

# 业财融合

## 在华为公司内部控制中的应用

陈月 马影

**摘要：**内部控制是企业实现战略目标的重要保障，而业财融合的发展为内部控制的有效实施提供了帮助。通过财务转型，企业推动业务、财务的信息共享与协同运作，能够进一步促进风险防范与监督。华为公司将业财融合嵌入组织架构，建设独立的财经组织体系，账务、财经和内审三大职能彼此独立而又相互联系，在促进业财融合的同时，为内部控制的有效实施提供了基础保障，实行以项目为核心的团队运作模式，明晰了权责分配，实现了风险可控；将业财融合嵌入关键控制活动领域，丰富了内控方法与手段，提高了内部控制水平。

**关键词：**业财融合；内部控制；组织架构；控制活动

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)07-0026-03

作为全球有影响力的ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商，华为公司早在2007年就开启了内部控制改革，逐步建立了全球内控管理体系，但随着公司的日益壮大与业务的全面发展，如何不断完善内部控制体系、防范经营风险，始终是华为公司的关注要点。近年来，华为公司适应业财融合新理念，将业财融合嵌入内部控制，丰富了内控方法与手段，提升了企业内部管理水平。

### 一、将业财融合嵌入组织架构，夯实内部控制基础

（一）建设独立的财经组织体系，发挥三大职能

华为的组织结构随着企业的发展不断改革，由最初高度集中的组织架构逐

渐演化为动态的矩阵式组织结构。而在财务体系方面，华为将各分、子公司虚壳化，打破其法人实体概念，在董事会下设立财经委员会，创建独立的财经组织体系（详见图1），重建了公司的运行逻辑，实现财务人员的跨区域、跨国度集中管理。

在财经体系下，华为将整个财务职能具体划分为账务、财经和内审三部分。作为独立机构，财经体系负责整体的会计集中核算与资金集中管理，发挥最基本的账务职能；实施财经管理，从各业务部门抽调干部加强财经组织的业务建设，使财经组织深入了解业务的同时更好地融入业务，从而发挥财务管理职能，一方面在流程中设置控制点，降低企业运营风险，另一方面收集并利

用端到端的信息，为企业决策科学性提升价值；设立审计部与监控部等内审机构负责审计监督职能，为企业发展提供内部保障。账务、财经和内审三大职能彼此独立又相互联系，促进业财融合的同时，为内部控制的有效实施提供了基础保障。

（二）发展以项目为核心的团队运作模式，明晰权责分配

伴随着产品跨度的不断扩大，华为早期横跨各个业务单位的一体化销售模式逐渐暴露出弊病，如内部沟通复杂，某些业务部门对一线作业的支持不到位，责任划分模糊，内部的推诿扯皮时有发生。在此背景下，华为在内部开展组织结构改革，由以前的孤军作战转变为小团队作战，组建面向特定客户（群）

作者简介：陈月，东北财经大学会计学院硕士研究生；  
马影，东北财经大学会计学院博士研究生。

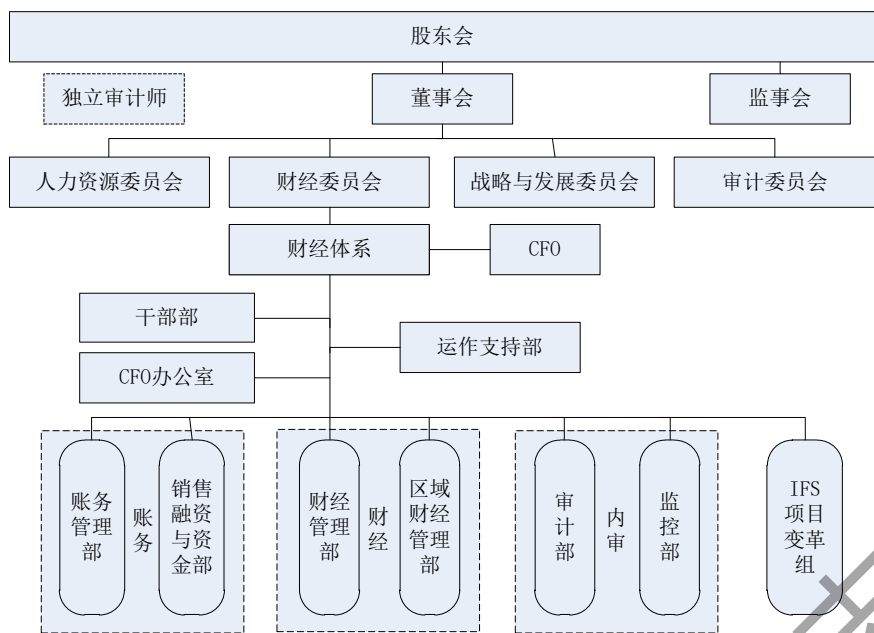


图1 华为的财经体系架构图

项目的核心管理团队——“铁三角”作战单元。

在以项目为中心的团队运作模式下，华为安排财务人员参与项目的生命周期全过程（而非财务岗位的片段式工作），通过深入项目前端，执行项目财务与项目管理，对财务与业务的全局有所掌握。在项目财务分析的基础上，要实施项目经营分析，将财务数据与业务数据相融互通，真正为公司的业务经营管理提供战略性参考。同时，建立以利润指标为指引的项目预核算机制，即以成本作为项目报价基础，将最终确定的项目报价作为项目交付预算，使之贯穿项目管理全流程。项目经理既要承担最终交付，也要负责项目财务数据与指标。一方面，以项目为中心的小团队作战缩短了决策过程，提高了决策效率，大大缩减了内部沟通成本。另一方面，通过项目制授权，华为将决策前移，明晰了权责分配，实现风险可控。

## 二、将业财融合嵌入关键控制活动领域，提高内部控制水平

（一）交互培训与增量绩效管理，优化人力资源控制

华为要求中级干部定期轮岗，并开展财经和业务干部的交流与培训，鼓励业务部门干部进入财经组织，促进财经组织更为密切、更加有效地深入业务、服务业务。同时，公司要求财务人员（尤其是二级部门以上主管）学习主流业务以及一线作业的实际运行，自主选择一个主流业务进行考试。考试不及格的员工可以继续担任某工作岗位，但无法加薪，且暂不任命。如果接连三次考试都不合格，工资则会下调一级。这种定向交流培训制度，既强化了员工的业财融合意识，也提升了员工的业财处理能力。

华为员工的收入主要来源于绩效工资，而员工个人收入又与组织绩效相关联。具体来说，华为先将毛利分为研发费用、销售费用、管理费用等六个包，确定各包占比并继续细分。公司通过给员工派发工资包，进而由比例关系倒推出任务量。假设公司每实现收入100元，某销售经理可赚得5元，那么当该经理工

资为10万元时，就要实现整体收入200万元。然后，华为强制要求定期给核心员工加薪，若某部门完成任务，公司按年度考核结果将该部门绩效前20%的员工工资待遇提高20%，前20%~40%的员工提高10%。而部门任务每超额完成10%，提高工资待遇的员工比例也相应增加10%。最后，对于业绩不佳的部门仍然会实行加薪制度，但会对年度绩效得分低的5%员工实施裁员，从而保证部门绩效与员工工资相一致。由此，通过增量战略绩效管理，华为既提高了核心员工工资，又倒逼其能力增长；既促进了公司业绩，又削减了不必要人员，从而降低成本。

（二）费用预算与流程化报销并举，强化资金费用管控

由于不同部门业务具有不同特点，华为对各职能平台制定了差异化的费用基线，即对质量与流程IT、人力资源、企业发展等领域的费用投入占公司总收入的比重作出不同约束。同时，将各地区部等单个经营单元的平台组织费用归到单元整体名下，且受到经营单元盈亏状况的限制，即费用增长幅度不可高过收入或销售毛利增长幅度。在基线约束的基础上，华为应用弹性预算授予机制实现进一步“节流”。对各大利润中心，华为按照收入与销售毛利完成率孰低的原则来弹性授予费用预算，即如果经营计划未完成，就要降低费用预算。例如，某地区部预测全年收入完成率为95%，那么即使预测销售毛利完成率为98%，也只能弹性授予其95%的费用，砍掉额外的5%。通过将资源配置与产出指标联动，迫使利润中心兼顾收入达成和销售毛利。同时，华为按季度回溯超预算授予情况，并制定出向财经委员会述职、停止涨薪、取消主管费用权签资格等惩罚政策，形成了对费用的闭环管理，提高资金的使用效率。

华为对员工费用报销实行IT流程

化处理。首先,员工自行在线上系统填写费用报销相关信息,并将报销单据统一快递寄至财务共享中心,实现快递的集中处理。其次,主管进行电子审批,为防止部分主管滥用审批权力,华为对一线业务进行调研,梳理费用报销权签权力后,发布了相应的制度和规则。再次,系统自动归集员工姓名、身份证号、银行账号等基本信息后,与网银直接对接进行批量转账。最后,员工在自助报销的同时,系统与财务软件对接直接生成会计凭证,即提高了效率,又降低了错误率。

### (三) 运用物联网技术,加强物资管理

华为在全球范围内实施了RFID(Radio Frequency Identification,射频识别)物联资产管理,即通过在设备身上内置物联芯片,为管理范围内的每件资产贴上“RFID身份证”。部署RFID后,固定资产以5分钟为周期,不间断地自动上传位置信息,并按天更新负荷(或闲置)情况。资产位置、使用情况等都由设备主动上报并呈现在资产物联管理与应用平台上,实现了固定资产实时监控,确保了固定资产的账实相符,员工也可实现一键借用、一键共享和秒寻资产。与此同时,RFID物联资产管理可大大降低每年的资产盘点、巡检工作。根据2016年实际盘点数据,这种IT化的盘点方式为华为减少了53%的人工盘点工作量,大幅提升了盘点效率和盘点质量。此外,应用RFID技术后,台账不再是单纯的手工录入的数据,而是由读取设备自动采集账实相符的真实数据,提升了企业ERP应用水平。

运用RFID技术,还可实时了解存货变动情况(种类、数量等),跟踪存货的出入库及转移,进而提高仓储管理精度,加强物资控制。通过RFID可以追溯从生产到消费者购买的全过程,从而帮助企业尽早发现和解决供应链中存在

的问题,规范生产、流通环节,降低生产成本、保证供应链效率,清理超期存货、改善货龄结构等。可见,物联网技术应用是业财融合的有力举措之一,这为企业强化资产管理提供了强有力的技术支持。

### (四) 账务集中处理与财报内控测评,实现信息规范化

华为在全球成立了七大区域的财务共享中心,实行账务集中管理。七大共享中心利用时差优势,在同一数据平台下以接力形式24小时自动滚动调度结账数据,以最快的速度支撑着一线单位及时获取经营数据。华为要求共享中心对数据进行多维度运算,并根据需要生成公司权威数据发布出口的标准报告或用于日常经营分析和决策的自定义报表。譬如向税务部门报税时,需要根据数据的维度提取法人实体报表;当用于内部考核时,则提取出相应的区域报表、产品线报表和客户群报表。通过自主开发核算平台,集团报告的发布周期降为5天,华为还提出“四统一标准”——科目统一、编码统一、制度统一、流程统一,要求所有分子公司的工作交付用相同模板输出,这极大节省了总部财务与分子公司财务的沟通成本,也促进了财务管控的有效实施。

财经与业务语言不统一,彼此之间没有完整逻辑,致使从最初交易到核算结束的整个流程不能由基础性数据体现出来,因此华为推出财报内控项目,引入KCFR(Key Control over Financial Reporting)概念。具体以财报结果为基础,向前梳理前端业务流程,找出影响财报结果的主要活动,并建立相应评测指标,使指标与业务流程匹配,结合业务共同例行监控、改善,实现业务语言与账务结果的高度融合。通过财报内控项目,华为在2016年基本实现了收入的零造假,付款合规性与支付准确率也得到显著改善,会计调账率更是减少约50%。

业务数据质量直接决定了财务报告的准确性,财报内控的实行又为华为监测到前端的各种不合规数据,由此大大提升了财报质量。可以说,财报内控测评的推行,既改善了公司业务管理,也为内部控制注入了强大动力。

## 三、启示

企业内部控制强调对业务进行事前、事中与事后的全方位监管,而财务与业务的分离往往会限制内部控制的职能发挥,导致业务决策缺乏依据、财务管理与控制滞后等。华为公司将业财融合应用到内部控制中,实现了财务与业务的信息共享,既为经营活动提供了更多的财务数据支持,提高了财务管理效果,也完善了内部控制体系,强化了内部监督管理。

控制环境是内控的基石,华为在组织架构的设置上明确区分财务与业务的不同职责,又推动以项目为核心的团队运作模式,直接促进财务、业务的协作与牵制,进而形成良好的控制基础。在关键控制活动方面,华为将业财融合渗透到人力、财力、物力与信息的全面控制领域。首先,人力资源是企业发展的关键要素,华为在员工培训、岗位分配等方面强调业财融合,增量绩效的运用也是对人力资源管理的进一步优化。其次,财力资源是企业的血脉所在,华为在预算管理 with 费用报销环节应用业财融合,既加强了财力的运用效率与效果,也对资金流动实现更严格的监控。再次,华为引入的物联网技术将资产实物管理与数据记录联动,确保资产安全的同时也能及时为财务管理等提供支持。最后,确保财务信息的可靠性是内部控制主要目标之一,华为的账务集中处理使得财务信息真实且有用,财报内控测评的推出更是大大提升了财务报告质量。□

责任编辑 李斐然