

東海大學企業管理學系

碩士論文

結構化面試中應徵者順序效果對面試官
評分之影響

**The Influence of Applicant Order Effect
on Interviewer Rating in Structural
Interview**

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：陳乃維 撰

中 華 民 國 一 〇 四 年 六 月

致謝辭

光陰似箭，歲月如梭，推甄上東海企研所彷彿才是昨天的事情，當時對於新環境、新學校以及新科系的適應及摸索也經歷了一段比較辛苦的時期，早時候的擔心與陌生不知不覺早已習以為常，兩年了。首先絕對必須感謝的是我的指導老師，吳社芸老師，當初還未完全確定準備研究的方向時，您就給了我很多建議及信心。謝謝您從在決定論文題目時就給與我很多的幫助，我現在才能夠寫這麼有趣又吸引人的主題。一直都感受到您的忙碌，謝謝您還是每週絕對會空下幾個小時的時間與我們討論。真的謝謝您替我做了這麼多的事情，不管是在動工的初期的不斷投餵，以及後來固定下來的每週討論，是您教導我，原來寫論文就是這麼一回事，還有最喜歡偶爾臨時起意的丹堤晚餐討論了！很謝謝您願意收我做您的學生。

再來需要感謝這兩年陪伴著我的朋友及同學們，接到報告後一起討論與分工，我才能順利完成這麼多的課程。尤其感謝紋君，妳是在我熟悉東海或是台中時最重要的功臣，不管是課堂上的分組討論、論文的撰寫還是玩樂的邀約都少不了妳的相伴，甚至在課程最重的時候還每個禮拜借我一天的沙發睡，非常謝謝，給妳添麻煩了。感謝一直保持連絡的朋友們，有你們在，我可以暫時放下繁重的課業與壓力，與各位一起同樂。謝謝時瑜時不時的突發性網路電話，能與妳互相分享、鼓勵及一起哀哀叫真是太好了。感謝認識許久的詠茹，謝謝妳每晚陪我聊skype，與你分享與發牢騷是我最快樂的時候，謝謝你的傾聽，使我的壓力能夠得到紓解。

謝謝系上的教授們在這兩年中給予的知識與教誨，使我能夠學習並從中成長。謝謝一直幫助我們的思蕙助教，抱歉我的迷糊一直給您添麻煩了，謝謝您幫我解決很多的問題以及幫我解答學校的相關事務疑問，謝謝，辛苦了。論文能夠完成，也要感謝我的口試委員們，感謝莊旻潔老師、楊文芬老師及潘立芸老師認真的給予我建議及修正。感謝湯河松老師，若不是您當初鼓勵我參加碩士班甄試，我也不會來到這裡，遇見這麼多人，體會這麼多事情，我已經比大學的時候更加的成長。最終感謝家人們的支持，我才能夠完成學業。如果沒有各位，我無法成就現在的自己，非常的謝謝，我愛你們。

乃維 謹誌於東海企研 一〇四年六月

論文名稱：結構化面試中應徵者順序效果對面試官評分之影響

校所名稱：東海大學企業管理學系研究所

畢業時間：2015 年 6 月

研究生：陳乃維

指導教授：吳祉芸

中文摘要：

應徵者很可能會因為面試先後順序的不同而有不同的面試結果。本研究主要探討在同一批面試中，面試官評分是否因不同時間區隔而有異，同時討論應徵者個人表現及面試順序是否造成影響。另外，過去研究也指出，面試結構化能夠提升面試效度及降低面試的相關偏誤，本研究將以先前研究為基礎推論並驗證順序效果對面試是否造成影響，及面試結構化對於偏誤的減緩效果。

本研究蒐集了兩場面試資料，分別為企業管理研究所入學面試及大學入學面試，除了探討順序效果外同時探討了應徵者的性別、學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績、大學學力測驗總級分、外表吸引力、非口語行為，及面試表現...等，對於應徵者的甄試總成績及面試成績所帶來的影響。

研究結果發現，女性應徵者的面試成績及甄試總成績可能比男性應徵者高；外表吸引力雖然可能對於面試成績有正向的影響，但並不會影響到甄試總成績；應徵者總級分、書審成績越高，則面試的表現越好；同時，書審成績越高，甄試總成績也越高；但學業平均成績越高的學生，其在面試的表現卻可能越差。面試表現及面試成績高低對應徵者的最終甄試成績也具有正向的影響。在應徵者順序效果的探討中，應徵者所處於早晚時間不同的場次並不會對面試成績及甄試總成績造成影響，推知面試結構性能夠降低外在干擾及知覺偏誤，增加面試的效度。本研究結果在實務方面可提供組織及面試官執行甄選活動時的參考。

關鍵字：面試官評分、順序效果、結構化面試

Title of Thesis :

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : July, 2015

Student Name : Nai-Wei Chen

Advisor Name: Chih-Yun Wu

Abstract :

Applicants are likely to get different evaluation in the interview because of different order. The purpose of this research is to explore whether interviewer rating will be influenced by the time point of interview, and examined the impact of interview structure as well. This study extends previous research by examining the order effect in structural interview settings.

Data was collected from University entrance admission, including undergraduate and master program selection interviews. In addition to the order effect, the impact of applicants' gender, grade point average, grade ranking, individual supporting materials, scholastic ability test score, physical attractiveness, nonverbal behaviors, and interview performance is also discussed.

The results show that the female applicants' overall scores and interview scores are higher than male applicants'. Physical attractiveness has a positive effect on their interview scores, but not on final scores. The scores of general scholastic ability test score and supporting materials are positively related with interviewer ratings. However, applicants who get higher grade point average have worse interview performance. The order effect does not exert an effect on interviewer rating and final scores, implying interview structure may reduce perception bias and order effect.

Keywords : Interviewer rating, Order effect, Structural interview

目 錄

致謝辭	i
中文摘要	ii
英文摘要.....	iii
目 錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的與問題.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 員工甄選.....	4
第二節 面試研究.....	5
第三節 面試順序效果.....	9
第四節 面試結構化.....	11
第三章 一對多面試-以研究所面試為例.....	15
第一節 一對多面試-研究所入學面試.....	15
第二節 一對多面試-研究所入學面試統計分析結果	20
第三節 補充分析.....	26

第四章 多對多面試-以學士班入學面試為例	32
第一節 多對多面試-學士班入學面試研究.....	32
第二節 多對多面試-學士班入學面試統計分析結果.....	39
第三節 補充分析一-替換依變項.....	43
第四節 補充分析二-增加順序變數.....	45
第五節 各場次差異分析.....	47
第五章 結論與討論.....	50
第一節 研究結果.....	50
第二節 理論意涵.....	55
第三節 管理意涵.....	55
第四節 研究限制與未來研究建議.....	57
參考文獻.....	58
附錄 -大學部入學甄試應徵者表現評分表.....	65

表目錄

表 3-1	面試時間 (研究所)	18
表 3-2	相關係數表 (研究所)	21
表 3-3	階層迴歸分析-組序.....	23
表 3-4	階層迴歸分析-面試時段.....	24
表 3-5	階層迴歸分析- 梯次.....	26
表 3-6	階層迴歸補充分析- 組序.....	28
表 3-7	階層迴歸補充分析- 面試時段.....	29
表 3-8	階層迴歸補充分析- 梯次.....	31
表 4-1	面試時間 (學士班)	34
表 4-2	面試官及研究者評分項目	36
表 4-3	相關係數表 (學士班)	41
表 4-4	階層迴歸分析-甄試總成績.....	43
表 4-5	階層迴歸分析-面試成績.....	45
表 4-6	階層迴歸分析-分組組序.....	47
表 4-7	變異數分析.....	49

圖目錄

圖 3-1	研究架構圖（研究所）.....	15
圖 3-2	面試流程圖（研究所）.....	17
圖 3-3	考場配置圖（研究所）.....	17
圖 4-1	評分決策流程圖.....	32
圖 4-2	研究架構圖（學士班）.....	33
圖 4-3	考場配置圖（學士班）.....	35
圖 4-4	各場次人數（學士班）.....	39
圖 4-5	錄取狀況（學士班）.....	

第一章 緒論

本研究旨在探討應徵者順序效果對面試官評分的影响，及面試結構化的調節作用。以下分為三小節進行說明，第一節為研究背景，其次為研究動機，最後說明本研究的
研究目的與問題。

第一節 研究背景

企業為了補足或增加人力以維持正常運作及創造利潤，將會進行招募甄選的流程。企業在此過程當中需要花費一定的成本、人力與時間，後續訓練的動作也是十分耗費資源。因此，如何甄選到適合的員工並一次到位，對於企業而言將是重要的課題。

在各種不同的甄選工具中，面試同時具有了篩選及招募的功能，故面試廣受不同文化的企業所青睞 (Ryan, McFarland, Baron, & Page, 1999)。為求能準確甄選到公司所需的員工，大部分的企業都會選擇將面試納入甄選的流程當中，Ulrich 與 Trumbo (1965) 針對 853 個組織進行了調查，發現其中有高達 99% 的公司皆使用面試做為甄選的工具。但由於一場面試的相關變數很多，很可能會受到各種內部或外部因素所干擾，使的面試結果失準，企業將可能錄用到不適用的人，而真正優秀的人才卻因此流失。

即使面試的效度可能不佳，但還是有非常多的企業選擇面試作為甄選的工具，某知名人力資源管理部落格 (2007) 提到了其可能性：面試的導入成本相當低廉；非結構化的面試給予面試官很大的主導權及決定權，可能使面試官對識人能力有過於樂觀的評估；因可以直接接觸到企業的甄選流程，面試會給予應徵者「甄選相當公平」的感覺；面試可以直接評估應徵者的人際溝通技巧，而大部分的甄選工具無法提供此功能；透過面試是企業唯一能夠直接向應徵者「推銷」公司的機會。面試已經是現今甄選流程的主流，因此，如何將可能的影響降到最低，古今中外關於面試方面的研究也是極為豐富。

第二節 研究動機

如果人需要長時間一直判斷同一件沒有標準答案的事情，很有可能將產生前後標準不一的情形。學校段考結束後，教師可能需批改一整班學生所填答的申論考題，因要閱讀學生填答的答案，並且評斷出該答案所得的分數，這需要花費很長的時間與心力，因此，教師可能需要幾天的時間來批改，且在閱卷的過程中也容易感到疲累，故當批改到最後一張考卷時，評斷標準可能已經與第一張考卷不同了。

面試中，面試官需要全神貫注的評斷應徵者的表現，但在一整天的面試流程下來，面試官的精神將會隨著時間而下降，且經過長時間的評定過程，面試官在下午的評定標準，也可能已經與早上不相同。

關於面試的相關研究共可分為三大主軸，包含：應徵者面向、面試官面向及情境面向三大類因素 (Gardner & Martinko, 1988)，這些研究皆點出了面試過程中，可能會因為各方因素或干擾，從而影響面試最終結果。但是在這些研究中，情境因素相關的議題卻鮮少被提及，但情境因素卻是面試過程中不可或缺的影響因素。

在一場面試過程中，面試官必須要一連應試多位應徵者，長時間連續的評比過程中，面試官可能會因為疲累或飢餓等生理因素影響當前狀態，而對應徵者評比產生前後不一的判斷標準。因此，應徵者很可能會因為面試先後順序的不同而有不同的面試結果。但目前為止，卻很少有文獻談到順序效果，在面試研究中相關議題更是稀有。

最近幾年中，結構化面試也開始漸漸被企業所廣用。研究結果顯示，具有越高結構化的面試，越能幫助提升面試的效度 (Conway, Jako, & Goodman, 1995)。因在具有較高結構化的面試中，面試流程是固定的，而面試官將可能會詢問所有應徵者相同的題目，並針對該應徵職位的問題發問，過去諸多研究也證明，這將會有助於降低因素干擾，故面試結構化可能也會降低應徵者順序效果的偏誤。

第三節 研究目的與問題

本研究主要探討在同一批面試中，面試官的評分是否因不同時間區隔而有異，同時討論應徵者個人表現及面試順序是否對結果造成影響。過去在學校甄試及法院判例中有相關的研究結果發現，評斷者對於該場第一位應試者的評分普遍而言將會較高，而在面試結束前的最後幾位應試者的分數將會依序遞減。另外，過去諸多研究也證明，面試結構化能夠調節面試的相關偏誤，提升面試效度，本研究將以先前研究做為基礎推論並驗證順序效果對面試是否造成影響，及面試結構化對於偏誤的調節效果。



第二章 文獻探討

本研究欲將面試相關研究逐一介紹，共分為四節，首先從員工甄選談起、其次說明相關面試研究，第三節探討面試順序效果，最後針對面試結構化加以解釋。

第一節 員工甄選

一、甄選的功能

人力是公司非常重要的資源，一個適切的員工對能給企業帶來正面的助益，讓公司始能運作。如何招募與徵選出適合的人才一直是企業運行當中很重要的一個環節。甄選 (selection)，即是藉由選擇符合相關資格之人才，賦予現有職缺或預計職缺的一個過程 (Bohlander & Snell, 2004)。企業為了將徵才的效益達到最大化，故公司會採取一系列的過程來進行甄選，依據企業的需求與特性，不同公司的甄選過程各有相異之處。

二、甄選工具

企業為了找尋適合的員工，都有各自的一套甄選方式，並依據甄選方式的不同，採用最能展現效益的工具來進行。現今徵選工具種類繁多，依據企業需求也可能發展出不同的甄選方式。在此引用何耀庭 (2005) 對於過去眾多學者的文獻的整理 (Muchinsky, 1986; Schmidt & Hunter, 1998; Robertson & Smith, 2001; Bohlander & Snell, 2004; 吳復新, 2003; 李長貴, 2000)，將甄選工具分類為三大種類：

1. 背景審查與個人測試：針對於求職者個人背景的調查。包含履歷表、自傳、背景調查、誠實與正直測試、筆跡測試、藥物測試、毒品測試與體能測試等。
2. 測試與測驗：能測量判定求職者職業相關特質的檢驗與測試，其測試工具能分為以下幾類，涵蓋智商能力測驗、認知能力測驗、人格興趣測驗、成就測試、工作抽樣等 (李長貴, 2000)。
3. 面試：面試官實際接觸求職者以對談方式深入釐清無法從書面審核文件與測試中了解的訊息。例，結構化與非結構化面試、指導式與非指導式面試、個別與集體面試、

情境面試、行為描述面試、電腦面試與影像面試等。

上述三種類甄選工具分類當中，已被過去研究證實面試在甄選的時候最常被企業所採行：過去學者針對了 853 個組織進行甄選相關調查，發現有達 99 % 的公司都使用面試做為甄選的工具 (Ulrich & Trumbo, 1965)。企業在進行甄選時，不管先前經過多少過程，最後不外乎都會進行面試的動作。透過直接的對談可檢測應徵者多項表現，且可同時驗證其與書面審核文件或量表結果的相符程度。此外，藉由雙方直接的面對面接觸，應徵者也較容易進行印象的操作。面試因具有極高的辨識性，故在甄選過程中佔有舉足輕重的地位。因此，該如何增加面試時的信效度為極重要且值得深入探討研究的問題，促使從古至今以來有不少針對面試的研究 (黃嘉謹，2002)。

第二節 面試研究

Goffman (1959) 所舉出的例子中，描寫面試官與應徵者就如同演員與觀眾一般，如果演員想得到觀眾的喝采，首先就要在表演上得到觀眾的認可。當演員與觀眾對於傑出的表演概念的一致性越高，將會得到越高的回響；相反的，假使觀眾認為演員的表現不恰當時，將會有負面的反應。而演員同時也能從觀眾的反應中感覺到自己的表現被認可的程度。應徵者為了能被錄取將會努力的表現自己，而面試官為了能錄取到適合該職位的應徵者，也會審慎評估每位應徵者的表現。

完成一次成功的面試，需要面試官與應徵者外，還需要情境相配合。面試研究中多以面試官對應徵者的評分作為主要依變項，前因可分為三類：(1) 應徵者因素，(2) 面試官因素，以及 (3) 情境因素 (Gardner & Martinko, 1988)。

一、應徵者因素

(一) 印象管理戰術

面試中印象管理相關的戰術已經被定義為，行為人 (actor) 用以保護自我形象為目的，或為了影響他人對自己感覺的方式，也可能兩者皆是 (Wayne & Liden, 1995)。在面試的時候，應徵者給予面試官塑造的形象及產生的印象將很有可能決定面試的結

果。面試時該如何應答才會受到青睞，以及如何塑造及保護形象是求職者準備面試的一大課題。相對的，面試官也會希望能降低應徵者使用印象管理戰術所產生的影響。在眾多對於面試的研究當中，印象管理在這幾年受到了極大的關注。

過去的研究中將印象管理戰術分為三大類：口語表達 (verbal self-presentation)、非口語行為 (nonverbal behaviors)、人為展現 (artifactual displays, Schneider, 1981)。

印象管理戰術整體又可分為口語以及非口語行為兩大類，口語表達為使用言語做為意見表達的管道以傳遞訊息，又可分成肯定型 (assertive impression management) 與防禦型 (defensive impression management, Tedeschi & Melburg, 1984; Wayne & Liden, 1995) 兩種。肯定型印象管理為求職者積極主動營造並建立起良好形象的戰術，共分為自我行銷 (self-promotion)、他人焦點 (other-focused)、典範 (exemplification, Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008)；而防禦型印象管理主要為發生會對行為人本身不利的事件時，行使以被動的自我保護及修復受損壞的形象 (Shaw, Wild, & Colquitt, 2003; Tata, 2002)，能分為道歉 (apology)、合理化 (justification) 及開脫 (excuse) 等三種應對方式 (Peeter & Lieven, 2006)。

在面試時，適當的使用非口語行為將能提升面試官的評分 (Levine & Feldman, 2002)。非口語行為包含臉部表情 (Facial Expression)、姿態 (Gesture)、語調 (Tone of voice) 等 (吳祉芸, 2008)，應徵者能透過對面試官的眼神注視、微笑、點頭及手勢，展現出誠懇及友善的態度，以獲得面試官的好感 (Tsai, Huang, & Yu, 2006)。

(二) 外表吸引力

過去研究顯示，應徵者的外表將可能會影響到面試官的評分標準以及績效評估的結果 (Heilman, & Saruwatari, 1979; Marlowe, Schneider, & Nelson, 1996; Podratz, & Dipboye, 2002)。具有外表吸引力的人將會在面試過程中具有一定的先天優勢 (Beehr, & Gilmore, 1982; Morrow, 1990; Shahani, Dipboye, & Gehrlein, 1993)，故外表吸引力為印象管理中人為展現最為常見的表現形式，面試相關研究也經常將其列為主要變數或控制變數之一 (吳祉芸, 2008)。

二、面試官因素

(一) 面試官作筆記

過去研究認為，應徵者於面試當中會主動使用印象管理戰術 (Stevens & Kristof, 1995)，且此行為將會對面試官的評分產生正向的影響 (Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Kacmar, Delery, & Ferris, 1992; Tsai, Chen, & Chiu, 2005)。但假使面試官在面試的過程中有低頭寫筆記的行為，應徵者所使用的非口語印象管理戰術效果將會減弱 (蔡維奇、陳建丞、陳皓怡、宋立國，2009)。

(二) 面試官行為特質

研究結果顯示，面試官所表現的行為特質會直接影響到應徵者在面試時的反應與回答，即使面試官在無意之間還是會表露出情緒及行為 (Dougherty, Turban, & Callender, 1994)。面試當中也有面試官刻意扮著白臉與黑臉的角色，刻意營造出希望展現的特質。扮著白臉的面試官會傾向於面帶微笑、點頭或身體前傾的表現，而扮黑臉的面試官會有抿嘴、皺眉、不耐煩的表情動作等反應，並會詢問應徵者較為刁鑽的問題 (Manusov & Trees, 2002)。

(三) 面試官心情

情緒 (emotion) 與心情 (mood) 為人類情感中，短時間容易變化、持續時間較短的情感狀態，可用強度、擴散程度、持續期間及標的物來源做為區分，情緒屬於強度較強、擴散程度較弱、持續期間較短、有明顯來源的情感特徵；心情則屬於強度偏弱、擴散程度較強、持續時間較長、無明顯來源的情感特徵 (Frijda, 1993)。依照過去 Watson 與 Tellegen (1985) 的研究，心情可主觀的區分為正向心情 (positive mood) 及負向心情 (negative mood) 兩種，而情緒也能區隔成正向情緒 (positive emotion) 及負向情緒 (negative emotion) 兩種。

過去研究證實面試官的情感會影響到其評分決策，當面試官具有正向心情時，其思考將較具有效率並能彈性使用較新的資訊，增加決策的有效性 (Howard & Ferris, 1996, Estrada, Isen, & Young, 1997)；Melton (1995) 認為負向心情可使面試官較具集中力、思考也較為嚴謹，故面試官將會比較容易把注意力放在應徵者的能力是否適任該

職務上，對於下決策將更加謹慎。

(四) 刻板印象

Webster (1964) 的研究發現，面試官產生刻板印象不是個人才有的特殊行為，而是有面試經驗的人都會產生的合理狀況。故在面試時，面試官很容易會依自己先前的經驗或偏見而對應徵者本身、背景等產生刻板印象，進而影響到評分標準。例如在性別刻板印象中，呂明蓁 (2011) 簡述了學校應徵教師時發生的狀況：對於男性教師，面試官會詢問專業素質及治校願景等問題，但對於女性教師，面試官卻會詢問家庭相關問題，這類問題卻很少在男性教師面試時出現過。由此可知，刻板印象也會直接引導讓面試官詢問出較為偏頗的問題，應徵者會因為無可避免的刻板印象問題而在一開始就被放在不同的基準點上。

三、 情境因素

(一) 情境對印象管理行為使用的影響

行為人 (actor) 為了保護自我形象，或改變他人對自己的感覺，便會使用印象管理戰術 (Wayne & Liden, 1995)。Gardner 與 Martinko (1988) 整理了行為人在幾種情境之下會選擇使用印象管理以維護自己的形象，包含：情境有利 (favorability)、狀況不明確 (ambiguity)、正式性 (formality)、新穎性 (novelty)。情境有利意指在某種情境之下有利於行為人使用印象管理戰術時，行為人便會選擇使用。Schlenker (1980) 指出，當行為人面臨困境時較容易使用印象管理戰術，因為這樣的情境威脅到了行為人的形象；在具體狀況不明確之下，行為人也會選擇使用印象管理戰術；行為人會因情境形式上的不同而有所改變，例如接收者 (audience) 的權力、地位或該情境中的人數皆會對行為人使用印象管理戰術的動機產生影響，以及提高他們的自我覺察 (self-aware, Jones & Wortman, 1973)。Jones 與 Pittman (1980) 以及 Friedlander 與 Schwartz (1985) 皆提出，行為人更有可能在特殊的場合當中產生自我覺察；當接收者的特性、當時情境的設定和各類環境具有新穎性的時候，行為人較可能會使用印象管理戰術。

(二) 對比、同化效果

關於面試情境的效果中，對比與同化效果極為重要。假使在面試時連續出現兩位同樣有不理想的資訊的人，面試官對第二人的評分將會低於上一位。但如果在連續出現的應徵者中，面試官給了第一位很高的評價，故面試官會對接下來的應徵者產生期待的情形之下，第二人的分數普遍較低，這樣的情形會在第三人回穩 (Manuel & Milton, 1974)。

四、 小結

綜上所述，關於面試時的情境因素，相對於面試官與應徵者的相關因素研究非常的缺乏，但情境又是面試過程中很重要的影響因素。下一章節將會針對情境因素相關的面試順序效果進行探討。

第三節 面試順序效果

一、 面試時間

根據 104 人力銀行的資料，面試官平均面試一位應徵者的時間為 30 至 40 分鐘，甚至可能更長，在一次的甄選當中，面試官可能必須要在同一時段間隔內面試很多位應徵者，總面試時間可能長達好幾個小時，長時間的專注之下可能將造成面試官疲累的現象。面試官會在甄選中感到疲累，故在時間較晚的面試中，面試官的精神將可能已經不是在最佳狀態上。

二、 應徵者面試先後順序

在職缺的甄選過程中，面試官往往需要在一段時間內連續面試好幾位應職者，在這一連串接續的面試過程中，面試官的狀態及評分標準有可能將在無意之下有所改變；當應徵者人數眾多的時候，將會產生先後順序之分，而應徵者的排列順序是否又會對分數造成影響呢，這將值得後續進行探討。

三、面試先後順序對面試官評分的影响

過去研究將評比的整體流程依時間先後分成幾個階段，探討評斷者的評分基準是否會在各個階段而有所不同。美國的兩位學者 Simonsohn 和 Gino (2013)，分析了 2000 年到 2009 年哈佛商學院和賓州大學沃頓商學院 MBA 共 9,323 份的入學面試資料。共有 31 位面試官進行面試，一位面試官一天平均會面試 4.5 位應徵者。面試官會依據應徵者之成就、團隊合作能力、溝通能力與對學校的興趣等作為評比標準，給予應徵者一份以 5 點量表為尺度的總評分。此研究的結果是第一位應徵者的分數通常會最高，並隨著時間經過漸漸下降；及當天最後一位應徵者的面試分數會顯著低於先前的應徵者，證明在一場面試中被排列在後端者較為不利。

除了大學的面試以外，在法庭審判上也可能會產生順序效果。Danziger, Levav 及 Avnaim-Pesso (2011) 進行了以色列法官對於開庭審理假釋犯的順序效果研究。當時共有 8 位法官參與，並審查了 1,112 件假釋案例。以色列的假釋審查案是由包含法官、社工與犯罪學家的假釋委員會進行審理，平均一天要審查 23 位假釋犯。法官在一整天的審查過程中，將會有兩個休息時段，為 10 點半的早茶時間與 1 點的午餐時間。學者們依據這兩個休息時段將法官的審理時間劃分為三個時段：早茶前、早茶後，以及午餐後。研究結果發現，在早茶休息前，囚犯只有 20% 的機率獲得假釋，但當法官使用過點心後則提高到了 65%，並隨著時間漸漸下降。中午吃飯休息之前的審查，囚犯通過假釋的機率更是下降到只剩 10%，而這個機率隨著法官吃過午餐後回到了 60%。通過機率隨之下降的情形於下午再度重演，而最後一件案子的通過機率為當天最低。

四、決策疲勞

以上兩件案例所得到的共同結果是，在最早階段面試或審理的案例將會獲得最高的通過機率，而在最後階段的審查，甚至是最後一位進行審理的案例的通過機率會是全場最低。

Tierney (2011) 提出造成此現象發生的原因為決策疲勞所致，人自我控制的意志

力儲備能量是有限的，日常生活中所做的任何決策都能消耗意志力，並產生決策疲勞。決策疲勞並沒有明顯的症狀，而是在不知不覺中發生，但他會直接影響到人們下決策的結果。

決策疲勞現象經相關實驗得到驗證，在一家德國汽車經銷店中，購買者需要幫想購買的車輛挑選零件和需要的性能，其中包含四項變速旋鈕、十三種輪圈、二十五種發動機和變速箱及五十六種顏色的車身。當購買者不想做選擇時，可以選擇預設選項，但預設選項會比較昂貴。研究發現，當購買者被安排從選項最多的車身顏色開始選擇起時，他們越容易在接下來選擇預設的選項，比起從最少選項選擇起的購買者的平均價格差異會達到 1500 歐元以上。此研究結果顯示，購買者在仔細的衡量中就會消耗其意志力，而越複雜或困難的決策將會消耗得更快 (Iyengar, 2011)。

人在一天之內所下的決策越多，在精神上就會越疲憊，繼續做決策會變得越來越困難，而使人容易放棄思考。這時人會趨近於本能行動或選擇採取潛在風險最低的決策，即使這樣的結果可能會因此傷害到他人。就如以色列法官駁回犯人的假釋申請，這樣的判決直接避免了必須承擔出獄的犯人可能會繼續犯罪的風險，對於產生決策疲勞的法官而言是比較輕鬆的選擇 (Tierney, 2011)。

在甄選面試當中，面試官可能在一天之內需要面試很多位應徵者，每次面試到一位應徵者代表著面試官需要進行一次決策，長時間的面試下來將會造成生理及心理上的疲勞。在這樣的情境中，面試官是否也會在較後面的面試場次，因決策疲勞而將應徵者的分數打的較低，而使企業因此損失優秀的人才，因優秀人才不一定會被安排在早上進行面試 (陳世哲，2014)。

第四節 面試結構化

一、面試結構化

面試結構化的定義為「面試官於面試當中做決策時所被賦予的自由程度」(Motowidlo, Carter, Dunnette, Tippins, Werner, Burnnett, & Vaughan, 1992)。而結構化面試是至今較新的面試方式，其定義為「針對特定工作設計出一系列與工作相關的問題，

並詢問每位應徵者一組標準化的問題，該問題的答案已事先規劃好，並具有預測指標的作用，可預先評估應徵者未來職場上的表現」(Dessler, 1987)。

具有越高結構化的面試，越能幫助提升面試的效度 (Conway et al., 1995)，並由其他相關研究得到驗證。過去諸多相關研究結果顯示，結構化面試會降低少數民族的知覺偏誤 (Lin, Dobbins, Farth, 1992)、能降低面試官對孕婦的知覺偏誤 (Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002)、降低面試前印象對面試官評量之效應 (陳建丞、蔡維奇, 2005)，及降低外表及性別的偏誤 (陳建丞, 2007)，同時面試結構化越高，即應徵者非口語印象管理戰術對面試官評量的效應將會越弱 (Tsai et al., 2005)。其原因是結構化的面試會將面試的問題標準化，促使面試官更能以相同的標準來進行衡量 (Bragger et al, 2002)，並將焦點放於該職務相關的議題上，集中詢問與職務相關的問題 (Barelay, 1999)。

二、面試結構化要素

結構化面試使面試官的主觀判斷偏差減少，因結構化面試能夠由應徵者的回答直接體現到應徵者在該職位上的實際表現，而不是只取決於面試官對應徵者的主觀印象 (蘇兆華, 2001)。綜合過去研究所述，面試結構化要素可分為五類，包含程序標準化、相同題目與順序、相同應對與詢問方式、固定評分表格、固定面試官。若面試符合這些要素，則結構化將越高，各個要素將於下列進行說明。

(一) 程序標準化

整體面試有固定的流程與確保每位應徵者的面試時間與回答時間是相同的，能增加面試的公平性，也以免將面試時間拉的太長，減輕面試官的負擔 (Campion, Palmer, & Campion; 1997, Chapman & Zweig, 2005)。

(二) 相同題目與順序

面試官詢問每位應徵者相同的問題，而所有問題的順序也是相同的，面試官以相同問題詢問每位應徵者，將能產生比較的標準，使面試官能夠更為客觀的評定應徵者

的表現，增加面試之結構化 (Chapman & Zweig, 2005)。

(三) 相同應對與詢問方式

於面試前根據該面試職位應徵者所需的各項能力、知識與技術預先設計出一份面試問題，使面試官能從預先設定好的問題中選擇面試時要詢問應徵者的問題，使面試官出題時具有一定的依據，更能夠專注審核應徵者是否適合該職位。結構化面試問題的種類可包含諸多類型，但其中被廣為採用的是行為式問題與情境式問題 (Campion et al., 1997, Harris, 1989)。

(1) 情境式問題 (Situational Questions)

情境式面試問題的設計，為假定應徵者的意圖 (intention) 會有預測未來行為的效果 (Latham, Saari, Pursell & Campion, 1980)。面試官會提出一個與該工作相關的假設狀況問題，詢問應徵者在該情形之下會如何解決，此類問題通常可測試出應徵者對於處理問題的推理能力 (Dessler, 1987)。

(2) 行為問題 (Behavioral Questions)

行為式面試問題的設計基礎為，應徵者過去的經驗是能夠預測該應徵者未來行為的基礎，面試官會詢問應徵者於過去的經驗中，類似於所應徵職務相關情境事件的問題 (Janz, 1982)。

(四) 固定評分表格

為能增加面試官評量的準確性，提升面試結構，需有標準化的評估標準，包含使用標準化的評分項目及數字衡量等 (Chapman & Zweig, 2005)。可針對每項特殊性問題，尋求應徵者可能回答的答案，並於問題下方表列出回答的等級標準。面試官能針對應徵者回答的答案判斷所屬標準的等級 (Dessler, 1987)。

(五) 固定面試官

面試官由熟悉該職務工作內容的人員擔任最佳，同場需有 3 到 6 位面試官。其中面試官需包含該職位之直屬上司、同仁及人事部門之代表。而同一工作面試，其面

試官應由同一人擔任 (Dessler, 1987)。

三、面試結構化影響

如能增加面試之結構化，將有助於降低非職務因素的影響 (Campion et al., 1997)，並將減少判斷之偏誤。如，使用面試前即準備好的問題，及所有問題皆與應徵職務相關時，將能使面試官對於該職務應有的職能更加有概念 (Dipboye, 1994)；詢問所有應徵者相同的面試問題時，將能減少面試官因個人好惡而對應徵者有差別性的對待 (Dipboye & Gaugler, 1993)；使面試官能有相同之評分標的，不會因為詢問的問題不同而使面試官的評分標準產生差異，增加面試公平性。

除此之外，面試結構化更有可能降低應徵者順序效果對面試官評分的影響程度。長時間面試將可能會導致面試官身心理狀態下降而影響到面試結果，但因結構化面試將會減少面試官做決定的次數（如：詢問相同問題，而不必費心思考下一個該詢問的問題）、減少面試官的評分負擔（如：使用量表評分）、減少裁決時的困難程度（如：相同問題助於讓面試官產生相同的評分標的），將可能使面試官面對決策時能更加輕鬆並降低決策疲勞之可能性。由此可推論結構化面試將也可能會降低應徵者面試順序效果的影響。

由於在過去研究中，少有文章探討應徵者順序效果之影響，因此本研究在此先提出命題，探討應徵者順序效果對於面試官評分的影響，同時探討面試結構化是否能淡化順序效果的偏誤。

命題1：應徵者順序效果會影響面試官評分

命題2：面試結構化會抑制應徵者順序產生的影響

第三章 一對多面試-以研究所面試為例

第一節 一對多面試-研究所入學面試

一、研究架構

本研究主要探討在面試當中，應徵者先後順序效果對面試官評分產生的影響，及結構化面試的調節效果，「面試成績」為依變數，一組控制變數「性別」、順序因素「組序、面試時段、梯次、面試關卡順序」，及各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，研究架構如下圖3-1所示：

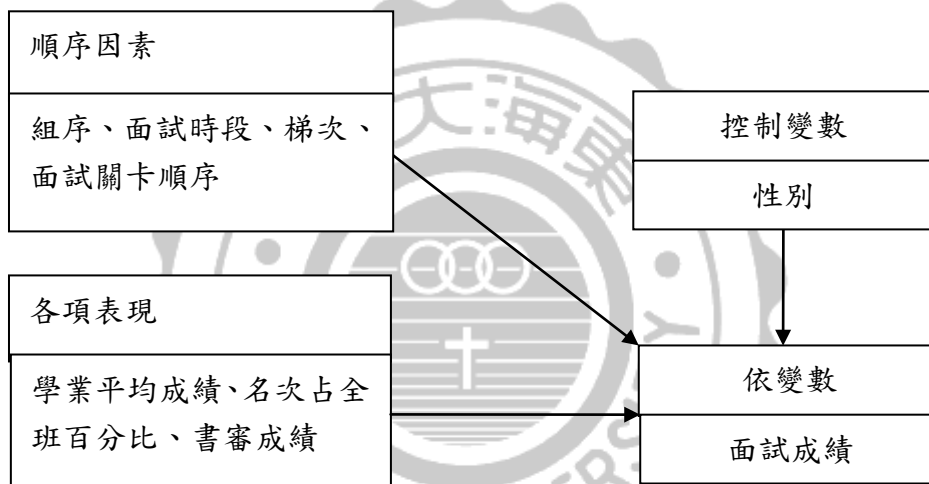


圖 3-1 研究架構圖（研究所）

二、研究對象

本研究以中部某私立大學 104 年度，企業管理學系研究所入學面試共 28 位甄試生做為測試。本研究於應徵者簽到時有準備同意書通知面試當中會錄音作為研究之用，獲取應徵者同意，並事前獲得面試官同意獲取面試評分之資訊。

三、研究流程

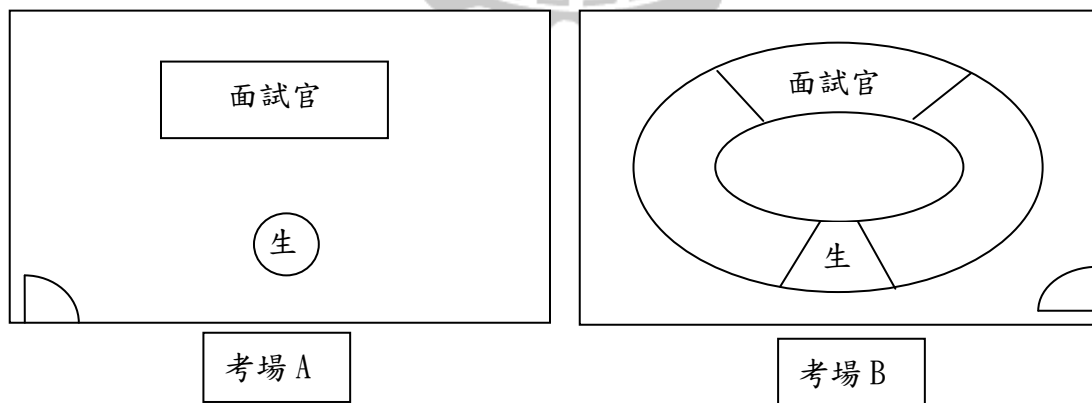
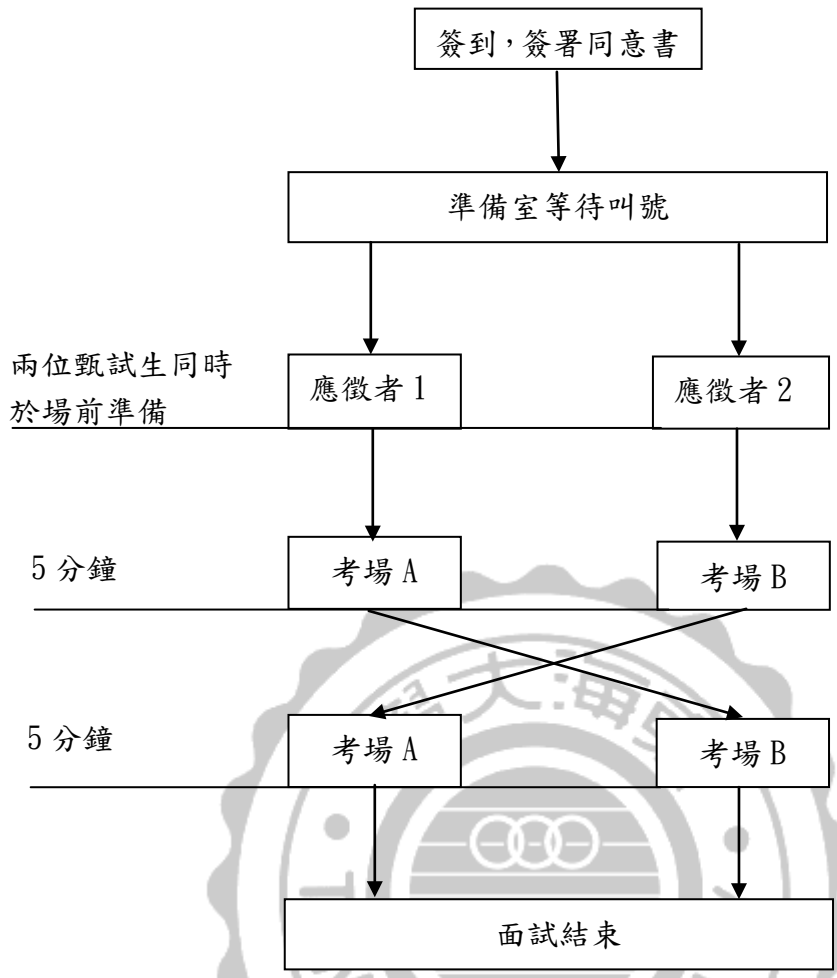
本研究採用實地法，參與觀察中部某私立大學企業管理學系研究所入學面試。選用甄試入學管道的應徵者，大多會依個人意願選擇希望參與甄試的學校，會選擇該學校代表應徵者對於該學校有一定的了解與興趣，故應徵者於面試時會盡量表現自己並

爭取錄取資格，此與企業面試情境相近。另外，本研究參與的應徵者一共 28 人，當天並採一氣呵成之面試流程，中間面試官只有一次 10 分鐘的休息空檔，能使面試官能產生疲憊的效果。

面試流程從上午 10 點整開始至下午 12 點 50 分結束，共分為兩個關卡，一場面試時間為五分鐘，並且兩關卡同時進行，時間快到時會由現場工作人員敲門提醒。面試學生於簽到後可於面試場地附近之休息室準備，及等待工作人員叫號。每關卡一次面試一位應徵者，而外場工作人員會讓兩位應徵者在面試場地外等待，並輪流交錯進入不同之面試關卡，先進行哪一關面試是由面試編號做隨機安排，並且有事先讓應徵者知曉，但應徵者事先不知情各關卡的性質。

兩間面試關卡中，考場 A 面試官主要會詢問較為嚴謹，需要相關學術知識以及應變的問題，場面較為嚴肅；考場 B 則會請應徵者自我介紹後，依據應徵者的個人背景、報考動機詢問較為聊天性質的問題，場面較輕鬆愉快。面試流程與考場配置請見圖 3-2 與圖 3-3。





四、應徵者場次順序比較

鑒於本研究所觀察之面試流程中有將面試關卡分為兩關，考場 A 相對而言較嚴肅，而考場 B 較輕鬆，雖然每位應徵者會輪流分別進入各考場應試，但先進入哪一間考場卻沒有一定的順序，因此除了應徵者的面試順序外也特別增加應徵者場次順序比較，探討應徵者是否會因為先進入的考場性質不同而影響到個人表現。

整場面試共分為 17 個組序，一組為 10 分鐘，於接近整場 1/3 之處的第 5 組中，A、B 兩關各有分別 10 分鐘的休息時間。如表 3-1 所示：

表 3-1 面試時間（研究所）

組序	面試時間	時間分配	面試地點	
			考場 A	考場 B
1	10:00~10:10	10:00~10:05	應徵者未到	應徵者 1
		10:05~10:10	應徵者 1	應徵者未到
2	10:10~10:20	10:10~10:15	應徵者 2	應徵者 3
		10:15~10:20	應徵者 3	應徵者 2
3	10:20~10:30	10:20~10:25	應徵者 4	應徵者 5
		10:25~10:30	應徵者 5	應徵者 4
4	10:30~10:40	10:30~10:35	應徵者 6	應徵者 7
		10:35~10:40	應徵者 7	應徵者 6
5	10:40~10:50	10:40~10:45	十分鐘中場休息時間	
		10:45~10:50		
∴ ∴				
17	12:40~12:50	12:40~12:45	應徵者 27	應徵者 28
		12:45~12:50	應徵者 28	應徵者 27

五、面試結構化

根據各項面試結構化因素，本研究所入學面試符合以下要素：具有固定的面試流程，每位應徵者的面試時間都由專人進行控制，且面試官全場皆是相同人選。所有面試官手中皆有一份預先準備的題庫，面試官所問的所有問題範圍皆不會超出該題庫之

外。但面試官會針對每位應徵者的個人背景與回應詢問不同的問題，且面試官並未以標準化的數字量表評量應徵者的各項表現，只針對應徵者的最終表現進行滿分為100分的評比。由以上因素可推知此研究所入學面試屬於半結構化面試，故可進行後續之探討。

六、研究變數之測量

本研究共有一組控制變數「性別」、一組順序因素變數「組序、面試時段、梯次、面試關卡順序」，一組各項表現變數「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，及一組依變數「面試成績」，以下針對各變項進行說明。

(一) 控制變數-性別

應徵者之性別依據應徵者投遞之書審資料直接進行勾選。此變數非研究主軸，但為過去研究指出是可能對面試官評分造成影響之因素。

(二) 順序因素

此變數為本研究主要探討之變數，主要包含探討應徵者整體順序效果的「組序」、「面試時段」及「梯次」，以及探討個別應徵者所進入面試場次先後順序效果的「面試關卡順序」。

(1) 組序

為應徵者面試時即分派的組別，為兩人一組，共有 17 組（編號 1~17），因當天有幾人未到，故有少數幾組只有一人的情形。

(2) 面試時段

依據面試流程中的第 5 組中場休息及第 12 組作為切分標準，將面試梯次分為前中後，並將前中後三段分為始與末，共六段（1 = 前始，2 = 前末，3 = 中始，4 = 中末，5 = 後始，6 = 後末）。

(3) 梯次

依據面試流程中的第 5 組中場休息及第 12 組作為切分標準，將面試梯次分為前中後三段（1 = 前，2 = 中，3 = 後）。

(4) 面試關卡順序

依據應徵者進入 A 或 B 兩場面試之先後順序作為劃分 (1 = AB, 2 = BA)。

(三) 各項表現

此變數為應徵者除了面試外的各項表現，為可能影響面試成績的因素，包含「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」。

(1) 學業平均成績

此為應徵者大學時期修習之課程的學業成績平均，於應徵者場前提交之歷年成績單中揭示。

(2) 名次占全班百分比

為應徵者大學時的名次佔全班排名的比例，資訊由應徵者提供之歷年成績單中揭示，百分比越小代表該應徵者於班上的排名越前。

(3) 書審資料

書審資料內容包含應徵者簡歷、自傳與生涯規劃、讀書計畫、歷年成績等，作為面試官對應徵者的第一印象，滿分為 100 分。

(四) 依變數-面試成績

為面試官根據應徵者面試表現進行滿分為 100 分的評比，而此變數為所有面試官評比的面試成績總平均進行計算，成績越高則代表應徵者所獲得的面試評價越高。

第二節 一對多面試-研究所入學面試統計分析結果

一、描述性統計

本研究所入學面試研究共有樣本 28 位，並利用 SPSS 21.0 作為分析工具，以探討結構化面試是否會降低應徵者面試順序對面試官評分的影响。本研究以「面試成績」為依變數，並納入控制變數「性別」，順序因素「組序、面試時段、梯次、面試關卡順序」，及各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績、面試成績」進行相關係數分析，以 Pearson's 相關分析探討，如表 3-2 所示。根據吳明隆 (2006) 相關係數的判定標準，將兩變項之間相關的程度依據其相關係數絕對值的高低分為三類：

相關係數絕對值在 .40 以下為「低度相關」，在 .70 以上為「高度相關」，而介在兩者之間為「中度相關」。

由相關係數比較可得知，學業平均成績與名次佔全班百分比為高度負相關 ($r = -.86, p < .01$)。應徵者名次佔全班百分比與面試成績成中度負相關 ($r = -.45, p < .05$)；書審成績及甄試總成績與面試成績成高度正相關 ($r = .78, r = .93, \text{both } p < .01$)。名次佔全班百分比與甄試總成績呈現中度負相關 ($r = -.60, p < .01$)；書審成績及面試成績與甄試總成績呈現高度正相關 ($r = .95, r = .93, \text{both } p < .01$)。

表3-2 相關係數表 (研究所)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	.29	.46	--								
2.梯次	2.11	.79	-.19	--							
3.面試時段	3.68	1.68	-.16	.95**	--						
4.組序	9.21	4.95	-.14	.95**	.99**	--					
5.面試關卡順序	1.54	.51	.11	-.06	-.05	-.09	--				
6.學業平均成績	80.65	5.96	-.07	.16	.17	.14	.37	--			
7.名次佔全班百分比	.28	.21	.13	-.00	-.01	.00	-.40*	-.86**	--		
8.書審成績	76.89	6.68	-.24	-.12	-.19	-.19	.13	.52*	-.67**	--	
9.面試成績	83.62	5.75	-.23	-.01	-.13	-.10	-.00	.19	-.45*	.78**	--
10.甄試總成績	80.25	5.86	-.25	-.07	-.17	-.16	.07	.39*	-.60**	.95**	.93**
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ $N = 28$											

二、迴歸分析

(一) 順序效果一 - 組序

本迴歸分析將構面分為三組，首先於第一階層迴歸模型中置入控制變數「性別」；於第二階層加入「組序、面試關卡順序」等順序因素；並於第三階增加評估應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，分別檢視順序效果因素與應徵者各項表現對面試成績的影響程度。

如下表 3-3 所示，於階層一當中，控制變數「性別」，對面試成績的解釋力為 9%，然而並不顯著 ($\Delta R^2 = .09, p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關，但不顯著 ($\beta = -.29, p > .05$)，意指研究所入學面試中男女表現並無明顯差異。

於階層二當中，除了階層一原有的控制變數「性別」之外，增加了順序因素「組序、面試關卡順序」，共可解釋面試成績 16% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 7%，並無達到顯著水準 ($\Delta R^2 = .07, p > .05$)。組序與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.26, p > .05$)，意指面試中所有 17 個組別中，各組的應徵者之間面試成績並沒有明顯差異。面試關卡順序與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .10, p > .05$)，意指應徵者先進哪一場面試關卡對其整體的面試成績並無影響。

階層三中，除階層一與階層二原有的控制變數「性別」與順序因素「場次、面試關卡順序」之外，更添加「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」衡量各項表現的變數，共可解釋面試成績 74% 的變異量，新增加的變數對於面試成績的解釋力為 58%，並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .58, p < .001$)。應徵者在校學業平均成績對於面試成績呈現顯著負相關 ($\beta = -.54, p < .05$)，意指應徵者在大學時的學業平均越高，面試成績卻反而越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.31, p > .05$)，意指應徵者在大學時期的全班排名並不會影響到面試成績。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .87, p < .001$)，意指應徵者的書審成績越高，則面試成績也將越高。

表 3-3 階層迴歸分析-組序

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
控制變數	性別	-.29	-1.54	-.35	-1.80 [†]	-.07	-.53
順序因素	組序			-.26	-1.32	.06	.43
	面試關卡順序			.10	.51	.03	.20
各項表現	學業平均成績					-.54	-2.32 [*]
	名次占全班百分比					-.31	-1.18
	書審成績					.87	5.05 ^{***}
迴歸模式摘要	F 值	2.36		1.46		9.35 ^{***}	
	R^2	.09		.16		.74 ^{***}	
	ΔR^2	.09		.07		.58 ^{***}	

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

$N = 28$, 依變項：面試成績

(二) 順序效果二-面試時段

上述研究使用應徵者面試順序中的「組序」進行探討應徵者順序效果對面試官評分的影響，而本節迴歸分析稍微擴大範圍改由應徵者「面試時段」進行分析結果探討。

本研究迴歸模型同樣分為三階，依控制變數、順序因素、各項表現進行切分，首先於第一階層迴歸模型中置入控制變數「性別」；於第二階層加入「面試時段、面試關卡順序」等順序因素；並於第三階增加評估應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，進行分析。

由表 3-4 所示，階層一中，控制變數「性別」，對面試成績的解釋力為 9%，且並不顯著 ($\Delta R^2 = .09$, $p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.30$, $p > .05$)，意指男女性表現並無明顯差異。

於階層二當中，除了階層一原有的控制變數「性別」之外，增加了順序因素「面試時段、面試關卡順序」，共可解釋面試成績 17% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 9%，並無達到顯著水準 ($\Delta R^2 = .09$, $p > .05$)。面試時段與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.28$, $p > .05$)，意指將所有應徵者依時間順序切

分成六段 (1 = 前始, 2 = 前末, 3 = 中始, 4 = 中末, 5 = 後始, 6 = 後末) 時, 各面試時段的應徵者面試成績並沒有明顯差異。面試關卡順序與面試成績呈現正相關, 但不顯著 ($\beta = .11, p > .05$), 代表應徵者的面試成績不會因為面試關卡順序不同而有影響。

階層三中, 除階層一與階層二原有的控制變數「性別」與順序因素「面試時段、面試關卡順序」之外, 再繼續添加衡量各項表現的變數, 包含「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」, 共可解釋面試成績 74% 的變異量, 新增加的變數對於面試成績的解釋力為 56%, 並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .56, p < .001$)。應徵者在校學業平均成績對於面試成績呈現顯著負相關 ($\beta = -.54, p < .05$), 意指應徵者的學業成績平均越高, 面試成績卻反而越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關, 且不顯著 ($\beta = -.31, p > .05$), 意指應徵者在大學時期的全班排名並不會影響到面試成績。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .86, p < .001$), 指應徵者的書審成績較高, 則面試成績也可能較高。

表 3-4 階層迴歸分析-面試時段

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
控制變數	性別	-.30	-1.54	-.36	-1.86 [†]	-.07	-.53
順序因素	面試時段			-.28	-1.46	.05	.36
	面試關卡順序			.11	.56	.02	.19
各項表現	學業平均成績					-.54	-2.28*
	名次占全班百分比					-.31	-1.18
	書審成績					.86	5.01***
迴歸模式摘要	F 值	2.36		1.61		9.32***	
	R^2	.09		.17		.74***	
	ΔR^2	.09		.09		.56***	

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

$N = 28$, 依變項: 面試成績

(三) 順序效果三-梯次

前述研究使用了應徵者面試順序中的「組序」及「面試時段」探討應徵者順序效果對面試官評分的影响，而本節迴歸分析更將分組再度擴大範圍改由應徵者「梯次」順序進行分析結果探討。

本研究迴歸模型同樣分為三階，依控制變數、順序因素、各項表現進行切分，所有變數全與上述研究相同，於第二階層將順序因素「面試時段」替換成「梯次」進行分析。

由表 3-5 可見，於階層一中，「性別」對面試成績的解釋力為 9%，且並不顯著 ($\Delta R^2 = .09, p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.29, p > .05$)，指男女性的表現沒有明顯的差異。

階層二中，除了階層一原有的控制變數「性別」之外，增加了順序因素「梯次、面試關卡順序」，將可解釋面試成績 13% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 5%，沒有達到顯著水準 ($\Delta R^2 = .05, p > .05$)。梯次與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.20, p > .05$)，意指將所有應徵者依時間順序切分成三段 (1 = 前，2 = 中，3 = 後) 時，各組別的應徵者面試成績並沒有明顯差異。面試關卡與面試成績呈現正相關，不顯著 ($\beta = .11, p > .05$)，代表應徵者進入的關卡順序不同，並不會影響到面試的成績。

階層三中，除階層一與階層二的控制變數「性別」與順序因素「梯次、面試關卡順序」之外，再添加衡量應徵者各項表現的變數，包含「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，共可解釋面試成績 74% 的變異量，新增加的變數對於面試成績的解釋力為 61%，並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .61, p < .001$)。應徵者學業平均成績對於面試成績呈現顯著負相關 ($\beta = -.57, p < .05$)，意指應徵者的學業成績平均越高，面試成績卻可能越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關，不顯著 ($\beta = -.34, p > .05$)，意指應徵者班排名高低並不會影響到面試成績。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .87, p < .001$)，意指應徵者的書審成績獲得較高分數，則面試成績也可能越高。

表 3-5 階層迴歸分析- 梯次

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
控制變數	性別	-.29	-1.54	-.36	-1.76 [†]	-.05	-.40
順序因素	梯次			-.20	-.98	.10	.77
	面試關卡順序			.11	.56	.02	.18
各項表現	學業平均成績					-.57	-2.44 [*]
	名次占全班百分比					-.34	-1.28
	書審成績					.87	5.29 ^{***}
迴歸模式摘要	F 值	2.36		1.18		9.61 ^{***}	
	R^2	.09		.13		.74 ^{***}	
	ΔR^2	.09		.05		.61 ^{***}	

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

$N = 28$, 依變項：面試成績

從以上迴歸分析的結果可得知，應徵者「性別」、與應徵者「面試關卡順序」，及應徵者於大學時期的「名次占全班百分比」皆不會對面試成績造成影響；而應徵者的「書審成績」則對面試成績有正向的影響；以及應徵者「學業平均成績」越高的學生，則面試成績將可能越低。應徵者面試順序部分，不管是將所有應徵者兩人為一組的「組序」、將應徵者順序切分成六段的「面試時段」及切分成三段的「梯次」，對應徵者的面試成績皆沒有影響。

第三節 補充分析

上述迴歸分析於第一層放入控制變數，第二層加入順序因素，最後衡量各項表現，主要發現不同順序效果皆不會對面試官評分造成影響。補充分析依據邏輯順序，第一層放入控制變數「性別」；於第二階層加入應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」；並於第三階層評估「組序、面試時段、梯次、面試關卡順序」等順序因素，繼續驗證順序效果的影響程度。

一、順序效果補充分析一 - 組序

本迴歸分析將構面分為三組，首先於第一階層迴歸模型中置入控制變數「性別」；

於第二階層加入評估應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」；並於第三階增加評估「組序、面試關卡順序」等順序因素，分別檢視順序效果因素與應徵者各項表現對面試成績的影響程度。

如下表 3-6 所示，於階層一當中，控制變數「性別」，對面試成績的解釋力為 9%，且不顯著 ($\Delta R^2 = .09, p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關，然而並不顯著 ($\beta = -.29, p > .05$)，代表男女表現在研究所入學面試中並無明顯差異。

階層二中，除了階層一原有的控制變數「性別」之外，增加了應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，共可解釋面試成績 73% 的變異量，新增加的變數對於面試成績的解釋力為 65%，並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .65, p < .001$)。應徵者在校學業平均成績對於面試成績呈現顯著的負相關 ($\beta = -.51, p < .05$)，即應徵者在大學四年中學業平均越高，面試成績卻可能反而越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關不顯著 ($\beta = -.32, p > .05$)，意指應徵者在大學時期的全班排名比例並不會影響到面試成績。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .84, p < .001$)，意指應徵者的書審獲得越高分，則面試成績也將越高。

於階層三當中，除階層一與階層二原有的控制變數「性別」及「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」等衡量各項表現的變數之外，再添加順序因素「場次、面試關卡順序」，共可解釋面試成績 74% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 0.2%，並達到顯著水準 ($\Delta R^2 = .00, p < .001$)。組序與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .05, p > .05$)，意指面試中所有 17 個組別中，各組的應徵者之間面試成績並沒有明顯差異。面試關卡順序與面試成績呈現正相關不顯著 ($\beta = .02, p > .05$)，意指應徵者先進哪一場面試關卡對其整體的面試成績並沒有明顯的影響。

表 3-6 階層迴歸補充分析- 組序

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
控制變數	性別	-.29	-1.54	-.08	-.68	-.07	-.53
各項表現	學業平均成績			-.51	-2.39*	-.54	-2.28*
	名次占全班百分比			-.32	-1.28	-.31	-1.18
	書審成績			.84	5.46***	.86	5.01***
順序因素	組序					.05	.36
	面試關卡順序					.02	.19
迴歸模式摘要	F 值	2.36		15.21***		9.32***	
	R^2	.09		.73***		.74***	
	ΔR^2	.09		.65***		.00***	

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

$N = 28$, 依變項：面試成績

二、順序效果補充分析二 – 面試時段

上述研究使用順序因素中的「組序」進行探討，而本節迴歸分析稍微擴大範圍改由將應徵者依時間先後切分為六段的「面試時段」進行分析結果探討。

本研究迴歸模型同樣分為三階層，依據控制變數、順序因素、各項表現進行切分，第一階層迴歸模型中納入控制變數「性別」；並於第二階增加評估應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」；最後於第三階層加入「面試時段、面試關卡順序」等順序因素，進行分析。

由表 3-7 所示，階層一中，控制變數「性別」，對面試成績的解釋力為 9%，且並不顯著 ($\Delta R^2 = .09, p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關不顯著 ($\beta = -.29, p > .05$)，意指性別對面試成績並沒有明顯的影響。

階層二中，除了階層一原有的控制變數「性別」之外，增加了衡量應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，共可解釋面試成績 73% 的變異量，新增加的變數對於面試成績的解釋力為 65%，並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .65, p < .001$)。應徵者在校學業平均成績對於面試成績呈現顯著負相關 ($\beta = -.51, p < .05$)，

意指應徵者的學業成績平均越高，面試成績卻可能會反而越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關且不顯著 ($\beta = -.32, p > .05$)，代表應徵者大學時期的排名與其面試成績沒有關聯。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .84, p < .001$)，意指書審成績較高的應徵者可能於面試時獲得較高的分數。

於階層三當中，除階層一與階層二原有的控制變數「性別」與衡量各項表現的變數，包含「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」之外，再繼續添加順序因素「面試時段、面試關卡順序」，可解釋面試成績 74% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 0.3%，達到顯著水準 ($\Delta R^2 = .00, p < .001$)。面試時段與面試成績呈現正相關，不顯著 ($\beta = .06, p > 0.05$)，意指將所有應徵者依時間順序切成六段 (1 = 前始，2 = 前末，3 = 中始，4 = 中末，5 = 後始，6 = 後末) 時，各面試時段的應徵者的面試成績並沒有明顯差異。面試關卡順序與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .03, p > .05$)，表示應徵者面試關卡先後順序不同並不會對面試成績有影響。

表 3-7 階層迴歸補充分析- 面試時段

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	<i>t</i>	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
控制變數	性別	-.29	-1.54	-.08	-.68	-.07	-.53
各項表現	學業平均成績			-.51	-2.39*	-.54	-2.32*
	名次占全班百分比			-.32	-1.28	-.31	-1.18
	書審成績			.84	5.46***	.87	5.05***
順序因素	面試時段					.06	.43
	面試關卡順序					.03	.20
迴歸模式摘要	<i>F</i> 值	2.36		15.21***		9.35***	
	<i>R</i> ²	.09		.73***		.74***	
	ΔR^2	.09		.65***		.00***	

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

N = 28, 依變項：面試成績

三、順序效果補充分析三 – 梯次

前述研究使用了應徵者面試順序中的「組序」及「面試時段」進行迴歸分析，而本節將分組再度擴大範圍，將順序因素中的變數改由應徵者「梯次」進行階層迴歸分析結果探討。

本研究迴歸模型同樣分為三階，依據控制變數、各項表現以及順序因素進行切分，所有變數全與上述研究相同，但於第二階層將順序因素中替換成「梯次」進行分析。

由表 3-8 可見，於階層一當中，控制變數「性別」對面試成績的解釋力為 9%，且不顯著 ($\Delta R^2 = .09, p > .05$)。性別與面試成績呈現負相關，並不顯著 ($\beta = -.29, p > .05$)，意指並沒有特定性別表現的比較突出。

階層二當中，除階層一的控制變數「性別」，再添加各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，共可解釋面試成績 73% 的變異量，新增加的變數對於面試成績的解釋力為 65%，並達統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .65, p < .001$)。應徵者學業平均成績對於面試成績呈現顯著負相關 ($\beta = -.51, p < .05$)，指應徵者的學業成績平均越高，口試成績卻可能會越差。名次占全班百分比與面試成績呈現負相關，並不顯著 ($\beta = -.32, p > .05$)，意指應徵者班級排名高低並不會影響到面試成績。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .84, p < .001$)，代表書審成績獲得較高分數的應徵者，則面試成績也可能越高。

在階層三中，除了階層一原有的控制變數「性別」以及階層二的應徵者各項表現「學業平均成績、名次占全班百分比、書審成績」，增加順序因素「梯次、面試關卡順序」，將可解釋面試成績 74% 的變異量，新增加的兩個變項對面試成績的解釋力為 1%，獲得統計顯著水準 ($\Delta R^2 = .01, p < .001$)。梯次與面試成績呈現正相關，不顯著 ($\beta = .10, p > .05$)，意指將所有應徵者依時間順序切分成三段 (1 = 前, 2 = 中, 3 = 後) 時，各組別的應徵者面試成績並沒有明顯差別。面試關卡與面試成績呈現正相關，不顯著 ($\beta = .02, p > .05$)，代表應徵者進入的關卡順序不同，並不會影響到面試的成績。

表 3-8 階層迴歸補充分析- 梯次

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
控制變數	性別	-.29	-1.54	-.08	-.68	-.05	-.40
各項表現	學業平均成績			-.51	-2.39*	-.57	-2.44*
	名次占全班百分比			-.32	-1.28	-.34	-1.28
	書審成績			.84	5.46***	.87	5.29***
順序因素	梯次					.10	.77
	面試關卡順序					.02	.18
迴歸模式摘要	F 值	2.36		15.21***		9.61***	
	R^2	.09		.73***		.74***	
	ΔR^2	.09		.65***		.01***	

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

$N = 28$, 依變項：面試成績

依據上述三個補充迴歸分析結果可見，即使依據邏輯順序將各項表現因素放置於順序因素之前，各項表現因素結果未變，而順序因素與主要迴歸分析相同，也並未獲得顯著。

第四章 多對多面試-以學士班入學面試為例

第一節 多對多面試-學士班入學面試研究

由上章研究所入學面試研究結果可看出，順序效果對於面試成績的影響並不顯著，本研究希望能夠更加驗證順序效果偏誤是否在多對多面試當中存在，並增加比較更多應徵者各項表現與行為對於面試官評分的影响，故以學士班入學面試為標的進行研究與分析。

一、研究架構

本研究認為，除了性別、書審資料、外表吸引力、非口語行為、面試臨場表現等可能會影响面試官評分的干擾之外，當面試時間拉長，則面試官會感覺到疲勞及決策疲勞，而使得面試官評分產生不同的標準。但同時，面試結構化將可能調節這樣的干擾，評分決策流程圖如圖 4-1 所示：

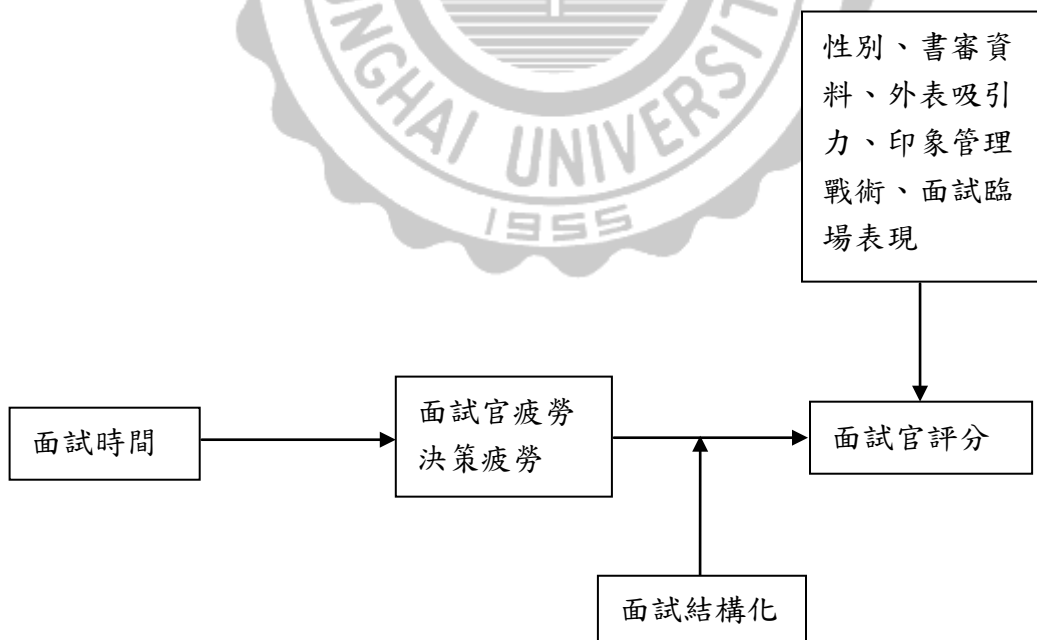


圖 4-1 評分決策流程圖

本研究主要探討應徵者面試時的順序效果，及面試結構化對面試干擾的調節情形。

本研究共有兩組控制變數，分別為面試前變數「性別、總級分、書審成績」與面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」、一組自變數「場次」及一組依變數「甄試總成績」研究架構如圖 4-2 所示：

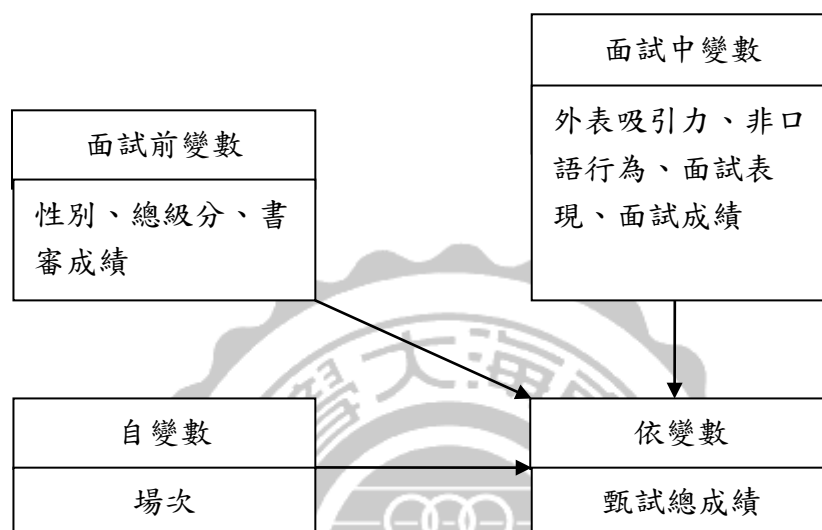


圖 4-2 研究架構圖（學士班）

二、研究對象

本研究以中部某私立大學 104 年度，企業管理學系學士班入學面試共 219 位甄試生做為測試，其中男性為 109 人，佔總人數 49.8 %。

三、研究流程

本研究採用實地法，參與觀察中部某私立大學企業管理學系學士班入學面試。甄試分為兩階段，應徵者投遞之書審資料審核通過後始能進入第二階段面試，就如同前述之研究所入學甄甄試，會選用大學甄試入學管道之高中生，對於選定的學校會有一定的了解與興趣，且為了提早確定自己將來就讀的大學，應徵者會極力爭取錄取資格，因此面試情境與企業面試情形相近。另外，當天為一整日的面試流程，中間除了午休用餐時間之外，早上與下午各只有十分鐘的休息時間，能使面試官產生疲憊的效果。

如表4-1所示，面試共有三個組別，並同時進行，面試分為上、下午兩場，上午

場於 10 點 10 分開始，至 12 點 20 分結束，中場有十分鐘休息時間；中午休息過後，下午場次於 14 點 10 分開始，至 17 點整結束，中間有十分鐘休息時間，各組別面試結束時間稍有不同，學士班面試時間見表3-2。

面試採多對多模式，一組梯次最多面試四位應徵者，並以每人三分鐘做面試時間計算基礎，一梯次時間最多 12 分鐘，並由工讀生按鈴提醒面試官時間。每位面試官皆有一份題庫，並從中出題，同學以輪流方式回答。除了計時按鈴外，現場另有工讀生進行引導及攝影工作。考場配置圖如圖4-3所示。

表 4-1 面試時間（學士班）

時段	面試組別	A	B	C
10：10~11：10		各場面試時間		
11：10~11：20		中場休息10分鐘		
11：20~12：20		各場面試時間		
12：20~14：10		中午休息		
14：10~15：10		面試時間	面試時間	面試時間 (15：10結束)
15：10~15：20		中場休息10分鐘		
15：20~17：00		面試時間 (17:00結束)	面試時間 (17：20結束)	

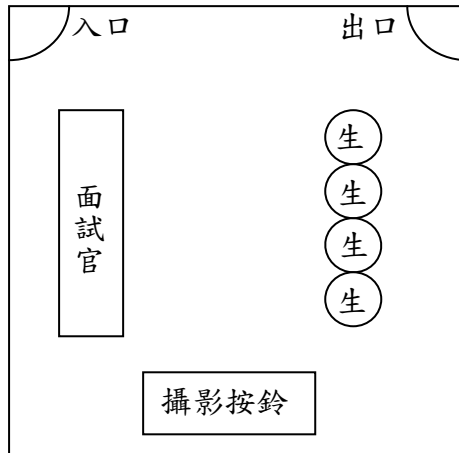


圖 4-3 考場配置圖（學士班）

四、面試結構化

根據第二章所提之各項面試結構化因素，本學士班入學面試符合以下要素：具有固定的面試流程，全場面試官皆相同，且每場面試皆有專人控制時間。本大學入學面試共分為三個組別，而每組面試官的提問風格不盡相同，故每組面試結構化稍有差異（如：A 組面試官皆詢問每位應徵者相同順序的相同題目；B 組面試官會依應徵者不同調整詢問的問題）。但所有面試官場前皆會獲得一份題庫，且在面試開始之前，面試官有針對接下來要問的問題進行開會討論，故面試時所詢問的問題皆為所有面試官的共識，且不會超出該題庫之外。雖面試官並未以標準化的數字評量應徵者的各項表現，只針對應徵者的整體面試分數進行滿分為100分的評比，但現場有負責場內計時的人力資源相關研究者，分別對於應徵者之外表吸引力、非口語行為及面試表現以李克特 5 點量表進行衡量，故此面試也具有標準化的評估標準。由以上因素可推知此大學入學面試屬於結構化面試及半結構化面試，故可進行後續研究之探討。

五、研究變數之測量

本研究共有一組自變數「場次」、兩組控制變數，分別為面試前變數「性別、總級分、書審成績」與面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」

及一組依變數「甄試總成績」，為防止編碼者資訊超載，部分變數為人力資源相關之研究者進行評分。研究者共有三位，分別擔任各面試組別的計時人員，負責該組別的評分。研究者場前皆受過觀察訓練，且填答問卷前有經過半小時之詳細說明才被分配至各個場次，故其評斷具有信度。面試官及研究者評分項目如下表 4-2 所示，以下針對各變項進行詳細說明。

表 4-2 面試官及研究者評分項目

變項	預測變項	編碼者
面試前變數	性別	面試官
	總級分	面試官
	書審成績	面試官
面試中變數	外表吸引力	研究者
	非口語行為	研究者
	面試表現	研究者
	面試成績	面試官
自變數	場次	場後研究者依應徵者 場次順序編排
依變數	甄試總成績	為應徵者書審成績與 面試成績加總總分

(一) 面試前變數

控制變數包含性別、書審成績、外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績、總級分。為區分面試官第一印象及面試表現，將控制變數依據面試前及面試當中分為面試前變數與面試中變數兩類。

面試前變數即為面試官尚未與應徵者接觸之前即可得知的資訊，包含性別、總級分、書審成績，評分者為面試官。

(1) 性別

應徵者之性別，依據應徵者投遞之書審資料可直接進行勾選。

(2) 總級分

為應徵者於大學學科能力測驗所得之級分數，滿級分為75級分。

(3) 書審成績

書審資料內容包含應徵者簡歷、自傳與生涯規劃、讀書計畫、歷年成績等，作為面試官對應徵者的第一印象，滿分為 100 分，並將所有面試官之評分進行平均。

(二) 面試中變數

面試中變數即為面試官進行面試時能夠得知之應徵者的面試表現，包含外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績。其中外表吸引力、非口語行為、面試表現為三位人力資源相關研究者進行評分，而面試成績為面試官進行評分。

(1) 外表吸引力

引用 Tsai、Huang 與 Yu (2006) 的四項題項，並以李克特 5 點量表進行衡量 (5 = 非常同意，1 = 非常不同意)。外表吸引力的評分為依據研究者評分後，將所有題項分數進行平均。

1. 我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力
2. 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) 非口語行為

為防止編碼者資訊超載，將非口語行為濃縮成一題，其中的衡量項目涵蓋：與面試官眼神交會、使用手勢輔助面試回答、使用點頭及微笑，並以李克特 5 點量表進行衡量。

(3) 面試表現

錢明儀 (2011) 於 Cheers 快樂工作人雜誌提到，面試中的禁忌為：不重禮貌，應對進退差、表達與組織能力不好等，可知應徵者的應對與表達將會是面試官評分

的重點。為防止編碼者之資訊超載，將面試表現分為兩題項，並以李克特 5 點量表進行衡量。面試表現評分為依據研究者分別進行兩題評分後，將所有題項分數進行平均。

1. 應徵者表達技巧及流暢度
2. 應徵者回答的內容及應對得體

應徵者表達技巧及流暢度比較偏向於應徵者表達的形式，而應徵者回答內容以及應對得體較偏向於強調應徵者回答的內容質量。

(4) 面試成績

面試成績由面試官依應徵者於面試時的表現進行評分，滿分為 100 分，並將所有面試官之評分進行平均。

(三) 自變數

面試場次為本研究主要探討之變數，時間劃分因應本場面試共分為三個組別，時間以兩次中場休息及午休做為切分，將早上中場休息前做為早 1（共 58 人，佔 26.4%），中場休息後為早 2（共 58 人，佔 26%）；下午中場休息前為午 1（共 57 人，佔 26.4%），中場休息後為午 2（共 46 人，佔 20.7%）。三個組別通過第一階段初審之學生人數稍微不同，而其中一組學生較少，故午後第二場人數較其他時間場次少。各場次人數比較如圖 4-4 所示。

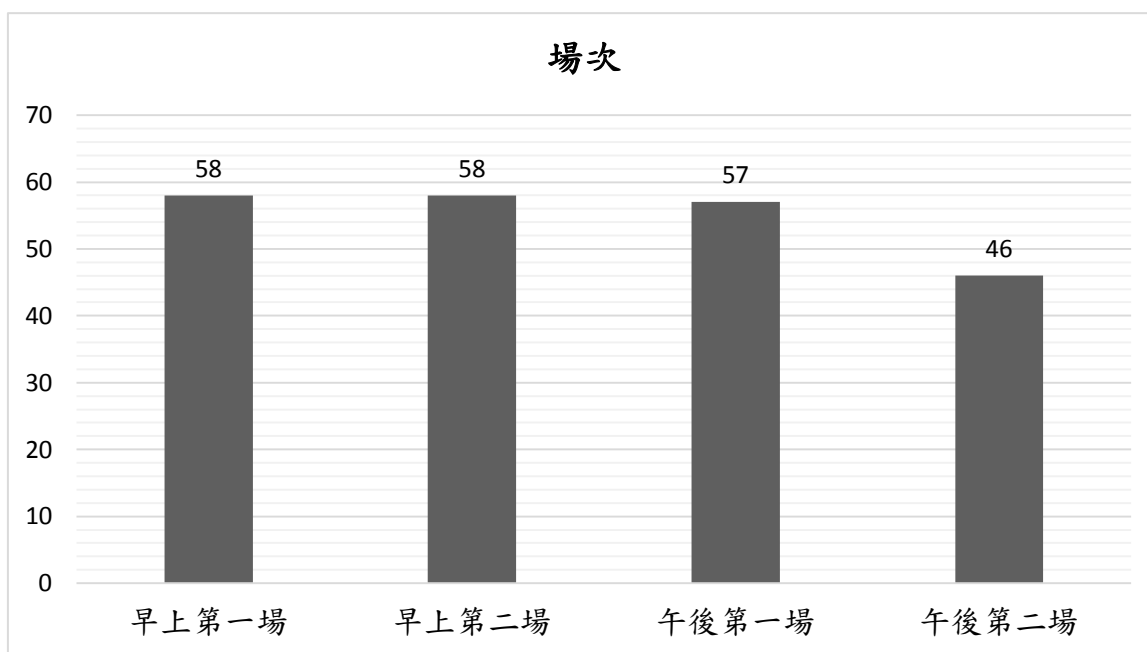


圖 4-4 各場次人數（學士班）

(四) 結果變數

結果變數為應徵者之書審成績與面試成績加總後之甄試總成績，滿分為100分，分數越高則錄取機率越高。

第二節 多對多面試-學士班入學面試統計分析結果

一、描述性統計

本大學甄試入學研究所有場次共有樣本 219 位，其中錄取 77 人 (佔35.2%)、備取 140 人 (佔63.9%)、並有 2 人未錄取 (佔0.9%)，錄取狀況由圖 4-5 所示。

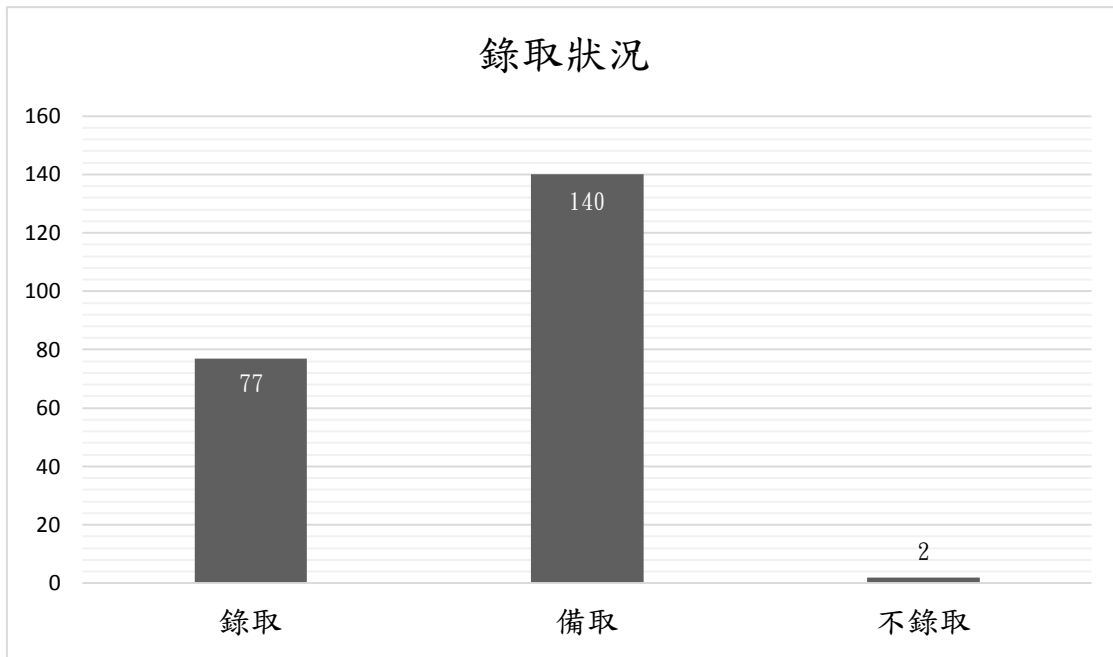


圖 4-5 錄取狀況 (學士班)

本研究利用 SPSS 21.0 作為分析工具，以探討結構化面試是否會降低應徵者面試順序對面試官評分的影响。上章分析是使用面試成績做為依變數，並無明顯結果，本研究先以「甄試總成績」為依變數進行探討；設「場次」為自變數，並納入面試前變數「性別、書審成績、總級分」，及面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」進行相關係數分析，以 Pearson's 相關分析探討，如表 4-3 所示。

由相關係數比較可得知，性別與甄試總成績呈現中度負相關 ($\gamma = -.41, p < .01$)；非口語行為及外表吸引力與甄試總成績呈現低度正相關 ($\gamma = .23, \gamma = .26, \text{both } p < .01$)；書審成績、總級分、面試成績及面試表現皆對甄試總成績呈現中度正相關 ($\gamma = .63, \gamma = .69, \gamma = .64, \gamma = .46, p < .01$)。

表 4-3 相關係數表 (學士班)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	.50	.50								
2.場次	2.42	1.09	-.04							
3.書審成績	74.93	5.95	-.40**	-.07						
4.總級分	55.26	2.03	-.22**	.00	.25**					
5.非口語行為	3.55	.73	-.02	.11	.034	.18**				
6.面試成績	85.49	3.84	-.34**	.12	.36**	.44**	.25**			
7.外表吸引力	3.86	.48	-.20**	.05	.21**	.13	.27**	.32**		
8.面試表現	3.97	.67	-.16*	.32**	.16*	.24**	.37**	.37**	.28**	
9.甄試總成績	77.11	3.43	-.41**	.07	.63**	.69**	.23**	.64**	.26**	.46**

* $p < .05$ ** $p < .01$ $N = 219$

二、迴歸分析

(一) 場次

本研究將構面分為兩組，首先於第一階層迴歸模型中置入「性別、總級分、書審成績」等面試前變數；而第二階層加入「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」等面試中變數及自變數「場次」，將面試官對應徵者之第一印象與面試表現相區隔。

如下表 4-4 所示，於階層一當中，面試前變數「性別、總級分、書審成績」，對甄試總成績的解釋力為 71 %，並達顯著水準 ($\Delta R^2 = .71, p < .001$)。性別與甄試總成績呈現顯著的負相關 ($\beta = -.12, p < .05$)，意指該場面試中，女性應徵者較男性應徵者表現出色，故甄試總成績較高。總級分與甄試總成績呈現顯著相關 ($\beta = .55, p < .001$)，意指應徵者的大學學力測驗總級分是面試官評分的其中一項要素，總級分較高的應徵者具有較高機會。書審成績與甄試總成績呈現顯著相關 ($\beta = .45, p < .001$)，意指書審成績獲得越高分的應徵者越有可能被錄取。

於階層二當中，除了階層一原有的面試前變數「性別、總級分、書審成績」，增加了面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」，及自變數「場次」等預測變因，共可解釋甄試總成績 80% 的變異量，新增加的五個變項對甄試總成績的解釋力為 9%，此解釋力達統計上的顯著水準 ($\Delta R^2 = .09, p < .001$)。外表吸引力與甄試總成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.01, p > .05$)，意指應徵者之外表並不會影響應徵者的錄取可能性。非口語行為與甄試總成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .01, p > .05$)，意指應徵者於面試時是否有與面試官眼神交會、使用手勢輔助回答，與微笑表情及點頭等非口語行為對甄試總成績無明顯之影響。面試表現與甄試總成績呈現顯著正相關 ($\beta = .20, p < .001$)，意指應徵者在面試時的表現越好，將會正向增加自己被錄取的機率。面試成績與甄試總成績呈現顯著正相關 ($\beta = .22, p < .001$)，意指應徵者的面試成績越高，則越有可能被錄取。場次與甄試總成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .00, p > .05$)，意指應徵者的甄試成績不會因為面試時間不同而有所影響。

綜上所述，從迴歸分析的結果可知，性別、書審成績、面試成績、面試表現、總級分越高皆會對應徵者錄取有正向的影響；而藉由結構化面試的控制下，外表吸引力、非口語行為及場次皆不會對面試分數造成影響。

表 4-4 階層迴歸分析-甄試總成績

變項	預測變項	Model1		Model2	
		β	t	β	t
面試前變數	性別	-.12	-2.91 [*]	-.06	-1.74 [†]
	總級分	.55	14.27 ^{***}	.43	12.23 ^{***}
	書審成績	.45	10.94 ^{***}	.39	10.97 ^{***}
面試中變數	外表吸引力			-.01	-.38
	非口語行為			.01	.28
	面試表現			.20	5.34 ^{***}
	面試成績			.22	5.56 ^{***}
自變數	場次			.00	.07
迴歸模式摘要	F 值	173.78 ^{***}		103.60 ^{***}	
	R^2	.71 ^{***}		.80 ^{***}	
	ΔR^2	.71 ^{***}		.09 ^{***}	

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

$N = 219$, 依變項：甄試總成績

第三節 補充分析一-替換依變項

上述研究使用甄試總成績做為依變數，探討面試前後甄選相關因素與甄試總成績之間的關係，由於上節本研究發現場次對於甄試總成績並沒有影響，且本研究為了深入驗證應徵者所在場次及相關要素對面試成績的直接影響程度，故進行此補充分析。

補充研究中以「面試成績」為依變數，而「場次」為自變數，並納入面試前變數「性別、書審成績、總級分」，及面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現」進行迴歸分析。補充研究同樣依面試前變數與面試中變數將模型分為兩組。第一階層迴歸模型中置入「性別、總級分、書審成績」等面試前變數；而第二階層加入「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」等面試中變數及自變數「場次」進行分析。

由表 4-5 可知，在階層一的迴歸模型中，面試前變數「性別、總級分、書審成績」，對面試成績的解釋力為 29%，並達顯著水準($\Delta R^2 = .29, p < .001$)。性別與面試成績呈現顯著的負相關 ($\beta = -.19, p < .01$)，意指在面試中，女性應徵者普遍表現得

比男性應徵者更加出色，使面試成績較高。總級分與面試成績呈現顯著相關 ($\beta = .35$, $p < .001$)，意指於大學學力測驗獲得較高的總級分的應徵者，普遍能於面試時取得較高的成績。書審成績與面試成績呈現顯著相關 ($\beta = .20$, $p < .01$)，意指書審成績獲得高分的應徵者也能在面試時取得好成績。

在階層二的迴歸模型中，增添上面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現」及自變數「場次」等預測變因，共可解釋面試成績 37% 的變異量，解釋力獲統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .09$, $p < .001$)。

外表吸引力與面試成績呈現正相關，且顯著 ($\beta = .15$, $p < .05$)，外表吸引力之評分包含應徵者之外表、身材及衣著，故具有外表吸引力及衣著得體的應徵者，較能獲得面試高分。非口語行為與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .09$, $p > .05$)，意指應徵者於面試回答時能同時輔助眼神交會、點頭、微笑及肢體動作，對其面試成績並無明顯影響。面試表現與面試成績呈現顯著正相關 ($\beta = .16$, $p < .05$)，意指應徵者在面試中良好的表現將會直接影響到其面試成績。場次與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .06$, $p > .05$)，意指面試官不會因為應徵者所在場次不同而有不同的給分標準，每個場次的應徵者皆有上榜機會。

補充分析的結果顯示，性別、總級分、書審成績、外表吸引力及面試表現越高皆會對應徵者面試分數有正向的影響；而非口語行為及場次順序不會對面試分數造成影響。

表 4-5 階層迴歸分析-面試成績

變項	預測變項	Model1		Model2	
		β	t	β	t
面試前變數	性別	-.19	-2.98**	-.15	-2.52*
	總級分	.35	5.78***	.29	4.93***
	書審成績	.20	3.13**	.18	2.84**
面試中變數	外表吸引力			.15	2.45*
	非口語行為			.09	1.43
	面試表現			.16	2.40*
自變數	場次			.06	1.02
迴歸模式摘要	F 值	29.06***		17.98***	
	R^2	0.29***		.37***	
	ΔR^2	0.29***		.09***	

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

$N = 219$, 依變項：面試成績

第四節 補充分析二-增加順序變數

本研究先前探討了場次對於甄試總成績以及面試成績的影響，其結果發現場次順序對於依變數並沒有影響，而在本節增加一個順序變數「分組組序」進行迴歸分析，以求更加驗證順序效果對於面試官評分的影响程度。

新增的變數「分組組序」為依據三個不同的面試組別中，應徵者團體面試的先後順序進行編號，分別為 1~20、1~22、1~15。

補充研究二以「面試成績」為依變數，並納入面試前變數「性別、書審成績、總級分」，及面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現」，而「場次」與「分組組序」為順序因素變數進行迴歸分析。補充研究二依面試前變數、面試中變數及順序因素將模型分為三組。第一階層迴歸模型中置入「性別、總級分、書審成績」等面試前變數；而第二階層加入「外表吸引力、非口語行為、面試表現、面試成績」等面試中變數；第三階層置入順序因素「場次、分組組序」進行分析。

由表 4-6 可知，在階層一的迴歸模型中，面試前變數「性別、總級分、書審成績」，對面試成績的解釋力為 29%，達到顯著水準($\Delta R^2 = .29, p < .001$)。性別與面試

成績呈現顯著的負相關 ($\beta = -.19, p < .01$)，意指在本學士班入學面試中，女性應徵者相較於男性應徵者表現較為傑出。總級分與面試成績呈現顯著正相關 ($\beta = .35, p < .001$)，代表大學學力測驗獲得較高總級分的應徵者，將也能在面試中獲得較高分數。書審成績與面試成績呈現顯著的正相關 ($\beta = .20, p < .01$)，意指書審成績獲得高分的應徵者，面試成績也可能較高。

在階層二的迴歸模型中，增添上面試中變數「外表吸引力、非口語行為、面試表現」，共可解釋面試成績 37% 的變異量，解釋力獲統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .08, p < .001$)。

外表吸引力與面試成績呈現正相關顯著 ($\beta = .14, p < .05$)，外表端正、身材勻稱與打扮得體的應徵者，其面試成績將可能較高。非口語行為與面試成績呈現正相關，但不顯著 ($\beta = .09, p > .05$)，意指應徵者在面試時使用非口語印象管理行為，並不會對面試成績形成影響。面試表現與面試成績呈現顯著正相關 ($\beta = .18, p < .01$)，可說明應徵者於面試的表現越傑出，則面試成績將越高。

在階層三迴歸模型中，增加探討順序因素「場次、分組組序」，共可解釋面試成績 38% 的變異量，解釋力獲統計上之顯著水準 ($\Delta R^2 = .01, p < .001$)。

場次與面試成績呈現負相關，且不顯著 ($\beta = -.09, p > .05$)，意指應徵者的面試成績並不會受到時間不同的場次而有所差別。分組組序與面試成績呈現正相關不顯著 ($\beta = .15, p > .05$)，意指各個組別面試的應徵者在何時進行面試，對於面試成績並沒有明顯的影響。

補充分析的結果顯示，性別、總級分、書審成績、外表吸引力及面試表現皆會對應徵者面試分數有正向的影響；而非口語行為、場次及分組組序不會對面試分數造成影響。

表 4-6 階層迴歸分析-分組組序

變項	預測變項	Model1		Model2		Model3	
		β	t	β	t	β	t
面試前變數	性別	-.19	-2.98**	-.16	-2.58*	-.15	-2.51*
	總級分	.35	5.78***	.29	4.88** *	.29	4.95***
	書審成績	.20	3.13**	.17	2.73**	.17	2.79**
面試中變數	外表吸引力			.14	2.43*	.15	2.45*
	非口語行為			.09	1.43	.09	1.40
	面試表現			.18	2.87**	.15	2.30*
順序因素	場次					-.09	-.41
	分組組序					.15	.71
迴歸模式摘要	F 值	29.06***		20.80***		15.76***	
	R^2	.29***		.37***		.38***	
	ΔR^2	.29***		.08***		.01***	

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

$N = 219$, 依變項：面試成績

第五節 各場次差異分析

本研究為探討應徵者所在場次是否會對其面試結果造成影響，前述主要分析場次及面試前後甄選相關變數與甄試總成績、面試成績之間的關係。而為直接探討各個場次中面試官與編碼者於面試表現、外表吸引力、面試成績等衡量變項的評分是否具有差異，故進行單因子變異數分析，與主要分析結果相互比較。

單因子變異數分析中同時加入衡量「應徵者甄試錄取狀況」，此為應徵者同時申請甄試各間學校的錄取評分數，應徵者獲得面試學校的正取資格得 2 分；獲得面試學校的備取資格得 1 分。分數最高為 12 分（六間學校皆獲得正取），最低分為 1 分（只在一間學校獲得備取），以測量應徵者受面試官青睞程度。場次單因子變異數分析如表 4-7 所示。

四個場次中應徵者的面試表現得分都高於中間值 3，而不同場次中應徵者之面試表現具有顯著差異 ($F = 8.73, p < .001$)，故場次時間對面試表現具有顯著的影響。

午後第二場得分為 4.36 ($SD = .48$)，亦高於午後第一場 ($M = 4.00$ ， $SD = .63$)、早上第二場 ($M = 3.89$ ， $SD = .67$)、早上第一場 ($M = 3.73$ ， $SD = .71$)。意指在午後第二場的應徵者的表現明顯比前三場更加優秀，而相對而言早上第一場的應徵者表現為四場內最低。

所有場次中應徵者的外表吸引力得分都高於中間值 3，而不同場次中應徵者之外表吸引力不具有顯著差異 ($F = .32$ ， $p = .81$)，故場次時間對應徵者外表吸引力不具有顯著的影響。午後第一場得分為 3.90 ($SD = .41$)，亦高於午後第二場 ($M = 3.88$ ， $SD = .51$)、早上第二場 ($M = 3.83$ ， $SD = .45$)、早上第一場 ($M = 3.83$ ， $SD = .55$)。組別差異未達統計顯著，意指應徵者的外表、身材、穿著打扮在各個場次所獲得的評價沒有差異性。

所有應徵者平均受青睞程度皆高於 5 以上，而不同場次中應徵者的甄試錄取狀況不具有顯著差異 ($F = .38$ ， $p = .77$)，故應徵者甄試錄取狀況與所在場次沒有顯著的影響。早上第一場得分為 5.78 ($SD = 2.69$)，亦高於午後第一場 ($M = 5.65$ ， $SD = 2.45$)、午後第二場 ($M = 5.57$ ， $SD = 2.38$)、早上第二場 ($M = 5.31$ ， $SD = 2.20$)。組別差異未達統計顯著，意指各場應徵者實力分配相當，並無單場特別傑出的現象。

四個場次中應徵者所獲得的面試成績平均為 85 分左右，而不同場次中應徵者的面試成績不具有顯著差異 ($F = 1.20$ ， $p = .31$)，故應徵者所在場次與面試成績沒有顯著的影響。午後第一場得分為 86.02 ($SD = 3.44$)，亦高於午後第二場 ($M = 85.98$ ， $SD = 3.20$)、早上第二場 ($M = 85.18$ ， $SD = 4.20$)、早上第一場 ($M = 84.90$ ， $SD = 4.26$)。組別差異未達統計顯著，意指各場應徵者之面試成績高低並無差異性。

單因子變異數分析的結果顯示，各場次應徵者的面試表現具有顯著性的差別，且午後第二場的表現最出色，相對而言，早上第一場的應徵者普遍表現較差。而應徵者的外表吸引力、各校甄試錄取狀況及面試成績則在各場次上沒有差別。

表 4-7 變異數分析

自變項	分類	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
面試表現	1. 早上第一場	58	3.73	.71	8.73***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2. 早上第二場	58	3.89	.67		
	3. 午後第一場	57	4.00	.63		
	4. 午後第二場	46	4.36	.48		
外表吸引力	1. 早上第一場	58	3.83	.55	.32	
	2. 早上第二場	58	3.83	.45		
	3. 午後第一場	57	3.90	.41		
	4. 午後第二場	46	3.88	.51		
甄試錄取狀況	1. 早上第一場	58	5.78	2.69	.38	
	2. 早上第二場	58	5.31	2.20		
	3. 午後第一場	57	5.65	2.45		
	4. 午後第二場	46	5.57	2.38		
面試成績	1. 早上第一場	58	84.90	4.26	1.20	
	2. 早上第二場	58	85.18	4.20		
	3. 午後第一場	57	86.02	3.44		
	4. 午後第二場	46	85.98	3.20		

† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ $N = 219$

即使將四個場次合併為早上及下午分別做比較，結果也顯示四個變數中各場皆沒有差別。

第五章 結論與討論

本研究認為，面試官經過長時間決策將產生疲勞，當應徵者的面試順序或場次被安排在較後段的位置，將有可能會受到影響。但如果面試官採取結構化面試，因結構化面試具有降低面試官疲勞的作用，而使得偏誤效果減少至不存在。而本研究在研究所入學面試同時同探討了應徵者「性別」及各項表現「學業平均成績、名次佔全班百分比、書審成績」；學士班入學面試中同時探討「性別、大學學力測驗總級分、書審成績、應徵者外表吸引力、應徵者非口語行為、面試表現、面試成績」對於應徵者的甄試總成績所帶來的影響。以下將以實證結果進行討論，首先說明本研究對理論建構之貢獻，其次就以研究結果之未預期發現探討其中之管理意涵，最後提出本研究之研究限制及未來建議。

第一節 研究結果

本研究進行了兩場面試分析，分別為企業管理研究所入學面試及大學入學面試，分析結果整理如下。

一、面試相關變數

本研究前述之統計結果可知，在大學入學甄試中應徵者的性別會對應徵者甄試總成績及面試成績有負向的影響，代表女性表現較佳，但研究所入學甄試結果中，應徵者的性別對其面試成績的影響就不是特別的突出。

研究所入學面試中，校方會將應徵者大學在學成績及排名列入評比，本研究發現，應徵者大學的名次佔全班百分比對面試成績並沒有影響，但學業平均成績越高的學生，其在研究所入學甄試時的表現卻越差。學士班甄試可以直接使用應徵者於大學學力測驗考取的總級分進行評比，總級分越高的學生，在面試成績及甄試總成績上也能拿到高分。

就如同業界求職者所需投遞之履歷表，參與學校甄試的應徵者需要投遞書審資料做為應徵者的初探，而本研究所參與的兩個面試結果都發現，應徵者投遞之書審

資料有越好的成績，面試成績也將越高。而大學入學面試研究發現，書審資料同時也會正向影響到應徵者的甄試總成績。

大學入學面試有加入對應徵者外表吸引力的考量因素，本研究結果顯示，應徵者的外表吸引力在各個場次中沒有明顯差異，以及外表吸引力雖然對於面試成績有正向的影響，但並不會影響到最終的甄試總成績。

應徵者常常會在面試時使用非口語行為，包含點頭、微笑、手勢輔助動作等，可能會因此影響到面試官對於應徵者的印象，而本研究於大學入學面試研究結果發現，應徵者使用非口語行為並不會對面試成績及甄試總成績造成影響。

大學入學面試當中，應徵者的面試表現及面試成績高低對應徵者的最終甄試成績也具有正向的影響。應徵者的面試成績高低在各場中分布平均，然而，不同場次應徵者的面試表現具有顯著的不同，約時間下午 3~4 點的午後第二場的應徵者表現最為出色，相對而言，早上 10 點開始的第一場面試的應徵者普遍表現較差。

本研究也在大學入學面試同時查驗了應徵者的各校甄試錄取狀況，發現上下午各場次應徵者甄試錄取狀況沒有差別，故能顯示上下午各場面試場次的應徵者之基本實力分布非常平均，受青睞程度相當。

二、順序效果

本研究分別以研究所及學士班兩場面試探究了應徵者順序效果對面試官評分所帶來的影響。在研究所面試中，本研究將應徵者依其面試順序進行切分，包含兩人為一組的「組序」、將應徵者順序切分成六段的「面試時段」及切分成三段的「梯次」。其結果都發現，應徵者的順序效果對面試成績沒有影響，同時，在接下來的大學入學面試中也獲得相同的結果。應徵者所處於早晚時間不同的場次以及組別的不同皆不會對面試成績及甄試總成績造成影響，此驗證了結構化面試能夠降低外在干擾及知覺偏誤，提升面試的效度。

因本研究參與觀察的研究所入學面試共有兩個關卡，應徵者需要輪流進入不同關卡應試，其中考場 A 較為嚴肅，而考場 B 相對而言較輕鬆。應徵者進入哪一個考

場的順序是由人員於場前隨機安排，雖然關卡順序會先行於面試前公布給應徵者知曉，但應徵者在場前無從得知兩間關卡的性質。故本研究除了應徵者次序的順序效果，也增加探討關卡順序效果對應徵者的影響，結果得知，應徵者並不會受到關卡性質不同而影響到面試表現。

第二節 理論意涵

一、應徵者性別與外表吸引力

陳建丞（2007）進行了關於應徵者外表吸引力與性別對面試官評分的影響研究，證實面試結構化越高，應徵者的外表吸引力對面試官的評分的影響就越小，且面試官並不會偏袒某一特定的性別。

然而本研究發現，應徵者的性別會影響到面試成績，女性應徵者的面試成績比男性徵者的面試成績高。此結果與陳建丞（2007）研究不相符，經詢問當日評分之面試委員表示，本研究之應徵者皆為高中即將畢業之學生，此年齡之應徵者通常以女性較具成熟度，口才較佳。張治遙（2010）的研究也發現，青少年女性在生涯態度、生涯行動及生涯發展上皆比青少年男性優秀。雖然面試結構化對於性別偏誤有減緩的效果，但也不能忽略應徵者本身表現的實際影響。

另外，本研究也發現，應徵者的外表吸引力越高，面試成績也相對較高。過去研究中，Heilman 等人（1979）的研究顯示，應徵者的外表將可能會影響到面試官的評分標準甚至是面試結果。具有外表吸引力的應徵者將會在面試過程中具有一定的先天優勢（Beehr, & Gilmore, 1982; Morrow, 1990; Shahani, Dipboye, & Gehrlein, 1993）。在外表裝扮方面，羅新興與李筱丰（2012）的研究顯示，當應徵者盛裝打扮，面試官會給予其較高的評分，而當應徵者為便裝打扮時，面試官則會給予較低的評分。本研究選定之大學科系面試屬於商學院之科系，而外表吸引力之評分項目包含應徵者外表、身材及衣著。高中生無法做到盛裝打扮，但做到適切的衣裝打扮正是商學院非常重視的項目，穿著合宜、打扮俐落的應徵者將會給予面試官穩重、認真

的形象，將可能使面試官留下好的印象，獲得高分。

二、大學學力測驗總級分

本研究發現，應徵者之大學學力測驗總級分越高，則面試成績也將越高。Huffcutt 等人 (2001) 將面試欲測量的構念分成七大類，其中就包含了心智能力與智力等。大學學力測驗就如同企業面試時常會採取以筆試為主的認知能力測驗，Hunter 與 Hunter (1984) 及 Schmidt 與 Hunter (1998) 等學者均發現智力測量與很多工作績效相關。因認知能力測驗較佳的應徵者，較能夠釐清複雜的問題，分辨出重要性，也通常會有較佳的口語表達能力。故可推測大學學歷測驗獲得高分的應徵者，其表達能力也較佳。

三、書審成績

本研究結果發現，應徵者於面試前所繳交之書審資料獲得越高分，則面試時應徵者也將獲得高分。推測是因為大學甄試需繳交之書審資料，就如同企業面試時應徵者需繳交之履歷表，履歷表撰寫較為出色的應徵者，面試官對其會比較容易產生認真、積極的良好印象。此外，書審資料撰寫內容為高中時期參與活動、領導經驗、在學表現，以及未來展望之規劃等，內容充分、用心完成的書審資料才能獲得高分。此場面試為結構化面試，而書審資料的內容大多屬於應徵者之過去經驗，具有準備充足書審資料的應徵者對於結構化面試的過去經驗式問題將會有比較傑出的回答，能在面試時獲得高分。

四、應徵者非口語行為

過去研究表示，在面試時當應徵者面帶微笑，面試官會給予較高的評分，而當應徵者面無表情時，面試官會給予較低的評分 (羅新興、李筱丰，2012)。如能適當的使用非口語行為將能提升面試官的評分 (Levine & Feldman, 2002)。意指應徵者於面試回答時能同時輔助眼神交會、點頭、微笑及肢體動作，會增加面試官對其的良好印象，而能獲得較高的成績。然而本研究發現，應徵者於面試中使用的非口語行

為對其面試成績並沒有明顯的提升作用。Tasi 等人 (2005) 的研究結果發現，結構化面試可以降低應徵者使用非口語行為的影響。本研究樣本蒐集之面試屬於結構式及半結構化面試，因此淡化應徵者非口語行為對面試官評分之影響，與先前研究相呼應。

五、應徵者面試表現

本研究結果顯示，一天中所進行的各場次面試中，應徵者的表現是有差別的，而且大約於 3~4 點左右面試的應徵者表現最為出眾，相對而言，早上 10 點左右面試的應徵者普遍表現為全天最差。吳永佳 (2013) 於 Cheers 快樂工作人雜誌提到，下午 3 點左右是人的分析力及創造力能夠準確發揮的極佳時段，而這正是下午場次進行的時間點。而 10 點鐘應是人精神狀況達到最好的時候，推測應是早上的應徵者比較緊張所致，而下午場次的應徵者，可能在早上時間已經面試過其他學校，故較能保持平常心。

但本研究也發現，應徵者的面試成績並沒有因為所在場次不同而有差別。發生差異的主要因為，應徵者面試表現與面試成績評比的編碼者並不相同。應徵者面試表現由人力資源相關研究人員進行評分，而應徵者面試成績則是由面試官直接評分。研究者於評比時較在乎應徵者回答問題內容的完整度及流暢度；而面試官則較注重應徵者回答內容的質量，因此產生不同的評分結果。故應徵者面試表現與面試成績評分產生差異為因雙方所重視的要點不同所產生。

六、應徵者順序效果

在面試場合當中，面試官會因為需要長時間集中注意力，而產生精神上的疲勞與決策疲勞，而精神狀況欠佳將可能導致面試官產生負面的心情。面試時間緊湊的安排下，面試官需要很快地做下決策，而處於不佳的狀態之下將很容易使面試官的決策產生偏誤。過去研究中，Tierney (2011) 即探討了決策疲勞的現象，據研究指出，人的意志力的儲備能量是有限額的，並且會隨著人日常生活中做下的任何決策而消

耗，而意志力也會隨之減弱。在越短時間內所需要做下的決策越多，精神上的疲憊就增加越多，使得人難以繼續下決策，並容易放棄思考。當人面臨嚴重的決策疲勞，而又不得不做決策的狀況時，人會傾向於選擇潛在風險最低的決策，例如，當應徵者的表現中等，不特別傑出或特別不佳，面試官可能會傾向於對應徵者打居中的分數，以防誤判。Melton (1995) 的研究認為面試官具有負向心情時思考也較為嚴謹，對於決策也會更加謹慎，使的評比時的標準可能升高。

本研究所參與的面試進行時間為上午 10 點至下午 17 點，除了 12 點 20 分到 14 點 10 分的午休時間外，上下半場各只有十分鐘的休息時間，而碩士班入學面試的面試時間也長達三小時，長時間的面試將使面試官勞累及決策疲勞效果。然而本研究結果未發現面試官疲勞對評分的影响，接近休息時間的評分及下午場次的評分並無明顯的降低，其可能與本研究為結構化面試與半結構化面試有關。

第三節 管理意涵

一、應徵者順序效果

在甄選面試當中，面試官需要集中注意力，長時間下來，往往會感覺到身體疲累，甚至心情不佳。在面試官狀態不佳的時候，將可能無意間使評分判斷標準產生誤差。過去面試研究結果顯示，面試被排在後端的應徵者往往較為不利，越接近休息及結束時間的應徵者分數通常會較低，而最後一位應徵者的分數可能是全場最低。從企業的角度思考，優秀的人才不一定只於早上時間進行面試，企業因此將很有可能因為長時間的面試使面試官狀態不佳而錯失良好的人才(陳世哲,2014)。相反的，從應徵者角度思考，應徵者通常無法指定自己何時進行面試，如果不幸被安排在下午或是最後進行面試將使應徵者的處境大大不利，對於應徵者非常不公平。但同時，諸多研究結果也證實，結構化面試能夠降低面試中會影響到面試官的評分的因素所帶來的偏誤。因此，結構化面試能降低應徵者場次順序效果的偏誤的效果，將有助於增加面試的公平性，降低應徵者的疑慮。

二、面試結構化的作用

本研究探討了研究所及學士班兩場甄試所進行的面試，研究所面試分為兩關卡，皆為半結構化面試；而學士班具有三個面試組別，其面試結構化不盡相同，其中一場為結構化面試，剩下兩場為半結構化面試，能夠證明結構化面試對於應徵者順序效果偏誤的修正效果。本研究將學士班面試時間依據三個休息時段切分成四個場次以及分組組序，而研究所面試更是用「組序、面試時段、梯次」分別比較面試官評分標準是否具有差異性，然而結果發現，各場應徵者的分數並沒有顯著的分別，高分或低分的應徵者並沒有明顯聚集於某個場次。主要因為，結構化面試能夠增加面試過程及問題的一致性，降低面試官決策時的負擔，使得面試官可能會感受到的疲勞、決策疲勞，以及負面的心情皆沒有發揮太大的作用，如此一來，面試官能夠更專注於應徵者本身的表現。故結構化面試將比較能夠調節到應徵者順序效果造成的影響，與先前結構化面試相關研究相呼應。

三、未預期發現

本研究分別探討了中部某企業管理學系的研究所入學面試及學士班入學面試中，應徵者順序效果對面試官評分的影響。然而研究結果發現，應徵者的面試成績及甄試總成績並沒有因為所在場次不同而有特別差異，並沒有發現順序效果。然而本研究發現，面試流程中，校方皆有適度安排面試官的休息時間。在大學入學面試中，研究者更深於考場內擔任計時人員，注意到校方在面試開始之前會幫每位面試官皆準備一杯咖啡，並適度安排休息空檔，應是意識到長時間面試會造成面試官疲累的問題。

本研究於研究入學面試結果分析發覺，應徵者的在大學時期的「學業平均成績」越高，則在該場面試的成績則可能越低。本研究推測，大學在校成績較佳的學生，可能會認為自己的上榜機率較高而在面試時比較鬆懈；相反的，在校成績相對較低的學生，會努力地準備面試以期提升自己的上榜機率。

第四節 研究限制與未來研究建議

本研究乃針對某中部私立學校某商學院科系之研究所入學面試及學士班入學面試進行樣本資料的蒐集，選擇甄選入學的學生與參與業界面試的應徵者都會極力爭取入選資格，故動機是相同的。但學校推甄與業界甄選員工所舉辦的面試，面試官所考量的要點及面試場內的氛圍並不完全相同，業界的面試較少能使用結構化面試。另外，本研究之面試為多位面試官面試一位應徵者，及同時面試多位應徵者，業界面試則多為一對一面試，且個人面試時間通常也較長，故本研究於類推上稍有限制。

有關於應徵者順序效果對面試官評分影響方面的文獻並不多，本研究屬於初探之實證研究，主要以陳世哲 (2014) 於天下雜誌獨立評論所發表的文章「甄選面試的入場順序會影響到錄取的機率嗎？」為主，主要探討面試官因一整天長時間面試後將產生疲勞與決策倦怠的應徵者順序效果，而現今仍有其他效果值得進一步探究。業界面試不同於新生入學面試，少有同一天長時間的面試流程，未來研究建議可探討職場同一波甄選但分成不同天面試時的應徵者順序效果。

參考文獻

1. 中文文獻

- 104 人力銀行 (2015)。準備履歷面試__面試篇。取自
http://www.104.com.tw/area/intern/skill_1_1.cfm
- 方世榮 (譯)(2001)。現代人力資源管理 (原作者：Dessler,G)。台北：華泰文化。
- 李長貴 (2000)。人力資源管理—組織的生產力與競爭力。台北：華泰文化。
- 吳復新 (2003)。人力資源管理—理論分析與實務應用。台北：華泰文化。
- 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。
- 吳永佳 (2013)。順著生理時鐘，創造「關鍵X小時」。Cheers雜誌，115。取自
<http://www.cheers.com.tw/article/articleLogin.action?id=5050949&login=true>
- 何耀庭 (2005)。員工甄選工具效標關聯效度驗證之研究—以A電子公司員工為實證樣本 (碩士論文)。中原大學企業管理研究所。
- 吳祉芸 (2008)。甄選面試中應徵者防禦型印象管理策略及效果之研究 (博士論文)。國立政治大學企業管理研究所。
- 呂明蓁 (2011)。面試與遴選主管的職場性別刻板印象。性別教育季刊，53，18-25。
- 洪慧芳 (譯)(2011)。誰在操縱你的選擇 (原作者：Iyengar, S.)。漫遊者文化。
- 黃嘉槿、李誠 (2002)。以職能為基礎之甄選面試設計—以K公司HR人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所。
- 陳建丞、蔡維奇 (2005)。面試前印象隊面試關評量之影響—以面試結構化為干擾變數。台大管理論叢，16，1，155-170。
- 陳建丞 (2007)。甄選面試中外表與性別偏誤之探討：結構化面試能消除他們嗎？。台大管理論叢，17，2，183-208。
- 陳世哲 (2014)。甄選面試的入場順序會影響到錄取的機率嗎？。天下雜誌獨立評論。取自 <http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/222/article/1686>

張治遙 (2010)。當前我國青少年學生生涯性向發展的階段分析研究報告。教育部 (訓育委員會)委託之專題研究成果報告。台北：教育部。

萬惡的人力資源主管部落格 (2007年11月)。學理層面的甄選面試。取自

<http://wjchang.pixnet.net/blog/post/18127094>

蔡維奇、陳建丞、陳皓怡、宋立國 (2009)。應徵者印象管理戰術與面試官評價：面試官作筆記為的干擾效果。《管理學報》，26，577-597。

錢明儀 (2011)。新鮮人面試的8大禁忌。《Cheers雜誌》，91。取自

<http://www.cheers.com.tw/article/articleLogin.action?id=5026191&login=true&page=1>

蘇兆華 (2001)。工作分析及其結果之應用—建立結構化面試：以M 公司為例。中央大學人力資源管理研究所。

羅新興、李筱丰 (2012)。應徵這的表情與裝扮對面試評價的影響 - 職務類型的干擾作用。《中華管理評論國際學報》，15，3。

2. 英文文獻

Beehr, T. A., & Gilmore, D. C. (1982). Applicant attractiveness as a perceived job-relevant variable in Selection of management trainees. *Academy of Management Journal*, 25(3), 607-617.

Barclay, J. M. (1999). Employee selection: a question of structure. *Personal Review*, 28(1-2), 134-151.

Bragger, J.D., Kutcher, E., Morgan, J. & Firth, P. (2002). The effects of structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex roles*, 46(7-8), 215-226.

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. (13th ed.). South-Western, OH.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level

review of management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.

Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews, *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 565-579.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.

Chapman, D.S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58(3), 673-702

Dipboye, R. L., & Gaugler, B. B. (1993). Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personal selection in organizations*, 135-170. San Francisco: Jossey-Bass.

Dipboye R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, 12, 79-123. Greenwich, CT: JAI Press.

Doughery, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview. A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 659-665.

Danziger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS*. 108:6889-92.

Estrada, C. A., Isen, A. M. & Young, M. (1997). PA facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational and Human Decision Processes*, 72, 117-135.

Friedlander, M. L., & Schwartz, G. S. (1985). Toward a theory of strategic self-presentation in counseling and psychotherapy. *Journal of Consulting Psychology*,

32, 483-501

Frijda, N. H. (1993). The place of appraisal in emotion. *Cognition and Emotion*, 7, (3 & 4), 357-387.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.

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

Heilman, M. E., & Saruwatari, L. R. (1979). When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 360-372.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*. 42(4), 691-726

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.

Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897-913

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.

Jones, E. E., & Wortman, C. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Press.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1980). *Toward a general theory of strategic self-presentation*,

- In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, 231-262. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- 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.
- Latham GP, Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Lin, T. R., Dobbins, G. H., & Farh, J. L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 363-371.
- 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), 1-14.
- Muchinsky, P. M. (1986). Personnel selection methods. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 37-70. NY: John Wiley & Sons.
- Morrow, P. C. (1990). Physical Attractiveness and Selection Decision Making. *Journal of Management*, 16(1):45-60.
- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnnett, J. R., & Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 571-587.
- Melton, R. J. (1995). The role of positive affect in syllogism performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 788-794.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L., & Nelson, C. E., (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased?. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 11-21.

- 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.
- Podratz, K. E., & Dipboye, R. L. (2002). In Search of the Beauty is Beastly Effect. *The Society for Industrial and Organizational Psychology, (17th)*, Toronto, Canada.
- 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.
- Ryan, A. M., McFarlin, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology, 52*, 359-391.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 441-472.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, Calif: 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.
- Shahani, C., Dipboye, R. L., & Gehrlein, T. M., (1993). Attractiveness bias in the interview: exploring the boundaries of an effect. *Basic and Applied Social Psychology, 14*(3), 317-328.
- 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.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (1998). The validity of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274

- 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.
- Simonsohn, U., & Gino, F., (2013). Daily horizons: evidence of narrow bracketing in judgment from 10 years of MBA-admission interviews. *psychological Science, 24*, 219-224.
- 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, 31-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tata, J. (2002). The influence of accounts on perceived social loafing in work teams. *The International Journal of Conflict Management, 13*, 292–308.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management, 31*, 108-125.
- Tsai, W. C., Huang, T. C., & Yu, H. H. (2006). Interviewer responses to applicant physical attractiveness and non-verbal behavior: A field study of moderating effects of interviewer fit perception of job sex-type and customer-contact requirements. Paper presented at the 26th International Congress of Applied Psychology, Athens, Greece.
- Tierney, J., (2011, August). Do you suffer from decision fatigue, *New York Times, 11*.
- Ulrich, L. L., Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin, 63*, 100-116.
- Webster, E. C. (1964). Decisionmaking in the employment interview. Montreal: Eagle.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*, 219–235.
- Wayne, S. J., & Liden, R. G. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Journal of Management, 38*, 232-260.

附錄 - 大學部入學甄試應徵者表現評分表

大學部入學甄試應徵者表現評分表

組別	編號	外表吸引力				非口語	面試表現	
		應徵者的外表具有吸引力	應徵者的外貌，整體而言具吸引力	應徵者身材勻稱，胖瘦適中	應徵者衣著打扮得體	眼神交會、手勢輔助、點頭、微笑、坐姿	應徵者的表達技巧及流暢度	應徵者回答的內容適切及應對得體
行銷與數位經營	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							
	10							
	11							
	12							
	13							
	14							
	15							
	16							
	17							
	18							