
案例名称：华为技术有限公司销售业务 内部控制实施与评价

专业领域/方向：会计、审计

适用课程：《内部控制与风险管理》、《管理审计与管理咨询》

选用课程：《内部控制与风险管理》

编写目的：本案例旨在引导学员进一步关注企业内部控制制度的建设和实施。根据本案例资料，一方面，学员可以进一步思考一家企业如何根据自身的特点建设属于企业自身的内部控制体系；另一方面，学员可以重点了解华为集团在销售方面的内部控制的具体措施，从而更好的掌握与了解华为内部控制体系，进而了解《内部控制基本规范》和《内部控制指引》

知识 点：企业内部控制要求、企业内部控制制度建设、销售的控制体系

关 键 词：内部控制、销售、内部控制体系

中文摘要：2015 年末，华为集团继往开来，进一步扩大了自身销售收入，到达 3950 亿人民币，连续 5 年的复合增长率保持在 18%。考虑到既是一家民营企业，也是一家非上市公司，华为是通过什么方式实现这样跨越式发展的，在这个过程中内部控制是如何起到承上启下的作用的，我们又应该如何去理解企业内部控制制度的建设与实施，都是本案例所关注的地方。

Abstract : At the end of 2015, Huawei Group, with the sales further expand to RM B395 billion, continue with the past and open up the future. The compound growth remained at 18% for five years. The case should concern that as a private enterprise and a non-listed company, HUAWEI achieved the great-leap-forward development in what way and how the internal control have an connecting effect during the process. The construction and implementation of internal control systems in enterprise is a point that students should understand.

华为技术有限公司销售业务内部控制实施与评价

一、华为集团简介

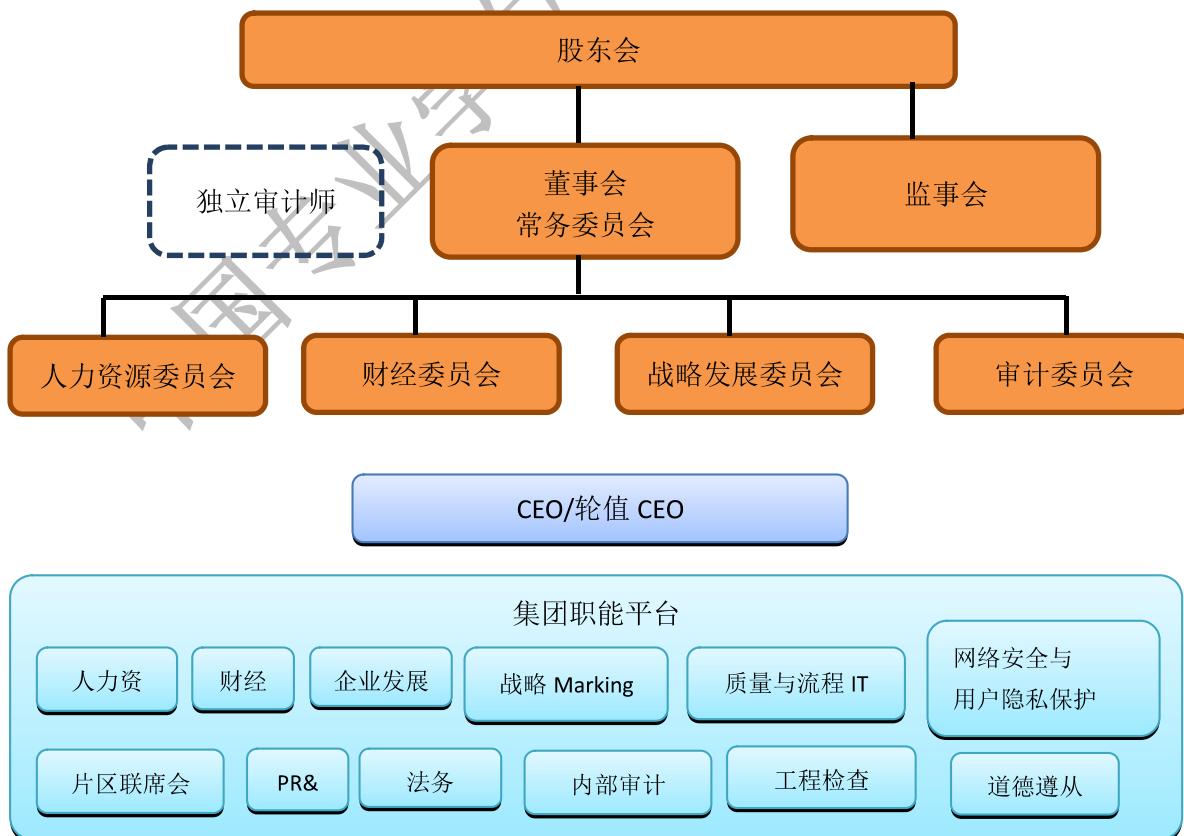
华为是全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,专注于ICT领域,坚持稳健经营、持续创新、开放合作,在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势,为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案、产品和服务,并致力于为未来信息社会、构建更美好的全联接世界而努力创新与发展。目前,华为有17万多名员工,业务遍及全球170多个国家和地区,服务全世界三分之一以上的人口。

截至2015年底,华为和运营商一起,在全球建设了1,500多张网络,帮助世界超过三分之一的人口实现联接。华为和企业客户一起,以开放的云计算和敏捷的企业网络,助力平安城市、金融、交通、能源等领域实现高效运营和敏捷创新。华为智能终端和智能手机,正在帮助人们享受高品质的数字工作、生活和娱乐体验。在主张开放、合作、共赢,与上下游合作伙伴及友商合作创新、扩大产业价值,形成健康良性的产业生态系统。华为加入300多个标准组织、产业联盟和开源社区,累计提案4.3万篇。我们面向云计算、NFV/SDN、5G等新兴热点领域,与产业伙伴分工协作,推动行业持续良性发展。同时,华为所在国家不仅带来直接的纳税、就业促进、产业链带动效应,更重要的是通过创新的ICT解决方案打造数字化引擎,推动各行各业数字化转型,促进经济增长,提升人们的生活质量与福祉。作为负责任的企业公民,华为致力于消除全球数字鸿沟;在西非埃博拉疫区、日本海啸核泄漏、中国汶川大地震等重大灾难现场,我们深知灾难面前通信的重要性,我们选择了坚守;我们在全球开展“未来种子”项目,为各国青年学生提供来中国培训实习的机会。作为一家以充满着“狼性”的企业,华为坚持“以奋斗者为本”,以责任贡献来评价员工和选拔干部,为员工提供了全球化发展平台、与世界对话的机会,使大量年轻人有机会担当重任,快速成长,也使得十几万员工通过个人的努力,收获了合理的回报与值得回味的人生经历。

二、华为集团架构

(一) 华为总体组织架构

随着华为改革与创新步伐的加快,为了适应当前激烈的国际化竞争与不同国家地域的组织文化,华为设立了四大组织结构:线性职能制、事业部制、矩阵结构和求助网络。众所周知,今天的企业无法依靠单一的部门去拓展业务,而是需要多部门协调合作,共创未来。考虑到华为公司经营性质和发展方向,决定对主体业务领域按职能专业化原则组织,实行集中管理,形成公司组织结构的主干。对于具有相对独立的市场,经营已达到一定规模,相对独立运作更有利于事业的发展和强化最终成果责任的产品或业务领域,一般应按此原则成立事业部。当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时,就在组织上形成了矩阵结构。我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络运作方式,以激活整个组织,最大限度地利用和共享资源。通过对公司组织的建立与健全,使我们可以更好的实现下面四个有利于:有利于实现公司的使命和目标;有利于聚集优秀人并且发挥他们的潜能;有利于提高协作和合作的效率和效果,降低协作成本;有利于进行创新、有利于培养公司未来的经理人才,使公司持续成长。如图 2-1 所示



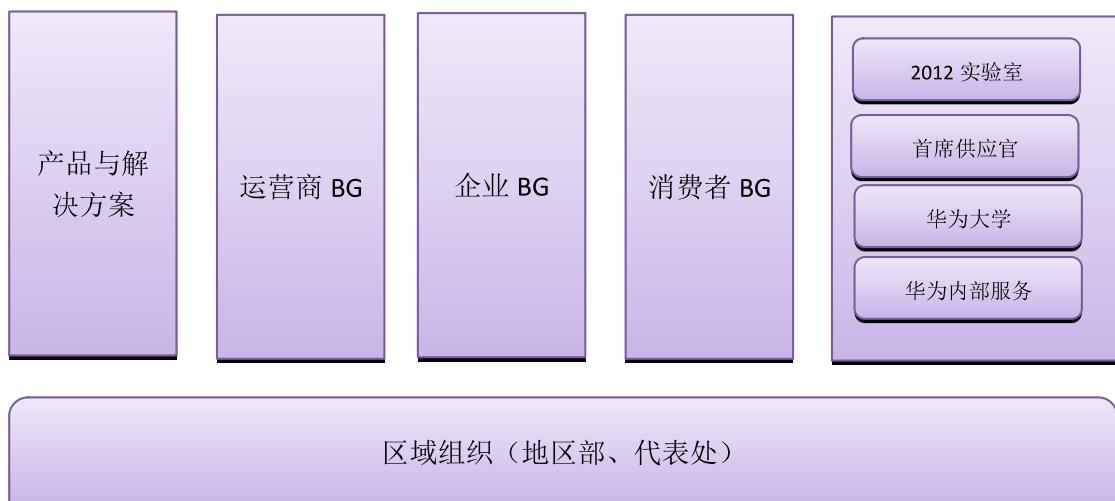


图 2-1 华为组织结构

下面，将战略与 Marketing、研发、业务单元组织(Business Units, BUs)、市场单元组织(Market Units, MUs)、交付支撑平台和支撑性功能组织(Function Units, FUs)四大组织单独拿出进行观察(图 2-2)，会方便我们了解华为具体的经营模式，了解华为公司经营管理团队运作的机理。

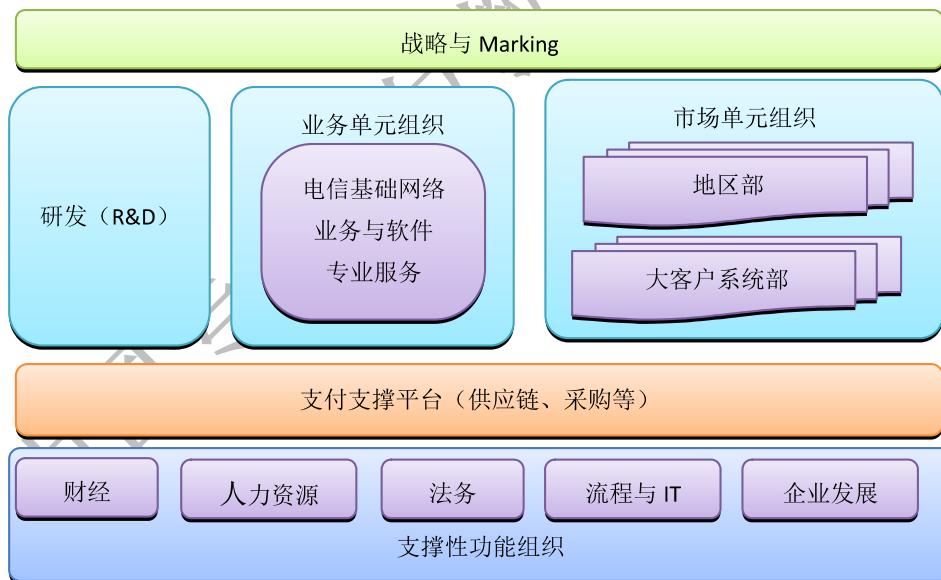


图 2-2 华为经营管理团队运作模块

战略与 Marketing 负责为公司战略发展方向提供主导性支持，促进客户需求驱动的业务发展，管理公司品牌与传播，监控制定公司业务计划，以实现公司的发展目标。华为研发组织包括位于深圳的研发部门，以及全球 17 个研发中心。公司还与领先运营商成立了 20 多个联合创新中心，开放合作，不断提升解决方案的竞争能力。

业务单元组织（BUs）为公司提供有竞争力、低成本、高质量产品和服务。公司的四大业务单元为电信基础网络、业务与软件、专业服务和终端，基于客户需求持续创新，建立起端到端的优势。

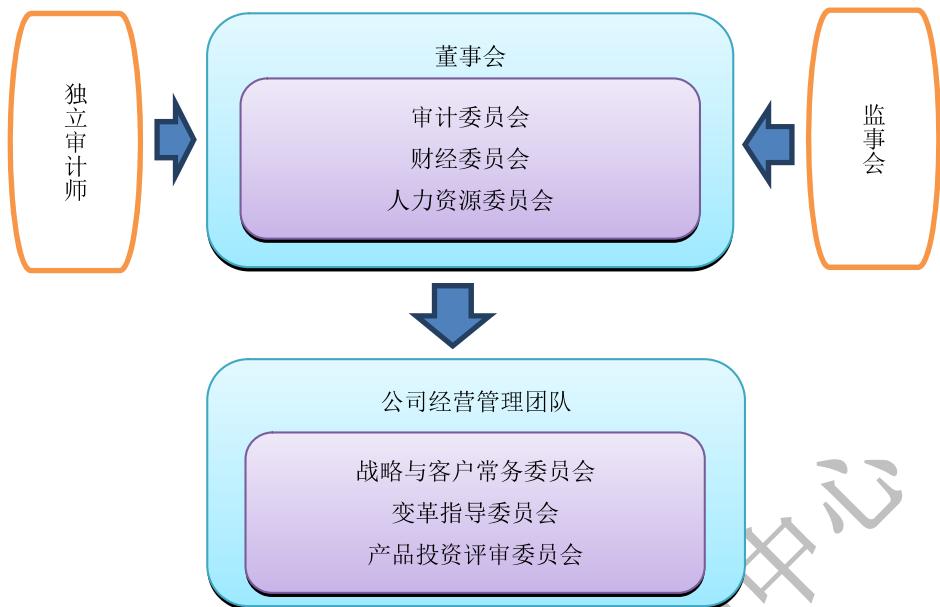
市场单元组织（MUs）是公司从线索到回款流程的责任人，通过强化区域的运营管理能力建设，确保公司战略在区域的有效落实，包括地区部、大客户系统部等。地区部通过承接公司战略，对本地区部整体经营结果和客户满意度负责，同时对总部在所辖区域的大客户系统部的全球经营目标及竞争目标负责。各大客户系统部，通过承接公司战略、匹配客户战略，制定和实施客户关系管理策略、资源牵引与组织、关注行业环境变化及竞争动态等，实现系统部经营和客户满意度的达成。

交付支撑平台组织，通过建立端到端以及全球运作的采购、制造、物流平台，追求及时、准确、优质、低成本的交付，满足客户需求。

支撑性功能组织（FUs）是为支撑公司战略与运营，提供资源和策略性支持的组织，包括财经体系、人力资源部、法务部、流程与IT管理部、企业发展部等。支撑性功能组织通过流程、工具和组织的优化，驱动公司提高运营效率。

（二）华为决策组织架构

华为建立了清晰而全面的公司治理架构，为维持良好的企业表现和长期持续增长奠定基础。由下图可以看出，董事会是企业决策的核心。一方面要对企业做出战略规划，对经营管理团队制定战术指引；另一方面要面对来自监事会与独立审计室的监督，以保证企业的财务信息、运营情况是真实和公允的。公司董事会由九名成员组成，其主要职责为：对公司重大战略进行决策，审批公司中长期发展规划，并监控其实施；审批重大的财务决策与商业交易活动；审批公司的经营及财务结果并批准财务报告；建立公司高层治理结构，并根据公司发展的需要及环境变化，定期进行优化调整；对公司的监控机制、流程及程序的建立与维护进行监督；对公司业务发展中产生的重大问题，包括重大市场变化、重大危机，向管理层提供综合的建议及咨询意见；首席执行官的选拔、考评和薪酬确定；制定首席执行官及其它关键高层领导的接班计划；批准公司高层管理人员的任命和薪酬，并对这些人员的考评提供建议和监督。



三、华为销售业务进程

华为于 1987 年成立于中国深圳，在 20 多年的时间里，华为全体员工付出艰苦卓越的努力，以开放的姿态参与到全球化的经济竞合中，逐步发展成一家业务遍及全球 170 多个国家和地区的全球化公司。早在 1994 年，当华为自主开发的数字程控交换机刚刚取得一定的市场地位时，华为就预感到未来中国市场竞争的激烈和参与国际市场的战略意义。为此，华为在公司战略上做出调整，在海外市场寻找突破口，以维持自身的持续发展。在 2004 年取得巴西 NGN(下一代网络) 和委内瑞拉电信管理委员会 (CONATEL) 签署了约 2.5 亿美元的合作意向书。同年的 3 月 25 号，华为在英国设立欧洲地区总部。这是华为在海外的最大机构之一，也是中国企业在英国的最大投资项目，标志着华为已经彻底的进入世界。截至 2015 年 12 月 31 日，华为累计销售总额达到 3950 亿人民币，连续五年符合增长率为 18%。更为重要的是，华为在全球各地均有收入，其中中国占比 42%，欧洲中东非洲占比 32%，亚太占比 13%，美洲占比 10%。实现了全球都有收入，并且与 2014 年相比，都至少增加了 19%。自进入 2016 年来，华为的销售势头进一步扩大，逐渐成为国产手机的领头羊。而在第一季度结束时，手机全球发货量已达到 2830 万部，同比增长 64%。

华为公司一直以来采取沿着国家外交政策走的路线来拓展海外市场，这一点在亚非地区取得了显著成效。目前，华为是非洲第二大手机销售商，仅次于三星。

同时，华为在中东是第三大手机销售商。

华为最新旗舰手机 P9 及 P9 Plus 自 2016 年 4 月 6 日于伦敦发布之后，6 周时间全球发货量已超过 260 万部，其中中国、法国、芬兰和英国的销售表现尤为突出，海外市场销量较 P8 上市同期高出 130%。其中，在法国市场，P9 销量是 P8 的 10 倍以上。在波兰和芬兰，P9 销量是 P8 的 4 倍多，在英国则超过 3 倍以上。华为表示，2016 年第一季度，华为智能手机全球发货量为 2830 万部，同比增长 64%。与热火朝天的欧洲市场不同，美国市场对华为仍是大门紧闭。华尔街日报称美国政府传唤华为公司，要求其提交与伊朗、朝鲜，以及其他禁运国有关的全部出口数据。但即使是这样，现在在美国市场华为不是完全没有业务，企业业务和消费者业务已在进行中。

此外，华为的企业业务触角也已伸向美国教育、传媒等行业，华为的高层此前还曾透露今年将增加美国雇员的人数。据了解，在美国加利福尼亚州、得克萨斯州和中部的多所大学、中小学，华为的存储、网络和无线产品受到欢迎。华为还为好莱坞著名视觉特效公司“数字王国”提供服务器、存储和网络等相关产品与服务。

四、华为销售业务内控程序

(一) 销售组织机构设置

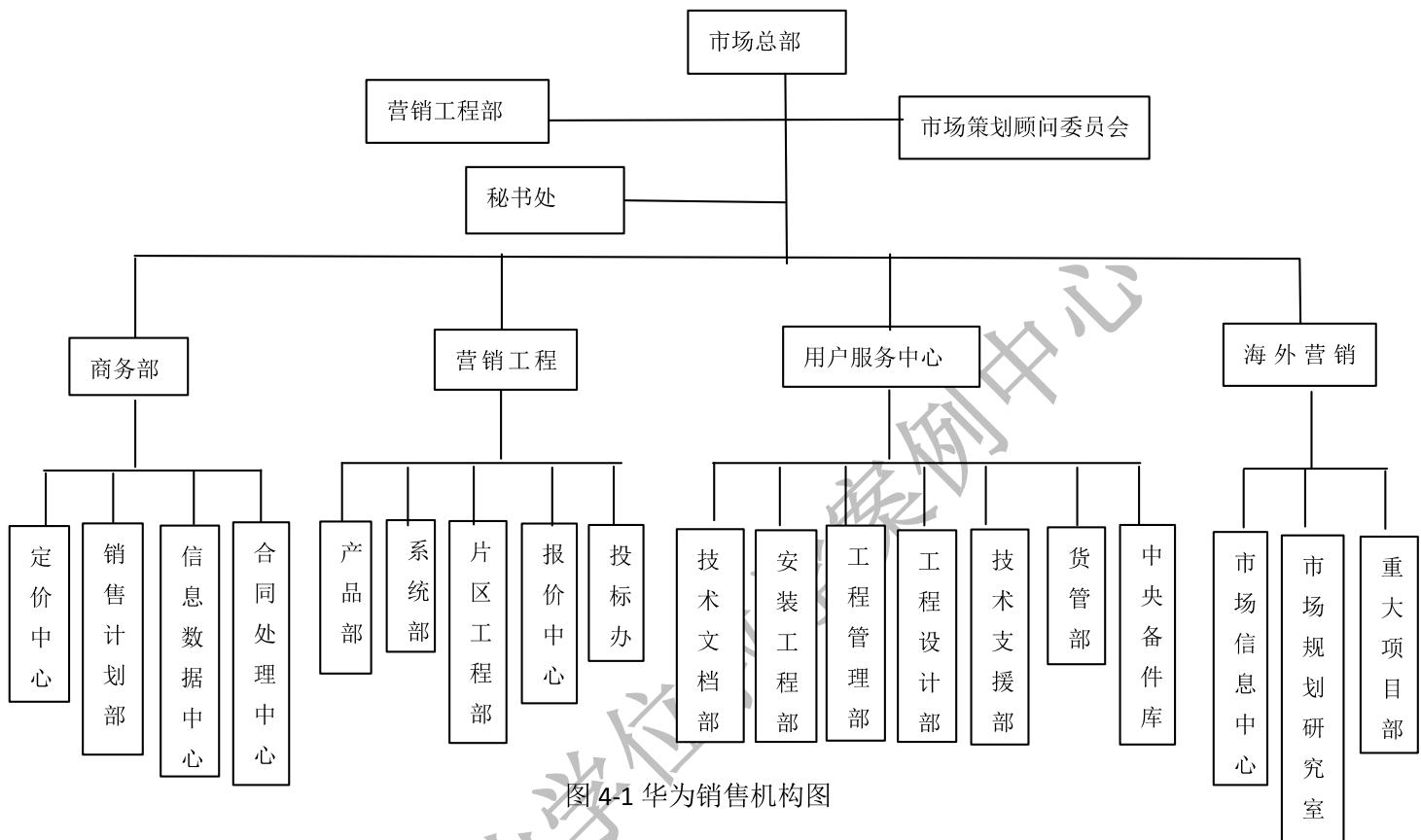


图 4-1 华为销售机构图

表 4-1 华为市场总部职能表

部门	序号	市场总部
职能	1	进行市场调查与研究，提出公司营销的总体思想与长期规划；
	2	拟订年度销售预测及营销计划；
	3	收集市场信息，进行市场规划研究，树立公司整体市场形象；
	4	拓展新的市场领域；
	5	负责销售合同的评审及投标书的准备；
	6	制定及修正公司产品和服务订价指南；
	7	负责产品销售后的用户服务工作；
	8	为各办事处的工作提供指导并进行监督。

(二) 销售定价控制方法

华为结合自身产品特点和针对区域的文化，制定了以下三种控制方法：

1、技术优势产品订价

技术优势产品是指公司所研制和生产的，在本国范围内处于技术优势，其它厂家暂时不能生产的产品。这一过程需要财务系统管理会计部专题报告科，市场总部商务部的定价中心，公司决策、协调委员会等相关部门参与合作。所需资料有：财务会计部的会计信息资料，生产总部关于产品的技术、性能等资料，定价中心关于市场的资料。基于上述部门的参与合作和相关资料的提供，具体的决策步骤如下：

- a. 市场总部或生产总部提出定价的对象；
- b. 专题报告科和定价中心分头收集资料；
- c. 专题报告科和定价中心共同精选资料，选择适当的定价方法；
- d. 将结果递交公司决策、协调委员会，由其做出最后决策。

2、技术成熟产品定价

技术成熟产品是指公司所生产的，其它厂家也有技术能力生产的产品。需要财务系统管理会计部专题报告科，市场总部商务部的定价中心，公司决策、协调委员会等相关职能部门的合作。至于需要取得的资料与技术优势定价一样的财务会计部的会计信息资料，生产总部关于产品的技术、性能等资料，定价中心关于市场的资料。之后就是关键的决策步骤，具体流程如下：

- a. 市场总部或生产总部提出定价的对象；
- b. 专题报告科和定价中心分头收集资料；
- c. 专题报告科和定价中心共同精选资料，选择适当的定价方法；
- d. 将结果递交公司决策、协调委员会，由其做出最后决策。

3、国际商品定价

公司的国际商品定价主要包括出口商品的定价和国外子公司生产产品的定价。这时需要有财务系统原理会计部专题报告科、市场总部、海外营销工程部、公司决策、协调委员会参与其中。相对于前两种方法而言，国际产品定价需要对国际环境有更加深入的了解，在定价原则上面我们也进行理论修改，具体如下：

- A、掌握国际市场价格。在进入国际市场之前，就必须了解掌握同类商品的国际市场价格，以免与这种通行价格相关太大以致造成损失或者失去市场。
- B、确定定价目标，即定价目的。定价目标的主要有：利润目标、外销量目标和竞争目标三种。
- C、选择计价货币。外销产品进入国际市场，计价货币的选择往往会影响商品的实际价格。因此，选择计价货币很重要。选择的基本原则：一方面除了两国之间订有贸易支付协定、规定使用某种货币外，一般应选用可自由兑换货

币，主要便于国际间的使用和调剂，如美元、英镑、德国马克等。外另一方面销售定价一般争取“收硬”（即收取汇率有上升倾向的货币）。在只能收取“软”货币（汇率有下降倾向的货币）的情况下，则要通过加价、订立汇率保值条款等措施，以保证实际收益不受损失。在定价导向环节中要灵活的采取措施，以保证企业可以较好的获取利润。结合多年的销售经验，华为集团制定了一线三种措施：（1）通行导向定价，即跟随流行价格确定商品价格。（2）成本导向定价，即根据总单位成本加上一定比例的利润来定价。（3）需求导向定价，即根据市场需求大小来定价。

五、参考资料

本案例的关注重点在华为集团内部控制个上面，与此相关的参考资料除了前面案例正文中提供的背景资料以外，还包括有关内部控制建设准则、有关公司法等法规以及相关行业资料。本案例的资料局限性主要表现在：华为作为一家非上市公司，有些数据难以获得。

如果需要进行华为内部控制建设的扩展研究，可资参考的其他有关主要资料目录可见表 1-1

表 5-1 资料汇总表

资料序号	资料名称
1	《企业内部控制评价指引》
2	《企业内部控制应用指引》
3	《企业内部控制审计指引》
4	深圳华为技术有限公司 2015 年年报
5	深圳华为技术有限公司 2014 年年报
6	深圳华为技术有限公司 2013 年年报

六、讨论题目

华为集团作为国内首屈一指的民营企业，不仅仅是在国内享誉盛名，更是在国际上都闻名遐迩。面对这样一家自身充满着无限的魅力与想象力的企业，我们可以发现与探讨的问题实在太多。本文主要关注华为在内部控制方面的建树，尤其是针对销售的控制体制，重点思考下面问题：

-
- 1、除了内部控制以外，还有没有促进华为集团实现 5 年符合增长率 18% 的影响因素？如果有，与内部控制相比较，哪一个更加关键？
 - 2、作为一家非上市公司，华为集团为什么要进行内部控制？与政府主导的内部控制相比，有哪些优缺点？
 - 3、销售控制程序中讲述了一些控制方法，这些方法之间的区别是什么，为什么要采用这些方法？
 - 4、除了本文列举的内控种类，是否还存在其他的内控方式以促进华为销售的良性增长？

中国专业学位教学案例中心