



契约观下的预算管理探讨

谢获宝(博士生导师) 秦照金

(武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】企业的所有者、管理者和各级员工有着不同的经济利益,在预算管理中存在着一系列矛盾冲突,容易降低预算管理的效率。本文拟从契约观的角度对预算管理进行分析,研究企业所有者、管理者和各级员工在预算管理中的冲突行为,探讨预算管理如何协调各利益相关者之间的目标期望冲突,提高预算管理的效率。

【关键词】契约观 预算管理 资源配置

现代企业所有权与控制权的分离产生了委托代理问题,委托代理本质上是一种契约关系,企业所有者通过契约委托管理者管理企业的生产经营活动,管理者通过契约实现对各级员工的管理,企业是一系列契约的集合。

预算管理是企业这一系列契约组合中的重要组成部分。预算管理是企业分配资源的具体管理活动,通过预算的编制,企业将可利用的资源分配到各职能部门,从而进行企业的日常经营活动,企业管理者和各级员工得到资源使用权,实现良好的经营业绩后应得到报酬,同时也承担着保障资源利用效率的责任。从契约的角度看,预算实质上是企业所有者与管理者、管理者与各级员工之间的一种契约。

一、预算管理中的冲突分析

1. 企业所有者、管理者和各级员工目标期望的差异。所有者是企业资源的投入者,承担着企业生存与发展的风险,也拥有企业的剩余索取权,所有者期望通过预算实现资源的优化配置,提高资源的利用效率,最终实现企业价值最大化的目标。同时,所有者期望通过预算约束管理者以及企业各级员工的负面行为,激励其为企业努力工作,提高企业经营效率。

管理者是企业资源的控制者,开展日常的管理工作,履行着对所有者的受托责任。管理者在管理企业的过程中获得的收益主要表现为:薪酬收入和在职消费。管理者的薪酬收入受企业经营业绩的影响,企业经营绩效的评价则主要以企业的预算数据为依据,通过对预算执行结果的评价来考核管理者的经营业绩,确定管理者的报酬,从这个角度来看,管理者倾向于制定一个较容易实现的预算目标。管理者的在职消费会受到企业费用预算的约束,所有者根据费用预算控制管理者的在职消费,从这个角度看,管理者倾向于通过预算争取尽可能多的资源。

企业的各级员工是企业各项经营活动的具体执行者,他们的工作受到管理层的指导和制约,他们的收益表现为各种形式的薪酬,主要包括基本工资和绩效工资。员工的绩效工资会受到其所在部门和岗位的层级预算目标的影响,对其预算完成结果的评价会影响其绩效工资,所以各级员工也希望可

以制定一个较容易实现的预算目标,能够最大限度地提高其绩效工资。

总之,企业所有者、管理者和各级员工的目标期望之间存在着差异和矛盾,所有者的目标期望是通过预算提高资源利用效率以实现企业价值最大化;管理者的目标期望是通过预算争取尽可能多的资源并完成尽可能低的预算目标;各级员工的目标期望是通过预算设定容易实现的目标以得到更多的绩效工资。由于企业所有者、管理者和各级员工的目标期望的不一致,在预算执行的过程中就难免存在着矛盾冲突。

2. 矛盾冲突在预算管理各环节的体现。由于预算这一契约中契约各方有着不同的目标期望,而预算数据又是评价管理者和各级员工业绩的依据,直接影响管理者和各级员工能够获得的经济利益,所以在预算编制、执行、调整和考核的过程中,管理者和各级员工将围绕预算数据进行博弈。

(1) 预算编制阶段。预算编制是企业对资源进行分配的过程,通过预算的编制,企业所有者依照契约的规定把资源控制权交给了管理者,管理者再将资源分配到各个职能部门。这一过程中,企业所有者与管理者之间、管理者与各级员工之间通过企业总体预算和各部门预算形成了契约关系。从契约的角度来看,预算的编制是各利益相关者之间博弈的结果,各利益相关者带着不同的目标通过协调完成预算的编制。

在企业所有者与管理者之间的契约关系中,由于总体预算决定着管理者可以控制的资源,对费用的预算决定着管理者在职消费所受约束的程度,预算目标影响管理者在预算期结束之后的业绩考核,管理者在预算编制的过程中会努力加大成本费用的预算金额,争取得到更多的资源,同时夸大生产经营的难度和企业所面临的困难,争取设置容易实现的预算目标。在企业管理者与各级员工的契约关系中,各部门预算(包括精确到各岗位的预算)既决定着各级员工可以支配的资源,又影响着各级员工的绩效考核和绩效工资,因此,各级员工和管理者有着相似的行为,在争取尽可能多的资源的同时,努力设置尽可能低的预算目标。

(2) 预算执行与调整阶段。在预算的执行阶段,管理者和

各部门会根据预算所设定的目标以及预算的执行情况采取不同的行为。如果预算目标比较容易实现,管理者和各级员工倾向于做出更好的业绩,尽可能在本期实现更多的收入,并推迟本期支出,从而在本年度实现其与业绩相关的报酬。然而,在业绩过好的情形下,收益则可能被管理者平滑,以求稳定增长的表现。如果预算目标不容易实现,一方面,管理者和各级员工倾向于耗费更多的资源,增加在职消费;另一方面,可以把预期未来的支出在本年提前支出,减少未来的支出,为顺利完成预算做准备,同时本年成本数据可能会是下一年度预算的依据,本年耗费更多的资源,可以为下一年度编制预算时设定一个容易实现的目标奠定基础。

由于预算编制时难以取得全面、准确的信息,而且企业执行预算过程中市场环境经常发生变化,此时就需要对预算进行调整,调整预算的过程中需要收集、分析新的信息,这些新的信息需要管理者从各职能部门汇总获得。在数据收集过程中,管理者和各级员工倾向于反映不利的信息,隐瞒有利的信息,通过预算调整使预算目标更加松弛。这样的行为可能导致预算调整不仅不能使企业的经营活动和投资活动更加与市场需求相吻合,反而会加剧企业资源的浪费。

(3)预算考核阶段。对预算执行结果进行考核是一个预算循环的最后阶段。预算考核阶段需要收集预算执行结果的相关数据,此时,管理者和各级员工根据预算完成情况的不同会有不同的应对策略。如果预算圆满完成,管理者和各级员工会倾向于报告更多有利的信息,让企业业绩更多地超过预算目标,以实现当期薪酬的增加,同样的,过好的业绩可能会被企业管理者和员工平滑;如果预算目标难以实现,管理者和各级员工会选择披露更多不利的消息,努力通过“不可控”因素修正预算考核的结果,同时通过降低当期业绩为降低下一期间的预算目标做好准备。

二、解决预算管理目标期望冲突的措施

预算这一契约中契约各方的冲突行为导致了预算管理效率的低下,契约各方冲突行为存在的根源在于契约各方的经济利益存在冲突。一般来说,预算数据经常被视为考核契约执行结果的基本依据,直接影响着契约各方的经济利益。所以,提高预算管理效率的关键在于正确认识并科学协调企业所有者、管理者和各级员工的经济利益冲突和目标期望的差异,企业需要重新审视预算管理的本质和内涵,对预算管理的编制、执行和考核过程进行全面的调整:

1. 重新定位预算管理的本质和目标。预算管理的本质是依据市场信号进行资源配置,并约定管理者和各级员工的权利与义务关系的契约,其目标在于通过合理配置资源,确保资源的利用效率,并最终实现企业价值最大化的目标,所以预算的编制、执行、调整和考核都应围绕“依据市场信号配置资源”这一思路展开,而不能简单地将预算看作是一种考核工具。

2. 正确认识并科学协调预算这一契约中契约各方经济利益和目标期望的冲突。企业所有者、管理者和各级员工有着不同的经济利益,各自在预算这一契约中有着不同的目标期望,这种经济利益和目标期望的冲突是客观存在的,企业的预

算管理如果忽视这些冲突的存在就不可能科学地协调契约各方的冲突行为,所以企业在预算的编制、执行、调整和考核的过程中要正确认识并科学协调企业所有者、管理者和各级员工的经济利益和目标期望的冲突,并在预算的执行过程中尽可能减轻这些冲突导致的负面影响。

3. 适当降低预算数据在绩效考核中的比重。企业所有者、管理者和各级员工之间的经济利益冲突是客观存在的,如果企业预算数据在绩效考核中占有太大比重,那么契约各方的冲突行为在预算编制的时候就开始了,预算的编制和执行很难以市场信号为导向进行资源配置;相反,预算管理极有可能成为利益各方讨价还价、短期行为和推脱责任的工具。所以企业应适度降低预算数据在绩效考核中的比重,综合运用平衡计分卡或多维度KPI指标体系,构建科学合理的绩效评价体系,引导管理者和员工在做好近期工作的同时,注重企业长期发展能力的培养。

4. 完善预算的编制过程,加大预算编制过程中管理者和各级员工的参与力度。为了科学协调预算这一契约中当事人之间的冲突,在编制预算时,企业就应该加强与管理者以及各级员工的沟通,充分利用管理者和各级员工对市场信号的分析,形成统一的市场预测后,在同一平台上指导企业的资源配置,通过预算的编制与执行更好地调动契约各方的积极性,在满足客户需求的前提下,实现企业价值增值,确保契约各方共享经营成果,从而真正能够做到客户满意、员工满意和股东满意。

5. 明确预算编制所依据的假设和基础,对预算执行结果和预算数据的差异进行科学合理的分析。预算执行结果和预算数据之间的差异可以分解为两部分:第一部分是由于预算编制的假设和基础与实际不符造成的;第二部分是由于管理者和各级员工自身造成的。前者的存在是由于环境的不确定性和人的认识能力的有限性等因素造成的,不应包含在企业考核管理者和各级员工的依据之中,后者则应该作为考核管理者和各级员工业绩的依据。因此,明确预算编制所依据的假设和基础,正确分析预算执行结果和预算数据的差异对预算契约的有效实施是很重要的。

上述协调预算契约中契约各方目标期望冲突的措施,始终以当事人在预算工作中积极主动地承担责任、作出贡献,从而实现企业价值增值,然后进行分享为前提,是一种帕累托改进,这样才能保证这些措施在预算契约签订和执行过程中的可行性。

主要参考文献

1. 邓传洲,刘峻勇,赵春光.基于预算的考核、预算氛围和预算副效应.会计研究,2008;4
2. 谢葆宝,刘祎宁.资源配置观下的预算管理研究.财会月刊(理论),2008;6
3. 王月欣.战略财务计划.现代企业预算编制的起点.现代财经,2004;1
4. 于增彪,梁文涛.现代公司预算编制起点问题的探讨——兼论公司财务报告的改进.会计研究,2002;3