

社會壓力、承諾與稅務員反功能行為：實驗研究

Social Pressures, Commitments and Tax Officials' Dysfunctional Behaviors: An Experimental Study

鄭國枝 / 國立彰化師範大學會計學系教授

Kuo-Chih Cheng, Professor, Department of Accounting, National Changhua University of Education

鍾紹熙 / 美和科技大學企業管理學系副教授

Shao-Hsi Chung, Associate Professor, Department of Business Administration, Meiho University

倪豐裕 / 國立中山大學企業管理學系教授

Feng-Yu Ni, Professor, Department of Business Administration, National Sun Yat-sen University

Received 2008/8, Final revision received 2014/6

摘要

本研究主張稅務稽徵單位之社會壓力（包括上司壓力與同儕壓力），會對稅務員造成稅查核品質下降與離職傾向增加的反功能行為，並認為承諾（包括組織承諾及專業承諾）能抗拒社會壓力，降低反功能行為。本研究採實驗研究法，參與實驗的稅務員共計 117 人，隨機分為兩實驗組（上司壓力+外部壓力 vs. 同儕壓力+外部壓力）及一控制組（僅外部壓力）。研究結果顯示在社會壓力下，尤其是上司壓力，會造成稅務員稅查核品質下降與離職傾向增加，而在高專業承諾與高組織承諾下，社會壓力導致稅務員反功能行為依舊存在，但高專業承諾可降低外部壓力所導致的離職傾向。本研究對此結果提出如何減少社會壓力來源的建議。

【關鍵字】社會壓力、承諾、反功能行為

Abstract

The study proposes that social pressures (including superior pressure and peer pressure) cause dysfunctional behaviors of tax officials (i.e., low auditing quality and high turnover intention), and commitments (including organizational commitment and professional commitment) moderate the relationship between social pressures and the dysfunctional behaviors. The experimental research method was adopted. The participants consisted of 117 tax officials who were randomly divided into two experimental groups (one with superior pressure plus outside pressure and the other with peer pressure plus outside pressure) and one control group (with only outside pressure). The results showed that social pressures, especially superior pressure, caused lower auditing quality and higher turnover intention. In the presence of high professional commitment or high organizational commitment, social pressures still cause dysfunctional behaviors. However, the effect of outside pressure on turnover intention is mitigated in the presence of high professional commitment. Suggestions as to how to decrease social pressure sources are provided based on these results.

【Keywords】social pressure, commitment, dysfunctional behavior

壹、前言

近年來由於稅務員離職率偏高，稅務員從原單位離職後，大部分轉進其他公務單位的相關職缺，接受與非原來稅務專長的職務（例如，學校和警政單位的會審人員），政府因而不斷地舉辦國家考試來招收新進稅務員¹，長期以往，不但排擠其他職能（例如，會審人員）的高普考錄取名額，更違反公務員專才專用原則²，後果將導致稅務員經驗不足及公務體系的人才配置扭曲。此外，稅務員的養成，國家必須投入大量訓練成本與長期經驗的累積，稅務員經驗不足不但會導致租稅查核品質下降，並浪費國家長期投入的訓練成本。

導致上述稅務員查核品質下降與離職率偏高的原因，除先前研究認為係稅務員繁重的工作壓力所致（王國揚，2001；吳娟娟，2001；劉淑如，2005）外，本研究認為社會壓力 (Social Pressure)，包括上司壓力 (Superior Pressure) 及同儕壓力 (Peer Pressure)，亦為導致稅務員查核品質下降與離職傾向增加的主要因素。例如，基層稅務員的上司可能因稅收預算壓力、民代關說及民眾檢舉而直接或間接將壓力加諸於基層稅務員（洪東煒與鄭國枝，2001）。其次，目前稅務機關之績效考核，僅止於上司對下屬機械式的評斷標準³。在這些情況之下，將使基層稅務員產生上司壓力，導致查核品質降低 (Peecher, 1996) 與離職傾向增加的反功能行為 (Dysfunctional Behavior)。再者，稅務員大部分為高考及格，由於稅務機關職等扁平化、主管職缺甚少與升遷較為不易等原因，容易造成同事間的同儕壓力（洪東煒與鄭國枝，2001）。在同儕壓力下，可能導致查核品質降低 (Lord and DeZoort, 2001) 與離職傾向增加（洪東煒與鄭國枝，2001）。由於稅務員的工作必須直接面對眾多的納稅義務人，以及在預定的時限內達成稅收目標，還可能要應付民代的關說，因此稅務機關的稅務員與其他公務單位之相關職務人員（例如，會審人員）相比，感受到上司壓力與同儕壓力的程度相對較大。基於較大的社會壓力，稅務員唯有對稅務機關及稅務專業的目標與價值具有高度的熱誠與認同感，亦即具有高度組織承諾及專業承諾，才能減低社會壓力對稅務員的負面影響 (Lord and DeZoort, 2001)。

社會壓力導致查核人員反功能行為的負面影響與承諾對於查核人員行為的正面效

- 1 根據考試院統計，100 至 102 年度，高考三級中行政類共錄取 6,340 人，其中財稅人員 1,011 人，約佔 16%，並在各年中舉辦基層特考、初等考試及基層稅務特考，錄取財稅人員比例甚大，可見政府機關中稅務員的人力相當吃緊。
- 2 根據公務人員任用法第二條規定：公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。
- 3 根據「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」第四點：平時成績考核紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。各機關主管人員每年四月、八月應考核所屬人員之平時成績，並將受考人之優劣事蹟記錄於平時成績考核紀錄表……，主管人員應就前項考評結果，提出對受考人培訓或調整職務等具體建議，並將考核結果有待改進者，提醒受考人瞭解。

果，國內外文獻上已提出一些證據 (Peecher, 1996; Jeffrey, Weatherholt, and Lo, 1996; Lord and DeZoort, 2001; 陳火坤, 2001; Thorne, Massey, and Jones, 2004)，並認為社會壓力及承諾是影響查核人員行為的重要因素。但綜觀國內探討稅務員壓力的相關文獻，大部分只著重於稅務員工作壓力的研究（王國揚, 2001; 吳娟娟, 2001; 劉淑如, 2005），而對於社會壓力的相關研究議題則付之闕如。另一方面，來自上司及同儕在工作及情感上的對立，則是導致工作壓力的重要原因 (Wells, 1982)，因此，本研究乃探討社會壓力（包括上司壓力及同儕壓力）對於稅務員反功能行為的影響，此議題在稅務機關之實務應用上及壓力理論的建構上均有其重要貢獻。此外，關於稅務員承諾的議題，過去研究僅鎖定組織承諾的探討（吳娟娟, 2001; 楊登伍, 2003），並未見與專業人員息息相關的專業承諾。基於上述，本研究除認為社會壓力係造成稅務員反功能行為的重要因素外，並主張稅務工作極具專業性，在討論稅務員承諾的議題上，應納入專業承諾的探討。

綜而言之，本研究認為社會壓力與承諾對稅務員反功能行為之影響甚為重要。本研究採用實驗研究法，以基層稅務員為參與者進行測試，除探討在社會壓力下，造成稅務員查核品質降低及離職傾向增加的反功能行為外，並以組織承諾與專業承諾做為調節變數，綜合探討其間的影响，研究架構如圖 1 所示。

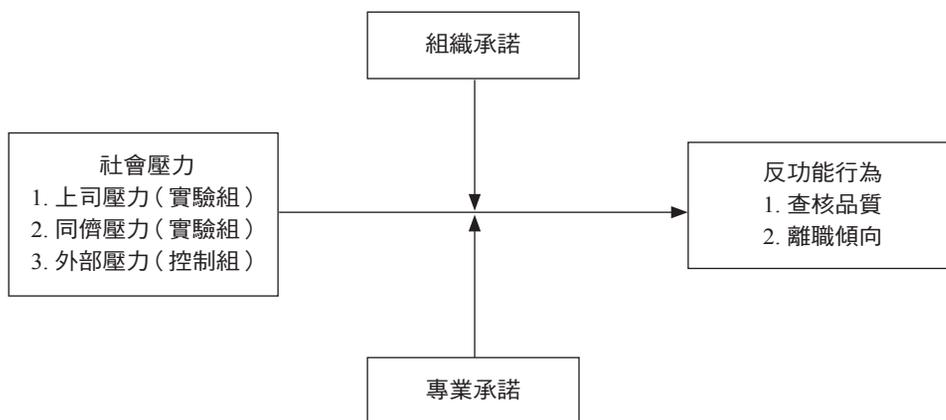


圖 1 研究架構

以下將探討相關文獻並建立研究假說，其後敘述研究方法，在分析研究結果及討論之後作成結論，以及進一步衍申重要的管理意涵。

貳、文獻探討

一、社會壓力對反功能行為之影響

社會壓力係指個人與上司、同儕、部屬或客戶關係疏離，甚至發生衝突，所導致的壓力 (Brehm and Kassin, 1990)。其中，上司壓力的產生乃因上司擁有指揮部屬工作職務的職權，部屬內心因而衍生的壓力 (Young, 1985)。關於上司壓力所產生的後遺症，Milgram (1974) 認為，上司壓力會破壞個人獨立自主的心理狀態，包括個人信念、態度與價值觀；Lord and DeZoort (2001) 認為，下屬在上司壓力下無法獨立自主反省。相對地，同儕壓力係指個人容易受到同儕的影響，並非來自上司的職權壓力，乃因個人害怕脫離同儕認同的正常情況而產生的壓力 (Brehm and Kassin, 1990; Lord and DeZoort, 2001)。在同儕壓力下，個人為避免與眾不同而遭受同儕側目，將遵從同儕認同的一致標準 (Lord and DeZoort, 2001)。本研究的社會壓力係針對基層稅務員的壓力而言，因基層稅務員並無部屬壓力，故本研究著重於上司壓力與同儕壓力兩種類型。另外，基層稅務員也可能面對民意代表關說的外部壓力，故本研究社會壓力的內容包括上司壓力、同儕壓力及外部壓力三種，但將外部壓力作為給定的壓力環境，於探討上司壓力與同儕壓力的影響時，均同時存在外部壓力。

(一) 上司壓力對反功能行為之影響

基層稅務員除工作繁重之外，上司可能加諸稅收預算壓力，因而導致查核品質下降。Peecher (1996) 曾指出，查帳員在預算壓力下，會導致查核品質下降。除此之外，上司可能面對民代關說或結案的時間壓力，而將壓力直接或間接加諸稅務員，造成稅務員做出偏差判斷。DeZoort and Lord (1997) 和 Solomon (1994) 的研究均發現，上司壓力會造成查帳員審計判斷錯誤。

再者，比起一般民間企業，公務員調職相對較為容易。稅務員除了因繁重的工作壓力而調職 (王國揚, 2001; 吳娟娟, 2001) 外，上司對下屬之職權大小，也會影響員工留任的決定 (Hackman and Oldham, 1980)，例如上司行使行政裁量權⁴，要求基層稅務員重新核課稅額，使其查稅壓力大增，離職傾向因而增加。本研究認為，稅務機關的工作壓力本來就相較於其他公務單位為高，如再加諸上司壓力，將會提高稅務員的離職傾向。

綜合上述，本研究認為稅務員會因上司壓力而導致查核品質下降與離職傾向增加的反功能行為。據此，本研究設置研究假說 H1、H2 如下：

4 行政處分以其受法規拘束之程度不同而有不同的處分方式，國家授權行政人員就其中選擇其一者，即為行政裁量權 (李惠宗, 2002)。在稅務行政上，稅務員可依法行使行政裁量權的情形常見於租稅行政罰當中，例如，營業稅法第 51 條規定，納稅義務人有短漏報銷售額之情形者，除追繳稅款外，按所漏稅額處一倍至十倍罰鍰，並得停止其營業。法條當中，稅務員常就罰鍰輕重及得否之間做行政裁量。

H1：在有上司壓力下，稅務員之查核品質將較無上司壓力時為低。

H2：在有上司壓力下，稅務員之離職傾向將較無上司壓力時為高。

(二) 同儕壓力對反功能行為之影響

基層稅務員常站在第一線面對納稅義務人，如果稅務員行事風格不同於其他同儕，例如對課稅認定標準相較於其他稅務員嚴格，或面對納稅義務人表現太過正直而不近人情，有違一般稅務體系常態，則可能不被同儕認同或遭受資深稅務員指正，因而放棄原有公平正義的課稅理想，造成查核品質下降。Ponemon (1992) 就曾認為，同儕壓力會造成大家去附和無效果或有瑕疵的查核方式，導致查核品質下降；Lord and DeZoort (2001) 亦認為，不當的同儕壓力會造成道德判斷兩難，影響查帳員查核判斷，導致查核品質下降。

與同儕壓力相較，由於稅捐機關上司對下屬具有獎懲、考核績效⁵、核定休假及督促業務之職權，基層稅務員感受上司壓力更為直接，因而本研究認為上司壓力對查核品質下降的影響較同儕壓力嚴重。綜上所述，本研究認為稅務員的同儕壓力會造成查核品質下降，同時上司壓力影響查帳品質下降的程度將較同儕壓力為大。據此，本研究設置研究假說 H3、H4 如下：

H3：在有同儕壓力下，稅務員之查核品質將較無同儕壓力時為低。

H4：在同儕壓力下，稅務員之查核品質將較上司壓力下為高。

Kirschenbaum (1991) 針對調職的非工作因素所做的研究發現，同事情誼的強度，會影響員工的調職傾向。許多新進稅務員，由於不熟悉稅務機關的特定文化，因而表現與眾不同，例如對立委、同事關說置之不理，或對納稅義務人太過嚴苛等而受到同儕排擠，不良的同事情誼，可能導致該稅務員調職至其他單位。Price and Mueller (1986) 亦曾指出，不良的同儕關係將無助於團隊合作並會增加員工的流動性。因此，除了過去研究認為工作壓力會造成稅務員離職（王國揚，2001；吳娟娟，2001）外，本研究認為同儕壓力也將導致稅務員離職。

與同儕壓力相比，由於稅務機關上司對下屬的壓力更為直接，故本研究認為上司壓力對員工離職傾向之影響較同儕壓力嚴重。綜上所述，同儕壓力將造成稅務員離職傾向增加，同時上司壓力對稅務員離職傾向的影響應較同儕壓力為大。據此，本研究設置研究假說 H5、H6 如下：

5 根據行政院暨地方各級行政機關實施績效獎金計畫的第十項第四點規定：為加強授權，各機關單位績效獎金及個人績效獎金應分別審酌整體施政績效及個人工作績效發給之……，個人績效獎金由機關首長於年度進行中，審酌個別員工之特殊績效或平時考核結果，即時發給之；或由單位主管提報績效評估委員會（或考績委員會）通過後，送請機關首長核定發給。

H5：在有同儕壓力下，稅務員之離職傾向將較無同儕壓力時為高。

H6：在同儕壓力下，稅務員之離職傾向將較上司壓力下為低。

二、組織承諾對社會壓力與反功能行為關係之調節效果

組織承諾代表個人對一特定組織的認同及涉入的強度，包括對組織目標與價值具有強烈的認同感和接受度，願意付出更多的心力來達成組織目標，並且有明確的意願，渴望繼續做為組織的一份子 (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974; Mowday, Steers, and Porter, 1979)。Lord and DeZoort (2001) 認為在社會壓力下，組織目標及價值較無法彰顯出來，但高組織承諾的查核人員卻能堅守組織目標及價值，抗拒不適當之同儕壓力與上司壓力，故能提高查核品質。對於國內稅務員而言，吳娟娟 (2001) 發現，高組織承諾能克服繁重的工作壓力而減少稅務員的離職傾向。本研究認為在社會壓力之下，稅務員對稅務機關如具有高組織承諾，將願意對稅務機關的目標（例如，達成政府歲入預算）和價值（例如，貫徹政府施政目標）付出更多的心力，故能抗拒不合理之上司壓力與同儕壓力，同時會減少社會壓力對組織的負面影響，比起低組織承諾的稅務員將具有較高的查核品質及較低的離職傾向。因此，本研究設置研究假說 H7 如下：

H7：稅務員在受到社會壓力下，高組織承諾者將比低組織承諾者有較高之查核品質及較低之離職傾向。

三、專業承諾對社會壓力與反功能行為關係之調節效果

文獻上關於專業承諾對查核人員行為之影響一直是重要的研究議題 (Aranya, Pollock, and Amernic, 1981; Peecher, 1996; Lord and DeZoort, 2001)。專業承諾代表個人對特定專業之認同及涉入的強度，包括個人對專業目標和價值，具有強烈的認同感和接受度，願意付出更多的心力以達成專業目標，並有明確的意願，渴望繼續做為特定專業的一份子 (Peecher, 1996)。高專業承諾將引導專業人員的行為朝向公眾利益或遠離對專業的傷害，因而可以減少反功能行為 (Lord and DeZoort, 2001)。

國家考試所錄取的財稅行政人員在專業上乃一時之選，具有相關專業學科與技能的學理基礎（洪東煒與鄭國枝，2001），故稅務員乃是極具專業的政府工作人員。高專業承諾的稅務員會具有較強的專業工作信念（例如，公平核課稅額），會盡力去避免非道德行為（例如，接受賄賂），故能抗拒不合理之上司壓力與同儕壓力，同時能減少社會壓力對組織的負面影響，比起低專業承諾的稅務員將具有較高的查核品質及較低的離職傾向。因此，本研究認為在社會壓力之下，稅務員如具有高專業承諾，將會比低專業承諾者有較高的查核品質及較低的離職傾向。據此，本研究設置研究假說 H8 如下：

H8：稅務員在受到社會壓力下，高專業承諾者將比低專業承諾者有較高之查核品質及較低之離職傾向。

參、研究方法

一、參與者

本實驗以高雄市國稅局各稽徵所（國稅）及稅捐稽徵處各分處（地方稅）所屬基層稅務員為實驗參與者母體。為提升研究的外部效度（彭台光、高月慈與林鈺琴，2006），本研究以隨機方式選擇六處為實驗地點，因各處基層稅務員人數並不相同，因此三個社會壓力組（含控制組）的每組人數並不相等。參與實驗人數共 121 人，有效樣本 117 人。

溫世頌 (2007) 認為實驗參與者會因個人習慣或過去經驗而有固定的行為模式，因而影響實驗處理情境而導致反應偏誤。為了避免實驗參與者曾經感受本研究個案中有關營業稅處理的壓力情境，本研究試圖以各處承辦非營業稅的稅務員為參與實驗的對象，但因考量實驗研究的實務現場而選在下班時段施測，實務上控制較為不易，故仍有 14 人為營業稅稅務員。本研究將參與者分派到社會壓力之實驗組或控制組時，亦以隨機方式決定。有關各處實驗參與者人數、社會壓力處理方式及人口變數，如表 1、2 所示。此外，表 3 描述實驗組與控制組參與者的性別、學歷、年齡及年資。

表 1 實驗參與者及實驗處理方式

高雄市稅捐處或國稅局	社會壓力處理方式
稅捐稽徵處 A 分處有效樣本 19 人（參與實驗人數 20 人）	上司壓力（實驗組）
稅捐稽徵處 B 分處有效樣本 17 人（參與實驗人數 17 人）	
稅捐稽徵處 C 分處有效樣本 26 人（參與實驗人數 28 人）	同儕壓力（實驗組）
國稅局 D 區稽徵所有效樣本 18 人（參與實驗人數 18 人）	
稅捐稽徵處 E 分處有效樣本 26 人（參與實驗人數 27 人）	無上司及同儕壓力（控制組）
國稅局 F 區稽徵所有效樣本 11 人（參與實驗人數 11 人）	
參與實驗人數共 121 人，有效樣本共 117 人。	

表 2 實驗參與者人口變數

工作類別	人數	學歷	人數	職稱	人數	專業背景	人數
地方稅	62	碩士	6	稅務員	76	財稅（財政）	25
營業稅	14	大學	55	助理稅務員	41	會計（會統）	42
營業所得稅	8	專科	45	合計	<u>117</u>	財金	13
遺產贈與稅	0	高職	11			企業管理	12
綜合所得稅	12	合計	<u>117</u>			經濟	4
其他	<u>21</u>					國貿	9
合計	<u>117</u>					其他	12
						合計	<u>117</u>

表 3 實驗組與控制組人口統計變數之描述性統計

	實驗組					實驗組			
	上司 壓力組	同儕 壓力組	控制組	合計		上司 壓力組	同儕 壓力組	控制組	合計
	性別					學歷			
男性 (1)	8	9	9	26	碩士 (1)	1	5	0	6
女性 (2)	28	35	28	91	大學 (2)	19	16	20	55
					專科 (3)	16	18	11	45
					高職 (4)	0	5	6	11
	年齡					年資			
21-30 (1)	10	9	7	26	0-5 (1)	7	12	10	29
31-40 (2)	11	22	13	46	6-10 (2)	8	10	13	31
41-50 (3)	13	9	16	38	11-15 (3)	4	8	5	17
50 以上 (4)	2	4	1	7	16-20 (4)	8	4	7	19
					20 以上 (5)	9	10	2	21
合計	36	44	37	117	合計	36	44	37	117
平均數	1.778	1.795	1.757	1.778	平均數	1.778	1.795	1.757	1.778
標準差	0.421	0.408	0.435	0.418	標準差	0.421	0.408	0.435	0.418

二、研究工具及個案

本研究工具包括組織承諾、專業承諾、查核品質與離職傾向之量表，及三種社會壓力處理的情境。為慎重起見，本研究量表及個案情境在正式實驗前均先經由十位專家作內容校正⁶，因此本研究量表及個案情境均具有一定水準的內容效度。

(一) 組織承諾

組織承諾定義為稅務人員願意為所服務的單位奉獻心力及表現忠誠的態度。本研究採用 Porter et al. (1974) 所發展的量表，並加以稍微修改以配合本研究的參與對象。本量表共計 15 題，例如「我樂意付出額外的努力以協助目前服務單位有更好的績效」，採李克特態度量表，從 1 非常不同意到 5 非常同意（以下量表均同），分數愈高代表愈會對服務單位承諾。本研究測得 Cronbach's α 為 0.9348。高組織承諾組與低組織承諾組係以平均數進行分組，並以 t 檢定測試兩者之差異性，結果顯示高、低組織承諾有顯著的差異（如表 4）。

6 作者感謝前高雄市財政局洪東煒副局長、前高雄市稅捐處陳財源主任秘書、前稅捐處苓雅分處許富永主任、前稅捐處前鎮分處邱春美審核、前中區國稅局魏欣瑩審核、前精威科技（股）公司李錦樹財務長、及四位不願具名之高雄市稅捐處苓雅分處股長，接受實驗問卷之專家效度前測，並逐字對實驗個案及問卷校正及修改，惠賜寶貴意見。

表 4 組織承諾與專業承諾之描述性統計

	描述性統計	上司壓力組	同儕壓力組	控制組	合計
組織承諾					
低組織承諾	平均數	2.906	2.816	2.730	2.814
	標準差	0.444	0.350	0.381	0.392
	樣本	17	17	19	53
	區分值 ^a	3.363	3.517	3.288	3.397
高組織承諾	平均數	3.772	3.958	3.878	3.880
	標準差	0.326	0.372	0.444	0.383
	樣本	19	27	18	64
合計	平均數	3.363	3.517	3.288	3.397
	標準差	0.581	0.668	0.710	0.658
	樣本	36	44	37	117
高、低組織承諾差異檢定	t 值	6.605***	10.284***	8.419***	14.795***
專業承諾					
低專業承諾	平均數	2.916	3.047	3.027	2.994
	標準差	0.332	0.305	0.243	0.290
	樣本	19	20	20	59
	區分值	3.406	3.556	3.371	3.451
高專業承諾	平均數	3.953	3.981	3.777	3.916
	標準差	0.445	0.341	0.351	0.377
	樣本	17	24	17	58
合計	平均數	3.406	3.556	3.371	3.451
	標準差	0.650	0.570	0.479	0.571
	樣本	36	44	37	117
高、低專業承諾差異檢定	t 值	7.850***	9.585***	7.426***	14.810***

^a 區分值等於組織承諾或專業承諾的平均數，是區分高、低承諾的數值。

*** $p < 0.01$ (以下均同)。

(二) 專業承諾

本研究採用 Aranya et al. (1981) 的量表，並經專家進行分析後⁷，重新排序、文字潤飾及縮短問卷內容等修改而成。Aranya et al. (1981) 的專業承諾量表係發展自 Porter et al. (1974) 的「組織承諾」15 題量表，兩者最主要的不同為「組織承諾」係針對「企業」，而「專業承諾」係針對「自己的專業」。此量表常為過去探討專業承諾相關議

7 原問卷中的「專業」文字，依專家前測所提出的意見修改為「稅務專業」。由於專家認為受測之稅務員為政府單位甚為專業的工作，建議原來問卷修改為「稅務專業」，如此，稅務員才能在短時間的實驗過程中，對專業承諾的題項認真作答。

題的研究所採用 (e.g., Aranya and Ferris, 1984; Lord and DeZoort, 2001)。本研究的 Cronbach's α 為 0.9229。高專業承諾組與低專業承諾組係以平均數進行分組，並經 t 檢定測試，結果顯示高、低專業承諾具有顯著的差異性（如表 4）。

（三）查核品質

本研究探討稅務員之查核品質，就稅務單位而言，最重要的稅務稽徵查核品質乃是對納稅義務人公平課稅。因此，財政部賦稅署與各地區國稅局皆標榜租稅公平原則，並將維護租稅公平列為年度施政目標與重點⁸。本研究問卷初稿是根據先前文獻對於查核品質的研究 (DeZoort and Lord, 1997; Lord and DeZoort, 2001) 為基礎發展而成，初稿經十位專家進行分析後，將問卷內容做一些概念性的修正、重新排序及文字潤飾等而完成。

正式問卷包含三個題項，第一題為「我會考慮接受上司（同事、民代）意見將營業稅降低」，本題項依三種社會壓力情境而在對象的稱謂上稍有不同，在上司壓力組為「我會考慮接受上司意見將營業稅降低」，在同儕壓力組為「我會考慮接受同事意見將營業稅降低」，而在控制組則為「我會考慮將營業稅降低」；第二、三題分別為「我會再次現場勘查，再綜合做營業稅核課查定判斷」及「如現場勘查後，發現當時判斷並無不當，我亦會考慮降低核課稅額」，此三題的意涵分別代表受到社會壓力直接降低查核品質的想法、受到社會壓力間接降低查核品質的規劃、以及受到社會壓力間接降低查核品質的實際行動，所測得的分數愈高代表查核品質愈差。專家前測認為，稅務員如感受到的社會壓力越大，三個題項同時都會是其考慮的選項，當感受到部分的社會壓力時，則只會考量部分的選項，如果稅務員能有效抵擋社會壓力，則三個題項被選擇的程度較低。這在文獻上 (DeZoort and Lord, 1997; DeZoort, Harrison, and Taylor, 2006) 亦有類似的論點。本研究因素分析結果，三個題項僅顯示一個因素的特徵值大於 1 及解釋總變異量的 65.04%，表示所衡量的是單一構念，其 Cronbach's α 為 0.6978。

（四）離職傾向

本研究離職傾向量表係參考 Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) 所採用的問卷，配合本研究實驗情境及專家前測意見修訂而成，共計三題，所測得的分數愈高代表離職傾向愈高。此三題的意涵分別代表離職想法、規畫離職方案、以及採取可能的離職行動。此問卷常為探討離職傾向及態度的相關研究所採用 (e.g., Dalessio, Silverman, and Schuck, 1986; Crossley, Bennett, Jex, and Burnfield, 2007; Chan, Yeoh, Lim, and Syuhaily, 2010)。本研究的 Cronbach's α 為 0.8839。

8 「財政部 103 年度施政目標與重點」第二大點：維護租稅公平，提升稽徵效能。

(五) 個案內容

本研究個案是假定身為營業稅稽徵人員，在行政裁量權下，依法核課轄區內一民營停車場之營業稅，該民營停車場負責人對所核課的金額不滿，因而透過轄區內一位民意代表（立委）向該稅捐處施壓，要求將營業稅調降。

在上述前提下，本研究依該稽徵人員是否面對社會壓力分為三種情境，情境一為有上司暗示將核課金額調降的上司壓力；情境二為來自以前曾經負責該停車場業者稽徵業務之同事，其強烈建議為了升遷及考績最好接受該民意代表的施壓，將核課金額降低的同儕壓力；情境三為未受到任何上司及同儕壓力的情形，此情境為控制組的設計。

三、實驗程序

本實驗是在下午四點後，稅捐單位公務較不繁忙的時段進行，在單位主管介紹研究人員後，由研究人員帶領參與的稅務人員完成實驗程序。首先研究人員向參與者說明本研究係採完全自願及匿名的方式進行，個人填答資料會與其他同仁的資料一起處理，且研究結果僅供學術研究用途。接著研究人員根據該單位所屬的社會壓力情境分發實驗材料。

實驗參與者的第一項工作是閱讀個案資料，接著依序回答查核品質、離職傾向、組織承諾、專業承諾及操控壓力檢查等題項，最後為個人基本資料的填答。在實驗過程中，允許參與者隨時就內容不了解或題意不清楚之處向研究人員提出，請求說明。參與者於完成填答後，由另一位研究助理（僅臨時雇用，對本研究操弄並不知情）收回所有實驗材料，才由研究人員向參與者簡報本次實驗的處理方式及研究目的，並詢問參與者對本實驗或研究的建議。本實驗並無給予參與者任何價金或其他誘因。

肆、研究結果

一、操弄測試

為了解稅務員對三種社會壓力感受的情況，本研究設計三組壓力處理的情境（兩組實驗組及一控制組），並比較兩組實驗組感受的壓力是否分別高於控制組。由表 5 得知，上司壓力組感受到的壓力值平均數為 3.946，本研究進一步與量表的中間值 3 比較，t 檢定的結果顯示差異甚為顯著 ($p < 0.01$)；同儕壓力組的壓力值平均數為 3.932，t 檢定的結果顯示與中間值的差異亦甚為顯著 ($p < 0.01$)。此外，兩組實驗組的壓力值平均數均高於控制組的 3.694，且兩組實驗組感受的壓力值與控制組壓力值相比，t 檢定的結果均顯示差異甚為顯著 ($p < 0.01$)。因此，三種壓力操弄測試的結果，大致與本研究的預期相同。

其次，為了解參與實驗之稅務員的壓力經驗情形，本研究要求參與者回答是否曾經歷個案壓力的情形，結果上司壓力組曾經感受的有 14 人次（佔全部 36 人次之

38.89%)，同儕壓力組有 10 人次 (佔全部 44 人次之 22.73%)，而控制組有 18 人次 (佔全部 37 人次之 48.65%)，由此可知，實驗參與者大部分無個案壓力的經驗。

二、描述性統計及相關分析

另由表 5 看出，上司壓力組的查核品質最低 (平均數為 3.954)，同儕壓力組次之 (平均數為 3.813)，而控制組下的查核品質最高 (平均數為 3.559)。此外，三種壓力對於離職傾向的影響，上司壓力組的離職傾向最高 (平均數為 3.843)，同儕壓力組次之 (平均數為 3.811)，而控制組的離職傾向最低 (平均數為 3.297)。表 6 為量測變數的 Pearson 相關係數，由表中得知，查核品質與離職傾向呈顯著正相關 (0.330, $p < 0.01$)，表示低查核品質和高離職傾向可能互相關聯；另外，專業承諾與離職傾向亦呈顯著正相關 (0.248, $p < 0.01$)，表示專業承諾可能影響離職傾向。

表 5 壓力操弄測試與壓力對反功能行為影響之描述性統計

項目	實驗組				控制組		合計	
	上司壓力組		同儕壓力組		平均數	標準差	平均數	標準差
	平均數	標準差	平均數	標準差				
壓力	3.946	0.661	3.932	0.587	3.694	0.678	3.824	0.671
查核品質 ^a	3.954	0.586	3.813	0.687	3.559	0.458	3.776	0.601
離職傾向	3.843	0.814	3.811	0.724	3.297	0.871	3.658	0.823

^a問卷為反向題，分數越高、查核品質越低。

表 6 Pearson 相關係數

	查核品質	離職傾向	組織承諾
離職傾向	0.330***		
組織承諾	0.121	0.013	
專業承諾	-0.021	0.248***	0.198

三、社會壓力對反功能行為之影響

由表 7 之「社會壓力處理比較」得知，社會壓力情境對於查核品質有顯著的影響 ($F = 4.197, p = 0.017$)。參照表 7 及圖 2「社會壓力對查核品質之影響」，進一步發現上司壓力組與控制組之查核品質差異、同儕壓力組與控制組之查核品質差異，均達顯著水準 (分別為 $p = 0.002$ 及 $p = 0.061$)，表示當有上司壓力及同儕壓力存在時將顯著地影響查核品質，造成查核品質下降，此結果使 H1、H3 獲得支持。再者，雖然上司壓力組與同儕壓力組的查核品質差異並不顯著 ($p = 0.326$)，但上司壓力組及同儕壓力組對控制組查核品質的比較，顯示上司壓力組影響查核品質的下降更為明顯，故研究結果雖然不支持 H4，但尚符合本研究所預期的方向。

表 7 社會壓力對查核品質與離職傾向之影響

	查核品質		離職傾向	
	F 值	p 值	F 值	p 值
社會壓力處理比較	4.197	0.017**	5.514	0.005***
社會壓力處理分別比較				
上司壓力組 vs. 控制組	3.212	0.002***	2.762	0.007***
同儕壓力組 vs. 控制組	1.902	0.061*	2.898	0.005***
上司壓力組 vs. 同儕壓力組	0.989	0.326	0.186	0.853

** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (以下均同)。

另三種社會壓力情境對於離職傾向的影響，由表 7 之「社會壓力處理比較」看出，三種情境對離職傾向有顯著不同的影響 ($F = 5.514, p = 0.005$)。再參照表 7 與圖 3「社會壓力對離職傾向之影響」所示，上司壓力組與控制組之離職傾向差異、同儕壓力組與控制組之離職傾向差異，均甚為顯著 (分別為 $p = 0.007$ 及 $p = 0.005$)，但上司壓力組與同儕壓力組之離職傾向差異則不顯著 ($p = 0.853$)，此結果使 H2、H5 獲得支持，但 H6 未獲支持。

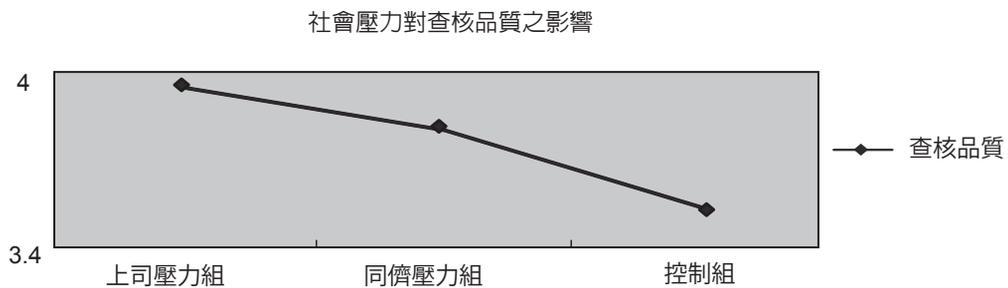


圖 2 社會壓力對查核品質之影響
(註：分數愈高，表示查核品質愈低)

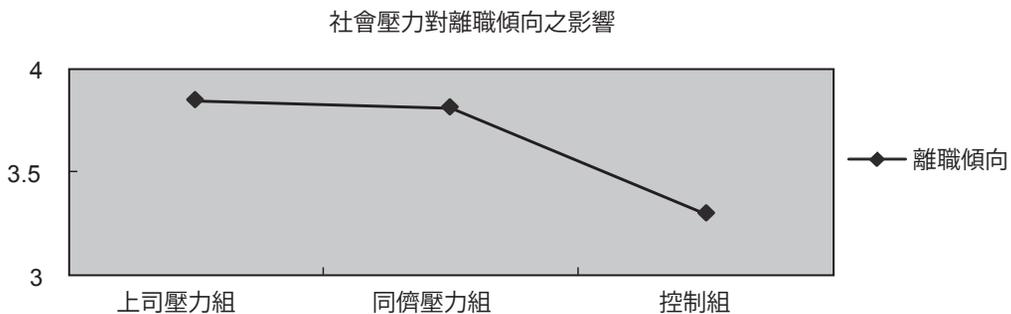


圖 3 社會壓力對離職傾向之影響

四、組織承諾及專業承諾之調節效果

本實驗針對基層稅務人員之承諾，測試其在社會壓力下對於查核品質及離職傾向影響的調節效果。一方面，由於工作經驗多寡與承諾具有相關性 (Meyer and Allen, 1984; Meyer, Allen, and Gellatly, 1990; 倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙與鄭國枝，2009)；另一方面，因工作經驗與查核品質 (Bonner and Pennington, 1991; Bonner and Walker, 1994) 及離職傾向 (Bluedorn, 1982; Cotton and Tuttle, 1986) 亦具有相關性，例如查核品質高可能是因為工作年資較長，稅務經驗較豐富，產生較高的稽徵品質所致；而離職傾向低可能是因工作年資長，已取得退職或退休年資而具有留職承諾所致 (倪豐裕等，2009)。本實驗調整誤差來源使實驗的處理效果更加清楚 (Snedecor and Cochran, 1980)，故加入工作經驗為共變數進行共變量分析 (Analysis of Covariance; ANCOVA)。

就社會壓力對查核品質之影響受到組織承諾或專業承諾的調節而言，由表 8 共變量分析之 Panel A 及 Panel B 得知，壓力組別與組織承諾或專業承諾均未呈現顯著的交互作用 (p 值分別為 0.530 及 0.291)，因此，無論組織承諾或專業承諾在不同的社會壓力下，對查核品質均無調節效果。研究結果與組織承諾及專業承諾具有調節社會壓力對查核品質影響的論點不同，此結果使 H7、H8 無法獲得支持。

表 8 共變量分析－承諾與社會壓力對查核品質之影響

變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值	p 值
Panel A：組織承諾與社會壓力對查核品質之影響					
共變數：工作經驗	33.640	1	33.640	11.752	0.001***
主效應：壓力組別	27.801	2	13.900	4.856	0.010***
主效應：組織承諾	1.755	1	1.755	0.613	0.435
交互作用：壓力組別 × 組織承諾	3.657	2	1.829	0.639	0.530
誤差項	312.013	109	2.863		
$R^2 = 0.162$ (調整後 $R^2 = 0.116$)					
Panel B：專業承諾與社會壓力對查核品質之影響					
共變數：工作經驗	32.124	1	32.124	11.291	0.001***
主效應：壓力組別	31.007	2	15.504	5.449	0.006***
主效應：專業承諾	0.007	1	0.007	0.003	0.959
交互作用：壓力組別 × 專業承諾	7.096	2	3.548	1.247	0.291
誤差項	310.131	109	3.548		
$R^2 = 0.167$ (調整後 $R^2 = 0.121$)					

另組織承諾及專業承諾對社會壓力與離職傾向之關係的調節效果而言，首先就組織承諾的調節效果觀之，由表 9 共變量分析之 Panel A 得知，共變數 (工作經驗)、

主效應（壓力組別、組織承諾）對離職傾向的影響均達顯著水準，但是壓力組別與組織承諾並未呈現顯著的交互作用，因此組織承諾並未具有調節效果。研究結果與組織承諾具有調節社會壓力對離職傾向影響的論點不同，此結果使 H7 無法獲得支持。

其次，從專業承諾的調節效果觀之，如表 9 之 Panel B 所示，共變數（工作經驗）、主效應（壓力組別、專業承諾）對離職傾向的影響均達顯著水準，而且壓力組別與專業承諾亦呈現顯著的交互作用 ($p = 0.002$)，因此專業承諾具有調節效果。本研究進一步分析專業承諾對社會壓力與離職傾向關係的調節作用，依專業承諾的平均數分為高、低兩組，各別以社會壓力（三組）為自變數，離職傾向為依變數，探討高、低專業承諾下社會壓力對離職傾向的影響。由表 10 之 Panel A 及 Panel B 得知，高專業承諾組達顯著水準 ($p = 0.031$)，而低專業承諾組則達邊際顯著水準 ($p = 0.059$)，因此專業承諾對社會壓力與離職傾向關係具有調節效果，然而在方向上，與預期不符。再深入觀察不同社會壓力下，高、低專業承諾的離職傾向差異性，如表 11 和圖 4 所示，高、低專業承諾在控制組下的離職傾向有顯著差異性 ($p = 0.000$)，但在上司壓力組及同儕壓力組下均未有顯著差異性，上司壓力組更出現與預期方向相反的情形，亦即高專業承諾下的離職傾向反而較高。此結果顯示，雖然在外部壓力下，高專業承諾的稅務員會比低專業承諾的稅務員有較低之離職傾向，但整體而言，沒有充分的證據支持 H8。

表 9 共變量分析—承諾與社會壓力對離職傾向之影響

變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值	p 值
Panel A：組織承諾與社會壓力對離職傾向之影響					
共變數：工作經驗	101.756	1	101.756	5.843	0.017**
主效應：壓力組別	249.910	2	124.955	7.175	0.001***
主效應：組織承諾	57.594	1	57.594	3.307	0.072*
交互作用：壓力組別 × 組織承諾	60.826	2	30.413	1.746	0.179
誤差項	1898.348	109	3.1396		
$R^2 = 0.177$ (調整後 $R^2 = 0.132$)					
Panel B：專業承諾與社會壓力對離職傾向之影響					
共變數：工作經驗	81.868	1	81.868	5.316	0.023**
主效應：壓力組別	252.682	2	126.341	8.204	0.000***
主效應：專業承諾	139.091	1	139.091	9.032	0.003***
交互作用：壓力組別 × 專業承諾	201.972	2	100.986	6.558	0.002***
誤差項	1678.545	109	15.399		
$R^2 = 0.272$ (調整後 $R^2 = 0.232$)					

表 10 不同程度的專業承諾下，社會壓力對離職傾向之影響

變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值	p 值
Panel A：高專業承諾下，社會壓力對離職傾向之影響					
共變數：工作經驗	66.568	1	61.568	4.222	0.047**
主效應：壓力組別	126.622	2	63.311	4.010	0.031**
誤差項	852.541	54	15.788		
$R^2 = 0.312$ (調整後 $R^2 = 0.301$)					
Panel B：低專業承諾下，社會壓力對離職傾向之影響					
共變數：工作經驗	61.112	1	61.112	3.830	0.061*
主效應：壓力組別	120.662	2	60.331	3.781	0.059*
誤差項	877.541	55	15.955		
$R^2 = 0.302$ (調整後 $R^2 = 0.291$)					

表 11 不同社會壓力下，專業承諾對離職傾向之影響

專業承諾	描述性統計	上司壓力組	同儕壓力組	控制組	合計
低專業承諾	平均數	3.667	3.900	3.783	3.791
	標準差	0.896	0.646	0.605	0.719
	樣本數	19	20	20	59
高專業承諾	平均數	4.039	3.736	2.726	3.523
	標準差	0.686	0.792	0.793	0.918
	樣本數	17	24	17	58
One-way ANOVA	F 值	1.388	0.744	4.601	1.760
	P 值	0.174	0.461	0.000***	0.081*

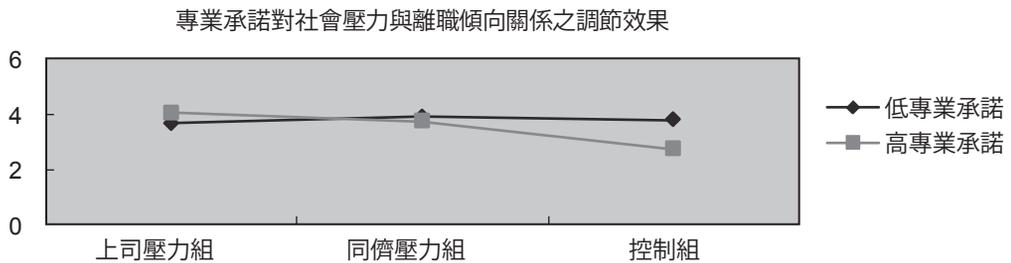


圖 4 專業承諾對社會壓力與離職傾向關係之調節效果
(註：分數越高，表示離職傾向越高)

伍、討論

本實驗研究結果發現，社會壓力影響稅務員的反功能行為非常明顯，上司壓力的影響尤為顯著。上司壓力的浮現，造成稅務員查核品質下降，並使稅務員離職傾向增加，與本研究原先的預期一致。此外，稅務員在同儕壓力下對查核品質的影響則不如上司壓力來得大，但對離職傾向則有重大影響。本研究認為稅務員在同儕壓力下，因同儕不像上司具有對稅務員之各種直接職權，故對於查核品質下降的影響力不如上司壓力那麼嚴重；反觀同儕壓力對離職傾向的影響則與上司壓力一致，其原因可能是稅務員表現與眾不同，易受到同儕排擠所致。

在承諾（組織承諾與專業承諾）對查核品質反應的調節效果上，本研究發現承諾對實驗組（上司壓力組、同儕壓力組）的查核品質不具調節作用，此結果與 Lord and DeZoort (2001) 之研究結果一致。本研究顯示，稅務員在高組織承諾及高專業承諾下並不能抗拒社會壓力，亦即稅務員的查核品質易受社會壓力之影響，造成查核品質下降。此外，承諾對離職傾向的調節效果上，本研究發現組織承諾對稅務員離職傾向未具有調節作用，亦即稅務員在高組織承諾下不能抗拒社會壓力，進而降低離職傾向。唯一例外為在外部壓力下（即本研究之控制組），高專業承諾的稅務員比低專業承諾的稅務員之離職傾向較低。

比較過去國內以工作壓力及承諾對於稅務員離職傾向影響之研究（王國揚，2001；吳娟娟，2001），本研究的社會壓力與過去研究的工作壓力一致，都會顯著地增加稅務員的離職傾向；另外，以承諾的調節效果來看，吳娟娟 (2001) 的研究顯示，組織承諾具有調節工作壓力對於離職傾向的影響，然而本研究結果卻顯示，組織承諾並無調節社會壓力影響離職傾向的效果，其原因可能是稅務員的社會壓力包括來自具有工作職權上的指揮和考核之權的上司壓力，以及同儕之間競爭、比較的同儕壓力，該等壓力的內涵包括工作意見和情感上的對立，將比為完成繁重工作目標的工作壓力來得複雜。因此，本實驗研究的結果，除了對稅務員的職場壓力，進一步探討了社會壓力的面向外，對於壓力理論的知識亦提供了進一步的瞭解。

陸、結論與管理意涵

根據實驗結果，本研究認為財政部應重視社會壓力對於租稅查核品質下降與造成稅務員高離職率的問題，尤其因上司壓力所產生的反功能行為最為嚴重，此意味著唯有減低不適當的社會壓力及增加稅務員對社會壓力之抗壓性，才能提升查核品質與降低離職率。針對上司不合理行為所帶來的上司壓力，本研究建議稅務機關必須設置申訴管道來因應社會壓力，並且在財稅人員職前與在職訓練中，加入排解社會壓力的抗壓課程。此外，本研究呼應先前研究，認為稅務機關因職等扁平化、主管職缺較少與

多數稅務員皆為高考及格，所造成日益高漲的同儕壓力，建議稅務機關應適時提高稅務員職等，以提升稅務員士氣及減輕同儕壓力。

最後，雖然先前研究（吳娟娟，2001；楊登伍，2003）指出，組織承諾有助於降低稅務員的離職率，但本研究結果進一步確認稅務員高專業承諾的重要性，並認為專業承諾較組織承諾更有助於降低稅務員離職率。因此，本研究建議財稅教育界，在大學課程中加入職業道德教育，讓專業承諾從大學專業教育中生根，成為日後稅務人員正直特質的一部分，並且在財稅人員職前與在職訓練中，加強職業道德規範的課程，使稅務員對於社會壓力更具抗壓性。

整體而言，相較於先前探討稅務機關與稅務員的相關研究，本研究為瞭解社會壓力所帶給稅務員之影響，首次以實驗研究所獲得的證據，明確指出社會壓力乃是導致租稅查核品質下降與高離職率的重要原因，確認了稅務員專業承諾的重要性，並針對減輕稅務員的社會壓力提出具體建議。但本研究仍有幾點限制提供未來研究者參考，第一、本研究參與者為稅務機關的稅務員，對於研究結論是否能適用於其他專業人員與組織，本研究持保留態度。第二、本研究查核品質問卷係採專家意見發展而成，並不適用於其他查核類型之研究。第三、本研究所設計的實驗情境與實際環境可能有所不同。最後，本研究係以營業稅為主題所設計的模擬情境，因考量承辦營業稅的稅務員，在實驗過程中可能因本身的經驗已經歷過模擬情境而產生反應偏誤，故在實驗設計上，本研究盡量排除承辦營業稅的稅務員為實驗參與者，但在實際測試上，由於考量到現場稅務員人數足夠的問題，因而參與者中有 14 人為承辦營業稅的稅務員。雖然有上述限制，本研究冀望未來相關研究，能採稅務員更多不同的壓力面向及社會支持的研究議題，如此才能針對與國家稅收息息相關之稅務機關，在查核品質與離職傾向等問題上做全面性及更深入的探討。

Social Pressures, Commitments and Tax Officials' Dysfunctional Behaviors: An Experimental Study

Kuo-Chih Cheng, Professor, Department of Accounting, National Changhua University of Education

Shao-Hsi Chung, Associate Professor, Department of Business Administration, Meiho University

Feng-Yu Ni, Professor, Department of Business Administration, National Sun Yat-sen University

Summary

The high turnover among tax officials in Taiwan has become more apparent in recent years. This high turnover of tax officials might lead to a decline in audit quality. In addition to heavy workloads which contribute to job stress (Wang, 2001; Wu, 2001; Liu, 2005), social pressures, including superior pressure and peer pressure, may also lead to dysfunctional behaviors of tax officials (i.e., a reduction in audit quality or an increase in turnover intention). Moreover, organizational commitment and professional commitment of tax officials might be the key to countering the negative impacts of high social pressures (Lord and DeZoort, 2001). It has been documented in previous studies that social pressures have a negative effect on auditors' behaviors. On the other hand, a high level of commitment has a positive effect on their behaviors. (Peecher, 1996; Jeffrey et al., 1996; Lord and DeZoort, 2001; Chen, 2001; Thorne et al., 2004). Nonetheless, domestic research on pressures on tax officials has focused primarily on job stress (Wang, 2001; Wu, 2001; Liu, 2005) and seldom addresses the effects of social pressures. Moreover, extant research on the commitment of tax officials is limited to organizational commitment (Wu, 2001; Yang, 2003) with little coverage on professional commitment, even though it is important for professionals.

This study thus contends that social pressures are the key factors responsible for dysfunctional behaviors of tax officials, and the study suggests that in addition to organizational commitment, professional commitment should be seriously considered in the research of commitment of tax officials. The purpose of this study is to investigate how social pressures are related to audit quality and turnover intention of tax officials, and whether these relations are moderated by organizational commitment and professional commitment. This study argues that social pressures cause tax officials to behave dysfunctionally; such behavior may include reduced audit quality and increased turnover intention. Furthermore, tax officials with high organizational commitment and professional commitment are more capable of resisting inappropriate social pressures and avoiding the above-mentioned dysfunctional behaviors.

An experiment was conducted on basic-level tax officials at several branches of the

National Taxation Bureau (national taxation) and the Local Tax Bureau (local taxation) of Kaohsiung City. A total of 117 tax officials participated in this experiment. Of the participants in the experiment, 78% were female, 62% were aged between 21-40, 51% had no more than 10 years of service, and 91% reported to have a college education. In order to avoid errors in the responses provided by the experimental participants who had personally experienced case-based stress when dealing with business tax collection, we attempted to exclude tax officials who were responsible for business tax collection from the experiment. However, since the experiment was conducted during non-office hours, it was not easy to control site conditions and exclude business tax officials completely. The final participants still included 14 business tax officials. The participants were randomly divided into two experimental groups (one with superior pressure plus outside pressure and the other with peer pressure plus outside pressure) and one control group (with only outside pressure). To clarify sources of error and obtain more accurate results (Snedecor and Cochran, 1980), we performed an analysis of covariance. Since the tax officials' work experience was associated with the major variables of this study (i.e., commitment, audit quality, and turnover intention) (Bluedorn, 1982; Meyer and Allen, 1984; Meyer et al., 1990; Cotton and Tuttle, 1986; Bonner and Pennington, 1991; Bonner and Walker, 1994; Ni et al., 2009), we considered work experience a covariance.

The results of the experimental study confirmed the negative effects of social pressures on the behaviors of tax officials, with the impact of superior pressure being especially notable. Superior pressure would cause a reduction in audit quality and an increase in turnover intentions. In addition, the effect of peer pressure on audit quality was less than that of superior pressure, but its influence on turnover intentions was still significant. As to the moderating effects of organizational commitment and professional commitment, we found that neither of them moderated the relationship between social pressure and audit quality. This finding was consistent with the results of Lord and DeZoort (2001). We also found that organizational commitment did not moderate the relationship between social pressure and turnover intentions. In other words, tax officials with high organizational commitment were not necessarily able to resist social pressures, and thus organizational commitment is ineffective in reducing their dysfunctional behaviors. However, tax officials with only outside pressure (i.e., the control group) were the exceptions. In this group, the presence of high professional commitment resulted in lower turnover intentions than that of low professional commitment.

The managerial implications and suggestions of this study are as follows. First of all,

the Ministry of Finance should pay attention to the effect of social pressures on audit quality and turnover rate of tax officials. The negative effect of superior pressure on the behaviors of tax officials is especially serious. This implies that improvement of tax officials' audit quality and turnover rate can be more effectively achieved by reducing inappropriate social pressures and increasing their anti-pressure capability. Hence, we suggest that the authorities concerned set up a compliant channel within the organization to address social pressures. Also, stress management training should be provided for prospective as well as current tax officials. Besides, as suggested by previous studies, taxation agencies should implement an adequate promotion mechanism to increase the morale of tax officials. This will result in the alleviation of peer pressure. In this study, we also found that professional commitment was more effective than organizational commitment in the reduction of the turnover rate of tax officials. This finding highlights the importance of professional commitment. Therefore, we suggest that professional ethics education should be included in the financial and taxation education curriculum at college level. It is important to nurture a sense of morality and integrity in college students who may eventually be involved in taxation affairs for the government. Besides, professional ethics should also be stressed in the training of tax officials, both before and during their services. This is an effective approach to the strengthening of their ability to cope with social pressures.

This study, however, has a few limitations which need to be noted. First, the participants of the experiment were tax officials of the tax administration; the results might not be generalizable to personnel of other professions or other organizations. Secondly, the audit quality questionnaire was developed based on expert opinions; it may not be applicable to the research of audit quality in other areas. Third of all, the experimental scenarios might not fully conform to real-world situations. Finally, we designed the experimental scenarios based on pressures for business tax officials. In order to avoid errors in responses provided by participants who had stress experiences in similar scenarios, we managed to exclude tax officials responsible for business tax collection. However, 14 business tax officials were still included in the experiment.

This study investigated occupational stress of tax officials. In addition to job stress in previous studies, this study further explored the effects of social pressures on tax officials. Like job stress, social pressures significantly increase the turnover intentions of tax officials. In the analysis of the effect of organizational commitment on the relationship between work pressures and turnover intention of tax officials, Wu (2001) demonstrated that organizational commitment would moderate the relationship between job stress and turnover intention.

Nonetheless, we found no evidence supporting the moderating effect of organizational commitment on the relationship between social pressures and turnover intention. A plausible explanation is that social pressures on tax officials stem from supervisors who have the power to command and appraise them as well as from peers. Such pressures arise from work opinion and affection conflicts with their colleagues. For entry-level tax officials, it might be easier dealing with the stress of achieving goals in the workplace, and more difficult to cope with social pressures. In addition to offering an insight into the effects of social pressures and commitment on tax officials' dysfunctional behaviors, further considerations and suggestions for practical application are provided. This study consists of the accumulated knowledge of work pressures and commitments among tax officials, and it serves as a contribution to the research of stress and commitment theories. Since tax officials play a critical role in tax collection for the government, it is important for future researchers to consider other types of pressures and social support systems so that they can obtain a more in-depth and comprehensive understanding of audit quality and turnover intention of tax officials.

參考文獻

- 王國揚，2001，**角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討－以財政部台灣省中區國稅局為例**，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文，高雄，台灣。(Wang, Kuo-Young. 2001. *The comparison of the conflicts of role-playing, job pressure and the trend of quitting job – The object of survey: Officials of the Department of Finance, Taiwan Middle Area, the Bureau of National Tax*. Unpublished master's thesis of Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung, Taiwan.)
- 吳娟娟，2001，**國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究－以財政部台灣省中區國稅局為例**，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班未出版之碩士論文，台中，台灣。(Wu, Chuan-Chuan. 2001. *Job stress, organizational commitment, and turnover intention of national tax officials – A case study of National Taxation Bureau of the Central Area, Ministry of Finance*. Unpublished master's thesis of Department of Public Affairs, Tung Hai University, Taichung, Taiwan.)
- 李惠宗，2002，**行政法要義**，台北，台灣：五南書局。(Lee, Hwai-Tzong. 2002. *Essentials of Administrative Law*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan Book Co. Ltd.)
- 洪東煒與鄭國枝，2001，促進稅務人員工作績效之策略－以導入企業管理「員工第一」概念為例，**稅務旬刊**，1770期：18-21。(Hung, Tung-Wei, and Cheng, Kuo-Chih. 2001. Strategies to promote tax officials job performance: To import the business management “employees first” concept as an example. *Tax Journal*, 1770: 18-21.)
- 倪豐裕、蘇錦俊、鍾紹熙與鄭國枝，2009，預算參與對管理者效能之影響：自我效能與態度的中介角色，**臺大管理論叢**，19卷2期：321-347。doi: 10.6226/NTURM2009.19.2.321 (Ni, Feng-Yu, Su, Chin-Chun, Chung, Shao-Hsi, and Cheng, Kuo-Chih. 2009. Budgetary participation's effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. *NTU Management Review*, 19 (2): 321-347. doi: 10.6226/NTURM2009.19.2.321)
- 陳火坤，2001，**報償方案、社會壓力、內在規範和組織承諾對預算寬列影響之研究**，國立中山大學企業管理研究所未出版之博士論文，高雄，台灣。(Chen, Huo-Kun. 2001. *The effects of pay scheme, social pressure, internal norm and organizational commitment on budgetary slack*. Unpublished doctoral dissertation of Department of Business Management, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung, Taiwan.)
- 彭台光、高月慈與林鈺琴，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測

- 試與補救，*管理學報*，23 卷 1 期：77-98。(Peng, Tai-Kuong, Kao, Yuen-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management*, 23 (1): 77-98.)
- 楊登伍，2003，*師徒關係對組織承諾與組織公民行為影響之研究－國稅局稅務人員之分析*，銘傳大學公共事務學碩士在職專班未出版之碩士論文，台北，台灣。(Yang, Deng-Wu. 2003. *Study of impacts of mentoring relationships upon commitments to organization and civil behavior in organization – Analysis of tax staff from National Tax Administration*. Unpublished master's thesis of Department of Public Affairs, Ming Chuan University, Taipei, Taiwan.)
- 溫世頌，2007，*心理學導論*，台北，台灣：三民書局。(Wen, Shi-Song. 2007. *Introduction of Psychology*. Taipei, Taiwan: San-Min Book Co. Ltd.)
- 劉淑如，2005，*國稅人員工作壓力之研究－以中區國稅局為例*，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班未出版之碩士論文，台中，台灣。(Liu, Shu-Ju. 2005. *Job stress among national tax officials – A case study of National Taxation Bureau of the Central Area, Ministry of Finance*. Unpublished master's thesis of Department of Public Affairs, Tung Hai University, Taichung, Taiwan.)
- Aranya, N., and Ferris, K. 1984. A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 60 (1): 1-50.
- Aranya, N., Pollock, J., and Amernic, J. 1981. An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting Organizations and Society*, 6 (4): 271-280. doi: 10.1016/0361-3682(81)90007-6
- Bluedorn, A. C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2): 135-153. doi: 10.1177/001872678203500204
- Bonner, S. E., and Pennington, N. 1991. Cognitive process and knowledge as determinants of auditor expertise. *Journal of Accounting Literature*, 10 (1): 1-50.
- Bonner, S. E., and Walker, P. L. 1994. The effects of instruction and experience on the acquisition of auditing knowledge. *The Accounting Review*, 69 (1): 157-178.
- Brehm, S. S., and Kassin, S. M. 1990. *Social Psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Chan, Y. F., Yeoh, S. F., Lim, C. L., and Syuhaily, O. 2010. An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5 (8): 57-64. doi: 10.5539/ijbm.v5n8p57
- Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1): 55-70. doi:

10.5465/AMR.1986.4282625

- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., and Burnfield, J. L. 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4): 1031-1042. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1031
- Dalessio, A., Silverman, W. H., and Schuck, J. R. 1986. Paths to turnover: A re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth Turnover Model. *Human Relations*, 39 (3): 245-263. doi: 10.1177/001872678603900305
- DeZoort, F. T., Harrison, P., and Taylor, M. 2006. Accountability and auditors' materiality judgments: The effects of differential pressure strength on conservatism, variability, and effort. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (4-5): 373-390. doi: 10.1016/j.aos.2005.09.001
- DeZoort, F. T., and Lord, A. T. 1997. A review and synthesis of pressure effects research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 16: 28-85.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jeffrey, C., Weatherholt, N., and Lo, S. 1996. Ethical development, professional commitment and rule observance attitudes: A study of auditors in Taiwan. *The International Journal of Accounting*, 31 (3): 365-379. doi: 10.1016/S0020-7063(96)90025-4
- Kirschenbaum, A. 1991. The corporate transfer: Origin and destination factors in the decision to change jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 38 (1): 107-123. doi: 10.1016/0001-8791(91)90021-D
- Lord, A. T., and DeZoort, F. T. 2001. The impact of commitment and moral reasoning on auditors' responses to social influence pressure. *Accounting, Organizations and Society*, 26 (3): 215-235. doi: 10.1016/S0361-3682(00)00022-2
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 710-720. doi: 10.1037//0021-9010.75.6.710
- Milgram, S. 1974. *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York, NY: Harper & Row.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., and Hollingsworth, A. T. 1978. An evaluation of precursors or

- hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 408-414. doi: 10.1037//0021-9010.63.4.408
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Peecher, M. E. 1996. The influence of auditors' justification processes on their decisions: A cognitive model and experimental evidence. *Journal of Accounting Research*, 34 (1): 125-140. doi: 10.2307/2491335
- Ponemon, L. 1992. Ethical reasoning and selection-socialization in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (3-4): 239-258. doi: 10.1016/0361-3682(92)90023-L
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Price, J. L., and Mueller, C. W. 1986. *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Snedecor, G. W., and Cochran, W. G. 1980. *Statistical Methods (7th ed.)*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Solomon, I. 1994. Commentary on "An investigation of obedience pressure effects on auditors' judgments". *Behavioral Research in Accounting*, 6 (Supplement): 31-34.
- Thorne, L., Massey, D. W., and Jones, J. 2004. An investigation of social influence: Explaining the effect of group discussion on consensus in auditors' ethical reasoning. *Business Ethics Quarterly*, 14 (3): 525-551. doi: 10.5840/beq200414321
- Wells, J. A. 1982. Objective job conditions, social support and perceived stress among blue collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 3 (1): 79-94. doi: 10.1002/job.4030030107
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23 (2): 829-842. doi: 10.2307/2490840

作者簡介

鄭國枝

國立中山大學企管博士，現為國立彰化師範大學會計學系教授。主要研究領域為管理會計資訊系統與審計。學術論文曾發表於臺大管理論叢、管理學報、中山管理評論等期刊。

* 鍾紹熙

國立中山大學企管博士，現為美和科技大學企業管理學系副教授。主要研究領域為組織行為、預算制度與管理會計資訊系統。學術論文曾發表於臺大管理論叢、交大管理學報等期刊。

倪豐裕

日本慶應義塾大學商學博士，主修會計。現為國立中山大學企業管理學系教授。主要研究領域為預算制度、管理會計系統與管理控制系統。學術論文曾發表於臺大管理論叢、管理學報、中山管理評論、交大管理學報等期刊。

作者衷心感謝主編及匿名評審惠賜卓見。讀者可透過通訊方式索取本研究實驗工具。

* E-mail: x00003166@meiho.edu.tw

