

第三章 研究假設

本章依據前述第二章文獻回顧中，以往學者研究之相關理論與實證結果，並依本研究建構之研究架構為基礎，提出本研究之假設推論。本研究之自變數為工作承諾及組織承諾，而依變數為員工之預算行為，並將探討員工之預算控制認知為干擾變數對自變數與依變數之間關係的影響效果。

第一節 工作承諾、組織承諾與預算行為之關係

以往的研究顯示，當預算成為評估管理人員及下屬績效的工具時，不良的預算行為是無可避免的(Merchant, 1985; Merchant and Manzoni, 1989)，在組織祭出較嚴謹的預算控制如透過差異調查時，則可能造成負面的影響如管理者的短期目標導向(Van der Stede, 2000)。另外若管理人員關心自身的名譽，而企業又實施預算差異調查的政策時，通常較不容易產生不良的預算行為，且員工之預算行為會較為適當(Webb, 2002)。因此就文獻上所述管理者及員工的預算行為係取決於企業的預算政策，且員工對預算制定過程公平性認知度及預算參與程度對員工的組織承諾有正面及反面的影響，也攸關於員工對預算的態度及執行的承諾，(Little, Magner and Welker, 2002) 許多員工視預算為創新與學習的限制，因預算的壓力產生一些反功能行為的副作用。

在另一方面，管理者面臨角色模糊的不確定性時卻會因為預算所代表的結構資源與確定性而對達成預算目標有正面的承諾(Marginson and Ogden, 2005)，管理者對角色模糊的窘境，促使其對預算的依賴與確實執行，而在角色模糊不存在時，管理者對於

預算的承諾則趨於彈性，由此推論管理者及員工因為對組織的承諾促使他們在角色模糊的不確定情境下尋求確定的預算，也有可能因為對本身工作的承諾度高而重視預算的執行。

一、員工之工作承諾與預算行為之關係

企業的預算制定與執行取決於員工對其工作的態度，若員工對其工作抱持著依附的心理，或是承諾的心態，對預算的制定與執行將以工作的達成為主要目標，亦承諾通常與目標達成有關(O'Reily, 1989)，綜以上所述，管理者或員工通常為達成目標而較有意願遵循預算，假若一個員工的工作承諾是目標為導向，與管理者對成就的需要類似，對預算參與的需求會增加，對於預算的執行意願亦較高，所以將假設建立如下：

假設 H1: 員工的工作承諾度高時，預算承諾(正面的預算行為)愈高。

二、員工之組織承諾與預算行為之關係

在先前的研究顯示預算參與及組織承諾有直接與正面關係時(Hanson, 1966; Rhodes and Steers, 1981; DeCotiis and Summers, 1987; Nouri and Parker, 1998; Subranmanizm, McManus, and Mia, 2002)，並無研究針對組織承諾對預算行為的衝擊作出探討，由於預算參與及預算寬列的建立是呈現反向的關係(Merchant, 1985; Lai, Dunk, and Smith, 1996)，預算參與越高時預算寬列越低，而文獻均提及預算參與的對組織承諾的影響為正面的，因此若以反向的思考模式，組織承諾與預算參與應有正面的關係，對不良的預算行為如預算寬列則有負面的關係。

因此推論員工的組織承諾與預算行為的關係是成正向的，所以將假設建立如下：

假設 H2: 當員工的組織承諾度高時，預算承諾(正面的預算的行為)愈高。

三、員工之工作承諾、預算參與程度與預算行為之關係

員工本身的工作承諾，可能促進他對預算參與的意願，然而管理者及員工的預算參與程度多取決於企業的預算政策，再者，研究顯示對員工對正式預算作業公平性的認知會增加其正面的行為，對於不良的預算行為則是負面的影響(Little, etc., 2002)，在員工的預算參與程度被視為是預算公平性的指標時(Lau 及 Lim, 2002)，企業的政策若限制員工對預算編制的參與，使其對預算不滿，員工對預算的承諾度會因此降低(Fisher, Frederickson, Pfeffer, and Sean, 2002)，導致較低的績效，因此將假設建立如下：

假設 H3: 員工的參與預算制定越多，其工作承諾愈高，正面的預算行為也會增加。

四、員工之組織承諾、預算參與程度與預算行為之關係

員工對組織的承諾可能促進他對預算參與的意願，然而管理者及員工的預算參與程度多取決於企業的預算政策，預算參與雖與增進員工工作績效、士氣、承諾及資訊分享有正面相關(Merchant, 1985; Locke and Latham, 1990; Shields and Shields, 1998)，卻也提供了預算寬列的機會(Young, 1985; Lukka, 1988)，由於預算參與及組織承諾的密切關係，因此建立假設如下：

假設 H4: 員工的參與預算制定越多，其組織承諾愈

高，也增加正面的預算行為。

第二節 員工之預算控制認知對工作承諾、組織承諾與預算行為關係之干擾分析

預算控制的認知影響員工對執行任務的心態，企業對預算的重視程度影響員工對預算的觀感，尤其是管理者的預算行為(Webb, 2002)，預算的重視對於管理者的績效有顯著及正面的影響，而績效同時受到預算參與與任務困難度互動的影響(Lau and Tan, 1998) 管理者在預算制定的協商過程若有失敗的情況，員工對後來制定的預算公平性的認知會有所質疑，影響個人對預算執行的意願(Fisher, etc., 2002)，對預算的承諾亦受到影響，因此，員工對預算的認知，無論在控制上或是制定過程的公平性，會影響其預算執行的態度，由此推論員工的預算控制認知度對其預算行為會因為對工作承諾與組織承諾有干擾的效果而產生正面的影響，假設建立如下：

假設 H5-1: 員工的預算控制認知度愈高，工作承諾愈高，增進正面的預算行為。

假設 H5-2: 員工的預算控制認知度愈高，組織承諾愈高，增進正面的預算行為。

假設 H5-3: 員工之預算控制認知愈高，其工作承諾對預算行為之影響會隨著預算參與程度的增加而增加。

假設 H5-4: 員工之預算控制認知愈高，其組織承諾對預算行為之影響會因預算參與程度的增加而增加。