

激励方案、人格特质与预算松弛*

——一项实验研究

刘俊勇^{1,2} 叶似剑^{1,2} 董琦^{1,2}

(1. 中央财经大学会计学院,北京 100081;

2. 中国管理会计研究与发展中心,北京 100081)

内容提要: 本文将心理学中经典的“大五人格”理论引入预算松弛研究,运用实验研究的方法,探究不同激励方案与人格特质对预算松弛的影响。本文研究发现,与松弛导向型激励方案相比,真实导向型激励方案更能降低预算下级的预算松弛程度;高随和性的预算下级制造的预算松弛程度更低,高尽责性的预算下级制造的预算松弛程度更低;对于低随和性和低尽责性的预算下级,真实导向型激励方案比松弛导向型激励方案更能降低其预算松弛的程度,激励方案和随和性对于预算松弛具有交互影响。本文研究结果进一步表明,对于企业管理者,合理的激励方案和人格特质中的高随和性及高尽责性都能促使预算下级约束自身的不诚实行为,降低预算松弛的程度;对于随和性和尽责性较低的预算下级,其人格特质发挥的内在约束作用不及随和性和尽责性较高的预算下级,对于这一类预算下级,激励方案的优化对降低预算松弛具有更重要的意义。

关键词: 激励方案 人格特质 预算松弛

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2019)01—0106—16

一、引言

预算松弛会损害以预算指标作为绩效评价标准的客观性和准确性,阻碍组织内部资源优化配置,进而降低参与者的努力程度、影响管理控制活动效率,不利于企业的可持续发展。因此,预算松弛的影响因素及治理措施一直备受关注。“人”是实施预算管理的主体,但主体由于自身特质形成的自我控制或软约束机制将影响其认知和决策,进而影响预算管理的全过程。而“人格特质”是个体重要的内在制约机制,在特定外部情境下,行为主体人格特质差异将增强或减弱这种影响。但已有研究大多从外在或内在控制机制的某个方面探讨其对预算松弛的影响,如预算参与程度、信息对称性、预算强调、预算公平以及风险偏好等,鲜有研究探讨行为主体自身特质与特定的外在机制对预算松弛的交互影响。

行为主义激励论认为,管理过程的实质是激励,管理者通过运用不同的激励方式和方法,使被激励者做出管理者所希望的反应和行为。激励要以“人”的需要为基础,基于激励过程和人的角度探究影响激励效果的因素,找到科学和适宜的激励方式进行更为有效的激励。心理学家 Skinner(1975)^[1]

收稿日期:2018-06-10

* 基金项目:国家社会科学基金项目“中国企业管理会计控制系统框架与应用研究”(11BGL027)。

作者简介:刘俊勇,男,教授,博士生导师,研究领域是管理控制系统、战略执行、管理会计、财务管理、行动学习,电子邮箱:liujunyong2012@126.com;叶似剑,男,博士研究生,研究领域是管理会计、公司财务与资本市场,电子邮箱:yesijian@foxmail.com;董琦,女,研究员,研究领域是管理会计、公司财务,电子邮箱:icbcdongqi@126.com。通讯作者:叶似剑。

发展了这一理论,强调激励的方式和方法要充分考虑人的主观因素影响,要重点关注不同激励方式下人的行为和决策特征差异。刘俊勇(2017)^[2]通过梳理预算管理技术方法,发现预算激励契约的差异会影响预算松弛程度,应更加关注预算管理工作流程之外的系统要素。因此,在探索如何降低预算松弛、提高预算管控力时,研究不同预算激励制度的选择与个体特征差异对预算松弛的交互影响至关重要。

本文运用实验研究方法,针对制造预算松弛的主体——即预算下级的个体特征,探究不同激励方案与人格特质对预算松弛的影响,以及如何通过优化激励方案等组织管理方式抑制预算下级的预算松弛行为。本文选取实验被试,在信息不对称的环境中扮演预算下级的角色,在真实或松弛导向型的激励方案下完成实验设定的编译摩尔斯电码的工作任务,在实验的工作阶段模拟参与式预算的组织方式上报预算,并在实验结束后依据其所对应的激励方案的公式、上报的预算指标和实际业绩领取报酬。在实验中,本文运用 Costa 和 McCrae(1989)^[3]的经典大五人格量表简化版(NEO-FFI)测量了被试的人格特征,收集被试对于实验过程的评价,并对收集到的数据进行了检验和分析。

本文的潜在贡献在于:第一,本文将心理学中经典的“大五人格”理论引入预算松弛研究,通过实验,检验了激励理论和人一情境的交互理论作用,探索如何运用激励方案与人格特质的共同作用降低预算松弛程度,将心理学和管理会计内容有机地结合在一起。第二,本文从“行为主体”的角度出发,探究组织环境的不同特点与预算松弛主体的特征(如尽责性、随和性)对预算松弛行为的影响,拓展了管理控制研究的视角。第三,本文的研究发现有助于企业管理者重视预算参与者的意识和行为,在设计和运用管理制度和激励方案的同时,重视和挖掘参与者的人格特质,并基于其人格特质更好地优化管理制度和提升管理效率。

二、文献回顾、理论分析与研究假设

1. 不同的激励方案影响预算松弛

基于委托代理理论,在信息不对称的前提下,委托人和代理人的利益存在不一致,委托人要设计最优的激励方案引导代理人。同时,人们普遍存在自利的心理,最优激励方案应能较好地平衡委托代理双方的利益。在实践中,企业实施的激励方案通常将代理人的薪酬与预算目标相结合,委托人或预算上级选择预期最有利于整个组织的激励方案和预算编制方式,代理人或预算下级对委托人选择的激励方案做出使自己期望效用最大化的决策,预算下级的决策将决定预算松弛的程度。但是,由于预算上下级存在信息不对称,如果现行的激励方案仅对超额完成预算的部分进行奖励,则预算下级会倾向于制造预算松弛。

传统的激励方案中,预算下级的报酬由基于经理人颁布的成本或利润标准而制定的固定工资和基于真实业绩与预算指标的差异的浮动工资构成。因此预算指标越低,则总报酬越高,预算下级倾向于制造预算松弛。尤其在信息不对称的环境中,上级无法了解下级的真实生产水平,预算松弛更加明显(Chow,1988)^[4]。学术界普遍认为,如果组织推行的激励方案主要基于预算指标完成情况,则预算松弛会更加明显。为了通过激励方案使上级获得下级真实的预算信息,降低预算松弛,激励方案可以通过调节激励公式的报酬系数,促使预算下级申报更符合其真实生产水平的指标以实现自身利益最大化,同时预算上级能获取真实的预算指标,如 Weitzman(1976)^[5]提出的真实导向型激励方案^①。因此,如果在激励方案中引入不同的奖惩机制进行调节,则可能会抑制预算松

① Weitzman(1976)汇总前人研究成果,提出真实导向型激励方案,引导预算下级提供预算目标实现情况的真实信息。该方案具体如下:若 $X \geq X_1$, $R = w + K_1(X_1 - X_0) + K_2(X - X_1)$; 若 $X < X_1$, $R = w + K_1(X_1 - X_0) + K_3(X - X_1)$ 。其中, R = 预算下级的总报酬; w = 总报酬中的固定工资部分; X_0 = 预算上级提出的预算建议数; X_1 = 预算下级申报的预算; X = 实际业绩; K_1 = 基本奖励系数; K_2 = 预算上级设定的报酬系数; K_3 = 预算上级设定的惩罚系数; $0 < K_2 < K_1 < K_3$ 。

弛,如真实导向型激励方案。从员工的报酬方案与资源分配相匹配的角度看,吴粒等(2012)^[6]认为在信息不对称条件下,真实导向型激励方案保持了下级上报真实信息所能带来个人利益的效价,能使个人利益和企业利益同时达到最大化,真实导向型报酬方案能有效抑制预算松弛。因此,本文提出如下假设:

H₁:与松弛导向型激励方案相比,在真实导向型激励方案下,预算下级会制造更少的预算松弛量。

2. 不同的人格特质影响预算松弛

人格是一种控制行为的内部机制(Allport,1937)^[7]。人格特质理论认为,特质是指人拥有的品质或特性,是人格的有效组成元素(Cattell,1944)^[8],特质会影响人的行为。人格特质被人群所共有,但个体所具有的一种或几种特质的量不同,这形成了个体之间的人格差异(徐学俊,2012)^[9]。但人格特质不等同于价值观,人格特质与行为的联系更紧密、更稳定。通过研究行为主体的人格特质,可在一定程度上预测其行为(朱作燕,2012)^[10]。艾森克将神经质、内—外向性、精神质等三个维度的“高级特质”分层论述,卡特尔细分了人格因素并发展了实证研究识别人格维度的策略(Larsen和Buss,2012)^[11]。Robbins和Judge(2008)^[12]在其著作中归纳分析了各分类方法中涵盖的主要人格特质,如自尊、内控/外控型、冒险性、马基雅维里主义、A型人格及主动型人格等。

人格特质是个体的内在制约机制,能够影响人的行为和决策。因此,不同的人格特质使得个体基于预算松弛行为的认知和决策会产生差异。在预算管理,预算指标的设定与绩效评价和资源分配相关,因而预算松弛与自利行为相关联。在心理学经典的“大五人格”中^①，“随和性”维度得分高的人更注重合作、更富有同情心,与利他行为相一致(Eisenberg,2000)^[13],能够帮助个体约束利己主义行为(Deigh,1995)^[14]。所以,“随和性”高的人能约束自己在预算编制中的利己主义行为,并考虑自己上报的预算指标在资源分配方面对他人的影响,因此,“随和性”维度得分高的预算下级制造的预算松弛程度更低。“尽责性”维度得分高的人更加遵守规则和准则(Costa和McCrae,1992)^[15],遵循伦理和道德的规范(唐春勇,2001)^[16],所以“尽责性”高的人会倾向于做出符合规范的决策,即真实上报预算指标,因此,“尽责性”维度得分高的预算下级制造的预算松弛程度更低。因此,本文提出如下假设:

H_{2a}:无论在何种激励方案下,与“随和性”低的预算下级相比,“随和性”维度得分高的预算下级制造的预算松弛程度更低。

H_{2b}:无论在何种激励方案下,与“尽责性”低的预算下级相比,“尽责性”维度得分高的预算下级制造的预算松弛程度更低。

3. 激励方案、人格特质对预算松弛的交互影响

人格特质虽然具有相对稳定性和一致性,但容易受到外部环境的影响(Larsen和Buss,2012)^[11]。Mischel(1968)^[17]考察了行为与情境之间的关系,提出了人—情境交互作用理论。人格是个体的认知特点和环境交互作用的结果,个体、行为和环境三者一直在交互影响着。人—情境交互作用理论强调要考虑人们所处的社会情境的特征,即便是较为稳定的人格特质在不同情境中也会导致个

① 大五人格是现代人格特质研究领域公认的、最有影响力的理论之一。基于大五人格理论,人格的特质主要由五个维度组成,分别是外倾性(extroversion)、随和性(agreeableness)、情绪稳定性(neuroticism)、尽责性(conscientiousness)和开放性(openness)。其中,外倾性得分较高的人反映为有活力、热情、爱好交际、精力充沛;随和性得分较高的人喜欢帮助他人、更有同情心;情绪稳定性又称神经质,这一维度得分较高代表情绪容易波动,反之则较为平静;尽责性得分较高的人通常比较谨慎、有计划、有组织;开放性得分较高的人思维活跃、创新性强,是较为独立的思考者。大五人格特质理论已在世界范围内的众多群体中得到了验证。同时,大五人格特质也被应用于个体在组织中的行为分析。个体在每个维度中的得分不同、特点不同,将影响到他们在组织中的行为,如工作绩效、道德决策等。

体的行为具有一定变异性。不同的情境会激发人长期记忆中相对应的职业道德知识,进而做出“情境性”的道德认知,影响预算松弛(邓德强等,2014)^[18]。在预算编制过程中,个体的人格特质也会与情境产生交互作用,即随着组织环境和预算编制环境的差异,即使预算下级具有相似的人格特质或在某个人格特质维度的程度相近,在面对不同的组织环境时,他们仍然可能会在预算松弛行为上产生差异。

同时,不同的激励方案以及个体在人格特质上的水平差异影响预算下级制造预算松弛的程度。基于人一情境交互作用理论,不同环境可能会导致相似人格特质的个体采取不同的行为。因此对于“随和性”和“尽责性”水平较低的预算下级,当人格特质作为内在机制不能较好地约束其行为时,可以通过改善组织的环境,约束预算下级的认知倾向和行为。目前国内外实务界仍广泛采用松弛导向型的激励方案,真实导向型激励方案很少在实务界应用(Kaplan 和 Atkinson,1998)^[19]。与松弛导向型激励方案相比,真实导向型激励方案是通过优化报酬公式促使预算下级上报真实的预算指标。因此,若企业选择松弛导向型的激励方案,则行为主体的人格特质就会发挥重要的约束作用。因此,本文提出如下假设:

H_{3a}:在真实导向型激励方案下,“随和性”低的预算下级的预算松弛程度更低(与松弛导向型激励方案相比)。

H_{3b}:在真实导向型激励方案下,“尽责性”低的预算下级的预算松弛程度更低(与松弛导向型激励方案相比)。

三、研究设计

1. 实验任务

本研究设计的实验任务是让实验被试担任预算下级的角色,依据摩尔斯电码的编译规则,完成将摩尔斯电码转换为英文字母或者数字的实验任务,并在完成实验任务的过程中,基于不同的激励方案模拟编制预算。实验流程由四部分构成:第一部分为所有实验被试参与人格特质测量,本研究采用 Costa 和 McCrae(1989)^[3]的简化版大五人格量表(NEO-FFI)进行测评;第二部分为实验被试的训练阶段,即让实验被试熟悉将摩尔斯电码转换为英文字母或数字的实验任务;第三部分为实验被试的工作阶段,在这一阶段本研究将引入不同的激励方案,并请被试在工作阶段的每一轮开始前提出预算;第四部分为实验后调查阶段,实验被试将完成实验后调查问卷,测评实验被试对于实验内容的理解程度。实验被试收到的实验材料也由四部分构成,分别为大五人格量表、摩尔斯电码转换对照表和训练阶段答题卡,激励方案说明和工作阶段答题卡,以及实验后问卷。实验材料由实验助理逐轮发放和收回。

2. 实验设计

(1)实验主题:本实验主要研究激励方案及人格特质对于预算松弛的影响如表 1 所示。本实验按照 2(激励方案)×2(人格特质)进行分组。

表 1 实验主题

人格特质		激励方案	
		真实导向型	松弛导向型
随和性/尽责性	高	A1	B1
	低	A2	B2

资料来源:本文整理

实验被试被随机分入真实导向型激励方案组和松弛导向型激励方案组。实验被试在人格特质不同维度上的区分在实验后数据分析中进行控制,在实验过程中不进行与人格特质相关的阐释,以引导被

试将其注意力集中在编译摩尔斯电码并提出预算、获取报酬的实验任务上,获得实验被试最真实的表现。

(2)变量设计:本研究涉及的变量包括激励方案(分为真实导向型和松弛导向型)、人格特质(包括尽责性和随和性)、预算松弛、预算建议数、预算水平、预算下级的真实能力和预算下级的实际业绩。包括的控制变量有信息对称性和预算参与。

1)激励方案:实验被试被随机分入不同激励方案组,激励方案分为真实导向型和松弛导向型。基于前文的理论分析,本研究将真实导向型激励方案的报酬公式设定为:若 $X \geq X_1$, $R = w + 4(X_1 - X_0) + 2(X - X_1)$;若 $X < X_1$, $R = w + 4(X_1 - X_0) + 5(X - X_1)$ 。将松弛导向型激励方案的报酬公式设定为:

$$R = w + 4(X_1 - X_0) + 5(X - X_1) \quad (1)$$

其中, R = 预算下级的总报酬; w = 总报酬中的固定工资部分; X_0 = 预算上级制定的预算建议数; X_1 = 预算下级申报的预算; X = 预算下级的实际业绩。

2)人格特质:基于理论分析和所提出的假设,本文主要研究人格特质中的随和性和尽责性对预算松弛的影响。

本文采用 Costa 和 McCrae(1989)^[3]的简化版大五人格量表(NEO-FFI)对实验被试进行人格特质的测评。大五人格理论是人格特质理论中最经典的理论,Costa 和 McCrae(1989)^[3]基于大五人格理论所设计的这一量表是使用最广泛的测评大五人格特质的量表之一(Pytlík Zillig 等,2002)^[20]。本量表的中文版由中科院的张建新教授等修订,Yik 和 Bond(1993)^[21]的研究表明该量表在华人地区具有良好的信度和效度,姚若松和梁乐瑶(2010)^[22]基于我国 1255 名大学生的测量结果认为这一量表适用于我国大学生群体。

依据上文提出的假设,在本次实验中,本文将依据被试的得分将其分别在随和性维度和尽责性维度分为高水平组和低水平组。

3)预算松弛量:基于前文对预算松弛的定义,参考学者在以往预算松弛实验研究中的设计(Young,1985^[23];Chow 等,1988^[24];郑石桥和丁凤,2010^[25]),本文将预算松弛量定义为预算下级的真实能力与预算下级上报的预算水平之间的差值。

4)预算建议数:预算建议数是预算上级建议和指导预算下级上报预算的数据,运用公式计算报酬时会使用这一数据。由于本实验采用信息不对称的环境,因此,本文采用前期预实验中被试的平均水平作为预算建议数^①。

5)预算水平:预算水平是预算下级在实验中实际上报的预算水平。在工作阶段,每一轮工作任务开始之前,被试均需填报本轮的预算。

6)预算下级的真实能力:这一变量代表预算下级的真实生产能力。参考 Stevens(2002)^[26]采用前两轮业绩均值的做法,本文将这一变量的数值定义为实验被试在训练阶段成绩最好的两轮的业绩均值。

7)预算下级的实际业绩:这一变量是预算下级在工作阶段实际完成的业绩水平。

8)信息不对称:本次实验采用信息不对称的情景,即实验被试所扮演的预算下级的真实能力不会被预算上级和其他预算下级所知。信息不对称的环境可以使得实验被试展示出自己真实的人格特质和行为,而且使得实验被试的预算松弛行为免受声誉机制等的影响。

9)预算参与:预算参与是指预算下级可以参与预算编制。在本实验中,实验被试扮演的预算下级将在工作阶段每一轮次开始前,参考组织者给出的预算建议数编制本轮的预算。

本文的变量定义如表 2 所示。

① 参与前期预实验的被试的平均水平为每一轮次(即每分钟)编译四道题目。因此本实验的预算建议数定为 4。

表 2 变量定义

变量名称	变量符号
激励方案	真实导向型/松弛导向型
人格特质	随和性/尽责性
预算松弛量	$S = N - X_1$
预算建议数	X_0
预算水平	X_1
预算下级的真实能力	N
预算下级的实际业绩	X
信息对称性	控制
预算参与	控制

资料来源:本文整理

3. 实验被试

实验被试由 X 大学国际管理会计专业和人力资源管理专业的 84 名本科生担任。国际管理会计专业和人力资源管理专业的学生具有一定的相关领域专业知识,可以较好地理解实验中不同的激励方案与上报预算的工作方式,有助于实验的顺利开展;同时本科生实务经验较少,能有效降低实验被试受到无关因素的干扰,更好地挖掘人格特质这一个体的内在机制在不同激励方案下对于预算松弛的影响。

4. 实验后调查问卷设计

在实验任务结束后,本文向被试发放实验后调查问卷,以调查实验被试对于本次实验的内容、对其面对的实验环境和激励方案是否较好地理解,以及被试对于实验过程组织的评价。实验后调查问卷的设计采用量表法。第一题检验了实验被试对于预算松弛行为的道德评价,这一检验方法采用了 Chung 和 Monroe (2003)^[27] 等方法。第二题至第五题检验了实验被试对于实验中的激励方案和信息不对称的理解,以及用训练阶段成绩最好的两轮的业绩均值代表预算下级真实水平这一方法是否可行。第六题检验了实验被试对于本次实验的满意度。

5. 实验步骤

本次实验作为被试的管理会计课的课堂实践进行,共耗时约 45 分钟(其中人格量表测量约 15 分钟,工作任务说明及训练阶段练习约 8 分钟,激励方案说明及工作阶段约 15 分钟,实验后调查问卷约 7 分钟)。实验材料由实验助理逐轮发放和收回,确保实验的可控性。每一份实验材料上均已写有唯一编号。在后续实验过程中,被试不能透露真实姓名,全程使用唯一编号,这也使得被试的信息不会被实验组织和其他实验被试获知,保证了实验的信息不对称环境。具体实验步骤如下:

(1)人格特质测量:①将所有被试随机分入真实导向型激励方案组和松弛导向型激励方案组。实验开始前,首先向实验被试强调:实验全程使用唯一编号,答题结果按照本次实验的唯一编号记录,被试的个人隐私将会得到保障,请被试严格按照个人真实情况作答。接下来,向实验被试发放大五人格量表。②请被试在 15 分钟内完成大五人格量表。在被试完成人格特质测量之前,不向被试解释实验任务,以尽可能真实地测量实验被试的人格特质。③作答完毕后,实验助理收回被试的人格量表。

(2)完成训练阶段实验任务:①实验助理将摩尔斯电码转换对照表及训练阶段答题卡发放给被试。实验组织者首先结合转换对照表上的范例向被试解释实验任务。被试在本次实验中需完成的实验任务为依据摩尔斯电码的规定将代码转换为英文字母或者数字①。训练阶段业绩最好的 5

① 为了保证实验任务的难度和确定性一致,本次实验中训练阶段和工作阶段的题目均由电脑自动生成。

名被试将获得小额额外奖励,以鼓励他们在训练阶段发挥出最佳水平。②进入训练阶段。训练阶段共分三轮,每轮1分钟。实验被试通过训练阶段熟悉实验任务并了解自身工作能力。③训练阶段结束后,请被试上交训练阶段答题纸。

(3)完成工作阶段实验任务:①向被试发放激励方案说明和工作阶段答题卡。首先结合激励方案说明中的薪酬计算公式向实验被试介绍其所对应的激励方案,并通过例题使被试熟悉激励方案,使得实验被试明确在何种情况下可以使报酬最大化。同时,本文还向被试提供预算建议数。②进入工作阶段。在每一轮开始前,被试均要基于预算建议数和自身工作能力在答题卡上填报预算。工作阶段共分5轮,每轮1分钟。③工作阶段结束后,本文将收回所有答题纸。实验助理依据每一名实验被试正确转换的字母及数字的题目数量向被试支付报酬①。

(4)实验后问卷调查:请实验被试取出实验材料中的实验后问卷,并要求被试按照实验过程中自己的真实感受,如实、尽快完成问卷。问卷完成后,实验被试将问卷上交给实验助理,本次实验结束。

四、研究结果及分析

本文采用实验研究的方法,获取了两种不同激励方案下共83名实验被试的真实工作能力、被试申报的预算指标及被试在工作阶段的实际业绩等实验数据。在进行数据分析时,本文采用SPSS 19.0软件对实验数据进行了描述性统计、独立样本T检验和单因变量多因素方差分析,探索了不同激励方案及个体在人格特质上的差异对预算松弛程度的影响。

1. 数据处理及描述性统计

(1)数据处理:在本次实验的84名实验被试中,由于1名被试的人格特质量表答案存在缺失,因此在后续统计分析中将其相关实验数据剔除。本次实验共获得83名被试的实验数据,其中真实导向型激励方案组包含42名实验被试的数据,松弛导向型激励方案组包含41名实验被试的数据。

在变量设计部分本文已经阐明,基于相关文献的定义和研究方法,本文将预算松弛量定义为预算下级的真实能力与预算水平之间的差值。在实验的工作阶段部分共分五轮,本文获取了被试在五轮中分别的预算水平及预算松弛量。结果如表3所示。

表3 工作阶段各轮预算松弛量

轮次	数量	均值	标准差	极小值	极大值
1	83	0.675	1.907	-3	8
2	83	0.036	2.033	-4	8
3	83	-0.398	2.054	-4	6
4	83	-0.313	2.118	-5	8
5	83	-0.47	2.16	-4	6
总数	415	-0.094	2.089	-5	8

资料来源:本文整理

为检验实验被试在工作阶段的五轮之间的表现是否有明显差异,本文运用单因素方差分析(ANOVA)比较了工作阶段的五轮的预算松弛量。结果如表4所示。

表4 预算松弛量的方差齐性检验

Levene 统计量	df1	df2	P 值
.764	4	410	.549

资料来源:本文整理

① 本次实验共向实验被试支付报酬800元,每名被试获得的平均报酬为9.52元,占用被试45分钟时间。这一薪酬水平与在校实习生工资水平一致,因此能够对被试产生激励作用。

由于 p 值为 0.549, 大于显著性水平 0.05, 不能拒绝方差相同的原假设, 所以, 工作阶段的五轮数据具有方差齐性, 因此, 之后观察运用 LSD 法进行两两比较的结果, 进一步检验各轮次之间的水平是否有显著差异。结果如表 5 所示。

表 5 预算松弛量的方差分析

组类	平方和	df	均方	F	p 值
组间	73.817	4	18.454	4.365	.002
组内	1733.518	410	4.228		
总数	1807.335	414			

资料来源: 本文整理

由于 p 值为 0.002, 小于显著性水平 0.05, 因此, 各轮的预算松弛量存在显著差异。各轮之间的两两比较结果如表 6 所示。

表 6 预算松弛量的多重比较

方法	(I) 轮次	(J) 轮次	均值差 (I - J)	标准误	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限
LSD	1	2	.639*	.319	.046	.011	1.266
		3	1.072*	.319	.001	.445	1.700
		4	.988*	.319	.002	.360	1.615
		5	1.145*	.319	.000	.517	1.772
	2	1	-.639*	.319	.046	-1.266	-.011
		3	.434	.319	.175	-.1937	1.061
		4	.349	.319	.274	-.278	.977
		5	.506	.319	.114	-.121	1.134
	3	1	-1.072*	.319	.001	-1.698	-.445
		2	-.434	.319	.175	-1.061	.194
		4	-.084	.319	.792	-.712	.543
		5	.072	.319	.821	-.555	.700
	4	1	-.988*	.319	.002	-1.615	-.360
		2	-.349	.319	.274	-.977	.278
		3	.084	.319	.792	-.543	.712
		5	.157	.319	.624	-.471	.784
	5	1	-1.145*	.319	.000	-1.772	-.517
		2	-.506	.319	.114	-1.134	.121
		3	-.072	.319	.821	-.700	.555
		4	-.157	.319	.624	-.784	.471

注: * 均值差的显著性水平为 0.05

资料来源: 本文整理

基于以上结果可以看出, 工作阶段第一轮的预算松弛量与第二、三、四、五轮之间均存在显著差异。造成这一显著差异的一个重要原因是“学习效应”对于被试的影响 (Stevens, 2002)^[26], 在第一轮中被试对于编制预算的实验任务仍在学习和适应, 因此造成第一轮的预算松弛量与以后轮次的显著差异, 而在第二轮到第五轮, 被试的表现保持稳定。因此使用第二轮至第五轮之间的数据更具

有代表性。后续的数据分析将剔除第一轮的数据,使用第二轮至第五轮的数据进行研究。

(2)预算松弛量的描述性统计:根据上述分析,预算松弛量是预算下级的真实能力与预算水平之间的差值,本文采用被试在实验中的第二轮至第五轮的相关数据进行后续研究。基于实验第一部分的大五人格量表(NEO-FFI)的测试结果,每一名被试在随和性维度和尽责性维度均会获得相应的得分,本文基于这一得分对实验被试在两个维度分别进行分组。基于激励方案和人格特质(分为随和性维度和尽责性维度)分组的预算松弛量的描述性统计结果如表7和表8所示。

表7 预算松弛量的均值(标准差)描述性统计(基于不同激励方案和随和性水平)

人格特质		激励方案		
		真实导向型	松弛导向型	所有样本
随和性维度	高随和性	-1.139	-0.175	-0.632
		(1.466)	(1.581)	(1.598)
		N = 72	N = 80	N = 152
	低随和性	-1.115	1.286	0.006
		(1.589)	(2.530)	(2.397)
		N = 96	N = 84	N = 180
	所有样本	-1.125	0.573	-0.286
		(1.533)	(2.238)	(2.091)
		N = 168	N = 164	N = 332

资料来源:本文整理

表8 预算松弛量的均值(标准差)描述性统计(基于不同激励方案和尽责性水平)

人格特质		激励方案		
		真实导向型	松弛导向型	所有样本
尽责性维度	高尽责性	-1.364	0.382	-0.555
		(1.452)	(2.321)	(2.097)
		N = 88	N = 76	N = 164
	低尽责性	-0.863	0.739	-0.024
		(1.565)	(2.167)	(2.059)
		N = 80	N = 88	N = 168
	所有样本	-1.125	0.573	-0.286
		(1.533)	(2.238)	(2.091)
		N = 168	N = 164	N = 332

资料来源:本文整理

通过表7和表8的数据结果可以看出,实验被试在松弛导向型激励方案下的预算松弛量均值为0.573,高于真实导向型组的预算松弛量均值-1.125。在人格特质方面,表7数据表明,高随和性的实验被试的预算松弛量均值为-0.632,低于随和性低的实验被试的预算松弛量均值0.006;表8数据表明,高尽责性的实验被试的预算松弛量均值为-0.555,低于尽责性低的实验被试的预算松弛量-0.024。后文的独立样本T检验将进一步验证差异是否显著。

2. 独立样本 T 检验

为了进一步验证上文提出的假设,探究激励方案、人格特质对于预算松弛的影响,本文进行了独立样本 T 检验。基于激励方案和人格特质进行不同分组,对实验数据进行两两检验和分析,检验两组样本的均值差异是否显著。

(1)不同激励方案下预算松弛的对比分析。“激励”作为管理工具之一,为对象体提供“激励”的功效,成为管理动能系统中的一个动轮(张国有,2018)^[28]。为了分析真实导向型激励方案与松弛导向型激励方案对预算下级制造的预算松弛程度的影响,本文对这两种激励方案下的实验被试制造的预算松弛量进行了比较。独立样本 T 检验的结果如表 9 所示。

表 9 不同激励方案下预算松弛量的独立样本 T 检验

组统计量				均值方程的 T 检验		
激励方案	数量	均值	标准差	t	Sig. (双侧)	均值差值
真实导向型	168	-1.125	1.533	-8.049	0.000	-1.698
松弛导向型	164	.573	2.238			

资料来源:本文整理

通过表 9 的检验结果可以看出,真实导向型激励方案下的实验被试的预算松弛量比松弛导向型下的预算松弛量低 1.698,而且 p 值小于 0.05,因此两组样本之间的差异显著。检验结果说明,真实导向型激励方案下的预算松弛量低于松弛导向型下的预算松弛量,真实导向型激励方案促使预算下级制造更低的预算松弛。验证了本文提出的假设 H_{11} 。

(2)不同人格特质下预算松弛的对比分析。依据实验第一部分的大五人格量表的测试结果,每一名被试在随和性和尽责性维度均会获得相应的得分。本文基于被试的得分水平,将实验被试在人格特质的两个维度分别进行分组。

1)不同随和性水平下预算松弛的对比分析。为了探究预算下级的人格特质中的随和性维度对其制造的预算松弛量的影响,本文基于被试在随和性维度的得分将全部实验被试分为高随和性组和低随和性组,并对这两组的预算松弛量进行比较。检验结果如表 10 所示。

表 10 不同人格下预算松弛量的独立样本 T 检验

组统计量				均值方程的 T 检验		
激励方案	数量	均值	标准差	t	Sig. (双侧)	均值差值
高随和性	152	-.632	1.598	2.329	0.020	-.531
低随和性	180	.006	2.398			
高尽责性	164	-.555	2.097	-2.886	0.004	-.637
低尽责性	168	-.024	2.059			

资料来源:本文整理

通过表 10 的检验结果可以看出,高随和性的预算下级制造的预算松弛量比低随和性的预算下级制造的预算松弛量低 0.637,而且 p 值小于 0.05,因此两组样本之间的差异显著。检验结果说明,相比于低随和性的预算下级,高随和性的预算下级制造的预算松弛量更小,验证了本文提出的假设 H_{2a} 。

2)不同尽责性水平下预算松弛的对比分析。为了探究预算下级的人格特质中的尽责性维度对其制造的预算松弛量的影响,本文基于被试在尽责性维度的得分将全部实验被试分为高尽责性组和低尽责性组,并对这两组的预算松弛量进行比较。检验结果如表 10 所示。

通过表 10 的检验结果可以看出,高尽责性的预算下级制造的预算松弛量比低尽责性的预算下

级制造的预算松弛量低 0.531,而且 p 值小于 0.05,因此两组样本之间的差异显著。检验结果说明,相比于尽责性低的预算下级,尽责性高的预算下级制造的预算松弛量更小,验证了上文提出的假设 H_{2b} 。

(3)不同激励方案与人格特质下预算松弛的对比分析。基于以上分析,本文可以发现,在“随和性”和“尽责性”维度得分较高的预算下级制造的预算松弛量的程度更低。因此,预算上级在预算管理的过程中,应更加注重降低随和性低和尽责性低的预算下级的预算松弛程度。为了探究激励方案对其的作用,本文对在不同激励方案组别中的随和性低和尽责性低的预算下级制造的预算松弛进行了两两比较。

1)不同激励方案下低随和性预算下级的预算松弛的对比分析。上述检验结果说明,随和性低的预算下级会制造更大程度的预算松弛。作为预算上级,为了获得真实的预算指标,可以调整激励方案以抑制其制造的预算松弛。本文比较了低随和性的预算下级在不同激励方案中的预算松弛。独立样本 T 检验结果如表 11 所示。

表 11 不同激励方案下不同人格特质预算下级的预算松弛量的独立样本 T 检验

组统计量					均值方程的 T 检验		
人格特质	激励方案	数量	均值	标准差	t	Sig. (双侧)	均值差值
低随和性	真实导向型	96	- 1. 115	1. 589	- 7. 498	0. 000	- 2. 400
	松弛导向型	84	1. 286	2. 530			
低尽责性	真实导向型	80	- . 863	1. 565	- 5. 532	0. 000	- 1. 601
	松弛导向型	88	. 739	2. 163			

资料来源:本文整理

基于表 11 的结果本文可以发现,对于低随和性的预算下级,在真实导向型激励方案下的预算下级制造的预算松弛比松弛导向型下低 2.400,而且 p 值小于 0.05,因此,两组样本之间的差异显著。这说明,对于低随和性的预算下级,真实导向型激励方案可以降低其制造预算松弛的程度,验证了上文提出的假设 H_{3a} 。

2)不同激励方案下低尽责性预算下级的预算松弛的对比分析。上文检验结果说明,尽责性低的预算下级会制造更大程度的预算松弛。作为预算上级,为了获得真实的预算指标,可以调整激励方案以抑制其制造的预算松弛。本文比较了低尽责性的预算下级在不同激励方案中的预算松弛。独立样本 T 检验结果如表 11 所示。

表 11 的检验结果说明,对于低尽责性的预算下级,在真实导向型激励方案下其制造的预算松弛比松弛导向型下低 1.601,而且 p 值小于 0.05,因此,两组样本之间的差异显著。这说明,对于低尽责性的预算下级,真实导向型激励方案可以降低其制造预算松弛的程度,验证了上文提出的假设 H_{3b} 。

(4)实验后调查问卷的对比分析。为了了解实验被试对预算松弛这一行为的认知和对本次实验工作内容及外部环境的理解程度,本文分析了实验后调查问卷的相关数据。调查问卷的设计采用量表法,其中 1 分代表实验被试非常不同意这一描述,2 分代表不同意,3 分为没有意见,4 分代表同意,5 分代表非常同意。问卷的第 1 题考察实验被试对预算松弛行为的道德评价,第 2 题考察实验被试对实验环境的理解,第 3、4 题考察了不同激励方案下的被试对于激励方案的理解程度,第 5 题考察实验被试在训练阶段的工作状态,第 6 题考察实验被试对实验过程的满意程度。其中,第 1、2、5、6 题的评分统计结果的分析如表 12 所示,第 1、3、4 题的分组统计结果的对比分析如表 13 所示。

表 12 调查问卷统计结果的单样本 T 检验

组统计量					单个样本检验(检验值 = 3)		
题号	问题	数量	均值	标准差	t	Sig. (双侧)	均值差值
1	上报的预算水平显著低于真实生产能力是不道德的行为	83	3.470	0.954	4.486	0.000	0.470
2	在实验的过程中,其他实验参与者不知道我的真实的生产能力	83	4.072	0.745	13.105	0.000	1.072
5	我在训练阶段尽全力完成工作任务	83	4.337	0.686	17.769	0.000	1.337
6	我对本次实验的组织工作满意	83	4.181	0.628	17.142	0.000	1.181

注:由于问卷的设计采用五量表法,因此选取 3 作为检验值进行单样本 T 检验

资料来源:本文整理

基于表 12 的结果可以看出,实验被试对于第 1 题的评分均值为 3.470,这一评分均值大于 3 且 p 值小于 0.05,说明实验被试普遍认为预算松弛是不道德的行为,即对预算松弛做出了道德判断,因此,预算下级制造预算松弛的行为属于道德决策范畴。实验被试对于第 2 题的评分均值为 4.072,这一评分均值大于 3 且 p 值小于 0.05,说明被试普遍认为自己的生产能力不被他人所知,这表明本次实验的信息不对称的控制是成功的。被试对于第 5 题评分均值为 4.337,这一评分均值大于 3 且 p 值小于 0.05,说明被试在训练阶段全力完成工作任务,进一步验证了 Stevens(2002)^[26] 定义真实工作能力的方法在本实验中的合理性。被试对于第 6 题评分均值为 4.181,评分均值大于 3 且 p 值小于 0.05,说明被试对于本次实验的组织工作比较满意。

表 13 调查问卷统计结果的独立样本 T 检验

组统计量						均值方程的 T 检验		
题号	问题	激励方案	数量	均值	标准差	t	Sig. (双侧)	均值差值
1	上报的预算水平显著低于真实生产能力是不道德的行为	真实导向组	42	3.262	1.014	-2.053	0.043	-0.421
		松弛导向组	41	3.683	0.850			
3	我所对应的薪酬激励方案会鼓励实验参与者将预算设置为真实水平	真实导向组	42	3.714	0.918	3.997	0.000	0.885
		松弛导向组	41	2.829	1.093			
4	我所对应的薪酬激励方案会鼓励实验参与者将预算设置得低于真实水平	真实导向组	42	2.619	0.987	-4.388	0.000	-0.991
		松弛导向组	41	3.610	1.070			

资料来源:本文整理

基于表 13 的统计结果可以看出,松弛导向型激励方案下的被试对于第 1 题的评分均值更高(3.683 > 3.262)且 p 值小于 0.05,说明松弛导向型激励方案下的实验被试比真实导向型激励方案下的实验被试认为预算松弛行为更加不道德,这是因为在松弛导向型激励方案下,制造预算松弛更能为预算下级带来利益,使得预算下级陷入道德困境中,引发其在决策过程中对于道德的关注,与相关理论一致,也验证了邓德强等(2014)^[18] 有关行为人为了提高声誉所带来的经济价值,将会减少预算松弛数额,以避免声誉价值减损的结论。第 3、4 题的设置检验了被试对于激励方案的理解程度。在第 3 题中,真实导向型组的被试的评分均值更高(3.714 > 2.829)且 P 值小于 0.05,说明真实导向型组的被试更认同其所面对的激励方案鼓励实验被试真实设置预算。在第 4 题中,松弛导向型组的被试的评分均值更高(3.610 > 2.619)且 P 值小于 0.05,说明松弛导向型组的被试更认同其所面对的激励方案

鼓励实验被试将预算设置得低于真实水平,这说明被试基本理解了激励方案的内容。

3. 单因变量多因素方差分析

单因变量多因素方差分析是一个因变量对多个自变量(即因素)的方差分析,可以分析各因素的主效应及它们之间的交互作用。为了更好地论证激励方案、人格特质水平(分为随和性维度和尽责性维度)对预算松弛的影响,本文进行了单因变量多因素方差分析,基于人格特质的随和性维度的检验结果如表 14 所示,基于人格特质的尽责性维度的结果如表 15 所示。

表 14 预算松弛的单因变量多因素分析(基于人格特质的随和性维度)

源	III 型平方和	df	均方	F	Sig.
校正模型	344.379	15	22.959	6.575	0.000
截距	26.809	1	26.809	7.678	0.006
激励方案	232.348	1	232.348	66.539	0.000
随和性	45.273	1	45.273	12.965	0.000
轮次	12.687	3	4.229	1.211	0.306
激励方案 × 随和性	42.358	1	42.358	12.130	0.001
随和性 × 轮次	0.170	3	0.057	0.016	0.997
激励方案 × 轮次	3.837	3	1.279	0.366	0.777
激励方案 × 随和性 × 轮次	1.297	3	0.432	0.124	0.946

注 $R^2 = 0.238$, 调整 $R^2 = 0.202$

资料来源:本文整理

表 15 预算松弛的单因变量多因素分析(基于人格特质的尽责性维度)

源	III 型平方和	df	均方	F	Sig.
校正模型	273.385	15	18.226	4.904	0.000
截距	25.278	1	25.278	6.801	0.010
激励方案	231.436	1	231.436	62.272	0.000
尽责性	15.222	1	15.222	4.096	0.044
轮次	12.077	3	4.026	1.083	0.356
激励方案 × 尽责性	0.429	1	0.429	0.115	0.734
激励方案 × 轮次	3.425	3	1.142	0.307	0.820
轮次 × 尽责性	1.273	3	0.424	0.114	0.952
激励方案 × 轮次 × 尽责性	0.904	3	0.301	0.081	0.970

注 $R^2 = 0.189$, 调整 $R^2 = 0.150$

资料来源:本文整理

由于本次实验的工作阶段由多轮组成,为进一步验证实验中的工作阶段的不同轮次对预算松弛的影响,本文在分析中引入轮次这一因素。

通过表 14 的检验结果可以发现,激励方案、随和性水平对预算松弛量有显著影响,二者的交叉作用对预算松弛量影响显著。激励方案对预算松弛量具有显著影响(p 值小于 0.05),结合上文的均值检验,本文认为,在不同激励方案下预算下级制造的预算松弛量有显著差异,在真实导向型激励方案下,预算下级制造的预算松弛量更低,再次验证了上文提出的假设 H_1 。随和性水平对预算松弛量具有显著影响(p 值小于 0.05),结合上文的均值检验,本文认为随和性水平不同的预算下级制造的预算松弛量有显著差异,高随和性的预算下级制造的预算松弛量更低,再次验证了上文提出的假设 H_{2a} 。激励方案与随和性水平对预算松弛具有显著的交叉影响(p 值小于 0.05),结合上文的均值检验,本文认为,真实导向型激励方案使得低随和性的预算下级的预算松弛的程度更低,

再次验证了上文提出的假设 H_{3a}。

在表 14 的检验结果中,轮次以及轮次与激励方案、随和性的交叉作用对预算松弛均无显著影响,说明在工作阶段第二至五轮中,实验被试的表现较为稳定,学习效应对预算松弛量的影响不显著。在本文剔除工作阶段第一轮的数据后,工作阶段不同轮次间的预算松弛并无显著影响,本文所验证的假设是较为可靠的。

通过表 15 的检验结果可以发现,激励方案、尽责性水平对预算松弛有显著影响,而二者的交叉作用影响不显著。激励方案对预算松弛量具有显著影响(p 值小于 0.05),结合上文的均值检验,本文认为在不同激励方案下预算下级制造的预算松弛量有显著差异,真实导向型激励方案下,预算下级制造的预算松弛量更低,再次验证了上文提出的假设 H₁。尽责性水平对预算松弛量具有显著影响(p 值小于 0.05),结合上文的均值检验,本文认为,尽责性水平不同的预算下级制造的预算松弛量有显著差异,高尽责性的预算下级制造的预算松弛量更低,再次验证了上文提出的假设 H_{2b}。激励方案与尽责性水平对预算松弛的交叉影响不显著(p 值大于 0.05),一个原因是因为在五大人格特质理论中,尽责性维度往往与遵守规则和准则相关(Costa 和 McCrae, 1992)^[15],因此,尽责性高的预算下级能够更好地约束自己,尽责性对预算下级的作用与激励方案营造的组织环境不存在显著的交叉影响,激励方案与尽责性单独对预算松弛产生显著影响。

在表 15 的检验结果中,轮次以及轮次与激励方案、尽责性的交叉作用对预算松弛均无显著影响,说明在工作阶段第二至五轮中,实验被试的表现较为稳定,学习效应对预算松弛量的影响不显著。在本文剔除工作阶段第一轮的数据后,工作阶段不同轮次间的预算松弛并无显著影响,本文所验证的假设是较为可靠的。

五、研究结论与管理启示

本文研究结果表明:(1)不同激励方案对于预算松弛有显著影响,与松弛导向型激励方案相比,真实导向型激励方案更能降低预算下级的预算松弛程度;(2)人格特质中的随和性和尽责性维度的水平对于预算松弛有显著影响,高随和性的预算下级制造的预算松弛程度更低,高尽责性的预算下级制造的预算松弛程度更低,人格特质的差异会影响预算松弛;(3)对于低随和性的预算下级,真实导向型激励方案比松弛导向型激励方案更能抑制其制造预算松弛的程度,且不同类型的激励方案与随和性维度存在交叉影响;(4)对于低尽责性的预算下级,真实导向型激励方案比松弛导向型激励方案更能抑制其制造预算松弛的程度,但是不同类型的激励方案与尽责性维度之间未见显著的交叉影响。

基于本文的研究发现,针对企业的预算管理实践活动,提出如下管理启示:(1)企业管理层应注重优化激励方案,实施更为合理的激励方案引导预算下级,促使其上报更为真实的预算,提高企业预算管理活动的效率。由于真实导向型激励方案更能抑制预算下级制造的预算松弛程度,所以合理的激励方案能够在最大程度上统一上下级之间的利益,运用经济手段调节预算下级的不诚实行为,降低预算松弛的程度;(2)企业应提高管理精细化程度,有证据表明预算松弛与企业规模呈正相关(雒敏, 2010)^[29],因此,随着企业规模的不断扩大,管理层在选拔预算管理关键岗位员工时,越要注重其人格特质水平,尽可能选择随和性和尽责性较高的员工,使人格特质作为人的内在约束机制,制约预算下级在预算编制过程中的不诚实行为;(3)企业在组织、实施预算管理时,对于低随和性和低尽责性的员工,人格特质不能较好地起到制约作用,因此应更多地采取激励方案等外在手段对其进行约束,以降低预算松弛程度,促进预算管理目标的实现。

本文的研究存在以下局限:在实验组织过程方面,本研究采取手工发放及回收各部分实验材料的方法,一定程度上造成了实验进程的迟缓,在未来的研究中可基于计算机实验环境设计相应软

件,实验被试可在机房完成实验任务,使实验过程更紧凑、实验被试更集中关注,从而优化被试对实验的满意度,以获得更有效的数据。

参考文献

- [1] Skinner B F. The Steep and Thorny Way to a Science Of Behavior[J]. *American Psychologist*,1975,30,(1):42-49.
- [2] 刘俊勇,李鹤尊. 预算管理系统分析框架的开发:基于管理控制的视角[J]. *北京:财务研究*,2017,(1):69-77.
- [3] Costa, P. T., and R. R. McCrae. The NEO-PI/NEO-FFI Manual Supplement [M]. Odessa, Fla: Psychological Assessment Resources,1989.
- [4] Chow, C. W., J. C. Cooper, and W. S. Waller. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information [J]. *The Accounting Review*,1988,63,(1):111-122.
- [5] Weitzman, M. L. The New Soviet Incentive Model[J]. *Bell Journal of Economics*,1976,7,(1):251-257.
- [6] 吴粒,王芳芳,袁知柱. 报酬方案和资源分配对预算松弛影响的实验研究:基于调整型资源分配方式的一个检验[J]. *天津:南开管理评论*,2012,(2):151-160.
- [7] Allport, G. W. The Functional Autonomy of Motives[J]. *American Journal of Psychology*,1937,50,(1/4):141-156.
- [8] Cattell, J. American Men of Science[M]. *American Men of Science: The Science Press*,1944.
- [9] 徐学俊. 人格心理学——理论·方法·案例[M]. 武汉:华中科技大学出版社,2012.
- [10] 朱作燕. 大五人格对工作绩效评价的影响[D]. 上海交通大学,2012.
- [11] 兰迪·拉森,戴维·巴斯. 人格特质[M]. 北京:人民邮电出版社,2012.
- [12] Robbins, S. P., and Judge T. A.. *Organizational Behavior: International Edition*[J]. *Journal of Conflict Resolution*,2008,10,(3):297-313.
- [13] Eisenberg, N. Emotion, regulation, and Moral Development. [J]. *Annual Review of Psychology*,2000,51,(51):665-697.
- [14] Deigh, J. Empathy and Universalizability[J]. *Ethics*,1995,105,(4):743-763.
- [15] Costa, P. T., and R. R. McCrae. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) [M]. Odessa, Fla: Psychological Assessment Resources,1992.
- [16] 唐春勇. 大五个性和工作态度对关联绩效影响的实证研究[D]. 成都:西南交通大学,2006.
- [17] Mischel, W. Personality and Assessment. [J]. *American Journal of Psychology*,1969,81,(4):609.
- [18] 邓德强,刘昊天,谢华,苗霄玮. 外在控制与自我控制在抑制预算松弛中的作用:基于差异调查和道德认知的实验研究[J]. *北京:会计研究*,2014,(4):49-57,96.
- [19] Kaplan, R., and A. A. Atkinson. *Advanced Management Accounting*[M]. Prentice Hall International,1998.
- [20] Pytlík Zillig, L. M., S. H. Hemenover, and R. A. Dienstbier. What Do We Assess When We Assess a Big 5 Trait? A Content Analysis of The Affective, Behavioral, and Cognitive Processes Represented in Big 5 Personality Inventories[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*,2002,(28):847-858.
- [21] Yik, M. S., and M. H. Bond. Exploring The Dimensions of Chinese Person Perception With Indigenous and Imposed Constructs: Creating A Culturally Balanced Scale[J]. *International Journal of Psychology*,1993,(28):75-95.
- [22] 姚若松,梁乐瑶. 大五人格量表简化版(NEO-FFI)在大学生人群的应用分析[J]. *长沙:中国临床心理学杂志*,2010,(4):457-459.
- [23] Young, S. M. Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack[J]. *Journal of Accounting Research*,1985,23,(2):829-842.
- [24] Chow, C. W., J. C. Cooper, and W. S. Waller. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information [J]. *The Accounting Review*,1988,63,(1):111-122.
- [25] 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]. *北京:会计研究*,2008,(5):61-68.
- [26] Stevens, D. E. The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack[J]. *Journal of Management Accounting Research*,2002,(14):153-171.
- [27] Chung, J., and G. S. Monroe. Exploring Social Desirability Bias[J]. *Journal of Business Ethics*,2003,44,(4):291-302.
- [28] 张国有. 管理的动轮机制[J]. *北京:经济管理*,2018,(1):5-21.
- [29] 雒敏. 公司特征、预算松弛与盈余管理[J]. *北京:经济管理*,2010,(4):129-137.

Incentive Scheme, Personality Traits and Budgetary Slack: An Experimental Study

LIU Jun-yong^{1,2}, YE Si-jian^{1,2}, DONG Qi^{1,2}

(1. School of Accountancy, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China;

2. China's Research and Development Center of Management Accounting, Beijing, 100081, China)

Abstract: This paper introduces the classical “Big Five Personality” theory in psychology into the study of budget slack and explores the effects of different incentive schemes and personality traits on budget slack by means of experimental research. The results of this study show that, compared with the relaxation-oriented incentive scheme, the real-oriented incentive scheme can reduce the degree of budget slack of the budget subordinate; the budget slack of the high-easygoing budget subordinate manufacturing is lower; the budget slack of the high-responsible budget subordinate manufacturing is lower; the budget slack of the low-easygoing and low-exhaustion is lower; and the budget slack of the low-easygoing Responsible budget subordinates, real-oriented incentive scheme than relaxed-oriented incentive scheme can reduce the degree of budget slack, incentive scheme and easy-going for budget slack has an interactive effect. The results of this study further show that reasonable incentive schemes and high easiness and high responsibility in personality traits can promote budget subordinates to restrain their dishonesty behavior and reduce the degree of budget slack; for budget subordinates with low easiness and responsibility, their personality traits play a role. Internal constraints are less effective than easy-going and responsible budget subordinates. For this kind of budget subordinates, the optimization of incentive schemes is more important to reduce budget slack.

According to experimental research and data analysis, the paper finds that the truth-inducing incentive scheme is better than the slack-inducing incentive scheme in the aspect of reducing the degree of budgetary slack, and high agreeable and conscientious budget subordinates make the lower degree of budgetary slack. For low agreeable and conscientious budget subordinates, the truth-inducing incentive scheme can reduce budgetary slack in a greater degree in contract to slack-inducing incentive scheme. And Incentive schemes and agreeableness has interaction for budgetary slack. For managers, the incentive schemes and personality traits have certain influence on budgetary slack. Reasonable incentive schemes and high agreeableness and conscientiousness in personality traits would promote budget subordinates to constraint their dishonesty and reduce the degree of budgetary slack, which helps promote the efficiency of the budget management in organizations. For lower agreeable and conscientious budget subordinates, the constraint effect of their personality traits is not greater than that of those who have higher agreeableness and conscientiousness in personality traits, according to this kind of budget subordinates, optimizing motivation program has a more important significance for reducing budgetary slack. Therefore, enterprises should pay attention to the optimization design of incentive plan and should use more reasonable incentives to promote experimental subjects reporting honest budget to inhibit budgetary slack in the budget management process. And enterprises can choose high agreeable and conscientious employees to reduce the degree of budgetary slack. Meanwhile, implementing more reasonable incentive schemes according to different personality traits of budget subordinates can achieve better results.

This paper selects a unique perspective. Incentive scheme has been the focus of scholars in the study of budget management, and factors associated with “people” are hot topics in the field of management accounting and budget management. As to budgetary slack, an important issue in the budget management, the paper explores the influence of incentive scheme and personality traits on budgetary slack. At the same time, this paper uses the mainstream research method in the foreign management accounting field—experimental research method, which can be better able to access data, providing supports to management accounting. The essence of management is the management of people, so managers should consider more on the impact of human factors in the budget management process. This paper provides a new idea for the enterprise managers dealing with the behavior of budgetary slack.

Key Words: incentive scheme; personality traits; budgetary slack

JEL Classification: D22, M14, O44

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2019.01.007

(责任编辑:张任之)