

# 2024 雇主品牌白皮書

從人才市場現況 ◆◆ 談經營雇主品牌

# 目錄

序言	03	05 雇主品牌—重塑Reinvent	48
快速檢測雇主品牌成熟度	04	招募篇	
01 為何要經營雇主品牌	08	甄選篇	
02 何謂雇主品牌	15	入職篇	
03 雇主品牌—調查Research	24	激勵與發展篇	
高階主管期望		離職篇	
內部員工體驗		06 企業雇主品牌經營事例	77
目標人才喜好		07 雇主品牌策略地圖	94
求職者體驗		08 雇主品牌工具	97
競業EVP訴求		09 觀點建議	109
04 雇主品牌—定位Reposition	42		

## 打造雇主品牌的道路上，一零四與你們一起前行！

站在幫企業找人才的第一線，過去幾年，缺工潮一直是一零四首要面對的議題。從讓企業有更多更廣的機會接觸學生與新鮮人、促進二度就業的人才順利返回職場、協助企業設計友善的職場以任用中高齡人才，到幫助外籍人才在台灣企業就業，只要是能補足人才缺口的事，一零四無不費盡心思努力達成。

然而，我們做的這一切是否幫助企業完全解決所有缺工的問題呢？答案是「只有一半而已」。因為人才的補足在企業經營中，只解決了招募端的問題，當人才進到企業之後，仍有可能因為文化適應、訓練不足、薪資不公平甚至是主管領導的問題等等，而離開企業。好不容易找到的人，卻因企業缺乏留任能力而離開，只好再開職缺找人，陷入負向的循環中。

為使企業在人才經營中產生正向的循環，有一非常重要且實際的作法，就是經營「雇主品牌」。雇主品牌的名詞在學界與業界早已是一門顯學，雇主品牌包括人才吸引力與員工留任力；真正的雇主品牌，不只對外部的求職者，經營雇主形象，吸引人才加入，同時也對內部的員工，經營企業的文化與制度，讓員工願意發揮敬業度、長期留下來與企業一起努力。

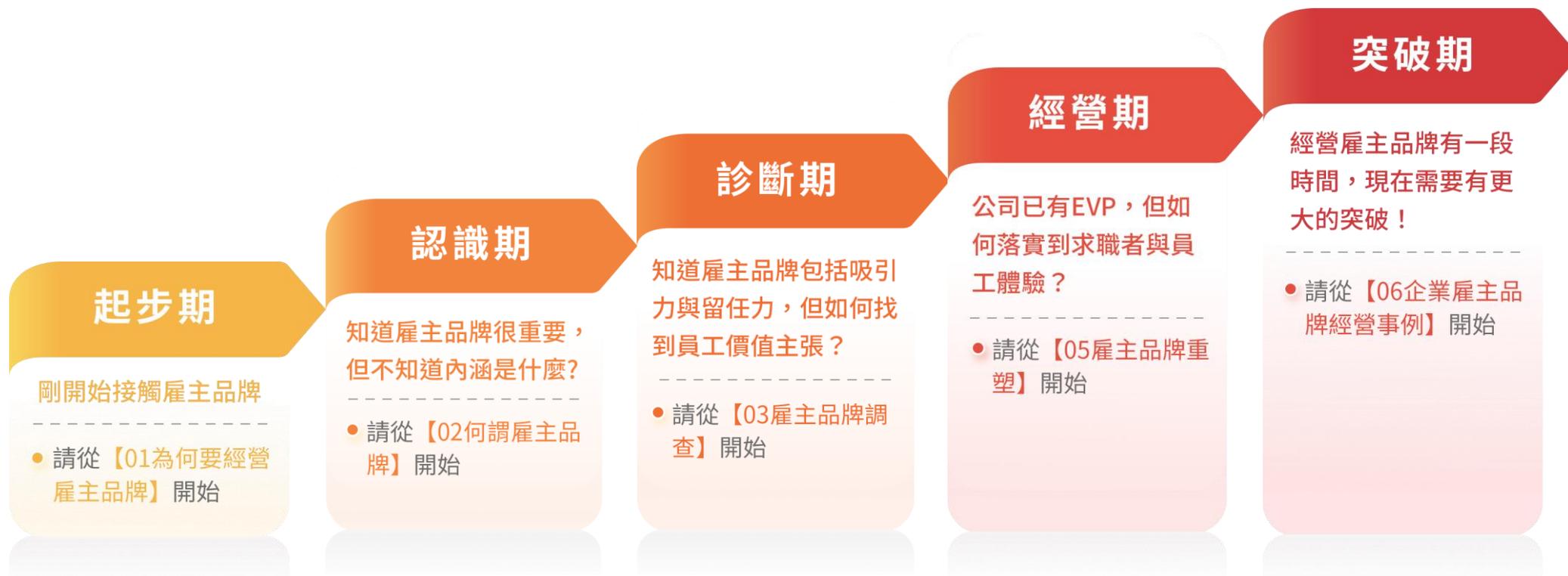
為推廣「雇主品牌是人才吸引力與員工留任力並重」的理念，一零四在雇主品牌的數據研究、問題診斷、專案經驗及顧問服務，已經耕耘了許多年。此次發佈的雇主品牌白皮書，結合了各項求才求職的大數據、雇主品牌的經營架構、實務作法，以及企業的成功案例。讓有心想要經營雇主品牌的企業夥伴，可以參考此白皮書，進而發展出專屬且獨特的「員工價值主張」，打造優質的雇主品牌。

00

# 快速檢測雇主品牌成熟度

---

### 先瞭解雇主品牌成熟度，再開始雇主品牌白皮書之旅



## 先瞭解雇主品牌成熟度，再開始雇主品牌白皮書之旅

### 起步期：剛開始接觸雇主品牌

有聽過雇主品牌，但並不知道經營雇主品牌有什麼好處？有需要特別花時間與精力去經營雇主品牌嗎？跟一般招募活動有什麼不同？雇主品牌該不會只是換個包裝的招募手法吧？倘若要開始經營雇主品牌，會不會遇到什麼困難？

如果你有這些疑問，請從 [【01為何要經營雇主品牌】](#) 開始閱讀

### 認識期：知道雇主品牌很重要，但不知道內涵是什麼

大缺工時期，找不到人已經為企業經營帶來很大的困擾。知道雇主品牌很重要，但卻不知道怎麼跟主管說明，也不確定真正的雇主品牌包含了哪些概念？應該從哪裡開始著手？

這時，你需要紮根地基礎學習，請從 [【02何謂雇主品牌】](#) 開始閱讀

### 診斷期：知道雇主品牌包括吸引力與留任力，但如何找到員工價值主張？

雇主品牌同時追求人才吸引力與員工留任力，內外都很重要，且內部體質調整好之後，才能用企業的特色去吸引求職者，構成正向循環。然而，要如何找到企業特有的雇主品牌訴求？這時就必須找到符合企業文化的員工價值主張EVP？

想要全方位地診斷出EVP，請從 [【03雇主品牌調查】](#) 開始開始閱讀

### 經營期：公司已有EVP，但如何落實到求職者與員工體驗？

公司已經定義出明確的EVP，但定出EVP之後，必須落實到潛在員工(求職者)、在職員工、離職員工的體驗當中，這樣才能讓吸引求職者的EVP，在進入企業後有一致的體驗；而在職者在企業內感受到一致的EVP，也才能對外成為雇主品牌大使為公司宣傳。

想知道知道可以從哪些面向著手，請從 [【05雇主品牌重塑】](#) 開始閱讀

### 突破期：經營雇主品牌有一段時間，現在需要有更大的突破

對內對外經營雇主品牌已有一段時間，花了不少錢與人力，但是這樣的投資是否有值得？不知道其他企業的狀況，沒有比較的對象，不知道該怎麼評估？很想知道大家都怎麼經營的，有標竿學習的對象嗎？

想看看其他企業的經驗談，請從 [【06企業雇主品牌經營事例】](#) 開始閱讀

01

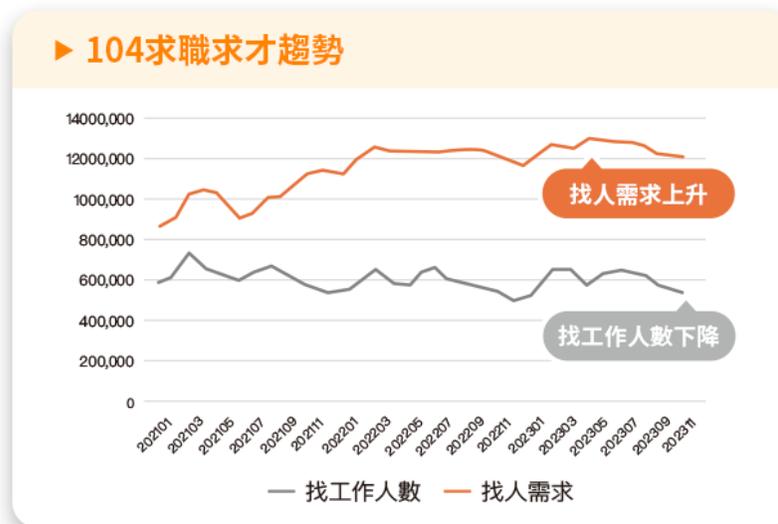
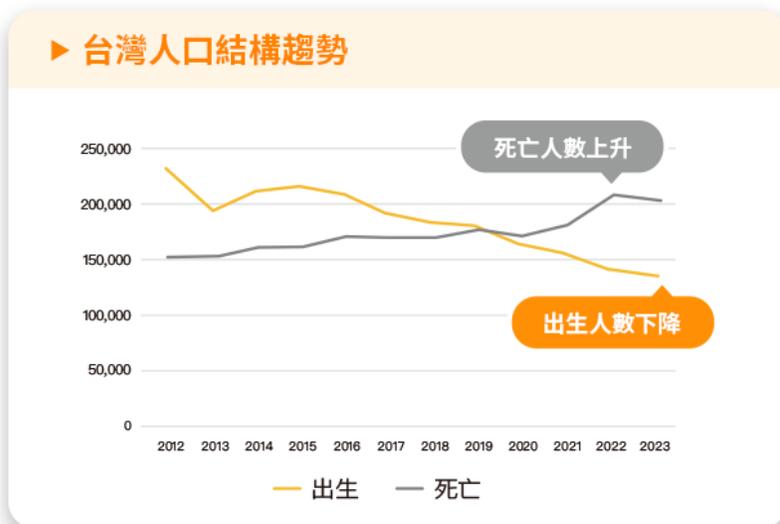
# 為何要經營雇主品牌

---

## 企業因少子化面臨徵才、留才的難局

2020年，死亡人數已超過出生人數，少子化對未來的勞動力市場產生深遠的影響。104人力銀行統計數據顯示，招募人才需求逐年增加，但找工作的人數卻逐年減少。這樣的變化造成，企業為了爭取優秀的人才不惜提高薪資、祭出各種福利，而求職者在擁有更多選擇的情況下，也變得更謹慎挑選。這些失衡，帶來了兩個很現實的問題，就是「招募難度提升、人才留任不易」。

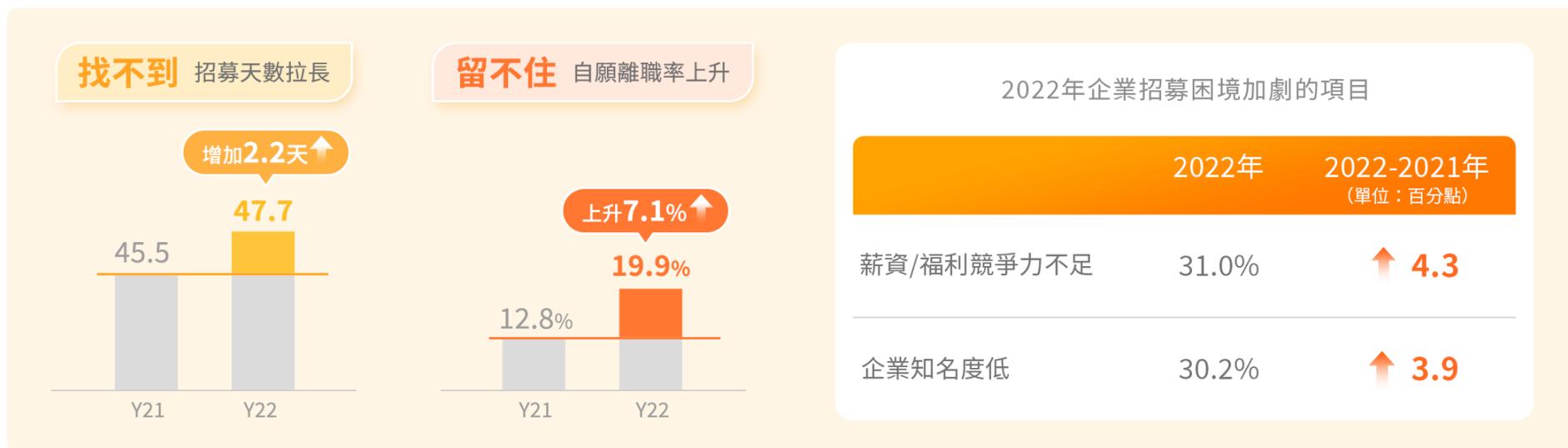
面對這樣的變局，企業不能與過往一樣，只採用單純的招募與留任手法，來解決人才缺口。我們需要以更具前瞻性的作法，重新適應這個快速變遷的時代。此時，有無經營雇主品牌將成為招募成敗的關鍵因素，雇主品牌不僅關乎企業形象，更是一場價值主張的戰爭。



## 找不到人，也留不住人

缺工潮第一個反應的跡象就是企業的招募速度愈來愈慢，根據104人資FBI調查，2022年企業人才平均招募天數，從45.5天，延長至47.7天，增加了2.2天。在為找人煩惱的同時，內部也出現許多員工離職的狀況，據統計，2022年員工自願性離職率從12.8%提高至19.9%。

企業普遍認為造成此內憂外患的主因為「薪資/福利競爭力不足、企業知名度低」。其實追根究底，是企業需要更積極地經營雇主品牌，才能彰顯企業優勢與知名度，同時吸引並留住人才。

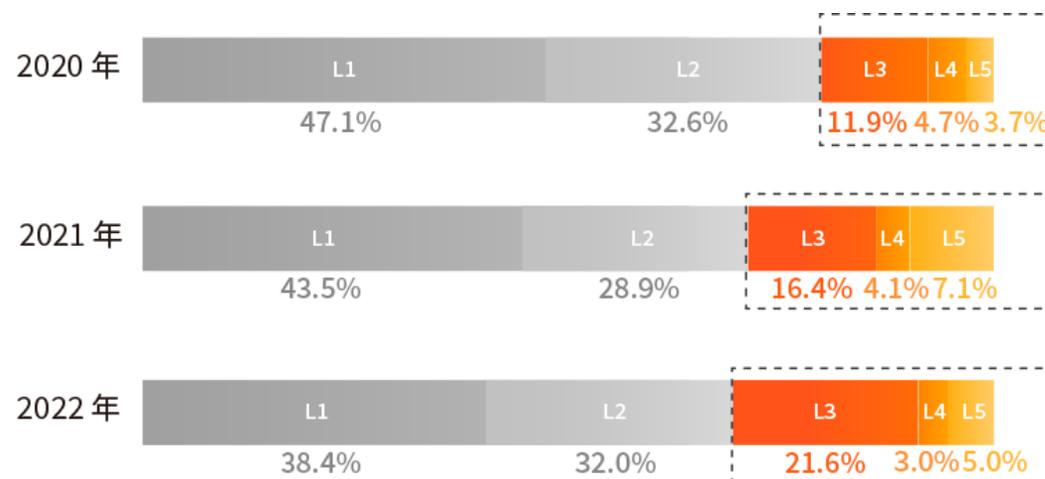


資料來源：2023年104人資FBI調查

### 積極經營雇主品牌的趨勢日益增加

過去的人才供給充足，企業只要提供基本資訊，就可以找到人，但這種無形象經營的情況正逐漸式微。調查顯示，「Level 1無任何形象經營」的比例逐年減少，相對地，雇主品牌經營 Level 3 層級以上的比例逐年攀升。然而，真正積極地在經營雇主品牌的企業，會再展開更主動性的招募手法與活動，像是Level 4的企業會透過員工口碑與公關議題來吸引求職者，而Level 5的企業會根據企業願景、使命、價值觀，及求職者需求來擬定雇主品牌經營計劃。Level 4與Level 5這類積極經營雇主品牌企業僅佔8%，為市場少數。

#### ▶ 雇主品牌經營層次的分佈



### 招募效果是一般企業4倍

積極經營雇主品牌，也就是Level 4到Level 5的企業，收到的主動應徵履歷表，是沒有在經營雇主品牌的4倍；且關注追蹤Level 4到Level 5企業的求職者數也是Level 1的4倍。

雖然經營雇主品牌需要花費許多的心思與資源，但此投資是有效果的，可以讓履歷表數與關注的求職者數有顯著的成長。倘若至今還尚未開始經營雇主品牌，企業人才競爭力落後的速度將倍速拉大。

#### ▶ 有積極對外經營vs.沒有經營



主動應徵數

**4倍**

收到履歷表是沒有經營  
雇主品牌企業的4倍



求職者關注數

**4倍**

關注追蹤的求職者是沒有經營  
雇主品牌企業的4倍

資料來源：104人力銀行，2023企業招募相關數據

## 65%企業的員工留職意願向上提升

如何定義企業是否有持續對內經營雇主品牌？有一種方式就是觀察企業是否重視員工的聲音，而重視員工聲音的企業多半會進行員工滿意度調查，並且針對調查結果進行改善，來增進員工向心力、降低離職率。104員工滿意度平台數據顯示，有在此平台進行超過2次員工滿意度調查的企業中，約有65%的企業，其員工的留職意願都有向上提升。雖然65%企業的留職意願有向上提升，但仍有35%的企業是不升反降，這也反應出一種企業經營的特殊現象，就是當員工知道企業有在持續做滿意度調查時，但倘若調查之後，企業內的各項措施或制度卻沒有往好的方向改變，員工就會用滿意度調查的分數來表達不滿。要對內經營雇主品牌，一定要做良好的組織溝通與宣導，讓員工知道公司正朝著改變的方向努力。

▶ 有持續對內經營雇主品牌

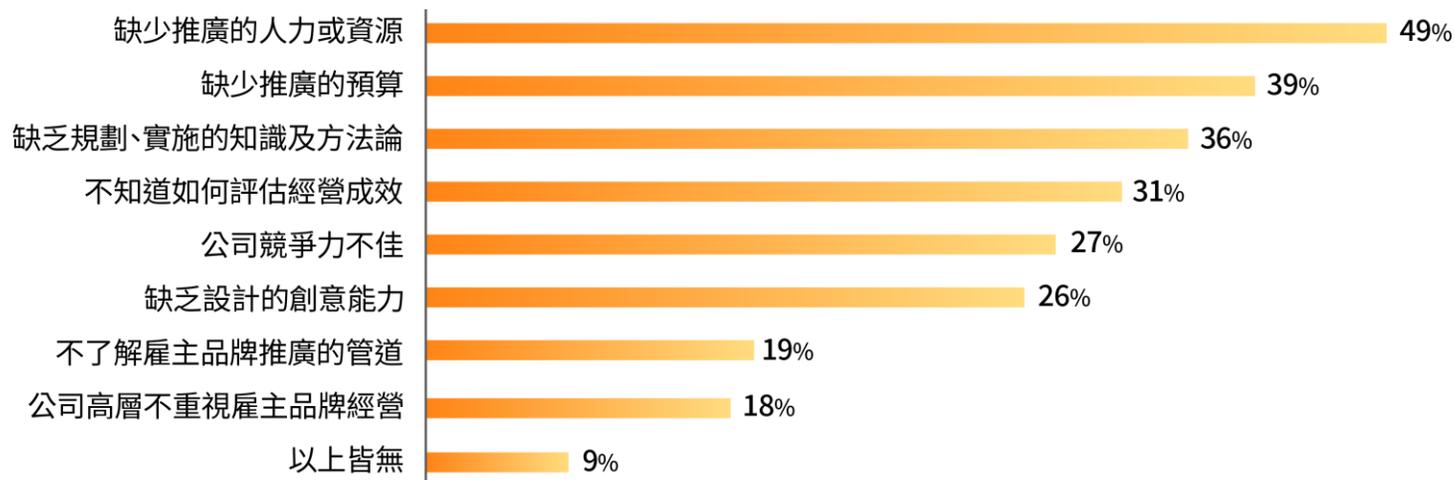


資料來源：104員工滿意度平台

### 49%的企業認為是「缺乏推廣的人力或資源」

企業在打造雇主品牌的過程中，會面臨許多問題，其中第一名是「缺少推廣的人力或資源」。多數的企業都知道雇主品牌的重要性，但卻苦於沒有足夠且適合的人力或資源來推廣。由於雇主品牌經營有別於傳統的招募及留才活動，人員除了要非常瞭解企業的價值觀、文化與優勢特色外，還要精通新穎的行銷手法，才能在對的管道對目標人才宣傳公司的雇主品牌，在內部擬定貼近人心的制度與活動，鼓勵人員留任；而行銷的專業通常是人資人員較缺乏的，這也是為什麼企業覺得經營雇主品牌最難的是沒有人才。建議企業在推廣雇主品牌時，可以讓行銷與人資部門相互合作，創造綜效。

#### ▶ 經營雇主品牌的困難



資料來源：2023年104招募行銷化調查

02

## 何謂雇主品牌

---

## 雇主品牌=人才吸引力+員工留任力

雇主品牌(Employer Branding)，顧名思義就是經營雇主的品牌形象。坊間有些雇主品牌顧問公司，打著經營雇主品牌的名號，但實際上，只為企業進行招募活動，讓許多企業以為雇主品牌的經營，就只是對求職者經營品牌形象，然而，完整的雇主品牌並非如此。

2004年，Backhaus & Tikoo提出的雇主品牌架構，認為雇主品牌一方面必須對外經營雇主形象，提升人才吸引力；另一方面也需經營組織裡的文化來增進內部員工留任力，進而貢獻出組織整體的生產力。

在人才招募不易的年代，企業不能將雇主品牌狹隘地定位在經營外部的求職者，應轉向企業內部，積極地經營出好的組織文化，讓員工認同公司理念、願意努力工作、甚至是長期留任，如此一來，不僅能降低離職率，還可以減少招募的成本；而在對外招募時，也應該將內部的優點告訴求職者，讓求職者對企業產生正向雇主品牌聯想，願意接受企業的聘任。從內到外，從外到內，才是雇主品牌經營的良性循環。

# 雇主品牌的定義

何謂雇主品牌

► Backhaus & Tikoo 雇主品牌的架構



資料來源：Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9.

## 雇主品牌的核心就是員工價值主張EVP

經營雇主品牌，就像經營企業品牌一樣，必須要

1. 先找到品牌的定位，也就是員工價值主張(Employee Value Proposition, EVP)。診斷並找到專屬於公司的EVP，有兩種主要的方法與途徑。一是內部的EVP分析，瞭解企業的優劣勢；二是掌握外部市場的狀況，知道目標人才的喜好、及一同搶奪人才的業者主打的EVP。
2. 透過各樣數據來瞭解雇主品牌經營中，遇到的最大問題是吸引還是留任的問題，倘若兩邊都有問題，建議先處理留任的問題，以免人才進入後又流失。
3. 不論是要對外提升人才吸引力，或對內增強員工留任力，都必須同時經營品牌形象及建立關係。經營品牌形象，就是透過不斷地宣傳、溝通、曝光，讓求職者與員工對你的EVP有一致的認知。而建立關係，則是長期且密切的互動，瞭解求職者與員工的想法、滿足需求，達到吸引人才，留任員工的目的。

# 如何打造雇主品牌

何謂雇主品牌



## Research→Reposition→Reinvent

如何打造出企業專屬的雇主品牌？104提出了3R方法論。

### 第一個R：Research 調查

企業必須針對目標對象，也就是求職者與在職者進行調查，從中瞭解自身的優劣勢；並且也需要掌握一起搶才的企業，其主打的訴求為何，掌握自身優越與不足的地方。

### 第二個R：Reposition 定位

有了內外部的分析調查後，接著就是要選擇企業的雇主品牌主訴求，定義出要對外與對內彰顯的員工價值主張。

### 第三個R：Reinvent 重塑

企業確定員工價值主張後，必須要落實到各階段的員工體驗，這是一個企業文化塑造的過程，只有真正讓每階段的員工都感受到企業的EVP，這樣的EVP才能內外一致，發揮出強大的雇主品牌力量。

### ▶ 雇主品牌3R方法論



## JOBS四大構面含蓋完整的EVP

雇主品牌包括人才吸引力與員工留任力，而雇主品牌的內涵就是員工價值主張(Employee Value Proposition, EVP)。2005年，Minchington這位學者，定義出員工價值主張就是「組織提供一整套利益及環境，以換取員工為公司貢獻技能、能力與經驗。」

舉例來說，組織提供有挑戰性的工作內容、好的薪資與福利、規劃妥善的職涯發展計畫等等的員工價值主張，為的就是要讓員工願意持續地為公司貢獻技能、能力與經驗。

104搜集了國內外許多學術文獻、產業界的實務作法，將員工價值主張EVP，分為四大構面，分別是JOBS。J指的是Job，工作與團隊，內容包括工作、主管與同事；O為Organization，組織，內容為發展、價值觀與氛圍、價值觀推廣；B為Benefit，利益，為薪資與福利的面向；S是Society，社會，就是逐漸被社會大眾所重視的永續經營面向。

## 員工價值主張四大構面

J

### JOB 工作與團隊

- **工作**  
工作環境、工作平衡、工作掌握度、工作成就感、工作意義、作業流程、工作地點
- **主管**  
主管激勵、主管承擔、主管溝通、工作指導、團隊建立、授權賦能
- **同事**  
同事合作、跨團隊合作

O

### Organization 組織

- **發展**  
職涯發展、績效管理、訓練發展
- **價值觀與氛圍**  
公司前景、工作保障、開放創新、品質導向、顧客導向、道德誠信、快樂熱情、尊重關懷、多元共融
- **價值觀推廣**  
價值主張、價值落實、組織溝通

B

### Benefit 利益

- **薪酬**  
福利制度、獎勵制度、薪酬內部公平性、薪酬外部競爭力

S

### Society 社會

- **永續經營**  
公司治理、社會回饋、環境保護

## EVP需落實到求職者、在職者、離職者三階段的員工體驗

求職者是潛在員工，他們的員工體驗，包括招募與甄選階段。倘若企業在此階段，強調某一個EVP，就必須讓求職者也體驗到此EVP的內涵。例如：EVP為開放創新，在甄選階段就使用開放創新的甄選工具，會讓求職者印象更深刻，認知到企業開放創新的文化。

在職者，就是現有員工，其經歷的員工體驗階段，包括入職、激勵與發展階段。新人入職的三個月期間，如果新進同仁發現當初強調的EVP，在進公司之後完全不一樣，會使得他們因為體驗落差而有離職的風險。進到企業一段時間後，還是必須要不斷地提供員工EVP的體驗，例如公司是否常常有創新的活動與訓練課程，或是在績效評估、晉升時，是否也會考量員工在創新方面的表現。

離職者，雖然已經離開公司，但是當初好聚好散的離職者願意回到企業任職，不僅可以降低新人訓練成本，也比較不會有企業文化適應的問題。企業經營離職者關係，可以透過定期提供與EVP有關的訊息與活動，讓離職者瞭解企業的現狀，提升優秀員工回任的機率。

### ▶ 員工體驗階段



03

## 雇主品牌—調查Research

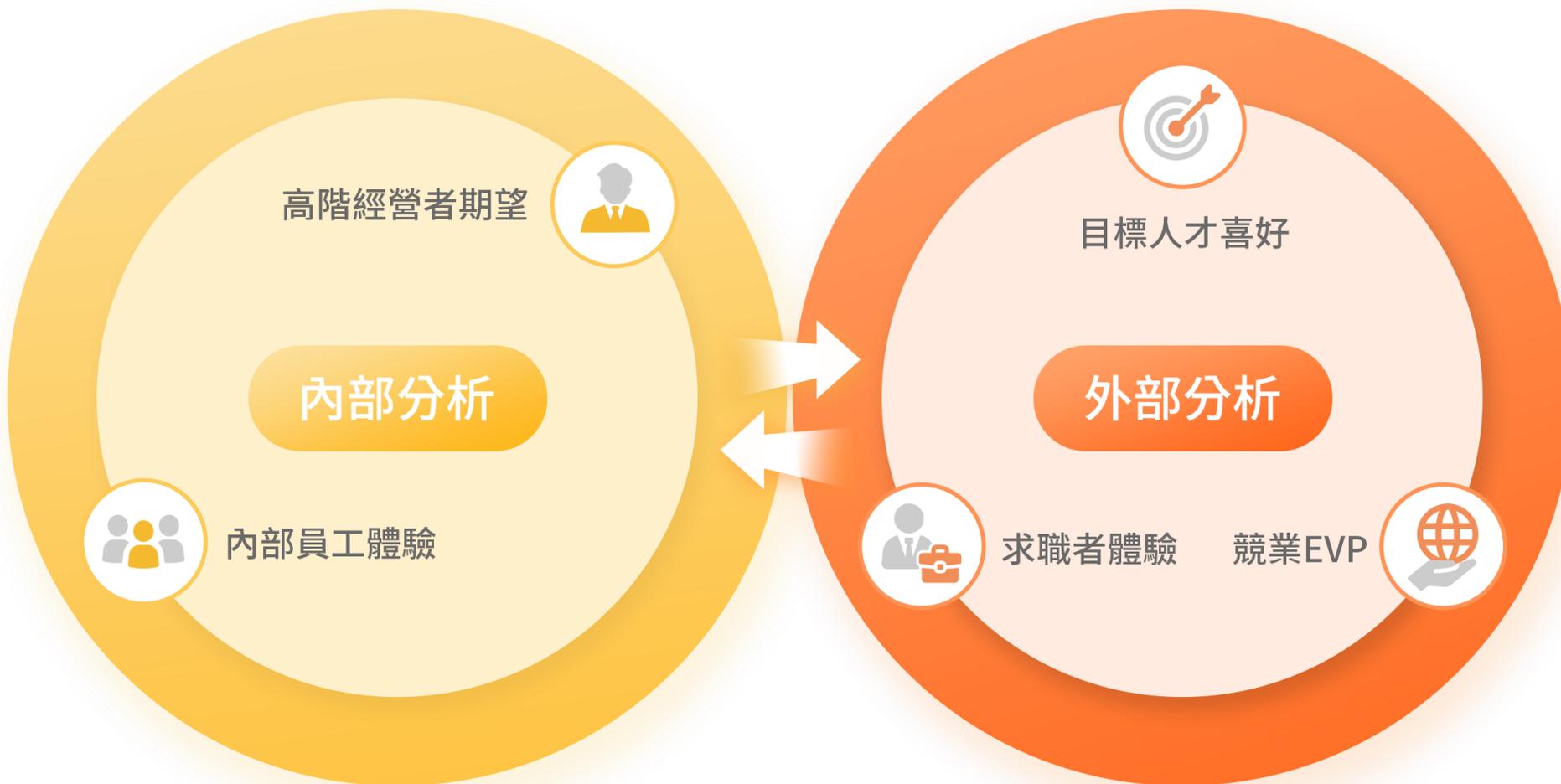
---

## 先診斷出EVP，再經營雇主品牌

找到專屬的員工價值主張(EVP)，有兩種主要的方法與途徑。一是內部的EVP分析，瞭解企業的優劣勢，二是掌握外部市場的狀況，知道目標人才的喜好、及一同搶奪人才的業者主打的EVP。內部的EVP分析，又分為兩大部份。第一個是從制高點出發，瞭解高階經營者的期望與想法、及企業的願景、使命、價值觀為何，以此先確立EVP的大方向。接著，便是調查企業內的員工在內部工作的體驗如何。這部份非常重要，因為員工體驗的EVP，才是一家企業最真實的面貌，以此為基礎，才知道員工跟高階主管的期望是否有落差、跟求職者的想像是否一致。

外部的市場分析，則有三個重要的要素，分別為目標人才的喜好、求職者體驗、及競爭業者主打的EVP分析。首先，企業必須知道要吸引的目標人才的EVP為何，才能投其所好，吸引與企業志同道合的人。然而，就算知道目標人才喜歡什麼EVP，但是當他們與企業接觸時，如果在職缺廣告感受不到企業的EVP，或是在面談過程中，企業都沒有精心地包裝EVP，甚至在錄取階段，也沒有配套的EVP作法，這樣，求職者也不會被企業所打動，所以，企業一定要確切瞭解求職者的體驗為何，使招募甄選每個階段EVP化。最後，一同搶人才的競爭業者主打哪些EVP，也是企業必須關心的；因為人才競爭激烈，如果沒有獨特且具吸引力的EVP，就難以在求才市場中脫穎而出。

▶ EVP分析架構



## 從制高點出發，確定EVP方向

企業成立都有其目的、以及想要為世界及社會解決的問題。當企業要發展雇主品牌、找出員工價值主張定位時，必須要回到企業經營的起點，瞭解創辦人、領導人、高階經營者的想法；通常這些想法都會體現在企業願景、使命及價值觀當中。然而，企業願景、使命與價值觀，固然是發展EVP的一大燈塔，但是產業環境變化萬千，每個經營的當下都有現在必須要追求的目標與任務，所以還是必須瞭解中短期的經營方向為何，才能確立定義出來的EVP是能與企業發展趨勢一同前進。

EVP分析時，第一步就是訪談高階主管，高階主管可以是董事長、總經理等最高主管，事業群、幕僚單位的領導者是帶領企業前進的重要角色，也是訪談的重要對象。由於雇主品牌追求的是人才吸引力與員工留任力，所以有大量招募需求的事業單位主管的期望，及內部管理關鍵職位人才的主管也需列在訪談的對象中。

建議訪談至少三位以上的主管，整理訪談的資訊後，必須再召開一場共識會議，確定高階主管對於經營雇主品牌有一致的目標。此會議，也可以用來宣佈企業經營雇主品牌的決心，因為打造優質的雇主品牌是一個漫長的過程，不只人資人員，企業內所有的人都是雇主品牌的推手，有了高階經營者的全力支持，才能在遇到困難挫折的時候，上下一心地解決問題，讓企業朝更好的方向發展。

### TIPS

### 高階主管訪談目的

- 搜集經營雇主品牌要解決的問題
- 瞭解企業的EVP優劣勢
- 確定企業經營需要的人才樣貌

## 員工真實的體驗，就是EVP的本相

內部員工真實的體驗才是企業EVP的本相，企業必須要深入地瞭解員工真實的體驗，面對現實，才能知道自家EVP的優劣勢，進而宣傳優點，改善缺點。

員工價值主張，分為JOBS四大構面，又可再細分成工作、主管、同事、發展、價值觀與氛圍、價值觀推廣、薪酬及永續經營等八大向度。許多企業可能會苦惱，倘若每個向度都要提升，才能經營好雇主品牌，所要耗費的時間、人力及資源也太過於龐大，是不切實際的作法。

有一方法可以定義出員工體驗中EVP的優先順序，就是在進行員工體驗調查時，同時搜集敬業度的數據。所謂的敬業度，指的是員工認同、努力及留職的程度。我們都知道，敬業的員工才是企業必須留任的員工，倘若有員工不努力工作，只想坐領高薪，這絕對不是我們需要關注的對象。

將員工體驗與敬業度進行關連分析，將有助於企業找到敬業的員工所在意的EVP為何，如此一來，就可以將這些項目做為優先改善的目標。在提高員工留任力的同時，也可以將這些EVP做為對外招募的主訴求，吸引志同道合的人才加入。

## EVP與敬業度分析

根據104員工滿意度平台，參與調查的近千家企業數據中發現，工作、發展、價值觀推廣、價值觀與氛圍，與員工敬業度有高度的相關。企業普遍表現較好的是具備鮮明的價值觀與氛圍，而在工作內容、發展、價值觀推廣較不理想。

大眾普遍認為薪酬是影響員工敬業度最重要的因素，然而敬業度包括「價值認同、努力承諾與留職意願」，薪酬對價值認同與留職意願的影響較高，但對員工是否認真努力投入工作的影響並不高。

整體分析後，薪酬與敬業度的相關，並不如「價值觀、工作與發展」高。這也呼應了美國心理學家弗里德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）所提出的雙因素理論。薪酬是保健因子，並不是促進工作動機的激勵因子。



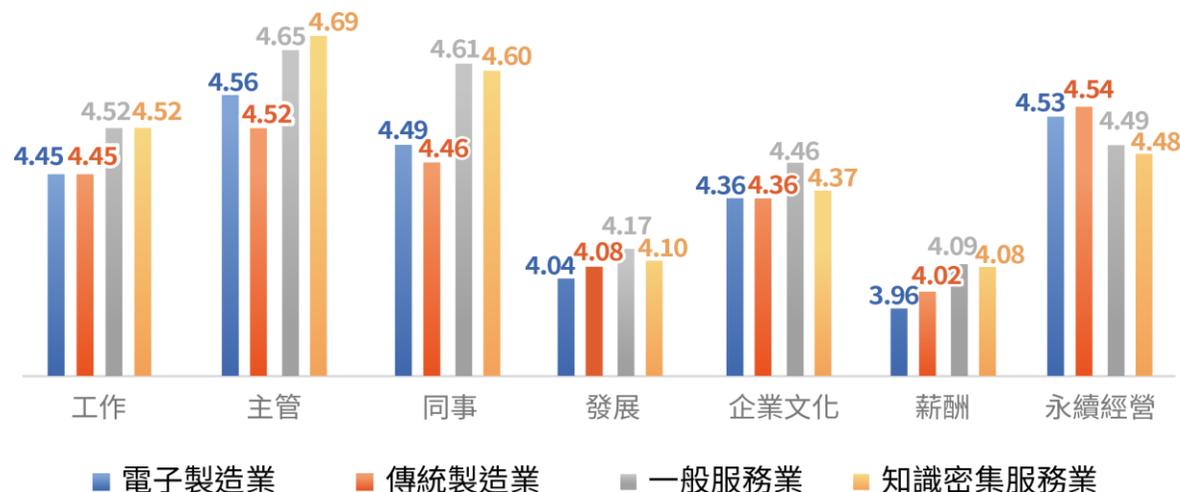
資料來源：104員工滿意度平台數據

### 員工在企業中的EVP體驗

想瞭解對內經營雇主品牌是否有成效，最有效且直接的方式就是定期進行員工滿意度調查。數據顯示員工價值主張EVP中，企業員工對工作、主管與同事的滿意度最高，對薪酬與發展的滿意度最低。

電子製造業在薪酬與發展的滿意度都較低。大眾普遍認為電子製造業的薪資福利較好，但或許就是因為對電子製造業有較高期待，導致期望愈高，失望就會愈大。員工滿意度調查是在瞭解員工對某個員工價值主張的認知，對薪酬滿意度不高，不代表公司的薪酬就不具市場競爭力，只是反映員工對薪酬的滿意感受度不高。建議企業應該定期進行市場薪資調查，倘若比市場行情高，則必須適時地讓員工瞭解真實的薪酬狀況，以免員工因為認知落差而有錯誤的感受；倘若比市場行情低，可進一步進行薪酬與敬業度的分析，倘若薪酬嚴重影響敬業度，則需優先處理。

#### ▶ 四大產業員工滿意度



資料來源：104員工滿意度平台數據，採用Likert 6點量表，6分為非常同意

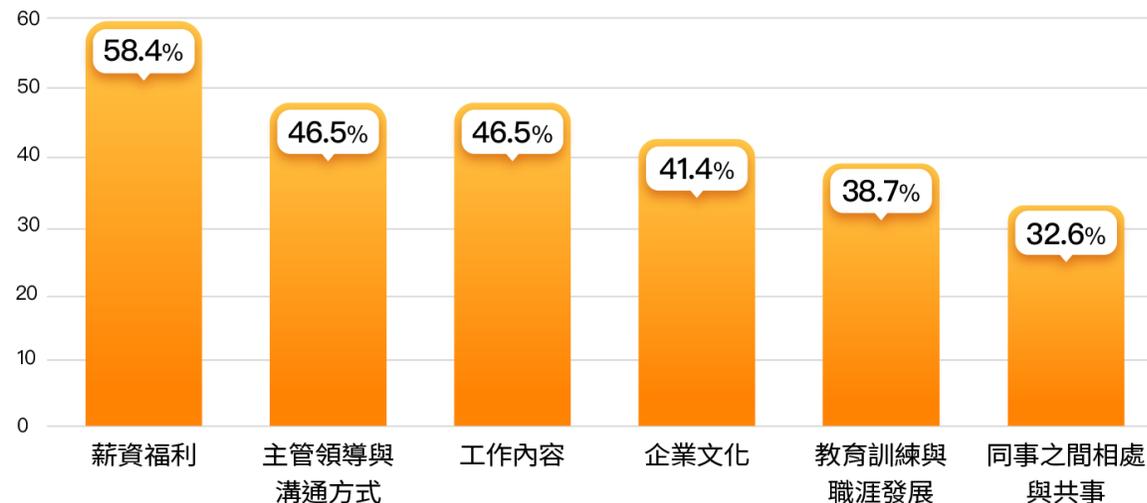
## 58%選擇離職，是因為「薪資福利」不符合期望

一般企業進行離職原因調查時會遇到一個問題，就是員工希望好聚好散，而無法表達真實的離職原因。相較之下，104可以以第三方不記名的方式詢問求職者離開上一份工作的原因，得到較為準確的數據。

據調查，離職原因第一名是薪資福利，有58.4%的人都是因為薪酬被虧待了、或是找到更高薪資福利的工作才離開的。而第二名有兩個，其中一個是主管的領導與溝通方式不佳，另一個是工作內容不符合期望，都佔了46.5%。而一般企業最常收到的離職原因為生涯規劃，也就是因為職涯發展機會不足而離開的，只佔38.7%。最後，因與同事相處不來的原因則佔最低的比例。

整體的調查數據也呼應了雙因素理論，薪酬福利是保健因子，倘若不被滿足，就會非常不滿意，進而離職。

▶ 離職原因統計



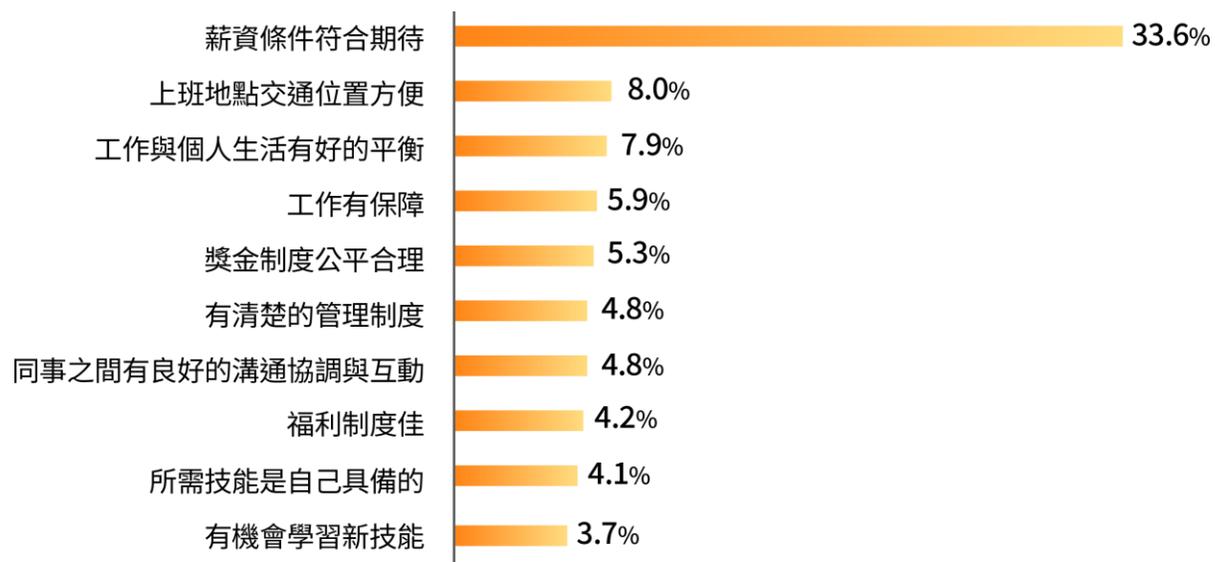
資料來源：104離職原因調查數據

## 求職者在乎的EVP

目標人才就是企業吸引與留任的主要對象，要怎麼鎖定目標人才，可以找招募量大、流動率高的職務、不可或缺的關鍵職務，又或是企業轉型所需的新興職務。近年來許多企業進行數位轉型，像是資料科學家、AI相關的職務就特別地熱門。定義出目標人才職務之後，企業還必須列出學歷、畢業學校、經歷等等要求，最後形成企業職缺條件的內容。

確定目標人才的樣貌之後，企業要如何得知目標人才對於EVP的喜好呢？二零四已經連續四年針對台灣的求職者與上班族進行《員工C.E.O.工作價值認知調查》，數據顯示求職者在找工作時，最重視的要素，為「薪資條件符合期待」，其次是「上班地點交通位置方便」，第三名是「工作與個人生活平衡」，這非常符合大眾認為找工作就是要「錢多、事少、離家近」的觀念。

### ▶ 求職者找工作時最重視的因素



資料來源：2023年員工C.E.O.工作價值認知調查報告

### 中高齡求職者在乎的EVP

隨著台灣人口結構的改變，中高齡人才將是企業解決人才缺口時，非常重要的供應來源。中高齡人才求職時，最在意工作地點、工作內容、薪資水平。一般求職者最在意的薪資水平，在中高齡成了第三名，而且隨著年齡漸長，重視的比例愈來愈下降。有趣的是55歲以上的求職者，在意工作團隊的氛圍是否友善，大於薪資水平，顯示中高齡人才對於軟性條件的價值取向已有別於傳統實質條件。

	平均	45歲~49歲	50歲~54歲	55歲~64歲
工作地點	58.1%	57.1% 	57.6% 	59.1% 
工作內容	38.5%	39.5%	43.6% 	34.3% 
薪資水平	36.9%	49.6% 	38.8% 	26.9%
公司福利制度	30.9%	41.6% 	32.0%	22.9%
工作環境與流程對身體狀態是否合適	28.3%	25.2%	31.2%	28.3%
<b>工作團隊氛圍友善中高齡</b>	<b>27.8%</b>	<b>16.0%</b>	<b>25.6%</b>	<b>37.4%</b> 
公司形象是否中高齡友善	19.9%	12.2%	20.8%	24.6%
刊登在人力銀行的職缺，勾選「歡迎中高齡」	18.9%	12.2%	15.6%	25.7%
職涯發展 / 晉升機會	9.8%	19.7%	10.0%	2.9%
公司有年紀相仿員工	3.0%	0.4%	4.4%	3.7%
公司提供生活促進課程	1.8%	1.3%	2.0%	2.0%
其他	1.2%	2.1%	0.4%	1.1%

資料來源：2023中高齡就業趨勢報告

## 在職者在乎的EVP

《員工C.E.O.工作價值認知調查》雖告訴我們，求職者最在意「錢多、事少、離家近」，然而雇主品牌的經營須同時考量人才吸引力與員工留任力，人才在進到企業後，所在乎的員工價值主張，會隨著就業階段而有所改變。根據調查發現，在職者所在乎的員工價值第一名是工作有保障、第二、三名是薪資獎金、第四名是工作生活平衡，第五名是工作環境。

由於此調查數據並未區分區目標人才的職務別、年齡世代與居住地區，而這些因素都會影響人們對於EVP的重視程度。倘若想要真正瞭解鎖定的目標人才EVP喜好，可以藉助市調公司或一零四的大數據研究，分析出具吸引力的EVP，再對內審視企業是否有能力滿足，制定完善的目標人才吸引計劃。

### ▶ 在職者重視的工作價值觀TOP10

- 1 工作有保障
- 2 薪資條件符合期待
- 3 獎金制度公平合理
- 4 工作與個人生活有好的平衡
- 5 工作環境好
- 6 同事間溝通互動良好
- 7 福利制度佳
- 8 有清楚的管理制度
- 9 產業前景佳
- 10 有機會學習新技能

資料來源：2023年員工C.E.O.工作價值認知調查報告

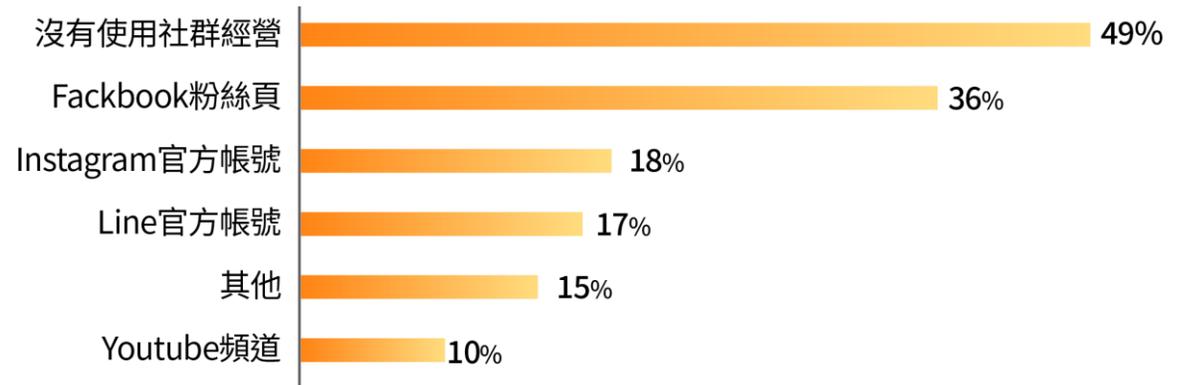
## 51%企業使用社群平台經營雇主品牌

企業普遍認同社群是建立雇主品牌不可或缺的元素，也是接觸目標人才的重要管道。透過社群，企業能夠為潛在求職者塑造豐富的形象，而區分社群用途則能避免過於商業化。根據104招募行銷化調查數據顯示，有使用社群平台經營雇主品牌的企業佔51%。

考慮到目標人才的多樣性，企業多半會同時在不同平台（如Facebook和LinkedIn）經營不同的社群，並且發布不同形式的貼文，以展現多元化的企業形象。其中，Facebook被視為主要平台之一，特別是針對學生和年輕潛在求職者。然而，企業表示在Facebook發布職缺效果其實不如預期，比較常會透過Facebook活動獲得求職者資料，同時擴散至內部員工，以提高向心力。

104呼籲企業要思考架構性的社群經營方式，克服人力和能力的限制，避免經營空窗期的出現，穩定地與目標人才維持長久良好的關係，打造出一個強大且持續引人入勝的雇主品牌。

### ▶ 企業使用社群平台的比例



資料來源：2023年104招募行銷化調查

## 洞悉各階段的求職者感受，讓對的人進來

企業常納悶，該花的招募預算都花了，該進行的招募活動也都一一執行完畢，但是不知道為何，求職者主動應徵的量還是少得可憐。這就像企業銷售產品一樣，該打的廣告都打了，該鋪的貨也都上架了，但是沒有花時間瞭解消費者的聲音，你永遠都不會知道顧客為什麼不買你的產品。

求職者與企業接觸的階段可以分為幾個階段，首先是注意到職缺、瀏覽職缺廣告、再來是主動應徵、接著是進行面談、最後是接受錄取。每個階段，企業都必須向求職者揭露具吸引力的EVP，讓優秀的人才願意歷經重重的招募甄選歷程，成為企業的員工。

### ► 求職者與企業互動流程



## 42%的求職者認為「工作內容清楚有趣」影響求職的關鍵

幾乎所有的求職者在瞭解一份工作時，都會查看人力銀行上的職缺介紹網頁。職缺介紹頁的內容非常多，有工作內容、工作地點、工作時段、假勤制度、薪資、福利、訓練機會、職涯發展管道、企業文化等等。

根據調查顯示，有41.5%的求職者，認為工作內容寫得清楚、有趣、或符合期望，較會引起他們對這個職缺的興趣；以產業別來看，知識密集服務業在工作內容的描述上表現最佳。而品牌知名度也是許多求職者會被吸引的因素，約有33.8%的求職者表示，他們是因為該公司品牌知名度高，才會想要去查看職缺。

從調查資料也發現，企業普遍在職缺網頁上對訓練發展機會的陳述都較不吸引人。只有16.2%的求職者覺得企業提供的訓練發展機會是吸引他們的，尤其以傳統製造業的分數最低。

### ▶ 職缺介紹頁中吸引求職者的EVP

	品牌知名度	公司前景	工作地點	福利制度	企業文化
電子製造業	30.6%	31.1%	35.4%	23.9%	17.6%
傳統製造業	29.5%	26.4%	35.2%	23.2%	15.9%
一般服務業	40.1%	23.5%	36.1%	20.9%	22.0%
知識密集服務業	34.0%	24.8%	27.2%	18.5%	18.1%
總計	33.8%	26.4%	33.3%	21.4%	18.6%

	工作內容	工作時段與 休假制度	職涯發展管道	訓練發展機會	薪資待遇
電子製造業	39.8%	13.8%	17.8%	15.8%	31.2%
傳統製造業	40.1%	15.3%	16.4%	14.8%	31.2%
一般服務業	38.8%	16.0%	15.5%	16.2%	27.3%
知識密集服務業	46.7%	13.3%	18.5%	17.6%	25.2%
總計	41.5%	14.5%	17.1%	16.2%	28.5%

資料來源：104求職者滿意度數據

## 「公司前景看好」的職缺較常被推薦

一零四過去與上千家的企業合作，調查求職者對企業招募各階段的滿意度。從數據發現求職者在瀏覽職缺時，「公司前景看好、企業文化符合期待、福利制度良好」會影響他們是否願意推薦此職缺給親朋好友。

「公司前景看好」是求職者想要推薦給親友最重要的因素，多數人認為前景等於錢景，前景看好也象徵未來的發展性更多，不管在薪資福利或發展機會上，都讓人有更多想像。「企業文化」是推薦因素的第二名。企業具有優質的文化，會員工較容易感受到幸福感，進而願意努力工作，長期留任。只是在職缺介紹頁上如何彰顯企業文化是一大難題，建議可以多使用圖文、或是動態貼文，來讓求職者感受企業的文化。

倘若企業想要吸引求職者按下「應徵」的按鈕，除了強調公司的前景、獨特的企業文化，也請盡量列出所有已具備的福利制度，以免得人才沒有看到自家的優點，錯失人才加入的機會。

### 職缺瀏覽階段 影響職缺推薦的重要因素Top 10

- 1 公司前景看好
- 2 企業文化符合期待
- 3 福利制度良好
- 4 公司治理佳
- 5 訓練發展機會多
- 6 職涯發展管道多元
- 7 工作富有意義性
- 8 品牌知名度高
- 9 工作環境佳
- 10 工作有保障

資料來源：104求職者滿意度數據

## 「企業文化符合期待」是到職的關鍵

當求職者進入面談階段，對企業有了較深入的瞭解之後，這時「企業文化符合期待、公司治理佳、公司前景看好」是影響他們是否願意到職的前三大重要因素。

面談接待人員、人資人員及主考官，都是企業重要的雇主品牌大使，求職者從一進到公司，就開始從各樣的人事物來感受一家公司的企業文化，倘若一家公司的EVP是開放創新，但工作環境看起來古板老舊，主考官面談時，官僚氣息濃厚，或是在面談流程中，規則流程特別繁瑣，這都會讓求職者對於企業的EVP大打折扣。EVP的展現就是文化的彰顯，在形塑雇主品牌時，面談的各種小細節都必須與EVP結合，才能讓與企業文化契合的人才願意加入企業。

公司治理佳，代表一家公司體質健全的程度；公司前景看好，也象徵未來的發展性。建議可以在面談過程中，透過人資人員或主考官對求職者說明公司的制度與前景，以提升求職者在面談後想要加入企業的動機。

### 求職面談階段

#### 影響願意到職的重要因素Top 10

- 1 企業文化符合期待
- 2 公司治理佳
- 3 公司前景看好
- 4 工作有保障
- 5 職涯發展管道多元
- 6 工作富有意義性
- 7 訓練發展機會多
- 8 福利制度良好
- 9 薪資待遇佳
- 10 品牌知名度高

資料來源：104求職者滿意度數據

## 82%的求職者認為面談主考官展現友善與專業

104與近兩百家客戶合作面談滿意度調查，此兩百家企業大多為公司規模較大，且重視求職者聲音的企業。根據調查顯示，在這些企業當中，有82%的求職者認為主考官都能充份地回答他們所詢問的問題，且充份表現出友善與專業。這對雇主品牌經營很重要，因為每位主考官都是雇主品牌大使，如果能盡量幫求職者解惑，有助於提升求職者想要進入該企業就職的吸引力。

在面談主考官的表現上，較低分的為，78.6%的求職者認為主考官有準備好面談題目來瞭解他們的專業，也就是說有21.4%的求職者認為主考官什麼都沒準備就來面談了，尤其以一般服務業的情況較多。此份調查也反映出，願意重視求職者聲音的企業，求職者通常可以感受得到，且會給與企業正面的評價，造就出求職者與求才企業的正向互動。

### ▶ 主考官滿意度

	有充份閱讀履歷	有準備好面談問題	能充份問題	表現得友善專業
電子製造業	81.7%	82.0%	84.8%	84.3%
傳統製造業	80.7%	78.0%	82.9%	81.8%
一般服務業	76.3%	74.5%	78.2%	78.2%
知識密集服務業	79.2%	79.6%	82.8%	82.9%
總計	79.4%	78.6%	82.1%	81.8%

資料來源：104求職者滿意度數據

## 調查搶才競業的EVP，讓你的EVP與眾不同

正所謂知己知彼，百戰百勝，企業從內部分析找到EVP的獨特優勢，又從目標人才與求職者體驗中，得知該主打哪些EVP的優勢才能打動人才。但是，人才市場競爭激烈，同樣的EVP，也會因著企業文化，而有著不同的雇主品牌經營手法。

診斷出企業的EVP後，一定要瞭解跟你搶才的企業他們主打哪些EVP。有幾種方式可以瞭解競業EVP，第一個也是最直接的方式，就是在104網站上，查詢競爭企業的公司介紹與職缺內容，以JOBS的架構列出他們主打的EVP為何；再來就是觀察競爭企業所有的招募素材與管道，例如，企業官網、社群網站、校園徵才的文宣等等，整理出對方的EVP主訴求與標語；第三個方式，是對求職者進行調查，瞭解求職者在與競爭企業接觸的過程中，感到哪些EVP。

通常競爭企業不會只有少數一兩家，建議可以到104查詢，對貴公司有興趣的求職者同時也對哪些企業有興趣，這些企業就是與貴公司搶才的主要競爭對手。建議整理至少十家以上的競爭企業EVP，查看是否有共通的EVP特點，再比對企業想要主打的EVP是否有獨特性。即便最後，仍必須與競業一樣主打同樣的EVP，也必須在文宣上區隔出差異性，透過行銷手法，讓求職者感受到與眾不同之處。

TIPS

### 分析競爭企業EVP的方式

- 從104徵才網頁中，透過撰寫內容分析出EVP
- 從所有的招募素材與管道，整理EVP主訴求與標語
- 瞭解求職者在與其接觸的過程中，感到哪些EVP

04

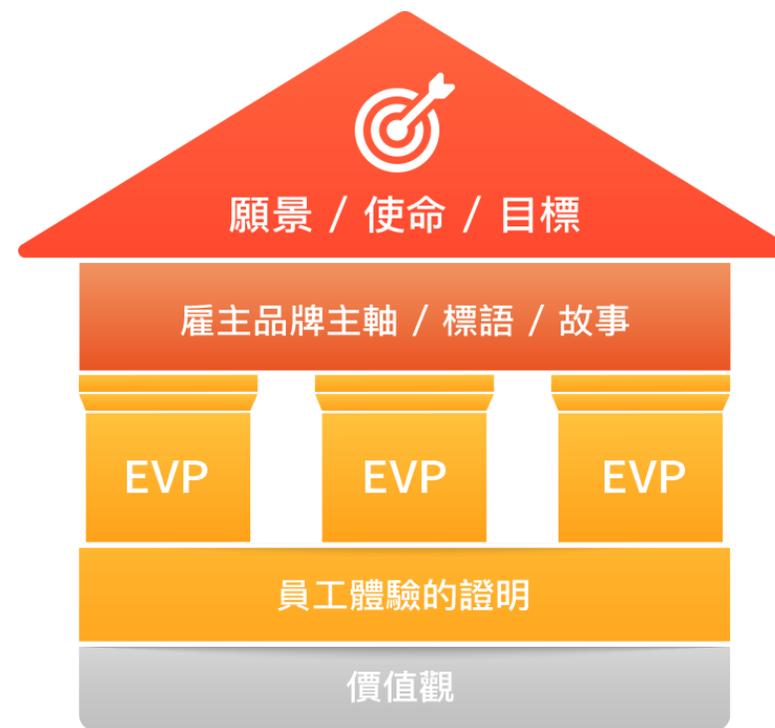
## 雇主品牌—定位Reposition

---

## 綜合內外分析，蓋出雇主品牌的房子

有了內外部的EVP分析之後，企業可以瞭解在JOBS上所有向度在對內與對外的優劣勢，然而，雇主品牌對內外形塑，最好只選擇三到五的EVP，才能聚焦，集中資源在重要的EVP上。企業可以召開高階主管會議，一同決定主打的EVP。確定了主打的EVP後，可以使用雇主品牌的架構圖，將雇主品牌要素填入。首先，在屋頂的地方是企業的願景、使命、目標。願景使命目標是企業經營的方向，好的EVP會與願景使命目標的方向一致，並且透過EVP的妥善經營，增進願景使命目標的前進。而根基的部份則是企業價值觀，價值觀就是企業永續經營時需具備的心態、思維與行為。好的EVP也必須與價值觀相呼應。

房子最中間那層就是主打的EVP，往上需與企業的願景、使命、目標結合，產生雇主品牌主訴求、標語來對內外宣導與實踐；同時，也可以搜集曾經發生過的EVP故事，拍成影片或文章，對內外訴說時較具渲染力。EVP的下一層為員工體驗證明，就是將EVP的內涵在細緻化為員工在內部會體驗到的制度、措施、活動與環境等，例如公司主打職涯發展的EVP，而成就職涯發展這個EVP，背後應該會是好的績效管理制度、晉升制度、職涯發展地圖等等。當雇主品牌的房子完整架構完成後，就可以以此架構對外吸引人才、對內留住人才。



► 雇主品牌架構圖

## 根據人才市場現狀擬定人才吸引力策略

EVP房子蓋出來後，所有的對外招募文件都要EVP化，需特別強調企業在EVP上有哪些作為。但EVP定位只是雇主品牌經營的紮根階段，對外擬定招募策略時，還必須視人才市場的供需狀況，與企業的招募成效來擬定合適的雇主品牌招募策略。

下頁圖是人才市場供需狀況與企業招募效果的矩陣圖。當人才供給/職缺需求人數大於等於1.34倍時，人才為好找的狀態，倘若小於1.34，人才就不太好找。而招募效果就是某一職缺，與其他一同搶才企業比起來，曝光數、瀏覽數、應徵數的排序，當P值>50表示比競業表現佳，反之，為表現較差。當人才供需狀況佳，招募效果也好，此時，企業就只要專注於長期經營雇主品牌即可，使用人力銀行進行日常招募，定期將內部活動做成影片文章，發表在官網或社群動態上，與求職者保持穩定的關係。倘若人才供需狀況差，但招募效果佳，表示市場人才稀缺，但因為企業的招募效果佳，有一定的知名度，此時就必須針對職缺做加強曝光、主動對目標人才發送徵才訊息，或是策劃專屬形象網頁，讓人才注意到你，需刻意強化雇主品牌。

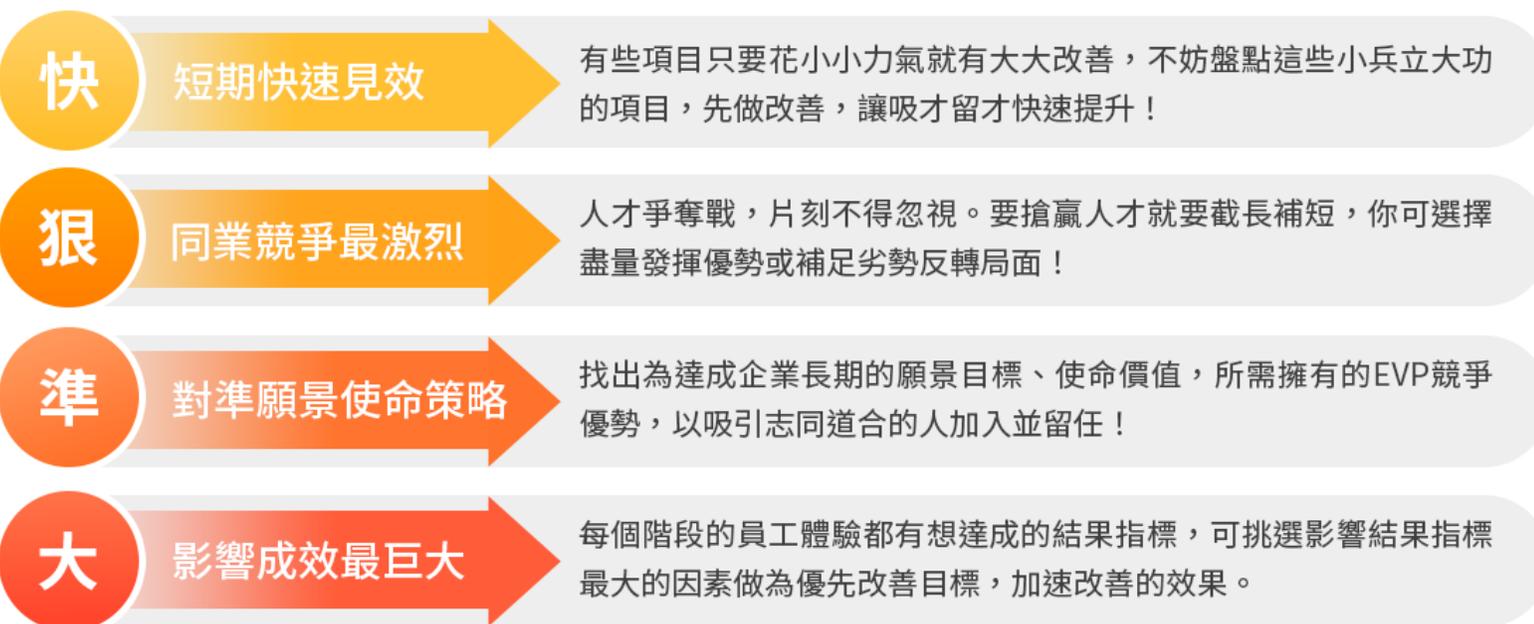
倘若人才供給狀況佳，但招募效果不佳，表示企業知名度可能較低，除透過定期且重複間隔進行強化企業EVP廣宣外，建議可以走獵才服務，或是使用儲備人才庫、線上網獵，透過專人或客製地解說，讓人才更瞭解企業。萬一人才供給不佳，招募效果也不好，此時招募或許不是獲得人才最好的方式，建議轉向內部，從內部來培養人才，進行能力盤點、發展完善的訓練計劃，提升能力來補足缺口。

▶ 依據人才供需與招募效果擬定吸引力策略



## 決定員工留任力策略的優先順序

當EVP定位產出之後，就必須針對員工體驗，從招募、甄選、入職、激勵、發展到離職，來盤點EVP定位是否有落實或貫徹到每一個環節，可進行改善的項目請見下頁圖。企業最常遇到的就是，盤點出來之後，發現要新增或調整的制度、措施太多，不知道該從何下手。建議可採用「快狠準大」四字訣來挑選：



可將要改善的項目依左圖四個標準進行評分，分數愈高的，排序可在愈前面。然而評分只是一個參考依據，還是必須經過內部討論達成共識。



05

## 雇主品牌—重塑Reinvent

---

## AISAS招募行銷化，104的SEO技術幫助企業的雇主品牌讓求職者一眼就看見

### 網路時代求職者旅程



#### 人力銀行是求職的主要行為管道

所有招募活動的第一步是在『人力銀行』刊登職缺，除了更快達到招聘目的外，在104人力銀行刊登職缺，附加的好處是搜尋引擎首頁的結果呈現。

## 版位曝光→求職流量→主動應徵

### 第一步：大量曝光

少子化與老齡化讓整體走向以求職方市場，求職者擁有更多的選擇與更大的權力，在人才爭奪戰中，求職者流量相對稀缺，更多的曝光，更多的流量，才有機會獲得更多的主動應徵。

### 第二步：素材吸引

仔細盤點公司與職缺的優勢，了解求職者最在乎什麼，設計吸引求職者的素材、內容與文案，才能讓求職者產生興趣並點擊，值得注意的是，設計的素材再怎麼吸引人，卻與公司本身無法結合，讓人有被欺騙的感覺，雖能有更多流量，但對招募而言反而是種傷害。

### 第三步：著陸頁面(公司頁與職缺頁)

更個性化的著陸頁，能讓求職者對職務產生興趣，人人都偏愛更有品牌性與設計感的事物，專門設計的頁面也代表企業對人才的重視，頁面內容用簡單且清楚的公司與職務說明讓求職者輕易的了解，也可以開啟更符合潮流或認知的職務名稱，讓投遞履歷的求職人更多。

#### 獲取更多人注意

- ✦ 搶佔更多曝光版位
- ✦ 專業設計吸睛素材

#### 讓人產生興趣的呈現

- ✦ 個性化客製求職專頁
- ✦ 職缺名稱與說明優化

## OMO多元展會式招募活動-集市策展 效果加倍

想要在最短的時間內，獲得最多的人才履歷資料，最有效的就是參加線上或線下的徵才招募展會

### 線上展會：

優勢是求職者輪廓更符合該策展或特輯的主題，並且參與的時間可以拉長到一個月甚或一季，人資部門可以更仔細的確認大量人才履歷。

### 線下展會：

參展的最大好處是可以在當日獲得數百位求職者的關注與洽談，單日能收集到最多的履歷，還可以同時達到行銷品牌或公司的目的。

104根據人力市場發展的需求，推出各種線上與線下的策展特輯，企業可以根據組織發展狀況，參加不同的策展特輯。



### 線上 | 類別特輯、人才策展

- ✦ 大量收集特定人才
- ✦ 新鮮人特輯、半導體特輯、百大雇主策展等

### 線下 | 徵才活動

- ✦ 面對面直接溝通,單日收集最多履歷
- ✦ 104職涯博覽會、校園徵才活動等

## 強化雇主品牌在求職者印象

資訊爆炸且碎片化，導致瀏覽行為更為片段且複雜，要強化雇主品牌印象，除了在主要求職行為管道的曝光呈現外，在多種數位媒體的多觸點曝光也是重要的一環。

### 雇主品牌的印象建立應注意四項重點：「識別力、表達力、一致性、持續性」

提出企業自己獨一無二的雇主品牌主張與識別，用更親近目標對象的語言與形式去表達呈現，包含文字標語、圖片、長短影音等，組織的真實內涵與識別、表達都必須有一致性，才能深化傳達的形象，品牌建立也無法一蹴可幾，需要長期持續的運用不同的媒體與管道對市場做多觸點的曝光，才能讓雇主品牌深入到求職者心裡。

## 數位媒體多元觸點(社群、Podcast、新聞稿)

104人力銀行除了在主網做主要求職行為平台的曝光外，也提供如下各種不同的管道曝光與內容行銷的服務，讓求職者能在多元媒體渠道上可以看到企業的訊息，強化雇主品牌心佔率。

- 104社群粉專推薦公司與職缺
- 104人資相關Podcast的置入
- 新聞稿與相關職場內容佈局與編撰
- 各種媒體聯播網、設備聯播網多管道曝光
- 多媒體素材企畫製作與長短影音操作與置入



## 使用科學化工具，找到真正志同道合的人

### 員工價值主張→ 甄選標準

企業所定義出的員工價值主張EVP，是吸引人才與留任員工的重要要素，一開始招募時，除了大力地對外宣傳以吸引喜歡本公司EVP的人來應徵之外，在甄選階段，也應該確定人才的價值觀與企業相符，以免進入後產生文化適應的落差，進而離職。例如，企業倘若重視「開放創新」這個員工價值主張，可以在性格特質上挑選「求變性」「創造性」較高的求職者，在「**職能**」**測驗或工具**上，選擇「創新能力」較高的人。在面談時，更能加入許多與創新有關的面談題目，來確定應徵者的創新能力是否足夠。然而有創新能力，也不代表求職者心中的價值觀會把創新放在較前面的位置，建議可以採用**價值觀測驗**，確定求職者的價值觀排序與企業相符，如此一來，當企業經營是遇到困難、衝突或瓶頸時，價值觀一致的人，往往能選擇同一個方向的決策，集中力量幫助企業前行。

### 主考官是雇主品牌大使

面談也是招募員工的重要一環，尤其是在大缺工的時代，求職者在與企業接觸的每個環節，都是企業展現雇主品牌形象的時機點。建議培養主考官成為雇主品牌大使，讓主考官瞭解公司想要吸引的EVP為何，由人資單位提供主考官的雇主品牌介紹，在面談過程中，讓求職者知道企業所重視的EVP，吸引真正志同道合的人才。





## 與”麥胞”肩併肩同在的友善職場

麥當勞秉持「以人為本」的核心價值，特別注重對人才的培訓與發展，致力於營造一個熱情、活力、健康且安全的職場環境，在員工招募吸引力及留任力上，都規劃了許多獨特的措施，以吸引更多人才成為麥胞。

## 求職者預先體驗，拉進與麥當勞的距離

### 1.人才吸引力—薪資有保障，工作與生活平衡兼顧

麥當勞於2024年3月起，正職服務員起薪全面調升，調幅達6.7%，透過提升員工薪資水準，鼓勵更多優秀人才加入麥當勞的行列。

針對從事餐飲服務業都會遇到排休難的痛點，在門市的正職服務員，有5個工作時段選擇，提供週休兩日（含1天週末）的休假制度，這樣的休假制度讓員工更輕鬆地兼顧個人生活。

正職服務員第一年最多就能享有10天預休假+7天家庭日，全年享有123天的休假日，特有的「10年特休」制度，鼓勵不同年齡層員工都能追求工作與生活平衡，創造愉快且歡樂的職場氛圍。



### 2. 招募行銷力—招募管道虛實併進，365天招募不停歇

為了加深求職者對於麥當勞工作的了解，麥當勞在招募上採線上、線下虛實整合招募，例如：麥當勞每年都會舉辦實地職場體驗，讓求職者走入餐廳，實際認識麥當勞。也提供「線上探索職場取向」的小工具，讓求職者可以隨時隨地了解麥當勞。透過與104多元專案合作，導入人才，像是透過：「高年級50+嚴選人才」找到適合的中高齡門市人員、新鮮人招募則利用「104新鮮人線上徵才館」增加職缺曝光，針對不同族群進行不同的招募策略。

麥當勞人資同時透過社群的經營，頻繁曝光徵才訊息及強調職缺特色、價值，透過活潑的社群互動拉近求職者與麥當勞距離。



### 3.員工留任力—培訓有方法，打造多元共融新職場

麥當勞在全台45歲以上的中高齡員工佔員工總數15%，「青銀共融」成為麥當勞獨特的職場友善文化，如何協助全齡層的新進員工都能完成任務，成為麥當勞培訓計劃的一大任務！

新進同仁透過線上學習系統學習各工作站作業後，才進入門市現場實作，由訓練員以肩並肩的方式陪伴帶領，減少新進同仁在門市實作產生的學習壓力，線上學習系統也協助同仁可隨時重新複習，讓新人在神隊友支援下快速上手。

除此之外，麥當勞更提供中高齡夥伴打造專屬「充電時間」，先以觀看教材的靜態學習為主，再適時調整訓練進度，中高齡員工不怕跟不上。而透過職務再設計，麥當勞提升門市工作友善度，像是將收銀機鍵盤與廚房影像螢幕放大、減輕料理器具重量…等，透過人機協力，減輕工作負擔。在員工健康管理上，麥當勞更透過健康資料庫與人力管理系統結合，透過全台健康管理團隊定期至餐廳訪視，關懷同仁工作狀況，提供健康諮詢，從關心員工的角度出發，營造健康的工作環境。

面對少子高齡化的挑戰，麥當勞在招募、培訓、留才等方面積極提供各項福利和調整措施，致力於打造全齡多元的友善職場，不論是新鮮人、新住民、中高齡夥伴，每個人都能在麥當勞快樂工作、發揮價值。

## 雇主品牌經營成效

### 多元化人力池方案

45歲以上中高齡員工占比已達總員工人數的 **15%**

中高齡整體留任率 **>80%**

### 員工增長和穩定

員工總人數在2023年突破 **24,000**人 較2022年成長逾2,000人

正職人員的離職率僅約 **10%**

正職年資超過10年以上的員工佔了 **50%**

獲得2023 HR Asia亞洲

**最佳企業雇主獎殊榮**

獲得2023 勞動部勞動力發展署-促進  
中高齡者及高齡者就業暨世代合作

**績優獎**

獲得2023 臺北市政府就業服務處

**中高齡暨高齡者友善企業認證**

## 新人入職第一堂課，是體驗企業EVP的起手式

### 輔導員/主管，傳遞EVP的使者

不論企業是否有新人輔導員制度，都必須要讓新人加入時，就有人可以帶領他，可以安排資深員工或是主管，讓新人在遇到工作或生活的問題，有請教的對象。選擇輔導員時，最好是選擇認同企業員工價值主張的同仁，以讓新人快速瞭解、並適應公司文化與EVP。

### 能力養成與情感凝聚並重

新人剛進入企業時，倘若還不具備職務所需能力，企業通常會安排相關的訓練發展課程來協助新人。然而，培養能力的同時，輔導員可扮演情感陪伴的角色，瞭解新人學習的進度或困難，傾聽或協助新人在處理工作或生活的問題。倘若新人學習的成果很好，也可以撰寫成故事，對內部發佈，一方面讓新人與輔導員得到激勵，另一方面，也再度跟同仁宣傳公司所重視的EVP。



## 提升工作動機，從期望理論著手

### 工作動機=獎勵的滿足性\*績效跟獎勵的相關性\*個人績效達成率

企業在經營雇主品牌時，有一很重要的目的，就是提高員工的留任力。而且，企業真正希望的留下來的員工，都是認真負責，願意奉獻一己之力的好員工，為了讓員工都能努力付出，就必須要激勵其工作動機。盤點員工體驗時，必須盤點出做哪些事情可以提高員工的工作動機，建議可以採用著名的心理學家和行為科學家維克托·弗魯姆所提出的期望理論。

期望理論就是，倘若要提升員工的工作動機，就必須確定工作後所得到的誘因是員工想要的，例如，優渥的薪酬及良好的發展機會；再來就是績效必須與誘因有強連結，才能確定得到好績效時，會有好的回報；最後則是，我只要努力就能得到好績效嗎？倘若是的話，我才會想要好好努力，這三者發生的機率愈高，工作動機才會愈高。



維克托·弗魯姆之期望理論 (expectancy theory) ，又稱效價—手段—期望理論 (Valence-instrumentality-expectancy theory)

## 提供員工想要的激勵與發展計劃



### 定期的員工滿意度調查，瞭解什麼是員工內心真正想要的

要讓員工有高度的工作動機，一定不能忽略員工在意的獎勵機制是什麼。我們通常都以為一般人喜歡高薪、高職位、高福利，但其實每個人對於工作的期待與需求不盡相同的。像是有的人喜歡工作有成就感，卻不想要擔任主管職，因為主管需要常開會，又要管理部屬，光是這些管理工作可能就吞噬了工作中的成就感。又或是企業都以為高薪就可以把人才留住，但是高薪往往帶來的是工作生活的失衡，倘若一味地用高薪要求員工努力工作，最終使得員工的健康出現問題，就有可能被貼上爆肝的黑心公司的標籤，對雇主品牌形象將是一大損失。

建議企業定期對員工進行滿意度調查，瞭解多數員工或績優的員工所在意的激勵因素是什麼，或是在年中/年末的績效評估時，由主管，詢問員工「公司能做什麼，會讓你更加願意留在這裡」這類的問題，再與人資人員共同合作，為好的員工量身訂做他們想要的激勵計劃，以確保留在公司的，都是敬業度高的員工。

## 薪資、發展、績效之間有高度連結性



### 績效管理制度的公平合理性，決定工作動機的強弱

在瞭解員工期望的激勵因素是什麼之後，在往前一階段，則必須確保績效評估出來的結果，須與這些激勵因素有高度的連結。因為如果企業不論績效評核的結果，就提供員工想要的激勵方案，這會讓員工認為不努力也能得到高薪，就不需要努力了。長久下來，將對組織的績效會造成嚴重的負面影響。

績效管理制度，從一開始績效目標設定、到工作任務執行、績效評估、績效發展，每個環境都必須做到公平公正且合理，這樣評估出來的結果，才可以做為激勵制度的重要參考依據。企業應該要讓員工確實瞭解到，績效與調薪、獎金、紅利、晉升及發展機會的連結，甚至揭露計算的依據與比重，來讓員工瞭解，所付出的每個努力，到最後都能夠獲得應得的報酬。

## 塑造好的環境，讓努力能得到好績效



## 合適的訓練發展，讓努力可以獲得好績效

員工知道表現得好，獲得好績效，就可以有好的報酬與發展機會，而且也認為公司所提供的獎勵是他們所喜歡的。然而，企業經營隨著時代變遷、產業科技進步，難免會遇到人員的能力跟不上，需要再精進的時刻。企業必須要幫助員工不斷成長，讓他們能具備足夠的能力來面對企業的挑戰。

從期望理論來看，當員工認為努力工作後得到好績效的機率是高的，就會想要好好努力，反之，則會消弱動機。例如，員工文筆不好，不管怎麼寫，都寫不出主管欣賞的文章，長久下來，挫折感愈來愈重，就提不起勁好好工作。這時如果主管引導同仁，學習用AI工具寫文章，或是公司提供AI工具的訓練，補足能力不足的部份，就讓人員能發揮擅長的創意，這樣不僅能夠提升工作品質，還能讓員工的專長充份發揮，讓員工相信自己努力是能帶來好績效，就能一直保持高度的工作動機，持續為公司努力。

### 企業文化的塑造，亦是重要的一環

除了提供合適的訓練發展，成就績效的背後，還有很多要素，例如，主管領導、同事合作、工作內容、工作環境、企業文化的塑造等等。為達到雇主品牌內外的一致性，需回到企業所重視的員工價值主張為何，再從EVP為核心，去設計發展出對應的組織文化變革活動。舉例來說，倘若企業重視的EVP為「多元共融」，則首先就必須讓員工認知到在公司內，不論性別、年齡、種族、性向、宗教等等背景因素，在公司內都不會受到歧視，而且有公平的報酬與發展機會；其次，相關制度的建立與宣導，各種活動措施，都必須讓員工有此深刻地體會；再來，就是主管的領導心態、工作內容的設計、工作環境的友善程度等等，都必須要去檢視是否有符合「多元共融」的精神；最後，就是如果發生了違反「多元共融」的事件，公司處理的流程與態度為何。

企業定義出雇主品牌重要的EVP，目的就是為了吸引好的人才，留住好的員工，EVP必須要深耕在每個環境，才能發揮真正的綜效，塑造公司成為名副其實的優質企業。



### 友善新人體驗，紮根雇主品牌

在全台鬧缺工，正當企業皆苦思該如何招募到更多人時，信邦電子在人才吸引力的經營上推陳出新，嘗試各種最具潮流的招募方式，成功抓住求職者的目光；在培育人才上，信邦推出「超新星計劃」，不惜重資投入大量資源培養所需人才，開發人才潛能、逐年增加員工留職意願。



## 2. 人才吸引力—打造多元化職場，致力培育儲備人才

過去信邦專注招募即戰力高、具經驗的技術人才，但面對缺工潮的來襲，信邦迅速調整人才策略，轉而培育潛力新鮮人才。「超新星計劃」便是針對校園新鮮人的儲備訓練計劃，即便是非專業本科學生，仍可透過此計劃，參與各種職場所需的職能、專業課程，以累積知識與經驗。「超新星計劃」成功地銜接學校和職場，讓新鮮人的專業與思維能夠順利地跟職場接軌。

然而，過往聘僱新進員工時，種族膚色、學歷、年齡等背景因素，或多或少影響著面試官先入為主的刻板印象。信邦卻始終保持開放的心態，積極營造多元共融(DEI)新職場文化，不論員工來自哪個國家、性向、宗教或種族，信邦皆一視同仁。你能想到嗎？在信邦的台北辦公室裡，你可以見到來自葉門的太陽能案場工程師，與匈牙利的業務夥伴在此齊聚，信邦從不讓這些具有潛力的多元化人才因自身條件而落單，持續打造多元團隊。

### 3. 招募行銷力—新穎多元的行銷管道，緊密地與求職者建立關係

過去信邦專注招募即戰力高、具經驗的技術人才，但面對缺工潮的來襲，信邦迅速調整人才策略，轉而培育潛力新鮮人才。「超新星計劃」便是針對經營雇主品牌如同經營企業品牌，必須將人才招募手法行銷化，只要能吸引求職者的目光、並持續與求職者保持聯繫，就有更多的機會，讓求職者願意加入企業。

信邦在招募手法上非常新穎，通常一般企業都是用LINE官方帳號與客戶維繫關係，但信邦卻是用LINE官方帳號跟求職者密切溝通。企業最常被抱怨的就是求職進度不透明，信邦深知只要克服資訊落差就能讓求職者跟企業「黏」在一起，不管是否錄取、面談，或是純粹對信邦有興趣的，只要有任何想知道的訊息，都可以在LINE官方帳號中即時受到指點迷津。

信邦亦經營Facebook、Instagram、YouTube等平台，與天下雜誌合作進行專題報導，每年發表線上刊物C'est Bon，透過多元的管道與刊物頻繁地曝光內部活動與外部徵才訊息，目的就是讓大眾更認識信邦。藉著強打雇主品牌、宣傳企業文化，吸引到更多喜歡且認同信邦文化的人才，讓找對人的機率大大增加。

即便求才市場慘澹，但信邦持續用心且創新地經營雇主品牌，已然創造出良性的人才循環，為新鮮人打造富有想像、創造力的美好職場。

## 缺工潮，離職者也是你的人才庫

離職是企業與員工任用關係的終結，但不意味著兩者就此不能再保持連繫。維持良好的離職關係，除了可以為企業贏得離職員工的認可和支持，還能在未來的招募活動、與雇主品牌推廣發揮積極的作用。

1

### 溫暖且正面的 離職過程體驗

當員工提出離職申請，參與離職面談的主管與人資人員應抱著關懷態度，瞭解真實的離職原因，重視其需求和建議，給予理解與支持，或是可以提供離職員工紀念禮物，感謝他們對公司的貢獻與付出。溫暖且正面的離職體驗，有助於離職員工對公司保持正面的印象，甚至成為品牌代言人。

2

### 結合EVP的 離職原因調查

想要離職的員工通常會因為想要好聚好散，而不願說出真實的離職原因，建議企業可以與第三方機構合作，調查真實離職原因。離職原因調查除常見原因外，應包括所重視的EVP，才能確定EVP的執行有效，以降低有一定年資員工的離職率，確保人才能在組織長期發展。

3

### 離職者 關係經營

當員工提出離職申請，參與離職面談的主管與人資人員應抱著關懷態度，瞭解真實的離職原因，重視其需求和建議，給予理解與支持，或是可以提供離職員工紀念禮物，感謝他們對公司的貢獻與付出。溫暖且正面的離職體驗，有助於離職員工對公司保持正面的印象，甚至成為品牌代言人。



## 創造員工影響力，增加工作價值感

在科技業的激烈競爭中，企業經營者紛紛體認到，吸引和留住優秀人才對於企業的成功至關重要。自2015年起，104資訊科技便致力於打造雇主品牌，透過一系列策略和活動成功地塑造了清晰的企業文化，並以「社會責任」、「友善共融」、「開放創新」作為員工價值主張（EVP）的三大核心，吸引更多人才的加入和留任。

## 提升工作動機，從期望理論著手

### 1.員工留任力：聽見與溝通，提升全員凝聚力

除了提供具競爭力的薪資福利外，104同樣重視員工聲音。自2004起即開始每二年執行一次「員工滿意度調查」，並於2021年調整為每年進行，並公開結果及回覆，針對不同問題制定優化方案，確保員工的聲音被充分聽取並得到解決。

104兩個重要且大型的福利措施—「好食光員工餐廳」和「托嬰中心」都是由員工意見中產生的，也獲得好評。透過定期舉行Town Hall Meeting，確保員工了解公司現況及政策，從而實現全員溝通的目標。這些措施不僅提高了員工滿意度，也增強了員工對公司的歸屬感和忠誠度，進而降低了員工流失率。

## 提升工作動機，從期望理論著手

### 2.人才吸引力：人才回流策略，營造持續良好關係

不同於多數企業僅著重於新人的招募，104認為離職員工的經營也是人才來源的重點。優秀的人才離職後到其他公司發展，能夠吸取其他公司的經驗，若能回任至104，除了本身對104已有熟悉度外，也能夠藉由增加的多元經驗帶領104共同成長。

員工離職前，104 HR會安排離職訪談，聚焦離職原因並加以分析，以降低未來的離職率，同時也對離職員工進行紀錄是否鼓勵回任，並邀請離職員工成為職涯Giver，從員工關係轉變成平台使用者，持續維持關連。

針對績效佳的離職員工，根據不同的職級和職務，規劃不同的互動方式，如：年節禮盒寄送、邀請參與工程年會或競賽、擔任客座講師…等，以持續與優秀人才保持互動，讓離職員工也能成為新戰力。

### 3. 招募行銷力：多元招募管道運用，拓展人才來源

104以多元管道並進的方式進行招募，自2017年起，由HR聯手工程單位將原本對內舉辦的「黑客松競賽」轉為外部公開活動，不僅提供了技術挑戰的平台，更是找尋工程人才的絕佳機會。其後將自辦黑客松競賽轉為參與各大工程年會，加強品牌曝光。

此外也與104整合招募服務單位合作，經營雇主品牌招募網頁，以展示公司的企業文化和吸引人才的工作環境。此外，104也積極運用社群媒體平台，如Facebook、IG和YouTube，作為線上招募管道，通過社群發布招募訊息、分享員工故事和企業文化，吸引更多的人才加入公司的行列。

這些積極的雇主品牌經營策略，成功地建立起了一個具有影響力和吸引力的雇主品牌。透過不斷創新和積極的溝通，提升招募吸引力和員工留任力，為公司的發展注入動力。



## 雇主品牌經營成效

### 雇主品牌經營的成效

#### 員工留任力

2023年自請離職率9.8%

相較2021年14.1%減少了**4.3%**

#### 人才吸引力

2023年人力到位率97.4%

相較2021年94.4%增長了**3%**

2023榮獲《TCSA 台灣企業永續獎》四大獎  
**人才發展領袖獎、社會共融領袖獎  
資訊安全領袖獎、高齡友善領袖獎**

2023榮獲《天下學習》人才永續頻道  
**「天下人才永續獎」小巨人組第1名**

2023榮獲《遠見ESG企業永續獎》  
教育推廣組及樂齡友善組  
**楷模獎**

2023 取得台北市與新北市中高齡者暨高齡者  
**友善職場企業雙認證**

06

## 企業雇主品牌經營事例

---



## 頂級半導體人才的殿堂

Tokyo Electron (TEL) 是全球領先、亞洲最大半導體製造設備商，子公司東京威力科創深耕台灣20多年，對台灣半導體產業人才的「育、用、留」極度重視，正是雇主品牌的一大亮點。東京威力科創透過各式徵才廣告、大學校園徵才博覽會等管道，也和104人力銀行持續合作，直接與求職者溝通，網羅對半導體產業有興趣的潛力人才。

## 透過台灣訓練中心的國際化培訓，協助開創精彩職涯

### 1.人才吸引力 — 多元平等共融的理念，以完整課程培養頂級人才競爭力

Tokyo Electron (TEL)總社位於日本東京，承襲日本企業文化「以人為本」的內涵，貫徹「企業的成長依靠人，員工是創造企業價值的源泉」一語，全方位打造完善的員工職涯發展、福利、友善職場環境，吸引全球優秀人才加入。

東京威力科創透過完整課程，培養享譽業界的人才競爭力。2021年成立的台灣訓練中心使用先進的半導體製造設備，讓人員以百分百擬真的場域實戰訓練，上線前就成為即戰力！因此東京威力科創的半導體產業人才，可說是擁有業界最高等級的「黑卡」，具備雄厚實力。

而說到東京威力科創的雇主品牌，最廣為人知的就是聞名業界的員工福利，提供營養美味的自助式免費員工餐、舒適的員工單人宿舍，公司據點則有健身房、膠囊咖啡機、氣泡水機等設備，其他像是免費流感疫苗施打、年度健康檢查、醫生駐廠問診、物理治療、體能課程、視障按摩服務等齊備，貼心照顧員工的身心健康。

此外，TEL集團相當重視DEI多元、平等、共融的理念，同步傳達對多元的尊重與重視，並打造友善的職場環境。廣納多元背景的同仁共事，可將企業價值最大化，讓每個人都充分發揮潛力，實現最高效率的團隊合作，創造傲視半導體業界的績效！

### 2.員工留任力 — 實現無限可能的職涯發展，更重視Work-Life Balance

東京威力科創也很重視員工留任力，針對員工最在意的假期，提供優於勞基法的日數，新人第一年即享特休10天，每年遞增外，到職滿三年起更視年資享有最長一個月的「Refresh休假」，甚至還有生日假可休！從制度面力行Work-Life Balance，是東京威力科創員工留任的一大吸引力。

在職期間，若同仁想進修英日文語言課程，東京威力科創都有相關補助；此外，TEL集團亦有豐富的海外受訓、跨國派任、出差機會，以全球化企業的豐沛資源及優勢，提供同仁國際化的工作環境及職涯發展的無限可能，員工的夢想，都可以在TEL實現！



### 3.招募行銷力 — 以多樣化的素材與多元管道向更多人才進行各角度的溝通

台灣的半導體產業一向是理工學系新鮮人的熱門首選，東京威力科創把握多元管道，推廣雇主品牌優勢。透過與104人力銀行的合作，同時進行線上與實體的招募活動，2023年參與多場實體校園博覽會，並在各大專院校舉辦多場企業說明會；徵選期間，於線上曝光發佈計畫訊息，接觸更多求職者；在實體活動中，設計各種互動與面對面的交流，協助求職者探索未來職涯外，也讓他們認識半導體產業及東京威力科創的人才培育計畫，總計獲得近3,000份履歷，台、成、清、交四校都有平均560名理工新鮮人青睞。

做為全球領先的企業，TEL持續吸引具備英文或日文語言能力的製程及設備工程師，台灣子公司東京威力科創在2023年以” Right industry, Right company” 為號召前進校園，在與104整合招募合作中，強化雇主品牌力，利用多樣化的素材來與潛在人才溝通，包含徵才專頁、活潑的文宣及徵才影片等，掃描QRCode讓學生輕鬆快速地完成簡歷，與104的人才庫串接，並成為TEL的潛在企業人才資源！

東京威力科創從人才的接觸、競爭力培育、職涯發展規劃、員工福利及各項補貼等面向，全方位完善人才的「育、用、留」；再透過與104人力銀行的合作行銷，吸引廣大求職者目光，將雇主品牌優勢完整傳達，成為致勝關鍵。





## 讓「手心向下」的給予成為文化， 打造最佳雇主品牌

「提供良好環境，確保同仁獲得就業安全與成長」，是信義房屋40年來不變的承諾，從「以人為本」的思考出發，兼顧同仁在經濟上、個人發展上以及身心健康管理的均衡。信義房屋以「吸引優秀人才」、「營造友善職場」、「打造AI賦能」三大主軸作為持續努力的方向，推動以同仁為核心的各項施策，提升勞動環境，以達成我們的核心願景目標：「以人為本」，同仁不只是在這裡工作，更是這裡的一份子。

## 「提供良好環境，確保同仁獲得就業安全與成長」，是信義房屋40年來不變的承諾

### 1.員工留任力 — 以「手心向下」的理念，進行合作再分工的團隊合作

企業文化塑造是長久之計，信義房屋從2010年近50%的離職率，降到2020年後只有20多%的離職率，是信義房屋長期服務給予的精神所創造的成績。房屋仲介是相當需要服務熱誠的商務模式，業務人才的留任相當不易，信義房屋導入「手心向下」的夥伴師徒制，讓新進業務挺過最辛苦的一段路，分享、觀摩、陪同，團隊合作的氛圍讓大家分享自己獨道的做法，能夠展現脆弱，又能成為彼此的靠山，每個夥伴也從剛開始伸手的索取，到人人都可以是給予者，組織內以合作再分工的模式進行主動的團隊合作，而不是先分工的被動方式，除了休假時信任同事代理協作、北中南的分店也能跨地理區合作，讓信義房屋的業務人員可以更高效率的工作。

信義房屋近年積極邁入數位化轉型。透過引進AI技術，提升客戶服務品質與效率，AI智能配案、DiNDON智能賞屋與一站式找房找房貸等，多元化PropTech房產科技工具。此外，信義房屋也推出線上簽約平台，提供更便利的房地產交易流程。公司致力於整合科技與房地產服務，以提供更完善的客戶體驗，並持續追求創新發展。這些數位化舉措不僅提升了公司的競爭力，也展現了信義房屋在面對數位時代挑戰時的積極應對與創新精神。

### 2.人才吸引力 — 用客製化專頁，深度溝通並傳達公司文化與職務內容

信義房屋積極的把對員工夥伴的價值主張傳遞給更多有志於房地產的求職者，透過與人力銀行長期合作，以吸引人的客製化專頁，用心的撰寫讓求職者能更了解公司文化的文案與職位說明，與求職者更深度溝通，讓每個人都能感受到信義房屋對員工價值的堅持。



圖：【信義房屋】不動產經紀人招募網頁視覺客製網頁主視覺

### 3. 招募行銷力 — 積極的多方面曝光與OMO接觸，將招募行銷化最大化

如何讓更多的求職者看到信義房屋的人才需求，是成功的關鍵，在徵才期間，信義房屋從人力銀行的市場分析中，制定招募行銷策略，在期間內觸及最多的人才，執行兩大行銷重點：

**強佔曝光：**平台的版位有限，當自己的品牌曝光時，就能排擠掉競爭品牌，因此在強力招募期，充份利用104平台的各種長效與精準的曝光版位，獲得最大綜效。

**OMO整合：**信義房屋的徵才活動，融合線上與線下，從各版位、社群資訊的露出到校園的實體徵才活動，讓新鮮人能關注到信義房屋並受到吸引甚至分享，2023年期中，徵才專頁在5個月內得到接近15,000次的點擊，並收到近1,500名的主動應徵人數，10個人看到就有1個人應徵，這樣的成績不只是短期內推廣的效益，更是企業長期佈局的積累。



圖：104人力銀行推出【2024新鮮人線上徵才博覽會】，整合線上及線下資源



在少子化、大缺工的大環境下，新業務人才的加入與培養相對更具難度，因此企業在進行徵才活動、搶得更多曝光的同時，也須注重企業雇主品牌的發展，對於建立員工價值主張與招募行銷化，皆是人資新顯學，有效投入更多資源與關注，才能保持最佳招募力。



圖：【2024新鮮人線上徵才博覽會】，信義房屋企業館頁面



## 打造愛的氛圍，實現企業社會責任

在當前數位轉型的浪潮下，程曦資訊作為該領域的領導企業，不僅擁有既有的全通路系統服務基礎，更藉由融合先進的AI技術，創造出全新一代的AI客戶服務體系，提供從技術整合、AI Chat到客戶服務的一站式解決方案，核心業務則聚焦於打造無縫的顧客諮詢體驗，提供客戶關係管理、會員伴銷、顧客流程設計以及數位轉型支援工具的應用等關鍵領域。目前程曦資訊更是台灣超過70%的AI客服解決方案的提供者，可說是目前國內少數DCRM(Digital Customer Relationship Management)領域的霸主。

# 秉持著「愛、新、勤、誠」的企業精神，不斷發展雇主品牌，吸引一群又一批熱愛服務的人才加入

## 1. 員工留任力 — 入職保姆營造愛的氛圍，聘用各類員工幫助實現職業理想

程曦集團致力於營造充滿「愛」的工作氛圍，讓員工在面對五花八門的顧客時，能保持初心與服務的熱情。在人才培養方面，公司採用獨特的新人入職訓練制度，即「小天使保姆制」，透過共通核心與專業技能的引領，確保每一位新人都能夠在安心學習的同時，迅速掌握各項專業知識，並順利投入工作。此外，公司還規劃了一系列完善的專業培訓、教育訓練制度及標準作業程序，為員工的職業發展提供了強而有力的支援。

程曦集團深信人盡其才，積極聘用約 10% 的身心障礙員工，其中更包括多位重度與極重度的身心障礙者，在公司平均服務年資超過四年以上，更有部分擔任管理職務。公司不僅為他們提供平等的工作機會，還全力協助他們建立自信、實現職業理想，共同營造一個充滿關愛與尊重的職場環境。因此，程曦榮獲政府多次的「創造就業貢獻獎」、「企業足超額進用認證標章」與「金展獎」的肯定，並通過『國健署健康職場認證-健康促進標章』，這些榮譽充份表達企業照顧員工的責任感與雇主品牌的價值主張(EVP)。

## 2.人才吸引力 — 「Partner for Success」 的夥伴思維建立培訓與成長

身為B2B企業，程曦資訊在求職者中的知名度相對較低。為此，程曦積極採取主動措施，透過與人力銀行，建立雇主品牌招募網站，以生動的插畫形式展現程曦資訊的品牌形象，打破傳統資訊產業刻板印象，清楚傳達企業的特色、職缺內容與福利條件，以更具感染力的溝通方式，讓求職者對程曦資訊產生更強烈的親切感與認同感，從而吸引更多主動應徵者。



圖：【程曦資訊】客製化網頁視覺

### 3. 招募行銷力 — 建立雇主品牌招募網站，以生動的插畫展現品牌形象與特色

程曦為上市公司，有長期的招聘需求，在行銷力上，從文案素材、著陸頁到曝光都需同時進行，程曦用更吸引人的文案圖片素材，導引到品牌著陸頁面，透過人力銀行的版位強力曝光，導引到雇主品牌頁面，以求在最短的時間內，取得更多的主動應徵數，讓需求單位能有更多的人才供部門選擇，在2023年17週的大量徵才時間，得到1500萬的曝光，3.5萬的瀏覽，超過2千人主動應徵，成績斐然。

程曦資訊為持續擴展的興櫃公司，擁有長期的招募需求。程曦在招募行銷規劃上，從文案素材、招募網頁到曝光管道等多個環節進行全面優化，透過吸引人的文案和圖片素材，引導求職者進入招募職缺網頁外，同時借助人力銀行廣告版位的強力曝光，將求職者引導至雇主品牌頁面，有效提升了公司的招募效果，使得在短時間內獲得了大量主動應徵者，為公司創造更多優質人才的選擇。2023年17週大量徵才的招募推廣，獲得了1500萬的曝光量、3.5萬的瀏覽量以及超過2千人的主動應徵，其成果可謂相當顯著。

程曦資訊累積 31年歷史，公司從3人創立的小公司至今成為 1,300多名員工的大企業，優質的人力需求始終是企業發展的一大挑戰，為此，在人力資源規劃方面，程曦資訊付出更多努力，積極發展雇主品牌，透過提升留任力、吸引力和行銷力來吸引優秀人才，為企業發展奠定基礎，推動企業邁向更高目標，為產業繁榮做出貢獻。



圖：【程曦資訊】廣告素材範例



## 翻轉傳統 轉型科技織造業的高效戰隊

飛雁SCI是台灣高機能運動成衣前三大製造商，為知名運動品牌打造One Stop Shop，提供完整運動紡織應用產品，是業界低調的隱形冠軍，成立35年來持續用數位創新思維與實戰經驗，提升技術與運動穿著體驗，優異的品質與執行力，讓SCI飛雁打入FIFA等國際賽事的服飾供應鏈。

## 與夥伴共享成果，一起展開精采豐富的職涯旅程

### 1.員工留任力：實現「雁行理論」，強調「以人為本」和「樂於分享」

多次被評選為幸福企業，飛雁團隊就像是「雁行」一樣，互相關懷照顧、接替補位，以省力高效率的團隊動力飛得更遠。「以人為本」和「樂於分享」是飛雁創立以來對於員工夥伴不變的核心精神，高階經理人特別提出即使薄利也要與夥伴共享的理念，提供優於市場平均的薪獎福利，建立正向、持續成長發展的環境。面對近年人才市場轉變，飛雁也持續調整，鼓勵同仁追求自我提升也重視生活與工作的平衡。

### 2.人才吸引力-「Partner for Success」的夥伴思維

不只是客戶成功的最佳夥伴，也要當同仁在專業領域與職涯成功的推手。營運團隊具備殷實的技術實力並尊重專業；同時與集團海外工廠策略聯盟，栽培對成衣領域有熱情且具備管理潛質的菁英，讓夥伴們無論在哪個職位都能有良好的發展。飛雁持續響應參與「2024 TALENT, in Taiwan, 台灣人才永續行動聯盟」，打造多元共融的職場，用團隊之力來吸引有共同價值觀的夥伴，長時間的投資和培養，透過培訓與實務歷練，協助成長共同飛翔，「展開精采豐富的職涯旅程，一起豐收」。

### 3.招募行銷力- 運用多樣招募管道，讓非相關科系人才也能更認識紡織成衣產業

台灣曾經是紡織大國，但在80年代後人才漸漸往高科技產業走，飛雁集團在80年代成立後，有感於人才流向的趨勢，很早就開始與各種招募管道配合，與人力銀行合作主動將雇主品牌推廣給求職者，包括建立求職專頁、運用曝光版位發佈職缺訊息，有效提升主動應徵數量與應徵頁瀏覽數，超過1萬5千次點擊與450萬的廣告曝光，讓飛雁能夠順利提升人才儲備能力。

持續改善傳達給求職者的招募內容，加強非相關科系人才對產業的認識，投入對人才的曝光與培訓資源，是飛雁打造戰隊的勝利方程式。



圖：【飛雁】客製網頁主視覺

07

## 雇主品牌策略地圖

---

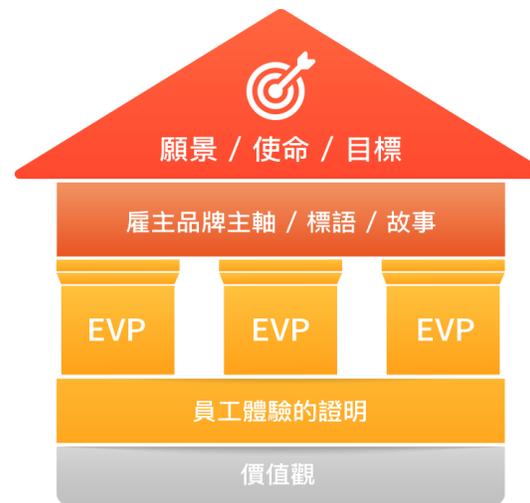
# 雇主品牌策略地圖

## 雇主品牌策略地圖

### 雇主品牌調查



### 雇主品牌定位



### 雇主品牌重塑

#### 人才吸引力 提升品牌知名度

##### 品牌經營

- 影音、文字專訪
- 媒體新聞稿發佈
- 形象廣告策劃
- 雇主品牌大賞
- 雇主品牌影片
- 招募策略建議
- 雇主品牌slogan

##### 急效經營

- 雇主品牌網頁
- PC/APP廣告版位強力曝光
- 職缺加強曝光
- 目標人才eDM
- 企業徵才活動
- 校園徵才活動及新鮮人說明會
- 季節性專案活動

##### 日常經營

- 招募管理系統 (職缺刊登、人才搜尋)
- 人才市場分析與人才規劃建議
- 儲備人才庫
- 求職者關係經營
- 社群動態經營

#### 員工留任力 增強員工敬業度

##### 甄選

- 甄選流程規劃
- 甄選測驗設計與常模建置(職能、性格、價值觀等多種測驗種類)
- 甄選面試訓練
- 甄選面試題庫

##### 激勵

- 員工體驗調查
- 員工關係活動
- 企業文化塑造
- 績效管理制度
- 激勵性薪資管理制度
- 薪酬調查報告

##### 發展

- 訓練發展制度
- 職涯地圖
- 關鍵人才管理
- 接班人計劃
- 職能訓練課程

##### 離職

- 第三方離職員工調查
- 離職面談訓練
- 離職關係經營

## 雇主策略地圖，陪伴你走過漫長的雇主品牌之旅

雇主品牌白皮書最終的目的是，幫助企業經營雇主品牌形象，吸引價值觀相符的人才加入，留住敬業度高的員工一起奮鬥。然而，看完整本白皮書之後，你可能會發現要做的事太多，或是要向主管、經營者解釋雇主品牌的內涵，會花很多心力。就算取的老闆們的認同，願意開始經營雇主品牌，也會擔心是不是有什麼重要的環節漏掉了。

104提供「雇主品牌策略地圖」(見前頁)，希望能夠幫助有心想要經營的夥伴們。簡單來說，在經營之前要先診斷公司獨特的雇主品牌定位為何，你需要更瞭解經營者、員工、求職者、目標人才與競業，然後統合出專屬於企業的雇主品牌房子，房子要有響亮的雇主品牌定位，還要有至少三根EVP柱子支持著。

接下來，雇主品牌的經營才是最重要的環節，104提供了提升人才吸引力的解決方案，像是品牌長期經營能做的事、急需徵才時能做的事，以及日常經營求職者關係能做的事。在增進員工留任力的解決方案中，也針對甄選、激勵、發展及離職的面向，提供了許多企業經營的參考方向。

建議你將上一頁印下來，當你在走這趟漫長且不容易的雇主品牌之旅時，希望這張策略地圖，能給你一些靈感，幫助企業往前邁出一大步。

08

## 雇主品牌工具

---

## 隨時分享員工價值主張

企業可使用104公司介紹頁上「企業動態」的功能，透過生動的圖片及親和的文字，充份展現雇主品牌形象，傳達企業文化和價值觀。除了可以拉近企業與求職者之間的距離，還能獲得更多曝光和關注，提高品牌知名度，吸引目標受眾，提升招募效果。成功經營企業動態，有幾點建議：

- 1.保持真實性：**動態內容應真實反映企業文化和價值主張，避免過度包裝，使得求職者產生期望落差。
- 2.定期更新：**確保動態貼文的更新頻次，保持與受眾的互動頻率足夠頻繁，以免求職者以為沒有在積極經營。
- 3.即時應對：**動態經營難免遇到突發事件或負面評論，需與行銷、公關、法務等相關單位討論合適的應對方式，化危機為轉機。

企業動態是一個極具潛力的雇主品牌經營工具，成功善用這個工具，克服相應的難處，將帶來可觀品牌效益和企業形象的提升。倘若想要使用企業動態功能，請至[104招募管理平台](#)。

104招募管理平台



104 企業給我的動態 | 104人力銀行\_一零四資訊科技股份有限公司  
2024/04/26 17:49

【Tech for good · 你就是社會影響力】

**104 EVP Slogan**

104 EVP Slogan:  
Tech for good · 你就是社會影響力

概念說明  
Tech for good: 代表科技向善，利用科技解決社會問題，與104聯手以解決社會問題讓員工不謀而合，發揮最大社會影響力；加入104每位員工都是具有社會影響力的人！

EVP (employee value proposition) 員工價值主張  
是公司要傳遞給員工的價值，是對員工所重視關切的給予承諾

104 EVP 的三大核心價值&承諾

- 社會責任  
104 ESG 暨 Green  
ESG 達成104標準
- 友善共融  
為員工提供發展機會  
改善新環境內有超過104人
- 開放創新  
CAMPUS 校園推廣  
提供專業知識以解決社會問題

104在4月進行了一場EVP Slogan全員票選活動，從104的EVP核心價值:社會責任、友善共融與開放創新為理念票選出：【Tech for good · 你就是社會影響力】，作為104的新標語。

新標語代表著104利用科技解決社會問題(科技向善)同時104每位同仁都是具有社會影響的人，如你的理念跟我們一樣，歡迎你加入104這個大家庭。

## 圖文並茂徵才頁，展現雇主品牌特色！

人們對於圖像的吸收與印象，高於純文字的網頁。企業在刊登公司與職缺資訊，倘若可以透過與員工價值主張相符的圖片，來打造專屬雇主品牌形象，將有助於求職者接收到企業想傳遞的文化。像是著重「顧客服務」的企業，可以在徵才頁上，放上與顧客互動的動人時刻照片，來吸引期望為人服務的求職者。重視員工福利的企業，則可以將吸引人的福利照片置入，讓求職者認知到企業提供的福利有別於其他公司。

除了圖片以外，104企業形象服務，還提供5個連結網址，讓企業自由運用，企業可以將經營求職者的社群網站、曾經接受過的訪問或報導網址、line連結等等都放入，增加求職者對企業的瞭解與好感度。

企業形象



## 讓目標人才看見你的雇主品牌亮點！

104協助企業彰顯雇主品牌與員工價值主張的特色，搭配符合EVP調性的設計風格，量身規劃主題包裝招募網頁；再透過104廣告版位導流，吸引求職者眼球，不僅擴大宣傳企業雇主品牌，更進一步引導求職者主動應徵，有效提升招募成效！

### 獲取更多人注意

- ✦ 搶佔更多曝光版位
- ✦ 專業設計吸睛素材

### 讓人產生興趣的呈現

- ✦ 個性化客製求職專頁
- ✦ 職缺名稱與說明優化

104 line好友



## 短期收到最多求職履歷

104整合招募團隊提供實體活動策劃服務：從場地研擬、製作物設計、求職者電話邀約到當天現場活動執行等；經驗告訴我們，善用實體活動不但能拉抬招募需求的成效，搭配有效的媒體操作，還能打造雇主形象，增強招募強度與準度！

### 線上 | 類別特輯、人才策展



- ✦ 大量收集特定人才
- ✦ 新鮮人特輯、半導體特輯、百大雇主策展等

### 線下 | 徵才活動



- ✦ 面對面直接溝通，單日收集最多履歷
- ✦ 104職涯博覽會、校園徵才活動等

104 line好友



## 好的雇主品牌，需要有好的內容與媒體渠道

好的雇主品牌要讓更多人知道，就必須要掌握各種媒體的特色與受眾，將合適的內容傳遞給精準的對象。104協助企業建置各種文圖影音內容，並在社群、媒體新聞、podcast...等各種渠道傳遞企業的雇主品牌特色。



### ● 專訪介紹

**專題特輯**

**寵物新創工作：Tomofun、汪喵星球、毛小愛、極寵徵才中！帶寵物上班、寵物健檢補助...**

加入寵物科技新創、寵物食品等寵物友善的創新團隊發展長才！本文整理包括：汪喵星球、Tomofun、毛小愛Fluv、極寵等台灣寵物新創公...

[主題閱讀](#) [工作機會](#) [新創公司](#) [產業新聞](#)

### ● 社群推廣

**104工作在你-年度百大雇主**

關於你

【104工作在你-年度百大雇主】  
這是一個推薦給求職者推薦工作職缺的粉絲專頁  
給看到這裡的貼文或推薦，就代表你是菁英^^

我們提供優質好企業一個發揚工作/職缺的管道  
這些企業都正在用心經營自己的雇主品牌，提供良好的環境  
想大部份也得到國內外機構與僱主的獎項肯定哦！  
若您有相關服務需求，請私訊聯絡我們

### ● 媒體新聞上刊

104資訊科技

經濟日報 · 7天

**高中職50K職缺來了！台積電慈善基金會與104攜手就業媒合登場**

高中職學生也有月薪五萬元的工作機會。台積電慈善基金會與104人力銀行攜手，近日將在高雄、台南舉辦2024高中職人才就業媒合x職涯探索博覽會，合計超過百家企...

### ● Podcast專訪

5月3日 · 第360集

**EP360【換人資上】用「雇主品牌」找到Mr.Right！大缺工！讓徵才效率提升4倍的秘密武器**

職涯診所

換人資上  
EP.360

用「雇主品牌」  
找到Mr.Right！

大缺工！  
讓徵才效率提升4倍的秘密武器

繼續

## 留任力的溫度計、吸引力的強心劑

104員工滿意度平台可協助企業調查雇主品牌各項EVP的表現程度。除了瞭解企業在各EVP的平均數之外，還可以與產業進行比較，獲得比較後的相對位置。一般來說，員工對薪資待遇都比較不滿意，此時就很需要與產業進行比較；比較之後，有可能發生的狀況是，公司的薪資滿意度比同業高，這樣就比較不用擔心員工離職到同業，因為就算離職，也不會比在原本公司的滿意度高。

此外，104員工滿意度平台的EVP向度會與敬業度進行相關分析，找出在企業中，影響員工價值認同、努力承諾、留職意願的EVP向度有哪些。倘若企業的留職意願特別低分，就可以透過平台數據，找到與留職意願相關性高的EVP，針對這些EVP進行改善，以提高員工留職的意願。

員工滿意度數據，不只可以用來提升留任力；滿意度分數較高的EVP，也是企業在雇主品牌上的優勢。企業可以將這些比同業表現更好的EVP做為對外招募人才的亮點，吸引更多的人才。

員工滿意度平台



## 掌握市場行情，確保企業競爭力

薪資福利是求職者與企業員工都非常重視的EVP，如果想要打造吸引人的雇主品牌，且留住企業中的優秀人才，必須定期進行薪酬調查，瞭解市場行情，以確保企業的薪酬競爭力。

通常企業進行薪酬調查後會發生幾種狀況，一是薪酬行情優於市場，但員工並不知情，甚至對薪酬感到不滿。此時，最簡單也最直接的方式，就是對內宣傳，讓員工瞭解薪酬行情，降低認知落差。

另一狀況是薪酬低於市場行情。倘若企業目前並沒有資源提升薪酬競爭力，建議企業可以盤點福利的狀況，因為薪酬包括薪資與福利，如果薪資不佳，但福利很好，還是能留住許多員工願意一起努力。但如果薪資與福利都不佳，為了讓員工安心，並瞭解公司有誠意改善狀況，企業必須提出未來幾年的薪酬調整計劃，並且每隔一段時間對內宣佈公司做了哪些提升薪資福利的措施，讓真心認同企業的人願意長期留任。



此為示意畫面，並非真實薪酬調查數據

104薪酬調查



## 提供創新且多元的雇主品牌經營靈感

雇主品牌的概念與手法不斷地與時俱進，104持續從學界與業界搜集最新資訊，並邀請各產業的人資、行銷、企業經營專家撰寫雇主品牌的觀點，讓企業隨時掌握新知，雇主品牌經營不落人後。

截至本白皮書發佈前，104職場力網站，以「雇主品牌」為標籤進行搜尋，就會搜尋到200多篇與雇主品牌相關的新知文章。內容非常多元，包括雇主品牌方法論、實務作法、企業經驗談、與數位科技的結合作法、各種EVP主題的操作，甚至包括近年來最火紅的DEI多元共融主題的雇主品牌文章。

倘若想要在雇主品牌的經營上，獲得創新且廣泛的靈感，建議企業可以訂閱[104職場力的文章](#)。

雇主品牌文章



**Podcast**

2024.05.04  
1340 次觀看

### 用「雇主品牌」找到Mr.Right！大缺工！讓徵才效率提升4倍的秘密武器

即便是小吐司店，招募新人也不只一位求職者問道：「公司的ESG政策是什麼？」當大缺工已成常態，不只是大公司要經營「雇主品牌」...

人才招募 雇主品牌 面試技巧

☆



**人資充電**

2024.04.22  
1930 次觀看

### 讓高階說出心裡話，雇主品牌更強大

高階的心裡話不僅塑造文化，更反映出企業真實的面貌，為品牌帶來無限力量，104身為雇主品牌的專家，透過這篇文章讓你了解，只有當高...

中高階主管 雇主品牌

☆



## 由專業顧問協助企業打造雇主品牌

本白皮書展示了104在雇主品牌的調查研究、實務操作、成功經驗等內容。讓企業瞭解要經營雇主品牌，必須經過3R，Research調查、Reposition定位、Reinvent重塑三大階段，企業可以使用此方法論，來診斷自身雇主品牌的優劣勢，定位雇主品牌主軸，並重塑員工體驗。

104也提供完整的雇主品牌診斷服務，透過專業且資深的人資顧問，協助企業以3R的方法論，來實現雇主品牌。服務內容包括「高階經營者訪談、員工滿意度調查、求職者滿意調查、目標人才喜好與競業EVP分析」，綜合分析後，協助企業定位雇主品牌房子及具競爭力的EVP。

找到EVP後，104會與企業人資合作，盤點「招募、甄選、入職、激勵、發展、離職」六大階段的員工體驗，針對企業的需求，提供合適的人才吸引力與員工留任力的解決方案，幫助企業打造出優質的雇主品牌。



## 讚揚內外兼備的雇主品牌，104與你同行

因台灣社會人口結構改變，「缺工」是我們現在及未來必須持續面對的重大議題。而對外招募人才，已經不再是解決人才缺口唯一有效的方法；企業必須做更長遠的思考，持續經營「雇主品牌」才能從根本解決企業人才的問題。

104人力銀行透過數據觀察到雇主品牌的影響力：

積極對外經營雇主品牌的企業，其收到的履歷表與關注追蹤的求職者，都是沒有經營的4倍！有持續對內經營雇主品牌的企業，有65%的企業員工留職意願提升。為推廣「雇主品牌」，104人力銀行為於2024年舉辦第一屆雇主品牌大賞活動，本屆以『人才吸引力』及『員工留任力』之經營成果為二大主軸，這是一個展示企業雇主品牌力，以及宣傳企業經營雇主品牌的故事的絕佳機會，每一個的成功案例也可以成為企業標竿學習的對象。



第一屆獲獎名單將於6/14前公告於[104雇主品牌大賞官網](#)，邀請您共同關注!

## 第一屆雇主品牌大賞得獎，將獲得以下榮耀肯定

您錯過本屆報名了嗎？2025第二屆雇主品牌大賞，等您來角逐！



### 頒獎典禮

【最佳雇主品牌獎】  
得主將受邀出席  
頒獎典禮



### 榮耀講座

【最佳雇主品牌獎】  
得主將頒發大賞獎座



### 數位獎章

所有獲獎者將獲得數位獎章，並顯示於104公司頁  
(獎章依實際設計樣式為主)



### 宣傳曝光

獲獎者將於本網站公告  
並曝光於104粉絲團及  
活動新聞稿中



09

## 觀點建議

---

## 打造雇主品牌是一趟企業文化變革之旅

許多企業經營者、人力資源人員都知道雇主品牌非常地重要，也深刻體會到在未來缺工只會愈來愈嚴重的情況下，打造雇主品牌，是刻不容緩的要事。然而，即便知道重要性與急迫性，但卻苦於不知道該如何進行？不知道借重哪些專業的人才？更不知道如何將預算用在刀口上？

104過去曾經協助許多企業打造雇主品牌，透過多元的招募策略與手法，協助企業提高知名度，在短時間內招募人才。但企業招募的需求卻是永無止盡，好像沒有完全滿足的一天，因為一邊在大量找人，另一邊人才也在大量流失。

### 企業文化改造，才能做出真正內外兼具的雇主品牌

當104協助企業找到專屬且獨特的員工價值主張EVP之後，會再問企業一個問題，就是要打造雇主品牌，現在最需要做的第一件事是什麼？結果居然是「企業文化改造」。企業在成立時，都會設立願景、使命、價值觀，但經營了許久之後，再回頭檢視雇主品牌是否與願景、使命、價值觀相符時，多數企業都會發現還差得非常遠。以往不重視雇主品牌，不會影響到企業經營，但現在如果不急起直追，人才進不來，又不斷流失，企業最基本的運作就會出現大問題。

為什麼企業文化改造很重要，因為企業文化是一家企業獨特的DNA，如果在缺工時就隨意地找人，進來後也會因為不適應而離開。所以只讓企業的DNA更強大，將所重視的員工價值主張強烈地傳遞給目標人才，才能吸引志同道合的人，留住優秀人才，這才是企業經營的長久之道。

### 擬定雇主品牌策略，不再只侷限於人力資源部門

既然打造雇主品牌與企業文化改造密不可分，企業在制定人才策略時，就不能將所有制度措施、心態行為的改善都只放在人力資源部門。舉例來說，企業想要推展開放創新的EVP，即便人資部門可以辦很多創新的課程、工作坊，訂定創新的獎勵辦法與績效管理制度，但是這些作為都遠不如主管在自己部門，塑造出不怕犯錯、讓員工勇於提出意見的文化氛圍。

在打造雇主品牌的過程，所有的主管與同仁都是雇主品牌大使，要讓同仁做到打從心底想宣傳推銷自己公司，必須讓企業文化先深植人心，而文化的打造，是來自於管理者的日常示範、管理制度的建置、及物質硬體上的體現等等，這絕對是所有人要一起合力完成。

### 組織設計與人才動機能力需有配套措施

企業文化的改善，不只是軟性氛圍的塑造，組織部門的設計、人員的特質動機與能力都必須有對應的調整。以開放創新的EVP為例，組織倘若層級太多，做任何決定都要層層上報，勢必會影響創新的擴散與發酵，在對外主打開放創新時，必須同時調整內部組織設計，以免人才進來之後，因為落差太大而離開。同樣地，人員的招募、培養與訓練，也都必須EVP化，尤其是要找到相同價值觀的人加入，才能從人的改變來帶動企業的轉化。此外，定期地進行求職者體驗調查、員工體驗調查也非常重要，這樣才知道EVP的展現與接收是否有落差。

打造雇主品牌是一趟漫長的企業文化變革之旅，但過程中也會讓企業的體質更強壯、更經得起產業與環境的衝擊，這樣的投入雖不容易，卻是有利。打造雇主品牌的道路上，一零四與你們一起前行！

## 104 整合招募服務

地 址 新北市新店區寶中路119號3樓

電 話 02-2912-6104 ext.8131 張小姐

電子郵件 [ad\\_service@104.com.tw](mailto:ad_service@104.com.tw)

公司網站 <https://recruit.104.com.tw/>

加入LINE官方帳號  
了解更多相關資訊

