

预算约束弱化对环保能源企业现金流质量的影响研究

路 璐

北华大学经济管理学院, 吉林 吉林

收稿日期: 2026年7月12日; 录用日期: 2026年8月11日; 发布日期: 2026年8月25日

摘 要

在环保产业持续发展和能源利用方式调整的背景下, 环保能源企业逐渐成为污染治理、资源循环利用和能源利用优化的重要主体。由于环保能源企业普遍具有项目投资规模大、建设周期长、资金回收慢和经营不确定性较高等特点, 其预算管理不仅承担成本费用控制职能, 也承担资金安排、项目协调和风险控制职能。预算约束一旦弱化, 企业预算管理容易从经营控制工具退化为额度分配工具, 并通过费用支出刚性增长、投资资金沉淀、营运资金占用增加和资金使用效率下降等方式影响现金流质量。本文以环保能源企业预算管理实践为背景, 分析预算约束弱化对现金流质量的影响机制。研究认为, 环保能源企业应将预算管理重点由“预算额度控制”转向“资金使用效率控制”和“现金流结果控制”, 在预算编制、投资项目管理、营运资金管理、资金统筹和绩效评价等环节强化现金流导向, 以提升资金使用效率和财务稳健性。

关键词

环保能源企业, 预算约束弱化, 资金占用, 现金流质量

A Study on the Impact of Weakened Budget Constraints on the Cash Flow Quality of Environmental Energy Enterprises

Lu Lu

School of Economics and Management, Beihua University, Jilin Jilin

Received: July 12, 2026; accepted: August 11, 2026; published: August 25, 2026

Abstract

Against the background of the continuous development of environmental protection industries and

changes in energy use patterns, environmental protection and energy enterprises have become important participants in pollution control, resource recycling, and energy utilization optimization. Due to their characteristics, such as large-scale project investment, long construction periods, slow capital recovery, and high operational uncertainty, their budget management not only bears cost control functions but also fund arrangement, project coordination, and risk prevention functions. Once budget constraints are weakened, corporate budget management may degenerate from an operating control tool into a quota allocation tool, affecting cash flow quality through rigid increases in expenses, investment capital stagnation, increased working capital occupation, and decreased capital use efficiency. This paper analyzes the impact mechanism of weakened budget constraints on cash flow quality based on budget management practices in environmental protection and energy enterprises. The study argues that such enterprises should shift their budget management focus from budget quota control to capital use efficiency control and cash flow outcome control, strengthening cash flow orientation in budget preparation, investment project management, working capital management, fund coordination, and performance evaluation to improve capital utilization efficiency and financial stability.

Keywords

Environmental Protection and Energy Enterprises, Weakened Budget Constraints, Capital Occupation, Cash Flow Quality

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在环保产业发展和能源利用方式调整的背景下，环保能源企业在能源利用优化、污染治理、热电联产、固废处理和资源循环利用等方面发挥着越来越重要的作用。与一般制造企业或服务型企业相比，环保能源企业的经营活动具有较明显的资本密集和项目驱动特征。一方面，企业需要持续进行环保设施建设、设备更新、技术改造和项目扩张；另一方面，项目建设周期较长、资金回收过程较慢、客户结算方式复杂，使企业在经营过程中面临较大的资金占用压力。

预算管理是环保能源企业进行经营计划安排、成本控制和资金调度的重要工具。科学有效的预算管理可以帮助企业合理安排项目投资、控制费用支出、协调资金需求并提高资源使用效率。然而，在实际预算管理过程中，由于企业内部不同层级和不同部门之间存在信息不对称，预算责任主体往往比上级管理层掌握更多关于项目成本、资源需求、回款进度和业务风险的信息。在此情况下，如果企业预算编制、审批、执行和考核机制不完善，预算约束就可能逐渐弱化，进而形成预算松弛和资金低效占用。

现有研究指出，预算松弛并非单一的预算编制偏差，而是预算参与、信息不对称、预算强调、管理者能力、管理层权力和组织因素共同作用的结果。在传统预算管理研究中，预算松弛通常表现为成本高估、收入低估或预算目标降低。但是，在环保能源企业中，预算约束弱化的表现更加复杂。企业可能并未出现明显预算超支，却可能出现应收账款增加、合同资产增长、在建工程长期沉淀、货币资金与有息负债配置不匹配等现象。这些问题虽然不一定立即反映在利润表中，却会通过资产负债表和现金流量表逐步影响企业财务质量。

具体来看，Agustina 和 Falikhatun (2025)的文献计量研究表明，预算松弛研究主要集中在预算参与、诚信、实验、信任和信息不对称等主题，并提出未来可进一步关注治理机制、行为因素和行业差异[1]。

Putri 和 Trisnaningsih (2024)的文献综述认为, 预算参与使责任主体能够影响预算内容, 在利益冲突和目标压力下可能增加费用高估或目标低估的可能性[2]。Al Jasimee 和 Blanco-Encomienda (2024)进一步指出, 预算参与对预算松弛具有显著正向影响, 且目标导向、工作相关信息和任务不确定性会改变二者关系[3]。Verawati 和 Rustiarini (2025)发现, 预算参与、信息不对称、自利动机、角色模糊和组织承诺均会影响预算松弛形成[4]; Fitri 等(2024)则表明, 预算强调和预算参与会通过信息不对称影响预算松弛[5]。Ehsan 等(2023)从组织后果角度指出, 预算松弛可能影响资源分配、绩效评价、问责和创新活动[6]。刘凌冰和张琳蕊(2024)则发现, 管理者能力较强并不必然降低预算松弛, 能力较强的管理者可能因信息优势和风险规避动机形成更高层次的预算松弛[7]。

从现有研究脉络看, 预算松弛研究已逐步从预算参与、信息不对称等形成动因, 拓展到项目融资、资金管理内部控制和资源使用效率等方面。Bozanic 等(2024)从项目融资角度发现, 管理层可能通过成本预测偏差形成预算松弛, 说明预算松弛不仅存在于日常经营预算中, 也可能存在于重大投资和融资安排中[8]。张宝文(2025)指出, 预算松弛会破坏企业资金管理内部控制, 造成资源浪费和资金风险[9]。Douthit 等(2022)还表明, 控制方式选择会影响预算松弛水平和资源使用效率[10]。但是, 现有研究多关注预算松弛的形成动因和利润后果, 对其通过资产结构变化和资本占用侵蚀现金流质量的长期影响讨论仍不充分。陶黎娟等(2025)基于资源基础视角指出, 内部控制能够通过提升企业数字化水平和人力资源水平间接改善创新绩效, 这说明企业内部控制安排具有改善资源使用效率的作用, 也为本文将预算管理视为影响资金效率的重要制度安排提供了间接支持[11]。

基于此, 本文以环保能源企业预算管理实践为背景, 重点分析预算约束弱化如何通过经营、投资和融资环节形成资金占用, 并进一步作用于企业现金流质量。与研究“预算松弛对财务绩效影响”不同, 本文将分析重点放在资金占用和现金流质量上, 试图解释环保能源企业中较为常见的“账面利润尚可但现金流压力较大”“项目规模扩张但投资回报不足”和“资金储备较高但财务成本不低”等现实问题。本文的研究增量在于, 将预算约束弱化与现金流质量联系起来, 从费用预算、投资预算、营运资金预算和资金预算四个方面揭示预算管理弱化对现金流质量的影响路径。

2. 相关概念

2.1. 预算约束弱化

预算约束是指企业通过预算目标、预算额度、预算审批、预算执行和预算考核等制度安排, 对资源申请、资源使用和经营产出进行控制的过程。预算约束有效时, 企业能够将经营目标分解为具体预算目标, 并通过预算控制将资金、项目和运营资源安排到更有效率的业务领域。

预算约束弱化是指预算管理未能充分发挥资源控制和经营约束功能, 导致预算编制、预算执行、预算调整和预算考核环节出现松动。它不同于简单的预算超支。预算超支主要强调实际支出超过预算额度, 而预算约束弱化更强调预算管理功能下降。本文将预算约束弱化操作化理解为四个维度: 费用预算约束弱化、投资预算论证不足、营运资金预算控制不足和资金预算统筹不足。其可观察表现包括费用支出与经营产出不匹配、投资支出与现金流回收不匹配、应收账款和合同资产占用增加、货币资金与有息负债安排不匹配等。这一划分与已有研究关于预算参与、预算强调、信息不对称以及项目融资中成本高估行为的讨论相衔接, 有助于将预算约束弱化从抽象概念转化为费用、投资、营运资金和资金统筹等可观察维度[2] [5] [8]。

对于环保能源企业而言, 预算约束弱化更容易隐藏在项目投入、资金占用和现金流质量变化之中。由于环保能源企业项目周期较长、投资规模较大、回款节点复杂, 预算管理如果缺少现金流导向, 企业

就可能在账面利润相对稳定的情况下出现经营现金流承压问题。

2.2. 资金占用

资金占用是指企业资金在经营、投资或融资环节中被长期占用，未能及时转化为现金流入或有效产出现象。对于环保能源企业而言，资金占用主要体现在三个方面。

经营环节资金占用。环保能源企业往往以项目制经营为主，项目建设、验收、结算和回款之间存在较长时间差。若预算管理过度重视收入和利润目标，而忽视客户回款节点和账龄结构，就容易造成应收账款、合同资产和存货占用增加。

投资环节资金占用。环保能源企业需要持续开展项目建设和技术改造，如果投资预算论证不足，或者项目执行阶段缺乏动态跟踪，就可能导致投资规模扩张快于收益释放速度，使资金长期沉淀在在建工程、固定资产和其他长期资产中。

融资环节资金占用。企业为了保障项目建设和日常运营，通常需要保留一定货币资金。但如果企业在持有较高货币资金的同时仍承担较高有息负债和财务费用，则说明资金预算统筹不足，资金使用效率较低。

2.3. 现金流质量

现金流质量是衡量企业经营成果真实性、资金周转效率和财务稳健性的重要指标。相较于利润指标，现金流指标更能反映企业经营成果是否真正转化为现金流入。企业利润增长如果不能伴随经营活动现金流改善，就可能存在盈利质量不足、资金占用过高或收入确认质量不高等问题。

本文认为，环保能源企业现金流质量主要包括五个方面。现金流充足性，即经营现金流能否支持企业日常经营和项目支出；现金流稳定性，即企业现金流是否具有持续性，而非过度依赖偶发性融资；利润现金保障程度，即净利润能否有效转化为经营活动现金流；资金周转效率，即应收账款、合同资产和存货是否形成过多资金占用；现金流与债务匹配性，即现金流能否覆盖债务偿还和利息支出。从操作化角度看，可通过经营活动现金流与净利润的匹配程度、应收账款和合同资产周转情况、现金流波动情况、债务偿还安排与现金流入之间的匹配程度等方面进行观察。该界定与本文关注的资金占用逻辑相一致，即预算约束弱化并非只影响利润结果，还可能通过资产占用、回款滞后和债务偿付压力影响现金流质量。

对于环保能源企业而言，现金流质量尤其重要。该类企业前期投入往往早于现金流回收，如果预算管理不能对现金流进行有效控制，企业可能出现短期偿债压力增加、融资需求上升和财务费用增加等问题。

3. 预算约束弱化对现金流质量的主要影响

预算约束弱化并不只是预算执行不到位的问题，而是预算编制不科学、执行过程跟踪不足、预算考核导向单一和资金统筹能力不足等因素共同作用的结果。对于环保能源企业而言，预算约束弱化会通过费用预算、投资预算、营运资金预算和资金预算四个环节形成资金占用，并进一步影响企业现金流质量。基于此，本文从以下四个方面分析预算约束弱化对现金流质量的主要影响。

3.1. 费用预算控制弱化降低经营利润含金量

费用预算控制弱化是预算约束弱化的直接表现之一。环保能源企业在生产经营过程中需要发生管理费用、销售费用、研发费用、维护费用和项目运营费用等支出。适度费用投入能够支持企业技术创新、项目拓展和管理能力提升，但如果费用预算缺乏明确产出约束，就可能形成费用支出刚性增长。

费用预算控制弱化的基本逻辑是：费用预算约束不足，使责任部门倾向于扩大费用预算额度；费用

预算额度扩大后,如果缺乏费用投入产出评价,就容易形成费用支出惯性;费用支出持续增加后,会直接减少经营活动现金流,并压缩利润的现金含量。也就是说,企业即使保持一定利润规模,其利润质量也可能因费用效率不足而下降。

从预算行为角度看,责任部门在预算编制过程中可能倾向于提高费用预算额度,以便在预算执行中获得更大弹性。当预算考核主要关注预算完成率,而非费用投入产出效率时,责任主体更容易通过扩大费用预算降低考核压力。刘凌冰和张琳蕊(2024)指出,管理者能力可能影响预算松弛行为,能力较强的管理者拥有更多信息优势,也可能更容易进行预算安排和资源调节[7]。这说明费用预算控制弱化并非单纯由制度漏洞造成,也与管理者信息优势和行为动机有关。该结论说明,费用预算控制弱化不仅可能来自基层预算参与,也可能来自管理层基于信息优势和风险规避动机的预算安排。

因此,费用预算控制弱化对现金流质量的影响主要体现在两个方面。费用支出增加直接减少经营现金流;费用投入未能形成有效经营产出,降低利润现金保障程度。

3.2. 投资预算论证不足造成长期资金沉淀

投资预算是环保能源企业预算管理的核心内容之一。环保能源企业通常需要进行设备购置、项目建设、技术改造和环保设施投入,投资预算的科学性直接影响企业长期资产结构和未来现金流创造能力。

投资预算论证不足的基本逻辑是,项目立项阶段可行性研究不足,导致投资规模、收益预期和现金流回收周期估计不充分;项目执行阶段缺少预算偏差跟踪,导致项目超预算、延期投产和资金使用效率下降;项目完成后缺少投后评价,导致同类项目重复出现预算偏差。最终,资金容易长期沉淀在在建工程、固定资产和其他长期资产中,削弱企业未来现金流质量。

Bozanic 等(2024)研究表明,在项目融资过程中,管理层可能通过成本预测偏差管理外部预期并形成预算松弛[8]。这一发现说明,重大项目预算天然具有信息不对称特征。对于环保能源企业而言,项目投资预算不仅要关注项目能否获批,还要关注项目是否能够产生稳定现金流。如果企业只重视项目规模扩张,而忽视投资回收质量,就容易出现“资产规模扩大但资产回报下降”的问题。由于该研究直接关注现金流支出预测和项目融资审批,其结论能够支持本文将投资预算约束弱化与未来现金流创造能力联系起来。

投资预算论证不足对现金流质量的影响具有长期性。一方面,项目建设需要持续现金流出;另一方面,项目收益释放具有滞后性。如果项目不能及时投产或现金流贡献不足,企业可能需要依赖外部融资维持资金链,进而增加财务费用和偿债压力。

3.3. 营运资金预算管理不足削弱经营现金流

营运资金预算管理不足是环保能源企业现金流质量下降的重要原因。与一般产品销售企业相比,环保能源企业在项目验收、工程结算和客户回款方面具有更长周期。企业可能在收入确认后,仍需要等待较长时间才能实现现金回收。

营运资金预算管理不足的基本逻辑是:预算管理过度关注收入规模和项目进度,而忽视回款质量和资金周转效率;项目执行过程中,应收账款、合同资产和存货等项目持续增加;资金被经营环节长期占用,导致经营活动现金流弱化。如果这些问题长期存在,企业就可能出现净利润与经营活动现金流背离的情况。

Verawati 和 Rustiarini (2025)研究表明,预算参与、信息不对称和组织因素会共同影响预算松弛形成[4]。在环保能源企业中,这种影响可能体现为项目部门倾向于扩大项目资源需求,但对项目回款、合同资产转化和应收账款清理的重视不足。该结论为本文将营运资金预算不足归因于项目部门资源需求、信

息不对称和组织协调不足提供了依据。

营运资金预算管理不足主要通过三条路径削弱经营现金流。应收账款增加导致销售收入不能及时转化为现金流入；合同资产增加说明企业已经履行部分合同义务，但尚未形成明确收款权利，现金回收仍存在不确定性；存货和项目物资占用增加会进一步占用流动资金。因此，环保能源企业预算管理不能只考核收入完成率和利润完成率，还应将经营现金流实现率、应收账款周转率、账龄结构和合同资产转化率纳入预算考核体系。

3.4. 资金预算统筹不足增加财务成本

资金预算统筹不足主要表现为现金储备、融资规模、投资支出和债务结构之间缺乏协调。对于环保能源企业而言，由于项目建设和运营支出较大，保持一定规模的货币资金具有合理性。但是，货币资金规模越大并不必然代表财务状况越稳健。若企业在持有大量货币资金的同时承担较高借款利息，则说明资金配置效率存在问题。

资金预算统筹不足的基本逻辑是：企业未能将现金流预算、融资预算、投资预算和债务偿还计划统筹管理；资金安排与实际需求不匹配，导致闲置资金与高成本负债并存；企业资金使用效率下降，财务费用上升，现金流与债务匹配性减弱。

张宝文(2025)指出，预算松弛会削弱企业资金管理内部控制，增加资金浪费和资金风险[9]。相关研究进一步强调，控制方式选择会影响预算执行行为和资源使用效率[10]。因此，环保能源企业应将资金预算从传统的支付保障工具，转变为统筹流动性、安全性和收益性的资金治理工具。这与本文从资金预算统筹不足解释财务成本增加和现金流压力上升的分析思路相一致。

4. 环保能源企业预算管理中存在的主要问题

4.1. 预算编制对现金流导向关注不足

部分环保能源企业在预算编制过程中仍然以营业收入、成本费用和利润指标为核心，对经营现金流、项目回款和资金占用指标重视不足。这种预算编制模式容易导致企业重视账面经营成果，却忽视利润的现金实现程度。

如果预算目标主要围绕收入和利润展开，责任部门可能更关注项目签约、收入确认和费用控制，而对回款进度、账龄结构和合同资产转化关注不足。长期来看，企业可能出现利润表表现相对稳定，但现金流量表压力不断增加的问题。

4.2. 投资预算对过程跟踪与投后评价关注不足

环保能源企业项目投资金额较大，投资预算管理应贯穿项目全生命周期。但在实践中，部分企业更加重视投资项目立项审批，对项目实施过程中的预算偏差、建设进度、资金使用效率和实际收益关注不足。

投资预算一旦通过审批，后续如果缺乏持续跟踪，项目超预算、延期投产和收益不及预期等问题就难以及时发现。投后评价不足还会导致同类项目重复出现预算偏差，降低企业投资决策质量。

4.3. 营运资金预算管理精细化不足

营运资金预算涉及销售、采购、项目管理、财务和法务等多个部门。如果企业部门之间信息共享不足，预算管理就难以及时掌握项目结算、客户回款和存货占用情况。

环保能源企业尤其需要关注合同资产和应收账款管理。如果项目验收、结算和回款流程衔接不畅，

企业就可能形成较大的经营性资金占用。营运资金预算管理不精细，会直接削弱企业经营现金流质量。

4.4. 预算绩效评价对现金流结果关注不足

预算绩效评价是预算管理闭环的重要环节。若企业预算考核过度关注预算完成率，可能诱导责任主体降低预算目标难度或扩大预算资源需求。Al Jasimee 和 Blanco-Encomienda (2024)研究指出，预算参与和任务不确定性会影响预算松弛动态[3]。这说明预算考核机制如果设计不当，可能反而强化预算约束弱化问题。对于环保能源企业而言，预算绩效评价还应关注经营现金流实现率、项目回款进度、资金周转效率和资金成本控制情况。Agustina 等(2024)从可信度视角指出，诚信、善意和能力等可信度因素能够通过非正式管理控制减少预算松弛行为，因此预算绩效评价还应与组织沟通、责任意识和内部监督相结合[12]。

因此，环保能源企业应避免单纯以“是否完成预算”评价部门绩效，而应综合考核预算执行质量、资源使用效率和现金流结果。

5. 环保能源企业预算管理的优化对策

5.1. 建立现金流导向的全面预算管理体系

环保能源企业应将现金流预算提升到与收入预算、成本预算和利润预算同等重要的位置。预算编制阶段，应同步预测经营活动、投资活动和筹资活动现金流；预算执行阶段，应跟踪项目付款、客户回款和融资安排；预算考核阶段，应关注经营现金流实现率和现金流偏差原因。

具体而言，企业可以在年度预算中设置现金流专项预算表，将项目收款计划、付款计划、融资计划、债务偿还计划和资金余额预测纳入统一预算体系。对于重大项目，应明确资金投入节点、工程结算节点和现金回款节点，避免项目预算只反映投入规模而忽视现金流回收。

5.2. 强化投资项目全过程预算控制

企业应建立覆盖项目立项、审批、执行、调整和投后评价的全过程投资预算管理机制。项目立项阶段，应重点评估投资回收期、净现值、现金流缺口、融资成本和风险因素；项目执行阶段，应定期比较预算投入与实际支出差异；项目完成后，应评价项目实际收益、现金流贡献和资产使用效率。企业还可以在立项、开工、建设中期、试运行和投产后评价等阶段设置预算复核点，防止项目审批后预算控制弱化。

对于投资回报低于预期、建设周期明显延长或资金占用过高的项目，企业应开展专项预算复盘，并将复盘结果作为后续项目审批的重要依据。这样可以减少投资预算松弛和长期资金沉淀。

5.3. 加强营运资金预算精细化管理

环保能源企业应将应收账款、合同资产、存货和经营现金流纳入预算管理重点。对于应收账款，应建立客户信用分级、账龄预警和回款责任机制。对于合同资产，应加强项目验收、结算和收款权利确认管理。对于存货，应根据项目进度、采购周期和生产需求合理确定储备规模。

企业还可以建立营运资金预算月度跟踪机制，对应收账款增长率、合同资产占比、存货周转率和经营现金流偏差进行动态分析。一旦发现资金占用异常，应及时追踪原因并调整预算执行方案。

5.4. 提高资金预算统筹和融资管理能力

环保能源企业应加强资金集中管理，统筹安排货币资金、融资规模、债务期限和项目支出。企业既要保证必要的流动性安全，也要避免高额闲置资金与高成本负债并存。

在资金预算管理中,企业应建立资金安全边际测算机制,根据经营支出、投资计划、债务到期情况和外部融资环境确定合理资金储备规模。同时,应优化债务期限结构和融资成本,提升资金使用效率。

5.5. 完善预算绩效评价体系

企业应从预算完成率导向转向预算质量导向,构建包含财务结果、资源效率和现金流质量的综合评价体系。除收入、利润和成本指标外,还应增加费用产出比、项目投资回报率、经营现金流实现率、应收账款周转率、合同资产转化率、资金成本率等指标。同时,应将正式预算考核与过程监督、责任反馈和非正式控制结合起来,避免单一考核指标诱导责任主体通过扩大预算空间降低完成难度[10][12]。

通过多维度预算绩效评价,企业可以减少责任主体单纯追求预算完成的行为,引导各部门关注资源投入是否产生有效产出,预算执行是否真正改善现金流质量。

6. 结论

本文从预算约束弱化角度分析了环保能源企业资金占用与现金流质量之间的关系。研究认为,环保能源企业预算管理的核心不应局限于费用额度控制和利润目标完成,而应进一步关注资金占用、资源使用效率和现金流实现质量。预算约束弱化会通过费用支出刚性增长、投资资金沉淀、营运资金占用增加和资金预算统筹不足等路径影响企业现金流质量。

与传统预算松弛研究相比,本文将研究重点放在资金占用和现金流质量上,能够更好解释环保能源企业中较为常见的“有收入但回款慢”“有利润但现金流弱”“有项目但回报低”和“有资金但成本高”等现实问题。环保能源企业应将预算管理由传统的额度控制工具,转变为资金管控、资源使用效率提升和财务质量改善工具。

未来研究中,可以结合上市公司公开财务数据,构建费用预算偏离度、投资资金沉淀率、营运资金占用率和资金使用效率等指标,对预算约束弱化与现金流质量之间的关系进行进一步检验。同时,可以结合典型企业案例,分析不同类型环保能源企业在预算管理、资金占用和现金流质量方面的差异,为企业预算管理优化提供更具针对性的经验证据。

参考文献

- [1] Agustina, R. and Falikhatun, F. (2025) Global Perspectives on Budgetary Slack: A Comprehensive Bibliometric Analysis for Emerging Research Trends. *Akuras: Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*, **8**, 21-44. <https://doi.org/10.29303/akuras.v8i1.621>
- [2] Putri, D.P.A. and Trisnarningsih, S. (2024) Analysis of the Effect of Budget Participation on Budgetary Slack: Study Literature Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, **3**, 263-272. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i3.8585>
- [3] Al Jasimee, K.H. and Blanco-Encomienda, F.J. (2024) Decoding Task Uncertainty: Moderating Effects on Participative Budgeting and Budgetary Slack Dynamics. *Total Quality Management & Business Excellence*, **35**, 739-757. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2332897>
- [4] Verawati, Y. and Rustiarini, N.W. (2025) Unraveling the Determinants of Budgetary Slack: A Study of Participation, Information Asymmetry, and Organizational Factors. *Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities*, **10**, 1-9. <https://doi.org/10.26500/jarssh-10-2025-0201>
- [5] Fitri, E., Putra, W.E. and Yudi, Y. (2024) The Effect of Locus of Control, Budget Emphasis and Budget Participation on Information Asymmetry and Its Impact on Budgetary Slack. *International Journal of Economics and Management Research*, **3**, 281-299. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.191>
- [6] Ehsan, M.N., Jamaluddin, A., Tanggamani, V., Nordin, E. and Hussain, W.S. (2023) Budgetary Slack: Does It Hurt Organisations? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **13**, 1630-1641. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v13-i6/17594>
- [7] 刘凌冰, 张琳蕊. 管理者能力对预算松弛的影响研究[J]. *财务研究*, 2024(3): 24-37.

-
- [8] Bozanic, Z., Ferguson, A. and Pündrich, G. (2024) Managing Expectations through Budgetary Slack: Evidence from Project Financing. *European Accounting Review*, **33**, 1603-1638. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2312177>
- [9] 张宝文. 预算松弛现象对企业资金管理内部控制的影响及对策[J]. 中国集体经济, 2025(5): 181-184.
- [10] Douthit, J.D., Schwartz, S.T., Stevens, D.E. and Young, R.A. (2022) The Effect of Endogenous Discretionary Control Choice on Budgetary Slack: An Experimental Examination. *Journal of Management Accounting Research*, **34**, 99-118. <https://doi.org/10.2308/jmar-2020-016>
- [11] 陶黎娟, 林静蕾, 曹淑霞. 内部控制对上市公司创新绩效的影响——基于资源基础观的视角[J]. 工业技术经济, 2025, 44(3): 141-150.
- [12] Agustina, L., Suharman, H., Sumantri, R. and Agoes, S. (2024) The Importance of Trustworthiness: A Systematic Literature Review in Budget Slack. *Cogent Business & Management*, **11**, Article 2354846. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2354846>