臺大管理論叢 2007/6
第17卷第2期 183-208

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？

Attractiveness and Sex Bias in Employment Interview: Can Structured Interview Reduce These Biases?

陳建丞／國立台北科技大學經營管理系助理教授
Chien-Cheng Chen, Assistant Professor, Department of Business Management, National Taipei University of Technology

Received 2006/2, Final revision received 2007/3

摘要

過去研究普遍證實有些與工作績效無關的因素，例如應徵者外表吸引力與性別，可能影響到面試官對應徵者的評分。本研究在真實面談情境下，探討面談結構性對這兩種評估誤差的干擾效應。在針對 20 家公司的 60 位面試官與 129 位應徵者所收集的資料，分析結果均支持本研究所提之假說，亦即當面談結構性愈高時，應徵者外表吸引力對面試官評量的影響便降低了，且面試官也比較不會對特定性別應徵者有偏好的情形。在實務建議上，業者可以利用提高甄選面談的結構性，來降低因應徵者外表與性別刻版印象所造成的面談偏差，以提升甄選面談的品質。

【關鍵字】應徵者外表吸引力、應徵者性別、面談結構性

Abstract

Past research has found that some factors unnecessary for effective job performance, such as applicants' physical attractiveness and sex, influence interviewer evaluations of the applicants. This study extends previous research by examining the moderating role of interview structure in real employment interviews for actual job openings. Results from 60 interviewers and 129 applicants of 20 firms supported our hypotheses and showed that the more structured the interview, the effects of applicant physical attractiveness became insignificant, and interviewers were less likely to select men for masculine jobs and women for feminine jobs. In practical, in order to reduce potential sources of error caused by applicant physical attractiveness and sex-based stereotype and enhance the quality of interviewer decisions, the level of interview structure in organizations should be increased.

【Keywords】applicant physical attractiveness, applicant sex, interview structure

臺灣大學學術期刊資料庫

作者衷心感謝主編與兩位匿名評審惠賜卓見。
本文獲國科會補助 (NSC 95-2416-H-027-001-)，特此致謝。

壹、前言

一般而言，甄選面談幾乎是所有工作的甄選流程中必要的過程之一 (Dipboye & Jackson, 1999)。若能經由甄選面談找到優秀的員工，將有助於組織的生存與繁榮 (Jawahar & Mattsson, 2005)。也因為甄選面談對於組織競爭力的重要性，心理學家與管理學者已花費許多的心力，來探討如何增進甄選面談的效度 (Validity)，以試圖幫助企業能找到他們所需要的人才 (Schmidt & Zimmerman, 2004)。由於甄選面談的效度一直受到學者的質疑 (Huffcutt & Woehr, 1999)，因而引發許多研究開始去探討究竟有哪些因素減損了面談的效度，以及發掘一些降低面談潛在誤差的方法 (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002)。

在面試中，面試官與應徵者通常是素昧平生，對彼此的資訊了解有限，使得甄選面談成為一種相當模糊的情境 (Judge & Ferris, 1993)，面談雙方盡其所能地在面試中蒐集對方的資訊，以決定是否要追求與對方建立未來的僱用關係。此外，面試的時間通常相當短暫，因此甄選決策的成功與否便決定於，是否面試官能夠正確地評估面試中所有的資訊與線索 (Cues)。不幸的是，由於時間與能力的不足，面試官要對應徵者做出正確的評估，通常是很困難的 (Higgins & Judge, 2004)。

過去研究曾指出，某些與職務內容無關的因素，例如應徵者外表吸引力與性別，可能影響面試官的決策 (e.g., Jawahar & Mattsson, 2005)。外表吸引力可以定義為因一個人的外表所引發他人心中喜愛的感覺 (Morrow, 1990)。由於一個具有出色外表的應徵者容易引發面試官對其在適任能力方面的良好評價 (Feingold, 1992)，因此應徵者外表吸引力已被公認為是一種面試官無法抗拒的判斷誤差 (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003)。此外，由於許多工作常被認為是專屬於男性或女性的工作，例如軍人會被認為是專屬於男性的工作，而護士會被認為是專屬於女性的工作。因此當應徵者的性別符合該職務對性別的刻版印象時，他將有較大的機會獲得面試官的青睞 (Davidson & Burke, 2000)。

雖然外表吸引力與應徵者性別對於某些職務可能是一項所需的特質，例如需要時常與他人接觸的職業 (e.g., 銷售與客服人員) 較需要外表較佳的員工 (Hosoda et al., 2003)，對於需要具備較高侵略性 (Aggressive) 的職業 (e.g., 軍人) 而言可能比較偏好男性，而需要具備較高可信賴度 (Dependency) 的職業 (e.g., 護士) 而言則比較偏好女性 (Heilman, 1983)。但即使如此，對於大多數的職務而言，它們可能代表的是一種潛在的面試官評量誤差，並且會經由影響面試官決策進而減損面談的效度。有一些研究發現可以提供上述說法一些支持，首先，在 Hosoda et al. (2003) 針對 27 篇實驗法研究所做的 Meta-analysis 中發現，外表吸引力與甄選決策的相關係數為 .39，但與績效評估的相關係數只有 .16，明顯小於前者。其次，Davidson 與 Burke (2000) 針對 49 篇研究所做的 Meta-analysis 中發現，當應徵者性別符合該職務所需性別時，應徵者將得到較

臺灣大學學術期刊資料庫

高的分數，反之則將得到較低的分數。而在 Bowen、Swim 與 Jacobs (2000) 的 Meta-analysis 中則發現，無論職務的性別刻版印象 (Sex-stereotype) 是屬於何種類型，員工性別與績效間的關係均不顯著。總言之，應徵者性別與外表吸引力雖然可能增加被錄取的機會，但對於未來工作績效的幫助則有明顯的減弱。

如果應徵者外表吸引力與性別可以對面試官決策造成一定的影響力，那麼應徵者在面試時便可以依賴這兩種因素來增加自己被錄取的機會。另一方面，如果這些因素確實可以影響面試官的決策，則它們可能代表的是一些未受到注意，但卻會影響面試效度的潛在誤差。因此，對於習慣用面試來篩選應徵者的組織而言，應該去重視這些來自於應徵者外表與性別，對於面試結果所造成的問題 (Jawahar & Mattsson, 2005)。

面談結構性可以定義為「降低每位應徵者在面試程序上的變異程度，並可解讀成面試官在面試過程執行上的自由裁量程度」(Huffcut & Arthur, 1994)。過去研究一致地證實提高面談結構性會有助於面談的效度，例如在 Schmidt 與 Hunter (1998) 的 Meta-analysis 中發現，結構式面談 (亦即面談結構性較高的面談) 對於工作績效的預測效度係數為 .51，而非結構式面談 (亦即面談結構性較低的面談) 的效度係數只有 .38，明顯小於結構式面談。而在另一篇針對 120 篇研究所做的 Meta-analysis 中，Huffcut 與 Woehr (1999) 也發現面談結構性的高低與面談的效度之間有顯著的正相關 (校正後的相關係數為 .63, $p < .01$)。

然而，雖然過去的研究發現普遍證實提高面談結構性將有助於提昇面談效度，但這其中的原因卻仍有待實證研究去探索 (Campion, Palmer, & Campion, 1997)，一個可能的原因是「降低非職務因素對面試的影響」。由於結構式面談將整個面試過程的職務相關性 (Job-relatedness) 提高，因而促使面試官在發問、聆聽與評分時，將焦點放在與應徵職務相關的議題上 (Barclay, 1999)。此外，面試官的一致性以及發問與評分方式的標準化，又可以避免面試官因受到與職務無關因素而產生個人喜好，進而影響到面試的進行與決策 (Dipboye, 1994)。因此，上述學者看法似乎隱喻，降低面試官在決策時受到職務無關因素 (e.g., 應徵者性別，外表) 的影響，應為結構式面談之所以高效度的原因之一。

本研究的目的在於填補上述之研究空缺 (Research Gap)，試圖延伸過去實驗室實驗法的研究發現，以實地法來探討應徵者外表吸引力與性別對面試官評量之效應，以及探討是否可以藉著提高面談結構性，來降低上述兩種非職務因素所產生的效應。過去有三篇研究曾發現可以降低這兩種評量誤差的方法。Marlowe、Schneider 與 Nelson (1996) 以 112 位業界財務主管所做的實驗法研究發現，當面試官在績效評估上的經驗愈高，男性應徵者較女性應徵者佔便宜的情形就愈不明顯，且外表吸引力對面試官評量的效應也愈弱。Cash 與 Kilcullen (1985) 以 64 位學生為樣本的實驗法研究則發現，

臺灣大學學術前瞻資料庫

當面試官的性別-角色定位 (Sex-role Orientation) 愈弱時，應徵者之外表吸引力與面試官評量之間的關係就愈弱，但未發現應徵者性別效應的干擾效果。而在 Jawahar 與 Mattsson (2005) 的實驗法研究中，無論是以 213 位學生 (Study 1) 或 225 位人力資源主管 (Study 2) 為樣本時均同樣地發現，當應徵職務屬於某特定性別時，自我審視性 (Self-monitoring) 較低的面試官較不會因為應徵者外表與性別而產生其知覺偏誤的情形。

本研究在以下三方面延伸上述三篇研究：首先，上述研究均採用實驗法，因此是否能類推至真實甄選面談情境則令人質疑。而本研究則在真實的求職情境下進行資料蒐集，根據 Posthuma et al. (2002) 的說法，本研究較能反映出真實面試官與應徵者在實體上 (Physical)、情緒上 (Emotional) 與認知上 (Cognitive) 的面談逼真性。其次，在樣本的選擇上，Cash 與 Kilcullen (1985) 以及 Jawahar 與 Mattsson (2005) 的 Study 1 均以學生來扮演面試官的角色，而 Marlowe et al. (1996) 與 Jawahar 與 Mattsson (2005) 的 Study 2 雖然以業界主管為樣本，但這些主管僅限於某一單位部門 (i.e., Marlowe et al., 1996：財務主管；Jawahar & Mattsson, 2005 的 Study 2：人力資源主管)，本研究則廣泛地包括多種功能部門主管為面試官樣本。最後，上述研究提出的降低應徵者外表吸引力效應的方法分別是增加面試官經驗 (Marlowe et al., 1996)、選用低性別-角色定位 (Cash & Kilcullen, 1985) 與低自我審視性的面試官 (Jawahar & Mattsson, 2005) 等方法，本研究則提出另一個組織可以加強的措施 (i.e., 結構式面談)。相較於上述三研究所探討的方法均偏向面試官的特性 (Characteristic) 或特質 (Trait) 方面的變數，本研究所提出的面談結構性方法則屬於面談情境變數 (Dipboye, 1992)。而探討理論之不同性質的限制情境，對於理論之累積是重要的 (Whetten, 1989)。

貳、文獻探討

一、應徵者外表吸引力對面試官評量之效應

在過去有關甄選面談的研究中，應徵者的外表吸引力是普遍被認同的影響面試官決策因素之一 (Posthuma et al., 2002)。由於面試官通常與應徵者素未謀面，因此造成第一印象的最大因素應來自於應徵者的外表 (McArthur & Baron, 1983)。當所有應徵者的條件均差異不大時，應徵者之外表吸引力便成為錄取與否的決定性因素。一種可能的解釋是外表決定被對待的方式，人們會因為被他人的外表吸引力而對對方產生正面的期待 (Hosoda et al., 2003)，因而採用較為正面的方式來對待對方 (Eagly, Ashmore, Makhjiani, & Longo, 1991)，而對方也因為受到比較好的待遇，而產生了較佳的表現，進而確認了自己先前的預期。另一種可能的解釋來自於「內隱人格理論」(Implicit Personality Theory) (Ashmore & Del Boca, 1979)，亦即社會上通常會根據人們的外表來推論人的特質，外表較佳的人通常會被認為具有某些社會上所期待的特質 (Gillen,

臺灣大學學術期刊資料庫

1981)。在 Feingold (1992) 的一篇 Meta-analysis 中發現，具有外表吸引力的人常被他人認為是具社交能力、支配性 (Dominant)、溫和、心理素質良好、勤勉等特質，而這些特質也通常被認為是一個好員工應具備的特質。

過去研究普遍證實應徵者外表吸引力與面談評量的正向關係。例如在 Marlowe et al. (1996) 的實驗法研究中，他們以照片來操弄 (Manipulate) 應徵者的外表吸引力，結果發現相較於稍具外表吸引力的應徵者而言，具有高度外表吸引力的員工會得到較高的面試官評分。在 Jawahar 與 Mattsson (2005) 的實驗法研究中，以照片來操弄應徵者外表吸引力，結果發現相較於外表吸引力較低的應徵者而言，具有較高外表吸引力的應徵者會得到較高的面試官評分。而在 Hosoda et al. (2003) 的 Meta-analysis 中發現，應徵者外表吸引力對面試官決策確有正面的影響 (校正後加權平均相關係數為 .39，95% 信賴區間不包含 0)。因此，我們預期，當應徵者的外表吸引力愈高時，他將得到較高的面試官評分。本研究提出以下假說：

假說一：應徵者外表吸引力與面試官評量之間有正向關係。

二、應徵者性別對面試官評量之效應

一般而言，即使沒有直接證據證實性別與工作績效的關連性，人們仍會對於部分職業在性別上的屬性，產生先入為主的刻版印象 (Shinar, 1975)。過去學者指出，有兩個因素會影響人們對職務所需性別的刻版印象：首先，該職務所需要的能力或特質可能與性別有關 (Schein, 1973)，例如若某職務需要一些數理分析的能力時 (例如精算師)，它可能會被認為是適合男性的工作；反之，若某職務需要的是細心與耐心的特質時 (例如幼教老師)，它可能會被認為是較適合於女性。其次，在職者之性別比例也是一個影響性別刻版印象的重要因素 (Kiesler, 1975)，甚至是決定性別刻版印象的最大因素 (e.g., Krefting, Berger, & Wallace, 1978)。例如由於空服員大多以女性居多，因此它就會視為是女性的工作；反之，警察因為大多是男性，因此它就會被視為是男性的工作。總之，一般會被視為是較適合男性的陽剛類型職務 (Masculine Jobs)，即是指那些職務內容較需要陽剛特質員工，或者是在職者大多為男性所組成的職務，例如軍人、警察等；相反地，被視為是較適合女性的陰柔類型職務 (Feminine Jobs)，則是指職務內容較仰賴陰柔特質員工，或者是在職者大多為女性的職務而言，例如護士與幼教老師等。

雖然過去研究並無法證實員工性別是工作績效的預測因子 (Bowen et al., 2000)，但不可否認的是，在組織中許多重要的決策中 (例如甄選、績效評估或升遷)，性別確實扮演了一個重要的影響因素 (e.g., Davidson & Burke, 2000; Goldberg, Finkelstein, Perry, & Konrad, 2004)。過去研究普遍證實，當應徵者性別符合職務的性別取向時，

臺灣大學學術期刊資料庫

面試官將將可能給予較高的評分 (Jackson, 1983)。就如同上一段的說法，面試官會依據從事該職務可能所需的能力或人格特質 (i.e., 特質搭配模型 (Trait-matching Model) (Schein, 1973))，或者該職位在職者的男女比例 (i.e., 性別搭配模型 (Sex-matching Model) (Kiesler, 1975))，來形成對該職務所需性別的刻版印象。而根據 Heilman (1983) 的「缺乏適配性模型」(The Lack of Fit Model)，當面試官感覺到應徵者的性別符合該職務可能所需要的性別時，他將會預期到該應徵者可能會將來會成為一位優秀的員工，進而在甄選時給予該應徵者較高的評價。

過去研究也證實上述的說法，例如在 Cash、Gillen 與 Burns (1977) 以 72 位來自業界的人事主管所做的實驗法研究中，以履歷表來操弄應徵者的性別與應徵職務類型，結果發現當男性應徵者會在應徵陽剛類型職務時得到較高評分，而女性應徵者會在應徵陰柔類型職務時得到較高評分。Jawahar 與 Mattsson (2005) 的實驗法研究則以劇本來操弄應徵者的性別與應徵職務類型，發現在應徵陽剛類型職務時，男性應徵者會比女性應徵者有較大錄取的機會；反之，在應徵陰柔類型職務時，女性應徵者會比男性應徵者有較大錄取的機會。而在 Davidson 與 Burke (2000) 的 Meta-analysis 中發現，當應徵職務被歸屬於陰柔類型時，女性應徵者會得到較高的評分 (校正後平均相關係數為 .13，95% 信賴區間不包含 0)，而當應徵職務被歸屬於陽剛類型時，男性應徵者會得到較高的評分 (校正後平均相關係數為 .17，95% 信賴區間不包含 0)。因此，本研究提出以下假說：

假說二：男性應徵者會在應徵陽剛類型職務時得到較高評分，而女性應徵者會在應徵陰柔類型職務時得到較高評分。

三、面談結構性之干擾效果

如同前述，提高面談結構性已普遍被認為是一種提昇面談效度的方法。雖然過去學者曾對於面談結構性的要素提出許多不同的看法，但大致上均反映了面試官在執行面談與做決策時被賦予的自由程度 (Motowidlo, Carter, Dunnette, Tippins, Werner, Burnnett, & Vaughan, 1992)。例如 Dipboye 與 Gaugler (1993) 認為，面談結構性可以用 11 個要素來代表，例如對每位應徵者問一致的問題、以工作分析為基礎，以及多向度的評分量表等。Huffcut 與 Arthur (1994) 則以面試問題與評分的標準化程度，來測量面談結構性的高低。在一篇具代表性的文獻整理的文章中，Campion et al. (1997) 整理了過去有關面談結構性的文獻，提出了 15 項面談結構性的要素，並且將它們歸類為面試內容 (e.g., 依據工作分析來發展面談問題)與評分過程 (e.g., 依據應徵者的每個答案給分) 兩大類。而 Hysong 與 Dipboye (1998) 亦提出一種三因子的模型，以「面談問題的職務相關性」、「面談問題的標準化」以及「應徵者的發言權」來代表面談結

臺灣大學學術研究資料庫

構性。而在一篇近期的實証研究中，Chapman 與 Zweig (2005) 延伸過去學者的看法，並以來自 502 家公司的 592 位面試官為樣本，結果發現面談結構性可以四個構面來代表：「評分的標準化」，例如對每位應徵者使用標準化的評分系統；「問題的精緻化」，例如詢問應徵者與職務相關的問題；「問題的一致性」，例如對每位應徵者以相同順序問相同問題；以及「關係的建立」，例如避免觸及私人問題 (例如個人嗜好)。

過去學者指出面談結構性中的某些要素，似乎可能降低一些非職務因素 (e.g., 應徵者外表與性別偏誤)的效果 (Campion et al., 1997)。例如，其中「在面試前已準備好面試問題」與「面試問題均與職務所需有關」可以提供面試官對於職務需要的知識技能有一個清楚的概念 (Dipboye, 1994)，並鼓勵面試官詢問與職務相關的問題，提高整個面試過程的職務相關性；「對每位應徵者詢問相同的問題」可以促使面試官以相同的問題來蒐集應徵者的資訊，因此使得面試官因為個人喜好，而改變對應徵者的對待方式的情形得以減少 (Dipboye & Gaugler, 1993)，進而使面談中所蒐集到的資訊能真正反映出應徵者的資格條件，而非因面試官自己的期待所造成的評估偏差 (Dipboye, 1997)；而「不詢問應徵者私人的問題 (例如嗜好與休閒娛樂等)」則會降低面試中討論話題的變異程度，避免讓一些無關職務的會話影響面試官的判斷，幫助面試官將焦點集中在職務相關的訊息上。最後，「使用量表來針對應徵者的每個答案給分」與「最後評分時不採用主觀上的整體印象，而使用數學加總方式計算總分」，可以使面試官在做評分時降低認知上的複雜度 (Cognitive Complexity)，並且在加總評分時，使一些與職務無關因素 (e.g., 應徵者性別與外表)影響面談決策的機會降低。

此外，我們也可以運用一些穩固的知覺理論，例如對比效果 (Contrast Effects) 與選擇性注意 (Selection Attention)，來解釋面談結構性的干擾效果。首先，在其他所有應徵者的外表均不佳的情形之下，一個外表平平的應徵者可能因為「對比效果」的緣故，使得面試官對其外表產生相當好的印象 (Schuler, 1984)。由於高結構式面談中強調發問與評分標準必須以工作分析為基礎 (Campion et al., 1997)，請面試官以多種職務相關的資格條件來評估應徵者，以及以數學方式 (例如加總或平均) 來計算面試總分等 (Dipboye, 1994)，將使得應徵者在外表上的對比優勢被稀釋掉了。另一個理由是，由於高結構式面談之前常舉行面試官訓練 (Dipboye, 1997)，因而有助於面試官加深對評估誤差 (e.g., 對比效果) 的了解，以致於在做面談決策時能避免受到這些評估誤差的影響 (Wexley, Sanders, & Yukl, 1973)。

其次，由於高結構式面談在進行的過程中，均以職務相關性為基礎 (e.g., 發問與評分標準均來自於工作分析)，因而使得面試官心中對於「好員工該具備哪些資格條件」更為清楚，而此認知結構 (Fiske & Tayler, 1991) 將幫助他在評分時，會較為「選擇性注意」應徵者的職務相關資訊 (Beyer, Chattopadhyay, George, Glick, & Pugliese,

臺灣大學學術期刊資料庫

1997)，因而使得其他與工作無關的資訊 (e.g., 應徵者外表或性別) 所產生的評量偏誤得以降低。

綜合上述，本研究預期當面談結構性愈高時，面試官評量與應徵者外表吸引力間的關係也因而降低，且較不會受到應徵者性別與職務性別取向相符與否的影響。換句話說，本研究所關注的焦點不在於面談結構性對於職務相關因素效果的增強，而在於非職務因素 (i.e., 應徵者外表與性別偏誤) 效果的降低。因此，本研究提出以下假說：

假說三：當面談結構性較低時，應徵者外表吸引力與面試官評分之間有正向相關；反之，當面談結構性愈高時，應徵者外表吸引力與面試官評分之間的關係將變得愈不顯著。

假說四 a：對於陽剛類型職務而言，當面談結構性較低時，男性應徵者會較女性應徵者得到較高評分；反之，當面談結構性較高時，男性與女性應徵者所得到的評分便無顯著差異。

假說四 b：對於陰柔類型職務而言，當面談結構性較低時，女性應徵者會較男性應徵者得到較高評分；反之，當面談結構性較高時，男性與女性應徵者所得到的評分便無顯著差異。

參、研究方法

一、研究對象

本研究的參與者包括了來自台灣 20 家公司 (包含 7 家金融業、11 家製造業與 2 家服務業) 的 129 位應徵非管理人員的應徵者與 60 位面試官。一般而言，每一家公司有 4 至 8 位應徵者參與，平均每家公司有 6.45 位應徵者參與 (標準差為 2.12)。而應徵同一家公司的應徵者不一定應徵相同職務，但均為應徵非主管職務。每位面試官所面試的應徵者介於 1 至 5 位，其中有 43 位面試官只面試一位應徵者，每一位面試官平均面試 2.15 位應徵者。在這 129 位應徵者中，有 68 位 (占 52.71%) 是男性，且全部應徵者的平均年齡是 27.79 歲。此外，在這 60 位面試官中，有 35 位 (占 58.33%) 是男性，且全部面試官的平均年齡是 37.32 歲。平均而言，這些面試官受過一次面談訓練，並且曾參與過 72.18 次的甄選面談。而應徵者在過去曾參加的面試平均有 6 次，並且平均接受過 .36 次面試方面的訓練。表 1 為本研究樣本公司之基本資料列表。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 本研究之樣本公司資料表

公司代碼	所屬產業	主要產品	地理位置	樣本數
A 公司	金融業	金控公司	臺北縣市	6
B 公司	金融業	金控公司	臺北縣市	6
C 公司	金融業	金控公司	臺北縣市	6
D 公司	金融業	證券業	臺北縣市	7
E 公司	金融業	證券業	臺北縣市	8
F 公司	金融業	保險業	臺北縣市	6
G 公司	金融業	保險業	臺北縣市	6
H 公司	製造業	IC 設計	新竹市	8
I 公司	製造業	網路產品	新竹市	5
J 公司	製造業	半導體	新竹市	8
K 公司	製造業	半導體	新竹市	5
M 公司	製造業	光電業	新竹市	8
N 公司	製造業	DRAM	新竹市	4
O 公司	製造業	家電業	臺北縣市	5
P 公司	製造業	家電業	臺北縣市	5
Q 公司	製造業	汽車業	臺北縣市	5
R 公司	製造業	汽車業	桃園縣	4
S 公司	製造業	汽車業	宜蘭縣	7
T 公司	服務業	速食餐廳	臺北縣市	7
U 公司	服務業	美容事業	臺北縣市	4

二、研究流程

研究者首先得到公司主管的允許，並請人力資源部門代為邀請面試官參與本次研究。為了避免會影響到面試官在面談中的行為，研究者並未事先告知面試官此次研究的目的，而僅透露研究的目的在了解企業甄選面談的流程。本研究的面談均屬於一位面試官與一位應徵者的面談，在面談前研究者先請面試官在面試場地外填寫一份對該應徵者之面談前印象與應徵職務職稱的問卷，而當面談正式開始後，研究者便在面試場地外頭安靜等待以免干擾面試進行。當面試一結束後，研究者一方面邀請應徵者填寫有關他們的性別、先前的面試經驗與訓練等資訊 (填答率為 90%)，另一方面研究者也請面試官再填寫一份有關對該應徵者在面試後的評量、應徵者之外表吸引力、面

臺灣大學學術期刊資料庫

談結構性，以及面談經驗、面談訓練等資訊的問卷。

三、研究變數之測量

(一) 應徵者外表吸引力

本變數引用 Morrow (1990) 對外表吸引力的定義，發展兩個問項來衡量面試官對應徵者外表吸引力的感覺。：「此應徵者的外表給我相當好的印象」與「此應徵者的外表相當令人喜愛」。為了驗證這兩題量表的效度，本研究額外以 Cable 與 Judge (1997) 的一個問項：「我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力」，來驗證本變數量表的收斂效度 (Convergent Validity)，結果發現此量表與 Cable 與 Judge (1997) 量表間有顯著的正相關 ($r = .78, p < .01$)。此變數的 Cronbach's α 值為 .90。

(二) 應徵者性別

應徵者性別以一個虛擬變數來測量，亦即以 "0" 代表男性，而 "1" 代表女性。

(三) 職務的性別取向

先前曾經提及，所謂職務的性別取向，是指人們因為該職務的在職者比例大多是男 (女) 性，或該職務在執行工作時比較需要偏向男 (女) 性的特質，而對該職務產生性別的刻版印象。本研究採用面試官在面談前所填答的應徵職務類型，並邀請 4 位外在評估者，包括 2 位企管系的大三學生，以及 2 位在業界服務超過十年的中階主管，來評估每個職務在性別方面的取向。在分析之前所有評估者曾接受過一個小時的訓練，訓練內容包括介紹何謂職務的性別取向、範例說明以及每人各 5 次的練習機會。在訓練完畢後，在不影響彼此的情形之下，這 4 位評估者針對每一種應徵職務，分別獨立地評估每一職務的性別取向。由於過去學者 (e.g., Davidson & Burke, 2000) 建議在測量職務的性別取向時，應盡量以一個連續型量表，而不以簡單的二分法 (i.e., 陽剛或陰柔類型職務)來測量此變數。因此我們以一個問項「請就您的觀點指出，此職務比較適合的性別是男性，還是女性？」，以 6 點 Likert 尺度 (1 = 男性，6 = 女性) 來評估每種職務的性別取向。最後，我們將所有 4 位評估者的平均數做為該職務的性別取向 (評分者信度) ICC (1) (Shrout & Fleiss, 1979) 為 .80。若以平均數 (3.40) 作為區分的標準，在本研究的 129 場面試中，共有 59 場面試是屬於較偏向陰柔類型職務 (例如人事與會計人員)，而其他的 70 場面試則屬於較偏向陽剛類型職務 (例如工程師)。

(四) 面談結構性

本研究以 Chapman 與 Zweig (2005) 研究中的 20 個問項來測量此概念，由面試官在面試結束後，以 6 點 Likert 尺度來評估此次面試的面談結構性高低。例題有「我使用有尺度的量表來衡量應徵者的每個答案」、「我詢問應徵者與職務有關的問題」、「我以相同問題來詢問每位應徵者」、「我曾問及應徵者私下的嗜好與娛樂 (反向題)」以及「我以數學加總方式來計算面試總分」。此變數的 Cronbach's α 值為 0.95 。

臺灣大學學術期刊資料庫

(五) 面試官評量

本研究以 Tsai、Chen 與 Chiu (2005) 研究中的 5 個問項，以 6 點 Likert 尺度來測量面試官在面試後對應徵者的評分。例題為「我認為此位應徵者相當適合此職務」以及「我願意錄取此名應徵者」。此變數的 Cronbach's α 值為 0.95 。

(六) 控制變數

過去研究指出面試官在面談前對該應徵者形成之印象，會透過對於面試官執行方式的影響 (Dougherty, Turban, & Callender, 1994)，進而影響面試官決策 (Macan & Dipboye, 1990)。亦即面試官會對於面談前印象較佳 (或較差) 的應徵者，表現較為正面 (或負面) 的態度。基於人們通常會以相似的行為回報給對方的原理 (Goffman, 1959)，這些受到面試官正面 (或負面) 對待的應徵者將可能在面試中有較佳的表現，並因而提升面試官對自己的評量。因此本研究將「面談前印象」當作控制變數，以代表面試官在面談開始之前，透過瀏覽應徵者的基本資料後所產生對應徵者的第一印象。變數的測量乃採用 Chapman 與 Rowe (2001) 研究中的一個問項「此應徵者所提供的書面資料給我非常好的印象」，以 6 點尺度量表來詢問面試官。

此外，本研究還將面試官經驗、面試官訓練、應徵者經驗與應徵者訓練等變數納入作為控制變數。過去學者們曾指出，具有較多面試經驗的面試官對於甄選名額會較為敏感，因此導致在做甄選決策時較為謹慎 (Dipboye & Jackson, 1999)，而在評分時較為嚴格 (Furnham & Burbeck, 1989)。其次，面試官先前曾受過的訓練亦可能影響到面試官的判斷，缺乏訓練的面試官可能較不清楚他們要尋找的應徵者特性為何，因而較無法在應徵者之間做細微的區別，再加上面試官通常會較為注意應徵者的負面資訊 (Rowe, 1989)，因此使得這些受訓較少的面試官會出現較低的面試評量 (Stevens, 1998)。最後，當應徵者先前參與面談的經驗較多，或者是曾受過較多的面談訓練時，他將較善於藉由履歷資料的包裝，或在面試中表現印象管理戰術等方式，來獲得面試官較高的評分 (Posthuma et al., 2002)。「面試官經驗」與「應徵者經驗」是以面試官與應徵者所填答之過去曾經參與的面談次數來衡量，而「面試官訓練」與「應徵者訓練」則是以面試官與應徵者所填答之先前曾受過甄選面談訓練次數來測量。

最後，該公司所屬的產業別也可能會影響應徵者外表與性別的效應。例如，相較於其他行業而言，大部分的服務業員工都被認為必須具備美麗的外表 (Ford, Heaton, & Brown, 2001)，而製造業員工也會被認為是男性居多的產業 (Goldberg et al., 2004)，因而可能影響到面試官的評分標準。本研究根據行政院勞委會之「標準產業分類系統」，將產業分類成金融業、製造業與服務業，並且創造兩個虛擬變數，以服務業為參考類別 (Referent Category)，供後面分析之用。

臺灣大學學術期刊資料庫

肆、研究結果

為了檢測本研究各變數之間的因素結構，本研究將同屬於面試官填答的三個變數：包括應徵者外表吸引力 (2 個問項)、面談結構性 (20 個問項) 與面試官評量 (5 個問項)，總共 28 個問項進行一般化最小平方法 (Generalized Least Square) 配合斜交轉軸法 (Oblique Rotation) 的因素分析，結果萃取出三個因素，共可解釋 61.76% 的變異，且各問項均如預期般歸屬於合適因素之下。表 2 所列為本研究各變數之平均數、標準差與相關矩陣。就如同過去研究結果一般，應徵者外表吸引力與面談前印象皆與面試官評量之間具有顯著的正向關係 (相關係數 r 分別為 .30 與 .34，且均達到 $p<.01$ 的顯著水準)。此外，應徵者外表吸引力與面談前印象之間也具有顯著的正向關係 ($r = .26$, $p<.01$).

表 3 為檢定是否面談結構性會干擾應徵者外表與性別對面試官評量效應的階層迴歸分析。表中一共有五個模型，所有的模型皆以面試官評量為依變數。在模型一中，先將本研究之 7 個控制變數，包括兩個產業別虛擬變數、面談前印象、面試官經驗、面試官訓練、應徵者經驗與應徵者訓練等放入迴歸式中。整體而言，這些控制變數可以解釋面試官評量變異程度的 20% ($p<.01$)，而其中面談前印象與面試官訓練皆與面試官評量之間有顯著的正相關 (迴歸係數 β 分別為為 .34 與 .23，均達 $p<.01$ 的顯著水準)。

在模型二中，除了模式一放入的控制變數之外，所有的自變數與干擾變數，包括應徵者外表吸引力 (Physical Attractiveness ; PA)、應徵者性別 (Applicant Sex ; AS)、職務的性別取向 (Sex-type of Job ; SJ)以及面談結構性 (Interview Structure ; IS) 等變數也被放入迴歸式中，表 3 顯示此 4 個變數可以顯著地解釋控制變數以外的面試官評量變異程度 ($\Delta R^2 = .07$, $p<.05$)，而應徵者外表吸引力與面試官評量間有顯著正相關 ($\beta = .21$, $p<.05$)。因此，假說 1 獲得支持。

假說三預期面談結構性會干擾應徵者外表吸引力與面試官評量之間的關係，在模式三中，將應徵者外表吸引力與面談結構性所形成的二因子交互作用項 (i.e., PA*IS) 放入該模式中當作預測變數。為了減少交互作用項所帶來的多元共線性 (Multicollinearity) 問題，交互作用項在放入迴歸式之前會先予以置中 (Centered) (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990)。如同表 3 所示，此交互作用項可以顯著地解釋額外的面試官評量變異程度 ($\Delta R^2 = .12$, $p<.01$)，且標準化迴歸係數顯著異於零 ($\beta = -1.76$, $p<.01$)。由迴歸式結果進一步繪製的斜率與截距的圖 1 (Cohen & Cohen, 1983)，可以支持假說中所預期的交互作用型態，圖 1 顯示當面談結構性較低時 (i.e., 低結構)，應徵者之外表吸引力與面試官評量有正向相關，反之，當面談結構性較高時 (i.e., 高結構)，此正向相關則被稀釋掉了。為了進一步展現干擾作用的效應，本研究採用 Hazer 與 Jacobson (2003) 的做法，以面談結構性平均數差距一個標準差以上的方式，由樣本

臺灣大學學術期刊資料庫

中產生面談結構性高與低的樣本 (i.e., 高結構組與低結構組)，並進一步在組內檢視自變數與依變數的相關情形。結果顯示在低結構組中，外表吸引力與面試官評量有顯著正相關 (r = .81, p < .01)；反之，在高結構組中，外表吸引力與面試官評量間並無顯著相關 (r = -.15, n.s.)。因此，假說三獲得支持。

表 2 各變數之平均數、標準差與相關係數 [a]

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 製造業	.52	.50	--											
2. 金融業	.07	.26	-.29**	--										
3. 面談前印象	4.22	1.02	.08	-.06	--									
4. 面試官經驗	70.36	128.26	-.19*	.16	-.13	--								
5. 面試官訓練	1.00	1.38	.03	.07	.01	.07	--							
6. 應徵者經驗	6.00	5.00	-.00	-.06	.06	-.09	-.01	--						
7. 應徵者訓練	.36	.48	-.05	.11	.01	.30**	-.11	-.03	--					
8. 應徵者外表吸引力	3.58	1.09	-.02	.06	.26**	-.10	.03	-.03	.00	(.90)				
9. 應徵者性別[b]	.47	.50	-.05	.11	-.07	-.06	.17	-.02	.03	-.02	--			
10. 職務的性別取向	3.40	1.15	-.07	-.07	-.14	.08	.03	-.04	.25**	-.12	.07	--		
11. 面談結構性	3.60	.83	-.07	.12	.07	.07	.03	.01	.07	.03	.12	.06	(.95)	
12. 面試官評	3.81	1.24	.08	.11	.34**	-.06	.22**	-.03	.08	.30**	.02	-.10	-.12	(.95)

[a]Cronbach's α 係數在對角線上。

[b]性別以 0 = 男性 以及 1 = 女性來衡量。

*p < .05; **p < .01

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 應徵者外表與性別效應之階層迴歸分析表

	面試官評量				
變數名稱	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
控制變數					
製造業	.08	.08	.08	.08	.06
金融業	.13	.12	.14	.17	.15
面談前印象	.34**	.29**	.26**	.29**	.29**
面試官經驗	-.08	-.05	-.04	-.05	-.08
面試官訓練	.23**	.23**	.20*	.22**	.20*
應徵者經驗	-.05	-.04	-.06	-.04	-.06
應徵者訓練	.12	.13	.06	.11	.11
自變數與干擾變數					
應徵者外表吸引力 (PA)		.21*	1.53**	.17*	.08
應徵者性別 (AS) [b]		.01	.03	-.57	-3.11**
職務的性別取向 (SJ)		-.05	-.02	-.70**	-1.34**
面談結構性 (IS)		-.17*	.92**	-.54**	-.96**
二因子交互作用					
PA*IS			-1.76**		
AS*SJ				.64*	3.37**
SJ*IS				-.02	2.76**
AS*IS				.66*	1.46**
三因子交互作用					
AS*SJ*IS					-3.00**
Model F	4.37	3.97	6.07	4.00	4.72
R^2	.20**	.27**	.39**	.33**	.39**
ΔR^2		2.07*	.12**	.06*[a]	.06**

附註：所有的係數皆屬標準化迴歸係數。

*p < .05; **p < .01.

[a] 此處 ΔR^2 是指模式 4 與模式 2 的 R^2 差異

[b] 性別以 0 = 男性 以及 1 = 女性來衡量。

臺灣大學學術期刊資料庫

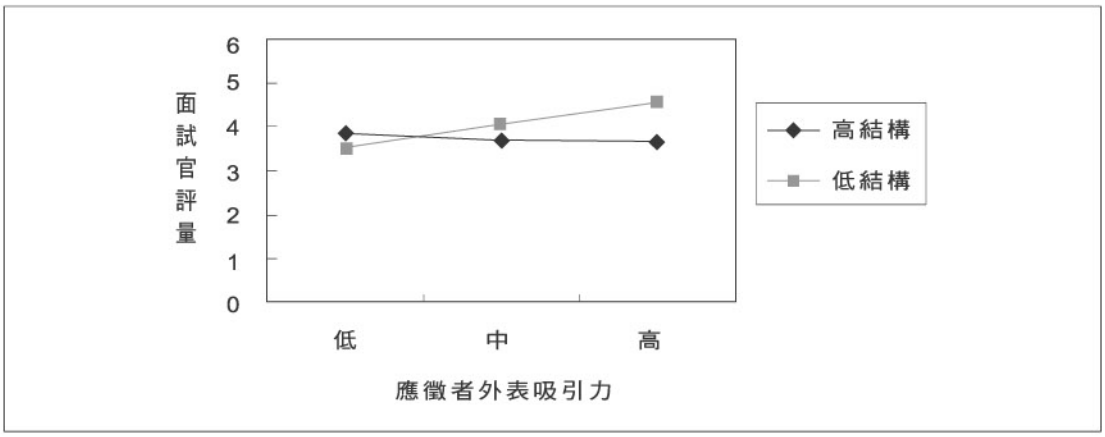


圖 1　應徵者外表吸引力與面談結構性之交互作用圖

此外，假說二預期當應徵職務取向偏向男性時，面試官將給予男性應徵者較高的評分；而當應徵職務取向偏向女性時，面試官將給予女性應徵者較高的評分。而假說四則預期面談結構性將減低上述情形的發生。在模式四中，所有有關應徵者性別、職務的性別取向以及面談結構性之三種可能的二因子交互作用項 (亦即 AS*SJ、SJ*IS 與 AS*IS)，均放入該模式中當作預測變數。如表 3 所示，相較於模式二而言，這些交互作用項可以顯著地解釋額外的面試官評量變異程度 ($\Delta R^2 = .06$, $p < .05$)，且 AS*SJ 的標準化迴歸係數顯著異於零 ($\beta = .64$, $p < .05$)，而交互作用的型態則見圖 2。圖形顯示當應徵職務的性別取向較偏向男性時，男性應徵者將得到較高的面試官評量 ($r = -.39$, $p < .10$)；反之，當應徵職務的性別取向較偏向女性時，女性應徵者將得到較高的面試官評量 ($r = .41$, $p < .10$)。整體而言，此結果支持假說二的預期。

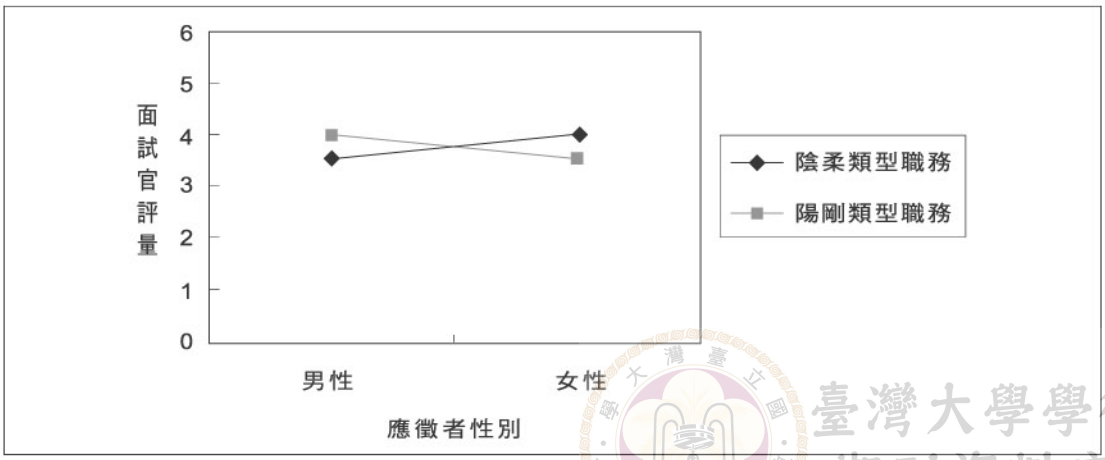


圖 2　應徵者性別與職務的性別取向間之交互作用圖

臺灣大學學術期刊資料庫

最後，為了檢測假說四中對於面談結構性有助於降低性別偏誤的預期，在模式五中將應徵者性別、職務的性別取向以及面談結構性之三因子交互作用項 (亦即 AS*SJ*IS) 放入該模式中當作預測變數。此交互作用項可以顯著地解釋額外的面試官評量變異程度 ($\Delta R^2 = .06$, $p < .01$)，且標準化迴歸係數顯著異於零 ($\beta = -3.00$, $p < .01$)，而交互作用的型態則見圖 3 與圖 4。圖 3 顯示當應徵職務是陽剛類型職務時，低結構組的男性應徵者會在得到較高評分 ($r = -.71$, $p < .01$)，而在高結構組中性別與面試官評分則無顯著相關 ($r = .08$, n.s.)，因此假說四 a 獲得支持。此外，圖 4 顯示當應徵職務是陰柔類型職務時，低結構組的女性應徵者會在得到較高評分 ($r = .73$, $p < .01$)，而在高結構組中性別與面試官評分則無顯著相關 ($r = -.03$, n.s.)，因此假說四 b 獲得支持。

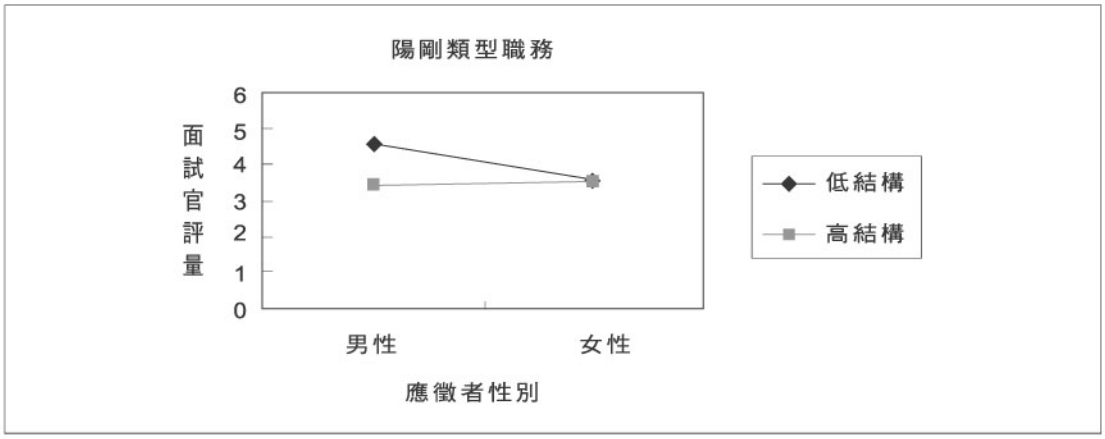


圖 3 應徵者性別與面談結構性之交互作用圖-陽剛類型職務

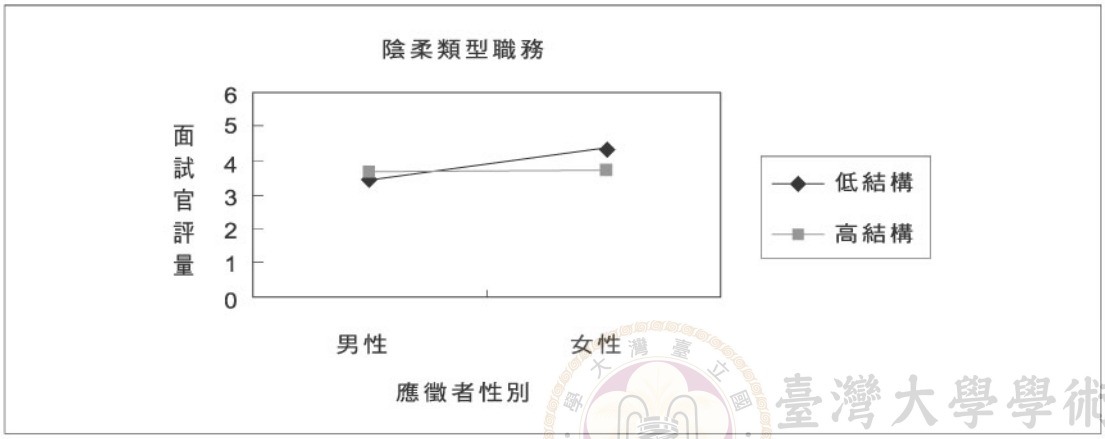


圖 4 應徵者性別與面談結構性之交互作用圖-陰柔類型職務

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、結論與建議

一、理論與實務意涵

過去研究普遍證實應徵者外表吸引力與性別會影響面試官對他的評量 (e.g., Davidson & Burke, 2000; Jawahar & Mattsson, 2005)，本研究延伸過去研究的第一項貢獻是在研究方法方面，亦即我們採用真實面談情境的面試官與應徵者為研究對象。過去有關應徵者外表吸引力與性別效應的研究，大多採用以學生參與模擬面談 (Simulated Interview) 的方式進行實驗，而這些研究的結果將因為無法完全地捕捉真實面談中的社會情境 (Social Context)，而威脅到研究結果的可類推性 (Generalizability) (Posthuma et al., 2002)。此外，Keller 與 Young (1996) 也認為當個人在對他人做出評斷，而所面對的情境是屬於高度投資 (Higher Investment) 的情境時(例如結婚)，他將較為倚重心理上的吸引力，而較不仰賴個人的有形特徵來評估他人。相較於實驗法中的面試官針對假想的應徵者外表與性別進行觀察與評分，真實的面試官由於面對的應徵者可能是未來可能長期共事的同事，因而可能在評分時會比較重視應徵者的實力與人格特質，而較不會因應徵者外表與性別而做直接而粗略的判斷。Higgins 與 Judge (2004) 也認為，因為實地法研究中面試官與應徵者都有很強烈的動機去扮演好自己的角色，因而在探討變數間關係時可以提供一個更接近真實的檢測。

本研究的另一個目的在於探討面談結構性的干擾角色。就如同過去學者的看法一般，當面談結構性愈高時，應徵者外表與性別對於面試官評量產生的評估誤差便因而消失了。由於一個具有高度外表吸引力，或者性別符合職務刻版印象的應徵者，較可能引發面試官表現較友善的對待方式，進而增加自己在面試中甚至甄選過程脫穎而出的機會，因此結構式面談的目的之一為「消除面試官行為對面試決策的影響，使得面試中所獲得的資訊反映的是應徵者的真正實力，而非面試官執行面試的方式」(Dipboye, 1994)。此外，結構式面談對於面談過程的職務相關性 (Job-relatedness)的重視，以及發問與評分過程的標準化，將促使面試官將注意力集中在與職務相關的應徵者資訊，因而使得其他較無關的資訊 (例如外表與性別) 較無法影響面試官決策。

過去研究也曾發現高結構式面談可以降低一些面試中所出現的評估誤差 (e.g., Kesselman & Lopez, 1979)。例如 Lin、Dobbins 與 Farh (1992) 發現結構式面談可以降低面試官對少數民族的知覺偏誤；Bragger、Kutcher、Morgan 與 Firth (2002) 發現結構式面談可以降低面試官對懷孕婦女的知覺偏誤；Tsai et al. (2005) 發現面談結構性愈高，應徵者非語言行為對面試官評量之效應就愈弱；而陳建丞與蔡維奇 (2005) 則發現結構式面談可以降低面談前印象對面試官評量所造成的偏差。延續上述研究，本研究發現結構式面談可以降低應徵者外表吸引力與性別所造成的面試官評量偏差。上述研究結果均有助於了解，為何結構式面談會比非結構式面談有較高的效度，對於面談結構性理論的累積將有一定的貢獻。

臺灣大學學術期刊資料庫

在實務意涵方面，過去學者指出，由於實務界的面試官缺乏對於結構式面談內涵與優點的了解，再加上結構式面談限制了許多面試官的行為與權力 (Campion et al., 1997)，並且可能會造成應徵者不愉快的感覺而影響招募的功能 (Chapman & Zweig, 2005)，因此一般業界的面試官似乎不太願意使用結構式較高的面談。由於本研究發現甄選面談中確實存在著外表與性別偏誤，且可藉由提高面談結構性來降低這兩種知覺偏誤所引發的評量誤差，因而使得本研究結果有助於加深面試官對於結構式面談的信心，進而鼓勵實務界利用提高面談結構性來提高面試決策的品質。因此企業可以在進行甄選面談時，可依據本研究中提及的方法來適度地增加面談結構性，例如在面試前已準備好面試問題、面試問題均與職務所需有關、對每位應徵者詢問相同的問題、不詢問應徵者私人的問題、使用量表來針對應徵者的每個答案給分，以及最後評分時使用數學加總方式計算總分等方式。

雖然過去學者普遍認為對於大多數職務而言，應徵者外表吸引力將造成面試官的評量偏差，但也有部分學者認為 (e.g., Hosoda et al., 2003)，就某些職務而言 (例如銷售業務員與客服人員)，外表吸引力可能是職務所需的特質，因此引發面試官在決策時將會特別注意應徵者外表。即使沒有做明確的假說，本研究仍以一個事後分析 (Post Hoc Analysis) 來探索這種現象。首先，本研究依照每位應徵者所應徵的職缺名稱，依據美國勞工局所出版的「職務分類典」(Dictionary of Occupational Titles ; DOT) 中對銷售或客服人員職務的定義，將其歸類於「銷售客服型」與「非銷售客服型」等兩種類型。在所有 129 次面試中，一共有 55 (占 42.64%) 次面試是有關「銷售客服型」職務，而其他有關「非銷售客服型」職務 (占 57.36%) 則有行政人員與工程師等職務。結果發現就那些應徵「銷售客服型」職務的應徵者而言，他們的外表吸引力與面試官評量 ($r = .40$, $p < .01$) 具有顯著的正相關，但若應徵職務屬於「非銷售客服型」時，外表吸引力對於面試官評量 ($r = .21$, $p < .05$) 的正向關係便降低了。未來研究可以去從事應徵者外表吸引力的效度研究，以釐清它是否對於面談決策會產生誤差。

此外，本研究亦發現面談前印象與應徵者外表吸引力之間具有顯著的正向關係。由於面試官對應徵者的第一印象可能影響到面試官的認知方式，因此在評估應徵者外表吸引力時也可能受到第一印象的影響。一個可能的解釋是選擇性記憶 (Dipboye & Macan, 1988)，亦即當面試官對某位應徵者的第一印象很好時，他可能在評估應徵者外表時只記得一些比較美麗的特徵 (例如華麗的穿著)，而忽略了其他可能較差的外表特徵 (例如凌亂的髮型)，因而在評估該名應徵者外表時給予較高的評價。另一種解釋則可能與歸因方式有關 (Phillips & Dipboye, 1989)，當面試官對某位應徵者的第一印象很好時，他可能將應徵者在外表特徵好的一面做內在歸因 (Internal Causes) (例如將華麗的穿著視為對此次面試的重視)，並且將其較差的一面歸咎為外在原因 (External Causes) (例如將凌亂的髮型視為外面天氣的影響)，因而提高了對該應徵者在

臺灣大學學術期刊資料庫

外表方面的評價。未來研究可以試圖去釐清這兩個變數與面試官決策之間的關係。

二、研究限制

無法避免的，本研究仍有以下研究限制。首先，本研究將應徵者外表吸引力與面試官評量兩變數在同一時間測量，因而可能降低對兩變數間因果關係推論的能力。雖然應徵者外表吸引力與面試官評量間的因果關係已經普遍被過去實驗室實驗法研究結果所證實 (e.g., Hosoda et al., 2003)，但跨期研究法 (Longitudinal Research Design) 仍將是未來研究可以去努力的方向。然而，在從事跨期研究法時必須注意「觸發效果」(Priming Effects) 的問題，因為若試圖將這外表吸引力的測量時間提早 (e.g., 面談前或面談進行中)，可能引發面試官特別注意應徵者外表，因而使得外表吸引力與面試官評量之間的關係產生不真實的膨脹。

其次，由於過去學者認為在探討應徵者特性對於面試官產生的效應時，面試官是一個相當好的資料來源 (Stevens & Kristof, 1995)，因此本研究將應徵者外表吸引力與面試官評量兩變數均交由面試官填答，但此舉將可能引發「相同方法偏誤」(Common Method Bias)，使得應徵者外表吸引力與面試官評量間的關係因而膨脹。本研究提出兩個解釋來降低這方面的疑慮：首先，本研究依據 Podsakoff、Mackenzie、Lee 與 Podsakoff (2003) 的建議，就應徵者外表吸引力與面試官評量兩變數做一個事後的因素分析 (Harman's 單一因子檢定)，在以一般化最小平方法配合斜交轉軸法進行因素分析後可萃取出兩個因素，共可解釋 84.98% 的變異，且各問項均如預期般歸屬於合適因素之下。其次，如果相同方法偏誤是外表吸引力與面試官評量之間關係的最有可能解釋，那面談結構性也應與外表吸引力以及面試官評量間有顯著的關係，但本研究並未發現此關係 (相關係數 r 分別為 .03 與 -.12，均未達 $p<.05$ 的顯著水準)。因此，相同方法偏誤應該不是這兩個變數間關係的良好解釋。

最後，本研究對於職務性別取向的測量，是採用面試官以外的外在評估者進行評估。雖然過去學者認為此測量方式可以提供比真實性別比例更多的資訊 (e.g., Cleveland, Shore, & Murphy, 1997)，但無法排除的是，若改採用面試官為評估對象將可能產生不一樣的結果。然而，基於以下理由，我們覺得使用外在評估者來評估此變數應為合理的作法。首先，若將職務性別取向的測量，交由面試官來測量，很可能會產生觸發效果，使得面試官因此比平常更注意應徵者的性別，因而不正常地增加應徵者性別的效應。而若由外在評估者來測量則較可排除此疑慮。其次，由於職務的性別取向是一種刻版印象，亦即是一種廣為人們所接受的信念 (Hall & Carter, 1999)，因此職務的性別取向應不會隨著評估者的不同而會有顯著的差異。第三，本研究採用企管系大學生與業界人士為評估者，彼此評估結果呈現高度的評分者信度，顯示此資料應足以代表母體資料。最後，本研究將所有職務的性別取向分數，與 Goldberg et al.

臺灣大學學術期刊資料庫

(2004) 中所列的職務性別取向分數連結，發現彼此具有高度的正相關 ($r = .87$, $p < .01$)，顯示本變數測量方面具有高度的收斂效度。即使如此，我們仍建議未來研究去探討，是否測量來源的不同會影響性別職務取向的干擾效果。

三、未來研究建議

本研究發現應徵者外表吸引力的效應與限制情境，但由於構成外表吸引力的要素可能有很多 (例如面貌、穿著等)，未來研究可試圖去探索這些外表吸引力的要素，是否對真實甄選面談決策能產生效應。Posthuma et al. (2002) 認為，某些外表吸引力的因素是應徵者本身可以控制的，例如穿著打扮、裝飾、眼鏡或體重等，而這些要素都可能影響面試官對他在外表吸引力的評價，以及最後的面談評量。過去的一些實驗法研究發現可作為參考，例如 Bardack 與 McAndrew (1985) 發現相對於穿著不適當的應徵者而言，適當穿著的應徵者會有較大的機會被錄取。Pingitore、Dugoni、Tindale 與 Spring (1994) 發現，相對於標準體重的應徵者而言，體重過重的應徵者被錄取的機會較低。而 Shannon 與 Stark (2003) 則發現，相對於沒有留鬍鬚的應徵者而言，留鬍鬚的應徵者被錄取的機會較小。未來研究可以試圖去探索這些要素對於整體外表吸引力的影響，以及這些要素對面談決策的效應是否有方法 (例如結構式面談) 可以去降低。

未來研究亦可以試圖去探索其他可以降低應徵者外表吸引力與性別效應的方法，例如採用具有高度負向情感特質 (Negative Affectivity) 的面試官。負向情感特質是一種容易感覺到負向心情與情緒的個人特質 (Tellegen, 1985)。過去學者認為，具有高負向情感特質的人在做決策時，較善於以有系統的方式來分析所有可能的方案 (Sinclair & Mark, 1992)。換言之，對於那些需要較嚴密的資訊流程，審慎地檢視複雜資訊的職務而言 (例如面試官)，負向情感將可能帶來較高的績效 (Staw, Sutton, & Pelled, 1994)。因此，具有高負向情感特質的面試官將能在面試與評分時，嚴謹地組織面試中所接收到的許多資訊，避免使得一些非關職務的因素 (例如應徵者外表吸引力與性別)影響到自己的判斷，進而做出較為正確的面試決策。

四、研究結論

本研究的貢獻在於利用真實工作職缺的甄選面談情境，來探討應徵者外表吸引力與性別偏誤的現象。因此，本研究可以更清楚掌握甄選面談情境的真實面貌 (McGrath, 1982)。此外，本研究延伸過去研究，探討應徵者外表吸引力與性別效應的干擾變數，結果顯示面談結構性可以降低這兩種因素對面試官評量的影響。未來研究應繼續探索其他改進甄選面談的方法，以提升甄選面談的效度。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

陳建丞、蔡維奇，2005，「面談前印象對面試官評量之影響-以面談結構性為干擾變數」，臺大管理論叢，16 卷 1 期：頁 155-170。

Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. 1979. Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward a cognitive-social psychological conceptualization. ***Sex Roles***, 5 (2): 219-248.

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

Bardack, N. R., & McAndrew, F. T. 1985. The influence of physical attractiveness and manner of dress on success in a simulated personnel decision. ***Journal of Social Psychology***, 125 (6): 777-778.

Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., & Pugliese, D. 1997. The selective perception of managers revisited. ***Academy of Management Journal***, 40 (3): 718-737.

Bowen, C. C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. 2000. Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. ***Journal of Applied Social Psychology***, 30 (10): 2194-2215.

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

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 (3): 655-702.

Cash, T. F., Gillen, B., & Burns, D. S. 1977. Sexism and "Beautyism" in personnel consultant decision making. ***Journal of Applied Psychology***, 62 (3): 301-310.

Cash, T. F., & Kilcullen, R. N. 1985. The aye of the beholder: Susceptibility to sexism and beautyism in the evaluation of managerial applicants. ***Journal of Applied Social Psychology***, 15 (7): 591-605.

Chapman, D. S., & Rowe, P. M. 2001. The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 74 (3): 279-298.

臺灣大學學術期刊資料庫

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.

Cleveland, J. N., Shore, L. M., & Murphy, K. R. 1997. Person- and context-oriented perceptual age measures: Additional evidence of distinctiveness and usefulness. ***Journal of Organizational Behavior***, 18 (3): 239-251.

Cohen, J., & Cohen, P. 1983. ***Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Davidson, H. K., & Burke, M. J. 2000. Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. ***Journal of Vocational Behavior***, 56 (2): 225-248.

Dipboye, R. L. 1992. Social interaction in the interview. In R. L. Dipboye (Ed.), ***Selection interview: Process perspectives***: 75-100. Cincinnati, OH: South-Western.

_____.1994. Structured and unstructured interviews: Beyond the job-fit model. ***Research in Personnel and Human Resources Management***, 12: 79-123.

_____.1997. Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? In N. Anderson, & P. Herriot (Eds.), ***International handbook of selection and assessment***: 455-473. New York, NY: Wiley.

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***: 135-170. San Francisco: Jossey-Bass.

Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. 1999. Interview experience and expertise effects. In R. W. Eder, & M. M. Harris (Eds.), ***The employment interview handbook***: 259-278. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dipboye, R. L., & Macan, T. M. 1988. A process view of the selection-recruitment interview. In R. Schuler, V. Huber, & S. Youngblood (Eds.), ***Readings in personnel and human resource management***: 217-232. New York, NY: West.

Dougherty, 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 (5): 659-665.

Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhjiani, M. G., & Longo, L. C. 1991. What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. ***Psychological Bulletin***, 110 (1): 109-128.

Feingold, A. 1992. Good-looking people are not what we think. ***Psychological Bulletin***, 111 (2): 304-341.

臺灣大學學術期刊資料庫

Fiske, S., & Tayler, S. E. 1991. ***Social cognition*** (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Ford, R. C., Heaton, C. P., & Brown, S. W. 2001. Delivering excellent service: Lessons from the best firms. ***California Management Review***, 44 (1): 39-56.

Furnham, A., & Burbeck, E. 1989. Employment interview outcomes as a function of interviewers' experience. ***Perceptual and Motor Skills***, 69 (2): 395-402.

Gillen, B. 1981. Physical attractiveness: A determinant of two types of goodness. ***Personality and Social Psychology Bulletin***, 7 (2): 277-281.

Goffman, E. 1959. ***The presentation of self in everyday life*** (1st ed.). Garden City, NY: Doubleday.

Goldberg, C. B., Finkelstein, L. M., Perry, E. L., & Konrad, A. M. 2004. Job and industry fit: The effects of age and gender matches on career progress outcomes. ***Journal of Organizational Behavior***, 25 (7): 807-829.

Hall, J. A., & Carter, J. D. 1999. Gender-stereotype accuracy as an individual difference. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 77 (2): 350-359.

Hazer, J. T., & Jacobson, J. R. 2003. Effects of screener self-monitoring on the relationships among applicant positive self-presentation, objective credentials and employability ratings. ***Journal of Management***, 29 (1): 119-138.

Heilman, M. E. 1983. Sex bias in work settings: The lack of fit model. ***Research in Organizational Behavior***, 5: 269-298.

Higgins, C. A., & Judge, T. A. 2004. The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. ***Journal of Applied Psychology***, 89 (4): 622-632.

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.

Huffcutt, A. I., & Arthur, W. JR. 1994. Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (2): 184-190.

Huffcutt, A. I., & Woehr, D. J. 1999. Further analysis of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. ***Journal of Organizational Behavior***, 20 (4): 549-560.

Hysong, S. J., & Dipboye, R. L. 1998. ***The recruiting outcomes of interview structure and post-interview opportunity***. Poster session presented at the 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.

Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. 1990. ***Interaction effects in multiple regression*** (1st ed.).

臺灣大學學術期刊資料庫

Newbury Park, CA: Sage.

Jackson, L. A. 1983. The influence of sex, physical attractiveness, sex-role, and occupational sex-linkage on perceptions of occupational suitability. ***Journal of Applied Social Psychology***, 13 (1): 31-44.

Jawahar, I. M., & Mattsson, J. 2005. Sexism and beautyism effects in selection as a function of self-monitoring level of decision maker. ***Journal of Applied Psychology***, 90(3): 563-573.

Judge, T. A., & Ferris, G. R. 1993. Social context of performance evaluation decisions. ***Academy of Management Journal***, 36 (1): 80-105.

Keller, M. C., & Young, R. K. 1996. Mate assortment in dating and married couples. ***Personality and Individual Differences***, 21 (2): 217-221.

Kesselman, G. A., & Lopez, F. E. 1979. The impact of job analysis on employment test validation for minority and non-minority accounting personnel. ***Personnel Psychology***, 32 (1): 91-108.

Kiesler, S. 1975. Actuarial prejudice toward women and its implications. ***Journal of Applied Social Psychology***, 5 (3): 201-216.

Krefting, L. A., Berger, P. K., & Wallace, Jr. 1978. The contribution of sex distribution, job content, and occupational classification to job sex-typing: Two studies. ***Journal of Vocational Behavior***, 13 (2): 181-191.

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.

Macan, T. H., & Dipboye, R. L. 1990. The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. ***Personnel Psychology***, 43(4): 745-768.

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.

McArthur, L. Z., & Baron, R. M. 1983. Toward an ecological theory of social-perception. ***Psychological Review***, 90 (3): 215-238.

McGrath, J. E. 1982. Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin, & R. Kulka (Eds.), ***Judgment calls in research***: 69-102. Beverly Hills, CA: Sage.

Morrow, P. C. 1990. Physical attractiveness and selection decision making. ***Journal of***

臺灣大學學術期刊資料庫

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.

Phillips, A. P., & Dipboye, R. L. 1989. Correlational tests of predictions from a process model of the interview. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (1): 41-52.

Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, R. S., & Spring, B. 1994. Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (6): 909-917.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. 2002. Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. ***Personnel Psychology***, 55 (1): 1-81.

Rowe, P. M. 1989. Unfavorable information and interview decisions. In R. W. Eder, & G. R. Ferris (Eds.), ***The employment interview: Theory, research, and practice***: 127-141. Newbury Park, CA: Sage.

Schein, V. E. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. ***Journal of Applied Psychology***, 57 (2): 95-100.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology. ***Psychological Bulletin***, 124 (2): 262-274.

Schmidt, F. L., & Zimmerman, R. D. 2004. A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. ***Journal of Applied Psychology***, 89 (3): 553-561.

Schuler, R. S. 1984. ***Personnel and Human Resource Management*** (2nd ed.). St. Paul, MN: West.

Shannon, M. L., & Stark, C. P. 2003. The influence of physical appearance on personnel selection. ***Social Behavior and Personality***, 31 (6): 613-624.

Shinar, E. H. 1975. Sexual stereotypes of occupations. ***Journal of Vocational Behavior***, 7 (1): 99-111.

Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. 1979. Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. ***Psychological Bulletin***, 86 (2): 420-428.

Sinclair, R. C., & Mark, M. M. 1992. The influence of mood state on judgment and action:

臺灣大學學術期刊資料庫

Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.), ***The construction of social judgments***: 165-193. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. 1994. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. ***Organization Science***, 5 (1): 51-71.

Stevens, C. K. 1998. Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions. ***Personnel Psychology***, 51 (1): 55-85.

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 (5): 587-606.

Tellegen, A. 1985. Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In A. H. Tuma, & J. D. Maser. (Eds.), ***Anxiety and the anxiety disorders***: 681-706. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

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 (1): 108-125.

Wexley, K. N., Sanders, R. E., & Yukl, G. A. 1973. Training interviewers to eliminate contrast effects in employment interviews. ***Journal of Applied Psychology***, 57 (3): 233-236.

Whetten, D. A. 1989. What constitutes a theoretical contribution? ***Academy of Management Review***, 14 (4): 490-495.

臺灣大學學術期刊資料庫