

围绕客户PO打通，支撑“回款、收入、项目预核算”

——IFS项目向任总专题汇报纪 2008年12月29 【导读】IFS（集成财务转型）是华为继IPD和ISC的又一大业务系统，与IPD和LTC进行业务流融合。之所以要上IFS系统，是因为业务迫切需要解决几个问题，一是PO处理效率低，合同上载周期平均长达16天，影响合同履行准备及交付及时性，造成空运比例加大及成本增加；二是合同配置信息未打通，开票回款问题多，触发+开票周期长达30天，造成内部运营效率低，DSO长，利润及现金流影响很大；三是对供应商付款速度慢，大量验收、付款信息依靠台账，错误及舞弊信息多，造成供应商投诉多，工程交付压力大，财务成本不准确

一、全流程打通客户P1、目前的主要矛盾是客户PO的全流程打通 流程和IT要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，目前的主要矛盾是客户PO的全流程打通。IT部门不能面面俱到，也不要面面都做到最优，IT要在客户PO全流程打通这个问题上下工夫，这是最重要的事情

2、在框架合同下客户发的小PO是潮流，会越来越多，越来越广泛。客户需求越来越多元化，整个行业走向“时装化”是大趋势。在这个大趋势下，我们的竞争力已经逐渐不在技术层面，而更多的集中在管理层面。客户PO全流程打通的核心问题是，我们内部履行的PO与客户维度的PO不一致，使得客户维度的PO信息在公司内部履行时缺失，同时公司的IT系统也不能自动化、集成化地处理PO，IT要在2009年7月31日前打通。这个打通不仅是要在数据流上打通，还要业务流的打通，真正被业务所使用的IT才是有价值的IT。产品体系要解决产品的集成配置问题。产品体系和流程IT部门要联手解决这一问题，尽快给公司做一个汇报，不管红旗插到哪里，要把山头占下来，并支持它的运作。与客户IT系统的PO对接，可以先从大T入手

3、坚决不同意PO打包。PO打包的结果就为后方理解、认识这个PO增加了麻烦，实际上也就是增加了履行的成本。PO打包要禁止，鼓励签大框架、小PO。公司要明确发布PO不打包、合同分签的业务规则。供应链和GTS交付也要以客户PO维度进行管理和作业

二、建立开票连锁责任制，交付的目的是为了回款。销售体系对合同信息的准确性、完整性负责。我们只有两个阶段：合同获取阶段、合同交付阶段，贯穿其中的魂就是执行的成本，以及最后的利润。合同的核心条款（交付条款、付款条款等）极有价值，销售体系要将完整、正确的合同信息向下游环节传递。要加强开票与回款的铁三角建设，销售融资、回款经理向前要与合同负责人手拉手，向后要与交付负责人手拉手，这就是一个稳定的三角形。我们一定要实行开票连锁责任制度，铁三角共同承担开票责任，他们其实就是一个开票组织。要建立与客户的确认与沟通的例行机制，即按交付里程碑进行回款，提高开票的准确性与有效性。账务体系保留对发票的内控职责

2、按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。我们要逐渐实现按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。形象进度就是交付里程碑，房子虽未修好，但地基修完了，这就是形象进度，地基钱要先收回来

3、合同更改的信息要完整、准确地传。合同更改是销售过程中不可避免的。合同变更的关键不在于“变更”本身，而在于确保将变更信息准确地传递给合同管理和交付履行组织

4、信用管。信用管理的目的是促进销售的健康增长、有效增长，将资源配置到更有价值的项目上。信用管理的职责是揭示风险，由销售组织按授权层级进行决策

5、体系化管理应收账款。对开票、未开票的应收账款要进行体系化地管理。明确应收账款争议管理的责任矩阵，确定争议管理的责任人，这个责任人就是代表处销售副代表、地区部销售副总裁

三、根据合同条款和交付履行状况准确确认收入，落实以利润为导向的项目预核算管

1、收入确。在09年实施收入按初验报告确认收入，使收入确认和现金流入能够适度匹配。同时，收入确认不能以简单的文档来确认收入，要与交付的真实状态挂钩，反映业务真实状况，项目财务要承担起这个职责。收入确认方式不能一刀切，业务部门是收入确认的Owner，要向财务部门及时提供支撑收入确认的关键信息，账务部门要认真复核，根据合同中所签定的具体条款来确定收入实现的方法和时点。IBM的实践是收入确认120天后仍不能开发票的，则冲回所对应的销售收入，这个政策促使销售及交付等环节都要对现金流负责。考虑到华为的实际情况，我们可以不一次性冲回100%，可以在第一个120天冲回50%，第二个120天冲回30%，第三个120天冲回20%，以此类推，逐步到位，将现金流考核和销售收入挂钩。IBM的另一实践是工程收入的确认，按实际人工成本占预算人工成本的百分比来确认收入。如果预算超支，则需申请调整预算。预算发生三次调整后，不再按这一方法确认收入，而是按实际回款来确认收入。这点请IFS项目再去研究应用的可行性

2、构建以利润为导向的项目预核算管理体系。在项目报价时要有成本基线的支撑，项目报价结果作为项目交付的预算，并贯穿整个项目管理的主线。项目经理不仅要交付负责，还要对项目的财务指标负责。销售和交付的目的都是为了回款。未来我们将把资源分给前线，由负担利润中心的单位，来承担发生的费用及成本。机关没钱，只保留一个保障经营的最低底线。机关花钱要向前线要，我给你提供什么样的服务，你给我多少钱。预算应该倒回来做，下一步谁来呼唤炮火？呼唤炮火的人应该是前方的作战部队，不是后方的领导。炮火是有成本的，谁呼唤炮火谁对成本负责。这样我们把责任主体倒回来，以后公司计划体系、预算体系，核算体系会发生很大的变化

四、建立综合性的支撑平台，对合同履行全过程进行支持和管

1、在地区部/大代表处建立“合同管理及履行支持组织”——CSO组。CSO组织，对外提供面向客户的一站式服务，对内作为综合性的支撑平台，具体负责管理合同交接、合同信息录入与发布、实施订单验证、提供支撑收入确认的信息和文档、开具发票等工作，并对端到端合同履行进行监控，保持与客户的沟通。CSO是合同基本信息管理责任主体，合同信息由这个组织统一录入，各部门不要再各自录入。合同管理、备货发货、交付履行、收入确认、开票、回款等动作都通过这个平台来完成，销售、交付、财务三个人手拉手完成开票与回款就是通过这个组织的支撑来实现。代表处的综合组织建设从这点开始是非常好的。这个组织中的人员，可以从艰苦地区奋斗过、有工作经验、努力工作的员工中进行选择，多开放一些机会给艰苦奋斗的员工。只要劳动态度好、愿意学习，在华为公司就有工作的权利。我们哪里有困难，哪里就有资源池，哪里就有干部。尽快组建平台，建立资源池，办培训班。这个组织和人员建设由李杰抓起来，和IFS项目组将方案讨论清楚，上EMT汇报。一个信息在公司里只有一个责任点，然后在全流程共享。在合同信息发布前，销售要对合同的完整性和准确性负责

2、投标中心的建。投标中心也要共享。每个代表处只能有一个投标中心，一个地区部先设置一个共享中心，运作一段时间之后，再考虑在片区中选择一个城市建

立以共享服务模式为基础的投标中心 五、一线财经组织要加快建设，财经要了解主流业务运 财务要主动了解主流业务和一线的实际运作，每个人选择一个主流业务来考试，二级部门以上主管是重点考核对象。凡是考试不通过的，可以担任某个工作岗位，但是不能升薪，也不准任命。如果连续三次考试不通过，工资先降一级。一定要严格来 一线CFO组织建设要加快。代表处的融资、回款、财经等还是几张皮运作，没有有效地融合资源，也不能全面地提供支撑。财经及账务共享中心要把主要精力关注到主流程、主业务上，不要面面俱到 财务队伍中要掺“沙子”，可以配一个业务专家团队，混凝土因为有了沙子才坚固 六、IF 变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，推行要采用问责制，地区部总裁/代表处代表要承担落地责 1、推 09年3月，IFS核心方案包手工试点，8月，基于集成IT开始试点验证。IFS变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，不要求全，不要求美，不要等一个完整体系建好了才去落实。能优化多少就尽量落实多少，IT无法支撑时就采用手工作业的方式完成 2、问 IFS推行时要采用问责制，不只是对部门问责，还要对岗位问责。岗位职责应承担的工作没有做到时，要进行问责，比如：你已经签约，但没有正确地传递合同信息，这就是过失，要进行问责 3、推行责任 IFS试点验证期间，由试点地区部总裁和国家代表担任组长，IFS项目组担任副组长 全面落地阶段，地区部总裁和国家代表负责落地，IFS项目组提供支持 IFS项目核心人员要实际融入流程、业务运作中，保证变革成果落地和持续优化 各部门需要在09年业务及组织职责规划中，承载IFS变革带来的对业务部门的职责改变和要求 流程Owner对流程变革的成功落地负责，一定要解决流程Owner的权力问题，建立流程Owner的考核机制。要将利润中心的考核落实下去，只要要求代表处进行正利润、正现金流、正人均效率提升，大家就会关注IFS