

預算參與和工作績效之關聯性：角色模糊、 自我效能及預算目標接受的中介效果

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY PARTICIPATION AND JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECTS OF ROLE AMBIGUITY, SELF EFFICACY AND BUDGETARY GOAL ACCEPTANCE

鍾紹熙*

美和科技大學企業管理系助理教授

Shao-Hsi Chung

*Assistant Professor, Department of Business Administration,
Meiho University*

摘要

基於員工參與的認知與激勵理論，本研究目的為探討預算參與和工作績效之關係，認為兩者的關係會受到角色模糊、自我效能和預算目標接受之中介效果的影響，並提出一整合模式。研究採問卷調查法進行，調查對象為台灣電子製造產業上市（櫃）公司的 132 位生產經理人及其直屬上司。本研究建構結構方程模式並以 LISREL 為分析工具。研究結果發現，預算參與經由降低角色模糊、提高自我效能和預算目標接受來間接提升經理人的工作績效，亦即角色模糊、自我效能和預算目標接受在預算參與和工作績效間扮演著非常重要的中介角色。對於研究結果，本研究提出理論上的貢獻及實務上的管理意涵。

關鍵字：預算參與、角色模糊、自我效能、預算目標接受、工作績效

*通訊作者，地址：屏東縣內埔鄉美和村屏光路 23 號，電話：(08)779-9821 轉 8530
E-mail：x00003166@meiho.edu.tw

ABSTRACT

Based on cognitive and motivational theories of employee participation, the purpose of this paper is to explore the relationship between budgetary participation and job performance. This study suggested that the relationship is mediated by role ambiguity, self efficacy and budgetary goal acceptance, providing an integrated model. Data were collected from a mail questionnaire survey of 132 production managers and their supervisors in publicly listed electronics manufacturers in Taiwan, and then analyzed by LISREL under the constructed structural equation model. Results indicated that budgetary participation indirectly increased job performance by decreasing role ambiguity or increasing self efficacy and budgetary goal acceptance. That is, role ambiguity, self efficacy and budgetary goal acceptance played very important mediating roles in the relationship between budgetary participation and job performance. By the results of this study, contribution in theory and managerial implication in practice were provided.

Keywords: Budgetary Participation, Role Ambiguity, Self Efficacy, Budgetary Goal Acceptance, Job Performance

壹、前言

在探討預算制度行為面之議題時，預算參與和工作績效的關係一直為國內外研究者所重視，有些研究結果證實預算參與和工作績效之間具有正向的關聯性（祝道松、林淑美、倪豐裕，2003；張允文、張瑞當、張菁萍、吳少君，2007；Brownell, 1982；Brownell & McInnes, 1986），有些則發現兩者具有負向的關聯性（Cherrington & Cherrington, 1973；Stedry, 1960），或甚至不具關聯性（倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙、鄭國枝，2009；蘇志泰、倪豐裕，2003；Brownell & Hirst, 1986；Dunk, 1989；Mia, 1989）。

為了進一步探究預算參與和工作績效的關係，Hopwood(1976)和Wentzel(2002)曾指出，預算參與和工作績效之間並非單純的直接關係，而會受到某些中介變數的影響。在組織行為理論裡，一般認為工作績效是由員工努力程度所決定，而員工個人的努力程度又決定於目標接受度（Chalos & Haka, 1989）。因此，員工接受工作目標的高低乃成為決定工作績效良窳的重要因素（Locke & Schweiger, 1979）。為了提高目標接受度，一般管理理論認為參與是非常有效的方法（Erez, Earley, & Hulin, 1985；

Locke & Schweiger, 1979)。Locke and Schweiger (1979) 證實，員工參與工作決策的制定可以提高工作目標的接受度。而在預算參與的情境下，祝道松等 (2003) 研究發現，經理人高度預算參與會增強其預算目標接受度，進而提高其個人管理績效，因此預算目標接受在預算參與和工作績效間扮演著重要的中介角色。

但是，在一般管理理論下，關於參與對於目標接受的影響，實證結果則顯現分歧。Erez and Arad (1986) 與 Renn (1998) 的研究均證實了員工參與可以提高其目標接受度。然而，Latham and Saari (1979) 與 Latham and Steele (1983) 則發現員工是否參與工作目標的設定，對於目標接受的程度並無差異；Dossett, Cella, Greenberg, and Adrian (1983) 與 Mento, Steele, and Karren (1987) 亦發現，參與影響目標接受的效果並不明顯。有關參與和目標接受間不明確的關係，Latham, Winters, and Locke (1994) 認為可能受到其他變數的影響。Latham et al. (1994) 發現，透過參與所帶來的工作攸關資訊及增加自我效能的效果會正面地影響目標接受的程度。而在預算參與的情境下，關於預算參與和預算目標接受的關係，Chenhall and Brownell (1988)；Kren (1992)；Marginson and Ogden (2005) 及 Parker and Kyj (2006) 均指出，預算參與經由提供工作攸關資訊而降低角色模糊的效果，將增加個人對於預算目標的接受度。因此，本研究認為個人的角色模糊和自我效能認知將是預算參與影響預算目標接受的重要中介變數。

綜上所述，本研究在預算參與和工作績效的關係中，同時納入角色模糊、自我效能和預算目標接受作為中介變數，探討三者與預算參與和工作績效間的中介效果。本研究架構進一步整合了過去分別探討預算參與和個人績效間，角色模糊、自我效能及預算目標接受之中介角色的相關研究（倪豐裕等，2009；祝道松等，2003；蘇志泰、倪豐裕，2003），建構一個較為完整的模式，此乃本研究的重要性與貢獻。因此，本研究目的，在理論上，以中介變數的觀點，建構預算參與和工作績效間的關聯模式，來了解角色模糊、自我效能及預算目標接受在預算參與和工作績效之間的關聯性，而在實務上，本研究結果可提供企業在實施參與式預算制度時的重要參考依據。

貳、文獻回顧與研究假設

基於過去文獻中關於預算參與和工作績效關聯性不一致的結果，本研究主張其間存在角色模糊、自我效能及預算目標接受之中介變數的影響，並提出如圖 1 的整合模式。為了解預算參與和工作績效間中介變數的角色及其影響效果，本研究解構整合模

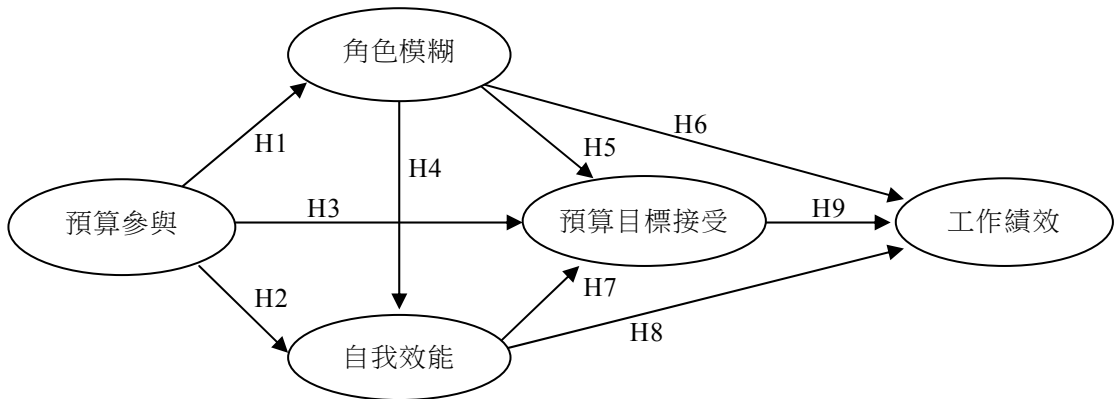


圖 1 本研究模式

式中的變數關係，探討在預算情境下變數間的關聯性，從預算參與的認知及激勵效果，探討預算參與和角色模糊、自我效能、預算目標接受三者之關聯性，繼而探討角色模糊與自我效能、預算目標接受及工作績效的關聯性，自我效能與預算目標接受、工作績效的關聯性，最後探討預算目標接受與工作績效的關聯性，並建立相關研究假設。

一、預算參與的認知及激勵效果

預算參與所帶來的認知作用，是參與過程中最重要的效果，其中最廣為研究者所探討的是經理人角色模糊的降低 (Chenhall & Brownell, 1988; Kren, 1992)。所謂角色模糊是指個人認為工作的目標不明確、工作執行的方式不確定以及工作績效的衡量不清楚之心理狀態 (Graen, 1976)。Chenhall and Brownell (1988) 曾指出，角色模糊發生於個人未能清楚地了解自己應執行的工作以及應達成的績效目標。Rizzo, House, and Lirtzman (1970) 亦曾指出，缺乏工作相關資訊是導致角色模糊的主要原因。然而，藉由參與預算目標設定的決策過程，經理人將取得履行工作的相關知識，了解工作上的要求以及上司的期待，因而會降低經理人的角色模糊認知 (蘇志泰、倪豐裕, 2003; Marginson & Ogden, 2005; Parker & Kyj, 2006)。因此，本研究認為經理人的預算參與將減少其角色模糊認知，並提出研究假設如下：

H1：預算參與和角色模糊具有負向關聯性。

關於預算參與對自我效能的影響，Latham et al. (1994) 曾指出，自我效能的提升是參與的重要激勵效果。自我效能是指個人認為自己有能力可以完成特定的工作任務

(Bandura, 1978)。Bandura (1986) 指出，對於工作的控制感、堅持、自我投入及責任感，都是提高自我效能的重要因素。有關工作控制感及堅持的提升，Erez and Kanfer (1983) 曾指出，參與可以提高個人對工作情況的控制感及挫折的忍耐力。此外，Erez and Arad (1986) 曾指出，員工參與工作目標的設定，可以增加其自我投入的程度以及完成目標的責任感。因此，員工參與可以提高其自我效能。在預算參與情境下，倪豐裕等 (2009) 曾指出預算參與具有提升經理人自我效能的效果，因此本研究提出假設如下：

H2：預算參與和自我效能具有正向關聯性。

此外，工作目標的接受亦是參與很重要的激勵效果 (Locke & Somers, 1987)。Erez et al. (1985) 曾指出，經理人參與決策的制定可以提高工作目標的接受度。所謂工作目標接受，是指個人願意接受且努力達成組織所分派的工作目標 (Hofstede, 1968)。在預算參與情境下，經理人的預算參與將提供其與上司溝通的機會，因而較易接受由彼此協調而獲得的預算目標 (祝道松等, 2003; Kenis, 1979)。因此，本研究提出假設如下：

H3：預算參與和預算目標接受具有正向關聯性。

二、角色模糊的影響效果

由於角色模糊的緣故，經理人並不清楚工作的性質及努力的方向，因此會降低其完成目標的工作能力 (蘇志泰、倪豐裕, 2003)。Wood and Bandura (1989) 曾指出，個人工作能力與自我效能之間存在著正面的關係，亦即工作能力高者，其自我效能認知也會較高，反之，工作能力低者，其自我效能認知會較低。因此，在預算參與情境下，本研究認為經理人高角色模糊會導致其自我效能的下降，並提出以下的研究假設：

H4：角色模糊與自我效能具有負向關聯性。

此外，經理人在高角色模糊下，由於無法確定應執行的工作內容及完成的工作目標，因而會降低其對於績效達成的預期，進而減少其對工作目標的接受度。相反地，在低角色模糊下，由於經理人較清楚工作的性質及上司的期待，所以能夠預期將達到的績效水準，因而會增加其對於工作目標的接受度 (Marginson & Ogden, 2005)。Earley (1985) 在其實驗研究中發現，對個人說明工作和目標為何重要，以及提供工作如何執行的資訊，將提高個人的目標接受度。在預算參與情境下，本研究認為經理人高角色模糊會降低其對預算目標的接受度，並提出研究假設如下：

H5：角色模糊與預算目標接受具有負向關聯性。

另外，角色模糊將導致經理人工作壓力、退縮及較低的生產力（Van Sell, Brief, & Schuler, 1981）。Viator（2001）進一步指出，個人角色模糊將降低其工作績效。工作績效係指個人完成組織所交付工作任務的程度，一般係以達成組織的績效標準來衡量（Shields, Deng, & Kato, 2000）。在預算參與情境下，蘇志泰、倪豐裕（2003）的研究指出，經理人角色模糊會降低其個人的管理績效。因此，本研究認為經理人高角色模糊會降低其工作績效，並提出研究假設如下：

H6：角色模糊與工作績效具有負向關聯性。

三、自我效能的影響效果

自我效能將決定人們願意努力的程度，以及持續努力的時間（Wood & Bandura, 1989）。當面對任務困難時，自我效能高者，將視困難為挑戰，努力完成任務以達成目標，相反地，自我效能低者，將減少努力、提早放棄或倉促提出解決方案。因此，自我效能高者會有較高完成任務的預期，因而較會接受組織所賦予的工作目標（Locke, Latham, & Erez, 1988）。同樣地，在預算參與情境下，本研究認為高自我效能具有提高預算目標接受的效果，並提出研究假設如下：

H7：自我效能與預算目標接受具有正向關聯性。

此外，由於自我效能高者，自認為有能力可以完成工作目標，並且願意付出努力來完成，因此，自我效能高者將會帶來較高的工作績效（Sue-Chan & Ong, 2002；Wood & Bandura, 1989）。在預算參與情境下，倪豐裕等（2009）的研究曾指出，經理人高自我效能會提高其管理績效，因此，本研究認為經理人提升自我效能將增進其工作績效，並提出研究假設如下：

H8：自我效能與工作績效具有正向關聯性。

四、預算目標接受對於工作績效的影響

當員工接受組織目標時將內化組織目標，而組織目標的內化可以使員工集中注意力，致力於完成組織所賦予的工作任務（Hofstede, 1968；Renn, 1998），因此，當經理人接受組織目標時將會提高其工作績效（Sue-Chan & Ong, 2002）。相反地，若經理人拒絕接受組織目標或只接受部分目標，將導致敷衍塞責而不會盡力完成其工作任務，因而降低其工作績效。同樣地，在預算參與情境下，祝道松等（2003）發現，當個人高度接受預算目標時將提升其管理績效。因此，本研究認為當經理人高度接受預

算目標時，將內化該預算目標為個人努力的方向，致力於目標的達成，因而提高其工作績效，並提出研究假設如下：

H9：預算目標接受與工作績效具有正向關聯性。

參、資料分析方法

一、樣本來源與資料收集

由於上市（櫃）公司必須編制年度預算，而部門經理人具有編制及控制部門預算的責任，並代表部門與其他部門協商分配預算的資源，因此部門經理人是實質參與整個預算編製過程的人員。本研究係以台灣地區電子製造產業的上市（櫃）公司為抽樣母體，並以生產部門經理人及其直屬上司為研究對象。透過查閱公開說明書，蒐集彙總所有電子製造產業公司的生產工廠地址，以每一公司一個工廠及每一工廠寄發二份問卷的方式，隨機抽樣寄發問卷。在寄發問卷前，研究者透過各公司人事部門，先以電話徵詢各公司生產經理及其直屬上司填答的意願。一份問卷寄給生產經理，該問卷內容包含預算參與、角色模糊、自我效能及預算目標接受，另一份問卷寄給直屬上司，由其以認知性評估的方式評估生產經理的工作績效，均採匿名式作答，問卷填答後直接寄回給研究者。本研究總計寄發 603 對問卷，在回收的問卷中，來自生產經理的部分總計 223 份，而來自直屬上司的部分總計 162 份，然而屬同一公司的有效配對問卷總計 132 份，故有效配對回收率約為 22%。在回函的資料中，直屬上司的年齡在 40 歲以上者約占 68%，在目前公司服務時間超過 5 年者約占 60%，擁有專科以上學歷者約占 94%。生產經理人的年齡在 31~50 歲者約佔 77%，在目前公司服務的時間 5~15 年者佔 52%，擁有專科以上學歷者約占 96%。

由於本研究以不同的研究對象（生產經理及其直屬上司）來針對自變數與應變數蒐集資料，因此可避免共同來源偏誤的發生。此外，本研究針對未回覆問卷執行無反應偏差檢定，比較先前填答問卷者與後填答問卷者有無顯著不同（Armstrong & Overton, 1977），結果顯示所有變數平均值並無顯著差異，表示無反應偏差的問題尚不致影響本研究的最後結果。

二、變數衡量

(一)預算參與

本研究根據 Brownell (1982) 的看法，將預算參與定義為經理人實質參與預算的編制且影響預算目標的制定決策。為衡量預算參與，本研究採用 Milani (1975) 所發展的量表，此量表共有六題。過去的研究顯示此量表具有良好的信度及效度 (Brownell & Dunk, 1991; Brownell & McInnes, 1986)。此外，國內探討預算參與相關的研究大多採用該量表 (如倪豐裕等, 2009; 祝道松等, 2003)。本研究量表採用李克特七點尺度 (以下變數均同)，詢問受測者同意的程度，分數愈高代表預算參與的程度愈高。本研究的 Cronbach α 值為 0.78。

(二)角色模糊

本研究採用 Chenhall and Brownell (1988) 對於角色模糊的定義，認為角色模糊是指個人未能清楚的了解所應執行的工作內容以及應達成的績效目標。為衡量角色模糊，本研究採用 Rizzo et al. (1970) 所發展的量表，國內探討角色模糊相關的研究亦多使用該量表 (如蘇志泰、倪豐裕, 2003)。此量表共有六題，均為反向題，詢問受測者同意的程度，分數愈高代表角色模糊的認知愈低，最後計分時予以反轉計分。本研究的 Cronbach α 值為 0.83。

(三)自我效能

本研究採用 Bandura (1978) 的定義，認為自我效能是個人自信能完成工作任務的心理認知狀態。衡量的問卷係採用 Jones (1986) 所使用的量表，過去國內探討自我效能相關的研究亦常使用該量表 (如倪豐裕等, 2009)。此量表共有八題，詢問受測者對於各題項內容的同意程度，分數愈高代表自我效能的認知愈高。本研究的 Cronbach α 值為 0.81。

(四)預算目標接受

本研究採用 Hofstede (1968) 的定義，預算目標接受是指經理人認同並且努力達成預算目標的意願。問卷係採用 Shalley, Oldham, and Porac (1987) 所使用的量表，祝道松等 (2003) 在探討預算目標接受度對預算參與和管理績效關聯性之影響的研究，關於預算目標接受度的衡量亦使用該量表。此量表共有四題，詢問受測者同意的程度，分數愈高代表預算目標接受的程度愈高。本研究的 Cronbach α 值為 0.85。

(五)工作績效

本研究根據 Shields et al. (2000) 的看法，定義工作績效為個人完成特定工作任務的程度。衡量的問卷係採用 Shields et al. (2000) 所發展的量表，此量表共有三題，分數愈高代表工作績效愈好。本研究的 Cronbach α 值為 0.83。

三、研究方法

本研究採用兩階段結構方程模式 (structural equation modeling) 來進行分析，包括衡量模式與結構模式 (Anderson & Gerbing, 1988)。首先，為確認所選用的衡量工具在本研究的適用性，本研究針對衡量模式做確認性因素分析 (confirmatory factor analysis) 以評估衡量變數的效度、信度及單一構面性 (unidimensionality)。接著以結構模式來分析變數間的關聯性，並檢定研究假設。在從事衡量模式與結構模式分析時，本研究係以 LISREL8.8 版軟體做為統計分析的工具。

肆、研究結果

一、衡量模式

本研究衡量模式與研究資料的配適情形呈現於表 1。全模式是指包含所有研究變數之所有題項的衡量模式，表中顯示全模式的配適度並不理想 ($\chi^2 / d.f.=2942.71 / 1019=2.88$, $GFI=0.68$, $AGFI=0.64$, $NFI=0.85$, $NNFI=0.89$, $CFI=0.90$, $RMSEA=0.08$)。由最大概似法 (maximum likelihood) 的估計結果顯示，有些衡量變數的題項與變數間的因素負荷量不顯著 (包括預算參與第三題及第五題，自我效能第四題及第五題)。修正模式是刪除不顯著題項後的衡量模式，從各項配適度指標來看，顯示修正模式的配適情形良好 ($\chi^2 / d.f.=1128.85 / 762=1.48$, $GFI=0.92$, $AGFI=0.90$, $NFI=0.96$, $NNFI=0.98$, $CFI=0.98$, $RMSEA=0.04$)。因此，本研究以修正後的衡量模式，做為評估研究變數之效度、信度及單一構面性的依據。

此外，由於本研究主要探討預算參與下，個人行為及認知變數對其工作績效的影響，因而考量研究對象個人的工作資歷及經驗可能影響研究的結果，乃將生產經理人的服務年資做為本研究的控制變數。為分析控制變數的影響，本研究採多群組模式分析法 (Reise, Widaman, & Pugh, 1993)，在修正模式下，將全體樣本按低年資 (10 年 (含) 以下) 及高年資 (11 年 (含) 以上) 拆為兩組，樣本數分別為 72 及 60。如

表 1 衡量模式配適度分析

模式	χ^2	<i>d.f.</i>	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA
全模式	2,942.71	1,019	0.68	0.64	0.85	0.89	0.90	0.08
修正模式	1,128.85	762	0.92	0.90	0.96	0.98	0.98	0.04
低年資樣本	1,752.62	762	0.81	0.76	0.87	0.82	0.78	0.13
高年資樣本	2,133.47	762	0.75	0.70	0.81	0.82	0.77	0.15

表 1 所示，低年資樣本及高年資樣本的 $\chi^2 / d.f.$ 均大於 2 且所有配適指標估計值都不在可接受的數值內，顯示控制變數對研究結果並無影響。

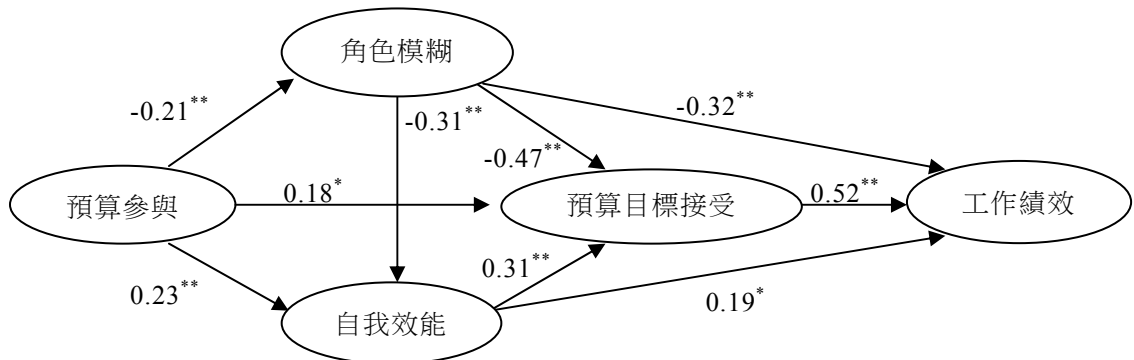
二、確認性因素分析

本研究確認性因素分析結果如表 2 所示，各變數對題項的標準化因素負荷量，均達到 t 檢定的顯著性 ($p < 0.01$)，因此，衡量變數均具有收斂效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。其次，由於各變數平均變異萃取量 (average variance extracted) 都超過 0.5，而且變數的組合信度 (composite reliability) 都超過 0.7，顯示變數都具有可接受的內部一致性水準。此外，由表 4 可知，各變數的平均變異萃取量之平方根皆大於變數間的相關係數 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1992)，因此，本研究的各衡量變數具有區辨效度。經由以上分析，本研究確認衡量變數均具有單一構面性。

表 3 及表 4 分別列示本研究變數的敘述統計量和變數間的相關矩陣。從表 3 得知，預算參與的實際分數最低值為 12 及平均值為 20.67，因此推知本研究之生產經理人應有相當程度的預算決策參與權。另從表 4 得知，變數間的相關係數，除預算參與和工作績效不顯著外，其餘均達顯著水準。

三、結構模式分析與假設檢定

本研究結構模式最初分析結果顯示，預算參與對工作績效的路徑係數並不顯著 ($p > 0.05$)，顯示預算參與和工作績效無直接的關聯性。刪除該路徑後的結構模式分析結果如圖 2 所示，顯示模式配適度良好 ($\chi^2 = 1129.12$, $d.f. = 763$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.91$, $NFI = 0.98$, $NNFI = 0.99$, $CFI = 0.99$, $RMSEA = 0.03$)。從模式的路徑係數得知，預算參與和角色模糊間的路徑係數為 -0.21 ($t = 2.63$, $p < 0.01$)，顯示預算參與和角色模糊有顯著的負向關聯性，研究結果證實經理人的預算參與可以有效地降低其角色模糊認知，因此，假設 H1 獲得支持。此結果和蘇志泰、倪豐裕 (2003); Marginson and Ogden (2005) 及 Parker and Kyj (2006) 的研究結果一致。其次，預算參與和自



註 1： $\chi^2=1129.12$ ， $d.f.=763$ ， $GFI=0.93$ ， $AGFI=0.91$ ， $NFI=0.98$ ， $NNFI=0.99$ ， $CFI=0.99$ ， $RMSEA=0.03$ 。

註 2：** $p<0.01$ ，* $p<0.05$ 。

圖 2 本研究結構模式分析結果

表 2 確認性因素分析

變數	標準化估計參數		組合信度	平均變異萃取量
	因素負荷量 (t 值)	衡量誤差		
預算參與			0.86	0.52
BP 1	0.77(12.68 ^{**})	0.41		
BP 2	0.80(13.08 ^{**})	0.36		
BP 4	0.65(7.17 ^{**})	0.60		
BP 6	0.64(7.15 ^{**})	0.60		
角色模糊			0.90	0.59
RA 1	0.62(9.46 ^{**})	0.61		
RA 2	0.84(14.47 ^{**})	0.29		
RA 3	0.87(15.14 ^{**})	0.25		
RA 4	0.81(13.68 ^{**})	0.34		
RA 5	0.73(11.93 ^{**})	0.46		
RA 6	0.72(11.62 ^{**})	0.48		
自我效能			0.86	0.52
SE 1	0.75(12.10 ^{**})	0.44		
SE 2	0.67(9.95 ^{**})	0.56		
SE 3	0.73(11.55 ^{**})	0.46		
SE 6	0.60(9.08 ^{**})	0.64		
SE 7	0.85(13.06 ^{**})	0.39		
SE 8	0.66(10.67 ^{**})	0.57		
預算目標接受			0.79	0.51
BGA 1	0.73(11.55 ^{**})	0.46		
BGA 2	0.67(9.95 ^{**})	0.56		
BGA 3	0.75(12.10 ^{**})	0.44		
BGA 4	0.69(9.08 ^{**})	0.53		

續下表

續表 2

工作績效			0.75	0.50
JP 1	0.80(12.98 ^{**})	0.36		
JP 2	0.66(9.97 ^{**})	0.60		
JP 3	0.68(10.15 ^{**})	0.56		

註：^{**}p<0.01。

表 3 敘述統計量

變數	平均數	標準差	理論分數	實際分數
預算參與	20.67	4.19	4-28	12-28
角色模糊	17.80	5.07	6-42	10-42
自我效能	24.58	6.57	6-42	6-42
預算目標接受	19.70	4.27	4-28	4-28
工作績效	14.22	2.92	3-21	6-21

表 4 相關矩陣

變數	預算參與	角色模糊	自我效能	預算目標接受	工作績效
預算參與	(0.72) ^a				
角色模糊	-0.19 [*]	(0.77)			
自我效能	0.29 ^{**}	-0.35 ^{**}	(0.72)		
預算目標接受	0.22 [*]	-0.59 ^{**}	0.49 ^{**}	(0.71)	
工作績效	0.10	-0.55 ^{**}	0.42 ^{**}	0.65 ^{**}	(0.71)

註 1：^a括弧內數值係平均變異萃取量的平方根。

註 2：^{**}p<0.01，^{*}p<0.05。

我效能間的路徑係數為 0.23 (t=2.83, p<0.01)，顯示預算參與和自我效能有顯著的正向關聯性，證實了經理人參與預算決策的制定會有提升其自我效能的效果，因此，假設 H2 獲得支持。此結果與倪豐裕等 (2009) 的研究結果一致，並與 Erez and Arad (1986) 及 Erez and Kanfer (1983) 的論點一致。此外，預算參與和預算目標接受間的路徑係數為 0.18 (t=2.14, p<0.05)，亦有顯著的正向關聯性，研究結果證實預算參與會增加經理人對於預算目標的接受度，因此，假設 H3 獲得支持。此結果與祝道松等 (2003)；Kenis (1979) 的研究結果一致。

角色模糊與自我效能、預算目標接受以及工作績效的路徑係數，分別為-0.31 ($t=3.85$, $p<0.01$)、-0.47 ($t=6.73$, $p<0.01$)和-0.32 ($t=3.83$, $p<0.01$)，顯示角色模糊與自我效能、預算目標接受及工作績效均有顯著的負向關聯性，這些結果證實了經理人高角色模糊認知將導致其自我效能下降、預算目標接受度降低及工作績效的減少，因此，假設 H4、H5、H6 均獲得支持。此結果和蘇志泰、倪豐裕 (2003)；Wood and Bandura (1989)；Earley (1985)；Viator (2001) 的研究結果或論點一致。

圖 2 亦顯示自我效能與預算目標接受的路徑係數為 0.31 ($t=4.27$, $p<0.01$)、與工作績效的路徑係數為 0.19 ($t=2.28$, $p<0.05$)，亦即自我效能與預算目標接受、工作績效兩者都有顯著的正向關聯性，研究證實了經理人高自我效能具有提高其預算目標接受的效果，也有增強其工作績效的作用，因此，假設 H7、H8 均獲得支持。此結果與倪豐裕等 (2009)；Locke et al. (1988)；Wood and Bandura (1989) 的研究結果一致。另外，預算目標接受與工作績效的路徑係數為 0.52 ($t=8.15$, $p<0.01$)，顯示預算目標接受與工作績效有顯著的正向關聯性，研究證實經理人高度接受預算目標將提升其工作績效，因此，假設 H9 亦獲得支持。此結果與祝道松等 (2003)；Sue-Chan and Ong (2002) 的研究結果一致。

從前述的資料分析結果可知，經理人預算參與對其工作績效並無直接作用，而係必須經由角色模糊、自我效能與預算目標接受的間接效果來提升工作績效，此外，三個中介變數又有顯著的因果關係，亦即角色模糊和自我效能都能影響預算目標接受的程度。此研究結果整合了過去分別探討三個中介變數的相關研究結果 (倪豐裕等，2009；祝道松等，2003；蘇志泰、倪豐裕，2003)，彰顯三者預算參與和工作績效間的中介效果。

伍、研究結論

不同於以往關於預算參與及其效能間中介變數的相關研究 (倪豐裕等，2009；祝道松等，2003；蘇志泰、倪豐裕，2003)，本研究提供一個較為完整的模式，同時考量預算參與所帶來的認知效果和激勵效果對於經理人工作績效的影響。本研究結果顯示，經理人預算參與並不會直接影響其工作績效，而是透過角色模糊認知的降低、自我效能和預算目標接受的提高來進一步提升其工作績效。由圖 2 可知，雖然角色模糊的降低和自我效能的增強都有提升工作績效的效果，但是經理人工作績效的提升主要係受到預算目標接受增強效果的影響。此外，預算目標接受會受到預算參與、角色模

糊及自我效能三個前置變數的影響，尤其角色模糊的減少和自我效能的增加是直接提升經理人預算目標接受的重要來源。另外，經理人角色模糊的降低也會帶來其自我效能的提高，而高度的預算參與對於角色模糊的降低及自我效能的提高都有明顯的效果。

在研究理論上，本研究結果整合了過去片段探討角色模糊、自我效能及預算目標接受在預算參與和個人績效間關係的相關研究，進一步發現角色模糊、自我效能和預算目標接受三者的關聯性，以及存在於預算參與和工作績效關係間的中介效果，此為本研究在研究理論上的貢獻。在實務的管理意涵上，本研究強調經理人預算參與對於提高其工作績效的影響，發現兩者並無直接的關係，而是必須經由角色模糊、自我效能和預算目標接受三者的間接作用來達成。為提升經理人工作績效，首先必須增強經理人對於預算目標的接受度，而降低角色模糊及提高自我效能認知都可以有效地增強經理人的預算目標接受度，再則角色模糊的降低和自我效能的提高是由於經理人高度預算參與所帶來的重要效果，此管理意涵可提供企業實施參與式預算制度時的重要參考依據。

本研究採問卷調查法，因此存在問卷調查的一般限制。例如，本研究雖執行「無反應偏差」檢定，結果雖無顯著差異，但仍構成本研究的限制。此外，問卷調查是以郵寄方式進行，由於無法與填答者接觸，研究者不能掌控填答者的意願、動機與認知能力等狀況，也無法針對不了解的問題加以協助，因而可能影響填答的結果。另外，由於本研究對象為台灣地區的電子製造產業之生產經理人及其直屬上司，因此研究的結果無法直接概化到其他產業、地區及人員。

致謝

作者非常感謝二位匿名審查委員於審查期間對本文的指導及國科會於研究經費上的補助。

參考文獻

一、中文部分

1. 倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙、鄭國枝(2009), Budgetary participation effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers, 台大管理論叢, 19(2), 321-347。
2. 祝道松、林淑美、倪豐裕(2003), 預算目標困難度對預算參與、預算目標接受度與管理績效間關係影響之探討: 以台灣地區製造業為例, 管理學報, 20(5), 1023-1043。
3. 張允文、張瑞當、張菁萍、吳少君(2007), 預算參與一致性對個人及公司績效之影響, 會計評論, 45, 57-96。
4. 蘇志泰、倪豐裕(2003), 策略型態和角色模糊對預算制度效能的影響, 中山管理評論, 11(4), 739-757。

二、英文部分

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
2. Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. Journal of Marketing Research, 14(3), 396-402.
3. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1992). Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36, 421-458.
4. Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. American Psychologist, 33, 344-355.
5. Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process, when it works and when it doesn't. Journal of Accounting Literature, Spring, 124-153.
7. Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical

- investigation. Accounting, Organizations and Society, 16(8), 693-703.
8. Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on accounting information, budgetary participation and task uncertainty: Tests of a three-way interaction. Journal of Accounting Research, 24(2), 241-249.
 9. Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. The Accounting Review, 61(4), 587-600.
 10. Chalos, P., & Haka, S. (1989). Participative budgeting and managerial performance. Decision Sciences, 20, 334-347.
 11. Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effects of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. Accounting, Organizations and Society, 13, 225-233.
 12. Cherrington, D. J., & Cherrington, J. O. (1973). Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process. Journal of Accounting Research, 11(3), 225-253.
 13. Dossett, D. L., Cella, A., Greenberg, C. L., & Adrian, N. (1983). Goal Setting, Participation and Leader Supportiveness Effects on Performance. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Anaheim, CA.
 14. Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budget participation and managerial performance: A note. Accounting, Organizations and Society, 14(4), 321-324.
 15. Earley, P. C. (1985). Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals. Journal of Applied Psychology, 70(3), 481-491.
 16. Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal setting: Social, motivational and cognitive factors. Journal of Applied Psychology, 71(4), 591-597.
 17. Erez, M., & Kanfer, F. H. (1983). The goal acceptance in goal setting and task performance. Academy of Management Review, 8, 454-463.
 18. Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two step model. Academy of Management Journal, 28(1), 50-66.

19. Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.). Handbook of Industrial Organizational Psychology. Skokie, IL: Rand McNally.
20. Hofstede, G. H. (1968). The Game of Budget Control. London: Tavistock.
21. Hopwood, A. G. (1976). Accounting and Human Behaviour. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
22. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. Academy of Management Journal, 29(June), 262-279.
23. Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. The Accounting Review, 54, 707-721.
24. Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. The Accounting Review, 67(3), 511-526.
25. Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). The effects of holding goal difficulty constant in assigned and participatively set goals. Academy of Management Journal, 21, 163-168.
26. Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. Academy of Management Journal, 26, 406-417.
27. Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediating study. Journal of Organizational Behavior, 15, 49-63.
28. Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. Research in Organizational Behavior, 1(10), 265-339.
29. Locke, E. A., & Somers, R. L. (1987). The effects of goal emphasis on performance of a complex task. Journal of Management Studies, 24, 405-411.
30. Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinations of goal commitment. Academy of Management Review, 13, 23-39.
31. Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. Accounting, Organizations and Society, 30(5), 435-456.

32. Mento, A. J., Steele, R. P., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39, 52-83.
33. Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: A research note. Accounting, Organizations and Society, 14(4), 347-357.
34. Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. The Accounting Review, 50(2), 274-284.
35. Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. Accounting, Organizations and Society, 31(1), 27-45.
36. Reise, S. P., Widaman, K. F., & Pugh, R. H. (1993). Confirmatory factor analysis and item response theory: Two approaches for exploring measurement invariance. Psychological Bulletin, 114, 552-566.
37. Renn, R. W. (1998). Participation's effect on task performance: Mediating roles of goal acceptance and procedural justice. Journal of Business Research, 41, 115-125.
38. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.
39. Shalley, C. E., Oldham, G. R., & Porac, J. F. (1987). Effects of goal difficulty, goal-setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation. Academy of Management Journal, 30(3), 553-563.
40. Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: Tests of direct- and indirect-effects models. Accounting, Organizations and Society, 25, 185-202.
41. Stedry, A. (1960). Budget Control and Cost Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
42. Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, 1140-1161.

43. Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human Relations, 43-71.
44. Viator, R. E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. Accounting, Organizations and Society, 26, 73-93.
45. Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. Behavior Research in Accounting, 14, 247-271.
46. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14(3), 361-384.

102 年 04 月 16 日收稿

102 年 05 月 03 日初審

102 年 07 月 30 日複審

102 年 09 月 30 日接受

附錄：問卷

預算參與

- 1.當訂定部門預算時，我會被邀請去參與。
- 2.當部門預算被修改時，上司會對我說明原因。
- 3.我可以自主地隨時與上司討論預算相關的問題。
- 4.我對部門預算的編製有重要的貢獻。
- 5.當預算即將訂定時，上司經常要求與我討論預算相關的問題。
- 6.我對最後定案的部門預算有相當的影響力。

角色模糊

- 1.我可以確定我有多少的權限。
- 2.我的工作有清楚且規畫好的目標。
- 3.我知道我已經恰當的安排我的時間。
- 4.我知道我的責任是什麼。
- 5.我知道公司對我的期待是什麼。
- 6.該做什麼事，已經說明很清楚。

自我效能

- 1.我的工作都在我的能力範圍之內。
- 2.在這個公司裡我未曾有工作適應不良的問題。
- 3.我覺得我的能力超過目前所做的工作。
- 4.我擁有所有工作上需要的技術及知識，現在我所需要的是實務經驗。
- 5.我確信我的技術和能力等同於或超越我的同事們。
- 6.我過去的經驗和成就能增加我在這個公司裡表現優良的信心。

- 7.我能處理比我現在從事的更具挑戰性的工作。
- 8.以專業來說，我的工作正好滿足我對自己的期望。

預算目標接受

- 1.在達成預算的目標上，我個人投入的程度很高。
- 2.我承諾要達成預算目標。
- 3.在達成預算的任務上，我有一個產出目標。
- 4.對我的成就感而言，達成預算目標是很重要的。

工作績效

- 1.您認為生產經理的工作績效相較於組織的績效標準如何。
- 2.您認為生產經理的工作績效相較於組織內其他主管的工作績效如何。
- 3.整體而言，您認為生產經理的工作績效如何。

作者介紹

Author's Introduction

姓名 鍾紹熙
Name Shao-Hsi Chung
服務單位 美和科技大學企業管理系助理教授
Department Assistant Professor, Department of Business Administration, Meiho University
聯絡地址 屏東縣內埔鄉美和村屏光路 23 號
Address No.23, Pingguang Rd., Neipu Township, Pingtung County 91202, Taiwan.
E-mail x00003166@meiho.edu.tw
專長 管理會計，行為會計，績效評估
Specialty Managerial Accounting, Behavior Accounting, Performance Evaluation