

ผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน
และความพึงพอใจต่องาน : กรณีศึกษาราชการพาณิชย์ไทย



นายวีระชัย วีระเมธีกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีบัณฑิต

ภาควิชาการบัญชี

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ.2537

ISBN 974-584-230-3

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

IMPACT OF BUDGET-BASED PERFORMANCE EVALUATION ON
JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION:
EMPIRICAL EVIDENCE FROM THAI COMMERCIAL BANKS

Mr. Virachai Virameteekul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy

Department of Accountancy

Graduate School

Chulalongkorn University

1994

ISBN 974-584-230-3

Thesis Title Impact of Budget-Based Performance Evaluation on Job
Performance and Job Satisfaction: Empirical Evidence From
Thai Commercial Banks
By Mr. Virachai Virameteekul
Department Accounting
Thesis Advisor Assistant Professor Prawit Ninsuvannakul, Ph.D.
Thesis Co-Advisors Ananchai Kongchan, D.B.A.
 Pornsiri Poonakasem, Ph.D.



Accepted by the Graduate School, Chulalongkorn University in Partial Fulfillment
of the Requirement for the Doctor's Degree/

Thavorn Vajrabhaya..... Dean of Graduate School
(Professor Thavorn Vajrabhaya, Ph.D.)

Thesis Committee

Phenkae Snidvongse Chairperson

(Professor Phenkae Snidvongse Na Ayudhya)

Prawit Ninsuvannakul Thesis Advisor

(Assistant Professor Prawit Ninsuvannakul, Ph.D.)

Ananchai Kongchan Thesis Co-Advisor

(Ananchai Kongchan, D.B.A.)

Pornsiri Poonakasem Thesis Co-Advisor

(Pornsiri Poonakasem, Ph.D.)

Supol Durongwatana Member

(Assistant Professor Supol Durongwatana, Ph.D.)

Oranuj Soongswang Member

(Assistant Professor Oranuj Soongswang, D.B.A.)

Suchitra Vacharajittipan Member

(Suchitra Vacharajittipan, Ph.D.)



พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

วิระชัย วิระเมธิกุล : ผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงานที่มีต่อผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องาน : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย (IMPACT OF BUDGET-BASED PERFORMANCE EVALUATION ON JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION : EMPIRICAL EVIDENCE FROM THAI COMMERCIAL BANKS)
อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ประวิตร นิลสุวรรณากุล, 179 หน้า. ISBN 974-584-320-3

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณ ในการประเมินผลงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจต่องานในธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้แบ่งการใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงานออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และการนำข้อมูลงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลงาน (CONGRUENCE STYLE) และรูปแบบที่ไม่เน้นถึงความสำคัญดังกล่าว (INCONGRUENCE STYLE) โดยที่รูปแบบแรกหมายถึง 1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอยู่ในเกณฑ์สูง และการนำข้อมูลงบประมาณดังกล่าว มาใช้ในการประเมินผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูง หรือ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และการนำข้อมูลงบประมาณดังกล่าว มาใช้ในการประเมินผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ส่วนรูปแบบที่สองหมายถึง 1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ที่สูง แต่การนำข้อมูลงบประมาณมาใช้ในการประเมินผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ หรือ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ แต่การนำข้อมูลงบประมาณมาใช้ในการประเมินผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาต่อไปว่า ผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณ ในการประเมินผลงานต่อผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องาน ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและความเป็นเจ้าขององค์กรด้วยหรือไม่

งานวิจัยนี้ใช้วิธีเก็บข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในกรุงเทพฯ และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อศึกษาผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจต่องานในกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด กลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และเล็ก รวมทั้งกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีเจ้าของและมืออาชีพเป็นผู้บริหาร

ผลการวิจัยนี้ปรากฏว่า การใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงาน ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจต่องาน แต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจต่องานในกลุ่มธนาคารทั้งหมดที่ศึกษา โดยที่การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีผลกระทบสูงต่อผลการดำเนินงาน ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีเจ้าของเป็นผู้บริหาร ซึ่งผลจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ช่วยให้ผู้จัดการสาขาสามารถลดความคลุมเครือที่เกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางของธนาคาร ทั้งนี้นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การใช้ข้อมูลงบประมาณมีผลกระทบสูงต่อความพึงพอใจต่องาน ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีเจ้าของเป็นผู้บริหาร ซึ่งผลจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ได้ให้โอกาสผู้จัดการสาขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าบทบาทผู้จัดการสาขาเป็นที่ยอมรับจากธนาคาร เป็นผลทำให้ความพึงพอใจต่องานเพิ่มขึ้น

ภาควิชา บัญชี
สาขาวิชา บัญชี
ปีการศึกษา 2536

ลายมือชื่อนิติกร
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
.....

C123245 : MAJOR ACCOUNTING

KEY WORD: BUDGET PARTICIPATION/ BUDGET USE/ JOB PERFORMANCE/
JOB SATISFACTION/ FIRM SIZE/ FIRM OWNERSHIP

VIRACHAI VIRAMETEEKUL : IMPACT OF BUDGET-BASED PERFORMANCE
EVALUATION ON JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION : EMPIRICAL
EVIDENCE FROM THAI COMMERCIAL BANKS. THESIS ADVISOR :
ASST. PROV. PRAWIT NINSUVANNAKUL, Ph.D., 179 pp.
ISBN 974-584-230-3

The purpose of this study is to investigate the impact of budget-based performance evaluation on job performance and job satisfaction in the Thai commercial banks. In this study, the budget-based performance evaluation is classified as congruence and incongruence styles, based upon the hypothesized relationship between budget participation and use. In particular, the congruence style is defined as either 1) high budget participation and use, or 2) low budget participation and use; the incongruence style is defined as either 1) high budget participation and low budget use, or 2) low budget participation and high budget use. Moreover, this study is also intended to investigate whether the impact of budget-based performance evaluation on job performance and job satisfaction in the Thai commercial banks is contingent upon firm size and firm ownership.

The research methodology in this study employs an empirical test. The questionnaires are administered to the branch managers of the Thai commercial banks located in Bangkok. ANOVA is used to analyze the impact of budget-based performance evaluation on job performance and job satisfaction in the all-bank sample, the large and small bank sample, and the owner-managed and professional-managed bank sample, respectively.

Empirical results indicated that budget-based performance evaluation does not have significant impact on job performance and job satisfaction. However, budget participation is found to have significant impact on job performance and job satisfaction. The impact of budget participation on job performance is more pronounced in large-bank and owner-managed bank samples. Budget participation provides an opportunity to reduce ambiguities associated with bank goals and directions that are believed to increase job performance. Moreover, the impact of budget participation on job satisfaction is more pronounced in small-bank and owner-managed bank samples. Budget participation provides an opportunity through decision-making involvement to increase role recognition, which is perceived as intrinsic rewards that are believed to increase job satisfaction.

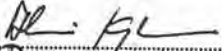
ภาควิชา บัญชี.....

สาขาวิชา บัญชี.....

ปีการศึกษา 2536.....

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....



ACKNOWLEDGMENT

I wish to express my sincere gratitude to a number of people. First and foremost, I especially appreciate the invaluable advice of my advisor, Assistant Professor Dr. Prawit Ninsuvannakul. My heartfelt appreciation also goes to my co-advisors, Dr. Ananchai Kongchan and Dr. Pornsiri Poonakasem. Special appreciation is also given to the chairperson of my dissertation committee, Professor Phenkae Snidvongse Na Ayudhya. The rest of my dissertation committee also receive my honest appreciation, including Assistant Professor Dr. Supol Durongwatana, Assistant Professor Dr. Oranuj Soongswang, and Dr. Suchitra Vacharajittipan for their constructive comments.

I am also grateful to those of my friends, who have provided help along the way. Among the few that deserve to be mentioned are Supatchana (Patpongpanich) Asdathorn, Tipaporn Chearavanont, and Narudee (Lamsam) Virameteekul.

In addition, I am also greatly indebted to the generous support of my family. My brothers, Chatchai and Nakaran, and my sisters, Nongluck and Chantana, have provided comfort for me throughout the difficult times. Their consistent encouragement have shown the light for me.

Finally, I reserve my deepest gratitude to my parents, Suchai and Sumalie, who have inspired me to the value of hard work. This thesis would not have been possible without them. I, therefore, wish to publicly dedicate this thesis to them.

Virachai Virameteekul



TABLE OF CONTENTS

	Page
ABSTRACT IN THAI	III
ABSTRACT IN ENGLISH	V
ACKNOWLEDGMENT	VI
LIST OF TABLES	XI
CHAPTER	
1 INTRODUCTION	1
1.1 Background of the Study	1
1.2 Purpose of the Study	7
1.3 Statement of the Problem	8
1.4 Statement of the Hypotheses	10
1.5 Definitions of Key Terminology	11
1.6 Scope and Limitations of the Study	12
1.7 Organization of the Study	13
2 THEORETICAL FRAMEWORK AND REVIEW OF LITERATURE	15
2.1 Budget-Based Performance Evaluation in Universalistic Framework	16
2.1.1 Impact of Budget Use	17
2.1.2 Impact of Budget Participation and Use	21
2.2 Budget-Based Performance Evaluation in Contingency Framework	28

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER	Page
2.2.1 The Contingency Theory of Management	
Accounting	28
2.2.2 Impact of Firm Size	30
2.2.3 Impact of Firm Ownership	35
3 RESEARCH METHODOLOGY	40
3.1 Methodology	40
3.2 Sampling Procedure	41
3.3 Research Instruments	49
3.3.1 Budget-Based Performance Evaluation	49
3.3.1.1 Budget Participation	50
3.3.1.2 Budget Use	53
3.3.2 Job Performance	56
3.3.3 Job Satisfaction	58
3.4 Data Collection Procedure	59
3.5 Data Analysis	60
3.5.1 Data Analysis for Job Performance Hypotheses	60
3.5.2 Data Analysis for Job Satisfaction Hypotheses	63
4 RESULTS OF THE STUDY	65
4.1 Characteristics of the Responses	66
4.2 Characteristics of Budget-Based Performance	
Evaluation, Job Performance, and Job Satisfaction ..	67

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER	Page
4.3 Relationship between Budget-Based Performance . Evaluation and Job Performance	74
4.3.1 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Performance in All-Bank Sample	74
4.3.2 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Performance in Large-Bank Sample	81
4.3.3 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Performance in Small-Bank Sample	88
4.3.4 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Performance in Owner-Managed Bank Sample	94
4.3.5 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Performance in Professional- Managed Bank Sample	100
4.4 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction	106
4.4.1 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction in All-Bank Sample	106

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER	Page
4.4.2 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction in Large-Bank Sample	113
4.4.3 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction in Small-Bank Sample	120
4.4.4 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction in Owner-Managed Bank Sample	127
4.4.5 Relationship between Budget-Based Performance Evaluation and Job Satisfaction in Professional-Managed Bank Sample	134
5 SUMMARY CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	141
5.1 Summary of the Study	141
5.2 Conclusions of the Study	143
5.2.1 Impact of Budget-Based Performance Evaluation, Budget Participation, and Budget Use on Job Performance	144
5.2.2 Impact of Budget-Based Performance Evaluation, Budget Participation, and Budget use on Job Satisfaction	146
5.3 Recommendations for Future Research	151

TABLE OF CONTENTS

	Page
CHAPTER	
REFERENCES	153
APPENDICES	163
A : Survey Questionnaire	164
B : Cover Letters Accompanying Survey Questionnaire	172
C : Characteristics of the Responses	175
BIOGRAPHICAL SKETCH	179

LIST OF TABLES

Table	Page
2.1 Description of Congruence and Incongruence Styles of Budget-Based Performance Evaluation	26
3.1 Total Amount of Credits Outstanding in Thai Commercial Banks at June 30, 1993	44
3.2 Total Amount of Deposits Outstanding in Thai Commercial Banks at June 30, 1993	45
3.3 The Numbers and Locations of the Full-Serviced Branches of Thai Commercial Banks at June 30, 1993	46
3.4 Characteristics of the 10 Sample Banks Classified into Large and Small Groups	47
3.5 Number of Branches of the Selected Banks Located in Bangkok at June 30, 1994	48
3.6 Comparisons of the Mean Level of Participation among the Three Types of Budgets	52
3.7 Distribution of Budget Use Classified into Four Groups (Unit Percentages)	55
4.1 Means and Standard Deviations of the Budget Participation Factors	69
4.2 Means and Standard Deviations of the Budget Use Factors	70
4.3 Percentage of the Bank-Order Importance of the Budget Use Factors	71
4.4 Means and Standard Deviations of the Job Performance and Job Satisfaction Variables	72
4.5 The Effect of the Eight Individual Aspects of Job Performance on the Overall Job Performance	73

LIST OF TABLES

Table	Page
4.6 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Performance in All-Bank Sample	77
4.7 Mean Responses of Job Performance between Congruence and Incongruent Styles in All-Bank Sample	77
4.8 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Performance in All-Bank Sample	78
4.9 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Participation Levels in All-Bank Sample	78
4.10 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Performance in All-Bank Sample	79
4.11 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Use Levels in All-Bank Sample	79
4.12 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Performance in All-Bank Sample	80
4.13 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Performance in Large-Bank Sample	84
4.14 Mean Responses of Job Performance Between Congruence and Incongruence Styles in Large-Bank Sample	84
4.15 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Performance in Large-Bank Sample	85
4.16 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Participation Levels in Large-Bank Sample	85
4.17 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Performance in Large-Bank Sample	86

LIST OF TABLES

Table	Page
4.18 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Use Levels in Large-Bank Sample	86
4.19 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Performance in Large-Bank Sample	87
4.20 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Performance in Small-Bank Sample	90
4.21 Mean Responses of Job Performance between Congruence and Incongruence Styles in Small-Bank Sample	90
4.22 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Performance in Small-Bank Sample	91
4.23 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Participation Levels in Small-Bank Sample	91
4.24 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Performance in Small-Bank Sample	92
4.25 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Use Levels in Small-Bank Sample	92
4.26 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Performance in Small-Bank Sample	93
4.27 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Performance in Owner-Managed Bank Sample	96
4.28 Mean Responses of Job Performance Between Congruence and Incongruence Styles in Owner-Managed Bank Sample ..	96
4.29 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Performance in Owner-Managed Bank Sample	97

LIST OF TABLES

Table	Page
4.30 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Participation Levels in Owner-Managed Bank Sample	97
4.31 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Performance in Owner-Managed Bank Sample	98
4.32 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Use Levels in Owner-Managed Bank Sample ...	98
4.33 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Performance in Owner-Managed Bank Sample	99
4.34 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Performance in Professional-Managed Bank Sample	102
4.35 Mean Responses of Job Performance between Congruence and Incongruence Styles Professional-Managed Bank Sample	102
4.36 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Performance in Professional-Managed Bank Sample	103
4.37 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Participation Levels in Professional-Managed Bank Sample	103
4.38 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Performance in Professional-Managed Bank Sample	104
4.39 Mean Responses of Job Performance between the High and Low Budget Use Levels in Professional-Managed Bank Sample	104

LIST OF TABLES

Table	Page
4.40 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Performance in Professional-Managed Bank Sample	105
4.41 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Satisfaction in All-Bank Sample	109
4.42 Mean Responses of Job Satisfaction between Congruence and Incongruence Styles in All-Bank Sample	109
4.43 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Satisfaction in All-Bank Sample	110
4.44 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Participation Levels in All-Bank Sample	110
4.45 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Satisfaction in All-Bank Sample	111
4.46 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Use Levels in All-Bank Sample	111
4.47 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Satisfaction in All-Bank Sample	112
4.48 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Satisfaction in Large-Bank Sample	116
4.49 Mean Responses of Job Satisfaction between Congruence and Incongruence Styles in Large-Bank Sample	116
4.50 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Satisfaction in Large-Bank Sample	117
4.51 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Participation Levels in Large-Bank Sample	117

LIST OF TABLES

Table	Page
4.52 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Satisfaction in Large-Bank Sample	118
4.53 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Use Levels in Large-Bank Sample	118
4.54 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Satisfaction in Large-Bank Sample	119
4.55 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Satisfaction in Small-Bank Sample	123
4.56 Mean Responses of Job Satisfaction between Congruence and Incongruence Styles in Small-Bank Sample	123
4.57 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Satisfaction in Small-Bank Sample	124
4.58 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and low Budget Participation Levels in Small-Bank Sample	124
4.59 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Satisfaction in Small-Bank Sample	125
4.60 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Use Levels in Small-Bank Sample	125
4.61 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Satisfaction in Small-Bank Sample	126
4.62 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Satisfaction in Owner-Managed Bank Sample	130
4.63 Mean Responses of Job Satisfaction between Congruence and Incongruence Styles in Owner-Managed Bank Sample	130

LIST OF TABLES

Table	Page
4.64 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Satisfaction in Owner-Managed Bank Sample	131
4.65 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Participation Levels in Owner-Managed Bank Sample.	131
4.66 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Satisfaction in Owner-Managed Bank Sample	132
4.67 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Use Levels in Owner-Managed Bank Sample ...	132
4.68 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Satisfaction in Owner-Managed Bank Sample	133
4.69 ANOVA on the Effect of Budget-Based Performance Evaluation on Job Satisfaction in Professional-Managed Bank Sample...	137
4.70 Mean Responses of Job Satisfaction between Congruence and Incongruence Styles Professional-Managed Bank Sample.....	137
4.71 ANOVA on the Effect of Budget Participation on Job Satisfaction in Professional-Managed Bank Sample	138
4.72 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Participation Levels in Professional-Managed Bank Sample	138
4.73 ANOVA on the Effect of Budget Use on Job Satisfaction in Professional-Managed Bank Sample	139
4.74 Mean Responses of Job Satisfaction between the High and Low Budget Use Levels in Professional-Managed Bank Sample ..	139
4.75 ANOVA on the Effect of Budget Participation and Use on Job Satisfaction in Professional-Managed Bank Sample	140

LIST OF TABLES

Table		Page
5.1	Impact of Budget-Based Performance Evaluation, Budget Participation, and Budget Use on Job Performance	149
5.2	Impact of Budget-Based Performance Evaluation, Budget Participation, and Budget Use on Job Satisfaction	150