

## 第二章 文獻回顧

本章主要就本研究的各變數，列出先前諸多相關文獻之探討，依序詳述於下列各節。

### 第一節 工作承諾

根據 Aryee and Chay (1994)的研究，工作承諾為員工態度的反應，如同組織承諾、工作投入、生涯承諾等，是員工技能發展、工作表現、組織公民行為及低程度之缺席率與離職之行為化結果，工作承諾乃是瞭解影響員工態度之重要指標。

工作承諾包含了多個構面(Blau, Paul, and St.John, 1993; Cohen, 1993; Morrow and McElroy, 1987; Hackett, Lapierre, and Hausdorf, 2001)，這些構面在概念上雖分開但卻是相關的，且涵蓋廣泛，如作業參與(job involvement) (Kanungo, 1982)，組織承諾(organizational commitment) (Mowday, Steers, and Porter, 1979)，職業承諾(occupational commitment) (Blau, 1985)，對工會的承諾(commitment to the union) (Gordon, Philpot, Burt, Thompson, and Spiller, 1980)，對工作團體的承諾(commitment to the work group) (Sheldon, 1971)及工作參與(work involvement) (Kanungo, 1979)，除此之外，尚有目標承諾(goal commitment) (Locke, Latham, and Erez, 1988; Tubbs and Dahl, 1991; Martin and Manning, 1995; Busch, 1998)及專業承諾(professional commitment)等(Larson, 1977; Aranya, Pollock and Amernic, 1981; Aranya and Ferris, 1984; Jeffrey, Weatherhold, and Lo, 1996) 要了解員工對於工作環境中不同程度的承諾最好是用不同組合的工作承諾來解釋，而不是以其中任何

單獨的一項(Weiner and Vardi, 1981)，例如若單單以組織承諾並無法充分了解預算行為的構成。

在諸多的承諾型態中，組織承諾為預算研究中的一個廣泛被討論的重要因素及指標，因此在本章的第二節詳加說明。

以往許多研究中對工作承諾皆有不同之概念形式(Safilios-Rothschild, 1971)，部分研究中將工作承諾認定為在不同生涯階段或財務狀況下之傾向於工作之態度(intension to work)，亦有認為工作承諾是人們經驗過的許多可能發展過程之一，並將是發展人力資源成為競爭優勢之工具，也是顯現組織成功或失敗中「人」的重要性指標(Morrow and McElory, 2001)。

而Gallagher and Parks(2001)之研究指出工作承諾除包含組織承諾之外，應包括工作價值、工作投入、及廣義的職業承諾。綜合上述，工作承諾之範圍包含數個次量表(subscale)，除組織承諾(Aryee and Chay, 1994; Gallagher and Parks, 2001; Morrow, 1983)之外，更有工作投入(job involvement)：表現出工作之重要性；雇用承諾(employment commitment)：個人與工作本身價值之連結，即是工作價值道德(work value ethic)之顯現；以及職業承諾(occupational commitment)：對職業的專業或生涯的廣泛承諾，包括專業承諾(professional commitment)及生涯承諾(career commitment)等(Gallagher and Parks, 2001; Paul, Annette, and Gordon, 1996)。

McMurray and Scott(2003)建議工作承諾共有六種形式(forms)，包括五種一致(universal)之形式及一種非一致(non-universal)之形式，其中一致(universal)之形式的工作承諾為工作投入、組織承諾、專業承諾、生涯承諾、工作價值道德與個人認知離開組織之成本有關。不一致之形式則為工會承諾(union commitment)。但McMurray and Scott(2003)之研究亦認為工會承

諾，除美國以外，在許多不同國家都是逐步降低之情形。

Wiener and Vardi(1980)則認為過去研究只著重在某一時間的某一型態的承諾之關係上，如果將各種承諾構面的型態整合為一，則能更易瞭解工作結果。而亦有研究學者認為，需有更多概念及實證的研究來探究各種類型之承諾，如何影響員工之工作行為及工作結果(Morrow, 1983)。因此，多種變數結合的工作承諾，將更能有效預測工作結果，如離職、離職傾向、工作滿意及工作表現等行為。

Morrow(1983)的研究指出，各個次量表與工作承諾呈現正相關，亦即組織承諾、工作投入、雇用承諾、及職業承諾越高，則整體之工作承諾亦較高，亦即是對組織之認同程度越高、對工作的重要性認知程度越高、對個人與工作本身價值連結之認知程度越高及對其職業之專業與生涯認同程度越高者，則相對其工作承諾之程度亦將會越高。

Gallagher and Parks(2001)之研究亦認為工作承諾較高對組織有正面的效果。但工作承諾亦非全然無害，當高工作投入者對組織有較高之組織認同，然而在高工作投入者的組織認同降低時，則將感受到較大程度之影響，其報仇反應亦將更強烈，亦即是高工作投入者具有較高之組織認同度，其對工作與組織之重要性認知較一般人更為強烈，但當其具高度工作投入與高度組織認同度，但卻相對於組織不認同該類員工是具有價值員工，而不被組織繼續留用被 lay-off 時，則員工對此二者之間不一致的認知差距，將感受到較大程度之影響，其反應亦將較為強烈，故對組織不滿之態度將有較一般人更為強烈之報仇反應。

承諾的概念在決定組織績效的重要性已被廣泛研究，Beker, Randall, and Riegel (1995)檢驗多重構面承諾的相關能力及合理的行動理論來解釋員工的意圖並且預測工作的行為，他們的研究發

現有理由的行動理論中的變數比承諾更能解釋員工準時及從事利他行動的意圖，但針對預算行為則尚未檢測。Burgess and Turner(2000)在最近的研究則指出七項建立及維持承諾的關鍵特性，並且宣稱這些關鍵的特性提供指標給企業如何可以增加承諾的層級，這七項關鍵的特性係加入或提開的自由心証、不確定性的角色、從小開始建立、積極的參與及清楚的訊息與溝通管道，該作者並且表示承諾需要將組織的價值、規範與目標內部化到一個程度使得它們跟個人信念有強烈的相關性。

組織重視員工的承諾大多是因為有達成組織目標的可能利益，所以很多的研究測試目標承諾的衝擊，Martin and Manning(1995)的研究顯示目標承諾調節了標準資訊及工作困難度對於工作績效的影響。

另一項與工作承諾有密切類似的承諾型態則是專業的承諾，其概念的發展是社會化到專業的一個過程(Larson, 1977)，專業的地位需要能定義專業操守之道德基礎的存在(Behrman, 1988)，Aranya, Pollock, and Amernic(1981)及 Aranya and Ferris (1984)的研究則指出專業的承諾伴隨著的是對專業目標及價值的信念與接受、為其賣命的意願及維持為該專業成員的意願。許多的研究者確認了專業承諾對一些專業的影響，例如會計師(Aranya and Ferris, 1984; Aranya et al., 1981; Meixner and Bline, 1989)，有些則融入一些道德的理由論述、文化內容及遵守規則的態度到研究中(Jeffrey, Weatherhold, and Lo, 1996)，Jeffrey, Weatherhold, and Lo (1996)研究台灣的查帳員發現較高的專業承諾是與較高層級的或是道德的理由論述相關，他們的檢驗顯示出有較高專業承諾的會計師比有較低專業承諾的同業會比較認為遵守規則的重要，儘管如此，他們仍指出會計師的道德發展平均與有較高或較低的專業承諾情況中的道德發展層級是一致的。

由於工作相關承諾的多樣，許多學者已嘗試者要整合各個構面，Meyer and Herscovitch(2001)發展一套模型，找出所謂核心的要素(core essence)解釋不同承諾對行為的影響，模型是根據承諾本身是1.一個約束個人在目標的相關作業的力量及2.可以由不同影響行為形成的心境來達成。Hackett, Lapierre and Hausdorf(2001)則根據Randall and Cott的模型(1991)檢驗組織承諾，職業承諾，作業參與，工作參與及員工的行為之間的因果關係，指出工作參與會經由作業參與影響組織承諾及職業承諾，而組織承諾與職業承諾對員工的行為則有直接與間接的影響。

本研究在於探討在員工的工作承諾，而在其多樣的組合下能否就員工對其工作的「依附」，也就是視承諾為一種心理依附之行為(曾華源，1993)來解釋其預算行為，如同Rusbult and Farrel (1983)所指的個人會依附在工作上，並且感覺心理上連接著，不管對工作的滿足與否。所以若以社會工作者的方向來看，「工作承諾」可以視為對工作的投入、表現努力的態度及工作效率(李慧鶯，李選，2002)，亦可將其分解歸納為價值承諾、努力承諾及留職承諾。換言之，量度選擇的指標是評估其動機、認同組織價值和留在組織之意向。承諾的產生是職業社會化與內部化的過程(李慧鶯，李選，2002)，其重要性在於能引導工作者專心投入其所認定的工作，歷經長時間執行某工作，該職業角色即成為其生涯中顯著的角色，因此承諾不單是態度，更是整體生命形式的表現(李慧鶯，李選，2002)，因此本研究所稱的工作承諾，係指員工對其工作之依附程度與態度而言。

## 第二節 組織承諾

組織承諾較為人知的定義是 Porter, Steers, Mowday, and Bou-

lian(1974)所提出的，也就是個人對特定組織的認同及參與的強度，Mowday, Steers, and Porter(1979, 1982)更進一步的將組織承諾的概念分成三個特點：1.對組織目標及價值的強力信念與接受度，2.為組織賣力的意願，及3.維持組織成員的強烈意願。Wiener(1982)則解釋為一種規範壓力的總合，促使個人為達成組織的目標與利益而行動，O'Reilly and Chatman(1986)是將組織承諾視為一個人心理上對於組織的情感，會反映出個人對組織的特性與觀點內部化及採納的程度，而根據Meyer and Allen(1991)的描述，組織承諾是一個聯繫員工與其組織的心境，另有學者表示組織承諾是個人與組織的一個連結，與員工激勵、工作投入和工作滿意度有正向的關係，而和員工缺席及更換率有反向的關係。(Mathieu and Zajac, 1990)

組織承諾在定義上有多重的解釋與構面，除了較為熟悉的情感上的承諾(affective)，持續性的承諾(continuance)與規範的承諾(normative) (Meyer and Allen, 1991)外，早期Staw(1976)將組織承諾歸納為態度性承諾(attitudinal commitment)與行為性承諾(behavioral commitment)，另外則有Angle and Perry(1981)將其分為價值承諾(value commitment)與繼續待在組織的承諾(commitment to stay)，O'Reilly and Chatman(1986)指出組織承諾為順從的承諾(compliance)，認同(identification)與內部化(internalization)，Penley and Gould(1988)視組織承諾為道德(moral)，計算(calculative)與排外(alienative)的組合，也就是個人接受並認同組織目標，但也是經由計算成效以及外在壓力的結果，Mayer and Schoorman(1992)將組織承諾分為價值(value)與持續(continuance)，也就是對組織的目標及價值有信念以及有持續成為組織一員的慾望，另外仍有Jaros, Jermier, Kohler, and Sincich(1993)提出組織承諾的構面為情感上的(continuance)，持續性

的(continuance)與道德(moral)，與先前 Meyer and Allen(1991)的解釋差別在於道德，也就是個人在心理上依附於組織的程度是經由對組織目標、價值及使命的內部化。

近年Subramaniam, McManus, and Mia (2002)的研究則檢測組織承諾與參與預算的關聯性，以地方自治結構的角色及管理人員的表現需要為前置變數，他們的研究結果顯示參與的預算確實與組織承諾有直接與間接的關係。組織承諾是預算的研究中經常被提及的重要指標與目的，組織承諾代表員工對組織的態度(Mowday et al., 1979)，與員工的缺席及離職是有其反向的關聯性(Morrow, 1993)，對於員工的自我管理是必要的(Dressler, 1999)，也是個人與組織的連結(Mathieu and Zajac, 1990)，許多研究均證實與績效之間有正相關(Morris and Steers, 1980; Rhodes and Steers, 1981; Mowday et al., 1982; Zahra, 1984; Chonko, 1986; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, and Jackson, 1989; Nouri and Parker, 1998)，由於其對改善工作結果的潛力，許多的研究均嘗試找出組織承諾的前置因素，March and Simon(1958)將組織承諾與員工在決策的參與做出連結，認為員工在政策的制定參與越多時，對認同組織的傾向會更強烈，Lincoln and Kalleberg (1985)則認為員工的參與可以整合組織裏的員工並且促使他們對組織的決策有承諾，而對於預算參與增進組織承諾的文獻仍有許多，由於對預算參與的影響，組織承諾不僅對降低預算寬列有其關聯(Nouri, 1994)，也被視為是增進工作績效的重要因素(Nouri and Parker, 1998)。

本研究採用 Mowday et al.(1979, 1982)的觀點，將組織承諾定義為 1.組織成員對於組織的目標及價值觀具有強烈信仰及接受度; 2.組織成員願意為組織付出相當大的努力; 及 3.組織成員對與組織維持關係具有強烈的意願。

### 第三節 預算行為

預算系統是組織管理的一個重要工具，然而行為因素對於了解預算的有效性則有其重要性(Argyris, 1952)，不良的行為並不單是人的本性導致預算控制的需要，反而可能是因為預算控制本身引發不良的行為，所謂的預算相關行為(budget-related behaviors)事實上涵蓋預算過程中所有的行為，從預算的編制到使用預算在績效的評估(Hartmann, 2000)。

根據 Bruns and Waterhouse (1975)的研究，預算相關行為可以用十三種因素來描述，其中包括參與(participation)、以預算評量(evaluation by budget)、授權的特色(enabling features)、限制的特色(limiting features)、支持(support)、方法的接受(acceptance of methods)及所需的差異解釋(required explanation of variances)等。Williams, et al.(1990)將預算相關行為定義為管理人員之間在管理上與預算控制系統相關的作業、行動、態度及互動與他們規律發生的作業，這些預算相關行為無論在公營事業或是私人企業的環境裡都是很相似的。

組織使用預算來激勵員工、分配資源及評估績效(Walker and Johnson, 1999)，當員工及管理人員的績效是以預算為基礎來評估，他們會將預算視為衡量的工具或是需要達成的目標，而預算行為中則有預算寬列為故意將績效的目標傾向到低於預期的水準(Chow, Cooper, and Haddad, 1991)，該項預算行為的進一步解釋就是收入目標的寬列會造成收入預算比預期的低估，而在費用預算的寬列則是高估費用，以前已有研究顯示預算寬列的造成是管理者的一般特質(Merchant, 1985)。再者，如果下屬的績效評估是按照預算時，他們會故意報錯資訊，造成預算的寬列(Christensen, 1982; Magee, 1980; Schiff and Lewin, 1970)，所以很多研究者想要

找出克制預算寬列這項預算行為的方法。

針對預算寬列，Merchant (1985a)檢驗了四項影響因素，包括對達成預算目標的重視度、生產過程的預測度、預算參與以及主管偵測預算寬列的能力，然而他的發現只對其四項假設有小小的支持，也就是管理人員有預算寬列的意圖與達成預算目標的重視度以正相關，但對其他三項則是負相關。

Webb(2002)在最近的研究以實驗法檢驗出兩項情況可能造成預算寬列，結果顯示管理人員對維持好的名聲及差異調查政策的存在均會降低預算寬列的情形。

有些研究則顯示管理人員會尋求方法保護自己不受到沒有達成預算目標的風險，而烙印通常只附著在低成就者身上(Lukka, 1988; Onsi, 1973; Schiff and Lewin, 1970)，有些則是只針對提升當期的績效而不管是否對企業造成長期的傷害(Hartmann, 2000)，而Otley (1978)發現對預算的強調度越高預算的達成會更接近，但他也指出過去績效與預算控制的嚴謹度之關係與不良的預算相關行為會因組織背景的不同而有差別，也就是說較高的預算重視度會有較低的預算寬列情形(Dunk, 1993; Merchant, 1985a)，並且預期在嚴謹的預算控制風格下會有較高的不良預算行為如預算寬列。

而最近的研究(Van de Stede, 2000)提出嚴謹的預算控制所引發的議題，Van de Stede(2000)的資料顯示如透過嚴謹的控制降低一種形式的不良行為，如預算寬列，會有溢出效果到另一個形式，如使得管理者將焦點放在短期的目標上，不管長期的效應，所以預算的行為的控制需要更為完善的方式。

預算寬列係預算編制時的可能行為，而員工對預算的執行則是另一個，預算的執行程度通常是以績效評估來衡量，而員工對預算編制的參與程度對其預算相關的行為是有影響(Fisher,

Frederickson and Pfeffer, 2002)，預算參與通常攸關資訊的完整性，研究顯示若管理者與下屬間存在者資訊不對稱，可能促使管理者想要多了解下屬的工作已進行績效評估(Shields and Shields, 1998)，而下屬若認為預算的編制過程沒有充分引進他們的意見及需求，也就是對預算沒有決定的權力時，他們對預算制定過程及預算本身的滿意度會比較低，所以對預算的承諾也相對降低，導致較低的績效，而下屬們會將績效的不好歸咎於預算的不良編制(Fisher, Frederickson, and Pfeffer, 2002)。

而預算執行的績效評估，會因為企業對預算的重視程度，影響到管理者對預算的態度及行為(Hopwood, 1972; Merchant, 1998; Emsley, 2001)，雖然多數的實證研究發現不良的預算相關行為與嚴謹的預算控制風格有關(Hopwood, 1972)，然而有研究發現較高的預算重視程度反而時預算更準確被達成(Otley, 1978)，Dunk(1993)及 Merchant(1985)也發現預算寬列在預算重視度高時反而較低，學者指出嚴謹的預算控制的目的是在增加不良行為被偵測的機會，也因此而減少不良的行為(Williamson, 1964; Merchant, 1985)，但研究者仍舊在尋找影響預算行為的所謂或有因素(contingency factors)。

由於預算的研究經常集中在預算寬列等之反功能行為，本研究將預算行為定義為員工對整體預算過程執行的承諾，包括按企業的需求制定預算及正確的執行預算，簡稱預算承諾(budget commitment)。

#### 第四節 控制變數

預算編制程序上的最重要的一個效益是組織成員得以分享資訊(Hopwood, 1972)，亦就是預算參與，Shield and Shield(1998)

提到下屬跟長官交換資訊對個人與組織是否能夠帶來多項可能的利益是特別重要，以致於許多的學者的研究指出因預算參與可以讓下屬跟其主管溝通私人資訊，所以有較好的預算與決策制定 (Magner et al., 1996; Nouri and Parker, 1998; Shields and Shields, 1998)。

在多種描述預算行為的因素中，預算參與係最廣為被探討的主題之一(Busch, 1998)，很多的討論均集中在研究預算參與與績效的關係，並且呈現不同的結果(Steers, 1976; Kenis, 1979; Brownell, 1981; Brownell, 1982)，然而卻也發展出一套或有的方式加以解釋，此或有的變數包括控制(Brownell, 1981)，環境的不確定性(Govindarajan, 1986)，獨立的需求(Hofstede, 1967)，工作的不確定性(Brownell and Dunk, 1991)及管理的態度及動機(Mia, 1988)。

預算參與概念係1953年由Argyris 所提出。他的研究發現雖然強調預算參與的重要性，但實際預算編製過程中擁有決策權的高階管理者並未實際參與預算行為。意即，財務長將預算確定後，僅向高階管理者報告且取得承認後即視為預算參與，Argyris 批判上述預算行為係假性預算參與(pseudo participation)而非真實預算參與(true participation)。是以Argyris 主張高階管理者為有效達成目標應正式參加預算會議，取得預算共識而喚起達成目標的動機。

在預算行為的研究中，預算參與的定義有三種論點，早期的研究者將預算參與定義為允許負責執行預算者參與預算的編製 (Caplan, 1971)，後續的研究將預算參與定義為預算執行者對其所負責之預算具有影響的程度(Collins, 1978; Brownell, 1981; Kren, 1992)，然而有些研究者則同時採用上述兩種構面，作為預算參與的定義(Kenis, 1979; Merchant, 1985)；另外也有研究者除了同時

採用上述兩種構面外，另增加上司重視部屬意見的程度作為預算參與的定義(Milani, 1975)。本研究中將預算參與定義為「企業幹部參與預算編製並影響其責任範圍內之預算目標的程度」。

儘管預算參與可以促進資訊分享，但 Hopewood(1976)發現激勵下屬提供資訊的一個重要考慮因素，就是下屬的組織承諾，他們認為對於組織有高度承諾的員工會想要組織成功，所以比較會揭露自己的私人資訊來增進下屬與組織的績效，而資訊分享可透過幾個方式提升個人績效，如讓主管能夠協助為下屬發展更好的策略(Murray, 1990)，或是確保下屬可以收到足夠的預算支持(Nouri and Parker, 1998)。

預算的參與讓下屬可以在預算的過程中從主管或其他員工獲得額外的資訊，增進自己的工作效能(Chenhall and Brownell, 1988; Kren, 1992; Magner et al., 1996)，下屬在與主管討論預算時也幫忙釐清下屬的工作目標與方式，降低了角色模糊，進而提升工作績效(Chenhall & Brownell, 1988)。

Marginson and Ogden(2005)提出管理者對於因應與角色模糊有關聯的不確定性，可以採正向的承諾以達成預算的目標，因為預算提供了架構的資源與確定性，所以使用預算來克服角色模糊對管理者的預算行為而言是個強有力的影響，且因角色模糊的經驗所帶來的預算承諾可以壓過一些變數在解釋管理者預算行為的潛力，如領導風格、主管的預期、職業的社會化等。

預算參與可以幫助員工了解並接受組織目標，由上級指派的目標，只要明確，不需參與也能讓員工瞭解，但員工卻未必能接受(Erez et al., 1985)，而如何讓員工接受組織目標，方法之一即為參與決策過程(Lewin, 1951)，Beehr, Walsh, and Taber(1976)曾描述，在員工抗拒的情況下，群體參與討論是產生組織目標承諾的一個方法，有研究發現在只知道目標和任務，而沒有參與目標與

設定過程時，會降低目標接受程度和績效。

Hanson(1966)認為預算參與讓員工有機會投入編製預算，能使員工對預算目標有更透徹及更緊密的結合，且預算參與不僅能增加對預算參與目標的認同，同時也能增加對組織目標的認同。DeCotiis and Summers (1987)則認為在預算參與的過程中，藉著組織成員間之相互溝通，使得員工瞭解並分享瞭解組織目標及價值，因而產生團隊凝聚力，激發員工的責任感和角色投入(role involvement)，進而影響承諾(Salancik, 1977)，溝通也可以增進上司與部屬之間的信任(Locke and Schweiger, 1979)，而高度的信任即隱含著高度的承諾(Steers, 1977)，亦有學者主張預算參與可以經由組織承諾而提高管理績效(Erez, et al., 1985; Erez and Arad, 1986; Renn, 1998)，且Latham and Steele(1983)也提出預算參與只能間接經由組織承諾才會產生激勵作用，進而提高管理績效。

預算參與的形式與程度也影響到個人對組織公平性的觀感，(Libby, 1999; Lindquist, 1995)，然而預算參與程度經常不是按員工本身的意願決定，而是取決於企業的規範，所以本研究將以員工在既定的預算參與程度下，檢測其他變數對於預算承諾的影響。

## 第五節 預算控制認知

預算控制認知泛指員工對企業預算控制政策的認知程度，預算控制(budget control)一般而言是指企業以預算達成的程度來評估經理人的工作表現(Onsi, 1973)，在大部份追求利潤的公司中，預算控制是管理系統中的一個重要部分(Merchant, 1998)，公司藉由預算控制，來強調並且加強管理者對預算目標達成的重視。

預算是用數字來表示的計畫，分配資源到特定的活動，可被運用於控制和計畫之中。由於預算的編列指示了方向，因此變成了一項規劃工具，區別出什麼樣的活動是重要的，以及每項活動應被分配到多少資源。當預算對那些可被衡量比較的消耗資源提供一個標準時，預算就變成控制的工具(Robbins, 1991)。

Merchant(1985)採用三個構面來衡量預算控制的程度，這三個構面分別是：

1. 對於預算實際執行時所產生的差異，必須提出解釋。
2. 當預期預算將超支時，管理者所採取的反應。
3. 將預算與獎勵計畫作結合。

所以當公司要求管理者必須對預算執行中產生的差異提出解釋，並且管理者在預期預算將超支時，會立即採取行動來降低預算超支的程度，並且根據預算績效的表現來決定紅利時，就代表公司有較嚴格的預算控制。

員工對預算控制的認知程度經常的反映在其預算的行為表現上，Otley(1978)認為，假設管理者若知覺到其績效的考核是由預算達成的程度來決定，則可能會感受到工作相關壓力、不信任、並且認為考核是不公平的，而這些感受將導致管理者透過建立預算寬列來使預算易於達成，同時只追求短期績效表現，因此推估預算控制可能導致反功能行為的發生。

Lau and Tan(1998)檢驗在企業強調預算控制時如何因預算參與及任務的困難度影響管理績效，結果指出企業強調預算控制時對於財務服務業的經理人員的績效是顯著的，而且是正面的，而預算參與在影響績效上與任務的難易度有顯著的相關。

Van der Stede(2000)探討在嚴格的預算控制風格下是否存在著預算寬列及管理者短期導向的兩種反功能行為的溢出效果，研究發現公司單位若有執行差異化的策略或產生較佳的利潤時通

常在預算控制上較不嚴格，然而較不嚴格的預算控制增加了建立預算寬列的意願但也使管理者較傾向於長期的思考模式。

預算控制的認知影響員工對執行任務的心態，Webb(2002)指出當企業重視預算差異調查，加上管理者關心著調查結果的名聲時，預算寬列的情況較低。然而員工對其他工作相關價值的重視也影響到員工對預算控制的想法，Subramaniam and Mia(2003)測試管理者在創新上的工作相關價值及預算強調的互動情形對他們組織承諾的影響，結果發現當管理者的創新工作相關價值高時，較低的預算強調會有較高的組織承諾，而在創新工作相關價值低時則無此現象存在。

Welker and Magner(1994)提及組織預算系統的特性可以連結到員工的情感反應，並檢視員工在面對同樣的正式預算系統特性時的有不同的情感反應是否因他們對預算特性的認知不同所致，研究的結果指出在一般的正式預算作業下的員工對於作業的功能有不同的認知程度，此認知上的不同解釋了預算實用性的認知差異，對預算作業的一般態度以及組織承諾。

員工對預算系統與預算控制程度的認知對於管理者與員工本身的影響有其正面及負面的效果，嚴格的預算控制或許對管理者的負面效應係因為預算差異評估的結果影響到管理者的績效，也因此產生不良的反功能行為如預算寬列及短期導向的管理風格(Van der Stede, 2000)，然而對非管理階層的員工而言，對預算控制的認知是否影響到其預算的行為，如對預算的承諾，則是預算文獻中普遍尚未被深入探討的區塊。

## 第六節 工作承諾與預算行為

管理階層在制定預算時通常在於提高企業的價值，當管理者

被評估的方式是以達成預算與否而定，在沒有達到目標時，可能要面對更高管理階層的介入，損失組織的資源、年度紅利，甚至於工作，(Merchant and Manzoni, 1989)，在此情況下，管理者會尋求方法保護自己，不讓自己有達不成預算目標的風險或是成為一個低成就者，(Lukka, 1988; Onsi, 1973; Schiff and Lewin, 1970) 其中幾個可能的方式就是協商更容易達成的預算目標(例如預算寬列)或者是將主力放在改善當期的績效，儘管可能會對企業的長期效益造成損害(例如管理者以短期為導向)，但這種所謂的反功能行為通常會經由執行嚴格的預算控制來偵測並減少(Merchant, 1985)。學者也提到嚴格的預算控制可能會鼓勵管理者做出最差的管理決策，目標在短期獲利的最佳化，但卻消費了長期效益的成本及競爭的優勢，(Hayes and Abernathy, 1980; Lavery, 1996; Merchant, 1990; Merchant & Bruns, 1986) 而對管理者當期績效的壓力會降低新作業案提出的可能性，(Jaeger and Baliga, 1983)、扼殺創造力(Miller, 1986)及暗中破壞創新的承諾，(Hoskisson and Hitt, 1988; Hoskisson, Hitt, and Hill, 1991) 也就是說，當預算的控制被視為過於嚴格時，管理階層可能抑制了所有對長期有用或者是確定利益過少的提案。(Merchant, 1990)

管理者的工作在於達成企業分配的目標，工作的承諾理應促使管理者盡全力達成目標，然而過高的目標促使管理者採取對企業的長期或許不利的政策，或者尋求積極的預算參與，以編制適合的預算目標，對於預算的態度，根據 Collins(1978)的研究，個人對預算的反應及抗拒是與整個辦事員的正確度、預算估計的確定性、對預算內容的控制度及預算參與的組合有相關，而這些所謂的預算特性又與工作或預算相關態度有關，例如工作滿意度、工作投入、工作壓力以及所認知的預算有效性(Kenis, 1979)，Merchant (1981)則發現參與、對達成預算的強調及與下屬互動的

頻率皆與達成預算的內在動機與所認知的預算有效性相關，然而員工對預算程序的認知狀況會影響他們所認知的預算有效性、對預算作業的態度以及組織承諾(Welker and Magner, 1994)。員工若認為預算有效性較高時比較容易接受預算並將其內部化，而較高的預算接受度會增加預算達成的動機以及較高的績效(Kenis, 1979; Locke, Shaw, Saari, and Latham, 1981; Erez, Early, and Hulin, 1985; Govindarajan, 1986)，對預算作業持有較佳態度的員工比較不會有暗中破壞的行為(Lind and Tyler, 1988)，例如對預算決策者隱藏相關的資訊(Chow, Cooper and Waller, 1988)。

在預算情境中，績效是由努力程度、環境因素及管理技術所決定(Chalos and Haka, 1989)。對組織承諾的員工會有較佳的績效，是因為它能激勵員工提高努力水準(Reichers, 1985；Baron & Greenberg, 1990；Collins, Lowensohn, McCallum, and Newmark, 1995。Lee(1971)和Mowday et al. (1979)指出具有高度組織承諾的員工會有較高之生產力及工作品質，Wiener and Gechman(1977)及Wiener(1982)則認為對組織承諾的員工，將不顧外界環境，會長期堅定的為組織利益而犧牲。而這些均有助於提升績效。

儘管大部分的預算研究均以管理者為樣本，Welker and Magner (1994)的研究發現非主管位置的人員對於預算過程也會有強烈的情感反應，當然大部分有一定程度預算責任的員工都會關心組織的預算政策，因為政策終究影響到員工被期待的工作努力之水準與方向，以及他們從組織獲得獎勵(如薪資、升任)的能力，然而預算行為卻經常取決於員工對預算的觀感，Little, Magner, and Welker (2002)發現正式預算過程的公平性較高時對於工作績效、預算行為有正面的影響，管理者也較不會有反功能行為如預算寬列，但若感覺預算公平性較低時則沒有類似的影響，表示管理者對於預算編制過程與執行時的公平性是很重視的。

## 第七節 組織承諾與預算行為

組織承諾在預算的研究上大多是處在被動的角色，如預算的編制過程公平性在於增進員工的組織承諾(Staley, Dastoor, Magner and Stolp, 2003)，管理者對預算的重視程度影響員工的組織承諾(Subramniam and Mia, 2003)，員工對預算過程的認知影響其組織承諾(Welker and Magner, 1994)，或是預算參與影響工作績效的中介變數(Nouri and Parker, 1998)，而垂直的資訊分享卻是預算參與與組織承諾的中介變數(Parker and Kyj, 2006)。

組織承諾與預算參與的關係極為密切，Hanson(1966)認為預算參與讓員工有機會投入編製預算，能使員工對預算目標有更透徹及更緊密的結合，且預算參與不僅能增加對預算參與目標的認同，同時也能增加對組織目標的認同，DeCotiis and Summers(1987)則認為在預算參與的過程中，藉著組織成員間之相互溝通，使得員工瞭解並分享瞭解組織目標及價值，因而產生團隊凝聚力，激發員工的責任感和角色投入(role involvement)，進而影響承諾(Salancik, 1977)，溝通也可以增進上司與部屬之間的信任(Locke and Schweiger, 1979)，而高度的信任即隱含著高度的承諾(Steers, 1977)，主張預算參與可以經由組織承諾而提高管理績效(Erez, et al., 1985; Erez and Arad, 1986; Renn, 1998)，且Latham and Steele(1983)也提出預算參與只能間接經由組織承諾才會產生激勵作用，進而提高管理績效。

然而組織承諾對預算行為的影響極多的層面在於預算制定的過程，如預算參與與預算制定的過程等，尚無研究顯示員工的組織承諾是否對其預算的行為有影響。