

預算參與對預算寬列影響之研究— 以國防預算編列之觀點

●黃新龍

壹、前言

一、研究背景與動機

國防財力資源有限，而國軍戰備整備需求無窮，現階段國防預算編列雖然已達到 GDP3%，然其中牽涉軍事投資建案、作業維持、推行全募兵制之人員維持費，以及國家整體施政可能產生的預算排擠效應等因素，壓縮預算配比額度；因此，國軍各單位如何精實編列與運用有限的國防資源，確保國防事務推展順利，實為當前國防財力資源管理重要課題。

以往國內學者對於國防預算的研究，探討的範圍大致可歸類成以下三大主軸：(一)國防預算的預測：運用時間數列或系統動態學等方法來預測國防預算；(二)探討影響國防預算的因素：由國家經濟能力、軍事威脅、政治分配、整體理性、中

共國防預算等觀點，探討與國防預算之間的關聯性；(三)國防預算合理化之研究：探討國防預算佔 GDP 或 GNP 之最適比例。綜上觀之，國內學者對於國防預算編製之行爲面的研究則相對較少；倪豐裕、蘇志泰（2001）指出預算制度的實行，除技術面的因素外，行爲面亦是一極其重要的考慮因素，畢竟預算制度的實施必須透過部屬來貫徹執行。因此，本研究擬由預算行爲面探討國防預算編列之議題。

徐仁輝（2004）指出行政官僚為配合各種控制機制的要求，關注的自然為預算支出之適法性，而較不在乎經費成本的節省與使用效率。在此種制度環境下，擬訂公共預算時所要求的預算額度總是超出實際所需成本，在各部門預算都擴大的前提下，總預算必然會增加，於是產生預算寬列（Budgetary Slack）現象。「預算寬列」一詞最初源自企業管理領域，或許有人認為企業預算編製與國軍預算編製並不相同，但本研究認為



兩者之間有許多的共同性：(一)預算編製工作均由各部門預算承辦人員共同參與編製，屬於參與式預算制度；(二)國軍雖沒有獲利的壓力，但在預算控制下，亦須控制成本，以增進預算執行效能與效率；(三)企業重視顧客的滿意度，國軍也相當重視人民的感受，以滿足納稅人國家安全需求為優先考量。因此，源自企業的預算管理概念與國防財務資源管理的概念並不衝突，兩者是相輔相成，並行不悖的。

二、研究目的

在現今國防資源有限的情況下，國軍幹部在預算籌編的過程中，如何將有限的資源做出最有效益的配置，避免產生資源不當運用及分配不均的現象，預算籌編人員扮演關鍵的角色。因此，本研究主要目的為試圖以國防預算編列之觀點，探討資訊不對稱與任務不確定性對預算寬列的主要效果（Main effect）及干擾效果（Moderating effect），期能藉由實證資料的分析結果，對於國軍單位預算寬列相關因素及其影響情形做一深入之瞭解，以作為國軍制訂預算決策之參考。

三、研究問題

具體而言本研究擬探討下列問題：

- (一)瞭解國軍預算編製作業是否存在預算寬列現象。
- (二)探討預算參與和預算寬列之間的關係。
- (三)探討資訊不對稱和預算寬列之間的關係。
- (四)探討任務不確定性和預算寬列之間的關係。
- (五)探討資訊不對稱對預算參與和預算寬列之間

的關係是否產生干擾的效果。

- (六)探討任務不確定性對預算參與和預算寬列之間的關係是否產生干擾的效果。

四、研究方法

本研究採用的方法主要包括文獻探討及實證分析二個部份。文獻探討方面：首先閱讀國內外有關本研究主題的參考文獻，以了解相關議題的假說推論情形，俾利作為建立理論架構的重要參考依據。在實證分析方面：採用問卷調查法，施測對象為國軍各級預算籌編單位內主財部門及業務執行單位之預算承辦人員及主管。問卷來源主要是引用先前國外學者發展，並經過後續研究者陸續引用或稍加修正量表，作為本研究變數衡量工具。

貳、文獻探討

一、預算決策行為

Niskanen 認為官僚在整個預算決策的過程中處於較有利的狀態，其理由主要源於「代理人問題」（Agency problem）。首先，在代議民主的政治體制下，官僚多半只需滿足政治上的出資者（Political sponsors，如國會議員），而非最終的消費者（選民）。其次，出資者透過利益交換的方式，從增加的預算中獲得好處，如此使得出資者並無太大的誘因去刻意阻止官僚增加預算。而且官僚擁有服務或產品供給成本的充分資訊，而出資者卻缺乏這類資訊，使得官僚易於達成擴大

預算規模的企圖。財政壓力逐漸塑造一種限制公共支出的氣氛，不僅將改變預算參與者之間的權力關係，諸多的調適作法也可能改變預算參與者的期望，傾向於站在哪些資源是預算過程可獲得的面向來思考問題。雖然嚴格的支出限制讓預算幕僚機關享有更多的權力和揮灑空間，但各個業務主管機關還是能夠找尋到出路來應對。

蘇彩足（1996）研究發現：預算決策過程通常是由上而下與由下而上兩股力量相互交織運作的結果；當中存在著節制、降低相互競爭的機制，也可能潛藏著激化相互敵對、高度競爭的因素，端視由上而下的分配額度控管力量較強，還是由下而上的預算需求自主性來主導。

綜合上述，我們可以說，預算過程（Budgetary process）就是一種決策過程（Decision-making process），它的最終目的在於作資源的有效率配置。當財政壓力和預算緊縮的情勢浮現，政府預算過程的理性成分並不見得因為由上而下的途徑而明顯提升，反倒是預算參與者為因應環境之變遷，而採取更多不同策略回應。

二、預算寬列（Budgetary Slack）

Merchant（1985）將預算寬列定義為：預算執行者制訂一個較其執行任務所需要的資源數額還要更多的預算額度。Lukka（1988）將預算寬列定義為：刻意提出一個較容易達成的預算目標。倪豐裕、邱炳乾（2000）認為預算寬列將造成資源分配不當，以及資源利用的無效率，將影響企業經營。預算寬列的存在，不僅損及上司規

劃和協調組織活動的有效性，同時降低預算的激勵效果（Baiman and Evans，1983）。預算寬列是一種不公平且缺乏組織正義的現象（Davis, DeZoort and Kopp，2006）。

綜合上述文獻，本研究將預算寬列定義為：在預算編製的過程中制訂一個較易達成的預算目標，或制訂一個高於其執行任務所需的數額，並將預算寬列視為反功能的負面行為。

三、預算參與（Budgetary Participation）

在預算行為的研究中，預算參與的定義有三種論點：

- (一) 允許負責執行預算者參與預算的編製（Argyris，1952）。
- (二) 預算執行者對其所負責之預算具有影響的程度（Brownell，1981）。
- (三) 採用上述兩種構面，作為預算參與的定義（Merchant，1985）。

綜合上述文獻，本研究將預算參與定義為：幹部參與預算編製並對其所負責之預算具有影響的程度。

四、預算參與對預算寬列之影響

Brownell and McInnes（1986）指出預算參與提供經理人有機會來協商一個較易達成之預算目標。Lukka（1988）指出高度預算參與給予基層經理人直接創造預算寬列的機會；相反地，低度預算參與時，基層經理人較少有機會去創造預算寬列。



李雪雁、丁麗、樊寧（2006）指出現今企業普遍採用參與式預算制度，使預算執行者能夠對預算目標產生認同感，但也正因為如此，預算執行者獲得了製造預算寬列的機會。

綜合上述文獻，本研究認為：預算參與者會藉由預算參與的機會，制訂一個較易達成的預算目標，或制訂一個高於其執行任務所需的數額，造成預算寬列現象。因此，本研究建立以下假設：假設一：預算參與和預算寬列之間存在正向相關。

五、資訊不對稱之影響

（一）資訊不對稱（Information Asymmetry）

資訊不對稱指代理關係中的雙方形成一種不合作的賽局，當其中一方無法在資訊充分的情形下進行決策時，另一方將會利用這個有利於自己的優勢，而採取不同於對方的決策（陳敦源，2003）。代理理論認為工作主要是由部屬來執行，因此部屬比上司擁有較多的第一手資訊，而基於自利及風險規避的考量，部屬將隱瞞私有資訊，造成資訊不對稱的現象（Young，1985；Shields and Young，1993）。

綜合上述文獻，本研究將資訊不對稱定義為：部屬在其負責的工作範圍內擁有某些私有資訊是上級管理者所沒有的。

（二）資訊不對稱對預算寬列之影響

李雪雁、丁麗、樊寧（2006）指出預算執行者在提供預算訊息的時候，能夠利用自

己的訊息優勢，控制訊息的供應量，對訊息加以修飾或虛報，管理階層即使知道存在訊息不對稱的問題，也無法獲得完整的訊息。

高洪量、官慧中（2007）指出訊息不對稱為預算寬列提供了環境條件，在預算管理中，上級管理者無法獲得與預算執行者同等訊息；而下級傾向於憑借自身的訊息優勢，蓄意建立較為寬鬆的預算。

綜合上述文獻，本研究認為：在資訊不對稱情況下，預算的執行者會憑借自己的資訊優勢，建立較為寬鬆的預算。因此，本研究建立以下假設：假設二：資訊不對稱和預算寬列間存在正向相關。

（三）資訊不對稱對預算參與和預算寬列之間的干擾效果

Dunk（1993）發現在高度的預算參與，配合高度預算強調及高度資訊不對稱，會有高度的預算寬列，基層會利用參與的機會來建立較寬鬆的預算，以便達到較佳績效。Chong and Eggleton（2003）實證研究結果指出，在低度資訊不對稱情況下，預算參與可以降低預算寬列傾向；反之，在高度資訊不對稱情況下，預算參與造成預算寬列傾向。

綜合上述文獻，本研究認為：在資訊不對稱情況下，預算執行者利用參與預算編製的機會，建立較為寬鬆的預算。因此，本研究建立以下假設：假設三：資訊不對稱干擾預算參與和預算寬列間之關係，亦即當資訊

不對稱高時，預算參與愈容易造就預算寬列；當資訊不對稱低時，預算參與不容易造就預算寬列。

六、任務不確定性之影響

(一)任務不確定性 (Task Uncertainty)

Van de Ven and Delbecq (1974) 以「任務困難度」與「任務變異性」兩構面來衡量任務不確定性。「任務困難度」指工作的可分析性，即在執行任務的過程中有清楚的程序，可使執行步驟明確化的程度。「任務變異性」指工作中遭遇到必須以不同的方法或程序去處理的例外事件數目。

綜合上述文獻，本研究將任務不確定性定義為：當「任務困難度」與「任務變異性高」時，由於工作模糊不利於完整工作知識的形成，稱為任務不確定性高；反之，則稱為任務不確定性低。

(二)任務不確定性對預算寬列之影響

Onsi (1973) 實證結果指出，有 80% 的經理人為了規避不確定性造成預算寬列。Hirst and Yetton (1999) 指出任務不確定性也是導致預算寬列的重要原因，預算寬列程度與任務不確定性呈顯著的正相關。

綜合上述文獻，本研究認為：在任務不確定的情況下，基於穩健及規避風險的考

量，預算的執行者會建立較為寬鬆的預算，因應任務不確定性帶來的風險。因此，本研究建立以下假設：假設四：任務不確定性和預算寬列間存在正相關。

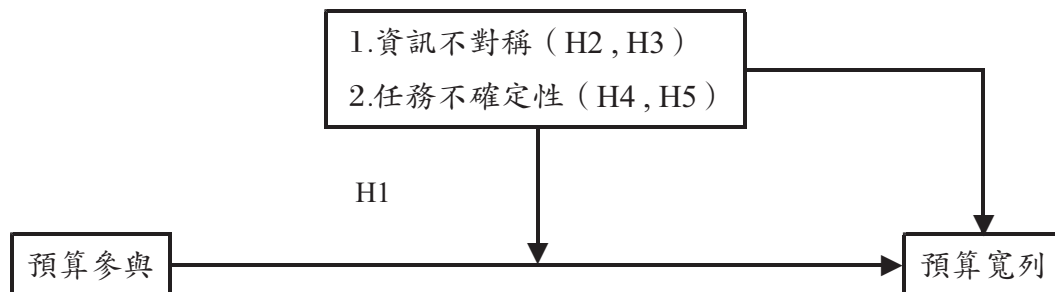
(三)任務不確定性對預算參與和預算寬列之間的干擾效果

戴進賢 (1995) 以任務不確定性調節預算參與和預算寬列間之關係，研究發現任務的困難度愈高，為了對抗可能無法達成預算目標的風險，會產生較高之預算寬列傾向。

基於上述文獻，本研究認為：在任務不確定情況下，預算的執行者就會利用參與預算編製的機會，建立較為寬鬆的預算；本研究建立以下假設：假設五：任務不確定性干擾預算參與和預算寬列間關係，亦即當任務不確定性高時，預算參與容易造就預算寬列；任務不確定性低時，預算參與不容易造就預算寬列。

參、研究方法

本研究綜合相關理論，以預算參與為預測變數，預算寬列為依變數，同時納入資訊不對稱與任務不確定性為情境變數，本研究之觀念架構如圖一所示。



圖一 本研究觀念性架構圖

一、研究對象

本研究旨在探討國軍各級單位預算編製過程中，預算參與和預算寬列之間關係，因此，研究對象為國防部本部及所屬單位之施政計畫預算籌編人員。問卷設計大部分採用專家學者已編製之問卷，並依本研究樣本特性加以修改而成，問卷量表採 Likert 七點尺度衡量，由「非常不同意」至「非常同意」，分別給予 1 至 7 分，採不記名方式填答。研究對象基本資料屬性包括性別、部門、職別、服務單位、官階、學歷及從事預算編製工作的年資等七項：

- (一)性別：分為男性、女性。
- (二)部門：分為業管部門、主計部門。
- (三)職別：分為主管職、非主管職。
- (四)服務單位：國防部、陸軍、海軍、空軍、軍備、聯勤、後備、憲兵。
- (五)官階：分為士官、尉官、校官、聘僱人員。
- (六)學歷：分為基礎教育（專科、大學）、正規班教育、指參教育（含研究所）及戰略教育

（含博士班）。

- (七)從事預算編製工作的年資：分為 1 年以下、1-3 年、4-6 年、7-9 年及 10 年以上。

二、變數衡量

(一)預算寬列

預算寬列的衡量係採用 Onsi（1973）所發展的量表，並依本研究樣本特性加以修改而成，此量表為 Likert 七點量表。Merchant（1985）曾利用此一量表對美國 19 家電子公司 201 位經理人進行測試，其信度 Cronbach's α 值為 0.70，已達可接受的信度水準。

(二)預算參與

預算參與衡量係採用 Milani（1975）所發展量表，並依本研究樣本特性加以修改而成，此量表為 Likert 七點量表。在衡量預算參與時，此量表被廣為採用，最近的相關研究如 Chong and Eggleton（2003）亦採用此量表。

(三)資訊不對稱

資訊不對稱的衡量係採用 Dunk (1993) 所發展的量表，並依本研究樣本特性加以修改而成，本量表為 Likert 七點量表，Cronbach's α 值為 0.79，已達可接受的信度水準，Chia (1995a) 亦採用此量表。

(四)任務不確定性

任務不確定性的衡量係採用 Van de Ven and Delbecq (1974) 所發展的量表，此量表為 Likert 七點量表。Hirst (1983)、Abernethy and Stoelwinder (1991) 均採用此量表。

三、資料分析方法

本研究以 SPSS for Windows 12.0 版的軟體做為資料分析工具，針對問卷所收集的資料進行統計分析，說明如后：

(一)敘述性統計分析

本研究首先對性別、部門、職別、服務單位、官階、學歷及從事預算編製工作的年資等七項個人屬性的樣本特性，做各變項的次數分配及百分比分析，以瞭解各樣本之分佈情形。

(二)信度分析

本研究擬以 Cronbach's α 係數來檢定量表的信度。所謂信度即可靠度，指以同樣的工具進行測試時，測試結果是否具備一致性及真實反應母體的實際狀況，若答案為肯定，則該測驗工具即具備信度之要求。Nunnally and Bernstein (1994) 則認為 0.7 是可以被接受的信度水準。

(三)效度分析

本研究衡量結果以內容效度來說明問卷量表的效度。內容效度是指一份量表的代表性或取樣之適切性，對問卷的內容效度一般以問卷項目是否涵蓋研究主題的每個構面為評估依據（陳順宇，2005）。

(四)相關分析

相關分析可觀察不同變數間是否存在關連性，因此本研究針對各構面變數進行皮爾森 (Pearson) 相關分析，檢定各變數間是否具有相關。

(五)層級迴歸分析

變數之間關係的假設驗證，在分析方法上主要以層級迴歸法探討各變數之間主要影響及情境作用影響，亦即探討資訊不對稱與任務不確定性對預算參與及預算寬列之間是否產生干擾的效果。

肆、實證結果與分析

一、問卷回收

本研究以國防部本部及所屬單位之施政計畫預算籌編人員為問卷發放對象，發放單位計有國防部、陸、海、空軍、聯勤、後備及憲兵司令部等單位，問卷採立意抽樣方式發放，以不記名方式填答，共發放 369 份問卷，回收問卷 346 份，回收率 93.8%；回收問卷中剔除 58 份填答不完整之問卷，計有效問卷共 288 份，有效樣本率 83.2%。



二、敘述統計量

本研究各變數之敘述性統計值，包含各變數理論上與實際上之最大值、最小值、平均值與標準差。平均數高低依序為資訊不對稱（5.31）、任務不確定性（5.20）、預算寬列（5.19），預算參與（5.04）。衡量指標平均數皆高於中間值4分，顯示受訪者對於單位預算之編製實際參與程度高並且存在預算寬列情形，且上司與下屬之間存有資訊不對稱的情形，單位亦存在任務不確定性的情形。

三、信度及效度分析

本研究問卷係參考國內外相關文獻並依研究主題加以修訂，且徵詢高階主計人員之意見，據以修訂本研究各變項之問項，故本研究問卷符合內容效度之要求。

問卷信度分析部分，進行 Cronbach's α 信度分析的判讀，Nunnally and Bernstein（1994）認為 0.7 是可以被接受的信度水準。經信度分析結果顯示如表一，各變項之 Cronbach's α 信度值均大於 0.7，顯示各衡量變項均符合內部一致性。

表一 衡量變數信度係數彙整表

變數	題數	Cronbach's α 值
預算參與	6	0.718
預算寬列	4	0.861
任務不確定性	14	0.720
資訊不對稱	6	0.889

四、相關分析

表二是本研究所有衡量變數的相關矩陣表。由變數間之相關性可得知，預算參與和預算寬

列、任務不確定性、資訊不對稱之間均存有顯著之相關性，而預算寬列與任務不確定性、資訊不對稱之間亦都有顯著之關係存在，任務不確定性與資訊不對稱之間亦都有顯著之關係存在。

表二 衡量變數相關矩陣

變數	預算參與	預算寬列	任務不確定性	資訊不對稱
預算參與	1			
預算寬列	0.135*	1		
任務不確定性	0.393**	0.203**	1	
資訊不對稱	0.187**	0.590**	0.252**	1

五、層級迴歸分析

(一)預算參與對預算寬列之直接效果檢定

由表三中，可以發現預算參與和預算寬列傾向之間存在著顯著的正向線性關係（ $\beta = 0.137$ ； $P < 0.05$ ），本研究假設 H1 成立。

表三 預算參與和預算寬列之層級迴歸分析表

依變數—預算寬列	模式一（ β ）	模式二（ β ）
控制變項		
官階	0.018	0.028
預算編製年資	-0.011	-0.012
自變數		
預算參與		0.137*
R^2	0.018	0.138
ΔR^2	0.007	0.09
F	0.048	1.839

*： $p < 0.05$ ；**： $p < 0.01$ ；***： $p < 0.001$

(二)資訊不對稱對預算寬列之情境影響

1.主要影響

由表四模式三中可以發現資訊不對稱和預算寬列傾向之間存在著顯著的正向線性關係（ $\beta = 0.587$ ； $P < 0.05$ ），亦即「資訊不對稱」對於「預算寬列」之主效果存在，本研究假設 H2 成立。

2.資訊不對稱之情境影響

為考量交互作用項常導致迴歸模型常產生

高度共線性的問題，本研究以交互作用項的變數觀察值減去平均數予以消除高度共線性問題。在表 4 模式四中檢定預算參與和資訊不對稱的交互作用對預算寬列的影響，發現預算參與和資訊不對稱的交互作用對預算寬列（ $\beta = 0.015$, $p > 0.05$ ）沒有顯著影響。表示資訊不對稱強度干擾效果不存在，本研究假設 H3 不成立。



表四 資訊不對稱和預算寬列之層級迴歸分析表

依變數-預算寬列	模式一(β)	模式二(β)	模式三(β)	模式四(β)
控制變項				
官階	0.018	0.028	0.044	0.045
預算編製年資	-0.011	-0.012	-0.035	-0.036
主要效果變項				
預算參與		0.137*	0.028	0.025
資訊不對稱			0.587***	0.587
二元交互效果變項				
預算參與×資訊不對稱				0.015
R^2	0.018	0.138	0.350	0.351
ΔR^2	0.007	0.09	0.341	0.339
F	0.048	1.839	3.18***	3.465***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

(三)任務不確定性對預算寬列之情境影響

1.主要影響

由表五模式三中可以發現任務不確定性和預算寬列傾向之間存在著顯著的正向線性關係 ($\beta = 0.18$; $P < 0.05$) , 亦即「任務不確定性」對於「預算寬列」之主效果存在, 本研究假設 H4 成立。

2.任務不確定性之情境影響

表五模式四中檢定預算參與和任務不確定性的交互作用對預算寬列的影響, 發現預算參與和任務不確定性的交互作用對預算寬列 ($\beta = 0.035$, $p > 0.05$) 沒有顯著影響。表示任務不確定性強度干擾效果不存在, 本研究假設 H5 不成立。

表五 任務不確定性和預算寬列之層級迴歸分析表

依變數-預算寬列	模式一 (β)	模式二 (β)	模式三 (β)	模式四 (β)
控制變項				
官階	0.018	0.028	0.039	0.044
預算編製年資	-0.011	-0.012	-0.013	-0.015
主要效果變項				
預算參與		0.137*	0.067	0.067
任務不確定性			0.180**	0.179
二元交互效果變項				
預算參與×任務不確定性				0.035
R^2	0.018	0.138	0.26	0.28
ΔR^2	0.007	0.09	0.13	0.11
F	0.048	1.839	3.439**	2.817*

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

伍、結論與建議

一、結論與管理意涵

(一)結論

本次研究共檢驗了 5 個假設，表六經實證結果說明如后：

1.預算參與和預算寬列間存在正向相關。亦

即預算編製人員會藉由預算參與的機會，制訂一個較易達成的預算目標或制訂一個高於其任務所需的數額，造成預算寬列現象。

2.資訊不對稱和預算寬列之間存在正向相關。亦即在資訊不對稱情況下，預算執行者會憑借自己的資訊優勢，建立較為寬鬆的預算。

3.資訊不對稱對預算參與和預算寬列之間的



干擾效果未獲支持。亦即資訊不對稱和預算參與的交互作用並沒有影響預算寬列的表現。

4.任務不確定性和預算寬列之間存在正向相關。亦即在任務不確定的情況下，預算的

執行者會建立較為寬鬆的預算。

5.任務不確定性對於預算參與和預算寬列之間的干擾效果未獲支持。亦即任務不確定性和預算參與的交互作用並沒有影響預算寬列的表現。

表六 實證結果彙整表

項次	假設	實證結果
假設一	預算參與和預算寬列間存在正向相關	支持
假設二	資訊不對稱和預算寬列之間存在正向相關	支持
假設三	資訊不對稱對預算參與和預算寬列之間的干擾效果	未獲支持
假設四	任務不確定性和預算寬列之間存在正向相關	支持
假設五	任務不確定性對於預算參與和預算寬列之間的干擾效果	未獲支持

(二)管理意涵

近期國內經濟受國際情勢影響，景氣衰退，我國政府財政日趨困難，恐影響未來國防預算整體獲得；因此，國軍各級預算籌編人員應精實預算編製作業，運用有限的國防預算資源，避免無效益預算產生，俾充分發揮預算效能，有效達成國防施政目標。本次研究實證結果包含下列幾點解讀：1.預算的執行者能夠參與預算的制訂，這就為下屬提供了創造預算寬列的機會；2.預算的執行者會憑借自己的訊息優勢，利用參與預算編製的機會，建立較為寬鬆的預算；3.組織面臨

的環境複雜多變，在預算執行過程中，很可能會出現一些偶發事件，妨礙預算的順利完成，基於穩健的考量，預算的執行者提出較為寬鬆的預算標準，進而達到規避不確定性因素帶來的風險。

二、研究限制與建議

基於本研究所採用的研究方法与分析資料工具，本研究可能受到下列幾項的限制：

(一)本研究問卷主要是引用先前國外學者發展，並經過後續研究者陸續引用或稍加修正，且具有高信度及效度之量表，原始量表係用於

「企業組織」之研究，而改用於「軍隊組織」時，可能會因為文化與認知上的差異而影響填答結果之客觀性。

(二)本研究受試對象為國軍單位，研究結果是否能類推至公務部門或企業界，值得進一步研究。

另外，本研究建議未來可以將「任務不確定性」進一步分成「任務困難度」和「任務變異性」兩個獨立變數，納入有關預算參與和預算寬列的結構模型中加以探討。

參考文獻

- 1.李雪雁、丁麗、樊寧，2006，全面預算中預算鬆弛問題的研究，北方工業大學學報，第18卷，第3期，第60-63頁。
- 2.倪豐裕、邱炳乾，2000，參與式預算制度對預算寬列傾向影響之實證研究—以任務不確定性及偵測預算寬列能力為調節變數，當代會計，第1卷，第1期，第41-54頁。
- 3.高洪量、官慧中，2007，如何規避預算鬆弛與操縱結果研究，2007，出版，第64-66頁。
- 4.徐仁輝，2004，績效評估與績效預算，國家政策季刊，第3卷，第2期，第21-36頁。
- 5.陳敦源，2003，透明與課責：行政程序控制的資訊經濟分析，反貪倡廉與行政透明 - 國際學術研討會。
- 6.陳順宇，2005，多變量分析，台北，華泰書局。
- 7.張四明，2003，財政壓力下地方政府的預算決策與調適行為之研究，行政暨政策學報，第36期，第39-79頁。
- 8.戴進賢，1995，預算強調、預算參與、任務不確定性及其交互作用對預算寬列傾向影響之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 9.蘇彩足（1996），「政府預算決策模式之探討：從中央政府總預算案之編列談起」，中山學術論叢，第12期，頁229-244。
- 10.Abernethy, M. A. and Stoelwinder, J. U., 1991, Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance, Accounting, Organizations and Society, 16 (2) , 105-120.
- 11.Argyris, C. (1952) , The Impact of Budgets on People, Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- 12.Baiman, S. and Evans, J. H., 1983, Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems, Journal of Accounting Research, 21, 371-395.
- 13.Brownell, P., 1981, Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness, The Accounting Review, 56 (4) , 844-860.
- 14.Brownell, P. and McInnes, M., 1986, Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, The Accounting Review, 61 (4) , 587-600.
- 15.Chia, Y. M., 1995, The Interaction Effect of Information Asymmetry and Decentralization on Managers' Job Satisfaction: A Research Note,



- Human Relations, 48 (6) , 609-625.
- 16.Chong, M. Lau. and Eggleton, Ian R. C., 2003, The influence of information asymmetry and budget emphasis on the relationship between participation and slack, *Accounting and Business Research*, 33 (2) , 91-104.
- 17.Davis, S., DeZoort, F.T., and Kopp, L.S., 2006, The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack, *Behavioral Research In Accounting*, 18, 19-35.
- 18.Dunk, A. S., 1993, The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack, *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- 19.Hirst, M. K., 1983, Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior: Some Extensions, *Journal of Accounting Research*, 21 (2) , 596-605.
- 20.Hirst, M. K. and Yetton, P. W., 1999, The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: A research note, *Accounting, Organizations, and Society*, 24, 205-216.
- 21.Lukka, K., 1988, Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence, *Accounting, Organizations and Society*, 13, 281-301.
- 22.Merchant, K. A., 1985, Budgeting to Create Budgetary Slack, *Accounting Organizations and Society*, 10, 201-210.
- 23.Nunnally, J. C., 1994, *Psychometric Theory*, 3rd ed, New York: McGraw-Hill.
- 24.Onsi, M., 1973, Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack, *The Accounting Review*, 48, 538-48.
- 25.Shields, M. D. and Young, S.M., 1993, Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, *Journal of Management Research*, 265-280.
- 26.Van de Ven, A. H. and Delbecq, A. L., 1974, A Task Contingent Model of Work-Unit Structure, *Administrative Science Quarterly*, 19 (2) , 183-197.

作者簡介



黃新龍，聯勤

司令部主計處少校

預財官，國防管理

學院會計系正 42

期、國防大學管理

學院財務管理正規

班 82 期、國防大學管理學院財務管理

學系碩士班 7 期，曾任陸軍馬防部主

計組出納官、陸軍六軍團主計處預財

官、陸軍後勤司令部主計處統計官、

聯勤司令部主計處預財官。