

财务BP在企业价值创造中的路径与机制研究

徐欣仪

武汉科技大学管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2025年3月13日; 录用日期: 2025年3月26日; 发布日期: 2025年4月30日

摘要

在数字经济时代, 企业面临着数据量激增与市场竞争加剧的双重挑战, 传统财务管理模式因难以满足动态决策需求而逐渐显现出局限性。在此背景下, 财务BP作为一种新兴的管理模式, 成为企业财务转型的关键路径。本文首先介绍了财务BP的概念与核心职能, 并分析了其对企业价值创造的影响路径与作用机制。接着结合华为的实践案例, 进一步证明了财务BP如何通过战略协同、业务赋能、风险管理和价值评估等路径来提高企业的运营效率与价值创造能力。财务BP打破了企业部门间的信息隔阂, 提供了决策支持, 有效降低了企业风险, 显著提升了企业价值。本研究为其他企业的财务转型提供了理论支持与实践参考。

关键词

财务BP, 企业价值创造, 战略协同

Research on the Path and Mechanism of Financial BP in Creating Corporate Value

Xinyi Xu

School of Management, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan Hubei

Received: Mar. 13th, 2025; accepted: Mar. 26th, 2025; published: Apr. 30th, 2025

Abstract

In the era of digital economy, enterprises are confronted with the dual challenges of surging data volume and intensifying market competition. Traditional financial management models are gradually revealing their limitations due to their inability to meet the demands of dynamic decision-making. Against this backdrop, financial business partner (BP) emerges as a new management model and a key path for the financial transformation of enterprises. This paper first introduces the concept and core functions of financial BP, and analyzes its impact path and mechanism on enterprise value

creation. Then, by combining the practical case of Huawei, it further demonstrates how financial BP can enhance the operational efficiency and value creation capacity of enterprises through strategic coordination, business empowerment, risk management, and value assessment. Financial BP breaks down the information barriers between departments, provides decision support, effectively reduces enterprise risks, and significantly enhances enterprise value. This study offers theoretical support and practical references for the financial transformation of other enterprises.

Keywords

Financial BP, Enterprise Value Creation, Strategic Synergy

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

数字经济时代，企业面临着数据量增加、市场变化迅速、竞争加剧等挑战，传统的价值创造模式已难以满足企业快速发展的需求。为适应快速变化的市场环境并实现可持续发展，企业亟需打破财务与业务之间的壁垒，推动财务职能转型。在此背景下，财务 BP 作为一种新兴管理模式应运而生。

本文构建了一个系统的理论框架，以揭示财务 BP 在企业价值创造中的作用机制。该框架围绕财务 BP 的概念、核心职能、价值创造路径和机制展开，通过整合现有理论与实践案例，揭示财务 BP 如何通过战略协同、业务赋能、风险管理和价值评估等路径，实现企业价值的提升。本文的理论框架不仅为财务 BP 的研究提供了清晰的逻辑主线，也为企业的财务转型实践提供了理论支持。

2. 财务 BP 的概念与内涵

2.1. 财务 BP 的定义与角色

财务 BP (Finance Business Partner, 财务业务伙伴)是指财务部门中与业务部门紧密合作的专业人员，其核心职责是通过财务数据分析和业务洞察，支持业务决策、优化资源配置，并推动企业战略目标的实现。其主要角色包括战略规划、预算管理、风险控制、业务伙伴、成本控制和税务筹划等[1]。

2.2. 财务 BP 的职能演变

财务 BP 的概念源于传统财务管理职能的转型。随着数字化、智能化的发展以及企业对价值创造需求的提升，财务智能从传统的“核算型”向“战略型”转变。图 1 分别从决策支撑、财务报告、控制、数据交易处理四个方面展示了财务 BP 转型演进的变化过程。

图 1 左边正三角形是当前企业财务价值的反映，占用资源最多的是低层部分“数据和交易处理”，右边是未来企业财务价值的反映，资源从下往上逐步递增。

1、数据与交易处理的转型

在数字化与智能化浪潮的推动下，数据处理与交易核算等基础财务岗位正加速被人工智能(AI)和自动化技术所取代。在此过程中，大量财务人员面临转型抉择：若未能及时适应变革、提升技能，可能面临被淘汰的风险；而积极转型者则有机会迈向更具战略价值的高级职能领域，如风险管控、财务分析与价值整合，从而在企业中发挥更重要的作用。

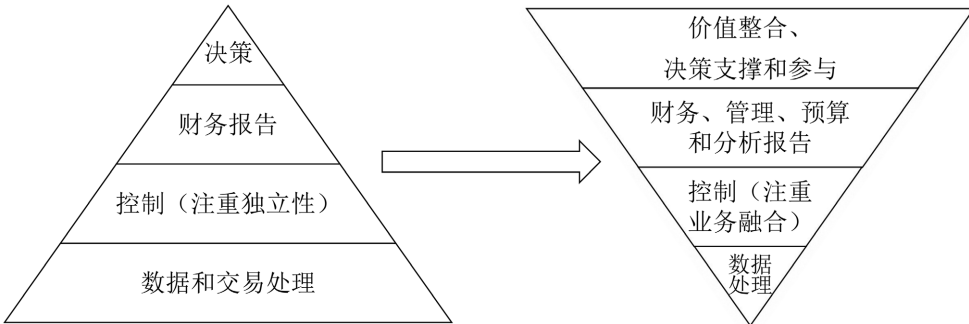


Figure 1. The changing relationship of financial BP transformation evolution
图 1. 财务 BP 转型演进的变化关系

2、控制职能的演变

传统财务控制侧重于独立监督和检查，强调资料完整性与流程合规性，类似于业务部门外的“第三只眼”。然而，未来的财务控制将与业务深度融合，不仅关注风险控制，还致力于通过成本优化和效率提升推动业务发展。

3、报告职能的转型

资产负债表、利润表和现金流量表虽能反映企业现状，但管理者和投资者更关注未来。因此，财务报告需从描述现状向预测和规划未来转变，财务部门也应从洞察未来向规划未来转型。这要求财报管理从传统的三张报表向预算和分析报告演进，以支撑财务 BP 的转型。

4、决策参与

过去财务人员多忙于整理资料和处理报告，限制了其参与高价值管理工作的精力。只有摆脱重复性事务，他们才能专注于更有价值的活动。财务部门因掌握丰富数据而具备独特的信息整合能力，但若仅局限于业务支撑，便只能充当助手角色。要提升财务的组织能力，必须让其深度参与企业整体决策。

财务 BP 继承了传统财务管理的基础职能，并通过深入业务、优化流程、提升决策科学性和价值创造能力，实现了对传统财务管理的创新和升级，表 1 中体现了财务 BP 与传统财务管理之间的区别。

Table 1. The difference between financial BP and traditional financial management
表 1. 财务 BP 与传统财务管理的区别

维度	传统财务管理	财务 BP
职能定位	核算与监督	参与业务决策和价值创造
工作重点	历史数据的记录、报告合规性检验	提供财务分析和建议
风险管理	财务风险的识别和控制	全面的风险管理和预警
价值创造	间接创造价值	直接创造价值
决策参与度	低	高

3. 财务 BP 的理论基础

3.1. 管理会计理论

管理会计的核心目标是通过提供财务信息支持企业内部决策，促进企业价值创造。财务 BP 作为管理会计的延伸，继承了管理会计的职能，通过提供预算管理、成本控制、绩效评估等支持，帮助企业优化资源配置和提升运营效率。

3.2. 战略管理理论

战略管理理论强调企业需要通过资源配置和战略协同实现竞争优势。财务 BP 通过将财务分析与企业战略相结合，支持战略目标的制定与执行，确保企业资源向高价值领域倾斜。

3.3. 业财融合理论

业财融合理论强调财务与业务的深度融合，打破部门壁垒，实现信息共享和协同决策。财务 BP 通过深入业务流程，将财务分析与业务决策相结合，提升企业整体运营效率。

4. 财务 BP 在企业价值创造中的核心路径

财务 BP 作为连接财务与业务的核心角色，其价值创造路径贯穿企业的战略规划、业务执行、风险控制和绩效评估全流程。其核心影响路径主要包括战略协同、业务赋能、风险管理、价值评估。

4.1. 战略协同路径：链接顶层设计与资源配置

在企业战略制定过程中，财务 BP 运用财务数据分析工具，深入研究行业趋势与企业内部资源能力。通过与管理层的紧密合作，财务 BP 将企业战略规划转化为可量化的财务目标，并在战略执行过程中，基于滚动预测动态调整资本与预算投向。通过财务 BP 的介入，企业可以实现业财融合，提升管理效率和科学化水平，最终助力战略目标的实现和企业价值的创造[2]。

4.2. 业务赋能路径：深度业财融合驱动增长

财务 BP 在前端业务支持中发挥重要作用，参与业务模式设计和财务模型搭建，提供经济效益分析和会计核算支持，帮助业务部门将业务语言转换为财务数据，提升预算的科学性和指导意义[3]。中后端运用作业成本法识别浪费，优化库存周转率和应付账款周期。同时，通过搭建数据驱动的预测模型(如销量预测、客户流失预警)，支持业务快速响应市场变化，驱动企业增长。

4.3. 风险管理路径：平衡短期收益与长期价值

财务 BP 负责识别与评估业务风险，并提供风险预警与应对方案。通过设置财务风险阈值(例如资产负债率超过 70%时触发预警)，财务 BP 与业务部门共同制定风险应对策略，以降低风险对企业价值的负面影响。

4.4. 价值评估路径：量化与追踪价值贡献

财务 BP 识别企业价值链中的增值与非增值环节，并通过经济增加值(EVA)模型衡量业务单元的真实经济利润。这有助于推动资源向高价值部门倾斜。在绩效闭环管理中，财务 BP 将支持的 KPI 达成情况与业务团队的奖金挂钩，以激励业务团队达成目标。此外，通过折现现金流(DCF)方法评估战略项目的长期价值，财务 BP 帮助企业避免短视决策，确保企业价值的持续增长。

5. 财务 BP 价值创造的机制分析

5.1. 信息共享机制

通过与业务部门的紧密沟通和协作，财务 BP 能够获取关键的业务数据与信息，实现跨部门的信息共享。这一过程不仅涉及到数据的收集，还包括利用先进的数据分析工具，将复杂的财务信息转化为业务部门能够理解和应用的决策依据。这种信息共享机制有助于打破信息孤岛，促进企业内部的知识流动和决策的一致性。

5.2. 决策支持机制

财务 BP 通过专业的财务分析，为业务决策提供量化的支持。这包括但不限于成本效益分析、投资回报率分析等关键财务指标的计算。此外，财务 BP 的参与不仅限于数据分析，还包括在业务部门的战略决策会议中提供财务视角的建议和方案，确保决策的财务合理性和战略一致性。

5.3. 风险管理机制

财务 BP 在风险管理中发挥着至关重要的作用。通过系统地识别和评估企业面临的各种风险，财务 BP 能够建立一套风险预警指标体系。此外，财务 BP 还与业务部门合作，共同制定有效的风险应对策略，以降低潜在风险对企业价值的负面影响。这种风险管理机制有助于企业在不确定性中保持稳健，实现长期可持续发展。

5.4. 绩效评估机制

财务 BP 协助业务部门建立一套科学的绩效指标体系，通过关键绩效指标(KPI)来跟踪和评估业务绩效。这一机制不仅有助于量化业务成果，还能够根据绩效评估结果为业务部门提供具体的改进建议，推动绩效的持续提升。

图 2 对财务 BP 整体的理论框架进行了整理，其理论框架包括，财务 BP 概念、理论基础、价值创造路径和机制。

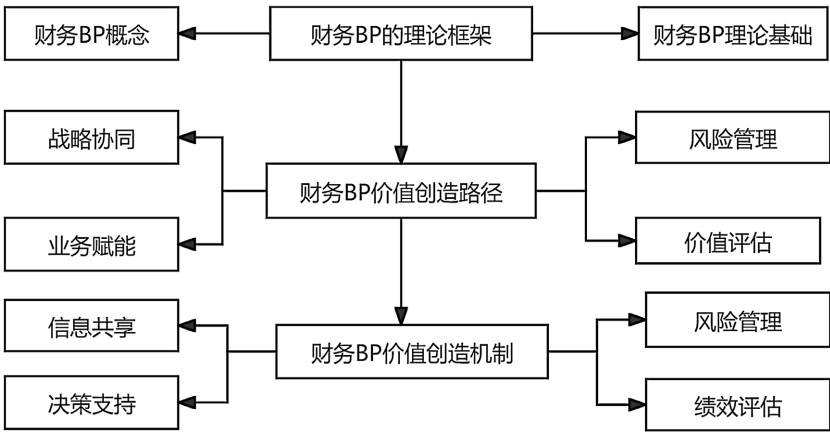


Figure 2. Financial BP theoretical framework
图 2. 财务 BP 理论框架

6. 案例应用：华为财务 BP 价值创造

华为是一家总部位于中国深圳的全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商。成立于 1987 年，华为最初专注于制造电话交换器，现已发展成为电信网络、IT、智能设备和云服务领域的全球领导者。随着企业规模的扩大和业务复杂度的提升，传统的粗放型财务管理已无法满足企业对精细化管理的要求。通过财务 BP 转型，华为能够将财务管理细化到业务的各个环节，实现从项目机会到交付、回款的全流程财务管控。

6.1. 华为财务 BP 组织架构

1、财务三支柱架构

图 3 华为通过构建“财务三支柱”架构，实现了从项目机会到交付、回款的全流程财务管控。

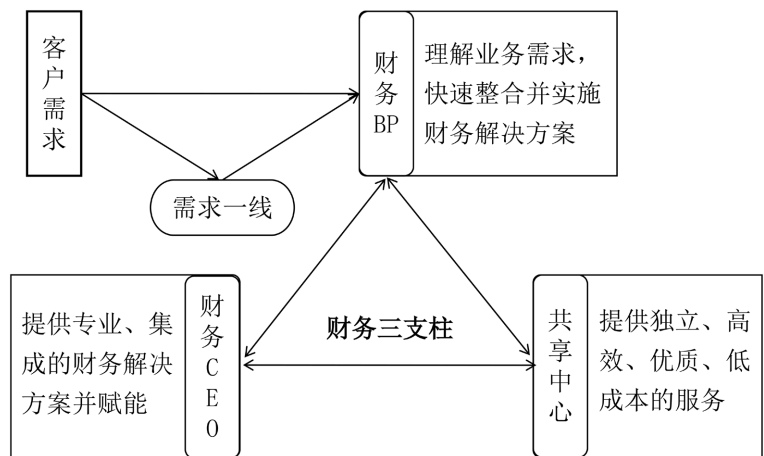


Figure 3. Huawei's intelligent positioning and synergy of the "three pillars of finance"
图 3. 华为“财务三支柱”的智能定位与协同

2、财务 BP 的分类

在华为，财务 BP 被视为业务部门的战略伙伴，其核心职责是深入理解和分析业务需求，提供财务支持和决策建议，帮助业务部门实现战略目标。财务 BP 不仅关注财务数据的准确性和合规性，更注重如何通过财务分析和洞察来驱动业务增长和价值创造，表 2 为华为财务 BP 的分类。

Table 2. Classification of Huawei's financial BP
表 2. 华为财务 BP 的分类

分类	职责
产品与解决方案财经 BP	负责产品的投资评估、成本管理和运营风险管理
BG 型 BP	协助 BG 总裁完成收入规划、经营效益与绩效管理
平台型 BP	为平台部门提供专业的财经解决方案，开展财务风险管理
区域型 BP	分布在全球各区域一线，确保面向客户的经营目标完成

3、财务 BP 组织架构特点

华为财务 BP 组织架构设计以全球化布局为特点，构建了 14 个地区部财经组织、6 个财务共享服务中心(SSC)和多个能力中心(COE)，为 170 多个国家的 110 多个代表处提供全面财经服务。这种架构优化了资源配置，提升了服务效率，使财务 BP 能够快速响应各区域业务需求，提供精准的本地化支持。凭借这种全球化布局，华为有效应对了全球市场的复杂性与多样性，巩固了其在国际竞争中的优势。

6.2. 华为财务 BP 的价值创造路径

1、参与战略决策，合理资源配置

财务 BP 在华为的战略规划中扮演着“业务伙伴”和“价值整合者”的双重角色。其核心职责是通过财务视角支持业务决策，确保战略规划的科学性和可行性[4]。

在战略制定阶段财务 BP 参与战略规划与目标制定。在华为的 IFS 变革中，财务 BP 通过财务分析工具，将战略目标分解为关键财务指标和组织 KPI，确保战略规划的科学性和可执行性。在战略执行阶段，财务 BP 动态调整资源配置与预算协同，他们根据战略目标，将资源分配到高价值创造的业务领域，同时通过精细化成本管理，降低运营成本。财务 BP 通过将战略目标分解为具体的财务预算和组织 KPI，有

助于战略规划能够落地执行。华为财务 BP 通过战略洞察、资源配置等多方面的工作，为企业创造了显著价值。

2、优化业务流程，提升财务效益

华为财务 BP 深度嵌入业务流程，从项目机会识别到交付、回款的全流程提供财经支持。在华为的项目管理中，财务 BP 从项目立项阶段就开始参与，通过财务分析和预测，评估项目的可行性和盈利能力，确保项目在财务上具有可行性。在成本管理与优化方面，财务 BP 通过建立成本基线，对销售、制造和交付环节的成本进行精细化分析，优化成本结构，降低企业成本，提升企业的盈利能力。此外，华为财务 BP 通过协助业务总裁进行收入规划和绩效管理，促进业务的有效增长。

3、提升管理水平，有效控制风险

财务 BP 在参与企业战略决策、深入业务流程时，不仅给管理者提供了可供参考的建议，也降低了企业风险。在战略制定阶段，财务 BP 识别和评估战略规划中的财务风险，制定风险控制措施，同时通过财务分析和预测，为业务部门提供数据支持，确保战略规划的科学性和可行性。在参与业务流程过程中，华为通过财务 BP 对业务合同的审批，从财务角度把控经营风险。华为财务 BP 通过构建系统化的风险管控机制，覆盖战略风险、运营风险和财务风险。这种全面的风险管理框架确保企业能够识别、评估和应对各类潜在风险，从而保障业务的稳健发展。

4、项目价值评估，保证持续发展

华为的产品与解决方案 BP 主要负责产品的投资评估体系、成本管理体系和运营风险管理。他们通过专业的财经评估方法，对新产品或解决方案从投资回报率、市场潜力、成本效益等多维度进行评估，确保资源投入能够带来预期的经济效益。在绩效与效益评估方面，他们通过建立可量化的 KPI，跟踪业务部门的绩效表现，这种绩效管理机制不仅确保了业务部门的高效运作，还提升了企业的整体运营效益。

6.3. 华为财务 BP 价值创造机制

1、信息共享机制

华为通过财务共享中心与数字化平台，构建了高效的财务信息共享机制。财务共享中心整合了会计核算与财务报告职能，为财务 BP 和财务 CEO 提供标准化、统一化的账务基础信息。同时，华为通过集成财经变革，建立了统一的数据管理体系，实现“数出一孔”，确保数据的准确性和透明度，为业务决策提供有力依据。

2、决策支持机制

华为财务 BP 深度嵌入业务流程，为业务部门提供全流程的财经支持与决策建议。财务 BP 利用专业的财务分析工具和模型，从投资回报率、成本效益、市场潜力等多维度对业务项目进行评估。例如，通过预算管理和财务管控系统，财务 BP 将企业战略目标转化为具体的业绩指标和预算体系，确保各部门行动与企业价值最大化目标一致。作为领导者，财务 BP 需全面管控业务流程并生成财务报表。在财务专业领域，其核心职责包括提出业务流程优化建议、执行预算管理以及确保项目进度的有序推进[5]。

3、风险管理机制

华为财务 BP 在风险管理中发挥关键作用，通过构建全面的风险管控体系，识别、评估和控制潜在风险。财务 BP 深度参与业务流程，从项目立项到交付的全流程中识别风险，并通过财务审批等手段从财务角度把控经营风险。例如，华为通过建立全球风险管控项目，对汇率波动、地缘政治风险等进行动态监控和评估。此外，财务 BP 通过优化业务流程，减少操作风险，并借助数字化手段实现风险的实时监控和预警。

4、绩效评估机制

华为通过科学的绩效评估机制，确保财务 BP 的工作与企业战略目标一致。财务 BP 参与设计关键绩

效指标(KPI)，涵盖财务、运营、市场等多个方面，确保绩效评估的全面性和客观性。此外，华为通过预算闭环管理，将预算执行结果与绩效评估相结合，激励业务部门实现经营目标。财务 BP 通过核算和绩效评估，对业务部门的绩效进行综合评价，并将结果反馈给业务部门，帮助其改进不足，提升绩效。

6.4. 华为财务 BP 转型取得的成效

如图 4 华为通过财务 BP 转型，优化资源配置和成本管理，提升了企业毛利润。华为在合同评审中嵌入财务 BP 的盈利性管理，淘汰毛利率低的产品，将更多资源分配给智能汽车、华为云等高毛利率业务，进一步提升了整体毛利率，2024 年上半年的毛利率达到 50%，为历年最高，这反映了华为在成本控制和运营效率方面的进步。

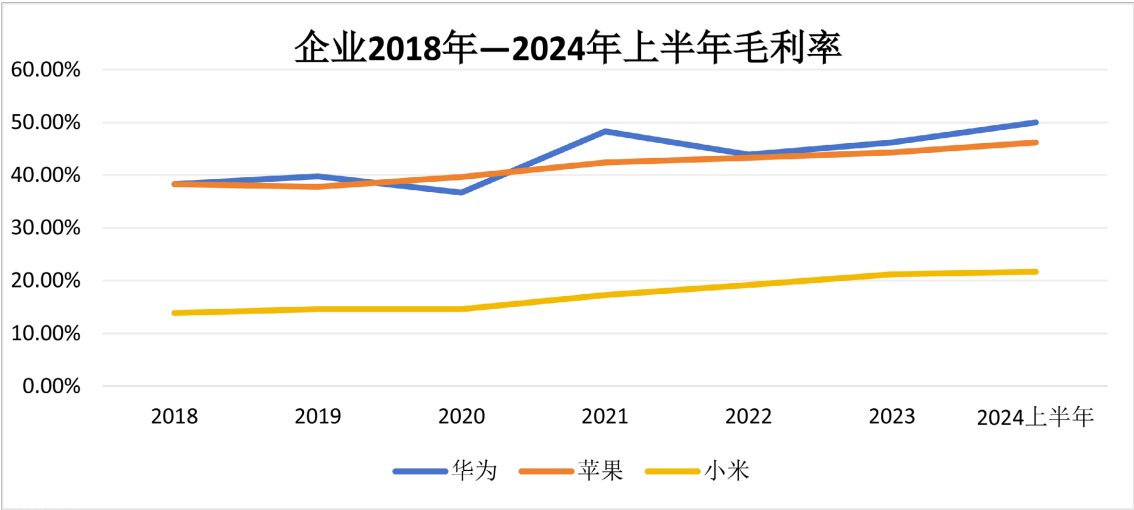


Figure 4. 2018~2024 Huawei; Apple; Xiaomi corporate gross profit margin
图 4. 2018~2024 华为、苹果、小米企业毛利率

7. 小结

财务 BP 是财务转型与价值延伸的重要途径，能够帮助企业实现业财融合，提升管理效率和价值创造能力。本文介绍了财务 BP 的概念与职能，分析了其影响企业价值的核心路径与机制，并结合财务 BP 在华为企业实际应用，得出财务 BP 可以通过与业务的深度融合，实现战略目标、优化资源配置、控制风险等方面来提升企业价值。在财务 BP 制度的实施中，财务人员需要具备深厚业务洞察力的财务专家深入业务一线，开展跨财务与业务部门的工作[6]。企业应通过明确管理责任、构建财务 BP 体系、优化职责流程和构建财务管理平台等策略，充分发挥财务 BP 的价值，促进企业转型升级和可持续发展[7]。

参考文献

[1] 苑三宝. 财务 BP 在企业管理中的应用价值[J]. 财会学习, 2023(29): 62-64.
[2] 陈英鹏. 财务 BP 管理模式选择与价值创造路径的探讨——以 F 公司为例[J]. 财会学习, 2024(8): 155-157.
[3] 郭涛. 以财务 BP 制度推进“业财融合”的研究[J]. 中国总会计师, 2020(9): 113-115.
[4] 饶明亮. 华为财务 BP 转型实战[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2024..
[5] 龚凯颂. 论管理会计的定义、边界与逻辑 [J]. 财会月刊, 2023, 44(22): 56-60.
[6] 王隆欢. 关于财务 BP 的工作职责和任职能力分析[J]. 金融经济, 2018(16): 200-201.
[7] 吴扬. 财务 BP 在企业中的价值及应用[J]. 纳税, 2024, 18(28): 46-48.