

第六章 結論與建議

本章主要在綜合本研究各項資料分析之結果，以回答研究問題與目的，並說明本研究結果對知識本體之貢獻，提出理論上和實務上之建議，最後說明在本研究之限制與發現之下對後續研究之建議。茲詳述於下列各節。

第一節 結論

本研究之問題為員工之工作承諾、組織承諾與預算行為之間的關係，期能以實證資料來釐清員工之工作承諾及組織承諾對預算行為的影響。本研究之目的，主要希望找出能促進企業員工正面預算行為的主要基本因素，藉以擴充員工預算行為之理論的知識。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，若有不良的預算行為使得預算則失去其效用，對組織的營運及未來的規劃都有很大的影響，員工績效評估的公平性也會受到考驗。而工作承諾與組織承諾被視為企業組織人力資源競爭優勢之指標，更是有效預測員工工作表現與工作行為之工具之一，多年來已是企業經營管理者之重要議題。在多數探討預算的研究多著重在於對組織承諾及工作績效影響的探討，鮮少將員工對工作及組織的承諾當成促進預算行為的主要因素來加以探索。以人力資本論的觀點，員工之工作承諾被認為是具有提升員工經驗、能力與動機之重要因素，因此，員工對其工作之重要性、工作價值、專業、生涯與組織的認同，或許有助於企業在既有的員工參與程度下得以落實預算的執行。故本研究之發現應有助於理解預算行

為之前置變數，使預算行為的知識更完整。

本研究實證資料之發現，茲說明如下：

一、員工工作承諾、組織承諾與預算行為之關係

本研究以員工之工作承諾及組織承諾對預算行為的影響進行測試，此研究以預算承諾做為預算行為之指標，由於員工對預算的參與經常是取決於企業政策，非員工本身能夠掌握，因此將預算參與度設定為控制變數，以檢驗在既定的預算參與度下員工之工作承諾與組織承諾對預算行為的影響，檢測結果員工之工作承諾與組織承諾對預算行為的影響均為顯著，且在不同的預算參與程度下，呈現不同之工作承諾與組織承諾對預算行為之影響。

員工的預算參與程度本身對於其預算行為的影響為顯著，可解釋變異量12.2%，員工的工作承諾在低度參與程度下對預算行為的影響最為顯著，相關係數為0.524($p < 0.01$)， ΔR^2 為0.274，可解釋變異量增加達27.4%，比該組中員工之預算控制認知對預算行為之影響的 ΔR^2 0.195高，顯示在低度預算參與時，員工之預算行為受到其工作承諾的影響較大；而在中度預算參與時，則以預算控制認知的影響較為顯著，相關係數0.578($p < 0.01$)， ΔR^2 為0.326，可解釋變異量為32.6%，是該組的主要影響預算行為之變數；同樣的在高度預算參與時，員工的預算控制認知係主要影響預算行為的變數，相關係數0.592 ($p < 0.01$)， ΔR^2 為0.325，由此發現，員工對預算執行的態度，在參與預算制定較少時，工作承諾有相對的影響力，在預算參與度增加時，則是員工之預算控制認知對預算行為較具影響力。

相形之下，組織承諾對預算行為之影響雖是正面，但較

為微弱，可能因為員工的組織承諾受到預算參與的影響較大(Welsch and LaVan, 1981)，當員工的預算參與程度普遍不高時，組織承諾相對的也不高，有可能因為對預算編製過程的公平性質疑(Welker and Magner, 1994)影響了相關的預算執行意願，應在後續研究中進一步探討。

綜上所述本研究之實證結果，發現員工工作承諾對其預算行為存在正相關，顯示工作承諾可解釋員工之預算行為，在員工對預算的參與度無法掌控時，工作承諾的存在仍可促使員工執行預算，如同Aryee and Chay (1994)的理論，員工視預算為工作，對工作的執行態度即是工作承諾的反應，此工作承諾影響了員工的預算行為，也與Meyer and Herscovitch (2001)對工作承諾的觀點一致，當員工對他的工作有承諾時，他會盡力達到工作的需要，在制定預算、執行預算或面對預算績效評估時，皆秉持著其對本身的工作承諾而有較正面的預算行為。

因此企業對預算的制定與執行，不管員工可參與多少預算制定過程，都應提升員工之工作承諾與組織承諾，而預算控制認知的宣導及訓練則更是必要的。

二、不同預算控制認知程度對員工工作承諾與預算行為關係之干擾

本研究之實證資料中，分析方法上先行控制員工的預算參與，再驗證不同程度的預算控制認知對員工工作承諾與預算行為之干擾效果，而本研究之統計分析結果發現均不顯著，亦即不同之預算控制認知程度對員工之工作承諾與預算行為之關係的影響並不明顯。

本研究以單因子變異量分析(ANOVA)分析工作承諾及

其他變數在不同預算控制認知程度下之差異性，分析結果只有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。

綜上所述，不同的預算控制認知程度在員工之工作承諾對預算行為之影響的干擾效果並不明顯，然而預算控制認知程度本身對於預算行為的相關卻極為顯著，如表5-10所示，且在不同參與程度下亦呈現顯著的影響(表5-13)，因此員工的預算行為仍有極大部分受到普遍對預算控制認知的影響，工作承諾與組織承諾之影響則較為微弱，顯示在預算的運作上外在環境的枷鎖仍舊超越內在的規範。

本研究假設在經實證檢驗後，呈現結果如表6-1。

表 6-1 研究假設檢定結果彙整表

研究假設	研究結果
H1: 員工的工作承諾度高時，預算承諾(正面的預算行為)愈高。	支持
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。	支持
H3: 員工的參與預算制定愈多，其工作承諾愈高，正面的預算行為也會增加。	支持
H4: 員工的參與預算制定愈多，其組織承諾愈高，增加正面的預算行為。	支持
H5-1: 員工的預算控制認知度越高，工作承諾越高，增進正面的預算行為。	不支持

(待續)

表 6-1(續)

研究假設	研究結果
H5-2: 員工的預算控制認知度愈高，組織承諾越愈高，增進正面的預算行為。	不支持
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。	不支持
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。	支持

第二節 建議

依據研究結果與發現，員工工作承諾對預算行為的影響是正相關，工作承諾愈高，則預算行為愈佳，尤其是對低度預算參與的員工則更為明顯，然而員工對預算的認知對其預算行為是較為顯著正向的影響。因此，本研究將提出對學術研究及管理實務上之建議，說明如下。

一、未來研究之建議

依據前述之研究之發現與研究限制及前述相關文獻之探討，本研究提出對未來研究建議如下：本研究主旨在探討員工的工作承諾與預算行為之關係，雖然自既有文獻中歸納出相關變數，作為建構各個工作相關承諾量表，然而因為預算與財務的相關性有其敏感度，因此無法針對企業的財務狀況連結其員工之工作承諾對預算執行相關行為的影響來加

以探討，由於預算的行為探索旨在促進企業的營運績效，因此若能就員工預算行為的變化到企業的財務走向詳加探討，對於預算的編製、執行與運用能找尋出最佳的行為模式。且本研究之實證資料發現可知，個別變數之探討，僅以一個時間點上的各種相關資料分析並不足夠，就企業的營運而言，應以長期的觀察值來詳加探索員工在不同時間上的預算行為對整體企業經營的影響，如同Fisher, etc.(2006)探討主管與部署在制定預算溝通時如何受到前期預算與對未來期望的影響，因此提出單一時期的預算相關研究不能夠充分的解釋多期間的預算行為。因此，建議未來之研究可延伸到多個期間員工的工作承諾狀況以及企業預算控制制度的變化，驗證其工作承諾是否會受到前期預算執行績效的影響，並且探討員工對企業預算控制政策的改變，是否產生不一樣之影響結果。再者，建議以上市公司為主要採樣對象，以長期的觀察值探討員工的工作承諾與預算行為的關係及預算控制制度的揭露是否對企業的財務狀況及市場反應有顯著的影響，將是值得進一步研究之議題。

二、管理實務上之建議

本研究依據前述之研究成果，提出管理實務上的建議如下。對員工方面而言，儘管預算的參與程度不一，但對預算控制的認知程度會影響員工之預算行為，員工對預算的參與程度或許是按組織的規定而不是員工自行的選擇，在普遍的員工將預算視為特定人物的執掌時，企業在制定預算的同時，應教育員工有關預算制定及執行的重要性以及企業重視的程度，員工對企業的預算控制的認知對於正面的預算行為是有其必要的功能。

再者，員工對組織之需求應有一定之認知與確認之程

序，以避免因組織與員工之間認知之落差形成組織不能認同員工努力之工作表現與行為，然而員工常常無法確認組織真正需求與要求，因此在管理實務上應提供員工詳實確定之工作說明書與工作規範，透過工作說明書與工作規範之列示，組織明確提出對每一職位工作之任務要求與評核表現之基準，員工能確實了解工作之要求與重要性與努力之方向，如此員工與企業組織所應共同達成之目標的認知將趨向一致。

本研究結果亦發現，員工的工作承諾對於預算的行為有正向的影響，企業對預算控制的管理更是影響員工預算行為的主要因素。因此企業在預算的執行上，應先加強員工對其工作的認同度，運用不同的獎勵增加其對達成工作目標的使命感，加深其對工作的承諾，儘管文獻上支持預算參與是增加員工組織承諾的主要因素，但組織承諾對於預算行為的影響並不明顯，若企業無法使員工自由的參與預算制定的同時，應可針對員工工作承諾的提升擬定方案，並加強預算制定過程透明化之宣導，增進員工對預算公平性的認同，增進員工的組織承諾以及對預算控制認知度的提升，有助於預算的正向行為，即使有充分的參與預算制定也能夠在預算控制的認知下遵循正向的預算行為，使企業的營運得以遵循正確的計劃引導永續經營。