

職涯取向、個人品牌化及用以經營職涯認同程度的關聯性之研究：
以台灣出版產業從業人員為例

萬榮水* 黃昱凱** 王尉祥***

摘 要

本研究在理論創新的層面結合職涯管理與個人品牌理論形成探究的理論基礎。同時，建構衡量職涯取向、個人品牌化及以品牌概念經營職涯的量表並使用結構方程模型來分析三者的關係，確認在經驗世界有將個人品牌化以經營職涯發展。除此之外，研究證實台灣圖書出版產業之以產業為脈絡的人力資源體系，從業人員存在著「以品牌概念經營職涯」的現象。

從圖書出版產業人員，經由滾雪球抽樣所得到的 258 位樣本的結果顯示，從職涯管理的觀點來看，職涯取向與個人品牌化和以品牌概念經營職涯有直接效果。從個人品牌的觀點來看，個人品牌化與以品牌概念經營職涯有直接效果。整體而言，個人品牌化對職涯取向與以品牌概念經營職涯有間接效果。此一實證結果和理論推導的結果相同，顯示品牌概念可以應用在個人行為。

關鍵字：品牌、個人品牌化、職涯管理

* 南華大學出版與文化事業管理研究所 副教授
** 南華大學出版與文化事業管理研究所 助理教授
*** 南華大學出版與文化事業管理研究所 碩士生



An Examination on the Relationship Among Career Orientation, Personal Branding and Accept it as A Strategy for Career Management : By Case of Taiwan's Publishing Industry

Rurng-Shueei, Wahn Yu-Kai, Huang Wey-Shyang, Wang

Abstract

This research theoretically combines concepts of career management and personal branding to form a new foundation for empirical examination. A comprehensive evaluation chart to measure personnel career orientation, personal branding, and accepting individual branding as a main strategy in career management is constructed. In analyzing the relations between these three concepts using structural models, this research aims to empirically assess the prevalence of personal branding in career management. In addition, the publishing industry in Taiwan is exemplified in showing the significance of personal branding as career management, especially with its human resource systems sensitive to industrial contexts.

The results from 258 questionnaire responses generated by snow ball sampling in Taipei area confirmed these theoretical reasoning. It shows that, from the career management perspective, career orientations and personal branding are directly related with individual branding as main strategy in career management. Similarly, from the viewpoint of individual branding, personal branding is directly related with the individual branding as main strategy in career management. In summary, individual brand construction is indirectly related to personal brand concept in career management and personal career orientations. Hence this research argues that personal branding is applicable in understanding career management and individual behavior.

Keywords: brand, personal branding, career management



壹、引言

消費與產製的兩個層面改變了台灣圖書出版產業的結構（萬榮水、陳欣澤&王尉祥，2007），台灣圖書出版產業的人力資源體系傾向以產業為脈絡的市場導向¹。在這樣的產業環境下，筆者發現在現今的圖書出版產業環境中，不少人是以品牌經營的觀點來進行職涯。因此，從現象面的發現，筆者提出以品牌概念經營職涯的研究架構來驗證此一現象的存在。

職涯理論的發展，從 Arthur & Rousseau（1996）提倡的無疆界生涯（boundaryless career）後，職涯研究的重心從組織轉向個人發展（陳照明、萬榮水，2001b）。職涯管理關注的重點是先了解職涯的型態，再探討型態的特性而加以管理。而在個人品牌方面，最早的個人品牌文獻是在美國從 1993 年開始，有人從名人、演藝家、政治人物談到個人品牌，個人品牌的研究重點多集中在如何建立個人品牌，以及品牌概念如何運用在個人身上。由於職涯管理與個人品牌理論有各自探討的主題，對於本研究的問題並無現成的理論架構可資支持。因此，筆者試著將兩個理論連結在一起，以形成本研究之研究架構²。然後，對產業人員進行問卷調查並運用結構方程模型驗證本研究之理論推導結果。

貳、文獻探討與研究假設

職涯管理與個人品牌理論為本研究的理論基礎，故先就有關研究議題的部分探討職涯管理與個人品牌理論，再描述推導的研究假設。

一、職涯管理的變遷與意涵

在職涯（career）³的研究中，職涯管理的觀點大多是先從職涯取向開始，進而形成職涯型態再探討其職涯管理。所謂的「職涯取向」從字面上的解釋即為「在職業生涯所選擇的路徑」。在 1980 年代以前，職涯取向多是以「線性走向」為主，也就是個人在組織內循著組織所規劃的職位做升遷，個人沒有自我，一切以公司的目標為目標。1980 年代之後，全球環境變動日趨激烈、「不確定性」的因素增加，也致使職涯取向朝向「非線性」發展（Herriot & Pemberton, 1997；Nicholson, 1996）。

在圖書出版產業的職場環境中，產業環境的改變使得產業人員的職涯取向也朝「非線性走向」的趨勢發展，因此組織內生涯、跨組織生涯與跨產業生涯三種職涯型態存在的條件（萬榮水等，2007）。組織內生涯的產業人員較偏向傳統的職涯觀，跨產業生涯的產業人員比較偏向「無疆界生涯（boundaryless career）⁴」，也就是新型態的職涯觀（Arthur & Rousseau, 1996）。而跨組織生涯的產業人員介於兩種職涯觀之間，即想要組織的保護又想要發展自我。

¹ 產業中的人力資源管理是以產業為架構，而不是以公司為架構。

² 此部分的研究成果，已於 2008 年 6 月於「趨勢策略與未來發展研討會」中發表，名為「個人品牌化經營職涯管理之研究架構」。

³ Career 的意思可分為狹義與廣義兩種。狹義定義圍繞在與工作生活有關的角色上，是指個人工作生活中所經歷的職業或職位的角色的總稱。據此，Career 又稱工作生涯、事業生涯、職業生涯，簡稱為「職涯」。廣義的定義則是泛指個人生命全程所有角色任務的發展，稱為「生涯」。Career 在本文中，較偏向狹義之定義。

⁴ 企業提昇競爭力的關鍵不再只是遵循遊戲規則，而是就如同棋賽一樣，相關遊戲規則雖然清楚的條文化，但並非懂得規則就能成為棋王，而需不斷練習，累積經驗，而這些經驗經常就附著在特定個人身上，隨著個人而移動。這種新型態的職涯觀，就形成了無疆界生涯型態。



不同的職涯型態也就形成不同的職涯管理，組織內生涯者其重心在於組織內的「升」與「遷」。在物質/具體層面的升遷上，指的是晉升、調薪、工作豐富化與工作擴大化。在精神/抽象層面上，是指工作有內容、工作獲得主管或同仁的認同與發掘工作的意義。爲了要達成以上目標，組織內生涯者必須以組織的目標爲目標，以達成組織的任務爲生涯目的。當個人獲得組織的認同，也就能在組織內升遷。因此，組織也會依據公司本身的需要，針對個人提供機會與管道，由組織本身規劃職涯管理。並以組織的核心能力爲主，個人依據組織所建立的能力，構成以組織爲主的勞雇關係。因此，個人會依據組織本身所賦予的任務，而來調整自己本身在職涯上的發展。

在跨組織生涯方面，個人爲了能在集團化的組織中流動，基於組織的用人需求和自己的能力長處。一方面想要得到組織所給予的安全感，一方面又要顧及個人的自主發展需求。因此，個人想要獲得此種生涯，其首要要件便是當事人要具備可僱用性。也就是，個人能不斷充實其能力專長，而其能力專長正是組織的迫切需求，願意加以僱用的。其次，爲了經常跨組織流動的橫向發展，個人必須克服心理上的挑戰，忍受各種不確定性。因此，其個人應具的能力與管理行動，應包括下列三點：第一，要能利用工作的經歷與持續學習使自我成長。第二，必須清楚認知自身的能力之水準，對於能力的供需情勢需要有相當精到的理解，只有能力搭配人脈或者各種媒合系統，才能獲得異動的機會。第三，勝任不同職務、適應各種變遷是生涯成功的表徵（陳照明、萬榮水，2001a）。

無疆界生涯的意涵較廣，故其管理意涵也較豐富。Stahl（2002）對移居國外經理人的研究中，指出無疆界生涯者勇於放棄組織職位的保障，主要是因爲其重視個人的職涯發展。組織所提供的工作機會只是爲了磨練自己的經歷與拓展職涯的視野。無疆界生涯者認爲，職場的未來充滿了無法預料的不確定性，組織無法保障個人終身生涯發展，既然如此，職涯發展只需個人對自己負責。在出版產業中，會從事無疆界生涯者有兩種人，一爲剛入社會的基層人員，因工作的時間較短故在工作轉換上其沉澱成本較低，另外較注重自我本身的適應性，在尋求自我發展時，工作較不固定，較易產生無疆界生涯行爲。另一則是具理想性的高階主管人員，當其所追求的生涯目標，已經不能在組織或產業中實現，便會產生無疆界生涯行爲（萬榮水等，2007）。

從上述的探討可知，不論何種的職涯管理，隨著時間的流逝，組織內生涯者會在組織內做橫向或縱向的流動，跨組織生涯者則是在各組織間流動，無疆界生涯者則是模糊組織界線，跨越組織及產業界線的流動。「流動性」便成爲職涯取向的重點。

二、個人品牌化之文獻探討

個人品牌的定義爲「個人的識別標誌，可激發接觸者明確、有意義的感受，使他們對個人品牌所代表的人，在個人與專業方面產生價值和品質的聯想」。而個人品牌化的意思是「建構個人品牌的過程，目的在於讓目標市場認知你是誰、你做些什麼、你和其他人有何不同，以及你能爲他們創造什麼價值」（Montoya & Vandehey，2002）。個人品牌化關注的重心爲個人如何去塑造個人形象，而此個人形像並不是他人心中所形成，而是由個人品牌製造者刻意形成所想要的個人形象。雖然個人品牌文獻對此的論述很多，但可歸納出功能性、象徵性與經驗性的觀點來論述。

功能性觀點，主要是表示在職場上，公司表現優秀的人才仍有可能面臨失業，企業不再只是因爲經營不善而倒閉，在企業的合併浪潮與股東追求營利的概念下，企業解散或重組已變爲職涯發展上不可預測的因素。面對不確定的世界和工作變得不可靠，個人品牌概



念承繼品牌概念中，將圖像烙印在消費者心中的意圖，功能性個人品牌概念因應而生（Thomas，1999）。功能性個人品牌概念從個人印象當做出發點，將個人視為企業本身，個人所表現的行為視為產品，將主管/老闆視為顧客，而對手則是競爭者，在此思維中去探討個人品牌概念（Chuck，1998；Susan，2006）。如同功能性品牌概念中，品牌是強調功能表現、解決消費者相關問題的產品功能。對應到個人品牌概念則為，最能突顯自己個人印象的就是「能力」，而此「能力」不只是只從個人出發，也要思考到顧客與競爭者的角度，而「能力」的建構就是「產品」的產生。

在此概念的「產品」意涵為個人品牌的目標是建立並且改進個人和目標顧客的信任關係，其方式就如同商業環境中，品牌用產品做為媒介來改善與顧客的關係，在個人品牌的「產品」就是一種對他人具有價值的可信任的技能和特別的天分。個人品牌製造者必須了解所處的社會其中所隱藏的價值、概念和文化。個人品牌就在這樣的思維下，產生一種知覺（sensory）、合理（rational）、情感（emotional）和文化（cultural）的圖像（Chuck，1998）。Susan（2006）也認為個人品牌化是要將自己視為產品並了解個人的理想市場，並推展行銷計畫，增加曝光度。在未來，個人品牌將更形重要，而個人品牌由四條槓桿推動，圖像、產品、包裝、促進，而在槓桿的中心是價值，只有來自於個人所感興趣的部分以及個人的天分所產生的價值，才能發揮個人的能量與差異點。因此，個人品牌化從功能性的觀點出發，會形成具有清晰（clarity）、真實性（authenticity）和一貫性（consistency）的個人形象。

象徵性觀點，則是在 1990 年代對於企業執行長（Chief executive officer，簡稱 CEO）從幕後走到幕前的省思。當時 CEO 像是另一種明星，被媒體捧在手心，放在封面上總是能推動銷售量。因此，CEO 了解到運用媒體可以建立個人品牌，其結果有助於企業的獲利和也有助於讓企業站上國際舞台。因此，即使原本是工程師出身的 CEO，也要走出工程師低調的形象⁵。身為 CEO 不能只是待在公司做事，而是必須透過媒體對外傳達企業的消息，兩者互蒙其利，個人的知名度建立了個人品牌，也形成了象徵性的個人品牌概念。此觀點的概念有兩個義含：資產特性的魅力（property-based personality）和魅力特性的資產（personality-based property）（Vikram，2003）。資產特性魅力的個人品牌，強調即使個人不在，而其創建的物品仍然增加其價值，如同張忠謀創建台積電，縱使張忠謀離開了台積電，台積電仍為張忠謀的個人品牌形象。魅力特性資產的個人品牌，通常以產品的形式呈現，而其生命週期通常不長。如同附有王建民的個人品牌商品，如果將商品上的王建民圖像去掉，就乃是一般的商品。故從象徵性的觀點而言，個人品牌化會形成具有為魅力性、資產性與獨特性的個人形象。

經驗性觀點，則是認為現今有三個原因使得個人品牌變得重要：（1）顧客的購買戰略、（2）劇烈競爭和（3）資訊超載。因為現今的商業環境，使得消費者購買的是無形的商品，但是人們購買商品還是希望能看到的，但因看不到故只能轉為信任人們的推薦，此為顧客的購買戰略；另一方面，科技使得產業界線模糊，競爭也變得劇烈，因此，個人的信用也更加的顯得重要；最後，就是資訊訊息太多，使得消費者購買難以選擇，而一個有效的個人品牌就像是一個在資訊紛亂世界中的安全避風港。因此，建構個人品牌就是要從人們的腦海中，會對什麼字詞有反應著手，去辨認個人想要召喚在目標群眾的情感（Timothy，2005）。然後藉由個人品牌製造者對於與他人聯繫此情感的詞或詞組的了解程度，並將個人的行為，積極的、一致的參與促進和加強字詞的故意行為或措辭的選擇。因此，便能產生

⁵ 據觀察 PC 產業的方國健表示，包括郭台銘、林百里、李焜耀、施振榮等，過去行事多半都很低調，建立個人品牌後，其曝光程度日漸提高。



如同經驗性品牌概念，強調在使用過程中的滿足、感官樂趣以及認知的刺激，進而形成個人品牌。所以，個人品牌化從經驗性的觀點而言，會形成具有獨特性、關聯性與一致性的個人形象（McNally & Karl, 2002）。

基於上述的啟發，可知個人品牌化是將個人視為品牌製造者，透過媒介物與目標體接觸，引起共鳴，深入目標群的心中，以形成個人品牌。而學者有三種不同的觀點，主要就是在於對媒介物的看法不同，功能性的觀點認為「利益」才是建立個人品牌化的媒介物，象徵性觀點則認為是「魅力」，而經驗性觀點則認為是「關係」，整體觀念如圖 1 所示。

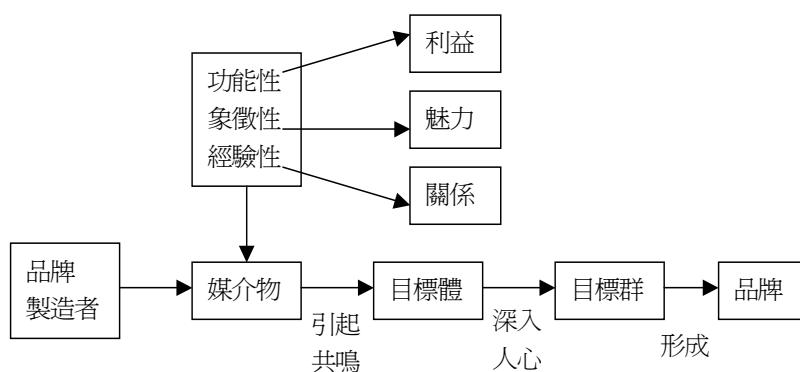


圖 1 個人品牌化的觀點⁶

三、理論推導與研究假設、衡量構面及問項

「流動性」是新型態生涯觀的主要論點（Arthur & Rousseau, 1996），「流動性」不是只有物理層面的流動，例如職位、公司、工作性質的變遷，尚包括心理層面的流動（Sullivan, 2006）。個人在身心對於「流動性」的重視，也使得不同的職涯取向蘊涵著不同程度的流動性。而要在職涯上保有職涯流動性的能力，必須要有三要件，一為終身學習的能力，其次為擁有專業及產業的人脈網絡，第三則為自主管理生涯（陳照明、萬榮水, 2001a）。

塑造個人品牌即是在連結個人形象，形成能代表著個人品牌製造者的價值觀並激發出目標群第一印象的心理圖像。在職場中，將個人「品牌化」即是將自己的績效、能力，及動員資源等要素，連結個人的形象塑造，達成品牌化。因此，從職涯的流動性與個人品牌化可知，愈是流動性高的職涯取向，其與個人品牌化的連結愈強。所以，整合個人品牌化與職涯管理取向的傾向也愈強。根據以上的理論推導，本研究建立下列研究假說：

從職涯觀點來看：

H₁：職涯取向對個人品牌化有正向顯著的影響。

H₂：職涯取向對認同以品牌概念經營職涯有正向顯著的影響。

從個人品牌的觀點來看：

⁶ 資料來源：Thomas, 1999; Chuck, 1998; Susan, 2006; Vikram, 2003; Timothy, 2005; McNally & Karl, 2002。



H₃：個人品牌化對認同以品牌概念經營職涯有正向顯著的影響。

從整體而言：

H₄：職涯取向、個人品牌化對認同以品牌概念經營職涯有正向顯著的影響。

表 1—表 3 為職涯取向、個人品牌化、以品牌概念經營職涯的認同程度之潛在構面以及所對應的衡量問項。每個問項是以 Likert 六點尺度進行衡量。每位受訪者均被要求針對各個問項勾選其態度，並以非常不同意、不同意、有點不同意、有點同意、同意、非常同意等六個尺度來衡量。

表 1 職涯取向之潛在構面以及衡量問項

變數：職涯取向	
潛在構面	衡量問項
自我決定方向	X ₁₋₁ 自由的選擇我的生涯，是我很重要的價值觀。
	X ₁₋₂ 在職業生涯上，我會表現出自己的風格。
	X ₁₋₃ 我會去提升我自己的能力，以找到我理想的工作。
	X ₁₋₄ 當發展的機會不是由目前任職(或合作)的公司提供時，我會自己去發掘。
	X ₁₋₅ 我非常獨立，自我決定生涯。
價值導向	X ₁₋₆ 我對於生涯成功的意義是來自於我個人，而不是別人的看法。
	X ₁₋₇ 我不介意別人怎麼評估我的生涯選擇。
	X ₁₋₈ 別人對我的評語是，我是一個按照自己步調行走的人。
	X ₁₋₉ 我的生涯由我自己做選擇，而不是雇主。
組織流動性偏好	X ₁₋₁₀ 當公司給我終身職的工作保障，我就不會再到其他家的公司工作。
	X ₁₋₁₁ 如果可以的話，我想待在一家公司，直到退休。
	X ₁₋₁₂ 假如我不能在目前任職(或合作)的公司工作，我會覺得很失落。
無疆界身心組合	X ₁₋₁₃ 我異動工作的原則是，不斷的尋找讓我學習到新觀念、技能及體驗的工作。
	X ₁₋₁₄ 我用跨組織流動的方式，來獲得新的工作體驗。
	X ₁₋₁₅ 我從事目前的工作，是因為能得到新的工作經驗和態度。



表 2 個人品牌化之潛在構面以及衡量問項

變數：個人品牌化		
潛在構面	衡量問項	
品牌考驗	X ₂₋₁	我的背書可以增加別人的附加價值。
	X ₂₋₂	第一眼看到我名字的人，會主動的表示我認識您/妳。
	X ₂₋₃	我的工作收入，有部分是來自於我的個人形象與無形資產（例如：信用、智慧財產權、肖像權等）。
	X ₂₋₄	我經常碰到很多雖然不太認識卻主動向我打招呼的人。
內在條件	X ₂₋₅	我確定自己的人生目標，並有許多支持我的想法。
	X ₂₋₆	我會以完成我所感興趣的事物做為人生目標。
	X ₂₋₇	我有我的人生願景，並有明確的計畫去實現。
	X ₂₋₈	我的人生願景可以感染給其他人，並形成社群組織。
	X ₂₋₉	我能讓別人樂於接受我的價值觀。
外在條件	X ₂₋₁₀	我經常檢視個人的風評，並調整自己。
	X ₂₋₁₁	與人接觸時，我會了解他人的需求和興趣，並將個人的長處和能力，與之聯合起來。
	X ₂₋₁₂	許下承諾後，無論遇到什麼困難，我通常都會完成所答應過的事。
	X ₂₋₁₃	我了解我的優缺點，並會充分的展現我的優點。

表 3 「以品牌概念經營職涯的認同程度」潛在構面與衡量問項

變數：「以品牌概念經營職涯管理認同程度		
潛在構面	衡量問項	
品牌知名度於職涯管理	Y ₃₋₁	我認為在現今的產業環境中，建立起個人知名度，能增進目前任職（或合作）組織的業績。
	Y ₃₋₂	我認為建構起我個人形象，有助於增進目前任職（或合作）的組織在社會大眾的形象。
	Y ₃₋₃	我認為在工作的領域上，「建立起個人知名度」比「一直在組織內貢獻心力」，更能讓組織知道我的價值。
	Y ₃₋₄	我認為在產業中，表現出我的價值，會讓目前任職（或合作）的組織與眾不同。
知覺品質於職涯管理	Y ₃₋₅	我認為「工作」是要找到自己有興趣並全心投入的工作，而不是追求現今熱門、收入不錯的工作。
	Y ₃₋₆	我認為工作的目標，是「去追求完成具挑戰性和困難的工作」，而不是「去追求工作職位的升遷」。



參、資料蒐集與統計分析

一、資料蒐集與樣本結構

在抽樣方法上，本研究採用滾雪球抽樣，採用此方法的理由有三：（1）本研究主要是在探討以品牌概念經營職涯的產業人員，但因不知道此族群的產業人員分佈在何處，故無法具體得知其數量等資料。因而必須採取「非機率」的抽樣方式－「滾雪球抽樣」。（2）「滾雪球抽樣」是一種很難找到特定母群成員時，最適合的方式（李美華，1998）。（3）「滾雪球抽樣」主要應用於母群樣本不易採集，或者為估計在母體中很難尋找之特性，例如：單親家庭、特殊疾病、特殊生活習慣等（林進田，1993）。針對台灣圖書出版產業人員進行問卷的發送工作，調查時間為 2008 年 8 月 13 日開始為期四週一共蒐集了 291 份，扣除在問項填答上有漏答與重複勾選之無效問卷，進行分析的有效問卷共 258 份。

表 4 樣本結構

變數	屬性	次數	百分比	變數	屬性	次數	百分比
性別	男性	61	23.7	婚姻狀況	單身	161	62.6
	女性	196	76.3		已婚(有小孩)	67	26.1
年齡	20 歲以下(含 20 歲)	4	1.6		已婚(無小孩)	28	10.9
	21-30 歲	127	49.4		其他	1	0.4
	31-40 歲	99	38.5	學歷	高中(職)以下	21	8.2
	41-50 歲	23	8.9		專科	43	16.7
	51-60 歲	3	1.2		大學	154	59.9
	60 歲以上	1	0.4		研究所以上	39	15.2
工作地點	北部(桃竹以北, 含宜蘭)	235	91.4	中部(苗栗~雲林)	16	6.2	
				南部(嘉義以南)	6	2.3	

表 4 說明本研究的樣本結構。在性別上以女性居多（76.3%），年齡上以 21~40 歲的有八成以上（89.5%），學歷在大專以上有九成（91.4%），在北部地區工作的比例在九成以上（91.4%）。此樣本結構對應到 2007 年的圖書出版產業調查報告中，資料顯示產業人員以女性居多（63.7%）、年齡上以 21-40 歲之員工所占比例將近八成（79.4%）、九成以上（91.4%）有大專以上學歷，公司所在地分佈在北部地區的家數有八成多（89.4%）。顯示樣本結構與產業人口屬性上相當吻合。

二、統計分析

本研究各潛在變數的衡量問項，皆是根據理論文獻推導而來，故具有一定的內容效度。另外再根據驗證性與探索性因素分析做信效度檢定。以下將結果分就職涯取向、個人品牌化、以品牌概念經營職涯的認同程度呈現之：

1. 職涯取向

職涯取向變數⁷的衡量可分為四個潛在構面，分別為自我決定方向、價值導向、組織流動性偏好、無疆界身心組合。在效度檢定上，從探索性因素分析結果因素負荷量在 0.578~0.880

⁷ 變數的問項內容請參考表 1。



之間（皆大於 0.5）、累積解釋變異量 63.86% (>50%)，得知此量表具有建構效度與解釋力。從驗證性因素分析結果得知，量表的建構信度值在 0.70~0.85 之間（皆大於 0.6）顯示具有建構信度，平均變異萃取量在 0.44~0.56 之間（皆大於 0.4），其值的標準建議在 0.5 以上，此值越高表示對潛在變數的平均解釋能力越強，雖然價值導向與無疆界身心組合構面未達 0.5，但仍大於 0.4，故表示尚具有收斂效度，因素負荷量在 0.49~0.78 之間（皆大於 0.4⁸），表示具有建構效度。而在信度檢定（Cronbach's $\alpha=0.81(>0.7)$ ）上，表示此量表具有高度的一致性。信效度分析結果如表 5 所示。

在產業環境與生涯規劃的變項上，利用單因子變異數分析（表 6）可知，在出版產業中，具有新型態職涯取向的產業人員會對圖書出版產業環境變動以正面積極的態度來面對。對於職涯具有自我決定方向以及價值導向的產業人員，在生涯規劃方式較會採取把自己當做公司在經營，而較依賴組織的產業人員，生涯規劃方式則採取配合目前任職公司的需要做規劃。

表 5 職涯取向的信效度分析結果

驗證性因素分析							探索性因素分析		
構面	題項	FL	t-value	CR	建構信度	AVE	FL	特徵值	萃取變異量
自我決定方向	X ₁₋₁	0.77	13.90	0.59	0.85	0.54	0.818	6.005	26.107%
	X ₁₋₂	0.74	13.20	0.55			0.734		
	X ₁₋₃	0.71	12.48	0.51			0.733		
	X ₁₋₄	0.78	14.23	0.61			0.706		
	X ₁₋₅	0.66	11.27	0.43			0.701		
價值導向	X ₁₋₆	0.76	12.63	0.57	0.75	0.44	0.793	2.137	14.244%
	X ₁₋₇	0.55	8.52	0.30			0.780		
	X ₁₋₈	0.75	12.55	0.57			0.648		
	X ₁₋₉	0.57	8.87	0.32			0.578		
組織流動性偏好	X ₁₋₁₀	0.87	13.40	0.75	0.78	0.56	0.880	1.456	9.705%
	X ₁₋₁₁	0.82	12.75	0.67			0.877		
	X ₁₋₁₂	0.49	7.75	0.24			0.684		
無疆界身心組合	X ₁₋₁₃	0.60	9.11	0.36	0.70	0.44	0.748	1.092	7.281%
	X ₁₋₁₄	0.78	11.90	0.60			0.739		
	X ₁₋₁₅	0.59	8.92	0.35			0.708		
總量表信度 Cronbach's $\alpha=0.81$							累積變異量=63.863%		
說明：AVE（平均變異數萃取量，Average Variances Extracted），CR（混合信度，Composite Reliability），FL（因素負荷量，Factor Loading）									

⁸ 依據 Bollen(1989)之定義，因素負荷量之絕對值大於 0.4，即表示該測量指標具有建構效度。



表 6 職涯取向與各變項之單因子變異數分析結果

變項 構面	年齡	工作地點	生涯規劃	轉換工作	產業環境	產業年資	公司員工	工作內容	品牌認同
	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值
職涯取向	0.178	0.334	0.119	0.086	0.034*	0.311	0.155	0.108	0.000*
自我決定方向	0.448	0.759	0.007*	0.026*	0.084	0.460	0.468	0.575	0.003*
價值導向	0.014*	0.477	0.001*	0.741	0.883	0.061	0.003*	0.007*	0.046*
組織流動性偏好	0.189	0.011*	0.000*	0.355	0.007*	0.008*	0.785	0.164	0.322
無疆界身心組	0.421	0.609	0.144	0.184	0.084	0.842	0.259	0.964	0.000**

說明：*表示達到 0.05 之顯著水準 (P<0.05)

2. 個人品牌化

個人品牌化變數⁹的衡量可分為三個潛在構面，分別為品牌考驗、內在條件、外在條件。

表 7 個人品牌化的信效度分析結果

驗證性因素分析						探索性因素分析			
構面	題項	FL	t-value	CR	建構信度	AVE	FL	特徵值	萃取變異量
品牌考驗	X ₂₋₁	0.76	13.02	0.57	0.79	0.49	0.759	5.348	41.138%
	X ₂₋₂	0.67	11.20	0.45			0.754		
	X ₂₋₃	0.72	12.29	0.52			0.748		
	X ₂₋₄	0.64	10.54	0.41			0.702		
內在條件	X ₂₋₅	0.73	12.83	0.53	0.85	0.53	0.788	1.662	12.783%
	X ₂₋₆	0.59	9.84	0.35			0.775		
	X ₂₋₇	0.78	14.02	0.60			0.768		
	X ₂₋₈	0.78	14.13	0.61			0.589		
	X ₂₋₉	0.74	13.17	0.55			0.548		
外在條件	X ₂₋₁₀	0.56	8.91	0.32	0.72	0.47	0.758	1.231	9.470%
	X ₂₋₁₁	0.83	14.38	0.69			0.757		
	X ₂₋₁₂	0.62	10.11	0.39			0.750		
	X ₂₋₁₃	0.70	11.58	0.49			0.679		
總量表信度 Cronbach's $\alpha=0.87$						累積變異量=63.392 %			

說明：AVE (平均變異數萃取量, Average Variances Extracted), CR (混合信度, Composite Reliability), FL (因素負荷量, Factor Loading)

在效度檢定上，從探索性因素分析結果可知，因素負荷量在 0.548~0.788 之間（皆大於 0.5）顯示具有建構效度且累積解釋變異量 63.39% (>50%)，表示此量表具解釋力。從驗證性因素分析結果可知，量表的建構信度值在 0.72~0.85 之間（皆大於 0.6）顯示具建構信度，平均變異萃取量在 0.47~0.53 之間（皆大於 0.4），其值標準建議在 0.5 以上，值越高表示構

⁹ 變數的問項內容請參考表 2。



面的解釋越強，雖然品牌考驗與外在條件構面未達 0.5，但趨近於 0.5，故表示尚具有收斂效度，因素負荷量在 0.56~0.83 之間（皆大於 0.5），表示具建構效度。在信度檢定上，此量表的 Cronbach's $\alpha=0.87$ (>0.7)，表示此量表具有高度一致性。信效度分析結果如表 7 所示。

在轉換工作、產業環境、工作內容與品牌認同的變項上，利用單因子變異數分析（表 8）可知，在出版產業中，會主動轉換工作的產業人員其個人品牌較經得起考驗。對圖書出版產業環境變動以正面積極態度來面對的產業人員，較具有個人品牌。在工作內容上，從事業務性質的人員也較會去經營個人品牌。認同以品牌概念來經營職涯管理的產業人員，其個人品牌的程度也較強。

表 8 個人品牌化與各變項之單因子變異數分析結果

變項 構面	性別	年齡	婚姻狀況	工作地點	轉換工作	產業環境	產業年資	工作性質	工作內容	品牌認同
	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值	P 值
個人品牌化	0.018*	0.031*	0.162	0.027*	0.057	0.001*	0.054	0.078	0.002*	0.000*
品牌考驗	0.063	0.028*	0.044*	0.000*	0.039*	0.012*	0.124	0.124	0.006*	0.000*
內在條件	0.441	0.249	0.744	0.146	0.016*	0.013*	0.017*	0.277	0.073	0.000*
外在條件	0.245	0.008*	0.384	0.712	0.572	0.004*	0.669	0.013*	0.009*	0.006*

說明：*表示達到 0.05 之顯著水準（ $P<0.05$ ）

3. 以品牌概念經營職涯的認同程度

「以品牌概念經營職涯的認同程度」變數¹⁰可分為二個潛在構面，品牌知名度於職涯管理與知覺品質於職涯管理構面。在效度檢定上，從探索性因素分析結果可知，因素負荷量在 0.713~0.869 之間（皆大於 0.5）顯示具建構效度且累積解釋變異量 68.06% ($>50\%$)，表示此量表具解釋力。從驗證性因素分析結果可知，量表建構信度值各為 0.71 和 0.80（皆大於 0.6）顯示具建構信度，平均變異萃取量各為 0.51 和 0.55（皆大於 0.5），表示此量表具收斂效度，因素負荷量在 0.54~0.86 之間（皆大於 0.5）表示具建構效度。此量表在信度檢定上可得到 Cronbach's $\alpha=0.77$ (>0.7)，表示此量表具高度一致性。信效度分析結果如表 9 所示。

表 9 「以品牌概念經營職涯的認同程度」信效度分析結果

驗證性因素分析							探索性因素分析		
構面	題項	FL	t-value	CR	建構信度	AVE	FL	特徵值	萃取變異量
品牌知名度於 職涯管理	Y ₃₋₁	0.64	10.62	0.41	0.80	0.51	0.811	2.878	47.967%
	Y ₃₋₂	0.86	15.44	0.75			0.809		
	Y ₃₋₃	0.54	8.73	0.30			0.757		
	Y ₃₋₄	0.77	13.27	0.59			0.713		
知覺品質於職 涯管理	Y ₃₋₅	0.70	8.53	0.49	0.71	0.55	0.869	1.205	20.090%
	Y ₃₋₆	0.78	9.02	0.60			0.845		
總量表信度 Cronbach's $\alpha=0.773$							累積變異量=68.057%		

說明：AVE(平均變異數萃取量，Average Variances Extracted)，CR(混合信度，Composite Reliability)，FL(因素負荷量，Factor Loading)

¹⁰ 變數衡量問項內容請見表 3。



肆、關係驗證與討論

一、職涯取向對個人品牌化、以品牌概念經營職涯認同關係之驗證

爲了驗證職涯取向、個人品牌化、以品牌概念經營職涯認同程度之關聯性，故採用結構方程式模式（SEM）測量之。SEM 模式測量可採用相關係數矩陣與共變異數矩陣測量，因爲本研究三個變項皆採用李克特六點量表，故無單位問題，因此，採用相關係數矩陣爲 SEM 的輸入項，相關係數矩陣如表 10 所示。

由表 11 可得知理論模式整體評估的結果，可發現除了 CN 值不在範圍內，其餘整體配適度指標皆在可接受範圍。其中據國外期刊 Journal of Marketing 表示，衡量配適度較爲關鍵的指標是 GFI 與 CFI 要大於 0.9 以上，本模式的 GFI 與 CFI 皆大於標準以上，故可知整體模式的配適情況十分良好。

表 10 相關係數矩陣

構面	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	D1	D2
B1	1.000								
B2	0.522	1.000							
B3	0.162	0.017	1.000						
B4	0.500	0.273	0.171	1.000					
C1	0.390	0.201	0.166	0.382	1.000				
C2	0.629	0.412	0.242	0.479	0.593	1.000			
C3	0.542	0.331	0.210	0.385	0.378	0.469	1.000		
D1	0.332	0.322	0.218	0.382	0.374	0.334	0.300	1.000	
D2	0.303	0.196	0.124	0.340	0.143	0.278	0.261	0.350	1.000
備註	各構面符號表示：B1 爲自我決定方向，B2 爲價值導向，B3 爲組織流動性偏好，B4 爲無疆界身心組合，C1 爲品牌考驗，C2 爲內在條件，C3 爲外在條件，D1 爲品牌知名度於職涯管理，D2 爲知覺品質於職涯管理。								

表 11 模式評鑑結果 1

契合度指標					替代指標			殘差分析	
X ² /df	GFI	AGFI	PGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	CN	SRMR
76.268/25	0.938	0.889	0.521	0.885	0.881	0.917	0.0893	144.967	0.0518

職涯取向對個人品牌化與職涯取向對以品牌概念經營職涯認同程度其潛在變數間的因果關係估計值如表 12 所示。在 LISREL 的結構方程式中，潛在變數的因果關係須藉由估計所得之 γ 值來解釋，其中 γ 值爲結構方程式的估計值，可用來衡量潛在變數間的影響關係。現將結果整理如下：

H1：「職涯取向」對「個人品牌化」有正向之直接影響。

參數估計值 $\gamma_1=0.91$ (t 值=4.37***)，表示依照樣本驗證結果，職涯取向與個人品牌化



呈現顯著正相關，因此接受 H1 之假設。

H2：「職涯取向」對「認同以品牌概念經營職涯」有正向之直接影響。

參數估計值 $\gamma_2=0.78$ (t 值=3.81***)，表示依照樣本驗證結果，職涯取向與「認同以品牌概念經營職涯」呈現顯著正相關，因此接受 H2 之假設。

經 LISREL 測量後，其模式關係如圖 2 所示。

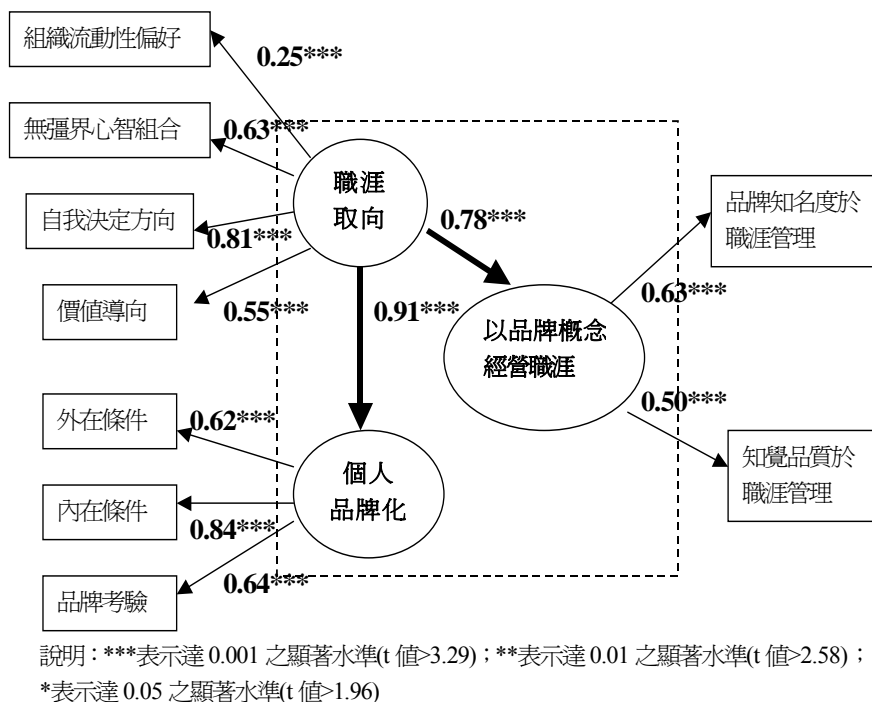


圖 2 SEM 模式測量結果 1

表 12 潛在變數之因果關係表

潛在變數間的关系	估計值- γ	t 值
職涯取向 → 個人品牌化	$\gamma_1=0.91$	4.37***
職涯取向 → 認同以品牌概念經營職涯	$\gamma_2=0.78$	3.81***

說明：***表示達 0.001 之顯著水準 (t 值>3.29)；**表示達 0.01 之顯著水準 (t 值>2.58)；*表示達 0.05 之顯著水準 (t 值>1.96)。

二、個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同關係之驗證

對個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同程度的關係做驗證是爲了從個人品牌理論驗證個人品牌化與以品牌概念經營職涯認同程度的關係，其相關係數矩陣如表 13 所示。



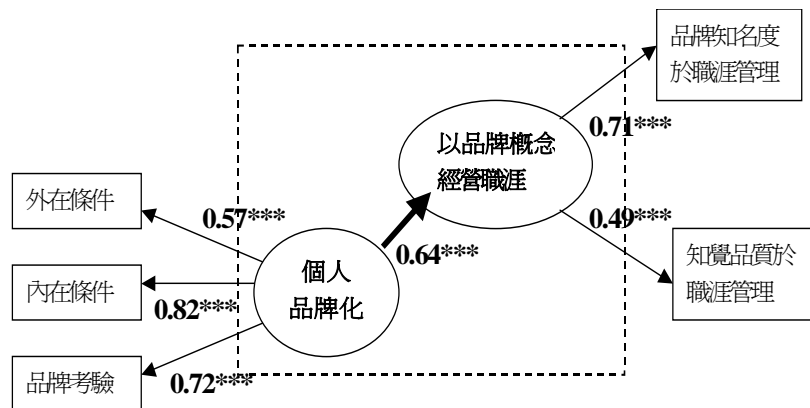
表 13 相關係數矩陣

構面	C1	C2	C3	D1	D2
C1	1.000				
C2	0.593	1.000			
C3	0.378	0.469	1.000		
D1	0.374	0.334	0.300	1.000	
D2	0.143	0.278	0.261	0.350	1.000
備註	各構面符號表示：C1 為品牌考驗，C2 為內在條件，C3 為外在條件，D1 為品牌知名度於職涯管理，D2 為知覺品質於職涯管理。				

表 14 模式評鑑結果 2

χ^2/df	契合度指標					替代指標			殘差分析
	GFI	AGFI	PGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	CN	SRMR
78.264/25	0.980	0.886	0.520	0.952	0.873	0.917	0.0911	138.812	0.0536

由表 14 可得知理論模式整體評估的結果，可發現除了 CN 值不在範圍內，其餘整體配適度指標皆在可接受範圍。其中較為關鍵的指標 GFI 與 CFI 皆大於 0.9 以上，所以，整體模式的配適情況十分良好。經 LISREL 測量後，其模式關係如圖 3 所示。



說明：***表示達 0.001 之顯著水準(t 值>3.29)；**表示達 0.01 之顯著水準(t 值>2.58)；*表示達 0.05 之顯著水準(t 值>1.96)

圖 3 SEM 模式測量結果 2

個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同程度其潛在變數間的因果關係估計值如表 15 所示。在 LISREL 的結構方程式中，潛在變數的因果關係須藉由估計所得之 γ 值來解釋，其中 γ 值為結構方程式的估計值，可用來衡量潛在變數間的影響關係。現將結果整理如下：

H3：「個人品牌化」對「認同以品牌概念經營職涯」有正向之直接影響。



參數估計值 $\gamma_3=0.64$ (t 值=4.55***)，表示依照樣本驗證結果，個人品牌化與「認同以品牌概念經營職涯」呈現顯著正相關，因此，接受 H3 之假設。

表 15 潛在變數之因果關係表

潛在變數間的關係	估計值- γ	t 值
個人品牌化→認同以品牌概念經營職涯	$\gamma_3=0.64$	4.55***

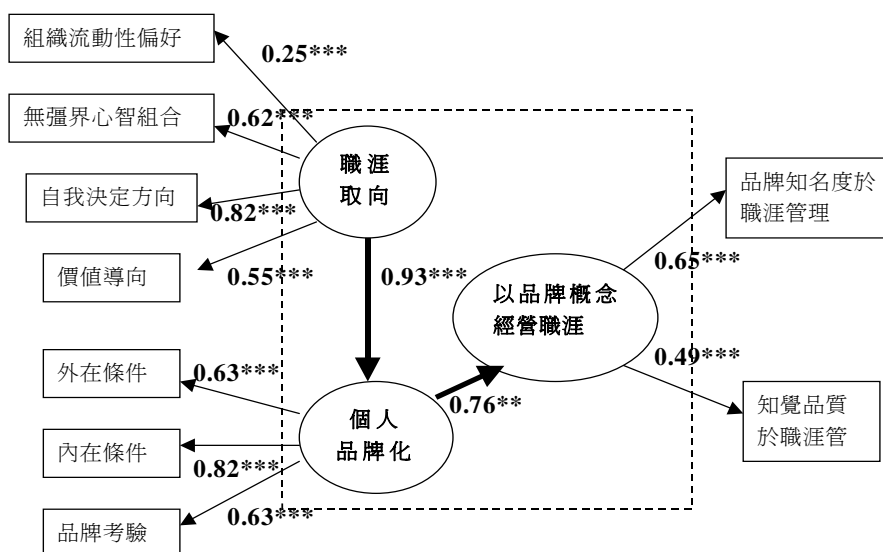
說明：***表示達 0.001 之顯著水準 (t 值>3.29)；**表示達 0.01 之顯著水準 (t 值>2.58)；*表示達 0.05 之顯著水準 (t 值>1.96)

三、職涯取向對個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同關係之驗證

職涯取向對個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同程度的關係做驗證是為了驗證職涯理論結合個人品牌理論對以品牌概念經營職涯認同程度的關係。首先在做此模式驗證之前，先依最大概似法來評估模式的適合度，以瞭解實證結果是否與理論模式相符。由表 16 可得知理論模式整體評估的結果，可發現整體配適度指標皆在可接受範圍。其中較為關鍵的指標 GFI 與 CFI 皆大於 0.9 以上，所以，整體模式的配適情況十分良好。經 LISREL 測量後，其模式關係如圖 4 所示。

表 16 模式評鑑結果 3

契合度指標						替代指標			殘差分析
χ^2/df	GFI	AGFI	PGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	CN	SRMR
78.284/25	0.937	0.886	0.520	0.880	0.873	0.912	0.0911	138.812	0.0536



說明：***表示達 0.001 之顯著水準(t 值>3.29)；**表示達 0.01 之顯著水準(t 值>2.58)；*表示達 0.05 之顯著水準(t 值>1.96)

圖 4 SEM 模式測量結果



職涯取向對個人品牌化對以品牌概念經營職涯認同程度其潛在變數間的因果關係估計值如表 17 所示。在 LISREL 的結構方程式中，潛在變數的因果關係須藉由估計所得之 γ 值與 β 值來解釋，其中 γ 值與 β 值為結構方程式的估計值，可用來衡量潛在變數間的影響關係。現將結果整理如下：

H4：「職涯取向」對「個人品牌化」對「認同以品牌概念經營職涯」有正向影響。

參數估計值 $\gamma_4=0.93$ (t 值=3.32***) 與 $\beta=0.76$ (t 值=2.76**)，表示依照樣本驗證結果，「個人品牌化」為中介關係，對「職涯取向」和「以品牌概念經營職涯認同程度」呈現顯著正相關，因此接受 H4 之假設。

表 17 潛在變數之因果關係表

潛在變數間的關係	估計值- γ	t 值
職涯取向 → 個人品牌化	$\gamma_4=0.93$	3.32***
個人品牌化 → 認同以品牌概念經營職涯	$\beta=0.76$	2.76**

說明：***表示達 0.001 之顯著水準 (t 值>3.29)；**表示達 0.01 之顯著水準 (t 值>2.58)；*表示達 0.05 之顯著水準 (t 值>1.96)。

四、討論

對於本研究所關注的三個變項的關聯性上，首先從職涯研究的觀點，來看職涯取向與個人品牌化的關係。依據文獻的推導，新型態的職涯取向因為職涯流動性而與個人品牌化有關，經本研究實證結果可知，職涯取向對個人品牌化確實有直接效果 ($\gamma_1=0.91$ ***)，兩者具有正向而顯著的關係。而從個人品牌的觀點，有個人品牌概念的個人在職涯管理上會比較認同傳統的職涯管理還是以品牌概念經營職涯，經由實證結果指出，有個人品牌的人員確實比較認同以品牌概念經營職涯 ($\gamma_3=0.64$ ***)。

在職涯取向、個人品牌化與以品牌概念經營職涯三者的關係上，首先在理論的推導上，運用邏輯三段論的推導方式，職涯取向流動性越高者，其接受個人品牌化的傾向也愈高；個人品牌化的傾向越高者，其以個人品牌化納入職涯管理的傾向也愈高；因此職涯取向流動性越高者越會接受個人品牌化，越接受個人品牌化的產業人員，越會將品牌概念納入職涯管理的傾向也愈高。此理論推導經由本研究的實證結果可知，「職涯取向」對「個人品牌化」有直接效果 ($\gamma_4=0.93$ ***)，「個人品牌化」對「認同以品牌概念經營職涯」有間接效果 ($\beta=0.76$ **)，在三者的關係上，確實具有理論推導的關係存在。而以上的關係皆是從人力資源是以產業為脈絡的圖書出版產業人員中，得到驗證。

伍、結論

從研究的結果可知，在圖書出版產業人員中，職涯取向、個人品牌化、以品牌概念經營職涯的認同度，三者確有關聯性存在。在變數的關聯性上，本研究經由理論推導後，選擇人力資源以產業為脈絡的圖書出版產業人員做為實證對象，經由抽樣後得到研究樣本 258 份，以女性、21-30 歲、單身、大學學歷、工作地點在北部地區居多的研究對象，進行問卷調查。並用結構方程式模型分析方式，分從職涯研究與個人品牌的觀點來看「以品牌概念



經營職涯的認同」，經由實證結果中得知，本研究所提的各項假設均獲得支持；從職涯研究的觀點上，職涯取向會影響個人品牌化與「以品牌概念經營職涯的認同」。在個人品牌的觀點上，個人品牌化會影響「以品牌概念經營職涯的認同」。而從整體而言，職涯取向會直接影響個人品牌化，個人品牌化會間接影響「以品牌概念經營職涯的認同」。此結果亦與理論推導的結果相同，故可知在圖書出版產業人員中，確有此關聯性存在。

參考文獻

一、中文文獻

David McNally & Karl D. Speak, 蕭文璋, 2006, 《出眾：我的品牌由我代言》，台北：中國生產力出版

The brand called you / Montoya Peter & Vandehey Tim 著, 李孟娜譯, 2006, 《打響自己就一招》，台北：時報文化

Thomas Gad, 陳志銘譯, 2003, 《品牌密碼：解讀成功品牌的基因圖譜》，臺北：培生教育

李美華, 1998, 《社會科學研究方法》，臺北：時英

林進田, 1993, 《抽樣調查－理論與應用》，臺北：華泰

陳照明、萬榮水, 2001a, 〈「跨組織發展」生涯期望的管理意涵及臺灣新進基層公務人員的實證〉, 《中國行政評論》, 10(3), P.79-120

陳照明、萬榮水, 2001b, 〈勞雇心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望〉, 《中國行政評論》, 10(4), P.101-128

萬榮水、陳欣澤、王尉祥, 2007, 《臺灣編輯人員的職涯管理模式之研究》，南華大學：出版與文化事業管理研究所

二、英文文獻

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M.(1996), The boundaryless career :a new employment principle for a new organizational era, Oxford University Press, N.Y. ,p.3-20

Chuck, P.(1998), Lessons of personal brand identity, Technology Marketing Intelligence, Vol. 18 Issue 6, p68

Herriot, P. & Pemberton, C.(1997),”Facilitating new deals,” Human Resources Management Journal, 7(1), p.45-56

Howard, D.M.(2006), Personal Branding Through Appearance, Office Pro, Vol. 66 Issue 6, p9

Nicholson, N.(1996), “Career systems in crisis : Change and opportunity in the information age,”



Academy of Management Review, 23(1), p.40-51

Stahl, G.K., Miller, E.L. & Tung, R.L.(2002), Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment, Journal of World Business, Vol 37, Issue 3, p. 216-227

Sullivan, S.E. and Arthur, M.B.(2006), The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobilityboundaryless, Journal of Vocational Behavior, Vol 69, Issue 1,p.19-29

Susan, H. (2006), Leader's Edge, Leadership Excellence, Vol. 23 Issue 9, p14

Timothy, O'Brien (2005), Accountants Beware, Practical Accountant, Vol. 38, p16-19

Vikram, R.(2003), Should your business be more like Trump's or J.Lo's, Long Island Business News, Vol. 52 Issue 10, p35

三、網路資料

<http://www.gio.gov.tw/info/publish/2007market/> 2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查，台北：行政院新聞局

