

企业实施业财融合的双重逻辑与策略

马朝杰 叶陈刚 赵飞扬

业财融合作为体现中国自主管理会计知识体系的原创性概念,为管理会计的应用提供了底层逻辑。以权责对等为基础构建新型业财融合的管理模式,契合企业高质量发展的内在要求。企业通过组织变革、实施深层授权、形成员工“学—研—做”相协调的工作机制,运用业财融合、信息共享实现权责关系的动态耦合,是解决职能分工下业财分离的有效策略。然而,岗位标准化的权责逻辑与非标准化的入本逻辑之间存在一定矛盾,这也是业财融合实践要解决的难题。

一、双重逻辑下深化业财融合的制度重构策略

新质生产力为深化业财融合提供了新的机遇,借助新质生产力进行制度重构是深化业财融合的关键。业财融合追求管理决策与执行契合经济规律,更好地创造价值。尽管权责对等为业财融合的不断深化提供了底层逻辑支撑,但它无法满足管理会计应用从战略层到具体操作层的环境创新,缺乏对入本需求的协同。依据制度权力对岗位权责分层规范,体现为从集团层面向下延伸至下属公司(或机构)、并进一步细化至具体部门,该过程既是权责逻辑在组织管理中的具体应用,更是业财融合不断深化的内在

支撑。在上述过程中,业务信息的收集整理以及会计核算等工作,应用权责逻辑梳理并不困难,但在面临人的多样性和诸多不确定性因素时,灵活的权责设计成为必然。

因此,深化业财融合必须尊重双重逻辑的矛盾运动规律。对此,可以采取以下三方面措施:一是重构业务决策体系,按集体(民主)决策与个人决策进行划分,构建集体决策的共识体系和个人决策的权责体系,承载新型业财融合决策机制。二是推进组织模式动态演化,依据业财融合进度,逐步完善集体决策与个人决策相结合的新型协作组织模式,替代传统的管理层级组织模式。三是在上述基础上,依据网式或链式协作流程和业务需要,重构“刚性+弹性”的工作时空体系,形成管理实体与虚拟平台相结合的创新制度模式。

二、双重逻辑下深化业财融合的价值创造策略

权责逻辑的运行需依托和谐的人本逻辑才能更好发挥员工的主观能动性,保证价值创造目标的实现。企业决定“做什么、如何做、何时做”的权力分解过程,正是其价值创造过程。该过程以岗位职责为节点构建企业协作体系,形成日趋合理的分工安排。

和谐、积极、有序的协作体系,一直是传统管理追求的主要目标。但在目标实现过程中还需面对以下关键问题:若只决定做什么,不决定具体行动的内容、方式、时间,那么决策者如何控制行动结果、如何对行动负责?若决策者不对结果负责,则如何解决盲目决策的问题?若行动的方向不是由行动者做出,其积极性从哪里来?由此看来,以“执行”作为岗位核心职责进行价值创造的传统逻辑,随着文明的进步正在破坏人与人之间共建、共享的协作关系。决策与执行的分离,不仅导致决策与执行的权责边界难以厘清,还加深了委托代理问题的复杂性,增加了监督工作的难度。集体决策和个人决策划分可以从制度设计上减少决策与执行的矛盾问题,但集体决策类的职责安排不仅可能面临决策质量低、组织适应能力差、组织成员工作能动性差的弊端,还要面临集体决策的分解执行问题。这就需要从深层次上达成“以人为本的权责共识”,实现价值创造管理创新。

数智技术发展正重塑价值链的边界,颠覆传统的价值创造管理。可控的企业内部价值链正在演进为涵盖上游多级供应商(含供应商的供应商及更上游主体)与下游多级客户(含客户的客户及更下游主体)在内的全产业协作

链；内嵌在该链条的利益相关者又形成了产业生态圈；产业生态圈中的不同企业又内嵌于不同的价值链。信息技术将单独的企业织入全社会的价值创造网络，越来越大的价值网络正在加速社会化大生产的步伐，客户、供应商、员工、股东、借款人等角色也日益多元化。对此，从社会化大生产的视角构建价值创造生态、深化业财融合需从以下三方面进行创新：一是打破企业边界束缚，重新定义客户、客户价值，重塑价值创造流程，将客户价值作为共识锚点。二是财务应以客户价值的货币计量为起点，将业务信息在业财融合中价值化，构建产业生态圈的价值共识机制。三是不断扩充业财融合信息库，构建基于社会化大生产发展的共创模型，预测并动态调整职责安排，完善各尽所能的价值创造逻辑。

三、双重逻辑下深化业财融合的价值分配策略

价值分配是价值创造的人本动因，更是价值创造最具影响性的因素。价值创造强调劳动付出，价值分配强调劳动收获，付出与收获对等是人本逻辑追求的公平正义，也是权责逻辑的本质要求。当前，股东大会作为企业的最高权力组织，不仅决定着公司的价值创造战略，同时也决定着新增价值如何在股东、员工、债权人、供应商等利益相关者之间进行分配。股权激励计划、利润分享计划、计件工资制、计时工资制等措施，以价值分配的方式，从人本角度规范和激励着价值创造的效率。随着信息技术的发展，清晰透明的决策权安排、客户价值共识达成的便利性，不仅为按劳分配提供了更好条件，也创造了更好的按劳分配机制。深度业财融合下人本逻辑

的公平性要求，也需使按劳分配更好地内置于权责逻辑运行之中。

对此，为了更好地利用权责逻辑与人本逻辑的统一性，企业需从以下三方面创新价值分配策略：一是尊重社会化大生产的规律，从积累与消费的统一性考虑价值分配问题，区分社会积累、企业积累、股东消费与员工消费的需求，改变传统价值分配理念。二是运用中国特色社会主义理论指导价值分配变革，尊重生产与消费的规律，通过深化业财融合促进价值分配方式的创新，保证深度的业财融合从按劳分配向按需分配发展。三是通过价值分配方式的创新与变革，以按需予酬的方式吸引更优秀的人才，如提供更多的休假安排、更丰富的岗位体验等，成就企业的社会贡献。

四、双重逻辑下深化业财融合的创新文化建构策略

价值创造过程的社会化决定了价值分配的社会化，价值创造和分配策略的调整可以从本质上提升价值创造能力。比如，海尔推行的“人人是创客”的创造战略理念，使每位员工都成为一个创新主体，将自主经营权下放到个人层面，主动对接价值链上客户的需求。同样，阿米巴经营管理模式运用精细核算的方式将企业解构为独立团体协作的有机组织，实现每个小团体的自主决策和自主行动，进而让一线员工成为主角，主动参与经营，也为企业管理创新提供了典型模式。然而，这些基于业财融合进行创新的成功管理模式，未能从根本上解决人本逻辑的运行困境，使得这些模式难以在不同企业复制成功。随着业财融合不断深化，业务决策和执行的授权将越来越

充分，集体决策下的分解执行也可更好地判断个人的作业价值，从而为薪酬安排提供充分的价值信息。业财融合过程中双重逻辑矛盾的消解，将使管理创新更具生命力，为不同企业高质量发展提供更好的借鉴。

然而，两类决策的划分、业财融合的深化、价值创造与价值分配的变革并不能一蹴而就，且必然会面临诸多阻力。例如，决策权的重新划分与重新分配会降低股东、管理层的自由裁量权，既得利益者可能因规则的重新变化而难以适应等。对此，企业可以采取以下三种策略：一是围绕决策共识、价值创造的利他和价值分配的利己特征，构建“我为人人、人人为我，利他即是利己”的共建、共享文化认知。二是以客户链构建价值链、以下游约束上游构建指挥链、以上游服务下游构建创新链、以满足客户需求构建人本逻辑链条，以人本需求满足的最大化作为自我价值认知和评价的关键指标，构建“自我价值实现是以客户价值实现为前提”的共建文化。三是运用财务理论重构数字货币化背景下的价值体系，员工、客户、股东、债权人、公共服务机构等多元主体既是企业价值创造的供给方，也是企业价值实现的利益相关者，企业作为社会组织形式的自由载体，通过管理模式创新不断拓展其所能协同联动的领域与范围，进而推进社会生产活动朝着高效有序的方向演进。

（本文系国家社会科学基金项目<20BGL079>、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 澳门理工大学）

责任编辑 王词