

東海大學企業管理學系

碩士論文

應徵者內外控人格特質對防禦型印象管理策略

選擇之影響

The effect of applicant's locus of control on the defensive  
impression management tactics choice

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：邱懷玄 撰

中華民國一〇一年七月

論文名稱：應徵者內外控人格特質對防禦型印象管理策略選擇之影響

校所名稱：東海大學企業管理學系碩士班

畢業時間：2012年

研究生：邱懷玄

指導教授：吳祉芸 博士

### 論文摘要：

關於甄選面談的研究，近來漸漸注意到防禦型印象管理之議題，然而過去多半討論策略使用的結果，前因的探討十分少見。過去研究內外控人格特質大多被拿來探討與工作特性、工作滿足、工作績效等相關研究，呼應過去研究的缺口，本研究聚焦於前因中的人格特質，探討應徵者內外控人格特質對防禦型印象管理策略選擇之影響。

本研究為初探性研究，採用問卷調查法進行資料蒐集，對象是以即將要投入職場的社會新鮮人或有工作經驗的人，應徵者的人格特質採自評分數，驗證應徵者的內外控人格特質是否對於防禦型印象管理策略的選擇有影響。

結果指出，在甄選面談情境中，應徵者內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的選擇未達統計顯著，表示關聯性並未得證，因此建議面試官不宜直接由應徵者的策略選擇，作為推論應徵者人格特質的判準。本研究結果可供面試官執行員工甄選面談時作參考。

關鍵詞：防禦型印象管理、內外控人格特質、五大人格特質

Title of Thesis : The effect of applicant's locus of control on the defensive impression management tactics choice

Name of Institute : Master of Business Administration, Tung-Hai University

Graduation Time : 07/2012

Student Name : Huai-Hsuan Chiu

Advisor Name : Dr. Chih-Yun Wu

Abstract :

Regarding selection interview, the issue of defensive impression management (IM) recently was highly noted. Past research mostly tested the use and outcome of defensive IM tactics, however, the antecedent of defensive IM tactics is rarely discussed. Corresponding to the research gap, the current study focuses on applicant's personality traits, and tests the effect of applicant's locus of control on the defensive IM tactics choice.

The data is collected by questionnaires, and the sample is from fresh graduate or those who had work experience. The personality of applicants was measured by self-assessment, and the scenarios were used to simulate which defensive IM tactics the respondents may choose.

This results show that the effect of applicant's locus of control on the defensive IM tactics choice does not reach the statistical significance. The finding can be used as guidance for implementing selection interviews, which suggests that, the interviewer should not directly infer the applicants' personality by defensive IM tactics choice.

Key words : defensive impression management, locus of control, big-five personality

## 謝誌

研究所兩年的日子說不長但也不短，唯一知道的是我在研究所的日子中過得非常充實，雖然過程中有面臨到許多困難，但也都熬過來了，而且也因此成長許多，讓我擁有豐富的經驗。如今，論文口試能夠順利地過關，這都要感謝我的指導教授吳社芸老師、口試委員黃開義老師、白允芸老師以及葉子明老師，給予論文上有幫助的建議，讓我的論文更有完整性。

論文口試結束的當下真的有種如釋重負的感覺，心情也很開心，這一切都要感謝我的指導教授吳社芸老師，在寫論文這段期間時常給予建議及幫助，除此之外，還時常關心平常的生活情況，讓我感受到老師給予的溫暖。尤其論文進行到最後階段的時候，還為了論文進度能如期完成，經常熬夜一起討論及修改論文，甚至快到門禁時間時，還很貼心地載我回宿舍。同時也謝謝同門的品潔、思瑩、彥汝、嘉祐、冠傑與孟男一直以來的陪伴與關懷，彼此加油打氣一同完成論文。

除此之外，在研究所生活中也受到班上許多朋友的關心與照顧，也一起努力創造許多美好的回憶，在此要特別謝謝儀茹、雅竹、莉擘、聖嵐、凌芸、百瀚、建智、子翔、鈞賢一起分享生活中的喜怒哀樂，一同度過各式各樣的難關。還要感謝我大學認識的艾薇及國偉，雖然彼此分隔兩地唸研究所，還是會擠出時間聚會維繫彼此的情誼，且也會彼此關心課業與生活，能夠認識你們真是我的福氣。

最重要的是要感謝我的家人，謝謝你們在我研究所這段期間給予很大的支持與動力，總是在我遇到困難時給予我許多鼓勵與關懷，如今我順利地完成研究所的學業，看到你們因此而喜悅，讓我感到開心覺得這一切的努力真的很值得。

邱懷玄 謹誌於

東海大學企業管理研究所

中華民國一〇一年七月

# 目錄

	頁次
中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
謝誌.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	v
<b>第一章 緒論</b>	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
<b>第二章 文獻探討</b>	
第一節 防禦型印象管理策略.....	5
第二節 內外控人格特質.....	7
第三節 內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的影響.....	11
<b>第三章 研究方法</b>	
第一節 研究架構.....	14
第二節 研究方法.....	15
第三節 前測研究.....	18
第四節 正式問卷.....	20
第五節 分析方法.....	23
<b>第四章 統計分析與結果</b>	
第一節 描述性統計.....	25
第二節 相關係數分析.....	26
第三節 階層迴歸分析.....	27
第四節 補充分析.....	33
<b>第五章 結果與討論</b>	
第一節 理論意涵.....	35
第二節 管理意涵.....	38
第三節 研究限制與未來研究建議.....	39
第四節 結論.....	39
<b>【參考文獻】</b> .....	<b>40</b>
<b>【附錄一】前測研究問卷</b> .....	<b>45</b>
<b>【附錄二】正式問卷</b> .....	<b>50</b>

## 表目錄

	頁次
表 2-1 防禦型印象管理策略之定義.....	7
表 2-2 五大人格特質之定義與特徵.....	8
表 2-2 五大人格特質之定義與特徵 (續).....	9
表 2-3 責任歸屬之漸進標準.....	12
表 3-1 內外控人格特質之量表題項.....	16
表 3-2 五大人格特質的 Mini-Marker 量表之中文題項.....	17
表 3-3 防禦型印象管理策略之定義.....	18
表 3-3 前測之樣本資料統計 (續).....	19
表 3-4 前測之信度分析.....	19
表 3-5 主測之樣本資料統計.....	22
表 3-6 主測之信度分析.....	23
表 4-1 敘述性統計摘要表.....	25
表 4-2 相關係數表.....	26
表 4-3 階層迴歸分析—道歉策略.....	28
表 4-4 階層迴歸分析—開脫策略.....	30
表 4-5 階層迴歸分析—合理化策略.....	31
表 4-6 階層迴歸分析—合理化策略 (女性樣本).....	34

## 圖目錄

	頁次
圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 3-1 研究架構圖.....	14

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

甄選面談是企業最常使用來蒐集應徵者的資訊，且利用這些資訊來做為甄選決策的工具 (Binning, Goldstein, Garcia, & Scattaregia, 1988)。而在面談過程中，面試官與應徵者是一來一往的互動模式，應徵者為了要爭取工作的機會，會使用印象管理策略，給予面試官有良好的形象，因此影響面談之印象管理行為是理論與實務界的熱門議題 (Van Iddekinge, McFarland, & Raymark, 2007)。

對於面談的過程，過去的研究傾向認為面談是應徵者向面試官表現自我的機會，因此會出現的僅有肯定型印象管理 (Kacmar, Delery, & Ferris, 1992)。Ellis, West, Ryan 與 DeShon (2002) 的實證指出，超過九成的應徵者曾使用肯定型印象管理策略，防禦型印象管理策略雖然較少，但也有六成以上的比例，且 Van Iddekinge 等人 (2007) 也指出在面談情境中，越來越重視防禦型印象管理策略的使用。由此可知，不僅是肯定型印象管理策略，防禦型印象管理策略在面談過程中被使用的可能性也很高，不容忽視。

由於景氣尚未完全恢復，企業對於招募甄選這一方面有越來越重視的趨勢，對人才的要求除了專業知識與基本能力之外，更重要的是人才的人格特質。另外，通常提到職場競爭力，都是著重於個人專業能力或執行能力，但其實一個人的競爭力應該包含專業能力的競爭力以及個性競爭力，兩者同樣重要。根據 104 協助企業招募人才的經驗，發現個性競爭力比專業競爭力重要。觀察發現被錄取者在人格特質部分，個性競爭力遠超過未被錄取者許多 (104 人力銀行, 2012)。

關於面談的趨勢，過去一般的結構式問題，問的是應徵者的經歷，給予他們自我推銷的空間；現在的面談過程中，面試官會傾向對於應徵者提出質疑的問題，如負面事件，考驗應徵者的臨場反應能力。現在企業的雇主傾向認為態度重於學歷，若應徵者在面試官的質疑下能擁有相當的應變能力，則平時在公司不僅可以改進產品品質或服務，以因應市場競爭；在危急時，也能扭轉劣勢並解除可能對公司造成的傷害，這成為企業老闆重視的特質之一 (104 人力銀行, 2012)。而不同的人格特質可能影響應徵者選擇不同的防禦型印象管理策略，面試官可以藉由詢問相關的問題或觀察行為的表現來瞭解應徵者的人格特質，另外也可以幫助面試官對於不同職缺所需要的人才做出判斷，進而找到與組織配適的人選。

有學者討論上述議題，但應用於面談情境防禦型策略的實證文章相對較缺乏，存在著研究的缺口，亦為本文之研究主軸。本研究主要探討在面談情境中的防禦型印象管理，根據 Silvester, Anderson-Gough, Anderson 與 Mohamed (2002) 的研究指出應徵者與面試官的人格特質對於面談的策略選擇有互相關連。而 Fletcher (1990) 也推論出內外控人格特質在面談情境中，會影響應徵者對於印象管理策略選擇的傾向，據此，本研究企圖研究應徵者的內外控人格特質對於防禦型印象管理策略之影響的研究。



## 第二節 研究問題與目的

透過面試官與應徵者在面談過程當中的互動，面試官可以從應徵者的行為展現，判斷其對工作是否適任。正因為不同性質的工作所需要的人才類型也不相同，若能在面談過程當中能更了解應徵者的人格特質，增加對於工作是否適任的判斷能力，進而使企業能發揮最大的效用。Van Iddekinge 等人 (2007) 曾探討人格特質與防禦型印象管理策略之間的關聯，是談防禦行為 (defensive behaviors) 的總合概念，並未細分策略類型，本研究進一步討論人格對不同防禦型策略使用的影響。

在過去的研究中，內外控人格特質大多數都是被學者拿來探討與工作特性、工作滿足、工作績效等等有相關的研究，很少有應用在面談情境中來探討。而且其中防禦型印象管理策略對於應徵者人格特質的研究較少，故本研究主要是探討在面談過程中面對負面事件的情境下，擁有內外控人格特質的應徵者對於防禦型印象管理策略選擇是否會有所差別。

內外控人格特質分為內控與外控兩種類型，內控人格特質為個體將自己的行為後果歸因於個人能力與屬性所造成，這都是自己可以加以控制；反之，外控人格特質則為個體認為自己的行為結果不是自己所造成，而是受到命運或權勢的影響，是個人無法或加以控制的 (Rotter, 1966)。在面談情境中，若不同人格特質的應徵者對於負面事件有不同的影響，那麼對於防禦型印象管理策略的選擇也會有不同的影響，所以希望藉此了解應徵者人格特質對策略選擇之影響，此為本研究最主要的目的。據此研究背景與動機，亦同時納入最常被討論的五大人格一併探討，本研究問題列示如下：

1. 探討應徵者內外控人格特質對防禦型印象管理策略的選擇之影響。
2. 探討應徵者五大人格特質對防禦型印象管理策略的選擇之影響，包含：外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性及神經質。

### 第三節 研究流程

本研究主要是探討應徵者內外控人格特質對防禦型印象管理策略選擇之影響，其研究步驟如圖 1-1 所示。首先根據研究背景、動機和研究目的，由相關的理論及文獻搜尋開始，予以歸納與整理，進而決定研究的方法、建立研究的架構，以問卷調查的方式得到各變項之研究資料，經過彙整以及分析，最後得到結論與建議。

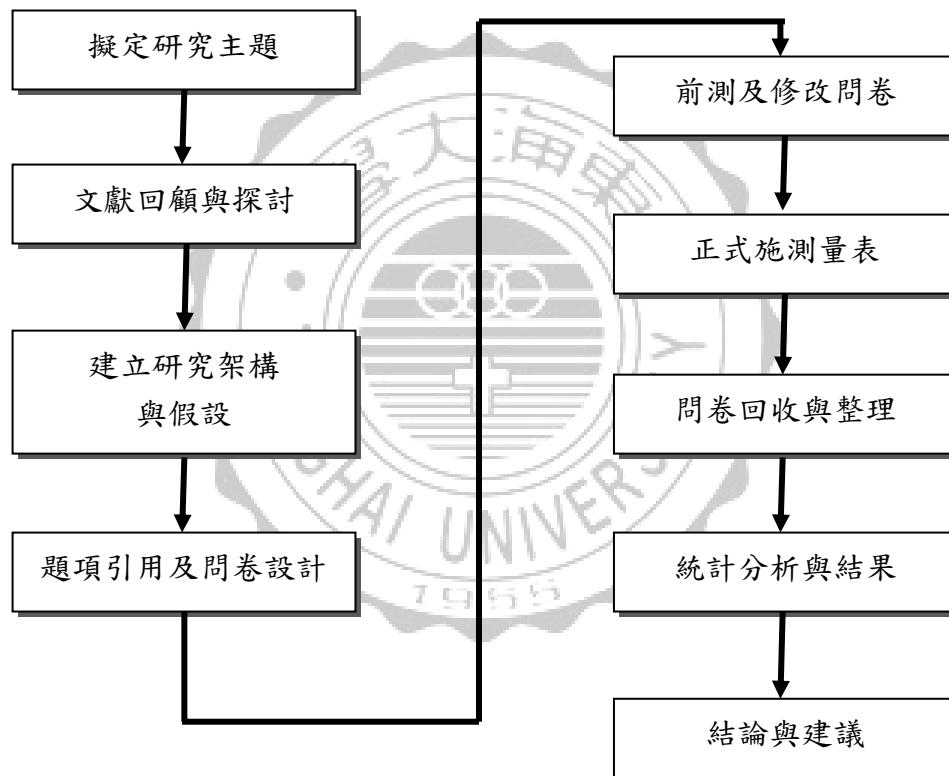


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 防禦型印象管理策略

#### 壹、面談中之印象管理 (Impression Management)

學者將印象管理定義為個人在社會互動當中企圖去控制所被預期的形象，目的是保護自身的形象，企圖去影響他人對自己的看法之行為表現 (Schlenker, 1980; Wayne & Liden, 1995)。Schneider (1981) 將印象管理策略分為三大類：口語表達 (verbal self-presentation)、非口語行為 (nonverbal behaviors)，以及人為展現 (artifactual displays)，這三類都是自我表達的一種，其中的口語策略又可以分為肯定型印象管理 (Assertive impression management) 與防禦型印象管理 (Defensive impression management) 兩大類。

根據 Wayne 與 Liden (1995) 的研究，這兩種印象管理策略其中一為主動建立正面的形象，另外一種則為被動修復形象。由於本研究焦點在於應徵者對於防禦型印象管理策略的選擇，於是對於肯定型印象管理策略的部分僅做簡單的介紹，重點則將著重在於防禦型印象管理策略這部份。

#### 貳、肯定型 (Assertive) 與防禦型 (Defensive) 之印象管理策略

肯定型印象管理策略在面談中應徵者積極主動採取策略，目的是增加面試官對於應徵者的正面形象，又分為自我推銷 (self-promotion) 與迎合 (ingratiation) 兩部份 (Wayne & Liden, 1995)，自我推銷是在面談中應徵者把焦點放在自己身上 (Kacmar et al., 1992)，至於迎合策略是在面談的對話當中把焦點放在面試官身上或

者專注在所要應徵的企業本身 (Tsai, Chen, & Chiu, 2005)。在面試當中應徵者若是沒有遭到面試官的質疑，應徵者大多會傾向於使用肯定型印象管理策略，但是在面試當中要面試官沒有對應徵者有所質疑也是很困難，另外也有研究發現應徵者在面談當中所使用防禦型印象管理的比例上也是相當高的 (Stevens & Kristof, 1995; Ellis et al., 2002)，從此可以發現防禦型印象管理策略在面談實務中也有相當的重要性。

防禦型印象管理策略的概念，是最早始於社會心理學在人際互動當中的「辯解」(account) 概念，Scott 與 Lyman (1968) 將「辯解」定義為對未預期之行為所提出的解釋或說法，所以「辯解」在防禦型印象管理策略當中是相當重要的概念。防禦型印象管理策略則是在遭受到面試官的質疑時才會出現，則應徵者必須對於負面行為或事件作處理並且回應，因為面試官傾向將應徵者的負面表現作為內歸因 (Kelley, 1971)，對於應徵者的能力或人格特質有所質疑。另外，吳祉芸 (2008) 認為此概念應用在面談的領域當中，可將應徵者防禦型印象管理的行為界定為：「當應徵者表現出負面行為或出現有損其形象的負面事件時，應徵者提出解釋或其他說詞來維護自己的形象，以降低面試官的疑慮。」早期的研究發現，在面談當中面試官確實會注意到有關於負面的訊息，比起正面的訊息，面試官在處理負面的訊息會給予過高的權重 (Hollmann, 1972)。另外，Fiske (1980) 的研究也指出，人們會出現負面行為的比例較低，但只要一出現就會相當受到注意，相對地影響力也比較大。

### 參、防禦型印象管理策略之種類

針對防禦型印象管理策略的種類來說，依照 Schonbach (1990) 的定義，詳細內容如表 2-1：

表 2-1 防禦型印象管理策略之定義

策略	定義
道歉 (Apology)	承認自己所造成的錯誤或沒有達到預期而道歉，並且承諾以後不會再犯。
開脫 (Excuse)	承認所發生的負面事件，卻把原因歸於外部所引起來降低責任。
合理化 (Justification)	承認所發生的負面事件，但提出更高的目標來解釋此行為是合理的。
否認 (Refusal)	完全不接受此結果或對此不負責任，也未提出任何原因來解釋。

但由於是在面談過程當中，面試官接收到負面的訊息或質疑，而應徵者所採取的主要的策略為道歉 (Apology)、開脫 (Excuse) 以及合理化 (Justification) 三種，以保護或修護自己受損的形象，則否認 (Refusal) 在面談當中幾乎很少使用，因此將此排除在外 (Tasi, Huang, Wu, & Lo, 2010)。

## 第二節 內外控人格特質 (Locus of control)

### 壹、人格特質

人格 (Personality) 不僅僅在心理學領域上的研究與實務，在人力資源管理領域上也被廣為運用。人格是人們的一種行動傾向，與個體的成長及發展密切相關，但人格也是複雜而難以偵測的，某些人認為人格是天生遺傳的，某些則認為其是受後天環境影響的，甚而有人提倡兩者是交互作用的 (陳熾竹, 2002)。Costa 與

McCrae (1992) 認為個體的行為反映出個體獨特的人格特徵 (Personality Characteristics)，假如這些特徵持續呈現在某些情境下，則可將此稱為「人格特質」 (Personality Traits)，因此人格特質在人的一生當中是有穩定性的，也為重要的因素，當某些可以標明又持久的特徵持續地出現在許多情境下，則可稱為該個體的人格特質 (Robbins, 2003)。

由於人格特質的種類相當繁雜，根據 Allport 與 Odbert (1936) 的一項研究找出 17953 個不同的人格特質。因為數量眾多，如果要依據此一分類來做研究，則必定是相當地困難，因此有學者嘗試將眾多的人格特質再加以歸類整理，以便能有效地預測個體的行為。若應用至面談情境中，應徵者的性格亦會影響其策略的選擇，意即面試官可以試著由應徵者的行為表現反推其人格特徵；依據責任歸屬的程度，面談中使用的防禦型印象管理策略可分為三類，應徵者的內外控特質可能會影響其策略的選擇，是為本研究欲探討之主軸，而五大人格特質 (Big-Five personality factor) 是行為領域最常被討論的性格，亦納入模型中作控制。

## 貳、五大人格特質 (Big-Five personality)

對於五大人格特質的許多文獻中，最被為廣泛接受的是 Costa 與 McCrae (1986) 所寫的五大人格特質構面，分別為外向性 (extraversion)、親和性 (agreeableness)、勤勉審慎性 (conscientiousness)、開放性 (openness to experience) 以及神經質 (neuroticism)，而其個別定義簡述如表 2-2：

表 2-2 五大人格特質之定義與特徵

人格特質	定義與特徵
外向性 (extraversion)	指個體對與他人之間關係感到舒適的程度，而特徵為社交的/ 群居性/ 能言善道的/ 主動的。

表 2-2 五大人格特質之定義與特徵(續)

人格特質	定義與特徵
親和性 (agreeableness)	指個體順從他人的傾向，特徵則為有禮貌的/ 具有彈性/ 信任/ 容易合作/ 寬容的/ 心地柔軟/ 容忍性高。
勤勉審慎性 (conscientiousness)	指個體專注或集中去追求目標的程度。特徵為心思縝密/ 具有責任感/ 有組織性/ 有計劃性。
開放性 (openness to experience)	指個體會為了某個原因而主動尋找的經驗。特徵有想像力/ 好奇心/ 心胸開闊的/ 獨創性/ 有智慧的/ 藝術感。
神經質 (neuroticism)	指個體情緒的穩定程度與容易內心憂傷、不適應程度重複反映的傾向。此特徵為焦慮/ 沮喪/ 生氣/ 尷尬/ 情緒性/ 擔心/ 不安全感的程度。

資料來源：本研究整理

Costa 與 McCrae (1992)、Barrick 與 Mount (1991)、Goldberg (1990)。

### 參、內外控人格特質 (Locus of control)

內外控人格特質這個概念最早是由 Rotter 於 1954 年所提出的，目前在心理學和其他社會科學的研究最多的變數之一 (Rotter, 1990)。關於此概念，Rotter (1966) 指出內控人格特質為個體將自己的行為後果歸因於個人能力與屬性所造成，這都是自己可以加以控制；反之，外控人格特質則為個體認為自己的行為結果不是自己所造成，而是受到命運或權勢的影響，是個人無法或加以控制的。

另外，Spector (1988) 指出個體的成功或失敗來自個體的行動是指內部因素；而機會、運氣以及命運等因素則屬外部因素。而 Rotter (1971) 將個體對事件後果的知覺分作兩個類別：擁有內控人格特質的人相信自己可以影響環境，而獎賞是來自於自己的行為與努力；擁有外控人格特質的人認為獎賞是受到外在的原因，像是命運、運氣或權勢影響，不是自己可以所控制的。

關於內外控人格特質的特徵描述，Butterfield (1964) 的研究指出擁有內控人格特質的人比較積極、自主與自我導向，能專心致力於自己感到興趣或自認為重要的事情；相對的，擁有外控人格特質的人比較消極、依賴與他人導向，比較關心別人認為重要的事情（薛婉婷，2007）。Rychman 與 Sherman (1973) 兩位學者認為擁有內控人格特質的人具有較高的自尊心，並且較有自信、有主見、能果斷處理事務。而 Joe (1971) 也指出擁有外控人格特質的人比較容易感到焦慮不安，缺乏自信，而且容易相信權威，盲目跟從他人。朱甯興 (1982) 對於內外控人格特質的描述，認為擁有內控人格特質的人對自己較為要求，傾向由自己來承擔外在環境因素所造成的結果，並且試圖靠自身努力轉變，亦即擁有內控人格特質的人認為自身的努力可以改變外在的環境因素影響，成功操之在己，因此擁有內控人格特質的人是積極、適應力強的個體。至於擁有外控人格特質的人覺得外在環境因素影響較大，自身的努力不容易改變外在環境，因此比較順從環境，不會嘗試去積極改變環境，並且認為成功是機會造成的，相對於擁有內控人格特質的人，擁有外控人格特質的人較缺乏信心、容易焦慮、適應性較差。

至於關於內外控人格特質面對挫折或負面情況的討論，Lefcourt (1972) 的研究指出，擁有內控人格特質的人較成就導向，而且在遇到挫折的時候是採取積極、具有建設性的方式來應付臨時發生的事件；而擁有外控人格特質的人則比較容易感到焦慮不安，且在遇到挫折時較傾向於非建設性的行為，失敗後多半會感受到較高的恐懼感，相對容易忽略成功後的成就感。Brissett 與 Nowicki (1973) 研究內外控者的挫折反應時發現，內控者較自動、積極、自主，外控者較依賴、聽天由命、消極，尤其在遭受挫折後，內控者會採取較建設性的適應方式，外控者採較具破壞性的適應方式（吳靜吉、潘養源、丁興祥，1980）。除此之外，徐甄慧 (1998) 也說明內控者較能控制生活中發生的各種事件，敢於接受挑戰，也勇於負起責任面對現實，因此較能容忍外界施於他的壓力；而外控者多認為生活中的事件由他人或命運控制，將成敗的責任歸之於外界，面對壓力時，多半採取消極的對抗策



略，較容易引起病態心理。

### 第三節 內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的影響

在過去的文獻中，可以發現有關於內外控人格特質在企業管理領域中，大多數都是被拿來探討與工作特性、工作滿足、工作績效等等有相關的研究，少有應用在面談情境中來探討。除此之外，過去的研究認為面談是應徵者向面試官增加自我形象的機會，大多都只使用肯定型印象管理策略 (Kacmar et al., 1992)，相較之下防禦型印象管理策略較為缺乏。根據 Silvester, Anderson-Gough, Anderson 與 Mohamed (2002) 的研究指出應徵者與面試官的人格特質對於面談的策略選擇互相關連；而 Fletcher (1990) 也指出內外控人格特質在面談情境中，會影響應徵者對於印象管理策略選擇的傾向。雖然有研究提出概念架構，但相對缺乏實證，本節將深入探討應徵者的內外控人格特質，將分為內控者與外控者兩種對於防禦型印象管理策略的影響。

內控人格特質為個體將自己的行為後果歸因於個人能力與屬性所造成，這都是自己可以加以控制 (Rotter, 1966)，而且他們在面對負面事件時將更有可能地去承擔責任，並且不太可能會歸罪於他人 (Wang & Anderson, 1994)。由此可知內控者較傾向認為行為後果是個人所造成，應該要承擔責任。相對而言，外控人格特質則為個體認為自己的行為結果不是自己所造成，而是受到命運或權勢的影響，是個人無法或加以控制的 (Rotter, 1966)，而且他們對於負面結果將更有可能會使用的解釋，就是會把此結果歸於外因以及盡量減少個人的責任 (Wang & Anderson, 1994)。由此可知外控者較傾向認為行為後果是外在因素所造成，自己是無法控制的。

關於責任歸屬的部分，它是由個體必須要為該負面事件或行為承擔多少責任，若責任歸屬在面談情境中，是由降低責任關聯來修復面試官對應徵者的形象，其中 Fiske & Taylor (1991) 指出在進行責任歸屬時，可以由三個漸進標準來判斷，詳細內容如表 2-3：

表 2-3 責任歸屬之漸進標準

漸進標準	定義
因果關聯性	個體確實曾經執行該負面的行為，或是與該負面的事件有關聯，但可能是無意的。
可歸責性	個體確實曾經執行該負面的行為，或是與該負面的事件有關聯，而且是有意圖的。
可責備性	個體確實曾經有意圖地執行該負面的行為，或是與該負面的事件有關聯，而且結果對於他人有造成負面的影響，所以該個體應該受到責難。

針對防禦型印象管理三種策略來說，開脫策略雖然承認該負面行為，並藉由提出外在的因素來降低責任；合理化策略雖然承認自己有意圖執行該負面行為，但說明在這種情況，該行為是可以被允許；道歉策略是承認錯誤是自己造成，並承諾以後不會再犯相同的錯誤。藉由責任歸屬的觀點來看，在三種防禦型印象管理的策略當中，皆承認該負面行為的發生，開脫策略僅符合責任歸屬第一項的標準以及合理化策略符合責任歸屬前兩項的標準，這兩種策略皆以降低自身對於負面事件的責任關聯性，而道歉策略相對要承擔的責任比較重。

Silvester 等人 (2002) 歸納許多學者的研究，指出在面談情境當中，內部可控的歸因會傳達應徵者願意為自己的行為負責之形象，且也許因此會更有效率在控制周遭的環境 ( Braaten, Cody, & DeTienne, 1993 ; Rosenfeld, Giacalone, &

Riordan, 1995)。而 Silvester (1997) 的研究指出外部不可控制的歸因會傳達應徵者對於先前失敗或錯誤不願意承擔或不負責任的形象。藉由 Schonbach (1990) 對於防禦型印象管理策略的定義，可以推論道歉 (Apology) 是傾向內部可控制的歸因；開脫 (Excuse) 是傾向外部不可控制的歸因，而合理化 (Justification) 也可歸於此類，雖然承認負面事件，但也試圖解釋自己的行為是合理的。同時也可推論在面談情境中，擁有內控人格特質的應徵者在面對負面事件時，會傾向於使用「道歉」策略承認自己的錯誤；反之，擁有外控人格特質的應徵者在面對負面事件時，會傾向於使用「開脫」否認自己需要負責任，或者使用「合理化」策略來降低責任。

總和上述，可知在面試的過程中，不同的人格特質可能影響應徵者選擇不同的防禦型印象管理策略，若應徵者擁有內控人格特質，面對負面事件則傾向使用道歉策略，若應徵者擁有外控人格特質，面對負面事件則傾向使用開脫策略，開列假說如下：

H<sub>1</sub>：面對負面事件的情境下，擁有內控人格特質的應徵者傾向使用道歉策略

H<sub>2</sub>：面對負面事件的情境下，擁有外控人格特質的應徵者傾向使用開脫或合理化策略

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

本研究主要探討在面談過程中，內外控人格特質對防禦型印象管理策略選擇之影響，內外控人格特質作為自變項，其對依變項－防禦型印象管理策略之影響即為主效果的推導。此外，為顧及其他可能影響防禦型印象管理策略選擇的因素，本研究亦將五大人格特質為控制變數，雖與內外控人格特質有關係，但並非本研究討論的主軸。據此，研究架構如下圖所示：

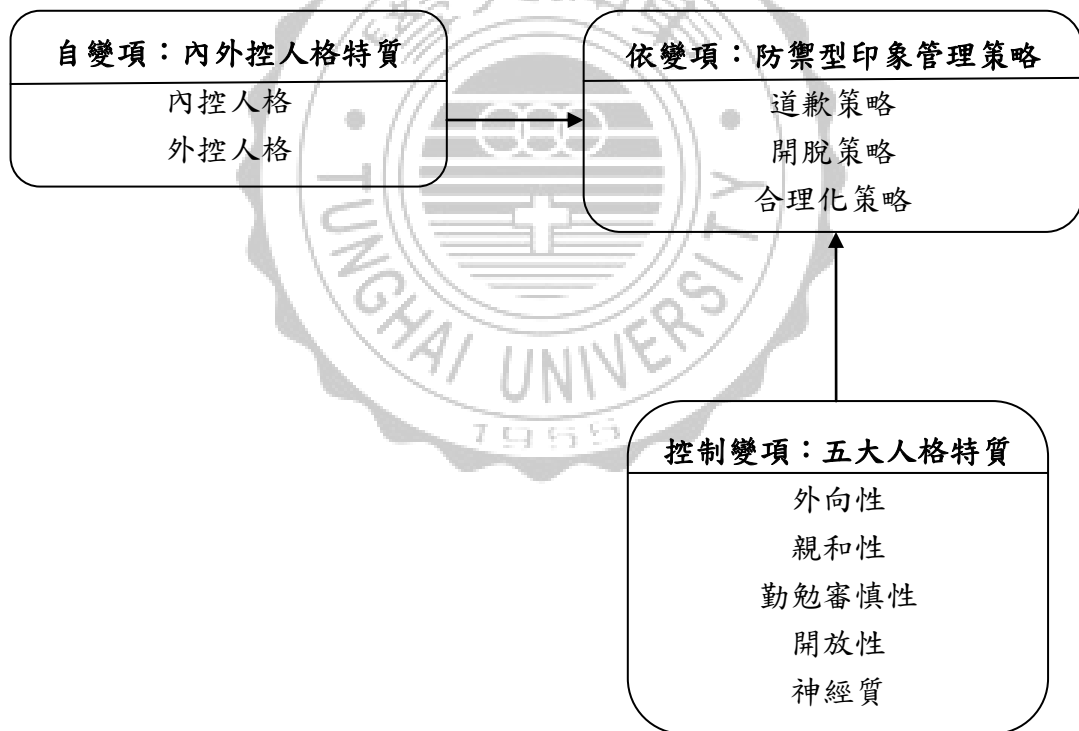


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究方法

### 壹、研究變項之衡量

本研究架構共有一個自變項（內外控人格特質）、三個依變項（道歉、開脫、合理化）以及五個控制變項（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性、神經質），再根據不同變項之衡量做詳細說明，則本研究所使用的量表共有兩個部份，包括內外控人格特質量表以及五大人格特質量表。

#### 一、自變項

本研究的自變項為內外控人格特質，個體的人格特質可分為內控 (internal control) 與外控 (external control)，內控人格特質係指個體相信行為的結果與個人的能力、屬性或特徵有關，是他自己能預測、控制或把握的；外控人格特質則指個體相信行為的結果不是他本身可以操控的，是運氣、機會、命運或他人等外在因素所造成的，他本身不能預測、控制或把握的。

本研究採用吳靜吉、吳子輝 (1975) 根據洛式內外控量表 (Rotter's Internal-External Control Scale) 所編制之中譯本，此量表總共有 23 題。此份量表已廣受國內學者使用。本量表採用強迫選擇式 (forced choice)，每題包含 a、b 兩種不同的說法，表示對同一件事情的不同信念或期待，由受測者自 a 或 b 中選擇一個自己最確信的說法，且只能選擇一種。其中原量表第 3、4、11、12、13、15、22、26、28 題等 9 題為反向題，此量表是以外控答題計分，答 b 的選項給 1 分，答 a 的選項給 0 分。每位受測者分數越高則代表外控傾向越高，反之分數越低代表內控傾向越高。本研究採用吳靜吉、吳子輝 (1975) 根據洛式內外控量表 (Rotter's Internal-External Control Scale) 所編制之中譯本，量表詳細內容見附錄。

## 二、控制變項

本研究採用 Costa 與 McCrae (1992) 的定義，將人格特質分為外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性、神經質五大項，在衡量工具的部分，有許多學者都發展出五大人格特質的研究量表，本研究採用 Saucier (1994) 所發展出的 Mini-Marker 量表，並參考林能白、邱宏昌 (1999) 所翻譯之中文版本，並酌量修改其詞彙，各個構面之形容詞題項整理如下表 3-1。

表 3-1 五大人格特質的 Mini-Marker 量表之中文題項

特質	形容詞題項	
外向性	健談的 喜愛社交的 大膽的 精力旺盛的	害羞的※ 安靜的※ 內向的※ 孤僻的※
親和性	富同情心的 溫情的 仁慈的 合作的	冷淡的※ 沒有同情心的※ 無禮的※ 嚴厲的※
勤勉審慎性	有組織的 有效率的 有系統的 實際的	沒有條理的※ 沒有效率的※ 草率的※ 粗心的※
開放性	有創造力的 思緒複雜的 有深度的 富想像力的 富哲理的 聰明的	不聰明的※ 缺乏創造力的※
神經質	多愁善感的 容易受刺激的 易怒的 猜疑的 煩躁的 嫉妒的	不嫉妒他人的※ 不受拘束的※

資料來源：修改自林能白、邱宏昌 (1999)；註：※為反向題

五大人格特質之五個構面皆以 8 個形容詞來形容各個構面，總共有 40 題，並且使用 Likert 六點計分方式，依「非常不符合」、「不符合」、「有點不符合」、「符合」、「相當符合」、「非常符合」等程度，分別給予 1、2、3、4、5、6 分，而反向題給予負向計分，平均分數越高表示越傾向於某項人格特質。

### 三、依變項

本研究的依變項為防禦型印象管理策略的使用可能性，包括道歉、開脫、合理化策略等三種，將採用 Likert 6 點量表衡量策略的選擇，由「非常不可能」至「非常可能」，1=受測者完全不可能採用該項行為，6=受測者相當可能採用該項行為，分數越高表示越可能採用該策略。三個策略的操弄檢定如下表 3-2：

表 3-2 辯解策略選擇之操弄檢定

策略	內容
道歉策略	承認自己英文成績並不理想，並表示未來會努力加強英文能力
開脫策略	將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響(如考場設備、身體狀況等)，不完全是自己的責任
合理化策略	承認自己的成績的確並不理想，但也同時說明事情並不那麼嚴重，考試並不能完全反映出自己的英文程度

### 四、受測者基本資料

調查受測者個人基本資料，包括受測者性別、年齡、學歷、畢業系所、是否曾受過面談活動的相關訓練、是否在半年到一年之內求職(包括實習、即將進入職場或換工作)以及是否已在職場工作，請受測者選出最接近的答案。後續分析時，性別編碼為男性為 1、女性為 0；學歷為高中以下為 1、高中職為 2、大專院校為 3、研究所以上為 4；有受過面談訓練為 1、無受過面談訓練為 0；會在半年到一年內

求職為 1、反之為 0；已在職場工作為 1、反之為 0，其餘則為分類變項。

### 第三節 前測研究

由於本研究是初探議題，因此先進行前測研究做初步的了解，研究對象以東海大學的學生為主，包括大學生以及研究生，並以紙本問卷發放的方式來進行研究。在受測者填寫問卷之前，研究者會先向受測者說明研究目的以及承諾本研究問卷僅提供學術用途，詢問協助資料蒐集之意願，並確認問卷之重要流程，進而請大家幫忙填寫問卷。

#### 壹、研究樣本

藉由本次問卷得知，本次研究對象共有 21 位東海大學大學部與研究所的學生測試，本次受測者的樣本男性稍多於女性，分別為 66.7% 及 33.3%；學歷則以研究所以上佔多數，佔 90.5%；有受過面談的訓練達 42.9%；會在半年至一年內求職則佔 47.6%，詳細資料如表 3-3：

表 3-3 前測之樣本資料統計

受測者個人屬性(人口統計變數)		次數	百分比
性別	男性	14	66.7%
	女性	7	33.3%
學歷	高中以下	0	0%
	高中職	0	0%
	大專院校(大學)	2	9.5%
	研究所以上	19	90.5%



表 3-3 前測之樣本資料統計(續)

受測者個人屬性(人口統計變數)		次數	百分比
面談訓練	有	9	42.9%
	無	12	57.1%
在半年到一年之內 求職	有	10	47.6%
	無	11	52.4%

## 貳、信度分析

為了進一步了解問卷之可靠性和有效性，故本研究進行信度之考驗分析。信度是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。而在李克特量表中常用之信度考驗方法為 Cronbach's alpha 值， $\alpha$  值來檢定各因素衡量細項之間內部的一致性， $\alpha$  值愈大，顯示該因素內各細項間的相關性愈大，亦即內部一致性愈高。本節以各研究變項之信度，來確認此問卷量表是否有可靠性，詳細內容如下表 3-4：

表 3-4 前測之信度分析

研究變項	構面	題數	Cronbach's $\alpha$ 值
人格特質	內外控傾向	23	0.68
五大人格特質	外向性	8	0.82
	親和性	8	0.89
	勤勉審慎性	8	0.77
	開放性	8	0.68
	神經質	8	0.77

由表 3-4 可以得知，根據 Cuieford (1965)，量表的 Cronbach's  $\alpha$  值若大於 0.6 則量表具有可信度，而本研究之量表 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.6，因此就量表信度而言，均在於可接受之範圍內，因此本次前導研究的問項是有可靠性的。

另外，將會把前測研究問卷第三部份的辯解策略選擇移到問卷最前面的部分，因為辯解策略之選擇為本研究之重要結果的變項，擔心問卷填答者會忽略此部分，也不希望填答者會因為其它變數填答而產生預期心理，因此作這樣的調整修改。

## 第四節 正式問卷

由於本研究是初探議題，研究者以網路問卷發放的方式來回答本研究所假設的問題。研究對象為即將要投入職場的社會新鮮人或有工作經驗的人，包括學生以及社會人士，請他們依據自己的認知回答，在面談中若遇到面試官的質疑，且有執行負面行為或與負面事件有關聯的時候，會選擇防禦型印象管理哪一種策略來作回應，以降低面試官的疑慮。研究者從問卷回答內容來推知不同人格特質的應徵者在面談過程中會使用何種防禦型印象管理策略的選擇。

### 壹、研究樣本

本研究之參與對象是以即將進入職場的社會新鮮人或有工作經驗的人為樣本，其中包括學生與社會人士。研究者採用網路問卷發放的方式，於活動頁面向填寫問卷者以文字說明本研究主旨，並且承諾本研究問卷僅提供學術用途，進而邀請有意願的填寫者進入網路頁面填寫此份研究問卷。

## 貳、研究流程

由於本研究議題為初探，為了要了解該現象，將使用網路問卷進行研究，透過此問卷了解應徵者內外控人格特質對於防禦型印象管理策略選擇之影響。首先研究者會先在活動頁面向填寫者以文字說明本研究主旨，並且承諾本研究問卷僅提供學術用途，不會將個人隱私的資料外流，減少作答者的疑慮，進而邀請有意願的填寫者進入網路頁面填寫此份研究問卷。

另外，為了使問卷的發放更為順利，將會在填寫完畢之後舉辦抽獎活動，送上禮券以表達謝意，但此部份是以事先不告知為主，以免填寫者會因此而影響作答。最後將所有問卷回收之後，檢查並移除掉無效的問卷（超過三分一未填答視同無效），並針對有效問卷以 SPSS 軟體進行分析。

## 參、樣本統計

問卷發放方式以網路問卷發放為主，總共回收 206 份，無效 4 份，有效問卷共為 202 份，有效回覆率 98.06%。本次受測者的樣本女性多於男性，分別為 71.3% 及 28.7%；年齡以 21~25 歲和 26~30 歲這兩組為主，分別為 75.3% 及 17.8%；學歷則以大專院校以及研究所以上佔多數，分別佔 51% 及 46.5%；有受過面談的訓練達 25.2%；會在半年至一年內求職佔有 55.4%；已經在職場工作則佔 43.6%，詳細資料如表 3-5：

表 3-5 主測之樣本資料統計

受測者個人屬性(人口統計變數)		次數	百分比
性別	男性	58	28.7%
	女性	144	71.3%
年齡	20歲以下	2	1%
	21~25歲	152	75.3%
	26~30歲	36	17.8%
	31~35歲	9	4.5%
	36~40歲	1	0.5%
	41歲以上	2	1%
學歷	高中以下	0	0%
	高中職	5	2.5%
	大專院校(大學)	103	51%
	研究所以上	94	46.5%
面談訓練	有	51	25.2%
	無	151	74.8%
在半年到一年之內求職	有	112	55.4%
	無	90	44.6%
是否在职	是	88	43.6%
	否	114	56.4%

## 肆、信度分析

在李克特量表中常用之信度考驗方法為 Cronbach's alpha 值， $\alpha$  值來檢定各因素衡量細項之間內部的一致性， $\alpha$  值愈大，顯示該因素內各細項間的相關性愈大，

亦即內部一致性愈高。本節以各研究變項之信度，來確認此問卷量表是否有可靠性，詳細內容如表 3-6：

表 3-6 主測之信度分析

研究變項	構面	題數	Cronbach's $\alpha$ 值
人格特質	內外控傾向	23	0.68
五大人格特質	外向性	8	0.86
	親和性	8	0.81
	勤勉審慎性	8	0.86
	開放性	8	0.82
	神經質	8	0.75

由表 3-6 可以得知，根據 Cuieford (1965)，量表的 Cronbach's  $\alpha$  值若大於 0.6 則量表具有可信度，而本研究之量表 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.6，因此就量表信度而言，均在於可接受之範圍內，因此本次主要研究的問項是有可靠性的。

## 第五節 分析方法

本研究所使用的統計軟體 SPSS18.0 版作為問卷資料的分析工具。分析方法則使用 Pearson 相關係數分析以及階層迴歸分析，詳細內容如下：

### 壹、Pearson 相關係數分析

在統計分析方法當中，探討兩個變項間之相關程度常用相關係數表示之，當相關係數其絕對值越大，則兩個變項之間關係越密切，即當一個變項測量值越大，

另一個變項測量值亦越大時，兩個變項之間具有正相關；反之，當一個變項測量值越大，另一個變項測量值越小時，則兩個變項之間具有負相關。

## 貳、階層多元迴歸分析（複迴歸分析）

迴歸分析乃在尋求自變項與依變項關係的方程式。本研究之自變項為內外控人格特質，防禦型印象管理策略為依變項，並納入應徵者的五大人格特質作為控制變項，再利用迴歸分析逐一檢視內外控人格特質對防禦型印象管理策略選擇之影響。



## 第四章 統計分析與結果

本問卷調查期間，自 2012 年 04 月 19 日至 2012 年 05 月 13 日為止，問卷發放方式主要以網路問卷發放為主，共回收 206 份，無效 4 份，有效問卷共為 202 份，有效回覆率 98.06%。

### 第一節 描述性統計

由表 4-1 可得知，防禦型印象管理三種策略是以「道歉策略」( $M = 5.05$ ,  $SD = 0.79$ ) 的題數平均值最高，其次依序為「合理化策略」( $M = 3.81$ ,  $SD = 1.20$ )、「開脫策略」( $M = 1.96$ ,  $SD = 0.93$ )。另外，有關人格特質的層面，「內外控人格特質」( $M = 3.00$ ,  $SD = 0.16$ )，而五大人格特質其中「親和性」( $M = 4.70$ ,  $SD = 0.63$ ) 的題數平均值最高，其次依序為「勤勉審慎性」( $M = 4.33$ ,  $SD = 0.74$ )、「開放性」( $M = 4.07$ ,  $SD = 0.72$ )、「外向性」( $M = 3.80$ ,  $SD = 0.82$ )、「神經質」( $M = 3.59$ ,  $SD = 0.69$ )。

表 4-1 敘述性統計摘要表

變項類別	預測變項	平均數 (M)	標準差 (SD)
依變項	道歉	5.05	.79
	開脫	1.96	.93
	合理化	3.81	1.20
自變項	內外控人格特質	3.00	.16
	外向性	3.80	.82
控制變項	親和性	4.70	.63
	勤勉審慎性	4.33	.74
	開放性	4.07	.72
	神經質	3.59	.69

## 第二節 相關係數分析

本研究針對依變項（道歉、開脫及合理化策略）、自變項（內外控人格特質）和控制變項（五大人格特質）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 4-2 所示。根據吳明隆（2006）指出，兩變數之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，介於兩者之間則為中度相關。

五大人格特質中的外向性與開放性和合理化策略呈低度正相關 ( $r = .16, p < 0.05, r = .22, p < 0.01$ )；五大人格特質中的親和性、勤勉審慎性與開放性和開脫策略呈低度負相關 ( $r = -.28, p < 0.01, r = -.14, r = -.15, \text{both } p < 0.05$ )；而內外控人格特質和道歉、開脫與合理化策略之間其關係不顯著。

表 4-2 相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 道歉	--								
2 開脫	-.11	--							
3 合理化	-.17**	.25**	--						
4 內外控人格特質	.11	.02	.03	(.68)					
5 外向性	.01	-.13	.16*	.22**	(.86)				
6 親和性	.12	-.28**	-.01	.14	.33	(.81)			
7 勤勉審慎性	.04	-.14*	.01	.09	.42**	.43**	(.86)		
8 開放性	.12	-.15*	.22**	.12	.51**	.41**	.44**	(.82)	
9 神經質	.06	-.00	-.13	-.19**	-.30**	-.18*	-.16*	-.12	(.75)

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

N=202；對角線（）內數值為 Cronbach's  $\alpha$  值



### 第三節 階層迴歸分析

由於本研究初探此議題，探討在面談過程中應徵者面對負面事件時，擁有內外控人格特質的應徵者對於防禦型印象管理策略選擇（道歉、開脫以及合理化）之影響。

首先於迴歸方程式裡，納入控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質），並以內外控人格特質來預測防禦型印象管理策略的選擇。本研究依照防禦型印象管理三種策略（道歉、開脫以及合理化）分別將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層為控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質），以了解五大人格特質對防禦型印象管理策略的影響；第二階層加入內外控人格特質，以了解五大人格特質和內外控人格特質對於防禦型印象管理策略是否具有顯著之解釋力。

由表 4-2 可知，在階層一迴歸模式中，五大人格特質（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）五個控制變數，對防禦型印象管理之道歉策略的解釋力為 3%，此解釋力未達統計上之顯著水準（ $\Delta R^2 = .031, p > .05$ ），此外五個控制變項其標準化的迴歸係數分別為  $\beta = -.05、.11、-.03、.13、.08$ ， $t$  值各為  $-.60、1.34、-.32、1.42、1.04$ ，其中五大人格特質之親和性、開放性與神經質三者的  $\beta$  係數為正，而其餘的外向性與勤勉審慎性之  $\beta$  係數為負，但均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的五大人格特質對於道歉策略的選擇並無影響。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）及內外控人格特質。控制變數與內外控人格特質共可

解釋道歉策略 4.3% 的變異量，排除控制變數的影響，內外控人格特質自變項對道歉策略的解釋力為 1.2%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .012, p > .05$ )。此外，六個變項與道歉策略的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為  $\beta = -.07、.10、-.02、.13、.09、.11$ ， $t$  值各為  $-0.82、1.24、-.26、1.42、1.23、1.55$  均未達顯著水準，其中五大人格特質之親和性、開放性、神經質以及內外控人格特質四者的  $\beta$  係數為正，而其餘的外向性與勤勉審慎性之  $\beta$  係數為負，但均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的內外控人格特質和五大人格特質對於道歉策略之選擇並無影響。

表 4-3 階層迴歸分析—道歉策略

階層 變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2	
		$\beta$	$T$	$\beta$	$t$
控制 變數	外向性	-.05	-.60	-.07	-.82
	親和性	.11	1.34	.10	1.24
	勤勉審慎性	-.03	-.32	-.02	-.26
	開放性	.13	1.42	.13	1.42
	神經質	.08	1.04	.09	1.23
自變數	內外控人格特質			.11	1.55
迴歸模 式摘要	F 值	1.254		1.454	
	$R^2$	.030		.043	
	$\Delta R^2$	.031		.012	

†  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

由表 4-3 可知，在階層一迴歸模式中，五大人格特質（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）五個控制變數，對防禦型印象管理之開脫策略的解釋力為 8.6%，此解釋力達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .086, p < .01$ )，此外五個控制變項其標準化的迴歸係數分別為  $\beta = -.05、-.27、-.01、-.02、-.07$ ， $t$  值各為  $-.58、-3.36、-.10、-.25、-.95$ 。其中五大人格特質中的親和性達顯著水準 ( $p < .001$ )，所有的  $\beta$  係數為負，顯示親和性越高的人越不傾向使用開脫策略；而其他特質均未達顯著水準，表示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的其他人格特質對於開脫策略之選擇的並無影響。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）及內外控人格特質。控制變數與內外控人格特質共可解釋開脫策略 9% 的變異量，排除控制變數的影響，內外控人格特質自變項對開脫策略的解釋力為 0.3%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .003, p > .05$ )。此外，六個變項與開脫策略的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為  $\beta = -.06、-.27、-.01、-.02、-.06、.06$ ， $t$  值各為  $-.70、-3.41、-.07、-.25、-.83、.85$ 。其中五大人格特質中之親和性達顯著水準 ( $p < .001$ )，其中內外控人格特質的  $\beta$  係數為正，但未達統計顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者擁有內外控人格特質並不影響開脫策略的選擇。而其餘的  $\beta$  係數為負，亦未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的五大人格特質對於開脫策略之選擇並無明顯影響。

表 4-4 階層迴歸分析－開脫策略

階層 變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2	
		$\beta$	$T$	$B$	$t$
控制 變數	外向性	-.05	-.58	-.06	-.70
	親和性	-.27	-3.36***	-.27	-3.41***
	勤勉審慎性	-.01	-.10	-.01	-.07
	開放性	-.02	-.25	-.02	-.25
	神經質	-.07	-.95	-.06	-.83
自變數	內外控人格特質			.06	.85
迴歸模 式摘要	F 值	3.709**		3.208**	
	R <sup>2</sup>	.086**		.090**	
	$\Delta R^2$	.086**		.003	

†  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

由表 4-4 可知，在階層一迴歸模式中，五大人格特質（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）五個控制變數，對防禦型印象管理之合理化策略的解釋力為 8.3%，此解釋力達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .083, p < .01$ )，此外五個控制變項其標準化的迴歸係數分別為  $\beta = .07$ 、 $-.12$ 、 $-.10$ 、 $.26$ 、 $-.12$ ， $t$  值各為  $.85$ 、 $-1.46$ 、 $-1.26$ 、 $3.04$ 、 $-1.59$ ，其中五大人格特質中之開放性達顯著水準 ( $p < .01$ )，此外五大人格特質之外向性和開放性兩者的  $\beta$  係數為正，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，高開放性之應徵者較傾向選擇合理化策略。而其餘的親和性、勤勉審慎性及神經質之  $\beta$  係數為負，均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的其他人格特質對於合理化策略之選擇沒有明顯影響。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）及內外控人格特質。控制變數與內外控人格特質共可解釋合理化策略 8.3% 的變異量，排除控制變數的影響，內外控人格特質自變項對合理化策略的解釋力為 0%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .000$ ,  $p > .05$ )。此外，六個變項與合理化策略的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為  $\beta = .08$ 、 $-.11$ 、 $-.10$ 、 $.26$ 、 $-.12$ 、 $-.02$ ， $t$  值各為  $.87$ 、 $-1.43$ 、 $-1.27$ 、 $3.04$ 、 $-1.61$ 、 $-.26$ ，其中五大人格特質中之開放性達顯著水準 ( $p < .05$ )，此外五大人格特質之外向性和開放性兩者的  $\beta$  係數為正，而其餘的親和性、勤勉審慎性、神經質以及內外控人格特質之  $\beta$  係數為負，但均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的內外控人格特質和五大人格特質對於合理化策略之選擇沒有明顯影響。

表 4-5 階層迴歸分析—合理化策略

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2	
		$\beta$	$T$	$\beta$	$t$
控制變數	外向性	.07	.85	.08	.87
	親和性	-.12	-1.46	-.11	-1.43
	勤勉審慎性	-.10	-1.26	-.10	-1.27
	開放性	.26	3.04**	.26	3.04**
	神經質	-.12	-1.59	-.12	-1.61
自變數	內外控人格特質			-.02	-.26
迴歸模式摘要	F 值	3.533**		2.942**	
	R <sup>2</sup>	.083**		.083**	
	$\Delta R^2$	.083**		.000	

†  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

綜上所述，依照三個依變項（道歉、開脫以及合理化策略）來看，以道歉策略來看，在階層二迴歸模式中，較階層一多投入內外控人格特質之主效果，整體解釋變異量增加 1.2% ( $\Delta R^2$ )，顯著性改變的  $F$  值為 0.122，但未達顯著水準，表示應徵者內外控人格特質對於道歉策略之選擇的影響有限。開脫策略的部分，在階層二的迴歸模式中，較階層一多投入內外控人格特質之主效果，整體解釋變異量增加 0.3% ( $\Delta R^2$ )，顯著性改變的  $F$  值為 0.394，但未達顯著水準，表示應徵者內外控人格特質對於開脫策略之選擇的影響有限。最後以合理化策略來看，在階層二迴歸模式中，較階層一多投入內外控人格特質之交互效果層面，整體解釋變異量未改變，顯著性改變的  $F$  值為 0.794 亦未達顯著水準，表示應徵者內外控人格特質對於合理化策略之選擇並無影響。

整體而言，由階層迴歸分析實證結果可得知，在甄選面談情境中，應徵者的內外控人格特質對於防禦型印象管理三種策略（道歉、開脫以及合理化）的選擇沒有明顯的影響。五大人格特質對於防禦型印象管理選擇之影響得到部分驗證，而內外控人格特質並不會影響應徵者對於防禦型印象管理策略的選擇。

## 第四節 補充分析

由於總樣本沒有結果，且男女樣本數有差異，女生明顯多於男生，因此將針對受測者基本資料中的性別，把男生的樣本刪除，僅跑女生的樣本，以確認結果是否受到性別差異的影響。

由表 4-6 可知，在階層一迴歸模式中，五大人格特質（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）五個控制變數，對防禦型印象管理之合理化策略的解釋力為 10.9%，此解釋力達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .076, p < .01$ )，此外五個控制變項其標準化的迴歸係數  $\beta$  分別為 .10 ( $t = .98$ )、-.20 ( $t = -2.15$ )、-.05 ( $t = -.51$ )、.30 ( $t = 2.97$ )、-.07 ( $t = -.82$ )，其中五大人格特質中之親和性達顯著水準 ( $p < .05$ )，其  $\beta$  係數為負，顯示在面談情境中女性應徵者面對負面事件時，親和性越高的人越不傾向使用合理化策略。另外，五大人格特質中之開放性也達顯著水準 ( $p < .01$ )，此外五大人格特質之外向性和開放性兩者的  $\beta$  係數為正，顯示在面談情境中女性應徵者面對負面事件時，高開放性之應徵者較傾向選擇合理化策略。而其餘的勤勉審慎性及神經質之  $\beta$  係數為負，均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，應徵者的其他人格特質對於合理化策略之選擇沒有明顯影響。

在階層二的迴歸模式中，主要的預測變因為控制變數（外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性以及神經質）及內外控人格特質。控制變數與內外控人格特質共可解釋合理化策略 11.3% 的變異量，排除控制變數的影響，內外控人格特質自變項對合理化策略的解釋力為 7.4%，此解釋力未達統計上之顯著水準 ( $\Delta R^2 = .074, p > .05$ )。此外，六個變項與合理化策略的關係係數，即標準化的迴歸係數  $\beta$  分別為 .11 ( $t = 1.14$ )、-.19 ( $t = -2.05$ )、-.06 ( $t = -.58$ )、.29 ( $t = 2.90$ )、-.08 ( $t = -.96$ )、-.07

( $t = -.79$ )，其中五大人格特質中之親和性達顯著水準 ( $p < .05$ ) 以及開放性也達顯著水準 ( $p < .01$ )，此外五大人格特質之外向性和開放性兩者的  $\beta$  係數為正，而其餘的親和性、勤勉審慎性、神經質以及內外控人格特質之  $\beta$  係數為負，但均未達顯著水準，顯示在面談情境中應徵者面對負面事件時，女性應徵者的內外控人格特質和五大人格特質對於合理化策略之選擇沒有明顯影響。

表 4-6 階層迴歸分析－合理化策略 (女性樣本)

階層 變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2	
		$\beta$	$T$	$\beta$	$t$
控制 變數	外向性	.10	.98	.11	1.14
	親和性	-.20	-2.15*	-.19	-2.05*
	勤勉審慎性	-.05	-.51	-.06	-.58
	開放性	.30	2.97**	.29	2.90**
	神經質	-.07	-.82	-.08	-.96
自變數	內外控人格特質			-.07	-.79
迴歸模 式摘要	F 值	3.367**		2.902**	
	R <sup>2</sup>	.109**		.113**	
	$\Delta R^2$	.076**		.074	

†  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$



## 第五章 結果與討論

本章節將以實證之結果，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方向的建議。

### 第一節 理論意涵

#### 壹、防禦型印象管理

防禦型印象管理策略使用在面談情境這方面的實證文章較缺乏，且探討人格特質對於防禦型印象管理策略之選擇這方面也比較少，但還是有少數探討這部分，像是楊育豪 (2011) 的研究主要是在探討在實際的職場面試情境中，應徵者對於面試官的質疑，會影響應徵者對於防禦型印象管理策略之選擇可能是面試官的特質，也因為防禦型印象管理又稱為被動策略，或許面試官的特質會更直接地影響應徵者對於負面事件所選擇的策略，研究結果指出面試官的特質會隨著友善程度的不同會使得應徵者防禦型印象管理策略的選擇有影響。過去存在著面試官影響應徵者的相關研究，而本研究將重點放在過去未深入探討應徵者人格特質的角度去預測應徵者對於防禦型印象管理策略的選擇，針對面談另一個互動方向的建立實證，因此本研究探討應徵者內外控人格特質對於防禦型印象管理策略選擇是否有影響。

在甄選面談過程當中，應徵者為了要爭取工作的機會，會使用印象管理策略，給予面試官有良好的形象，但現在面試官會傾向對於應徵者提出質疑的問題，如負面事件，考驗應徵者的臨場反應能力。Ellis 等人 (2002) 的實證指出，超過九成

的應徵者曾使用肯定型印象管理策略，防禦型印象管理策略雖然較少，但也有六成以上的比例，由此可知，不僅是肯定型印象管理策略，防禦型印象管理策略在面談過程中被使用的可能性也很高，不容忽視。另外，企業對應徵者的要求除了專業知識與基本能力之外，更重要的是應徵者的人格特質。面試官可以藉由詢問相關問題或觀察行為表現來瞭解應徵者的人格特質，另外也可以幫助面試官對於不同職缺所需人才做出判斷，進而找到與組織配適的人選。有學者討論上述議題，但應用於面談情境防禦型策略的實證文章相對較缺乏，存在著研究缺口，根據 Silvester 等人 (2002) 的研究指出應徵者與面試官的人格特質對於面談的策略選擇互相關連；而 Fletcher (1990) 也推論內外控人格特質在面談情境中，會影響應徵者對於印象管理策略選擇的傾向。

依據本研究先前之推測，在職場甄選面談過程中，面對負面事件的情境下，擁有內控人格特質的應徵者傾向使用道歉策略，而擁有外控人格特質的應徵者傾向使用開脫或合理化策略，但結果並未獲得驗證，內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的選擇並無影響，另外在五大人格特質控制變項中，研究結果顯示出親和性越高的人越不傾向使用開脫策略，而高開放性之應徵者較傾向選擇合理化策略。

在過去的研究中，印象管理之口語策略分為肯定型印象管理與防禦型印象管理兩種策略，根據 Wayne 與 Liden (1995) 的研究，肯定型印象管理為主動建立正面的形象，在面談中應徵者積極主動採取策略，目的是增加面試官對於應徵者的正面形象，因此可以知道在面談過程中應徵者使用肯定型印象管理策略，面試官會很容易藉由這部分判斷出應徵者的人格特質為何；反之，防禦型印象管理為被動修復形象，當面試官提出質疑時，應徵者才會採取策略來維護自身的形象以給面試官有好的印象。同時也可以知道在面談過程中，防禦型印象管理策略的選擇會受到人格特質的影響可能並不大。

## 貳、內外控人格特質

另外，過去在防禦型印象管理主題中，多半討論策略使用的結果，前因的探討相對較少，像是應徵者人格特質的影響；過去研究內外控人格特質大多都是被拿來探討與工作特性、工作滿足、工作績效等等有相關的研究，綜合許多學者的研究指出員工的內外控人格特質會在工作績效方面有些許相關的顯著影響，是可以正向預測員工工作績效。為了希望能夠填補過去研究的缺口，因此本研究探討內外控人格特質對於防禦型印象管理策略選擇之影響，且在過去研究中，許多學者的研究指出在面談情境中，內部可控制的歸因會傳達應徵者願意為自己的行為負責之形象，外部不可控制的歸因則會傳達應徵者對於先前失敗或錯誤不願意承擔或不負責任的形象。但本研究結果顯示出在實際的職場面試情境中，此效果並未得證，人格特質在面試受質疑的情境中，其角色可能不同於工作滿意或績效評估。



## 第二節 管理意涵

在實際的職場面談情境中，為了要了解應徵者的特質是否符合工作性質和內容，面試官通常會透過面談與應徵者的互動，藉此提出負面的質疑使應徵者有所對應的表現，而應徵者也會為了維護自身的形象以採取防禦型印象管理的策略來修護，而判斷出應徵者對工作是否適任。正因為不同的工作需要的人才類型也不同，若能在面談情境當中更了解應徵者的人格特質，可以增加對於工作是否適任的判斷能力，進而使企業能發揮最大的效用。本研究推測應徵者的內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的選擇有影響，可以提供給面試官更多資訊了解應徵者的人格特質對於工作是否適任。但實證結果指出，應徵者的內外控人格特質對於防禦型印象管理策略之選擇並無影響，接下來則來探討與面試官有相關的管理意涵。

一般而言，個體的特質會影響其行為展現，因此我們會以個體外顯的行為表現推論其內隱特質，但對面試官來說，因為應徵者內外控人格特質與防禦型印象管理策略選擇的關聯未獲驗證，表示這樣的關聯不一定存在。通常在面談情境中，應徵者會為了爭取到工作的機會去迎合面試官，因此應徵者原本的人格特質可能會受到面試官而有所影響，且面試官與應徵者為初識，其實並不熟悉對方，因此大多是面試官倚賴應徵者對於質疑的應對及說詞而進行判斷，因此提醒面試官應該不要直接由應徵者的策略選擇，來作為推論應徵者人格特質的判準。

### 第三節 研究限制與未來研究建議

本研究採取問卷調查法，藉由情境說明，請填答者預想在實際的職場面談情境中，使用各類防禦型印象管理策略之傾向，這個部份只是預測應徵者在面談過程中面對面試官的質疑所採取的策略採用可能性，並非完全代表應徵者在面談過程中的真實表現，因此在某一程度上不一定能反映應徵者實際上的作為。

另外，針對人格特質的部分所採取的方式是自評，以及預想應徵者對於防禦型印象管理策略選擇的詢問，採取問卷調查法，並非真正地到員工甄選面談的場合蒐集資料，因此未來研究可考慮至真實情境進行觀察，增加其類推性。

### 第四節 結論

過去防禦型印象管理主題多聚焦於策略效果，而本研究將重點放在前因，探討應徵者人格特質是否影響防禦型印象管理策略的選擇，從另一種方向進行實證。而結果顯示效果並不顯著，也就是說在面談情境中，應徵者內外控人格特質對於防禦型印象管理策略的影響未獲驗證。總樣本結果未獲驗證，為了確認結果是否受到性別差異的影響，僅跑女性的樣本，但研究結果並未因此而改變。由於本研究採取情境引導之問卷調查，並非真正地到員工甄選面談的場合蒐集資料，未來仍可至真實面談情境進一步探究。

## 【參考文獻】

### 一、 中文部分

- 104 獵才顧問中心 (2011 年 1 月 17 日)。企業獵才大戰開打，獵才服務成為企業搶人最佳利器。2011 年 1 月 17 日，取自 [http://www.104hunter.com.tw/TC/information/wpt\\_content.jsp?tc\\_id=52](http://www.104hunter.com.tw/TC/information/wpt_content.jsp?tc_id=52)。
- 104 社會新鮮人 (2012 年 7 月 12 日)。你的個性有競爭力嗎？。2012 年 7 月 12 日，取自 [http://www.104.com.tw/area/freshman/book\\_posture.cfm](http://www.104.com.tw/area/freshman/book_posture.cfm)。
- 104 社會新鮮人 (2012 年 7 月 12 日)。老闆要你的三種能力！。2012 年 7 月 12 日，取自 [http://www.104.com.tw/area/freshman/book\\_content.cfm](http://www.104.com.tw/area/freshman/book_content.cfm)。
- 吳子輝 (1975)，內外控取向與自由選擇讀測驗成績的影響，國立政治大學教育所碩士論文。
- 吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)，內外控取向與工作滿足及工作績效之關係，國立政治大學學報，41，75-78。
- 薛婉婷 (1997)，人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾的影響，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 徐甄慧 (1998)，女性人格特質、角色衝突與擔任高階主管關係之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 林能白、邱宏昌 (1999)，服務品質之研究－服務人員人格特質之影響分析與應用，管理學報，第 2 卷，第 16 期，175-200。
- 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。
- 楊育豪 (2011)，面試官特質對於應徵者防禦型印象管理策略選擇之影響，私立東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 朱甯興 (1982)，學習團體理論與技術，台北桂冠圖書公司，307-308。

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。

## 二、 英文部分

Allport, G. W., & H. S. Odbert (1936). Trait Names, A Psycholexical Study.

*Psychological Monographs*, 47.

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.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. *Personality Psychology, INC*.

Binning, J. F., Goldstein, M. A., Garcia, M. F., & Scattaregia, J. H. (1988). Effects of preinterview impressions on questioning strategies in same and opposite sex employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 73, 30-37.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Introduction of the Five-Factor Model and Its Application. *Journal of Personality*, 60, 175-215.

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.

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.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd. Ed.). NY: McGraw-Hill.

Fletcher, C. (1990). The relationships between candidate personality, self-presentation strategies and interviewer assessments in selection interviews: An empirical study. *Human Relations*, 43, 739-749.

- Goldberg, L. R. (1990). Alternative Description of Personality? The Big Five Factor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology*, 56, 130-134.
- Joe, C. (1971). Review of the Internal-external Control Construct as a Personality Variable. *Psychological Reports*, 28, 619-640.
- 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.
- Kelley, H. H. (1971). *Attributions in social interactions*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Lefcourt, H. M. (1972). Internal versus external control of reinforcement revisited: Recent development. In B. A. Maher (Ed). *Progress in experimental personality research: 6*. New York: Academic Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-27.
- Rotter, J. B. (1971). External Control and Internal Control. *Psychology Today*, June, 37-59.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychology*, 45, 489-493.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Education International, Inc.
- Ryckman, R. M., & Sherman, M. F. (1973). Relationship between Self-esteem and Internal-external Control for Men and Women. *Psychology Reports*, 32, 1106.
- 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, 42-62.
- Silvester, J. (1997). Spoken attributions and candidate success in graduate recruitment interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 61-73.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R., & Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Spector, P. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- 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.
- 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. (2010). Disentangling the effects of applicant defensive impression management tactics in job interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 131-140.
- 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.

Wang, D., & Anderson, N. H. (1994). Excuse-making and blaming as a function of internal-external locus of control. *European Journal of Social Psychology, 24*, 295-302.

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



## 【附錄一】前測研究問卷

---

您好！我是私立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，研究甄選面談相關議題，為使本研究能反映面談的狀況，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！

私立東海大學企業管理研究所  
指導教授 吳祉芸 博士  
碩士生 邱懷玄 敬上

---

### 第一分：歸因風格

此部份旨在瞭解個人對於事件傾向的特質。請在下列各問題中選擇您認為**比較接近事實**的看法，並在 a 或 b  中打  作答（務必在 a 或 b 中選擇其一）。

- a. 人生中發生的許多不愉快的事，部分是由於運氣不好。  
 b. 人的不幸是由他們自己的錯誤所造成的。
- a. 戰爭主要原因之一，是人們對政治不夠感興趣。  
 b. 不管人們如何努力防止，戰爭還是會存在的。
- a. 到頭來，人們最後仍會得到他們在這世界上應得的尊敬。  
 b. 不幸的，無論一個人怎麼努力，他的價值常被忽視。
- a. 「老師對學生不公平」這種說法是毫無道理的。  
 b. 大多數的學生並不瞭解他們的成績是會受到偶發事件所影響。
- a. 沒有適當的機運，一個人無法成為有效的領導者。  
 b. 有才能的人而沒能成為領導者，是因為他們未能好好的利用機會。
- a. 不管你怎麼努力，有些人就是不喜歡你。  
 b. 無法使別人喜歡的人，不懂得如何與人相處。
- a. 我常發現，要發生的事總會發生。  
 b. 對我而言，相信命運，不如自己決定採取某種確切行動來得有效。

8.  a. 就那些已做好準備的學生而言，並沒有所謂的不公平考試。  
 b. 很多考試問題常跟課本無關，因此唸書對考試並沒有幫助。
9.  a. 成功和非常努力有關係與運氣關聯很低或毫無關聯。  
 b. 能否取得好工作主要取決於天時與地利。
10.  a. 普通老百姓能對政府的決策發生影響。  
 b. 世界是由當權的少數人所統治，一般小老百姓實在是無能為力，發揮不了作用。
11.  a. 我訂計畫的時候，幾乎能確定我有辦法使計畫成功。  
 b. 計畫訂得太遠，並不是聰明之舉，因為許多事情到頭來，也不過是運氣好或運氣壞之分。
12.  a. 以我而言，得到我所（想）要的與運氣關聯很低或毫無關聯。  
 b. 很多時候，我們不如扔一個銅板（看是正反哪一面）來做決定。
13.  a. 誰能成為老闆，往往是靠誰的運氣好，能先佔到好位置。  
 b. 誰能使一個人事情做的對，是靠能力，與運氣關聯很低或毫無關聯。
14.  a. 世界大事常受一些強大勢力所操縱，我們不能瞭解，也無法控制。  
 b. 人們積極地參與政治、社會事務，就能控制世界之事。
15.  a. 大多數的人都不瞭解他們一生受偶發事件影響的程度有多大。  
 b. 事實上，沒有所謂「運氣」之事。
16.  a. 很難知道一個人是否真的喜歡你。  
 b. 你的朋友有多少，是根據你的人有多好決定。
17.  a. 長期來看，在我們身上所發生不好的事情會被好的事情給抵銷。  
 b. 大部分不幸是由於缺乏能力、疏忽、懶惰或三者皆是。
18.  a. 只要有足夠的努力，我們就能掃除政治腐敗。  
 b. 政客的所作所為，一般人無能為力，很難對其發生制裁作用。
19.  a. 有時候，我真想不通，老師的分數是怎麼打的。  
 b. 我得到的分數和我努力學習的程度有直接關係。

20.  a. 很多時候，我覺得我對於發生在我身上的事無能為力。  
 b. 我無法相信，機會或運氣在我生命中佔重要的地位。
21.  a. 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。  
 b. 極為努力的討好別人是沒多大用處的，如果他們要喜歡你，他們就喜歡你了。
22.  a. 我自己的所作所為，決定了我自己。  
 b. 我有時感到，我對自己一生所走的方向，無法全盤控制。
23.  a. 大部分的時候，我都無法瞭解政客為什麼會那麼做。  
 b. 到最後，人民還是要為地方政府及全國政府的好壞負責。



## 第二份：人格特質

此部分旨在瞭解個人的人格特質。請您運用以下共有 **40** 個關於人格特質的形容詞來描述您自己。答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個形容詞之後，勾選您認為最符合的選項即可。

狀 態	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符合	非常符合	狀 態	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符合	非常符合
1. 健談的							21. 沒有條理的						
2. 喜愛社交的							22. 沒有效率的						
3. 大膽的							23. 草率的						
4. 精力旺盛的							24. 粗心的						
5. 害羞的							25. 有創造力的						
6. 安靜的							26. 思緒複雜的						
7. 內向的							27. 有深度的						
8. 孤僻的							28. 不聰明的						
9. 富同情心的							29. 富想像力的						
10. 溫情的							30. 缺乏創造力的						
11. 仁慈的							31. 富哲理的						
12. 合作的							32. 聰明的						
13. 冷淡的							33. 多愁善感的						
14. 沒有同情心的							34. 容易受刺激的						
15. 無禮的							35. 易怒的						
16. 嚴厲的							36. 不嫉妒他人的						
17. 有組織的							37. 猜疑的						
18. 有效率的							38. 煩躁的						
19. 有系統的							39. 嫉妒的						
20. 實際的							40. 不受拘束的						

### 第三份：辯解策略選擇

此部分旨在瞭解在面談過程中，當面試官對您的負面事件有所質疑時，請依據您的感受，在以下所列出的三個辯解策略，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.承認自己英文成績並不理想，並表示未來會努力加強英文能力						
2.將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響(如考場設備、身體狀況等)，不完全是自己的責任						
3.承認自己的成績的確並不理想，但也同時說明事情並不那麼嚴重，考試並不能完全反映出自己的英文程度						

其他（請簡單說明）：\_\_\_\_\_

### 第四部份：個人基本資料

1. 請問您的性別是？ 男 女
2. 請問您的年齡是 \_\_\_\_\_ 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. 是否曾受過面談活動的相關訓練？ 是 否
6. 請問您是否在半年到一年之內求職（包括實習、即將進入職場或換工作）？  
是 否
7. 請問你是否已在職場工作？ 是 否

問卷到此結束，非常感謝您的參與及協助！

## 【附錄二】正式問卷

您好！我是私立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，研究甄選面談相關議題，為使本研究能反映面談的狀況，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！

私立東海大學企業管理研究所  
指導教授 吳祉芸 博士  
碩士生 邱懷玄 敬上

### 第一部份：辯解策略選擇

此部分旨在瞭解在面談過程中，當面試官對您的負面事件有所質疑時，請依據您的感受，在以下所列出的三個辯解策略，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
4.承認自己英文成績並不理想，並表示未來會努力加強英文能力						
5.將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響(如考場設備、身體狀況等)，不完全是自己的責任						
6.承認自己的成績的確並不理想，但也同時說明事情並不那麼嚴重，考試並不能完全反映出自己的英文程度						

其他(請簡單說明): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 第二部分：歸因風格

此部份旨在瞭解個人對於事件傾向的特質。請在下列各問題中選擇您認為**比較接近事實**的看法，並在 a 或 b  中打  作答（務必在 a 或 b 中選擇其一）。

1.  a. 人生中發生的許多不愉快的事，部分是由於運氣不好。  
 b. 人的不幸是由他們自己的錯誤所造成的。
2.  a. 戰爭主要原因之一，是人們對政治不夠感興趣。  
 b. 不管人們如何努力防止，戰爭還是會存在的。
3.  a. 到頭來，人們最後仍會得到他們在這世界上應得的尊敬。  
 b. 不幸的，無論一個人怎麼努力，他的價值常被忽視。
4.  a. 「老師對學生不公平」這種說法是毫無道理的。  
 b. 大多數的學生並不瞭解他們的成績是會受到偶發事件所影響。
5.  a. 沒有適當的機運，一個人無法成為有效的領導者。  
 b. 有才能的人而沒能成為領導者，是因為他們未能好好的利用機會。
6.  a. 不管你怎麼努力，有些人就是不喜歡你。  
 b. 無法使別人喜歡的人，不懂得如何與人相處。
7.  a. 我常發現，要發生的事總會發生。  
 b. 對我而言，相信命運，不如自己決定採取某種確切行動來得有效。
8.  a. 就那些已做好準備的學生而言，並沒有所謂的不公平考試。  
 b. 很多考試問題常跟課本無關，因此唸書對考試並沒有幫助。
9.  a. 成功和非常努力有關係與運氣關聯很低或毫無關聯。  
 b. 能否取得好工作主要取決於天時與地利。
10.  a. 普通老百姓能對政府的決策發生影響。  
 b. 世界是由當權的少數人所統治，一般小老百姓實在是無能為力，發揮不了作用。
11.  a. 我訂計畫的時候，幾乎能確定我有辦法使計畫成功。  
 b. 計畫訂得太遠，並不是聰明之舉，因為許多事情到頭來，也不過是運氣好或運氣壞之分。

12.  a. 以我而言，得到我所（想）要的與運氣關聯很低或毫無關聯。  
 b. 很多時候，我們不如扔一個銅板（看是正反哪一面）來做決定。
13.  a. 誰能成為老闆，往往是靠誰的運氣好，能先佔到好位置。  
 b. 誰能使一個人事情做的對，是靠能力，與運氣關聯很低或毫無關聯。
14.  a. 世界大事常受一些強大勢力所操縱，我們不能瞭解，也無法控制。  
 b. 人們積極地參與政治、社會事務，就能控制世界之事。
15.  a. 大多數的人都不瞭解他們一生受偶發事件影響的程度有多大。  
 b. 事實上，沒有所謂「運氣」之事。
16.  a. 很難知道一個人是否真的喜歡你。  
 b. 你的朋友有多少，是根據你的人有多好決定。
17.  a. 長期來看，在我們身上所發生不好的事情會被好的事情給抵銷。  
 b. 大部分不幸是由於缺乏能力、疏忽、懶惰或三者皆是。
18.  a. 只要有足夠的努力，我們就能掃除政治腐敗。  
 b. 政客的所作所為，一般人無能為力，很難對其發生制裁作用。
19.  a. 有時候，我真想不通，老師的分數是怎麼打的。  
 b. 我得到的分數和我努力學習的程度有直接關係。
20.  a. 很多時候，我覺得我對於發生在我身上的事無能為力。  
 b. 我無法相信，機會或運氣在我生命中佔重要的地位。
21.  a. 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。  
 b. 極為努力的討好別人是沒多大用處的，如果他們要喜歡你，他們就喜歡你了。
22.  a. 我自己的所作所為，決定了我自己。  
 b. 我有時感到，我對自己一生所走的方向，無法全盤控制。
23.  a. 大部分的時候，我都無法瞭解政客為什麼會那麼做。  
 b. 到最後，人民還是要為地方政府及全國政府的好壞負責。

### 第三部份：人格特質

此部分旨在瞭解個人的人格特質。請您運用以下共有 **40** 個關於人格特質的形容詞來描述您自己。答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個形容詞之後，勾選您認為最符合的選項即可。

狀 態	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符 合	非常符合	狀 態	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符 合	非常符合
1. 健談的							21. 沒有條理的						
2. 喜愛社交的							22. 沒有效率的						
3. 大膽的							23. 草率的						
4. 精力旺盛的							24. 粗心的						
5. 害羞的							25. 有創造力的						
6. 安靜的							26. 思緒複雜的						
7. 內向的							27. 有深度的						
8. 孤僻的							28. 不聰明的						
9. 富同情心的							29. 富想像力的						
10. 溫情的							30. 缺乏創造力的						
11. 仁慈的							31. 富哲理的						
12. 合作的							32. 聰明的						
13. 冷淡的							33. 多愁善感的						
14. 沒有同情心的							34. 容易受刺激的						
15. 無禮的							35. 易怒的						
16. 嚴厲的							36. 不嫉妒他人的						
17. 有組織的							37. 猜疑的						
18. 有效率的							38. 煩躁的						
19. 有系統的							39. 嫉妒的						
20. 實際的							40. 不受拘束的						

#### 第四部份：個人基本資料

8. 請問您的性別是？ 男 女
9. 請問您的年齡是 \_\_\_\_\_ 歲？
10. 學歷： 高中以下 高中職 大專院校（大學） 研究所以上
11. 請問您的畢業系所？\_\_\_\_\_
12. 是否曾受過面談活動的相關訓練？ 是 否
13. 請問您是否在半年到一年之內求職（包括實習、即將進入職場或換工作）？  
是 否
14. 請問你是否已在職場工作？ 是 否

問卷到此結束，非常感謝您的參與及協助！

