

國立政治大學

企業管理研究所

碩士學位論文

應徵者自我監控特質與國籍對應徵者

防禦型印象管理戰術之影響

指導教授：蔡維奇博士、吳社芸博士

研究生：鄭嘉瑩撰

中華民國一〇一年六月

## 謝誌

首先，能夠完成這份論文，真的十分感謝兩位指導教授 蔡維奇教授與 吳社芸博士，在百忙中仍抽空給予明確的論文方向與協助，過程中不厭其煩的指導與協助修改。尤其 吳社芸博士任職於東海大學，假日還常親自返回台北與學生討論論文事宜，讓自己能在清晰的思維下進行論文寫作，在此真的由衷感謝兩位指導教授的付出，僅以感謝的心向兩位老師致上最誠摯的謝意與敬意。

另外，也感謝曾幫忙自己處理統計分析以及共同討論論文的研究所同學們，也感謝同學與朋友們協助我收集問卷，因為有你們讓我不論是在寫作遇到瓶頸時、問卷樣本數不足時、或是跑 SPSS 遇到困難時都能適時的給予我支持與幫忙，使我在寫作和進行分析的過程更順利。除此之外，也感謝自己的父母和家人在這學期的體諒，因為忙於論文而許久未抽空回家，因此錯過了媽媽的生日以及母親節，在此也希望和家人們共同分享自己終於在兩年內完成論文且順利取得碩士學位的喜悅。

最後，真的相當開心自己選擇了政大企研所，兩年內透過每堂課的分組討論讓大家彼此認識與熟悉，兩年的歡樂齊聚相信這種同學們之間熱絡的相處必定是其他學校或系所所沒有的，系所與業界的密切合作也造福了學生們，讓我們能有很多機會除了課堂學習以外，可以到國內外的企業實習，也希望這兩年的歷練能使自己和同學們將來在企業界可以有好的發展，將在政大企研所所學的應用於職場上。

## 中文摘要

過去在防禦型印象管理策略前因的探討相當缺乏，應徵者端的前因文獻存在缺口，故本研究欲探討防禦型印象管理的三種策略：「道歉」、「開脫」與「合理化」策略的選擇因素包含應徵者的自我監控特質與國籍差異，並將五大人格特質納為本研究的控制變項。本研究採問卷法，透過紙本與網路兩種收集管道，總共收集了台灣與非台灣(歐洲)兩地共 171 份有效樣本，其中台灣為 102 份，非台灣(歐洲)則為 69 份。

本研究結果指出，應徵者在進行防禦型印象管理戰術選擇時會因國籍的不同而有差異，特別是對於「道歉」與「開脫」策略的影響，台灣樣本傾向使用前者，而歐洲樣本則傾向使用後者，然而「合理化」策略並未有差異；至於自我監控特質則僅影響「合理化」策略的使用，對「道歉」與「開脫」策略的使用並無影響。本研究結果同時提供面試官與應徵者如何解讀防禦型印象管理戰術；對企業而言，面試官並無法完全藉由應徵者使用的防禦型印象管理戰術推測其自我監控特質；對應徵者而言，合理化策略在研究結果中為一保守且安全的策略使用。

**關鍵字：**防禦型印象管理、自我監控、國籍

## 英文摘要

In the past, there are lacks of researches studied about the antecedent of defensive impression management tactics. Especially the antecedents of applicants' side are still unknown, and that is the purpose of this research. This research plans to explore the effects of applicants' self-monitoring and nationality differences on the choices of applicants' defensive impression management tactic.

Paper and online questionnaire methods were conducted. 171 samples were been collected which were from Taiwan and non-Taiwan (Europe). There were 102 samples from Taiwan area and 69 samples were from non-Taiwan area which is Europe area.

The results show that the nationality differences affect applicants' choices of defensive management tactics, especially apology and excuse tactics. Samples from Taiwan area tend to choose apology tactic. However, samples from non-Taiwan (Europe) area prefer to choose excuse tactic in the same situation. And self-monitoring only affects justification tactic. These results can provide the guidance for both interviewers and applicants. For interviewers, it's not suitable to infer applicant's self-monitoring by the tactic he/she chose. And for applicants, justification tactic could be a safe option in such situation.

**Keywords:** Defensive impression management, self-monitoring, nationality

## 【章節目錄】

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
【章節目錄】.....	IV
【圖目錄】.....	V
【表目錄】.....	V
第一章 研究動機與目的.....	1
第二章 文獻探討.....	4
第一節 印象管理戰術.....	3
一、印象管理戰術的定義與分類.....	3
二、防禦型印象管理戰術的分類.....	7
第二節 自我監控.....	11
一、自我監控的定義.....	11
二、自我監控與印象管理戰術的關係.....	13
第三節 自我監控對防禦型印象管理戰術之影響.....	15
第四節 國籍.....	16
第三章 研究方法.....	19
第一節 研究架構.....	19
第二節 研究對象與流程.....	20
第三節 研究假設.....	25
第四節 研究變項與衡量工具.....	26
一、自變項—自我監控特質.....	26
二、自變項—國籍.....	28
三、依變項—防禦型印象管理戰術.....	28

四、控制變項—五大人格特質.....	31
五、控制變項—人口統計變項.....	34
第五節 統計方法分析.....	35
第四章 研究結果與分析.....	36
第一節 敘述統計.....	36
第二節 相關係數分析.....	37
第三節 階層迴歸分析.....	39
第四節 補充分析.....	44
第五節 假說檢定與驗證總表.....	45
第五章 結論與建議.....	47
第一節 研究結論.....	47
第二節 理論與管理意涵.....	49
第三節 研究限制與未來研究建議.....	52
【參考文獻】.....	53
【附錄一】問卷英文版.....	62
【附錄二】問卷中文版.....	65

### 【圖目錄】

圖 3-1-1 研究架構.....	19
-------------------	----

### 【表目錄】

表 3-2-1 性別分析.....	21
表 3-2-2 年齡分析.....	21
表 3-2-3 學歷背景分析.....	22
表 3-2-4 面談活動之相關訓練分析.....	22
表 3-2-5 未來一年工作動態分析.....	23

表 3-2-6 歐洲樣本中的國家分布比例與個人主義之分數.....	23
表 3-2-7 整體樣本之防禦型印象管理策略之使用比例.....	24
表 3-2-8 五大人格特質之平均數與標準差.....	24
表 3-4-1 前測使用之自我監控特質量表.....	27
表 3-4-2 前測後修改之自我監控特質量表.....	27
表 3-4-2 前測後修改之自我監控特質量表(續).....	28
表 3-4-3 防禦型印象管理戰術選擇之情境題.....	29
表 3-4-4 情境題之雙向對譯內容.....	29
表 3-4-5 防禦型印象管理戰術使用之範例.....	30
表 3-4-6 編碼者信度計算公式.....	31
表 3-4-7 Saucier' s Mini-Maker.....	32
表 3-4-7 Saucier' s Mini-Maker(續).....	33
表 3-4-8 五大人格特質量表之信度.....	34
表 4-1-1 不同國籍樣本的防禦型印象管理戰術使用情況.....	36
表 4-2-1 相關係數分析.....	38
表 4-3-1 道歉策略之階層迴歸分析.....	40
表 4-3-2 道歉策略與國籍之交叉列聯表.....	40
表 4-3-3 開脫策略之階層迴歸分析.....	41
表 4-3-4 開脫策略與國籍之交叉列聯表.....	42
表 4-3-5 合理化策略之階層迴歸分析.....	43
表 4-3-6 合理化策略與自我監控特質之交叉列聯表.....	43
表 4-4-1 合理化策略與性別之交叉列聯表.....	44
表 4-5-1 本研究假設與實證結果.....	46

## 第一章 研究動機與目的

當應徵者前往企業面試前，多半會事先為面試做準備，Career 就業情報亦建議應徵者應事先檢視自己的履歷及提供的資料，針對過去特殊或是較為負面的經歷，包括在職時間短、履歷表上有空白時段、薪資上有大幅擺盪、學習領域與應徵職缺的不同、在學成績不理想等，當應徵者審視過個人狀況後，即應為可能遇到的負面提問設法解套，而這應該是應付面試中提問的第一步，做好準備避免被提問時不知所措的好。

在面談過程中，若真的遇到面試官對應徵者提出尖銳問題時，應徵者到底應該如何回應才能化危機為轉機呢？基本上，應徵者既然能經由紙本資料篩選進到面試階段，面試官針對應徵者過去的經驗或能力而提出刁鑽問題，或許想測試應徵者的臨場反應或是聽聽應徵者的解釋，Career 就業情報指出，面對該類情況應徵者最糟糕的是支支吾吾，不知如何應對。但事實上面對該類問題，應徵者如果回答得體，是有可能扭轉面試官的既定印象，變成脫穎而出的關鍵，Peeters 與 Lievens(2006)提出當應徵者使用防禦型印象管理的確能正向影響面試官對自身的評價。

至今企業於甄選時，「面談」依舊是最被廣泛使用的工具之一。隨著面談技巧與方法精進的情況下(例如：結構化面談)，面談結果亦更可達其可靠度及正確度(Stevens & Kristof, 1995 ; Pulakos & Schmitt, 1995)。當應徵者面試中為求錄取必定會力求展現好的一面，讓面試官對其有高的評價，即為 Wayne 與 Liden(1995)所定義的印象管理戰術：「當個體為了保護自我形象，進而影響他人對自身看法的行為。」

過去探討面談中的印象管理戰術，多著重於非口語行為或表情與肯定型印象管理戰術，應徵者主動提升自己的正面形象，例如：自我推銷、奉承、自我提升等。研究亦發現，相較於防禦型印象管理戰術，應徵者於面談中更偏好使用肯定



型印象管理戰術(Stevens & Kristof, 1995)。Ellis, West, Ryan 與 DeShon(2002)提出也有 64.7%的應徵者於面談中會使用至少一種防禦型印象管理戰術，而使用肯定型印象管理戰術的比例為 94.1%；Tsai, Huang, Wu 與 Lo(2010)也曾探討於求職面談中使用防禦型印象管理戰術的效果，研究結果發現當面試官對應徵者產生負面感受時，曾使用任何一種防禦型印象管理戰術的應徵者，將能較未使用的應徵者更能修復已受損的形象。因此於面談中雖然印象管理戰術的使用仍為肯定型多於防禦型，但就其使用比例及效果而言，也不可忽略其重要性。

過去文獻曾探討人格特質與印象管理戰術之間的關係，例如：Van Iddekinge 等人(2007)曾針對應徵者的利他主義(altruism)與脆弱性(vulnerability)如何影響面談中其印象管理行為進行探討，結果指出利他主義高者較不傾向使用防禦型或是自我聚焦型(self-focused)的印象管理戰術；而脆弱性高者(例如：情緒穩定性高者)較不傾向使用防禦型印象管理戰術，而傾向使用自我聚焦型或他人聚焦型印象管理戰術，探討的為印象管理戰術類型的偏好，而非單就防禦型印象管理戰術類型進行研究；面談型式與應徵者進行印象管理戰術的動機亦曾在印象管理戰術的前因文獻中被探討(Leary & Kowalski, 1990)。若是單就防禦型印象管理戰術之前因而言，楊育豪(2011)曾針對面試官的友善程度如何影響應徵者在選擇防禦型印象管理戰術的種類進行探討，而應徵者面的前因探討依舊存在缺口，因此本研究試圖尋找應徵者特質對選擇防禦型印象管理戰術種類之影響。

由過去研究證實人格特質與印象管理戰術的使用有其關聯性，且以馬基維利主義、自我效能與自我監控三者為主(Gardner & Martinko,1988 ; Fandt & Ferris,1990)，故本研究的目的主要針對其一的自我監控特質對防禦型印象管理戰術選擇影響進行探究。而本研究亦探討應徵者國籍差異之影響，其因素在於作者於歐洲進行國際交換生計畫期間接觸了許多來自不同國家的交換生，亦修習了探討文化差異之相關課程，利用 Hofstede 所提出的模型所探討的不同國家間的差異，從與人接觸時打招呼的方式是擁抱、握手或是碰臉頰，行事作風偏好個人主

義還是群體合作、價值觀是重視短期利益亦或長期發展等。差異探討亦可由外顯面到內隱面。基於以上，防禦型印象管理戰術選擇是否也會因為應徵者的國籍差異而有不同偏好，此疑問亦為本研究探討目的之一，故作者亦利用交換期間進行歐洲樣本的收集，期以與台灣樣本進行比較。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 印象管理戰術

#### 一、印象管理戰術的定義與分類

印象管理戰術指的是個體任何有目的性的去控制或是操弄自身形象的行為 (Tedeschi & Riess, 1981); 個體(actor)企圖影響他人(target)對自己的知覺(Schneider, 1981)。人之所以會進行印象管理,是由於個體(actor)有建立和維持特定身分目的,讓他人(target)視個體(actor)為其所想要呈現的形象,個體會藉由策略性地表現其行為以達成該目的,其中包含口語式及非口語式的行為(Bozeman & Kacmar, 1997)。

基本上舉凡行事風格、行為舉止、措辭與表達方式、甚至非語言的行為,例如:臉部表情、肢體動作與穿著打扮等,藉由這些方面的展現,傳遞個體希望在他人眼裡所想要與期待的形象,但在過程中個體所傳遞的訊息與形象不一定為真,有時個體運用一些誇大、捏造的資訊或謊言來影響接收者的看法(Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995)。

回溯至 1959 年當 Goffman 將印象管理的概念用戲劇表演來比喻,利用模型解釋人在日常生活中的行為,在模型中 Goffman 將人比喻為「演員」(actor),行為則比喻為「表演」,因為情境和觀眾(target)的不同,演員所扮演的角色也會有所變動。演員們在人生的舞台上,無不努力地去掌控各自所扮演的形象和角色,為了達到所期待的結果。個體其實是多面的,在不同的情境下展現某一面自我,為了能討好不同群的觀眾(James, 1890)。因此,印象管理戰術可謂是一種有目的地、目標導向的行為(Bozeman & Kacmar, 1997)。

學者指出個體在決定印象管理戰術之前,會事先進行成本與利益的分析(cost-benefit analysis),同時評估藉由成功的印象管理所可能獲得的利益以及預估投入的成本,包含因為失敗而被認為是騙子或吹牛的風險(Jones & Wortman,

1973 ; Schlenker, 1980) , 進行成本與利益的比較後 , 當個體發現藉由討好他人而獲得的利益高於所付出的成本時 , 當然很有可能進行印象管理。例如 : 當對象具有身分、地位或權力 , 個體內心認為與這樣的對象互動 , 能有機會獲得又價值性的報酬或是資源時 , 即會傾向進行印象管理戰術來塑造自己不論是值得信賴、專業度、可靠度、具聲望地位或是吸引力等形象 , 以影響對象對自己的知覺與評價 , 進而達到預期的目的 , 將印象管理戰術當成獲得權力和影響他人的手段之一 (Tedeschi, Schlenker, & Bonoma, 1971 ; Jone & Pittman, 1982 ; Pandey, 1986 ; Roberts, 2005) , 而本研究主題乃針對求職面談情境 , 對應徵者而言 , 面試官對其相對來講是具有權力及地位的對象 , 因為面試官能決定一名應徵者是否錄取之結果 , 應徵者將更有動機會使用印象管理戰術 , 藉此影響面試官對自己的評價 , 以順利能被錄取。另外 , 當所處的情境或場合對個體而言是不確定性高時 , 個體也會傾向使用印象管理戰術 (Giacalone & Rosenfeld, 1989) 。

除了藉由印象管理戰術來獲得所想要的資源以外 , 根據印象管理中辯解 (accounts) 的觀點 , 個體期以能在發生負面事件或結果時利用印象管理戰術來撇清或降低自己於該事件或結果中的責任 , 避免受到責罰或他人對個體的不認同感 ; 反之在正面事件或結果中強調自己與其結果的連結 , 以獲得獎賞或他人的認同。前者即與本研究中欲探討的防禦型印象管理概念相同 (Tedeschi & Riess, 1981) 。

印象管理被應用的範圍很多 , 像是面談和求職 (Ellis et al., 2002 ; Stevens & Kristof, 1995 ; Tsai, Chen, & Chiu, 2005) 、績效評估 (Wayne & Ferris, 1990 ; Judge & Bretz, 1994 ; Wayne & Liden, 1995) 、領導 (Wayne & Green, 1993) 、回饋 (Ashford & Northcraft, 1992) 、多元化議題等 (Giacalone and Rosenfeld, 1989, 1991 ; Rosenfeld et al., 1994) 。研究指出有效的印象管理在工作場合中是必要的 (Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995) , 並且也會影響個人的工作升遷 (Giacalone & Rosenfeld, 1989, 1991 ; Judge & Bretz, 1994) 。

在過去 , 印象管理戰術被視為負面的 , 常與馬基維利主義 (Machiavellianism)

的概念連結一起，認為個體以自我利益為優先，必要時使用一些手段來獲得想要的結果，例如擁有地位或是權力等，與印象管理戰術中為了在他人面前建立或維持特定形象，而有可能使用奉承、諂媚或是威嚇的手段來達到該目的的概念雷同。但實際上其正、負面之判斷應研究個體使用印象管理戰術的動機為何與使用何種戰術來達到目的(Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995)。

在甄選面談中應徵者試著透過口語表達(verbal statements)、非口語或表情行為(nonverbal or expressive behaviors)與外在樣貌的改變(modifications of one's physical appearance)三種印象管理戰術來進行自我形象的管理(Van Iddekinge, McFarland, & Raymark, 2007)。

學者提出過幾個影響面試官評價的因素：紙本資料，其中包含在校成績、前一個工作經歷等(Dipboye, 1992)、應徵主與工作相關的特性，例如：年齡、性別、種族等(Gordon, Rozelle & Baxter, 1988 ; Hitt & Barr, 1989)和面試官對應徵者於面談過程中的主觀印象(Dipboye, 1992)。研究發現，當應徵者推銷自己人際間的吸引力，(例如：強調擁有共同的愛好)或是強調自己的積極度和能力時，面試官對應徵者的主觀印象和評價會趨向於更正面(Stevens & Kristof, 1995)。

上述提及的應徵者於甄選面談中常用的印象管理戰術中，口語和非口語行為為影響面試官對應徵者評價最普遍的方式(Stevens & Kristof, 1995)。其中口語表達的印象管理可再進一步分類。過去學者針對此議題有不同的分類方法，其中Tedeschi 與 Melburg(1984)將印象管理戰術分為肯定型(assertive)與防禦型(defensive)兩種。肯定型印象管理戰術在於獲得或提升個體的正面形象，其中包含奉承(ingratiation)、模範(exemplification)、自我推銷(self-promotion)、自我呈現(self-presentation)等。但本研究欲專注於防禦型印象管理戰術，故在此不做深入探討。

而防禦型印象管理戰術在於保護及修復已受損的形象，當個體面臨聲譽、形象或自尊受損時，如果沒有適當的回應，即可能在他人眼裡產生負面觀感。這類



用來修復自我形象的手段亦可稱為補救戰術(remedial tactics)，該種戰術出現於當個體處於負面事件的困境中，藉由提供解釋或是道歉來扭轉他人對負面事件或個體的觀感(Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995)，主要是極小化個體因為負面事件所帶來的後果(Schlenker, 1980)。

過去在社會心理學裡提出的概念—「辯解」(account)與防禦型印象管理戰術的概念相似，定義是為未預期的行為及期望與現實之間的落差提出的解釋(Scott & Lyman, 1968)。辯解是當個體處於困境時，藉由提出解釋來降低事情的嚴重性(Schleker, 1980)，於日常生活中辯解是很常被使用的，例如：在路上不小心與人發生碰撞時會與他人道歉。

Schonbach 與 Kleibaumhuter(1990)提出辯解的四個階段：

1. 失敗事件(failure event)的發生：在他人眼裡該負面事件或結果個體需負起一定的責任。
2. 責備階段(reproach phase)：他人針對該負面事件或結果對個體表現出不認同的觀感。
3. 辯解階段(account phase)：個體對該負面事件做出解釋，期以降低他人的不認同感與事件的嚴重性。
4. 評估階段(evaluation phase)：他人對個體所提出的解釋接納與否，成功的辯解在於接收者是否認為提出的解釋為可信的，以及個體是否有因此獲得原諒、避免掉負面的評價、免除責罰等(Braaten, Cody & DeTienne, 1993)。

而辯解於防禦型印象管理戰術中的應用主要在修復個體的形象，若將此概念應用於面談，當應徵者進行防禦型印象管理戰術時，是為了提出解釋來修復有損其形象的負面事件或行為，以降低面試官的疑慮(吳祉芸, 2008)。

## 二、防禦型印象管理戰術的分類

防禦型印象管理戰術分為以下三類(吳祉芸, 2008)：

### (一)道歉(Apology)：

承認負面事件或行為所帶來的結果，並表示後悔且承諾未來不再犯。個體期以透過道歉承擔責任與責罰，表現其悔過之意試圖得到接收者的原諒與寬恕(Schlenker, 1980)，例如：有某科成績不及格，但是我從錯誤中學習也獲得成長，之後也沒有再被當過了。

道歉看似簡單，在造成負面結果後一句短短的對不起，期以獲得原諒，一般的道歉策略中涵蓋三大要素：認錯、自責與承諾；首先針對自己的過錯予以承認，接受責備與責罰，並試圖利用自我形象切割的方式(splitting)，撇清犯錯的是不好的自我，但並不表示為真實的自我；而後展現對於這樣不好的結果自己也相當懊悔與內疚，期望能博得接收者的同情，期以緩和接收者的憤怒與不滿，以及降低責罰的可能性；最後承諾未來不會再犯同樣的錯，展現其意願與誠意(Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995 ; Goffman, 1971 ; McCullough, Worthington & Rachal, 1997 ; Goei, Robert, Meyer & Carlyle, 2007 ; 吳祉芸, 2008)。

但其實較為複雜的道歉策略涵蓋五個要素，而通常使用於當面對較嚴重的負面事件或結果時：陳述道歉的目的(statement of apologetic intent)、展現出自責與懊悔(expression of remorse)、提供賠償或提出補償方案(offer of restitution and redress)、斥責自身行為(statement of self-castigation)與請求原諒與寬恕(request for forgiveness)(Schlenker & Darby, 1981)。

### (二)開脫(Excuse)：

承認負面事件或行為所帶來的結果，但將責任推拖至其他外部因素；運用此策略時，大部分個體想將失敗的原因歸咎於外在因素，是個體不可控的、非有意的結果，但其實事實上真正的因素為自己可控制、並非外在因素所造成的(Weiner, 1992)，例如：有某科成績不及格是因為考試當天身體狀況不好。

一個成功的開脫策略具有三種特質(Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995)：理由的充分性(adequacy)、規範性(normativeness)與誠意度(sincerity)。充分性指的

是個體針對自己提出的解釋是否能提供詳細的說明，若僅針對負面事件或結果提出一個因素而沒有詳加說明始末，其理由的充分性會較薄弱；規範性強調的是開脫所使用的解釋應該視情境而定，接收者基於對負面事件與個體於該情境中應有的行為規範的瞭解，個體的解釋不一定能恰好符合接收者心中所想的；誠意度強調的是在辯解的情境中個體陳述解釋的方法，而不是解釋的內容，當接收者能感受到個體的誠意時能夠有效的降低憤怒與不滿。

### (三) 合理化(Justification)：

承認負面事件或行為所帶來的結果，並會提出理由來說明其行為在特定情況下是合理或是允許的，也就是說，他人眼裡的負面事件或結果其實並不完全是未被允許或是負面的。例如：雖然我某科成績不及格，但是我有相關的實務經驗，像是實習或是參加比賽等，而且表現優異，證明我具備該項能力。

三種戰術可分類為兩種影響機制：「情感評價」與「認知評價」。道歉對情感評價有較大影響，內含的三大要素為認錯、自責與承諾，透過認同接收者的看法並承認已錯，進而表現出懺悔與自責以引發接收者的同情，並展現誠意承諾未來不再犯。此應用於面談情境中，情感評價來自於面試官對應徵者的喜好程度(liking)，焦點著重於「接收者」亦為面試官，使用道歉策略主張提升面試官的「情感喜好」，可用來降低其負面感受，維護面試官對自己的喜好程度，主要影響的為面試官主觀的感受評價；開脫與合理化則對認知評價有較大影響，認知評價主要針對客觀內容的評價，焦點著重於應徵者本身，於面談情境中主要了解應徵者能力特質，進而判斷是否符合職缺要求，而當應徵者能力受到質疑時，即需針對問題提出額外的資訊來說明，試圖降低或規避自身於事件中所應當的責任，為主張提升面試官對其「能力評價」(吳祉芸, 2008)。

相較於開脫與合理化策略，道歉策略屬於較為直接的當下反應，沒有進一步提供內、外部因素予面試官，僅承認負面事件所帶來的結果，透過認錯與懊悔來修復已經受損的自我形象，並承諾未來不再犯，期望能維持面試官對自己的喜好；



而開脫與合理化兩種策略在被質疑的當下，能夠進一步提供額外的資訊來解釋其能力不佳原因的可能性，期望降低其責任的承擔。



## 第二節 自我監控

### 一、自我監控的定義

Snyder(1974)定義自我監控為對環境線索具敏感度，可根據環境線索知道何為適當或不適當的表現，此稱為自我監控能力；而個體擁有此能力有其高低程度差異之分，基於個體能否依據不同情境而調整自己的行為，藉由觀察旁人的行為舉止，找到合宜行為與情感表現的指標。其能力高低的差異將反映在自己對於觀察環境線索的敏銳度和能否選擇最適當的方式回應。

高自我監控能力者，可視為能管理自我為求達到所想的公眾形象，且能高度回應環境和人與人相處過程中的線索，以根據不同情境下有合適的表現，(Snyder & Gangestad, 1986)，這類人善於學習於不同場合與情境下合宜的行為舉止，懂得如何控制自己的表現，不論是措辭或是面部表情，在表現前多半先參考其他人的做法或意見(Snyder, 1974)。

Gabrenya 與 Arkin(1980)指出高監控能力者具有以下五種特徵：

1. 相當在乎自身表現與社交場合的適切性。
2. 會透過典範對象尋找恰當的自我表現的線索。
3. 具有較高的能力進行印象管理的修正和控制。
4. 較常於社交場合中使用印象管理策略。
5. 會因應不同情境和對象而改變自身行為。

也就是說，因為高自我監控能力者相當在乎自己於社交場合的表現，不論是言行舉止的表現或是穿著打扮，都希望能呈現自己最好的一面。因此，會監控自己對外傳遞的形象，並適時地調整行為以符合不同情境(Snyder, 1974)。

相反地，低自我監控能力者，對於表現適當的自我較不重視，對環境線索的警覺性亦較低，以至於無法在人與人的相處過程中，為了建立自身所想的公眾形象和達到有利的結果而改變自我的表現(Briggs & Cheek, 1988 ; Snyder & Gangestad, 1986)。這類人比起蒐集外在環境線索、參考他人的行為舉止，更傾

向依賴內在真實的想法、遵照自己的原則；也因為如此，低自我監控能力者其行為的一致性較高，在乎的是對外呈現的與內在所想的是否一致，儘管於不同情境中，所表現的都是堅持反映自己的感覺、信念與態度(Snyder, 1974)。

當個體對於該表現何種情緒反應的情況下，通常會尋找一個典範對象從他的行為中找線索，而該對象是能在相似的情境下表現適合的反應者(Schachter & Singer, 1962)。另一方面，個體如果還沒學會表現最適當的自我，即不會具有發展甚好的自我監控能力，及對當生活中出現類似情況時應具有何種適當的表情和感受較缺乏警惕性。他們的自我表現和行為是受情感狀態影響，也就是說感受到什麼就表現出什麼，而不會監控、改變和塑造自己符合特定情境(Snyder, 1974)。

因此，自我監控可謂一個學習的過程；個體未經歷該過程而缺乏該能力時，當需要對外在環境做出反應時，會較傾向由內在情感來決定外在表現的行為，不會為了符合特定情境而具有不同的行為表現，也因此低自我監控能力者，行為表現的一致性較自我監控能力高者要來的高。

過去的研究指出具有高自我監控能力者因為具有因應情境不同而調整自己行為與表現，藉由高度的觀察力，往往能瞭解他人的需求並給予適當的回應，故在群體中受喜愛的程度較低自我監控能力者來的高；另一方面，高自我監控能力者較懂得操縱資訊來表現自己較正面的形象(Fandt & Ferris, 1990)，在職場中其職涯的晉升速度亦較快(Kilduff & Day, 1994)、能更有效地調整其領導風格以適應工作團隊所面對的突發狀況(Anderson, 1990)、善於處理顧客或組織利害關係人的關係、在團隊合作為主的組織裡更能處理好人際關係，成為領導者的機會也比較大(Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991)。

自我監控程度的高低並沒有優劣之分，即便上述所提及的自我監控能力高者在團隊中較有領導力的展現、或看似能面面俱到的處理與人的關係，但研究指出，當工作內容是需要展現個人風格、工作時缺乏主管監督或與人接觸而需具有高度自我激勵時，低自我監控能力者會較高自我監控能力者適合。因此，在組織中視

對職務的需求，兩類人都擁有其存在的意義(Snyder, 1974)。

## 二、自我監控與印象管理戰術的關係

Turnley 與 Bolino(2001)認為自我監控能力具有影響印象管理戰術是否成功的能力。Robbins(1994)於著作中則提及高自我監控能力者使用印象管理戰術的機會較高，懂得操控資訊掩蓋不利自身形象的負面事件，以維持自己正面的形象(Fandt & Ferris, 1990)。Higgins 與 Judges(2004)曾在研究中探討面談中應徵者的自我監控特質是否會影響肯定型印象管理戰術的使用，研究中針對肯定型印象管理戰術中的奉承與自我推銷戰術進行探討，而研究結果指出應徵者的自我監控特質對兩種戰術的使用皆有正向影響效果。

研究顯示高自我監控能力者除了傾向使用印象管理戰術，在不論是對環境線索的敏銳度及使用經驗上，也使得他們使用印象管理戰術後的效果優於低自我監控能力者；特別是高自我監控能力者在使用肯定型印象管理戰術中的奉承、模範和自我推銷策略時皆能比低自我監控能力者達到所期望的自我形象(desired image)，並且防止在使用戰術時所可能產生的負面形象(undesired image)。例如：高自我監控能力者在使用完奉承策略後，會比低自我監控能力者更討人喜歡(likeable)，而不會被認為是在拍馬屁(sycophant)或諂媚；使用了自我推銷策略後，亦能讓他人注意到高自我監控能力者所展示的才能與成就，而不被認為是過於自負的表現(Caldwell & O'Reilly, 1982 ; Turnley & Bolino, 2001)。

將自我監控能力的定義細分為兩階段的能力，可發現第一階段是對環境線索的敏銳程度，其是否能察覺目前環境狀態；第二階段是能否就掌握到的環境線索來決定當下最適當的表現及回應方式。在過去的研究中，已發現高自我監控能力者相較於低自我監控能力者在進行肯定型印象管理戰術時，能獲得正面的結果，因為高自我監控能力者會因地因人調整自身行為，以求適應情境與人際關係，相較於低自我監控能力者不因外在情境調整自身行為，而傾向順從自己內心的價值

觀、感受，也就是說高自我監控能力者除了對環境線索的掌握度高能更敏銳地察覺環境線索，並懂得根據掌握到的資訊選擇肯定型印象管理戰術來回應。

如果高自我監控能力者在使用肯定型印象管理戰術能獲得正面的成效是因為對環境線索的掌握度與敏銳度高，且能根據線索善用掌握的資訊決定回應方式，本研究作者推斷，個體也應具有察覺負面事件或行為，判斷是否造成自我形象受損，進而決定應該如何回應的能力。也就是說，基於以上得知高自我監控能力者於肯定型印象管理戰術的經驗，亦能反映於防禦型印象管理戰術上，懂得善用掌握到的環境線索，選擇防禦型印象管理戰術來回應，期以修復已受損的自我形象。





### 第三節 自我監控對防禦型印象管理戰術之影響

防禦型印象管理戰術依照辯解效果分類可分為「緩和效果」(mitigation effect)(Tata, 2002)和「責任歸屬」(Fiske & Taylor, 1991)兩大說法，緩和效果指的是緩和接收者的負面反應，以維持對行為者的喜好，對接收者也能表示恭敬進而安撫對方，試圖極小化對對方面子的傷害及表示對對方面子的維護，這類的辯解意味著對對方的尊敬，在防禦型印象管理戰術中則屬「道歉」策略的緩和效果最佳(Tata, 2002)；責任歸屬則是探討個體在負面事件中應該承擔多少責任，在防禦型印象管理戰術中則屬「開脫」策略在規避責任的效果是最佳的，可用來降低責任關聯以修復接收者對行為者的能力知覺，前者談的是接收者對行為者的負面反應和喜好，屬於情感評價(吳社芸, 2008)，後者談的是在透過辯解後提出原因降低或是規避責任的承擔，屬於認知歷程(Schneider, 1981)。

就上小節的分析自我監控能力可細分為兩階段的能力，對環境線索的觀察力與就掌握到的環境線索來選擇當下最適當回應的判斷力。因為低自我監控能力者於該兩階段能力的不足，對環境線索的掌握度不足、無法善用手邊資訊來協助自己在該情境下回應對方，其自信心上亦可能相較於高自我監控能力者低，只好選擇較為簡單且直接的反應或做法，即為「道歉」策略。在遇到質疑的情境時，低自我監控能力者選擇用道歉策略來緩和對方的負面反應與情緒。

應用至面談情境中，當應徵者遇到面試官的質疑時，對負面反應選擇透過直接的「情緒反應」來道歉、表現自責與懊悔並承認錯誤以緩和面試官的負面感受，以維持面試官對自己的喜愛，而非經由「認知歷程」來提出額外的資訊辯解或是進一步提出合理的情境改變面試官的想法，說服面試官其行為有可能為合理的，道歉策略除了是最為簡單的方式以外，該策略也能避免使用「開脫」或「合理化」策略後，可能須承擔被面試官再度質疑的風險。

相反地，對於高自我監控能力者，因為具備自我監控的兩項能力，對於環境線索的高掌握度和高敏銳度，除了懂得善用手邊資訊以外，在自信心上高於低自

我監控者，在面談情境中有能力觀察到面試官對自己負面事件的質疑時，且經由「認知歷程」提出辯解，在回應時能更有自信地藉由進一步提供更多客觀的額外資訊或原因以降低或規避自己的責任甚至合理化其行為，相對地也能接受在使用「開脫」或「合理化」策略後，受到面試官質疑其辯解理由的風險，而需要再次對說法做出回應。

因此合理推斷：

假設一 自我監控程度高低會影響道歉策略之使用，自我監控程度越低者較傾向於使用道歉策略。

假設二 自我監控程度高低會影響開脫策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用開脫策略。

假設三 自我監控程度高低會影響合理化策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用合理化策略。



#### 第四節 國籍

文化為個體生活模式的展現(Hall, 1976)，文化對於個體行為具有很深的影響力，影響過程為一段很長時間的社會化或是適應的過程，通常是由孩童時期就以學習到，也因此有時能透過個體的文化背景進而預測其個體行為，因此文化可用來區分不同群的個體(Hofstede, 1990)。

而國家文化則展現出一國家人民的生活方式，其中亦包含普遍所遵循的規範與價值(norms and values)，而不同國家所遵行的規範、價值與生活模式具有不同程度的差異，藉由這些異同可用來判斷不同國家的文化(Kroeber & Kluckhohn, 1952 ; Williams, 1993)。本研究認為，國家文化為一國家人民普遍對事物持有的看法與態度，甚至對自己持有的觀點認為是理所當然的，並且深深的影響其行為表現。學者在進行文化差異分析時，所採取的觀點與構面不盡相同，但重點仍在利用構面讓人們能了解不同文化間的差異，本研究針對應徵者國籍差異的論點採用 Hofstede 提出的構面——個人主義(Individualism)。

Hofstede 提出五個構面來分析國家間的文化差異，本研究所探討的為五構面中之一的個人主義，該構面主要用來描述一社會中個體與群體間的關係，其差異可以個人主義與群體主義(Collectivism)來區分，兩者並無好壞之分，僅代表國家是否重視團體合作或是在乎個人表現。

當一國家偏向個人主義時，其社會結構較為鬆散，個體只關心自己與最親近的家人的利益，並且視自己為社會中最重要的因素之一且重視自己的權利，個人主義強調的是「我」(I)的概念，重視個體的意見與表現；相反地，偏向群體主義的國家其社會結構較為緊密，個體將延伸個人主義中的利益觀點至個體所屬的團體，認為自己由一出生即為緊密連結群體的一份子，身為團體中的成員應該以團體目標為先而非個人目標，對所屬的團體展現其凝聚力與忠誠度，群體主義強調的是「我們」(We)的概念，鼓勵團體中的和諧氣氛。

由於群體主義相較於個人主義較重視團體目標與利益，比起表達個體自己的



意見或看法，更看重於團體內或與他人關係的和諧程度；因此本研究作者推斷，來自群體主義國家的個體在面談情境中，遇到面試官的質疑時，傾向使用「道歉」策略來維持面試過程中的和諧氣氛，降低面試官對自己負面感受，而非選擇「開脫」或「合理化」策略來釐清面試官對自己的能力疑慮，強調自己與該負面事件或結果無關。

因此，合理推斷：

假設四 國籍會影響道歉策略之使用，台灣國籍者比非台灣(歐洲)國籍者傾向使用道歉策略。

假設五 國籍會影響開脫策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用開脫策略。

假設六 國籍會影響合理化策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用合理化策略。



### 第三章 研究方法

本研究以網路與紙本問卷方式來收集樣本，研究者從問卷回答內容來分析應徵者的自我監控程度高低與國籍差異，對於在求職面談中防禦型印象管理戰術選擇的影響。

#### 第一節 研究架構

根據研究動機、研究目的及配合文獻探討所得之結果，提出研究架構如圖 3-1-1，本架構將分為自變項(自我監控特質與國籍)、依變項(三種防禦型印象管理戰術—道歉、開脫與合理化)，本研究亦將應徵者之五大人格特質、性別、是否受過面談活動的相關訓練與未來一年的工作動態加入為控制變數，但並非為本研究討論的主軸。據此，研究架構如下圖所示：

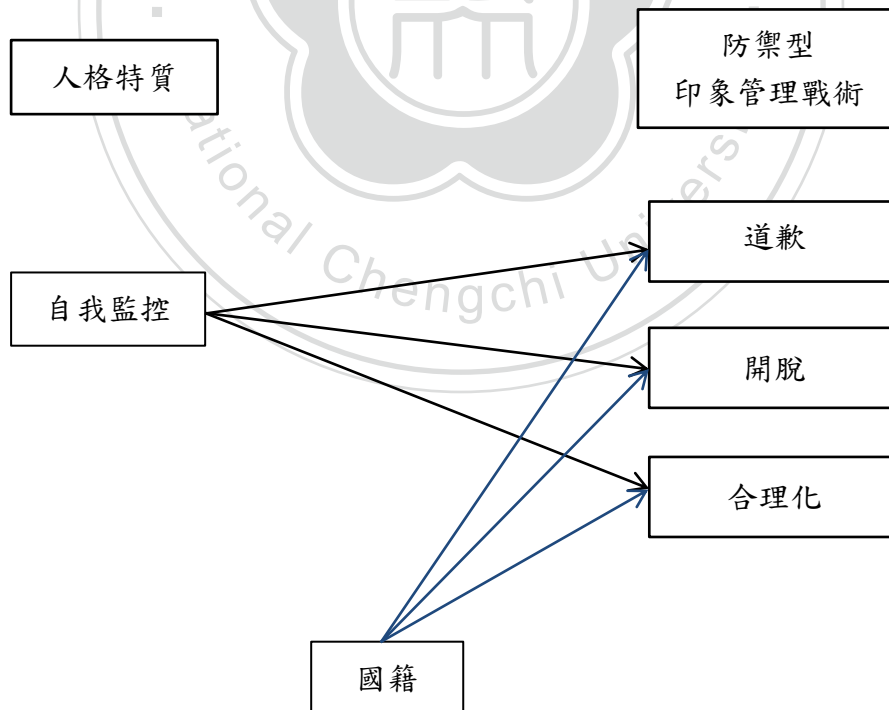


圖 3-1-1 研究架構

## 第二節 研究對象與流程

### 一、研究對象

本研究收集台灣與歐洲樣本，台灣區樣本針對具有台灣國籍者；歐洲區樣本則針對具有歐洲國籍者(屬非台灣國籍者)，其收集為作者於歐洲進行國際交換生計畫時執行，主要對象為同校之外籍交換生。整體樣本總共 173 份，其中歐洲區樣本為 70 份，台灣區樣本為 103 份。經檢視後台灣與歐洲區樣本皆各刪除無效樣本 1 份，兩份無效樣本皆因國籍不符而刪除，其中台灣樣本仍有一份具有年齡遺漏值，但該份樣本並不影響整體分析結果，故未將該份樣本歸納為無效樣本，依舊納入進行整體研究分析，最後得有效樣本 171 份。

### 二、問卷發放方式與流程

問卷發放方式基於操作的便利性，採用網路問卷與紙本問卷兩種，網路問卷與紙本問卷的內容為一致，並依照研究對象差異準備中、英文版本。紙本問卷執行時，作者於事先進行提醒並於問卷回收時再次確認題項答案之完整性，故並沒有因為收集方式的差異而影響資料的準確度。

關於本研究中對於樣本於面談情境中的防禦型印象管理戰術之選擇結果，其結果並非透過實際情境下之觀察法，而是於紙本問卷中提供一模擬情境供受填者揣摩於該情境下的回應方式，並於前測時藉由意見反饋加以修正，使得模擬情境之內容描述更為一般化，其適用性亦更高。

### 三、樣本之基本描述

#### (一) 性別分析

在性別方面，由表 3-2-1 可看出不論是歐洲或台灣樣本，男女比例差不多，但以女性比例高一點，歐洲樣本女性佔 53.6%，而台灣則佔 52.9%。整體樣本男性比例佔 46.8%，女性比例則佔 53.2%。

表 3-2-1 性別分析

	歐洲		台灣		總計	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
男性	32	46.4%	48	47.1%	80	46.8%
女性	37	53.6%	54	52.9%	91	53.2%
總計	69	100%	102	100%	171	100%

資料來源：本研究整理

## (二) 年齡分析

在年齡方面，由表 3-2-2 可看出於歐洲樣本中年齡分佈以 20 至 25 歲最多，有超過九成的比例；而台灣樣本中 20 至 25 歲佔六成，26 至 30 歲則佔三成多。整體樣本年齡以 20 至 25 歲分佈最多，佔 73.5%，其次為 26-30 歲，佔 22.4%。

於台灣樣本中，有一份年齡遺漏值，故台灣樣本於年齡分析部分僅有 101 份樣本，但於本研究整體分析中未將該份樣本歸為無效樣本，仍將該份樣本一同納入分析。

表 3-2-2 年齡分析

		20-25 歲		26-30 歲		31 歲以上	
		個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
歐洲	男性	27	39.1%	4	5.8%	1	1.4%
	女性	36	52.2%	0	-	1	1.4%
	小計	63	91.3%	4	5.8%	2	2.9%
台灣	男性	33	32.7%	13	12.9%	1	1.0%
	女性	29	28.7%	21	20.8%	4	4.0%
	小計	62	61.4%	34	33.7%	5	5.0%
總計		125	73.5%	38	22.4%	7	2.1%

資料來源：本研究整理

## (三) 學歷背景分析

在學歷背景方面，本研究將其分為三類，分別為第一類商學、法律與管理相關、第二類理工與醫學與第三類文學、社會科學與教育背景。由表 3-2-3 可看出歐洲樣本以第一類學歷背景居多，佔 87%，而剩餘樣本即分佈在第二類與第三類；

台灣樣本中也以第一類學歷背景最多，佔 75.5%，其次為第二類，佔 17.6%。整體樣本集中於第一類商學、法律與管理相關背景，佔 80.1%，第二類理工與醫學則佔 13.5%，第三類文學、社會科學與教育僅佔 6.4%。

表 3-2-3 學歷背景分析

	商學/法律/管理相關		理工/醫學		文學/社會科學/教育	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
歐洲	60	87%	5	7.2%	4	5.8%
台灣	77	75.5%	18	17.6%	7	6.9%
<b>總計</b>	<b>137</b>	<b>80.1%</b>	<b>23</b>	<b>13.5%</b>	<b>11</b>	<b>6.4%</b>

資料來源：本研究整理

#### (四) 求職面談活動的相關訓練分析

於求職面談活動的相關訓練調查中，由表 3-2-4 可發現於歐洲樣本中過去曾接受過該類面談技巧訓練的比例較高，有近五成的比例；相較於台灣僅有近三成樣本為曾受過相關訓練。而整體樣本曾經接受過求職面談相關訓練佔 37.4%，從未接受過相關訓練則佔 62.6%，因此大部分的樣本為未受過面談活動之相關訓練者。

表 3-2-4 求職面談活動之相關訓練分析

	歐洲		台灣		總計	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
曾經接受訓練	34	49.3%	30	29.4%	<b>64</b>	<b>37.4%</b>
從未接受訓練	35	50.7%	72	70.6%	<b>107</b>	<b>62.6%</b>

資料來源：本研究整理

#### (五) 未來一年工作動態分析

於本題項中調查未來一年內是否有找工作的計畫，分析結果由表 3-2-5 可看出於歐洲樣本中未來一年內有計畫找工作者佔 62.3%，而台灣樣本中則佔 55.9%。整體而言，所收集的樣本仍舊以未來一年內有計畫找工作者居多，佔 58.5%，而一年內未計畫找工作者則佔 41.5%。

表 3-2-5 未來一年工作動態分析

	歐洲		台灣		總計	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
一年內會找工作	43	62.3%	57	55.9%	100	58.5%
一年內不會找工作	26	37.7%	45	44.1%	71	41.5%

資料來源：本研究整理

## (六) 國籍分析

本研究主要將樣本分為兩群—台灣國籍者與非台灣(歐洲)國籍者；於台灣有效樣本中皆為台灣國籍者，歐洲有效樣本則涵蓋來自歐洲區的多個國家，其比例如表 3-2-6 所示，主要為法國、德國與匈牙利，分別佔 24.6%、23.2%與 18.8%，佔總歐洲樣本的 66.7%。其餘的義大利、荷蘭、比利時、波蘭等 11 國則佔 33.3%。

各國家的個人主義分數若分數越高即代表國家越偏向個人主義，反之則偏向群體主義。由表 3-2-6 可發現樣本中歐洲各國家的個人主義分數皆普遍高於台灣(17)，以樣本數總和比例佔超過六成的法國、德國與匈牙利樣本，其個人主義分別為 71、67 與 80；也可發現葡萄牙(27)與台灣的分數相當接近，考量樣本數僅有一個，因此作者試著將該樣本刪除後進行迴歸分析，比較保留該樣本後的分析結果，發現其顯著狀況並無任何影響，仍與保留該樣本時相同，因此在本研究的分析過程仍保留該樣本，後續文中論述為保留完整樣本數之分析結果。

表 3-2-6 歐洲樣本中的國家分布比例與個人主義之分數

國籍	法國	德國	匈牙利	義大利	荷蘭	挪威	比利時
個數	17	16	13	4	4	3	2
百分比	24.6%	23.2%	18.8%	5.8%	5.8%	4.3%	2.9%
IND	71	67	80	76	80	69	75
國籍	波蘭	斯洛伐克	俄羅斯	芬蘭	瑞典	葡萄牙	西班牙
個數	2	2	2	1	1	1	1
百分比	2.9%	2.9%	2.9%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
IND	60	52	39	63	71	27	51

資料來源：本研究整理、<http://geert-hofstede.com/index.php>

### (七) 防禦型印象管理戰術分析

由表 3-2-7 可看出整體樣本中三種防禦型印象管理戰術之使用比例，可發現整體樣本中「合理化」策略相較於「道歉」策略與「開脫」策略其使用最為頻繁，共有 105 筆，佔 47.3%；而「道歉」策略與「開脫」策略的使用分別為 44 筆與 73 筆，各佔 19.8%與 32.9%。

表 3-2-7 整體樣本之防禦型印象管理戰術之使用比例

整體樣本(171 份)		
	個數	佔整體樣本之百分比
道歉	44	25.7%
開脫	73	42.7%
合理化	105	61.4%

資料來源：本研究整理

### (八) 五大人格特質分析

五大人格特質之「外向性」、「親和性」、「勤勉審慎性」、「經驗開放性」與「情緒穩定性」之平均數與標準差分析如表 3-2-8：

表 3-2-8 五大人格特質之平均數與標準差

	平均數	標準差
外向性	5.93	1.16
親和性	6.78	1.01
勤勉審慎性	6.52	1.11
經驗開放性	6.19	1.13
情緒穩定性	4.80	1.20

資料來源：本研究整理



### 第三節 研究假設

本研究主要探討應徵者的自我監控特質及國籍差異對於防禦型印象管理戰術選擇之影響，根據研究目的與架構，推論出以下假設：

假設一 自我監控程度高低會影響道歉策略之使用，自我監控程度越低者較傾向於使用道歉策略。

假設二 自我監控程度高低會影響開脫策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用開脫策略。

假設三 自我監控程度高低會影響合理化策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用合理化策略。

假設四 國籍會影響道歉策略之使用，台灣國籍者比非台灣(歐洲)國籍者傾向使用道歉策略。

假設五 國籍會影響開脫策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用開脫策略。

假設六 國籍會影響合理化策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用合理化策略。



## 第四節 研究變項與衡量工具

本研究架構有兩個自變項(自我監控特質與國籍)，三個依變項(道歉、開脫與合理化)以及八個控制變項(應徵者的性別、是否受過求職面談相關訓練、未來一年內之工作動態與五大人格特質中的外向性、親和性、勤勉審慎性、情緒穩定性、開放性)，以下再依照不同變項的衡量做說明，本研究所使用的量表共有兩個部分，自我監控特質量表與五大人格特質量表。

### 一、自變項-自我監控特質

#### (一) 操作性定義

本研究對自我監控的定義來自 Snyder 與 Gangestad(2000)的看法，高自我監控能力者具有對於在社交場合和人際相處過程中為了有恰當的表現而對環境線索有高度回應者；相反的，低自我監控能力者，在社交場合和人際相處過程中的行為並不會為了有恰當的表現而經過深思熟慮，他們對外所展現的反應了內在真實的態度和情緒。

#### (二) 量表來源

本研究中檢測自我監控程度高低的量表來自於 Snyder 與 Gangestad(1986)修訂的自我監控量表，共計 18 題。

#### (三) 計分方式

量表以是非題來呈現，第二部分題號 1、2、3、7、9、11、13、14、15、16 為反向題，正向題每題給予一分，而反向題則給予零分，最後將分數加總。

#### (四) 前測結果

自我監控特質之中譯量表於前測時採用來自蘇文郁(2005)之版本，如表 3-4-1，總共蒐集 21 份樣本。針對 21 份樣本進行信度分析後其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.61，尚為可接受值。

表 3-4-1 前測使用之自我監控特質量表

題項	題項內容
1	我模仿他人的行為是件困難的事。※
2	在社交場合中，我不會嘗試去做或說些討人歡心的事。※
3	我只能和別人辯論自己確信的想法。※
4	就算手邊幾乎沒有資料，我還是能就主題進行即席演講。
5	我像在表演般似的娛樂他人或給人留下深刻印象。
6	我大概會是個稱職的演員。
7	我很少成為團體中矚目的焦點。※
8	我的行為舉止會因狀況或因人而有所改變。
9	我尤其不懂得怎樣讓別人喜歡我。※
10	我表現出來的不盡然是真實的我。
11	我不會為了取悅他人或獲得幫助而改變自己的言論或行事風格。※
12	我曾經考慮轉行當演員。
13	對於猜字謎或即興演出等活動，我一向都不拿手。※
14	我無法改變行為去配合不同的人 and 狀況。※
15	在聚會中，我會讓他人盡情講笑話與故事。※
16	在公共場合中，我會感到有點彆扭而表現不出我應有的面貌。※
17	為了正當的目的，我能臉不紅氣不喘的說謊。
18	即使我不喜歡某些人，我也會裝出友善的樣子。

中譯資料來源：蘇文郁(2005)；註：※為反向題

於前測後，本研究作者蒐集 21 名前測受試者對各題項語意敘述之建議，修改蘇文郁(2005)之中譯版本，調整部分語意描述如表 3-4-2，修改後之自我監控特質量表即為正式發放問卷時使用之版本。

表 3-4-2 前測後修改之自我監控特質量表

題項	題項內容
1	我模仿他人的行為是件困難的事。※
2	在社交場合中，我不會嘗試去做或是說些討人歡心的事。※
3	我只能和他人討論自己確信的想法。※
4	就算手邊幾乎沒有資料我還是能就主題進行即興演說。
5	我善於取悅娛樂他人，以使他人對我留下深刻印象。
6	我大概會是個稱職的演員。
7	我很少成為團體中受矚目的焦點。※
8	我的行為舉止會因狀況或因人而有所改變。
9	我不懂得怎麼讓別人來喜歡我。※
10	我表現出來的不盡然是真實的我。

表 3-4-2 前測後修改之自我監控特質量表(續)

題項	題項內容
11	我不會為了取悅他人或獲得幫助而改變自己的言論或行事風格。※
12	我曾經考慮過轉行當演員或表演者。
13	我從不擅長於即興式的表演。※
14	我不善於迎合他人和情境而改變自己的行為。※
15	在社交場合中，我不會打斷別人的笑話和故事。※
16	在公眾場合中，我會因為不自在而表現得不理想。※
17	如果是為了正當目的或好的結果，我能臉不紅氣不喘的說謊。
18	即使我不喜歡某些人，我也會裝出友善的樣子。

資料來源：本研究整理；註：※為反向題

### (五) 正式樣本之信度分析

自我監控特質量表之整體樣本信度值為 0.64，較前測 0.61 稍高，雖未達本研究之 Cronbach's  $\alpha$  值標準，但尚為可接受值。

## 二、自變項—國籍

### (一) 操作性定義

本研究分別針對台灣區與歐洲區進行樣本收集，於台灣區僅針對具有台灣國籍者，歐洲區即針對具有歐洲國籍者，樣本收集完成後再經由篩選將不符國籍限制之樣本刪除。

### (二) 操作方式

本研究進行統計分析時，在自變項—國籍的編碼方式為將台灣國籍表示為 1，非台灣(歐洲)國籍則為 0。

## 三、依變項—防禦型印象管理戰術

### (一) 操作性定義

本研究對防禦型印象管理戰術的定義採用吳社芸(2008)之分類：道歉、開脫與合理化策略。

### (二) 操作方式

此部分以開放式問題且模擬情境的方式於問卷上呈現，填答者純粹針對提供的模擬情境寫下對於該情境的回應方式，於問卷上不提供戰術的選擇。其情境描述如表 3-4-3：

表 3-4-3 防禦型印象管理戰術選擇之情境題

<b>Part 1: Situation</b>
Now you participate in a job interview for a marketing specialist. The interviewer finds out you have once failed "marketing management." (If you have never failed this subject, try to imagine you did or had a bad mark of some courses which was highly related to this vacancy.) And due to the high relatedness between this course and required knowledge of this vacancy, the interviewer indicates that it may negative influence your interview evaluation and asks you for an explanation. In this concern, what is your response?
第一部分：[情境題]
求職面談中，你/妳要應徵行銷專員一職；面試官發現你/妳的必修「行銷管理」曾經當掉重修，如果面試官表示這件事會影響他對你/妳個人適任性的評估，因為此科目對於該職缺所需要之專業知識有高度相關性，並提供你/妳對該事件一個解釋的機會，請問你/妳會如何回應？請簡單寫出你/妳的回應內容。

資料來源：本研究整理

為確認情境題的英文文字與中文文字對於兩群樣本來說，理解的內容沒有差異，作者將英文內容交予一位來台交換的國外學生進行雙向對譯(back translation)，該學生以英文為母語，對中文的理解亦佳，他所翻譯出來的中文內容與原文意思並無差異，因此不會產生文本之語言偏誤。表 3-4-4 為雙向對譯之內容：

表 3-4-4 情境題之雙向對譯內容

<b>情境題之雙向對譯內容</b>
你參加面試想要應徵行銷專員的工作，面試官發現你沒有拿到行銷管理這個科目的學分(F) (如果你沒有拿到F的經驗，請試想一個與職務相關的重要科目中，你得到的成績滿差的，D或E)，因為與所需知識相關，面試官認為對他的評估有負面影響，要求你提供解釋；在此情況下，你會怎麼回應？

資料來源：本研究整理

問卷回收後，為求避免主觀偏差，作者與另一名同樣瞭解防禦型印象管理戰術定義者將填答者的答案進行歸類，當兩方的歸類有異且討論後無法獲得共識，

則再經由第三方同樣瞭解該主題者進行判斷，期以正確地判斷填答者描述的屬於哪項戰術，而本研究之所以使用開放式問題乃基於以下兩個原因：

1. 避免填答者受字面語意的影響：使用開放式問答可使填答者寫下真實的可能回應方式，相較於問卷上直接描述戰術供填答者選擇，填答者可能對策略的字面語意進行主觀判斷而影響作答，填答者可能認為合理化優於開脫或是道歉，或是認為開脫的負面意涵較深而有排斥選擇該戰術的可能性。
2. 保留多戰術的可能性：填答者作答時可能是比較某兩個戰術後，選擇其中使用的可能性較高者，而放棄另一個可能性較低但其實也可能使用的戰術，因此使用開放式問答即可排除多戰術的可能性。

因此，本研究期以透過開放式問題來消除以上提及的兩個可能影響作答的因素，「主觀偏差」以及「排除使用多個防禦型印象管理戰術的可能性」。

### (三) 計分方式

依據防禦型印象管理戰術的定義，將填答者於情境題的描述歸類策略種類，計分方式為檢視填答者於各策略的使用情況，使用者給予一分，未使用者則給零分。表 3-4-5 則為台灣與歐洲樣本中於情境題中的回應描述範例：

表 3-4-5 防禦型印象管理戰術使用之範例

填答者於情境題之描述	策略種類
例一：我能從經驗中學習，並且學習態度誠懇，我相信我能利用工作來學習並且適應公司制度。 例二：I would learn from the situation and grow from it.	道歉
例一：因為我那學期外務眾多，參加很多商業競賽，不得已狀況下翹了很多課，因此雖然考試成績有過關但還是被教授當掉重修。 例二：I was sick before the exam, and I couldn't learn.	開脫
例一：即使該課程被當掉，但自己在別堂相關的課，已將此基礎重新累積，並更深度研討，輔以課間實習，更深化該課程的學習，相信透過這樣的努力，可彌補該課程學習的缺失。 例二：I think it's more important that i have practical skills in marketing. I spent a couple months at one company's marketing department.	合理化

資料來源：本研究整理



#### (四) 評分者編碼信度分析

在 171 筆樣本之中有 44 筆 (25.7%) 選擇「道歉」策略，73 筆 (42.7%) 選擇「開脫」策略，105 筆 (61.4%) 選擇「合理化」策略，兩位評分者針對樣本之口語內容進行編碼，針對其歸類計算相互同意度，達 89%，再依公式(參表 3-4-6 所示)算出信度，信度值為 0.94，顯示兩位評分者的歸類一致性頗高。分析結果確認兩位評分者達到共識後，再由研究者完成編碼記錄。

表 3-4-6 編碼者信度計算公式

$$\text{相互同意度} = \frac{2 M}{N_1 + N_2}$$

M：完全同意之題數  
N<sub>1</sub>：第一位編碼者之編碼題數  
N<sub>2</sub>：第二位編碼者之編碼題數

$$\text{信度} = \frac{n \times (\text{平均相互同意度})}{1 + [(n-1) \times \text{平均相互同意度}]}$$

n：參與編碼人員數目

資料來源：王石番《傳播內容分析法》

#### 四、控制變項—五大人格特質

##### (一) 操作性定義

本研究對人格特質的定義採用 McCrae 與 Costa(1987)，將人格特質分為外向性(Extraversion)、親和性(Agreeableness)、勤勉審慎性(Conscientiousness)、情緒穩定性(Emotional stability)、經驗開放性(Openness to experience)五大項。其定義與特徵如下(黃靖雅, 2003 ; Johnson, 2008 ; Migliore, 2011)：

1. 外向性(Extraversion)：指個體對於與他人關係間感到舒適之程度；外向性高者具有善交際、友善、喜愛歡樂的氣氛與健談的特質；相反的，外向性低者較為安靜、保守與內向。
2. 親和性(Agreeableness)：指個體對和他人合作與社會和諧的關注度；親和性高者令人信賴、合作性高及親切的；相對地，親和性低者較容易與他人持有相對意見、固執、冷酷、不令人信賴、不愛與人合作。

3. 勤勉審慎性(Conscientiousness)：用來描述個體對自己一時衝動的念頭的控制與管理方式，也衍伸出與制定決策或行為導向的相關行為；勤勉審慎性高者較有責任心、處事認真謹慎與努力不懈；相對地，勤勉審慎性低者較懶散、處事較無條理。
4. 情緒穩定性(Emotional stability)：指能引發個體負面情感之刺激數目與強度；情緒穩定性低者，較容易感到焦慮、沒安全感、不自在及喜怒無常，甚至有較非理性的想法或是處理問題能力較弱的特徵；相對地，情緒穩定性高者相對冷靜與自信，面對壓力時不會顯得煩躁不安。
5. 經驗開放性(Openness to experience)：用來描述個體的好奇程度、對新事物的接受度及對具創造性或想像性事物的投入程度；經驗開放性高者具原創力、想像力、有廣泛的興趣愛好、較為大膽亦具備敢於冒險的精神；相對地，經驗開放性低者較為保守、安於現狀。

## (二) 量表來源

本研究所採用的五大人格特質量表來自於 Saucier (1994)的 Mini-Marker 量表，其中文版本參考林能白與邱宏昌(1999)所翻譯之中文版本，並酌量修改其詞彙，各人格特質構面之形容詞題項如下表：

表 3-4-7 Saucier's Mini-Maker

五大人格特質	形容詞題項
外向性 (Extraversion)	精力旺盛的(Energetic) 喜愛社交的(Extroverted) 健談的(Talkative) 大膽的(Bold) 安靜的(Quiet)※ 孤僻的(Withdraw)※ 害羞的(Shy)※ 內向的(Bashful)※

中譯資料來源：修改自林能白、邱宏昌 (1999)；註：※為反向題

表 3-4-7 Saucier's Mini-Maker(續)

五大人格特質	形容詞題項
<p>親和性 (Agreeableness)</p>	<p>富同情心的(Sympathetic) 溫情的(Warm) 仁慈的(Kind) 合作的(Cooperative) 冷淡的(Cold)※ 嚴厲的(Harsh)※ 無禮的(Rude)※ 沒有同情心的(Unsympathetic)※</p>
<p>勤勉審慎性 (Conscientiousness)</p>	<p>有組織的(Organized) 有效率的(Efficient) 有系統的(Systematic) 實際的(Practical) 沒有條理的(Disorganized)※ 沒有效率的(Inefficient)※ 草率的(Sloppy)※ 粗心的(Careless)※</p>
<p>情緒穩定性 (Emotional stability)</p>	<p>多愁善感的(Moody) 容易受刺激的(Touchy) 易怒的(Temperamental) 猜疑的(Jealous) 煩躁的(Fretful) 嫉妒的(Envious) 不嫉妒他人的(Unenvious)※ 不受拘束的(Relaxed)※</p>
<p>經驗開放性 (Openness to experience)</p>	<p>有創造力的(Creative) 思緒複雜的(Complex) 有深度的(Deep) 富想像力的(Imaginative) 富哲理的(Philosophical) 聰明的(Intellectual) 不聰明的(Unintellectual)※ 缺乏創造力的(Uncreative)※</p>

中譯資料來源：修改自林能白、邱宏昌 (1999)；註：※為反向題



### (三) 計分方式

五大人格特質具有五個構面，每個構面分別用八個形容詞來形容，總共有 40 題。並以 Likert 的九分量表衡量，依程度「非常不符合」(1 分)至「非常符合」(9 分)，反向題則給予相反的分數，平均分數越高代表越傾向某項人格特質。

### (四) 整體樣本之信度分析

由表 3-4-8 可看出整體樣本的五大人格特質量表中各構面之信度值皆超過 0.7，符合本研究之 Cronbach's  $\alpha$  值標準，其中信度值最高者為 0.80 的「勤勉審慎性」，而最低者為 0.72 的「情緒穩定性」。

表 3-4-8 五大人格特質量表之信度

	外向性	親和性	勤勉審慎性	經驗開放性	情緒穩定性
整體樣本	0.79	0.75	0.80	0.78	0.72

資料來源：本研究整理

### 五、控制變項—人口統計變項

本研究對象的人口統計變項題數共六題，包括下列幾項：

- (一) 性別：男性或女性。
- (二) 年齡：採開放式填答，由受試者自行填寫實際年齡。
- (三) 主修：採開放式填答，由受試者自行填寫其教育背景(主修系所或學院)。
- (四) 國籍：採開放式填答，由受試者自行填寫其國籍。
- (五) 求職面談活動的相關訓練：採是非填答，由受試者填答過去是否受過求職面談活動的相關訓練；作者推斷受試者可能藉由相關訓練學習到應對技巧，進而可能影響對於情境模擬的作答，故將此納入控制變項討論。
- (六) 未來一年的工作動態：採是非填答，由受試者填答是否會在未來一年內找工作；作者推斷受試者若於近期內有找工作的打算，對於求職面談類的資訊將會多做收集以瞭解在面談中的應對進退，進而可能影響對於情境模擬的作答，故將此納入控制變項討論。

## 第五節 統計方法分析

先將問卷回收後的資料加以過濾與整理，再將資料編碼後輸入電腦，使用 SPSS statistics 18 進行分析工作，而本研究分析方法如下：

### 一、敘述性統計量分析

本研究對變項進行敘述性統計分析，得知各研究變項的平均數、標準差、次數分配與百分比統計之初級資料概貌進行說明與介紹。

### 二、信度分析

信度分析主要針對測驗結果的穩定性進行檢測，一般可分為「內部一致性」與「再測信度」來檢測信度的高低。本研究選擇採用內部一致性來檢測問卷內的題項間的一致性程度。針對研究變項(自我監控特質與五大人格特質)做內在信度分析。信度分析方法採用 Cronbach's  $\alpha$  值。Nunnally(1978)認為  $\alpha$  值大於 0.7 為可接受水準；Cuieford(1965)提出  $\alpha$  值的取捨標準，認為  $\alpha$  值大於 0.7 為高信度，小於 0.35 為信度過低。

### 三、相關分析

相關分析主要用來檢視本研究中的控制變項(應徵者的性別、求職面談的相關訓練、未來一年內的工作動態與五大人格特質)及自變項(自我監控特質與國籍)與依變項—防禦型印象管理戰術(道歉、開脫與合理化策略)間關係的強度。

### 四、邏輯迴歸分析(logistic regression analysis)

本研究之依變項為分類變項，因此採用邏輯迴歸分析，階層迴歸(hierarchical regression)主要用來逐一檢視本研究的控制變項(應徵者的性別、求職面談的相關訓練、未來一年內的工作動態與五大人格特質)與自變項(自我監控特質與國籍)對依變項—防禦型印象管理戰術(道歉、開脫與合理化策略)的使用是否有影響。

## 第四章 研究結果與分析

本章先進行台灣與非台灣(歐洲)樣本中三種防禦型印象管理戰術使用情況描述，再探討控制變項(五大人格特質與應徵者的性別、求職面談的相關訓練、未來一年內的工作動態)、自變項(自我監控特質與國籍)與依變項(防禦型印象管理戰術)的相關係數分析，接著進行邏輯迴歸分析。

### 第一節 敘述統計

以下先就台灣與非台灣(歐洲)國籍樣本中三種防禦型印象管理戰術的使用情況進行說明，由表 4-1-1 可看出道歉策略在整體樣本中一共被使用 44 次，其中台灣樣本佔七成，而非台灣(歐洲)樣本僅近三成；開脫策略在整體樣本中一共被使用 73 次，非台灣(歐洲)樣本使用比例為 53.4%，高於台灣樣本的 46.6%；合理化策略則一共被使用 105 次，台灣樣本使用比例為 61.9%，高於非台灣(歐洲)樣本的 38.1%。

表 4-1-1 不同國籍樣本的防禦型印象管理戰術使用情況

			防禦型印象管理戰術					
			道歉策略		開脫策略		合理化策略	
			未使用	使用	未使用	使用	未使用	使用
國 籍	非台灣 (歐洲)	個數/ 在策略內 之百分比	56/ 44.1%	13/ 29.5%	30/ 30.6%	39/ 53.4%	29/ 43.9%	40/ 38.1%
	台灣	個數/ 在策略內 之百分比	71/ 55.9%	31/ 70.5%	68/ 69.4%	34/ 46.6%	37/ 56.1%	65/ 61.9%
總和			127	44	98	73	66	105

資料來源：本研究整理

## 第二節 相關係數分析

本研究針對控制變項(應徵者的性別、求職面談的相關訓練、未來一年內的工作動態與五大人格特質)、自變項(自我監控特質與國籍)和依變項(道歉、開脫及合理化策略)進行主要構面間的相關係數分析,以 Pearson's 相關分析來探討,如表 4-2-1 所示。根據吳明隆 (2006) 指出,二變項間相關程度依其相關係數絕對值高低分成三種:相關係數絕對值在.40以下者為「低度相關」,在.70以上者為「高度相關」,介於兩者間則為「中度相關」。

控制變項中的應徵者求職面談相關訓練、未來一年內的工作動態與五大人格特質和防禦型印象管理的三種戰術之間其關係不顯著,性別與「合理化」策略則呈現低度負相關( $r = -.15, p < .1$ );自變項中的自我監控特質和防禦型印象管理的三種戰術之間其關係亦皆不顯著;國籍和「道歉」策略呈低度正相關( $r = .13, p < .1$ );國籍和「開脫」策略呈現低度正相關( $r = .23, p < .01$ );而國籍與「合理化」策略之間的關係則不顯著。

表 4-2-1 相關係數分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 性別	0.47	0.50	--												
2 面談活動的相關訓練	0.37	0.49	.00	--											
3 未來一年內的工作動態	0.58	0.49	-.14 <sup>+</sup>	.21 <sup>**</sup>	--										
4 外向性	5.93	1.16	-.19 <sup>+</sup>	.14 <sup>+</sup>	.16 <sup>*</sup>	(.79)									
5 親和性	6.78	1.01	-.08	.00	.18 <sup>*</sup>	.21 <sup>**</sup>	(.75)								
6 勤勉審慎性	6.52	1.11	-.13 <sup>+</sup>	-.04	.15 <sup>*</sup>	.16 <sup>*</sup>	.21 <sup>**</sup>	(.80)							
7 經驗開放性	6.19	1.13	.00	.10	.18 <sup>*</sup>	.24 <sup>**</sup>	.18 <sup>*</sup>	.20 <sup>**</sup>	(.78)						
8 情緒穩定性	4.80	1.20	-.08	-.06	-.01	-.10	-.14 <sup>+</sup>	-.19 <sup>*</sup>	.09	(.72)					
9 自我監控特質	10.17	3.21	.13 <sup>+</sup>	.08	.09	.40 <sup>**</sup>	-.03	-.08	.26 <sup>**</sup>	.02	(.64)				
10 國家別	0.60	0.49	.01	-.20 <sup>**</sup>	-.06	.05	-.05	.02	-.14 <sup>+</sup>	.10	.17 <sup>*</sup>	--			
11 道歉策略	0.26	0.44	.04	.01	.12	.07	.10	-.04	-.03	-.06	.02	.13 <sup>+</sup>	--		
12 開脫策略	0.43	0.50	-.03	.02	-.04	-.08	.06	.01	.05	-.01	-.03	-.23 <sup>**</sup>	-.32 <sup>**</sup>	--	
13 合理化策略	0.61	0.49	-.15 <sup>+</sup>	-.01	-.06	-.01	-.03	-.01	-.00	.04	.09	.06	-.28 <sup>**</sup>	-.21 <sup>**</sup>	--

<sup>+</sup> $p < .1$    <sup>\*</sup> $p < .05$    <sup>\*\*</sup> $p < .01$

N=171；對角線 ( ) 內數值為 Cronbach's  $\alpha$  值

資料來源：本研究整理

### 第三節 階層迴歸分析

#### 一、道歉策略之階層迴歸分析

由表 4-3-1 可逐一看出各變項是否對道歉策略的使用有影響，model 1 顯示控制變項中的應徵者性別、是否受過求職面談相關訓練與未來一年內的工作動態的迴歸係數分別為 0.28、-0.06 與 0.61，但檢定結果並不顯著，亦即此三種控制變項對道歉策略的使用並無影響；model 2 顯示五大人格特質中外向性、親和性、勤勉審慎性、經驗開放性與情緒穩定性的各別迴歸係數分別為 0.15、0.21、-0.15、-0.14 與 -0.08，但檢定結果亦未顯著水準，代表五大人格特質對道歉策略的使用並無影響。

model 3 則檢視本研究中的主效果——自我監控特質與國籍差異的影響，由表得知自我監控特質之迴歸係數為 -0.03，但檢定結果未達顯著水準，代表應徵者的自我監控程度高低並不影響道歉策略之使用，亦即本研究假設一——「自我監控程度高低會影響道歉策略之使用，自我監控程度越低者較傾向於使用道歉策略」不成立；另外應徵者國籍的迴歸係數為 0.77 且檢定結果達邊際顯著水準 ( $p < 0.1$ )，藉由係數值發現為正相關之影響，亦即台灣國籍者較傾向使用道歉策略，本研究假設四——「國籍會影響道歉策略之使用，台灣國籍者比非台灣(歐洲)國籍者傾向使用道歉策略」成立；本研究亦另外檢視兩個主效果的交互作用結果是否對道歉策略的使用有影響，檢定結果未達顯著水準，亦即國籍並不具調節效果。



表 4-3-1 道歉策略之階層迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	wald	B	wald	B	wald
控制變項	性別	.26	.52	.30	.63	.30	.61
	求職面談活動的相關訓練	-.06	.02	-.09	.05	.06	.02
	未來一年內的工作動態	.61	2.51	.59	2.18	.63	2.43
五大人格	外向性			.15	.74	.15	.58
	親和性			.21	1.15	.22	1.15
	勤勉審慎性			-.15	.77	-.19	1.13
	經驗開放性			-.14	.67	-.08	.19
	情緒穩定性			-.08	.24	-.12	.57
主效果	自我監控特質					-.03	.23
	國籍					.77	3.56 <sup>+</sup>
迴歸模式摘要	$\chi^2$ 值		2.88		6.50		10.25
	R <sup>2</sup>		.02		.04		.06

<sup>+</sup> $p < .1$  \* $p < .05$ ; 資料來源：本研究整理

由階層迴歸分析結果得知國籍的差異對於應徵者是否使用道歉策略有正相關之影響，本研究再透過表 4-3-2 可看出在有使用「道歉」策略的樣本中，具台灣國籍者的比例高於非台灣(歐洲)國籍者，其比例分別為 70.5%與 29.5%。

表 4-3-2 道歉策略與國籍之交叉列聯表

			道歉策略之使用		
			未使用	使用	總和
國籍	非台灣(歐洲)	個數(在道歉策略內之百分比)	56(44.1%)	13(29.5%)	69(40.4%)
	台灣	個數(在道歉策略內之百分比)	71(55.9%)	31(70.5%)	102(59.6%)
總和			127	44	171

資料來源：本研究整理

## 二、開脫策略之階層迴歸分析

由表 4-3-3 可逐一看出各變項是否對開脫策略的使用有影響，model 1 顯示控制變項中的應徵者性別、是否受過求職面談相關訓練與未來一年內的工作動態的迴歸係數分別為-0.14、0.12 與-0.21，但檢定結果並不顯著，亦即此三種控制變項對開脫策略的使用並無影響；model 2 顯示五大人格特質中外向性、親和性、

勤勉審慎性、經驗開放性與情緒穩定性的各別迴歸係數分別為-0.22、0.17、-0.01、0.14 與-0.05，但檢定結果亦未顯著水準，代表五大人格特質對開脫策略的使用並無影響。

model 3 則檢視本研究中的主效果—自我監控特質與國籍差異的影響，由表得知自我監控特質之迴歸係數為 0.05，但檢定結果未達顯著水準，代表應徵者的自我監控程度高低並不影響開脫策略之使用，亦即本研究假設二—「自我監控程度高低會影響開脫策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用開脫策略」不成立；另外應徵者國籍的迴歸係數為-1.00 且檢定結果達邊際顯著水準( $p < 0.1$ )，藉由係數值發現為負相關之影響，亦即非台灣(歐洲)國籍者較傾向使用開脫策略，本研究假設五—「國籍會影響開脫策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用開脫策略」成立；本研究亦另外檢視兩個主效果的交互作用結果是否對開脫策略的使用有影響，檢定結果未達顯著水準，亦即國籍並不具調節效果。

表 4-3-3 開脫策略之迴歸分析

階層 變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	wald	B	wald	B	wald
控制 變數	性別	-.14	.20	-.23	.51	-.26	.55
	求職面談活動的相關訓練	.12	.12	.17	.24	-.02	.01
	未來一年內的工作動態	-.21	.42	-.27	.64	-.32	.81
五大 人格	外向性			-.22	2.25	-.23	1.90
	親和性			.17	.98	.17	1.00
	勤勉審慎性			-.01	.00	.04	.08
	經驗開放性			.14	.81	.03	.04
	情緒穩定性			-.05	.11	.01	.00
主效果	自我監控特質					.05	.63
	國籍					-1.00	8.19**
迴歸模式 摘要	$\chi^2$ 值	.59		4.12		12.60	
	R <sup>2</sup>	.00		.02		.07	

<sup>+</sup> $p < .1$     <sup>\*</sup> $p < .05$     <sup>\*\*</sup> $p < .01$ ；資料來源：本研究整理

由階層迴歸分析結果得知國籍的差異對於應徵者是否使用開脫策略有負相關之影響，本研究再透過表 4-3-4 可看出在有使用「開脫」策略的樣本中，非台

灣(歐洲)國籍者的比例高於具台灣國籍者，其比例分別為 53.4%與 46.6%。

表 4-3-4 開脫策略與國籍之交叉列聯表

		開脫策略之使用		
		未使用	使用	總和
國 籍	非台灣 (歐洲) 個數(在開脫策略內之百分比)	30(30.6%)	39(53.4%)	69(40.4%)
	台灣 個數(在開脫策略內之百分比)	68(69.4%)	34(46.6%)	102(59.6%)
總和		98	73	171

資料來源：本研究整理

### 三、合理化策略之階層迴歸分析

由表 4-3-5 可逐一看出各變項是否對合理化策略的使用有影響，model 1 顯示控制變項中的應徵者性別、使否受過求職面談相關訓練與未來一年內的工作動態的迴歸係數分別為-0.66、0.05 與-0.36，檢定結果性別達顯著水準( $p < 0.05$ )，透過係數顯示為負相關影響，亦即女性較傾向使用合理化策略；但應徵者是否受過求職面談相關訓練與未來一年內的工作動態其檢定結果未達顯著水準，亦即此兩種控制變項對合理化策略的使用並無影響；model 2 顯示五大人格特質中外向性、親和性、勤勉審慎性、經驗開放性與情緒穩定性的各別迴歸係數分別為-0.05、-0.05、-0.02、0.04 與 0.03，但檢定結果亦未顯著水準，代表五大人格特質對合理化策略的使用並無影響。

model 3 則檢視本研究中的主效果—自我監控特質與國籍差異的影響，由表得知自我監控特質之迴歸係數為 0.11，且檢定結果達邊際顯著水準( $p < 0.1$ )，透過係數可知為正相關影響，代表具高自我監控特質者傾向使用合理化策略，亦即本研究假設三—「自我監控程度高低會影響合理化策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用合理化策略」成立；另外應徵者國籍的迴歸係數為 0.16，但檢定結果未達顯著水準，亦即應徵者國籍的差異對合理化策略之使用無影響，故本研究假設六—「國籍會影響合理化策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用合理化策略」不成立；本研究亦另外檢視兩個主效果的交互作用結果

是否對開脫策略的使用有影響，檢定結果未達顯著水準，亦即國籍並不具調節效果。

表 4-3-5 合理化策略之迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	wald	B	wald	B	wald
控制變數	性別	-.66	4.20*	-.69	4.43	-.85	5.84
	求職面談活動的相關訓練	.05	.02	.05	.02	.10	.07
	未來一年內的工作動態	-.36	1.11	-.33	.89	-.38	1.15
五大人格	外向性			-.05	.11	-.19	1.25
	親和性			-.05	.084	-.01	.00
	勤勉審慎性			-.02	.02	.02	.02
	經驗開放性			.04	.06	-.01	.01
	情緒穩定性			.03	.04	.01	.01
主效果	自我監控特質					.11	3.09 <sup>+</sup>
	國籍					.16	.21
迴歸模式摘要	$\chi^2$ 值	4.85		5.26		9.08	
	R <sup>2</sup>	.03		.03		.05	

<sup>+</sup> $p < .1$  \* $p < .05$ ；資料來源：本研究整理

由階層迴歸分析結果得知國籍的差異對於應徵者是否使用合理化策略有正相關之影響，本研究欲進一步透過交叉列聯表分析其比例，於是將樣本自我監控特質依照平均分數為中間點，劃分成高、低兩群，高自我監控者得分為 10-18 分，低自我監控者得分為 0-9 分。由表 4-3-6 可看出在有使用「合理化」策略的樣本中，高自我監控者的樣本高於低自我監控者，其比例分別為 56.2%與 43.8%。

表 4-3-6 合理化策略與自我監控特質之交叉列聯表

			合理化策略之使用		
			未使用	有使用	總和
自我特 監質 控	低自我 監控	個數 (在合理化策略內之百分比)	34 (51.5%)	46 (43.8%)	80 (46.8%)
	高自我 監控	個數 (在合理化策略內之百分比)	32 (48.5%)	59 (56.2%)	91 (53.2%)
總和			66	105	171

資料來源：本研究整理

#### 第四節 補充分析

由階層迴歸分析結果得知性別的差異對於應徵者是否使用合理化策略有負相關之影響，本研究再進一步透過交叉列聯表分析其比例，由表 4-4-1 可看出在有使用「合理化」策略的樣本中，女性樣本的比例高於男性樣本，其比例分別為 59%與 41%。

表 4-4-1 合理化策略與性別之交叉列聯表

			合理化策略之使用		
			未使用	有使用	總和
性別	女性	個數 (在合理化策略內之百分比)	29 (43.9%)	62 (59.0%)	91 (53.2%)
	男性	個數 (在合理化策略內之百分比)	37 (56.1%)	43 (41.0%)	80 (46.8%)
		總和	66	105	171

資料來源：本研究整理

## 第五節 假說驗證與檢定總表

本節總結前章節的各項分析結果，驗證本研究提出的假說。首先驗證自我監控特質與國籍對應徵者使用道歉策略的影響，本研究的假設一為「自我監控程度高低會影響道歉策略之使用，自我監控程度越低者較傾向於使用道歉策略」；假設四為「國籍會影響道歉策略之使用，台灣國籍者比非台灣(歐洲)國籍者傾向使用道歉策略」，透過相關分析(表 4-2-1)及道歉策略的階層迴歸分析(表 4-3-1)的研究結果顯示，自我監控特質對道歉策略的影響未達顯著水準，而國籍對道歉策略的影響則達顯著水準，因此本研究的假設一不成立，而假設四則獲得支持。

接著驗證自我監控特質與國籍對應徵者使用開脫策略的影響，本研究的假設二為「自我監控程度高低會影響開脫策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用開脫策略」；假設五為「國籍會影響開脫策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用開脫策略」，透過相關分析(表 4-2-1)及開脫策略的階層迴歸分析(表 4-3-3)的研究結果顯示，自我監控特質對開脫策略的影響未達顯著水準，而國籍對開脫策略的影響則達顯著水準，因此本研究的假設二不成立，而假設五則獲得支持。

最後驗證自我監控特質與國籍對應徵者使用合理化策略的影響，本研究的假設三為「自我監控程度高低會影響合理化策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用合理化策略」；假設六為「國籍會影響合理化策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用合理化策略」，透過相關分析(表 4-2-1)及合理化策略的階層迴歸分析(表 4-3-5)的研究結果顯示，自我監控特質對合理化策略的影響達顯著水準，而國籍對合理化策略的影響則未達顯著水準，因此本研究的假設三獲得支持，而假設六則不成立。其檢定總表如表 4-5-1：



表 4-5-1 本研究假設與實證結果

	本研究假設	結果
假設一	自我監控程度高低會影響道歉策略之使用，自我監控程度越低者較傾向於使用道歉策略。	不成立
假設二	自我監控程度高低會影響開脫策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用開脫策略。	不成立
假設三	自我監控程度高低會影響合理化策略之使用，自我監控程度越高者較傾向於使用合理化策略。	成立
假設四	國籍會影響道歉策略之使用，台灣國籍者比非台灣(歐洲)國籍者傾向使用道歉策略。	成立
假設五	國籍會影響開脫策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用開脫策略。	成立
假設六	國籍會影響合理化策略之使用，非台灣(歐洲)國籍者比台灣國籍者傾向使用合理化策略。	不成立

資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本研究係探討應徵者之自我監控特質及國籍與防禦型印象管理戰術選擇之影響關係，藉由第三章假設形成，及第四章假設之檢定，本章首先針對研究結果進行說明，接著探討其理論與管理上的意涵，最後為本研究的限制與未來研究方向之建議。

### 第一節 研究結論

#### 一、應徵者的自我監控特質與防禦型印象管理戰術之實證結果

自我監控特質對防禦型印象管理戰術的影響，經本研究實證結果顯示應徵者的自我監控特質程度高低並不影響其「道歉」與「開脫」策略之使用；然而其自我監控特質程度高低會影響「合理化」策略之使用，自我監控程度高者傾向使用「合理化」策略。過去 Higgins 與 Judges(2004)也曾探討在求職面談中應徵者的自我監控特質與印象管理戰術使用的影響，該篇研究主要是針對肯定型印象管理戰術的奉承與自我推銷策略進行探討，研究結果發現自我監控特質的確會正向影響策略的使用，而本研究雖針對相同的求職面談情境，不同於該篇研究之處為本研究主要探討防禦型印象管理戰術，而結果顯示自我監控特質並非會完全影響三種防禦型印象管理戰術的使用，僅僅影響應徵者使用合理化策略。

#### 二、應徵者的國籍與防禦型印象管理戰術之實證結果

國籍對防禦型印象管理戰術的影響，其實證結果為應徵者的「道歉」與「開脫」策略之使用因國籍而有差異，具台灣國籍者傾向使用「道歉」策略，而非台灣(歐洲)國籍則傾向使用「開脫」策略；然而國籍的差異則對「合理化」策略使用無影響，亦即「合理化」策略的使用並不因應徵者的國籍而有差異。在過去有關防禦型印象管理戰術文獻中，多針對其使用後效果進行探討，而使用前因的探討也多與人格特質方面的差異相關，本研究除了涵蓋人格特質以外，亦探討應徵者其國籍差異的影響，與過去文獻稍有區別。

#### 三、應徵者的性別、是否受過求職面談相關訓練與未來一年內之工作動態與防禦

## 型印象管理戰術之實證結果

經實證結果顯示，應徵者的性別與合理化策略的使用呈現負相關，亦即女性會偏好使用「合理化」策略，然而性別與「道歉」及「開脫」策略的使用並無影響；另外，應徵者是否接受過求職面談相關訓練與未來一年內之工作動態對於「道歉」、「開脫」與「合理化」策略的選擇之間並無關聯性，亦即並不影響應徵者的選擇。

## 四、應徵者的五大人格特質與防禦型印象管理戰術之實證結果

五大人格特質對防禦型印象管理戰術的影響，經實證結果顯示「外向性」、「親和性」、「勤勉審慎性」、「經驗開放性」與「情緒穩定性」對於「道歉」、「開脫」與「合理化」策略的選擇並無關聯性，亦即並不影響應徵者的策略選擇。Peeters 與 Lievens(2006)亦曾針對五大人格特質中的親和性、情緒穩定性與經驗開放性與印象管理戰術間的關係進行探討，研究結果發現五大人格特質的確會影響應徵者使用印象管理戰術的類型，例如：親和性高者偏向使用非口語式的印象管理戰術；情緒穩定性低者偏向使用防禦型印象管理戰術；而具經驗開放性者則是偏向使用自我聚焦型(self-focused)的戰術，主要是用來營造自己優秀、有禮的形象。由該篇的研究結果可看出該篇研究主要針對的是不同類型的印象管理戰術，而本研究僅針對單一類型—防禦型印象管理戰術進行探討，且於本研究中五大人格特質與防禦型印象管理戰術的使用並無影響。

## 第二節 理論與管理意涵

### 一、理論意涵

過往對於人格特質與印象管理兩者之間的文獻曾有探討人格特質會影響個體使用印象管理的機會，例如：自我監控、馬基維利主義或社會焦慮等特質，而實證結果發現高自我監控者、有馬基維利主義傾向者或社會焦慮者使用印象管理的機會較高，也懂得如何操縱對自己不利或有利的資訊以避免傷害自身形象的負面事件及維持其正面形象(Robbins, 1994 ; Fandt & Ferris, 1990 ; Gardner & Martinko, 1988) ; Van Iddekinge 等人(2007)曾將五大人格特質中的親和性與情緒穩定性構面列為印象管理使用的前因探討，然而該篇文獻主要探討應徵者該兩項特質如何影響選擇防禦型、自我聚焦型與他人聚焦型三種印象管理的偏好，仍未單就防禦型印象管理戰術選擇偏好的前因探討；唯獨楊育豪(2011)曾探討面試官的友善程度如何影響應徵者在選擇防禦型印象管理戰術的種類偏好，而應徵者面的前因探討依舊存在缺口，因此本研究探討應徵者的自我監控特質與國籍差異則補足文獻上的缺口。

本研究結果發現應徵者國籍的差異在面談情境中對於防禦型印象管理戰術的選擇的確有影響，台灣國籍的樣本在道歉策略的使用上比例較非台灣(歐洲)國籍來的高，而在開脫策略的使用上則相對低，其結果支持本研究於文獻中所採用的個人主義構面。台灣屬於群體主義的國家，在溝通模式傾向使用間接的表達方式，與人相處多在乎彼此的和諧關係，因此在面談中戰術的選擇上則偏向使用緩和效果高的「道歉」策略，希望能緩和面試官的負面感受；而開脫策略是將負面事件推拖至外部因素，相對來說應徵者的辯解程度高，具有挑戰面試官對自己的質疑，非台灣(歐洲)屬於個人主義的國家，當個體受到質疑時，在乎的是如何幫自己的能力辯解以降低自己在負面事件中的責任，因此則採用辯解程度高的開脫策略。

而相較於道歉與開脫策略受國籍差異的影響，在本研究中的合理化策略則並

無影響，但不論是台灣或是非台灣(歐洲)國籍的樣本中，使用「合理化」策略的比例亦不低，台灣樣本中佔 52.3%，而非台灣(歐洲)樣本中則佔 47.7%。以此比例可看出兩群樣本間的使用情況並無太大的差異，吳社芸(2008)亦提出合理化策略是具有相對優勢的策略，不論是單一使用亦或搭配其他策略使用的情況下，皆能讓面試官的評分有所提升，因此合理化策略可說屬於較為安全的策略，在面談情境中當個體受到質疑時為普遍應用的策略。

研究結果亦發現自我監控特質高低對於合理化策略的使用有影響，但對道歉與開脫策略則無影響；本研究基於對高自我監控者在印象管理使用上的推斷為具有對於環境線索的高掌握度和高敏銳度，除了懂得善用手邊資訊，在自信心上高於低自我監控者，有把握能提供更多的額外資訊及說法。因此作者推斷高自我監控者之所以傾向使用合理化策略為他們除了具有能力觀察到面試官對自己負面事件的質疑，亦能經由「認知歷程」提出辯解，在回應時也能更有自信地藉由提供更多客觀的額外資訊或說法，相較於開脫策略尋找其他外部因素來歸咎，合理化策略能進一步提供情境或說法來說服面試官其行為的合理性，高自我監控特質的應徵者有把握在說更多的情況下仍舊能說服面試官，因此能傾向使用合理化策略。

## 二、管理意涵

對企業而言，雖說「面談」仍舊是最被廣泛應用的徵選工具之一，企業也仍會利用事前的人格或性向測驗亦或筆試來瞭解應徵者的性格與能力，面談可以是一個用來再度檢測應徵者性格或是臨場反應的工具，畢竟透過測驗的方式來檢驗應徵者人格特質或是性向，不一定有高度準確性，但本研究結果顯示自我監控特質對防禦型印象管理戰術的選擇並無完全的影響，因為研究結果指出自我監控特質僅對合理化策略的使用有影響，因此在面試過程中，面試官若希望藉由觀察應徵者回應質疑的方式來推斷其自我監控特質，進而再與事前測驗做驗證的話，本



研究結果可說明面試官其實並不適合用防禦型印象管理戰術的種類來推論。

另外本研究結果指出不論在台灣或非台灣(歐洲)樣本中，合理化策略的使用並不受國籍差異的影響，在兩群樣本裡比例上皆有約五成的樣本選擇使用該策略；而在使用的成效上於吳祉芸(2008)研究結果中指出合理化策略帶有點肯定型印象管理的精神，能引導面試官正面思考，不論是單一使用或與其他策略搭配都能有正面效果。因此，對應徵者而言，由成效上來看合理化策略可說是一個安全策略，只是此結論為在應用得宜的情況下的成效，畢竟合理化策略的應用並不屬於直接的反應，個體是需要提供額外資訊來支持，使用後又存在被面試官再次質疑的風險。

雖說在過去有文獻指出人格特質能預測應徵者在面談情境下的行為表現，然而本研究的實證結果五大人格特質對應徵者在選擇防禦型印象管理戰術上並沒有影響，針對此結果的推論為問卷設計中使用防禦型印象管理戰術的時機為面談時遭受面試官對自己過去一負面事件提出質疑，在此情境下，一來個體是屬於被動地而非主動地使用了防禦型印象管理戰術，一般人在主動地情況下所展現的才比較是自己真實的性格，而在被動的情況下所展現的回應方式不一定同主動時；二來在面談的情境下，個體總希望能獲取或提升面試官對自己的正面評價，進而爭取工作職缺，因此在回應面試官時不一定為自己確確實實的想法，可能會進一步揣測了面試官的心意，因此這可能為為何五大人格特質對於防禦型印象管理戰術的選擇並無影響的原因。



### 第三節 研究限制與未來研究建議

#### 一、研究限制

由於本研究問卷設計中對於防禦型印象管理戰術的探討乃採用模擬情境的方式進行，且問卷中情境設計皆統一為應徵者面臨面試官質疑其在校成績的表現，而該情境設計屬於應徵者能力層面的質疑，但在實際的求職面談中，應徵者受到的質疑不一定僅來自能力層面，可能是個性、臨場表現或是道德方面的質疑，本研究為求統一情境設計，在此部分可能稍損真實性，無法涵蓋可能的層面。

#### 二、未來研究建議

本研究中僅探討自我監控特質對防禦型印象管理戰術選擇的影響，Gardner 與 Martinko(1988)曾提出四個影響個體使用印象管理戰術的人格特質，分別是我監控能力、馬基維利主義、社會認可需要(needs for approval)與社會焦慮(social anxiety)，建議後續研究能將其他人格特質納入探討，驗證其他的人格特質對防禦型印象管理戰術的選擇影響為何。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 俞如，不怕你來問，就怕你不問，就業情報雜誌 295 期。取自就業情報網，網址：[http://media.career.com.tw/Careerbook/magshort.asp?CA\\_NO=295p016](http://media.career.com.tw/Careerbook/magshort.asp?CA_NO=295p016)
2. 李佩芬，尖銳面試問題 如何回答才得體？就業情報雜誌 336 期。取自就業情報網，網址：[http://media.career.com.tw/treasury/treasury\\_main.asp?no=336p090&no2=53](http://media.career.com.tw/treasury/treasury_main.asp?no=336p090&no2=53)
3. 林能白、邱宏昌(1999)，服務品質之研究-服務人員人格特質之影響分析與應用，管理學報，16(2)，175-200。
4. 黃靖雅(2003)，職業傾向與五大人格特質量表之甄選效度驗證與比較-以某電子公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 楊育豪(2011)，面試官特質對於應徵者防禦型印象管理策略選擇之影響，東海大學企業管理學研究所碩士論文。
6. 吳明隆(2006)，SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計，台北：知城數位科技。
7. 吳祉芸(2008)，甄選面談中應徵者防禦型印象管理策略及效果之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
8. 王石番(1989)，傳播內容分析法，台北：幼獅。

### 二、英文部分

1. Anderson, L.R. (1990). Toward a two-track model of leadership training: Suggestions from self-monitoring theory. *Small Group Research*, 21, 147-167.
2. Ashford, S.J., & Northcraft, G.B. (1992). Conveying more or less than we realize: The role of impression-management in feedback seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
3. Bozeman, D.P., & Kacmar, K.M. (1997). Cybernetic model of impression

- management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
4. Braaten, D.O., Cody, M.J., & DeTienne, K.B. (1993). Account episodes in organizations: Remedial work and impression management. *Management Communication Quarterly*, 6, 219-250.
  5. Briggs, S.R., & Cheek, J.M. (1980). On the nature of self-monitoring: Problems with assessment, problems with validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 678-686.
  6. Brown, P., & Levinson, S.C. (1987). *Politeness: Some universals in language use*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
  7. Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A. (1982). Responses to failure: The effect of choice and responsibility on impression management. *Academy of Management Journal*, 25, 121-136.
  8. Cuieford, J.P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (4<sup>th</sup> ED.). NY: McGraw-Hill.
  9. Cupach, W.R., Metts, S., & Hazelton, Jr., V. (1986). Coping with embarrassing predicaments: Remedial strategies and their perceived utility. *Journal of Language and Social Psychology*, 5, 181-200.
  10. Dipboye, R.L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
  11. Ellis, A.P.J., West, B.J., Ryan, A.M., & DeShon, R.P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200-1208.
  12. Fandt, P.M., & Ferris, G.R. (1990). The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior*

- and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
13. Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2<sup>nd</sup> Ed.) NY: McGraw-Hill.  
Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The Affect infusion model (AIM).
  14. Fukumo, M., & Ohbuchi, K. (1998). How effective are different accounts of harm-doing in softening victims' reactions? A scenario investigation of the effects of severity, relationship, and culture. *Asian Journal of Social Psychology*, 1, 167-178.
  15. Gabrenya, W.K., & Arkin, R.M. (1980). Factor structure and factor correlates of the self-monitoring scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 13-22.
  16. Gardner, W.L. & Martinko, M.J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
  17. Giacalone, R.A., & Rosenfeld, P. (Ed.) (1989). *Impression management in organization*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
  18. Giacalone, R.A., & Rosenfeld, P. (Eds) (1991). *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
  19. Goei, R., Roberto, A., Mayer, G., & Carlyle, K. (2007). The effects of favor and apology on compliance. *Communication Research*, 34, 575-595.
  20. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
  21. Goffman, E. (1971). *Relations in public*. NY: Harper & Row.
  22. Gonzales, M.H. (1992) A thousand pardons: The effectiveness of verbal remedial tactics during account episodes. *Journal of Language and Social Psychology*, 11, 133-151.
  23. Gonzales, M.H., Pederson, J.H., Manning, D.J., & Wetter, D.W. (1990). Pardon my gaffe: Effects of sex, status, and consequence severity on accounts. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 58, 610-621.
24. Gordon, R.A., Rozelle, R.M., & Baxter, J.C. (1988). The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 20-33.
25. Hitt, M.A., & Barr, S.H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74, 53-61.
26. Hofstede, G. (1990). Managerial Culture and work-related values in India. *Organization Studies*, 11, 106-106.
27. James, W. (1890). *Principles of psychology*. NY: Holt.
28. Johnson, J.A. (n.d.) (2008). IPIP-NEO narrative report, available at: [www.personal.psu.edu/faculty/j/5/j5j/IPIP](http://www.personal.psu.edu/faculty/j/5/j5j/IPIP)
29. Jones, E.E., & Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*(Vol. 1). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 231-262.
30. Jones, E.E., & Wortman, C.B. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
31. Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
32. Kilduff, M., & Day, D.D. (1994). Do chameleons get ahead? The effect of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1047-1060.
33. Kroeber, A.L., & Klunkhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
34. Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107: 34-47.

35. McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
36. McCullough, M.E., Worthington, E.L., & Rachal, K.C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Psychology*, 73, 321-336.
37. McLaughlin, M.L., Cody, M.J., & Rosenstein, N.E. (1983). Account sequences in conversation between strangers. *Communication Monographs*, 50, 102-125.
38. Migliore, L.A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38-54.
39. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
40. Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 219-227.
41. Pandey, J. (1986). Sociological perspectives on ingratiation. *Progress in Experimental Personality Research*, 14, 205-29.
42. Peeters, H., & Lievens, F. (2006). Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 206-222.
43. Pulakos, E.D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
44. Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
45. Roberts, L.M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30, 685-711.



46. Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., & Riordan, C.A. (1994). Impression management theory and diversity: Lessons for organizational behavior. *American Behavioral Scientist*, 37, 601-604.
47. Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., & Riordan, C.A. (1995). *Impression management in Organizations: Theory, measurement, practice*. NY: Routledge.
48. Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 379-399.
49. Schlenker, B.R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
50. Schlenker, B.R., & Darby, B.W. (1981). The use of apologies in social predicaments. *Social Psychology Quarterly*, 44, 271-278.
51. Schneider, D.J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp.23-40) NY: Academic Press.
52. Schonbach, P. (1990). *Account episodes: The management or escalation of conflict*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
53. Schonbach, P., & Kleibaumhuter, P. (1990). Severity of reproach and defensiveness of accounts. In M.J. Cody & M.L. McLaughlin (Eds), *The Psychology of tactical communication*. Clevedon, UK: Multilingual Matters Ltd, 229-243.
54. Scott, M.B., & Lyman, S.M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33, 46-62.
55. Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
56. Snyder, M., & Gangstad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,

- 125-139.
57. Stevens, C.K., & Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology, 80*, 587-606.
58. Takaku, S. (2000). Culture and status as influences on account giving: A comparison between the United States and Japan. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 371-383.
59. TaTa, J. (2002). The influence of accounts on perceived social loafing in work teams. *The International Journal of Conflict Management, 13*. 292-308.
60. Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist, 26*, 685-695.
61. Tedeschi, J.T., & Melburg, B. (1984). Impression management and influence in the organization. In S.B. Bacharach & E.J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations, 3*, 31-58. Greenwich, CT: JAI Press.
62. Tedeschi, J.T., & Reiss, M. (1981). Verbal strategies in impression management. In C. Antaki (Ed.), *The psychology of ordinary explanations of social behavior* (pp.271-309), London: Academic Press.
63. Tsai, W.C., Chen, C.C., & Chiu, S.F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management, 31*, 108-132.
64. Tsai, W.C., Huang, T.C., Wu, C.Y., & Lo, I.H. (2010). Disentangling the effects of applicant defensive impression management tactics in job interviews. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(2), 131-140.
65. Turnley, W.H., & Bolino, M.C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management.

- Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.
66. Van Iddekinge, C.H., McFarland, L.A., & Raymark, P.H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33, 752-773.
67. Wayne, S.J. and Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-99.
68. Wayne, S.J. and Green, S.A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
69. Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
70. Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories, and research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
71. Williams, R. (1993). Culture is ordinary. In A. Gray & J. McGuigan (Ed.), *Studying culture: An introductory reader* (pp.5-14). London: Edward Arnold.
72. Zaccaro, S.J., Foti, R.J., & Kenny, D.A. (1991). Self-monitoring and trait based variance in leadership: Situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.

## 附錄一 問卷英文版

Dear readers,

I am a graduate school student of National ChengChi University. Now, I'm under the instruction of Prof. Wei-Chi Tsai, studying about the topic of recruiting interviews. In order to show the real situations, we'll know more about behaviors of candidates if with your help. This questionnaire includes four parts and only be used in this study.

Sincerely,

Prof. Wei-Chi Tsai

Student Chia-Ying Cheng

### Part 1: Situation

Now you participate in a job interview for a marketing specialist. The interviewer finds out you have once failed "marketing management." (If you have never failed this subject, try to imagine you did or had a bad mark of some courses which was highly related to this vacancy.) And due to the high relatedness between this course and required knowledge of this vacancy, the interviewer indicates that it may negative influence your interview evaluation and asks you for an explanation. In this concern, what is your response?

### Part2:

The statements below concern your personal reactions to a number of situations. No two statements are exactly alike, so consider each statement carefully before answering. If a statement is true or mostly true as applied to you, mark **T** as your answer. If a statement is false or not usually true as applied to you, mark **F** as your answer. It is important that you answer as frankly and as honestly as you can.

- \_\_\_\_\_ 1. I find it hard to imitate the behavior of other people.
- \_\_\_\_\_ 2. At parties and social gatherings, I don't attempt to do or say things that other will like.
- \_\_\_\_\_ 3. I can only argue for ideas I already believe.
- \_\_\_\_\_ 4. I can make impromptu speeches even on topics about which I have almost no information.
- \_\_\_\_\_ 5. I guess I put on a show to impress or entertain people.
- \_\_\_\_\_ 6. I would probably make a good actor.
- \_\_\_\_\_ 7. In a group of people I am rarely the center of attention.
- \_\_\_\_\_ 8. In a different situation and with different people, I often act like very different persons.
- \_\_\_\_\_ 9. I am not only particularly good at making other people like me.
- \_\_\_\_\_ 10. I'm not always the person I appear to be.
- \_\_\_\_\_ 11. I would not change my opinions (or the way I do things) in order to please someone else or with their favor.
- \_\_\_\_\_ 12. I have considered being an entertainer.
- \_\_\_\_\_ 13. I have never been good at games like charades or improvisational acting.
- \_\_\_\_\_ 14. I have trouble changing my behavior to suit different people and different situations.
- \_\_\_\_\_ 15. At a party, I let others keep the jokes and stories going.
- \_\_\_\_\_ 16. I feel a bit awkward in company and don't show up quite so well as I should.
- \_\_\_\_\_ 17. I can look anyone in the eye and tell a lie with a straight face (if for a right end).
- \_\_\_\_\_ 18. I may deceive people by being friendly when I really dislike them.

**Part3:**

Please use the following list of common human traits to describe yourself as accurately as possible. Describe yourself as you see yourself at the present time, not as you wish to be in the future. Describe yourself as you are generally or typically, as compared with other persons you know of the same sex and of roughly your same age. For each trait, please write a number indicating how accurately that trait describes you, using the following rating scale:

Inaccurate				Accurate				
Extremely	Very	Moderately	Slightly		Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5	6	7	8	9
_____	Bashful	_____	Energetic	_____	Moody	_____	Systematic	
_____	Bold	_____	Envious	_____	Organized	_____	Talkative	
_____	Careless	_____	Extraverted	_____	Philosophical	_____	Temperamental	
_____	Cold	_____	Fretful	_____	Practical	_____	Touchy	
_____	Complex	_____	Harsh	_____	Quiet	_____	Uncreative	
_____	Cooperative	_____	Imaginative	_____	Relaxed	_____	Unenvious	
_____	Creative	_____	Inefficient	_____	Rude	_____	Unintellectual	
_____	Deep	_____	Intellectual	_____	Shy	_____	Unsympathetic	
_____	Disorganized	_____	Jealous	_____	Sloppy	_____	Warm	
_____	Efficient	_____	kind	_____	Sympathetic	_____	Withdraw	

**Part4:**

- Gender  male  female
- Age \_\_\_\_\_
- Major \_\_\_\_\_
- Nationality \_\_\_\_\_
- Have you ever been trained for job interviews?  yes  no
- Are you going to search for jobs during this year?  yes  no

-----The End-----

Thank you for your time.



## 附錄二 問卷中文版

您好：

非常感謝您撥空填寫本問卷，本研究目的在探討應徵者其人格特質於求職面談中偏好的防禦性印象管理策略間之關聯性，本問卷純供學術研究之用，您的熱心參與及仔細填答將對本研究有相當貢獻，謝謝您的幫忙！

敬 祝 事 事 順 心

國立政治大學 企業管理研究所

指導教授：蔡維奇 教授

研究生：鄭嘉瑩 敬上

### 第一部分：

[情境題]

求職面談中，你/妳要應徵行銷專員一職；面試官發現你/妳的必修「行銷管理」曾經當掉重修，如果面試官表示這件事會影響他對你/妳個人適任性的評估，因為此科目對於該職缺所需要之專業知識有高度相關性，並提供你/妳對該事件一個解釋的機會，請問你/妳會如何回應？請簡單寫出你/妳的回應內容。

### 第二部分：

請就以下各題項之敘述判斷與自身行為之相符程度，若題目敘述與本身行為相同或是極為相似，請於該題項前標示”○”；若題目敘述與本身行為不相同或是大致上不符，請於該題項前標示”X”。其答案無所謂對或錯，請您依照您真實描述作答，方能提供準確性數據於本研究。

- \_\_\_\_\_ 1. 我模仿他人的行為是件困難的事。
- \_\_\_\_\_ 2. 在社交場合中，我不會嘗試去做或是說些討人歡心的事。
- \_\_\_\_\_ 3. 我只能和他人討論自己確信的想法。
- \_\_\_\_\_ 4. 就算手邊幾乎沒有資料，我還是能就主題進行即興演說。
- \_\_\_\_\_ 5. 我善於取悅娛樂他人，以使他人對我留下深刻印象。

- \_\_\_\_\_ 6. 我大概會是個稱職的演員。
- \_\_\_\_\_ 7. 我很少成為團體中受矚目的焦點。
- \_\_\_\_\_ 8. 我的行為舉止會因狀況或因人而有所改變。
- \_\_\_\_\_ 9. 我不懂得怎麼讓別人來喜歡我。
- \_\_\_\_\_ 10. 我表現出來的不盡然是真實的我。
- \_\_\_\_\_ 11. 我不會為了取悅他人或獲得幫助而改變自己的言論或行事風格。
- \_\_\_\_\_ 12. 我曾經考慮過轉行當一名演員或表演者
- \_\_\_\_\_ 13. 我從不擅長於即興式的表演。
- \_\_\_\_\_ 14. 我不善於迎合他人和情境而改變自己的行為。
- \_\_\_\_\_ 15. 在社交場合中，我不會打斷別人的笑話和故事。
- \_\_\_\_\_ 16. 在公眾場合中，我會因為不自在而表現得不理想。
- \_\_\_\_\_ 17. 如果是為了正當目的或好的結果，我能臉不紅氣不喘的說謊。
- \_\_\_\_\_ 18. 即使我不喜歡某些人，我也會裝出友善的樣子。

### 第三部分：

此部分旨在瞭解個人的人格特質。其人格特質描述的為「當下」的自己，而非未來期望達到的目標；作答時可藉由比較自己與其他同性或同年齡的人。答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個形容詞之後，勾選您認為最符合的選項即可。

狀 態	←-----										非 常 符 合	狀 態	←-----										非 常 符 合
	非 常 不 符 合													非 常 不 符 合									
1. 健談的												21.沒有條理的											
2. 喜愛社交的												22.沒有效率的											
3. 大膽的												23.草率的											
4. 精力旺盛的												24.粗心的											
5. 害羞的												25.有創造力的											
6. 安靜的												26.思緒複雜的											
7. 內向的												27.有深度的											
8. 孤僻的												28.不聰明的											
9. 富同情心的												29.富想像力的											
10.溫情的												30.缺乏創造力的											
11.仁慈的												31.富哲理的											
12.合作的												32.聰明的											
13.冷淡的												33.多愁善感的											
14.沒有同情心的												34.容易受刺激的											

15.無禮的										35.易怒的										
16.嚴厲的										36.不嫉妒他人的										
17.有組織的										37.猜疑的										
18.有效率的										38.煩躁的										
19.有系統的										39.嫉妒的										
20.實際的										40.不受拘束的										
狀 態	非常不符合 ←-----→ 非常符合								狀 態	非常不符合 ←-----→ 非常符合										

第四部份：

1. 性別  男  女
2. 年齡
3. 主修(學院/系所)
4. 國籍
5. 是否曾受過面談活動的相關訓練?  是  否
6. 是否會在未來一年內找工作?  是  否



-----問卷結束-----

感謝您的耐心填答!