

第五章 工作承諾、組織承諾與預算行之相關分析

本章主要將統計分析結果呈現出來，用以驗證本研究之假設。首先呈現各變數之相關分析，接著分別說明員工工作承諾對預算行為之影響，茲依序詳述於下列各節。

第一節 人口統計變數與員工工作承諾及其他變數之相關分析

本節將以人口統計變數中之性別、年齡、教育程度、工作年資、工作職位、產業類型、組織型態及企業規模之相關資料等，分別與工作承諾及其他相關變數進行敘述性統計及變異數分析。

一、性別對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，男性與女性在其工作承諾及其他相關變數的差異並不大，透過變異數分析後發現，兩者間差異並不顯著，由此可知性別對工作承諾及其他相關變數並未產生顯著影響，如表5-1所示。

表 5-1 性別對工作承諾及其他相關變數之數量分析

性別	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
男	5.043	0.411	0.523	4.824	0.000	0.994
女	4.896			4.822		

(待續)

表 5-1(續)

性別	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
男	4.349	0.224	0.637	4.384	0.086	0.770
女	4.207			4.456		

註：*** : p<0.01; ** : p<0.05; * : p<0.1

二、年齡對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工的年齡影響其工作承諾及其他相關變數，透過變異數分析後發現，各年齡層間之差異均為顯著(p<0.1)，由此可知年齡對工作承諾及其他相關變數均有顯著差異(p<0.05)，如表5-2所示。

表 5-2 年齡對工作承諾及其他相關變數之數量分析

年齡	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
30歲(含)以下	4.530	10.643	.000***	4.467	7.831	0.001***
31-40歲	5.312			5.230		
41歲(含)以上	5.484			5.125		
性別	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
30歲(含)以下	4.134	3.431	.036**	4.226	3.431	0.036**
31-40歲	4.238			4.592		
41歲(含)以上	4.694			4.964		

註：*** : p<0.01; ** : p<0.05; * : p<0.1

三、教育程度對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工的教育程度對其工作承諾及其他相關變數之影響並不大，透過變異數分析後發現，兩者間差異並不顯著，由此可知教育程度對工作承諾及其他相關變數並未產生顯著影響，如表5-3所示。

表 5-3 教育程度對工作承諾及其他相關變數之數量分析

教育程度	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
高中(職)	5.427	1.620	0.188	5.170	1.965	0.123
專科	4.988			4.856		
大學	4.806			4.788		
研究所(含)及以上	4.750			3.750		
教育程度	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
高中(職)	4.378	0.473	0.702	4.393	0.338	0.798
專科	4.029			4.348		
大學	4.268			4.506		
研究所(含)及以上	4.536			3.833		

註：*** : $p < 0.01$; ** : $p < 0.05$; * : $p < 0.1$

四、工作年資對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工的工作年資影響工作承諾及其他相關變數，透過變異數分析後發現，不同區間工作年資之差異均為顯著($p < 0.1$)，由此可知工作

年資對工作承諾及其他相關變數均有顯著差異($p<0.1$)，如表5-4所示。

表 5-4 工作年資對工作承諾及其他相關變數之數量分析

工作年資	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
未滿5年	4.767	2.847	0.027**	4.659	2.305	0.062*
5年(含)以上-未滿10年	4.967			4.967		
10年(含)以上-未滿15年	5.788			5.576		
15年(含)以上-未滿20年	5.367			4.956		
20年(含)以上	6.000			6.000		
工作年資	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
未滿5年	4.279	2.794	0.030**	4.453	2.117	0.084*
5年(含)以上-未滿10年	3.978			4.530		
10年(含)以上-未滿15年	4.698			4.422		
15年(含)以上-未滿20年	4.457			4.600		
20年(含)以上	1.000			1.000		

註：*** : $p<0.01$; ** : $p<0.05$; * : $p<0.1$

五、工作職位對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工的工作職位

對其工作承諾及其他相關變數之影響並不大，透過變異數分析後發現，兩者間差異並不顯著，由此可知工作職位對工作承諾及其他相關變數並未產生顯著影響，如表5-5所示。

表 5-5 工作職位對工作承諾及其他相關變數之數量分析

工作職位	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
一般員工	4.993	0.701	0.554	4.859	0.584	0.627
基層主管	5.259			5.148		
中階主管	4.729			4.694		
高階主管	4.563			4.389		
工作職位	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
一般員工	4.311	0.387	0.762	4.489	0.519	0.670
基層主管	3.921			4.122		
中階主管	4.407			4.343		
高階主管	3.714			4.600		

註：*** : p<0.01; ** : p<0.05; * : p<0.1

六、產業類型對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工任職之產業類型對其工作承諾及其他相關變數之影響並不大，透過變異數分析後發現，兩者間差異並不顯著，由此可知產業類型對工作承諾及其他相關變數並未產生顯著影響，如表5-6所示。

表 5-6 產業類型對工作承諾及其他相關變數之數量分析

產業類型	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
傳統製造業	4.841	2.078	0.107	4.688	1.766	0.158
高科技製造業	5.114			4.904		
金融服務業與自由業	5.076			5.031		
一般服務業	4.217			4.256		
產業類型	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
傳統製造業	4.244	0.967	0.411	4.552	1.447	0.233
高科技製造業	3.903			4.157		
金融服務業與自由業	4.441			4.596		
一般服務業	3.957			4.010		

註：*** : p<0.01; ** : p<0.05; * : p<0.1

七、企業組織型態對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工任職之企業組織型態對其工作承諾及其他相關變數之影響並不大，透過變異數分析後發現，兩者間差異並不顯著，由此可知企業組織型態對工作承諾及其他相關變數並未產生顯著影響，如表5-7所示。

表 5-7 企業組織型態對工作承諾及其他相關變數之數量分析

企業組織 型態	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
中小型企業	4.868	0.596	0.619	4.760	1.192	0.316
上櫃公司	4.931			4.870		
上市公司	5.245			5.278		
其他	5.083			4.537		
企業組織 型態	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
中小型企業	4.260	1.826	0.147	4.384	1.357	0.260
上櫃公司	4.357			4.267		
上市公司	3.724			4.540		
其他	5.257			5.340		

註：*** : $p < 0.01$; ** : $p < 0.05$; * : $p < 0.1$

八、企業規模對員工工作承諾及其他相關變數之影響

本研究經由敘述性統計分析後發現，員工任職之企業規模對其工作承諾及其他相關變數均有差異，透過變異數分析後發現，企業規模對工作承諾及組織承諾的差異為顯著($p < 0.05$)，但對於預算控制認知及預算承諾的影響則無顯著差異，由此可知企業規模對工作承諾及部分相關變數產生顯著影響，如表5-8所示。

表 5-8 企業規模對工作承諾及其他相關變數之數量分析

企業規模	工作承諾			組織承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
小型企業(100人及以下)	4.807	3.905	0.023**	4.695	4.320	0.015**
中型企業(101-500人)	4.750			4.617		
大型企業(501人及以上)	5.453			5.373		
企業規模	預算控制認知			預算承諾		
	平均數	F 檢定	顯著性	平均數	F 檢定	顯著性
小型企業(100人及以下)	4.229	1.355	0.262	4.349	0.822	0.442
中型企業(101-500人)	4.635			4.677		
大型企業(501人及以上)	3.957			4.561		

註：*** : p<0.01; ** : p<0.05; * : p<0.1

人口統計變數對本研究各變數影響之檢測結果彙總如表 5-9，其中人口統計變數中僅有年齡、工作年資與任職之組織規模對員工之工作承諾、組織承諾與預算行為變數有顯著的影響，顯示員工本身的工作與社會經驗在面對公司政策的執行時會有不同的體認，可能因員工的工作經驗使其具備了較高程度的工作承諾與組織承諾，因而對企業的預算制度認知度與執行的配合度均提高，而企業規模的差異影響了員工的工作承諾與組織承諾，但卻不影響員工的預算控制認知與預算承諾，顯示員工對預算的態度及行為無法單純以外在的環境判斷，尚需進一步的釐清。

表 5-9 人口統計變數影響彙總

人口統計變數	工作承諾、組織承諾與預算行為變數			
	工作承諾	組織承諾	預算控制認知	預算承諾
性別	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
年齡	顯著	顯著	顯著	顯著
教育程度	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
工作年資	顯著	顯著	顯著	顯著
工作職位	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
產業類型	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
企業組織型態	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
企業規模	顯著	顯著	不顯著	不顯著

第二節 員工工作承諾、組織承諾與預算行為之關係分析

本研究的自變數為員工工作承諾，包括工作承諾與組織承諾，因變數為預算承諾，控制變數為人口統計變數及預算參與，因人口統計變數已在上一節討論，本節則以預算參與為控制變數分析自變數與因變數之關係，各變數之皮爾森(Pearson's)相關分析，如表5-10所示。

由表可知員工工作承諾和預算承諾之相關係數為 0.397，達統計顯著水準($p < 0.01$)，其餘的預算控制認知及組織承諾等之相關係數分別為 0.643 與 0.394，可初步瞭解到員工工作承諾和預算承諾有正的相關存在，此一方向與假設相符合。雖整體而言，員

工工作承諾對預算承諾之正相關是顯著，但以員工其他承諾對預算承諾之相關係數而言，預算認知、組織承諾與預算參與之相關係數仍皆達到統計之顯著水準($p < 0.01$)，表示員工之組織承諾與對預算的認知對預算承諾有其顯著的影響，解釋預算承諾是值得進一步研究的變數。

另外，作為控制變數的預算參與，與員工預算承諾呈現正相關，相關係數為0.349，達統計顯著水準($p < 0.01$)，表示員工之預算參與程度的確影響工作承諾。

表 5-10 各變數之Pearson's相關分析

變數	Mean	SD	1	2	3	4
1.預算承諾	4.440	1.071				
2.預算控制認知	4.238	1.316	.643***			
3.工作承諾	4.931	1.076	.397***	.269***		
4.組織承諾	4.822	1.084	.394***	.239**	.826***	
5.預算參與	4.934	2.215	.349***	.259***	.327***	.322***

註：*** : $p < 0.01$; ** : $p < 0.05$; * : $p < 0.1$ n=122

員工工作承諾和預算行為之關係，經由相關分析中可瞭解到兩者呈現正相關。為了純化員工工作承諾對預算行為之關係，控制預算參與對預算行為之影響，本研究採取層級迴歸分析，進一步說明員工工作承諾對預算行為之解釋效果。

一、員工工作承諾對預算承諾之關係

層級迴歸分析之程序分為二個步驟(Darlington, 1990)，在第一個步驟時，以預算參與為自變數，以預算承諾為依變數，建立第一個複迴歸模式，並求取此一模式之判定係數 R_1^2 。

接著，再將工作承諾加入第一個複迴歸模式，作為自變

數，以建立第二個複迴歸模式，並求取第二個判定係數 R_2^2 。若判定係數的增加量， $\Delta R^2 = R_2^2 - R_1^2$ ，達到顯著水準($p < 0.05$)，則判定在排除預算參與之影響下，工作承諾能顯著的解釋預算承諾之變異。層級迴歸分析之結果，整理如表 5-11 所示，表中之標準化迴歸係數(β)，是由步驟二之複迴歸模式計算而得。

在步驟一，預算參與能顯著的解釋預算承諾，其 R_1^2 為 0.122，F 值為 15.674，達統計顯著水準($p < 0.01$)。

在步驟二，加入工作承諾為自變數後，由表 5-10 中可瞭解工作承諾的整體行為對預算承諾之迴歸係數為 0.316，t 值為 3.498，已達統計顯著水準($p < 0.05$)，而其 R_2^2 為 0.208， ΔR^2 為 0.086，此一增加量亦達統計顯著水準($p < 0.01$)。

雖然 ΔR^2 為 0.086，此一增加量達統計顯著水準($p < 0.01$)，表示工作承諾能顯著的解釋 8.6% 的預算承諾，且工作承諾對預算承諾之迴歸係數，亦達統計顯著水準。因此，假設 H1 工作承諾與預算承諾呈正相關，工作承諾總體行為愈高，預算承諾程度愈高，結果為顯著，支持本研究結果假設 H1。

表 5-11 員工工作承諾與預算承諾之層級迴歸分析結果

因變數：	預算承諾				
	β 係數	t值	F值	R^2	ΔR^2
自變數：					
步驟一					
預算參與	0.172	3.959***	15.674***	.122	.122
步驟二：					
工作承諾	0.316	3.498***	12.234***	.208	.086

註：* : $p < 0.1$; ** : $p < 0.05$; *** : $p < 0.01$

二、員工之組織承諾對預算承諾之關係

依前述之層級迴歸分析之程序，在步驟一，預算參與能顯著的解釋預算承諾，其 R_1^2 為0.122，F值為15.674，達統計顯著水準($p < 0.01$)。

而步驟二，則加入員工之組織承諾為自變數後，由表5-12中可瞭解員工之組織承諾對預算承諾之迴歸係數為0.312，t值為3.473，達統計顯著水準($p < 0.05$)，而其 R_2^2 為0.207， ΔR^2 為0.085，此一增加量亦達統計顯著水準($p < 0.01$)。

雖然 ΔR^2 為0.085，此一增加量達統計顯著水準($p < 0.01$)，表示組織承諾能顯著的解釋8.5%的預算承諾，且組織承諾對預算承諾之迴歸係數，亦達統計顯著水準。組織承諾愈高，預算承諾程度愈高，正向影響的結果為顯著，顯示員工會因為組織承諾高而對預算有更高的承諾，因此支持本研究結果假設H2。

表 5-12 員工之組織承諾與預算承諾之層級迴歸分析結果

因變數：	預算承諾				
β 係數	β 係數	t值	F值	R^2	ΔR^2
自變數：					
步驟一					
預算參與	0.172	3.959***	15.674***	.122	.122
步驟二：					
組織承諾	0.312	3.473***	12.062***	.207	.085

註：* : $p < 0.1$; ** : $p < 0.05$; *** : $p < 0.01$

三、員工之預算參與程度對工作承諾及組織承諾影響預算承諾之分析

本研究依據員工參與預算程度為基準，將所有樣本區分為低度參與群(預算參與指數選擇(1)、(2)、(3)，樣本數為n=27)、中度參與群(預算參與指數選擇(4)、(5)，樣本數為n=41)和高度參與群(預算參與指數選擇(6)、(7)，樣本數為n=54)等三群，並加上預算控制認知的變數，以利更進一步瞭解不同的員工參與預算程度時，員工工作承諾及其他變數對預算承諾的影響，分析結果整理如表 5-13 所示。

表 5-13 員工工作承諾對預算承諾之影響-按預算參與程度區分

因變數：	預算承諾					
	低度參與 n=27		中度參與 n=41		高度參與 n=54	
	β係數	ΔR^2	β係數	ΔR^2	β係數	ΔR^2
自變數：						
步驟一						
預算參與	-0.37	0.001	0.343	0.118	0.216	0.047
步驟二：						
工作承諾	0.524**	0.274	0.355**	0.116	0.132	0.016
步驟三：						
組織承諾	-0.189	0.011	0.279	0.032	0.322	0.035
步驟四：						
預算控制認知	0.520**	0.195	0.578**	0.326	0.592***	0.325
F值	3.960**		13.023***		8.620***	
R^2	0.482		0.591		0.423	

註：* : p<0.1 ; ** : p<0.05 ; *** : p<0.01 ; n=122

由表5-13可知，低度預算參與群之員工工作承諾對預算

承諾之影響達統計顯著水準($p < 0.05$)，迴歸係數為0.482，員工工作承諾之整體行為可解釋預算承諾之變異量為48.2%；中度預算參與群之工作承諾對預算承諾之影響亦達統計顯著水準($p < 0.01$)，迴歸係數為0.591，員工工作承諾之整體行為可解釋預算承諾之變異量為59.1%；而高度預算參與群之工作承諾對預算承諾之影響同樣達統計顯著水準($p < 0.01$)，迴歸係數為0.423，員工工作承諾之整體行為可解釋預算承諾之變異量為42.3%。在低度預算參與的員工工作承諾及其他變數中，工作承諾與預算認知之影響皆達統計顯著水準($p < 0.05$)，迴歸係數分別為0.524及0.520，在中度預算參與的員工工作承諾及其他變數中，工作承諾與預算認知之影響亦達統計顯著水準($p < 0.05$)，迴歸係數分別為0.355及0.578，然而在高度預算參與的員工工作承諾及其他變數中，僅有預算認知達統計顯著水準($p < 0.01$)，迴歸係數為0.592。

上述之結果顯示，員工之工作承諾越高，對預算的承諾也相對提高，且在低度預算參與時，這種情形會愈加明顯。員工參與預算的程度越高時，預算認知明顯的影響其預算承諾，因此支持假設H3。

然而組織承諾在預算參與增加時對預算的承諾也跟著增加，因此支持假設H4。

表5-13亦顯示預算控制認知程度在不同預算參與程度下皆對預算承諾有顯著的正面影響，下一節將對預算控制認知的干擾效果詳加討論。

在本節之迴歸分析中，非常態性、變異數異質性之問題均未顯著，所有自變數之變異數膨脹因素(variance inflation factor, VIF)相對較低，條件指數(conditional index, CI)皆低於30，表示多元共線性之影響並不顯著(Belsley, Kuh, and Welsch, 1980)。因此，上

述之分析結果應具有可靠性。

第三節 預算控制認知之干擾效果分析

本節探討員工預算控制認知程度之差異對工作承諾和預算承諾之關係的干擾效果。本研究採用區分的方式進行實證研究，分析方法是先將所有樣本依其預算控制認知程度予以分類(區分為低度控制程度、中度控制程度和高度控制程度等三群)，再以層級迴歸之二階段分析方式，以驗證在不同預算控制認知程度之下，員工之工作承諾對預算承諾的影響。再根據標準化迴歸係數之顯著性，判定預算控制認知程度對企業員工工作承諾和預算承諾之關係的干擾效果之顯著性。層級迴歸分析之結果整理如表 5-14 所示。

表 5-14 員工工作承諾對預算承諾之影響-按預算控制認知程度區分

因變數：	預算承諾					
	低度控制程度 n=16		中度控制程度 n=57		高度控制程度 n=49	
	β 係數	ΔR^2	β 係數	ΔR^2	β 係數	ΔR^2
自變數：						
步驟一						
預算參與	0.371	0.138	0.144	0.021	0.292	0.085
步驟二：						
工作承諾	0.148	0.015	0.392	0.147	0.171	0.028

(待續)

表 5-14(續)

因變數：	預算承諾					
	低度控制程度 n=16		中度控制程度 n=57		高度控制程度 n=49	
	β 係數	ΔR^2	β 係數	ΔR^2	β 係數	ΔR^2
步驟三： 組織承諾	0.057	0.001	0.374	0.057	-0.124	0.003
F值	0.727		5.147		1.963	
R^2	0.154		0.226***		0.133	

註：* : $p < 0.1$; ** : $p < 0.05$; *** : $p < 0.01$; $n = 122$

由表5-14可知，低度預算控制程度認知之員工工作承諾對預算承諾之影響未達統計顯著水準，迴歸係數為0.057，員工工作承諾之整體行為，包括預算參與、工作承諾與組織承諾，可解釋預算承諾之變異量只有15.4%，其中組織承諾的解釋變異量為為低，只有0.1%；中度預算控制程度認知之員工工作承諾對預算承諾之影響則達統計顯著水準($p < 0.01$)，迴歸係數為0.374，員工工作承諾之整體行為可解釋預算承諾之變異量為22.6%，其中工作承諾的解釋變異量為最高，有14.7%；而高度預算控制程度認知之員工工作承諾對預算承諾之影響亦未達統計顯著水準，迴歸係數為-0.124，員工工作承諾之整體行為可解釋預算承諾之變異量為13.3%，其中工作承諾與組織承諾之解釋變異量各為2.8%及0.3%。

上述之結果顯示，員工之預算控制認知程度不同時，其工作承諾及組織承諾對預算承諾的影響有干擾的效果，然而，並不因為預算控制認知程度的升高會提升工作承諾及組織承諾對預算

承諾的影響，因此不支持假設H5-1及H5-2。

而預算參與程度並未隨著預算控制程度增加而增加工作承諾對預算承諾的影響，也未降低組織承諾對預算承諾的影響，表5-14顯示，預算參與程度在低度及高度預算控制程度時的迴歸係數較大，但工作承諾及組織承諾對預算承諾的影響則在中度預算控制程度時最高，並未因為參與程度增加而有增加或減少的現象，因此不支持假設H5-3及H5-4。

在上述的迴歸分析中，非常態性、變異數異質性之問題均未顯著，所有自變數之變異數膨脹因素(variance inflation factor, VIF)相對較低，條件指數(conditional index, CI)皆低於30，表示多元共線性之影響並不顯著(Belsley, Kuh, and Welsch, 1980)。因此，上述之分析結果應具有可靠性。

第四節 工作承諾及其他變數與預算行為變數 在不同預算控制認知程度之差異分析

本節探討本研究之主要變數和預算承諾變數，以ANOVA檢定，來瞭解各個變數在不同預算控制認知程度之員工間的差異性。

一、員工之工作承諾

以員工之工作承諾變數所進行之不同預算控制認知程度之員工的變異數分析(ANOVA)檢定結果如下表5-15所示。由表中可知，員工之工作承諾之F值為1.021，p值為0.457，未達統計之顯著水準，顯示在不同預算控制認知程度下之員工間並無顯著差異。

表 5-15 員工工作承諾之變異數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F值	P值
模式	44.609	38	1.174	1.021	0.457
誤差	95.442	83	1.150		
總和	140.051	121			

註： * : p<0.1 ; ** : p<0.05 ; *** : p<0.01 ; n=122

二、員工之組織承諾

以員工之組織承諾變數所進行之不同預算控制認知程度之員工的ANOVA檢定結果如表5-16所示。由表中可知，員工之組織承諾在不同預算控制認知程度下，其F值為1.519，p值0.058，達統計之顯著水準(p<0.1)，故員工之組織承諾在不同預算控制認知程度下的員工間有顯著之差異存在。

表 5-16 員工組織承諾之變異數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F值	P值
模式	58.359	38	1.536	1.519	0.058*
誤差	83.929	83	1.011		
總和	142.288	121			

註： * : p<0.1 ; ** : p<0.05 ; *** : p<0.01 ; n=122

三、員工之預算參與

以員工之預算參與變數所進行之不同預算控制認知程度之員工的ANOVA檢定結果如表5-17所示。表中可知，員工之預算參與在不同預算控制認知程度下，其F值為1.827，p值0.012，達統計之顯著水準(p<0.05)，因此員工之預算參與在不同預算控制認知程度員工間有顯著差異。

表 5-17 員工之預算參與之變異數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F值	P值
模式	270.315	38	7.114	1.827	0.012**
誤差	323.161	83	3.894		
總和	593.475	121			

註： * : p<0.1 ; ** : p<0.05 ; *** : p<0.01 ; n=122

四、預算承諾

以預算承諾變數所進行之不同預算控制認知程度之員工間的ANOVA檢定結果，如下表5-18所示。表中可知，員工之預算承諾在不同預算控制認知程度下，其F值為3.620，p值0.000，達統計之顯著水準(p<0.01)，由表中可知，預算承諾在不同預算控制認知程度下員工之間有顯著差異(p<0.01)存在。

表 5-18 員工之預算承諾之變異數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F值	P值
模式	82.078	38	2.160	3.620	.000***
誤差	49.518	83	0.597		
總和	131.596	121			

註： * : p<0.1 ; ** : p<0.05 ; *** : p<0.01 ; n=122

綜合上述結果，只有員工之工作承諾變數在不同預算控制認知程度下之員工間沒有顯著性差異，其餘變數於不同預算控制認知程度之下均有顯著差異存在。