

東海大學企業管理學系碩士班
碩士論文

應徵者防禦型印象管理策略
— 多策略使用及其效果之研究

**The interaction effects of applicant defensive
impression management tactics in job interviews**

指導教授：吳祉芸 博士

黃開義 博士

研究生：林怡君 撰

中華民國九十九年七月一日

中文摘要

近年來，影響面談的印象管理行為成為理論與實務界受到重視的議題，回溯過去學者研究，多半將焦點放在肯定型印象管理策略上，但防禦型印象管理行為在面談中的影響程度並不亞於前者。參酌近期的實證研究，大多僅是討論使用單一防禦型印象管理策略的效果，由於過去並無多策略效果之相關論述，故此，本研究站在初探的角度，探討應徵者在使用一個防禦型印象管理策略的情況下，再多加搭配使用其他策略之辯解效果。

本文將應徵者防禦型印象管理策略區別為三類，分別是道歉、開脫及合理化，探究當甄選面談時應徵者搭配使用雙策略或三策略時，對面試官評分的影响結果，研究對象為中部某外商銀行，採用實地法進行相關資料蒐集。

研究結果指出，應徵者在甄選面談情境中使用多策略的交互效果未得驗證；而道歉策略之使用有助於修復應徵者形象，對於面試官評分與能力評價有正向效果。至於未預期結果，由於樣本來自金融業單一企業，在後續請教面談經驗豐富的面試官，歸納可知應徵者在策略之選用上宜再斟酌，並非愈多愈好；且金融業對負面事件的質疑多偏向可明確指出且關於專業能力的問題，應徵者在使用道歉策略時效果較佳，另外，提出改善方針才會被視為是完整而有效的道歉。其中，開脫策略及合理化策略並未奏效，關鍵也可能在於金融產業中負面事件的性質多半與應徵者自身核心能力相關，若僅提出另外的新標準或歸咎於外部因素，說服力也相對不足，面試官無法確認應徵者未來是否有能力勝任工作。本研究結果可作為應徵者於面談情境中策略選擇的相關參考。

關鍵字：員工甄選面談、防禦型印象管理策略、面試官評分

Abstract

In recent years, impression management (IM) tactics becomes more and more important in job interviews. Past research mostly focused on assertive IM, however, defensive IM also influenced interviewer evaluations heavily. The statistics in recent research showed that over sixty percent of applicants have used defensive IM tactics during interviews, and the effect of single defensive IM tactic had been well discussed. The researcher adopts tripartition of defensive IM tactics: apology, excuse, and justification, and the present study extends previous research by exploring interaction effects of defensive IM tactics in real employment interviews.

A sample of 92 interviews in a foreign bank were collected. The interaction effects of defensive IM tactics on the interviewer ratings were not identified as expectation. The main effect of apology on interviewer ratings and liking were supported, while those of excuse and justification were not. The unexpected findings implied that the applicants should consider carefully when using defensive IM tactics; not the more the better. These findings provide some guidance for the applicants to choose appropriate defensive IM tactics.

Keywords: Job interview, Defensive impression management, Interviewer ratings

致謝詞

回首兩年的研究所生活宛如一瞥匆匆，轉眼間是窩在台北的房間裡，寫下這些日子、那些四季，心裡滿滿的感謝與感動。這一路的求學過程中，如果不是爸爸、媽媽與兩個弟弟的鼎力支持，總是無條件的成為我倚靠的臂彎、停歇的港口，這些溫暖即使道盡千萬遍感謝，也不足以涵蓋你們對我的好，謝謝你們。另外，如果不是吳社芸與黃開義老師的教導及指正，論文無法如此順利完成，尤其是個性親切隨和又無比可愛的社芸老師，謝謝妳用妳忙碌緊湊的青春陪伴我們的論文，是我們的小天使。很開心也很謝謝與兩位老師有此師生緣份。此外，也要感謝葉子明、白允芸及洪堯勳老師給予的寶貴意見，使論文足以更加完善；而兩年的學習時光，無論是系上或外系的老師所給予的知識行囊，期許自己都能夠將所有點滴滿載而歸，謝謝各位老師；另外，總是協助我們的助教淑華，也謝謝妳幫忙；也要謝謝學長姐的照顧及學弟妹的歡送。最後，還要謝謝台中榮總人事室的大家，尤其是任主任、姿嫻姐、曉芸姐及台蘭姐，謝謝你們對小玉的疼愛與照顧。

最後的最後，謝謝永遠在身邊支持我的好朋友與桑巴的大家。如果沒有妳來自日本的鼓勵；如果沒有妳在 MSN 上時不時的關心我；如果沒有妳在半夜義不容辭的電話支持，聽我哇哇叫；如果沒有妳們在大使名邸陪我哭、陪我笑、陪我堅強；如果沒有你們的早午餐約會；如果沒有你們的玩樂邀約；如果沒有你們樂觀又開朗的正面思考；如果沒有你們對小玉體貼的歐兜麥相載；如果沒有你們「吃飯了沒」的問候；如果沒有你在 Steve 課的大力相挺；如果沒有你們的包容與體諒；如果沒有你們，在東海的回憶也缺角了，謝謝你們讓這個句點完整而美好。還有，也謝謝最初鼓勵我參加研究所甄試的你，和其他所有。讓我還沒有見識到路思義教堂的美，就聽說了相思林的故事，時光膠囊帶我回到灑滿陽光的綠色草坪，我才有機會認識這麼多好同伴，謝謝你也謝謝我自己，要更懂得珍惜，祝福每一個人都能幸福而快樂，我愛你們，謝謝！ 怡君 僅誌於東海企研 九十九年七月

【章節目錄】

第一章、研究動機與目的	1
第二章、文獻探討	4
第一節 面談中之印象管理策略.....	4
第二節 防禦型印象管理.....	5
第三節 防禦型印象管理策略之分類.....	6
第四節 防禦型印象管理的辯解效果.....	7
第五節 防禦型印象管理之多策略使用.....	8
一、多策略使用之可能性.....	8
二、多策略效果.....	9
三、防禦型策略的作用機制與搭配效果.....	9
第三章、研究方法	11
第一節 研究架構.....	11
第二節 研究對象.....	12
一、問卷統計資料.....	12
二、樣本描述.....	12
第三節 研究流程.....	15
第四節 研究變數之測量.....	16
一、防禦型印象管理策略.....	16
二、面試官評分.....	16
三、控制變數及其他衡量題項.....	17
第五節 信度分析.....	18
第六節 分析方法.....	19
一、Pearson 相關係數分析.....	19
二、階層多元迴歸分析.....	19

三、樣本分析流程.....	19
第四章、統計分析與結果	21
第一節 描述性統計.....	21
第二節 多策略使用狀況.....	22
第三節 交互效果驗證.....	23
第四節 補充分析.....	26
一、喜好程度.....	27
二、能力評價.....	30
第五章、結果與討論	34
第一節 理論意涵.....	34
第二節 管理意涵.....	36
第三節 研究限制與未來研究建議.....	38
【參考文獻】	40
【附錄】問卷	46

【圖目錄】

圖 3-1 研究架構	11
圖 3-2 樣本分析流程	20

【表目錄】

表 2-1 防禦型印象管理策略的分類	7
表 2-2 解釋與道歉策略性質之比較	8
表 2-3 防禦型印象管理策略使用次數	9
表 3-1 部門別問卷分布統計	12
表 3-2 面試官性別分布統計	13
表 3-3 面試官年齡分布統計	14
表 3-4 面試官面談經驗及訓練次數相關統計	14
表 3-5 信度分析	19
表 4-1 相關係數表	21
表 4-2 多策略使用狀況	22
表 4-3 階層迴歸分析-面試官評分	26
表 4-4 階層迴歸分析-喜好程度	30
表 4-5 階層迴歸分析-能力評價	32

應徵者防禦型印象管理策略 – 多策略使用及其效果之研究

第一章、研究動機與目的

儘管面試的信度與效度仍有爭議 (例：Harris, 1989)，它仍舊是受歡迎的甄選方式 (Bureau of National Affairs, 1988)。目前甄選面談已成為職場甄選過程中的必要流程之一 (Dipboby & Jackson, 1999)。在這種人際互動情境裡，應徵者為求錄用多半傾向積極表現自己，必定會使用印象管理策略 (Peeters & Lievens, 2006)，故近年來，影響面談之印象管理行為成為理論與實務界的當紅議題 (Van Iddekinge, McFarland, & Raymark, 2007)。

一般而言，印象管理策略可大分為兩類：肯定型 (assertive) 及防禦型 (defensive) 兩種 (e.g., Stevens & Kristoff, 1995; Tedeschi & Melburg, 1984)。廣義來說，肯定型印象管理行為是為了增加人與人之間的吸引力 (attraction) 或喜愛程度 (liking) (Stevens & Kristof, 1995)。運用於面試的情境中，「肯定型印象管理」乃由應徵者主動表現 (例：Kacmar, Delery, & Ferris, 1992; Higgins & Judge, 2004; Tsai, Chen, & Chiu, 2005)，包括自我推薦、迎合與正向的非口語行為；「防禦型印象管理」則表示當個人行為或過去經驗損及形象時，如：面試時遲到，或被前雇主解雇，用於解釋並修復個人形象的策略 (Stevens et al., 1995)，雖然此策略不會主動使用，但當受到質疑，應徵者能否適切回應面試官的問題以消除疑慮，事關重大，Hollmann (1972) 更指出，負面資訊比正面資訊更吸引面試官關注，其評分的影响程度往往大於正面資訊，重要性並不比肯定型策略來的低。

論及「防禦型印象管理」策略的內涵，起始於社會心理學討論人際互動中之「辯解策略」(account giving) 的研究為最多，概念與防禦型印象管理相同 (在後續內文中將交替使用)。辯解的產生是由於違反社會或群體規範的負面行為或

可預見的負面行為（如：認知的社會賦閒），因此導致指責或修復的需求，故以辯解做為回應，說詞內容包括道歉、提出外在因素（開脫）或其他標準（合理化）。一旦提出辯解，指責者會評估該辯解是否足以減輕對負面行為的評價。

在求職面談中，儘管最常出現的是肯定型印象管理策略，且是出自於應徵者自發性的行為，但在面談過程中，仍有機會出現損及應徵者形象的負面事件、行為或是資訊，最常見的為面試官對應徵者之能力及特質提出質疑 (Wu & Tsai, 2009)。當應徵者面臨不利的情況，勢必會做出回應以維護或修復自己的形象，在 Ellis、West、Ryan 及 DeShon 等學者 (2002) 的研究中也發現，面談中應徵者使用防禦型印象管理策略的比例至少超過六成。

和肯定型印象管理相比，過去探討防禦型印象管理之研究相當少 (Stevens et al., 1995)，至於面談情境中，多半以整體防禦型策略使用為研究主軸 (Stevens & Kristof, 1995; Van Iddekinge et al., 2007)，或是僅針對數個策略進行比較，並未考慮合理化策略 (Ferrin, Kim, Cooper, & Dirks, 2007; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004)，或只考量策略使用比例的比較，即使是近期的實證研究，大多也僅是討論使用單一防禦型印象管理策略的效果；Wu 與 Tsai (2009) 由態度理論的觀點，同時探討面試官面對應徵者使用防禦策略的認知歷程與情感歷程，納入知覺應徵者能力及其對應徵者的喜好程度兩大類評價，以驗證面試官解讀應徵者防禦型印象管理策略的心理歷程。

若擴充現有研究，不同策略有不同的辯解效果，對於面試官心理評價的影響不同，可進一步探究應徵者同時使用多個印象管理防禦策略將如何影響面試官評價？是否該盡可能的使用多種策略為自己辯護？目前，這些問題仍然沒有答案，存在著研究缺口。過去已有許多實證支持個別策略的主效果 (Liden & Mitchell, 1988; Ohbuchi et al., 1989; Shaw, Wild, & Colquitt, 2003)，已確認策略使用優於未使用，而細究其機制，合理化和開脫策略以修復能力評價為主軸，道歉則可以降低對方的負面反應 (Wu & Tsai, 2009)，以這些實證結果為基礎，本研究

將進一步探討應徵者同時使用多種防禦型印象管理策略的效果，即使用一種防禦型印象管理策略的情況下，再多加使用其他策略對面試官評分的影響，如：道歉策略結合開脫策略是否優於單單使用道歉策略，是否可獲得面試官較高的評分。

第二章、文獻探討

比起肯定型印象管理，過去研究中，討論面談情境裡之防禦型印象管理的論述相當有限 (Stevens & Kristof, 1995)，尤以實證研究最為缺乏。其中，Tsai, Huang, Wu, & Lo (accepted) 等學者研究指出，當應徵者使用防禦型印象管理來回應面試官對其負面質疑時，面試官對其名應徵者的評價，的確會比不使用任何策略的應徵者來得高；但對於多策略的使用對面試官評價的影響，則有待進一步探究。故本研究依據過去文獻對於防禦型印象管理策略的區分與定義，試圖推測多策略使用下策略間的搭配效果，對面試官評分的影响。

第一節 面談中之印象管理策略

印象管理被定義為：「個人在社會互動中企圖去控制被預期的形象」(Schlenker, 1980, p.6)，而 Wayne 和 Liden (1995) 則將印象管理定義為：「個人為保護自身形象，或企圖去左右具影響力之人對自己觀感的一種行為表現」。典型的分類有兩種 (例：Stevens & Kristof, 1995)：口語策略及非口語策略 (如：微笑)。Schneider (1981) 則分為三大類別，分別是：口語表達 (verbal self-presentation)、非口語行為 (nonverbal behaviors) 和人為展現 (artificial displays)，皆為自我表達 (self-presentation) 的一種；自我表達是印象管理策略中較重要的部分 (Schneider, 1981)，因為面試官可能影響應徵者可否獲得理想的就業機會，在面談的情境中即會引起應徵者印象管理的行為 (Stevens & Kristof, 1995)。非語言行為是指身體動作及姿態 (如：肢體和面部表情、眼神接觸等) 和閱聽人的交互作用 (Stevens & Kristof, 1995)。

口語表達意味著個人藉由語言的展現傳達關乎自身形象的訊息，可再區分

為肯定型與防禦型兩類，和 Wayne 與 Liden (1995) 兩位學者之定義中：主動建立正面形象與被動修補形象的意涵相呼應。本研究乃著重討論防禦型印象管理策略，其最早始於社會心理學在人際互動裡的「辯解」(account) 概念，Scott 及 Lyman (1968) 將其定義為：對未預期之行為提出解釋或說法。以往的研究顯示，站在面試官的角度而言，辯解可以減少被冒犯的知覺，進而提高其對應徵者之評價 (Baron, 1993; Folger & Martin, 1986; Gonzales, 1992; Shapiro, 1991; Shapiro et al., 1994; Sitkin et al., 1993)。舉例而言，Shapiro (1991) 之研究發現，描寫關於涉及詐騙的一位同事有無提出辯解，研究結果得知，辯解會增加評價的公正性和認同率，並減輕責備。同樣的，Folger 及 Martin (1986) 的研究探究公平薪酬的主題，發現辯解增加評價的公正性及減緩生氣的反應 (Tata, 2002a)。若將這種概念運用於面談管理，則可將應徵者的防禦型印象管理行為釋義為：在面談中，當出現不利應徵者或可能損害其形象之負面事件或應徵者表現出負面行為時，將會提出說法或得以解釋之說詞，用以修復自身之形象，緩解面試官之質疑。

第二節 防禦型印象管理

相較於肯定型印象管理策略之目的是在於支持並強化個人的形象，防禦型印象管理策略則是在於維護或修復個人的形象 (Higgins, Snyder, & Berglas, 1990; Schlenker, 1980; Snyder, Higgins, & Stucky, 1983)。這種行為通常是在回應一個認知上、一個潛在的或實際威脅到個人自我形象時被使用 (Van Iddekinge et al., 2007)。故防禦型印象管理策略出現的前提是為：當個人表現不佳或存在著損及個人形象的負面事件時，才有必要為維護形象而提出解釋及說詞 (Wu & Tsai, 2009)。運用於面談情境裡，應徵者為求得錄取，表現出自我良好的一面是理所當然的，故同樣無庸置疑地，其必定會使用肯定型印象管理策略；而防禦型印象管理策略則是在面試官有疑慮，應徵者受及其質疑時才會使用，此種負面行為的

發生或事件的出現是必須回應及處理的。

相關研究指出，人們出現負面行為之比例較低，不過一旦出現便相當引人注目，影響力亦較大 (Fiske, 1980)，此種情況乃基於下述原因：首先，當人們彼此不相識，會藉由其行為或環境訊息推估個體，且預期其正面行為表現將多於負面行為之出現 (Ybarra & Stephan, 1999)，其次，負面訊息較能協助個人做判斷 (Skowronski & Carlston, 1987)。綜上所述可知，面試官處理負面訊息時將給予過高之權重 (Hollmann, 1972)。是故，應徵者於面談情境中遭受面試官質疑時，須採取回應措施占有不小比例，可以發現應徵者之防禦型印象管理之行為，值得實務界加以重視及瞭解。

第三節 防禦型印象管理策略之分類

早期 Scott 及 Lyman (1968) 將防禦型印象管理分成「開脫」(excuse) 和「合理化」(justification) 兩大類：開脫是將事件發生進行「外部歸因」試圖規避責任；合理化則是承擔該責任，但訴諸於更高階目標以說明行為的正當性。面談領域學者依循此分類繼續發展，進一步說明其本質與內涵，認為開脫是指出對方未見的原因或試圖減緩後果的嚴重性，等同於外歸因，說明自己並非有意，或是自己無法控制狀況，而合理化是進行社會比較或是指出存在著更重要的目標，訴諸更高層的規範或主張 (Schlenker, 1980; Tedeschi & Reiss, 1981)，同為提出解釋，但開脫是提出其他原因，合理化則是提出其他標準。據此二分法，甄選的學者又增加了性質迥異的道歉策略 (Stevens & Kristof, 1995; Van Iddekinge et al., 2007)，指出面談情境中，應徵者使用的辯解策略共有三類，其定義與內涵如表 2-1 所示。

表 2-1 防禦型印象管理策略的分類

策略	定義與內涵
道歉(Apology)	承認自己的行為造成負面結果或不符預期而道歉，並承諾未來不再犯。
開脫(Excuse)	承認失敗或負面結果，但試圖提出外部因素來降低責任。
合理化(Justification)	承認失敗或負面結果，但提出更高階目標來說明行為合理性。

第四節 防禦型印象管理的辯解效果

對於推論辯解效果，過去文獻有「緩和效果」及「責任歸屬」兩大脈絡：前者意指緩和接收者的負面反應以維持他們對行為者的喜好，而後者是由降低責任關聯來修復接收者對行為者的能力知覺，其內涵可以對應至面談中肯定型印象管理行為的重要評價變項——面試官對應徵者的「情感喜好」與「能力評價」，學者指出兩者對最終面試官評分的正向影響，實證研究亦驗證此關係 (Ferris & Judge, 1991; Howard & Ferris, 1996; Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002)，亦即印象管理策略若能提升面試官的情感喜好與能力評價，就可能得到較高的面試官評分。過去文獻仍傾向將不同策略作單向度的評比，以緩和效果或是責任歸屬兩種觀點比較策略優劣，兩種觀點恰恰是相對的。然而，已有許多實證支持個別策略的主效果 (Liden & Mitchell, 1988; Ohbuchi et al., 1989; Shaw et al., 2003)，既然確認策略使用優於未使用，至少可說明不同策略各擅其場，區分其影響機制或許比比比較孰優孰劣更為重要。

也有文獻指出，開脫與合理化同屬「解釋」策略 (Schlenker, 1980; Wood & Mitchell, 1981)，兩者都是說明該事件的內在或外在因素，導引接收者的歸因歷程 (Wood & Mitchell, 1981)。Bozeman 及 Kacmar (1997) 也指出，無論是提出外部因素或是試圖降低情況的嚴重性，「解釋」策略都是針對事件內容本身作說明，焦點是放在行為者 (actor) 本身，目的在於維護並建立接收者對個體的正確預

期；而「道歉」策略是將焦點放在接收者身上，希望減緩其負面感受，維護彼此的關係，提升接收者對自己的喜好程度。Wu 與 Tsai (2009) 同時探討面試官面對應徵者使用防禦策略的認知歷程與情感歷程，納入知覺應徵者能力及其對應徵者的喜好程度兩大類評價，驗證面試官解讀應徵者防禦型印象管理策略存在著兩種心理歷程。比較兩大類策略的性質差異如表 2-2 所示。

表 2-2 解釋與道歉策略性質之比較

	解釋 (開脫、合理化)	道歉
焦點	行為者 (actor focus)	接收者 (target focus)
訊息內涵	內容為基礎 (content-based)	關係為基礎 (relation-based)
訴求	理性	感性
引發歷程	認知評價	情感評價

第五節 防禦型印象管理之多策略使用

一、多策略使用之可能性

根據吳祉芸 (2008) 的研究，以實地觀察法參與北部某國立大學國際交換學生之甄選面談，該情境中使用印象管理的意圖與員工甄選相似。過程中，研究者記錄應試者在受到質疑時使用防禦型印象管理策略的次數。共有 52 名學生參與甄選，其中有 31 人曾受到面試官質疑能力相關問題，負面訊息出現的頻率約為六成；其中共有 22 人曾使用辯解策略，約占 71% 的比例，此部份與 Ellis 等學者 (2002) 的研究數據十分近似。而且，共有 4 人使用多個策略來應對，其中 3 人為同時使用「開脫」和「道歉」策略，而有 1 位曾同時使用「合理化」和「道歉」策略 (次數與比例請參考表 2-3)，由此可知，在實際情境中的確存在著同時使用多種策略的可能性。

表 2-3 防禦型印象管理策略使用次數

	負面訊息	道歉	開脫	合理化
次數	31/52	9/31	8/31	5/31
比例	60%	29%	26%	16%
		71%		

資料來源：吳祉芸 (2008)，甄選面談中應徵者防禦型印象管理策略及效果之研究。

二、多策略效果

道歉或是提出原因，表示應徵者願意針對面試官的提問作說明，至少讓面試官覺得受到尊重，提高面試官知覺應徵者的真誠度 (perceived sincerity, Tata, 2002)，反映了資訊提供本身也會影響面試官評分，且當資訊量增加，也可能提升辯解的說服力，由於過去並無多策略效果之相關討論，本研究站在初探的角度，推測在使用一個策略的情況下，再多搭配使用其他策略，辯解效果會比較好，面試官評分也會較高。

三、防禦型策略的作用機制與搭配效果

依據前述區分不同策略的辯解效果，三種防禦型印象管理策略分屬於兩種性質，恰與態度理論的三要素內涵相互呼應：人們對人事物進行評價時，有「認知」與「情感」兩個並存的歷程，並形成「行為傾向」(behavioral intention, Wood, 2000)，能預測實際行為 (Gardner & Martinko, 1988; Wood, 2000; Weiss, 2002)，應徵者印象管理對面試官的影響亦然。「認知」是對標的物特徵的認知或持有的信念 (beliefs)，「情感」則是感受評價，兩者是可以區別的機制，且各自對最終評價有獨特預測力 (Abelson, Kinder, Peters, & Fiske, 1982; Weiss, 2002)。應用至面談情境的辯解行為亦然，面試官在提出質疑後，會針對應徵者的說詞產生特徵

評估及情感反應，再影響最終的總體評分，既然認知評價與情感評價是個體處理訊息的基本模式，亦可作為應徵者辯解影響面試官評分的前置歷程，結合前述社會心理學研究提出的兩種推論，緩和效果屬情感反應，可歸責性則為認知評價，實為防禦型印象管理策略二元評價的理論基礎。

在面談情境中，最重要的情感評價應屬主管對部屬的喜好程度 (liking)，喜好程度是主觀感受的評價，本質上是偏向情感的概念 (Wood, 2000)，並不針對特定明確的內容 (Forgas, 1995)，它是績效考核情境印象管理研究的重要變數 (Wayne & Liden, 1995)，在面談情境肯定型印象管理研究中，「相似—吸引」效果 (Similarity-Attraction, Byrne, 1961) 所產生的正向情感與喜好也是相同的意思 (Stevens & Kristof, 1995; Kristof-Brown et al., 2002)。至於認知歷程，則是對於客觀內容 (cognitive content) 的評價 (George & Jones, 1997)，隨著訊息內涵而改變，在甄選情境為針對應徵者條件與職缺需求的適配性進行評估，亦即應徵者能力 (competence) (Lievens, Highhouse, & Corte, 2005)，會因為職缺類型而不同，面試官的主要認知歷程即為對應徵者的能力評價 (Ferris & Judge, 1991)。

由前述可知，開脫和合理化策略可修復應徵者的能力評價，而道歉策略可維護面試官對應徵者的喜好程度，Wu 與 Tsai (2009) 的實證驗證了二元影響歷程的模式，Tata (2002) 也曾提及多策略的效果以及不同策略間的搭配，以緩和效果為焦點，指出任一其他策略搭配最為和緩的道歉策略，效果會比未搭配道歉來得好；本研究納入責任歸屬效果，相對完整地考量面試官的心理評價，接著，面試官的認知與情感評價再影響其最終評分，在此，本研究先不開立假說，但在後續仍會驗證多策略的影響。

第三章、研究方法

第一節 研究架構

在綜合以上章節之理論推導，本研究目的在於驗證及比較，當面試時應徵者使用多種防禦型印象管理策略，是否優於使用單一之策略，其多策略之使用對面試官評分之影響。搭配方式可能包含：同時使用道歉與開脫策略、同時使用道歉與合理化策略、同時使用開脫與合理化策略或同時使用道歉、開脫及合理化策略。此外，為顧及其他可能影響面試官評量的因素，本研究亦將應徵者之外表吸引力、應徵者之非口語策略等二個控制變數列入考慮。研究架構如下圖 3-1 所示。

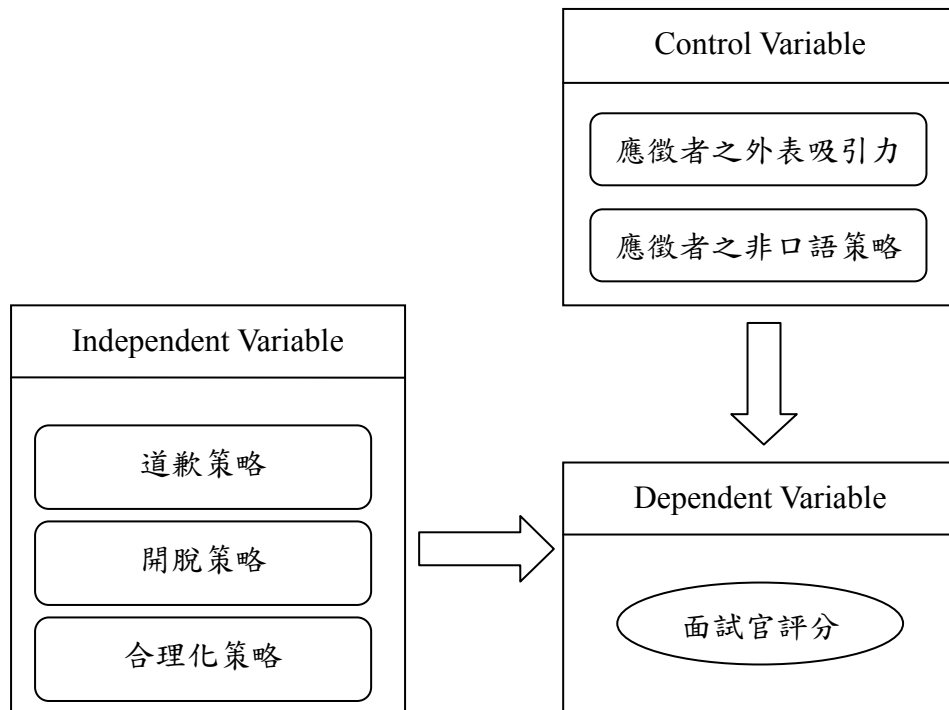


圖 3-1 研究架構

第二節 研究對象

本研究之參與者為某外商銀行之中部分行，以該分行 99 年 1 月至 5 月之員工甄選面談為情境進行資料蒐集。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，共 39 位面試官參與，問卷總數為 92 份。關於樣本統計資料將區別為「問卷統計資料」及「樣本描述」兩部分進行分析與說明，如下所述。

一、問卷統計資料

本研究 92 份有效回收樣本數中，以該外商銀行中部分行之部門甄選面談劃分問卷來源，包含作業-行政、銷售及服務部門，其分布情況為：作業-行政部門共 49 份 (53%)；銷售部門共 27 份 (29%)；服務部門共 16 份 (18%)；如下表 3-1 所示。

表 3-1 部門別問卷分布統計

部門名稱	問卷份數	百分比(%)
作業-行政部門	49	53
銷售部門	27	29
服務部門	16	18
合計	92	100

二、樣本描述

本研究共 39 位面試官參與，其基本資料將區分為「性別」、「年齡」和「面談經驗及訓練」三部分進行統計分析與說明，如下所述。

1. 性別

在 39 位面試官中，男性面試官共 10 人 (31.5%)，女性面試官共 29 人 (68.5%)。若以部門別劃分，作業行政部門男性面試官共 4 人 (11%)，女性面試官共 17 人 (44%)，合計 21 人 (54%)；銷售部門男性面試官共 6 人 (15%)，女性面試官共 6 人 (15%)，合計 12 人 (31%)；服務部門無男性面試官，女性面試官共 6 人 (15%)，合計 6 人 (15%)，如表 3-2 所示。

表 3-2 面試官性別分布統計

部門	性別	人數	百分比(%)	合計	百分比(%)
作業-行政	男	4	11	21	54
	女	17	44		
銷售	男	6	15	12	31
	女	6	15		
服務	男	0	0	6	15
	女	6	15		
合計		39	100	39	100

2. 年齡

在 39 位面試官中，年齡層介於 20-29 歲者共 1 位 (3%)；年齡層介於 30-39 歲者共 14 位 (36%)；年齡層介於 40-49 歲者共 24 位 (61%)，該年齡層占大多數，如表 3-3 所示。

表 3-3 面試官年齡分布統計

年齡	人數	百分比(%)
20-29 歲	1	3
30-39 歲	14	36
40-49 歲	24	61
合計	39	100

3. 面談經驗及訓練

在 39 位面試官中，每位面試官曾幫公司甄選員工之面談經驗其平均次數為 115.29；每位面試官曾替公司甄選同類職缺員工之面談經驗其平均次數為 103.30；每位面試官過去是否有接受過正式的面試官面談訓練其平均次數為 1.77，如表 3-4 所示。

表 3-4 面試官面談經驗及訓練次數相關統計

項目	平均數	標準差
曾幫公司 <u>甄選員工</u> 之經驗次數	115.29	178.83
曾替公司 <u>甄選同類職缺</u> 員工之經驗次數	103.30	161.95
受過正式面試官面談訓練次數	1.77	0.915

第三節 研究流程

本研究採實地法進行：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談行為，我們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談的流程。

本研究之面談型式為一對一面談，即一位面試官與一位應徵者的面談 (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。當面試官在與應徵者面談結束後，請面試官填寫一份關於應徵者之評量問卷，包含應徵者面試時所使用的防禦型印象管理策略、應徵者之外表吸引力、應徵者所使用之非口語策略及對應徵者的能力評價、喜好程度與總合評分之問卷。

而面試官於每次面試完一位應徵者後即填寫一份問卷，依據公司之實際狀況，不乏有一位面試官面試多位數目不等的應徵者之情況。

第四節 研究變數之測量

本研究共有三個自變項（防禦型印象管理之開脫策略、合理化策略及道歉策略）、一個依變項（面試官評分）及二個控制變項（應徵者之外表吸引力、應徵者之非口語策略）；以下分別就不同變項之測量做詳細說明。

一、防禦型印象管理策略

本研究以防禦型印象管理策略的使用頻率高低作為自變項，依據 Schonbach (1990) 與 Scott & Lyman (1968) 的定義，參考羅逸璇 (2007) 之題項翻譯再進行修改，每個策略均有一題項，以李克特6點量表衡量個別策略使用之同意程度（6=非常同意，1=非常不同意）：

- (1) 開脫策略—「應徵者將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響，不完全是他（她）的責任。」
- (2) 合理化策略—「應徵者承認他（她）與過去之失誤有關聯，但也同時說明事情並不那麼嚴重，甚至也有好的一面。」
- (3) 道歉策略—「應徵者承認他（她）必須為所犯的錯誤負責，並表達出自責悔改之意。」

二、面試官評分

採用Tsai等人 (2005) 的五個題項加以衡量，並參考尤慧慧 (2005) 研究中的翻譯，題項4、5乃衡量甄選面談中應徵者使用防禦型印象管理策略的效果，以李克特6點量表衡量其同意程度（6=非常同意，1=非常不同意）：

- (1) 我願意錄取此名應徵者
- (2) 若有第二次面談，我願意給此名應徵者二次面談的機會
- (3) 我絕對不會讓此名應徵者進入我的公司任職（反向計分）

(4) 我會讓此名應徵者成為我的同僚或下屬

(5) 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

三、控制變數及其他衡量題項

考量到受試者知覺差異會影響評分，因此加入以下可能影響評分的變項作控制：

1. 應徵者之外表吸引力

正如前面簡述印象管理策略研究所提及，應徵者的外表吸引力及非口語策略都會影響面試官評分 (Gilmore et al., 1986; Stevens & Kristof, 1995; Tsai et al., 2005)，為避免受試者知覺差異造成干擾，故納入衡量作控制。

應徵者的外表吸引力，引用 Tsai、Huang 與 Yu (2006) 之四個題項加以衡量，並參考尤慧慧 (2005) 研究中的翻譯，以李克特 6 點量表衡量其同意程度 (6= 非常同意，1= 非常不同意)：

- (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

2. 應徵者之非口語策略

同樣引用 Tsai 等人 (2006) 的六個題項加以衡量，並參考尤慧慧 (2005) 研究中的翻譯，以李克特 6 點量表衡量其同意程度 (6= 非常同意，1= 非常不同意)：

- (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

3. 受試者基本資料

受試者性別、所屬產業與部門的部分，於問卷中設定選項可直接勾選，年齡由受試者自行填答數字。至於面談相關經驗，包括員工甄選面談的人次與接受面談訓練的次數，請受試者估計一個數字予以填答。後續分析時，年齡與經驗值為連續變項，所屬產業、部門與受試者性別為分類變項。

第五節 信度分析

由多次複本測驗量測所得結果間的一致性，或估計有多少測量誤差，以反映出真實的實際量數程度的指標，乃為信度。為了進一步了解問卷之可靠性和有效性，遂本研究將進行信度之考驗分析。李克特量表中常用之信度考驗方法為「Cronbach's alpha」值， α 值代表每一量表是否為量測單一概念及組成量表題項之內在一致性程度為何， α 值即為內在信度。

如表3-5所示，本研究量表之 Cronbach's alpha 係數介於.82~.94間，內部一致性可接受 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

表 3-5 信度分析

量表	題數	Cronbach's α
外表吸引力	4	.82
非口語策略	6	.91
面試官評分	5	.94

第六節 分析方法

本研究使用統計軟體 SPSS12.0 版作為蒐集之問卷資料的分析工具，分析方法包含：Pearson 相關係數分析及階層迴歸分析，詳述如下：

一、Pearson 相關係數分析

在統計分析當中，量測兩變項間之關聯程度 (degree of association) 常用相關係數 (correlation coefficient) 表示之，當相關係數其絕對值愈大，則兩變項間關係愈密切，即當一變項測量值愈大，另一變項測量值亦愈大時，兩變項間具正相關 (positive correlation)；反之，當一變項測量值愈大，另一變項測量值愈小時，則兩變項間具負相關 (negative correlation)。

二、階層多元迴歸分析 (Hierarchical Multiple Regression)

使用於探究不同區組 (block) 或階層之自變項對其依變項的影響，為了解不同區組間自變項與依變項之關係，將自變項分成不同區組，逐步投入迴歸方程式中。

三、樣本分析流程

綜上所述，本研究歸納六大樣本分析步驟，其流程如下圖3-2所示。

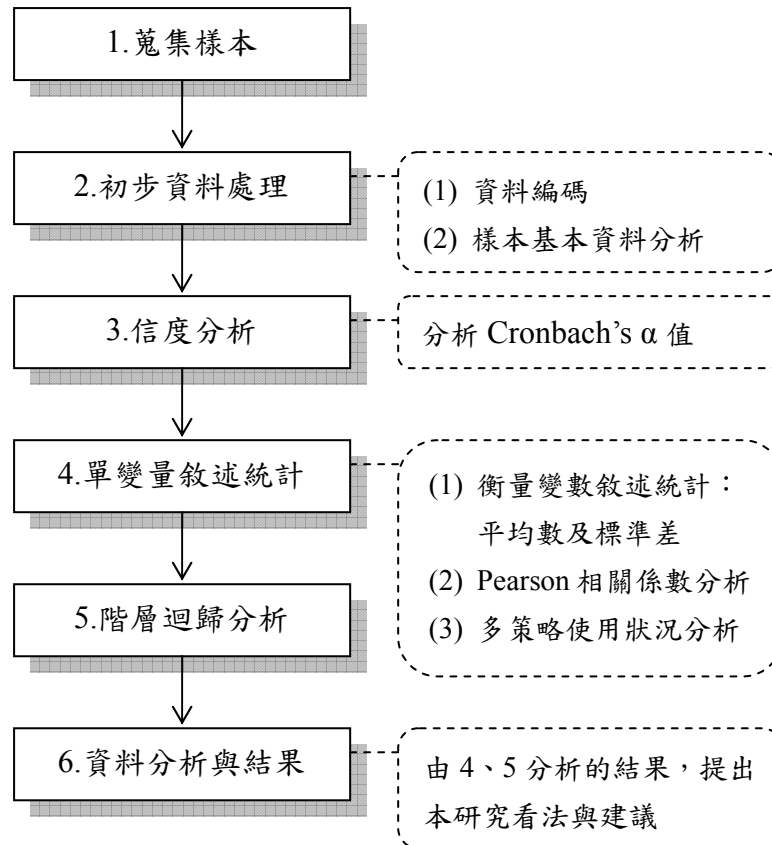


圖 3-2 樣本分析流程

第四章、統計分析與結果

第一節 描述性統計

本研究針對面試官基本資料（性別、年齡及面談經驗）、控制變項（外表吸引力及非口語行為）、自變項（道歉、開脫及合理化策略）和依變項（面試官評分）進行主要構念間的相關係數分析，以 Pearson's 相關分析來探討，如表 4-1 所示。根據吳明隆 (2006) 指出，二變項間相關程度依其相關係數絕對值高低分成三種：相關係數絕對值在.40以下者為「低度相關」，在.70以上者為「高度相關」，介於兩者間則為「中度相關」。

外表吸引力與非口語行為兩控制變項和面試官評分呈中度正相關 ($r = .46, r = .49$, both $p < .05$)；道歉策略和面試官評分呈現低度正相關 ($r = .28, p < .05$)；開脫策略與面試官評分則呈現低度負相關 ($r = -.31, p < .05$)；而合理化策略和面試官評分之間其關係不顯著。

表 4-1 相關係數表

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 面試官性別	1.68	.47	--								
2 面試官年齡	39.95	3.20	-.48**	--							
3 面試官面談經驗	115.29	178.82	-.66**	.44**	--						
4 外表吸引力	3.97	.80	.26*	-.01	-.09	(.82)					
5 非口語行為	4.30	.78	.29**	-.07	-.18	.64**	(.91)				
6 道歉策略	3.52	1.24	.12	-.10	-.22	.10	.19	--			
7 開脫策略	3.45	1.26	-.06	.01	-.15	-.07	-.09	-.09	--		
8 合理化策略	3.87	1.13	-.08	-.02	.06	-.01	.17	.10	.23*	--	
9 面試官評分	3.86	1.21	.15	-.01	-.03	.46**	.49**	.28**	-.31**	-.13	(.94)

* $p < .05$ ** $p < .01$

$N=92$ ；對角線 () 內數值為 Cronbach's α 值

第二節 多策略使用狀況

為了解實際在職場面談情境中多策略使用的情形，本研究以回收之92份問卷，針對應徵者防禦型印象管理之多策略使用狀況進行敘述統計分析，如表4-2所示。在策略使用狀況中，面試官未知覺應徵者使用策略的場次有6場 (6.5%)；使用道歉策略的場次有11場 (12%)；使用開脫策略的場次有9場 (9.8%)；使用合理化策略的場次有18場 (19.6%)；同時使用道歉及開脫策略的場次為2場 (2.2%)；同時使用道歉及合理化策略的場次為13場 (14.1%)；同時使用開脫及合理化策略的場次為15場 (16.3%)；同時使用道歉、開脫及合理化策略的場次為18場 (19.6%)。由上可知，應徵者於職場面談情境中同時使用多種防禦型印象管理策略的情況不在少數，就本研究而言，多策略的使用次數比例達半數以上 (52.2%)，尤以同時使用道歉、開脫及合理化策略的次數為最高。

表 4-2 多策略使用狀況

使用策略	次數	百分比(%)
未使用任何策略	6	6.5
道歉策略	11	12
開脫策略	9	9.8
合理化策略	18	19.6
道歉加開脫策略	2	2.2
道歉加合理化策略	13	14.1
開脫加合理化策略	15	16.3
道歉加開脫加合理化策略	18	19.6
合計	92	100

第三節 交互效果驗證

本研究乃由初探的角度，衡量應徵者在並存使用不同防禦型印象管理策略的狀況，對面試官評分的影响。

首先於迴歸方程式裡，納入控制變數（外表吸引力及非口語策略），並以單策略之主效果、雙策略及三策略之交互效果來預測面試官評分。本研究將上述構念分成四個區組投入迴歸方程式中，第一階層為控制變數（外表吸引力及非口語策略），以了解外表吸引力及非口語策略對面試官評分的影响；第二階層加入單策略，以了解外表吸引力、非口語策略和使用道歉、開脫或合理化之單一策略時，對面試官評分是否具有顯著之解釋力；第三階層再加入雙策略，以了解外表吸引力、非口語策略和使用道歉、開脫或合理化之單一策略，並同時使用道歉及開脫、道歉及合理化和開脫及合理化之雙策略對面試官評分是否具有顯著之解釋力；最後在第四階層再加入三策略，以了解外表吸引力、非口語策略和使用道歉、開脫或合理化之單一策略，和同時使用道歉及開脫、道歉及合理化和開脫及合理化之雙策略，和同時使用道歉、開脫、合理化之三策略時，對面試官評分是否具有顯著之解釋力？其中，在雙策略及三策略的相乘項皆已經標準化處理，以降低共線性的影响。

由表 4-3 可知，在階層一迴歸模式中，外表吸引力及非口語策略兩個控制變數自變項，對面試官評分的解釋力為 28%，此解釋力達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .28, p < .05$)，此外，兩控制變項其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .25$ 、 $.33$ ， t 值各為 2.12、2.81 均達顯著水準 ($p < .05$)，由於兩個控制變項的 β 值為正數，表示外表吸引力及非口語行為對面試官評分的影响為正向，顯示外表吸引力愈高和使用非口語行為頻率較高之應徵者，其面試官評分較高。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）及單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）。控制變數與單策略共可解釋面試官評分 40% 的變異量，排除控制變數的影响，單策略三個自變項對面試

官評分的解釋力為 12%，此解釋力達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .12, p < .05$)。此外，五個變項與面試官評分的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .23、.31、.20、-.21、-.15$ ， t 值分別為 2.06、2.78、.230、-2.40、-1.67。單策略之道歉及開脫策略達顯著水準 ($p < .05$)，合理化策略達邊際顯著水準 ($p < .10$)，其中道歉策略之 β 值為正數，表示該變項對面試官評分的影響為正向，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用道歉策略頻率較高之應徵者，其面試官評分較高；而開脫與合理化策略之 β 值為負數，表示兩者對面試官評分的影響為反向，應徵者於面談情境裡使用這兩種策略對面試官評分並無加分效果，甚至有減分的疑慮，即當應徵者使用開脫與合理化策略頻率愈高，面試官評分愈低。

在階層三的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）及雙策略之交互效果（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）。控制變數、單策略與雙策略共可解釋面試官評分 42% 的變異量，排除控制變數、單策略的影響，雙策略三個自變項對面試官評分的解釋力為 2%，但此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .02, p > .05$)。此外，八個變項與面試官評分的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .21、.36、.19、-.17、-.23、.13、-.12、-.12$ ， t 值分別為 1.87、3.07、2.07、-1.84、-2.23、1.21、-1.18、-1.19，其中雙策略之交互效果中，道歉及開脫策略之 β 值為正數，表示該變項對面試官評分的影響為正向，而道歉及合理化與開脫及合理化策略之 β 值為負數，表示兩變項對面試官評分的影響為負向，但均未達顯著水準，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用雙策略之應徵者，對面試官評分之影響力有限。

在階層四的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）、雙策略（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）及三策略（道歉加開脫及合理化策略）之交互效果。控制變數、單策略、雙策略與三策略共可解釋面試官評分 42% 的變異量，

排除控制變數、單策略與雙策略的影響，三策略一個自變項對面試官評分的解釋力為 0%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .00$, $p > .05$)。九個變項與面試官評分的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .21$ 、 $.36$ 、 $.19$ 、 $-.17$ 、 $-.23$ 、 $.13$ 、 $-.13$ 、 $-.12$ 、 $-.00$ ， t 值分別為 1.84、3.02、1.88、-1.66、-2.04、1.19、-.88、-.88、-.02，其中三策略之交互效果其 β 值為負數，表示該變項對面試官評分的影響為負向，但未達顯著水準 ($p < .05$)，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用三種策略之應徵者，對面試官評分無明顯影響。

另外，四個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 16.98、11.29、7.40、6.50，且其迴歸階層模式整體解釋變異量均達顯著水準 ($p < .05$)。

綜上所述，在階層二迴歸模式中，較階層一多投入單策略之主效果層面，整體解釋變異增加 12% (ΔR^2)，顯著性改變的 F 值為 5.70，達顯著水準 ($p < .05$)，表示應徵者使用單策略對面試官評分具顯著影響。另外，除合理化策略外，控制變數與單策略等預測變項皆達顯著水準 ($p < .05$)。在階層三迴歸模式中，較階層二多投入雙策略之交互效果層面，整體解釋變異增加 2% (ΔR^2)，顯著性改變的 F 值為 .95，但未達顯著水準，表示應徵者雙策略的使用對面試官評分的影響有限。在階層四迴歸模式中，較階層三多投入三策略交互效果層面，整體解釋變異未改變，顯著性改變的 F 值亦未達顯著水準，表示應徵者三策略的使用對面試官評分的並無影響。

整體而言，由階層迴歸分析實證結果可知，應徵者在甄選面談情境中使用雙策略或三策略之防禦型印象管理策略的搭配組合效果，對面試官評分的影響相當有限，甚至沒有影響；即在使用一個防禦型印象管理策略的情況下，即使再加其他策略也沒有較佳的效果。實證結果不如本研究先前所推測，多策略的使用並非愈多愈好，亦無法導致比較高的面試官評分，防禦型印象管理策略多策略的交互效果並未顯現出來。

表 4-3 階層迴歸分析-面試官評分

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
控制變數	外表吸引力	.25	2.16*	.23	2.06*	.21	1.87 [†]	.21	1.84 [†]
	非口語策略	.33	2.81**	.31	2.78**	.36	3.07**	.36	3.02**
單策略	道歉			.20	2.30*	.19	2.07*	.19	1.88 [†]
	開脫			-.21	-2.40*	-.17	-1.84 [†]	-.17	-1.66
	合理化			-.15	-1.67 [†]	-.23	-2.23*	-.23	-2.04*
雙策略	道歉 X 開脫					.13	1.21	.13	1.19
	道歉 X 合理化					-.12	-1.18	-.13	-.88
	開脫 X 合理化					-.12	-1.19	-.12	-.88
三策略	道歉 X 開脫 X 合理化							-.00	-.02
迴歸模式摘要	F 值	16.98***		11.29***		7.40***		6.50***	
	R ²	.28		.40		.42		.42	
	ΔR^2	.28*		.12*		.02		.00	

[†] $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

第四節 補充分析

由先前之論述可知，用以修復應徵者的能力評價是使用開脫及合理化策略，而用以維護面試官對應徵者的喜好程度是使用道歉策略，Wu 與 Tsai (2009) 的實證驗證了二元影響歷程的模式。而主要研究中乃以面試官評分為依變項衡量應徵者在並存使用不同防禦型印象管理策略的狀況，對面試官評分結果高低的作用。故本研究分就防禦型策略的兩種作用機制，各別以喜好程度與能力評價為依變項，使用階層迴歸分析驗證當應徵者使用多策略時之影響，並與主要分析結果相互比較之。

補充研究中，同時衡量面談裡常見的評價變項「喜好程度」，是採用 Wayne 及 Ferris (1990) 主管評估對部屬喜好度之兩個題項，以李克特6點量表衡量其同意程度（6= 非常同意，1= 非常不同意），其 Cronbach's alpha 係數為 .86，內部一致性佳 (Hair et al., 1998)：

(1) 我很喜歡這位應徵者

(2) 我覺得這位應徵者可以跟我成為朋友

至於「能力評價」，則採用 Kim 等人 (2004) 面談研究中「面試官知覺應徵者能力」之三個題項，以李克特6點量表衡量其同意程度 (6= 非常同意，1= 非常不同意)，其 Cronbach's alpha 係數為.88，內部一致性佳 (Hair et al., 1998)：

(1) 這位應徵者能勝任這個工作

(2) 這位應徵者具備這個職缺所需的知識

(3) 我對這位應徵者的技能有信心

另外，此兩個依變項「喜好程度」及「能力評價」互為中度相關 ($r = .66, p < .05$)，並達統計顯著，雖然兩者有相關性但仍是可區別的構念，可獨立解釋其變異。

一、 喜好程度

由表 4-4 可知，在階層一迴歸模式中，外表吸引力及非口語策略兩個控制變數自變項，對喜好程度的解釋力為 45%，此解釋力達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .45, p < .05$)，此外，兩控制變項其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .26、.48$ ， t 值各為 2.53、4.70 均達顯著水準 ($p < .05$)，由於兩個控制變項的 β 值為正數，表示外表吸引力及非口語行為對喜好程度的影響為正向，顯示若外表吸引力愈高和使用非口語行為頻率較高之應徵者，面試官對其喜好程度較高。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）及單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）。控制變數與單策略共可解釋喜好程度 47% 的變異量，排除控制變數的影響，單策略三個自變項對喜好程度的解釋力為 2%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .02, p > .05$)，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用單一策略頻率較高之應徵者，對面試官喜好程度無影響。此外，五個預測變項與喜好程度的關係係數，即 β 值分別

為 .26、.45、.14、-.04、-.01， t 值分別為 2.52、4.26、.172、-.54、-.16。但其中道歉策略達邊際顯著水準 ($\beta=.14, p<.10$)，其 β 值為正數，表示該變項對喜好程度的影響為正向；而開脫策略與合理化策略之 β 值為負數，表示兩者對喜好程度的影響為負向，但皆未達顯著水準，顯示當應徵者使用開脫或合理化策略，對面試官喜好程度並無影響。

在階層三的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）及雙策略之交互效果（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）。控制變數、單策略與雙策略共可解釋喜好程度 51% 的變異量，排除控制變數、單策略的影響，雙策略三個自變項對喜好程度的解釋力為 4%，此解釋力達統計上之邊際顯著水準 ($\Delta R^2=.04, p<.10$)，表示應徵者雙策略的使用對喜好程度有一定的影響。此外，八個預測變項與喜好程度的關係係數，即 β 值分別為 .23、.51、.13、.02、-.12、.21、-.19、-.15， t 值分別為 2.30、4.76、1.57、.18、-1.30、2.09、-1.97、-1.63，其中雙策略之交互效果中，同時使用道歉及開脫策略達統計上之顯著水準 ($p<.05$)，其 β 值為正數，表示該變項對喜好程度的影響為正向，顯示當應徵者同時使用道歉及開脫策略對面試官之喜好程度有加乘效果；另外，同時使用道歉及合理化策略達統計上之邊際顯著水準 ($p<.10$)，其 β 值為負數，表示該變項對喜好程度的影響為反向，顯示當應徵者同時使用道歉及合理化策略與增加面試官之喜好程度有所衝突；而同時使用開脫及合理化策略之 β 值為負數，表示該變項對面試官評分的影响為反向，但未達顯著水準，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑同時使用開脫及合理化策略之應徵者，無法影響面試官之喜好程度。

在階層四的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）、雙策略（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）及三策略（道歉加開脫及合理化策略）之交互效果。控制變數、單策略、雙策略與三策略共可解釋喜好程度 51% 的變異量，

排除控制變數、單策略與雙策略的影響，三策略一個自變項對喜好程度的解釋力為 0%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .00$, $p > .05$)，表示應徵者同時使用三種策略對喜好程度的增減並無影響。九個預測變項與喜好程度的關係係數，即 β 值分別為 .23、.52、.13、.02、-.13、.21、-.19、-.15、-.01， t 值分別為 2.26、4.68、1.43、.18、-1.21、2.05、-1.48、-1.22、-.04，其中同時使用三種策略之交互效果其 β 值為負數，表示該變項對喜好程度的影響為反向，但未達顯著水準 ($p < .05$)，表示應徵者同時使用三種策略對喜好程度的增減並無影響。

另外，四個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 36.54、15.40、10.97、9.63，且其迴歸階層模式整體解釋變異量均達顯著水準 ($p < .05$)。

整體而言，由階層迴歸結果分析可知，應徵者在甄選面談情境中使用道歉策略對喜好程度有增或減之影響（使用道歉策略及同時使用道歉及開脫策略之影響為正向，但同時使用道歉及合理化策略之影響為反向），不過三種策略之搭配組合效果，對喜好程度並無影響。實證結果顯示，道歉策略在與特定防禦型印象管理策略之搭配上，對喜好程度有影響。

表 4-4 階層迴歸分析-喜好程度

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
控制變數	外表吸引力	.26	2.53*	.26	2.52*	.23	2.30*	.23	2.26*
	非口語策略	.48	4.70***	.45	4.26***	.51	4.76***	.52	4.68***
單策略	道歉			.14	1.72 [†]	.13	1.57	.13	1.43
	開脫			-.04	-.54	.02	.18	.02	.18
	合理化			-.01	-.16	-.12	-1.30	-.13	-1.21
雙策略	道歉 X 開脫					.21	2.09*	.21	2.05*
	道歉 X 合理化					-.19	-1.97 [†]	-.19	-1.48
	開脫 X 合理化					-.15	-1.63	-.15	-1.22
三策略	道歉 X 開脫 X 合理化							-.01	-.04
迴歸模式摘要	F 值	36.54***		15.40***		10.97***		9.63***	
	R ²	.45		.47		.51		.51	
	ΔR^2	.45*		.02		.04 [†]		.00	

[†] $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、能力評價

由表 4-5 可知，在階層一迴歸模式中，外表吸引力及非口語策略兩個控制變數自變項，對能力評價的解釋力為 30%，此解釋力達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .30, p < .05$)，此外，兩控制變項其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .23$ 、 $.38$ ， t 值各為 1.96、3.26 均達顯著水準 ($p < .05$)，由於兩個控制變項的 β 值為正數，表示外表吸引力及非口語行為對能力評價的影響為正向，顯示外表吸引力愈高和使用非口語行為頻率較高之應徵者，面試官對其能力評價較高。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）及單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）。控制變數與單策略共可解釋能力評價 38% 的變異量，排除控制變數的影響，單策略三個自變項對能力評價的解釋力為 8%，此解釋力達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .08, p < .05$)。此外，五個預測變項與能力評價的關係係數，即 β 值分別為 .20、.38、.19、-.10、-.17，

t 值分別為 1.78、3.28、.218、-1.16、-1.84。其中，使用道歉策略達統計上之顯著水準 ($p < .05$)，其 β 值為正數，表示該變項對能力評價的影響為正向，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用道歉策略頻率較高之應徵者，面試官對其能力評價較高；使用合理化策略達邊際顯著水準 ($\beta = -.17, p < .10$)， β 值為負數，表示該變項對能力評價的影響為反向；開脫策略則未達顯著水準，顯示當應徵者使用開脫策略與否，對能力評價並無影響。整體而言，除開脫策略外，表示應徵者使用單策略對能力評價有影響（道歉策略為正向，合理化策略為負向）。

在階層三的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）及雙策略之交互效果（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）。控制變數、單策略與雙策略共可解釋能力評價 39% 的變異量，排除控制變數、單策略的影響，雙策略三個自變項對能力評價的解釋力為 1%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .01, p > .05$)。此外，八個預測變項與能力評價的關係係數，即 β 值分別為 .19、.40、.18、-.10、-.20、-.03、.02、-.09， t 值分別為 1.70、3.32、1.89、-1.10、-1.92、-.31、.17、-.89，其中雙策略之交互效果中，道歉及開脫策略和開脫及合理化策略之 β 值為負數，表示該變項對能力評價的影響為反向；另外，道歉及合理化策略其 β 值為正數，表示該變項對能力評價的影響為正向，但三者均未達顯著水準，顯示當應徵者在職場面談情境中，對於面試官之質疑使用雙策略之搭配者，對能力評價無影響。

在階層四的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外表吸引力與非口語行為）、單策略之主效果（道歉、開脫及合理化策略）、雙策略（道歉及開脫、道歉及合理化與開脫及合理化策略）及三策略（道歉加開脫及合理化策略）之交互效果。控制變數、單策略、雙策略與三策略共可解釋面試官評分 39% 的變異量，排除控制變數、單策略與雙策略的影響，三策略一個自變項對面試官評分的解釋力為 0%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .00, p > .05$)。九個預測變項

與能力評價的關係係數，即 β 值分別為 .19、.41、.20、-.08、-.23、-.02、-.03、-.14、-.09， t 值分別為 1.62、3.34、1.92、-.78、-1.95、-.20、-.21、-.99、-.51，其中三策略之交互效果的 β 值為負數，表示該變項對面試官評分的影响為反向，但未達顯著水準 ($p < .05$)，顯示在職場面談情境中，對於面試官之質疑同時使用三種策略之應徵者，對能力評價無明顯影響。

另外，四個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 18.95、10.44、6.52、5.77，且其迴歸階層模式整體解釋變異量均達顯著水準 ($p < .05$)。

綜上所述，由階層迴歸分析實證結果可知，應徵者在甄選面談情境中使用雙策略或三策略之搭配組合效果，對能力評價並無影響。

表 4-5 階層迴歸分析-能力評價

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
控制變數	外表吸引力	.23	1.96 [†]	.20	1.78 [†]	.19	1.70 [†]	.19	1.62
	非口語策略	.38	3.26 [*]	.38	3.28 [*]	.40	3.32 ^{***}	.41	3.34 ^{***}
單策略	道歉			.19	2.18 [*]	.18	1.89 [†]	.20	1.92 [†]
	開脫			-.10	-1.16	-.10	-1.10	-.08	-.78
	合理化			-.17	-1.84 [†]	-.20	-1.92 [†]	-.23	-1.95 [†]
雙策略	道歉 X 開脫					-.03	-.31	-.02	-.20
	道歉 X 合理化					.02	.17	-.03	-.21
	開脫 X 合理化					-.09	-.89	-.14	-.99
三策略	道歉 X 開脫 X 合理化							-.09	-.51
迴歸模式摘要	F 值	18.95 ^{***}		10.44 ^{***}		6.52 ^{***}		5.77 ^{***}	
	R ²	.30		.38		.39		.39	
	ΔR^2	.30 [*]		.08 [*]		.01		.00	

[†] $p < .10$ ^{*} $p < .05$ ^{**} $p < .01$ ^{***} $p < .001$

總合主要分析與補充分析之實證結果可知，應徵者在甄選面談情境中，面對面試官提出質疑的情況，無論使用雙策略或三策略之防禦型印象管理策略的搭配組合，其效果對面試官評分皆無影響；即在使用一個防禦型印象管理策略的情況下，即使多加使用其他策略也沒有比較好的評分結果，此與補充分析中以能力評價為依變項之結果相似，即在使用一個防禦型印象管理策略的情況下，即使多加使用其他策略對面試官來說，對該名應徵者亦沒有較高的能力評價；但若以喜好程度為依變項時，雖然應徵者使用三策略時沒有影響，但使用雙策略時則有影響，實證結果中發現，若同時使用道歉及開脫策略對面試官的喜好程度有加乘效果；使用道歉及合理化策略對增加面試官的喜好程度則會有所衝突，但與主要分析比較可知，即使同時使用雙策略影響了面試官對應徵者之喜好程度，但對於最終之面試官評分結果卻無影響，舉例而言，面試官對應徵者之喜好程度增加，可能基於面談中對於應徵者表現態度之認同，可能覺得該應徵者是值得一交的朋友，卻不見得提高其面試官評分。綜上所述，能力評價與面試官評分所得之迴歸結果相似，可見對於面試官而言，能力評價是較為重要的。

第五章、結果與討論

由本研究前述統計分析與結果可知，實際在職場面談情境中，應徵者同時使用一個以上之防禦型印象管理策略者不在少數，比例占半數以上；另外，在使用一個防禦型印象管理策略的情況下，即使多加其他策略也沒有較佳的結果，顯現出應徵者在甄選面談情境中使用多策略之搭配組合，對面試官評分無影響，由此可知，防禦型印象管理策略多策略的交互效果在實證結果中並未顯現出來。以下將以實證之結果，討論對理論建構之相關貢獻，接著再由研究結果中之未預期發現，探討其管理意涵及對實際運用上之啟發，最後再提出本研究之限制與未來研究建議。

第一節 理論意涵

依據本研究先前之推測，應徵者在使用一個策略的情況下，再多搭配使用其他策略，可加強辯解的效果，提高面試官評分，但防禦型印象管理策略多策略的效果之實證結果並不如預期，雙策略或三策略之搭配使用對面試官評分沒有影響。在過去研究中，Baron (1989) 曾指出太多印象管理策略的使用可能不見得是好事 (too much of a good thing)，或者帶來比較好的結果，他發現應徵者同時使用服裝、香水及肢體語言三者結合的影響力，並未較專業的服裝、香水或友善的肢體語言的單一影響為大，顯示出一般來說，應徵者為爭取錄取機會而力求表現，期望提高面試官評分，認為採取愈多之印象管理策略，可提高評分結果，其實不然；採取愈多的策略並不一定能對面試官評分有所影響，或獲得比較高之面試官評分。與本研究相較，雖然前述學者所言焦點主要在於肯定型印象管理策略的部分，應徵者認為使用這些策略能給面試官愈多正面的觀感愈好，而在面談中防禦型印象管理策略之使用情境，乃應徵者為修復自身形象所採取之應對策略，使用雙策略或三策略之搭配效果是為了使自身說詞更為完整，以期對面試官評分

有正面的加分效果，這兩者的概念是相類似的，但實際在職場面談中可發現，多策略的交互效果對面試官評分並無影響，對於在策略使用數量太多的部分，實證結果或許可和過去學者的研究互相呼應之。

另外，吳祉芸 (2008) 之研究，在防禦型印象管理策略數量的部分，其補充分析指出，在面談情境中使用愈多種策略，不一定有其效用。當應徵者同時併用三種策略並無較佳之顯著效果，研究者推測為受試者知覺資訊充分性所造成的影響，一般而言，當使用愈多策略表示提供之資訊愈充足，但結果與預期並不一致；最後結果顯示出提出解釋是很重要的，但應徵者之說詞並非愈多愈好，超過一個以上的策略反而不見得被認為相對有較充足之資訊，更多的說法並沒有較多的助益，可以推知當面試官知覺應徵者說詞充分時，更多之辯解亦無法發揮形象修復效果；統計結果也指出策略的數量並不影響面試官知覺說詞充份性 ($F=.24, p > .05$)。前述研究是以實驗法驗證，將不同策略操作成 between group 的實驗操弄，再比較不同組別的形象評價，顯示出策略數量愈多並不保證有較好的結果；恰可與本研究相互呼應，在以實地法驗證實際於職場面談情境中，結果顯示，在使用一個策略的情況下，多加使用其他策略也沒有比較好的結果，對面試官評分無影響。

而在 Tsai, Huang, Wu, & Lo (accepted) 之研究中指出，若將面試官質疑應徵者之負面事件進一步區分為「能力事件」及「道德事件」兩種，可發現不同事件類型下防禦型印象管理三種策略的有效性並非為一致。其中，當面談中之應徵者被問及之負面問題是對其能力產生破壞時，選擇道歉策略的應徵者可望得到比較高的面試官評價，即在能力事件下，較好的辯解方式是承擔所有責任，同時也要顯示自身不再重蹈覆轍相同錯誤的誠意，方能發揮較佳的形象修復效果。在本研究之主要分析與補充分析結果中亦可得知，當應徵者使用道歉策略時，對其能力評價與面試官評分皆有正向的影響，兩者之實證結果相類似，顯示比起增加面試官之喜好程度，能修復能力評價較為重要，而應徵者使用道歉策略時可以達到此效果，恰與前述幾位學者之研究可相互呼應之。

第二節 管理意涵

在職場甄選面談情境中，面試官為了解不甚熟悉的應徵者，其中的方式之一，是藉由對其提出負面的質疑，透過應徵者的反應或採取的策略來加以評估。著眼於應徵者的角度，當面對面試官所提出的疑慮時，一般而言他們將提出解釋或緩和面試官疑慮的說詞，是為防禦型印象管理策略，以維護自身形象，期望對評分結果的影響是即使沒有加分效果，也不要出現減分的情況，故此時面試官對於應徵者防禦型印象管理策略的解讀就顯得十分重要。本研究推測應徵者傾向採取多策略的搭配使用，其策略交互之辯解效果或許可以提供面試官更多完整的資訊作為評分的依據。但實證結果指出，面試官評分並無受到多策略交互效果的影響，以下分就面試官與應徵者兩面向探討相關管理之意涵。

對面試官而言，整個面談過程包含很多部份，亦可以選擇其他甄選工具來輔助判斷應徵者在該職缺的適任性，或者是觀察面談過程中的細節來認知應徵者，如：準時性、進入面談會議室有無敲門照會、離席時將桌椅靠攏與否等，而對應徵者的能力或特質提出質疑僅是整個甄選流程的環節之一。本研究在後續非正式詢問金融業中具豐富經驗的面試官（男性，約 40 歲），受訪者也表達類似的看法，另外，該面試官也提到，每個人在工作場合中難免也會遇到讓人提出質疑或疑慮的情況，面試官藉由應徵者在面談時的表現，推估未來應徵者在工作時可能展現出的應對方式或態度，對於在面談情境中所採取的防禦型印象管理策略為何，並不是一種選擇的概念，不是採用何種策略就一定比較好，或者是回應的內容量、使用策略多或少的問題，應徵者對質疑的反應也不見得是錄用與否的關鍵。其次，面試官亦不會特別期待可以得到應徵者很正式之回答，況且此類問題通常也沒有所謂的標準答案，僅能倚賴面試官之判斷，參考價值大於實質上評分的考量；另外，該位面試官也說到，其實金融圈可重複確認或檢視應徵者在過去發生負面事件的管道是存在的，對於面試官提出質疑後，完全不作任何反應的應徵者其形象傷害的程度最大。

此外，依據詢問內容可發現，在金融業中面試官對於應徵者負向事件的質疑，其線索通常來自於履歷表及自傳中所附資料，而問題類型總括可區分為兩種，第一類是與「專業能力」相關，針對職缺所需的能力去詢問，例如對於欲投入銀行或金融業的應徵者有商學或管理之教育背景時，面試官會試想他應該會對此產業有所研究，應該具備若干證照，如：信託、金融常識等等，且特別是金融業也相當重視證照，若應徵者已考取之證照有限，面試官即會針對此點疑慮提出質疑。第二類是針對應徵者本身「過去歷史」與常理不符的部分去詢問，例如應徵者畢業已超過六年，但工作經歷卻只有兩、三年，此時面試官就會很好奇詢問另外兩、三年在從事些什麼；又或者應徵者在前一家金融機構已工作五、六年的時間，但職位卻從未變動過，原因何在等等。由前述歸納可知，金融業之面試官在對應徵者提出質疑時，通常是以有憑有據且明確的具體事件來提問，也多著墨於專業能力的質疑，且面試官表示，基本上面試對於他們而言是相當費時的，若提出質疑的部分乃攸關該職缺之核心能力，相對才比較願意花時間傾聽應徵者的解釋，若說詞冗長又不達要點，通常會選擇中斷並轉而詢問其他問題。

接著，對於觀察應徵者面對負向事件質疑時的反應，面試官亦有其相關技巧，如面談開始後的兩、三分鐘，通常是應徵者最緊張不安的時刻，面試官會以較容易回答的問題先進行提問，以緩和應徵者心情，待應徵者能逐漸進入狀況後，才會針對負面問題進行詢問，若此時應徵者反應劇烈或語速突然轉變，選擇使用的策略等等，都會更明顯的被察覺出來，也被認為是較真實的反應。另外，應徵者使用策略的技巧，也會影響面試官的解讀，例如道歉策略的使用，若應徵者只是一味的覺得是自己的錯，直說對不起對於面試官而言可能也會被認為僅是場面話。歸納受訪者的意見，認為較佳的防禦型印象管理策略是承認自己的錯誤並承諾未來不再犯，即描述特定事件時能夠說出細節而不只是含糊帶過，且承諾錯誤後還能提出預防再犯的方法，這被面試官認為是有經思考與反省的，也確實能達到形象修復的效果，但錄取與否的關鍵還是在於應徵者之能力。

對於應徵者而言，結合實證與訪談結果可知，搭配使用一種以上防禦型印象

管理策略時修復形象的效果可能不如預期，應徵者在策略之運用上宜再思量與斟酌，並不是愈多愈好。在金融業裡，負面事件的質疑多偏向可明確指出且關乎於專業能力的相關問題，對於應徵者來說，可修復能力評價較重要，尤在使用道歉策略時效果較佳，比起其他策略，直接承認錯誤是面試官較樂意接受的說詞，除此之外，提出改善方針才會被視為是完整而有效的道歉，面試官重視的是檢討失誤的過程與產出的心得。其中，開脫策略及合理化策略並未奏效，關鍵也可能在於金融產業中負面事件的性質多半與應徵者自身核心能力相關，站在面試官的角度評量針對某一職缺的能力標準每位應徵者應該都是相同的，即使應徵者以個人特殊情況提出另外的新標準，也較難被面試官所接受，而若僅歸咎於外部因素，說服力也相對不足，面試官無法確認應徵者未來是否有能力勝任工作。總結來說，在金融產業中最常見的問題質疑類別多為應徵者之能力，而使用道歉策略對於形象修復可以達到較顯而易見的效果。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究乃針對某外商銀行中部分行三大部門之員工甄選面談情況進行樣本資料蒐集，故產業範圍以金融業為主。雖未能普遍地涵蓋所有產業，如傳統製造業、服務業、消費品業等等，但由於不同產業各有其不同的產業性質與特色，都可能影響到研究結果；同樣的情況類推到相同產業但不同公司裡，每間公司亦有不同的組織文化與特性，研究結果亦可能不盡相同。此雖為本研究之限制，但專注於某一研究對象卻也可避免資料處理分析上，因不同產業或不同公司所帶來的產業效果或公司效果，所衍生出有誤差之研究結果。

另外，本研究主要是以問卷方式對面試官進行量化調查，並輔以部份在研究後續的非正式訪談。未來研究可考慮再加入個案訪談的方式，訪問職場中進行甄選面談之面試官，以質性研究加以輔助統計分析後的結果；或者在徵求企業同意後亦可直接對應徵者的防禦型印象管理行為進行觀察測量，因採取問卷調查難免

在某一程度上無法真實反應策略的使用，例如，應徵者可能已使用防禦型印象管理策略，但面試官無知覺到等。除此之外，研究中將應徵者外表吸引力及非口語策略等變項列為控制變數，乃為避免兩者對面試官評分的影响。而過去亦已有學者之相關研究指出，應徵者的外表吸引力及非口語策略確實會造成面試官評分的差異。建議未來研究在防禦型印象管理多策略與兩者之間其交互作用的存在與否或許值得一探究竟。

最後，本研究中曾出現有同一位面試官面談不同應徵者的情況，對於面試官個體差異所帶來的影响，例如，每位面試官評分的標準在拿捏上可能相對較有寬有嚴；或許有的面試官會認為使用道歉策略之應徵者承擔所有責任是退縮的表現，因此對於他人將過錯歸於內在因素較不願意予以諒解或接受等等。故本研究建議後續研究者可進一步考慮面試官效果的影响，即面試官個人特質與防禦型印象管理策略之間交互作用的影响。

【參考文獻】

尤慧慧 (2005), 應徵者外表吸引力與行為對甄選面談決策之影響：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。

羅逸璇 (2007), 工作面談情境中應徵者防衛型印象管理策略應用之有效性研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

吳祉芸 (2008), 甄選面談中應徵者防禦型印象管理策略及效果之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

陳建丞 (2007), 甄選面談中外表與性別偏誤之探討：結構式面談能消除它們嗎？。臺大管理論叢，17(2)，183-202。

吳明隆 (2006), SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與統計應用，知城數位科技股份有限公司。

Abelson, R. P., Kinder, D. R., Peters, M. D., & Fiske, S. T. (1982). Effective and semantic components in political person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 619-630.

Baron, R. A. (1989). Impression management by applicant during employment interviews: The “too much of a good thing” effect. In R. W. Eder and G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park: Sage.

Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organization: Effects, mechanisms, and countermeasures, In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace Approaching fairness in human resource management*, 155-170. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). Cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.

Bureau of National Affairs. (1988). Recruiting and selection procedures. *Personnel Policies Forum Survey, 146*. Washington, DC: Author.

Buttny, R. (1993). *Social accountability in communication*. London: Sage.

Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 61*, 713-715.

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.

Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology, 87*, 1200-1208.

Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology, 92*, 893-908.

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management, 17*, 447-488.

Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*, 889-906.

Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology, 22*, 531-564.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin, 117*, 39-66.

Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management, 14*, 321-338.

George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations, 50*, 393-416.

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*, 103-109.

Gonzales, M. H. (1992). A thousand pardons: The effectiveness of verbal remedial tactics during account episodes. *Journal of Language and Social Psychology, 11*, 133-151.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel of Applied Psychology, 73*, 20-29.

Higgins, R. L., Snyder, C. R., & Berglas, S. (1990). *Self-handicapping: The paradox that isn't*. New York: Plenum Press.

Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology, 89*, 622-632.

Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology, 56*, 130-134.

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.

Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 22*, 1250-1272.

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology, 89*, 104-118.

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*, 27-46.

Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review, 13*, 572-587.

Lievens, F., Highhouse, S., & Corte, W. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 453-470.

Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality & Social Psychology, 52*, 219-227.

Peeters, H., & Lievens, F. (2006). Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews. *International Journal of Selection and Assessment, 14*, 206-222.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*, 23-40. NY: Academic Press.

Schonbach, P. (1990). *Account episodes : The management or escalation of conflict*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review, 33*, 46-62.

Shapiro, D. L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly, 36*, 614-630.

Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations for reflection decisions: What factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-368.

Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444-458.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Reed, G. L. (1993). Prescriptions for justice: Using social accounts to legitimate the exercise of professional control. *Social Justice Research*, 6, 87-111.

Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1987). Social judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 689-699.

Snyder, G. R., & Higgins, R. I. (1990). Reality negotiation and excuse-making . In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds). *The psychology of tactical communication* , 207-228, Philadelphia. Multilingual Matters.

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.

Tata, J. (2002a). The influence of accounts on perceived social loafing in work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 292-308.

Tedeschi, J. T., & Reiss, M. (1981). Verbal strategies in impression management. In C. Antaki (Ed.), *The psychology of ordinary explanations of social behavior* (pp. 271-309). London: Academic Press.

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., Wu, C. Y., & Lo, I. H. (accepted). Disentangling the Effects of Applicant Defensive Impression Management Tactics in Job Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*.

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.*

Tedeschi, J. T., & Melburg, B. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 31-58. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A., & Raymark, P. H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33, 752-773.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

Wayne, S. J., & Liden, R. G. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Journal of Management*, 38, 232-260.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

Wood, R. E., & Mitchell, T. R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.

Wood, W. (2000). Attitude Change: Persuasion and Social Influence. *Annual Review of Psychology*, 51, 539-570.

Wu, C. Y., & Tsai, W. C. (2009). Exploring the mechanisms of applicant defensive impression management tactics in job interviews. Paper accepted for oral presentation at TAOM 2009 Annual Meeting (Sep. 12) in Taichung, Taiwan.

Ybarra, O., & Stephan, W. G. (1999). Attributional orientations and the prediction of behavior: The attribution-prediction bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 718-727.

【附錄】問卷

您好！我是東海大學企業管理研究所碩士班學生，目前在黃開義老師與吳祉芸老師的指導下，研究員工甄選面談相關議題，為使本研究能反映業界狀況，您的協助對我們了解應徵者行為有莫大的幫助。

答案僅提供本研究學術分析之用。感謝您的協助，我們在此致上最誠摯的謝意與祝福！

東海大學企業管理研究所
指導教授 黃開義 博士
吳祉芸 博士
研究生 林怡君 敬上

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. 這位應徵者充份地回應我對他（她）的質疑						
2. 應徵者承認他（她）必須為所犯的錯誤負責，並表達出自責悔改之意						
3. 應徵者將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響，不完全是他（她）的責任						
4. 應徵者承認他（她）與過去的失誤有關聯，但也同時說明事情並不那麼嚴重，甚至也有好的一面						
5. 我覺得此名應徵者的外表具有吸引力						
6. 此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的						
7. 應徵者身材勻稱、胖瘦適中						
8. 應徵者衣著得體						
9. 應徵者總是面帶微笑						
10. 應徵者總是注視著我						
11. 應徵者藉由一些非語言行為（如點頭、微笑）表達他（她）的友善						
12. 應徵者以手勢輔助他（她）的談話						
13. 應徵者有以點頭的方式回應我						

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
14. 在面試中，應徵者盡量保持身體端正						
15. 我很喜歡這位應徵者						
16. 我覺得這位應徵者可以跟我成為朋友						
17. 這位應徵者能勝任這份工作						
18. 這位應徵者具備這個職缺所需的知識						
19. 我對這位應徵者的技能有信心						
20. 我願意錄取此名應徵者						
21. 若有第二次面談，我願意給此名應徵者二次面談的機會						
22. 我絕對 <u>不會</u> 讓此名應徵者進入我的公司任職						
23. 我會讓此名應徵者成為我的同僚或下屬						
24. 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						

個人基本資料

- 性別 男 女
 - 年齡：_____ 歲
 - 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