

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

雇主品牌與員工工作態度及行為之關聯—

以策略性人力資源管理制度為調節變項

The Relationships between Employer Brand and
Employees' Work Attitudes and Behaviors:
Strategic Human Resource Management Practice as a
moderator

楊士倫

Yang, Shih-Lun

指導教授：陸 洛 博士

Lu, Luo Ph.D

中華民國 101 年 5 月

May, 2012

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

(中文) 雇主品牌與員工工作態度及行為之關聯—

以策略性人力資源管理制度為調節變項

(英文) The Relationships between Employer Brand and

Employees' Work Attitudes and Behaviors:

Strategic Human Resource Management Practice as a

moderator

本論文係楊士倫君 (R99741067) 在國立臺灣大學商學
研究所完成之碩士學位論文，於民國 101 年 06 月 01 日承下
列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

陸士倫

(簽名)

口試委員：

高旭昇

陸士倫

吳欣蓓

系主任、所長

蔣明晃

(簽名)

謝辭

老師說今年的陸家班是「商研早鳥班」，我們並非只是高鐵，而是因為早開始努力，所以可以提早安心達陣！加入陸家班是我在商研所做過最好的決定之一，謝謝老師從一開始就願意支持我想做的議題。雖然花了比所謂懷胎九月還久的時日，但能體會到孩子出生這件事，還是令人十分喜悅！而老師也是全商研唯一用團隊方式帶領碩論的老師，讓我們能有共用問卷的夥伴，還有小老師的照顧，真的非常感謝親愛的陸洛老師。除了論文之外，也謝謝老師讓我擔任課程助教兩個學期，老師上課十分活潑，有許多的小活動，讓士倫也十分享受！

感謝我的小老師—惠彥學姐這一年的付出，真的是不停的被我打擾，雖然忙碌可是還是答應我每隔一到兩周的小討論，讓我得以順利跟上進度，後期更是只要我一寫好，就協助我逐字修改初稿，沒有學姐的幫助跟教導真的不會有這篇論文。此外，感謝妤玥學姐教導我使用 endnote，還有其他學姐在 meeting 及工作坊時的教導、平時的閒聊、鼓勵的話語等，能夠有一群厲害又認真的好學姐，我們真的很幸運。

感謝陸家班的戰友們最終一起達成優良成果，大家都很優秀相信未來都會有所發展。謝謝班上好友秀文的陪伴，以及我最愛的行研小組：玫心、盈瑜、嘉年及嘉晏！感謝你們不只給我友情也給我充實的學業生活，有了你們讓我在商研不算白活！很高興能在商研認識好多可愛的學弟妹跟學長姐，希望未來在人生路上也能互相扶持。也謝謝過程中協助我潤稿的益友們，感謝你們的援手！最大的感謝，獻給我的家人，感謝爸媽、老弟，有你們的支持我才能好好追求我的夢想，很愛你們！最後我要自豪且開心地大喊：能夠畢業，我很驕傲！

楊士倫 謹誌

中華民國一零一年七月

中文摘要

本研究旨在探討雇主品牌對現職員工工作態度及行為之影響。討論雇主品牌之研究多關注於雇主品牌對潛在員工之影響，即研究在招募階段時雇主品牌的效益。然，本研究企圖填補現有文獻之缺口，希冀探討雇主品牌對現職員工之影響。研究對象以台灣地區各縣市、不同組織的全職工作者為樣本，總計回收共 630 份有效問卷。採用階層迴歸分析，研究結果發現：「雇主品牌」與員工的「工作滿意」、「組織承諾」、「工作績效」、「組織公民行為」有顯著的正向關聯，與「離職意圖」有顯著的負向關聯。且「策略性人力資源管理制度」對各依變項亦為主效果。據此，我們建議企業應致力塑造優良雇主品牌，透過良好的雇主品牌對員工工作態度及行為產生正面影響，進而為組織帶來競爭力。此外，策略性人力資源管理制度亦為雇主品牌外之一有效策略，建議經營者可同時運用此二策略。



關鍵字：雇主品牌、工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效、組織公民行為
工作績效、策略性人力資源管理

Abstract

The aim of the present study is to explore the relationships between employer brand and employees' work attitudes and behaviors. In the past 20 years, there have been nearly 250 papers pertaining to employer brand, however, most research has focused on its effectiveness in recruitment. In addition, employees' work attitudes and behaviors may also be affected by organization policies, namely the strategic human resource management practice, which is included in the present study as a moderator.. Using structured questionnaires, we collected data from 630 full-time employees from various organizations in Taiwan.

Hierarchical regression analysis showed that “employer brand” had positive effects on job satisfaction, organizational commitment, job performance, and organizational citizen behavior. In contrast, “employer brand” had a negative effect on turnover intention.

In this era of holistic marketing, employer brand is an effective internal marketing tool for human resource management. Companies are advised to build up their own employer brand as a powerful employer brand has positive effects on employees. Strategic human resource management practice also has positive effects, thus companies can take a dual-approach in human resource management.

Key word: employer brand, job satisfaction, organizational commitment, job performance, organizational citizen behavior, turnover intention, strategic human resource management

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的.....	5
第二章 文獻回顧	6
第一節 雇主品牌.....	6
第二節 策略性人力資源管理.....	17
第三章 研究方法	24
第一節 研究架構與假設.....	24
一、研究架構.....	24
二、研究假設.....	25
第二節 研究樣本.....	26
第三節 研究工具.....	27
一、雇主品牌知覺的測量.....	27
二、工作滿意的測量.....	27
三、組織承諾的測量.....	28
四、離職意圖的測量.....	28
五、工作績效的測量.....	28
六、組織公民行為的測量.....	28
七、策略性人力資源管理制度.....	29
八、人口學變項.....	29
第四節 資料分析.....	30
一、描述性統計分析.....	30
二、信度分析.....	30
三、相關分析.....	30
四、階層迴歸分析.....	30
第四章 研究結果與分析	31
第一節 樣本描述.....	31
第二節 主要變項之描述性統計分析.....	34
第三節 變項間之相關分析.....	36
一、人口學背景變項之相關.....	36
二、人口學背景變項與主要變項之相關.....	38
三、主要變項之相關.....	40
第四節 階層式迴歸分析.....	42
一、預測工作滿意.....	43
二、預測組織承諾.....	43
三、預測離職意圖.....	43

四、預測工作績效.....	43
五、預測組織公民行為.....	43
六、策略性人力資源管理制度之調節效果.....	45
第五章 結論與建議	47
第一節 研究結果討論.....	47
一、雇主品牌與各依變項之主要效果.....	48
二、策略性人力資源管理制度之調節效果.....	48
第二節 管理意涵.....	51
第三節 研究限制與未來研究方向.....	54
一、研究限制.....	54
二、未來研究方向.....	54
參考文獻	56
中文文獻.....	56
英文文獻.....	57
附錄：問卷	63



表目錄

表 2-1 雇主品牌三階段	7
表 2-2 策略性人力資源管理定義	19
表 4-1 樣本描述性統計	32
表 4-2 主要變項描述性統計	35
表 4-3 人口學背景變項之相關分析	37
表 4-4 人口學背景變項與主要變項之相關分析	39
表 4-5 主要變項之相關分析	41
表 4-6 預測各依變項之迴歸分析	44
表 4-7 策略性人力資源管理制度之調節效果—以工作滿意、組織承諾、離職意圖、 工作績效及組織公民行為為後果變項.....	46
表 5-1 研究結果彙整表	48

圖目錄

圖 2-1 雇主品牌架構圖	9
圖 2-2 蕭妃伶 (2006) 雇主品牌架構圖	9
圖 3-1 研究架構圖	24

第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

行銷大師柯特勒 (Philip Kotler) 於 2006 年邀請品牌管理專家凱勒 (Kevin Lane Keller) 一同編寫被稱為行銷聖經的行銷管理學，他們提出一個嶄新的行銷觀念——全方位行銷 (Holistic Marketing)，認為行銷不僅包含行銷部門對顧客的所作所為，更與組織內部其他單位息息相關。全方位行銷可分為四部分：關係行銷、內部行銷、整合行銷及績效行銷。其中內部行銷係指人資部門跳脫傳統行政角色，將人力資源管理與行銷概念結合，人力資源部門轉變為內部顧客——員工的行銷與服務部門。人力資源部門從招募徵選到員工離職，全程參與員工在公司的歷程，藉由選、用、育、留各環節傳達企業理念，藉由內部行銷讓員工感受組織品牌的吸引力，使組織內每位員工皆可成為行銷企業的代表 (Hulberg, 2006)。目前已有諸多大型企業開始落實內部行銷的概念，強調人力資源部門應以服務行銷為導向，將員工視為內部顧客。如渣打國際商業銀行股份有限公司 (Standard Chartered Bank)、星展銀行股份有限公司 (DBS Bank) 等，均在企業內部進行一連串的員工活動，以落實內部行銷。

早在 80 年代初期，即有學者提出內部行銷的概念。Gronroos (1981) 認為相對於一般行銷的對象是顧客，內部行銷則是將員工視為內部顧客，將組織形象銷售給員工。內部行銷藉由系統性地讓員工接觸企業之「價值主張」，可塑造企業獨特的組織文化，有助創造其他企業難以模仿的人力資本，甚據此創造差異化競爭優勢 (Bernard, 2001)。人力資源部門將行銷手法運用在員工身上，藉此以提升員工認同、工作績效，且能強化雇用品質，因而有助於提升員工留任意願 (Ambler & Barrow, 1996)。更有研究發現：忠誠度高的前 20% 顧客不僅可以帶來大部分的利潤，甚至可以彌補流失非忠誠顧客所帶來的損失 (Heskett, Jones, Loveman, Sasser &

Schlesinger; 2008)，加上 Allen、Kania 與 Yaeckel (1998) 提出舊客戶擁有較高之購買力，且開發新客戶成本比保留舊客戶更高出六到九倍之多 (Peppers & Rogers, 1993)，因此留住既有客戶是企業經營獲利的一大關鍵。同樣地，公司的績效表現，往往也是來自於認同公司、對公司有熱忱的員工，因此如何留住員工對企業營運亦是同等重要。國內相關研究也顯示：員工流動率較低的公司，其經營績效較高 (李綺婷，2007)；且依 104 人力銀行表示：若扣除訓練新人花費，企業徵才成本仍高於留才成本，可見留才的經濟效益 (謝君蔚，2011)。

Aaker (1991) 認為產品品牌可以提供顧客的社經地位象徵與群體認同，增加顧客使用產品時的滿足感，藉此帶給顧客遠超過產品本身的價值；同樣地，組織為了帶給工作者更高的認同與工作滿足，企業也必須藉由內部行銷，在員工心中塑造雇主品牌形象。Employer brand 一詞可譯為雇主品牌，Minchington (2006) 將其定義為現任員工視任職的企業為是一個好的工作環境之組織形象，亦即一組織對其現任員工是否具有吸引力的形象。近年來，越來越多的學者投入關注此議題，西方已累積不少相關研究，近 20 年間，EBSCO 資料庫上已約有兩百五十篇討論雇主品牌之研究，主要探討企業主如何運用於招募。研究者嘗試搜索國內電子期刊引擎 CEPS，發現中文的相關研究僅有二十篇，且出版地區皆為中國大陸及美國，接著搜尋台灣碩博士論文亦只有六篇相關研究，因此，本研究企圖填補此一文獻缺口，進一步研究雇主品牌對員工的影響。

企業塑造之品牌形象取決於個人接觸其品牌的經驗，是個人對企業或其所從事的活動產生的主觀性情感或印象 (Walters, 1978)。求職者在應徵過程中，往往會參考企業品牌形象，若公司的產品在市場上廣被消費者接受，或負盛名之跨國企業擁有較好的企業品牌形象，則擁有其求才優勢。故企業近年來紛紛進行校園徵才、舉辦競賽及企業社會責任等活動，以提升自身的雇主品牌形象。Conference Board (2001) 針對雇主品牌的報告中也指出：有效的雇主品牌可以帶來競爭優勢，

因此，諸多企業相繼投入可觀的資源，希冀優化自身的雇主品牌。而在既有的研究中，雇主品牌通常應用在招募階段(Belt & Paolillo, 1982; Turban & Greening, 1997)，意即對象為求職者，研究焦點在於雇主品牌在招募人才時對潛在員工的作用。然，鮮少有研究探討雇主品牌對現職員工的影響，當應徵者求職成功後，進入組織經歷社會化歷程後，雇主品牌對現職員工的作用為何?故此，本研究欲探討雇主品牌對現任員工之影響。

員工可能因為對品牌的喜好而更願意留在組織中，甚至成為公司的品牌形象使者，國內學者林文政(2004)將這樣的員工稱之為PTM(part-time marketer, 非專職行銷人員)。這樣的員工不只對客戶熱忱，也對同事熱忱，展現出組織公民行為。根據瑞士國際管理學院(IMD)在2011年發布之「2011年世界競爭力年報」(WCY)，臺灣排名第六；其中一項「吸引和保留人才在公司內部的優先程度」更是名列第3。據此，足見我國企業對人才的重視。企業最重要的不是生產技術或是產品，員工是其最重要的資源，好的員工才是企業的競爭優勢(Ulrich, 1998)。2002年台灣佳能(Canon)面臨經營危機，1,300位員工在兩小時湊出六千多萬，協助公司撐過金融海嘯，才有今日即將投入六十家協力廠商的潭子加工出口區；從此案例可以看出有向心力的員工是組織的根本，而好的雇主品牌，能夠讓員工更具向心力，讓企業永續經營(余淑吟, 2008)。

然而，縱使許多大企業擁有響亮的雇主品牌，仍無法避免員工流動率過高，這可能是由於員工在招募時所接收到的雇主品牌形象並未在實際工作場域中展現之故，也就是雇主品牌的內外部行銷不一致(Backhaus & Tikoo, 2004)，導致員工在加入公司後，因其他因素而考慮離開組織。員工因為品牌吸引力而願意投身企業，但工作當中只靠企業形象是不夠的，組織中的制度可能是影響員工留任意願的重要因素之一。近來學術界與實務界紛紛討論人力資源管理的「最佳實務」(best practices)(Pfeffer, 1994)，係指某些特定的人力資源管理活動能創造組織的競爭優

勢，使企業獲得較高的績效。Cook 與 Ferris (1986) 發現處於衰退產業的企業中，績效較高的公司多採行策略性的人力資源管理措施；反之，低績效的公司則是傾向採取傳統的人力資源管理方式。因此，本研究推論略性人力資源管理可能對雇主品牌與工作態度及行為之間的關聯具有調節作用。本研究希冀探討雇主品牌對員工工作態度及工作行為的影響，將行銷用於留住顧客、增進顧客滿意度的方法，應用在人力資源管理，協助企業提升雇主品牌，創造一個讓員工幸福的環境，以留住人才。品牌吸引力甚至不只能留住員工，也能因為增加吸引力影響員工績效，讓人力資源部門貨真價實的成為讓企業員工雙贏的策略夥伴！



第二節 研究目的

本研究希望藉由探討雇主品牌對員工工作態度及工作行為的關聯，幫助企業使用全方位行銷中之內部行銷，達成吸引和保留人才的目的進而能永續經營。

根據前述的研究動機，本研究目的如下：

1. 探討雇主品牌與工作態度（包含工作滿意、組織承諾、離職意圖）之間的關聯。
2. 探討雇主品牌與工作行為（包含工作績效、組織公民行為）之間的關聯。
3. 探討策略性人力資源管理制度調節雇主品牌與工作態度及工作行為之間的關聯。



第二章 文獻回顧

本章分為兩節，第一節回顧雇主品牌的定義及其架構，深入探討雇主品牌與組織內部員工之關係，並討論其與工作態度及行為之關聯。第二節闡述策略性人力資源管理之內涵，並討論其與雇主品牌之關聯性。

第一節 雇主品牌

品牌的概念在組織行銷自身產品及服務時被廣泛的運用，美國行銷學會（American Marketing Associations, AMA）在 2011 年對品牌的定義為「品牌是一種名稱、術語、符號或設計，或是其組合之應用。目的是藉此讓消費者得以辨認來自於某一企業的產品或服務，並與競爭對手的產品或服務有所區別」。廣義來說，品牌是組織與外界溝通自身形象的過程，包括有形與無形的元素（Hunt & Landry, 2005）。品牌除了運用於行銷領域外，亦可用於內部行銷與員工溝通，即稱為雇主品牌，亦即企業用來和潛在員工與現職員工之溝通識別。

一、雇主品牌定義

一般提到品牌管理，主要係指「產品品牌」及「企業形象品牌」，產品品牌探討消費者對產品的知覺、認知及忠誠度，企業形象品牌則為大眾對企業的印象。雇主品牌一詞始於 90 年代（Ambler & Barrow, 1996），最早將品牌概念使用在組織被視為雇主時，用於表示雇主的名聲。Sullivan（2004）進一步提出雇主品牌是公司針對現有員工、潛在員工和利害關係人的知覺管理，是一個有目標且長期性的策略，特別指當一個組織展現出良好工作場所的形象。Hunt 與 Landry（2005）也呼應上述的定義，認為雇主品牌的施行可協助企業成為最佳雇主（employer-of-choice）。相較於產品品牌行銷產品予顧客，雇主品牌則是將員工的受雇經驗，包含企業文化、組織制度及運作流程當做產品與服務，行銷給潛在及現有員工（Moroko & Uncles, 2008）。台灣學者吳慧敏（2010）在回顧相關研究後，

將雇主品牌定義為「由雇用企業所認可的一種雇用關係 (employment)，提供一完整的功能性、經濟性與心理性利益」。舉例來說：功能性利益表示此雇用關係可以滿足員工社會需求，使其得以安飽；經濟性代表薪酬跟福利；而心理性利益則指員工因為認同組織而產生心理滿足。

雇主品牌源自行銷領域的概念，但在人力資源實務文獻中，亦有學者對雇主品牌加以探討。其中，Backhaus 與 Tikoo (2004) 回顧了相關文獻後，認為雇主品牌可分為以下三階段：

表 2-1 雇主品牌三階段

階段	內容
階段一 企業發展價值主張 (Value proposition)	價值主張係指被內化在品牌中之組織文化、管理風格、現職員工素質、雇用關係的形象及對產品、服務品質的知覺等，企業所呈現給員工的獨特價值。而此價值主張即為企業欲傳遞給員工的主要訊息。
階段二 雇主品牌的外部行銷	雇主品牌主要的外部行銷對象是潛在員工、人力銀行等，但由於雇主品牌與企業之產品品牌具有一致性，雇主品牌的外部行銷與其產品品牌有相輔相成之效。
階段三 雇主品牌的內部行銷	延續求職者對雇主品牌的感受，進一步讓現職員工感受到組織文化，藉由雇主品牌之內部行銷達成創造符合公司價值的員工的目標。

資料來源：Backhaus 與 Tikoo (2004)

在上述三階段中，Moroko 與 Uncles (2008) 強調雇主品牌傳遞之形象應該與受雇經驗、公司文化及公司價值一致，如此才能成為一個成功的雇主品牌。Backhaus 與 Tikoo (2004) 表示雇主品牌除了傳遞價值之外，相較於產品品牌及企業形象品牌，雇主品牌仍然有以下兩點獨特之處：

一、雇主品牌特別針對雇用關係，型塑公司做為雇主的特性。

二、雇主品牌可以與產品品牌及企業形象品牌一起進行外部行銷，但不像產品品牌僅針對外部顧客，雇主品牌需兼具內部行銷與外部行銷，分別鎖定現職員工與潛在員工。

綜合上述，雇主品牌可以運用於人力資源管理上，協助組織進行招募徵選、留住優秀人才並提升生產力 (Sullivan, 2004)。

二、雇主品牌架構

圖 2-1 為 Backhaus 與 Tikoo (2004) 所提出的雇主品牌架構，清楚描繪出雇主品牌充分結合行銷及人力資源的觀念。雇主品牌為公司創造出主要兩個資產分別為「品牌聯想 (brand association)」和「品牌忠誠 (brand loyalty)」。其中：品牌聯想為一外部路徑，影響組織對潛在員工吸引力的雇主形象 (employer image)；另一方面，雇主品牌經組織內部的組織識別 (organization identity) 及組織文化影響組織品牌忠誠度，最終達到提升員工生產力的效果。

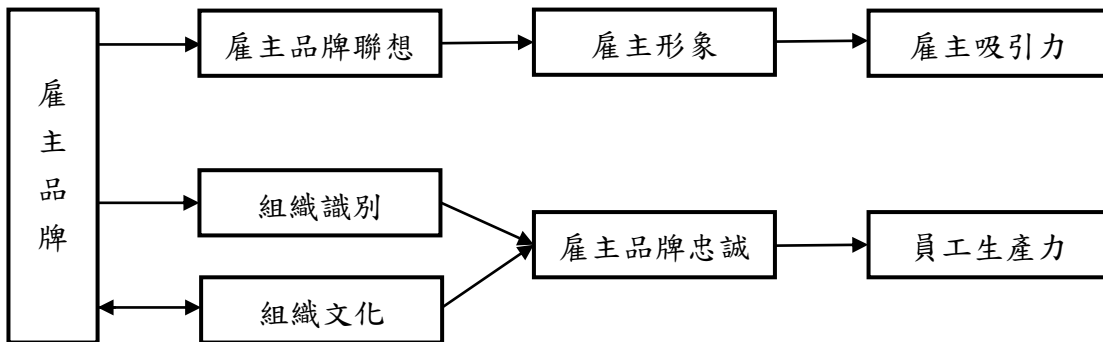


圖 2-1 雇主品牌架構圖

資料來源：Backhaus 與 Tikoo (2004)

國內學者蕭妃伶 (2006) 基於上述架構，更進一步將前述的兩個路徑分為雇主品牌之外部行銷及內部行銷，並將 Backhaus 與 Tikoo (2004) 提出的架構做了部分修改：合併組織文化於雇主品牌之中，將「員工生產力」改為「員工績效」以因應時下產業現況，她認為無論外部行銷還是內部行銷，最終都會提升勞動市場競爭力。

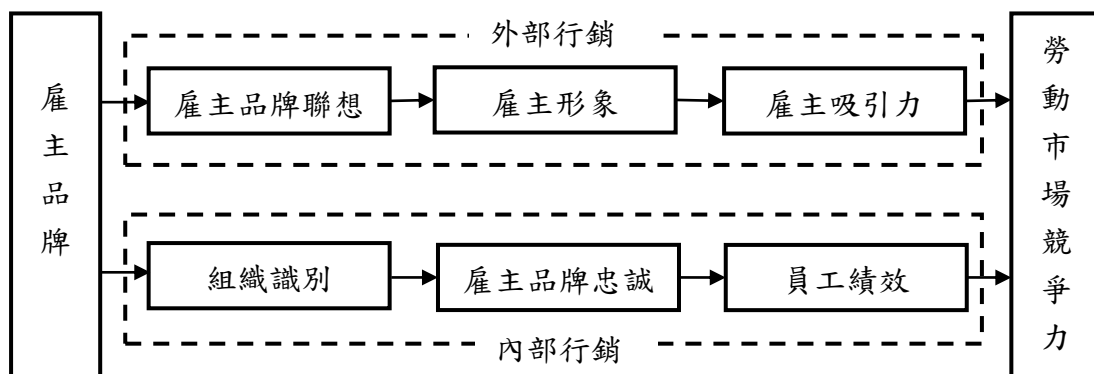


圖 2-2 蕭妃伶 (2006) 雇主品牌架構圖

資料來源：蕭妃伶 (2006)

由於產品品牌及雇主品牌所具有的一致性，在此架構中亦可將潛在員工視為外部顧客，利用上半段的路徑，找出最吸引求職者的特點，讓認同組織價值之潛在員工加入（Hieronimus, Schaefer, & Schröder, 2005）。現有文獻大多是針對圖 2-2 中上半段潛在員工的外部行銷進行探討，鮮少以現職員工為對象來探討雇主品牌效應之研究。然而，比起招募新員工，留住既有優秀員工對企業而言效益更大，Backhaus 與 Tikoo（2004）認為員工的忠誠度就如同顧客忠誠度一般重要。故，本研究旨在探討雇主品牌之內部行銷對現職員工之影響。

三、雇主品牌之內部行銷

過去諸多研究提出雇主品牌可以同時使用於潛在員工及現任員工，但早期雇主品牌相關研究，多把重點放在招募員工。Maxwell 與 Knox（2009）藉由質性訪談提出了雇主品牌吸引現職員工的四大構面（組織成功、員工知覺外部形象、產品及服務跟雇用關係），故本研究將以其所發展之構面做為基礎，進而探究雇主品牌對現職員工之效應。

回顧雇主品牌內部行銷的研究，其中 Lievens 與 Highhouse（2003）及 Knox 與 Freeman（2006）皆使用了 Dutton 與 Dukerich（1991）提出之組織認同的架構。該架構提到組織認同主要來自於三方面：內部員工知覺、外部知覺及員工對外部形象的解讀。晚近研究多套用此架構於雇主品牌上，將外部限制為潛在員工的知覺，探討當組織被視為雇主時，所帶來的獨特形象（Knox & Freeman, 2006; Lievens & Highhouse, 2003）。前述實證研究發現：關於組織認同的三方所知覺到的形象顯著不同，Lievens 與 Highhouse（2003）提出現職員工及潛在員工對雇主品牌中所包含之功能性（instrumental）跟象徵性（symbolic）屬性反應不同，代表現職員工與潛在員工對公司形象的知覺有所差異。更重要的是，Lievens 與 Highhouse（2003）的研究發現，外部形象越好員工的認同感越高。故 Maxwell 與 Knox（2009）以社

會認同理論(social identity theory, SIT)說明雇主品牌是經由影響員工的組織認同，進而影響員工對工作的態度及行為。

Tajfel 與 Turner (1979) 提出社會認同理論，他們認為人們會依據一些屬性，如年齡、性別、文化和其他因素將自己和他人分類成不同群體，並以所屬團體來定義自己，是一種對歸屬團體的「團體認同」(group identity)。Maxwell 與 Knox (2009) 將社會認同理論套用於組織情境中，用個案訪談法研究五家不同產業之企業，藉由與其他組織的比較，找出公司在現職員工心中不同甚至優於其他企業的特質。雖然在不同組織中對員工來說最具吸引力的特質不盡相同，但此研究發現各細項可歸納成四個類別：組織成功、員工知覺外部形象、產品及服務與雇用關係。而本研究使用此四項主類別發展出雇主品牌問卷，以量化研究探究雇主牌與員工工作態度及行為之關聯。

四、雇主品牌與工作態度

工作態度包含認知、情感及行為意向三個成分，認知表示對工作所持有的信念與價值觀，情感代表對工作之好惡或評價，而根據認知及感受則會產生行為意向。雇主品牌可透過影響員工知覺、情感認同以提升員工工作績效進而創造組織競爭。Barrow 與 Mosley (2005) 認為雇主品牌可以提高員工的組織承諾，間接影響工作滿意並降低離職率。也就是說，雇主品牌可以經由影響員工工作態度，進而達成組織績效。其中工作滿意、組織承諾及離職意圖係為組織行為領域中最受學者重視的態度變項，故本研究選用此三者做為後果變項。以下將逐一說明，並提出本研究之假設。

(一) 工作滿意

工作滿意 (job satisfaction) 最早由 Hoppock (1935) 提出，認為工作滿意是

綜合生理與心理對工作情境的滿足程度之主觀感受，指人們藉由工作所獲得的滿足程度。其後相關研究眾多，學者對工作滿意的定義各有不同，以下歸納成三大類：綜合性定義、差距性定義與參考架構性定義。

(1) 綜合性定義 (overall satisfaction)

Robbins (2001) 綜合其他學者定義所提出之一廣泛性定義，員工的工作滿意高，顯示其對工作抱持著相對正面的態度；對工作不滿意時則反之。為工作滿意的一般性解釋，不另加考慮滿意度形成的原因與過程或不同工作面向之評分。

(2) 差距性定義 (expectation discrepancy)

Porter 與 Lawler(1968)認為工作滿意是員工實得報酬與個人期望報酬的差距。差距越大，滿意度越低。

(3) 參考架構性定義 (frame of reference)

Smith、Kendall 與 Hulin (1969) 指出工作滿意是員工對工作中各構面（如：工作內容、同事、上司或薪資獎酬）的情感反應，對員工越重要的構面越會影響工作滿意程度，表示影響滿意度的是員工之主觀知覺。

(二) 組織承諾

組織承諾的概念，最早為 Whyte(1956)提出，表示個人是屬於組織的一份子，組織也是個人情感依附的歸屬。Meyer 與 Allen (1991) 綜合各家學說後，他們提出組織承諾包含以下三個因素「情感性承諾」、「持續性承諾」及「規範性承諾」，是為目前最廣泛使用的架構。

(1) 情感性承諾 (affective commitment)

情感性承諾是指員工對組織的情感依附、認同或投入。是員工基於對組織的感情而非其他物質利益，對組織忠誠或付出。

(2) 持續性承諾 (continuance commitment)

持續性承諾則是員工持續留任組織的心理狀態，離開可能會對該員工帶來損失，而導致其繼續待在該組織。

(3) 規範性承諾 (normative commitment)

規範性承諾表示員工由於個人成長背景、社會的影響及為求感謝組織提供的利益，如教育訓練，三方面影響下所產生報答組織的義務心態。

此三種承諾因素，皆為員工的心理狀態。綜上所述，組織承諾為員工對組織的認同、持續留在組織並回饋組織之心態。

(三) 離職意圖

如何留住適合組織的好人才是所有企業共同的問題，90 年代早期，學者開始研究離職現象(Crabb, 1912)。而員工的離職意圖可以預測其離職行為(Tett & Meyer, 1993)。William (1975) 將離職意圖定義為員工對離開現有工作的傾向、願望與計畫。張珮琦 (2008) 進一步提出離職意圖是一種對離職之認知與態度，並定義為員工想離開目前工作之心理狀態的傾向強度。本研究亦將離職意圖定義為六個月內員工想離開現職工作之傾向強度。

(四) 雇主品牌與工作態度的關係

Backhaus 與 Tikoo(2004)認為雇主品牌可以提高員工之組織認同，而 Maxwell 與 Knox (2009) 參考了社會認同理論，進一步提出雇主品牌可透過組織認同來影

響員工的工作態度及行為。組織認同對員工態度及行為皆有影響，員工對組織越認同，就越能接受組織的觀點，並考量組織的最佳利益（Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994）。

組織認同常被用於預測員工之離職意圖，當員工越是認同其組織時，就會越想在組織中（Dutton & Dukerich, 1991）。Abrams、Ando 與 Hinkle（1998）研究發現組織認同與員工的離職意圖呈負相關。Bamber 與 Iyer（2002）則發現組織認同可以藉由降低組織－專業衝突（organizational-professional conflict），進而減低員工的離職意圖。

Ambler 與 Barrow（1996）訪談了 27 間企業，發現品牌與人力資源管理間有正向關係：品牌可強化雇用品質，同時對求才與留才皆有助益。招募方面，明確的雇主品牌可協助組織找到合適的員工，因為潛在員工會事先衡量自身與組織的配適度以找到適合的企業，進而成為應徵者的自我選擇（self-selection）之工具（Hunt & Landry, 2005）。亦即在招募時，明確的雇主品牌，相較於其他雇主品牌不明確的組織將成為招募時的一種進入障礙；但在留才方面，若將雇主品牌做為整體獎酬（total rewards）之工具，則可提升員工的留任意願，亦成為退出障礙（Moroko & Uncles, 2008）。這是因為整體獎酬不只提供員工具體的獎酬（如獎金），也提供無形的利益（如好的工作環境、情感認同），雇主品牌可創造獨特的受雇經驗，更有效激勵員工（Hunt & Landry, 2005）。Backhaus 與 Tikoo（2004）提出若雇主品牌內外部形象不一致，則易導致離職意圖增強、工作滿意與工作績效的下降，並進而降低對組織的信任，故企業應避免雇主品牌內外形象不一致。Rucker、Petty、與 Brinol（2008）研究發現，行銷時若能提供雙面訊息將更能說服消費者。是故，相較於只告知員工有關利益面的資訊（例如薪資與獎金），若企業能提供其他訊息將更有說服力。因此，企業在招募時應提供應徵者多元的雙面訊息，以降低員工進入企業後發覺雇主品牌內外形象不一致所產生的認知失調。

雇主品牌與工作滿意及組織承諾之關係研究較少，仍可發現組織認同與此兩變數呈正相關。熊明良、孫健敏與顧良智（2008）發現組織認同與工作滿意及離職意圖皆顯著相關，且組織認同對工作滿意及離職意圖有調節作用。李淑敏、李旭培與時勤（2010）的實證研究中則是發現組織認同與工作滿意達到高度相關（ $r = .84$ ）。此外，由社會認同理論的觀點來看，組織承諾是組織認同的一部分，因為組織承諾被視為是對組織整體的認同（Fairfield-Sonn, Ogilvie, & DelVecchio, 2002）。晚近國內學者（李祥銘，2009）亦發現組織認同跟工作滿意及組織承諾皆為中度相關。

綜觀以上所述，本研究提出下列假設：

假設 1：雇主品牌與工作滿意為正向關聯。

假設 2：雇主品牌與組織承諾為正向關聯。

假設 3：雇主品牌與離職意圖為負向關聯。

五、雇主品牌與工作行為

雇主品牌最常被提及的效益除了降低離職率外，亦可提高員工的工作績效（Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004）。Moroko 與 Uncle（2005）提出雇主品牌運用在個人層面時會影響組織公民行為。然而上述論述，僅是學者們依據相關理論做出推測，缺乏實證研究以佐證，故本研究欲補足此一文獻缺口，希冀探討雇主品牌對員工的工作行為之影響。以下將分別介紹工作績效與組織公民行為的定義，其後再詳述雇主品牌如何影響員工的工作行為。

（一）工作績效

Campbell（1990）認為工作績效是指與組織目標相關的行為，並將其分成三個

部分，效果、效用與生產力。效果 (effectiveness) 是工作中所達成的可評量成果；生產力 (productivity) 則是為達目標所花費的成本，成本越小表示生產力越高；而效用 (utilities of performance) 則代表前兩者帶來的綜合價值。

Borman 與 Motowidlo (1993) 則提出了「任務績效 (task performance)」與「脈絡績效 (contextual performance)」的概念：任務績效是指員工完成工作任務所展現的行為及獲得的結果，直接或間接地與組織核心業務相關的行為。脈絡績效則為支持組織核心運作之自發性行為，是一輔助性績效，如與同僚保持良好關係、不遲到、早退等。

(二) 組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)

Katz 與 Kahn (1966) 最早提出組織公民 (organizational citizenship) 的概念，認為員工是組織運作系統的一部分，有其角色應盡的義務。是故，組織與員工間有一種交換關係，組織提供員工權利，而員工也為組織完成應盡之義務。Organ (1988) 將組織公民行為定義為：員工展現出來可提升組織營運效率與效能的工作行為，此行為可以由員工自行決定，而非被組織正式的酬賞制度所規範。而 Organ 於 1990 年進一步提出，此種行為員工非以正式的角色義務出發，不受契約交換的限制，為一種非正式的貢獻。其後，多數研究都採用 Organ 之定義 (Organ, 1990)。

(三) 雇主品牌與工作行為之關係

Backhaus 與 Tikoo (2004) 主張員工對組織的忠誠度可提高生產力，在雇主品牌文獻中亦提及雇主品牌可提高員工之工作績效 (Barrow & Mosley, 2005; Sullivan, 2004)。Huang 與 Liu (2010) 提到雇主品牌可以藉由社會交換理論 (Social Exchange Theory) 與組織認同兩條路徑來影響員工工作績效。社會交換理論說明了組織與員工存在一種交換關係，其中交換的不只是物質，例如薪資，亦有非物質性的交換，

例如情感、信任。故，好的雇主品牌應要能利用較好的福利制度與獨特的組織文化，以滿足員工物質與心理上的需求，而員工會基於回饋心態而在工作成果上有好的表現，並能提升員工的工作滿意、減少離職意圖。另一方面，Maxwell 與 Knox (2009) 基於社會認同理論，認為雇主品牌藉由員工對組織認同增加工作績效。Dutton 與 Dukerich (1991) 認為當員工越是認同自身組織就越願意為組織盡最大的心力，故認同度高可以提高員工績效。由此獲得本研究之假設：

假設 4：雇主品牌與工作績效為正向關聯。

Hogg 與 Terry(2000)指出：當人們將自我與團體發生強烈連結而產生認同時，會因為去個人化，而願意對團體付出額外的心力。員工對組織產生認同時，則成員間會更願意互相合作，產生較多的組織公民行為 (Dutton et al., 1994)。Christ、Van Dick、Wagner 與 Stellmacher (2003) 研究教育機構之員工則發現：組織認同愈高，員工愈傾向表現出組織公民行為。而在非營利組織中，組織成員從組織獲得的並非金錢而是情感，組織成員基於認同其組織而願意展現組織公民行為 (洪健庭, 2007)。綜上所述，當工作者對其組織越認同，越可能會展現組織公民行為。雇主品牌主要即藉由組織認同影響員工之工作行為，故由此獲得本研究之假設：

假設 5：雇主品牌與組織公民行為為正向關聯。

第二節 策略性人力資源管理

傳統的「人事管理」認為員工的勞力是一種消耗品，將人力視為一種成本，著重於人事行政相關作業。然，持人本論觀點的學者 (humanist) 認為人力是一種資源，是經濟的主要成長動力，人力資本可以為企業與國家帶來更高的報酬率 (Carnevale, 1983)。近代學者則更進一步的提出策略性人力資源管理制度，認為人力資源需與企業中其他部門互相配合，發展出具有整體性且系統性的管理方式，

以創造及維持企業的競爭優勢，近而提高組織整體績效（Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995）。此一全面性、整體性之策略，與近年行銷中倡導在企業內部各部門一致性的全面行銷觀點不謀而合。

人力資源管理的「最佳實務（best practices）」不論在學術界與實務界皆是重要議題（Pfeffer, 1994），係指某些特定的人力資源管理活動能創造組織的競爭優勢，使企業獲得較高的績效。學者們認為，採行「最佳實務」之企業會比未採行這些活動的企業有更高的績效。Delery 與 Doty（1996）的研究發現，若公司行使以下三種策略：利潤分享（profit sharing）、結果導向（results oriented appraisals 及工作保障（employment security），與組織的財務績效如資產報酬率與股東權益報酬率有正向關係。Huselid、Jackson 及 Schuler（1997）也發現，提高人力資源管理的效能可增加平均每位員工 5.2% 業績，提升了 16.3% 的現金流量，與 6% 的市場價值。Cook 與 Ferris（1986）則發現處於衰退產業的企業中，績效較高的公司多採行策略性的人力資源管理措施；反之，低績效的公司則是傾向採取傳統的人力資源管理方式。綜上所述，可見策略性人力資源是當代企業追求卓越的必要管理途徑。

一、策略性人力資源

研究策略性人力資源的學者眾多，亦有許多不同定義。大致可分為三種理論觀點：普遍性（universalistic）觀點、構形（configuration）觀點，及權變（contingency）觀點（Delery & Doty, 1996）。普遍性觀點認為高績效工作實務（High Performance Work Practices, HPWP）的使用可改善員工的知識、技能和能力，並進而改善組織績效（Huselid, 1995）。構形觀點則認為：組織內存在可達成高績效的多種組合方式，不同的組合只要契合，最終都可達成高績效之目標（Drazin & Van de Ven, 1985; Meyer et al., 1993）。此觀點強調模式間的配適度愈高，則組織績效愈佳。Delery 與 Doty（1996）提出多種人力資源管理制度，其權變觀點則認為人力資源活動必須

與公司策略一致，舉例來說利論分享策略根據員工表現決定獎酬，獎勵可提升整體績效的員工，可防止代理問題，讓員工藉由分紅制度的設計跟公司利益一致。若對管理階層提出長期的獎勵計畫相較於無獎勵計畫之組織可大幅增加公司收益 (Leonard, 1990)。下為國內學者卓玲聿(2002)整理之定義表，並以三觀點分類。

表 2-2 策略性人力資源管理定義

年代	學者	策略性人力資源管理之定義
普遍性觀點		
1984	Devanna、Fombrun與Tichy	認為當企業外在環境變動時，將會影響組織內部的策略、組織結構及人力資源管理做適度的調整，以透過相互間之協調整合，使組織能迅速因應環境的改變，將人力資源提升為策略性角色。
1991	Butler、Ferris與Napier	由總體的角度探討人力資源管理與各項管理功能之間的相互關係，及與組織策略間之關係。
1992	Wright與McMahan	規劃人力資源的使用和活動，用以促使組織達到目標。分為垂直與水平兩構面。
1994	吳秉恩	人力資源管理工作並非純屬人事部門的事，應從組織整體及跨部門的角度去思考，亦即應有各部門主管的參與及支持，方能達到人力資源管理的策略性目標。
1995	Gomez-Mejia、Balkin與Carrdy	企業本身所採行之綜合計劃或管理取向，藉以確保組織內人力能有效地運用，進而達成組織的目標與任務。
1995	Martell與Carroll	策略性人力資源管理四項重要的特徵： (1) 長期 (2) 人力資源管理與企業策略規劃之間有新的連結關係 (3) 人力資源管理與組織績效之間建立連結關係 (4) 直線經理參與人力資源管理的決策的程序。

表 2-1 策略性人力資源管理定義（續）

年代	學者	策略性人力資源管理之定義
2000	Shepeck與 Militello	策略性人力資源管理有四個構面：(1) 員工技術與工作政策 (2) 支援的環境 (3) 績效評估與增強功能 (4) 市場組織。
2000	張火燦	重視較長遠的重要決策，用以說明企業追求目標時，對其內在與外在環境的適應方式，藉以解決人力資源的相關問題。
構形觀點		
1992	Schuler	策略性人力資源管理主要是在於整合與調適。
1998	Wright與Snell	策略性人力資源管理的兩個概念：契合性 (fit) 與彈性 (flexibility)，分別探討其與人力資源管理實務、員工技能及員工行為的關係。
權變性觀點		
1996	Delery與Doty	組織為實現目標所擬定之經營策略，進而採用不同的人力資源管理實務，及不同的競爭策略須採不同的人力資源管理活動。
1996	Youndt、Snell、 Dean與Lepak	透過「人」所設計的組織系統以達到競爭優勢。

資料來源：參考卓玲聿（2002）

二、雇主品牌與策略性人力資源管理

Homans（1958）提出社會交換理論，描述人與人之間的社會互動，是一種理性且計算得失的資源交換，強調「公平分配」與「互惠」，且付出越多，賞酬也應越多。賞酬因人而異，可分為內在性賞酬（如感情、成就感等）或外在性賞酬（如

金錢、禮品等) (Blau, 1964)。若用於工作情境中，組織與員工亦存在一種交換關係，組織提供員工薪資、獎酬、成長機會及工作成就等物質及非物質的滿足，來交換員工的工作能力及對於組織的投入。而進入組織後，雇主品牌是一影響員工之軟性因素，可維繫員工於被招募時感知的形象，並藉由認同感激勵員工為組織投入更多；而策略性人力資源管理是權變獎酬制度，即為組織之一硬性要素，會強化員工進入職場後對組織的態度及行為。Delery 與 Doty (1996) 表示策略性人力資源管理強調制度與公司策略的一致性，若員工有好的表現，則可得到好的獎賞，所以員工行為會因此制度而強化。縱使現在許多大企業擁有響亮的雇主品牌，在招募時吸引大批求職者，然在員工進入組織後，仍無法避免員工工作表現不彰及人員流動率高之困擾。Backhaus 與 Tikoo (2004) 認為這是由於雇主品牌的內外部行銷不一致所導致，即員工在被招募時所接收到的雇主品牌形象，和實際進入企業後所感受到的體驗不同。員工因為品牌吸引力而願意投身企業，但在日常工作當中只靠企業形象是不夠的，組織中的制度對員工可能有更切身的影響。

台灣目前有許多眾所周知眾所皆知的大企業仍然無法避免員工流動率過高，以會計產業為例，陳靜芳 (1997) 指出在國內上市、上櫃公司的委任會計師事務所，高達四分之三集中於六大會計師事務所，不論審計或非審計業務皆屬寡佔，而其中勤業眾信、安侯建業、資誠及安永會計師事務所更是眾所皆知。此四大會計師事務所皆與知名國際事務所合作並在台灣擁有良好雇主品牌，其中 KPMG 更是獲得 2011 全球商學院大學生最想加入企業的第二名 (Universum, 2011)。然高知名度使得新進員工絡繹不絕的加入，四大會計師事務所每年仍約有二成員工離職 (陳乃綾, 2011)。相較所屬之專業、科學及技術服務業員工近十年平均流動率 2.4%，會計師事務所的離職率明顯偏高 (AREMOS, 2011)。足見，企業縱使擁有好的雇主品牌，仍會面對人才流失之挑戰。

另一明顯例證則為台灣重點產業—電子業，例如：近年來鴻海集團藉著不斷

併購而快速壯大，組織內部的鐵血文化維持該集團令人驚豔的高成長率；此外，鴻海集團旗下的富士康更將鴻海軍事化管理更為提升（徐明天，2008）。但此一制度也有其極限，企業為求永續經營，應把員工視為資產而非機械零件，因為人力資本才是獲取競爭優勢最重要的資源（Barney, 1991）。商業周刊報導指出，其深圳廠之作業員的流動率在三成五以上，平均每個月需要招募一萬多名員工替補（林宏達，2010）。

Youndt 等人（1996）從策略性人力資源管理的權變觀點提出：若公司仰賴員工之人力資本，如員工所擁有的知識、技能等，則人力資源制度對組織績效將有顯著影響。國內實證研究顯示，人力資本是會計師事務所最主要的生產要素之一（陳燕錫、張寶光、傅鍾仁與楊忠城，2002）。故企業除了擁有好的雇主品牌之外，亦應致力於發展能發揮員工潛能的人力資源制度。除了高專業產業需要員工的人力資本之外，許多知名的製造商亦採用策略性人力資源管理制度搭配公司策略獲致成功。以日本跨國企業的研究也指出，豐田汽車公司的多功能團隊就是一例，與傳統工廠的生產線不同，工作站中的同組員工皆受過多元訓練，具有多種專業技能，可以互相補位，合力完成工作（Basu & Miroshnik, 1999）。員工可以參與生產方式改善、調整生產順序，並互相交流學習，從中找到自己的價值。豐田生產模式發明人大野耐一（1988）提出，沒有員工希望自己只是螺絲釘，引導員工智慧，兼顧人性和效率，是豐田成功關鍵。

綜上所述，不僅雇主品牌影響員工之工作態度及行為，組織的人管制度亦有其影響力；加上 Huselid、Jackson 與 Schuler（1997）表示採行策略性人力資源管理之企業，員工表現較佳。換言之若員工在加入公司前對雇主品牌較為正面，且公司內部採行策略性人力資源管理制度則會提高工作滿意、組織承諾、降低離職率、提升工作績效及組織公民行為。故本研究認為採行策略性人力資源管理制度將對雇主品牌有所影響，推導出以下假設：

假設 6a: 策略性人力資源管理制度會強化雇主品牌與工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為之間的正向關聯。

假設 6b: 策略性人力資源管理制度會弱化雇主品牌與離職意圖之間的負向關聯。



第三章 研究方法

根據前述文獻回顧整理，本章於第一節提出本研究之架構，並說明衍生的研究假設。第二節說明本研究對象的來源，第三節將介紹本研究所使用之研究工具，第四節則是簡述資料分析與假設驗證之方法。

第一節 研究架構與假設

一、研究架構

本研究以人口學背景做為控制變項，主要欲了解雇主品牌對員工工作態度及行為的影響。工作態度分為：工作滿意、組織承諾及離職意圖；工作行為分為工作績效及組織公民行為。最後，本研究希望探討策略性人力資源管理在雇主品牌與員工工作態度及行為關係中的調節效果。

本研究的研究架構如圖 3-1 所示：

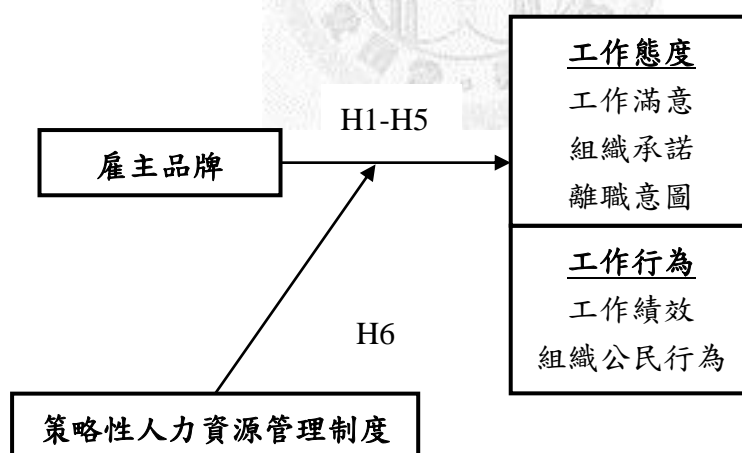


圖 3-1 研究架構圖

二、研究假設

假設 1：雇主品牌與工作滿意為正向關聯。

假設 2：雇主品牌與組織承諾為正向關聯。

假設 3：雇主品牌與離職意圖為負向關聯。

假設 4：雇主品牌與工作績效為正向關聯。

假設 5：雇主品牌與員工公民行為為正向關聯。

假設 6a：策略性人力資源管理制度會強化雇主品牌與工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為之間的正向關聯。

假設 6b：策略性人力資源管理制度會弱化雇主品牌與離職意圖之間的負向關聯。



第二節 研究樣本

本研究為樣本台灣地區全職工作者，以結構性問卷進行施測。然由於隨機取樣實屬困難，故改採便利取樣。為力求樣本之異質性，仍盡量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡之受訪者。研究者透過人際網絡在台灣發放予製造業、金融業、服務業、醫療產業、教育等不同產業之員工，紙本問卷發出 387 份，回收 363 有效問卷；網路問卷發出 291 份，回收 263 份有效問卷，合計發出 678 份問卷，回收有效問卷共 630 份，有效回收率為 92.92%。



第三節 研究工具

本研究採用問卷研究法，針對主要研究變項採用適合的量表加以量測。主要變項包含「雇主品牌」、「工作滿意」、「組織承諾」、「離職意圖」、「工作績效」、「組織公民行為」及「策略性人力資源管理制度」等七項。控制變項則包含年齡、婚姻狀況、職位、每週工時與月薪。以下針對本研究之主要研究變項的測量加以說明：

一、雇主品牌知覺的測量

本研究以 Maxwell 與 Knox (2009) 質性訪談研究的資料為依據，其中雇主品牌吸引現職員工共有四大構面：組織成功、員工知覺外部形象、產品及服務跟雇用關係，並依此四大構面自編問卷以進行量化研究。本問卷為 Likert 五點量尺評量現職員工對服務組織的雇主品牌吸引力知覺，計分依次從 1 (對我毫無吸引力) 到 5 (對我很有吸引力)，若描述不符合公司狀況則為不適用，得分越高表示吸引力越高。此一「雇主品牌吸引力知覺量表」在本研究中，量表之 Cronbach's $\alpha = .92$ ，顯示內部一致性信度表現良好。

二、工作滿意的測量

本研究之工作滿意量表採用密西根組織評量問卷 (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979)，共 3 題：「整體而言，我滿意我的工作」、「整體而言，我喜歡在這裡工作」，及反向題「整體而言，我不喜歡我的工作」。採 Likert 六點量尺施測，計分依次從 1 (非常不同意) 到 6 (非常同意)，總分愈高代表工作滿意愈高。該量表內部一致性信度表現良好 (Cronbach's $\alpha = .88$)。

三、組織承諾的測量

本研究之組織承諾測量參考 Meyer 與 Allen (1993) 發展的量表，共 12 題，包含 3 題反向題，分別測量受測者對組織的情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾施測。採 Likert 七點量尺，計分依次從 1 (非常不同意) 到 7 (非常同意)，反向計分後，總分愈高代表組織承諾愈高。此量表在本研究之 Cronbach's α 值為 .84，顯示其內部一致性信度表現良好。

四、離職意圖的測量

離職意圖採單題測量，題目為「最近 6 個月中，有想過離職嗎？」，選項為四點量尺，計分依次從 1 (從未)、2 (很少)、3 (有時) 到 4 (經常)，得分越高表示員工的離職意圖越高。

五、工作績效的測量

工作績效採用 Ang、Van Dyne 與 Begley (2003) 所編制的工作績效量表 (Work Performance Scale)，以 Likert 七點量尺，由員工自我評量。從 1 (非常不同意) 到 7 (非常同意)，總分分數越高，表示員工自認其工作績效越高。此量表在本研究中內部一致性信度良好 (Cronbach's $\alpha = .87$)。

六、組織公民行為的測量

Lee 與 Allen (2002) 整合之前許多組織公民行為的量表，將組織公民行為簡化為 OCBI (利他行為) 及 OCBO (利組織行為) 二大類，共 16 個題項，為 Likert 5 點量尺，從 1 (從不如此) 到 5 (總是如此)，回答分數越高，表示其從事組織公民行為的意願與表現較高。在本研究中，內部一致性信度良好 (Cronbach's $\alpha = .91$)。

七、策略性人力資源管理制度

本研究採用 Delery 與 Doty (1996) 及 Collins 與 Smith (2006) 編製的高承諾人力資源管理措施量表，本研究採用獎酬基礎高承諾人力資源管理措施，共 4 題，採 Likert 7 點量尺衡量，從 1 (非常不同意) 到 7 (非常同意) 回答，分數越高，表示員工知覺組織施行獎酬基礎之策略性人力資源管理制度的程度越高。其內部一致性信度 Cronbach's $\alpha = .67$ 。

八、人口學變項

本研究收集之人口學背景資料包含兩個部分：

- (一) 個人背景資料：包含性別 (男/女)、年齡、婚姻狀況 (已婚或同居/未婚/分居，離婚或鰥寡)、教育程度 (高中職/大學/碩士/博士/其他)。
- (二) 工作相關資料：包含年資 (在目前組織工作之年數與月數)、職位 (非主管/低階主管/中階主管/高階主管)、平均每週工時、公司規模 (250 人以內/251 至 1000 人/超過 1000 人)、行業別 (金融業/貿易或商/製造業/服務業/教育/醫療衛生/其他) 以及平均月薪。

第四節 資料分析

本研究於問卷回收後，先將填答不完整、缺漏過多或明顯不適用（如全部題項皆回答同樣分數）之問卷予以剔除，再將所有資料編碼建檔，使用 SPSS 18 統計軟體進行資料分析。採用之量化統計方法包含描述性統計分析、信度分析、相關分析以及階層迴歸分析，分別介紹如下：

一、描述性統計分析

針對樣本人口學背景之控制變項資料進行描述性統計之分析，計算樣本次數分配與百分比等資訊，以了解樣本之組成概況。同時統計主要變項之平均數、標準差以及偏態、峰度等資料，以確保其分配趨近於常態。

二、信度分析

本研究之問卷量表一部份源自國外問卷，再由國內學者翻譯發展而得；另一部份則採用國內學者自編之測量工具。因研究之對象不同，本研究進行量表內部一致性檢定，採用之信度指標為 Cronbach's α 值。

三、相關分析

本研究對各變項進行相關分析，以了解人口背景資料、雇主品牌、工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效、組織公民行為及策略性人力資源管理制度等變項之間的關係，以及各因素彼此的相關性。

四、階層迴歸分析

本研究採用階層迴歸分析，探討雇主品牌及策略性人力資源管理制度等變項，與工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效、組織公民行為之關聯，以驗證本研究之假設。

第四章 研究結果與分析

第一節 樣本描述

表 4-1 呈現的是本研究樣本的基本特性，樣本總數為 630 人，其中紙本樣本 363 人，網路樣本 267 人。以下將樣本之「個人特徵」與「工作特徵」分做描述。

個人特徵包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與年數。其中男性有 285 人，女性 344 人，性別比例約為 4.5：5.5，女性略多於男性；樣本之平均年齡為 34.39 歲，標準差為 9.75。而在婚姻狀況方面，已婚或同居者有 319 人，佔 51%；未婚者共 291 人，佔 46.6%；分居、離婚或鰥寡者則有 15 人，佔 2.4%。教育程度則顯示擁有大學以上學歷的比例居多，包含大專 390 人（62.4%）、碩士 170（27.2%）人、博士 10 人（1.6%），高中職與其他則佔 8.8%。此外本研究亦將教育程度轉換成教育年數（高中職 = 12，大學 = 16，碩士 = 18，博士 = 22），以便後續統計分析，教育年數平均為 16.19 年，標準差為 1.96。

工作特徵則包含年資（在目前組織工作之年月數）、職位（非主管／低階主管／中階主管／高階主管）、平均每週工時、公司規模（250 人以內／251 至 1000 人／超過 1000 人）、行業別（金融業／貿易或商／製造業／服務業／教育／醫療衛生／其他）以及平均月薪。在年資方面，受測者平均在目前組織工作 5.75 年，標準差 7.32。在職位方面，非主管人數最多，共 428 人，佔 67.9%；由於主管職人數較少故合併共 196 人，佔 31.1%。受測者平均每週工時 44.74 小時，標準差為 14.34。公司大小方面以 250 人以內之小公司人數最多，共 349 人，佔 55.8%，251 至 1000 人共 129 人，佔 20.6%，超過 1000 人之大公司 147 人，佔 23.5%。在職業別方面，以製造業 179 人為最高宗，佔 28.6%；服務業以 116 人次之，佔 18.5%；其他各行業人數相近。受測者平均月薪 48945.56 元，標準差為 25763.03。

表 4-1 樣本描述性統計 (N = 630)

變項名稱	人數	有效百分比%	平均數 (範圍)	標準差
性別				
男	285	45.3%		
女	344	54.6%		
遺漏值	1			
年齡				
	621	100.0%	34.39 (19-68)	9.75
遺漏值	9			
教育程度				
高中/職	47	7.5%		
大專	390	62.4%		
碩士	170	27.2%		
博士	10	1.6%		
其他	8	1.3%		
遺漏值	5			
婚姻狀況				
已婚/同居	319	51.0%		
未婚	291	46.6%		
分居，離婚或鰥寡	15	2.4%		
遺漏值	5			
工作年資				
	624	100.0%	5.75 (0.08-52.50)	7.32
遺漏值	6			
職位				
非主管	428	67.9%		
主管	196	31.1%		
遺漏值	6	1.0%		
平均每週工時				
	605	100.0%	44.74 (5-144)	14.34
	25			
公司規模				
250 人以內	349	55.8%		
250 - 1000 人	129	20.6%		
超過 1000 人	147	23.5%		
遺漏值	5			

表 4-1 樣本描述性統計 (N = 630) (續)

變項名稱	人數	有效百分比%	平均數 (範圍)	標準差
公司組織				
金融業	53	8.5%		
貿易/商	54	8.6%		
製造業	179	28.6%		
服務業	116	18.5%		
教育	61	9.7%		
衛生醫療	60	9.6%		
其他	103	16.5%		
遺漏值	4			
月薪	521	100.0%	48945.56 (10000-250000)	25763.03
遺漏值	109			



第二節 主要變項之描述性統計分析

本研究根據表 4-2 呈現的數據來檢驗各主要變項的常態分布。其中各變項的偏態介於+1.0 到-1.0 之間，峰度都介在+3.0 到-3.0 之間，大致符合常態分配。



表 4-2 主要變項描述性統計 (N = 630)

變項名稱	題數	人數	平均數	(分數範圍)	標準差	偏態	峰度	Cronbach's α
雇主品牌	13	500	48.07	(16-65)	9.57	-.46	-.08	.92
雇主品牌組織成功	3	630	10.21	(3-15)	3.72	-.96	.62	.82
雇主品牌外在形象	2	629	7.13	(2-10)	2.61	-1.12	.87	.82
雇主品牌產品服務	2	628	7.54	(2-10)	2.14	-1.40	2.73	.83
雇主品牌雇用環境	6	627	19.95	(6-30)	6.07	-.75	.83	.87
策略性人力資源管理制度	4	623	16.84	(4-28)	4.64	-.49	.03	.67
工作滿意	3	630	12.16	(3-18)	3.13	-.45	.41	.88
組織承諾	12	620	52.81	(12-84)	11.22	-.33	.32	.84
離職意圖	1	624	2.24	(3-18)	1.06	.24	-1.22	--
工作績效	4	623	20.83	(4-28)	3.51	-.17	-.16	.87
組織公民行為	16	626	56.74	(16-80)	8.68	.12	.32	.91

第三節 變項間之相關分析

本節的相關分析包含「人口學背景變項之相關」、「人口學背景變項與主要變項之相關」以及「主要變項之相關」三部分。其中人口學背景變項包含性別、年齡、婚姻、教育年數、年資、職位、平均每週工時、公司規模以及平均月薪等九項；主要變項則包含(1)自變項：雇主品牌；(2)依變項：工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為，以及(3)調節變項：策略性人力資源管理制度。

一、人口學背景變項之相關

表 4-3 呈現的是人口學背景變項間的相關分析。從性別來看，男性年齡普遍較女性高 ($r = .20, p < .001$)，男性工時較女性長 ($r = .12, p < .01$)，男性在目前組織工作年資亦較女性長 ($r = .09, p < .05$)，而男性的月薪也高於女性 ($r = .19, p < .001$)。在年齡與婚姻、職位、年資、教育年數以及月薪皆有顯著相關，尤其是與工作年資 ($r = .66, p < .001$)，因此，為避免共線性問題，後續的階層迴歸研究以年齡為控制變項。至於婚姻的部分，可發現與職位、年資、公司規模以及月薪有顯著相關，顯示在本研究樣本中，已婚者多為主管職 ($r = .33, p < .001$)、目前工作年資亦較長 ($r = .17, p < .001$) 且月薪較高 ($r = .24, p < .001$)。而職位則另與年資、公司規模以及月薪顯著相關，身居主管職者在現職組織工作年資較長 ($r = .16, p < .001$)、公司規模較大 ($r = .15, p < .001$) 且月薪較高 ($r = .22, p < .001$)。年資方面與教育年數呈顯著負相關 ($r = -.13, p < .01$)，年資愈長者教育年數愈低；年資與月薪呈現顯著正相關 ($r = .40, p < .001$)，年資愈長則月薪愈高。最後，公司規模及教育年數皆與月薪呈現顯著正相關 ($r = .09, p < .001$; $r = .25, p < .001$)，顯示本研究樣本公司規模愈大者月薪愈高，教育年數愈長亦月薪愈高。

表 4-3 人口學背景變項之相關分析

	性別	年齡	婚姻	職位	每週工時	年資	公司規模	教育年數	月薪
性別	1.00								
年齡	.20***	1.00							
婚姻	.00	.34***	1.00						
職位	.05	.21***	.33***	1.00					
每週工時	.12**	-.04	-.02	.06	1.00				
年資	.09*	.66***	.17***	.16***	-.05	1.00			
公司規模	.04	.01	.11**	.15***	-.05	-.01	1.00		
教育年數	.02	-.09*	-.03	.02	.02	-.13**	-.08	1.00	
月薪	.19***	.49***	.24***	.22***	.01	.40***	.09	.25***	1.00

註：1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 性別：男 (1)，女 (0)；婚姻：單身 (0)，已婚 (1)；職位：非主管 (0)，主管 (1)；公司規模：250 人以內 (0)，超過 250 人 (1)；教育年數：高中／職 (12)，大學 (16)，碩士 (18)，博士 (22)。

二、人口學背景變項與主要變項之相關

表 4-4 呈現的是人口學變項與主要變項之相關。年齡與工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為為正相關，而與離職意圖負相關。即愈年長者工作滿意愈高 ($r = .21, p < .001$)、組織承諾愈高 ($r = .21, p < .001$)、離職意圖愈低 ($r = -.20, p < .001$)、工作績效愈高 ($r = .22, p < .001$) 及組織公民行為愈高 ($r = .16, p < .001$)；在婚姻方面，則顯示已婚者的工作滿意愈高 ($r = .08, p < .05$)、組織承諾愈高 ($r = .11, p < .01$)、離職意圖愈低 ($r = -.11, p < .01$)、工作績效愈高 ($r = .12, p < .01$) 及組織公民行為愈高 ($r = .08, p < .05$)；職位方面，主管職的員工，其組織承諾愈高 ($r = .12, p < .01$)、離職意圖愈低 ($r = -.09, p < .05$)、工作績效愈高 ($r = .13, p < .01$) 及組織公民行為愈高 ($r = .11, p < .01$)；平均每週工時愈長的受測者會展現組織公民行為 ($r = .08, p < .05$)；在目前組織工作年資愈長者工作滿意愈高 ($r = .16, p < .001$)、組織承諾愈高 ($r = .22, p < .001$)、離職意圖愈低 ($r = -.15, p < .001$) 及工作績效愈高 ($r = .12, p < .01$)；最後，月薪愈多，其組織雇主品牌的吸引力愈高 ($r = .18, p < .001$)；工作滿意愈高 ($r = .27, p < .001$)；組織承諾愈高 ($r = .19, p < .001$)；離職意圖愈低 ($r = -.21, p < .001$)；工作績效愈高 ($r = .19, p < .001$)；組織公民行為愈高 ($r = .20, p < .001$)。

性別、年齡、職位、公司規模及月薪皆與組織是否實施策略性人力資源管理制度有顯著正相關，相關係數分別為 $.08$ ($p < .05$)、 $.12$ ($p < .01$)、 $.09$ ($p < .05$)、 $.10$ ($p < .01$) 及 $.20$ ($p < .001$)。

表 4-4 人口學背景變項與主要變項之相關分析

	性別	年齡	婚姻	職位	每週工時	年資	公司規模	教育年數	月薪
雇主品牌	-.06	.03	-.04	.07	-.00	-.01	.03	.09	.18***
雇主品牌組織成功	-.05	-.01	-.07	.05	.01	-.01	.06	.07	.16***
雇主品牌外在形象	-.09*	.02	-.05	.01	.02	.06	.09*	.11*	.13**
雇主品牌產品服務	-.09*	.11*	-.02	.05	.06	.09*	.02	.05	.14**
雇主品牌雇用環境	-.06	.05	-.00	.07	-.03	-.03	-.01	.05	.18***
策略性人力資源管理制度	.08*	.12**	.04	.09*	-.05	.04	.10**	-.05	.20***
工作滿意	.03	.21***	.08*	.07	-.04	.16***	.02	.04	.27***
組織承諾	.03	.21***	.11**	.12**	-.04	.22***	-.07	-.04	.19***
離職意圖	-.04	-.20***	-.11**	-.09*	.08	-.15***	.04	.04	-.21***
工作績效	-.01	.22***	.12**	.13**	.03	.12**	.07	-.02	.19***
組織公民行為	.00	.16***	.08*	.11**	.08*	.05	.03	.03	.20***

註：1. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

2. 性別：男（1），女（0）；婚姻：單身（0），已婚（1）；職位：非主管（0），主管（1）；公司規模：250 人以內（0），超過 250 人（1）；教育年數：高中／職（12），大學（16），碩士（18），博士（22）。

三、主要變項之相關

根據表 4-5 所示，在自變項與依變項的相關分析中，可發現雇主品牌與工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為之間均為顯著正相關，與研究假設 1、2、4、5 方向相同，即組織擁有好的雇主品牌，會提升員工工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為，相關係數分別為 $.53 (p < .001)$ 、 $.43 (p < .001)$ 、 $.23 (p < .001)$ 及 $.38 (p < .001)$ ；而雇主品牌與離職意圖呈顯著負相關，與研究假設 3 方向相同，即組織擁有好的雇主品牌，可降低員工離職意圖 ($r = -.27, p < .001$)，和假設方向相同。另外，由於雇主品牌四個子構面相關高，故以探索性因素分析 (Exploratory factor analysis, EFA) 進行檢驗，發現萃取出單一因素，解釋總變異量為 53.10%，故後續分析採用一個總體性概念做為雇主品牌以進行假設檢驗。

接著在調節變項策略性人力資源管理制度部分，亦發現與其他主要變項的顯著相關。首先，在工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為皆有顯著正向關係，相關係數分別為 $.26 (p < .001)$ 、 $.23 (p < .001)$ 、 $.17 (p < .001)$ 及 $.15 (p < .001)$ ，代表組織若實行策略性人力資源管理制度，可提升員工工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為；另，與離職意圖亦有顯著負相關，若實施策略性人力資源管理制度可降低員工離職意圖 ($r = -.10, p < .05$)。

綜合以上，由相關分析觀察到的結果可發現大致符合研究者的預期，而更詳細的調節效果將在本章第四節進行檢驗。

表 4-5 主要變項之相關分析

	雇主品牌	雇主品牌 組織成功	雇主品牌 外在形象	雇主品牌 產品服務	雇主品牌 雇用環境	策略性人力資源 管理制度	工作滿意	組織承諾	離職意圖	工作績效
雇主品牌	1									
雇主品牌組織成功	.84***	1								
雇主品牌外在形象	.80***	.69***	1							
雇主品牌產品服務	.82***	.69***	.75***	1						
雇主品牌雇用環境	.90***	.59***	.53***	.57***	1					
策略性人力資源管理制度	.36***	.35***	.25***	.16***	.34***	1				
工作滿意	.53***	.40***	.38***	.40***	.49***	.26***	1			
組織承諾	.43***	.39***	.30***	.34***	.36***	.23***	.65***	1		
離職意圖	-.27***	-.20***	-.17***	-.20***	-.28***	-.10*	-.53***	-.47***	1	
工作績效	.23***	.16***	.15***	.16***	.18***	.17***	.27***	.17***	-.13**	1
組織公民行為	.38***	.33***	.28***	.33***	.33***	.15***	.38***	.34***	.18***	.38***

註：1. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

第四節 階層式迴歸分析

本節接著將進一步利用階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis)，對預測變項進行層級的控制，以了解每一層級的預測力。

依據本研究的研究架構自變項為雇主品牌。依變項則為工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為。依據先前相關分析的結果，在檢驗不同的依變項時，控制變項亦略有不同，五個依變項皆控制人口學背景中之年齡、婚姻及月薪，而組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為亦將職位作為控制變項，組織公民行為則為唯一控制工時的變項。如同本章第三節所述，由於年資與年齡高度相關，故僅納入年齡做為控制變項。

此階層式迴歸分析設定的變項層級順序為：第一層放入「雇主品牌」；第二層則分別放入「工作滿意」、「組織承諾」、「離職意圖」、「工作績效」和「組織公民行為」。

另外，考慮調節變項對主效果的影響，進行另一組階層迴歸分析。參考圖 3-1 的研究架構，第一層控制各依變項分別之人口學背景變項；第二層放入自變項「雇主品牌」，觀察其與依變項間的主要效果；第三層分別以「策略性人力資源管理制度」為調節變項放入迴歸分析；最後再將自變項「雇主品牌」分別與調節變項「策略性人力資源管理制度」標準化後的乘積放入第四層，以檢驗研究假設 6。

一、預測工作滿意

由表 4-6 可發現，在工作滿意的預測因子中，雇主品牌的 β 係數為 $.50(p < .001)$ ，表示員工對雇主品牌的知覺可以預測其工作滿意。故本研究之假設 1 獲得支持，亦即當員工知覺的雇主品牌吸引力愈高，其工作滿意愈高。

二、預測組織承諾

根據表 4-6，在組織承諾的預測因子中，雇主品牌的 β 係數為 $.44(p < .001)$ ，表示對雇主品牌的知覺可以預測員工組織承諾。故本研究之假設 2 獲得支持，亦即當員工知覺的雇主品牌吸引力愈高，其組織承諾愈高。

三、預測離職意圖

表 4-6 可發現，在離職意圖的預測因子中，雇主品牌的 β 係數為 $-.27(p < .001)$ ，表示員工對雇主品牌的知覺可預測其離職意圖。故本研究之假設 3 獲得支持，即當知覺的雇主品牌吸引力愈高，員工離職意圖愈低。

四、預測工作績效

從表 4-6 可發現，在工作績效的預測因子中，雇主品牌的 β 係數為 $.20(p < .001)$ ，表示對雇主品牌的知覺可以預測員工工作績效。故本研究之假設 4 獲得支持，亦即當員工知覺的雇主品牌吸引力愈高，其工作績效愈高。

五、預測組織公民行為

表 4-6 可知，在組織公民行為的預測因子中，雇主品牌的 β 係數為 $.39(p < .001)$ ，表示對雇主品牌的知覺可以預測員工組織公民行為。故本研究之假設 5 獲得支持，亦即當員工知覺的雇主品牌吸引力愈高，所展現的組織公民行為愈多。

表 4-6 預測各依變項之迴歸分析

依變項	工作滿意	組織承諾	離職意圖	工作績效	組織公民行為
控制變項					
年齡	.12*	.16***	-.15*	.07	.04
婚姻	.03	.01	-.06	.02	.02
月薪	.12*	-.02	-.07	.03	-.05
職位	--	.08	-.03	.15*	.21**
每週工時	--	--	--	--	.07
自變項					
雇主品牌	.50***	.44***	-.27***	.20***	.39***
R^2	.33	.24	.12	.10	.22
ΔR^2	.24***	.19***	.07***	.04***	.14***
F	49.28***	25.31***	11.21***	8.70***	17.70***
df	4,402	5,392	5,397	5,395	6,382

註：1. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

2. 婚姻：單身 (0)，已婚 (1)；職位：非主管 (0)，主管 (1)。

六、策略性人力資源管理制度之調節效果

根據表 4-7 可知，在控制變項與前置變項的主效果之後，調節變項策略性人力資源管理制度不論是在哪個後果變項皆無顯著，表示雇主品牌對於工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為之關係，並不會因為策略性人力資源管理制度而被強化，故本研究之**假設 6 未獲支持**。



表 4-7 策略性人力資源管理制度之調節效果—以工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為為後果變項

	工作滿意		組織承諾		離職意圖		工作績效		組織公民行為	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
控制變項										
年齡	.15 **		.18 *		-.18		.07		.03	
婚姻	.02		.01		-.04		.03		.02	
月薪	.11 *		-.03		-.07		.02		-.05	
職位	--		.06		.03		.14 *		.21 **	
每週工時	--	.10 ***	--	.06 ***	--	.06 ***	--	.06 ***	.07	.07 ***
前置變項										
雇主品牌	.51 ***	.25 ***	.43 ***	.19 ***	-.28 ***	.07 ***	.16 **	.04 **	.38 ***	.14 ***
調節變項										
策略性人力資源管理制度	.01	.00	.07	.01 *	.04	.00	.10	.01 *	.05	.00
交互作用										
雇主品牌*	.04		.02		.04		-.01		.03	
策略性人力資源管理制度		.00		.00		.00		.00		.00
R^2	.35		.25		.13		.11		.22	
F	35.39 ***		18.68 ***		8.68 ***		6.74 ***		13.25 ***	
df	6,397		7,387		7,392		7,390		8,377	

註：1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 婚姻：單身 (0)，已婚 (1)；職位：非主管 (0)，主管 (1)

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討員工知覺雇主品牌吸引力對工作態度及行為的影響。同時，並了解組織是否施行策略性人力資源管理制度，是否對提升工作滿意、組織承諾、工作績效、組織公民行為，並降低離職意圖有所幫助，亦即對主要效果有調節強化的作用。本章第一節將前述的資料分析結果加以彙整討論，第二節提出本研究應用於管理實務之建議，第三節則說明研究限制與未來發展方向，以供後續研究者參考。

第一節 研究結果討論

由階層迴歸分析的結果可知，「雇主品牌」對所有後果變項皆有顯著的主效果，「雇主品牌」會強化「工作滿意」、「組織承諾」、「工作績效」及「組織公民行為」，並降低「離職意圖」，故假設 1 至 5 獲得支持。在「策略性人力資源管理制度」的調節效果部分，交互作用項的迴歸係數未達顯著，假設 6 未獲得支持。研究結果彙整於表 5-1，以下將針對各項發現分別作進一步的討論。

表 5-1 研究結果彙整表

研究假設	支持與否
假設 1：雇主品牌與工作滿意為正向關聯。	支持
假設 2：雇主品牌與組織承諾為正向關聯。	支持
假設 3：雇主品牌與離職意圖為負向關聯。	支持
假設 4：雇主品牌與工作績效為正向關聯。	支持
假設 5：雇主品牌與員工公民行為為正向關聯。	支持
假設 6a：策略性人力資源管理制度會強化雇主品牌與工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為之間的正向關聯。	未獲支持
假設 6b：策略性人力資源管理制度會弱化雇主品牌與離職意圖之間的負向關聯。	未獲支持

一、雇主品牌與各依變項之主要效果

在本研究中，員工知覺雇主品牌吸引力與工作滿意及組織承諾有顯著的正向關聯 ($\beta = .39, p < .001$; $\beta = .32, p < .001$)，並與離職意圖有顯著的負向關聯 ($\beta = -.22, p < .001$)，假設 1 至 3 獲得支持。當組織中雇主品牌吸引力愈高，員工在工作上的滿意度及組織承諾愈高，離職意圖則愈低。這項結果驗證了 Barrow 與 Mosley (2005) 的預測，雇主品牌可以提高員工的組織承諾，且會間接影響工作滿意並降低離職意圖。

本研究中，知覺雇主品牌吸引力與員工在工作時展現的行為亦有顯著的正向關係，其中對工作績效的 β 係數為 $.15(p < .01)$ 、組織公民行為為 $.32(p < .001)$ ，假設 4 及 5 獲得支持。當組織中雇主品牌吸引力愈高，員工在職場上更可能表現良好、擁有較高的工作績效以及展現協助同仁之組織公民行為。雇主品牌與工作績效之正向關係長久以來被許多學者討論 (Backhaus & Tikoo, 2004;

Sullivan,2004; Huang & Liu, 2010)；組織公民行為亦被推測與雇主品牌有正向關係 (Moroko & Uncle, 2005; Maxwell & Knox, 2009)。而本研究證實雇主品牌確可提升員工工作績效及組織公民行為。



二、策略性人力資源管理制度之調節效果

本研究除驗證了雇主品牌與員工工作態度及行為之主效果外，亦企圖檢驗策略性人力資源管理制度之調節作用。研究結果顯示，雇主品牌與策略性人力資源管理制度間之交互作用並無顯著關聯，策略性人力資源管理制度之存在並不會調節雇主品牌與各依變項之關聯。雖然策略性人力資源管理制度對各依變項亦有顯著關聯，故表示組織是否實施策略性人力資源管理制度亦為一主效果，對員工的工作態度及行為有其正向作用。



第二節 管理意涵

隨著時代演進，成功企業漸漸發現對於組織最重要的資源即是「人才」，一個以人為本的企業才能永續長存。人力資源部門亦漸漸脫離昔日僅處理人事的角色，成為企業之策略夥伴，掌握組織缺乏之人才，不只外部招聘更內部培訓，讓組織及員工能一同成長。因此人力資源部門該如何吸引傑出人才加入、建立優秀的團隊，進一步創造良好的生產力、創意、績效，乃至企業最關注的利潤是一重要議題。蕭妃伶（2006）提出雇主品牌可經由內部行銷影響員工，最終為組織帶來勞動市場競爭力，故以下依本研究結果給予人力資源部門雇主品牌內外部行銷之建議：

一、外部行銷

除了產品品牌要有記憶點之外，近年來愈來愈多企業願意深耕招募市場，雇主品牌的外部行銷舉例來說如同舉辦企業參訪、校園徵才、官方網站等，甚至互動性高的社群網站經營，雖然與產品品牌在媒體上打廣告方式不同，但這些方法亦是為了增加雇主品牌在潛在員工心中之能見度，並影響其對組織的態度、偏好，而許多大企業更是注重面試的設計方式，讓應徵者從面試過程中先感受到企業之雇主品牌魅力。雇主品牌之外部行銷，亦能為組織傳達一正確的形象，從而成為應徵者的自我選擇（self-selection）之工具（Hunt & Landry, 2005）。相較於其他雇主品牌不明確的企業，更能吸引到適合的員工。然而，企業在強打雇主品牌時應避免內外部行銷之不一致，防止員工進入組織後覺得與當初接收訊息有落差，進而產生離職意圖（Backhaus & Tikoo, 2004）。此外，若能落實雇主品牌之內部行銷，將員工視為內部顧客，並滿足其需求，若員工對組織擁有高度的認同感，將成為公司的品牌形象使者。

二、內部行銷

雇主品牌是企業所認可的一種雇用關係 (employment)，其提供一完整的功能性、經濟性與心理性利益 (吳慧敏，2010)。而 Maxwell 與 Knox (2009) 進一步藉由質性訪談整理出了雇主品牌內部行銷四大構面：組織成功、員工知覺外部形象、產品及服務跟雇用關係。此四大構面表示員工對雇主品牌吸引力的知覺來自組織在過去、現在的表現、未來的前景、同業中的知名度、良好的社會形象、產品／服務是否受到顧客肯定、是否覺得產品／服務是有價值的、工作環境、工作內容的多元性及挑戰性、獎酬制度、管理方式、與同事間之關係及是否受到公司的信任或尊重等。而筆者認為正如馬斯洛理論所論述，低層次的需求應先被滿足，故雇主品牌的內部行銷應從經濟性、功能性而至心理性利益。經濟性利益主要從雇用關係構面而來，組織應提供讓員工足以生活的薪資、設計能激勵員工之獎酬、安全的工作環境等；功能性利益則表示員工在這工作可以滿足其社會需求，故企業應創造溝通良好的工作環境，例如運用專案團隊等方式鼓勵員工共同達成目標，並舉辦員工旅遊、社團等福利措施增進歸屬感；在達成前述經濟性及功能性利益後，大企業在員工訓練時應告知員工，組織過去曾推出之主力產品及曾經達成之成就，若尚未在業界有所表現的企業則應該提供員工一個美好的願景，讓員工有目標可以追尋公司，並讓員工感受到其是被信任、被賦予期待及授權的，並發展出符合顧客需求並對社會有價值之產品、服務及投入企業社會責任活動 (Corporate social responsibility, CSR)，讓員工感受到在此組織服務是光榮的。

而達成上述雇主品牌之構面可以為公司帶來什麼好處呢？本研究結果證明：好的雇主品牌不僅增加員工工作滿意、組織承諾，還能提升企業重視的工作績效並讓員工願意展現組織公民行為更能創造好的團隊及營造好的工作環境，並降低離職意圖，讓組織辛苦招募級培育的優秀人才不會流失，也讓企業更願意給員工更多資源。組織最大的競爭優勢就是人才，善用雇主品牌將讓好的人才更願意為

組織效力，創造兩者的雙贏。

三、雇主品牌與策略性人力資源管理制度雙管齊下

本研究結果發現略性人力資源管理制度與雇主品牌並沒有交互作用，然，策略性人力資源管理制度之實施與雇主品牌一樣有效，可以提升工作滿意、組織承諾、工作績效、員工公民行為，及降低離職意圖。雇主品牌與策略性人力資源管理制度剛好是一軟一硬影響員工之因素，策略性人力資源管理是硬性的權變獎酬制度，輔以雇主品牌可塑造、維持員工對組織之形象。是故，本研究提供經營者兩個策略：雇主品牌及策略性人力資源管理制度，可分別使用此兩工具亦可同時雙管齊下，共同強化員工在職場內的工作態度及行為。



第三節 研究限制與未來研究方向

本研究在各項資料收集與分析的過程中皆秉持嚴謹的態度，然而仍有些限制分述如下：

一、研究限制

本研究採用問卷調查法，然礙於時間、經費與地理環境上的考量，無法完全隨機抽樣，故樣本蒐集採便利抽樣，可能會產生系統偏誤。但本研究已盡量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡之工作者，並收集涵括金融業、服務業、醫療產業、製造業...等不同產業之員工，力求樣本的異質性，以期降低樣本偏誤的影響。本研究樣本多數為製造業（28.6%）、服務業（18.5%）的員工，因此本研究結果將較適用於這些產業。

三、未來研究方向

礙於時間與經費的限制，本研究僅採取橫斷面的方式(Cross-sectional study)進行研究，未能進行縱貫性(Longitudinal study)的研究與追蹤。本研究主要針對雇主品牌對現職員工之影響，然，同一名員工從應徵者到成為現職員工，心中知覺知雇主品牌吸引力是否有所變化？又，雇主品牌對其工作態度及行為間之關聯有何影響？故建議未來學者可採用縱貫性研究以了解其動態關係。

雖然本研究的假設 6 未獲得支持，及策略性人力資源管理制度的實施並不會增強雇主品牌與員工工作態度及行為的關係，但可以發現策略性人力資源管理制度對於各依變項亦為高度相關，故策略性人力資源對員工之工作態度與行為仍有影響。然而，現今品牌知名度高的企業並非全部都能獲致本研究對雇主品牌與工作滿意、組織承諾、離職意圖、工作績效及組織公民行為之關係的結果，表示某些依變項亦會同時受到工作環境中之其他因素影響，故建議未來研究可納入其他變項，以確認其調節機制。另，建議未來研究者在選擇調節變項時可納入自我監

控 (Self-monitoring) 的特質，自我監控高者較在意外界觀感，故對自我監控高者，雇主品牌可能更重要。這是由於品牌可與自我做連結，而將歸屬的團體做為一和自我的表徵。

本研究證實雇主品牌不只可以運用於招募，更與員工之工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為有正向關聯，且與離職意圖為負向關聯。人力資源部門使用此一行銷工具配合公司策略，將組織文化、制度等傳達給員工，不只員工工作滿意、組織承諾、工作績效及組織公民行為等增加，公司更能因為擁有好的員工而能獲致競爭力。



參考文獻

中文文獻

- 大野耐一 (2003)。《大野耐一的現場經營》。台北：財團法人中衛發展中心。
- 余淑吟 (2008)。〈全方位企業品牌形象設計應用於非營利組織之探討〉。《非營利組織管理學刊》，5，31-45。
- 吳秉恩 (1994)。〈策略性人力資源管理〉。《世界經理文摘》，91，46-64。
- 吳慧敏 (2010)。《綠色雇主品牌之初步研究》。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 李淑敏、李旭培、時勤 (2010)。〈組織公平對工作滿意度的影響：組織認同的調節作用〉。《人類工效學》，16 (3)，31-35。
- 李祥銘 (2009)。《我國金融產業購併後組織認同與組織承諾之研究》。國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北市。
- 李綺婷 (2007)。《人力資本、員工流動與經營績效之關連性研究》。私立東海大學會計學系碩士班碩士論文，未出版，台中市。
- 卓玲聿 (2002)。《策略性人力資源、組織文化與組織績效之關係—以金融業為例》。國立成功大學工業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 林文政 (2004)。〈從內部行銷談人力資源管理〉。《Career 就業情報》，334，24-25。
- 林宏達 (2010年 6月 7日)。〈鴻海危機的六堂課〉。《商業周刊》，1167。線上檢索日期：2012年 1月 5日。網址：
<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=40389>
- 洪健庭 (2007)。《組織認同與組織公民行為：台灣非營利組織個案研究》。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張火燦 (1998)。《策略性人力資源管理》。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 張珮琦 (2008)。《個人背景及幸福感與工作滿意、組織承諾、離職意向之關聯》。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳燕錫、楊忠城、傅鍾仁與張寶光 (2002，11月)。〈人力資本對會計師事務所經營績效之影響—以台灣為例〉。發表於 2002 會計理論與實務研討會。台北：國立台北大學。
- 陳靜芳 (1997)。《客戶產業內競爭強度影響會計師選擇之研究》。國立政治大學會計學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 曾如瑩 (2011年 9月 12日)。〈1300人救活一個產業〉。《商業周刊》，1242。線上檢索日期：2011年 11月 1日。網址：
<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=44425>
- 熊明良、孫健敏、顧良智 (2008)。〈工作滿意感、組織認同與離職傾向關係實證研究〉。《商業經濟與管理》，(6)，34-40。
- 蕭妃伶 (2006)。《雇主品牌之研究—內部與外部行銷觀點》。國立中山大學人力

資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
謝君蔚（2011年2月19日）。〈如何留人才？環境愉悅最重要〉。《中央社新聞網》。線上檢索日期：2012年1月5日。網址：
<http://www2.cna.com.tw/News/Firstnews/201102190025.aspx>

英文文獻

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Allen, C., Kania, D., & Yaeckel, B. (1998). *Internet world guide to one-to-one Web marketing*. New York, NY: Wiley.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- American Marketing Associations. Retrieved December 27, 2011, from http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- AREMOS (2012). Retrieved December 31, 2011, from http://net.aremos.org.tw/search/search1.php?keyword=%ACy%B0%CA%B2v&c_pag=1&x=34&y=8
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501-517.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing*, 21(2), 21-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, England: Wiley.
- Basu, D. R., & Miroshnik, V. (1999). Strategic human resource management of

- Japanese multinationals - A case study of Japanese multinational companies in the UK. *The Journal of Management Development*, 18(9), 714-732.
- Belt, J. A., & Paolillo, J. G. P. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105-112.
- Bernard, S. (2001). Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees. *New York Times*, 5, 5.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of context performance. *Personnel Selection in Organization*, 71-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Cammann, C., Fichman, M. Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Campbell, J. P. (1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Carnevale, A. (1983). *Human capital: A high yield corporate investment*. Washington, DC: American Society for Training and Development.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 39, 544-560.
- Cook, D. S., & Ferris, G. R. (1986). Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 25(3), 441-457.
- Crabb, J. T. (1912). Scientific hiring. *Efficiency Society Transactions*, 1, 313-318.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Dell, D. & Ainspan, N. (2001) Engaging employees through your brand. Conference Board Report, No. R-1288-01-RR, April. Conference Board, Washington, DC
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 33-55). New York, NY: Wiley.
- Drazin, R., & Van De Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fairfield-Sonn, J. W., Ogilvie, J. R., & DelVecchio, G. A. (2002). Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes. *Journal of Business & Economic Studies*, 8(2), 1.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Carrdy, R. L. (1995). *Managing human resource*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. E. George (Ed.), *Marketing of services* (pp. 236- 238). Chicago: American Marketing Association.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schröder, J. (2005). Using branding to attract talent. *McKinsey Quarterly*(3), 12-14.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Halt, Rinenart and Winston
- Huang, X., & Liu, Y. (2010, Nov.). *The employer branding and employee performance*. Paper presented at the Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), Kunming, China.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1), 60-73.
- Hunt, S., & Landry, R. (2005). The importance of employer branding *Benefits Canada* (Vol. 29, pp. 33-36). Canada: Rogers Publishing Limited.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of*

- Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- International Institute for Management Development. (2011). *The World Competitiveness Yearbook 2011*. Lausanne, Switzerland: IMD.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695-716.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Canada: Pearson Prentice Hall.
- Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13-29.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893-907.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Australia: Collective Learning Australia.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2005). Employer Branding – the case for a multidisciplinary process related empirical investigation. In: Sutar, G. and Sweeney, J. (eds.), *Broadening the Boundaries*, ANZMAC conference

- proceedings, Perth, Australia, 52-57.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D C Heath and Com; England.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M.Staw and L.L.Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: building relationships one customer at a time*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Rucker, D. D., Petty, R. E., & Brinol, P. (2008). What's in a frame anyway?: A meta-cognitive analysis of the impact of one versus two sided message framing on attitude certainty. *Journal of Consumer Psychology*, 18(2), 137-149.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Shepeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand, ER Daily, 23 February, Retrieved December 27, 2011, from <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Social Conflict. In W. Austin, & S. Worchel (Eds), *The social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). California: Brooks/Cole.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organization commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personal Psychology*, 40, 259-291.

- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Universum (2011). Retrieved December 31, 2011, from <http://www.universumglobal.com/Top50>
- Walters, C. G. (1978). *Consumer behavior: theory and practice*. Homewood, IL.: R. D. Irwin.
- Whyte, W. (1956). *The organization Man*. Garden City, New York: Doubleday Anchor Books.
- William, J. S. (1975). *Fundamentals of marketing* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

附錄：問卷

(僅摘錄原問卷中與本研究相關之部分)

您好：

這是一項有關工作、休閒與家庭的學術研究，希望您能根據自己的實際情形作答，您的協助對學術研究與管理實務都將有極大的貢獻。本問卷採匿名填寫，所有內容絕對保密，請安心作答。謝謝您的合作！

敬祝 身體健康、幸福快樂

國立台灣大學商學研究所 指導教授：陸洛教授
研究生：王玟心、王秀文、陳瑩珊、楊士倫、施婷翎、吳詩涵 敬上

A. 雇主品牌

以下句子描述的是公司的真實狀況，請圈選適當的數字來表達每項特徵對您的「吸引力」。若所描述之特徵不符貴公司的狀況，請圈選「不適用」。

	對我毫無吸引力			對我很有吸引力		不適用
	1	2	3	4	5	
1.我們公司過去有成功的經驗	1	2	3	4	5	0
2.我們公司現在的表現很突出	1	2	3	4	5	0
3.我們公司未來會有很大的機會成功	1	2	3	4	5	0
4.我們公司在同業中知名度很高	1	2	3	4	5	0
5.我們公司有好的社會形象	1	2	3	4	5	0
6.我們公司的產品/服務受到顧客的肯定	1	2	3	4	5	0
7.我們公司的產品/服務是有價值的	1	2	3	4	5	0
8.我們公司的工作環境(例如準時上下班、公司軟硬體、工作步調等)	1	2	3	4	5	0
9.我們公司的工作內容(例如工作多元性、挑戰性等)	1	2	3	4	5	0
10.我們公司的獎酬制度(例如員工福利、教育訓練等)	1	2	3	4	5	0
11.我們公司的管理方式(例如晉升制度等)	1	2	3	4	5	0
12.我們公司的同事關係(例如員工多樣性、共同興趣等)	1	2	3	4	5	0
13.我們公司對待員工的方式(例如是否信任、尊重、授權等)	1	2	3	4	5	0

B. 工作滿意

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1.整體而言，我不喜歡我的工作	1	2	3	4	5	6
2.整體而言，我滿意我的工作	1	2	3	4	5	6
3.整體而言，我喜歡在這裡工作	1	2	3	4	5	6

請根據自己的「實際工作情況」，圈選出相應的數字。

	非常 不同意	相當 不同意	有些 不同意	無所謂 不同意	有些 同意	相當 同意	非常 同意
C. 策略性人力資源管理制度							
1.員工的獎金或紅利分配主要是根據公司的績效表現而定	1	2	3	4	5	6	7
2.貴公司的薪資水準高於同業	1	2	3	4	5	6	7
3.貴公司核心員工可以透過員工購股計劃取得公司股份	1	2	3	4	5	6	7
4.獎金的設計是根據單位或公司績效而定	1	2	3	4	5	6	7
D. 工作績效							
5.我的績效是令(團隊/主管)滿意的	1	2	3	4	5	6	7
6.我能勝任工作(被團隊/主管認定)	1	2	3	4	5	6	7
7.我的表現比其他做相同工作者(團隊成員)來得好	1	2	3	4	5	6	7
8.我有高品質的工作表現	1	2	3	4	5	6	7
E. 組織承諾							
9.對於這間公司，我並沒有強烈的歸屬感	1	2	3	4	5	6	7
10.對於這間公司，我沒有任何情感	1	2	3	4	5	6	7
11.對於這間公司，我不覺得我是公司這個大家庭的一份子	1	2	3	4	5	6	7
12.這間公司對我個人而言有很重大的意義	1	2	3	4	5	6	7
13.就目前而言，我覺得我必須要留在公司	1	2	3	4	5	6	7
14.即使有想要離開公司，但對我而言現在真的很難這樣做	1	2	3	4	5	6	7
15.假如決定現在離開公司，將對我的生計造成很大的困擾	1	2	3	4	5	6	7
16.我覺得其他的工作選擇太少，所以現在不考慮離開公司	1	2	3	4	5	6	7
17.現在離開公司我會覺得有罪惡感	1	2	3	4	5	6	7
18.這間公司值得我忠心耿耿	1	2	3	4	5	6	7
19.我現在不會離開公司，因為我對於公司的同事有責任	1	2	3	4	5	6	7
20.我覺得我虧欠公司很多	1	2	3	4	5	6	7

F. 組織承諾

請根據您的實際狀況，圈選最適當的選項。

	從不如此	很少如此	偶爾如此	常常如此	總是如此
1.我會幫忙不在的同事處理事務	1	2	3	4	5
2.我願意花時間幫忙其他同事解決工作上的難題	1	2	3	4	5
3.我願意配合其他同事休假的要求，而調整我原本的工作時間	1	2	3	4	5
4.我會努力釋出善意，讓新進同仁感受到工作團隊的歡迎	1	2	3	4	5
5.即使遇到最困難的公、私處境，我仍會對同事表現真誠的關懷和禮貌	1	2	3	4	5
6.我願意犧牲自己的時間去幫助同事處理公、私的難題	1	2	3	4	5
7.我願意協助同事做好他們的工作	1	2	3	4	5
8.我願意分享我的私人物品，以協助同事做好工作	1	2	3	4	5
9.即使未被強制要求，我也會參與有益組織形象的活動	1	2	3	4	5
10.我能跟上組織的發展	1	2	3	4	5
11.當其他同事批評組織時，我會幫組織辯護	1	2	3	4	5
12.當我代表組織出席公開場合或活動時，我會表現出以組織為榮	1	2	3	4	5
13.我會提出協助組織改善營運的建議	1	2	3	4	5
14.我會對公司表達我的忠誠	1	2	3	4	5
15.對於可能發生的問題，我會事先採取保護組織的行動	1	2	3	4	5
16.我會關心公司的形象	1	2	3	4	5

G. 基本資料

1	性別： <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/> 男
2	年齡：_____歲
3	在目前的組織工作了多久？_____年_____月
4	婚姻狀況： <input type="checkbox"/> 已婚/同居 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 分居，離婚或鰥寡
5	若已婚，配偶是否為全職工作： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
6	最小的小孩年紀： <input type="checkbox"/> 有小孩，_____歲 <input type="checkbox"/> 無小孩
7	18歲以下的孩子數目_____人
8	職位： <input type="checkbox"/> 非主管 <input type="checkbox"/> 低階主管 <input type="checkbox"/> 中階主管 <input type="checkbox"/> 高階主管
9	平均每週工作幾小時？_____時
10	公司規模：員工 <input type="checkbox"/> 250人以內 <input type="checkbox"/> 251~1000人 <input type="checkbox"/> 超過1000人
11	教育程度： <input type="checkbox"/> 高中/職 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 其他（請說明）_____
12	最近6個月中，有想過離職嗎？ <input type="checkbox"/> 從未 <input type="checkbox"/> 很少 <input type="checkbox"/> 有時 <input type="checkbox"/> 經常
13	您工作的組織行業為： <input type="checkbox"/> 金融業 <input type="checkbox"/> 貿易/商 <input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 服務業 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> 醫療衛生 <input type="checkbox"/> 其他（請說明）_____
14	現在的月薪是：平均一個月新台幣_____元

～全卷完，謝謝您的熱忱參與～