

第一章 緒論

本研究旨在探討員工之工作承諾、組織承諾與預算行為之關係。本章主要就本研究的背景，說明研究問題與目的，並提出本研究的觀念性架構及研究的重要性，茲依序詳述於下列各節。

第一節 研究背景

預算是企業在計畫及控制時普遍使用的會計工具，預算的制定及執行包括策略的計畫及計畫的實施、提供績效評估的框架、激勵管理階層及員工、並且促進企業內各單位的合作與溝通。

企業制定預算無非是為達成及超越營運的目標，預算攸關於企業資源的分配及績效的評估，預算的控制是企業營運的一個重要環節，員工在預算整體的過程所扮演的角色，從編制時的預算參與，預算運作時的執行及之後的績效評估，此一連串的預算相關行為(Williams, MacIntosh and Moore, 1990)皆攸關於預算對組織的成效。

員工的預算行為對企業整體營運有極大的影響，員工若真實的報告個別資訊是有利於公司的營運及未來的計畫(Baiman and Evans, 1983; Chow, Cooper and Waller, 1988; Dye, 1983)，但若偏離真實狀況則容易產生不利於公司的情况，例如當員工的績效評估基礎是仰賴於預算標準時，會有誘使資訊誤報的可能性，此刻意的預算寬列(budgetary slack)(Christensen, 1982; Magee 1980; Schiff and Lewin, 1970)使組織的資源分配不當及產生偏頗的管理績效評估，長期以往對企業會造成不良的影響(Dunk and Nouri, 1998; Kren and Liao, 1988; Lowe and Shaw, 1968)。

當預算編制程序上最重要的一個效益是讓組織成員得以分

享資訊(Hopewood, 1972)以及下屬跟長官交換資訊對於個人與組織能否帶來多項可能的利益是有其獨特的重要性(Shield and Shield, 1998)時,許多的學者的研究均指出預算參與可以讓下屬跟其主管溝通私人資訊,形成較好的預算與決策制定(Magner, Welker and Campbell, 1996; Nouri and Parker, 1998; Shields and Shields, 1998),諸多文獻肯定預算參與對於預算制定的正面影響(Hanson, 1966; Salancik, 1977; Chenhall and Brownell, 1988; Kren, 1992; Lindquist, 1995; Magner et al., 1996; Libby, 1999),但卻也提供管理者一個刻意影響預算目標(Lukka, 1988)及建立預算寬列(Young, 1985)的機會。

預算寬列(budget slack)係刻意的將績效目標傾向預期的水準(Chow, Cooper and Haddad, 1991),使預算的目標容易達成,表面上讓整個預算單位有較佳的預算評估表現,但事實上對分配企業資源的預算控制系統之有效性是一個威脅,而預算寬列必須經由預算編制的參與才得以成形,因此員工在制定預算時是否完全為企業的營運考量並不絕對是正面,尚需要能夠規範員工正面預算行為的機制,再者,若員工本身沒有權力決定是否能夠參與預算編制時,其對預算執行的意願及對預算績效評估的態度也是企業預算制度運作上重要的環節。

預算的整體運作是一系列的作業及工作,每個環節參與的成員,包括管理者及員工,對於預算的認知及態度皆不盡然相同,對企業而言預算是一個目標的具體呈現,管理者為營運目標努力的同時,所制定的目標也是需要員工的配合方能達成,因此若員工對執行預算的態度不如管理者的預期,或是管理者為展現營運績效達成而制定出不真實的預算,短期內或許有亮麗的績效,但長期以往卻犧牲了企業永續經營的主旨,是企業執行預算制度上的一大隱憂。

第二節 研究問題與目的

企業的預算作業能否反映實際的營運績效與參與預算制定或執行的成員的工作態度是息息相關，如何降低參與預算制定的成員預算寬列的傾向以及讓員工致力於預算的執行是企業預算制度的一個重要課題，就企業的角度而言預算是一個需要仰賴管理者與員工共同努力的目標，然而因為預算制定所可能衍生的預算寬列問題，目標的制定與達成都需要參與成員具備正確的工作態度，而根據 Aryee and Chay (1994)的理論，若工作的態度是工作承諾的反應，此工作承諾是否影響員工的預算行為及員工在制定預算、執行預算或面對預算績效評估時，是否秉持著其對本身的工作承諾而有較正面的預算行為，是本研究主要探討的議題，因此提出工作承諾是否影響到員工的預算行為？也進一步探討兩者間的關係。

預算的相關研究有很大部分集中在預算參與，許多的學者均指出預算參與能夠增進組織承諾(Hanson, 1966; DeCotiis and Summers, 1987; Salancik, 1977; Steers, 1977; Erez, Earley and Hulin, 1985; Erez and Arad, 1986; Renn, 1988; Latham and Steele, 1983)，儘管預算參與會因為下屬的經驗、士氣的提升、控制感與承諾(Locke and Latham, 1990)及主管與下屬的資訊交換(Shields and Shields, 1998)達成較佳的工作績效(Merchant, 1985)，卻也提供了預算寬列的機會(Lukka, 1988; Young, 1985)，當下屬有資訊上的優勢時，有機會提供不實的資訊以協商較容易達成的目標並且製造預算寬列(Kirby, Reichelstein, Sen, and Palk, 1991)，也就是當員工或管理者對預算參與的程度較高時，有機會可以影響預算目標(Lukka, 1988)以及建立預算寬列(Young, 1985)，由於預算參與基本上與組織承諾成正向關係(Welsch and LaVan, 1981)，是否會因

為組織承諾的增加而降低預算寬列的產生並不十分的明確，。

然而 Parker and Kyj (2006)發展的預算過程的垂直資訊分享模型中卻發現組織承諾影響下屬的資訊分享，並指出組織承諾透過資訊的分享影響工作績效，因此在下屬沒有參與預算時，是否其組織承諾是直接影響其對預算的執行意願的因素並不明確。

不同的組織承諾是否影響不同預算參與程度的員工的預算行為？對於參與預算的員工有哪些內在的規範可以牽制其遠離預算寬列的傾向？再者，員工是否會因為對組織的承諾而對預算的編制與執行有同樣的承諾態度？員工本身對組織的承諾或者對自己工作的承諾能否增進員工正面的預算行為將在本研究中加以了解，以期找出企業在管理預算時應具備之適當的編制與執行機制。

預算是企業目標的具體呈現，有研究顯示管理者對預算的執行意願會受到角色模糊的影響，也就是管理者在面對角色模糊的不確定性時會比較有正面的承諾達成預算目標，主要因為預算代表著一個結構與確定的根源(Marginson and Ogden, 2005)，因此員工若參與預算的機會不多時，是否反而因為對組織本身的承諾而更努力於預算的執行尚待釐清。

組織承諾對預算行為的影響如同角色模糊般呈現模糊的現象，管理者在角色模糊時更積極於預算的執行是因為預算代表著工作的確定性(Marginson and Ogden, 2005)，是否管理者對本身工作的承諾促使其預算行為的動能？是否工作承諾對非管理職位的員工在無法參與預算時會產生預算承諾的效應？通常當一個員工對他的工作有承諾時，他會盡力達到工作的需要(Meyer and Herscovitch, 2001)，而承諾的本質是由多種領域所組成，包括心理學、社會學、人類學與管理科學(Burgess and Turner, 2000)，而在這些組合底下所隱藏的依附性及忠誠度(Mullins, 1996)則可能

誘導一個人為達成特定目標作任何事，如預算行為中的預算寬列。員工如對工作有足夠的承諾可能會集中注意力在本身的工作而忽略了預算的存在或著是將預算當成工作目標而全力以赴，則工作承諾與組織承諾對預算行為的影響可能呈現不同的方向。

除此之外，員工及管理者的預算行為，有時也受到對預算控制認知程度的影響，預算的反功能行為會因為嚴格的預算控制而有兩極化的現象(Otley, 1978; Lau and Tan, 1998; Van der Stede, 2000; Webb, 2002; Subramaniam and Mia, 2003)，管理者會因為企業對預算控制的重視有預算寬列的傾向，但卻也會因為企業嚴格的預算控制政策而降低不良預算行為的企圖(Merchant, 1985; Dunk, 1993)，而員工則會因為企業對預算控制的重視有參與預算制定的需求(Lau and Tan, 1998)，在嚴格的預算控制下若沒有預算參與的機會，員工對自己的評估方式會有不認同的情況，較容易有負面的工作績效，然而另一方面，企業對預算控制的重視卻也讓員工專注於工作的表現而有較佳的績效(Otley, 1978)，也因此，在探討員工及管理者的預算行為時，應考量預算控制認知程度的影響狀況。

因此，本研究除了針對組織承諾及工作承諾對預算行為的影響加以探討外，也探討員工對預算控制制度的認知程度是否干擾其本身工作承諾與組織承諾對預算行為的影響，希望能就整體預算制度而言，找出能有效提升員工及管理者實行有利於企業營運的預算行為的建議。

根據以上論述，本研究提出研究問題如下：

- 一、工作承諾是否影響到員工的預算行為？若有，其之間的關係為何？

- 二、工作承諾對員工預算行為的影響是否會因為員工預算參與程度的不同而有所差異？
- 三、組織承諾是否影響到員工的預算行為？若有，其之間的關係為何？
- 四、組織承諾對員工預算行為的影響是否會因為員工預算參與程度的不同而有所差異？
- 五、不同的預算控制認知程度下，員工的預算行為是否有受影響？若有，其之間的關係為何？

根據以上之研究問題，本研究之目的如下：

- 一、探討員工之工作承諾與組織承諾對預算行為之影響。
- 二、探討不同預算參與程度時員工之工作承諾與組織承諾對預算行為之影響。
- 三、探討員工對企業預算制度的認知程度對其工作承諾及組織承諾在影響預算行為上之干擾效果。

第三節 研究架構

本研究將檢驗受測者對組織承諾與工作承諾的看法及在不同的預算參與程度及預算控制認知程度下之預算行為，形成假設的理論架構如圖 1-1:

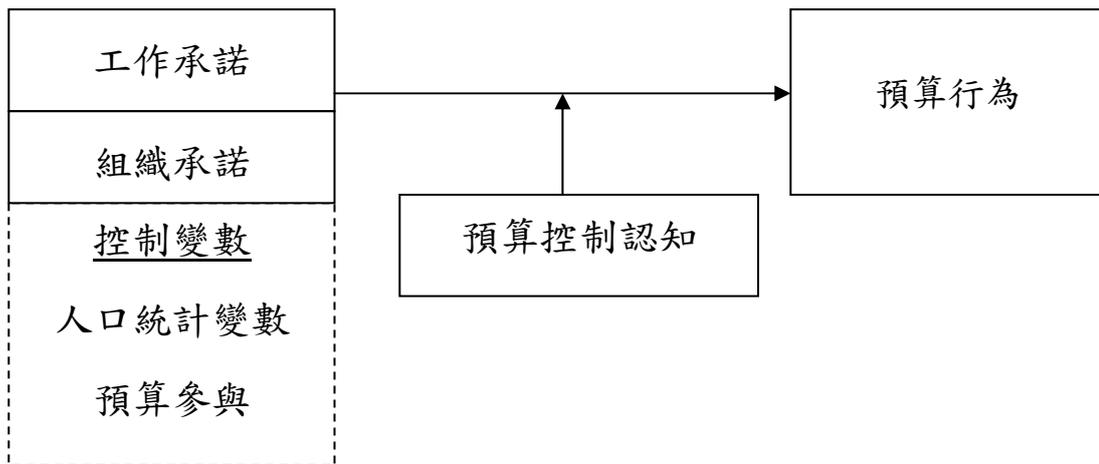


圖 1-1 本研究之架構圖

第四節 研究重要性

預算是組織中一個基本的決策制定過程，在組織的管理上扮演著重要的角色，若有反功能的預算行為會使預算失去其效用，員工績效評估的公平性也會受到考驗，對組織的營運及未來的規劃都有很大的影響。雖然許多的研究試著找出各種減少反功能預算行為的方式，但仍有負面的溢出效果產生(Van de Stede, 2000)，多數的預算相關研究將焦點放在預算參與對員工組織承諾的影響，且強調預算參與減少員工層級間的資訊不對稱，提升員工對組織的公平性認知，透過預算的參與減少角色模糊，增進員工的組織承諾與工作績效。然而，以企業本身的員工參與預算情況而言，若預算的參與在企業的政策下並不能自由的讓員工選擇，或者在企業的規範下僅有少數主要的管理階層人員可以參與預算的制定，在大多數員工對預算的參與機會不高時，在跳脫預算參與與與否的框架後，是否仍有最佳影響預算行為的特性可以對組織預算的效益提供創新的觀點，使預算的目的可以確實實現，為組織帶來更大的效益，是本研究的主要議題。

第五節 研究限制

- 一、本研究採用橫斷面之資料(cross-sectional data)的研究設計，透過相同受測者得到各個變數之測量值，可能有共同方法變異(common method variance)之現象。
- 二、本研究採便利抽樣之方法，並以郵寄問卷之方式寄給各個企業內負責經營管理之經理人員，並請企業之經理人員協助分派問卷予員工填答，填答後再以郵件寄回或通知研究人員親自前往收回之方式進行，惟於分派問卷之過程，若經理人員並未依照研究者之指示隨機分派問卷，或者考量到問卷問題敏感性問題而無法順利的發放問卷到最為相關的人員，也可能會有潛在的偏差存在。
- 三、本研究之樣本來源係以企業之全職(full-time)員工為問卷調查對象，然而因預算議題本身與財務的相關及敏感度，因樣本之員工所屬企業來源必須保密，無法針對特定企業的員工做其預算行為與公司營運績效的相關予以探討。
- 四、本研究之樣本係以企業各階層為對象，但因預算議題的敏感度，主要經手預算的高階主管填答態度趨於保守，且國內中小型企業普遍無建立正式之預算制度，許多非主管職位的職員對預算的觀念傾向於制式的參與，因此本研究中的預算參與實證可能會存在有普遍性(generalization)不足之推論誤差。
- 五、探討預算控制認知之干擾效果時，其最佳之研究取樣方式是能以各公司型態之員工為調查對象，但由於問卷內容是一般企業員工較不願揭露的訊息，故本研究的員工樣本以中小型

企業居多，亦即是本研究之樣本中屬於上市上櫃的企業較少。在本研究所得之實證結果於推論應用時，可能會存在有普遍性(*generalization*)不足之推論誤差。因此，本研究之結果不能無限制加以推論(*Sekaran, 2000*)。而未來研究更可以與企業合作長期的觀察其員工工作承諾與預算行為的動態，探索長期營業績效的影響。



