

Research on the Establishment and Performance Impact of Huawei Financial Sharing Center

Shuangshuang Yang

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330013, China

Abstract

With the continuous expansion of the scale of enterprises, the traditional chain financial management model has been unable to meet the development needs of enterprises. Therefore, financial sharing technology has emerged at the historic moment, which can promote the effective collaboration between business and finance and become an important support for enterprise development. Through the history of Huawei's financial sharing center, we can gain an in-depth understanding of how it improves the company's financial position and thus its overall performance.

Keywords: *Huawei; Financial Sharing; Financial Management; Performance Impact*

华为财务共享中心的设立与绩效影响研究

杨双双

华东交通大学，江西南昌 330013

摘要: 随着企业规模的不断扩张，传统的链条式财务管理模式已经无法满足企业集团化的发展需求，因此，财务共享技术应运而生，它可以促进业务与财务之间的有效协同，成为企业发展的重要支撑。通过华为财务共享中心的发展史，我们可以深入地理解它如何改善公司的财务状况，从而提升公司的整体绩效。

关键词: 华为；财务共享；财务管理；绩效影响

引言

20 世纪 80 年代以来，由于全球经济的飞速发展和 IT 的普及，许多公司纷纷加快国际化的脚步，并在海内外设立分支机构。然而，这种做法却暴露出许多问题：运营成本的上漲、财务风险的攀升、企业管理的困难、信息质量参差不齐，严重削弱了投资者的知情权，阻碍了重要的决策，从而对公司的未来发展造成了阻碍。因此，迫切需要一种全新的管理模式来推动大型企业实现财务转型和流程重塑，以提升效率和竞争力。受理论与实践双重驱动，财务共享中心应运而生。

1 案例概况

1.1 华为公司简介

华为，一家创建于 1987 年的中国民营企业，专注于生产和销售各类通讯设备，其中国大陆地区的总部位于深圳市。华为公司在通信、网络设备、手机、云服务等领域拥有丰富的经验，为全球 170 多个国家和地区提供了优质的产品和解决方案，其中全球 50 家最大的通信运营商中有 45 家与华为有着密切的合作关系。华为拥有众多的云计算企业级合作伙伴，遍布 108 个国家和地区，为超过 2500 家客户提供了专业的服务，涵盖了各种行业，如政府机构、电信公司、金融机构、能源公司等，华为在全球范围内拥有卓越的市场份额。

1.2 财务共享介绍

财务共享服务是通过在一个或多个地点对人员、流程和技术等核心因素进行整合，把集团各分支机构的财务数据全部转移到共享中心，利用大数据和云技术手段，对所有有效数据进行具体分析和战略布局，为企业财务提供针对性服务，发挥规模效应，旨在降低成本、提高服务质量与效率、促进核心业务发展、整合资源实现战略支撑。^[1]通过建立财务共享中心，可以实现信息的有效整合和共享，大大提高信息传递的效率，减少人员的重复配置，从而优化企业的服务水平，降低运营成本。^[2]

1.3 华为公司财务共享发展历程

2005 年华为公司首次采用财务共享模式，为了推动公司的发展，推出一系列改革措施，包括实施 ERP 系统，建立全球统一的会计核算系统，以及完善公司的财务管理制度；重新设计会计政策和核算方法；利用先进的信息技术，华为在世界各地建立了七个区域性的财务共享中心。2007 年，华为启动 IFS 集成财经变革，借助财务共享，贯穿财务和业务，进行流程再造，为各分支机构进行生产赋能，配合业务布局设置相应的财务共享运营模式，让财务辅助业务，赋予财务人员更加重要的角色和责任。2013 年，华为采取了全面的财务内部控制措施，仔细梳理了可能会影响公司财务报表的重要业务，建立了严格的检验指标，以确保财务共享中心的数据质量达到最高水平。2017 年，华为公司推出了全新的战略计划，打造了一个开放、安全的云端平台，为企业和个人用户提供全面的人工智能解决方案。随着技术的进步，智能化将对管理会计和财务领域带来重大变革，使得财务智能化转型成为一种必然趋势。

1.4 华为公司财务共享中心简介

1.4.1 华为财务共享中心的职能介绍

华为财务共享中心的主要职责是：第一，统一会计信息的核对标准，从业务流程的开始就确保数据的真实性和准确性；第二，确保业务处理过程的规范性和高效性。第二，通过整合企业内外部数据，统一标准，以提高数据的管理效率和有效利用。第三，通过对原有财务处理中的冲突环节进行细分和创新重组，大大提升了整个处理流程的效率，优化了整个流程，使得透明度和协调性得到了显著改善。

1.4.2 华为建立财务共享中心的意义

通过财务转型，企业不仅加强了财务活动的管控能力，而且还有效降低了财务风险。通过建立财务共享中心，大大提升了财务信息的处理效率。相比于传统的月末、季末和年末编制财务报表，财务共享中心可以更加及时地收集、分析和披露公司的财务状况、经营情况和现金流量，为企业内外的使用者带来更多的便利。

1.4.3 华为财务共享遵循的原则

华为公司在转型过程中，遵循标准化原则，采取统一的会计政策，实施一致的财务管理流程，并利用扁平型组织结构，减少管理层级，降低工作复杂度，使财务共享模式更加灵活。这样，华为公司就能够实现从传统的财务模式向财务共享中心模式的转变。华为致力于实现全球化，为此，它在全球范围内建立了七家大型的财务共享服务中心，为 259 家子公司提供会计服务，不仅可以实现规模经济，还能够有效降低企业的运营成本，全面提高了订单处理、发票处理、报销审核以及付款执行等一系列的处理效率。

2 财务共享对华为财务绩效影响的效果分析

2.1 财务共享对财务绩效的影响分析

2.1.1.对利润的影响

从 2005 年开始，华为公司开始实施财务共享中心，表 3-1 显示，该公司的营业利润率和净利润出现了一定程度的下降，但随着财务共享中心的实施，从 2007 年开始，利润率稳步上升，最终实现了良好的增长。

2.1.2.对现金流的影响

华为在 2011 年遭遇了严重的汇兑损失，但在 2016 年，由于全球电信市场的宏观环境的变化，华为的财务状况总体有所改善，其经营现金流也保持良好的增长态势。随着财务共享中心的建立，企业不仅需要投入大量的人力、物力，而且还必须持续努力，才能充分利用其规模效应，并且财务共享作为一种新兴的管理模式，必须经过一定的时间才能被企业所接受。^[3]随着财务共享中心运作流程的不断改善，财务共享的优势也在资源整合、组织结构优化后慢慢体现出来。根据最新统计数据，华为公司的财务共享系统运行良好后，单张发票处理成本降低了 75%，审计调整率仅为 0.01%，这大大降低了运营成本，提升了工作效率。

2.2.3.对资金周转效率的影响

华为公司的财务管理水平显著改善，通过建立财务共享平台，可以进行精细化的债权债务管理，同时，应收账款与应付账款的周转时间也显著减少，这大大简化了企业的结算过程，提高了财务工作的效率，使得资金的使用变得更加合理，为公司的财务状况带来了积极的影响。

表 1 华为公司 2005—2021 年度财务指标

年份	营业利润率/%	净利润/百万元	经营活动现金流 /百万元	应收账款天数	应付账款天数
2005 年	14	5519	5715	-	-
2006 年	7.3	3999	5801	-	-
2007 年	9.7	7558	7628	-	-
2008 年	12.9	7848	6455	127	146
2009 年	14.1	18274	21741	125	113
2010 年	15.8	23757	28458	95	101
2011 年	9.2	11655	17826	98	76
2012 年	9.4	15624	24969	90	91
2013 年	12.2	21003	22554	90	80
2014 年	11.9	27866	41755	95	101
2015 年	11.6	36910	49315	84	95
2016 年	9.1	37052	49218	75	82
2017 年	9.3	47455	96336	63	72
2018 年	10.2	59345	74659	70	77
2019 年	9.1	62656	91384	58	91
2020 年	8.1	64649	35218	-	-
2021 年	19.1	113718	59670	-	-

数据来源：华为公司财务年报

2.2 基于共享中心的业财融合对企业绩效的影响分析

为了更好地管理财务共享中心，华为公司在 2007 年开始实施 IFS 集成财经变革，以提升财务共享服务的质量，并将企业业务与财务紧密结合，使财务更加深入地参与到整个业务流程中，以更好地满足业务需求，并建立起财务共享的运营模式。华为建立的业财融合体系，不仅能够帮助业务人员更好地理解业务流程和财务数据之间的联系，而且还能够有效地促进业务部门与财务部门的沟通。2007 年后，华为的营业利润、现金与现金等价物的增长速度显著提升。在 2007 年到 2008 年期间，华为的营收从 91.15 亿元大幅增加到 161.97 亿元，增幅达到了 77.69%，而现金和现金等价物的收入也从 138.22 亿元大幅攀升到了 210.17 亿元，增幅达到了 52%，比上一年的增幅高出了 36.36%。华为致力于将客户需求放在首位，不断改进和优化财务流程，从而极大地提高了财务专业的运作效率。此外，华为的资产总额在 2007 年达到 234.75 亿元，在 2019 年达到 2576.38 亿元，这表明了华为在资产管理方面的优势。

2.3 共享中心推行财务内控对企业经营成果的影响分析

自财务共享开始实施以来，由于一些财务人员缺乏专业知识，导致共享中心的业务处理不善，从而使数据记录缺失，更有甚者则伪造文件、编造虚假的成本报表。2013 年，华为采取了财务内部控制措施，通过对影响财务报表结果的关键活动进行梳理，建立相应的测试指标，并将其落实到前端业务流程中，以提升企业财务人员的工作水平，进而提高企业经营效率，实现盈利目标。根据表 2 的数据，华为公司在 2013 年之后，其营业利润率、净利润、资产收益率和股东权益报酬率均显著高于 2012 年，这主要是因为华为公司实施了财务共享，这种做法不仅有助于减少运营成本，而且还大大提高了公司的盈利能力；随着华为公司实施全面的财务内控，其优势日益显著。根据最新的统计，华为公司已经成功地检测到 78 亿美元的非法数据，并有效地防止了 9.45 亿美元的资金流失，大大提高了公司的财务管理水平。

表 2 华为推行财务内控前后主要指标

年份	营业利润率/%	销售净利润率/%	资产收益率/%	股东权益报酬率/%
2012 年	9.4	5.9	6.5	18.5
2013 年	12.2	8.8	9.3	26
2014 年	11.9	9.7	10.1	29.9
2015 年	11.6	9.3	10.8	33.7
2016 年	8.4	7.1	8.4	26.4
2017 年	9.3	7.9	9.4	27
2018 年	10.2	8.2	8.9	25.5
2019 年	9.1	7.3	7.3	21.2
2020 年	8.1	7.3	7.5	20.7
2021 年	19.1	17.9	12.2	30.5

数据来源：华为公司财务年报

3 结论与展望

财务共享模式的出现，能够有效解决企业资源重复投入和工作效率低下等问题，通过集中处理各分、子公司事务，实现规模效应，降低企业营运成本，推动财务人员转型，有效利用管理会计提升企业的价值创造能力。华为依托财务共享中心的建立，很大程度上提高了财务人员的工作效率和工作质量，降低了运

营成本，并融合管理会计开展业财融合、服务管理决策、实现价值创造，对提升企业财务绩效产生了积极影响。

随着人工智能、大数据、“互联网 +”、云计算的出现，未来的财务管理模式势必将与云服务模式相结合，基于云服务的全球统一财务共享服务平台，将实现灵活高效地配置服务资源，为企业创造更大效益。

参考文献

- [1] 赵秀杰.关于财务共享服务中心运作模式的分析 [J].财会学习, 2020 (1): 48-50.
- [2] 程平, 代佳.基于 RPA 的财务共享服务中心总账管理优化研究: 以 ABC 集团为例 [J].会计之友, 2018 (16): 141-146.
- [3] 程平, 万家盛.大数据下基于财务共享服务模式的 A 集团资金管理 [J].会计之友, 2017 (6): 121-124.

【作者简介】

杨双双, (1997.12-), 女, 汉族, 江西南昌人。本科毕业于江西财经大学现代经济管理学院, 现就读于华东交通大学, 攻读会计硕士, 主要研究方向: 财务管理、管理会计。