昆明理工大学高等学历继续教育

毕 业 设 计（论文）

姓　　名：_____

学　　号：_____

专　　业：_____

年　　级：_____

学习形式：函　授□　夜　大 □ 脱　产□

学习层次：高起本□　专升本□　高起专□

函 授 站：_____

昆明理工大学继续教育学院制

昆明理工大学高等学历继续教育

毕业设计（论文）任务书

设计（论文）题目：　华为公司财务治理与绩效分析

姓　　名：＿＿＿＿＿＿＿＿　学　　号：＿＿＿＿＿＿＿＿

专业、年级：＿＿＿＿＿＿＿＿　学习形式：　函授■　夜大□　脱产□

学习层次：高起本□　专升本■　高起专□函　授　站：　昆明函授站

毕业设计（论文）内容：

1.华为公司财务治理与绩效的整体情况介绍

2.华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题和原因

3.华为财务治理与绩效改进措施

专题（子课题）题目：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

设计（论文）指导教师：（签字）＿＿＿＿＿＿＿＿

主管教学院长：（签字）＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

年　　月　　日

华为公司财务治理与绩效分析

目录

摘要 I
前言 II
第一章 相关理论概述 1
1.1 财务治理的概念及内容 1
1.2 绩效管理的概念及内容 1
1.3 加强财务治理的意义 2
第二章 华为公司财务治理与绩效的整体情况介绍 4
2.1 公司概况 4
2.2 华为公司发展历程 4
2.3 华为公司财务治理与绩效管理状况 6
第三章 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题和原因 8
3.1 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题 8
3.2 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题的原因 10
第四章 华为财务治理与绩效改进措施 13
4.1 发展战略引导投资战略 13
4.2 优化财务资源配置 13
4.3 完善组织管理 14
4.4 调整收益分配战略服务 14
结论 16
总结与体会 17

谢 辞 18

参考文献 19

摘要

在 4G 技术应用频率不断增加的今天，运营商行业有了很大的改变，随着信息化的不断发展，对通信设备制造业来说也是一个不小的挑战。为了提高行业的利润，制造业的发展已经成为人们关注的重点。制造业可以从出售设备走向出售服务，此种大服务的模式可以将重新构建客户和供应商之间商业关系。而华为公司，也正面临着发展的挑战。成功实现发展需要大量可靠的资金支持，公司的财务治理模式同样面临着巨大的挑战。国内有关制造业企业发展的研究很多，但很少会根据具体行业的具体特征进行分析，而针对了通信设备制造业行业特征的相关研究比较多关注于公司战略管理。直接面对企业发展的财务治理策略还不够完善，而且相关的经验也比较少。所以本文依据财务治理策略理论，联系华为公司的经营情况，使用规范性研究与案例研究进行结合的措施，进行探究华为公司存在的财务治理问题，并且进行探析引发问题的原因，从投资、融资、收益分配政策这几个方面提出解决问题的对策，促进华为公司财务治理和绩效管理的完善。

关键词：华为公司；财务治理；绩效管理

前言

作为高技术产业的通信设备制造业，其属于每个国家高速发展的重要产业，但是在技术水平逐渐提升的今天，许多企业在发展上遇到了瓶颈。终端产品竞争力不强会使企业经营收益明显减少，导致低价扩张市场的模式应用效果明显下降，许多公司接连倒闭停产。而行业龙头企业也需要进行思考是否需要进行改革，是维持现状后还是重新替换，因此企业发展就越来越重要。经过研究得出，从以往的工业生产型企业往服务型企业进行发展成为受到人们认可的发展方向。服务发展不是只是改变企业的服务，而是从发展的角度进行改变企业经营获益的方向，使产品更具有高附加值。服务不但是公司的某个部门的工作，也是不仅仅是公司内的某些部门的职责，更是公司发展最为关注的重点。“服务”并不只是指售后服务，而是企业为客户提供的全面化服务，提高企业的竞争优势。随着 4G 技术应用频率的增加，运营商对此的投入不断扩大，并且不断增加新的服务和产品，通信设备制造业作为高新技术产业，需要及时抓住服务发展的机会，正确面对企业发展所产生的财务治理和绩效问题。2015 秋季，TCL 在推出“智能+互联网”等策略之后，经济收入明显增长了几倍。近几年，TCL 正在积极地进行提高自身的技术水平和服务水平，使推出的产品可以更好地进行创新。发展战略的推出使得 TCL 在创新能力、服务能力等方面均得到明显改善。在 2016 年，企业在进行推出和普通人有着密切联系的服务产品，经过合理吸收外部投资的方法进行提高流动资金。随着平台业务、ICT 业务量明显提升，企业的经营收益也在大幅度上升。在华为公司发展期间过程之中，企业内外部的资金运作已经具有一定的成效，怎样进行正确的财务治理和绩效管理成为了需要进行关注的焦点。怎样从企业所处的行业特征出发，联系企业的发展特点，做好财务治理工作，并且找出存在的财务问题，确定问题出现的原因，制定有效财务治理和绩效管理对策，使华为公司得以快速发展。

近几年，中国通信设备制造业发展速度明显加快，但是目前华为公司的财务治理的研究还比较少，也很少从财务战略角度对企业的发展中可能产生的财务治理问题进行分析，相关研究大部分停在战略管理理论层次。据此，本文通过对行业内华为公司

具体案例的分析，结合理论研究，以期为中国其他通信制造企业解决发展过程中的财务治理问题提供参考。

第一章 相关理论概述

1.1 财务治理的概念及内容

财务治理结构是公司治理结构的一个重要组成部分，其内容与公司治理结构基本相同。主要包括治理主体、治理客体、治理手段。财务治理结构就是这样一种契约制度，它通过一定的财务治理手段，合理配置剩余索取权和控制权，以形成科学的自我约束机制和相互制衡机制，目的是协调利益相关者之间的利益和权责关系，促使他们长期合作，以保证企业的决策效率。公司财务治理是公司治理的核心内容，公司治理的目标在很大程度上是依赖公司财务治理来实现的。

企业财务治理，应该是一种企业财权的安排机制，通过这种财权机制来实现企业内部财务激励与约束机制。企业财务治理作为企业治理的一个重要方面，其目的就是为了解决这种经济利益冲突。

财务治理可以归结为：财务治理是在公司制条件下，政府、出资人和经营管理者之间在财务收支管理、财务剩余索取、财务监督、财务利益分配和财务人员配置等方面划分权限，从而形成相互制衡关系的财务管理体制。

1.2 绩效管理的概念及内容

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效计划制定是绩效管理的基础环节，不能制定合理的绩效计划就谈不上绩效管理；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节，这个环节工作不到位，绩效管理将不能落到实处；绩效考核评价是绩效管理的核心环节，这个环节工作出现问题绩效管理会带来严重的负面影响；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，如果对员工的激励与约束机制存在问题，绩效管理不可能取得成效。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成

“多赢”局面；绩效管理体现着“以人为本”的思想，在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。

绩效管理的过程通常被看作一个循环，这个循环分为四个环节，即：绩效计划、绩效辅导、绩效考核与绩效反馈。

按管理主题来划分，绩效管理可分为两大类，一类是激励型绩效管理，侧重于激发员工的工作积极性，比较适用于成长期的企业；另一类是管控型绩效管理，侧重于规范员工的工作行为，比较适用于成熟期的企业。但无论采用哪一种考核方式，其核心都应有利于提升企业的整体绩效，而不应在指标的得分上斤斤计较。

1.3 加强财务治理的意义

1.3.1 是企业发展到公司制的产物

在公司制以前的企业形式中，独资企业和合伙制企业的财产所有权与经营管理权基本上是统一的，出资人承担无限责任。而在公司制条件下，企业的资产规模扩大，出资人只承担有限责任，资产的终极所有权、法人财产所有权和法人财产经营管理权分离了，在所有者与经营管理者之间、上层经营管理者与下层经营管理者之间形成了层层委托代理关系，原有的经营管理体制已经不适应企业组织形式和财务管理要求，不能满足股东、债权人和经营管理层之间的权利划分及利益要求，公司治理和财务治理与之相配合而产生，对财权的划分进行制度规范。

1.3.2 是一种财权在企业有关掌管方之间划分的制度规范

财权主要包括财务收支管理权、财务剩余索取权和财务监督权。在所有者和经营者之间，各方如何划分财务收支管理权、财务剩余索取权和财务监督权，依据谁对财产最终承担责任而定。但是，不同层次经营管理者和所有者各自拥有多少剩余索取权，不同层次的财务监督者或监督机构各自掌管何种和多少监督权，事先必须用明确的契约或制度来规范。

1.3.3 是一种财务活动权限的划分制度

企业的财务活动每天都在进行，所有者不可能事必躬亲，只有交给经营管理者运营，但如何确定框架让其不违背所有者的意志，就必须建立一种制度，事先规定经营管理者的财务活动权，以便在日常财务活动中有章可循，财务治理应是企业财务活动、财务行为方面各自拥有权限的划分及运行管理制度。

1.3.4 是一种财务权限掌管和财务监督执行的人员安排制度

在公司财务治理结构中，所有者有权根据自己的意志安排公司的高层财务管理人员，有权按照自己的需要派遣有关层次的财务监督人员，公司的经营管理者在不违反所有者意志的前提下，有权根据财务活动需要安排下属机构的财务机构负责人，并相应配置有关的财务管理权限，财务治理结构要包括这种财务人员的管理制度。

1.3.5 是一种委托方对代理方本身财务利益的安排制度

所有者对经营者，高层经营管理者对下属各层次经营管理者要设计利益刺激机制，以促使有关代理方努力完成所有者的财务利益目标。因此，委托方要适当考虑代理方的财务利益，并将这种财务利益在财务预算或财务权限中事先设定，这是财务治理不可缺少的组成部分。

第二章 华为公司财务治理与绩效的整体情况介绍

2.1 公司概况

华为技术有限公司在 1987 年建立，总部处于深圳，属于一家典型的生产销售通信设备的民营公司。公司的营利范围包含通讯网络中的交换网络、传输网络、无线义有线固定接入网络和数据通信网络及义无线终端产品。在公司发展期间，一致专注于在国际内的大型通讯运营商以及大型专业网络经营机构提出软硬件设备以及配件的整体解决方案。经过几十年的发展，华为公司在行业当中一直处于突出的位置，其经过应用聚焦战略，不断进行研发智能终端等产品，使人们的需求得到满足，并且经过不断创新自身的技术，在市场上的竞争优势越来越强。在财务状况方面，华为资信有着较好的状况，而且流动资金也比较充足， 资本流动性充足，施谨慎的风险管理政策，收入结构多元化，业务遍布全球，在多个产品领域处于领导地位。同时，华为在行业内拥有优质的客户资源、强大的供应网络和稀缺的公司债券，收入和利润保持稳健增长。

2.2 华为公司发展历程

2.2.1 华为公司市场地位

从下表 2-1 华为公司公布的 2018 年报中的 5 年财务概要当中能够了解到在近五年来，公司的销售收入处于增长的状态，而且营业利润自 14 年出现较大波动后（主要受经济低迷、主要运营商投资减少的影响），也呈现出稳定上升的态势，相对应的公司的现金流在 2018 年呈现出较大的增长幅度，可见华为公司近年来的经营状况总体来讲是持续稳健的。

表 2-1　华为公司 5 年财务概要　　单位：百万

项目	2014	2015	2016	2017	2018
销售收入	288197	339025	420198	485596	525233
营业利润	34205	39128	400658	463885	52475
营业利润率	11.90%	12.20%	13.40%	15.20%	17.40%
净利润	27866	41003	45624	52522	55630
经营活动现金流	41755	52554	54969	58825	61555
现金与短期投资	106036	111944	121649	132342	145458
运营资本	78566	85180	863837	88996	90899
总资产	309773	444091	463348	493849	578984
总借款	28108	33033	420754	50327	52929
所有者权益	99985	106266	1075024	1166228	1169400
资产负债率	67.70%	74.70%	76.40%	79.80%	81.20%

2.2.2 公司主要业务

2018 年，华为构筑的全球化均衡布局使公司在运营商业务、企业业务和消费者业务领域均获得了稳定健康的发展，全年实现销售收入约人民币 7212 亿元，同比增长 19.5%，净利润 593 亿元人民币，同比增长 25.1%。运营商业务受益于 TDD 网络建设，收入同比增长 22%，企业和消费者业务继续保持快速增长势头，收入增长均超过 35% 华为公司的主要业务对象为：运营商、企业、消费者这言大类。从图上可以看出，2018 年华为公司的主要收入来源为运营商业务，即为运商提供综合的产品、服务和商业解决方案。其次消费者业务收入所占比重也较大，主要是华为旗下手机销售业务所得。数据显示，截止 2018 年年底，在运营商业务方面，全球前五十名的运营商中超过半数已与华为有合作，全球已经建成 154 张 4G 网络，份额占比已达 67%。企业业务模块实现 26%的增长，已为服务世界 500 强中的 106 家企业提供解决方案。在消费者业务为面，智能手机近年来的优秀表现使得华为品牌知名度急速上升，也实现了 7%的业务增长。运营商业务与企业业务方面，服务业务收入比重逐年走高，充分体现了发展的战略价值。

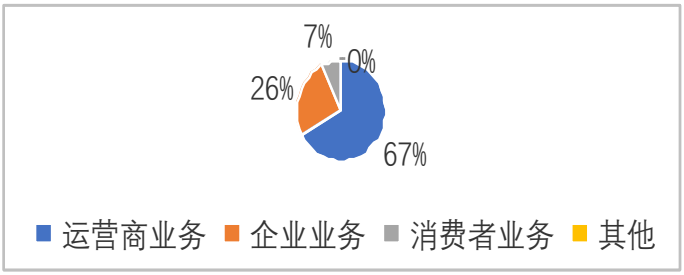

图 2-1　2018 年华为公司业务

2.2.3 华为公司规模

现金结构流量结构状况可以大致体现出公司整体的发展态势。从表 2-2 华为公司近 2014-2018 这 5 年间的现金流量结构可以看出，华为公司主营业务状况良好，筹资规模不大，并且有足够的经营活动现金流量来维系公司的现金正常运转。但是公司具有活动现金流在五年之内的波动是较大，尤其是在 2016-2017 年间，主要是由于供应商行业经营不景气所致，在 2018 年后随着国家政策的出台，国家鼓励互联网+的发展，运营商业务发展，连带华为公司的经营业绩也有了显著增长了。

表 2-2　华为公司 5 年的现金流量表数据（部分）

合并现金流量表数据截取（亿元）	2014	2015	2016	2017	2018
经营活动产生的现金流量净额	41755	42554	44969	517826	521741
投资活动产生的现金流量净额	-26209	-28037	-125426	23421	-25219
筹资活动产生的现金流量净额	-10406	-17126	-19180	-14774	-8384

2.3 华为公司财务治理与绩效管理状况

财务治理与绩效管理均为企业管理的重要部分，企业的财务治理与绩效管理队促进企业的发展发挥着巨大的作用。而财务治理与绩效管理其包含着确定计划，完善考核，了解结果，继续完善等几个部分，其具有动态性和连续性。但是现在华为公司在财务治理与绩效管理这方面还具有一些不足。经过进行调查公司财务治理情况，分析财务管理制度，理解财务治理工作的开展情况，进行收集了财务治理与绩效评价的实际操作方面，方法上只用了简单财务指标分析法。华为公司的绩效考核的标准是通过年初的预算调整作为主要基础的，经过进行适当上下调动，将其当作绩效考核标准。

企业年初预算的制定使用的是由上至下的制度，上级主要做的是公布任务，由下级完成任务，通过这种方法可以使企业的财务治理与绩效计划更加符合企业发展的需求。在绩效目标的设立上企业综合考虑其利润最大化的目标、成本领先战略以及企业内外部顾客的需求，把企业战略分解为各部门具体的任务或目标。同时，结合上期确定的计划后，最后由经理人员和财务人员共同就具体的目标、绩效考核指标等达成一致意见。企业一般会先收集相关信息，然后进行绩效管理状况的分析及问题诊断，并在此基础上提炼绩效考核指标体系和进行绩效沟通，最后由相关职能部门拟定绩效管理方案，绩效管理体系构建流程的规划也是企业绩效计划的关键所在。目前华为公司采用的财务治理与绩效评价指标体系共有四类指标，这四类指标包括盈利能力指标、资产质量指标、债务风险指标、经营增长指标。企业会对每个指标进行打分，最后取平均值，即为本年的绩效评价结果。该绩效评价结果与高层管理人员工资挂钩。在人员的设置方面，华为公司的财务治理与绩效考核的决策小组主要由一名副总经理与 28 位总监以及两名财务部工作人员组成。他们负责财务治理与绩效评价指标体系的审批、考核方法的选择、考核流程的确定、绩效考核表的制定。华为公司每半年进行一次财务治理与绩效考核，所有评价数据来自于财务报表。财务人员会查阅报表中数据，与上年度数据相比，其中一部分变化较大，将其提取出来，上报给主管，由专业人员进行分析，寻找其背后根源，及时进行调整，有效进行反馈。

第三章 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题和原因

3.1 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题

3.1.1 投资战略与实际有差距

华为公司在发展时期，其主营业务是生产制造零配件及终端设备，在市场不断发展的情况下，所以比较常使用的成本领先的投资战略，希望通过自身的技术优势提高市场的占有率，并且经过不断降低生产成本，做好支出的控制。同时在 4G 技术利用率增加、ICT 产业融合程度提高的情况下，新的产业格局逐渐展现，公司投资的方向和关注点也会出现变化。当企业在提出发展战略之后，推出了新的服务产品，使得企业的经营收益不断提升，也使得差异化的投资战略的应用有了好的结果。从差异化的投资战略理论的角度进行分析，为了更好的发展，需要投入足够的资金，才能使产品形成自身的特色，获得客户的喜爱。在这种情况下，投资战略很可能与企业原本的市场发展战略无法保持一致。因为在发展期间，企业为了提高自身的经营效益，就会使企业必然会为了获得持续的竞争优势而集中投资于市场增长率低但市场份额相对高的现金业务，以获得支撑企业持续经营的现金流，服务咨询业务的发展有较高的期权性质，能否成功市场化是伴随着较强的经营风险的。在进入市场的阶段，商品的销售水平呈现出缓慢增长的态势。此时，因为商品要进入市场需要大量的经营成本，因此基本没有利润。无法准确预估其未来的盈利状况，如果贸然增加其资金投入很可能会与企业稳定的经营目标有所冲突。但从另一个角度来说也并非完全冲突，只有在发展时期巩固现金流业务的发展，才能有足够的资金来支持新业务的发展。

3.1.2 融资结构不完善

在发展时期，公司需要大量，而且来源比较稳定资金。考虑到融资战略与投资战略会产生影响的情况，只是确定充足的资金来源，才能使投资计划得以顺利进行。每种融资方法均有优劣势，所以在发展过程中华为企业在进行建设融资结构的时候出现不同的问题。公司的融资方式常常需要考虑多个方面，从外部因素进行分析，二级市

场的发展状况良好，即使债券融资的成本比较低，但是由于债券市场的发展状况还比较滞后，债务融资困难程度的增加，使得企业对股票融资的重视度更高。国企业债券的发行有关部门的管理比较严格，而且其需要的条件也比较多，而且没有专业的信用评级机制，对发展期的高新技术企业其在经营过程中有着不同程度的风险，因此债券融资的难度比较高。在 20 世纪后期，许多企业的负债率明显提升，这是是因为受到当年银行信贷约束的影响，但是在商业银行改制，国有企业的负债率也可以有效保持平衡。但是对于华为公司来说，其存在经济压力比较大，资产结构无法有效满足现实的需要，债务幅度比较大的问题，营运资金管理需要及时完善。但是债务融资也不是没有一点可取之处，在企业的经营状况比较好，可以保持较大幅度盈利的时候，也可以有足够的筹资能力，使得增加筹资渠道的数量，也可以采用债务融资的模式，使资本结构更加完善，起到降低公司经营风险的作用。

3.1.3 企业收益分配不合理

公司的收益分配政策的内容需要和公司的发展状况保持一致，才能有效促进公司的发展。但是公司的收益分配政策不仅受到政府政策、市场发展的影响，还受到公司投资机会、融资计划等方面的影响。华为公司所采用的股利政策，不仅是集中内部资源的方式，还是合理分配盈余资金的方式。股利政策常常需要从公司的筹集资金情况和今后的投资方向这两个方面进行决定。目前许多通信制造业企业在市场当中有着较多的投资机会，如华为公司在进行确定自身的发展方向之后，将原本以集成电路为主的计划转变成网络技术、芯片研发的投资方向。对华为公司来说，常常使用的是低股利支付率、高盈利投资比率的政策。主要原因是投资需要的资金量比较大，而且时间比较紧迫，留存收益融资所需的筹资成本相对比较少，有助于促进公司资本结构的完善，增加筹资的效果。但是在公司经营效益不断增长，市场占有率的提升，留存收益筹资存在的问题也会随着出现。留存收益无法满足需求或是不支付股利均会对公司的形象产生影响，也可能会导致股价下跌；长期留存收益超过需求，也会对股票投资者的情绪产生影响，导致今后股权融资的能力下降。在进行确定股利政策的时候，公司筹资能力会受到严重影响，在发展期间，所存在的财务和经营风险，导致公司偏向于收集更多的现存收益，而很少的支付现金股利。但是华为公司的发展时间比较长，生

产规模也比较大，所以其采用的低股利分配政策，还是会仍跟随着经营情况进行改革，使股利分配的合理程度更加符合股东的需求，提高股东对华为公司的信任。

3.1.4 收益分配方式激励效果不足

华为公司在员工的收益分配方面也存在着激励效果不佳的情况。华为公司作为高新技术产业，其对技术研发有着较高的重视度，因此每年均会提高技术研发的投入资金，其发展期间也需要更多的核心技术的支持，才能使公司得以快速发展。在华为公司内部的特征之一就是，拥有高学历的技术型工作人员超过了公司总人数的 30%，可以看到这说明在公司当中高技术人才符合着重要的作用，特别是核心员工对企业的发展产生着巨大的影响。经过调查，许多高技术人才不满意现在的薪酬，导致其对公司的忠诚度受到较大的影响。华为公司是一家新型技术的企业，在人才方面的需求是具备竞争意识的，同时也是充满竞争力度的，对于新业务的更新扩涨，需要投入更多的人力物力，资金更是重中之需，因此，在制定各项分配方案时，要想更好的激发和调动员工对于工作的热情，对公司有更高的评价和满意舒适度，就不仅是要改变薪资福利这么简单了，更需要的让员工有被重视、让员工感觉自己是其中必不可少的一员。而公司现为了吸引更高层次的人才，更应加大力度，完善策略的同时付出更大的努力。

3.2 华为公司财务治理与绩效管理中存在的问题的原因

3.2.1 跨领域发展经验不足，利润中也不明确

华为公司在制定投资战略的时候，会出现以下情况：其一，原本的投资战略受到影响；其二，募集资金出现多种变化；其三，投资方式需要做出改变。这些情况的出现，除了外部国家政策变化的原因，还有公司内部存在跨领域发展经验不足的原因。许多公司在发展初期，其所确定发展战略，多会确定为生产制造型企业，就算出现服务业务，也多是辅助技术产品，而没有将其延伸成增加利润的业务。在继续发展之后，企业从以往的制造型公司转化成综合型公司，提供更多的服务，提高公司的收益。经营方向的改变，使得公司需要重新制定投资计划。如果只是提供服务，而没有进行重新开发技术产，那么怎样获得客户满意度，就成为了公司需要考虑的重点。但是公司

发展的时候，会出现许多问题，比如怎样提升服务产品的实用性，怎样了解客户的需求提供针对性服务，怎样合理控制客户信用风险，怎样塑造优秀的服务队伍等。这些问题均在实际工作当中逐步进行解决。在企业当中，这些问题存在技术研发部门，销售部门等部门当中，在制定发展战略之后，很难在短时间内把专业的服务人员集中到服务部门当中，而且也没有有效的培训与融合过程，导致人员合作不够理想。所以华为公司在遇到新的项目机会的时候，依靠自身的能力进行争取也有一定的困难。为了弥补公司在发展过程中由于利润不足而导致的竞争力下降问题，并且公司也出现投资方向、资金筹集方面的问题，因此需要合理做好资源配置，设置服务部门，使服务活动更加完善。

3.2.2 金融支撑体系尚不完善

公司在发展过程中，其外部融资渠道会受到影响，而且可能会出现筹资成本比较高的问题。华为公司在发展的时候，没有良好的金融服务体系进行支持，这也是公司外部融资渠道无法有效发挥作用的主要原因。主要表现为：第一，银行储蓄率很高，但是资金的使用效率比较低。在债务融资渠道当中，银行比较倾向于把贷款发放给大型国有企业，不仅使得这些企业需要给国家缴纳大量的利润，还需要给银行支付大量利息，导致企业需要承担较大的经营负担，资本结构不合理的情况迟迟得不到解决，使其业绩还可能低于民企。第二，债务融资渠道要求公司有着较高的资信水平，会影响到新兴业务的开展。这是因为新兴服务产品的市场风险比较大，即使可能会带来较大的收益，但是也可能出现发展失败的问题，导致公司需要承担较大还贷压力，这也导致银行对此的管控比较严格。第三，我国的资本市场发展不完善，资本退出所需的成本比较高。从国外企业的技术研发和产品化过程对应的融资结构来看，其从项目设立至产品能够顺利推广的各个阶段都可以从不同层次的资本市场获得融资资金，而这在我国是很难实现的，这也进一步加大了我国华为公司乃至整个制造业的退出能力。

3.2.3 收益分配受到限制

股利政策因为受到公司投资、筹资等方面的能力有着直接的影响。在发展期间，公司的收益分配政策很少可以在符合投资需求的同时，满足收益分配需求。在华为公

司发展的重要时期，从留存收益融资的情况进行分析，公司的资金缺乏的状况比较严重。公司债务融资的情况进行分析，外部融资渠道比较少，银行发放信贷比较偏向于国有企业。而在公司保持稳定的发展时期之后，从权益融资的方面进行探析，我国证监会逐渐推出有关的政策，将上市公司的股利分配政策与继续融资资格进行结合，而且在上市公司配股增发条件当中出现这净资产收益率的有关规定。也是因为在融资方面出现的问题，使得上市公司只能接受利润比较低的股利分配政策。此种政策，在华为公司发展后期会对发展产生不利的影响，而且也会影响到新的股利政策的制定和实施。另外，华为公司比较偏向于留存收益再融资，然后再开展投资项目，而且为了股东的股利分配更加合理，需要进行完善股利分配政策。华为公司需要不断进行调整股利分配政策，使股东的利益得到保障。

3.2.4 行业人力资本成本高

因为通信制造业行业具有较高的特殊性，知识型员工可以有更多的机会和能力进行创造价值，其直接影响着公司的未来发展，提升员工的工作质量和水平，才能使公司的经营效益得以提升。所以华为公司选择提高员工的工资水平，提供培训机会的方法。甚至采用员工股持股的方式进行提高员工的满意度，使其可以提高对公司的忠诚度。但是这会明显提高了公司的人力资源成本，对公司控制经营成本有一定的影响。但是为了过度降低人力成本，导致员工的收益分配过少，会对员工的稳定性产生影响，甚至导致员工流失，影响到公司经营效益的提升。从员工的方面进行分析，优异的收益分配方式即使可以产生一定的激励作用，但是没有有效的绩效评价体系，也无法有效发挥员工的工作积极性，也可能导致员工消极怠工，影响到激励效果的提升，因此华为公司需要在发展期间对此提高重视度。

第四章 华为财务治理与绩效改进措施

4.1 发展战略引导投资战略

华为公司应当制定正确的投资战略，重视债权债务的管理，要建立账款回收制度和逾期款催收制度，重视对应收账款的赊销和管理问题，不然最后会导致华为公司的账款收不回来，致使华为公司发生重大经济损失。对于风险较大的重大项目应事先去调查华为公司的信誉问题，要主动了解华为公司的财务状况和经营成果，摸清其资产的情况，使用的范围和性质特征，防止以后发生诉讼时可以减少华为公司的损失。

加强内部控制，建立详细的岗位责任制。在保证质量的条件下提高工作效率；建立华为公司财产物资控制。对华为公司拥有的物资应定期盘点，详细记录其收发情况。华为公司应该不定期的抽查和评价内部控制制度的执行情况，提高高层管理者的素质和加强董事会的职能，因为内部控制不到位往往都是领导的疏忽，所以我们要对相关的负责人进行严厉的批评和惩罚，惩罚只是一种手段，目的是让他们意识到内部控制的重要性所在。

华为融资的重要途径之一就是银行贷款，所以公司要与银行建立良好的关系，按时归还银行贷款，如遇紧急情况应及时与银行沟通与商量，争取能得到银行的理解。同时华为公司也要加大自身的信誉建设制度，建立较高的信誉，规范的财务管理制度以及公司内部治理制度。

4.2 优化财务资源配置

华为公司应该对支出的成本核算和分析要求会比较高，这就需要完善财务资源配置，首先要改善经营管理效率，提高管理者的水平，因为管理者的财务管理水平和管理能力对企业营运资本起到至关重要的作用，优秀的管理者能为企业制定良好的方案，具有长远的目光和全方位的思考，能够使资源有效的利用。其次，要提高存货周转率，存货周转率越大，华为公司的绩效管理越强，呈正比关系，减少存货的周转天数有利于提高企业的绩效，所以存货周转率越大，存货的变现能力和流动性就会越强，

从而可以说明企业的经营管理更好。降低应收账款周转天数，当经营管理效率稳定时，营运资本规模的膨胀受销售额增长的影响，因为销售的增加一方面会使华为公司应收账款的增加，另一方面企业的存货也要增加，才能满足销售的需要，而华为企业根据信用政策，通常选择赊销，所以我们要对应收账款的赊销进行控制，要事先预测、分析和控制购销环节的风险，并及时规避风险。

4.3 完善组织管理

健全组织结构，任何制度都是需要有人其进行管控和约束的，所以组织机构的划分和合理分工，对于组织结构管理来说至关重要。强化事前预防和事中控制意识，华为企业在开展组织结构工作时，更多是在问题出现之后进行整改，虽然有效的整改能够强化组织结构水平，也是组织结构工作的一项重要组成部分，但是在组织结构中的事前预防和事中控制确很少有企业能够做到。重视软件资源的组织结构，对硬件资源进行有效控制，有效划分组织结构相关职责，能够合理分配收益。

4.4 调整收益分配战略服务

4.4.1 提高会计反应华为企业真实收益的能力

财务人员应结合华为企业的实际情况，逐步完善账套的设置，严格按照权责发生制以及成本收入相配比的原则来正确核算费用、收入，计算出华为企业真实的会计收益，并入账。华为企业的收益能力离不开创新，只有不断创新，不断突破，才能不断提升取得好成绩。而现今华为企业确存在创新性不强的缺点，造成这种现象的原因有很多，一个是创新思维不强，缺乏敏锐的观察力，不能及时发现存在的问题，也就更谈不上创新了。另一个就是对于创新的意愿不强，虽然认识到了现状中的诸多不足，但却并未尝试去改进，而更多的则是在抱怨之后选择接受现状。同时很多华为企业还缺少坚持不懈的态度，在有了想法之初，还能保持一腔热情，但一段时间之后便很快失去了兴趣。

4.4.2 优化股权结构，形成股权制衡机制

华为企业由于股权的高度集中，股权制度都是需要有人其进行管控和约束的，所以组织机构的划分和合理分工，对于股权结构管理来说至关重要。强化事前预防和事中控制意识，我国很多华为企业在开展股权结构工作时，更多是在问题出现之后进行整改，虽然有效的整改能够强化股权结构水平，也是股权结构工作的一项重要组成部分，但是在股权结构中的事前预防和事中控制确很少有华为企业能够做到。重视软件资源的股权结构，对硬件资源进行有效控制，有效划分股权结构相关职责，成立一套全面细致的奖惩方案。优化华为企业股权结构，形成股权制衡机制。

4.4.3 增强国家利益观念

应该完善会计资料，对华为企业的各项活动进行真实有效的记录，及时缴纳税款，不走歪门邪道来偷税漏税，按照国家财政法规办事。汽车销售公司就好比一个资源转换器，其工作内容主要包括三点，其一是如何将合适的人拉入汽车销售公司，成为汽车销售公司人力资源的一部分；其二是如何使这些人力资源最大限度的发挥其作用，激发其潜能；其三是如何保证人力资源不流失，如何优化汽车销售公司人力资源。

结论

本文为华为公司引入基于层次分析法的财务治理与绩效评价方法，经过华为公司在盈利能力、发展能力、偿债能力、营运能力、创新能力、管理能力、市场绩效方面的基本情况，得到能反应公司实际情况的非财务指标与财务指标，弥补公司现有绩效评价的片面性，加入了符合当前经济发展与企业战略的创新能力指标等非量化的发展指标，并用科学的方法进行了指标权重的设计，通过判断针对性分析，发现了公司在发展过程中的两个重要问题。为华为公司提出详细有针对性的建议和改进方案，并提出需要进一步研究的问题。本文将华为公司的财务治理与绩效评价纳入公司的战略管理中，通过公司绩效管理现状的分析，找出不利于公司战略发展的绩效评价方面，提出了针对性的意见，同时，本文在绩效评价方面更加全面，在指标的选取上，更符合公司的战略以及当前的整体背景，加入了创新绩效等指标，这些指标虽然不是财务指标，但是对于整个公司的财务治理与绩效的提升以及公司战略的实现有着非常关键的作用。

总结与体会

通过这次论文的写作，我对财务治理与绩效管理问题有了更深的理解，在完成毕业论文的同时我也深深感觉到，要做好一件事是不容易的。这需要我们以认真的态度去对待工作中的每件小事，只有这样，才能把工作做好。就像论文撰写一样，必须静得下心来，才能按时完成任务，实现预定的目标。

在接下来的工作中，我将一如既往的加强学习理论知识，并不断把其应用到实际工作当中去，这样才能使得我们函授三年所学的知识没有白费。从而实现上学的价值。在写作中，我知道了收集资料的重要性。特别是现在的网络社会，正如老师所说，如果不会用好网络，无疑就是让自己跟不上时代的步伐。

谢 辞

在论文即将完成之际，回顾紧张但又充实的学习和写作过程，本人在此向所有关心我的及帮助我的老师和同学们致以最真诚的感谢。

在本次毕业论文中，我从指导老师陈丽丽身上学到了很多东西。她认真负责的工作态度，严谨的治学精神和深厚的理论水平都使我受益匪浅。她无论在理论上还是在实践中，都给与我很大的帮助，使我得到很大的提高，这对于我以后的工作和学习都有一种巨大的帮助，在此感谢她耐心的辅导。在写论文阶段，老师几次审阅我们的论文，提出了许多宝贵意见，没有她的指导，我们就不能较好的完成毕业论文的任务。

另外，我还要感谢在这几年来对我有所教导的老师，他们孜孜不倦的教诲不但让我学到了很多知识，而且让我掌握了学习的方法，更教会了我做人处事的道理，在此表示感谢。

参考文献

[1]王青，李存芳，张晓旭.物流企业财务绩效与其成长能力关系的实证分析[J].物流技术，2016（07）：44-48.

[2] 张锦花，施玉洁，高原.社会资本因素对食品企业财务绩效影响的实证研究[J].市场周刊(理论研究)，2017（06）：72-74+19.

[3] 陈华.基于层次分析法的制药企业绩效评价指标体系构建及应用——以A公司为例[J]. 商业会计，2018（02）：66-68.

[4] 张丽.基于“5E”的国有企业绩效审计评价体系研究[D]. 兰州理工大学，2018.

[5] 孙婷婷.国有企业财务绩效考核体系研究[D].吉林大学，2016.

[6]肖树强.中国钢铁行业财务治理与绩效考评研究[D].天津大学，2018.

[7]张莉莉.农业上市公司财务绩效评价研究[J].商业会计，2016（12）：118-120.

[8]姜利强.基于因子分析的山东省上市公司财务绩效评价研究[J]. 产业与科技论坛，2018（07）：46-47.

[9] 刘慧.国有企业绩效审计评价指标体系问题研究[D]. 首都经济贸易大学，2016.

[10]王敏.基于EVa业绩评价系统的应用分析[J]，中国新技术新产品，2016，（09）：139-140.

[11]田进凤，王志坚.利用模糊数学构建上市公司财务分析评价体系[J].财会月刊，2017（08）：49-53.

[12]焦争昌.沃尔评分法的改进及其在家电企业的应用研究[J].会计之友，2017(12):81-84.

[13]胡慧君.基于EVa的广深铁路财务治理与绩效评价分析[D].北京林业大学，2016.

[14]单正丰，王翌秋.平衡计分卡在高校财务治理与绩效管理中的应用[J].江苏高教，2018(06):74-76.

[15]蒋昊，钟新桥.BCC模型下的交通运输企业财务治理与绩效评价——以我国中部地区上市公司为例[J].财会月刊，2016(23):29-31.

[16]赵含笑.低碳经济下煤电企业财务治理与绩效评价研究[D].中国地质大学(北京)，2016.