

# 國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

甄選面談問題類型之相關因素探討：  
一個探索性的研究



**An Exploratory Study of Factors Affecting  
types of Job Interview Questions**

研究生：陳胤樺

指導教授：蔡維奇 博士

中華民國 93 年 6 月

# 甄選面談問題類型之相關因素探討：一個探索性的研究

研究生：陳胤樺

指導教授：蔡維奇博士

國立交通大學經營管理研究所碩士班

## 摘 要

甄選(Selection)為使用各種工具蒐集應徵者的資訊,以決定該雇用誰的過程。一般常見的甄選方法包含了履歷表、面談、能力測驗(中英文測驗、智力測驗等)、特殊專業知識測驗、正直測驗、人格測驗、工作樣本法、評量中心法...等。而其中,甄選面談為實務界最常被運用的甄選工具之一。

甄選面談最受爭議的部分,即為面試官對應徵者的知覺容易受其主觀的知覺及本身條件所影響,如面試官與應徵者的性別、年齡、可獲得的背景資訊、問題型態、及工作分析的方式,皆會干擾主試官對應徵者的評量及喜好程度,進而影響面談結果(Gorden, Rozelle & Baxter, 1998; Hitt & Barr, 1989; Campion, Palmer, & Campion, 1997; Dipboye, 1992)。有鑑於此,本研究著重在瞭解影響面試官所採用的問題型態之相關因素、並且探討面試官喜歡採用過去經驗式問題、情境式問題的問題來詢問哪些特定的題型。

本研究由 181 位主管回憶過去一年中執行某次面談時所問的面談問題,再由兩位接受過訓練的學生評分員,將所得到的 1307 個面談問題,依照「甄選面談的測量構念」及「情境式/過去經驗式問題分類」兩種獨立的分類法分別歸類,再進行統計分析。研究結果發現面試官在甄選面談中,最常問的問題為知識與技巧、其他問題及組織配適度。此外,面試官傾向採用情境式問題,來瞭解應徵者「應用的心智能力」、「溝通技巧」、「勸說與溝通能力」、「價值觀與道德標準」構念;另外,也會採用過去經驗式問題,來瞭解應徵者的「應用的心智能力」、「工作經驗」、「人格特質」、「人際技巧」、「勸說與溝通能力」。

本研究結果在實務方面可提供組織及面試官執行甄選活動的參考。對於求職者,亦可根據本研究之結果,作為準備面談的方向參考。

關鍵詞：甄選面談、面談問題、情境式問題、過去經驗式問題

# **An Exploratory Study of Factors Affecting types of Job Interview Questions**

Student: Chen, Ying-hua

Advisor: Tsai, Wei-Chi

Institute of Business and Management  
National Chiao Tung University

## **ABSTRACT**

Selection is the process of using various tools to collect applicants' data to decide whom to hire. Selection tools include resume, interview, ability tests, professional tests, integrity test, personality test, work samples, assessment center, and etc. Above all, selection interview is probably the most common used selection tools.

The most critical issue of selection interview is that interviewers' perceptions towards applicants are easily affected by subject opinions or personal factors, such as genders, ages, background information, question types, job analysis procedures. Thus, the present study examined which factors affect type of job interview questions, and further investigated interviewers' preference for using situational questions or patterned behavioral description interviews asking what types of questions.

181 interviewers recalled the questions they asked and general information in one interview within a year. Then, two trained coders code each 1307 interview questions as to the psychological construct that it reflected. The result indicated that the most common job interview questions are in the order of knowledge and skills, other questions, and PO-fit. Furthermore, interviewers used situational questions to understand interviewees' applied mental skills, communication skills, persuading and negotiating, and values and moral standards. Besides, they used patterned behavioral description interviews to understand interviewees' applied mental skills, work experience, personality traits, interpersonal skills, and persuading and negotiating.

Practically, enterprises and interviewers can employ insights from this study for designing selection interview. Furthermore, applicants can refer to this study to prepare for interview.

Keywords: Selection Interview, Job Interview Questions, Situational questions,  
Patterned behavioral description interviews

## 誌 謝

2001年於北國的寒冬中，一個偶然的抉擇，讓我決定推甄。在幸運之神的眷顧下，我順利進入交大經管所，展開了在我人生中非常重要、幸福的旅程。在經管所中，有幸能夠遇到三位在我人生中非常重要的貴人：蔡維奇老師、唐瓔璋老師、及游伯龍老師，讓我滿載而歸、充滿信心地迎向未來。

特別感謝指導教授蔡維奇老師以無比的耐心、用心與愛心，從零到一，一點一滴啟迪對人力資源管理領域十分陌生的我，逐漸地培養了我的研究精神、招募甄選及訓練等專業。老師在我學習的過程中，不斷地給予提攜、協助，特別在論文寫作期間，常不厭其煩地與我們討論，即便我在論文中遇到很大的挫折，老師仍然幫助我一起解決難題。更重要的是，在與老師相處地潛移默化之下，讓我在做人處事上，更為地謹慎、踏實。

此外，十分感謝唐瓔璋老師，不僅教導我行銷的知識與觀念，更激起我的理想與夢想，讓我有自信勇於面對挑戰。在一絲絲的勉強之下，老師鼓勵智清、宗義和我參加由L'Oreal所舉辦的E-Strat4全球線上策略競賽。記憶中那段分析報表的日子，最終挑燈36小時，夜宿研究室，絞盡腦汁、煞費苦心的撰寫行銷企畫書，讓我強烈地體會到身為MBA的感覺。感謝台珍學姐妙筆生花幫我們潤釋完稿，使我們獲得台灣第一名之殊榮。

除此之外，有幸能夠遇到習慣領域的創始者游伯龍老師，讓我在撰寫論文的過程中，每每遇到綽折，都能夠以光明心態，去想著「每件事的發生都有原因，必是幫助我成長」，順利轉換心境，繼續鑽研論文。此外，運用習慣領域，讓我能夠更為平和的面對人生中的大小事。我會努力不斷地增強電網，讓習慣領域在我的一生中受用無窮。

另外，也要感謝劉念琪老師、胡昌亞老師與曾芳代老師於口試期間，細心審閱論文並提供非常寶貴的建議，讓我對研究有更全面性的思考，此外，從中也觀摩到老師們對研究的看法及熱忱。

論文之所以能順利完成，真的要感謝所有幫助我的人。謝謝許瓊如小姐、陳俊州學長在這段期間中給予很大的協助。謝謝敏慧學妹、盈璇學妹擔任問卷的評分員，細心地將所有題目予以分類。謝謝所上的學弟妹、在職專班的同學們，協助我進行訪談並且順利收完資料。此外，特別感謝相互提攜、鼓勵、腦力激盪的戰友正偉、帛辰，因為有你們不斷地鼓勵與帶動，讓我能堅持地完成論文。

此外，特別感謝智清、宗義、佩伶、寶慧、怡姝、唯仲、君聿...等同學，因為有你們的照顧與包容，使我從你們身上學到許多，並且在合作的過程中，培養出深厚的友情！

最後，要謝謝我最親愛的姊姊瑄鴻，不斷地為我打氣、加油，讓我鼓足勇氣去迎接挑戰。最要感謝摯愛的雙親，謝謝你們含辛茹苦地扶養我、栽培我，有你們的支持，我才能朝自己的理想前進。謹以此研究論文獻給我最親愛的家人，以表達我深深的感恩。

陳胤樺 謹誌  
於交大台北校區  
93年夏



# 目錄

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
誌謝 .....	III
目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
圖目錄 .....	VII
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機與目的 .....	1
第二章 文獻探討 .....	4
第一節 甄選面談 .....	4
第二節 甄選面談的測量構念 .....	6
第三節 過去經驗式問題與情境式問題 .....	23
第四節 影響甄選面談題型的相關因素探討 .....	25
第三章 研究方法 .....	33
第一節 研究架構與研究問題 .....	33
第二節 研究對象 .....	35
第三節 研究程序 .....	37
第四節 研究變數與測量工具 .....	38
第五節 統計分析 .....	41
第四章 研究結果 .....	42
第一節 敘述性統計分析 .....	42
第二節 相關分析 .....	47
第三節 複迴歸分析 .....	57
第五章 結論與建議 .....	61
第一節 研究結論 .....	61
第二節 管理意涵 .....	65
第三節 研究限制 .....	66
第四節 未來研究方向 .....	67
第五節 結語 .....	68
參考文獻 .....	69
中文部分 .....	69
英文部分 .....	70

## 表目錄

表 1	甄選工具效益分析 .....	4
表 2	工作在職者轉職考慮因素 .....	20
表 3	本研究組織樣本 .....	36
表 4	面談問題測量構念例題 .....	38
表 5	甄選面談測量構念之平均數標準差分析表 .....	45
表 6	過去經驗式問題、情境式問題之平均數標準差分析表 .....	46
表 7	自變數與依變數(題數)之相關係數矩陣 .....	51
表 8	測量構念與過去經驗式問題、情境式問題之相關係數矩陣 .....	56
表 9	問題類型題數/百分比迴歸分析表 .....	58
表 10	過去經驗式問題、情境式問題題數/百分比迴歸分析表 .....	60
表 11	問題類型比較表 .....	62



## 圖目錄

圖 1	Wanous(1992)配適模型—部分圖 .....	16
圖 2	求職最重要的十大條件（複選，%） .....	19
圖 3	工作經驗測量方法之概念架構 .....	29
圖 4	甄選面談測量構念之百分比圓餅圖 .....	42





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

現今的台灣社會，面臨著中國經濟快速崛起的磁吸效應，以及產業「向上提升」或「向下沈淪」的轉型關鍵期。管理大師杜拉克認為環境變遷不僅是企業經營的挑戰，亦往往是企業經營突破的契機。但是，僅有具備創新與企業精神的公司，才能掌握這樣的契機。在 1997 年「後資本主義」一書中，杜拉克表示「知識工作者」(Knowledge worker) 將成為社會主流。未來企業所擁有的最大資產，既不是廠房、也不是設備，而是具有知識與競爭力的員工。企業經營者也必須體認到知識社會已經來臨，企業所能依靠的已不是廉價的高素質勞動力，而是具備創新能力的知識工作者。在 2003 年「杜拉克談未來管理」一書中，更指出九〇年代以後，人類獨具的財富泉源並非購買力、亦非勞動力，而是知識；如何提高知識及服務等工作的生產力，將是未來數十年已開發國家經理人所面臨的最大及最嚴厲的挑戰。因此，擁有優質的勞動力成為企業成功不可或缺的利器。在新經濟時代中，公司若要成為一個標竿企業，則其必須要抓住重要的關鍵價值，亦即人力資產(Teece, 1998)。

人是公司最有價值的資產之一，而如何取得有用的人力，並保留適當的人員是組織規劃的重要課題(蔡維奇，2000)。人才募集可分為兩個階段進行：招募活動與甄選活動。招募活動就是藉由一些特別的管道或活動將職務相關資訊傳遞給有興趣的應徵者，以增加前來應徵的人數；而甄選活動則是利用一些甄選的方法或工具來輔助篩選應徵者的過程，並做出正確的用人決策(房美玉，2000)。

在人力資源管理所普遍運用的「選、育、用、留」領域中，「選才」是一切人力資源管理的開始。企業如果能夠做好人才

甄選工作，就能得到最好的人才來運用。除此之外，經過重重考驗選出來的員工，也可以在這過程中感受到他們將加入一家卓越的企業。因為嚴密的遴選過程代表的是對新進人員的重視，更能傳達出公司追求高績效的自我期許。反之，如果企業組織一旦甄選錄用不適任的人力，不僅會造成企業資源的不當分配。其後所接踵發生的員工及企業主的抱怨、怠工、離職、甚至破壞等行為將勢必層出不窮，這些不僅會影響整個企業組織的發展，更足以破壞組織氣氛與和諧，對員工的個人生涯發展而言，更是造成無可彌補的損失 (黃同圳，2000)。

一般常見的甄選方法包含了履歷表、面談、能力測驗 (中英文測驗、智力測驗等)、特殊專業知識測驗、正直測驗、人格測驗、工作樣本法、評量中心法...等。而其中，甄選面談為實務界最常被運用的甄選工具之一 (Schneider & Schmitt, 1986)。而九成以上台灣的應徵者亦表示曾經參與過面談，並且有許多公司願意負擔應徵者的所有費用。舉例來說，花旗銀行舉行兩次「多對一」或「多對多」的面試，並刻意創造一些情境，讓主管能夠多方面觀察應徵者；中國信託亦採取主管多重面談的方式(房美玉，2000)。台積電則透過面試，測試學生的自信、溝通表達能力及團隊合作的精神。雖然甄選面談的信度與效度受到學術界的爭論與質疑(Harris,1989)，且容易受到不當的問題或評分者本身的偏好而降低了效度(Arvey, 1979; Arvey & Campion, 1982)，但，甄選面談無論在在國內外，仍為最廣為被運用的甄選工具。

甄選面談最受爭議的部分，即為面試官對應徵者的知覺容易受其主觀的知覺及面試官本身條件所影響，如面試官與應徵者的性別、年齡、可獲得的背景資訊、問題型態、及工作分析的方式，皆會干擾主試官對應徵者的評量及喜好程度，進而影響面談結果(Campion, Palmer, & Campion, 1997; Dipboye, 1992; Gorden, Rozelle & Baxter, 1998; Hitt & Barr, 1989;)。因此，在面談時要特別注意問題的設計及面試官的訓練等。

綜上所述，本研究著重在瞭解影響面試官所採用的問題型態之相關因素、並且探討面試官喜歡採用過去經驗式問題、情境式問題的問題來詢問哪些特定的題型，所得研究結果不論是對理論或實務應用均有重要意涵。

在理論貢獻方面，相較於過去的研究，本研究有以下特點：  
(1)本研究以面試官口頭詢問的問題為依據，而非針對面試官在甄選面談中的評分進行探討，因此可以瞭解到面試官欲在面談中以面談問題來蒐集哪些資訊？  
(2)目前國內尚未有研究針對影響面談問題型態之因素進行完整地探究，本研究探討的變數包括情境變數、性別、面試官的工作經驗等。

在實務貢獻方面，本研究之結果將有助於組織瞭解如何適切地訓練面試官、並做為建構結構式面談問題的架構基礎。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 甄選面談

甄選(Selection)為使用各種工具蒐集應徵者的資訊，以決定該雇用誰的過程。Robertson & Iles (1988)指出一般常用的甄選工具包括智力測驗、性向測驗、人格及興趣測驗、面談、工作樣本法、專家判斷法、情境演練法、傳記式問卷法、自我評鑑法、推薦信法、評量中心法以及同儕評鑑法等。如何適切地選擇甄選工具，可依下列因素予以考量：內容效度(content validation)、效標關聯效度(criterion-related validation)、信度(reliability)、成本效益分析、法律及社會接受度等。Muchinsky (1986)亦曾以效度、公平性、應用性與成本等四個指標針對一般常用的甄選工具(包含智力測驗、能力測驗、人格測驗、面談、傳記式問卷、同儕評量、自我評量、評量中心等)進行效益分析研究，其結果如表 1 所示，顯示出面談為應用性高的甄選工具。

表 1 甄選工具效益分析

甄選工具	效度	公平性	應用性	成本
智力測驗	普通	普通	高	低
能力測驗	普通	高	普通	低
人格測驗	普通	高	普通	低
<b>面談</b>	<b>低</b>	<b>普通</b>	<b>高</b>	<b>普通</b>
同儕評量	高	普通	低	低
自我評量	低	高	中	低
評量中心	高	高	低	高

資料來源：Muchinsky, P. M. (1986) Personal Selection Methods. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology

面談可說是最廣為被運用的甄選工具，Ulrich 與 Trumbo (1965)針對 853 個組織進行的調查中，發現有 99%的公司使用面談為甄選工具。面談提供組織一個招募優良應徵者的機會。甄選面談常被當作解決應徵者疑問的工具，面試官代表著組織，與應徵者一問一答之間的互動中，可增加彼此之間的認識，並且澄清誤解的形式。面談亦可以當成組織促進公共關係的工具，因為應徵者與組織成員間的人際互動，可能會影響應徵者對組織的印象及態度(Turban, Campion, & Eyring, 1995)。

面談的主要目的包含了 1. 挑選潛在的員工、2. 吸引潛在的員工、3. 給予潛在員工相關的組織資訊(Street, 1986; Debell, Montgomery, McCarthy & Lanthier, 1998)。許多研究者都嘗試瞭解複雜的面談過程。迄今，至少有五種以上的面談流程模式(Arvey & Campion, 1982; Dipboye, 1982; Dreher & Sackett, 1983; Herriot, 1981; Schmitt, 1976)。儘管每一個模式都有其主觀的差異性，這些模式有一個共通點，即是面談為一個動態的人際互動的過程。從印象的形成、提出問題的過程、瞭解應徵者人格特質等人際判斷來做出最後的評估決策(Binning, Goldstein, Garcia, and Scatteregia, 1988)。

在過去的許多研究當中，面試官被視為是被動的資訊接收者(receiver)。然而 Dipboye(1982)及 Dreher 與 Sackett(1983)強調面試官的角色為主動的蒐集者(seeker)、接收者、及資訊處理者。這些研究提出的模式中，著重於瞭解面試官及應徵者的特性是否會影響面試官在面談中蒐集得資訊。

因此，本研究先將甄選面談中可獲得的資訊，採用兩種分類方法，依照問題的內涵分為以下八大類：心智能力、知識與技巧、人格特質、社交應用技巧、興趣與偏好、組織配適度、外觀與體能、其他問題；此外，依照問題問法及內容，將面談問題分成情境式問題及過去經驗式問題。

## 第二節 甄選面談的測量構念

在過去的研究中，較少探究甄選面談(selection interview)的測量構念(construct)。與人格測驗、智力測驗的等心理測驗不同的是，面談並非設計來測量特定的構念(Bobko, Roty, & Potosky, 1999; Campion, Palmer, & Champion, 1997)，而是設計來測量與某個職位工作相關的特性(characteristic)，並且，可以從多個構念來測量工作相關的特性。然而，不同工作的面談所測量的構念不盡相同，因此所測量的構念在數目及種類的變異也是相當大的。

Huffcutt、Conway、Roth 和 Stone 等學者在 2001 年提出建構甄選面談構念的四個要素。第一、建構出甄選面談所有可能的構念的分類，該分類可以提供普遍及有系統性的架構來辨別、歸類所有的構念。第二、面試官(interviewer)欲得到的構念內涵必須是一致的，並且相對性頻率較高的。如此一來，可以知道在甄選面談中，哪些分類是較重要且真正被評分的。第三、所評分的構念可以反應到欲評估的工作特性的程度。第四、評分的效度、遞增效度、對照組的影響等。

本研究採用 Huffcutt et al.(2001a)提出一個面談構念的分類法，將面談所欲測量的構念分為七個大類，包括心智能力、知識與技巧、人格特質、社交應用技巧、興趣與偏好、組織配適度、外觀與體能，最後並加入「其他問題」，合計為八大類。

### 2.2.1 心智能力

第一大類是心智能力(Mental Capability)。在大部分工作中，運用心智能力是重要的(Hunter & Hunter,1984)。大部分的面試官都對應徵者是否能夠運用心智能力非常感興趣。

認知能力在過去的研究中，一致地顯示其具備在工作、組

織間最高的操作效度 (operational validity) (Ree, Earles, & Teachout, 1994;)。

## 1. 智力

心智能力的第一個構念為智力 (General intelligence)，或被稱為一般的心智能力 (general mental ability) 或一般的認知能力 (general cognitive ability) (Herrnstein & Murray, 1994; Schmidt & Hunter, 1998)，它代表一個人抽象思考與推理的能力。心智能力可以反應出整體的學習及處理資訊的能力。早在二十世紀初期，Spearman (1927) 就提出中央處理能力 (central processing capability) 的想法，稱之為 "g"，其構念大致涵蓋一般的心智運作 (mental functioning) (Thurstone, 1938)。“g”的存在已經由實證支持。心智運作的主要範圍，如數學、語文、空間、知覺、及機械能力相互中度相關，並且產生單一、有意義的心理測量因子。Hunter 與 Hunter (1984) 及 Schmidt & Hunter (1998) 等學者均發現智力的量測與許多工作績效是相關的。因為能力較佳的員工，較能運用認知能力來把複雜的原則釐清，分辨出其優先重要性。並且較容易適應改變的環境，想出創新的方法來解決突發性的問題。且因應變動的職責時，能夠快速學習新的流程。

而心智能力的測量工具，以紙筆測驗為主。國內目前有幾份由學者專家編制的心理測驗，供學校單位使用，不對企業發售。除此之外，有些企業常採用的是企管顧問公司委託學者編制的智力測驗，品質佳，但是收費甚高。至於坊間銷售的智力測驗書籍（如預官考試題目），品質參差不齊，若企業有意使用，應先經內部測試數次，確認平時績效較佳的員工是否比績效較低的員工得分較高，才能作為選才的依據 (蔡維奇, 2000)。

儘管目前已經有上述許多種量測智力的方法，許多面試官仍會採用甄選面談來評估應徵者的智力 (Huffcutt et al., 2001a)。舉例來說，Spsychalski (1994) 發展了一套針對校正員的面談來評估學習程序。Huse (1962) 在主管級的應徵者面談中評量其智力的高低。儘管能力測驗是較佳的心理測量工具，許多

的面試官因為許多不同的原因，如：邏輯的考量、習慣、法律的關係、認為人為判斷的正確性高...，繼續在面談中詢問許多有關心智特徵的問題(Dipboye, 1992)。

## 2. 應用的心智能力

心智能力的第二個構念為應用的心智能力(applied mental skills)。應用心智能力為將心智能力應用在解決組織問題、處理組織的議題。如判斷力(judgment)、決策能力、問題解決能力(decision making)、及計畫(planning)的能力...等。此構念起源於二十世紀前期。一次世界大戰時，美國陸軍採用了一個實際的判斷子測驗(Taylor, 1949; Terman, 1918)。Cardall(1922)發展了一個工業篩選測驗來量測應徵者的實際的判斷力。

此外，如 Wechsler 和 Stanford-Binet 等著名的測驗中，沿用描述某一個情境的題型，詢問應試者在此情境下該如何處理。舉例來說，如當戲院失火時，應該如何處理？(Murphy & Davidshofer, 1998)；除此之外，近代的文獻中持續討論到運用心智能力在真實情境中的概念(Sternberg & Kaufman, 1998)。

在甄選面談的實證研究中，Pulakos 和 Schmitt(1995)在調查員的面談中，評估應徵者分析資訊並做出決策的能力。Berkley(1984)在一個校正職缺的面談中評估解決問題的能力。

由於在每一個工作中，或多或少都需要面臨一些決策的問題，或者解決問題。因此不難理解為何有許多的面試官常在甄選面談中評估應徵者的心智能力。

## 3. 創造力

心智能力的第三個構念為創造力(creativity)。創造力是想出創新的想法或解決方法的能力。創造力和傳統應用心理學中定義的心智能力不同。傳統的心智能力包含學習、維持、處理資訊...等；而創造力需要靈活的思考、創見、及跳脫現有架構及運作，預見未來的能力(Cohen & Swerdlik, 1999)。但是，仍然



有許多學者認為創造力包含了許多心智運用的能力，因此仍應將創造力放在心智能力的分類。由於創造力的紙筆測驗非常的稀少，許多面試官在面談中評量應徵者創造力。如 Hoffman 和 Holden(1993)在一個瓦斯公司管理職位的面談中，評估應徵者的創造力。Chapman 和 Rowe(2001)的研究中，評估企業教育人員的創造力。

### 2.2.2. 知識與技巧

第二大類是知識與技巧(Knowledge and skills)。主要包括長期儲存在記憶中的敘述的資訊（包含專有名詞、價值、名字、日期...等）以及程序（如：行動、技巧、操作...等）(Winograd,1975)。此大類包括三個構念：

1. 工作的知識與技能：代表應徵者是否具有做好某任務所需的  
概念與專業能力
2. 學歷與所接受過的訓練：包括學歷、參加過哪些訓練課程
3. 工作經驗

無庸置疑的，知識與技巧和智力至少有某種程度的相關。因為高智商的人通常記憶力較佳(Borman, White, Pulakos, & Oppler, 1991)。除此之外，如經驗、興趣、事件地發生...等其他因素接會影響到知識的儲存。

但是此構念仍然是重要的。從 Hunter 與 Hunter(1984)及 Schmidt 與 Hunter(1992)的實證研究中，皆證明工作知識及技巧可以預測工作績效。此外，在 Quinones、Ford 與 Teachout(1995)的統合分析中，工作經驗與工作績效呈顯著的正相關( $\rho = .27$ )。

有些面試官採用應徵者的背景資訊（如教育、訓練及經驗）來作為衡量知識與技巧的指標。但是在 Hunter & Hunter(1994)的研究中指出，這些資訊並無法預測應徵者的工作績效。Riggio(1996)指出，背景資訊常常被用在初步的篩選(screening)程序。

在過去許多面談的研究中，都採用知識與技巧這個構念。如 Adorno、Binning、Srinivasagam 和 William 學者在 1997 年的面試研究中，評估組裝工人的技術知識(Technical Knowledge)。Landy 在 1976 年的面試研究中，評估警官的經驗(Experience)。

### 2.2.3 人格特質

第三大類為人格特質(Personality)。「人格」一詞，源自於拉丁文 Persona，意指戲劇演員所使用的一種面具，由 Persona 聯想到一個人的外在及表面，即我們讓周遭的人們看到自己的那一面，然而人格的意涵絕對不僅只餘旁人可觀測到的「表面」，亦包含了許多個人屬性。因此，人格可說是各種超乎表面印象特徵的綜合體。學者 Adams(1954)曾說，如果我們曾仔細思量自己在用「我」這個字時的用意時，我們就能大致抓住「人格」的意思了。

Guilford(1959)認為人格是個人得以和其他人相異的一種持久、特殊的特質；Scott & Mitchell(1972)認為人格是人類心理成長與發展的過程；而David(1989)則認為人格乃是可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組持久穩定的特質及傾向；簡而言之，人格乃指個人特徵(Characteristics)的獨特組成，其決定了人與環境的互動模式。Allport(1961)認為人格是心理系統的動態組合，是個人適應外在環境的獨特形成，而特質(Trait)乃是一個持續的構念(例如：社交性、獨立性、成就需求...等)，被使用在解釋不同情境下一個人行為的「一致性」(Gatewood & Field, 1998)。個體的行為，反映個體獨特的人格特徵(Personality Characteristics)，如害羞、富攻擊性、順從、懶惰、忠誠或膽怯等，這些特徵若持續出現在許多不同的情境中，則我們稱為「人格特質」(Personality Traits)，因此「人格特質」在人的一生中是穩定且重要的 (Costa & McCrae, 1992)。

運用「人格特質」可以相當程度的解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀(Value)、喜好(Preference)，往往反映

在其個性及特質上，而一個人的人格也往往都會影響其工作行為，因此與人格特質的相關議題，一直是大家所關注的焦點。

在甄選時，「能力」與「人格特質」(Osborne,1998)普遍地受到重視。此兩項截然不同的個人變數，皆可作為工作績效預測的指標。一般來說，在瞭解人格特質方面，較常採用的甄選工具為人格測驗或甄選面談。

Cattell(1943)的研究中，建議可藉由觀察來瞭解人格特質，因此企業常會利用甄選面談來了解應徵者的人格特質。面談能預測工作績效的效度為.30~.60，運用結構式面談所得到的效度較非結構式面談高。但面談仍會產生一些面談者的主觀偏誤問題。舉例來說，面試官的「預期性確認」(Expectancy Confirmation)行為(Dougherty, Turban, & Callender, 1994)，意指在甄選面談中，面試官使用「確認行為策略」，導致其對於應徵者最終的評估結果，有一部分受到面試官是在面談前的認可行為所影響，最終會影響甄選結果之公正性。因此，用客觀的人格測驗，比憑面試官的感覺來觀察應徵者更加準確、公正（蔡維奇，2001）。業界除了運用甄選面談外，較常利用較系統化的人格測驗來了解應徵者的人格特質。

人格特質構念在面談的研究中是相當重要的。除了心智能力及累積的知識能力，許多面試官對求職者未來在工作中會如何表現相當有興趣。儘管市面上已經有許多設計更為優良的人格測驗量表，面試官因為邏輯或習慣的考量，仍然喜歡在面談中瞭解應徵者的人格特質。如 Zedeck、Tziner 和 Middlestadt 學者在 1983 年的研究中，在面談中評估軍官的「自信」(Self-Confidence)。Dipboye、Gaugler、Hayes 和 Parker 學者在 1992 的研究中，在面談中評估初級校正員的「責任感」(Responsibility)。Chapman 和 Rowe 在 2001 年的研究中，在面談中評估企業教育訓練人員的「親切感」(friendliness)。

## 2.2.4 社交應用技巧

第四大類為社交應用技巧(Applied social skills)。社交應用技巧反應出應徵者對社會情境是否能有效的處理的能力。因此，社交技巧與一個人的人格特質架構和其經由學習所獲得的能力相關。這個構念緣起於二十世紀前葉。在 1920 及 1921 年，Thorndike 提出社會智商(Social Intelligence)是人際關係中，瞭解他人並且明智地做出回應的能力。在近代的研究中，Gardner 在 1983 年提出的人際智商(Personal Intelligence)的概念，如人際技巧 (Interpersonal Skill) 及個人內在技巧 (Intrapersonal Skill)。Sternberg、Conway、Ketron 和 Bernstein 學者在 1981 年提出「社會能力」(Social Competence)的概念。社交應用技巧的研究及文獻，相較於人格特質的研究文獻，是相當稀少且發展不完全的。與甄選面談相關的文獻，僅有 Stevens 和 Campion 在 1999 年的研究中，設計出一個專門為了甄選自動化及半自動化團隊的「團隊能力」(Teamwork Skill)的測驗。

由於社交應用技巧對許多工作是非常重要且缺乏已建立的測量指標，許多面試官在面談中詢問許多有關於社交應用技巧的問題。在 Huffcutt et al. (2001a)的研究中，將面試官常在面談中評估的四項社交技巧歸類出來，分別為溝通能力(oral communication skills)、人際技巧(interpersonal skills)、領導能力(leadership)、勸說及溝通能力(persuasiveness)。

### 1. 溝通能力

溝通能力反應出一個人是否能清晰地、正確地、有說服力地接收並表達他的想法與資訊的能力。在過去的研究中，Robertson、Gratton、和 Rout (1990)在一場於英國舉行的財務服務專員的面談中，瞭解應徵者的溝通技巧。

### 2. 人際技巧

人際技巧是指一個人能夠瞭解別人、與人相處、並建立和諧

人際關係。在過去的研究中，Dougherty, Ebert 和 Callender 學者在 1986 年的面談研究中，評估一個大型電力公司初級職缺應徵者的人際技巧。

### 3. 領導能力

領導能力為能夠管理並激勵其他人的能力。在過去的研究中，Wiesner、Latham、Bradley 和 Okro 在 1992 年的面談研究中，評估加拿大海軍軍官的領導能力。

### 4. 勸說及溝通能力

勸說及溝通能力(persuasiveness)是指一個人能夠在重要事件上影響他人意見的能力。在過去的研究中，Hoffman 和 Holden 在 1992 年的面談研究中，評估一家天然氣公司管理者的勸說及溝通能力。





### 2.2.5 興趣與偏好

第五大類是興趣與偏好(Interests and preferences)。興趣與偏好代表一個人對某些領域及活動的喜好傾向。分為兩個構念:

1. 職業興趣
2. 嗜好及課外(業餘)活動

在本類別中題目包含對某種專業或工作的偏好、對特定公司或地域的偏好、對某些主題或事物的喜好及相關的興趣。興趣相關的研究源起於上一個世紀。G. Stanley Hall 在 1907 年發展出一個休閒興趣量表。除此之外，1928 所發展出的 Strong-Campbell Interest Inventory 興趣量表，是現今非常流行的測量工具(Cohen & Swerdlik, 1999)

雖然興趣及偏好在研究中並未發現能強烈地預測工作績效(Hunter & Hunter, 1984)，許多面試官在面談中仍常常詢問應徵者的興趣及偏好。Johnson (1991)的面談研究中，評估住院醫師對「醫療的興趣」。Roth 和 Campion(1992)的面談研究中，評估精鍊廠技師的興趣。

### 2.2.6 組織配適度

第六大類是組織配適度(Organizational Fit)。每個組織都有其獨特的文化及氣候，如價值觀(value)、目標(goal)、規範(norm)及態度(attitude)等(Cable & Judge, 1997)。Kristof(1996)提出組織配適度(Person-Organization Fit)的「互補性配適」觀點，認為組織提供求職者經濟、心理、社會、人際關係的滿足，求職者則帶著知識、技術與能力進入組織任職，彼此的供給與需求達到互補配適。對求職者而言，組織是否能提供基本需求之滿足，是工作選擇的重要考量因素。

Cable 與 Judge (1996)以 96 位大學生為樣本，研究知覺的 P-O Fit 的影響。在三個時點測量應徵者知覺的 P-O Fit、工作

選擇傾向與雇用後結果。結果發現應徵者知覺的 P-O Fit，即使在控制工作屬性的吸引力後，仍能顯著預測工作選擇傾向；雇用前應徵者知覺的 P-O Fit 高，對組織的承諾、滿意度會提高，離職意願則會降低。

Wanous (1992)認為招募與甄選都是一種「配適」的觀念，甄選是由組織決定應徵者能力是否符合組織需求，而招募是由個人評估組織和工作的特性是否合乎其個人需求。Wanous 將員工進入組織區分為招募、甄選、新生指導、社會化四個階段，並以配適模型(Matching Model)說明應徵者如何做出工作選擇。傳統的配適觀點從組織角度出發，找尋具備組織所需才能的求職者；較新觀點則以求職者角度思考，由個人的基本需求推導其對於工作之特殊需要，並與組織文化、組織氣候尋求配適 (詳見圖 1)。

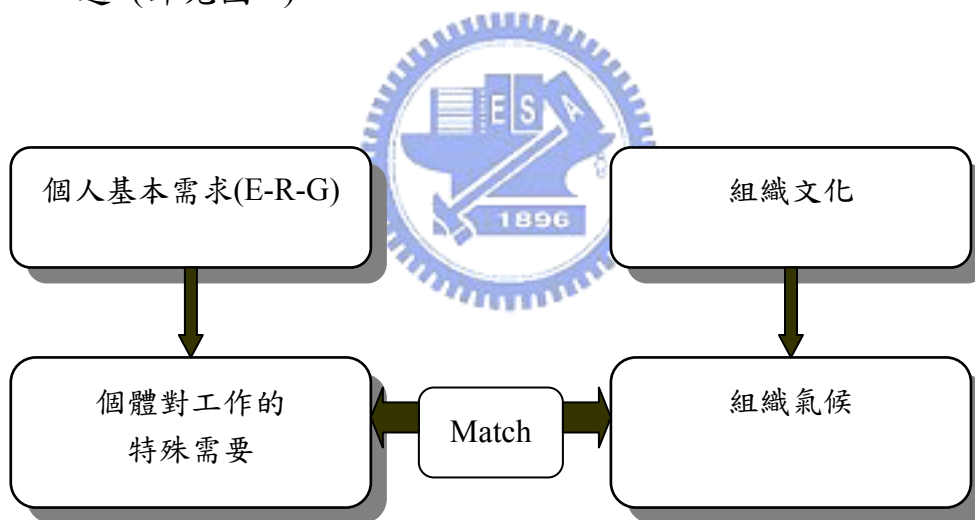


圖 1 Wanous(1992)配適模型一部分圖

資料來源：Wanous, 1992, Organizational Entry, p.8.

### 1. 價值觀與道德標準

不同的人被不同的組織所吸引(Schneider, 1987)。Chatman (1989)認為人們被擁有他們所視為重要的價值觀與道德觀的組織所吸引。而 Huffcutt et al. (2001a) 認為當個人與組織的態度及價值觀越接近時，組織與個人的配適度愈高。在過去的研究



中，組織配適度與工作態度、在職時間的長短、利社會行為 (Prosocial behavior)、工作績效...等呈相關 (Kristof, 1996; Rynes & Gerhart, 1990)。

## 2. 對求職的公司的認識與印象

Aaker 和 Myers(1982)將形象定義為「一個人對於標的物的信念、想法、感覺、印象及其交互作用所產生的集合」，人們可透過形象來對此標的物作一個描述、記憶甚至對其產生一定程度的瞭解。形象不僅幫助人們瞭解標的物之外，亦會影響他們往後對於此標的物的後續行動及決策 (Dowling, 1994)。對於招募甄選而說，求職者會根據組織的一般性印象來作為其初始決策的基礎，而這些一般性印象 Rynes(1991)將其稱為「組織形象」。

此外，在 Gatewood、Gowan 和 Lautenschlager(1993)的研究中，將招募形象定義為：求職者經歷了招募活動後，對公司所產生的形象。而在 Lemmink、Schuijf 和 Strukens (2003)的研究中，將形象分為企業形象及企業雇用形象 (Company employment image)；其一為根據 Vos (1992)所定義的企業形象，指各種不同的公眾對組織所感受到的形象；其二為企業雇用形象，指當人們開始追求工作機會時，求職者將對其所欲追求的組織形成的一個新印象。Lemmink et al. (2003)採取的形象是較宏觀的想法，意即求職者對公司之形象不僅只有經歷招募之相關活動才會產生，亦會受到其他許多因素所影響。因此當人們產生了想要追求此工作機會時即會對公司產生一個不同的印象。

Gatewood et al. (1993)採用學生樣本，將學生們分為五群：兩組測量其對整體公司形象與招募形象、另有兩組則分別測量其對公司的回應、另一組為控制組。而最後結果發現，公司形象與招募形象均可以顯著地影響求職者對公司的求職意願。

在 Lemmink et al.(2003)的研究中，以商學背景的畢業生為樣本去檢驗公司形象、公司雇用形象和求職者對公司的吸引力三者之關係。其結果發現，公司形象會去影響公司雇用形象，且公司形象與公司雇用形象均正面地顯著影響應徵者的受雇意願。

因此，面試官可以藉由詢問應徵者對公司的認識與印象，來瞭解應徵者受雇可能性。

### 3. 對公司的期望

國內 CHEERS 雜誌與 Udnjob.com 人事線上針對 2003 年夏天的求職者進行調查，調查職場新人的工作期望及求職最重視的條件，發現有 72.5%認為成長機會是重要的，其次則為：薪水佔 59.7%、工作地點 47.6%、符合個人興趣 47.5%、工作內容的挑戰性 39.1%，詳見圖 2。前五項排名中，除了薪水、工作地點等具體條件之外，發現求職者對公司是否提供成長機會、工作內容是否符合個人興趣、工作內容的挑戰性格外的重視，亦即是說，求職者對公司抱持著許多期望。因此，當面試官於面談中瞭解求職者的期望：是否與該職缺的工作內容、與公司所能夠提供的機會一致，以瞭解該求職者與公司的配適度。

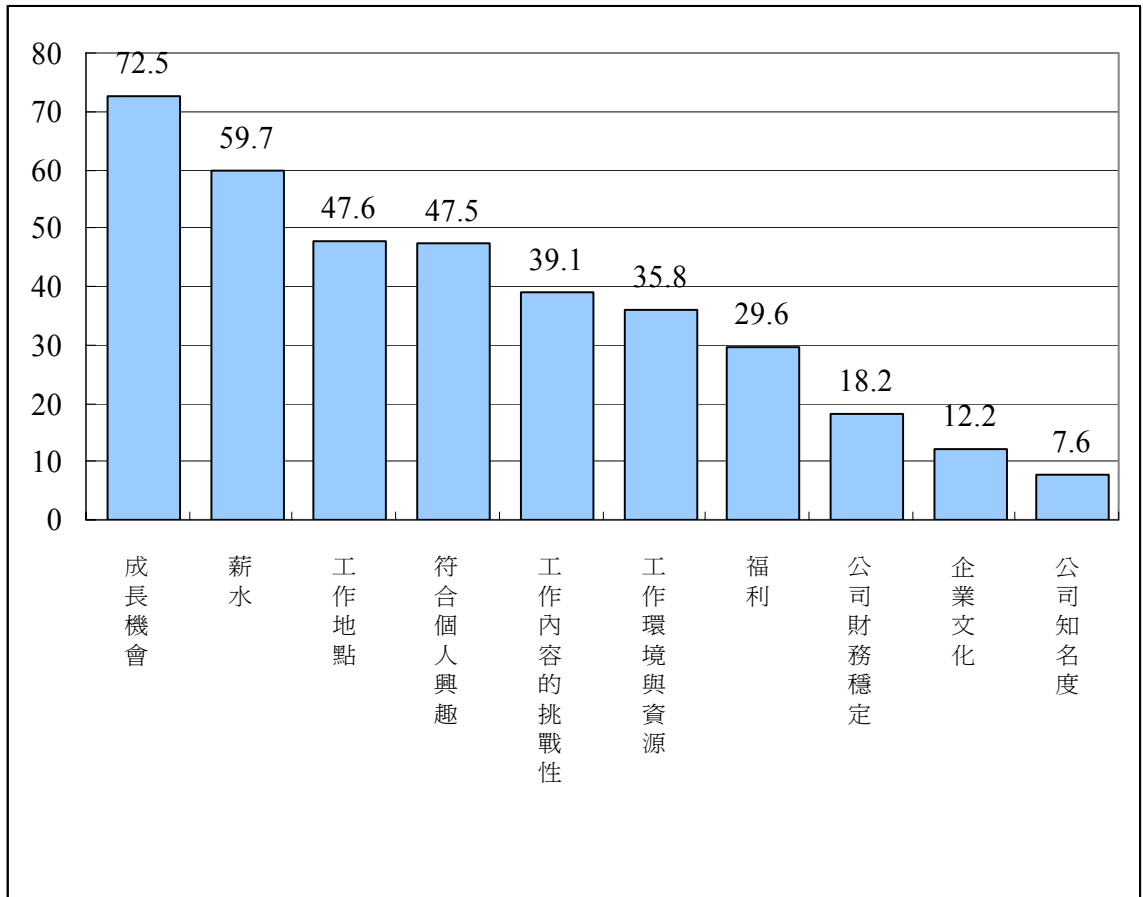


圖 2 求職最重要的十大條件（複選，%）

資料來源：CHEERS 雜誌，民 92 年 6 月，頁 49。

另外，Career 雜誌（民 90，知名企業專刊(下)）也針對工作  
 在職者轉職時的考慮因素做調查，詳見表 2-1-1。此份報告發  
 現有一些因素亦與應徵者對公司的期望有關，諸如產業前景、  
 學習機會、工作挑戰性、晉升機會。

表 2 工作在職者轉職考慮因素

名	項 目	百 分 比
1	薪資	25.4
2	產業前景	17.5
3	工作內容	14.0
4	學習機會	10.8
5	主管領導風	8.6
6	工作挑戰性	5.6
7	晉昇機會	4.7
8	個人志願	3.9
9	其他	3.6
10	個人因素	2.9
11	福利	2.8

資料來源：Career 雜誌，民 90，知名企業專刊(下)，頁 53。

綜合上述，求職者對公司的期望，對其受雇意願、轉職考慮因素確實有影響。因此，面試官從面試中獲得此方面的資訊是合理且重要的。

#### 4. 薪資福利

Rynes et al.(1983)針對學生樣本探討薪資、地理位置、升遷機會、工作特性四種屬性對應徵者決策的影響。結果發現薪資幅度差異越大，該屬性對面談決策的影響力越高。Bretz 與 Judge (1994)以 65 位畢業生與在學學生為研究對象，探討人力資源管理系統(獎酬、升遷、程序與分配公平、工作與家庭)與受雇可能性，以個人特性(個人主義、內控、重視公平、較高的工作生活衝突)作為干擾變數，結果支持人力資源管理系統與個人特性的適配程度越高時，會增加受雇可能性。

除此之外，誠如以上兩份台灣的調查報告(表 2、圖 2)中顯示，無論是職場新人，或是轉職者，都對公司的薪資福利制度

非常重視。有高達 59.7%的職場新人認為薪水是求職的重要條件，轉職者將薪資認為是首要的考慮因素，佔 25.4%。此外，有 29.6%的新人認為公司的福利制度是重要的，2.8%的轉職者將福利納入轉職的考量因素。因此，當面試官藉由詢問應徵者的薪資福利若符合組織所能提供的待遇水準時，來瞭解應徵者受雇可能性。

在實證研究中發現，有一些面試官在面談中會評估應徵者與組織的配適度。如 DeGroot(1997)的面談研究中，評估一線主管對「組織多元化」的看法；Bradley、Bernthal 和 Thomas 在 1998 年的面談研究中，評估操作員對「品質導向(quality orientation)」的看法。甚至有一些學者提出甄選面談之所以能夠持續普及的主因之一，是因為面談能夠評估應徵者的組織配適度(Karren & Graves, 1994)

綜合上述，除了 Huffcutt et al. (2001a)將價值觀與道德標準構念歸於「組織配適度」一類中。本研究依據樣本內常見問題及上述文獻，另外加入三個構念，共計有四個構念：

- (1) 價值觀與道德標準 (Huffcutt et al.,2001a)
- (2) 對求職的公司的認識與印象 (本研究提出)
- (3) 對公司的期望 (本研究提出)
- (4) 薪資福利 (本研究提出)

### 2.2.7 外觀與體能

第七大類為外觀及體能(Physical Attributes)。Huffcutt et al. (2001a)認為將外觀及體能歸為一個獨立的類別是必要的。因為有許多面試官在面談中試圖瞭解應徵者的外觀及體能。

本大類可分為兩個構念：

1. 外表
2. 工作相關的體能

在實證研究中，有些面試官在面談中評估應徵者的吸引力(attractiveness)(Raza and Carpenter, 1987)；而其他面試評估與工作較為相關的體能，如在 Grove(1981)的研究中，以工廠的基層生產工作的應徵者為研究對象，在經過工作分析之後，在面談中評估五個因子：體力及靈活度(Stamina & agility)、努力工作的意願(Willingness to Work Hard)、與他人工作和諧(Working Well with Others)、學習工作的能力(Learning the Work)、自動自發(Initiative)。其中，體力及靈活度(Stamina & agility)屬於工作相關的體能構念。

### 2.2.8 其他問題

第八類為其他問題。除了上述國外學者研究中的所提及的面談問題型態之外，將台灣的面試官常問的問題另外歸類為以下六種：

1. 自我介紹
2. 家庭背景
3. 離職原因
4. 生涯規劃
5. 可報到時間
6. 其他

### 第三節 過去經驗式問題與情境式問題

除了上一節所提及的甄選面談的測量構念，由於結構式面談(structured interview)逐漸受到重視，且廣為被學者所推崇。學者對面談問題提出另外一種分類方法，即將問題分為過去經驗式問題、情境式問題和一般性的問題(general questions)。Flanagan(1954)指出，情境式問題和過去經驗式問題皆是以關鍵事例法(critical incidents)之結果為基礎。情境式問題在1980年由Latham、Sarri、Pursell、和Campion等幾位學者與情境式面談(situational interview, SI)連結。而Janz學者在1982年將過去經驗式問題(past behavior question)與敘述行為模式的面談(patterned behavioral description interviews, PBDI)連結。情境式面談的設計，係假定應徵者意圖(intention)可以預測未來的行為。面試官從關鍵事例法中，提出假設性的工作情況來問應徵者在該情況之下該如何處理(Latham et al., 1980)。而過去經驗式的面談(behavior description interview, BDI)建構於過去經驗是預測未來的基礎(Janz, 1989)，面試官要求應徵者述說在過去的經驗中，類似於所應徵職缺情境的事件(Janz, 1982)。此外，Conway和Peneno學者(1999)提出，過去經驗式問題較能反應出經驗；而情境式問題則反應出基本的工作知識。至於一般性的問題，則包含上一節所提及的甄選面談測量構念中問題，如：自我介紹、信念、目標等(Campion et al., 1997)。

許多學者(Latham & Skarlicki, 1995; Pulakos & Schmitt, 1995)認為情境式問題的評分者信度(Inter-rater reliability)較高，因而效度(validity)較過去經驗式問題佳。由於在情境式問題中，所有的應徵者皆回答相同的情境，應徵者不需加以延伸問題，且答案之變異性較小，面試官較容易以一致的標準來衡量。除此之外，Pulakos和Schmitt學者(1995)提出當應徵者沒有相關經驗時，就無法回答過去經驗式問題。Latham和Skarlicki學者(1995)的研究中指出，應徵者在回答過去經驗式問題時，傾向回答社會大眾可接受之答案，以讓自己更有利，

因此其答案是較令人質疑的。Huffcutt、Weekley、Wiesner、Degroot 與 Jones (2001b)等學者的研究中，過去經驗式問題所得到的分數與訓練領導能力的績效呈高度相關( $r=.47, p<.05$ )，而情境式問題與訓練領導能力的績效則不顯著。

因此，無論是情境式問題抑或過去經驗式問題，都各有其優缺點與限制。在現有的研究中，情境式問題的研究樣本多半為基層的職缺(Campion et al., 1994; Latham et al., 1980; Weekley & Gier, 1987)，因此若想要類推預測中高階的職缺時，需要有實證研究來佐證。Huffcutt et al. (2001b)認為，情境式問題太過簡單，因此無法辨識高階職缺應徵者之間的差異性。此外，高階管理人所面臨的問題是複雜的，常常並非為單一解決方案。每一種解決方案都各有利弊，因此難以評量。而針對欲瞭解某一個工作特性的過去經驗式問題，應徵者的經驗可能差異很大，因此也不容易評估。儘管如此，Pulakos 和 Schmitt(1995)的研究中，情境式問題和過去式問題的評分者信度分別高達.78和.80。因此可以假設信度不足的問題並不會影響到較低的情境式問題的效度。

至今，較少研究探討面試官如何以過去經驗式問題和情境式問題來瞭解哪些測量構念。Huffcutt et al.(2001b)的研究中，明確地將情境式問題和過去式問題所欲探討的測量構念分為六大類：緊急的領導能力(Emergent leadership)、決策能力、規劃能力、在截止日期前完成工作、不佳的績效、解決團隊衝突。因此，本研究將分析面試官習慣以過去經驗式問題和情境式問題來瞭解哪些測量構念的問題。



## 第四節 影響甄選面談題型的相關因素探討

### 2.4.1 情境變數

吸引並留住優秀的人才為組織帶來競爭優勢(Lado & Wilson, 1994; Pfefer, 1994; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995)。在某些產業中，人力資源的短缺在近幾年或不久的未來中，將成為一個普遍的現象，如何吸引卓越的應徵者對企業的成功日益重要(Jackson & Schuler, 1990; Offermann & Gowing, 1990; Rynes, 1991)。Turban 與 Keon(1993)的研究中指出，而公司大小會影響組織的吸引力，大的公司往往吸引較多的應徵者。吸引越多適任的應徵者的公司，可以從較多的人才中，善用甄選制度選出最適當的人選而成為公司潛在的競爭優勢(Lado & Wilson, 1994; Murphy, 1986)。此外，本研究預期不同產業的面試官所詢問的問題類型不同，因此將產業別納入為自變數。由於在過去的研究中，並未針對情境變數對於面試問題類型的影響，因此本研究無法提出假設，僅能提出研究問題，探討公司大小、應徵人數、錄取人數、產業別等四個情境變數，是否會影響到面試官的問題類型。

### 2.4.2 出缺職務層級

「出缺職務層級」，即所謂的工作複雜度(Job Complexity)。Hunter, Schmidt, and Judiesch (1990)發展出三層級的工作複雜度的分類系統。不需要技巧或者需要較少技巧的工作被歸類為「低工作複雜度」的工作。工匠、技師、一線主管、低階管理者、及類似的工作等被歸類為「中工作複雜度」的工作。管理、專業且需要複雜技術的工作被視為「高工作複雜度」的工作。此分類系統廣受到許多學者採用，如 Huffcutt、Roth 與 McDaniel(1996)、Taylor 與 Small 學者(2002)的甄選面談統合分析研究等。

在情境問題的研究中，曾被研究過的低工作複雜度工作，包括計時勞工(Latham et al. 1980)、人事辦事員(Latham & Sarri,

1984)、初級校正員(Stohr-Gilmore, Stohr-Gilmore, & Kistler, 1990)、初級珠寶售貨員(Weekley & Gier, 1987)等。而高工作複雜度的研究，如 Pulakos 與 Schmitt 學者(1995)的研究對象為圖書館的研究員、財務稽核人員等。

Pulakos et al.(1995)提出在高工作複雜度的工作中，過去經驗式問題的效度較情境式問題佳的假設。因此，Huffcutt (2001b)以軍官和區經理為研究樣本，成功地驗證在高工作複雜度的工作中，過去經驗式問題較能預測工作績效。並且情境式問題和過去經驗式問題所欲探究到的工作屬性，其之間的相關性是很低的。

因此本研究欲探討，是否面試官在進行高工作複雜度的職缺的面談時，相較於較低工作複雜度的職缺時，傾向於詢問較多的情境式問題或過去經驗式問題。

### 2.4.3 性別

#### 1. 面試官的性別

Driscoll 和 Hess(1974)的研究及 Liden 和 Parson(1986)的研究中都指出，女性的面試官表現較男性面試官佳。因為女性的面試官比較和藹可親，且提供較多資訊給應徵者。但是，當面試官為女性時，應徵者對此工作的印象較不佳(Liden & Parson, 1986)。而在 Debell et al. (1998)的研究中，將面試官分成高度發言者(high talker)和低度發言者(low talker)兩群體，結果發現在高度發言者的群體中，女性顯著地較多。

#### 2. 應徵者的性別

過去的研究中，對於應徵者的性別是否對面試官的問題類型是否有影響，並沒有一致的結論。女性求職者試圖在面試中去達成一般人對性別角色的期待(Schmitt,1976)。Harris 與 Fink (1987)的研究中指出，應徵者的性別對面試官沒有影響。而 Graves 與 Powell(1995)的研究中指出，男性的應徵者一般來說被視為較適任的。除此之外，Kacmar 與 Carlson(1994)的研究中

發現，不同性別的求職者，所會採用的印象管理策略(Impression Management Tactics)是不同的，而因此影響到面試官的決策。

### 3. 同/異性面試官與應徵者的組合

性別的一致性可以促進應徵者與面試官之間的互動。人們喜歡和同性的人接觸，因為彼此的態度、觀點及興趣都是相通的(Brass,1985; Byrne 1971; Ibarra, 1993; Kanter 1977)。

Rynes(1991)亦建議應採用與應徵者人口背景類似的面試官，因為彼此之間有共通的話題。性別的一致性不僅可以促進開放、信任及互動 ( Brass,1985; Fletcher & Spencer, 1984; Ibarra, 1983; Lincoln & Miller, 1979)，更可以增進應徵者與面試官之間的溝通橋樑 (Graves 1993, Zenger&Lawrence,1989)。當應徵者被異性的面試官面試時，較不能夠且不願意深入的談及自己(Lin, Dobbins& Farth,1992)。

面試官和應徵者的性別相同時，會有「近而親」的效果，亦即當男性應徵者遇到男性面試官時，應徵者將會對組織產生較高的吸引力(Turban & Dougherty, 1992)。而女性的應徵者在面對女性面試官時，較能暢所欲言。(Fletcher & Spencer, 1984)但是在 Taylor 和 Bergman (1987)及 Maurer、Howe 和 Lee (1992)兩篇研究中則發現「異性相吸」的效果，亦即當女性應徵者遇到男性面試官時，應徵者對組織產生較高的吸引力。當面試官為女性時，應徵者對此工作的印象較不佳(Liden & Parson, 1986)。綜合上述，雖然在過去相關文獻中性別的相似性對於應徵者之吸引力上並無一致性的推論，但應徵者面對到男性面試官時似乎傾向對公司產生較高的吸引力。

因此本研究欲探討，面試官的性別、應徵者的性別、及其性別的組合，是否會影響到面試官詢問面試問題的總題數。此外，過去的研究中，未曾探討性別是否會影響到面試官的問題形態，因此本研究試圖瞭解性別是否與問題形態相關？

#### 2.4.4 面試官的工作經驗

Quinones et al.(1995)指出，工作經驗多的人，因為有較多的機會學習工作知識，因此能夠提升工作績效。Ericsson、Krampe 與 Tesch- Romer(1993)學者指出，在複雜的工作職責下，優秀地工作表現並不是能力好的人與生俱來的能力，而是需要經年累月特意地練習並給予回饋。Fiske 與 Kinder (1981)更提出採用有經驗者有許多優點，如發展出更豐富且更多元的知識結構、有高度自我效能的個體能夠更融入工作，並且有較強的動機等。

在過去的許多研究中，都顯示工作經驗可以有助於工作績效(McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988; Mumford & Stokes, 1992)。面試是否如同其他結構性的職責一般，可以經由經驗的累積，而形成專業？當面試官有較多的面試經驗時，是否就能夠越瞭解甄選的職責，因而能夠做出高品質的判斷？

Dipboye 與 Gaugler (1993)提出面試官掌握的知識結構(knowledge structure)會影響到他們對應徵者的第一印象、其蒐集資訊的方式、和評估應徵者的方法。所謂的知識結構，包括面試官對應徵者、出缺職務、面談程序的瞭解與信念。Graves (1993) 比較專家面試官和新手面試官之間是否有所不同，發現有經驗的面試官的知識結構較為詳細、完整且有組織。並且，面試官在特定工作甄選及評估的經驗，可以培養出運用較複雜且有組織的知識結構的較高效能。也就是說，當面試官在某特定的甄選情境中獲得經驗，他們可以將經驗轉化成概念性、認知的能力，並且幫助他們在面談中獲取更多有效且正確的資訊。

而工作經驗的測量方法有許多種，Ford、Quinones 和 Sorra 等學者(1992)在美國空軍的招募中，採用三種測量方法衡量工作經驗，其中包含執行過職責的次數、職責的類型、職責的難

易度。而 Dubois 和 McKee (1994)亦將工作經驗區分為質與量。因此，Miguel 與 Quinones 學者(1995)建立出一個 3x3 的分類架構以「明確的層級」(level of specificity)及「測量方法」分類如圖 3。層級的觀念可以釐組織、工作、職責之間的影響。而測量方法分為次數、時間、及類型。

明確的層級	組織	任職過的組織數目	在組織的工作時間 / 年資	組織的類型 (如研發、行銷)
	工作	負責過的工作數目，或是整合性的職責的數目	本工作的任職時間 / 年資	工作複雜度
	職責	曾經執行某職責的次數	進行該職責的時間	職責的難度、複雜度、重要性
		次數	時間	類型
		測量方法		

圖 3 工作經驗測量方法之概念架構

資料來源：Quinones, M. A., Ford, J. K., Teachout, M. S., (1995)  
 The relationship between work experience and job performance:  
 A conceptual and meta-analytic review, Personnel Psychology,  
 p892

因此，本研究從 Quinones et al.(1995)所提出的測量工作經驗的架構中，採用面試官執行「面試」這項職責的次數，即「面試經驗」，面試官在本單位的工作時間、總工作年資，為衡量面試官工作經驗的三個指標。

## 1. 面試經驗

近代學者對於面試官所執行過的面試經驗受否對其在面試中的行為和結果有所影響感到興趣(Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002)。Schmitt(1976)認為面試官的面試經驗對其評量應徵者的信度並沒有影響。另一方面，Dipboye 與 Jackson (1999)、Graves(1993)學者認為，當面試經驗可以增加相關的認知複雜度時，面試經驗可以輔助面試官的決策過程。Lurigio 和 Carroll (1985)亦發現有經驗的緩刑犯監督官能在詢問緩刑犯時，能夠以較少的問題問出較詳細的結果。專家似乎能將一些無用的陳年老問題去除掉，而改用較少的問題獲取有意義的概念。除此之外，非常有經驗的面試官能夠運用知識結構以更有效率及效力的方式來分析資訊。由於關於面試經驗之影響的實證研究仍然不夠多，且並無一致的結論，本研究無法下一個清楚的推論。但本研究認為面試經驗對面試官的問題類型，因此將面試經驗的次數納入自變數。

本研究中，由於樣本來源並不完全為人力資源部門的主管，而包含各直線部門的主管，除了面試官執行面試的次數之外，其在該單位任職的時間亦是非常重要的。

## 2. 本單位的任職時間

當面試官在該單位任職時間較長，對單位的瞭解越多，其較有能力提供給應徵者較多且真實的資訊。在面談的過程中，面試官會嘗試去說服應徵者接受公司所提供的職缺(Barber, 1998)，因此面試官的行為將對應徵者產生一定的影響力。此外，根據關鍵接觸理論(Critical contacts theory)，應徵者對公司

的瞭解有限，難以辨識工作的差別。因此應徵者在甄選面談，容易受到其中相關的人事物所影響，如面試官(Harn & Thornton, 1985 ; Ralston & Brady, 1994)。而在 Debell et al(1998)的研究中發現，應徵者往往將面試官視為公司的代表人。此外，若面試官給予應徵者較多的資訊，如公司的酬賞制度、工作環境、晉升制度等，會使應徵者對整體招募程序的滿意度提升，並且增加其接受工作職缺的可能性 (Rynes, 1983 ; Powell, 1991 ; Maurer, Howe & Lee, 1992 ; Turban & Dougherty, 1992)。而 Barber, Hollenbeck, Tower 與 Phillips (1994) 的研究中也發現若應徵者獲得較多的相關資訊時，其將會具有更加堅定的心去追求此職缺。

### 3. 面試官的總工作年資

Graves (1993) 比較專家面試官和新手面試官之間是否有不同，發現有經驗的面試官的知識結構較為詳細、完整且有組織。並且，面試官在特定工作甄選及評估的經驗，可以培養出運用較複雜且有組織的知識結構的較高效能。

#### 2.4.5. 訓練次數

近代的甄選面談研究中，持續探討面試官所接受的訓練是否對其在面試中的行為和結果有影響。Arvey 和 Campion(1982) 亦提出有些面試官訓練是有效的，有些則否，因為大部分的訓練著重於增進面試官的評分技術，而並非著重於改變面試官的真實行為。Harris(1989)指出關於面試官訓練的成效結果是不一致的。因此建議後續的研究應該比較不同類型的訓練方法及其成功要素。Dougherty, Ebert 和 Callender(1986)探討三位面試官在訓練前與訓練後面談的評分是否能預測績效的研究，發現面試官在尚未經受過訓練前，面試的評分與工作績效並沒有顯著相關；而在訓練後，則有顯著相關。此外，Mattimore 與 Balzer(1993)以行為模仿的訓練法(behavior modeling training)，在工作坊(workshop)的情境中，讓學員學習面談中的真實情況

及技巧，而在訓練評估的模擬面談中，發現學員的績效提升。Werner(1991)研究訓練面試官如何集中問哪些問題類型，當訓練中提示面試官應該多問中立的問題時，面試官會較少詢問複雜且易引導應徵者的問題(loaded questions)，而詢問較多開放式的問題。因此本研究推論，面試官所接受的訓練會影響面試官的問題類型。





## 第三章 研究方法

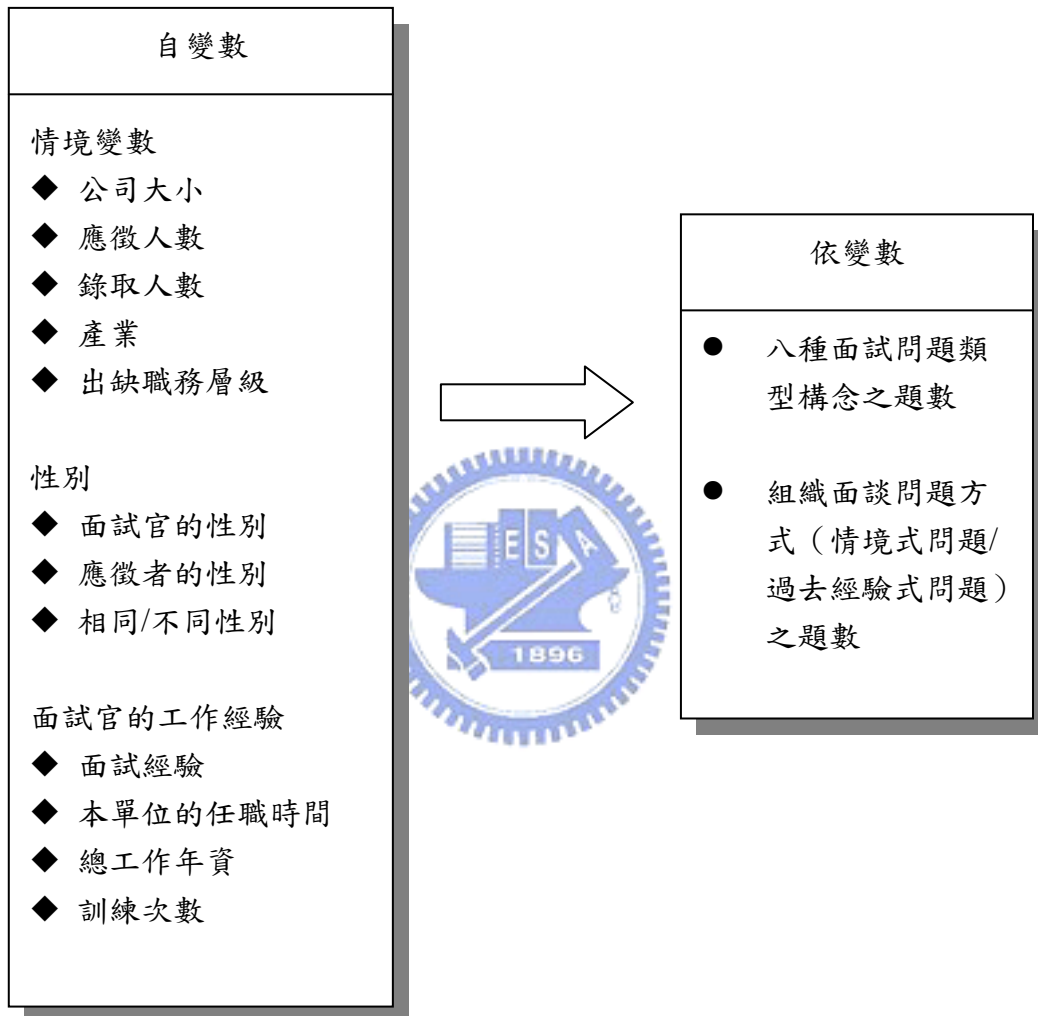
### 第一節 研究架構與研究問題

由以上的文獻可知，由於過去研究鮮少針對面試題型與情境變數、面試官的變數和應徵者的變數等進行探討。而過去經驗式問題與情境式問題所欲探討的問題類型之研究也是較少見的。因此本研究無法建立明確的假設，只能提出研究問題。本研究的研究問題如下：甄選面談問題類型分析、哪些相關因素會影響到甄選面談的問題類型？面試官喜歡以過去經驗式問題、情境式問題來詢問哪些問題類型？面試官在進行不同工作複雜度的職缺的面談時，是否會影響其採用情境式問題或過去經驗式問題的問法？



根據本研究目的及文獻回顧，歸納出研究架構如下圖：

圖 3-1-1 研究架構圖



## 第二節 研究對象

本研究之研究對象為在過去一年內有執行過甄選面談經驗的人，包括餐廳的主管、商店的主管、人力資源的主管，或者是任何一位具有面試他人經驗的人。採用面對面的方式或透過電話訪談主管，再由專人謄打；或是以電子郵件，請主管直接填答。綜合以上兩種方法，本研究有效樣本共計 181 人，涵蓋 116 個以上的公司組織(表 3-2-1)。正式施測的統計分析結果將在第四章加以介紹，其問卷填答者(即面試官)之性別、學歷、總工作年資、任職目前的職位的時間、與所屬產業之分佈如下：男性佔 62.4%，女性佔 27.6%，未填答者佔 9.9%；平均年齡 38.74 歲，標準差為 7.69；面試官平均的總工作年資為 13.72 年，標準差為 8.38；任職目前的職位的時間平均為 3.82 年，標準差為 3.89。



表 3 本研究組織樣本

服務業		金融壽險業	運輸通訊業	製造業
輝達印刷	臺北市交通局	國泰金控	中華電信	台灣積體電路
三采文化	行政院	中國信託商業銀行	東森寬頻電信	廣穎電通
上誼文化	台北商業技術學院	中華商業銀行	遠傳電信	明基電通
三立電視公司	國立聯合大學	UBS 瑞士銀行	東訊	友達
數位聯合	國防醫學院	土地銀行	神腦國際	華碩
祥碩興業	僑光技術學院	富邦產物保險	台灣碼頭	世倍電子
敦緯數位服務	油廠國中	凱基證券投資	立榮航空	旺宏電子
遊戲橘子	成大研究發展基金會	寶來瑞富期貨	長榮航空	豪佳電子
泓遠軟件	陳茂榜工商發展基金會	大華投信	陽明海運	環隆電子
品暘資訊	寰宇外語中心	元大京華證券	聯順通運	中華凸版電子
研華科技	NIKE	日盛證券	長榮海運	錦湛塑膠電子
商渠科技	東京都保全公司	台新票券		創見資訊
美發國際	玉政會計事務所	台證綜合證券		茂德科技
零壹科技	碩成國際法律事務所	統一綜合證券		亨昌達科技
鈺盟科技		萬通證券		弘朔科技
拓璞科技		群益證券		聖藍科技
柏泓媒體		ING 安泰人壽		詳維科技
美商甲股文科技		南山人壽		德恩富科技
惠普科技		三商美邦人壽		鍊德科技
IBM		中興票券		歐馬科技
久裕企業		台灣人壽保險		美磊
科榮(股)		宏泰人壽		耐特科季材料
大豐富開發		國泰人壽		訊凱國際
愛鮮家食品				國宥電機
長榮空廚				精展精機
T.G.I.Fridays				富堡工業
洄瀾客棧				智發科技
台北六福皇宮				新光合纖
西提牛排				杜邦
真鍋咖啡館				彩藝企業
高雄國賓飯店				慶寶企業
羅多倫咖啡				MSD Taiwan
日商山之內製藥				聯亞生技
益大立流行服飾				中華汽車

### 第三節 研究程序

本研究由所上七十餘位研究生的協助，擔任訪談人員，每位訪談二～三位的主管。訪談人員依循編製好的開放式問卷，採用面對面的方式、或透過電話、電子郵件訪談主管，請主管回溯過去一年中某一次面談中的面談職缺、面試問題，並回答一些基本資料等，再由訪談人員將訪談內容謄打入問卷。



## 第四節 研究變數與測量工具

### 3.4.1 依變數

#### 1. 面試問題類型

在過去的甄選面談研究中，曾經探討面試官對應徵的第一印象是否影響問題的題數及類型(Anderson, 1960; Dipboye, Fontenlle, & Garner 1984; Philips & Dipboye, 1986; Sydiaha, 1961; Word, Zanna, & Cooper, 1974)。因此本研究亦仿照以上學者的方式，將所得到的問題予以分類，如表 4，並進行統計分析研究。

表 4 面談問題測量構念例題

測量構念	例題
心智能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若您在工作上遇到無法解決的問題，如何突破瓶頸？</li> <li>● 請敘述一件過去你認為最滿意解決問題的事件，並說明解決過程</li> </ul>
知識與技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對進料檢驗是否有經驗？</li> <li>● 你會不會 ASP、C++ 程式語言，會不會寫資料庫方面的程式？</li> </ul>
人格特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 親戚朋友認為你的個性是什麼？</li> <li>● 您的優缺點為何？</li> </ul>
社交應用技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如果你的意見和主管不同，你會怎麼處理</li> <li>● 你的管理風格及領導方式為何？</li> </ul>
興趣與偏好	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 你為何想來應徵這項職缺？</li> <li>● 您平常做那些休閒活動或您的嗜好是什麼？</li> </ul>
組織配適度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因業務需求，員工必須經常加班，例假日亦不例外，你認為如何？</li> <li>● 你是否願意接受外派(大陸)？</li> </ul>
外觀與體能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請問你身體是否有任何健康問題？</li> <li>● 請問您認為體力是否符合工作需要？</li> </ul>
其他問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請您先自我介紹</li> <li>● 前一個工作的離職原因為何？</li> </ul>

### (1) 評分者同意度

在取得 181 份有效問卷後，由兩位接受過訓練的學生評分員，將所得到的 1307 個面試問題，依照「甄選面談的測量構念」及「情境式/過去經驗式問題分類」兩種獨立的分類法，分別歸類。為了確保初步的歸類的一致性，將兩位評分員的初步歸類結果，意見一致的標記為「+」、意見不一致的標記為「-」，得到評分者同意度 83%。最後，兩位評分員針對意見不一致的題目，再經由討論，協調出一致的分類。

## 3.4.2 自變數

### 1. 面試官

面試官的變數包含其性別、總工作年資、在本單位的年資、訓練經驗等。本研究將以虛擬變數(dummy variable)的方式將面試官性別分為男面試官(1)與女面試官(0)。而訓練經驗為面試官實際接受面談訓練的次數，在本單位的年資則以年計算。

### 2. 應徵者

應徵者變數包含應徵者性別及出缺職務層級。本研究將以虛擬變數(dummy variable)的方式將應徵者性別分為男性應徵者(1)與女性應徵者(0)，本研究中，男性應徵者共有 109 位，佔 60.2%；女性應徵者共有 62 位，佔 34.3%；未填答者共有 10 位，佔 5.5%。並依照 Hunter, Schmidt, and Judiesch (1990)發展出三層級的工作複雜度的分類系統，將填答者所提供的「出缺工作層級」，分類為高、中、低三個層級。舉例來說，不需要技巧或者需要較少技巧的工作被歸類為「低工作複雜度」的工作；工匠、技師、一線主管、低階管理者、及類似的工作等被歸類為「中工作複雜度」的工作；管理、專業且需要複雜技術的工作被視為「高工作複雜度」的工作。在本研究中，高工作複雜度的工作佔 9.4%，中工作複雜度佔 64.1%，低工作複雜度佔 26.5%。

### 3. 相同/不同性別

本研究將以虛擬變數(dummy variable)的方式分為同性的面試官應徵者組合(0)與異性的面試官應徵者組合(1)，在本研究中，同性別的面試官應徵者組合共計有 103 個，佔 56.9%；異性的面試官應徵者組合共計有 53 個，佔 29.3%；未知的共計有 25 個，佔 13.8%。

### 4. 情境變數

本研究的情境變數包含公司大小、應徵人數、錄取人數、產業別等四個變數。應徵人數採用面試官於訪談問卷中所提供的「該工作職缺所面談的人數」、錄取人數為「該工作職缺最後錄取的人數」、公司大小為「分公司或廠區的員工人數」。本研究預期產業會影響面試官的問題類型。舉例來說，因為勤勉審慎性、親和性等特質能預測顧客服務類工作的績效，服務業的面試官有可能會問較多題人格特質的問題。本研究以中華民國行業標準分類為基礎，將樣本中的產業分為服務業、金融業、製造業、運輸倉儲及通訊業等四大類別。本研究以服務業為參考類別，設立三個虛擬變數。



## 第五節 統計分析

### 1. 敘述性統計分析

將每一場面試中的面試題數、及各個測量構念的問題題數、情境式問題的題數，做敘述性的統計分析。

### 2. 相關性分析

本研究將以皮爾森檢定(Pearson)相關係數檢定來驗證自變數間的相關性、測量構念與測量構念之間的相關性、以及測量構念與情境問式問題之間的相關性。

### 3. 複迴歸分析

本研究以複迴歸分析(Multiple Regression)方式來探討面試官與應徵者的性別、性別的一致性、公司大小、面試人數、錄取人數、面試經驗、訓練次數、職缺的工作複雜度如何對面試官的問題型態產生影響。首先我們將自變數納入方程式中，分別以各大類題行構念出現的次數及百分比作為依變數，以  $t$  檢定的方式來瞭自變數與面試官的問題型態間有無顯著的相關。

## 第四章 研究結果

### 第一節 敘述性統計分析

本研究將每一場面試中的面試題數、及各個測量構念的問題題數、情境式問題的題數，做敘述性的統計分析，結果如下。

#### 1. 甄選面談的測量構念

圖 4、表 5 顯示各研究測量構念的敘述性統計分析。本研究取得 181 場面談中的 1307 個面試問題，在本研究的甄選面談中，面試官問 3 到 16 題問題，眾數為 5 題，平均數 7.22 題，標準差為 2.41。

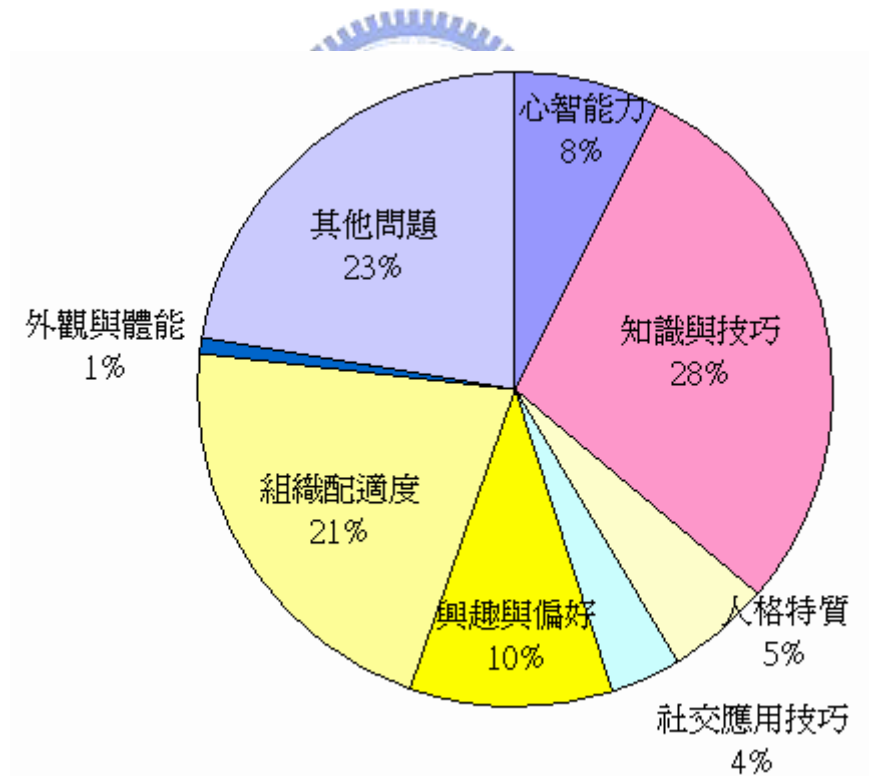


圖 4 甄選面談測量構念之百分比圓餅圖

在本研究中，「心智能力」類的問題包含智力、應用的心智能力、創造力等三個構念，66 名(36.46%)面試官問了 97 題，

佔所有面談問題的 7.42%。面試官在每場面談中，問 0~5 題心智能力類的問題，平均數為.54 題，標準差為.87。在本類別中，以「應用的心智能力」最常被問到，共有 57 名(31.49%)面試官詢問了 83 題。

「知識與技巧」類的問題包含工作的知識與技能、學歷與所接受過的訓練、工作經驗等三個構念，148 名(81.77%)面試官問了 360 題，佔所有面談問題的 27.54%，為本研究中最常被量測到的問題型態的類別。面試官在每場面談中，問 0~8 題知識與技巧類的問題，平均數為 1.99 題，標準差為 1.46。超過六成的面試官詢問「工作的知識與技能」和「工作經驗」構念的問題，分別為 175 題及 177 題。

「人格特質」類的問題，53 名(29.28%)面試官問了 67 題，佔所有面談問題的 5.13%。面試官在每場面談中，問 0~3 題人格特質的問題，平均數為.37 題，標準差為.63。基於以下四點原因，本研究與兩位評分員共同討論後，決定將此類別中的所有構念合併：1.受限於樣本題目數量較少；2.樣本中面試官所詢問的人格特質種類分歧；3.本研究的目的是探究面試官是否在面試中詢問有關應徵者人格特質的問題；4.甄選面談並非量測人格特質的最佳工具。

「社交應用技巧」類的問題包含溝通能力、人際技巧、領導能力、勸說與溝通能力等四個構念，38 名(20.99%)面試官問了 48 題，佔所有面談問題的 3.67%。面試官在每場面談中，問 0~3 題社交應用技巧類的問題，平均數為.03 題，標準差為.18。在本類別中，以「人際技巧」較常被問到，共有 22 題。

「興趣與偏好」類的問題包含職業興趣、嗜好及課外(業餘)活動等兩個構念，89 名(49.17%)面試官問了 130 題，佔所有面談問題的 3.67%。面試官在每場面談中，問 0~4 題興趣與偏好

類的問題，平均數為.72 題，標準差為.90。在本類別中，職業興趣構念的問題計有 69 題、嗜好及課外(業餘)活動構念的問題計有 62 題。

「組織配適度」類的問題包含價值觀與道德標準、對求職的公司的認識與印象、對公司的期望、薪資福利等四個構念，144 名(79.56%)面試官問了 272 題，佔所有面談問題的 20.81%。面試官在每場面談中，問 0~7 題組織配適度的問題，平均數為 1.5 題，標準差為 1.18。在本類別中，以價值觀與道德標準構念較常被問到，共計有 89 名(49.17%)面試官詢問了 147 題。值得注意的是，有高達 63 位(34.81%)面試官詢問應徵者有關「薪資福利」的問題。

「外觀與體能」類的問題包含外表、工作相關的體能等兩個構念，6 名(3.31%)面試官問了 10 題，僅佔所有面談問題的.77%，為所有的測量構念中，最少被提問的構念。面試官在每場面談中，問 0~5 題外觀與體能的問題，平均數為.06 題，標準差為.4。本類別的問題較少被問到的原因，可能為面試官可以用目測就獲得此類別的資訊。在本研究中的訪談問題中，當詢問面試官「您當時如何評估應徵者回答的好壞」時，有多位面試官回答「以主觀評斷以應徵者的儀態、穿著」。

「其他問題」類的問題包含自我介紹、家庭背景、離職原因、生涯規劃、可報到時間、其他等六個構念，142 名(78.45%)面試官問了 286 題，佔所有面談問題的 21.88%。面試官在每場面談中，問 0~6 題其他問題，平均數為 1.58 題，標準差為 1.23。值得注意的是，有 78 名面試官(43.09%)詢問求職者先前工作的離職原因，並且有 63 名面試官(37.02%)詢問求職者生涯規劃的問題

表 5 甄選面談測量構念之平均數標準差分析表

	平均數	標準差	總和	比率	人數		平均數	標準差	總和	比率	人數
<b>總面試題數</b>	7.22	2.41	1307	100.00%	181						
<b>心智能力</b>						<b>組織配適度</b>					
智力	0.04	0.23	8	0.61%	7	價值觀與道德標準	0.81	1.07	147	11.25%	89
應用的心智能力	0.46	0.82	83	6.35%	57	對求職公司的認識與印象	0.25	0.58	46	3.52%	34
創造力	0.03	0.26	6	0.46%	4	對公司的期望	0.03	0.18	6	0.46%	6
小計	<u>0.54</u>	<u>0.87</u>	<u>97</u>	<u>7.42%</u>	66	期望待遇	0.40	0.60	73	5.59%	63
<b>知識與技巧</b>						小計	<u>1.50</u>	<u>1.18</u>	<u>272</u>	<u>20.81%</u>	144
工作的知識與技能	0.97	1.06	175	13.39%	110	<b>外觀與體能</b>					
學歷與所接受過的訓練	0.25	0.50	46	3.52%	42	外表	0.03	0.26	6	0.46%	4
工作經驗	0.98	0.99	177	13.54%	113	工作相關的體能	0.02	0.18	4	0.31%	3
小計	<u>1.99</u>	<u>1.46</u>	<u>360</u>	<u>27.54%</u>	148	小計	<u>0.06</u>	<u>0.40</u>	<u>10</u>	<u>0.77%</u>	<u>6</u>
<b>人格特質</b>	<u>0.37</u>	<u>0.63</u>	<u>67</u>	<u>5.13%</u>	53	<b>其他問題</b>					
<b>社交應用技巧</b>						自我介紹	0.34	0.59	61	4.67%	53
溝通能力	0.07	0.28	13	0.99%	12	家庭背景	0.27	0.53	48	3.67%	41
人際技巧	0.12	0.39	22	1.68%	19	離職原因	0.45	0.54	82	6.27%	78
領導能力	0.04	0.19	7	0.54%	7	生涯規劃	0.41	0.58	75	5.74%	67
勸說與溝通能力	0.03	0.18	6	0.46%	6	可報到時間	0.05	0.22	9	0.69%	9
小計	<u>0.27</u>	<u>0.57</u>	<u>48</u>	<u>3.67%</u>	38	其他	0.06	0.26	11	0.84%	10
<b>興趣與偏好</b>						小計	<u>1.58</u>	<u>1.23</u>	<u>286</u>	<u>21.88%</u>	<u>142</u>
職業興趣	0.38	0.55	69	5.28%	63						
嗜好及課外(業餘)活動	0.34	0.69	62	4.74%	46						
小計	<u>0.72</u>	<u>0.90</u>	<u>130</u>	<u>9.95%</u>	89						

## 2. 過去經驗式問題、情境式問題

表 6 顯示組織面談問題方式的敘述性統計分析。有 29 名 (16.02%) 的面試官詢問了 40 題過去經驗式問題(詳見附錄二)，佔所有面談問題的 3.06%。面試官在每場面談中，問 0~5 題過去經驗式問題，平均數為 0.22 題，標準差為 0.61。並且有 50 名(27.62%)面試官詢問了 73 題情境式問題(詳見附錄三)，佔所有面試問題的 5.59%。面試官在每場面談中，問 0~5 題情境式問題，平均數為 0.40 題，標準差為 0.79。此外，面試官在每場面談中均使用一般問題，詢問 2~12 題，平均數為 6.6 題，標準差為 2.34。

表 6 過去經驗式問題、情境式問題之平均數標準差分析表



	平均數	標準差	總和	比率	人數
情境式問題	.40	.79	73	5.59%	50
過去經驗式問題	.22	.61	40	3.06%	29
一般問題	6.6	2.34	1194	91.35	181

## 第二節 相關分析

### 4.2.1 自變數、依變數之相關分析

本研究首先將自變數（出缺職務層級、面談人數、錄取人數、應徵者性別、面試官性別、同/異性、面試官的總工作年資、面試官的學歷、在本公司任職時間、面試官的面試經驗、是否受過訓練、及公司大小）與自變數、自變數與依變數「面試題數」進行相關分析，目的在了解各個變數之間相關性如何。表 7 顯示，各研究變數間之相關係數矩陣；變數間的相關性乃以皮爾森相關係數(Pearson correlation coefficients)表示，並利用雙尾檢定來驗證其顯著性。

首先，本研究分析面談中的總面試題數與各自變數之間的相關性。從表 7 之相關係數矩陣中可以發現，總面試題數與應徵人數( $r=-.14, p<.05$ )、總面試題數與公司大小( $r=-.16, p<.05$ )、總面試題數與面試官的性別( $r=-.28, p<.01$ )，皆具有顯著的負相關。此結果顯示，當應徵的人數越多、且較大的公司的面試官，在面談中詢問較少問題。又，女性的面試官相較於男性面試官，在面談中詢問較多的問題。另外，總面試題數與出缺職務層級( $r=.17, p<.05$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，當出缺工作的職務層級越高，亦即是工作複雜度越高，面試官欲在面談中詢問較多的問題。

接下來，分析各個問題測量構念與自變數之間的相關性。從表 7 之相關係數矩陣中可以發現：

1. 心智能力構念與出缺職務層級，具有顯著的正相關( $r=.19, p<0.01$ )；與面試官的性別呈顯著的負相關( $r=-.18, p<0.05$ )。此結果顯示，當初缺職務層級越高，面試官會問較多的心智能力構念的問題。且女性面試官較男性面試官問較多題的心智能力構念的問題。

2. 本研究並未發現任何自變數與「知識與技巧」構念有顯著的相關。
3. 人格特質構念與面試官的性別，具有顯著的負相關( $r=-.22, p<0.01$ )。此結果顯示，女性面試官較男性面試官問較多題人格特質構念的問題。
4. 社交應用技巧構念與出缺職務層級，具有顯著的正相關( $r=.16, p<0.05$ )；與面試官的性別，具有顯著的負相關( $r=-.16, p<0.05$ )。此結果顯示，當初缺職務層級較高時，面試官會詢問較多題數的社交應用技巧問題，且女性面試官較男性面試官問較多題社交應用技巧構念的問題。
5. 興趣與偏好構念與公司大小( $r=.23; p<0.01$ )、與錄取人數( $r=.19; p<0.01$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，當公司規模越大、錄取人數越多時，面試官對應徵者的興趣與偏好越有興趣。
6. 組織配適度與公司大小( $r=-.16; p<0.05$ )、與面試官的性別( $r=-.25; p<0.01$ )，皆具有顯著的負相關。此結果顯示，當公司的規模越大，面試官詢問應徵者組織配適度構面的問題題數較少，且女性面試官較男性面試官詢問較多此構面的問題。
7. 外觀與體能構念與在本單位任職時間呈顯著的呈顯著的正相關( $r=.22; p<0.01$ )。此結果顯示，在本單位任職較久的面試官在面談中會詢問較多題數的外觀與體能構念之問題。
8. 本研究並未發現任何自變數與「其他問題」構念有顯著的相關。

最後，本研究欲瞭解自變數與自變數之間的相關性：



公司大小與面試官總工作年資( $r=.22, p<.01$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，大公司的面試官總工作年資通常較長。

面試人數與錄取人數，具有顯著的正相關( $r=.58, p<.01$ )。此結果顯示，面試人數越多時，錄取人數越多。

面試人數與面試官的總工作年資( $r=.22, p<.01$ )，錄取人數與面試官總工作年資( $r=.26, p<.01$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，總工作年資較長的面試官，在一次甄選面談中，面談較多位應徵者，並且決定錄取較多人。

面試人數與公司的大小( $r=.72, p<.01$ )，錄取人數與公司大小( $r=.64, p<.01$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，大公司吸引較多的應徵者來求職，因此有較多的面試人數，並且雇用較多的新進員工。

出缺職務層級與錄取人數，具有顯著的負相關( $r=-.21, p<.01$ )。此結果顯示，當出缺職務層級越高，出缺的人數越少，因此錄取人數越少。

出缺職務層級與應徵者性別，具有顯著的正相關( $r=.39, p<.01$ )。此結果顯示，當出缺職務層級越高，男性的應徵者較多。

應徵者性別與面試官性別，具有顯著的正相關( $r=.24, p<.01$ )。面試官性別與同/異性面試官的組合( $r=-.31, p<.01$ )，具有顯著的負相關。此結果顯示，本研究中，同性的面試官與應徵者的組合較多，並且以男性面試官 vs 男性應徵者的組合較多。

面試官總工作年資與本單位任職時間，具有顯著的正相關( $r=.31, p<.01$ )。此結果顯示，總年資較長的面試官亦在本單位

任職時間較長。

面試經驗與面試工作本單位任職時間( $r=.28, p<.01$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，在本單位任職時間較長的面試官，有較多的面試經驗。也就是說，業界傾向以公司內較資深的員工擔任面試官的職務。



表 7 自變數與依變數(題數)之相關係數矩陣

測量構面(題數)	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
1. 總面試題數	7.22	2.41	--																		
2. 心智能力	0.54	0.87	.35 **	--																	
3. 知識與技巧	1.99	1.46	.34	-.07	--																
4. 人格特質	0.37	0.63	.22	-.01	-.15 *	--															
5. 社交應用技巧	0.27	0.57	.24	.34 **	-.04	.05	--														
6. 興趣與偏好	0.72	0.90	.24	-.02	-.07	.02	-.04	--													
7. 組織配適度	1.50	1.18	.35	-.02	-.05	.04	.00	-.24 **	--												
8. 外觀與體能	0.06	0.40	.10	.17 *	.01	-.04	.06	-.02	.01	--											
9. 其他問題	1.58	1.23	.39 **	-.09	-.03	-.11	-.16 *	-.02	.08	.14	--										
10. 公司大小	677.69	1525.74	-.16 *	-.07	-.11	-.08	-.03	.23 **	-.16 *	-.06	-.07	--									
11. 應徵人數	130.26	950.16	-.14 *	-.06	-.08	-.07	-.05	.11	-.13	-.02	-.02	.71 **	--								
12. 錄取人數	7.18	25.12	-.08	.00	-.02	-.12	.00	.19 **	-.14	-.02	-.02	.66 **	.58 **	--							
13. 出缺職務層級	1.83	0.58	.17 *	.19 **	.08	.05	.16 *	.02	-.04	.06	.05	-.12	-.08	-.21 **	--						
14. 面試官的性別	0.69	0.46	-.28 **	-.18 *	.04	-.22 **	-.16 *	.06	-.25 **	.03	-.04	.11	.06	.06	.08	--					
15. 應徵者的性別	0.64	0.48	-.07	.01	-.06	-.02	-.02	-.04	-.12	.08	.01	-.03	.07	-.10	.39 **	.24 **	--				
16. 相同/不同性別	0.34	0.48	.03	-.12	.01	.05	.07	-.01	.01	-.01	.05	-.03	-.08	.05	-.12	-.16 *	-.31 **	--			
17. 面試經驗	144.44	439.90	-.10	-.05	-.03	-.06	.06	.00	-.05	-.03	-.03	-.04	-.03	.03	.13	-.03	-.06	-.02	--		
18. 在本單位	3.82	3.89	-.10	.01	-.06	-.09	.10	-.07	-.11	.22 **	.06	.05	.10	.01	.08	.04	.11	-.02	.28 **	--	
19. 總年資	13.72	8.38	-.13	-.06	.00	-.10	-.02	.00	-.07	.14	-.07	.22 **	.26 **	.23 **	.00	.10	.08	.03	.02	.31 **	--
20. 訓練次數	1.73	8.51	.07	-.04	-.05	.05	-.05	.01	.12	-.02	.11	-.04	-.01	-.02	-.01	-.12	-.11	.00	.02	-.01	-.05

\* 在 p<0.05 時(雙尾), 相關顯著

\*\* 在 p<0.01 時(雙尾), 相關顯著

N=181

#### 4.2.2 測量構念之相關分析

本研究將問題題型測量構念的八大類別(心智能力、知識與技巧、人格特質、社交應用技巧、興趣與偏好、組織配適度、外觀與體能、其他問題)的問題題數，進行相關分析，目的在了解當面試官在面談中詢問的問題之間相關性如何。表 7 顯示，各研究構念之相關係數矩陣；研究構念間的相關性乃以皮爾森相關係數(Pearson correlation coefficients)表示，並利用雙尾檢定來驗證其顯著性。

從該表之相關係數矩陣中可以發現，「心智能力」與「社交應用技巧」類的面試題數( $r=.34, p<.01$ )，「心智能力」與「外觀與體能」類的面試題數( $r=.17, p<.05$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，當面試官詢問「心智能力」一類的問題時，常常也會問及「社交應用技巧」及「外觀與體能」的問題。

「知識與技能」與「人格特質」類的面試題數( $r=-.15, p<.05$ )具有顯著的負相關，此結果顯示，當面試官問及「知識與技能」一類的問題時，較少會再問「人格特質」一類的問題。

「興趣與偏好」與「組織配適度」類的面試題數( $r=-.24, p<.01$ )，具有顯著的負相關。此結果顯示，當面試官問及「興趣與偏好」一類的問題時，較少會再問「組織配適度」一類的問題。

### 4.2.3 測量構念與過去經驗式問題、情境式問題的問題之相關分析

本研究將「八大類別的題型測量構念」和「過去經驗式問題」、「情境式問題」的問題題數，進行相關分析，目的在了解面試官較傾向採用過去經驗式問題和情境式問題來詢問哪些題型測量構念？表 8 顯示，各研究構念之相關係數矩陣；研究構念間的相關性乃以皮爾森相關係數(Pearson correlation coefficients)表示，並利用雙尾檢定來驗證其顯著性。

從表 8 之相關係數矩陣中可以發現，本研究中，面試官採用「情境式問題」或採用「過去經驗式問題」之問法時，並沒有顯著的關係。

#### 1. 心智能力構念：

「心智能力」構念的面試題數與「情境式問題」( $r=.59, p<.01$ )、「過去經驗式問題」( $r=.25, p<.01$ )具有顯著的正相關。此結果顯示，面試官傾向採用情境式問題及過去經驗式問題，來瞭解應徵者的「心智能力」構念。更進一步分析，此構念中的「應用的心智能力」的面試題數與「情境式問題」( $r=.68, p<.01$ )、與「過去經驗式問題」( $r=.29, p<.01$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，在心智能力構念中的所有測量子構念中，面試官特別傾向採用情境式問題及過去經驗式問題，來瞭解應徵者的「應用的心智能力」測量構念。可見面試官並不會藉由不同問題類型（情境式問題或過去經驗式問題）來測量心智能力的概念。

#### 2. 知識與技巧構念

知識與技巧構念中的「工作經驗」測量構念與「情境式問題」，具有顯著的負相關( $r=-.19, p<.05$ )；與「過去經驗式問題」具有顯著的正相關( $r=.18, p<.05$ )。此結果顯示，面試官傾向於使用「過去經驗式問題」，而不使用「情境式問題」，來詢問應徵者「工作經驗」構念的問題。

#### 3. 人格特質構念：

「人格特質」測量構念的面試題數與「過去經驗式問題」( $r=.22, p<.01$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，面試官傾向採用過去

經驗式問題，來瞭解應徵者的「人格特質」。

#### 4. 社交應用技巧構念：

「社交應用技巧」類的面試題數與「情境式問題」( $r=.34, p<.01$ )、「過去經驗式問題」( $r=.20, p<.01$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，面試官同時採用情境式問題及過去經驗式問題，來瞭解應徵者的「社交應用技巧」。再進一步分析此構念的測量構念，發現「溝通技巧」測量構念與「情境式問題」( $r=.32, p<.01$ )；「人際技巧」測量構念與「過去經驗式問題」( $r=.17, p<.05$ )；「勸說與溝通能力」測量構念與「情境式問題」( $r=.30, p<.01$ )、與「過去經驗式問題」( $r=.24, p<.01$ )，皆具有顯著的正相關。此結果顯示，面試官傾向採用情境式問題，來瞭解應徵者的「溝通技巧」及「勸說與溝通能力」；傾向採用過去式問題，來瞭解應徵者的「人際技巧」及「勸說與溝通能力」。

#### 5. 興趣與偏好構念：

「興趣與偏好」類的問題與「情境式問題」( $r=-.17, p<.05$ )，具有顯著的負相關。此結果顯示，詢問較多「興趣與偏好」構念的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」的問法。再進一步分析此構念，可發現「嗜好及課外（業餘）活動」測量構念與「情境式問題」( $r=-.16, p<.05$ )，具有顯著的負相關。因此，詢問較多「嗜好及課外（業餘）活動」構念的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」的問法。

#### 6. 組織配適度構念：

「組織配適度」構念的問題與「情境式問題」( $r=.18, p<.05$ )，具有顯著地正相關。進一步分析此構面的「價值觀與道德標準」測量構念，發現其與「情境式問題」( $r=.26, p<.05$ )，具有顯著的正相關。此結果顯示，面試官傾向採用情境式問題，來瞭解應徵

者的「組織配適度」類的「價值觀與道德標準」構念。此外，「薪資福利」測量構念與「過去經驗式問題」( $r=-.168, p<.05$ )，具有顯著的負相關。此結果顯示，詢問應徵者「薪資福利」的面試官，較不傾向於使用「過去經驗式問題」的問法。

#### 7. 外觀與體能構念：

本研究並未發現任何自變數與「外觀與體能」構念有顯著的相關。

#### 8. 其他問題構念：

「其他問題」測量構念與「情境式問題」( $r=-.23, p<.01$ )、與「過去經驗式問題」( $r=-.15, p<.05$ )，皆具有顯著的負相關。此結果顯示，詢問較多「其他問題」類的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」及「過去經驗式問題」的問法。再進一步分析，「離職原因」測量構念與「情境式問題」( $r=-.20, p<.01$ )，「家庭背景」與「過去經驗式問題」與測量構念( $r=-.16, p<.05$ )，皆具有顯著的負相關。此結果顯示，詢問「離職原因」的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」、詢問「家庭背景」的面試官，較不傾向於使用及「過去經驗式問題」的問法。

表 8 測量構念與過去經驗式問題、情境式問題之相關係數矩陣

	情境式問題	過去經驗式問題		情境式問題	過去經驗式問題
<b>組織面談問題方式</b>			<b>測量構念</b>		
情境式問題	--		組織配適度	.18 *	-.01
過去經驗式問題	.03	--	價值觀與道德標準	.26 *	.11
<b>測量構念</b>			對求職公司的認識與印象	-.02	-.07
心智能力	.59 **	.25 **	對公司的期望	.06	.03
智力	-.10	-.07	期望待遇	-.11	-.17 *
應用的心智能力	.68 **	.28 **	<b>外觀與體能</b>	-.05	-.05
創造力	-.07	-.01	外表	-.04	-.05
<b>知識與技巧</b>	-.09	-.11	工作相關的體能	-.06	-.04
工作的知識與技能	.02	.07	<b>其他問題</b>	-.23 **	-.15 *
學歷與所接受過的訓練	-.04	-.04	自我介紹	-.09	-.12
工作經驗	-.19 *	.17 *	家庭背景	-.03	-.16 *
<b>人格特質</b>	.09	.22 **	離職原因	-.20 **	-.02
<b>社交應用技巧</b>	.34 **	.20 **	生涯規劃	-.10	-.01
溝通能力	.32 **	.04	可報到時間	-.09	-.04
人際技巧	.07	.17 *	其他	-.09	-.01
領導能力	.12	-.03			
勸說與溝通能力	.30 **	.24 **			
<b>興趣與偏好</b>	-.17 *	.13			
職業興趣	-.07	.09			
嗜好及課外(業餘)活動	-.16 *	.10			

\*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

N=181



### 第三節 複迴歸分析

本研究以複迴歸分析法，來探討出缺職務層級、面談人數、錄取人數、應徵者性別、面試官性別、同/異性、面試官的總工作年資、面試官的學歷、在本公司任職時間、面試官的面試經驗、是否受過訓練、及公司大小等變數，是否會對面試官的問題型態有所影響。

本研究中，以各個問題型態的「面試題數」或「佔總面試題數的百分比」為依變數，放入「出缺職務層級、面談人數、錄取人數、應徵者性別、面試官性別、同/異性、面試官的總工作年資、面試官的學歷、在本公司任職時間、面試官的面試經驗、是否受過訓練、及公司大小」為自變數，進行迴歸分析。

如下表 9 所示，在總面試題數方面，與出缺職務層級呈顯著的正相關( $\beta=.21, p<.05$ )，意指當出缺職務層級越高時，面試官詢問較多的問題。

面試官性別與總面試題數呈顯著的負相關( $\beta=-.32, p<.01$ )，意指女性面試官相較於男性面試官，在甄選面談中詢問較多的問題。

面試經驗與總面試題數呈負相關( $\beta=-.16, p<.10$ )，意指當面試官的面試經驗越多，傾向於認為自己能夠以少數的問題即獲得所需要資訊，因此問的總面試題數較少。

如下表 9 所示，受限於樣本數目較少，針對問題類型此一依變數所做的迴歸分析，並沒有明確的研究發現。

表 9 問題類型題數/百分比迴歸分析表

	問題類型								
	總面試題數	心智能力		知識與技巧		人格特質		社交應用技巧	
	題數	題數	%	題數	%	題數	%	題數	%
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
自變數									
出缺職務層級	.21 *	.25 **	.22 *	.11	.00	.07	.08	.17 +	.17 +
面試人數	-.08	-.08	-.09	-.02	-.01	.00	.00	-.05	-.05
錄取人數	.14	.21 +	.20 +	.08	-.01	-.09	-.08	.11	.06
應徵者性別	-.08	-.09	-.05	-.09	-.01	-.05	-.05	-.01	-.02
面試官性別	-.32 **	-.23 **	-.18 *	.03	.17 +	-.19 *	-.09	-.16 +	-.15
相同/不同性別	.00	-.17 *	-.17 *	.01	.01	.04	.03	.09	.06
面試官總工作 年資	.07	-.08	-.13	.12	.15	.13	.07	-.07	-.09
在本單位	-.12	.10	.12	-.14	-.12	-.12	-.07	.07	.13
公司大小	-.11	-.09	-.08	-.14	-.08	.07	.07	-.07	-.05
面試經驗	-.16 +	-.14	-.11	-.06	.03	-.06	-.07	.02	.09
訓練次數	-.04	.01	.01	-.02	.02	-.06	-.07	-.05	-.05
金融業	-.02	.01	.04	.00	.00	-.14	-.13	-.07	-.03
運輸倉儲通訊 業	-.14	-.04	.05	-.12	-.06	-.27 **	-.24 *	.08	.11
製造業	.13	.00	.01	.03	-.07	-.11	-.10	.04	.03
Model F	2.75 **	1.69 +	1.36	.72	.67	1.25	.80	.93	1.11
R <sup>2</sup>	.22 **	.15 +	.12	.07	.07	.12	.08	.09	.10
調整過後的R <sup>2</sup>	.14 **	.06 +	.03	-.03	-.03	.02	-.02	-.01	.01

註：表中的迴歸係數已經過標準化

+ p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01

N=181

表 9 問題類型題數/百分比迴歸分析表 ~續

	問題類型							
	興趣與偏好		組織配適度		外觀與體能		其他問題	
	題數	%	題數	%	題數	%	題數	%
	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17
自變數								
出缺職務層級	.14	.07	-.07	-.16 +	.09	.03	.02	-.08
面試人數	-.14	-.08	-.02	-.05	-.05	-.04	.05	.19
錄取人數	.11	.13	-.07	-.09	.05	.04	.02	-.09
應徵者性別	-.10	-.12	.00	.02	.01	.05	.09	.11
面試官性別	.03	.09	-.25 **	-.08	.02	.02	-.06	.07
相同/不同性別	-.02	-.05	-.03	.01	-.01	.01	.06	.05
面試官總工作 年資	.14	.13	.02	.02	.08	.07	-.08	-.17
在本單位 公司大小	-.15	-.13	-.07	-.13	.25 **	.22 *	.09	.17
面試經驗	.37	.44 **	-.16	-.03	-.05	-.05	-.06	-.05
訓練次數	.04 **	.09	-.07	-.09	-.11	-.10	-.08	-.01
金融業	-.03	-.04	-.05	-.09	-.02	-.03	.08	.17
運輸倉儲通訊 業	.02	.02	-.02	.00	-.09	-.08	.06	.04
製造業	-.18	-.14	.14	.13	-.10	-.11	-.05	.04
	-.08 +	-.16 +	.25 **	.23 *	-.15	-.14	.02	-.02
Model F	1.69 +	3.41 **	1.90 **	1.16	1.19	.98	.45	1.06
R <sup>2</sup>	.15 +	.26 **	.17 **	.11	.11	.09	.04	.10
調整過後的R <sup>2</sup>	.06 +	.19	.08 **	.02	.02	.00	-.06	.01

註：表中的迴歸係數已經過標準化

+ p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01

N=181

如下表 10 所示，受限於樣本數目較少，針對過去經驗式問題與情境式問題等，依變數所做的迴歸分析，並沒有明確的研究發現。

表 10 過去經驗式問題、情境式問題題數/百分比迴歸分析表

	情境式問題		過去經驗式問題	
	題數	%	題數	%
	Model 18	Model 19	Model 20	Model 21
自變數				
出缺職務層級	.02	.02	.10	1.03
面試人數	.05	.07	-.04	-.36
錄取人數	.10	.06	-.05	-.45
應徵者性別	-.05	-.01	-.03	-.34
面試官性別	-.24 **	-.18 *	-.10	-.75
相同/不同性別	-.04	.00	-.16 +	-1.91 +
面試官總工作年資	.01	.01	-.06	-.55
在本單位任職時間	.01	-.01	-.08	-.62
公司大小	-.24 +	-.22	.13	.90
面試經驗	-.10	-.07	.10	1.35
訓練次數	-.02	-.02	.13	1.69 +
金融業	.09	.08	.02	.54
運輸倉儲通訊業	.09	.07	-.10	-.73
製造業	.15	.14	-.01	.32
Model F	1.04	.68	1.08	1.13
R <sup>2</sup>	.10	.07	.10	.11
調整過後的R <sup>2</sup>	.00	-.03	.01	.01

註：表中的迴歸係數已經過標準化

+ p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01

N=181

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 5.1.1 甄選面談問題類型分析

從本研究敘述統計結果中可以發現，面試官在甄選面談中，依序常問的問題題型為知識與技巧(27.54%)、其他問題(21.88%)、組織配適度(20.81%)、興趣與偏好(9.95%)、心智能力(7.42%)、人格特質(5.13%)、社交應用技巧(3.67%)、外觀與體能(0.77%)。如下表 11 所示，本研究之研究結果與 Huffcutt et al. (2001a)的統合分析結果大為不同。因為 Huffcutt 等學者所提出的測量構念，是以評估應徵者的觀點，不僅包括口頭詢問的面談問題，亦包含了對應徵者的語言及非語言行為的評估，及面試官主觀判斷等。而本研究欲探討的重點為，面試官在真實的面談情境中，實際「口頭」詢問的面談題目包括哪些。

比較本研究與 Huffcutt 等學者之研究結果，發現人格特質與社交應用技巧，在 Huffcutt 的研究結果中，佔所有測量構念的前兩名，分別為 34.90%和 7.80%。與本研究所得之 5.13%和 3.67%，相去甚遠。其原因可能有以下兩點。其一為面談並非測量人格特質及社交應用技巧之最佳方法，用客觀的人格測驗，比憑面試官的感覺來觀察應徵者更加準確、公正(蔡維奇，2001)。因此本研究認為研究樣本中，可能有些公司已採用人格測驗，因此在面談中較少由面試官主觀判斷應徵者的人格及社交應用技巧。其二為大多數的面試官，憑感覺來觀察應徵者，因此未必以口頭的方式來詢問。

除此之外，本研究中知識與技巧的問題高居首位，佔 27.54%。而 Huffcutt et al. (2001a)的研究中，知識與技巧僅佔所有測量構念中的 9.8%。如表 4 所示，知識與技巧中，又以工作經驗(13.54%)和工作的知識技能(13.39%)最常被問到。除了所測量的觀點範圍大小不同之外，本研究認為，極有可能因為跨文化的差異，本國的面試官認為應徵者先前的工作經驗和工作知識技能的重要性極高，因此詢問較多的問題。

表 11 問題類型比較表

	本研究		Huffcutt et al. (2001a)	
	佔總題數的%	Rank#	佔總題數的%	Rank#
心智能力	7.42%	5	16.30%	3
知識與技巧	27.54%	1	9.80%	4
人格特質	5.13%	6	34.90%	1
社交應用技巧	3.67%	7	27.80%	2
興趣與偏好	9.95%	4	4.40%	5
組織配適度	20.81%	3	3.30%	7
外觀與體能	0.77%	8	3.60%	6
其他問題	21.88%	2	-	

資料來源：本研究整理

另外，從相關係數分析之結果中可發現，當面試官詢問「心智能力」一類的問題時，常常也會問及「社交應用技巧」及「外觀與體能」的問題。反之，當面試官問及「知識與技能」一類的問題時，較少會再問「人格特質」一類的問題；當面試官問及「興趣與偏好」一類的問題時，較少會再問「組織配適度」一類的問題。

### 5.1.2 問題類型與過去經驗式問題、情境式問題之相關性探討

從本研究之相關係數分析中可發現，面試官採用「情境式問題」或採用「過去經驗式問題」之問法時，並沒有顯著的關係。

面試官傾向採用情境式問題，來瞭解應徵者「應用的心智能力」、「溝通技巧」、「勸說與溝通能力」、「價值觀與道德標準」構念；反之，詢問較多「工作經驗」、「嗜好及課外（業餘）活動」、「離職原因」構念的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」的問法。

面試官傾向採用過去經驗式問題，來瞭解應徵者的「應用的心智能力」、「工作經驗」、「人格特質」、「人際技巧」、「勸說與溝通能力」；反之，詢問較多「薪資福利」、「家庭背景」構念的面試官，較不傾向於使用「過去經驗式問題」的問法。

本研究所得之結果與 Huffcutt et al. (2001b)所探討的測量構念不盡相同。Huffcutt 等學者所探討的測量構念包含緊急的領導能力、決策能力、規劃能力、在截止日期前完成工作、不佳的績效、解決團隊衝突。其中，解決團隊衝突測量構念的意涵近於本研究中的「勸說與道德標準」；決策能力、規劃能力近似於本研究中的「應用的心智能力」構念。由此可知，情境式問題與過去經驗式問題，可適用的問題類型遠較過去研究中所探討的還要更廣泛。

### 5.1.3 出缺職務層級對於問題類型的影響

從相關係數分析及迴歸分析之結果均可發現，當出缺工作的職務層級越高，亦即是工作複雜度越高，面試官會在面談中詢問較多的問題。因為當應徵者被錄取後，所負責的職責對公司的影響較大，因此面試官在進行甄選決策時，需要更多的資訊，來選擇出適當的人選。

### 5.1.4 性別對於問題類型的影響

從相關係數分析及迴歸分析之結果均可發現，女性的面試官相較於男性面試官，在面談中詢問較多的問題。此與過去的

研究相符(Liden & Parson,1986; Debell et al., 1998)，女性的面試官比較和藹可親，且提供較多資訊給應徵者，在高度談話的面試官群體中顯著多為女性。

此外，本研究中同性別的面試官與應徵者的組合較多，並且以男性面試官 vs 男性應徵者的組合較多。此結果與過去學者的觀點一致，組織傾向於使用人口背景類似的面試官(Rynes,1991)，因為性別一致性可以促進應徵者與面試官之間的互動(Brass,1985; Byrne 1971; Ibarra, 1993; Kanter 1977)。然而，本研究並未發現同性的面試官會詢問較多的問題。此結果可能受限於本研究的測量方法，僅採用面試題數的變數，而未能同時探討真實面談情境中「時間長短」的觀點。

#### 5.1.5 自變數之間的相關性

從相關係數分析中亦可發現，當出缺職務層級越高時，應徵人數、錄取人數越少，且男性應徵者越多。一般來說，男性面試官的總工作年資、在本單位任職時間，皆較女性面試官長。

Graves(1993)的研究中證實有經驗的面試官在甄選活動中有較高的效能。本研究的結果亦發現本單位任職時間較長的面試官，有較多的面試經驗。且大公司的面試官總工作年資通常較長。且年資較久的面試官，在一次甄選面談中，能面談較多位應徵者，並且決定錄取較多人。因此企業界傾向以公司內較資深的員工擔任面試官的職務。

在情境變數方面，大公司吸引較多的應徵者來求職，並且雇用較多的新進員工。但是，大公司相較於小公司，在面談中詢問較少的問題。



## 第二節 管理意涵

人才是決定企業生存與否的重要關鍵，因此如何善用甄選工具來蒐集應徵者資訊，以決定適切的雇用人選，對於組織的成敗影響十分重大。

而甄選面談為組織中最常使用的甄選工具，但是許多研究對面談的信度與效度卻做出一些悲觀的結論，因為面談很容易受到不當的問題與面試官本身的偏好度而降低了效度。因此面試官於甄選面談中詢問了哪些問題，是十分重要的。

本研究蒐集了 181 位面試官於面談中所問的問題，進而分析其問題形態，以瞭解國內的面試官偏好哪些類型的問題。無論是對於未來的求職者及面試官，都可採用本文之研究結果，作為準備甄選面談的一個工具。

此外，許多學者均指出，結構式面談的效度比非結構式面談佳(Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994)。近幾年來，結構式面談也漸漸地被導入業界，廣為流行。在結構式面談中，可以採用許多不同的題型，但是，其中最常被採用的為過去經驗式問題和情境式問題。然而過去的研究中，主要探討此兩種問題的信度與效度，較少分析其可以運用在哪些問題類型。本研究採用問題類型的分類與情境式問題、過去經驗式問題的問法作相關分析，得到目前在實務界中，面試官以情境式問題和過去經驗式問題的問法來詢問哪些題型，所得可適用的問題類型遠較過去研究中廣泛。

### 第三節 研究限制

本研究受限於樣本蒐集為「面試問題」，並不包含最終的錄用決策或者評分結果，並且採用回溯式的訪談問卷，可能會有面試官遺忘、或者刻意隱瞞的問題，無法得到最真實完整的問題。再者，面試官在面談中，除了直接以口頭詢問問題之外，亦會依照主觀經驗，或是公司其他制式量表來測量應徵者的特質及其他條件等。除此之外，本文以各個面試問題被詢問的次數作為測量依據，並未包含時間長短的觀點，因此僅能得知面試官欲在面談中蒐集哪些資訊，無法判別這些資訊中，何者較為重要。故本研究所得之研究結果，並無法代表面試官所欲在面談中得到資訊的全貌。

本研究分析每個面談問題構念的頻率及內涵。受限於樣本數，在於所探討的問題上無法獲得統計上顯著的結果。



#### 第四節 未來研究方向

本研究針對研究結果提出一些建議，供未來研究參考。

- (1) 本研究採用開放式問卷的方法取得面試問題，因此無法觀得面試過程中的全貌，建議在未來可採用錄音的方式，以取得最真實完整的問題。
- (2) 本研究發現現有的情境式問題與過去經驗式問題的研究中，較少探討此兩種方法可以用來測量哪些測量構念。且本研究之研究結果與 Huffcutt et al. (2001a)所探討的測量構念不盡相同。由此可知，情境式問題與過去經驗式問題，可適用的範圍仍有成長的空間。本研究仍是以管窺天，尚未能望其全貌，未來研究可針對過去經驗式問題、情境式問題所探討的問題類型，做更深入的信效度研究。



## 第五節 結語

本研究發現面試官在甄選面談中，最常問的問題為知識與技巧、其他問題及組織配適度。且面試官傾向採用情境式問題，來瞭解應徵者「應用的心智能力」、「溝通技巧」、「勸說與溝通能力」、「價值觀與道德標準」構念；反之，詢問較多「工作經驗」、「嗜好及課外（業餘）活動」、「離職原因」構念的面試官，較不傾向於使用「情境式問題」的問法。面試官傾向採用過去經驗式問題，來瞭解應徵者的「應用的心智能力」、「工作經驗」、「人格特質」、「人際技巧」、「勸說與溝通能力」；反之，詢問較多「薪資福利」、「家庭背景」構念的面試官，較不傾向於使用「過去經驗式問題」的問法。

本研究亦探討性別對問題類型之影響，發現與過去研究所獲結果一致，女性的面試官相較於男性面試官，在面談中詢問較多的問題。

從本研究樣本中可發現，當出缺職務層級越高時，應徵人數、錄取人數越少，且男性應徵者越多。一般來說，男性面試官的總工作年資、在本單位任職時間，皆較女性面試官長。此外，本研究的結果亦發現本單位任職時間較長的面試官，有較多的面試經驗。且大公司的面試官總工作年資通常較長。再者，年資較久的面試官，在一次甄選面談中，能面談較多位應徵者，並且決定錄取較多人。因此企業界傾向以公司內較資深的員工擔任面試官的職務。

此外，大公司吸引較多的應徵者來求職，並且雇用較多的新進員工。但是，大公司相較於小公司，在面談中詢問較少的問題。

本研究結果在實務方面可提供組織及面試官執行甄選活動的參考。對於求職者，亦可根據本研究之結果，作為準備面談的方向參考。

## 參考文獻

中文部分：

1. 中華民國行業標準分類，工商及服務業普查八十五年總報告，行政院主計處，  
<http://www.dgbas.gov.tw/census~n/Two/CSN/c4/C42.HTM>。
2. 彼得·杜拉克(2003)，王嘉源、王柏鴻、羅耀宗譯，杜拉克談未來管理，時報。
3. 房美玉(2000)，「員工招募、甄選」，人力資源管理的 12 堂課，李誠等主編，天下遠見，頁 39-41。
4. 黃同圳(2000)，「人力資源管理策略」，人力資源管理的 12 堂課，李誠等主編，天下遠見，頁 39-41。
5. 蔡維奇(2000)，「招募策略」，人力資源管理的 12 堂課，李誠等主編，天下遠見，頁 55-73。
6. 劉鳳珍(2003)，「職場新人工作期望大調查」，CHEERS雜誌2003年6月號，頁 48-51。

英文部分：

1. Aaker, D. A., Myers, J. G. (1982). Advertising Management (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
2. Adorno, A. J., Binning, J. F., Srinivasagam, N., & Williams, K.B. (1997). Incremental validity of structured panel interview ratings and ability measures. Paper presented at the 12<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
3. Allport, G.W. (1961). Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart & Winston
4. Arvey, R. D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview: Legal and psychological aspects. Psychological Bulletin, 86, 736-765.
5. Arvey, R.D. & Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. Personnel Psychology, 35, 281-322.
6. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next. International Journal of Selection and Assessment, 9, 9-30
7. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel Psychology, 44, 1-26.
8. Berkley, S. (1984). VII. Validation report corrections officer trainee. Commonwealth of Pennsylvania, State Civil Service Commission.
9. Binning J. F., Goldstein M. A., Garcia M. F., Scattaregia J. H. (1988). Effects on preinterview impressions on questioning strategies in same- and opposite-sex employment interviews. Journal of Applied Psychology, 73, 30-37
10. Bobko, P., Roth, P. L., & Potosky, D. (1999). Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability,

- alternative predictors and job performance. Personnel Psychology, 52, 561-589
11. Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. Personnel Psychology, 50, 655-702
  12. Cardall, A. J. (1942). Preliminary manual for the Test of Practical Judgment. Chicago: Science Research Associates.
  13. Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic trait resolved into clusters. Journal of Abnormal and Social Psychology, 38, 476-506.
  14. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, 14, 333-349
  15. 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; 279-299
  16. Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (1999). Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement (4<sup>th</sup> ed.) Mountain View, CA: Mayfield
  17. Conway, J. M., Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: construct validity and applicant reactions, Journal of Business and Psychology, 13, 485-506
  18. Costa, P.T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Odessa, FL:PAR.
  19. David, D. V. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity, Personnel Psychology, Durham.
  20. 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, 2.

21. Dipboye, R. L. (1982). Self-fulfilling prophecy in the selection-recruitment interview. Academy of Management Review, 7, 579-586
22. Dipboye, R. L. (1992). Selection interviews: Process perspective. Cincinnati, OH: South-Western.
23. Dowling, G. R. (1994). Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand. London: Hogan Page Limited.
24. 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, 659-665.
25. Dreher G.F. , Sackett P. R. (1983). Perspectives on employee staffing and selection. Homewood, IL: Irwin.
26. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51, 327-358
27. Ford J. K. Quinones M. A. , Sego D. J. , Sorra J. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. Personnel Psychology ,45,511-527
28. Galton, F. (1884). Measurement of character. Fortnightly Review, 36, 179-185
29. Gatewood, R. D. & Field, H. S., (1998). Human Resource Selection (4th Ed.), Dryden.
30. Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. Academy of Management Journal, 36, 414–427.
31. Graves, L. M. (1993). Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. Journal of Organizational Behavior, 14, 349-370
32. Guilford, J. P. Three faces of intellect. American Psychologist, 1959, 14, 469-479.



33. Grove, D. A., (1981). A behavioral consistency approach to decision making in employment selection. Personnel Psychology, 34, 55-64
34. Herriot P. (1981). Towards an attributional theory of the selection interview. Journal of Occupational Psychology, 54, 165-173
35. Hitt, M. A. & Barr, S. H., (1989). Managerial selection decision models: examination of configural cue processing, Journal of Applied Psychology, 53-61
36. Hoffman, C. C., & Holden, L. M. (1993). Dissecting The Interview: An Application of Generalizability Analysis. In D. L. Denning (Chair), Psychometric analysis of the structured interview. Symposium conducted at the 8<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
37. Huffcutt, A. I., Roth, P. L., & McDaniel, M.A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. Journal of Applied Psychology ,81, 459-473
38. Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001a). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. Journal of Applied Psychology , 86, 897-913
39. Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., Degroot, T. G., & Jones, C.(2001b). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions Personnel Psychology ,54, 619-644
40. Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-98
41. Hunter J. E., Schmidt F. L., Judiesch M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. Journal of Applied Psychology, 75, 28-42.
42. Huse, E. F. (1962). Assessments of higher-level personnel: IV. The validity of the assessment techniques based on systematically varied

information. *Personnel Psychology*, 15, 195-205

43. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990) Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychology. *American Psychologist*, 45, 223-239
44. Janz T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580
45. Janz T. (1989). The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. In Eder RW, Ferris GR (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 158- 168). Newbury Park, CA: Sage.
46. Lado, A. A., & Wilson, M.C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantages: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* ,19, 699-727
47. Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 1-15.
48. Lurigio, A. J., & Carroll, J.S. (1985). Probation officers' schemata of offenders: Content, development and impact on treatment decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1112-1127
49. Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45, 807-833
50. McDaniel M. A. Schmidt F. L. , Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73,327-330
51. Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In (G. R. Ferris, Ed), *Research In Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Inc
52. Muchinsky. P. M. (1986) Personal selection methods. In C. L. Cooper

& I.T. Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology

53. Murphy, K. A. (1986) When your top choice turns you down: Effect of rejected job offers on the utility of selection tests. Psychological Bulletin, 99, 128-133
54. Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1998). Psychological testing: Principles and applications (4th Ed.) Upper Saddle river, NJ: Prentice Hall.
55. Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990) Organizations of the future: Changes and challenges. American Psychologist, 45, 95-108
56. Osborne, R E. (1998). Personality traits. Choice, 36, 223
57. Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people. California Management Review, 36(2), 9-28
58. Pulakos E. D. , Schmitt N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. Personnel Psychology, 48, 289-308
59. Quinones, M. A., Ford, J.K., Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 48, 887-910.
60. Ree, M. J., Earles, J. A., & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. Journal of Applied Psychology, 79, 518-524.
61. Riggio, R. (1996). Introduction to industrial/organizational psychology (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Harper Collins
62. Robertson, I.T. & Iles, P.A. (1988). Approaches to managerial selection. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 159-211
63. Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd Ed.), vol. 2: 399-444. Palo Alto: Consulting

Psychologists Press.

64. 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
65. Schmitt N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. Personnel Psychology, 29, 79-101
66. Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40, 437-453
67. Spearman, C. (1927). The abilities of man: Their nature and measurement. New York: Macmillan.
68. Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. (1998). Human abilities. Annual Review of Psychology, 49, 479-502
69. Stohr-Gillmore M. K. , Stohr-Gillmore M. W. , Kistler N. (1990). Improving selection outcomes with the use of situational interviews: Empirical evidence from a study of correctional officers for new generation jails. Review of Public Personnel Administration, 10(2), 1-18
70. Street, R. L. (1986). Interaction processes and outcomes in interviews. Communication Yearbook. 9, 215-521
71. Taylor, H. R. (1949). Review of the Cardall Test of Practical Judgment, The third mental measurements year book, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 735-736
72. Taylor, M. S., Bergman, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. Personnel Psychology, 40, 261-285.
73. Taylor, Paul J. and Small, Bruce. (2002) Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. Journal of Occupational and Organizational Psychology. , 75, pg. 277-294

74. Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review, 40(3),
75. Tett, Robert P., Jackson, Douglas N. and Rothstein, Mitchell, (1991) Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review, Personnel Psychology, 44, 703-739
76. Terman, L. M. (1918). The use of intelligence tests in the army. Psychological Bulletin, 15, 177-187
77. Turban D. B., Campion, J. E., & Eyring, A. R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. Journal of vocational behavior, 47, 193-213.
78. Thurstone, L. L. (1938). Primary Mental Abilities. In Psychometric Monographs (NO. 1). Chicago: University of Chicago Press
79. Ulrich, L. L., Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. Psychological Bulletin, a 100-116
80. Vos, M. F. (1992). The corporate image concept: A strategic approach Dissertation Wageningen University. Utrecht, The Netherlands: Lemma.
81. Weeley JA, Gier JA. (1987). Reliability and validity of the situational interview for a sales position. Journal of Applied Psychology, 72, 484-487
82. Wiener, Y. & Schneiderman, M. L. (1974) Use of job information as a criterion in employment decisions of interviewers. Journal of Applied Psychology ,59, 699-704
83. Wright, P., ferris, S. P., Hiller, J.S., & Kroll, M. (1995) Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. Academy of Management Journal, 38, 272-287

### 研究說明

找一位在過去有執行過甄選面談經驗的人，這個人可以是位餐廳的主管、商店的主管、人力資源的主管或者是任何一位具有面試他人經驗的人。您可採面對面的方式或透過電話訪談對方，最重要的是，這個人必須具有面試真實職缺、真實求職者的經驗(社團招生、學校招生、面試工讀生的經驗均不算)。

#### 第一部分 請詢問對方下列問題，並記錄他(她)所回答的內容

1. 請回想過去的12個月中，您曾為那些工作職缺進行面試? 請寫下該工作的職稱(若受訪者曾面談不同的工作職缺，請再使用另一份新表格):\_\_\_\_\_

2. 對於這個工作職缺，您當時總共面談了多少人?\_\_\_\_\_

3. 這個工作職缺最後錄取了多少人?\_\_\_\_\_

4. 在該次面試中，您詢問了那些問題?

(請記下對方實際使用的字句，儘量寫下對方能記得的所有面談問題。如果當時對方使用了公司所提供的面試題目，若對方願意提供此資料，也請您附在此頁。)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

5. 您當時如何評估應徵者回答的好壞?  
(例如:使用數字化的評量表、採主觀非量化的評斷...等)

---

---

---

---

6. 您是否對每個應徵者詢問相同的問題? 請說明您的理由?

---

---

---

7. 您對於當時面談的流程有任何其他的意見嗎?

---

---

---

8. 該次面試之應徵者性別為: 男 女



## 第二部分 基本資料

9. 面試者姓名: \_\_\_\_\_

10. 性別: 男 女

11. 請問您的年齡是? \_\_\_\_\_歲

12. 請問您的學歷是?

- 高中 高職 專科 大學 碩士 博士

13. 請問您至今共有幾年的工作經驗(全職)? \_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

14. 您任職目前的職位已有多久的時間? \_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

15. 公司名稱: \_\_\_\_\_

16. 公司所屬產業性質(如:零售業、製造業、速食業...等): \_\_\_\_\_

17. 您所在分公司或廠區的員工人數: \_\_\_\_\_

18. 公司地址: \_\_\_\_\_ 縣市: \_\_\_\_\_

19. 公司電話(含區域號碼): \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

20. 請問您過去有幾次幫公司面試應徵者的經驗? \_\_\_\_\_次(請粗估一個數字)

21. 請問您過去是否有接受過正式的面試執行訓練(含內訓與外訓)?

有，共\_\_\_\_\_次 (請粗估一個數字)      無

