



國立臺灣大學管理學院國際企業研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

壽險產業雇主品牌權益

－ 選擇式聯合分析法之分析應用

Life Insurance Industry Employer Brand Equity

- Application of Choice-Based Conjoint Analysis

汪俊穎

Chun Ying Wang

指導教授：任立中 博士

Advisor : Lichung Jen, Ph.D.

中華民國 109 年 7 月

July, 2020



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

壽險產業雇主品牌權益
- 選擇式聯合分析法之分析應用

Life Insurance Industry Employer Brand Equity
- Application of Choice-Based Conjoint Analysis

本論文係汪俊穎君 (R07724054) 在國立臺灣大學國際企業研究所完成之碩士學位論文，於民國 109 年 7 月 3 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

任立中

(指導教授)

林亭鈴

陳靜如

連勇智

所長：

中華民國

109 年

7 月

3 日

中文摘要



本文透過求職者焦點團體訪談，設計出求職者較在意的屬性水準，其中包含品牌、組織文化、加班制度、訓練小時、福利制度、獎金制度、升遷制度、薪資，並利用層級貝氏羅吉斯模式與馬可夫鍊蒙地卡羅估計方法，獲得各水準的個人化成分效用值，並利用效用值與其他變數，如人口統計變數、求職動機、人格特質等進行回歸分析，最終瞭解其他變數如何影響成分效用值，以及透過平均成分效用值之相關係數矩陣，瞭解哪些水準可以被安排在同一職缺項目中，最終，選取其中兩間目標企業，依照雇主品牌權益找出目標求職者，並根據上述分析形成最佳的招募政策，希望藉此提升招募效率與效果。

關鍵字：雇主品牌權益、選擇式聯合分析法、求職動機、焦點團體訪談，層級貝氏羅吉斯模式

ABSTRACT



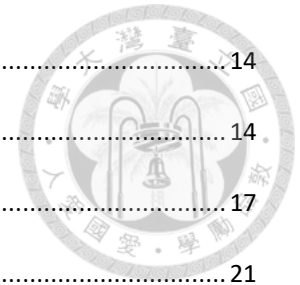
Through the focus group interviews of job seekers, this thesis designs the attributes and levels that job seekers care about, including brand, organizational culture, overtime, training hours, the welfare system, bonus system, promotion system, and salary. Use the hierarchical Bayesian Logit model and the Markov Chain Monte Carlo estimation method to obtain the individual part-worth value of each level, and use the part-worth value and other variables, such as demographic variables, job search motivation, personality traits, etc. for regression analysis, and finally understand how other variables affect the part-worth value, and through the correlation coefficient matrix of the average part-worth value, understand which levels can be arranged in the same vacancy project. Finally, select two of the target companies and find out target job seekers according to the employer brand equity, and form the best recruitment policy based on the above analysis, hoping to improve recruitment efficiency and effectiveness.

Key words : Employer Brand Equity, Choice-Based Conjoint Analysis, Job Seeking Motivation, Focus Group Interview, Hierarchy Bayesian Logit Model

目錄



口試委員會審定書.....	i
中文摘要.....	ii
ABSTRACT.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vii
表目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 雇主品牌權益.....	4
第一項 雇主品牌權益的定義.....	4
第二項 雇主品牌權益的衡量.....	7
第二節 聯合分析法.....	10
第一項 基本概念.....	10
第二項 發展過程.....	10
第三項 研究步驟.....	11
第三節 人格特質與組織文化.....	12
第三章 研究方法.....	14



第一節 問卷設計.....	14
第一項 屬性與水準	14
第二項 其他變數.....	17
第二節 問卷投放與受試對象.....	21
第三節 個人化參數推論方法.....	21
第一項 層級貝氏邏輯模型.....	22
第二項 混合多維常態.....	23
第四章 實證研究	25
第一節 基本資料分析.....	25
第二節 聯合分析.....	30
第一項 屬性水準分析.....	30
第二項 屬性相對重要性.....	35
第三項 其他變項之影響.....	36
第四項 成分效用值相關性分析	41
第五項 雇主品牌權益.....	43
第三節 市場區隔.....	46
第一項 「品牌重視程度」區隔	47
第二項 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」	49
第三項 「願意短時間加班」與「不願加班」	52
第五章 結論與建議.....	55
第一節 結論	55
第二節 建議.....	57
英文參考資料.....	59
中文參考資料.....	61



圖目錄



圖 1.1 研究流程	3
圖 4.2 性別比例	25
圖 4.3 是否有實習經驗	25
圖 4.4 年齡直方圖	26
圖 4.5 找工作的焦慮程度	26
圖 4.6 找工作的努力程度	26
圖 4.7 求職動機	27
圖 4.8 人格特質	28
圖 4.9 個人化參數估計	31
圖 4.10 品牌係數分配圖	31
圖 4.11 組織文化係數分配圖	32
圖 4.12 加班制度係數分配圖	32
圖 4.13 訓練係數分配圖	33
圖 4.14 獎金制度係數分配圖	33
圖 4.15 員工福利係數分配圖	34
圖 4.16 晉升制度係數分配圖	34
圖 4.17 薪資係數分配圖	35
圖 4.18 屬性相對重要性	35
圖 4.19 品牌權益分佈圖	45
圖 4.20 RESCALE 後之品牌權益分佈圖	46
圖 4.21 「品牌重視程度區隔」之平均成分效用值之一	47
圖 4.22 「品牌重視程度區隔」之平均成分效用值之二	48
圖 4.23 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」之平均成分效用值之一	50
圖 4.24 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」之平均成分效用值之二	51

圖 4.25 「願意短時間加班」與「不願加班」之平均成分效用值之一53

圖 4.26 「願意短時間加班」與「不願加班」之平均成分效用值之二54



表目錄



表 2.1 雇主滿意度	5
表 2.2 INTERBRAND 台灣 20 強國際品牌	7
表 2.3 2020 年 CHEERS 大學生最嚮往企業前十名	8
表 2.4 UNIVERSUM MOST ATTRACTIVE EMPLOYER 2019 商業類、電機工程類前十名	9
表 3.5 屬性水準設計	14
表 3.6 人格特質前測因素分析	18
表 3.7 求職動機	19
表 3.8 求職動機主要問項	20
表 4.9 格特質因素負荷量表	29
表 4.10 人口統計資料對水準之影響(係數下方為標準差)	37
表 4.11 求職動機對水準之影響(係數下方為標準差)	38
表 4.12 人格特質四大因素對水準之影響(係數下方為標準差)	40
表 4.13 各成分效用值相關係數	42
表 4.14 組織文化集群分析	49
表 4.15 加班制度集群分析	52



第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

人才招聘一直是一間公司重要的課題之一，受到全球求職者青睞，且連續多年由財富雜誌評選為最佳雇主的 SAS 公司創辦人 James Goodnight 曾說：「每天傍晚，我有 95% 的資產從大門離開，我的工作就是維持好的工作環境，讓這些人隔天早上願意再回來。」由此可知，當企業重視員工，則求職者也會青睞這間企業，也因此，瞭解求職者在想什麼、求職者對不同職位的偏好以及求職者對目標公司的偏好，就變得至關重要。

從近年來台灣金融業吹起一陣儲備幹部的風潮就可以見得，企業無不想藉由儲備幹部的招募，打出「求才若渴」、「寄與高薪和厚望」等雇主品牌形象，然而，實際上，招募儲備幹部若不理解求職者真正需要什麼；偏好什麼，其中可能是扎實的訓練；可能是良善的職涯規劃，則有可能起不到公司想要的廣告效果，且留不住人才導致留任率較低。

而過去品牌權益的衡量，多在瞭解消費者在品牌間的偏好，尤其行銷領域的學者常透過聯合分析法，將該品牌權益利用問卷資料，將品牌、價格等因素，透過個人化參數估計，取得個體層級的品牌權益，而雇主品牌權益除了質化研究外，也常有透過不同方法估算權益的量化研究，然而，卻鮮有透過聯合分析法達成此目的，因此身為一名應屆碩士畢業生，身邊不乏同儕對於不同職缺的討論，本研究希望以學生求職者的角度出發，利用聯合分析法，瞭解求職者目前重視的職缺條件為何，並透過個人化參數估計，取得本研究樣本中每一求職

者的偏好，依據該偏好，為不同目標公司設計出求職者心目中的理想職缺，藉此改善僅能祭出高薪，而沒有其他特色的勞動力市場問題。



第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究將以不同於過去的方式，重新衡量雇主品牌權益，且透過不同屬性水準的係數值，瞭解企業在設計職缺時，不同職缺內容會如何影響求職者的選擇機率，且基於不同分群條件，使雇主能更清楚明瞭目標雇員需要的求職條件，藉此吸引潛在雇員的加入，同時，根據數值化後的雇主品牌權益，雇主得以知曉給予相同職缺條件下，由於自身雇主品牌權益的優勢或劣勢，使得薪資水準可以調降或調升多大的比例，而這也是本研究最主要衡量雇主品牌權益的目的之一。此外，透過聯合分析法所估算之個人化參數，人資部門甚至可以依照該公司所追求之人才特質，例如：「在職訓練接受度較高」的求職者，對未來的潛在雇員進行相同的分析評估，並藉此瞭解該員是否適合公司制度，而更有效率的進行評估新進雇員。

因此以下條列出本研究之三大研究目的：

1. 衡量壽險產業雇主之雇主品牌權益，並根據個人化參數估計，瞭解求職者在不同求職條件下，會如何改變其就職意願。
2. 利用不同分群方式，找出各雇主具有優勢的勞動力市場區隔，並根據雇主品牌權益，估算其在薪資條件上可以如何改變。
3. 根據被動式行銷的觀念，若雇主對人才特質有強烈的要求，則能透過同樣的問卷設計、研究方法，估計潛在雇員是否適合該公司的制度或特質。

第三節 研究流程

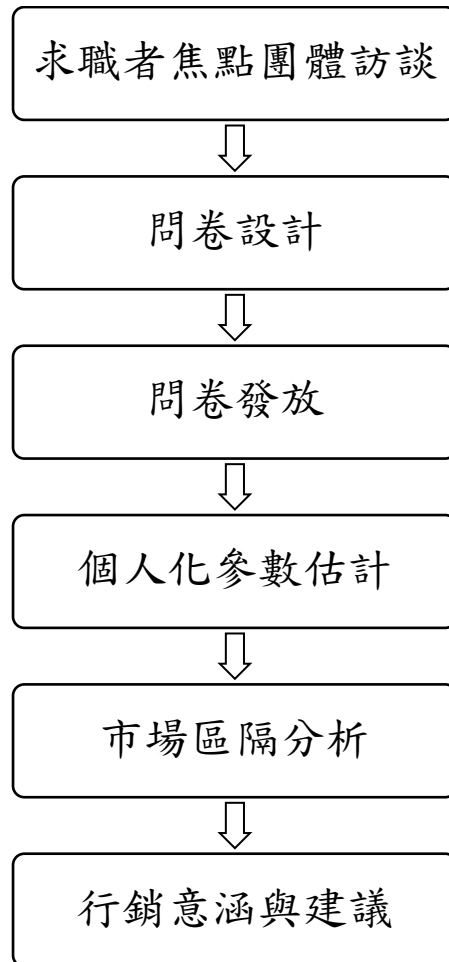


圖 1.1 研究流程

在進行問卷設計前，先進行求職者的焦點團體訪談，並加以歸納分析求職者所在意的求職條件與求職動機，並根據過去文獻以及與指導教授的討論，得以獲得不同屬性下的各種水準，而後在適合的問卷平台發放問卷，並根據層級貝氏的估計方法，估計個人化參數，最終，根據聯合分析法所給出的資訊，為雇主擬定未來招募規劃，並劃分出求職者的市場區隔。

第二章文獻探討



第一節 雇主品牌權益

第一項 雇主品牌權益的定義

Backhuas (2004)說明：「雇主品牌代表企業努力提升自身內外部形象，使其成為求職者眼中，理想且具有差異化的雇主」。Berthon, Ewing 和 Hah (2005)也指出：「建立雇主品牌的目的是為了使該企業在勞動力市場具有「最佳工作場所」的品牌形象」。而改善企業在求職者或勞工心中的形象，並不是單純以更高薪水、更多福利就能達到目的。Conference Board(2001)表示：「雇主品牌涵蓋了公司的價值體系、政策與行為，並以此吸引、激勵或留著現有及潛在僱員」。由此可知，從雇員的角度建立品牌，必須了解何種價值體系、何種差異化的呈現，是能夠使現有及潛在雇員更享受此份工作。如同建立消費者品牌形象，行銷人員需要頗析消費者心中深層的所想所望，並加以體現在產品或企業文化上；雇主品牌同樣需要挖掘雇員心中的想望，然而其中不同的是，雇主品牌更強調企業價值主張與目標雇員族群的契合，並且活用價值主張在打動目標雇員、強化產品與整體品牌形象(Sullivan, 1999)。

Cheers 雜誌總編輯盧智芳在「2016 新世代最嚮往企業」頒獎典禮上說道：「隨著產業變化劇烈，全球化競爭腳步快速，優秀人才是企業最重要的資產。尤其台灣受少子化效應衝擊，勞動力今年正式邁入負成長，在可預見的求才挑戰下，雇主品牌的經營已是刻不容緩的任務」。在新鮮人越來越少，人才也愈見稀有的大環境下，



的確有許多企業展開留住、激勵人才的行動，希望在勞動力市場中，成為供需平衡或甚至供不應求的企業。然而，Benta and Watras (2019) 在哈佛商業評論「我們為何要重新思考雇主品牌」一文中指出，倘若一昧的追求雇主品牌，可能過於追求表面與福利，卻缺乏更廣泛的目的，而其結果往往會令人沮喪。

因此，雇主品牌其實是企業要以面對消費者的態度來對待員工，即使消費者可以選擇買與不買、接受與不接受，而員工卻常常僅能當方面的接受，兩者在議價能力上是不可能相等，但實質意義上，倘若更加注重員工的滿意度，企業所能提升的生產力，或許更不遜於外部行銷。Sageer, Rafat & Agarwal(2012)將雇員滿意度分解成組織層面及個人層面，而企業所能強化的部分往往是在組織層面的變數，因此以下表統整該層面下，對雇員滿意度有影響性的變數。

表 2.1 雇主滿意度

重要變數	主要論述
Organizational Development	組織發展是一個持續、系統化的過程，用於在企業內部實施有效的變革。
Policies of Compensation and Benefits	福利與津貼被視為雇員在付出勞力後的期望報償，並容易被拿來與產業內其他工作做比較。
Promotion and Career Development	晉升被視為是人生中的重大成就，其隱含著更多的薪資、責任、權力、獨立性與更高的地位。
Job Satisfaction	工作滿意度是雇員是否喜愛其工作內容的指標。其中常受到工作環境與工作設計的影響。
Job Security	工作保障是指員工對於保有目前職位的信心程度，也就是，雇員信心越高，表示其

	在近期內失去工作的機會就越小。
Working Environment and Condition	工作環境傳達雇員在工作時是否有感到安全、舒適以及受到激勵。
Relationship with Supervisor	與上級長官保有良好的關係在職涯的任何階段都是十分必要的，尤其雇員時常需要上級的專業指示。
Work Group	人的本能之一就是與身邊的人產生互動，因此在團隊內的行為被視為常見的雇員滿意度觀察指標。
Leadership Styles	雇員滿意度的程度會受到領導風格的影響，其中民主式領導常被認為是能強化雇員滿意度的風格之一。
Other Factors	仍有其他重要變項可能影響雇員滿意度，例如，工作時所使用的電子產品等。

資料來源：Sageer, Rafat & Agarwal(2012)

除此之外，EBI(Employer Branding International)創辦人 Brett Minchington 將僱主品牌分為四大構面，從裡到外分別為 Employer Value Proposition(EVP)，該價值主張即是僱主品牌的核心，在全球企業中，尤以星巴克(SBUX)與蘋果(AAPL)為模範，只要是官方發出的廣告文宣、行銷企劃等，皆能看到其價值主張的體現(Brett Minchington, 2015)。其次是 Employer Brand Employee Platform(EBEP)，其中包含人才招募與引進、薪資與福利、職涯發展、員工調查、獎勵與認同、溝通系統、工作環境等七大項。再來是 Employer Brand Strategic Platform(EBSP)，其中包含，任務願景與價值、社會企業責任、領導風格、企業聲譽與文化、人資政策與實行、績效管理、創新。最後，由上述三個層面，所影響的即是 Corporate Brand。而根據 EBEP 與 EBSP 兩層面可以發現，許多企業須著墨的細項與上述的雇員滿意度多有相似。



第二項 雇主品牌權益的衡量

目前有許多知名的品牌權益衡量機構，如 Interbrand，台灣國際品牌價值等，而專門從雇主品牌出發的則有 Cheers 年度最嚮往企業調查、Universum 的 World's Most Attractive Employer 調查等。

Interbrand 過去 20 年來持續為全球企業的品牌進行年度評分，由於其具有清楚的評估模型，因此較常受到產學界的討論。Interbrand 的品牌價值模型主要由(1)財務表現、(2)品牌作用力、(3)品牌強度所構成，這三個構面分別代表企業的經濟附加價值、品牌對顧客購買決策的影響力以及品牌創造忠誠度的能力。而台灣國際品牌價值調查，係由工業局主辦，2019 年則委託 Interbrand 進行調查，並導入其鑑價系統，為台灣評選出前 20 強國際品牌。下表列出 2019 年，台灣國際品牌價值調查，前十名。

表 2.2 2019Interbrand 台灣 20 強國際品牌（僅列前 10 家）

排名	品牌	品牌價值（億美元）
1	華碩	15.49
2	趨勢科技	15.32
3	旺旺控股	9.37
4	中信金控	6.04
5	延華科技	5.56
6	巨大機械	4.81
7	國泰金控	4.46



8	宏碁公司	4.28
9	美食達人	4.05
10	聯發科技	3.79

資料來源：Interbrand 網站

然而，衡量雇主品牌權益與整體品牌價值，仍有很大的不同，因此如台灣的 Cheers 雜誌，連續 15 年透過郵件問卷的方式，調查大學生最嚮往的企業。根據「企業具備哪些條件，最吸引你？」問項中可以瞭解到，2020 年新鮮人最注重的求職條件前三名分別為 (1)組織氣氛開放活潑、(2)優厚薪水與獎金制度、(3)合理的工作長度，而 Universum 同樣透過調查大學生的求職意向，進行雇主品牌權益的估算，然而 Universum 的調查規模遍及全球 45 個國家，是在衡量雇主品牌權益的機構當中，較為國際化的。2020 年度 Cheers 調查前十名如表 2.3 所示。

表 2.3 2020 年 Cheers 大學生最嚮往企業前十名

排名	品牌	加權積分
1	台積電	4,153
2	Google 台灣	3,226
3	誠品	2,253
4	鴻海精密機械	2,182
5	長榮航空	2,134
6	中國鋼鐵	1,558
7	悠然生活事業	1,541
8	聯發科技	1,441

9	宜家家居	1,436
10	中華航空	1,434

資料來源：Cheers 網站



表 2.4 Universum Most Attractive Employer 2019 商業類、電機工程類前十名

排名	商業類	電機工程類
1	Google	Google
2	EY – Ernst & Young	Microsoft
3	PwC	Apple
4	Deloitte	BMW Group
5	Apple	IBM
6	KPMG	Siemens
7	Goldman Sachs	Intel
8	Microsoft	Samsung
9	JP. Morgan	Amazon
10	McKinsey & Company	General Electric

資料來源：Universum 網站

然而以上有關品牌權益、雇主品牌權益衡量的方法，儘管能讓企業了解到其在產業內屬於優勢或劣勢，但該朝什麼方向做改變或如何強化自身在勞動力市場的強項，仍是未知數，尤其這些企業在招募上的改變，必須量化為雇主品牌權益，方能在不同變化中，能有合理的比較基礎。因此本研究將透過聯合分析法，估計不同企業的僱主品牌，並瞭解何種職缺條件下，可以較容易影響求職者的效用水準。

第二節 聯合分析法




第一項 基本概念

聯合分析法是調查基礎(Survey-based)的研究方法，時常用在行銷與經濟議題上，並依據產品具有不同特色及特徵的情況下，估計市場需求。每年有將近 14,000 份聯合分析法之研究，用以衡量與估計該產品在不同的功能、價格、廣告類型與通路型態下，會有何種影響 (Orme, 2010)。聯合分析法甚至被認為，在面對未知情況，如新產品、新功能時，唯一可以實際解決需求預估問題的方法 (Allenby, Hardt and Rossi, 2019)。

第二項 發展過程

聯合分析法的經濟基礎來自於經濟學中的效用估計 (Berker et al, 1964) 以及數學心理學 (Luce and Tukey, 1964)。Green 與 Roa 則在 1971 年正式將聯合分析法應用於行銷文獻中，當時主要以順序尺度之資料為主，而後導入虛擬變數，在減少不必要之統計假設的同時，提供更具彈性的估計方法，以推估屬性水準 (Attribute-level) 的效用。Matzkin(1991, 1993)再發展出無參數與半參數的選擇模型，以避免殘差項的錯誤假設。

實際上，時至今日的聯合分析法，幾乎皆採用選擇式模型 (Choice-based)，提供填答者完善定義的產品與多項產品所組成的題目，題目中的產品會依照屬性水準的設計而有所不同，最終填答者僅從該組合中選擇一個最中意之選項。值得注意



的是，在有關「耐久財」的聯合分析法中，問卷設計應將「以上皆非」納入選項，以描述共同排他的特性，並藉此包含非問卷設計範圍內的產品，即”Outside Goods”（Allenby, Hardt and Rossi, 2019）。而上述的聯合分析法研究，也被視為是透過實驗設計，對市場狀況進行模擬，同時，大部分的行銷研究者也認為，選擇式聯合分析法比起同時面對多個產品給予評分的傳統作法，更能精準描述消費者偏好。

第三項 研究步驟

根據「大數據行銷：邁向智能行銷之路」(任立中與陳靜怡，2019)，得以瞭解聯合分析主要分為五個步驟，

步驟一：挑選屬性與水準

挑選出能夠具體呈現產品概念的屬性與水準，且能讓消費者易於比較產品之間的差異，因此，尤其應避免採用抽象的、水準差異不易辨別的產品屬性。

步驟二：使用正交設計建立產品輪廓

藉由適當挑選出的屬性與水準，即能構成多種不同的產品輪廓，而當消費者要同時面對多項產品進行整體評估時，肯定會眼花撩亂而造成評分困難，因此統計上可以利用正交部分因子設計（Orthogonal Fractional Factorial Design），簡稱正交設計，以減少需要評估的產品個數。正交設計是利用正交表來安排和設計試驗，並挑選出具代表性的組合進行試驗，其特點即為用部分試驗取代全部試驗。表示方式為 $L_n(j^i)$ 。L 為正交表的代號，n 為試驗次數，j 為水平數，i 為欄位數。正交表具有正交性，它必須具有三個特點，(1)各列中每個水準出現的次數相等，(2)任意兩列

水準的不同搭配方式重複數相同，(3)對正交表進行初等變換，不改變其正交性(孫祥與陳毅文，2005)。而近年由 Sawtooth 軟體公司發展出的適應式聯合分析以及選擇式聯合分析，捨棄要求填答者面對多個產品輪廓做評分，而是模擬真實購買決策時，針對少量產品輪廓，成對比較或挑選出最相中的產品。

步驟三：資料搜集與編碼

請受試者針對產品輪廓進行評分，或藉由成對比較中，挑選合適產品。而在進行統計分析前，原本以文字型態呈現的屬性與水準，須先編碼為虛擬變數(Dummy Variable)，而價格部分則為量化變數，可使用原值即可。

步驟四：估計個人化偏好結構

一位理性消費者的購買行為，是追求效用極大化的結果，也就是產品帶來的效用越高，消費者的購買意願就越高。最常見的效用模型假設為補償模型，其為一線性模型，與迴歸模型相似。任立中與陳靜怡(2019)還提到，若聯合分析應用中的預測變數為二元變量，則不適用上述的補償模型，此時，二元羅吉斯模型成為最常見的配適方法。後續更能延伸出，用於區隔層次分析的混合羅吉特模型，以及考量個人層次與總體層次後的層級貝式模型，藉此建立具穩定性的個人化參數估計。

第三節 組織文化

Lund, D.B.(2003)指出，組織文化會顯著影響雇員在工作上的滿意程度，因此將其視為求職者在選擇職缺時，潛在的重要變數之一，而根據組織文化評價量表(Organization Culture Assessment Instrument)將組織文化利用兩個維度做切分，並

劃分為四大組織文化。其縱軸維度越往上，表示該組織文化越趨向適應性和自由決策；而該維度越往下，則表達其組織文化重視穩定性和控制，而水平軸的維度向左延伸時，表達其關注內部與結合；向右延伸時，表達其關注外部和區別。因此分為四大組織文化，由第一至第四象限分別為：

應變式組織文化：強調充滿活力創意，推崇自由和個人創新。此文化鼓勵員工嘗試並提供新想法，管理者作為冒險家角色，從員工建議中採納意見。

家族式文化：講求友善尊重，管理者如導師角色。此類組織文化強調團隊建立與員工參與，同時也強調忠誠度與傳統。

階級式文化：強調效率和一致性，階級文化中有嚴格制度，管理者主要工作是確定員工遵循公司規範。

市場式文化：強調完成任務，員工間屬於相互競爭關係，管理者同時是嚴厲鞭策者又是競爭者。

第三章研究方法



第一節 問卷設計

第一項 屬性與水準

此問卷的部分屬性與水準依據焦點團體訪談中，所歸納出的 Concern / Interest (Allenby, 2014)進行描述；部分屬性水準參考「應用聯合分析法衡量求職者認知之雇主品牌」(徐繪珈, 2012)；最後一部分則為作者援引外部資料後加入，上述的屬性水準設計如表 3.5 所示。

表 3.5 屬性水準設計

屬性	水準	變數編碼
品牌	全球	X1
	南山	X2
	國泰	X3
	安聯	X4
組織文化	家族式	參照組
	應變式	X5
	市場式	X6
	階級式	X7
加班	平均每週 10 小時，可 1 1 補休	參照組
	平均每週 10 小時，有加班費	X8

	平均每周 20 小時，可補休	X9
	平均每周 20 小時，有加班費	X10
訓練	15 小時/年	參照組
	40 小時/年	X11
獎金	固定 5 個月	參照組
	浮動 0~10 個月（按員工績效而定）	X12
	浮動 0~10 個月（按公司績效而定）	X13
員工福利	生日禮金（現金 10,000 元）	參照組
	員工旅遊（約當 10,000 元費用）	X14
	特休假 5 天（約當 10,000 元費用）	X15
	提供零食櫃（約當 10,000 元費用）	X16
升遷制度	30% 績效 70% 年資	參照組
	30% 年資 70% 績效	X17
薪資	\$40,000	X18 (標準化轉換)
	\$42,000	
	\$44,000	

1. 品牌

即使台灣壽險產業競爭激烈，仍可將所有壽險品牌初步分為全球品牌壽險及本國品牌壽險，而其中根據 2019 年 3 月保險業公開資訊觀測站之統計數字，國泰人壽總計市佔率為 19.45%，第二名富邦人壽為 17.20%，第三名南山人壽則為 13.39%，又其中國泰人壽與富邦人壽皆為其金控母公司旗下子公司，由於性質較相似，因此取其中一家做為國內金控壽險代表，而南山則作為國內獨立壽險代表。在全球壽險品牌中，以全球人壽 2.91% 為最高，其次為安聯人壽 2.10%，

因此根據此二品牌作為外國壽險公司之代表。



2. 組織文化

根據文獻回顧中，以組織文化評價量表中的雙軸、四維度，所區分的四種組織文化進行設計，其中包含家族式、應變式、市場式、階級式

3. 加班：

在加班選項的設計上，選擇 10 小時與 20 小時的對比，以呈現加班程度的多與寡。補休與加班費則是呈現其在工作選擇上，是偏好完全投入工作，以賺取更多報酬，或是偏好工作與生活能有一定平衡。

4. 訓練：

依照 15 小時/年與 40 小時/年的對照組，呈現訓練制度的多與寡。

5. 獎金：

根據品牌公司之獎金發放方式，分為固定與浮動兩種，又依據不同組織樣貌，而分為依公司整體績效與依個人績效而定。

6. 員工福利：

根據任立中教授與其該屆碩士指導學生的討論，研議出四項應屆畢業生（潛在求職者）所認為較能互相獨立，卻皆足夠吸引人的福利制度。其中，為避免填答者對該福利的價值有所誤判，因此會特別標明其價值約當等同一萬元現金。

7. 升遷制度：

根據（徐繪珈, 2012）所設計聯合分析框架之升遷制度，將其分為依績效與年資不同的比例組合，所形成的兩組水準。

8. 薪資：

參考 104 人力銀行相關職缺之薪資水準，並依照正負 2000 之比例進行上下界調整，最終得到\$40,000、\$42,000、\$44,000 三組水準。



第二項 其他變數

其他變數可以初步分為人口統計變數、人格特質變數、求職動機變數。

1. 人口統計變數

性別：分為男性與女性填答者，並編碼為 1 與 0。

是否有實習經驗：分為是與否，並編碼為 1 與 0。

求職者的焦慮與努力程度：根據(Ruth Kanfer, Connie Wanberg and Tracy 』用焦慮與努力(Intensity and Effort)來衡量，其中最常見的衡量方法為「能體現職缺搜尋上的定錨動作之問句」，並藉此瞭解受試者在過去特定一段時間內，曾經搜尋過幾次，或花多少時間在職缺搜尋上。值得注意的是，該篇文章更說明「焦慮」時常根據「頻率」做衡量，因此設計出「過去一個月中，我總共進行幾次職缺搜尋？」以衡量填答者在求職上的焦慮程度，並以「過去一個月中，我每次進行職缺搜尋，會搜尋多少時間？」以衡量填答者的求職努力程度。

2. 人格特質變數：

衡量人格特質常需要許多量表，以供嚴謹判斷該填答者擁有何種人格特徵，而在線上問卷中，若放入過多問項，恐使填答者填答不易，甚至導致無效問卷

率攀升，因此本次問卷中，揉合 1. 自尊量表 2. 內控外控量表 3. 需求認知量表 4. 自我監控量表，並透過問卷前測，進行各自量表的縮維。最終選取各量表中因素負荷量最高的前二問項，作為該量表的代表題。因此可以獲得題項如下：

表 3.6 人格特質前測因素分析

量表	題項	累計解釋變異量	因素負荷量
自我 監控	我不擅長讓別人喜歡我	16.491	0.809
	我很難為了配合不同人和不同情況而改變自己的行為		0.739
內控 外控	我認為不幸的事若要發生，你再努力也無法阻止	34.530	0.790
	我認為比起智慧，幸運更為重要		0.784
認知 需求	我喜歡處理需要大量思考解決的任務。	43.120	0.911
	比起那些有一定重要性但不需要太多思考的任務，我更喜歡需要動腦、困難且重要的任務。		0.875
自尊	整體來說，我很滿意自己	51.377	-0.934
	從各方面看來，我覺得自己是一個失敗者		0.924

3. 求職動機變數：

根據(Allenby, 2014)針對衡量品牌偏好的想望之文章中提到，可以透過焦點團體訪談，歸納分析受訪者所關注並感興趣(Concern / Interest)的求職議題或是其認為能從中工作中獲得的好處(Attributes / Benefits)，並藉此引導出有關動機層級的問題，因此本研究歸納出以下求職者動機：

表 3.7 求職動機

Concern / Interest	Attributes / Benefits
產業知識延展性	提升專業性
A1 我從事業務工作能幫助親朋好友	A1 運用專業幫助家人與朋友
A2 我能將產業知識運用於生活	A2 將專業運用於生活
	A3 將來可能運用於投資房地產
業務能力廣泛性	培養軟實力（訓練）
B1 累積人脈能用在很多地方	B1 建立人脈
B2 公司用心栽培新進人員業務能力	B2 訓練業務能力
	B3 提升抗壓性
	B4 培養談判能力
挫折感	
C1 有些公司宣稱的與實際不符	
C2 努力與收穫有時不符比例	
C3 成功的比例少（房仲）	
福利	薪水
D1 底薪	C1 高 / 低底薪（月薪）
D2 獎金抽成比例	C2 高 / 低獎金抽成
D3 交通補貼	C3 高 / 低補貼（福利項目）
企業形象	組織氛圍
E1 國際化程度	D1 民主的領導風格
E2 組織氛圍	D2 非制式化
E3 企業文化	D3
自我實踐	洞察產業先機
F1 職涯未來性	E1 了解政府各區發展重點

F2 專業性形象

E2 用專業打破傳統觀念

F3 成就感



並從表 3.3 中，選取最六項指標作為本次問卷的動機問項，並陳列於下表：

表 3.8 求職動機主要問項

主要動機	問項
產業知識延展性 / 提升專業性	在這份工作中可以學到的產業專業知識，有助於我將其運用在生活中。
業務能力廣泛性 / 培養軟實力（訓練）	這份工作可以累積人脈與軟實力，有助於我未來職涯發展。
福利 / 薪水	我非常重視這份工作是否具有合理的薪資與福利。
企業形象	我非常重視求職公司是否具有正向的企業形象。
組織氛圍	求職公司是否具有理想的組織氛圍是非常重要的。
自我實踐	這份工作是否能賦予我專業形象與成就感是非常重要的。



第二節 問卷投放與受試對象

由於在由於聯合分析法中的屬性水準設計較為豐富，因此難以利用直交設計來減少填答者答題數，因此本次問卷發放透過「BESTEIP 管眾網」的協助，將聯合分析問卷設計為，屬性排序固定，除品牌外的水準隨機出現，也就是每一題組中，皆會包含四個職位輪廓(Profile)供填答者選擇，且在品牌屬性中，分別會出現四間本問卷所納入的公司之名稱，其餘屬性所出現的水準，皆具有隨機性。希望藉由此實驗設計，降低填答者的填答難度，以及聯合分析法中，屬性水準因順序、出現次數不同，而導致的填答差異，最終使個人化參數估計方面，不受此問卷差異影響。

受試者方面，本次問卷以潛在的求職者為主要對象，因此將問卷安排在各大學的臉書交流版進行發放，預計獲得準備進入職場的大學生、研究生的問卷資料，然而亦不限於應屆畢業生、延畢生填答，以利後續可以透過年齡、年級進行市場分群。

第三節 個人化參數推論方法

傳統的選擇式聯合分析(Choice-Based Conjoint Analysis)能針對整體市場的偏好參數做出推論，卻無法準確估計出個人偏好參數，但近年來研究人員發現，層級貝氏的方法可以有效推論出個人偏好參數，因其不僅參考個人填答結果，亦利用整體填答狀況作為先驗分配，用以輔助推斷個人層次的後驗分配(劉秀雯、任立中、林育理，2012)。尤其，行銷學中最大的挑戰之一，便是

瞭解個體的異質性後，進行市場區隔或甚至一對一行銷，因此本研究也將以層級貝氏方法進行個人化參數推論，並根據 Bayesian Statistics and Marketing (Rossi, Allenby and McCulloch, 2005)第五章內容、「貝氏統計於選擇式聯合分析之個人與市場區隔參數之推論」(劉秀雯、任立中與林育理，2012)以及「應用層級貝氏法於線上消費行為管制之探索研究」(羅淑娟、蔡佳璋，2005)所描述的統計方法，做以下參數推論模型的概要。

第一項 層級貝氏邏輯模型

根據隨機效用模型(random utility model)，假設一個體在面對不同選擇時，總會選擇使其效用最高者，因此我們能以 U_j 表示 j 為某個體帶來的效用是高於其他所有選項的。再進一步將 U_j 拆分為可以被研究者觀察到的 V_j ，以及不可被觀察到的效用 ε_j 兩個成份，因此可得 $U_j = V_j + \varepsilon_j$ ，並將個體選擇 j 的機率表示為(1)式

$$\begin{aligned} \Pr(y = j|X, \beta) &= P(U_j > U_c \text{ for all } c = 1, \dots, J \quad c \neq j) \\ &= P(\varepsilon_c < (V_j - V_c) + \varepsilon_j \text{ for all } c) \\ &= \int_{-\infty}^{\infty} \dots \int_{\varepsilon_c - (V_j - V_c)}^{\infty} f(\varepsilon_c, \varepsilon_j) d\varepsilon_j d\varepsilon_c \end{aligned} \quad (1)$$

假設 $\varepsilon_1 \dots \varepsilon_j$ 服從極值分配，即 $F(\varepsilon_j) = \exp(-e^{-\varepsilon_j})$ ，且令 $V_j = x'_j \beta$ ，其中 x_j 代表 j 選擇的屬性編碼(模型之解釋變數)，並共有 M 個體。 β 代表屬性之偏好係數，則(1)可改寫成(2)，並稱為邏輯模式(Logit Model)。

$$\Pr(y = j|X, \beta) = \frac{\exp(x'_m \beta_i)}{\sum_{m=1}^J \exp(x'_m \beta_i)} \quad (2)$$

上述個體在面對不同選擇組合的情境時，針對各屬性、水準給予選取或不



選取的行為($y_i = 1$ or 0)即能產生該個體的偏好結構 β_i ，在聯合分析法中，亦稱為成分效用值(part-worth)。

此時，透過層級貝氏的參數推論方法，可以協助我們推論出個人化的參數偏好結構。

其聯合後驗分配如(3)式


$$\begin{aligned} \pi(\beta_1, \dots, \beta_m | y_1, \dots, y_m) &\propto \ell_i(\text{Data} | \beta_i) \cdot p(\beta_i) \\ &\propto \left[\prod_{s=1}^S \prod_{j=1}^J \Pr(y_{is} = j | X_{is}, \beta_i)^{\delta_{isj}} \right] \times p(\beta_i) \end{aligned} \quad (3)$$

其中正比符號前所代表的是，在一連串選擇結果(Data)下，m 個體之個人化的偏好結構參數之後驗分配。並由貝氏理論推導為(3)式結果。在中括弧內表達第 i 個個體所有選擇的聯合機率分配。 δ_{isj} 為一指標變數，若為 1 則說明該個體在第 s 次的選擇中，選擇 J 選項；若為 0 則說明該個體在第 s 次選擇中，選擇非 J 選項。假設在第 s 次的選擇中，共有三種選項，且該 i 個體選擇第二個選項，則 $\delta_{is1} = \delta_{is3} = 0, \delta_{is2} = 1, \prod_{s=1}^S \prod_{j=1}^J \Pr(y_{is} = j | X_{is}, \beta_i)^{\delta_{isj}}$ 直如(5)所示。

$$\begin{aligned} &\prod_{s=1}^S \prod_{j=1}^J \Pr(y_{is} = j | X_{is}, \beta_i)^{\delta_{isj}} \\ &= \left[\frac{\exp(x_{is1}'\beta_i)}{\sum_{m=1}^3 \exp(x_{ism}'\beta_i)} \right]^0 \cdot \left[\frac{\exp(x_{is2}'\beta_i)}{\sum_{m=1}^3 \exp(x_{ism}'\beta_i)} \right]^1 \cdot \left[\frac{\exp(x_{is3}'\beta_i)}{\sum_{m=1}^3 \exp(x_{ism}'\beta_i)} \right]^0 \\ &= \left[\frac{\exp(x_{is2}'\beta_i)}{\sum_{m=1}^3 \exp(x_{ism}'\beta_i)} \right]^1 \end{aligned} \quad (5)$$

第二項 混合多維常態

在大多數的行銷及統計文獻中，會將層級模型中的先驗分配假設為常態



分配，理由是當我們進行貝氏回歸或多變量分析時，常態分配的假設常能在配適上有一定程度的彈性與便利性 (Rossi, Allenby, McCulloch, 2005)。而在聯合分析法中，通常我們會假設不同的人口變數、市場特徵等等，可以解釋模型的常數項（品牌偏好）及斜率（對各水準的敏感度）。即使常態的先驗分配假設是更有彈性的，並且在許多研究中會帶來好處，然而，由於常態分配的兩尾之發生機率極小，其所形成的薄尾(Thin Tail)會硬是將較離群的值往中間集中，並阻止我們發現其他潛在的資料結構。例如現在有一個體層級的參數是雙峰型態(Bimodal)的，則常態假設下的先驗分配將收縮，以致無法如實表達其多峰的特性。因此，此時若能使用混合多維常態，將是更好的選擇。

若有 K 個市場區隔時，個體 i 的個人化參數結構 β_i ，可能來自任何一個多維常態母體，假設其來自第二個多維常態母體，則 $\beta_i \sim N(\mu_2, \Sigma_2)$ ，並標注 $ind_i = 2$ ， ind_i 是一類別標籤，來代替該個體所來自的多維常態母體 ($ind_i = 1, \dots, K$)。

第四章 實證研究



第一節 基本資料分析

本次研究總共蒐集 286 份問卷，其中填答完整且可以使用的問卷共計 170 份。其中根據基本資料可以探究本次填答者的基本輪廓。

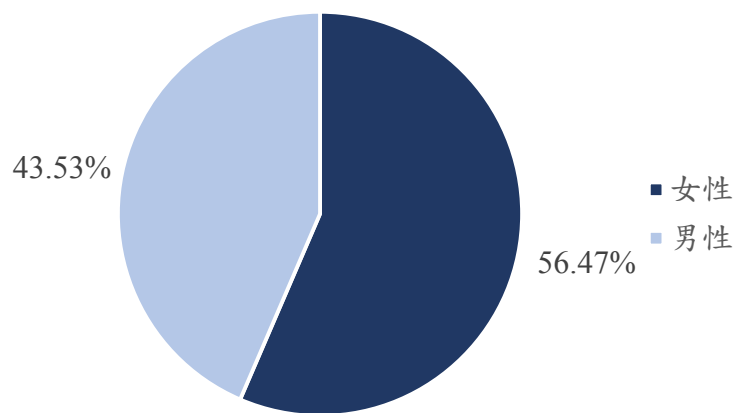


圖 4.2 性別比例

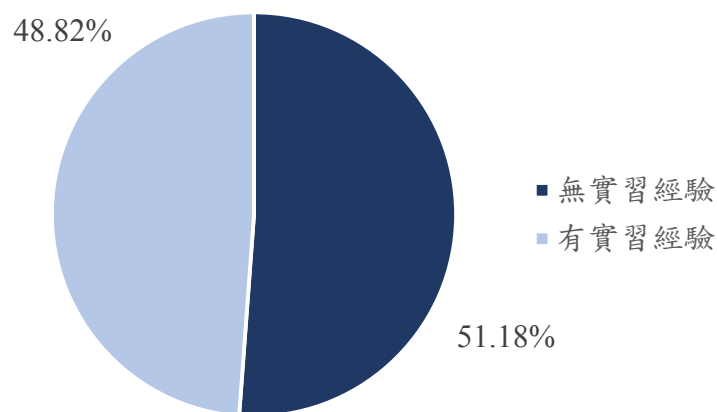


圖 4.3 是否有實習經驗

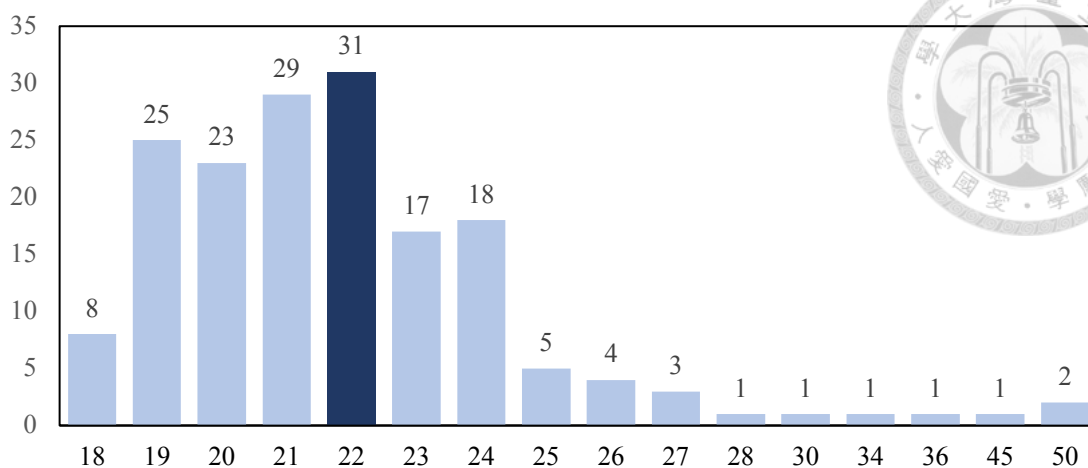


圖 4.4 年齡直方圖

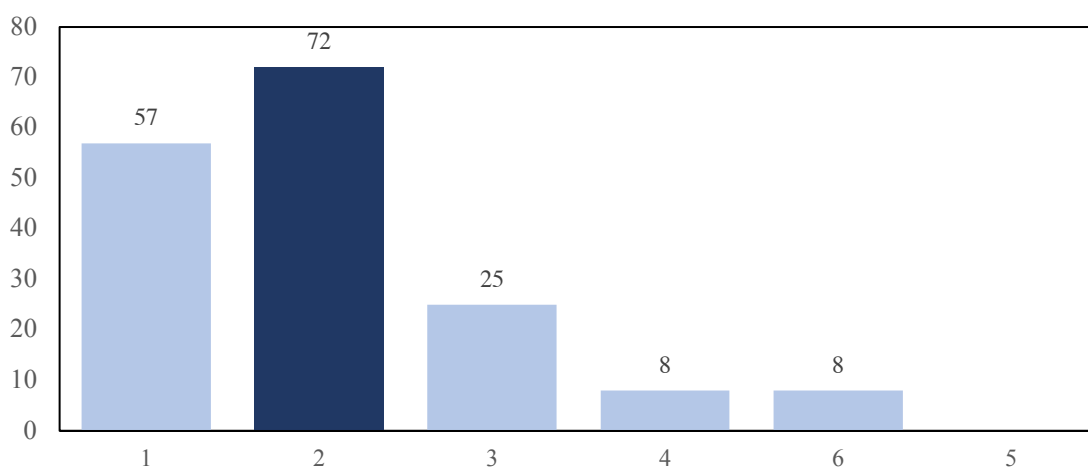


圖 4.5 找工作的焦慮程度

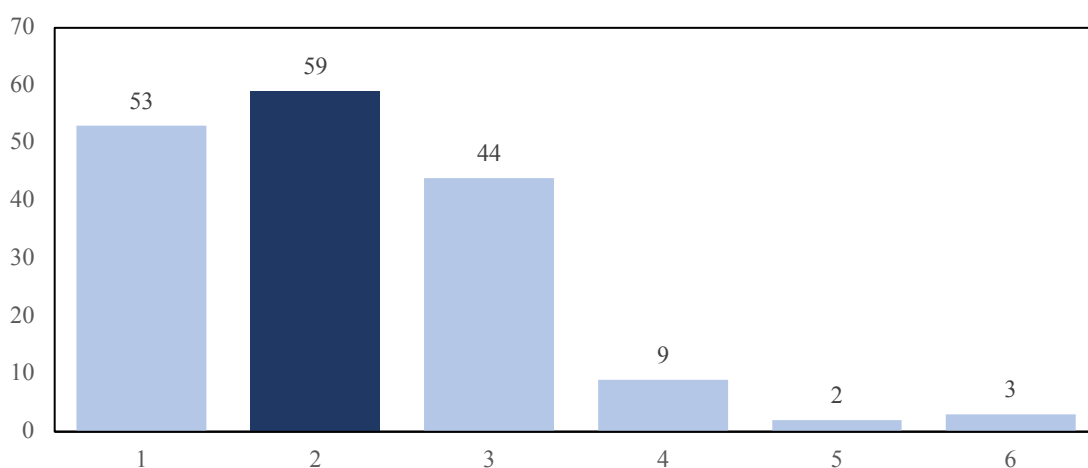


圖 4.6 找工作的努力程度



從以上的人口統計變數中可以發現，本次研究參與者的性別分布女性較男性多；無實習經驗者較有實習經驗者多，而年齡的部分則集中在十八至二十五歲之間，超過三十歲的填答者共計五位。在衡量「找工作的焦慮程度」上，我們以過去一個月內，搜尋職缺的次數作為衡量標準。共計 42.35%的填答者在過去一個月內，共搜尋一至五次職缺，而搜尋職缺次數不超過六至十次的填答者佔 90.59%。在衡量「找工作的努力程度」上，我們以過去搜尋職缺時，平均搜尋多少小時作為衡量標準，而搜尋不到一小時的填答者佔大宗，達 34.71%，且平均搜尋小時不超過二小時的填答者共計 91.76%。

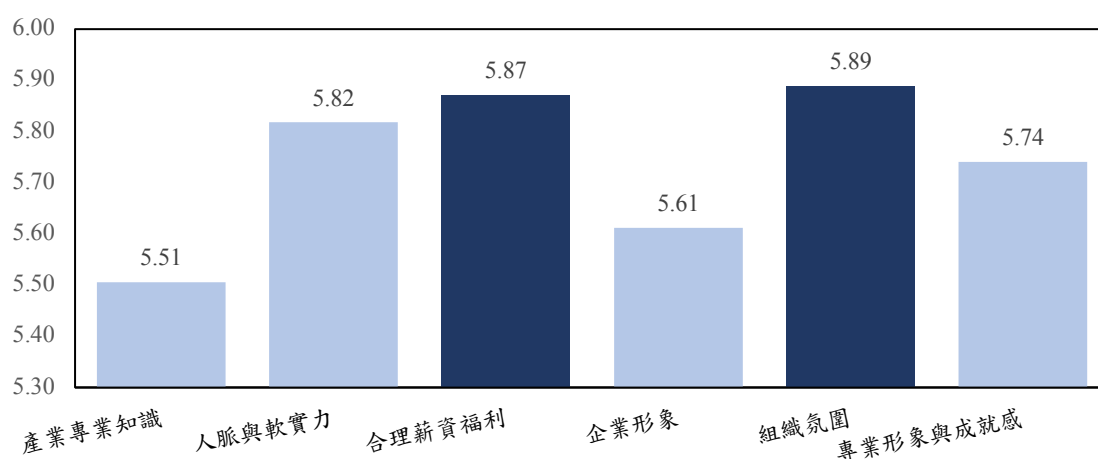


圖 4.7 求職動機

從求職動機分析中可以發現，求職者最重視的動機是「這份工作是否具有理想的組織氛圍是非常重要的」，其在李克特七等尺度量表中，平均得分計為 5.89 分，次高的求職動機是「我非常重視這份工作是否具有合理的薪資與福利」，平均分數達 5.87 分，而求職者最不重視的求職動機為「在這份工

作中可以學到的產業專業知識，有助於我將其運用在生活中」，平均分數為5.51分，然而所有求職動機之平均分數皆在五至六分之間，可見得其這六種求職動機的確是求職者所重視的。

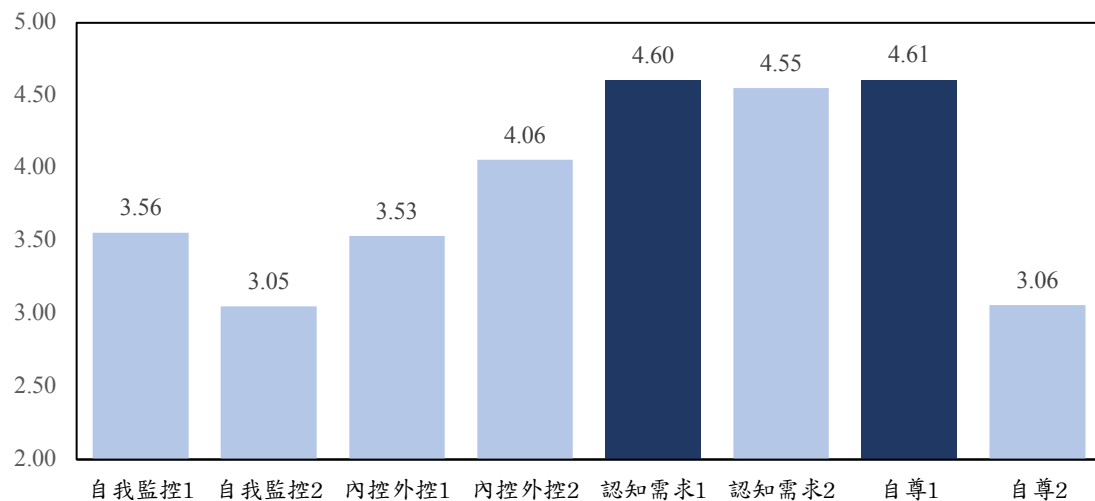


圖 4.8 人格特質

從人格特質分析中，可以發現自我監控量表的第二題「我認為比起智慧，幸運更重要。」是所有求職者最不認同的，然而其平均分數仍有三分之一，而認知需求量表中的兩題，「我喜歡處理需要大量思考解決的任務。」以及「比起那些有一定重要性但不需要太多思考的任務，我更喜歡需要動腦、困難且重要的任務。」皆得到相對較高的分數。然而，人格特質的分析更應該以因素分析進行縮維，並觀察八個問項縮減為四個維度時，是否能對應理論上的四個人格特質量表，再以個人化的因素分數進行分析。

表 4.9 格特質因素負荷量表

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
自我監控 1	-0.030	0.575	0.218	0.042
自我監控 2	0.032	0.880	0.008	-0.008
內控外控 1	-0.012	0.402	0.316	0.283
內控外控 2	0.104	0.055	0.317	0.489
認知需求 1	0.991	0.021	0.016	0.114
認知需求 2	0.803	-0.031	-0.067	0.117
自尊 1	0.260	0.025	-0.416	0.514
自尊 2	-0.030	0.294	0.788	0.104

將表 4.1 中，標出因素負荷量絕對值最高的二至三個值後發現，第一個因素在認知需求的問項中，有較高的因素負荷量，因此以因素一代表該人格特質量表，並命名為「認知需求較高」；第二個因素可以對應到第一及第二個問項，也就是「我不擅長讓別人喜歡我」以及「我很難為了配合不同人和不同情況而改變自己的行為」，兩個問項在自我監控量表中，皆屬於自我監控程度較低的，因此因素二可以被命名為「自我監控較低」；第三個因素所對應到的最後兩題，分別為「整體來說，我很滿意自己」與「從各方面看來，我覺得自己是一個失敗者」，對應到因素負荷量分別為-0.416 與 0.788，因此判斷此因素在自尊之人格特質上，表現是較不突出的，也就是因素三仍能代表自尊量表，但在因素三上，獲得越高的因素分數，在自尊之人格特質上越低，因此命名為「自尊程度較低」。最後，第四個因素之因素負荷量最



高問項為自尊 1 及內控外控 2，無法完全對應到認知需求量表，然而，因素四最主要之問項仍包含內控外控 1、內控外控 2，因此亦將因素四作為內控外控人格特質量表之代表，並命名為「外控程度較高」。後續可以利用該四個因素之因素分數進行分析。

第二節 聯合分析

第一項 屬性水準分析

本研究除使用層級貝氏羅吉斯，進行個人化參數估計外，也藉由人口統計變數、求職動機變數、人格特質變數與人格特質之因素分析變數，進一步了解個人化效用值可能是受到哪些外在因素的影響，並在顯著有影響的外在因素中，試著歸類出不同的族群以及，衍生出行銷意涵與招募策略等。

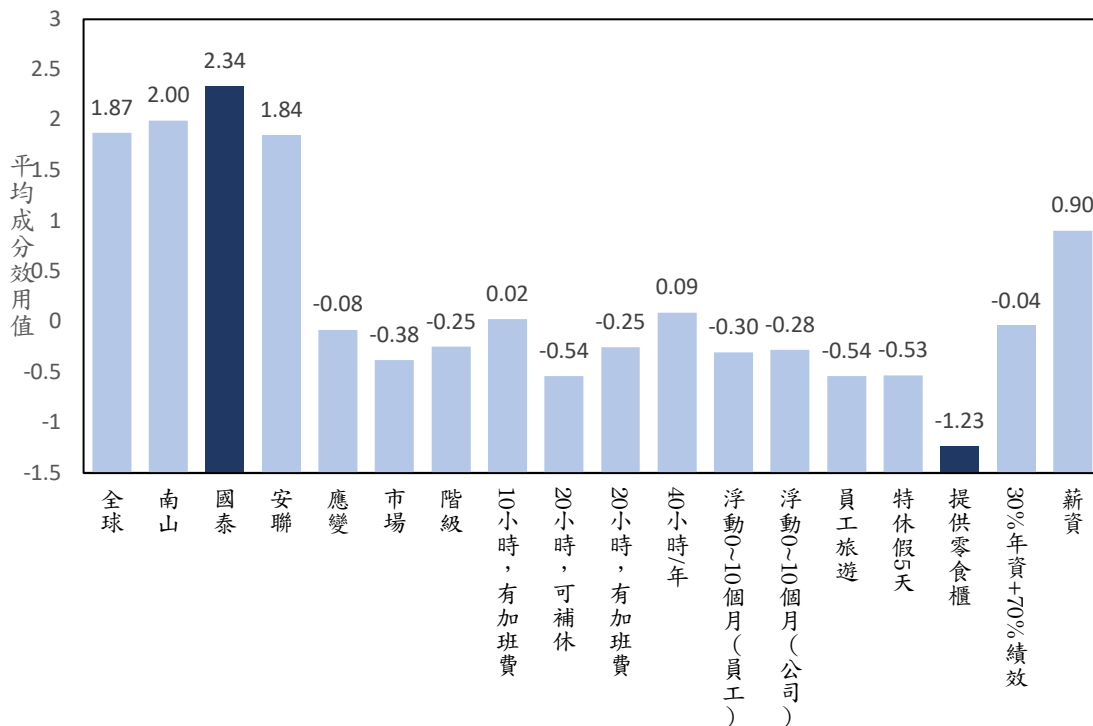


圖 4.9 個人化參數估計



品牌：在品牌係數中，國泰具有最高的平均成分效用值，與第二名南山，有 0.34 的差距，也就是會造成同一情況下的職位，若公司由南山改為國泰，選擇該職位的勝算比率會增加 1.40 倍($e^{0.34}$)，而全球及安聯則互為三四名，但從係數分配圖中可以發現，以南山作為基準組，國泰係數能較顯著的大於南山，而後三名之品牌係數則大部分有重疊的狀態。

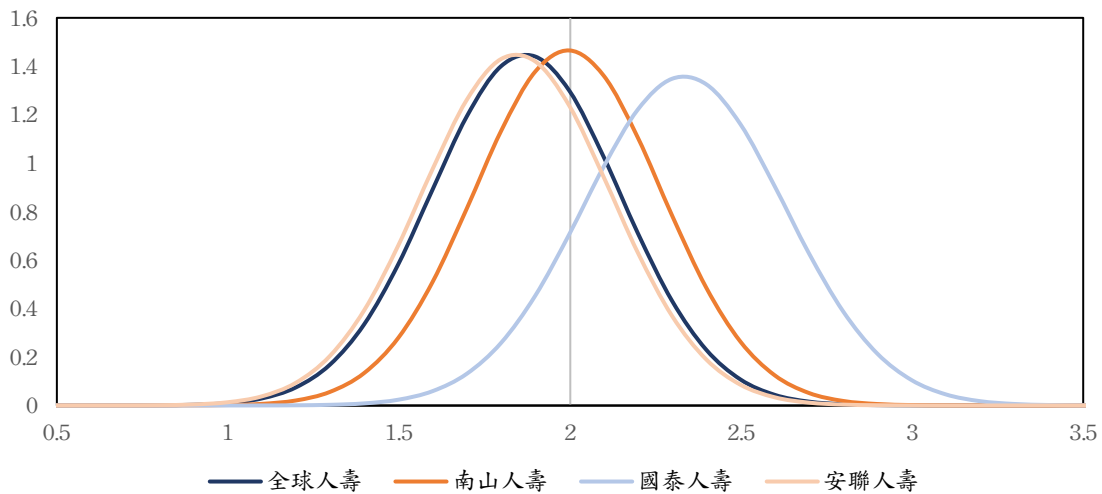


圖 4.10 品牌係數分配圖

組織文化：參照組的「家族式」組織文化最能提升填答者選擇某公司的勝算比率(Odds ratio)，而市場式的組織文化則會使勝算比率下降最多。

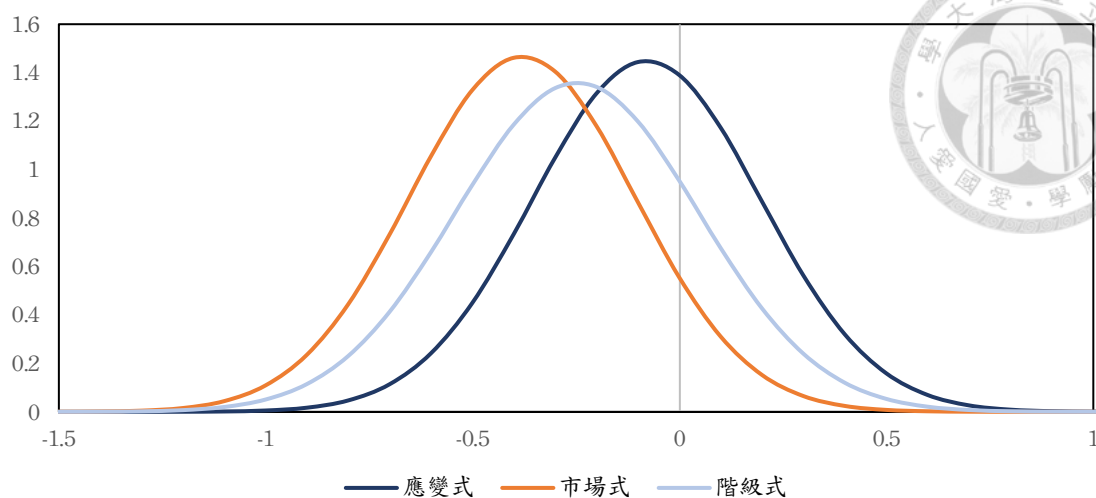


圖 4.11 組織文化係數分配圖

加班制度：「有加班費」的加班制度皆優於「可補休」，而其中「10小時，有加班費」的加班制度，會導致勝算比率上升最多，另外十小時或二十小時的加班時間，平均而言，求職者會更傾向選擇10小時的每週加班時間。

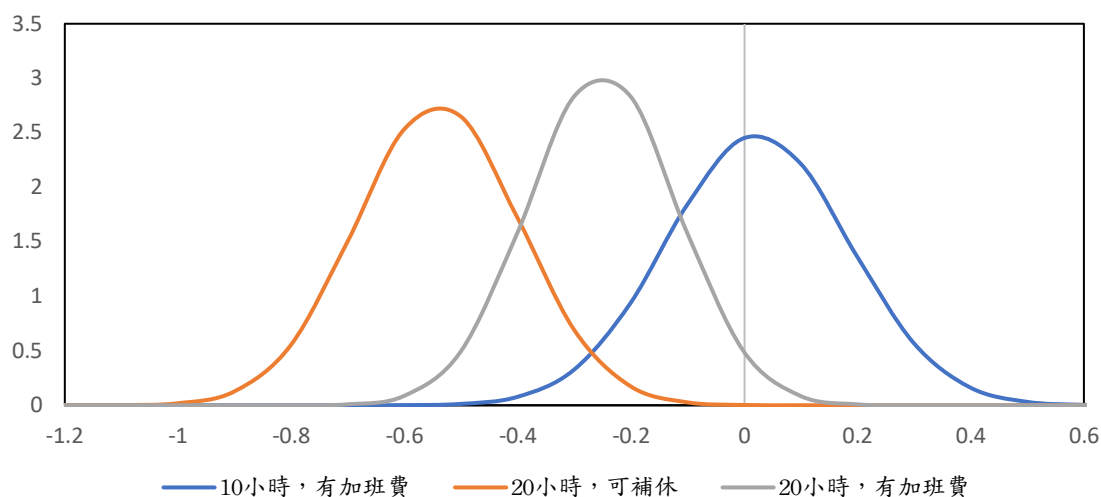


圖 4.12 加班制度係數分配圖

訓練：與參照組的每年十五小時訓練時數相比，求職者更傾向訓練小時更多的「40小時/年」。

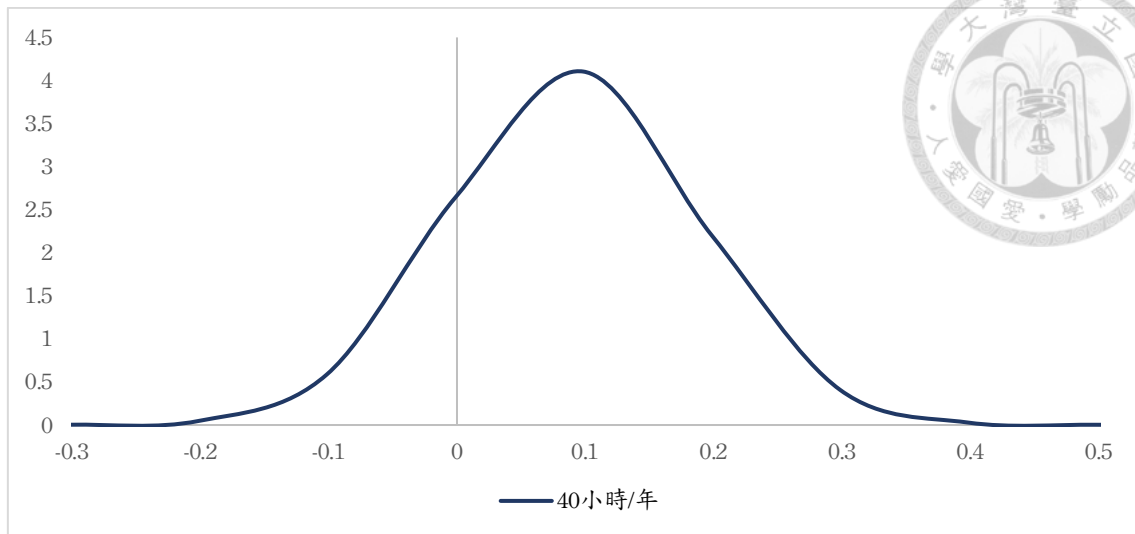


圖 4.13 訓練係數分配圖

獎金制度：與參照組的「固定 5 個月」相比，其他兩種績效獎金制度皆會使勝算比率下降，因此顯然平均而言，求職者更傾固定形式的獎金制度。

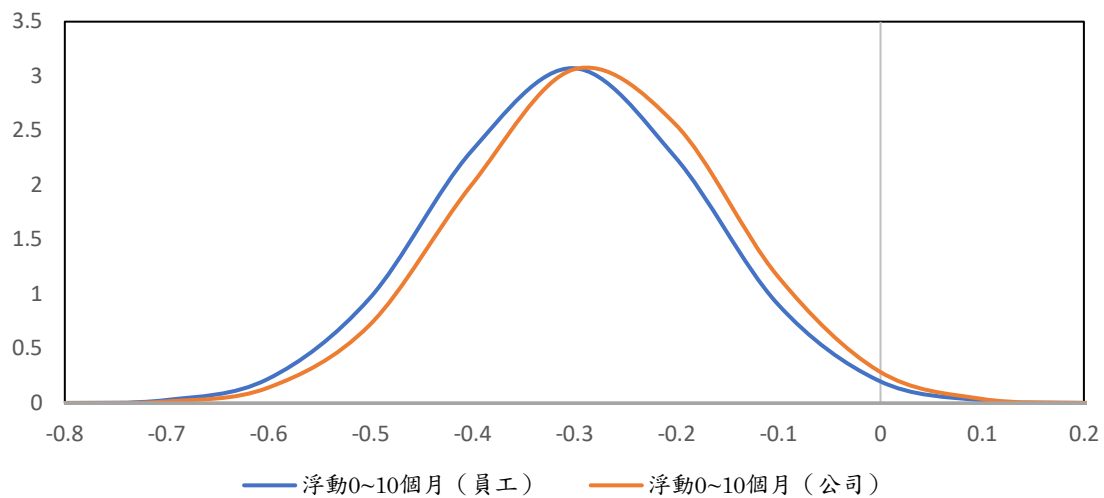


圖 4.14 獎金制度係數分配圖

員工福利：儘管員工福利皆有標注「約當現金 10,000 元」，但求職者仍更傾向「生日禮金」的選項，「特休假五天」及「員工旅遊」兩者的成分效用值相近，而「提供零食櫃」則大幅度地低於其餘三者，並被視為在這四個選項中最不受歡迎的員工福利。

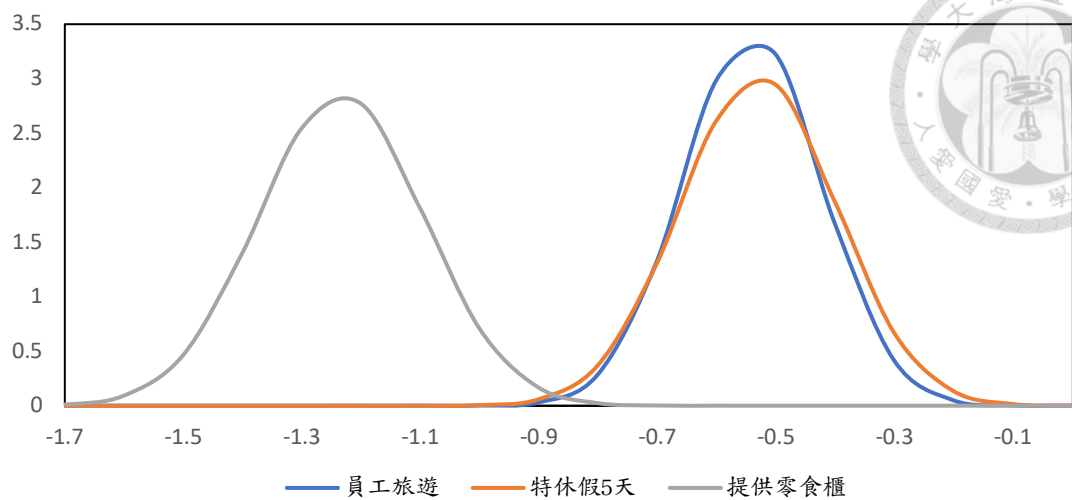


圖 4.15 員工福利係數分配圖

晉升制度：晉升制度的選項，設計成讓求職者在年資與個人績效之間作抉擇，然而根據上述五種估計方法的成分效用值，著重在年資與著重在個人績效似乎不影響求職者選擇某職位的意願。

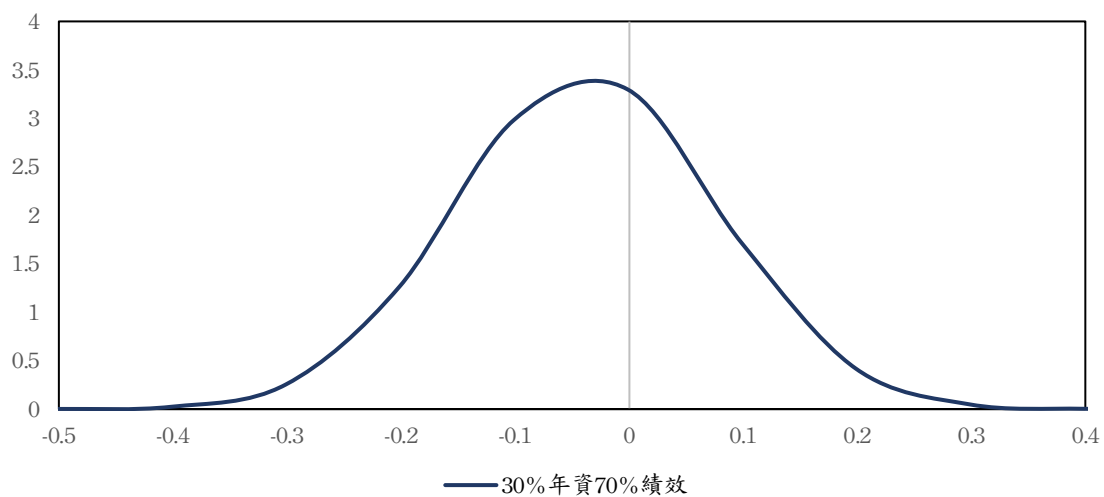


圖 4.16 晉升制度係數分配圖

薪資：由於薪資的資料有經過標準化處理，因此等同是將四萬元、四萬二千元、四萬四千元的薪資水準調整為-1.245、-0.02、1.205，因此根據上述估計方法，薪資之平均成分效用值為 0.9，若以 1 計算之，則得出每上升一

個等級的薪資，將使求職者挑選該職位的勝算比率增加 3.04 ($e^{1.225}$) 倍左右。

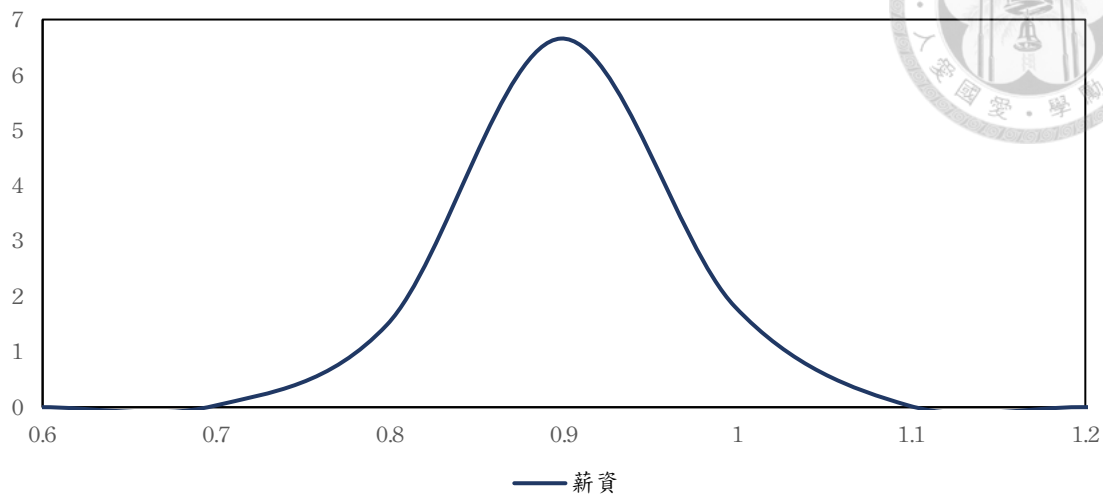


圖 4.17 薪資係數分配圖

第二項 屬性相對重要性

屬性相對重要性的計算方式為，先計算各成分效用值的全距，並將所有全距加總最為分母，而後依據各屬性水準之全距除以全距加總，得到每個個體之屬性相對重要性，以下將 170 名填答者之屬性相對重要性加以平均，得到總體屬性重要性。

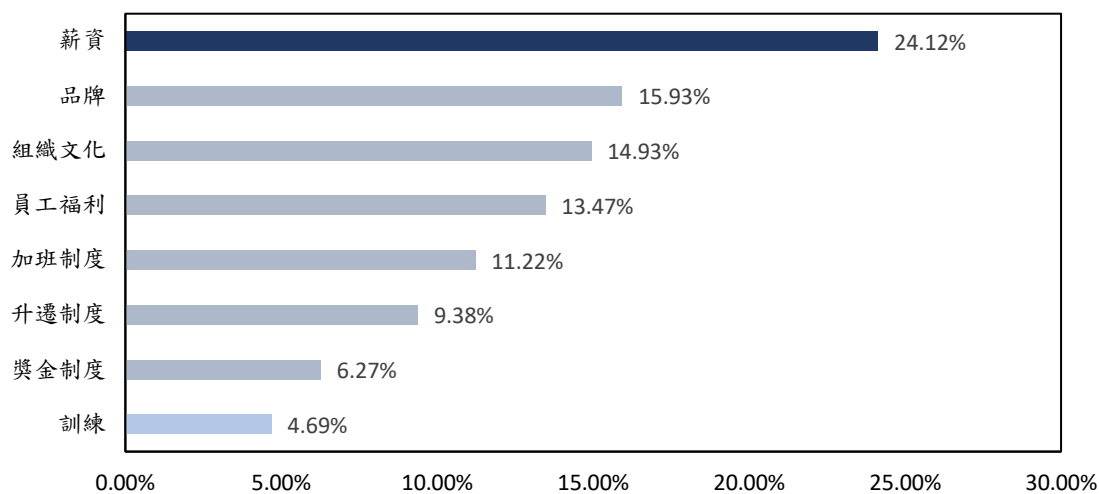



圖 4.18 屬性相對重要性



由上圖可知，薪資之屬性相對重要性達 24.12%，是八項屬性中最大值，而品牌則有 15.93%，其中訓練是這當中的最小值，計 4.69%。這項結果說明求職者在薪資條件上，仍具有較高的彈性，且在各品牌間的偏好上，有較大異質性，其次是組織文化與員工福利，分別佔 14.93%與 13.47%，因此在設計職缺資訊時，也可以利用屬性相對重要性的排序，將薪資做為吸引人才最重要的指標，而對於優勢品牌，例如國泰及南山，則能夠較顯著的標明其品牌與品牌理念，對於弱勢品牌而言，則以組織文化的特點做為主要行銷溝通，例如，追求外商組織文化的求職者，就將是安聯及全球的目標求職群。

第三項 其他變項之影響

在完成個人化參數估計後，可以進一步分別利用不同的係數，針對其他變項做迴歸分析，也就是將十八個係數分別作為預測變數，而人口統計資料、求職動機、人格特質之因素分數分別作為解釋變數，進而分析其他變項對十八項水準之影響。

下表中，每一水準對應到之列為其回歸係數，列下方為標準差，並將顯著的係數定義為：「係數加減兩倍標準差的範圍內異於零」。(以下畫紅字者為顯著係數)

表 4.10 人口統計資料對水準之影響(係數下方為標準差)

水準	性別(男)	年齡	實習經驗(有)	焦慮程度	努力程度
全球人壽	-0.940	-0.030	-2.460	0.670	0.280
	0.828	0.117	0.871	0.488	0.505
南山人壽	-0.500	-0.020	-2.520	0.730	0.220
	0.884	0.118	0.909	0.500	0.518
國泰人壽	-0.700	0.080	-2.660	0.730	0.020
	0.848	0.115	0.909	0.476	0.513
安聯人壽	-0.700	-0.05	-2.160	0.950	-0.360
	0.842	0.112	0.891	0.480	0.513
應變式	0.840	0.130	-0.120	-0.100	0.290
	0.437	0.050	0.463	0.234	0.258
市場式	0.760	0.160	0.210	-0.010	0.100
	0.405	0.055	0.449	0.222	0.250
階級式	0.690	0.030	-0.140	-0.220	0.250
	0.310	0.044	0.350	0.200	0.210
10 小時，有加班費	0.170	-0.030	-0.900	-0.010	0.3700
	0.364	0.049	0.368	0.177	0.199
20 小時，可補休	-0.240	0.060	-0.340	-0.230	0.370
	0.378	0.044	0.299	0.192	0.185
20 小時，有加班費	-0.520	0.040	-0.200	-0.080	0.390
	0.340	0.042	0.379	0.183	0.199
40 小時/年	-0.060	0	0.080	-0.190	0.170
	0.254	0.035	0.301	0.135	0.161
浮動 0~10 個月(員工)	-0.300	0.030	-0.010	-0.160	0.110
	0.308	0.039	0.357	0.163	0.180
浮動 0~10 個月(公司)	-0.530	0.060	0.040	-0.060	-0.020
	0.313	0.038	0.378	0.154	0.168
員工旅遊	0.280	-0.110	-0.050	-0.130	0.180
	0.374	0.045	0.362	0.167	0.184
特休假 5 天	0.240	-0.070	0.050	-0.140	0.250
	0.355	0.046	0.406	0.191	0.212
	0.440	-0.100	-0.480	0.140	0.250

提供零食櫃	0.374	0.051	0.411	0.206	0.237
30%年資+70%績效	-0.170	0.070	-0.250	-0.020	0.250
	0.363	0.044	0.371	0.170	0.206
薪資	-0.250	0.030	0.120	0.140	-0.110
	0.204	0.023	0.211	0.103	0.115

表 4.2 中，就顯著異於 0 的係數來看，可以發現，有實習經驗下的求職者，相較於沒有實習經驗的填答者，在品牌係數上，會給予顯著更低的分數，尤其又以國泰、南山下降最多，因此弱勢品牌，如全球及安聯，對完全無職場經驗的求職者吸引力可能較小，對有實習經驗的求職者，吸引力則相對較大。此外，隨著年齡增長，求職者會更傾向市場式的組織文化，其中，市場式組織文化強調競爭、完成任務等，是屬於員工能較獨當一面的組織文化；同時，隨年齡增長，求職者也較不偏好員工旅遊形式的福利制度。

表 4.11 求職動機對水準之影響(係數下方為標準差)

水準	產業專業知識	人脈 與軟實力	合理薪資 福利	企業形象	組織氛圍	專業形象 與成就感
全球人壽	0.780	-0.570	0.220	0.860	-0.890	-0.560
	0.493	0.697	0.517	0.714	0.756	0.629
南山人壽	0.750	-0.290	-0.140	1.190	-1.240	-0.780
	0.493	0.724	0.540	0.730	0.757	0.645
國泰人壽	0.940	-0.890	0.070	1.170	-0.870	-0.850
	0.498	0.693	0.528	0.717	0.775	0.639
安聯人壽	0.940	-0.350	0.100	1.070	-1.020	-0.850
	0.521	0.722	0.521	0.716	0.781	0.632
應變式	-0.120	0.350	-0.200	-0.140	0.580	-0.320
	0.239	0.331	0.257	0.311	0.368	0.296

市場式	0.220	0.020	-0.180	-0.310	0.460	-0.090
	0.294	0.385	0.260	0.336	0.369	0.293
階級式	0.450	0.160	-0.020	-0.310	0.130	-0.060
	0.222	0.287	0.190	0.254	0.285	0.235
10 小時，有加班費	-0.430	0.540	0.100	-0.210	0.020	0.110
	0.226	0.270	0.187	0.252	0.287	0.216
20 小時，可補休	-0.270	0.020	-0.130	0.430	-0.180	0.250
	0.199	0.269	0.203	0.255	0.331	0.258
20 小時，有加班費	0.020	0.410	-0.030	0.110	-0.190	0.010
	0.213	0.287	0.187	0.249	0.279	0.234
40 小時/年	-0.150	0.480	-0.240	-0.420	0.510	-0.040
	0.179	0.218	0.158	0.202	0.254	0.174
浮動 0~10 個月（員工）	-0.180	0.380	-0.150	0.450	-0.400	0.020
	0.178	0.222	0.158	0.212	0.279	0.198
浮動 0~10 個月（公司）	-0.150	0.020	-0.130	0.280	-0.180	-0.020
	0.182	0.228	0.157	0.229	0.282	0.204
員工旅遊	0.280	-0.280	-0.100	0.220	-0.400	0.190
	0.209	0.282	0.192	0.264	0.316	0.213
特休假 5 天	0.440	-0.500	-0.110	-0.020	0.110	-0.080
	0.233	0.261	0.203	0.276	0.303	0.223
提供零食櫃	0.290	-0.590	-0.430	0.240	-0.140	0.230
	0.238	0.287	0.224	0.298	0.347	0.234
30% 年資+70% 績效	0.050	-0.080	-0.240	-0.100	0.270	0.300
	0.219	0.270	0.201	0.262	0.320	0.235
薪資	-0.020	0.040	0.100	-0.130	0.460	-0.300
	0.128	0.178	0.124	0.175	0.196	0.152

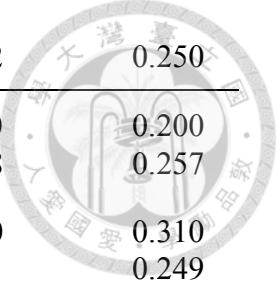
在求職動機對水準成分效用值的分析中，可以發現，在產業專業知識有較高填答分數的求職者，同時也會給予階級式組織文化更高的分數。而認為人脈與軟實力是其重要的求職動機之填答者，更傾向在 10 小時的加班中，選擇加班費，而非補休，同時，在訓練時數中，更偏好長時間的訓練。然

而，若一較理想的企業形象，能促使填答者選擇該職位，則反而會更傾向短時間的訓練，並且偏好浮動且視員工績效而定的獎金制度。最後，在組織氛圍評分中，越重視組織氛圍之求職者，會具有越高的薪資彈性。



表 4.12 人格特質四大因素對水準之影響(係數下方為標準差)

水準	認知需求程度高	自我監控程度低	自尊程度低	外控程度高
全球人壽	-0.050	-0.200	1.130	0.720
	0.411	0.453	0.480	0.645
南山人壽	-0.180	-0.010	0.950	0.390
	0.438	0.466	0.508	0.684
國泰人壽	-0.160	-0.350	0.700	0.580
	0.421	0.446	0.502	0.652
安聯人壽	0.080	-0.320	0.750	0.740
	0.423	0.447	0.512	0.666
應變式	0.730	-0.430	-0.420	-0.250
	0.223	0.243	0.237	0.291
市場式	0.330	-0.120	-0.440	-0.040
	0.237	0.200	0.241	0.310
階級式	0.260	-0.180	-0.330	-0.210
	0.170	0.203	0.215	0.253
10 小時，可補休	0.070	0.080	-0.040	0.130
	0.166	0.198	0.189	0.264
20 小時，可補休	-0.080	-0.010	-0.250	0.190
	0.180	0.211	0.195	0.242
20 小時，有加班費	0.330	-0.130	-0.230	0.110
	0.168	0.197	0.211	0.258
40 小時/年	-0.120	0.020	-0.080	-0.050
	0.142	0.144	0.151	0.221
浮動 0~10 個月 (員工)	0.090	-0.090	0.320	-0.150
	0.164	0.173	0.172	0.238
浮動 0~10 個月	-0.180	0.010	0.180	0



(公司)	0.154	0.177	0.192	0.250
員工旅遊	-0.180 0.202	-0.170 0.218	-0.090 0.198	-0.200 0.257
特休假 5天	-0.300 0.187	-0.160 0.201	0.150 0.201	0.310 0.249
提供 零食櫃	-0.270 0.186	0.100 0.226	0.030 0.266	0.110 0.289
30%年資 70%績效	0.110 0.183	0.120 0.204	-0.190 0.201	-0.180 0.257
薪資	-0.050 0.096	-0.250 0.113	0.030 0.118	0.200 0.144

從上表中可以發現，認知需求程度越高的求職者，會越偏好應變式組織文化，且就理論上來說，兩者的行為模式也是較相近的。此外，求職者自我監控程度越低，其薪資彈性也會跟著下降，間接說明具有較低自我監控的求職者，容易缺乏自我實現與調整的能力或動機，也因此導致其在面對職缺條件時，可能較不受薪資變動的影響。最後是自尊程度較低的求職者，會給全球人壽較高的品牌分數，說明全球人壽能根據該量表去接觸潛在求職族群。


第四項 成分效用值相關性分析

在瞭解其他變數對水準的影響後，我們也能從各水準間相互的關係，分析出哪些水準適合被安排在一起，亦或是具有較高相關性的水準，是否可以作為分群依據，下表列出 18*18 的相關係數矩陣，標記紅色為正相關，黃色為負相關。



表 4.13 各成分效用值相關係數

	全球人壽	南山人壽	國泰人壽	安聯人壽	應變式	市場式	階級式	10小時，可補休	10小時，有加班費	20小時，有加班費	40小時/年	固定5個月	浮動0~10個月(員工)	特休假5天	提供零食櫃	員工旅遊	30%年資70%績效	薪資	
南山人壽	0.93																		
國泰人壽	0.93	0.91																	
安聯人壽	0.93	0.92	0.92																
應變式	-0.06	-0.04	-0.01	-0.04	—														
市場式	-0.29	-0.25	-0.24	-0.26	0.61														
階級式	0.12	0.13	0.11	0.13	0.36	0.24													
10小時，可補休	0.13	0.10	0.13	0.10	0.22	0.05	0.16												
20小時，可補休	0.03	0.05	0.10	0.06	0.09	0.16	-0.10	0.14											
20小時，有加班費	-0.07	-0.08	-0.03	-0.05	0.13	0.18	0.02	0.27	0.36										
40小時/年	0.03	0.04	0.02	0.02	-0.13	-0.24	0.06	0.05	-0.09	-0.09									
浮動0~10個月(員工)	0.19	0.20	0.16	0.15	0.12	-0.03	0.14	0.08	-0.08	-0.12	0.16								
浮動0~10個月(公司)	0.09	0.10	0.09	0.09	-0.15	-0.16	-0.13	-0.09	0.11	0.03	0.00	0.20							
員工旅遊	-0.01	0.04	-0.01	0.06	-0.07	-0.13	0.10	-0.17	-0.08	-0.13	0.00	0.09	0.08						
特休假5天	-0.09	-0.10	-0.11	-0.10	-0.05	-0.05	0.10	-0.01	-0.04	0.02	-0.09	0.03	0.07	0.23					
提供零食櫃	-0.19	-0.17	-0.13	-0.10	-0.01	0.04	0.00	-0.15	0.14	0.04	-0.06	-0.13	0.07	0.37	0.28				
30%年資70%績效	-0.43	-0.37	-0.40	-0.38	0.21	0.31	-0.07	0.08	0.16	0.19	-0.08	-0.09	0.00	0.02	-0.01	0.13			
薪資	-0.24	-0.24	-0.23	-0.28	0.04	0.08	0.00	0.15	0.03	0.16	0.04	0.02	0.01	-0.06	0.10	-0.03	0.18		



根據上表拿掉對角線並標記出相關性最高與最低的十組水準，可以發現，在品牌端，四個品牌之間皆具有極高度相關，意味著重視企業品牌的求職者，無論在全球人壽、南山人壽、國泰人壽、安聯人壽中的哪一個企業，皆會獲得較高的品牌係數，而較不重視品牌的求職者，無論在哪一個品牌之品牌係數，都將呈現較低的情況，因此後續的市場區隔也可以利用此一特性，根據「重視品牌程度」將求職者分群。

此外，在組織文化的三個水準中可以發現，市場式組織文化與應變式組織文化有中度正相關(0.61)，而這二組織文化屬於「關注外部與區別」的類型，並且重視創意與競爭，因此後續研究中，也能透過「外部、區別型組織文化」與「內部、結合型組織文化」作為市場區隔依據。

最後，在加班制度的三個水準中可以發現，「10小時有加班費」與「20小時有加班費」兩個水準接近中度正相關(0.36)，可以理解為求職者在加班的小時數上，並沒有明顯效用區隔，然而針對加班費或補休上的制度不同，求職者就會加以反應，其中有一群求職者會同時給予加班費形態的加班制度給予較高的成分效用值。

第五項 雇主品牌權益

我們將求職者選擇某品牌的機率，與求職者選擇另一品牌的機率之差距，轉化為某品牌需要調整多少的薪資，方能使兩者效用達到一致，作為該品牌之品牌權益，若是調整項目是減少，則顯示該品牌與另一品牌間相較，具有正品牌權益，反之，則具有負品牌權益。

若選擇該品牌的機率表示如下：

$$P(Y_{target} = 1) = \frac{e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}{1 + e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}$$

選擇另一品牌的機率表示如下：

$$P(Y_{alt} = 1) = \frac{e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}{1 + e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}$$

則品牌權益之估算為：

$$\begin{aligned} & P(Y_{target} = 1) - P(Y_{alt} = 1) \\ &= \frac{e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}{1 + e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}} - \frac{e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}}{1 + e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}} \\ &= (e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S} - e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}) \\ & \quad \times \frac{1}{(1 + e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S}) \cdot (1 + e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot S})} \end{aligned}$$

另上式為零，以求解品牌權益 ΔS ，因此可得：

$$(e^{\beta_1 + \dots + \beta_{wages} \cdot S} - e^{\beta_2 + \dots + \beta_{wages} \cdot (S + \Delta S)}) = 0$$

$$e^{\beta_1 + \beta_{wages} \cdot S} - e^{\beta_2 + \beta_{wages} \cdot (S + \Delta S)} = 0$$

$$\beta_1 + \beta_{wages} \cdot S - \beta_2 - \beta_{wages} \cdot (S + \Delta S) = 0$$

$$\beta_1 - \beta_2 = \beta_{wages} \cdot \Delta S$$

$$\Delta S = \frac{\beta_1 - \beta_2}{\beta_{wages}}$$

因此根據以上計算方式，並將南山人壽設定為參照組，繪製出品牌權益

常態分佈圖：



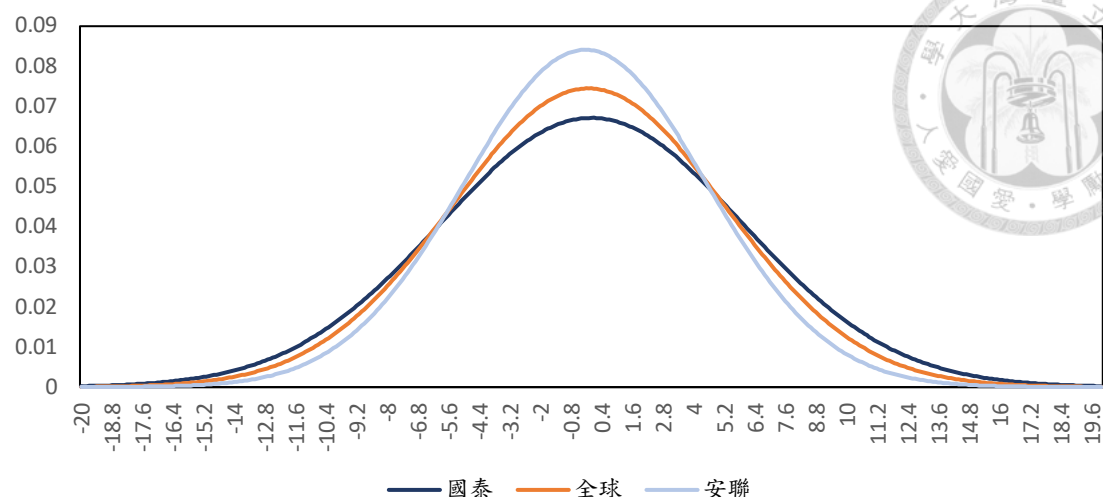


圖 4.19 品牌權益分佈圖

由圖 4.18 可以發現，如前一項之分析，對品牌重視程度較高的求職者，會有明顯的品牌偏好，而對品牌重視程度較低的求職者，在品牌係數估計上會取得較小的值，因此兩兩品牌相減後，會更低，但整體而言卻沒有明顯的品牌權益產生，因此形成幾乎完全重合的三組品牌權益。然而將該品牌權益以元為單位表示時，會發現當中不少品牌權益超過萬元，因此以薪資之正負三倍標準差($1632 * \pm 3$)為基準，扣除離群值，且依照金額計算後之品牌權益如下圖：

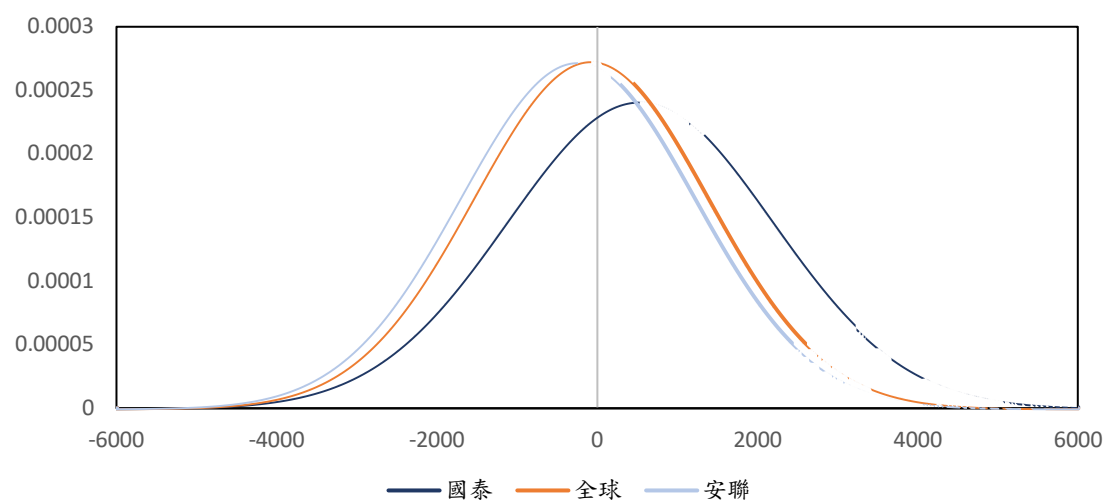


圖 4.20 Rescale 後之品牌權益分佈圖



由上圖可以發現，扣除離群值後，與南山人壽相比，國泰人壽之相對品牌權益仍不顯著異於零，平均品牌權益為 522 元，標準差來到 1654 元；全球人壽與安聯人壽之平均值則接近於零，分別為-80 元與-248 元，因此在品牌權益的衡量中，可以更清楚四家壽險公司之差異化程度不高，因此即使能分出品牌權益之高低，但彼此的差距不大。

第三節 市場區隔

根據上一節所分析之結果，進而得出三個潛在的市場區隔。其一，「品牌重視程度區隔」，依據 170 名求職者在屬性相對重要性中，品牌屬性裡的排序，取出前 30%(51 名)與後 30%的求職者，並進一步觀察兩族群之特徵。其二，在組織文化區隔上，可以分為「重視外部、區別」與「重視內部、結合」的求職者，因此藉由三組組織文化之水準係數，進行層級式集群分析(K=3)，並根據華德法(Wald's Method)決定群座標。其三，在加班制度上，可以分為「偏好加班費」與「偏好補休」兩種區隔的求職者，因此同組織文化的區隔方式，進行集群分析後分為重視加班與重視補休兩群。

第一項 「品牌重視程度」區隔

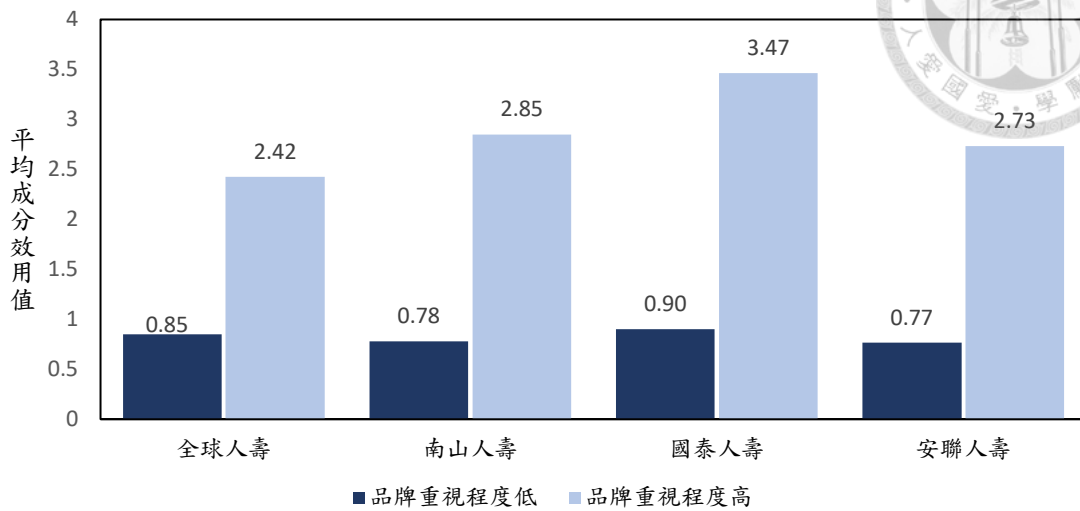


圖 4.21 「品牌重視程度區隔」之平均成分效用值之一

端看品牌係數可以發現，品牌相對重要性較高的 30%求職者，會給予更高的品牌分數，而品牌相對重要性較低的後 30%求職者，會給予較總體平均而言更低的品牌分數，兩者的品牌係數差異相當大，且細看可以發現，品牌重視程度較高之求職者，在品牌係數的全距也較寬，達 1.05，而品牌重視程度較低者僅有 0.13，。國泰人壽無論在何種區隔下，皆穩坐第一，然而在品牌重視程度較低的族群中，原先的優勢品牌，南山人壽，轉為第三名；原先的弱勢品牌，全球人壽則獲得次高的品牌分數，安聯人壽在兩族群中皆屬於弱勢品牌。

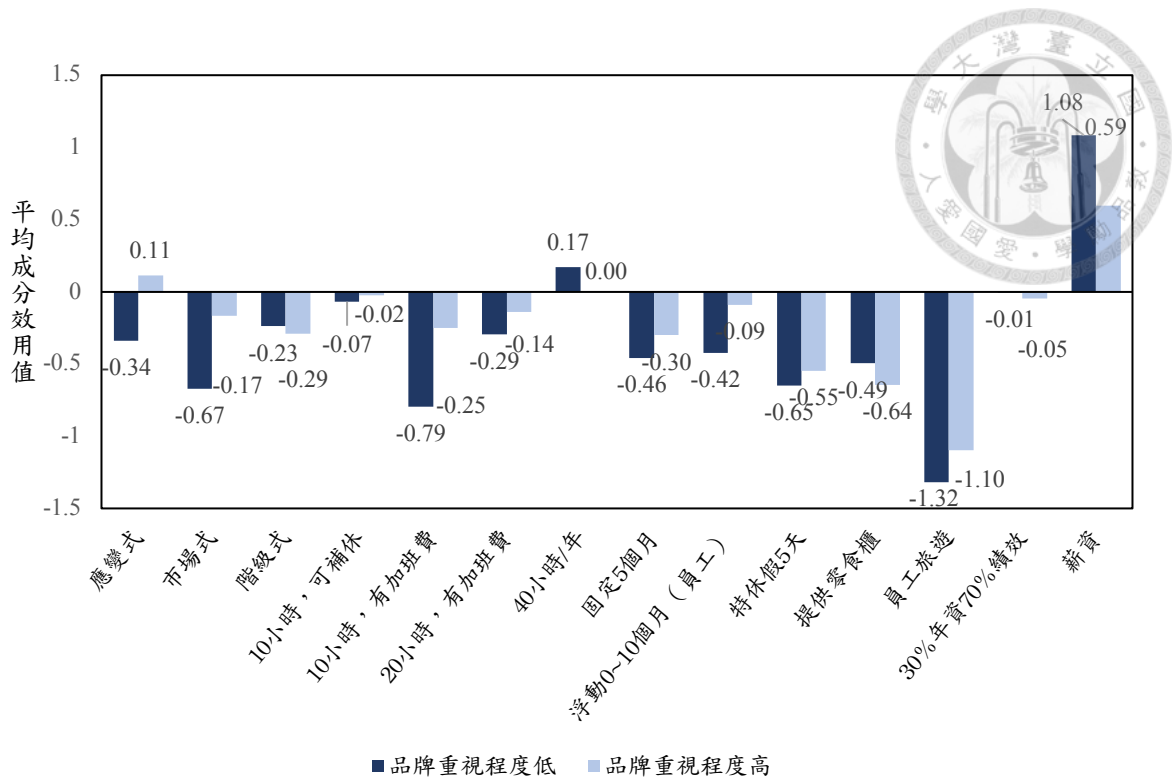


圖 4.22 「品牌重視程度區隔」之平均成分效用值之二

從上圖中可以發現，品牌重視程度較低的求職者，在應變式與市場式組織文化水準中，皆遠小於另一族群，顯示其在該屬性上，明顯偏好於家族式與階級式組織文化。另外值得注意的是，品牌重視程度較低的求職者，其在薪資彈性上較總體平均而言多 0.18，而品牌重視程度較高的求職者之薪資彈性，則遠低於總體平均，因此可以合理解釋為，越重視品牌的求職者，其願意為理想品牌犧牲的薪資水準也越高，反之，則無明顯品牌偏好，但更容易受到薪資波動而影響選擇某職缺的機率。

第二項 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」



透過集群分析，將求職者依照組織文化之水準分為三群，分群結果如下表

所示：

表 4.14 組織文化集群分析

分群	應變式平均	市場式平均	階級式平均
1	-1.078	-1.412	-0.438
2	0.377	0.145	-0.171
3	1.819	1.446	0.144
總計	-0.079	-0.379	-0.247

由上表可知，第一組分群在應變式與市場式組織文化中，皆有最低的平均分數，因此該群中的求職者，可以被視為「重視內部、結合」的分群，共計 79 人；而第三組分群則相反地在該二組織文化中，獲得最高平均值，因此可以被視為「重視外部、區別」的分群，共計 26 人。

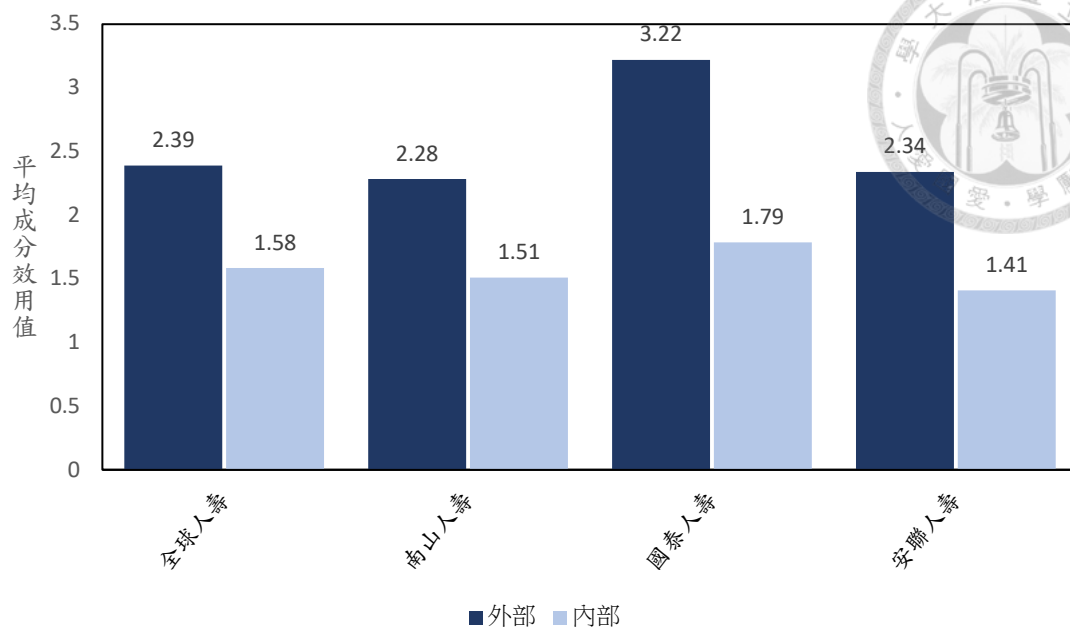


圖 4.23 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」之平均成分效用值之一

從圖中可以發現，國泰人壽在不管何種區隔內，都是品牌分數最高者，尤其在「重視外部、區別」的區隔中，與其他三家公司有較大差異，此外，「重視內部、結合」的求職者之品牌分數變異較小，其中全球人壽、安聯人壽分別為第二、三名，南山人壽則排最後，說明總體層級下的弱勢品牌，在不同的組織文化區隔中，仍有機會打敗原先的優勢品牌，尤其全球人壽無論在何種區隔內，皆為次高品牌。

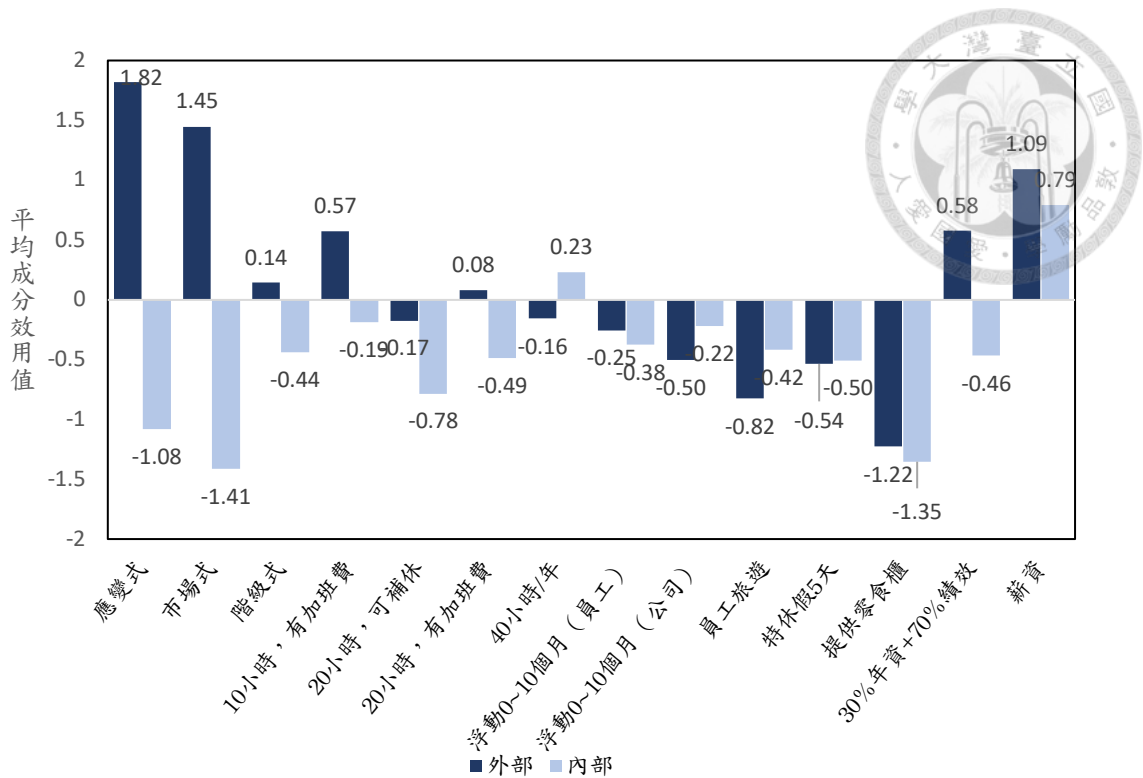


圖 4.24 「重視外部、區別」與「重視內部、結合」之平均成分效用值之二

從上圖可以發現，「重視外部、區別」組織文化的求職者，在 20 小時加班的水準中，皆高於另一區隔的求職者，甚至在「20 小時，有加班費」的水準中，取得 0.08 的成分效用值。此外，「重視內部、結合」的求職者，更傾向較長時間的培訓，其在「40 小時/年」的水準上，得到 0.23 的成分效用值，而另一組求職者，僅得到-0.16。值得一提的是，「重視外部、區別」的求職者，更偏好「30%年資 70%績效」的升遷制度，兩群人在該成分效用值上的得分，差距達 1.04，可以合理推斷，由於重視外部、區別的組織文化較強調任務完成與競爭，因此該區隔的求職者會更偏好獎金的發放是根據自身績效，而非年資。最後，「重視外部、區別」的求職者也具有比總體平均更高的薪資彈性，而「重視內部、結合」的求職者則是低於平均。

因此總結來看，以全球人壽為例，其在整體品牌係數中，雖然可能落後於

優勢品牌，但若以「重視外部、區別」的組織文化、並將加班制度訂為 10 小時、給付加班費，且更著重於績效而非年資，則有可能在勞動力的利基市場上，獲得更強的招募能力。



第三項 「願意短時間加班」與「不願加班」

透過集群分析，將求職者依照加班制度之水準分為三群，分群結果如下表所示：

表 4.15 加班制度集群分析

分群	10 小時， 有加班費平均	20 小時， 可補休平均	20 小時， 有加班費平均
1	-1.001	-1.073	-0.865
2	0.215	-0.236	0.100
3	0.587	-1.203	-1.011
總計	0.025	-0.540	-0.250

根據集群分析結果，無法區分「偏好加班費」與「偏好補休」之求職者，然而根據不同分群的特質，仍可以定義第一群人為「最不願加班」的一群人，共計 34 人，而第二群人則是較為中庸，第三群人則明顯偏好 10 小時的加班時間，因此將其定義為「願意短時間加班」的族群，共計 24 人。

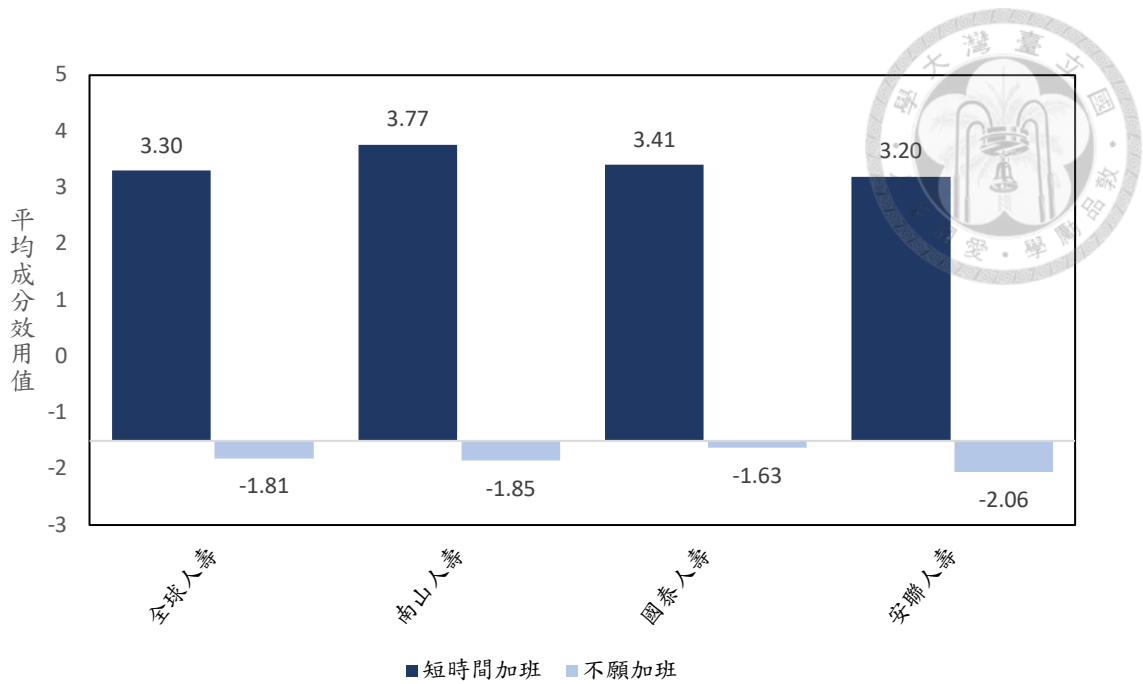


圖 4.25 「願意短時間加班」與「不願加班」之平均成分效用值之一

由上圖中可以發現，在「願意短時間加班」的族群中，南山人壽得到最高的品牌分數，而兩區隔做比較會發現，「不願加班」的求職者平均而言給予較低的品牌分數，其中安聯人壽在不同區隔中，皆為最不受歡迎者。

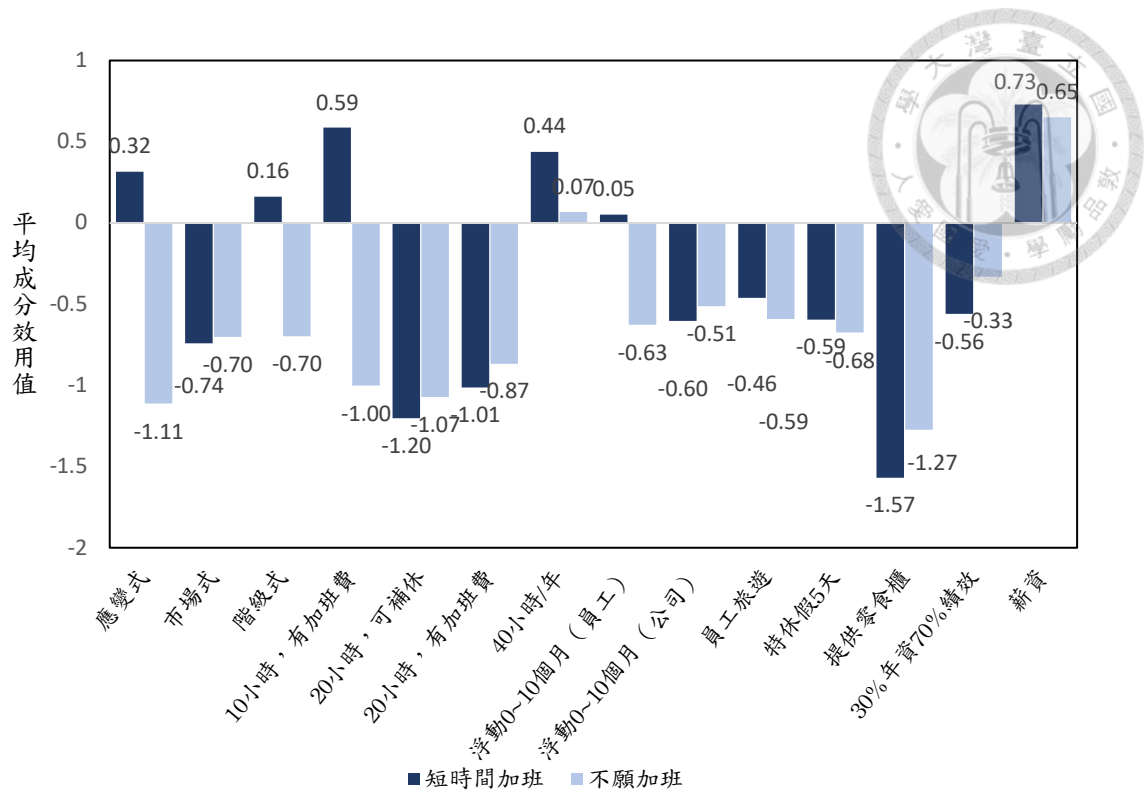


圖 4.26 「願意短時間加班」與「不願加班」之平均成分效用值之二

根據上圖可以發現，無論求職者願意短時間加班或是不願意加班，都將使求職者的薪資彈性下降，且若是具有「不願加班」特質的求職者，其薪資敏感度為 0.65，低於原先的平均 0.90，也低於偏好「補休」的求職者之敏感度 0.73，因此可以合理推斷這群求職者，在求職時並不以收入作為主要考量。另外，在這兩群求職者的福利制度水準中，提供零食櫃會使他們的選擇該職缺的機率大幅下降，對他們而言最佳的福利即是給予生日禮金。

第五章 結論與建議




第一節 結論

本研究透過多種屬性水準，試圖瞭解求職者在不同條件下，選擇或不選擇職缺的機率，並得以將求職條件、品牌與薪資等關聯進行量化，從個人層級到市場區隔層級，都能估計出不同條件下，求職者的效用如何做改變，並使企業人資招募部門可以提前規劃，甚至將本研究以不同受眾與不同產業出發，而長期使用，觀察求職者的異質性與動態性。

而最後也以文中，總體而言品牌係數次高的南山人壽，與弱勢品牌全球人壽做為目標公司，進一步分析該如何透過本篇分析，以提升其招募新鮮人求職者的能力。

以南山人壽為例，其市佔率大幅超過另外兩家外商壽險，然而品牌權益（圖 4.19），卻仍輸給台灣的龍頭企業，國泰人壽，且與兩家外商壽險近乎相同，然而，我們仍能從個人化相對品牌權益中，找出特別偏好南山人壽的求職者，並將其人口統計變數、人格特質、求職動機等特點詳加紀錄。因此，找出國泰對南山、全球對南山、安聯對南山，三組相對品牌權益皆為負值之求職者，共計 28 名，其中，女性佔 61%，比總體樣本的女性佔比更高，而在人格特質的因素分數中，這群求職者在認知需求與自尊程度上，皆有較低的表現，分別為平均-0.119 與 0.159，最後是求職動機方面，南山可以優先強化其具有理想組織氛圍的品牌印象，以及將建立人脈與軟實力納入招募的行銷溝通中，而整體企業形象與產業專業知識的傳遞，則應該是最後考量重點。針對這群求職者



的屬性水準偏好，從表 4.4 可以發現，南山應以家族式或階級式組織文化為主，且獎金制度以「30%績效 70%年資」為規劃。最後，根據圖 4.24、圖 4.25，可以發現，在願意短時間加班的求職者中，南山人壽具有最高人氣，因此若要針對這群作出調整，則組織文化應以階級式組織文化為最終目標，並以發放加班費的形式作為加班者的補償，且強化訓練時數，最終，將以上資訊整合入招募廣告或僱主品牌形象中，則有機會最大化加強其招募效率與效果。

以全球人壽為例，作為在台外商壽險公司，其市佔率普遍較本土企業低，且整體品牌權益也落後於國泰人壽與南山人壽，然而，仍可以從個人化相對品牌權益中，找出青睞全球人壽的求職者，共計 17 名，平均全球對南山品牌權益為 1530 元，也就是這群求職者，在除了品牌外的所有條件相同的職缺選擇下，全球人壽可以比南山人壽少支付 1530 元的薪資。而這 17 人中，男性佔 52.9%，有實習經驗者佔 52.9%，皆高於總體平均；在人格特質之因素分數中，外控程度高的平均因素分數達 0.323，顯示該群人較具有外控的特質；在求職動機中，全球人壽應該優先強調該公司具有合理的薪資與福利，並且具有理想的組織氛圍，而與南山人壽的案例相同的是，最不需要進行溝通的求職動機，仍是產業專業知識。進一步了解全球人壽在屬性水準中，應該努力的方向，可以從圖 4.22 中發現，全球人壽在「重視外部、區別」的組織文化，獲得高於總體平均，且僅次於國泰人壽的品牌分數，再從表 4.4 中，針對水準間的相關性，了解到應變式與市場式組織文化容易與較長時間的訓練有低度負相關，而與 30%年資 70%績效的獎金制度接近中度正相關，因此，全球人壽若想要強化其僱主品牌，並提升招募效率與成果，則可以借助其在台外商的身份，強調

較開放、重視競爭、重視個人績效等的職缺特性，以進一步吸引適合全球人壽的求職者。



第二節 建議

本研究的對求職者的異質性探討，僅限於在大學生、研究生身上，然而，更廣泛的族群可能須包含以就業一段時間的新鮮人，以及試圖轉換跑道的轉職者，因此後續研究，可以試著將這些族群納入研究樣本中，瞭解其偏好與尚未出社會，且甚至可能無實習經驗的求職者，有何不同。

此外，求職者本身在不同時空背景下，也會具有變異性，因此，今日標記出求職者的職缺偏好，在經過兩三年後，同一求職者可能會出現顯著的改變，又或者每一屆的應屆畢業生，在偏好上，都可能有重大的變異，因此建議公司內部可以長期使用這套分析方法，並透過長期資料搜集，建立更完善的人資招募模型，進而提升人才招募效率。



英文參考資料



- [1] Alam Sageer, Dr. Sameena Rafat, Ms. Puja Agarwal, “Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization “, *Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 1, 2012, pp. 32-39.
- [2] Allenby, G.M., Jaehwan Kim and Peter E. Rossi, “Handbook of Marketing”, Chapter 7, 2017.
- [3] Allenby, G.M., Nino Hardt, Peter E. Rossi, “Handbook of the Economics of Marketing”, Chapter 3, 2019.
- [4] Backhaus. K., “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9, 2004, pp. 501-517.
- [5] Berthon, Ewing and Hah, “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, 2005, pp. 151-172.
- [6] Fennell, G., Allenby, G.M., “Conceptualizing and Measuring Prospect Wants: Understanding the Source of Brand Preference”, *Cust. Need. and Solut.* Vol. 1, pp. 23–39, 2014.
- [7] Lund, D.B., “Organization Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, 2003, pp. 219-236.
- [8] Peter E. Rossi, Greg M. Allenby and Robert McCulloch, *Bayesian Statistics and Marketing*, John Wiley & Sons, 2005.
- [9] Ruth Kanfer, Connie R. Wanberg, Tracy M. Kantrowitz, “Job Search and Employment : A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 2001, pp. 837-855.

- [10] Sherry Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 1999, pp. 457-484.



中文參考資料



- [1] 任立中、陳靜怡，「大數據行銷：邁向智能行銷之路」，民國 108 年。
- [2] 劉秀雯、任立中、林育理，「貝氏統計於選擇是聯合分析法之個人與市場區隔參數之推論」，管理與系統，第十九卷，民國 101 年，673-699 頁。
- [3] 羅淑娟、蔡佳璋，「應用層級貝氏法於線上消費行為管制之探索研究」，商管科技季刊，第六卷，民國 94 年，237-251 頁。
- [4] 徐繪珈，「應用聯合分析法衡量求職者認知之雇主品牌」，民國 101 年。
- [5] 殷志平，「雇主品牌研究綜述」，外國經濟與管理，第 29 卷，民國 96 年，32-38 頁。