

# 预算松弛行为的实验研究

张朝宓, 卓毅, 董伟, 葛燕

(南京大学商学院, 南京 210093)

**摘要:** 运用实验方法研究了预算管理问题, 发现信息对称和真实导向的薪酬计划对预算松弛都有一定的抑制作用, 其中信息对称性对预算松弛的影响十分显著. 通过实际财会人员和大学生在实验中的预算行为的比较, 可以看到我国国有企业预算编制的一些特殊行为.

**关键词:** 预算松弛; 实验研究; 信息对称性; 薪酬计划

**中图分类号:** F406

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1007-9807(2004)03-0046-08

## 0 引言

预算管理在发达国家有一百多年的历史, 近年来在我国实务界已经受到普遍重视, 学术界的兴趣在上个世纪末也出现升温, 但多为一般性讨论, 很少见到经验研究的成果.

在企业管理者以预算的完成情况作为衡量其下级部门业绩的标准时, 预算松弛 (budgetary slack) 是企业中的一种常见现象. 在西方学术界, 对“预算松弛”行为的关注已经经历了几十年, 至今仍是预算领域研究的重要主题.

传统的预算用综合的预计财务报告反映未来年度的公司计划. 由于这些计划成为计量未来业绩的标准而作为控制系统的基础, 因而具有计划和控制的双重作用. 20世纪50年代初预算就成为行为科学研究者批评的重点, 他们认为预算是高层管理者用于对组织参与者“强加”其目标的强制性工具<sup>[1]</sup>, 例如 Argyrus 的工作<sup>[2]</sup>, 他探寻控制系统对人的影响, 主张采用参与式的预算模式. 据文献记载, 最早提出“松弛”概念的是 Cyert & March<sup>[3]</sup>以及 Williamson<sup>[4]</sup>, 而最早明确提出“预算松弛”可操作性概念的是 Schiff & Lewin<sup>[1]</sup>, 他们提到, “我们观察到管理者具有在松弛的环境中运作

的需求. 管理者通过在制定预算中低估收益高估成本而建立松弛.”

20世纪70年代以来, 有很多文献讨论了预算松弛问题. 相当多的文章认为, 预算松弛的存在有其内在的原因. 例如 Onsi<sup>[5]</sup>报告了管理者建立预算松弛的需要和预算控制系统强调必须完成预算目标的压力之间有正向的联系.

但是众多学者<sup>[1, 5~8]</sup>普遍认为, 预算松弛是管理控制中的机能失调 (dysfunctional) 行为. 存在预算松弛会降低员工努力和企业总体业绩水平, 使预算作为业绩评价标准本身失去其应有的客观性, 并使企业资源配置出现扭曲.

由于预算松弛的上述似乎矛盾的性质, 多年来这一领域的研究虽然很多, 但是内容和结果比较分散. 比较经典的研究依据组织行为学和代理理论, 探寻影响预算松弛的因素和控制方法, 但是结论各不相同; 近年来的研究基础进一步扩展, 依据心理学、社会学和战略管理等方面理论, 探讨预算松弛的来龙去脉<sup>[6, 9~12]</sup>, 同时研究范围也扩展到更多国家和更多领域.

根据笔者近年来对企业预算管理的实地调查, 很多企业 (尤其是大型企业集团) 运用预算管理的首要目的在于建立未来的成本和利润目标, 并以此作为管理控制的标准和评价依据. 在这样

收稿日期: 2002-02-21; 修订日期: 2004-04-06.

作者简介: 张朝宓(1947—), 女, 江苏仪征人, 理学士, 教授.

由于时间久远, 无法见到原著, 这个领域的许多文献提及这部著作. 下面部分20世纪70年代以前的文献也如此.

的背景下,寻求预算松弛和控制松弛的矛盾在上下级之间表现十分突出。

本文参照经典预算松弛研究的理论和方法,运用实验室实验对预算管理中的松弛行为作一些研究尝试,试图观察我国企业预算松弛行为的特点,寻求抑制过度预算松弛的途径。

## 1 理论分析和假设

### 1.1 预算松弛行为影响因素的选择

对预算松弛行为影响因素的经典研究,建立在委托—代理理论和行为科学理论的基础之上。预算松弛的影响因素很多,根据西方学者的研究,主要涉及(1)预算管理的参与程度;(2)预算信息的对称性;(3)对预算执行结果的激励方式;(4)其他个人及组织特征等。

#### 1.1.1 预算管理的参与程度

预算参与是最早与预算松弛联系在一起的影响因素。但是下级对预算过程的实质性参与程度的增加究竟会加强还是抑制预算松弛行为,看法和证据各有不同。Lowe & Shaw<sup>[13]</sup>和 Schiff & Lewin<sup>[14]</sup>发现参与减少了预算松弛的导入,而 Onsi<sup>[5]</sup>和 Collins<sup>[8]</sup>没有发现这种关系;许多研究采用实验方法,但是有些发现参与环境下预算松弛几乎不可避免<sup>[15,16]</sup>,也有的发现有效组织的参与环境降低了预算松弛<sup>[10]</sup>。

根据对企业的调查,我国企业的预算程序通常都有几上几下的过程,从形式上可以归于参与型预算,但因其内部权力分散程度的不同可分作集权和分权两种形式。由于实验环境设计的限制,本文没有进一步区分集权或分权模式对预算松弛的影响,假设预算在一般参与型制度环境中进行。

#### 1.1.2 激励方案

由于预算松弛往往出现在以预算完成情况为基础的报酬契约环境中,所以激励方案的设计受到研究者关注。Weitzman<sup>[17]</sup>运用分析的方法,提出了在不确定条件下以预算为基础的报酬计算的一种新模型,减轻下级隐瞒或低报业绩能力的动机,引导下级选择一个等于他对未来预期的业绩标准或目标。20世纪80年代以后,Weitzman模型融入代理理论框架,被称为真实导向(truth-inducing)的

激励计划,而传统的仅考虑预算完成情况的固定工资加奖金的模型被称为松弛导向型的(slack-inducing)<sup>[7,15,16,18]</sup>。

因此本研究选择激励方案作为研究的独立变量,试图观察“真实导向”和“松弛导向”的激励方案是否对预算松弛有显著不同的影响。

#### 1.1.3 预算信息的对称性

20世纪80年代以来,研究者把参与预算的下级拥有关于生产能力和环境不确定性的信息优势的现象,纳入“信息不对称”的框架,有许多讨论预算松弛的文献引入了信息不对称因素的影响。

比较一致的认识是,预算松弛与上下级信息不对称存在显著的正相关关系,特别是当预算的完成情况被用来作为业绩评价的依据时,下级预算执行者更有动机隐瞒信息以获取对自己有利的预算<sup>[15,18]</sup>。但是信息不对称是一个客观存在,同样存在信息不对称时,预算松弛程度可能并不相同,对此不同学者有不同的观察和解释。例如 Young<sup>[18]</sup>发现报酬、信息不对称和风险偏好对预算松弛有交互影响。在状态不确定,对业绩能力存在信息不对称的前提下,工作者即使在真实导向的报酬计划下也建立松弛。而 Chow et al<sup>[19]</sup>使用多期间实验去检验预算松弛的影响因素时发现,当上级缺少下级生产能力信息时,在真实导向计划下的预算参与者(比处于松弛导向计划下)明显较少引入松弛。

本研究也引入了信息不对称因素作为独立变量。

#### 1.1.4 其他因素

在国外学者的研究中,还有考虑各种个人特征(如风险偏好、权威倾向、灵活性等)和组织特征(如组织结构和组织文化等)对预算松弛的影响。由于本文选择实验方法研究预算松弛行为,所以忽略了组织特征因素的影响。不过通过对实验样本差异(大学生和有实践背景的参与者)的检验,间接地观察了国有企业预算编制的行为特征。另外由于很难找到合适的变量来代表参与预算编制的个人的性格和道德因素,所以最终本文的实验只对信息对称性、激励机制这两个环境因素进行

定量的分析,以期能在中国的环境背景下观察预算松弛行为。

### 1.2 关于信息对称性和薪酬计划对预算松弛综合影响的假设

本研究把信息对称性和薪酬计划这两个因素对预算的影响放在一个动态的环境中综合地考虑,也就是说在一个因素变化的背景下观察另一个因素的不同状态对预算松弛行为的影响差异。

首先考虑在信息对称性变化时不同的激励方式(薪酬计划)对预算松弛的影响程度。很多以前研究发现,只有在存在信息不对称的时候,真实导向型薪酬计划相对于松弛导向型薪酬计划而言才会显著地减少预算中的松弛成分<sup>[15,18,19]</sup>,在信息对称的情况下,信息对预算松弛倾向的抑制作用与松弛导向型薪酬计划对预算松弛倾向的促进作用会相互抵消,从而使得在信息对称情况下薪酬计划对预算松弛的影响的显著性减弱。另一方面,当考虑企业变换计算薪酬计划方法时,不同的信息对称性对预算松弛的改变也会有不同影响。由此可以得出如下假设:

**假设 1 (H1):**相对于真实导向型薪酬计划而言,在信息由不对称转为对称时松弛导向型薪酬计划下的预算松弛将更多地减少。

**假设 2 (H2):**相对于信息对称的情况,在信息不对称时,企业薪酬计划由松弛导向型向真实导向型转化可以更多地压缩预算中的松弛成分。

## 2 研究方法

### 2.1 关于实验研究的方法

对于预算松弛影响因素问题的研究,国外有关文献中相当多地采用了实验研究的方法,主要是因为企业环境复杂多变,有诸多因素对行为起着共同的影响。在真实的环境中难以对这些因素的作用进行分离和控制,有时甚至于难以有效地预见。另外,在实际环境中研究样本的取得也是非常困难的,因为预算松弛影响因素的研究中要大量地进行比较分析,用来相互比较的样本除比较

因素之外的其他重要方面应该是同质的,但现实中几乎不存在完全同质的样本,即使是同一家企业不同时期的情况也会由于外部环境因素的变化而不能完全符合这样的条件,这给样本的收集造成了很大的障碍。在实验中可以相对容易地控制不相关的变量对实验结果的干扰,从而使数据能够更加有效地说明问题。

在我国还很少看到实验研究的成果,本文是实验研究的一次尝试。中国企业处在改革的进程中,外部环境的变化不断引起内部管理模式的改变,所以在实验设计中不是独立地考虑各个影响因素的作用,而是希望通过实验体现变化的环境中的行为变化,也就是说,本研究尝试让每一个实验参与者处于几个因素同时作用的不同环境(参与几个环境渐变的实验),观察他们预算松弛程度的变化,以反映不同因素变化的综合结果。

### 2.2 实验的设计与操作过程

在实验中,参与者扮演某个工程机械公司销售部门经理的角色,在年初时,公司总经理要求其作出当年的销售量预算。实验参与者(销售经理)个人对自己的业绩水平、工作能力(包括过去5年的平均销售量、最佳销售量和最差销售量)非常了解,对预算年度的市场状况也很清楚,该年预期销售量的概率分布如表1所示,每个实验参与者都掌握这份资料。从这份资料可以看出,下一年估计的市场行情可能低于正常年份水平。

实验分为4类环境(A、B、C、D)来进行,分别代表信息对称性、激励方式(薪酬计划)的4种不同组合(见表2),每个实验者至少经历两个实验,以此来观察这些因素变动对预算参与者预算松弛倾向的影响。

表1 预期市场销售量出现的概率

Table 1 Expected probability of reached sales volume

销售量	75 - 100	100 - 150	150 - 200	200 - 250	250 - 275
概 率	0.05	0.25	0.4	0.25	0.05

在实验A和C中假设预算参与者已经在公司工作了5年,从而公司的总经理对其业绩水平和工作能力十分了解,这代表信息对称的情况,实

我们曾模仿西方学者的方法进行实验参与者风险偏好对预算编制行为影响的检验,但是效果不显著。为节省篇幅这部分结果不做报告,有关者可与作者联系。  
提供给实验参与者的资料提示,在过去的5年中实验者的销售业绩平均为200台/年,市场状况最好的一年中曾经创出过年销售300台的佳绩,但市场状况最差的一年只销售了100台。

验资料提示参与者,如果提出过低的预算指标可能会遭到上级的调整;在实验 B 和 D 中背景资料假设预算参与者在今年年初时刚刚加入另外一家规模、产品基本相同的公司,从而公司总经理对其业绩水平并不非常了解,不大可能调整其报出的

预算指标,这用来表示信息不对称的情况。

在实验 A 和 B 中,以固定报酬加奖金型(fixed-pay-plus-bonus)薪酬计划代表松弛导向型的激励方式;而在实验 C 和 D 中则以 Weitzman 模型来表示真实导向型的薪酬计划。

表 2 4 项实验的环境属性

Table 2 Contextual attributes in the four experiments

实 验	信息对称性		激励方式(薪酬计划)	
	信息对称	信息不对称	松弛导向型	真实导向型
A				
B				
C				
D				

本次实验研究首先在商学院二、三年级的本科生当中进行,他们具有一定的经济管理方面的知识而又没有参与过企业的具体工作,因而在实验中会较少地受到实验之外的因素的影响。两个年级的学生各自按学号的顺序分为先后两组,每一组学生都进行各不相同的两项实验,最终得到了 8 组实验结果,相应地得到 8 组预算松弛的数据。

的数据样本情况见表 3。

表 3 检验假设的样本构建

Table 3 Sample construction of testing hypotheses

待检验假设	采用数据	
	样本 1	样本 2
假设 1	实验 B 与 A 中预算松弛的差额	实验 D 与 C 中预算松弛的差额
假设 2	实验 A 与 C 中预算松弛的差额	实验 B 与 D 中预算松弛的差额

以后,又在两个大型国有企业财务管理中层干部培训班上,重复进行了上述实验,希望观察实际工作者和没有工作经验的学生对预算松弛的行为是否存在差异。

### 2.3 统计方法及检验样本的选择

对前述假设的检验主要采用二样本均值相等  $t$  检验的方法,观察不同环境背景下的预算行为有无显著的差异。在构建实验对照组时,研究者颇费心思,例如为观察松弛导向型薪酬计划下环境变化的影响,应采用实验 A 和实验 B 中的预算松弛量<sup>⑩</sup>之间的差额加以反映,而用来相减的两个数据必须来自同一个实验参与者,即同时参与了实验 A 与 B 的实验者的数据<sup>⑪</sup>。用以检验各假设

## 3 实验结果的分析 and 解释

### 3.1 描述性统计

4 类不同环境的实验结果相关性检验(报告数据略)没有发现相关性,可以认为 4 个实验是相互独立的。4 类实验得到的预算指标均值和方差如表 4 所示,不准直观地看出信息对称和真实导向的薪酬计划对预算松弛都有抑制作用。

### 3.2 信息对称性改变对不同薪酬计划中预算松弛变化幅度的影响(检验假设 1)

根据理论分析,当企业上下级间信息的对称性发生变化(由不对称转为对称)时,采用松弛导

固定报酬加奖金型薪酬计划计算公式为  $B = 40\,000 + 200(\quad - \quad)$

其中:  $B$ —奖金;  $\quad$ —预算销售量;  $\quad$ —实际销售量。

真实导向型的薪酬计划计算公式为

$$B = \begin{cases} 200 + 100(\quad - \quad) \\ 200 + 300(\quad - \quad) \end{cases}$$

其中:  $B$ —奖金;  $\quad$ —预算销售量;  $\quad$ —实际销售量。

由于本校是按照姓名的汉语拼音字母顺序排列学生的学号的,因而按学号分组可以看作是随机的。

由于样本量的限制,参与者同时作了 A、B、C、D 四项实验。

本文在进行统计检验时所使用的软件为 Statistical Package for the Social Science(社会科学用统计软件包),即 SPSS,其版本为 SPSS 8.0 for Windows98。

⑩ 预算松弛量用预算量和未来业绩期望值的差额反映。

⑪ 而实际工作者参与的实验,每人都作了 A、B、C、D 四个实验,构成对照组困难就小一些,但是又产生了“学习”现象。

向型薪酬计划的企业其预算中的松弛成分应该比采用真实导向型薪酬计划的企业减少得多.但是实验显示了不一致的结果,学生参与的实验数据

表明(表5),统计检验差异不显著<sup>②</sup>.在实际工作者的实验中,假设1得到了支持性证据(表6),*t*检验在1%的显著性水平上通过.

表4 4类实验预算指标的均值(方差)

Table 4 Means (variations) of budgeting sales volume in four experiments

实验	环境特征	学生样本	财务人员样本
A	信息对称,松弛导向薪酬	183.77(712.5)	203.77(338.1)
B	信息不对称,松弛导向薪酬	143.51(1 528.8)	152.47(1 644.9)
C	信息对称,真实导向薪酬	189.58(598.29)	193.34(440.2)
D	信息不对称,真实导向薪酬	161.93(872.07)	175.60(1 038.5)

表5 学生实验的假设1统计检验结果

Table 5 H1's statistical testing result of the students' experiment

预算松弛的减少	平均值	<i>n</i>	方差	<i>t</i> 值 ( <i>p</i> 值双侧检验)
真实导向薪酬计划下(C - D)	19.04	25	761.873 33	- 0.836 257
松弛导向薪酬计划下(A - B)	25.38	26	704.246 15	(0.407 069 9)

表6 实际工作者实验的假设1检验统计结果

Table 6 H2's statistical testing result of the practitioners' experiment

预算松弛的减少	平均值	<i>n</i>	方差	<i>T</i> 值 ( <i>p</i> 值双侧检验)
松弛导向薪酬计划下(A - B)	51.301 9	53	2 232.215	4.043 48 ***
真实导向薪酬计划下(C - D)	17.735 8	53	1 420.083	(0.000 104)

\*\*\*表示在1%的显著性水平下通过*t*检验.

表7 学生实验的假设2统计检验结果

Table 7 H2's statistical testing result of the students' experiment

预算松弛的减少	平均值	<i>n</i>	方差	<i>t</i> 值 ( <i>p</i> 值双侧检验)
信息对称环境下(C - A)	1.750 0	24	1 227.326 1	- 2.574 **
信息不对称环境下(D - B)	30.900 0	30	2 313.127 59	(0.013)

\*\*表示在5%的显著性水平下通过检验.

表8 实际工作者实验的假设2检验结果

Table 8 H2's statistical testing result of the practitioners' experiment

预算松弛的减少	平均值	<i>n</i>	方差	<i>t</i> 值 ( <i>p</i> 值双侧检验)
信息对称环境下(C - A)	- 10.434	53	568.827 3	- 4.767 5 ***
信息不对称环境下(D - B)	23.132 08	53	2 058.386	(8.36E - 06)

\*\*\*表示在1%的显著性水平下通过检验.

3.3 激励方式(薪酬计划)变化对信息对称性不同时预算松弛变化幅度的影响(检验假设2)  
由表7,8可以看出,假设2在5%的显著性水

平上通过了*t*检验,当企业所采用的薪酬计划由松弛导向型转为真实导向型时,上下级间信息不对称的企业相对于信息对称的企业而言,其预算

② 当筛去个别实验参与者数据后,可以在10%的显著性水平下通过检验,但是为了反映真实的实验情况,作者认为没有足够的理由对数据作调整.

中的松弛成分会更多地减少。

从以上检验所得的证据中,可以做出合理的推断,即在影响企业预算松弛的诸多因素中,信息的对称性是最为重要的,它对预算松弛的影响程度最大,因而在企业的预算管理应该特别注意上下级间信息的沟通。

### 3.4 实验参与者行为差异的观察

这一次有机会利用在职财会人员培训的机会重复了在学生中的实验过程,一方面得到了基本

一致的实验证据,同时对结果的观察也发现不少值得关注的信息。

#### 3.4.1 大学生和实际工作者的预算松弛差异

为了分析实验参与者身份(是大学生或实际财会人员)对其预算松弛行为是否有显著影响,对4种环境下两类参与者的预算指标进行了双样本均值相等的  $t$  检验(见表9)。发现,在每一类环境下,大学生的预算指标均值都小于实际财会人员的预算,其中 A、D 两个环境下的差异在统计上显著。

表9 不同实验参与者的实验结果比较  
Table 9 Comparisons of the results between different experiment subjects

实验	参与者	n	预算均值	方差	t 值 (p 值双侧检验)
A 信息对称, 松弛导向薪酬	财会人员	53	203.77	338.10	4.37*** (3.5E-05)
	大学生	49	183.77	712.51	
B 信息不对称, 松弛导向薪酬	财会人员	53	152.47	1 644.95	1.17 (0.24)
	大学生	55	143.51	1 528.85	
C 信息对称, 真实导向薪酬	财会人员	53	193.34	440.23	0.84 (0.41)
	大学生	50	189.58	598.29	
D 信息不对称, 真实导向薪酬	财会人员	53	175.60	1 038.51	2.31** (0.023)
	大学生	56	161.93	872.07	

\*\*\*表示在1%的显著性水平下通过检验。\*\*表示在5%的显著性水平下通过检验。

从总的情况看,上述数据说明信息对称性和激励计划对两类实验参与者行为都有影响。在B(信息不对称且松弛导向)、C(信息对称且真实导向)两种环境下两类人员的行为差异不显著,因为这两类环境恰好是两种极端情况,在前一种情况下大家都倾向于预算松弛,而后一种情况下大家都倾向于真实预算。但是大学生预算报的指标偏低,就是说更具有预算松弛的倾向,也许是由于他们没有实践的经验,只是从实验资料上感受环境的约束和激励,自利的意识表现比较明显,所以在A、D两种环境下表现出更多的预算松弛愿望;而长期处于预算控制环境下(习惯于预算的“先进性”标准)的实际财会人员可能具有的职业素质,抑制了随意报低预算指标的倾向。可以认为,在实际工作中职业道德因素对抑制预算松弛是有作用的。

#### 3.4.2 实际工作者实验中的“过度反应”和“学习”现象

令人惊诧的是,实际工作者在信息对称环境下薪酬计划从松弛导向转向真实导向时预算松弛的减少居然是负值(见表8)。这一反常现象可能反映了国有企业财务人员预算编制的一些行为特征。

首先值得注意的是财会人员对信息对称环境的反应高度敏感。回顾在实际工作者中进行的实验顺序,两次都是B、A、C、D。当实验参与者从信息不对称的B实验环境进入信息对称的A实验环境,资料告诉实验者,过去实践中他们的平均销售水平是200,而且领导也了解这种情况,如果他们报出的预算领导不满意,就会受到干预和强制调整。由此可以猜测,根据我国企业长期坚持的预算先进性原则,实验参与者预计领导的要求肯定高于历史平均水平,所以报出的预算均值为204。这个值其实已经高出合理预测的水平(参见表1,预测40%概率在150~200之间,低于200的累计概率为70%)。

其后,可以观察到预算管理中员工的“学习”行为。因为在A实验实施过程中,实验指导者(代表上级)对较低预算者(即过度预算松弛者)所作的调整,是以市场销售预测的期望值175为基础做出的。这样实际工作者凭着他们对“领导意图”的敏感,在随后进行的C(信息对称,真实导向薪酬)实验中,报出的预算均值就低一些(均值为193),这样就出现了比A

实验还要低的反常规现象。

如果本研究有足够的实验样本,像学生一样每人只参加两个实验,效果可能就会好一些。不过观察到实际工作者某些行为特征,也可以看成是意外收获。

## 4 结论:贡献与不足

根据实验研究的数据分析,可以得到如下认识:

(1) 信息对称和真实导向的薪酬计划对预算松弛有一定的抑制作用。其中信息对称性对预算松弛的影响更为显著,信息不对称的程度越强,企业下级部门的预算松弛倾向越明显。因此,当企业进行预算管理时,采用合理的手段加强上下级间的信息沟通是非常必要的,这或许需要通信网络和计算机信息处理技术的支持。当前的一些研究<sup>[20]</sup>指出,降低预算松弛的有效途径是加强反馈,在企业预算管理当中运用弹性预算的方法并有选择地对一些重要的差异进行细致的分析,明确原因。其实质正是上级管理者掌握更多的信息,缩小与下级部门之间信息不对称的水平。

(2) 来自实际管理部门的财会工作者比学生表现出较低的预算松弛倾向。这提示加强预算管理中的职业道德教育,尤其是提高员工对预算管理意义的认识,不仅把预算看成考核控制的工具,而要体现上下的目标一致,从组织战略发展的全局出发编制和执行预算,实现最佳资源配置,提高整个组织的竞争能力。

(3) 在实验过程中参与者的“学习”行为,提示预算管理应该坚持公平和透明的原则,保持前

后一致的严格预算控制,可以抑制预算松弛的倾向,避免预算管理中的负面行为<sup>[12]</sup>。

当然,本研究还存在许多方面的不足,如:

(1) 从管理者个体研究来看,行为研究还不深入,考虑因素比较狭窄,也没有将道德因素对预算松弛的影响有意识地纳入实验范围;对于群体行为对预算松弛的影响还没有涉及;

(2) 从组织的角度来看,没有将预算参与中的集权分权模式加以区分;另外近年来有研究者认为,预算松弛在不同产业类型和采用不同发展战略的企业中有不同的影响,对采用差异化战略,强调创新的高度竞争性企业,适度的预算松弛可能有较大的积极作用<sup>[6]</sup>。本文没有涉及企业发展战略和行业特征与预算行为的关系;

(3) 从时间角度看,本研究只考虑了信息对称性等截面因素对预算松弛的影响,而没有对“棘轮效应”等跨时期的动态影响因素进行足够的研究,虽然本次实验也在一定程度上体现了前次的预算制度对后次预算的影响,但是这是在事后分析时发现的,缺少有意识地系统研究;

(4) 在实验研究方法应用方面也存在不足,如实验中在对某些假设进行统计检验时所采用的样本量不足30,有可能由于个别样本的非正常表现导致检验失败。这些重要的方面将有待今后的研究改进和完善。

关于预算松弛问题国外的学者已经进行了很长时间的,在研究的内容和方法上不断有所尝试和突破,并且也得到了许多有益的研究成果。但是我国在这一领域的研究基本上还处于空白状态,少有学者问津,因而笔者希望我们的研究成果能够对这一空白有所弥补,并起到抛砖引玉的效果。

## 参考文献:

- [1] Schiff M, Lewin A Y. The impact of people on budgets[J]. The Accounting Review, 1970, 45(1): 259—268.
- [2] Argiris C. The Impact of Budgets on People[M]. NY: The Controllershship Foundation, 1952.
- [3] Cyert R M, March J G. The Behavioral Theory of the Firm[M]. Prentice Hall, 1963. 126—127.
- [4] Williamson O E. The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm[M]. Prentice Hall, 1964. 28—37.
- [5] Onsi M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack[J]. The Accounting Review, 1973, 48(3): 535—548.
- [6] Van der Stede W A. The relationship between two consequence of budgetary controls: Budgetary slacks creation and management short-term orientation[J]. Accounting, Organizations and Society, 2002, 17(3): 609—622.

- [7] Fisher J G, Maines L A, Sprinkle GB. Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposal, budget slack and performance[J]. The Accounting Review, 2002, 77(4): 847—865.
- [8] Collins F. The interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes[J]. The Accounting Review, 1978, 53(2): 324—335.
- [9] Libby T. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting[J]. Accounting, Organizations and Society, 1999, 24(1): 125—137.
- [10] Fisher J G, Frederickson J R, Peffer S A. Budgeting: An experimental investigation of the effects of negotiation[J]. The Accounting Review, 2000, 75(1): 93—114.
- [11] Libby T. Referent cognition and budgetary fairness: A research note[J]. Journal of Management Accounting Research, 2001, 13(1): 93—105.
- [12] Little H T, Magner N R, Welker R B. The fairness of formal budgetary procedures and their enactment: Relationships with managers' behavior[J]. Group & Organization Management, 2002.
- [13] Lowe E A, Shaw R W. An analysis of managerial biasing evidence from a company's budgeting process[J]. Journal of Management Studies, 1968, (4): 304—315.
- [14] Schiff M, Lewin A Y. Where traditional budgeting fails[J]. Financial Executive, 1968, (2): 57—63.
- [15] Chow C, Cooper J, Waller W. Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance[J]. The Accounting Review, 1988, 63(1): 11—22.
- [16] Waller W S. Slack in participative budgeting: The joint effects of a truth-inducing pay scheme and risk preferences[J]. Accounting, Organizations and Society, 1988, 13(1): 87—98.
- [17] Weitzman M L. The new soviet incentive model[J]. Bell Journal of Economics, 1976, 7(1): 251—257.
- [18] Young M S. Participative budgeting: The effects of risk-aversion and asymmetric information on budgetary slack[J]. Journal of Accounting Research, 1985, 23(3): 829—842.
- [19] Chow C W, Cooper J, Haddad K. The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: A multi-period experiment[J]. Accounting, Organizations and Society, 1991, 16(1): 47—60.
- [20] Alan W R. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack[J]. Accounting, Organizations and Society, 2002, 27(2): 361—378.

## Experimental study of behavior of budgetary slack

ZHANG Chaomi, ZHUO Yi, DONG Wei, GE Yan

School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China

**Abstract:** Budget management has raised extensive attentions in practice in China. But academic researches on budget management, especially on budget participator's behavior are relatively lagging behind. In this paper we make some attempts in this field by using experimental research methods. As a result, we find that both information symmetry and truth-inducing compensation scheme have restraining effects on budgetary slack, among which the effects of the former are especially significant. Moreover, in our experiment we did some comparisons on purpose between professional accountants from domestic enterprises and college students majoring in accounting. The results show that, in the same experimental context.

**Key words:** budgetary slack; experimental research; information symmetry; compensation scheme