

東海大學企業管理學系

碩士論文

薪資偏好與求職者反應之關係：以公平  
知覺為中介歷程

**The Relationship of pay preference and  
job-seekers' reactions: the mediating  
effects of fairness perceptions**

指導教授：黃櫻美 博士  
研究生：翁暉甯 撰

中華民國一〇七年七月

## 謝誌

在東海的時光轉眼間就過了，身為過去就讀外文系的我而言，剛開始確實懷疑過自己的選擇是否有助於未來生涯發展，經過這兩年期間不間斷的探索及自我審視，讓我更加堅定地相信自己的選擇，這兩年確實讓我更加認識各個管理功能在企業扮演的角色，除了得到不少知識的增長，同時也獲得許多寶貴的經驗與歷練，透過這番洗禮，讓我更加認識自己的優點及缺點，使我能更明確未來目標及改善方向。

在這繁複地研究過程中，首先我非常感謝櫻美老師的細心指導讓論文能順利完成，從每週固定開會討論論文的各個環節、給予學生足夠的空間、包容與建議及細心指導我們論文的撰寫技巧與分析方法等，讓我能快速發掘自己的問題根源進行修正，過程中讓我了解如何進行一個完整且謹慎的研究，這是這一輩子難忘且寶貴的回憶與經驗！另外，也感謝我大學、研究所的各個同學與好友們，在我最忙碌、焦慮的日子裡，給予我無微不至的照顧與鼓勵，有你們的陪伴與支持，使我更有動力追尋自己的目標。當然，我要感謝我的父母親與家人們，雖然從小不是最優秀的孩子，但不管我做什麼決定，總是給予我最好的環境，給我最多的支持與鼓勵，放手讓我去完成自己想做的事。最後，我想說，真的很感謝所有讓我成長的人，一路上給予我陪伴、支持與鼓勵，願大家平安快樂。

翁曄甯 謹誌

中華民國一零七年七月

## 中文摘要

本研究主要探討薪資與組織績效組合對於求職者之組織人才吸引力與求職意圖之影響，以及兩者之關係是否會透過公平知覺所中介。本研究主要延伸 Cable 與 Judge (1994)、Aiman-Smith 等(2001)以及 Porter 等(2004)之研究，並採用個人間(between-subject)層次之實驗設計，操弄四個研究變項的水準，分別為薪資水準(業界最高薪資 v.s.最低基本薪資)、薪資基礎(績效給薪 v.s.年資給薪)、股價(高股價 v.s.低股價)、獲利程度(有獲利 v.s.無獲利)，以 2x2x2x2 之實驗法進行研究。本研究主要針對應屆畢業生、轉職者及欲找工作的在職者等發放 640 份問卷，共回收 604 份有效問卷，回收率為 94.38%。

研究結果發現，高薪資水準與高公司股價組合會透過分配公平知覺，而間接正向影響到組織人才吸引力與求職意圖；績效給薪基礎與高獲利程度組合則會透過程序公平知覺而間接正向影響到組織人才吸引力與求職意圖。然而，最低基本工資與高股價組合資訊及年資給薪基礎與高獲利程度組合兩者並不會分別對分配公平與程序公平產生負向影響，亦不會對組織人才吸引力與求職意圖產生負向影響。因此，為力求有效提升求職者對於組織的吸引力與求職意圖，除了平時應塑造良好的形象外，組織應適度調整與設計與組織績效相對應的員工薪資水準與獎酬制度，方能有效地吸引潛在求職者的注意力，達到預期之招募目的，並且提升整體的招募成效。

**關鍵詞：**薪資偏好、財務績效、公平知覺、組織人才吸引力、求職意圖。

## Abstract

This study focuses on the combination of pay and organizational performance, and tries to explore the mediating mechanisms between the combination of pay and organizational financial performance and job-seekers' reaction, including organizational attraction and job pursuit intention. This study proposes two kind of combination, one is pay level and stock price, and the other is pay base and profitability. Based on the study of Cable and Judge (1994), Aiman-Smith et al. (2001), and Porter et al. (2004), this study extends that distributive and procedural justice perceptions mediate the relationship of pay-financial performance combination and organizational attraction, job pursuit intention. This study adopted the 2x2x2x2 between-subject experimental design, using 16 recruiting advertisement and media report to manipulate the pay level (high v.s. low level), pay base (performance-based v.s. seniority-based), stock prices (high v.s. low level), and firm profitability (high v.s. low level). The sample comprised 604 senior students in university or people who were seeking jobs during the study. Results of the regression analysis revealed that the combination of high pay level and high stock price was indirectly positively related to organizational attraction and job pursuit through distributive justice perception; the combination of performance-based pay and high firm profitability was indirectly positively related to organizational attraction and job pursuit through procedural justice perception. However, the combination of low pay level and high stock price/ seniority-based pay and high firm profitability did not negatively relate to organizational attraction and job pursuit. Therefore, in order to enhance the applicants' attraction and job intention, the organization should appropriately adjust and design the pay level and compensation system corresponding to organizational performance. Finally, the organization can effectively attract the attention of potential applicant, achieve the expectantly recruitment goal, and increase the effectiveness of integrative recruitment process.

**Keywords: Pay Preference, Financial Performance, Justice Perception, Organizational Attraction, Job Pursuit Intention**

# 目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	7
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>8</b>
第一節 招募成效.....	8
第二節 薪資政策.....	15
第三節 公平知覺之中介效果.....	23
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>28</b>
第一節 研究架構與假設.....	28
第二節 研究對象.....	30
第三節 研究流程.....	32
第四節 研究變數之衡量.....	36
第五節 統計分析方法.....	38
<b>第四章 研究結果.....</b>	<b>39</b>
第一節 操弄檢定.....	39
第二節 相關係數分析.....	42
第三節 研究假設驗證.....	44
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>54</b>
第一節 理論意涵.....	54
第二節 管理意涵.....	57
第三節 研究限制.....	58
第四節 未來研究方向.....	59
參考文獻.....	60
附錄：研究問卷.....	69

## 表目錄

表 2-1 評估招募成效的指標.....	12
表 2-2 組織人才吸引力之定義整理.....	14
表 2-3 薪酬定義之整理.....	17
表 3-1 研究樣本型態表.....	31
表 3-2 各劇本情境搭配表.....	33
表 3-3 操弄變數的高低情境.....	36
表 4-1 前測操弄變數評估結果.....	40
表 4-2 正式情境操弄檢測結果.....	40
表 4-3 各變項之敘述統計與相關係數矩陣.....	43
表 4-4 階層迴歸分析表(高薪資水準群).....	46
表 4-5 階層迴歸分析表(低薪資水準群).....	48
表 4-6 階層迴歸分析表(績效給薪群).....	50
表 4-7 階層迴歸分析表(年資給薪群).....	52
表 4-8 研究模式檢驗結果統整.....	53

## 圖目錄

圖 1-1 研究概念圖.....	5
圖 2-1 招募流程模型.....	10
圖 3-1 研究架構圖.....	28

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

賈伯斯發明智慧型手機成功為二十一世紀掀起一波全球科技產業的革命浪潮，台灣目前的股王大立光也乘著這股新市場浪潮而起，其倚仗著製造光學鏡頭的高良率自主技術優勢，打下台灣光學鏡頭的天下，成為全球握有逾三成市佔率的手機鏡頭龍頭製造商。然而，日前卻因在嘉義徵才活動僅數人前來面試，外界傳聞大立光員工平均薪資水準低，認為其所開出的薪資條件之吸引力不足，平均薪資無法與天價般的股價相比擬，讓原本有望加入的求職者期待落空，導致徵才不易的下場。為此，大立光也罕見地公開說明員工薪資結構，並聲明大立光所擬定的薪資福利制度遠高於中部同業及一般上班族之基本薪資，甚至優於國內知名標竿企業，以緩解此次風波。有鑒於此，企業無形之中所釋放薪資相關訊息，會間接誘發求職者心理上知覺，並進而推論其所接收之訊息，而對企業引發不同的評價，藉由這些看法與資訊來評斷該企業對於求職者而言是否有足夠之吸引力，以決定是否產生之後的求職行為。

企業必須預先了解求職者的需求，才足以吸引求職者前來應徵，為了滿足個人需求，求職者會選擇符合個人理念的工作，並將其投射至未來的職涯發展上(McLean, Smits, & Tamer, 1996)，因此，企業應當在招募前了解影響及吸引求職者的關鍵因素。根據過去相關研究得知，求職者對於組織人才吸引力主要來自於企業的薪資福利(Cable & Judge, 1994)、升遷機會、企業聲望、人力資源管理制度(Bretz & Judge, 1994)、企業文化(Judge & Cable, 1997)。其中，求職者最為重視即是薪資福利(Barber, 1998)。早在 1960 至 1970 年代期間，多數研究提到影響招募與求職者工作選擇的因素有薪資、升遷機會、工作地點、福利、工作自主性、工作彈性及工作類型等特性，而多數研究認為薪資與升遷機會是影響求職者的重要因素(Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001)。其中，又以薪資這個工作特性在



組織人才吸引力與求職意圖上扮演著極為重要角色(Jurgensen, 1987; Rynes, 1987; Rynes, Schwab, & Heneman, 1983, Cable & Judge, 1994)。站在求職者的角度來看，組織應提供完善的薪酬制度以滿足員工的需要，因此如何建立薪資福利制度以提升組織人才吸引力成為許多企業應重視的人力資源管理課題之一。

每位求職者都希望為組織提供其工作能力，以換取相對的報酬或福利；相對而言，組織也提供其所需之員工應具備的各種工作條件，當組織愈符合求職者的需求，表示雙方的契合度愈高(Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993)。對於求職者而言，薪資有如組織對外釋放的訊號，提供求職者無法直接觀察的組織特性，讓求職者得以解讀此訊號，以判定該組織是否具有足夠的吸引力(Gerhart & Milkovich, 1992; Rynes & Miller, 1983)。而對於組織而言，組織能夠透過薪酬政策對求職者釋放有關其理念與價值觀的資訊，以吸引組織所需人才(Rynes, 1987)，若組織能夠在不增加人事成本的狀態下，了解求職者的薪資偏好，可以據此設計出符合求職者期待的薪資結構，不僅能提高求職者對組織的吸引力(Cable & Judge, 1994)，更能留住員工。

## 第二節 研究動機

人力資本的累積與保留，為企業永續經營之重要指標，更是在未來環境多變的市場中致勝的關鍵。由於吸引與留住人才才能為組織帶來持續且獨特的競爭優勢，企業不僅要持續尋找合適的員工，更要能吸引大量且具有資格的求職者，方能使之加入組織，成為內部重要的資源。在失業率低迷、求職市場對於技術工作者的需求競爭力高的情況下，招募對企業來說扮演極為重要的角色，在此同時，求職者亦在找尋可能的未來雇主，以期能加入滿足需求的組織。為能確認與吸引到潛在的員工，企業會釋出招募相關訊息，而接收到訊息線索的求職者會藉此判定此企業對於自己是否有吸引力，而決定之後的求職行為(Lievens et al., 2001)。

在招募的過程中，組織不僅要持續尋找合適的員工，求職者也在找尋具有吸引力的組織，整個招募過程就如同是組織與求職者的溝通。依據 Spence (1973)的訊號模式，求職者會透過企業所釋放的訊號，如企業聲望、員工教育程度、薪資與升遷機會等，藉以評斷該企業是否對求職者具有相當的吸引力，而在早期的招募階段，像薪資、獎金、升遷與工作地點等具功能屬性的因素確實能顯著預測求職者的組織人才吸引力(Turban & Keon, 1993; Chapman et al., 2005; Carless & Imber, 2007; Harold & Ployhart, 2008; 蔡維奇等，2008; 陳怡靜、錢國倫，2015)。其中，薪資對於求職者而言是個明確的招募資訊，能產生直接且立即的吸引力，若企業所傳遞的薪資是符合求職者的要求時，求職者即會受到該企業給吸引住，並產生之後的求職行為(Turban & Keon, 1993, Judge & Bretz, 1992, Cable & Judge, 1994, 錢國倫、陳怡靜、陳建丞，2013)。

相較於其他抽象的組織特性，薪資是較為明確地清楚的工作特性，可快速地立即地傳達予求職者，讓求職者得以判定薪資是否具有足夠的吸引力，能促使自己參與此招募流程(Chapman & Mayers, 2015)。根據 Uggerslev 等(2012)的統合分析(meta-analysis)研究中指

出，薪資水準在求職者心目中具有相當的重要性，同時為影響組織人才吸引力的主要工作特性之一(Rynes, 1987; Rynes, Schwab, & Heneman, 1983; Uggerslev et al., 2012)。過去實證研究多著重於薪資水準(pay level)對組織人才吸引力與求職意圖產生的影響，鮮少延伸探討有關薪資的類別或偏好所帶來不同的影響，直至 Cable 與 Judge (1994)之研究開始將薪資分門別類，並主張求職者會被不同的薪資屬性給吸引住。求職者對薪資的偏好應是多元性的，Cable 與 Judge (1994)將薪資偏好區分為，薪資水準、績效給薪、薪資穩定度、薪資基礎及彈性福利等，研究結果發現，求職者會因為高薪資水準、彈性福利、個人基礎給薪、固定薪資政策而被組織給吸引住，且會有較高的求職意圖。然而，Cable 與 Judge (1994)僅聚焦於單一薪資偏好對於求職者反應的影響，薪資屬性的組合是否會有不同程度或方向的影響，並未有深入的探究。Chapman 與 Mayers (2015)主張，組織在釋出招募訊息時應注意到求職者可能會因為特定的因素而放棄高薪的吸引力，例如：工作地點的遠近可能會影響到求職者對於薪資的看重程度。因此，本研究將以薪資組合為主軸，檢視不同類型的組合與求職者反應之關係。

過去探討薪資與組織人才吸引力的實證研究多聚焦於單一薪資型態之直接關係，例如：Cable 與 Judge (1994)研究發現，薪資水準愈高，求職者對於企業的組織人才吸引力愈高；Aiman-Smith 等(2001)研究發現，工作特性中的薪資對於求職者的組織人才吸引力之影響程度高於組織特性；錢國倫等(2013)研究亦發現，薪資組合對於求職者有顯著的正向影響。然而，薪資對於求職者之影響是否僅侷限於簡單且明確的訊號嗎？Aiman-Smith 等(2001)指出，工作特性與組織特性之組合對於求職者應有相當的影響力。本研究更進一步主張，薪資與不同類型的組織特性之交互作用會對於求職者有不同的訊號效果。檢視 Chapman 等(2005)與 Uggerslev 等(2012)的統合分析研究得知，影響求職者態度與行為之組織特性中，鮮少提及有關組織績效的影響，而組織績效之明確性與顯著性是求職者能夠清楚接收到的訊號，應該會影響到求職者對於組織的評價與之後的求職意圖。Tsai 等(2014)建議未來研究應將股價與獲利程度等財務績效指標納入招募時的考量要件，特別是

這些財務績效與其他招募活動之組合，對於求職者有更強烈的影響。當組織釋放出其具有高股價優勢的資訊時，自然會影響求職者對組織薪資水準的期望，而提高組織人才吸引力。此外，組織的獲利程度亦會是顯著的訊號，因為每年的公司的法說會必須定期揭露公司本年度的獲利情形，這不僅會影響到投資人，亦會對求職者所有影響，因為獲利程度反映出該公司未來是否仍有前景，將會影響到加入該公司的意願。因此，本研究將提出兩種工作與組織特性的組合，即薪資水準與公司股價、薪資基礎與獲利程度，以探討這兩種組合對於求職者反應之影響。

而求職者在面對這些薪資與組織組合時的心理歷程為何呢？亦即，求職者是如何解讀組織所釋出的薪資與組織績效組合之訊息呢？求職者在面對不同類型的薪資訊號時，是否會誘發出不同的心理感受，進而對組織產生吸引力或引發求職意圖，這仍是個尚待解答的問題。過去實證研究在解釋薪資對於員工的影響時，多從組織公平的觀點切入，說明薪資是如何透過公平知覺而提高員工的工作滿意度(如：林淑姬，1994; 呂麗敏，2008; 陳芝嫻，2005)。關於薪資與求職者的公平知覺則較少探究，僅有 Porter 等(2004)以求職者在招募後期階段，已進入薪資協商(salary negotiation)時期，解釋為何薪資水準會影響求職者的組織人才吸引力與求職意圖。研究發現，當薪資水準愈高時，求職者的分配公平知覺會愈高，因此，其組織人才吸引力亦會愈高，求職意圖亦會提升。本研究延續公平知覺之論點，進一步主張，薪資水準與公司股價之組合會引發求職者的分配公平知覺，而薪資基礎與獲利程度之組合會引發求職者的程序公平知覺，而這兩種公平知覺都會對組織人才吸引力與求職意圖產生正面的影響。

本研究之理論概念圖如下所示：

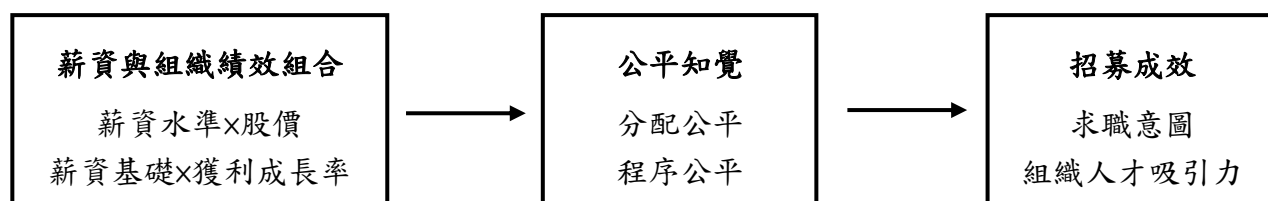


圖 1-1 研究概念圖

本研究延伸 Cable 與 Judge (1994)以及 Porter 等(2004)之研究，探討薪資與組織績效組合與求職者反應之關係，並以分配公平與程序公平知覺為中介歷程，以解釋為何不同的薪資與組織績效組合會影響到求職者之組織人才吸引力與求職意圖。本研究將採用個人間(between-subject)層次之實驗設計，操弄四個研究變項的水準，分別為薪資水準(業界最高薪資 v.s.最低基本薪資)、薪資基礎(績效給薪 v.s.年資給薪)、股價(高股價 v.s.低股價)、獲利程度(有獲利 v.s.無獲利)，以 2x2x2x2 之實驗法進行研究。相較於過去研究，本研究不同之處在於，第一，本研究以薪資與組織績效為主軸，而非僅就單一薪資屬性深入探討。本研究針對薪資屬性中的薪資水準與薪資基礎，搭配上兩種組織績效，即股價與獲利程度，以兩兩組合之型式說明薪資與組織績效組合對於求職者反應之影響，以深化薪資在招募領域中之理論意涵。第二，本研究提出分配公平與程度公平為中介歷程，以解釋薪資與組織績效組合為何會提高求職者之組織人才吸引力與求職意圖。不同於過去研究僅著重於直接關係之探討(錢國倫等，2013; Cable & Judge, 1994; Gomez & Neves, 2011)，以公平知覺解釋薪資對求職者之心理狀態之影響，可了解薪資與組織績效組合所產生的訊號效果，知曉求職者是如何解讀這樣的組合，有助於管理者日後在薪資制度之設計。第三，本研究對象為求職者，將同時搜集初次尋找工作的應屆畢業生與已有現職工作的轉職者之資料，以比較薪資與組織績效之組合對於初次找工作的求職者與轉職者是否有不同的影響歷程。招募為主的實證研究多以初次找工作的求職者為研究對象，但已有現職工作的轉職者亦有尋找工作的需求，且轉職者已有工作經驗，對於工作與公司有更深入的認識，在先前工作經驗的前提下，同樣的薪資訊息可能會產生不同於初次找工作的求職者之影響(Boswell et al., 2013)。因此，本研究將以這兩類的求職者為研究對象，以確認兩者之心理歷程是否有差異。

### 第三節 研究目的

本研究將聚焦於 Cable 與 Judge (1994)所提及之薪資偏好概念為基礎，探討薪資與組織績效之組合是否誘發求職者不同的公平知覺，進而影響其組織人才吸引力與求職意圖。

本研究目的分述如下：

- 一、薪資與組織績效組合是否會影響到求職者之組織人才吸引力與求職意圖；
- 二、分配公平知覺是否會中介薪資水準與股價組合與組織人才吸引力及求職意圖之關係；
- 三、程序公平知覺是否會中介薪資基礎與獲利程度組合與組織人才吸引力及求職意圖之關係。



## 第二章 文獻探討

本研究目的在了解薪資與組織績效組合對於求職者之組織人才吸引力與求職意圖之影響，以及兩者之關係是否會透過公平知覺所中介。本章內容共分為三節，第一節為探討招募成效，從求職者觀點檢視招募成效應體現於組織人才吸引力與求職意圖；第二節探討薪資政策，以說明與推導薪資與組織績效組合對求職者之組織人才吸引力與求職意圖之影響；第三節為組織公平，說明公平理論之內涵以及公平知覺之定義，以進行中介假設之推導。

### 第一節 招募成效

#### 一、招募成效的定義

招募指的是組織為了職務空缺(vacancies)所需，吸引具備職位條件之求職者前來應徵的過程(McKenna & Beech, 1995)，亦即，組織用以影響外部求職者接受組織所提供的工作邀約之各項措施與決策皆屬於招募活動(Rynes, 1991)。而招募成效則是用以衡量與確認招募結果是否符合組織預期之標準，或者可視為是招募結果與招募目標之比較(Breaugh, 2008)。

招募成效意指招募活動開始前所擬定的「招募計畫目標」與活動結束後「招募結果成效的評估」，這二者為招募活動中最為關鍵的部分，因為組織可透過評估招募成效以確認是否達成招募目標。在「訂定招募計畫目標」方面，Kleiman (1997)指出，企業若制定一套有效的招募方法便能夠幫助其以有限的人力資源來與其他企業競爭。為了提升企業的競爭優勢，企業應當謹慎地擬訂一套能彌補企業人才缺口的招募方法，得以使組織有效率地獲取適合的職缺人選。而 Kleiman (1997)主張，一套有效的招募計畫必須具備下列條件(謝孟潮，2013; 鄭中平，2006)：

1. 吸引高度符合標準的應徵者：為了維持企業的競爭優勢，人力資源管理部門應當審慎地制定招募制度，以成功獲取合適的求職者，並思考如何提升最佳求職者接受該職位的可能性。
2. 控制招募成本以符合效益：企業聘僱每一位員工所花費之招募成本，相當於一位新進員工年收入的三分之一，因此，若企業能找到限制招募費用支出而又不降低生產力的方法，即可增進競爭優勢。
3. 協助公司盡力遵守反歧視法律：企業能夠將招募的努力轉移至被低度聘用的弱勢群體中，將有助於避免發生關於工作歧視的訴訟案件。
4. 幫助公司確認被雇用的員工不會離職：在多數的公司中，工作不超過六個月者的新進員工最常發生離職狀況，因此，企業若能提供求職者足夠的實際工作預覽(Realistic Job Preview)，將可適時降低新進員工的離職率。
5. 幫助公司創造出一個多元文化的勞動力：將招募對象擴及至弱勢團體上，此舉可創造出的利益不僅止於合乎法律規定，亦可培養企業創造出較多元化的勞動力環境。

學者 Breugh 與 Starke (2000)認為，若是要評估招募活動是否有幫助企業達成目標，就必須檢視整個招募程序。Breugh 等(2008)延伸過去對招募程序的主張，提出企業招募流程模型(model of the recruitment process)，詳見圖 2-1。從整個招募程序中可得知，當組織進行人力資源規劃時，會事先訂定招募的原則，以確認職缺內容、招募活動及招募人數為招募的目標。而為了達到預定的目標，組織必須擬定招募策略，決定以何種方式進行招募，並在實際執行過程當中，透過一系列的評估流程以確認招募結果是否符合預期的目標。實證研究多半以雇用後的結果當作衡量指標，忽略雇用前的結果，實際上招募成效應當注重招募前的計畫以吸引組織所需的潛在求職者前來應徵。



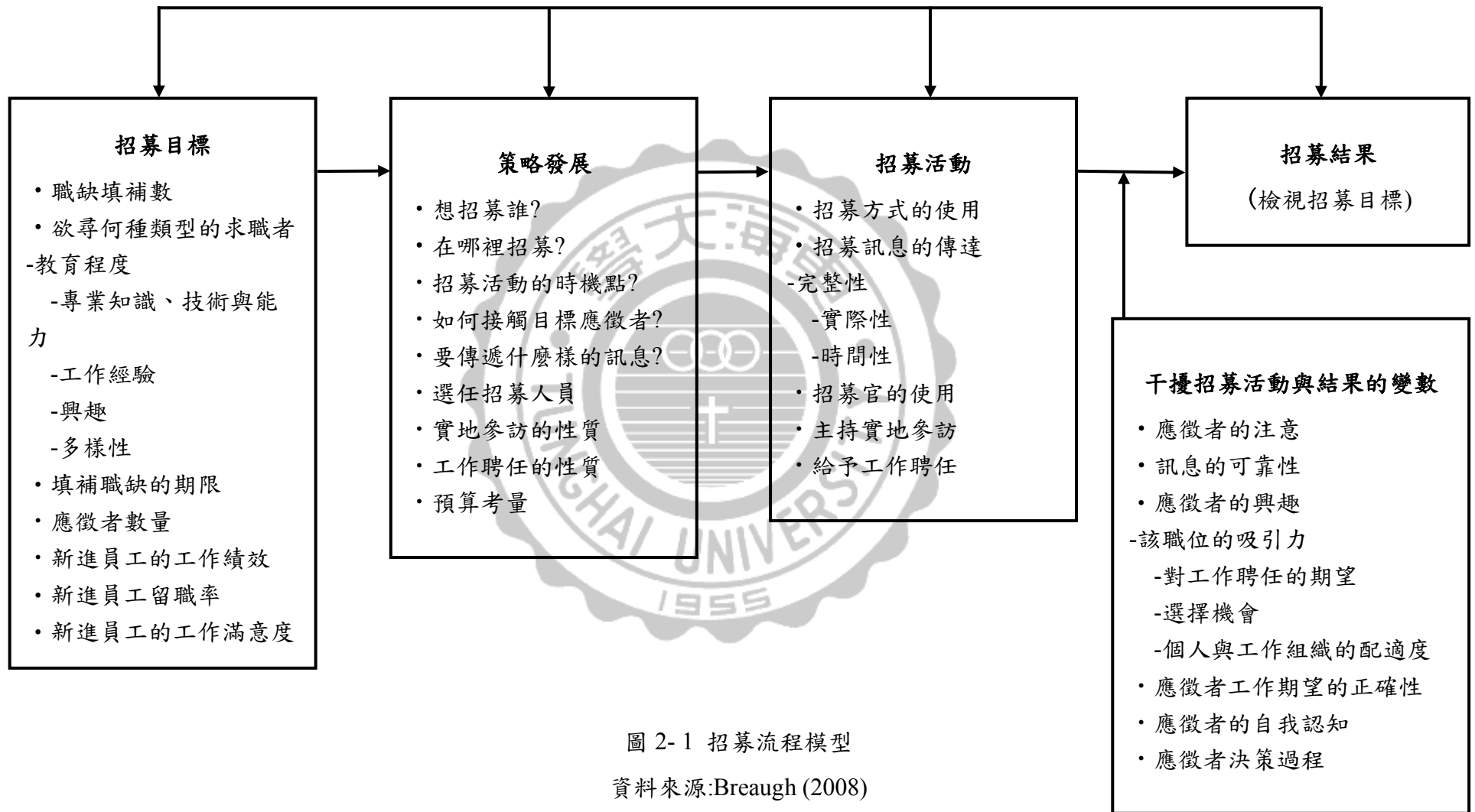


圖 2-1 招募流程模型

資料來源:Breugh (2008)

## 二、組織觀點的招募成效

組織進行「招募結果成效的評估」是必要的，因為組織將可藉由招募成效而確認其所選擇的招募管道、方法及活動是正確的，並能持續提高招募活動的效果。招募活動對於組織來說乃是一項昂貴的活動，但鮮少有組織正視其招募活動之效能，因此對於組織而言，瞭解如何評估招募成效有其必要性(Rynes & Boudreau, 1986; 蘇敏硯, 2013)。Barber (1998) 說明組織認為應當吸引同時符合具有特定數量與特定資格的潛在求職者，在招募過程中亦須考量應徵者的數量及品質。在人數方面，當被吸引的求職者的人數能填補企業所釋放的職缺數時，並且不造成過多或過少的狀況產生，表示招募是有效的。在品質方面，企業釋放的職缺中，其所需的員工特性、技能與資格不盡相同，因此，求職者是否符合組織所需人才的條件，成為招募的致勝關鍵。然而，過去部分企業時常將招募目標放置在吸引大量求職者，但結果未必能獲取符合企業資格的求職者，故許多學者開始探討企業招募的目標定位，注重各招募階段的目標。

在過去，許多公司的招募目標僅僅在於吸引大量的應徵者(Wanous, 1992)。而隨著時代的變遷，企業對於招募活動的期待變得更多。因此許多學者建議企業對於招募而言，除了吸引大量的應徵者外，對於招募目標應該考量得更為廣泛(Rynes, 1991)，因此有許多僱主會開始注重到雇用後的結果(post-hire outcomes)，包括新進僱員的員工滿意度(job satisfaction of new employees)、初期的工作績效(initial job performance)、該組織是否實踐了員工的心理契約(psychological contract)以及新進僱員於一年內的留任率(retention rate of new hires)。

此外，亦有企業對於雇用的結果(post-hiring outcomes)感到興趣(Breaugh, 1992)，包括招募成本、職缺填補的速度、員工雇用數以及新進員工多樣性，而這些雇用結果皆可於員工到職當日得知。然而，有些企業並非著重在雇用結果與雇用後結果，而為雇用前結果(pre-hiring outcomes)(Williams, Labig, & Stone, 1993)，包括應徵者數量、應徵者品質、找到應徵者所花費之時間、應徵者接受企業工作聘任的比率等。

無疑地，評估招募成效的指標是多元的，主要分為雇用前結果(pre-hire outcomes)、雇用結果(post-hiring outcomes)及雇用後結果(post-hire outcomes)。本研究根據簡士評 (2002) 之整理相關衡量指標如下：

表 2-1 評估招募成效的指標

<p>雇用前結果(pre-hire outcomes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 應徵者的數量</li> <li>2. 應徵者的品質</li> <li>3. 應徵者符合公司要求數目</li> <li>4. 應徵者的多樣性</li> <li>5. 接受聘任的比率</li> <li>6. 找到每一位應徵者所花費的成本</li> <li>7. 找到應徵者所花費的時間</li> </ol>
<p>雇用結果(post-hiring outcomes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 填補職缺的成本</li> <li>2. 填補職缺的速度</li> <li>3. 填補職缺的數目</li> <li>4. 新進員工之多樣性</li> <li>5. 適時填補職缺的數目</li> </ol>
<p>雇用後結果 (post-hire outcomes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進員工的工作滿足</li> <li>2. 最初的工作績效</li> <li>3. 組織是否實踐與員工建立的心理契約</li> <li>4. 新進員工一年內的留任率</li> <li>5. 新進員工的曠職率</li> </ol>

資料來源：簡士評(2002)

## 二、求職者觀點之招募成效

在 Barber (1998)所主張之招募流程三步驟(分別為產生應徵者、維持應徵者對組織與工作的興趣以及影響應徵者最後工作選擇的決策)中，最初且首要即為產生應徵者，因此招募的關鍵點在於如何能吸引到大量且符合資格之應徵者。更明確地說，組織該如何說服潛在應徵者成為真正應徵者前來求職，將是招募所須達到的目標(Turban, 2001)。

企業為成功獲取人才，應當檢視組織是否具有足夠的魅力以吸引符合條件者前來應徵及接受聘僱，因此，建立企業的組織人才吸引力成為吸引優秀人才的關鍵因素。對於求職者而言，若組織具有相當的人才吸引力，無疑地會快速吸引大量人才前來謀職，進而降低招募活動所需花費的成本(Herman & Gioia, 2000)。Turban 與 Keon (1993)及 Turban 與 Greening (1997)提出「組織人才吸引力」(organizational attractiveness) 的概念，意旨組織能吸引潛在求職者嚮往的程度。組織人才吸引力是一廣泛的構念，雖指稱對象為組織，實則為應徵者吸引力，亦即組織如何能讓潛在應徵者相信本公司是值得在此工作的好地方(Rynes, 1991)。組織人才吸引力重要的原因在於，組織要能在潛在應徵者心中塑造良好正面的形象，並搶先競爭者吸引到高品質的人才(Turban et al., 1998)，以建立競爭優勢(Boswell, Roehling, LePine, & Moynihan, 2003)。而要讓潛在應徵者對組織產生吸引力，包含許多要素，例如：對該組織有正向的態度、視該組織為想要工作的公司以及願意付出心力為該組織工作(Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001)。同時，組織人才吸引力亦會影響到潛在應徵者之後的態度與行為，包括求職意願、接受二次面談以及真正接受工作聘任(Ehrhart & Ziegert, 2005)。因此，組織人才吸引力可被視為衡量招募流程初期階段成功與否的重要指標之一。

本研究整理組織人才吸引力之定義如下：

表 2-2 組織人才吸引力之定義整理

學者	年份	定義
Rynes	1991	組織吸引力意指求職者渴望到某組織工作的意願。
Turban 與 Keon	1993	組織人才吸引力為組織本身吸引潛在求職者的嚮往程度。
Cable 與 Judge	1996	求職者是否願意接受某公司所提供的工作機會作為組織吸引力的判斷準則，同時認為組織吸引力是求職者對於組織所提供的工作職缺爭取之意願。
Turban 與 Greening	1997	組織人才吸引力為當應徵者將組織視作未來雇主時，組織在應徵者心中具吸引力的程度。
Aiman-Smith 等	2001	組織吸引力為求職者對一個企業的正向情感，吸引其願意接受該工作的意願。
蔡維奇等	2008	組織吸引力為求職者到某家企業工作之意願。
Tsai 與 Yang	2010	組織人才吸引力的知覺是一種態度構念，代表求職者到某家企業求職與接受工作的意願。

資料來源：本研究整理。

在過去近三十年裡，許多學者藉由招募相關的經驗與理論對這個概念進行深入的研究，統合過去相關文獻，求職者觀點之招募成效多以組織人才吸引力與求職意圖為大宗，廣義的組織人才吸引力甚可被定義為求職者尋求進入某家企業工作與接受工作機會的意願，在求職者正式受僱前所展現的行為意圖，亦即，求職意圖亦屬組織人才吸引力的範圍 (Turban & Keon, 1993; 蔡維奇等, 2008)。然而，Aiman-Smith 等(2001)將組織人才吸引力與求職意圖予以區分，主張組織人才吸引力應為求職者對於未來可能雇主之評價與態度，而求職意圖則是指求職者追求該工作職缺的意願高低。而求職者在招募前期的階段所誘發組織人才吸引力的知覺確實會對其未來選擇工作與接受工作的意願有正面的影響，即組織人才吸引力與求職意圖間是存有因果關係的(Chapman et al., 2005)。由此可知，組

組織人才吸引大力應與求職意圖是相關但獨立的。因此，本研究將從求職者觀點切入，以組織人才吸引力與求職意圖為依變項，以檢視薪資與組織績效組合之影響效果。

## 第二節 薪資政策

### 一、薪資政策的定義

Uggerslev 等人(2012)整理出招募領域常用來預測組織人才吸引力的七大因素，分別為求職者對於職位屬性是否具有好感度的工作特性(Cable & Judge, 1994)、涉及企業形象與工作環境等有關組織任何資訊的組織特性(Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993)、招募人員的行為(Harris & Fink, 1987)、招募流程特性(Coher, Brown, Levy, Cober, & Keeping, 2003)、個人－組織知覺配適(Ryan, Horvath, & Kriska, 2005)、其他可能的求職機會(Chapman & Webster, 2006)及求職者預期受雇的可能性(Saks & McCarthy, 2006)。根據過去相關研究中了解，除了工作本身的特性外，企業的薪資福利、升遷機會、企業聲望、工作保障、上司(Turban, Eyring, & Campion, 1993; Jurgensen, 1978)、企業文化(Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997)皆為影響組織人才吸引力的重要因素。其中，薪酬是明顯且被求職者所重視的工作特性之一(Barber, 1998; Uggerslev et al., 2012; 游欣融, 2012)。

薪酬(compensation)是人力資源管理領域中重要的一環(黃英忠, 1998)，其意旨員工所獲得之任何形式的報酬，亦屬於連結僱用關係的關鍵(Milkovich & Newman, 2005; 謝銘雄, 2015)，即為員工與組織間存在一種交換的關係，員工透過付出技能與專業知識，以向組織換取薪資或福利等有價之物(Ouchi, 1980)。而在法律上，薪資是指勞工依據勞雇雙方之勞動契約或口頭約定，而提供勞務、行使義務所獲得之報酬，故薪資又可稱之為薪酬、薪水、所得或工資(呂麗敏, 2008)。綜合學術上與法律上的說法，本研究將薪酬定義為在僱用關係裡，員工獲取來自雇主的財務報償、有形的服務與所有形態的有價之物，稱之為薪酬(Milkovich, Newman, & Milkovich, 2002)。而在本研究中，薪酬與薪資可交互使用。

薪酬之內容相當多樣性，可依其特性由不同的要素所構成。Robbins (1978)的研究將報酬(reward)分為內在報酬(intrinsic)及外在報酬(extrinsic)，內在報酬即員工從工作所獲得的無形報酬，例如工作自由度(job freedom)、決策參與(participate in decision making)等；外在報酬則意指組織另行給予的有形報酬，例如：績效紅利(performance bonuses)、額外補貼(perquisites)等。而外在報酬又依據其性質分為直接薪資(direct compensation)、間接薪資(indirect compensation)及非財務性薪資(nonfinancial compensation)等三大類。Bergmann 與 Scarpello (2002)將薪酬分為四個主要的構面所構成，即為薪資(wage & salary)、員工福利、非週期性財務報酬(nonrecurring financial rewards)與非金錢報酬(nonpecuniary reward)。Cable 與 Judge (1994)研究中將薪酬系統分為薪資水準、獎金分配基礎、薪資結構、薪資基礎與彈性的福利政策，並探討薪資系統中各個構面對於組織人才吸引力之相對重要性。各學者對於薪資的分類與探討的構面各有其特色，本研究將薪資的相關定義與構面整理如下：

表 2-3 薪酬定義之整理

學者	年份	定義與構面
Robbins	1978	薪酬分為內在報酬與外在報酬;外在報酬依其性質分為直接報酬、間接報酬及非財務性報酬。
Henderson	1979	薪資分為酬勞系統與非酬勞系統兩類，前者是指企業以貨幣及各種服務求償的型態分配給員工，後者是指企業給予員工在精神、心理、身體上的任何福利活動。
Carnell 與 Kuzmits	1982	薪資屬於外在報酬，包括直接財務性支出及非財務性支出，例如:金錢、升遷、獎勵及良好的工作環境。
Milkovich 與 Newman	1999	薪酬分成直接薪資與間接薪資;直接薪資是指例如:底薪、加給、獎金等;間接薪資是指保健計畫、休假給付、福利與服務等。
Dessler	2001	薪酬包含直接財務性給付(如:工資、薪津、獎金、佣金及紅利)與間接財務性給付(如雇主給付的保險及休假)。
林文政	2002	薪酬是員工執行工作，而企業依據其工作職責內容、工作表現、個人條件特性，而給予的各種型式的相對獎勵。

資料來源：朱志偉(2015)與本研究整理。



## 二、薪資政策的影響

薪資是影響員工選擇工作的重要誘因，亦是會對員工之去留產生極大的影響力。完善且具公平性的薪資政策將會激發員工工作意願，使企業得以持續成長、增加競爭力，故在企業的留才制度中，實為極其重要的因素。呂麗敏(2008)研究發現，現職員工的薪酬滿足與工作滿意度、組織承諾呈顯著正相關；陳芝嫻(2005)研究發現，保險業務員對薪酬制度的公平知覺與個人的內在滿足、外在滿足亦呈顯著正相關。根據 Lawler (1971) 統合回顧 49 篇相關文獻後指出 27% 的研究顯示薪酬之重要性位居第一(林淑姬，1994)。因此，企業若能制定完善的薪資政策，將會吸引組織所需的優秀人才，發揮激勵員工之效果，透過有效掌握員工需求與組織效能間的平衡，以建立企業永續經營的制度。

在以薪資政策為主的實證研究中，多半聚焦於現職員工對於薪資政策的看法與工作態度，研究發現亦集中於員工對組織薪資制度的知覺與工作滿意度或工作績效之關係(例如：謝孟蓁，2015; 吳建新，2009; 蘇靖雯，2007)。對於非現職員工而言，薪資亦同樣能引發不同類型的效果，特別是吸引求職者。依據訊號理論，薪資是組織在招募期間能夠釋出的明確資訊，可讓求職者接收到，並進而吸引到求職者加入之後招募歷程(Cable & Judge, 1994; Gerhart & Milkovich, 1992; Rynes & Miller, 1983)。Rynes (1987)建議組織應將薪資列為最具吸引力的工作屬性，因為薪資能夠向求職者傳達出組織的經營哲學、價值觀及工作措施。因此，當組織向外釋出薪資政策與薪資特色時，求職者一旦接收到此資訊，將會直接對求職者產生作用，引發其組織人才吸引力與之後的求職意圖(Cable & Judge, 1994)。

然而，探討薪資與求職者反應關係之實證研究仍偏重於單一薪資屬性的影響效果，並僅以大學生為研究對象(Cable & Judge, 1994; Chapman et al., 2005; Gomez & Neves, 2011; Porter et al., 2004)，忽略了薪資可能對求職者產生更複雜且深入之效果。蘇敏硯(2013)調查 1036 位大學生與 135 位招募官，以了解大學生的求職偏好與招募官認知到之大學生求職偏好是否有所差異。研究發現，大學生的求職偏好與招募官所認為的大學生求職偏好有

相同屬性，皆會對工作與組織屬性有所重視，但在各個細項上的重視程度，招募官則是顯著地低估大學生的求職偏好。而在此研究中，大學生最為重視的求職偏好是工作薪資與公司的財務情形，分屬於工作屬性與組織屬性；Aiman-Smith 等(2001)主張工作特性與組織特性應合併檢視，方能更清楚知曉這樣的組合愈能引發求職者反應。而 Tsai 等(2014)亦主張組織的財務績效可能會與其他的招募資訊產生交互作用，因為求職者所接收到的資訊絕非只有單一的，應是複合的。因此，本研究將從組合的觀點切入，以薪資政策為基礎，提出薪資水準與薪資基礎，納入組織績效中的股價與獲利程度，合併檢視薪資與組織績效組合對於求職者反應，即組織人才吸引力與求職意圖之影響。同時，將薪資視為招募資訊的實證研究多以初次找工作的應屆畢業生為研究對象，鮮少將已有工作的欲轉職者列入考量，本研究亦將以應屆畢業之社會新鮮人與已有現職工作的轉職者為研究對象，以比較兩個族群是否對不同的薪資與組織績效組合有不同程度的組織人才吸引力與求職意圖。

### 三、薪資與組織績效組合對求職者反應之影響

本研究以訊號理論為理論基礎，提出薪資與組織績效這兩類顯著且明確的資訊，並以組合型式呈現，以確認出何種薪資與組織績效之組合能對求職者產生最為明顯的影響。相較於單一招募訊息，本研究以組合型式來說明薪資與組織績效在求職者身上所引發的訊號效果，較符合真實之求職情境。對於求職者而言，薪資與組織績效不僅是顯著且易察覺到的資訊線索，因此，相較於其他抽象與隱含不易察覺之資訊，更容易被攫取以為求職決策時之參考訊息(Chapman & Mayers, 2015)。同時，求職者在搜尋組織所釋出之招募訊息時，會從各種來源接收到不同類型的工作與組織相關資訊，例如：公司招募廣告、媒體報導、公司一般廣告、校園關係活動、贊助活動等，所有資訊並非以單一類型的方式呈現，而是多樣且複雜的(Collins & Stevens, 2002)。這些在真實求職情境中所釋出的工作與組織屬性將會聚集在求職者腦海中，以比較或是組合之型式呈現，讓求職者得以形成對該組織之特定的印象與態度，並進而影響到之後的求職行為(Boswell et al., 2013)。因此，本研究將以薪資與組織績效之組合型式，說明其對求職者之組織人才吸引力與求職意圖之影響。

本研究聚焦於薪資與組織績效之資訊，而這兩類資訊內涵是極廣義的，因此，本研究僅在薪資與組織績效方面各選擇兩種要素，以進行探究。在薪資方面，本研究選擇薪資水準與薪資基礎，前者指的是起薪的高低，是業界領先，亦或只是法定基本薪資；後者指的是決定加薪或分紅的標準是績效或年資為基礎。Cable 與 Judge (1994)主張，這兩種薪資屬性對於求職者都有顯著的影響；Aiman-Smith 等(2001)研究亦發現，薪資水準最能有效預測求職意圖。在組織績效方面，本研究選擇股價與獲利程度，前者可代表公司的經營成效與投資市場對該公司的信心與前景看好程度；後者則明確地呈現出公司本年度之獲利情形，直接對現職員工之紅利與績效獎金產生影響，即有獲利就有獎金，沒獲利就沒獎金。股價與獲利程度都是公開上市櫃公司須定期公開之訊息，而這些訊息亦會透過公司或媒體管道向大眾公開，不管是主動或被動，求職者都會接收到組織績效的相關資訊，而這些資訊都會影響到求職者對該公司之看法與態度。蘇敏硯(2013)研究發現，大學生在求職時最重視的是公司的財務狀況與工作薪資。因此，本研究合併薪資與組織績效為組合型式之資訊，更能有助於了解求職者是如何判斷這些資訊而影響到之後的求職態度與行為。以下，本研究將進行假設推導。

#### (一) 薪資水準與股價組合對求職者反應之影響

Spence (1973)主張透過強調或傳遞他人所重視之訊息的方式，進而影響其偏好或是意願的過程，乃是一種訊號理論(signaling theory)的概念。在招募情境中，組織所提供的資訊即代表其訊號，當組織傳遞出的訊號是求職者所重視的訊息，並提供符合求職者所需要或是預期的內容以及豐富度，將能提高組織對於求職者的吸引力(Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geinaert, 2001)。更明確地說，組織會透過各種招募活動之執行來影響求職者之知覺與態度，對於不諳組織實際情形的求職者而言，面對組織所釋出的薪資與組織績效資訊，不僅能幫助求職者對於該公司或工作做出正確的認知與評估，且當傳遞出的訊息符合求職者之偏好時，更能夠吸引求職者的注意，進而增加對組織的吸引力(Spence, 1973; Turban & Keon, 1993)。

在招募的過程中，求職者難以直接取得有關組織的任何資訊，與組織有關的媒體報導與其招募資訊就顯得格外重要。對於求職者而言，薪資水準與企業股價有如組織對外釋放的訊號，提供求職者無法直接觀察的工作與組織特性，並能影響到求職者對組織的吸引力 (Gerhart & Milkovich, 1992; Rynes & Miller, 1983)。當企業屬於高股價的上市公司，且能提供領先業界的薪資水準時，求職者對於此企業的態度會趨於正向，組織人才吸引力將會因而提升，並連帶提高求職意圖。這是因為求職者很自然地會偏愛薪資較高的工作，以及股價較高的公司，這兩種資訊代表著求職者能以自身能力交換到高價值的工作，因為這工作有高起薪，亦代表這家公司是具有財務聲望的，因為高股價反映出投資人對公司的信心水準。因此，當求職者接收到領先業界的薪資水準與公司有高股價的組合資訊時，會直接對這樣的工作與公司產生好感，而被該公司給吸引住，且提高投遞履歷與加入該公司之意願。然而，當公司股價愈高，卻未能反映在員工的薪資水準上，即高股價公司搭配上基本工資水準的資訊，反而會讓求職者產生反感，認為這家公司在投資市場上的高股價未能等同於勞動市場上的高薪資，反而只是符合法律之最低要求時，更容易招致批評之聲浪，而影響到求職者的態度，降低了組織人才吸引力，且不願加入此公司。以大立光為例，該企業的股價屢屢創下歷史新高，卻未能給予員工相對的報酬，如此將會降低求職者對組織的吸引力，並連帶降低求職意圖。因此，本研究假設如下：

**H1-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。**

**H1-2：最低基本工資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。**

組織依據員工績效亦或年資來決定加薪幅度或獎酬是常見的薪資相關資訊，即為薪資基礎，可反映出組織文化與組織對員工的期待。薪資基礎的概念是來自於企業為了提升員工之工作績效，而採用績效給薪的方式，以員工實際的績效表現來決定本年度的獎金與紅利，以及來年度的加薪幅度。相較於以年資做為獎酬基礎，績效給薪的基礎讓員工能夠

依據其所處的職位的實質表現，得到其應得的相對報償，對求職者應更具吸引力(Cable & Judge, 1994)。而獲利程度則反映出公司在本年度的營收與收益情形，有獲利的公司能發放合理的獎酬予員工，無獲利的公司則無法發放紅利，以免引發股東與投資人之不滿。當求職者在考量是否投遞履歷於某個職缺前，會依其所接收到的薪資基礎與公司獲利程度等雙重資訊來判斷該職缺是否符合自己的期待。從期望理論的觀點來看，求職者會對績效給薪與高獲利程度的公司產生期待，因為個人整體薪資的高低取決於自己的付出與努力，且眾人努力所得盈餘本應回饋於員工身上，在連結績效表現與獎酬的工具性(instrumentality)關係之趨使下，求職者自會對這樣的工作與公司產生正面的評價，而有較高的組織人才吸引力與求職意圖。因此，當公司是高獲利程度，而組織採取績效給薪的方式，將會使求職者認為，無論資歷的長短，只要自己願意努力，皆有機會獲得較高的薪資，因而愈容易被這樣的公司給吸引住，且有愈高的求職意圖。相反地，當公司是高獲利程度，卻採用年資給薪的薪資基礎時，反而會讓求職者認為，當我進入該公司即使為組織付出再多的努力，未必會得到相對應的報酬，因為這是以年資做為薪資基礎，只有待的久才能領的多，自然愈不會被這樣的公司給吸引住，連帶地求職意圖亦會降低。

**H2-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。**

**H2-2：年資給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。**

### 第三節 公平知覺之中介效果

#### 一、公平理論

社會心理學家 Homans (1961)為最早提倡分配公平觀念的學者，Adams 於 1965 年延伸 Homans 的概念，融合其他學者的主張，提出著名的公平理論(equity theory)。Adams 延伸社會交換理論而發展出公平理論，其認為人會將自己的貢獻(Inputs，例如：工作技能、時間及努力等)與所獲得的報酬(Outcomes，例如：薪資、加薪幅度、受賞識的程度及精神上的報酬等)，和某個與自己條件相當的參考人(Comparison other，像是同儕、同事)做相互的比較。若自己與比較對象的付出與報酬比例相當，個體將會認為是公平且覺得滿意；反之，若兩者比例相較結果後不相當，就會覺得不公平，並對結果不滿意而產生認知失調(Cognitive dissonance)的現象。

公平理論被提出後受到廣泛的討論與重視(Adams & Freedman, 1976)，衍伸出許多各種不同的研究議題，而經常應用在薪酬領域當中的即是內部公平與外部公平。在薪酬管理的觀點下，Milkovich 與 Boudreau (1995)提出內部公平(internal equity)與外部公平(external equity)，前者意指薪酬水準反應員工的工作責任、困難度與應具備知識、技能等；後者是指薪酬水準應反映員工在就業市場中的價值。Lawer (1981)說明薪酬須達內部公平的原因在於，期許能藉此留住組織內的優秀人才。企業為了達到內部公平性，應當先依職務訂定工作內容、工作說明書及工作評價，以建立組織內員工薪資的公平性，並且支付給員工的薪資必須反映職位間的差異性，亦即雇主所支付的薪資對於組織內每個職位的價值是對等的，以達內部公平的效果。另外，組織欲達成外部公平之目的為希望吸引優秀人才前來應徵，進而提升組織營運績效。為了達到外部公平性，組織所支付的薪資，應當達到外部就業市場的基本薪資水準，為達到外部公平的標準，能夠透過市場的薪資調查來了解就業市場的狀況，以達到職業內部薪資水準與外部勞動市場的平衡性。

公平理論亦可拓展為組織層面的公平性，即組織公平，指的是員工主觀認定企業進行資源分配或實施各種獎懲制度的公平性(Scholl, Cooperm, & McKenna, 1987)。在 1982 至 1990 年間，Greenberg 對公平議題進行深入研究後，提出分配公平(distributive equity)與程

序公平(procedure equity)的概念。分配公平是指最後的產出分配結果對於個人行為的影響，而程序公平則是聚焦於達成目的後之過程對個人行為的影響。長遠以來，薪資福利是組織所需要探討的重要議題，薪資政策的運作與實施時常涉及公平相關的問題。從組織公平的觀點來看，內部公平與外部公平屬於分配公平，而薪資的分配過程則更需要以程序公平為原則，方能讓所有員工接受此安排。Alexander 與 Ruderman(1978)認為所有管理措施的公平程度皆會影響員工的工作滿足、對於管理者的信任感、同儕間的關係與組織認同(呂麗敏，2008)。而組織在執行招募活動時亦應予以求職者公平的感受，例如：對所有求職者一視同仁，沒有差別對待，讓求職者在招募甄選流程中感受到組織的公平性，將能對組織產生好感，而有更正面的反應。

員工薪資的高低，是組織決定獎酬的分配與程序(Porter et al., 2004)。從公平理論的角度來看，薪資水準低會引發求職者認為員工對組織的貢獻未必能獲得適當的報酬(Porter et al., 2004)。在過去有關解決薪資糾紛的研究結果顯示，多半為對於收到低於預期薪資的員工，將會降低其對組織的分配公平的認知(Lind & Tyler, 1988; Colquitt et al., 2001)。而在招募過程中，求職者尚未真正進入組織之中，亦有可能會依據薪資相關資訊作為評定組織價值的指標(Porter et al., 2004)。薪資水準與薪資基礎可能會分別影響到求職者的分配與程序知覺。Judge 與 Cable (1994)研究發現，薪資水準愈高，或是個人績效給薪，求職者的組織人才吸引力會愈高；但並未就其中介歷程進行探討。薪資水準是組織所決定的分配，而如何分配薪資的標準即是組織所決定的程序，因此，本研究認為薪資水準會影響到求職者的分配公平知覺，而薪資基礎則會影響到求職者的程序公平知覺。以下，本研究將就分配公平與程序公平為中介機制，說明薪資與組織績效組合對於求職者反應之影響。

## 二、分配公平之中介效果

分配公平起源於 Adams (1965)所提出的公平理論，早期與組織公平的相關論述多半著眼於分配公平的概念，而分配公平理論是由 Homans 所發展的分配公平(equity of allocation)概念、相對剝奪觀念(relative deprivation)、社會比較觀念(social comparison)、及

社會交換理論(social exchange theory)發展而來。分配公平的定義係指組織所得分配的公平性(Hoff et al., 1986)，因此，分配公平是基於個體與他人的互動中，原有存在「期望」的前置因素，而在互動後所得到的結果，個體會與其原有的「期望」進行比較與衡量，若其中產生差異，將會誘發其不公平的知覺。在招募過程中，組織會釋出薪資與股價之訊息予求職者，這兩項訊息都是求職者可以明確判定與比較的，即組織所提供的薪資是否與其股價呈正比。當求職者接收到組織是高股價的訊息時，會對未來的薪資有高度的期待，因此當組織提供的薪資是業界最高時，與求職者的期待是相符的，求職者會認知到組織提供的薪資是合理的，組織在薪資的分配上是與其股價相當的，求職者會對組織產生較高的分配公平知覺。相對地，當組織是高股價，求職者卻接收到組織只提供最低基本工資之訊息時，將會意識到組織的薪資水準與股價未成正比，認為該組織的薪資政策與其原有的預期有落差，因而認定該組織擁有較高的股價卻未能反映實質薪資上，而產生較低的分配公平知覺。因此，本研究假設：

**H3-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生正向影響。**

**H3-2：最低基本工資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生負向影響。**

當求職者對組織的高股價與業界領先薪資產生分配公平的知覺時，相較於其他可能雇主，求職者自當是對此組織有較為正面的評價，認為這家公司是會將收益回饋在員工身上，股價是能反映出薪資水準的，因而會有愈趨於正面的反應。相對地，當求職者認定組織的高股價與低薪資是不呈比例的，即組織有高股價是股東有賺錢，員工卻無法共同享有收益，將會認定這是分配不公平的情形，對於這樣的組織不會有正面的評價，自然不會受到該組織的吸引，亦不會有之後的求職行為。Porter 等(2004)研究發現，分配公平知覺與組織人才吸引力、求職意圖呈負相關，即當求職者知覺到組織是分配不公平時，愈不會對組織產生吸引力，也不會有求職的意願。因此，本研究假設：

**H4：分配公平會中介薪資水準與股價組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。**



### 三、程序公平之中介效果

程序公平的起源能追溯到於 1975 年 Thibaut 與 Walker 研究人們為何能主動地遵守法律規則，其動力何在？研究發現，除了結果以外，民眾也同樣關心產出結果的程序是否符合公平與正義之條件。因此，程序公平意指使用該程序的當事者對決策制定者所使用程序、制度與準則，在達成某項商議結果前，能使其感受到的公平知覺(Thibaut & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1988)，甚者，程序當中所使用的手段(means)的重視程度大過於目的(ends)。在不同的情境裡，個體會擷取不同的要素，以獲取對自身最有利之結果，其中在自我評斷公平程度的過程中，會因環境、個人屬性、社會資訊、主管或同儕間的關係，改變或調整其對程序公平的看法(陳芊妤，2009)。依據 Leventhal(1980)的分類，其研究結果認為組織為達成程序公平，應在政策上考量公開(openness)、溝通(communication)、參與(participation)及申訴(appeal)等因素(林淑姬，1992)。程序公平著眼於執行制度的品質(陳芊妤，2009)，為提高程序公平的認知，被執行的程序對於各個當事人提供一致性的標準及適用性、沒有偏見、資訊對稱下所制定的決策、具有糾正錯誤決策的機制、符合現行的道德標準及周延考慮受影響的各個群體的意見(Leventhal, 1980)，像是有些組織對於薪酬訊息相當開放，並對員工或潛在求職者提出的有關薪酬結構的問題作出回應，但其餘有些組織則是對薪資政策有所隱諱(Kidder, Bellettire, & Cohn, 1977)。若無適度開放薪資制度的訊息，將難以提高員工與求職者對薪資政策的信任程度(林淑姬，1994)。

薪資基礎決定薪資分配的原則，而績效給薪基礎代表組織在考量薪資分配時會參考員工的實質表現，讓員工有機會參與在薪酬分配的決策準則之中；相對地，年資給薪基礎則只考量員工在組織內的時間長短，對於員工是否有實質表現並不在乎，並未將員工績效納為薪酬分配的準則之中。在本研究情境中，當組織是高獲利程度時，求職者對於未來的薪資有高度期待。若組織採用績效給薪的型式來分配獎酬，因組織高獲利而引發的薪資期望，亦能連帶讓求職者預期，只要自己有相當的表現，在組織有賺錢的前提下，都能夠得到相對應的薪酬，這樣的組織是有公平原則的，是重視程序公平的。相反地，當組織有高獲利卻採用年資基礎給薪時，求職者容易聯想到，對於新進員工而言，這樣的程序是不公

平的，即便自己再怎麼努力，只要是資淺員工都沒機會依據個人表現給予合理的薪資，這樣的組織是缺乏程序公平的。因此，本研究假設：

**H5-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會會對程序公平知覺產生正向影響。**

**H5-2：年資給薪基礎與高獲利程度公司組合會會對程序公平知覺產生負向影響。**

求職者受到程序公平知覺的影響，會引發不同的反應。求職者對於有獲利的組織採用績效給薪基礎會產生程序公平的知覺，而這股程序公平的知覺與自己所持之公平觀點相符，會對該組織有正向的反應，愈可能受到該組織的吸引，而有愈高的求職意圖。這是因為求職者認為，組織的獲利成效能夠反應在員工績效上，讓員工績效能夠與組織獲利有所連結，會將這樣的工具性投射到自己身上，預期未來加入該組織，亦能有相同的對待，將會提高該組織對自己的吸引力，與投遞履歷的可能性。相反地，組織是高獲利卻採取年資給薪的方式，求職者不僅會認為這種分配薪資的程序是不公平，亦會連帶地降低組織對自己的吸引力與求職意圖。Porter 等(2004)研究發現，程序公平與組織人才吸引力、求職意圖呈負相關。因此，本研究假設如下：

**H6：程序公平會中介薪資基礎與獲利程度組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。**

### 第三章 研究方法

為能檢驗本研究所提及假設之假設是否成立，本章將說明研究設計，以進行假設之驗證。第一節為本研究之研究架構與假設，第二節將詳述本研究之研究對象，第三節說明本研究之研究流程，第四節則介紹研究所使用之衡量工具，第五節將闡述本研究所運用之統計方法。

#### 第一節 研究架構與假設

本研究以薪資與組織績效組合之招募資訊為主軸，檢視不同類型的組合資訊對求職者反應之影響，並分別以分配公平與程序公平知覺為中介歷程，以解釋薪資水準與股價組合、薪資結構與獲利程度組合是如何影響到求職者之組織人才吸引力與求職意圖。本研究之架構圖如下圖所示：

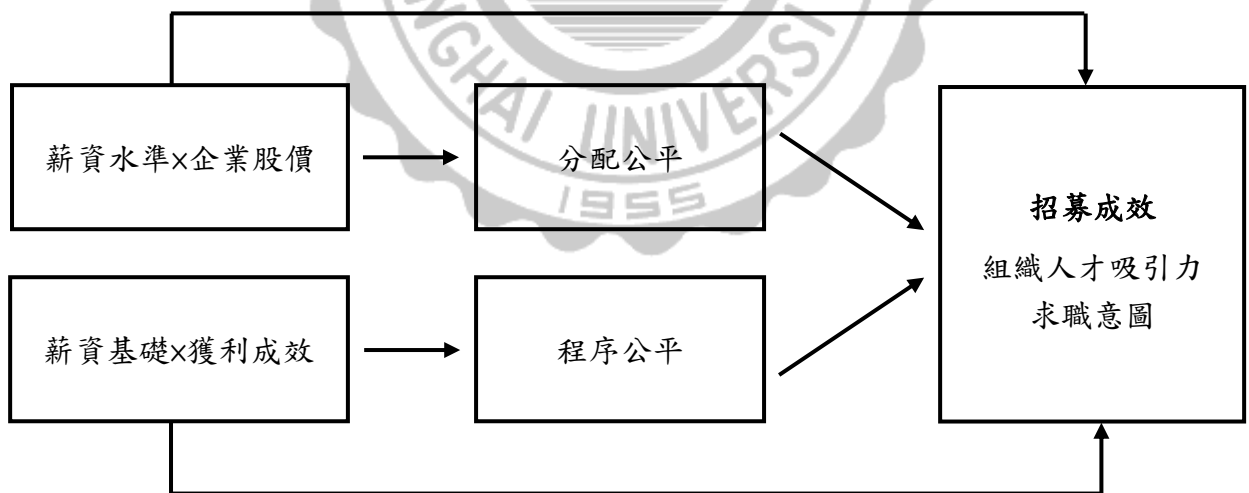


圖 3-1 研究架構圖

由上述文獻與理論架構，本研究之研究假設整理如下：

H1-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。

H1-2：最低基本工資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。

H2-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。

H2-2：年資給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。

H3-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生正向影響。

H3-2：最低基本工資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生負向影響。

H4：分配公平會中介薪資水準與股價組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。

H5-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會對程序公平知覺產生正向影響。

H5-2：年資給薪基礎與高獲利程度公司組合會對程序公平知覺產生正向影響。

H6：程序公平會中介薪資基礎與獲利程度組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。

## 第二節 研究對象

本研究對象為正在尋找工作的求職者，包括第一次找工作的應屆畢業生、目前尚無工作的待業人士以及已有正職工作的轉職者。不同於過去招募研究僅以應屆畢業生為對象(如：Cable & Judge, 1994; Porter et al., 2004)，本研究同時將應屆畢業生、待業者與轉職者納為研究對象，以其能更廣泛地了解各類型的求職者對於薪資與組織相關招募資訊之公平知覺與反應。過去薪資相關的實證研究以現職員工為研究對象，探討薪資滿意度對工作滿意度或工作績效之影響(如：謝孟蓁，2015;呂麗敏，2008; 陳芝嫻，2005)，不會以組織人才吸引力或求職意圖為結果變項，因而無法得知薪資偏好對求職者之影響。而招募相關之實證研究又多僅以應屆畢業生為研究對象(如：Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1994)，雖符合樣本代表性，因為應屆畢業生是初次找工作的求職者(錢國倫等, 2013)；然而，就業經驗不足的應屆畢業生對於察覺外界招募資訊的敏銳度與重視程度不及已有工作經驗的欲轉職者或是曾有工作經驗的待業者(Taylor & Schmidt, 1983)，應屆畢業生與轉職者或待業者對於相同的招募資訊可能會有不同的反應，因為各族群的先前正職工作經驗並不相同(Bowsell et al., 2003)，可能會對不同的結果變數產生不同方向或不同程度之影響。因此，本研究將同時納入應屆畢業生、待業者與轉職者為研究對象，以深入了解薪資與組織績效組合資訊對於求職者反應之影響。

本研究採用便利抽樣法，分別以紙本問卷與網路問卷，對應屆畢業生、待業者與轉職者等各類型之求職者進行問卷調查。在紙本問卷方面，共發放 320 份，回收 289 份，回收率為 90.3%。在網路問卷方面，設定問卷填答數為 320 份，共有 752 人次接觸，完成問卷數為 320 份，回收率為 100%。合併紙本問卷與網路問卷之接觸人數共 640 份，有效問卷數為 604 份，有效回收樣本率為 95.2%。受測者共計 604 人，其中男性為 183 人，佔 30.3%，女性共 421 人，佔 69.7%，在性別分佈上以女性居多。在教育程度方面，大專院校者共計 447 人，佔 73.4%；研究所共計 145 人，佔 23.8%。而就讀學院方面，則以商管學院居多，共計 311 人，佔 51.07%。在求職者身份方面，即將畢業之社會新鮮人共計 422 人，佔 69.29%，轉職者共計 111 人，佔 18.23%。詳細的樣本基本資料請見下表所示：

表 3-1 研究樣本型態表

填答者基本資料		人數	百分比(%)
性別	男	183	30.3
	女	421	69.7
年齡	最大值	54	
	最小值	18	
	平均值	23.39	
教育程度	高中(職)	5	0.83
	大學(專)	454	75.17
	研究所	145	24.01
求職者身份	第一次求職	431	71.36
	待業中	57	9.44
	轉職者	120	19.87
未來一年內是否找正職工作	是	367	60.76
	否	237	38.92
正職工作經驗	有	161	26.66
	無	438	72.52
兼職工作經驗	有	423	70.03
	無	181	29.97
現職工作	有	194	32.12
	無	410	67.88

資料來源：本研究整理

### 第三節 研究流程

本研究之研究設計主要參考 Hammond (1955)所提出之策略攫取法(policy capturing approach)中的「情境故事法」，亦即將研究欲操弄的自變項納入情境內容中，使受試者針對情境內容做出判斷，得知其中所產生的反應。根據錢國倫等(2013)歸納出策略攫取法具有以下優勢：第一，策略攫取的研究設計方法能降低或避免自陳式量表的促發效應(priming effect)、社會期許的偏誤(social desirability)與共同方法變異的問題(Cable & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992)；第二，相對於一次僅納入一個研究者感興趣的因素，策略攫取的研究設計能夠同時探討多個影響決策的情境因素，以增加實驗研究設計的真實性(Rynes & Lawler, 1983)；第三，策略攫取之研究設計方法展現了高程度的內在效度(Deshpande & Schoderbek, 1993; Graham & Cable, 2001)，以利研究者進行因果推論；最後，策略攫取設計所得之研究結果能有效了解人們如何使用訊息進行決策行動(Martocchio & Judge, 1994)，因此，此方式亦常被用來研究求職者對於工作職缺或組織特性的認知與工作選擇的決策(例如: Bretz & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992; Lievens et al., 2001; Rynes & Lawler, 1983; Tsai & Yang, 2010; Turban & Keon, 1993)。

本研究採用四因子的情境故事法(scenario)之實驗設計(徐瑋伶、鄭伯璦、黃敏萍，2002)，針對本研究之自變數：「薪資水準之高低」、「薪資基礎之類型」、「企業股價之高低」、「企業獲利之有無」的情境內容進行操弄，使受測者於虛擬情境中回答相關題目。情境故事法的意涵為將欲操弄之變數設計至情境腳本中，接著請受試者閱讀完每一份情境腳本後，根據其判斷與反應接續完成本研究之研究量表。

為確認各個設計要素對於潛在求職者之影響力，本研究實驗法作為實驗設計基礎，採用 2x2x2x2 的四因子受試者間(Between-subjects)實驗設計，藉由文字敘述的方式操弄自變項，在四因子的情境設計裡，每個因子各具有兩個層次，搭配組合產生薪資水準(業界最高薪資 v.s.最低基本薪資)、薪資基礎(績效給薪 v.s.年資給薪)、股價(高股價 v.s.低股價)、獲利程度(有獲利 v.s.無獲利)，建構出 16 種招募情境腳本，每份劇本皆包含工作特性與組

織特性的情境劇本。在備妥各種實驗材料後，將會進行預試，以確保操弄之效果。而在預試後產生之結果得以支持操弄成效後，方能進行實驗。

表 3-2 各劇本情境搭配表

	薪資水準		薪資基礎		股價		獲利程度	
	業界最高薪資	最低基本薪資	績效給薪	年資給薪	高股價	低股價	有獲利	無獲利
劇本 1	V			V		V		V
劇本 2		V	V			V		V
劇本 3		V		V	V			V
劇本 4		V		V		V	V	
劇本 5		V	V		V		V	
劇本 6	V			V	V		V	
劇本 7	V		V			V	V	
劇本 8	V		V		V			V
劇本 9	V		V		V		V	
劇本 10		V		V		V		V
劇本 11	V		V			V		V
劇本 12		V		V	V		V	
劇本 13	V			V	V			V
劇本 14		V	V			V	V	
劇本 15	V			V		V	V	
劇本 16		V	V		V			V

資料來源：本研究整理



為了模擬真實的招募情境，本研究將薪資內容的腳本設計為招募廣告之型式，而組織績效內容的腳本則以新聞報導的型式呈現，以協助受試者快速融入招募情境。這樣的安排是考量到招募廣告提及薪資待遇是常見的，而求職者亦經常性在新聞報導中知曉企業的經營情形，因此，本研究認為以招募廣告與新聞報導型式分別呈現薪資與組織績效之訊息是符合真實求職情境的。在本研究情境中，求職者將會同時收到招募廣告與新聞報導的模擬情境，每位求職者將隨機分派到十六份腳本中的其中一種情境。本研究亦建構出一間虛擬公司名為「T 公司」，其主要的產業類別為餐飲業，旗下共有六大品牌，為台灣業界最大東方美食連鎖餐飲集團。另外，其所釋放之虛擬工作職缺為「儲備菁英－經營管理組」，該職缺無學歷、畢業科系及工作經驗等限制條件，以避免受試者之背景影響實驗結果。

本研究以劇本編號為自變數，性別、年齡與教育程度為依變數進行 ANOVA 檢定確認劇本是否有達到隨機分派的效果，分析結果顯示各劇本內的樣本資料，像是性別 ( $F=0.75$ )、年齡 ( $F=0.841$ ) 與教育程度 ( $F=0.871$ ) 並無顯著差異，即可代表劇本再分派過程中，並無特定把單一劇本分派給特定對象。另外，若以操弄變數作為自變數，即每個因子各具有的兩個層次進行比較後，填答者分派到高薪資與低薪資劇本兩者是無差異的，因此，就分析結果顯示，本研究分派劇本有達到隨機分派的效果。

為確保自變數的情境有操弄成功，本研究以便利抽樣方式，邀請本校三年級學生擔任前測實驗對象。本研究認為，將本研究所設計之招募情境內容，邀請多數尚未具備多次求職經驗來參閱並協助填答，如此一來，若本次情境內容能操弄成功，則表示本研究所設計之情境內容是有達到實務上，一般求職者面對招募廣告所呈現的方式與水準，因此，在正式施測時，受測者閱讀操弄成功的情境內容後，所填答產生的結果將會較符合業界的真實情況。

在前測的實驗流程方面，首先，請受測者閱讀指導與及情境說明，並請受測者閱讀完每份招募廣告後隨即填答問卷，前測問卷一共發放 160 份問卷，回收 156 份有效問卷，回收率為 97.5%。在 156 份前測有效樣本中，女性共計 95 人，佔 60.9%；平均年齡為 20.95 歲。本研究之操弄變數分別為薪資水準、薪資基礎、股價及獲利水準，本研究將結果整理

於表，根據結果顯示前測施測結果操弄成功，因此，為提升正式施測之操弄成功率，在本研究進行正式施測前，調整招募廣告及新聞報導部分內容的呈現方式，以期正式施測能操弄成功。

本研究之正式施測劇本主要根據前測結果來調整，繼完成 16 份招募廣告及新聞報導後，各劇本的左上角皆附加劇本編號與問卷一同列印。為能有效提高問卷的回收率，本研究採便利抽樣法發放問卷，先透過發送 Email 尋求資訊提供者同意，通常為系上及學校老師，詢問其提供協助之意願，再由研究者本人至東海大學班級，發放並協助填答問卷，除了簡短說明問卷外，同時也提醒受測者請勿漏答題目，完整填答者能在問卷末端自行選擇是否填寫聯絡資訊作為抽獎依據，若無填寫則視同放棄抽獎機會。另外，本研究也透過個人關係接觸各地大學生，填答前會先詢問是否願意協助填寫問卷，若有意填寫則會將問卷連結發放給受測者，完整填答問卷後則可自己選擇是否留下聯絡資訊，以利作為後續抽獎依據。問卷填答時間約 10 至 15 分鐘，受試者拿到問卷時，每份問卷首頁皆附註研究目的、情境說明及指導語，以利受測者填答：

「請試想您目前正積極尋找一份新工作(或是下一份工作)，正處於求職、應徵階段，因此相當重視所有求職相關資訊。無論您畢業於哪個科系，皆有機會接觸服務業，以下為 T 餐飲集團的招募網站，提供有關公司簡介、人力資源政策與公告職缺之資訊。接下來，請您以求職者(初次尋找工作或轉職)的身份，閱讀這些工作與公司之招募資訊，依您個人的真實感受來回答下列的問題。」

閱讀完上述指導語後，為成功讓受試者融入該情境並加深對欲對外招募之企業的印象，再次請受試者閱讀情境說明：

「T 餐飲集團於 1990 年開設第一家泰式餐廳，掀起泰菜餐飲風潮，年營收達新台幣 3 千萬，其秉持著傳承東方廚藝、發揚東方美味的使命感，透過「美食品牌化、經營連鎖化、管理科學化」的創新思維與管理，目前旗下共有六大品牌，截至目前國內據點共計 99 家，海外分店共計 5 家，市場版圖跨及兩岸，並成功上櫃，且持續往國際舞台拓展，躍升成為台灣業界最大東方美食連鎖餐飲集團。」

受試者閱讀完上述指導語及情境說明後，接著能看到該公司的人力資源政策、職缺說明及公司的新聞報導，受試者能根據招募廣告所給予的資訊，填答組織人才吸引力及求職意圖的問卷，最後請受試者填寫自我量表及個人基本資料，完成問卷後能自行選擇是否參加抽獎活動。

表 3-3 操弄變數的高低情境

薪資水準	
高	65000 元/月起(餐飲業最高起薪)
低	23000 元/月起(符合法定基本工資)
薪資基礎	
高	依據員工個人與團體表現給予合理的激勵獎金
低	依據公司年資給予合理的激勵獎金
股價	
高	股市收盤參考價 206.5 元，仍獨坐上市櫃餐飲集團「股王」
低	股市收盤參考價 5.20 元計算，股價仍有衰退的趨勢
獲利水準	
高	單月營收可達 1000 萬元
低	稅後虧損 2000 萬元

資料來源：本研究整理

#### 第四節 研究變數之衡量

1. 薪資與組織績效組合：本研究將操弄薪資水準(業界領先薪資 v.s.最低基本工作)、薪資基礎(績效給薪 v.s.年資給薪)、公司股價(高股價 v.s.低股價)以及獲利程度(有獲利 v.s.無獲利)，並進行操弄檢定，以確認變數操弄是否成功。本研究就各個操弄變數自編一題的操弄檢定題項，分別為「T 公司給予的薪資水準是高的」、「T 公司是依據員工表現來發放

獎金的」、「T 公司的股價是高的」以及「T 公司去年度的獲利情形是好的」。操弄題項之衡量採用李克特六點尺度進行評量，1=非常不同意，2=相當不同意，3=有點不同意，4=有點同意，5=相當同意，6=非常同意。

2. 公平知覺：本研究以分配公平與程序公平為中介變數，用以解釋薪資與組織績效組合為何會提高求職者之組織人才吸引力與求職意圖。其中，本研究之分配公平參考 Porter 等(2004)、李文碩(2017)與鍾如南(2008)之公平知覺量表，而程序公平則是參考題項分別為程序公平則是參考 Cloutier 與 Vilhuber (2008)與鍾如南(2008)之公平知覺量表，分別為 6 題與 4 題，以衡量公平知覺對於組織人才吸引力之影響。分配公平的例題項為「就努力工作而言，我認為這家公司所提供的薪資是合理且公平的」、「我認為這間公司所發放的薪資水準是公平的」；程序公平的例題項為「我認為這間公司發放薪資的程序是合理且公平的」、「這間公司在擬定薪酬制度的程序上有考量到員工的實質工作表現」。公平知覺之衡量採用李克特六點尺度進行評量，1=非常不同意，2=相當不同意，3=有點不同意，4=有點同意，5=相當同意，6=非常同意。本研究將前測資料進行因素分析，結果顯示分配公平與程序公平之題項是分屬於不同的因素的，代表這兩種公平知覺是不同的，而其 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.882 與 0.539。正式資料之分配公平與程序公平的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.96 與 0.89。

3. 求職者反應：本研究以組織人才吸引力與求職意圖為衡量求職者反應之變數。本研究參考 Aiman-Smith 等人(2001)之組織人才吸引力與求職意圖量表，分別為 6 題與 5 題，以衡量求職者之組織人才吸引力與求職意圖。組織人才吸引力的例題項為：「這家公司是工作的好地方」、「我認為這是一家具有吸引力的公司」；求職意圖的例題為：「我會接受這家公司的工作」、「我將會積極與這家公司聯繫」。組織人才吸引力與求職意圖之衡量採用李克特六點尺度進行評量，1=非常不同意，2=相當不同意，3=有點不同意，4=有點同意，5=相當同意，6=非常同意。本研究將前測資料進行因素分析，結果顯示求職者反應中的組織人才吸引力與求職意圖的題項是分屬於不同的因素的，代表這兩種反應是不同的，而

其 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.95 與 0.91。正式資料之組織人才吸引力與求職意圖的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.94 與 0.96。

4. 控制變數：本研究將求職者之性別、年齡、教育程度、求職者身份、及正職工作經驗作為控制變數，以確認在控制這些變數之情形下，薪資與組織績效組合之資訊是否仍對求職者反應有所影響。性別的衡量方法為，0=女性，1=男性；教育程度的衡量方法為，1=高中(職)，2=大學(專)，3=研究所。求職者身份的衡量方法為，1=第一次找工作的社會新鮮人，2=待業中，3=轉職者(目前有正職工作但考慮轉換工作)。年齡與正職工作年資之衡量則由受試者自行填寫。

5.

## 第五節 統計分析方法

本研究以 ANOVA 檢定確認變數操弄是否成功，以各操弄變數之水準為分群變數，衡量操弄題項為依變數，比較各群之平均數是否相同，以確定操弄成功與否。本研究之操弄變數有薪資水準、薪資基礎、股價與獲利水準，分別比較在不同操弄情境下，求職者是否有解讀到各種招募資訊是不同的。

在假設檢定方面，本研究採用 sub-group 分析，個別以迴歸分析檢定在不同群組中的自變數、中介變數與結果變數之關係，以檢視假設是否得到支持。本研究以階層式迴歸進行分析，並參考 Baron 與 Kenny (1986)之中介模式迴歸分析之建議，在以求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)為依變數的迴歸式中，依序納入控制變數(性別、年齡、教育程度、求職者身份、正職工作年資)、自變數(薪資水準、薪資基礎、股價、獲利水準)以及中介變數(分配公平、程序公平)，以確認直接效果與中介效果是否得到支持。再者，在以中介變數(分配公平、程序公平)為依變數的迴歸式中，依序納入控制變數與自變數，以確認直接效果是否得到支持。在上述迴歸式都得到支持時，即可滿足中介關係之成立條件。

## 第四章 研究結果

本章共有三節，第一節為操弄檢定，確認各變數之操弄達到預期的效果；第二節為相關係數分析，檢視各變數之間的兩兩相關程度；第三節為研究假設驗證，檢視研究假設是否得到支持。

### 第一節 操弄檢定

為了確保正式施測時，各個變數在情境內容能操弄成功，針對各個操弄變數設置一道題項，並請受試者在閱讀完招募情境內容後，依據個人感受填答四道操弄題項，研究者再以所回收之有效問卷予以編碼，並在發放正式問卷前，先進行一次前測實驗，以確保招募廣告之情境內容有操弄成功且作為正式問卷的調整指標。本研究以 ANOVA 分析進行操弄檢定，以各個操弄變數做為分群變數(分為 0 與 1 群)，對應之操弄檢定題項為依變數，比較兩群變數之平均數是否有顯著差異。

為確保自變數的情境有操弄成功，會先進行前測試驗，再發放正式問卷。首先，請受測者閱讀指導與及情境說明，並請受測者閱讀完每份招募廣告後隨即填答問卷，前測問卷一共發放 160 份問卷，回收 156 份有效問卷，回收率為 97.5%。在 156 份前測有效樣本中，女性共計 95 人，佔 60.9%；平均年齡為 20.95 歲。其中，就 ANOVA 分析結果顯示，在「薪資水準」操弄的部分，薪資水準高(M=4.74, SD=1.232, N=78)顯著高於薪資水準低(M=2.52, SD=0.875, N=79)的知覺分數；在「薪資基礎」的操弄部分，績效給薪(M=4.26, SD=0.946, N=78)顯著高於年資給薪(M=3.46, SD=1.328, N=79)的知覺分數；在「公司股價」的操弄部分，高股價(M=4.28, SD=0.999, N=79)顯著高於低股價(M=3.09, SD=1.186, N=78)的知覺分數；在「獲利水準」的操弄部分，獲利水準高(M=4.29, SD=0.963, N=79)顯著高於獲利水準低(M=2.46, SD=1.181, N=78)的知覺分數。綜合上述操弄分析，將前測問卷操弄變數評估結果整理如表 4-1 所示。

表 4-1 前測操弄變數評估結果

操弄變數	類型	樣本數	平均值	標準差	F 值
薪資水準	高	78	4.74	1.232	170.5***
	低	79	2.52	0.875	
薪資基礎	績效	78	4.26	0.946	18.89***
	年資	79	3.46	1.328	
公司股價	高	79	4.28	0.999	16.16***
	低	78	3.09	1.186	
獲利水準	高	79	4.29	0.963	113.3***
	低	78	2.46	1.181	

資料來源：本研究整理

正式施測之情境操弄結果整理如表 4-2 所示。

表 4-2 正式情境操弄檢測結果

操弄變數	類型	樣本數	平均值	標準差	F 值
薪資水準	高	307	4.96	1.061	736.93***
	低	302	2.58	1.093	
薪資基礎	績效	306	4.33	1.109	76.47***
	年資	303	3.39	1.479	
公司股價	高	300	4.42	1.094	311.44***
	低	309	2.83	1.186	
獲利水準	高	299	4.33	1.010	325.71***
	低	309	2.56	1.246	

資料來源：本研究整理

在「薪資水準」的操弄部分，主要區分為「薪資水準高 v.s.薪資水準低」，其題項為「我認為 T 公司給予的薪資水準是高的」，就 ANOVA 分析結果顯示，薪資水準高(M=4.96, SD=1.061, N=307)顯著高於薪資水準低(M=2.58, SD=1.093, N=302)的知覺分數，兩者得分差異為 2.38,  $F(1, 602)=736.93$  ( $p < .001$ )。藉此表示本研究在  $\alpha=0.05$  水準下，「薪資水準」之情境內容有操弄成功。

在「薪資基礎」的操弄部分，主要區分為「績效給薪 v.s.年資給薪」，其題項為「我認為 T 公司是依據員工表現來發放獎金的」，就 ANOVA 分析結果顯示，績效給薪(M=4.33, SD=1.109, N=306)顯著高於年資給薪(M=3.39, SD=1.479, N=303)的知覺分數，兩者得分差異為 0.94,  $F(1, 602)=76.47$  ( $p < .001$ )。藉此表示本研究在  $\alpha=0.05$  水準下，「薪資基礎」之情境內容有操弄成功。

在「公司股價」的操弄部分，主要區分為「股價高 v.s.股價低」，其題項為「我認為 T 公司的股價是高的」，就 ANOVA 分析結果顯示，高股價(M=4.42, SD=1.049, N=300)顯著高於低股價(M=2.83, SD=1.186, N=309)的知覺分數，兩者得分差異為 1.59,  $F(1, 602)=311.44$  ( $p < .001$ )。藉此表示本研究在  $\alpha=0.05$  水準下，「公司股價」之情境內容有操弄成功。

在「獲利水準」的操弄部分，主要區分為「獲利水準高 v.s.獲利水準低」，其題項為「我認為 T 公司的獲利情形是好的」，就 ANOVA 分析結果顯示，獲利水準高(M=4.33, SD=1.010, N=299)顯著高於獲利水準低(M=2.65, SD=1.246, N=309)的知覺分數，兩者得分差異為 1.68,  $F(1, 602)=325.71$  ( $p < .001$ )。藉此表示本研究在  $\alpha=0.05$  水準下，「獲利水準」之情境內容有操弄成功。

綜合以上操弄分析結果，確定本研究所擬訂之四個招募廣告情境之操弄皆達到顯著水準，因此，本研究將針對 604 位受試者所填答之數據，進行後續的各種資料分析及假設驗證。



## 第二節 相關係數分析

關於各個變數之平均數、標準差及相關分析結果，請詳見表 4-4。從相關係數表中可知，薪資水準、薪資基準、股價與獲利程度四項操弄因子均與組織人才吸引力具有顯著正相關( $r = .70、.47、.32、.32, p < .01$ )。此外，四個操弄變數亦與分配公平、程序公平具有顯著正相關( $r = .22 \sim .64, p < .05$ )。



表 4-3 各變項之敘述統計與相關係數矩陣

研究變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 性別	.30	.460	-												
2. 年齡	23.39	4.86	.16**	-											
3. 教育程度	2.24	.45	.05	.20**	-										
4. 求職者身份	1.48	.79	.03	.51**	-.03	-									
5. 正職工作經驗	.27	.45	.02	.49**	.3	.87**	-								
6. 薪資水準	.50	.50	.03	.03	-.06	.04	.00	-							
7. 薪資基礎	.50	.50	.02	.02	.03	.01	-.01	-.00	-						
8. 公司股價	.49	.50	.06	.01	.01	-.05	-.05	-.01	.00	-					
9. 獲利水準	.49	.50	-.05	.05	.03	.04	.07	.00	.00	-.01	-				
10. 分配公平	3.75	1.23	-.00	-.03	-.06	.03	.01	.60**	.06	.10*	.10*	-			
11. 程序公平	3.92	1.03	.00	-.04	-.01	.03	.02	.35**	.17**	.70	.12**	.78**	-		
12. 求職意圖	3.91	1.19	-.04	.04	-.04	.08	.03	.50**	.20	.11**	.50**	.78**	.63**	-	
13. 組織人才吸引力	3.67	1.13	-.04	.00	-.06	.07	.03	.52**	.04**	.12**	.17**	.85**	.71**	.88**	-

註：N=604, \*\* $p < .01$ 。

編碼方式：性別，0=女性，1=男性；薪資水準，0=低薪資水準，1=高薪資水準；薪資基礎，0=年資給薪，1=績效給薪；股價，0=高股價，1=低股價；獲利程度，0=無獲利，1=高獲利。

資料來源：本研究整理

### 第三節 研究假設驗證

本研究目的為檢視薪資與組織績效之組合對於組織人才吸引力及求職意圖之直接與間接影響，同時進一步探究公平知覺對於兩者間的中介效果。本研究採用次群體分析，依據假設內容之描述，設定分群變數(假設 1,3,4 為薪資水準與假設 2,5,6 為薪資基準)，再分別對分群後的資料進行統計分析，以確定直接關係與中介關係之存在與否。本研究採用階層式迴歸分析，驗證其中介效果是否成立。為驗證中介關係之存在，本研究參考 Baron 與 Kenny (1986) 之建議，以三條迴歸式進行分析，分別為自變數對於依變數之影響、自變數對中介變數之影響以及自變數、中介變數對於依變數之影響。當以組織人才吸引力與求職意圖作為依變數時，第一步驟放入控制變數(包括性別、年齡、教育程度、求職者身份、正職工作經驗)，第二步驟加入薪資及組織績效之操弄變數(薪資水準、薪資基礎、公司股價、獲利水準)，而第三步驟則放入公平知覺(程序公平與分配公平)。另外，若以中介變數(分配公平)為依變數時，則重複上述之第一及第二步驟。若迴歸式皆獲得顯著支持，表示中介效果即存在。

#### 一、高薪資水準群之迴歸結果

本研究以薪資水準分群為高薪資水準與低薪資水準，高薪資水準群用以檢視假設 1-1、假設 3-1 與假設 4 是否成立，低薪資水準用以檢視假設 1-2、假設 3-2 與假設 4 是否成立。以高薪資水準群進行迴歸分析，迴歸結果請見表 4-4。由表 4-4 可知，以組織人才吸引力與求職意圖為依變數的迴歸式中，在第一步驟加入控制變數後分別能解釋 4.3% ( $p < .05$ ) 與 5.4% ( $p < .10$ ) 的變異量，達顯著水準。其中，年齡、教育程度( $\beta = .10, p < .10$ ) 及求職者身份( $\beta = .200, p < .10$ ) 與組織人才吸引力呈現正相關，其餘皆呈現負相關；在求職意圖方面，除了性別與其呈現負相關外，其餘皆為正相關。接著，於第二步驟加入薪資水準、薪資基礎、公司股價及獲利水準四個自變數後，分別可解釋 10% ( $p < .01$ ) 及 9.9% ( $p < .01$ ) 的變異量，且增加 5.7% 及 4.5% 的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟二所加入的四個自變數能有效增加對組織人才吸引力與求職意圖之解釋力。其中，股價與組織人才吸

引力、求職意圖皆呈顯著( $\beta=.11, .11, p<.05$ )，代表在高薪資水準的情形下，高股價的公司資訊能有助於組織人才吸引力與求職意圖的提升。因此，本研究之假設 1-1 得到支持。

本研究接續著檢視薪資水準與股價組合是否會對分配公平造成影響。同樣地，在高薪資水準群中，以分配公平為依變數的迴歸式中，在第一步驟加入控制變數後，可解釋 4% 的變異量( $p<.05$ )，達顯著水準。其中，教育程度、求職者身份及正職工作經驗與分配公平呈現正相關，其餘皆呈現負相關。接著，於第二步驟加入薪資水準、薪資基礎、公司股價及獲利水準四個自變數後，可解釋 9.8% ( $p<.01$ )的變異量，增加 5.8%的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟二所加入的四個自變數能有效增加對分配公平之解釋力。其中，股價與分配公平呈顯著正相關( $\beta=.11, p<.10$ )，代表在高薪資水準的情形下，高股價的公司資訊能有助於求職者分配公平知覺的提升。因此，本研究之假設 3-1 得到支持。

在中介效果的檢驗中，本研究檢視在高薪資水準的情形下，高股價的公司資訊是否會藉由求職者分配公平知覺的提升，進而正向影響到組織人才吸引力與求職意圖。由表 4-6 可知，在以組織人才吸引力與求職者意圖為依變數之迴歸式中，加入控制變數、自變數之後，中介變數(分配公平與程序公平)再納入迴歸式後可增加 50%與 47%的解釋變異量( $p<.01$ )，達顯著水準。其中，分配公平與組織人才吸引力、求職意圖呈現顯著正相關( $\beta=.58, .51, p<.10$ )，且 Sobel test 結果顯示， $Z=1.84$  與  $1.81$  ( $p<.07$ )，表示分配公平之中介效果存在。因此，本研究假設 4 獲得部份支持。

表 4-4 階層迴歸分析表(高薪資水準群)

依變數	求職者反應						分配公平	
	組織人才吸引力			求職意圖			步驟1	步驟2
	步驟1	步驟2	步驟3	步驟1	步驟2	步驟3		
<b>控制變數</b>								
性別	-.02	-.02	-.00	-.05	-.05	-.03	-.03	-.03
年齡	.01	-.01	.06	.03	.02	.07	-.07	-.08
教育程度	.10 <sup>+</sup>	.11 <sup>+</sup>	.03	.11 <sup>+</sup>	.12 <sup>*</sup>	.06	.10 <sup>+</sup>	.10 <sup>+</sup>
求職者身份	.20 <sup>+</sup>	.23 <sup>*</sup>	.15 <sup>*</sup>	.11	.13	.07	.08	.09
正職工作經驗	-.01	-.02	-.12	.09	.09	.00	.14	.14
<b>自變數</b>								
薪資水準 <sup>a</sup>								
薪資基礎		.05	-.07 <sup>+</sup>		-.01	-.11 <sup>*</sup>		.13 <sup>*</sup>
公司股價		.11 <sup>+</sup>	.04		.11 <sup>*</sup>	.05		.11 <sup>+</sup>
獲利程度		.21 <sup>**</sup>	.08 <sup>*</sup>		.18 <sup>**</sup>	.07		.17 <sup>*</sup>
<b>中介變數</b>								
程序公平			.21 <sup>**</sup>			.18 <sup>*</sup>		
分配公平			.58 <sup>**</sup>			.51 <sup>**</sup>		
R <sup>2</sup>	.04 <sup>*</sup>	.10 <sup>**</sup>	.62 <sup>**</sup>	.05 <sup>**</sup>	.10 <sup>**</sup>	.49 <sup>**</sup>	.04 <sup>*</sup>	.10 <sup>**</sup>
ΔR <sup>2</sup>	.04 <sup>*</sup>	.06 <sup>**</sup>	.52 <sup>**</sup>	.05 <sup>**</sup>	.04 <sup>**</sup>	.39	.04 <sup>*</sup>	.06 <sup>**</sup>

+p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。

註：<sup>a</sup>薪資水準這個變數已用於資料分群，在迴歸式中無法納入做為分析，故係數欄位呈現空白。

資料來源：本研究整理

## 二、低薪資水準群的迴歸結果

本研究另將低薪資水準群區分出來，以進行假設 1-2、假設 3-2 與假設 4。由表 4-5 可知，以組織人才吸引力與求職意圖為依變數的迴歸式中。在第一步驟加入控制變數後分別能解釋 4.1%( $p < .05$ )與 3.3%( $p < .10$ )的變異量，達顯著水準。接著，於第二步驟加入自變數後，分別可解釋 12.7% ( $p < .01$ )及 13.3% ( $p < .01$ )的變異量，且增加 8.6%及 10%的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟二所加入的自變數能有效增加對組織人才吸引力與求職意圖之解釋力。其中，股價與組織人才吸引力( $\beta=.18, p < .01$ )及求職意圖( $\beta=.16, p < .01$ )呈顯著正相關，代表在低薪資水準的情形下，高股價的公司資訊仍能提高組織人才吸引力與求職意圖，而非招致負面的求職者反應，與本研究預期相反。因此，本研究之假設 1-2 未得支持。

同樣以低薪資水準群資料進行分析，在以分配公平為依變數的迴歸式中，在第一步驟加入控制變數後，可解釋 4.6%的變異量。其中，控制變數與分配公平皆呈現負相關。接著，於第二步驟加入自變數後，可解釋 8.7%的變異量，增加 4.1%的解釋變異量，表示於步驟二所加入的自變數能有效增加對分配公平之解釋力。其中，股價與分配公平呈顯著正相關( $\beta=.15, p < .01$ )，代表在低薪資水準的情形下，高股價仍能正向影響到求職者的分配公平，與本研究預期相反。因此，本研究之假設 3-2 未得支持。由於在低薪資水準群的資料群當中，高股價的公司資訊能對求職者的分配公平、組織人才吸引力、求職意圖產生正向影響，而非如本研究預期呈現負向影響，因此，中介效果則無須再行檢視。

表 4-5 階層迴歸分析表(低薪資水準群)

依變數	求職者反應						分配公平		
	組織人才吸引力			求職意圖			步驟1	步驟2	
	步驟	步驟1	步驟2	步驟3	步驟1	步驟2			步驟3
<b>控制變數</b>									
性別		-0.09	-0.09	-0.09*	-0.07	-0.07	-0.17	-0.00	-0.00
年齡		-0.11	-0.07	.00	-0.02	.02	.08	-0.12	-0.09
教育程度		-0.09	-0.12 <sup>+</sup>	-0.04	-0.09	-0.13*	-0.06	-0.08	-0.11 <sup>+</sup>
求職者身份		.01	-0.02	.06	.10	.07	.14 <sup>+</sup>	-0.08	-0.10
正職工作經驗		-0.03	-0.07	-0.05	-0.19 <sup>+</sup>	-0.24*	-0.22**	-0.00	-0.03
<b>自變數</b>									
薪資水準 <sup>a</sup>									
薪資基礎			.03	.01	.03	.02			.01
公司股價			.18**	.06 <sup>+</sup>	.16**	.06			.15
獲利程度			.24**	.13**	.28**	.18**			.15**
<b>中介變數</b>									
程序公平				.71**		.65**			.14*
分配公平				.10 <sup>+</sup>		.04			
R <sup>2</sup>		.04*	.13**	.68**	.03 <sup>+</sup>	.13**	.56**	.05*	.09**
ΔR <sup>2</sup>		.04*	.09**	.55**	.03 <sup>+</sup>	.10**	.43**	.05*	.04**

+p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。

註：<sup>a</sup>薪資水準這個變數已用於資料分群，在迴歸式中無法納入做為分析，故係數欄位呈現空白。

資料來源：本研究整理

### 三、績效基礎群的迴歸分析

假設 2、假設 5 與假設 6 之檢定則以薪資基礎這個變數為分群變數，將資料區分為績效基礎與年資基礎分別進行迴歸分析，以確認是否支持假設。績效基礎的資料群用以檢定假設 2-1、假設 5-1 與假設 6；年資基礎的資料群用以檢定假設 2-2、假設 5-2 與假設 6。以薪資基礎為分群變數，1=績效基礎，0=年資基礎，分別進行迴歸分析。表 4-6 顯示以績效基礎群的迴歸結果。由表 4-6 可知，以組織人才吸引力與求職意圖為依變數的迴歸式中，在第一步驟加入控制變數後分別能解釋 2.4%與 1.8%的變異量。其中，求職者身份與組織人才吸引力及求職意圖呈現正相關，其餘皆呈現負相關。接著，於第二步驟加入薪資水準、薪資基礎、公司股價及獲利水準四個自變數後，分別可解釋 33.1% ( $p < .01$ )及 28% ( $p < .01$ )的變異量，且增加 30.7%及 26.2%的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟二所加入的自變數能有效增加對組織人才吸引力與求職意圖之解釋力。其中，高獲利水準與組織人才吸引力( $\beta=.15, p < .01$ )及求職意圖( $\beta=.17, p < .01$ )呈顯著正相關，代表在績效給薪的薪資基礎之下，高獲利程度的公司資訊能提高組織人才吸引力與求職意圖。因此，本研究之假設 2-1 得到支持。

同樣以績效基礎的資料進行分析，由表 4-6 可知，以程序公平為依變數的迴歸式中，獲利程度與程序公平呈顯著正相關( $\beta=.17, p < .01$ )，代表在績效基礎的情形下，高獲利程度的公司資訊能對求職者的程序公平知覺產生正向影響。因此，假設 5-1 得到支持。而在中介效果檢定方面，以組織人才吸引力與求職意圖為依變數的迴歸式中，經過前述之步驟一、二後，接著置入中介變數(分配公平與程序公平)後，分別可解釋 74.6% ( $p < .01$ )及 62.3% ( $p < .01$ )的變異量，且增加 41.5%及 34.3%的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟三所加入的中介變數能有效增加對組織人才吸引力與求職意圖之解釋力。其中，程序公平與組織人才吸引力、求職意圖呈顯著正相關( $\beta=.24, .20, p < .01$ )，且 Sobel test 結果顯示， $Z=2.65$  與  $2.33$  ( $p < .05$ )，表示程序公平之中介效果存在。因此，本研究假設 6 獲得部份支持。



表 4-6 階層迴歸分析表(績效給薪群)

依變數	求職者反應						程序公平		
	組織人才吸引力			求職意圖			步驟1	步驟2	
	步驟	步驟1	步驟2	步驟3	步驟1	步驟2			步驟3
<b>控制變數</b>									
性別		-0.08	-0.12*	-0.09**	-0.07	-0.11*	-0.08	.04	.01
年齡		-0.02	-0.01	.03	-0.01	.00	.04	-0.09	-0.08
教育程度		-0.08	-0.05	-0.02	-0.04	-0.02	.01	-0.01	.01
求職者身份		.20	.18 <sup>+</sup>	.16*	.18	.16	.15	.07	.06
正職工作經驗		-0.14	-0.16	-0.15*	-0.09	-0.12	-0.11	.02	-0.01
<b>自變數</b>									
薪資水準			.52**	.04		.48**	.03		.40**
薪資基礎 <sup>a</sup>									
公司股價			.11*	.06 <sup>+</sup>		.10*	.05		.04
獲利程度			.15**	.04		.17**	.07		.17**
<b>中介變數</b>									
程序公平			.62**				.58		
分配公平			.24**				.20		
R <sup>2</sup>		.02	.33**	.75**	.02	.28**	.62**	.01	.45**
ΔR <sup>2</sup>		.02	.31**	.42**	.02	.26**	.34**	.01	.19**

+p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。

註：<sup>a</sup>薪資基礎這個變數已用於資料分群，在迴歸式中無法納入做為分析，故係數欄位呈現空白。

資料來源：本研究整理

#### 四、年資基礎群的迴歸分析

本研究另將年資基礎群區分出來，以進行假設 2-2、假設 5-2 與假設 6。由表 4-7 可知，以組織人才吸引力與求職意圖為依變數的迴歸式中，在第一步驟加入控制變數後分別能解釋 0.6%與 1.4%的變異量。其中，性別、年齡及求職者身份與組織人才吸引力呈現正相關，其餘皆呈現負相關；年齡及求職者身份與求職意圖呈正相關外，其餘皆呈負相關。接著，於第二步驟加入自變數後，分別可解釋 32.1% ( $p < .01$ )及 32.6% ( $p < .01$ )的變異量，且各增加 31.5%及 31.2%的解釋變異量，同時達到顯著水準，表示於步驟二所加入的自變數能有效增加對組織人才吸引力與求職意圖之解釋力。其中，獲利程度與組織人才吸引力 ( $\beta = .20, p < .01$ )及求職意圖 ( $\beta = .18, p < .01$ )呈顯著正相關，代表在年資給薪的績效基礎下，高獲利程度的公司資訊仍能對組織人才吸引力與求職意圖產生正向影響，與本研究預期之負向關係相反。因此，本研究之假設 2-2 未得支持。

同樣以年資基礎的資料進行分析，由表 4-7 可知，以程序公平為依變數的迴歸式中，獲利程度與程序公平並未呈顯著相關 ( $\beta = .09, p > .10$ )，代表在年資基礎的情形下，獲利程度的公司資訊能並不會對求職者的程序公平知覺產生任何影響。因此，假設 5-2 並未得到支持。在中介效果檢定方面，因獲利程度與程序公平無關，所以無須再檢定其中介效果。

表 4-7 階層迴歸分析表(年資給薪群)

依變數	求職者反應						程序公平	
	組織人才吸引力			求職意圖			步驟1	步驟2
	步驟	步驟1	步驟2	步驟3	步驟1	步驟2		
<b>控制變數</b>								
性別	.01	.03	.00	-.00	.02	-.01	-.01	-.00
年齡	.01	-.05	.02	.08	.02	.09*	-.08	-.11
教育程度	-.01	.01	.00	-.03	-.01	-.01	.02	.03
求職者身份	.12	.04	.02	.14	.06	.05	.03	-.02
正職工作經驗	-.07	.03	-.01	-.15	-.06	-.09	.02	.08
<b>自變數</b>								
薪資水準		.52**	.07 <sup>+</sup>		.52**	.11*		.32**
薪資基礎 <sup>a</sup>								
公司股價		.13**	.03		.13**	.03		.11 <sup>+</sup>
獲利程度		.20**	.13**		.18**	.12**		.09
<b>中介變數</b>								
程序公平			.78**			.74**		
分配公平			.03			-.02		
R <sup>2</sup>	.01	.32**	.75**	.01	.33**	.67**	.01	.12**
ΔR <sup>2</sup>	.01	.32**	.43**	.01	.31**	.34**	.01	.12

+p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。

註：<sup>a</sup>薪資基礎這個變數已用於資料分群，在迴歸式中無法納入做為分析，故係數欄位呈現空白。

資料來源：本研究整理

表 4-8 研究模式檢驗結果統整

假說	顯著與否
H1-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。	成立
H1-2：最低基本工資與公司高股價組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。	不成立
H2-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生正向影響。	成立
H2-2：年薪給薪基礎與高獲利程度公司組合會對求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)產生負向影響。	不成立
H3-1：業界領先薪資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生正向影響。	成立
H3-2：最低基本工資與公司高股價組合會對分配公平知覺產生負向影響。	不成立
H4：分配公平會中介薪資水準與股價組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。	部份成立
H5-1：績效給薪基礎與高獲利程度公司組合會對程序公平知覺產生正向影響。	成立
H5-2：年資給薪基礎與高獲利程度公司組合會對程序公平知覺產生負向影響。	不成立
H6：程序公平會中介薪資基礎與獲利程度組合與求職者反應(組織人才吸引力與求職意圖)之關係。	部份成立

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本章內容主要針對研究結果進行彙整與歸納，共有四節。第一節為理論意涵，主要從本研究所得之結果闡釋對於理論之貢獻；第二節為實務意涵，針對本研究之研究結果提出具體的實務建議，以助後續企業進行招募活動時能做為參考使用；第三節為研究限制，說明本研究之缺失及可改善之處；第四節為未來研究方向，提供未來學者可再發展與深入之研究議題。

### 第一節 理論意涵

本研究目的主要為探討薪資與組織績效之組合是否誘發求職者不同的公平知覺，進而影響其組織人才吸引力與求職意圖。本研究延伸 Cable 與 Judge(1994)、Aiman-Smith 等(2001)以及 Porter 等(2004)之研究，探討薪資與組織績效之組合對於求職者反應的影響，並將求職者反應區分為組織人才吸引力與求職意圖，不僅檢視薪資與組織績效組合對於求職者反應之直接影響，更深入檢視公平知覺(分配公平與程序公平)之間所產生的中介效果。本研究以薪資與組織績效為主軸，針對薪資中的薪資水準與薪資基礎，搭配兩種組織績效，即公司股價與獲利水準，以兩兩組合的形式探討薪資與績效組合對於求職者反應之影響。研究結果發現，高薪資水準與高公司股價組合會透過分配公平知覺，而間接正向影響到組織人才吸引力與求職意圖；績效給薪基礎與高獲利程度組合則會透過程序公平知覺而間接正向影響到組織人才吸引力與求職意圖。

#### 一、薪資水準與公司股價之組合對於分配公平/求職者反應的影響

本研究發現，當求職者接收到高薪資水準的招募資訊，同時接收到高股價的公司資訊時，不僅會正向影響到對公司的反應，即提高組織人才吸引力與求職意圖，亦會正向影響到分配公平知覺，而間接地提高組織人才吸引力與求職意圖。此研究結果顯示，高薪資水準與高公司股價組合的資訊能引發強烈且正向的訊號效果，會引發求職者內在所知覺到的分配公平，亦會接續地促使求職者意識到對該公司的態度與之後外顯的行為意圖。在招

募過程中，求職者會接受到企業所釋放的所有訊號，像是透過實質的招募廣告、企業相關的媒體報導或企業聲望等，使求職者在整合這些資訊之後，藉以評斷該企業是否對於自己有相當的吸引力。同時，本研究結果與 Cable 與 Judge(1994)及 Porter 等(2004)之論點一致，即薪資水準愈高，愈能有效地提升求職者的分配公平知覺；相對地，薪資水準對於程序公平知覺之影響則較弱。

然而，本研究並未發現最低基本工資與高股價組合資訊會對分配公平產生負向影響，亦不會對組織人才吸引力與求職意圖產生負向影響。相反地，即便求職者接收到最低基本工資的資訊，高股價的公司資訊仍會提高求職者的分配公平知覺，且會間接地提升求職者對於該公司的組織人才吸引力與求職意圖。本研究解釋此結果不成立之理由在於，企業在高股價的狀態下，對於求職者而言，薪資水準與公司股價個別資訊之主效果過強，公司股價對於薪資高低可能具備補償之效果，即便企業提供最低基本工資，求職者認為公司股價的浮動，決定未來仍有分紅、分股或低價認股等加給的機會，對於企業釋放最低基本工資的訊息存有補償之效益。

## 二、薪資基礎與獲利水準之組合對於程序公平/求職者反應的影響

本研究發現，當求職者接收到績效給薪的獎酬基礎資訊，同時接收到公司的高獲利程度資訊時，愈能提高程序公平知覺，亦能連帶地正向影響到之後的組織人才吸引力與求職意圖。根據期望理論之論點(Vroom, 1964)，績效給薪的評薪基礎能有效地提高求職者的期望性，而高獲利程度的公司資訊則能提高求職者預期能得到利益。更明確地說，求職者確實會對依績效給予加給與高獲利程度的公司產生正面的預期，並就此組合資訊解讀公司對於獎酬的分配過程是公平的，不僅會提高內心的程序公平知覺，亦會反應外顯的正向態度與行為意圖。本研究延伸 Porter (2004)之研究發現，績效給新的基礎能引發求職者的程序公平知覺，而非分配公平知覺。在本研究情境中，當公司是高獲利程度的情形時，求職者對於未來的薪資將會有高度的期待，若企業採績效給薪的型式來分配獎酬，將能使求職

者認為，只要自己未來能有相當程度的工作表現，則愈有可能得到相對應的報酬獎金，而這樣的獎酬分配會讓求職者認同這是符合程序公平的原則的。

然而，本研究並未發現年資給薪基礎與高獲利程度組合會對程序公平、組織人才吸引力與求職意圖產生負向影響。相反地，即使求職者接收到年資給薪基礎與高獲利程度的資訊，亦會提高組織人才吸引力與求職意圖，卻不會引發程序公平知覺。本研究解釋此結果不成立之理由在於，企業處於高獲利水準的狀態下，儘管是以年資為獎酬基礎，對於求職者而言，高獲利水準對其仍具有相當的吸引力及補償效益，雖是以年資為基礎，但高獲利程度的公司對於求職者而言仍有相當的吸引力。只是求職者內心亦知曉，年資給薪的基礎是不符合程序公平原則的，即使公司有再高的獲利程度，未來還是要就年資來分配獎酬，而非以個人工作表現，所以不會因此而引發程序公平的知覺。

### 三、薪資與公司組合資訊之訊號效果

本研究發現，薪資與組織績效之組合確實可直接影響求職者反應，當企業在高股價或高獲利水準之狀態下予以求職者高薪資水準或以績效給薪為基礎時，將會提高其對組織的吸引力及求職意圖。其次，求職者在接受組織釋放的招募廣告及企業財務性指標的訊息後，會依據企業所展現的薪資及組織績效相關資訊來評斷求職者所感知到的公平知覺，進而影響求職者反應。因此，公平知覺扮演著薪資與組織績效組合與求職者反應的中介角色。相較於過去研究僅聚焦於單一類型資訊，例如薪資水準(Cable & Judge, 1994; Porter, 2004)，本研究是以整合觀點將工作特性中的薪資與組織特性中的組織績效予以組合，主張不同類型的薪資與組織績效能共同引發求職者內在的心理歷程與外在的態度及行為反應。同時，本研究所提出的組織特性並非意識型態的雇主形象或雇主聲譽，而是實質的組織績效，對於求職者所產生的訊號效果更為顯著且強烈。本研究根據 Tsai 等(2014)之研究建議將股價與獲利程度等財務性指標納入招募領域研究之考量要件，並搭配上不同類型的薪資資訊，組合成更為多元化的招募訊息，能更深入地解讀求職者是如何看待招募資訊，更為了解職者的內在心理歷程與之後的反應。

## 第二節 管理意涵

人才是企業能展現競爭優勢的關鍵因素，如何吸引與留住企業所需的優秀人才，成為企業展露頭角的致勝關鍵之一。本研究發現，組織所釋放有關薪資與組織績效之組合的訊息，確實會影響求職者對於組織的吸引力及求職意圖。本研究之發現可供組織在思考如何規劃與設計具吸引力並誘發求職者的求職意圖的招募廣告及企業形象作為參考依據。當求職者接收到有關企業的股價高或獲利水準高的訊息時，高股價的企業應根據其所對外釋放的資訊給予對等的薪資待遇，並且對招募廣告的薪資或獎酬制度的資訊更要謹慎評估其呈現方式，正面地形塑組織於求職者心目中的形象，讓招募廣告中所提及的薪資制度成為吸引人才的重要誘因，藉此研究結果可作為高股價及高獲利水準的企業設計薪資或獎酬制度的參考。

就實務觀點而言，組織在進行招募過程中，應當思考如何呈現具吸引力的招募廣告或招募網站，即便企業的財務性指標並非最出色的，若能在薪資與獎酬制度的設計上多加著墨，將能招募到傑出且合適的人才前來應徵。再者，企業能使用適當的廣告傳達正面的資訊，使求職者能充分掌握相關訊息，並提升對於企業的偏好。例如：台積電屬於股價的企業，在媒體報導中也揭露今年新進員工的薪資待遇，在求職者眼中，台積電除了給予具競爭力的底薪外，每年平均分紅就達到 107 萬，讓求職者能同時感受到組織績效成長與薪資獎酬制度成正比的成長，自然會吸引求職者的目光。在招募過程中，求職者所接收到的訊息相當廣泛，因此，為了有效提升求職者對於組織的吸引力與求職意圖，除了平時應塑造良好的形象外，組織應適度調整與設計與組織績效相對應的員工薪資水準與獎酬制度，方能有效地吸引潛在求職者的注意力，提升整體的招募成效。



### 第三節 研究限制

本研究在有限時間及能力所及之下使用虛擬招募廣告實驗搜集研究資料，仍有些不足之處，提出本研究之遺漏之處及研究限制：

第一，本研究所擬定的職缺為「儲備菁英－經營管理組」，在招募廣告上，雖然已經明確說明該職缺不限定任何科系畢業之求職者，但可能仍會因為受試者個人工作類別的偏好、價值觀或未來職涯發展方向不同之緣故，致使實驗結果產生誤差。另外，由於研究者目前就讀管理(商)學院的關係，所接觸的受試者多半為相同領域的學生，管理(商)學院學生未必能概括其他領域學生的求職觀點，因此，研究結果未必能類推至不同領域的求職者。建議未來研究能選擇更概括性的職缺，以消弭不同科系背景的限制。

第二，本研究雖以實驗法進行，具內部效度，且能確認自變數與依變數之因果關係，然而，中介變數與依變數皆為求職者自評，亦有相同方法偏誤與因果關係之疑慮。本研究以 Harmon's 因素分析檢視中介變數(分配公平知覺與程序公平知覺)與依變數(組織人才吸引力與求職意圖)，研究發現各變數歸屬於不同因素，第一個因素的解釋變量未達 50%，顯示各因素是能區分的，因此，相同方法偏誤的疑慮應不會影響到研究結果之解讀。此外，本研究理論發展建構於 Porter (2004) 之研究發現，即求職者的內在公平知覺會影響到外在對組織的評價與態度，因此，本研究推論公平知覺對組織人才吸引力與求職意圖之關係應屬合理，因果關係相反的可能性應不高。

第三，本研究設計的招募情境中，操弄變數中的薪資水準(業界領先薪資(NT\$65,000)v.s.最低基本工資(NT\$25,000))，為了希望能成功操弄，僅根據業界儲備幹部普遍之薪資水準作為設定基礎，但受試者皆來自不同背景，對於薪資的敏銳度與知悉程度不同，可能無法完全融入問卷情境，造成研究結果的誤差。因此，建議未來研究能以強而有力且務實性的資訊作為情境設定的基礎，降低研究結果的偏誤。

## 第四節 未來研究方向

本研究之實驗設計以個人為分析單位，主要著重於個人差異，即不同的人所接觸的不同招募廣告或網站設計要素皆有不同的觀點與反應，然而，每位受試者僅閱讀同一則招募廣告，相較於普遍的求職情境中，求職者應當面對多則招募廣告進行選擇，與真實的求職情境並不相同。因此，本研究建議未來學者能讓受試者接觸多元的招募網站或廣告，使其融入在較貼近現實的擬真情境裡，探討是否對於組織人才吸引力與求職意圖有不同程度的影響。

本研究屬於探討兩種組合的要素組合進行討論，並未將其做另一種配對方式及三個以上的要素進行討論。然而，在事後分析中，本研究發現薪資水準、薪資基礎及股價的組合亦存有顯著的效果，未來研究能將招募廣告或網站的不同設計要素進行組合配對，以確認何種組合最能吸引合適的人才並誘發求職者的求職意圖。

研究結果顯示，薪資與組織績效的組合確實是有效吸引潛在求職者的關鍵因素之一。然而，在績效及年資給薪與組織獲利水準的連結，並未能精準成為取決員工對自己工作與報酬的衡量基準，本研究建議未來學者，在薪資與績效間連結的情境設計上，應依據求職者未來可能的工作表現，來設計以績效為主的變動薪資基礎，同時，應取得普遍企業採用的變動薪資佔總薪資比率之資訊作為衡量標準，以加強制度與管理的公平性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 朱志偉 (2015)。薪酬制度知覺、金錢倫理觀與留任意願關係之研究。中國文化大學企業管理學系暨國際企業管理研究所碩士論文，臺北市。
- 吳建新 (2010)。組織獎酬設計與工作滿意度、組織公民行為及組織績效關聯性之研究。私立中華大學科技管理系研究所碩士論文，新竹市。
- 呂麗敏 (2008)。薪酬與獎酬公平知覺、滿足與工作態度之關聯性研究。中華大學科技管理研究所碩士論文，新竹市。
- 李文碩 (2017)。薪酬公平與工作滿意度對留職意願的影響—以北區某電子公司為例。未出版碩士論文，龍華科技大學企業管理系研究所碩士論文，桃園市。
- 林文政 (2002)。第六課員工激勵與薪資管理。載於李誠 (主編)、黃同圳、房美玉、蔡維奇、林文政、鄭晉昌、劉念琪、胡昌亞、陸洛，人力資源管理的十二堂課。台北市：天下遠見。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。管理評論，13(2)，87-107。
- 徐瑋伶、鄭伯璫、黃敏萍 (2002) 華人企業領導人的員工歸類與管理行為。本土心理學研究(18)，51-94。
- 陳芊妤 (2009)。分配公平、程序公平對主管信任與工作投入影響之研究—關係的調節效果。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 陳怡靜、錢國倫 (2015)。從功能與象徵性架構探討雇主形象對組織人才吸引力的影響。中山管理評論，23(4)，1125-1154。
- 陳芝嫻 (2005)。不同的薪酬制度下薪酬分配公平與工作價值觀對工作滿意度之影響—以壽險業為例。朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文，臺中市。
- 陳姿諭 (2014)。薪酬制度公平知覺與員工工作滿意及工作績效之研究。中山大學人力資源管理研究所學位論文，高雄市。

- 游欣融 (2012)。雇主品牌對人才的吸引及留任。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 黃英忠 (1998)。現代人力資源管理。臺北市：華泰書局。
- 蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真 (2008)。人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力的影響。台大管理論叢，19 (1)，1-28。
- 鄭中平 (2006)。招募管道之招募成效評估研究-以健身俱樂部之員工為例。未出版碩士論文，萬能科技大學經營管理研究所學位論文，新竹市。
- 錢國倫、陳怡靜、陳建丞 (2013)。工作與組織特性與求職者人格特質之交互作用對組織人才吸引力的影響。人力資源管理學報，13(1)，1-32.
- 謝孟蓁 (2015)。以最經濟的方式尋找具競爭力的產品。未出版碩士論文，國立成功大學資訊工程學系研究所學位論文，臺南市。
- 謝孟潮 (2013)。環保科技產業人力取得影響因素之研究。朝陽科技大學企業管理系學位論文，台中市。
- 謝銘雄 (2015)。少子化衝擊下製造業薪資決定對人才招募之影響。未出版碩士論文，玄奘大學企業管理研究所學位論文，新竹市。
- 鍾如南 (2008)。勞退新制實施後之薪資公平認知、激勵制度滿意、工作滿足對離職傾向之影響。國立中山大學人力資源管理研究所學位論文，高雄市。
- 簡士評 (2002)。招募管道成效之評估。未出版碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所學位論文，桃園市。
- 蘇敏硯 (2013)。如何在校園徵才中提高潛在應徵者對業務工作的吸引力。東海大學企業管理學研究所碩士論文，臺中市。
- 蘇靖雯 (2008)。獎酬制度對工作績效與工作滿意度之影響。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南市。

## 二、英文部份

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). *Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography*. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 43-90). New York: Academic Press.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). London: Sage Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bergmann, T. J., & Scarpello, V. G. (2002). *Compensation Decision Making*, 4e. Ohio: South-Western Co.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant attraction and job choice intentions: The role of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 359-371.
- Carnell, M. R., and F. E. Kuzmits, (1982). *Personnel: Management of Human Resource*, Bove Bell and Howell Company, Durham.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice*, 27-42.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057.
- Cloutier, J., & Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 713-740.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169.

- Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). "Effects of early recruitment practices on the application decisions of new labor-marketing entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1121-1133.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Deshpande, S. P., & Schoderbek, P. P. (1993). Pay-allocations by managers: A policy-capturing approach. *Human Relations*, 46(4), 465-479.
- Dessler. (2001). How to earn your employee's motivation. In Osland, J. S. Kolb, D. A., & Rubin, I. M. *The organizational behavior reader 7th editin*. upper saddle river. New Jersey: Prentice Hall.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?, *Journal of management*, 31(6), 901-919.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gerhart, B., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). *Pay, performance, and participation* (CAHRS Working Paper pp. 92-28). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Graham, M. E., & Cable, D. M. (2001). Consideration of the incomplete block design for policy-capturing research. *Organizational Research Methods*, 4(1), 26-45.
- Hammond, K. R. (1955). Probabilistic functioning and the clinical method. *Psychological Review*, 62, 255-262.
- Harold, C. M., & Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 191-218.

- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?, *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784.
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2000). *How to become an employer of choice*. Oak Hill Publishing Company.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. Oxford, England: Harcourt Brace Jovanovich.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261-272.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267.
- Kidder, L. H., Belletirrie, G., & Cohn, E. S. (1977). Secret ambitions and public performances: The effects of anonymity on reward allocations made by men and women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(1), 70-80.
- Kleiman, L. S. (1997). *Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage*. Minneapolis: West Publishing Co.
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. *In Social exchange* (pp. 27-55). Boston: Springer.



- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. London: Springer Science & Business Media.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1994). A Policy-Capturing Approach to Individuals' Decisions to Be Absent. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(3), 358-386.
- McKenna, E. F., & Beech, N. (1995). *The Essence of Human Resource Management*. UK: Prentice Hall.
- McLean, E. R., Smits, S. J., & Tanner, J. R. (1996). The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information & Management*, 30(6), 291-299.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. W. (1995). *Human Resource Management*, 8th Edition. USA: Richard D. Irwin.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation* (7th edn). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Porter, C. O., Cordon, D. E., & Barber, A. E. (2004). The dynamics of salary negotiations: effects on applicants' justice perceptions and recruitment decisions. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 273-303.
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). The role of recruiting source informativeness and organizational perceptions in decisions to apply. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 235-249.

- Rynes, S. L. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in total compensation*, 2(2), 185.
- Rynes SL. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. MD Dunnette, LM Hough, 2: 399-444. Palo Alto, CA: Consult. Psychol.
- Rynes, S. L., & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39(4), 729-757.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 147.
- Rynes, S. L., Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(3), 353-364.
- Saks, A. M., & McCarthy, J. M. (2006). Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 175-191.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKENNA, J. A. C. K. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel psychology*, 40(1), 113-124.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Taylor, M. S., & Schmidt, D. W. (1983). A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, 36(2), 343-354.
- Thibaut J, Walker L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.

- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., & Wang, R. T. (2014). Modeling job pursuit intention: moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 287-298.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turban, D. B., Eyring, A. R., & Campion, J. E. (1993). Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 71-81.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. MA: Prentice Hall.
- Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 163-172.

## 附錄：研究問卷

敬愛的填答者，您好：

感謝您百忙中撥冗協助填答本問卷。這是一份學術研究問卷，目的為想要了解「您求職時對於工作與公司的看法」，為使本研究能反映實際情況，懇請不吝借重您的經驗與知識，提供寶貴意見。本問卷以不記名方式進行填答，所有填答資料僅供學術研究之用絕不對外公開，請您以您的實際情況放心填答。最後，為了感謝您的協助與支持，在您完成此份問卷之後，我們將隨機抽取完整填答者，贈送禮品(1000元現金5位以及兩張電影票10組)，以答謝我們對您的感謝。

敬祝身體健康、順心如意

東海大學企管系研究所  
指導教授：黃櫻美博士  
研究生：翁曄甯敬上

### ◎ 請先填寫您的基本資料與連絡方式

1. 性別：男 女
2. 年齡：\_\_\_\_\_歲
3. 教育程度：高中(職) 大學(專) 研究所以上
4. 就讀學院：文學院 法學院 社會科學院 管理(商)學院 理學院  
工學院 其他\_\_\_\_\_
5. 未來一年是否有打算(另)找正職工作？無 有
6. 求職者身分：第一次求職(至今未有任何全職工作，即將要畢業的社會新鮮人)  
待業中(之前有全職工作，但目前暫無工作)  
轉職者(目前有全職工作，但想另尋新工作)
7. 正職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
8. 兼職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
9. 目前是否任職的公司：無 有，在目前公司已工作\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
10. 請留下您的連絡方式(電話或 Email)，以便於中獎時通知用。(個人資訊僅供中獎通知使用，絕不外洩)\_\_\_\_\_

### ◎ 情境說明：

請試想您目前正積極尋找一份新工作(或是下一份工作)，正處於求職、應徵階段，因此相當重視所有求職相關資訊。無論您畢業於哪個科系，皆有機會接觸服務業，以下為T餐飲集團的招募網站，提供有關公司簡介、人力資源政策與公告職缺之資訊。接下來，請您以求職者(初次尋找工作或轉職)的身份，閱讀這些工作與公司之招募資訊，依您個人的真實感受來回答下列的問題。

## 【劇本 1】

### ◎ 公司簡介與招募職缺說明

#### 公司簡介

T 餐飲集團於 1990 年開設第一家泰式餐廳，掀起泰菜餐飲風潮，年營收達新台幣 3 千萬，其秉持著傳承東方廚藝、發揚東方美味的使命感，透過「美食品牌化、經營連鎖化、管理科學化」的創新思維與管理，目前旗下共有六大品牌，截至目前國內據點共計 99 家，海外分店共計 5 家，市場版圖跨及兩岸，並成功上櫃，且持續往國際舞台拓展，躍升成為台灣業界最大東方美食連鎖餐飲集團。

#### 人力資源政策

T 餐飲集團深信：『人才』為企業無法被超越的競爭優勢，是成就企業不斷邁向高峰的決勝力！因此本公司特別重視員工的發展與留任，以期能夠建立起優異的人力資本。在員工發展方面，本公司建置多元化的學習與發展平台，提供在職與職外的各項訓練，以促進員工自我成長。在員工留任方面，本公司提供具競爭力的薪資，給予員工的薪資水準為業界最高，並依據公司年資給予合理的激勵獎金，以肯定員工之專業能力與服務品質，提高員工對公司的向心力。

歡迎加入 Join us

【儲備菁英(MA)－經營管理組】

#### 工作內容

1. 經營策略規劃
2. 營運績效檢視分析
3. 海內外市場發展研究

#### 條件要求

學歷要求：高中以上

工作經歷：不拘

#### 工作待遇與福利

基本薪資：**65000 元/月起(餐飲業最高起薪)**

獎金福利：除三節獎金外，另有依公司年資所發放之激勵獎金

#### 媒體報導

T 公司虧損缺口擴大，股價再觸底

XX 時報綜合報導

知名連鎖 T 餐飲集團今 (9) 日公布去年全年營運結果，**稅後虧損 2000 萬元**，每股虧損 2.05 元，又因該公司第三季營收表現不如市場預期的消息，對股價行情起到打壓作用，**昨 (5) 日股價重挫逾 5%，收 5.20 元，股價表現不及競爭對手。**

【第一部分】請您依您的感覺來判斷：「從招募廣告與財務新聞中得到哪些資訊，在下面右列 1-6 的數字方格中勾選一個數字，以代表您的同意程度。」

從上述的工作與新聞中，我認為：	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
1. T 公司給予的薪資水準是高的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
2. T 公司是依據員工表現來發放獎金的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
3. T 公司的股價是高的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
4. T 公司的獲利情形是好的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

◇ 請您就上述資訊，回答下列問題。

【第二部分】在閱讀完上述資訊後，請您就下列陳述，依您的感覺來判斷，在下面右列 1-6 的數字方格中勾選一個數字，以代表您的同意程度。

看完所有 T 公司的資訊後，我對 T 公司的看法是……	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
1. 如果這間公司提供給我工作機會，我會接受。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
2. 我想知道更多關於這間公司的資訊。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
3. 如果這間公司有舉行校園招募活動，我會想要與公司的招募人員有更多對話，更認識這間公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
4. 我希望能得到這間公司的面談機會。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
5. 我會積極爭取在這間公司上班的機會。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
6. 如果這間公司在就業博覽會有參展，我會去拜訪他們的攤位。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
7. 這間公司是值得在此工作的好地方。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
8. 我希望我家附近也有這樣的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
9. 我想為這間公司工作。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
10. 這間公司很關心自家的員工。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
11. 我認為這是間很吸引人的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
12. 就努力工作而言，我認為這家公司所提供的薪資是合理公平的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
13. 我認為這間公司所發放的薪資水準是公平的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
14. 就這份工作所承擔的義務與責任來看，我認為這家公司提供的薪資是適當的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

15. 相較於其他公司相同性質的工作而言，我認為這家公司所提供的薪資是合理公平的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
看完所有 T 公司的資訊後，我對 T 公司的看法是……	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
16. 這間公司的薪資待遇足以吸引優秀的員工。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
17. 若我未來進入這間公司，我認為我能得到公平的薪資。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
18. 我認為這間公司發放薪資的程序是合理公平的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
19. 我認為這間公司在發放績效獎金的程序是合理公平。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
20. 這間公司在擬定薪酬制度的程序上有考量到員工的實質工作表現。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
21. 這間公司會事先讓員工知道其薪資水準與激勵獎金的發放標準。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

～本問卷到此結束，非常感謝您的填答！～