臺大管理論叢 2009/6
第19卷 第2期 295-320

面試官行為、企業雇用形象對應徵者工作選擇意圖的影響：以國防役男甄試為例

The Effects of Interviewer Behavior and Corporate Employment Image on Applicant Job Choice Intention: The Case of Applicants for the Defense Military Service

蔡維奇／國立政治大學企業管理學系教授
Wei-Chi Tsai, Professor, Department of Business Administration, National Chengchi University

楊文芬／國立交通大學經營管理研究所博士候選人
Irene W. F. Yang, Ph. D. Candidate, Institute of Business and Management, National Chiao Tung University

林正偉／力晶半導體原物料採購工程師
Cheng-Wei Lin, Senior Engineer, Material Procurement Section, Powerchip Semiconductor Corp

Received 2006/5, Final revision received 2007/9

摘要

近年來，面談對人才招募之影響漸受到學者重視，因此本研究探討面談中面試官行為與面談前的企業雇用形象是否對應徵者的工作選擇意圖有正面影響，並檢視企業雇用形象對面試官行為與應徵者工作選擇意圖關係的干擾效果。

本研究樣本為兩組具國防役資格之研究所學生，A 組為 275 位實際參與科技業公司國防役求職面談的學生，B 組則為 120 位未參與過面談的學生。研究結果發現，面試官行為與企業雇用形象對應徵者工作選擇意圖均具有正向影響；此外，企業雇用形象並不會干擾面試官行為與應徵者工作選擇意圖的關係，然而這可能是因為本研究的企業雇用形象的衡量方式及統計檢定力較低所造成，文中並建議未來研究可採較大的樣本，以進一步驗證此交互作用是否存在。

【關鍵字】面試官行為、企業雇用形象、應徵者工作選擇意圖

Abstract

Ensuring the efficiency of recruitment activities has become a critical issue for organizations. Given the recruitment interview is an important device in the recruitment activities, the purpose of this study was to examine how interviewer behavior and corporate employment image (CEI) influence applicant job choice intention. Furthermore, this study examined whether interviewer behavior would influence applicant job choice intention more positively in low CEI than in high CEI.

Data collection involved 57 technological companies and two groups of respondents including 275 and 120 graduate students, respectively. The results showed that both interviewer behavior and CEI were positively related to applicant job choice intention. However, the relationship between interviewer behavior and applicant job choice intention was not moderated by the level of CEI, possibly due to the way we operationalized the variable of corporate employment image and the study's low statistical power. A further research using larger sample was recommended to test the proposed moderating effects.

【Keywords】interviewer behavior, corporate employment image, applicant job choice intention

華藝線上圖書館 華藝學術期刊資料庫

壹、緒論

近幾年來，人力資源的短缺在某些產業中已經成為一個相當普遍的現象。以台灣的現況來看，行政院 2002 年《產業科技人才短期供需重點調查推估分析》的報告中顯示，我國重點高科技產業，在半導體、顯示器、數位內容產業、通訊產業等方面，均產生嚴重人才缺乏的現象。因此，這些科技產業中的企業為了提高績效目標的達成率，其組織內的人力素質便成為企業優劣成敗的關鍵要素之一 (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, & Slaughter, 1999; Rynes, 1991)。為了獲得關鍵的優良人才以提升組織的競爭力，人才招募活動的重要性已不言而喻。

為了提升組織本身的競爭力，企業組織已經開始運用大量的資源去吸引並雇用符合資格的應徵者 (Rynes, 1988)。例如：有些公司會使用提高工資的方式，抑或著手設計獎勵制度以誘使潛在的應徵者來應徵工作 (Hammel, 1996)，也有其他公司使用增加廣告的方式，以促進招募活動的有效性 (Martin, 1996)。此外，學者也發現許多公司均積極地增加招募活動的金額預算，且這些金額亦佔人力資源預算中的 31% (Leonard, 1999)。因此，何種因素會使得應徵者對公司產生較高的工作選擇意圖，是一迫切且重要的研究議題，因為當組織可以吸引到較多符合資格的應徵者時，當然也就具有較多的人選可以進行選擇，然而這些符合資格的應徵者若無法對公司產生興趣，便會退出追求工作的行列，而公司甄選系統的效能也將會大大地降低 (Boudreau & Rynes, 1985)。

此外，招募活動對於企業和應徵者而言是一種互動的程序，公司在尋找適當的人才，應徵者也在尋找符合自己理想的公司，其中，面談是兩造開始進行互動的重要程序之一。面談除了作為一個重要的甄選工具之外，亦可以從招募的角度切入，扮演一個招募的角色 (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002)。然而過去的研究對於面談中許多相關因素 (如：面試官行為) 如何影響應徵者對公司的工作選擇意圖，卻較少於招募領域中討論 (Barber, 1998; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Turban & Dougherty, 1992; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998)。

面談主要之目的包含了 (1) 挑選潛在的員工、(2) 吸引潛在的員工、(3) 給予潛在員工相關的組織資訊 (DeBell, Montgomery, McCarthy, & Lanthier, 1998)。然而，在多數的求職過程中，應徵者並無法取得大量重要的資訊，因此在面談的情境裡，應徵者會將面試官的行為視為一種組織訊息的傳遞 (Rynes & Miller, 1983)，而面試官所表現出的行為，也就成了影響應徵者工作選擇意圖的一個重要因素 (Rynes, 1991)。

此外，過去研究也發現在招募活動之前，公司對求職者的吸引力高低，也往往是影響求職者是否有意願繼續追求此工作的重要因素 (Cable & Turban, 2001)。由於求職者在招募活動的程序中無法取得太多公司的資訊，因此常會根據其對企業的主觀性印象，以形成一個在招募活動前的初始決策 (Barber, 1998; Rynes, 1991)。許多學者也

臺灣大學學術期刊資料庫

進一步地指出企業雇用形象 (Corporate Employment Image)，是決定應徵者決策的一個關鍵要素 (Fombrun & Shanley, 1990; Rynes, 1991)，但是這方面的實證研究仍有所不足 (Barber, 1998; Gatewood et al., 1993; Highhouse et al., 1999)，因此本研究將驗證企業雇用形象對於應徵者工作選擇意圖的影響。

另外，根據社會心理學的研究證據，求職者會使用既有的認知模式來對公司的新資訊進行處理。因此，本研究亦擬結合企業雇用形象與面試官行為兩組文獻，探討企業雇用形象是否會干擾面試官行為與應徵者工作選擇意圖的關係。如同 Rynes (1991) 所建議，實務界所關心的是公司該如何作，才能吸引人才前來應徵，因此未來的招募研究應該更深入地探討如何調整公司之招募策略，以提升應徵者對公司的工作選擇意圖。

綜合而言，本研究擬針對面試官行為、公司雇用形象的主效果及二者之交互作用對應徵者工作選擇意圖的影響進行實證探討，而本研究與過去研究有以下三點不同之處：首先，過去探討面試官行為之主效果的實地研究 (Field Study)，在進行假設檢定時較少同時置入控制變數，本研究為了確定面試官行為是否真能影響應徵者工作選擇意圖，加入了企業規模、企業獲利能力等變數做為控制變數；其次，近幾年高科技研發人才面臨短缺的現象，國內高科技廠商紛紛加入國防役人才的爭奪戰，期望獲得高品質且穩定的人才，以紓解公司部分研發人才荒。由於此人力市場與一般企業勞動市場有些不同之處 (如：國防役男有四年合約的限制，有別於一般高科技勞動市場人才可自由移動；國防役應徵者未獲錄取即要面臨當兵的壓力)，若能發現面試官行為及公司雇用形象等主效果在此情境下仍能獲得支持，則可增進此等理論在不同場域的研究類推性 (Generalization)，有助於理論的發展及精緻化 (Whetten, 1989)；最後，有別於過去研究僅分別探討面試官行為及公司雇用形象的主效果，本研究還增加探討兩者的交互作用效果，以進一步釐清此二變數在應徵者工作選擇意圖上所扮演的角色。

貳、文獻探討

一、面試官行為

Posthuma et al. (2002) 指出對企業而言，校園面談是對即將畢業學生進行招募的重要工具之一。在面談的過程中，公司的招募人員會嘗試去說服應徵者接受公司所提供的職缺 (Barber, 1998)，因此招募人員的行為表現似乎會對應徵者產生一定的影響力。Glueck (1973) 以正在尋求工作機會的商學及電機工程科系學生為其研究樣本，進行面談後發現超過三分之一的人表示，在其進行求職決策的過程中，招募人員的行為是影響他們決策的一個重要因素。

應徵者為什麼會受到招募人員行為的影響？這可由 Petty 與 Cacioppo (1986) 所提出的思考可能性模式 (Elaboration Likelihood Model) 來加以說明。思考可能性模式之

臺灣大學學術期刊資料庫

文獻中指出，若個體使用表面化的方式來對資訊進行處理時，較不會謹慎地檢查這些資訊的呈現，反而會對環境中的其他線索非常地敏感；而當個體使用核心化的資訊處理方式時，則會對資訊進行審慎的檢驗。然而，在一系列求職過程中，應徵者通常無法對公司進行深入的接觸與瞭解，所以應徵者在進行決策過程，通常亦無足夠的資訊來對眾多的組織特徵與工作特徵做出準確地判斷。因此，應徵者在面談的情境中，較可能採取表面化的方式來進行資訊的處理 (Dipboye, 1992; Harris, 1989; Rynes, 1991)。此外，也有一些學者表示，由於在面談中應徵者必須在非常緊張、具有壓力以及時間有限的情況下，來對資訊進行接收並回答面試官問題 (Powell, 1991)，因此應徵者也就只能使用表面化的方式來進行資訊的處理。由上述討論可知，在面談的情境中應徵者較會以環境的線索 (如：面試官的行為) 來做為決策的重要依據。

此外，由於應徵者對公司並沒有深入地瞭解，應徵者也就很難去辨別眾多工作職缺間的差別。因此，根據關鍵接觸理論 (Critical Contact Theory)，應徵者在面談情境中將容易被其中相關的人事物所影響，特別是那些身為組織的代表人 (Ralston & Brady, 1994)；而在最近的研究中發現，應徵者往往將招募人員視為公司的代表人物 (DeBell et al., 1998)。Rynes 與 Miller (1983) 的研究以美國中西部大學的學生為樣本，並使用實驗法來探討面試官行為對於應徵者工作選擇決策的影響。研究結果發現面試官行為和應徵者工作選擇決策 (如：應徵者接受此工作職缺的可能性) 有顯著的正相關。而 Ralston 與 Brady (1994) 在一個校園面談的實地調查中也發現，應徵者和面試官進行溝通的滿意度程度，可以顯著地預測面談後應徵者對工作的吸引力以及接受二次面談的可能性。

綜合上述理論與實證研究，說明了應徵者知覺到的面試官行為將會影響應徵者對公司的工作選擇意圖。由此觀點來看，應徵者會視招募人員為公司重要的代表人物，並藉由觀察招募人員的行為，形成他們對組織的期待 (DeBell et al., 1998; Turban & Dougherty, 1992)。此現象對於正在進行求職的學生來說更是如此，因為這些學生對於公司資訊的瞭解與接觸似乎更少，所以在校園面談的情境中，也最有可能受到招募人員的行為所影響。然而，既然面試官行為的確會影響到應徵者，那麼到底哪些面試官行為會對應徵者產生正面的影響呢？

DeBell et al. (1998) 針對 25 場面試進行分析，發現招募人員若對應徵者表現了一些幫助行為，像是對應徵者的說法進行闡述回應、詢問應徵者問題、給予鼓勵等等，這些行為將會被應徵者評比為具有專業性，進而對應徵者產生一個正面的影響。此外，在該研究中也發現招募人員所表現出的幫助行為，並沒有與應徵者所知覺之社會吸引力評價 (Social Attractiveness) 有顯著相關。換言之，當招募人員表現幫助行為時，對應徵者所產生的正面影響並不是透過對招募人員的喜歡，而是透過另一個機制，亦即對招募人員的專業而產生的良好印象。

臺灣大學學術期刊資料庫

在 Washburn 與 Hakel (1973) 的研究中也發現，當面試官表現點頭、微笑及眼神接觸這些行為時，會讓應徵者產生較正面的反應。此外，Dougherty 、 Turban與 Callender (1994) 的研究中以三位面試官及七十六場面談作為樣本，發現面試官的正面關心行為 (Positive Regard) 對應徵者及招募人員之間的和諧氣氛有顯著的影響，而這些面試官的關心行為，包含表現一些支持性的問題、認同應徵者的態度、微笑、語言上的鼓勵、正面的風格、語氣的型態等。

綜合上述這些研究發現，如果個體 (如應徵者) 從一個具有權威性人物 (如面試官) 之處得到建議、回饋等友好行為時，將會對此權威性人物產生一個正面的評價。例如在面談結束後，面試官告訴應徵者：「在這次的面談的過程中，我感到非常的愉快」，此舉將可能使得個體對此權威性人物產生一個正面的態度。而其他學者也認為當面試官表現出友好的行為時，會對應徵者產生正面的影響力 (Conway & Peneno, 1999; Dipboye, 1992; Giannantonio, 1988; Harris, 1989)。因此，本研究預期面試官友好行為會對應徵者的工作選擇意圖有正向的影響。

假設 1：面試官行為-友好行為對應徵者的工作選擇意圖具有正向的影響。

另外，Arvey 與 Campion (1982) 在其研究中指出，如果面試官提供了適當的資訊，會促進應徵者產生正面的反應。此與過去行銷研究的結果相類似，亦即廠商若能滿足顧客對於資訊的渴望，則此策略程序會影響到顧客的購買決策 (Maurer, Howe, & Lee, 1992)。同理，在面談中面試官若能夠滿足應徵者在求職資訊上的需求，似乎也會影響其個人的工作選擇意圖。

在 Maurer et al. (1992) 的研究中，以電機相關背景的學生作為樣本，結果發現當面試官提供愈多的薪資福利資訊 (如：績效獎金的計算方法)與工作職涯資訊 (如：晉升的機會) 時，應徵者對於此面談的滿意度與接受此工作的可能性會愈高。此外，其他學者在類似的研究中也指出，因為求職的過程中應徵者僅能得到有限的資訊，故若能在面談的情境中透過面試官的資訊給予，協助應徵者獲得較多的求職相關訊息 (例如：酬賞制度、工作環境、晉升制度)，此行為應會對應徵者的工作選擇意圖產生正面的影響 (Powell, 1991; Rynes & Miller, 1983; Turban & Dougherty, 1992)。因此，本研究預期面試官的資訊給予行為會對應徵者的工作選擇意圖具有正向的影響。

假設 2：面試官行為-資訊給予行為對應徵者的工作選擇意圖具有正向的影響。

二、企業雇用形象

過去的研究顯示，應徵者對公司的初始印象會影響其求職決策，而這些決策包括了繼續追求此工作的意願、接受工作職缺的可能性等。即使如此，我們仍然沒有對影響公司初始印象的相關概念有一個深入的瞭解 (Gatewood et al., 1993; Powell & Goulet, 1996; Rynes, 1991; Rynes & Barber, 1990)。然而，在一個緊縮的勞動市場中，

臺灣大學學術期刊資料庫

企業已經非常迫切地著手於吸引優良應徵者的方法，而在這些組織中，也有愈來愈重視其形象的趨勢，那麼形象在人才招募中所指的意涵到底為何呢？

Aaker 與 Myers (1982) 將形象定義為人們對於目標體的一種信念、想法、感覺、印象及其交互作用所產生的集合，人們可以透過形象來對此目標體作一個描述、記憶甚至對其產生一定程度的瞭解。此外，形象亦會影響人們往後對於此目標體的後續行動及決策 (Dowling, 1994)。事實上，人們的確也會根據許多不同的角度來對一個實體形成不同的形象知覺，例如產品形象、品牌形象與組織形象等 (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003)。對於行銷學領域而言，研究者已經瞭解到品牌形象此觀念的重要性，其所指的是人們在記憶中對於品牌的一種知覺、屬性與聯想 (Biel, 1992; Cable & Turban, 2001)。而對於招募領域來說，求職者亦會根據對組織的一般性印象來作為其初始決策的基礎，而這些一般性印象被稱為「組織形象」(Rynes, 1991)。

然而在招募的文獻中，學者對於組織形象往往有其不同的定義，因此如何界定企業形象的觀念則必須根據研究者想要探討的問題而定。如在 Gatewood et al. (1993) 的研究中，便發展了兩種形象的內涵：整體企業形象 (Overall Corporate Image) 是指人們知道公司的名稱後對此公司整體的評價；而招募形象 (Recruitment Image) 則為人們瞭解公司的招募資訊後對此公司所產生的評價。在 Gatewood et al. (1993) 的研究中更進一步地發現，整體企業形象與招募形象兩者之間並無顯著的相關，顯示兩種形象的概念應予以區別。

此外，Lemmink et al. (2003) 區分了兩個形象的概念，其一為企業形象 (Corporate Image)：「各種不同的公眾對組織所感受到的形象」，另一個則為企業雇用形象 (Corporate Employment Image)：「當人們開始追求工作機會時，對其所想追求的組織所形成的一個新印象」。兩概念最主要的分別，在於企業雇用形象關心的是求職者此一利害關係人 (Stakeholder) 而非其他人 (如：投資者) 對組織所形成的印象。在 Gatewood et al. (1993) 的研究中，其所指的招募形象是求職者經歷招募活動後，根據其所得到的招募資訊而對公司所產生的形象，然而在 Lemmink et al. (2003) 中所採取的是更為寬廣的想法，亦即求職者對企業形象的產生會由許多因素所構成，並非僅在經歷招募相關活動時才會形成。因此本研究採用 Lemmink et al. (2003) 之想法，強調以求職者為觀點的企業雇用形象，亦即當人們產生了欲求職的想法時，其對企業所形成的一個整體性評價，而此定義也與其他招募學者的看法相符 (Cable & Turban, 2001)。

企業雇用形象影響應徵者對公司的工作選擇意圖的方式，可以社會認同理論 (Social Identity Theory) 來進行說明。根據 Tajfel 與 Turner (1985) 所提出的社會認同理論可以得知，人們會依據社會上眾多的因素 (例如：自己身處的工作環境) 所構成的評價，來作為一個自我價值的判斷，進而將自己歸類在某一個社會類別中以影響其自我

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

概念 (Self-concept)。因此，當個體任職的公司具有較正面的形象時，會傾向把自己歸於一個較高的社會地位中，進而形成正面的自我概念。以上論述顯示若求職者所應徵的公司具有較正面的企業雇用形象，求職者會對此公司產生較高的評價，因而對此公司產生較高的工作選擇意圖。Lawler、Kuleck、Rhode 與 Sorensen (1975) 以學生為樣本，在面談前幾個月，先行蒐集學生對各公司的吸引力評價，結果發現此吸引力評價會與學生往後的工作選擇決策有顯著的正相關，亦即得到高評價的公司將可能是學生的第一優先選擇；此外，特別是對於那些得到兩個以上工作職缺的學生，其中有 80% 接受了高吸引力評價之公司所提供的工作。

因此，一個好的形象對於任何公司而言，均是一個具有價值的資產 (Dowling, 1994)，群眾也經常依賴著各種不同出發點所形成的形象來進行決策思考，例如：投資決策與產品購買決策 (Dowling, 1986)。學者們亦說明了這些形象對於公司的好處，例如：若消費者對公司產品形成一種高品質的產品形象，則此公司將可以對消費者訂定一個相對較高的價格以從中獲取優渥的利益 (Fombrun & Shanley, 1990)；而以投資者的角度來看，當公司的財務有良好表現時，投資者將會對此公司形成較正面的投資形象，公司便可以吸引更多的投資者來進行投資 (Fombrun & Shanley, 1990; Milgrom & Roberts, 1986)。同理，若能使應徵者對公司形成較正面的企業雇用形象時，該公司亦可能吸引更多應徵者前來追求工作 (Dowling, 1986; Fombrun & Shanley, 1990)。根據這樣的想法，企業雇用形象應會影響應徵者對於公司的工作選擇意圖。因此，本研究提出假設如下：

假設 3：企業雇用形象對應徵者的工作選擇意圖具有正向的影響。

三、企業雇用形象之干擾效果

過去許多學者指出公司的形象可能會影響面談的程序 (Powell, 1991; Rynes, 1991; Turban & Dougherty, 1992)，但文獻中對於此現象仍未更深入地釐清與探討 (Turban et al., 1998)，因此無法對實務上有更進一步的建議。而根據社會心理學研究的證據，求職者會使用其既有的認知模式處理與公司相關的新資訊。因此，本研究認為應徵者在面談前對公司所產生的印象，可能會影響面試官行為與應徵者工作選擇意圖的關係，亦即如果應徵者對一家公司形成了較正面的企業雇用形象時，面試官行為的好壞可能不會對應徵者工作選擇意圖產生絕對性的影響。反之，若形成了較不正面的印象時，面試官行為的好壞，對於應徵者的工作選擇意圖來說可能是個重要的影響因素。以下本研究將利用第一印象之文獻及社會認同理論加以說明。

在 Dalessio 與 Silverhart (1994) 對於面試官第一印象的研究中指出，面談前應徵者於測驗中獲得的分數高低會影響面試官的決策程序；亦即當應徵者在測驗中獲得的較高的分數時，面試官便會在面談前對此應徵者產生較好的印象，因此，面試官在決

臺灣大學學術期刊資料庫

策過程中可能會忽略應徵者在面試中所表現的好壞。相反地，當應徵者於測驗中獲得較低的分數時，面試官將會利用其他輔助的資訊 (例如：應徵者在面試中的表現)，以作為評斷此應徵者好壞的其他衡量標準。而 Dalessio 與 Silverhart (1994) 在研究中也進一步指出，若此應徵者在面談前擁有較高的測驗分數，面試官將會根據此資訊，認定其進入職場後將能夠做好份內的工作並獲得到優良的績效評比，然而其他資訊的蒐集將不會影響到面試官的決策；相反地，面試官會對擁有較低分數的應徵者進行其他資訊的蒐集，以作為決策的參考。

其次，根據前述之社會認同理論，在求職的過程中，若應徵者所應徵的公司具有較高的企業雇用形象時，則其將對此公司產生一個較高的評價。也因為求職者在面談前會對公司形成高低不同的印象分數，Dalessio 與 Silverhart (1994) 所提第一印象的作用似乎也會發生在求職者的身上。當公司的企業雇用形象高時，亦即應徵者在面談前對公司形成了一個正面的評價，因此，面談結束後求職者在判斷是否要繼續追求此公司的過程，可能會較不重視面試官在面談中所表現的行為。在 Turban et al. (1998) 的研究中發現，當應徵者在招募前期若對公司形成正面的印象時，此印象將持續影響應徵者對該組織的吸引力評價直至其結束校園徵才面談後，因此，此變數對於應徵者工作選擇過程上，具有相當重要的影響。

另外，當應徵者所應徵的公司具有較高的企業雇用形象時，此形象亦會成為應徵者對公司形成雇主知識 (Employer Knowledge) 之重要關鍵因素。根據關連性記憶 (Associative Memory) 之系列研究發現，認知是影響個人決策的第一步，在行銷領域中也有類似發現 (Keller, 1993)。本研究認為，個人對於公司的形象認知將成為個人腦中的第一塊知識片段，並且有助於與公司相關的知識連結及形成其他的知覺或信念。例如：Cable 與 Turban (2001) 的研究將公司雇用形象視為雇主知識的一個面向。而在 Lievens、Van Hoye 與 Schreurs (2005) 的研究中也發現，應徵者對於雇主所形成的信念以及對於公司及工作特性的認知與公司吸引力有正向關連。因此，當公司的雇用形象高的時候，與此形象相關的認知將成為應徵者腦中重要的知識連結依據，相較於其他招募過程中可能接受到的資訊及行為互動，應更能影響應徵者在參與招募過程中的反應以及是否要繼續追求此公司的判斷。相反地，當公司的企業雇用形象低時，求職者在判斷是否要繼續追求此公司的過程，則需要利用其他的相關資訊，以作為此公司是否具有吸引力的衡量標準。如前所述，應徵者在面談情境中將容易被其中相關的人事物所影響，尤其是那些身為組織代表人的招募人員 (DeBell et al., 1998)。因此，對身處低企業雇用形象的應徵者而言，可藉由與面試官之間的互動蒐集與公司相關的資訊，藉此推測公司內部工作環境及其他相關情形，以提供應徵者判斷是否要繼續追求此公司之重要參考。因此，本研究預期低企業雇用形象的公司，其面試官行為將會對應徵者的工作選擇意圖產生較大的影響。

臺灣大學學術期刊資料庫

假設 4：面試官行為—友好行為與應徵者工作選擇意圖的關係，會隨著企業雇用形象的高低而有所不同；亦即當公司的企業雇用形象愈低時，其面試官行為—友好行為會對應徵者的工作選擇意圖產生較正面的影響。

假設 5：面試官行為—資訊給予行為與應徵者工作選擇意圖的關係，會隨著企業雇用形象的高低而有所不同；亦即當公司的企業雇用形象愈低時，其面試官行為—資訊給予行為會對應徵者的工作選擇意圖產生較正面的影響。

四、控制變數

根據過去的文獻，面試官和應徵者的性別會有相似性的效果存在，亦即當男性應徵者遇到男性的面試官時，應徵者會對組織產生較高的工作選擇意圖 (Turban & Dougherty, 1992)。但是在 Taylor 與 Bergman (1987) 及 Maurer et al. (1992) 兩篇研究中則發現相反的效果，亦即當女性應徵者遇到男性面試官時，應徵者會對組織產生較高的工作選擇意圖。因此，雖然過去文獻對於性別相似性與應徵者工作選擇意圖的關係並無一致性的結論，但文獻指出應徵者面對到男性面試官時，似乎傾向對公司產生較高的工作選擇意圖。而在 DeBell et al. (1998) 的研究中也有類似的結果，其將面試官分成高度談話者和低度談話者兩群體，結果發現在高度談話的群體中女性佔有顯著較高的比例，且高度談話的面試官會表現出可能會降低應徵者工作選擇意圖的行為，例如打斷應徵者意見的陳述、較少使用一些鼓勵的字眼、不會給予參考性的意見等等，因此，本研究將面試官性別列為控制變數。

此外，過去研究亦發現規模較大、獲利能力較佳的企業，會引發應徵者形成較正面的企業聲望知覺，進而影響到應徵者的工作選擇意圖 (Cable & Grahm, 2000; Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening, 1997)。因此，本研究參考 Turban 與 Greening (1997) 的作法，將企業規模大小與獲利能力列為控制變數。

最後，在 Turban 與 Greening (1997) 及 Cable 與 Graham (2000) 的研究中，也發現求職者對企業的熟悉度與公司的企業聲望具有顯著地正向關係。如同 Cable 與 Turban (2001) 所言，求職者若對公司毫無所悉，則無法對此公司產生正面或負面的評價。當應徵者對此公司具有較高的熟悉度時，會去推論此公司具有較高的社會知名度，並產生正面的企業聲望知覺，應徵者因而會對此公司產生較高的吸引力 (Turban, 2001; Turban & Greening, 1997)，因此本研究亦將熟悉度納入控制變數中。

參、研究方法

一、研究架構

根據上述假設，本研究提出架構圖如下：

臺灣大學學術期刊資料庫

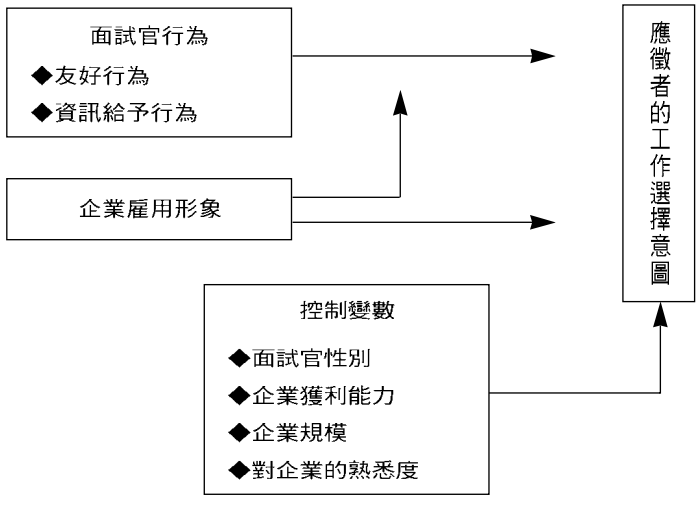


圖 1　本研究之概念性架構

二、研究對象與程序

因為不同的利害關係人會對企業產生不同的評價，因此在研究中必須對目標群體的特徵詳加考慮。而本研究中所探討的角度是以應徵者為出發點，因此研究樣本中儘可能以即將投入就業市場的學生，或短期中亦將會尋找工作的學生作為主要的施測對象。此外，個人背景的差異也可能導致其對工作有著不同角度的看法 (Lemmink et al., 2003)，因此本研究將樣本鎖定在進行國防役甄試的研究所學生上。由於 (1) 參與國防役甄試的求才企業為數眾多，各公司的企業雇用形象有足夠的差異性存在，(2) 面試為各企業普遍採用的招募方法，公司在甄試此類人才時的謹慎、重視程度，並不亞於甄試一般的求職人才，加上 (3) 求職的應屆畢業生為了及早進入就業市場，延續其研發生涯，無不希望能透過此類甄試、提早進入心目中的最佳企業任職，因此，參與國防役甄試的應徵者與一般勞動市場上的應徵者相似，皆具有高求職心態，亦有動機會主動經由不同之管道蒐集與公司相關之資訊。綜合而言，此甄試情境頗適合用來驗證本研究的假設。

本研究問卷發放的方式採取紙本發放與網路郵寄的方式進行，施測對象包含了中山大學、台灣大學、台灣科技大學、交通大學等 10 所大學之電機、資訊、理工相關科系的研究所學生。另外，為了避免相同方法偏誤 (Common Method Bias) 的問題，本研究參考過去研究的作法 (Gatewood et al., 1993)，將樣本區分成兩組。其中，A 組為 275 位實際參與過國防役面談的學生 (有效問卷回收率為 78.13%)，要求其對面試官行為、應徵者工作選擇意圖、應徵者對該公司熟悉度等三個變數進行問卷填答；另外，B 組為 120 位未參與過面談的學生 (有效問卷回收率為 75.47%)，要求其對

臺灣大學學術期刊資料庫

企業雇用形象此一變數進行問卷填答。

為了確保 A、B 兩組樣本具有相似的屬性，亦即 B 組學生對各公司所形成的形象知覺與 A 組學生無太大差異，遂進行獨立樣本 T 檢定，以分析此兩組人在人口變數上是否有差異存在。結果發現此兩組樣本在年齡方面並無顯著的差異 ($t = 1.645$, $p > .05$)，其中 A 組平均年齡為 24.39，B 組平均年齡則為 24.13。再者，本研究是以能夠參加國防役徵選的學生做為樣本，所以在兩組有效樣本的性別分布上皆為男性，在性別方面亦無差異。最後，本研究是以求職者的觀點來探討企業雇用形象此一概念，為了確保 B 問卷中未參與過面談的受試者也有與 A 組樣本相類似的求職心態，因此在問卷中設計一個問項 (「在這一年內，您會展開求職的行動？」) 來做為樣本的取捨，若 B 組受試者填答「非常不同意」時，本研究會將此問卷予以剔除。最後，本研究中 B 組受試者在此問項的平均分數高達 3.26 (四點量表)，顯示如同 A 組樣本般，B 組受試者亦具有高度的求職心態。

在公司數目的選取上，根據國防部的公告，提供國防役名額的科技產業公司共有 514 家，然而，若將所有徵才公司納入企業雇用形象的問卷中，會對受試者造成評估上的困難。此外，為提高回收完整資料的可能性 (每場面談所蒐集的面試官行為、工作選擇意圖問卷，必須能與該公司的企業雇用形象評比配對成功，才算是一份完整的資料)，遂決定以國防部國防工業訓儲預備軍 (士) 官管理資訊系統所公布的應徵者報名人數作為選取標準，報名人數低於 4 人以下的公司，表示本研究擬接觸的理工相關科系受試者較不可能實際去這些公司參與面談，故不納入本研究之 B 問卷中。最後給 B 組受試者填答的問卷上共列出了 139 家公司。之後，研究者根據問卷 A 與問卷 B 的回收結果進行配對，並扣除無法獲得財務資訊的公司別，最後所回收的有效問卷共屬於 57 家公司，包括：大壩電子、中強光電、中華汽車、中華映管、仁寶電腦、友旺科技、友達光電、太極影音等。

三、研究變數與測量工具

(一) 面試官行為

受測學生在參與面談後，請其針對在面談情境中知覺到的面試官表現出友好行為與資訊給予行為之程度進行評比。若該場面談有一位以上的面試官，則請受測學生針對「主要發問」的那位面試官進行評量。面試官友好行為的評量主要以 Turban et al. (1998) 的六個問項為基礎，另外再參考了 Harris 與 Fink (1987) 研究的兩個問項，合計共八道題目，例題包括：「該面試官對我表現出尊重的態度」、「該面試官對我頗為熱情」、「在面試的過程中，該面試官使我感覺到輕鬆自在」等。而面試官資訊給予行為主要以 Turban et al. (1998) 問卷中針對面試官資訊給予行為的五個問項為基礎，另外再參考了 Harris 與 Fink (1987) 研究的兩個問項後，共包括七道題目，例題

臺灣大學學術典藏資料庫

包括：「該面試官有向我說明公司內員工的生涯發展狀況」、「該面試官有向我說明未來會和哪些人一起共事」、「該面試官有向我說明從事此工作所必須具備的條件」等。以上二變數均以四點量表尺度 (1＝非常不同意，4=非常同意) 進行衡量。

為了驗證此二行為確實可被分為兩個獨立的構面，遂進行因素分析。在針對十五道題目進行主軸因子法 (Principal Axis Method) 並搭配直接斜交法後，發現可以萃取出兩個因素，累積解釋變異量為 58.81%。在刪除一道因素負荷量在兩因素上過於接近的題目後 (即：「該面試官對於我能替公司做出什麼樣的貢獻感到有興趣」)，得到兩個構面所屬題目的信度 (α 係數) 分別為 0.90、0.87，顯示兩個構面所屬題目均具有良好的內部一致性。

(二) 企業雇用形象

本研究參考 Gatewood et al. (1993) 之作法，並且考慮到填答者填答意願，採用一個問項衡量此變數，題目為：「整體而言，您是否認為該公司具有正面的企業雇用形象 (此形象即為您對該公司的福利制度、薪資水準、發展機會與企業文化等等的求職因素而產生的主觀印象)？」，採四點量表尺度衡量 (1=非常不同意，4=非常同意)，若無法判斷該公司之企業雇用形象則請填答者選擇 0。由於企業雇用形象在過去文獻中被視為一組織層次的變數，故此變數分數的計算方式是將所有成功填答此單一問項的人所得之分數相加總，再除以答題總人數 (ICC (1) 值為 0.89，顯示公司內的變異量明顯小於公司間的變異量，因此可計算個人層次變數之平均，並視其為組織層次變數)。此外，若填答者表示無法判斷某家企業的雇用形象時則不算分，且在計算填答者人數時將不予以列入。在本研究中，每家公司之平均答題人數為 78.32 人。

(三) 應徵者的工作選擇意圖

本研究於面談結束後，請受測學生表達其對公司的工作選擇意圖。問卷內容參考 Turban、Lau、Ngo、Chow 與 Si (2001) 及 Turban 與 Keon (1993) 研究中之問卷，共有三個問項，並以四點量表 (1＝非常不同意，4=非常同意) 進行衡量。題目包括：「對於到該公司工作，我具有非常高的意願」、「當我擁有許多的工作機會時，我會將該公司視為自己的第一優先選擇」、「當該公司給予我工作機會時，我會接受此工作」。此三道問題經因素分析的主軸因子法後，萃取出一個因素，解釋變異量為 86.12%，而 α 係數為 0.92，顯示量表題目間具有良好的內部一致性。

(四) 控制變數

本研究將面試官性別、企業獲利能力、企業規模與應徵者對企業的熟悉度納入控制變數之中。其中，面試官性別為一虛擬變數 (男面試官=1)，在本研究中大多數面試官為男性 (佔 96%)。此外，本研究參考 Turban 與 Greening (1997) 的作法，以前一年之資產報酬率 (Return of Asset；ROA) 與總資產，分別作為企業獲利能力的指標與企業規模的指標；關於資產報酬率與總資產的資料來源，皆來自於台灣經濟新報與真

臺灣大學學術典藏

相網之資料庫，在此，我們將總資產的資料轉換為自然對數值供後續統計分析研究之用。最後，應徵者對企業的熟悉度係參考 Turban (2001) 的一個問項，並以四點量表來進行測量，題目為：「整體而言，我對該公司頗為熟悉」。

肆、研究結果

一、相關分析

本研究各變項之平均數、標準差及變項間之相關係數可參考表 1。從表 1 的相關矩陣中可以看出，兩種面試官行為均與應徵者的工作選擇意圖有顯著的正相關 (r 分別為 .46 及 .46, p < .01)，顯示當應徵者知覺到的面試官行為愈正面時，應徵者對公司的工作選擇意圖會愈高。

此外，企業雇用形象與應徵者對公司的工作選擇意圖 (r = .15, p < .05) 亦呈現顯著的正相關，顯示若某公司被認定具有較正面的企業雇用形象時，應徵者的工作選擇意圖也會呈現較高的狀況。在控制變數方面，企業規模 (r = .03, p > .05)、面試官性別 (r = -.03, p >.05) 與應徵者對公司的工作選擇意圖並無顯著的關係，然而企業獲利能力 (r = .13, p < .05)、應徵者對企業的熟悉度 (r = .44, p < .01) 均與應徵者的工作選擇意圖有顯著的正相關，表示當公司的獲利能力愈高、應徵者對公司的熟悉度高時，其對公司也會產生較高的工作選擇意圖。

表 1 研究變數之相關分析表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.企業規模[a]	16.91	1.60	--							
2.企業獲利能力	6.40	7.27	.02	--						
3.面試官性別	--	--	-.10	.00	--					
4.應徵者對企業的熟悉度	2.72	.84	.08	.12*	.15*	--				
5.面試官行為—資訊給予行為	2.85	.67	.05	.10	.01	.40**	(.87)			
6.面試官行為—友好行為	2.85	.76	.03	.04	.04	.35**	.62**	(.90)		
7.企業雇用形象	3.05	.31	.45**	-.02	-.02	.07	-.13*	-.08	--	
8.應徵者的工作選擇意圖	3.11	.84	.03	.13*	-.03	.44**	.46**	.46**	.15*	(.92)

註：N＝275；對角線係數為 Cronbach' α 值

[a]企業規模為取自然對數後之數值

*p＜.05; **p＜.01

二、階層迴歸分析-研究假設驗證

本研究依循 Cohen 與 Cohen (1983) 的建議，以階層迴歸分析來驗證面試官行為—資訊給予行為、面試官行為—友好行為及企業雇用形象對應徵者工作選擇意圖的影

臺灣大學學術期刊資料庫

響。表 2 中的模式 1 以應徵者的工作選擇意圖作為依變數，首先置入四個控制變數，結果發現此四個變數能夠顯著地解釋應徵者工作選擇意圖 21.4% 的變異量 ($p < .01$)。其中，應徵者對企業的熟悉度對工作選擇意圖具有顯著的影響 ($\beta = .45, p < .01$)，然而其他控制變數如企業規模 ($\beta = -.02, p > .05$)、企業獲利能力 ($\beta = .08, p > .05$) 和面試官性別 ($\beta = -.10, p > .05$)，均與應徵者的工作選擇意圖無顯著的關係。

之後，模式 2 加入了本研究主要的預測變數 (企業雇用形象、面試官行為-資訊給予行為、面試官行為-友好行為)，此時總解釋變異量為 38.3% ($p < .01$)，與模式 1 相比，顯著地增加了 16.9% 的變異量 ($p < .01$)，表示在控制企業規模、企業獲利能力、面試官性別、應徵者對企業的熟悉度後，面試官行為-資訊給予行為、面試官行為-友好行為與企業雇用形象依舊能夠對依變項提供額外的解釋能力。而在此步驟中，企業雇用形象與應徵者的工作選擇意圖間具有顯著的正相關 ($\beta = .25, p < .01$)，說明了當某公司被認定具有較正面的企業雇用形象時，應徵者會對該公司產生較高的工作選擇意圖，此結果支持假設三的說法。此外，面試官行為-資訊給予行為 ($\beta = .24, p < .01$) 和面試官行為-友好行為 ($\beta = .24, p < .01$) 均與應徵者的工作選擇意圖有顯著的正相關，因此假設一與假設二均獲得支持。

而在干擾效果的驗證方面，本研究針對交互作用項的 ΔR^2 進行顯著性檢定。為了減少交互作用項所產生的多元共線性問題，所有交互作用項在放入迴歸式之前先予以置中 (Centered)。統計分析結果如表 2 所顯示，於模式 3 中面試官行為-資訊給予行為、面試官行為-友好行為與企業雇用形象所構成的兩個交互作用項均未顯著 ($p > .05$)，可知企業雇用形象並不會干擾面試官行為與應徵者工作選擇意圖的關係，因此假設四與假設五均不成立。

表 2 階層迴歸分析表

	應徵者的工作選擇意圖		
預測變數	**模式 1**	**模式 2**	**模式 3**
控制變數			
企業規模	-.02	-.13**	-.12**
企業獲利能力	.08	.07	.07
面試官性別	-.10	-.09	-.10
應徵者對企業的熟悉度	.45**	.27**	.27**
自變數			
企業雇用形象		.25**	.24**
面試官行為—資訊給予行為		.24**	.24**
面試官行為—友好行為		.24**	.24**

臺灣大學學術期刊資料庫

預測變數	應徵者的工作選擇意圖		
	模式 1	模式 2	模式 3
交互作用項			
資訊給予行為×企業雇用形象			-.08
友好行為×企業雇用形象			.07
R^2	.214**	.383**	.387**
ΔR^2		.169**	.003

註：N＝275；表中係數均為標準化之迴歸係數

*p＜.05; **p＜.01

伍、討論與建議

一、面試官行為與應徵者工作選擇意圖之關係及管理意涵

本研究探討面試官行為對應徵者工作選擇意圖的影響，發現當應徵者知覺到面試官表現出愈多的友好行為時，應徵者會愈願意前往該公司任職。在 Turban 與 Dougherty (1992) 的研究中發現，當面試官使用正向關心行為時，面試官與應徵者二者之間會產生較高的和諧度，並透過此機制導致應徵者產生較高的工作選擇意圖。此外，根據 DeBell et al. (1998) 的說法，當面試官表現一些友好的幫助行為時 (例如：說一些鼓勵的話、表現出一些支持性的行為)，應徵者會覺得此面試官具有較高的專業性，因而產生較正面的印象，並在進行工作相關的決策思考時，會有一個較正面的態度。因此，綜合過去研究與本研究的結果，均顯示面試官的友好行為確實會影響到應徵者的工作選擇意圖。

另外，在面試官資訊給予行為方面，本研究結果亦顯示其與應徵者的工作選擇意圖具有顯著的正相關。這樣的結果如同 Maurer et al. (1992) 以行銷觀點所作的說明，當行銷策略具有滿足顧客資訊需求的能力時，此策略會產生一個相當大的影響力。然而，應徵者和企業主之間往往處於一個資訊不對稱的狀態—也就是應徵者擁有較少的公司資訊的情況，若根據上述的行銷觀點來看，當應徵者知覺到面試官給予較多的資訊時，應徵者會因為這樣的行為而獲得資訊需求上的滿足，進而產生一個較高的工作選擇意圖。此結果與過去的研究結果相類似，皆證實面試官行為對於應徵者的工作選擇意圖而言具有相當大的影響。但是就如同 Posthuma et al. (2002) 所言，在過去有關面試官行為的研究文獻中，往往沒有控制組織特徵等變數，因此較難提出明確的因果推論。根據 Schwab (2005) 對因果推論要素所提出的看法，排除第三因對於因果推論是有幫助的。所以，本研究已針對一些客觀的組織因素 (如：企業規模、企業獲利能力) 加以控制，發現面試官行為對應徵者的工作選擇意圖仍舊有顯著且正面的

臺灣大學學術期刊資料庫

影響。此外，本研究在放入控制變數後，若將另一個自變數企業雇用形象先行放入迴歸模式中，亦可發現面試官行為依舊能夠額外提供 14.3% 的解釋變異量。根據本研究的結果，更可以確定面試官行為在吸引人才上的重要性。

在本研究中，由於有多位求職者到同一間公司求職的情況，因此，無法排除面試官行為的主效果中，可能已經含有組織特性之影響在內。然而，在本研究的迴歸分析中，亦已控制了組織層級的變數 (如：企業規模、企業獲利能力)；另外，本研究在探討面試官行為對於工作選擇意圖之關係時，也加入了對於企業雇用形象此一組織層級之變數的探討，亦可算是控制了另一個組織層級變數對於面試官行為之影響。因此，在控制了這些組織層級變數之影響的情況下，本研究仍然發現面試官行為有主效果存在，可見面試官行為對工作選擇意圖應有正面的影響。

因此，公司為了要吸引人才，對於面試官的挑選便必須更為謹慎小心，例如當面試官具有親和性、溫和、合作等人格特質時，較會表現出友好親和的行為 (Turban et al., 1998)。另外，面試官的訓練對於面試官的行為表現亦能有所助益，就如同 Connerley (1997) 的研究所言，可藉由訓練課程協助面試官表現出較正面的友好行為。舉例來說，企業可以先行採取知識的教學告訴學員面試官應該表現的行為模式，接著可以採社會學習理論為基礎的「行為模仿」訓練方法，由專家或講師先示範正確的行為表現，然後提供角色扮演的機會讓學員進行演練，使學員有機會從中修正自己的態度及行為；對於在角色扮演中的學員，也可以由講師或有經驗的面試官給予即時的回饋 (蔡維奇，2002)。

二、企業雇用形象與應徵者工作選擇意圖之關係及管理意涵

由過去文獻可知，一個正面的形象知覺可以對企業帶來許多的效益。因此本研究便對面談前的企業雇用形象與應徵者的工作選擇意圖間的關係進行探討，結果發現在控制了企業規模、企業獲利能力和應徵者對公司的熟悉度之後，企業雇用形象與應徵者的工作選擇意圖間仍呈現顯著的正相關，此結果和 Lemmink et al. (2003) 的發現相類似。在 Lemmink et al. (2003) 的研究中是以商學背景的畢業生為樣本，去檢驗企業雇用形象和求職者對公司的吸引力二者之關係，然而本研究樣本鎖定在電機、資訊與理工相關科系參與國防役甄試的研究所學生上，顯示在不同科系背景的樣本及不同性質的人力市場中，企業雇用形象均能夠對應徵者的工作選擇意圖產生正面的影響。

在過去研究中也發現，求職廣告與手冊的確會影響到應徵者對此公司所做的推論，且進一步影響到求職者的工作選擇意圖 (Barber, 1998; Barber & Roehling, 1993; Gatewood et al., 1993; Highhouse, Beadle, Gallo, & Miller, 1998)。此外，由於近年來網路的發達，對於招募而言，網際網路也成為一個傳遞資訊的重要工具 (Williamson, Lepak, & King, 2003)。因此，公司可以在求職廣告、招募手冊與網頁中，去傳達一個

臺灣大學學術期刊資料庫

鮮明的企業雇用形象，像是對於一些公司資訊及工作資訊的說明，如組織文化、薪資水準、福利制度、彈性工時等。此外，也可以在其中置入目前員工對公司的看法，讓應徵者可以瞭解現職員工對於此公司工作環境的實際看法。以聯華電子為例，在其 2004 年的招募廣告中，以現職員工的回憶錄，描述了員工對於公司環境的感想，在短短六分鐘裡充分地表現出公司所重視的核心價值 (如：強調團隊合作、進修訓練、充分給予學習的機會以及成長的空間等)。另外，在影片中更營造出一種快樂活力並具有濃厚人情味的工作環境，以塑造出有別於半導體產業所給人工作枯燥乏味的印象。

除了具體的公司資訊外，公司也可以使用一些特質的形容詞來做為其企業雇用形象的建構。在 Lievens 與 Highhouse (2003) 的研究中，便發現除了組織特徵 (例如：薪資、福利、彈性工時等等)之外，一些組織特質的推論對應徵者的工作選擇意圖也有著正面的影響，例如在其研究中以銀行產業為樣本，結果發現當應徵者認為此公司具有創新 (其形容詞包含了勇於冒險嘗試、走在時代尖端、生氣勃勃、年輕化等等) 及具有能力 (其形容詞包含了穩當的、聰明的、可信賴的) 的形象時，應徵者會對此公司產生較高的追求意願。因此，對於企業雇用形象的建構而言，除了組織資訊、工作資訊外，若再使用一些特質性的形容詞來進行形象的建立，似乎更可以表現出一個較寬廣且完整的意象。

三、企業雇用形象的干擾效果

本研究利用社會認同理論與第一印象的概念，將企業雇用形象與面試官行為加以結合，以探討企業雇用形象在面試官行為與應徵者工作選擇意圖關係上所扮演的干擾角色。但本研究在控制了企業規模、企業獲利能力、面試官性別與應徵者對企業的熟悉度之後，並未發現此二者的交互作用會影響應徵者的工作選擇意圖。為了釐清可能的原因，本研究由統計檢定力 (Power) 方面著手，嘗試計算階層迴歸模式中加入干擾效果後的統計檢定力，我們發現，模式三的統計檢定力僅達 0.45，與學者所建議之 0.80 水準相去甚遠 (Murphy, 2002)。由此一發現或可推論，企業雇用形象之干擾效果不顯著之原因是由於本研究統計檢定力之不足。另外，本研究針對企業雇用形象的平均分數加減一個標準差，來擷取本研究樣本中的「高企業雇用形象群」與「低企業雇用形象群」，以探討本研究中假設四與假設五的現象能否獲得初步的支持。結果發現，面試官資訊給予行為對應徵者工作選擇意圖的影響，在高、低不同的企業雇用形象中，其皮爾森相關係數分別為 0.431 與 0.572；而面試官友好行為對應徵者工作選擇意圖的影響，在高、低不同的企業雇用形象中，其皮爾森相關係數則分別為 0.409 與 0.449，雖然在統計檢定部分結果未達顯著水準，但是後續分析顯示該結果大致符合本研究之預期，建議未來研究可加大樣本數以進一步釐清此交互作用效果是否真的

臺灣大學學術期刊資料庫

存在。

此外，如前所提，對組織特質的推斷 (Organizational Trait Inference)，對於應徵者的工作選擇意圖也有正面之影響 (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007)。當應徵者接收到與企業雇用形象相關的訊息傳遞時，應徵者除了會注意所關切的組織特徵與工作特徵之外，特質性的形容詞也會讓應徵者形成某種的自我概念，因而對公司產生正面的觀感，進而影響其工作選擇意圖。因此，根據上述之說法，或許目前本研究針對企業雇用形象的測量方式 (Operationalization)，並未能掌握到較完整企業雇用形象的概念內涵，因此，如果在未來研究中，能將對組織特質的推斷此一變數當作衡量企業雇用形象之指標之一，或者對於企業雇用形象是否會干擾面試官行為對於求職者工作選擇意圖之關係，能有更進一步的釐清及了解。

值得一提的是，本研究雖因統計檢定力不足，未能證實面試官行為與企業雇用形象兩者對應徵者工作選擇意圖的影響有交互作用存在，但本研究選擇在與先前研究不同的人力市場下驗證面試官行為及公司雇用形象的主效果，依據 Whetten (1989) 的看法，這在理論上有助於釐清此等現象在不同場域的研究類推性 (Generalization of Research Finding)；此外，根據 Eden (2002) 所提之研究建議，在不同之研究場域、研究設計及測量方式之下，對於相同的研究假設進行驗證，可增進該假說之變數關係的可信度。而在實務上，此結果亦能提供企業負責國防役徵才相關人員在吸引人才作法上的參考。

四、研究限制

首先，本研究在衡量面試官行為與應徵者的工作選擇意圖時，均採同一來源 (即：應徵者)來進行資料蒐集，因此可能產生相同方法偏誤 (Common Method Bias)的問題，而相同方法偏誤的發生，可能會使得變數與變數之間的關係有高估的現象 (Podsakoff & Organ, 1986)，因而可能成為一種對內在效度 (即：研究的因果推論)的威脅 (Threats to Internal Validity)。然而根據過去的文獻可以發現，面試官行為的確與應徵者的工作選擇意圖有正相關；此外，因為本研究在問卷設計上，並無明確地告訴受試者研究的假設與目的，並且在答題順序上先將應徵者工作選擇意圖的問項置於前，而面試官行為問項置於後，以盡量避免受試者因追求邏輯一致性而影響其填答，因此相同方法偏誤對於本研究之結果應不至於有太大的影響。值得注意的是，本研究的架構雖然將面試官行為視為因，應徵者工作選擇意圖視為果，但由於本研究屬橫斷面設計 (Cross-sectional Design)，較無法明確釐清兩變數間之因果方向 (特別是面試官友好行為與工作選擇意圖的因果關係)。

其次，近年來組織人管學者愈來愈重視相同方法偏誤對研究所造成的負面影響 (Desrosiers, Sherony, Barros, Ballinger, Senol, & Campion, 2002)，並有學者進一步建議

臺灣大學學術期刊資料庫

在研究設計上應盡量採不同來源進行變數衡量 (Podsakoff & Organ, 1986)。為了降低此偏誤所造成的影響，本研究參考 Gatewood et al. (1993) 的作法，針對兩個樣本群體來進行問卷的施測，亦即 A 組為實際參與過面談的學生，要求其對應徵者的工作選擇意圖進行問卷填答；另一 B 組為未參與過面談的學生，要求其對企業雇用形象此一變數進行問卷填答。此方式或許會造成 B 組學生對企業雇用形象的認定與 A 組學生並不相同。然而本研究在針對其人口統計變數的檢定後發現，此二組受試者在年齡及性別上均沒有顯著地差異。再者，本研究是以求職者的角度來探討企業形象，因此在 B 組有效問卷的選取上以一題問項「在這一年內，您會展開求職的行動？」，來確保其擁有與 A 組受試者類似的積極求職心態 (在本研究中 B 組成員於上述四點量表中的平均得分為 3.26)。因此，雖然企業雇用形象並非由同一組人填答，但是兩樣本之間的特性並沒有顯著的差異，加上本研究所探討的企業雇用形象在過去文獻中 (Barber, 1998; Lemmink et al., 2003) 被視為一組織層次 (一群求職者對各公司的印象及評價) 而非個人層次 (個別求職者對各公司的印象及評價) 的變數，所以使用兩組樣本而非同一組人，並不會對研究結果造成任何不利、扭曲的影響。

另外，針對本文重要變數—企業雇用形象的衡量上，本研究參考 Gatewood et al. (1993) 的作法，以單一問項作為衡量企業雇用形象之基礎。雖然使用單一問項較無法完整地反應出企業雇用形象的內涵，但是，考量到填答者需要就 139 家提供國防役名額的科技產業公司之企業雇用形象做出判斷，可能造成之負擔及對於填答意願負面的影響，單一題項的使用，是為了提高回收完整資料可能性之作法。然而，本研究建議未來之相關研究可以參考 Lemmink et al. (2003) 衡量企業雇用形象之方式，以多重題項來衡量此一構念。

再者，由於本文所選取之樣本為參加國防役徵才之應屆畢業生，受試者為了避免服一般役別會較為辛苦的情形，或許會有抑制自由意志、提高其工作選擇意圖之現象。然而，本研究求職意圖的變數，若因使用國防役樣本而有高估的現象，則代表了在本研究中，應變數 Y 的分數應該會偏高，因而造成天花板效應 (Ceiling Effect)，產生全距受限 (Restriction of Range) 之情形。根據 Hunter 與 Schmidt (2004) 之看法，在研究中，自變數與應變數之關係中，若有一個變數具有全距受限的情形時，則變數之間的關係會因此而削弱。若依照 Hunter 與 Schmidt (2004) 之看法，本研究因應變數 y 具有全距受限之情況，變數間關係應該會因此而減弱，但本研究在此不利之情況下，亦發現了兩個主效果的存在。由此可知，本研究實為以較保守之方式進行假設驗證，亦即本研究的發現，應不是因為本研究使用國防役樣本而產生任何偏頗的情形，本文所採用的國防役樣本應適合用來驗證本文所提之假說。

最後，本研究是以應徵者的工作選擇意圖作為依變項來進行探討，而非應徵者最終所做的真實求職決策。或許有人會認為此類研究應採用被視為重要結果變數之

臺灣大學學術 期刊資料庫

“實際真實求職決策”當作依變項較為恰當，然而，在招募的研究領域中，應徵者的工作選擇意圖的確也扮演著一個重要的角色 (Rynes, 1991)。例如，在過去的一些實證研究中顯示，應徵者對公司的工作選擇意圖，與實際的工作決策間有顯著的正相關 (Powell & Goulet, 1996; Turban, Campion, & Eyring, 1995)。除此之外，若公司的特性是屬於消費性產業或服務業，求職者往往也可能是公司的潛在顧客群，因此在招募的程序中可能會有外溢效果 (Spillover Effect) 的產生 (Rynes & Barber, 1990)，例如：在招募的程序中，只要應徵者對此公司產生較高的工作選擇意圖時，無論其最後有無獲得工作機會，此求職者對於公司的商品會有較高的購買慾望，亦或可能也會告訴其他朋友此公司的優點等；相反地，若應徵者遇到了一個很無理的面試官，則其對此公司的工作選擇意圖將會大大地降低，更進一步地會傷害到公司商品的品牌效益 (Cable & Turban, 2001)。因此，應徵者的工作選擇意圖對於招募的領域而言，的確是一個重要的研究變數。

五、未來研究方向

根據心理學的基礎研究，人們會傾向將自己置入在一個可以滿足個人需求與價值的環境中，以提高個體與環境的適配性 (Person-environment Fit)。同樣地，在工作決策的文獻中也發現，求職者會基於他們的價值觀與組織特徵之間的適配性 (Person-organization Fit) 來評價此公司，並進行工作選擇的決策 (Cable & Judge, 1996; Judge & Bretz, 1992; Turban & Keon, 1993)。因此，建議未來研究可以針對此部份進行探討，亦即企業雇用形象與應徵者的工作選擇意圖，是否會受到個人與組織之間的適配性所影響。例如：當某半導體公司擁有高度的企業雇用形象時，應徵者會對此公司產生較高的工作選擇意圖，但是對於某些重視高工作自主性的應徵者而言，可能較難接受其機械式的工作環境，因此對此公司的工作選擇意圖，或許會低於其他較不重視高工作自主性的應徵者。

雖然企業雇用形象的干擾效果在本研究中並未獲得支持，但是根據社會心理學研究的證據發現，求職者會使用其既有的認知模式來對公司的新資訊進行處理 (Fiske & Taylor, 1991)。因此，建議未來可以往此方向進行研究，探討其他的結果變項。例如：應徵者預先存有的企業雇用形象，可能影響到其對招募活動程序公平的知覺，也就是對於同一個招募活動而言，不同的應徵者，可能會因為此公司企業雇用形象的好壞而產生不同的公平知覺。而當應徵者知覺到不公平的現象時，可能會降低繼續追求此工作的意願、並且較不會對其他潛在應徵者推薦此公司 (Gilliland, 1993)。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

蔡維奇，2002，「員工訓練與開發」，收錄於人力資源管理的 12 堂課 (全新修訂版)，李誠 (編)，頁 79-108，台北：天下遠見。

Aaker, D. A., & Myers, J. G. 1982. ***Advertising management*** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Arvey, R. D., & Campion, J. E. 1982. The employment interview: A summary and review of recent research. ***Personnel Psychology***, 35 (2): 281-322.

Barber, A. E. 1998. ***Recruiting employees: Individual and organizational perspectives***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barber, A. E., & Roehling, M. V. 1993. Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (5): 845-856.

Biel, A. L. 1992. How brand image drives brand equity. ***Journal of Advertising Research***, 32 (6): 6-12.

Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. 1985. Role of recruitment in staffing utility analysis. ***Journal of Applied Psychology***, 70 (2): 354-366.

Cable, D. M., & Graham, M. E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. ***Journal of Organizational Behavior***, 21 (8): 929-947.

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.

Cable, D. M., & Turban, D. B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. ***Research in Personnel and Human Resources Management***, 20: 115-163.

Cohen, J., & Cohen, P. 1983. ***Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Connerley, M. L. 1997. The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 70 (3): 259-272.

Conway, J. M., & Peneno, G. M. 1999. Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. ***Journal of Business and Psychology***, 13 (4): 485-506.

Dalessio, A. T., & Silverhart, T. A. 1994. Combining biodata test and interview information: Predicting decisions and performance criteria. ***Personnel Psychology***, 47 (2): 303-315.

臺灣大學學術期刊資料庫

DeBell, C. S., Montgomery, M. J., McCarthy, P. R., & Lanthier, R. P. 1998. The critical contact: A study of recruiter verbal behavior during campus interviews. ***Journal of Business Communication***, 35 (2): 202-223.

Desrosiers, E. I., Sherony, K., Barros, E., Ballinger, G. A., Senol, S., & Campion, M. A. 2002. Writing research articles: Update on the article review checklist. In S. G. Rogelberg (Ed.), ***Handbook of research methods in industrial and organizational psychology***: 459-478. Malden, MA: Blackwell.

Dipboye, R. L. 1992. ***Selection interviews: Process perspectives***. Cincinnati, OH: South-Western.

Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. 1994. Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (5): 659-665.

Dowling, G. R. 1986. Managing your corporate images. ***Industrial Marketing Management***, 15 (2): 109-115.

_____ . 1994. ***Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand***. London, UK: Hogan Page Limited.

Eden, D. 2002. From the editors: Replication, meta-analysis, scientific progress, and AMJ's publication policy. ***Academy of Management Journal***, 45: 841-846.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. 1991. ***Social cognition***. New York, NY: McGraw-Hill.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. ***Academy of Management Journal***, 33 (2): 233-258.

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.

Giannantonio, C. M. 1988. ***Applicant reactions in the employment interview: The effect of recruiter friendliness, verifiable job attributes and non-verifiable job attributes***. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland.

Gilliland, S. W. 1993. The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. ***Academy of Management Review***, 18 (4): 694-734.

Glueck, W. F. 1973. Recruiters and executives: How do they affect job choice? ***Journal of College Placement***, 34 (1): 77-78.

Hammel, F. 1996. Help wanted: Becoming the employer of choice. ***Supermarket Business***, 51 (6): 98-106.

Harris, M. M. 1989. Reconsidering the employment interview: A review of recent literature

臺灣大學學術期刊資料庫

and suggestions for future research. ***Personnel Psychology***, 42 (4): 691-726.

Harris, M. M., & Fink, L. S. 1987. A field of study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? ***Personnel Psychology***, 40 (4): 765-784.

Highhouse, S., Beadle, D., Gallo, A., & Miller, L. 1998. Get'em while they last! Effects of scarcity information in job advertisements. ***Journal of Applied Social Psychology***, 28 (9): 779-795.

Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. 2007. Social-identity functions of attraction to organizations. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 103 (1): 134-146.

Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. 1999. Assessing company employment image: An example in the fast food industry. ***Personnel Psychology***, 52 (1): 151-172.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. 2004. ***Methods of meta-analysis: Correcting errors and bias in research findings*** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Judge, T. A., & Bretz, R. D. 1992. Effects of work values on job choice decisions. ***Journal of Applied Psychology***, 77 (3): 261-271.

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. ***Journal of Marketing***, 57: 1-22.

Lawler, E. E. III, Kuleck, W. J. J., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. 1975. Job choice and post decision dissonance. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 13 (1): 133-145.

Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. 2003. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. ***Journal of Economic Psychology***, 24 (1): 1-15.

Leonard, B. 1999. HR squeezed by tight labor market. ***HR Magazine***, 44 (6): 37.

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.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 78 (4): 553- 572.

Martin, P. 1996. Jobs must be marketed. ***Personnel Journal***, 75 (1): 1-4.

Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W. 1992. Organizational recruiting as marketing

臺灣大學學術期刊資料庫

management: An interdisciplinary study of engineering graduates. ***Personnel Psychology***, 45 (4): 807-833.

Milgrom, P., & Roberts, J. 1986. Relying on the information of interested parties. ***RAND Journal of Economics***, 17 (1): 18-32.

Murphy, K. 2002. Using power analysis to evaluate and improve research. In S. G. Rogelberg (Ed.), ***Handbook of research methods in industrial and organizational psychology***: 119-137. Malden, MA: Blackwell.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. 1986. ***Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change***. New York, NY: Springer-Verlag.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. ***Journal of Management***, 12 (4): 531-544.

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. 2002. Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. ***Personnel Psychology***, 55 (1): 1-81.

Powell, G. N. 1991. Applicant reaction to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. ***Personnel Psychology***, 44 (1): 67-83.

Powell, G. N., & Goulet, L. R. 1996. Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. ***Academy of Management Journal***, 39 (6): 1619-1640.

Ralston, S. M., & Brady, R. 1994. The relative influence of interview communication satisfaction on applicants' recruitment interview decisions. ***The Journal of Business Communication***, 31(1): 61-77.

Rynes, S. L. 1988. The employment interview as a recruitment device. In R. W. Eder, & G. R. Ferris (Eds.), ***The employment interview***: 127-141. Beverly Hills, CA: Sage.

_____. 1991. Recruitement, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), ***Handbook of industrial and organizational psychology***, 2: 399-444. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

Rynes, S. L., & Barber, A. E. 1990. Applicant attraction strategies: An organizational perspective. ***Academy of Management Review***, 15 (2): 286-310.

Rynes, S. L., & Miller, H. E. 1983. Recruiter and job influences on candidates for employment. ***Journal of Applied Psychology***, 68 (1): 147-154.

Schwab, D. P. 2005. ***Research methods for organizational studies*** (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations.

臺灣大學學術期刊資料庫

Tajfel, H., & Turner, J. C. 1985. The social identity theory of group behavior. In S. Worchel , & W. G. Austin (Eds.), ***Psychology of intergroup relations***, 2: 7-24. Chicago, IL: Nelson-Hall.

Taylor, M. S., & Bergman, T. J. 1987. Organizational recruitment and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. ***Personnel Psychology***, 40 (2): 261-285.

Turban, D. B. 2001. Organizational attractiveness on college campuses: An examination of the applicant population. ***Journal of Vocational Behavior***, 58 (2): 293-312.

Turban, D. B., Campion, J. E., & Eyring, A. R. 1995. Factors related to job acceptance decisions of college recruits. ***Journal of Vocational Behavior***, 47 (2): 193-213.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. 1992. Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. ***Academy of Management Journal***, 35 (4): 739-765.

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.

Turban, D. B., & Greening, D. W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness. ***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., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. S., & Si, S. 2001. Organizational attractiveness of firms in the people's republic of China: A person-organization fit perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (2): 194-206.

Washburn, P. V., & Hakel, M. D. 1973. Visual cues and verbal content as influences on impressions after simulated employment interviews. ***Journal of Applied Psychology***, 58 (1): 137-141.

Whetten, D. 1989. What constitutes a theoretical contribution? ***Academy of Management Review***, 14 (4): 490-495.

Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. 2003. The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. ***Journal of Vocational Behavior***, 63 (2): 242-263.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

蔡維奇

美國明尼蘇達大學人力資源管理博士，現為政治大學企業管理學系教授兼商學院學術副院長。研究專長為人才招募、甄選面談、員工工作情緒、服務業員工情緒表達等。

楊文芬

國立交通大學經營管理研究所博士候選人。研究專長為人才招募、甄選面談、負面人格特質等。

林正偉

國立交通大學經營管理研究所碩士，現為力晶半導體原物料採購工程師。研究專長為人才招募甄選。

臺灣大學學術期刊資料庫