

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

招募是人力資源管理能否成功的重要關鍵之一(Barber, 1998)。有效的招募可為企業吸引到優秀且適當的人才，累積充裕人力資本，提升其他人力資源功能運作，例如甄選、訓練等。因此對於企業來說，花心思在招募規劃上，是非常值得且必要的(Rynes, 1989)。

在研究招募時，組織吸引力(organization attractiveness)是一個重要依變項。其泛指因組織本身的特性，吸引潛在求職者想要加入之程度(Turban & Greening, 1997; Turban & Keon, 1993)。藉此了解組織招募活動是否吸引到應徵者，並刺激其求職意圖與行動 (Barber, 1998; Rynes, 1991)。因此，當組織吸引力越高，表示求職者對該公司正向評價越高，越有動機遞出履歷、爭取面試機會、接受工作。相對的，從企業角度來說，越具有吸引力，越能在短時間之內快速吸引大量求職者前往謀職，提昇甄選的成功率，減少招募活動所需花費的成本(Herman & Gioia, 2000)。

學者指出影響組織吸引力的因素有很多，包含：薪資福利(Cable & Judge, 1994; Kuhn & Yockey, 2003)、企業聲望(Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997)、工作保障(Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001)、上司(Turban, Eyring & Campion, 1993)、企業文化(Cable & Judge, 1994; 1996; Judge & Cable, 1997)等等。在這些因素中，最被求職者重視的就是薪資福利(Barber, 1998)。然而薪資與組織吸引力的研究，多半聚焦在薪資水準(pay level)，即薪資給付總額的影響，對於薪資型態特徵與組織吸引力的關係，卻所知甚少(Barber & Bretz, 2000)。因

此本文將針對變動薪資比例和加薪型態，分別與組織吸引力之間的關係進行探討。

變動薪資(variable pay)是新近的薪資管理系統中，相當受到重視的一種(Belcher, 1994)。變動薪資包含許多種形式，包含績效獎金(bonuses)、分紅(gainsharing)、利潤分享(profit-sharing)等。其主要特徵在每一時段內，雇主會核算工作者的績效表現，發給獎勵性質的薪資，又稱為權變薪資(contingent pay)(Kuhn & Yockey, 2003)。根據一項薪資預算調查指出，在美國經濟不景氣的狀況之下，使用變動薪資的企業比率從2001年的66%提升到75%(Wilson & Altmansberger, 2003)。曹國雄(2000)歸納變動薪資盛行的原因有：(1)避免把績效加薪計算在固定底薪之內，使人事成本逐年增加；(2)獎勵員工過去的努力，同時激勵員工未來表現；(3)讓員工分享企業在財務上的獲利。

從資方的角度來說，變動薪資存有上述的許多優點。但從勞方的角度來說，變動薪資的特徵在於每一時段內，都要計算績效以核發薪資。但在計算期間內可能會受到其他外在因素影響，例如天災、國際事件等。隱含表示個人所領取的薪資總額中，變動薪資這一部份是具有風險性(risk)。因此，當所領薪資中有一部分是不固定的，會嚴重影響個人現在與未來消費、儲蓄計畫。所以學者認為變動薪資占薪資總額的比例，代表了不同的風險程度。變動薪資比例越高，員工承擔的風險越大(Cumming, 1989)。在招募階段，變動薪資佔總薪資的比例是否會影響潛在應徵者的求職決策？也就是求職者在接收到不同比例底薪與變動薪資訊息後，是否會因此產生不同程度的風險知覺，進而影響組織吸引力。

另一個與薪資風險有關的是，組織採用的加薪型態。研究顯示績效加薪(merit pay increases)越多，在職員工的正向情感越高，更願意為工作付出(Shaw, Duffy, Mitra, Lockhart & Bowler, 2003)。雖然員工

加薪多寡會受到績效考核、性別、年資、績效考核分數等因素影響 (Harris, Gilbreath & Sunday, 1998)，但企業考量其商業策略、預算、外在環境後，不一定會提供每位員工相同的加薪機率。企業可藉由組合不同的加薪幅度與加薪機率（例如有九成的機率，調升底薪 1%；或是只有一成的機率，調升底薪 9%），達到獎勵良好績效、升遷或其他目的。一般說來，若企業提供加薪機率越高，應該會越受到員工的喜好。然而在招募情境下，卻很少有研究探討加薪幅度與加薪機率的組合對求職者之影響，尤其是當企業採取機率高的小幅加薪或是機率低的大幅加薪兩種不同的混合型態時，求職者產生的風險知覺是否不同？是否會進一步影響該企業的組織吸引力呢？因為目前沒有相關研究，故本研究將以此兩種混合加薪型態進行探討，以瞭解對求職者的影響。

如果求職者會因為變動薪資比例與加薪型態產生風險知覺，那麼，這些風險知覺是否有個別差異？目前並沒有相關的研究。從既有資料可以看到，面對相同不確定狀況時，人們的焦慮感、風險行為是會因性格特質而有不同。例如 Lauriola 和 Levin(2000) 發現面對可能獲利情境時，外向性高的人，會選擇風險較高的方案；神經質傾向高的人，則較少選擇風險性高的方案。還有，相較於內控型的人，外控型的人較常感到焦慮 (Joe, 1971)；自我效能高的人，對於自己的能力比較有信心，焦慮感較低 (Bandura, 1986)；高自尊者比較不會害怕失敗 (Tang, 1991)。這些研究說明，性格特質可能會影響個人對於不確定性事件的風險知覺，因此偏好不同行為方案選擇。所以本研究推論，不同性格特質的求職者，面對不同變動薪資比例、加薪型態，應該也會有不同的風險知覺。但是目前缺乏相關的研究 (Heneman & Judge, 2000)，故值得我們深入去研究。由以上研究看來，這些特質都和個人自我評價有關。因此，本研究嘗試以 Judge, Locke 和 Durham(1997) 提出的「核心自我評價」，探討求

職者對變動薪資比例、加薪型態所產生的風險知覺之個別差異。

綜合以上所述，本研究之目的是在探討五大問題：

1. 企業提供的變動薪資比例、加薪型態分別對求職者風險知覺的影響。
2. 企業提供的變動薪資比例、加薪型態分別對該企業組織吸引力的影響。
3. 求職者的風險知覺，對組織吸引力的影響。
4. 變動薪資比例、加薪型態是否會影響求職者的風險知覺，進而影響組織吸引力；即風險知覺在變動薪資比例、加薪型態分別與組織吸引力之間是否有中介效果(mediator)。
5. 求職者對於變動薪資比例、加薪型態的風險知覺是否會因為不同的性格特質而有差異；即性格特質在變動薪資比例、加薪型態分別與風險知覺之間是否有調節效果(moderator)。

若能清楚了解上述這些變項之間的關係，不僅能累積相關知識，亦有助於企業組織在招募時，傳遞與企業策略相配合的有效訊息，以吸引適當的優秀人才，減少招募成本。

第二節 文獻探討

根據研究目的，本節內容分成五部分加以說明：一、說明組織吸引力的概念及其影響因素；二、探討變動薪資，及變動薪資比例與組織吸引力的關連；三、探討加薪型態的相關研究，及與組織吸引力的可能關係；四、說明風險知覺的定義與相關研究，以及風險知覺在變動薪資比例、加薪型態分別與組織吸引力之間可能的中介效果；五、說明自我核心概念與相關研究，與其在變動薪資比例、加薪型態與風險知覺之間可能的調節效果。

壹、組織吸引力

一、組織吸引力之定義

目前在招募研究中，經常以組織吸引力為招募成效的指標之一，有時亦稱為求職吸引力 (applicant attraction) (Rynes, 1991)，所謂的「組織吸引力 (organization attractiveness)」泛指組織本身吸引潛在求職者與實際求職者嚮往進入該公司工作的程度 (Turban & Greening, 1997; Turban & Keon, 1993)，是一種組織整體的評價。但有些學者則認為組織吸引力並非是一個整體性的評價，而是多元的概念。如 Barber (1998) 指出，應從招募的各階段來定義組織吸引力，第一階段，組織吸引力指求職者對該企業組織有正向的評價；第二階段，組織吸引力指應徵者有主動爭取工作的意圖，如投遞履歷、接受面試等；在最後一個階段中，組織吸引力是指願意接受該工作機會。隨後，許多學者利用因素分析了解組織吸引力問卷結構。Bauer 和 Aiman-Simth (1996) 發現其包含兩個因素：對組織的正向情感 (affection) 與應徵者的求職行動意圖。

(intentions toward the company)；而 Highhouse, Lievins 和 Sinar (2003) 認為除了上述這兩個因素之外，還要再加上人們對該組織是否能成為好雇主之評價¹，即雇主評價才完整。

本研究者認為，因為招募的最終目的是希望能吸引到適合的應徵者進入公司服務，當求職者認為該企業有良好名聲、正面評價，才會產生較高的求職意圖，採取進一步求職行動，所以應用多元構面來定義組織吸引力才完整。故本研究將採 Highhouse, Lievins 和 Sinar (2003) 的說法，以對組織的正向情感、應徵者的求職行動意圖與雇主評價三個因素，把組織吸引力為定義「對於特定企業的正向情感、雇主評價與參加甄選活動及接受職缺的意願」。

二、影響組織吸引力的因素

影響應徵者在求職時的組織吸引力之因素有很多，包含組織熟悉度、企業形象、社會表現、人力資源政策等等。當組織越有知名度，人們對於該組織的熟悉度越高，組織吸引力越大 (Turban, Lau, Neo, Chow & Si, 2001; Turban & Greeing, 1997; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993)。在企業形象方面，孫弘岳 (2001) 為了探討招募過程中企業形象與組織吸引力之間的關係，以商管學院大學與研究所應屆畢業生為受訪者，以問卷調查的方式進行研究。結果發現，企業商品形象與企業信譽對組織吸引力具有正向影響。而企業社會表現 (corporate social performance, CSP)-指企業對其所有利害關係人的責任，包含股東、員工、消費者等 (Donaldson & Preston, 1995)，亦會

¹ Highhouse, Lievins 和 Sinar (2003) 將人們對組織是否能成為一個好雇主之評價，稱之為組織聲望 (company prestige)。但為免和一般人對組織評價，如企業形象、企業聲望等名詞混淆，故本文稱之為雇主評價。

影響組織吸引力。當企業社會表現評價越好，越可吸引到數量較多、條件較佳的應徵者(Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997)。另外，徵才廣告中，企業越強調員工訓練 (Cober, Brown, Levy, Cober & Keeping, 2003; 顏麗真, 2002)，越強調以能力為升遷依據 (顏麗真, 2002)、晉升機會越多(Aiman-Simth, Bauer & Cable, 2001)，組織吸引力都會越高。

由上述討論發現，雖然影響組織吸引力的因素有很多，但 Rynes, Schwab 和 Heneman(1983)認為，當受試者滿足該工作所提供的薪資水準時，才會考慮其他非金錢的因素。而 Aiman-Simth, Bauer 和 Cable(2001)的研究亦有類似結論，其發現薪資水準、企業使用的升遷系統、裁員策略、環保訴求等因素中，薪資水準最能預測求職意圖；當薪資水準越高、求職意圖越強。從此觀之，可能是因為在其他條件相同之下，薪資水準越高，越容易滿足物質的需求，所以越能吸引求職者(Lakhani, 1988)。Barber(1998)甚至明白地指出，求職者最重視的就是薪資福利。

由上述研究可知，對求職者而言，薪資是一個非常重要的工作選擇依據。但是薪資福利的內涵不單只有薪資水準而已，還包含薪資結構(pay structure)、薪資水準(pay level)、個人績效系統(employee performance system)、員工福利(employee benefit)等許多構面(Gerhart & Milkovich, 1990)。這些構面的不同組合，可讓企業與其他組織有所區別(Bretz, Ash & Dreher, 1989)。所以對企業組織來說，薪資可算是一項重要的招募工具，因為(1)薪資可以滿足個體許多需求；(2)薪資通常用清楚、可比較的詞句來表達；(3)起始薪資(starting-pay)通常暗示未來薪水調升(salary progression)的基準；(4)薪資系統傳達組織的價值觀與實務運作(Rynes, 1987)。然而薪資與組織吸引力的研究，卻多集中在薪資水準之上，而忽略其他薪資構面的探討(Barber & Bretz,

2000; Gerhart & Milkovich, 1990)。若能更清楚了解薪資福利其他構面與組織吸引力的關係，將有助於企業規劃招募活動。尤其是企業知名度不高、企業形象較不為人所知的中小企業，如果能善加利用薪資訊息，亦能在眾多的求職者中，吸引到適當人才，提升企業競爭力。因此，下面將接著探討新近的薪資管理中，越來越多企業使用的變動薪資制度，以及組合不同加薪幅度和加薪機率的加薪型態，這兩者內涵及分別與組織吸引力之關係。

貳、 變動薪資

一、 變動薪資之定義

本研究欲探討的變動薪資(variable pay)，是指企業依據員工績效表現核發給的薪資所得(Milkovich & Newman, 1999; Belcher, 1996; Schuster & Zingheim, 1992)。其主要特徵為，在每一個薪資計算時段內，依據績效表現計算，核發薪資給員工。如此可避免因績效表現良好調升底薪時，增加企業的薪資成本，所以又稱權變薪資(contingent pay)(Kuhn & Yockey, 2003)。

變動薪資的設置，可用來激勵員工未來工作行為。因此組織可依需求作許多變化，包含設定獎勵的時間長短、績效評估標準等。在短期變動薪資中，通常會設定非常明確的績效標準，當達成標準時才能得到此部分的薪資；在長期變動薪資中，會強調達成多年的企業目標，例如市場佔有率、淨資產，此時變動薪資經常以股票形式，給予高階主管或專業經理人。另外在評核績效時，可有許多不同的績效計算單位，例如個人、工作團隊、事業單位或是整個組織。故 Belcher(1996)依計算性質，歸納出三種變動薪資類型：

1. 現金利潤分享(cash profit sharing)：因組織資金運用所得獲利，如營運、資產報酬、投資報酬等，而額外給予員工的薪資。
2. 獲利分享(gain sharing)：因為工作團隊或整體組織績效改善，例如成本降低、顧客滿意增加等，增加的財務獲利，進而給予員工的薪資。
3. 目標分享(goal sharing)：因為工作目標達成所給予的獎勵，例如銷售員達成其銷售目標等。

雖然變動薪資有眾多形式，但在招募廣告中，大部分對於變動薪資的描述強調「依工作表現發給獎金」，缺乏其他詳細的訊息之下，求職者一定會想到個人績效。故本文將著重在個人績效的變動薪資之探討，以「依據個人績效為計算基礎」的變動薪資，作為研究變項。

許多研究指出變動薪資的使用有助於企業績效提升，當採行變動薪資時，員工每人生產量有顯著增加、員工流動率也明顯減少、工作品質改善、成本降低、員工態度改善等(Brown, 2002; Freeman, 2001)。曹國雄(2000)歸納變動薪資的好處有：有效控制人力成本、將獎勵與經營結果相連結、改變員工行為。因此許多學者強調認為變動薪資是未來薪資管理的趨勢，以便結合企業策略，提升績效表現(Belcher, 1996; Schuster & Zingheim, 1992)。

根據以上討論，了解變動薪資可激勵員工未來工作行為，提升組織績效。且組織所欲獎勵的工作行為不同，有許多變動薪資的形式。然而，對求職者來說，在尚未進入組織工作時，接收到不同比例的變動薪資訊息，會如何解讀？是否會影響對組織吸引力的判斷？因為變動薪資在招募上的研究相當少(Barber & Bretz, 2000)，所以需要進一步研究才能瞭解。為進一步了解變動薪資比例與組織吸引力的關係，以下將作進一步的說明。

二、變動薪資比例與組織吸引力

變動薪資在招募上的研究並不多(Barber & Bretz, 2000)，Cable 和 Jugde(1994)以大學生為受試者，發現當組織績效做為獎金發放標準時，受試者偏好固定薪資的制度。而 Kuhn 和 Yockey(2003)同樣以大學生為受試者，利用實驗法的方式，呈現完全固定薪資與含有變動薪資的兩種薪資訊息，讓受試者選擇偏好的方案，並操弄以個人績效或是團隊績效為獎金評核單位。結果發現受試者偏好以個人績效作為獎金計算基礎的薪資制度，並且高估自己獲得獎金的機率。然而 Kuhn 和 Yockey 在操弄訊息中提到，若能獲得紅利獎金，則其薪資總額將高過固定薪資總額。這樣的薪資訊息，可能會讓受試者直接比較薪資總額，而忽略獲得獎金的機率，影響受試者的選擇。因此需要再進一步驗證，才能確切了解應徵者是否偏好變動薪資。

不過從 Cable 和 Judge(1994)的研究可以看到，人們有避免不確定性的傾向。因為在以組織績效為獎金計算單位時，個人會考量到對組織績效的控制感較低，而偏好固定薪資的制度。從這種觀點看來，變動薪資與組織吸引力之間的關係，似乎是透過個人風險知覺的影響。因此，以下將從薪資的不確定性與風險的關係作探討。

學者針對薪資的不確定性，提出了薪資風險(compensation risk)的概念來加以描述，是指員工對未來薪資的可預測程度(Milkovich & Newman, 1999)，通常可以從薪資總額中變動薪資的比率中加以測量(Wiseman, Gomez- Mejia & Fugate, 2000; David, Kochhar & Levitas, 1998)。但不同變動薪資設計方式，有不同的薪資風險因子存在。

Milkovich 和 Newman(1999)歸納各種薪資制度設計對員工的風險程度，其中固定薪資（或稱底薪）(base pay)，保證員工固定可領取的酬賞，

風險最低；其次是績效加薪(merit pay)，依照工作績效發給的薪資獎勵，該獎勵是以調升基本薪資的形式發給員工。但是如何評斷個人績效與薪資調整範圍，卻是個人無法控制的，所以薪資風險比底薪高；而風險程度最高的是風險分攤計畫(risk sharing plan)，是指當績效表現良好時，組織提供豐厚的獎金；但當績效表現不好時，則會被罰款，等於是變相的減少底薪，所以風險最高。但是目前根據薪資風險觀點，所做的相關研究，大多是探討何種薪資系統對員工行為管理的有效性，少有與組織吸引力相關的研究(Wiseman, Gomez-Mejia & Fugate, 2000)。

總之，不同薪資型態有不同的薪資風險，而從過去的研究發現不同薪資型態會影響到個人的偏好(如 Cable & Judge, 1994)，因此推論薪資風險應該會影響到個人對組織吸引力的判斷。但因現實徵才資訊中，給予應徵者的訊息，往往只說明依績效表現發給某數額或比例的獎金，不一定有績效計算單位等其他訊息。故本研究將探討求職者面對薪資總額中不同比例的變動薪資時，是否會產生不同的風險判斷，進而影響其組織吸引力。依據前面討論，推論在平均薪資總額相同的狀況下，若變動薪資比例較高，應徵者對於現在與未來消費有較高不確定性，可能會感受到較高的風險。相反的，若變動薪資比例較低，應徵者對於現在與未來消費的可掌握性較高，可能較不會感受風險的存在。而求職者風險知覺的高低，如何影響組織吸引力，將留在後面第三部分，作進一步探討。接下來，先討論另一個與薪資風險有關的加薪型態，以下分別說明其定義、相關研究與和組織吸引力可能的關係。

參、 加薪型態

一、 加薪型態的定義與相關研究

所謂的加薪泛指因為績效、升遷、因應勞動市場等因素，所增加的薪資部分(Harris, Gilbreath & Sunday, 1998)。然而這樣的定義，只侷限在薪資增加的幅度，卻忽略企業在不同商業策略、獎勵制度、預算限制之下，每位員工加薪的機率不一定相同。所以企業可組合不同加薪幅度與加薪機率（如提供九成機會調底薪 1%，或一成機會調底薪 9%），產生不同的加薪型態，達到獎勵良好績效、升遷或其他目的。故本文將針對企業因其需要，所調升的薪資部分以及加薪機率之組合作探討。把加薪型態定義為「企業為因應需要，所進行薪資調整幅度與機率之組合」。

目前有關加薪型態研究，主要著重在薪資增加幅度，缺乏加薪機率的研究，故以下將針對前者相關研究作探討。過去研究顯示員工被加薪除了因為個人績效表現(Gerhart & Mikovich, 1989; Heneman, 1990)之外，還會受到性別(Blackaby, Booth & Frank, 2005; Harris, Gilbreath & Sunday, 2002)、年資(Heneman, 1990)、職位(Heneman, 1990)等因素影響。然而加薪型態與招募關係，卻缺乏相關研究。因此以下將從加薪對在職員工影響的研究結果，推論加薪型態對求職者的組織吸引力之關係。

二、 加薪型態與組織吸引力的關係

如同前述，目前有關加薪型態與員工反應之研究，著重在調薪幅度的探討。如 Shaw 等(2003)以大學醫院的員工為受試者，在加薪前四個月收集其薪資水準、正向情感(affectivity)，如熱情、興奮等，與性別、

年齡等控制變項的資料；並在加薪後四個月，請受試者填答薪資水準、薪資水準的滿意程度、加薪反應等問卷。其中加薪反應包含情感反應及行為意圖，前者測量受試者對薪資的快樂程度，後者測量受試者未來工作投入的程度。分析結果發現，加薪與情感反應、行為意圖成現正相關。當加薪越多，受試者越快樂，未來工作投入意願更高。但是這樣的關係，又會受到正向情感高低所影響。相較於正向情感較高者，正向情感越低者，加薪與情感反應、行為意圖有較強的正相關。這是因為正向情感低者，對加薪獎勵較為敏感，加薪幅度越高，越能讓他們感到開心、越願意提高工作投入。

Balkin 和 Gomez-Mejia(2002)則探討性別對加薪的反應，以大學教職員為受試者，請其回憶過去四年的每年底薪增加比例，並填答薪資滿意問卷與其他基本資料。發現相同加薪之下，男性薪資滿意較女性為低，同時也比較容易離職。Mitra, Gupta 和 Jenkin(1997)以實驗法的方式，「聘請」大學生當受試者，進行兩回合的資料編碼作業。兩次作業進行前，受試者都被告知該次作業的薪資。而第二次作業的薪資，是隨機分派決定，但實驗者告知受試者，該金額是依其工作表現而來。等第二回作業結束後，再收集受試者主觀加薪程度、情感、行為意圖等資料。結果發現當受試者感受到薪資調升幅度越高，正向情感越高，工作投入意圖也越高。

由以上的研究結果可以瞭解，加薪具有相當的激勵作用，當加薪越高，越讓人感到高興，並且願意在工作上投入更多的努力。因此推論在招募情境中，求職者應該會偏好能提供加薪較高的企業，然而若加入調薪機率的訊息時，結果是否會不同？尤其是有較高機率小幅調薪（以下簡稱高機率低加薪）或是有較低機率大幅調薪（以下簡稱低機率高加薪）的混合型態時-例如有九成機率可加底薪 1%，以及一成機率可加底薪 9%

相比，應徵者會如何評斷未來薪資的不確定性呢？和低機率高加薪相比，高機率低加薪，可能會讓求職者感受到的薪資可預測性較高，增加對未來財富與消費行為的安全感，因此偏好提供加薪機率較多的薪資系統。相反的，低機率高加薪，可能讓求職者對薪資的風險感受較高，因此較不偏好該類薪資系統。然而這些推論，需要進一步驗證。為更清楚薪資風險與組織吸引力的關係，以下將對風險與風險知覺作討論。

肆、 風險知覺

一、 風險與風險知覺

目前學者對於風險有不同定義，但不確定性是造成風險的主要因素，因此風險泛指事物的不確定性(uncertainty)（汪銘生、陳碧珍，2003）。Fischhoff, Watson 和 Hope(1984)研究風險之定義，認為風險的決定不光是風險本身，尚包含風險的特性，所以會依不同研究重點而有不同定義。Wiseman, Gomez-Mejia 和 Fugate(2000)歸納過去研究，認為風險的三個主要成分為：所有可能結果的變動性、損失的機率、損失的程度。

「知覺」是指根據感覺所獲得資料所作的心理反應，此種反應代表了個體以其既有經驗為基礎，對環境事物的主觀解釋(張春興，1992)。Cvetkovich & Earle (1992)指出風險知覺(risk perception)是一種社會性建構，個體依據不確定性及模糊的資訊作推論與結論。而曾明遜(1994)則認為風險知覺乃是人們對於機率轉化為負面結果的記號或符號所作之主觀判斷，其受到個人屬性、過去經驗、資訊、資訊處理能力、事件本身的嚴重性、自願性與控制能力整影響。Holtgrave 和 Weber(1993)提出了風險知覺是下列五個構面的線性函數：損失的機率、獲利的機率、維

持現況的機率、損失的期望值、獲利的期望值，損失的機率與期望值對於風險知覺的評估有正相關，而獲利機率與期望值則和風險知覺評估呈現負相關。此模式受到許多學者的支持(Keller, Sarin & Weber, 1986; Yates & Stone, 1992)，但也有其他學者認為，損失機率、損失大小這兩個向度可以解釋大部分個人主觀風險知覺(Wiseman, Gomez-Mejia & Fugate, 2000)。

綜合以上討論，凡是不確定性事物基本上就存在其風險性，而面對不確定時，通常會伴隨壓力與焦慮，因此人們應該會採取最簡單的方法來協助自己對風險性作主觀判斷。所以本研究採用 Wiseman, Gomez-Mejia & Fugate(2000)定義風險知覺為，個人對於不確定事件發生結果與其發生可能性的主觀評估。

二、風險知覺相關研究

許多研究指出風險知覺與個人採取風險行為(risk taking behavior)有關，Ulleberg 和 Rundmo(2003)指出態度、風險知覺、社會規範與行為控制知覺等是危險駕駛行為最重要的決定因素。另外，青少年駕駛者因為經常和同儕比較，所以會低估交通情況所引起的風險(Brow & Groeger, 1988; Deery, 1999)；另外，較少想到交通意外所造成的傷害(Milech et al., 1989; Deery, 1999)；且高估自己的駕駛技術(Moe, 1986)。故青少年駕駛者對於道路駕駛的風險知覺偏低，常出現危險的駕駛行為。

在健康行為研究中，亦經常探討風險知覺的影響。例如吳雪菁(2002)欲探討乳癌高危險群婦女的風險認知及心理困擾程度，以結構式問卷為研究工具，了解他們對罹患乳癌的相對與絕對風險認知。結果發現，有四成乳癌高危險群婦女覺得，比一般婦女罹患乳癌的機率「較低或一

樣」，即相對風險認知較低；有近八成認為自己未來「有可能」罹患乳癌；有一半以上的高危險群婦女高估自己罹患乳癌機率，即絕對風險認知較高。另外，相對風險認知比較高者，其特定性心理困擾較高；在絕對風險認知方面，認為自己有可能罹患乳癌者，其焦慮程度有顯著較高。而 Facione (2002)的研究也得到類似的結論，並建議臨床醫生要注意婦女對乳癌過度樂觀的態度，以免延誤就醫或是忽略定期檢查。

另一個探討風險影響的研究領域為決策行為。Xie 和 Wang(2003)提到，個人面對風險性的管理決策，會受到情境、訊息與個人動機所影響。當透露較多正向、獲利的訊息時，受試者表現出較高的風險追求傾向；當透露較多負向、損失的訊息時，受試者則表現出較高的風險趨避傾向。且只有當受試者知覺到有獲利時，才做出風險追求行為；知覺到威脅時，會採取風險趨避行為。另外，具有高成就動機的受試者，會在負向情境中，知覺到較多機會；而高趨避動機(avoidance motive)的受試者，在正向情境中，反而知覺到較多威脅。

以上研究顯示，當個人對不確定性事件的風險知覺高時，較不會採取危險行為。因為當個人認為，不確定性事件有較嚴重的負面結果、較高的發生機率時，為了保護自己健康或利益，會盡量避免採取傷害自己的行動，即避免危險行為；反之，當個人對事件的風險知覺較低時，便很容易出現危險行為。因此研究者認為應徵者選擇工作時，可能如同進行風險決策一般，依據各家企業所提供的變動薪資比例與加薪型態，評斷其對未來薪資的不確定性；並可能會藉此評價該組織，進一步影響求職行為。故推論變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果所影響。當求職者對變動薪資比例、加薪型態的風險知覺較高時，可能感受到未來薪資不確定性較高，不容易掌握薪資金額。為避免高風險，也許降低該公司的評價，較不願意進入該公司，以

免讓未來薪資不確定增加，故組織吸引力會較低；反之，當對變動薪資的風險知覺較低時，可能感覺未來薪資較有保障，故組織吸引力也許會較高。

綜合組織吸引力、變動薪資比例（VP）、加薪型態（IP）與風險知覺的文獻，推論出本研究的幾個假設：

假設 1：高 VP 比低 VP 引起較高的風險知覺。

假設 2：「低機率高加薪」比「高機率低加薪」引起較高的風險知覺。

假設 3：高 VP 比低 VP 引起較低的組織吸引力。

假設 4：「低機率高加薪」比「高機率低加薪」會引起較低的組織吸引力。

假設 5：高風險知覺比低風險知覺引起較低的組織吸引力。

假設 6：VP 與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。

高 VP 會引起較高的風險知覺，進而導致較低的組織吸引力；反之亦然。

假設 7：IP 與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。

低機率高加薪會引起較高的風險知覺，進而導致較低的組織吸引力；反之，高機率低加薪會引起較低的風險知覺，進而導致較高的組織吸引力。

三、風險知覺的個別差異

雖然不確定性事件會讓人產生風險知覺，但是每個人對於事件的風險知覺都會相同嗎？先前提到風險知覺是個人依其經驗、直覺等的主觀判斷，因此應該也存在有個別差異。如 Rosenbloom (2003) 為了解追求刺激(sensation seeking)、風險評估(risk estimate)，與風險行為之間的關係，以 75 位大學生為受試者，收集他們對於追求刺激與風險評估的看法，並在兩個星期之後，再填答風險行為問卷。結果發現個人追求刺

激的傾向和風險行為成正相關，風險評估與追求刺激傾向呈負相關。且高追求刺激傾向者有較低的風險評估、較多的風險行為；而低刺激追求傾向者有較高的風險評估、較少的風險行為。也就是說高追求刺激傾向者比低追求刺激傾向者，較容易將行為評估成低風險，且較常出現風險行為；相反的，低追求刺激傾向者，較容易將行為評估成高風險，且較少出現風險行為。

Hampson, Severson, Burns, Slovic 和 Fisher(2001)以問卷調查的方式，探討風險知覺、性格變項與青少年飲酒相關的風險行為之關係。因此收集 323 名高中生的資料，包含飲酒相關行為、性格特質、風險主觀評估與人口統計變項等，其中風險主觀評估包含了利益知覺與風險知覺（例如，個人風險知覺、對他人的風險知覺、風險可控制度、父母贊成與否、該行為可獲得的利益）。之後利用結構方程模式加以分析，結果顯示風險主觀評估、年級和獨立性直接影響飲酒行為，而其他性格變項：追求刺激、自我控制、成就感、獨立性會透過風險主觀評估來影響飲酒行為。當個人追求刺激傾向越高、自我控制感越低、獨立性越高，感受到的風險主觀評估越高。

Constans(2001)則探討學生的焦慮傾向(worry tendency)，是否會影響即將發生的壓力事件之風險判斷。他在學期第一天上課，收集上課學生對該課程的學期課業焦慮狀況與風險知覺；六星期之後，再請學生評估一次焦慮狀況與風險知覺。資料分析顯示，焦慮傾向與風險知覺成正相關，即個人焦慮傾向越高，風險知覺也會越高。

由以上研究可知，不同性格會對相同事件有不同風險知覺，存在個別差異。而過去學者提出許多的性格特質，近來 Judge, Locke 和 Durham (1997)發現，有些特質內涵很相似，因此整合神經質(neuroticism)、自尊(self-esteem)、自我效能(self-efficacy)與內外控(locus of

control)，提出「核心自我評價(core self-evaluation)」的概念。研究者認為，這些特質和評估焦點(evaluation-focus)有關，可能會影響到個人對風險知覺的判斷。因此本研究嘗試以「核心自我評價」的概念，探討變動薪資比例、加薪型態與風險知覺的關係。

伍、 核心自我評價

「核心自我評價」最早是由 Judge, Locke 和 Durham(1997)所提出，其認為「核心自我評價」是一種較深層、範圍較廣，與自我評價有關的性格特質，由下列四個核心特質所組成：(1)自尊(self-esteem)，個人認為自己擁有的價值(Harter, 1990)；(2)自我效能(general self-efficacy)，個人在各種情況下對自己表現能力的評價(Locke, McClear, & Knight, 1996)；(3)神經質(neuroticism)，指個人的情緒穩定性(Watson, 2000)；(4)內外控(locus of control)，個人有關於生活事件歸因的信念(Rotter, 1966)。而「核心自我評價」便是抽取這些特質的共同點所形成之概念，指個人對自己的價值、效能、與能力之基本評價(Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003)。因此，高「核心自我評價」者適應性較佳、較有正向思考、有自信、高自尊、相信自己的能力、情緒穩定、內控型思考。簡而言之，高「核心自我評價者」擁有較正向的自我認知。

「核心自我評價」概念提出之後，相關的研究，著重在探討該性格變項是否能有效預測工作相關效標，如工作滿足、工作績效等。Judge, Bono 和 Locke(2000)發現擁有較高的「核心自我評價」者，不但認為自己的工作提供許多內在獎勵，也比較容易獲得具有挑戰的工作（例如工作複雜性較高）。此外，Judge 和 Bono(2001)以整合分析(meta-analysis)

的方式，探討「核心自我評價」與工作滿足、工作績效的關係。在 1967 年到 1999 年之間的 169 篇文獻發現，「核心自我評價」與工作滿足、工作績效皆有正相關。Erez 和 Judge(2001)也有類似的研究結論，其為瞭解核心自我評價分別與工作動機、績效之關係，進行兩個研究。首先，以實驗法的方式進行，結果發現核心自我評價與工作動機及工作表現呈正比；接著，在第二個研究中，分析保險經紀人的核心自我評價和工作績效如銷售量，發現亦呈正相關。

從這些文獻中提到，「核心自我評價」較高者擁有較正向的自我評價。然而「核心自我評價」與風險知覺之間的關係，目前並沒有直接的研究。故以下分別從四個核心特質，探討「核心自我評價」，是否可能為影響變動薪資比例、加薪型態與風險知覺之間關係的調節變項。

一、自尊

所謂的自尊是指個體對自己的價值所做的主觀判斷，如能力高低、成功與否、價值多少等(Coopersmith, 1967)。研究指出高自尊的人會將挑戰性的工作，當成是個人可以發揮、獲益的機會；低自尊的人則將其視為，一個可能會失敗、不應該獲得的機會(Locke, McClellan & Knight, 1996)。且高自尊者通常會樂觀的面對失敗，增加未來成功的機會(Dogson & Wood, 1998)。

另外，Judge 和 Bono(2001)透過整合分析，發現自尊與工作滿足、工作表現皆呈正相關。這可能是高、低自尊者面對環境的心態、動機不同。因為研究發現，相較於高自尊者，低自尊的人追求卓越的動力較低，也比較害怕面對失敗(Tang, 1991)，且面對失敗時，容易產生退縮行為(Block & Robins, 1993)；另外，高自尊者對較有挑戰性的工作，有較

高的內在動機；低自尊者則偏好較容易、曾有成功經驗的工作(Tang, 1991；蘇美鳳，2000)。

從以上的研究結果看來，低自尊的人面對環境不確定性較高時，應該會產生較高的焦慮感，擔心會遭遇失敗或傷害。因此，和高自尊的人相比，低自尊的人在求職時，對不確定環境，應該有較高的風險知覺。

二、神經質

五大性格特質(Big Five)中的神經質(Neuroticism)，其主要針對情緒穩定性作為衡量。在神經質向度上得分較高的人，通常容易表現出膽小、適應性低，同時也容易焦慮、害怕新事物，經常有依賴、無助的感覺(Wiggins, 1996)。因此神經質高者，在面對短期或長期生活改變時，容易產生心理上的壓力(Ormel & Wohlfarth, 1991)；面對困難的任務時，也比較無法作決策(Forgas, 1989)。

Lauriola 和 Levin(2000)則探討面對風險決策時，不同性格特質是否有差異。結果發現，神經質高的人，面對不確定獲利時，較少選擇風險性高的方案；但在面對不確定損失時，較常選擇風險性高的方案。Judge 和 Cable(1997)的研究發現，神經質高的求職者，比較不喜歡創新、果決的組織文化；而創新的企業，通常鼓勵實驗精神、勇於冒風險(risk-taking)，通常比較不被認為是穩定、安全的環境(O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。

由這些研究可知，當無法確定未來會發生什麼狀況，容易讓高神經質者感到不安。所以和低神經質相比，神經質高的人，在評估不確定訊息時，容易感到焦慮，風險知覺應該較高。

三、內外控

內外控(locus of control)是指個人對於自己能否控制環境或事件的信念。Rotter(1971)將個體對事件結果的知覺分兩類：內控者相信個人可以影響環境，獎賞是因個人的行為而來；外控者則認為獎賞受外在因素，如命運、運氣、或其他權勢所控制，並非個人所能掌握的。因此內外控是個體對自己行為與行為結果之間的強化信念，是對事物一般化的預期。大致上說來，內控者比較自動、自主、積極；外控者比較依賴、聽天由命、消極；當遇到挫折時，內控者較會採取建設性的適應方式，外控者則有較多破壞性的適應方式(Brissett & Nowick, 1973)。

關於內外控的研究有很多，如內外控與工作績效的關係上，內控者有較高的職業成就及收入(Mitchell, Smyser & Weed, 1975; Andrisani & Nestel, 1976)。Spector (1982)認為是因為「績效與報酬」的期望和高工作績效有關；而內控者對於「努力與績效」、「績效與報酬」之間有較強的期望連結，故績效較佳。台灣的研究者，也有類似結論，(如蘇義祥、胡國強，2000；許雅棣，2001)。

除工作績效外，研究發現外控性格特質與自主的決定、安適感覺、憂鬱、較不能適應生活壓力有關。黃堅厚(1979)調查台灣 2280 位國小、國中學生，發現內控性格特質與自我接納傾向、情緒穩定性有顯著正相關，與神經質傾向有顯著負相關，顯示內外控與適應行為有密切關係。Joe(1971)整理有關內外控性格特質的研究，認為外控者比內控者，有較多焦慮、有較高攻擊傾向、對他人有較強烈的懷疑心、對自己缺乏了解與信心、較常使用防衛機轉來因應事件。之後相繼有研究支持這樣的結論(陳璧婉、陳雁齡，1998；賴靜瑩，1998; Liu, Kurita, Uchiyama, Okawa,

Liu, & Ma, 2000)。

因此，由這些研究推論，相較於內控型的人，外控型的人面對不確定環境時，應該控制感會比較低，有較多焦慮，可能產生較高的風險知覺。

四、自我效能

自我效能，最早是由 Bandura(1977)所提出的概念，指個體相信自己可以因應環境要求的信念，及對自己能力、行為表現之評價。這個概念與人們對特定作業或情境，表現相關行為的自我判斷歷程有關。所以個體會根據自我效能的評估，決定如何行動，不單只是實際擁有這些能力而已。因此，人們會從事自認為可控制的活動，避免那些超出自己因應能力的活動。故低自我效能者，容易擔心能力不足，表現不好，所以焦慮、缺乏自信、甚至放棄，避免相關表現的機會，降低成功的可能；但高自我效能者，則剛好相反(Bandura, 1982)。

自我效能會影響人們思考型態、情緒反應，以及事件歸因。若個體判斷自己無法有效處理外在環境要求時，會認為自己缺乏自我效能，且還會高估遇到問題的困難度(Beck, 1976; Meichenbaum, 1977)。另外，自我效能高的人，傾向把不成功的事件，歸因於沒有充分努力；自我效能低的人，卻經常將其歸因於自己能力不足(Collins, 1982)。另外，自我效能在學習認知、健康行為等研究議題中，是經常被討論的變項。對於健康行為中存有相同危險因子時，高自我效能者會比低自我效能者，更可能從事健康行為。如李玟玲（2003）以問卷調查的方式，探討影響已婚婦女安全性行為的因素。發現性自我效能，即受訪者自己認為能夠拒絕性關係之能力，的確能夠預測安全性行為。

自我效能也常被定義為個人特定能力的自我信念。因此當個人具有較高的自我效能時，應該會比較喜歡和自我表現有強烈連結之獎勵。所以當個人對於變動薪資的預期較高時，會較偏好與績效連結的變動薪資。根據這樣的邏輯，Miceli 和 Lane(1991)提到，高自我效能的工作者，會較偏好與績效連結之薪資系統。而 Cable 和 Judge(1994)發現高自我效能的受試者，偏好以個人績效為薪資計算基礎的制度，但是自我效能卻和變動薪資沒有任何關係。而 Kuhn 和 Yockey(2003)則認為 Cable 和 Judge 會有這樣的研究結果，是因為該研究操弄的變動薪資，是以組織績效來計算；當變動薪資是以個人績效來計算時，結果會不一樣。因為個人對於自己能力有樂觀估計的傾向，所以會偏好變動薪資，其研究結果支持這樣的假設。且資料顯示，自我效能越高者，越偏好以個人為計算基礎之變動薪資。

由四個核心特質的相關研究，可以瞭解自尊較低、神經質較高、外控、低自我效能的人，即「核心自我評價」較低者，比較容易焦慮、對自己比較沒有信心。因此在評估外在環境時，可能容易對不確定訊息，產生較高的風險知覺。由此推論，相較於「核心自我評價」高者，低「核心自我評價」者，對未來領取變動薪資較無控制感，不太相信自己有能力可以領到變動薪資；因此面對變動薪資比例較高的訊息，會有較高的風險知覺。然而，在面對薪資變動比例較低的訊息時，低「核心自我評價」者可能仍對薪資有較低的控制感，但因為變動薪資比例減少，風險知覺應該會降低。而高「核心自我評價」者，本來就比較有自信、正向思考，受外在訊息影響較少。所以變動薪資比例減少，可能對薪資不確定感影響有限，即風險知覺降低幅度較少。故高、低「核心自我評價」面對低變動薪資比例，所產生的風險知覺差異較小。

同理，在加薪型態方面，低「核心自我評價」者，較不相信自己的

能力，所以比較在意調薪機會的高低。故與高「核心自我評價」者相比，低「核心自我評價」者，面對低機率高加薪時，對未來薪資不確定感較高，會有較高的風險知覺。面對高機率低加薪時，低「核心自我評價」者，可能仍對薪資的控制感較低；但因為其較無自信、對事情的控制感較差，所以當加薪機率增加，可能會讓風險知覺降低較多。而高「核心自我評價」者，本來就比較有自信、正向思考，較不受外在訊息影響。所以當加薪機率增加，對其薪資不確定感影響程度有限，也許風險知覺降低幅度較少。故高、低「核心自我評價」在面對高機率低加薪的訊息時，產生的風險知覺差異較小。因此本研究的第八、九個假設為：

假設 8：變動薪資比例與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同變動薪資比例時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。

假設 9：加薪型態與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同加薪型態時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。

第三節 研究架構與研究假設

壹、研究架構

本研究之目的在於了解招募情境中，應徵者對於不同變動薪資比例、與不同加薪型態分別對風險知覺、組織吸引力的影響，以及風險知覺對組織吸引力的影響。另外，進一步瞭解風險知覺是否在變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力存有中介效果；而性格-核心自我評價是否在變動薪資比例、加薪型態與風險知覺之間存有調節效果。整體研究架構如圖 1-1 所示。

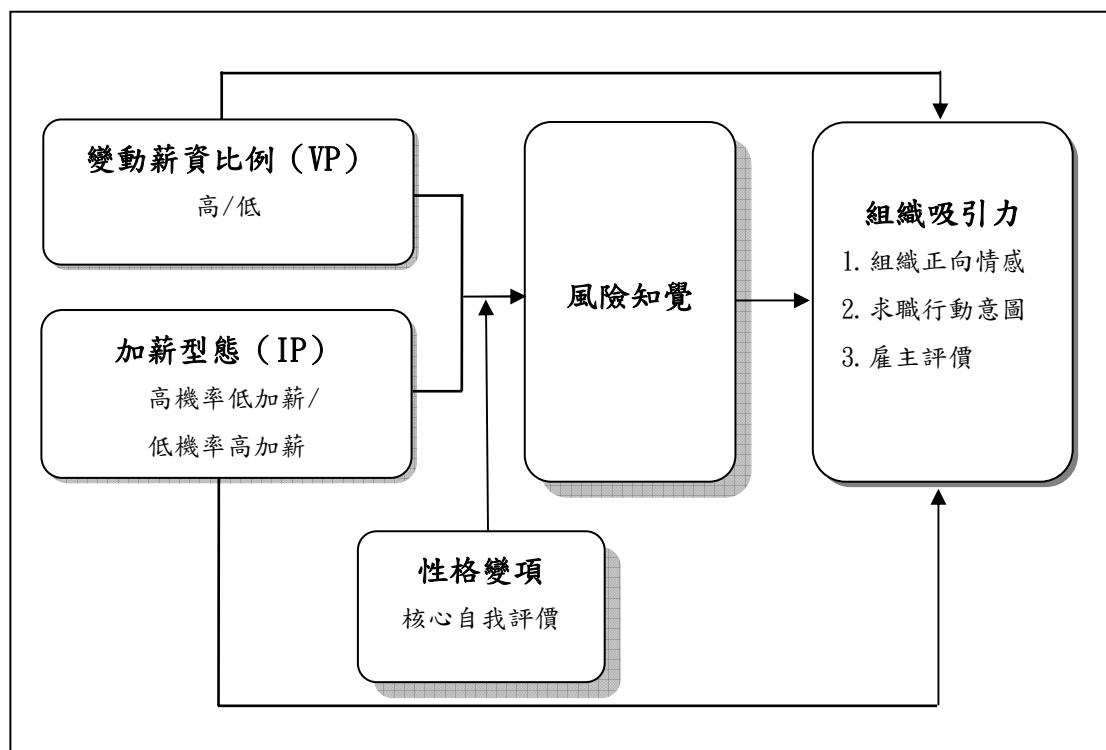


圖 1-1 研究架構

貳、研究假設

根據前面組織吸引力、變動薪資比例（VP）、加薪型態（IP）與風險知覺的文獻，本研究的假設綜合整理如下：

假設 1：高 VP 比低 VP 引起較高的風險知覺。

假設 2：「低機率高加薪」比「高機率低加薪」引起較高的風險知覺。

假設 3：高 VP 比低 VP 引起較低的組織吸引力。

假設 4：「低機率高加薪」比「高機率低加薪」會引起較低的組織吸引力。

假設 5：高風險知覺比低風險知覺引起較低的組織吸引力。

假設 6：VP 與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。

高 VP 會引起較高的風險知覺，進而導致較低的組織吸引力；反之亦然。

假設 7：IP 與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。

低機率高加薪會引起較高的風險知覺，進而導致較低的組織吸引力；反之，高機率低加薪會引起較低的風險知覺，進而導致較高的組織吸引力。

假設 8：變動薪資比例與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同變動薪資比例時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。

假設 9：加薪型態與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同加薪型態時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。