

品質體驗、企業形象對服務業雇主品牌之影響 －以外部招募線索為干擾變項之台灣高鐵實驗研究

Quality Experienced, Corporate Image and Employer Brand in Service Industry: An Experiment on THSRC with Extrinsic Cues as the Moderating Role

劉廷揚¹ 黃筑萱² 許祺妮³

摘要

雇主品牌的管理是決定該公司在相同產業競爭中是否可以成功取得求職者或潛在轉職者認同的重要因素。本研究採服務業的雇主品牌研究，並以消費者行為研究線索利用理論，利用外部招募線索圖片干擾的實驗法探討相關的影響層面以及外部招募線索對求職者的吸引力。本研究目的為：（一）探討服務品質體驗與企業形象對雇主品牌之影響。（二）探討外部招募線索對雇主品牌的干擾影響。（三）不同外部招募線索對雇主品牌的影響程度。（四）以台灣高鐵為例，進行實驗研究以檢驗前述問題。

為達成以上之目的，本研究以將進入職場的大四學生與研究所一般生為問卷發放對象，採行便利抽樣，不限定系所類別。問卷共分為三組，分別為無線索之問卷、附有台灣高鐵實體環境線索圖片之問卷以及附有台灣高鐵人員接觸線索圖片之問卷，每組各發放 50 份，共計 150 份；有效問卷 145 份。採用迴歸分析及單因子變異數分析與事後比較，驗證研究假設。研究結果發現，（一）服務品質體驗與雇主品牌有正向關係；（二）企業形象與雇主品牌有正向關係；（三）外部招募線索對雇主品牌具干擾作用。可得知以人力導向為主的服務產業，服務品質與企業形象對於雇主品牌存在密不可分的關係，而外部招募線索的影響更是佔了相當重要的一環，具有吸引力的線索對於企業組織而言，是可塑造良好雇主品牌的因素之一。

關鍵字：服務品質、企業形象、雇主品牌、招募線索、台灣高鐵

ABSTRACT

In the same industry, the management of employment brand is one important factor for company to decide whether the job seekers' attraction and intention will be successful affected or not. Therefore, the purposes of this study are as following: first, examine the relationship among service quality, corporate image and employer brand. Second, investigate the moderation effect of extrinsic cues on employer brand. Third, investigate the effect about different extrinsic cues to corporate image. Finally, using Taiwan High Speed Rail Corporate (THSRC) as research objects to take an experiment study.

The surveys are conducted to objectives of 145 undergraduate senior students in university. The data collected from the questionnaires was analyzed by regression, one-way ANOVA and Posterior comparison. The findings of this study were summarized as follows: (1) A positive correlation between service quality and employer brand. (2) A positive correlation between corporate image and employer brand. (3) There are different moderation effect of extrinsic cues on employer brand between contact personnel and physical environment. To sum up, we noted that there are close relationships among service quality, corporate image and extrinsic cues in employer brand of service industry. Attracting cues for organizations is one of factors to shape good corporate image.

Keywords: service quality, corporate image, employer brand, cue, THSRC

¹ 作者為國立高雄師範大學人力與知識管理研究所教授，E-mail:t2499@nknu.edu.tw

² 作者為國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士，E-mail:tm@nknu.edu.tw

³ 作者為國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士，E-mail:chini0907@gmail.com

1.前言

雇主品牌(employer brand)已成為現今人力資源與企業行銷研究相結合的探討議題；行銷觀點之中，公司內部及外部的形象管理對於品牌訊息(brand message)有很重要的影響(Duncan & Moriarty, 1998)，也是公司品牌的具體呈現(Keller & Aaker, 1992)。外部因素常與顧客先前的認知體驗或接觸的有形產品形象有極大關聯，在招募場所亦可見到企業形象的包裝，像是實體環境或人員的接觸，尤其在以人力為導向的服務相關產業；而組織內部因素亦是影響要點之一，諸如：員工福利措施，教育訓練制度等。雇主品牌的管理，最終會影響應徵者的選擇，亦是決定該公司在相同產業競爭中是否可以成功取得求職者或潛在轉職者認同的重要因素。新經濟的時代，國家產業類型逐漸轉變成為服務導向，近期研究常導入行銷觀點中的品質與品牌的文獻，作為雇主品牌間的連結(Knox & Freeman, 2006)。但相關研究在近年才興起，完整的架構也尚未建立(Backhaus & Tikoo, 2004)，觀念性理論多於實證研究，本研究將以公司行銷的概念延伸至人力資源招募議題，對相關構面作實證研究；並以消費者行為中常探討的線索訊息(cue)理論基礎，探討其中干擾雇主品牌的影響，找尋有利於提升組織吸引力的相關實證因素。

線索訊息的利用來自於消費者領域的研究(Olson, 1972)，本研究採用此種有形外部線索影響的意涵運至無形服務品質及企業形象與雇主品牌間。對顧客或是應徵者而言，組織提供了各種線索：包括該公司文化、建築物外觀、員工、商標等，一旦線索有正向影響，公司品牌容易成功被行銷。本研究利用視覺上圖片線索的實驗設計及問卷調查方式探討與雇主品牌之間的影響。

另外，本研究所採用的組織對象為台灣高鐵公司，該組織為國內運輸服務業的領導者，無論在實體車站的設備結構設計，或是服務人員的訓練上，都具相當水準，也為台灣的旅運界開創新紀元；自工程建設啟動後及2003年開始招募旅客服務部門員工起，吸引許多應徵者前往，本研究以單一個案公司以小窺大，瞭解本研究各構面間的影響程度。

2.文獻探討

2.1 服務品質

服務品質是指顧客所接受到商品服務或組織的整體印象(Bitner & Booms, 1994)，亦是顧客期望與公司表現的衡量結果，良好的服務品質可以促進更高的顧客滿意(Parasuraman, Zeithaml &

Berry, 1988)。Kotler (2000)指出，服務通常是一種無形的感受，所涵蓋的意義相當廣泛，服務也是一種商品，它通常反應出一個組織的服務表現和最終績效。在競爭激烈的環境之下，企業組織最賴以維生與最基本的競爭方式就是服務品質(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1996)。

Sasser, Olsen 與 Wyckoff 於 1978 年表示，服務品質亦包含了安全性、一致性、便利、態度和即時性等眾多因素，並根據服務業的特性，以材料、人員及設備等三個構面來定義服務品質；服務品質應該被定義為超越顧客所期待，具有價值性，傑出及一致性的表現(引自 Park, Robertson & Wu, 2006)。

Kotler(2000)指出服務品質的衡量通常比具體的商品更難，有四項特徵：無形(intangibility)：顧客無法以一般感覺實體產品方式來感覺服務；不可分割(inseparability)：服務的生產、行銷、消費之間密不可分；易變(variability)：不易像實體商品可具體化，須隨時間與地點臨機應變；易逝(perishability)：生產與消費同時，無法像製造業加以儲存。

Morash 與 Ozment(1996)於運輸服務產業所作的研究中指出，高品質的服務可使公司獲利增加，形成競爭優勢，經由顧客的一再認同可鞏固市場區塊。根據 Park, Robertson 與 Wu (2006)對航空業服務品質的研究，發現多者間的相關性：價格與顧客滿意、服務品質與航空公司品牌形象以及感受的價值與公司品牌形象。LeBlanc 及 Nguyen (1995, 2002)研究發現，顧客接受較高的服務價值，對公司的品牌亦會產生高度正向的評價，並且會直接影響品牌忠誠度與知覺品質。在服務品質與品牌形象的研究中，Balmer 與 Liao(2007)對英國學生所作的企業品牌研究中發現，受測學生對企業品牌的認同來自於知覺、知識、以及經驗感受。綜合以上文獻，本研究認為服務品質的體驗的確與品牌形象間存在密不可分的關係，並且基於上述品質與品牌論點，延伸至人力資源招募的雇主品牌上，提出假設一如下：

H1：服務品質體驗與雇主品牌呈正向顯著相關。

PZB 模式，是最常用來衡量服務品質的工具，又稱為 SERVQUAL(SERVICE QUALity)；最早於 1985 年，共十個構面，總計 97 個題項；而於 1988 年正式確立發展出來衡量題項，稱為「服務品質觀念模式」(A Conceptual Model of Service Quality)，包含五個構面，五個缺口，二十二個題項，本研究據此建構設計針對台灣高速鐵路公司服務品質滿意度量表問卷。

2.2 企業形象

企業形象是顧客腦海中對於組織所給予的某一項產品或服務種類所產生的知覺或訊息的主觀態度和感覺 (LeBlanc & Nguyen, 1995, 2002)。一般人不會了解企業的結構為何，但是卻會藉由表面上接觸的訊息去判斷，這股力量就會形成對這企業的評價。它包含了觀念形態、傳統、建築物或企業名稱以及各類的服務，是顧客對企業的一切經驗、感覺、想法、知識交互影響的結果 (LeBlanc & Nguyen, 2002)。企業形象是動態且複雜的元素，組織對於他們的顧客，員工或是股東而言，具有各種不同的形象，也與他們所接觸的經驗有關 (Kotler, 2000)。企業形象的經營也是對公司行銷的方式，這其中包含了像是綠色行銷、服務行銷、公司品牌管理 (Balmer & Gary, 2003) 等概念。

2.2.1 服務業企業形象

企業形象也是消費者對組織的整體印象，組織中功能性組成物的有形特徵，例如建築物或是人員接觸，是較易於被衡量的，顧客可以藉由對此的感受和態度影響對於組織形象的看法 (LeBlanc & Nguyen, 2002)；如航空公司，為了創造良好的形象，其策略會著重在他們的飛行人員和空服人員以及座位上的舒適感等；企業形象同時也是一項具價值的資產，可以增加顧客的滿意與忠誠度 (Pina & Martinez, 2006)。2002 年 LeBlanc 與 Nguyen 再次針對影響服務產業作深入研究，探討人員接觸 (contact personnel) 與實體環境 (physical environment) 對企業形象的影響，經由調查兩間大型服務產業 (保險業與飯店) 發現其服務人員與組織環境對企業形象的交互作用有顯著的正向關係。

2.2.2 企業形象衡量

在企業形象的衡量方面，從早期的研究至今尚未有明確的衡量指標構面，因為所涵蓋的範圍太過廣泛 (Balmer & Greyser, 2006；Pina & Martinez, 2006)，2002 年 Nguyen 與 Leblanc 認為對研究服務業的企業形象衡量指標包含有：CEO 的聲譽、組織涉入社會活動的程度、與事業夥伴的關係、服務品質以及服務價值等五項構面。另外，Walters (1978) 認為企業形象包含的要素很多，對消費者而言，最重要構面可分為下列三類：1. 機構形象：包括公司形象與商店形象。2. 功能形象：有服務形象、價格形象及促銷形象等。3. 商品形象：包含產品形象與品牌形象。本研究即據此三個構面以及相關文獻探討，設計符合台灣高鐵公司之量表工具題項。

2.2.3 企業形象與招募

Gatewood, Gowan 與 Lautenschlager 在 1993 針對組織品牌、招募形象進行相關研究，發現此兩者間呈現正向關係，而對企業的形象認定，主要來自於使用該企業的產品或服務經驗，另外，企業廣告也對應徵意願有高度的關聯性。在行銷觀點之中，公司內部及外部的形象管理對於品牌訊息有很重要的影響 (Duncan & Moriarty, 1998)。Rynes, Bretz 與 Gerhart (1991) 針對工作吸引力的研究也發現，新鮮人對於公司的社會表現以及組織文化印象皆會影響是否前往應徵，組織若有較佳的社會活動涉入，亦能吸引條件較好的應徵者，為組織帶來較佳的招募機會。Pina 及 Martinez 於 2005 年對 116 名大學生作的前測，以及利用結構方程分析的實證研究中指出，企業形象會正向影響知覺品質，而對於服務品牌延伸的態度亦會有正向關係，且與服務品質和知覺配適度三者有密切的關係。

本研究認為，企業也必須將品牌形象的概念運用在人力資源上，塑造正面的企業品牌形象，以利於組織可以吸引、激勵和選擇更多人才。基於上述相關文獻，提出本研究假設二：

H2: 企業形象與雇主品牌呈正向關係。

2.3 線索

線索是由產品本身所產生的訊息以及影響商品的重要因素之一，其中可能包含了價格、外觀、原料等。「線索利用理論」(Cue Utilization Theory)，早期由 Cox (1962) 提出，是指在消費者行為領域中，一個吸引架構與提供顧客對於產品或商店品牌之路徑，並指出商品是由一連串的訊息線索組合而成；根據此理論，線索也意涵著消費者購買產品的指標。像是行銷中常提及的「產品線索」、「品牌線索」、「訊息線索」、「促銷線索」等。Rao 與 Monroe (1988) 指出線索對消費者所產生相關的干擾影響，像是產品的價格。線索被消費者利用的兩個程序為：首先，選擇特別的線索；其次，透過線索評估商品的價值性。學者指出：消費者的購買決策，通常只根據三至五項產品屬性來做決定，而非所有的資訊 (Olson, 1972; Brady & Bourdeau, 2005)。

2.3.1 服務業線索探討

Chung, Yu 與 Pysarchik (2006) 所作的研究，在食品市場上而言，包裝、品牌、價格就是外部線索因素的代表，而內部線索可以是營養、口味、新鮮度或是香味等。另外，線索利用的研究在無形的產業的研究上，像是服務業中的餐廳、醫院 (Bitner, 1992) 或是投資事業，外部線索可以是價

格、廣告和個人推薦，而內部線索可以是國際聲望、客觀的商品排名以及良好的媒體評論等 (Brady & Bourdeau, 2005)。另外，Brady 與 Bourdeau (2005)經由實證結果發現，無形的品牌線索有時重要性通常大於具體的商品，服務品牌的確會影響消費者的決策；而環境中的線索的確亦會對消費者的行為產生影響，如日常看到的標語或是較多的品牌集中度，都會構成對於商品品牌的聯想速度和印象 (Berger & Fitzsimons, 2008)。專對服務業的線索研究，1995年 LeBlanc 與 Nguyen 歸納了五種影響企業形象的因素，如企業識別、領導人或管理型態聲譽、提供的服務、有形線索中的實體環境、接觸的服務人員等。

延伸至人力招募層面而言，為了促進組織的吸引力，招募活動通常會結合組織中較特別的線索訊息或影像廣告，裡面包含了組織中各類的組成因子，雇主也藉此與應徵者和特定的目標員工作為溝通的管道與橋樑 (Barber, 1998; Hoye & Lievens, 2005)。這也意涵著與這類招募有關的訊息和特徵對求職者而言，都是重要的招募線索。所以服務業雇主品牌的管理，與組織內外部行銷以及顧客的品牌經驗有著密不可分的關係。

本研究實驗設計亦將台灣高鐵所呈現出來的外部線索製成圖片影像，給予研究問卷填答對象視覺上的比對與印象上的加深。基於上述，提出本研究假設：

H3:外部招募線索會干擾服務品質對雇主品牌的正向關係。

H4:外部招募線索會干擾企業形象對雇主品牌的正向關係。

2.4 雇主品牌

品牌形象在競爭激烈的勞動市場中具有相當重要性，企業必須常轉換策略以吸引潛在的優質員工，沒有優秀的員工就沒有優秀的公司。其中吸引員工的最好方式就是建立一個強而有力的雇主品牌。它是一種多構面的影響，不僅吸引消費者，也會吸引應徵者或潛在的轉職員工，提供應徵者一個對於未來工作理想化的形象，可能包含了明亮及有活力的工作環境、向心力強的工作團

隊，彈性的工作時數，或甚至員工福利社等等。所以與招募有關的活動或呈現出來的訊息，對於組織而言是相對的重要，招募活動通常會結合組織中較特別的訊息或影像廣告，雇主也藉此與應徵者和特定的目標員工作為溝通的管道與橋樑 (Barber, 1998)。良好招募線索是推銷雇主品牌與組織的有效方法之一 (Kotler, 2000; Collins, 2002)。而 Hoye 與 Lievens 在 2005 年的研究亦指出，正向口耳相傳 (word-of-mouth, WOF) 的方式也有利於提升組織吸引力。

至於雇主品牌層面，它不僅是形體上的特徵，亦是影響組織吸引力的因素，對求職者來說，必須是顯而易見且特別的，也可視為公司的文化與價值的代表，並且要不同於其他組織，因為應徵者通常會挑選特別且不同於其他組織的公司品牌，也會有較高的招募回覆率 (Hoye & Lievens, 2005)。

Knox 以及 Freeman 在 2006 年的研究指出，雇主品牌形象的確會衝擊到應徵者以及潛在的招募活動，並且亦探討企業如何利用合適的方法透過內部行銷將雇主品牌妥善利用在招募市場上。在競爭的勞工市場，尤其服務傾向的企業組織吸引優秀員工的成功方式較不同於其他產業，它所意涵的也包括了服務品質或是更多無形的特徵。2004年 Backhaus 與 Tikoo 對於雇主品牌所影響的構面作了一連串的研究，提出重要性及建立基本架構，並且指出在於人力資源實務中，雇主品牌的管理影響層面，諸如：雇主品牌聯想，雇主形象，組織吸引力，組織識別，雇主品牌忠誠度，以及最後的員工生產力等。

相對於雇主品牌的研究，Collins(2002)則以 Aaker 在 1990 年對品牌權益完整的五個論點為基礎，將雇主品牌的研究主要用其中三各層面衡量，分別是：「品牌知名度」、「品牌聯想」、「知覺品質」。本研究採取 Collins(2002)的衡量方式，並且歸納二兩位學者的觀點，整理如表 1，依據上述品牌與雇主品牌相關研究及文獻，本研究對雇主品牌衡量採用原有的三個構面：雇主品牌知名度、雇主品牌知覺、雇主品牌聯想，設計符合台灣高鐵公司之量表選項。

表 1：「品牌權益」與「雇主品牌權益」對照表

	Aaker(1990)	Collins(2002)
品牌知名度	對特定產品，消費者對某一品牌的認定或回憶，以及市調率。	當應徵者接觸到大量的公司時，對該雇主品牌的認定或印象。
品牌聯想	任何與品牌相關的事物；例如：外觀、產品利益、包裝、配銷通路或形象，並且能幫助消費者處理資訊並協助品牌定位。	應徵者會以該公司為第一聯想及考量，並且此雇主品牌形象是強力且獨特的。
知覺品質	指與其他品牌相較，顧客對該品牌產品或服務的全面品質評量，即整體性品質形象的認知。	應徵者認為，當成為此雇主品牌的員工時，該公司可以符合自我需求。

3.研究方法与实验设计

3.1 研究架构

綜上，本研究認為服務品質體驗、企業形象與

雇主品牌間存在密不可分的關係；此外，企業所呈現給顧客的品牌線索更是重要的關鍵因素，故本研究架構如下圖 1 所示：

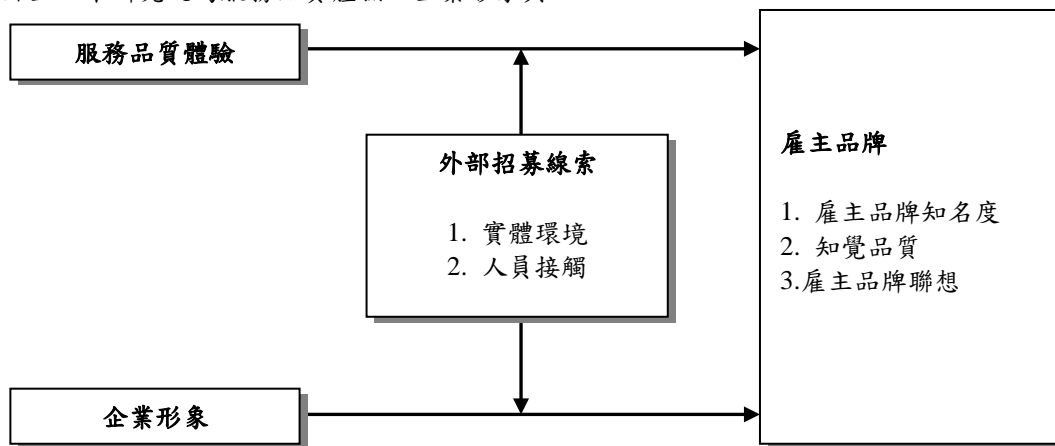


圖 1：本研究架構

3.2 研究假設

根據上述相關文獻探討及研究架構的假設推論，提出本研究的四個假設：

H1：服務品質體驗與雇主品牌呈正向關係。

H1-1:服務品質體驗與雇主品牌知名度呈正向關係。

H1-2:服務品質體驗與雇主品牌的知覺品質呈正向關係。

H1-3:服務品質體驗與雇主品牌聯想呈正向關係。

H2：企業形象與雇主品牌呈正向關係。

H2-1:企業形象與雇主品牌知名度呈正向關係。

H2-2:企業形象與雇主品牌的知覺品質呈正向關係。

H2-3:企業形象與雇主品牌聯想呈正向關係。

H3：外部招募線索會干擾服務品質對雇主品牌的正向關係。

H3-1:實體環境之外部招募線索會干擾服務品質對雇主品牌的正向關係。

H3-2:人員接觸之外部招募線索會干擾服務品質對雇主品牌的正向關係。

H4：外部招募線索會干擾企業形象對雇主品牌的正向關係。

H4-1:實體環境之外部招募線索會干擾企業形象對雇主品牌的正向關係。

H4-2:人員接觸之外部招募線索會干擾企業形象對雇主品牌的正向關係。

3.3 研究工具與設計

本研究為實證研究，以問卷方式先探詢樣本對各變量的意見，再針對台灣高鐵公司加以修改，三大量表均採李克特五點量尺度(Likert five-point)，從非常同意至非常不同意，分別給予5分至1分。

1. 服務品質量表：採用 Parasuraman, Zeithaml 與 Berry 在 1988 年確立發展之服務品質量表 SERVQUAL(PZB)，共計五個構面(有形、可靠、回應、保證、關懷)，22 個題項。
2. 企業形象量表：參考 Walters(1978)之企業形象三構面(機構、功能、商品)，以及 LeBlanc & Nguyen(2002)的研究使用的量表，設計 12 個題項。
3. 雇主品牌量表：採 2002 年 Collins 觀點，用 Aaker(1990)衡量品牌權益五構面中之品牌知名度、知覺品質、品牌聯想三構面，作為此研究雇主品牌問卷研究之設計。

3.4 研究對象與實驗程序

本研究主要目的在了解服務品質體驗與企業形象對雇主品牌的相關影響，以及招募線索的干擾作用，而實驗法設計是測定因果關係有效的方法，在其他條件受控制的情況下，操弄(manipulate)一個或一個以上的變數，以觀察其對實驗結果(又稱反應變數、依變數)的影響之研究程序方法。Cooper 與 Schindler(2005)認為實驗法的優點有，1.能夠操弄變數；2.有效控制外來變項的干擾；3.利用不同組的受試者、不同情境或是不同時間下重複同一實驗，以了解操弄變項對依變項的影響。因此，透過實驗法(Experimentation)可清楚釐清變數之間的因果關係，故本研究採用實驗法探討招募線索變數之影響。

本研究自變數為服務品質體驗與企業形象，進行操弄的干擾變數為外部招募線索，分為實體環境及人員接觸兩種；依變數為雇主品牌。為確保實驗對象的同質性，將受測對象限定為未畢業之大四學生及研究所一般生，不限定系所類別，採取便利抽樣。

為設計正式實驗使用圖片工具標的，並且初步確定情境不受其他因素干擾，前測之目的在於決定此研究要採用的外部線索各為哪些圖像。首先根據文獻所探討的資料中，進行台灣高鐵招募線索圖像的篩選，依 2002 年 LeBlanc 與 Nguyen 對服務業的研究，以及相關文獻，將本研究外部招募線索分類為實體環境及人員接觸兩項，由台灣高鐵相關及公開照片中，各列出 30 張照片。讓 20 名研究生與大學生，以及專家對線索圖像評分先作篩選前測。選出具有吸引力的 12-15 個圖像，此為本實驗中的操弄變

數。為確定問卷設計內容及題意清楚，事先透過 20 份預試，並徵詢相關學者意見作修正，針對問卷語意模糊等問題加以修改，作為正式調查問卷。

3.5 實驗過程與受測對象

本研究採取實驗法，實驗組跟控制組是用隨機方式安排的，採取便利抽樣，為避免受試者因素對研究變數之干擾而造成實驗結果偏頗，故選擇樣本同質性與穩定性較高的「學生」群體作為實驗對象。本研究對象為曾經搭乘或體驗過台灣高鐵服務之學生，無經驗者則直接至第二部分企業形象問卷填寫。學生特性設定為即將畢業的大四學生以及研究所一般生，由於時間與金錢的限制，本研究採取「便利抽樣」方式，不限定任何系所，並將參與實驗之學生群組分為三組，問卷為課堂上發放且現場回收。本研究希望受測者看到台灣高鐵圖片線索刺激後，直接反應對雇主品牌的看法，不會告知問卷的差別性，以達成實驗目的，探討以台灣高鐵為例，外部招募線索是否具干擾作用，故設計三種問卷以作為填答。每組各發放 50 份問卷，作為樣本調查研究之用。每個版本問卷內容分成三大部分，分別為服務品質體驗，企業形象以及雇主品牌，採李克特五點尺度衡量；三組版本問卷配置如下：A 組：無任何線索刺激問卷量表填答；B 組：加入台灣高鐵實體環境照片之外部招募線索問卷量表填答；C 組：加入台灣高鐵人員接觸照片之外部招募線索問卷量表填答。

4. 研究結果分析

4.1 操弄確認

本實驗問卷共有三個版本，採便利性抽樣，發放問卷數每組各 50 份，共 150 份，剔除填答不完全者外以及無效問卷(任何一個問項未回答者)，三組共計 5 份，回收有效樣本數總共為 145 份，問卷為課堂上現場回收，回收率達 100%，有效問卷率為 96%，並以此作為統計分析之樣本。

4.2 研究樣本基本資料

正式研究之所得樣本基本資料分別說明如下：(1)性別：男性 74 人，女性 71 人。(2)年齡：20 歲以下者 11 人，21-25 歲 98 人，佔 68%；26-30 歲 30 人，31 歲(含)以上 6 人。(3)教育程度：目前為大學生共計 94 人，佔 65%，目前為碩士生共計 51 人，佔 35%。(4)是否搭乘過或體驗台灣高鐵服務：在本研究設計的三組問卷中，ABC 三組受測者分別有 32 人、31 人、32 人曾經搭乘過或體驗過台灣高鐵服務。

4.3 因素分析、內部一致性分析及效度分析

4.3.1 因素分析

本研究採用三個量表工具皆為學者已建構發展完成之量問卷題項，已具有統計上的檢定；由於本研究後續統計分析是以整體服務品質、整體企業形象對雇主品牌三構面作迴歸分析，故在自變數方面，不再進一步對現有量表作因素分析重新命名，構面採用主成份分析法(Principal components analysis, PCA)，以最大變異法(Varimax method)進行直交轉軸；台灣高鐵服務品質量表 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數)為 0.872，Bartlett 球形檢定為 1115.501，顯著性 $p < 0.001$ 達標準；企業形象量表 KMO 為 0.880，Bartlett 球形檢定為 629.547，顯著性 $p < 0.001$ 達標準，適合做因素分析。

依變數雇主品牌量表部分，由 14 個衡量題項中，共萃取出三個因素，與原有量表結果有些許差異，在雇主品牌聯想構面有八個提項，雇主品牌知名度有四個提項，與原有量表相同，雇主品牌知覺有兩個題項，本研究仍依照原有雇主品牌量表構面命名(Collins, 2002)。各因素轉軸後的特徵值分別為 5.817、1.326、1.234，均大於標準值 1。其解釋變異量分別為 41.551%、9.473%、8.816%，累積解釋變異量為 69.841%。

4.3.2 信度(內部一致性)分析

本研究以 Cronbach's α 值檢測所萃取出因素，Cronbach's α 值越高，顯示該因素內各題項的相

關性越大，亦即表示量表的內部一致性愈高。本研究整體問卷測量結果 Cronbach's α 係數為 0.951 達標準。台灣高鐵公司服務品質整體構面 α 係數為 0.922、企業形象整體構面 α 係數為 0.855，雇主品牌整體構面 α 係數為 0.886，均大於 0.7 的標準，顯示本研究採用之量表穩定性頗高(邱皓政，2001)。

4.3.3 效度分析

本研究的量表「品質體驗」題項主要是採用 SERVAUAL，「企業形象」量表則是採用 Walters(1978)與 LeBlanc & Nguyen(2002)所提出的構面量表，並經由國內許多學者運用過，修改而成；「雇主品牌」量表則以 Collins(2002)觀點參照 Aaker(1990)的現有題項修正而成；本研究問卷在正式發放前曾經過預試及修訂，因此，應該可以滿足相當程度之內容效度的要求。同時，本研究在建立理論架構前曾探討相關文獻，尋求理論根據，從而推演假說，最後並以實證檢定，因此在建構效度上是可以接受的。

4.4 相關性驗證

由表 2、表 3 及表 4 中顯示，本研究各構面平均數皆在 3 分至 4 分之間，顯示台灣高鐵服務品質五個構面、企業形象三構面及雇主品牌三構面中，皆達相關，差異性不大，本研究於下一步迴歸分析與圖片干擾檢定，探討不同外部招募線索圖片對其中的影響為何。

表 2：品質體驗與雇主品牌之相關性驗證(n = 97)

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. 有形	3.86	.520	1.00	.441(**)	.457(**)	.525(**)	.473(**)	.288(**)	.319(**)	.492(**)
2. 可靠	3.53	.538	.441(**)	1.00	.578(**)	.633(**)	.597(**)	.317(**)	.412(**)	.456(**)
3. 回應	3.51	.572	.457(**)	.578(**)	1.00	.821(**)	.682(**)	.261(**)	.306(**)	.405(**)
4. 保證	3.67	.567	.525(**)	.633(**)	.821(**)	1.00	.623(**)	.209(*)	.493(**)	.481(**)
5. 關懷	3.26	.603	.473(**)	.597(**)	.682(**)	.623(**)	1.00	.319(**)	.446(**)	.439(**)
6. 雇主品牌知名度	3.76	.638	.288(**)	.317(**)	.261(**)	.209(*)	.319(**)	1.00	.329(**)	.578(**)
7. 知覺品質	3.31	.704	.319(**)	.412(**)	.306(**)	.493(**)	.446(**)	.329(**)	1.00	.442(**)
8. 雇主品牌聯想	3.58	.565	.492(**)	.456(**)	.405(**)	.481(**)	.439(**)	.578(**)	.442(**)	1.00

** $p < .01$ ；* $p < .05$

表 3：企業形象與雇主品牌之相關性驗證(n=145)

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. 機構	3.40	.527	1.00	.554(**)	.530(**)	.396(**)	.394(**)	.484(**)
2. 功能	3.71	.480	.554(**)	1.00	.666(**)	.423(**)	.413(**)	.532(**)
3. 商品	3.70	.596	.530(**)	.666(**)	1.00	.372(**)	.366(**)	.482(**)
4. 雇主品牌知名度	3.76	.652	.396(**)	.423(**)	.372(**)	1.00	.337(**)	.576(**)

5. 知覺品質	3.30	.700	.394(**)	.413(**)	.366(**)	.337(**)	1.00	.448(**)
6. 雇主品牌聯想	3.61	.561	.484(**)	.532(**)	.482(**)	.576(**)	.448(**)	1.00

** $p < .01$

表 4：總體服務品質、企業形象與雇主品牌之相關性驗證(n=145,服務品質 n=97)

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.
1. 服務品質總體	3.55	.460	1.00	.736(**)	.340(**)	.487(**)	.554(**)
2. 企業形象總體	4.17	.515	.736(**)	1.00	.568(**)	.495(**)	.809(**)
3. 雇主品牌知名度	3.76	.652	.340(**)	.568(**)	1.00	.337(**)	.576(**)
4. 知覺品質	3.30	.700	.487(**)	.495(**)	.337(**)	1.00	.448(**)
5. 雇主品牌聯想	3.61	.561	.554(**)	.809(**)	.576(**)	.448(**)	1.00

** $p < .01$

4.5 假設檢定與實驗結果

針對下列三個部分做假設檢定，包括主效果（一）：品質體驗總體對雇主品牌的影響；主效果（二）：企業形象總體對雇主品牌的影響。干擾效果（一）：外部招募線索對雇主品牌的干擾線果；干擾效果（二）：不同外部招募線索的影響程度，實驗組別雇主品牌平均數的強弱。在干擾檢定部分，根據實驗設計理論，若操弄變數對依變項有顯著影響，則實驗的干擾效果成立。

4.5.1 主效果(一)：品質體驗對雇主品牌的影響

由表 5 得知，總體服務品質對雇主品牌知名度

($F=12.403$, $p=0.01<0.05$)有正向顯著關係， $R^2 = 0.115$ ，可以解釋 11.5%的雇主品牌知名度之變異量；總體服務品質對雇主品牌知覺($F=29.477$, $p<0.01$)具有顯著正相關， $R^2 = 0.237$ ，可以解釋 23.7%的雇主品牌知覺品質之變異量；總體服務品質對雇主品牌聯想($F=42.133$, $p<0.01$)具有顯著正相關， $R^2 = 0.307$ ，可以解釋 30.7%的雇主品牌聯想之變異量。而總體服務品質對總體雇主品牌($F=40.292$, $p<0.01$)達顯著相關， $R^2 = 0.328$ ，可以解釋 32.8%的雇主品牌之變異量，為品質體驗總體最高可解釋變異量。服務品質對雇主品牌三構面迴歸分析皆達正向顯著，故本研究假設一完全成立。

表 5：服務品質體驗對雇主品牌各構面之迴歸分析表

反應變數	解釋變數	標準化係數 Beta	F 值	t 值	顯著性	R ²
雇主品牌知名度		.340	12.403	3.522	.001**	.115
雇主品牌知覺品質	品質體驗	.487	29.477	5.429	.000***	.237
雇主品牌聯想	總體	.554	42.133	6.491	.000***	.307
雇主品牌		.572	4.292	6.804	.000***	.328

*** $p < .001$ ；** $p < .01$

4.5.2 主效果(二)：企業形象對雇主品牌的影響

由表 6 得知，總體服企業形象對雇主品牌知名度($F=68.241$, $p<0.01$)有正向顯著關係， $R^2 = 0.323$ ，可以解釋 32.3%的雇主品牌知名度之變異量；總體企業形象對雇主品牌知覺($F=46.414$, $p<0.01$)具有顯著

正相關， $R^2 = 0.245$ ，可解釋變異量為 24.5%；總體企業形象對雇主品牌聯想($F=270.922$, $p<0.01$)具有顯著正相關， $R^2 = 0.655$ ，可解釋變異量為 65.5%。而總體企業形象對總體雇主品牌之迴歸($F=287.599$, $p<0.01$)達顯著相關， $R^2 = 0.668$ ，可以解釋 66.8%的雇主品牌之變異量，故本研究假設二完全成立。

表 6：企業形象對雇主品牌各構面之迴歸分析表

反應變數	解釋變數	標準化係數 Beta	F 值	t 值	顯著性	R ²
雇主品牌知名度	企業形象總體	.568	68.241	8.261	.000***	.323
雇主品牌知覺品質		.495	46.414	6.813	.000***	.245
雇主品牌聯想		.809	270.922	16.460	.000***	.655
雇主品牌		.817	287.599	16.959	.000***	.668

*** $p < .001$

4.5.3 干擾效果檢定(一)：外部招募線索對品質體驗與雇主品牌關係之干擾

由表 7 得知有搭乘經驗者的平均數與標準差，針對具有搭乘經驗的 95 份有效樣本中，C 組問卷的雇主品牌平均數 3.69 為最高，A 組問卷雇主品牌平

均數 3.48 為最低。本研究進一步採用 Levene's test 進行變異數同質性檢定， $F=1.109, p=0.334 (>0.05)$ ，符合變異數一致性的假設，可繼續進行變異數分析。

表 7：有搭乘經驗者之不同招募線索雇主品牌平均數與標準差

問卷實驗組別	人數	平均數	標準差
A組 無線索	32	3.48	.518
B組 實體環境線索	31	3.63	.445
C組 人員接觸線索	32	3.69	.541

由上述平均數，C 組問卷平均數高於 B 組，B 組高於 C 組。進一步對三組問卷作單因子變異數分

析；由表 8 得知，三組無顯著差異性($F=1.475, p=0.234 > 0.05$)。故本研究假設三未成立。

表 8：品質體驗之不同招募線索雇主品牌單因子變異數檢定

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
組間	.750	2	.375	1.475	.234
組內	23.897	94	.254		
總和	24.647	96			

4.5.4 干擾效果檢定(二)：外部招募線索對企業形象與雇主品牌關係之干擾

由表 9 得知針對全體 145 份有效樣本中的平均

數與標準差，C 組問卷的雇主品牌平均數 3.70 為最高，進一步採用 Levene's test 進行變異數同質性檢定，經計算後得知 $F=1.109, p=0.334 (>0.05)$ ，符合變異數一致性的假設，可繼續進行變異數分析。

表 9：整體樣本之不同招募線索雇主品牌平均數與標準差

問卷實驗組別	人數	平均數	標準差
A組 無線索	47	3.44	.507
B組 實體環境線索	49	3.66	.467
C組 人員接觸線索	49	3.70	.520

由表 9 數據，C 組問卷平均數高於 B 組，B 組高於 A 組。進一步對三組問卷作單因子變異數分析，由表 10 及表 11 得知，研究結果具有顯著差異性($F=3.699, p=0.027>0.05$)。並利用 Scheffe 多重比較法檢定兩兩組群於各因素之差異，以及事後比較，

結果發現 C 組問卷所呈現的雇主品牌分數高於 A 組問卷，具有顯著差異($p=0.041<0.05$)，而 B 組問卷與其他兩組間的差異性未達顯著水準。故本研究假設四部分成立。

表 10：整體樣本之不同招募線索雇主品牌單因子變異數檢定

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
組間	1.841	2	.921	3.699	.027*
組內	35.342	142	.249		
總和	37.183	144			

* $p<0.05$

表 11：Scheffe 檢定法 多重比較整體樣本雇主品牌平均

(I) 組別	(J) 組別	平均差異 (I-J)	顯著性	95% 信賴區間		事後比較
				下界	上界	
A 組	B 組	-.21488	.112	-.4668	.0371	C 組>A 組 人員接觸線索 >無線索
	C 組	-.26006(*)	.041*	-.5120	-.0081	
B 組	A 組	.21488	.112	-.0371	.4668	
	C 組	-.04519	.904	-.2945	.2041	
C 組	A 組	.26006(*)	.041*	.0081	.5120	
	B 組	.04519	.904	-.2041	.2945	

註：使用調和平均數 *表在 $p<.05$ 水準上的平均差異達顯著

接著以一般線性模式(GLM)單變量，進一步作比對，分析搭乘經驗與實驗研究組別間的關係，可得知不同招募線索在搭乘經驗與組別間的確會影響雇主品牌的選擇，故在干擾的假設，搭乘經驗與否，亦是影響因素之一。具有搭乘經驗者，外部招募線索給予的影響並未顯著，若考慮整體樣本，在無搭乘經驗的受測者，外部招募線索的確會干擾受測者選擇雇主品牌的決定，尤其在人員接觸線索組別有差異之外部招募線索，對於雇主品牌具有影響力；本研究推論此或許即是假設三未獲支持之原因。

5. 結論與建議

5.1 研究結論

經本研究實證結果，可得到以下結論：

台灣高鐵服務品質對雇主品牌，具有顯著的正面影響：本研究結果發現，假設一中總體服務品質體驗對於雇主品牌三個構面皆具有顯著影響，與 Balmer 及 Liao(2007)發現學生對企業品牌的認同來自於知覺、知識、以及經驗感受，有相同結果。證

明前述文獻中品質與品牌的概念，也適用在人力資源管理的招募領域中雇主品牌的探討。以客為尊的服務型導向產業，必須以全面性的服務品質去對待顧客，所提供的服務會影響的層面不僅是消費者，對於未來的求職者及潛在的應徵者，亦是關鍵因素，故對於人力服務型的組織而言，建立品牌形象的根本仍是所提供的服務品質。在本研究針對台灣高鐵的服務品質的調查量表中，關懷構面總平均呈現較低現象(平均=3.26 分)，而服務品質中所包含的最重要的實體環境與人員接觸方面，亦在本研究的外部招募線索研究中顯示對求職者具有一定的影響力，尤其是人員接觸方面，代表組織更應當加強服務顧客第一線人員的教育訓練，以良好的儀容和態度面對消費者。

台灣高鐵企業形象對雇主品牌，具有顯著的正面影響：品牌也代表著一個企業的綜合實力(Duncan & Moriarty, 1998)。本研究假設二中，企業形象總體對於雇主品牌三各構面具有顯著影響，證明上述相關研究企業形象對於品牌的重要性(Balmer & Greyser, 2006)。形象亦是在企業行銷領域中的一部

分(Bitner & Booms, 1990; Leblanc & Nguyen, 2002)。故諸如：領導者的形象聲望、組織所參與的公益活動以及口耳相傳的消息報導等，所影響的層面涵蓋了所有社會大眾的期望，亦是求職者考慮的選擇雇主的重要因素之一。

外部招募線索在企業形象與服務品質對於雇主品牌關係上有不同干擾效果：與 LeBlanc & Nguyen (2002)年對服務業中保險產業及旅遊業所作的研究結果相同，在人員接觸與實體環境兩項對其產業有重要相關的有形組成物，會影響企業形象，本研究利用實驗法的成果亦是如此。在外部招募對服務品質體驗與雇主品牌中，干擾效果未顯著成立，但由三組不同線索問卷所呈現的雇主品牌平均數的確有高低之分，故在服務產業中，對於那些體驗過該服務的消費者，組織所提供的人力服務品質深刻影響雇主品牌的力量，仍大於短暫所看到的外部招募線索。

不同外部招募線索之影響，人員接觸線索影響較實體環境線索顯著：在兩組具有圖片干擾的問卷中，本研究統計結果，雖然在假設三的影響未呈現顯著差異的數據，但由雇主品牌平均數中發現，皆以人員接觸的外部招募線索圖片影響大於實體環境的圖片，故以人力為主體的服務業，員工的表現對於組織的影響遠大過於硬體設備；對服務型的組織而言，如何培養所有的員工的表現，營造出企業的整體形象，是長久的議題，亦顯示員工教育訓練的重要性。企業的文化會影響每一個員工的工作態度，塑造形象的過程，就塑造了整個企業的文化，也就形成了公司整體的氣氛。

5.2 管理意涵

管理實務意涵：本研究係以台灣高速鐵路公司為例進行實驗研究，得知服務品質與企業形象對於雇主品牌皆有正向相關，在外部招募線索上，具吸引力的外部招募線索可以明顯影響雇主品牌的平均數，尤其是人員接觸的線索，故對於服務性質的企業組織而言，加強第一線服務人員的教育訓練為首要之務；顧客所直接接觸的公司員工，亦代表了組織整體的形象。

管理學術意涵：本研究主要探討服務產業的雇主品牌，以學術理論為基礎，結合了行銷中消費者行為研究的線索利用理論以及人力資源招募的相關領域，探討服務品質、企業形象、雇主品牌及外部招募線索四者間的關連性；並且以台灣高鐵為研究主題，將既有的學術衡量工具加以設計為問卷量表，此為針對該公司所編製之相關問卷，可供後續研究者參考。再者，本研究利用實驗法，將線索予

以圖片化，作為干擾效果的實驗，其研究結果亦可以做為後續研究相關理論上的參考。

5.3 研究建議

線索種類利用：本研究僅使用台灣高鐵公司內的實體環境與人員接觸作為外部圖片線索，後續研究者可進一步將不同線索予以影像化或是以其他形式進行研究探討，例如上述文獻所提到的口耳相傳(WOF)、企業聲譽排名、媒體評論(Bitner, 1992)，高階經營者或專業經理人(LeBlanc & Nguyen, 1995, 2002)等。並且將數值量表的題項深入作線索干擾的探討。再者，本研究屬於正面的招募線索，若能將不同因素，或是負面線索，如近期報章媒體的廣告或報導加入線索的運用，可使研究進一步擴展。

產業別：本研究探討議題主要是服務業的雇主品牌，運用研究標的台灣高鐵公司的外部線索製成圖片干擾的運用，後續研究可將不同產業的實體環境或人員接觸等外部招募線索加以利用，如製造業、高科技精密或是醫療、教育等不同產業，將企業組織具吸引力的招募線索作更有效的呈現，諸如公司的建築物、工作環境、不同職位之表徵，以更好的形象包裝，利用在人力資源招募的場域上。

參考文獻

1. 邱皓政, 2001, 量化研究與統計分析: SPSS 中文視窗版資料分析範例與解析, 台北: 五南書局。
2. Aaker, D. A. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
3. Backhaus, K. and S. Tikoo, 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9, 501-517.
4. Balmer, J. M. T. and E. Gary, 2003. Corporate Brands: What Are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
5. Balmer, J. M. T. and S.A. Greyser, 2006. Corporate Marketing Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*, 40, 730-741.
6. Balmer, J. M. T. and M-N. Liao, 2007. Student Corporate Brand Identification: an Exploratory Case Study. *Corporate Communications: An International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-375.
7. Barber, A. E., 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
8. Berger, J. and G. Fitzsimons, 2008. Dogs on the Street, Pumas on Your Feet: How Cues in the Environment Influence Product Evaluation and Choice. *Journal of Marketing Research*, XLV, 1-14.

9. Bitner, M. J., 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
10. Bitner, M. J. and B.H. Booms, 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
11. Brady, M. K. and B.L. Bourdeau, 2005. The Importance of Brand Cues in Intangible Service Industries: an Application to Investment Services. *The Journal of Services Marketing*, 401.
12. Chung, J-E., J.P. Yu, and D.T. Pysarchik, 2006. Cue Utilization to Assess Food Product Quality: A Comparison of Consumers and Retailers in India. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16.
13. Collins, C. J., 2002. The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers, Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities. *Academy of Management Proceedings*.
14. Cooper, D. R. and P.S. Schindler, 2005. *Business Research Methods* (8th ed). Mc Graw Hill.
15. Cox, D. F., 1962. The Measurement of Information Value: A Study in Consumer Decision-Making. *Concepts in Marketing*, ed. William S. Decker, Chicago, IL: American Marketing Association, 413-421.
16. Duncan, T. and S.E. Moriarty, 1998. A Communication-based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1-13.
17. Gatewood, R. D., M.A. Gowan, and G.J. Lautenschlager, 1993. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
18. Hoye, G. V. and F. Lievens, 2005. Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13.
19. Keller, K. L. and D.A. Aaker, 1992. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research XXIX*, 35-50.
20. Knox, S. and C. Freeman, 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*.
21. Kotler, P., 2000. *Marketing Management: The Millennium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
22. LeBlanc, G and N. Nguyen, 1995. Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 44-56.
23. LeBlanc, G and N. Nguyen, 2002. Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Service by New Clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13, 242-262.
24. Morash, E. A. and J. Ozment, 1996. The Strategic Use of Transportation Time and Reliability for Competitive Advantage. *Transportation Journal*, 36(2), 35-46.
25. Olson, J. C., 1972. Inferential Belief Formation in the Cue Utilization Process.
26. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
27. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64.
28. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
29. Park, J-W., R. Robertson, and C-L. Wu, 2006. Modeling the Impact of Airline Service Quality and Marketing Variables on Passengers' Future Behavioral Intentions. *Transportation Planning and Technology*, 29, 359-381.
30. Pina, M. J. and E. Martinez, 2006. The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image: An Empirical Model. *European Journal of Marketing*, 40, 174-197.
31. Rao, A. R. and K.B. Monroe, 1988. The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15.
32. Rynes, S. L., R.D. Bretz, and B. Gerhart, 1991. The Importance of Recruitment in Job Search: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
33. Walters, C. G., 1978. *Consumer Behavior: An integrated framework*. Richard D. Irwin Inc.