

# 预算松弛的治理

雒敏  
麦海燕

预算松弛的存在会增加企业的内部成本、侵蚀企业的资源、降低企业经营效率。基于预算松弛的产生与公司治理之间的关系,笔者认为要解决预算松弛问题,应从公司治理的以下方面入手:

## (一) 控制机制

为加强对预算管理的控制,首先要减少信息不对称,促进信息最大范围的流动。很多企业是由财务部门完成预算并进行实施的,预算的权威性较低,造成企业预算软约束。为解决这一问题则应当让各部门都参与到预算的制定中来,采取自上而下与自下而上相结合的弹性预算编制方式,使预算编制的信息沟通更为细致。为了解决由此带来的编制效率问题,同时使董事会、监事会能够更好地评价企业管理层的经营情况,及时控制企业的生产经营过程,降低委

托代理成本,可以在董事会下成立企业预算委员会。预算委员会负责建立基于ERP的预算信息系统,进行预算信息的协调和沟通,实现最大程度的多元信息共享,并将预算制定责任分解落实,加强控制,客观上降低预算松弛的发生。例如伊莱克斯(Electrolux)建立的中央财务计划数据库,通过对原来公司多套信息系统、报告系统的集成,使企业的收集、预测、报告、分析更加快捷、成本更低、效率更高,并且对预算的修改也更容易,而且更加贴近实际情况,预算的准确性也得到了加强。

## (二) 激励机制

预算松弛的有效治理能够协调经营者与股东的利益目标,通过不同激励机制的设计诱导经营者向股东传递真实的信息,本文主要从显性的报酬激励和隐性的声誉激励角度分析预算松弛的治理。

1. 报酬激励。通过报酬契约设计解决预算松弛问题,是预算松弛治理的重要手段。如Weitzman把报酬契约设计为真实诱导报酬契约和松弛诱导报酬契约两类,研究发现,与松弛诱导报酬契约相比,在真实诱导报酬契约下,经营者的预算松弛程度最小。但是国内许多学者采用实验研究的方法发现,真实诱导报酬在我国适应性相对较差,需要作一定的修正,目前有学者提出“联合基数确定法”,该方法的基本思路是:首先,股东和经营者共同确定预算目标,最终预算目标是股东要求数和经营者自报数的简单算术平均。其次,确定系数对经营者进行奖励和惩罚,即当期末实际数超过预算目标时,超过部分确定一个百分比作为奖励归经营者;如期末实际数小于预算目标,则不足部分以同样比例由经营者补足;当期末实际数超过经营者自报数时,则对经营者收取少报罚金,即确定一个百分比作为少报惩罚系数。经营者自报的数越接近实际能力,奖励越多;越低于实际能力,罚款越多。

这种报酬激励将预算目标纳入一个委托人和代理人的博弈模型,使得代理人自动将自己的实际生产能力和盘托出,使自报数刚好等于自己的实际生产能力,因为只有这样,他所获得的奖励才是最高的。

2. 声誉激励。股东根据经营者预算目标完成的情况进行奖惩的方式除了显性的报酬之外,还包括经营者职务晋升、续约等隐性形式。隐性形式的存在是由于报酬激励的不完全特征所导致的,即诸如续约、职务的升迁等奖励(惩罚)不能够事先明确地融入报酬中去,此时就会存在隐性激励问题,即股东根据经营者所形成的声誉进行隐性奖励。由于经营者的声誉可能会影响到股东的隐性行为,因此经营者会采取那些能够建立或维持自己良好声誉的行动,以期获得隐性奖励。所以在存在隐性奖励的情况下,如果股东根据经营者所形成的预算目标可信度进行隐性奖励,预算下级会选择较低的预算松弛程度,从而建立自己预算目标可信的声誉,以期获得隐性奖励。

## (三) 监督机制

有力的监督是预算准确的重要保障,来自内部的监督才是最有力的监督,因此需要大力发挥企业内部审计的职能。企业内部审计部门不仅要审查程序予以审查,而且要对预测数据、预算数据予以审查。尽管由于专业化程度、时间等诸多因素的限制,这一工作会有很大难度,但是只有这样才能直接审查出制造预算松弛的部门及相关责任人,才能对相关责任人给予适当的惩罚。现代信息技术的发展特别是ERP的实施,为内部审计人员的工作提供了有利的支持,必要时也可以聘请外部专家和注册会计师进行预算审计以保证监督的效果。

(作者单位:南京医科大学公共管理事业系 南京大学会计系)

责任编辑 武献杰