

# 预算管理松弛的成因及治理对策

王先贺 卜 华(博士生导师)

(中国矿业大学管理学院 江苏徐州 221116)

**【摘要】**本文在总结国内外研究预算管理松弛成因的基础上,针对我国的实际情况,分析了我国企业预算管理松弛的成因,并提出了相应的治理对策。

**【关键词】**预算管理 松弛成因 治理对策

预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效组织和协调企业的各种经济活动,完成既定的经营目标。但是自从1952年美国学者Argyris指出预算松弛是预算管理的痼疾以后,半个多世纪以来,预算松弛问题一直没有得到很好的解决。预算松弛是指蓄意夸大业务活动的作业难度和预计耗用资源量,蓄意压缩业务活动的预计产出水平,以此来谋取小团体或个人利益的行为,这是一种在预算过程中传递虚假信息的败德行为。本文拟通过对预算管理松弛的原因进行分析,结合我国企业的实际情况,提出治理预算管理松弛的对策。

## 一、国内外研究预算管理松弛成因综述

国外对预算管理松弛产生的原因进行了大量的研究,主要可以归纳为两类影响因素:一类是与预算管理本身相关的影响因素;另一类是预算管理以外的影响因素。与预算管理本身相关的影响因素主要有四个,即预算参与、预算强调、预算公平及预算目标特点。预算管理以外的影响因素主要有三个,即信息不对称、行为因素和组织战略。

国内研究预算管理松弛的原因大致分为三个层面:

第一,基于活动的成因分析。代表观点是万良勇(2002)提出来的,他指出:信息不对称为预算松弛提供了环境条件,参与型预算为预算松弛提供了制度基础,而预管理算松弛又能虚增业绩,从而可谋取更多的激励性报酬。

第二,基于人性的分析。主要成果是张朝宓、卓毅、董伟、葛燕等(2004)的试验研究,他们揭示:实际管理部门的财会工作者普遍存在着预算松弛的意识,这表明预算管理中的职业道德教育薄弱是产生预算管理松弛的一个原因。

第三,基于制度的分析。潘飞、程明等(2007)用代理理论和权变理论分析了预算管理松弛的成因。

## 二、我国企业预算管理松弛成因分析

1. 预算职能分工不明确,导致预算权力真空。我国很多企业缺乏健全的预算机制,预算只是由企业的一把手和主管领导掌控而不是正式授权给财务部门所掌控。在预算编制中,一把手的命令才能起到执行的作用,此时,预算是公司总经理和基层经理的事情,财务科长只能作为参谋或者助手协助总

经理下达指标,但从实际来看,企业的财务部门才是预算编制的职能部门。由于财务部门没有得到预算管理的正式授权,从而造成了两个方面的后果:第一,从财务部门的角度来讲,由于其没有得到预算编制和执行的正式授权,势必会影响到他们对预算的管控强度,从而造成预算编制松弛。第二,从下级执行部门来讲,其并没有义务向财务部门汇报预算的执行情况,形成了预算执行权力真空,加剧了上下级信息不对称的程度,容易造成虚假的预算信息。

2. 预算决策机构成员缺乏公正立场,导致预算决策偏颇。我国企业预算委员会的大多数成员均分管一个或几个预算执行部门,即集团公司的副总经理同时担任该集团公司所属某一子公司的总经理,或者分管某一子公司。在这种干部体制下形成的集团预算委员会通常包括这些负责人,使得其具有预算决策者和预算执行者的双重身份,从而有机会偏袒与自己利益相关的部门或单位。这些负责人为了“又好又快”地完成考核年度的预算,一般会倾向制定对自己分管单位比较容易完成的预算目标,于是产生了预算管理松弛。

3. 预算编制方法不科学,导致预算权力寻租。目前,我国企业大多数使用传统的增量预算编制方法。在这种预算编制方法下,基层业务单位只要争取到了较容易实现的预算指标,便争取到了较大的预算松弛,那么下一个年度该基层经理及其单位不仅能顺利地完成任务,而且可以拿到奖金,以致常常出现在预算年度初期基层经理“保基数,争增长”的现象和与预算编制部门有关人员拉关系的现象。

增量预算编制方法对外界的变化考虑的很少,没有严格地衡量各个项目具体预算多少的标准,这会造成有些部门经理为了争取到宽松的预算指标,便使出浑身解数向预算权力部门“攻关”要预算指标。预算权力部门虽然知道这种情况,但由于并没有一个客观的编制方法,他们得到好处以后便对这种做法“睁一只眼闭一只眼”,与下级经理达成某种默契,导致高出实际成本很多的项目或低于实际产量很多的项目被通过。这种现象就是“权力寻租”,权力寻租在这种不科学的基数预算编制方法下,造成一个严重的后果就是出现“劣币驱逐良币”的现象,这势必会造成预算松弛风气的蔓延。

4. 预算的编制口径不一致,导致预算的实施政出多门。在我国现行体制下,企业各经营单位的利润指标是由综合计划部门而不是财务部门所确定的,而综合计划部门确定的利润预测指标显然与财务部门使用的会计原则和方法确定的利润预算指标有一定的差异,不然就不需要财务部门重新编制预算,这样安排不仅造成了重复劳动,浪费了资源,而且会导致下级部门有意见,更为严重的是,这样做会导致我国国有企业的决算走样,因为决算是以在预算的基础上进行的,预算松弛,必然造成决算含有水分,影响决算的真实性。

5. 绩效评价对象模糊、不合理,企业负责人预算松弛动机凸现。2003年国资委颁发的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》提出企业负责人经营业绩的概念,并主要用企业年度利润总额、净资产收益率和三年期国有资产保值增值率、主营业务收入平均增长率等指标来表示。这实际上是企业业绩而不是企业负责人业绩,考核企业而不是企业负责人,用企业业绩代替企业负责人业绩显然不合理。企业业绩取决于企业环境、企业负责人的能力及发挥程度三个因素,而企业负责人业绩在严格意义上是指企业负责人能力发挥程度所影响的企业业绩。因此,企业业绩除了与企业负责人业绩有关,还与企业所处的环境有关,而环境因素中有企业负责人不可控的因素,常常会产生以下情况:当企业业绩与企业负责人的业绩匹配时,即符合企业负责人的心理预期,其感到评价是公平的,此时产生预算松弛的动机要小一些;当企业业绩与企业负责人业绩不匹配时,即不符合企业负责人的心理预期,其会认为自己的付出没有得到应有的回报,为了规避不可控因素给自己带来的风险,其就会产生预算管理松弛倾向。

### 三、我国企业预算管理松弛的治理对策

#### 1. 健全预算管理的组织架构。

(1) 决策机构。它是组织领导企业预算管理的最高决策权力组织,主要应当由企业资产负债(或预算)管理委员会组成。其主要职责是:根据企业的战略规划和预算安排,审定企业的年度预算目标、预算管理的规章制度、预算编制方针和编制程序;审查修改企业各部门的预算编制草案;协调解决预算管理中出现的问题;审批、调整预算差异和督导预算执行过程;审议预算奖惩方案和考核效果等。

(2) 工作机构。① 常务机构,主要职责是起草、报批企业的预算制度;制定企业预算编制大纲;组织开展企业各项定额等基础性工作;为企业内各责任中心的预算管理提供咨询服务;具体制定、分解企业各责任中心的指标草案;预审各责任中心的预算,并提出修改意见;汇总、编制、报批企业的预算草案,并向预算管理委员会提出审批重点和建议;检查落实企业预算管理制度的执行;核算各责任中心的预算执行情况和经营业绩,并对预算执行情况进行管理、控制和定期、不定期分析,提出预算调整建议方案。② 监控机构,该机构的主要职责是对本企业预算管理执行过程、执行结果、考评和奖惩兑现方案进行监督、控制和审计。③ 考评机构,该机构的主要职责是对各责任中心的预算管理执行过程、结果进行考核、评价、提出奖惩兑现方案及具体实施奖惩兑现,一般由企业的人力资源管

理部门承担具体工作。而实行经营性费用和人力费用分开管理的企业,财务部门也应当承担经营性费用奖惩兑现方案及具体实施奖惩兑现的相关工作。

(3) 执行机构。预算的执行机构通常由企业内部各责任中心组成,它是预算执行的责任主体。

2. 采用零基预算编制方法,逐渐淘汰增量预算编制方法。零基预算法是由美国德州公司的彼得·派尔在20世纪60年代末提出来的。零基预算编制方法就是在每一个预算期对每一项预算开支都以零为起点,从根本上考虑每项开支在预算期的必要性和数额多少,而不把上期开支项目和开支水平作为预算的基础和根据。它有利于压缩费用的开支,充分发挥管理人员的积极性和创造性,有利于正确考核下属管理者的业绩。其与传统的增量预算编制方法相比较有以下特点:

(1) 预算基础不同。增量预算法是以基期的各种费用项目及其开支为基础,即在承认现实开支是必要的基础上考虑计划期可能对该项目发生影响的有关因素(如产量的增减、上级规定的降低率或压缩率等)加以调整。零基预算法不考虑现有基数,而是以“零”为基础,对各个费用项目重新进行分析预测,克服了调整预算中“压不好压,上不好上”的局限性。

(2) 分析的对象不同。增量预算法只分析新增添的业务活动项目,不分析或很少分析现存的业务活动项目。而零基预算法对一切要开展的业务活动,无论是新项目还是老项目,抑或是已经施行的项目还是尚未施行的项目,都要逐项地进行成本效益分析,益大优先,否则滞后甚至取消,因而它避免了现实费用项目中不合理和不恰当的开支现象,使得预算的开支有了标准,从而有利于克服预算中的“权力寻租”弊病。

(3) 预算的着眼点不同。增量预算法着眼预算金额或降低率的增减或升降,对实际业务活动中的浪费和节约关注不够。零基预算法着眼于各项开支的必要性和财力的可能性,按重要程度分配资金,把有限的资金用在最需要的地方,可避免该花没钱花的“紧张”现象和不花白不花的浪费现象。

(4) 实施的效果不同。在增量预算法下,管理者整体有效,具体无效,到头来常常出现失控、超控的现象。在零基预算法下,管理者能实行全过程的有效控制,执行者是计划的首要参与者,因而能积极发挥主动性和创造性,精打细算、权衡轻重、量力而行,使资金得到充分有效的使用。

3. 进行相对业绩评价,消除管理者不可控性因素对预算松弛的影响。相对业绩评价的理论基础是委托代理理论,国有企业的管理者是国民的代理人,对其进行相对业绩评价,就是将外部竞争者或者同行业企业管理者的业绩水平(平均最高或最低)作为业绩评价的参考值。

相对业绩评价具有以下优点:一是能够消除环境等不可控因素给管理者带来的不利影响;二是能够准确地发现被考核者的发展潜力和存在的差距,有利于克服预算松弛问题和促进被考核者业绩的持续改进;三是实施相对业绩评价能够识别组织业绩差距和资源未被最优利用的领域,提供有关组织竞争对手的信息,进行变革,提高组织效率。目前常用的相对业绩评价方法有:比值法、配对比较法、强制分布法、锦标制

# 中小企业破产风险与杠杆原理的实证研究

高娟

(中南民族大学工商学院 武汉 430065)

**【摘要】** 本文选取 2007 年和 2008 年的样本数据,对我国中小板上市公司破产风险与杠杆原理进行了实证研究,分析检验了中小板上市公司破产风险与经营风险及财务风险之间的相互关系,并试图从财务管理角度分析如何正确运用杠杆原理,以规避财务危机及防范破产风险。

**【关键词】** 破产风险 Z 计分模型 经营杠杆 财务杠杆

受全球性金融危机、股市和房市持续性下跌、原材料价格上涨及劳动力成本上升、货币政策、汇率波动等影响,我国为数不少的企业面临着倒闭破产危机,特别是有些中小企业由于风险承受能力很弱,面临的危机更大。仅 2008 年上半年我国中小企业倒闭数量就达 6.7 万家。为此,本文对我国中小板上市公司的破产风险与杠杆原理进行实证检验,试图从财务管理角度分析如何运用杠杆原理来防范破产风险。

## 一、研究设计

1. 变量定义与计量。为了分析企业财务危机和破产风险,我们采用企业财务危机预警系统的“Z 计分模型”,该模型是美国纽约大学斯特恩商学院教授爱德华·阿特曼在 1968 年

度法(也称排名法)、功效系数法、相对百分比法等。

目前使用较多的是比值法,该方法先设定相对业绩标准,然后根据被考核者实际业绩与相对业绩的比值进行评价:①选择要测评的维度,即业绩评价的指标;②确定相对业绩标准,包括内部和外部的相对业绩标准;③采用比值法计算各单项指标得分,如盈利能力得分=实际盈利能力÷相对盈利能力×20%+实际盈利能力÷上年盈利能力×10%,然后加总各单项指标得分计算出总分。这种方法最大的优点是将相对业绩与绝对业绩的评价结合了起来,因而其对管理者的激励效果比较好。此外,考核者还可以通过调整相对业绩指标的权重,对经济不确定性的影响程度做出灵活的反映。

## 四、总结

本文从预算制度的建立、预算编制方法的选择和预算激励方式的选择方面探讨了预算松弛的成因,并提出了相应的治理对策。但预算管理松弛的产生有着非常复杂的原因,有着很多的变量在发挥作用,其中包括人的情感需求、公平感知、声誉等等。通常,我们以经济人假设为前提,但在研究参与者预算松弛行为的同时还应该把目光投向“社会人”的假设,预算参与者不仅有着利己的心理,而且有着利他的道德需求。我国著名会计学家余绪缨教授(1993)曾说过:“总体来说,现代

对美国破产和非破产生产企业进行观察,采用了 22 个财务比率,经过数理统计筛选后建立的五变量 Z-score 模型,它用以判断企业破产的可能性。其判别函数为:

$$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3+0.6X_4+0.999X_5$$

其中: $X_1$ =流动资产÷总资产; $X_2$ =留存收益÷总资产; $X_3$ =息税前收益÷总资产; $X_4$ =优先股和普通股市值÷总负债; $X_5$ =销售额÷总资产。

该模型实际上是通过五个变量将反映企业偿债能力指标、获利能力指标和营运能力指标有机地联系起来,综合分析预测企业财务危机或破产的可能性。Edward Altman 对该模型的解释是:Z-score 越小,企业失败的可能性越大。他提出的

管理会计的职能,从本质上看是一种行为职能,因为不通过人的行为、人的作用,它提供的任何信息都不足以对企业的生产经营产生任何效果。”所以,在预算管理工作中应贯彻“以人为本,关注预算道德”的理念,从经营者的价值观念上、从企业文化的构建上解决预算管理松弛问题。

## 主要参考文献

1. 刘桂萍等.企业内部“左邻右舍”配合是实施全面预算管理的基本条件.新理财,2006;6
2. 中国会计学会管理会计专业委员会.我国企业预算管理的引进与发展——纪念我国改革开放 30 周年.会计研究,2008;9
3. 于增彪,袁光华,刘桂英,邢如其.关于集团公司预算管理体系的框架研究.会计研究,2004;8
4. 管理会计应用与发展典型案例研究课题组.我国集团公司预算管理运行体系的新模式——中原石油勘探局案例研究.会计研究,2001;8
5. 张宏,崔松.浅探企业预算编制的控制.财会月刊(理论),2006;4
6. 魏红萍.预算制度刚性与柔性的矛盾协调.事业财会,2004;1