本文就跟大家分享华为财务管理思想的精华。

31.1 坚持利润最大化与可持续发展的辩证统一：为了可持续发展不单纯追求利润最大化。

做企业需要追求利润，但如果把全部着眼点放到追求利润最大化上，极易造成公司行为短视，只顾眼前利益而损害公司的长远发展。要实现可持续发展，有时需要企业承担诸多不能立即产生回报的成本费用，如研发支出、企业文化建设支出、人力资源建设支出等。这些支出构成了成本费用，会减少公司当下的利润，但对公司长远发展不无裨益，甚至可能对公司未来参与市场竞争起决定性作用。

资源终归是有限的，企业不可能为了长远发展而在当下做无节制的投入，如何理顺长期利润与短期利润的关系呢？华为公司在制度中明确：“我们将按照我们的事业可持续发展的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不是单纯追求利润的最大化。”这一论述的新意在于，追求的利润目标应该是“合理的”，而不是“最大的”。利润合理化相比利润最大化，一是可以拒绝短期行为，二是可以培植深耕土壤。

31.2 坚持人工成本与企业利润的辩证统一：分好蛋糕才能做大蛋糕

华为的“狼性文化”被不少老板理解为对员工要“狠”一点，要让员工更多地加班加点，对华为员工的高薪酬和股权激励却视而不见。只顾做大蛋糕，而不管分好蛋糕，这是对华为人力资源文化的误解。实际上，华为的成功是基于人性文化与狼性文化并重。

人力资源增值与人工成本增长高度正相关。企业自然希望最大限度地激发员工潜力，创造更多的利润，而从员工的理性来说，在报酬没有显著改善的前提下更愿意追求工作舒适度。人工成本与利润是一对矛盾：一方面，涨薪会吃掉利润；另一方面，涨薪能调动员工积极性去做大利润，华为财务通过利润分享计划很好的解决了这个矛盾。

在华为的利润分享计划中，员工能通过薪酬、年终奖、补助、虚拟受限股分红等形式把个人利益与公司利益捆绑在一起。在确保公司可持续发展的前提下，保证员工的较高薪酬，同时让员工分享公司发展的经营成果，这反过来会激发出员工更旺盛的创造力，让公司收获更优秀的经营业绩。这样就把人工成本与企业利润这对矛盾由对立转化为统一了。

31.3 坚持会计核算与审计监控的辩证统一：审计监控是为了提高会计核算的质量

“全球统一的会计核算和审计监控就像是长江的两道堤坝，只有这两道堤坝足够坚固，财经管理职能才能从容有效的开展。”华为创始人、总裁任正非这样描述会计核算、财务管理与审计监控三者的关系。

为了强化财务管控，华为将子公司虚拟化，实行资金集中管理和账务集中管理。财务人员与账务处理实现跨区域、跨国度集中，财务人员集中最大限度地保证了财务工作的独立性，账务集中处理至少表现出了以下优越性：有利于总部的监管，有利于节省成本，有利于细化财务分工、标准化作业，有利于实现绩效考核公平。

会计核算对业务的监督只是一个侧面，华为内部审计对会计核算的监督也非常严格。华为公司规定，“公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动

的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。”华为曾经有代表处市场经理做假验收报告骗取财务确认收入，被内部审计发现后该财务经理当即被除名。

华为内部审计的硬气一定程度上源于一把手的垂范。即便对任正非本人，内部审计也能一视同仁。任正非某次去日本出差，报销差旅费时，把住酒店时的洗衣费也算在内了。华为的差旅费报销制度中是不允许员工报销洗衣费的，当内审发现这笔不当报销后，将之写到了审计意见中。任正非为此做了自我批评。

可以说，会计核算是对业务的监督，内部审计是对会计核算的监督。会计核算形成财务数据，这些数据是进行财务管理的基石，只有会计核算与内部审计做实了，财务数据才是可信赖的，财务管理才能有效开展，并为业务决策提供支持。一句话总结，业务制造数据，会计核算数据，审计监督数据，财务使用数据。

31.4 坚持财务与业务的辩证统一：财务必须融入业务

财务与业务的关系可从两个维度看：其一，监督业务，对业务成果的真实性进行审核，并作出记录；其二，服务业务，为业务协调资源，为业务决策提供支持。站在财务的角度，监督业务很容易做到，教科书上就有现成的方法；服务业务则很难，一方面财务放不下架子，习惯充当监督者的角色，另一方面自己不了解业务，不知道从哪个方向帮助业务，甚至担心自己的帮忙与监督职能发生冲突。

财务服务业务，好说难做。财务人员如何与业务人员沟通，怎么做好工作对接，华为财经管理部提出了“四化”标准：财务理论大众化、财务语言通俗化、财务制度统一化、财务输出模板化。这“四化”有语言的艺术，有工作的技巧，给财务切入业务给出了方法。如何切入业务，可优选三个方向：

1、参与项目管理。企业规模越大，财务人员的分工越细，往往只能专注一小段工作，很难窥探财务工作全貌。基层财务人员要想尽快掌握会计整体，最好的选择是做项目财务。一个项目相当于一个小企业的完整周期，全面且贴近业务，经历了这样的循环，财务人员可以为转身成为 CFO 奠定基础。

2、参与经营分析。华为推崇经营分析，而不是单纯的财务分析。财务分析一定要结合实际，服务业务部门，否则分析报告的作用有限。具体言之，财务分析要透过财务数据挖掘背后的业务原因，指出问题，找出对策，落实责任，到期考核。这么下来，财务分析自然突破了财务的范畴，成了一把手工程。

3、参与预算预测。财务人员必须不断与业务人员沟通才能得出务实的结论。计划与预算是什么关系？“计划是龙头，制定计划的人一定要明白业务。地区部要成立计划、预算与核算部，要让明白业务的人来做头。只有计划做好了，预算与核算才有依据来修正、考核计划。”计划是方向，预算是量化，核算是校验，三者互相促进，其关键点是做计划的人要懂业务。

万事万物都是矛盾的统一体，矛盾都带有辩证的色彩，财务管理工作也不例外。在财务管理实践中，非此即彼的思维是错误的，好与坏在一定程度上都是可以逆转的。诚如本文所述，华为公司把诸如利润最大化与可持续增长、人工成本与企业利润、会计核算与审计监控、财务与业务等矛盾由对立转化为统一，为公司管理、企业价值最大化做出了贡献。近年来，华为成功实施了 IFS（集成财务转型）变革，其财务管理为公司管理效益提升起到了巨大的推动作用。

第三十二章 华为的利润为什么这么低？

华为作为一家全球化高科技企业，17 年销售收入 6000 亿人民币，已然成为通信设备商的第一。在 08 到 17 年，华为保持每年 8% 净利润率，这是华为的主动选择还是被动接受？今天我们就来探讨一下华为的经营哲学是如何支撑华为构建核心竞争力和形成行业控制力。

先给大家看一个华为财务数据统计：



华为 2008 年到 2017 年的平均净利润率为 8.48%，17 年净利润率为 7.86%。从表面上看这个净利润率在中国普通企业并不算高，对于一家高科技企业更是不值一提，同样也做路由器的思科，净利润率却能高达 18%，这之间存在着很大的差距。

另外还有一个现象，自从华为进入通信设备厂商之后，虽然数据通信市场经历了若干次技术转型，从固定到移动，从 2G 到 4G 以及最近很火的 5G，但是好像再也没有出现能够与华为分庭抗礼的新生力量，而且华为在完成对已有的不管是朗讯、阿尔卡特、摩托罗拉等百年企业的绞杀同时，成功的阻止新进入者分食这块蛋糕。这是为什么？

我们不妨用生物学进化论的观点来分析，看看生物如何通过不断演化，构建在这个生存环境下的竞争力，同时提高别的生物进入这个环境的门槛，形成自身对所

在生存环境的控制力。生物进化包括四个阶段：过度繁殖、生存竞争、遗传变异、适者生存。

一个商业领域就像是一个小水塘，水塘里面有很多青蛙，当然水塘里面有很多蚊子。一开始青蛙不多的时候，水塘的蚊子足够大家吃，但是慢慢青蛙繁殖会越来越多，到了第一个阶段“过度繁殖”，因为随着青蛙的增多，蚊子不够所有的青蛙吃了，青蛙之间展开“生存竞争”，只有那些能捕获足够的多蚊子的青蛙才能够生存并繁衍后代。所以青蛙为了捕获更多蚊子开始遗传变异，这里要说明一下生物学领域的遗传变异是无意识随机变异，但是通过进化剪刀把遗传变异后的后适合环境的物种保留下来，而对于企业来说是有意识的遗传变异，但是能否成功却不一定。哪种遗传变异方向能够被筛选出来呢？快速发现猎物的能力、发现猎物后快速行动捕获猎物、对于无效能量更小的消耗……慢慢进化很多代之后，就会有一种青蛙出现，它眼睛对于猎物的敏锐度很高，体型巨大但行动灵活，可以快速行动去捕获猎物，同时自身消耗很少，即使在食物匮乏的情况下也能维持较长生存周期。这个水塘里的青蛙数量会慢慢变少，最后只会剩下具备这种遗传特征的青蛙。这就是最后一个阶段“适者生存”。

对于一个企业来说企业发展来说同样如此，在行业环境非常好，利润率非常高的时候，会有大量新进入者看到并进入这个“水草丰美”的行业，这就会形成过度繁殖，而整个市场的客户和资源的有限必然会形成残酷的“生存竞争”。在“生存竞争”下，企业为了生存会主动或被动去选择变革，实际上就是遗传变异。只有那些有远见、有愿景的企业才愿意拿现在的利润去换取核心竞争力的提升。而变革成功的企业往往会成为这个行业的寡头，占据行业绝对的市场份额和利润，拥有最优质的客户，同时自身管理成为行业标杆，也就是“适者生存”。

我们按照生物进化的角度从两个方面来分析华为为何选择保持 8% 的净利润率水平，并在此基础上构建华为的核心竞争力和行业壁垒，从而理解华为的经营理念 and 经营哲学。

32.1 活着同时构建和加强核心竞争力

华为创立之初属于卖方市场，电信行业需求旺盛，水草丰美。当时的国际巨头以及新加入的本土设备商都赚的盆满钵满。在这个时候华为具备远见的强调把收入的10%持续投入研发，并在98年用一年的净利润引入IBM做管理咨询。本质上就是在生存环境最好的时候主动开始遗传变异，因为什么？因为预见到未来设备商一定会“过度繁殖”，会存在残酷的“生存竞争”。这是对行业发展必然规律的远见和洞察。所以华为的经营理念：首先是活着。华为一直把活着作为自己的最低纲领，也是最高纲领。你会觉得奇怪，公司只要没有破产倒闭的，不都是活着的吗？我们先要就活着做个定义，活着并且要长期的活着，在残酷的生存竞争中还要活着。这就必须具备核心竞争力，比竞争对手更强的核心竞争力，而手段就是研发投入和管理变革。不断构建自己发现和获取客户的能力，规模更大但是更加灵活，不断提高产品竞争力，同时降低自身的能量消耗，高效优质低成本的为客户创造价值。

32.2 华为的利润观

对于华为来说，活着就要有利润。不能像市场上很多互联网公司一样，靠投资人的输血活着，靠在资本市场上来维持这种持续的输血机制。如果哪天投资人不再输血了，是不是就在等死呢？或者像摩拜单车一样被投资人一卖了之。华为的活着首先是：靠自己的造血功能让自己活着，而且要有利润和现金流。

有人会问，华为不也会融资吗？前段时间还看到华为去发债呢。华为的融资本质上不是因为缺钱，而是为了保持安全的资本架构，通过不同期限和方式的融资，给公司跨越发展周期、行业周期提供资金安全保障。

华为的利润观主要是两个诉求：

第一，毛利能支撑公司“遗传变异”，不断构建核心竞争力。

活着之后是要活得好，不能“好死不如赖活着”。在活着的基础上不断构建核心竞争力，让企业活得越来越健壮，形成企业的战略控制点，这也是巴菲特价值投资中常说的“护城河”原理。客户选择你而不是竞争对手的理由，从客户的角度看可

能是更低的价格、更好的质量、更能满足客户需求的产品、更快的交货周期？那就看看你必须具备什么样的竞争能力，才能让客户选择你。

第二：净利可以拢住人心。

虽然华为是个非上市公司，但是利润对于华为的重要性直接关系到它自身的生死存亡。华为认为，首先一定要以利润为中心，局部区域可以战略投入，不考虑利润，但是整个公司必须要有利润。否则公司没有后续发展的动力，考什么去持续投入研发呢，拿什么去激励奋斗者呢？华为是个全员持股公司，员工中的杰出贡献者（我们叫奋斗者）在公司都有股份，而且随着级别上升，股份会翻倍上升。奋斗者的收入一半以上都是股票分红，如果哪天公司没有分红了，对公司来说意味着集体降薪，影响公司稳定。所以公司一定要有净利润，没有这些激励，公司很快就会散。第二，不以利润最大化为目标，要求在一定利润水平下的规模最大化。

32.3“深淘滩，低作堰”提升行业门槛

确定了企业经营的核心纲领——活着之后，也有了正确的利润观之后，下一步就得考虑如何看待利润和规模这两个矛盾的统一体。华为的观点非常有趣，也非常有道理，值得好好分析一下。有的企业经营是以利润最大化，每年赚钱越多越好，同时可以提升企业估值；有的企业是规模最大化，占领更多的客户和市场份额，做到最大，期望摊薄成本，形成规模收益。而华为则是在一定利润水平上的规模或者说成长最大化。以利润为中心的企业常常缺乏远见的表现。利润就像热量，人摄入过多的热量，不去消耗，就会变成脂肪堆积在身体里。而如果去运动，则会变成肌肉，身体更加强健。华为保持 8% 的净利润率，多余的利润都会耗散出去，用来锻炼身体。

这就像一种植物——地皮虎，它是一种苔藓，只需要很少的水分养料和阳光就能存活，在它之上，其他植物寸草不生。同样的，华为通过“深淘滩、低作堰”，不断提升内部运作效率，降低运作成本。同时只留一部分合理的利润。剩下的让利

给客户和合作伙伴。为什么华为会这么做呢？难道华为是高风亮节，有钱不赚吗？

其实认真研究华为的经营哲学，你会发现，华为其实每年都可以赚很多钱，每年收入的 15% 会投入研发，提升技术和产品的核心竞争力；并且每年会投入大量费用进行大型的公司级管理变革和小型的管理改进，不断提升内部运作效率，解决客户不满意的问题。这里的管理变革投入不仅是财报看到的支付给国际咨询公司的管理咨询费用，更多的是华为投入的大量参与变革的业务骨干和管理层的时间，这才是最大的管理变革成本。把投入用于提升核心竞争力的开支去掉，保证约为 8% 的净利润率水平，其他部分可以让利给客户和供应商。15 年年末，在当时整个国内资金比较紧张的情况下，华为专门拨出 6 亿美金，提前给供应商付款，解决产业链资金紧张的问题。

因为华为是谋求长期有效增长，一方面内部不断挖潜改进，“深淘滩”，把最后一点管理浪费给规避掉，把对客户创造价值的流程简化再简化，实现对客户的高效、优质、低成本交付。不断通过“深淘滩”，构建自己的核心竞争力，同样的价格水平提供的产品或者解决方案一定最优，同样产品和解决方案，价格一定最低。

另外一方面，降低自己的欲望，通过“低作堰”把多余的利益让给客户，让给供应商。这就形成一个价值挤压效应，在这个行业中你想赢得跟华为的竞争必须具备两个条件，第一，你能够忍受 8% 的净利润率（这是很多股东和投资人的底线）；第二，你的管理效率能够比华为更高。否则你可能连 8% 的净利润率都保证不了，还可能持续亏损（看看阿尔卡特、朗讯、西门子、爱立信、诺基亚等友商的财报就知道了）。这就解释了之前我们提到的一个现象，在华为成长起来之后，再也没有新进入者在电信设备商这个领域能够立足，同时不断挤压原有竞争对手的市场份额。

华为的经营哲学是要活下去，追求长期有效增长。只有一直活下去，才会看见长期战略的价值。华为的经营哲学看起来简单，但是对于企业家是个非常大的考验，不是能力而是人性的考验，如何控制当前对于利润的欲望，能够几十年如一日持续把资源用在核心竞争力的提升上，依靠自身经营管理不断管理改进，“深淘滩，

低作堰”。十年之后你会发现企业已经在行业强大，而且对于整个行业的壁垒已经被你悄悄构建，成为当之无愧的行业霸主！

第三十三章 一个 90 后女孩, 为什么被形容为像“推土机”?

“李真啊，她就像一台推土机。”

“而且还是台‘倔强’的推土机。”

我的前两任主管经常向别人这样介绍我。

“怎么说？”

“你看她，财经存货管理，很少有人做，她做起来了；财报内控，印尼原来倒数第一，她一去，解决了超长期存货问题，人也火了；项目关闭，她去挖‘土豆’，还写了一本书。她脾气倔，用在工作中，就是擅长跟那些大家头痛的历史问题‘死磕’，可不就像一台推土机，不停地深挖，铲土，最终让南太的历史项目淤泥无处可藏。”

这段对话，是同事转告给我的。从未想过会被这样形容，简直是“女汉子”的升级版。再细细一想，挺有新意的，就像打游戏升级一样，每完成一个任务，装备在不断升级，战斗值也在加强，成长许是如此吧。

33.1 带着初级装备出“茅庐”

2012 年 9 月，我加入华为运营资产管理部存货管理小组。当时小组仅成立 4 个月，抽调 6 个其他模块的财经资深专家组成，以实现全球存货资产可管理，可验证，账实相符。我是第 7 人，也是唯一一个应届新员工。经过一年的学习，新手算是积累了比较扎实的基本功，2013 年 9 月，带着推行财经存货管理标准动作的任务，出差印度尼西亚。这是我人生中第一次出国，没想到由此与印尼结下不解之缘。

作为全球存货问题最严重的代表处，印尼代表处中心仓盘点差异 250 多万美元，超长期存货七千多万美元。代表处虽然看到这些问题的存在，但存货管理意识较为薄弱，认为这是供应链和交付的职责，财经做不了什么，推行也因此层层受阻。幸运的是 PFC（项目财务）主管比较开明，给我机会深入每个项目与 PFC 交流。一个多月的时间，我尝试适配出印尼个性化的标准动作指导，规范 PFC 如何将存货管理融入到日常的项目经营管理中。

这是我的第一个初级“装备”，我满怀信心，想着推行任务完成指日可待了，于是向代表处 CFO 请示签发运作。CFO 质疑，“这些标准动作有什么意义？”“做了这些动作，印尼存货问题就能解决了吗？”第一次单独向层级较高的领导汇报，我紧张得说话都在颤抖，还是鼓起勇气讲清楚了印尼关键项目的 TOP 存货问题，有哪些问题可以通过财经协助参与业务一起推动解决，也说明了机关对印尼开展这项工作的重视和期望，CFO 终于被说动，签字同意。拿着签字单走出办公室的那一刻，难掩喜悦的我忍了许久的眼泪夺眶而出。

感叹于一线如火如荼的“战斗”氛围，我萌生了外派印尼的强烈愿望，可受限于人力预算与政策要求，一直未能成行。在经历了近一年的努力和等待后，终于等来 2014 年 6 月，作为“财经存货管理金种子”，我被派往南太地区部，与印尼再续前缘。

33.2 升级成专家

迎接我的是 T 系统部的一个项目群，项目受公司管理层关注，是地区部 TOP1、全球 TOP3 超长期存货项目，涉及金额近三千万美元，屡被通报。曾有供应链专家、账务专家等先后出差介入协助处理该项目，或许是时间太短，均无果而终，项目组也因此对超长期存货清理失去信心，消极面对。

我是机关派到海外各区域的第三个“金种子”，前两个“金种子”均未“发芽”，皆转岗到回款岗位，我的处境也好不到哪去，碰钉子成了家常便饭。业务信息无从获取，会议召集无人响应，加上一年多前的标准动作在当地执行不力，工作根本没法开展。虽然焦虑，但我坚信，只要战术正确，就没有攻不下的山头。我决定从

PFC 开始“迂回突破”，搬把椅子默默坐到 PFC 旁边的座位上，“偷听”PFC 与项目组尤其是项目经理的日常工作沟通，以了解项目信息。

有一天，我听到项目经理问 PFC，“XX 子项目不是早就关闭了吗，怎么还有存货类问题被通报了？”听者有心，我赶紧找出该项目的存货数据开始研究，为什么项目关闭了还有存货？存货原因是什么？这一查不要紧，被我发现账上还有近 20 万美元的超长期存货。这不是一次打开“心门”的机会吗？我抑制住内心的激动，厚着脸皮逐个找供应链、站点工程师、合同经理，了解存货实物状态及站点交付情况，将获取的信息逐一记录、整理。

一个多星期下来，我终于搞清楚了这笔存货的来龙去脉，原来是有近千个站点在交付时因为挪窜货无记录，导致成本没有及时准确结转。我找项目经理详细阐明，项目经理眼神透出惊讶，将清理任务交给了我。之后我协同共享中心和供应链很快便清理了这笔存货。这一仗，成为我融入项目组的“敲门砖”，他们开始半开玩笑地称我为“专家”。

随后，项目经理给了我一份几十万行的站点交付记录表，涉及两千多万美元超长期存货，是项目组最难“啃”的“硬骨头”，希冀我能协助挖掘出“新大陆”。顶着烈日跑仓库，下站点，大量数据核对，反复求证，半个月后，真相逐渐浮出水面——跨项目借贷无法核销导致收入无法确认；跨合同站点挪货无记录；困难站点已发货但无法安装；货物去向不明……问题原因总算找到了，可下一步，如何清理呢？

问题的解决涉及到区域财经、账务、合同管理、PMO（Project Management Office，项目管理办公室）诸多部门，跨部门的沟通比预想中的更加艰难，我召集大伙开了多次会议，大家互不妥协，你一言我一语 PK 就是没有结论。这样下去可不是办法，左思右想，我联合项目组写明问题场景，明确列示每个解决方案的优劣，从代表处到机关层层汇报，交由领导决策。

最终，历时一个季度，我组织了十几场大会小会，跟项目组一起，盯着几千单合同几万个逻辑站点按照决策后的解决方案，一点一点推动执行，终于清理了将近两千万美元的超长期存货，也为项目组挖掘出了六千多万美元的收入。

而我，也从同事口中的玩笑“专家”变成了名副其实的“专家”，在少有人涉及的财经存货管理领域深耕，“金种子”终于得以在南太生根发芽……

33.3 一张图让我在南太“火”了

在财经存货管理领域越深入，才发现，肩上的责任越大，而装备也需要不断升级，方能迎战更大的“怪兽”。2015 年，我又添了一个轻量级装备：一张图看懂账实一致关键点。

年初，时任印尼代表处的 CFO 叶晓闻说，如果给印尼代表处起个英文名，估计是“Alexander”（压力山大）：2014 年代表处财报内控只得了 19 分，排名全球倒数，被列为公司“内控长期改进不明显”的 24 个代表处之一。

借助财报内控的东风，我们在印尼成立了“清历史挖土豆”项目组，我承接项目经理的职责，联合账务、业务、机关区域多个角色，将财报内控涉及的历史问题，如站点存货因各种挪窜货打包报价导致账实不符，收入成本确认不合规，异常超长期开票未回款等等，进行挖掘清理。

4 月初，时任南太地区部 CFO 李华到印尼出差，在听完财报内控问题最严重的 H 系统部汇报后，下了关键任务令，当月必须解决系统部 N 项目历史账实不符问题。因为诸多手工调账，导致供应链系统的存货记录与财务系统里的存货金额差了两千多万美元，直接影响地区部 20% 的站点账实相符一致率，是地区部 TOP 1 账实相符问题项目。

2014 年我们花了近半年的时间才清理完 T 系统部的超长期存货，N 项目一个月能完成吗？我心里直打鼓。退无可退，那就撸起袖子加油干吧。当天会后，我立即与账务同事深入交流，最终讨论出，通过内部合同变更将手工调账导致的虚增存量清零，解决 N 项目账差问题。有了解决思路，我连夜整理出方案的详细步骤，确定交付、财经、账务、售前等每一个责任界面的分工及待办事项。

方案的评审决策、实际操作的沟通，涉及项目组、代表处、地区部及机关各个层面，因为项目本身金额大（3 亿多美元），交付跨时长，很多记录找不到，而机

关要求将所有溯源，对于变更事项予以证据证明，于是就有了一线与机关反复的澄清。一个月下来，尽管不是在开会，就是在开会的路上，但问题总是越辩越明，在反复的 PK 中，31 单问题合同，每完成一单，账差金额就下降几百万，直到最后全部清理。

而后，我与账务同事一起根据几个月来的处理经验，整理出“一张图看懂账实一致关键点”，涉及财经及时准确维护预算、售前规范报价、合同商务及时准确触发收入、供应链领料规范等五大关键角色 50 多个关键动作。图片发布到公司内部平台后，没想到一下子就火了，不仅南太各个代表处都知道了，全球都有同事来找我要这份材料，得到了大家的肯定。



财报内控管理改进优秀团队

33.4“二真曲线”和一本书

许是因为之前和历史问题“死磕”的经历，2016 年我被调到地区部项目财务重装旅，负责瞄准并协助解决地区部 TOP 红点问题。在办公室待了不到一周，我就先后被派往马来西亚和菲律宾，协助支撑两个代表处的两个历史项目关闭任务。

在马来西亚 G 项目组呆了三个月解决了项目变更的问题后，8 月，领导抽调我支援菲律宾。原来菲律宾代表处不停呼唤地区部清淤。

作为一名“救火”队的小兵，我压力很大。

代表处的超长期存货和超一年开票收入差异均居南太倒数第一，存货效率更是全球垫底。依过往的经验，这看起来应该不会很难，但难就难在，这一次我碰到了新的变革模式。印尼、马来，更多是 IFS 变革的问题，不谦虚的说，在这方面我还是经验比较丰富的，而 2014 年 S3 变革（交付上 ERP）率先在菲律宾试点上线，积累了大量 S3 问题，但我对“S3”还只是概念上的了解，以至于头一个星期，项目组给我讲困难，我连问题都听不懂，专业术语太多，无从下手，痛苦至极。

打了几个电话给我两任主管求助，他们说，如果实在撑不下去就回来吧，但又鼓励我不能总待在熟悉的领域里，相信我一定可以突破。也是，之前看上去那么难的存货问题我都能清理掉，这次一样可以！

此后我天天拉着 S3 方案的关键角色及“问题最痛”成员，坐在一起办公，白天找项目经理了解交付验收情况，晚上一起梳理问题 and 研究 S3 方案，几乎每晚 11 点之后离开办公室，深夜准备入睡时，满脑子还是各种数据和逻辑盘旋，根本无法入眠，有几次甚至睁眼到天亮，以致每次代表处 CFO 见到我，看到我眼下挂着的如烟熏妆的黑眼圈，总是宽慰：“不要压力太大。”

第一个月，我的全部精力都“泡”在了影响存货问题 TOP1 的 V 项目上。我和项目财务一起研究项目的每一份合同，从订单下发到开票回款，从产品报价到销售、交付配置，从发货到站点验收，每个环节，每条信息流，无一疏漏。徜徉在数据的海洋里，顺着异常数据断点，抽丝剥茧，多次揪出项目组流程不规范问题，就解决方案也多次与关键角色吵得面红耳赤。神奇的是，在争吵中，大家不断加深了对 S3 方案的理解，也慢慢达成一致。解决方案执行后，我们也得到了让人欣慰的结果，V 项目的超长期存货下降了 40%，还贡献了 1200 万美元的设备收入。财报内控指标也从 7 月最差有了明显改善。

V 项目的大问题基本解决了，但项目关闭的工作才真正开始。项目关闭是项目管理的最后一环，长期以来，大家的重心都放在项目的获取和规模交付上，项目关闭如孤岛般极易被忽视，站点交付状态信息失真、交付文档丢失等问题屡见不鲜，又因为长期无人跟踪处理，导致与客户对账十分困难，存货清理举步维艰。

菲律宾的问题项目便是如此。我们找客户验收开票，客户认为站点还没有交付完；客户曾告知我们取消部分站点，但合同变更迟迟未做；合同多次变更后，我们与客户的合同信息竟无法对齐……整整 3 个月，我们尽可能通过齐全的站点交付证据，找基层岗位客户验收开票；不断刷新数据信息，找齐合同变更依据，推动管理层与客户高层谈判历史项目打包关闭。同时与内部积极沟通流程，确保客户同意后，能够及时完成内部处理。

终于，在 12 月，我们拿回了项目关闭函，并按照既定的内部方案快速处理。年底，代表处各项财报内控指标显著提升，当月指标全年最佳。

为此，主管还发明了一个新词送给我：“二真曲线/二真拐点”。“二真”是很多同事给我起的外号，因为平时性格较“二”，又单名一个“真”；曲线/拐点，主管说自打我去了菲律宾之后，内控指标从每月恶化有了突破性改变，ITO（存货周转率）同比下降了 92 天，超长期存货同比下降了一千两百多万美元，完成挑战目标；关闭了 43 个项目，超额完成目标；屡被通报的超一年开票收入差问题也几乎清理完毕。

许是因为印马菲轮番作战的经历，回到地区部后，不少 PFC 就项目关闭的问题来找我，领导提议让我将项目关闭的经验总结写出来，也反思和改进项目关闭阶段的一些常见问题。目前，由我主笔的这本手册已经出炉了，作为进阶版装备，但愿它能为大家带来一些帮助。

2014 年外派南太时，我发过一条朋友圈：如果世上真有奇迹，那只是努力的另一个名字。回过头来看这几年的升级打怪，也算是这句话的一份佐证吧。一路走来，遇到了许多可亲可敬的好领导，收获了一大帮志同道合的兄弟姐妹，书写了一大摞有笑有泪的成长故事，回忆已成一本书，而我继续奔走在撰写的路上……

愿时光奔腾，像一条大河；
愿初心不改，逐梦而笃行；
愿相逢如歌，情谊比酒浓。

第三十四章 华为所有资金支付都要经她手 流出，她怎么做到 12 年零差错的？

1999 年，研究生毕业的我入职华为，成为华为全球支付中心的一名员工。华为所有业务的资金支付，最后的指令都是由全球支付中心发出，而我是华为付款指令送往银行前的最后一道审核权签人。

从最初的“小马”，到现在新员工口中的“马老师”、“马姐”，十余年来，我每天都在和支付单据打交道，小到几元钱，大到数亿，已累计处理 103.6 万单，连续 12 年支付零差错。

今年在公司财经体系首届“支付工匠”评选中，我有幸当选。有人问我，你怎么做到的？俗话说，人非圣贤，孰能无过？我的 12 年零差错，其实是从两个错误开始的……

34.1 两个错误换来 12 年零差错

常有人好奇地问我，12 年都不出错，是不是因为心思缜密？

恰恰相反。刚入职华为时，我其实蛮粗心的。我不是没有出过错，我是出了两笔重大差错的。

我的第一个岗位是出纳。当时意气风发，觉得这个岗位没有啥技术含量，自己是个研究生来做出纳大材小用，心有不甘。没想到，一个月之内，我却接连出了两个重大差错，被狠狠打脸。也就是这两次差错，深深地影响了我的职业生涯。即便这么多年过去，依然历历在目。

当时有两个供应商的名字很像，就差一两个字，我在审核的时候没太注意，把两个公司合并在一起付款了，约一千美元。

没几天，又有一笔供应商付款。本应扣除预付款后再支付，但是我又一次没注意，没有扣除预付款，直接全额支付了，约两千美元。

在部门月度核查银行对账单时，我的这两个重大差错被发现了。当主管严肃地告知我时，我整个人都懵了。主管并没有责怪我，而是耐心地和我分析造成错误的根因，我意识到是自己的心态问题：眼高手低，比较浮躁，只是把工作当做任务来匆匆完成，而不是作为自己事业的起点来用心追求，所以犯了本不该犯的错误。我自责又内疚，“这个都做不了！还想啥呢？先把简单的事做好吧！”也非常感谢主管的宽容，给了我改进的机会。错付的这两笔钱后来我们也很快找供应商退回了。

从这以后，我时时告诫自己：在哪里跌倒就在哪里爬起来。

每次支付前，我会先在付款凭证中圈出需核对的收付款关键信息，填写票据后再逐项仔细检查一遍，同时提醒自己，这是钱不是算术题，要平心静气，不要忙中出错。付款完成的闲暇时，我会把付款要用到的合同、报关单、进账单、汇出汇款申请书等资料整理好，避免遇到紧急付款时手忙脚乱。

时间似乎就在这每天与数据打交道中匆匆而过，在支付会计岗位十年后，2011年我被安排到一个责任更重大的岗位——付款权签。这是资金流出公司的最后一道大坝。换句话说，大到供应商、客户数亿的票据，小到你在食堂吃到的新菜系、乘坐的班车、午间散步看到的新入池金鱼，都要经过我手中的印章，从数字雕琢成现实。

但若是稍有差池，公司白花花的银子就溜走了，变成空气，实在责任重大。尽管经验已经算比较丰富了，但我又想起了刚入职时的那两个差错，心中多少有些惴惴不安，我能胜任吗？

34.2 掌管 40 多个“大印”，每天盖章近 3000 次

压力很大，但我的动力更大。既然公司信任我，那我就要做到最好！

付款权签岗有一个很重要的就是，盖章授权。手握财务章，如握虎符，如果授权差错，带来的损失不可估量。

但当我打开两大盒四十几个财务专用印章，顿时花了眼。几十枚印章，颜色不一、材质不同，牛角、铜制、光敏、红胶、回墨等，多种多样；形状各异，圆形、椭圆、方形，带外壳的、不带外壳的等等.....

这么多印章怎么用？答案只有一个：不知道！当时财务章由几名财务经理兼职分工承担，我做付款权签后就把财务章交由我专职保管，没有一个人知道所有的印章怎么盖。没有师傅领进门，修行只能靠个人了。于是我上网去咨询查阅相关资料，发现盖章看上去很简单，其实大有讲究。比如不同材质的印章要用不同的印油，传统印泥、光敏印油、翻斗印专用墨水等等；不同印章加印油的方式也不同，有每次盖印直接用印章蘸印泥的，有把后盖打开滴入印油的，有把印章倒立直接加油的。网上还有温馨提示：切不可混用印油，否则会导致印章报废！

翻看了数天资料后，我满怀信心地拿来一张废纸试验，准备见证一个美丽印章的诞生。但当手起章落后发现，这个印油太模糊、那个印油太少，桌子太硬打滑了，加了垫子太软变形了.....尝试了一晚上，坐着盖、站着盖、弯腰盖，左手盖，右手盖，双手盖，用杂志垫、用日历垫.....后来终于发现一个完美的印章，最好是垫着鼠标垫，再后来自己还总结了一个盖章流程的“标准广播体操”：“小小印章右手握，手掌找好着力点，左手紧紧按右手，用力向下使劲压，心中默念 123”。

但实践中发现，各类票据的盖章要求不尽相同，门道甚多。如汇票盖章，要做到六个“不能”：不能压线、不能压其他印章或签字、不能倾斜、不能模糊不清、不能用错印章、不能漏骑缝。把这些要求默默记心间，然后行云流水般做完“广播体操”，一个完美的印章就完成了！

我开始爱上了这个美丽的印子，它比高原的日落、湖面的清风、林间的鸟鸣还要沁人心脾。不夸张地说，我甚至看到了世界人民在打电话时幸福的微笑。

而盖章不仅是个技术活，更考验人的是意志力和反应力。还记得在银企直连大规模上线之前，付款高峰时期，我每天要盖章 2000-3000 个，如果保守按 2000 个来算，基本每 15 秒钟要盖一个章。

看着堆成小山的凭证，我先深呼一口气，理顺盖章单据的优先顺序，一般是按业务的优先级，核对投标资料的收款银行信息、印章审批电子流后，再迅速处理盖章事项，账上没钱也不能对外付款，接着处理调拨、理财、定存单据，然后处理常规付款。银票盖章是技术活且量最大，要放最后压轴。盖完章之后，我都会再复核一次，确定有无差错。

集中付款日的时候，我通常会从早几乎一刻不停忙到晚。八、九点回家吃晚饭时胳膊抖得厉害，都端不起饭碗，只好默默地告诉自己：“恩，以后要练练俯卧撑了。”

34.3 跨越职责边界，为公司规避 300 万美元损失

我知道，这么多年，我能做到这些，确实不是我的性格使然。我想说，只要有高度的责任心，扎实的专业知识，严格的流程遵从，人可以比程序更精确。

首先是扎实的会计基础，必须非常熟悉各会计模块，不然很多问题发现不了。

其次是严格的流程遵从。权签的动作给公司带来收益还是损失，是否符合公司政策，有没有经过审批，必须仔细审核清楚，不能出任何差错。全球 198 个国家，上千个银行账户，一天上万笔、上亿美元的付款，全部都要经过付款权签这道最后的关口。只有长期坚守严格的流程遵从、高度的职业敏感和高质量的工作输出，才能确保资金的安全。

我好奇心比较强，对流程的前因后果，都会去查清楚。一个单据，我经常会上去探寻别人可能认为无价值的东西，不会“见山是山”，局限于一就是一，二就是二。看多了之后，往往就更容易发现一些问题。比如收款人的开户银行，会计系统里是这个银行，惯性思维会认为，那就应该是这个银行去收款。错误往往就隐藏在习惯之中，比如一位员工的工资收款账户是中国人民银行，这明显是不可能的。

在流程上即使责任不属于我，我也会去追溯。从职责要求来看，前面的流程只要是合规的，到了权签就应该付款。但是作为付款的最后一级审核权签人，相对来说，经验范围，职业敏感度要求更高。在我看来，责任是无边界的。我会在严格遵从流程的基础上，再从常规合理性上去看究竟该不该付款，去排除前面没有发现的地雷、隐患。

也正因为此，让我在工作中不仅无差错，而且避免了公司重大损失。

2013 年的一天，我被告知有一笔子公司的大额付款，支付前端很着急，因为银行快下班了。流程上没有任何问题，但是我对大额付款子公司的清单却是熟记于心，这个子公司一般没有对供应商的大额付款。于是，我主动追溯前期环节，核查原始凭证。一核查，果然查出了问题。这张待支付发票的日期异常，发票日期是两年前，这笔近 300 万美元的单据，其实是历史遗留问题，因为供应商与公司有经济纠纷，是应该被冻结的付款。

发现问题的过程其实很简单，但是如果没有十多年的历练，敏锐的直觉，看似简单的过程也许难以实现。

34.4 于平凡中见坚韧

回想过往数载，掐指一算，到现在已经处理了数百万笔的付款，每笔付款安全、及时付出，每笔付款都从数字变成了通信塔、光纤。公司“共建全联接世界”的大愿景，自己也有一份小贡献，自豪感油然而生。

坦白说，我能做到 12 年支付无差错，不仅仅在于我个人，其实也是团队的智慧，以及公司流程变革使然。

作为一个老财经人，我见证了华为财经近二十年的变革。1999 年时，支付中心只有十几个人，主要集中在集团业务。最初的支付流程还是出纳依据会计凭证原件，手写票据，权签依据会计凭证原件审核付款票据，盖章后付款。特别是每到月末、年末，工作量非常大，四五个筐，每个都装满四五十厘米厚的单据，我时

常会感觉自己就像被淹没在票据之中，心里有时也会枯燥和烦闷，但是职责所在，随着时间的磨砺，焦躁日渐蜕变为内心的平实。

而从 2013 年起，银企直连 SWIFT 系统大规模上线，2016 年智能支付通过测试初步上线，支付指令由系统对接传递给银行，付款效率和付款准确率都有非常大的改善。如今，华为的支付准确率甚至比银行高 2000 多倍。

被评选为“支付工匠”，我始终觉得“心里有愧”。每天逐字核对收付款信息，逐条核对流程遵从，这些都是职责分内之事，并没有多了不起。全球支付中心团队的每一个人都是这样做的。大到流程优化、系统上线，小到汇款附言填写、发票备注明确，每个人都全力专注于流程和细节，经常推敲、思考、讨论、分享，并在实践中不断改进，都在孜孜不倦追求付款质量的极致。

每个人都是一个向量，有大小有方向的量，合力是最大的，正是这种集体的工匠精神氛围，保证了付款安全、高效。

我们做的事也许很普通，但如果能够十年如一日坚持做好分内事，我想这不仅是对公司、对社会的一个交代，也是对自己内心的一个慰藉。

唯有匠心，不负光阴。

第三十五章 华为的资本运营

在东方传统中，狼被作为图腾符号，勾勒出 些许神秘色彩并突出了“狼”的精神。一名曾经的华为人说：“华为赚了很多让大家嫉妒的钱，但你却抓不到辫子。”华为的资本运营比之任正非更加神秘。犹太人有句名言：“拿 1 万元做 1 万元的生意，那不叫做生意，拿 1 万元做 10 万元的生意，那才叫做生意。”任正非逐步认识到了资本运营的重要性，观念由惧怕转变为积极参与。可以预测，华为在资本运营方面，将会有更大的动作。

35.1 背靠政府好乘凉

在世人的眼里，狼是一种极富心计的动物，它们最擅长的伪装是披着狼皮，此外，正襟危坐、假寐都是狼的 伪装绝技。换一个角度讲，狼是十分慧智的动物，它们懂得借用“伪装”以实现看似不可能达成的目标。

没有人能给出中小企业资金缺口的确切数字，在 2004 年 11 月 18 日召开的“福建省第三届银企会商会议”上，提出 400 多亿元 资金需求的 400 多家企业，其中三分之二是中小企业。中小企业融资难，这是一个近几年来出现频率非常之高的话题。对银行借贷，金融界一致的观点是，一些社会性的因素：如直接融资市场不成熟、社会配套设施不齐全、投资机制不成熟、破产机制不健全、整个社会的诚信不足、企业的诚信不足等等因素，束缚了银行对企业放贷的手脚。在这种社会现状下，华为通过吸纳有政府背景的合资公司的做法，十分值得我们借鉴。

从 1991 年开始，任正非就曾经找过很多家银行，希望能够贷点款作为流动资金。但是，银行因为各方面的考虑，他们宁愿将大把贷款贷给一个烂摊子的国有企业，也不愿意贷款给一家没有知狼性管理在华为名度的民营企业。1992 年，为了研制 C&C08 交换机，需要 1 个亿的投入，任正非多方告贷未果，被遇无奈向大企业拆借，利息高达 20%~30%。这实际上把任正非逼上了绝路。C&C08 机动员大会上 任正非“失败了我只有跳楼”的誓言，真实地反映出他的决心。

1996 年是华为的资金流转的转折点。1996 年 6 月 1 日，时任 国务院副总理的朱 铭基视察华为，随行的有包括招商银行在内的四大银行的行长。朱榕基副总理当场表示，要求政府各部门积极支持华为和像华为这样的民营企业发展。当他得知华为资金上的困难时，当即说：“只要是中国的程控交换机打入国际市场，一定提供买方信贷；在国内市场与外国公司竞争，一律给予支持，同样给予买方信贷。”朱铭基一言九鼎，把处在资金困境中的华为拉了一把。

1996 年下半年，招商银行开始与华为全面合作。当时由于很多省市电信部门的资金也很短缺，以现金购买设备很困难，于是招商银行为华为推出了买方信贷业务，让电信部门从招商银行贷款购买华为的设备，华为再从银行提取贷款。这种在今天已经广泛用于房屋按揭、汽车按揭等各个领域的金融工具，在当时却是开了先河。1999 年左右，由于国家金融政策放开，国内银行业也逐步商业化运作，由于华为资信好，业务发展迅猛，银行也开始给华为大规模放贷。华为摆脱了资金掣肘的尴尬，大踏步走上扩张的道路。

国家领导人为什么会到华为考察呢？原来，华为公司得到了多家电信局的担保和推荐。华为通过建立合资公司，与当地有关机构结成利益共同体，作为合资公司的股东的合作方的资源被华为广泛利用，打开了融资的方便之门。1993 年华为就与各地邮电部门合资成立了默贝克电源公司，各地邮电部门自愿入股，没有任何股份限制。1997 年以前，默贝克公司在全国共有 18 个省的电信局股东。任正非在讲话中提到：“公司理顺了省、市各级政府的关系，得到了地方有力的支持，开始使中央机关了解我们、支持我们，大大改善了发展的外部环境。”

刚开始的时候，华为与当地运营商和政府共同投资成立的合资公司，当地的运营商和政府主要是靠“当地的资源优势”入股。在华为的《合资企业工作指导书》中对合资公司的功能做了如下描述：“合资企业要在当地解决贷款和融资问题。合资公司注册以后，要把自己的注册资金，存到有可能提供贷款的银行，并抓紧解决贷款问题，必要时，可以向两家以上的银行存贷，争取合资对象出具担保或由华为母公司担保。”正是这些空壳似的合资公司的成立，使华为资金短缺的局面真正得到缓解。

除了以有政府背景的合资公司争取贷款外，华为还采取在各省市成立邮电职工持股会、邮电工会等多种方式，吸纳邮电干部职工入股，给予丰厚的红利，并许诺将来可随华为的股票一同上市，这样，先后有 100 多家地方邮电部门的职工成为华为电气公司的股东。据透露，在筹建沈阳华为时，华为公司曾承诺：“为了回报邮电职工的支持，在辽宁的合作公司起步的前三年，如果回报率低于 15%，华为公司补到 15%；在辽宁成立的合资公司是独立法人，待华为公司股票上市时，变成统一法人，随同华为一起上市……”华为在沈阳华为 1999 年的增资扩股说明书中称：“拟向新老股东增资 2040 万元人民币，增资对象为沈阳华为的现有股东及辽宁省邮电管理局、辽宁省各地电信局、邮电企业和上述单位所属的三产企业。”

一名曾经在四川华为公司工作过的老员工透露，四川华为每年有四、五亿元的销售额，2001 年更高达 10 亿元。该合资公司有当地运营商和政府的股份，他们的年分红比例高达投资额的 60%到 70%。1999 年左右，深圳市华为电气股份有限公司又面向全国各省、市电信局的老股东和各类企业法人进行增资扩股，发行新股 2.5 亿~3 亿股，每股面值 1 元人民币，扩股价格每股人民币 2.2 元。究竟有多少邮电职工成了华为的股东，华为因此融回了多少资金，是华为的核心机密之一，外人无从得知，但仅从法人股东的数量看，邮电员工股东及融资额应不是个小数目。华为通过这种方法募集了客户的钱，来生产产品，然后把产品再卖回给客户，顺利拿到回款，再偿还客户的资金和红利。通过这种方法，华为与客户结成利益共同体，筹集了更多的资金，获得了更多的政府订单，大大提高了回款能力。通过这种流转，客户满意的同时，华为赚取了丰厚的利润，并强化了自己的核心竞争能力。

现在，位于中国 IT 业龙头老大的华为，被很多银行奉为座上宾，那些曾经拒绝向华为贷款的银行，纷纷通过各级领导找到任正非，称“华为要多少贷款立马都给”。如果把研发、市场比作华为的左膀右臂，把人才比作筋骨，那么，资金就是华为的血液。华为通过借用政府资源，巧妙地解决了资金问题，度过了各方面“雨天收伞”的难关，进入了“晴天送伞”的阶段。

35.2 让员工成为资金积蓄池

狼群从来不会漫无目的地围着猎物胡乱奔跑、尖声狂吠，它们捕猎从来靠运气，总会制定适宜的战略，对即将实施的行动有着充分的把握，在行动前，它们已经预知了行动的伤残和收获情况。

员工持股计划发展于美国。第二次世界大战结束后，美国经济格局出现重要变革，不仅涌现出一大批新兴产业，而且不少企业开始向集约化、大型化发展。在此期间，出于加快筹资、拓展市场、改善管理和减少风险等方面的需要，股份制在美国企业界获得了迅速发展。在早期，美国企业推行股份制，最重要的目的是增加资金的来源，以后股份制的功能逐渐扩大为加强管理和减少风险。员工持股在美国的发展速度是十分惊人的，根据美国全国职工持股中心提供的数据显示，到1998年，美国通过员工持股计划及其他实现员工持股的企业有14000多家，有3000多万职工持股，员工持股计划涉及的资产总值超过4000多亿美元。在1998年定稿的《华为基本法》中，有一段关于企业价值创造学说的著名论述：“劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。”华为将知识劳动与一般劳动分开，作为企业价值创造的源泉之一，强调员工的智力劳动在企业发展中的关键作用，这与经济学家所提出的人力资本理论不谋而合。因此，承认员工的知识劳动，以员工持股的方式，将其知识资本转化为企业的财务资本，使员工具有一定的剩余价值索取权，对于像华为这样的以知识员工为主体的高科技企业而言，具有非常重要的意义。

华为员工持股制度始于1990年，当时，华为刚刚成立三年，资金相当紧张，而民营企业融资又非常困难，因此，实行员工持股成为内部集资、克服企业发展资金瓶颈的良策。在当时的股权管理规定中，将其明确为员工集资行为，当时参股的价格为每股1元，以税后利润的15%作为股权分红。2000年之前，华为还设有一个内部职工银行，其目的也是为了解决融资困难的问题，只是后来由于国家的明令禁止而撤销。

随着公司效益的提升和资金来源问题的逐步解决，员工持股制度在担负内部融资任务的同时，也演变成了一种重要的奖励分配制度，它与工资、年度奖金、安全退休金等一起，共同构成了华为的薪酬体系，而员工持股的股价也改为每股1元，员工还可以通过向公司贷款来购买股票。

一方面，华为的员工购买内部股成为公司的股东，加入到了华为的利益共同体之中，内部股成为华为保持高速增长的驱动器，它就像一只金手铐把员工和公司紧紧地锁在一起。华为的“垫子文化”也是来源于此，很多研究人员长年卷个铺盖在办公室里打地铺，利益驱动是最根本的动力。

另一方面，员工持股制度是华为主要的融资渠道之一，除了向银行贷款，员工用以购买股份的钱成为华为的一大资金来源，这笔钱的数量是十分庞大的。华为内部股分配的对象十分广泛，几乎人人有份，而且数量不菲，到2001年一个副总监级的干部5年时间所持有的股票可以达到50万股。

“利益共享原则”是华为内部股广受欢迎的根本所在。有一段时间，华为的内部股简直是个聚宝盆，因为华为的高速成长，华为每年的分红达到了70‰但这种每股1元钱的内部股票和真正意义上的股票有一定距离，因为它并非根据公司的净资产来定价的，也不能在市场上进行交易，而是一个虚拟的且恒定不变的数字。

为充分发挥内部股的作用，遏制内部股可能带来的对资金链的压力，在任正非的主持下，华为克服种种困难，逐渐完善内部持股制度，逐步走上规范化道路。2001年，深圳市出台了《深圳市公司内部员工持股规定》，华为意识到以前那种股权安排的潜在风险，此外，在公司管理变革的过程中，股权制度的不规范，也是制约其与国际管理机制接轨的一大障碍。因此，2001年，华为与国际著名顾问公司合作，对公司的股权制度进行调整变革，仿效西方国家的做法，开始用规范的虚拟股票期权来取代原来实行的内部股权。紧接着，为了解决历史遗留的问题，在2002年初，对员工手中持有的1元/股的内部股股票，按照一定规则，有条件地转成虚拟受限股，按2001年末公司净资产折算，转换后的每股价格增值到2.64元/股，用这种一步到位的方式，将净资产与员工股权联系在一起，成了一种接近实际意义的员工持股安排。但是，这种股权制度上的变化，却成为“刘平事件”发生的直接“导火索”。

原华为副总裁刘平于2002年1月前后离职，他当时持有华为员工内部股份354万股，经过6个月的审核期后，华为以1:1的比例兑现给刘平等值现金（税前）。刘平不能接受这样的兑现方案，他的理由是，据2002年颁布的《深圳市公司内

部员工持股规定》：“持股满三年的员工脱离公司和持股不满三年调离、退休、死亡，职工所持股权按公司上年末相应股权的账面净资产计算。”2001年华为每股净资产为2.64元，所以，兑现比例应该是1:2.64。据此，刘平于2003年5月在深圳中院对华为提起诉讼，要求按照净资产价格兑现其股票款以及2001年应得红利。

2003年11月，深圳中院一审判决，驳回原告的所有诉讼请求。因为，2002年春节之后颁布的股权转换协议中明确规定，只有在规定时间内自愿签署股权转换协议，将自己手中的“内部股”转换成为“虚拟受限股”之后，才有权享有虚拟受限股2.64元/股的权益，转换协议中同时附带了与“内部股”不同的约束条款。因此，要获得虚拟受限股，必须具备两个必要条件，一是时间条件，必须是2001年12月31日之后离开公司的，二是必须签订股权转换协议。因此，一部分员工虽然离开公司的时间在2002年1月1日后，但是在股权转换制度颁布之前，已经按照“内部股”的有关规定办理了离职手续，兑现了自己的股权，这样一来，也就无法享有“虚拟受限股”的增值权益了。因此，刘平的败诉也就成了必然。

刘平事件产生的根本原因是不尽合理的股权制度变革，使员工持股在短短的几个月内，出现了2.64倍的利益落差，员工心理的失衡是完全可以理解的。但是，制度只能逐步地走向规范，走向成熟，发展才是硬道理，华为在股权制度变革前，已经做好了直面反对意见的心里准备。

虽然反面作用是有的，但在一定时期内，华为的员工持股制度在企业的发展过程中，除留住核心人才外，还发挥着资金积蓄池的作用，内部持股有以下三点优势：第一点，员工不要利息，相当于企业获得了无息贷款，并且这笔贷款还是十分庞大的，尤其是在关键时期，运用得当，可以发挥资金杠杆的作用，产生几十倍，甚至几百倍的效益。第二点，资金的使用是稳定的、长期的，因为合理的利益分配原则，华为内部员工退股的情况很少出现，老员工追加持股，新员工踊跃持股，成了稳定的资金来源。第三，大大降低企业运营成本。公司的利润直接关系着员工的分红，员工持股，充分发挥员工的主人翁精神，从小处着手，节约成本。

2003 年，华为又动用了几十亿元的未分配股权，再次给予 80% 以上的员工股票购买权，其主要目的有两个，一是向银行申请股权抵押的贷款额度，缓解华为当前由于 3G 业务推迟所带来的资金紧张问题，二是将股权向新的骨干核心层倾斜，通过 3 年的锁定期，稳定核心员工队伍，共同度过这段困难时期，将来通过净资产增值、股权分红等方式，将利益分配给员工。这样，既可以有效降低 华为的资产负债率，又可以让员工一起承担部分经营风险。“股权分配”成了任正非十分偏爱的资本运营方式，这种方式在华为发展的关键时刻发挥着重大的作用。

35.3 迂回曲折的上市路

在狼的生命里，没有什么东西可以替代锲而不舍的精神，这种精神使得狼得以历尽千辛万苦而生存下来，这种精神使被狼群淘汰的“孤狼”，在四处冒险中，成长为强壮的“狼王”。

任正非的企业管理思想的基础是毛泽东的唯物辩证法。对于辩证法的核心，即矛盾法则，任正非有着深刻的理解。华为波折的上市路是任正非在企业实践中运用毛泽东思想的范例。

中国人民大学金融证券研究所所长吴晓求教授曾在第二届中国基金市场国际研讨会上说：“有家企业，银行账户上有稳定的大量的资金余额，但这家企业的老板是极端厌恶风险的，甚至厌恶证券，一谈到股票他就害怕，就生气。我就碰到这样一位。他就是华为总裁任正非先生，我跟他谈过两次，他一谈到股票，就极端厌恶，他说股票纯粹是不务正业。他说我的公司永远不会和股票打交道，永远也不会和证券打交道。为了说服他，我讲了很多道理，试图说明资本市场将会更有利于他企业的发展，我花了很大的力气，最终还是未能说服他。”在 1998 年以前，谁在任正非面前提上市的事情，他就跟谁急。华为对上市持完全否定的态度。

华为对上市的态度在 2002 年发生了逆转。2002 年下半年，国内很多媒体都在显著位置刊发了一条由海外媒体首先发表的信息：华为正在积极筹备海外上市。华为对关于上市的消息不置可否：“我们的目标是成为一个国际化、有竞争力的公

司，我们不排除任何有助于达到目标的措施。”一直拒绝上市的华为突然变得积极起来。

但是，仅仅过了3个月，华为上市的消息急转直下。2002年11月23日，华为公司常务副总裁费敏接受国际记者采访时称：“上市的目的是为了从股市上筹集资金，但华为目前并不缺钱，此外，由于2002年内地的通讯市场不景气，因此华为的上市时间表会推迟。”

那么，华为到底需不需要上市？答案是肯定的。

华为经营的特点。首先，电信设备市场的特点是：投入资金量大、销售周期长、资金回笼慢、拖欠严重。其次，华为的经营战术是集中投入、重点突破，所以对产品研发、生产与销售的流动资金要求极高。并且，华为的产品线拉得很长，几乎涵盖了数据交换传输、移动通信、高端路由器、以太网交换机等主要通信领域。这些因素决定了华为对资金链处于饥渴状态。

国际化的需要。海外市场对华为日益重要。2003年，华为海外市场收入首次突破10亿美元，占总收入份额的27%，而在2004年，华为提出这方面的目标是40%，也就是要达到20亿美金。没有大规模的资金支持，华为就无法与朗讯、摩托罗拉、北电等国际巨头在国际市场上抗衡。

品牌建设的需要。海外品牌建立非常艰辛，尽管在竞争对手看来，华为已足够强大，但在运营商眼里，来自中国的一家做高科技的企业还是令人生疑的。何况与其他企业相比，华为是惟一一家不上市的电信企业。通过海外上市在国际资本市场上提高自己的知名度，提升华为的国际品牌影响力，不失为一个好的选择，“毕竟，在海外市场挂牌后，公司名字挂在那里，就是一个最好的广告。”一位华为人士说。

上市，还是不上市？对于华为来说，已不是问题。现在的问题是：何时、以何种方式上市。事实上，产权诉讼、人事风波、产品热销、部门分拆，无论是利好消息还是负面新闻，任正非和他领导下的华为总是波澜不惊。由于一贯的低调，人

们很难了解华为的真实心态，从华为的一系列动作中，我们可以捕风捉影，看到华为上市前的筹备工作。

长期以来，华为作为一家非上市公司，把内身增长看作华为的核心和主要驱动力，这就解释了华为为什么不通过外延式并购来实现规模扩张。首先，华为坚持的就是内身式增长，主张充分发挥个人的劳动创造力，公司内部员工的劳动创造力，保持公司的轻资产性质。所以华为不主张重资产，而且它本身也不是一家重资产公司，所以，这些既定方针就决定了华为主要是通过自己的资本积累，有效的管理资本结构和融资规模，从而提高公司的运营效率。这样一种模式，对资金管理又提出了很高的要求，内身式增长资金管理，要求必须要做的非常好。

在华为，资金管理绝不仅仅是资金管理部門的责任，还涵盖了公司价值创造的整个过程。特别是在 2006 年的时候，任正非已经预感到金融危机要来了，果然在 2008 年发生了世界性的金融危机，之后加大了企业的融资风险和汇兑损失风险。包括现在，特别是在 2017 年，2018 年，过去的一个多月，人民币都是升值非常厉害的，在人民币升值，美元对人民币贬值的条件下，汇兑损失的风险就很大。这样也推动了华为的资金管理开始向本地化进行融资，建立起了多元化的融资体系和资金结算中心，从而分散融资风险。这在很多的其他企业是做不到的，甚至于一些上市公司也没有运用本地化融资，华为就走在了前面。

早在 2005 年任正非就提出，要设计出一个合理的资金组织架构，可以支撑华为在未来 2-3 年，当销售额达到 100 亿美元的规模的时候，应该拥有一个什么样的资金管理架构，怎么样去支撑、怎么样去保障。这样就是要明确机构设置运作的规划，到今天，华为的资金管理架构已经运行的非常健全了。今天我在网上看了一篇文章，说华为月工作 1.2 万-1.5 的会计，驻荷兰小镇，他们的工作是怎么做的，真的很轻松吗？其实不是的，这就说到任正非对财务的要求，其中就说到华为的资金管理，说是华为有一个外国出纳人员，每年过手的资金有上千亿，没有出现一分钱的差错，这对资金管理的要求就非常高，对资金收付人员的要求也是非常高的。

华为为什么不上市呢？在 2013 年的时候，其实任正非已经专门针对华为上市的事情对外部进行了解释和澄清。当时任正非就说，“在董事会 20 多年的时候，华为从来没有研究过上市问题，因为他们认为上市不适合华为的发展。”华

为轮值 CEO 徐直军讲话中也体现了董事会的一个决定，或者意志，徐直军也说“未来 5-10 年内公司是不会考虑上市的”。但是公司整体不上市，会不会考虑分开上市或者借壳上市呢？当时徐直军也说了“公司不会考虑分开上市，或者是通过合并、兼并收购的方式进入资本市场，也不会与外界资本合资项目以免被拖入资本陷阱。”这就解释了华为为什么不走投资、并购的道路，为什么不上市。

华为的重点还是在完善内部管理，通过一系列的行政改革把中央集权式的组织架构逐渐向前端前移，把权利下放，从而推动了整个组织体系的改革。这是华为一直坚持的重点。

为了保障公司资金的安全和使用效率，华为是如何做的呢？对于给客户销售了产品而没有收到钱的这种到期欠款带来的利益损失，都要从销售、研发、公司全员的奖金中扣除，但是不包括计时计件的员工。因为华为早就意识到货款回收的问题会影响到公司未来的发展。所以在 2006 年任正非提出这样一个观点的时候，其实他已经意识到华为的冬天要来了，全球的金融危机要来了。金融危机到来的时候，能够保证华为继续前行的唯一的力量就是资金问题。

最近我看了一篇文章说，华为的董事长为什么不是任正非，而是孙亚芳，孙亚芳，为什么能够做华为的董事长呢？有人说华为两个人不能上，其他的人都可以走，唯独两个人不能动，一个是任正非，另一个就是孙亚芳。孙亚芳当华为在工资发不下来的时候，孙亚芳找到了钱，找到钱之后，当时任正非都不知道钱该怎么用，到底是用于市场，还是用于什么，但是孙亚芳站起来拍板说，这个钱先发员工工资，把士气提上去，士气上来了，什么问题都解决了。这个就进一步说明了资金对一家企业是何等重要。

最近大家都在讨论乐视网，昨天乐视网开盘的时候，就是打开跌停的时候，办公室讨论最厉害的就是有人在发火，乐视开板了。乐视网为什么会连续十来个跌停呢？乐视网的财务状况为什么会急剧下滑呢？根据 2017 年的业绩报告，预计亏损 110 亿。乐视网去年资金一度非常匮乏，导致整个企业陷入危机，最后回天无力，留下孙宏斌料理乐视网留下的工作，也是束手无策。

华为资金管理，除了对于应收账款的管理值得广大的财务人员学习之外，还有华为的按工程进度回款的管理模式，也值得很多的企业学习。华为最开始也是根据合同进行回款，包括现在很多公司也都是这样做的，但是后面华为逐渐转

变到按站点、按站群、按工程进度来回款。把回款的实际操作划分到一个点、一个面、一个片区和一个项目，然后根据工程进度，就是工程做了多少就要付多少钱。任正非在 2017 年的市场工作大会上提出，华为市场工作的未来是有利润的增长、有现金流利润。这就提出来，首先要保证公司有增长，而且是有利润的增长，无效的增长不叫增长；其次，要保证有现金流的利润，一个公司光有利润不行，还要有现金流。乐视的报表中，前几年的利润还可以，就是没有现金流。所以，华为提出要有现金流的利润。所以，最近几年，写华为的文章，写的都是任正非提出华为要多产粮食。针对粮食指的是什么，很多人存在误解，很多人以为粮食指的是公司的收入，多产粮食就是多创造收入。这种说法不全对，粮食一方面指的是收入，还包括利润和现金流，有利润的收入、有现金流的利润，才是华为多产粮食的准确定义。

但是仅仅通过控制回款、保障有现金流的利润，这样还不够。华为还特别重视库存的周转，资产的周转，提出要把资产的周转率作为公司考核的指标，要合理的控制库存，来改善公司的经营现金流。华为把库存管理水平中等偏上，或者市场上优秀的国际公司作为参考，来提高自身存货的周转率，减少库存损失，制定了公司库存的基准线。同时各个区域、各个类别，就是分产品的库存也要控制在合理的水平。避免占用过多的现金流。很多公司都做不到这一点，但是进行公司库存周转分析的时候，往往看到公司总的库存周转率是多少，但是老板关心的每个产品线的库存周转率是多少。因为通过看公司整个的库存周转率，可能比较好，也可能比较差，但是比较好是哪个产线做的好，哪个区域做得好，比较差是哪个产线做的差，哪个区域做得差。如果能够按照产品的类别、区域，把库存周转率、库存水平单独的计算出来，这样的话就能够明确责任人，划分库存的量和库存周转率的基准线来进行考核，做得好的和不好的都要有考核，对于超过标准基线的责任部门，华为就有相应的奖金扣减。

华为有三大业务模块，消费者终端、运营商业务和企业业务。华为对消费者终端的考核只有两个目标，一个是考核利润，另一个是考核库存。库存其实构成了华为的一个风险，而利润是对终端的目的。有利润不一定有现金流，因为可能很多的现金流都积压在库存里了。所以，任正非说，发货满足不了客户的需求就算了，客户要出钱的话就把合同签了，把钱付了就可以多发货，不影响发货。这

样的话，库存由客户承担，钱没有付，说到天上也不能信，到时候要求的定制手机客户说不买了，那这些库存怎么办，公司就破产了。所以，当年的一些国内的手机厂商犯的这些错误，客户来了很多订单，就开始做，做到最后，客户销量不行了，客户说取消订单，那做的货就只能存在仓库里，也没人要，所以很多手机厂商就这样破产了。任正非其实看得很清楚、思考的很远，对手犯过的错误，华为一定不会犯同样的错误。所以，华为按照直销、渠道、终端等不同的行业的特点，进行了有效的资产流动效率的管理，以各自对标的企业分别设定了应收账款的回收期，包括存货平均的周转期，以及应付账款的周转天数。这些能够反应资产流动性的指标，以及资产周产率这些，来对直销、渠道和终端进行考核，同时各自对标行业领先企业进行改进。

要解决库存的问题，首先要解决客户囤货的问题。在很多企业其实都没有解决客户囤货，华为是如何让解决客户囤货的呢？华为提出，客户囤货的话，首先要付货款的钱，这样的话就能给客户压力，客户付了钱，货囤在华为的仓库里，风险是客户的，不是华为的。如果不把货出走，最多就是占用了华为的仓库，只损失了一些租金，但是存货损失的风险就在客户。同时提前和客户签订合同、条约，把客户囤货的利息加进去，比如，囤 1 亿美金的货，因为占用了仓库，每天要收取利息，而且比银行高的利息还要更高，因为这样的话就影响了公司资金的周转。所以，华为就通过这样的方式不断的压缩长期库存和长期欠款，用来提高合同的质量。

2016 年任正非又提出了金融危机，之所以要压缩库存，减少客户的欠款，是华为在为应对金融危机做准备。我们不敢说这几年一定会爆发金融危机，但是当金融危机来临的时候，其实华为就早有准备，而很多企业有没有做好准备，有没有这样的意识呢？

35.3.1 内部分拆：上市前的诉求

无论是否为了上市，分拆都是华为必须经历的阶段。对于华为而言，分拆不仅可以理顺它原本复杂的股权，同时分拆后的模块化经营还可以使公司业务更加清晰。

华为的内部人士透露，在部门分拆没有完全解决之前，华为是不可能上市的。由于华为收入及费用支出未必经得起透明化的会计审核，同时过分复杂的股权结构也可能隐含了不合适的股份安排，可能会导致上市的法律障碍，华为对此相当的慎重。

35.3.2 清除历史遗留问题

有业内人士指出，“华为上市有两大关系必须理清，除了股权，还有历史形成的各方利益体的平衡。”历史上的产权遗留问题一直是华为上市最大的障碍。华为早期为大举开拓市场，与各地用户组建了很多合资公司，合资公司有当地运营商和政府的股份，公司没有任何实体的运作，只用于销售回款，但是他们的年分红比例却高达投资额的60%到70%。当地运营商和政府投资合资公司的钱，甚至可以先由华为出。这在当年既促进了华为的销售，解决了回款问题，又疏通了长期客户关系。但是，当年的明智之举也为华为后来的上市之路埋下了隐患。包括2001年任正非强制推行的期权改革在内，华为近几年从未间断过对历史产权关系的清理。

35.3.3 降低内部股风险

刚成立时期的内部股权制度，现在已经成了华为巨大的负担。事实上，正是当初的内部股票激励机制成就了华为业绩的高速飙升，现在到了为激励机制“还本付息”的时候了。在2000年，公司销售额从1999年的120亿跃至220亿，全员持股激发的热情在这年达到了登峰造极的高度，当年分红高达70%。

2003年，华为又动用了30亿元的内部股权，再次给予80%以上的员工股票购买权，这样大量而分散的股权融资，是危急时刻摆出的一步“险棋”，一旦未来几年经营出现问题，则面临的“挤兑”风险会相当严峻。这个决策的做出是基于上市的基础上的，通过上市，非但可以避免了可能由于业绩不理想而导致的内部股挤兑潮，而且可以把这个包袱让资本市场来消化，对于公司长期的发展绝对有利。

解决了资本的压力，摆脱了现金流的束缚，华为在今后的国际市场上才会有更大的升值空间。对于华为来说，上市的道路是曲折，并困难重重的，也是必须要跨出的。毛泽东在《矛盾论》中说：“所以，生命也是存在于物体和过程本身中的不断地自行产生并自行解决的矛盾，这一矛盾一停止，生命亦即停止，于是死就来到。”华为的上市就是一种平衡与打破平衡的矛盾运动。

35.3.4 日趋成熟的资本运作能力

狼是生而战斗的，战斗是狼的生存基调，狼的一生，是战斗的一生，这种战斗性，赋予了狼强悍、智慧、耐心、团队、战斗的品性。狼在战斗中成长，在战斗中变强。

在人们的印象里，技术出身的华为，资本运作能力很弱，但是，华为电气的出售事件彻底改变了人们的这种印象。2001年10月21日，华为将旗下的通信电源公司华为电气以7.5亿美元的价格出售给美国爱默生公司，华为电气也从此更名为安圣电气 (Avansys)。外界一片惊呼，在资本市场上一直非常低调的华为居然出此大手笔。

华为电气2000年的销售额为26亿元，利润将近3个亿。华为出售的价格超过了20倍的市盈率，达到了净资产的4倍！在当时电信市场非常不景气的情况下能够卖出这样一个好价钱，确实令人吃惊。华为电气是如何卖出好价钱的呢？

早在3年前，华为一直与中金公司(CICC)保持着密切的接触。当任正非决定整体出售华为电气后，华为常务副总裁郑宝用很快与中金公司就出售问题进行了交流，而国际著名投资银行摩根士丹利是中金的第二大股东，他们在得知消息后表现出了非常浓厚的兴趣，派了公司亚太区的高级官员杨志中与华为接洽，愿意负责为华为寻找意向伙伴并促成交易。相对于没有任何经验的华为，摩根士丹利这个资本市场上兼并收购的高手处理起这类并购的案例却显得游刃有余。在分析了国际上多个可能的买家之后摩根士丹利认为，爱默生可能是最佳的选择。

选择爱默生，华为进行了深思熟虑的考量。2000年10月范大卫(David Farr)接任爱默生CEO之后，遭遇了IT产业的低谷，爱默生连续43年赢利的纪录在他

手上终结。为了挽回颓势，收购一家具有稳定现金流的企业完全符合爱默生和范大卫本人的发展战略。而且，范大卫曾经担任过爱默生亚太地区的主管，对中国市场有一定的了解。果不其然，当摩根士丹利找到爱默生询问收购意向的时候，爱默生马上表现出相当的兴趣，并很快委托 J.R. 摩根作为自己的投资顾问。经过半年多的磋商，双方在 2001 年 8 月就所有问题达成一致，并由于有中金公司的协助很快得到了中国政府的批准。

一方面，华为通过出售华为电气得到了约 60 亿元，扣除投资成本，华为获得了约 38 亿元的净收益，而华为 2001 年的全年利润才只有 21 亿元。因此，这次出售就好比是在寒冷的冬天里为华为穿上了一件厚厚的棉袄，使得华为正在进行的 3G 产品研发以及国际市场开拓得以顺利进行。

另一方面，华为电气的成功出售丰富了华为资本运作的经验，培养出了资本运作方面的人才。通过这次大规模的资本运作，以常务副总裁郑宝用为首的一批华为人迅速成长为这方面的专家，郑宝用等人对于资本市场的理解和认识已经让许多国际投资银行的专家都感到非常惊讶。一位投资银行的亚太区主管在与郑宝用会谈之后就说，以前接触到的华为人对资本市场都显得非常陌生，而郑先生却是一位专家。实际上，郑宝用也只是在哈佛有过 3 个月的学习经历，但他的天赋、学习能力和实际操作经验使得他在比较短的时间内就成了一流的资本运作高手。

华为资本运作的能力在一点一滴的积累中逐步成熟起来。2003 年年底，SUNDAY 旗下的汇亚通讯与华为签订协议，合作共建香港 WCDMA3G 网络，由华为提供 3G 全套设备订单。该协议是双方在卖方融资和“对赌协议”基础上达成的。华为的融资包括：（1）华为向 Sunday 提供 8.59 亿港元贷款，以实现覆盖全港的 3G 移动电话网络设备的供应、铺设与开展；（2）华为向 Sunday 提供无抵押贷款 5 亿港元（后者随即将其全数用于偿还原设备供应商北电网络以及若干银行的贷款）；（3）华为还将为 Sunday 提供一项约 10 亿港元的 3G 履约保证书信贷，而 Sunday 将其附属八家子公司及手中的 2G 和 3G 牌照抵押给华为。

在协议中,华为以看似非常优惠的条件做出了让步,在以后的合作中却赢利颇丰。首先,Sunday 对于华为来说有着非同寻常的意义。Sunday 的 3G 网络将比中国内地的更早建成,华为借此可以在 3G 设备和终端市场上获得更大的份额。其次,华为借钱给 Sunday 购买华为的设备,华为保有议价权。华为以独家供应的形式,卖了整个 3G 网络的设备给 Sunday,还有 3G 手机、无线上网卡等后续产品。此外,华为通过与 Sunday 合作,赚到了和电盈公司的紧密合作关系,从电盈的设备采购中分到了一杯羹。并且,华为不断增持 Sunday 的股票,截至 2004 年 6 月 4 日,华为共持有 Sunday 总股本的 8.02%,已经成为 Sunday 的第三大股东。2004 年以后,华为对香港 3G 运营商 Sunday 股票的收购和出售就已经是非常娴熟地运用了资本市场的规则,最后获利将近 2 亿港元。

目前电信市场的购货方信用不断下降,拖欠货款日趋严重,据专业咨询公司调研分析,几大设备制造商累计被拖欠货款平均在 30 亿元~50 亿元人民币。另外,在海外的拓宽资本渠道上,国家所制定的境外融资审批与推进政策,对国有公司与民营公司的支持度存有差距。由此,华为可能承担的风险和融资成本会高于国有公司。

事实上,信贷危机可能引发华为的资金风险。2004 年华为的资产负债率约为 55%。虽然当前华为在各银行有良好的信誉度,并得到政府支持;但是,受价格战和拖欠款的影响,华为面对高负债和与销售额不对称的现金流影响,一旦市场发生重大波动,资本链将面临较高挑战。

为了应付资金链问题,解决融资需求,华为成立了专门的国际融资部,并积极寻求融资伙伴、强化资本监控、推进刚性货款回收,以保障市场拓展。最早,华为依托中国进出口银行、中国信保以及中国的出口政策,开始做买方信贷。此后,华为陆续使用海外银行的买方信贷拓展市场,如 HSBC、荷兰银行 JBMIGF JPMORGEN、MITSUI、CITIBANK 等。

截止到 2004 年上半年,华为的海外融资伙伴有 20 多个,华为累计利用银行进行海外项目的融资总数为 4 亿美元。为抵御资本风险,华为除了实施买方贷款外,

公司还拥有一支专业追款队伍，对货款的收付建立了一套强有力的控制体系，华为还建立了内部严密的监控和评审机制，合理规避国际融资和货币风险。

任正非非常欣赏克劳塞维茨《战争论》中一句著名的话：“要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。”对于华为来说，资本市场就是看不清的茫茫黑暗，华为人用自己发出的微光，迈着坚实的步伐，逐步前进。