

東海大學企業管理學系

碩士論文

應徵者防禦型策略與非口語搭配之研究

- 負面事件類型之調節效果

The effect of applicant defensive impression
management tactics collocated with nonverbal
behaviors – The moderating role of negative events

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：江嘉祐 撰

中華民國 一〇一 年 七 月

論文名稱：應徵者防禦型策略與非口語搭配之研究

- 負面事件類型之調節效果

校所名稱：東海大學企管系研究所

畢業時間：2012年

研究生：江嘉祐

指導教授：吳社芸 博士

中文摘要：

近年來面談議題頗受重視，但在面談領域中的防禦型印象管理研究相對缺乏，過去的研究多集中在口語的部分，對於負面事件類型的影響，以及不同狀況下所搭配非口語行為的討論相對缺乏，使得策略有效性未獲共識，本研究回應過去研究缺口，討論應徵者在不同負面事件下，使用不同防禦型印象管理策略，搭配非口語行為，是否會對面試官評價造成影響。

本研究為初探性研究由訪談法及部分相關文獻為佐證，利用前測研究與同領域研究者共同進行討論，找出非口語行為的表現分類，採用實驗法進行，編寫劇本後設計影片，呈現模擬甄選面談的過程，再以問卷了解受試者意見。

研究結果指出，在能力問題及道德問題質疑時，應徵者使用合理化策略比使用道歉策略好，而道歉策略比開脫策略之使用有助於修復應徵者形象；此外，相較於能力事件，當應徵者受到道德事件的質疑時，所搭配的非口語行為充足與否對於面試官評分的修復效果有明顯的差異。在面談情境中面對負面事件質疑下，本研究結果可提供應徵者作為口語及非口語表達的參考。

關鍵字：防禦型印象管理策略、非口語行為、負面事件、面試官評分

Title of Thesis : The effect of applicant defensive impression management tactics
collocated with nonverbal behaviors – The moderating role of
negative events

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 2012

Student Name : Chiang, Chia-Yu

Advisor Name : Wu, Chih-Yun

Abstract:

In recent years, defensive impression management (IM) tactics (apologies, justifications, and excuses) become widely used in job interviews. However, past research showed that non-verbal behaviors specific to defensive IM in different negative events (competence-related and integrity-related concerns) was seldom discussed. Therefore, the purpose of this study is to explore the effect of defensive IM collocated with non-verbal behaviors, and to find out the moderating role of negative events.

Semi-structured interview and observation are used to develop the guidelines of non-verbal behaviors collocated with defensive IM tactics. An experimental design was conducted. We used video clips to display the interview process.

The results pointed out that justification exerts better repair effect than apology and excuse do. The findings also showed that when the applicants face to the integrity-related concerns, sufficient non-verbal behaviors exert significant repair effect. These findings provide some suggestion to applicants under different negative concerns.

Keywords : Defensive impression management, Non-verbal behaviors, Negative events, Interviewer ratings

謝誌

兩年的研究生活即將結束了，我的碩士論文也順利完成了，首先必須感謝我的指導老師吳祉芸老師，當我遇到課業問題時，老師總是不厭其煩的教導我，無論是論文的困難或是生活上的問題老師總是亦師亦友的協助並建議我，在研究生生活中遇到吳祉芸老師，才能讓我的研究生活多采多姿且順遂，謝謝您用您寶貴的青春及忙碌的歲月陪伴且完成我的小夢想，這兩年老師對我們的付出我們都看到了，老師您辛苦了，謝謝您。此外，也要感謝葉子明、白允芸及黃開義老師給予的寶貴意見，使我的論文足以更加完善。

接下來要謝謝我的家人，從小學時我的父親就長期在國外工作，父親常常在繁忙工作之餘打長途電話關心我的健康及我的學業，有了父親全力的支持及鼓勵，讓我在陷入低潮時能馬上振作繼續向前，而我的母親總在我開會討論課業晚歸時，等我平安回家才能安心的入眠，謝謝您們，有您們給我最豐富的資源及最幸福的家庭，我想我應該是最幸運的小孩，您們的付出及陪伴我都會記住的。

最後謝謝這兩年陪伴我的同學及助教們，除了學業上的互相幫助，我們也是感情最好的郊遊好夥伴，每次的活動及聚會都讓我們忘掉課業及人生的煩惱，一起尋找美食、一起探索不同新地方、一起分享喜悅、一起分擔困難，這是我們兩年的回憶，是我們不可替代的友誼，有你們真好，下個兩年下一個二十年我們都要保持聯絡親愛的朋友們，也謝謝東海大學給我這兩年的學生時光，讓我的生活充滿精彩有趣的回憶，我會好好珍惜我擁有的一切，謝謝大家我會懷念有你們的日子，祝福大家平安健康、幸福快樂。

嘉祐謹誌於東海企研一〇一年七月

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究流程.....	3
第二章 文獻探討	5
第一節 防禦型印象管理.....	5
第二節 非口語行為.....	8
第三節 事件的調節效果.....	13
第四節 負面事件下防禦型印象管理搭配非口語行為之選擇.....	16
第三章 研究方法	18
第一節 研究架構.....	18
第二節 前測研究.....	19
第三節 主要研究.....	22
第四節 衡量.....	28
第五節 信度分析.....	32
第四章 統計分析與結果	33
第一節 操弄檢定.....	33
第二節 受試者知覺.....	34
第三節 描述性統計.....	35
第四節 效果比較.....	36

第五章 結論與建議	39
第一節 理論意涵	39
第二節 管理意涵	42
第三節 研究限制與未來研究建議	43
參考文獻	44
中文文獻	44
英文文獻	45
附錄一 實驗劇本	53
附錄二 主要研究施測問卷	69

表目錄

表 3-1 能力事件	23
表 3-2 道德事件	24
表 3-3 實驗操弄	27
表 4-4 各組評分對照表	35
表 4-5 變異數分析	38

圖目錄

圖 1-1 研究流程	4
圖 3-1 研究架構圖	19
圖 4-2 質疑事件與非口語行為之交互作用圖	38

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

面對當前激烈競爭的環境，任何可以為自己爭取良好工作的機會都值得個人努力。104 人力銀行邱文仁表示，求職者除了展現專業實力外，根據調查發現，超過九成的上班族認為，專業外在形象，是另一個可以為自己求職加分的項目。其中 72% 的人表示：「外在形象良好，則有助於在第一時間贏得面試官的好感，使得面試過程順利」，28% 的人甚至認為這是決定面試能否過關的重要關鍵因素。因此，個人的形象在面談過程中如何展現將是重要的過程，而面試這一關也是進入職場最重要的一部分。104 人力銀行的調查也顯示，有些言行舉止容易讓面試官產生負面形象認知，有效運用印象管理將能突破重圍，有超過一半的受訪者認為，「談吐措詞的不當」（56%）、「不禮貌的態度行為」（52%）以及「邋邋的穿著與不修邊幅」（44%）是最難令人留下好印象的，您可能因此在水面試官心裡留下負面印象，而讓自己與理想工作機會擦身而過，以上都與個人印象管理的策略操作有關，因此在面試過程中應徵者盡可能表現良好的行為，以爭取面試官的正面評價，並增加自身被錄取的機會，是每位應徵者最終的目的。為了能夠有效的影響面試官對於應徵者的評價所採取的印象管理策略（Impression Management）（Schlenker, 1980），便成為面談中常用的策略之一。

在面試時，面試官與應徵者素昧平生，對彼此都尚未有所了解，讓面試成為一個相當模糊的情境 (Judge & Ferris, 1993)，面談雙方盡其所能蒐集對方的資訊，以決定是否滿足彼此需求的人，由於面試時間有限及資源有限下，雙方必須透過有效的方法去獲得對方的資訊，如同學生推甄進入學校，求職者要進入企業

之前必須先經過面試審核，在面談中讓面試官與應徵者彼此互動，藉此了解應徵者的初略狀況進而達到公司面談的目的，在雙方目的上的差別，面試官主要希望在空缺的職位上填補適當的人選為公司創造最大利益，應徵者則希望爭取到滿足需求的工作（Wu & Tsai, 2009），故雙方最終都運用印象管理策略來提升個體形象及最終目的。

過去學者在面試過程中，應徵者主要採取的表達策略分為兩類：肯定型印象管理 (assertive impression management) 與防禦型印象管理 (defensive impression management) (Tedeschi & Melburg, 1984; Wayne & Liden, 1995)。相對於「肯定型印象管理」由應徵者主動在面試中積極展現個人行為及形象 (Kacmar, Delery, & Ferris, 1992; Higgins & Judge, 2004; Tsai, Chen, & Chiu, 2005)，而「防禦型印象管理」則當負面訊息出現時或有損個人形象的事件產生時，應徵者會提出辯解來維護及彌補個人原有形象，學者將防禦型印象管理分為三種 (Tasi, Huang, Wu & Lo, forthcoming): 「道歉」(Apology)、 「開脫」(Excuse)、 「合理化」(Justification)，而學者在防禦型印象管理的面試情境研究較為缺乏，雖然有研究同時提及面試中的肯定型印象管理及防禦型印象管理 (Stevens & Kristof, 1995; Higgins & Judge, 2004)，但研究還是以肯定型印象管理為主，而防禦型印象管理相當缺乏，故本研究希望在研究中能發現當應徵者面對負面訊息質疑時，應徵者如何採取防禦型策略搭配有效的非口語行為來影響面試官最終的評價，此亦為研究的主軸。

第二節 研究目的與研究流程

追溯過去研究對於防禦型印象管理的辯解策略，都是從 Schonbach (1990) 的定義切入，實驗法的研究依據此定義設計行為 (Fukuno & Ohbuchi, 1998; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004)，實地調查的研究則給予填答者策略定義與事例 (Tata, 2002)，或許負面質疑事件的不同會使得策略的細部內容略有差異，但主要的設計行為精神都是相同的。

過去的研究在印象管理策略的定義多發展在口語上的部分，而在負面事件下所搭配非口語行為的歸類及範圍定義相當複雜模糊，推測可能是因為人類主要還是以口語行為方式進行溝通，對於非口語的行為主要還是輔助功能，依據吳祉芸 (2008) 論文指出基本上非口語行為還是有其情境的專屬性，不能將正向非口語行為套用在負向非口語行為之中，否則因為情境的不同，會使得策略效果的品質下降，所以肯定型非口語行為和防禦型非口語行為在情境和使用本質上就有差別，所以兩者的非口語是不太相同概念，如果口語策略行為搭配更多的非口語行為能產生交互影響且能非預期找到其情境的專屬非口語行為搭配，將能發現更多後續的研究發展。

在非口語行為上多發展在正向的行為，例如：應徵者對於面試官微笑、點頭展現自信及禮貌，這些非口語行為常與肯定型印象管理搭配，次數越多產生的效果越佳，屬於量表的概念，而在防禦型印象管理中所搭配的非口語行為並不是次數越多效果越好，例如面試官質疑應徵者時，應徵者臉部卻出現了不適當的微笑可能產生面試官誤解，所以非口語行為搭配防禦型印象管理，主要屬於搭配的概念，而研究者猜測這些未預期的發現，可能是搭配不同非口語行為所造成面試官有不同的評價。

故本研究的目的為:

- 一、探討面試官質疑不同負面事件下，應徵者使用不同防禦型印象管理策略，是否會對面試官評價造成不同的影響。
- 二、試圖找出是否有存在防禦型印象管理搭配所專屬的非口語行為，並期望找出兩者的搭配將如何影響面試官的評價。

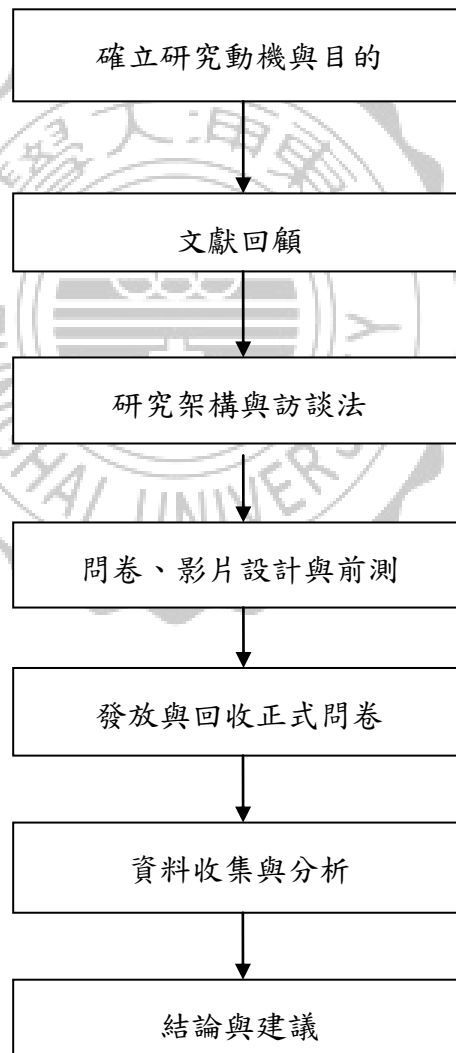


圖1-1研究流程

第二章 文獻探討

根據吳社芸（2008）研究顯示應徵者在面對面試官所提出質疑或是產生負面印象時，應徵者多半會採取防禦型印象管理來補救，而在策略選擇搭配非口語行為是否會影響面試官評價，至今尚未全部證實出來，因此，在能力事件及道德事件下本研究試圖探討應徵者在使用防禦型印象管理搭配非口語行為的組合選擇下如何影響面試官的評價。

第一節 防禦型印象管理

防禦型印象管理 (Defensive Impression Management) 意指當面臨面試官質疑或是負面訊息事件損及應徵者形象，應徵者為了維護及彌補個人原有形象，而採用了辯解策略以求維護形象使其回昇至理想水準 (Wayne & Liden, 1995)。而防禦型印象管理追溯其起源，等同於社會心理學中「辯解」(account) 的概念 (Wu & Tasi, 2009)，根據 Scott 和 Lyman (1968) 對於辯解的定義為對於未預期之行為提出解釋，故「解釋」為最重要的核心概念。在社會心理學可分為四類，否認 (Denial)、開脫 (Excuse)、合理化 (Justification)、承認錯誤 (Concession) (Tata, 2002)，而 Shaw 等人 (2003) 則將「解釋策略」(Explanations) 分為外在歸因的開脫 (Excuses) 策略和內在歸因的合理化 (Justifications) 策略兩大類。而承認錯誤 (Concession) 又等於道歉 (Apology)，之所以不使用否認 (Denial) 策略，『意指個體不承認自身曾經從事被質疑的負面事件，或是否認此一負面行為的發生 (Schonbach, 1990)』，但由於面試過程中面試官的所質疑的事件，幾乎都是來自於應徵者的履歷表、個人自傳等應徵者自行提供的資料，故應徵者將

不會使用否認 (Denial)策略來否認面試官所提及的質疑事件，因此本研究將防禦型印象管理選用三類來探討。

不過在面談中，面試官在過程中質疑應徵者過去行為或是負面事件出現，應徵者常用到的防禦型印象管理有三種 (Tasi, Huang, Wu & Lo, forthcoming):

(1) 道歉 (Apology)：承認自己的行為造成負面結果或不符合預期而道歉，並承諾未來不再犯，同時也承認此一行為是不可接受且需受到懲戒的 (Tedeschi & Melburg, 1984)，例如，徵者在面談中被面試官質疑成績單上為何某一學期成績低於平均時，回答因為花比較少的時間在上面，最後無法達到理想成績，所以我事後感到非常懊惱，為了不要再出現類似的狀況，以後在做每一件事時，都會更加小心謹慎的。

(2) 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，此策略的使用可降低他對此行為的責任，因為策略內涵顯示負面行為並不是應徵者有意造成的 (Unintentional)，或是由外力所形成的 (External)

(Schonbach, 1990; Snyder & Higgins, 1990)，例如，應徵者在面談中被面試官質疑成績單上為何某一學期成績低於平均時，回答因為系上選課制度問題、老師對於分數相當嚴格，因此拉低分數。

(3) 合理化 (Justification)：承認結果或負面結果，但提出更高階目標來說明行為合理性，同時強調在當時的情況下，此一行為是可接受的 (Schonbach, 1990)，除了指出外部因素的存在以降低責任之外，一則強調情境的特殊性，亦即這樣的外部因素以後應該不會再出現，或是提供新標準，強調自己在其他的面向仍有發揮的空間 (Scott & Lyman, 1968)，此策略目的在於改變他人對此負面事件的看法，方法則是設法降低個體所違反準則的重要性或是提出另一準則來使此負面事件轉為正面事件 (Schonbach, 1990; Snyder & Higgins, 1990)，例如，應徵者在面談中被面試官質疑成績單上為何某一學期成績低於平均時，回答之後成績有持續大幅提昇且進步，漸漸融入之後我的表現就越來越好了，過去研究指出

即使是在個體已經被視為須對某項行為負責的情況下，合理化策略仍舊可以發揮緩和作用，降低他人對其責難（Heider, 1958）

如上所述，防禦型策略大多數是在受到面試官質疑時才會出現，然而負面事件或行為仍是應徵者必須及時處理及當下回應的，因為面試官傾向將應徵者的負面表現視為內歸因（Kelley, 1971），而對其能力或人格特質有所質疑；此外由接收者（面試官）的角度觀之，相較於正面訊息，負面訊息總是引人注意且會被加重評估，由此可見防禦型印象管理在面試過程中的占相當程度的比重。

而在組織情境中，防禦型印象管理的研究集中於績效考核情境下，探討員工對於績效不佳的應對方式（Liden & Mitchell, 1988），研究發現應徵者在面試中所使用的防禦型印象管理策略比例相當高（Stevens & Kristof, 1995； Ellis, West, Ryan, & DeShon, 2002），Wu 和 Tasi（2009）將此應用於面談領域中界定應徵者防禦型印象管理的行為，當應徵者表現出負面訊息行為或出現有損個人形象的負面事件時，應徵者將提出解釋或其他方式來維護自己的形象，以降低面試官的疑慮，重新恢復應徵者形象。

而負面事件的存在是防禦型印象管理行為的前提，且一旦出現將影響應徵者的辯解行為運作，早期的研究發現，面試官在面談情境中的確會注意到負面訊息，且相較於正面訊息，面試官在處理負面訊息時會給予過高的權重（Hollmann, 1972）；然而，大多數面試官和應徵者過去多素未謀面，並且在面試過程時間有限，面試官對於應徵者的特質無充分資訊，在有限資源下只能透過應徵者的行為去推估應徵者特質，揣測應徵者偏好，進而採取策略選擇。在面談情境中出現負面事件，應徵者仍可以藉由應答與辯解來維護自己原有的形象，去影響面試官的判斷（Higgins, 2003），這呼應了 Ellis 等人（2002）的研究發現，應徵者在面談中受到質疑而必須及時回應面試官的比例相當高，由此可知應徵者的防禦型印象管理行為，是應受到重視的面談行為，故本研究企圖從能力問題及道德問題影響應徵者的策略選擇，接著來了解此策略是如何影響面試官的評價。

第二節 非口語行為

一、 非口語行為分類

在面談的過程中，主要還是以口語傳遞訊息為主，而在辯解的過程中如果加入非口語行為輔助言詞上的表達，將能在應徵者的言談中搭配非口語行為去間接影響應徵者的評價 (Levine & Feldman, 2002)，而應徵者使用非口語行為在面談中出現的機率越來越高，所以非口語行為在辯解上扮演一部分重要的角色，輔助應徵者在口語行為上表達訊息更明確，過去許多研究也都證實，應徵者面談時所表現出來的非口語行為，的確會對面試官在甄選面談決策造成影響 (Gilmore & Ferris, 1989; Stevens & Kristof, 1995)，而應徵者的非口語行為之所以受到重視的主因，是因為面試官希望能藉由非語言行為來確認應徵者的心理狀態及其行為背後隱含的意義 (Burgoon, Buller & Woodal, 1989)。

非口語行為同時會伴隨著口語表達，可能會增加或是澄清聆聽者的判斷行為或是辯解行為 (Manusov & Trees, 2002)，所以非口語行為不一定只是單獨的出現在面試上，很多時候會搭配口語行為的組合一起出現在辯解正面或是負面的評價上，而面試官可以從應徵者的非口語行為表達中知道其言語表達和行為態度的含意 (Manusov & Trees, 2002)

早期學者 Timothy DeGroot & Janaki Gooty 將非口語訊息分為三類型:動態訊息、靜態訊息、副語言訊息:

- (1)動態訊息 (Dynamic cues)包括眼神接觸、身體方向、微笑、手勢、頭部動作。
- (2)靜態訊息 (Static cues)包括外表吸引力、人口統計變量。
- (3)副語言訊息 (Paralinguistic cues)包括說話速度、音量、音調、停頓。

非口語行為大部份集中於微笑和眼神專注上，不過近來也有很多篇研究顯示，非口語行為其實不只有顯示在微笑和眼神而已，開始延伸到外表或是聲音，像是應徵者的外表吸引力 (Hosada, Stone-Romero, & Coats, 2003)和聲音吸引力 (例如：說話的速度，說話的大小聲、音調等) (DeGroot & Kluemper, 2007)都被發現對於面試官的評分有正向的關連性。

在動態訊息的部分，身體的方向和手勢也會傳遞訊息且輔助口語表達，身體的方向在非口語行為的傳遞訊息上，可以表現出友善、敵對、優秀及較差的態度 (Mehrabian, 1969)。手勢的非口語表達，例如：拳頭握緊代表積極性，臉部的觸碰代表擔心、憂慮，額頭的擦拭代表疲勞 (Forbes & Jackson, 1980)。而微笑和眼神的接觸時常被使用於印象管理行為，在面談之中可以用微笑和眼神接觸來改善自己本身的印象。女生的微笑通常高於男生 (LaFrance, Hecht, & Levy, 2003)，另外不真誠的微笑在面試結果通常比真誠的微笑較不受人喜歡

(Woodzicka, 2008)。在副語言訊息部分聲音線索主要是以音調為主，例如：溫暖、責備的音調 (Manusov & Trees, 2002)。在靜態訊息的部分，外表的吸引力主要為在面試過程中應徵者是否衣著得體，基本上，乾淨、清潔的服裝以及專業的外表可提高面試官對應徵者的評價 (Parson & Liden, 1984)。外貌也是某些職場再考慮是否雇用的考量之一，例如，身材勻稱、胖瘦適中。

從以上可以知道臉部表情和聲音是最常被提到的非口語行為，藉由臉部表情和聲音的正向和負向非口語行為傳達，傳遞訊息能更清楚輔助口語的表達狀況，由於許多的非口語行為無法明確的歸類為其中一項且早期多數研究以正向非口語行為為主軸，較少深入研究負面事件下的非口語表達對面試官的影響。

本文主要探討負面事件的質疑下，應徵者搭配非口語的行為表現，本研究將非口語行為作分類及歸納結合，採用 Tracy 和 Robins (2007)及余品毅 (2010)的研究來發展出主要的非口語行為分為五大類，「語調」、「頭臉」、「手部」、「身體」、「發語詞」。

研究者主要以此五大類為非口語行為的研究架構。

- (1) 語調：音高、音量、速度等。
- (2) 頭臉：抬頭、微笑、點頭、眼神注視、以手擋臉等。
- (3) 手部：擺放位置、手勢輔助等。
- (4) 身體：坐姿、前傾/後傾、聳肩等。
- (5) 發語詞：「嘖」一聲、嘆氣等。

二、 非口語行為與防禦型印象管理搭配

由於非口語行為的主要功能在於傳達情緒 (Manusov & Trees, 2002)，在面談過程中應徵者被質疑過去負面事件下 (能力事件及道德事件)，應徵者如何使用防禦型策略與非口語行為互相搭配，影響面試官的評價是本研究主軸。若不是被質疑過去的負面經歷，應徵者不可能無緣無故的展現非口語行為 (如：尷尬內疚的表情)，這些行為也不會有加分效果，多半是因為負面訊息出現且應徵者受到質疑，辯解者選擇特定辯解說詞搭配非口語行為，來維護個人形象及影響面試官的評價，而有些研究定義微笑、皺眉、眉毛移動、表情愉快、表情豐富、正向增強、眼神注視、聲音音高、笑聲、音量、說話速度和聲音的種類都是被當成暗示對溝通有影響力 (Ho & Mitchell, 1982; Kimble, Forte, & Yoshikawa, 1981; Lochman & Allen, 1981; Smith & Scott, 1997)，像是在道歉的同時，搭配內疚的表情，如：皺眉、抿嘴 (Wu & Tsai, 2009)。

在應徵者面談中最關鍵的非口語行為應為穿著儀態與表情，傳達特定意涵的手勢相對不適用於面談場合，而在動態的溝通過程中，穿著儀態的影響又比臉部表情來得小 (Burgoon & Hoobler, 2003)，所以非口語行為與口語策略相互搭

配，則其適切性將因情境不同而有所不同，從 Wu 及 Tsai (2009) 的研究中隱約指出口語上的表達搭配非口語行為可能是影響策略品質的重要原因，例如：應徵者在對該公司表達喜好的同時，加上點頭、眼神注視、微笑...等非口語情感傳遞行為，更能輔助口語上的迎合策略有效發揮作用，稱為策略品質較佳，而當應徵者受到質疑的時候，便不再適用主動積極的正向非口語模式，若沒有展現道歉懺悔及內疚自責的非口語行為，會讓面試官認為應徵者道歉誠意不足而產生反效果，則可稱為策略品質不佳，故負向非口語行為的加入可能影響面試官最終的評價。

三、 小結

研究者參考 余品毅 (2010) 將應徵者面對負面事件下可能出現的非口語行為狀況分為兩部分「非口語行為不足」及「非口語行為充足」的表達方式。非口語行為可能出現非口語行為不足及非口語行為充足的內容狀況大致如下：

- (1) 在非口語行為不足下，應徵者可能面無表情且眼神專注於面試官，臉上沒有特別的線條及微笑，雙手平放微動，語調維持平緩的速度且音調不會忽高忽低，沒有特別的情緒反應，坐姿稍微端正，但應徵者有時不苟言笑或是沒有明顯表情，不代表這種人就是沒有任何情緒的表達，主要是不願意表達感情所引起 (馬南， 2011)。
- (2) 在非口語行為充足下，應徵者的眼神飄移沒有專注於面試官，臉部可能出現抿嘴和苦笑，手部可能會出現稍微亂動或是緊張抖動，利用肢體動作來輔助口語表達，應徵者急於辯解時，語調的速度可能出現忽快忽慢甚至語調越講越快。

例如負面事件下應徵者在道歉時應該配合內疚的表情（如：抿嘴、皺眉、苦笑等），開脫時流露出無辜的眼神，而合理化說詞時或許搭配非自信的頭部擺動；雖然有部份的行為表情在兩種情境下有所重疊，像是臉部微笑，在肯定型策略中是自信的態度，而在防禦型策略中出現可能造成誠意不足的現象，但大部份的非口語行為仍是大相逕庭，研究者認為不同環境時間點及不同產業類別可能產生的非口語行為將依情境有所不同，此亦為研究者研究動機。



第三節 事件的調節效果

一、 負面事件分類

在面談過程中，假設應徵者努力爭取該公司職務，而應徵者冒犯面試官的情況出現可能極為少見，參考 Wu 及 Tsai (2009)，負面事件下最常見的「能力事件」（學業成績不佳）和「道德事件」為此研究主要的面談中介情境。

(1) 能力事件:

是個體是否具有足夠的技能和人際技巧（Technical and Interpersonal Skills）以從事某項工作的程度（Butler & Cantrell, 1984），最常出現的「成績不佳」及「內容有誤」屬負面能力訊息，嚴重性相對低，也多半是能靠辯解來修復的，更能推知在面談情境中，應徵者受到面試官質疑時，使用防禦型印象管理策略可能是有效的。

(2) 道德事件:

是個體遵守一組被視為可接受的既定原則（Principles）的程度（Mayer, Davis, & Schoorman, 1995），關於應徵者過去的道德行為，此嚴重性相對較高，如果無法有效使用防禦型印象管理策略來維護過去個人行為形象，將影響職位的爭取甚至影響個人的名聲問題，由此推知遭質疑時如何有效運用防禦型印象管理的重要性。

這兩種事件中，主要是在面談前面試官所得知的負面訊息及履歷表裡出現了明顯差異，所以面試官從中提出質疑且願意給應徵者更多機會來彌補這些小缺

失，希望能面談中能更清楚得知這些缺失的疑慮，因此兩種負面訊息的來源常出現在面試過程中，從這些負面事件來了解應徵者的臨場反應及個人特質。

二、 負面事件下防禦型印象管理之選擇

早期的研究主要是應徵者以肯定型策略為主動採取策略，其作用是增加在面試官心中的正面形象，Wayne 和 Liden (1995) 將其分為自我推銷

(self-promotion) 及迎合 (other-focus) 兩部分，自我推銷是應徵者將面談中的焦點集中在自己身上 (Kacmar, Delery, & Ferris, 1992)，而迎合策略是將對話焦點集中在面試官或是談話內容專注在應徵企業本身 (Tsai, Chen, & Chiu, 2005)。對於防禦型印象管理較少深入在組合搭配的研究，而研究指出負面事件本身的嚴重程度會影響接收者的歸因及對辯解策略的接受程度。(Ohbuchi, Kameda, & Agarie, 1989; Shapiro, 1991; Buttny, 1993)。

Kim (2006) 曾在一篇探討人們間的信任感被破壞之後將如何重建的研究中，將破壞信任感的事件區分能力取向 (Competence-based) 及道德取向 (Integrity-based) 兩類，作如此區分的原因是由於過去研究顯示能力問題及道德問題是影響人們信任建立與否的最主要兩個關鍵因素 (Barber, 1983; Butler & Cantrell, 1984)。

在本研究中，除了參考 Wu 及 Tsai (2009) 將負面事件下最常見的為「能力事件」(學業成績不佳) 和「道德事件」，也可以將這樣的觀念加以應用在工作面談中，因為面試官與應徵者素昧平生，對彼此都尚未有所了解可以將此視為是在信任建立的初期階段，雙方透過面談互動的形式，決定是否要信任對方或是得到對方的高評價，因此面試官依對此名應徵者的信任程度，決定是否要雇用他或是給予其進一步的面談機會。

研究者將參考 高玉珊 (2010) 在能力事件與道德事件下的防禦型印象管理選擇作整理:

能力事件:

面試官詢問應徵者負面事件時，大部分應徵者會解釋為何過去能力不好，常提出外部歸因的說詞來掩飾自己的責任甚至推卸責任（開脫），或是提出外部原因針對該行為作合理化解釋（合理化），道歉則是最後的使用策略，當無法使用外在原因或是提出其他原因後，使用道歉策略做為結束之策略，但也有些應徵者答不出話，而直接使用道歉策略時，若應徵者表達行為讓面試官感受到「誠意」和「解釋恰當」，要承認歉意有此事件發生並原因充足，提出解決方法預防該事件再次發生，將有效解決過去能力不足的原因，而在未來職場上好好發揮。

道德事件:

此事件通常攸關於個人的名聲且嚴重性相對較高，大部分應徵者較不會直接承認個人道德問題較少使用道歉策略，而主要透過開脫及合理化來解釋對道德問題的缺失，間接將道德問題推拖到外部原因，來捍衛自己的道德問題。

綜上所述大部分應徵者幾乎都承認能力不足的存在，原因可能書面資料及應徵者的行為舉止皆清楚的呈現在面試過程中。

第四節 負面事件下防禦型印象管理搭配非口語行為之選擇

由過去研究可知，在負面事件的嚴重性不同，應徵者所使用防禦型印象管理策略的三種方法比率不同，當應徵者面臨道德問題的質疑時，多數不會直接承認個人道德缺失，主要因為道德問題嚴重影響個人的名聲及人格，而主要以開脫及合理化策略來辯解，參考 余品毅 (2010)在道德事件下，歸類大部分應徵者可能出現的狀況，道歉時有些應徵者一開始出現「嘖」一聲的發語詞，眼神比較沒有注視，低頭次數較高，加上有點苦的臉和嘴巴閉起來類似於抿嘴，音量比較大聲點，停頓次數增加，有些應徵者甚至出現哽咽、眼眶泛紅強調以後不會再犯這個錯，在能力事件下，應徵者在開脫時會尷尬的笑，顯示無奈的態度，當在承諾未來不再犯時，音調會拉高和苦笑，偶爾會出現抿嘴、聳肩、皺眉和「嘖」一聲。道歉時，音量比較小聲，出現「嘖」一聲和吐氣一聲的發語詞，偶爾出現嘟嘴和抿嘴，眼神有一半時間都是朝向下，另外點頭次數也是很頻繁，由此可知要明確得知應徵者的非語言行為背後所欲達成的目的，並不是一件容易的事 (Nasby, Hayden, & DePaulo, 1980)，而且究竟如何測量應徵者非語言的行為亦是個至今尚未獲得理想方法的問題 (Stevens & Kristof, 1995)

在不同質疑事件下，應徵者所使用不同的防禦型印策略，也會因為事件的不同產生面試官不同的評價，在過去有不少研究證實外在歸因的解釋策略之緩和效果大於內在歸因的解釋策略 (Shaw et al, 2003； Tata, 2000； Shapiro, 1991)；然而，卻也存在有完全相反的研究結果，顯示解釋策略的相對有效性並不一致，例如Tata (2002)即發現當工作團隊中的成員被其他員工指控對團隊沒有足夠的貢獻時，使用道歉策略來為自身行為辯護，企圖重建自己受損形象的員工，可以得到最好的結果；而在Tata (2000)另一篇被指控犯下性騷擾罪行的員工所使用解釋策略有效性的研究相比較，反而是當他人得到外在歸因的解釋而非內在歸因

的解釋時，較會對其採取寬容的行為；同樣是負面質疑事件後的形象修復策略的應用，不同策略的有效性卻呈現出截然不同的結果。

綜上所述本研究猜測防禦型印象管理中三種類型的相對修復形象效果，仍然受到其他因素的影響，可能同時或單獨使用不同策略，使用組合及順序不同所呈現之效果也有所不同，策略順序排列的優劣結果或多種策略存在的運用，都可能是最後影響面試官的評價。



第三章 研究方法

由於缺乏針對搭配防禦型策略的非口語行為相關文獻，本研究預定依據非口語行為研究的分類作為研究架構，採用 Tracy 和 Robins (2007) 及 余品毅 (2010) 的研究主要發展出的非口語行為分為五大類，「語調」、「頭臉」、「手部」、「身體」、「發語詞」，將五類在負面事件下分為「不足」、「充足」兩種非口語行為表達方式，搭配防禦型印象管理，「道歉」、「開脫」、「合理化」，以訪談法先找出防禦型印象管理策略適用的非口語行為，再運用實驗法驗證不同程度的非口語行為搭配，影響面試官評價效果。

第一節 研究架構

本研究目的在於驗證道德及能力事件下，應徵者搭配防禦型策略的非口語行為如何影響面試官的評價，將應徵者搭配「非口語」行為作為實驗操弄，而面試官的最終的「評價」作為依變項，藉由此研究探討應徵者搭配非口語行為對於面試官評價之影響，本研究架構如下圖 3-1 所示

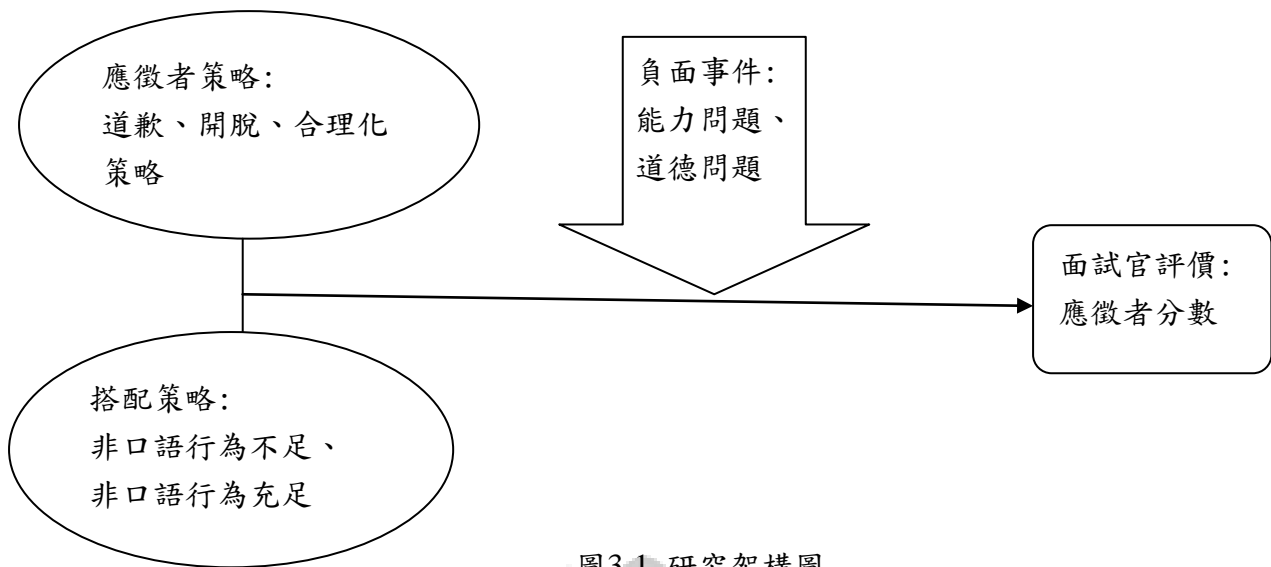


圖3-1 研究架構圖

第二節 前測研究

由於過去參考文獻少有實證，前測研究將採取初探方式，先透過前測研究來確保實驗操弄的有效性及研究流程的正確性。由訪談法及部分相關文獻為佐證，利用前測研究與同領域研究者共同進行討論，找出適合切入防禦型印象管理的議題，由人資領域的學者及實務界專家在訪談中探討常出現的負面事件下如何使用防禦型印象管理策略搭配非口語行為，以掌握在實際面談情境下的防禦型策略與非口語行為的搭配效果狀況，有助於後續主要研究的發展與真實性的呈現。

一、 訪談法

依據前述，本研究將從兩個面向切入尋找在能力及道德質疑事件下之防禦型策略專屬的非口語行為的內涵，「提出辯解時，何謂適切的負向肢體情緒表達」，將以訪談法處理此議題。

主要為了避免忽略面試情境的真實性，所以諮詢對象為具備有真實面談經驗的業界面試官或學者，請他們依據個人的面談經驗與感受，描述當他們對應徵者提出質疑時，應徵者應如何使用印象管理策略回應，才會有較佳的修復效果，從訪談內容中可推知防禦型印象管理搭配非口語行為，何種組合比較能夠讓面試官有修復應徵者原有形象的效果，甚至不會有狡辯的意思，以增加說服力及可信度，提升面試官給予的評價。

訪談完之後，首先挑選出與研究問題有相關的訪談資料，並描述受訪者的背景資料，其次分析談訪資料的方向及進行實際的分析，最後將在結果中找出面談的指導原則以有效進行影片及劇本的編排。

二、 前測研究

由於研究議題為初探研究，初步先進行前測研究，了解該現象的發生狀況，參加本研究前測的受試學生，共 24 名，男性 14 人，女性 10 人，平均年齡 23.7 歲。本研究依據防衛型印象管理策略類型在負面事件來編寫劇本，總共拍成 12 種影片。完成之後，研究者依據各項變數編寫 33 題六點量表的問卷，由受試者在看完影片之後填寫，以了解實驗中各項操弄及控制變數是否成功。

前測問卷回收後所使用 T 檢定進行驗證，檢視不同組別受試者在負面事件下對於防禦型非口語適切性的評估，操弄檢定統計分析顯示，對於接收到能力問題腳本的受試者在能力操弄題項平均分數為 4.33 ($SD = 0.98$) 皆高於中間值

3.5，且高於道德劇本的受試者 ($M = 3.17, SD = 0.57; t = 3.54, p < 0.05$)；而道德檢測中道德操弄題項平均分數為 5.42 ($SD = 0.66$) 高於能力劇本的受試者 ($M = 2.92, SD = 0.90; t = 7.72, p < 0.05$)，代表受試者都覺得兩種劇本的事件皆有適切性。

在防禦型策略上觀看道歉策略劇本的受試者，道歉操弄的題項得分為 4.44，亦高於開脫 ($M = 2.56$)，及合理化 ($M = 3.31$)的受試者，且分數也高於中間值 3.5；觀看開脫策略劇本的受試者，開脫操弄的題項得分為 4.88，亦高於道歉 ($M = 3.19$)，及合理化 ($M = 4.28$)的受試者；觀看合理化策略劇本的受試者，合理化操弄的題項得分為 4.19，亦高於道歉 ($M = 3.38$)，及合理化 ($M = 4.00$)的受試者，由此可知，有使用三種策略的操弄題項得分皆高於 3.5，表示受試者確實有感受到應徵者有表現防禦型印象管理。

在非口語部分，對於接收到應徵者具有非口語充足的受試者平均分數為 3.75 ($SD = 1.13$)高於接收到應徵者非口語不足的劇本 ($M = 3.42, SD = 1.37$)，且分數也高於中間值 3.5 顯示測試者在觀看影片時，能分辨面試者的非口語行為的類別，可知各個策略的操弄得分都高於中間值 3.5，表示受試者的確知覺到影片主角曾經展現該類防禦型印象管理行為及非口語行為，因此本研究的實驗操弄是成功的。

第三節 主要研究

依據前測研究，諮詢專家意見及分析面談情境中的要素，以符合實際面談情境的真實性，在開始主要研究同時參考過去實地法與實驗法的作法，過去實地研究法，分別記錄各個防禦型策略的次數多寡以使用頻率來衡量防禦型印象管理策略 (Stevens & Kristof, 1995; Ellis et al., 2002; Van Iddekinge et al., 2007)，由於研究目的並不單獨聚焦於防禦型印象管理策略，也未觸及個別策略使用次數效果的探討，而主要研究在於驗證防禦型印象管理策略語非口語行為搭配的辯解效果及面試官評價歷程，採實驗法進行，使用 2 (負面事件性質：能力事件、道德事件) x 2 (非口語行為：不足、充足) x 3 (防衛型印象管理策略：道歉、開脫、合理化防衛型印象管理策略) 12 個情境。由於此研究為初探的研究，研究對象為即將投入職場的社會新鮮人，包括大學生以及碩士生，請他們依據自己的認知以及感受回答在負面事件狀況下，所使用的防禦型策略搭配非口語行為是否符合真實性。

一、 研究樣本

在 12 個劇本設定下，分為負面事件 X 非口語行為共四大組，每一組再細分不同策略三部分，每一組約收 10 個樣本，總共 120 個樣本，對象為目前在學就讀與面談相關領域的學生或 EMBA 學生，研究者會先詢問該班的授課老師，確認班上有意願參與填寫問卷之人數及時間後，再於上課時間親自前往，每個班將十位學生分為一組，每十位學生觀看一組影片，研究者與指導老師負責在影片播放前說明流程，並提醒問卷之注意事項，請受試者假想自己是正在影片中

扮演面試官之角色，於影片播畢再開始填寫問卷。

二、 研究設計與流程

本次研究採取實驗法進行驗證，在實驗設計上關注在負面事件下應徵者使用防禦型口語策略時將搭配哪些非口語行為對面試官評價之影響。為了找出印象管理搭配非口語行為有效的影響面試官評價的，劇本將包含防禦型印象管理策略搭配非口語行為的可能組合。

三、 影片腳本

此階段參考 Wu 及 Tsai (2009)，負面事件設定為最常見的「能力事件」（學業成績不佳）和「道德事件」，為辯解說詞共三類，內容如表3-1與表3-2所示：

表3-1 能力事件

道歉	成績的部份，其實主要是在二上時有一門《企業政策》的課程，加上對此課程比較沒有興趣，因此花比較少的時間在上面，最後無法達到理想成績，所以我事後感到非常懊惱，為了不要再出現類似的狀況，以後在做每一件事時，都會更加小心謹慎的。
開脫	嗯.....在成績的部份，其實主要是在二上時有一門loading很重的課，加上對此課程沒什麼興趣，而且當時系上的選課有嚴格的規定，所以對自己的課程安排無法彈性選擇，而系上規定必須修滿群組課程才能符合畢業資格，加上老師分數給得很嚴格的，因此拉低學期成績。

合理化	<p>恩.....成績的部份，其實主要是在二上時有一門很重的課程《企業政策》，加上對這課程沒有太大興趣，不過您也可以發現，我一年級的成績很不錯，二下的成績也大幅提昇，因為有較多機會可以選擇自己有興趣的課程，漸漸融入之後就表現得越來越好了。</p>
-----	---

表3-2 道德事件

道歉	<p>我當時的確是有犯這個錯，我那時候自己做事情沒有考慮清楚，我一開始只是想借用一下，很快就會還回去，後來我也知道自己錯了，非常不應該，真的感到很後悔，之後我有把動用的金額，全部都補回去，也辭掉了這幹部的位子，我想這件事情，真的有讓我學到教訓，做事情之前要想清楚。我也可以保證，我絕對不會再犯這樣的錯誤。</p>
開脫	<p>那時候其實是真的有這件事，我也的確因此提早下台，但是，真正動用資金的並不是我本人，而是系學會裡的其他幹部。我那時候算是被連累的，所以才會提早下台，其實我跟那位幹部並不熟，也不知道他會做出這種事，所以其實不能算是我的錯。</p>
合理化	<p>我承認，我那時候是還沒有經過正式申請核准就動用了經費，但是其實系學會以前也有發生過這樣的事情，如果時間緊迫，不用經過核准就可以先用的例子，大部分的人也覺得沒什麼關係，所以我就這麼做了，那時候也沒有想很多，並沒有想到這是不對的事，可能是思考不夠周全吧，才會這麼做。</p>

四、 影片拍攝

將邀請一位具備面試經驗且願意配合擔任影片面試官一職的人員，而為了接近劇本情境及修改影片時角色人員不變，應徵者的角色請到東海大學企管學生擔任且該名演員的研究領域與劇本的應徵者角色背景雷同，扮演應徵者角色一職相當合適。

本次的影片設計為模擬甄選面談的過程，以面試官的角度去看應徵者，拍攝中需要清楚觀察應徵者的非口語行為，因此將攝影鏡頭只會集中於應徵者全身，而面試官只有錄製提問問題的聲音，拍攝內容為面談對答的過程，在拍攝之前先將劇本及專有名詞的定義先清楚解釋以及提醒演員口語及非口語行為需注意的地方，待演員與研究者達到共識後再進行開拍。

五、 實驗流程

本研究以課堂學生為樣本，由研究者隨機分配將受試者分配在四大組實驗內，使用紙本問卷及影片進行初步研究。首先研究者借用具有投影設備的教室當作發放問卷的地點，請東海大學企業管理系的學弟妹填寫問卷，並且徵求授課老師及學生的同意才進行研究，由授課老師向學生說明研究目的並且請受試者想像自己為面試官，由於研究內容有專有名詞，需向學生說明防禦型策略的定義，在開始發放紙本問卷及流程事項，隨後對受試者說明待會所看到影片為應徵者面試的情況，完成之後開始播放研究影片，該課程為人力資源的相關課程，修課學生為即將投入職場的社會新鮮人及對於正在修讀人力資源相關課程的學生將有所幫助，而對未來面談中的互動接觸也有一定程度的認識，回答此問卷相當合適。

為了符合工作相關性 (job-relatedness)，將負面能力問題假設在儲備幹部的工作環境上，因此先請受試者閱讀工作說明及應徵者履歷表，且為幫助他們在觀看研究影片時能及時了解影片內容，並且提供影片問題的列表，內容詳見附錄二：

1.工作說明書 2.應徵者履歷表 3.影片面談問題

確認課堂學生了解研究的流程及目的，提醒受試者填寫前記得填寫影片序號以及面試官最後是否會錄取該名應徵者或是一星期內會告知結果，確保受試者是否認真並仔細的觀看影片。為了使模擬面談更貼近業界面談情境，在說明的同時亦將應徵企業的資料給予應徵者參考，最後影片觀看結束後給予受試者填答問卷，內容包含影片內問題及面試官的評分再填寫個人基本資料。

最後將研究資料及問卷收集後，再向該堂學生說明之後研究的發展及可能性。



六、 實驗操弄

本研究共 12 種實驗操弄劇本，分為面談情境為 2（負面事件性質：能力事件、道德事件）x 2（非口語行為：不足、充足）x 3（防衛型印象管理策略：道歉、開脫、合理化防衛型印象管理策略）的受試者間設計，受試者被分派至這四大組不同的面談情境中，研究者會要求受試者以面試官角度來觀賞影片，影片播放前先對工作面談情境描述，之後再根據資料所提供之資訊進行問卷填答這 12 種組合行為上是否有所差異，其餘面試流程、面試官提問等都是標準一致，參考 Wu 及 Tsai 等人（2009）的研究並配合本研究加以修正，整理出應徵者的防禦型印象管理策略搭配非口語的行為，例如表 3-3 實驗操弄：

表 3-3 實驗操弄

負面訊息 辯解		能力事件	道德事件
		非口語表達	道歉
不足	開脫	影片三	影片九
	合理化	影片五	影片十一
非口語表達	道歉	影片二	影片八
	開脫	影片四	影片十
	充足	合理化	影片六

第四節 衡量

一、 操弄檢定

(1) 防禦型事件類型

本研究操弄能力事件、道德事件的狀況，因此以受試者知覺影片的過程中是否對該負面事件提出質疑作為操弄題項，在工作面談情境中面試官所問及的負面事件問題，由於事件嚴重性及性質的不同而區分為：「為何大二上企業政策科目成績不佳」（能力取向）以及「為何提早結束系學會幹部的任期」（道德取向）兩種，以李克特 6 點量表來衡量質疑事件性質的同意度（6 = 非常同意，1 = 非常不同意）依據 Schonbach (1990) 與 Scott & Lyman (1968) 的定義，參考 羅逸璇 (2007) 的題項翻譯再作修改，每個負面事件均有一個題項：

1. 影片當中的面試官曾在面談過程中對應徵者的能力提出質疑
2. 影片當中的面試官曾在面談過程中對應徵者的道德提出質疑

(2) 防禦型印象管理策略

本研究操弄三種辯解策略的使用狀況，因此以受試者知覺影片的主角是否曾使用這些策略作為操弄題項，依據 Schonbach (1990) 與 Scott & Lyman (1968) 的定義，參考 羅逸璇 (2007) 的題項翻譯再作修改，每個策略均有一個題項，以李克特 6 點量表來衡量個別策略使用的同意度（6 = 非常同意，1 = 非常不同意）：

1. 道歉策略—「應徵者承認他必須為所犯的錯誤負責，並表達出自責悔改之意」
2. 開脫策略—「應徵者將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響，而不認為自己有責任」
3. 合理化策略—「應徵者承認他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」

(3) 應徵者非口語行為之充足性

為了進一步驗證防禦型非口語所造成的影響，發展防禦型的非口語的充足性是否影響策略效果，經由詢問指導老師及學者並且研究討論後，發展出防禦型非口語行為的範圍，由兩個題項可以衡量面試官對於應徵者辯解時，其非口語是否影響策略效果。

1. 這位應徵者搭配的非口語或表情是充份而豐富的
2. 這位應徵者搭配的非口語或表情是適切的

二、 依變項

(1) 面試官評價

以面試官對應徵者提出辯解的策略效果作最後的面試評價，應徵者是否被錄取或是可以獲得第二次面試的機會，使用 Tsai，Chen與Chiu (2005)研究使用之題項，採李克特 6 點同意度加以衡量，五題問項如下：

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（反向計分題）
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、 其他衡量變數

本研究採用實驗設計及分組的隨機性，因此考量到不同的受試者可能對影片的內容訊息有不同的見解或是解讀，而受試者可能也受到其本身知覺的影響，會影響其評價結果。並不是每位受試者對訊息解讀和知覺影響都是相同的，因此對以下未操弄的變數一步衡量並作為控制變數。

(1) 負面訊息的嚴重性

研究指出事件嚴重程度會影響接收者的歸因及對辯解策略的接受程度 (Ohbuchi, Kameda & Agarie, 1989; Shapiro, 1991; Buttny, 1993)，即面試官質疑應徵者的這些事件，對應徵者來說是嚴重的，因此事件嚴重程度會影響受試者的知覺，所以為了避免知覺嚴重性的干擾，所以把這一個題項加入衡量的項目作為控制。本研究以單一題項李克特 6 點同意度量表衡量：「面試官質疑應徵者的這些事件對應徵者來說是嚴重的」。

(2) 應徵者之外表吸引力

正如前面敘述印象管理策略研究的提到，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)，為避免受試者產生知覺差異造成干擾，因此納入衡量作為控制變數。引用 Tsai、Huang與Yu (2006)的四個題項加以衡量，並參考 尤慧慧(2005) 研究中的翻譯，採用李克特 6 點同意度量表：

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

(3) 應徵者之表情肢體行為

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，採用李克特 6 點同意度量表：

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

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，故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。

面試官評價之Cronbach's alpha 係數為0.901，內部一致性可接受 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)，表示問卷設計良好。

第四章 統計分析與結果

此章節首先描述操弄檢定之統計結果及檢測問題題項的品質，採用變異數分析驗證不同搭配方式是否影響策略的使用效果，接著再進一步比較不同防禦型策略搭配非口語行為的效果優劣。

第一節 操弄檢定

依據防禦型印象管理策略的定義與內涵，發展問卷的操弄題項以描述應徵者的知覺行為，詢問受試者對於應徵者表現的知覺以確認操弄是否成功。對於接收到能力問題劇本的受試者，其能力操弄的題項平均分數為 4.28 ($SD = 1.10$)，高於中間值 3.5 ($t = 5.09, p < 0.05$)，亦高於接收道德問題操弄的受試者 ($M = 3.28, SD = 1.04; t = 5.09, p < 0.05$)；對於接收到道德問題劇本的受試者，其能力操弄的題項平均分數為 5.00 ($SD = 1.00$)，高於中間值 3.5 ($t = -17.48, p < 0.05$)，亦高於接收能力問題操弄的受試者 ($M = 2.10, SD = 0.79; t = 5.09, p < 0.05$)。

在防禦型策略的操弄檢定的結果顯示，對於接受到道歉策略劇本的受試者而言，其道歉操弄的題項得分為 4.88，高於中間值 3.5，亦高於開脫 $M = 2.33, p < 0.05$) 及合理化 ($M = 2.98, p < 0.05$) 的受試者 ($F = 49.46, p < 0.05$)；對於接受到開脫策略劇本的受試者而言，其開脫操弄的題項得分為 4.80，高於中間值 3.5，亦高於道歉 ($M = 2.63$) 及合理化 ($M = 3.58$) 的受試者 ($F = 36.24, p < 0.05$)；對於接受到合理化策略劇本的受試者而言，其合理化操弄的題項得分為 4.60，高於中間值 3.5，亦高於道歉 ($M =$

3.75) 及開脫 ($M = 2.75$) 的受試者 ($F = 30.73, p < 0.05$)。

在非口語行為的操弄檢定的結果顯示，對於接受到應徵者具有非口語行為充足劇本的受試者而言，其非口語行為充足操弄的題項得分為 3.57 ($SD = 0.99$)，高於中間值 3.5，亦高於接受到應徵者的非口語行為不足劇本 ($M = 3.02, SD = 1.00$) 的受試者 ($F = 1.26, p < 0.05$)，由以上可知各個策略的操弄分數都高於中間值 3.5，表示受試者的確知覺到影片內容曾經出現該現象，因此本研究的實驗操弄是成功的。

第二節 受試者知覺

影響受試者知覺的研究結果的包括「知覺負面訊息的嚴重性」、「知覺應徵者外表吸引力」以及「知覺應徵者之表情肢體行為」，以ANOVA 檢測結果發現，知覺事件嚴重性 ($F = 1.80, p > 0.05$)、知覺應徵者外表吸引力 ($F = 1.63, p > 0.05$)，以及知覺應徵者非口語行為 ($F = 1.69, p > 0.05$)，受試者知覺不因實驗操弄而有組間差異。其中，知覺負面訊息的嚴重性的得分都超過中間值 3.5，反映出各組的受試者都認為面試官的質疑是嚴重的。

第三節 描述性統計

表4-4 各組評分對照表

		策略類型	受測人數	M	SD
能力問題	非口語行為不足	影片一 道歉策略	10	4.28	0.61
		影片三 開脫策略	10	3.80	0.45
		影片五 合理化策略	10	4.34	0.58
	非口語行為充足	影片二 道歉策略	10	4.20	0.54
		影片四 開脫策略	10	3.72	0.65
		影片六 合理化策略	10	4.38	0.56
道德問題	非口語行為不足	影片七 道歉策略	10	3.75	1.16
		影片九 開脫策略	10	2.60	1.07
		影片十一 合理化策略	10	3.48	1.11
	非口語行為充足	影片八 道歉策略	10	3.10	1.26
		影片十 開脫策略	10	3.32	0.87
		影片十二 合理化策略	10	3.76	0.82

本研究採用 12 組的實驗劇本，每位受試者都只看到一種劇本，分別有兩種負面事件類型，每一個負面事件各分為 6 個影片，採用三種防禦型策略搭配兩種非口語行為。

檢視不同組別的受試者對於防禦型的非口語行為適切性的評估，由表 4-4 各組評分對照表可得知應徵者面對能力事件質疑下，搭配非口語行為充足及非口語行為不

足的影片分數皆高於中間值 3.5，代表受試者覺得兩種類型的防禦型非口語行為的影片都算有適切性；而當應徵者在面對道德事件質疑下，使用非口語行為不足搭配道歉策略 ($M = 3.75$)，影片分數高於中間值 3.5 代表受試者算有適切性，而使用非口語行為充足搭配合理化策略 ($M = 3.76$)，影片分數高於中間值 3.5 代表影片算有適切性

第四節 效果比較

一、 主效果分析

本研究驗證面試過程裡，應徵者在使用單一層面下，應徵者得到面試官的評分效果，以變異數分析比較面試官評價的差異如表4-5。

在單一效果分析下，應徵者在面對質疑事件所產生的面試官評分呈現顯著差異 ($F = 16.81, P < 0.01$)，因此結果顯示在道德事件下 ($M = 3.3$)、能力事件下 ($M = 4.12$)的面試官評價，應徵者所得到的面試官的評分以道德問題較為嚴重的，由此可知，應徵者在修復能力事件下的嚴重程度相對較低；而在應徵者之吸引力對面試官的評分呈現顯著差異 ($F = 22.83, p < 0.01$)，因此應徵者的外貌、身材勻稱、胖瘦適中、衣著得體，能影響面試官給予較高評分；而在防禦型印象管理下，應徵者使用策略類型所得到的面試官評分有顯著差異 ($F = 5.20, p < 0.01$)，以使用合理化策略 ($M = 3.99$)效果較佳，其次為道歉策略 ($M = 3.83$)、開脫策略 ($M = 3.36$)，因此面對面試官質疑時使用開脫策略可能產生較低評分效果，使用合理化策略將能產生較高的面試官評分；在非口語行為部分，應徵者搭配充足或不足的非口語行為，對於面試官評分較無顯著差異 ($F = 2.34, p < 0.05$)，因此在面對

質疑下搭配非口語行為不足 ($M = 3.70$)及非口語行為充足 ($M = 3.70$)效果差異不大。

二、 交互效果分析

本研究驗證面試過程裡，應徵者在兩種不同負面事件類型下，使用三種防禦型印象管理搭配非口語行為，最後驗證應徵者得到面試官的評分效果。

圖4-2統計分析顯示在不同的質疑事件問題下表現不同的非口語行為將有顯著的面試官評分差異 ($F = 8.91, p < 0.01$)，相較於道德事件，當應徵者受到能力事件的質疑時，搭配不足的非口語行為 ($M = 4.19$)對於面試官評分有明顯的修復效果，而搭配充足的非口語行為 ($M = 3.85$)則對於面試官評分的效果較差；相較於能力事件，當應徵者受到道德事件的質疑時，搭配充份的非口語行為 ($M = 3.75$)對於面試官評分有明顯的修復效果，而搭配不足的非口語行為 ($M = 3.01$)則對於面試官評分的效果較差；在面試官質疑事件的問題及應徵者使用的策略類型之交互作用下，對於面試官的評分效果較無差異 ($F = 0.00, p > 0.05$)；而應徵者使用的策略類型及非口語行為的搭配之交互作用，對於面試官的評分效果無顯著差異 ($F = 0.55, p > 0.05$)；而在質疑事件及策略類型及非口語行為三者之交互作用，對於面試官的評分效果無顯著差異 ($F = 0.34, p > 0.05$)。

表4-5變異數分析

資料	S. S.	自由度	M. S.	F 值	顯著性
修正模型	36.96	9	4.11	8.62	0.00
截距	2.88	1	2.88	6.04	0.02
應徵者之吸引力	10.87	1	10.87	22.83	0.00
質疑事件	8.00	1	8.00	16.81	0.00
策略類型	4.96	2	2.48	5.20	0.01
非口語行為	1.12	1	1.12	2.34	0.13
質疑事件*策略類型	0.00	1	0.00	0.00	0.99
質疑事件*非口語行為	4.25	1	4.25	8.91	0.00
策略類型*非口語行為	0.26	1	0.26	0.55	0.46
質疑事件*策略類型*非口語行為	0.16	1	0.16	0.34	0.56
誤差	38.10	80	0.48		
總和	1335.44	90			
修正總和	75.06	89			

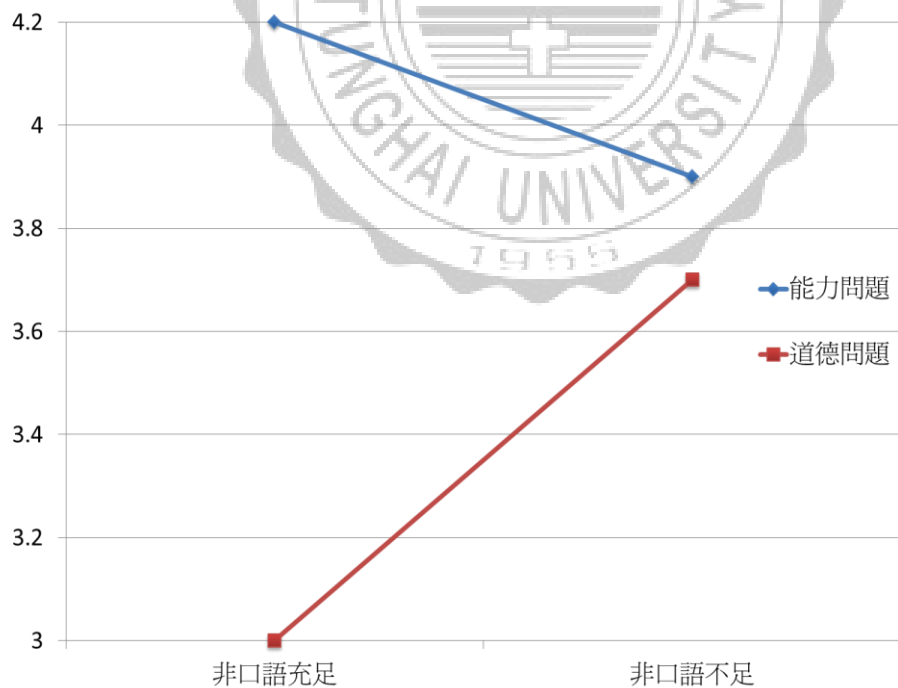


圖4-2質疑事件與非口語行為之交互作用圖

第五章 結論與建議

本章節將探討防禦型印象管理的理論意涵之驗證與學術上之貢獻，再說明問卷統計分析結果之後，討論應徵者於面試過程中，應徵者使用防禦型印象管理策略與非口語行為之搭配效果的管理意涵，最後則是提供研究限制與未來研究建議。

第一節 理論意涵

一、 防禦型印象管理之結果

過去研究探討應徵者面對負面質疑事件時，採取多種防禦型策略不一定能取得面試官較高的修復效果，在本研究統計分析顯示應徵者使用策略類型所得到的面試官評分有顯著差異 ($F = 5.20, p < 0.01$)，以使用合理化策略 ($M = 3.99$) 效果較佳，其次為道歉策略 ($M = 3.83$)、開脫策略 ($M = 3.36$)，因此推測在防禦型印象管理策略類型的使用，在合理化策略內涵包含接受面試官的質疑也承認過去所犯的錯誤並且願意改過缺失，強調個體行為仍有其正面價值，而在此特定情境中這樣的行為是可以合理化的，亦即減緩負面結果的嚴重性 (Scott & Lyman, 1968)；而在應徵者採取開脫策略時，面試官則給予較低的修護效果，推測出在採取開脫時會被認為是不負責任的說詞解釋，將個人的錯誤歸咎於外部原因 (Silvester, 1997)，這與過去防禦型印象管理的研究相互印證，因此建議在負面質疑事件下使用合理化策略或道歉策略效果較開脫策略合適。

本研究的以能力事件及道德事件為面談中的質疑事件，過去的研究多以書面資料中的能力事件為質疑問題，例如應徵者的英文能力或是學業、經歷不佳。而更為嚴重的道德事件，將嚴重影響到個人的聲譽及名譽，例如應徵者未經核准就採取行動違反一般常理規範，本研究統計結果顯示應徵者在面對道德事件及能力事件所產生的面試官評分呈現差異 ($F = 16.81$, $P < 0.01$)，應徵者面對的道德事件質疑下，面試官給予較低的分數 ($M = 3.34$) 而能力事件下面試官給予較高的分數 ($M = 4.12$) 亦即道德質疑事件是嚴重程度較高的負面事件，與過去防禦型印象管理的研究相互印證。

在應徵者搭配非口語不足及充足部分，面試官的評價無顯著差異 ($F = 2.34$, $P > 0.05$)，推測由於負面事件下，所搭配的非口語行為不足與充足比正面事件來的複雜，造成面試官無法明確了解或是誤會應徵者的情緒傳遞，也驗證吳社芸 (2008) 論文指出非口語行為還是有其情境的專屬性，不能將正向非口語行為套用在負向非口語行為之中，否則將產生較差品質策略，而研究顯示應徵者在面試時能衣著得體將能得到面試官的評價差異 ($F = 22.83$, $P < 0.01$)，可見外表的吸引力也是影響面試官評價之一。

二、 搭配非口語行為之交互作用結果

印象管理相關文獻對於策略的分類，主要區分成口語和非口語 (Schneider, 1981; Gardner & Martinko, 1988)，且口語說詞被視作最重要的一類 (Gardner & Martinko, 1988)，接著再將口語策略分作肯定型和防禦型 (Schlenker, 1980; Kacmar et al., 1992; Wayne & Liden, 1995)。應徵者受到質疑表現防禦型策略時，應該要配合誠懇的表情、講話速度可能要慢一點等負向的非口語行為，雖然有些非口語行為在肯定型和防禦型策略中都可以使用，但是吳社芸 (2008) 論文指

出基本上非口語行為還是有其情境的專屬性，不能將正向非口語行為套用在負向非口語行為之中，否則因為情境的不同，會使得策略效果的品質下降，所以肯定型非口語行為和防禦型非口語行為在情境和使用本質上就有差別，所以兩者的非口語是不太相同概念，防禦型印象管理的非口語行為是一個相互搭配的概念，例如果要表達歉意，應該要出現內疚的表情，但是如果不是表達歉意，卻出現內疚的表情，其實是不太合適的。

雖然影響防衛型印象管理有效性的情境因素很多，但在過往的研究中，卻極少受到學者的重視，而研究焦點多半仍是放在策略的主效果部分，本研究發現過去在防禦型印象管理常常會出現研究結果不同的現象，其中一個因素可能是由於過去往往只探討單一事件下策略的有效性，而沒有將事件的類型納入考慮，因此本研究參考 Wu 及 Tsai (2009) 的作法，將「負面事件」進一步區分為「能力事件」及「道德事件」兩種，試圖從此一角度來解釋不同的事件下，非口語行為的充足並非是一致的，本研究統計分析顯示在不同的事件的類型下表現不同的非口語行為將有不同的策略效果，相較於道德事件，當應徵者受到能力事件的質疑時，搭配不足的非口語行為對於面試官評分有明顯的修復效果，而搭配充足的非口語行為則對於面試官評分的效果較差；最重要的研究發現相較於能力事件，當應徵者受到道德事件的質疑時，搭配充份的非口語行為對於面試官評分有明顯的修復效果，而搭配不足的非口語行為則對於面試官評分的效果較差，例如搭配內疚的表情，如：皺眉、抿嘴、眼神接觸 (Wu & Tsai, 2009)，若沒有展現懺悔及內疚自責的非口語行為，會讓面試官認為應徵者誠意不足而產生反效果，故相較於能力事件，能在道德事件下搭配充足非口語行為的確能提升對應徵者的喜好。

第二節 管理意涵

一、 應徵者的建議

對應徵者而言，若是在工作面談中因為受到面試官質疑對於應徵者而言，在面談情境中遭遇到質疑問題時，主要是以口語的方式來修復面試官的質疑，過去研究也顯示搭配了應徵者的非口語行為可以影響面試官的評分 (Levine & Feldman, 2002)，因此非口語行為的適當運用能輔助口語上的策略品質，而依據主測研究加上影片的拍攝過程，研究者發現在面談過程中應徵者應保持適度笑容，對其本身的衣著、裝扮需乾淨、清潔的服裝以及專業的儀態將能影響面試官給予較高評分。

當應徵者形象受損時，應該要使用防禦型印象管理策略來為自我辯護，而在上一章的統計分析中，可以觀察到，「質疑事件」和「非口語行為」的交互效果達到顯著水準，進一步去觀察交互關係圖的結果，可以發現當應徵者在工作面談中受到負面事件質疑而影響其形象時，需要視質疑事件的不同來搭配最能發揮修復作用的非口語行為，而不能一視同仁，相對於能力事件下，面對面試官質疑道德問題時，搭配非口語行為充足的應徵者可得到較高的面試官評價，例如，當面試官質疑應徵者沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，應徵者應該適當的採取合理化策略回答我承認那時候還沒有經過正式申請核准就動用了經費，而其實系學會以前也有發生過這樣的事情，如果時間緊迫，不用經過核准就可以先用的例子，大部分的人也覺得沒什麼關係，那時候也沒有想很多，並沒有想到這是不對的事，可能是思考不夠周全，搭配較充足肢體動作來輔助口語表達，而臉部表現出較豐富的非口語行為，較能修復個體的形象且增加面試官的評價。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究以實驗法初探此議題，故先以校園學生作為實驗受試者，雖此樣本為研究限制，但專注於某一研究對象可以有更單純的研究框架，也可避免研究資料在分析上，因不同產業或不同組織所帶來的產業效果或組織效果，所衍生出有多層面誤差之研究結果，而研究議題屬於人際間的互動關係，故研究樣本應不會因為年紀的問題而產生太大的結果差異。但是真實面談情境中包含更多影響因素，例如：面試官的個人特質可能影響應徵者採用非口語行為的組合，或是面試官重視口語表達勝過非口語行為，建議未來研究可以探究業界真實面談情境，並以具有面試經驗的主管為研究樣本，進一步考慮面試官效果的影響，並發掘出應徵者非口語行為的非預期結果。



參考文獻

中文文獻

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 余品毅（2010），防禦型印象管理策略專屬之非口語行為及其原則建構，東海大學企業管理研究所碩士論文。
5. 馬南（2011），看，身體在說話，海鴿文化出版圖書有限公司。
6. 104 教育資訊網(2009 年 6 月 16 號)。逾九成上班族表示，外在形象良好，有助求職面試!。(2009 年 6 月 16 號)取自
http://www.104learn.com.tw/cfdocs/edu/iexam/show_iexam.cfm?autonumber=10303

英文文獻

1. Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
2. Butler, J. K., Jr., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
3. Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Woodal, W. G.. (1989). *Noverbal communication*. New York: Harper & Row.
4. Buttny, R. (1993). *Social accountability in communication*. London: Sage.
Ekman, P. (1993). *Facial expression and emotion*. *American Psychologist*, 48,384-392.
5. Burgoon, J. K., & Hoobler, G. D. (2003). Nonverbal signals. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 241-299). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
6. DeGroot, T., & Kluemper, D. (2007). Evidence of predictive and incremental validity of personality factors, vocal attractiveness and the situational interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 30–39.

7. 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.
8. Forbes, R. J., & Jackson, P. R. (1980). Nonverbal behavior and the outcome of selection interviews. *Journal of Occupational Psychology, 53*, 65-72.
9. Fukuno, M., & Ohbuchi, K. (1998). How effective are different accounts of harm-doing in softening victims' reactions? A scenario investigation of the effects of severity, relationship, and culture. *Asian Journal of Social Psychology, 1*, 167-178.
10. Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management, 15*, 557-564.
11. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
12. Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology, 56*, 130-134.
13. Ho, R., & Mitchell, S. (1982). Students' nonverbal reactions to tutors' warm/cold nonverbal behavior. *Journal of Social Psychology, 118*, 121-130.

14. Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes : Ameta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
15. Hosada, M., Stone-Romero, E., & Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes : A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56, 431-462.
16. 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.
17. Judge, T. A., & Ferris, G. R. 1993. Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (1) : 80-105.
18. Kelley, H. H. (1971). *Attributions in social interactions*. Morristown, NJ: General Learning Press.
19. Kimble, C. E., Forte, R. A., & Yoshikawa, J. C. (1981). Nonverbal concomitants of enacted emotional intensity and positivity: Visual and vocal behavior. *Journal of Personality*, 49, 271-283.
20. 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.

21. 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 competenceversus integrity- based trust violations. *Journal of Applied Psychology*,89,104-118.
22. Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less : The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 99, 49-65.
23. Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiatory behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
24. Levine, S. P., & Feldman, R. S. (2002). Women and men's nonverbal behavior and self-monitoring in a job interview setting. *Applied H.R.M. Research*, 7, 1-14.
25. LaFrance, M., Hecht, M. A., & Levy, P. E. (2003). The contingent smile : A meta-analysis of sex differences in smiling. *Psychological Bulletin*, 129, 305-334.
26. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). The effect of the performance appraisal system on trust for management : A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.

27. Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71, 359-372.
28. Manusov, V., & Trees, A. R. (2002). "Are you kidding me?" : The role of nonverbal cues in the verbal accounting process. *Journal of Communication*, 52, 640-656.
29. 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.
30. Parsons, C. K., & Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications : A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568.
31. Scott, M. B., & Lyman, S. M.(1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33, 42-62.
32. Schlenker, B. R. (1980). *Impression management : The self-concept, social identity, and interpersonal relation*. Monterey, CA : Brooks/Cole.
33. Schonbach, P. (1990). *Account episodes : The management or escalation of conflict*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.

34. Snyder, C. R., Higgins, R. L.,(1990). Reality negotiation and excuse-making. In M.J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds). *The Psychology of Tactical Communication* (pp.207-228). Clevedon, England : Multilingual Matters.
35. Shapiro, D. L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
36. 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
37. Silvester, J. (1997). Spoken attributions and candidate success in graduate recruitment interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 61-73.
38. Smith, C. A., & Scott, H. S. (1997). A componential approach to the meaning of facial expressions. In J. A. Russell & J. M. Fernandez-Dols (Eds.), *The psychology of facial expression* (pp. 229–254). Cambridge, UK : Cambridge University Press.
39. 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* (Vol. 3, pp. 31-58). Greenwich, CT : JAI Press.
40. Tata, J. (2000). She said, he said. The influence of remedial accounts on third-party judgments of coworker sexual harassment. *Journal of*

Management, 26, 1133-1156.

41. Tata, J. (2002). The influence of accounts on perceived social loafing in work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 292-308.
42. 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.
43. Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The prototypical pride expression : Development of a nonverbal behavior coding system. *Emotion*, 7, 879-801.
44. 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.
45. Wayne, S. J., & Liden, R. G. (1995). Effects of impression management on performance ratings : A longitudinal study. *Journal of Management*, 38, 232-260.
46. Woodzicka, J. A. (2008). Sex differences in self-awareness of smiling during a mock job interview. *Journal of Nonverbal Behavior*, 32, 109–121.
47. 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.



附錄一 實驗劇本

能力問題劇本（僅灰底部份三種劇本有所變更，其餘的台詞三種劇本都相同）

劇本一：道歉策略 + 非口語不足、劇本二：道歉策略 + 非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關

資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會提出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：嗯…，你的學經歷大致不錯，不過…，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？

應徵者：成績的部份，其實主要是在二上時有一門《企業政策》的課程，加上對此課程比較沒有興趣，因此花比較少的時間在上面，最後無法達到理想成績，所以我事後感到非常懊惱，為了不要再出現類似的狀況，以後在做每一件事時，都會更加小心謹慎的。

面試官：嗯…，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，請問大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依門市員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！



劇本三：開脫策略 + 非口語不足、劇本四：開脫策略 + 非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會提出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：嗯…，你的學經歷大致不錯，不過…，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？

應徵者：嗯……在成績的部份，其實主要是在二上時有一門loading很重的課，加上對此課程沒什麼興趣，而且當時系上的選課有嚴格的規定，所以對自己的課程安排無法彈性選擇，而系上規定必須修滿群組課程才能符合畢業資格，加上老師分數給得很嚴格，因此拉低學期成績。

面試官：嗯…，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，請問大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！

劇本五：合理化策略 + 非口語不足、劇本六：合理化策略 + 非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管

理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：嗯…，你的學經歷大致不錯，不過…，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？

應徵者：恩.....成績的部份，其實主要是在二上時有一門很重的課程《企業政策》，加上對這課程沒有太大興趣，不過您也可以發現，我一年級的成績很不錯，二下的成績也大幅提昇，因為有較多機會可以選擇自己有興趣的課程，漸漸融入之後就表現得越來越好了。

面試官：嗯...，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，請問大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！

道德問題劇本（僅灰底部份三種劇本有所變更，其餘的台詞三種劇本都相同）

劇本七：道歉策略+非口語不足、劇本八：道歉策略+非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並

整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會提出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：你在各方面的表現算是不錯，不過我想你也知道我們公司裡頭有蠻多員工是你們學校畢業的，有人跟我說，你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事情，好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？

應徵者：我當時的確是有犯這個錯，我只能說那時候，自己做事情沒有考慮清楚，我一開始只是想借用一下，很快就會還回去，後來我也知道自己錯了，非常不應該，真的感到很後悔，之後我有把動用的金額，全部都補回去，也辭掉了這幹部的位子，我想這件事情，真的有讓我學到教訓，做事情之前要想清楚。我也可以保證，我絕對不會再犯這樣的錯誤。

面試官：嗯…，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，這大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依門市員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！



劇本九：開脫策略 + 非口語不足、劇本十：開脫策略 + 非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會提出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：你在各方面的表現算是不錯，不過我想你也知道我們公司裡頭有蠻多員工是你們學校畢業的，有人跟我說，你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事情，好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？

應徵者：那時候其實是真的有這件事，我也的確因此提早下台，但是，真正動用資金的並不是我本人，而是系學會裡的其他幹部。我那時候算是被連累的，所以才會提早下台，其實我跟那位幹部並不熟，也不知道他會做出這種事，所以其實不能算是我的錯。

面試官：嗯…，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，這大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依門市員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！

劇本十一：合理化策略 + 非口語不足、劇本十二：合理化策略 + 非口語充足

面試官：你好！歡迎你來應徵我們儲備幹部的工作，我想了解一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷。過程中有任何疑問或是聽不清楚的地方你可以隨時問我，這是一個互動機會，讓我們更了解對方，所以不必太緊張，OK？

應徵者：好的，謝謝您。

面試官：那我們就開始了，請你先簡單介紹一下自己的背景、學歷，並說明為什麼想應徵我們公司的門市儲備幹部的工作。

應徵者：您好！我從企研所畢業，大學時念的是餐旅管理系。由於自己一直對管

理類很有興趣，從大學開始我就朝著這個方向走，雖然缺乏實務經驗，不過餐旅管理系跟企研所都很重視實作，也有跟業界接觸請益的機會，加上我很能適應學習，未來應該可以盡力完成各項任務，然後會應徵貴公司是因為我自己本身就是貴公司的忠實消費者，一直很注意公司相關資訊，也很喜歡貴公司的服務品質。就我所知，貴公司近期想擴大規模的計畫，我覺得很有挑戰性很吸引我，自己是相關背景出身，對經營管理的知識及實務議題也有一些認識。我做事很有衝勁，常在團隊中鼓勵大家精益求精、堅持到最後一刻；我也能廣納意見並整合出最適的方案。我認為自己的專業背景符合職務所需，積極的特性很適合此職缺，所以相信我可以勝任這份工作。

面試官：可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。

應徵者：關於這部分，我想應該是在MBA就讀期間參加的產學合作的競賽。因為同學相信我的團隊管理能力，因此由我擔任leader的角色；其實最難的是如何在說服過程中達到群體共識，像我個人比較屬理性思考風格，不過也有成員會提出非常有創意的想法，在不斷的溝通過程中，整合出大家都認同的方案；雖然最後只拿到第三名，但是該公司的行銷創意總監認為我們的點子很有意思，滿有成就感的。

面試官：你在各方面的表現算是不錯，不過我想你也知道我們公司裡頭有蠻多員工是你們學校畢業的，有人跟我說，你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事情，好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？

應徵者：我承認，我那時候是還沒有經過正式申請核准就動用了經費，但是其實系學會以前也有發生過這樣的事情，如果時間緊迫，不用經過核准就可以先用的例子，大部分的人也覺得沒什麼關係，所以我就這麼做了，那時候也沒有想很多，並沒有想到這是不對的事，可能是思考不夠周全吧，才會這麼做。

面試官：嗯…，好，時間也差不多了，最後，你有沒有什麼問題想問我的呢？

應徵者：謝謝您！我在工作說明上看到「教育訓練及早晚輪班制度」，這大概是什麼樣的規劃和頻率呢？

面試官：原則上公司有一套完整的員工福利制度，主管將與員工討論協調後，依門市員工數及公司規定進行配置。

應徵者：我了解了，謝謝您。

面試官：好的，也謝謝你今天來我們公司面試，我們會在一個星期之內給你答覆，請你靜候通知囉！

應徵者：我知道了，謝謝您！

附錄二 主要研究施測問卷

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 吳祉芸 博士
碩士生 江嘉祐 敬上

台灣地區儲備幹部甄選計畫

研究說明：

您好！本研究的目的是在於了解面試官在甄選員工時的考量及偏好。

請您想像自己是 H-Tech 的台灣地區營業部主管，貴公司是生產筆記型電腦、手機、PDA 等相關電子產品的科技公司，目前正極力拓展台灣市場，由於需要提昇品牌知名度並快速了解市場需求，決定擴大公司經營範疇，因此增聘儲備幹部；經過履歷初步篩選後，挑選數位應徵者前來參加面談，應聘者將進入新設的台灣地區營業部擔任儲備幹部。面談過程中，您擔任面試官角色，甄選優秀人才。

執行步驟如下，非常感謝您的幫忙：

1. 閱讀本文件第 2 頁的「儲備幹部」工作說明書，其中包含了此項職缺的主要職責及任務
2. 閱讀這位應徵者的履歷表（本文件第 3 頁），了解工作要求及應徵者特質能力
3. 觀看影片，您是面試官，影片內容是該應徵者的應答內容
4. 觀看影片，您是面試官，影片內容是該應徵者的應答內容，請務必從頭到尾

看完整段影片

H-Tech. 公司

工作說明書 (Job Description)

職稱	儲備幹部	部門/單位	台灣地區營業部批發流通單位		
直屬主管	營業部主管	工作地點	台北總公司	撰寫日期	2012/6/6
工作內容摘要	負責門市經營管理，顧客諮詢服務及門市各系列用品推薦。管理店內門市人員以及相關事務。				
主要職責與任務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 了解公司產品資訊 ◆ 根據消費者行為擬定可行之策略及行動方案 ◆ 蒐集競爭產品及替代品情報 ◆ 了解競爭對手的門市管理策略 ◆ 協助監督銷售計劃執行 ◆ 提供業務代表銷售建議 ◆ 準備多樣化的銷售方案作為備案 ◆ 依需求前往台灣地區拜訪客戶 				
督導與組織關係	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 向營業部主管報告 ◆ 與公司其他部門溝通，並可向他們請求協助（如：生產製造部、市場調查部、銷售業務部） ◆ 與公關公司及廣告公司確認品牌定位及活動執行 				
學歷條件	大學以上之商管相關科系畢				
經歷條件	具一年以上管理相關工作經驗者尤佳				
專業知識及技能	管理相關知識 英文溝通能力佳				
其他要求	邏輯分析 意見整合 文化適應 壓力管理				

求職者履歷表

應徵職位						請貼半年內所攝之 2 吋照片
台灣地區業務部儲備幹部						
個人資料						
中文姓名	許舒涵		英文姓名	vivian Hsu		
身高	160 公分	體重	50 公斤	兵役狀況	免役	
出生日期	1988/5/6	身份證號碼	A249342939	籍貫	台中市	
現在地址	412 台中市大里區三民二街 56 巷 66 號		電話	04-2492-5438	行動電話	0910-493-207
永久地址	412 台中市大里區三民二街 56 巷 66 號		電話	04-2492-5438	EMAIL	vivian@gmail.com
教育程度	等別	學校名稱	科系	起迄時間	修業狀況	地點
	高中/職	清水高中		2003/09 – 2006/06	畢	台中
	大學	東海大學	餐旅管理系	2006/09 – 2010/06	畢	台中
	研究所	東海大學	企業管理所	20010/09–2012/06	畢	台中
語言能力	英文	<input type="checkbox"/> 優 <input checked="" type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不佳				
	檢定成績	TOEFL	80	TOEIC		全民英檢
工作經驗	公司名稱	職位	起迄時間	職務內容	薪資(月)	
	無					
專業軟體	Microsoft Office (WORD, PowerPoint) , SPSS					
社團活動	社團名稱	社團性質	擔任職務	起迄時間		
	系學會	活動部	活動長	2007/09 – 2008/06		
興趣嗜好	旅遊、聽音樂、看電影、游泳，無不良嗜好					
自傳	<p>我出生在台中市郊區，度過一個愜意的童年，爸媽十分關心我的學業及品格，但也讓我適性發展；從小我就跟著朋友四處參加活動並累積工讀經驗，因此相當獨立自主；高中時參與人才訓練營，開始對這個領域感興趣，碩士時選填夢寐以求的企業管理系，累積許多實作經驗，為了更了解商管務實經驗，因此就學期間參與許多實習及參訪，就是希望未來能從事商管相關工作，我也會學以致用並持續學習為公司盡一份心力。</p>					

填答說明：

接下來請您看一段影片，即台灣地區儲備幹部甄選面談的情景，請您想像自己是這場面試的面試官，畫面中所見就是前述履歷表中的應徵者。為了幫助掌握面試流程，您可以對照以下所列的面試官提問列表：

面談題目			
1	請你先簡單介紹一下你的背景、應徵動機、個人優勢和相關經歷，並說明為什麼想應徵我們公司的台灣地區儲備幹部。		
2	可以講一個你印象最深刻的團隊合作經驗嗎？描述一下你在其中扮演的角色及最後結果。		
3	<table border="1"><tr><td>你的學經歷大致不錯，不過你二上的平均成績不好，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？</td><td>你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？</td></tr></table>	你的學經歷大致不錯，不過你二上的平均成績不好，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？	你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？
你的學經歷大致不錯，不過你二上的平均成績不好，排名也很後面，針對這點，你能稍作個說明嗎？	你在擔任系學會幹部的時候，有發生一些事好像是沒有經過正式申請核准就動用了系學會的資金，也因此提早結束任期，我想了解一下真正的情況是怎麼樣的？		

指導語：

在觀看完面試影片後，請您依據應徵者的應答表現，填答一份與面談內容相關的問卷。



問卷

✓ 請問您所觀看的號碼？_____

✓ [請勾選一個答案] 影片最後，面試官 直接錄取該名應徵者 表示一星期內會告知結果

第一部份：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. 面試官質疑應徵者的這些事件對應徵者來說是嚴重的						
2. 影片當中的面試官曾在面談過程中對應徵者的 <u>能力</u> 提出質疑						
3. 影片當中的面試官曾在面談過程中對應徵者的 <u>道德</u> 提出質疑						
4. 這位應徵者 <u>適切地</u> 回應面試官對他（她）的質疑						
5. 這位應徵者 <u>充份地</u> 回應面試官對他（她）的質疑						
6. 這位應徵者 <u>提供了不少資訊</u> ，以回應面試官對他（她）的質疑						
7. 這位應徵者搭配的非口語或表情是 <u>充份而豐富的</u>						
8. 這位應徵者搭配的非口語或表情是 <u>不足的</u>						
9. 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						
10. 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						
11. 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						
12. 我覺得此名應徵者的外表具有吸引力						
13. 此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的						
14. 應徵者身材勻稱、胖瘦適中						
15. 應徵者衣著得體						
16. 應徵者總是面帶微笑						
17. 應徵者總是注視著我						
18. 應徵者藉由一些非語言行為（如點頭、微笑）表達他（她）的友善						

19.應徵者以手勢輔助他（她）的談話						
20.應徵者有以點頭的方式回應我						
21.在面試中，應徵者盡量保持身體端正						
22.我很喜歡這位應徵者						
23.我覺得這位應徵者可以跟我成為朋友						
24.這位應徵者能勝任台灣地區營業部的門市儲備幹部						
25.這位應徵者具備這個職缺所需的知識						
26.我對這位應徵者的技能有信心						
27.我願意錄取此名應徵者						
28.若有第二次面談，我願意給此名應徵者二次面談的機會						
29.我絕對 <u>不會</u> 讓此名應徵者進入我的公司任職						
30.我會讓此名應徵者成為我的同僚或下屬						
31.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						
32.我會建議公司錄取這位應徵者						
33.整體而言，我給這位應徵者正面的評價						

第二部份：個人基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡 _____ 歲
3. 學歷：高中以下 高中職 大專院校（大學） 研究所以上
4. 請問您的畢業系所？_____
5. 請問您是否曾受過面談活動的相關訓練？ 是 否
6. 請問您是否將在未來一年之內求職？ 是 否

～問卷到此結束，感謝您撥冗填答～

