

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

企業人力資源聲望與人才招募競爭優勢之研究

—以我國高科技產業為實證對象

Human Resource Reputation
and Recruiting Competitive Advantages:
High-Tech Industries in Taiwan

計畫編號：NSC 90-2416-H-033-011-SSS

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

主持 人：諸承明 / 中原大學企業管理系所教授

摘要

聲望是無形的資產。企業聲望是社會大眾對於一企業長期而穩定的評價，並能反映出該企業在同業之中所具有的競爭優勢。擁有良好聲望的企業，不僅可以在產品銷售上爭取到較佳的價格定位，在資本市場中也能獲得更多籌集資金的機會；甚至於在人才招募上，亦將較其他企業容易吸引到優秀應徵者投入。近年來，國內高科技產業迅速成長，對於高級人才的需求格外顯得殷切。如何吸引及留住人才，已成為企業未來能否持續發展的重要關鍵。一個擁有良好人力資源聲望的公司，方能在眾多的競爭企業中脫穎而出，並在人才招募競爭優勢上保持其領先的位置。

有鑑於企業人力資源聲望的重要性，本研究透過實證資料嘗試建構出人力資源聲望的核心構面，並探討其與人才招募效能之間的關聯性。為此，本研究針對國內

高科技產業排名前四百大企業的人力資源主管進行問卷調查。回卷資料經由統計分析處理後，本研究共獲致下列三項重要的研究發現：

- (1) 本研究的因素分析結果顯示，人力資源聲望可分為下列八項核心構面，分別是：「勞動條件與勞資關係」、「賦能與授權」、「公司願景與創新文化」、「激勵性薪酬與福利」、「人才培育與升遷機會」、「跨文化人員管理」、「績效評估系統」、以及「員工隱私權」。
- (2) 雖然上述八項構面均為構成人力資源聲望的核心構面，但由其重要性評分結果顯示：「公司願景與創新文化」、「人才培育與升遷機會」、以及「績效評估系統」三構面的重要性評分居前三名；而「勞動條件與勞資關係」的重要性評分則居最後。
- (3) 本研究的相關分析結果顯示，無論是

人力資源聲望的整體或分項構面，均對於公司招募網站之招募效能具有顯著的正相關，顯示人力資源聲望愈高，其公司自設招募網站的成效也會愈高。至於人力資源聲望對於報紙廣告、專業招募網站、以及校園徵才說明會等招募成效之相關性，則只有在少數項目上達到顯著水準，顯示這些招募方式受到人力資源聲望的影響較低。

關鍵詞：企業聲望、人力資源聲望、人才招募、招募成效

Abstract

The term reputation has been discussed in the literature to describe a number of factors related to organizational behavior. External stakeholders routinely rely on the corporate reputations of firms in making investment decisions, products choices, and career development. Many researches indicate that firms which establish respective human resource reputations for employee welfare will enhance their labor market positions, attract better applicants, and even improve competitive advantages.

Therefore, this study attempts to construct the concept and core dimensions of human resource reputations and clarify their impacts on recruiting effectiveness. The empirical material is based on questionnaire data obtained from human resource managers in the top 400 high-tech firms in Taiwan. In summary, these following findings are found:

(1) According to the results of factor analysis, these eight core dimensions of human

resource reputations are defined as follows: working conditions and labor relation, empowerment and delegation, vision and innovative culture, incentive compensation, training and promotion, cross-cultural management, performance appraisal, and employee privacy.

- (2) Although the above-listed dimensions are rated quiet important, vision and innovative culture, training and promotion, and performance appraisal are rated the top three. On the contrary, the lowest rating is working conditions and labor relation.
- (3) The effectiveness of recruiting websites will be higher when firms have better human resource reputations. The correlations between them are significantly positive. In contrast, human resource reputations have no significant effects on newspaper advertisement, search firms' recruiting websites, and campus recruiting.

Keywords : Corporate Reputation, Human Resource Reputation, Recruitment, Recruiting Effectiveness.

壹、緒論

聲望 (Reputation) 是無形的資產。企業聲望 (Corporate Reputation) 是社會大眾對於一企業長期而穩定的評價，並能反映出該企業在同業之中所具有的競爭優勢 (Competitive Advantages)。擁有高度聲望的企業，不僅可以在產品銷售上爭取到較佳的價格定位，在資本市場中也能獲得更多

籌集資金的機會；甚至於在人才招募上，亦將較其他企業容易吸引到優秀應徵者投入。近年來，國內高科技產業迅速成長，對於高級人才的需求格外顯得殷切。如何吸引及留住人才，已成為企業未來能否持續發展的重要關鍵。一個擁有良好人力資源聲望 (Human Resource Reputation) 的公司，方能在眾多的競爭企業中脫穎而出，並在人才招募競爭優勢上保持其領先的位置。儘管聲望對於企業經營成效具有重要影響，但是以往研究在探討此一主題時，多數仍是以企業整體的經營績效做為研究主題，而較少研究能將焦點專注於企業個別功能上的探討。因此，本研究擬將聲望的研究重心集中在人力資源管理的相關範疇上，嘗試界定出企業人力資源聲望的核心構面，並探討人力資源聲望對於公司人才招募成效之可能影響。

貳、文獻探討

一、企業聲望的意涵與功能

聲望係指個體受到大眾的推崇與高度評價。反映在企業組織上，企業聲望則是外界對於企業組織的經營成就所給予的長期性、穩定性、以及共同性的評價 (e.g., Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun, 1996)；亦即社會大眾對於公司的各項特質所做的長時期價值評斷 (Gray & Balmer, 1998)。儘管企業聲望與以往經常被探討的企業形象 (Corporate Image) 極為相近，但是兩者之間仍有部份的不同之處。企業形象通常指的是大眾對於企業組織的一時看

法，比較可以在短時間內形成或經由溝通程序迅速加以塑造；而企業聲望則必須經歷一段長時期的累積，才能有效將企業的良好評價深植於大眾心目中 (Gray & Balmer, 1998)。

企業聲望對於企業經營者而言至為重要。在以往，企業聲望通常只被視為公關部門或企劃顧問的職務範圍。然而，今日有越來越多的高階經理人員，將企業聲望視為與公司競爭優勢有直接關聯的重要資產。因為聲望包含了企業傳達給社會大眾有關該公司的產品品質、工作內容、策略方向、以及相較於其他競爭公司的前景資訊等。公司的支持群眾會依據企業聲望，做為產品選擇以及制訂投資與就業決策等的參考指標 (Dowling, 1986)。而擁有較佳聲望的公司可以藉此達到阻止其他競爭者的挑戰，並促使企業產生超額的利潤與報酬 (Caves & Porter, 1977; Wilson, 1985)。事實上，企業聲望的影響力涵蓋許多方面。例如：在行銷管理方面，擁有較佳聲望的企業能向顧客索取較高的產品價格 (e.g., Klein & Leffler, 1981; Milgrom & Roberts, 1986a)；在財務管理方面，企業聲望將可提昇公司從資本市場籌措資金的機會 (Beatty & Ritter, 1986)，並達到吸引投資者的目的 (Milgrom & Roberts, 1986b)；至於在人力資源方面，Stigler (1962) 認為企業聲望具有吸引優秀應徵者的功能；Rynes (1991) 的研究也指出企業聲望與潛在求職者的工作意願之間具有高度相關。

然而，對於包括股東、顧客、經銷商、供應商、合資夥伴、員工、政府機構、以及社區大眾等在內的不同利害關係人(Stakeholders)而言，企業聲望將有著不同的意義與內涵。因為不同利害關係人採用不同標準來評價公司績效，所以企業聲望的建構也要加入不同利害關係人可能用來評價公司的各種經濟及非經濟指標(Freeman, 1984)。這些不同的利害關係人群體，可視為一公司在企業聲望上須面對的多重選民(Multiple Constituencies)，而企業必須同時兼顧這些選民的不同期待。因此，惟有將這些決定企業聲望主要選民的不同觀點加以整合，方可得出公司整體性的企業聲望評價。

二、企業聲望的組成構面

由於不同利害關係人對於企業的期待各異，所以若想要使用少數構面以建構出完整的企業聲望概念，則是不可能辦到的。即便是採用了相當數量的組成構面，不同學者所建立的企業聲望概念，彼此間仍會有相當大的差異。例如：Shenkar & Yuchtman-Yaar (1997) 在探討企業聲望時採取了八項主要構面，分別為：(1) 管理品質 (Quality of management)，(2) 產品及服務品質 (Quality of products / services)，(3) 創新力 (Innovativeness)，(4) 具有長期投資的價值 (Value as a long-term investment)，(5) 健全的財務狀況 (Soundness of financial position)，(6) 有能力吸引、維持、及發展優秀人才 (Ability to attract / develop / keep talented people)，(7)

對社區及環境肩負責任 (Responsibility to the community / environment)，(8) 明智的使用公司的資產 (Wise use of corporate assets)。此外，國內天下雜誌在評定企業聲望時，則採取由十項構面所組成的評估指標。這十項企業聲望構面分別是：(1) 前瞻能力，(2) 創新能力，(3) 顧客導向的產品及服務，(4) 營運績效及組織能力，(5) 財務能力，(6) 吸引、培養人才的能力，(7) 資訊科技的運用，(8) 國際營運能力，(9) 長期投資責任，(10) 企業公民責任 (洪震宇，2000)。

三、人力資源聲望的意涵與構面

由於企業聲望的影響性是多方面的，不同的利害關係人會採用不同指標來評價企業。然而，本研究主要目的在於探討企業聲望在人力資源運用上的影響性，故應將企業聲望的焦點集中在那些與人力資源議題較具關聯性的構面上，而其他較不具關聯性的聲望指標則不宜納入。事實上，Gatewood, Gowan, & Lautenschlager (1993) 的研究，就曾在企業聲望之外另提出招募聲望的概念，並分別探討企業聲望與招募聲望對於求職者最初就業決策之關聯性。該研究發現上述兩項聲望指標均與求職者的工作意願有關，而且招募聲望對於求職者工作意願的相關性更高於企業聲望。

此外，Jones (1996) 的研究提出人力資源聲望 (Human Resource Reputation) 的觀念，並將人力資源聲望的決定因素劃分為十項指標，分別是：(1) 創新氣氛 (Innovative Climate)、(2) 工作滿意度 (Job

Satisfaction)、(3) 工作本質 (Nature of Work)、(4) 管理型態 (Managerial Style)、(5) 升遷機會 (Promotional Opportunities)、(6) 組織滿意度 (Organizational Satisfaction)、(7) 報酬及薪資 (Compensation / Remuneration)、(8) 工作條件 (Working Conditions)、(9) 團隊合作關係 (Teamwork Relationships)、(10) 個人特質 (Personal Characteristics)。

四、人力資源聲望與招募效能

誠如上述所言，聲望對於企業各方面的競爭優勢，都具有相當重要的影響。然而，以人力資源管理的各項功能而言，招募成效卻是最易受到聲望所影響。因為求職者在尚未真正進入組織之前，只能憑藉著以往對於各公司的聲望認知進行回應。高聲望公司自然容易受到較多求職者的青睞，使其招募成效獲得較佳的表現。對此，Belt & Paolillo (1982) 的研究給予了相當程度的支持。該研究證實求職者對於聲望佳的企業組織，會有明顯較高的回應率。該研究並指出，聲望是個體在一段時間內，自其所獲得的資訊中建構出對於該企業的整體認知。此一認知係取決於潛在應徵者與公司之間的互動模式，包括公司廣告曝光的程度、使用公司產品及服務的頻率、以及在學期間是否曾研究過該公司等。

至於招募成效應包含哪些項目？Kleiman (1997) 對此提出五項應達成的目標：首先，招募活動應符合成本效益，亦即企業能限制招募費用卻又不會降低招募效果；其次，招募活動能吸引高度符合標

準的應徵者參與，亦即不僅能夠獲得人數充足的合格應徵者，更可促使最佳求職者能接受該項職位；第三，招募活動要能確保被雇用的員工不會輕易離職；第四，招募活動要能符合法律規範；第五，招募活動可促使公司具有多元文化的勞動力。

除了上述研究所提出的招募成效指標外，范揚松 (1990) 指出招募成效應包含達成率、成本、及工作表現等三項。何勇福、楊國安 (1993) 則認為招募成效的考量，可分成「量的問題」、「質的問題」、「招募工作的成效」等三部份。Heneman & Judge (1997) 指出招募成效的指標為：接觸的數量、接觸的類型、以及招募的成本。蔡維奇 (1999) 認為有效招募應能在較短的時間內吸引數目較多及品質較高的應徵者。綜合上述各種招募成效指標，本研究認為可根據這些指標的性質劃分為當期的招募作業成效以及事後的招募任用成效兩方面。其中招募作業成效包括招募作業中的成本、時間、應徵者合格率、雇主對招募結果的滿意度等；而招募任用成效則包括雇用後員工的出席率、離職率、以及工作表現等。

參、研究方法

一、研究母體

本研究為探討企業人力資源聲望與人才競爭優勢之關聯性，擬以國內大型高科技公司為實證對象進行問卷調查。在研究母體的界定方面，本研究先根據中華徵信

所彙編的「台灣地區大型企業排名」資料（中華徵信所，2001），選定營業額排名前 1000 名的民營製造業，然後再根據各公司的主要營業項目，從中篩選出屬於電腦 (Computer)、通訊 (Communication)、以及消費性電子 (Consumer Electronics) 等 3 C 相關產業之公司。總計本研究共選出 400 家高科技公司，並以此做為本研究的研究母體。

二、回收樣本

本研究在確立研究母體之後，將針對各公司人力資源主管進行問卷調查，並分為兩階段調查以蒐集研究所需之資料。第一階段調查針對母體內全部公司寄發問卷，共發出 400 份問卷，經多次催收後共獲得 106 份有效問卷，回卷率約為 26.5 %。此階段問卷調查目的在於界定出適用於國內企業的人力資源聲望核心構面；並詢問各公司目前的人才招募狀況及其招募成效。第二階段調查同樣針對母體內全部公司寄發問卷，但調查目的係針對第一階段回卷公司中營業額前五十名的公司進行聲望調查，由各公司人力資源主管互評這些公司的人力資源聲望。此階段經多次催收後，上述五十家公司各獲得有 23 份的聲望評估資料。本研究將每家公司所獲得的 23 份聲望評估分數加以平均，並以此做為該公司的聲望得分，然後與第一階段所獲得的各項招募成效得分進行相關的統計分析工作。

三、研究變項與衡量方式

本研究係以人力資源聲望及人才招募效能等相關因素為探討主題，主要研究變項包括人力資源聲望、招募作業成效、招募任用成效等三個部份。首先，在人力資源聲望方面，本研究參考 Jones (1996) 的研究概念，題項設計包含創新氣候、工作滿意度、工作本質、管理型態、升遷機會、組織滿意度、報酬及薪資、工作條件、團隊合作關係、以及個人特質等十項構面，然後再根據人員訪談結果適度加以增修。然而，上述十項構面及訪談獲得之題項，將僅為初步構面，本研究在第一階段問卷調查中，以 5 點尺度加以衡量其重要性，然後針對回卷資料進行因素分析以得出新的構面。在得出本研究所定義的人力資源聲望構面後，再以此構面做為本研究第二階段聲望調查之實際構面以及其他各項相關統計分析之基礎。

至於招募作業成效及招募任用成效兩方面，本研究將參考以往研究的衡量方式 (e.g., Gannon, 1971 ; Decker & Cornelius, 1979 ; Miner, 1979 ; Breaugh, 1981 ; Taylor & Schmidt, 1983 ; Wiley, 1992 ; Winter, 1996 ; McManus, 1998)，分別針對報紙廣告、專業招募網站、自行架設招募網站、以及校園徵才等招募方法，直接由受測者自行評估各項招募方式之成效。在招募作業成效上，分為招募反應時效性、招募平均單位成本、招募回應人數、以及招募合格人數等四項目，各以 5 點尺度加以衡

量。在招募任用成效上，分為招募錄取者報到率、錄取者日後工作表現、以及錄取者日後離職率等三項目，亦各以 5 點尺度加以衡量。

肆、研究結果

一、人力資源聲望核心構面之建立

本研究首先針對 38 個人力資源聲望有關題項進行因素分析。根據 Zaltman & Burgur (1985) 等學者的建議，本研究採取主成分分析法(Principal Component Analysis)萃取因素，並輔以直交轉軸法(Orthogonal Rotation)中的最大變異數法(Varimax Method)。分析結果顯示特徵值(Eigenvalue)大於 1 的成分因素共有 8 個，解釋變異量達 73.6%，KMO 值為 0.837，表示此因素分析尚屬抽樣適當。此外，本研究為精簡各因素之題項內容並提高其構面信度，各因素均將選取因素負荷量(Factor Loading)大於 0.6 的題項(因素矩陣如附表所示)。因此，本研究各因素將分別刪除 0~3 個不等的題項，合計刪除 12 個題項，而最後獲得的八個因素構面共包含了 26 個題項(如表 1 所示)。至於各構面的命名則分述如下：

(一) 「勞動條件與勞資關係」構面

表 2 顯示因素一的各題項內容，其中包括公司「不會給予員工過度的工作壓力」、「不會強迫員工加班」、「不會有性別

及其他各種歧視現象」、「不會輕易裁員或解僱員工」、以及「管理當局與工會組織的互動良好」。由於這些題項大都與公司所訂定的勞動條件以及勞資關係有所關聯，因此本研究將構面一命名為「勞動條件與勞資關係」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.8746，顯示內在一致性相當理想。

(二) 「賦能與授權」構面

表 3 顯示因素二的各題項內容，其中包括公司會給予員工「在工作上保有適當的自由度」、「提供員工發揮所長的機會」、「讓員工在工作上獲得滿足感」、以及「給予員工擔當重要任務的機會」。由於這些題項大都與公司是否給予員工足夠的賦能與授權有所關聯，因此本研究將構面二命名為「賦能與授權」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.8827，顯示內在一致性相當理想。

表 1 企業人力資源聲望因素分析表

編號	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	原有題數	刪減題數	剩餘題數
因素一	15.02	39.5%	39.5%	8	3	5
因素二	3.55	9.3%	48.9%	5	1	4
因素三	2.43	6.4%	55.3%	7	3	4
因素四	1.87	4.9%	60.2%	5	2	3
因素五	1.61	4.2%	64.4%	6	2	4
因素六	1.26	3.3%	67.7%	4	1	3
因素七	1.20	3.2%	70.9%	2	0	2
因素八	1.02	2.7%	73.6%	1	0	1

(三) 「公司願景與創新文化」構面

表 4 顯示因素三的各題項內容，其中包括公司「未來具有美好的願景」、「擁有良好的企業文化」、「充滿創新的氣氛」、以及「負責人擁有正確的價值觀與經營理念」。由於這些題項大都與公司願景與創新文化有所關聯，因此本研究將構面三命名為「公司願景與創新文化」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.8178，顯示內在一致性相當理想。

(四) 「激勵性薪酬與福利」構面

表 5 顯示因素四的各題項內容，其中包括公司「提供優厚的績效獎金」、「給予員工相當數量的分紅配股」、以及「具有完善的福利制度與相關設施」。由於這些題項大都與公司的激勵薪酬與福利制度有所關聯，因此本研究將構面四命名為「激勵性薪酬與福利」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.7883，顯示內在一致性尚稱理想。

(五) 「人才培育與升遷機會」構面

表 6 顯示因素五的各題項內容，其中包括公司會「提供員工有系統的教育訓練計畫」、「給予員工適當的升遷機會」、「給予員工培養專業才能的機會」、以及「提供員工在職進修的機會」。由於這些題項大都與公司的人才培育與升遷機會有所關聯，因此本研究將構面五命名為「人才培育與

升遷機會」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.8710，顯示內在一致性相當理想。

表2 企業人力資源聲望之因素一—「勞動條件與勞資關係」構面

因素一：勞動條件與勞資關係		
題項	題項內容	因素負荷量
X15	公司不會給予員工過度的工作壓力	0.8771
X14	公司不會強迫員工加班	0.8430
X16	公司內部不會有性別及其他各種歧視現象	0.6854
X13	公司不會輕易裁員或解僱員工	0.6710
X33	公司管理當局與工會組織的互動良好	0.6323
Cronbach's α = 0.8746		

表3 企業人力資源聲望之因素二—「賦能與授權」構面

因素二：賦能與授權		
題項	題項內容	因素負荷量
X11	公司會給予員工在工作上保有適當的自由度	0.7777
X10	公司會提供員工發揮所長的機會	0.7711
X12	公司能讓員工在工作上獲得滿足感	0.7567
X9	公司會給予員工擔當重要任務的機會	0.6785
Cronbach's α = 0.8827		

表4 企業人力資源聲望之因素三—「公司願景與創新文化」構面

因素三：公司願景與創新文化		
題項	題項內容	因素負荷量
X1	公司未來具有美好的願景	0.7635
X2	公司擁有良好的企業文化	0.7557
X3	公司內部充滿創新的氣氛	0.6791
X8	公司負責人擁有正確的價值觀與經營理念	0.6698
Cronbach's α = 0.8178		

(六) 「跨文化人員管理」構面

表 7 顯示因素六的各題項內容，其中包括公司「對於外派人員提供妥善的生活照顧」、「公平對待外勞，未曾發生欺壓外勞事件」、以及「提供外派人員合理的輪調及返任制度」。由於這些題項大都與公司的跨文化人員管理有所關聯，因此本研究將構面六命名為「跨文化人員管理」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.8473，顯示內在一致性相當理想。

(七) 「績效評估系統」構面

表 8 顯示因素七的各題項內容，其中包括公司會「積極維護績效評估的公正性」、以及「具有合理的績效評估制度」。由於這些題項大都與公司的績效評估系統有所關聯，因此本研究將構面七命名為「績效評估系統」構面。而此構面各題項經由信度分析後顯示，Cronbach's α 達 0.9072，顯示內在一致性相當理想。

(八) 「員工隱私權」構面

表 9 顯示因素八的題項內容，此構面

表 6 企業人力資源聲望之因素五—「人才培育與升遷機會」構面

因素五：人才培育與升遷機會		
題項	題項內容	因素負荷量
X19	公司會提供員工有系統的教育訓練計畫	0.7683
X21	公司會給予員工適當的升遷機會	0.6913
X18	公司會給予員工培養專業才能的機會	0.6426
X20	公司會提供員工在職進修的機會	0.6326
Cronbach's α = 0.8710		

表 7 企業人力資源聲望之因素六—「跨文化人員管理」構面

因素六：跨文化人員管理		
題項	題項內容	因素負荷量
X37	公司對於外派人員提供妥善的生活照顧	0.7481
X36	公平對待外勞，公司內未曾發生欺壓外勞事件	0.6798
X38	公司提供外派人員合理的輪調及返任制度	0.6301
Cronbach's α = 0.8473		

表 8 企業人力資源聲望之因素七—「績效評估系統」構面

因素七：績效評估系統		
題項	題項內容	因素負荷量
X25	公司會積極維護績效評估的公正性	0.6951
X24	公司具有合理的績效評估制度	0.6258
Cronbach's α = 0.9072		

表 5 企業人力資源聲望之因素四—「激勵性薪酬與福利」構面

因素四：激勵性薪酬與福利		
題項	題項內容	因素負荷量
X28	公司會提供優厚的績效獎金	0.8172
X29	公司會給予員工相當數量的分紅配股	0.7203
X30	公司具有完善的福利制度與相關設施	0.6476
Cronbach's α = 0.7883		

表 9 企業人力資源聲望之因素八—「員工隱私權」構面

因素八：員工隱私權		
題項	題項內容	因素負荷量
X6	公司尊重員工的個人隱私權	0.6750

僅有一題為「公司尊重員工的個人隱私權」，故本研究將構面八命名為「員工隱私權」構面。由於此構面只有一個題項，所以本研究並未對此進行信度分析。

二、人力資源聲望各構面之重要性評估

根據上述的因素分析結果顯示，本研究共獲得八項人力資源聲望的核心構面，至於各構面的重要性評估得分則如表 10 所示。其中重要性評估最高的構面是「公司願景與創新文化」，平均得分為 4.267；重要性評估位居第二的構面是「人才培育與升遷機會」，平均得分為 4.017；重要性評估第三的構面是「績效評估系統」，平均得分為 3.925；重要性評估第四的構面是「賦能與授權」，平均得分為 3.924；重要性評估第五的構面是「激勵性薪酬與福利」，平均得分為 3.708；重要性評估第六的構面是「員工隱私權」，平均得分為 3.698；重要性評估第七的構面是「跨文化人員管理」，平均得分為 3.526；重要性評估最低的構面是「勞動條件與勞資關係」，平均得分為 3.355。由於本研究採取 5 點尺度加以衡量，所以各構面的得分均超過尺度的中位數 3 分，顯示這些因素都是相當重要的人力資源聲望構面。尤其值得注意的是，「公司願景與創新文化」以及「人才培育與升遷機會」這兩項面分居第一、第二名，表示在高科技產業中企業及員工的未來發展性是最受重視的聲望指標；至於一般普遍

看重的「激勵性薪酬與福利」構面，得分排名卻落居第五，顯示薪酬福利雖然仍是重要的構面之一，但是對於建構人力資源聲望而言，卻不是最重要的項目。

表 10 企業人力資源聲望各構面重視程度之評估得分

企業人力資源聲望構面	重視程度		
	平均得分	標準差	得分排序
勞動條件與勞資關係	3.355	0.865	8
賦能與授權	3.924	0.700	4
公司願景與創新文化	4.267	0.646	1
激勵性薪酬與福利	3.708	0.738	5
人才培育與升遷機會	4.017	0.676	2
跨文化人員管理	3.526	0.816	7
績效評估系統	3.925	0.847	3
員工隱私權	3.698	0.948	6

三、人力資源聲望與人才招募競爭優勢之關聯性分析

在建構出企業人力資源聲望的各項核心構面之後，本研究將進一步探討人力資源聲望與人才招募競爭優勢之關聯性。就整體人力資源聲望而言，對於報紙廣告及專業招募網站之招募成效呈現負相關，但相關係數甚低，故並無顯著意義；對於公司招募網站及校園徵才說明會之招募成效呈現正相關，相關係數分別為 0.3458、0.1575。其中與公司招募網站之相關性已達 0.01 以下的顯著水準，顯示人力資源聲望愈高，其公司自設招募網站的成效也會愈高（如表 11 所示）。

表 11 企業人力資源聲望整體構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	整體構面
招募成效	
報紙廣告	- 0.0488
專業招募網站	- 0.0278
公司招募網站	0.3458 **
校園徵才說明會	0.1575

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

至於人力資源聲望各構面對於招募成效之相關分析方面，首先，「勞動條件與勞資關係」構面對於公司招募網站及校園徵才說明會之招募成效均呈現顯著的正相關，相關係數分別為 0.3325、0.2128，相關性分別達到 0.05 及 0.1 以下的顯著水準（如表 12 所示）。其次，「賦能與授權」構面對於公司招募網站之招募成效呈現顯著的正相關，相關係數為 0.3299，相關性達到 0.05 以下的顯著水準（如表 13 所示）。第三，「公司願景與創新文化」構面對於公司招募網站之招募成效呈現顯著的正相關，相關係數為 0.3351，相關性達到 0.05 以下的顯著水準（如表 14 所示）。第四，「激勵性薪酬與福利」構面對於公司招募網站之招募成效呈現顯著的正相關，相關係數為 0.3307，相關性達到 0.05 以下的顯著水準（如表 15 所示）。第五，「人才培育與升遷機會」構面對於公司招募網站之招募成效呈現顯著的正相關，相關係數為 0.2978，相關性達到 0.05 以下的顯著水準（如表 16 所示）。第六，「跨文化人員管理」構面對於公司招募網站之招募成效呈現顯著的正相關，相關係數分別為 0.2279，相關性達到 0.1 以下的顯著水準

（如表 17 所示）。第七，「績效評估系統」構面對於各招募成效均未有發現有任何顯著的相關性（如表 18 所示）。第八，「員工隱私

表 12 「勞動條件與勞資關係」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	勞動條件與勞資關係
招募成效	
報紙廣告	- 0.0888
專業招募網站	- 0.0435
公司招募網站	0.3325 *
校園徵才說明會	0.2128 +

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 13 「賦能與授權」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	賦能與授權
招募成效	
報紙廣告	- 0.0471
專業招募網站	0.1188
公司招募網站	0.3299 *
校園徵才說明會	0.1418

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 14 「公司願景與創新文化」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	公司願景與創新文化
招募成效	
報紙廣告	0.0091
專業招募網站	- 0.0317
公司招募網站	0.3351 *
校園徵才說明會	0.1116

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 15 「激勵性薪酬與福利」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	激勵性薪酬與福利
招募成效	
報紙廣告	- 0.1330
專業招募網站	- 0.0060
公司招募網站	0.3307 *
校園徵才說明會	0.1845

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

權」構面對於公司招募網站之招募成效均呈現顯著的正相關，相關係數為 0.2356，相關性達到 0.1 以下的顯著水準（如表 19 所示）。

表 16 「人才培育與升遷機會」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	人才培育與升遷機會
招募成效	
報紙廣告	0.1378
專業招募網站	-0.0114
公司招募網站	0.2978 *
校園徵才說明會	0.1006

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 17 「跨文化人員管理」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	跨文化人員管理
招募成效	
報紙廣告	0.0371
專業招募網站	-0.1338
公司招募網站	0.2279+
校園徵才說明會	0.1888

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 18 「績效評估系統」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	績效評估系統
招募成效	
報紙廣告	-0.1634
專業招募網站	-0.0825
公司招募網站	0.1791
校園徵才說明會	0.0600

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

表 19 「員工隱私權」構面與招募成效之相關分析

企業人力資源聲望構面	員工隱私權
招募成效	
報紙廣告	-0.0962
專業招募網站	-0.0158
公司招募網站	0.2356 +
校園徵才說明會	0.0486

+ p<0.1; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

伍、結論與建議

一、研究結論

聲望是無形的資產。擁有良好聲望的企業，將可在產業中贏得較佳的競爭優勢。由以往國外的研究結果顯示，企業聲望或企業的招募聲望，對於求職者最初就業決策之間具有顯著的關聯性。因此，本研究嘗試以人力資源聲望為題進行實證研究，目的在於建構出人力資源聲望的核心構面並探討其與人才招募成效之間的關聯性。經由實證調查與統計分析，本研究共獲致下列三項重要的研究結論：

(一) 企業人力資源聲望主要可發展為八項核心構面

本研究針對國內高科技產業進行調查，問卷資料經由因素分析後顯示，人力資源聲望主要可分為八項核心構面，分別是：「勞動條件與勞資關係」、「賦能與授權」、「公司願景與創新文化」、「激勵性薪酬與福利」、「人才培育與升遷機會」、「跨文化人員管理」、「績效評估系統」、以及「員工隱私權」。上述構面除了員工隱私權僅有一題未進行內部一致性分析外，其餘構面的內在一致性均相當理想，Cronbach's α 介於 0.7883~0.9072 之間。此外，各構面的平均得分介於 3.355~4.267，均超過 5 點尺度的中位數 3 分，顯示這些因素都是相當重要的人力資源聲望構面。

(二)「公司願景與創新文化」拔得頭籌，顯示高科技產業最應重視願景與創新

誠如上述所言，本研究所獲得的八項構面均為構成人力資源聲望的核心構面。然而，由其重要性評分結果加以比較，仍可發現「公司願景與創新文化」與「人才培育與升遷機會」的得分超過 4 分，其重要性分居前兩名，而位居三、四名的「績效評估系統」以及「賦能與授權」，其得分雖然未達 4 分但是已相去不遠。值得注意的是，這些重要性名列前茅的構面都不是實質的工作條件或員工報酬，而是公司能否為員工建構一個有願景、可發展、能授權、以及公正評量其績效表現的工作環境。相對而言，攸關員工報酬的「激勵性薪酬與福利」卻只能排名第五、而「勞動條件與勞資關係」甚至落居最後。由此可知，對於高科技產業而言，願景與發展性才是建構企業人力資源聲望的最重要因素。

(三) 企業人力資源聲望愈高的公司，其自設的招募網站成效也會愈高

針對企業人力資源聲望與人才招募競爭優勢之間的關聯性，本研究以相關分析進行探討，結果發現無論是人力資源聲望的整體或分項構面，均對於公司招募網站之招募效能具有顯著的正相關，顯示人力資源聲望愈高，其公司自設招募網站的成效也會愈高。至於人力資源聲望對於報紙廣告、專業招募網站、以及校園徵才說明會等招募成效之相關性，則只有在少數項目上達到顯著水準，顯示這些招募方式受到人力資源聲望的影響較低。事實上，企業如果沒有良好的人力資源聲望，是很難吸引到求職者主動上網

搜尋並瀏覽該公司的招募網站。所以一公司招募網站之成效，確實會因為人力資源聲望高低而產生顯著的影響。

二、研究建議

(一) 企業應努力建構良好的人力資源聲望，以確保其人力資源競爭優勢

聲望是企業的無形資產。以往研究指出，擁有高聲望的企業，不僅可以爭取到較高的價格定位、獲取更多籌募資金的機會、並能在人才招募上吸引更優秀的應徵者投入。而本研究的實證資料，更進一步發現人力資源聲望對於部份招募效能之間具有顯著的正相關。由此可知，建構良好的人力資源聲望，可增強企業的人才招募競爭優勢，使企業可以自外界獲取源源不絕的高素質人力資源。尤其近年來，國內高科技產業迅速成長，對於高級人才的需求格外殷切。如何吸引及留住人才，已成為企業未來能否持續發展的重要關鍵。展望未來，國內企業將面對大陸及全球的人才競爭壓力。倘若企業不能建構並維繫良好的人力資源聲望，其結果不僅會導致招募效能低落以及人才流失的危機，最終甚至會嚴重威脅到企業的生存與發展。因此，惟有建構良好的人力資源聲望，企業方能自競爭激烈的人才招募市場中脫穎而出，使其在人力資源競爭優勢上長保領先位置。

(二) 高聲望公司應多運用自設招募網站之功能，以發揮其人才招募優勢

本研究證實人力資源聲望對於公司自設招募網站之效能，具有顯著的正相關。亦即人力資源聲望愈高，其自設網站的招募成效也會愈高。因此，本研究建議：擁有高度人力資源聲望的公司，應充份發揮自設招募網站之功能，以善用這方面的招募優勢。一般而言，公司自設招募網站不僅成本低廉，而且在功能應用上更能符合公司需求，所以已快速發展成為主要的招募工具之一。然而，招募網站的最主要缺點之一，是許多應徵者並不會主動連結到那些聲望較低的公司網站上查看。但是此一缺點，相對而言正是高聲望公司可以獨享的競爭優勢。所以擁有高度人力資源聲望的公司，更可以增加公司自設招募網站的功能，以妥善利用此一優勢。如此一來，不僅可以有效降低招募成本，更可以和其他產業競爭者之間形成明顯的區隔。

(三) 低聲望公司應尋求外部協助，可利用專業人才招募網站及報紙廣告以彌補其聲望優勢之不足

雖然聲望高低對於公司自設招募網站成效具有顯著影響，但是對於報紙廣告、專業招募網站、以及校園徵才說明會等招募成效的影響性卻相對較低。尤其在報紙廣告及專業招募網站上，人力資源聲望與其幾乎不具有任何關聯性。因此，對於那些聲望較低的公司而言，招募人才時不妨向外部尋求協助，將招募訊息放置於高知名度的專業人才招募網站或是刊登報紙廣告。至於校園徵才方面，雖然與人力資源聲望之關聯性尚未達到顯著水準，但仍有一定程度的

正相關，所以本研究建議高聲望企業仍可積極利用此一管道，至於低聲望企業則應量力而為，不宜過度強調此一招募方式。總言之，本研究認為高聲望企業應首重自設招募網站之功能，並輔以校園徵才說明會等方式；而低聲望企業則應向外尋求支援，委託專業招募網站協尋或是刊登報紙廣告為主，如此將可補足其聲望不足之缺失，以確保企業人力資源之優勢。

參考文獻

1. 中華徵信所，台灣地區大型企業排名，台北：中華徵信所，2001 年。
2. 何永福、楊國安，人力資源管理，台北：三民書局，1993 年。
3. 洪震宇，「2000 年標竿企業—誰掌握開啟未來的鑰匙」，台北：天下雜誌，第 233 期，2000 年，頁 132-140。
4. 范揚松譯，人事/人力資源管理，台北：順達出版社，1990 年。
5. 蔡維奇，「招募策略—精挑細選之戰術」。引自李誠主編，人力資源管理的十二堂課，台北：天下文化，1999 年。
6. Beatty, R. P. and Ritter, J. R., “Investment banking, reputation, and underpricing of initial public offerings” , Journal of Finance Economics, 1986, Vol.15, pp.213-232.
7. Belt, J. A. and Paolillo, J. G. P. , “The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement” , Journal of Management, 1982, Vol.8,

- pp.105-112.
8. Breaugh, J. A., "Relationships between recruiting sources and employee performance", Academy of Management Journal, 1981, Vol.57, No.1, pp.142-147.
 9. Caves, R. E. and Porter, M. E., "From entry barriers to mobility barriers" , Quarterly Journal of Economics, 1977, Vol.91, No.2, pp.421-434.
 10. Decker, P. J. and Cornelius, E. T., "A note on recruiting sources and job survival rates" , Journal of Applied Psychology, 1979, Vol.64, No.4, pp. 463-464.
 11. Freeman, R. E., Strategic management: A stakeholder approach, Boston: Pitman Press, 1984.
 12. Fombrun, C. and Shanley, M., "What's in a Name? Reputation building and corporate strategy ", Academy of Management Journal, 1990, Vol.33, No.2, pp.233-258.
 13. Fombrun, C., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
 14. Gannon, M. J., "Sources of referral and employee turnover ", Journal of Applied Psychology, 1971, Vol.55, No.3, pp.226-228.
 15. Gatewood, R. D., Gowan, M. A., and Lautenschlager, G. J., "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions" , Academy of Management journal, 1993, Vol.36, No.2, pp.417-427.
 16. Gray, E. R. and Balmer, M. T., "Managing corporate image and corporate reputation" , Long Range Planning, 1998, Vol.31, No.5, pp.695-702.
 17. Jones, O., "Human resources, scientists, and internal reputation: The role of climate and job satisfaction" , Human Relation, 1996, Vol.49, No.3, pp. 269-294.
 18. Kleiman, L. S., Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage, Western Publishing Company, 1997.
 19. Klein, B. and Leffler, K., "The role of market forces in assuring contractual performance", Journal of Political Economy, 1981, Vol.89, pp. 315-641.
 20. McManus, M., "Recruitment jambalaya" , Credit Union Management, 1998, Vol.21, No.5, pp.48-51.
 21. Milgrom, P. and Roberts, J., "Price and advertising signals of product quality" , Journal of Political Economy, 1986a, Vol.94, pp.796-821.
 22. Milgrom, P. and Roberts, J., "Relying on the information of interested parties" , Rand Journal of Economics, 1986b, Vol.17, pp.18-32.
 23. Miner, M. G., "Recruiting politics and practices", in Washington, DC: Bureau of National Affairs, Inc., Personnel Policies Forum Survey, 1979, No. 126, pp.1-5.
 24. Rynes,S. L., "Recruitment , job choice, and post-hire consequences: A call for new research direction". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.),

Handbook of industrial and organizational psychology, 1991, Vol.2 (2rd. ed.), pp.399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

25. Shenkar, O., and Yuchtman-Yaar, E., “Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing” , Human Relation, 1997, Vol.59, No.11, pp.1361-1381.
26. Stigler, G. J., “The economics of information” , Journal of Political Economy, 1962, Vol.69, pp.104-122.
27. Taylor, M. S. and Schmidt, D. W., “A approach-oriented investigation of recruitment source effectiveness” , Personnel Psychology, 1983, Vol.36, pp. 343-354.
28. Wiley, C., “Recruitment research revisited: Effective recruiting methods according to employment outcomes”, Journal of Applied Business Research, 1992, Vol.8, No.2, pp.74-85.
29. Wilson, R., “Reputations in games and markets” , In A. E. Roth (ed.), Game-theoretic models of bargaining, pp.65-84, New York: Cambridge University Press, 1985.
30. Winter, P. A., “Recruiting experienced educators: A model and a test” , Journal of Research and Development in Education, 1996, Vol.29, No.3.