

文章编号: 1007-5399 (2015) 02-0032-02

邮政企业预算松弛问题分析

王 宇

(陕西省邮政公司, 陕西 西安 710075)

摘 要: 文章阐述了邮政企业预算松弛的现状, 基于代理理论和权变理论分析了邮政企业预算松弛的动因, 围绕信息化建设、考核指标、激励措施和预算调控四个方面探讨了降低邮政企业预算松弛的对策。

关键词: 预算松弛; 信息不对称; 预算强调; 激励; 风险; 信息化; 考核

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

预算松弛是指预算执行者为了降低预算目标完成难度, 在预算编制过程中故意低估收入、高估支出或压低企业业绩能力, 使预算目标与真实预期互相背离的现象。在我国上市公司中, 普遍存在预算松弛现象, 而且大型国有企业更容易产生预算松弛。作为网络型大型国有企业, 邮政企业也存在预算松弛问题。

1 邮政企业预算松弛现象描述

为反映邮政企业预算松弛现象, 本文选取 2011~2013 年全国 31 个省(市、区)邮政公司为研究样本, 以收入预算指标为研究对象。由于邮政企业在收入预算编制过程中, 主要考虑以前年度经营业绩和全行业平均业绩, 现建立以下模型, 对各省邮政公司预算松弛程度进行描述:

$$S = 1 - [I_n - I^*_{n-1}]$$

其中 S 为预算松弛变量, I_n 表示某省邮政公司第 n 年邮政业务总收入预算较上年邮政业务总收入实际完成数的增幅, I^*_{n-1} 表示上年全邮政集团邮政业务总收入平均增幅。如果 S 值小于 1, 表示在该样本点上, 省邮政公司收入预算增幅大于上年邮政集团的平均收入增幅, 不存在预算松弛; 如果 S 值大于 1 则存在预算松弛。根据统计分析(见表 1), S 值在 0.01% 显著性水平下大于 1, 说明邮政企业存在较为明显的预算松弛现象。从 2011~2013 年全国 31 个省(市、区)邮政公司邮政业务总收入预算实际完成情况看, 也在 0.01% 显著性水平下大于 1, 支持邮政企业存在预算松弛的观点。

表 1 2011~2013 年邮政业务总收入预算统计量

样本名称	均值	中位数	最大值	最小值	标准差
预算松弛变量	107.09%	107.02%	113.95%	100.74%	3.14%
预算实际完成	104.61%	104.72%	114.08%	87.12%	4.73%

2 邮政企业预算松弛动因分析

对预算松弛动因的研究, 主要基于代理理论和权变理

论。代理理论认为由于上下级之间信息不对称, 上级部门不完全掌握下级单位预算相关信息, 并且上级对下级的考核主要依据预算完成程度来进行, 从而导致下级采取机会主义行为获取最大利益。权变理论认为由于企业发展的不确定性, 企业需要建立适度的预算松弛以应对风险。具体而言, 邮政企业预算松弛动因主要包括信息不对称、预算强调、激励方式和规避风险。

2.1 信息不对称

在预算编制过程中, 下级单位通常较上级单位拥有更多预算编制相关的信息资源, 下级单位可以凭借其信息优势, 在预算编制过程中建立有利于自身的预算松弛。以邮政企业年度财务预算编制过程为例, 下级单位在编制财务预算时, 先由经营部门编制收入预算, 然后依据成本费用定额和相关收入预算指标、业务量预算指标、资源占用指标测算成本费用预算, 最终确定年度利润预算。由于利润预算指标事关绩效考核和资金上缴, 为压低利润指标, 下级单位可能会虚增业务量和资源占用数量, 高估支出减少利润而产生预算松弛。

2.2 预算强调

预算强调是指上级单位依据预算指标完成情况对下级单位进行考核, 下级单位预算指标完成情况直接影响其经营绩效评分, 进而影响下级单位业绩评定、薪酬激励、管理排序等利害关系。以收入预算指标为例, 按照邮政企业年度绩效考核办法, 对于收入预算指标的考核, 一般根据年度收入预算完成情况进行评分, 完成预算得基本分, 未完成预算酌情扣分, 部分指标超额完成预算可加分。因此, 下级单位在预算编制过程中, 努力压低收入预算指标, 使预算目标更容易完成, 以便取得更多考核加分。上级单位预算强调程度越高, 预算松弛现象越明显, 预算强调与预算松弛成正相关关系。

2.3 激励方式

在传统固定工资加奖金的激励方式下, 较容易产生预算松弛现象。例如, 某省邮政公司对市邮政分公司进行季度经

营成效评分时，对“收入预算完成进度”类指标的评分规则是：“累计收入进度达到序时进度，得基本分，超过序时进度给予一定比例加分，低于序时进度加倍扣分”，在这种激励方式下，市邮政分公司在参与预算编制的过程中，会压低收入预算目标，使在收入实际完成量不变的情况下，经营成效评分增高，以获得更高激励性奖励。

2.4 规避风险

根据权变理论，企业的管理行为取决于其所处的环境状况，为了应对预算期内的不确定因素，企业会通过建立适当的预算松弛规避经营风险，这时预算松弛在客观上起到了保持企业稳定发展的作用。例如，外部经营环境发生较大变化时，企业管理层为了规避经营风险，会倾向于选择更加容易完成的预算目标，从而形成预算松弛，这一现象在2014年度邮政企业邮务类专业收入预算编制过程中表现较为明显。此外，在新产品刚推出时，由于市场前景不确定，为鼓舞士气稳步发展，企业管理层也会制定相对保守的预算目标。

3 降低邮政企业预算松弛的对策

预算管理是邮政企业管理的重要手段，预算松弛影响了预算管理的激励功能和计划功能的发挥，降低了预算编制的合理性、预算执行的可控性和预算评价的准确性。为解决预算松弛问题，邮政企业应采取以下措施。

3.1 加强信息化建设

信息不对称是预算松弛的主要原因，邮政企业可以通过加强信息化建设提高上下级之间的信息共享效率，降低信息不对称程度。目前邮政企业管理中，已经运用了大量信息化手段，包括业务系统、财务管理系统、人力资源系统、网运管理系统、固定资产系统、客户管理系统、欠费管理系统、库存管理系统等，但是各类系统尚未完全整合，系统间数据交换还不顺畅，各类系统间数据尚未完全核对一致，部分系统数据还不够准确和及时。邮政企业应对目前系统进行整合，加强系统数据的分析和挖掘，为企业预算管理提供全面、准确的数据支持。

3.2 优化考核指标

为降低预算松弛，在企业绩效考核体系中，应弱化预算完成率考核，降低收入预算完成率分值，对于各单项收入预算考核指标，采取只罚不奖的措施，即完成预算目标得基本分，未完成预算目标酌情扣分，超额完成预算目标不加分。同时加大对企业发展效率和发展质量指标的考核，如资产报酬率、成本费用利润率、劳动生产率、资产周转率等指标，引导下级单位重视发展质量，转变增长方式，提高企业资源利用效率和经营效益。

3.3 改进激励措施

为降低传统激励模式下的预算松弛程度，在设计激励措施，尤其是设计对基层经营单位具体业务项目的激励政策时，邮政企业应采取真实导向型的激励模式，公式如下：

$$W = \begin{cases} B_0 + \beta Y^* + \alpha (Y - Y^*) & Y \geq Y^* \\ B_0 + \beta Y^* - \gamma (Y - Y^*) & Y < Y^* \end{cases}$$

其中 W 为奖金， B_0 为固定奖金， Y 为实际完成值， Y^* 为预算上报值， α 为实际完成值高于预算上报值的业绩超额部分奖励系数， β 为依据上报值确定的基本奖励系数， γ 为实际完成值低于预算上报值的业绩未完成部分惩罚系数，且 $0 < \alpha < \beta < \gamma$ 。

例如，市邮政分公司对其下属某邮政分局校园包裹项目激励政策为：固定奖金1万元，基本奖励系数为0.1，超额奖励系数为0.05，惩罚系数为0.15。假设1：分局预期能完成项目收入11万元，为降低预算完成难度，上报预算为10万元，项目完成后，项目收入实际完成11万元，则该分局获得奖励金额为2.05万元；假设2：分局预期能完成项目收入11万元，上报预算为12万元，项目完成后，项目收入实际完成11万元，则该分局获得奖励金额为2.05万元；假设3：分局在上报预算时按照真实预期值11万元上报，则获得奖励金额为2.1万元。由此可见，在真实导向型激励模式下，当预算执行者按照真实预期上报预算，且预算实际执行结果与预期一致时，预算执行者获得的激励最大。

3.4 预算动态调整

权变理论中描述的由于企业未来经营不确定性形成的预算松弛，可以通过加强经营风险加以防范，提高市场分析能力，降低不确定性加以改进。从预算管理角度出发，预算执行过程是一个动态过程，当有特殊情况发生使预算与实际情况有较大背离，预算的计划功能和激励功能已经不能正常发挥时，企业应对预算进行调整。在预算调整时，一是注意保证预算管理的严肃性，预算调整应有充分理由并遵循一定的规则和流程；二是注意预算调整的及时性，应在影响预算执行的重大事项发生时或原预算与实际情况背离较明显时立即对预算进行调整。通过建立预算调整机制，可以降低下级单位感知风险程度，从而降低预算松弛。同时，企业管理层可以改进预算方法，如通过引入滚动预算法，建立短期、中期、长期预算相结合的预算体系，降低预算松弛。

参 考 文 献

- 1 潘飞，程明. 预算松弛的影响因素与经济后果——来自我国上市公司的经验证据. 财经研究，2007，5
- 2 谭利，黄玲玲. 预算松弛研究：文献综述. 财会通讯，2008，5
- 3 毛洪涛，诸波. 预算松弛行为动因研究评述：基于四大理论视角. 科学决策，2009，11
- 4 张先治. 基于价值的企业集团预算控制系统——预算控制变量与预算控制标准确定. 财经问题研究，2005，6
- 5 Weitzman, M. The New Soviet Incentive Model. Bell Journal of Economics, 1976, 7

收稿日期：2014-11-03

作者简介：王宇（1974~），男，陕西渭南人，硕士，经济师，主要从事邮政财务理论与实务研究。