

東海大學企業管理學系

碩士論文

口碑資訊何時會有效？探討口碑來源、  
媒介與內容之干擾效果

**When is word-of-mouth effective?**

**Investigating the moderating effects of  
source, media and content**

指導教授：黃櫻美 博士

研究生：洪一勛 撰

中華民國 一〇八年 七月

## 謝誌

時光匆匆，往如昨日。兩年前的此時為了增進自身的管理技能，而選擇進入東海企研所就讀，一路上受到老師們的教導與栽培，扎實的培養我在「產銷人發財」各領域的核心能耐，透過報告與個案的學習方法，也讓我跟碩班的朋友們能交流彼此的想法、相互扶持、一同成長。藉由課堂的學習，除了能為學術理論打下根基，更能在課堂中學習到老師們的管理技巧與實作經驗，並在日後的職涯上將學術理論與實作經驗融會貫通，方能使管理功力大增。也是在東海的這兩年，讓我更能與數位時代接軌，從大數據到人工智慧，都有課程可以培養我們的專業能力。

在撰寫論文的過程中，首先非常感謝櫻美老師的細心教導，也給了學生許多自由發揮的空間。從研究問題發想到最後的學位口試，一步一腳印，非常踏實的帶領著我們，發現問題根源並適時給予建議，使論文能夠順利完成。在碩士生涯的學習中，論文也算是非常寶貴的一課，如何發現研究缺口、如何建構你的論文、如何做實驗，櫻美老師也都非常有耐心的教導我們。同時也感謝碩班的同學及戰友們，在碩士班的這兩年裡，一同上刀山、下油鍋，不管是做報告、辦活動、寫論文，我們都彼此扶持、彼此打氣，並且一同成長，也拓展了我的眼界與見識。再來，我要感謝源肌生技的夥伴們，我們一同創業，從架設網站、產品設計、賣產品擺市集，這些都是學校裡學不到的經驗，但我們就是憑著滿腔的熱血，闖出了一條屬於我們自己的路，很感謝有這個機會與各位一同共事。另外也感謝我的女朋友，在這兩年裡相伴相隨，來到臺中一同發展，為彼此的前程一同奮鬥與努力，並且在低潮的時候也能給對方打氣。最後，我要感謝我的父母，一路上對我的養育與栽培，給我許多自由的空間，能讓我做自己想做的事情，闖我自己想走的路，儘管一路上會面臨許多挑戰與挫折，但家人永遠都是我最強而有力的後盾。

洪一勛 謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國一〇八年七月

## 中文摘要

本研究旨在探討口碑價性對於組織人才吸引力的影響，以及兩者間的關係是否會因為來源、內容、媒介之調節作用而有所變化。本研究主要延伸 Van Hoye (2012)、Van Hoye (2014) 以及陳映瑜(2014)之研究，並使用個人間層次 (between-person level) 之實驗設計，操弄四個研究變數，分別為口碑價性(正面口碑 v.s. 負面口碑)、口碑來源(前任員工 v.s. 老師)、口碑內容(工作資訊內容 v.s. 甄選資訊內容)、口碑媒介(影片 v.s. 文字)，以 2x2x2x2 四因子的情境故事實驗法進行研究，將每位研究參與者隨機分派到 16 個不同水準的實驗組中。本研究以正在尋找空服員工作的潛在求職者為研究對象，同時納入應屆畢業生、轉職者及待業者。本研究發放 240 份網路問卷，共回收 240 份有效問卷，回收率為 100%。

研究發現，口碑價性對組織人才吸引力有正向影響，正面口碑會提高組織人才吸引力，而負面口碑會降低組織人才吸引力。此外，口碑內容會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係，當口碑內容是工作內容時，會強化口碑價性對組織人才吸引力的正向影響。然而，口碑來源及口碑媒介並不會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。因此，為了使招募口碑能有效提升潛在求職者對於組織的吸引力，除了組織平時應建立起良好的企業形象外，組織在刺激口碑推薦時，應在工作內容上多加著墨，更能夠提升潛在求職者對於組織的吸引力，並提升組織的正面形象。如此才能吸引潛在求職者並達成預期之招募成效，且在這場人才爭奪戰 (war for talent) 中脫穎而出。

**關鍵詞：**口碑資訊、口碑價性、組織人才吸引力、實驗法。

## **Abstract**

This study focuses on the valence of word-of-mouth, investigating the moderating effects of source, content, and media on the organizational attractiveness. Based on the research of Van Hoyer (2012), Van Hoyer (2014), and Ying-Yu Chen (2014), this study uses between-person level experimental design to manipulate four research variables, including the word-of-mouth valence (positive word of mouth versus negative word of mouth), word-of-mouth source (former employee versus teacher), word-of-mouth content (work information content versus selection of information content), and word-of-mouth media (film versus text). A 2x2x2x2 four factor scenario experimental method was used, and each participant was randomly assigned to 16 different levels of experimental groups. The sample comprised 240 participants who were looking for flight attendant jobs included senior students, people on transfer, and unemployed.

The research shows that word-of-mouth valence positively affects organizational attractiveness. Positive word-of-mouth increases the organizational attractiveness, while negative word-of-mouth decreases the organizational attractiveness. In addition, word-of-mouth content moderates the positive relationship between word-of-mouth valence and organizational attractiveness. Job information content strengthens the positive effect of word-of-mouth valence on organizational attractiveness. However, word-of-mouth source and word-of-mouth media do not have moderating effects on the positive relationship between word-of-mouth valence and organizational attractiveness. Therefore, in order to enhance the applicants' attraction, the organization should not only establish a good corporate image, but also appropriately adjust and design the work content as well as rewards system. It can enhance the appeal of job seekers and the positive image of the organization. In this way, the organization can attract potential job seekers, achieve the expected goal of recruitment, and stand out from the war for talent.

**Keywords: Word-of-mouth Information, Word-of-mouth Valence, Organizational Attractiveness, Experimental Method**

# 目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
<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.....	5
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>6</b>
第一節 招募資訊.....	6
第二節 招募口碑.....	9
第三節 組織人才吸引力.....	12
第四節 口碑與組織人才吸引力之關係.....	14
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>21</b>
第一節 研究假設與架構.....	21
第二節 研究對象.....	22
第三節 研究設計.....	25
第四節 研究流程.....	27
第五節 研究變數之衡量.....	33
第六節 資料分析.....	35
<b>第四章 研究結果.....</b>	<b>36</b>
第一節 操弄檢定.....	36
第二節 相關分析檢定.....	37
第三節 研究假設驗證.....	39
第四節 補充分析.....	42
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>45</b>
第一節 理論意涵.....	45
第二節 管理意涵.....	48
第三節 研究限制.....	49

第四節 未來研究方向 .....	50
參考文獻 .....	52
附錄：研究問卷 .....	59

## 表目錄

表 2-1 Cable 與 Turban (2001)的招募資訊來源分類.....	7
表 2-2 組織人才吸引力之定義整理 .....	13
表 3-1 研究樣本型態表 .....	24
表 3-2 各劇本情境搭配表 .....	26
表 3-3 工作情境劇本操弄表 .....	28
表 3-4 甄選情境劇本操弄表 .....	29
表 3-5 口碑來源情境劇本比較表 .....	30
表 3-6 空服員口碑媒介操弄範例 .....	31
表 3-7 操弄檢定題項 .....	34
表 4-1 獨立樣本 T 檢定 .....	37
表 4-2 各變項之敘述統計與相關係數矩陣.....	38
表 4-3 ANOVA 檢定.....	40
表 4-4 口碑價性 x 口碑內容交互作用之組織人才吸引力的平均數列聯表.....	41
表 4-5 口碑來源 ANOVA 檢定.....	43
表 4-6 研究模式檢驗結果統整.....	44

## 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖 .....	21
圖 3-2 演員劇本範例 .....	32
圖 4-1 口碑價性與口碑內容的交互作用圖 .....	42

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

勞動力短缺的年代，人才的吸引與管理已成為重要議題，因為組織必須有足夠的人力資本以建立與維持競爭優勢（Uen, Ahlstrom, Chen, Liu, 2015）。招募成為最具優先性的人力資源功能，大大地影響到組織的生存與成功（Taylor & Collins, 2000），惟有在人才爭奪戰（war for talent）中脫穎而出，吸引到優秀人才，組織才有勝出的機會（Saks & Uggerslev, 2010）。實際上，現今許多組織在招募所面臨到的挑戰比甄選更大，因為如何吸引求職者前來組織是一大難事（Ployhart, 2006）。面對沈潛在勞動力市場中的潛在求職者，組織必須有足夠的吸引力將之轉變為真正的求職者前來應徵，以達到招募的目的，也才有之後的甄選（Turban, 2001）。因此，如何吸引求職者已是組織進行招募時所設定的重要目標。

組織人才吸引力（organizational attraction）或稱雇主吸引力（employer attraction）指的是求職者認為組織是值得在此工作的好地方，即組織就身為雇主來看是否能吸引到求職者（Turban & Keon, 1993），是衡量招募成效的重要指標之一。組織人才吸引力重要的原因在於，組織要能在求職者腦海中塑造良好正面的形象，有別於其他雇主競爭者，才能讓求職者意識到組織是具有吸引力的（Boswell, Roehling, LePine, & Moynihan, 2003）。為能成功地吸引到求職者，組織必須先了解求職者的求職過程。求職者會先搜集組織與工作相關資訊，再組織與整理所得資訊以進行推論與判斷（Cable & Turban, 2001），因此，求職者一開始所得到的招募資訊將會影響到之後對組織的評價與決定。近年來，招募研究的重點已轉移為早期招募活動（early recruitment activities）對組織人才吸引力的影響（如：Collins & Stevens, 2002; Collins, 2007），組織在正式進行招募之前可能就有各種資訊會影響到求職者對組織的印象（Lievens & Highhouse, 2003）。組織必須在招募的第一階段，確定潛在求職者，就得要透過各種招募資訊吸引潛在求職者現身前來應徵（Barber, 1998）。更明確地說，假使求職者在

第一階段沒有被組織給吸引到，他們就會從招募的過程中消失，永遠不會進入組織，當然也不會有接下來的甄選。因此，了解求職者如何被組織吸引是一重要議題。

招募資訊是影響組織人才吸引力的關鍵因素之一 (Rynes & Cable, 2003; Zottoli & Wanous, 2000)，求職者會透過招募資訊的搜集與整理而形成對組織的初始印象，以判定組織對自己而言是否具有吸引力 (Cable & Turban, 2001; Walker, Field, Giles, Bernerth & Jones-Farmer, 2007)。招募資訊可從來源與內容兩個面向來說明。Cable 與 Turban (2001)將招募資訊來源區分為組織可以控制的內部資訊與組織無法直接控制的外部資訊，前者有招募廣告與徵才活動，後者有口碑與媒體。Lievens 與 Highhouse (2003)則依求職者接收到的招募資訊內容區分為組織與工作相關特性。過去大部分的研究主要集中在內部的招募資訊來源，如徵才廣告，這些招募訊息是由組織直接控制，主要向求職者傳達正面的信息 (Breugh, 2008)。相較之下，實證研究較少探討公司外部的招募資訊來源，例如：不受組織直接控制的口碑是可以提供正面和反面的信息 (Van Hoyer & Lievens, 2009)，對於求職者有更高的參考價值。

而在招募資訊中不受組織直接控制的外部招聘來源近年來廣為學者探討與研究，其中又以「口碑」(word-of-mouth, WOM)最受到重視。口碑是行銷領域中極為重要的資訊來源，口碑被定義為一種人際溝通的方式，獨立於企業外且有關組織及其產品的行銷活動 (Bone, 1995)。因口碑是由非企業利益攸關者所傳遞的，比起由企業所提供的內部信息 (例如：廣告)更受到大多數消費者所信任。由於口碑之特徵使得口碑資訊在影響消費者的決策中扮演舉足輕重的地位 (黃俊寧等, 2014)，而近年來招募研究亦開始重視口碑之於求職者的重要性，實證研究發現口碑可以對組織吸引力產生強烈的影響 (Collins & Stevens, 2002; Van Hoyer & Lievens, 2007b, 2009)。

招募研究則將口碑定義為組織作為雇主，在招募情境中以人際交流的方式傳播信息，並獨立於組織外的招聘活動 (Bone, 1995; Van Hoyer & Lievens, 2007)。求職者打算應徵工作之前，因為個人缺少組織與工作的明確資訊以致於無從去評斷組織與工作的好壞 (Behling et al., 1968)，除了主動搜尋組織所提供的官方信息 (例如：招聘廣告)來了解企業文化與職缺工作內容外，亦可從組織以外的人或單位得到口碑資訊，以利

自身之求職。相較於組織提供的資訊，口碑資訊更能夠真實反映出求職者想要了解的信息內容，降低求職決策中的不確定性（陳映瑜，民 103; Rynes, 1991）。因此，口碑之於求職者有其重要性，亦是本研究所欲探討之主題。

## 第二節 研究動機

招募研究中所指的口碑源自於行銷領域，被定義為「與組織正式招募活動無關的人際溝通，其內容涉及與特定企業雇主或特定工作有關的訊息」（Van Hove & Lievens, 2005, p. 180; 陳映瑜，民 103）。對求職者而言，在缺乏足夠的組織與工作相關資訊的初期招募階段，口碑是值得相信的招募訊息來源，因為口碑是組織無法控制的，是從獨立於組織之外的人員所接收到的（Van Hove & Lievens, 2007a）。相較於組織主動釋出的招募資訊，求職者更為相信獨立於組織之外的資訊，因為不受到組織控制的口碑更能完整地呈現出未來雇主的真實面貌，讓求職者能清楚地判斷這是否是值得工作的好地方（Van Hove & Lievens, 2005）。已有不少實證研究發現口碑是最能影響求職者的，例如：Collins 與 Stevens (2002)研究發現口碑比媒體報導、招募廣告與企業贊助更能有效地正向影響求職者對組織的態度；Van Hove (2012)以護理人員為研究對象，發現口碑是唯一能正向影響到組織人才吸引力的招募來源，且其相對影響力高於招募廣告、校園徵才與媒體報導；Van Hove 與 Lievens (2009)研究發現，在控制其他招募資訊來源（包括：招募廣告、招募網站、校園招募活動、正/負面媒體報導）的情形下，當求職者花費愈多的時間在接收正面口碑時，愈會被組織給吸引住，負面口碑則不會影響到組織人才吸引力。

既然口碑是重要的招募資訊來源，更有必要深究什麼樣的口碑會對求職者的組織人才吸引力造成影響（Van Hove, 2014）。關於口碑的實證研究多以口碑價性(valence)為主，特別偏重於正面口碑。Van Hove 與 Lievens (2005)研究發現，正面口碑比招募廣告更能有效地修補負面報導，即求職者在看過負面報導之後，正面口碑接收能提高組織人才吸引力。Van Hove 與 Lievens (2007b)比較線上正面口碑與員工現身說法對求職者的影響，研究發現，獨立於組織之外的線上正面口碑更能提高組織人才吸引力。

儘管正面口碑能有效提高組織人才吸引力，負面口碑與組織人才吸引力之關係卻仍不明確。Van Hoyer 與 Lievens (2007a)研究發現負面口碑會降低組織人才吸引力，然而，Van Hoyer 與 Lievens (2009)研究並未發現負面口碑與組織人才吸引力之關係。口碑不同於組織釋出的招募資訊在於口碑同時包含正面與負面價性，因此，在探討口碑價性時，應同時將正面口碑與負面口碑納入，以釐清口碑價性之於求職者的重要性。本研究將以口碑價性為核心，探討口碑價性在何時能對組織人才吸引力造成影響。

Van Hoyer (2014)將口碑內涵分成三個構面，分別為價性、內容(content)與媒介(medium)，並主張口碑應從綜合觀點進行檢視，以釐清其複雜性。換言之，口碑價性、口碑內容與口碑媒介之間的交互作用是值得深入了解的，因為口碑價性在不同內容或不同媒介上的呈現將會引發不同程度的組織人才吸引力。Van Hoyer 與 Lievens (2007b)研究發現，線上正面口碑著重於組織信息時，更能提高組織人才吸引力；陳映瑜（民103）研究發現，工作口碑、組織口碑與甄選程序口碑能正面影響到求職行為。然而，口碑作為一種外在招聘來源之訊息，口碑資訊所能包含的內容非常的多樣化，使得不同之口碑資訊對求職者的應徵決策也具有不同的影響力。因此，本研究試圖釐清口碑價性與口碑內容、媒介間的交互作用，除了探討正、負面口碑外，亦將口碑內容區分為工作與甄選流程兩種內容，亦將口碑媒介分為影片與文字，檢視正、負面口碑搭配工作與甄選流程，以及搭載在影片與文字上時，是否會對組織人才吸引力造成不同程度的影響。

此外，口碑來源亦是重要的調節因子，即口碑是由誰所發出的，會決定求職者對口碑的相信程度。Van Hoyer (2014)指出口碑發訊者本身的專業知識與技能愈高，求職者愈相信其所發出的口碑，亦愈會影響到組織人才吸引力。即使求職者經常向家人、老師、學長姐諮詢尋找工作上的建議，但大多數研究仍都將這些發訊者視為個體的決策者，僅探討發訊者本身的專業知識，而鮮少去檢視口碑價性與口碑發訊者的交互影響。Van Hoyer 與 Lievens (2009)以發訊者專業知識之高低衡量對組織人才吸引力的直接影響，Keeling 等(2013)亦衡量前任員工所說的公司評論對求職者的影響，這些實證研究多探討口碑發訊者的直接效果。僅有 Van Hoyer 等(2016)研究發現，正面口碑是

由熟識的人所發出更能提高組織人才吸引力，然而，卻未觸及到口碑發訊者的身份。本研究延伸 Van Hoye (2014)之口碑發訊者的定義，將口碑來源區分為前任員工以及無相關工作經驗的大學老師。前者代表的是具有工作經驗的專業人士，後者則代表是無工作經驗卻值得相信的人士，個別呈現出來源的專業與值得信賴的兩大特性 (Pornpitakpan, 2004)。因此，本研究擬從口碑發訊者身份來探討口碑價性與口碑來源之交互作用，檢視正、負面口碑分別從前員工或老師所發出時是否會對組織人才吸引力造成影響。

本研究試著從口碑內涵的觀點來了解口碑的複雜性，正、負面口碑由誰來傳播 (Who)、傳播的內容為何(What)、用什麼媒介來傳播(How)是本研究所欲回覆的研究問題。本研究延伸過去研究之處有三，第一，本研究同時將口碑價性、口碑內容、口碑媒介與口碑來源四個屬性納入，探討其兩兩交互作用之關係。第二，本研究探討的口碑來源為發訊者身份，並非僅以前員工或現職員工來表達專業程度的高低，而是以前員工與大學教師個別呈現出專業與值得信任兩個來源可信度的要素。第三，本研究擬以空服員的求職情境進行實驗設計，不同於護理人員與餐廳員工 (Van Hoye, 2012; Keeling et al., 2013) 的工作屬性，更能了解不同職業下口碑的影響力。

### 第三節 研究目的

根據研究背景與動機，本研究所探討的主要議題為口碑價性對於組織人才吸引力之研究，並以口碑來源、口碑內容、口碑媒介作為調節效果。以此架構做為研究主軸，並提出下列研究目的。

- 一、探討口碑價性對於組織人才吸引力之影響
- 二、探討口碑來源對於口碑價性與組織人才吸引力是否具有調節效果
- 三、探討口碑內容對於口碑價性與組織人才吸引力是否具有調節效果
- 四、探討口碑媒介對於口碑價性與組織人才吸引力是否具有調節效果

## 第二章 文獻探討

本研究以招募口碑作為理論基礎，旨在探討口碑價性對於組織人才吸引力的影響關係，以及兩者間的關係是否會受到口碑來源、口碑內容、口碑媒介之調節效果作用。本章內文分為四節，第一節為招募資訊，從求職者觀點出發，確立招募資訊作為組織人才吸引力之重要前因；第二節為招募口碑，確立口碑作為招募資訊對於組織人才吸引力之影響扮演的關鍵角色；第三節為組織人才吸引力，說明組織人才吸引力之定義與其在招聘中所扮演的角色；第四節為口碑與組織人才吸引力之關係，檢視三項口碑內涵對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果。本研究以這四部分進行文獻回顧與整理，釐清各構念之定義與探討各構念之間的關係，以做為本研究推導研究假設與確立研究架構之基礎。

### 第一節 招募資訊

#### 一、招募資訊的定義

招募的目的是組織為了填補職務空缺(vacancies)，吸引符合該職位條件之求職者願意前來應徵的過程 (McKenna & Beech, 1995)。然而，為了提高組織的吸引力，企業和組織的招聘信息會透過特定渠道或來源傳達給(潛在)求職者的目標群體 (Barber, 1998)。Barber (1998)表明招募是使特定組織具有辨識性及吸引符合組織需求之求職者前來應徵。並提出招募流程的三項步驟：一、吸引求職者；二、使求職者對於組織和工作產生興趣；三、影響求職者選擇工作的決策。組織的首要目標為吸引求職者，然而，如何吸引大量且符合組織需求之求職者是一大挑戰。也就是說，招募想達成的首要目標是組織如何吸引潛在求職者轉變為真正的求職者前來應徵 (Turban, 2001)。這意味著招募資訊的信息來源及其特徵可能是組織吸引力的重要前因。

為能更清楚地解釋組織人才吸引力的形成，Cable 與 Turban (2001)將行銷論點帶入招募之中，指出招募即是行銷組織，如同廠商，同樣要與其他可能競爭的

雇主在勞動市場中吸引少數的優秀人才；而求職者，如同消費者，必須仰賴所得的有限資訊來選擇誰當做自己的未來雇主。在此過程中，招募資訊的發送與接收影響著組織與求職者之間的溝通，若招募資訊能成功地說服求職者，將能提高組織對求職者的吸引力，讓求職者更願意加入組織。Cable 與 Turban 依照對招募資訊來源的控制程度分為公司控制與公司無法控制，第二個構面指的是該招募資訊來源能讓求職者藉由個人或非個人體驗的管道接收到資訊的程度。招募資訊來源的分類如表 2-1 所示：

表 2-1 Cable 與 Turban (2001)的招募資訊來源分類

招募資訊來源	公司控制	公司無法控制
資訊型	招募廣告 招募網站	媒體報導
經驗型	校園招募活動	口碑

資料來源：Van Hoyer & Lievens (2009)

## 二、內部招募資訊來源：招聘廣告

招聘廣告之定義為組織作為雇主以任何付費之形式來達成組織的非個人介紹和推廣 (Kotler, 2000)，包括招聘信息與招聘手冊在內。此定義說明了招聘廣告為內部招聘來源，受到組織的直接控制，並向潛在的求職者傳達正面的信息。然而，招聘廣告通常要價高昂，因為必須購買廣告空間（例如，在報紙和人力銀行上）。與外部資源相比，招聘廣告受到了相當多的研究關注，其實際的廣告屬性，薪資和福利，地點，人力資源系統，社會意識，價值陳述和職位稀缺性都會影響組織人才吸引力 (Van Hoyer & Lievens, 2005)。

## 三、外部招募資訊來源：口碑與媒體報導

媒體報導之定義為組織作為雇主以非付費之形式透過媒體來傳播的信息 (Collins & Stevens, 2002)。其中包括非個人的大眾傳播媒體，如報紙文章和電視新聞。此定義說明了宣傳為外部招聘來源，不受組織的直接控制，可以向潛在的求職者傳達正面或負面之信息。這意味著企業只能透過公關工作、新聞發布會、媒體採訪、公共服務活動或特殊活動來進行間接的管理。

不同於單方面提供資訊的媒體報導，招募情境中的口碑屬於人際溝通，具互動性，是求職者(接收者)與口碑提供者(發訊者)談論關於特定組織做為雇主或是特定工作的內容 (Van Hoyer & Lievens, 2005, 2009)，例如：與朋友討論公司對待員工的好壞、從大學教師那得到的工作建議、或是詢問前任員工對於這家公司的評價 (Van Hoyer, 2014; Keeling, McGoldrick, & Sadhu, 2013)。口碑與媒體報導同為外部招聘來源，不受組織的直接控制，且可以向潛在的求職者傳達正面或負面之信息，求職者認為較真實，可信度較高 (Collins & Stevens, 2002; Lee, Hwang, & Yeh, 2013)。由於口碑是組織無法直接操控的，組織只能間接地影響到口碑，藉由校園招募活動的執行、工作實習、或是與重要人士建立良好關係(如：職涯諮詢專家、學校教師)，做好雇主品牌管理，建立起良好的雇主形象與聲譽，才能正向影響到口碑的傳播 (Uen, Ahlstrom, Chen, Liu, 2015)。

對於求職者而言，在剛開始尋找工作時，因為缺乏對組織與工作的認識，因此會廣泛地搜集資訊，除了組織所釋出的官方資訊外，亦會接收來自於組織以外的媒體報導與口碑訊息來了解組織，降低不確定性與焦慮感 (Boswell, Zimmerman, Swider, 2012)。真實的求職情境是，求職者會從多方來源搜尋與接收組織或工作的相關資訊，從組織外部得到的資訊讓求職者接受度較高，因為不受到組織控制的資訊往往來得更為可信 (Van Hoyer & Lievens, 2005)。已有不少實證研究發現口碑是最能影響求職者的，例如：Collins 與 Stevens (2002)研究發現口碑比媒體報導、招募廣告與企業贊助更能有效地正向影響求職者對組織的態度；Van Hoyer (2012)以護理人員為研究對象，發現口碑是唯一能正向影響到可信度(credibility)的招募來源，招募廣告反而會負面影響可信度；Van Hoyer 與 Lievens (2009)研究發現，在控制其他招募資訊來源 (包括招募廣告、招募網站、校園招募活動、正/負面媒體報導) 的情形下，當求職者花費愈多的時間在接收正面口碑時，愈會被組織給吸引住，負面口碑則不會降低組織人才吸引力。因此，本研究將聚焦於招募口碑，檢視招募口碑內涵對於求職者組織人才吸引力之影響。

## 第二節 招募口碑

### 一、口碑資訊與定義

早期口碑作為研究社會影響的一個關鍵因素，被行銷領域的學者們所研究。口碑被定義為一種人際溝通的方式，獨立於企業外且有關組織及其產品的行銷活動 (Bone, 1995)。該定義確立了口碑的三項重要特徵。第一、口碑屬於一種社會現象，它以非正式的方式發生在人與人之間 (Buttle, 1998)。第二、口碑代表了關於組織及其產品特定類型的信息來源 (Cohen & Golden, 1972)。第三、口碑是獨立於企業外的信息來源，不受組織的直接控制 (Bone, 1992)。與廣告之類的商業訊息相反，口碑是在推銷產品方面沒有自身利益的人所傳遞出的信息 (Wirtz & Chew, 2002)。

除了上述之定義和三項特徵外，口碑還有四項內涵。第一，由於口碑是獨立於公司外的信息來源，並沒有明確的動機去推銷組織或產品，使得口碑能夠傳達正面和負面的信息 (Bone, 1995; Smith & Vogt, 1995)。第二、只要口碑是獨立於組織所傳遞的信息，所有社會大眾都能夠成為口碑信息之傳遞者，例如朋友、家人、熟人，甚至是陌生人 (J. J. Brown & Reingen, 1987; Smith & Vogt, 1995)。第三，口碑可以基於不同的內容來傳遞信息給消費者，例如：品牌形象、產品資訊。不同的內容會影響到消費者的判斷與決定，例如：品牌形象影響的是消費者對組織的看法與觀感，而產品口碑則會影響到消費者的購買決策。第四、雖然口碑通常與面對面交流有關，但它也可以透過各種媒介來傳遞，例如：電話、網絡 (Dellarocas, 2003; Herr et al., 1991; Smith & Vogt, 1995)。因此，在研究其影響時，必須考慮口碑的價性及其內涵是很重要的 (Laczniak et al., 2001)。

### 二、招募口碑

招募研究中所指的口碑源自於行銷領域，被定義為「與組織正式招募活動無關的人際溝通，其內容涉及與特定企業雇主或特定工作有關的訊息」 (Van Hove & Lievens, 2005, p. 180; 陳映瑜, 民 103)。更明確地說，用於招募的口碑是指組

織作為雇主，在招聘環境中以人際交流的方式傳播信息，並獨立於組織外的招聘活動（Bone, 1995; Van Hoyer & Lievens, 2007）。對求職者而言，在缺乏足夠的組織與工作相關資訊的初期招募階段，口碑是值得相信的招募訊息來源，因為口碑是組織無法控制的，是從獨立於組織之外的人員所接收到的（Van Hoyer & Lievens, 2007a）。根據上述口碑之特徵，口碑在招聘環境中是獨立於公司外的就業信息來源（Bone, 1992; Cable & Turban, 2001; Cohen & Golden, 1972）。

用於招聘情境當中的口碑有幾個特點：第一，招募口碑是發生於人際互動中的一種社交情境，通常是非正式的形式（Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000）。正式的招聘信息來源通常是組織為了吸引求職者而透過中間機構主動發布的，像是招募廣告或人力仲介公司；非正式的招聘信息則無須中間機構，可能是求職者主動投遞履歷，或是私人關係傳遞的，像是朋友或親戚間的口耳相傳（Saks & Ashforth, 1997）。第二，除了傳遞資訊外，招募口碑也代表著一種資訊型社會影響(informational social influence)。資訊型社會影響係指個人會把他人所提供的資訊當作事實的證據，而藉此來解決問題或處理自己所面對的環境。招募口碑即是這樣的存在，求職者之所以要尋找工作的原因即在於要解決目前就業上的問題或是改善生活上的經濟條件，因此會把從他人口中所說出與工作或是雇主有關的資訊聽進去，予以內化以做為求職決策時的參考。因此，招募口碑所產生的資訊型社會影響是經由招聘信息內化(internalization)而來的（Cohen & Golden, 1972）。第三，招募口碑是獨立於公司以外(company-independent)的來源，不受到組織直接控制與影響（Cable & Turban, 2001）。相較於組織可直接控制的資訊來源，像是招募廣告或是網站，招募口碑是由沒有收到任何商業利益的人士因為對組織有所感，而自行發布與宣傳的信息（Buttle, 1998）。如果是從組織中的招募官口中所說出的口碑，則不屬於招募口碑（Fish, Ilgen, & Hoyer, 1979）。

Van Hoyer (2014)主張，招募口碑的內涵可從四個構面予以檢視，分別是價性(valence)、來源(source)、媒介(media)與內容(content)。口碑價性是指口碑可能有

正有負，因為口碑是獨立於組織之外的信息，因此不見得都是傳遞正面的信息，也有可能是負面的信息（Cable & Turban, 2001）。口碑來源是指口碑的發訊者是誰，可以是與求職者無關的前任員工，也可以是與求職者關係親密的朋友或親戚（Brown & Reingen, 1987）。口碑可以透過各式各樣的媒介進行傳播，通常是面對面的口語溝通居多，但也可以是透過文字或影音的型式呈現，線上評論（word-of-mouth）。口碑內容亦是重要構面之一，口碑的內容是具體的工作環境描述，亦或是抽象的組織文化陳述，亦會對求職者造成不同的影響。

考慮到透過口碑獲得信息的價值，Van Hove & Lievens (2009)研究了正面與負面口碑如何影響軍隊對於潛在求職者的吸引力。研究結果發現正面口碑對組織人才吸引力和現實的求職決策產生了正向的影響，但與預期結果相反，負面口碑則無相關。此外，招募口碑對於組織人才吸引力的影響，超越其他招聘來源對潛在求職者的影響，包括招聘廣告、招聘網站、招聘活動以及正面和負面的宣傳。Van Hove 與 Lievens (2007a)研究發現，正面口碑可以有效地提高組織人才吸引力，而負面口碑則會降低招募廣告的效果，即當負面口碑伴隨著招募廣告出現時，招募廣告對組織人才吸引力的正向影響會下降。Van Hove (2012)以比利時護士為研究對象，比較招募廣告、招募活動、媒體報導與口碑對組織人才吸引力之影響。研究結果顯示，在控制其他招募來源的情形下，僅有口碑對組織人才吸引力有顯著且正向的影響。這些實證研究發現確認了口碑是組織人才吸引力的重要影響因素，並且比其他招聘來源擁有更強的影響力。

在招聘過程的各個階段，口碑價性仍是研究的主軸，因為口碑價性是影響求職者決策的方向——加入或不加入組織（Van Hove & Lievens, 2009）。口碑價性決定求職者會不會被組織吸引的方向，即趨前或退後。然而，求職者對雇主的吸引力強弱可能要視口碑傳遞當下的來源、媒介與內容來決定，即求職者可能會因為口碑價性（正面和負面的信息）、來源（大學教授、有工作經驗的前任員工）、內容（工作信息、甄選信息）、媒介（文字、影像）之不同而引發不同程度的組織

人才吸引力。因此，本研究將以口碑價性為核心，口碑來源、媒介與內容為干擾變數，檢視兩兩交互作用下，比較不同類型的口碑對求職者組織人才吸引力之影響程度。

### 第三節 組織人才吸引力

#### 一、組織人才吸引力的定義

吸引和留住優秀人才可以為組織提供持續性的競爭優勢 (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994)。然而企業為吸引和取得人才，勢必得審視組織本身是否具有足夠的吸引力使符合資格條件的求職者上門應徵。也就是說，企業的組織人才吸引力是組織在招募優秀人才的關鍵決定因素。然而，對求職者來說，若組織擁有強烈的吸引力，則能夠吸引大量優秀人才前來應徵，並使初期招募活動所需的成本大幅降低 (Herman & Gioia, 2000)。廣義來說，組織人才吸引力之定義為組織能吸引潛在求職者渴望到特定企業工作的程度 (Rynes, 1991; Turban & Keon, 1993)。



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：翁曄甯(2018)

組織人才吸引力(organizational attractiveness)屬於廣泛的構念，指的是應徵者尋求進入特定企業工作的意願，亦即組織如何讓應徵者相信本公司是值得在此工作的好地點 (Chapman et al., 2005; Ehrhart & Ziegert, 2005; Rynes, 1991)。Turban 與 Keon (1993)將組織人才吸引力定義為組織本身吸引潛在應徵者嚮往的程度。更明確地說，組織人才吸引力是當應徵者將組織視為未來雇主時，組織在應徵者心中具吸引力的程度 (Turban & Greening, 1997)。從狹義的觀點來看，組織人才吸引力指的是求職者對組織的評價，即態度，可用「我喜歡在這家公司工作」(Highhouse et al., 2003)來說明，明確地評斷出對於組織做為雇主時的看法與好惡。而從廣義的觀點來看，組織人才吸引力同時包含態度與行為意圖，不僅只是

對組織的態度有差異，在行為意圖上也呈現出接近或趨避的差別，可用「我會竭盡一切努力只為了在這家公司上班」為例子說明。一般而言，多數實證研究會以包含態度與行為意圖的組織人才吸引力做為衡量題項 (Cable & Keon, 1993)。

## 二、影響組織人才吸引力的因素

Lievens 與 Highhouse (2003)為了歸類及解釋組織人才吸引力的相關因素，將行銷領域中品牌形象的功能與象徵性架構觀念，應用於招募領域研究中對應徵者的組織吸引力，將功能性定義為工作與組織方面客觀且具體的屬性，如：薪資獎酬、晉升機會等；象徵性則定義為工作與組織方面主觀且無形的屬性，如：可靠、創新、有能力。Uggerslev 等人(2012)以統合分析檢視影響組織人才吸引力之前因，研究發現在不同招募階段，潛在應徵者會被不同的前因影響，且這些前因的重要性亦會隨著招募階段的不同而有變化。

## 第四節 口碑與組織人才吸引力之關係

### 一、口碑價性對組織人才吸引力的影響

然而組織如何塑造出正面的形象並使潛在求職者認同該企業是未來工作的好選擇也是一大挑戰 (Rynes, 1991)。也就是說招募資訊在組織欲塑造之形象中扮演關鍵的角色，潛在求職者找到的就業信息來源是影響其在選擇工作決策的關鍵因素之一 (Rynes & Cable 2003; Zottoli & Wanous 2000)。口碑，一種外部招聘來源，在招募的前期階段作為提高組織人才吸引力之策略相當有效，也使得學者們越來越重視口碑價性對於招聘之影響力 (Cable & Turban 2001; Collins & Stevens 2002; Van Hoye & Lievens 2005, 2007)。Van Hoye & Lievens (2007b) 表明口碑信息對組織吸引力有很大的影響。口碑可以向潛在的求職者傳達正面或負面之信息，並且被認為不受組織的直接控制。因此，鼓勵現有員工傳遞可信和有意義的正面口碑可以增加組織人才的吸引力 (Cable and Turban 2001)。反之，當其員工傳遞出可信和有意義的負面口碑時，也會降低組織人才的吸引力。雖然近期的一些研究表明口碑在行銷和招聘領域的功效 (e.g. de Matos and Rossi 2008;

Martin et al. 2008)，但仍有許多理論和方法等問題需要去研究和釐清（Van Hoyer & Lievens 2009）。

Van Hoyer & Lievens (2007b) 表明口碑信息對組織吸引力有很大的影響。口碑可以向潛在的求職者傳達正面或負面之信息，並且被認為不受組織的直接控制。因此，鼓勵現有員工傳遞可信和有意義的正面口碑可以增加組織人才的吸引力（Cable and Turban 2001）。反之，當其員工傳遞出可信和有意義的負面口碑時，也會降低組織人才的吸引力。因此，本研究假設如下：

**H1：口碑價性與組織人才吸引力呈正向關係。**

## 二、口碑來源之調節效果

口碑來源是影響求職者是否相信口碑的重要因素之一。依據接受者-來源架構(receiver-sender framework)，具有某些特徵的發訊者，相較於其他人，愈有可能被視為可提供招募資訊的人（Gilly et al., 1998）。更明確地說，求職者愈相信某些人所說的招募信息，因為這些提供口碑的人可能是與自己有親密關係的（Bansal & Voyer, 2000），也可能是具備專業知識的。關係強度指的是口碑信息接受者和口碑信息發送者之間社會關係的緊密程度（Brown & Konrad, 2001）。親密的朋友代表強連結，而很少聯繫的點頭之交代表弱連結（Brown & Reingen, 1987）。Van Hoyer & Lievens (2009) 研究表明，潛在求職者更傾向透過強連結獲得正面的口碑。而方渝(2015) 研究表明，當負面口碑是來自於與自己關係較親密(強連結)的專業人士時，將會降低求職者的組織人才吸引力與求職意圖。Van Hoyer 與 Lievens (2007a) 研究發現，求職者與口碑提供者的關係愈為親密，求職者認為其所提供的信息愈能夠相信；Van Hoyer 等(2016) 研究亦發現，相較於只是認識的點頭之交，朋友所提供的招募信息愈能提高組織人才吸引力。研究發現已支持關係強度對求職者接受口碑信息的影響，當求職者與口碑來源的關係愈為親密時，

求職者愈相信口碑來源所提供的信息，有愈高的組織人才吸引力 (Van Hoyer & Lievens, 2007b)。

除了關係外，口碑來源的專業程度亦會影響求職者對口碑信息的相信與否。Van Hoyer 與 Lievens (2009) 研究亦發現，口碑來源的感知專業知識 (其來源對於該組織在工作或招聘方面所擁有的知識和經驗的程度) 是正面口碑和負面口碑最強而有力的預測因素，這表明求職者更有可能從具備高專業知識的來源接收口碑信息，因為其被認為較能夠提供有價值和正確的就業信息 (Fisher et al., 1979)。不僅如此，在特定組織有工作經歷的人，例如：現任員工或離職員工，愈有機會提供愈多的口碑信息，因為他們對工作或組織的參與程度更高 (Mangold et al., 1999)。Keelings 等 (2013) 研究發現，求職者愈相信前任員工所提供的口碑信息，能有愈高的組織人才吸引力。

過去實證研究多只探討單一來源的特徵，與求職者的關係強度或是口碑來源的專業程度，甚少探討口碑來源與口碑價性組合可能產生不同的影響。求職者可能因為正面口碑或負面口碑是不同來源提供的，而有不同程度的組織人才吸引力。同時，口碑來源與求職者的關係強度若相同，即同為網路上所搜尋到的信息時，具有理論專業知識或是有實際工作經驗的口碑來源，誰能有較高的影響力呢？本研究將口碑來源分為兩種，一個為具有理論專業知識的老師，另一個是有特定組織工作經驗的前任員工，比較這兩種來源對口碑價性與組織人才吸引力關係之調節效果。Van Hoyer & Lievens (2009) 發現，口碑來源的感知專業知識 (其來源對於該組織在工作或招聘方面所擁有的知識和經驗的程度) 是正面口碑和負面口碑最強而有力的預測因素。這表明求職者更有可能從具備高專業知識的來源接收口碑信息，因為其被認為較能夠提供有價值和正確的就業信息 (Fisher et al., 1979)。當口碑來源對求職者來說，同樣都是在網路上所搜尋到的陌生人信息，有特定組織工作經驗前任員工愈能對求職者造成影響。相較於擁有理論知識的老師，曾經在雇主公司工作過的前任員工，因為熟知該公司的情形，因此，愈能有效提高正

面口碑的影響力。同樣地，正因為曾經在雇主公司工作過，前任員工所提供的負面口碑亦愈能夠降低組織人才吸引力。因此，本研究假設如下：

**H2：口碑來源會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於老師，當口碑來源是前任員工時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會愈強。**

### 三、口碑內容之調節效果

過去的招募文獻表明，求職者的應徵意圖與行為會受到許多不同的因素所影響，例如：工作內容、工作環境與面試官特質...等(Chapman et al., 2005)。求職者感受到組織的吸引力可能會受到這些不同的因素所影響，但在真實的招聘環境中，我們很難得知求職者會透過口碑接收到何種類型的資訊。Van Hove 與 Lievens (2007b)將口碑內容區分為具體的組織資訊與抽象的人際資訊，研究發現，求職者會被現職員工說出的人際資訊所吸引住，相反地，非公司員工在網路評論的組織資訊比較能提高求職者對公司的吸引力。有鑑於口碑內容的分類多來自於 Lievens (2001)的組織與工作特性分類，陳映瑜(2014)透過歸納法將口碑資訊依據其內容進行分類，主要分成工作口碑、組織口碑以及甄選程序口碑三大類型，有更為詳盡的區分。其中，工作口碑為工作職務相關資訊(包括：薪資福利、工作內容與升遷制度)；組織口碑為整體企業相關的資訊，非直接與公司相關(包括：企業形象、工作地點、工作環境與工時規定等)；甄選程序口碑為與企業進行接觸時所產生的資訊(包括：職缺門檻、面試問題難易程度、甄選流程是否公平與面試官特質)。本研究認為組織口碑中所包含的工作地點、工作環境與工時規定，其內涵還是屬於工作職務之相關資訊，所以本研究將口碑之內容分為工作口碑與甄選程序口碑兩種類型。

工作口碑為工作職務與組織相關資訊，包括薪資福利、工作內容、企業形象、工作環境與升遷制度等。其中，薪酬是最受求職者所重視的工作特性之一，許多

研究表明了其對於組織人才吸引力和選擇工作的影響力 (Jurgensen, 1978 ; Rynes et al., 1983 ; Barber, 1998 ; Uggerslev et al., 2012 ; 游欣融, 2012)。另外一項研究指出, 企業內部的晉升管道是否公正透明以及企業的職涯發展能否媒合求職者個人的生涯規劃, 都在求職者選擇工作的決策中扮演關鍵的因素 (曾惠珠, 2003)。也就是說, 當求職者接收到正面的工作口碑內容時, 例如: 該企業擁有公正透明的晉升制度、工作內容與求職者的工作經驗相符、工時彈性不用加班, 都會提升該企業對求職者的吸引力, 並使其應徵此工作的可能性提高 (Chapman et al., 2005)。反之, 當求職者接收到負面的工作口碑內容時, 例如: 該企業薪資水準普遍低於同業, 晉升制度不透明、工作時數長且時常需要加班, 都會讓求職者為了規避風險而卻步, 使得企業對求職者的吸引力減少, 並降低其應徵此工作的可能性。

甄選程序口碑為與企業進行接觸時所產生的信息, 包括職缺門檻、面試問題難易程度、甄選流程是否公平與面試官特質等。求職者在面試工作的過程前, 處於一種資訊不對等的情境中, 所以需要透過其他人的面試經驗(即甄選程序口碑)來建立有關該組織的知識與特質 (Rynes & Miller, 1983)。另一項研究指出, 求職者在接收到口碑後的知覺, 對於面試問題難易程度、甄選程序是否公開透明以及面試過程中是否覺得公平, 都會影響求職者是否應徵該公司的決策 (Bazerman et al., 1994)。所以求職者透過參考其他人在甄選程序中的知覺, 來預期自己實際應徵時的情境。

本研究將探討兩個口碑內容, 一個為工作口碑(工作職務與組織相關信息); 另一個為甄選程序口碑(與企業進行接觸時所產生的信息), 比較工作內容和甄選程序對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果。當求職者接收到正面的工作口碑內容時, 例如: 該企業擁有公正透明的晉升制度、工作內容與求職者的工作經驗相符、工時彈性不用加班, 都會提升該企業對求職者的吸引力, 並使其應徵此工作的可能性提高 (Chapman et al., 2005)。Chapman 等(2005)之統合分析發現,

相較於甄選程序，組織與工作相關的特性愈能提高組織人才吸引力，Uggerslev 等(2012)之統合分析也有相似的結果。同時，Uggerslev 等(2012)更明確地指出，在招募初期最能有效影響求職者對組織的吸引力，主要是在組織與工作特性，且可以延續到之後的接受工作意願。因此，相較於甄選程序資訊，求職者在接收工作內容的資訊時，傾向給予較高的權重，因為這影響到之後是否要參與該公司的招募甄選流程，且也會對未來的工作期望有相當的影響力。換言之，工作內容口碑對口碑價性與組織人才吸引力關係的調節效果是高於甄選程序口碑的。因此，本研究假設如下：

**H3: 口碑內容會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於甄選內容，當口碑內容是工作內容時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會愈強。**

#### 四、口碑媒介之調節效果

口碑為一種人際溝通的方式，不論是透過面對面交流、電話交談、社交平台與部落格的影片和貼文、或是主動的資料搜尋 (Herr, Kades, & Kim, 1991; Van Hove & Lievens, 2007b)，透過不同管道所傳遞的信息，能帶給求職者不同的感知信息內容，並幫助求職者建立其對該組織的印象與想法。訊息發送者能透過影片傳遞其肢體語言、聲音的高低起伏以及說話的內容；貼文則僅能傳遞文字內容。Allen 等(2004)研究一群尚未畢業的學生如何透過不同媒介來評估軍事組織（面對面互動、視頻、錄音帶和文本）提供的招聘信息。研究結果顯示，傳播媒介的類型會影響個人對媒體的印象與看法，並影響他們對組織的觀感和態度，能夠促進雙向溝通的媒介對於求職者的影響最大。然而，很少有研究去實證使用信息更豐富的媒介可以更有效地傳遞像是企業形象的信息。招聘媒介的理論研究一般著重於傳播者在媒體之間的選擇（例如：選擇面對面會議還是電話會議），而不是研究不同的媒介是否會影響信息的傳遞 (Dennis & Kinney, 1998)。Cable 與 Yu (2006)

研究發現信息豐富的招聘媒介能夠增強求職者的形象信念與組織對求職者的吸引力，然而，由組織所舉行的校園徵才活動不僅是更為豐富的媒介，更能得到求職者的信任，即使這是由組織所主動推廣的招募信息。為了模擬真實的招聘情境，現今越來越多求職者透過網絡查詢以及社交平台來獲取口碑信息，而其中又分為文字(Facebook 和 Blog 的貼文)與影像(Facebook 和 Youtube 影片)。本研究將探討兩個口碑媒介，一個以信息豐富的影片來傳遞口碑；另一個則單純以文字來傳遞口碑。愈探討影片和文字對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果。

本研究將探討兩個口碑媒介，一個為影片(可以傳遞其肢體語言、聲音的高低起伏以及說話的內容)；另一個為文字(僅能傳遞文字信息)。愈探討影片媒介和文字媒介對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果。Cable & Yu (2006)研究發現信息豐富的招聘媒介能夠增強求職者的形象信念與組織對求職者的吸引力。本研究模擬真實的招聘情境，現今越來越多求職者透過網絡查詢以及社交平台來獲取口碑信息，而其中又分為文字(Facebook 和 Blog 的貼文)與影片(Facebook 和 Youtube 影片)。也就是說在負面口碑的情境中，求職者透過影片來獲取口碑信息，對於組織人才吸引力的影響效果最強，因其能夠傳達的信息比文字更為豐富，使求職者更願意去相信以影片作為媒介的口碑信息；然而當求職者透過影片來獲取正面口碑時，對於組織人才吸引力的影響效果最弱，正因影片能夠傳遞的信息比起文字更為豐富，訊息發送者在使用影片來傳遞口碑所需花費的心力也較大，鑑於現今許多藝人與網路紅人都會接企業的廣告代言，以至於求職者會沉思其是否為組織的工商代言，並對其資訊內容較不信任。因此，本研究假設如下：

**H4：口碑媒介會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於文字，當口碑媒介是影片時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會愈強。**

## 第三章 研究方法

為能檢驗本研究所提及之假設是否成立，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，第三節將詳述本研究之研究設計，第四節則說明本研究之研究流程，第五節衡量本研究之研究變數，第六節將闡述本研究所運用之統計方法。

### 第一節 研究假設與架構

本研究目的在探討口碑內涵中價性、來源、媒介與內容之交互作用，以口碑價性與組織人才吸引力關係為主軸，檢視來源、媒介與內容對口碑價性與組織人才吸引力關係之調節效果。本研究架構圖如下：

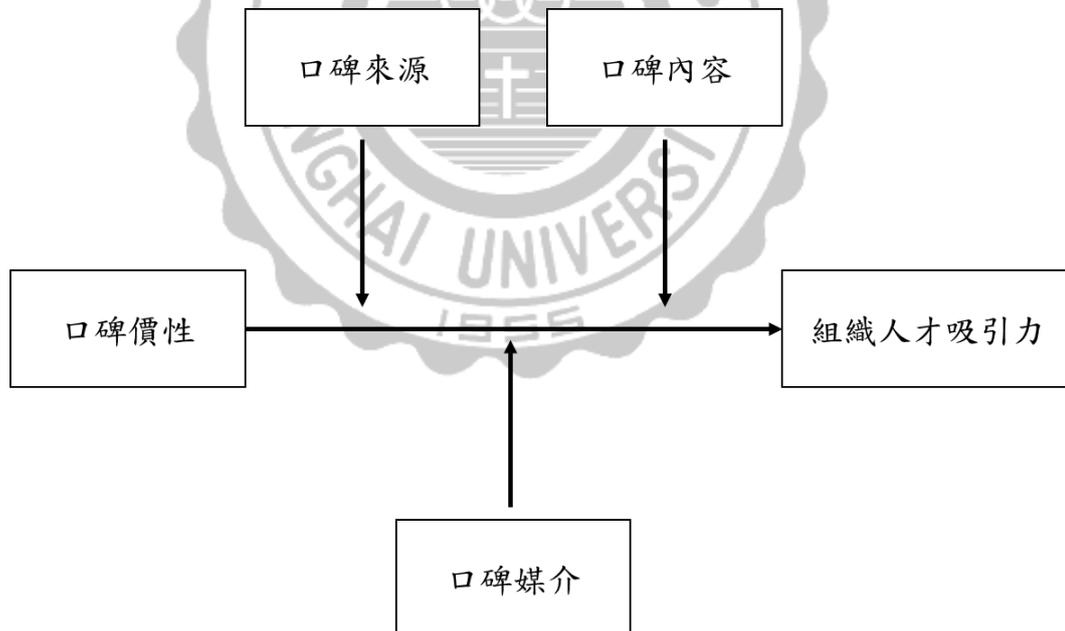


圖 3-1 研究架構圖

由上述文獻與理論架構，本研究之研究假設整理如下：

H1：口碑價性與組織人才吸引力呈正向關係。

H2：口碑來源會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於老師，當口碑來源是前任員工時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。

H3：口碑內容會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於甄選內容，當口碑內容是工作內容時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。

H4：口碑媒介會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於文字，當口碑媒介是影片時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。

## 第二節 研究對象

本研究以正在尋找空服員工作的潛在求職者為研究對象，其中包括即將踏入職場找尋工作的應屆畢業生、目前已有正職工作但想從事空服員的轉職者及尚無工作想考取空服員之待業人士。不同於過去招募口碑研究僅以應屆畢業生或專業特定人士為對象（如：Van Hove & Lievens, 2007a, 2009; Baum et al., 2016），雖然樣本具有代表性，因為應屆畢業生是初次找工作的求職者（錢國倫等, 2013）；然而，對於就業經驗不足的應屆畢業生來說，許多人是第一次應徵正職工作，對這些求職者來說是相當重要的時刻，這時因資訊和經驗的缺乏，導致其需要接收他人客觀的經驗來做分析與判斷，以至於應屆畢業生比起已有工作經驗的轉職者或是曾有工作經驗的待業者更為重視口碑訊息（方渝，2015）。應屆畢業生與轉職者或待業者對於相同的口碑資訊可能會有不同的反應，因為各族群先前的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口碑資訊與組織人才吸引力的反應。

本研究使用便利抽樣法，以網路問卷的方式，對應屆畢業生、待業者與轉職者等各類型之潛在求職者進行問卷調查，在網路問卷方面，設定問卷填答數為240份，有效問卷數為240份，回收率為100%。受測者共計240人，其中男性為81人，佔33.75%；女性共159人，佔66.25%，在性別分佈上以女性為大宗。在教育程度方面，高中職共計5人，佔2.08%；大專院校者共計176人，佔73.33%；研究所共計59人，佔24.58%。而求職者身份方面，即將第一次求職之社會新鮮人共計122人，佔50.83%；轉職者共計79人，佔32.92%；待業者共計39人，佔16.25%。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	81	33.75
	女	159	66.25
年齡	最大值	42	
	最小值	17	
	平均值	24.71	
教育程度	高中(職)	5	2.08
	大學(專)	176	73.33
	研究所	59	24.58
求職者身份	第一次求職	122	50.83
	待業中	39	16.25
	轉職者	79	32.92
未來一年內是否有打算(另) 找正職工作	是	184	76.67
	否	56	23.33
正職工作經驗	有	121	50.42
	無	119	49.58
兼職工作經驗	有	165	68.75
	無	75	31.25
現職工作	有	112	46.67
	無	128	53.33

資料來源：本研究整理

### 第三節 研究設計

本研究之分析為個人間層次(between-person level)，目的在檢視口碑內涵對於口碑價性與組織人才吸引力的影響。為釐清口碑價性與口碑內涵與組織人才吸引力關係之內在效度，本研究採用實驗設計，以排除其他可能影響因素，比較口碑內涵(口碑來源、口碑內容、口碑媒介)的影響。本研究操弄口碑價性、口碑來源、口碑內容以及口碑媒介四個變數，進行四因子的實驗設計。每個因子各有兩個層次，搭配組合產生有 2 (正面口碑 v.s. 負面口碑) × 2 (老師來源 v.s. 前任員工來源) × 2 (工作資訊內容 v.s. 甄選資訊內容) × 2 (影片媒介 v.s. 文字媒介)，共 16 個實驗情境。

本研究將採用四因子的情境故事法(scenario) (徐瑋伶、鄭伯璫、黃敏萍, 民 91)之實驗設計，針對本研究之自變數：「口碑價性」、「口碑來源」、「口碑內容」與「口碑媒介」的情境內容進行操弄，讓研究參與者在虛擬的情境中回答相關題目。「情境故事法」主要是參考 Hammond (1955)所提出的「策略捕捉法(亦稱為政策捕捉法、策略攫取法) (policy-capturing approach)」而設計的，有別於以拍攝影片以及使用經過特別設計或挑選之圖片、照片後再請受測者觀看的實驗設計，策略捕捉法的意涵是將欲操弄或欲控制的變數設計至實驗材料(通常是劇本)中，然後請研究參與者先閱讀劇本的內容後，再進一步的做出判斷與反應。

劇本中所提及的公司為虛擬的，為提高真實性，關於虛擬公司的資訊都是從真實公司取得的，而非由本研究杜撰。本研究設定的劇本內容有四個主要部份，分別為網路上對公司的評論、評論的發送者、評論的內容以及傳遞評論的媒介。口碑即是網路上對公司的評論，會分為正向口碑及負向口碑的形式，評論的發送者分為老師與前任空服員；內容分為工作信息和甄選程序信息。劇本分為文字型式和影音型式兩大類型，各劇本情境搭配表如下表所示。

表 3-2 各劇本情境搭配表

	口碑價性		口碑來源		口碑內容		口碑媒介	
	負面的	正面的	老師	前空服員	甄選程序資訊	工作資訊	文字	影片
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

## 第四節 研究流程

本研究使用 2x2x2x2 四因子的情境故事法，對其他因素進行控制，只操弄研究中欲改變之調節變數：口碑價性、口碑來源、口碑內容、口碑媒介。並使用個人間層次(between-person level)將每位研究參與者隨機分派到 16 個不同水準的實驗組中，了解每位受測者在接收到不同組合的口碑訊息後，對組織人才吸引力的影響，以及加入干擾變數所產生的影響。

為了模擬真實的招募情境，本研究蒐集 Dcard 工作版和 PTT 航空版之資訊，並從網友分享親身經歷的招募甄選經驗或工作經驗作為劇本素材，並虛擬一間 F 航空公司作為研究劇本中的公司。在劇本操弄的方面，本研究操弄口碑價性、口碑來源、口碑內容以及口碑媒介四個變數。口碑內容之操弄如下表 3-3、3-4 所示；表 3-5 為口碑來源比較表，在部分的語句上，空服員因自身之經歷，部分語句中帶有肯定的語氣，而老師因為其資訊並非親身所經歷，所以部分語句上會有所保留。而在口碑媒介上，本研究徵求劇本演員的同意之後，將影片內容上傳 YouTube，而文字則以 Facebook 貼文呈現，表 3-6 為空服員口碑媒介操弄範例。

表 3-3 工作情境劇本操弄表

前言	
正向口碑	我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇空姐的薪資與工作規範，今天就讓我來為大家解密。
負向口碑	我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇空姐的薪資與工作規範，今天就讓我來為大家解密。
薪資	
正向口碑	薪資範圍大概都落在 <b>75K~85K</b> 之間，已經是目前國內航空最高的薪水了。
負向口碑	薪資範圍大概都落在 <b>35K~40K</b> 之間，只有少數飛行時數較長的才會到達 50K，跟國內其他航空公司比起來薪水真的是低了一大截。
福利	
正向口碑	像去年的年終是四個月，還有三節獎金， <b>春節是 10000、端午 5000、中秋 5000</b> ，比起其他大部分的國內航空是發特定企業禮卷，F 航空直接 <b>發現金</b> 而且待遇好，是不是很讓人羨慕呢？
負向口碑	雖然有三節獎金但是給特定企業禮卷， <b>春節 5000，端午 2000，中秋 2000</b> ，比起現金用起來還是有些不太方便，而且每年都是給 <b>同一家的禮卷</b> ，我真心懷疑有圖利特定廠商的嫌疑～
工作內容	
正向口碑	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加分與扣分標準公司明訂的很<b>詳細且明確</b>，不會模糊不清，至少會讓你知道什麼該做，什麼不該做。</li> <li>2. 到了外站是<b>一人一房</b>，休息時間是絕對足夠的，不會有休息不足的情況發生。</li> </ol>
負向口碑	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>病假會扣分、喪假也扣分</b>，被扣的不是妳個人，是整個班整個隊一起被扣，然後你的隊長就會來要妳把分加回來，甚至要妳主動去跟旅客要表揚卡跟表揚電話。</li> <li>2. 到了外站是<b>兩人一房</b>，生活步調不一樣的兩個人是要怎麼好好休息呢？</li> </ol>

資料來源：本研究整理

表 3-4 甄選情境劇本操弄表

前言	
正向口碑	我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇 F 航空的面試流程，今天就讓我來為大家解密。
負向口碑	我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇 F 航空的面試流程，今天就讓我來為大家解密。
甄選條件	
正向口碑	以 F 航空為例，只要你符合以上條件，F 航空 <b>不會隨便把你刷掉</b> ，你就能進入下一階段的面試啦！
負向口碑	但就算你都符合 F 航空的條件 <b>也是有可能被刷掉</b> ，我第一次去應徵的時候就是在第一階段莫名其妙被刷掉了。
甄選流程	
正向口碑	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F 航空的面試官通常是親和力十足的，始終都是面帶微笑，讓每位參加面試的應徵者都能自在地展現實力。</li> <li>2. 英文考題大多與工作內容和自我特質蠻有關，考題難度不會落差太大，算是很公平公正的。</li> <li>3. 考試前工作人員也解釋得很詳盡，而且考試內容都是工作內容會碰到的情境，考題雖然蠻活的，但都是跟工作有關的</li> </ol>
負向口碑	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F 航空的面試官是非常嚴肅的，全程沒有笑容的，故意營造出壓力感，這樣很難讓應徵者有正常的表現。</li> <li>2. 英文考題有些跟工作內容根本無關，不知道為什麼要出這些題目，可能只是單純的英文口說測驗吧？而且考題難度感覺落差很大。</li> <li>3. 在考試前工作人員也沒特別解釋，而且考題蠻死的，有些感覺都是過時的生活題目，不只是跟工作沒什麼關聯，而且都是很過時很不合現代的題目。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

表 3-5 口碑來源情境劇本比較表

前言	
前空服員	我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇空姐的薪資與工作規範，今天就讓我來為大家解密。
老師	各位同學，畢業季又到了，為了解決大家在求職時可能會遇到的問題，每週我會為大家介紹一個職業，做為求職時的參考。
薪資	
前空服員	薪資範圍大概都落在 <b>35K~40K</b> 之間，只有少數飛行時數較長的才會到達 50K，跟國內其他航空公司比起來薪水真的是低了一大截。 <b>去年的年終更是不到一個月。</b>
老師	薪資範圍大概落在 <b>35K~45K</b> 之間，只有少數飛行時數較長的才會到達 50K 之間，F 航空的薪水算是低於國內航空平均的薪水。 <b>去年的年終好像連一個月都沒有</b> ，該公司不只薪水較低福利也較差。
福利	
前空服員	像去年的年終是四個月，還有三節獎金， <b>春節是 10000、端午 5000、中秋 5000</b> ，比起其他大部分的國內航空是發特定企業禮卷，F 航空直接 <b>發現金</b> 而且待遇好，是不是很讓人羨慕呢？
老師	每年都有三節獎金，而且是直接發現金。
工作內容	
前空服員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加分與扣分標準公司明訂的很<b>詳細且明確</b>，不會模糊不清，至少會讓你知道什麼該做，什麼不該做。</li> <li>2. 到了外站是一人一房，休息時間是絕對足夠的，不會有休息不足的情況發生。</li> </ol>
老師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加分與扣分標準公司明訂的很<b>詳細且明確</b>，這樣可以讓空服員知道公司是如何給予獎勵與懲罰的。</li> <li>2. 至於詳細規則的部份，因為我不是這家航空的空服員，所以沒有辦法仔細說明，可能要等你們進去了才會知道。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

表 3-6 空服員口碑媒介操弄範例

	前空服員
影片形式	 <p>空服員報03</p>
貼文形式	<p><b>Kathy亂西的空姐飛行日誌</b> 13分鐘 · 已公開</p> <p>大家好!我是 F 航空的前空服員,很多人都很好奇空姐的薪資與工作規範,今天就讓我來為大家解密。應徵上了F 航空之後,會有三個月的實習期間,而那三個月的期間只會領到11K左右的薪資,你沒看錯!比法定基本薪資還要低(真心覺得這是間無良公司)。實習期間主要是在做機上禮儀和安全逃生訓練,撐過實習後就是正式空服員了。</p> <p>F 航空的基本飛時是60小時,民航局規定最多飛120小時,薪資範圍大概都落在35K~40K之間,只有少數飛行時數較長的才會到達50K,跟國內其他航空公司比起來薪水真的是低了一大截。去年的年終更是不到一個月,說是公司經營績效不佳,這你相信嗎?雖然有三節獎金但是給特定企業禮卷,春節5000,端午2000,中秋2000,比起現金用起來還是有些不太方便,而且每年都是給同一家的禮卷,我真心懷疑有圖利特定廠商~</p> <p>F 航空有班組制度,就是俗稱的連坐法,每個人都會分到某一隊的某一班裡,於是妳有班長跟隊長這號人物出現在妳的職業裡。病假會扣分、喪假也扣分,被扣的不是妳個人喔!是整個班整個隊一起被扣,然後妳的隊長就會來要妳把分加回來,甚至要妳主動去跟旅客要表揚卡跟表揚電話,為的就是「自己扣的分要自己加回來」,真的是超級不合理的!怎麼別人犯的錯得要大家來承擔呢??</p> <p>在待命的時候,公司時常人手不足會臨時Call妳要妳去幫忙(啊不是說經營績效不佳,怎麼會有這麼多班次要加飛要支援,真的是見鬼了~~)。公司要妳去幫忙時還隨時要妳開定位分享監督你的所在地,搞得好像是被監控一樣,真的是很沒有自由。到了外站是兩人一房,對!你沒看錯,就是兩人一間,生活步調不一樣的兩個人要怎麼好好休息呢?出門要報備座艙長,且至少要兩人一起行動,近期開的巴黎航線還被限制到了巴黎只能待在飯店不准出門,因為怕機組成員被搶或被恐攻,說穿了就是怕我們出了狀況,就沒有班機可以飛回來了,才不是真心的照顧呢!</p> <p>以上就是我曾在 F 航空的工作內容及待遇,有任何問題也可以在下方留言區發問喔!</p> <p>👍 讚      💬 回應      ➦ 分享</p>

資料來源：本研究整理

在編寫完研究劇本後，本研究找來三位專家(兩位前空服員；一位教授)為本研究之劇本給予建議並進行修正。為了模擬真實的口碑情境，本研究邀請一位教授與一位前空服員作為本研究劇本之主角，來拍攝此十六套劇本。並且在拍攝前三週事先寄送劇本資料給演員，並與劇本演員溝通討論劇本中每句話需傳達給研究參與者的感覺與語氣，期望能更接近真實的招募口碑情境。

圖 3-2 演員劇本範例

在 F 航空就職的學生就與我分享過，F 航空有班組制度，就是俗稱的連坐法，每個人都會分到某一隊的某一班裡，於是妳有班長跟隊長這號人物出現在妳的職業裡(跟在學校很像吧!)。請假會扣分(包括病假、喪假)，我個人認為這項規則還蠻沒有人性的(生氣的陳述)，而且被扣的還不是妳個人喔!(還不是 開始加強音調)是整個班整個隊一起被扣，這時你的隊長就會來要妳把分加回來，甚至聽過需要主動去跟旅客要表揚卡跟表揚電話，為的就是「要把分數自己加回來」，真的是超級不合理的!(無奈的攤手)

在搜集問卷資料方面，整個研究流程都會在網路上進行，從一開始的研究參與者招募，一直到兩階段的操弄與問卷填答。在正式研究開始前，研究者會先在網路上公開招募有意願的研究參與者，也會在相關求職工作平台上發文(如:PTT 航空版)，只要是未來一年內有找空服員工作需求的人士都被認定是求職者。第一階段為研究參與者基本資料搜集，求職者會先收到研究參與同意書與個人基本資訊的網路問卷連結，填寫完畢之後進入第二階段。第二階段為對公司的初步印象，求職者會看到口碑的 Youtube 影片連結或是 Facebook 發文截圖，看過評論之後，會進入操弄檢定題項(表 3-7)，並請研究參與者選取該劇本的操弄情境。

第三階段為組織人才吸引力，研究者會隨機將 16 個實驗情境分派給研究參與者，並請研究參與者在填寫看完口碑評論後對該企業的感受。完成實驗後為答謝完成三個階段問卷填寫的研究參與者，其能自行選擇是否參加威秀電影票抽獎活動。

本研究施測過程中完全不會打擾研究參與者的日常工作與生活，在施測時也會注重隱私，絕不會把填答的問卷內容透露給其他人知道。首先，在網路問卷的回收方式方面，都是直接回傳系統，不會經由第三人，可以降低研究參與者的防衛心理；其次，會在施測前告知所有研究參與者，本問卷純粹只是研究性質，並不會透露給學校或公司內的其他人知道，以避免研究參與者產生恐懼心理；第三，本研究亦會告知研究參與者，所有問卷資料以整體(aggregate)的方式來分析，因此分析結果不會顯示個人資料的部份。基於上述理由，本研究預期研究參與者的風險是相當小的。

## 第五節 研究變數之衡量

1. 操弄變數：本研究將操弄口碑價性(正向 v.s. 負向)、口碑媒介(影片 v.s. 文字)、口碑來源(前空服員 v.s. 老師)以及口碑內容(工作口碑 v.s. 甄選程序口碑)，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「這則資訊傳遞的內容是」、「這則資訊的傳播媒介是透過」、「這則資訊的提供者是」、「這則資訊的評論內容主要是」。操弄題項之衡量採用單選題，如：資訊的提供者為 1 老師；2 前空服員，由研究參與者看完操弄情境之劇本後進行填答。操弄檢定題項如下表所示。

表 3-7 操弄檢定題項

1.這則資訊傳遞的內容是：	0 <input type="checkbox"/> 負面的	1 <input type="checkbox"/> 正面的
2.這則資訊的傳播媒介是透過：	0 <input type="checkbox"/> 貼文文字	1 <input type="checkbox"/> 影片
3.這則資訊的提供者是：	0 <input type="checkbox"/> 老師	1 <input type="checkbox"/> 前空服員
4.這則資訊的評論內容主要是：	0 <input type="checkbox"/> 以甄選程序為主	1 <input type="checkbox"/> 以工作為主

資料來源：本研究整理

2. 組織人才吸引力：本研究以組織人才吸引力為衡量求職者反應之變數。本研究參考 Fisherh 等人(1979)；Turban & Keon (1993)之組織人才吸引力量表，以衡量求職者之組織人才吸引力。組織人才吸引力的例題項為：「對我而言，F 公司是值得工作的好地方。」、「F 公司對我來說非常有吸引力」、「我會接受 F 公司的工作機會」。組織人才吸引力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。本研究將正式資料進行因素分析，結果顯示組織人才吸引力的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.894。

3. 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，口碑價性與口碑內涵之組合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；年齡由研究參與者自行填寫；教育程度的衡量使用兩個類別變數，分別為大學(專)與研究所，大專學歷者在大學選項為 1，研究所學歷者在研究所選項為 1，高中職學歷者在大學與研究所選項皆為 0。求職者身份的衡量方法亦同樣採用兩個類別變數，分別為第一次求職與轉職者，第一次求職者在第一次求職的選項為 1，轉職者在轉職者的選項為 1，而待業者則在兩個選項皆為 0。未來一年是否有求職打算則用是否進行衡量，0 代表未來一年沒有打算求職，1 代表未來一年會尋找正職工作。正職工作經驗與兼職工作經驗以有無進行衡量，0 代表沒有正職(或兼職)工作經驗，1 代表有正職(或兼職)工作經驗。

## 第六節 資料分析

本研究將以 T 檢定確認變數操弄是否成功，並以 ANOVA 進行主效果與交互作用檢定，比較在不同操弄情境下，組織人才吸引力是否有差異，以檢視假設支持與否。本研究之操弄變數有口碑價性、口碑來源、口碑內容、口碑媒介，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。

1. 獨立樣本 T 檢定：本研究使用獨立樣本 T 檢定之統計分析方法，比較在不同情境之實驗劇本下是否會對組織人才吸引力造成影響。
2. 敘述性統計：本研究透過分析研究參與者之基本資料的分布情形，包括：性別、年齡、教育程度、求職者身份、未來一年內是否有打算找正職工作、正職和兼職工作經驗、現職工作。針對其個數、百分比、平均值及標準差進行敘述性統計分析，以對本研究之研究樣本有概括性的瞭解。
3. 變異數分析 (ANOVA)：雖然獨立樣本 T 檢定能看出單一劇本與組織人才吸引力兩者間的差異。但若要比較十六套操弄劇本與組織人才吸引力兩者間的差異，還是需要進行變異數分析 (ANOVA) 來檢驗不同的劇本，是否會影響到組織人才吸引力的效果。

## 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；第四節為補充分析。

### 第一節 操弄檢定

本研究先進行獨立樣本 T 檢定分析檢測口碑價性(正向 v.s.負向)、口碑來源(前空服員 v.s.老師)、口碑內容(工作口碑 v.s.甄選程序口碑)以及口碑媒介(影片 v.s.文字)是否操弄成功。在研究參與者看過口碑評論後，依據自己的感覺勾選最接近該情境的操弄題項。在口碑價性(V1)方面，研究參與者知覺到正向的(M=0.98)高於負向的(M=0.2)，達統計顯著水準( $t = -20.346, p < .001$ )，顯示研究參與者確實能區別出正面口碑和負面口碑是不同類型的口碑價性。在口碑來源(V2)方面，研究參與者知覺到前空服員(M=0.96)高於老師(M=0.14)，達統計顯著水準( $t = -22.166, p < .001$ )，顯示研究參與者確實能區別出前空服員和老師是不同類型的口碑來源。在口碑內容(V3)方面，研究參與者知覺到工作內容(M=0.93)高於甄選程序內容(M=0.05)，達統計顯著水準( $t = -29.09, p < .001$ )，顯示研究參與者確實能區別出工作內容和甄選程序內容是不同類型的口碑內容。此外，在口碑媒介(V4)方面，研究參與者亦知覺到影片形式(M=0.93)高於文字形式(M=0.01)，達統計顯著水準( $t = -38.007, p < .001$ )，顯示研究參與者確實能區別出影片和文字是不同類型的口碑媒介。整體而言，本研究的四個口碑設計要素是操弄成功的。

表 4-1 獨立樣本 T 檢定

操弄變數	類型	樣本數	平均值	標準差	T 值
口碑價性	負面的 (0)	120	0.20	0.402	-20.346***
	正面的 (1)	120	0.98	0.129	
口碑來源	老師 (0)	120	0.14	0.350	-22.166***
	前空服員 (1)	120	0.96	0.201	
口碑內容	甄選內容 (0)	120	0.05	0.219	-29.09***
	工作內容 (1)	120	0.93	0.250	
口碑媒介	文字 (0)	120	0.01	0.091	-38.007***
	影片 (1)	120	0.93	0.250	

## 第二節 相關分析檢定

關於各個變數之平均數、標準差及相關分析結果，請詳見表 4-2。從相關係數表中可知，口碑價性( $r = .53$ ； $p < .01$ )、口碑來源( $r = .12$ ； $p = .06$ )、口碑內容( $r = -.18$ ； $p < .01$ )以及口碑媒介( $r = -.01$ ； $p = .86$ )四項操弄因子，口碑價性對組織人才吸引力具有顯著正相關；而口碑內容對組織人才吸引力具有顯著負相關。

表 4-2 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
1. 性別	.34	.47	-										
2. 年齡	24.71	4.31	.18**	-									
3. 教育程度	2.23	.47	.13*	.03	-								
4. 求職者身份	1.65	.74	.01	.19**	-.15*	-							
5. 未來一年找工作	.77	.42	-.05	.04	.05	-.03	-						
6. 正職工作經驗	.50	.50	.04	.54**	-.04	.21**	.03	-					
7. 口碑價性 (V1)	.50	.50	-.06	-.01	.04	-.04	.09	.01	-				
8. 口碑來源 (V2)	.50	.50	-.04	-.02	.05	-.12	.15*	-.04	.00	-			
9. 口碑內容 (V3)	.50	.50	-.12	-.06	.04	-.04	.03	.03	.00	.00	-		
10. 口碑媒介 (V4)	.50	.50	-.10	-.01	-.09	-.03	.01	-.16*	.00	.00	.00	-	
11. 組織人才吸引力	3.61	.90	-.01	.01	.06	-.12	.14*	-.00	.53**	.12	-.18**	-.01	

註：N=240, \* p < .05、\*\* p < .01。

編碼方式：性別，0=女性，1=男性；口碑價性，0=負向的，1=正向的；口碑來源，0=老師，1=前空服員；口碑內容，0=甄選口碑，1=工作口碑；口碑媒介，0=文字，1=影片。

### 第三節 研究假設驗證

本研究的目的是檢視口碑價性對於組織人才吸引力的影響效果，並以口碑來源、口碑內容、口碑媒介作為其調節效果。本研究以獨立樣本 T 檢定確認四個變數操弄成功後，以 ANOVA 變異數分析進行完全模式檢定。依變項為組織人才吸引力，自變數為口碑價性 (0=負面, 1=正面)、口碑來源 (0=老師, 1=前空服員)、口碑內容 (0=甄選口碑, 1=工作口碑)、口碑媒介 (0=文字, 1=影片)，做為固定因素之主效果，並進行二因子、三因子與四因子之交互作用檢定。本研究已採用人為方式與系統之隨機分派 16 個招募口碑情境予研究參與者，然而，擔心研究參與者個人變項可能混淆實驗結果，因此，仍將研究參與者之性別、年齡、大專、研究所、第一次求職者、轉職者、正職工作經驗、兼職工作經驗與未來一年是否有求職打算，做為共變量，一同納入模型之中，以檢視在控制變數存在的模型內，自變數與其交互作用項是否仍有顯著效果存在。ANOVA 檢定如表 4-3 所示。

由表 4-3 的結果可知，口碑價性、口碑來源與口碑內容與組織人才吸引力呈顯著相關 ( $F=100.54, 3.59, 12.65, p < .06$ )，代表正面口碑、口碑來源是前任員工以及口碑內容為工作內容時，組織人才吸引力會愈高，因此，假設一得到支持。在二因子交互作用項中，口碑價性與口碑來源、口碑價性與口碑媒介之交互作用項對組織人才吸引力無顯著影響 ( $F=2.29, 1.04, p > .10$ )，因此，假設二與假設四未得到支持。

表 4-3 ANOVA 檢定

變異來源	自由度	平均值平方和	F 值	顯著性
性別	1	.11	.23	.63
年齡	1	.40	.81	.37
大專院校	1	.07	.14	.71
研究所	1	.17	.35	.56
第一次求職	1	1.32	2.64	.11
轉職者	1	.05	.10	.76
正職工作經驗	1	.52	1.04	.31
兼職工作經驗	1	.17	.34	.57
未來一年是否求職	1	1.53	3.06	.08
V1(口碑價性)	1	50.21	100.54	.00
V2(口碑來源)	1	1.79	3.59	.06
V3(口碑內容)	1	6.32	12.65	.00
V4(口碑媒介)	1	.07	.15	.70
V1 x V2	1	1.14	2.29	.13
V1 x V3	1	10.26	20.55	.00
V1 x V4	1	.52	1.04	.31
V2 x V3	1	.87	1.74	.19
V2 x V4	1	1.56	3.12	.08
V3 x V4	1	.03	.06	.81
V1 x V2 x V3	1	2.22	4.45	.04
V1 x V2 x V4	1	.01	.013	.91
V1 x V3 x V4	1	.24	.48	.49
V2 x V3 x V4	1	.80	1.59	.21
V1 x V2 x V3 x V4	1	.00	.00	.96

註：R 平方 = .421 (調過後的 R 平方 = .368)

然而，口碑價性與口碑內容的交互作用項對組織人才吸引力有顯著相關( $F=20.55$ ,  $p<.001$ )，代表口碑價性與口碑內容的組合會影響到組織人才吸引力。為能進一步檢視交互作用方向是符合本研究預期的，本研究另行就口碑價性 x 口碑內容之交互作用進行簡單效應分析，以確認正面口碑或負面口碑是否會因為口碑內容的差異會引發不同程度的組織人才吸引力。簡單效應分析結果顯示，當口碑內容是工作資訊時，正面口碑對組織人才吸引力的影響顯著地高於負面口碑( $F=4.45$ ,  $p<.01$ )；當口碑內容是甄選程序資訊時，正面口碑對組織人才吸引力的影響亦顯著地高於負面口碑( $F=1.97$ ,  $p<.05$ )。在表 4-4 的平均數列聯表中可看出，傳遞工作內容的正面口碑能引發最高的組織人才吸引力( $M=4.13$ )，而同樣是傳遞工作內容的負面口碑卻是產生最低的組織人才吸引力( $M=2.67$ )。儘管傳遞甄選程序的正面與負面口碑產生的組織人才吸引力亦有差異，但其強度並不同工作內容。本研究預期相較於甄選程序資訊，工作內容資訊更能強化口碑價性與組織人才吸引力的正向關係，分析結果與本研究假設相符，因此，假設三得到支持。本研究另行依據平均數列聯表中的數據繪製活動型式與地點選取交互作用的關係圖，見圖 4-1。

表 4-4 口碑價性 x 口碑內容交互作用之組織人才吸引力的平均數列聯表

		口碑內容					
		甄選程序		工作內容		合計	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
口碑價性	負面口碑	3.51	.92	2.67	.92	3.15	.65
	正面口碑	4.04	.93	4.13	.93	4.08	.65
合計		3.78	.65	3.47	.65		

註：N=240；四組平均數僅 4.04 與 4.13 無差異，其餘平均數有顯著差異。

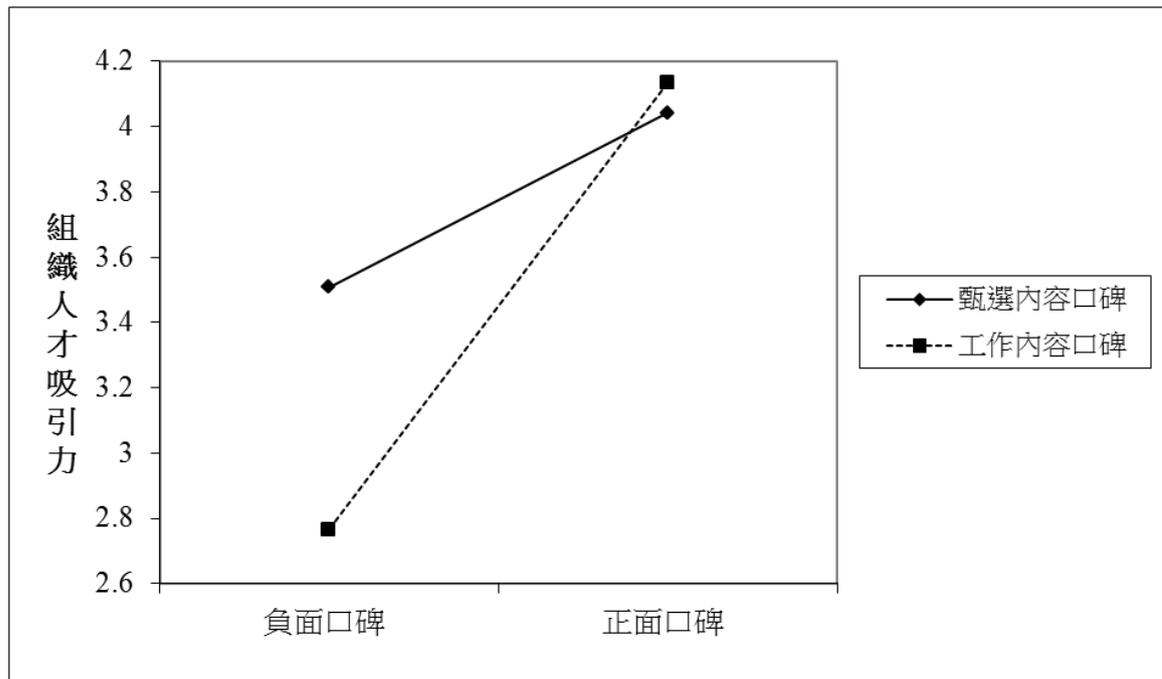


圖 4-1 口碑價性與口碑內容的交互作用圖

#### 第四節 補充分析

本研究以 sub-group 分析，區分正面口碑與負面口碑兩群資料，以檢視口碑來源、口碑內容與口碑媒介之效果。分析結果如表 4-6 所示。從表中可知，在正面口碑中，口碑來源與組織人才吸引力有顯著相關( $F=5.24, p<.05$ )，即當口碑來源是前空服員時，有愈高的組織人才吸引力( $M=4.22$ )，而口碑來源是老師時，組織人才吸引力則較低( $M=3.95$ )。在負面口碑中，口碑內容與組織人才吸引力有顯著相關( $F=27.04, p<.01$ )，當口碑內容是工作內容時，組織人才吸引力較低( $M=2.67$ )，而甄選程序的口碑內容引發的組織人才吸引力則沒有太低( $M=3.51$ )。此分析結果顯示，口碑價性與組織人才吸引力之關係會因為口碑來源與口碑內容而有差異。而口碑來源的調節效果只出現在正面口碑情境中，因此，本研究假設二得到部份支持。

表 4-5 口碑來源 ANOVA 檢定

	正面口碑		負面口碑	
	平均平方和	F	平均平方和	F 值
性別	.39	.95	.98	1.62
年齡	.37	.91	.08	.14
大專院校	.97	2.40	1.89	3.14
研究所	.34	.84	.12	.20
第一次求職	.13	.32	1.26	2.10
轉職者	.25	.63	.13	.21
正職工作經驗	1.28	3.16	.29	.49
兼職工作經驗	.68	1.70	.10	.17
未來一年是否求職	1.82	4.51*	.07	.12
V2(口碑來源)	2.11	5.24*	.27	.44
V3(口碑內容)	.02	.04	16.26	27.04**
V4(口碑媒介)	.13	.33	.44	.73

本研究整理上述分析結果如下：

表 4-6 研究模式檢驗結果統整

假說	支持與否
H1：口碑價性與組織人才吸引力呈正向關係。	支持
H2：口碑來源會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於老師，當口碑來源是前任員工時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。	部分支持
H3：口碑內容會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於甄選內容，當口碑內容是工作內容時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。	支持
H4：口碑媒介會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。相較於文字，當口碑媒介是影片時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會增強。	不支持

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，以助後續企業管理招募口碑時能做為參考使用；第三節為研究限制，說明本研究的缺失以及可改善之處；第四節為未來研究方向，提供學者未來可繼續發展與深入研究之議題。

### 第一節 理論意涵

本研究的主要目的是在探討口碑內涵中（價性、來源、媒介與內容）之交互作用，以口碑價性與組織人才吸引力關係為主軸，檢視來源、媒介與內容對口碑價性與組織人才吸引力關係之調節效果。本研究延伸 Van Hoyer (2014)之主張，將口碑內涵分為四個構面，分別為價性、來源、媒介與內容，不僅檢視口碑價性對於組織人才吸引力之直接影響，更深入探討口碑價性與口碑內涵（來源、媒介與內容）之間所產生的交互作用。研究結果發現，口碑價性與組織人才吸引力呈顯著正向關係；且口碑內容會調節口碑價性與組織人才吸引力之正向關係。當口碑內容是工作內容時，口碑價性與組織人才吸引力之正向關係會更加增強。

#### 一、口碑價性對於組織人才吸引力的影響

本研究發現，當潛在求職者接收到招募口碑資訊時，會正向影響其對公司的反應，亦即正面口碑會提高組織人才吸引力，負向口碑則會降低組織人才吸引力。根據此研究結果，顯示出口碑價性本身帶有正向且強烈的影響力，會影響潛在求職者對該組織的態度。在整個招募的過程中，求職者會接收到由社會大眾、企業及媒體所釋放的各種資訊，像是透過個人的口碑推薦、企業的招募廣告、媒體的相關報導等，求職者會將這些資訊進行統整判斷，以此評估該企業或組織是否對於自己有足夠的吸引力。因此，本研究結

果與 Van Hove 與 Lievens (2007b) 之論點一致，即口碑可以向潛在的求職者傳達正面或負面之信息，並且口碑價性對於組織人才吸引力有很大的影響。

## 二、口碑來源對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果

本研究並未發現口碑來源對於口碑價性與組織人才吸引力有關，亦即口碑價性與口碑來源的二因子交互作用項與組織人才吸引力無顯著相關。原因在於，口碑價性本身的主效果太強( $F=100.54, p<.001$ )，而去影響到調節效果口碑來源的作用。本研究另將正面口碑與負面口碑分成兩個群體進行 ANOVA 分析，分析結果顯示，在正面口碑群組中，口碑來源的主效果是顯著的，表示相較於無空服員工作經驗的老師，求職者愈容易受到前任空服員的影響，而有愈高的組織人才吸引力，特別是在傳遞正面口碑時。本研究結果強調口碑傳遞者的重要性，尤其是在提供正面口碑時，口碑來源是誰更會影響到求職者的反應，引發不同程度的組織人才吸引力。當正面口碑是由前任員工所傳遞的，其對於組織人才吸引力有顯著且正向的增強效果，亦即比起老師，由前任員工所傳遞出的正面口碑，更會有效地提升求職者對組織的吸引力。

## 三、口碑內容對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果

本研究發現，相較於甄選程序的口碑內容，工作的口碑內容對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果有顯著且正向的增強效果，顯示出企業或組織在刺激口碑推薦時，應在工作內容上多加著墨（如：良好的薪酬福利、工作內容與職責），更能夠提升潛在求職者對組織之吸引力，以及建立起正向的組織形象。本研究結果與 Uggerslev 等(2012)之論點一致，工作內容與特性在招募初期更能有效地影響求職者對組織的吸引力，且其影響力還會延續到之後接受工作的意願。因此，相較於甄選程序的口碑內容，求職者在接收工作內容的口碑資訊時，傾向給予較高的重視，因為這影響到之後是否要參與該公司的招募甄選流程，且也會對未來的工作期望有相當的影響力。組織是無法主動提供口碑內容的，必須藉由組織以外的人員來提供，若能從工作內容著手，讓組織與工作特性得以流傳出去，更能有助於正面口碑的傳播，為組織吸引更多有意願的求職者。

#### 四、口碑媒介對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果

本研究並未發現口碑媒介對於口碑價性與組織人才吸引力有關，亦即口碑媒介對於口碑價性與組織人才吸引力的調節效果並無顯著差異。除了口碑價性本身的主效果太強 ( $F=100.54, p<.001$ )，而去影響到調節效果口碑媒介的作用。本研究認為此調節效果不顯著的另一項原因可能在於，社群媒體的即時性與互動性效果，Mazzarol、Sweeney 與 Soutar(2007)認為口碑信息的互動性會影響信息接收者的再傳播意願。而本研究在文字操弄上，是以 Facebook 貼文的形式所呈現，雖然沒有在貼文下方設計回文內容，但研究參與者還是可能會感受到社群媒體自身的即時性與互動性，使其信息豐富度增加，以至於文字與影片的互動效果，無法很明顯的區分出來，才會使得口碑媒介在調節口碑價性與組織人才吸引力無顯著差異。



## 第二節 管理意涵

本研究發現，口碑價性確實會顯著影響潛在求職者對於組織的吸引力。而且當口碑內容在描述工作內容時，如：薪資待遇、工作職責時，口碑價性對於組織人才吸引力的正向影響會更為強烈。本研究之研究結果可供企業或組織去思考如何研擬與規劃外部招聘來源「口碑」之策略，在組織運用策略去刺激口碑推薦時能夠作為參考之依據。

就實務觀點來說，組織在控管招募口碑的過程中，應當思考如何誘發具吸引力的招募口碑推薦。倘若企業能誘發招募口碑推薦來傳達正面的工作資訊（如：薪酬福利、工作內容與制度），使潛在求職者能充分掌握該企業與組織工作上的相關訊息，將會顯著提升求職者對於該企業的偏好。雖說企業應傳遞正面的工作資訊，但根據真實工作預覽 (Realistic Job Preview) 的文獻所述，企業與組織應降低求職者過高的錯誤期待，以避免當自身期待不符合實際工作狀況時，所引發的負面感受，進而導致求職者負面口碑的傳遞。然而，當有人傳遞出負面的招募口碑資訊時，組織應當重視並且快速採取應變措施。除了平時應制定明確地獎懲制度外，當組織在解僱員工或是有員工申請離職，組織都應該重視並讓前任員工不帶負面意見的離職，間接地去影響該口碑評論，否則將會影響到求職者對該企業與組織的吸引力。由於在整個招募的過程中，求職者能接收到的資訊相當多元且廣泛，為了能有效地提升求職者對於企業及組織的吸引力，除了平時塑造優良的企業形象外，組織更應該制定一套清楚的工作規範與獎酬制度，並且研擬「招募口碑」之策略，才能有效地在這資訊紅海中吸引潛在求職者的注意力，並在人才爭奪戰 (war for talent) 中脫穎而出。

### 第三節 研究限制

本研究運用虛擬的招募口碑實驗來蒐集研究資料，仍有其不足之處，因此，本研究提出下列三點研究限制。

第一，在實驗過程中，本研究為了控制外生變數所造成的影響，研究參與者在進行虛擬招募口碑之閱讀時，僅會對應到單一公司的口碑評論，並不能完全反映真實的求職情境(真實情境中潛在求職者會同時收集到不同公司與不同的口碑資訊)。然而，為了讓研究參與者在實驗過程中能身歷其境，本研究於指導語中詳細地說明研究情境，試圖讓潛在求職者認為這是則真實的招募口碑，以提高其真實程度。再者，本研究所撰寫的 F 公司招募口碑資訊，都是由網路上搜集而來的資訊(Dcard 工作版和 PTT 航空版)，再加以修飾改寫，而非由研究者憑空編寫，應更能貼近真實的口碑資訊。

第二，本研究的研究對象僅限於對空服員職業有興趣之潛在求職者，並設定在未來一年內有打算找空服員的工作職缺，本研究以實驗設計來進行資料搜集。但因其樣本設定，研究結果未必能直接類推至其他工作族群，如:特定職業之族群(老師、醫生)，缺乏外在效度。然而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口碑資訊與組織人才吸引力的反應。使研究樣本能包容更大的歧異度(heterogeneity)，以增加外在效度。

第三，本研究自五月初開始進行資料搜集，因使用網路問卷進行便利抽樣，在 PTT 航空版和 Facebook 發文來搜集問卷。本研究的樣本中有 56 筆在未來一年內尚未打算找正職工作，雖符合樣本攸關性之要求，但非全為潛在求職者，仍有可能因其不具樣本代表性，而無法將研究結果類推至潛在求職者。因此，本研究在進行分析時加入另一組控制變數，未來一年內是否有打算(另)找正職工作，用來區分無求職打算的樣本資料。

## 第四節 未來研究方向

本研究的目的是在探討 Cable & Turban (2001) 招募資訊來源分類中的口碑來源。其把招募資訊分類成四大類型的來源，即招募廣告、招募活動、宣傳和口碑。然而，Zottoli 和 Wanous (2000) 研究建議，不僅需要探討招募來源類別之間的差異，還應研究特定來源之間的差異。例如：未來對招募口碑的研究可以進行細分。在網路口碑方面，可以分為論壇口碑(PPT & Dcard)和社群媒體口碑(Facebook & YouTube)，以比較特定來源間是否存在差異。

其次，這項研究的結果表明，口碑是企業在招募求職者最具影響力的就業信息來源。然而，口碑是一個獨立於公司的外部來源，只能透過其他招聘活動間接影響 (Cable & Turban, 2001)。因此，未來的研究應探討企業或組織如何刺激口碑，使用各種策略的有效性。例如：校園招聘、開放實習機會、與主要影響者（例如：班代、教師）建立關係以及為員工提供獎金進行推薦。除了研究口碑本身的影響之外，還應考慮這些策略對口碑的影響效果。例如：獎勵員工可能會增加他們傳播口碑的外在動機以推薦組織給潛在求職者 (Van Hoye, 2011)。然而，假如潛在求職者認為員工在促進組織方面有自身利益，也會降低其可信度，從而對口碑造成影響 (Godes et al., 2005)。

第三，是探討與就業有關的口碑信息來源，口碑提供者傳遞正面和負面口碑的動機。在實務面向，此類研究將為組織提供有價值的信息。在這方面，Sundaram 等 (1998) 研究發現消費者為了利他主義、產品參與感和自我增強的原因而願意去傳遞正面口碑。負面口碑方面，消費者出於利他主義、減少焦慮感、復仇等動機，而去傳遞負面口碑。

最後，本研究採用個人間層次(between-person level)進行實驗設計，以個人作為分析單位之層次，研究著重於個人差異，即不同的人對於不同的招募口碑要素皆有不同的感受與看法，但每位研究參與者僅觀看一則招募口碑。然而，對比真實的求職情境，潛在求職者會同時接收到許多招募口碑資訊。因此，本研究建議未來學者可以採用 within-person level 來進行實驗設計，讓研究參與者觀看多則不同的招募口碑，以檢驗是否會對組織人才吸引力造成不同程度的影響。



## 參考文獻

### 一、 中文部份

- 方渝 (民104)。負面口碑對求職者決策之影響(未出版碩士論文)。國立台灣科技大學企業管理學系碩士班，台北市。
- 黃俊寧, 李奇勳, & 陳俊銘. (民103). 傳遞者專業度, 訊息數量與聯繫強度對口碑接受度和購買意圖之影響. 輔仁管理評論, 21(1), 33-59。
- 徐瑋伶、鄭伯璫、黃敏萍 (民91)。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。
- 游欣融. (民101). 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。
- 陳映瑜 (民103)。口碑資訊(工作、組織、程序)對求職行為的影響：以計畫行為理論為中介機制(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學人力資源管理研究所，彰化縣。
- 錢國倫, 陳怡靜, & 陳建丞. (民102). 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。

### 二、 英文部份

- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143-171.
- Anderson, N. H. (1971). Integration theory and attitude change. *Psychological Review*, 78, 171-206.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: individual and organization perspectives*. Thousand Oaks, CA: 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, 1173-1182.
- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of service research*, 3(2), 166-177.
- Baum, M., Schäfer, M., & Kabst, R. (2016). Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction. *Human Resource Management*, 55, 7-24.
- Bazerman, M. H., Schroth, H. A., Shah, P. P., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E. (1994). The inconsistent role of comparison others and procedural justice in reactions to hypothetical job descriptions: Implications for job acceptance decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(3), 326-352.

- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting-theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Bone, P. F. (1992). Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. *ACR North American Advances*.
- Bone, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of business research*, 32(3), 213-223.
- 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: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 23-37.
- Boswell, W. R., Zimmerman, R. D., & Swider, B. W. (2012). Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives. *Journal of Management*, 38, 129-163.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 45-82.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- Brown, D. W., & Konrad, A. M. (2001). Granovetter was right: The importance of weak ties to a contemporary job search. *Group & Organization Management*, 26(4), 434-462.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6(3), 241-254.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management journal*, 43(6), 1076-1085.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20* (pp. 115-163). New York: Elsevier Science.

- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology, 91*, 828-840.
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 48*, 142-154.
- 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*, 928-944.
- Cohen, J. B., & Golden, E. (1972). Informational social influence and product evaluation. *Journal of applied Psychology, 56*(1), 54.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 180-190.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology, 57*, 685-717.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1121-1133.
- Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information systems research, 9*(3), 256-274.
- De Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(4), 578-596.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management, 31*, 901-919.
- Eisend, M. (2004). Is it still worth to be credible? A meta-analysis of temporal patterns of source credibility effects in marketing. *Advances in Consumer Research, 31*, 352-357.
- Feldman, J. M., & Lynch, J. G., Jr. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology, 73*, 421-435.

- Gilly, M. C., Graham, J. L., Wolfinbarger, M. F., & Yale, L. J. (1998). A dyadic study of interpersonal information search. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 83-100.
- Glynn Mangold, W., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of services Marketing*, 13(1), 73-89.
- Hammond, K. R. (1955). Probabilistic functioning and the clinical method. *Psychological Review*, 62, 255-262.
- Harkins, S. G., & Petty, R.E. (1981). The multiple source effect in persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 627 - 635.
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2000). How to become an employer of choice. Oak Hill Publishing Company.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17, 454-462.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 63(3), 267.
- Kardes, F. R. (2002). *Consumer behavior and managerial decision making* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89, 88-104.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501.
- Kim, J., Yoon, H. J., & Lee, S.Y. (2010). Integrating advertising and publicity. *Journal of Advertising*, 39, 97-114.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*.
- Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. N. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective. *Journal of consumer Psychology*, 11(1), 57-73.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

- Lee, C. H., Hwang, F. M., & Yeh, Y. C. (2013). The impact of publicity and subsequent intervention in recruitment advertising on job searching freshmen's attraction to an organization and job pursuit intention. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1-13.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology, 56*(1), 75-102.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Mazzarol, T., Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2007). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. *European Journal of Marketing, 41*(11/12), 1475-1494.
- McKenna, E. F., & Beech, N. (1995). *The essence of human resource management*. Prentice Hall.
- Petty, R. E., Briñol, P., & Tormala, Z. L. (2002). Thought confidence as a determinant of persuasion: The self-validation hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 722-741.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston/Mass.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*, 868-897.
- Pornpitakpan, C. (2004). The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 243-281.
- Roberts, C. (2010). Correlations among variables in message and messenger credibility scales. *American Behavioral Scientist, 54*, 43-56.
- 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., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology, 44*(3), 487-521.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12*, 55-76.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*(2), 234-279.
- Saks, A. M. & Uggerslve, K. L. (2010). Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reaction. *Journal of Business Psychology, 25*, 351-365.
- Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1989). Negativity and extremity biases in impression formation: A review of explanations. *Psychological Bulletin 105*, 131-142.

- Smith, R. E., & Vogt, C. A. (1995). The effects of integrating advertising and negative word-of-mouth communications on message processing and response. *Journal of Consumer Psychology, 4*, 133–151.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. In C. L. Cooper, & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: linking theory and practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 184.
- 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. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 293-312.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53*, 104-123.
- 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*, 597-660.
- Van Hoye, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 376-391.
- Van Hoye, G. (2014). Word-of-mouth as a recruitment source: An integrative model. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 251-268). New York: Oxford University Press.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2005). Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment, 13*, 179-187.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007a). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology, 37*, 2024-2047.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007b). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials versus word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment, 15*, 372-382.

- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology, 94*, 341-352.
- Van Hove, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective?. *International Journal of Selection and Assessment, 24*, 42-53.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Jones-Farmer, L. A. (2007). An assessment of attraction toward affirmative action organizations: Investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(4), 485-507.
- Wirtz, J., & Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International journal of service industry management, 13*(2), 141-162.
- Wooten, D. B., & Reed, A., II (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. *Journal of Consumer Psychology, 7*, 79-99.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*, 701-721.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review, 10*(4), 353-382.

## 附錄：研究問卷

敬愛的填答者，您好：

感謝您百忙中撥空協助本問卷的填答。這是一份學術研究問卷，目的是想要了解「招募口碑資訊之設計」對潛在求職者之影響，本研究以空服員之求職情境做為設計，為使本研究能反映實際情況，希望借重您的感受與想法，提供寶貴的意見。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，請以您的真實感受放心填答。

最後，為了感謝您的協助與支持，在您完成此份問卷之後，我們將於問卷資料收齊整理完成後，隨機抽取完整填答者 10 位，贈送禮品(兩張威秀電影票 10 組)，以表達我們對您的感謝。

敬祝 身體健康、萬事如意!

東海大學 企業管理學系研究所  
指導教授：黃櫻美博士  
研究生：洪一勛敬上

### ◎ 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. 未來一年是否有打算(另)找正職工作？無 有
5. 求職者身分：第一次求職(至今未有任何全職工作，即將畢業的社會新鮮人)  
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)
6. 正職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
7. 兼職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
8. 目前是否任職的公司：無 有，  
在目前公司已工作\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
9. 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) \_\_\_\_\_

【第一部分】請您依您的感覺來判斷：我認為我自己是一個 \_\_\_\_\_ 的人，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。

我認為我自己是一個 _____ 的人。	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. 活力十足的。	<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. 外向的。	<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. 缺乏想像力的。	<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. 缺乏創意的。	<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>
5. 多愁善感的。	<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>
6. 情緒化的。	<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>
7. 做事有組織的。	<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>
8. 有同情心的。	<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>
9. 易配合他人的。	<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>
10. 可信賴的。	<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>

◎ 情境說明：

在開始填寫下面問卷前，請您先設想自己是即將要踏入空服員的就業市場或找尋新的公司，各家航空公司都有可能成為您未來的雇主。當您在網路上瀏覽完其他人對這家企業的評論之後，您是否會對這家航空公司感到有興趣呢？

請您參閱他人評論之網頁，再回答以下問題。

1. 這則資訊傳遞的內容是：	1 <input type="checkbox"/> 正面的		2 <input type="checkbox"/> 負面的			
2. 這則資訊的傳播媒介是透過：	1 <input type="checkbox"/> 影片			2 <input type="checkbox"/> 貼文文字		
3. 這則資訊的提供者是：	1 <input type="checkbox"/> 老師			2 <input type="checkbox"/> 前空服員		
4. 這則資訊的評論內容主要是：	1 <input type="checkbox"/> 以工作為主			2 <input type="checkbox"/> 以甄選程序為主		
5. 我認為這則資訊的真實程度為：	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
	<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>

## 【劇本 1】

我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇空姐的薪資與工作規範，今天就讓我來為大家解密，應徵上了 F 航空之後，會有三個月的實習期間，**吃住是公司全包我們還會再領到 11K 左右的薪資。**實習期間主要是在做機上禮儀和安全逃生訓練，撐過實習後就是正式空服員了。F 航空的基本飛時是 60 小時，民航局規定最多飛 120 小時，**薪資範圍大概都落在 75K~85K 之間，已經是目前國內航空最高的薪水了。**像去年的年終是四個月，還有三節獎金，春節 10000、端午 5000、**中秋 5000**，比起其他大部分的國內航空是發特定企業禮卷，F 航空直接發現金而且待遇好，**是不是很讓人羨慕呢？**

F 航空有班組制度，每個人都會分到某一隊的某一班裡，於是妳有班長跟隊長這號人物出現在妳的職業裡。表現好的話會加分、表現不好的話則會扣分，但**加分與扣分標準公司明訂的很詳細且明確**，不會模糊不清，至少會讓你知道什麼該做，什麼不該做。表現好壞也會有相對應的獎懲，不是隨便訂個規則就算了。表現良好的話，公司當月會給加給績效獎金並給予表揚；表現差的話，不至於會扣你整組薪水，但要另外接受訓練輔導，畢竟是因為訓練不足才會出錯的，要再訓練是正常的。在待命的時候，**公司不太會臨時 Call 妳要妳去幫忙**，休息日就是好好休息放鬆，跟朋友家人出去或是補眠，才沒有那種臨時要求上班的事呢！**到了外站是一人一房，且休息時間是絕對足夠的**，不會有休息不足的情況發生。而且在外站時特別注意安全這事，我們要出門必須先報備乘務長，且至少要兩人一起行動。公司深怕機組人員在國外發生危險，所以這點還是蠻要求的，因為公司真的是把我們當做資產在看待，當然要保護好才行。以上就是我曾在 F 航空的工作內容及待遇，有任何問題也可以在下方留言區發問喔！

## 【劇本 2】

我是 F 航空的前空服員，很多人都很好奇 F 航空的面試流程，今天就讓我來為大家解密，一般來說，空服員的甄選流程是要通過好幾個關卡的，第一階段基本資格審查，需具備大專以上的學歷，身高上沒有絕對的限制，只要雙手上舉可觸及 210 公分的高度就可以了。此外雙眼裸視 0.1 以上或矯正後兩眼視力均達 1.0，以及英文多益 600 分以上或是托福 ITP 480 分以上。以 F 航空為例，只要你符合以上條件，F 航空就不會隨便把你刷掉，你就能進入下一階段的面試啦！。

進入面試之後則分為儀態評量和中英文面試兩項，在儀態評量的部份，F 航空的面試官通常是親和力十足的，始終都是面帶微笑，讓每位參加面試的應徵者都能自在地展現實力。英文面試採一貫的抽題目，需要直接跟主考官對答，面試完後有跟幾位一起來考的應徵者稍微聊了一下，英文考題大多與工作內容和自我特質蠻有關，考題難度不會落差太大，算是很公平公正的。所以也不會感覺到不公平。面試完後就是筆試了，筆試的部份成績怎麼加成，在考試前工作人員也解釋得很詳盡，而且考試內容都是工作內容會碰到的情境，考題雖然蠻活的，但都是跟工作有關的，不會邊考邊質疑，這是哪來的題目啊～總之 F 航空讓我覺得整個甄選流程是非常透明且公正的，所以我問過其他沒有上的朋友，她們都說，還是會想再考一次，不會覺得是被做掉的。有機會的話，我會再跟大家分享飛行時候發生的事，要隨時注意我的發文喔！

【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。

看完上述資訊後，我對 F 航空公司的看法是.....	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. 對我而言，F 公司是值得工作的好地方。	<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>
2. 除非沒有任何選擇，否則我對 F 公司不感興趣。	<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. F 公司對我來說非常有吸引力。	<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. 我有興趣了解 F 公司更多的資訊。	<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>
5. F 公司的工作對我很有吸引力。	<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. 我會接受 F 公司的工作機會。	<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>
7. 我會把 F 公司列為雇主的首選。	<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. 如果 F 公司邀請我參加面試，我會前去面試。	<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. 我會為 F 公司工作並付出很多努力。	<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. 我會把 F 公司推薦給找工作的朋友。	<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>

