

東海大學企業管理學系

碩士論文

結構化面談中的同化對比效果

**The Assimilation and Contrast Effect in
Structural Interviews**

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：關紋君 撰

中華民國一〇四年七月

論文名稱：結構化面談中的同化對比效果

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：關紋君

指導教授：吳祉芸

中文摘要：

面談是現今企業求才不可或缺的流程之一，很少有企業不經過此一程序就錄用應徵者，因此面談的公平性也逐漸受到重視，過去有許多研究分別由面試官、應徵者、面談情境等面向出發，企圖了解面談中各項因素之間如何互動，然而履歷表不僅在篩選應徵者的初步階段中被採用，面談時面試官手邊也會有應徵者的履歷表，供面試官快速了解應徵者並作相關的提問，卻少有研究探討這些資訊的高低差距如何影響面談當下的面試官評量，因此本研究目的即在探討同化對比效果。

過去的研究也證實面談結構性有助於降低面試官衡量時的偏誤，讓面試官可以將注意力集中在與職務有關的訊息上，推測面談結構性可以協助區分應徵者履歷表的表現。本研究採用結構性偏高的學校甄試面談作為研究標的，並以和履歷表具有同樣性質的書審資料代替履歷表。研究分為碩班入學甄試與大學入學甄試兩部分進行，總體來說，研究結果顯示面談結構性的確能降低面談中一些不相干因素，如外表吸引力的干擾，同時也能減少面試官行為對應徵者面談表現的影響，另外，在同化對比效果上，應徵者在書審資料表現的優劣之差，與應徵者之間得到的甄試總成績差距有關，而就面談成績來說，應徵者的總級分更具預測力。

關鍵字：面談結構性、同化效果、對比效果

Title of Thesis : The Assimilation and Contrast Effect in Structural Interviews

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : June, 2015

Student Name : Wun-Jyun Guan

Advisor Name: Chih-Yun Wu

Abstract :

Interview is a critical process in employment recruitment. Few corporate does not have job interview. In the past, there are many studies discussing relevant antecedents of interviewer rating and the interaction effect in the interview. Resume, not only can be used to screen the applicants in the recruitment process, but can also be used during the interview as an information source. Nevertheless, few studies discuss how the information variance influence interviewer rating. This current study is going to explore the assimilation and contrast effect.

Past research has confirmed that the interview structure can reduce evaluation error, making interviewers focus their attention on job-related information and helping interviewers distinguish applicants' performance. Data was collected from undergraduate and master degree entrance selection interview, which was highly structured. The results show that non relevant factors do not exert their effects, such as applicant physical attractiveness, implying that interview structure may works. Furthermore, concerning assimilation and contrast effect, the variance between applicant's supporting materials indeed influences the variance between final evaluations.

Keywords : Interview structure, Assimilation effect, Contrast effect

目錄

中文摘要	i
Abstract	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	1
第三節 研究目的	2
第二章 文獻探討	4
第一節 甄選工具	4
第二節 面談研究	5
第三節 面談順序效果	11
第三章 多對一面談-以研究所入學甄試為例	18
第一節 研究方法	18
第二節 描述性統計	20

第三節	表現差距之效果驗證.....	21
第四章	多對多面談-以大學入學甄試為例.....	22
第一節	研究方法.....	22
第二節	描述性統計.....	25
第三節	迴歸分析.....	27
第四節	補充分析.....	31
第五章	結論與討論.....	35
第一節	研究結果.....	35
第二節	理論意涵.....	36
第三節	管理意涵.....	38
第四節	研究限制與未來研究建議.....	39
	參考文獻.....	41
	附錄-大學部入學甄試應徵者表現評分表.....	52

表目錄

表 3-1 相關係數表-碩班入學甄試	20
表 4-1 相關係數表-大學入學甄試	26
表 4-2 同化對比效果分析-甄試總成績.....	27
表 4-3 同化對比效果分析-面談成績.....	28
表 4-4 迴歸分析-甄試總成績	29
表 4-5 迴歸分析-錄取科系數量	30
表 4-6 迴歸分析-面談成績	31
表 4-7 單因子變異數分析.....	32
表 4-8 面談時段同化對比效果分析-甄試總成績.....	33
表 4-9 面談時段同化對比效果分析-面談成績.....	34

圖目錄

圖 2-1 同化對比效果.....	15
圖 3-1 碩班甄試教室.....	19
圖 4-1 大學入學甄試教室.....	23

第一章 緒論

第一節 研究背景

面談是企業擇才時普遍的做法，對該職缺有興趣的員工首先會寄出自己的履歷表，企業在經過初步審查後，留下有機會獲得該職缺的應徵者名單，安排進一步的面談，以挑選出合適的人才，即使潛在員工人選是由組織內部的成員推薦而來，而非對外招募，面談仍是少不了的程序之一。面談除了可以幫助組織遴選潛在的員工以外，也具有吸引潛在員工和給予相關組織訊息的功能 (Street, 1986; Debell, Montgomery, McCarthy, & Lanthier, 1998)。

面談依照面試官與應徵者人數配置方式的不同，大致可分為三種類型，一是面試官與應徵者一對一進行，二是多位面試官同時面對多位應徵者，三則是一對多或多對一的方式，即多位面試官同時面對一位應徵者，或一位面試官同時面對多位應徵者。一些熱門職缺往往應徵者眾多，企業為了避免耽擱太多時間在面談上，增加額外的成本，多會採行多對多或一對多的方式進行。

相對於紙筆測驗，面談過程中的人為干擾較大，受測者與施測者都是擁有個人意志的主體，很難避免不受到個人偏好與情緒的影響，為了將人為因素的影響降至最低，讓面談可以盡量客觀，有相當多學者對於可能影響面談的諸多因素進行研究。

第二節 研究動機

面談時，面試官與應徵者皆為初次見面，對彼此的了解都相當有限。面試官僅能從履歷表資訊了解應徵者概況，形成對他們的第一印象 (Phillips & Dipboye, 1989)，做出初步的判斷之後，再於面談時做進一步的確認。像是面試官會藉由應徵者的履歷表資訊了解該名應徵者的人格特質 (Kirkwood & Ralston, 1999)，並推論可雇用性 (Brown & Campion, 1994)。其他像是學業上的成就、具有的技能或是活動紀錄等，也都是面試官會關注的部分 (Cole, Feild, Giles, & Harris, 2004)。而在多對多或是一對多

的面談場合中，面試官需要面對一位以上的應徵者，無可避免的將在有意或無意的狀態下，把應徵者的特徵和資訊拿來一齊做比較，過去的研究也認為即使是一名相貌普通，不會引起他人注意的應徵者，只要與之一起進行面談的其他應徵者相貌更為不佳，就能相對提高面試官對該名應徵者的好評 (Schuler, 1984)，此一現象即為對比效果。同理，即使是容貌出眾的應徵者，只要與之一起進行面談的其他幾位應徵者也都具有姣好的外貌，面試官就很難對該名應徵者的外貌留下深刻印象。

過去對於面談的相關研究無不致力於找出各種可能影響面談的因素，探究其影響機制，讓面試官和應徵者都能避免一些和職務本身沒有關係的因素，影響招募的效果和獲得職缺的機會。近來面談結構性日益受到重視，一般認為結構化程度愈高的面談愈能提升面談的品質，相較於結構化程度低的面談，結構化程度高的面談更能降低非職務因素造成的面試官評量誤差，例如應徵者的外貌、身材。然而一些與職務有關的因素，像是應徵者提供的履歷資訊，還是能夠成為面試官比較應徵者的出發點，從客觀的角度來說，能夠進入面談程序的應徵者，他們在履歷中提供的學、經歷和各種活動記錄已經獲得求才企業的認可，因此面試官在面談中的任務主要是確認應徵者的動機與人格特質，了解應徵者是否能夠掌握過去習得的知識與技能，並做出面談決策，決定是否錄用應徵者，履歷資訊並不是面談時主要的評量項目。然而面試官在面談前已經透過履歷表形成對應徵者的初步印象，我們很難肯定當面試官面對多位應徵者時，不會藉由這些已經先形成的初步印象來比較應徵者，那麼，如果該場面談的應徵者在履歷表資訊內容上很相似，面試官是否會覺得應徵者之間是差不多的，而應徵者之間若在履歷表資訊上有明顯的差異，是否有可能因此相對提升或貶低面試官對應徵者的評價。

第三節 研究目的

過去的研究多著重在應徵者印象管理戰術對面試官的影響，企圖藉由應徵者在面談時的肢體動作與口語表達作為標的，了解肢體動作和口語表達對面試官的影響程度，究竟孰輕孰重。亦或是在不同的面談情境之下，如面試官質疑應徵者的工作能力時，

應徵者該採取何種印象管理戰術，能最大幅度降低面試官的疑慮。面談時應徵者應該要盡量彰顯自己的才能，還是應該附和面試官的論點、強調自己與企業有相同的組織價值。

另外也有少部分研究企圖了解面談時間順序對面試官評分的影响，是否真如外界所言，順序愈前面的應徵者獲得工作機會的機率愈大。但應徵者在面談當下的優劣表現是否會影響到後一個應徵者的面試官評分，實際的影响效果如何，則很少有人進行探討。

有鑑於過去的研究大多著重在應徵者履歷資訊與面試官認知，或是應徵者面談表現與面試官認知之間的關係，鮮少有研究關注履歷表資訊與應徵者面談表現對面試官評分的影響，應徵者先後順序與面試官評分的結果也少有著墨，本研究企圖藉由行銷領域常用的同化對比作用，探討應徵者表現差距是否會影響最終得分的高低，包含應徵者面談前之備審資料及面談中表現，另外也一併探討場次先後順序對面試官評分的影響。以下為本研究的研究問題：

- 一、場次順序效果是否對面試官評分造成影響。
- 二、應徵者表現差異(含備審資料及面談表現)的同化對比效果。
- 三、面談前之備審資料及面談中之表現對最終評分的影響。

第二章 文獻探討

第一節 甄選工具

甄選的主要功能在於從眾多應徵者之中找到合適的人選，因此良好的甄選計畫應該要能幫助企業確認應徵者的知識、技術、能力和相關的特質 (KSAO's)，增加聘用適任人才的機率，並提升新進人員達到未來工作績效表現的機會，避免因錄用了不合適人選，導致企業應有的生產力下降，且必須再次重新進行招募甄選，造成不必要的經濟損失。一般常見的甄選工具按照施行的難易程度，又可分為較為簡單的履歷表、能力測驗(包含智力測驗和語文能力測驗等)、面談、人格測驗和工作樣本等，較為複雜的則有評量中心法、傳記式量表等方法。事實上，各種甄選工具都有其優缺點，因此在施行上很少只有採行一種工具最為決策依據的，在使用多種工具的甄選方法時，不論企業是採行多重跳躍程序或是混合程序，多以履歷表作為第一階段的淘汰過程，唯有在此一過程留下的應徵者，才有機會繼續參加其他甄選工具的衡量 (房美玉，2006，第三課)。而在各種甄選工具中，除了履歷表以外，又以面談作為企業最常使用的甄選工具，以美國為例有 85~90% 的公司以面談作為篩選應徵者的工具 (Bell, 1992)。

一、履歷表

相較於面談，履歷表被認為是人事甄選實務初期階段中較常被用來評估應徵者的工具 (Dipboye & Jackson, 1999)，履歷表可以讓面試官在短時間內快速的瀏覽應徵者的資格條件，像是應徵者所具有的學歷、工作相關經驗和技能 (Knouse, 1989)。

面試官在檢視應徵者的履歷時，通常會將焦點放在本身所知覺到的工作相關訊息上 (Cole, Feild, & Stafford, 2005)。而 Cole、Rubin、Field 與 Giles (2007) 更發現在討論履歷表資訊的時候，面試官通常會從學歷、社團活動、工作經驗，三個方面作切入。面試官能從以上三個方面來知覺並預測應徵者的屬性，像是人格特質 (Kirkwood & Ralston, 1999) 與能力 (Cole et al., 2005)，進而判斷該名應徵者的可雇用性 (Brown &

Campion, 1994)。例如求職者可以透過社團活動來證明自己的人際互動技巧 (Rubin, Bommer, & Baldwi, 2002)，使面試官推估其具有良好的社交能力，未來能與工作夥伴相處融洽，或是對工作業務的拓展極有幫助。

Singer 與 Bruhns (1991) 以人事經理作為樣本的實驗室研究指出，當應徵者具有優良的學歷與豐富的工作經驗時，他們比較有可能獲得這些人事經理的雇用推薦，相反地，當應徵者不具備上述兩項優勢時，他們比較不可能得到雇用推薦。Cable 與 Judge (1997) 的研究也有相似的結果，該研究發現比起成績表現不佳的應徵者，面試官比較偏愛成績優異的應徵者，並願意給予他們較高的雇用建議。

另外履歷表的美觀性對面試官也會有所作用，像是良好的版面配置與色彩搭配，能夠讓面試官知覺到該名應徵者的用心，進而判斷該名應徵者具有謹慎、細心等人格特質，並且認為他擁有積極的求職態度與意願，因而願意給予較高的評價 (李美儀, 2009)。

二、面談

當企業進行人員的招聘時，可能收到數以千計的應徵信函，此時企業首先過濾掉應徵表中不符合條件的應徵者，接下要做的就是從剩下的應徵者中找出最適合的人選。面談的功能不僅可以幫助企業從應徵者中篩選出可能的潛在員工人選，也具有吸引潛在員工的效果，並給予其相關的企業訊息 (Street, 1986 ; Debell, Montgomery, McCarthy Lanthier, 1998)，讓他們可以對企業給予的薪資福利和組織氣候更加了解進而增加他們進入該企業的動機。

第二節 面談研究

面談是近期最常被使用的甄選工具之一，企業透過面談的方式蒐集應徵者的相關資訊，並透過這些資訊做甄選決策的參考依據之一 (Binning, Goldtein, Garcia, & Scattaregia, 1988)。因此應試者們無不希望能夠在面試官面前留下良好印象，以獲得進入該企業工作的機會，同時企業也希望藉由面試官的判斷，招聘進將來能有良好績效表現且有發展潛力的員工。

不論是何種形式的面談，必定涉及面試官與應徵者兩種角色的互動，雖然一方站在評分者的位置，一方站在被評分者的位置，但面試官與應徵者都在面談中透過各自的行為影響對方，亦被對方的行為所影響，此外面試官與應徵者雙方對面談過程的期望，以及面談的施行方式，也都會影響面試官與應徵者在面談中的表現與互動。因此影響面談評分的因素主要可以分為三個來源：一是應徵者行為，二是面試官行為，三是情境，其他像是面試官如何進行評量，以及面談結構性的影響也將在此一併討論。

一、應徵者行為

面談中最常被討論的就是應徵者印象管理戰術的施行，由於面談時間普遍不會太久，面試官所作的錄用決策又對應徵者有極大的影響，因此面談是應徵者使用印象管理戰術的最佳時點 (Ferris, Russ, & Fandt, 1989 ; Gilmore & Ferris, 1989 ; Judge & Ferris, 1993)。印象管理戰術被定義為「行為者用來保護他們的自我形象，或影響他人對自己的感覺一種方式，行為者可採取其中一種或兩者皆採用」(Wayne & Liden, 1995, p. 232)。而 Goffman (1959) 認為印象管理戰術的使用者在使用印象管理戰術的時候，不見得都是在有意識的情況下進行，任何有意或無意的行為都有可能涉及印象管理戰術。Graves 與 Powell (1988) 和 Howard 與 Ferris (1996) 的研究也都發現面試官與應徵者之間的相似程度和組織-工作適任程度兩項因素，都能有效影響面試官評量，表示面試官評量確實會受到應徵者印象管理戰術所影響。

第一個針對印象管理戰術的內容做出分類的是 Schneider (1981)，他將印象管理戰術分為語言式行為(verbal behaviors)、非語言式行為 (nonverbal behaviors)、人工外表 (artifactual displays)，和整體行為 (integrated behaviors)。基本上印象管理就其施行方式大致可分為口語型和非口語型兩種，口語型印象管理戰術依照使用的方式和所欲傳達的內容又可分為肯定型與防禦型兩大類，其中肯定型口語印象管理又可進一步分成他人導向 (other-focused)，和自我導向 (self -focused) 兩種印象管理戰術 (Schneider, 1981)。非口語行為則包含肢體動作 (如點頭、身體向前傾等)、表情 (如微笑等)、眼神接觸...等。

使用肯定型印象管理戰術的應徵者會積極建構自身的良好形象，其中若是採取他人導向的肯定型印象管理，會設法將談話內容放在面試官或企業身上 (Kacmar, Delery, & Ferris, 1992)，促使應徵者在人際互動關係上得到他人的喜愛；自我導向的肯定行印象管理，則是透過將談話內容環繞在應徵者自己所擅長的領域，以達到提升形象的目的。此外，使用肯定行印象管理戰術的應徵者也傾向對面試官承諾將來會有自願性的工作行為和本身職責以外的行為，以盡可能地在短時間內提高面試官對他們的評分 (林威志，2007)。使用防禦型印象管理戰術的應徵者則會透過道歉、開脫、合理化等行為，被動的保護或修護自己給予他人的印象 (Schneider, 1981)。

事實上，防禦型印象管理戰術在面談時的應用可能比我們想像中的更為常見，當面試官在面談中提出負面關注時，應徵者就會感受到自己目前展現出來的形象和理想中的模樣有所差異，進而激發出使用防禦型印象管理戰術的動機，以期修復自己在面試官眼中的形象 (Tsai, Huang, Wu, & Lo, 2010)。Ellis、West、Ryan 和 DeShon (2002) 就在實驗中發現，參加模擬面談的 119 位應徵者中，有 77 位 (64.7%) 自發性的使用了至少一種防禦型印象管理戰術，藉以減少自身受到的負面關注。Peeters 與 Lievens (2006) 則發現，面談時應徵者在行為描述面上特別會使用防禦型印象管理戰術，而且此一戰術與面試官的評價存在正向關係。

當個人的形象遭受質疑或破壞時，防禦型印象管理戰術可以有效修復個人形象 (Stevens & Kristof, 1995)。道歉、合理化、開脫皆已被證明能修復在社會環境互動中被破壞的關係 (Tsai et al., 2010)。Tata (2002) 的研究指出這上述三種防禦型印象管理戰術，不僅能使被認為無所事事的員工減少承受其他員工的負面回饋，還能增加人際感知的公平性。同時 Tata (2002) 也發現具有不良聲譽的團隊成員選擇進行道歉行為，而非合理化或是開脫，將可以獲得其他團隊成員比較高的綜合評價。但若是在騷擾的情境下，道歉行為比起合理化和開脫，將使個人面臨更多的指責。

林育璋 (2001) 的研究則發現，應徵者在同時採用肯定型與防禦型兩種印象管理戰術時，如果兩種印象管理戰術的施行程度一致，同樣都很高，或是同樣都很低，那麼面試官給予應徵者第二次面談機會的意願會比較高，但如果兩種印象管理戰術的施

行程度不同，一個比較高，一個比較低時，則無法對面試官產生影響。

二、面試官行為

面談時面試官與應徵者雖然都是第一次見面，彼此素不相識，然而面試官能夠事先透過應徵者所提供的履歷資訊對應徵者做初步了解，並於面談中做進一步確認，但應徵者能夠得到的面試官資訊卻非常有限，面談當下成了應徵者少數收集面試官資訊的途徑，應徵者可以藉由面試官自身的陳述和其他觀察結果推估面試官特質 (Rynes & Miller, 1983)，而楊育豪 (2011) 也認為在面談環境下，由於應徵者面臨環境的不確定性和來自環境與面試官的雙重壓力 (Powell, 1991)，面試官行為因此成為應徵者在面談中的重要參考依據 (蔡維奇、楊文芳、林正偉，2011)。

Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin 與 Jones (2005) 表示面試官具有能力、親切、不吝於分享訊息、值得信賴等特質是影響應徵者面談反應的主要因素，也認為面試官 Tsai、Huang 與 Lieu (2009) 則發現面試官透過展現點頭、正面回應等肢體動作或是言語表現時，都能影響應徵者在口語和非口語兩種行為上的表現，並增進雙方在面談中溝通與互動的和諧，同時面試官正面的態度和非口語表達都能讓應徵者感受到溫暖，並知覺到面試官是友善的，因而促進表達能力的激發 (楊育豪，2011)。而一些負面的面試官行為，如皺眉頭、抿嘴或是打斷應徵者敘述之類的動作，以及帶有責備意味的語氣，則容易使面談氣氛變得更緊張 (Manusov & Trees, 2002)，同時這類不耐煩的行為甚至是面試官冷漠、嚴肅的態度，都容易讓應徵者推測面試官是容易生氣且不好溝通的，也使應徵者在表達上變得比較畏縮 (楊育豪，2011)。

因此當面試官持以正面態度時，應徵者較有可能在面談中有優異表現，進而獲得更高的面試官評分 (Judice & Neuberg, 1998)。相反地，當面試官在面談中表現出冷淡的態度時，應徵者比較容易感到焦躁不安，這種心理狀態可能連帶影響到應徵者的面談表現，甚至失去改變面試官負面態度的動力 (Macan & Dipboye, 1990)。

三、情境因素

面談時，面試官會接觸到來自許多不同群體的應徵者，即使應徵者皆來自於同一群體，如當地勞動市場裡的一家公司，面試官也會看到不同的應徵者樣本。Sydiaha (as cited in Webster, 1964) 發現面試官在面談中採用刻板印象的情形非常普遍，且有相同經驗的面試官傾向注重相同的應徵者資訊。Rowe (as cited in Webster, 1964) 則發現面試官通常對”好”的員工又有板印象，而非不好的。

面試官對於典型應徵者的整體條件期望之差異，會影響到面試官對這些群體及樣本的認知差異。表示期望的典型應徵者，與理想應徵者刻板印象相同，都來自於面試官評估應徵者樣本平均整體條件的概念化經驗 (London & Hakel, 1974)。在此，Mayfield 和 Carlson (1966) 認為理想應徵者的刻板印象由兩個部分組成，一是面試官所同意的應徵者個體特徵，二是面試官的個人特徵，像是他們之間不同的背景、經驗，會形成他們不同的刻板印象，因而產生不同的決策。因此，儘管面試官可能會享有相同的理想應徵者刻板印象，但因為他們之間經驗的不同，所以會產生不同的典型應徵者期望。預期的典型應徵者可以作為一個參考標的，甚至是面試官整體評估的適應水平 (London & Hakel, 1974)。

四、面試官評分

有鑑於面試的時間普遍不會太長，但又必須在同一時間接收大量的資訊 (Dipboye, 1992)，所以面試官通常會透過認知啟發讓自己能夠在短時間內進行有效的判斷。透過歸因理論，面試官對應徵者做外部與內部的歸因，了解應徵者過去種種事蹟與選擇的背後成因，以及應徵者未來之所以傾向做某事，在這種狀況下，應徵者的自我導向印象管理戰術將會特別有用。像是應徵者藉由自我提倡來說明他具備某項工作的特質，進而促使面試官對其作能力歸因，此時自我提倡有助於縮短面試官的資訊處理過程，並將應徵者的行為做內在歸因 (Ellis, West, & DeShon, 2002)。因此應徵者可以藉由特定的印象管理戰術，讓面試官將他們的行為表現做內在或外在的歸因。

而認知範疇理論則說明相似性的啟發如何協助人們快速地整理、分析新資訊 (Medin, Goldstone, & Gentner, 1993)。這也導致人們覺得與自己相似，或是具有熟悉

感的人比較具有吸引力 (Byrne, 1971; Sacco, Scheu, Ryan, & Schmitt, 2003; Wayne & Liden, 1995)。在這種情況下，他人導向印象管理戰術的使用，使應徵者藉由表現出與面試官或組織價值擁有一致的態度，讓面試官覺得該名應徵者和他很像，產生類我印象；或是該名應徵者與組織配適，進而縮短資訊處理時間，作出對應徵者有利的判斷 (Lievens & Peeters, 2008)。

教育程度、過去的經驗以及受過的訓練等背景資訊，也是面試官可能拿來衡量應徵者是否具有工作相關知識和技能的判斷標的 (陳胤樺, 2004)。儘管 Hunter 與 Hunter (1984) 認為這些背景資訊無法幫助面試官有效預測應徵者未來的工作績效，但背景資訊還是常常在一開始的篩選 (screening) 階段中被採用 (Riggio, 1996)。

五、面談結構性

面談結構性旨在降低面試官於面談中自由裁量的決策自由度，以有效控制每一場面談之間的變異程度，讓每一個應徵者面臨的面談程序不致有太大的不同 (Huffcut & Arthur, 1994)。例如藉由相同的順序來詢問應徵者相同的題項，以及題項皆由工作分析的結果發展而來，這種方式能夠使面試官在面談時專注於和職務有關的應徵者資訊，避免面試官在面談中受到個人偏好的影響 (Dipboye & Gaugler, 1993)，使面談中的職務相關性 (Job-relatedness) 得以提高，非職務相關性因素相對降低，進而有效提升面談品質 (Barclay, 1999)。儘管對於某些需要與人接觸的職業來說 (像是銷售人員或客服人員)，外表吸引力可視為一種必要的工作特質 (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003)，因此應徵者如果具有姣好的外貌，將能得到面試官更多的適任評價。但對於大部分的職務來說，外表吸引力更可能代表面試官潛在的衡量偏誤，並因此降低面談的效度 (陳建丞, 2007)。另外，性別也是常見的非職務相關性因素，大眾普遍對一些職務的適任性別存有刻板印象，像是司機是男性的工作、保姆是女性的工作，在這種情況下，如果應徵者的性別和其所應徵之職務的性別刻板印象一致，則他獲得面試官喜愛的程度也會相對增加 (Davidson & Burke, 2000)

Bragger、Kutcher、Morgan 與 Firth (2002) 也認為標準化的面談題項有助於面試

官在評量應徵者時採用相同的衡量標準，這種以一致的職務相關問題詢問應徵者的做法，可以減少面談前初步印象對面試官可能產生的影響 (Dougherty & Turban, 1999)。因為面試官可能會對面談前印象較好的應徵者持有較正面的態度 (Dougherty, Thurban, & Callender, 1994)，並於面談中將這些應徵者表現良好的一面作內在歸因 (internal causes)，表現不佳的部分則作外在歸因 (external causes, Phillips & Dipboye, 1989)，反之亦然。像是 Binning 等人 (1988)就發現對於面談前初步印象較差的應徵者，面試官通常會詢問較多的負面問題。而面談時根據應徵者的回答分別給予評分的方式，則能使面試官在面談進行的當下就記錄下自己對應徵者的判斷 (Macan & Dipboye, 1994)，避免在面談結束後選擇性的以面談前初步印象回想應徵者資訊 (Campion, Palmer, & Campion, 1997)，而且改用加總計分取代整體印象的衡量方式，也可降低面試官之認知複雜度 (cognitive complexity, Macan & Dipboye, 1994)。

第三節 面談順序效果

Webster (1964) 表示影響面談的諸多因素已被認定。大致來說，這些研究建構出了兩股研究潮流：訊息特色的影響，包含順序效果 (e.g., Carlson, 1971; Hakel, Ohnesorge, & Dunnette, 1970; Hollmann, 1972; Rowe, 1963; Springbett & Crowell cited in Webster, 1964; Wexley, Yukl, Kovacs, & Sanders, 1972) 與刻板印象 (e.g., Hakel, 1971; Hakel, Hollmann, & Dunnette, 1970; Mayfield & Carlson, 1966; Springbett, Sydiaha, & Rowe cited in Webster, 1964)。而相對缺乏討論的情境因素之中，又以順序效果的實證最少，亦為本研究之探究目的與主題。

一、面談時間

陳世哲 (2014) 在一篇文章中提到，如果想要增加被錄取的可能性，將面談時間盡可能排在早上，會是一個不錯的選擇。文中他引用 Simonsohn 和 Gino (2013) 兩位教授分析哈佛商學院和賓州大學沃頓商學院 2000 年到 2009 年之間 MBA 入學面談的結果，發現在一整天的面談當中，面試官平均要面試 4~5 位應徵者，而應徵者的分

數以第一位為最高，之後隨之遞減，且最後一位應徵者的分數明顯低於前面的應徵者。Danziger, Levav 和 Avnaim-Pesso (2011) 對以色列法官進行的研究也有相同的結果。他們分析了 2010 年 10 個月內 8 位法官的假釋決策，發現在早上進行假釋審判的犯人成功假釋的機率最高。若把法官進行審判的三個時段（點心前、點心後午餐前、午餐後）分開來看，則這三個時段裡的第一位犯人成功假釋的機會都將近 70%，之後機率逐漸下降。而一天中最後一位犯人的成功機會則不超過 10%。

綜合上面兩項研究，可以發現一天之中第一個進行的面談通過機率最高，最後一個進行的面談通過機率最低。心理學將這種現象稱之為決策倦怠（decision fatigue），在社會心理學又叫做自我耗竭（ego depletion），表示人們在進行一長串的決策後，心理能量會下降，進而導致決策品質下降以及難以下決策（decision avoidance）等現象。同時 Danziger, Levav 和 Avnaim-Pesso (2011) 認為在點心後和午餐後進行審判的第一位犯人通過機會高，是因為法官已經經過充分的休息，也藉由食物補充了葡萄糖，所以心情較愉快，同意假釋的機率也跟著變高。

哥倫比亞大學的 Sheena Iyengar 教授 (2011)，對 2010 年購買 AUDI 汽車之民眾進行的實驗，也發現長時間的決策確實讓人產生倦怠感。他讓購買 AUDI 汽車的民眾可以在網路上依照他們的喜好選擇車子的配件，像是要怎樣的車身顏色、引擎等等，一共分為八大類，總計 144 個選項。根據他們所選配件的不同，車子價格也會有跟著變動，同時也提供預設配件，但預設配件都是各選項中價格最昂貴的。實驗將民眾分為兩組，一組從選項最多的配件開始選填，另一組則從選項最少的配件開始，最後再計算總體車子價格。結果發現從選項最多的配件開始選擇的民眾，到後來都是採用原本預設的種類，其平均加總價格比從選項最少的配件開始選擇的民眾多了 1500 歐元。顯示從選項最多的配件開始選擇的民眾，由於決策倦怠的關係，到後來乾脆直接選擇預設的配件，不再做其他購買決策。

二、應徵者先後順序

Carlson (1971) 試圖了解當面試官藉由應徵者的知識測驗分數建立起對他們的初

始有效印象後，後續的一些資訊，如：在偏好上的差異、表達順序、先前應徵者的品質，如何影響面試官對應徵者的認知。其研究發現與初始印象相反的資訊，比起一致的資訊更能影響面試官對應徵者總體印象的增減。而且在正向資訊建立後發生的不理想資訊，比發生在負面印象後的正向資訊更具有影響強度。此研究發現與先前 Springbett (reported by Webster, 1964) 的研究結果一致。

但 London 與 Hakel (1974) 的研究則認為在面試第一位應徵者時，面試官缺乏可比較的應徵對象，所以面試官若擁有典型應徵者刻板印象，將能夠減少之後不理想資訊的影響，而使得面試官不確定他們對第一個不理想資訊的評價正確與否，特別是在大部分應徵者的資訊都相當一致，或是期待有更好的應徵者出現時，面試官可能降低對第二個應徵者的評價，但對第三個和最後一個應徵者的評價又回升。且在以 3 人為一組的實驗結果中，最後一個不理想資訊的應徵者之評價，並不會受到前一位應徵者資訊表現的好壞影響。

Carlson (1971) 和 London 與 Hakel (1974) 對於不理想資訊應徵者若出現在理想資訊應徵者之後，面試官對不理想資訊應徵者的評價結果，呈現截然不同的結論，表示應徵者順序及表現對於面試官之評價結果，有待我們進一步研究確認。

(一) 同化與對比效果

在心理學範疇中，類比及範例歸因論 (analogy and case-based reasoning) 認為人們在解決問題的時候，通常習慣直接以過去相似的經驗作為判斷與處理的依歸，而不是藉由常模化的原則 (normative rules) 來制定問題解決決策 (別蓮蒂，2005)。

Shen 與 Su (2003) 及 Bei 與 Shen (2003) 發現當一個品牌在發展其他延伸產品時，該品牌和其新產品所處之市場上的既有品牌之間，彼此品牌特質的差異將會影響消費者對於新延伸產品的認知契合度。若此兩品牌具有相似的品牌特質，那麼消費者對於新延伸產品的認知契合度就會增加。從同化對比效果來說明此一現象，則當市場上存在一個既有品牌讓消費者作類比時，等同於提供一個可以做為參考的標的，消費者能透過這個標的來判斷新的延伸產品，即另一品牌之新產品種類，契合度的提升情形，在此可以看作是同化作用。但當一個品牌的新延伸產品和原本就存在於市場上的

產品極為相似的時候，兩種產品之間所具有的高度相似性，會蓋過 (overshadowing) 品牌之間的相似度，然而新的延伸產品並不具有難以辨識或判斷的地方，所以同化效果在此並不明顯 (Stapel & Koomen, 1997; Stapel, Koomen & Van der Pligt, 1997)。

若將此一概念延伸至面談情境當中，則可藉以說明面試官對於應徵者的評分結果。當一組應徵者在履歷資訊的表現上趨於相近時，受到同化效果的影響，面試官對應徵者之間的認知契合度會上升，即便他們的面談表現有好有壞，但面試官所給予的評價不會有太大的落差，使得這組應徵者之間的面談分數差距變小。

另外，若是一個品牌的新延伸產品和該品牌原本的產品種類非常不同，透過同化對比效果可以推知，新的延伸產品種類不會給消費者帶來契合的感覺，但新的延伸產品同樣沒有難以辨識或判斷的地方 (Stapel & Koomen, 1997; Stapel et al., 1997)。應用到面談情境之下，則若應徵者與作為判斷對象的應徵者之間資訊差異很大，但作為判斷對象的應徵者一樣不具有難以辨識的現象，面試官可以直接知覺到兩個應徵者之間差異很大時，範例類比的同化作用將不會有明顯效果。

過去的研究也發現，當參考對象被認為是不合適的時候，將會產生對比作用 (Bargh, 1992; Schwarz & Bless, 1992; Strack 1992; Wegener & Petty, 1995)，使得原本認知契合度就不高的新延伸產品產生更不契合的現象。意即給予消費者一個原本就存在於市場上的品牌做為參考標的，但一個品牌的新延伸產品種類之特質和市場上原有品牌的特質相差甚遠，消費者會覺得做為參考標的的品牌是不合適的，導致新的延伸產品愈發令人無法接受。應用到面談情境當中，則當一組應徵者在履歷資訊上存有差異時，那麼面試官不會感受到此組應徵者之間有很高的契合度，此時如果應徵者在面談表現上也存有很大的差異，面試官受到對比作用影響，對於原本認知契合度就很低的應徵者之間感到更加不契合，因此面試官給予他們的面談分數也會隨著出現明顯落差，應徵者之間面談分數的差距將會被更進一步擴大，甚至超過原本會有的分數差。

因此本研究提出以下命題：

命題：同組應徵者表現差距與該組所得到的面試官評分差距成正比。

以圖 2-1 為例，當一組甄試學生之間，彼此的備審資料分數相近時，同化效果產

生，面試官給予該組學生的面談分數也會趨於相近，而當一組甄試學生在備審資料分數有很大的落差時，對比效果發生，該組學生得到的面試官評分會有更兩極的變化。

備審資料分數

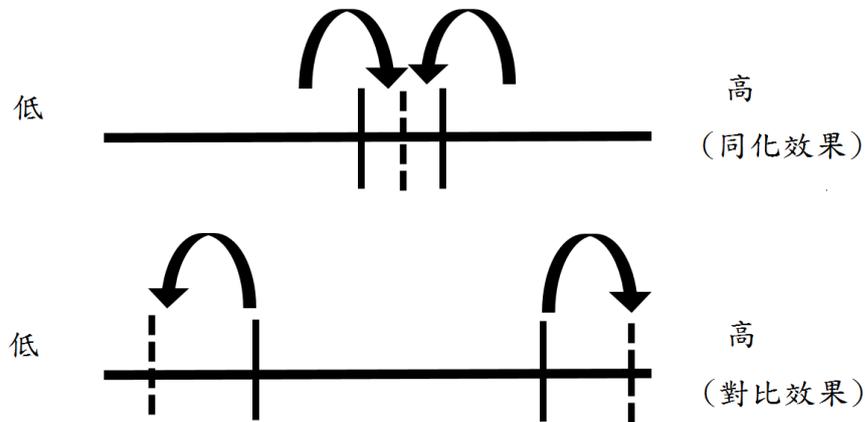


圖 2-1 同化對比效果

(二) 應徵者先後順序對面試官評分的影響

順序效果提到正向資訊之後發生的負面資訊會大幅影響面試官對應徵者的評價。同化對比效果則進一步指出，若兩者的比較資訊分別在不同的面向，那麼即使市場上的既存品牌和新的延伸產品有很高的相似度，同化作用也很難發生 (Stapel & Winkielman 1998)。所以說當兩個應徵者之間的比較點不在同一個構面時，縱使兩個應徵者之間有很多相互交疊的部分，亦或高度相仿，同化作用的效果也會被降低。如果把同樣的狀況運用到對比作用，當兩者的比較資訊分別在不同面向，即使兩者之間存在相當大的對比，對比作用也難以發生 (Stapel & Winkielman 1998)。同理，當兩個徵者之間的比較點不在同一構面時，即使原本兩人之間的相對性極高，對比作用也很難產生影響。反之，若是兩者比較資訊在相同面向，但市場上的既存品牌和新的延伸產品差異極大，具有不同的品牌特質，在這種情況下，對比作用的效果會大於同化最用的效果 (別蓮蒂，2005)。

在面談情境下，面試官要選擇的是符合工作需求，具有工作所需資格能力，且與

組織環境配適的應徵者，因此可以推論面試官考量應徵者的構面一致。綜合順序效果和同化對比效果的理論，若前一組應徵者表現特別優秀，透過對比作用的效果，將會對下一組應徵者不利，面試官對應徵者表現會有更差的評價，但如果前一組應徵者表現不佳，那麼對比作用將有助提升面試官對應徵者的知覺，給予較佳的評價。若前一組應徵者的表現與下一組應徵者相去不遠，此時同化將取代對比作用，使兩組應徵者得到差不多甚至相同的面試官評價。

(三) 狹窄性取景

狹窄性取景 (narrow bracketing) 認為人們在做決策時，太過於注重一些手邊擁有的資訊，而忽略了背景資訊的影響，亦即相較於背景資訊，決策制定者放太多權重在各別事件上 (Brenner, Griffin, & Koehler, 2005; Griffin & Tversky, 1992; Massey & Wu, 2005)。例如當面試官在評估一名應徵者時，該應徵者的價值應該取決於所有來應徵該職缺的應徵者的能力而定，而不是與該名應徵者一起進行面談的其他幾位應徵者。但根據 Read、Loewenstein & Rabin (1999) 的研究，發現多數的決策者很難避免狹窄性取景的影響，他們在進行決策判斷時通常無法整合一系列相似的決策。因此 Simonsohn 與 Gino (2012) 提出當人們在進行分組決策時，並不會考量到之前評量過的組別，或是接下來即將進行評量的組別。另外，有鑑於人們普遍會將小樣本誇大類比為大樣本 (Tversky & Kahneman, 1971)，Simonsohn 與 Gino (2012) 也認為人們會避免分組決策偏離他們對全部組別的整體期望，例如當一位面試官只期望給予一半的應徵者正面評價時，他既不願意給予多於一半的應徵者正面評價，也不願意只給予少於一半的應徵者正面評價，此時，若一名應徵者前來面談的時候，該位面試官已經給予前面多位應徵者正面評價，那麼這名應徵者就很難再得到面試官的正面評價。

Simonsohn 與 Gino (2012) 提出兩個替代解釋，一個是對比效果，也就是當面試官以最近看到的一位應徵者作為參考標的時，如果之後的應徵者沒有那麼好，則那名應徵者在面試官眼中就會顯得較為弱勢；但如果之後的應徵者表現得更好，應徵者在面試官面前就會比較具有優勢。一個是非隨機的應徵者 (non-random sequencing of applicants)，當一名較有優勢的應徵者出現在弱勢的應徵者之後，那麼評分的負向相

關依然存在。

此外，對比效果的研究認為個人知覺只有在特定與相關屬性發生時才會表現出這樣的對比 (Higgins, Rholes, & Jones, 1977; Srull & Wyer, 1979)，而一個完整的對比效果經常是向下連續的特定屬性對比，因此後者對前者而言是必要的條件。例如辯才無礙的應徵者與不擅言辭的應徵者連續被看到時，會比優勢完全不同的應徵者跨越更廣的屬性，對比會更加鮮明。而非隨機應徵者與狹窄性取景則是涉及面試官日常評價程度的調節角色，如果面試官有狹窄性取景，那麼隨著一天將近，不平衡的狀況將讓面試官深感厭惡，回應現存評價的趨勢因而變強。

然而伴隨狹窄性取景而來的相反預測則認為面試官比較不可能去考慮到維持每一個子分數的分布均衡，他們也很難去記得給了之前的應徵者多少子分數，所以子分數很難被先前的子分數影響。如果先前應徵者的評價沒有隨著一天將結束而增加，狹窄性取景對資料的解釋度就會不足，但是如果影響隨著一天將至而變強，則對比效果就不存在。

狹窄性取景的相關研究也表示進行決策的人通常沒有充分考慮到許多相似決策的總後果(Read et al., 1999)。有研究顯示，相較於背景資訊，人們放太多的權重在個別事件上 (Brenner et al., 2005; Griffin & Tversky, 1992; Massey & Wu, 2005)。

結論：面談中評分者可能無法同時考慮很長時間內出現的所有資訊，因此特定的段落資訊就成為評分者比較、評分的依據。

第三章 多對一面談-以研究所入學甄試為例

第一節 研究方法

一、研究架構

本研究旨在探討面試官對於應徵者的第一印象認知是否會構成同化對比效果，進而在面談中影響到面試官對於應徵者面談表現的評量，既而改變應徵者之間得到的面談分數差距變化。

二、研究對象

研究對象為參與某私立大學企管系 104 學年度的碩士班學生入學甄選面談的甄試生，共計 28 位。

三、研究流程

研究對象為該大學企管系 104 學年度的碩士班學生入學甄選面談，該面談為結構式面談，學生皆須參與兩個關卡的流程。每一次均會安排兩個學生分別進入兩間不同的教室進行面談，結束後彼此再互換關卡，每個關卡的面談時間皆為 5 分鐘，一個關卡比較正式，學生一進門即會看到兩位面試官坐在前方，學生的椅子安排在入口附近，與面試官有一段距離，面試官詢問的問題傾向為具有專業性的問題，並且根據學生迄今所就讀的系所作提問，以了解學生當前的學習狀況；另一個關卡則較隨意，學生面對兩人一組的面試官，面試官之間彼此互相傳閱學生書審資料，而且面試官神情輕鬆，彼此還會互開玩笑，面談一開始學生會先做自我介紹，接著面試官會根據學生的自我介紹和書審資料內容隨機發問，以了解學生的入學動機。

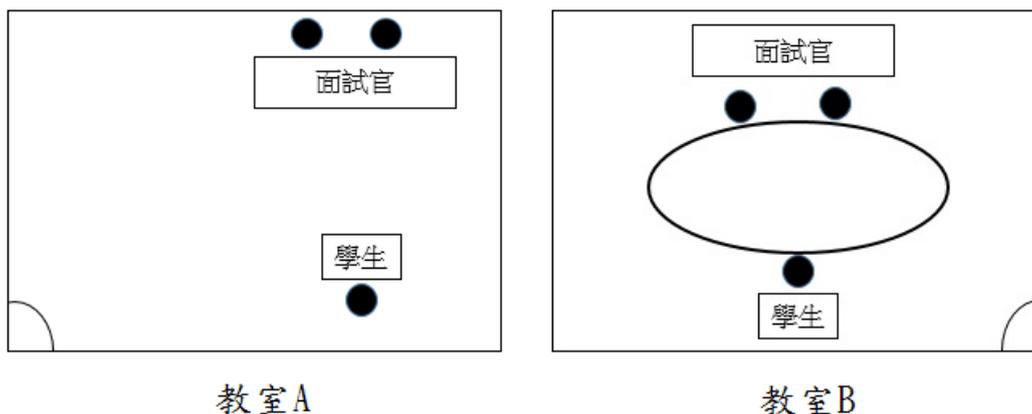


圖 3-1 碩班甄試教室

四、研究變數測量

本研究有兩項自變數：作為面試官參考標的的學生書審資料，與學生面談表現。依變數為面試官評分；以下依照不同變數的測量做進一步說明。

(一) 順序效果

1. 書審資料

由甄試學生所提供的書面備審資料進行評分，內容包含個人簡歷、自傳、歷年成績單、研究計畫書等，分數為 0~100 分，取得以上資料後，系上將分派數位老師進行書審。書審分數相近者為同化效果，分數差距大者則為對比效果。

2. 應徵者先後順序

1.A、B 場組序

因各組甄試學生是輪流進入兩間不同教室，故以組甄試學生進入面談教室的先後順序作區分，先進入 A 教室者編入 A 組，先進入 B 教室者編入 B 組。

(二) 面談中變數

1. 面談分數

以教室內每位老師的評分加總平均而成，分數為 0~100 分。

(三) 其他衡量

過去研究指出可能對面試官評分造成影響之因素甚多，因此雖非本研究的研究主

軸，但仍一併納入驗證。

1. 性別

由書審資料上的基本資訊而來。

2. 學業平均成績

由書審資料上所呈現的歷年學業成績平均而來。

第二節 描述性統計

104 學年度碩班入學甄試之學生共有 33 人，實到人數 28 人，此次甄試學生以女生居多，男女性別比例各占 29% 與 71%，其中畢業於科技大學之學生占 21%。

一、相關係數分析

以順序效果（書審資料、A B 場順序）、面談中變數（面談分數）、其他衡量（性別、學業平均成績）作變項之間的 Pearson 相關分析，變項之間的關係可視相關係數之絕對值分為高度相關（ > 0.7 ）、中度相關（介於 $0.4 \sim 0.7$ ）、低度相關（ < 0.4 ）。

書審總平均和口試平均、甄試總成績都有高度正相關（ $r = 0.78, p < 0.01$ ）、（ $r = 0.95, p < 0.01$ ）；口試平均分數與甄試總成績呈高度正相關（ $r = 0.93, p < 0.01$ ）。呈現中度相關的則有學業平均與書審總平均（ $r = 0.52, p < 0.01$ ）。

表 3-1 相關係數表-碩班入學甄試

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.性別	0.29	0.46						
2.組序	9.21	4.95	-0.14					
3.AB 場順序	1.54	0.51	0.11	-0.09				
4.學業平均	80.65	5.96	-0.07	0.14	0.37			
5.書審總平均	76.89	6.68	-0.24	-0.19	0.13	0.52**		
6.口試平均分數	83.62	5.75	-0.23	-0.10	0.00	0.19	0.78**	
7 甄試總成績	80.25	5.86	-0.25	-0.16	0.07	0.39	0.95**	0.93**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

第三節 表現差距之效果驗證

在面談相關研究裡，面試官行為被視為影響應徵者面談評量的因素之一，認為面試官的表情、動作甚至是語氣等，都會導致應徵者對面試官不同的認知與面談表現，例如面試官如果表現得比較親切、友善，應徵者心中的緊張感也會因而得到舒緩，並且傾向在面談中有更多的口語表達，非口語表現也會跟著增加，使應徵者有較為優異的面談表現，良好的面談表現也能提升面試官對應徵者的評價；而應徵者如果覺得面試官比較嚴肅，則容易變得更緊張，態度上也會隨之畏怯起來，口語表現和非口語表現跟著減少，呈現在面試官面前的面談表現就很難得到好評。因此為了了解面試老師行為對甄試學生的影響，本研究將各組甄試學生以進入 A 教室與 B 教室的先後順序作分類，比較他們獲得的平均面談成績是否有明顯差異，探討不同氣氛的兩間教室是否能夠影響到學生的面談表現，進而在學生的面談成績上出現顯著的差別。

先進入 A 教室的學生平均得分為 84.25 分，先進入 B 教室的學生平均得分為 83.6 分， t 值為 0.30， p 值為 0.77，表示兩組學生的平均面談成績沒有顯著的差異，先進入氣氛輕鬆、面試官之間會互開玩笑之教室的學生，所得到的面談成績沒有比先進入氣氛較為嚴肅之教室的學生來得高。因此面試老師行為影響面談學生之效果在本研究中看不出來。

第四章 多對多面談-以大學入學甄試為例

第一節 研究方法

一、研究架構

本研究主要在探討面談中的同化對比效果，對面試官評分會有怎樣的影響，以及應徵者表現的先後順序，是否影響應試者最終得到的分數。研究採實地法進行，以應徵者的來源學校和書審資料，包含校成績表現等，構成面試官的類比參考資訊，應徵者面談時的口語表達能力作為自變數，面談分數作為依變數。再以應徵者面談時的口語表達能力優劣，進一步探討應徵者先後順序對依變數一面談分數的影響。

二、研究對象

以參加某私立大學大學部 104 學年度大學甄選的高三學生作為研究對象，共計有 219 名高中生參加此一甄選面談，其中男生占 109 人 (49.8%)。

三、研究流程

本研究以實地實驗法進行，情境為該大學企管系 104 學年度的入學甄選面談，該面談的主要目的乃是藉由面談選擇出適合該系所的優秀學生入學，與藉由面談挑選出適合公司職位的應徵者有異曲同工之意。且採用推甄入學方式的學生大多已經對該系所有過基本的認識，也有進入該系所就讀的意願，因此可以預期學生們會盡力表現出自己最好的一面，以求獲得入學的機會，這和求職面談時，應徵者為了得到該職缺工作機會，力求給面試官留下良好印象之動機一致。

該大學企管系 104 學年度的入學甄選面談屬於結構式面談，共分成 3 個組別進行，A 組共 80 人，B 組 83 人，C 組 57 人，各組的面談學生可重覆，即一名學生可能同時參加一個組別以上的面談。在面談場次的部分，A 組進行了 20 場面談，B 組有 22 場面談，C 組有 15 場面談，三組合計共 57 場面談。在面試官的部分，各組皆配予 2

名面試老師，他們會依照各組的發展目標與需求遴選出適合該組別的學生。在流程的部分，基本上以 4 人為一組進入面談教室，少數場次因配合學生的時間，以及有當日未到場的學生之故，各場面談的實際參與人數略有增減，最多人的一場為 5 人，最少人的一場為 2 人。面試老師桌上都有事先擬好的面談問題，以輪流回答的方式詢問學生各個題項，每個問題的回答時間皆為 1 分鐘，在詢問問題之前，面試老師會請每一位學生先做 30 秒的自我介紹，總面談時間則視該場次的面談人數而定，一人給予 3 分鐘的配額，若該場面談的學生人數為 4 人，那麼該場面談的總時間就是 12 分鐘，若該場面談僅有 3 名學生到場，面談總時間就會縮短為 9 分鐘，以此類推。

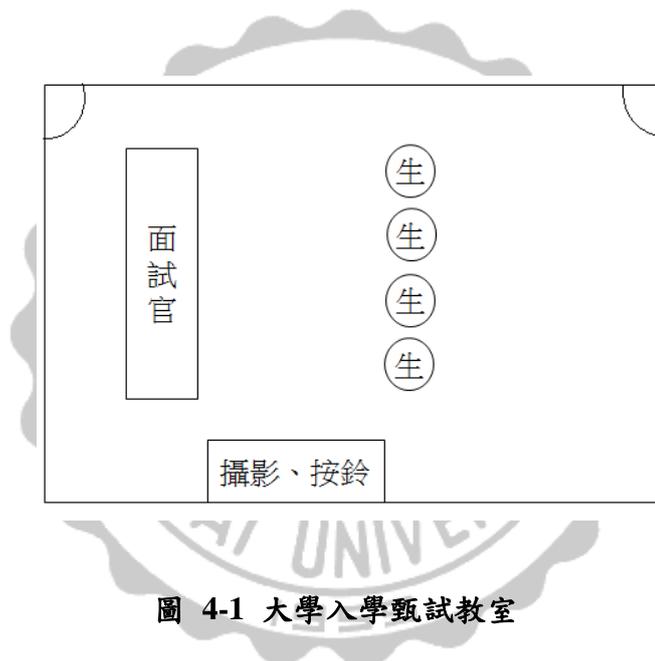


圖 4-1 大學入學甄試教室

四、研究變數之測量

(一) 面談前變數

面談前已取得之資訊，包含性別、面談時段、總級分、書審資料評分。

1. 性別

由書審資料上的基本資訊而來。

2. 面談時段

以面談當天的休息時段做切割基準，除了中午吃飯時間以外，上、下午場之中各有一次 10 分鐘的休息時間，因此可以分成 4 個時段。

3. 總級分

總級分是甄試學生參加大學學力測驗所得到的各科級分數加總，最低為 0 分，最高為 75 分。

4. 書審資料

由甄試學生所提供的書面備審資料進行評分，包含個人簡歷、自傳和學習計畫等，分數為 0~100 分。

(二) 面談中變數

面談當下取得之資訊，包含外表吸引力、面談表現、非口語表現，皆由在各組別負則計時按鈴的研究生於各場面談中進行評量。

1. 外表吸引力

引用 Tsai、Huang 和 Yu (2006) 研究中的四個題項，並使用李克特 5 點尺度量表衡量 (5 = 非常同意，1 = 非常不同意)：

- (1) 我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力
- (2) 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

上面 4 個外表吸引力題項的 Cronbach's alpha 係數為 0.81，內部一致性可接受 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

2. 面談表現

為本研究額外加入的變數，是根據學生回答問題的狀況來衡量，內容包含表達技巧和答題內容 2 部分，評量學生的回答是否流暢，回答內容是否契和老師所問的問題，使用李克特 5 點尺度量表衡量 (5 = 非常同意，1 = 非常不同意)。

3. 非口語表現

為本研究額外加入的變數，參酌應徵者可能使用的非口語印象管理戰術予以衡量，例如應徵者面帶微笑、點頭、與面試老師有眼神接觸、回答問題時會以手勢加以輔助等，使用李克特 5 點尺度量表衡量 (5 = 非常同意，1 = 非常不同意)，衡量時斟酌學

生使用的非口語戰術項目和使用頻率給分。

五、分析方法

本研究使用 SPSS21.0 版作為資料分析工具，分析方法包含：Pearson 相關係數分析和迴歸分析。

(一) 信度分析

信度分析是多次複本測量結果的估計，可藉由信度分析知道測量結果存在多少誤差和一致性，進而確認問卷的可靠與有效程度，了解問卷題項是否設計得當。李克特量表最常使用的信度檢驗方式為計算 Chronbach's alpha，其值表示量表題項組成之間的內部一致性，反映題項和欲知之變數之間的相關程度。

(二) Pearson 相關係數分析

欲探討兩個變數之間的關聯度 (degree of association) 時，常會使用相關係數 (correlation coefficient) 的方式來檢視。兩個變數之間關連度愈高，相關係數的絕對值也會愈大，表示他們之間具有正向關係 (positive correlation)，當其中一個變數的值變大時，另一個變數的值也會跟著變大；若是其中一個變數的值變大時，另一個變數的值反而變小，則表示他們之間是負向相關 (negative correlation)。

(三) 迴歸分析 (Regression)

迴歸分析是利用變項之間的關係來檢視及預測自變數與依變數的關係，用以推估自變數每改變一個單位，依變數的變化情形，其中 β 表示標準化迴歸係數，其絕對值愈大，自變數對依變數的預測能力愈高， R^2 則是代表整個迴歸方程式對依變數的解釋力， R^2 為 0 表示自變數無法解釋依變數， R^2 為 1 表示自變數能完全解釋依變數。

第二節 描述性統計

本研究針對甄試學生的控制變數(總級分、性別、外表吸引力、場次)、自變數(書面備審資料、面談表現，包含非口語和面談表現)以及依變數(面試官評分)，進行迴歸分析。

在甄試學生方面，有效的樣本共有 219 人，男女性別比例各占 49.8%與 50.2%，正取人數占總人數的 63.9%。

一、相關係數分析

以面談前變數 (性別、面談時段、總級分、書審資料)、面談中變數 (外表吸引力、面談表現、非口語表現) 作變項之間的 Pearson 相關分析，變項之間的關係可視相關係數之絕對值分為高度相關 (> 0.7)、中度相關 (介於 $0.4\sim 0.7$)、低度相關 (< 0.4)。

呈中度正相關的有總級分與面談成績 ($r=0.44, p < 0.01$)、總級分與甄試總成績 ($r = 0.69, p < 0.01$)、面談成績與甄試總成績 ($r = 0.64, p < 0.01$)、面談表現與甄試總成績 ($r = 0.46, p < 0.01$)。呈中度負相關的則有性別與書審資料 ($r = -0.40, p < 0.01$)、性別與甄試總成績 ($r = -0.41, p < 0.01$)。

表 4-1 相關係數表-大學入學甄試

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	0.50	0.50								
2.時段	2.42	1.10	-0.04							
3.書審資料	74.93	5.95	-0.40 **	-0.07						
4.總級分	55.26	2.03	-0.22 **	0.00	0.25 **					
5.非口語表現	3.55	0.73	-0.02	0.11	0.03	0.18 **				
6.面談成績	85.49	3.84	-0.34 **	0.12	0.36 **	0.44 **	0.25 **			
7.外表吸引力	3.86	0.48	-0.20 **	0.05	0.21 **	0.13	0.27 **	0.32 **		
8.面談表現	3.98	0.67	-0.10 *	0.32 **	0.16 *	0.24 **	0.37 **	0.37 **	0.28 **	
9.甄試總成績	77.11	3.43	-0.41 **	0.07	0.63 **	0.69 **	0.23 **	0.64 **	0.26 **	0.46 **

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

第三節 迴歸分析

一、同化對比效果分析

檢視本研究所要探討的變數：學生書審資料與學生面談表現，和總級分對於甄試總成績的影響。基於本研究是要探討各場面談中組內是否存有同化或對比效果，使組內甄試學生得到的成績有趨同或拉大的情形，故這裡以各組甄試學生（約 3~4 人）在各變數的組內變異數來做迴歸分析。

(一) 甄試總成績

首先，先進行各變項變異數對於甄試總成績變異數的迴歸（見表 4-2），達顯著的有總級分（ $\beta = 0.57, t = 7.08$ ）和書審資料（ $\beta = 0.48, t = 5.87$ ），表示各組內甄試學生的甄試總成績差異確實受到總級分差異和書審資料差異的影響，產生同化對比效果，若該組甄試學生的總級分差異愈大，甄試總成績的差異也會跟著愈大，反之，如果該組學生總級分的差異很小，甄試總成績的差異也會變得不明顯，而書審資料得分的差異，也同樣影響甄試總成績的差異，但面談表現在此影響不顯著（ $\beta = 0.12, t = 1.45$ ），表示學生的非口語印象管理戰術和面談時的回答狀況對甄試總成績影響較小，無法有同化對比效果，

表 4-2 同化對比效果分析-甄試總成績

		β	t	顯著性
面談前	總級分變異	0.57	7.08	0.00***
	書審資料變異	0.48	5.87	0.00***
面談中	面談表現變異	0.12	1.45	0.15
R^2		0.67		
F 值		36.09***		

† $p < .10$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

(二) 面談成績

接著檢視本研究的研究主軸-面談評分，各組甄試學生的面談得分是否受到同組學生書審資料之成績和面談表現的不同，導致分數差距有被拉大或縮小的情形發生。結果見表 4-3，達顯著的僅有總級分（ $\beta = 0.26, t = 1.98$ ），表示一組面談學生中，總

級分差異的大小能夠顯著影響到面談成績差異，因此總級分對面談成績有同化對比效果，但書審資料和面談表現並不具有此效果，此兩項因素得分的差異無法影響到面談成績差異 ($\beta=0.17, t=1.29$; $\beta=0.08, t=0.60$)。

表 4-3 同化對比效果分析-面談成績

		β	t	顯著性
面談前	總級分變異	0.26	1.98	0.05**
	書審資料變異	0.17	1.29	0.20
面談中	面談表現變異	0.08	0.60	0.55
R^2		0.13		
F 值		2.54*		
* $p<0.10$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$				

二、簡單迴歸分析

(一) 甄試總成績

為了解面談前資訊及面談中表現對最終評分的影响，這裡以各項變數對於甄試總成績的影响進行迴歸分析，以了解整體而言會影響甄試總成績的因素（見表 4-4）。可以發現對甄試總成績有顯著影响的有書審資料 ($\beta=0.39, t=10.97$)、面談成績 ($\beta=0.22, t=5.56$)、總級分 ($\beta=0.43, t=12.23$) 和面談表現 ($\beta=0.20, t=5.34$)，表示總級分、書審成績和口試成績是主要影响最終得分的因素，在這幾個因素的得分愈高，甄試總成績也會愈高。而性別 ($\beta=-0.06, t=-1.74$) 達到邊際顯著，表示男生與女生在最終得分上是有明顯落差的，普遍而言女生的甄試總成績比男生好。面談時段、外表吸引力、非口語表達則沒有顯著影响 ($\beta=0.00, t=0.07$; $\beta=-0.01, t=-0.38$; $\beta=0.01, t=0.28$)，表示這些因素並非影响最終甄試得分的關鍵。

表 4-4 迴歸分析-甄試總成績

		β	t	顯著性
面談前	性別	-0.06	-1.74	0.08 [†]
	總級分	0.43	12.23	0.00***
	書審資料	0.39	10.97	0.00***
	面談時段	0.00	0.07	0.94
面談中	外表吸引力	-0.01	-0.38	0.71
	面談表現	0.20	5.34	0.00***
	非口語表現	0.01	0.28	0.78
	面談成績	0.22	5.56	0.00***
R^2		0.80		
F 值		103.6***		
[†] p < .10 * p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001				

(二) 錄取科系數量

錄取科系數量是來參加甄試的學生，在這次大學推甄過程中錄取所申請之各校系的情形（見表 4-5），達顯著的有書審成績（ $\beta = 0.29$ ， $t = 4.16$ ）、口試成績（ $\beta = 0.25$ ， $t = 3.30$ ）和總級分（ $\beta = 0.19$ ， $t = 2.84$ ），表示書審資料、口試成績、總級分是決定錄取狀況的主要因素，在這三項因素的表現愈好，得到錄取的機會就愈高。而甄試學生的性別、面談時段、外表吸引力、面談表現、非口語表現則無法對錄取科系數量造成顯著影響（ $\beta = 0.08$ ， $t = 1.19$ ； $\beta = 0.01$ ， $t = 0.14$ ； $\beta = -0.03$ ， $t = -0.47$ ； $\beta = -0.10$ ， $t = -1.40$ ； $\beta = 0.04$ ， $t = 0.56$ ），表示上述因素並非影響錄取數量的主要原因。

表 4-5 迴歸分析-錄取科系數量

		β	t	顯著性
面談前	性別	0.08	1.19	0.23
	總級分	0.19	2.84	0.01**
	書審資料	0.29	4.16	0.00***
	面談時段	0.01	0.14	0.89
面談中	外表吸引力	-0.031	-0.47	0.64
	面談表現	-0.10	-1.40	0.16
	非口語表現	0.04	0.56	0.57
	面談成績	0.25	3.30	0.00***
R^2		0.25		
F 值		8.57***		
$^{\dagger} p < .10$		$* p < 0.05$	$** p < 0.01$	$*** p < 0.001$

(三) 面談成績

檢視影響甄試學生面談成績的影響因素(見表4-6),達顯著的有性別($\beta = -0.17$, $t = -2.63$)、書審資料($\beta = 0.18$, $t = 2.92$)、總級分($\beta = 0.29$, $t = 4.89$)、面談表現($\beta = 0.17$, $t = 2.71$)、非口語表現($\beta = 0.11$, $t = 1.88$),可以發現面談當下的影響因素,除了外表吸引力以外,面談表現與非口語表達均達顯著,表示面談中甄試學生的面談表現和非口語表達能夠影響面試老師的評分,亦即能有條理的回答面試老師所詢問的問題,且在回答時能夠注視面試老師,並且面帶微笑或運用手示作輔助等,都能夠提升面談成績。

表 4-6 迴歸分析-面談成績

		β	t	顯著性
面談前	性別	-0.17	-2.74	0.01**
	總級分	0.29	4.89	0.00***
	書審資料	0.18	2.92	0.00***
	面談時段	0.06	1.01	0.31
面談中	外表吸引力	0.08	1.49	0.14
	面談表現	0.17	2.71	0.01**
	非口語表現	0.11	1.88	0.06 [†]
R^2		0.80		
F 值		103.6***		
[†] $p < .10$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$				

第四節 補充分析

有鑑於陳世哲 (2014) 提到面談時間可能影響面試官之評量，面試官在剛開始做面談和稍作休息之後，具有較優良的精神狀況，較有可能給予應徵者較高的評分。故在此也將面談場次予以分析，以了解面談時間和甄試學生彼此間的差異對面試老師評分決策的影響。面談場次早上和下午各一場，而上、下午場之中都各有一次 10 分鐘的休息時間，故整體而言可分為 4 個場次，分別是早上休息前、早上休息後午餐前、午餐後休息前、下午休息後，為了描述上的便利，之後分別以早上第 1 場面談、早上第 2 場面談、下午第 1 場面談、下午第 2 場面談，來指涉這四個時段。

一、單因子變異數分析

在進行面談場次分析之前，先進行單因子變異數分析，檢視各因素與場次之間的直接關係，以便更了解面談時間所造成的影響。在總級分方面，各時段甄試學生的總級分平均都有 55 級分以上，早上第 1 組 ($M = 55.29$, $SD = 2.38$)、早上第 2 組 ($M = 55.17$, $SD = 2.07$)、下午第 1 組 ($M = 55.30$, $SD = 2.00$)、下午第 2 組 ($M = 55.26$, $SD = 1.53$)，但各時段總級分的差距並不顯著。書審資料的評分落在 74~76 分之間，早上第 1 組 ($M = 75.58$, $SD = 5.97$)、早上第 2 組 ($M = 74.64$, $SD = 6.07$)、下午第 1

場 (M = 75.31, SD = 5.02)、下午第 2 場 (M = 74, SD = 6.83), 但各時段之間的書審資料差異並沒有達到顯著, 表示各時段甄試學生的書審資料得分相差不大。而面談表現以下午第 2 組甄試學生的表現最好 (M = 4.36, SD = 0.48), 早上第 1 組甄試學生表現最差 (M = 3.83, SD = 0.71), 而且各時段學生的面談表現有顯著差異 (F = 8.37), 表示下午第 2 組學生的的面談表現確實優於其他時段的學生, 面談表現次好的是下午第 1 組 (M = 4.00, SD = 0.63), 早上第 2 組又次之 (M = 3.89, SD = 0.67), 顯示場次時間愈晚, 甄試學生的面談表現愈好。

表 4-7 單因子變異數分析

		場次	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
面談前	總級分	早上第 1 組	58	55.29	2.38	0.05	
		早上第 2 組	58	55.17	2.07		
		下午第 1 組	57	55.30	2.00		
		下午第 2 組	46	55.26	1.53		
	書審資料	早上第 1 組	58	75.58	5.97	0.72	
		早上第 2 組	58	74.64	6.07		
		下午第 1 組	57	75.31	5.02		
		下午第 2 組	46	74.00	6.83		
面談中	面談表現	早上第 1 組	58	3.83	0.71	8.73****	4>1
		早上第 2 組	58	3.89	0.67		4>2
		下午第 1 組	57	4.00	0.63		4>3
		下午第 2 組	46	4.36	0.48		

*p<0.10 **p<0.05 ***p<0.01

二、面談時段之同化對比效果分析

(一) 甄試總成績

首先看到當天第一場面談的部分, 雖然模型達到邊際顯著 ($R^2 = 0.99, F = 49.31$), 但若進一步檢視總級分、書審資料和面談表現之變異對甄試總成績變異的影響, 則三項因素均未能達到顯著, 表示該時段內各組甄試學生在此三項表現的差異, 確實能夠

產生同化對比效果，拉大或縮小彼此之間最終總成績的評量結果，但個別因素的影響並不明顯。上午第 2 場面談三項因素都未達顯著 ($F = 0.96$)，表示在此一時段學生們在三項因素上的差異，不會明顯影響到甄試總成績的差異，同化對比效果不存在；下午第 1 場面談，三項因素的變異對總甄試成績變異的影響均未達顯著 ($F = 0.55$)，表示甄試學生在這三方面的表現差異無法有效影響到彼此之間甄試總成績的落差，同化對比效果不存在；下午第 2 場面談，甄試學生在三項因素上的變異同樣無法影響到甄試總成績的差異 ($F = 2.25$)，表示學生在這三項因素的得分差異，無法對甄試總成績差異造成明顯的影響，同化對比效果不存在。

綜上，未能發現總級分、書審資料和面談表現之差異對於甄試總成績差異的影響，有受到面談時段的不同而出現變化，表示學生最終的甄試總成績得分變異，不受到他們進行面談的時間影響，即同化對比效果對各組甄試學生的甄試總成績影響，不會因為時段不同而有所改變。

表 4-8 面談時段同化對比效果分析-甄試總成績

		上午第 1 場		上午第 2 場		下午第 1 場		下午第 2 場	
		β	t	β	t	β	t	β	t
面談前	總級分變異	1.23	2.03	1.01	1.45	-0.44	-0.42	1.00	1.63
	書審資料變異	-0.33	-0.60	-1.34	-1.25	-0.75	-0.84	1.61	2.29
面談中	面談表現變異	0.13	0.81	-1.04	-1.17	-0.92	-1.03	-0.95	-1.37
R^2		0.99		0.74		0.62		0.69	
F 值		49.31 [†]		0.96		0.55		2.25	

[†] $p < .10$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

(二) 面談成績

接下來以本研究主要的觀察標的-面談成績，做各個場次的變異數迴歸分析。首先看到早上第 1 場面談，總級分與面談表現的變異對面談成績變異都有正向影響，但皆不顯著 ($\beta = 3.20$, $t = 0.99$; $\beta = 0.17$, $t = 0.20$)，表示該時段甄試學生在總級分、書審資料和面談表現之間的差異，都無法有效影響到甄試學生彼此間的面談成績差異。上午第 2 場面談中，總級分的變異對面談成績的變異具有正向影響，但不顯著 ($\beta = 0.06$, $t = 0.20$)，其他因素變異對面談成績變異的影響亦未達顯著，表示該時段面談

中，甄試學生在面談成績上的差異，不受彼此之間總級分、書審資料和面談表現的差異影響。下午第1場面談，對面談成績變異呈正向影響的有總級分和書審資料的變異，不過皆未達顯著 ($\beta = 0.04, t = 0.05$; $\beta = 0.00, t = 0.00$)，面談表現的變異和面談成績變異亦未達顯著 ($\beta = -0.86, t = -1.25$)，表示在該場次中甄試學生在三項因素上的不同皆未能有效影響到面談成績的差異。下午第2場面談，對面談成績變異具有正向影響的有總級分和書審資料的變異，其中書審資料變異達到顯著 ($\beta = 1.61, t = 2.61$)，表示該時段中，甄試學生在書審資料上的落差，有助於影響彼此之間的面談成績的落差。

綜上，總級分、書審資料、面談表現三項因素的變異，除了在下午第2場面談以外，均未能有效影響各場次甄試學生面談成績的變異，也看不出各場次甄試學生在總級分、書審資料、面談表現三項因素的變異上，對各場次面談成績變異的影響有逐漸擴大或是縮小的情形發生。即書審資料對下午第二場面談時段中的各組甄試學生而言，能產生同化對比效果，進而影響到面談成績的差異變化，但書審資料的同化對比效果並沒有隨著面談時段的推移，呈現愈來愈顯著的現象。

表 4-9 面談時段同化對比效果分析-面談成績

		上午第 1 場		上午第 2 場		下午第 1 場		下午第 2 場	
		β	t	β	t	β	t	β	t
面談前	總級分變異	3.20	0.99	0.06	0.20	0.04	0.05	0.87	1.62
	書審資料變異	-3.06	-1.05	-1.28	-2.81	0.00	0.00	1.61	2.61 [†]
面談中	面談表現變異	0.17	0.20	-0.36	-0.94	-0.86	-1.25	-0.87	-1.44
R^2		0.81		0.95		0.78		0.76	
F 值		1.42		6.82		1.17		3.23	

[†] $p < .10$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

第五章 結論與討論

本研究分別就甄試學生的總體甄試成績和面談成績兩項結果，以及可能影響結果的各項因素做迴歸分析，藉以了解影響總體甄試成績和面談成績的重要因素，並進一步以面談各組甄試學生在總級分、書審資料評分、面談表現等因素的變異狀況，檢視這些因素對於組內甄試總成績和面談成績差異的影響，以下將就這些因素逐一討論。

第一節 研究結果

對於碩班推甄學生進入不同教室的順序檢定，發現在結構性面談中，學生的面談表現很難受到面試官行為的差異而有不同。而對於參加該私立大學企管系入學推甄學生的甄試總成績迴歸結果，和對於這些甄試學生在此次大學推甄中所申請的各校系錄取狀況進行迴歸的結果，都發現學生的總級分、書審資料、面談成績是主要的影響因素。這三項因素不僅可以顯著預測學生在該私立大學企管系的甄試總成績，且對於學生在推甄中受到各校系青睞的程度也具有顯著預測效果。

一、場次順序效果

本研究針對碩班甄試學生先進入 A 教室或 B 教室的狀況予以分類，探討不同面談氣氛的兩間教室是否會導致學生獲得之面談成績出現差異，結果發現不論是面談氣氛較為輕鬆的教室，或是面談氣氛較為嚴肅的教室，兩邊學生得到的面談成績沒有明顯的不同，也表示兩間教室裡不同的面試官行為，對面談學生的面談表現改變沒有顯著影響，因此學生先進入哪一間教室並不會影響到其應有的面談表現，故場次順序不影響面談結果。

二、同化對比效果

在同化與對比效果的部分，本研究比較了組內甄試學生在各因素的變異狀況，包含可能影響面試官對學生第一印象判斷的書審資料和總級分，與實際發生於面談當下的面談表現。結果發現總級分和書審資料的變異對於甄試總成績的變異有顯著關係，而分析組內面談成績變異的結果則發現總級分的變異是主要影響因素，表示各組面談學生在面談成績之間的落差受到總級分影響，當組內學生的總級分落差愈大，對比效果發生，面談分數的落差也愈明顯，反之，若組內學生的總級分相近，同化效果發生，

則面談分數的落差也會縮小。

在時間關係上，則發現在不論是在哪個面談時段，各組甄試學生在總級分、書審資料和面談表現的分數差異，都不會影響到甄試總成績。在面談成績的差異上，除了下午第 2 場面談的面談成績受到書審資料評量的影響以外，各組甄試學生在其餘因素上的評分落差，都不會影到相互之間面談成績的差異，而單獨檢視各面談時段的書審資料變異 β 值，並未發現其絕對值有隨著時間的推移逐漸增加，故面談時間對於同化對比效果的發生沒有顯著影響。

三、書面資料

基於面談時間有限，書審資料成了面試老師能夠了解甄試學生的第一手訊息來源，面試老師能透過書審資料的格式編排，和學生針對自身性格、家庭和各種活動的陳述，建構對該學生的第一印象。

雖然迴歸分析顯示甄試學生的書審資料評量會影響到他們的面談成績和總體甄談成績高低，但變異數迴歸的結果表示，個人書審資料與同場甄試同學的差異不會提高或減少面試老師對該甄試學生的評價，因此面談成績的變異並不會受到書審成績變異的影響。

四、面談學生表現

面談表現不但能夠影響到面談成績，對甄試總成績高低也有顯著影響，表示面談表現確實有其重要性。從單因子變異數分析中，可以發現不同時段裡，各組甄試學生的面談表現均有顯著不同，但在變異數迴歸分析中，可以得知面談表現分數的落差，無法顯著影響到面談成績和甄試總成績的變異。

第二節 理論意涵

面談的影響因素，就其發生順序來說，大致可分為發生於面談之前的因素，和面談當下發生的因素兩大類，一般而言，面談前因素可能影響到面試官對應徵者的第一印象認知，進而干擾到面談時面試官對應徵者的判斷。總級分和書審資料的評量做為甄選過程中的評分依據與申請門檻之一，甄試學生在這兩個部分必須優於其他的申請學生，才能獲得進一步的面談機會，但總甄試成績並非只考量獲得面談機會的學生之

面談表現，總級分與書審資料同時與面談成績並列於總甄試成績的計算之中，是故在簡單迴歸中書審資料和總級分以及面談成績對甄試總成績和錄取各校系的狀況都具有正向顯著影響。

根據陳胤樺 (2004) 的研究，面談之構念大致可分成心智能力、知識與技巧、人格特質、社交應用等八大類。其中心智能力又作一般認知能力 (general cognitive ability) (Herrnstein & Murray, 1994; Schmidt & Hunter, 1998)，用於表示一個人在抽象思考和推理上的能力，能夠反映出個人整體的學習成果，以及處理訊息的技能，諸如數學、語文能力都是心智的作用範圍之一。而心智能力的量測，一般多以紙筆測驗為主，因此在本研究中，可將甄試學生的總級分類比為心智測驗分數。

本研究發現總級分不論在對全體甄試學生作的簡單迴歸分析中，抑或是為了瞭解同化對比效果而作的組內變異數迴歸分析中，均能有效影響甄試總成績與面談成績。過去的實證研究也指出，在學業成績方面表現優異的應徵者，比較能夠得到面試官的青睞 (Hakel, Ohnesorge, & Dunnette, 1970; Landy & Bates, 1973; Wexley, Yukl, Kovacs, & Sanders, 1972)，像是 Cable 與 Judge (1997) 的研究就發現，面試官比較青睞學業成績優異的應徵者，並且願意給予該應徵者較高的雇用推薦。另外 Behling (1998) 的研究也發現，在甄選過程中，如果有兩個以上的應徵者同時具備符合某職位的資格條件時，面試官往往會選擇當中智能條件較佳的應徵者。呼應了本研究在對面談成績作的變異數迴歸分析中，只有總級分的差異能夠擴大或縮小組內甄試學生之間的面談成績差異，而書審資料和面談表現則沒有顯著的影響結果。

Dunn、Meyerowitz 與 Holzberg (1995) 對於經理人透過一般認知能力 (GMA, General Mental Ability) 判斷應徵者資格條件的研究則指出，應徵者的聰明程度是面試官在進行雇用決策時的重要評估依據。另外，Raza 與 Carpenter (1987) 對履歷表上有關聰明能力的線索與面試官決策的研究指出，有關聰明能力之線索，可以透過面談印象間接的影響到面試官決策。此結果符合本研究對面談成績影響因素所作的迴歸結果，但與本研究針對同化對比效果所作的各組變異數迴歸，面談成績的得分情形是否受到同組內其他學生影響之結果不符，但值得注意的是，在進一步區分時間順序的同化對比效果檢驗中，下午第 2 場面談，也就是當天的最後一場面談，書審資料達到邊際顯著，顯示在此一時段中的組別，確實因為書審資料評分上的差異，而有擴大或縮小各組內部面談成績差距的情形。

第三節 管理意涵

結構性面談能夠幫助面試官將注意力放在與職務有關的訊息上，進而降低面試官本身行為對面談結果的影響 (Dipboye & Gaugler, 1994)，使面談中的非職務性因素，如外表吸引力、性別差異的影響降低 (Campion et al., 1997)。而本研究在大學入學甄試方面面談結構性程度頗高，面試官詢問各組學生相同的問題，且問題內容都與企管領域相關，並給予相同的回答時間，所以面試老師能夠專注於學生的回答內容上，而老師們的評分方式也是根據各問題的回答狀況，分別評定不同分數後再加總而成，而非以學生的整體回答狀況給分，因此面試老師評分時的認知複雜度得以降低，故學生外表吸引力無法影響到面談成績，而非口語表現僅是達到邊際顯著。在碩班甄試入學方面，雖然結構性沒有大學入學甄試來得高，但面試老師對學生的提問都旨在了解學生的學習意願，相關性仍然很高，且給予每一位學生的面談時間也都相同；另一方面，儘管一些老師表現得較為嚴肅，一些老師表現得較為和藹，基本上對於前來甄試的學生都是給予正面的態度，期望他們能有優良的面談表現，所以先進入 A 教室或先進入 B 教室之學生得到的面談成績沒有顯著差別。

雖然陳建丞 (2007) 對於 20 家公司面談的實證研究表示結構化面談有助於消除外表吸引力與性別對面試官的評分的影響，但從教育心理的角度來看，此階段的高中學生身心靈尚處於發展階段中，未臻完全，一般又以女生的發展程度高於同年齡男生，楊依雯 (2000) 的研究就發現高中女生在總體的生涯發展準備度上普遍比高中男生要高，相較於同時期的男生，女生比較關心自己未來的發展，對於升學和未來生涯相關的事情態度也比較積極，會願意花時間去了解，並與他人作討論，而且也比較擅長以宏觀的角度思考問題。因此在書審資料和面談表現上，此階段的女生會比男生來的有優勢，故在甄試總成績和面談成績的得分上，女生普遍高於男生。

在實務上，招募初期階段公司常以履歷表作為篩選應徵者的工具 (Dipboye & Jackson, 1999)，因此本研究以與履歷表具有像似性質的書審資料作為面試官建構第一印象的依據，面試老師可以從甄試學生的書審資料建立對學生的初步認識，從內容的編排與呈現預測學生人格特質。一般而言，面試老師可以從書審資料提供的資訊知覺到學生錄取該系所的動機強度和學生個人的聰穎程度，若書審資料內容愈完善，對細節愈注意，通常會讓人認為該學生對於錄取該系所有較強的渴望，而書審資料揭露的各式活動與得獎紀錄也能讓人認知到該學生的能力。因此本研究推論書審資料能夠左

右面試老師對同組甄試學生之間的認知，進而影響到學生之間面談成績的差異，然而本研究的結果卻發現，相較於書審資料，總級分更能引發面試老師對組內學生的認知差異，可能是因為總級分直接代表了學生的智力表現，比起書審資料更能辨識學生的聰明程度，再者，高中生之間同質性較高，不像一般公司會收到不同年齡、工作經驗的應徵者履歷，使得書審資料的效果不明顯。

在面談時間順序上，心理學提出了決策倦怠或稱自我耗竭的看法，認為個人的心理狀態會隨著時間的推移逐漸下降，進而影響到決策的進行。以面談來說，面試官可能因為心理狀態不佳，導致對應徵者的正面態度下滑，連帶使得給予的面談分數也跟著減少。狹窄性取景理論則認為，為了避免分組決策偏離整體期望，面試官將不願給予超過預期數量的應徵者良好分數，亦即隨著面談逐漸接近結束時間，面試官又已給予之前的應徵者許多正面評價，則當下一個表現良好的應徵者出現時，面試官很難再給予該名應徵者和前幾位應徵者一樣好的評價；反之，面試官亦有可能因為先前給出的正面評價未達預期，而增加了給予後續應徵者正面評價的比重。但本研究並未發現面談得分與面談順序有明顯的關係，面談得分並不會隨著場次時間而有增加或減少的現象，即便是依照面談時段作的變異數迴歸分析，也看不出同化對比作用效果有隨著面談時段的改變，有愈發顯著或不顯著的變化。可能是因為結構化面談的標準化特色，像是以相同順序和題目詢問問題，可以減輕面試官的負擔；採用相同的評分標準也能減少面試官評分的複雜度，讓面試官本身因素對面談分數的影響降低。

第四節 研究限制與未來研究建議

本研究不可避免的仍有一些不足的地方，首先，本研究雖然收集的是實際的甄選面談資料，其結果相對於實驗法更加真實可信，且就面談氛圍而言也和業界的的面談相似，參與面談的人都有相同的動機，為了能夠順利錄取而努力展現自己最好的一面，在面談中也都是屬於接受評量的一方，因此甄試學生就緊張、不安等心理狀態上的表現並不亞於職場上參與面談的應徵者。但在面試官方面，一般面談中多只有一名面試官進行面談，且通常多是一對一的方式進行，不像學校的甄選面談會採用多對多的方式進行。

同時業界的面試官可能不熟悉干擾面談的因素，也不見得都有參加過面談訓練，而就面談結構程度來說，業界較少採用結構化程度高的面談，過去就有學者認為實務上面試官使用結構化面談的意願不高（陳建丞，2007），推估原因主要有兩項：一是

因為業界的面試官相對不了解結構化面談的宗旨，且面試官的行為和自由裁量的權力將受到限制(Champion et al., 1997)，二是因為擔心使用結構程度高的面談會影響應徵者的心情，讓應徵者感到不快，反而對公司的招募過程造成不良影響 (Chapman & Zweig, 2005)。再者，業界和學校在甄選人才時可能有不同的著眼點，譬如說學校可能比較在意學生的聰穎程度，業界則根據職缺內容的不同，側重的地方也不一樣。所以本研究的結果不盡然可以類推到實務面談中。

再來，本研究中面談表現的部分是由負責按鈴計時的同學，根據學生在回答問題時是否能侃侃而談予以評分，比較不考慮問題回答的內容品質，但不論是學校或業界面試官，在回答的評量上比較注意的是有沒有契合問題，並有獨到的見解，能夠反映出應徵者的人格特質與相關知識、經驗。所以未來研究者若能在此方面取得面試官的評分，將有助於更清楚的了解第一印象與面談表現之間的關係。



參考文獻

- 別蓮蒂 (2005)。範例類比論中之同化對比效果於品牌延伸策略之應用。行政院國家科學委員會專題研究成果報告計畫(編號：NSC93-2416-H-004-008-)，未出版。
- 李美儀 (2009)。應徵者履歷表資訊對面試官評量之中介機制探討。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 房美玉 (2006)。員工招募與甄選。載於李誠(主編)，**人力資源管理的十二堂課** (p54-88)。台北市：天下文化。
- 林育璋 (2001)。應徵者面談印象管理策略對甄選面談決策影響。國立台北科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北市。
- 林威志 (2007)。應徵者印象管理戰術對面試官評量之效應：以面試官正向與負向情感特質為干擾變數。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 洪慧芳 (譯) (2011)。誰在操縱你的選擇：為什麼我選的常常不是我要的?(原作者：Sheena Iyengar)。臺北市：漫遊者出版。
- 陳世哲 (2014, 8月)。甄選面談的入場順序會影響到錄取的機率嗎?。天下雜誌，獨立評論@天下。取自 <http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/222/article/1686>
- 陳建丞 (2007)。甄選面談中外表與性別偏誤之探討：結構式面談能消除它們嗎? **臺大管理論叢**，17 (2)，183-208。doi:10.6226/NTURM2007.17.2.183
- 陳建丞、蔡維奇 (2005)。面談前印象對面試官評量效應之探討：以面談結構為干擾變數。 **臺大管理論叢**，16(1)，155-170。doi:10.6226/NTURM2005.16.1.155
- 陳胤樺 (2004)。甄選面談問題類型之相關因素探討：一個探索性的研究。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊育豪 (2011)。面試官特質對於應徵者防禦型印象管理策略。私立東海大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中市。
- 楊依雯 (2010)。高中生之生涯發展準備度、學校幸福感與生涯自我效能之相關研究。國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡維奇、楊文芬、林正偉 (2009)。面試官行為、企業雇用形象對應徵者工作選擇意圖的影響：以國防役男甄試為例。 **台灣管理論叢**，2，295-320。

- Barclay, J. M. (1999). Employee selection: A question of structure. *Personnel Review*, 28, 134-151.
- Bargh, J. A. (1992). Does subliminality matter to social psychology? Awareness of the stimulus versus awareness of its influence. In R. Bornstein & T. Pittman (Eds.) *Perception without Awareness* (pp.236-255). New York: Guilford.
- Behling, O. (1998). Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job? *The Academy of Management Executive*, 12(1), 77-86.
- Bei, L. & Shen, Y. (2003). Effect of brand association reminding on brand extension evaluation. Paper to be submitted to *Psychology and Marketing*. (under review)
- Bell, A. H. (1992). *Extra-viewing: Innovative ways to hire the best*. Homewood, Illinois: Business one Irwin.
- Binning, J. F., Goldstein, M. A., Garcia, M. F., & Scattaregia, J. H. (1988). Effects of pre-interview impressions on questioning strategies in same and opposite sex employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 30-37.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview in reducing gender biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46, 215-226.
- Brenner, L., Griffin, D., & Koehler, D. J. (2005). Modeling patterns of probability calibration with random support theory: Diagnosing case-based judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 64-81.
- Brown, B. K. & Campion, M. A. (1994) Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, 79, 897-908.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Wiley.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.

- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*, 655-702.
- Carlson, R. E. (1971). Effect of interview information in altering valid impressions. *Journal of Applied Psychology, 55*, 66-72.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 928-944.
- 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*, 673-702.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2004). Job Type and Recruiters' Inference of Applicant Personality Drawn from Resume Biodata: Their Relationships with Hiring Recommendations. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(4), 363-367.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Stafford, J. S. (2005). Validity of Resume Reviewers Inferences Concerning Applicant Personality Based on Resume Evaluation. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(4), 321-324.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2007). Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Resume Information: Screening the Recent Graduate. *Applied Psychology: An International Review, 56*(2), 319-343.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011) Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS, 108*, 6889-92.
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 225-248.

- Debell, C. S., Montgomery, M. J., McCarthy, P. R., & Lanthier, R. P. (1998). The critical contact: A study of Recruiter verbal Behavior during campus interviews. *The Journal of Business Communication*, 35, 202-223.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspective*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Dipboye, R. L., & Gaugler, B. B. (1993). Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 135-170). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1999). Interviewer experience and expertise effects. In R. W. Eder and M. M. Harris (Eds.), *The Employment Interview Handbook: 259-278*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dougherty, T. W., Thurban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 659-665.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B. (1999). Behavioral confirmation of interviewer expectations. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook: 217-228*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dunning, D., Meyerowitz, J. A., & Holzberg, A. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessment of ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1082-1090.
- 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.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M., (1989). Politics in organizations, In R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.). *Impression management in the organization: 143-170*. New Jersey: Erlbaum.

- Gilmore, D. C., and Ferris, G. R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, 15(4), 557-564.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: New York, Doubleday.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruits' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 20-29.
- Griffin, D., & Tversky, A. (1992). The weighing of evidence and the determinants of confidence. *Cognitive Psychology*, 24(3), 411-435.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakel, M. D. (1971). Similarity of post-interview trait rating intercorrelations as a contributor to interrater agreement in a structured employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 55, 443-448.
- Hakel, M. D., Hollmann, T. D., & Dunnette, M.D. (1970). Accuracy of interviewers, certified public accountants, and students in identifying the interests of accountants. *Journal of Applied Psychology*, 54, 11S-119.
- Hakel, M. D., Ohnesorge, J. P., & Dunnette, M.D. (1970). Interviewer evaluations of job applicants' resumes as a function of the qualifications of the immediately preceding applicants: An examination of contrast effects. *Journal of Applied Psychology*, 54, 27-30.
- Herrnstein, R.J. and C. Murray (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Free Press.
- Higgins, T. E., Rholes, W. S., & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(2), 141-154.
- Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology*, 56, 130-134.

- Hosoda, M., Stone-Romero, E., & Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology, 56*(2): 431-462.
- Howard, J. L., and Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(2), 112-136.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*, 184–190.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*, 72-98.
- Judge, T. A., & Ferris G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal, 36*(1), 80-105.
- Judice, T. N., & Neuberg, S. L. (1998). When interviewers desire to confirm negative expectations: Self-fulfilling prophecies and inflated applicant self-perceptions. *Basic and Applied Social Psychology, 20*(3): 175-190.
- 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.
- Kirkwood, W. G., & Ralston, S. M. (1999). Inviting meaningful applicant performances in employment interviews. *The Journal of Business Communication, 36*, 55–76.
- Knouse, S.B. (1989). The role of attribution theory in personnel employment selection: A review of the recent literature. *Journal of General Psychology, 116*(2), 183-196.
- Landy, F. J., & Bates, F. (1973). Another look at contrast effects in the employment interview. *Journal of Applied Psychology, 58*(1), 141-144.

- Levav, J., Heitmann, M., Herrmann, A., & Iyengar, S.S. (2010). Order in Product Customization Decisions: Evidence from Field Experiments. *Journal of Political Economy*, 118 (2), 274-299.
- Lievens, F., & Peeters, H. (2008). Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(3), 174-180.
- London, M., & Hakel, H. D. (1974). Effects of applicant stereotypes, order, and information on interview impressions. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 157-162.
- Macan, T. H., & Dipboye, R. L. (1990). The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43(4), 745-768.
- Macan, T. H., & Dipboye, R. L. (1994). The effects of the application on processing of information from the employment interview. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1291-1314.
- 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.
- Massey, C., & Wu, G. (2005). Detecting regime shifts: The causes of under-and overreaction. *Management Science*, 932-947.
- Mayfield, E. C., & Carlson, R. E. (1966). Selection interview decisions: First results from a longterm research project. *Personnel Psychology*, 19, 41-53.
- Medin, D.L., Goldstone, R.L., & Gentner, D. (1993). Respects for similarity. *Psychological Review*, 100, 254-278.
- 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.

- Phillips, A. P., & Dipboye, R. L. (1989). Correlational tests of predictions from a process model of the interview. *Journal of Applied Psychology, 74*, 41-52.
- Powell, G. N. (1991). Applicant reaction to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology, 44*, 67-83.
- Raza, S. M., & Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology, 72*, 596-603.
- Read, D., Loewenstein, G. F., & Rabin, M. (1999). Choice bracketing. *Journal of Risk and Uncertainty, 19*(1), 171-197.
- Riggio, R. (1996). *Introduction to industrial/organizational psychology* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Rowe, P. M. (1963). Individual differences in selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 47*, 304-307.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2002). Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill: Prudent evaluation or recruiting malpractice? *Human Resource Management, 41*(4), 441-454.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology, 68*, 147-154.
- Sacco, S.M., Scheu, C.R., Ryan, A.M., & Schmitt, N. (2003). An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography. *Journal of Applied Psychology, 88*, 852-865.
- 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.
- Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychology research* (pp. 23-40), New York: Academic Press.

- Schuler, R. S. (1984). *Personnel and Human Resource Management (2nd ed.)*
- Schwarz, N. & Bless, H. (1992). Constructing reality and its alternatives: an inclusion/exclusion model of assimilation and contrast effects in social judgments. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.) *The Construction of Social Judgments* (pp. 217-245). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shen, Y., & Su, W. (2003). Changing perceived fit in brand extension evaluation: A case-based perspective. In the *Proceedings of the 2003 Society for Consumer Psychology Conference*. New Orleans, LA, USA.
- Simonsohn, U., & Gino, F. (2013). Daily Horizons: Evidence of Narrow Bracketing in Judgments from 9,000 MBA Admission Interviews. *Psychological Science* 24(2), 219–224.
- Singer, M. S., & Bruhns, C. (1991). Relative effect of applicant work experience and academic qualification on selection interview decisions: A study of between-sample generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 550-559.
- Strull, T. K., & Wyer, R. S. (1979). Role of category accessibility in the interpretation of information about persons - some determinants and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1660-1672. doi: 10.1037//0022-3514.37.10.1660
- Stapel, D. A., & Kooman, W. (1997). Using primed exemplars during impression formation: interpretation or comparison? *European Journal of Social Psychology*, 27, 357-367.
- Stapel, D. A., Kooman, W., & Van der Pligt, J. (1997). Categories of category accessibility: the impact of trait concept versus exemplar priming on person judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 44-76.
- Stapel, D. A. & Winkielman, P. (1998). Assimilation and contrast as a function of context-target similarity, distinctness, and dimensional relevance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 6, 634-646.

- Stevens, C.L., & 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.
- Strack, F. (1992). The different routes to social judgments: experiential versus informational strategies. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.) *The Construction of Social Judgments* (pp.249-276). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Street, R. L. (1986). Interaction processes and outcomes in interviews. *Communication Yearbook, 9*, 215-521.
- 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., Huang, T. C., & Lieu, B. T. (2009). Is being informative enough? The effect of interviewer impression management on applicant attraction. *Paper presented at the annual Academy of Management Meeting, Chicago, Illinois, USA.*
- 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*(2), 131-140.
- 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.*
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin, 76*(2), 105.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 38*, 232–260.
- Webster, E. C. (1964). *Decision making in the employment interview*. Montreal: Eagle.

Wegener, D. T. & Petty, R. E. (1995). Flexible correction processes in social judgment: the role of naïve theories of bias in bias corrections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 36-51

Wexley, K. N., Yukl, G. A., Kovacs, S. Z., & Sanders, R. E. (1972). Importance of contrast effects in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 56(1), 45-48.



附錄-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							
	19							
	20							