

企业实施工业财融合的底层逻辑与策略

马朝杰 叶陈刚 赵飞扬

业财融合是重构企业业财关系的管理模式，一方面可以在业务决策时科学运用财务信息，保证业务活动符合经济规律；另一方面可以使财务信息更精准地反映业务活动，保证财务活动把握经济规律。然而在实践中，诸多企业实施工业财融合却并未展现出其内蕴的、符合经济规律的优势，如缺乏符合实际的理论方法体系、业财定位存在偏差、人员素质参差不齐、业务人员与财务人员缺乏沟通机制等。对此，本文从管理实践的底层逻辑出发，提出企业实施工业财融合的策略。

（一）基于底层的权责逻辑进行管理创新

现代企业运行的管理逻辑是在工作专业化、部门化的基础上构建集权与分权机制，完成正规与非正规授权下的统一指挥。业务部门与财务部门的职能划分、权责设计也是基于该逻辑。业务部门与财务部门有着不同的工作任务，形成不同的岗位权责，便于充分发挥各自的专业优势，提高工作效率。企业实施工业财融合，需要在职能任务分离的基础上实现职能任务的融合，这必然要革新固有的专业化分工，业务人员与财务人员都要承担融合任务的相关工作，重新进行权责划分。

当前，由财务部门主导、强化业务信息收集，并利用信息化技术构建业财融合信息系统不仅增加了财务人员的工作量，也不利于业务人员发挥

专业优势，增加了管理协调的难度。此种权责设计机制束缚了业务人员和财务人员的工作空间，只有重新认识职能部门划分下的权责设计缺陷，重构业财融合下的权责体系，才能发挥业务人员与财务人员在业财融合中的主观能动性。对此，企业需要跨部门对岗位权责进行重新设计，以适应业财融合背景下的工作要求。主要可以从两方面进行管理创新，一是基于整体战略进行顶层设计，组建跨部门的任务小组，重构战略任务执行体系，以任务小组为主体构建新的组织运行机制，重设员工权责；二是重构部门运行机制，构建部门间互助的价值创造体系，以部门间的需求为基础，重设岗位权责。

（二）基于底层文化约束的价值创造策略

信息技术的应用为企业管理提供了更及时、更直观的沟通渠道，使得企业战略目标要求、岗位责任可以及时准确地被员工熟知，但基于员工职位、经验、知识储备、业务技能等方面的个人差异，将造成其对战略目标认同、工作价值判断、工作方法等方面的认知差异。在复杂多变的外部环境中，高层及中层管理者对具体业务的了解程度往往不如基层管理者直观，对此，基层管理者对团队人员的具体权责划分需要避免固化的、机械式管理制度的约束，才能使业财融合下的权责设计具有灵活性，从而更好地适应动态的环境变化。此外，在

业财融合的价值创造模式下，企业的价值创造体系也无法回避客户需求的变化。这要求企业具备柔性的价值创造机制，充分发挥企业员工的主观能动性，采用灵活的制度设计，采取更深层次的授权，给予业财融合团队更大决策自主权，构建客户价值导向的底层文化约束，保证高效实现客户价值。

（三）基于业财融合的人员素质提升策略

企业在实施工业财融合的过程中，要将业务融合带来的绩效考核成果转化为人员素质提升的内在动力。业务与财务的专业分工不同，团队内部人员的岗位权责不同，在价值创造中的贡献也不同，以团队内部的财务绩效反映团队内部人员价值创造的差别是业财融合体系的优势所在。团队内部人员需要学习业务和财务，研究业务和财务，才能科学地评价自身工作与自身发展之间的关系。对此，企业实施工业财融合需要采取两方面的策略，使员工正确认识自身在价值创造中的贡献。一是顶层设计的业财融合价值创造体系必须以团队或部门为对象，构建总体战略或特定任务框架下的团队资源配置和绩效管理方案；二是基层的项目团队或价值创造部门必须运用民主方式构建学习、研究、工作的权责机制，将学习和研究纳入部门价值创造的必要条件中。

（四）基于区块链技术的保障策略

嵌入财务活动的业务流程重塑，

构建了易控、可追溯的新型价值链。业务活动从最开始的外部供应到内部采购、生产、销售、客户服务，再到客户需求释放的反馈链条，由内嵌的财务活动精准反映为价值的创造、转移、实现过程，并可用双“基因”式的双螺旋结构保存至信息系统中，形成业财融合的特色“基因”序列。该序列以会计记账规则（包括通用会计准则和由企业自主决策的管理会计核算规则等账务处理办法）为纽带，将价值链与业务链有机融合。最终，业财融合将以更可靠、更精准的模式保存两方面决策依据：一是由嵌入的财务活动转化而成的会计信息，包括会计记录、会计账户等相关共享数据库；二是由业务活动形成的原始信息，依据工作程序按照会计核算要求转化为原始“凭证”。这些信息不仅能利用智能系统及时为业务决策提供精准分析结果，还能完善未来价值创造流程提供高质量的数据支撑。因此，企业实施业财融合需要更可靠、更安全、更有保障的信息系统。对此，企业须充分发挥区块链技术去中心化、加密算法等方面的优势，采取如下策略：一是构建不同业财融合团队或部门的分布式记账责任和权限，落实并满足区块链的分布式记账要求；二是构建业务流程处理过程中的智能合约，保障团队间或部门间的价值传递与业务传递的同步实现。由此，构建基于特定权限的共享机制，实现高效的分布式记账，保障信息采集的便利性和信息的不可篡改。

（本文系2020年国家社会科学基金项目<20BGL026>、河南省高等学校哲学社会科学创新人才支持计划资助项目<2023-CXRC-21>的阶段性研究成果）

（作者单位：中原工学院 西京学院
会计学院 郑州经贸学院）

责任编辑 王词

数据资产入表的实施难点 与对策建议

庞磊

一、数据资产入表的操作难点

（一）数据资产的确权问题

为保证数据资源正确入表，企业应对其持有的数据资源合规性、数据资源权属进行确认。数据资源一般存在网络、系统或移动硬盘中，因此盗取与复制相对容易，权属模糊。此外，在数据资产进入资产负债表后，仍需要对其进行评估，而数据权属的明确也是评估过程中的关键问题之一。

（二）数据资产的评估问题

数据资产的价值具有可变性，且受到数据所在企业、数据使用方法、数据处理方式等方面影响，因此数据资产在未来是否产生经济收益仍具有不确定性（张俊瑞和高璐冰，2023），其价值评估对资产评估师的依赖性较强。在中国资产评估协会发布的《数据资产评估指导意见》中多次强调数据品质对数据价值带来的影响，而对市场本身对数据价值的影响并未重点说明，但数据作为资产势必会作为企业抵押、融资的筹码，明确影响数据价值的多种因素至关重要。此外，企业获取数据的渠道多样，由于此前对获取与处理未建立系统的监督制度，存在数据资源的来源、处理及使用违法违规的情况。因此，企业数据的合规性是数据资产评估亟待解决的问题之一。

（三）数据资产的计量问题

数据资产计量的高难度为企业数据资产入表带来较大困难。一是不同

企业在数据资产的计量标准上存在差异，相同的数据资产在不同的企业财务报表上显示的价值不同，导致企业的财务报表无法进行横向比较，会计信息失去可比性；二是部分企业由于专业性不足，对数据资产价值的评估存在误差，降低了企业财务报表的可靠性；三是数据资产的价值具有放大效应，其价值会根据数据的应用情况的变化而改变，导致数据资产账面价值与数据真实价值出现较大误差，造成会计信息失真；四是针对数据资产的后续计量缺乏具有针对性的规定与细则。

（四）数据资产的辨认问题

划定可以被确认为资产的数据范围，在企业内阐明数据资产辨认的条件是企业落实《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（以下简称《暂行规定》）的核心步骤。在《暂行规定》出台前，数据资源作为企业一项重要“资产”，企业对其价值体现的意愿较强，因此，出现了被并购企业的账面资产与企业的收购价格相差较大的情况，其中的差额常是因未能列入企业资产负债表的数据资产。但在《暂行规定》实施之后，并非所有商誉内的数据资源都能合理合法地转化为无形资产或库存商品，数据资源是否能确认为数据资产仍需要一定的职业判断。

二、数据资产入表的对策建议

（一）明确数据资产确权

一是建立数据资产确权制度。建