

組織招募研究：個人與組織契合的研究觀點

The research of organization selection :

A person-organization fit perspective

鄭仁偉 Jen-Wei Cheng

國立台灣科技大學企管系副教授

Department of Business Administration , National Taiwan University of
Science and Technology

廖文志 Wen-Chih Liao

國立臺灣科技大學企管系副教授

Department of Business Administration , National Taiwan University of
Science and Technology

翁振益 Jenn Yih Wong

銘傳大學企管系副教授

Department of Business Administration , Ming Chuan University

林仲威 Chung-Wei Lin

銘傳大學管理科學研究所

Graduate Institute of Management Science , Ming Chuan University

摘要：近年來，個人-組織契合的主題逐漸受到學者與管理者的重視，在甄選的過程中，如何篩選出與組織契合度高之員工，將是影響組織保持競爭力與彈性以面對各種挑戰的關鍵。因此，組織若僅單方面以工作任務所需能力、條件來徵選員工，而忽略員工願否接納組織的心態評估，可能較無法長期留住人才願在組織經營價值觀下工作。因此，個人-組織契合的概念，已成為企業招募員工時，需予重視的管理原則。管理者須以個人-組織契合的觀點來挑選員工，才能在變動環境中維持組織經營彈性。由於現況招募徵選文獻，對於個人-組織契合的研究定義，大多不夠完整，甚至時常產生分歧結論；再者，國內對本主題的研究亦十分缺乏。因此，本文研究目的，主要是將個人-組織契合的定義與內涵作一完整探討，除作為日後實證研究的理論基礎外，尚亟盼本文研究成果，能有效提供我國企業人力資源招募決策參考。

關鍵字：個人-組織契合、個人-環境契合

Abstract : Person-organization fit (p-o fit) is a topic that has attracted the attention of both scholars and managers during recent years. Achieving high levels of p-o fit through hiring process is often touted as the key to retaining a workforce with the flexibility and organizational commitment necessary to meet these competitive challenges. Thus, if the organization selective-related efforts are only focus on the organization side view, but neglect the employee views, which will lead the company facing the highly employee left rate. Today, the concept of p-o fit has been becoming an important selection principle, but reviewing the recent p-o fit literatures, most prior studies about the p-o fit definition and research setting, still can't be conceptualized and operated. Thus, the purpose of this study mainly focuses on discussing the p-o fit construct, and intends to clarify it .we hope the research finding can meet the organization selection decision needs.

Keywords : person-organization fit 、 person-environment fit

壹、研究的背景與緣起

在知識經濟時代背景下，「人力資源」是企業十分重要的「智慧資本 (intelligent capital)」，企業能否有效落實執行各級人員的招募徵選活動，並薰陶人員自動自發融入組織貢獻心力，將重大影響企業經營的成效。近年來，我國社會工作價值觀顯著改變，衍生許多人員管理問題：如高流動率、專業能力不足、招募困難等現象；不但障礙企業技術、管理能力累積，也造成訓練成本大幅增加。面對社會轉型，企業在甄選過程中，如何篩選員工，將其與公司相關資源加以組合、發揮最大綜效及附加價值，對於企業未來的競爭力係有深遠影響。

傳統人員招募，常以企業工作需求為考慮要件，認為選擇具備足夠知識、技術及能力 (knowledge, skills, ability; KSAs) 的員工，就完成遴選工作；其概念較偏以企業立場，來尋找具發展潛力員工的單向式活動。然而，本文認為招募過程係屬雙向式概念，當企業在尋找「合適」員工時，在此同時，員工也在選擇「合適」的企業，所以企業與個人同時都以選擇合適的對方為主要目的。因此，「合適」不僅代表員工專業特長能勝任組織需求，同時其個人特質、價值觀能否與組織文化、經營理念相契合，也是另一重要考慮因素。

鑑因今日企業經常面臨組織精簡、品質提升、工作結構改變等革新挑戰，員工心態上願否長期積極配合組織需求，往往是影響組織能否在變動的環境中保持競爭力的關鍵課題 (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Bridges, 1994; Dumaine, 1987)。因此，組織若只是單方面以工作所需的能力、條件來徵選員工，而忽略員工願否接納組織的心態評估，可能將無法長期留住人才，在組織經營價值觀下快樂工作。畢竟，在競爭激烈的企業生態裡，如何培育一群優質的人力團隊，來實現企業願景目標，「適才」可能比「英才」要來的重要。

因此，個人-組織契合 (person-organization fit; p-o fit) 的概念，乃成為企業招募員工時，需予重視的基本原則。管理者必須以個人-組織契合的觀點來挑選員工，才能在變動的環境中維持組織應變的彈性。由於現況招募徵選文獻，對於個人-組織契合的研究定義，大多不夠完整，甚至時常產生分歧結論 (Rynes & Gerhart, 1990)；再者，國內對本主題的研究亦十分缺乏。因此，本文研究目的，主要是將個人-組織契合的定義與內涵作一完整探討，除作為日後實證研究的理論基礎外，尚亟盼本文研究成果，能有效提供我國企業人力資源招募決策參考，此為本研究的主要動機。

貳、個人與組織契合理論文獻探討

一、個人與環境契合 (person-environment fit; p-e fit) 的觀念

早期學者常以個人-環境契合的相關內涵，來解釋個人-組織契合的觀念，二者涵義雖相似但不近相同。一般而言，學者指出個人-環境契合特質因素，包括個人-工作契合 (person-job fit; p-j fit)、個人-職業契合 (person-vocation fit; p-v fit) 及個人-部門契合

(person-group fit; p-g fit) 等。有些形式的個人-環境契合(p-e fit)與個人-組織契合(p-o fit)在概念上容易因相近而混淆，本文認為個人-環境契合與個人-組織契合的研究內涵是存有差異，茲說明如下：

(一) 個人-工作契合

個人-工作契合是指個人能力與擔任工作所需條件的契合程度。其概念著重說明工作需要-人員能力(demand-abilities)的關係，亦即偏重員工工作能力的要求，而較不關心人員與組織的整體互動。假若涉及到組織政策變動或是組織規範等管理問題時，欲以個人-工作契合的觀點來解釋員工的工作配合態度將會受到限制。組織當然希望員工能在勝任己身工作要求之外，仍願盡量站在組織整體立場，竭盡所能貢獻專長，發揮更寬廣的影響力；因此，本文認為若僅單純採個人-工作契合的觀點來探討個人-組織契合將過為狹隘。

(二) 個人-職業契合

個人與職業都擁有其特質，員工常根據自我認知而選擇其認為合適的職業，當員工認知其屬性特質與某職業環境特質相似時，就吻合個人-職業契合(Holland, 1977)。本項觀點雖可觀察員工選擇職業的行為，但另一方面，並未考慮到員工是否「適合」進入某公司，因為某些組織的文化可能非常特殊；舉例來說：可能員工個性非常適合進入保險業，但進入了某公司卻可能會因價值觀、目標等因素而與該組織格格不入，因此，倘以個人-職業契合程度來含括個人-組織契合的觀點亦非週延的解釋方向。

(三) 個人-部門契合

現今已有愈來愈多組織採用工作團隊或專案部門的運作型態，而使得個人-部門契合論點受到廣泛討論。基本上言，個人-部門契合偏重討論個人與其所屬團隊的相容程度，其中部門係以員工所屬的單位、團體或分公司等來作為研究的範圍。就人員相互依存的特性而言，研究個人-團體契合已經較為接近個人-組織契合的觀念，其說明團體中各不同成員的工作目標、價值觀(Klimoski & Jones, 1995)或人格特質能否相互調適(Drskell, Hogan, & Salas, 1987)會直接影響團體成員的工作態度與行為表現；另一方面，成員間也會因需要-能力的概念，如：知識、技能及能力而結合在一起。然而，個人-組織契合與個人-部門契合畢竟是有差異的，可能員工契合於某個部門團體，其價值觀、目標及其特質等與其所屬團體相契合，且其知識、技能及能力也符合團體所期望，但重點是，所屬團體的價值觀或規範與整個組織並不相同，甚至可能存在衝突現象；因此，欲以個人-團體契合來完全解釋個人-組織契合的內涵，顯然亦有其限制性。

(四) 小結

綜合而言，研究者在個人-環境契合研究領域，較採用微觀性角度來解析組織成員和其工作、職業及部門的配適觀點，雖分別有其研究的適用範疇，但本文認為欲較週延探究成員和組織的互動內容，宜採個人-組織契合的宏觀層次分析。因為，將分析單位放置於組織層次，方能較完整以見樹又見林的研究角度，清晰呈現個人與組織的互動情況，同時研究所得結果亦較能有效提供企業主管當局以全面性的態勢，來進行人員招募配置的決策。

二、個人與組織契合之傳統研究方向

早期文獻對於個人-組織契合的研究係建立在 ASA(Attraction-Selection-Attrition)的分析架構(Schneider, 1987)，用以描述個人與組織相互知覺背景特質相類似時，會產生吸引作用，使得員工得以進入組織並安置於最適表現的工作職務。然而，本項理論架構較屬規範性(normative)見解，而缺乏具體描述。因此，Chatman (1989)採用組織特性與個人特質的契合程度，來研究個人-組織契合主題，其內容如圖 1 所示。Chatman (1989)認為欲精確研究及預測員工行為，管理者必須考慮個人與組織間的選擇及社會化互動過程；其中，員工的行為表現可藉由人格特質、價值觀動機及能力等來加以觀察，因為這些因素是較為固定且密切影響著行為，基於此種觀點，許多學者陸續以價值觀契合的角度來探討個人-組織契合的主題，例如：Daniel & Timothy(1997)、Chatman (1991)，以價值觀角度探討組織如何影響到個人的價值觀、態度及行為等。

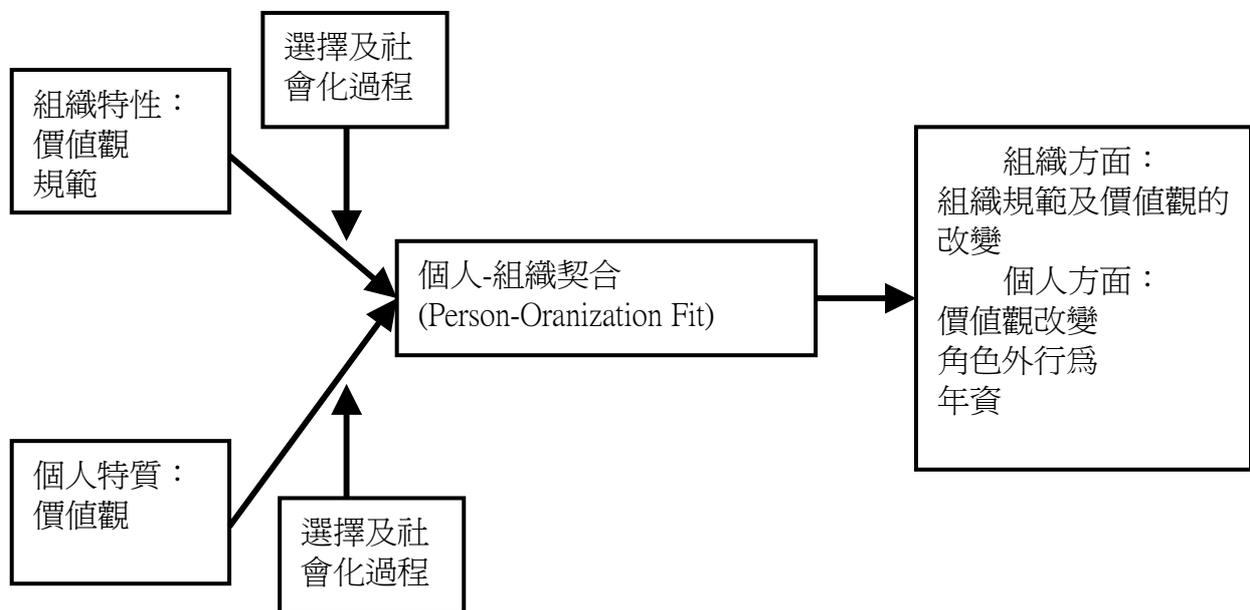


圖 1 個人-組織契合模型

此外，現況有關個人-組織契合的研究內容，不同的學者仍有相異研究重點；大致可分三項研究方向：

首先，以組織文化的契合程度來定義個人-組織契合 (O'Reilly & Chatman, 1991；Beatty, Gup & Hesse, 1993；Harris & Mossholder；1996)，大體上言，企業文化可以放出信號，讓員工知道那些價值、態度與行為是適當的，同時也能界定出那些事情受到重視，那些事情比較重要。根據 O'Reilly & Chatman(1991)研究，價值觀會影響到個人與組織文化間的契合，因為價值觀是一種最基本且持續性的信念，它是組織文化的一部份，而員工價值觀與組織價值觀的一致性程度，乃是組織文化發揮作用的先決條件，且會因此激發出員工的正面態度，而較願意為組織赴湯蹈火，相反的則會敗壞了組織的團結。雖然組織文化與組織價值觀字義不同，但本文認為組織價值觀是組織文化的核心因素，且價

值觀的契合將是使得員工與組織文化契合的關鍵(O'Reilly & Chatman, 1991)，所以不論是以價值觀或是文化的角度來探討個人-組織契合的主題，其意義與功能是相同的。

第二種研究方向是以組織目標的觀點作為契合的重點，如 Schneider(1987)認為員工個人目標與組織目標間相似程度愈高時，則個人與組織的契合程度愈高，如此將有助於組織達成預定的績效，而員工也可藉由組織的幫助達到個人目標。

第三種研究方向是以個人與組織間供需的觀點，來解釋個人-組織契合內涵。員工提供其工作能力，以換取組織所提供的報酬或福利，而相對的組織也提供各種生理或心理上的工作條件吸引個人為組織貢獻，當彼此間愈能符合對方的要求，則雙方就愈契合。通常本類研究以員工工作價值觀為其「需求」與「供給」的衡量項目，因為工作價值觀代表了員工為何工作及如何努力以獲得其所求的概念，與需求、供給的定義相似，如 Vancouver & Schmitt (1991)是以組織策略性需求的角度來研究教師與學校組織間的契合，Bretz & Judge(1994)也是以此觀點來探討個人-組織契合的內涵。

三、個人與組織契合的整合性研究觀點

綜合以上所述，可知目前個人-組織契合的相關研究仍存有異向研究角度，雖然不同學者依其研究需求，對個人-組織契合從事多種不同的概念界定，但本文認為其間卻是一體多面的陳述，較周延的研究取向宜可嘗試採用整合觀點進行解析，茲在下文提出本文的研究觀點。

(一) 個人-組織契合的整合性涵義

本文根據 Richard, James, Daryl & Robert (1997) 研究，認為個人-組織契合的整合涵義應指：個人人格特性、信仰、目標、價值觀與組織文化、策略性需求、組織規範、組織目標及組織價值觀的一致性程度。

(二) 個人-組織契合研究構念：補充性契合(supplementary fit)與互補性契合(complementary fit)

究竟個人-組織契合蘊含著那些管理涵義呢？本文參考 Kristof (1996)研究，認為個人-組織契合的內涵，應同時包括補充性契合及互補性契合二項獨立的研究構念，如圖 2 內容。茲說明如下：

在圖 2 中，箭頭 a 表示補充性契合關係，其意義係指：當個人特質與組織特質相似時，即為補充性契合；其中，組織特質包含組織文化、組織氣氛、價值觀、目標及組織規範等；而個人特質則包含價值觀、個人目標、人格及態度等。除此之外，個人與組織間也存在著一種需求-供給及需要-能力的互補性契合關係，而此種關係又會受到彼此特質的影響(Hogan, 1991)，如圖 2 的虛線箭頭。所以，個人與組織雙方係以自身所能供給的要素是否能「契合」對方的需要，來判斷契合與否。

進一步來說，組織方面提供有關財物、生理、心理及相關成長機會等，相對的就是員工所需要的工作需求。所以當組織的「提供事項內容」滿足員工「需求」時，就達到供給-需求的互補性契合（箭頭 b）；同樣的，員工若能提供組織所需要的資源如時間、

努力、承諾、經驗及相關能力時，也會發生需要-能力的互補性契合（如箭頭 c）。

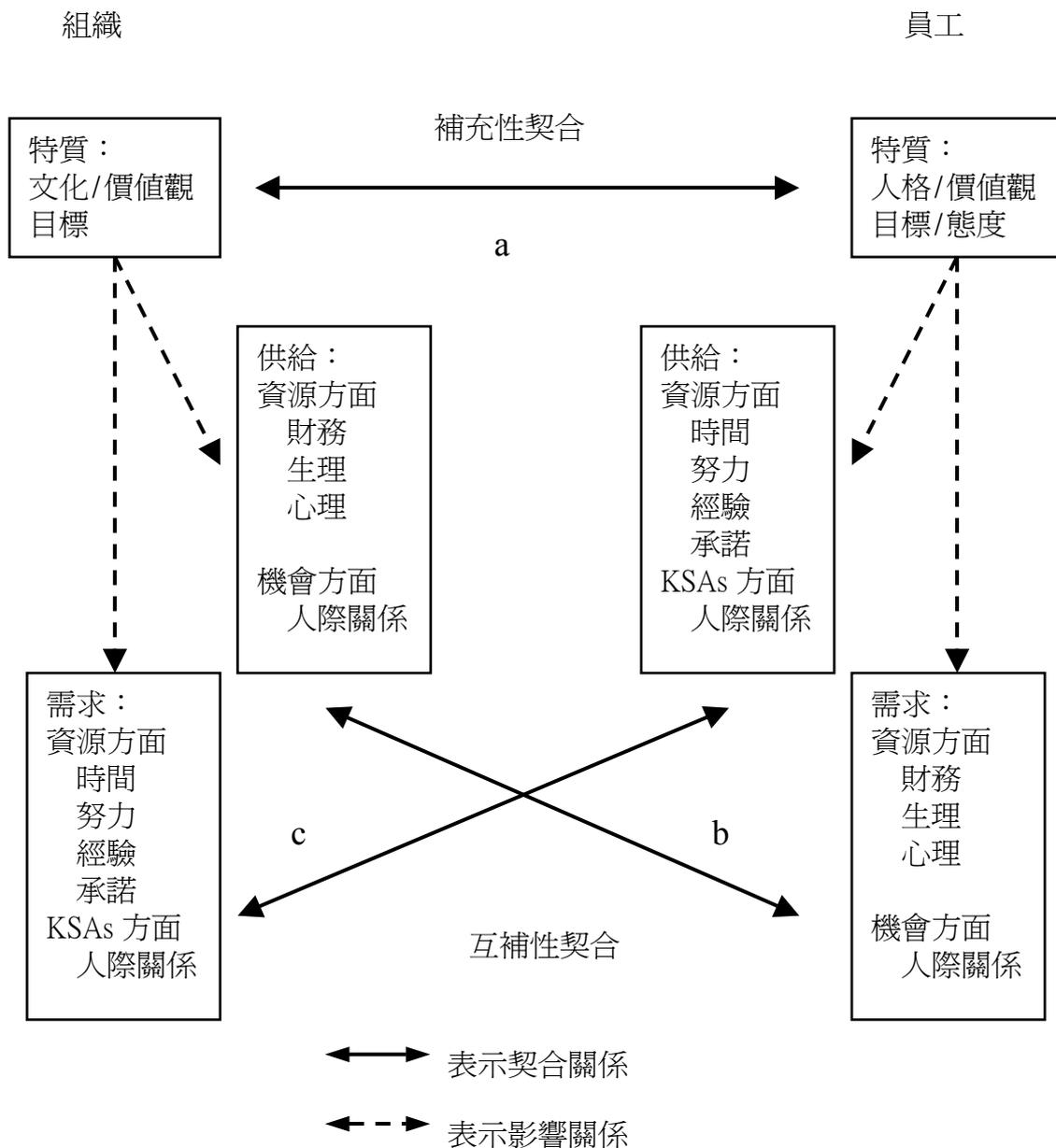


圖 2 個人-組織契合的概念

(三) 個人-組織契合小結

Schneider(1987)建議組織在招募的初期就應重視個人-組織契合的原則，因為這是創造組織和諧最主要的因素，將有助於員工加入組織的社會化歷程(Chatman, 1989)且使組織離職率降低、員工產生正面的工作態度而出現組織公民行為。舉例來說，當新進員工加入組織後，社會化的過程將有助於員工學習與適應新環境，如：人際關係、組織政策、特殊的組織語言、組織價值觀與目標等，隨著年資的增長，使得員工與組織間的補充性契合程度更高(Ostroff & Kozlowski, 1992)。近來有，些研究將重點放在企業如何採行有

效的社會化措施來增進員工的績效(Morrison, 1993), 但卻忽略了員工個人的背景與特質在這些社會化措施中扮演了一個相當重要的因素, 若在招募之初即挑選特質背景與組織相近之員工, 則將有助於縮短員工的社會化歷程或增加其效果, 如此將可使員工更快上軌道而有正常的工作表現, 進而節省許多的人力管理措施成本。

經回顧文獻, 本文發覺過去有關個人-組織契合的相關研究, 有些研究偏重以補充性契合: 採用企業文化、組織目標研究取向, 來分析個人與組織間價值觀、目標的一致性程度。

而在互補性契合方面, 有些學者則以個人偏好、需求與組織架構、報酬系統間的契合, 來研究個人-組織契合的主題(Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993), 本類型研究是建立在需求-供給的基礎上, 認為個人常主動尋找能滿足其心理及生理方面需求的工作, 所以當某組織工作環境能滿足員工的個人需求時, 就能留住員工。相同的, 站在組織立場則常以需要-能力的觀點, 來判斷當個人所擁有的工作能力能適切符合組織需要時, 則組織將會盡力來留住員工。

正如圖 2 的敘述內容, 本文認為欲完整掌控個人-組織契合關係的研究內涵, 必須將補充性契合與互補性契合共同納入研究範疇, 才能深入探究個人-組織契合的意義。

四、個人與組織契合的的操作性定義與衡量方式

為能更深層提出個人-組織契合的招募管理應用價值, 本文根據文獻發展出補充性與互補性契合的操作定義與衡量指標, 以提供管理實務工作者參考使用。

(一) 補充性契合的操作定義與衡量

補充性契合是指員工對組織文化及組織目標認同的信念與態度。本文界定的補充性契合衡量內容, 包括:

1. 組織價值觀契合度: 指員工人格特質與其組織價值觀相似程度。
2. 組織目標契合度: 指員工自身的目標與組織目標相似程度。

(二) 互補性契合的操作定義與衡量

互補性契合是指員工在某些方面的需求組織可以提供, 而組織要求員工提供的相關資源, 員工也有能力供給。在此邏輯下, 本文界定的互補性契合內容, 包括:

1. 供給-需求契合程度: 指組織在財務、心理、生理、人際關係方面能符合員工所要求的程度而言。
2. 需要-能力契合程度: 指員工在工作時間、努力、承諾、工作經驗等方面能符合組織所需要的程度而言。

對於契合的衡量方式, 可分為直接測量與間接測量二種方式, 直接測量的方式是請員工主觀判斷其個人與組織間是否有良好的契合(Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985), 間接測量的方式是請員工回答出所知覺到的組織特質及其個人所重視的程度為何, 將二者的差異程度來衡量契合程度。這兩種方式中, 以直接測量的方式較為方便, 但

Edwards(1991)認為直接測量容易使得填答者產生一致性偏差，所以本研究建議管理者可採間接測量方式，來衡量個人與組織間之組織文化、組織目標、供給-需求及需要-能力的契合程度，以達客觀要求。

- 1.補充性契合：本文參酌國內外相關文獻，所整理設計之組織價值觀與組織目標量表，共有十二題，問卷題目如表 1 所示。題目設計採 Likert 六點量表，受測者需填答「公司重視程度」與「個人重視程度」為何，分別得到 D1 與 D2 之分數，以 $|D1-D2|$ 作為衡量契合的程度（從 0 至 5），0 代表非常契合，5 代表非常不契合。
- 2.互補性契合：本文互補性契合量表，分為供給-需求及需要-能力二大部分，問卷題目如表 2 所示。供給-需求指的是員工對於工作目的所求為何；而需要-能力指的是員工對於要達到這些需求所願意付出換取的手段為何。題項設計亦採 Likert 六點量表，其填答、計分方式與表 1 相同。

表 1 補充性契合的衡量題目

公司重視程度	構面	對應題目	員工的重視程度
1 2 3 4 5 6 非不有有重非 常重點點視常 不視不重 重 重 重視 視 視 視	組織價值觀	1. 發揮團隊合作 2. 尊重、信任員工 3. 專業經營 4. 負起社會責任 5. 強調顧客導向 6. 強調工作導向 7. 重視制度規章 8. 重視人才發展	1 2 3 4 5 6 非不有有重非 常重點點視常 不視不重 重 重 重視 視 視 視
	組織目標	1. 重視「高品質產品與服務」的工作目標 2. 重視企業利潤與成長的工作目標 3. 強調目標管理 4. 重視個人目標與組織目標的和諧性	

表 1 補充性契合的衡量題項，係用以測試新進員工在組織價值觀與組織目標方面的契合情形。由於價值觀是人們長期抱持的基本信念，當個人價值觀與組織價值觀相近時，對組織來說，員工所出現之工作行為將較不會違背企業經營原則，可減少不必要之管理活動；對員工來說，其工作行為契合組織理念與規定，較易獲得工作成就感與工具性滿足，且良好組織工作氣氛將有助員工之社會性滿足。畢竟，讓員工保持高度工作動機是企業所應努力的目標，而價值觀的契合可減少員工可能發生之角色衝突與工作倦怠產生之無力感，並增加工作滿足的感受。

另一方面，組織目標的契合也有助於員工之工作滿足，現代管理哲學闡述，創造共同願景，有助於員工創造力發揮、出現自發性的利他行為而增進組織績效。因此，組織所欲創造追求之企業目標，在新進員工加入前應予以告知，員工若能事先瞭解並認同，將使員工有努力方向，與其生涯目標或規劃相融合。換言之，新進員工與組織目標的契

合程度愈高，對於增進員工工具性滿足或社會性滿足方面也將有正面意義。

表 2 互補性契合的衡量題目

公司重視程度	構面	對應題目	員工的重視程度
1 2 3 4 5 6 非不有有重非 常重點點視常 不視不重 重 重 重視 視 視 視	供給-需求	1. 從工作中獲得成就感與自我成長 2. 工作能符合個人興趣與志向 3. 在工作中實現個人理想 4. 工作能提供良好升遷機會 5. 工作能提供生活的安定與保障 6. 工作能提供良好的薪資報酬與福利 7. 有良好的工作環境（如光線、空氣、溫度等） 8. 人際間的關係與溝通	1 2 3 4 5 6 非不有有重非 常重點點視常 不視不重 重 重 重視 視 視 視
	需要-能力	1. 工作時間隨時配合組織需要 2. 工作上求創新 3. 工作上講究效率 4. 工作勤勞、積極 5. 對公司忠誠、長期對公司效力 6. 充實工作所需專業知識與經驗	

表 2 補充性契合的衡量題項，係用以測試新進員工在組織供給-員工需求與組織需要-員工能力的契合情形。由供給-需求契合的受測題項中可知，由於員工工作目的，基本上是想獲得生理上之滿足，若是組織所供給之工作條件，能與員工所欲求之重點相契合，將有助於提高員工之利己性滿足；另一方面，以組織之觀點而言，在招募員工之初，便會對於員工之能力與付出有所要求，希望員工對於組織有忠誠度與向心力，長期為組織效力且能配合組織做必要之犧牲與調整，若組織對於員工之相關要求，員工在工作上如能加以配合，則需要-能力之契合便能有助於員工之工具性滿足，這是因為員工將會感受到其自身之努力將會為組織帶來利益並有助於達成目標。

參、管理的啟示

一、研究結論

本文提出個人-組織契合之概念，認為員工人格特質與其工作行為息息相關，而以組織價值觀、目標與企業文化觀點來說，員工除工作能力能否勝任工作外，平日與組織互動，價值觀分享等更是使組織提升績效與彈性的因素之一。經由文獻探討可知，個人-組織契合的概念可分為補充性契合與互補性契合二項構面，依其涵義，互補性契合的觀念乃建立在一種經濟交換基礎上，較為一般管理者與求職者所接受，勞僱契約之成立，大部分取決於本項因素；然而，本文認為為激發員工工作潛能，企業在從事招募活動時，亦需重視補充性契合的概念，其在甄選之初，即應選擇「適合」組織的員工。因為選擇一位認同組織價值觀且能將組織目標與個人生涯目標相互融合的員工，預期將會比只有工作能力符合組織需要的人具備更具生產力的貢獻。

二、管理涵義

本文個人-組織契合研究觀點與研究結論，對企業招募實務活動具有那些管理涵義呢？本文提出以下管理上應重視之原則：

（一）對企業的建議

1.道不同、不相為謀

基於補充性契合之觀點，當組織價值觀、目標與員工所抱持之期望信念有所落差相異時，將會影響員工的工作態度與表現；組織將難以期望員工會有超乎要求的工作行為。相反的，一位「志同道合」的員工，工作績效可能迥異於前，且對於組織之各項變革與工作要求，也較前者更願意配合。

2.防微杜漸勝於亡羊補牢

由於企業經營業務推展，人員工作意願是非常重要的，對組織來說，新進員工離職，所造成的相關損失成本如實質成本（如訓練成本、薪酬）、隱藏性成本（因人員離職使客戶權益受損而影響企業形象）等，所以與其日後設計各種薪酬制度與管理活動來避免成本損失，不如預先「防微杜漸」。企業在招募之初，除要求員工之工作能力並提供滿意之工作條件外，應重視個人特質並宣導公司經營價值觀與長遠目標，以使新進員工瞭解企業「特質」，以互補性契合觀點配合補充性契合來挑選員工，藉以增進招募之品質。本文建議企業招募管理活動的具體作業內容，應包括：

（1）清晰界定組織主要之企業價值觀與目標

企業在界定組織主要經營價值觀與目標時，即應明確勾畫企業未來成功關鍵策略內容、與組織之競爭優勢與核心能力藍圖，以使新進員工了解企業經營的關鍵規範與價值觀態度，並將其作為招募員工時之依據。

（2）將組織價值觀與目標融入薪酬、績效評估制度中

對新進員工而言，工作薪酬與福利是其相當重視的一項條件；所以薪酬制度之設計應結合組織價值觀或目標為原則。例如，壽險組織十分重視客戶之服務與滿意度，其在業績獎金制度設計中，可將壽險業務員的初年度佣金比率（也就是對於新保約首年之佣金）降低，將其遞延於往後續年度之佣金，這種做法代表壽險組織重視的是業務員對於保戶的售後服務，而不是為了爭取新保單而不擇手段，得到初年度較高之佣金後，即忽視對於舊保戶契約之維持，如此將造成企業形象之損害，並使得過了首年度後之保約的解約率增高，增加保險業經營的困難。

此外，對於新人之工作經驗傳授，應適當的在管理制度中顯現出來，例如，壽險組織業務之推展，著重經驗累積與人脈擴展，如在工作績效評估制度，納入對於新人或同事間銷售經驗的相互交流等行為，將可使得新進員工事先瞭解公司文化特性，是希望團隊合作而不是同事間的惡性競爭，以使新進員工自行判斷其特性是否適合加入。

（3）除產品行銷廣告外，應注重企業形象廣告並舉辦企業說明會

一般而言，廣告預算多是促銷產品為主，設若企業預算允許，應可增加企業形象理念廣告，除增進顧客對企業瞭解外，同時對人才招募亦有助益；新進員工可藉由廣告事先評估企業理念再決定應徵，以減少企業篩選成本。此外，對於固定時間的招募活動，企業應舉辦企業說明會，充分宣導企業未來目標與展望、薪酬福利制度、訓練計畫、企業文化特徵等，以吸引適合人才。

(4) 人力資源部門設計適職測驗量表

現今企業在招募過程中較常使用之測驗，除性向測驗、專業知識、智力測驗、人格特質歸類量表與職業自我探索量表等，來測試新進員工是否適合工作的參考外；建議人力資源管理部門應依照企業價值觀、企業目標等特質，設計類似「適職測驗」的題目，例如本文表 1、表 2 的內容，請應徵者於面談前填答。答案並無絕對之對錯，只是以各種問題測知求職者態度是否契合公司價值觀、組織目標及企業文化，作為錄取之參考，以避免選取雖有能力但卻缺乏契合力之員工。

(二) 對新進求職者的建議

1. 良禽擇良木而居

在 Schneider(1987) ASA 架構下，說明選擇工作過程中，求職者與組織會因彼此特質相近而相互吸引，但重點在於組織要能提供充分且透明之企業特質，如企業文化與目標等，求職者對相關資訊也應事先蒐集預做判斷，除互補性契合外，對補充性契合亦應重視，面談時應在短時間內充分表達自身之特質與信念，並向面談主管請益多瞭解組織實際的工作氣氛與規定，讓組織與求職者能在同一地位上相互選擇。

2. 勿削足適履、短視近利

通常求職者選擇工作時，常以薪酬高低的經濟條件為其決策考慮因素，而常忽略其與組織特質的差異。本文個人-組織契合的研究概念，指出對求職者在補充性契合方面應多重視，多參加企業說明會，多聽取企業前輩經驗，以利日後能與組織間建立較長期的相互合作關係。

參考文獻

1. Bowen D.E, Ledford G.E Jr. & Nathan B.R, "Hiring for the organization not the job," *Academy of Management Executive*, Vol. 5, 1991, 35-51.
2. Bretz R.D Jr., Ash R.A, & Dreher G.f., " Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis.," *Personnel Psychology*, Vol. 42, 1989, 567-581.
3. Bretz R.D Jr., & Judge T.A., "person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44,1994, 32-54.
4. Bridges W., "The end of the job," *Fortune*, 1994, September 19.
5. Cable DM, Judge TA., "Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective," *Personnel psychology*, Vol. 47, 1994, 317-348.
6. Chatman J., " Improving interaction organizational research: A model of

- person-organization fit. ,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, 333-349.
7. Chatman J., “ Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, 459-484.
 8. Daniel M. C. & Timothy A. J., “Interviewers’ perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 1997, 546-561.
 9. Driskell J.E, Hogan R, & Salas E., “Personality and group performance. ,” *Review of personality and social psychology*, Vol. 9, 1987, 91-112.
 10. Dumaine R., “The new art of hiring smart,” *Fortune*, 1987, 78-81.
 11. Edwards J.R, “A conceptual integration, literature review and methodological critique,” *Organizational Psychology*, Vol. 6, 1991, 283-357.
 12. Hogan R.T., “Personality and personality measurement,” *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, 1991, 873-919.
 13. Holland J.L., “The vocational preference inventory,” *Consulting Psychologists Press*, 1977.
 14. Klimoski RJ, Jones RG, “Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams?,” *Team effectiveness and decision making in organizations*, 1995, pp. 291-332.
 15. Kristof, A. L., “Person-organization fit: An integrative review of it’s conceptualizations, measurement, and implications,” *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1996, 1-49.
 16. Morrison E.W., “Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, 557-589.
 17. O’Reilly C.A, Chatman J, & Caldwell D.F, “ People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. ,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 1991, 487-516.
 18. Ostroff C, & Kozlowski S.W, “Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition,” *Personnel Psychology*, Vol. 45, 1992, 849-874.
 19. Posner, B., Koused, J., & Schmidt, W., “An empirical test of corporate culture,” *Human Resource Management*, Vol. 24, 1985, 293-309.
 20. Richard G. N. James S. B, Daryl O. M. & Robert M, “An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context,” *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997, 85-98.
 21. Rynes S.L, Gerhart B., “ Interviewer assessments of applicant fit: An exploratory investigation” *Personnel Psychology*, Vol. 43, 1990, 13-35.
 22. Schneider B., “The people make the place,” *Personnel Psychology*, Vol. 40, 1987, 437-453.
 23. Turban D.B, Keon T.L., “ Organization attractiveness: An interactionist perspective,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 1993, 184-193.
 24. Vancouver J.B, Schmitt N.W., “An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. ,” *Personnel Psychology*, Vol. 44, 1991, 333-352.