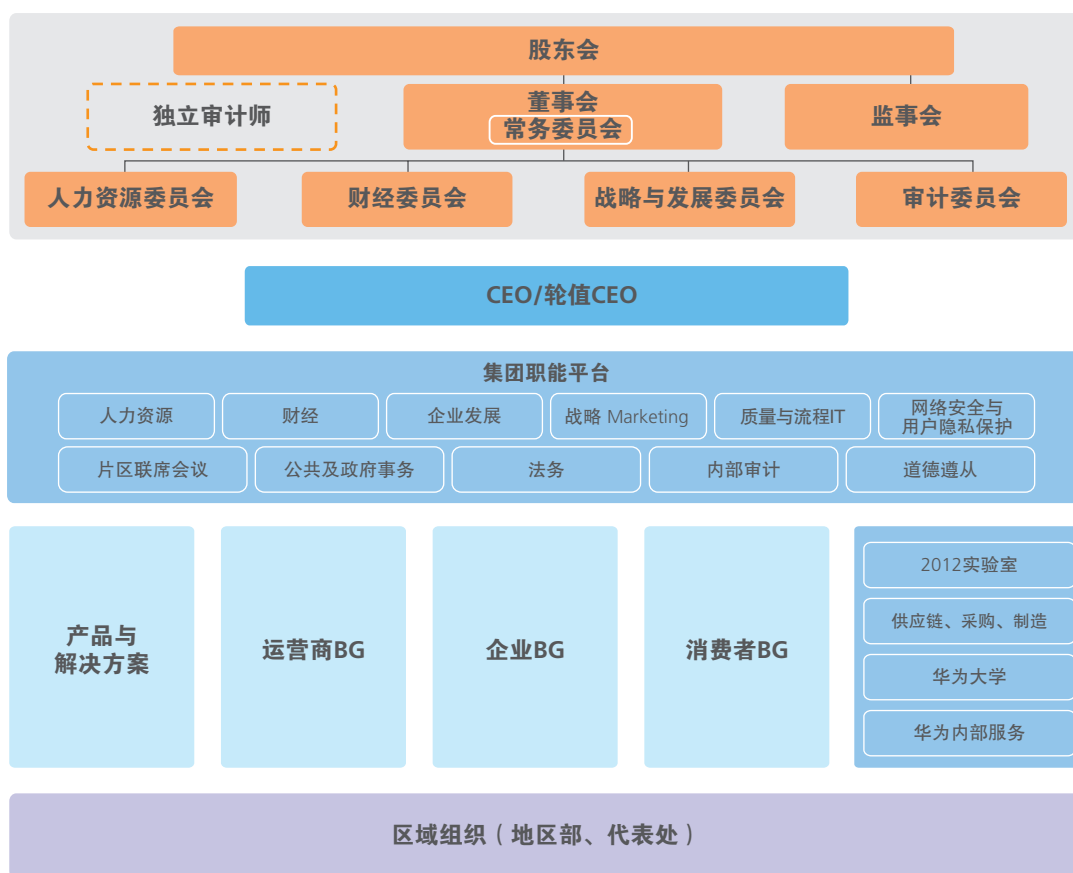


公司治理报告

- 80 股东
- 80 股东会和持股员工代表会
- 81 董事会及其专业委员会
- 83 监事会
- 83 轮值CEO
- 84 公司董事会、监事会和各专业委员会成员
- 89 独立审计师
- 89 业务架构
- 90 公司管理体系建设
- 92 内部控制体系建设



公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本，持续改善公司治理架构、组织、流程和考核，使公司长期保持有效增长。



股东

华为投资控股有限公司(下称“公司”或“华为”)是100%由员工持有的民营企业。股东为华为投资控股有限公司工会委员会(下称“工会”)和任正非。

公司通过工会实行员工持股计划，员工持股计划参与人数为81,144人(截至2016年12月31日)，参与人均为公司员工。员工持股计划将公司的长远发展和员工的个人贡献有机地结合在一起，形成了长远的共同奋斗、分享机制。

任正非作为公司个人股东持有公司股份，同时，任正非也参与了员工持股计划。截至2016年12月31日，任正非的总出资相当于公司总股本的比例约1.4%。

股东会和持股员工代表会

股东会是公司最高权力机构，由工会和任正非两名股东组成。

工会作为公司股东参与决策的公司重大事项，由持股员工代表会审议并决策。持股员工代表会由全体持股员工代表组成，代表全体持股员工行使有关权利。2016年，持股员工代表会举行了2次会议，审议通过了年度利润分配方案、增资方案、长期激励有关事项等，选举产生了新一届监事会。

持股员工代表和候补持股员工代表由在职持股员工选举产生，任期五年。持股员工代表缺位时，由候补持股员工代表依次递补。目前持股员工代表会成员包括孙亚芳、郭平、徐直军、胡厚崑、任正非、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、陈黎芳、万飏、张平安、余承东、梁华、任树录、田峰、邓飏、周代琪、蔡立群、江西生、尹绪全、姚福海、查钧、李英涛、纪平、陶景文、张顺茂、丁少华、李今歌、王胜利、王克祥、吕克、杨凯军、蒋亚非、何庭波、孙铭、吴昆红、赵勇、颜伟敏、唐晓明、王家定、魏承敏、熊乐宁、李山林、徐赤、宋柳平、周红、陈军、惠椿、彭中阳、李刚。

董事会及其专业委员会

董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，根据董事会的授权进行运作。

董事会的主要职责为：

- 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；
- 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；
- 审视公司业务运作规律、组织与流程，并批准重大组织调整、业务变革、流程变革的举措；
- 审批重大的财经政策、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；
- 建立公司的监控机制并进行监督；
- 建立公司治理结构，组织优化实施；
- 首席执行官的选拔、考评和薪酬确定，批准公司高层管理人员的任命和薪酬；
- 审批公司层面的人力资源规划和重大人力资源政策。

2016年，董事会共举行了11次现场会议，就中长期发展规划、年度业务计划与预算、专业委员会运作情况、长期激励、年度利润分配、增资、融资等事项进行了审议和决策。

董事会成员共17名，由全体持股员工代表选举产生。董事会成员包括董事长孙亚芳，副董事长郭平、徐直军、胡厚崑、任正非，常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟，董事陈黎芳、万飏、张平安、余承东、李英涛、李今歌、何庭波、王胜利。

董事会设常务委员会，常务委员会是董事会休会期间的执行机构。董事会常务委员会成员包括：郭平、徐直军、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟。2016年，董事会常务委员会共举行了12次会议。

人力资源委员会

人力资源委员会是公司组织、人才、激励和文化等组织核心管理要素的综合管理和提升者，在董事会授权范围内，进行人力资源管理关键政策和重大变革的制定、决策以及执行监管，既体现公司统一的人力资源管理哲学和核心理念，保证人力资源政策的一致性，又充分适应公司各类各层部门的业务特点和管理模式，体现针对性，以支撑业务发展。

人力资源委员会主要职责包括：

- 在董事会授权范围内的关键管理者与人才的继任计划、调配、任免、考核和薪酬激励的管理；
- 整体激励政策、福利保障政策、薪酬框架与结构及人岗匹配的管理；
- 组织的建设与优化政策，及各预算单元人力资源预算与人员编制管理；
- 各类各级员工学习与发展的政策管理和工作指导；
- 员工纪律遵从管理的政策和重大违规管理；
- 员工健康与安全的政策和日常管理指导；
- 人力资源战略规划管理和人力资源重大变革管理。

人力资源委员会按月度举行例会，并邀请相关业务管理、人力资源管理的主管和专家列席。2016年人力资源委员会共举行了12次会议，在董事会确定的定位和职责指导下，结合环境变化和业务需求，在战略层面开展了组织、人才、激励管理等方面的深入洞察与专题研究；在政策制定与执行方面推动了向业务一线组织的授权，推进机关从管控向支撑服务的转型；完善了公司人才管

理框架，明确公司人才观和开放人才结构，逐步开展了各部门人才规划，应对新业务环境下人才挑战；深入夯实“获取分享制”激励理念和执行落实，尝试差异化薪酬管理，提高了薪酬激励力度，强化优秀人才吸引和保留竞争力；再次明确了“以客户为中心”的文化建设导向，探索在人力资源政策上更有效推动文化氛围建设的方案。

人力资源委员会成员共15名，由董事、高级业务主管和资深人力资源专家组成，主任为胡厚崑，成员为郭平、徐直军、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、梁华、李英涛、李今歌、邹志磊、阎力大、易翔、汪涛、马箐箐。

财经委员会

财经委员会是华为企业价值的综合管理者，在董事会授权范围内，对经营活动、投资活动和企业风险进行宏观管控，使公司在机会牵引与资源驱动之间达到动态平衡，实现公司长期有效增长。

财经委员会主要职责包括：

- 对公司资源总包和资源获取能力进行总量平衡和主动匹配；
- 对公司和各责任中心的增长和投资项目提出财务目标，确定公司资源投入的标准、结构和节奏；
- 对重大战略进行货币化价值衡量，进行前瞻性预测分析，向董事会提出建议；评审公司年度全面预算方案，审批各责任中心年度预算，实现公司级计划、预算、核算、考核的闭环管理；
- 审议资本架构规划，对重大融资活动、资产结构和利润分布提出决策建议；
- 审议公司关键财经政策、年度财务报表和对外披露事宜；
- 审议资本运作与战略合作项目，向董事会提出建议，定期评价执行结果；
- 审议企业风险管理的框架与政策，指导合规遵从和业务连续性体系建设。

财经委员会按月度举行例会，根据需要召开特别会议。2016年，财经委员会共举行了12次例行会议和1次专题会议，根据公司业务需求和董事会的相关要求，围绕中长期发展规划和年度预算审视、经营管理、资本运作项

目、资本架构、企业风险管理、子公司和合资公司管理等工作重点，讨论并制定相关的财经政策、制度，对相关活动进行审议、决策和执行监管。

财经委员会由15名成员组成，采用董事加专家的结构任命，主任为郭平，成员为徐直军、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、梁华、易翔、邹志磊、阎力大、姚福海、宋柳平、彭求恩、江西生。

战略与发展委员会

战略与发展委员会是公司战略发展方向的思考者、建议者和执行的推动者，通过洞察行业、技术及客户需求的变化趋势，寻找公司的发展机会和路径；通过对产业投资、技术、商业模式和变革的宏观管理，实现公司的力出一孔和持续有效增长。

战略与发展委员会主要职责包括：

- 公司中长期战略规划(SP)、关键举措和年度重要目标的管理；
- 公司品牌战略、品牌架构、品牌特性及宣传战略和方向的管理；
- 公司战略合作伙伴和联盟战略及战略合作伙伴和联盟选择的管理；
- 公司业务组合管理和范围管理；
- 公司定价政策、商务授权原则、重点战略产品定价的管理；
- 公司中长期技术发展规划、产业发展规划、标准和专利策略、重大技术投资的管理；
- 公司中长期业务变革战略、流程及管理体系架构、质量政策等的管理；
- 对公司业务组合进行经常性审视，确保投资的战略集中。

2016年，战略与发展委员会共举行了12次例行会议和1次专题会议。在董事会确定的定位和职责指导下，推进企业业务进一步聚焦到五个行业，围绕聚焦的行业成为行业数字化转型的使能者；推进运营商业务做大产业，聚焦为客户创造价值，支持客户视频业务商业成功，使能运营商全面云化和运营转型；推进消费者业务面向全球打造中高端品牌；在此基础上，继续致力于加强战略执行，坚决投入布局未来，支撑公司面向未来长期发展。

战略与发展委员会成员共15名，由董事、高级业务主管和相关领域资深专家组成，主任为徐直军，成员为郭平、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、余承东、李英涛、梁华、邹志磊、阎力大、汪涛、王盛青、张顺茂。

审计委员会

审计委员会在董事会授权范围内履行内部控制的监督职责，包括对内控体系、内外部审计、公司流程以及法律法规和商业行为准则遵从的监督。

审计委员会主要职责包括：

- 审批年度内部审计计划，审视审计范围和审计活动执行所需的资源以及执行结果；
- 审批内控管理的相关政策、内控体系建设方案及关键里程碑，定期评估公司整体内控状况；
- 审视诚信与遵从职能的有效性、法律法规及公司制度的遵从性；
- 审批外部审计师的选择，对外部审计师发生变更的需向董事会报告，并批准相关费用预算，评估外部审计工作的有效性；
- 监督公司财务报告的真实、完整和法律遵从，审视会计政策遵从、应用和财务信息的披露；
- 批准内控评估的考核目标，有权要求相关全球流程责任人、业务管理者进行内控述职。

审计委员会按季度举行例会，根据需要召开特别会议，并邀请相关业务主管和相关领域专家列席。2016年，审计委员会共举行6次会议，围绕公司风险控制、内控建设推动、反对腐败相关主题，审议并批准了年度内审计划、全球流程内控建设年度规划，听取了内控成熟度趋势、半年度控制评估（含财报内控）、地区部内控改进述职、流程架构和流程管理工作、内控Top问题改进进展等专题报告，通过员工反腐教育、重大审计发现与案例宣传，促进了员工对华为商业行为准则的遵从。此外，审计委员会主任单独与外部审计师就管理改进建议书进行了专题讨论。

审计委员会成员共10名，由监事、董事和相关专家组成，主任为梁华，成员为周代琪、任树录、李建国、尹绪全、田峰、宋柳平、易翔、李今歌、惠椿。

监事会

按照中国公司法的要求，公司设立监事会。监事会主要职责包括内外合规监督，检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。监事列席董事会会议。

2016年，监事会共举行了6次会议，对公司财务状况进行了审视和评估，听取了公司相关监督平台部门和海外子公司监督型董事会的汇报，讨论了公司对外合规监督；对2015年度董事、监事履职情况进行了评价；监事会成员列席了11次董事会会议，对董事会决策事项及运作规范性进行了监督。

监事会成员由全体持股员工代表选举产生，包括监事会主席梁华，常务监事周代琪、任树录、尹绪全，监事宋柳平、田峰、易翔、姚福海、彭中阳、李健。

监事会设常务委员会，常务委员会在监事会授权下开展工作。监事会常务委员会成员包括：梁华、周代琪、任树录、尹绪全。2016年，监事会常务委员会共举行了2次会议。

轮值CEO

公司实行董事会领导下的轮值CEO制度，轮值CEO在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。

轮值CEO负责召集和主持公司EMT会议。在日常管理决策过程中，对履行职责的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。

轮值CEO由三名副董事长轮流担任，轮值期为6个月，依次循环。2016年，每位轮值CEO轮值期如下：

- 郭平：2015年10月1日~2016年3月31日
- 胡厚崑：2016年4月1日~2016年9月30日
- 徐直军：2016年10月1日~2017年3月31日

公司董事会、监事会和各专业委员会成员

董事会成员



前排左起：李今歌、郭平、孟晚舟、徐直军、任正非、胡厚崑、何庭波、李杰
后排左起：陈黎芳、万飏、张平安、孙亚芳、徐文伟、余承东、丁耘、李英涛、王胜利

孙亚芳女士

孙亚芳1989年参加华为技术有限公司工作，先后担任市场部工程师，培训中心主任，采购部主任，武汉办事处主任，市场部总裁，人力资源委员会主任，变革管理委员会主任，战略与客户委员会主任，华为大学校长等。自1999年起任公司董事长。

1982年在新乡国营燎原无线电厂工作，任技术员。1983年在中国电波传播研究所工作，任教师。1985年在北京信息技术应用研究所工作，任工程师。

孙亚芳出生于1955年，1982年毕业于成都电子科技大学，获学士学位。

郭平先生

出生于1966年，毕业于华中理工大学，硕士。1988年加入华为，历任产品开发部项目经理、供应链总经理、总裁办主任、首席法务官、流程与IT管理部总裁、企业发展部总裁、华为终端公司董事长兼总裁等，现任公司副董事长、轮值CEO及财经委员会主任。

徐直军先生

出生于1967年，毕业于南京理工大学，博士。1993年加入华为，历任公司无线产品线总裁、战略与Marketing总裁、产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任等，现任公司副董事长、轮值CEO及战略与发展委员会主任等。

胡厚崑先生

出生于1968年，毕业于华中理工大学，本科。1990年加入华为，历任公司中国市场部总裁、拉美地区部总裁、全球销售部总裁、销售与服务总裁、战略与Marketing总裁、全球网络安全与用户隐私保护委员会主席、美国华为董事长、公司副董事长、轮值CEO及人力资源委员会主任等职务。

任正非先生

出生于1944年10月25日，父母是乡村中学教师，中、小学就读于贵州边远山区的少数民族县城，1963年就读于重庆建筑工程学院，毕业后就业于建筑工程单位。1974年为建设从法国引进的辽阳化纤总厂，应征入伍加入承担这项工程建设任务的基建工程兵，历任技术员、工程师、副所长(技术副团级)，无军衔。在此期间，因作出重大贡献，1978年出席过全国科学大会，1982年出席中共第十二次全国代表大会。1983年随国家建制制撤销基建工程兵，而复员转业至深圳南海石油后勤服务基地，工作不顺利，转而在1987年集资21000元人民币创立华为公司，1988年任华为公司总裁，至今。

徐文伟先生

出生于1963年，毕业于东南大学，硕士。1991年加入华为研发部，分别负责芯片、总体技术、预研等工作，并历任公司国际产品营销及营销总裁、欧洲片区总裁、战略与Marketing总裁、销售与服务总裁、片区联席会议总裁、企业业务BG CEO、公司战略Marketing总裁等。

李杰先生

出生于1967年，毕业于西安交通大学，硕士。1992年加入华为，历任公司地区部总裁、全球技术服务部总裁、人力资源管理部总裁、片区联席会议总裁等。

丁耘先生

出生于1969年，毕业于东南大学，硕士。1996年加入华为，历任公司产品线总裁、全球解决方案销售部总裁、全球Marketing总裁、运营商网络BG总裁、产品与解决方案总裁等。

孟晚舟女士

毕业于华中理工大学，硕士。1993年加入华为。历任公司国际会计部总监、华为香港公司首席财务官、账务管理部总裁。现任公司CFO、常务董事。

2003年，孟晚舟负责建立了全球统一的华为财务组织，并进行了组织架构、财务流程、财务制度、IT平台等的标准化和统一化建设。

2005年起，孟晚舟主导在全球建立了五个共享中心，并推动华为全球集中支付中心在深圳落成，提升了账务的运作效率与监控质量，保障海外业务在迅速扩张中获得核算支撑。

2007年起，她负责实施了与IBM合作的、长达八年的华为IFS(集成财经服务)变革。IFS变革，构建了数据系统，并在资源配置、运营效率、流程优化和内控建设等方面建立规则，使华为开启了精细化管理之路，成为华为持续成长基因之一。

陈黎芳女士

出生于1971年，毕业于中国西北大学，1995年加入华为，历任公司北京代表处首席代表、国际营销部副总裁、国内营销管理办公室副主任、公共及政府事务部总裁、公司高级副总裁等。

万飏先生

出生于1972年，毕业于中国科学技术大学，本科。1996年加入华为，历任公司UMTS基站系统产品总监、UMTS产品线总裁、无线产品线总裁、终端公司CEO、俄罗斯地区部总裁、移动宽带与家庭产品线总裁等。

张平安先生

出生于1972年，毕业于浙江大学，硕士。1996年加入华为，历任公司产品线总裁、高级副总裁、战略与

Marketing副总裁、地区部副总裁、全球技术服务部副总裁、华为赛门铁克首席执行官、企业业务BG首席运营官、电信软件业务部总裁等，现任软件产品线总裁。

余承东先生

出生于1969年，毕业于清华大学，硕士。1993年加入华为，历任3G产品总监、无线产品行销副总裁、无线产品线总裁、欧洲片区总裁、战略与Marketing总裁、终端公司董事长及消费者BG CEO等。

李英涛先生

出生于1969年，毕业于哈尔滨工业大学，博士。1997年加入华为，历任瑞典研究所所长、无线Marketing产品管理部部长、产品与解决方案预研部部长、产品与解决方案总体技术办主任、中央研发部总裁、2012实验室总裁、集成技术管理委员会主任、人力资源委员会成员、战略与发展委员会成员、思想研究院秘书长等。

李今歌先生

出生于1968年，毕业于北京邮电大学，本科。1992年加入华为，历任地区部副总裁、地区部总裁、全球产品行销部总裁、南部非洲片区总裁、片区联席会议成员、财经委员会成员、亚太片区总裁。

何庭波女士

出生于1969年，毕业于北京邮电大学，硕士。1996年加入华为，历任芯片业务总工程师、海思研发管理部部长等，现任海思总裁、2012实验室副总裁。

王胜利先生

出生于1963年，毕业于武汉大学，硕士。1997年加入华为，历任哈尔滨办事处主任、泰国代表处代表、亚太地区部总裁、亚太片区总裁，现任欧洲片区总裁、片区联席会议管理团队常务成员、华为技术有限责任公司(荷兰)董事长等。

监事会成员



前排左起：尹绪全、周代琪、梁华、任树录
后排左起：彭中阳、易翔、宋柳平、田峰、姚福海、李健

梁华先生

出生于1964年，毕业于武汉汽车工业大学，博士。1995年加入华为，历任公司供应链总裁、公司CFO、流程与IT管理部总裁、全球技术服务部总裁、首席供应官、审计委员会主任等职务。

周代琪先生

出生于1947年，毕业于西安电子科技大学。1994年加入华为，历任ATM产品经理、多媒体部总工程师/总经理、硬件总监、西安研究所所长、产品解决方案干部部部长等，现任首席道德遵从官、道德遵从委员会主任、审计委员会成员。

任树录先生

出生于1956年，毕业于云南大学，本科。1992年加入华为，历任慧通公司总裁、华为基建投资管理委员会主任、华为内部服务管理委员会主任，现任华为首席后勤官等。

尹绪全先生

出生于1964年，毕业于西安交通大学，硕士。1995年加入华为，历任公司南非地区部总裁、TK业务部副总裁、光网络产品线总裁、销服体系干部部部长、采购认证管理部副总裁等职务。

宋柳平先生

出生于1966年，北京理工大学博士后。1996年加入华为，历任产品战略规划办经理、知识产权部部长、对外合作部部长、PSST成员、法务部总裁、首席法务官、专利委员会主任、贸易合规与海关遵从委员会主任、人力资源委员会纪律与监察分委会委员、审计委员会委员、财经委员会委员等。

田峰先生

出生于1969年，毕业于西安电子科技大学，本科。1995年加入华为，历任公司中东北非片区常务副总裁、中东地区部总裁、中国地区部总裁、安捷信网络技术公司总裁、人力资源管理部副总裁（主持工作）、华为大学常务副校长、华为大学教育学院院长、人力资源委员会纪律与监察分委员会主任、片区联席会议管理团队常务成员等。

易翔先生

出生于1975年，毕业于武汉大学，本科。1998年加入华为，历任巴基斯坦代表处代表、中东地区部总裁、中东非洲片区总裁、区域财经管理部总裁、公司副CFO等，现任区域管理部总裁，财经委员会、人力资源委员会成员等。

各专业委员会成员

董事或监事兼任董事会专业委员会成员的，其简历参见“董事会成员”或“监事会成员”部分。（以下各专业委员会成员简历按姓氏笔画排列）

马箐箐先生

出生于1973年，毕业于西北工业大学，硕士。1997年加入华为，历任预研计划处副总经理、拉美地区部Marketing部长、战略与Marketing人力资源部部长等。现任消费者BG人力资源部部长、人力资源委员会成员。

王盛青先生

出生于1972年，毕业于华中理工大学，硕士。1997年加入华为，历任国内移动产品行销部副总监、亚太片区产品行销部副部长（主持工作）、印度尼西亚代表处副代表、Telefonica系统部部长、Marketing与解决方案销售部总裁等。

姚福海先生

出生于1968年，毕业于电子科技大学，本科。1997年加入华为，历任公司定价中心主任、管理工程部副总裁、策略合作部副总裁、全球产品行销部副总裁、全球技术服务部总裁等，现任采购认证管理部总裁、集团采购管理委员会主任、财经委员会成员。

彭中阳先生

出生于1968年，毕业于华中理工大学，本科。1997年加入华为，历任华南片区用服工程师、俄罗斯代表处传输项目经理及拓展工程师、也门代表处代表、中东北非地区部总裁助理、北非地区部总裁，现任中国地区部总裁。

李健先生

出生于1973年，毕业于西安电子科技大学，硕士。2001年加入华为，历任尼日利亚代表处代表、加纳代表处代表、西非地区部总裁、销售与服务体系总裁特别助理、客户群及区域业务支持部总裁、东北欧地区部总裁、人力资源委员会成员、片区联席会议管理团队成员等，现任片区联席会议副总裁、片区联席会议管理团队常务成员、LTC全球流程责任人(GPO)、拉美片区总裁。

江西生先生

出生于1966年，毕业于西安电子科技大学，本科。1989年加入华为，历任公司市场部副总裁、行政采购部总经理、华为电气公司副总裁兼财务总监、投资管理部部长、财经副总裁等，现任董事会首席秘书及财经委员会成员。

李建国先生

出生于1964年，毕业于华中理工大学，硕士。1993年加入华为，历任开发工程师、中试部副经理、制造部经理、华为电气生产总部总监/采购总监/执行副总裁/常务副总裁、电装事业部总监、供应链管理部部长、中央研发部产品工程工艺部部长、中研PDT/TDT经理管理部部长、制造SBG总裁、公司常务监事等，现任华为机器董事长、制造部总裁、审计委员会成员。

邹志磊先生

出生于1971年，毕业于合肥工业大学，本科。1998年加入华为，历任华为西安代表处代表、广州代表处代表、北非地区部总裁、企业业务BG全球销售部总裁、企业业务BG全球销售与服务部总裁等，现任运营商BG总裁、财经委员会成员、战略与发展委员会成员及人力资源委员会成员。

汪涛先生

出生于1972年，毕业于西安交通大学，硕士。1997年加入华为，历任无线研发经理、分组核心网产品总监、欧洲片区产品行销部长、华为意大利&瑞士子公司总经理、无线网络业务部总裁、无线网络产品线总裁、网络产品线总裁等。

张顺茂先生

出生于1966年，毕业于复旦大学，硕士。1992年加入华为，历任中央研究部交换机业务部总监、技术支援部副总裁、公司高级副总裁、营销工程部常务副总裁、固网产品线总裁、无线产品线总裁、拉美片区常务副总裁、拉美北地区部总裁、企业业务BG Marketing与解决方案部总裁等，现任产品与解决方案Marketing与解决方案部总裁。

阎力大先生

出生于1970年，毕业于清华大学，本科。1997年加入华为，历任欧洲地区部副总裁、日本代表处代表、东亚地区部总裁等，现任企业BG总裁、财经委员会成员、战略与发展委员会成员及人力资源委员会成员。

彭求恩先生

出生于1971年，毕业于中南财经大学，硕士。1997年加入华为，历任预算与成本管理部部长、财务计划与分析部部长、区域财经管理部副总裁、印度地区部CFO、经营管理部总裁等，现任消费者BG CFO、财经委员会成员。

惠椿先生

出生于1963年，毕业于华中理工大学，硕士。1989年加入华为，历任公司采购认证管理部总裁、财经体系副总裁兼内控建设部总裁、流程与IT管理部副总裁等，现任工程稽查部部长、审计委员会成员、变革管理委员会常务副主任。

独立审计师

审计师负责审计年度财务报表，根据会计准则和审计程序，评估财务报表是否真实和公允，对财务报表发表审计意见。

审计范围和年度审计报告需由审计委员会审视。任何潜在影响外部审计师客观性和独立性的关系或服务，都要与审计委员会讨论。此外，独立审计师还与审计委员会共同商讨审计中可能遇到的问题、困难以及管理层的支持情况。

自2000年起，华为聘用毕马威作为独立审计师。

业务架构

公司设立基于客户、产品和区域三个纬度的组织架构，各组织共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。

运营商BG和企业BG是公司分别面向运营商客户和企业/行业客户的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，针对不同客户的业务特点和经营规律提供创新、差异化、领先的解决方案，并不断提升公司的行业竞争力和客户满意度；消费者BG是公司面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户满意度负责。

产品与解决方案是公司面向运营商及企业/行业客户提供ICT融合解决方案的组织，负责产品的规划、开发交付和产品竞争力构建，创造更好的用户体验，支持商业成功。

区域组织是公司的区域经营中心，负责位于区域的各项资源、能力的建设和有效利用，并负责公司战略在所辖区域的落地。公司持续优化区域组织，加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策权逐渐前移至代表处。区域组织在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步支撑公司健康、可持续的有效增长。

集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管。

公司管理体系建设

华为建立了全球管理体系，确保企业文化的传承和业务的有效管理，以实现：

- 以客户为中心，成就客户
- 风险可控，保证业务连续性
- 承担企业社会责任，促进社会可持续发展

华为基于ISO 9001(质量管理体系国际标准)和TL 9000(电信业质量管理体系国际标准)构建管理体系，并持续演进，使得公司能够不断进行自我评估和改进，持续满足客户和其他利益相关方的需求和期望。

在公司战略指引下，华为在公司范围内推行并有效落实管理体系要求，不断强化以客户为中心、基于业务流程集成的管理体系建设，有效支撑业务的发展和持续改进；同时，基于各业务的优秀实践，华为构建了包括运营流程、使能流程和支撑流程在内的完整流程体系，通过流程确保质量、内控、网络安全、信息安全、业务连续性以及环境、职业健康与安全、企业社会责任和可持续发展等要求融入到市场、研发、交付和服务、供应链、采购等各领域业务中，并实现全流程端到端贯通；通过发展领导力、全员参与、六西格玛推行、质量度量与内外部审核评估，推动各业务体系持续改进。



华为大量经验丰富、技能精湛的技师，发扬“刻苦钻研、精益求精、心无旁骛”的工匠精神，立足现场长期积累、持续改进，以“不放过任何一个问题、一次把事情做对”的工作态度，人机深度协同，支撑华为为制造过程达到6西格玛的质量控制水平，保障最终产品和服务的高质量。

华为的管理体系通过了一系列独立的第三方认证，确保为客户提供有效的、可靠的产品和服务。公司目前获得了ISO 9001/TL 9000(质量)认证，ISO 14001(环境)认证，OHSAS 18001(职业健康与安全)认证，ISO 27001(信息安全)认证，ISO 28000(供应链安全)认证，并在终端领域获得了SA 8000(企业社会责任)和ISO/TS 16949(汽车行业质量)认证。

华为成功地通过了全球Top50运营商中的30家以及重点企业/行业客户的全面认证和例行评估、审核，范围覆盖了如财务稳定性、质量管理、交付、供应链管理、知识管理、项目管理、信息安全和网络安全、风险管理、环境健康安全(EHS)、企业社会责任和可持续发展、业务连续性管理等方面。华为在这些核心领域均赢得客户充分、广泛的认可，成为客户的战略合作伙伴。

华为持续委托专业的第三方市场调研公司，在全球范围内实施了对运营商客户、企业/行业客户、消费者的满意度调查。根据客户反馈，梳理和识别Top问题并进行改进，实现问题闭环管理，持续提高客户满意度。

战略到执行

华为建设的“开发战略到执行(DSTE)”管理体系，从战略问题入手，通过洞察环境、行业、客户、技术等的发展，识别未来的不确定性，制定公司及各业务单元战略，以战略驱动年度业务计划预算和绩效考核，保证公司及各业务单元的战略在年度计划预算的落地，使各业务单元协调一致，实现对公司投资的有效管理，支撑公司战略与业务目标的实现。

在公司年度业务计划与预算过程中，强调预算、人力资源对战略的支撑，牵引把握中长期机会及能力建设的投入。以平衡记分卡为组织绩效管理工具，通过战略解码，将公司战略目标转变为各层组织的组织绩效目标。并进一步加强内外部战略沟通，以获取更有效的反馈与支持。

管理变革

2016年，公司变革在关注效率提升的同时，也开始思考面对公司的快速增长，如何实现从中央集权模式，转变为“听得见炮火的组织”的需求拉动供给模式。面对未来的挑战，坚持ROADS (Real-time, On-demand, All-online, DIY, Social)体验驱动，提升内部效率效益，让客户、合作伙伴和华为之间交易更快捷、更安全，提升客户满意。

- 深化基于市场创新的主业务流变革(IPD+)。持续提升组合规划竞争力和产品投资效益，实现人均收益最佳；对准与客户交易更简单，缩短客户可感知的上市时间，改进运营效率；持续提升解决方案交付质量及效率；构建云服务业务的管理体系，支撑云服务业务战略落地；构筑软件核心能力，有效支撑价值向软件转型与软件收入增长；围绕公司开源及产业发展相关战略，合理利用开源和开发者生态，提升创新速度，合作共赢。
- 面向客户的业务流变革(CRM+)持续沿着“主干打通”和“能力提升”两条主线开展变革，进一步构建营销、销售、服务和渠道能力。LTC流程完成全球落地，实现交易管道基本贯通，并基于德国和菲律宾代表处业务开发的“高效通”方案，实现了当地数字化作战平台支撑一线精兵作战；ISDP覆盖全球所有代表处，交付流程基本贯通，交付效率和质量得到大幅提升；MTL持续提升营销能力，定义细分市场，成立MET(营销执行团队)，支撑市场空间扩大；MCR通过运营组织落地和流程的优化，提升客户满意度，实现CC3(Customer Centric 3, 以客户为中心的项目制铁三角)作战能力提升，支撑“班长”的战争和BG战略目标达成。
- ISC+变革沿着“提升客户体验&一线效率”、“转型数字化供应链”、“构建轻量级IT架构”三条变革主线展开。面向客户体验构建客户在线协同平台，打造“百客百店”，实现产品模型化、模型实例化、实例编码化，以商品型号作为交易对象贯通客户界面交易

流，以产品实例/扩容包/备件作为基本单元贯通公司内部运作；面向数字化供应链转型，建立统一数据底座平台，实现业务服务和数据服务分离；构建轻量级IT架构，实现业务设计的敏捷落地，通过对服务的灵活组装，面向用户快速构建应用，为精兵提供数字化装备。

- 通过面向对象集成，从“要我变”到“我要变”，代表处逐渐转变意识，对准与客户做生意更简单更高效更安全，对准内部效率效益提升和财报满意，主动规划和开展变革，机关转身提供支持和服务。代表处初步建立了集成与运营管理体系，为未来实现精兵作战打下基础。

组织能力

持续优化组织结构及组织运作模式，精简组织，提高效率。对外拥抱变化，支撑新能力构筑；对内通过多种方式激活组织，避免组织走向僵化、臃肿、懈怠。

- 针对面向ICT综合解决方案转型、云服务等新业务的战略诉求，通过自下而上的局部试点，探索与业务相匹配的组织形态与运作模式。
- 开展组织精简，通过厘清职责边界，加大授权，逐步实现机关从管控向支撑服务的转型，一切为了作战、一切为了胜利，持续提升运作效率和组织战斗力。
- 通过区域组织优化试点，落实权力下移、责权对等，实现一线作战的简单、高效；进一步夯实项目型组织运作，让班长承担项目经营、激励和组织建设的职责；推动监控体系建设，权力/监管到位、资源到位、信息到位，真正实现大平台下的精兵作战。
- 成立战略预备队指导委员会与战略预备队，加强能力中心建设，通过“转人磨芯”，激活整个公司的组织结构与干部专家队伍，实现组织能力的结构性转移，支撑战略目标的达成。

内部控制体系建设

华为基于组织架构和运作模式设计并实施了内部控制（简称“内控”）体系，发布的内控管理制度及内控框架适用于公司所有流程（包括业务和财务）、子公司以及业务单元。该内控体系基于COSO模型而设计，包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五大部分，同时涵盖了财务报告内控体系，以确保财务报告的真实、完整、准确。

控制环境

控制环境是内控体系的基础。华为致力于倡导及维护公司诚信文化，高度重视职业道德，严格遵守企业公民道德相关的法律法规。公司制定了员工商业行为准则（BCG），明确全体员工（包括高管）在公司商业行为中必须遵守的基本业务行为标准，并例行组织全员培训与签署，确保其阅读、了解并遵从BCG。华为建立了完善的治理架构，包括董事会、董事会下属专业委员会、职能部门以及各级管理团队等，各机构均有清晰的授权与明确的问责机制。在组织架构方面，华为对各组织明确了其权力和职责的分离，以相互监控与制衡。公司CFO负责全公司内控管理，业务控制部门向公司CFO汇报内控缺陷和改进情况，协助CFO建设内控环境。内部审计部门对公司所有经营活动的控制状况进行独立的监督评价。

风险评估

华为设立了专门的内控与风险管理部门，定期开展针对全球所有业务流程的风险评估，对公司面临的重要风险进行识别、管理与监控，预测外部和内部环境变化对公司造成的潜在风险，并就公司整体的风险管理策略及应对方案提交公司决策。各流程责任人负责识别、评估与管理相关的业务风险并采取相应的内控措施。公司已建立内控与风险问题的改进机制，能够有效管理重大风险。

控制活动

华为建立了全球流程与业务变革管理体系，发布了全球统一的业务流程架构，并基于业务流程架构任命了全球流程责任人负责流程和内控的建设。全球流程责任人针对每个流程识别业务关键控制点和职责分离矩阵，并应用于所有区域、子公司和业务单元；例行组织实施针对关键控制点的月度遵从性测试并发布测试报告，从而持续监督内控的有效性；围绕经营痛点、财务报告关键要求等进行流程和内控优化，提升运营效率和效益，支撑财报准确、可靠及合规经营，帮助业务目标达成；每半年进行半年度控制评估，对流程整体设计和各业务单元流程执行的有效性进行全面评估，向审计委员会报告评估结果。

信息与沟通

公司设立多维度的信息与沟通渠道，及时获取来自客户、供应商等的外部信息，并建立公司内部信息的正式传递渠道，同时在内部网站上建立了所有员工可以自由沟通的心声社区。公司管理层通过日常会议与各级部门定期沟通，以有效传递管理导向，保证管理层的决策有效落实。同时，公司在内部网站上发布所有业务政策和流程，并定期由各级管理者/流程责任人组织业务流程和内控培训，确保所有员工能及时掌握信息。公司亦建立了各级流程责任人之间的定期沟通机制，回顾内控执行情况，跟进和落实内控问题整改计划。

监督

公司设立了内部投诉渠道、调查机制、防腐机制与问责制度，并在与供应商签订的《诚信廉洁合作协议》中明确相关规则，供应商能根据协议内提供的渠道，举报员工的不当行为，以协助公司对员工的诚信廉洁进行监督。内部审计部门对公司整体控制状况进行独立和客观的评价，并对违反商业行为准则的经济责任行为进行调查，审计和调查结果报告给公司高级管理层和审计委员会。此外，华为建立了对各级流程责任人、区域管理者的内控考核、问责及弹劾机制，并例行运作。审计委员会和公司CFO定期审视公司内控状况，听取内控问题整改计划与执行进展的汇报，并有权要求内控状况不满意的流程责任人和业务管理者汇报原因及改进计划，或向人力资源委员会提出问责建议或弹劾动议。