

經理人道德哲理對專案評估決策 之影響：中國之證據

張寶光

(淡江大學會計學系副教授)

黃振豐

(淡江大學會計學系副教授)

摘要

本研究以實驗法探討中國社會主義情境下，個人層級道德判斷與代理問題對經理人專案評估決策之影響。主要發現如下，首先，在中國社會主義情境下，其代理問題對可能失敗專案決策之影響，與過去資本主義情境的實證結果相似，顯示在存有資訊不對稱的情境下人性利己本質具共同性，不因社會或制度差異而有所改變。其次，具高理想主義道德哲理之專案經理，比低理想主義道德哲理之專案經理較會停止可能失敗專案之執行，隱含在中國社會主義體制下，個人層次之理想主義道德哲理維度可減緩對可能失敗專案的承諾續擴現象。最後，社會期望偏誤在中國社會主義情境下係普遍存在的現象，值得未來以中國社會主義為背景的行為面研究者加以注意。本文結果除使相關文獻更為豐富外，更可提供跨國企業管理階層在晉用中國人才時之重要參考。

關鍵詞：中國社會主義、道德哲理、專案評估、代理問題、承諾續擴

* * *

壹、緒論

有關道德判斷與代理問題對經理人專案評估影響之研究，絕大部分均在資本主義環境下進行研究之結果，甚少見到在社會主義環境下之研究。本研究即以近年來在世界經濟體系快速崛起且具舉足輕重地位的中國社會主義環境為背景，探討其人民之道德判斷與代理問題對經理人於可能失敗專案評估決策之影響，期能有助於專案評估決

策理論更趨於完整。^①

中國於 1949 年來在實施社會主義極權專制的影響下，人民於道德判斷上較西方國家的人民有明顯之差異^②，甚至中國與同屬華人社會的香港或新加坡，在道德判斷上亦有明顯之不同^③。然而，自 1980 年代中國開始由計畫經濟轉向市場經濟發展時，其人民在道德判斷上亦隨之產生變化^④。

然而，中國人民根深蒂固的觀念，如缺乏互信、不慣於直接表達自己真正之意見、著重短期之觀點^⑤及對主管較具順從性^⑥等，仍未有明顯的變化^⑦。意謂著中國社會主義的泛道德論（過於強調社會整體發展，比較輕忽個人利益與福祉）仍在持續影響其人民的道德思維及決策判斷。在此情境下，其經理人對可能失敗專案之道德評估，究竟是仍依循著社會主義的道德判斷模式，或可能接近於資本主義情境下之結果，在相關文獻上甚少探討，而此即為本文之主要研究背景。

過去，在資本主義情境下探討道德判斷與代理問題對經理人專案評估影響的課題時，最常見的實證結果為具有道德決策之偏誤^⑧。前述研究的共同結論為：在某種條件下，經理人將會偏誤地朝向繼續執行可能失敗的專案：即具明顯地承諾續擴

註① 由於大多數公司均會從事專案投資，以追求企業未來長期之成長及優勢競爭力，參見 R. H. Garrison, E. W. Noreen and P. C. Brewer, *Managerial Accounting*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill International, 2006), pp.654-655; C. T. Horngren, S. M. Datar and G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (New Jersey: Pearson International, 2006), pp. 684-685，故此一課題始終受到文獻的重視。

註② L. Y. Fok, S. J. Hartman and K. Kwong, "A Study of Differences in Business Ethical Values in Mainland China, the U.S. and Jamaica," *Review of Business*, vol. 26, no. 1 (Winter 2005), pp. 21-26; R. Chen and C. P. Chen, "Chinese Professional Managers and the Issue of Ethical Behaviour," *Ivey Business Journal Online* (May/June 2005), pp. 1-6.

註③ L. G. Soon, "Differences in Ethical Judgement between Chinese and Singaporeans: Individual Reactions to Self and Organizational Interest Considerations," *Singapore Management Review*, vol. 25, no. 2 (July 2003), pp. 1-24; I. H. Chow and D. Z. Q. Ding, "Moral Judgement and Conflict Handling Styles among Chinese in Hong Kong and PRC," *The Journal of Management Development*, vol. 21, no. 9/10 (November 2002), pp. 666-679.

註④ L. L. Whitcomb, C. B. Erdener and C. Li, "Business Ethical Values in China and the U. S.," *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no. 8 (June 1998), pp. 839-852; K. Redfern and J. Crawford, "An Empirical Investigation of the Influence of Modernization on the Moral Judgements of Managers in the People's Republic of China," *Cross Cultural Management*, vol. 11, no. 1 (Spring 2004b), pp. 48-61.

註⑤ R. Chen and C. P. Chen, *op. cit.*, pp. 1-6.

註⑥ L. G. Soon, *op. cit.*, pp. 1-24.

註⑦ L. Y. Fok, S. J. Hartman and K. Kwong, *op. cit.*, pp. 21-26.

註⑧ R. Chenhall and D. Morris, "The Effect of Cognitive Style and Sponsorship on the Treatment of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 16, no. 1 (January 1991), pp. 27-46; G. B. Northcraft and G. Wolf, "Dallars, Sense and Sunk Costs: A Life Cycle Model of Resource Allocation Decisions," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2 (April 1984), pp. 225-234; B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16 (1976), pp. 27-44; B. M. Staw and F. V. Fox, "Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action," *Human Relations*, vol. 30 (1977), pp. 431-450.

(escalation of commitment) 之現象^⑨。惟中國社會主義體制下經理人對可能失敗專案評估決策之影響為何，在文獻上仍鮮有探討^⑩，故激發本文研究此一議題之動機，以使此類研究體系更臻完備。

資本主義下對可能失敗專案評估決策研究的一條主要脈絡係由財務經濟學的代理理論觀點出發，認為代理問題是重要的條件集合，在某種條件下，對可能失敗專案承諾續擴的現象將會發生^⑪。當經理人之經濟利益與企業不同（例如，專案的成功與否決定其工作升遷），以及他們擁有其上司不知悉的決策攸關資訊（例如，應該停止執行的可能失敗專案之資訊）時，將出現代理問題^⑫。在此種條件下，Harrell and Harrison 之研究指出，經理人將依自己之利益而繼續執行失敗的專案計畫^⑬。在類似的實驗研究中，Passmore 與 Rutledge and Karim 均確認了前述之研究發現^⑭。

前述這些研究發現均與代理理論的理性決策觀點之解釋一致^⑮，然而 Rutledge and Karim 則進一步提出^⑯，前述決策模式是不完全的，因為它忽略了經理人道德判斷（ethical reasoning）對其經濟決策的影響。依據 Noreen 對純粹代理模型應用範圍的批評^⑰，他們主張並非所有經理人的動機均出於自利，而有部分可能會受到經理人本身之道德敏感性（ethical sensibility）或道德意識（ethical conscience）所約束，其論點似可支持為何在 Harrell and Harrison 之研究中^⑱，某些受試者處在有代理問題條件下，其行

註^⑨ R. A. Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress," *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 1 (January 1992), pp. 39-61.

註^⑩ Redfern and Crawford (2004a) 曾對中國大陸以 EPQ 量表進行調查，發現道德哲理對決策確有影響，且有地域性之差異，惟並未針對可能失敗專案之決策進行探討。

註^⑪ P. D. Harrison and A. M. Harrell, "Impact of Agency Problem on Managers' Project Evaluation Decisions," *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3 (June 1993), pp. 635-643; A. M. Harrell and P. D. Harrison, "An Incentive to Shirk, Privately Held Information, and Managers' Project Evaluation Decisions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 19 no. 7 (October 1994), pp. 569-577.

註^⑫ S. Baiman, "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, vol. 1 (Spring 1982), pp.154-213; S. Baiman, "Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look," *Accounting, Organization and Society*, vol. 15, no. 3 (May 1990), pp. 41-371; K. M. Eisenhardt, "Agency theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1 (January 1989), pp. 57-74.

註^⑬ A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577.

註^⑭ D. J. Passmore, "Incentives to Shirk and Private Information and Ethics in Management Project Evaluation Decisions," (Sydney: Bachelor of Business Honors Thesis, School of Accounting, University of Technology, 1995), cited from P. Booth and A. K. Schulz, "The Impact of an Ethical Environment on Managers' Project Evaluation Judgments under Agency Problem Conditions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, no. 5/6 (July/August 2004), pp. 473-481; R. W. Rutledge and K. E. Karim, "The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Managers' Evaluation Judgments," *Accounting, Organization and Society*, vol. 24 (1999), pp. 173-184.

註^⑮ 應該加以注意的是，有關經理人在專案評估的決策偏誤研究之絕大部分均專注在非理性的解釋，如經理人對專案以前承諾的自我申辯，參見 R. A. Brockner, *op. cit.*, pp. 39-61.

註^⑯ R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173-184.

註^⑰ E. Noreen, "The Economics of Ethics: A New Perspective on Agency Theory," *Accounting, Organization and Society*, vol. 13, no. 4 (July 1988), pp. 359-369.

註^⑱ A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577.

動仍然與企業利益相一致之原因。

簡言之，如果自利行動與企業利益相違反被認為是不道德時，則經理人在道德意識之約束下，可能會緩和持續執行可能失敗專案的傾向。Rutledge and Karim 在其行為決策的實驗中發現，於存有代理問題且經理人具相對較低水準之道德判斷時，經理人持續進行可能失敗專案的傾向最強烈^⑩。然而，在未存在代理問題或經理人具相對較高水準的道德判斷時，則經理人傾向於做出與企業利益相一致之決策。顯然地，道德考量是影響經理人對可能失敗專案評估決策的潛在重要因素。

經理人對可能失敗專案評估決策的道德因素之研究取向，依據過去文獻約可區分為組織及個人兩個層次，前者源自 Noreen 之觀點^⑪，其指出組織道德規範不但對組織具經濟性，而且可減緩組織成員的代理問題。而 Booth and Schulz 則進一步將組織道德規範之影響，應用在經理人面對可能失敗專案評估決策之研究上^⑫。另外，以個人道德層次挑戰代理理論之論點者，則首推應用認知性道德發展 (cognitive moral development, 簡稱 CMD) 為理論基礎的 Rutledge and Karim 之研究^⑬，然而 CMD 僅偏重於道德之認知層面，而更根本的個人層次道德則為道德哲理 (moral philosophy)，如 Forsyth 指出^⑭，道德判斷包括認知發展、社會學習理論、及社會分析學理論；亦即，個人道德的信念、態度、與價值等共同構成個人層次的完整道德哲理觀念體系。

道德哲理通常是個人對具爭議性企業實務反應的一項重要決定因素^⑮，而有關道德哲理之應用研究則甚為廣泛，包括人力資源管理^⑯、策略管理^⑰、及行銷管理^⑱等多個

註^⑩ R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173~184.

註^⑪ E. Noreen, *op. cit.*, pp. 359~369.

註^⑫ P. Booth and A. K. Schulz, "The Impact of an Ethical Environment on Managers' Project Evaluation Judgments under Agency Problem Conditions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, no. 5/6 (July/August 2004), pp. 473~488.

註^⑬ R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173~184.

註^⑭ D. R. Forsyth, "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies," *Journal of Business Ethics*, vol. 11, no. 5/6 (May 1992), pp. 461~470.

註^⑮ S. J. Vitell, J. R. Lumpkin and M. Y. Rawwas, "Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Belief of Elderly Consumers," *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no. 5 (May 1991), pp. 365~375; R. C. Erffmeyer, B. D. Keillor and D. T. LeClair, "An Empirical Investigation of Japanese Consumer Ethics," *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no. 1 (January 1999), pp. 35~50; A. J. Dubinsky, R. Natarajan and W. Y. Huang, "Consumers' Moral Philosophies: Identifying the Idealist and the Relativist," *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 12 (December 2005), pp. 1690~1701.

註^⑯ T. Shultz and Y. Brender-Ilan, "Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resource Practices," *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, no. 4 (October 2004), pp. 302~316.

註^⑰ C. J. Robertson and W. F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms," *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 4 (April 2003), pp. 385~392.

註^⑱ A. J. Dubinsky, R. Natarajan and W. Y. Huang, *op. cit.*, pp. 1690~1701; A. Watkins and R. P. Hill, "The Impact of Personal and Organizational Moral Philosophies on Marketing Exchange Relationships: A Simulation Using the Prisoner's Dilemma Game," *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no. 3 (December 2005), pp. 253~265; J. Brinkmann, "Understanding Insurance Customer Dishonesty: Outline of a Situational Approach," *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no. 2 (October 2005), pp. 183~197.

領域。然而，尚未發現將道德哲理應用於經理人對可能失敗專案之評估決策。基此，本研究之主要目的，在提供前述文獻甚少探討的中國社會主義體制下，經理人如何透過個人層次道德哲理而改善其決策行為模式。亦即納入個人層次道德的考量，而改善經理人的經濟決策。

本研究主張在具中國特色的社會主義體制下，高理想主義者較低理想主義者，無論是否存在代理問題，對可能失敗專案均傾向於較嚴格的道德判斷。同時亦測度是否低相對主義者較高相對主義者，對可能失敗專案將傾向較嚴格之道德判斷。上述之論點，係透過行為決策之實驗設計加以探討。

本研究發現在中國社會主義社會下，其代理問題對可能失敗專案決策之影響，與過去非共產國家的實證結果若合符節，顯示在存有資訊不對稱的情境下人性利己本質之共同性，不因社會或制度差異而有所改變。其次，高理想主義道德哲理之專案經理，比低理想主義道德哲理之專案經理較會停止可能失敗專案之執行。此一結果指出，在中國社會主義體制下，個人層次之道德哲理確實能夠減緩對可能失敗專案的承諾續擴現象。另外，社會期望偏誤在中國社會主義制度下係普遍存在的現象，故本文將之納為實證分析的控制變數，亦可做為後續以中國社會主義為背景之行為面研究者的實證參考。

本文續後之結構組織如下：首先，為文獻回顧與假說發展，討論中國社會主義政治體制特色及其對個人道德哲理之影響，以及有關代理問題及個人層次道德之相關文獻，並提出本研究之假說。其次，則說明研究設計之全貌，包括變數定義、施測程序與受試者資訊。第三部分則陳述實驗之主結果，並對組織道德環境及社會期望偏誤現象作進一步分析。第四部分則針對主要發現對管理決策之意涵加以討論；最後，為研究結論。

貳、文獻回顧與假說發展

本節首先探討中國社會主義體制特色及其對個人道德哲理之影響的研究，其次針對影響經理人於可能失敗專案是否持續進行決策之相關文獻加以回顧，包括代理理論、組織層次之道德規範及個人層次道德哲理等三方面。由於代理問題對可能失敗專案停止執行傾向之顯著解釋能力已受到相關實證普遍之支持，故本文不再陳列特定假說加以測試。另外，組織層次之道德對經理人於可能失敗專案之影響，亦非本文之主要訴求，為更聚焦起見，本文僅針對個人層級道德哲理中之相對主義與理想主義兩構面對可能失敗專案決策之影響分別形成研究假說，並討論在中國社會主義體制下兩種假說潛在的差異顯著性。

一、中國社會主義政治體制特色及其對個人道德哲理之影響

中國於 1949 年來在實施社會主義極權專制的影響下，人民於道德判斷上較西方國

家的人民有多項明顯之差異²⁸，例如，在思想及言論自由受到高度管制下，領導者決定一切²⁹，人民缺乏互信，不慣於直接表達自己真正之意見，且著重於短期之觀點³⁰。甚至中國與同屬華人社會的香港或新加坡，在道德判斷上亦有明顯之差異，例如，中國人相對於新加坡人，在做道德判斷時，其對主管的順從性較高³¹。而相對於香港人而言，在不同的道德發展階段下，其對衝突處理的風格並不盡相同³²。

然而，自 1980 年代中國開始由計畫經濟轉向市場經濟發展時，其人民在道德判斷上亦隨之產生變化，例如，Whitcomb, Erdener and Li 指出中國人較樂於接受企業所規範的目標與規定，而且可能會採取各種可能手段以達成其任務³³。Redfern and Crawford 亦指出中國的現代化，在道德理論的五個構面上已明顯地改變其人民的道德判斷³⁴。亦即經濟發展之現代化程度會影響中國人民在強迫與控制（coercion and control）、利益衝突（conflict of interest）、實體環境（physical environment）、家長式主義（paternalism）及個人的正直性（personal integrity）等五個道德理論構面判斷之變化。

歸納而言，如 Fok, Hartman and Kwong 之研究指出³⁵，中國人民根深蒂固的觀念，仍未有明顯的變化。其人民道德判斷的特色，如缺乏互信、不慣於直接表達自己真正之意見，著重短期之觀點及對主管較具順從性等，均隱約地傾向於誘發出個人道德層次中較具絕對性的道德標準，及有潛在的社會期望偏誤之現象，致對經理人於可能失敗專案是否停止執行之評估，其產生之影響結果或迥異於資本主義情境下之研究。

二、代理問題對專案評估之影響

有關經理人對績效不彰專案承諾續擴的文獻甚多，最早出現於 Staw 與其同事之研究³⁶。其研究提供此方面實證研究的基礎，即當經理人發現其投資不具獲利性時，他們可能較未參與該專案之經理人更傾向支持該專案之持續進行。

然而過去之研究可能存有一些缺失，因為其參與者在作理性的專案評估決策時，並未給予未來導向的經濟資訊。後續之研究發現，當專案不具原始預估之獲利時，若

註²⁸ L. Y. Fok, *op. cit.*, pp. 21~26.

註²⁹ L. G. Soon, *op. cit.*, pp. 1~24.

註³⁰ R. Chen and C. P. Chen, *op. cit.*, pp. 1~6.

註³¹ L. G. Soon, *op. cit.*, pp. 1~24.

註³² I. H. Chow and D. Z. Q. Ding, *op. cit.*, pp. 666~679.

註³³ L. L. Whitcomb, C. B. Erdener and C. Li, *op. cit.*, pp. 839~852.

註³⁴ K. Redfern and J. Crawford, *op. cit.*, pp. 48~61.

註³⁵ L. Y. Fok, S. J. Hartman and K. Kwong, *op. cit.*, pp. 21~26.

註³⁶ B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action," pp. 27~44; B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4 (October 1981), pp. 577~587; B. M. Staw and F. V. Fox, *op. cit.*, pp. 431~450; B. M. Staw and J. Ross, "Commitment to a Policy Decision: A Multitheoretical Perspective," *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 1 (March 1978), pp. 40~64.

給予這些資訊，負責參與當初專案進行之經理人，他們的決策偏誤將會降低³⁷。此外，Conlon and Leatherwood 亦建議³⁸，此種可能失敗專案是否持續之研究應構建在代理情境下來進行，才能反映主理人與代理人間之互動關係³⁹。

在主理人與代理人之模式下，當兩者均可取得相同資訊時（即資訊對稱時），而代理人有機會去進行其自利行為，且傷害到主理人時，代理人仍然不會採取該自利之行為。代理人不會進行自利行為，是因為主理人已獲悉該自利行為且採取適當之行動（例如降低代理之績效評估或給付），以保護其自身之利益。反之，當代理人擁有主理人不知之私有資訊（即資訊不對稱），他大有可能去從事傷害主理人之自利行為，以獲取較多之獎勵⁴⁰。

延續此一研究脈絡，Kanodia, Bushman and Dickhaut 對主代理人關係之期望提供分析性架構之支持⁴¹，他們指出，在不對稱資訊的情況下，代理人的聲譽將因停止其原來啟動專案的決策而受傷害。因為此種聲譽的影響對代理人的未來生涯會具負面影響，故無形中會被鼓勵去持續進行不具獲利性之專案，即使該決策會損及公司之權益。

代理理論在可能失敗專案是否持續進行決策之意涵，已由 Harrison and Harrell, Harrell and Harrison, Rutledge and Karim 及 Booth and Schulz 加以檢驗⁴²。他們的發現均支持分析性代理理論之內涵，亦即當經理人同時擁有私有資訊，及潛在之個人利益時，將較未同時具備前述條件之經理人，具較強之傾向以持續進行未具獲利性之專案。

綜合而言，採取組織層次道德之角度來探討其對經理人專案評估之道德判斷的文獻不多，似仍處於啟蒙階段，其衡量方式與實證結果仍有待更多及更完整的研究文獻

註³⁷ M. L. Leatherwood and E. J. Conlon, "The Impact of Prospectively Relevant Information on Persistence in a Project Following Setbacks," *Advances in Information Processing in Organizations*, vol. 3 (Fall 1988), pp. 207-219; P. D. Harrison and A. M. Harrell, "Initial Responsibility, Prospective Information, and Managers' Project Evaluation Decisions," *Advances in Management Accounting*, vol. 4 (Fall 1995), pp. 127-146.

註³⁸ E. J. Conlon and M. L. Leatherwood, "Sunk Costs and Financial Decision Making: Integration and Implications," *Advances in Financial Planning and Forecasting*, vol. 3 (Fall 1989), pp. 37-61.

註³⁹ S. Baiman, "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, vol. 1 (Spring 1982), pp. 154-213; S. Baiman, "Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look," *Accounting, Organization and Society*, vol. 15, no. 3 (May 1990), pp. 41-371; K. M. Eisenhardt, *op. cit.*, pp. 57-74.

註⁴⁰ K. M. Eisenhardt, *op. cit.*, pp. 57-74; P. D. Harrison, C. W. Chow, A. Wu and A. M. Harrell, "A Cross-Cultural Investigation of Managers' Project Evaluation Decisions," *Behavioral Research in Accounting*, vol. 11 (1999), pp. 143-160.

註⁴¹ C. Kanodia, R. Bushman and J. Dickhaut, "Escalation Errors and the Sunk Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries," *Journal of Accounting Research*, vol. 27, no. 1 (Spring 1989), pp. 59-77.

註⁴² P. D. Harrison and A. M. Harrell, "Impact of Agency Problem on Managers' Project Evaluation Decisions," pp. 635-643; A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577; R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173-184; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473-488.

支持。相反地，由於個人層次之道德具有普世之價值，若能以個人層次的道德哲理出發，則或能較直接地衡量專案經理人對可能失敗專案是否持續進行之道德判斷，此即下節將討論之重點。

三、個人層次道德哲理與專案評估之關係

道德規範一直受到會計專業機構的高度重視，如道德環境被視為是一項有效的內部控制之機制，可以降低企業之財務舞弊^③。Brief, Dukerich, Brown, and Brett 亦發現個人之道德與企業之財務舞弊具有密切的關聯性^④。

屬個人層次道德的探討首推應用認知性道德發展 (CMD) 為理論基礎的 Rutledge and Karim 之研究^⑤，他們指出如果自利行動與企業利益相違反被認為是不道德時，則經理人可能會緩和持續執行可能失敗專案的傾向。Rutledge and Karim 在其行為決策的實驗中發現，於存有代理問題且經理人具相對較低水準之道德判斷時，經理人持續進行可能失敗專案的傾向最強烈。相反地，在未存在代理問題或經理人具相對較高水準的道德判斷時，則經理人傾向於做出與企業利益相一致之決策。顯然個人層次道德的考量是影響經理人決策的潛在重要因素^⑥。

然而，CMD 僅偏重於道德之認知層面，而更根本的個人層次道德則為道德哲理 (moral philosophy) 之領域，如 Forsyth 指出^⑦，道德判斷包括認知發展、社會學習理論及社會分析學理論；亦即，個人道德的信念、態度、與價值等共同構成個人層次的完整道德哲理觀念體系。

道德哲理通常是個人對具爭議性企業實務反應的一項重要決定因素^⑧。有關道德哲理之應用研究甚為廣泛，包括人力資源管理^⑨、策略管理^⑩及行銷管理^⑪等多元領域。

註③ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Statement of Auditing Standards No. 78: Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS No. 55* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1995), p. 1; American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Statement of Auditing Standards No. 82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1997), p. 1; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control: Integrated Framework: Framework* (Harborside, NJ: American Institute of Certified Public Accountants, 1992), p. 1.

註④ A. P. Brief, J. M. Dukerich, P. R. Brown and J. F. Brett, "What's Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analysis of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting," *Journal of Business Ethics*, vol. 15, no. 2 (February 1996), pp. 183~198.

註⑤ R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173~184.

註⑥ *Ibid.*

註⑦ D. R. Forsyth, "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies," pp. 461~470.

註⑧ S. J. Vitell, J. R. Lumpkin and M. Y. Rawwas, *op. cit.*, pp. 365~375; R. C. Erffmeyer, B. D. Keillor and D. T. LeClair, *op. cit.*, pp. 35~50; A. J. Dubinsky, R. Nataraajan and W. Y. Huang, *op. cit.*, pp. 1690~1701.

註⑨ T. Shultz and Y. Brender-Ilan, *op. cit.*, pp. 302~316.

註⑩ C. J. Robertson and W. F. Crittenden, *op. cit.*, pp. 385~392.

註⑪ B. A. Boyle, "The Impact of Customer Characteristics and Moral Philosophies on Ethical Judgments of

然而，將道德哲理應用於經理人對可能失敗專案之評估決策上則甚為少見。

個人道德哲理觀念對個人道德判斷可以提供相當程度的解釋能力^⑤，本研究依據 Forsyth 的主張^⑥，認為道德哲理可透過理想主義及相對主義兩個構面加以評估，說明如下：

（一）理想主義（idealism）

理想主義乃指個人相信道德絕對性的程度，此形態的個人常會用絕對的道德原則作出道德判斷。在行為結果方面，也相信只要藉著正確行動，就能夠得到個人所偏好的結果^⑦。個人在評估採取可能行動方案時，會顧及他人福利遭受影響的程度^⑧。

（二）相對主義（relativism）

規範性的信念會因個人的文化差異而有所不同，高相對主義者認為人們應當承認個人價值觀間的差異；換言之，他們反對一般性的道德原則，而主張每個人均有權利擁有自己的價值體系^⑨。個人在面對道德兩難的情況時，會採取視情況而處理的態度，或以普遍性通用的道德規則來進行道德決策^⑩。

由前述之定義可知，理想主義係關注是否存在著一套普遍性的道德規則，而相對主義則著重在個人進行決策後所產生的結果，故可推論理想主義與相對主義係個人層級道德哲理兩個不同的組成構面。在程度上，依照個人理想主義傾向的高低，可以進一步將人們分成高理想主義者與低理想主義者。同樣地，依照個人相對主義傾向的高低，亦可以將人們分成高相對主義者與低相對主義者^⑪。

Reidenbach and Robin 認為不同的道德哲理間會產生「衝突性評價」，即以某一種哲理為判斷某事之標準時，可能認為某事是對的，但以另一種哲理來判斷時，則可能

Salespeople,” *Journal of Business Ethics*, vol. 23, no. 3 (February 2000), pp. 249-267; A. J. Dubinsky, R. Natarajan and W. Y. Huang, *op. cit.*, pp. 1690-1701; A. Watkins and R. P. Hill, *op. cit.*, pp. 253-265; J. Brinkmann, *op. cit.*, pp. 183-197.

註^② A. Singhapakdi, K. L. Kraft, S. J. Vitell and K.C. Rallapalli, “The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers,” *Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 1 (Winter 1995), pp. 49-56.

註^③ D. R. Forsyth, “A Taxonomy of Ethical Ideologies,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, no. 1 (January 1980), pp. 175-184.

註^④ B. R. Schlenker and D. R. Forsyth, “On the Ethics of Psychological Research,” *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 13, no. 4 (July 1977), pp. 369-396.

註^⑤ D. R. Forsyth, “A Taxonomy of Ethical Ideologies,” pp. 175-184.

註^⑥ *Ibid.*; B. R. Schlenker and D. R. Forsyth, *op. cit.*, pp. 369-396.

註^⑦ D. R. Forsyth, “A Taxonomy of Ethical Ideologies,” pp. 175-184.

註^⑧ *Ibid.*; R. G. Tansy, G. Brown, M. Hyman and L. E. Dawson, “Personal Moral Philosophies and the Moral Judgment of Salespeople,” *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14 (1994), pp. 59-76. 均依據相對主義及絕對主義兩構面而將道德哲理進一步分成情境主義者（situationist）、絕對主義者（absolutist）、主觀主義者（subjectivist）及例外主義者（exceptionist）等 4 類形態。過去文獻在對四分法之實證，並無一致的結果，故本研究並未建立較細的研究假說進行實證。

會否定它⁵⁰。Reidenbach and Robin 進一步闡述道德哲理與個人道德判斷的關係，他們認為個人在作道德判斷時，會根據問題的情況及各種哲理作出適當的判斷，亦即，各種哲理的重要性，會因情況不同而有所改變⁵¹。

首先，高理想主義者認為最好的行動方案是對其他人產生最小危害的行動方案，並主張人們想要的結果都可以透過不損及他人福利的方式來完成，即以正確（right）方式來完成⁵²。另一方面，低理想主義者把關心重點擺在行動結果所產生的整體價值，為了達到好的（good）結果，有時損及他人福利是必須的⁵³。Boyle 曾以銷售人員為對象之實證指出，具有高理想主義特性的銷售人員，由於會避免去傷害其他人（例如，顧客或供應商），因此在考慮是否採取不道德行動時會有所顧忌；具低理想主義特性的銷售人員，在行事時以創造最大利益為考量，因此容易影響他人的利益⁵⁴。

綜合而言，個人在面對道德議題時，會因本身具有較高的理想主義意識，會呈現較高的道德敏感度，即具有高理想主義者在面對道德困境時，將依據絕對性的道德標準而不容易產生不道德行為。因此建立本研究第一個假說，探討不同程度理想主義之經理人對可能失敗專案道德判斷之影響：

H₁:高理想主義者比低理想主義者較具停止可能失敗專案持續進行之傾向。

其次，在相對主義方面，高相對主義者認為絕無例外的道德規則是不存在的，主張一些負面行為，如對其他人撒謊、隱瞞事實等行為是否被認可，完全要看當時的情況，高相對主義認為有必要依不同的兩難狀況進行道德判斷。另一方面，低相對主義者認為無論遇到何種道德兩難情況，都應該採取一貫道德標準與法律來處理⁵⁵。

高相對主義者，會因為主張每個人均有權擁有自己的價值體系，而拒絕接受以絕對性的道德規範來引導本身的行為，所以個人崇尚相對主義論，則在賦予事物評價時，大多會依循自我的主觀意識或個人信念，而非採用一般性或絕對性的道德原則（absolute moral rules）。由於高相對主義者並不認同絕對性的道德標準可以一體適用在各種不同的道德情境上，因此通常也無法完全地察覺道德規範應用在不同情境上的價值，換句話說，個人在道德議題上的推理能力，將會因本身具有較高的相對主義意識而受到阻礙⁵⁶。另外，低相對主義論者由於能接受一般性或絕對性的道德規範來作為自身行為的指導原則，所以其對於週遭環境的道德議題，通常也呈現出較高的敏感度

註⁵⁰ R. E. Reidenbach and D. P. Robin, "Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities," *Journal of Business Ethics*, vol. 7, no. 11 (November 1988), pp. 871~880.

註⁵¹ R. E. Reidenbach and D. P. Robin, "Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, vol. 9, no. 7 (July 1990), pp. 639~653.

註⁵² D. R. Forsyth, "A Taxonomy of Ethical Ideologies," pp. 175~184.

註⁵³ D. R. Forsyth, J. Nye and K. Kelly, "Idealism, Relativism, and the Ethic of Caring," *The Journal of Psychology*, vol. 122, no. 3 (Fall 1988), pp. 243~248.

註⁵⁴ B. A. Boyle, *op. cit.*, pp. 249~267.

註⁵⁵ D. R. Forsyth, J. Nye and K. Kelly, *op. cit.*, pp. 243~248.

註⁵⁶ *Ibid.*

⑥。

基於上述文獻之推論，高相對主義者在各種不同的道德情境有不同的道德原則，容易產生不道德的行為。相對地，低相對主義者因接受既定道德標準，不容易受到道德情境之影響而產生不同的道德行為。因此建立本研究第二個假說，俾探討高低相對主義之經理人對可能失敗專案道德判斷決策之影響：

H₂:低相對主義者比高相對主義者較具停止可能失敗專案持續進行之傾向。

由於本文係以中國社會主義體制為研究背景，依前述文獻對中國人民於道德判斷之各項特色，相對而言，預期其人民個人道德哲理之理想主義構面應較相對主義構面更為明確，故本研究推測理想主義假說（H₁）之效果應較相對主義假說（H₂）之效果明顯。

叁、研究設計

一、整體研究設計之說明

本研究在代理問題決策個案的設計係沿用 Harrell and Harrison , Rutledge and Karim, 及 Booth and Schulz 之間卷^⑦。其次，在個人層級道德哲理的量表係採用 Forsyth 提出道德情況問卷 Ethics Position Questionnaire (EPQ) 量表作為研究工具，用來測量個人的理想主義與相對主義程度兩個構面的傾向高低^⑧。透過實驗方法來檢測個人層級道德哲理對可能失敗專案停止執行傾向之影響的兩個假說。本研究採 2×2×2 之因子實驗設計，考慮代理問題（存在／不存在）、相對主義程度（高／低）及理想主義程度（高／低）作為獨立變數，應變數為受試者對可能失敗專案停止執行之傾向程度。

另外，許多道德相關文獻^⑨均提及屬於個人道德認知判斷的情境下，通常存有社會期望偏誤 (social desirability bias) 的現象，容易產生道德行為研究之偏誤，故宜將社會期望偏誤納入實證研究的考量。所謂社會期望係指個人拒絕社會不期望的行動或行

註 ⑥ J. R. Sparks and S.D. Hunt, "Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation," *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 2 (April 1998), pp. 92~109.

註 ⑦ A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569~577; R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173~184; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473~488.

註 ⑧ D. R. Forsyth, "A Taxonomy of Ethical Ideologies," pp. 175~184.

註 ⑨ D. M. Randall and M. F. Fernandes, "The Social Desirability Response Bias in Ethics Research," *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no. 11 (November 1991), pp. 805~817; J. R. Cohen, L. W. Pant and D. J. Sharp, "An Examination of Differences in Ethical Decision-Making between Canadian Business Students and Accounting Professionals," *Journal of Business Ethics*, vol. 30, no. 4 (April 2001), pp. 319~336; J. Chung and G. S. Monroe, "Exploring SD Bias," *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 4 (June 2003), pp. 291~302; J. A. Bellizzi and T. Bristol, "Supervising the Unethical Selling Behavior of Top Sales Performers: Assessing the Impact of Social Desirability Bias," *Journal of Business Ethics*, vol. 57, no. 4 (April 2005), pp. 377~388.

爲，而去接受社會所期望的方式^⑩，故社會期望偏誤係一種低估（高估）他們執行不期望（期望）行動之傾向^⑪，或在詢問社會道德問題時，個人可能會依其偏好的方式來回答，而未將「真實的（true）」感覺或「實際的（actual）」行爲反應出來^⑫。

社會期望偏誤的現象在道德發展相對不成熟的社會中，其偏誤程度較高^⑬。以中國而言，其長久以來均處在社會主義集權體制的政治環境中，個人的言論及信仰受到政府嚴苛的限制，更有可能隱藏個人的真實意見或實際的行爲。爲克服此一問題，本研究另外設計一個題項，詢問受試者於相同情境下，預期其同儕可能的道德決策判斷，以瞭解處在社會主義環境下的受試者是否存有顯著的社會期望偏誤現象。有關本研究之受試者、受測程序及變數定義分別說明如下。有關本研究之受試者、受測程序及變數定義分別說明如下。

二、受試者資訊

本研究問卷係於 2006 年 6 月至 10 月間於中國大陸高校之碩士點施測，自願參與實驗之受試者總計有 125 位，扣除填寫不完全之無效問卷 3 份，實際納入分析之有效問卷爲 122 份。受試者爲來自中國人民、中南財經政法、西南財經、中南、暨南及首都經貿等中國 6 所大學商管學院在職碩士點研究生，大部分爲企業之中階經理，其中男性 90 位（74%），女性有 32 位（26%），顯示就讀中國大陸高校在職碩士點，目前男性明顯地超過女性。平均年齡爲 31.92 歲（年齡之範圍介於 25 歲至 45 歲），平均工作經驗約爲 9.58 年（範圍介於 1 年至 23 年），有將近 80% 之受試者具 5 年以上之工作經驗。其具主管工作經驗者，平均爲 4.92 年（範圍介於 0 年至 20 年），其中，超過 73% 之受試者有兩年以上之主管經驗。受試者具參與預算編製之經驗約爲 4.28 年（範圍爲 0 至 20 年），61% 之受試者擁有兩年以上參與預算編製之經驗。綜合上述資訊，顯示出本研究之受試者具有足夠的實務經驗，尤其是預算相關方面，非常適合本文資本預算決策判斷之實驗研究。

三、施測程序

本研究之實驗量表係使用先前研究之決策個案^⑭，並加微幅調整而得（如將美元金額調整爲人民幣金額）。該實驗量表假設專案（project）經理於 4 年前，決定投資 3,000 萬元的機器以製造一種新產品，該專案之年限預計爲 7 年，在進行投資時，估計該專案係具有獲利性，預計之每年淨現金流入爲 960 萬元，該方案前 4 年之實際執行結果

註⑩ W. J. Zerbe and D. L. Paulhus, "Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: Reconceptualization," *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2 (April 1987), pp. 250-264.

註⑪ J. Chung and G. S. Monroe, *op. cit.*, pp. 291-302.

註⑫ D. M. Randall and M. F. Fernandes, *op. cit.*, pp. 805-817.

註⑬ J. Chung and G. S. Monroe, *op. cit.*, pp. 291-302.

註⑭ E. J. Conlon and M. L. Leatherwood, *op. cit.*, pp. 37-61; A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473-488.

優於原預期（每年之淨現金流入增加為 1,050 萬元）。然而，在剩餘的 3 年內，由於產品的生產成本將因未預期的事件而增加，故對未來 3 年之現金流量產生負面的影響，預期專案剩餘 3 年中每年的淨現金流入將降至 75 萬元，而 3 年後機器的剩餘價值也減少為 50 萬元。若繼續執行該專案，7 年來整體之投資報酬率雖仍達 16.77%，但剩餘 3 年實際之報酬率僅為-3.9%。反之，如果中斷該專案，該機器目前尚可售得 300 萬元，此款項可用於投資政府公債，公債投資將使剩餘 3 年的每一年產生 10%的報酬率。該決策係在測試專案經理應否繼續或停止該專案之投資，在合理的情況下，正確的決策應停止該專案之執行。

至於個人層級道德哲理的量表係採用 Forsyth 提出道德情況問卷 Ethics Position Questionnaire (EPQ) 量表作為研究工具^⑤，用來測試個人的理想主義與相對主義程度兩個構面的傾向高低，並用以衡量個人在決定道德或不道德行為時，其所判斷標準是依據何種道德哲理。此部分的問卷總共有 20 個問項，前 10 題係評估個人的理想主義傾向，後 10 題則衡量個人的相對主義傾向，用以評估個人在道德哲理構面的高低程度。

本研究有關代理問題及組織道德環境係採組間設計方式，形成四種版本之間卷，至於個人層級之道德哲理則採組內設計之方式，故每一位受試者均以隨機方式指派填寫四種版本之一之間卷。第一種個案版本為有代理問題及低組織道德環境下之專案資訊，第二種及第三種之版本則將代理問題及組織道德環境分別予以操弄，第四種版本為操弄兩種情境下專案之基本資料。

所有受試者之間卷包括問卷之說明及指示，在特定情境下投資專案之詳細描述，個人層級道德哲理量表，操作檢核以及相關之人口統計變項。本文實驗之對象來自中國大陸與作者任職大學學術交流多年之 6 所高校在職研究生，經由作者委託各校熟識之教師們利用其碩士點在職研究生課堂時間，分發問卷給自願者依卷附之指示來引導受試者進行道德判斷決策，受試者平均約耗 20 至 25 分鐘之時間來完成道德判斷個案決策之實驗工作。

四、應變數

受試者在停止或繼續決策的十點量表進行評量，此量表之應用類似於過去研究之做法^⑥。此量表依據中點（介於 5 點及 6 點之間）區分成兩部分，1 至 5 點表示持續之

註^⑤ D. R. Forsyth, "A Taxonomy of Ethical Ideologies," pp. 175-184.

註^⑥ P. D. Harrison and A. M. Harrell, "Impact of Agency Problem on Managers' Project Evaluation Decisions," pp. 635-643; A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577; J. L. Ho and S. C. Vera-Muñoz, "The Effects of Loss Aversion and Attribution on Managers' Goal-Incongruent Investment Decisions with Private Information," in Accounting, Behavior and Organizations Annual Conference (Orlando, Florida: Accounting, Behavior and Organizations of AAA, October 1998), cited from Booth and Schulz, *op. cit.*, p. 481; D. J. Passmore, *op. cit.*, pp. 473-481; R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173-184; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473-488.

決策，而 6 至 10 則表示停止之決策，至於兩邊之端點則分別代表確定持續或確定停止之決策。因此，數字愈大表示受試者愈傾向停止該專案之決策（5 點或以下者，一般而言代表非正確之決策，而 6 點或以上，一般而言則代表正確之決策）。另外，部分文獻⁷⁷均提及屬於個人道德認知判斷的情境下，通常會有社會期望偏誤（social desirability bias）的現象，尤其中國長久以來均處在社會主義集權體制的政治環境中，更有可能隱藏個人的真實意見，故本研究另設一題問項，詢問受試者於相同情境下，其同儕可能的判斷，以瞭解受試者是否存有社會期望偏誤的現象。

五、自變數

3 個自變數分別是代理問題（有／無）、個人道德哲理層次之理想主義（高／低）及相對主義（高／低）。代理問題之操弄係仿自 Harrell and Harrison, Rutledge and Karim 及 Booth and Schulz 之做法⁷⁸（詳附錄 A），在「無」代理問題之情況下，腳本中之資深專案經理在過去期間，於業界上已累積了相當良好的專案管理聲譽，故一個失敗的專案不會對該經理穩固的聲譽造成傷害。此外，該專案未來績效不具獲利性之資訊，在公司及業內已是廣為人知，亦即該經理並無資訊不對稱之優勢，因此並無誘因或機會以採行不利於企業利益之行爲。

至於，「有」代理問題之情況，係操弄誘因與機會以進行經理人之自利行爲，腳本中的經理爲資淺的專案經理，由於該經理管理過的幾個專案均有很好的績效，所以雖然資歷不深，但該經理的名聲已在業界傳開，良好的聲譽使得同業競爭公司最近向他提出禮聘的計畫，該同業公司將提供他更高的職位及待遇。然而，若與失敗的專案有所關連時，將會傷害到他的聲譽，使他失去即將獲得的升遷機會。亦即若他決定中斷失敗的專案，同業公司也很可能會撤銷原聘任行動；反之，若他繼續執行該專案，則很有可能獲得升遷之機會。有關該專案未來 3 年之相關資訊只有他知道，公司或業界人士並無法取得相關資訊。

其次，在理想主義（高／低）及相對主義（高／低）之操弄方式，係採用 Forsyth 所提出之道德情況問卷（Ethics Position Questionnaire）量表（詳附錄 B）作爲研究工具⁷⁹，用來測量個人的理想主義與相對主義程度兩個構面的傾向高低，並藉之來衡量個人在決定道德或不道德行爲時，其所判斷之標準是依據何種道德哲理。此部分的問卷總共有 20 個問項，前 10 題係評估個人的理想主義傾向，後 10 題則衡量個人的相對主義傾向，用以評估個人在道德哲理構面的高低程度。在量表的計分上，本研究以李克特 7 點尺度方式進行，“1”代表「非常不同意」，“7”代表「非常同意」。理想主義構面的分數愈高（低）表示受試者愈傾向高（低）理想主義；同樣地，相對主義構面的分

註⁷⁷ J. A. Bellizzi and T. Bristol, *op. cit.*, pp. 377~388; J. Chung and G. S. Monroe, *op. cit.*, pp. 291~302.

註⁷⁸ A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569~577; R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173~184; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473~488.

註⁷⁹ D. R. Forsyth, "A Taxonomy of Ethical Ideologies," pp. 175~184.

數愈高（低）表示受試者愈傾向高（低）相對主義。至於高低理想（相對）主義之區分基準，則以受試者之平均得分為分界點，高於平均數者表示為高程度之理想（相對）主義，反之，低於平均數者表示為低程度之理想（相對）主義。

本研究道德哲理量表之理想主義構面及相對主義構面的 Cronbach's α 值，分別為 0.8330 及 0.7661，依據 DeVellis 與 Nunnally 指出^⑩，測驗或量表之信度係數 0.7 以上即是可接受之信度值，而在 0.8 以上表示已具高度之內部一致性，故本研究理想主義構面及相對主義構面已具高程度的信度。

六、操弄檢核 (manipulation checks)

本研究問卷中設計一個操弄檢核項目，詢問受試者如選擇繼續執行可能失敗專案時，該決策符合道德的程度，勾選之量表由 1 到 10，1 代表非常符合道德，10 代表非常不符合道德，大於（小於）5.5 則表示不符合（符合）道德判斷。對此項目受試者之平均值為 6.61，以 5.5 為檢定值，經採單一樣本之 t 檢定程序後，t 值為 3.642，達到 0.001 之顯著水準，隱含受試者確知本研究之道德判斷個案為失敗之專案，且繼續執行此可能失敗專案為不符合道德之行爲。

此外，本研究另詢問受試者對問卷個案內容之描述是否清晰易懂之程度，勾選之量表由 1 到 10，1 代表非常難瞭解，10 代表非常清晰易懂。對此項目受試者之平均值為 7.43，以 5.5 為檢定值，經採單一樣本之 t 檢定程序後，t 值為 10.938，亦達到 0.001 之顯著水準，顯示受試者對本研究之個案描述瞭解程度甚高，此可能與本研究之受試者為在職碩士點之研究生，及多數（80%）均具有預算編製之實務經驗有關。

肆、資料分析與結果

一、社會期望偏誤之檢驗

為瞭解社會期望偏誤之存在是否對經理人於可能失敗專案之判斷決策中產生偏誤之現象，經分析後發現，整體而言，填答者評估其自己停止可能失敗專案傾向之平均數（6.61），顯著（ $p < 0.000$ ）高於填答者認為其同儕停止可能失敗專案傾向之平均數（5.25），意謂著經理人是否停止可能失敗專案之執行，顯著受到社會期望偏誤之影響。

進一步檢視各次群體之社會期望偏誤之顯著性後發現，除在高相對主義且無代理問題次群體社會期望偏誤之顯著水準（ $p = 0.108$ ）未達 10%外，其餘所有交互組合之次群體（如表 1 所示）均存在顯著之社會期望偏誤現象。其中，在理想主義部分（表 1 之 Panel A），有無代理問題次群體之社會期望偏誤之平均差距為 0.56，高低理想主義

註⑩ R. F. DeVellis, *Scale Development Theory and Applications* (London: Sage, 1991) ; J. C. Nunnally, *Psychometric theory*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1978) .

次群體之社會期望偏誤之平均差距卻為 0.10，均未達統計顯著水準，顯示有無代理問題及高低理想主義之次群體，其社會期望偏誤不但甚高且約略相當。進一步觀察，屬於高理想主義且無代理問題的組合下，其社會期望偏誤（0.72）為最小，而高理想主義且有代理問題組合之社會期望偏誤（2.04）為最大，顯示存在高理想主義之情境下，代理問題之高低，其社會期望偏誤具甚大之差異。

其次，在相對主義部分（表 1 之 Panel B），有無代理問題次群體之社會期望偏誤之平均差距為 0.56，高低相對主義次群體之社會期望偏誤之平均差距卻為 0.17，亦均未達統計顯著水準，亦顯示有無代理問題及高低理想主義之次群體，其社會期望偏誤不但甚高且約略相當。另外，屬於高相對主義且無代理問題的組合下，其社會期望偏誤（0.73）為最小，而高相對主義且有代理問題組合之社會期望偏誤（1.76）為最大，顯示存在高相對主義之情境下，代理問題之高低，其社會期望偏誤亦具頗大之差異。

表 1 理想（相對）主義和代理問題對社會期望偏誤之影響

Panel A: 理想主義部分				
	低	高	合計	
代理問題	無	6.85	7.38	7.14
		(5.35)	(6.66)	(5.83)
		1.50***	0.72*	1.07***
		26	32	58
	有	5.63	6.85	6.13
		(4.29)	(4.81)	(4.50)
1.34***		2.04***	1.63***	
	38	26	64	
合計	6.13	7.14	6.61	
	(4.72)	(5.83)	(5.25)	
	1.41***	1.31***	1.36***	
	64	58	122	
Panel B: 相對主義部分				
	低	高	合計	
代理問題	無	7.61	6.70	7.14
		(6.18)	(5.97)	(6.07)
		1.43***	0.73	1.07***
		28	30	58
	有	6.12	6.13	6.13
		(4.62)	(4.37)	(4.50)
1.50***		1.76***	1.63***	
	34	30	64	
合計	6.79	6.42	6.61	
	(5.32)	(5.17)	(5.25)	
	1.47***	1.25***	1.36***	
	62	60	122	

每一個方格內，由上而下之次序，分別為受試者本身對專案評估判斷之平均分數、受試者認為同儕對專案評估判斷之平均分數、受試者與同儕對專案評估判斷平均分數之差額（社會期望偏誤）之平均數、及樣本數等。

*表在 10%下顯著異於零，** 表在 5%下顯著異於零，*** 表在 1%下顯著異於零

資料來源：本研究計算而得。

整體而言，社會期望偏誤在中國社會主義制度下係普遍存在的現象，不因是否存在代理問題，個人層次之道德哲理（理想或相對主義）高低，而造成社會期望偏誤差距大小之影響。

二、個人道德判斷決策分析

代理問題與個人道德哲理對專案評估判斷影響之變異數分析結果列示於表 2，其顯示出顯著之代理問題主效果 ($F_{1, 114}=7.14, p<0.001$)。另由表 2 可知有代理問題專案經理之分數 (6.13) 顯著低於無代理問題專案經理之分數 (7.14)。此結果指出，後者比前者較容易中止可能失敗專案之執行，此發現與 Harrell and Harrison, Harrell and Harrison, Rutledge and Karim 及 Booth and Schulz 之研究發現相一致^⑧，顯示出代理理論的普世性，即使在中國社會主義社會下，其代理問題對可能失敗專案決策之影響，與過去非共產國家的實證結果若合符節。

表 2 敘述統計分析

Panel A: 理想主義				
		低	高	合計
代理問題	無	平均數 6.85 標準差 (2.75) n=26	平均數 7.38 標準差 (2.51) n=32	平均數 7.14 標準差 (2.61) n=58
	有	平均數 5.63 標準差 (3.36) n=38	平均數 6.85 標準差 (3.02) n=26	平均數 6.13 標準差 (3.26) n=64
	合計	平均數 6.13 標準差 (3.16) n=64	平均數 7.14 標準差 (2.74) n=58	平均數 6.61 標準差 (3.00) n=122
Panel B: 相對主義				
		低	高	合計
代理問題	無	平均數 7.61 標準差 (2.31) n=28	平均數 6.70 標準差 (2.83) n=30	平均數 7.14 標準差 (2.61) n=58
	有	平均數 6.12 標準差 (3.27) n=34	平均數 6.13 標準差 (3.30) n=30	平均數 6.13 標準差 (3.26) n=64
	合計	平均數 6.79 標準差 (2.95) n=62	平均數 6.42 標準差 (3.06) n=60	平均數 6.61 標準差 (3.00) n=122

資料來源：本研究計算而得。

註⑧ P. D. Harrison and A. M. Harrell, "Impact of Agency Problem on Managers' Project Evaluation Decisions," pp. 635-643; A. M. Harrell and P. D. Harrison, *op. cit.*, pp. 569-577; R. W. Rutledge and K. E. Karim, *op. cit.*, pp. 173-184; P. Booth and A. K. Schulz, *op. cit.*, pp. 473-488.

表 3 ANCOVA 分析結果 (n=122)

來源	總平方和	自由度	均方和	F 檢定	p value (one tail)
截距	3051.44	1	3051.44	493.40***	<0.001
社會期望偏誤	302.38	1	302.38	48.89***	<0.001
代理問題	44.17	1	44.17	7.14***	0.009
理想主義	25.16	1	25.16	4.07**	0.046
相對主義	4.64	1	4.64	0.75	0.388
代理問題×理想主義	0.48	1	0.48	0.08	0.780
代理問題×相對主義	0.08	1	0.08	0.01	0.909
理想主義×相對主義	8.71	1	8.71	1.41	0.238
誤差	705.03	114	6.18		
R 平方 = .353 (調過後的 R 平方 = .313)					

*表具 10%水準顯著性，**表具 5%水準顯著性，***表具 1%水準顯著性。

資料來源：本研究計算而得。

假說一預期高理想主義者較低理想主義者較具停止可能失敗專案持續進行之傾向，意即對可能失敗專案的執行與否具更嚴格的道德判斷。如表 2 之 Panel A 及表 3 所示，具高理想主義之道德哲理專案經理之分數 (7.14) 顯著高於低理想主義之道德哲理之分數 (6.13) ($F_{1, 114}=4.07, p=0.046$)。此結果意謂著，高理想主義道德哲理之專案經理比低理想主義道德哲理之專案經理更會停止可能失敗專案之執行，此結果顯示假說一獲得支持。

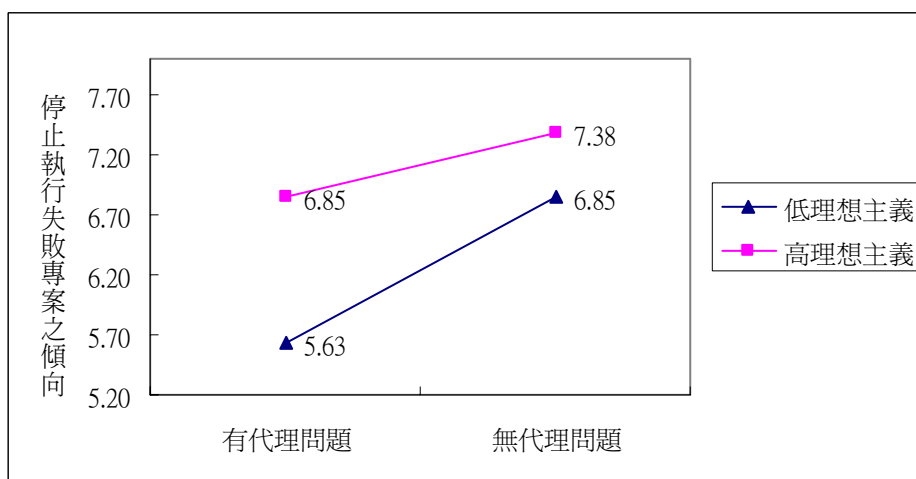
假說二預期低相對主義者較高相對主義者較具停止可能失敗專案持續進行之傾向。如表 2 之 Panel B 及表 3 所示，具低相對主義之道德哲理專案經理之分數 (6.79) 未顯著較高相對主義之道德哲理之分數 (6.42) 為高 ($F_{1, 114}=0.75, p=0.388$)。此結果意謂著，低相對主義道德哲理之專案經理未比高相對主義道德哲理之專案經理更會停止可能失敗專案之執行。此結果顯示假說二並未獲得實證證據之支持，其可能與社會主義較強調社會整體發展，而較輕忽個人利益與福祉有關，雖然中國大陸之經濟改革已進行多年，但與多元化的社會價值體系仍有相當距離。另外，在直覺上吾人可能以為低相對主義之道德哲理隱含著高理想主義之道德哲理，然由本研究之實證結果顯示，個人層級之道德哲理明顯係由相對主義與理想主義兩個不同之維度所構成。

另外，由表 2 之結果可知，代理問題、理想主義、與相對主義之間並未存在顯著之交互效果，僅具主效果而已。前述結果顯示，代理問題將降低專案經理對可能失敗專案停止執行之傾向，此結果支持過去對代理問題之研究發現，亦即代理問題將導致承諾續擴之現象。然一般而言，個人層次道德哲理中，無論是否存在代理問題，較高的理想主義均能增強專案經理停止失敗專案之執行。值得注意的是，在不具顯著交互效果的情況下，無論是否存在代理問題，平均而言，個人道德哲理的高、低理想主義者其停止可能失敗專案傾向之分數均超過 6，正常而言，表示大部分之受試者均偏向停止可能失敗專案執行之正確決策。另外，就平均數而言，具高理想主義道德哲理及

有代理問題之受試者分數，與低理想主義道德哲理及無代理問題之受試者分數頗為接近（惟離散度均略為不同），如圖 1 所示。亦即，前述之結果提供了高、低理想主義與無、有代理問題相對應的某些資訊。

整體而言，本文之實證結果顯示，對可能失敗專案之經濟決策確有顯著之影響，或許可以部分地彌補代理問題所造成之不利效果，尤其是理想主義之構面。故個人層次之道德哲理可提供決策者在控制系統構建、進行公司治理機制設計或企業人才晉用時，另一個道德脈絡之思維，或能減輕代理問題對企業所造成之潛在損失。

圖 1 理想主義高低與有無代理問題對停止執行可能失敗專案傾向影響之關係圖



資料來源：本研究計算而得。

伍、管理意涵討論

一、代理問題之普世性

本研究實證結果發現，在有代理問題的情況下，專案經理人較不容易中止可能失敗專案之執行，此發現與先前研究之發現相一致，顯示出代理問題對企業決策影響的普遍性。亦即，在中國社會主義社會下，其代理問題對可能失敗專案決策之影響，與過去非共產國家的實證結果若合符節。由於近年來對中國大陸企業道德決策的研究發現，其企業普遍存在系統性的賄賂（systemic corruption）現象^{註 8}。事實上，處在目前巨幅轉型中的經濟社會下，中國大陸已面臨了傳統儒家價值與新興市場道德間道德決策

註 8 W. E. Shafer, K. Fukukawa and G. M. Lee, "Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China," *Journal of Business Ethics*, vol. 70, no. 3 (July 2007), pp. 265-284.

困境⁸³。而且政府對企業的管制及防弊規範亦無法配合快速變遷中的經濟體系需求，在法令不夠健全下，更助長了代理問題不利後果之滋生⁸⁴。

據此，現階段在中國經營的企業，為求專案經理人能做出具道德性之決策，並提昇組織整體之績效，其管理者於管理控制機制的選擇，尤以資訊的充分揭露及透明化為首要之務，以舒緩資訊不對稱之不利後果。另外，對於政府管制單位而言，在管制措施的擬定上，亦宜優先推動資訊透明化之各項強制規範，以降低企業因代理問題衍生之不利影響。

二、理想主義之管理意涵

由實證結果可知，理想主義是可能失敗專案道德判斷決策顯著的影響因素，此為中國社會主義體制下長期薰陶之結果，例如，在思想及言論自由受到高度管制下，領導者決定一切⁸⁵，人民缺乏互信，不慣於直接表達自己真正之意見⁸⁶，且著重於短期之觀點⁸⁷，對主管的順從性較高⁸⁸，上述特質均隱約地傾向於誘發出個人道德層次中較具絕對性的道德標準。

而在理想主義之傾向下，其個人在面對道德議題時，會因本身具有較高的理想主義意識，而呈現較高的道德敏感度，即具有高理想主義者在面對道德困境時，將依據絕對性的道德標準而較不容易產生不道德決策行為。此一現象隱含在中國經營之企業或未來擬赴中國發展之企業，可善用此一環境特質，來構建控制系統，進行公司治理機制之設計。

此外，由於中國正處於經濟發展初期，多數企業仍以營收成長為最主要之策略，大多尚未建立完善的組織道德規範（或未具備嚴密之管理控制系統），本文之發現隱含跨國企業在晉用中國人才時，宜更重視個人道德特質，期事前防範應徵者本質特性所衍生之潛在風險，以規避個人道德不佳對企業成長發展所引發之不利影響。

三、社會期望偏誤（social desirability bias）之檢驗

中國社會主義的特色之一即為社會期望偏誤甚為普遍（如表 1 之發現），故引發本文企圖進一步探討造成社會期望偏誤的潛在原因。本研究首先以一般迴歸分析檢視個

註⁸³ C. B. Erdener, "Confucianism and Business Ethics in Contemporary China," *International Journal of Management*, vol. 15, no. 1 (March 1998), pp. 72~78; L. L. Whitcomb, C. B. Erdener and C. Li, *op. cit.*, pp. 839~852; K. Redfern and J. Crawford, "An Empirical Investigation of the Ethics Position Questionnaire in the People's Republic of China," *Journal of Business Ethics*, vol. 50, no. 3 (March 2004a), pp. 199~210.

註⁸⁴ N. Young, "Three 'C's Civil Society, Corporate Social Responsibility, and China," *The China Business Review*, vol. 29, no. 1 (January/February 2002), pp. 34~38.

註⁸⁵ L. G. Soon, *op. cit.*, pp. 1~24.

註⁸⁶ L. Y. Fok, S. J. Hartman and K. Kwong, *op. cit.*, pp. 21~26.

註⁸⁷ R. Chen and C. P. Chen, *op. cit.*, pp. 1~6.

註⁸⁸ L. G. Soon, *op. cit.*, pp. 1~24.

人屬性對社會期望偏誤之影響時，發現性別 ($t=0.91, p=0.363$)、工作經驗 ($t=0.42, p=0.634$)、主管與否 ($t=0.60, p=0.553$)、預算經驗 ($t=0.19, p=0.851$) 及資本預算經驗 ($t=0.24, p=0.814$) 等均未達 5% 之統計顯著水準。其次，再針對個人道德哲理之兩個構面 (即理想主義與相對主義) 之高低是否對社會期望偏誤造成影響，經變異數分析後亦均未發現有顯著之影響。

過去以西方資本主義為背景的研究中，發現個人屬性與社會期望偏誤之發生具顯著關聯性，如性別^⑧與宗教信仰^⑨等。然而在本研究以中國社會主義為背景的樣本中，個人屬性均未對社會期望偏誤造成顯著影響，此為中國社會主義的另一項重要特色，隱含在社會期望偏誤的成因上，中西不同背景下有顯著之根本差異，此點尤其值得後續以中國社會主義為背景的行為面研究之學者特別加以注意。

陸、結 論

本研究以近年來在世界經濟體系快速崛起且具舉足輕重地位的中國社會主義環境為背景，探討文獻上甚少引用的社會主義情境下，個人層級道德判斷與代理問題對經理人專案評估決策之影響。本研究延續過去文獻的脈絡，亦採用實驗法進行資料之蒐集，自願參與本研究之受試者為中國 6 所高校在職碩士點研究生，大部分均為企業之中階經理，且多數具有豐富實務經驗。

本研究發現在中國社會主義情境下，其代理問題對可能失敗專案決策之影響，與過去非共產國家的實證結果若合符節，顯示在存有資訊不對稱的情境下人性利己本質之共同性，不因社會或制度差異而有所改變。由於中國正處於經濟發展初期，多數企業仍以營收成長為重，此階段大多數企業尚未建立嚴密之管理控制制度，相對而言，其資訊不對稱之潛在問題可能較為嚴重，如何加強企業之資訊透明化應是中國大陸當前最值得注意之課題。

其次，本研究另發現具高理想主義道德哲理之專案經理，比低理想主義道德哲理之專案經理較會停止可能失敗專案之執行。此一結果指出，在中國社會主義體制下，個人層次之道德哲理確實能夠減緩對可能失敗專案的承諾續擴現象。此發現隱含跨國企業在晉用中國人才時，宜考慮中國社會主義情境所蘊含之個人道德特質，期事前防範應徵者本質特性所衍生之潛在風險，以規避個人道德不佳對企業成長發展所引發之可能不利影響。至於低相對主義道德哲理之專案經理未比高相對主義道德哲理之專案經理更會停止可能失敗專案之執行，此除顯示中國大陸社會尚未進展至較多元化發展之內涵外，亦隱含個人層級之道德哲理明顯係由相對主義與理想主義兩個不同之維度

註^⑧ J. R. Cohen and G. Trompeter, "An Examination of Factors Affecting Practice Development," *Contemporary Accounting Research*, vol. 15, no. 4 (Winter 1998), pp. 481~504; J. R. Cohen, L. W. Pant and D. J. Sharp, *op. cit.*, pp. 319~336; J. Chung and G. S. Monroe, *op. cit.*, pp. 291~302.

註^⑨ J. Chung and G. S. Monroe, *op. cit.*, pp. 291~302.

所構成。

在未來研究建議方面，首先，可將個人層次道德哲理與組織道德加以結合，以更完整地瞭解其對經理人於不同經濟決策之影響。其次，本研究僅針對經理人個人利益與企業利益間之一致性加以探討，並未考量企業利益是否與社會道德倫理相一致之情況，未來研究亦可將社會道德倫理納入研究設計中，俾對其間之結構關係獲致更深入的瞭解。第三，對道德評估之測試方式可考慮調整「是否停止可能失敗專案」之簡單操作方式，以納入其他面向之道德考量。最後，個人層級道德哲理亦可能因地域或文化因素而產生不同之影響，值得未來進行跨國經營企業之管理決策研究加以特別重視。

* * *

(收件：96年6月28日，修正：96年11月25日，接受：96年12月4日)

附錄 A：道德判斷決策個案

(劃底線之文字為無代理問題之腳本，括號內容為有代理問題之腳本)

您是一位資深的專案 (project) 經理，4 年前，您決定投資 3,000 萬的機器以製造一種新產品 (即產品 A)，該投資方案稱為方案 A。您 4 年前的決定係基於下列當時之預測：

A 產品預計之生命週期	7 年
預計之每年淨現金流入	960 萬
A 機器 7 年期滿處分時之預計淨現金流入	150 萬

根據上述之預計資料，方案 A 之內部投資報酬率 (IRR) 達 25.86%，高於公司要求的最低報酬率 16%；且預計之還本期間為 3.125 年，也短於公司要求之 3.5 年。因此，您 4 年前決定進行該方案。

該方案前 4 年之實際執行結果優於原預期，每年之淨現金流入增加為 1,050 萬元。但是，接下來的 3 年，由於產品 A 的生產成本將因未預期的事件而增加，故對未來 3 年之現金流量產生負面的影響，預期未來 3 年中每年的淨現金流入將降低至 75 萬元，而 3 年後機器的剩餘價值也減少為 50 萬元，故您正在思索是否應立即中斷方案 A 之執行。

若繼續執行方案 A，由於前 4 年已有不錯之淨現金流入，雖然後 3 年每一年將呈現-3.9% 的報酬率，但 7 年來整體之投資報酬率仍達 16.77%，高於公司所要求之最低報酬率 (16%)；此外，方案之還本期間也已縮短至 2.857 年，低於公司要求之 3.5 年，因此整體而言，公司與外界仍會認為 A 方案為一成功之計畫。(因此整體而言，公司與外界仍會認為 A 方案為一成功之計畫，此對於您的聲譽有正面幫助。)

若現在中斷方案 A，該機器目前尚可售得 300 萬元，此款項可用於投資政府公債，公債投資將使剩餘 3 年 (5-7 年) 的每一年產生 10% 的報酬率，而非-3.9%。雖然中斷方案 A 會凸顯出您在 A 方案之決策失敗，但是，此一失敗不會傷害到您優秀經理人之聲譽。因為數年來，您在業界已累積了相當良好的聲譽，故少數一個失敗的專案不會對您穩固的聲譽造成傷害。有關 A 方案未來 3 年之相關資訊，在公司及業界已眾所周知，因該資訊為公開之訊息。(由於您管理過的幾個專案有很好的績效，所以雖然資歷不深，但您的名聲已在業界傳開，良好的聲譽使得同業競爭公司最近向您提出禮聘的計畫，對方將提供您更高的職位及待遇。然而，若與失敗的方案有所關連，將會傷害到您的聲譽，使您失去即將獲得的升遷機會。亦即若您決定中斷方案 A，同業公司也很可能會撤銷原聘任行動；反之，若您繼續執行該方案，則很有可能獲得升遷之機會。有關 A 方案未來 3 年之相關資訊只有您知道，公司或業界人士並無法取得相關資訊。)

附錄 B：道德哲理量表（1-10 題為理想主義，11-20 為相對主義）

1. 每個人都該確認他們不會有故意傷害別人的行為，即使是小小的傷害亦然。
2. 不論風險大小，我也絕對不讓別人為我冒風險。
3. 不論為了何種利益，若有傷害他人的可能，這行為就是錯的。
4. 每個人都不該對他人造成心理或生理上的傷害。
5. 一個人不應該做出可能威脅別人的尊嚴或福利之行為。
6. 假如行為可能損害無辜的第三者，這行為就不該做。
7. 透過衡量某一行為正面和負面的結果以決定是否做該件事，乃是不道德的。
8. 人的尊嚴和福利應該是任何一個社會中最重要的議題。
9. 在任何情況下，絕對不需要去犧牲他人的福利。
10. 道德的行為就是能夠與最完美的理想緊密結合的行為。
11. 沒有任何道德原則，重要到必須列入行為準則中。
12. 所謂道德，會因不同的情境和社會背景而有差異。
13. 道德標準應當是相當主觀的；一個人認為道德的事情，另一個人可能會認為不道德。
14. 不同類型的道德是不能用所謂的“正義性”加以比較。
15. 所謂的道德議題永遠是因人而異的，因為每個人對道德或不道德的認定是不同。
16. 道德標準只是個人的行為規範，因此不能用個人的道德標準來評斷其他人的行為。
17. 在人際關係中道德考量面太複雜，所以應該允許每個人自訂本身的行為規範。
18. 為了阻止某些行為的發生而設立的嚴格道德規範，應該以謀求較好的人際關係與調適度為依歸。
19. 有關於說謊的原則是無法制定的，因為是否允許說謊完全依情況而定。
20. 判斷一項說謊是道德或不道德，須依當時周遭情況決定。

The Effects of Managers' Moral Philosophy on Project Evaluation Decision: Evidence from China

Bao-guang Chang

Associate Professor
Accounting Department of Tamkang University

Cheng-li Huang

Associate Professor
Accounting Department of Tamkang University

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of individual moral philosophy on managers' project decision in China. The major findings are as follows. First, agent problem on the decision of possibly failing project under Chinese socialist society is similar to the prior research under the settings of capitalist situations. The problem occurred within the environment of asymmetry information doesn't be changed under whether different societies or political systems. Secondly, those managers with high idealism of moral philosophy tend to discontinue a possibly failing project than those managers with low idealism of moral philosophy. The result shows that the individual moral philosophy can indeed mitigate the escalating phenomenon of managers' commitment. Finally, as social desirability bias is a popular phenomenon in Chinese society, it is valuable for the future behavioral researchers of socialist society to note. Excepting enriching the relevant literature, the results of this study can be offered some insights of recruiting talents for the management of multinational corporations in China.

Keywords: China's socialism; moral philosophy; project evaluation; agency problem; escalation of commitment

參考文獻

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) , *Statement of Auditing Standards No. 78: Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS No. 55* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1995) , p. 1.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) , *Statement of Auditing Standards No. 82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1997) , p. 1.
- Baiman, S., "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, vol. 1 (Spring 1982) , pp.154~213.
- Baiman, S., "Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look," *Accounting, Organization and Society*, vol. 15, no. 3 (May 1990) , pp. 41~371.
- Bellizzi, J. A. and T. Bristol, "Supervising the Unethical Selling Behavior of Top Sales Performers: Assessing the Impact of Social Desirability Bias," *Journal of Business Ethics*, vol. 57, no. 4 (April 2005) , pp. 377~388.
- Booth, P. and A. K. Schulz, "The Impact of an Ethical Environment on Managers' Project Evaluation Judgments under Agency Problem Conditions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 29 no. 5/6 (July/August 2004) , pp. 473~488.
- Boyle, B. A., "The Impact of Customer Characteristics and Moral Philosophies on Ethical Judgments of Salespeople," *Journal of Business Ethics*, vol. 23, no. 3 (February 2000) , pp. 249~267.
- Brief, A. P., J. M. Dukerich, P. R. Brown and J. F. Brett, "What's Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analysis of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting," *Journal of Business Ethics*, vol. 15, no. 2 (February 1996) , pp. 183~198.
- Brinkmann, J., "Understanding Insurance Customer Dishonesty: Outline of a Situational Approach," *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no. 2 (October 2005) , pp. 183~197.
- Brockner, R. A., "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress," *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 1 (January 1992) , pp. 39~61.
- Chen, R. and C. P. Chen, "Chinese Professional Managers and the Issue of Ethical Behaviour," *Ivey Business Journal Online* (May/June 2005) , pp. 1~6.
- Chenhall, R. and D. Morris, "The Effect of Cognitive Style and Sponsorship on the Treatment of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 16, no. 1 (January 1991) , pp. 27~46.
- Chow, I. H. and D. Z. Q. Ding, "Moral Judgement and Conflict Handling Styles among

- Chinese in Hong Kong and PRC,” *The Journal of Management Development*, vol. 21, no. 9/10 (November 2002) , pp. 666~679.
- Chung, J. and G. S. Monroe, “Exploring SD Bias,” *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 4 (June 2003) , pp. 291~302.
- Cohen, J. R. and G. Trompeter, “An Examination of Factors Affecting Practice Development,” *Contemporary Accounting Research* (Winter 1998) , pp. 481~504.
- Cohen, J. R., L. W. Pant and D. J. Sharp, “An Examination of Differences in Ethical Decision-Making between Canadian Business Students and Accounting Professionals,” *Journal of Business Ethics*, vol. 30, no. 4 (April 2001) , pp. 319~336.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , *Internal Control: Integrated Framework: Framework* (Harborside, NJ: American Institute of Certified Public Accountants, 1992) , p. 1.
- Conlon, E. J. and M. L. Leatherwood, “Sunk Costs and Financial Decision Making: Integration and Implications,” *Advances in Financial Planning and Forecasting*, vol. 3 (Fall 1989) , pp. 37~61.
- DeVellis, R. F., *Scale Development Theory and Applications* (London: Sage, 1991) .
- Dubinsky, A. J., R. Natarajan and W. Y. Huang, “Consumers’ Moral Philosophies: Identifying the Idealist and the Relativist,” *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 12 (December 2005) , pp. 1690~1701.
- Eisenhardt, K. M., “Agency theory: An Assessment and Review,” *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1 (January 1989) , pp. 57~74.
- Erdener, C. B., “Confucianism and Business Ethics in Contemporary China,” *International Journal of Management*, vol. 15, no. 1 (March 1998) , pp. 72~78.
- Erfmeyer, R. C., B. D. Keillor and D. T. LeClair, “An Empirical Investigation of Japanese Consumer Ethics,” *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no. 1 (January 1999) , pp. 35~50.
- Fok, L. Y., S. J. Hartman and K. Kwong, “A Study of Differences in Business Ethical Values in Mainland China, the U.S. and Jamaica,” *Review of Business*, vol. 26, no. 1 (Winter 2005) , pp. 21~26.
- Forsyth, D. R., “A Taxonomy of Ethical Ideologies,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, no. 1 (January 1980) , pp. 175~184.
- Forsyth, D. R., “Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies,” *Journal of Business Ethics*, vol. 11, no. 5/6 (May 1992) , pp. 461~470.
- Forsyth, D. R., J. Nye and K. Kelly, “Idealism, Relativism, and the Ethic of Caring,” *The Journal of Psychology*, vol. 122, no. 3 (Fall 1988) , pp. 243~248.
- Garrison, R. H., E. W. Noreen and P. C. Brewer, *Managerial Accounting*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill International, 2006) .

- Harrell, A. M. and P. D. Harrison, "An Incentive to Shirk, Privately Held Information, and Managers' Project Evaluation Decisions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 19, no. 7 (October 1994) , pp. 569~577.
- Harrison, P. D. and A. M. Harrell, "Impact of Agency Problem on Managers' Project Evaluation Decisions," *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3 (June 1993) , pp. 635~643.
- Harrison, P. D. and A. M. Harrell, "Initial Responsibility, Prospective Information, and Managers' Project Evaluation Decisions," *Advances in Management Accounting*, vol. 4 (Fall 1995) , pp. 127~146.
- Harrison, P. D., C. W. Chow, A. Wu and A. M. Harrell, "A Cross-Cultural Investigation of Managers' Project Evaluation Decisions," *Behavioral Research in Accounting*, vol. 11 (1999) , pp. 143~160.
- Ho, J. L. and S. C. Vera-Muñoz, "The Effects of Loss Aversion and Attribution on Managers' Goal-Incongruent Investment Decisions with Private Information," in *Accounting, Behavior and Organizations Annual Conference* (Orlando, Florida: Accounting, Behavior and Organizations of AAA, October 1998) , cited from P. Booth and A. K. Schulz, "The Impact of an Ethical Environment on Managers' Project Evaluation Judgments under Agency Problem Conditions," *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, no. 5/6 (July/August 2004) , p. 481.
- Horngren, C. T., S. M. Datar and G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (New Jersey: Pearson International, 2006) .
- Kanodia, C., R. Bushman and J. Dickhaut, "Escalation Errors and the Sunk Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries," *Journal of Accounting Research*, vol. 27, no. 1 (Spring 1989) , pp. 59~77.
- Leatherwood, M. L. and E. J. Conlon, "The Impact of Prospectively Relevant Information on Persistence in a Project Following Setbacks," *Advances in Information Processing in Organizations*, vol. 3 (Fall 1988) , pp. 207~219.
- Noreen, E., "The Economics of Ethics: A New Perspective on Agency Theory," *Accounting, Organization and Society*, vol. 13, no. 4 (July 1988) , pp. 359~369.
- Northcraft, G. B. and G. Wolf, "Dallars, Sense and Sunk Costs: A Life Cycle Model of Resource Allocation Decisions," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2 (April 1984) , pp. 225~234.
- Nunally, J. C., *Psychometric Theory*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1978) .
- Passmore, D. J., "Incentives to Shirk and Private Information and Ethics in Management Project Evaluation Decisions," (Sydney: Bachelor of Business Honors Thesis, School of Accounting, University of Technology, 1995) , cited from P. Booth and A. K. Schulz, "The Impact of an Ethical Environment on Managers' Project Evaluation Judgments

- under Agency Problem Conditions,” *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, no. 5/6 (July/August 2004) , pp. 473~481.
- Randall, D. M. and M. F. Fernandes, “The Social Desirability Response Bias in Ethics Research,” *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no. 11 (November 1991) , pp. 805~817.
- Redfern, K. and J. Crawford, “An Empirical Investigation of the Ethics Position Questionnaire in the People’s Republic of China,” *Journal of Business Ethics*, vol. 50, no. 3 (March 2004a) , pp. 199~210.
- Redfern, K. and J. Crawford, “An Empirical Investigation of the Influence of Modernization on the Moral Judgements of Managers in the People’s Republic of China,” *Cross Cultural Management*, vol. 11, no. 1 (Spring 2004b) , pp. 48~61.
- Reidenbach, R. E. and D. P. Robin, “Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics,” *Journal of Business Ethics*, vol. 9, no. 7 (July 1990) , pp. 639~653.
- Reidenbach, R. E. and D. P. Robin, “Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities,” *Journal of Business Ethics*, vol. 7, no. 11 (November 1988) , pp. 871~880.
- Robertson, C. J. and W. F. Crittenden, “Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms,” *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 4 (April 2003) , pp. 385~392.
- Rutledge, R. W. and K. E. Karim, “The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Managers’ Evaluation Judgments,” *Accounting, Organization and Society*, vol. 24, no. 2 (February 1999) , pp. 173~184.
- Schlenker, B. R. and D. R. Forsyth, “On the Ethics of Psychological Research,” *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 13, no. 4 (July 1977) , pp. 369~396.
- Shafer, W. E., K. Fukukawa and G. M. Lee, “Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China,” *Journal of Business Ethics*, vol. 70, no. 3 (July 2007) , pp. 265~284.
- Shultz, T. and Y. Brender-Ilan, “Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resource Practices,” *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, no. 4 (October 2004) , pp. 302~316.
- Singhapakdi, A., K. L. Kraft, S. J. Vitell and K.C. Rallapalli, “The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers,” *Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 1 (Winter 1995) , pp. 49~56.
- Soon, L. G., “Differences in Ethical Judgement between Chinese and Singaporeans: Individual Reactions to Self and Organizational Interest Considerations,” *Singapore Management Review*, vol. 25, no. 2 (July 2003) , pp. 1~24.

- Sparks, J. R. and S. D. Hunt, "Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation," *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 2 (April 1998) , pp. 92~109.
- Staw, B. M., "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16 (1976) , pp. 27~44.
- Staw, B. M., "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4 (October 1981) , pp. 577~587.
- Staw, B. M. and F. V. Fox, "Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action," *Human Relations*, vol. 30 (1977) , pp. 431~450.
- Staw, B. M. and J. Ross, "Commitment to a Policy Decision: A Multitheoretical Perspective," *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 1 (March 1978) , pp. 40~64.
- Tansey, R. G., G. Brown, M. Hyman and L. E. Dawson, "Personal Moral Philosophies and the Moral Judgment of Salespeople," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14 (1994) , pp. 59~76.
- Vitell, S. J., J. R. Lumpkin and M. Y. Rawwas, "Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Belief of Elderly Consumers," *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no. 5 (May 1991) , pp. 365~375.
- Watkins, A. and R. P. Hill, "The Impact of Personal and Organizational Moral Philosophies on Marketing Exchange Relationships: A Simulation Using the Prisoner's Dilemma Game," *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no. 3 (December 2005) , pp. 253~265.
- Whitcomb, L. L., C. B. Erdener and C. Li, "Business Ethical Values in China and the U. S.," *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no. 8 (June 1998) , pp. 839~852.
- Young, N., "Three 'C's Civil Society, Corporate Social Responsibility, and China," *The China Business Review*, vol. 29, no. 1 (January/February 2002) , pp. 34~38.
- Zerbe, W. J. and D. L. Paulhus, " Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: Reconception," *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2 (April 1987) , pp. 250~264.