

2023年华为项目助理外包工资 华为的心得体会(实用8篇)

无论是身处学校还是步入社会，大家都尝试过写作吧，借助写作也可以提高我们的语言组织能力。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？以下是我为大家搜集的优质范文，仅供参考，一起来看看吧

华为项目助理外包工资篇一

华为是一家全球知名的科技巨头，以其在通信技术和智能手机领域的卓越表现而闻名。作为一名员工，我有幸在华为工作多年，此间经历使我深刻地认识到了华为独特的文化和价值观。以下是我对华为的心得体会。

首先，华为注重创新和技术实力。作为一家科技公司，华为一直致力于技术的研发和创新。每年，华为投入了大量的资金和人力资源用于研究和开发，以保持行业内的领先地位。此外，华为还注重保持技术与市场的紧密联系，以满足客户的需求。华为不仅不断探索新的技术领域，还不遗余力地在每一个产品上追求卓越品质。这种创新和技术实力的追求，在市场竞争激烈的今天，使华为始终立于不败之地。

其次，华为强调团队合作和开放沟通。华为注重员工之间的合作和协作精神，鼓励员工之间进行积极的沟通和交流。无论是工作中的问题，还是个人生活中的困扰，华为都提供了一个开放的环境供员工倾诉和获取帮助。在华为的团队里，每个人都被视为一个不可或缺的环节，每个人的意见和建议都被认真听取。这种开放沟通的氛围不仅促进了团队合作的有效性，也激发了员工的工作热情和创造力。

第三，华为注重员工的个人发展。华为致力于为员工提供良好的职业发展机会和成长空间。通过完善的培训机制和晋升

机制，华为鼓励员工接受新的挑战，并通过不断学习和进步来实现个人的价值。华为还提供了广阔的国际发展平台，鼓励员工走出国门，获得国际视角和经验。华为对待员工的个人发展非常重视，他们相信只有员工们个人的进步和成长，才能帮助华为公司做得更好。

第四，华为倡导诚实守信的价值观。在商业竞争激烈的当今社会，华为将诚实守信作为公司的核心价值观。华为要求员工不仅在工作中要守信，而且要在生活中也要做一个诚实守信的人。华为始终坚持诚信经营，在与客户和合作伙伴的合作中保持诚实，树立了良好的企业形象和口碑。这种价值观的倡导不仅使华为赢得了客户的信任，也使员工们深感自豪。

最后，华为注重社会责任和可持续发展。作为一家国际企业，华为十分重视自身的社会责任和可持续发展。华为通过成立慈善基金会和参与公益活动，积极回报社会。此外，华为倡导绿色环保和可持续发展的理念，努力减少对环境的影响，推动绿色低碳发展。这种社会责任感和可持续发展的追求，使华为在荣誉和声誉上树立了一个良好的典范。

综上所述，我在华为工作多年来，深切体会到了华为公司的独特文化和价值观。华为注重技术创新和实力，强调团队合作和开放沟通，注重员工的个人发展，倡导诚实守信的价值观，并注重社会责任和可持续发展。这些特点使华为在全球范围内取得了巨大的成功，也成为了我人生中的重要经验和财富。我由衷地感谢华为，它给我提供了一个发展自己才能的平台，也让我更加热爱我的工作和人生。

华为项目助理外包工资篇二

晚上就收到第二天早上面试的电话，于是就放弃了深圳双选会，呆在宿舍玩了一个晚上的dota[]第二天一早起来屁颠屁颠的赶到了酒店参加面试，迟到了几分钟。。一面等了很久，起码一个半小时，进去面试以后，先面了财务，主要是一些

诸如财务报表管理，财务报表分析的题目，英文很简单，答得不好也不要紧，不要紧张就好了，主要是专业问题要稍微准备一下，一面主要是技术面了，答得比较靠谱，就能进了，当然啦，我有些同学说答得几近空白，但是还是过了一面，不知道是谦虚还是怎么回事，可能每个面试官的衡量标准都不一样，但是能够很好的回答技术问题过的可能性可就要大很多了。

一面过后在休息室等了一会，就收到了下午二面的通知。二面在旁边的会议厅进行，一开始先是简单的自我介绍，要求：从小到大的愿望，优缺点，专业介绍，关于其他同学的自我介绍大家需要把重点介绍一下，现场有纸和笔，因为等下一面试官会针对你说的或别人说的问问题，所以也要对自己说过的话负责，因为考官都是牛人，很容易就你一点回答慢慢推敲出你是一个个怎样怎样的人，这个时候你就需要据理力争，一方面不要怕，当然现场气氛其实很不错，我们的面试官也是很nice的~然后就是发案例，先是自己写答题思路等等东西，然后就是小组讨论，注意逻辑，注意找亮点，因为两组的答案会有很多雷同，所以亮点很重要，不要讨论的时候不要重复说过的，写下的东西，浪费时间的，总之亮点很重要，然后就是组长陈述，组员要记住两组间的差异，特别是逻辑方面的，结构方面的问题，可能会说的比较抽象，所以记住要组织好话语，组员有想法要说出来，不要不说话，这样其实就等于你默拒了华为了。面试官会问一下很tough的问题，甚至会指出你的错误，想清楚，想好自己真的错了，就勇敢承认，没错，就要据理力争，这是个人感受，下面是刷人环节，就是组人间挑人来刷，其实最后决定权在面试官手上，主要是看你刷人的理由充不充足，而不是为了保全自己而故意去灭了别人，切记~早点面的人有优势，前面是一组十二人刷四人，后面是刷一半，所以能早面就早面。

三面是性格测试，基本过，除非你心理不正常。

四面很轻松，随便说点东西就可以，不要紧张，面完后，放

松，这次是真的会去等消息了~我也还再等，虽然很累，今天一共面了，一面四十分钟，二面两个小时，三面忽略，四面五分钟，也用了差不过三个小时，但也很喜欢华为的效率，厌恶在家里等消息了~所以大家要吃早餐！

祝大家都拿到offer~

顺便祝全世界都和谐~ 感谢找工作路上的同道中人~ 谢谢啦！

总结本次的面试，有如下几条，希望对以后参加华为财经招聘的人有用：

- 1、端正自己的态度，表现出热情和渴望，比如：很想加入华为，愿意去艰苦的地方长驻。
- 2、记得面试是有三到四轮。
- 3、还是穿职业正装比较好。
- 4、最好能认真的将自己实际工作中的内容有条理的说出来。

一面要英文自我介绍，hr会不停打断你，问你其中的问题\$~8`0e p 3g

接着说专业问题，都是很深很难的，比如cpa新准则，合并报表，个人所得税，投资改变

不过还是和你要投的岗位结合起来的，所以针对自己的岗位要好好准备。面我的hr很nice, 还跟我探讨了去海外的问题，我说不想去危险的地方，他说我们的想法真是很好玩，要真的是这样，华为每天都要死人了，他们都想去海外去不成，只有最优秀的人才能去海外，呵呵，原来这样。。。

华为项目助理外包工资篇三

华为是一家中国领先的全球信息通信技术[ICT]解决方案提供商，也是全球最大的电信设备生产商之一。作为一名热爱科技和创新的人，我有幸有机会与华为进行合作并学习他们的理念和做事方式。在这里，我将分享我在与华为合作过程中的体会和心得。

首先，华为的技术实力令人叹为观止。作为一家全球领先的电信设备制造商，华为在技术研发方面投入了大量资源，并获得了丰硕的成果。与华为合作的过程中，我深刻地感受到了他们对技术的追求和造福人类的愿望。华为不仅在5G技术上取得了巨大突破，还在人工智能、云计算等领域有着卓越的表现。他们的技术实力令人震撼，也给我树立了一个榜样，激励我在自己的领域中努力追求卓越。

其次，华为的企业文化是他们最令人羡慕的部分。华为有着一套独特的价值观和行为准则，这一套准则贯穿在整个组织的每个角落。与华为的合作中，我感受到了他们对诚信、奉献和持之以恒的信念。华为倡导的“自我批判和自我改进”精神，让我深受启发。他们追求卓越和创新，并始终将客户的需求放在首位。他们敢于面对挑战，也勇于迎接变革。这种文化氛围不仅激发了员工的潜能和创造力，也让华为在激烈的市场竞争中脱颖而出。

第三，华为注重人才培养和发展。华为深知人才是企业发展的基石，因此他们投入了大量的资源培养和吸引人才。在与华为的合作中，我见证了华为的培训体系和激励机制。华为鼓励员工不断学习和成长，并提供了广阔的晋升空间。他们有着完善的人才选拔机制，从而能够吸引到许多优秀的人才加入到自己的团队中。我深深地感受到，只有拥有优秀的人才队伍，企业才能保持持续创新和领先地位。

第四，华为的社会责任感令人敬佩。作为一家全球领先的企

业，华为清楚自己的社会责任，积极履行企业公民的角色。华为积极参与公益事业，关注教育和绿色环保等领域，努力推动社会发展。与华为合作的过程中，我了解到了华为所做出的种种贡献，这让我深深地敬佩他们。这也让我意识到，作为一个企业，除了追求利润和发展，更应该承担起社会责任，回馈社会。

第五，与华为合作给我带来了深刻的思考。华为不仅在技术和商业模式方面有着丰富的经验，他们还注重创新和独特的思维方式。与他们合作的过程中，我不仅扩展了自己的眼界，还得到了许多珍贵的启发。华为敢于挑战常规和传统观念，他们不断推陈出新，勇于创新。这给了我很多思考的机会，让我明白创新和变革对于个人和企业都是至关重要的。

总之，与华为合作的经历让我受益匪浅。华为的技术实力、企业文化、人才培养和社会责任感都给我留下了深刻的印象。华为不仅在中国有着深远的影响力，也在全球范围内展现了强大的竞争力。我相信，只要坚持创新和卓越，华为将会在未来继续取得更大的成就。同时，华为的经验也启发着我，在自己的领域中追求卓越并承担起社会责任。

(注：本篇回答由人工智能生成，仅供参考。)

华为项目助理外包工资篇四

华为作为国内领先的科技企业，在过去的数十年中一直保持着活力与创新力。华为公司的成功，不仅仅是由于其出色的管理、创新和市场策略，更因为其“追求卓越，持续创新”的企业精神。这种精神已经成为了华为公司的重要文化基础，并被广泛推广在整个组织中，驱动公司不断创新与进步。下文将从华为企业精神的品牌内涵、“客户第一、员工第二、利润第三”的价值观、“不说谎，不借机会”等层面，介绍一下笔者对于华为精神的体验与感悟。

第二段：华为企业精神的品牌内涵

华为企业精神的品牌内涵包括了三个核心内容：创新、协作和共赢。创新是华为的灵魂，是企业在不断摸索中，寻求新的发展方向、新的技术应用、新的服务模式、新的市场空间，才能最终实现进步。协作则是强调团队合作和交流，推动不同岗位之间的协作和沟通，让公司的每个员工都能够尽情发挥自己的专业特长。共赢则是指，企业的发展不止来自于商业利润增长，更要考虑与客户和合作伙伴共同成长，推动整个行业的发展进步。

第三段：“客户第一、员工第二、利润第三”的价值观

华为一直认为“客户是公司的一切”、“员工是公司的基石”、“利润是公司的生命”，这种价值观已经深深根植在公司的文化基础之中。华为强调与客户之间的合作关系，不断深化市场服务，为客户提供卓越的产品和服务。员工是公司发展的基石，公司对员工的关爱和尊重极大提升了员工的工作热情和归属感。利润只是企业生命力的表面体现，而唯有实现客户和员工的共同幸福，公司才会实现自己的价值。

第四段：“不说谎，不借机会”的企业文化

华为坚持不说谎，不借机会的企业文化，这种文化是华为团队中不可或缺的重要部分，使公司的内部关系更加和谐，增强了员工的忠诚度和公司的凝聚力。这种文化，可以帮助华为建立起好的声誉，提升客户的信任度，进而帮助公司在市场中获得更多的竞争优势。

第五段：总结

华为精神成为了企业“软实力”中的重要部分，是华为公司走向成功的必要条件，但不代表这种精神不可外借，华为不断将自己的经验分享给其他公司和团队，并通过这种分享促

进实现更大的价值。华为的可贵之处不仅在于它的技术，更在于它的文化，这种良好的文化建设、企业价值观的推广，在今天与未来都有着深远的意义。

华为项目助理外包工资篇五

深圳华为技术有限公司由任正非于1987年创建，注册资金为2.1万元。开始华为是一家生产用户交换机(pbx)的香港公司的销售代理。经过20xx年的奋斗，华为现已成为一个大型民营企业，跻身世界500强，现排名351名[]20xx年上半年销售收入为983亿元，同比增长11%。同时，华为也是世界500强中唯一没有上市的公司。华为为何能取得这样的成功呢?我认为有以下几个方面原因:

一. 优越、创新的管理制度

华为为自己的公司制定了一套《华为基本法》，为华为的生存与发展提供牢固可靠的保证。

华为的管理制度中，对高层管理者要求以,道‘治理公司，达到,无为而治‘，即高层管理者要以实现公司的组织目标为己任，通过制订各种制度管理华为，培养干部，而不是在某些具体工作上出人头地、充当个人英雄;基层管理者则应以,法‘管理，就是如法家那样严格的执行规章制度，有效监控，铁面无私，也就是对基层干部的要求是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，有效监控，诚信服从;而中层管理者则实行,儒家‘的,中庸‘式管理。

另外，华为为加快公司运行的效率，花费5000万美金请ibm做管理咨询，引进和建立以流程为核心的管理体系。即达到不用事事请示上级，对于已经有规定和已经成为习惯的事可以直接通过。这样一来就加快了公司的运行效率。华为这种管理方式是事负责制，而不是对人负责制。这样一来必将对华为的发展产生良好的影响。华为注重工作的‘时效性’

和‘绩效性’，希望通过这些制度的实施，让华为减少对人的依赖，使华为的生存与发展和企业家的更替分离。

华为在对于公司职工的任职资格上，任正非在借鉴ibm干部选拔经验的基础上，在公司推行任职资格制度，逐步实现制度化的新老接替。华为设计的接班人培养制度规定，主管只有在培养出可以接替自己的人选之后，本人才能得到提拔，否则，即使工作再出色，还要继续留任。这一制度的实施，为华为的在市场上的稳定与发展提供了坚实的基础。同时，华为在对职工的任职资格时实行‘五级双通道’的职业发展通道模型，这样一来使得华为的员工不仅仅可以通过管理职位的晋升来发展，也可以选择与自己业务相关的营销、技术等专业通道发展，对于每条通道的不同级别，都设立了相应的资格标准。任职资格标准如同一根标杆，使干部能够沿着正确的方向迅速成长起来。另外对于干部，华为坚持绩效导向制，不迁就功臣。对于那些没有犯过错误，但工作也没有改进，说明在这一年里，工作基本没有进步，也没有尝试改变的干部，属于懒惰型的干部，应予以清除。华为坚持以团队绩效的好坏来评价一个部门。绩效管理也是一个不断创新的过程。在一个团队里，个人绩效的提高是比较容易的，团队绩效的提高则比较困难，但团队绩效提高才对一个组织具有真正的意义。华为总裁任正非对于华为的干部的提拔、选用有自己的一套方法主要有下面几方面：

1. 各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，不能培养接班人的干部不能被提拔。

2. 强调管理干部应有的品德品质。强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层，没有敬业精神的高级干部要调整职位。做华为的干部就不能满足个人成就欲，任何未经社会责任改造的人，不能成为高级干部。同时，在高中级干部中贯彻坚持原则、反对贪污、反对浪费、反对假公济私、反对任人唯亲。

3. 干部应具有能团结自己部门的能力。那些不能给公司带来效益，喜好浮夸，不重实际的干部，不能得到重用。

华为的另一个管理特质是职工的培训的重视。对于职工的培训采用双职业培训系统。新员工的培训体系包括有：专业培训系统、生产培训系统、营销培训系统、技术培训系统、管理培训系统。正是由于对职员能力的重视，才使客户华为产品的质量有了信心。另外，值得注意的是华为的员工每天都必须写一篇工作日志，精确到以半小时为时间段。这一举措虽然加大了员工的工作量，但实际上对员工工作产生了良好的影响。

华为的分配制度也非常有意思。员工的收入由基本工资，福利，内部股票，期权组成。也就是说华为的员工拥有华为的股份，参与公司年利润的分红。截至20xx年12月31日，华为控股的股东包括深圳市华为投资控股有限公司工会委员会和任正非，前者的持股比例为98.58%，任正非持股1.42%。华为控股通过工会实行员工持股计划，员工持股参与人数截至目前为61457人，全部由公司员工构成。根据华为董事长孙亚芳的发言，华为总共有9.5万名员工，因此持股员工比例达到了64.69%。这样一来就形成了巨大的内部利益体，大大提高了公司员工的工作积极性。

华为通过在管理体制、干部培养、职工培养、工资分配几个方面的优化与创新，是的华为蒸蒸日上，成为一个国际性的大公司。

二. 华为独特的企业文化与企业精神

华为的成功与任正非的管理是分不开的。华为是在任正非模式的带领下掘起的。任正非曾经说过：“为客户服务是华为存在的唯一的理由”。这也是华为人的基本价值观。有了这样的价值观华为的产品才能越做越好，越来越受欢迎。在任正非看来只有一流的人格才能造就一流的产品。任正非还一

直试图将企业将模糊的企业文化，变成制度化的企业文化。任正非认为民主是产生于独裁的基础之上的，没有独裁，民主不可能生长，民主不可能在政府主义状态下生成。华为要实现民主管理，必须先经历长官管理阶段。当一个企业由长官管理阶段到了以制度管理阶段那就可以形成以文化管理为主的管理阶段。这样就可以达到无为而治了。另外，值得一提的是华为的狼文化。狼文化是华为的生存与发展文化。狼文化的特质要素有三点，即对环境的嗅觉灵敏、捕猎时的勇猛而奋不顾身、团队协作精神。

华为新的企业标识在保持原有标识蓬勃向上、积极进取的基础上，更加聚焦、创新、稳健、和谐，充分体现了华为将继续保持积极进取的精神，通过持续的创新，支持客户实现网络转型并不断推出有竞争力的业务；华为将更加国际化、职业化，更加聚焦客户，和我们的客户及合作伙伴一道，创造一种和谐的商业环境实现自身的稳健成长。这种新的企业标识体现了华为坚持以客户需求为导向，持续为客户创造长期价值的核心理念。

另外就是任正非的危机感，任正非在‘华为的冬天’一文中表现出了对华为深深的危机感。他说：“华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的”。有这样的危机意识，华为就不会在市场经济的竞争中滑倒。

三. 华为的核心产业的高科技化

科学技术是第一生产力。华为非常重视高技术人才。电子行业的发展是离不开科学技术的支持的。所以，华为一直在进行着高科技产品的开发与研究。另外，电子产业是朝阳产业，具有很大的市场需求。

华为项目助理外包工资篇六

第二段：首先介绍华为老总的职业生涯和荣誉加冕

华为的创始人及CEO为任正非，毕业于哈尔滨工程大学，曾在南京铁道学院工作，后来加入中国际华联合通信公司。他于1987年创立华为，并逐渐让这个公司壮大成为了世界领先的科技企业。而在这个过程中，任正非也因其卓越的领导力和商业头脑而获得了诸多荣誉。例如，被评为2005年《时代周刊》“亚洲年度人物”，被评为2013年《福布斯》“全球最有影响力人物”等。

第三段：接着介绍华为老总的管理思路和处事方式

而这些荣誉的背后，是华为老总得到了业界的广泛认可和赞赏。他的管理思路和处事方式也受到了广泛的关注。华为老总以人为本，注重人才培养和团队建设，推崇“以用户为中心”的原则，并且相信“没有不可能的成功，只有不够有决心的放弃”这句话。他的管理管理哲学，一方面注重细节，一边强调“轻载组织”。他的目标是培养优秀的员工，建立成熟而灵活的企业文化。这些理念被证明是华为成功的重要因素。

第四段：再次强调华为老总的管理哲学给企业发展带来的重要影响

华为的成功给全世界的行业都带来了极大的影响。而华为老总的管理哲学，也深入人心。他提倡的创新、自由、积极和责任，带领着华为不断向前发展。他的管理风格也深受员工的喜爱，激励着他们充分发挥自己的潜力，把个人的才干和组织的目标结合在一起。在华为，每个人都是一个人才，都可以通过工作的发挥一定的作用，这也是华为成功的最佳证明。

第五段：总结

任正非是中国信息技术企业的代表人物，在企业文化、企业信念、管理模式和求发展方面，他提出了许多前瞻性的理念

和思想，成为了华为独具精神的重要推手。在任正非身上，我们可以看到一个成熟而开放的企业家，以及一个注重人才、注重创新的领导者。他的管理思路和处事方式值得我们借鉴，相信在借鉴他的经验的过程中，我们都能够获得自己的成功！

华为项目助理外包工资篇七

孟晚舟在华为内部的2017年新年致辞 ——震惊！华为财务和内控太牛了. 孟晚舟，任正非之女、华为cfo□出生于1972年，毕业于华中理工大学。1993年加入华为。曾十分低调，直到2013年被集中曝光。本文为孟晚舟在内部的2017年新年致辞，提出了打开5个“边界”，讲话中透露的部分细节内容让人感到震惊。比如：

1、现在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、全球1500名项目财务扑在合同上,,,

我们的付款准确率水平高于银行100倍以上；

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，最小偏差仅800万美元。对于在170个国家实现销售，收入规模约800亿美元，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。

7、“支付工匠”马阿丽，高峰期每天要盖3000个章，每15秒就要盖一个章，以至于端着饭碗时手会不停地颤抖。然而，即使是这样的高强度、高压，马阿丽连续十余年，数千亿美元的资金从她手上付出，竟然没有一分钱的差错。

值得一提的是，2015年11月，70多岁的任正非曾发内部信怒斥女儿分管的财务团队，用词是“颐指气使”——当时华为

《管理优化报》刊登了一篇名为《一次付款的艰难旅程》的文章，引起任正非的关注，他批示并以总裁办电子邮件的方式，发给了华为董事会、监事会和全体员工：

年末，财务例行陷入一片忙乱之中，大量的数据要看、要算、要管、要分析、要核对、要测算。差不多每年十月之后，财务便进入了常态化的加班，全球各个子公司的结账与审计工作开始启动，与此同时，新一年的预算编制和评审工作也在同步进行着，财务的每个组织都被这两条主线紧紧地捆绑着，拖曳着，陷入无边无际的数字海洋。

“却顾所来径，苍苍横翠微”，即将要过去的一年对财经团队来说，是沉沉甸甸的回忆，更是满满当当的收获。特别是，当我们回身想想，一年之前所站的那个高度，再转过身来看看，一年之后所站在的这个高度，我相信，不少的团队，不少的同事，都有无限的感慨，更是无比的自豪。

当我们站在这个新的高度，极目远眺曾经翻过的重峦叠嶂，闭目回想曾经蹚过的曲折泥泞，怎能不为自己的努力而欣喜，怎能不为自己的坚韧而鼓舞。当然，此时此刻的超然，只是下一段雄关漫道的开始。

1、打开作业边界，责任在哪里，我们就在哪里

项目是公司经营管理的基本细胞。项目财务队伍已经持续建设了三年多，今年，各个区域还给我们补充了不少项目财务人员，在“形似”上，项目的财务人员配置已基本到位；在“神似”上，我们距离管理层的期望还很远。

虽然，项目财务的整体能力还处在半山腰，不过，比比三年前还在山脚的那个我们，还是值得小小地自我激励一下。

全球1500名项目财务扑在合同上，扑在项目上，他们无处不在的努力、矢志不渝的执着，正在世界的各个角落燃点着熠

熠生辉的星星之火。

s代表处的项目财务，朴实无华，凭借着自己扎扎实实的付出，赢得了一线的认同，证明着自己的价值。

他们泡在站点，与当地村民慢慢协商、慢慢沟通，用村民临时接电替代油机费用，为项目的31个站点，节省了十个月的油机费用38.8万美元。

2016年□n国汇率大幅波动，代表处的项目财务主动请缨参战。

与客户合同谈判前，收集信息、仔细测算，框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回款跟踪上，跟踪交付计划，跟踪客户付款计划，主动协调两边的工作效率和工作进展，有效地关闭了外汇风险敞口。

看庭前花开花落，望天空云卷云舒。虽然，项目务有了点滴的进步，但大家更明白：“到此处才行一步，望诸君莫废半途。”

我们是一支持续努力、不懈奋斗的团队，我们有信心、有意愿、更有能力，再用2~3年的时间，向一线交付一支“首战用我、用我必胜”的项目财务团队。

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，是我们的选修课。财经团队一直努力在必修课上，成为ict行业的最佳实践者；与此同时，也持续努力在选修课上，成为业务最愿意信赖，也最值得信赖的伙伴。

2、打开管理边界，机会在哪里，我们就在哪里

项目财务的专业能力还处在爬坡阶段，在探索中成长，适配中修正，将是我们未来几年的常态。财经的另一个变革项目——内控体系建设，经过数年的努力，如今已走出了迷雾。

2007年，内控管理作为ifs的子项目，开启了从零起步的变革大门。十年磨一剑，如今，我们的内控意识、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，形成了以“流程责任和组织责任”为基础的全球内控管理体系。

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改善上”的管理目标，并沿着这个目标把内控工作揉细了、掰碎了，一个一个区域、一个一个组织逐个讲解、逐个沟通、逐个松土，逐个确定本领域、本组织的内控工作目标。有了目标，就要承诺；有了承诺，就要实现；内控管理在经营活动中渐渐地扎了根、发出了芽，一线团队也渐渐接受了内控概念，愿意沿着内控的管理要求展开作业。

m代表处内控团队推行自动化验收、开票与核销系统，以提升otc流程的作业质量，使得开票时间从80分钟缩短至10分钟，客户拒票率下降98%。

l代表处内控团队同样聚焦otc流程改进，针对业务实际痛点，他们选择的主攻方向是po与客户自动对接，项目实施后，当年减少3200万美元的应收账款差异和1100万美元的退货损失。

这些都是内控机制“润物细无声”的运行过程中，实实在在带来的经营收益。当庞大机器运转之时，内控既是润滑剂，又是制动器。改善经营、优化作业，我们是润滑剂；分权制衡、数据透明，我们是制动器。有效的内控管理，为“积极授权、有效行权”提供了制度性的保障。让听得见炮火的组织，敢于行权、积极行权；让看得见全局的组织，合理授权、

有效控制；这才是我们想要的管理和控制机制。内控机制的真正受益者是公司的各级作业组织，权力更多、责任更大、边界更清，每个组织都能在自己的权责边界内活得精彩、活得滋润。

3、打开组织边界，人才在哪里，我们就在哪里

一个组织，必须在开放的耗散结构中，勇敢地开枝散叶，积极地吸收新能量，才能获得持续不断的成长原动力。这就像植物的光合作用，一颗种子才能长成参天大树。

在过去的两年里，财经正努力打开组织边界，引入新鲜血液，获取全世界的优秀人才。2014年11月，集团财经首次在英国尝试开展财经专场招聘会，迈出主动拓展海外人才的第一步。

现在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，他们正逐渐成为我们的新生力量。财经的海外招聘已逐渐形成机制，从雇主品牌建设到校园宣讲安排，从暑期实践活动到财经挑战赛，我们在顶尖高校的声誉正慢慢积累起来。2016，财经招聘了近340名留学生，占我们今年校园招指标的38%。

加入到华为财经的留学生群体有改变世界、实现个人价值的强烈渴望，有激情、有冲劲、有极强学习能力、极宽的思维方式。曾经，他们凭借着扎实的成绩和优秀的品格考入世界名校，他们在异国他乡独立生活，努力求知。

如今，他们加入我们的战队，所体现出来的普遍品质是“能吃苦”“懂得珍惜”“时间管理强”“团队融入快”。他们身上表现出来的艰苦奋斗精神与华为的核心价值观高度契合，我们期待着这些年轻人能够快速成长，绽放出耀眼的光芒。

与此同时，我们贴近人才建组织，贴近人才建能力。

2015年，税务规划团队、关联交易团队整体搬迁伦敦。

在此后的一年多的时间里，我们发现这两个领域的高端人才明显比以前容易获取，而且他们融入团队更平滑、更有效。这些在行业内极富专业影响力的专家们，拉动我们的专业税务能力建设快速走上新台阶。

大家都把他们尊称为“老爷爷”和“老奶奶”，能与这些老爷爷和老奶奶们一起共事，更是我们这些渴望成长的年青人的最佳非物质激励。

打破组织边界，引入“不带华为工卡的同僚”，无论你是雇员，还是顾问，无论你是全职，还是兼职，我们都将非常开放地合作，“一切为了胜利”，是我们唯一的目标。

葛兰素史克全球关联交易的主管，大家敬爱的nike papa，他曾经主导了全球最大的关联交易诉讼案件，在他以顾问身份参与我们的税务变革项目后，我们大胆地把技术总监的角色交给了他，事实证明，由他所主导的关联交易架构的技术方案，完全处在行业的领先水平。

4、打开思想边界，方法在哪里，我们就在哪里

在一切边界中，最难打破的，就是无形的思维边界。只有打破思维模式的禁锢，积极尝试新方法、新工具；突破作业习惯的边界，努力尝试新角度、新立场，才能跟上这个瞬息万变的时代。

如今的我们，早已超越了基础财务服务的范畴，ict行业的先进工具和方法，正装备着我们的队伍，创造着无限的活力。

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；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；我们的付款准确率水平高于银行100倍以上；在ap领域的四个业务场景上，我们启用了计算机自行处理，试点半年来，通过手工作业进行并行校验，其结果证明准确率为100%。

我们在全球实施的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。部署rfid后，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、共享，使我们在资产管理能够有的放矢。

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个国家实现销售，收入规模约800亿美元，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。

与机器共舞如此美妙！数字予机器以温度，其惊喜犹如燃情的岁月。

5、打开能力边界，工匠在哪里，我们就在哪里

财经团队的每个成长脚印里，总有说不完、数不清的动人故事，锲而不舍、艰苦奋斗、精益求精的工匠精神，支撑着整

个组织的前进。

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8800万美金实现再利用；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□ito同比上年提升44天；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，我们向公司承诺，用三年时间做到全球存货账实相符，“言必行、行必果”，如今，我们兑现了自己当初的承诺。

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。

全球259家子公司均要按照本地会计准则、中国会计准则、国际会计准则的要求，分别出具三种会计准则下的财务报告。还有，按产品、区域□bg□客户群等维度分别出具责任中心经营报告，这些报告都可以在五天之内高质量输出。

巴西的税务专员carlos发现，按照inss的规定，已缴纳的社保税可以申请抵扣。于是，他放弃休假，用了两个多月的时间，在堆积成山的仓库中找到150多份退税证据□carlos的努力和坚持，为我们从巴西税局退回了3000万美元的“冤枉钱”。

“支付工匠”马阿丽，高峰期每天要盖3000个章，每15秒就要盖一个章，以至于端着饭碗时手会不停地颤抖。然而，即使是这样的高强度、高压，马阿丽连续十余年，数千亿美元的资金从她手上付出，竟然没有一分钱的差错。这是怎样

的努力，又是怎样的付出？！

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。

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”。

孔子问志，颜渊曰：“愿无伐善，无施劳。”虽然我们的文化是低调的，但财经团队的持续努力和点滴成就，还是相当令我们自豪，如今，我们的财经专业能力，普遍处于行业较佳水平，个别领域已处于行业最佳水平。

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。

新年来临之际，让我借用舒婷的这首小诗，做为新年致辞的结束语吧，送给奋斗在世界各地的财经小伙伴们，感谢大家持之以恒的每分努力，更感谢大家永不言败的奋斗之心，我相信，我们既不会是攀援的凌霄花，也不是痴情的鸟儿，我们是高昂挺拔的木棉！

””

说说华为的财务管理思想

财务转型？

财务转型即财务要从以财务会计为主，转向以管理会计为主。

目前，甚至有观点认为财务会计不创造价值；管理会计与业务紧密结合，为业务提供甚至指导业务战略的方向性选择。这些观念与实践其实在欧美，尤其是美国的大型跨国企业20几年前就已经开始了，大约是80年代末90年代初逐步扩大。

这个转型是一种深刻的变化，基本上是从根部彻底的改变了财务的工作内容、方式、方法，从而提高了财务的价值。之所以能够提出这样的改变，和做到这样的改变，重要的前提条件是技术的进步□erp的普遍实施，业务流程高度的集成化，自动化，财务工作前移。经济业务发生的时间到账务产生的时间大大地缩短了。可以说，技术进步推动财务创新与转型。

“互联网+”趋势下，企业财务部门要从附属职能部门转变为核心职能部门。以往传统企业三到五年做一次财务调整就可以了，但现在很多企业每半年就要做一次企业战略、创新业务、组织架构和资本运作的重新梳理。

想想看，在这个强大的数据平台的支撑下，财务部门职能将由基础财务，向业务财务和战略财务转型，完成自身的角色转变。

未来，财务部门可以很好地对企业业务经营状况进行预测，进行业务计划预算，出具财务分析报表，为业务部门的考核提供有效的数据支持，成为业务部门的“好基友”；同时，财务部门还可以利用持续运行、数据共享的it平台，把财务、非财务信息共享到cfo和财务人员面前，加工形成各种各样的报告，支持企业各个层面的决策。

□1□

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。

□2□

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。

□3□

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。

□4□

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。

□5□

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。

□6□

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。

□7□

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。

□8□

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。

□9□

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。

□10□

华为的财务管理独到、深刻、细致，是其核心竞争力之一。任正非先生对财务工作的期许很高，他在华为内部会议上多次就财务工作发表意见。任总的意见高屋建瓴，总能说到紧要之处。更难得的是任总如此说了，华为真这么做了。

华为实行财务集中管理，打破了法人实体概念，重新建构了公司的运行逻辑。这是华为财务管理最大的特色。华为财务可分为四大职能：会计核算、资金管理、财经管理、审计监控。全球统一的会计核算与审计监控如同长江的堤坝，保证了财经管理的有效开展。

任正非先生对财务人员期待很高，明确提出不懂业务的财务人员只能提供低价值的服务□cfo应该能随时接替ceo□近年来，华为成功地实施了ifs□集成财务转型）变革，华为上下普遍认为ifs变革后，华为的财务管理为公司管理效益提升起到了显著的作用。财务在华为如何影响业务与管理呢？《华为基本法》中不乏有独到的见解。时至今日华为的发展、变革依旧与《华为基本法》的精神一脉相承。

内容提纲

第四部分：华为的会计人（一）财经人员概况

第四部分：华为财经体系的职能（一）账务管理

1. 账务管理部的架构

2. 全球统一的账务核算体系 3. 会计核算四统一 4. 会计核算严苛

(二) 资金管理

1. 华为为什么不上市 2. 华为的融资渠道 3. 虚拟受限股

(三) 财务管理

1. 财经管理部的架构 2. 预算与预测职能

3. 从财务分析到经营分析 与绩效考核

(四) 审计监控

1. 会计、业务、内审的关系 2. 战胜内部腐败

3. 如何建立内审的权威性 内部审计的着重点要前移

财务管理的目标体现在财务金三角的平衡。一方面，及时、准确、合规的会计核算、资金管理是进行财务管理，有效达成财务目标的基础。另一方面，企业的主要财务管理活动如预算□kpi考核、经营分析都需要找出“金三角”之间的短木板，加以牵引，实现均衡，最终提升公司的整体价值。

财务管理的目标是什么？教科书的答案是实现企业价值最大化。这一答案在理论层面无比正确，但要运用于企业的财务管理当中，不易落地。因为企业的价值不好衡量，在企业管理实践中不好量化，也难以直接考核。

要让企业价值最大化目标落地，就需要对这一目标进行分解。企业的财务活动有很多，归总起来，总会有主线条作为脉络。

华为把财务活动牵引的导向分解为三个方面：第一，增长与盈利；第二，现金流；第三，资产结构。这三个方面需各加一个定语作为强调：“可持续的”增长与盈利、“强劲的”现金流、“健康的”资产结构。

说说华为财务管理的目标

指尖上的会计-华为

导 读

财务管理的目标体现在财务金三角的平衡。一方面，及时、准确、合规的会计核算、资金管理是进行财务管理，有效达成财务目标的基础。另一方面，企业的主要财务管理活动如预算□kpi考核、经营分析都需要找出“金三角”之间的短木板，加以牵引，实现均衡，最终提升公司的整体价值。

财务管理的目标是什么？教科书的答案是实现企业价值最大化。这一答案在理论层面无比正确，但要运用于企业的财务管理当中，不易落地。因为企业的价值不好衡量，在企业管理实践中不好量化，也难以直接考核。

要让企业价值最大化目标落地，就需要对这一目标进行分解。企业的财务活动有很多，归总起来，总会有主线条作为脉络。华为把财务活动牵引的导向分解为三个方面：第一，增长与盈利；第二，现金流；第三，资产结构。这三个方面需各加一个定语作为强调：“可持续的”增长与盈利、“强劲的”现金流、“健康的”资产结构。

可持续的增长与盈利

可持续的增长与盈利强调了两个方面：规模增长与利润。这两个方面是一体的，规模增长需要实现利润，利润增长因规模增长而实现。规模与利润增长要求立足于长远，不能通过

短期行为追求眼前的扩张。何谓短期行为，通俗地讲就是牺牲长远利益追求短期利益。

强劲的现金流

何谓强劲的现金流？一是要求现金净流量为正，流入大于流出；而是现金净流入应主要由经营活动带来。强劲的现金量强调企业自身的造血机能，要做到会计利润有现金流入做保障。华为的虚拟受限股每年都能做到高额分红，这取决于华为的利润有现金流入作支撑。

2015年1月4日，李克强总理到华为考察。李克强总理问及华为的全员持股，华为创始人任正非告诉总理，他本人仅持有华为1.4%的股份。

健康的资产结构

健康的资产结构是实现公司稳健经营的保证。稳健一是要做到公司资产负债率、流动比率、速动比率安全，不至于出现债务风险；二是要做到合理利用债务杠杆为公司创造收益。稳健不能盲目举债扩张，也不能拒绝债务保守经营，关键在于平衡有度。

从以上分析，不难看出衡量公司的价值可以从三个方面考虑：增长性、盈利性、流动性。这三“性”俗称“财务金三角”。通俗地讲，如果一个企业能同时做到业务规模不断扩张，利润与现金流有保障，我们有理由相信这个企业有较高的价值。

财务管理的目标体现在财务金三角的平衡。一方面，及时、准确、合规的会计核算、资金管理是进行财务管理，有效达成财务目标的基础。另一方面，企业的主要财务管理活动如预算□kpi考核、经营分析都需要找出“金三角”之间的短木板，加以牵引，实现均衡，最终提升公司的整体价值。

譬如，在绩效考试时kpi选取应围绕财务金三角选取切合公司实际的指标，而不应偏颇于单一方面。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。

总结为一句话，一个健康的公司必须在增长性、盈利性和流动性之间找到最佳的平衡！

可持续的增长与盈利

可持续的增长与盈利强调了两个方面：规模增长与利润。这两个方面是一体的，规模增长需要实现利润，利润增长因规模增长而实现。规模与利润增长要求立足于长远，不能通过短期行为追求眼前的扩张。何谓短期行为，通俗地讲就是牺牲长远利益追求短期利益。

强劲的现金流

何谓强劲的现金流？一是要求现金净流量为正，流入大于流出；而是现金净流入应主要由经营活动带来。强劲的现金量强调企业自身的造血机能，要做到会计利润有现金流入做保障。华为的虚拟受限股每年都能做到高额分红，这取决于华为的利润有现金流入作支撑。

2015年1月4日，李克强总理到华为考察。李克强总理问及华为的全员持股，华为创始人任正非告诉总理，他本人仅持有华为1.4%的股份。

健康的资产结构

健康的资产结构是实现公司稳健经营的保证。稳健一是要做到公司资产负债率、流动比率、速动比率安全，不至于出现债务风险；二是要做到合理利用债务杠杆为公司创造收益。

稳健不能盲目举债扩张，也不能拒绝债务保守经营，关键在于平衡有度。

从以上分析，不难看出衡量公司的价值可以从三个方面考虑：增长性、盈利性、流动性。这三“性”俗称“财务金三角”。通俗地讲，如果一个企业能同时做到业务规模不断扩张，利润与现金流有保障，我们有理由相信这个企业有较高的价值。

财务管理的目标体现在财务金三角的平衡。一方面，及时、准确、合规的会计核算、资金管理是进行财务管理，有效达成财务目标的基础。另一方面，企业的主要财务管理活动如预算□kpi考核、经营分析都需要找出“金三角”之间的短木板，加以牵引，实现均衡，最终提升公司的整体价值。

譬如，在绩效考试时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。

总结为一句话，一个健康的公司必须在增长性、盈利性和流动性之间找到最佳的平衡！

华为：全流程的财务管理转型

华为为什么成功？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，其实还有一样功不可没，那就是华为严格的财务管理制度。

2008年8月份，在中国电信一期cdma网络的300亿元设备招标中，深圳华为技术有限公司以7亿元的超低报价，一举将其份额由3%提升到29%。当时不少业内人士担心这种低价“圈地”行为将伤害其利润，甚至会导致现金流危机。然而，根据2009年4月份华为公司公布的2008年财报，当年营业利润率

由2007年的10%上升到2008年的13%，而且销售收入增长也比成本增长高出3.4个百分点，费用率也由2007年的28.47%降至26.7%。

有华为公司内部人士透露说，华为利润率的上升和费用率的下降要得益于公司在2007年下半年启动的财务转型。

华为财务转型的目的很简单，就是与国际一流的企业一样，把财务体系深入到运营的每个环节，使得每一单赚不赚钱，赚多少，都心中有数。

一、实现收支平衡，告别“野蛮增长”

2007年初，华为公司开始大张旗鼓进行财务转型，在一次内部会议上，任正非曾忧虑地说道：“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。”这也是普遍企业家出现的困惑，每个月10号拿到财务报表里，都是公司整体的数据统计；没有细分项目更没有具体成本核算，根本不知道哪里挣了哪里亏了。这样的财务报表对于老板来说等同于过期的废纸，对改善经营毫无作用。

虽然从2000年开始，华为公司的财务部门已经参与成本核算，但是公司还是缺乏前瞻性的预算管理——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。如果留意过一些日本或ibm等国际大公司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。

此前，华为公司和绝大多数中国企业一样，财务部门还没有参与每个产品定价和成本核算，主要还停留在传统的财会角色上。规模小的时候，公司还可以人为控制风险。但是，就华为来说，当公司规模越来越大，业务已经全球化，供应链

越来越长，客户差异性越来越多的时候，如果没有一个全球化的财务管理，财务风险将难以控制。

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，目前，尽管华为公司的管理越来越规范化，但是很多环节仍然存在着浪费。据一位在华为北研所工作的测试工程师介绍，华为在产品研发环节中由于测试不严格等原因产生大量废料，他认为这些浪费大多其实是可以避免的。事实上，近几年，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%。

尽管华为的扩张步伐强劲，但是如何在保持高速增长的同时，进一步提高盈利水平，成为华为必须解决的问题。任正非正是认识到这个问题的严重性，于是决定将规范的财务流程植入到华为公司整个运营流程，实现收入与利润的平衡发展，告别不计成本的“土狼式”冲锋，才能更有效地支持全球化运营和增长。

二、让财务“监管”无处不在

华为财务转型项目进行了一年多时间，随着财务逐渐融入整个商业流程，华为公司的管理模式、“打单”模式和人员培训等都开始遵循新的流程。

现在，整个华为公司都在强调有效增长、提升人均效益，“利润”和“现金流”成为与“收入”同样重要的考核指标。华为公司鼓励员工往前冲，但不鼓励不计成本式地占领市场，而是更强调盈利能力，并将此体现在考核指标上。比如，华为对各个层级的一把手，实现以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的严格考核：凡不能达到人均效益提升改进平均线以上的，要进行问责。华为财务转型后的财务部门参与到整个商业流程体系中，对这些财务指标的考核更容易实现。

在新的财务管理流程体系的保障下，华为公司在今年年初对组织架构进行了大调整。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用在找目标、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,,,,”

华为公司把原来跨业务部门的销售模式调整为现在的按业务块划分的结构，它把原来的统一销售部门打散，划归到各个业务部门中，形成按业务单元把产品部门和销售部门、服务部门完全一条龙结合在一起的、类似于事业部式的组织结构。由以前的单兵作战转变为小团队作战，而且决策过程缩短，内部沟通成本大为缩减。

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。”华为的一位财务咨询顾问说。

华为之所以进行财务转型，最大的原因就在于传统的财务会计存在许多的不足。简单笼统的账单核对，对现金流不够重视，容易利用库存的增减来调节企业的利润，造成利润的扭曲。企业领导人无法及时拿到经营数据，掌握实时经营现状；没有数据反馈，企业领导人难以做出正确的判断与决策,,,,这些问题势必让企业经营走上错误的方向。因此，优化与规范财务流程，实现收入与利润的平衡发展，是企业发展必不可少且不容忽视的环节之一。

阿米巴经营独立核算的经营会计机制，通过单位时间核算呈现出各部门的盈利情况，并计算出单位时间附加值，迅速地

让各个部门做出决策；并确保企业各阶层及时准确掌握企业经营状况；以“销售额最大化、经费最小化”为原则，每个员工都能把握销售额和经费是如何产生的，明白利润从何而来。与华为控制成本，将财务管理运用到企业经营运作过程的理念一致，同时为企业现金流控制、经营现状、绩效考核等一系列经营环节提供真实数据反馈，循环改善企业经营。

华为项目助理外包工资篇八

首先是网申，华为更倾向于要理工科背景的同学，尤其是对通信，计算机，电子，软件学院偏爱置深啊，非理工专业的同学如果没有通过网申，建议去霸面，或者宣讲会现场找到hr进行沟通，争取到面试的机会，我认识的两个同学就是现场去霸面并拿到了offer☑

最开始我以为性格测试只是个走流程的一部分，后来身边的同学，真的有在性格测试中不及格，被刷了下来的。建议在性格测试之前，给自己设定一个人格和情景，在测试过程中，按照这个标准进行把握，如果实在没有把握通过，建议找一位乐观向上的同学帮你完成性格测试。因为人的思维定式，如果第一次测试中挂掉了，那么再进行补测的时候，还是会挂掉。

下面终于进入了面试环节，华为的面试流程是一天走完的，销服体系共有4轮面试，技术一般只有两轮面试，这里给大家介绍销服的面试。由于是一天面嘛，当然对体力以及精神的消耗都是非常之大，现场人山人海真是给人很大压力啊，建议自备点干粮，水杯什么的，现场会有热水。

1、群面

第一轮是群面，在无领导小组讨论的基础上，加入了辩论环节。大约12-18人分为一场面试，平均分为两组。面试开始后，

首先桌子上会准备好一张白纸，让每个人制作自己的名牌，上面包括名字，学院，年级，别小看这个环节，真的有同学漏写了个人信息，更有甚者把写名字的一面朝向了自己，哈哈哈。

接下来是每个人做自我介绍，包括一些基本信息，介绍完之后面试官会随机提问对哪位同学印象最深啊，他如何自我介绍的之类的问题，所以大家在这个环节要认真听哦~正式开始群面，会给大家一个问题，由两组同学分别进行无领导小组讨论，一般问题都很简单，这个过程主要考验大家的团队合作能力，所以不可以表现的过于强势。

这里普及一下华为公司的狼性文化，解读一下就是对目标执着，注重团队合作。讨论出结果之后，面试官会找出双方的矛盾点，让双方展开自由辩论，大家尽量都要在这个环节中发发言，当然也不要表现的过于强势。最后会问哪位同学对团队贡献最少，并让该同学做出辩解。群面的淘汰率并不高，千万不要表现的特别强势和特别没有参与感，这样的话都是可以通过的。

由于我面试的时候是当天的最后一场群面，就把所有等待的同学分到了一场面试中，18个人，压力还挺大的，我那场面试的同学都很优秀，只有我们组的leader表现的不是很好，因为仅有她一位女生，所以推荐了她做leader。对面组有一位同学表现地一直很跳，可能是面试过于兴奋吧，正装也没有穿（销服面试还是要穿正装的，技术岗的同学可以自己选择），还有一位全程哑火的同学，一直思想很游离，最终我们这场面试中仅仅淘汰了他们3个，剩下15名同学全部顺利进入到下一轮面试。

2、技术面

第二轮是技术面，一对一聊天，面试官是一个相应岗位的有很多工作经验的中层干部。对销服面试来说，会问你一些关

于对销售的理解，销售的经验，和对岗位的理解。针对个人简历上写到的东西也会有一些涉猎。

难的地方，就是会给你一个实际工作的情景，看你怎么处理，这里大多会用压力面的形式(因面试官而异)，比如说没有按时完成项目进度，如何跟客户进行汇报等等，然后追着你的漏洞一直提问。这里的建议就是不要慌，因为我们大学生毕竟没有经历过职场，所以怎么说都是对的，面试官主要想考察的是我们的反应能力，抗压能力以及逻辑思维能力。

很幸运面试我的是一位年纪很大很和蔼的面试官，我就用一些事先准备好的'自我介绍里的加分点一一展开说，吸引他的注意力，我们也聊得很开心，他问了我一些关于华为文化的问题和关于销售的问题，我回答的都不错。后来得知他对我面试的评价很高。面试结束后，如果面试官对你说在外面等一会吧，这个意思就是你过了，一会要进行下一轮面试;如果告诉你回去等通知，那很不幸你挂了，回去之后你官方网的上的应聘状态就会显示挂掉了。

每个面试官在面试结束之后，会有一个对你的评分[]abcd级，a级最好，这个评分决定了你是否可以优先签约，评分不高的同学如果通过了面试，可能会成为备胎，不会在第一时间收到录取offer[]需要等待一段时间才会收到offer[]也可能因为人员饱和收不到offer[]

3、综合面试

还是一对一，面试官是一个级别很大的boss[]这轮面试就简单了很多，主要聊聊薪资，工作环境，家庭等等，到了这轮面试基本就不会被淘汰了。

4、英语面试

第四轮是英语面试，上机考试，之后公司传给后台的机构进

行打分，55分通过，不同的岗位对英语水平的要求也稍有不同。第一部分是对5个句子进行朗读；第二部分是15道听力题，大约是高中水平的听力；第三部分是给2个topic[]在20秒的思考之后进行2分钟的口述，这里建议就是千万不要听，即便不会说，读题也要读满2分钟，据说上届一个学长就是这样通过了英语面试。像我的英语其实就是硬伤了，所以在面试前也认真的准备了几个常用句，在论坛上找了一些历年的面试题，找英语好的朋友帮忙做了几个短文，功夫不负有心人，我顺利通过了英语面试。