

## 企业预算管理中的博弈关系研究

文/李国红

博弈论是指某个个人或组织，面对一定的环境条件，在一定的规则约束下，依靠所掌握的信息，从各自选择的行为或是策略进行选择并加以实施，并从各自取得相应结果或收益的过程。博弈论的基本概念主要包括参与人、行动、信息、战略、支付、结果和均衡。

### 一、预算过程中的博弈分析

#### 1、预算目标设定

企业在确定预算目标时，首先要从企业目前的实际情况（包括资金、人员、市场等），做出明确的定位，是设定相对保守的稳固型目标还是选择具有一定风险的开拓型目标，这中间就涉及一个企业发展的博弈问题。这需要企业决策层根据企业目前的业务情况，在所处行业中的地位，以及行业目前的竞争态势来确定，然后根据企业目标，将预算目标量化，再进行系统评估。例如，安徽中烟工业公司根据重组各阶段的管理重点不断调整预算目标。为了适应烟草行业改革发展的需要，该公司分别于2005年和2006年进行了两步重组，采取了“3+2+1”的重组模式。在第一步重组后，由蚌埠、合肥、滁州三家卷烟厂重组成的安徽黄山卷烟总厂面临着降低整合成本、加强内部监管、提高整体运作效益等困难，企业决策层在成本费用上采用了偏紧的预算目标；而在第二步重组后，由安徽黄山卷烟总厂、芜湖卷烟厂、阜阳卷烟厂重组成的安徽中烟工业公司正面临着品牌扩张、市场拓展、规模增长等挑战上，行业内部竞争加剧，为了实现“黄山”品牌和企业双双进入国家局“两个10多个”战略目标，公司预算采取了向营销、市场倾斜的政策。

#### 2、预算编制

预算部门在拟定资金需求草案时就包含着两次博弈的过程。在第一次博弈中，预算管理委员会对各业务职能部门所呈报的预算草案在预算协调会上进行讨价还价（即第一次博弈过程），这一博弈的结果要求各部门完善其经营计划并修改其预算金额。各业务职能部门按要求进一步修改预算方案之后，再次将方案提交预算管理委员会进行第二次博弈，这样经多次博弈之后，使预算编制趋向于一个相对理想的均衡状态。

在安徽中烟工业公司由于实行的是“统一领导、分级管理”的预算管理模式，预算博弈主要有两层参与者：第一层是公司预算管理委员会与五家卷烟厂、营销中心、研发中心、公司总部各职能部门；第二层是五家卷烟厂、营销中心、研发中心与各自内部职能部门。在预算编制的过程中，预算参与方会在效用最大化目标的驱使下，利用信息优势为自身争取最大获利空间。这样，博弈的参与者可能会出现少披露、不披露，甚至是虚假披露自己的某些信息，使各方都难以准确掌握对方信息。例如各卷烟厂为预算评估时能顺利完成任务以获得报酬，在编制预算时会尽量提高成本费用水平，尤其是招待费、修理费等可控费用水平，而临近预算期末时又将尚未消化的预算额度大肆消耗，以防止下个期间本企业预算被缩减。

总之，在全面预算管理的编制预算、执行预算和考核评价预算各环节中，预算管理委员会与各业务职能部门总是一方行动在先，另一方行动在后，后者自然会依据前者的行为来获得有关前者偏好、战略空间等信息来调整自己的选择，前者自然也会考虑到后者的行为而调整自己的行为。

### 二、财务预算中的各方博弈

#### 1、预算决策机构和编制机构之间的博弈

预算编制机构以目标和方案的经济性为出发点，需对很多问题进行综合考虑。一方面，预算编制人员由于编制方法的选择（弹性预算、滚动预算、概率预算等）、信息不对称等原因，可能造成实际编制的预算脱离了决策层的目标，无法满足决策层的需要。另一方面，预算编制过程中有各职能部门负责人的参与，这些部门负责人了解企业真实财务状况。如果预算编制机构对决策层的预算目标有不同看法，他们会担心是否能够得到决策层的认可，或者被彻底否决。在这种情况下，预算编制机构会面临两难选择，按照决策层意志进行编制或者按照企业的实际情况进行预算编制。如何在这一过程中最终达到一种博弈均衡，对于预算的科学性和可行性意义重大。

#### 2、预算编制机构与执行机构之间的博弈

作为预算编制机构，预算编制的基本条件是要有合理的定额体系、扎实的计量和验收基础工作、建立各种原始记录、财务资料的编审、反馈等档案管理的责任制度。在这一博弈中，预算编制机构与预算执行机构之间始终存在着矛盾冲突。以某生产型企业为例，生产车间作为预算执行机构，会以设备故障、物料的报废和损耗为由，向预算编制人员提出修改某些费用预算的要求，或者

直接请预算编制人员到车间检查生产，伪造虚假的生产现场情况，以错误信息蒙骗预算编制人员，来达到增加该部门预算费用的目的。针对这一问题，企业应对预算编制人员进行必要的生产现场培训，使其了解生产流程和生产过程中的各种不确定因素的影响，以便对生产车间反映的情况做出正确的判断，合理编制和反馈调整意见。

### 三、结束语

博弈是一种实现目标的机制，在企业财务预算管理过程中，将预算编制、预算执行与控制、预算评价与考核各预算环节作为一个持续博弈的循环系统。通过持续博弈，实现企业战略、经营计划、绩效管理的有机结合，使企业预算管理真正成为一种战略实施的保障体系（作者单位：安徽中烟工业公司）

#### 相关链接

建筑企业的社会责任：基于可持续发展的工程管理  
我国国有独资企业董事会制度研究  
现代企业环境成本管理模式探讨  
探讨控制酒店员工流失的策略  
浅谈我国企业内部控制制度  
试论企业档案鉴定的本位原则  
企业预算管理中的博弈关系研究  
关于企业产品信息传播的几点思考  
企业公允价值变动损益科目使用之我见  
中小型翻译公司市场环境分析和竞争策略的选择

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心