

组织吸引力的影响因素元分析： 基于过去 25 年研究的回顾

翁清雄，吴松

(中国科学技术大学 管理学院,安徽 合肥 230026)

摘要: 本文在对过去 25 年组织吸引力相关研究回顾的基础上,采用元分析的方法从工作的功能性特征、象征性特征以及 P-J 匹配、P-O 匹配等方面梳理和验证了组织吸引力的主要影响因素,探索和检验了上述因素与组织吸引力之间关系的潜在调节变量。元分析结果表明:功能性特征与组织吸引力显著相关,其中晋升机会($r=0.343$)、薪资($r=0.327$)与组织吸引力的相关性最高;象征性特征中,除强壮外,其他工作特征与组织吸引力均显著相关;P-O 匹配($r=0.455$)和 P-J 匹配($r=0.366$)与组织吸引力之间的相关性较强;性别的调节作用显著,而研究对象和年龄的调节作用均不显著。研究还探讨了组织吸引力的未来研究方向及管理应用。

关键词: 组织吸引力;元分析;功能性特征;象征性特征;匹配

中图分类号: F272.92 文献标识码: A 文章编号: 1003-5192(2015)01-0029-06 doi: 10.11847/fj.34.1.29

Antecedents of Organizational Attractiveness: A Meta-analysis of the Prior 25-year Studies

WENG Qing-xiong, WU Song

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China)

Abstract: On the basis of the 25-year literature of organizational attractiveness, we clarify and examine the main antecedents of organizational attractiveness by conducting a meta-analysis in the perspectives of instrumental attributes, symbolic attributes, P-O fit and P-J fit, and also explore and verify the potential moderators of the relationships between the organizational attractiveness and its antecedents. The results of the meta-analysis show: instrumental attributes are positively related to organizational attractiveness, among which, the relationship between advancement and organizational attractiveness is highest($r=0.343$), followed by salary($r=0.327$); all the dimensions of symbolic attributes except ruggedness are related to organizational attractiveness; P-O fit($r=0.455$) and P-J fit($r=0.366$) are moderately associated with organizational attractiveness; gender but not participant type or age plays a significant moderated role in the relationships. The results provide future research directions and managerial applications of organizational attractiveness.

Key words: organizational attractiveness; meta-analysis; instrumental attributes; symbolic attributes; fit

1 引言

21 世纪的企业竞争,说到底人才的竞争。人力资源已经成为企业赢得竞争优势的最重要资源。然而,全球性专业技能人才的匮乏使得组织在吸引优秀人才时面临着严峻考验^[1-3]。如何有效吸引组织所需要人才,是众多企业尤其是中小型企业亟需解决的关键问题。

近 20 年来,学者们从不同理论视角对组织吸引力进行了研究,产生了一些很有价值的研究成

果,推动了该领域的快速发展。然而,由于研究角度、研究样本等的不同,许多实证研究结论之间存在相当程度的差异和分歧。那么,到底应该以哪个具体研究结论为准?这直接给已有研究成果的实际应用造成了障碍。元分析是比较成熟的定量分析工具,可以对多个研究结果进行综合性统计处理。鉴于此,本文试图运用这一方法,对国内外组织吸引力的相关研究结果进行定量性的综合分析,检验不同研究结果之间的异质性,并分析这些差异的产生原因,为未来研究工作提供指导。

收稿日期: 2013-11-27

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71373251); 教育部博士学科点专项科研基金资助项目(20133402120015); 安徽省自然科学基金青年资助项目(1308085QG125)

2 组织吸引力研究的理论基础

组织吸引力是从求职者的视角衡量个体到某个具体组织中工作的意愿强度。关于它的形成机制,已有研究主要从要素理论、匹配理论两个方面进行阐述。要素理论关注工作特征对组织吸引力的影响。该理论认为,求职者在招聘的早期阶段只拥有关于组织和岗位的不完全信息,因此重点关注的是具有“信号”作用的工作要素,并根据这些“信号”来判断目标组织的吸引力。换句话说,求职者通过对工作特征的综合评价,形成求职意愿和接受工作的意愿。当求职者发现某个工作的特征能较好地满足他们的要求时,就会倾向于选择那份工作。

匹配理论则认为,求职者在招聘的早期阶段会对个人与组织特征的匹配性进行评价,并基于匹配的程度产生是否到组织工作的意愿。在招聘的过程中,求职者进一步观察、了解组织与工作岗位的相关信息,并将组织的文化和价值观、工作岗位的要求、工作的性质和任务、工作的环境等,与个人的个性、价值观、能力、经验、需求进行匹配。如果求职者感到个人与组织和岗位的匹配程度都较高,就会产生进入下一个招聘环节的意愿;反之,如果求职者在某个阶段感到个人与组织或工作岗位之间存在比较明显的不匹配,就很可能直接退出。

3 研究假设

3.1 工作特征与组织吸引力

组织吸引力的早期文献主要研究薪资、福利、待遇等有形工作特征的作用。近年来,学者发现除了有形工作特征之外,还有一些无形的特征影响着组织吸引力,而且当工作的有形特征差异不大时,求职者更加关注的是这些无形的潜在的工作特征^[1]。

根据 Lievens 和 Highhouse 的研究,工作要素可以分为功能性特征和象征性特征两类^[1]。功能性特征以客观、具体和真实的形式对工作特征进行描述^[4],具有激发求职者兴趣的作用^[5]。最常用来描述工作功能性特征的要素包括薪资、晋升机会、出差、团体活动、培训和任务多样性等 6 个方面。例如,薪资可以给求职者提供关于工作最直接可见的信息,具有重要的信号功能^[6],能够显著影响人们的求职意愿和工作选择^[3]。除薪资外,求职者还希望所谋的职位能够有助于其职业发展。如果招聘的工作可以为求职者提供多样化的工作任务、良好的晋升机会和培训,那么它对求职者就具有较强的吸引力^[6,7]。此外,人们还会衡量工作附带的其他收益,比如出差的机会、参与团队或社

会活动的机会等。

工作的象征性特征,以主观和无形的形式将组织和岗位的特征展示给人们,能够使求职者更深刻地感受到与组织和岗位的文化或价值观的契合程度^[5]。在工作的象征性特征中,真诚表示的是一种诚实、包容的特征,类似于人格特征中的宜人性,可以让求职者感到这样的工作让人很放心;创意描述的是一种追求潮流、生机勃勃、具有想象力的特征,可以满足求职者对新潮的追求;胜任与可靠和成功相联系,表示的是一种自主和成就的特征,可以让求职者感到获得这种工作是成功的象征;声望和强壮分别代表的是一种有威望和坚强的特征,让求职者能够感受到依附在工作上的名望和声誉。简而言之,工作的象征性特征能够实现求职者的自我认同、强化自我形象的需要,从而增强求职者进入组织的意愿^[3]。基于以上的推理,我们提出如下假设:

H1 工作的功能性特征(H1a)、象征性特征(H1b)与组织吸引力显著正相关。

3.2 匹配性与组织吸引力

人们在寻找工作时,会根据个人与岗位(P-J)匹配,以及个人与组织(P-O)匹配的程度来决定是否前往应聘以及是否接受工作。P-J 匹配是指个人的知识、技能、能力与工作要求的匹配程度^[8],它决定着个人能否在工作中发挥特长并胜任工作,从而通过取得良好的绩效为自身收入增长和晋升提供基础。不少求职者尤其是专业技术人员在寻找工作时,首先考虑的往往是工作内容与他们的专业知识和技能的相关性^[9]。所以,P-J 匹配会显著影响个人的求职意向。这在相关研究中也能找到证据,比如,对处于招聘阶段的 193 名毕业生的实证研究表明,P-J 匹配对组织吸引力具有很好的预测作用^[10]。

P-O 匹配是指个人与组织在行为准则和价值观上的一致性^[10]。个人被组织所吸引并选择留在组织,受感知到的个人与环境的匹配程度的影响。当个人的价值观与他们感知到的组织准则和价值观一致时,就会产生比较高的匹配感;这种匹配降低了个人对进入该组织的未来风险感知,提升了个人对目标组织的情感认同,进而促使个人产生进入组织的意愿。反之,个人就会产生一种抵触心理,认为很难融入这样的组织中去。实证研究的结果也支持了上述论述,个人感知到的 P-O 匹配会影响组织对求职者的吸引力^[11]和工作决定^[12,13]。基于以上的论述,我们提出如下假设:

H2 P-J 匹配(H2a)、P-O 匹配(H2b)与组织吸引力显著正相关。

3.3 研究对象、性别和年龄的调节作用

学生和实际求职者是组织吸引力实证研究的两种不同样本来源。实际上,不同的研究或实验对象很可能对研究的结果产生影响。因此,学者们在招聘研究中对于学生样本的适用性一直存在争议。具体来说,持反对意见的学者认为那些选择以学生为对象的实验研究,所模拟的招聘环境与实际情况存在较大差异^[14]。他们认为个体在社会群体、经济地位中的变化等方面很难在实验中被模拟。另外,在通常情况下,实际的求职者会对工作信息进行广泛的搜寻,因而基本无法熟悉每个潜在组织的相关信息。而以学生为样本的实验研究中,由于假定了一个或几个特定的组织为招聘企业,被试对这些组织拥有更全面的信息。这就导致学生与实际求职者对组织吸引力的感知可能存在差异。例如,Lievens等发现:当研究对象为实际求职者时,教育机会对组织吸引力具有显著的影响;而当研究对象为学生时,教育机会的影响则不显著^[4]。可见,不同的研究对象所感知的组织吸引力是具有一定差异的。

由于不同性别的求职者在组织和岗位特征上的偏好存在一些差异^[14,15],因此性别也是一个潜在的调节变量。男性与女性在工作选择时的偏好差异,主要来源于在家庭中所扮演的不同角色。男性一般比女性承担更重的经济责任,而女性则承担着更重的子女抚养责任。研究表明,工作和家庭上的角色冲突,导致女性相对于男性更加喜欢那些离家不远且上班时间比较弹性的工作^[16]。在对潜在求职者的研究中,同样发现女性与男性在评估特定的工作特征时持有不同的看法,比如,女性更看重工作—家庭的平衡和岗位相关的因素^[17],而男性则更看重起薪。

工作选择也可能受到年龄的影响。随着年龄的增长,人们可供选择的工作机会逐渐减少,重新学习一项新技能也变得更加困难,因此工作选择范围更小^[18],从而更加重视工作岗位与个人已有的知识、技能和经验的匹配程度。年长的员工跳槽的机会更少,而且跳槽所附带的成本较高,所以与年轻的、刚毕业的求职者相比,他们选择工作时也会更加注重稳定性^[19]。另外,年长的工作者更加关注报酬等可以带来直接收益的工作特征;而年轻的求职者为获得更加宽广的发展机会和积累丰富的工作知识和经验,更加关注晋升机会、培训等因素。基于以上的讨论,我们提出如下假设:

H3 研究对象(H3a)、性别(H3b)和年龄(H3c)对工作特征与组织吸引力之间存在调节作用。

4 研究方法

在搜集相关定量研究文献数据的基础上,采用CMA 2.0软件进行数据处理。文献搜集通过三个步骤进行。第一步,通过中国科学技术大学、昆士兰大学、根特大学的图书馆数据库对中英文文献进行检索。英文文献检索分别以Organizational Attractiveness、Applicant Attraction、Symbolic Attributes、Instrumental Attributes、P-O fit和P-J fit等为题名、关键词、摘要进行检索;中文文献则相应地以组织吸引力、求职者吸引力、象征性特征、功能性特征、个人—组织匹配和个人—工作匹配为题名、关键词、摘要进行检索。第二步,对组织吸引力的相关文献综述中所列出的参考文献进行搜集。第三步,与组织吸引力领域的主要研究人员联系,询问他们是否有未发表、已被接收或正在完成的文章。

在搜集到相关文献后,剔除了缺乏实证数据、相关系数或样本较小的研究,最终纳入了包含40个独立样本的28篇论文。在完成数据分类和编码后,又进行了多次检查,甄别异常值。在正式元分析之前,根据同质性检验结果来选择适当的分析方法:当检验出的效应值是异质时,选择随机效应模型分析方法,反之则选择固定效应模型分析方法。同质性检验的结果还可以确定不同研究是否来自异质的总体,甄别是否存在调节因素。

5 研究结果

5.1 效应值分布和同质性检验

对各研究变量与组织吸引力相关系数效应值的同质性 Q 检验均为显著($p < 0.001$),表明纳入分析的研究之间存在显著的异质性。当研究之间存在异质时,通常有两种处理方式:一是删除极端效应值,直至同质再进行固定效应模型分析;二是采用考虑了研究内和研究间变异的随机效应模型分析。本研究借鉴已有研究的做法,采用随机效应模型分析方法。

5.2 主效应检验结果

经数据编码,采用随机效应模型进行元分析,结果如表1所示。

功能性特征各要素按与组织吸引力相关性大小排序分别为:晋升机会($r = 0.343$, $p < 0.001$)、薪资($r = 0.327$, $p < 0.001$)、任务多样性($r = 0.321$, $p < 0.001$)、团体活动($r = 0.319$, $p < 0.001$)、出差($r = 0.231$, $p < 0.001$)、培训($r = 0.170$, $p < 0.001$)。结果表明,薪资等6个功能性特征与组织吸引力之间存在显著的正相关关系,因此,假设H1a得到支持。

除强壮($r = 0.064$, $p < 0.242$)外,象征性特征

各要素均与组织吸引力正相关 按相关大小排序分别为: 创意($r=0.326 p<0.001$)、胜任($r=0.297 p<0.001$)、真诚($r=0.291 p<0.001$)、声望($r=0.253 p<0.001$)。结果表明 除了强壮外 其余 4 个象征性特征与组织吸引力之间均存在显著正相关 因此 假设 H1b 部分得到支持。

P-O 匹配($r=0.455 p<0.001$)、P-J 匹配($r=0.366 p<0.001$) 与组织吸引力之间均存在显著正相关 因此 假设 H2a 和假设 H2b 均得到支持。

表 1 相关变量与组织吸引力关系元分析结果

研究变量	研究对象	效应值点估计	同质性检验 p 值
薪资	总体	0.327***	0.057
	求职者	0.355***	
晋升机会	总体	0.284***	0.580
	求职者	0.343***	
任务多样性	总体	0.364***	0.725
	求职者	0.330***	
团体活动	总体	0.321***	-
	求职者	0.374***	
培训	总体	0.283***	-
	求职者	0.319***	
出差	总体	0.322***	-
	求职者	0.300***	
真诚	总体	0.170***	0.309
	求职者	0.204***	
创意	总体	0.010	0.503
	求职者	0.231***	
胜任	总体	0.218***	0.462
	求职者	0.290***	
声望	总体	0.291***	0.535
	求职者	0.329***	
强壮	总体	0.260***	0.242
	求职者	0.326***	
P-O 匹配	总体	0.299***	0.366***
	求职者	0.345***	
P-J 匹配	总体	0.297***	0.366***
	求职者	0.320***	
匹配	总体	0.268***	0.242
	求职者	0.253***	
P-O 匹配	总体	0.280***	0.366***
	求职者	0.230***	
P-J 匹配	总体	0.064	0.242
	求职者	0.013	
匹配	总体	0.101	0.242
	求职者	0.101	

5.3 调节效应检验结果

由于大多数研究都是以学生和求职者作为样本 因此我们将采用学生样本的研究划分为一类,

而将采用求职者样本的研究划为另一类。由于团体活动、培训和出差与组织吸引力的相关性研究仅有 1 项采用了大学生样本 因此无法进行调节效应分析。而关于 P-O 匹配和 P-J 匹配的组织吸引力研究都是以学生为样本 因此也不能进行调节效应分析。对研究对象的调节作用检验采用随机效应模型分析方法 结果显示(如表 1) 研究对象对工作特征与组织吸引力之间关系的影响均不显著。因此 假设 H3a 没有得到支持。

表 2 性别和年龄对工作特征与组织吸引力的关系调节作用回归分析

因变量	自变量	性别		年龄	
		B	SE	B	SE
象征性特征与组织吸引力的关系	真诚	-0.219	0.127	-0.006	0.009
	创意	-0.182	0.119	-0.009	0.008
	胜任	-0.342**	0.105	-0.001	0.009
	声望	-0.371**	0.122	-0.007	0.010
	强壮	0.137	0.227	0.003	0.015
功能性特征与组织吸引力的关系	薪资	-0.009	0.106	-0.007	0.008
	晋升机会	-0.211	0.098	0.006	0.010
	出差	-1.009***	0.143	-0.012	0.012
	团体活动	-1.088*	0.380	-0.012	0.016
	培训	0.390	0.399	0.010	0.010
	任务多样性	-0.815*	0.212	-0.030	0.020

对性别和年龄的调节作用分析采取加权最小二乘估计方法 即以样本数作为权重 以工作特征和匹配性为因变量 以性别和年龄为自变量进行回归分析。由于不同研究在性别的编码上存在差异 为此我们统一将性别编码调整为“男性=0,女性=1”。对性别调节作用的回归分析发现(如表 2): 性别对胜任和声望两个象征性特征与组织吸引力的关系, 对出差、团体活动和任务多样性三个功能特征与组织吸引力的关系 均存在显著影响; 性别对其他工作特征与组织吸引力的关系的影响不显著。结果表明 男性更加偏好具有胜任、声望、出差、团体活动和任务多样性特征的工作。研究结果部分支持了假设 H3b。对年龄调节作用的回归分析发现(如表 2) 年龄对工作特征与组织吸引力关系的影响均不显著。因此 假设 H3c 没有得到支持。

6 讨论和结论

本研究的结果表明 工作的功能性特征、象征性特征、P-O 匹配和 P-J 匹配与组织吸引力均显著相关 性别对相关变量与组织吸引力的调节作用部分得到了支持 而年龄和研究对象对相关变量与组织吸引力之间关系的调节作用均不显著。

6.1 工作特征与组织吸引力的关系

工作的功能性特征与组织吸引力之间具有显著的关系。晋升机会和薪资与组织吸引力的关系强度最大,这说明人们工作时首先考虑的基本都是薪资和职业发展。团体活动和任务多样性与组织吸引力的相关系数也达到0.3以上,说明人们对于工作的关注已经不仅仅限于收入和发展两个方面,还希望所获得的工作能够给他们带来良好的情感体验。这一结果与国内的相关研究具有一致性,如胡蓓和翁清雄等对10所名牌大学的应届毕业生调查发现,影响组织吸引力的前三个重要指标分别是组织特性、职业发展和报酬制度^[20]。

工作的象征性特征中,创意与组织吸引力的相关性最强。具有创意性的工作可以给人带来新的体验,让人学习到新的知识和技能,感受到不一样的文化,满足人们对新奇事物追求的愿望。强壮与组织吸引力的相关不显著。这可能是因为有强壮特征的组织一般是比较平稳,等级结构森严^[5],制度约束大且晋升和发展困难,容易受到一些求职者的排斥。

6.2 感知匹配与组织吸引力的关系

P-O匹配和P-J匹配与组织吸引力的相关均通过了显著性检验。这说明人们在选择工作时不仅考虑组织和岗位本身的基本条件,也会考察岗位和组织是否适合于自己。而且,P-O匹配的作用比P-J匹配的作用更强,这说明,人们在寻找工作时将组织的价值观看得更重。这应该是由于价值观不匹配很可能让个体在组织中工作心情不畅、发展不顺。因此,在吸引特定的人才,特别是组织需要的高端人才时,简单地依靠高薪等办法很难奏效,组织还需要营造与他们相匹配的组织环境,使他们感到这样的组织文化是有利于自身发展的。值得注意的是,由于搜集到的与匹配程度相关的文献只有5篇,未来还需搜集更多的数据来进一步确认本研究结果的可靠性。

6.3 研究对象、年龄和性别的调节作用

不同研究对象对工作特征与组织吸引力的调节作用没有得到支持。这表明,以学生为样本进行组织吸引力研究并未对研究结果产生显著影响,因此采用学生尤其是毕业生为样本进行组织吸引力研究是可行的。这可能是由于毕业生即将进入社会,他们中的大多数都经历过找工作和实际面试的环节,因此在对组织的吸引力进行评价时与实际的求职者之间的差距很小^[4,6,15]。另外,随着实验技术的发展,实验对环境的模拟越来越接近实际,这也缩小了学生样本与实际求职者样本之间的差异性。

研究结果表明,男性员工更加偏好具有胜任、

声望、出差、团体活动和任务多样性特征的工作。这是由于男性更喜欢具有挑战性的工作,且在职业上的成就动机更强,而胜任、声望、团体活动和多样性的工作满足了男性员工在这些方面的需求。具有声望特征的组织往往竞争压力比较大,出差的工作则需要投入更多的私人时间。因此,声望和出差这两种特征的工作容易加剧女性的工作与家庭之间的冲突,在女性中的受欢迎程度较低。但在其他方面,如薪资和培训,性别之间的差异并不显著。这可能是由于随着社会的进步,男女在职场上的地位和竞争日趋一致,不同性别在工作特征偏好上的差异逐渐减小^[16]。而且,随着弹性工作制的普遍化,家庭和工作的冲突也得到一定程度的缓解,从而使得男女间在工作选择上的差异进一步缩小。

年龄对工作特征与组织吸引力之间的调节作用并不显著,这表明,不同年龄的个体在求职时对组织特征的考察并不存在明显差异。即便如此,大多数的回归系数均小于0,也在一定程度上表明工作特征与组织吸引力的相关关系随着年龄的增长呈现出越来越弱的趋势。值得注意的是,不同研究在年龄编码上的差异也可能对结果产生了一定影响。

6.4 研究不足与展望

本研究也存在三个方面不足。第一,由于已有研究数目还比较有限,加之部分研究未报告相关数据,导致无法对一些潜在的调节因素(如,岗位层级、岗位类型)进行验证。未来研究可以进一步搜集数据进行分析。第二,本文所搜集到的文献基本来源于国外,所以中西方文化背景差异对研究结果的影响如何尚无法考察。未来应加大中国样本的相关实证研究。第三,除了我们所考察的因素外,还存在一些其他可能影响组织吸引力的因素,例如,招聘者的行为、招聘广告、公司的口碑和社会责任等,未来可以将这些因素考虑进去。

6.5 管理启示

我们的研究发现对于员工招聘工作具有一定的管理启示。

第一,合理的岗位设置是提升组织吸引力的重要途径。组织在岗位设置时,要充分考虑员工的发展需要,注重岗位的任务多样性,给员工提供一个可以在组织内实现长远发展的空间。研究结果表明,组织在岗位设置时应充分考虑到男性员工与女性员工对工作要求的差异,对男性员工要突出出差、任务多样性以及团队活动等岗位特点,而与女性员工相适应的岗位在工作任务设置上则应重点解决好工作与家庭的冲突问题,从而达到通过岗位本身的特点以及相应的发展机会来吸引应聘者的目的。

第二,合理的薪资定位是提升组织吸引力的关键环节。薪资是最外显的信号,往往是人们选择工作时首先关注的内容,所以合理的薪资定位非常关键。薪资的吸引力既体现在当前收入上,也体现在未来收入预期上。要根据具体岗位的市场薪资平均水平与企业的整体定位来设计合适的薪资水平,这样才能吸引到可支持企业实现自身战略的相应人才。当企业存在现金流困难而无法提供较满意的现时工资收入时,也可通过良好的未来收入预期来提升组织的吸引力。

第三,企业应重视工作的象征性特征以提高组织吸引力。我们的研究表明,除了工作的薪资、晋升机会等功能性特征外,工作的象征性特征与组织的吸引力也高度相关。而且,工作的象征性特征往往可以给组织带来一种独特的形象,如,较高的创意特征的工作可以给人一种具有创新与活力的形象。因此,在招募员工时,要注重对工作的象征性特征的包装和宣传,比如,通过企业网站展示企业的独特形象,或在招聘过程中注重对企业形象的介绍和宣传等。要重点根据员工的整体特点和需求来塑造组织文化和形象,使组织的文化与大部分员工的价值观保持一致。比如,对于以研发人员为主体的科技型企业,就应当展示鼓励创新、鼓励冒险的文化形象。

第四,要根据招聘对象的实际需求设计招聘方案。研究发现匹配程度对于组织吸引力具有显著影响,也就是要在招聘过程中让应聘者感到这样的工作适合自己。要实现这样的目标,就必须了解具体应聘群体的实际需求和具体特征,并据此设计招聘方案,将应聘者所关注的工作特征尽可能详细地展示出来,使应聘者可以迅速而深切地感受到这个工作是否是自己所想要的。这一点尤其适用于校园招聘,因此,在组织校园招聘前先调研下招聘对象对工作的期待会产生事半功倍的效果。

参 考 文 献:

[1] Lievens F, Highhouse S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer [J]. *Personnel Psychology*, 2003, 56(1): 75-102.
 [2] Bourhis A, Mekkaoui R. Beyond work-family balance: are family-friendly organizations more attractive [J]. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 2010, 65(1): 98-117.
 [3] Van Hove G, Saks A M. The instrumental-symbolic framework: organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair [J]. *Applied Psychology*, 2011, 60(2): 311-335.
 [4] Lievens F, Van Hove G, Anseel F. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework

[J]. *British Journal of Management*, 2007, 18(S1): 45-59.
 [5] Schreurs B, Druart C, Proost K, et al. Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality [J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, 17(1): 35-46.
 [6] Lievens F, Decaestecker C, Coetsier P, et al. Organizational attractiveness for prospective applicants: a person-organization fit perspective [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(1): 30-51.
 [7] Van Hove G, Bas T, Cromheecke S, et al. The instrumental and symbolic dimensions of organizations' image as an employer: a large-scale field study on employer branding in Turkey [J]. *Applied Psychology*, 2013, 62(4): 543-557.
 [8] Breugh J A, Starke M. Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 405-434.
 [9] Chou C Y, Chen G H. How to win the war for talent? Case study in biotech related industries of UK [J]. *Journal of Human Resource Management*, 2004, 4(4): 131-154.
 [10] Carless S A. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, 78(3): 411-429.
 [11] De Goede M E E, Van Vianen A E M, Klehe U C. Attracting applicants on the web: PO fit, industry culture stereotypes, and website design [J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2011, 19(1): 51-61.
 [12] Dineen B R, Ash S R, Noe R A. A web of applicant attraction: person-organization fit in the context of web-based recruitment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 723-734.
 [13] Roberson Q M, Collins C J, Oreg S. The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2005, 19(3): 319-339.
 [14] Chapman D S, Uggerslev K L, Carroll S A, et al. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 928-944.
 [15] Walker H J, Feild H S, Giles W F, et al. An assessment of attraction toward affirmative action organizations: investigating the role of individual differences [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28(4): 485-507.
 [16] Heckert T M, Droste H E, Adams P J, et al. Gender differences in anticipated salary: role of salary estimates for others, job characteristics, career paths, and job inputs [J]. *Sex Roles*, 2002, 47(3/4): 139-151.
 [17] Freeman C. Recruiting for diversity [J]. *Women in Management Review*, 2003, 18(1/2): 68-76.
 [18] Mayer R C, Schoorman F D. Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19(1): 15-28.
 [19] Lambert E, Hogan N. The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: a test of a causal model [J]. *Criminal Justice Review*, 2009, 34(1): 96-118.
 [20] 胡蓓, 翁清雄, 杨辉. 基于求职者视角的组织人才吸引力实证分析——以十所名牌大学毕业生的求职倾向为例 [J]. *预测* 2008, 27(1): 53-59.