

# 公司战略选择对预算编制松弛的影响

——基于 A 股上市公司 2008—2010 年数据

李龙会<sup>1</sup>, 蔡海静<sup>2</sup>

(1. 中南财经政法大学 会计学院, 湖北 武汉 430073; 2. 浙江财经学院 会计学院, 浙江 杭州 310018)

**[摘要]**以战略管理理论和权变理论为理论基础,选取我国 2008—2010 年深沪市 A 股上市公司为样本,对上市公司战略选择与预算编制松弛之间的关系进行初步探讨,研究发现:我国上市公司不仅普遍存在预算编制松弛的现象,而且预算编制松弛程度比较严重,预算可靠性较低;权变理论比代理理论更能有效地解释公司预算编制松弛现象,战略管理理论对预算编制松弛程度的影响有限;公司实施差异化战略程度与预算编制松弛程度显著负相关,国际化战略程度与预算编制松弛程度显著正相关。

**[关键词]**战略预算管理;管理控制系统;战略选择;预算编制松弛;权变理论;战略管理理论;差异化战略;国际化战略

**[中图分类号]**F234.3 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1672-8750(2012)04-0071-09

## 一、引言

作为战略与管理机制相整合的桥梁和手段,战略预算管理开始成为公司新型的管理方式,尤其是基于战略导向的全面预算管理已得到广泛的传播和实施。预算(Budget)作为一种内部管理控制手段,最初出现于 20 世纪 20 年代的杜邦和通用等公司,随后得到广泛的流传和运用。Chow、Cooper 和 Waller 认为预算在现代企业管理中主要发挥两方面的作用:一是计划功能,即通过预算管理来整合和优化企业内外部资源,以实现战略目标;二是激励功能,即以预算的完成情况作为业绩考核的标准<sup>[1]</sup>。张朝宓、卓毅和胡春香指出,预算管理(Budget Management)的发展历程受到早期的科学管理、二战以后的行为科学理论与权变理论、20 世纪七八十年代的代理理论、20 世纪 90 年代的战略管理和社会心理学等理论和方法的影响,其管理理念和运作模式不断得到完善和发展<sup>[2]</sup>。尤其是 21 世纪以来,以 Kaplan 和 Norton 为代表的国外著名学者在预算管理机制中更加注重战略的作用。当前,基于战略导向的全面预算管理(Comprehensive Budget Management Based on Strategy-Orientation)体系研究成为学者们在管理会计学领域的研究热点,同时绝大多数上市公司也在积极开展战略预算管理。因此,本文研究预算与战略之间的关系具有重要的现实意义。

Schiff 和 Lewin 认为,对多数分权式组织来说,松弛主要存在于预算之中<sup>[3]</sup>。所谓预算松弛是指预算责任人在编制或执行预算目标过程中,为了更好地完成预算目标,常常将预算目标确定在自己的

**[收稿日期]**2011-11-01

**[基金项目]**中南财经政法大学 2011 年度博士研究生科研创新课题(2011B0906)

**[作者简介]**李龙会(1982—),男,湖北利川人,中南财经政法大学会计学院博士生,主要研究方向为环境会计与审计、管理控制;蔡海静(1982—),女,浙江台州人,浙江财经学院会计学院讲师,中南财经政法大学会计学院博士生,英国特许会计师(ACCA),加拿大注册会计师(CGA),主要研究方向为会计准则、财务会计理论。

能力之下,或是在能超额完成预算任务的情况下,有意低估收入、利润或现金流,高估费用或资源。Merchant 的研究发现,预算松弛在组织中是普遍存在的,只是程度上的差异而已,这也是多年来组织难以解决的问题<sup>[4]</sup>。我国上市公司同样普遍存在预算松弛现象<sup>[5]</sup>,而且年度预算编制的松弛度比较高,并有明显的逐年上升趋势,预算编制的可靠性越来越差<sup>[6]</sup>。关于预算松弛的成因,现有研究成果比较多,代理理论、权变理论和组织松弛理论是有效解释预算松弛现象的重要理论。国内外比较认可的预算松弛成因包括预算参与、预算强调<sup>[7]</sup>、预算公平<sup>[8]</sup>、预算目标特征<sup>[9-10]</sup>、信息不对称<sup>[7]</sup>、激励方案<sup>[11]</sup>、管理者特征<sup>[12]</sup>以及外部环境不确定性<sup>[11]</sup>等等。但研究结论不统一,早期多数学者认为预算参与、信息不对称与预算松弛呈正相关关系,之后的研究也多是对预算参与、信息不对称与预算松弛之间的关系展开的研究。这些影响因素的联合作用对预算松弛也存在一定程度上的影响,如 Dunk、郑石桥等的研究发现,在信息不对称与预算强调的程度都较高时,高度的预算参与并没能带来高度的预算松弛<sup>[7,13]</sup>。以上研究成果深刻地剖析了组织中普遍存在的预算松弛行为的原因,为企业有效加强预算管理提供了理论依据和经验证据。

关于战略与预算松弛关系的研究,Porter 较早对预算松弛成因从战略角度做出了理论解释,他认为业务单元的预算松弛是其遵循竞争战略类型的表现<sup>[14]</sup>。在实证研究方面,已有部分学者进行了尝试性探讨。如 Stede 从组织经济学理论、组织行为学、组织信息处理机理等角度出发,检验了公司多元化与业务单元战略对业务单元预算松弛的影响<sup>[15]</sup>。国内学者只有潘飞等学者从低成本战略和差异化战略研究了战略与预算松弛的关系<sup>[5]</sup>。然而,现有研究成果存在一些局限性,主要体现在以下两点:一是对战略只进行了简单的划分,或者将战略与其他中间变量结合或是作为中间变量进行探讨,并没有直接探讨战略选择与预算松弛的直接关系;二是现有学者基本上将预算松弛作为一个整体概念,并没有对预算松弛进行深入分析。因此,现阶段仍有必要继续深入研究战略与预算松弛的关系。基于以上分析,本文试图进一步完善企业战略与预算松弛关系的研究。预算松弛包括预算编制松弛和预算执行松弛<sup>[11]</sup>,而预算编制又是大多数组织管理控制系统(MCS)设计的基石<sup>[16]</sup>。虽然现在大多数企业都认识到预算的科学性具有重要意义,但预算管理工作首先遇到的就是编制风险<sup>[17]</sup>,故本文暂且只探讨上市公司的战略选择与预算编制松弛的关系,并为后续研究预算执行松弛提供相应的准备。

## 二、理论分析与研究假说

预算编制(Budget Making)是指预算目标或计划形成的总过程,在企业管理实务中体现为根据战略框架和内外资源环境来确定预算目标,尤其是对企业年度预算目标指标值(预算标杆)的确定与具体化。根据委托代理理论和信息不对称理论,预算编制被看成是上下级之间、预算制定者与执行者之间的一个信息交换与沟通的过程,预算责任人往往会利用参与预算制定的机会,努力促成自己较容易实现的预算目标和业绩计划,从而产生预算松弛。从这点上看,预算编制松弛是预算责任人的一种自利行为,会对组织产生负面影响。

根据权变理论(Contingency Theory),组织是处于与环境不断相互作用并获得发展的开放系统,构成组织的管理系统必须置于这个整体的开放系统之中。每个组织都有自身独特的内在要素,加上外部环境条件的不同,管理活动中不存在适用于任何情景的原则和方法。该理论的核心概念说明世界上没有一成不变的管理模式,组织应不断地调整自己,应不失时机地适应外界的变化。潘飞等认为,企业管理控制系统的有效性不仅与企业建立与实施的方式有关,还与企业战略、组织结构、外部环境等方面的匹配程度相关<sup>[5]</sup>。预算管理作为组织的一种管理控制系统,其管理方法的选取既与管理者的风格和组织管理的传统有关,也与组织不同的发展战略和策略有关<sup>[2]</sup>。根据战略预算管理理论,战略决定着预算管理,而预算管理作为一项战略性资源配置手段,它对战略目标的实现起着保障与支撑作用。不同的战略选择直接决定了企业的发展重点和方向,这要求企业采取相应的有效管理策略和配套的管理机制。同时,不同的战略选择意味着企业将会面临不同的市场环境。通常,竞争性战略、

多元化战略、差异化战略比防御型战略、专业化战略和成本领先战略面临更复杂的不确定性环境,对采用竞争性战略、多元化战略或差异化战略的企业来说,预算管理的难度较大,这往往需要他们实施较为宽松的预算管理控制,进而出现预算松弛的可能性比较大。此外,战略执行到一定的阶段或程度时,企业也会面临不同的市场环境。因此,为应对不确定性的环境和有效开展预算管理,企业需要制定具有一定弹性的预算管理机制。以上说明预算松弛是企业战略导向的结果,不同的战略类型面临不同的环境因素,这需要企业采取更具灵活性的措施来应对环境的变化,而实施松弛的资源分配机制是规避不确定性环境的一种有效方式。

通常,实行多元化战略的公司会涉足多个相关或不相关的行业,这不仅会使该公司在多个行业领域里面临更多的竞争对手和更激烈的市场环境,还会导致公司资源配置的分散,市场调度与应对不确定性环境变化能力的降低以及公司管理的难度增大。故本文提出假设 1。

假设 1:公司多元化战略程度越高,预算编制松弛程度越严重。

国际化战略常伴随着高收益与高风险,公司是否采用或在多大程度上实施国际化战略需要权衡风险与收益。众所周知,国际化使企业面对更多的不确定性因素,各国不同的政治、经济、法律、人文环境等因素增加了企业管理的复杂性,加大了公司经营的难度和风险。宋渊洋和李元旭研究认为,公司国际化经营战略存在较大的失败风险和较高的短期成本,这往往会对短期业绩造成较大冲击<sup>[18]</sup>,尤其是国际化战略程度越大,出现松弛行为的可能性增大。故本文提出假设 2。

假设 2:公司国际化战略程度与预算编制松弛程度正相关。

通常,采用成本领先型战略或防御性战略的企业产品单一或者是从事较少的产品和市场开发,而采取差异化战略或进攻型战略的企业却积极开发产品和市场<sup>[19]</sup>。Porter 和 Stede 认为实行差异化战略的企业致力于追求更优的产品特征、产品创新、顾客服务和品牌形象等方面,以获取顾客的青睞<sup>[14,20]</sup>。显然,该战略类型的企业比低成本战略类型的企业面临更加不确定性的环境,风险比较大。这是因为实行差异化战略或进攻型战略的企业具有更多更广的产品线,对产品创新的要求较高,而且外部环境波动比较大,而采用低成本战略或防御型战略以及差异化程度较低的企业往往在较长的时期内基本保持单一化的产品生产。因此,差异化战略或进攻型战略程度越高的企业更有可能存在预算编制松弛现象。故本文提出假设 3。

假设 3:差异化战略程度与预算编制松弛正相关。

### 三、研究设计

#### (一) 实证模型

为验证上述假设,本文构建了以下基本模型:

$$Slack_{i,t} = a_0 + \sum_{j=1}^3 a_j * Strategy_{-j,t-1} + Controls_{t-1} + \varepsilon$$

其中, $i = 1, 2, \dots, 5, 6; j = 1, 2, 3; t, t - 1$ 表示时期。

模型的被解释变量 Slack 是数值型变量,解释变量 Strategy 表示战略类型,Controls 是模型中的各类控制变量。此外,预算通常表现为本年末对下一年度的预测,故被解释变量与解释变量、控制变量具有一定的时滞性差异,而且预算通常只是对下一年度的短期预测,本文构建的模型只采用滞后一期的数据。这样可以有效地避免内生性问题。

#### (二) 变量定义

##### 1. 被解释变量:预算编制松弛(Slack)

郑石桥指出,预算编制松弛变量设计的关键是找到恰当的可比较的基础,一是同行业比较,二是基年实际比较,对管理层预算松弛的量度应采用多种方法<sup>[11]</sup>。本文借鉴潘飞、林素和李龙会以及郑石桥度量预算编制松弛的方法,一共设计了 6 个因变量<sup>[5-6,11]</sup>。

$$\text{Slack}_1 = 1 - [(I_n^* - I_{n-1}) \div I_{n-1} - \hat{I}_{n-1}]$$

其中,  $I_n^*$  表示公司年报中披露的第  $n$  年营业收入预算数,  $I_{n-1}$  表示公司第  $n-1$  年营业收入实际数,  $\hat{I}_{n-1}$  表示第  $n-1$  年行业平均营业收入增长率。

$$\text{Slack}_2 = |(I_n^* - I_n) \div I_n|$$

其中,  $I_n^*$  表示公司年报中披露的第  $n$  年营业收入预算数,  $I_n$  表示公司第  $n$  年的营业收入实际数。本文还采用了郑石桥等人提出的以基年和行业为对比基础的量度预算松弛的三种方法<sup>[11]</sup>, 即

$\text{Slack}_3 =$  第  $n-1$  年公司的实际增长率 - 第  $n$  年公司的预算增长率

$\text{Slack}_4 =$  第  $n-1$  年公司所处行业的实际增长率 - 第  $n$  年公司的预算增长率

$\text{Slack}_5 =$  第  $n$  年公司所处行业的实际增长率 - 第  $n$  年公司的预算增长率

本文还按照郑石桥度量预算编制松弛三种方法的逻辑, 补充了另外一种度量预算编制松弛的方法, 即

$\text{Slack}_6 =$  第  $n$  年公司的实际增长率 - 第  $n$  年的公司的预算增长率

## 2. 解释变量: 战略选择 (Strategy)

### (1) 多元化战略程度 (Strategy\_1)

本文采用了基于 SCI 体系的熵指数公式计算多元化程度, 即  $DT = \sum_{i=1}^n P_i \ln(1/P_i)$ 。

其中,  $P_i$  为第  $i$  个产业的销售占总销售额的比重,  $n$  为企业经营的产业数。国内学者也主要选用该度量方法, 如姚俊等<sup>[21]</sup>。

### (2) 国际化战略程度 (Strategy\_2)

本文采用上市公司海外销售收入占总销售收入的比重指标。该度量方法也在学术研究中得到学者普遍采用, 如宋渊洋、李元旭等<sup>[18]</sup>。

### (3) 差异化战略程度 (Strategy\_3)

本文选择市净率来度量差异化战略程度。如果公司的市净率较大, 表示公司采取差异化战略; 反之, 表示公司采取低成本战略。该度量方式借鉴了潘飞等采用的方法<sup>[5]</sup>, 所不同的是, 本文采用的是连续性变量。

## 3. 控制变量 (Controls)

本文借鉴前人对预算松弛影响因素的研究, 控制了基于代理理论和组织松弛理论等方面的变量。具体包括如下变量: 环境不确定性 (Environment), 取三年行业营业收入增长率的算术平均值; 代理成本 (Cost), 取管理费用与营业收入之比; 公司规模 (LnAsset), 取公司年末总资产的自然对数; 组织松弛 (Organization), 取营业收入与总资产之比; 财务杠杆 (Liability), 取资产负债率; 第一大股东持股比例 (Largest), 取第一大股东持股占全部股本的比例; 产权性质 (State), 国有控股公司取 1, 民营企业取 0; 股权制衡度 (Balance), 取第二大股东至第五大股东持股比例之和; “四大” 会计事务所审计 (Audit), 若公司年度报告经国际 “四大” 事务所审计, 取 1, 否则取 0; 董事长与总经理两职合一 (Duality), 两职合一取 1, 否则取 0; 董事会规模 (Board), 取董事会人数; 独立董事比例 (Outdir), 取独立董事人数占董事会规模之比; 行业 (Industry), 由于本文样本量有限, 没有按行业大类 (12 类) 和制造业二级分类 (10 类) 设置 21 个哑变量, 而是简单地按是否为制造业作为行业分类标准, 即若公司所处行业为制造业, 取 1, 否则取 0; 年度 (Year), 3 年共 2 个哑变量。本文还控制了管理层持股比例 (Management) 和公司上市年龄 (Age)。

### (三) 样本选取与数据来源

本文选取了我国深沪市 A 股上市公司作为实证检验的样本, 并删除了如下样本: (1) 金融证券类行业的样本; (2) ST 公司; (3) 市净率小于或等于 0 的样本; (4) 数据缺失的样本; (5) 具有异常值或极端值

的样本。本文采用了 2008 年至 2010 年共三年的预算数据,数据来源于各上市公司年度报告,通过查阅“董事会报告”栏中的“公司未来发展展望”部分获得公司对下年的营业收入预算数,如 2008 年的营业收入预算数来自于 2007 年年报报告对此的披露,战略变量的数据也来自年度报告“董事会报告”或“附注”中,遵循营业收入按行业或地区的分类标准,并经过了手工收集和加工,其他变量的数据直接从 CSMAR 数据库下载后经过加工整理而成。数据的整理和分析采用的是 Excel 和 Stata11.0 软件。

#### 四、统计分析

##### (一) 描述性统计

表 1 显示了预算编制松弛的基本情况。6 种度量预算编制松弛度量方法中,Slack<sub>1</sub> 的取值范围最大,标准差虽比 Slack<sub>2</sub> 稍大,但都比其他 Slack 要小,而且 Slack<sub>1</sub> 的均值也与中位数非常接近,这在一定程度上可以说明 Slack<sub>1</sub> 的分布比较合理,相比其他的变量,它也许是度量预算编制松弛的

表 1 预算编制松弛变量统计表

Items	Observations	Mean	Median	Std. Dev	Mix	Max
Slack <sub>1</sub>	714	0.901	0.952	0.366	-4.501	1.814
Slack <sub>2</sub>	709	0.211	0.125	0.344	0.001	4.795
Slack <sub>3</sub>	451	0.006	0.000	0.441	-2.411	3.424
Slack <sub>4</sub>	451	-0.016	0.033	0.394	-1.829	1.031
Slack <sub>5</sub>	448	0.042	0.079	0.380	-1.699	1.106
Slack <sub>6</sub>	447	0.038	0.031	0.403	-1.799	1.581

最佳变量,所以本文只给出了以 Slack<sub>1</sub> 为因变量的模型一中主要变量的描述性统计结果(见表 2)。表 1 中 Slack<sub>1</sub> 的均值、中位数分别为 0.901、0.952,这说明样本的营业收入预算增长率要比行业平均营业收入的实际增长率平均要高出

表 2 模型一主要变量的描述性统计

9.9 个百分点,有一半以上的样本量的营业收入预算增长率超过行业平均营业收入的实际增长率。但根据 Slack<sub>3</sub> 至 Slack<sub>6</sub> 的取值,可以发现,平均来说,样本的营业收入预算增长率低于样本当年和上年的实际增长率。这一方面说明我国上市公司普遍对其所处行业竞争的优势比较乐观,但对其自身的发展前景认识却不足;另一方面说明上市公司普遍存在预算编制松弛现象。由 Slack<sub>2</sub> 的取值可知,样本的预算误差平均为 21.1%,说明预算松弛程度比较严重,即预算的可靠性比较低。

Items	Observations	Mean	Median	Std. Dev	Mix	Max
Strategy_1	714	0.419	0.269	0.428	0.000	2.041
Strategy_2	714	0.114	0.005	0.198	0.000	0.982
Strategy_3	714	4.499	3.740	3.326	0.520	28.032
Environment	714	0.175	0.165	0.074	0.001	0.488
Cost	714	0.075	0.060	0.061	0.003	0.785
Largest	714	0.377	0.373	0.156	0.062	0.840
State	714	0.510	1.000	0.500	0	1
LnAsset	714	21.682	21.591	1.108	19.023	25.652
Organization	714	0.732	0.620	0.501	0.042	4.738
Liability	714	0.499	0.523	0.182	0.065	0.869
Balance	714	0.139	0.109	0.108	0.005	0.516
Audit	714	0.038	0	0.191	0	1
Duality	714	0.129	0	0.335	0	1
Board	714	9.410	9.000	2.036	5.000	18.000
Outdir	714	0.359	0.333	0.050	0.091	0.571
management	714	0.030	0	0.112	0.000	0.754
Age	714	9.571	10.000	4.269	1	18.000
Industry	714	0.644	1	0.479	0	1

##### (二) 实证检验结果与分析

由于预算松弛是个普遍存在的问题,以往研究主要采用问卷调查和实验研究的方法度量预算松弛,而利用

公开数据度量预算松弛程度的方法在现有国内外研究中还未得到统一,因此在现阶段还不能采用单一的度量预算编制松弛的方法。本文选取了 6 个具有代表性的预算编制松弛变量度量方法(具体说明见“变量设计”部分)。我们的回归分析发现,模型中各解释变量和控制变量的 VIF 值都小于 3,故模型中不存在严重的多重共线性问题。本文采用了消除异方差后的回归分析结果。

表 3 消除异方差后的回归分析表(一)

Items	Slack <sub>1</sub> (模型一)		Slack <sub>2</sub> (模型二)		Slack <sub>3</sub> (模型三)	
	B	T	B	T	B	T
Constant	1.248	4.250***	0.339	0.94	0.301	0.7
Strategy_1	0.014	0.54	-0.032	-1.09	0.024	0.54
Strategy_2	0.046	0.99	0.011	0.19	-0.043	-0.67
Strategy_3	-0.013	-2.880***	-0.001	-0.2	-0.006	-1.06
Environment	0.957	6.140***	0.344	2.120**	0.416	1.57
Cost	0.105	0.39	0.356	1.03	-0.368	-0.62
Largest	0.025	0.33	0.199	2.270**	0.073	0.5
State	0.011	0.51	-0.074	-3.260***	-0.041	-1.07
Lnasset	-0.013	-0.9	-0.016	-1.06	-0.005	-0.26
Organization	0.134	5.520***	-0.042	-1.39	0.024	0.59
Liability	-0.155	-2.540**	0.06	0.95	0.001	0.01
Balance	-0.302	-2.570***	0.336	2.150**	-0.194	-0.84
Audit	-0.038	-0.66	-0.006	-0.15	-0.077	-0.85
Duality	-0.032	-1.2	0.045	1.25	0.019	0.29
Board	0.007	1.23	-0.009	-1.700*	0.004	0.44
Outdir	-0.165	-0.8	0.406	1.52	-0.455	-1.710*
Management	0.081	0.91	-0.125	-1.3	0.098	0.22
Age	0.002	0.61	0.01	2.780***	-0.002	-0.35
Industry	-0.054	-2.410**	-0.058	-2.380**	-0.058	-1.59
F-values	12.59***		1.75**		3.94***	
R-squared	0.253		0.105		0.148	
N	714		709		451	

表 4 消除异方差后的回归分析表(二)

Items	Slack <sub>4</sub> (模型四)		Slack <sub>5</sub> (模型五)		Slack <sub>6</sub> (模型六)	
	B	T	B	T	B	T
Constant	0.573	1.23	0.109	0.23	-0.278	-0.57
Strategy_1	-0.022	-0.51	-0.043	-0.95	0.008	0.15
Strategy_2	0.159	2.090**	0.149	1.890*	0.049	0.56
Strategy_3	-0.014	-2.170**	-0.013	-1.870*	-0.013	-1.6
Environment	0.605	2.020**	-0.473	-1.39	-0.566	-1.43
Cost	0.343	0.52	1.048	2.010**	1.368	2.370**
Largest	-0.016	-0.11	-0.031	-0.22	0.21	1.32
State	-0.04	-1.03	-0.035	-0.89	-0.001	-0.02
Lnasset	-0.012	-0.54	0.01	0.41	0.006	0.26
Organization	-0.009	-0.21	-0.009	-0.22	-0.024	-0.57
Liability	-0.093	-0.88	-0.02	-0.19	0.227	1.900*
Balance	-0.187	-0.77	-0.154	-0.65	0.021	0.09
Audit	-0.051	-0.57	-0.017	-0.18	0.014	0.12
Duality	-0.009	-0.12	-0.032	-0.47	-0.018	-0.27
Board	-0.003	-0.3	-0.004	-0.37	-0.003	-0.32
Outdir	-0.583	-2.080**	-0.524	-1.810*	0.108	0.37
Management	-0.015	-0.03	-0.371	-0.67	0.113	0.21
Age	0.002	0.28	0	-0.05	-0.005	-0.72
Industry	-0.026	-0.66	-0.033	-0.82	-0.021	-0.5
F-values	4.26***		2.58***		1.89**	
R-squared	0.146		0.086		0.078	
N	451		448		447	

表3和表4的检验结果显示,在模型一中,Strategy\_3与Slack<sub>1</sub>显著负相关;在模型四中,Strategy\_2与Slack<sub>4</sub>显著正相关,Strategy\_3与Slack<sub>4</sub>显著负相关;在模型五中,Strategy\_2与Slack<sub>5</sub>微弱正相关,Strategy\_3与Slack<sub>5</sub>微弱负相关。这说明国际化战略程度与预算编制松弛程度的正相关关系得到了验证,即公司国际化程度越高,其预算编制松弛程度也就越高,假设2得到了验证。

表3和表4的检验结果还显示,差异化战略程度与预算编制松弛程度呈现显著的负相关关系,假设3没有通过验证,这与本文的预期相反,但与潘飞等人的研究结论呈现一致性<sup>[5]</sup>①。关于差异化战略程度与预算编制松弛程度呈现出的显著负相关关系的情况,笔者认为虽然差异化战略程度较高的公司会面临更加不确定的环境和较大的风险,但是他们面临更加激烈的市场竞争,会更注重生产运营效率、产品质量和品牌形象,为追求产品品质的优化、确保市场占有率和投资回报率,他们往往会编制严格的财务预算管理。另外,差异化战略常以高成本付出为代价,这会造成产品的较高市场价格并限制市场规模的扩大。因此,从某种程度上说,公司采取差异化战略时往往需要严格的预算管理制度作为战略执行的配套措施,即需要对预算进行精细化和精确化管理。再者,现代企业的管理层薪酬机制多以企业业绩为参考标准和评价标准,管理层为完成预算目标,他们会争取和利用参与预算编制的机会,尽力制定出一个他们容易完成的预算目标,而在他们执行预算任务过程中,也会根据自己的能力和市场实际情况等控制好预算松弛程度。这样他们既完成了预算目标和业绩考核,又未制造出严重的预算松弛,从而为他们继续留任或职位晋升以及为以后年度争取他们容易实现的预算目标提供了有利条件和机会。这种现象在差异化战略程度较高的公司中表现尤为突出。

本文的假设1也未通过统计检验,这说明多元化战略程度与预算编制松弛的正相关关系还不明显。多元化战略程度指标Strategy\_1在6个模型中回归统计结果都不显著,我们可以看出其系数符号3个正3个负,而且对应的T值也没有规律性,这已经说明多元化战略程度与预算编制松弛程度的关系不明显。实证研究是理论与现实情况相结合的研究方法。我们先进行理论研究,通过逻辑推理提出研究假设,再利用现实数据对理论假设进行验证,数据反映出的实际情况与理论推导出现不一致的现象是很正常的,这正好能反映出我们需要解决的现实问题。

笔者认为,出现多元化战略程度与预算编制松弛的正相关关系不明显现象的原因还在于我国市场经济发展程度,我国资本市场远未达到“强式有效”阶段,市场环境和产业竞争还不是很强烈。统计数据显示,我国只有70%左右的上市公司采用了多元化经营战略,近三分之一的公司还是单一的专业化经营,平均的多元化程度也只在40%左右,这反映出我国上市公司多元化程度不高,这也在一定程度上说明多元化经营程度与专业化经营在竞争优势上的差异还不是很明显。综上可以得出,战略作为权变因素的一个因子,它只在一定程度上对预算编制松弛产生了影响。

同样,Environment、Organization和Cost在模型中也表现出与Slack一定的显著正相关关系。控制变量Environment和Organization在多数模型中(尤其是模型一)的统计量在1%、5%的显著性水平下与预算编制松弛程度显著正相关;Cost在模型四、模型五中与预算编制松弛显著正相关。这说明代理理论和权变理论是解释预算编制松弛的主要理论,尤其是权变理论更能解释我国的预算松弛程度,说明预算编制松弛是个“中性”的概念,这与郑石桥的研究结论相吻合<sup>[11]</sup>。

### (三) 稳健性测试

本文对回归结果进行了稳健性测试,采用的方法如下:(1)增删控制变量,将以上回归结果中没有通过显著性检验的变量进行剔除,如董事会特征变量中的二职合一和董事会规模、管理层持股比

①潘飞等的统计结果是差异化战略哑变量与预算松弛行为负相关,但统计不显著。与之相比,本文检验的是差异化战略程度连续变量与预算编制松弛程度之间的关系。此外,潘飞认为代理理论更能解释预算松弛行为,本文的研究结论认为代理理论和权变理论都对预算松弛具有解释作用,尤其是权变理论更能解释预算松弛现象,这与郑石桥的研究结论相一致。

例、上市公司年龄等。(2)替换变量,如将度量股权集中度的第一大股东持股比例换成第一大股东至第十大股东持股比例的平方和、前三大股东持股比例之和、前十大股东持股比例之和、Z 指数、S 指数或 H 指数等;将多元化战略程度变量用公司经营的行业数替代。(3)随机从所选样本中抽取三分之一的样本。经过以上程序,我们再次对模型进行多元回归,其回归结果与上文的研究结论基本一致,所不同的是在部分模型中个别变量的显著性水平有细微的变化,尤其是在对随机抽取三分之一的子样本进行回归后,这种变化表现比较突出,这可能是与样本量大小有关,但并不影响本文的整体研究结论。故本文的假设检验结果具有稳健性,通过了稳健性检验。

## 五、研究结论与研究局限

本文结合权变理论和战略管理理论,针对当前公司广泛实施战略预算管理的现实情况,研究了上市公司战略选择与预算编制松弛程度的直接关系。通过采用我国深沪市上市公司 A 股 2008 年至 2010 年数据进行实证检验,本文得到以下结论:第一,上市公司普遍存在预算编制松弛现象,而且预算编制松弛程度比较严重,预算可靠性较差;第二,权变理论比代理理论更能有效解释公司预算编制松弛现象,这说明虽然预算编制松弛是个“中性”的概念,但公司预算编制松弛更多地体现为是一种应对环境不确定性的必要举措,而不单纯是管理层的自利行为,战略管理理论对预算编制松弛程度的影响有限,反映出战略导向下的预算管理机制还未充分起到应有的作用;第三,公司实施差异化战略程度与预算编制松弛程度显著负相关,国际化战略程度与预算编制松弛程度显著正相关,但多元化战略程度与预算编制松弛程度正相关关系不显著。

与以往研究相比,本文有以下创新之处:首先,本文理论基础不局限于以往研究采用的代理理论、组织松弛理论、权变理论和目标管理理论,本文主要的理论基础是战略管理理论和权变理论;其次,本文将战略具体细化为多元化战略、国际化战略、差异化战略三种,对战略与预算编制松弛的关系进行了多角度的初步探讨,为基于战略导向的全面预算管理体系构建与运用提供了经验支持;再次,以往的研究大多着眼于预算松弛行为的视角,而现实情况是,预算松弛只存在程度上的差异,并不是有没有的问题,故本文只对预算松弛进行了程度上的界定和检验,从而对预算松弛的“中性”概念进行了很好的理解和运用;最后,本文综合运用了已有的对预算编制松弛的度量方法,并进行了适当的补充,使研究结论更加可靠,同时通过比较分析,也找出了度量预算松弛的最佳指标。本文的结论丰富了战略预算管理的学术研究成果,为后续的预算松弛尤其是基于战略导向的全面预算管理的研究提供了有益的可供参考的思路。

本文的研究结论对战略管理机制具有重要的现实指导意义。同时,本文研究也存在一定的局限性,主要体现在战略选择与预算松弛的关系往往体现为间接关系,而不是单纯的直接关系,也就是说,战略对预算具有导向作用,但对预算松弛不一定具有直接的影响,本文的实证检验结果也体现了这一点。

### 参考文献:

- [1] Chow C W, Cooper J C, Waller W S. Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance[J]. *Accounting Review*, 1988, 63: 111 - 122.
- [2] 张朝宓, 卓毅, 胡春香. 当代西方预算管理研究综述[J]. *外国经济与管理*, 2003(12): 18 - 22.
- [3] Schiff M, Lewin A. The impact of people on budgets[J]. *The Accounting Review*, 1970, 45: 259 - 268.
- [4] Merchant K A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack[J]. *Accounting, organizations and Society*, 1985, 10: 67 - 85.
- [5] 潘飞, 程明, 汪婧. 上市公司预算松弛的影响因素及其对公司业绩的影响[J]. *中国管理科学*, 2008(4): 111 - 119.



- [6]林素,李龙会. 上市公司年度预算信息披露的可靠性研究——基于我国深沪市 A 股的经验证据[J]. 会计之友, 2010(12 上):79-82.
- [7]Dunk A S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack[J]. The Accounting Review,1993,68:400-410.
- [8]李莉,高严. 基于预算目标难度的预算松弛文献综述[J]. 中国商界,2009(9):14.
- [9]Zuriekat M, Khadra H A, Atramahi N. The discrepancy effect of strategy, environment, size and centralization on budgetary characteristics[J]. Journal of Accounting, Business & Management,2010,16:1-21.
- [10]高严,柴静. 预算松弛:基于预算目标难度的实证分析——从 MBO 及其思想演进的角度[J]. 江西财经大学学报,2010(1):34-38.
- [11]郑石桥. 预算棘轮效应和预算松弛实证研究[M]. 上海:立信会计出版社,2010:41-54.
- [12]李志斌. 参与预算、预算松弛与组织绩效[J]. 商业研究,2009(11):63-65.
- [13]郑石桥,王建军. 信息不对称和报酬方案对预算松弛的影响研究[J]. 会计研究,2008(5):61-68.
- [14]Porter M E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors[M]. New York: the Free Press,1980.
- [15]Van der Stede W. The effect of corporate diversification and business unit strategy on the presence of slack in business unit budgets[J]. Accounting, Auditing & Accountability Journal,2001,14:30-52.
- [16]Hansen S, Otley D, Van der Stede W. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective[J]. Journal of Management Accounting Research,2003,15:95-116.
- [17]徐丽萍. 企业预算管理中的风险及其防范[J]. 审计与经济研究,2004(5):57-59.
- [18]宋渊洋,李元旭. 控股股东决策控制、CEO 激励与企业国际化战略[J]. 南开管理评论,2010(4):4-13.
- [19]Miles E, Snow C. Organizational strategy, structure and process[M]. New York: McGraw-Hill,1978.
- [20]Van der Stede W. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation[J]. Accounting, Organization and Society,2000,25:609-622.
- [21]姚俊,吕源,蓝海林. 我国上市公司多元化与经济绩效关系的实证研究[J]. 管理世界,2004(11):119-125.
- [责任编辑:杨凤春]

## **The Influence of Strategic Choice of Listed Companies on Budgeting Slack : Based on the Statistics of A-Share Listed Companies from 2008 to 2010**

LI Long-hui<sup>1</sup>, CAI Hai-jing<sup>2</sup>

**Abstract:** The paper made a preliminary research on the relationship between corporate strategic choice and budgeting slack based on the strategic management theory and the contingency theory and samples from A-Share companies listed in Shenzhen and Shanghai Exchanges in the year of 2008-2010. The results show that there exists serious budgeting slack in our country's listed companies, and the reliability of budget is relatively low; the contingency theory can better explain the corporate budgeting slack than cost theory, and the strategic management theory plays a minor role in budgeting slack; the degree of differentiation strategy has a significant and negative correlation with budgeting slack, and the degree of internationalization strategy has a significant and positive correlation with budgeting slack.

**Key Words:** strategic budget management; management control systems; strategic choice; budgeting slack; the contingency theory; the strategic management theory; differentiation strategy; internationalization strategy