人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力之影響

The Main and Joint Influences of Human Resource Management Practices on Organizational Attractiveness to Prospective Employees

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

黃嘉雄／國立政治大學企業管理學系博士候選人
Chia-Hsiung Huang, Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, National Chengchi University

顏麗真／國立臺灣科技大學企業管理系碩士／國立北斗家商教師兼註冊組長
Li-Chen Yen, MBA, National Taiwan University of Science and Technology; Section Chief of Student Activities National Beidou Senior Home Economic & Commercial Vocational High School

Received 2006/4, Final revision received 2007/3

摘要

企業採用之人力資源管理制度傳遞出的工作情境訊息，會影響求職者對於企業的求職與受雇意願。本研究針對訓練、獎金、昇遷、以及分權化等四項人力資源管理制度，採用四因子受試者間實驗設計的方式，以大學和碩士應屆畢業生為研究對象進行實證分析。結果發現重視訓練、以能力為昇遷依據、以及採行分權化的組織，對於組織吸引人才均有正面影響；而在人力資源管理制度之組合方面，則發現訓練和獎金制度之組合、分權化與獎金制度之組合、訓練與分權化制度之組合，對於組織人才吸引力有顯著的影響；最後，本研究也發現強化人力資本型比行政型之人力資源系統，對組織人才吸引力有較強的影響。

【關鍵字】招募、人力資源管理制度、組織人才吸引力

Abstract

Human resource management practices signaling employment conditions of the organization might influence the perceived organizational attractiveness to prospective employees. The present study was intended to examine how training, bonus allocation, promotion, and decentralization and the possible interactive effects of them influence the organizational attractiveness perceived by perspective employees. A 2×2×2×2 between-subject factorial design was administered to undergraduate and graduate students of three universities. The results showed that organizations with extensive training, ability-based promotion, and decentralization were perceived as more attractive. In addition, three interaction effects among human resource practices were found to have significant impacts on organizational attractiveness. Finally, compare to the administrative HR system, organizations adopting the human-capital-enhancing HR system generated higher organizational attractiveness.

【Keywords】recruitment, HRM practices, organizational attractiveness

臺灣大學學術期刊資料庫

感謝匿名評審人的寶貴意見。

壹、 緒論

過去研究發現，薪資福利 (Cable & Judge, 1994)、多元化管理政策 (Williams & Bauer, 1992)、仲裁制度 (Richey, Bernardin, Tyler, & Mckinney, 2001)、分權化程度 (Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Turban & Keon, 1993)、人力資源管理制度 (Bretz & Judge, 1994)、企業文化 (Judge & Cable, 1997) 等因素，均會影響組織對於人才的吸引力 (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005)。因為這些組織因素釋放出組織內工作情境的訊息 (Spence, 1973)，提供求職者判斷個人與組織或工作之間的配適程度 (Turban, Lau, Ngo, & Chow, 2001)，作為求職者決定是否參與後續的甄選活動的依據。對於不具吸引力的組織，求職者會放棄應徵投入，尋求其他的應徵機會。因此，組織需要投注更多的注意力與資源在招募活動上，以吸引優秀人才 (Turban & Greening, 1996)。

由於一般招募廣告，除了薪資福利的訊息以外，並未提供求職者太多組織內的人力資源管理制度相關訊息，求職者和組織之間將產生訊息不對稱的現象 (Rynes, 1991)。因此，求職者在謀職過程當中，會投注許多心力 (如時間、金錢成本等) 盡可能透過一些活動或管道 (如招募面談、和該企業員工接觸) 積極獲取訊息，降低訊息不對稱性，以增加對工作和組織的瞭解。根據訊號理論的論述 (Spence, 1973)，倘若組織能夠有效的傳遞求職者所重視的訊息，求職者知覺到這些訊息之後，不僅能幫助求職者做出正確的評估，同時，當傳遞出的訊息符合求職者的偏好時，將能夠引起求職者的注意，增加其對組織的吸引力。因此，人力資源的招募活動應該審慎考量如何傳遞出求職者重視的訊息，以吸引優秀人才前往應徵或任職。儘管這些問題對學界與實務界具有重要的意涵，但是相關的研究並不多見。

Bretz 與 Judge (1994) 發現以個人績效為基礎的獎酬制度、採用比賽式的昇遷制度 (Contest Mobility System)、以及採用工作生活平衡制度的組織，比較能夠吸引求職者。Highhouse、Stierwalt、Bachiochi、Elder 與 Fisher (1999) 則發現組織採用保護弱勢族群與婦女的任用政策、以團隊為基礎的工作結構、及以個人績效為基礎的薪資政策，對受試者較具有吸引力。此外，也有研究指出組織分權化程度，對組織人才吸引力具有正面的影響 (Chapman et al., 2005; Lievens et al., 2001; Turban & Keon, 1993)。溫金豐 (1998) 則由人力資源主管的觀點切入，發現內部型的人力資源制度 (包括生涯發展、訓練制度及獎金分紅等實務) 對組織的人才吸引力比較有正面的影響。上述的研究均顯示組織因素或人力資源管理制度的確能幫助企業吸引人才。然而，究竟哪些人力資源管理制度及其組合，會更吸引求職者的注意並增加其任職的意願？

本文試圖由訊號理論和期望理論的觀點，詮釋組織採用的人力資源管理制度及其組合，如何影響組織人才吸引力。而本研究與過去人才吸引力之研究有以下幾點不同：(1) 除了參酌過去的文獻之外，同時也依據台灣求職者的概況 (劉鳳珍，2003)，

臺灣大學學術期刊資料庫

挑選訓練、薪酬、昇遷、分權化等 4 項求職者重視的人力資源管理制度；(2) 不僅探討各制度與組織人才吸引力的關係之外，同時也針對各制度間的組合與組織人才吸引力的關係進行假設推演；(3) 融合策略性人力資源管理的觀點，探討究竟是採用行政型 (Administrative)、或強化人力資本型 (Human-capital-enhancing) 之人力資源系統的組織，比較能吸引求職者。

貳、 文獻探討

一、組織人才吸引力

組織人才吸引力係指求職者到某家企業工作的意願 (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001; Chapman et al., 2005; Turban & Keon, 1993)。由人力資源招募的觀點切入，組織人才吸引力主要可分為三個階段 (Baber, 1998)。第一階段在於創造求職者或創造工作機會：求職者對該企業的瞭解有限，僅能依據些許的資訊或印象進行初步的篩選，當求職者決定前往公司應徵時，表示該企業對求職者具有吸引力；第二階段在於維持求職動機：求職者透過一些活動 (如面試、現場參觀等) 獲取較為詳細的資訊，以決定是否參與後續的招募與甄選流程，當求職者願意參與時，表示該企業對求職者具有吸引力 (例如：求才企業給予第二次面談的機會時，求職者是否願意前往面試)；第三階段為讓求職者接受僱用：企業通知錄用求職者，而求職者必須選擇接受或放棄該僱用機會。上述求職者在接受僱用之前不同階段所表現的行為意圖，皆屬於組織人才吸引力的範圍。

人力資源招募活動的主要功能，即在於吸引優秀的人才加入組織。倘若組織在招募人才的過程中，能傳遞出求職者重視且與未來工作有密切相關的訊息，由於傳遞出的訊息能幫助求職者更瞭解未來即將任職的組織，將能降低求職者對未來工作或組織的不確定性 (Rynes, 1991; Spence, 1973)；同時，根據期望理論的論述，個人之所以願意投入某種活動，是因為他或她認為能達到某些結果，而這些結果對他或她而言是具有吸引力的 (Vroom, 1964)。也就是說，當組織傳遞出的訊息對於求職者是有吸引力的，求職者將更加願意投入求職活動，進而願意接受工作聘任。

二、人力資源管理制度與組織人才吸引力

人力資源管理制度的確能有效提升組織人才吸引力，因為這些制度釋放出的訊息與求職者息息相關，當組織傳遞出的訊息是求職者所重視的，組織人才吸引力將大為提高 (Lievens et al., 2001; Turban & Keon, 1993)。Bretz 與 Judge (1994) 研究發現，以個人績效為獎金發放基礎的獎酬制度、採用比賽式的昇遷制度及採用工作生活平衡制度的組織，對求職者較具有吸引力。Highhouse et al. (1999) 以 1,019 位非裔美籍的學生、以及 303 位非裔美籍之在職工作者為研究對象，發現組織採用保護弱勢族群及

臺灣大學學術典藏

女性的任用政策、以團隊為基礎的工作結構、及以個人績效為基礎的薪資政策，對受試者較具有吸引力。

另外，有研究探討單一人力資源管理制度對組織人才吸引力的影響。例如：Anthony、Perrewe 與 Kacmar (1996) 認為求職者選擇工作的考量因素中，訓練扮演重要的角色，當求才企業釋放出重視訓練的訊息，將使得求職者感受到組織對於人力資源的重視，進而影響其求職意願。Williams 與 Bauer (1992) 發現，採用多元化管理政策的組織，對求職者而言較具有吸引力。而 Richey et al. (2001) 則發現採用強制執行 (Mandatory Binding) 的仲裁制度，是求職者最不喜歡的組織型態。也有研究同時討論客觀的組織特性與人力資源管理制度對人才吸引力的影響。例如：Turban 與 Keon (1993) 調查組織的獎酬結構與分權化兩項人力資源制度，以及組織規模及公司地理位置對求職者的吸引力，結果發現，以績效為獎酬發放基礎、採用分權化的組織，對組織人才吸引力具有正面影響。Lievens et al. (2001) 以 359 位學生為受試對象，調查分權化和薪資結構等兩項人力資源管理制度、組織規模、以及全球化程度對組織人才吸引力之影響，結果發現，相對於集權化組織而言，分權化組織較具有組織人才吸引力。

上述研究均顯示倘若組織釋放出的訓練制度、獎金制度、昇遷制度、以及分權化程度等人力資源管理制度訊息，使求職者知覺到組織對於人力資源的重視，而且能滿足個人的需求和期待，的確能增加組織人才的吸引力。此外，根據 Cheers 雜誌 2003 年針對 1,026 位求職者所作的意向調查 (劉鳳珍，2003)，求職者最重視的前 5 大條件依序為：成長機會 (72.5%)、薪水 (59.7%)、工作地點 (47.6%)、符合個人興趣 (47.5%)、工作內容的挑戰性 (39.1%)。其中，訓練和昇遷制度與「成長機會」、「福利」關係密切，獎金制度則與「薪水」密不可分，而公司的分權化程度則涉及「工作內容的挑戰性」和「工作環境與資源」。而這些人力資源管理制度間之組合所塑造出的人力資源系統，對於組織績效有著舉足輕重的影響 (例如：黃家齊，2000; Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996)，極可能影響組織的人才吸引力。

因此，從文獻證據和求職者意向調查來看，均顯示訓練、獎金、昇遷、分權化等人力資源管理制度及其組合，極可能對組織人才吸引力產生影響。以下分述各人力資源管理制度及其組合，對於組織人才吸引力之可能影響。

(一) 訓練制度

企業訓練的目的無非是希望透過改變員工的知識、技能和能力 (KSAs)，增加個體的人力資本 (Noe, 2005)，為企業提升績效和蓄積競爭優勢 (Youndt et al., 1996)。而訓練制度的建立，勢必需要高層的支持和資源投入，意味著企業重視人才的培育和發展，同樣也傳遞出企業重視人力資源的價值觀。當求職者重視未來工作是否有機會能夠學習和提升知識、技能和能力時，倘若此時又接收到組織重視人才培訓的訊息時，

臺灣大學學術期刊專屬

根據期望理論的論述，由於求職者不僅受到組織提供訓練機會的吸引 (價值)，又因為組織傳遞出重視人力資源的訊息，意味著將來如果能加入重視訓練的組織，將能獲得訓練的機會 (期望)，因此，求職者受到該組織所吸引，希望成為該組織的一員。

假設 1：相較於不重視訓練的組織，重視訓練的組織有較高的組織人才吸引力。

(二) 獎金制度

組織分配獎金給成員，不只是回報成員的投入，同時也能夠激勵成員努力工作。經由獎金制度的設計，組織能傳遞出重視的工作行為，營造適合的組織氣候 (James & Jones, 1974)。由於獎金制度大多會在徵才廣告中呈現，因此，傳遞出的訊息將能讓求職者事先瞭解組織提供的報酬，再決定是否投入應徵行列 (Cable & Judge, 1994)。根據 Milkovich 與 Newman (1996) 對於獎金制度的分類，個人導向獎金制度是指獎金的發放係以個人績效表現為依據；而團隊導向獎金制度則是指獎金的發放以團隊整體績效表現為基礎。

組織採用團隊導向獎金制度時，傳遞出重視團隊、鼓勵成員互相合作、以及相互依賴的訊息 (Cable & Judge, 1994; Rau & Hyland, 2003)，能夠促進組織成員之間的資訊交流、提昇解決問題的能力 (Arthur, 1992)。然而，團隊導向獎金制度也可能產生反效果。當個人隱身在團隊當中，由於不容易區別個人的努力，將可能產生社會閒散的現象，求職者可能因而望之怯步；相反地，組織採取個人導向獎金制度時，意味著鼓勵員工盡其所能地達成個人績效，由於個人努力和績效之間緊密的連結，較不會產生社會閒散的情況 (Shepperd & Taylor, 1999)。此外，根據期望理論 (Vroom, 1964)，求職者會偏好個人導向的獎金制度，因為金錢酬賞是個人所想要的 (價值)，而且努力工作能夠獲得個人績效 (努力和結果之間的關聯性；工具性；即工具性會較高)。相對於團隊導向獎金制度而言，採行個人導向獎金制度的組織應該會產生比較高的人才吸引力。因此，本研究提出：

假設 2：相較於實施團隊導向獎金制度的組織，個人導向獎金制度的組織具有較高的組織人才吸引力。

(三) 昇遷制度

一般而言，昇職意味著員工會獲得較高的待遇、擁有身分地位、以及分配資源的權力，會產生激勵員工的作用。但是晉升機會往往只有少數幾位能夠獲得，在僧多粥少的情況下，可能造成組織資源的浪費，甚至可能有反生產力的情事發生。因此，企業必須藉由一套標準決定昇遷的資格和條件，避免昇遷可能帶來的負面效應。而年資或能力為基礎的昇遷制度較常為企業所採用 (Markham, Harlan, & Hackett, 1987)，年資基礎昇遷制度是以個人在工作、部門、廠房或公司所留任的時間長度作為昇遷與否的計算基礎；而能力基礎昇遷制度則是以教育程度和績效表現作為昇遷與否的判斷準則。

究竟年資和能力這兩類昇遷制度與組織人才吸引力的關係為何？這可由昇遷制

臺灣大學學術期刊資料庫

度所傳遞出的訊息和求職者的期望來解釋。昇遷制度反應組織對人員職涯規劃的理念。當求職者知悉某組織採用能力基礎昇遷制度時，傳遞出能力越出眾的員工獲得昇遷機會的可能性越高，這增加了求職者對於昇遷機會的期望，而且因為個人努力與結果的緊密相連 (工具性)，以及昇遷是求職者所想要的結果 (價值)，根據期望理論的論述，此組織將吸引求職者前往應徵或任職；相反地，當組織採用年資基礎昇遷制度，傳遞出的訊息是個人的努力未必能獲得昇遷機會，降低求職者對於昇遷的期望，而且由於努力和結果之間並未連結，根據期望理論的原則：價值、期望、工具性三者相乘決定個人的動機水準，求職者投入應徵該組織的活動、或者是想要加入該組織的動機水準將低於採用能力基礎昇遷制度的組織。再者，因為求職者並未進入組織服務，缺乏年資上的優勢 (即便擁有相關工作經驗的轉職者，年資也未必可以轉換到新組織)，因而比較不容易吸引求職者的目光。因此，本研究提出：

假設 3：相較於以年資為昇遷基礎的組織，以能力為昇遷基礎的組織具有較高的組織人才吸引力。

(四) 分權化制度

分權化係指員工或部門成員有較多的機會可以參與決策的制定，亦即員工擁有較多的決策自主權 (Price, 1977)。對求職者而言，通常會將組織分權或集權化程度視為一項重要的組織特性 (Wanous, 1980)，因為組織分權化的程度會釋放出該組織的文化和氣候的訊息 (Lievens et al., 2001; Turban & Keon, 1993)。當組織的分權化程度越高，意味著員工越能參與決策的制定 (Tosi, 1970; Vroom, 1959)，員工對於工作和組織的評價也越正面。黃同圳 (1993) 針對國內企業進行研究，發現企業若能充分讓員工參與決策並且賦予權力，其離職率和曠職率都明顯低於分權化程度低的企業；相反地，集權化程度高的企業，由於決策權操控在中高階管理者的手中，絕大部分的決策需要獲得管理者的認可，求職者可能因而認為該組織僅單純將員工視為達成績效的工具，而對工作或組織產生負面的評價。實證研究也發現分權化組織的人才吸引力高於集權化組織 (Lievens et al., 2001)。

此外，由於大部份的人都想要有一些權力去制定與自己工作相關的決策 (Price, 1977)，根據期望理論的推測，因為決策自主權是求職者所想要的 (價值)，相較於集權化組織而言，求職者將受到分權化程度比較高的組織所吸引，因此，本研究提出：

假設 4：相較於集權化的組織而言，採行分權化的組織具有較高的組織人才吸引力。

三、人力資源管理制度之組合與組織人才吸引力

人力資源管理制度之所以能夠吸引求職者的目光並投入應徵活動，主要在於這些人力資源管理制度與未來工作息息相關，而且都是求職者認為有助於協助其獲得某些有價值的結果 (例如：金錢獎賞、提昇個人的知識、技能和能力、擁有身分地位和

臺灣大學學術期刊資料庫

分配資源的權力)，而當組織的人力資源招募活動傳遞出相關訊息，將能吸引求職者前往應徵或任職。然而，人力資源管理制度之間的組合方式，可能增強或抵銷組織的人才吸引力。以下將討論前述 4 項人力資源管理制度之間的兩兩組合，可能對組織人才吸引力產生的影響。

(一) 訓練和獎金制度之組合

當求職者獲悉組織除了提供訓練的機會之外，而且採用個人導向獎金制度，根據期望理論的預測，此時 2 項人力資源管理制度的期望與工具性值皆較高，對求職者而言，會越嚮往成為該組織未來的員工；相反地，若公司不但未提供訓練機會讓員工提升其知識、技能、和能力，隨後又以個人的績效表現作為獎金發放基礎時，本文推測這種組合將產生較低的組織人才吸引力，因為雖然個人導向績效獎金制度能讓求職者產生比較高的期望值 (根據假設 2 的推論)，但是求職者也可能對其執行該職務不具信心、抑或並不具備執行該職務的知識、技巧、和能力，此時組織又以個人表現為考核依據，在這種組合之下將產生工作壓力，進而造成身心上負面的影響。

另外，當組織沒有提供太多的訓練課程讓員工有機會增進知識、技巧、和能力時，管理者或員工會利用其他的管理方法來補足訓練之不足，或許團隊獎金可以扮演這個角色。前述團隊導向獎金制度能營造出促進資訊交流的氣候，鼓勵成員互助合作和相互依賴，將能提昇員工問題解決的能力。故當組織沒有提供足夠訓練時，求職者會偏好運用團隊獎金制度的組織，因為從中能獲得增進知識、技巧、和能力的機會，因而對以團隊績效為依據的獎金制度有較高的接受度。本文提出：

假設 5：在重視訓練的組織下，求職者較受個人導向獎金制度的組織所吸引；而在不重視訓練的組織下，求職者較受團體導向獎金制度的組織所吸引。

(二) 獎金和昇遷制度之組合

組織採用個人能力為昇遷依據時，代表努力極可能會帶來好的報酬 (昇遷)，根據期望理論，其工具性值較高，應具有較高的組織人才吸引力，在此制度之下，組織若採行個人導向獎金制度，表示求職者在工作上有良好表現時，可同時帶來獎金與職位晉昇上的報酬，因此這兩種高工具性值的組合，將增強組織人才吸引力，因此可預期採行此一組合的組織，其組織人才吸引力較高；相反地，當採用團隊導向獎金制度及年資基礎昇遷制度之組合時，這兩者的期望值都很低。因此本研究預期此種組合之組織人才吸引力會比較低。

另方面，Highhouse et al. (1999) 研究曾發現，當工作結構 (個人獨立作業或團體合作模式) 屬個人導向，而薪酬系統卻採用團體績效為基礎時，對組織人才吸引力有負面的影響。本研究亦推測以能力為依據的昇遷制度在團隊獎金制度的情況下，其對組織人才吸引力的正面效果將被抵銷。因為在團隊獎金制度下，其鼓勵成員之間要相互協助、共同解決問題，較不希望個人展露鋒芒，且在團隊獎金制度下，個人的貢獻與能

臺灣大學學術期刊資料庫

力往往較不易認定 (Gomez-Mejia & Balkin, 1992)，因此即使以能力為昇遷依據，在團隊導向獎金制度下，其對組織人才吸引力之效用將可能被抵銷。據此，本文提出：

假設 6：組織採行個人導向獎金制度時，以能力基礎昇遷制度會產生較高的組織人才吸引力；而組織採行團體導向獎金制度時，無論採行以能力或以年資為依據的昇遷制度，其組織人才吸引力皆會較低。

(三) 分權和獎金制度之組合

分權化組織創造一個讓員工為其工作職務負責的環境 (Hutt & Hutt, 1993)。此時，若組織採用個人導向獎金制度，員工在工作與決策上的努力將能全部反映在個人獎金上，不僅能增強員工投入工作的動機，同樣地，傳遞出的訊息也比較能吸引求職者。其次，當員工必須為其決策負責，表示個人需要擁有一定程度的知識、技能和能力，才能制定出有效的決策。然而，有些工作所面臨的問題，無法僅依靠個別員工就能制定出一個良好的解決方案。或許，在組織採用分權化的同時，團體導向獎金制度能夠幫助分擔責任的風險、鼓勵成員間互助合作共同解決問題 (Cable & Judge, 1994)。況且，分權化組織意味著員工必須為其決策負責，能夠突顯個別員工的努力和表現，將降低團隊導向獎金制度可能產生的社會閒散。張國義與陳皎眉 (1995) 的研究即發現，參與式目標設定 (可類化為本研究的「分權化」) 能夠降低社會閒散所造成的動機性損失。因此，本研究認為在分權化制度之下，求職者應較偏好團體導向而非個人導向的獎金制度。

相反地，在集權化制度之下，決策自主權將受到限制，對求職者而言，代表未來其面對工作問題時，只能仰賴上級的指示，自己無法制定與工作相關的決策。當每位員工均無決策自主權的情況下，組織應如何設計獎金制度方能確保足夠的組織人才吸引力呢？如同假設一所言，員工至少期望其在指派任務上所付出的努力，能夠反映在個人獎金上，使努力與報酬之間有緊密的連結，此時個人導向獎金制度可能較具有吸引力。因此，本文提出：

假設 7：在分權化的制度下，求職者較受實施團體導向獎金制度之組織所吸引；而在集權化的制度下，求職者較受個人導向獎金制度之組織所吸引。

(四) 訓練和昇遷制度之組合

當組織願意提供機會讓員工接受訓練，重視員工的訓練發展，且未來的昇遷亦以其能力為依據時，不但提高員工的期望值，因為求職者任職於此類組織，較容易獲得所想要的，也增強工具性值，因為訓練所帶來的知識、技能和能力的提昇，有助於個人未來的昇遷，依據期望理論，此種組合之組織人才吸引力應最高；相反地，組織若未給予員工訓練的機會以提昇能力，隨後又以其能力做為昇遷依據，兩制度之間似乎產生矛盾的現象，將對組織人才吸引力帶來負面的影響。

在不重視訓練制度的組織中，員工透過正式的訓練所能提升的知識、技能和能

臺灣大學學術期刊資料庫

力有限，此時組織若以能力做為昇遷依據，則員工可能缺乏昇遷所需的能力，削弱獲得晉昇的信心，認為能力或許不是一個適當的標準，反而認為資歷的深淺較可反應出解決工作問題的能力，因此以年資為依據的昇遷制度較能獲得求職者的青睞。然而，若組織重視員工訓練，卻不以能力做為昇遷基礎時，此種組合意味著能力好也不一定能獲得晉昇，則員工可能產生不公平的知覺 (Gordon & Fitzgibbons, 1982)，進而對組織人才吸引力產生負面的影響。綜上所述，本文提出：

假設 8：在重視訓練制度下，求職者較受以能力為昇遷依據的組織所吸引；而在不重視訓練的組織下，求職者較受以年資為昇遷依據的組織所吸引。

(五) 訓練和分權制度之組合

訓練課程提供員工學習的機會，對組織人才吸引力具有正面的影響 (假設 1)，而分權則讓員工有機會參與決策制定，學習最佳解決方案的模式，提昇員工的知識與技能 (Hutt & Hutt, 1993)，並且有機會應用訓練當中學到的知識和技能 (Noe, 2005)，此時兩制度之期望值均高，根據期望理論的論述，此組合之組織人才吸引力應屬最高；相反地，當組織採行集權化制度時，則可能使求職者產生較低之期望值，降低組織人才吸引力，然而，根據 Anthony et al. (1996) 的觀點，求職者選擇工作的考量因素中，組織的訓練制度通常較分權化來得重要，因此，即便組織採行集權化制度，當求職者感受到「求才企業提供較多的訓練機會」，仍舊能產生相當高的組織人才吸引力。

在不重視訓練的組織之下，組織若能採行分權化制度，儘管員工無法經由訓練課程提昇知識、技能和能力，但卻能藉由此分權制度之管道提昇知識與技能，此時，分權制度所產生的期望值將能緩和不重視訓練所造成的負面影響；相反地，組織若採行集權制度，且未能提供員工訓練的機會，此時員工並未有權力為其所面臨到的問題制定解決方案，根據期望理論的推測，此時兩制度的期望值均屬最低，將使得此組合之組織人才吸引力為最低。因此，本研究提出：

假設 9：在重視訓練的組織下，求職者無論是分權化或集權化制度的組織均產生高度的組織人才吸引力；而在不重視訓練的組織下，求職者較受分權化制度的組織所吸引。

(六) 昇遷與分權制度之組合

求職者在選擇工作時會考量「快速昇遷」這項因素 (Anthony et al., 1996)。新進員工進入組織服務時，往往缺少年資上的優勢，在以能力為昇遷依據的組織當中，員工較能自行掌控昇遷的速度，此時公司若採取分權化制度，兩制度的期望值均高，而且分權化制度又能幫助員工取得昇遷的機會 (工具性值高) 將產生加成效果，組織人才吸引力應屬最高；但若組織採取集權化時，雖然集權化對求職者而言較不具有吸引力 (Turban & Keon, 1993)，然而只要他們能將組織所交付的事項妥善處理能有良好表現，即能獲取“昇遷”這項求職者所重視的報酬，此時仍舊能維持相當高的工具性

臺灣大學學術期刊資料庫

值，應能產生不錯的組織人才吸引力。

相反地，以年資導向昇遷為主的組織，晉昇方面是按照年資來決定，此時組織採取分權化制度，雖然員工無法掌控自己的昇遷速度，但是卻能夠掌握、制定與工作相關的決策，期望值較高，而根據 Schwoerer 與 Rosen (1989) 發現正向的組織特性 (高薪資) 能補償負向的特性 (自由僱用政策)，或許能減緩年資導向昇遷制度所帶來的負面影響。倘若，組織採取集權化制度，由於員工對於其工作上的問題與決策很少有掌控權，且也無法因為良好的工作表現而獲得昇遷，未來的發展將受到很大的限制，此時期望值和工具性值均低，根據期望理論的預測，此種組合之組織人才吸引力最低。因此，本研究提出：

假設 10：以能力為昇遷依據的組織，無論搭配分權化或集權化制度皆產生高度的組織人才吸引力；而以年資為昇遷依據的組織，則採用分權化較集權化的制度能產生較高的組織人才吸引力。

四、人力資源系統

人力資源系統的研究，主要著重在探討人力資源管理制度的組合，如何幫助組織創造和累積人力資源 (Wright & McMahan, 1992)，進而提升組織績效 (Huselid, 1995) 和增強組織的競爭優勢 (Colbert, 2004)。而組織的績效越好，越能吸引優秀人才加入組織 (Turban & Greening, 1996)，也因此 Turban、Forret 與 Hendrickson (1998) 建議衡量組織績效時應該要將組織人才吸引力視為一項重要的指標。然而，目前國內的相關研究當中，僅有溫金豐 (1998) 回應此看法，但是其人才吸引力之測量係由公司的人力資源主管填答，並非由求職者的觀點出發。在招募的情境中，組織是否具備人才吸引力，除了透過組織的自我評估，求職者的觀點也扮演非常重要的角色 (Judge & Cable, 1997)。

目前關於人力資源系統有幾種不同的歸類方式。譬如 Arthur (1992) 針對美國鋼鐵製造廠之人力資源系統，將其粗略地分為降低成本型 (Cost Reduction) 及員工承諾型 (Employee Commitment) 兩類。降低成本型的目的在於降低勞動成本或改善效率，員工很少有管理的決策，很少有發言權、很少提供訓練、沒有太多社會化的活動、及以產出結果做為獎酬的標準；而員工承諾型則將員工與組織目標相連結，以促使員工表現出組織期望的行為，這類型的人力資源實務包括讓員工有決策權、有正式參與的機制、提供問題解決方面的訓練課程、和提供社會化的活動等。

Delery 與 Doty (1996) 則將人力資源系統分為市場型 (Market-type System) 與內部型 (Internal System) 兩類。市場型指組織內的職缺幾乎均由外部雇用，並沒有正式的訓練安排和規劃，組織少有社會化活動，績效是以量化或結果導向來測量、廣泛使用利潤分享、沒有雇用安全、員工較少參與組織的決策、工作定義較為鬆散；相反地，內部型指組織內的職缺幾乎由內部雇用，組織提供廣泛的正式訓練，組織中有大量社

臺灣大學學術期刊資料庫

會化活動，回饋是以發展為目的，少用獎工系統，員工有高度的雇用安全，員工比較可能參與決策、工作嚴格定義。

Youndt et al. (1996) 亦提出兩種人力資源系統，分別為行政型及強化人力資本型。行政型意指公司提供的訓練只著重在一般的資訊，績效評估上是以結果導向來測量，薪酬制度方面講究個人的獎金制度；相反地，強化人力資本型意指公司提供廣泛的訓練，績效評估是以行為導向來測量 (強調員工發展)，薪資制度則著重在團隊獎金制度。

綜上所述，學者們提出之人力資源系統的分類，內容雖然不盡相同，但仔細分析，可發現降低成本型 (Arthur, 1992)、市場型 (Delery & Doty, 1996)、以及行政型 (Youndt et al., 1996) 等人力資源系統，皆著重組織績效上的表現，強調以更有效率的方法來產出結果；相反地，員工承諾型 (Arthur, 1992)、內部型 (Delery & Doty, 1996)、以及強化人力資本型 (Youndt et al., 1996) 等人力資源系統，對員工的投資較多，使員工與組織的目標一致，在此情況下員工具有高度的組織承諾。本研究主要採用 Youndt et al. (1996) 之分類，主張行政型之人力資源系統包括：個人導向獎金制度、較不重視訓練、採年資基礎昇遷制度、決策制定採用集權化；強化人力資本型則包括：團隊導向獎金制度、重視訓練、能力基礎昇遷制度、以及決策制定採用分權化。此一分類方式類似黃家齊 (2000) 的研究作法，其將人力資源系統分為人力資本提昇系統及成本縮減系統兩類。

究竟行政型與強化人力資本型之人力資源系統，對組織人才吸引力有何影響？實證研究發現，在不探討公司策略的情況下，採用普遍觀點 (Universalistic Perspective) 時，相較於行政型而言，強化人力資本型之人力資源系統對公司財務表現有較正向的影響 (Delery & Doty, 1996)。根據 Kolenko 與 Taylor (1982) 的研究，組織的獲利率愈高，愈能產生較高的組織人才吸引力；Rynes (1991) 也表示組織的獲利能力對組織形象有正面的影響，將因而產生比較高的組織人才吸引力。因此，本研究提出：

假設 11：相較於行政型的組織，強化人力資本型的組織具有較高的組織人才吸引力。

以上所提假設僅針對人力資源管理制度之二因子交互作用形式、以及組織整體人力資源系統進行推論，至於未被提及之三因子、與四因子之交互作用假設，由於缺乏相關文獻和理論可供參考，因此無法預期交互作用是否存在，及其交互作用的形式為何。對於這些交互作用，本研究將採探索性的方式檢視之。

參、 研究方法

一、研究對象與程序

過去有關組織人才吸引力的研究，多半以應屆畢業生為研究對象 (如：Bretz &

臺灣大學學術期刊資料庫

Judge, 1994; Lievens et al., 2001; Turban et al., 2001)，因為應屆畢業生在不久的將來即會進入職場，屬眾多求職者中的一員，更是企業極力爭取的潛在應徵者 (例如：透過校園就業博覽會、校園徵才)，因此本研究也以應屆畢業生為受試對象，並採取相同的施測流程。

本研究先與有教授管理學院應屆畢業班課程的老師連繫，向老師們商借課堂時間 10 分鐘發放研究問卷，隨機指派十六種腳本中之一種讓受試學生閱讀，並於問卷指導語部分，請受試者假想「自己現在正處於求職的狀態」，閱讀完腳本之後，緊接著請受試者填答組織人才吸引力的問卷，平均每位受試施測時間約莫 5 分鐘。施測結束後，本研究提供受試者一份價值 50 元之精美小禮物。

受試對象包含三所大學之企管系、資管系的應屆畢業生，每個學校皆發放 110 份問卷，共發放 330 份問卷，回收 312 份，其中有 13 份為無效問卷，有效回收率為 90.60%。299 位受試者中包括應屆畢業的大學生 239 名與研究生 60 名，其中男生 134 名，女生 165 名；平均年齡為 23.32 (標準差為 1.90) 歲，全職工作經驗為 0.21 (標準差為 .97) 年。

二、實驗設計

本研究使用 2×2×2×2 的受試者間 (Between-subjects) 實驗設計，操弄的自變項分別為：訓練制度 (重視訓練或較不重視訓練)、獎金制度 (個人導向獎金或團隊導向獎金)、昇遷制度 (能力導向或年資導向)、以及分權化制度 (分權化或集權化) 等 4 項人力資源管理制度。依變項為組織人才吸引力，以期瞭解人力資源管理制度對組織人才吸引力的影響。以下說明本研究的各個自變項、依變項、以及研究工具。

(一) 自變項—人力資源管理制度的情境描述

在自變項方面，包括：獎金制度、訓練制度、昇遷制度及分權化制度。本研究參考 Bretz 與 Judge (1994) 及 Turban 與 Keon (1993) 之作法，針對每種人力資源管理制度以一小段文字來描述，以二分法方式操弄各人力資源管理制度，此方式常被用來研究應徵者對職缺或組織特性的反應 (Rynes & Lawler, 1983)。

1. 訓練制度

依據行政院勞委會職訓局針對台灣地區職業訓練概況 (1999) 的調查資料顯示，企業雇主每年提供給員工的訓練時數平均約 43 小時。本研究據此數值上下加減 10 小時，區分兩類訓練制度 (重視訓練和較不重視訓練) 為操弄自變數。

重視訓練的腳本中，受試者閱讀的敘述為：「公司每年提供給員工的訓練課程多於 53 小時，而根據調查，一般企業員工平均每年受訓時數為 43 小時，因此和同業比起來，此公司的訓練時數相對較高」；而在比較不重視訓練的腳本中，受試者閱讀的敘述為：「公司每年提供給員工的訓練課程少於33小時，而根據調查，一般企業員工

臺灣大學學術期刊資料庫

平均每年受訓時數為 43 小時，因此和同業比起來，此公司的訓練時數相對較低」。

2. 獎金制度

獎金制度的設計相當多元，根據 Milkovich 與 Newman (1996) 的觀點，企業採用的獎金制度分為：個人績效獎金和團隊績效獎金。本研究以類別方式呈現於操弄腳本當中，在個人導向獎金制度的腳本中，受試者閱讀的敘述為：「獎金金額是依照個人的績效表現來發放」；而在團隊導向獎金制度的腳本中，受試者閱讀的敘述為：「獎金金額是依照團隊的績效表現來發放」。

3. 昇遷制度

根據 Markham et al. (1987) 的看法，企業最常採用的是年資或能力為基礎的昇遷制度。本研究以類別方式呈現於操弄腳本中，在能力為基礎的昇遷制度方面，受試者閱讀的敘述為：「公司採用以個人能力及績效 (而非年資) 做為昇遷的依據，因此同事之間是處於相互競爭的狀態，誰有能力，誰就能獲得晉昇」；而在年資為基礎的昇遷制度上，受試者閱讀的敘述為：「公司採用以個人年資 (而非能力及績效) 做為昇遷的依據，因此同事之間毋須為了晉昇而破壞和諧，一切由年資來決定」。

4. 分權化制度

本研究操弄分權化制度部分，以類別方式呈現於腳本中。分權化部分，受試者閱讀的敘述為：「員工在部門決策上擁有高度自主權，高層主管僅制定公司一般政策」；集權化方面，受試者閱讀的敘述為：「部門的決策方案通常由高層主管做最終的裁定」。

本研究在自變項編排順序上，在所有腳本中均完全相同，依序為訓練制度、獎金制度、昇遷制度、以及分權化制度。以下為 16 種操弄腳本當中的其中一種 (腳本 A)，該情境公司每年提供的教育訓練時數高於一般企業的平均值，呈現出情境公司重視人員訓練的訊息；另外，公司採用個人導向獎金制度、能力基礎昇遷制度、以及分權化，分別傳遞出該企業強調個人能力的展現、對於個人工作表現的酬賞之重視、以及賦予員工工作自主性的訊息，腳本 A 完整內容如下：

「你目前正處於求職、應徵的階段，到目前為止，你已經應徵過幾家公司，而且也覺得在這幾家公司中，有些許被錄用的機會。日前又有一家公司 (A 公司) 通知你去面試，在與人力資源部門的主管談過之後，你得知該公司 (1) 教育訓練方面：公司每年提供給員工的訓練課程多於 53 小時，而根據調查，一般企業員工平均每年受訓時數為 43 小時，因此和同業比起來，此公司的訓練時數相對較高；(2) 績效獎金部份：獎金金額是依照個人的績效表現來發放；(3) 昇遷方面：公司採用以個人能力及績效 (而非年資) 做為昇遷的依據，因此同事之間是處於相互競爭的狀態，誰有能力，誰就能獲得晉昇；(4) 決策制定方面：員工在部門決策上擁有高度自主權，高層主管僅制定公司一般政策。」

臺灣大學學術期刊資料庫

(二) 依變項-組織人才吸引力

本研究以「組織整體吸引力」和兩道以百分比計分的題項，來衡量此概念。「組織整體吸引力」量表係參考孫弘岳 (2001) 依據 Turban 與 Keon (1993) 及 Schein 與 Diamante (1988) 的量表編製而成，問卷採李克特六點量表計分 (1 分代表非常不同意、6 分表示非常同意)，5 道題項分別為：(1) 整體而言，該公司對我有吸引力；(2) 我想到該公司上班；(3) 為了可以到該公司上班，我會盡最大的努力；(4) 如果該公司給我第二次面談的機會，我會前往參加；(5) 如果該公司決定錄用我，我願意前往工作。雖然第 5 道題項有 18 位受訪者並未作答，但經缺失值分析 (Little's MACR = 17.62, p = .13) 發現屬於完全隨機缺失 (Missing at Completely Random；MACR)，本研究採用平均數插補法 (Mean Imputation) 填補缺失值 (Bernaards & Sijtsma, 1999)，探索性因素分析顯示這 5 道題項歸屬於同一因素且因素負荷量皆高於 .85 (Cronbach's α 為 .93)，因此後續採取 5 題加總後再算平均，以得出本變數的分數。

此外，本研究參考 Turban et al. (2001) 的作法，加入兩道百分比計分的題項：(1) 我會參與該公司第二次面試的可能性為何 (%)；(2) 我會接受該公司僱用的可能性為何 (%)，分別代表「參與第二次面試意圖」和「受雇意圖」兩變數。由於此兩道題項與前述量表間具高度相關性 (r 介於 .70- .83之間)，本研究將先採用多變量變異數分析 (MANOVA) 初步檢驗假設，再以變異數分析確立假設是否獲得支持。

肆、 研究結果

一、人口變數檢定

檢驗各分組樣本是否在人口統計變項上存在差異，結果顯示性別 (χ^2 (15) = 9.55, p = .85)、年齡 (F (15,283) = 1.05, p = .41)、教育程度 (χ^2 (15) = 11.62, p = .71)、全職工作經驗 (F (15,283) = .99, p= .47) 並未發現組間差異。此外，隨機分配之樣本數越多，越能均化 (Equivalence) 與受試者特性有關的第三因 (Nuisance Variable) 的分配，降低第三因可能造成的內部效度威脅 (Hsu, 1989; Shedish, Cook, & Campbell, 2002)。因此，由統計檢定以及本研究樣本數量 (每種腳本平均有 18.68 位受試接受實驗) 來看，顯示本研究隨機分派腳本予受試的程序是成功的，能夠有效排除第三因對研究結果之可能影響。

二、操弄檢定

本研究針對每項制度分別編製一道 6 點量表的題項，請受試者勾選其同意度 (例如：「該公司對員工的訓練頗為重視」)，透過 t 檢定分析檢驗各個制度是否操弄有效。結果顯示：重視訓練大於較不重視訓練 (Mean 分別為 4.74, 2.55；t (297) = 18.57, p< .001)；個人績效獎金大於團隊績效獎金 (Mean 分別為 4.68, 3.35；t (297) = 9.38, p<

臺灣大學學術期刊資料庫

.001)；能力基礎昇遷大於年資基礎昇遷 (Mean 分別為 4.77, 2.04；t (297) = 25.47, p< .001)；分權化大於集權化 (Mean 分別為 4.49, 2.28；t (297) = 15.90, p< .001)。整體而言，本研究在此四項人力資源管理制度上的操弄是有效的。

三、研究假設的驗證

由於本研究三個依變項之間存在高度相關，本研究採用 MANOVA 進行分析，由於 16 種情境中的樣本數並不相同 (14-21 人)，為避免組間樣本數不同而影響分析結果，將以 Pillai's Trace 統計量作為判斷指標 (Tabachnick & Fidell, 1989)。

MANOVA 結果顯示，組織人才吸引力的確因為組織對訓練的重視程度 ($F_{3, 281}$ =11.08, p< .001, η^2 = .11)、昇遷基礎 ($F_{3, 281}$ = 12.57, p< .001, η^2 = .12)、分權化制度 ($F_{3, 281}$ = 2.51, p = .06, η^2 = .03) 而有所不同。而且，組織人才吸引力的確也因為訓練和獎金制度 ($F_{3, 281}$ = 2.64, p< .05, η^2 = .03)、以及訓練和分權化制度 ($F_{3, 281}$ = 4.64, p< .01, η^2 = .05) 的交互作用而有所不同，初步支持假設 1、3、4、5、7。

本研究進一步以變異數分析 (ANOVAs) 分別以「組織整體吸引力」、「參與第二次面試意圖」、以及「受雇意圖」作為依變項進行分析，瞭解人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力的影響，是否與本研究提出的假設相符。表1 呈現變異數分析結果：

表 1 人力資源管理制度對組織人才吸引力之變異數分析[a]

	依變項					
	組織整體吸引力		參與第二次面試意圖	受雇意圖		
自變項	F值	Partial η^2	F值	F值	Partial η^2	F值
訓練制度	32.94***	.104	10.98***	.037	12.77***	.043
獎金制度	.66***	.002	.95***	.003	.00***	.000
昇遷制度	33.23***	.105	11.06***	.038	9.13***	.031
分權化制度	7.12***	.025	5.16***	.018	4.17***	.015
獎金 x 訓練	1.25***	.004	7.08***	.024	4.12***	.014
獎金 x 昇遷	.96***	.003	.19***	.001	1.09***	.004
獎金 x 分權化	4.90***	.017	3.99***	.014	4.43***	.015
訓練 x 昇遷	1.55***	.005	.72***	.003	.05***	.000
訓練 x 分權化	.02***	.000	5.75***	.020	.32***	.001
昇遷 x 分權化	2.06***	.007	2.16***	.008	.23***	.001
獎金 x 訓練 x 昇遷	.14***	.000	1.11***	.004	.84***	.003
獎金 x 訓練 x 分權化	.04***	.000	2.21***	.008	.95***	.003
獎金 x 昇遷 x 分權化	.15***	.001	3.46***	.012	3.13***	.011
訓練 x 昇遷 x 分權化	.05***	.000	.00***	.000	.00***	.000
獎金 x 訓練 x 昇遷 x 分權化	.96***	.004	.64***	.002	.89***	.003

a：所有 F 值自由度皆為(1, 283)

* p< .05; ** p< .01; *** p< .001

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 顯示重視訓練的組織，不論是在組織整體吸引力 (Mean 分別為 3.93, 3.31; F (1, 283) = 32.94, p< .001)、參與第二次面試意圖 (Mean 分別為 65.65, 56.11; F (1, 283) = 10.98, p< .01)、以及受雇意圖 (Mean 分別為 62.21, 52.26; F (1, 283) = 12.77, p< .001) 等依變項上，其人才吸引力皆高於較不重視訓練的組織，支持假設 1。

採用能力昇遷制度的組織不論是在組織整體吸引力 (Mean 分別為 3.92, 3.30; F (1, 283) = 33.23, p< .001)、參與第二次面試意圖 (Mean 分別為 65.73, 56.03; F (1, 283) = 11.06, p<.01)、以及受雇意圖 (Mean 分別為 61.54, 52.93; F (1, 283) = 9.13, p< .01) 等依變項上，其人才吸引力皆高於年資昇遷制度的組織，支持假設 3。

採行分權化的組織，不論是在組織整體吸引力 (Mean 分別為 3.79, 3.44; F (1, 283) =7.12, p< .01)、參與第二次面試意圖 (Mean 分別為 64.19, 57.57; F (1, 283) = 5.16, p< .05)、以及受雇意圖 (Mean 分別為 60.15, 54.32; F (1, 283) = 4.17, p< .05) 等依變項上，其人才吸引力皆高於集權化組織，支持假設 4。

在驗證訓練與獎金制度之交互作用假設的部份。表 1 顯示：(1) 組織整體吸引力：F 值並未達統計顯著 (F (1, 283) = 1.25, p = .26)；(2) 參與第二次面試意圖：F 值達統計顯著 (F (1, 283) = 7.08, p< .01)，交互作用形式如圖 1，符合預期方向；(3) 受雇意圖方面：F 值達統計顯著 (F (1, 283) = 4.12, p< .05)，交互作用形式如圖 2，符合預期方向。從上述對依變項所做的分析可知，訓練與獎金制度的交互作用對組織人才吸引力有顯著的影響，符合假設 5 提出的交互作用形式，然而，在以「組織整體吸引力」為依變項的變異數分析上，訓練與獎金制度的交互作用效果並未達統計顯著性，因此，假設 5 獲得部分支持。

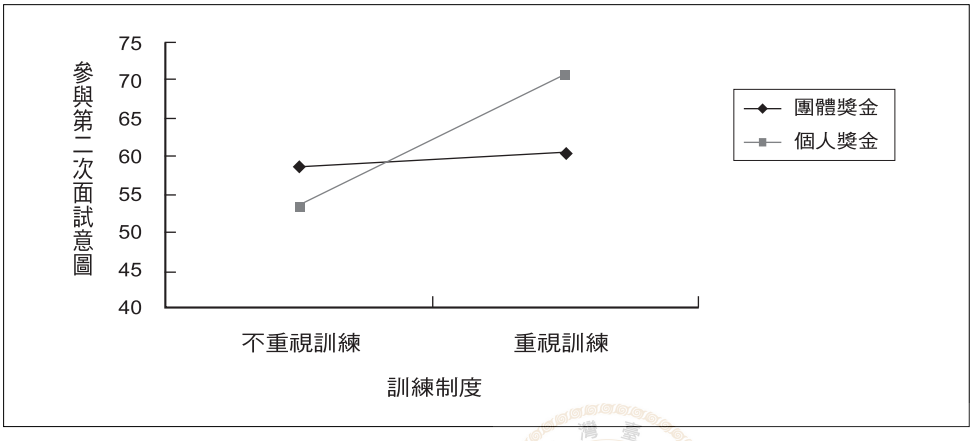


圖 1 訓練制度與獎金制度之交互作用：參與第二次面試意圖

臺灣人學學術期刊資料庫

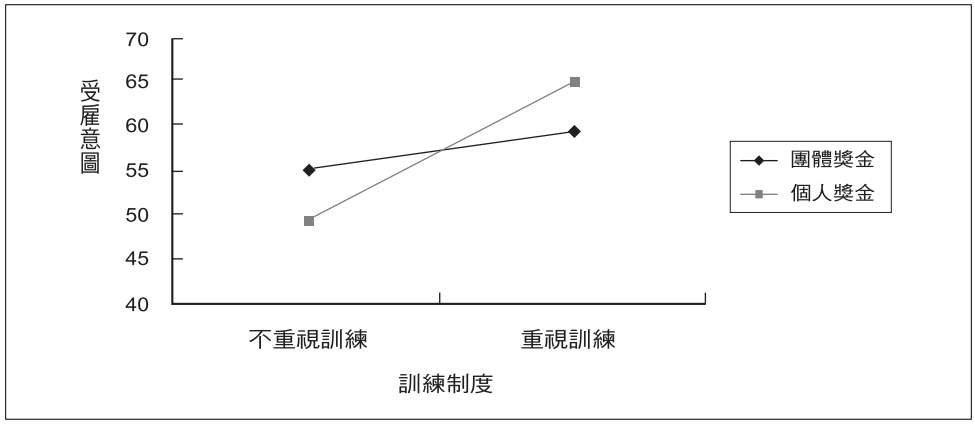


圖 2 訓練制度與獎金制度之交互作用：受雇意圖

另外，在驗證獎金和分權化制度之交互作用假設的部份，表 1 顯示：(1) 組織整體吸引力：F 值達統計顯著 (F (1, 283) = 4.90, p< .05)，交互作用形式如圖 3；(2) 參與第二次面試意圖：F 值達統計顯著 (F (1, 283) = 3.99, p< .05)，交互作用形式如圖 4；(3) 受雇意圖方面：F 值達統計顯著 (F (1, 283) = 4.43, p< .05)，交互作用形式如圖 5。從上述對依變項所做的分析可知，分權和獎金制度的交互作用對組織人才吸引力有顯著的影響，且均符合假設 7 提出的交互作用形式，假設 7 獲得支持。

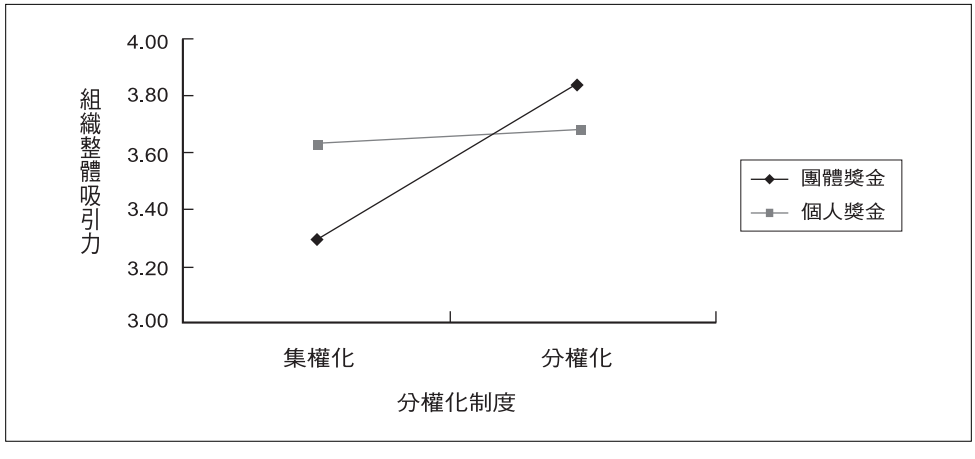


圖 3 獎金制度與分權化制度之交互作用：組織整體吸引力

臺灣大學學術期刊資料庫

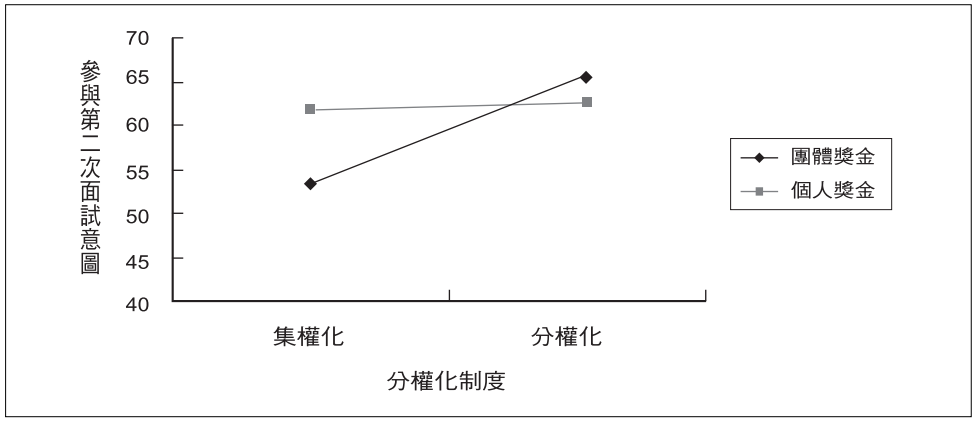


圖 4 獎金制度與分權化制度之交互作用：參與第二次面試意圖

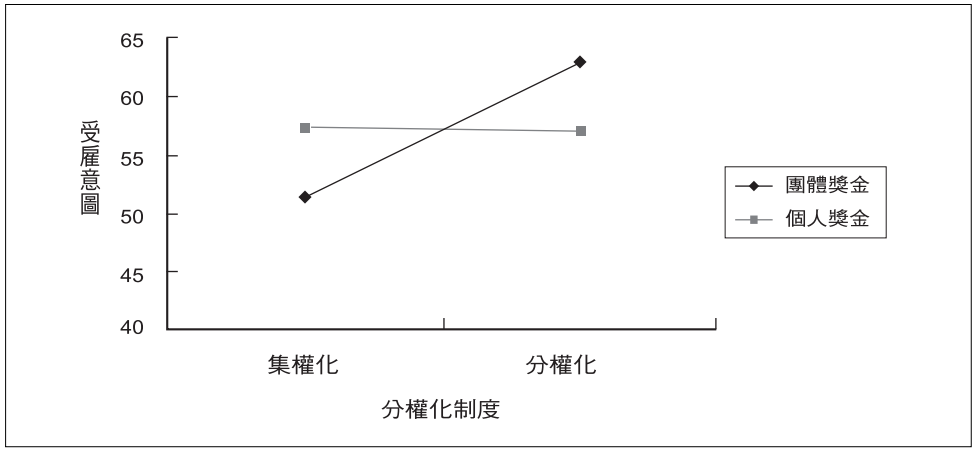


圖 5 獎金制度與分權化制度之交互作用：受雇意圖

再者，針對參與第二次面試意圖之變異數分析顯示，訓練與分權化制度兩者之組合，對於受試者參與第二次面試意圖有顯著的影響 ($F(1, 283) = 5.75$, $p < .01$)，且圖 6 呈現的交互作用效果符合假設 9 之預期，意即當組織較重視訓練時，不論組織採行集權或分權制度時，組織人才吸引力都相當高；而當組織較不重視訓練時，則分權化組織相對於集權化組織而言，受試願意參與第二次面試的意圖明顯較高。

臺灣大學學術期刊資料庫

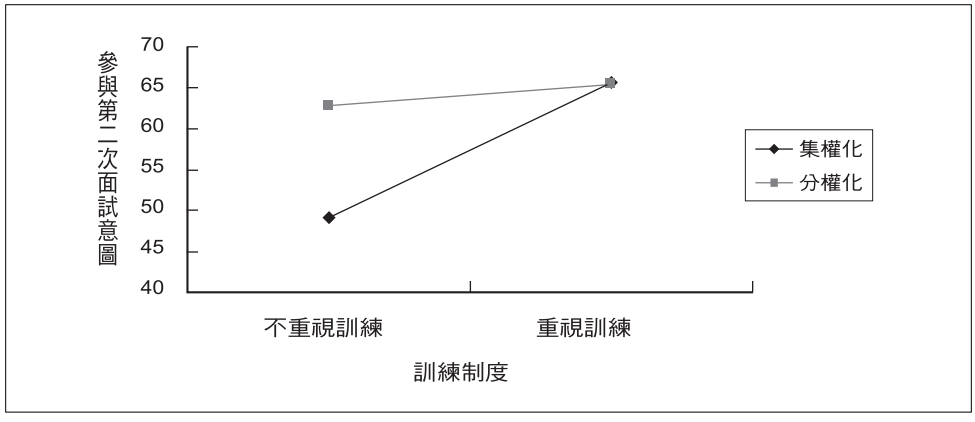


圖 6 訓練制度與分權化制度之交互作用：參與第二次面試意圖

最後，在驗證人力資源系統的假設方面 (假設 11)，根據文獻回顧中所提及之學者的看法 (如：Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996)，行政型之人力資源系統包括：個人導向獎金制度、較不重視訓練、採年資基礎昇遷制度、決策制定採用集權化等面向；強化人力資本型之人力資源系統則包括：團隊導向獎金制度、重視訓練、能力基礎昇遷制度、以及決策制定採用分權化等面向。因此，本研究先將十六種情境組合中屬於行政型及強化人力資本型的組合挑選出來，隨後計算受試者在此兩種組合之得分，並進行獨立樣本檢定。統計分析發現強化人力資本型與行政型在組織整體吸引力 (Mean 分別為 4.51, 2.80; t (35) = 5.76, p＜.001)、參與第二次面試意圖 (Mean 分別為 75.67, 42.81; t (35) = 4.77, p＜.001)、以及受雇意圖 (Mean 分別為 73.10, 44.38; t (35) = 4.48, p＜.001) 上皆有顯著差異，表示當組織採用強化人力資本型時，其組織人才吸引力的程度比較高，因此假設11獲得支持。

伍、 結論與建議

一、人力資源管理制度與組織人才吸引力的關係及管理意涵

本研究發現重視訓練的組織的確產生比較高的人才吸引力。Anthony et al. (1996) 調查大學生所期望的組織型態，結果發現“有機會學習知識技能”的組織是吸引他們願意到公司任職的因素之一。然而，至今卻尚未有這方面的實證研究，探討訓練對組織人才吸引力的影響。本研究彌補此研究缺口，的確也發現重視訓練的組織比不重視訓練的組織，在組織人才吸引力上有較正面的影響力。此結果顯示，若組織提供許多訓練的機會給員工，不但能提昇其知識技能，使公司擁有優質的人力資源為其效力，還能促使組織在招募人才時能較其他競爭對手更具優勢。因此，企業應在徵才廣告中，強調所提供訓練時數之多寡，將能提高其人才吸引力。

臺灣大學學術期刊資料庫

過去研究認為，昇遷機會是影響人才吸引力的重要因素，然而這些研究均以昇遷速度探討其與組織人才吸引力的關係 (如：Aiman-Smith et al., 2001; Turban, 2001)。本研究則將公司的昇遷制度分為以能力或以年資為依據兩類型，研究結果發現以能力為依據的昇遷制度有較佳的組織人才吸引力。此意味著當組織在設計昇遷制度時，倘若能以個人能力做為標準，對招募人才會有助益。對管理者而言，組織若以能力做為昇遷標準，那麼在界定個人能力良窳的同時，也須要設計一套系統性的績效評估制度，協助主管做出正確的昇遷決策。換言之，人力資源管理制度之間必須互相支援與配合，創造出人力資源管理的內部配適度，方能發揮綜效 (Markham et al., 1987)。

本研究以管理學院的應屆畢業生為對象，發現採用分權化的組織較集權化而言，具較高的組織人才吸引力。此結果與 Lievens et al. (2001) 及 Turban 與 Keon (1993) 的研究有相同的結論，求職者的確比較受到分權化組織所吸引，說明分權化對組織人才吸引力確實具有正面的影響力。

綜合上述三個研究結果，人力資源管理制度確實對組織人才吸引力有正面的影響，似乎不因不同國家、文化而有不同的結果，顯示訓練、昇遷、分權化等制度，應該具有跨文化、國家的類推性。另外，公司可藉由招募手冊、校園徵才與說明會的活動、求職廣告及甄選的流程，傳遞公司人力資源管理制度的資訊。再者，平時公司亦可藉由網站或其他管道 (如：企業座談會)，來宣揚公司的人力資源管理制度及價值觀 (Aiman-Smith et al., 2001)。

值得注意的是，本研究並未發現個人導向獎金制度對組織人才吸引力產生顯著的正向影響，此結果與過去研究不太一致。可能是因為本研究在個人導向與團隊導向獎金制度之操弄上，儘管操弄檢定顯示受試者能區分出兩者之間的差異，但本研究獎金制度在該操弄檢定題目「該公司根據我的績效表現來發放獎金」的平均數僅相差 1.3 單位，而其他三項人力資源管理制度皆有 2 單位以上的差異，顯示相較於其他人力資源制度而言，獎金制度的操弄強度相對較弱，故未能對組織人才吸引力產生主要效果；或者是因為有干擾因素的存在，因而影響獎金制度對於人才吸引力的主要效果。Bretz 與 Judge (1994) 曾經探討個人特質與獎金制度之交互作用對組織人才吸引力的影響，發現個人主義程度愈高的求職者，其愈偏好個人導向獎金制度。Cable 與 Judge (1994) 也發現，個人主義程度愈高、自我效能程度愈高的求職者，愈偏好個人導向獎金制度。上述結果顯示，個人差異或許扮演著干擾變數的角色。

二、人力資源管理制度的組合與組織人才吸引力的關係及管理意涵

本研究針對人力資源制度間的交互作用進行驗證，發現當組織採取個人導向獎金制度與重視訓練的組合時，對組織人才吸引力有正面的影響，表示當組織採取個人導向獎金制度與重視訓練時，能發揮人才吸引力的作用。可能是因為求職者認為未來

臺灣大學學術典藏

有較多提昇知識、技能和能力的機會，使其能勝任工作的任務，且當表現良好時亦能獲得獎酬，因此他們會嚮往到該組織任職。

另外，本研究也發現另一個干擾獎金制度與組織人才吸引力之變數，即分權化制度。從圖 3 到圖 5 可知，當組織採行團隊導向獎金制度與分權化，能產生較高的組織人才吸引力。由於某些決策常無法憑藉個人的能力解決，必須仰賴部門成員的支援，而團隊導向獎金制度強調互助合作、共同解決問題的特性，因此較受到求職者的喜愛；另一方面，團隊獎金制度也可能造成社會閒散的現象，而分權化制度促成個人努力和績效之間的緊密連結，當組織採取此一組合時，釋放出組織重視權責相符的訊息，而能吸引求職者的注意。換言之，團隊導向獎金制度要能產生較高的人才吸引力，必須是基於分權化制度的基礎，突顯出人力資源管理制度內部配適度的重要性。

值得注意的是，訓練與分權化制度的交互作用對於「參與第二次面試意圖」存在顯著的影響，與假設 9 的預期相符，呼應了 Anthony et al. (1996) 的論點，即求職者通常認為訓練比分權來的重要，因此當組織傳遞出重視訓練的訊息時，組織不論是採行分權或集權化制度，受試者參與第二次面試的意圖均相當高；相反地，當組織較不重視訓練時，如果採行集權化制度，此時不僅未能給予人員提升知識、技能和能力的機會，又未能賦予員工解決問題的自主性，故應徵者參與第二次面試的意圖會低於分權化程度較高的組織，因為員工無法經由分權獲得能力提升的機會。

在組織整體人力資源系統方面，過去研究多著重在探討人力資源管理制度之組合與組織績效之間的關係，並且發現強化人力資本型對組織績效具有正面的影響 (如：Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995)。本研究則以組織人才吸引力為依變項，發現強化人力資本型之組織，其人才吸引力高於行政型之組織，此結果聯結了組織人才吸引力和人力資源系統之間的文獻，並且呼應 Turban et al. (1998) 和 Turban 與 Greening (1996) 的主張，應將組織人才吸引力視為組織績效高低的一項重要指標。

在其他二因子交互作用方面，本研究發現獎金與昇遷制度的交互作用、訓練與昇遷制度的交互作用、以及昇遷與分權化制度的交互作用，均未能顯著影響組織人才吸引力。未獲支持的原因，可能是因為上述四個交互作用實際上並不存在，故未能對組織人才吸引力有顯著的影響。另外，本研究也針對其他三因子與四因子的交互作用進行探索性的分析，並未發現有三因子以上的交互作用存在。

三、研究限制

本研究以三所大學管理學院的學生為研究對象，由人口變項之特性來看，均為即將獲得學士或碩士學位之學生，的確符合求職者的身份，應為合適的研究對象。然而，受試者僅為管理學院的學生，本研究所獲得的結果未必能類推至不同教育水準、不同主修背景的學生求職者，乃至於具工作經驗之再度求職者上。然而，根據

臺灣大學學術期刊資料庫

Chapman et al. (2005) 的統合分析指出，實地調查法 (Field Study) 的真正求職者受試和一般實驗法 (Lab Study) 的學生受試，均發現組織特性對「受雇意圖」具有正面的影響，惟此關係的強度對真正求職者 (ρ=.42; 95% Confidence Interval=.38-.45) 而言，明顯高於非真正求職者 (ρ=.27; 95% CI = .22-.31)，顯示對真正求職者而言，人力資源管理制度可能會對組織人才吸引力產生更高的影響力，惟此臆測有待後續研究加以證實。

此外，本研究係採用實驗設計進行人力資源管理制度的操弄，請受試者在閱讀完腳本後，再表達其受該情境公司之吸引程度。此流程與畢業學生求職時先接觸公司人力資源制度之資訊 (如：藉由公司求才說明會)，再做出求職反應的歷程相仿，使本實驗的真實性得以提升。然而，本研究設計亦可能產生下列限制，即提供給受試者與組織相關的資訊並不完整，例如未告訴受試者公司的聲望、工作地點、薪資水準高低、工作內容…等。然而，本研究之所以未提供此方面的資訊，是想要探討在藉由實驗法控制這些特性不變的情況下，各人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力的影響。後續研究可以納入可能影響人才吸引力的組織因素、工作特性、個人變項等，探討這些因素與人力資源管理制度對於組織人才吸引力的相對影響效果。

本研究探討之人力資源管理制度交互作用效果，似乎特別集中在「參與第二次面試意圖」和「受雇意圖」兩個依變項上。這可能是因為本研究在衡量「參與第二次面試意圖」、「受雇意圖」係請受試以百分比方式填答，相較於「組織整體吸引力」而言，其變異係數 (Coefficient of Variation) 比較大 (組織整體吸引力：變異係數為 29.08%；參與第二次面試意圖：變異係數為 43.33%；受雇意圖：變異係數為 43.37%)，因而產生較高的統計檢定力 (Statistical Power)，經軟體試算後也發現以這兩個依變項所進行之交互作用分析，統計檢定力的確高於以「組織整體吸引力」為依變項之分析。然而，本研究中獎金×分權化之交互作用效果，在三個依變項上均一致性地呈現統計顯著結果，顯示指標特定性 (Indicator-specific) 的現象並不嚴重。最後，本研究採取的三個依變項均能有效代表組織人才吸引力此一構念，顯示本研究之實證結果，均能支持本文在人力資源制度與組織人才吸引力關連性上的探討。

最後，在依變項方面，本研究詢問求職者對公司的吸引程度及隨後的行為意圖，或許有人會質疑，這些行為意圖並無法代表求職者實際的工作選擇決策 (Rynes, 1991)。然而，從 Chapman et al. (2005) 之統合分析，求職者受雇意圖 (Acceptance Intentions) 與隨後實際的工作選擇決策 (Job Choice) 間有中度相關 (ρ=.33)，顯示本研究以應徵者行為意圖做為依變項有其適切性。

臺灣大學學術期刊資料庫

四、未來研究方向

由本研究結果可知，人力資源管理制度對組織人才吸引力的確有正面的影響。

未來研究可以增加探討人力資源管理的其他功能對人才吸引力的影響，或者可針對單一制度，如同 Cable 與 Judge (1994) 針對薪酬制度的各個構面 (例如：薪資水準、變動薪資比率)，探討同一制度的不同構面 (例如：在訓練制度方面，可以探討企業中訓練課程的多寡、及課程內容的深度)，以不同程度為操弄水準 (Level)，更加貼切反應出企業在人力資源招募時提供的訊息，深入探討其與組織人才吸引力的關係。

近來有些關於組織人才吸引力及工作選擇決策之研究，採取個人與組織適配的觀點 (Person-organization Fit) (Kristof, 1996)，強調當組織所提供的資源能滿足個人的興趣與需求時，個體才會被組織所吸引 (例如：Turban et al., 2001)。未來研究可嘗試以個人與組織適配的觀點，探討人格特質與人力資源管理制度間之交互作用對組織人才吸引力的影響。

組織的獎金制度與分權化之間的交互作用，究竟是因為團隊導向獎金制度鼓勵員工合作，同時分權制度促使員工權責相符；亦或團隊獎金制度可能造成社會閒散，而分權制度能夠抑制社會閒散，而使組織有比較高的人才吸引力？後續研究可以深入討論，組織採用之獎金制度和分權化制度組合，究竟兩者的交互作用所釋放出的訊息為何，以釐清其對於組織人才吸引力所造成影響之中介歷程 (Mediating Process)。

最後，依據 Larsen 與 Phillips (2002) 的看法，在不同的招募階段，影響人才吸引力的因素或權重可能不同 (如：公司知名度、人力資源制度)。未來研究可以採用縱貫研究，來探討不同因素在不同招募時間點對組織人才吸引力所造成的影響。

陸、結語

本研究發現重視訓練、以能力為昇遷依據、採用分權化制度的組織，的確具有較高的組織人才吸引力；不同人力資源管理制度之組合，對於組織人才吸引力的影響也不同；採用強化人力資本型之組織，較受到求職者的青睞。因此管理者可以適度的修正制度，將各人力資源制度進行搭配、組合，以提高組織人才吸引力，幫助企業吸引人才和提升競爭優勢。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

行政院勞委會職訓局，1999，中華民國臺灣地區職業訓練、技能檢定與業服務統計，台北：行政院勞工委員會職業訓練局。

孫弘岳，2001，企業商品形象、公民形象與信譽對組織人才吸引力之影響：以民營商業銀行為實證對象，國立台灣科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

張國義、陳皎眉，1995，「不同的激勵策略對社會閒散之影響」，中華心理學刊，34 卷 1 期：頁 71-81。

黃同圳，1993，國內企業實施參與管理模式之研究，台北：行政院國家科學委員會專題研究計劃報告。

黃家齊，2000，「人力資源管理系統內部契合與組織績效之關聯性研究：全形理論觀點」，中山管理評論，8 卷 3 期：頁 511-536。

溫金豐，1998，人力資源系統構型與組織績效關係之研究：以高科技廠商為例，國立中山大學企業管理研究所未出版之博士論文。

劉鳳珍，2003，「與現實脫節的社會新鮮人？」，CHEERS 雜誌，33 期：頁 48-52。

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. 2001. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. ***Journal of Business and Psychology***, 16 (2): 219-237.

Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. 1996. ***Strategic human resource management***. Orlando, FL: Dryden Press.

Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. ***Industrial and Labor Relations Review***, 45 (3): 488-506.

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

Bernaards, C. A., & Sijtsma, K. 1999. Factor analysis of multidimensional polytomous item response data suffering from ignorable item nonresponse. ***Multivariate Behavioral Research***, 34 (3): 277-313.

Bretz, R. D., & Judge, T. A. 1994. The role of human resource systems in job applicant decision processes. ***Journal of Management***, 20 (3): 531-551.

Cable, D. M., & Judge, T. A. 1994. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. ***Personnel Psychology***, 47 (2): 317-348.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. ***Journal of Applied Psychology***, 90 (5):

臺灣大學學術期刊資料庫

928-944.

Colbert, B. A. 2004. The complexity resource-based view: Implication for theory and practice in strategic human resource management. ***Academy of Management Review***, 29 (3): 341-358.

Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. ***Academy of Management Journal***, 39 (4): 802-835.

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. 1992. ***Compensation, organizational strategy, and firm performance***. Cincinnati, OH: South-Western.

Gordon, M. E., & Fitzgibbons, W. J. 1982. Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions. ***Journal of Applied Psychology***, 67 (3): 311-319.

Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., & Fisher, G. 1999. Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. ***Personnel Psychology***, 52 (2): 425-442.

Hsu, L. M. 1989. Random sampling, randomization, and equivalence of contrasted groups in psychotherapy outcome research. ***Journal of Consulting and Clinical Psychology***, 57 (1): 131-137.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. ***Academy of Management Journal***, 38 (3): 635-672.

Hutt, M. J., & Hutt, G. K. 1993. Organizing the human resource: A review of centralization, decentralization, and delegation in agricultural business management. ***Journal of Dairy Science***, 76 (7): 2069-2079.

James, L. R., & Jones, A. P. 1974. Organizational climate: A review of theory and research. ***Psychological Bulletin***, 81 (12): 1096-1112.

Judge, T. A., & Cable, D. M. 1997. Applicant personality, organizational culture and organization attraction. ***Personnel Psychology***, 50 (2): 359-394.

Kolenko, T., & Taylor, M. S. 1982. ***The relationship between organizational image and students' interview sign-up behavior***. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New York.

Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. ***Personnel Psychology***, 49 (1): 1-49.

Larsen, D. A., & Phillips, J. I. 2002. Effect of recruiter on attraction to the firm: Implications of the elaboration likelihood model. ***Journal of Business and Psychology***, 16 (3):

臺灣大學學術資訊資料庫

347-364.

Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. 2001. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. ***Applied Psychology: An International Review***, 50 (1): 30-51.

MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. ***Industrial and Labor Relations Review***, 48 (2): 197-221.

Markham, W. T., Harlan, S. L., & Hackett, E. J. 1987. Promotion opportunity in organizations: Causes and consequences. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), ***Research in personnel and human resources management***, 5: 223-287. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. 1996. ***Compensation*** (5th ed.). Homewood, IL: Irwin.

Noe, R. A. 2005. ***Employee training and development*** (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Price, J. L. 1977. ***The study of turnover***. Ames, IA: Iowa State University Press.

Rau, B. L., & Hyland, M. A. 2003. Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: Effects on attraction. ***Journal of Applied Social Psychology***, 33 (12): 2465-2492.

Richey, B., Bernardin, H. J., Tyler, C. L., & Mckinney, N. 2001. The effect of arbitration program characteristics on applicants' intentions toward potential employers. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (5): 1006-1013.

Rynes, S. 1991. Recruitment, 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***: 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists' Press.

Rynes, S., & Lawler, J. 1983. A policy-capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives. ***Journal of Applied Psychology***, 68 (4): 620-631.

Schein, V. E., & Diamante, T. 1988. Organizational attraction and the person-environment fit. ***Psychological Reports***, 62 (1): 167-173.

Schwoerer, C., & Rosen, B. 1989. Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (4): 653-656.

Shedish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. 2002. ***Experimental and quasi-***

臺灣大學學術期刊資料庫

experimental designs for generalized causal inference. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Shepperd, J. A., & Taylor, K. M. 1999. Social loafing and expectancy-value theory. ***Personality and Social Psychology Bulletin***, 25 (9): 1147-1158.

Spence, M. 1973. Job market signaling. ***Quarterly Journal of Economics***, 87 (3): 355-374.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 1989. ***Using multivariate statistics***. New York, NY: Harper Collins Publisher.

Tosi, H. 1970. A reexamination of personality as a determinant of the effects of participation. ***Personnel Psychology***, 23 (1): 91-99.

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

Turban, D. B., 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. 1996. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. ***Academy of Management Journal***, 40 (3): 658-672.

Turban, D. B., & Keon, T. L. 1993. Organizational attractiveness: An interactionist perspective. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (2): 184-193.

Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., & Chow, I. H. 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.

Vroom, V. H. 1959. Some personality determinants of the effects of participation. ***Journal of Abnormal and Social Psychology***, 59: 322-327.

_____. 1964. ***Work and motivation***. New York, NY: Wiley.

Wanous, J. P. 1980. ***Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Williams, M. L., & Bauer, T. N. 1992. The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. ***Group and Organization Management***, 19 (3): 295-308.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. ***Journal of Management***, 18 (2): 295-320.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. 1996. Human resource

臺灣大學學術期刊資料庫

management, manufacturing strategy, and firm performance. ***Academy of Management Journal***, 39 (4): 836-866.

臺灣大學學術期刊資料庫