

# 企业预算松弛的成因及控制

赵焱 何帅  
新疆农业大学

DOI:10.12238/ej.v5i1.833

**[摘要]** 随着企业面临的竞争环境越来越复杂,企业已经逐渐认识到了预算管理的重要性,但企业对于预算管理中预算松弛的问题没有给予过多地关注,现我国企业大多数预算管理中都存在预算松弛的问题,解决预算松弛的问题有利于实现企业预算目标,促进企业的长远发展。

**[关键词]** 预算管理; 预算控制

**中图分类号:** F812.3 **文献标识码:** A

## The Causes and Control of Enterprise Budget Slack

Di Zhao Shuai He

Xinjiang Agricultural University

**[Abstract]** As the competitive environment faced by enterprises becomes more and more complex, enterprises have gradually realized the importance of budget management, but enterprises have not paid too much attention to the problem of budget slack in budget management. At present, the problem of budget slack exists in most budget management of enterprises in China. Solving the problem of budget slack is conducive to achieving the enterprise budget target and promoting the long-term development of enterprises.

**[Key words]** Budget management; Budget control

### 引言

国外学者Cyertetal<sup>[1]</sup>最早提出了“预算松弛”的概念并认为预算松弛是预算责任人有意建立超越实际需要的预算资源量,或为容易实现组织预算目标而降低预算标准的一种行为。Schiffetal<sup>[2]</sup>认为预算松弛是在预算中高估成本和低估收益的行为,是特指在预算编制环节中的利己行为。国内蒙亲绒<sup>[3]</sup>认为预算松弛就是实际预算水平与预期预算水平之间的差异,包括成本松弛和目标松弛;雒敏<sup>[4]</sup>认为预算松弛是预算执行者在预算编制、执行过程中,采取有意识的行为使预算水平偏离实际水平,以达到在宽松的预算条件下,顺利完成预算的目的。一个公司规模越大,内部管理的层级结构越多,信息不对称程度越严重,即越易产生预算松弛。

### 1 预算松弛的相关概念

预算管理是企业全方位、全过程、全员参与的预算管理活动,对企业进行

全面预算管理有助于提升其战略管理能力,能够有效管理经营风险并节约成本,提高运用资源的效率,避免资源浪费,加强企业各部门之间的沟通,使各部门之间的配合更加密切。是现代企业制度下实现标准化管控的重要管理控制工具。但是,由于预算松弛的问题,预算管理的有效性往往得不到充分发挥,这也是预算管理的难点问题。预算松弛是指最终确定的预算水平与最优预算水平之间的差异,是预算编制过程中普遍存在,并对整个预算管理制度有效性产生直接影响的问题。

那么怎么才算是预算松弛呢?大致有以下几点:(1)某项预算的预算额超出其实际需要额的部分。(2)员工进行业绩评价时,员工低估产能的部分。(3)完成某项预算任务时,低估收入类,高估成本类。一般表现为预算执行者低估收入、销量、利润等,而高估成本、费用,夸大完成预算的难度,让预算指标值低于执行

者可能达到的对应数值。现代的企业预算编制越来越注重员工的参与性,预算编制模式也大多是上下结合的编制模式。

按照预算松弛产生的原因,预算松弛可以分为主观松弛和客观松弛,主观松弛,顾名思义就是由于在企业各层级之间存在信息不对称的现象,预算执行者为了自己的利益或对风险的偏好程度,利用参与编制预算的机会刻意将预算标准放宽的等主观因素造成的。而客观松弛是指由于客观环境的不确定性,往往现实的突发情况是由客观因素造成的。按照预算松弛的表现形式,可以分为隐形松弛和显性松弛。在企业日常预算松弛通常难以有效的进行观察,若低估收入,高估成本就没有确切的证据来说明存在预算松弛的问题,这种叫做隐形松弛。而,与之相反的显性松弛,则是通过每一级向下一级分解各种预算费用时留有一定的预备费用,让预算松弛的问题显现出来,这种称为显性松弛。按照预

算的实现手法,还可以分为低估松弛和高估松弛。低估就是预算执行者低估收入、销售价格等,主要表现在销售预算、生产预算;高估松弛,指预算执行者高估成本费用,主要表现在材料预算、费用预算等。

## 2 预算松弛的原因

关于预算松弛的问题,不同的学者持有不同的观点。有学者认为适当的预算松弛可以减轻预算执行者的压力,有利于个人工作的完成等。但在更多时候预算松弛对企业会产生不利影响,影响预算管理的有效性,不利于企业的发展。既然预算松弛会对企业带来诸多不利影响,那么导致预算松弛的原因是什么呢?

### 2.1 信息不对称

信息不对称是预算松弛产生的客观基础,信息不对称指的是不同的管理层对信息的掌握程度不同,一个公司规模越大,内部管理的层级结构越多,信息不对称程度越严重,即越易产生预算松弛。信息不对称包括上下级之间信息不对称和同级部门与部门之间的信息不对称两个方面。一般而言,企业的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。在个人利益的驱动下,下层管理者往往利用自身信息上的优势,故意高估支出、低估收入或业绩能力,导致预算松弛的产生,而这种松弛带来的直接结果是制定者能更加轻松地完成预算,从而在成果分配时获取更多的利益,更好的体现自己在工作中的能力。尽管上级管理者也意识到这种松弛现象的产生,并希望通过各种渠道让自己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。

### 2.2 预算管理人员的专业程度

科学合理的全面预算对企业战略目标的实现具有助力作用,科学的预算任务的制定需要有专业能力较强的预算编制团队。在编制预算过程中,要求预算编制人员不仅要有高标准的财务专业能力,

还要有业财融合专业能力的人员,同时了解企业各道工序的生产、工艺、技术等内容,只有这样才能制定出科学合理的预算任务,促进企业生产经营和战略目标的实现。现代企业经营过程中,可能会由于专业程度的不精密导致预算松弛的产生。

### 2.3 预算编制的方法

传统成本会计在分摊企业间接费用时往往采取平均分配的原则,这种方法容易造成各种成本的扭曲,对于生产难度高的产品往往人为降低成本,对于生产难度低的产品容易虚增成本,从而造成预算成本的预算松弛。此外,传统预算编制方式中的增量预算通常只是以前一年的数据为基础,按照一定的比率自上而下调整预算金额,虽然简化了预算编制流程,但容易造成管理者忽视当前实际销售、生产及经营情况,使预算逐年扩大或缩小,缺乏科学性,导致预算松弛现象的发生。

### 2.4 未来的不确定性

市场的不可预见性导致企业在编制预算的时候做出的对未来的预测有很大可能与现实有所差距。这些差距就会带给企业额外的支出,妨碍预算的顺利完成。于是编制预算的时候,为了将来能够顺利完成预算,编制者就会将预算制定相对宽松。而且市场以外的执行预算的时候可能发生一些难以预测的突发事件,对预算的执行造成不利的影响。此时由于预算已经制定了,其中的标准很难改变。上层管理者有可能将这些问题归咎于下层部门预算编制的失败。为了避免这种情况发生而影响自己的利益,预算编制者也会选择相对宽松的预算方案。

### 2.5 委托代理关系

现代企业制度,所有权和经营权的分离,产生了委托代理关系。委托方和代理方都追求各自效益的最大化,两者目标是不一致的。委托人追求的目标是企业价值的最大化,希望代理人可以从企业长期和整体的利益出发;而代理人则更关注自己的经营业绩、报酬等等,他们的出发点是个人的利益。在这样的背景下,经理层谋求超额奖励。预算目标

越低,被考核者的业绩表现就越好,他们获得的超额奖励也就越高,却不需要任何成本。

## 3 规避预算松弛的措施

### 3.1 加强企业文化宣传

管理层应多渠道地向员工宣传企业战略和企业文化,并对员工进行专业培训和道德教育,使员工的个人目标、部门目标与企业目标保持一致。只有员工的行为与企业的文化真正融为一体,才能较好地消除本位主义对预算编制的消极影响。另外,企业还需要建立科学化的工作流程以及高效率的组织机构,以加强部门之间的沟通和交流,提高企业内部管理的透明化。

### 3.2 建立预算信息系统

随着计算机技术的发展,我们完全可以通过开发企业的信息技术,建立一个有效的预算信息系统,通过这样的网络渠道,实现最大程度上的多元信息共享,让上层管理者更多的了解企业的信息,实现预算编制信息、执行信息的上下级共享。尤其对能够对预算的制定产生重大影响的各种信息进行汇总,建立关键因素参考体系网,使得预算的制定部门无法制定“神不知鬼不觉”的预算松弛。

### 3.3 调整预算编制方法

对于传统预算编制中平均分摊间接费用造成产品成本预算松弛的现象,可以适时引入作业成本预算编制方法。作业成本法更加注重作业成本的动因,通过对作业成本的确认、计量和合理分配,实现更精细、准确的成本数据,提高成本预算的编制水平,减少预算松弛的可能性。此外,为避免传统单一增量预算造成的预算松弛,企业可以采取“零基”预算编制方法,基本思路是清零原则,即一切成本费用以零为起点,按照成本费用项目发生的必要性和合理性为依据,防止预算松弛现象的发生。

### 3.4 加强审计监督

在开展预算管理工作的过程中,企业应该加大审计监督力度,从而实现预算松弛的科学合理防范。对于企业审计部门来说,需要严审预算流程以及一

系列预算数据,以较快速度准确发现预算松弛问题出现的责任人,同时给予其一定惩罚。如果企业没有独立的内部审计,应该聘请专业注册会计师,使其承担起预算审计工作,从而得到精准的审计结论。除此之外,在企业经营期间,应该严控预算执行过程,提高审计监督有效性。

3.5建立以战略为导向的全面预算管理体系

传统的以目标利润为导向的预算管理着眼于近期的内部规划和行动忽略了对企业外部环境和内部条件的分析制定的预算目标往往与企业的战略目标脱节有时甚至与战略目标背道而驰容易引起片面追求短期利润目标和经济效益的短视行为。而且传统预算形成的命令控制式企业文化强化了员工承担的绩效责任,预算松弛作为稀释责任的一种手段也就

顺理成章的产生了。因此,为了更好地将预算编制和企业战略目标相结合规避预算松企业应建立战略目标为导向的全面预算管理体系。将企业战略完全融入全面预算管理中由上至下地贯彻企业的战略思想。

#### 4 小结

全面预算管理作为一种有效的内部控制手段,已越来越被广泛接受和使用。它是企业实现有效管理控制与绩效考评的方法,是企业经营活动运作的重要工具。预算编制是整个预算管理工作的起点,预算松弛现象是在预算编制工作中直接产生的。因此,预算松弛问题不可忽视,预算松弛的问题在我国绝大多数企业都存在,应分析其存在的原因并提出相应的解决办法,使全面预算管理发挥出其应有的作用。

#### [参考文献]

[1]CYER T R M,et al.A behavioral theory of the firm.[M].Englewood Cliffs NJ:Prentice-Hall,1963.

[2]SCHIFF M,LEWIN A.The impact of people on budgets[J].The Accounting Review,1970,45(2):259-268

[3]蒙亲绒.基于预算松弛的高校预算管理优化研究[J].会计之友,2015,(1):70-71.

[4]雒敏.公司特征、预算松弛与盈余管理[J].经济管理,2010,32(04):129-137.

#### 作者简介:

赵娣(1998--),女,汉族,河南省南阳市人,硕士在读,研究方向:管理会计。

何帅(1990--),女,汉族,山西闻喜县人,东南大学在读博士,讲师,研究方向:管理会计。

#### 中国知网数据库简介:

##### CNKI介绍

国家知识基础设施(National Knowledge Infrastructure, NKI)的概念由世界银行《1998年度世界发展报告》提出。1999年3月,以全面打通知识生产、传播、扩散与利用各环节信息通道,打造支持全国各行业知识创新、学习和应用的交流合作平台为总目标,王明亮提出建设中国知识基础设施工程(China National Knowledge Infrastructure, CNKI),并被列为清华大学重点项目。

##### CNKI 1.0

CNKI 1.0是在建成《中国知识资源总库》基础工程后,从文献信息服务转向知识服务的一个重要转型。CNKI1.0目标是面向特定行业领域知识需求进行系统化和定制化知识组织,构建基于内容内在关联的“知网节”,并进行基于知识发现的知识元及其关联关系挖掘,代表了中国知网服务知识创新与知识学习、支持科学决策的产业战略发展方向。

##### CNKI 2.0

在CNKI1.0基本建成以后,中国知网充分总结近五年行业知识服务的经验教训,以全面应用大数据与人工智能技术打造知识创新服务业为新起点,CNKI工程跨入了2.0时代。CNKI 2.0目标是将CNKI 1.0基于公共知识整合提供的知识服务,深化到与各行业机构知识创新的过程与结果相结合,通过更为精准、系统、完备的显性管理,以及嵌入工作与学习具体过程的隐性知识管理,提供面向问题的知识服务和激发群体智慧的协同研究平台。其重要标志是建成“世界知识大数据(WKBD)”、建成各单位充分利用“世界知识大数据”进行内外脑协同创新、协同学习的知识基础设施(NKI)、启动“百行知识创新服务工程”、全方位服务中国世界一流科技期刊建设及共建“双一流数字图书馆”。