


東海大學
企業管理學系碩士班
碩士論文

應徵者印象管理策略與面試官適配知覺之關係研究



指導教授：吳祉芸博士
黃開義博士
研究生：周依莉 撰

中華民國 九十九年 六月

中文摘要

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)」，從招募開始的一連串人力資源活動日漸成為組織管理上的重要課題。當應徵者通過第一階段的履歷表初審，進入到第二階段的面試，企業透過組織代表-面試官得以進行雙方之瞭解。而本研究以面試官做為樣本對象，請面試官在每一場面試後填寫問卷，試圖探討應徵者在面試中所使用的印象管理戰術是否影響面試官的適配知覺。

研究結果顯示，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用自我焦點之印象管理，將正向影響面試官對應徵者個人與工作的適配知覺。其次，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用自我焦點之印象管理、其他焦點之印象管理，皆能正向影響面試官對應徵者個人與組織的適配知覺。最後，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用其他焦點之印象管理，將正向影響面試官對應徵者個人與個人的適配知覺。

研究貢獻方面，對應徵者而言，使用印象管理戰術的確有助於增加面試官的適配知覺。對業界而言，可以藉由加強面試官之訓練或是多位面試官面試以消除單一面試官的主觀知覺所造成之面試評量偏誤。

關鍵字：應徵者外表吸引力，印象管理，適配性

英文摘要

In the knowledge economy, human resource is very important "intellectual capital", from the beginning of a series of recruitment activities, human resources management is becoming an important issue. The interviewer in this study as a sample object, each one completed a questionnaire after the interview. The main objective of this study is to test the impact of applicant impression management tactics on the interviewer's fit perceptions.

With applicant's physical attractiveness as the control variable, the results showed that the use of self-focused tactics would positively affect interviewer perception of person-job fit. Secondly, the use of self-focused and other-focused tactics would positively affect the interviewer perception of person-organization fit. Finally, when candidates used other-focused tactics, interviewer perception of person-person fit would be enhanced.

The research contributes to the academy by elaborating the relationships between applicant impression management tactics and interviewer's fit perceptions. For the practices, in order to eliminate interviewer bias, the researcher suggests to provide the interviewer some training prior to job interview.

Key words: Physical attractiveness, Impression Management, Fit

目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目錄	III
圖目錄	V
表目錄	VI
第 1 章 緒論	1
第 1 節 研究動機	1
第 2 節 研究目的	2
第 3 節 研究流程	4
第 2 章 文獻探討	5
第 1 節 印象管理	5
2.1.1 自我焦點印象管理	5
2.1.2 非口語行為之印象管理	6
2.1.3 其他焦點印象管理	7
第 2 節 適配性	8
2.2.1 個人與工作適配	9
2.2.2 個人與組織適配	11
2.2.3 個人與個人適配	13
第 3 章 研究方法	17
第 1 節 研究架構與假設	17
第 2 節 研究對象	19
第 3 節 研究流程	19
第 4 節 研究變項之測量	19
3.4.1 應徵者的外表吸引力	20
3.4.2 自我焦點之印象管理	20
3.4.3 非口語行為之印象管理	21
3.4.4 其他焦點之印象管理	21
3.4.5 個人與工作的適配	22
3.4.6 個人與組織的適配	22
3.4.7 個人與個人的適配	23
第 5 節 研究分析方法	23
3.5.1 信度分析	23

3.5.2 遺漏值之處理	24
3.5.3 相關分析.....	24
3.5.4 階層迴歸分析	24
第 4 章 研究分析	25
第 1 節 樣本對象之敘述性統計	25
第 2 節 信度檢測、敘述性統計與相關分析	28
4.2.1 各構面之信度檢測	28
4.2.2 敘述性統計與相關分析	30
第 3 節 模型分析	32
4.3.1 以『個人與工作的適配』為依變項之階層迴歸分析	32
4.3.2 以『個人與組織適配』為依變項之階層迴歸分析	34
4.3.3 以『個人與個人適配』為依變項之階層迴歸分析	36
第 5 章 結論與建議	40
第 1 節 理論意涵	40
5.1.1 應徵者印象管理對面試官知覺工作適配的影響	40
5.1.2 應徵者印象管理對面試官知覺組織適配的影響	40
5.1.3 應徵者印象管理對面試官知覺個人適配的影響	41
第 2 節 管理意涵	43
第 3 節 研究限制與未來研究建議	45
5.3.1 研究限制.....	45
5.3.2 未來研究建議	45
第 4 節 總結.....	47
參考文獻	48
中文部分	48
英文部分	48
附錄.....	55

圖目錄

圖 1-1 本研究流程圖	4
圖 3-1 研究架構	17
圖 4-1 分析後之研究架構圖	38

表目錄

表 3-1 研究假設整理	18
表 4-1 問卷相關統計資料	25
表 4-2 面試官性別統計資料	26
表 4-3 面試官年齡統計資料	26
表 4-4 面試官面試經驗及訓練統計資料	27
表 4-5 各構面之平均數、標準差及相關係數	28
表 4-6 以『個人與工作的適配』為依變項之階層迴歸分析表	32
表 4-7 以『個人與組織適配』為依變項之階層迴歸分析表	34
表 4-8 以『個人與個人適配』為依變項之階層迴歸分析表	36
表 4-9 假設檢驗之結果	39

第1章 緒論

本章分為三個小節，第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程。

第1節 研究動機

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)」，而企業是由人所組成的，一個成功的企業是由無數的優秀員工所組成，在現今環境變化如此快速的時代，企業要如何招募優秀的員工使其為企業效力，從招募開始的一連串人力資源活動日漸成為組織管理上的重要課題。招募的目的是要為企業尋找一群擁有符合企業需求能力的應徵者，經由筆試、面試或兩者並行的方式來測試應徵者的能力。雖然在過去有些研究對面試的效度提出質疑 (Anderson & Shackleton, 1990)，但企業在甄選過程中使用面試仍是最常見的方式 (Dipboye & Jackson, 1999)。

甄選面試最受爭議的部分，即為面試官對應徵者的面試評量容易受其主觀的知覺所影響。另外，面試官本身條件也可能導致面試官對於有相似背景的應徵者有特別的偏好(例如：面試官與應徵者曾經就讀同一學校)。此外，也有許多研究發現，面試官與應徵者的性別、年齡、學歷、經歷、工作上的態度...等，皆會干擾面試官對應徵者的面試評量，進而影響面試結果(Campion, Palmer, & Campion, 1997; Dipboye, 1992; Hitt & Barr, 1989)。然而應徵者的客觀條件，例如：工作經驗或是在學成績是可以決定哪些應徵者可以進入面試階段，但面試官在做最後的面試評量時，這些客觀條件的重要性卻不如該應徵者在面試中的表現(Dipboye, 1992)。換句話說，當進入面試階段的一群應徵者，其資格條件、背景、工作所需的技能可能相去不遠，此時，如何在面試中脫穎而出，則是所有應徵者關注的焦點以及努力的目標。這種現象促使應徵者將在面試階段力求表現甚至使用一些面試技巧(例如：正向的印象管理戰術)以求在面試官心中留下良好印象進而獲得

工作錄用。Tetlock & Manstead(1985)指出，在工作面試的每一階段中，應徵者都會使用印象管理戰術，刻意操縱自己的行為與言論，企圖讓面試官對自己留下良好、深刻的印象。此外，也有研究顯示出當應徵者從事越多的印象管理，在面試上越容易達到成功(Judge, Higgins, & Cable, 2000)。

傳統上有關於員工招募，通常以應徵者的學、經歷與工作技能是否符合工作需求做為優先考量，認為選擇具備足夠知識、技術及能力(knowledge, skills, ability; KSAs)的員工，就算是完成徵選任務，但卻忽略員工是否能與組織適配、是否能適應工作環境進而留在組織為其效力。組織若僅以工作任務所需能力、條件等，單方面地甄選員工而忽略員工是否能融入組織環境、認同組織，則長期下來，組織無法留住優秀人才。因此，個人與環境適配(P-E fit)的概念，已成為企業招募員工時，需予以重視的管理課題。

員工徵選面試代表了一種方法，能讓組織可以利用面試以建立應徵者個人與組織的適配(P-O fit)。因為面試使得組織與應徵者藉著組織代表(面試官)得以進行互動，允許任何一方確認對方是否與自己相似(Judge et al., 2000)。研究指出面試官主觀的適配知覺比應徵者本身的客觀資格條件對於之後的面試評量有著較大的影響(Gilmore & Ferris, 1989; Kinicki, Lockwood, Hom, & Griffeth, 1990; Rynes & Gerhart, 1990)。然而，應徵者在面試過程中的表現(包括口語、非口語行為，例如：適當地點頭、微笑、推銷自己、讚美組織...等)將會透過與面試官的互動，傳遞特定訊息給面試官，進而對於面試官的主觀知覺產生影響，最終影響著面試官對應徵者的面試評量。

第2節 研究目的

隨著組織對人力資源觀點的改變，員工個人與組織間在價值觀、文化或是目標的一致性，以及員工個人與工作彼此供需滿足的一致性日益受到企業的重視。組織可能因為雇用一個與組織文化、目標相適配的員工而受益(Bowen, Ledford,

& Nathan, 1991; Chatman, 1991; Govindarajan, 1989)。在文獻上，個人與工作適配以及個人與組織適配的相關研究指出員工將產生較高的組織承諾與較低的離職傾向(Cable & Judge, 1996)、較高的工作滿意度(如：Taris & Feij, 2000)。O'Reilly & Chatman(1986)與Chatman(1989)的研究中指出，當員工其個人目標與價值觀和組織目標與價值觀相適配時，員工將對組織做出更多符合組織利益的行為，也將有著更高的組織承諾。因此企業不但期望能夠找到知識、技能皆滿足工作需求的人才，使員工能真正發揮所長，在工作中得到滿足與成就，進而願意長久留任於組織中；另一方面也期望找到和組織文化及價值觀相適配的員工，讓員工對組織能產生認同感，藉以提高員工的組織承諾、工作滿意度並降低離職率，也能讓員工為組織做出更多更好的貢獻。

本研究推論因為應徵者非常希望能夠獲得面試官青睞，因此會刻意修飾自己在面試中的表現，並使用一些正向的印象管理戰術，例如：推銷自己、迎合面試官的看法、意見，目的是希望透過刻意的操控自己的言談、行為舉止以求在面試官心中留下良好、深刻的印象。而應徵者也可能會視其應徵工作內容而調整或刻意表現自己在特定方面的行為表現。例如：應徵業務代表時可能會刻意表現出自己熱情、活潑的一面，而面試官也會特別留意應徵者與人互動時的表現。而這些上述這些都是本研究想要加以研究、瞭解的部分。

另一方面，以應徵者的角度而言，本研究期望能透過此研究，讓應徵者可以瞭解到透過注意一些小細節(儀容打扮、穿著)、肢體語言或是適度的使用一些技巧(例如：讚美組織、對組織的價值觀表示認同...等)，更能讓面試官留下良好印象，進而提高面試官的面試評量。

因此，本研究將以面試官作為研究對象，瞭解應徵者在面試中所使用的印象管理行為，不論是口語、非口語的表現，傳遞了哪些訊息給面試官進而影響面試官主觀的適配知覺。期望此研究議題能在實務上不論是對企業或是對應徵者皆能有所貢獻，因此，本研究的研究目的如下：

研究應徵者在面試中所使用之印象管理行為如何影響面試官的適配知覺。

第3節 研究流程

本研究擬定之研究流程如圖 1-1 所示：

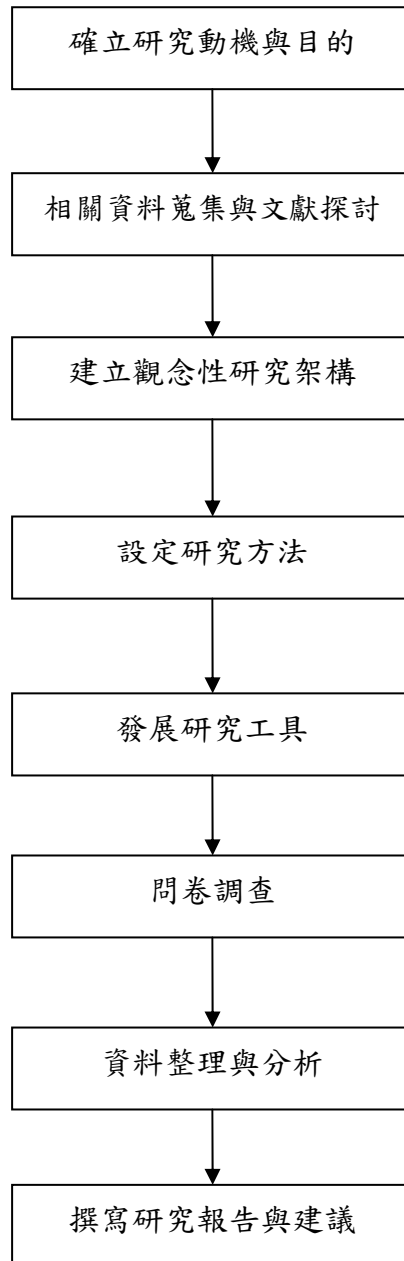


圖 1-1 本研究流程圖

第2章 文獻探討

本章分為兩小節，第一節為印象管理之相關文獻整理，第二節為適配性之相關文獻整理。

第1節 印象管理

印象管理指的是人們影響他人對自己形象認知的過程(Rosenfeld, Gaicalone & Riordan, 1995)，也就是說一個人企圖去控制自己留給他人的印象之過程。Schlenker(1980)認為印象管理是「一個人企圖留給目標觀眾一個特殊的形象(通常是正向)」。後續相關研究已發現應徵者在面試過程中將使用多種的印象管理戰術(McFarland, Ryan & Kriska, 1997; Stevens & Kristof, 1995)，而這些將有助於提升面試官對應徵者的正向評價(Gilmore et al., 1989; Kacmar & Carlson, 1999; Kacmar, Deleary & Ferris, 1992)。此外，Higgins, Judge, & Ferris(2003)的整合分析研究中指出，應徵者從事越多的印象管理，在面試上越容易達到成功。

Graves & Powell(1988)以及Howard & Ferris(1996)的研究中指出，面試官在評估彼此(面試官與應徵者)的相似性以及應徵者的工作相關之能力，將會在對應徵者做最後評量時產生非常重要的影響。也就是說，應徵者在面試中的表現將會傳遞特定訊息給面試官，進而透過面試官的主觀知覺最終影響著面試官對應徵者的面試評量。

2.1.1 自我焦點印象管理

Kacmar et al.,(1992)將口語之印象管理策略分類為：自我焦點印象管理(Self-focused IM)以及其他焦點印象管理(Other-focused IM)。自我焦點印象管理是指應徵者會在面試中直接將焦點集中於自己本身，並使用自我推銷(Self-Promotion)、楷模(exemplification)、往自己臉上貼金(自我褒獎)(entitlements)之戰術。

從事自我推銷戰術的個人，通常是期望他的目標觀眾能夠感受到他的能力或是他所擁有其它特質，像是聰明、有熱誠或是謙虛等等。尤其是應徵者在面試時，因為很想得到該份工作，所以會從事自我推銷甚至可能會誇飾自己的優點，藉以讓面試官對自己留下良好的印象(Tedeschi & Melburg, 1984)。Stevens et al.,(1995) 研究中指出，自我推銷與逢迎面試官是應徵者最常採用的印象管理戰術，每位應徵者平均從事33個自我推銷，花費約8分鐘的時間於自我推銷上，該研究也指出使用這些正向的印象管理戰術將有助於提昇面試官對應徵者的面試評量。

從事楷模戰術的應徵者，通常都會試圖證明或舉例以說服面試官，自己以往的表現夠好甚至可以成為他人學習或是效法的對象；而從事往自己臉上貼金(自我褒獎)的應徵者容易誇飾自己過去的成就(Kacmar et al., 1992)。因此，當一位應徵者非常期望得到工作時，他很有可能會誇飾自己過去的表現或是特意強調自己的工作能力，目的是期望能讓面試官認為自己是適合該份工作的最佳人選。而當面試官提到組織文化與價值觀等相關議題時，應徵者可能也會特意強調自己所擁有的特質正好與組織要求相契合(例如：組織文化是鼓勵創新、獨立思想，而應徵者也會特意強調自己擁有這些特質)或是表現出非常認同組織的價值觀(例如：組織強調擁有環保節能、永續經營的價值觀，則應徵者會表示非常認同並能與之配合)。

2.1.2 非口語行為之印象管理

一般企業面試的時間有限，在這麼短的時間裡，面試官可能會將應徵者的一舉一動(例如：臉部表情、肢體動作...等)都納入評量的範圍裡。因此，在面試的過程中，面試官除了關注應徵者與工作相關的條件(專業能力、工作技能)之外，面試官也會關注應徵者的行為表現，這些行為表現將傳遞特定訊息給面試官，進而影響面試官對應徵者產生主觀的知覺。研究發現面試時應徵者的微笑、儀態、坐姿、臉部表情、眼神等行為表現皆會影響面試評量(Baron, 1983; Gilmore, Beehr

& Love, 1986; Anderson et al., 1990)。Anderson et al.,(1990)的研究中提到，面試官對應徵者的人格特質評量與應徵者所表現的非口語行為(例如：臉部表情、眼神)有著高度相關，而這些行為表現也將影響到面試評量。Howard et al.,(1996)的研究中提到，當應徵者從事較高層級的非口語行為之印象管理時，將有助於增加面試官對應徵者工作能力方面的知覺。Kristof-Brown, Barrick, & Franke(2002)的研究中提到，非口語行為例如：眼神接觸可以展現應徵者的自信與能力，也有助於增加面試官對應徵者資格條件的評量。假設該份應徵工作內容是需要與客戶有高度接觸與互動，例如：銷售人員、業務代表，則公司會期望新進人員會是一位開朗大方、能與他人侃侃而談的人，藉由豐富的臉部表情、適當的肢體語言以吸引對方的注意，而擁有這些特質的應徵者也會被視為與這份工作較為適配。因此，應徵者在面試中應該會視其應徵工作內容而特意表現自己在特定方面的特質，透過適當的非口語行為之印象管理，例如：微笑、臉部表情，傳達特定訊息給面試官，進而影響面試官的主觀知覺。

另一方面，Anderson(1992)的研究中指出，在面試時應徵者呈現出的負面訊息也是面試官所關注的焦點之一，面試官也會將應徵者對負面訊息的反應納入面試評量的參考，因此，當面試官對應徵者提出質疑時，應徵者的非口語行為將傳遞更清楚的訊息給面試官。例如：面試官在質疑應徵者求學時成績不佳，應徵者道歉的態度、臉部表情、眼神，將會讓面試官清楚的察覺到應徵者內心真實的想法。也因此，如果該份工作內容是需要承擔責任或是組織的價值觀是期望員工能勇於認錯、從錯誤中學習，則面試中面試官可能會對應徵者提出質疑，再觀察應徵者非口語部分的行為反應。

2.1.3 其他焦點印象管理

Kacmar et al.,(1992)的研究中，其他焦點之印象管理戰術包含其他-增強(other-enhancement)以及意見順從(opinion conformity)，前者的表現為討好或逢迎

(ingratiation)面試官及組織，後者為對面試官的意見、看法表達認同。Byrne(1971)的研究中假設當個體間對某件事情的意見、看法越一致或是越相似時，則雙方越能相互吸引。所以當應徵者使用其他焦點的印象管理戰術時(例如：對面試官的意見看法表示認同)，面試官將會知覺到雙方是相似的，也就更容易被該應徵者所吸引，反之，如果面試官知覺到該應徵者與自己不相似時，則較不容易被吸引。一般而言，面試官在面試中通常被視為是組織的代表，而面試官也是表現較為優良的員工，因此，在面試階段中面試官會傾向招募與自己相似度高的應徵者進入組織。Kacmar et al.,(1999)研究中指出，當應徵者從事其它焦點之印象管理將有助於增加面試官對應徵者的關注，也就是說如果應徵者能適度表現出對面試官所提出的看法、意見表示認同，則有助於面試官對雙方相似上的知覺，這種相似的知覺也會影響到雙方適配的知覺。

第2節 適配性

適配性(Fit)的觀念長久以來在心理學或組織行為學上，都扮演著十分重要的角色(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。研究個人與環境適配(Person-Environment Fit ; P-E fit)的相關文獻上，學者們對『環境』有著許多不同見解，不同的學者以不同的角度來切入研究議題，例如：個人與組織適配(person-organization fit or P-O fit)、個人與工作適配(person-job fit or P-J fit)、個人與工作群體適配(person-group fit or P-G fit)、和個人與主管適配(person-supervisor fit or P-P fit)等皆是個人與環境適配的不同研究議題(Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2002)。而這些適配知覺都能作為面試官雇用推薦的評量指標，特別是個人與工作適配知覺相較於其他適配知覺更是如此(Kristof-Brown, 2000)。

在本研究中，首先對過去的文獻將個人與組織適配、個人與工作適配做出區隔，其原因如後所述。在過去的研究中，對於適配的觀點，個人與組織適配(P-O fit)中的「O」通常意指組織，然而在學術研究上，學者們對工作(job)是否包含在

組織內並無共識。一般而言，個人與組織適配通常單指與組織整體相關的部分(例如：組織文化、價值觀)，並無包括工作在內，且適配的指標則以組織的價值觀和個人的價值觀為主。Rynes et al.,(1990)指出，面試官觀察應徵者後對其個人與組織適配的知覺判斷是與應徵者的個人特質有關(例如：人際關係技巧、目標導向、外表吸引力)而非應徵者的客觀條件(例如：成績平均、工作經驗)。此外，Kristof(1996)則指出個人與工作適配和個人與組織適配應該是不同的概念，也就是說即使員工在知識技能上能滿足工作的需求條件，並不代表員工就能與組織適配而長久留任於組織中。

綜合以上所述，在本研究中，將個人與工作適配(P-J fit)和個人與組織適配(P-O fit)分開成不同構面做探討。

2.2.1 個人與工作適配

個人與工作適配可廣義地定義為個人與工作的契合度。例如，一個樂於與人互動、交談的應徵者會被認為比較適合業務類型的工作，就是一種個人與工作適配的概念。Edwards(1991)以供給與需求的概念提出了兩個基本個人與工作適配的概念。第一個是當工作的供給(supply；例如：職業特性和工作特性)能滿足員工的欲望(desire；例如：需求、目標、價值、興趣、和偏好)；第二個是當員工的能力(ability；例如：工作技巧、工作經驗、和教育程度)能與該工作所需求的相契合(demand；例如：為達績效而定的標準)。而該研究結果也顯示，當個人與工作越相互適配則個人的工作滿意度、績效表現將提高，離職率將下降。一般而言，以應徵者的知識、技能、人格特質為工作適配的評量指標是個人與工作適配的研究中最為常見的。

Kolenko & Aldag(1989)提出個人與工作適配包含了客觀與心理二要素。在客觀要素方面：個人與工作適配是指個人的工作技能和工作需求的能力一致，當個人的知識、技能、能力(KSA)越能符合組織工作之需求，就越能達到工作績效目

標，此即個人與工作適配。而在心理要素方面：個人與工作適配是指工作的內容與特質和個人的心理需求與興趣相互一致。也就是當個人所擁有的工作，越能滿足他心理上的需求以及與他的興趣相契合，則他會比與工作不契合的人更能得到心理上的滿足，將會有較高的工作滿意與較低的離職傾向。

Cable & DeRue(2002)也從此二個角度來探討個人與工作適配：(1)需求能力適配(demands-abilities fit; DA fit)，即工作的需求與個人能力之間相契合的程度。(2)需要供給適配(needs-supplies fit; NS fit)，指員工的需求與從工作中所能獲得的報酬(例如：薪資、福利及教育訓練等)之間相契合的程度。

以組織招募員工的角度來看，因為人才的選、訓、留、用必須花費許多成本(時間、勞力、金錢)，組織當然會期望能夠招募到可以符合工作需求且能長久留任的員工。因此，面試官對應徵者的主觀知覺將決定哪些應徵者可以進入組織、哪些應徵者不可以進入組織。相對而言，站在應徵者的角度，如果能對面試官的主觀知覺產生正向的影響，則應徵者越有機會進入組織。Kristof-Brown et al.,(2002)研究中指出當應徵者使用自我推銷戰術(自我焦點之印象管理)時，會特意強調自己過去的良好表現與成就，將在面試官對應徵者的個人與工作適配的知覺產生正向的影響，也有助於提升面試評量。

另一方面，個人的人格特質也是在面試過程中，面試官所關注的部分。例如：組織欲招募業務代表，則組織會傾向招募善於與人交談、能吸引對方注意的應徵者進入組織，而一個一本正經、面無表情端坐於座位上的應徵者與一個說話時眉飛色舞、表情豐富外帶手勢動作的應徵者，本研究推論，應該是後者會比前者更適合業務代表這份工作。因此，本研究推論，應徵者在面試中的非口語行為也是面試官判斷應徵者是否與工作適配的評量指標之一。綜合以上所述，本研究推論，在面試中當面試官關注於工作相關能力等問題時，應徵者如果能適度的推銷自己或是透過適當的肢體動作表現自己都將有助於增加面試官對應徵者個人與工作適配知覺的判斷。據此，本研究提出以下假設：

H1a: 應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響

H1b: 應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響

2.2.2 個人與組織適配

個人與組織適配(P-O fit)的概念是指個人的屬性與組織的屬性之間的一致性，個人與組織適配的相關研究起始於Tom(1971)假設個人如果能在組織中分享其性格，將會是組織內最成功的人物，該研究強調個人與組織的相似度是個人與組織適配的重要關鍵。

近年來，學者們開始重視組織所扮演角色的重要性。有關個人與組織適配的研究，可回溯至Schneider(1987)的ASA(Attraction-Selection-Attrition)架構，該架構指出：組織是由其組織成員所型塑而成，而組織內每一成員都會經歷此模型的循環。模型的週期指出個人與組織初期會因為具有相似特質而互相吸引；透過此種吸引的過程，具有相似特質的個人會被允許進入組織；而與組織或其它成員無法適配的人將會離開組織。再進一步透過組織社會化的過程，個人便能與組織達到越來越好的適配。一般而言，個人與組織的適配，個人的部分是指個人的人格特質、信仰、價值觀，而組織則指組織文化、組織規範及組織價值觀。個人與組織文化的適配也可定義為在組織價值型態與個人價值型態之間的相互契合度(Chatman, 1989)，組織文化等同於組織內成員的價值觀、主觀意識、思想，它是被組織成員所認同，並教導給新成員，代表組織內長期累積而成的不成文規定。而O'Reilly et al.,(1991)的研究中指出，價值觀會影響到個人與組織間的適配，因為價值觀是基本且具有持續性的信念，屬於組織文化的一部份，當員工價值觀與組織價值觀的一致性越高，將會激發員工的良好工作態度，員工會自發地做出有利組織之行為，而對於員工本身，員工將會有較高的工作滿意與較低的離職傾向。

Kristof(1996)曾歸納個人與組織適配包含兩個面向：1.個人特徵與組織特徵的適配：例如有學者探討個人價值觀與組織價值觀的相似性對員工行為與態度的影響；有些學者則以個人與組織領導者的目標相似性來界定個人與組織的適配。2.個人供需與組織供需的適配：當組織越能滿足個人需求與偏好時，則個人與組織的適配程度將會越高，而當個人能力越能滿足組織需求時，則個人與組織的適配程度亦會越高。而在Meglino, Ravlin & Adkins(1989)的研究指出，當領班、下屬與同事間對工作價值的見解有較高的一致性時，與工作滿意與組織承諾等正向的結果有著高度相關。因此，當個人與組織的契合度越高時也將影響新進人員有較高的組織承諾與較低的離職傾向。

Judge et al.,(2000)指出面試官對應徵者的個人與組織適配評量是與個人的特質有關(例如：人際關係技巧、目標導向、吸引力...等)而非應徵者的客觀資格條件(例如：學業成績、工作經驗...等)。而Cable & Judge(1996, 1997)的研究則指出在甄選過程中，面試官對應徵者是否與組織適配的知覺，亦會影響應徵者對個人與組織適配的知覺，也就是說這些知覺將會相互影響。此外，面試官主觀對應徵者個人與組織適配的知覺對雇用推薦意願與組織雇用決策有高度相關。從應徵者的角度而言，如果能對面試官在個人與組織適配的主觀知覺上產生正向的影響，將有助於提高面試評量，也就是說，如果應徵者可以事先瞭解該組織文化、價值觀並在面試中適度的表現自己也具有相同的見解、價值觀或是非常認同組織的價值觀，則將有助於提升面試官的主觀適配知覺。例如：該組織文化強調樂於助人、服務社會，則應徵者可能會強調自己過去曾經參加過義工活動或是受到表揚等表現。

大部分的面試官都會認為自己是表現良好的員工，因此他們傾向尋找與自己相似度很高的應徵者進入組織中，也將自己個人的工作態度或價值觀當作是徵選員工的標準(Ferris & Judge, 1991; Judge & Ferris, 1992)。此外，Chen, Lee & Ying-Jung Yeh(2008) 的研究指出，當應徵者在面試中使用越多其他焦點之印象管理將有助於增加面試官在雙方相似的知覺，當應徵者越是逢迎、討好面試官與組

織，則面試官越能知覺到雙方具有高度相似以及知覺到該應徵者與組織間具有良好的適配。也就是說，當面試官提及公司文化或是價值觀等議題，應徵者可能會特意討好、逢迎甚至是讚美面試官及組織，進而讓面試官認為該位應徵者是認同公司文化或是價值觀。

綜合上述所言本研究推論，當面試官知覺到應徵者的價值觀與組織的價值觀具有高度相似或是相互契合時，面試官會主觀認為該應徵者與組織之間將有良好的適配。綜合以上所述，本研究推論，在面試中若組織的價值觀面試官提到有關組織價值觀問題時，應徵者如果能適度的推銷自己或是討好、讚美與對組織價值觀表示認同都將有助於增加面試官對應徵者個人與組織適配知覺的判斷。據此，本研究提出以下假設：

H2a: 應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響

H2b: 應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響

2.2.3 個人與個人適配

Kristof-Brown(2000)的研究中驗證當個人偏好與組織相契合時，將樂意留在工作團隊中，而這些個人也被認為與該組織文化有著良好的契合，因此，作者認為新進人員之偏好與組織現任員工的相似度越高，也代表著該名新進人員能與『組織』有著良好的適配，這裡的組織指的是有關人際互動方面(情感方面)而非第二小節所述的價值觀方面(思想方面)。即新進人員的偏好與現任員工的偏好越能相互契合時，該新進人員因為較能與其它員工相處愉快，在人際互動上比較不會有問題，因而有較高的組織承諾與較低的離職傾向。因此，本研究欲將Kristof-Brown(2000)、Kristof-Brown et al.,(2002)研究中的『相似性』區分為兩個

不同構面的適配知覺，一種是個人與組織的適配，另一種則是個人與個人的適配。本研究認為，如同第二小節所述，個人與組織的適配知覺著重於『思想上』的適配，然而個人與個人的適配知覺則是強調『情感上』的適配。這種情感上的適配在華人社會中更是扮演著重要的角色，因為雙方越相似將會對事物的看法較為一致，也較能進行溝通。因為對事物的看法一致在工作上比較不會起衝突，也比較能相處愉快。而Muchinsky & Monahan(1987)的研究中也指出，在組織中，員工與員工之間越相似契合，因為雙方可能對事物的看法一致或是擁有相同的興趣、嗜好，則員工在組織內與他人相處會感覺更融洽，也不易有離職的傾向，在工作上也會有較好的表現。在這種『情感上的相似契合』情況下，可以視為是個人(應徵者)與個人(面試官)的適配。一般而言，面試官代表著組織的其他成員，當應徵者能與面試官在面試時有著良好的互動，未來當應徵者進入組織時，也較能盡快地融入組織之中。潘鈺濬(2008)的研究中指出，在華人企業中更是強調個人與個人適配的重要性，因為在華人企業中特別講究關係親疏與忠誠，而面試官很有可能就是應徵者未來的長官、同事，如果員工與上司(員工)的關係不佳則員工無法盡力為上司(團隊)做事，為了避免這種情況發生，面試官會盡量避免錄用『感覺上』不好相處的應徵者，這種『感覺上好不好相處』即為本研究中的個人與個人適配知覺。此外，Kristof-Brown(2000)的研究中也提到，當面試官說話時，應徵者的點頭、微笑等行為表現，將會被當作是同意或是對面試官的言論感到興趣，這些行為表現都能讓面試官感到雙方具有高度相似，將有助於面試官在個人與個人適配知覺上產生正向影響。在本研究中，相似性的指標可以是應徵者與面試官在興趣、個人偏好、價值觀、對工作的態度...等等，因為通常面試官很可能就是應徵者未來的上司，面試官可能會藉著面試的機會多方面地先瞭解應徵者。當進入面試階段的應徵者，工作能力、學經歷至少都是被組織認可，應徵者之間的條件、能力都相差不遠，因此面試官會盡可能地挑選與自己相似或是與自己談得來的應徵者。

而Schmitt(1976)整理面試相關的研究發現，面試決策通常在面試開始後的四分鐘就已經決定，之後的評量都是依先前的決策做些微調整。表示應徵者面試時的應對進退是否合宜、行為舉止是否有禮，皆對面試評量有所影響。因為，通常面試官有可能是應徵者未來的主管或同事，除了工作上的專業要求，面試官也會期望能錄取一位個性親切、隨和的應徵者。因此，應徵者在面試中透過適當的微笑、點頭，可以讓面試官感受到應徵者未來在職場上可以與自己以及其它同事相處愉快。也就是說，當面試官針對某些問題提出自己的看法，應徵者可能會點頭、微笑表示同意或是對此話題感到興趣，如此將有助於增加面試官對應徵者個人與個人適配知覺的判斷。

此外，面試官可能會特別關注應徵者是否能與組織成員(包括自己)在價值觀、人格特質與背景甚至是興趣等等是否具有良好的契合。Kristof-Brown et al.,(2002)研究中指出，當應徵者使用非口語行為之印象管理戰術時將有助於增加面試官在雙方相似上的知覺，而Garcia (2004 a, b)的研究中指出，當面試官越能知覺到雙方具有高度相似則越能正向影響面試官對應徵者在個人與個人適配知覺的判斷，也就是說，通常面試官會認為自己在組織中是表現良好的員工，在面試時也是代表著組織，也因此徵選新進員工時將傾向於尋找在價值觀、人格特質、背景甚至是興趣上與自己相契合的應徵者，而自己未來也能和新進員工有著良好的互動。因此，從應徵者的角度而言，當面試官提到自己的價值觀或是對工作的態度時，如果能適度的迎合、討好甚至是讚美面試官，將對面試官在個人與個人適配的主觀知覺產生正向的影響。綜合以上所述，本研究推論，在面試中若應徵者能適度的對面試官的看法、意見適度的點頭、微笑或是討好、逢迎讚美面試官都將有助於增加面試官對應徵者個人與個人適配知覺的判斷。據此，本研究做出以下假設：

H3a: 應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響

H3b: 應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響

第3章 研究方法

本章共分為五小節，第一節介紹本研究的基本架構與假設，第二節介紹本研究樣本對象，第三節為研究流程，第四節為研究變項之測量，第五節為研究分析方法。

第1節 研究架構與假設

為了避免應徵者外表吸引力對面試官適配知覺所造成之偏誤，本研究亦將應徵者外表吸引力作為控制變數納入考量。整理第二章各節之理論推導，本研究研究架構如圖3-1所示：

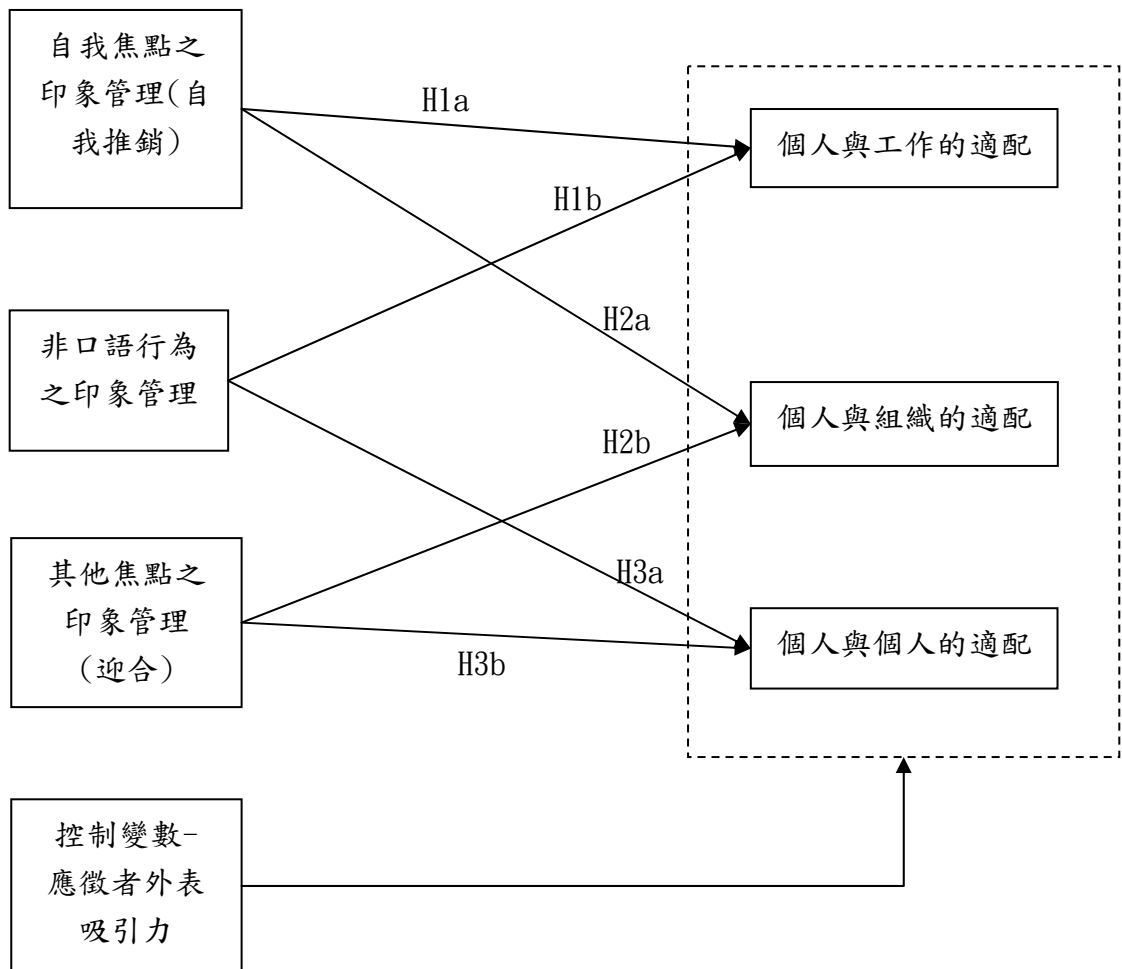


圖 3-1 研究架構

本研究假設整理如表3-1所示。

表 3-1 研究假設整理

H1a	應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響。
H1b	應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響。
H2a	應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響。
H2b	應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響。
H3a	應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響。
H3b	應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響。

第2節 研究對象

考慮樣本對象方便性與企業配合程度，本研究之參與者為金融業某外商銀行之中區數間分行，以99年1月至5月之員工甄選面試為情境進行資料蒐集，樣本對象為面試官，並請面試官完成每一場面試後立即填寫本問卷資料。此波招募包含三大部門，分別為作業-行政部門、銷售部門及服務部門。

第3節 研究流程

本研究採發放問卷，首先研究者在取得公司管理者許可後，邀請公司中有面試經驗的主管協助本次研究。為了避免在面試時影響面試官之面試行為，本研究並未向面試官透露研究之真正目的，只是略為告知本研究乃在於了解企業甄選人才時相關面試的流程。

本研究所關注之面試型式為一對一面試，即一位面試官與一位應徵者的面試(single interview)。在正式面試前，面試官被要求填寫基本資料之相關調查。在面試開始後，研究者於面試試場外等候和記錄面試的長度。當面試官在與應徵者面試結束後，請面試官填寫一份關於應徵者之評量問卷，包含應徵者外表吸引力、應徵者所表現的印象管理行為及對應徵者的能力評價、喜好程度與總合評分之問卷。

第4節 研究變項之測量

本研究共有共有三組階層迴歸模型，每一組模型中，分別有一個依變項、一個控制變項、兩個自變項。在第一組模型中，依變項為個人與工作的適配，控制變項為應徵者外表吸引力，兩個自變項分別為自我焦點之印象管理、非口語行為之印象管理。在第二組模型中，依變項為個人與組織之適配，控制變項為應徵者

外表吸引力，兩個自變項分別為自我焦點之印象管理、其他焦點之印象管理。在第三組模型中，依變項為個人與個人的適配，控制變項為應徵者外表吸引力，兩個自變項分別為非口語行為之印象管理、其他焦點之印象管理；以下分別就不同變項之測量做詳細說明。

3.4.1 應徵者的外表吸引力

Stevens et al.,(1995) 以及 Tsai et al.,(2005) 之研究皆指出，應徵者外表吸引力會影響面試官評分，因此為避免面試官對應徵者之知覺差異對三個依變項造成干擾，遂加以衡量以納入控制。

從Tsai, Huang & Yu (2006) 研究中採用4個題項以測量面試官對應徵者外表吸引力的項目，選項分別為：

- (1)我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力
- (2)此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的
- (3)應徵者身材勻稱、胖瘦適中
- (4)應徵者衣著得體

採用李克特(Likert)的六點量表評估，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官對於應徵者外表吸引力的評價越高。

3.4.2 自我焦點之印象管理

從Tsai et al.,(2005)的研究中採用6個選項以測量面試官對於應徵者使用自我焦點的印象管理之知覺的項目，選項分別為：

- (1) 此應徵者曾盡量展現自己的知識或專長
- (2) 此應徵者曾強調自己具備的能力或表現
- (3) 此應徵者曾設法讓我注意到他(她)過去傑出的表現
- (4) 此應徵者曾強調自己是其他應徵者的模範

- (5) 此應徵者曾強調自己擁有良好的專業技能
- (6) 此應徵者以吸引人的方式敘述他(她)所具備的技能

採用李克特(Likert)的六點量表評估，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者在面試過程中採用自我焦點的印象管理的程度越高。

3.4.3 非口語行為之印象管理

從Tsai et al.,(2006)的研究中採用6個選項加以衡量，並參考尤慧慧(2005)研究中的翻譯，測量面試官對於應徵者採用非口語行為之印象管理的項目，選項分別為：

- (1) 應徵者總是面帶微笑
- (2) 應徵者總是注視著我
- (3) 應徵者藉由一些非語言行為(如點頭、微笑)表達他／她的友善
- (4) 應徵者以手勢輔助他／她的談話
- (5) 應徵者有以點頭的方式回應我
- (6) 在面試中，應徵者盡量保持身體端正

採用李克特(Likert)的六點量表評估，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者在面試過程中採用非口語行為之印象管理的程度越高。

3.4.4 其他焦點之印象管理

從Kristof-Brown.,(2002)的研究中採用3個選項以測量面試官對於應徵者其他焦點的印象管理之知覺的項目，選項分別為：

- (1) 此應徵者曾讚美我或我們公司
- (2) 過程中，此應徵者討論了與工作無關但與我意見相近的議題

(3) 此應徵者曾與我討論我們之間共同的興趣

採用李克特(Likert)的六點量表評估，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者在面試過程中採用其他焦點的印象管理的程度越高。

3.4.5 個人與工作的適配

採用Kristof-Brown(2000) 的研究，並參考許瓊如(2006)的翻譯，採用測量面試官所知覺到的應徵者與工作的適配度的項目，選項分別為：

- (1) 我認為該應徵者符合此職缺的要求
- (2) 我相信該應徵者的能力足以勝任該工作的要求
- (3) 我認為我們公司的其他員工也會認為該應徵者符合此職缺的要求

採用李克特(Likert)的六點量表，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者與工作有高度適配。

3.4.6 個人與組織的適配

採用Cable et al.,(2002) 的研究，並參考許瓊如(2006)的翻譯，採用4個選項以測量P-O fit，選項分別為：

- (1) 我認為此應徵者適合我們公司而且能跟同事處得來
- (2) 我認為該應徵者對事物的見解和我們公司對事物的見解相似
- (3) 我認為該應徵者個人的價值觀和我們公司的價值觀、文化相似
- (4) 我認為我們公司的價值觀及文化和該應徵者生活中重視的事物相似

採用李克特(Likert)的六點量表以評估面試官所知覺到的個人與組織適配，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者能與組織有著良好的適配度。

3.4.7 個人與個人的適配

採用Howard et al.,(1996)的研究，並參考許瓊如(2006)的翻譯，採用4個選項以測量P-P fit，選項分別為：

- (1) 我認為該應徵者和我有許多相同的興趣
- (2) 我認為該應徵者和我有許多相同的信念和價值觀
- (3) 該應徵者讓我想到自己
- (4) 我認為該應徵者對於事物的觀點與態度和我是一樣的

採用李克特(Likert)的六點量表以評估面試官所知覺到的個人與個人適配，非常不同意(1)至非常同意(6)，而分數越高表示面試官在面試中知覺到應徵者能與組織的現任員工有著良好的適配度。

本研究之問卷初稿是經由數位人力資源領域專家與有過實際面試經驗的業界工作者進行前測，主要目的是期望問卷的設計能夠讓面試官對問題有清楚的理解，避免語意不清的情況產生。

第5節 研究分析方法

3.5.1 信度分析

信度(reliability)；亦即可靠度，指測量結果是否具有有一致性(consistency)或穩定性(stability)的程度。一個具有信度的測量工具，必須在不同的條件下都能獲得穩定的測量結果。

在進行資料分析之前，本研究將採用Cronbach's alpha 信度係數來進行各個量表的信度檢定：

- (1) 應徵者外表吸引力
- (2) 自我焦點之印象管理
- (3) 非口語行為之印象管理

- (4) 其它焦點之印象管理
- (5) 個人與工作的適配
- (6) 個人與組織的適配
- (7) 個人與個人的適配

3.5.2 遺漏值之處理

由於平均數是在處理遺漏值時最常用的方法之一(Schwab, 2005)，若填答的項目勾選無法判斷時，將以該變項其他有填答的項目之平均數取代，而當該選項勾選完全無法判斷時，則是以遺漏值的方式處理。

3.5.3 相關分析

相關分析在於探討兩個變項之間相互關聯的強度、方向、形狀、以及其他特性。本研究使用相關分析中的Person's 積差相關(product moment correlation)分析，用以說明本研究中各個變項之間相關性的大小與正負方向。

3.5.4 階層迴歸分析

本研究採用階層迴歸分析，納入『應徵者外表吸引力』作為控制，進行三組階層迴歸分析，探討自變項與依變項的關係，此三組分別為：

第一組：探討自變項「自我焦點之印象管理」、「非口語行為之印象管理」兩項主效果對於依變項「個人與工作的適配」的調節效果。

第二組：探討自變項「自我焦點之印象管理」、「其它焦點之印象管理」兩項主效果對於依變項「個人與組織的適配」的調節效果。

第三組：探討自變項「非口語行為之印象管理」、「其它焦點之印象管理」兩項主效果對於依變項「個人與個人的適配」的調節效果。

第4章 研究分析

本章分為各小節，第一節為樣本對象之敘述性統計，第二節為各構面之信度檢測、敘述性統計與相關分析，第三節為本研究之模型分析。

第1節 樣本對象之敘述性統計

本研究對象為金融業某外商銀行之中區數間分行，總共有 39 位面試官參與，問卷總數為 92 份。表 4-1 為問卷相關統計資料，表 4-2 為面試官之性別統計資料，表 4-3 為面試官之年齡統計資料，表 4-4 為面試官面試經驗及訓練統計資料。相關統計資料如下所示。

表 4-1 問卷相關統計資料

部門名稱	問卷份數	百分比(%)
作業-行政部門	49	53.26
銷售部門	27	29.35
服務部門	16	17.39
合計	92	100

表 4-1 中，問卷總數為 92 份，來自三大部門，分別是作業行政部門(49 份，占總數的 53.26%)；銷售部門(27 份，占總數的 29.35%)；服務部門(16 份，占總數的 17.39%)。

表 4-2 面試官性別統計資料

性別	人數	百分比(%)
男	9	23.08
女	30	76.92
合計	39	100

表 4-2 中，面試官總數為 39 位，男性有 9 位，占總數的 23.08%；女性有 30 位，占總數的 76.92%。

表 4-3 面試官年齡統計資料

年齡	人數	百分比(%)
20-29 歲	1	2.56
30-39 歲	14	35.90
40 歲以上	24	61.54
合計	39	100

表 4-3 中，面試官年齡層分別為：20-29 歲有 1 位，占總數的 2.56%；30-39 歲有 14 位，占總數的 35.90%；40 歲以上有 24 位，占總數的 61.54%。

表 4-4 面試官面試經驗及訓練統計資料

項目	平均數	標準差
曾為公司 <u>甄選員工</u> 之經驗次數	30.12	25.55
曾為公司 <u>甄選同類職缺</u> 員工之經驗 次數	26.44	20.66
受過正式面試官面試訓練次數	1.38	0.846

表 4-4 中，面試官曾為公司甄選員工之經驗次數其平均數與標準差分別為 30.12 次與 25.55 次。面試官曾為公司甄選同類職缺員工之經驗次數其平均數與標準差分別為 26.44 次與 20.66 次。面試官受過正式面試訓練次數其平均數與標準差分別為 1.38 次與 0.846 次。

第2節 信度檢測、敘述性統計與相關分析

本小節首先進行各構面之信度檢測。其次進行各構面之敘述信統計與相關分析。

4.2.1 各構面之信度檢測

各構面之信度係數(Cronbach's alpha 值)大於 07，則表示此構面之測量項目的內部一致性足夠。各變數之平均數、標準差及相關係數整理如下表 4-5 所示。

表 4-5 各構面之平均數、標準差及相關係數

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 應徵者外表吸引力	3.97	.80	(.820)						
2 自我焦點之印象管理	4.12	.76	.340**	(.874)					
3 非口語行為之印象管理	4.30	.78	.635**	.422**	(.912)				
4 其它焦點之印象管理	3.25	.90	.222*	.302**	.363**	(.645)			
5 個人與工作的適配	3.69	1.12	.488**	.439**	.489**	.424**	(.965)		
6 個人與組織的適配	3.81	.99	.452**	.448**	.540**	.399**	.814**	(.950)	
7 個人與個人的適配	2.71	1.05	.351**	.218*	.440**	.614**	.673**	.600**	(.905)

N= 92；對角線 () 內數值為 Cronbach's alpha 值

** . $p < 0.01$ level.

* . $p < 0.05$ level.

根據表4-5中可知，應徵者外表吸引力的信度係數為0.820，表示應徵者外表吸引力此構面之四個測量項目(我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力、此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的、應徵者身材勻稱、胖瘦適中、應徵者衣著得體)的內部一致性足夠。

自我焦點之印象管理的信度係數為0.874，表示此構面之六個測量項目(此應徵者曾盡量展現自己的知識或專長、此應徵者曾強調自己具備的能力或表現、此應徵者曾設法讓我注意到他(她)過去傑出的表現、此應徵者曾強調自己是其他應徵者的模範、此應徵者曾強調自己擁有良好的專業技能、此應徵者以吸引人的方式敘述他(她)所具備的技能)的內部一致性足夠。

非口語行為之印象管理的信度係數為0.912，表示此構面之六個測量項目(應徵者總是面帶微笑、應徵者總是注視著我、應徵者藉由一些非語言行為(如點頭、微笑)表達他／她的友善、應徵者以手勢輔助他／她的談話、應徵者有以點頭的方式回應我、在面試中，應徵者盡量保持身體端正)的內部一致性足夠。

其他焦點之印象管理的信度係數為0.645，表示此構面之三個測量項目(此應徵者曾讚美我或本研究公司、過程中，此應徵者討論了與工作無關但與我意見相近的議題、此應徵者曾與我討論本研究之間共同的興趣)的內部一致性略微不足。

個人與工作的適配的信度係數為0.965，表示此構面之三個測量項目(我認為該應徵者符合此職缺的要求、我相信該應徵者的能力足以勝任該工作的要求、我認為本研究公司的其他員工也會認為該應徵者符合此職缺的要求)的內部一致性足夠。

個人與組織的適配的信度係數為0.950，表示此構面之四個測量項目(我認為此應徵者適合本研究公司而且能跟同事處得來、我認為該應徵者對事物的見解和本研究公司對事物的見解相似、我認為該應徵者個人的價值觀和本研究公司的價值觀、文化相似、我認為本研究公司的價值觀及文化和該應徵者生活中重視的事物相似)的內部一致性足夠。

個人與個人的適配的信度係數為0.905，表示此構面之四個測量項目(我認為該應徵者和我有許多相同的興趣、我認為該應徵者和我有許多相同的信念和價值觀、該應徵者讓我想到了自己、我認為該應徵者對於事物的觀點與態度和我是一樣的)的內部一致性足夠。

4.2.2 敘述性統計與相關分析

在個人與工作適配的部分，根據表4-5中可知，應徵者外表吸引力、自我焦點之印象管理、非口語行為之印象管理、其他焦點之印象管理皆和個人與工作的適配有顯著的正相關(相關係數分別為0.488, $p < 0.01$; 0.439, $p < 0.01$; 0.489, $p < 0.01$; 0.424, $p < 0.01$)。表示當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，將有助於增加面試官在應徵者個人與工作的適配知覺。其次是當面試官知覺到應徵者所使用自我焦點之印象管理策略，將有助於增加面試官在應徵者個人與工作的適配知覺。相同地，當面試官知覺到應徵者所使用非口語行為之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與工作的適配知覺。此外，當面試官知覺到應徵者所使用其他焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與工作的適配知覺。

在個人與組織適配的部分，根據表 4-5 中可知，應徵者外表吸引力、自我焦點之印象管理、非口語行為之印象管理、其他焦點之印象管理皆和個人與組織的適配有顯著的正相關(相關係數分別為 0.452, $p < 0.01$; 0.448, $p < 0.01$; 0.540, $p < 0.01$; 0.399, $p < 0.01$)。表示當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織的適配知覺。其次是當面試官知覺到應徵者所使用自我焦點之印象管理策略，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織的適配知覺。此外，當面試官知覺到應徵者所使用非口語行為之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織的適配知覺。相同地，當面試官知覺到應徵者所使用其他焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織的適配知覺。

在個人與個人適配的部分，根據表 4-5 中可知，應徵者外表吸引力、自我焦點之印象管理、非口語行為之印象管理、其他焦點之印象管理皆和個人與個人的適配有顯著的正相關(相關係數分別為 0.351, $p < 0.01$; 0.218, $p < 0.05$; 0.440, $p < 0.01$; 0.614, $p < 0.01$)。表示當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，將有助於增加面試官在應徵者個人與個人的適配知覺。此外，當面試官知覺到應徵者所使用自我焦點之印象管理策略，將有助於增加面試官在應徵者個人與個人的適配知

覺。其次是當面試官知覺到應徵者所使用非口語行為之印象管理策略，將有助於增加面試官在應徵者個人與個人的適配知覺。相同地，當面試官知覺到應徵者所使用其他焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與個人的適配知覺。

第3節 模型分析

本研究所採用的階層迴歸分析方式乃是將控制變項與自變項分階段地納入迴歸模型中，以了解各階段之迴歸模型對依變項的總解釋變異能力以及各別解釋變異能力。因此，本研究將分兩階層將控制變項與自變項先後放入迴歸模型中。

三組階層迴歸模式分別如下所述：

4.3.1 以『個人與工作的適配』為依變項之階層迴歸分析

本研究階層迴歸模型第一組-以個人與工作的適配為依變項如表 4-6 所示，以及模型分析說明如下：

表 4-6 以『個人與工作的適配』為依變項之階層迴歸分析表

		依變項：個人與工作的適配			
		模式一		模式二	
		β	t	β	t
控制變項	應徵者外表吸引力	.488	5.307***	.266	2.374*
自變項	自我焦點之印象管理			.211	2.716**
	非口語行為之印象管理			.259	1.815
R ²		.238***		.347***	
R _A ²		.230		.325	
ΔR^2		.238		.109	

註：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$;

R_A²：Adjusted R²； ΔR^2 ：R² Change； β ：標準化 β 值

由表 4-6 的階層迴歸分析表可知，模式一的模式達顯著，解釋比例為 23.8% ($R^2 = .238, p < .001$)，控制變項『應徵者外表吸引力』 ($\beta = .488, p < .001$)，顯示應徵者外表吸引力對面試官在應徵者個人與工作的適配知覺上具有顯著的正向影響解釋變異能力，也就是說，當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，面試官會認為應徵者具有良好的個人與工作的適配。模式二驗證自變項的主效果，模式額外解釋力呈現顯著增加 ($\Delta R^2 = .109, p < .001$)，接著，本研究針對模型二，將分別探討以應徵者外表吸引力為控制變項的情況下，兩個自變項『自我焦點之印象管理』、『非口語行為之印象管理』對依變項『個人與工作的適配』的影響進行個別分析。

在模式二中，以應徵者外表吸引力為控制變項的情況下，自變數『自我焦點之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與工作的適配」具有顯著的正向影響的解釋變異能力(β 值= .211, $p < .01$)，顯示當應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與工作適配上的知覺，此結果表示本研究的假設 1a 獲得支持；自變數『非口語行為之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與工作的適配」不具有顯著的影響解釋變異能力(β 值= .259, $p > .05$)，表示本研究的假設 1b 未獲得支持。

4.3.2 以『個人與組織適配』為依變項之階層迴歸分析

本研究階層迴歸模型第二組-以個人與組織的適配為依變項如表 4-7 所示，以及模型分析說明如下：

表 4-7 以『個人與組織適配』為依變項之階層迴歸分析表

		依變項：個人與組織適配			
		模式一		模式二	
		β 值	T 值	β 值	T 值
控制變項	應徵者外表吸引力	.452	4.812***	.306	3.335**
自變項	自我焦點之印象管理			.268	2.862**
	其它焦點之印象管理			.251	2.775**
R ²		.205***		.358***	
RA ²		.196		.337	
△R ²		.205		.151	

註：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$;

RA²：Adjusted R²；△R²：R² Change; β：標準化β值

由表 4-7 的迴歸分析表可知，模式一的模式達顯著，解釋比例為 20.5% ($R^2 = .205, p < .001$)，控制變項『應徵者外表吸引力』 ($\beta = .452, p < .001$)，顯示應徵者外表吸引力對面試官在應徵者個人與組織的適配知覺上具有顯著的正向影響解釋變異能力，也就是說，當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，面試官會

認為應徵者具有良好的個人與組織的適配。模式二驗證自變項的主效果，模式額外解釋力呈現顯著增加 ($\Delta R^2 = .151, p < .001$)，接著，本研究針對模型二，將分別探討以應徵者外表吸引力為控制變項的情況下，兩個自變項『自我焦點之印象管理』、『其它焦點之印象管理』對依變項『個人與組織的適配』的影響進行個別分析。

在模式二中，以應徵者外表吸引力為控制變項的情況下，自變數『自我焦點之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與組織的適配」具有顯著的正向影響解釋變異能力(β 值 = .268, $p < .01$)，顯示當應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織適配上的知覺，此結果表示本研究的假設2a獲得支持；自變數『其它焦點之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與組織的適配」也同樣具有顯著的正向影響解釋變異能力(β 值 = .251, $p < .01$)，顯示當應徵者在面試中使用其他焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與組織適配上的知覺，此結果表示本研究的假設2b也同樣獲得支持。

4.3.3 以『個人與個人適配』為依變項之階層迴歸分析

本研究階層迴歸模型第三組-以個人與個人的適配為依變項如表 4-8 所示，以及模型分析說明如下：

表 4-8 以『個人與個人適配』為依變項之階層迴歸分析表

		依變項：個人與個人的適配			
		模式一		模式二	
		β 值	T 值	β 值	T 值
控制變項	應徵者外表吸引力	.351	3.561**	.128	1.241
自變項	非口語行為之印象 管理			.169	1.563
	其它焦點之印象管 理			.524	6.128***
R ²		.124**		.441***	
R _A ²		.114		.422	
△R ²		.124		.318	

註：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$;

R_A²：Adjusted R²；△R²：R² Change; β：標準化β值

由表 4-8 的迴歸分析表可知，模式一的模式達顯著，解釋比例為 12.4% ($R^2 = .124, p < .01$)，控制變項『應徵者外表吸引力』 ($\beta = .351, p < .01$) 顯示應徵者外表吸引力對面試官在應徵者個人與個人的適配知覺上具有顯著的正向影響解釋變異能力，也就是說，當面試官認為應徵者具有外表吸引力時，面試官會認為應徵者具有良好的個人與個人的適配。模式二驗證自變項的主效果，模式額外解

釋力呈現顯著增加 ($\Delta R^2 = .318, p < .001$)，接著，本研究針對模型二，將分別探討以應徵者外表吸引力為控制變項的情況下，兩個自變項『非口語行為之印象管理』、『其它焦點之印象管理』對依變項『個人與個人的適配』的影響進行個別分析。

在模式二中，當加入兩個自變項『非口語行為之印象管理』、『其他焦點之印象管理』之後，原本在模式一顯示，應徵者外表吸引力對面試官在應徵者個人與個人的適配知覺有顯著的正向解釋變異能力，在模式二的『應徵者外表吸引力』反而變為不具有顯著的影響解釋變異能力。自變數『非口語行為之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與個人的適配」不具有顯著的影響解釋變異能力 (β 值 = .169, $p > .05$)，表示本研究的假設3a未獲得支持；自變數『其它焦點之印象管理』在面試官觀察應徵者後所知覺到的「個人與個人的適配」具有顯著的正向影響解釋變異能力 (β 值 = .524, $p < .001$)，顯示當應徵者在面試中使用其他焦點之印象管理，將有助於增加面試官在應徵者個人與個人適配上的知覺，此結果表示本研究的假設3b獲得支持。

根據第三組階層迴歸模型，當加入兩個自變項後，雖然總解釋變異能力有增加 ($\Delta R^2 = .318, p < .001$)，但卻使得應徵者外表吸引力在模式一中具有顯著的正向影響解釋變異能力，變成在模式二不具有顯著的影響解釋變異能力，同時自變數『非口語行為之印象管理』也不具有顯著的影響解釋變異能力，本研究推測，可能是『非口語行為』此一變項包含了面試官對應徵者整體的外在表現方面的所有評量，也就是說，此時的『應徵者外表吸引力』也被面試官當作是『非口語行為之印象管理』的一部份。畢竟當應徵者為了參與面試，會特別注重儀容、打扮、穿著，而這些部分也會被面試官納入評量之中。在兩個性質很相似的變項互相影響之下，使得雙方對依變項的解釋變異能力都變成不顯著。

分析後之研究架構圖如下圖 4-1 所示。

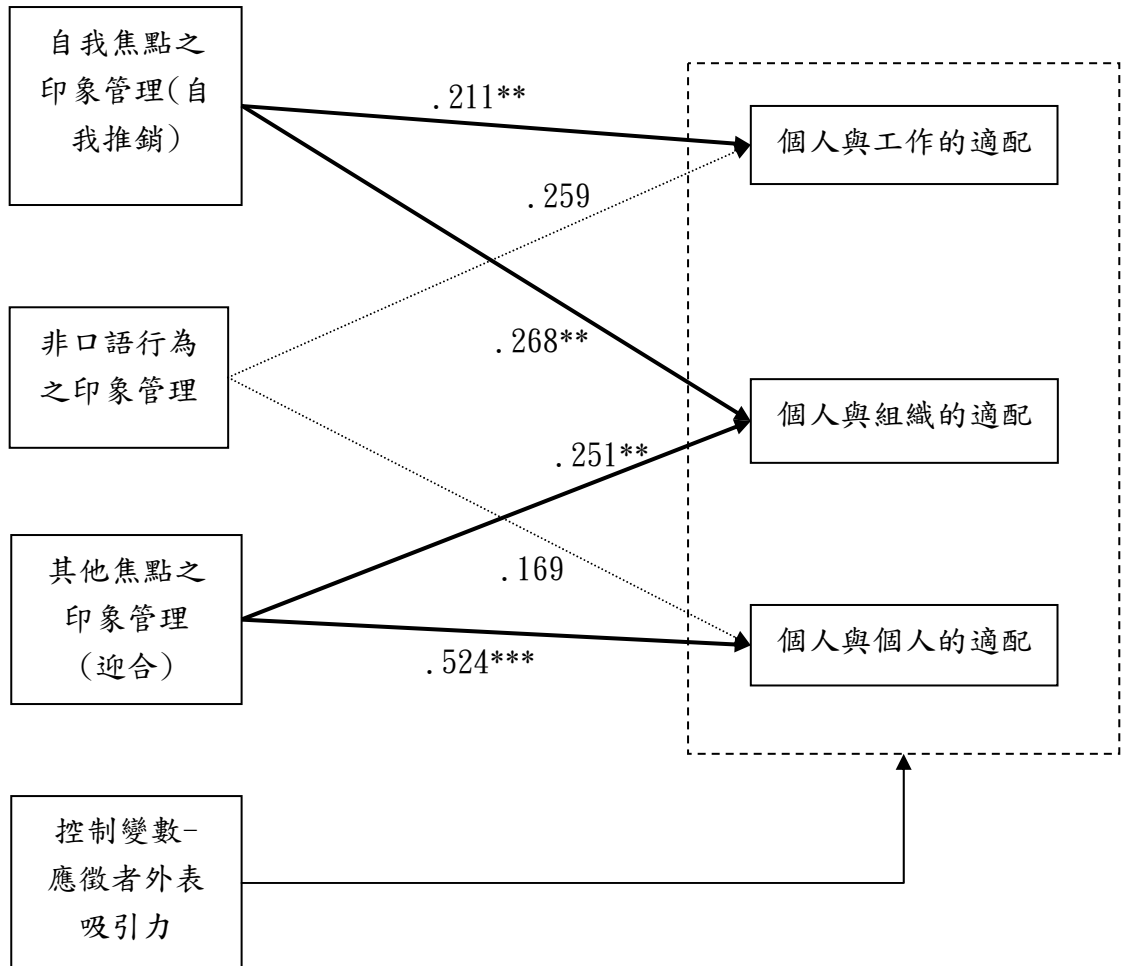


圖 4-1 分析後之研究架構圖

(* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)

茲將研究假設之檢驗後結果整理如下表 4-9：

表 4-9 假設檢驗之結果

H1a	應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響。	支持
H1b	應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與工作適配的知覺上將產生正向影響。	不支持
H2a	應徵者在面試中使用自我焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響。	支持
H2b	應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與組織適配的知覺上將產生正向影響。	支持
H3a	應徵者在面試中使用非口語行為之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響。	不支持
H3b	應徵者在面試中使用其它焦點之印象管理，對面試官在應徵者個人與個人適配的知覺上將產生正向影響。	支持

第5章 結論與建議

本章共分為四個小節，第一節為理論意涵，第二節為管理意涵第三節為研究限制以及未來研究建議，第四節為本研究之總結。

第1節 理論意涵

5.1.1 應徵者印象管理對面試官知覺工作適配的影響

本研究結果當應徵者使用自我焦點之印象管理以增加面試官知覺應徵者個人與工作適配是獲得支持的，此與Kristof-Brown et al.,(2002)的研究結果相符，表示應徵者在面試中通常會特意強調自己過去的良好表現與成就，企圖吸引面試官以求能留下良好印象，當應徵者越能表現自己的工作技能是適合這份工作需求時，面試官接收到這些訊息後將在面試官對應徵者的個人與工作適配的知覺產生正向的影響。

在非口語之印象管理方面，本研究原先推論應徵者在面試中會使用非口語之印象管理以增加面試官對應徵者個人與工作的適配知覺，也就是說，面試官會視工作內容而特別關注應徵者在某些部分個人特質，而應徵者也會視其所應徵的工作內容而調整自己的表現，例如：以業務代表為例，應徵者可能會特別在面試中表現自己親切、熱情的人格特質。但是此推論並未獲得支持。根據此研究結果，本研究推論可能是面試官關注的部分並非在於應徵者的人格特質而是在於應徵者是否具有外表吸引力與是否能散發出專業度、親和力，因為本研究的樣本對象為金融服務業，而金融服務業的特性更是注重所謂的『門面』，因此應徵者本身的人格特質相對於外表吸引力、專業度、親和力在面試官對應徵者個人與工作的適配知覺其重要性可能減弱。然而以上只是本研究單純的推論解釋，並無學理上的根據，但本研究在此提出，期望可以做為未來相關研究之參考。

5.1.2 應徵者印象管理對面試官知覺組織適配的影響

本研究當應徵者使用自我焦點之印象管理以增加面試官知覺應徵者個人與組織適配是獲得支持的，此與 Kristof-Brown et al.,(2002)的研究結果相符，表示應徵者在面試的過程中，會試圖表達認同組織的價值觀，並強調自己的價值觀與組織的價值觀具有高度適配性，當面試官提出組織的價值觀時，應徵者如果能適度舉例出自己的觀點或過去的作為，是與組織價值觀相適配時，將會使面試官認為該應徵者適合其組織。

在其他焦點之印象管理方面，本研究當應徵者使用其他焦點之印象管理以增加面試官知覺應徵者個人與組織適配是獲得支持的，此與 Chen et al.,(2008)的研究結果相符，表示當面試官提及公司文化或是價值觀等議題，應徵者可能會特意討好、逢迎甚至是讚美面試官及組織，進而讓面試官認為該位應徵者是認同公司文化或是價值觀。也就是說，從應徵者的角度而言，為了提高面試官對自己正向的評價，應徵者可能會事先瞭解該組織文化、價值觀並在面試中適度的表現自己也具有相同的見解、價值觀或是非常認同組織的價值觀。

5.1.3 應徵者印象管理對面試官知覺個人適配的影響

本研究當應徵者使用非口語行為之印象管理以增加面試官知覺應徵者個人與個人適配並不獲得支持，此與 Kristof-Brown et al.,(2002)的研究結果不符，Kristof-Brown et al.,(2002)研究中指出當應徵者使用非口語行為之印象管理戰術時將有助於增加面試官在雙方相似上的知覺，作者認為新進人員之偏好與組織現任員工的相似度越高，也代表著該名新進人員能與組織其他成員有著良好的適配。在本研究中，類推此一概念，將面試官在雙方相似的知覺上，類推為個人與個人的適配，據此，本研究假設在面試中若應徵者對面試官的看法、意見適度地表現點頭、微笑將有助於增加面試官對應徵者個人與個人適配知覺的判斷，但是本研究結果並不支持此一假設。根據此研究結果，本研究推論可能是在面試中有許多應徵者都會使用非口語行為之印象管理，當面試官在表示自己的看法、觀點

時，不論應徵者是否同意面試官的看法、觀點，應徵者都會點頭、微笑，這是因為應徵者期望能獲得錄用，避免與面試官產生衝突而留下不好的印象。另一方面，當所有應徵者都會使用此一非口語行為之印象管理，當面試官表達自己的看法、觀點時，由於應徵者都會點頭、微笑，此時面試官並不會有特別的感覺，也就是說面試官看多了這類的非口語行為之印象管理而『麻木』了。此外，本研究也推論可能是『非口語行為』此一變項包含了面試官對應徵者整體的外在表現方面的所有評量，也就是說，此時的『應徵者外表吸引力』也被面試官當作是『非口語行為之印象管理』的一部份。畢竟應徵者為了參與面試，會特別注重儀容、打扮、穿著，而這些部分也會被面試官納入評量之中，也就是說，應徵者外表吸引力可能會被面試官視作等同於非口語之印象管理。在兩個性質很相似的變項互相影響之下，使得雙方對依變項的影響解釋變異能力都變成不顯著。然而以上純粹只是本研究的推論解釋，並無學理上的根據，但本研究在此提出，期望可以做為未來相關研究之參考。

在其他焦點之印象管理方面，本研究當應徵者使用其他焦點之印象管理以增加面試官知覺應徵者個人與個人適配是獲得支持的，此與 Garcia(2004a,b)的研究結果相符，本研究將雙方在興趣、偏好等『情感上』的相似性知覺類推為個人與個人適配知覺，表示當應徵者使用其他焦點之印象管理(例如：讚美面試官、表示與面試官有相同的興趣)則越能正向影響面試官對應徵者在個人與個人適配知覺的判斷。在面試時面試官是組織的代表，也因此徵選新進員工時將傾向於尋找能贊同(讚美)自己的意見或是在興趣上與自己相契合的應徵者。因此，對應徵者而言，當面試官提到自己的興趣或是對工作的態度時，如果能適度的迎合、討好甚至是讚美面試官，將有助於增加面試官在個人與個人適配的知覺。

第2節 管理意涵

一般而言，在短暫的面試時間內，面試官不但要與應徵者有所互動也必須仔細觀察應徵者一舉一動，而這些一舉一動都將納入面試官對應徵者的面試評量之中。然而，面試官是否有能力僅憑這短暫時間的互動、觀察就能做出最好的甄選決策，通常是很困難的(Higgins & Judge, 2004)。尤其適配知覺通常都是面試官個人的主觀判斷，面試官越是訓練有素、經驗老到，就越能降低甄選面試所產生的偏誤(Wexley, Sanders & Yukl, 1973)。為了避免單一面試官的個人偏好所造成的面試評量誤差，本研究建議可以採取多位面試官聯合面試以消除此一誤差或是加強對面試官的訓練。此外，本研究將針對研究結果做出以下管理上的建議：

首先，本研究指出，應徵者在面試中通常會特意強調自己過去的良好表現與成就，企圖吸引面試官以求能留下良好印象，然而這些良好的表現與成就是否能夠真實的反映出應徵者的工作能力？當應徵者越是期望能夠得到這份工作時，他就越有動機去誇飾自己的表現甚至是造假，也因此組織需要在更進一步地查證應徵者所言是否屬實。一些知名大企業通常會向學校查證應徵者的學歷是否屬實，或是向應徵者先前的工作單位、上司打聽應徵者過去的表現，以及離職原因。雖然有些主觀因素的看法可能無法真實反映出應徵者過去的表現，例如：當應徵者因為與上司或其他同事相處有問題而離職，查證結果可能就會受到前任上司個人主觀的知覺所影響，但在客觀因素上，至少可以證實應徵者曾在此單位服務過。為了消除單一個人對應徵者的主觀意見所造成的偏誤，組織可以多訪問幾位應徵者過去的同事。

其次，本研究指出了應徵者在面試的過程中，會試圖表達認同組織的價值觀，並強調自己的價值觀與組織的價值觀具有高度適配性，然而應徵者內心是否真正認同組織的價值觀則不得而知，也因此組織需重視面試官如何判別應徵者的個人與組織適配，此部分同樣也可以藉由加強對面試官的訓練加以消除此偏誤。在實務上，有些企業會讓應徵者填寫一些性向或是人格特質測驗，試圖瞭解應徵

者在價值觀方面是否能與組織相適配。此外，Stevens et al.,(1995)建議組織可以考慮採用結構式面試，因為結構性面試有助於降低當應徵者使用逢迎討好策略所造成的面試評量偏誤。

最後，本研究指出，當面試官提到自己的興趣或是對工作的態度時，應徵者會表現出適度的逢迎、討好甚至是讚美面試官，企圖增加面試官在個人與個人適配的知覺。也因此，面試官個人的主觀知覺將片面地決定應徵者是否能進入組織，這對組織可能會有很大影響，對組織而言，組織成員間的相似度越高是否能對組織績效有正向的提昇，在相關研究上並無定論。此外，雖然面試官在面試時是代表著組織，但面試官畢竟只是組織中的一個個體而非全部，應徵者即使在面試中與面試官相談甚歡、互動良好，並不代表著應徵者就能與組織內的其他成員也能相處愉快。針對這一點，本研究建議可以採取多位面試官聯合面試以消除此單一面試官適配知覺之偏誤。

雖然在過去有關面試官對應徵者的適配知覺研究，指出非口語行為之印象管理將會對面試官的適配知覺產生正向影響(Howard et al., 1996, Kristof-Brown et al., 2002)。然而，本研究在應徵者使用非口語行為之印象管理對面試官在應徵者個人與工作的適配、個人與個人的適配之假設皆未獲得支持，本研究推論可能是每位應徵者都會面試時盡量保持微笑、眼神接觸，在面試官說話時點頭表示同意，在這種情況下，面試官可能不會特別對應徵者的這些動作留下特殊印象，換句話說，這些非口語行為之印象管理的表現是基本必要的面試技巧。而本研究也推論可能是受限於金融服務業的特性，金融業會特別注重應徵者的外表、儀容，因為應徵者就是代表著金融業者的『門面』，因此金融業可能會特別注重應徵者的外表、儀容、穿著打扮，一旦面試官不滿意應徵者的外表、儀容、打扮，則很有可能影響到應徵者的面試評量，也就是說，因為金融服務性的特性，使得面試官視應徵者外表吸引力比其非口語行為來得重要，因此本研究建議，應徵者也必須注重面試當天的儀容、打扮與穿著。

第3節 研究限制與未來研究建議

5.3.1 研究限制

本研究的樣本對象皆是來自於金融業的某一家企業，雖然可以避免因受不同產業、不同公司所造成的樣本偏誤，但缺點卻是類推性不足。由於樣本集中於金融業，金融業屬於服務性質高的產業，因此對其工作有特定的要求。例如：在招募理財專員的工作，如果應徵者不注意服裝儀容，則很有可能就先被面試官扣分。而 104 人力銀行市調中心也指出，服務業從業人員因為必須與顧客接觸，因此，消費者最期待服務人員所應具備的條件分別為：專業度(43.1%)、親和力(37.3%)與良好的售後服務(29.3%)。因此，應徵者可以透過非口語行為之印象管理與其他焦點之印象管理來展現自己所具有的親和力。相對而言，面試官也將會特別注重應徵者在這些方面的表現。然而其他產業，例如：科技業，可能就比較不注重應徵者是否具有個人與個人的適配，在專業技術導向的前提之下，相對於金融業，科技業可能較為注重應徵者是否具有個人與工作的適配。

5.3.2 未來研究建議

本研究的貢獻在於試圖將過去適配知覺中『相似性』的概念，區分為『思想上』的相似與『情感上』的相似，在面試中透過一些問題讓面試官與應徵者進行意見交換，問題內容可能是與對工作的態度、對組織的價值觀上的意見、看法，但本研究認為，這些問題可以讓面試官產生兩種不同面向的適配知覺。在組織的適配上，因為應徵者能認同組織的價值觀因而不會做出有違組織價值觀的事，應徵者也將有較高的工作滿意、組織承諾與願意長久留任於組織(Meglino et al., 1989)，此部分是屬於價值觀、思想上的適配。另一方面，在個人與個人的適配上，因為對工作的態度、對組織的價值觀上的意見、看法較一致，可以減少應徵者與面試官、其它同事間相處上的摩擦，也有助於雙方人際上的互動(Tsui &

O'Reilly, 1989), 此部分是屬於人際互動、情感上的適配。雖然本研究在個人與個人適配上的假設並未全部獲得支持, 但本研究建議後續相關研究可以再針對『相似性』作較深入的探討, 探討不同方面的相似性是否會對不同面向的適配知覺產生影響。

在非口語行為之印象管理方面, 本研究在應徵者使用非口語行為之印象管理對面試官在應徵者個人與工作的適配、個人與個人的適配之假設皆未獲得支持, 本研究推論可能是受金融產業特性所影響, 關於這點期望未來相關研究能再深入探討。

本小節的最後要提出的建議是, 由於本研究細分了面試官三種適配知覺, 以瞭解應徵者印象管理之行為對於面試官知覺的影響, 雖然在過去許多實證研究皆證明知覺適配會影響面試評分, 但本研究探討的範圍仍屬於面試評量前階段的知覺, 並未探討至最終的面試評量決策。因此本研究建議, 未來可再進一步探討應徵者印象管理行為對面試評量決策的影響以及面試官適配知覺之中介效果, 甚至是探討應徵者進入組織之後續相關工作表現。期望未來後續相關研究能更進一步探討以彌補本研究之不足。

第4節 總結

總合來說，本研究以面試官為樣本對象，探討應徵者在面試中所使用之印象管理行為將如何影響面試官的適配知覺。研究結果指出，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用自我焦點之印象管理，將正向影響面試官對應徵者個人與工作的適配知覺。其次，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用自我焦點之印象管理、其他焦點之印象管理，皆能正向影響面試官對應徵者個人與組織的適配知覺。最後，以應徵者外表吸引力為控制變數，當應徵者使用其他焦點之印象管理，將正向影響面試官對應徵者個人與個人的適配知覺。

此外，本研究針對欲消除單一面試官主觀知覺判斷所造成的面試評量偏誤，提出了增加面試官人數以及增加對面試官的訓練，期望能提供給業界作為面試流程設計之參考。

參考文獻

中文部分

- 尤慧慧 (2004)，應徵者外表吸引力予行為對甄試面談決策之影響：以職務性別取向符合程度、顧客接觸需求程度為干擾變項，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 許瓊如 (2006)，應徵者履歷表資訊對招募者適配知覺及雇用推薦意願之影響，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 潘鈺濬 (2008)，另類的企業甄才工具-命理，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 104 人力銀行市調中心(2009 年 5 月)。銀行業六年來服務品質最受肯定 誠品榮獲總票王最受消費者青睞，取自
<http://www.104survey.com/faces/newportal/viewPointCtx.xhtml?researchId=197>

英文部分

- Anderson, N., & Shackleton, V. (1990). Decision making in the graduate selection interview: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, *63*: 63-76.
- Anderson, N. R. (1992). Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary. *European Work and Organizational Psychologist*, *2*: 1-32.
- Baron, R. A. (1983). Sweet smell of success? The impact of pleasant artificial scents on evaluations of job applicant. *Journal of Applied Psychology*, *68*: 709-713.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, *5*: 35-51.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions,

- and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, **67(3)**: 294-311.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, **82(4)**: 546-561.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, **87**: 875-884.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, **50**: 655-702.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **14(3)**: 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organization: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, **36**: 459-484.
- Chen, C. H. V., Lee, H. M. & Yeh, Y. J. Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingroup, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, **16(3)**: 210-219.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspective*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1999). Interview experience and expertise effects. In R. W. Eder, & M. M. Harris(Eds.),*The employment interview handbook*: 259-278, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **6**: 283-357, New York: Wiley.
- Ferris, G. R., & Judge, T.A. (1991). Personnel/Human resources management: A

- political influence perspective. *Journal of Management*, *17*(2): 447-488.
- Garcia, M. F. (2004a). Antecedent of an Interview's Fit Perceptions of an Applicant: The Role of Perceived Similarity. Paper presented at the Academy of Management, USA, LA: New Orleans.
- Garcia, M. F. (2004b). *Antecedents of an Interviewer's Fit Perceptions of an Applicant: The Role of Actual and Perceived Similarity*. Doctoral dissertation, Texas A&M University.
- Gilmore, D. C., Beehr, T. A., & Love, K. G. (1986). Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and type of job on interview decisions. *Journal of Occupational Psychology*, *59*(2): 103-109.
- Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, *15*: 557-564.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, *27*: 25-41.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, *73*: 20-29.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(1):89-106.
- Higgins, C. A. & Judge, T. A. (2004). The effects of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4): 622-632.
- Hitt, M. A. & Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: examination of configural cue processing, *Journal of Applied Psychology*, *74*: 53-61.

- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 26*: 112-136.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning, 15(4)*: 47-67.
- Judge, T. A., & Higgins, C. A. & Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review, 10(4)*: 383-406.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Psychology, 22*: 1250-1272.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology, 29*: 1293-1315.
- Kinicki, A. J., Lockwood, C. A., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1990). Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses. *Journal of Applied Psychology, 75*: 477-486.
- Kolenko, T. A., & Aldag, R. J. (1989). Congruence perceptions and managerial career/work outcomes: An exploratory analysis. Paper presented at the meeting of the National Academy of Management.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*: 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology, 53(3)*: 643-671.

- Kristof-Brown, A. L., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management, 28(1)*: 27-46.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. (1997). Impression management in structured interviews: Effects on interview outcomes. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 74*: 424-432.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*: 268-277.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71(3)*: 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34(3)*: 487-516.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C.A., (1995). *Impression management in organization*. NY: Routledge.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology, 43*: 13-35.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions:

- Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, **29**: 79-101.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, **40**: 437-453.
- Schwab, D. P. (2005). On incomplete data. Research methods for organizational studies, 2nd ed.(pp.231-239). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied psychology*, **80**: 587-606.
- Taris, R., & Feij, J. A. (2000). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. Paper presented at the 15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Tedeschi, J., & Melburg, V. (1984). Impression Management and Influence in the Organization. *Research in the Sociology of Organization*, **3**: 31-58.
- Tetlock, P.E. & Manstead, A. S. R. (1985) Impression Management versus Intrapsychic Explanations in Social Psychology: A useful dichotomy. *Psychological Review*, **92**: 59-77.
- Tom, VR. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**: 573-592.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, **31**: 108-125.
- Tsai, W. C., Huang, T. C., & Yu, H. H. (2006). Interviewer responses to applicant physical attractiveness and non-verbal behavior: A field study of moderating

effects of interviewer fit perception of job sex-type and customer-contact requirements. *Paper presented at the 26th International Congress of Applied Psychology*, Athens, Greece.

Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic affects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, *32*: 402-423.

Wexley, K., Sanders, R., & Yukl, G. (1973). Training interviewers to eliminate contrast effects in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, *57*(3): 233-236.



附錄

問卷

說明：剛剛的甄選面談中，您擔任面試官的角色，請填寫您對剛才面試情境中的應徵者表現有何觀感與評價，答案沒有對錯，依據您的感受，勾選您認為最符合的選項即可（√）

問 項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 我覺得此名應徵者的外表具有吸引力						
2. 此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的						
3. 應徵者身材勻稱、胖瘦適中						
4. 應徵者衣著得體						
5. 應徵者總是面帶微笑						
6. 應徵者總是注視著我						
7. 應徵者藉由一些非語言行為（如點頭、微笑）表達他（她）的友善						
8. 應徵者以手勢輔助他（她）的談話						
9. 應徵者有以點頭的方式回應我						
10. 在面試中，應徵者盡量保持身體端正						
11. 我很喜歡這位應徵者						
12. 我覺得這位應徵者可以跟我成為朋友						
13. 這位應徵者能勝任這份工作						
14. 這位應徵者具備這個職缺所需的知識						
15. 我對這位應徵者的技能有信心						
16. 此應徵者曾盡量展現自己的知識或專長						
17. 此應徵者曾強調自己具備的能力或表現						
18. 此應徵者曾設法讓我注意到他（她）過去傑出的表現						
19. 此應徵者曾強調自己是其他應徵者的模範						
20. 此應徵者曾強調自己擁有良好的專業技能						

21. 此應徵者曾說自己過去有非常豐富的工作經驗或課業表現						
22. 此應徵者說明了他（她）過去負責的活動成果						
23. 此應徵者以吸引人的方式描述他（她）所具備的技能						
問 項	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
24. 此應徵者掌控了整場面談的步調，說服我接受他（她）的看法						
25. 此應徵者對我們公司相當稱許						
26. 此應徵者曾讚美我或我們公司						
27. 過程中，此應徵者討論了與工作無關但與我意見相近的議題						
28. 此應徵者曾與我討論我們之間共同的興趣						
29. 此應徵者知道我們公司要找什麼樣的人，並說明自己是合適的人選						
30. 此應徵者指出他（她）對我們公司和這個職缺有興趣						
31. 此應徵者表示他（她）希望能到我們公司任職						
32. 我認為此應徵者適合我們公司而且能跟同事處得來						
33. 我認為此應徵者對事物的看法和我們公司對事物的看法相似						
34. 我認為此應徵者個人的價值觀和我們公司的價值觀、文化相似						
35. 我認為我們公司的價值觀及文化和此應徵者生活中重視的事物相似						
36. 我認為該應徵者符合這個職缺的要求						
37. 我相信此應徵者的能力足以勝任該工作的要求						
38. 我認為我們公司的其他員工也會認為此應徵者符合該職缺的要求						
39. 我認為該應徵者和我有許多相同的興趣						
40. 我認為該應徵者和我有許多相同的信念和價值觀						
41. 該應徵者讓我想到我自已						
42. 我認為該應徵者對於事物的觀點與態度和我是一樣的						
43. 我願意錄取此名應徵者						
44. 若有第二次面談，我願意給此名應徵者二次面談的機會						
45. 我絕對 <u>不會</u> 讓此名應徵者進入我的公司任職						

46. 我會讓此名應徵者成為我的同僚或下屬						
47. 若有下一階段，我會推薦此名應徵者參加下一階段的甄選流程						

面試官個人資料

- 性別 男 女
 - 年齡：_____ 歲
 - 請問貴公司所屬產業？
傳統製造業 科技業 服務業 金融業 消費品業 其他：_____
 - 請問您所屬的部門是？
研發製造 人力資源 行政管理 行銷業務 財務會計 其他：_____
 - 請問您過去是否有幫公司甄選員工之面談經驗？
有，共 _____ 人次的面談經驗（請粗估曾面談過多少位應徵者） 無
 - 請問此次職缺為：_____
- 您是否有替公司甄選此類職缺員工之面談經驗？
有，共 _____ 人次的面談經驗（請粗估曾面談過多少位應徵者） 無
- 請問您過去是否有接受過正式的面試官面談訓練（含內訓與外訓）？
有，共 _____ 次面談訓練（請粗估一個數字） 無

感謝您的填答，此份資料保密不外流