

价值为纲

华为公司财管理纲要

版权归起点书院和原创作者共有，侵权必究

主 编：黄卫伟

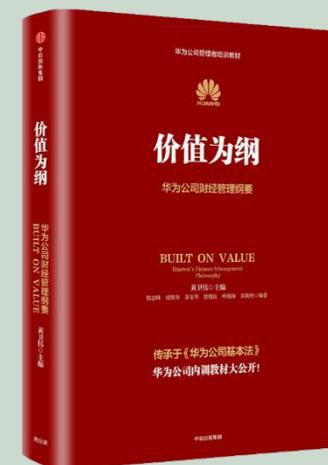
读书笔记：@ftjk2008

出 版：中信出版集团



《价值为纲》

- 主编黄卫伟，编委殷志峰、成维华、苏宝华、曾锦良、叶晓闻、朱晓艳
- 该书作为华为公司内训系列丛书的第三部，阐述了华为公司财经管理作为一个价值整合者，如何服务和监管业务扩张及价值创造的理念、政策和规则



黄卫伟

- 中国著名经济学家和企管学家，经济学博士。中国人民大学商学院教授、博士生导师。近十年担任华为、TCL的高级管理顾问
- 主要研究领域有生产运营、物流、流程再造、战略管理、创业管理、营销、人力资源与财务。在流程再造、平衡计分卡、管理者激励获得巨大的成果，他不仅是企业管理的资深专家，还是财务管理与会计的专家

企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。

华为的董事会明确不以股东利益最大化为目标，也不以其利益相关者（员工、政府、供应商……）利益最大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动员工努力奋斗。在此基础上，构筑华为的生存。

—— 任正非



CONTENTS

上篇

扩张与控制

- 01 华为公司的经营目的
- 02 华为竞争战略的财务视角
- 03 灵活把握不确定性的机会
- 04 通过战略并购和公司风险投资，增强公司的核心竞争力
- 05 加强风险控制与遵从性管理
- 06 恰当把握开放、妥协和灰度，正确外理扩张与控制的矛盾

CONTENTS

下篇

价值管理

- 07 价值管理的指导方针
- 08 面向端到端业务流程的财经管理
- 09 项目财经管理
- 10 健全责任中心管理控制系统
- 11 加强计划、预算、核算体系建设
- 12 账务的服务与监督

CONTENTS

下篇

价值管理

- 13 资金管理
- 14 税务管理
- 15 内控与内审
- 16 迈向数字化的财经管理
- 17 推动财经管理的流程化和职业化



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
打开思维边界，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

—— 孟晚舟

上篇

扩张与控制

长期有效增长，短期看财务指标；中期看财务指标背后的能力提升；长期看格局，以及商业生态环境的健康、产业的可持续发展等。商业成功永远是我们生命全流程应研究的问题。管理要权衡的基本问题是现在和未来、短期和长期。

—— 任正非



01 华为公司的经营目的

本作者的华为内训教材三部曲的前两部

ftjk2008

分享了一份超有料的文库

华为内训教材之一《以奋斗者为本：华为公司人力资源管理…

以奋斗者为本
华为公司人力资源管理纲要

主 编：黄卫伟
出 版：中信出版社
微信昵称：@ftjk2008

报告厅
有用的资料都在这
www.baogaoting.com

长按识别，查看完整报告

ftjk2008

分享了一份超有料的文库

华为内训教材之二《以客户为中心：华为公司业务管理纲要…

以客户为中心
华为公司业务管理纲要

主 编：黄卫伟
出 版：中信出版社
微信昵称：@ftjk2008

报告厅
有用的资料都在这
www.baogaoting.com

长按识别，查看完整报告

推动力

华为的目的：**长久地活下去**

- 盯住有效的增长
- 优质的服务

华为的核心价值观

为客户服务

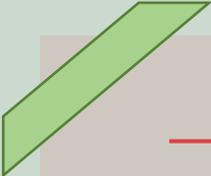
- 诚实面对客户
- 诚实地经营
- 诚实地发展公司

乌龟精神

- 坚定不移往前走
- 不要纠结、不要攀附
- 坚信自己的价值观
- 坚持合理的发展
- 别隔山羡慕那山的花



用乌龟精神追上龙飞船



**做行业的领导者，
引领行业发展****要能够洞察未来，包括产业未来的走向、趋势和变化**

只是看到还不够，还要能抓住未来，能牵引整个产业走向未来，时时刻刻扮演主导者的角色

要建立产业链的利益分享机制

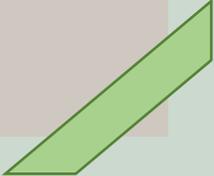
让整个产业链挣钱多一点，风险小一点，这样大家才愿意跟着你往前走。对供应商和合作伙伴不要那么抠，跟着我们赚钱多、风险小

一定要做取舍，有所为有所不为，而且一旦做出选择就不要动摇

市场领导者如果什么都做，别人就不知道领导者到底要干啥，如果领导者今天做这个明天做那个，大家跟着他就没有信心

要构筑有效的竞争环境，尤其是产业整体的赢利空间

如果领导者到处抢市场，把价格压到底线，别人就没法玩了，因为这个行业没有生存空间了





长期有效增长的内涵

1

追求有利润的收入，有现金流的利润，不重资产化

- 没有规模效益，企业的发展会越来越困难
- 经营结果要以利润为中心，但不能追求利润最大化
- 现金流是企业生存的命脉
- 经营结果必须稳健、均衡，才能支撑起公司的长期生存和发展

2

不断提升公司的核心竞争力

- 加大前瞻性、战略性投入，构筑公司面向未来的技术优势，引领行业发展；要加大以技术为中心的战略投入，以领先时代。以技术为中心和以客户为中心两者是拧麻花：一个以客户需求为中心做产品；一个以技术为中心，来做未来架构性的平台
- 以技术创新和管理变革双轮驱动公司核心竞争力的持续提升

3

构建健康友好的商业生态环境

- 建设商业生态环境，要有战略思维，认真思考我们的生态环境是什么，我们怎么去改善我们的生态环境，通过什么手段去建立良好的生态环境
- 以土地换和平，加大与友商的合作步伐，实现优势互补，共同为客户创造更大的价值



长期有效增长的内涵

4

追求公司长期价值

- 价值表现为公司现实的获利能力和未来潜在获利机会的货币化
- 华为的商业模式是：长期保持饥饿状态，不谋求赚大钱，最终我们能持久赚钱

5

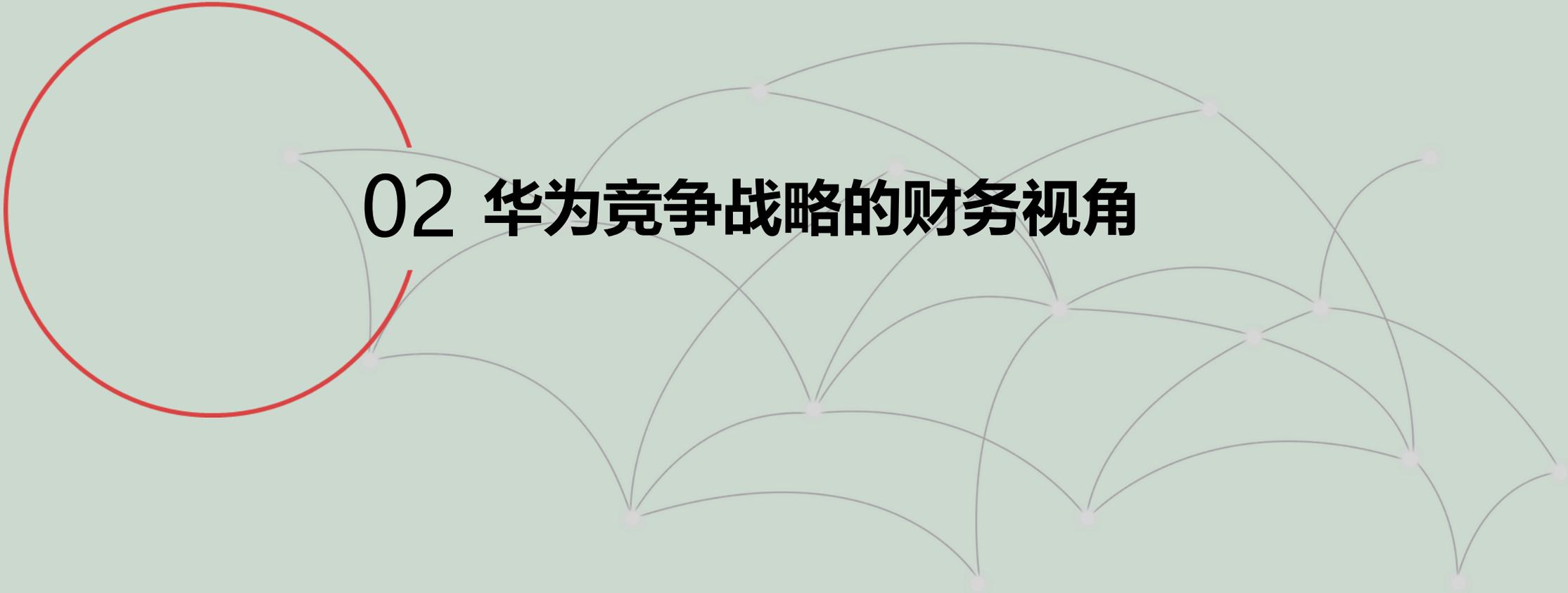
资本与劳动分享利益

- 力出一孔、利出一孔
- 华为的目的是把蛋糕做大，百分比调小，从而符合“利益均沾”的原则
- 建立起员工个人收入与公司整体效益联系浮动的价值分配制度
- 以长期奉献能力与实现贡献定薪酬，以短期贡献定奖励

6

通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态

- 核心价值观要转化为一种利益驱动机制才能确保其传承，“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”就是一种利益驱动机制
- 将市场竞争压力层层传递到每一道流程、每一个人，激活组织

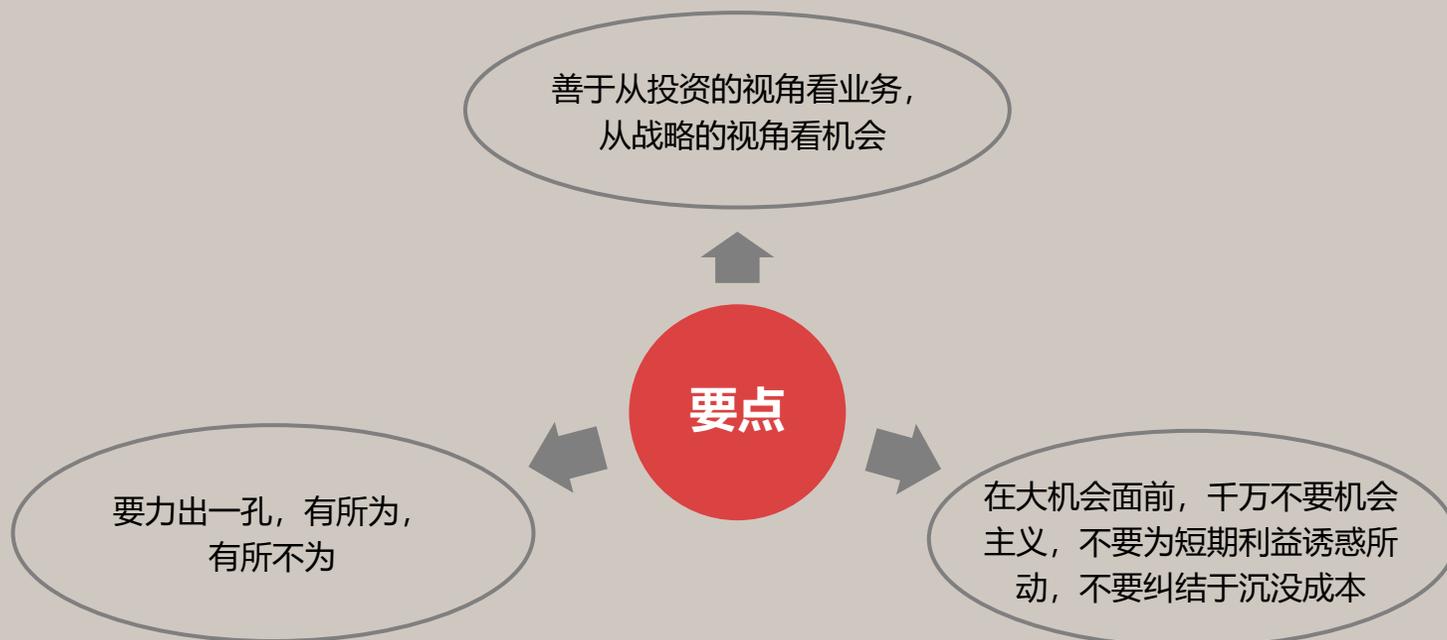


02 华为竞争战略的财务视角



从财务视角看待价值创造过程的要点

- 华为公司的价值主要是靠业务创造的，**财经管理的主要任务是服务好和监督好业务创造价值的过程**





如何选择机会和成本

华为的优先次序是：**首先要机会**

机会

成本



华为主张：

- 高科技企业机会是大于成本的
- 抓住了战略机会，花多少钱都是胜利；抓不住战略机会，不花钱也是死亡
- 节约是节约不出华为公司的，财经管理，既要关注成本，更要关注价值创造



“针尖”战略



压强原则

坚持“压强原则”，收窄战线，压强投入，重点突破，良性循环；集中优势资源投入在主航道和战略性机会点上，确立并扩大优势

- 力出一孔，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破
- 把握行业转型的机会，敢于加大投入，抢占战略机会点；以有效增长为核心，有舍有弃地加强战略集中度，把握住战略制高点，构筑公司面向未来长期生存发展的基础
- 要加强内部的整改，要集中精力，在主航道、主战场上建立优势地位，决不轻言横向发展，削弱了垂直进攻的力量。在清晰的战略目标架构下，以垂直业务整合为中心，一定要提高效率

创新的目的是为客户和公司创造更大价值

要关注降低成本，更要聚焦创造价值

高科技企业机会是大于成本的，只要符合机会，成本的增长是可以理解的；在创新的问题上，一定要强调价值理论，不是为了创新而创新，一定是为了创造价值

改变研发投资结构，扩大研究和创新的投入比例

保证按销售额的10%拨付研究经费，紧紧抓住战略发展不放；预研的费用预算占研发投入的10%，只能在10%的范围里使用；投资要讲正态分布，两个牵引：客户需求牵引，技术牵引

进入“无人区”，对研发的要求：一是要变成特殊的确定性工作，有计划、预算和核算；二是改变研发投资结构，扩大研究和创新的投入比例；三是研究和创新要多路径、多梯次，面向未来

保证客户界面的投入

做厚客户界面投入。根据公司确定的基线和业务发展的实际需要合理配置客户界面费用，不片面追求费用率的改进，客户界面费用实行与产出指标挂钩的弹性管理机制



“深淘滩，低作堰”



“深淘滩，低作堰”

都江堰的治水准则，是华为公司商业模式的生动写照

“深淘滩”就是确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入；同时不断地挖掘内部潜力，降低运营成本，为客户提供更有价值的服务

“低作堰”就是节制对利润的贪欲，不要因短期目标而牺牲长期目标，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商

绝不走低价、低成本、低质量的道路；严守两个承诺：一个是知识产权的承诺，一个是产品质量的承诺



开放、竞争、合作

只要坚持**开放**，就没有什么能阻挡我们前进的步伐

强调开放，更多一些向别人学习，才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感；强调开放，就是消灭既得利益，在赚钱的领域，如果你自己不降下来，别人一定会取代你

未来企业间的竞争是产业链之间的**竞争**

企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商在同一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久

企业管理关键是面向市场做要素整合，把资金、技术、人才、市场、研发、生产制造、企业内外产业链等面向市场竞争的所有资源和要素有效地整合起来，并在市场竞争中获胜；从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本

商业生态圈的建设，关键是利益**分享**

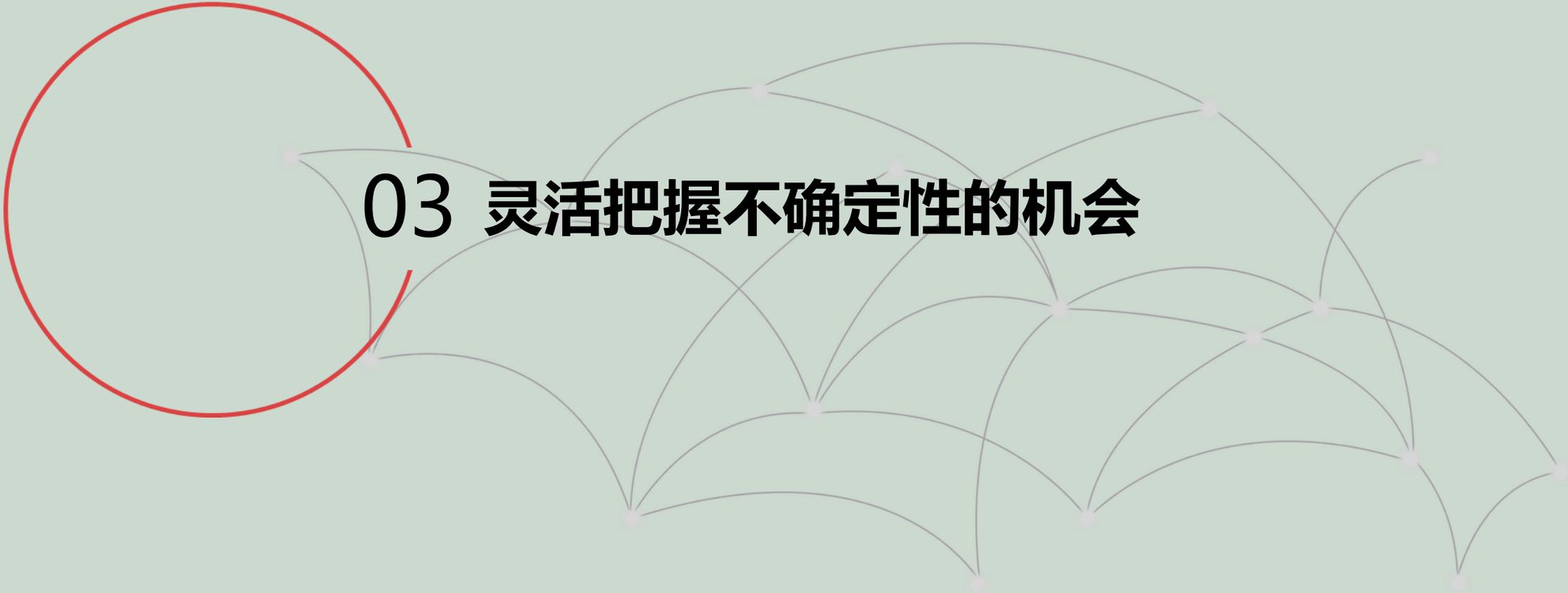
学会给盟友分蛋糕，不能做“黑寡妇”，要用开阔的心胸看世界；要寻找更好的合作模式，实现共赢；要更多地吸收外界不同的思维方式，不停地碰撞，不要狭隘

- **加强技术和新业务的全球化布局**

- **放眼全球，广纳英才，英雄不问出处；加强本地化干部的使用**



- **建立全球化管理架构；在全球范围培养、提拔一大批有使命感，有战略思维、善经营、有干劲的干部，充实到各级管理团队中，创造干部队伍内部的良性竞争机制**



03 灵活把握不确定性的机会



分散风险

- 当公司决定在某一战略方向发展时，要在相背的方向，对外进行风险投资，以便在自己的主选择出错时，赢回时间
- 当事物还处于混沌状态，自己没有主选择时，要同时在多种方向进行**均衡的风险投资**
- 只有当事物的主线越来越明晰后，才大规模组织队伍扑上去。
- 即使在扑上去时，也要认真研究哪一些可以进行国际合作。不要什么都自己做。任何一个公司都要走专而精的道路

- 内部对不确定性的研究、验证，实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，**饱和攻击**
- 坚持“**蓝军**”战略，蓝军也要实体化，并且不以成败论英雄，从失败中提取成功的因子，总结、肯定、表扬，使探索持续不断
- 对未来的探索没有“失败”这个词，不完美的英雄，也是英雄，鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索，留下“失败”的人才和经验，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来
- 要敢于拥抱“颠覆”，蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀



饱和攻击



一杯咖啡吸收宇宙能量



“咖啡能量”

- 开阔视野，持续开放，高级干部和专家要改变“中国农民”思维，多开放，多与人“喝咖啡”，与他人进行思想碰撞
- 高级干部与专家要多参加国际会议，多“喝咖啡”，与他人碰撞，不知道什么时候就擦出火花，回来写个心得，你可能觉得没有什么，但也许就点燃了熊熊大火让别人成功了，只要我们这个群体里有人成功了就是你的贡献。公司有这么多务虚会就是为了找到正确的战略定位。这就叫“一杯咖啡吸收宇宙能量”



产品创新一定要围绕主航道，围绕商业需要

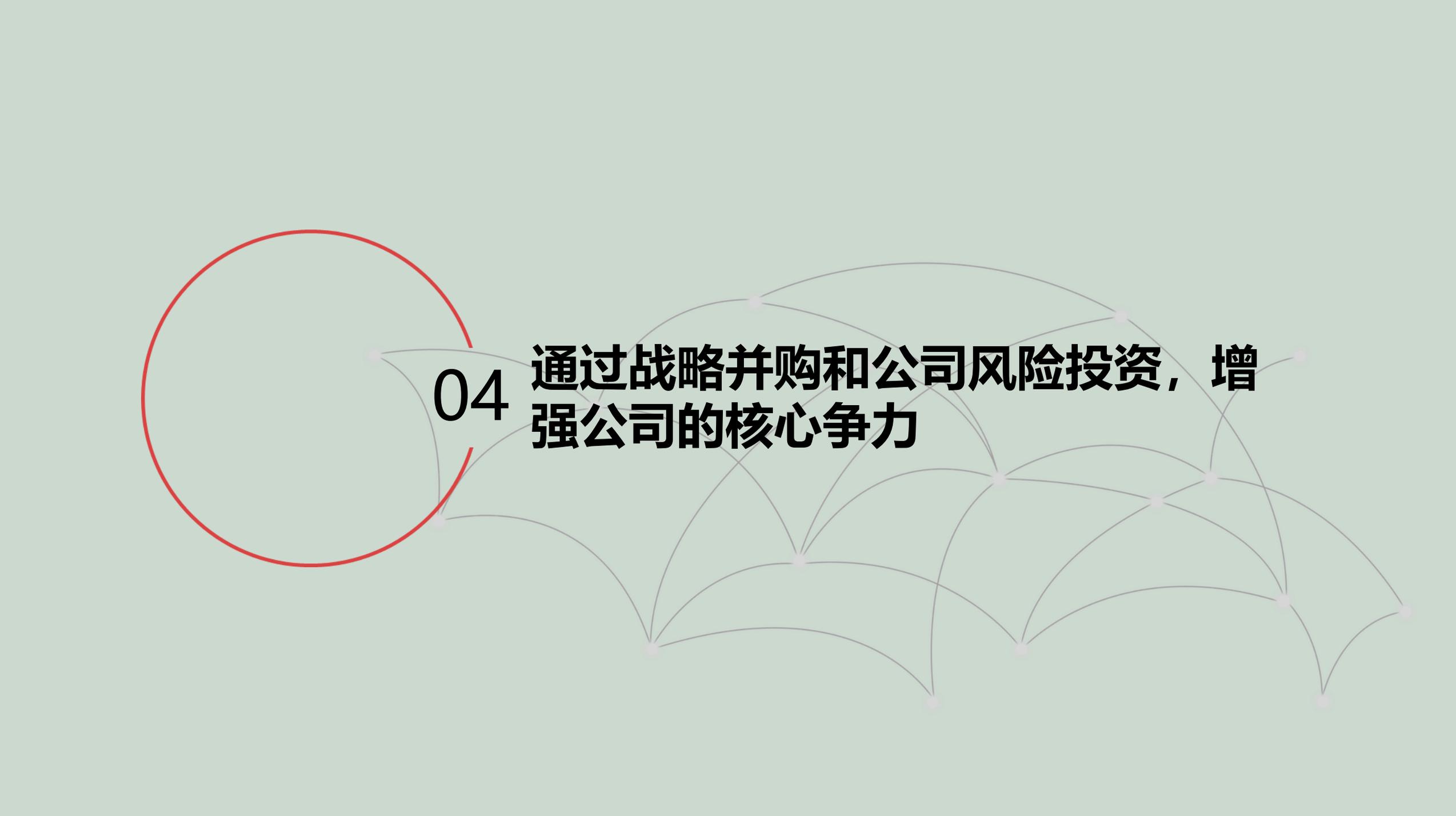
- 对研究与创新的约束是有边界的，只能聚焦在主航道上，或者略略宽一些；产品创新一定要围绕商业需要，不准胡乱创新，要成就的是华为的梦想，而不是人类梦想，要继续发扬针尖战略，用大压强原则，在大数据流量时代领先突破
- 聚焦主航道，以延续性创新为主，允许小部分力量有边界地去颠覆性创新，不确定性的研究创新也要有边界，是为主航道服务的



最好的防御就是进攻



- 最好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势形成新的优势，如果不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破
- 谁能把我们打败？不是别人，正是我们自己。这就要求适时地调整自己，努力提高管理素质、强化管理能力，将艰苦奋斗的传统保持下去
- 高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在瞬息万变的信息社会，只有时刻保持危机感，在内部形成主动革新、适应未来的动力，才可能永立潮头；**唯有惶者才能生存**
- 世界上唯一不变的就是变化本身



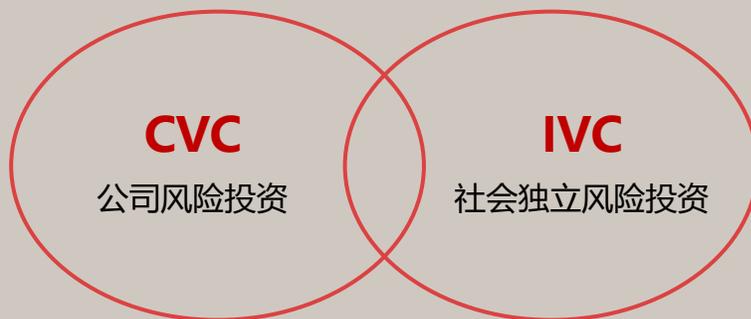
04 通过战略并购和公司风险投资，增强公司的核心竞争力



CVC与IVC的区别

区 别

- 首要目标：重视战略意图和与母公司的战略协同
- 次要目标：直接来自被投资公司的财务回报



- 首要目标：主要追求财务回报
- 缺乏或没有明确的战略意图



华为的投资目标

通过战略并购，弥补公司核心竞争力的短板

资本运作以战略投资为目的，帮助华为获取关键技术和能力

通过资本运作帮助业务部门快速获取产品及能力、弥补短板、控制战略资源、互补内部创新、实现“体外预研”；同时积极配合公司专利策略开展专利收购

公司风险投资侧重于布局前沿技术、防范技术风险、支撑主航道发展战略

华为原则上不对外进行投资

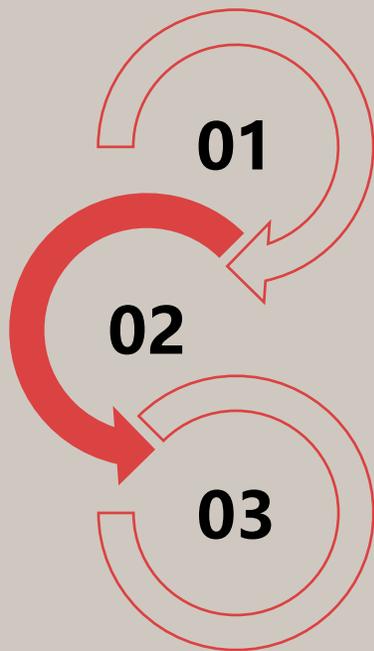
企业风险投资的投资边界为在ICT领域内开展支撑主航道业务的战略投资，其目的为：构建接触业界创新资源的“触角”，洞察业界创新趋势；布局前沿技术，开展体外创新；控制关键资源，促进战略合作，保证供应安全；围绕主航道构建良性生态系统；提升管道能力、扩大管道流量、促进连接的覆盖与数量

收购是为了弥补主航道竞争力的不足，不是为多元化经营

公司的战略目标仅仅聚焦在管道业务纵向发展，而不是横向发展上；收购主要是为了弥补管道竞争能力建设上的不足



华为对外投资与并购的管理原则



不开展以获取财务回报为目的的产业投资

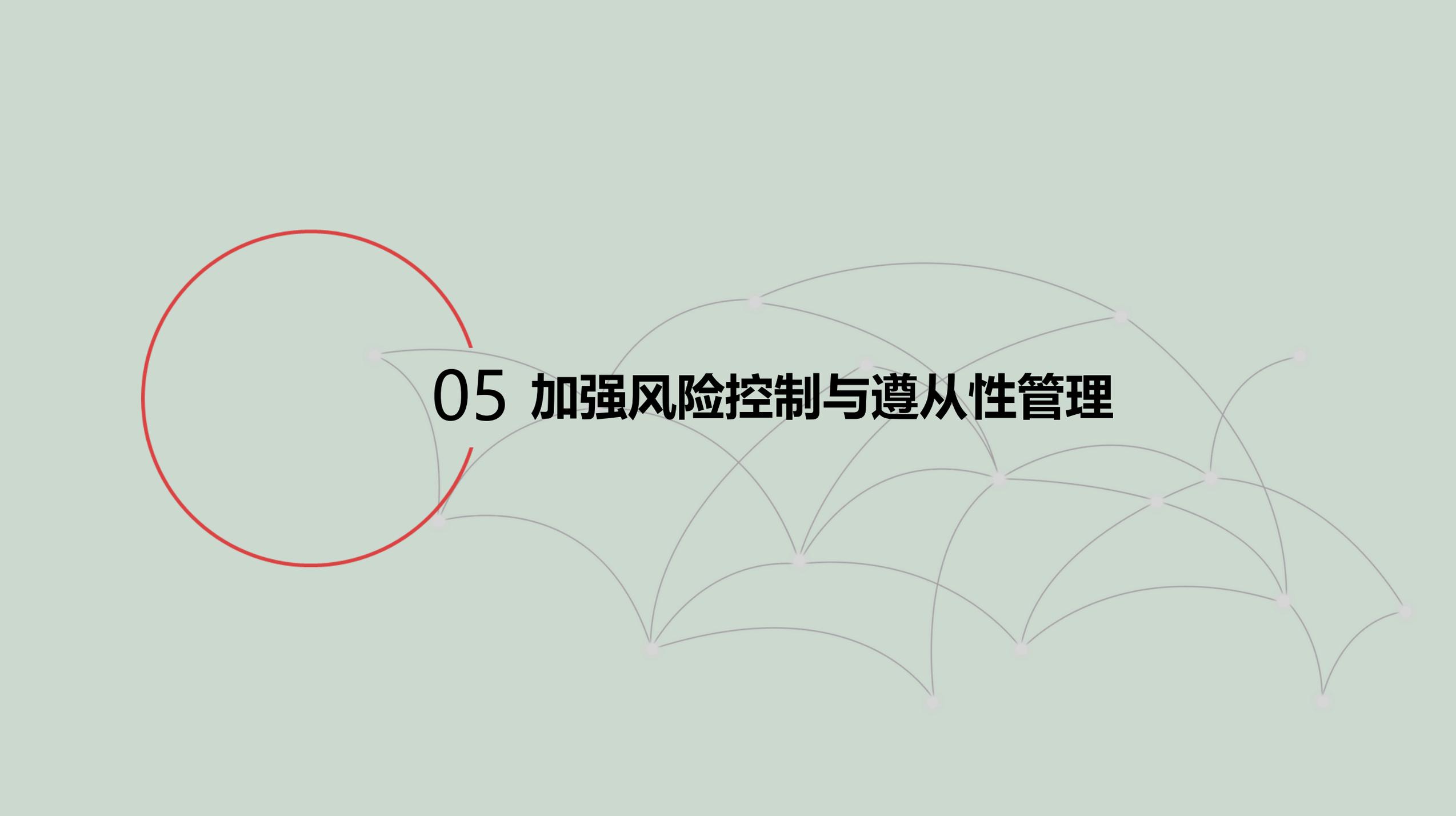
- 所有投资、收购兼并必须统一管理并严格压制盲目扩张，未进入项目管道的属违章项目，公司不予以支持和批准；从源头上保证项目质量，确保“优生优育”

要加强对已交割投资项目的投资后管理工作，保证项目的投资目标达成

- 针对资本运作项目发生的费用（投资款、并购款及项目发生的运作费用），按照“谁受益、谁承担”的原则；加强对已交割项目的整合和投后管理工作，“管生管养”，保证已投资项目的投资目标达成

公司不支持、不投资和不参与内部创业

- 任何投资失败需由决策组织承担成本，公司禁止出售任何业务。如果任何业务不能继续发展或不符合战略诉求，直接关闭而不得出售。公司不支持、不投资和不参与内部创业



05 加强风险控制与遵从性管理



面临的风险

外部风险

- 地缘政治风险
- 金融危机风险
- 世界经济增长不稳定和投资萎缩的风险
- 汇率风险
- 汇困风险
- 逆全球化和贸易保护主义风险
- 反倾销风险
- 劳资纠纷风险
- 客户商业模式变化风险

内部风险

- 盲目扩张风险
- 产品质量风险
- 业务连续性风险
- 供应风险
- 超长期存货风险
- 超长期应收账款风险
- 网络安全风险
- 用户隐私保护风险
- 纳税风险
- 贸易合规风险
- 法律遵从风险
- 腐败风险



失衡的世界

- 扩张的同时必须能够控制得住，控制是为了更有效地扩张
- 投资策略上，不能只看到机会而忽视风险，要谨防空有雄心勃勃的战略追求，却没有将战略追求转换为财务收益的商业运营能力
- 多核业务的发展战略，需要识别方向、节奏、优先顺序，使得发展有序、风险可控；保持扩张与控制的均衡，加强战略集中度，有舍有弃才能把持住战略制高点
- 要坚定不移地沿着主航道、主潮流走；提升经营质量，促进有效增长，加强风险管理，稳健规范经营



财务风险控制机制

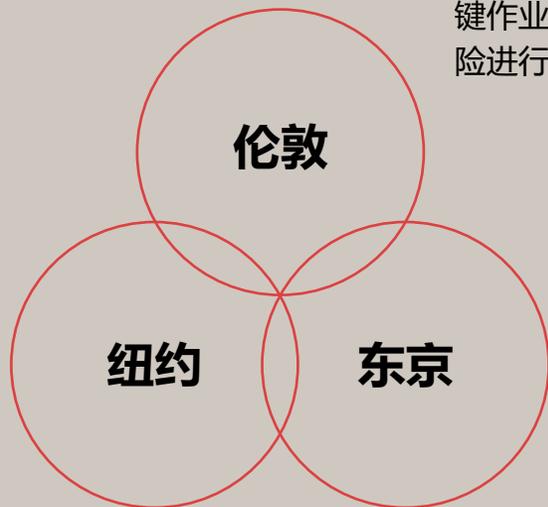




财务风险控制机制

帮助公司判断和应对宏观经济上的风险

- 美国经济周期及美元走势直接影响全球经济，美国的决策直接影响地缘政治和国家风险，纽约是美国经济、金融的走向暴风眼与决策汇聚之地
- 华为纽约财务风控中心就是利用纽约远、高、广的视界，吸收宇宙能量，与华尔街顶级金融机构和智库对接，掌握第一手信息，帮助公司判断和应对宏观经济上的风险，不让“黑天鹅”飞起来



三角联动机制

为华为提供金融政策、税务政策及操作规则指引

- 华为伦敦财务风险控制中心是在账务、税务、资金三个关键作业领域，对流程设计、财务策略、作业质量、合规风险进行端到端的管理

专注项目风险控制

- 东京财务风控中心围绕项目经营开展工作，项目经营是围绕商业设计、谈判、风险预估、履行监控、完工决算等环节来看管理机会点，进行改进



要有应对金融危机的预案，提高合同质量是最根本的措施

- 不同国家、不同时间、不同场景，风险不同，对各种情况都应有预案，尽可能减少损失，确保业务不保守运作
- 由于全球经济环境不良化，大客户的信用风险可能爆发，公司的增长要建立在高合同质量上
- 要有应对金融危机的预案，从组织建设和干部配备上提升对风险内控、合规运营的监管能力

开展多元化的融资和多元化的结算

- 降低对国内银行贷款的依存度，重视本地化融资，加强本地化融资队伍建设，分散融资风险
- 要多元化的融资和多元化的结算，让本地化货币小循环循环起来，减少汇兑损失

不因风险就不前进，也不因前进而不顾风险

- 公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化
- 风险管理一方面是事后及时解决问题，另一方面要通过事先的监控来预警防范，避免问题的发生；要通过在现有的流程和管理体系基础上逐步落实完善风险管理框架



华为的职业操守是维护网络的稳定

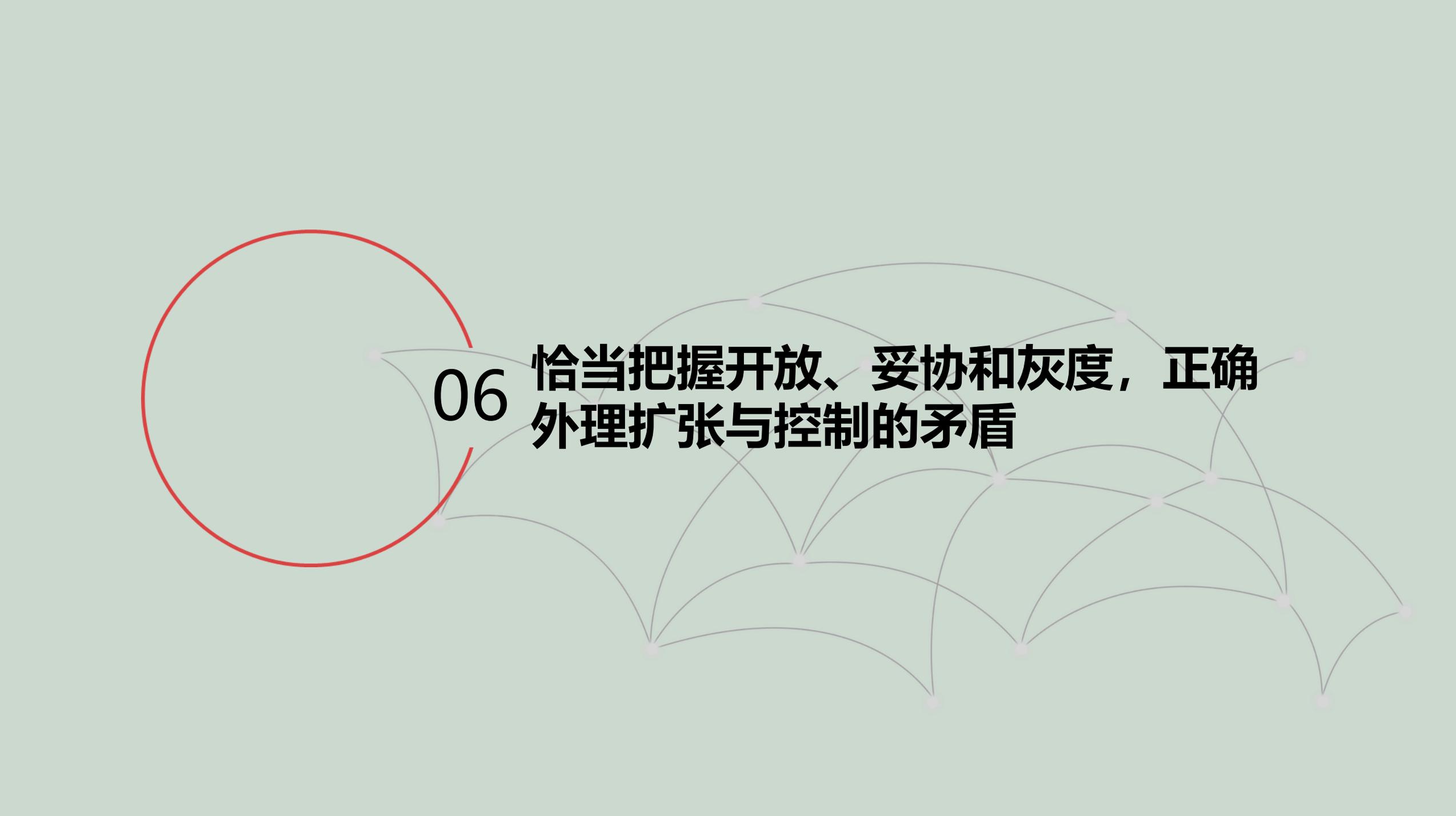
- 华为从事的是为社会提供网络，提供的产品与服务已无处不在、无时不在，要求任何时候必须稳定运行
- 在任何地方、任何时候只对网络的基本稳定承担责任，任何地方、任何时候，决不会介入任何国家的政治
- 业务连续性是华为对客户服务的基本保障，也是华为生存的基本保障，要敢于进行战略性投入，坚持开放创新，吸收外界的成果和力量，在关键技术、基础软件平台、关键芯片、关键器件等各个方面实施战略攻关，实现供应安全，保障业务连续性

建立战略储备，防范供应风险

- 存货要保住生存底线，在生存底线上不能崩溃。要通过关键物料的战略攻关、多区域采购替代、战略储备等多种手段保障管道主力产品的业务连续性
- 战略攻关的目标，对内是生存底线，对外是超越，要有实现超越、成为行业霸主的决心，要通过战略攻关、技术突破，做好“备胎”
- 产品开发要有红军和蓝军，红军聚焦于最强竞争力，蓝军聚焦于安全“备胎”；红军和蓝军的团队成员可定期或按版本互换；产品架构要灵活，单板也要实现可互换；战略储备要以先进先出、保证“换胎”周期为原则

避免战乱、动乱、疾病疫区国家/地区落入应急触发式管理循环

- 战乱、动乱、疾病疫区国家/地区管理，应与正常业务开展国家的管理进行区分，要让“上甘岭”国家得到公平对待，要从应急保障、组织评价考核、人才管理、人才激励、组织氛围建设上系统思考



**06 恰当把握开放、妥协和灰度，正确
外理扩张与控制的矛盾**



机会牵引 & 资源驱动

西方公司

- 资源驱动

企业发展的 驱动力



华为

- 机会牵引

把握行业转型的机会，敢于加大投入，抢占战略机会点

以有效增长为核心，有舍有弃地加强战略集中度，把握住战略制高点

把资源优先配置到价值客户、价值国家和主流产品

基于公司战略、投入能力和商业机会，进行投资组合管理和投资节奏管理

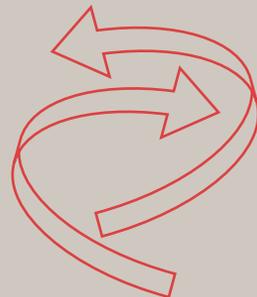
公司战略聚焦到大数据流量的主航道：高端产品敢于抢占战略高地，从上向下辐射，高端产品不卖得那么便宜；中低端产品要保证高质量、低成本，形成规模市场，质量要做到终身不维修

用差异化的价值评价牵引资源的合理配置

兼顾机会牵引的规模增长和效益驱动的有效成长

- 对新兴增长点的投入和补贴可能会带来公司总体费用的增长，对这种增长应持积极的态度。要将过高的利润转化为潜在的未来增长动力

增长



利润

不单纯追求利润的最大化

- 追求在一定利润率水平上的成长的最大化。必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置

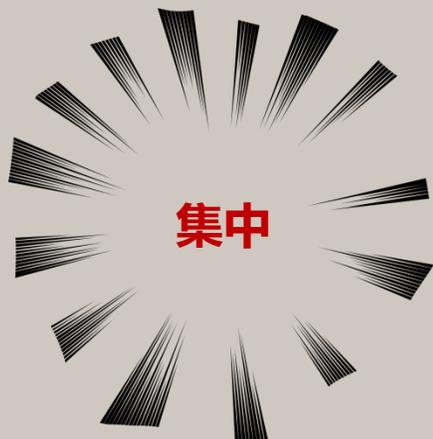


短期利益是确保生存

- 持续有效增长，当期看财务指标；中期看财务指标背后的能力提升；长期看格局，以及商业生态环境的健康、产业的可持续发展等
- 商业活动的基本规律是等价交换，能够为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，必然获取合理的回报

在长远利益和眼前利益之间找到平衡点

- 公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和短期利益之间找到一个平衡点
- 长寿企业与一般企业在平衡长期与短期利益的时候有不同的原则，而不同的原则来源于对企业目的的认识。企业的目的是为客户创造价值



**商业开发应当是聚焦的和确定性的，
开发目标要支持商业变现**

- 一定要制造合乎客户需求的产品与服务。研发的目标要从产品开发转向支持商业变现。客户需要的不是产品，而是服务和运营，产品需要将能力使到运营、服务，才能实现商业变现

**加强战略集中度，在主航道上
上拉开与竞争对手的差距**

- 聚焦价值客户，聚焦价值区域，沿着管道战略，从技术层面上整合研发，宏管道，微管道，水龙头

研究探索要张开喇叭口

- 技术的喇叭口要做大，足够充分开放合作，加强全球协同。公司有两大战略，一个是客户战略，一个是技术战略。技术的喇叭口要足够大，把各种技术、路线、方向都要包容进来，落后的也要包容进来，落后的地方可能是暂时的，不是永远，未来它可能会变得更先进



在有效管理风险的前提下 促进销售增长

- 面对未来的风险，用规则的确定性来应对结果的不确定性；要深刻地理解开放、妥协、灰度，深刻理解“深淘滩，低作堰”
- 风险管理要以价值创造为导向，实现“业务扩张”与“风险控制”二者之间的有效平衡，防止走向忽视风险（过左）或过度保守（过右）两个极端

要更多关注风险

三大类风险

- 20多年来高速增长隐含的风险
- 业务增速下滑而引出的风险
- 多核业务投资与成长的不确定性引出的风险

机会

VS

风险

不作为就不会有风险，
但一定会被超越

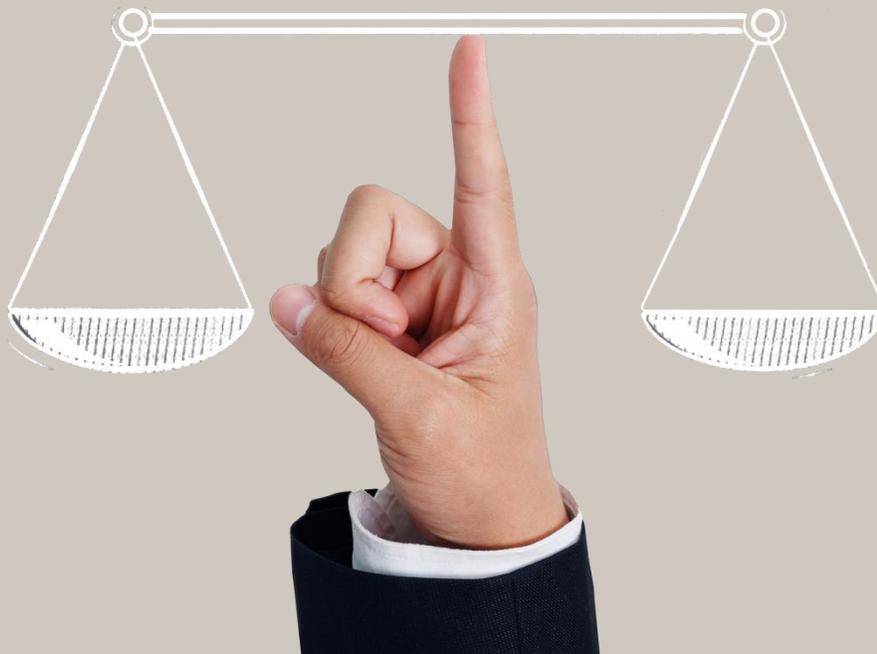


乱中求治 & 治中求乱

精细化管理，就是在混乱中 怎么走向治，乱中求治

- 精细化管理就是要有计划、有预算、有核算，各个指标数据都有据可依，一切要围绕财务数据进行，只有财务数据清楚，财务分析也就清楚，管理指标才能清楚，就能明白需要改进的地方与方向，从而指导业务发展方向并制定合理可行的业务策略与行动措施

建立平衡 & 打破平衡



治中求乱，就是打破平衡 继续扩张

- 讲精细化管理，不等于不要扩张，面对竞争，要敢于竞争，敢于胜利
- 管理要从大一统走向差异化，用考核牵引公司的均衡发展

华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素：第一，要形成一个坚强、有力的领导集团，并且这个核心集团要听得进批评；第二，要有严格、有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的。什么叫规则？就是确定性，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界；第三，要拥有一个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习。

—— 任正非

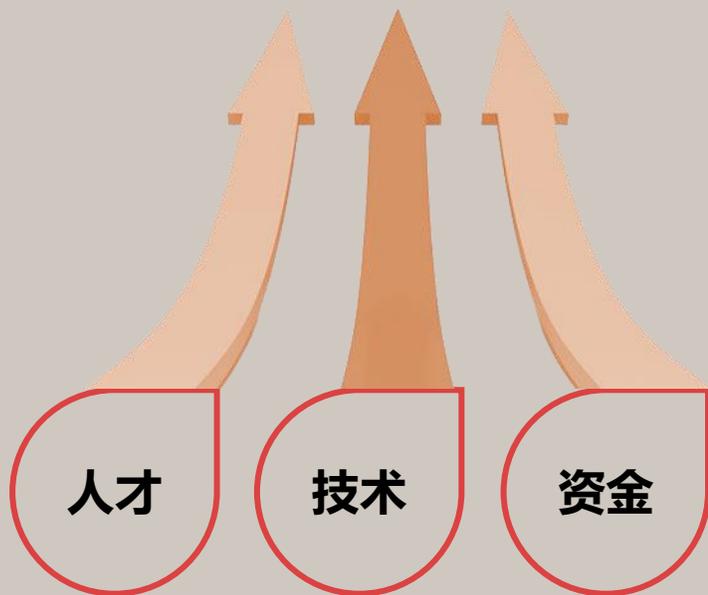
下篇

价值管理



07 价值管理的指导方针

走向自由王国



摆脱三个依赖

华为最宝贵的是无生命的管理体系，以规则、制度的确定性来应对不确定性，争夺大数据流量时代的胜利

- 管理与服务是华为生死攸关的问题。人才、资金、技术都不是华为生死攸关的问题，都是可以引进来的，而管理与服务是不可照搬引进的
- 未来的挑战不是技术或产品，主要表现在基础研究和创新优势方面，根本是企业的管理。所面临的最大挑战是内部管理问题，即在组织、流程、IT等方面建设适应市场需求和及时满足客户需求的管理体系
- 变革的目的是要多产粮食以及增加土壤肥力；变革最主要是围绕“为客户服务创造价值”来设立流程、制度

• “业务为主导，会计为监督”，就是不单纯以财务投资回报为导向

• 准确确认收入，加速现金流入，项目损益可见，经营风险可控

• 财务不是决策者，是建议提供者和业务监督者；满足业务的合理需求，提供有价值的财经服务

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

• 管理体系建设的核心目标是提升一线组织的作战能力，一切为了前线，一切为了业务服务，一切为了胜利

- 未来的结果是不确定的，但是可以确定过程的规则；有了过程的规则，就不会混乱，由规则的确定性来对付结果的不确定性
- 骨干流程要以规则的确定性应对结果的不确定性，末端要给予一定的灵活性，但在不同的流程、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，向下可以有灵活性
- 改革最主要的一点，在建立行政统一服务的规则，针对需求对象，厘清基本需求的标准，建立起以支持前方自主服务为中心的平台，实行基层自我循环管理，自我监督优化
- 行政平台建设的目的是方便支持与服务前方决策。
以规则的确定性对付执行的不确定性。有清晰的规则，以及执行中有灵活度，事后监管



权力前移，监管也要前移

- 减少总部的垂直指挥和遥控，把指挥所放到前线去，把计划、预算、核算放到前线去，前线应有更多的战术机动，可以灵活地面对现实情况变化；后方要加强按计划预算进行服务，用核算监控授权

监管是手段，商业成功才是目的

- 建设监控与问责体系的根本目的是为了防腐败和促经营，支撑业务有效运作，商业成功才是目的



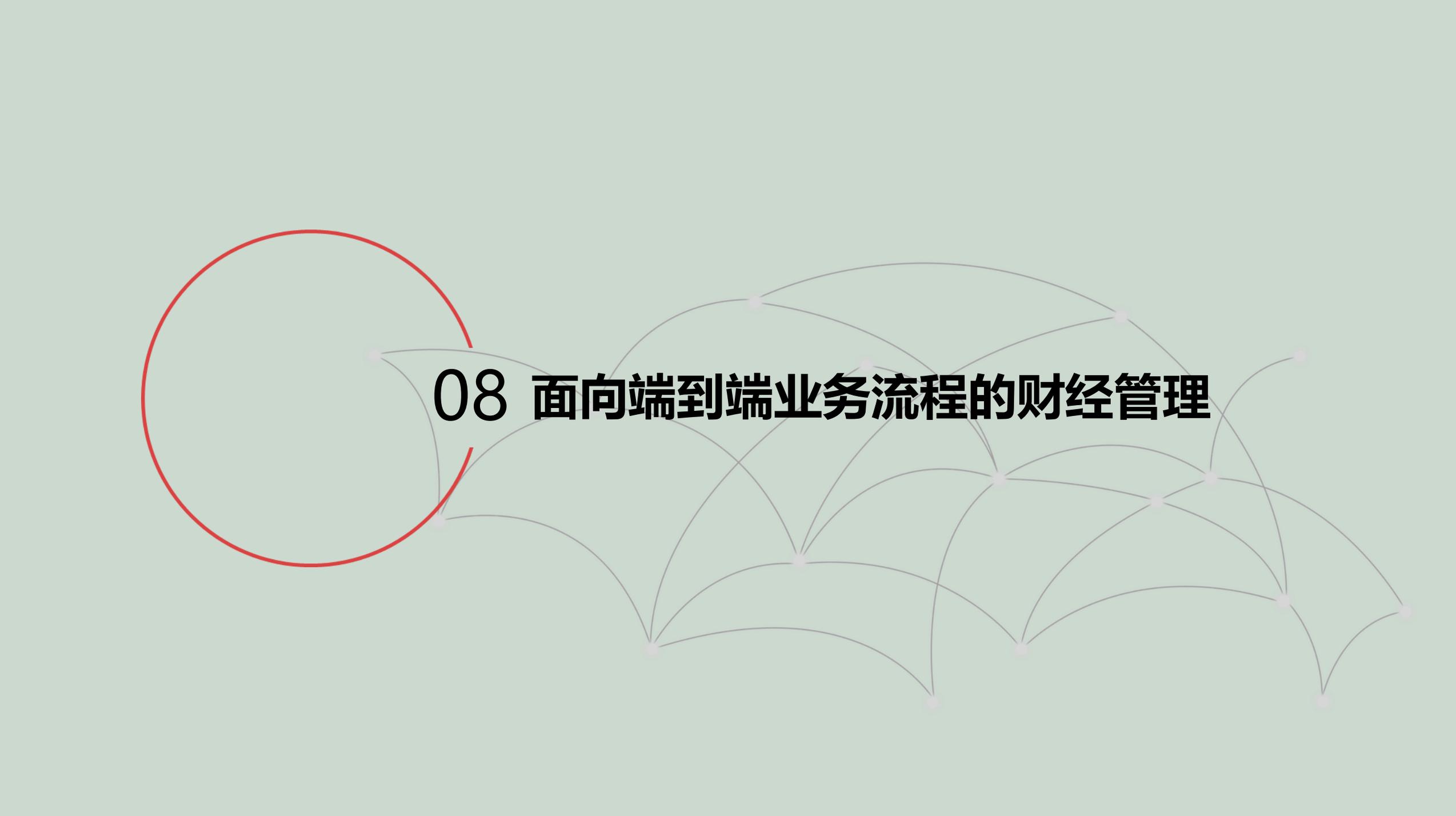
大道至简

· 要大道至简 分层分级
授权 使管理标准化
简单化

· 要减少会议 简化考核
减少考试 把精力集中
在产粮食上 按贡献评
价人

不能为客户创造价值的部门为多余部门， 流程为多余流程

- 变革的目的是要多产粮食（销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、“五个1”等），以及增加土地肥力（战略贡献、客户满意、有效管理风险），不能对这两个目的直接或间接做出贡献的流程制度都要逐步简化
- 不产粮食、不增加战略肥力的流程就是多余的流程，一定要去掉重复性流程和劳动，减少没有价值性的工作，简化流程



08 面向端到端业务流程的财经管理



华为的管理体系



IFS

(集成的财经服务)

- IFS第一阶段目标是准确确认收入，加速现金流入，项目损益可见，经营风险可控



OTC

(机会点到回款)

- OTC是华为与客户做生意的主业务流程，承载着公司主要的物流、资金流和营运资产



IPD

(集成产品开发)

- IPD流程是面向市场创新的主流程



PTP

(采购到付款)

- PTP流程目标是建立完善的采购职责分离矩阵及评估机制，同时实现采购流程与财经流程的集成



OTC业务流的财经管理

关键控制点

- 净现金流入是公司存活的命脉
- 根据合同条款和交付履行状况准确确认收入
- 建立开票连锁责任制，交付的目的是为了回款
- 销售体系要将完整、正确的合同信息向下游环节传递
- 加强交付的端到端全流程管理

从源头上控制住合同质量

- 好的合同条款是实现高质量交付和赢利的基础
- 交易质量不等同于合同质量，合同质量不等同于合同条款

建立合同履行的一站式支撑组织

CSO



合同管理

- CSO对外提供面向客户的一站式服务，对内作为综合性的支撑平台，具体负责管理合同交接、合同信息录入与发布、实施订单验证、提供支撑收入确认的信息和文档、开具发票等工作，并对端到端合同履行进行监控，保持与客户的沟通

面向客户合同/PO，打通回款、收入、项目预核算

- 以开票为统领来梳理和理顺主业务流的活动及工作要求
- 全流程打通客户PO
- 合同配置信息打通是提高主业务流运作效率的关键
- 回款不只是财经的责任，还是全流程的责任



IPD流程的财经管理

IPD

- 管理体系是框架和决策规则，它不随任何个人和操作的变化而变化
- 将产品开发作为投资进行管理，追求商业成功
- 实现从技术导向的研发转变为基于市场的创新，做工程商人

关键控制点

- IPD管理体系的重点是管理IPD流程体系，目标是为公司管理层提供一个管理流程和决策制度，使他们持续地对主要业务要素进行监控，制定决策来平衡主要业务，实现业务目标，并对绩效和业务结果承担责任
- 产品与解决方案财经管理部（简称“P&S财经”）与产品线总裁共同承担投资、经营和内控管理的责任，支撑业务持续有效增长
- 财经通过专业的投资评估方法，支撑公司投资战略落地，促进投资效率和效益提升；开展财务经营管理，实现宏微观互锁；执行财经及相关流程，有效管理风险，实现安全稳健运营



关键控制点

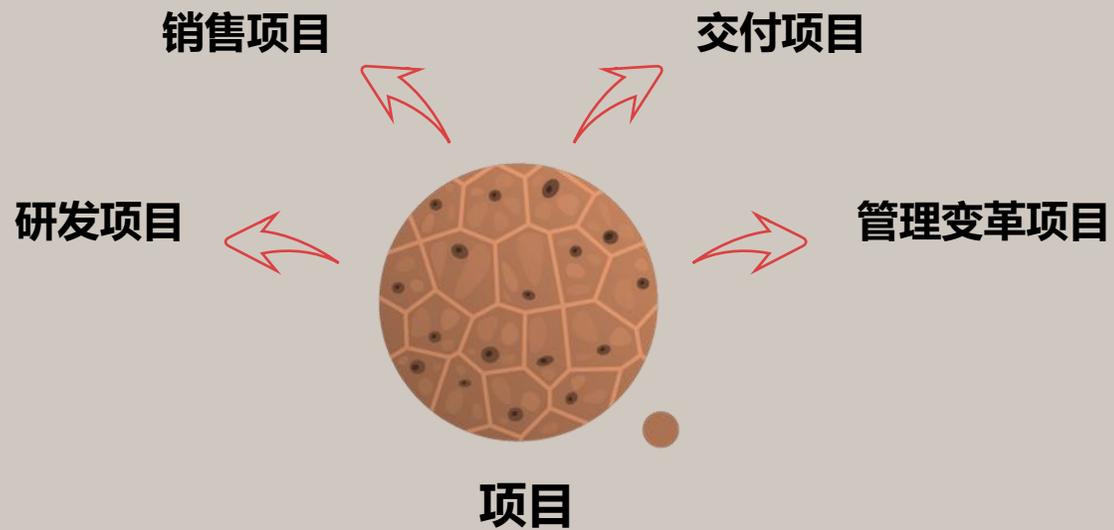
- 梳理采购流程架构，设置支付安全控制点，实现对采购业务的有效指导
- 建立和优化供应商发票处理流程，提高发票处理的整体效率
- 在AP支付流程中建立重复付款检查的流程，并通过ERP系统实施重复付款检查功能
- 优化和完善采购到付款全流程的管控机制
- 清理供应商信息，完善供应商信息管理及维护机制，保证支付的唯一性和安全
- 推动前端规范需求、简化需求审批，提升效率
- 坚持阳光采购原则，加强对供应商的诚信廉洁管理

集成采购 流程与财经流程

- 贯彻“四统一”，采购核算与国际接轨
- 从财经角度优化从采购到付款的流程，以项目来驱动采购
- 以需求者为中心，服务一线业务，使行政采购更简单
- 简化低值易耗采购，改革小额采购核销



09 项目财务管理



- 项目是华为公司经营管理的基础和细胞



- 向以项目为中心的转变是要在公司建立一个组织级的项目管理体系，即“眼镜蛇”管理体系：头部（业务前端的项目经营）可以灵活转动，一旦发现觅食或进攻对象，整个身体（公司的管理支撑体系）的行动十分敏捷



项目财经管理的关键活动

项目概算、预算、核算、 决算闭环

- 以项目和客户作为基础核算单元
- 项目概算是合同谈判的基础
- 谁呼唤炮火谁对炮火成本负责
- 对项目损益、现金流和运营资产效率基于基线进行管理

建立项目经营管理机制

- 年度预算的生成要基于项目/机会点，资源分配逐步落到项目
- 明确员工在项目经营过程中的责任，并以履行结果来评价干部
- 项目概算中的假设及风险是专业能力的体现，假设要合理，风险预估要适度
- 华为的“项目经营”本质是划小经营单元，目标是有活力、不僵化

售前与售后拉通

- 项目四算是从项目的立项开始的，一直到回款，是端到端全流程的
- 通过重装旅、重大项目部、项目管理资源池等战略预备队的建设，在项目运行中实现组织、人才、技术、管理方法及经验的循环流动
- 项目Owner承担端到端经营管理责任（售前及售后），管理及使用项目预算，批准风险准备金使用申请，达成项目经营目标

项目风险假设闭环

- 项目概算以项目为对象，以交付方案、基线、风险、假设等为输入，是基于完全成本模型的量化分析，既用于支撑销售决策，也用于支撑方案优化（含合同条款改善），提升方案竞争力
- 项目概算包括：项目概算量化结果（损益和现金流），对概算产生重大影响的风险、关键业务假设，项目的销售决策意见



责权对等

决定打不打仗



机关

- 支持、服务和监管的中心
- 能力中心、资源中心

指挥

决定如何打仗



前线

项目owner:

- 资源使用权
- 人员考核权
- 财务权签

- 把指挥所建到听得到炮声的地方，把计划预算核算权力、销售决策权力授予一线，让听得见炮声的人来决策



项目

坚持基于项目经营全流程结果的考核、评价与激励机制

- 所有的考核与激励都要基于责任结果，流程中的各个环节都要对结果负责
- 不同国家、不同地区的考核基线要有差异化

探索项目奖，落实获取分享制

- 落实获取分享制：第一，薪酬激励的对标分析要提高合理性，要管理好拉车人和坐车人的分配比例，让拉车人比坐车人拿得多，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多；第二，金字塔不仅拉开顶端差距，还要重视金字塔的基座，把每一个角落的人都要关注到



10 健全责任中心管理控制系统



- 业务性质
- 建立何种经营机制，经营机制即利益驱动机制

如何建立和定位

责任中心

目的

- 明确责任
- 简化管理
- 激活组织

经营机制说到底 是利益驱动机制

因地制宜划小核算单位

项目大小与对公司产生的价值相关，而不是完全与规模相关，赚大钱的就是大项目，赚小钱的是小项目
代表处应有客户的选择权、产品的选择权、合同的决策权，以此来推动后方的各项改革。代表处的决策权仅适用代表处不确定部分的自处，全流程的成本公司不授权，形成一定基线

运用利益分配杠杆，建立经营单位自主经营、自负盈亏、自我激励、自我约束的机制

努力实现多重、多次、多种利益分配机制，不同考核单元之间的相互支持必须在分配上得以体现，确保公司各方利益趋于一致，实现全球一盘棋

公司要采用不同的指标系统来评价不同类型的业务单元，体现不同的牵引方向，要改后向分配为前向分配

利用分享机制和空耗系数，巩固“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化

要实现团队的奋斗，协同的奋斗。要从考核激励上将以客户为中心的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的光荣传统制度化地巩固下来。要从虚拟统计、虚拟考核入手，从激励机制上保证后方支持队伍与前方作战队伍、主攻队伍和协同作战的友军一起分享胜利果实



责任中心的管理方法

责任中心

- 管理要起到“拧麻花”的分权制衡效果
- 要体现确定性业务和不确定性业务管理的差异

- 管理的目的是有效地产粮食，是为了作战，同时要让每个节点的管理者有权、有责、被监督

- 变革的目的就是更简单、更及时、更准确

管 理

变 革



利润中心的运作机制



利润中心主战，自主决策， 不僵化地按规模和层级定 岗位职级

- 利润中心是将项目的利润作为基础的决策主体，是项目的CEO
- 泛网络区域组织变革重心在项目型组织和代表处组织，提升一线决策力，责任、权力和利益都授权



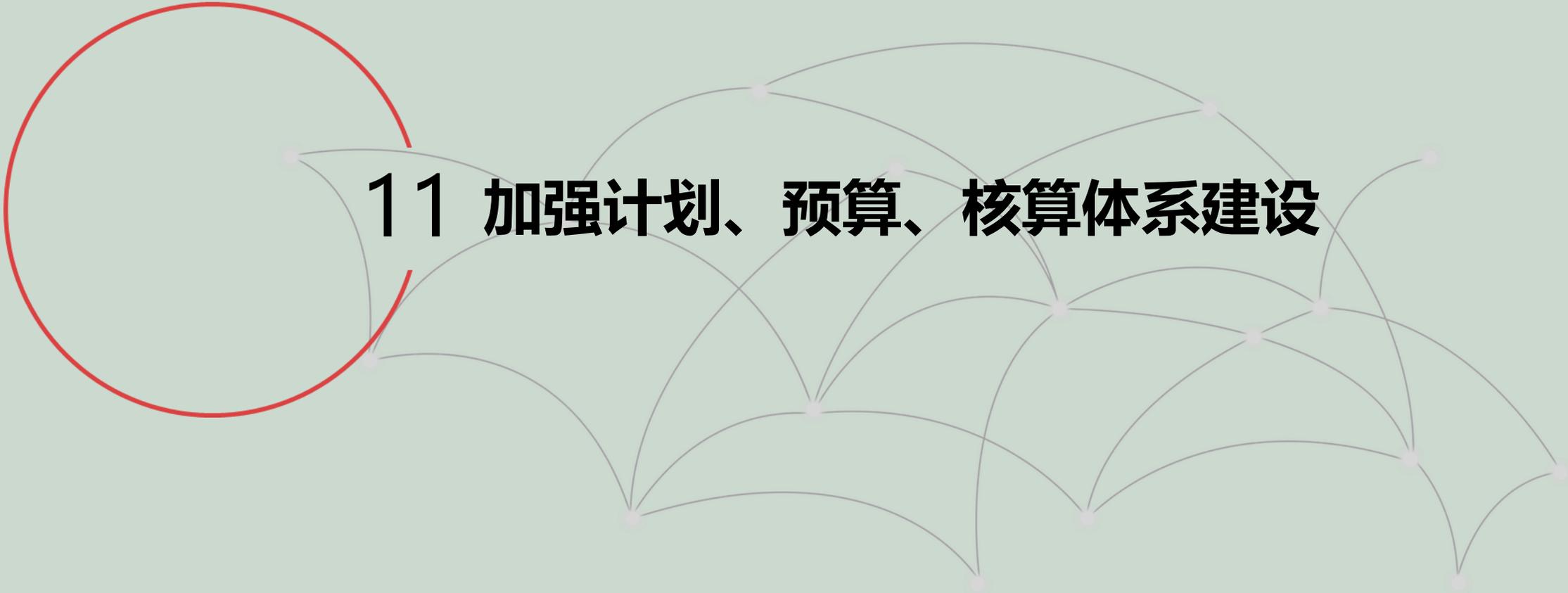
机关资源化，资源市场化

- 逐步构建起资源买卖的交易模式，前线调动资源，后方根据项目预算提供资源并进行结算；前后方相互制衡，逐渐减少前线作战的盲目性，也给后方能力供应明确需求



利润中心的授权与担责

- 最后指挥权和决策权在区域，BG作为资源中心协助作战，战略预备队作为机动部队协助作战
- 代表处的代表要对利润中心的实现负责，以及负责必要的有效增长



11 加强计划、预算、核算体系建设



计划预算核算



建立预算分配机制

- 计划预算核算要对准战略、支持作战，主要作用是牵引公司前进、牵引目标实现，不能是有多少资源做多少事，要提高收入增长的质量
- 预算是资源配置支持战略实现的手段。大方向一定要清晰，错的事不要干；一定要非常明白机会与管理点，知道如何干；推动预算工作的开展，不一定要埋头苦干；预算要与过程目标弹性连接、浮动，通过决算来审视预算对结果的贡献



源头是项目和客户

- 项目核算单元最终可以分解到地区部、产品线
- 公司的利润来源于“客户”，因此预算的源头也应该是“客户”，只有把面向客户销售的预算做清楚，才能向后分解成可靠的、扎实的产品及区域维度的年度预算

计划是龙头，集成的“作战计划”是管理的基础

- 计划是龙头，要分解到各个执行者，一定要让执行者弄明白他们的任务是什么。只有将信息准确地传达下去了，才有可能一层一层地去执行
- 各业务单元在具体制订计划时，使用的是能体现公司管理思想、科学合理并且具有约束功能的工具，即的现金流、正的利润流，以及人均效益的提高

提高经营预测的可信度

- 预算要鼓励增长，根据滚动经营预测弹性获取资源投入；预算也要鼓励有效，自己和自己比改进、比增长，要抓得住机会，弹性配置资源

不断优化费用基线，持续降低运营成本，向管理要效益

- 成本管理，一定要进行全流程的控制，要抓住成本结构的重点去挖掘
- 要把平台预算和项目预算分开，将平台费用控制在一个最低的基线



1

要抓扩张性部门预算的微观合理性，要严格控制服务性部门的总费用

- 研发、市场营销部门是扩张型部门，扩张型部门的预算要从下往上做，抓预算的微观合理性；其他的服务型部门，预算要从上往下做，要压缩费用、压缩编制、挤出水分，管理费用不能与收入同比增长，要有所下降

2

预算要有弹性，保证前线在业务增长后获得更多的资源

- 集团公司预算总盘子及各部门的预算小盘子都要有弹性；针对超额利润的管理，应考虑SP和BP两个循环的衔接

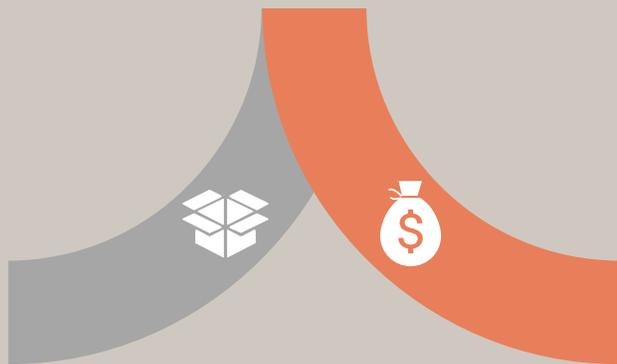
3

弹性预算要严格执行费用授予和追加的流程

- 研发、市场营销部门是扩张型部门，扩张型部门的预算要从下往上做，抓预算的微观合理性；其他的服务型部门，预算要从上往下做，要压缩费用、压缩编制、挤出水分，管理费用不能与收入同比增长，要有所下降

用核算监控授权

- 预算工作的关键是要通过核算闭环，基于对实际经营结果的核算评估，来评价各组织在预算工作中的严肃性、有效性



通过科学核算来改进管理

- 实行独立核算的主要目的是通过推进全面核算来改进管理。从部分核算走向全面核算
- 核算是管理进步的重要标志，要能核算到项目，核算到区域，核算到产品线，但并非核算到最细单元
- 做厚对客户、对供应商的管理，加强与此相关的四算，这是利润的来源；要沿主流程，加强对呼唤炮火的管理与核算，合理地控制成本，提高作业质量，这是利润的基础；对费用的管理，应推行基于合理预算的管理，关注费用的合规、合理、合法



12 账务的服务与监督



“大坝”

华为账务系统

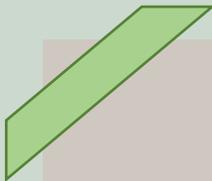
集中做账

垂
直
到
底

口 号

- 不为客户负责
- 不为业务负责
- 不为领导负责
- 为真实性负责

- 账务不仅有服务功能，还有监控责任，监控重于服务
- 账务监控就是要坚定不移地推行流程管理，坚持在流程中实行全面的监控，敢于揭露问题并推动改进
- 以会计为监督，把服务与监督融进全流程，在服务过程中完成监督



**在服务业务的过程中，财务管理
应化被动为主动**

- 财务对业务人员要有主观的引导，要有沟通
- 财务在监管过程中要对业务人员多培训
- 对违规现象不能擅自放松处理

- 对财务的要求：有效执行核心财务活动，积极协同业务共同管理经营绩效及风险，通过公允、准确的财务信息支撑业务持续提高经营绩效，在扩张与控制中实现平衡
- 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

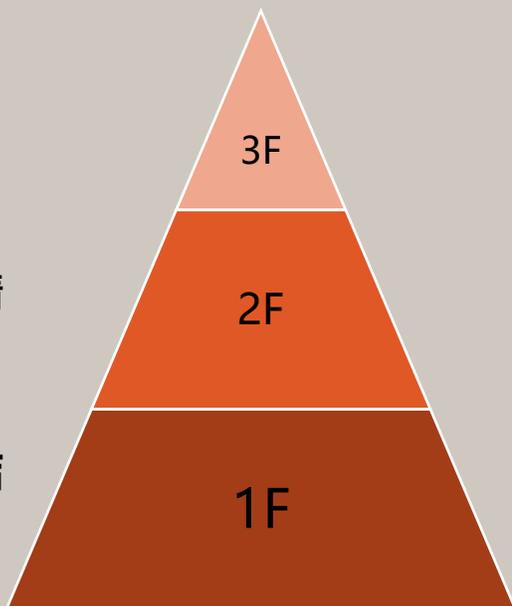
**核算要贴近业务，结合业务场景
建立多级共享的模式**





三层日清日结机制

日
清
日
结



在资金管理部

- 要核对全球所有账户的支付记录，是否与账务记录相符。当日支付，当日对账，同时支付差错应在一个工作日内识别及处置

在账务管理部

- 在账务处理过程中，要核对业务单据是否齐备合规，是否具备启动付款的条件；也要核对应收账款是否被清晰、完整地记录，并与客户完成直接对账工作

在业务运行中完成

- 财经组织要思考如何在服务业务的同时，履行好监督职责



会计职业道德和规则

- 适当把握好原则性与灵活性

- 要把握好灰度, 善于坚持原则

- 制度监管和道德约束相辅相成

- 敢于坚持原则
- 善于坚持原则

会计道德和规则



13 资金管理



- 盘活现有成熟物业，提高固定资产使用效率
- 提升运营资产效率和质量，保证经营性现金流的持续性和稳健性

- 筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营
- 开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转

内生性增长

支持华为未来发展的核心和主要驱动力

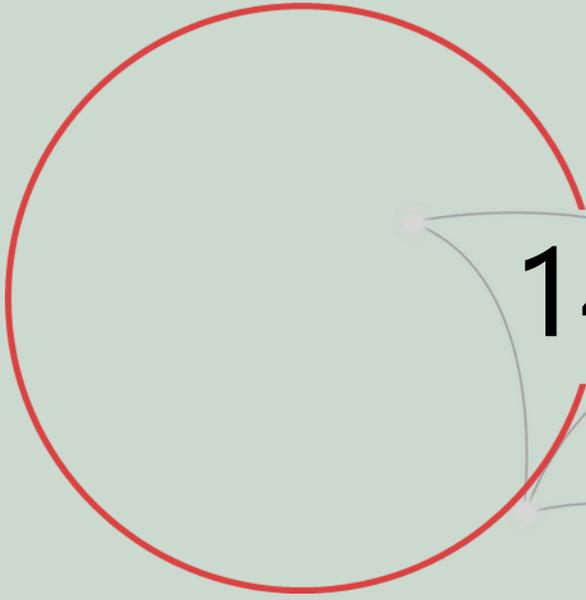
- 扩大融资规模，丰富融资结构，分散融资风险
- 建立多元化的融资体系和资金结算中心
- 坚持稳健的财务政策，保证融资能力



- 资金管理实行中央集权，夯实流程责任
- 规范账户管理，建立统一司库制度
- 汇困能力的构建是公司资金安全的保障，也是汇困区域经营稳健的核心竞争力

安全





14 税务管理



依法纳税是企业的社会责任

公司各项业务活动要以遵从所适用的税务法规为前提

- 依照业务活动所适用的相关税务法规履行纳税义务
- 根据公司的业务规划，遵从全球税务法规开展税务规划
- 严格禁止不当税务筹划

基于外部法规，结合行业实践规范有效地开展关联交易活动

- 关联交易活动应符合外部法规的要求，包括关联交易发生主体所适用的税务法规，以及在全球普遍适用的专业指引
- 关联交易的设计应基于业务实质，建立清晰的、全局性的集团交易构架
- 关联交易应遵循独立交易原则

建立变革和运营的长效管理机制确保依法纳税

营造良好的营商环境支撑华为更好地全球化做生意

税务管理工作要求

- 合理税赋
- 管理风险
- 安全运营





税务风险与税负

积极、有效、合理地 管理税务风险

- 税务风险管理的目标：专业及合理地评估税务风险敞口；积极、有效及合理地管理税务风险；推动各类业务的不断改进；以实现持续降低税务风险敞口的目标

有效筹划全球纳税方案， 保持合理的集团税负水平

- 实事求是地体现有效税负率（ETR），其管理目标是：合理、稳定、可预测、可管理
- 明确非常规税负的定義及范围，提示各业务环节对非正常税负损失进行有效管理

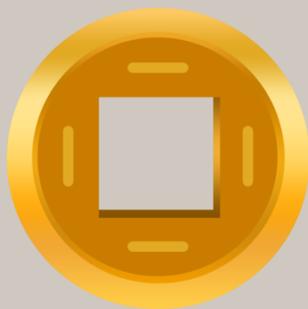


15 内控与内审



控制目标

利出一孔



反对
贪污

反对
浪费

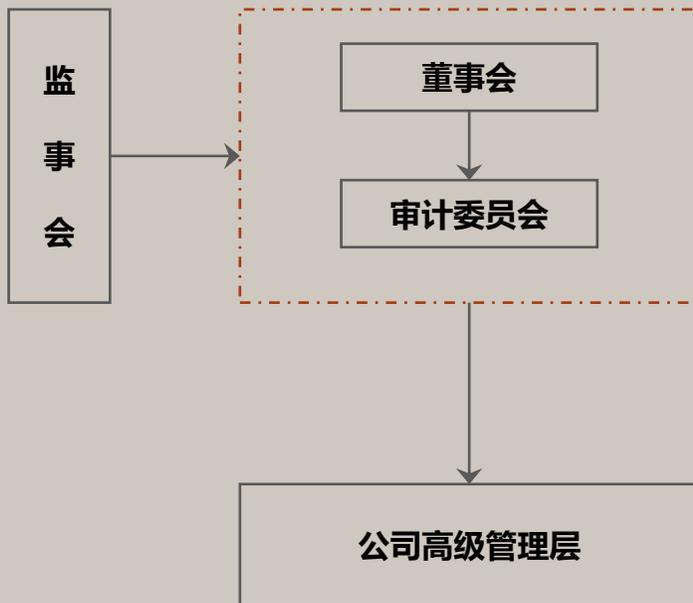
反对假
公济私

反对
高级干
部腐化



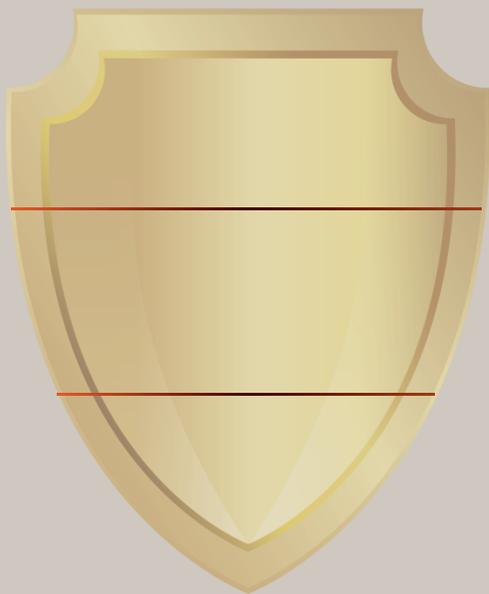
监控体系的治理结构

- 华为公司的最高监督机构。代表股东行使对公司的监督权，对董事会成员和公司高管进行监督，监事会在流程之外管监督。各级组织履行业务规则，监事会履行监管规则



- 在董事会授权范围内，履行内部控制的监督职责，包括对内控体系、内外部审计、公司流程，以及法律法规和商业行为准则遵从的监督

- 整个公司内控的最终责任人，通过强调内控的重要性来设立内控高管基调，建立并不断完善整个公司的内控环境



第三层防线：内部审计部

- 通过独立评估和事后调查建立冷威慑
- 由第三层防线监督第一层防线，通过对疏漏的检查，一是建立威慑，一是修补漏洞，可请外部机构来检修堤坝，第三层防线永远不会消失

第二层防线：内控及风险监管的行业部门

- 针对跨流程跨领域进行高风险拉通管理
- 内控及风险监管的行业部门担负起方法论的推广，大量干部接受内控赋能后走向前线，为第一层防线大量提供方法论，大量补充、循环和培养干部

第一层防线：在业务运作中控制风险

- 最重要的防线，业务主管/流程Owner，是内控的第一责任人
- 90%以上的精力要把第一层防线建好，既要有规范性，又要有灵活性，没有灵活性就不能响应不同的客户服务需要

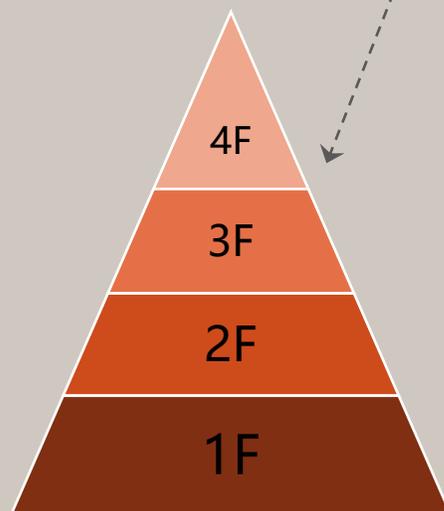


内控的目标和结构



目标

- 合理确保公司的资金资产安全、财务报告真实可靠、法律法规的遵从，有效控制运营风险，提高业务运作效率和效益，从而帮助公司实现既定的目标



考核与问责

- 在业务控制人员的指导下，业务Owner和管理层可以通过使用评估结果结合日常的管理监督过程，综合实施相应的考核与问责

评估

- 通过使用第二层的控制工具和相关审视，其相关控制指标转变成定期评估华为内控状况的有用信息，管理层可以定期看到这些评估报告并使用它们

控制工具与指标

- 包括关键控制点的遵从性测试、内审及外审发现，以及其他能对内控评估提供重要输入的控制工具及指标

基石和控制环境

- 全球端到端流程和Owner理念是华为内控的基础，全球流程Owner对所辖流程范围内的内控负首要责任

定义：为了保证财务报告的数据可靠（真实公允）、合规（内外遵从）和稳健（安全及健康）而建立的内控管理体系

管理范畴：所有影响集团/子公司财报（资产负债表、利润表、现金流量表）、资金资产安全、纳税遵从的各类流程活动

财报内控是手段， 账实相符是目标

- 账实相符是指所有财务结果必须真实反映业务运营情况，不仅指存货实物账实相符，还包括收入、成本、费用、收款、付款、固定资产等所有财务结果的可靠度、准确度、及时性要求
- 财报内控的测评结果作为账实相符的验收标准，由账务管理部对账实相符的改进效果进行验收
- 财报质量管理的目标是达到外部的严格监管标准，即“满意”标准

要从业务数据的质量管理做起， 保证财务报告质量

- 业务数据的客观、完整、准确，直接决定了财务报告的质量。要保证财务质量，就得从业务数据的质量管理做起，这就是财报内控
- 明确各级管理者的财报内控责任；明确各维度的财务数据的管理责任；建立分层分级的财报内控责任承诺机制。KCFR（财务报告关键控制点）是支撑财报内控的关键工具

管理范围应从“移动靶” 到“固定靶”

- “移动靶”可看作专科检查，当身体的某个部分开始疼痛时，就要去看专科医生，制订专项治理的方案，“移动靶”并不能全面地评估健康状况，仅能重点解决一些已出现风险的事项
- “固定靶”就像全科检查，无论身体是否出现了状况，都要进行例行的检查，以便及早地识别和发现那些潜在的风险

财经的责任是建立有效的内控体系， 财报内控目的是推动财务报告质量的持续改进

- 财经的责任是建立有效的内控体系，业务的责任是严谨地履行内控责任；财报内控责任制是财报诚信的手段
- 财报内控目的是推动财务报告质量的持续改进，绝对不是为了问责而存在；所有员工均应诚实守信、恪尽职守、遵守法律规定和商业行为准则，公司坚决禁止“业务造假行为”



威慑

- 通过审计委员会保证内部审计（IA）的独立性和威慑力，内审要围绕“反腐、反造假、反浪费”发挥好独立监督作用，核心是建冷威慑



问责

- 问责标准逐渐与法律标准对齐；退赔系数要逐年提升，增加犯罪成本；允许悔过自新



处与分

- 事权、人权分开，监事会、审计委员会管事权，HRC管人权
- 坚持查处分离的原则，严格调查，宽大处理；必须有严格的调查程序和处理原则



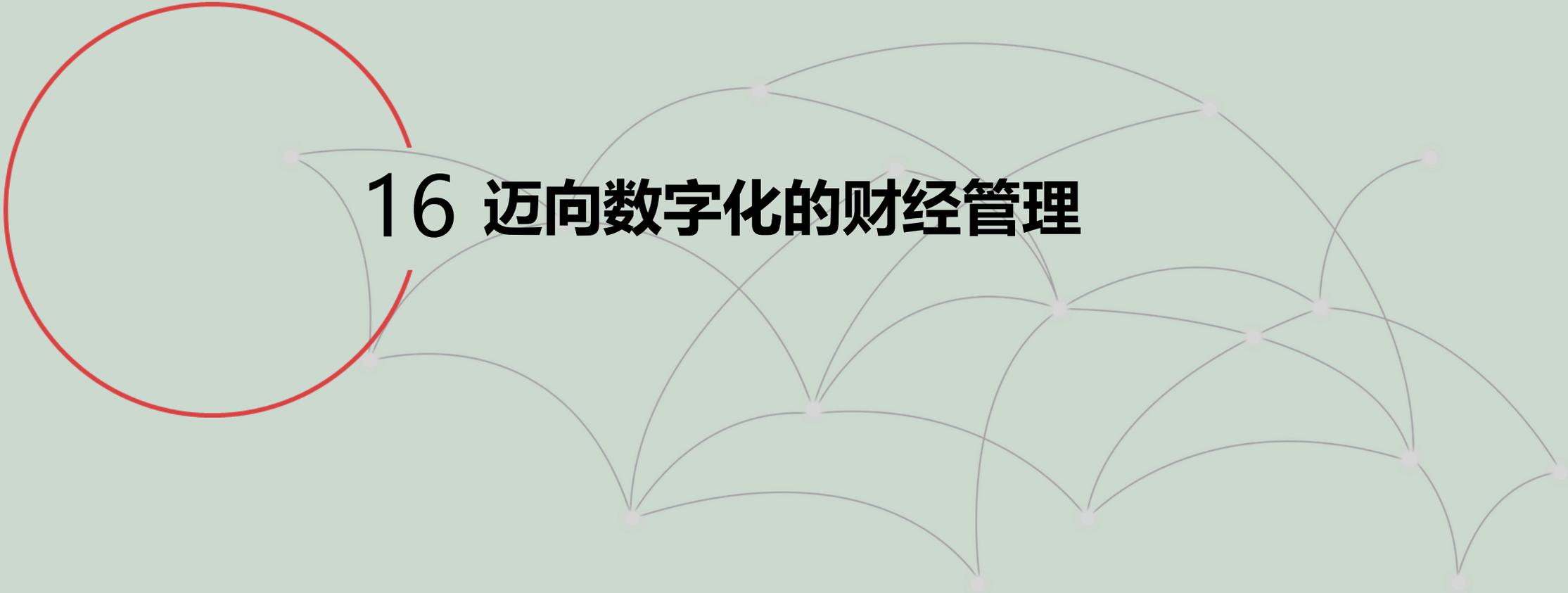
监管

- 监管的界限是事权与人权分开，慎重调查人
- 干部监管要宽严有度，监管的目标是要攻下上甘岭，要把对干部处理的界限文件化、明细化、标准化，对待干部要有灰度



审计

- 审计要基于无罪推定原则，要本着对员工及干部负责，不与他们为敌的原则；审计的结果，要促进公司的团结
- 对审计工作和审计人员的要求：审计要遵循组织控制原则，要设定工作规则



16 迈向数字化的财经管理



数据是战略资源

充分利用数据资源， 创造新的竞争优势

- 充分挖掘和分析公司客户需求的大数据，加强客户洞察，与客户共同创造价值
- 分析内部运作的合同、订单、项目、配置、库存、物流的大数据，支持及时、准确、优质和低成本交付
- 通过对人力资源的大数据分析，实现人力资源的合理配置，牵引优质资源向优质客户的倾斜

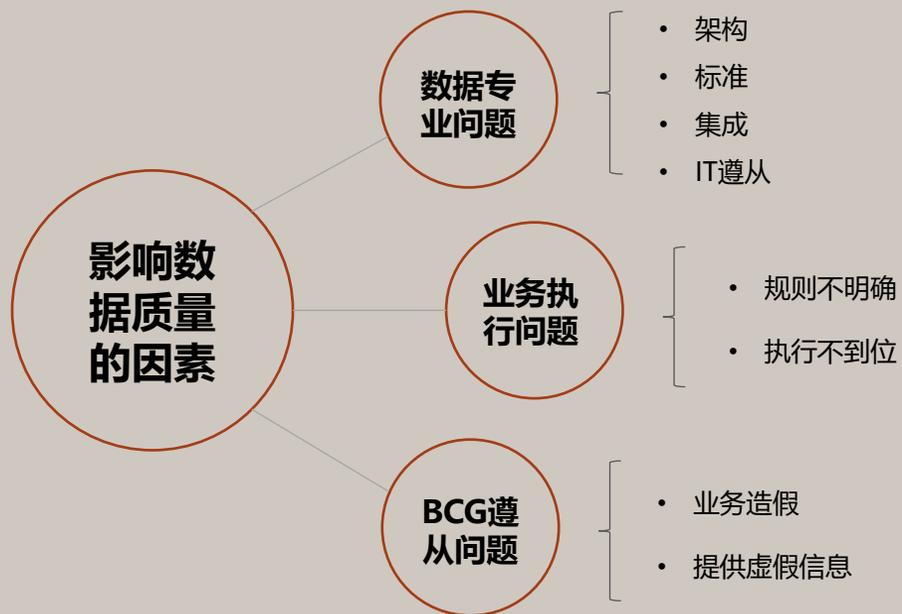


数据是华为的战略资源

数据

- 企业的基因
- 财经的灵魂
- 至小、至实、至真的逻辑单元

- 数据是公司核心资产
- 数据准确是有效内控的基础
- 数据的价值和风险应被有效管理



数据质量要从源头抓起

- 关键数据须定义单一数据源，一点录入，多点调用
- 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

谁产生数据，谁对数据质量负责

- 业务主管要对流程遵从负责，要保障业务数据准确、及时、规范，并约束部门不做假账；并具备基础的财务管理能力，及承担监管的责任
- 数据Owner负责基于使用要求制定数据质量标准，且须征得关键使用部门的同意
- 各GPO承担数据质量管理的总体责任，建立并实施有效的管理机制，保障本领域的各项数据持续处于高质量水平



财经例行管理的自动化、智能化

基于数据和事实的
理性分析是科学管
理的基础

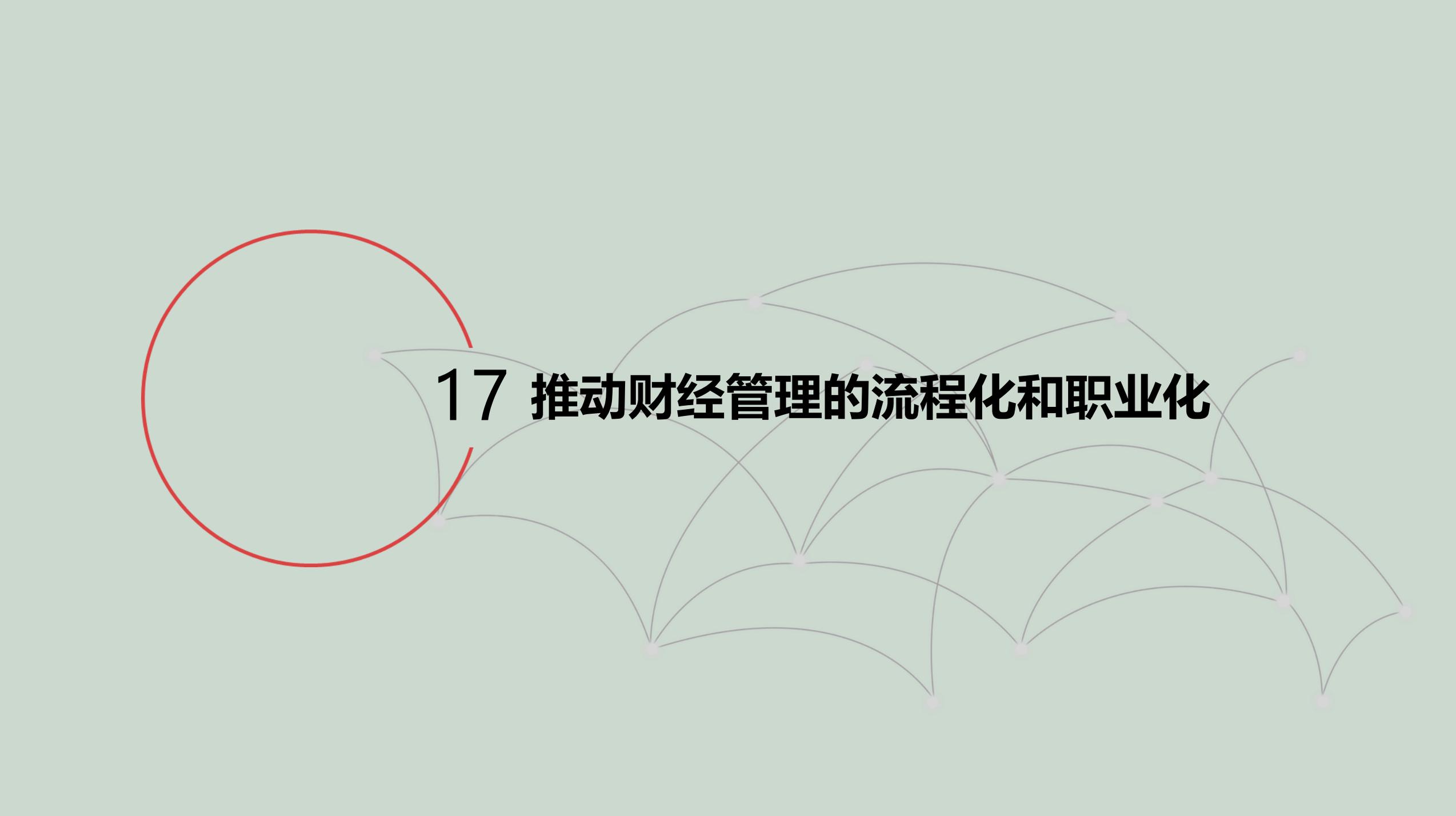
- 数据规则必须能够指导管理改进，且规则稳定，能够支撑历史数据可比
- “站点信息库”围绕站点作业，统一管理站点基本信息和作业信息

面向未来建立数据
治理体系

- 数据管理的范围分为三块：财报内控数据质量、数据管理体系建设和业务运营数据质量
- 数据管理工作应分阶段开展。第一阶段是财报内控的数据质量管理和数据管理体系建设；第二阶段是业务运营数据质量管理

用自动化、智能化
和大数据分析，降
低财经管理的复杂
性和不确定性

- 大数据时代财经管理架构的核心，是驱动业务持续有效增长
- 站在未来看现在，构建面向未来5~10年的财经集成架构



17 推动财经管理的流程化和职业化

财务只有懂业务，才能真正成为业务的助手

- 财务是建议提供者和业务监督者，只有了解业务，才能满足业务的合理需求，提供有价值的财经服务；才能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
- 懂业务、理解业务，建立并实现从计划预算到核算的闭环回溯机制和弹性管理机制，就是最好的财务综合管理
- 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



经理就是经营理财

- 代表处干部要会管理、懂财务和经营，持续改进内部管理，降低运作成本，在系统部、代表处形成业务为指导，财务为监督的管理模式
- 业务主管不仅要懂技术，也得有最基本的财务知识，要懂得计划、预算、核算

财经“混凝土队伍”建设

- 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



流程化和职业化

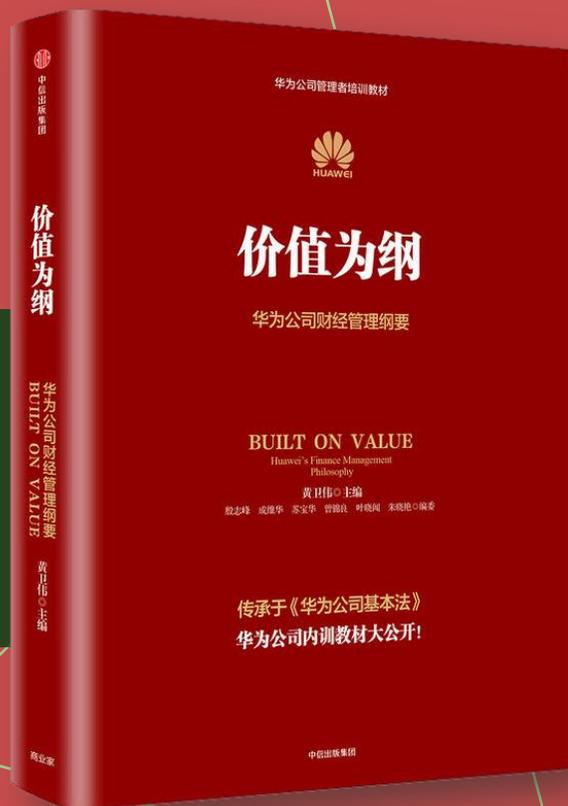
流程化

- 财务系统要坚持流程化、职业化不动摇，只要不是流程化、职业化，就一定是高成本
- 提高CFO组织“前沿存在”的价值和作用，准确捕捉和应对变化，真正成为值得业务信赖的伙伴
- 主干流程要简单、透明、清晰，快速流通；支干流程里的主干流程也要透明清洁化；末端流程要增加灵活性

职业化

- 职业化就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低
- 财经体系要培养一支作风过硬，敢于坚持原则，善于坚持原则，忠于公司，敢抓敢管的全球化专业队伍
- 加快财经体系建设，提升财经服务能力及专业决策能力，有效地支持公司业务发展

注：“前沿存在”，即美军在21世纪面临高复杂性、不确定性、快速处置、快速取胜等诸多挑战，提出将精锐部队一直部署在热点区域，贴身地、实时地、不间断地获取情报，并以此展开实战模拟



- 主 编：黄卫伟
- 内容提炼：@ftjk2008
- PPT设计：@ftjk2008

谢谢观赏!

版权声明



此读书笔记版权归
起点书院&读书笔记原创作者
共同所有 侵权必究!