

集团企业预算松弛成因及对策浅析

■ 段改秀 赵林东

预算管理是企业经营管理的重要手段和工具,集团企业通过实施年度、季度预算可提高企业抗风险能力,优化企业经营资源的配置,有效实施企业战略。对企业预算执行情况进行考核,对于促进企业加强预算管理起着重要的引导作用。但是,集团企业对所属企业进行经营业绩考核时,基本采用实际完成额度超预算指标的“超额奖励”的奖惩政策,从而促使下属企业产生瞒报、虚报预算的情况,降低了预算信息的质量,进而产生了“预算松弛”的现象。分析预算松弛成因,如何降低预算松弛、提高预算编制质量是本文研究的重点。

一、预算松弛产生的原因

1. 对付市场环境的不确定性

在市场经济条件下,市场要素千变万化,某些突发性事件时有发生。预算的编制通常在预算期开始前一段时间进行,主要的依据是过去的工作实绩和对未来的预测,预算执行过程中,难免会出现某些偶发性事件,出现难以预料的开支,妨碍预算的顺利完成。一个宽松的

预算可以为预算的执行留出余地,抵消客观环境发生的不利变化的影响。因此,对付市场环境的不确定性是产生预算松弛的主要原因。

2. 缓解棘轮效应的压力

棘轮效应最初是针对苏联计划经济制度的研究提出。在计划经济体制下,企业的年度生产指标根据上年的实际生产情况调整,企业的业绩指标越来越高,管理人员一般会通过预期下一个预算期产出的目标水平预测本期目标水平函数,而且这种目标水平具有只升不降的刚性特征,对管理者的未来收入产生负面影响。管理人员为了缓解棘轮效应的压力,是产生预算松弛的另外一个原因。

3. 委托人和代理人之间的信息不对称

一般来说,下层管理者总是拥有比上层管理者更多、更真实的部门信息。在追求自身利益最大化的目标时,委托人与代理人通常存在行为目标的不一致,下层管理者极有可能利用私有信息进行机会主义行为,出现逆向选择(利用自己的控制权违反公司利益经营,使自己

获利)和道德风险(增加自己的闲暇、职务享受等)问题。在预算编制过程中,预算指标究竟应该定在什么位置,预算编制单位基本上心中有数,但由于信息的不对称,管理层通常无法合理确定可行的方案。下层管理者就可能利用这种信息优势提供虚假的预算信息,制造预算松弛达到自己的目的。尽管上级管理者总是力图多掌握一些下层经营运行的信息,但由于决策时间的稀缺、专业化程度高、信息渠道不通畅等诸多因素的约束,信息不对称不可能完全消除,这就使得预算松弛问题极难驱除。

预算松弛所带来的严重的行为问题之一,就是预算指标确定过程中的“扯皮”现象,使公司的稀缺资源过多地流向制造松弛的单位,造成资源的不合理分配。各预算单位之间传递的信息有很大的水分,导致公司内部各单位之间缺乏信任。同时,失真的内部信息在公司内部传递时,会误导决策部门做出错误决策。松弛的全面预算给预算控制带来困难,妨碍了全面预算的差异分析,掩盖了公司经营中存在

的问题。因此说只要绩效考评与预算指标存在因果关系，预算松弛行为就会存在。

二、运用“联合确定基数法”解决预算松弛问题

信息不对称是产生预算松弛的内在原因，而激励制度设计不合理是产生预算松弛的诱因。如果委托人的激励计划对预算指标准确性和实际完成情况分别进行考核和奖励，即可促使代理人客观编制预算。联合确定基数法在抑制预算松弛、解决预算指标准确性方面有一定成效。

“联合基数确定法”，是一种用来确定基数的理论，如利润基数、费用基数、销售基数等，最常用的还是用来确定利润基数。众所周知，在通常的利润基数确定过程中，管理当局与下属单位之间往往是通过讨价还价来确定基数的，集团企业经常出现这样的情况：要么下属单位屈从于管理当局，接受其提出的高基数，但这为下属单位日后完不成基数找到借口；要么管理当局对下属单位让步，最后以下属单位大幅度超额完成基数，获取巨额奖励告终。要充分发挥下属单位的约束作用和激励作用，最理想的做法是把

基数确定为略小于下属单位的实际能力，然后规定超额利润的大部分甚至是全部归其所有。

该方法的基本思路是，先由管理当局提出一个基本要求数，然后

的话，则要处以差额部分40%的罚金；多报不奖。下属公司的年初申报数可能有以下几种情况，按此方法测算的几种结果见下表(单位：万元)：

| 序号 | 项目 | 自报方案1 | 自报方案2 | 自报方案3 |
|----|-----------------------|-------|-------|-------|
| 1 | 下属公司自报数 | 600 | 800 | 1000 |
| 2 | 集团公司要求数 | 600 | 600 | 600 |
| 3 | 目标任务数 = (1+2) ÷ 2 | 600 | 700 | 800 |
| 4 | 年末下属公司实际完成数 | 800 | 800 | 800 |
| 5 | 超目标奖励 = (4-3) × 70% | 140 | 70 | 0 |
| 6 | 少报罚金 = (1-4) × 40% | -80 | 0 | 0 |
| 7 | 超收益奖励 = 5+6 | 60 | 70 | 0 |

再由下属单位自己报出一个数，将两者平均，确定一个合同基数，考核时根据实际完成数计算超基数的奖励和少报数的罚款。在确定超基数的奖励和少报数的罚款的系数时一般要满足下列条件：“超基数奖励系数>少报惩罚系数>0.5 × 超基数奖励系数。”也就是说下属单位自报的数越接近实际能力，奖励越多，低于实际能力，奖励越少惩罚越多。

三、实证分析

假定某集团公司拟用“联合确定基数法”对下属公司年度利润进行考核，如超额完成目标利润，超额部分给予70%的奖励；如果少报

从上表可以看出：下属公司自行申报数与实际完成数越接近，企业集团整体效益也最大。在信息不对称的条件下通过联合确定基数法可以使委托人在掌握较少信息的条件下就可以有效地激励代理人，使代理人的行为选择与委托人的目标趋于一致，形成了一种激励相容机制，大大降低了管理层与下属单位讨价还价的谈判、监督等交易费用，从而有效地缓解了预算编制中的“瓶颈”，解决了预算指标确定中的预算松弛度问题，实现了集团整体效益最大化目标。

[作者单位]天津石油职业技术学院
[责任编辑]李晓霞

老板反感的十种员工

1. 乱嚼舌根者
2. 公私不分者
3. 夸夸其谈者
4. 一心二用者

5. 三心二意者
6. 爱找借口者
7. 爱挑事端者
8. 心胸狭窄者

9. 不懂感恩者
10. 心存抱怨者

(摘自《39健康网》)