臺大管理論叢 2005/12
第16卷第1期 155-170

面談前印象對面試官評量效應之探討：以面談結構性爲干擾變數

The Impact of Preinterview Impression on Interviewer Evaluation : The Moderating Role of Interview Structure

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

蔡維奇／國立政治大學企業管理系副教授
Wei-Chi Tsai, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chengchi University

Received 2004/10, Final revision received 2005/4

摘 要

一般而言，在面試開始之前，面試官會根據一些應徵者的書面資料，來形成對應徵者與工作配適度上之第一印象 (Phillips & Dipboye, 1989)。過去研究指出面試官對應徵者之面談前印象會影響面試官對應徵者的評量。本研究延伸過去研究，在真實甄選面談情境中，檢視面談結構性對面談前印象效應的干擾角色。由 43 位面試官與 151 位應徵者中所蒐集的資料顯示當面談結構性愈高，面談前印象與面試官評量之間的關係將愈弱。在實務意涵方面，本研究建議面試官在甄選面談時，可利用提高面談結構性的方式，來降低面談前印象所可能帶來的評估誤差。

【關鍵字】面談前印象、面談結構性、甄選面談

Abstract

Before an employment interview, the interviewer typically preview applicants' paper credentials and form a first impression of the applicant's fit to the perceived requirements of the job (Phillips & Dipboye, 1989). Past research has found that interviewers' preinterview impressions of job applicants affect their subsequent evaluations. This study extends previous research by examining the moderating role of interview structure in real employment interviews for actual job openings. Results from 43 interviewers and 151 applicants of 25 firms supported our hypothesis and showed that the more structured the interview, the weaker the relationship between preinterview impressions and interviewer evaluation, indicating that organizations using highly structured interviews may reduce potential sources of error caused by preinterview impressions and as a result enhance the quality of interviewer decisions.

【Keywords】preinterview impression, interview structure, employment interview

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

甄選面談是企業最常用以蒐集應徵者資訊，並且利用這些資訊做甄選決策的工具之一 (Binning, Goldtein, Garcia, & Scattaregia, 1988)，因而成為許多組織或應用心理學學者研究的主題 (Eder, Kacmar, & Ferris, 1989)。由於過去許多學者對於面試官決策之信度與效度的質疑 (e.g., Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989)，因而導致後續學者們持續地探討面談過程之複雜性。雖然過去學者曾經發展出許多不同的甄選面談模型 (e.g., Dipboye, 1992)，但他們一致同意的是，甄選面談囊括了許多社會交流與人際判斷，包括引發第一印象、詢問問題、對應徵者特質做歸因 (attribution)，以及做最後的甄選決策等過程。

一般而言，在面試開始之前，面試官會根據一些應徵者的資訊 (如: 履歷表) 來形成對該應徵者之第一印象 (Phillips & Dipboye, 1989)，而學者們 (e.g., Dipboye, 1992) 普遍認為這些第一印象會影響面試官在面試中的行為，例如發問的方式與內容 (Dougherty, Turban, & Callender, 1994)，或選擇性的記憶與面談前印象相符合的資訊 (Dipboye & Macan, 1988) 等，而這些行為皆會影響到面試官在面試後對應徵者的評量。也因為如此，使得面談所提供的資訊大多反映了面試官的行為，而非應徵者的適任條件，進而造成面談決策的偏差 (Dipboye, 1997)。

本研究之主要目的之一是在以實地研究法來探討，面試官對應徵者之面談前印象是否會影響面試官在面試後的評量。由於過去相關研究大多以學生為樣本，進行實驗室實驗法，因此能否類推至真實業界情境令人質疑 (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002)，而本研究之結果將可彌補實驗法研究在類推性的不足之處。其次，本研究另一個目的在於檢視，是否面談結構性可以干擾面談前印象與面試官評量之間的關係。Cable 與 Gilovich (1998) 曾建議未來研究去探討，是否可以藉以改善面談過程的進行，例如提高面談結構性，來降低面談前印象所帶來的潛在評估誤差，而其他學者也有類似的建議 (Judice & Neuberg, 1998; Macan & Dipboye, 1994)，但至今卻仍未出現實証研究來探討此一議題。因此，本研究呼應他們的建議，並期望以實證結果來增加理論上的貢獻。

檢視過去研究，只有 Judice 與 Neuberg (1998) 曾經探討面談前印象與面試後評量之間關係的干擾變數。Judice 與 Neuberg (1998) 發現當面試官主要目的在「確認面談前的預期」時，那些面談前印象較差的應徵者，將較沒有面談前印象的應徵者，得到較低的面試後評量。反之，當面試官主要目的在「做正確決策」時，那些面談前印象較差的應徵者反而拿到較高的面談評分。本研究與該研究有以下三點不同處：首先，該研究是採用實驗室實驗法，以學生為樣本，而本研究乃採用實地法，以真實業界面試官與應徵者為樣本，因此可以反映真實面試官與應徵者之物理上、情緒上與認知上的面談逼真性 (Posthuma et al., 2002)；其次，該研究只探討面談前負面印象之效應，

臺灣大學學術期刊資料庫

而本研究乃廣泛地探討所有的面談前印象，包括正面至負面印象；最後，根據 Dipboye (1992) 對於面談變數的分類，該研究探討的干擾變數「面試官的面談目的」是屬於面試官特性的變數，而本研究所探討的干擾變數「面談結構性」則屬於面談情境變數。因此，本研究探討一個不同性質的限制情境，對於理論累積的深度將有一定貢獻 (Whetten, 1989)。

貳、文獻探討

一、面談前印象對面試官評量之效應

過去研究指出，面試官在面談前對應徵者形成之印象會影響面試官決策 (e.g., Chapman & Rowe, 2001; Macan & Dipboye, 1990; Macan & Dipboye, 1994)。其中一種可能的機制是透過對面試官執行面談方式的影響 (Dougherty et al., 1994)，亦即面談前印象可能會左右面試官在面試中所表現的行為，使得面試官會對於面談前印象較佳的應徵者表現較正面的態度，但對於面談前印象較差的應徵者表現較冷漠的態度。例如 Binning et al. (1988) 發現，當面試官在面談前對應徵者的印象不佳時，他將對這些印象較差的應徵者詢問許多負面的問題。由於人們通常會以相似的行為回報給對方 (Goffman, 1959)，因此當面試官給予面談前印象較佳的應徵者較正面對待時，這些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 (Judice & Neuberg, 1998)。反之，當面試官對於面談前印象較差的應徵者表現漠不關心時，應徵者將可能感覺到焦慮不安，因而阻礙到自己在面試中的表現，甚至放棄去克服面試官對自己的負面態度 (Macan & Dipboye, 1990)。

另一個可能的機制則是透過對認知方式的影響 (Phillips & Dipboye, 1989)，亦即面試官會根據面談前對應徵者的印象，在面試過程中選擇性的記憶與面談前印象相符合的資訊 (Dipboye & Macan, 1988)。社會心理學家認為當評量方式是屬於主觀認定時，這種預期效果與認知誤差對於評量的影響將會最強 (Dunning, Meyerowitz & Holzberg, 1989)。例如 Dipboye, Stramler, 與 Fontenelle (1984) 發現，當應徵者的書面履歷資料給面試官的印象較差時，面試官將在面試的過程中回憶起較多有關應徵者的負面資訊。

此外，面談前印象也可能影響面試官對應徵者做歸因 (attribution) 的傾向。Phillips 與 Dipboye (1989) 曾發現較佳的面談前印象會促使面試官將應徵者在面試中好的一面做內在歸因 (internal causes)，並且將其較差的一面歸咎為外在原因 (external causes)。由於面試官通常不會察覺自己行為對應徵者的影響，而將應徵者在面試中的表現大多歸因於應徵者的特質 (Dipboye & Gaugler, 1993)，因此這些歸因的結果將導致面談前印象對面試官評量產生正面效應。

雖然面談前印象對面試官評量之效應已經獲得部分實証研究的支持，但這些研

臺灣大學學術期刊資料庫

究仍多屬於實驗法研究 (Posthuma et al., 2002)，而本研究將以實地法來驗證過去實驗法的結果，以試圖增加此研究結果之可類推性 (generalization)。因此，本研究提出以下假說：

假說一：面試官對應徵者之面談前印象，與面試官在面談後評量之間有正向相關。

二、面談結構性對面談前印象與面試官評量間關係之干擾效果

面談結構性可以定義為「面試官在做決策時被賦予的自由程度」 (Motowidlo, Carter, Dunnette, Tippins, Werner, Burnnett, & Vaughan, 1992)。由於結構式面談可以促使面試官將面試的焦點擺在應徵職務相關的議題上，並且只詢問與職務有關的問題，因此有助於改善面談的品質 (Barclay, 1999)，進而提升甄選面談之效標關聯效度 (criterion-related validity) (Conway, Jako, & Goodman, 1995)。

過去學者曾指出某一些面談結構性的要素，可能可以降低面談前印象對面試官評量之效應。例如「對每位應徵者以相同順序詢問同樣的問題」，且「問題均來自於工作分析發展而成」時，可以促使面試官專注於應徵者所表現與職務相關的行為，避免在面試時討論到與職務不相關的題目，因而減少面試官因為個人喜好而選擇性詢問應徵者，造成效標污染 (contamination) 的情形 (Dipboye & Gaugler, 1993)。Dougherty et al. (1994) 亦認為，由於結構式面談限制面試官只能詢問既定的問題，因此可以避免面試官受到第一印象的影響，而改變對應徵者的發問內容。而 Bragger、Kutcher、Morgan 與 Firth (2002) 亦認為標準化的面談問題，可以促使面試官以相同的標準來衡量應徵者。因此，對每位應徵者詢問相同的職務相關問題，將限制了面談前印象對面試官行為的影響，因而降低了面談前印象所帶來的可能效應 (Dougherty & Turban, 1999)。

此外，「針對每個應徵者的答案給分」，則可以降低面試官的認知複雜度 (cognitive complexity)，促使面試官可以精準的將每個應徵者的言行予以紀錄 (Macan & Dipboye, 1994)，以避免面試官在面試後對應徵者評分時，因為記憶力有限，而選擇性地依據面談前印象來回憶應徵者的所有資訊 (Campion, Palmer, & Campion, 1997)。而依據既定的評分表來一一給分，亦可以降低面試官之間彼此在歸因 (attribution; 見 Kelly, 1967) 方式的差異性 (Campion, et al., 1997)，使得面試官較不會受到面談前印象的影響，對應徵者的言行做不同的歸因。綜合上述，本研究提出以下假說：

假說二：面談結構性會干擾面試官之面談前印象與面談後評量之間的關係。明確地說，當面談結構性愈高，面試官之面談前印象與面談後評量之間的關係將變得愈弱。

臺灣大學學術期刊資料庫

參、研究方法

一、研究對象與流程

本研究的參與者包括了來自台灣 25 家公司 (包含 6 家金融業、10 家製造業與 9 家服務業) 的 151 位應徵非管理人員的應徵者與 43 位面試官。樣本取得方式除了經由報章雜誌或網路尋找當時正在徵才的公司資訊之外，我們也透過在業界服務的親友引薦，在獲得首肯後前往該公司進行問卷施測。一般而言，每一家公司有 4 至 10 位應徵者參與，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 10 位，其中有 28 位面試官只面試一位應徵者，平均而言每一位面試官面試 3.6 位應徵者。在這 151 位應徵者中，有 72 位 (占 47.4%) 是男性，且全部應徵者的平均年齡是 28.19 歲。此外，在這 43 位面試官中，有 26 位 (占 60.47%) 是男性，且全部面試官的平均年齡是 36.77 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。

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的問卷，而當面談正式開始後，研究者便待在面試場地外頭並且紀錄面試時間。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、年齡等個人資料 (填答率為 97.24%)，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、面談結構性，以及面談經驗、面談訓練與一些個人資料等問卷。

二、研究變數之測量

(一)面談前印象

「面談前印象」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了解程度。本研究參考 Chapman 與 Rowe (2001) 的研究，設計出 3 個問項，採用 6 點尺度 (1=非常不同意，6=非常同意)，詢問面試官對於該應徵者在面談前的印象。問題包括：「該應徵者所提供之書面資料給我很好的整體印象」、「該應徵者之學歷背景與此工作職務的關聯性很高」以及「該應徵者先前之工作經驗與此工作職務的關聯性很高」。

為了檢測本研究主要變數之間的因素結構，本研究將面談前印象的 3 個問項、面試官評量的 5 個問項以及面談結構性的 5 個問項 (問項內容稍後會說明)，針對這 13 個問項進行一般化最小平方法因素分析，結果萃取出三個因素，共可解釋 64.61% 的變異，且各問項均如預期般歸屬於合適因素之下。關於面談前印象的 3 個問項，由

臺灣大學學術典藏資料庫

於此三題之 Cronbach's α 係數只有 0.61，顯示這三個問項並不十分同質。然而，由於這三個問項乃分別反映面談前印象這個概念的不同部分，因此此變數對本研究而言仍深具意義。就如同 Nunnally 與 Berstein (1994) 所述，「當個別問項代表的是一個構念的某個部分時，問項之間的異質性是合理的」(p.312)。此外，另一種做法是將此三個問項當作三個個別的變數來處理，在以這種方式另外做統計分析後，結果顯示與合併三問項的統計結果類似。因此，本研究仍將此三個問項合併，以平均數來代表面談前印象這個概念。

(二)面試官評量

本研究參考 Howard 與 Ferris (1996) 與 Stevens 與 Kristof (1995) 等研究中的五個 6 點 Likert 尺度問項，來測量面試官對應徵者之面談後評量。例題包括：“我願意錄取此名應徵者”與“若有第二次面談，我願意給此名應徵者機會”。而此量表之 Cronbach's α 為 0.95。

(三)面談結構性

本研究參考 Barrick、Payton 與 Haugland (2000)以及 Kohn 與 Dipboye (1998)等研究，以五個 6 點 Likert 尺度問項，由面試官在量表上指出面談結構性之程度高低。問項為：“我在面談前已準備好特定問題詢問應徵者”、“我所詢問的問題與此應徵職務內容有關”、“我對於每個應徵者所問的問題均相同”、“我對於每個應徵者所問問題的順序均相同”以及“我會就應徵者的回答逐項給分”。由於每位面試官僅填寫一次面談結構性的問卷，因此此變數的樣本數為43 (因為參與本研究的面試官有 43 人)。此量表之 Cronbach's α 為 0.72。

(四)控制變數

本研究一共有 8 個控制變數，而這些控制變數皆為過去學者所提出會影響面試官評量的因素 (e.g., Arvey & Campion, 1982; Burnett & Motowidlo, 1998; Caldwell & Burger, 1998; Dipboye & Jackson, 1999; Graves, 1993; Graves & Powell, 1995; Howard & Ferris, 1996)。首先，「應徵者外表吸引力」則採用 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”，來評估面試官對應徵者外表吸引力的衡量。其次，「面談時間」乃根據研究者在面試場地外以馬錶所紀錄的時間，來代表此概念。平均而言，本研究中的面談約花費 33.97 分鐘。「面試官經驗」是以面試官所填答之過去曾經參與的面談次數來衡量，「應徵者經驗」是以應徵者所填答之過去曾

臺灣大學學術期刊資料庫

經參與的面談次數來衡量，而「面試官訓練」則是以面試官所填答之先前曾受過甄選面談訓練次數來測量。此外，面試官性別與應徵者性別兩個變數皆各以一個虛擬變數來測量，亦即以“0”代表男性，而“1”代表女性。最後，「應徵者勤勉審慎性(conscientiousness)」則參考 Goldberg (1992) 的量表，以 10 組形容詞來測量應徵者的勤勉審慎性，採用五點尺度，分數愈高代表該應徵者的勤勉審慎性愈高，這 10 題的 Cronbach's α 係數為 0.80。

肆、研究結果

表一所列為本研究各個變數之平均數、標準差與相關係數。由表一可以得知，面談前印象與面試官評量之間具有顯著的正向相關 (r=.46, p<.01)，與假說一的預期相符。此外，應徵者外表吸引力與應徵者性別亦與面試官評量之間具有顯著的正向相關(相關係數分別為 .48 與 .14, both ps<.05)，顯示當應徵者具有較高的外表吸引力或其性別為女性時，他將得到較高的面試官評量。

為了檢定本研究的兩個假說，表二中陳列了四個步驟來檢定面談前印象的主效應 (main effects) 與干擾效應 (moderating effects)，每個步驟中均依序放入不同的預測變數進入迴歸式中。第一步驟先將所有的控制變數，亦即應徵者外表吸引力、面談時間、面試官經驗、面試官訓練、面試官性別、應徵者性別、應徵者經驗以及應徵者勤勉審慎性等變數放入迴歸式中，結果發現應徵者外表吸引力與面談時間可以正向地預測面試官評量。第二步驟則將本研究之自變數，亦即面談前印象放進迴歸式中，結果顯示面談前印象可以正向地預測面試官評量 (β=.39, p<.01)，此結果可用以支持假說一。第三步驟則將本研究的干擾變數，亦即面談結構性放入迴歸式中，結果顯示對於面試官評量並無影響。而第四步驟則將面談前印象與面談結構性之交互作用項，亦即面談前印象×面談結構性放入迴歸式中，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有先予以置中 (centered) 處理(請參閱 Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990)。結果發現交互作用項之迴歸係數呈現顯著 (β=-1.20, p<.05)，由迴歸式結果進一步繪製的斜率與截距的圖一 (Cohen & Cohen, 1983)，可以支持假說二中所預期的交互作用型態。首先，圖一顯示當面談結構性較低時，面談前印象與面試官評量之間呈現顯著的正向相關。而當面談結構性較高時，面談前印象與面試官評量之間的正向關係卻消失了。其次，我們將所有樣本分隔出高結構式面談與低結構式面談兩組，並且檢視面談前印象與面試官評量間的相關。結果也顯示低結構式面談組的相關係數為 .74 (p<.01)，而高結構式面談組則是 .18 (n.s.)，兩組相關係數間呈現顯著的差異 (t=2.64, p<.01)。因此整體而言，假說二獲得支持。

臺灣大學學術期刊資料庫

表1 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
1. 應徵者外表吸引力	3.83	1.10											
2. 面談時間	33.97	21.331	-.14*										
3. 面試官經驗	66.65	23.43	.12	-.17*									
4. 面試官訓練	1.00	1.34	-.02	-.21**	.07								
5. 面試官性別[b]	--	--	.07	-.05	-.22**	.37**							
6. 應徵者性別[b]	--	--	.15*	-.25**	-.04	.27**	.35**						
7. 應徵者經驗	6.09	4.89	.00	.03	-.12	-.02	.23**	-.04					
8. 應徵者勤勉審慎性	4.13	.44	-.07	.08	.10	-.08	.03	.15*	.02	(.80)			
9. 面談前印象	4.22	1.05	.26**	-.09	-.12	.01	.11	.04	.11	.06	(.61)		
10.面談結構性[c]	3.96	.69	.24**	-.08	.27**	-.05	-.15*	-.01	-.15*	-.10	-.05	(.72)	
11.面試官評量	4.14	1.15	.48**	.06	.04	.11	.08	.14*	.01	-.01	.46**	.13	(.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。
[c]除了面談結構性的樣本數為43之外，其他變數的樣本數皆為151。
*p＜.05; **p＜.01

表2 面談前印象預測面試官評量之階層迴歸分析表

	面試官評量			
變數名稱	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
控制變數				
應徵者外表吸引力	.50**	.39**	.38**	.40**
面談時間	.17*	.21**	.21**	.23**
面試官經驗	-.01	.05	.03	.01
面試官訓練	.14	.14	.14	.16*
面試官性別	-.03	-.05	-.05	-.05
應徵者性別	.08	.10	.10	.10
應徵者經驗	.02	.01	.01	.02
應徵者勤勉審慎性	.01	.03	.02	.04
自變數				
面談前印象		.39**	.39**	1.25**
干擾變數				
面談結構性			.06	.93*
交互作用項				
面談前印象×面談結構性				-1.20*
Model F	6.74	10.92	9.85	9.50
R^2	.28**	.41**	.41**	.43**
ΔR^2		.13**	.00	.02*

附註:所有的係數皆屬標準化迴歸係數。
*p＜.05; **p＜.01

臺灣大學學術期刊資料庫

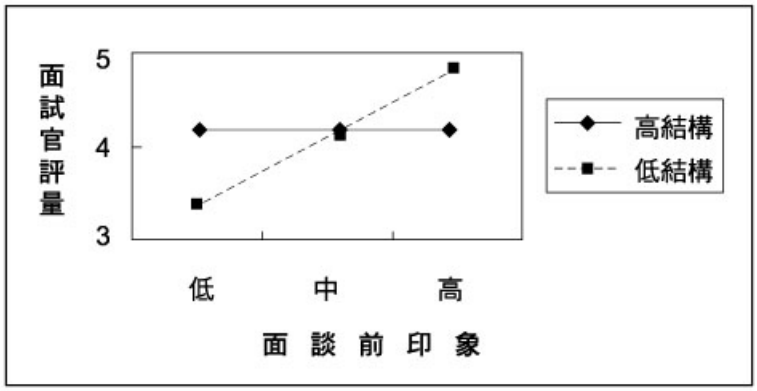


圖1 面談前印象與面談結構性之交互作用圖

伍、結論與建議

本研究之主要目的之一，在於探討面試官在面談之前對應徵者所形成的第一印象，是否會影響面試官的評量。結果發現面談前印象確實能正向地影響面試官的評量，因而驗證了過去許多實驗室實驗法的結果 (e.g., Binning et al., 1988)。Posthuma et al. (2002) 認為，過去這些探討面談前印象的實驗法研究，並不能告訴我們是否面談前印象是否能影響到真實業界面試官的決策。因此，本研究的貢獻之一在於，利用真實工作職缺的甄選面談情境來探討面談前印象的效應。而真實面談的特點在於面試官與應徵者雙方均具有利害關係，因而使得雙方在參與動機上較實驗法為強烈 (Sackett, 1982)，因此更可以清楚掌握此效應發生情境的真實面貌 (McGrath, 1982)。

本研究之另一個主要發現為，當面談結構性較高時，面試官在做面談後評量時將較不會受到面談前印象的影響，此研究結果支持過去一些學者的看法 (e.g., Campion, et al., 1997; Dipboye & Gaugler, 1993)。Motowidlo 與 Burnnett (1995) 認為，結構式面談的主要目的，在以有系統且既定的方式來對待所有的應徵者，而 Dipboye 與 Gaugler (1993) 亦認為，結構式面談可以藉由移除面試官行為對應徵者的影響，來使得面試官對應徵者做更精確的歸因分析。因此，結構式面談將可能使得面談前印象較無法影響到面試官行為，進而影響到隨後的面試官評量。

有學者認為這些存在於面談前印象與面試表現之間的相關性，有可能是真正反映了該應徵者的客觀條件 (e.g., Posthuma et al., 2002)，而不是其他學者所認為的評估誤差。一個擁有好的學歷、經歷以及其他客觀條件的應徵者，很可能在與面試官的應對中表現傑出，因而在隨後的面試官評量中獲得較正面的評價，本研究不排除這種說法。但即使如此，Macan 與 Dipboye (1990) 仍發現，面談前印象會使得面試官對應徵者的表現做錯誤的解讀，而且應徵者履歷資料的優劣，與面試官對應徵者在面試中表現的評量並無顯著相關。在 McDanial、Whetzel、Schmidt 與 Maurer (1994) 的 meta-

臺灣大學學術期刊資料庫

analysis 中亦發現，當面試官在面談前曾瀏覽應徵者書面資料時，將會降低面談的效標關聯效度 (criterion-related validity)，此研究結果隱喻面談前印象會造成面試官的判斷誤差。未來研究可以去從事面談前印象的效度研究，以釐清這些疑問。

此外，也有學者認為面談前印象對面試官評量而言，最主要的威脅可能不在於所造成的評估誤差，而是它們可能會限制面談對甄選決策所提供的獨特 (unique) 資訊，亦即所謂增額效度 (incremental validity) 的部分 (Macan & Dipboye, 1990)。換句話說，面談前印象將使得甄選面談無法在應徵者書面資料以外，提供更多有利於甄選決策的資訊 (Dougherty & Turban, 1999)。而 Dougherty et al. (1994) 亦發現，當面試官在面談前對應徵者的印象較佳時，他將較不會在面試中去蒐集任何有關應徵者的資訊，進而導致面談的增額效度可能因而降低。

本研究結果對於面談結構性的研究亦有所貢獻。過去研究曾發現面談結構性可以降低一些面試中所出現的評估誤差 (e.g., Chapman & Rowe, 2001; Kesselman & Lopez, 1979; Lin, Dobbins, & Farh , 1992)。例如 Kesselman 與 Lopez (1979) 發現高結構式面談可以降低對少數民族的歧視，Bragger et al. (2002) 亦發現提高面談的結構性可以降低因應徵者是否懷孕所造成的評估誤差，而本研究則在於證實面談結構性可以降低面談前印象所造成的面試官潛在評量偏誤。而這些利用改善面談結構性來降低評估誤差的研究發現，將有助於了解為何在非結構式面談中面試官較無法得到一致性的判斷 (Schmitt, 1999)。

本研究結果有其實務上的意涵。為了因應面談前印象所可能帶來的潛在誤差，企業可以在進行甄選面談適度地增加面談結構性。本研究建議面試官應採用根據工作分析而設計的面試問題，對每位應徵者以相同順序詢問相同問題，發問的內容也必須依循著事先擬定且與職務相關的參考問題，並且針對每個問題的答案來評量應徵者。

此外，本研究亦發現應徵者之外表吸引力與面試官評量之間有高的正相關 ($r=.48$, $p<.01$)，與先前學者的發現一致 (e.g., Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003)，顯示應徵者之外表吸引力對於面試官決策之重要性。就如同 Jackson et al. (1995) 所述，由於應徵者之外表吸引力可能會造成外表較差的應徵者受到歧視，因此所造成的面試官評量誤差應該受到重視。然而與過去研究不同的是，過去相關研究幾乎皆以學生為研究樣本，並以實驗室實驗法來探討應徵者外表吸引力的效應，可否類推至實際業界情況則令人質疑 (Posthuma et al., 2002)。因此，本研究採用實地研究法，將有助於將研究結果類推至真實的甄選面談情境，因而對於應徵者外表吸引力效應的理論累積，有其一定的貢獻。

無法避免的，本研究仍有其研究限制。首先，如同前述，本研究中有關面談前印象的內部一致性 α 係數只有 .61，稍低於一般可接受的水準 (.70)，未來研究可以試圖去發展更好的量表來測量面談前印象這個概念。其次，本研究將面談前印象與面試

臺灣大學學術期刊資料庫

官評量均由面試官來測量，以致於「相同方法偏誤」(common method bias) 的問題可能發生，因而膨脹了面談前印象的效應，即使這兩個變數仍以面試官為最好的測量來源。然而，本研究將這兩個變數在不同時間測量，因此應可降低相同方法偏誤的影響 (Podsakoff & Organ, 1986)。此外，我們亦依據 Podsakoff 與 Organ (1986) 的建議，就面談前印象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萃取出兩個因素，共可解釋 74.03% 的變異，顯示相同方法變異應該不是此兩變數間關係的可能解釋。第三，本研究中的部分應徵者可能由同一位面試官應試，雖然本研究已將三個面試官的變數 (亦即: 面試官經驗、訓練與性別) 列入控制變數，但仍可能無法控制所有的面試官效應，而這種情形可能會擾亂統計假設中的觀察值獨立性 (Kenny & La Voie, 1985) 假設，並且造成變數間關係的偏誤估計 (Dreher, Ash, & Hancock, 1988)。建議未來研究可以使用較大的樣本，並採取適當的措施(如: 將每位面試官的差異以虛擬變數來控制)，來處理這一類的問題。最後，本研究只選取其中最能代表面談結構性概念的 5 項來測量面談結構性的概念 (Barrick et al., 2000; Campion et al., 1997)，然而面談結構性仍有許多不同的構面 (請參閱 Campion et al., 1997)。未來研究可以納入其他的構面，例如同時使用多位面試官 (Huffcutt & Woehr, 1999)，以更完整地衡量面談結構性的概念。

總之，本研究發現面試官對應徵者之面談前印象，會影響面試官在面談之後的評量。此外，當面談結構性愈高時，面談前印象便無法影響到面試官在面談之後的評量。本研究主要貢獻在以真實面談情境來探索面談前印象之效應，因而可確實反映面試情境之逼真性 (Posthuma et al., 2002)。在實務意涵方面，為了降低面談前印象所可能帶來的評量誤差，企業在從事甄選面談時可以適時地提高面談結構性。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

Arvey, R. D., & Campion, J. E. 1982. The employment interview: A summary and review of recent research. ***Personnel Psychology***, 35(2): 281-322.

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

Barrick, M. R., Patton, G. K., & Haugland, S. N. 2000. Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. ***Personnel Psychology***, 53(4): 925-951.

Binning, J. F., Goldtein, M. A., Garcia, M. F., & Scattaregia, J. H. 1988. Effects of preinterview impressions on questioning strategies in same and opposite sex employment interviews. ***Journal of Applied Psychology***, 73(1): 30-37.

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

Burnett, J. R., & Motowidlo, S. J. 1998. Relations between different sources of information in the structured selection interview. ***Personnel Psychology***, 51(4): 963-983.

Cable, D. M., & Gilovich, T. 1998. Looked over or overlooked? Prescreening decisions and postinterview evaluations. ***Journal of Applied Psychology***, 83(3): 501-508.

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.

Caldwell, D. F., & Burger, J. M. 1998. Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. ***Personnel Psychology***, 51(1): 119-136.

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

Chapman, D. S., & 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.

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

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

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

Dipboye, R. L. 1997. Structured selection interviews: Why do they work? Why are they

臺灣大學學術期刊資料庫

underutilized? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), ***International handbook of selection and assessment***: 455-473. New York: 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: West.

Dipboye, R. L., Stramler, C. S., & Fontenelle, G. A. 1984. The effects of the application on recall of information from the interview. ***Academy of Management Journal***, 27(3): 561-575.

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.

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.

Dreher, G. F., Ash, R. A., & Hancock, P. 1988. The role of traditional research design in understanding the validity of the employment interview. ***Personnel Psychology***, 41(2): 315-327.

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(6): 1082-1090.

Eder, R. W., Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. 1989. Employment interview research: History and synthesis. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), ***The employment interview: Theory, research, and practice***: 15-31. Newbury Park, CA: Sage.

Goffman, E. 1959. ***The presentation of self in everyday life***. Garden City, NY: Doubleday.

Goldberg, L. R. 1992. The development of markets for the big-five factor structure. ***Psychological Assessment***, 4(1): 26-42.

Graves, L. M. 1993. Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. ***Journal of Organizational Behavior***, 14(4):

臺灣大學學術期刊資料庫

349-370.

Graves, L. M., & Powell, G. N. 1995. The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. ***Personnel Psychology***, 48(1): 85-98.

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

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., & 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., & 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.

Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. 1990. ***Interaction effects in multiple regression***. Newbury Park, CA: Sage.

Jackson, L. A. 1992. ***Physical appearance and gender: Sociobiological and sociocultural perspectives***. Albany: SUNY Press.

Jackson, L. A., Hunter, J. E., & Hodge, C. N. 1995. Physical attractiveness and intellectual competence: A meta-analytic review. ***Social Psychology Quarterly***, 58(2): 108-122.

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.

Kelly, H. H. Attribution theory in social psychology. 1967. In D. Levine (Ed.), ***Nebraska Symposium on Motivation***, vol. 15: 192-238. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Kenny, D. A., & La Voie, L. 1985. Separating individual and group effects. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 48(2): 339-348.

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.

Kohn, L. S., & Dipboye, R. L. 1998. The effects of interview structure on recruiting

臺灣大學學術期刊資料庫

outcomes. ***Journal of Applied Social Psychology***, 28(9): 821-843.

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.

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.

McDanial, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. 1994. The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. ***Journal of Applied Psychology***, 79(4): 599-616.

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.

Motowidlo, S. J., & Burnett, J. R. 1995. Aural and visual sources of validity in structured employment interviews. ***Organizational Behavior and Human Decision Process,*** 61(3): 239-249.

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.

Nunnally, J. C., & Berstein, I. H. 1994. ***Psychometric theory*** (3rd ed.), New York: McGraw-Hill..

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.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. ***Journal of Management***, 12(4): 531-544.

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.

Sackett, P. R. 1982. The interviewer as hypothesis tester: The effects of impressions of an applicant on interviewer questioning strategy. ***Personnel Psychology***, 35(4): 789-804.

臺灣大學學術期刊資料庫

Schmitt, N. 1999. The current and future status of research on the employment interview. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), ***The employment interview handbook***: 355-367. Thousand Oaks. CA: Sage.

Snyder, M., & Swann, W. 1978. Hypothesis-testing processes in social-interaction. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 36(11): 1202-1212.

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.

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