

第三章 主要研究：防禦型印象管理策略的影響機制

雖然面談情境少有防禦型印象管理的實證研究，社會心理學領域仍有許多研究討論日常生活人際互動情境下的辯解策略，不過各子策略間之相對有效性未獲共識。原因之一可能是不同理論對於策略有效性的切入點不同，因此對於辯解效果存在著不同說法而推論出不同結果，其中最重要的兩大觀點為「緩和效果」以及「責任歸屬」，在社會心理學人際互動情境的研究中，多半集中且傾向支持「緩和效果」觀點。

細究兩個說法的內涵，其實都是個人必經的心理歷程，或許不需將其視為對立觀點，而可能是並存的策略作用機制；如果更進一步來看，同時考量這兩個作用，只是不同策略使用可能各有所側重，應該更能達到周延完整性。因此，本研究試圖整合這兩個觀點，由這些理論的推論機制找出兩大評價內容—面試官**知覺應徵者能力**及其對應徵者的**喜好程度**，並同時納入面試官評分，或許能推論他們如何解讀不同的辯解策略，也有助於了解辯解效果的差異。

第一節 文獻探討

一、防禦型印象管理策略的有效性

無論是損及自己形象的失敗經驗 (failure) 或是冒犯他人 (transgression)，都會引發對方立即的負面反應，包括對行為個體的形象有疑慮以及負面感受，此時當事人提出解釋可以讓對方覺得問題不應完全由自己負責，或是問題不如想像中嚴重，表示抱歉以緩和對方的情緒，都能減緩接收者的負面反應 (Wood & Mitchell, 1981)。而在組織情境中，防禦型印象管理的研究集中於績效考核情境下，探討員工對於績效不佳的應對方式 (Liden & Mitchell, 1988)，如果員工道歉或技巧性的承認某些缺點 (如：學習能力較差)，可以降低主管的責難。另一種反過來的情況則是主管對部屬提出解釋：績效考核情境下，當主管給予某些員工負面評分或回饋，他們會覺得被虧待 (unfavorable effect)，如果主管提出解釋，

部屬將覺得比較平衡且降低不滿的情緒 (Tata, 2002b)。由此可知，使用防禦型印象管理策略應能減緩負面事件的衝擊。

而細究個別策略的定義及內涵，不同策略的切入點也有異，「開脫」是提供其它的外部因素，使得接收者在歸因的時候，直接對行為個體進行內歸因的機率下降，亦即減抑效果 (discounting effect, Kelley, 1972)，降低行為者被責難的程度；「合理化」則是強調個體行為仍有其正面價值，而在此特定情境中這樣的行為是可以合理化的，亦即減緩負面結果的嚴重性 (Scott & Lyman, 1968)；在組織情境中常見上級政策與決策不符員工期望或偏好的情形，有統合研究 (meta analysis) 整合此類研究 (Shaw et al., 2003)，結果指出，無論是提出外部原因或合理化說法，都能提高員工的知覺公平性，並促使他們有較佳的工作表現；至於「道歉」是表達內疚以減緩對方不滿的感受，也已有實驗證實道歉可以降低對方對行為者的憎惡感且提高喜好度 (Ohbuchi, Kameda, & Agarie, 1989)。

二、防禦型印象管理策略的辯解效果

過去研究曾驗證了個別策略的主效果之存在，意即當出現負面事件，行為個體使用防禦型印象管理策略的結果會優於未使用者，但有些研究僅針對單一策略使用進行驗證，同時比較多項策略的研究又從不同理論觀點推導，用以衡量效果的依變項不盡相同，因此不同策略的效果優劣並未得到共識 (Shaw et al., 2003)。本研究企圖從影響機制的探究，來了解個別策略是如何影響接收者的評價。

許多研究試著將防禦型印象管理分成數類 (typology)，有助了解這些策略是不同的，但究竟其影響方式有何不同？還是要藉助理論向度 (taxonomy) 的導入，確認這些策略分類究竟在哪些向度的表現上有差異，才能有更深入的了解。過去未有文獻驗證防禦型印象管理影響面試官評價的過程，但社會心理學領域的相關研究討論其影響機制，可用以了解其面試官心理歷程。在推論辯解效果時，主要有「緩和效果」及「責任歸屬」兩大說法，前者意指緩和接收者的負面反應以維持他們對行為者的喜好，而後者是由降低責任關聯來修復接收者對行為者的能力知覺，其內涵可以對應至面談中肯定型印象管理行為的重要評價變項一面談

官對應徵者的「情感喜好」與「能力評價」，學者指出兩者對最終面試官評分的正向影響，實證研究亦驗證此關係 (Ferris & Judge, 1991; Howard & Ferris, 1996; Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002)，亦即，若印象管理策略能提昇面試官的情感喜好與能力評價，就可能得到較高的面試官評分。在兩個評價歷程重要性被確立的基礎之上，本研究將聚焦於防禦型印象管理策略對於面試官評價歷程的影響，以下將先介紹辯解效果的兩大理論觀點，再推論面試官的評價歷程：

1. 緩和效果 (mitigation effect)

這個向度是由面子維護 (face work) 及禮貌 (politeness) 的說法而來，當個體行為對別人的面子造成威脅，就有面子維護的考量 (face concern) (Tata, 2002a)，而後續提出解釋時，「道歉」是承認自己的錯誤，並對他人展現尊重表達內疚之意，可降低對對方的傷害，以維持他人對個體的喜好程度，而「否認」是撇清自己與事件的關係，也沒有提出原因說明，反映出的是對他人的不尊重及不在意，可能引發對方的不滿，因此分屬該向度的兩端 (Cupach & Metts, 1994)。

人際互動情境下的研究指出，相較於否認，使用道歉、開脫及合理化三種辯解策略的確能獲取較好的形象 (Fukuno & Ohbuchi, 1998; Takaku, 2000)，而在績效考核情境中，若主管將某部屬的績效評為不佳，則表達歉意會使部屬覺得該評分是較公平的 (Greenberg, 1991)，這個說法下明顯看出否認策略與其他三者的差異，尤其當接收者握有證據時，斷然否定與負面事件的關聯會讓人更加反應，這也解釋了為何在面談情境中應徵者幾乎不可能使用否認策略。

然而，前導研究指出，面談情境中出現的負面訊息多半是「個人失敗經驗」，「冒犯面試官」的行為幾乎不可能出現，因此由維護面試官面子的角度來理解應徵者辯解行為並不貼切，應由接收者的「感受」來看待此機制。行為者提出不同辯解說詞的確會引發接收者不同的感受，McLaughlin, Cody 與 O'Hair (1983) 認為道歉、開脫、合理化及否認四類策略可以排列在「緩和 (mitigation) — 激進 (aggravation)」連續帶上，「道歉」和「開脫」可以緩和接收者的感受，而「合理化」提出其他的標準，就像間接挑戰接收者的質疑，則可能使他們感到不悅 (Cody & McLaughlin, 1990)，推知策略效果優劣排序為：道歉—開脫—合理化。

2. 責任歸屬

另一說法則是由行為個體必須為該負面事件或行為承擔多少責任。人們習慣將所觀察到事件作歸因，其最終目的在於更有效的管理自我或環境訊息 (Kelley, 1971, p.22)，當事情的因果關聯被建立，就會被用以作為後續判斷的標準 (Weiner, 1985)。以此推論辯解效果，可預期如果該個體的責任越大，其能力或特質受到質疑的可能性就越高。人們在進行責任歸屬時，可由三個漸進標準來判斷 (Fiske & Taylor, 1991)：

- (1) 因果關聯性：個體的確曾執行該負面行為，或是與該負面事件有關聯，但可能是無意的
- (2) 可歸責性：個體的確曾執行該負面行為，或是與該負面事件有關聯，而且是有意圖的
- (3) 可責備性：個體的確曾有意圖的執行該負面行為，或是與該負面事件有關聯，而且結果對他人造成負面影響，所以該個體應受到責難。

開脫策略承認了該負面行為，但提出外在因素的影響，表示自己無法掌控，僅達到第一個標準，擔負的責任是最低的；合理化策略承認自己有意圖的執行該負面行為，但說明情況並沒有這麼嚴重，因此符合前兩項而未達第三項標準；道歉策略已承認己誤，且因為結果對他人不利，因此表達歉意並承諾未來不再犯，符合三項標準，因此所必須承擔的責任是最高的。據此推論其辯解效果，優劣排序應為：開脫—合理化—道歉 (Tata, 1994)。

由上述可知，過去辯解 (accounts) 的文獻仍將不同策略作單向度的比較，有緩和效果及責任歸屬兩種觀點可以比較策略優劣，兩種觀點恰恰是相對的。然而，已有許多實證支持個別策略的主效果 (Liden & Mitchell, 1988; Ohbuchi et al., 1989; Shaw et al., 2003)，既然確認策略使用優於未使用，至少可說明不同策略各擅其場，探討其修復機制或許比區分孰優孰劣更為重要。換句話說，不一定要以對立觀點來理解緩和效果及責任歸屬兩種說法，或許也不宜用負向效果來理解表現較差的策略，舉例來說，合理化策略在緩和效果觀點下居劣勢，不能說使用該策略會使接收者討厭辯解者，而應解讀為合理化的策略機制不在緩和效果，因此

與接收者喜好程度的關聯性較弱。在這個立論基礎下，後續接著討論個別防禦型印象管理策略的主要影響方式為何。

三、防禦型印象管理策略的影響機制

(一) 防禦型印象管理策略的理論向度

以此說來看緩和效果及責任歸屬兩種觀點，恰恰能一一對應：前者屬於情感訴求，後者則偏向認知訴求，兩者應為並存的機制。社會心理學家研究日常生活中的辯解策略，雖然較常採納緩和效果的觀點，學者仍指出不同辯解策略的區別不一定是單向度的評比，或許可用多構面的角度來理解 (Tata, 2002a)。

由前述理論向度的探討及實證可以推論，要討論辯解策略有效性，應先進一步釐清不同策略的手法及影響機制，在組織情境印象管理研究中，也將辯解視作印象管理策略的一類，無論是肯定型或是防禦型，個體都是藉此影響他人看待自己的方式，以及他人對自己的態度，目前所討論的防禦型印象管理效果仍停留在最終評分。而參考社會心理學中「辯解」相關研究，可將影響效果區分成「責任歸屬」及「緩和效果」兩部份來看 (Fiske & Taylor, 1991; McLaughlin et al., 1983; Tata, 2002a)：「責任歸屬」是希望在辯解之後釐清原因，稍稍降低或是規避責任承擔，影響的是接收者認知 (cognition) 歷程 (Schneider, 1981)；而「緩和效果」指涉的是接收者的負面反應及對辯解者的好惡，屬於接收者的情感評價。

文獻認為「否認」在性質上不能算是辯解，Schlenker (1980) 並未將否認納入印象管理策略之中，前導研究的初步訪談及實地觀察法的結果也指出，在面談情境中，面試官乃依據面談前所得的書面資料或面談當下的應答表現提出質疑，應徵者在可被驗證的情況下使用否認策略並不合理，因此不納入主要研究的架構中。刪除否認策略後，依據前述雙向度的概念，可將三種策略分成兩群，其中道歉策略緩和效果佳，但無法規避責任，而開脫與合理化責任規避效果佳，卻缺乏緩和作用。這兩大理論向度所得的分群，也符合 Schlenker (1980) 最初將防禦型印象管理分成「道歉」和「解釋」(explanation) 兩大類策略的說法，「解釋」即包含了開脫與合理化。

(二) 防禦型印象管理策略的認知評價與情感評價

態度在本質上是總合評價的概念，需要有評價的標的物，有正負方向之分。根據態度 (attitude) 三要素的說法，人們對人事物進行評價時，有「認知」與「情感」兩個並存的歷程，並形成「行為傾向」(behavioral intention, Wood, 2000)，能預測實際行為 (Gardner & Martinko, 1988; Wood, 2000; Weiss, 2002)，應徵者印象管理的影響歷程亦然。「認知」是對標的物的特徵的認知或持有的信念 (beliefs)，「情感」則是感受評價，兩者是可以區別的機制，且各自對最終評價有獨特預測力 (Abelson, Kinder, Peters, & Fiske, 1982; Weiss, 2002)。應用至面談情境的辯解行為亦然，面試官在提出質疑後，會針對應徵者的說詞產生特徵評估及情感反應，再影響最終的總體評分，既然認知評價與情感評價是個體處理訊息必經的基本歷程，亦可作為應徵者辯解影響面試官評分的前置變項，結合前述社會心理學研究提出的兩個觀點，緩和效果屬情感反應，可歸責性則為認知評價，是防禦型印象管理策略二元評價的理論基礎。

也有文獻整理不同策略，再分作兩類—「解釋」(explanation，有些文獻以 accounts 稱之)及「道歉」。「解釋」包括了開脫與合理化 (Schlenker, 1980; Wood & Mitchell, 1981)，兩者都是說明該事件的內在或外在因素，導引接收者的歸因歷程 (Wood & Mitchell, 1981)。Bozeman 及 Kacmar (1997) 也指出，無論是提出外部因素或是試圖降低情況的嚴重性，「解釋」策略都是針對事件內容本身作說明，焦點是放在行為者 (actor) 本身，目的在於維護並建立接收者對個體的正確預期；而「道歉」策略是將焦點放在接收者身上，希望減緩其負面感受，維護彼此的關係，提昇接收者對自己的喜好程度；綜合文獻說法，本研究比較兩大類策略的性質差異如表 3-1：

表 3-1 解釋與道歉策略性質比較表

	解釋 (開脫/合理化)	道歉
焦點	行為者 (actor focus)	接收者 (target focus)
訊息內涵	內容為基 (content-based)	關係為基 (relation-based)
訴求	理性	感性
引發歷程	認知評價	情感評價

參考資料：Wood & Mitchell, 1981; Bozeman & Kacmar, 1997; Wood, 2000

釐清對應徵者能力特質的疑慮，判斷其條件是否符合要求，是面談的重要目的之一，因此面試官在提出問題後，會十分注意應徵者的回應，加以面試官對應徵者並不熟悉，因此對辯解說詞有選擇性注意的效果 (Collins & Hoyt, 1972)，這時候應徵者的說詞就會形成訊息線索 (information cues)，影響面試官的解讀與判斷方式 (Salancik & Pfeffer, 1978; Wood & Mitchell, 1981)；依據資訊處理 (information processing) 觀點，當行為者提供感性訴求的說詞，較可能會引發接收者的情感反應，若是提供理性訴求的說詞，則接收者傾向採認知歷程的資訊處理模式 (Wood, 2000)。可推知，使用開脫及合理化策略，會對面試官的認知評價有較大的影響，使用道歉策略，則對面試官的情感評價有較大的影響。

在面談情境中，最重要的情感評價應屬主管對部屬的喜好程度 (liking)，喜好程度是主觀感受的評價，本質上是一個較偏向情感的概念 (Wood, 2000)，並不針對特定明確的內容 (Forgas, 1995)，它是績效考核情境印象管理研究的重要變數 (Wayne & Liden, 1995)，在面談情境肯定型印象管理研究中，「相似—吸引」效果 (Similarity-Attraction, Byrne, 1961) 所產生的正向情感與 liking 也是相同的意思 (Stevens & Kristof, 1995; Kristof-Brown et al., 2002)。至於認知歷程，則是對於客觀內容 (cognitive content) 的評價 (George & Jones, 1997)，隨著訊息內涵而改變，在甄選情境為針對應徵者條件與職缺需求的適配性進行評估，亦即應徵者能力 (competence) (Lievens, Highhouse, & Corte, 2005)，會因為職缺類型而不同。前導研究也指出最常被質疑的是能力相關的訊息，面試官的主要認知歷程即為對應

徵者的能力評價 (Ferris & Judge, 1991)。總合而言，這兩個面談情境中的主要歷程對應了過去社會心理學研究提出的緩和效果與責任歸屬觀點：道歉策略的主要作用是緩和接收者對負面事件直接產生的負面情感反應，維持面試官對應徵者的喜好程度，而開脫與合理化策略則試圖減少行為者所需擔負的責任，降低該負面訊息與個體能力的關聯性，以維護面試官對應徵者的能力評價。以下再由個別策略的說詞內容細部推導面試官心理歷程：

1. 道歉

由道歉策略內涵中的三大要素，可推導其與面試官喜好程度的關係：

- (1) 認錯：表示認同面試官的看法，認同成為好員工應有的標準 (Prus, 1975)，因此道歉策略也有迎合策略 (ingratiatory behavior) 的效果 (Liden & Mitchell, 1988)，藉由同意面試官觀點，增加面試官對自己的喜好程度 (Byrne, 1971)；此外，應徵者承認過去的錯誤而接受責備，但也試圖切割自我形象，該事件雖然反映了不好的一面，卻不表示這是真實自我 (true good-self) (Goffman, 1971, c.f. Goei, Roberto, Meyer, & Carlyle, 2007)，藉由認錯表示自己未來能做得更好，以維持面試官對應徵者個體形象的期待與喜好 (Goei et al., 2007)。
- (2) 自責：展現出懺悔及自責 (self-punishing, self-castigation) 的一面，能讓接收者得到心理平衡，降低意圖責備或處罰行為者的意圖 (Wood & Mitchell, 1981)，人際互動情境的實證指出，當個體行為傷害了對方，道歉可以緩和受害者的負向情緒，也比較不傾向認為被嚴重冒犯 (Ohbuchi et al., 1989)；而且行為者表達出內疚感，會引發接收者的同情 (sympathy)，傾向原諒行為者 (forgiveness)，「原諒」意圖能減低憤怒及失望的負向情感 (McCullough, Worthington, & Rachal, 1997)，而維護面試官對應徵者的喜好程度。
- (3) 承諾：行為者承諾未來不再犯，是意願及誠意的展現 (sincerity)，能提昇接收者的喜好程度 (Tata, 2002a; Zechmeister, Garcia, Romero, & Vas, 2004)；但承諾本身並不能推知應徵者的能力能否促使未來有正面表現，

因為能力的判斷偏重正面資訊 (Reeder & Brewer, 1979; Snyder & Stukas, 1999)，亦即行為者要有正向表現的經驗才能知道他能否做到，在此情境下沒有任何邏輯或實證證據支持道歉策略與能力評價的關聯 (Wood & Mitchell, 1981)。

2. 開脫

開脫的作法是提供外部因素導引他人進行外歸因，降低行為個體的責任承擔。然而，歸因其實不只是內歸因及外歸因的二分法，而可視為程度概念，亦即將事件作內歸因或外歸因的傾向高低，關鍵在於降低自我中心性 (self centrality)，其中自我中心性最高的就是「能力」概念，因為它是一個具有上限且相對穩定的個體特性，因此應徵者必須降低面試官歸因成能力不佳的可能性 (Snyder & Higgins, 1988)，以說明自己未來可以有正向表現。由於歸因謬誤，個體傾向將他人的失敗作內歸因，應徵者的目標就在於提出能力外的外部因素，創造減抑效果 (discount effect)，導引面試官作外歸因 (Kelley, 1972)，以避免減損對應徵者的能力評價。

由說詞內容來看，開脫是提出與事件原因相關的外部因素，屬於客觀具體的認知內容，偏向理性訴求 (Bozeman & Kacmar, 1997)，希望接收者針對這些外部因素資訊進行處理後，能作外部歸因，策略目標是導引接收者的認知評價；此外，說詞本身並不具備情緒相關的訊息線索，因而與情感評價的關聯性較弱。

3. 合理化

合理化的作法是提出新資訊或新標準，促使接收者重新評價。一則強調自己的行為也有正面價值，導引面試官由正面的面向來思考，而提高對應徵者的能力評價；二則指出環境特殊性，使個體行為合理化，未來面對一般狀況時，面試官仍能預期應徵者會有好表現，藉此降低對他們的能力疑慮 (Scott & Lyman, 1968)。

由說詞內容來看，合理化是強調個體行為仍有正面價值，訊息焦點在負面事件本身，亦屬於客觀具體的認知內容，偏向理性訴求 (Bozeman & Kacmar, 1997)，希望接收者考量這些正面資訊後，能認同個體行為的合理性；此外，說

詞本身並不具備情緒相關的訊息線索，因此，策略目標也是導引認知評價，而與情感評價的關聯性較弱。

(三) 喜好程度、能力評價與之重要性

實證發現人際互動下，防禦型印象管理策略有修復形象的效果 (Wood & Mitchell, 1981; Tata, 2002a)，組織情境績效考核的研究也指出員工提出辯解可以降低主管責難 (Liden & Mitchell, 1988)；而在面談情境中，關鍵結果變項為面試官的最終評分，採調查法的兩篇實證研究中，其中一篇的數據指出策略使用與面試官評分為正相關 (Peeters & Lievens, 2006)，而在 Van Iddekinge 等人 (2007) 的研究則未得證；上述兩篇研究採實地法，僅部份樣本曾受面試官質疑而使用防禦型印象管理策略，本研究以採實驗法操弄負面事件及策略選用 (c.f. Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004)，確保防禦型印象管理的前提出現，也納入面試官最終評量驗證其有效性；此外，更溯及面試官心理歷程，援引社會心理學的辯解效果，本研究提出「能力評價」及「喜好程度」兩大影響機制，過去文獻亦指出兩者的確是正向影響主管評分的重要前因變項。

早期學者表示，被人喜愛的個體擁有參考權 (referent power)，會有較大的影響力及較好的溝通效果，也比較可能達到行為個體所追求的互動結果 (French & Raven, 1959, c.f. Wayne & Liden, 1995)。喜好程度 (liking) 是一種正向情感評價，會影響決策者後續的資訊處理歷程，當面試官對於該應徵者有好感，會傾向認為他有較高的適任性，預期他未來有較好的績效表現，因此想給他進入組織表現的機會 (Howard & Ferris, 1996)；此外，對於偏好的應徵者，面試官會選擇性注意他後續的正向表現，等到最終評分時，也因為有正向的情感態度，傾向回想起應徵者好的一面 (Wayne & Liden, 1995)，因此喜好程度對面試官評分有正向影響。

應徵者的一般能力是甄選過程中的重要考量之一 (Lievens et al., 2005)，也有學者認為員工能力是組織最重視的因素 (Wood & Mitchell, 1981)。甄選的主要目的就在挑選具備所需能力的員工填補職缺 (Werbel & Gilliland, 1999)，除了履歷

可以作初步篩選外，面談也是很重要的能力資訊蒐集管道 (Higgins & Judge, 2004)，依據 Bozeman 及 Kacmar (1997)，應徵者為了展現出理想中的能力水準，會使用肯定型印象管理策略來提昇形象，但若受到質疑，提出辯解也能維護形象，目的都是要讓面試官認為自己適才適所 (P-J fit)，獲取正面的面試結果 (Higgins & Judge, 2004)，因此能力評價應會對面試官評分有正向影響。

總合上述，可知面試官面對應徵者辯解時，有情感評價及認知評價兩種心理歷程，三種策略有不同的影響機制：道歉以影響情感評價為主，開脫及合理化則以影響認知評價為主，而這兩個影響機制，亦與最終的面試官評分相關，本研究主要目的在於探究面談情境中應徵者使用防禦型印象管理的效果，試圖區辨出個別策略的主要路徑，開列假說如下，並將變數架構圖繪如圖 3-2：

H₁：就道歉策略而言，對喜好程度的正向影響大於能力評價

H₂：就開脫策略而言，對能力評價的正向影響大於喜好程度

H₃：就合理化策略而言，對能力評價的正向影響大於喜好程度

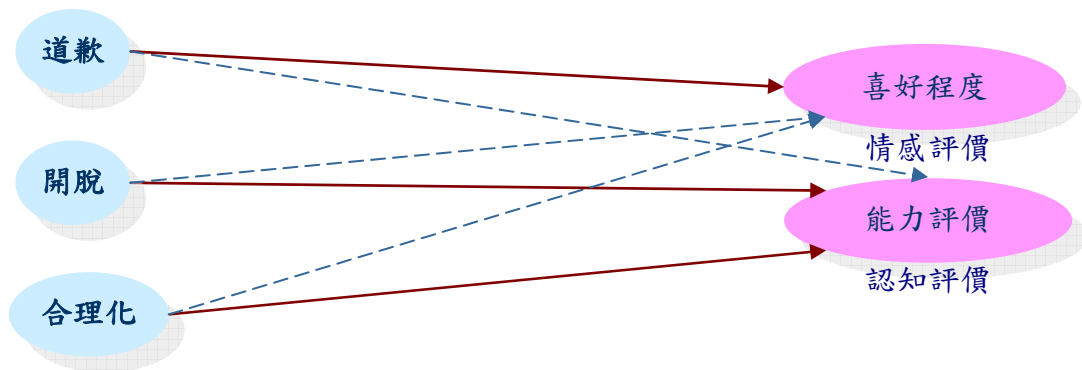


圖 3-1 研究架構圖

其中，開脫及合理化同樣以能力評價為主要效果，可以進一步討論何者的能力修復效果較佳。依據 Fiske 及 Taylor (1991) 的歸因三要素—因果關聯性、可歸責性、可責備性：開脫策略承認這是件不好的事，但提出外在因素的影響，表示自己無法掌控，僅達到因果關聯性；合理化策略則承認自己有意圖的執行該負面行為，但說明情況並沒有這麼嚴重，符合因果關聯性及可歸責性，符合程度越高顯示行為個體必須擔負越大的責任，因此，開脫策略的負面評價修復效果優於合理化策略 (Tata, 1994)。另外，以行為決策的角度觀之，該事件被認定為不合宜是根據兩個標準：(1) 個體有其他的決策選擇而未選 (could counterfactual)，(2) 個體應該選擇其他更符合社會標準的決策而未選 (should counterfactual)；而行為者可以就這兩個切入點提出解釋，合理化僅針對第二點，說明自己的行為在此特殊狀況下其實並不脫離常軌，也沒有這麼嚴重，而開脫策略則指出當時的狀況無法掌控，沒有別的選擇，同時消弭這兩個疑慮，因此開脫策略的效果優於合理化策略 (Shaw et al., 2003)。

然而，以本研究強調不同策略有不同影響機制的立論觀點，認為這兩個策略的修復效果仍未定論；曾有實證研究比較兩種策略的優劣，結果發現效果差距未達顯著 (Tata, 2002a)，這兩個策略的比較值得進一步探討。過去文獻都以消極修復的角度出發，推論開脫策略效果較佳，但忽略了合理化策略還有積極提出額外觀點的作法，依據 Schonbach (1990) 的定義，合理化提出了更高階的目標來突顯行為的合理性，Scott 及 Lyman (1968) 更明確指出這個策略還強調了個體行為的正面價值，由這個角度來比較的話，兩者對於能力評價的作用方向恰恰是相對的—開脫僅試圖緩和接收者對行為者的能力質疑，合理化則更進一步提昇接收者對行為者的能力評價，在甄選面談的情境下，本研究提出假說如下：

H₄：合理化策略對能力評價的正向影響大於開脫策略

第二節 研究方法

過去實地研究法，以使用頻率來衡量防禦型印象管理策略 (Stevens & Kristof, 1995; Ellis et al., 2002; Van Iddekinge et al., 2007)，分別記錄各個策略的次數多寡，由於研究目的並不聚焦於防禦型印象管理策略，並未觸及個別策略效果的探討；而個別策略優劣的比較則以實驗法來驗證，將不同策略操作成 between group 的實驗操弄 (Kim et al., 2004)，再比較不同組別的形象評價。由於本研究目的在於驗證防禦型印象管理策略的辯解效果及面試官評價歷程，採實驗法進行：依據前導研究，求職面談情境中，辯解者可能使用多個策略來修復形象，本研究同時參考過去實地法與實驗法的作法，採三因子受試者間實驗設計，而保留策略並存的可能性，以影片法同時操弄「開脫」、「合理化」、「道歉」三種印象管理策略使用與否，共有 $2 \times 2 \times 2$ 八種劇本。又為求管理決策的真實性，受試者邀請有實際甄選面談經驗的 HR 專員或直線主管來參與。

一、研究樣本

8 個劇本設定下，每個 cell 約收 15 個樣本，對象為公司 HR 專員與直線主管，研究者先以 EMAIL 邀請，確認有意願參與研究的人數及時間後，再於下班時間親自前往公司，將受試者分派至 8 個組別，每個人觀看一種影片，研究者負責掌控實驗流程，請受試者假想自己扮演面試官，影片播畢再填答問卷。

先與 23 位具有面試經驗的主管或 HR 接洽，詢問他們參與本研究意願，並藉由引薦請他們的同事或同業加入，一共邀請 149 位受試者，有 131 位受試者實際參與本研究，參與率為 87.9%，有效回覆率為 100%。

將受試者分派至 8 個實驗組別中，除了第 7 組的受試者人數為 26 人，其餘組別皆為 15 人，總樣本數為 131 人，達到原本研究設計預定人數。其中共有 75 位男性 (57.3%)，平均年齡 38 歲 ($SD = 6.96$)，其中，107 位受試者 (81.7%) 的實驗進行方式是由研究者親自前往公司進行研究說明，再使用單槍或 PC 播放影片，而有 24 位受試者表示不方便在公司填答問卷，最後挑選他們有空的時間，

由研究者親自打電話向他們說明研究流程，接著請他們上網觀看影片並填答電子檔問卷，針對這類受試者，為求研究流程一致，研究者在電話中說明流程後，請他們打開應徵者資料的電子檔，並將影片連結列於資料末頁，且為了確認受試者完整地看完整段影片，在問卷中設計檢測題項，詢問影片最後的劇情，正確回答此題的受試者才納作有效樣本。

131 受試者中，54 位受試者 (41.2%) 來自科技業，27 位受試者 (20.6%) 來自服務業，23 位受試者 (17.6%) 來自傳統製造業，還有 16 位金融業者 (12.2%)，以及 6 位醫療業者 (4.6%)，5 位受試者 (3.8%) 來自其他行業；而其所屬部門以行銷 (34 人，26.0%) 及產品業務部門 (31 人，23.7%) 佔大多數，還有 26 位研發製造人員 (19.8%) 及 22 位 HR (16.8%)，另有 18 位受試者 (13.7%) 來自行政管理職。所有的受試者都符合研究設計要求具備幫公司面試員工的經驗，平均達 50.9 人次 ($SD = 121.03$)，而面試行銷企劃人員的經驗為平均 5.1 人次 ($SD = 11.07$)，受過 1.2 次甄選面談訓練 ($SD = 1.81$)。

二、研究設計與流程

(一) 影片腳本

將依據前導研究，以最常出現的負面事件「過去成績」與「應答內容」作為影片中面試官質疑應徵者的劇情橋段，詢問幾位正在求職的社會新鮮人，了解在經歷部份最常被質疑的實質內容，並參考羅逸璇 (2007) 能力劇本中使用兩個負面事件，將負面訊息設定為「第一學期成績不佳」以及「應答內容有誤顯示英文能力不足」，其他片段亦模擬真實面談中常問的問題。

本研究以負面能力事件作為應徵者辯解的前提，將職缺設定為「行銷企劃工作」，依據 O*NET 職缺屬性描述及 104 教育網 (2007)，行銷企劃工作所需的技能廣泛，包括對行銷功能的了解及特定產品知識，且需要人際溝通、分析判斷、時間管理、應對彈性等多項進階能力的整合，是具挑戰性且專業要求相對較高的職務，以引發面試官對負面能力訊息的關注；由中時人力網與波仕特科技行銷公司合辦的企業招募調查指出，近四分之一的求職者認為行銷企劃工作是最能吸引

他們的職缺之一 (全球華文行銷知識庫, 2006), 而由企業求才的角度來看, 1111 人力銀行資料庫分析顯示, 平均每位求職者即有 0.9 至 1.8 個行銷企劃相關的工作機會, 足見該職缺亦深受業界重視 (長庚大學職涯發展電子報, 2006), 具有代表性, 也能增加受試者填答時的情境真實性 (Stone-Romero, 2002)。

(二) 影片拍攝

由於 MBA 畢業的女性求職者對於行銷企劃一職偏好度相對高, 選擇以剛取得 MBA 學位的女生作為應徵者 (主要演員), 又劇情設定她在面談中的英文口說表現不錯, 因此請一位曾經出國交換且已經畢業的學妹來擔任, 目前在學的 EMBA 或企管班主管 (可能的受試者) 應不會認識她, 且避免與她同公司的主管成為樣本, 以免除因為與影片中演員熟識所造成的知覺偏誤。

影片以模擬甄選面談場景, 鏡頭中以應徵者為主角, 拍攝應徵者的對答狀況, 在拍攝前先讓演員看過劇本, 並提供三種防禦型印象管理策略的定義, 讓她了解說詞內涵, 該演員被要求在演出應答過程時不要有太明顯或誇張的非口語行為, 但可以因應不同的策略精神略作調整, 演員與研究者討論後模擬數次, 直至對於表現方式達到共識時才正式拍攝。面試官設定行銷企劃部的女性主管, 提問僅以聲音方式出現, 為將重點聚焦於問題內容本身, 面試官的提問儘量維持相同的講話速度, 且沒有誇張的語調及強弱變化。操弄應徵者各個防禦型印象管理策略的使用與否, 包含道歉、開脫及合理化三種策略, 其他的問題及回應都是剪接相同的片段。

(三) 前測

在影片拍攝之後詢問幾位 HR 專員及求職者的意見, 評估影片真實性, 並依據其意見修改腳本。待影片剪輯完成後, 再請 16 位曾擔任面試官的業界主管與 HR 擔任受試者試填問卷, 其平均年齡為 38.7 歲, 7 位男性, 平均面談經驗 7.3 次, 受過 0.3 次面談訓練。操弄檢定顯示, 對於接收到開脫策略腳本的受試者, 其開脫操弄的題項得分為 4.0 ($SD = 1.25$), 高於中間值 3.5 ($t = 1.27, p > .05$), 亦高於未接收開脫操弄的受試者 ($M = 3.29, SD = 1.25; t = 1.16, p > .05$); 對接收到合理化策略腳本的受試者而言, 其合理化操弄的題項得分為 4.30 ($SD = .95$), 高

於中間值 3.5 ($t = 2.67, p < .05$)，亦高於未接收合理化操弄的受試者 ($M = 3.57, SD = 1.90; t = .94, p > .05$)；最後，針對接收到道歉策略腳本的受試者，其道歉操弄的題項得分為 4.67 ($SD = .71$)，高於中間值 3.5 ($t = 4.95, p < .01$)，亦高於未接收道歉操弄的受試者 ($M = 3.0, SD = 1.41; t = 3.13, p < .01$)；有些項目未達統計顯著，原因應是前測樣本數少造成檢定力不足，由分數高低及檢定方向判斷操弄成功。此外，前測受試者表示，他們在填答時仍不確定是要反映自己的感受或是由影片內容推測答案，依據他們的建議，在指導語及題項中同時強調由受試者（擔任面試官角色）的角度填答其個人觀感。

(四) 實驗流程

實驗執行者對於看影片填答的程序稍作說明，請受試者假想自己是影片中的面試官，畫面中的應徵者就是要應徵該職缺，提醒他閱讀指導語及手中紙本資料再開始觀看影片。為了符合工作相關性 (job-relatedness)，將負面能力訊息設定在行銷企劃的工作要求上，因此先請受試者閱讀工作說明及應徵者條件，且為幫助他們在觀看影片時掌握口語資訊，一併提供影片問題列表，紙本資料包含三部份，內容詳見附錄三：

(1) 職缺的要求及工作說明

(2) 應徵者履歷

(3) 影片問題列表

看完影片請受試者依據影片內容填答問卷，包含操弄問項，確認受試者能分辨影片中應徵者使用的策略類型，並填答喜好度及能力評價的題項，最後再填答面試官最終評分。

(五) 實驗操弄

本實驗為三因子受試者間實驗設計，針對「開脫」、「合理化」及「道歉」三個策略進行操弄，每個因子各有兩個 level—使用 vs. 未使用，搭配組成 2（開脫與否）x 2（合理化與否）x 2（道歉與否）共 8 個劇本，其中有一組是完全未使用任何策略，應徵者仍必須回應面試官的提問，但是並未表示歉意，也未針對事

件原因作說明，因此完全不涉及辯解策略內涵；有三組使用單一策略，另三組組合使用兩種策略，而一組同時使用三種策略。依據前述影片腳本，面試官依據兩個負面能力訊息提出質疑，應徵者針對兩件事個別說明，但都使用同樣的策略或策略組合來回應，以使用合理化策略為例，應徵者先對第一學期成績不佳提出合理化說詞，再對應答有誤的疑慮同樣提出合理化說詞。且為了平衡兩個負面訊息的比重，相同策略的說詞資訊量設計為近乎等同。底下將辯解說詞整理如表 3-2，劇本內容詳見附錄二：

表 3-2 防禦型印象管理策略內容彙整表

負面訊息		第一學期成績不佳	應答內容有誤顯示英文能力不足
面試官 提問		你的學經歷大致不錯，不過...，首先我看到你一上的平均成績才 78 分，排名也很後面；再來就是剛剛的摘要，雖然英文發音不錯，但解讀並不正確，這個職務有許多機會要與國外客戶聯繫，我不能確定你的英文溝通能力是否能勝任，針對這兩點，你能作個解釋嗎？	
應 徵 者	開 脫	一上初選時選了《競爭策略》這門課，覺得不符興趣，但當時選課系統出問題退選失敗，等到助教提醒我上課缺席時已經過了棄修的時間，教務處表示沒有辦法通融，授課老師讓我參與後半課程，只來得及考期末考，因此拉低學期平均。	因為剛剛實在滿緊張的，一時之間反應不過來，字體有點小又有專有名詞的縮寫，才會看錯字。結果不能發揮應有的實力，連平常知道的字都講錯了，至於對內容的誤解，應該是自己沒工作經驗，對產業狀況不夠熟悉的關係。
	辯 解	雖說是加退選的失誤，不過您也可以發現，從一下開始我的成績就大符提昇，都在 90 分左右，而且每個學期都有進步。由於自己不是本科畢業的，一開始我的確不大適應 MBA 課程及討論方式，漸漸融入之後我就表現得越來越好了。	是因為自己不擅長單向表達吧！不過，我想一般的溝通情境是互動的，可以詢問對方，一問一答的情況我是 OK 的；而且只要溝通目標及內容明確，就可以事先多做準備，一定比剛才的狀況好得多，未來要與國外客戶溝通應該沒問題。

表 3-2 防禦型印象管理策略內容彙整表 (續)

負面訊息	第一學期成績不佳	應答內容有誤顯示英文能力不足
面試官 提問	你的學經歷大致不錯，不過...，首先我看到你一上的平均成績才 78 分，排名也很後面；再來就是剛剛的摘要，雖然英文發音不錯，但解讀並不正確，這個職務有許多機會要與國外客戶聯繫，我不能確定你的英文溝通能力是否能勝任，針對這兩點，你能作個解釋嗎？	
應徵者 辯解	道 歉	當時也是因為剛念碩班，對課程內容不夠了解，才會誤選了一門自己沒興趣的課，這實在是我自己不夠注意，有了這次的經驗，我以後總會更加小心謹慎。
		嗯...，剛剛實在表現得不理想，我自己也覺得滿懊惱的，以後我會做更充份的準備，希望未來每一次面對客戶時，都能好好表現，不要再出現失誤。

註：考量多元策略的說詞合理性，後續劇本的策略使用的順序都是如上表所示：
開脫—合理化—道歉

三、衡量

(一) 操弄檢定

本研究操弄三種辯解策略的使用與否，因此以受試者知覺影片主角是否曾使用這些策略作為操弄題項，依據 Schonbach (1990) 與 Scott & Lyman (1968) 的定義，參考羅逸璇 (2007) 的題項翻譯再作修改，每個策略均有一個題項，以李克特 6 點量表來衡量個別策略使用的同意度 (6 = 非常同意，1 = 非常不同意)：

- (1) 開脫策略—「應徵者將過去錯誤歸咎於受到外在因素影響，而不認為自己有責任」
- (2) 合理化策略—「應徵者承認他與過去的失誤有關聯，但也同時說明事情並不那麼嚴重，甚至也有好的一面」
- (3) 道歉策略—「應徵者承認他必須為所犯的錯誤負責，並表達出自責悔改之意」

(二) 依變項

1. 能力評價

採用 Kim 等人 (2004) 面談研究中「面試官知覺應徵者能力」的三個題項，採李克特 6 點同意度量表來衡量，並依據本實驗職缺設定（北美地區業務行銷企劃）作修改：

- (1) 這位應徵者能勝任北美地區業務的行銷企劃工作
- (2) 這位應徵者具備這個職缺所需的知識
- (3) 我對這位應徵者的技能有信心

能力評價的 Cronbach's alpha 係數為 .88，內部一致性可接受 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

2. 喜好程度

採 Wayne 及 Ferris (1990) 主管評估對部屬喜好度的兩個題項，以李克特 6 點同意度衡量：

- (1) 我很喜歡這位應徵者
- (2) 我覺得這位應徵者可以跟我成為朋友

喜好程度 Cronbach's alpha 係數為 .66，內部一致性皆尚可接受。又本研究以能力評價與喜好程度作為認知與情感歷程的兩個衡量變項，驗證受試者解讀應徵者辯解說詞是否有不同的效果，因此在假說檢定前先行檢測兩大變項的區別效度。以這兩個評價變項進行 CFA；Model $\chi^2 = 4.14$ ， $d.f. = 4$ ， $\chi^2 / d.f. = 1.04$ ， $GFI = .99$ ， $IFI = 1.00$ ， $TLI = .99$ ， $CFI = .99$ ， $RMR = .03$ ，可知這兩個主要構念的衡量品質佳，且模式優於 one factor model (Model $\chi^2 = 28.03$ ， $d.f. = 5$ ， $\chi^2 / d.f. = 5.61$ ， $GFI = .93$ ， $IFI = .92$ ， $TLI = .83$ ， $CFI = .92$ ， $RMR = .08$)，將依變項分成兩個構念是適切的。

所有題項的因素負荷量 (λ) 皆達顯著水準 (Bagozzi & Yi, 1991)，且範圍界於 .61 ~ .94，超過 .5 (Fornell & Larcker, 1981)，符合收斂效度的要求；此外，兩

個評價變項間的相關係數信賴區間（相關係數 ± 3 倍標準差）界於 .31 ~ .79，不包含 1，顯示兩構念間具有區別效度（Anderson & Gerbing, 1988）。

（三） 控制變數及其他衡量變數

本研究採實驗設計，為確認分組的隨機性，蒐集受試者的基本資料，又考量到不同受試者可能對影片訊息有不同解讀，其知覺仍會影響評分，因此對四項未操弄變數加以衡量納作控制。

1. 負面訊息的嚴重性

研究指出事件嚴重程度會影響接收者的歸因及對辯解策略的接受程度（Ohbuchi et al., 1989; Shapiro, 1991; Buttny, 1993），為避免知覺嚴重性的干擾，故納入衡量作控制。本研究以單一題項李克特 6 點同意度量表衡量：「面試官質疑應徵者的這些事件對應徵者來說是嚴重的」。

2. 資訊充份性

道歉或是提出原因，表示應徵者願意思針對面試官的提問作說明，至少讓面試官覺得受到尊重（Tata, 2002a），反映了資訊提供本身也會影響面試官評分。本研究設計包含多元策略使用，使用的策略數目不同，會使得劇本長短略有差距，雖然儘量讓最長與最短劇本的時間控制在 45 秒左右，但為了進一步驗證資訊量所造成之影響，一併衡量受試者的資訊知覺。在參考 Bies、Shapiro 與 Cummings (1988) 的說詞適切性 (account adequacy) 的題項後，本研究自行發展「這位應徵者提供了不少資訊，以回應面試官對他（她）的質疑」，用以衡量應徵者說詞的資訊充份性。

相關分析指出，策略數目與知覺資訊充份性為正向關係，且達中度相關 ($r = .39, p < .05$)，且受試者的知覺資訊充份性的確因影片中的策略使用數目而不同 ($F = 9.03, p < .05$)，其中，零策略組（即控制組，應徵者並未使用任何策略）的知覺資訊充份性分數為 $M = 2.60$ ($SD = 1.18$)，單一策略下 $M = 3.58$ ($SD = 1.01$)，雙策略為 $M = 4.0$ ($SD = 1.0$)，三策略並用下 $M = 4.15$ ($SD = .97$)，可知當策略使用數目增加，受試者的知覺資訊充份性越高，以知覺資訊充份性作為 proxy

是合適的。

3. 應徵者之外表吸引力

正如前面簡述印象管理策略研究所提及，應徵者的外表吸引力及非口語策略都會影響面試官評分 (Gilmore et al., 1986; Stevens & Kristof, 1995; Tsai et al., 2005)，為避免受試者知覺差異造成干擾，納入衡量作控制。

應徵者的外表吸引力，引用 Tsai、Huang 與 Yu (2006) 的四個題項加以衡量，並參考尤慧慧 (2005) 研究中的翻譯，採用李克特 6 點同意度量表：

- (1) 我覺得此名應徵者的外表相當具有吸引力
- (2) 此應徵者的外貌，整體而言是具吸引力的
- (3) 應徵者身材勻稱、胖瘦適中
- (4) 應徵者衣著得體

Cronbach's alpha 係數為 .75，內部一致性可接受 (Hair et al., 1998)。

4. 應徵者之非口語策略

同樣引用 Tsai 等人 (2006) 的六個題項加以衡量，並參考尤慧慧 (2005) 研究中的翻譯，採用李克特 6 點同意度量表：

- (1) 應徵者總是面帶微笑
- (2) 應徵者總是注視著我
- (3) 應徵者藉由一些非語言行為（如點頭、微笑）表達他／她的友善
- (4) 應徵者以手勢輔助他／她的談話
- (5) 應徵者有以點頭的方式回應我
- (6) 在面試中，應徵者盡量保持身體端正

Cronbach's alpha 係數為 .73，內部一致性可接受 (Hair et al., 1998)。

5. 受試者基本資料

受試者性別、所屬產業與部門的部份，於問卷中設定選項可直接勾選，年齡由他們填答數字，至於面談相關經驗，包括員工甄選面談的人次與接受面談訓練的次數，請受試者估計一個數字。後續分析時，年齡與經驗值為連續變項，所屬產業、部門與受試者性別為分類變項，男性編碼為 1，女性編碼為 0。