

科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/期末報告)

員工價值主張：探索進階人力資源管理的根基

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 102-2410-H-110-036-SS2

執行期間：102年08月01日至104年07月31日

執行機構及系所：國立中山大學人力資源管理研究所

計畫主持人：溫金豐

共同主持人：

計畫參與人員：鄧三桂、吳李長、阮凡達、李元愷

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 1 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，_____（請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中 華 民 國 104 年 10 月 22 日

員工價值主張—探索進階人力資源管理根基

摘要

數十年來，人力資源管理功能致力於採取不同的措施以提高組織與員工的績效時，大多站在組織觀點而非從員工角度。隨著人才的競爭越來越激烈，「員工價值」的議題在組織研究逐漸受到重視，但是尚未發展出穩固的理論及研究方法。本研究從行銷領域的顧客價值主張觀點出發，嘗試討論以員工價值創造為基礎的人力資源管理實務；我們透過焦點團體訪談，先探索描述員工價值主張的構面，並進一步發展出量表，以量化資料實際分析績效良好的企業可能採取的員工價值主張，我們發現了三種員工價值主張的型態，並說明採取這些員工價值主張的企業特性，以提供進一步的實務與研究建議。

關鍵詞：人力資源管理、策略性人力資源管理、員工價值主張

Employee Value Proposition - Exploring the Foundation of Advanced Human Resources Management

ABSTRACT

In the past decades, human resource management function thrust for using HR practices to improve organizational performance from the companies' perspectives. Recently, under the pressure of talent competition, employee value creation has been a hot issue in organization management field, while not well developed on stable foundations of theories and methods. This study was initiated from the aspect of customer value creations in marketing field and tries to discuss the employee value creation of HRM practices. We used focus discussion to explore possible dimensions of employee value propositions (EVP), and then developed measuring instrument for survey. We finally proposed three EVP types for companies with discussions of their practical implications.

Keywords: human resource management, strategic human resource management, employee value proposition

緒論

在過去的幾十年中，人力資源管理為了證明其能對組織和員工的績效有所貢獻而一直感到壓力 (Stewart, 1996; Sun, Aryee, & Law, 2007)。學者和實務界把注意力放在開發人力資源實務，通過人才發展，決策參與和績效管理 (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kallebert, 2000; Sun et al., 2007)，以提高組織和員工的績效。Pfeffer & Veiga (1999) 認為從工作安全、員工選拔、組織設計 (自主管理團隊以及分散決策原則等)、業績導向的權變薪資、員工培訓、減少管理層級、資訊分享等七方面著手，最終可以顯著提高組織績效。但是，過去研究對於優秀的員工到底為什麼願意為組織效力，並不是非常關切；企業較少關心人才的獨特性與稀少性，認為一旦知道企業需要哪種人才，便能招募到這些人才。

實務上，多數企業均知組織存在的目的是在為不同的利害關係人 (stakeholders) 創造價值，以便能夠生存，或生存得更好。不過企業對於如何創造股東經濟和財務的價值，明顯的關注較多，雇主把太多的注意力放在如何提高員工對企業創造利益，卻往往忽視員工真正的需求 (Lawler III, 2005)，直到知識經濟時代，優秀員工對組織的重要性才逐漸受到關注。

1960年代以來，由於二戰後的供給過剩，所以市場的競爭逐漸激烈，管理典範由銷售 (selling) 逐漸轉到行銷 (marketing)，企業必須先瞭解顧客，才能為其提供良好的產品或服務，因此顧客價值創造 (customer value creation) 被認為是企業獲得競爭優勢的關鍵之一 (Capon & Hulbert, 2007; Hassan, 2012)。Capon and Hulbert (2007) 指出：企業以功能性、心理性和經濟性為基礎的價值主張，常可以有效贏得顧客和擊敗競爭對手 (Buttle, 2009; Fifield, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2003)。

員工常被視為組織的內部顧客，並認為是提高組織績效的關鍵因素 (Appelbauem et al., 2000; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, Van Hove & Anseel, 2007)。根據這種觀點，員工價值 (employee value) 及員工價值創造在高度人才競爭的產業環境中，也可能成為一種管理典範移轉，管理者的焦點可能從「以企業為中心的」(company-centered) 思維，轉變成「以員工為中心的」(employee-centered) 的思維。

以員工為中心的思維將引導出相關的議題，例如企業應該關心哪些員工的需求，以及如何創造價值以滿足員工的需求。員工價值主張 (employee value proposition, EVP) 是組織在與員工互動過程中，針對員工所關切的、能增進員工承諾與績效表現的關鍵要素所做出的明確承諾。Love and Singh (2011) 指出，組織可以開發一個可識別的作法或自我定位，用來向潛在和現有員工溝通，表達組織獨特的價值主張 (Caplan, 2004)。

社會認同理論可以解釋並支持員工價值主張、員工價值的創造與傳遞，以及員工組織認同間的連結(Blau, 1964)，增進組織認同，員工會展現正面的態度結果，如高工作滿意，高組織承諾等 (Mathieu & Zajac, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Riketta, 2005; Van Dick, 2004)。

透過以上討論，本研究主要目的是在顧客價值主張的理論基礎上，先釐清員工價值主張的概念及可能的描述方式，並探索員工價值的衡量方法及可能的類型，然後進一步討論不同類型的員工價值主張的可能影響因素。

文獻探討

本研究從企業如何處理顧客價值、顧客價值主張以及其傳遞程序進行文獻回顧，將顧客價值主張概念的移轉來闡明員工價值，建立員工價值主張(EVP)的框架，幫助我們理解員工價值主張以及如何傳遞給員工。

顧客價值與顧客價值主張

Smith & Colgate (2007) 綜合之前的研究，提出顧客在購買產品或服務時，感受到的價值包括：功能價值(functional/ instrumental value)、體驗價值(experiential/hedonic value)、象徵價值(symbolic/expressive value)以及成本價值(cost/sacrifice value)。功能價值是產品（或服務）所具有的期望的特性，有用的，或執行所需的功能的程度；體驗價值是有關產品為顧客創造適當的經驗、感受和情緒的程度；象徵價值是關於顧客連接產品與心理意義的程度；至於成本價值是指顧客除了對產品或服務感到滿意之外，還希望以最少成本付出或犧牲獲得的價值。當顧客從產品或服務中感受到企業建立獨特而有區辨的價值，成為忠誠顧客(Loyal Customers，指對企業的產品或服務感到滿意，有意願再次購買，並且會向其他消費者推薦，在他們對產品有所需求及期待時，會給予公司真誠的建議或回饋的顧客)，將可以為組織帶來競爭優勢 (Cengiz & Yayla, 2007; Dodds, Monroe & Grewal, 1991; Hassan, 2012; Lemon, Rust, & Zeithaml, 2001; Yoo, Donthu & Lee, 2000)。

價值主張是一組可以傳遞特定價值、創造利益的明確承諾(Buttle, 2009)。Fifield (2007)指出：顧客價值主張是組織基於對顧客關切因素的了解，所進行市場活動的文字陳述，企圖影響顧客的購買決策，傾向於購買自己(而不是競爭對手)的產品或服務的過程。組織應建立企業產品或服務對顧客價值，並努力傳遞顧客價值，吸引忠誠顧客，以建立長期的共利關係(Dick & Basu, 1994; Kanagal, 2009; Rust, Lemon & Zeithaml, 2001)。因此，價值主張也被認為是一個組織與競爭對手有所區別的重要機制，藉以增加組織在市場的競爭優勢 (Lievens, 2007)。借鑒上述顧客對於商品或服務的價值認定的

研究典範，我們探討組織員工對於工作價值的看法。

員工價值與員工價值主張

人為何工作？如果從勞動的角度看，工作似乎是不得不受的苦，經濟許可的話，人理應選擇不工作。但研究顯示：大多數男性即使經濟上不再需要，仍然選擇繼續工作，因為透過工作可以帶領他們融入社會，展現價值，從而提高幸福感(Morse & Weiss,1955)。Super(1969)提出廣被採用的工作價值觀量表，以12個指標來衡量工作帶給人的工作價值(work value)，包括：成就感achievement、挑戰性 challenge、工作夥伴co-workers、創造性creativity、經濟報酬income、自主性independence、生活型態lifestyle、聲望prestige、工作安全security、領導者supervision、多樣性variety、以及工作環境workplace。從美國電信電報公司(AT&T)的員工意見調查中，Heger (2007)歸納出員工在意的工作價值包括：薪酬、學習發展、工作本身、績效獎金、組織目標、健保福利、工作彈性、單位領導氣氛、以及與領導者有關的績效管理、尊重員工和聚焦成果等11個重要指標。可見，投身工作除了經濟的角度的外在外價值(extrinsic or security or material values)外，員工價值(employee value, EV)還包括內在或自我實現價值(intrinsic or self- actualization values)、社會或關係價值(social or relational values) (e.g. Alderfer, 1972; Crites, 1961)，以及因工作帶來的聲望，權威，影響力，權力和成就等(Ros Schwartz and Surkiss, 1999)。

員工價值主張定義為企業在其組織內所有與工作有關的活動上，在與員工互動過程中，針對員工所關切的、能增進員工承諾與績效表現的關鍵要素所做出的明確承諾。EVP是一個潛在的概念，提供企業組織藉以發展出一個受到員工和大眾認同的身分識別，來對在職員工或潛在應徵者溝通、傳達組織獨特的象徵意義及其價值主張(Caplan, 2004; Love and Singh, 2011)。正如產品識別或企業形象吸引顧客一般，企業針對員工價值所淬煉出獨特的EVP能夠形成獨特的雇主品牌，吸引外來應徵者及留任現有員工(Maxwell, & Knox, 2009)。

學術界對於EVP內涵及其作用的研究尚不多見，組織相關的研究認為EVP對組織確保員工生產力和忠誠有關鍵的影響(Lawler, 2005)。實務顧問界則有美國企業領導力協會(Corporate Leadership Council, CLC) 2006年所做的調查歸納指出：員工關心工作(work)、機會(opportunity)、報償(reward)、企業組織(organization)以及人的因素(people)等五個領域的價值。Segal 公司Sibson Consulting部門把吸引及留任員工的工作總報酬(total reward)五個指標分別命名為(1) 從屬關係(affiliation)：包括認同公司的任務與價值觀、所扮演的社區公民與聲譽、組織文化等，具有顧客角度的象徵價值。(2) 工作內容(work content)：包括喜歡工作的挑戰性、多樣性、結構性、自主性、回饋性與重要性等，符合顧客價值中的體驗價值概念。(3) 職涯發展(career)：滿足員工個人工作安全、訓練、發展、升遷等職業生涯之需求，對應於顧客價值中的功能價值及體驗價值概念。(4) 薪酬(pay)：提供員工對基本薪資、獎金及發放流程與透明度等需求，對應於

顧客價值中的功能價值與成本價值概念。(5) 福利(benefits)：滿足員工健康、退休、休假、工作安排等的滿足，符合顧客價值中的成本價值概念。

員工價值主張與組織層次變項的關聯

Andrew(2005)指出員工價值主張(EVP)是企業招募、發展、激勵及留任人才重要的成功差異化因素，進而影響企業組織的經營績效(business outcome)。Corporate Leadership Council (CLC, 2006)的EVP調查顯示，建構與傳遞一個有效率的員工價值主張，可增加企業從勞動市場取得的合適潛在入選，亦可強化新進人員對組織的認同。上述的調查說明，員工價值主張的建構，對於企業的人才吸引、員工組織承諾，員工價值主張以成為企業在勞動市場上很重要的競爭優勢(competitive advantage)。

學者認為EVP能塑造雇主品牌，主張塑造雇主品牌能改善對外的形象和組織的聲譽 (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005; Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, 2001; Moroko & Uncles, 2008)，進而成為衡量組織整體績效的指標。同時員工價值主張在企業組織的各功能流程，扮演重要的角色，其內涵將影響企業品牌(corporate brands)及雇主品牌(employer brands)上，進而影響產品品牌(product brands)，若企業能有效組織員工價值主張，將有助於員工的敬業度(employee engagement) (Heger, 2007)，同時對於企業進行人員招募時，可以有效及完整地傳遞給求職者，並與求職者進行核試的溝通，再者，對於企業策略性人力資源所需採行的人力資源措施的優先次序亦有引導作用，對於組織企業策略能提供有效的支援與企業策略執行的往前邁進。整理上述文獻，可將員工價值主張與組織層次變項之關聯性：員工價值主張，經由企業組織各功能流程，將影響在企業在品牌的運作與管理，包括企業品牌及雇主品牌上，進而影響產品品牌。

建構與傳遞有效率的員工價值主張，將有助於企業在勞動市場吸引潛在員工(employee attraction)，並對現有員工有留任作用(employee retention)，有助於企業人員流動率(turnover rate)的下降。Backhaus & Tikoo(2004)認為在吸引人才方面，雇主品牌聯想會影響企業形象、強化人才與組織價值契合的過程。Heger(2007)認為企業傳達的EVP與員工價值喜好相匹配的程度，會影響員工敬業度，進而影響企業生產力與利潤以及員工離職。同時企業若能有效組織員工價值主張，有助於建立人力資源措施有引導作用，可建立人力資源的聲譽，對於企業整體策略的執行亦有所幫助，進而影響企業營運績效。

綜合上述文獻探討，本研究根據研究目的區分為預備性研究(Preliminary Study)及驗證性研究(Empirical Study)，前者主要目的為建構「員工價值主張」的構念(construct)組成，採質性研究方式，透過焦點團體訪談來進行，以建立「員工價值主張」構念(construct)之組成構面；後者主要目的依預備性研究(Preliminary Study)所建立之「員工價值主張」構念(construct)構面，發展量表，並依此量表進行實證研究，探討企業員工價值主張不同類型的屬性，與各類型間經營策略、經營績效與人力資源績效間的差異，採量化研究

方式進行。

預備性研究

本階段研究將透過預備性研究(preliminary study)建立員工價值主張的構念(construct)構面(Dimension)。由於文獻探討中發現，不同學者對於工作或員工價值的歸類各有不同，強調的重點也許因研究目的也有所不同。為瞭解當今情境下國內企業實務上對於EVP的認識與做法，本研究特別邀集實務界先進，進行一次焦點團體訪談，藉以建立完整的EVP架構。

研究方法

焦點團體訪談：本研究以半結構式問卷(semi-structured questionnaire)，以較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行，並以Stewart & Shamdasani(1990)提出之焦點團體訪談(focus group interview)方式進行。邀請五位參與焦點團體訪談人分別來自石化製品業、電子科技業、化學製藥業、資訊軟體業、特殊塑化業的高階主管暨人力資源部門相關主管。會議除了請參與訪談者簡略自我介紹、相互認識之外，焦點團體訪談討論綱要包括引言與討論二部分，我們提供，但不限，以下幾個討論方向：員工價值主張(EVP)應該是甚麼？企業採行過的那些措施是符合EVP概念？如果要建立好的EVP，要注意哪些因素？如果從EVP思考，公司需要如何進行改造？以及其他經驗分享與建議。

焦點團體的內容由錄音檔整理成逐字稿並反覆閱讀，目的主要在發掘與了解企業進行員工價值主張的定義、內容、推行原因、架構流程、發起對象與給予對象等實務運作的狀況。在逐字稿的內容紀錄中，先將成員發言分類，整合歸納與各主題相近之內容主題，作成資料的整理及分析。

研究結果與討論

探究EVP的內涵，與談專家建議可以從員工意見調查 (employee opinion survey, OPS) 與徵才廣告來找線索。

「...employee value proposition，一般來說我們分為對內或對外，對內的話...有公司做employee opinion survey, EOS，有幾個大項目，...代表說，這是我可以提供給你的value proposition...是我公司可以改善的；對外...是求才廣告，這企業面的兩個東西」

正如 Heger (2007) 從AT&T員工意見調查歸納研究，焦點團體訪談中提到企業產品與策略、績效作為升等依據、引領顧客需求、有競爭力的薪資、年終獎金、績效與薪

酬配套、分紅入股制度、員工建言制度、人身安全配備、員工比機器重要、工作家庭平衡、產業刻板印象、志同道合、公平性、幫人創造價值、員工可安心工作、工作保障、員工關懷、辦公室環境舒適、價值使命目標、台灣最大、跨兩岸企業、工作挑戰性、自主性、良好完整的訓練、內部發展與晉升機會、公司提供經驗傳承機會、內部講師制度等員工價值關鍵詞，加以整合建立 EVP 的架構中。

除了文獻探討中 CLC (2006) 提到EVP的五個指標外，我們認為與談專家提到的「工作家庭平衡」、「時間一到就可以走」、「很少加班」，是比較具有獨特性，其意義接近 Super(1969) 工作價值觀的生活型態。當經濟發展到一定程度，人們開始重視生活品質時，會更凸顯、重視此一價值，我們把它歸為第六項指標：工作與生活平衡

Heger (2007)歸納出員工在意的工作價值11個重要指標中，與領導者行為有關的績效管理、尊重員工和聚焦成果等就佔了3項，因此主管的管理能力也很重要。員工會不會留任，其實主管都扮演重要角色。與會專家提到：

「...所以...期望我們的主管的行為是非常符合組織的要求，能夠符合員工的期望。...能符合公開公平，而且我們非常鼓勵大家...有什麼心裡的話盡量講出來。」

與談專家也提到：

「我是不是得到同事跟主管的一個認同，是不是受到很公平的待遇，以及我在組織裡面跟大家互動，這種合群的關係...」

「他能夠解決問題，...能解決顧客的問題，...，比如說他的發展，或是他的一些經驗，...我們就會讓他做內部講師，傳承他的經驗，然後有個升等的機制，我們...內部有一個認證的體系...」，

這種公司提供個人受到肯定的經驗傳承機會以及內部講師制度等實務做法，能讓自我實現意識比較高的人在心理上得到滿足，我們將他歸入第七個指標：獎賞與認可。

我們將Super(1969)的工作價值觀問卷、Heger(2007) 針對AT&T調查的歸納， CLC 對EVP的定義， Smith & Colgate(2007)顧客價值架構，以及焦點團體訪談所得到的結果，製作成對照表（見表1），希望完整呈現整合後的員工價值構面，並比較顧客價值主張 (CVP, customer value proposition)，以進一步討論本研究在預備性研究的發現。

1. 從屬關係 (Affiliation)：以企業經營理念、使命、願景為基礎，呈現企業的經營任務、價值觀，與利害關係人，如股東、員工(包含現職員工及潛在員工或求職者)、社區、政府具體的互動活動，扮演社區公民、建立正向企業聲譽、建立組織文化等具體活動，以傳遞企業價值、雇主品牌、產品品牌等概念。

2. 工作內容 (Work content)：以企業需求與員工屬性為出發，設計合適的工作內容，建構合適的工作環境等活動，以達工作的挑戰性、多樣性、結構性、自主性、回饋性與重要性，讓員工融入工作，以滿足、吸引及留任員工，達成個人及組織的目標。

3. 職涯發展 (Career)：為確保員工能保有執行公司所賦予之工作所需知識、技能與態度的訓練與發展活動及員工於企業內之升遷、轉職等職業生涯需求、員工個人工作安全等活動。

3. 薪酬 (Pay)：員工在付出個人辛勞與努力後，提供各職務合適基本薪資、獎金及分紅，並以明確的發放作業流程、透明的分配原則及快速明確的決策等活動。

4. 福利 (Benefits)：提供員工工作保障(Job security)之活動措施，如員工健康檢查、保險、退休、休假、等活動。

5. 獎賞與認可 (Award & Recognition)：企業對於賦予員工之任務達成狀況之過程與結果管理，並給於適當的獎勵與認可的活動規劃與執行。

6. 工作與生活平衡 (Work-life balance)：在兼顧企業營運與個人家庭的雙贏前提，規劃兼顧兩者之活動與設施，如彈性工作時間安排、親子活動之安排、養老與育兒措施等。

表1 員工價值與顧客價值對照表

本研究發現	CLC/Sibson, 2006	Heger, 2007	Super, 1969	CVP-Smith & Colgate, 2007
(1) 從屬關係	組織/從屬關係	組織目標 單位領導氣氛	聲望	表徵價值
(2) 工作內容	工作/工作內容	工作本身 工作彈性 績效管理 聚焦成果	創造性 挑戰性 工作安全 自主性 多樣性	表徵及體驗價值
(3) 職涯發展	機會/職涯發展	學習發展	成就感	體驗價值
(4) 薪酬	薪酬	薪酬 績效獎金	經濟報酬	功能及成本價值
(5) 福利	薪酬/福利	健保福利	工作環境	成本價值
(6) 工作生活平衡	-	-	生活型態	體驗價值
(7) 獎賞與認	人性的因素	尊重員工	領導者	體驗價值

可			工作夥伴	
---	--	--	------	--

驗證性研究

本研究依據預備性研究所建構之員工價值主張構念的內涵面向共七個可能的面向，包括：(1)從屬關係 (affiliation)、(2) 工作內容(work content)、(3) 職涯發展(career)、(4) 薪酬(pay)、(5) 福利(benefits)、(6) 獎賞與認可 (Award & Recognition) ，及 (7) 工作與生活平衡 (Work-life balance)，進一步發展衡量量表，並依此量表進行驗證性研究 (Empirical study)，以探討企業員工價值主張的可能同類型及屬性，並進一步討論其可能的影響因素。

研究方法

驗證性研究是以問卷調查方式進行，所有變項，皆採用李克特(Likert)五點尺度，分為預試(Pilot test)與正式施測。

預試(Pilot test)

1. 問卷設計：預試之量表依上述七個構念面向，並參考相關研究，發展出以下量表分述如下，(1) 從屬關係(affiliation)：經營理念及整體形象共17題(本研究參考CLC ,2006定義自行發展量表)、(2) 工作內容(work content)：工作內容共19題(取自Morgeson & Humphrey, 2006) 及工作環境共20題(取自Jan Dul, Canan Cerlan, Ferdinand Jaspers, 2011, Delery & Doty, 1996, Niehoof & Moorman, 1993)、(3) 職涯發展(career)：員工職涯發展共7題(取自Delery & Doty, 1996)、(4) 薪酬(pay)與(5) 福利(benefits)合併為一項：薪資、獎金及福利共11題(Delery & Doty, 1996)、(6) 獎賞與認可 Award & Recognition：組織及主管支持共9題(取自Eisenberger et al, 1986, Kottke&Sharafinski, 1988)及(7) 工作與生活平衡(Work-life balance)：工作生活平衡共6題(取自Hayman, J., 2005)。同時為建立校標關聯效度，加入效標關聯變數組織承諾 (Organization Commitment, Mowday and Porter, 1979)共9題及工作勤勉度 (Work Engagement) 共9題 (取自Schaufeli, Bakker,& Salanova, 2006)。

2. 研究對象與樣本：本階段因以收集大量樣本以發展量表為主要目的，故填寫對象為各民營企業員工，包含企業主管及員工填寫，同時亦不設定特定產業。樣本來源採立意抽樣，由研究者在職學生之企業，以電子郵件、研究者社群網站(Facebook)發出問卷填寫訊息，邀請在職之企業員工填寫或轉知其他合適之企業員工。

3. 問卷發放與回收：為收集資料方便，預試問卷採取網路問卷方式進行，實際回收問卷234份，扣除填答不完全、企業樣本屬性不符合等不適企業樣本32份，實際可用

樣本為202份，有效問卷比例86.3%。

4. 衡量：預試量表回收後，將上述有效樣本按填答順序之奇、偶數區分為半各101份，分別進行探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)及驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)。在探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)，將正式的量表收斂為9構面48題，各構面之各變數題目，彙整如下，作為正式施測之量表，其中取捨題目之依據為，分項對總項相關係數(item-to-total correlation)大於0.5；Cronbach's α 高於0.7(Hair et al., 2006)。

參考顧客價值的思維，當個人感受的價值大(高)於期待時才產生滿意度，並而產生正面的消費態度及行為，因此研究設計成由員工衡量企業組織的員工價值主張是否符合員工的期待，分為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意5個級距。量表共9構面：(1)經營理念共7題，例如公司揭示的經營理念，能符合多數員工期待， α 值為0.957；(2)整體形象共4題，例如公司重視企業社會責任的形象，能符合多數員工期待， α 為0.905、(3)員工訓練發展共4題，例如公司提供廣泛的訓練課程，能符合多數員工期待， α 為0.905、(4)薪酬福利共5題，例如公司提供員工固定薪資的水準，能符合多數員工期待， α 為0.862、(5)工作環境共4題，例如公司提供員工舒適、寬敞、清潔的工作環境(空調、光線、座位)，能符合多數員工期待， α 為0.905、(6)工作保障共4題，例如公司只在萬不得已時才會裁員，能符合多數員工期待， α 為0.888、(7)主管對員工支持與領導共6題，例如公司的主管們常以無偏私的方式做決策，能符合多數員工期待， α 為0.950、(8)工作內容共9題，例如公司讓員工有足夠的自主權決定如何完成工作，能符合多數員工期待， α 為0.949、(9)工作與生活平衡共5題，例如公司的工作通常不會干擾到員工個人的生活，能符合多數員工期待， α 為0.957，其中各構面之分項對總項相關係數(item-to-total correlation)皆大於0.5。驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，驗證性因素分析的結果，以八項衡量指標作為後續整體模式適合度之判定準則(Hair et al., 2006)：(1) P-value大於0.05，(2) $\chi^2 / d.f.$ 小於3，(3) GFI大於0.9，(4).AGFI大於0.9，(5) CFI大於0.95，(6) NFI大於0.9，(7).RMR小於0.05，(8) RMSEA小於0.05，其結果如表2，整體結果大部分均符合指標，僅在部分工作保障 $\chi^2/d.f.$ 、經營理念及訓練發展P值，AGFI及RMSE等項目，未達判定指標標準。

表2 預試員工價值主張各構面驗證性因素分析表

變數	$\chi^2/d.f.$	P-value	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
經營理念	18.483/13 =1.422	.014	.025	.950	.893	.976	.993	.065
整體形象	-	-	.000	1.000	-	1.000	1.000	.824
訓練發展	3.407/2= 1.704	.182	.024	.983	.917	.988	.995	.084

薪資福利	10.135/4= 2.534	.038	.031	.964	.864	.963	.977	.124
工作環境	1.542/1= 1.542	.214	.014	.992	.924	.995	.998	.074
工作保障	10.056/2= 5.028	.007	.033	.950	.752	.962	.969	.201
主管支持	23.292/9= 2.588	.006	.028	.924	.882	.961	.975	.126
工作內容	79.266/32= 2.477	.000	.035	.894	.814	.945	.972	.098
工作生活平 衡	.473/ 4 =.118	.976	.005	.998	.993	.999	1.000	.000

正式施測

1. 問卷設計：正試施測問卷內容，以預試所產生之量表為主，同時，為避免共同方法變異(CMV)，問卷設計由不同人員填答，區分為「人力資源主管問卷 (A卷)」及「關鍵營運部門主管問卷(B卷)」，其中，A卷用來取的企業組織經營績效資料，B卷作為「關鍵營運部門主管」代表員工之回答結果，用來取得員工對企業組織EVP的資料。

人力資源主管問卷 (A卷)：包含三個部分，分別為：(1) 公司資訊；(2) 員工價值主張；(3) 經營策略與組織績效，主要是調查員工價值主張與經營策略與組織績效，包括：經營策略傾向共9題、組織經營績效共4題、人力資源績效（包含人才吸引力與人才留任）共10題。

關鍵營運部門主管問卷 (B卷)：包含二個部分，分別為(1)部門與主管資訊：包括部門名稱、部門屬性、部門規模、部門內關鍵人才佔部門總人數比率部門支出預算佔全公司年度預算比率及問卷填寫人資訊(包含目前職位、年齡、任本職位之年資)以及(2)員工價值主張。

2. 研究對象與樣本：問卷發放對象為民營企業之「企業人力資源部門主管」及「關鍵部門主管」，產業不限制，其中關鍵營運部門定義為公司營運的主要部門，如製造業的生產製造、研究開發、製程設備、採購資材、業務銷售、資訊等部門，服務業的作業服務、營業銷售、售後服務、採購資材等部門等。樣本企業為人數至少100人以上之企業。樣本來源採立意抽樣，由研究者在職學生之企業，事先以電子郵件、研究者社群網站發出問卷填寫訊息，有意願這進行登錄，再行寄發紙本問卷填寫。

3. 問卷發放與回收：每一企業樣本共寄出人力資源主管一份(A卷)及關鍵營運部門

主管三份(B卷)，交由該企業樣本人力資源主管轉發其他關鍵營運部門主管。總計企業樣本總計發放出100家，每家一套紙本問卷。回收A問卷與B問卷分別86份及258份，A問卷/B問卷回收率均為86.0%，在扣除填答不完整(問項漏填者)六家及填答者不屬於同一樣本企業一家，共七家不合適樣本，有效問卷A問卷79份及B問卷237份，有效問卷率為A問卷/B問卷回收率均為79.0%。

4. 衡量：正式施測之員工價值主張之量表，已於預試經由因素分析驗證，故在此直接皆採取其分類方法，針對各面向進行一致性的信度分析，並以有效樣本代表員工觀點的「關鍵營運主管」部分進行分析，各構面之Cronbach's α 值均高於0.7(Hair et al., 2006)分別如下：經營理念 α 為0.901；整體形象 α 為0.854；員工訓練發展 α 為0.885；薪酬福利 α 為0.871；工作環境 α 為0.857；工作保障 α 為0.899；主管對員工支持與領導 α 為0.915；工作內容 α 為0.892；工作與生活平衡 α 為0.913。表示各構面之一致性極高。

研究結果與討論

茲將有效樣本79家之敘述性統計說明如下：(1)企業所屬產業，製造業56家(70.9%)，其中電子零組件製造業13家、電腦、電子及光學製品製造業13家、傳統製造業22家、其他製造業8家；服務業23家(29.1%)，其中金融保險服務業2家、住宿餐飲服務業5家、醫療保健服務業1家、其他服務業15家。(2)企業設立年資，10年以內13家，11~20年21家，21~30年23家，31~40年10家，50年以上12家。(3)登記資本額：新台幣1億元以下14家、新台幣1.1~10億元以下21家、新台幣10.1~20億元以下7家、新台幣20.1~30億元以下5家、新台幣30.1~50億元以下6家、新台幣50.1億元以上20家，未填寫6家；(4)年營業額：新台幣10億元以下13家、新台幣10.1~20億元以下12家、新台幣20.1~50億元以下6家、新台幣50.1~100億元以下5家、新台幣100.1~200億元以下14家、新台幣200.1~500億元以下8家、新台幣500.1億元以上7家、未提供14家。(5)在台灣員工人數：100人以下6家、101~200人10家、201~300人9家、301~500人9家、501~1000人12家、1001~2000人9家、2001~5000人14家、5001人以上8家。

資料整合：本研究以企業組織為分析單位，進行樣本企業的「員工價值主張」分群，我們先將來自不同產業之79家企業，每家企業3份關鍵營運部門主管填答的EVP問卷的資料進行組內一致性(within-group inter-rater reliability coefficient；Rwg)計算，確認同一企業不同員工對員工價值主張有內部一致性，以利整合(aggregate)成為組織層次資料。Rwg計算結果顯示79家中，有14家樣本企業Rwg小於0.7，顯示其內部一致性分歧，不宜將個人層次資料彙總至組織層次資料且資料依然具有信度，故將此14家樣本企業刪除，最後進行集群分析之樣本企業為65家。

集群分析：本研究以人力資源主管的填答部分進行營運績效之結果，透過統計，以高營運績效(人力資源主管問卷，營運績效得分>3) 企業共有38家樣本作為集群分析

之對象，進行以下兩階段之集群分析。

第一階段係以層次集群法之華德法（Ward's Method）求出適當集群數目，由集群凝聚係數變化量遽增程度與樹狀圖為判斷適當集群數之原則，獲知高經營績效共有38家樣本企業最佳分群數為三群。第二階段以非層次集群分析之K均值法（K-means Methods），並確認最佳分群數為三群，各群之樣本分配集群一有10家、集群二有14家、集群三有14家，如附錄所示。

集群命名係依據各集群「員工價值主張」各構面分數之平均數，並將各構面之屬性，分為針對企業內部及企業外部，並以其各構面之得分高低，建立一命名模型，以下將針對企業內部及企業外部之屬性說明如下：(1)企業內部：對象以現有員工為主，建立企業好感度及忠誠度，即透過溝通強化員工與公司之間的關係，包括員工對公司了解、認同、肯定，「員工價值主張」構面可為：員工訓練發展、員工薪酬福利、工作環境、工作保障、員工的支持與領導、工作設計、工作與生活平衡；(2)企業外部：對象以潛在員工為主，建立企業知名度與好感度，即樹立良好企業形象，包括經濟、功能與心靈等層面，「員工價值主張」構面可為：經營理念、整體形象等，做為各集群命名依據。再運用企業樣本控制變項特性，將三個集群特性明顯化，並應用單因子變異數分析檢驗各集群於各員工價值主張構面是否具有顯著差異。結果在顯著水準5%之下，皆具顯著差異，經 Scheffe 多重比較法檢定各集群於各因素之差異，如附錄所示。

集群一：企業標竿型

此群企業樣本對「員工價值主張」各構面之平均得分，均為高績效中得分最高，員工價值主張企業外部屬性及企業內部屬性構面之平均得分均高，如企業外部屬性整體形象(4.4258)、經營理念(4.3573)及企業內部屬性，如工作保障(4.5680)、工作環境(4.3418)及薪酬福利(4.3402)等，故將此群命名為「企業標竿型」。計有10家企業屬於此集群，佔整體高績效樣本26.3%，所屬產業分佈以製造業與服務業各佔50%，未有明顯產業群聚；企業成立年資以20年以上居多佔80%，資本額新台幣15億元以上佔50%，營業額新台幣100億元以上佔40%，員工人數超過2500人亦佔50%，公司屬性多為上市櫃公司及外商居多佔80%，這群企業樣本整體而言為成立較久，營運狀況較佳，且具有較佳的給付能力的大型企業居多。

集群二：面面俱到型

此群企業樣本對「員工價值主張」各構面之平均得分，為高績效中得分次高，員工價值主張企業外部屬性及企業內部屬性構面之平均得分相對接近，如企業外部屬性整體形象(3.9106)、經營理念(4.0540)及企業內部屬性，如工作保障(4.3325)、工作環境(4.0063)及主管支持與領導(3.8099)等，故將此群命名為「面面俱到型」。計有14家企業

屬於此集群，佔整體高績效樣本36.8%，所屬產業分佈以製造業較多(10家)，其中電子零組件製造業及電腦、電子及光學製品製造業與傳統製造業佔多數(共8家)，產業群聚於製造業；企業成立年資以10年以上居多佔92.9%，其中，成立年資20年以上者佔64.3%；資本額新台幣10億元以上佔57.1%，營業額新台幣100億元以上佔50%，員工人數超過1200人亦佔57.1%，公司屬性多為本國企業居多佔85%，這群企業樣本整體而言為成立年資亦久，資本額、營收均較高，有較佳的給付能力，員工人數亦多，提供員工全面的員工價值主張措施。

集群三：基本需求型

此群企業樣本對「員工價值主張」各構面之平均得分，為高績效中得分最低，員工價值主張企業外部屬性較企業內部屬性構面之平均得分為低，如企業外部屬性整體形象(3.7796)、經營理念(3.6842)及企業內部屬性，如工作保障(3.7863)、工作環境(3.7082)等，故將此群命名為基本需求型。計有14家企業屬於此集群，佔整體高績效樣本36.8%，所屬產業分佈以製造業較多佔78.6%，其中以傳統製造業區多(佔50%)；企業成立年資以20年以上居多(71.4%)，資本額新台幣10億元以下(50%)，營業額新台幣50億元以下(50%)，員工人數超過1000人以下(57.1%)，公司屬性多為未上市櫃及小型外商居多(70%)，這群企業樣本整體而言為成立亦久，資本額、營收及員工人數規模較小，企業仍具有給付能力，員工價值主張措施，以滿足內部員工為主要。

各集群命名及分析之分析，可由表3整合，並依次說明各集群之屬性。

表3：各集群特性表

命名	特性 員工價值主張 構面	企業特性			
		產業	資本額	營業額	其他屬性
企業標竿型 (10家)	皆重視，且平均得分均為各集群最高	製造業及服務業居半，各產業無明顯差異	新台幣 15 億元以上佔 50%	新台幣 100 億元以上佔 40%	上市櫃公司及外商居多佔 80%
面面俱到型 (14家)	各構面平均得分為各集群次高	製造業較多(10家)，其中電子零組件製造業及電腦、電子及光學製品製造業與傳統製造業佔多數(共 8 家)	新台幣 10 億元以上佔 57.1%，	新台幣 100 億元以上佔 50%	為本國企業居多佔 85%
基本需求型	各構面平均得分為各集群次	製造業較多佔 78.6%，其中以	新台幣 10 億元以下佔 50%	新台幣 50 億元以下佔 50%，	為未上市櫃及小型外商居多佔

(14 家)	高	傳統製造業區 多佔 50%			70%
--------	---	------------------	--	--	-----

員工價值主張上述三個集群與組織績效與人力資源績效間，經由單因子變異數分析(ANOVA)檢驗各集群與組織績效與人力資源績效間是否具有顯著差異。結果在顯著水準5%之下，皆無顯著差異，亦即有這三種EVP類型的企業，都可能表現出良好的績效，只是他們的企業屬性可能有所差異。

討論與建議

本研究透過預備性研究建立員工價值主張的構念與構面。在預備性研究中，經由焦點團體訪談，建立員工價值主張的構念構面，合計共有七個構面，本研究亦將此七個構面分別定義，以為實證研究階段發展衡量量表使用。

根據預備性研究所發展之員工價值主張構念構面，進行量表發展，並進行實證研究以分群樣本企业之員工價值主張屬性。茲將此階段研究主要結果說明如下，在預試階段，以員工價值主張七個構面及定義為主軸，參酌相關研究合適的量表，進行探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)及驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，由原先七個構面89題，收斂為九個構面48題，同時此九構面的分項對總項相關係數 (item-to-total correlation) 皆大於0.5及Cronbach's α 值均高於0.7，表示其量表信度良好內部一致性佳。本研究的正式施測則是以人力資源主管問卷，取經營績效大於3之企業樣本共38家進行集群分析，最後結果共分為三群，其 EVP 類型分別為企業標竿型、面面俱到型及基本需求型。

討論

1. 如何將員工價值主張模型與企業策略有效結合

在企業實務運作中，很多新進員工會因為不瞭解公司的整體策略、不知曉自己的工作對於公司來說到底具有什麼樣的價值，而找尋不到自己工作的方向和動力，如果這種情況長期發展下去，就會導致員工離職的發生。

將員工價值主張模型與企業策略有效結合，就要在設計員工價值主張內涵的時候，應重視其長遠性的影響，而不僅僅是當前的真實的反映。這就要求設計人員在確定內涵的時候，能夠區分出哪些會造成長遠的影響，哪些僅僅是當前情況的一種反映，哪些是對當前的反映但也可能會對未來造成一定的影響。把所有的內涵分成這樣三類，在實施的過程，將重心放在能產生長遠影響的因素上。從內涵上，將員工價值主張模型與企業策略有效結合起來。

2. 如何在成本考量下得到企業高階主管的支持

企業高階主管為了使公司利潤最大化，往往會採取成本控制這一措施。但是，大多數企業管理人員對成本控制存在狹義的理解和偏見，因此在企業的運營過程中，過度的強調成本的減少，卻忽略了成本與利潤之間的比例關係。真正意義上的成本控制，並不是實際成本的減少，而是在保證成本合理分配的基礎上實現企業利潤的最大化。

那麼，如何說服企業管理層級主管，將有限的成本分一部分支持員工價值主張體系的運行呢？這就需要人力資源人員充分瞭解公司的整體運營成本和獲利狀況，並以此為依據合理分析員工價值主張體系運行所需資金及資金如何運用，然後結合員工價值主張的實際效益與企業高階主管說明及報告，並取得認同。

員工價值主張，雖然受到越來越多的企業的重視，但至目前為止，尚未有一套合適的體系供企業在制定員工價值主張的參考，本研究所建立的員工價值主張構念及其內涵面向，可以為往後企業建置員工價值主張之參考，同時對於本研究所建立的架構與步驟，可以作為往後進一步的實證研究，以更確切建立員工價值主張的理論與實務的貢獻。

管理意涵

本研究在行銷領域顧客價值主張的基礎上，釐清及建構員工價值主張的構念(construct)，並以跨層次的觀點探索其對組織層次及員工個人層次可能的影響，以實務的觀點，企業因資源有限，必須考量企業本身的屬性與需求，結合企業策略，建構符合企業本身利益的員工價值主張，將成為企業策略性人力資源重要的一環，以下將針對以下幾個員工價值主張的實務議題進行討論，以為企業的實務運用，讓員工價值主張成為企業的競爭優勢之一 (CLC, 2006)，對進而對員工的行為有所改變，提升組織整體經營績效。

1. 企業如何建構合適有效的員工價值主張？

顧客價值主張(CVP)的觀點，整個觀點的主體是「顧客」，故所有企業的營運目的主要以為顧客建立其價值主張，以對顧客更有利益，以彰顯有別於其他的競爭者(Payne, 2001)，借用上述觀點，員工價值主張(EVP)，以「員工」為主體，企業為吸引及留任特定員工，將建立企業獨特的價值主張，以吸引特定認同的潛在應徵者及保留現存於組織內的員工。在此本研究將以麥肯錫顧問公司(McKinsey & Co, 2000)所建構之價值轉換系統(value delivery system)以建立企業建構員工價值主張的流程模型，整體流程模型除此以為架構外，並經由焦點團體訪談之分析結果，可以以下之模型以建構，如圖1。



(資料來源：修改自McKinsey &Co)

圖1 員工價值主張建構模型

本流程模型主要以兼顧內外部取向 (internal and external-oriented) 的觀點以建立兼顧雇主經營理念與員工屬性需求的價值主張，在此模型，分為三個主要部分，分別為選擇員工價值主張、提供員工價值主張及溝通員工價值主張，現說明如下：

選擇員工價值主張(choosing EVP)

在此階段，企業須以其經營理念為依歸，了解員工屬性，以了解員工實際需求，並兼顧整體經濟環境、雇用流程、就業市場競爭態勢等，以爭取目標員工之認同，並吸引及留任。其相關步驟及作法如下

先了解現有員工與潛在員工對貴公司品牌與文化的既有認知。包括：(1)為何潛在員工會受貴公司吸引？(2) 為何現有員工會視貴公司為一家獨特的公司？(3) 對於在此工作，他們認為最有價值的部分是哪些？(4) 他們留任的原因是？(5) 他們又為何離職？

收集方式：(1) 員工意見調查、焦點小組與離職面談等方式。(2) 透過收集離職員工、應徵者的意見及應屆畢業生最佳企業調查，獲取更多資訊。

提供員工價值主張 (Providing EVP)

在此階段，企業需依據所選擇之員工價值主張，發展具體的人力資源措施(HR practice)，以提供明確及優越的人力資源服務，並針對內外部目標員工傳遞訊息及提供具體服務。

建立跨部門團隊：檢討資料收集的結果，判斷潛在員工及現職員工最看重貴公司哪些層面。利用這些資料來擬定 EVP，並確保下列問題已獲仔細考量：(1) EVP 是否符合公司的策略目標？(2) EVP 能否令公司顯得與眾不同？(3) EVP 能否勾勒出為公司

工作的真實面貌？(4) EVP 能否鼓舞士氣？ (5) EVP 是否既簡而廣、足以吸引不同的團體一套主張？

利用現有員工與市場上的潛在的求職樣本團體來檢視您的 EVP，確保能以適當的方式，說明吸引員工為公司工作的特質是甚麼。

溝通員工價值主張(Communicate EVP)

在此階段，需建立起溝通員工價值主張的人、事、物、方式與管道，並提供合適的促進活動(promotional activities)，以有創意與相關的傳播溝通管道，向潛在人才傳達，以吸引及說服目標員工，並取得其認同與熟記。以下方式可為其選擇的具體溝通如招募管道，例如企業網站、廣告與面試過程。進行溝通的主要目的為：(1) 宣揚公司獨特的 EVP，讓應徵者判斷他們是否適合為貴公司工作。(2) 透過一致的品牌宣傳、公關與行銷策略，宣傳具吸引力的 EVP，將有助於在被動的勞動市場上，構建起為公司工作別具價值的正面認知。

經由上述步驟建構有效的員工價值主張後，以下事項需再進一步確認：(1) 為使雇主品牌一致，員工在對外的宣傳形象，或公司日常運作上的表現方面，都必須與員工價值主張一致。(2) 將員工價值主張 納入公司的新人訓練、獎勵與表揚計劃、內部溝通、政策與商業計劃中，以在日常營運中反映出員工價值主張的特點。(3) 每年檢討員工價值主張，確保其能持續反映出不斷變動的員工經歷。

最後，建構成功的員工價值主張需依賴對內及對外的具體作為。在企業內部，除須考慮周詳及兼具創新外，同時企業亦能取得提供資源，亦能以此激勵目標員工；在企業外部而言，應造成與競爭者的差異化，以成為企業整體策略的一部分。

企業如何運用與執行已建構的員工價值主張

依CLC (2006) 所進行的員工價值主張調查顯示，員工價值主張的具體作用，可以歸納如下：

1. 協助企業吸引並留任關鍵人才。一個明確且具差異化的員工價值主張，能確保企業吸引並留任關鍵人才，這些人才包括原本不可避免將被其他更具吸引力企業流失的人才。

2. 協助企業吸引不同類型的人才。好的員工價值主張將具有多元性，可以適應不同的地區或國家的人才情況，吸引來自不同文化、不同年齡、不同職能的員工。

3. 協助企業重塑信任與激勵。建構員工價值主張的過程需要進行調查，此時與現有員工產生互動及交流，此一過程本身就是非常有效的心理契約工具。員工通常會樂於

參與，並感激企業的關心。因此，建構過程亦是幫助企業重建或提升信任、激勵員工的措施。

4. 協助企業尋求人力資源的工作重點。通過建構員工價值主張，人力資源部門將了解什麼對潛在員工和現有員工是更重要的，從而更有次序安排那些有助於吸引、發展、保留人才人力資源的工作。

5. 創造雇主品牌。有效的員工價值主張，能讓組織無形之中形成優良的人才策略，同時藉由優良的人才素質提高產品、服務的品質，組織對外的知名度和企業信譽亦因此也同時提高，產生人才吸引作用。一個很好的例子就是蘋果公司，在當今這個人才戰的時代，蘋果並沒有加入爭、選人才的行列，而是優秀的人才排隊等候加入蘋果。

6. 降低新進員工薪資成本。當求職者受與組織員工價值主張契合，進而受到吸引時，求職者將傾向以較低的薪資增幅，接受企業工作的聘用。根據CLC (Corporate Leadership Council) 的研究結果，如果企業的員工價值主張沒有吸引力，則企業需要21%的加薪幅度才能招到目標人才。而若企業有較好的員工價值主張，只需要11%的加薪就可吸引到目標人才。

綜合上述的具體作用，企業本身可以依此逐步規劃運用在企業的人力資源措施，這些措施可以包含招募與任用活動、薪酬與激勵規劃、訓練發展活動及員工關係等人力資源管理基本功能。

研究限制及未來研究建議

本研究雖提供員工價值主張的構念，並建立該構念的的構面，但仍有不足及限制之處，分述如下：

1. 樣本取樣限制：本次研究限於人力及時間的限制，採立意取樣，同時也造成推論及歸納的侷限性，若無上述限制，依產業別分層抽樣，對於往後的分析將可更為仔細與深入，對於研究的結論，將有更廣的適用性。本次研究員工觀點的部分是以樣本企業內關鍵營運部門主管為代表，因主管與員工的觀點仍因有角色及涉入公司營運的深度不同，而有所差異，在未來，若能直接以員工為發放對象，將有助於研究的完整性。

2. 未來研究方向：本研究釐清了員工價值主張構念，並依此建立合適的量表，提供實證研究之基礎。未來的實證研究可以往以下幾個方向進行。

員工價值主張對企業組織層次變項的可能影響：學者的研究支持雇主品牌能夠吸引並留任人才(Maxwell & Knox, 2009)。員工價值主張是企業組織向員工關切的核心價值提出重要承諾，並與其他同業比較，基於企業組織所擁有的資源及差異化策略，能夠

型塑成獨特的員工價值主張，藉此可以建立獨特的企業（或雇主、產品）品牌、組織身分識別(identity) 形成人力資源政策與實務、高績效組織文化、並能夠吸引並留住人才、降低員工離職率、提高企業總體(財務)績效。企業營運績效。

員工價值主張對員工個人層次的可能影響：以往認為能使員工更有生產力及忠誠盡職的員工價值核心，如工作保障及合理的退休金計畫的保證，已經由工作保障合約或法令規範所取代。現今員工會尋求更多的內在價值，例如具挑戰性的工作、學習機會、被尊重對待及實質的獎勵等(Lawler, 2005; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003)。員工價值主張對現有員工態度與行為的影響。由於員工會從工作相關的活動以及組織內部的互動過程中去體驗，並建立起組織認同(Love & Singh, 2011; Wilden & Lings, 2010)。

我們基於社會認同理論，來解釋員工的價值主張作為員工價值創造效益的傳遞和員工組織認同之間的關聯。社會認同理論是人們基於各種因素，把自己融入社會（如某一工作或組織成員）的個人自我概念 (Joo & McLean, 2006)。社會認同理論意味著，當更多的員工認識了員工價值主張帶來的好處，會進一步增強自我形象意識的結果(Backhaus & Tikoo, 2004)。藉著 加強組織認同，員工將會表現出正向的工作相關成果，如工作滿意度、積極性、高組織承諾和角色外績效 (Mathieu & Zajac, 1990; Maxwell & Knox, 2009; Podsakoff et al., 2000; Ricketta, 2005; Van Dick et al., 2004)。員工價值觀與企業價值觀之間的一致性會導致更大的滿足感 (Meglino, Ravlin, & Atkins, 1989) 和較少的離職 (Sheridan, 1992)。即企業提出員工價值主張，會透過員工認同而影響員工的態度與行為。

參考文獻

- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York : Free Press.
- Anastasia & Welly. 2013. *Managing High Performance in an Organization by Means of Employee Value Proposition (Case Study in PT ISS Indonesia)*. *The Indonesian Journal of Business Administration*, 2013, 2(2): 152-161.
- Andrew, B. 2005. *The Employee Value Proposition Redefined*. *Strategic HR Review*, 4(4): 3-3
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (Eds.). 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*, 9(4/5): 1-5.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. *Job Satisfaction and the Good Soldier: The*

- Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Blau, P. M. (Ed.). 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Buttle, F. (Ed.). 2009. *Customer Relationship Management*. Butterworth-Heinemann, Stewart, 1996; Sun, Aryee, & Law, 2007 Oxford.
- Caplan, J. 2004. Building a Winning Employer Brand. *China Staff*, 10(2): 1-5.
- Capon, N., & Hulbert, J. (Eds.). 2007. *Managing Marketing in the 21st Century: Developing & Implementing the Market Strategy*: Wessex, Inc.
- Cengiz, E., & Yayla, H. E. 2007. The Effect of Marketing Mix on Positive Word of Mouth Communication: Evidence from Accounting Offices in Turkey. *Innovative Marketing*, 3(4): 73-86.
- Crites, J. O. A model for the measurement of vocational maturity. *Journal of Counseling Psychology*, 1961, 8, 225 -259.
- Dick, A. S., & Basu, K. 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2): 99-113.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3): 307-319.
- Fifield, P. (Ed.). 2007. *Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen*: Butterworth-Heinemann.
- Guest, D.E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour* 19, 649–664.
- Hassan, A. 2012. The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms- a Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3): 68-87.
- Heger, Brian K. 2007. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, v.25(1) 121-132.
- Joo, B. K., & McLean, G. N. 2006. Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Management Review*, 5(2): 228-257.
- Kochanski, J. & Ledford, G. 2001. *How To Keep Me—Retaining Technical Professionals*.

- Research-Technology Management, 44(3): 31-38.
- Kanagal, N. 2009. Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 2(May): 1-17.
- Lambriu, Tania. 2012. Employee Value Proposition and Organizational Commitment. Lambert,
- Lawler III, E. E. 2005. Creating High Performance Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 43(1): 10-17.
- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. 2001. What Drives Customer Equity. *Marketing Management*, 10(1): 20-25.
- Lievens, F. 2007. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1): 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Toward a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18: 45-59.
- Love, Linda F. & Singh, Parbudyal. 2011. Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “best Employer” Surveys. *Journal of Business Psychology*, 26:175-181.
- Martin, G. Beaumont, P. Doig, R. & Pate, J. 2005. Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23: 76-88
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Maxwell, R., & Knox, S. 2009. Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10): 893-907.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74: 424—432.
- Michaels, E. , Handfield-Jones, H. and Axelrod, B.2001. *The War For Talent*. Harvard Business School Press, Boston.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2003. Modeling Value Propositions in E-Business. ICEC '03 Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce, p429-436.

- Pfeffer, J., and Veiga, J. 1999. "Putting people first for organizational success". *Academy of Management Executive*, 13: 37-48.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Reichheld, F. F., & Sasser, J., W.E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.
- Ricketta, M. 2005. Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358-384.
- Ros, M., Schwartz, S. and Surkiss, S. 1999. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 1999,48 (I) , 49-71
- Rousseau, D.E. (1995) *Psychological Contracts in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. 2001. Where Should the Next Marketing Dollar Go? *Marketing Management*, 10(3): 24-28.
- Sheridan, John E. Organizational Culture and Employee Retention. [The Academy of Management Journal](#) , 35(5): 1036-1056.
- Smith, J. B., & Colgate, M. 2007. Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Price*, 15(1): 7-23.
- Stewart, D.W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. London: Sage
- Stewart, T. A. 1996. Taking on the Last Bureaucracy. *Fortune*, 15(105-107).
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. 2007. High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50: 558-577.
- Super, D.E. (1969). *The work value inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Van Dick, R. 2004. My Job Is My Castle: Identification in Organizational Context. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: 171-203. Chichester: Wiley.
- Wilden, R., & Lings, I. 2010. Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2 February): 56-73.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. 2000. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 195-211.

附錄：員工價值主張集群分析表

	經營理念 (標準差)	整體形象 (標準差)	訓練發展 (標準差)	薪酬福利 (標準差)	工作環境 (標準差)	工作保障 (標準差)	支持與領導 (標準差)	工作設計 (標準差)	工作生活平衡 (標準差)	集群命名	企業 數
集群一	4.3573 .28628	4.4258 .32792	4.2590 .32269	4.3402 .34463	4.3418 .33720	4.5680 .28925	4.1497 .33004	3.8372 .35194	3.9002 .50084	企業標竿型	10
集群二	4.0540 .27850	3.9105 .29385	3.6495 .35519	3.6906 .26809	4.0063 .43633	4.3325 .21489	3.8099 .19709	3.4500 .27042	3.6374 .34896	面面俱到型	14
集群三	3.6842 .26101	3.7796 .34573	3.4579 .30687	3.6477 .30953	3.7082 .39554	3.7863 .30417	3.4606 .24064	3.3545 .29341	3.4004 .31969	基本需求型	14
F 值	18.045***	12.506***	18.059***	17.943***	7.439**	27.351***	21.924***	8.011***	4.957*	*** $p \leq 0.001$ ** $p \leq 0.01$ * $p \leq 0.05$	
Scheffe 法 多重比較	集群一>集群二 集群一>集群三 集群二>集群三	集群一>集群二 集群一>集群三	集群一>集群二 集群一>集群三	集群一>集群二 集群一>集群三	集群一>集群三	集群一>集群三 集群二>集群三	集群一>集群二 集群一>集群三 集群二>集群三	集群一>集群二 集群一>集群三	集群一>集群三	$p < 0.05$	