

衡鑑技術與人員甄選： 一項新的策略

Assessment Technique and Employee Selection: A Person-Organization Value Fit Approach

鄭伯壘 *Bor-Shiuan Cheng*

國立台灣大學

National Taiwan University

郭建志 *Chien-Chih Kuo*

中原大學

Chung Yuan Christian University

摘 要

在實務上，許多組織在進行人員甄選時，直覺式的作法，仍然受到較大的歡迎。然而，直覺式的策略充滿了主觀的臆測與偏差，選人的品質與準確性並不高。爲了避免主觀偏差，研究者發展出結構式甄選策略，認爲採用較系統化且科學性的人員與工作分析，可以改善上項缺點，而對選人的決策品質有所增益。可是在全球化與資訊化的趨勢下，工作變動極爲快速，立基於人與工作契合假設下的結構式甄選策略也將受到挑戰。因此，本文認爲應該另闢蹊徑，從人與文化契合的觀點，採取文化式人員甄選策略，去進行人員的甄選，應可收取較大的效果。這種想法迥異於以往人員甄選的觀點與理念，將可爲未來的人員甄選研究與實務，開啓另一扇創新的大門。

關鍵字：衡鑑技術、直覺式甄選策略、結構式甄選策略、人與工作默契、人與組織文化契合

Abstract

Despite intuitive selection methods are still dominant in employee practices, such methods are full of biases, inaccuracy and poor-quality. Through structured selection procedures, the biases can be reduced, and the accuracy and quality would be improved also. However, structured selection procedures, which based on person-job fit, will be challenged in the stream of globalization and informationalization for rapid change of work. The present paper proposes that cultural selection procedures, which based on person-organization value fit, can be more effective in employee selection at the new era.

Keywords: Assessment Technique, Intuitive Selection Procedure, Structured Selection Procedure, Person-job Fit, Person-organizational Value Fit.

壹、前言：人員甄選與人力資源管理

吸引素質良好的應徵者來應徵，並從應徵者當中，選擇最合適的人進入組織，是人力資源管理最重要的目標之一。尤其在這個跨國競爭的時代，人力素質的良窳，確實是取得競爭優勢的主要決定關鍵。也因此，確保人員甄選的品質，選用最優秀的人才進入組織，應是維持競爭優勢的基礎。事實上，許多人事管理的專家早就指出：在選材、育才、用才及留才的四大人事管理項目當中，選才不但最為重要，而且是育、用、留的主要張本。一但選對了人，則育、用、留都可收事半功倍之效；反之，當選擇的人不能適合工作與組織時，則人力資產將變成一種人力負債，不但無法發揮生產力，而且將成為問題的來源與爭議的核心，輕則以離職收場，重則訴訟經年。一方面降低了組織的效能，一方面也提高了個人的機會成本，並對社會造成一定程度的傷害。

這種人員甄選與員工個人生活品質、組織效能、及社會福祉的關係，已經有不少的研究進行分析(如 Cascio, 1991; McCormick & Ilgen, 1985)，而且也得到了一致性的結論。一般而言，以員工個人的生活品質來說，當個人能適合工作與組織時，個人的滿足感較高，包括對工作、同事、上司、報酬的滿意度，並能認同組織，進而提高一般性的生活滿足感。雖然工作滿足不見得是工作績效的充分條件，但卻是工作績效的必要條件(Porter & Lawler, 1975)：如果員工對組織與工作場所不能滿意時，其工作績效是不可能太高的，遑論追求卓越或

發揮個人最大的潛能。其次，當個人能適合工作與組織時，個人具有較高的動機去精益求精，追求個人與組織的成長，並提升自己的勝任能力。第三、從消極面來說，當員工無法適合工作與組織時，會產生較大的心理壓力，容易產生職業倦怠，提早從職場上退休(Maslach & Leiter, 1998)。

在對組織效能的影響方面，已有不少研究指出，人員甄選的不當，會導致組織人力成本的提高，包括員工離職、缺勤與病假、工作態度不良、及集體協商曠日廢時等各式各樣的成本(Cascio, 1987)。其中，離職成本是被討論最多的(如 Gaudet, 1958；Staw, 1987)。雖然維持適當的離職率將有助於組織人力的新陳代謝，然而，員工離職後所產生的費用是十分驚人的。根據 Cascio(1987)的分析，一位銷售經理離職的成本在 1972 年是美金 185,100 元，而在 1986 年則高達 418,500 元，可惜大多數組織都低估離職的實際成本。以缺勤成本來看，每個國家因為員工缺勤所造成的損失或成本也是十分高昂的，就美國而言，每年至少在 350 億美元(Robins, 1979)左右，而且有逐年上升的趨勢。

從人力資源會計的角度來看，人力資產可以從知識、技能、健康、配合度(availability)及工作態度來加以評估，這些項目都與工作績效有正面的關係。尤其是工作態度，可說是其他各種項目的重要表徵，對其他四項資產具有很大的影響效果，因此，有些人事管理專家主張可以用工作態度來代表所有人力資產的運用結果(Myer & Flower, 1974)。透過工作態度的評估，並與個人的所得加以比較後，即可瞭解個人對組織的貢獻與價值。根據上述想法，選人不當所造成的工作態度低下，所導致組織成本的增加不但驚人，而且會造成人力資產的縮水。當然，勞動契約的重新協商與訂定、與員工或工會發生爭議而來的訴訟、仲裁費用，也都會提高了人事成本。

在社會效益方面，當我們考慮到社會的整體目標以及國家的整體競爭力時，人盡其材，使得每個人都能適才適用，適時適地貢獻所能時，較能發揮社會整體的績效，達成國家整個的目標。因此，在選人時考慮個別差異，將工作者安置到適切的職位與適當的組織，將是達成社會與國家目標的間接基礎。

總之，選錯員工的代價是十分昂貴的。因此，確保人與工作的最佳契合是人力資源管理最重要的使命之一。從人員甄選的實務來看，過去對人員甄選的做法至少採取兩種策略，一種是透過人為判斷，偏向主觀的直覺式的選人策略(intuitive selection strategy)，另一種則是謹守標準化歷程，較有系統的結構式選人策略(structured selection strategy)。這兩種策略雖然最後目標都是要達成人與工作的契合(person-job fit)，使得個人能發揮所長，對組織有所貢獻，但仍有基

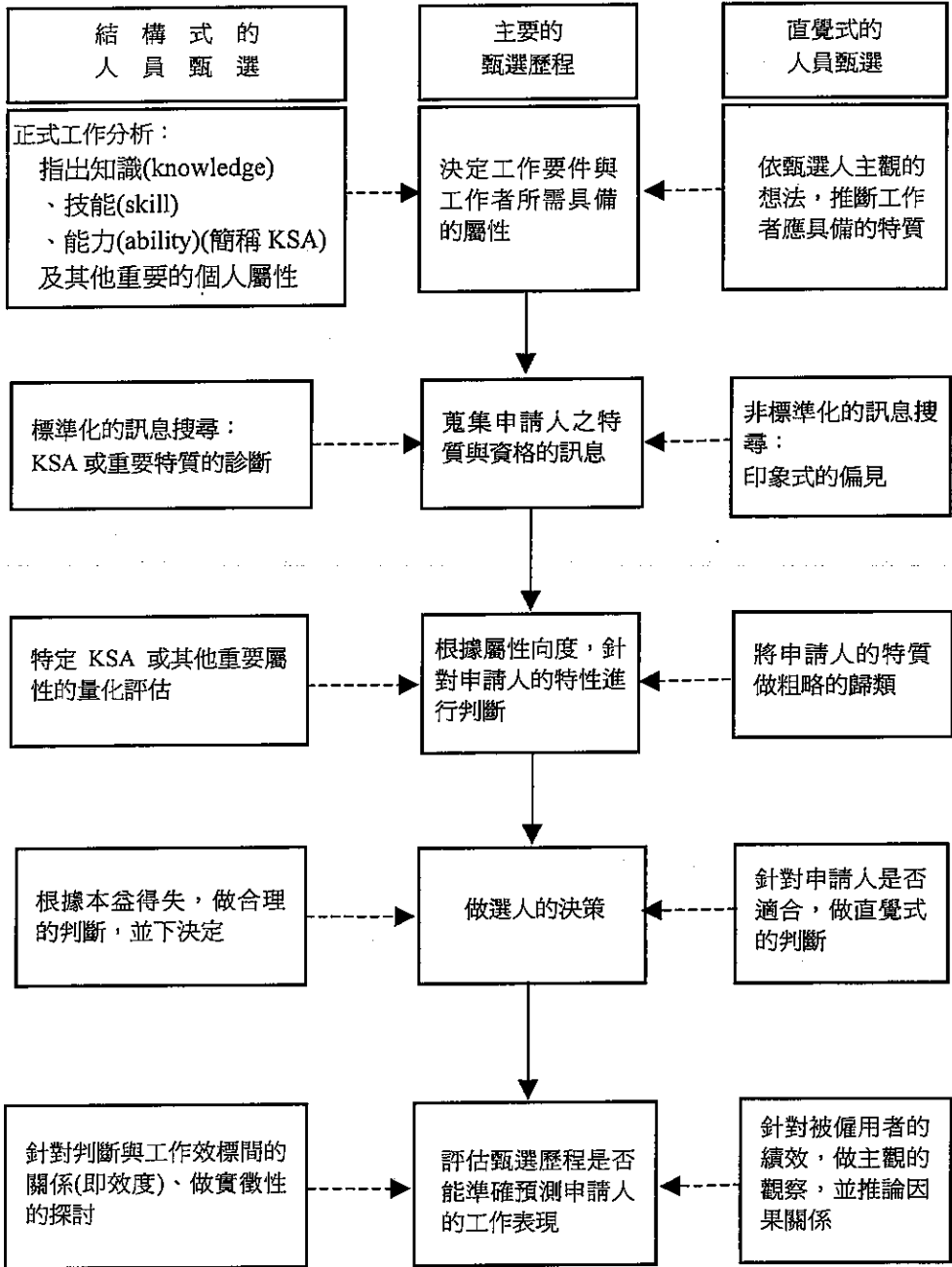
本的差異存在：直覺式的甄選策略較非正式化、且受到人為直覺判斷的影響；而結構式策略則較為制度化、較依照實徵證據來進行甄選。換言之，這兩種策略的主要差別乃牽涉到直覺判斷與理性判斷、質性分析與量化分析的問題(如 Hammond, Hamm, Grassian & Pearson, 1987)。有關這兩種策略與人員甄選歷程的關係比較，如圖 1 所示。

貳、直覺式的甄選策略

雖然在實務上，組織內的人員甄選做法可能兼具直覺式與結構式選人策略的某些特色，而不見得是直覺式或結構式策略範型(prototype)的直接反應。不過，為了討論方便起見，區分這兩種範型的差異、特性及限制，是十分有意義的。一般來說，在本質上，直覺式的甄選策略非常依賴甄選人主觀而直覺的判斷，像非結構式面談的甄選方式即為典型的例子。其餘未做工作分析的甄選程序、或未做有系統之實徵研究的甄選作法，亦可歸入直覺式的甄選策略。當然，這些作法的主觀程度是有所不同的。

這種主觀而直覺的判斷，會遍佈在各種甄選的方法或歷程當中。以工作者所需具備之工作要件而言，直覺式的策略較依賴甄選人或人事管理人員個人主觀的信念與經驗，來推斷各種工作所需要具備的條件。另外，在蒐集候選人或申請人的特質與資格的條件時，會採用非標準化的訊息蒐集方式，獲得的是較為片段與印象式的資訊。其次，在對申請人做判斷時，會先做粗略的歸類，再依據個人的直覺與印象，去做整體性的判斷(overall judgement)，以推斷個人的特性是否能與工作特性配合，並做出選人的決定。最後，甄選人會透過個人的體驗與觀察，去查核選進來的人是否適合工作，是否與工作表現有密切的關係，並做主觀性的因果推論，以評估甄選過程是否有效。

顯然地，對絕大多數的組織而言，直覺式的甄選策略是較常受到採用的(Dipboye, 1994)。理由很簡單，因為這種策略有其方便性，不但容易使用，而且表面成本是比較低的。不像結構式的策略，每個階段都必須謹慎為之，需要標準化；得做許多研究、蒐集具體的證據；花的時間較多，可能緩不濟急，而導致較高的表面成本與較長的發展時間。何況，建立了客觀而系統化的程序之後，也要投入時間與精力來訓練甄選人員熟悉此項歷程。總之，在甄選過程當中，結構式的策略要投入相當的心力與時間，甚至得聘請外界的專家來協助，才能建立一套標準化的甄選制度。



(來源：修正自 Dipboye, 1994)

圖 1 結構式與直覺式甄選的比較

雖然直覺式的甄選策略受到較廣泛地採用，但實際上，其背後的隱藏成本是十分高昂的，理由是直覺式的甄選策略存有不少的陷阱，而可能會得出偏頗的結論，最後，導致選人決策的錯誤。這些陷阱至少包括了：刻板印象(stereotype)的影響、歸類的偏差(categorization bias)、非理性決策(irrational decision making)、及肯定偏差(confirmatory bias)等問題。

以刻板印象的作用來說，許多研究都已經證實了，每個人對其他人的屬性包括性別、年齡、職業、種族等，都持有強烈的信念，這些信念會影響了每個人的行為表現(如 Westbrook & Molla, 1976)。以情境甄選的狀況來說，多數人對申請者常持有一種「理想申請人(ideal applicant)」的刻板印象，而無法區分什麼是理想的特性，什麼又是典型(typical)的特性。例如，有一項針對 5000 位晤談者做的研究，發現晤談者認為優秀申請人必須具備合群、誠信及可靠的特性，而這些特性幾乎不受職種或工作特性不同的影響(Hakel & Schuh, 1971)。即使是有經驗的晤談者，在區分什麼是理想的特性、什麼又是典型的特性時，其表現也與無經驗的晤談者不分軒輊(Paunonen & Jackson, 1987)。這說明了刻板印象會介入選人的歷程當中，而降低了選人的鑑別度與準確性。除此之外，即使是具有廣泛經驗的人事專家，也不太可能對各式各樣的工作，都具有同樣準確而鉅細靡遺地瞭解，因此，純靠人為判斷，將會降低甄選過程中的效度與信度。

以歸類偏差而言，社會知覺理論(如 Brewer, 1988)早就指出了歸類偏差是十分可能發生的：通常，社會知覺有兩大類型，一類是以刺激或個人為基礎(person-based)的，一類則以類別為基礎(category-based)。前者主張人可依照被知覺對象的種種特徵與行為，組合成完整的印象。在認知負荷小的狀況下，刺激或個人知覺較有可能發生。後者則假設知覺者個人的認知原型(schema)，決定了知覺結構的類別與其關連性，並導引了訊息處理的方向。類別知覺在認知負荷大的狀況下，特別常見。因此，當訊息的蒐集欠缺標準化、訊息超荷時，甄選人就容易將申請人歸入符合自己原先歸類好的類別當中，而會忽略了許多重要的訊息。這種歸類偏差所產生的效果，包括暈輪效應(halo effect)(如 Kinicki & Lockwood, 1985)、起始效果(primacy effect)(如 Farr, 1973；Johns, 1975)、及對比效果(contrast effect)(如 Cesare, Dalessio & Tannenbaum, 1988)等偏差。例如，有許多實驗室與現場研究都證實了，在晤談時，當晤談人覺得申請人與自己類似或具有似我效果(similar-to-me effect)時，對申請人的評估較為正面(Grave & Powell, 1988)。由此可見，在欠缺結構的甄選過程當中，歸類偏差是很容易發

生的，進而降低了甄選的準確性。

就像歸類的判斷一樣，個人在作決策時，也很容易偏離理性決策的範疇。意象論(image theory)指出了：在進行非結構式面談時，很容易根據個人所看重的意象，而做出非理性的決定(Beach, 1990)。意象論強調：在人員甄選時，許多決定都沒有經過太多仔細的考慮。甄選人常常只是根據個人認知結構中的重要意象，即做出錄取與否的決定。就像一項古典研究所強調的：許多晤談者只在四分鐘之內就做出了決定(Springbett, 1954)。當然，這個研究結果是稍嫌誇張，但的確有許多研究證實了，太多晤談者在晤談未結束之前，就已經做出了錄用與否的決定(如 Tucker & Rowe, 1977)。

最後，直覺式的甄選策略也很容易產生肯定偏差(confirmatory bias)。在許多狀況下，做決定的甄選人並未有太多的訊息來檢查其所做的決定是否正確。即使有，他們也通常只記得正確的決定，而忘了錯誤的決定，這就產生了所謂的肯定的偏差(Grab, 1989)。事實上，此偏差是與人做決策時的認知侷限(limitation)有關的：決策者通常只會尋求支持自己看法或決定的訊息，而忽略或漠視反對與不支持自己看法的訊息(Snyder, 1984)。

凡此種種，均說明直覺式甄選策略存有許多人為判斷上的偏差，而容易做出錯誤的甄選決策，並導致個人、組織及社會成本的提高。因此，雖有其方便性，但卻不值得提倡。相較之下，系統性的結構式甄選策略就較為客觀，而且有較高的準確度。

就有效性或效度而言，為什麼結構式的甄選策略要較直覺式的甄選策略為高？原因雖然不少，例如，甄選步驟之間的關連性(relevance)高，衡鑑過程標準化、甄選方式的前後一致性(consistency)強等，然而，最重要的仍然是結構式的甄選策略擁有許多實徵研究的證據，符合工業與組織心理學會(Society for Industrial and Organizational Psychology)(1987)所謂的有效性原則(validation principles)的要求。

一般來說，一套客觀的衡鑑方法，必須經過多次研究，進行有效性的查核與驗證，方能確立。其基本想法與邏輯，如圖 2 所示。圖 2 說明了透過工作分析，可以確定工作要件(job requirement)。工作要件通常包括兩方面，一方面是指達成工作目標或工作任務所必須完成的工作內容與工作活動；一方面則指為了達成工作目標或任務，工作者所需表現的工作行為或工作者所需具備的工作知識、能力、技能、氣質、興趣、及價值等種種屬性。前者可以透過工作取向

的工作分析來獲取有關的訊息，後者則可經由人員取向的工作分析來瞭解 (McCormick, 1979)。

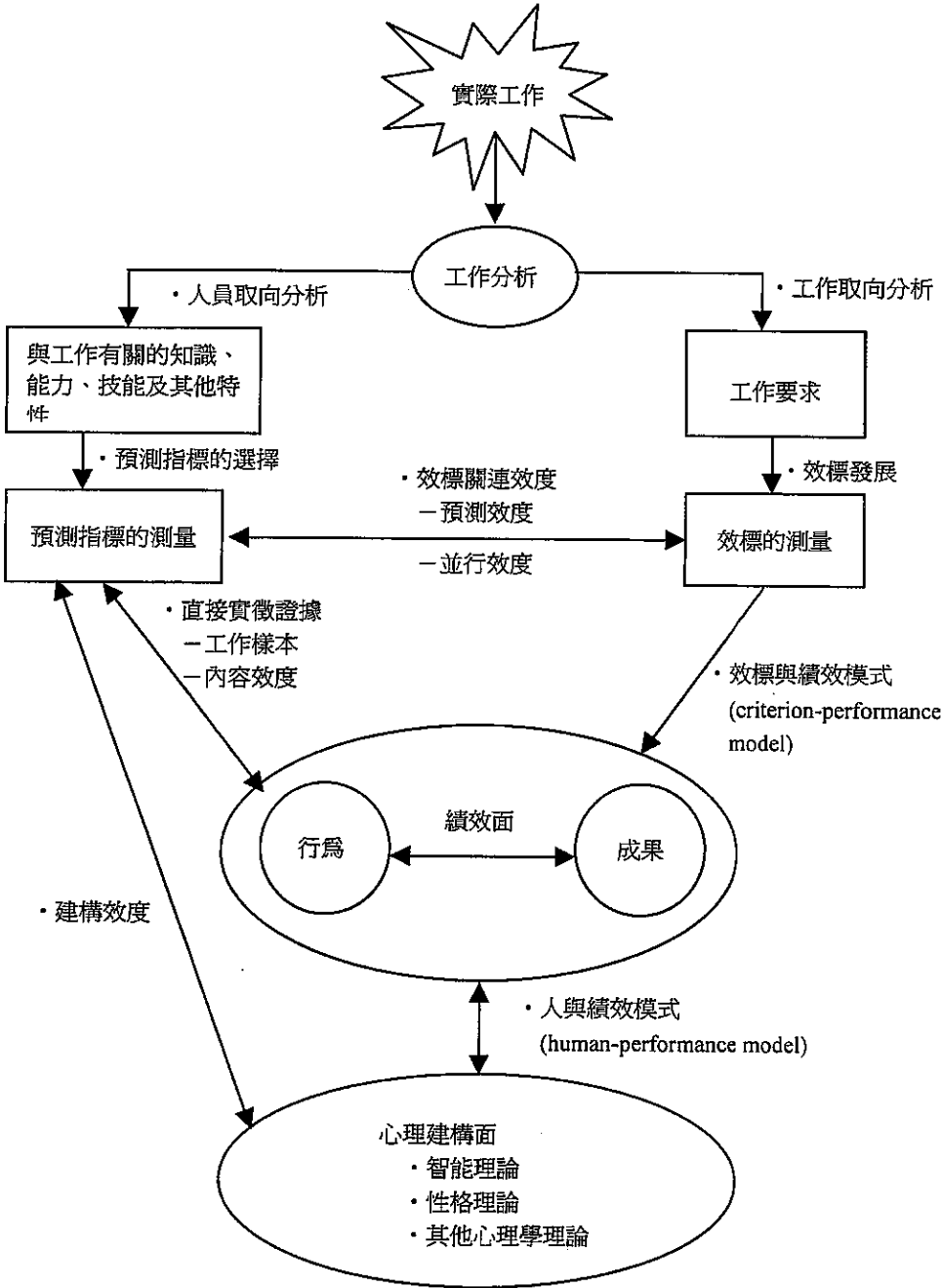


圖 2 工作分析、衡鑑技術、效標、績效及心理建構

根據工作分析的結果，可以選擇相關的變項來做預測指標(predictor)，也可以作為效標(criterion)發展的基礎。預測指標指的是，用來預測員工現在與未來是否能在工作上有優異表現、或能成功完成工作的指標，這些指標通常包括了各種員工完成工作所需要具備的屬性。至於效標則是用來衡鑑員工工作的成敗(Bass & Barrett, 1981; Guion &, 1965)，也就是評估績效、態度、及工作動機的標準(Blum & Naylor, 1968)。

預測指標的測量，涵蓋了各式各樣的心理測驗，例如智力、性向、性格、興趣、價值及情境測驗；也可以是一些個人屬性的評定量表(rating scale)或剖面圖(profile)。至於效標的測量，則包括了工作數量、品質、績效的評定等各種客觀(objective)與主觀(subjective)的指標。就像有些研究者宣稱的，尋找最適當的效標，以貼切說明工作績效的高低，是人事心理學家的重要任務，也是過去幾十年來人事心理學得以發展的重要原因(Cascio, 1998)。Stuit 與 Wilson(1946)在 50 年前也證實了：發展更好的績效測量，有助於績效預測的效果。換言之，效標與績效關係模式(criterion-performance model)的建立，能夠進一步提昇效標對工作績效的預測能力。

在工作績效方面，績效(performance)可以界定為：「員工所表現的可以觀察之目標導向的行為」(Campbell, 1990)。根據此一定義，工作績效涵蓋了多種面向(facet)，是多向度的(multidimensional)；也可以依照前因後果區分為前導行為與行為後果(outcome)——行為後果是效能(effectiveness)的重要因素。過去針對工作績效而來的研究相當多，主要的結論有：(1)工作績效是不穩定的，可能隨時間與情境而有所不同，所以必須做長期有系統的觀察(Rothe, 1978)；(2)工作績效不能只用單一指標來測量，單一指標並不能反應工作績效的實際狀況(unrealistic)(Campbell, 1990)。

為了提昇人員甄選的效能，有些研究者呼籲：必須更重視操作式測量與心理建構間的關係(Binning & Barrett, 1989)。唯有瞭解各種操作指標背後的心理建構，才能更有效而貼切地去掌握員工績效與衡鑑技術的本質，以提昇預測效果，並瞭解背後的原因。就績效與心理建構的關係而言，有不少研究者從心理學的理論去探討績效的本質，並據以發展有效的績效考核技術。例如，Ilgen 與 Feldman(1983)會運用認知心理學中的訊息處理理論(information processing theory)，來解釋績效考核的歷程，並指出進行績效考核時可能產生的人為偏差(bias)。此種偏差必須要加以避免，才能提高績效考核技術的準確度。

以各種衡鑑技術或預測指標的心理建構而言，所要探討的即為建構效度

(construct validity)的問題。當研究能夠證實預測指標或銜鑑技術可以測量到特定的心理建構時，就可以推論指標分數所代表的理論與實徵意義(Messick, 1995)。一般來說，爲了證實一項銜鑑技術的建構效度，必須導出許多假說，並逐一加以驗證(Cronbach & Meehl, 1955)。

除了建構效度之外，銜鑑技術也可能要具備效標關連效度(criterion-related validity)或內容效度(content validity)的要求。效標關連效度指的是預測指標能夠有效地預測效標，或兩者具有顯著的相關。根據預測指標與效標測量時間的不同，效標關連效度可以區分爲預測效度(預測指標的測量先於效標)與並行效度(預測指標與效標同時測量)(Anastasi, 1988)。至於內容效度，是指預測指標能夠反映績效的程度，亦即預測指標之樣本(sample)，能代表績效母體(population)的大小。當代表性越高時，內容效度越高。像工作樣本測驗、或公事包測驗(in-basket test)，都具有較高之內容效度(如 Hunter & Hunter, 1984；Borman, 1982)。

總之，對結構式的甄選策略而言，由於提供較多建構效度、內容效度、及效標關聯效度等直接與間接的實徵證據，而且預測指標的選擇與效標的發展是根據工作分析的結果而來，相關性(relevance)高；同時，亦能針對相關概念與理論，包括工作績效與心理建構，進行系統性的探討，因此，其甄選效果要較直覺式的甄選策略爲佳。從過去的比較研究中，已經證實了此項結論(如 Dipboye, 1994)。

雖然，結構式的甄選策略的確比直覺式的策略具有較高的信度與效度，但多數的準確性效度(correct validity)還停留在.40 與.60 之間，表示還有許多的工作績效變異(variance)，必須由其他的因素來解釋。事實上，結構式甄選策略所反映的，只是人與工作契合(person-job fit)的看法而已。就像 Wanus(1992)所強調的：個人對工作的適應，必須從個人對工作的瞭解程度來研究。然而，這種想法卻忽略了人到工作職場去工作，所要適應的不只是工作而已，其他還有許多重要的層面必須考慮，其中組織與文化當然是犖犖大者，因此人與組織契合(person-organization fit)或人與文化的契合(person-culture fit)就顯得重要。以人員甄選的角度來看，前者也許可以稱之爲情境式的甄選策略，後者則稱之爲文化式的甄選策略。在人員甄選時，一旦將這些因素納入考慮，就可以更進一步提高甄選品質。可惜傳統的人員甄選研究上，這些因素都受到忽視；所有的銜鑑技術也未能針對人與組織或人與文化契合的概念來發展。因此，有必要給予正視，並提出具體的策略，以補足此項缺口。

肆、情境式的甄選策略

一、人與團體的契合

在論及個人與組織的契合方面，工作者所處的組織情境通常涵蓋了工作團體與組織兩種層次。在團體情境方面，包括工作團體所能提供的資源、工作團體的特徵、以及直接主管三個面向；在組織情境方面，則包括組織結構系統及組織最高領導者兩個面向。各面向的內容如表 1 所示。

首先，就團體所提供的資源而言，一些研究皆支持團體所能提供的資源會影響工作者的工作態度與工作行為，諸如工作滿意(Dawis & Lofquist, 1984)、工作壓力(French, Caplan, & Harrison, 1982)、及工作動機(Locke, Shaw, Sarri, & Latham, 1981)。團體所能提供的資源包括決策參與權、角色的明確性、未來發展性、及工作豐富性(enriched jobs)等要素。Hackman 與 Oldham(1980)的工作特徵模式(job characteristic model)強調，當員工個人的成長需求與工作所提供的成長機會能互相配合時，個人的工作動機、工作績效及工作滿足較高，曠職率與離職率則較低。可見當團體資源與個人需求能夠契合時，員工較能產生正面的工作態度與行為(Edward, 1991)。因此組織在進行人員甄選時，必須考慮工作者的個人工作目標、個人價值、以及個人偏好等個人需求與團體資源配合的狀況。

其次，工作者處在工作團體中，必須考慮個人與其工作團體的相容性(compatibility)。由於工作團體可能由同僚、功能部門、以及分支機構等組織次級單位所組成，因此，考慮的面向包括了個人目標與團體目標的一致性(Weldon & Weingart, 1993)、部門間價值觀的相容性(Trice & Beyer, 1993)、及同事間的性格類似性(Hackman & Morris, 1975)等議題。另外，也有些研究指出：團體成員的背景組成要素(demographic composition)，會影響成員的離職意願(Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991)、以及對團體的依附行為(Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992)。換言之，只有在個人與團隊產生契合時，才能提高團隊效能(Klimoski & Jones, 1995)。因此，在做團隊成員的甄選時，就得考慮個人與團隊或群體的相容性。

最後，對工作者而言，最重要的團體情境影響要素可能是其直接主管。當上司與下屬在偏好、性格特質、解決問題的方式、及背景(包括年齡、性別、種族、教育程度、年資)的類似程度高時，雙方的人際吸引力較高，互動的頻

數較多，部屬對工作的滿足也較高(Tsui & O'Reilly, 1989; Zenger & Lawrence, 1989)。

表 1 情境式甄選策略中的情境因素

類 別	主要重點	主要學者
工作情境		
團體資源	個人需求能與團體資源互相配合	Dawis & Lofquist(1984) French, Caplan, & Harrison(1982) Hackman & Oldham(1980) Locke, Shaw, Sarri, & Latham(1981)
工作團體	個人與工作團體能夠相容	Hackman & Morris(1975) Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin(1991) Klimoski & Jones(1995) Trice & Beyer(1993) Tsui, Egan, & O'Reilly(1992) Weldon & Weingart(1993)
直屬主管	個人與直屬主管的契合	Meglino, Ravlin, & Adkins(1989, 1992) Tsui & O'Reilly(1989) Zenger & Lawrence(1989) 丁虹(1987) 任金剛(1996) 鄭伯壠(1993)
組織情境		
組織制度或結構	個人特性能與組織制度或結構互相配合	Bowen, Ledford, Nathan(1991) Bretz, Ash, & Dreher(1989) Burke & Deszca(1982) Cable & Judge(1994) Ivancevich & Matteson(1984) Turban & Keon(1993)
高階領導者	個人與組織最高領導者間的配合度	Vancouver, Millsap, & Peters(1994) Vancouver, & Schmitt(1991)

同樣地，部屬與主管價值觀相似性的研究，也獲得了類似的結果：當雙方具有類似的價值觀或產生價值觀契合時，部屬的工作滿足感較高(Meglino,

Ravlin, & Adkins, 1989,1992)、組織承諾較強(丁虹, 1987)、績效表現較優(任金剛, 1996), 並表出現利他主義與良心行為等組織公民行為(鄭伯壘, 1993)。顯示部屬與主管間的價值契合, 也是甄選過程亟需考量的重點。根據以上的討論, 可以瞭解當個人與團體能夠在各方面有所契合時, 員工的工作績效、態度、及滿意度等個人效能都較高。因此, 在做人員甄選時, 如果能考慮個人與團體的契合, 則甄選品質應該較佳。

二、人與組織的契合

在組織層次方面, 從組織制度與結構的角度, 來探討個人的工作態度與行為, 已經累積了不少研究成果。此類研究假設: 當組織制度與結構所提供的資源能滿足個人需求時, 員工的工作態度較佳, 工作滿足感較高(Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993)。組織制度與結構包括了薪酬體系、激勵制度、工作設計、溝通型態、及生涯管理等面向, 有人通稱為「組織性格」(如 Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Ivancevich & Matteson, 1984)。

當個人的人格特質能配合組織性格時, 員工的效能較高。有一些間接的證據證明了此項觀點: 有一個研究發現, 應徵者的成就需求會影響其對薪酬系統的偏好, 高成就需求者喜歡個人式的計薪制度, 而低成就需求者則偏好團體計薪制(Bretz, Ash & Dreher, 1989)。另外, A 型性格(雄心壯志、競爭性、敵意、成就需求)者偏好高標準、主動、以及具挑戰性的工作環境(Burke & Deszca, 1982); B 型性格者則反之。

當然, 組織的最高領導者也是一個重要的組織情境因素。吸引-選擇-耗損(attraction-selection-attrition)理論的主張, 組織會吸引並選擇具相似目標或價值觀的人進入組織。組織是這些人實踐自己目標的場域, 因此, 組織內的同質性會與日俱增, 而組織最高領導者的個人聲望、形象、與魅力就是主要的吸引力來源。上述觀點已經有實徵研究加以證實: 當個人與組織領導者的目標相似性越高時, 個人選擇進入此組織工作的機率就越高(Vancouver, Millsap, & Peters, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991)。由此可見, 個人目標與組織最高領導者之目標的契合度, 也是人員甄選需加以注意的。

就人員甄選實務而言, 情境式的甄選策略在概念上提供了豐富的訊息, 但在實用上仍有其限制, 最大的限制在於甄選工具的發展費用太高。由於每一項工作的情境變異性大, 若要同時考量特定的工作與情境來發展甄選工具, 將所

費不貲。而且相關的團體與組織情境因素實在太多了，也不容易聚焦。因此，在人員甄選的實務與效度的提升上仍有一定的限制。為了解決上述限制，我們認為文化式的甄選策略可能是最佳的解決方法之一。就一個組織而言，其展現的團體情境(工作資源、團體屬性、及直接主管)與組織情境(組織結構系統及組織最高領導者)等因素，實則相當程度的反映出一個組織的文化內涵。因此，我們認為以組織文化的概念來統合上述各類型的情境要素，應是可行且有效的甄選策略。

文化式的甄選策略，從組織文化的角度出發，強調應徵者的價值觀與組織價值觀的相似性，認為文化契合是最重要的甄選標準。其主要的核心概念是個人與組織的價值觀。由於價值觀是一種持久的信念(Rokeach, 1973)，可作為個人行為選擇的標準(Parsons, 1951)，因此可以用來引領個人的行為，提供個人是非好惡的判斷基準。換言之，組織所展現的行為規範、行為模式、系統與結構、信念、或是目標，其基礎皆建立在組織所信奉的價值觀上(Schein, 1990；鄭伯璦, 1990)。因此，從文化價值觀的概念來設計甄選的工具，不但能涵蓋各種情境因素，在實際的操作上亦能符合成本效益，能夠進一步提高甄選品質，是一種兼及理論與實務的有效策略。

伍、文化式的甄選策略

文化式的甄選策略強調：當員工的價值觀與組織文化價值觀一致或個人與組織的價值契合時，就能夠對個人與組織效能產生正面效果，包括組織獲利的增加、管理成本的降低、個人工作動機的提昇、公民行為的促進、以及工作績效的提昇等，同時，員工個人也較願意留駐在組織。有關文化契合與人員甄選的關係，如圖 3 所示。

一、人與文化契合的效果

為什麼價值觀的契合能夠導致員工的正面工作行為？目前的一些研究結果能夠對這個問題提供若干的線索。首先，價值觀的契合，能夠提高應徵者對組織的認同，經由認同的機制與作用，工作者可以獲得工作的意義與關連性(Ashforth & Mael, 1989)。在一些有關教師(Betz & Judkins, 1975)、新聞記者(Sigelman, 1975)、及森林管理員(Hall, Schneider, & Nygren, 1970)的研究顯示，當價值觀與組織不同的應徵者被甄選進入組織之後，其組織承諾較低，較容易

離職(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。

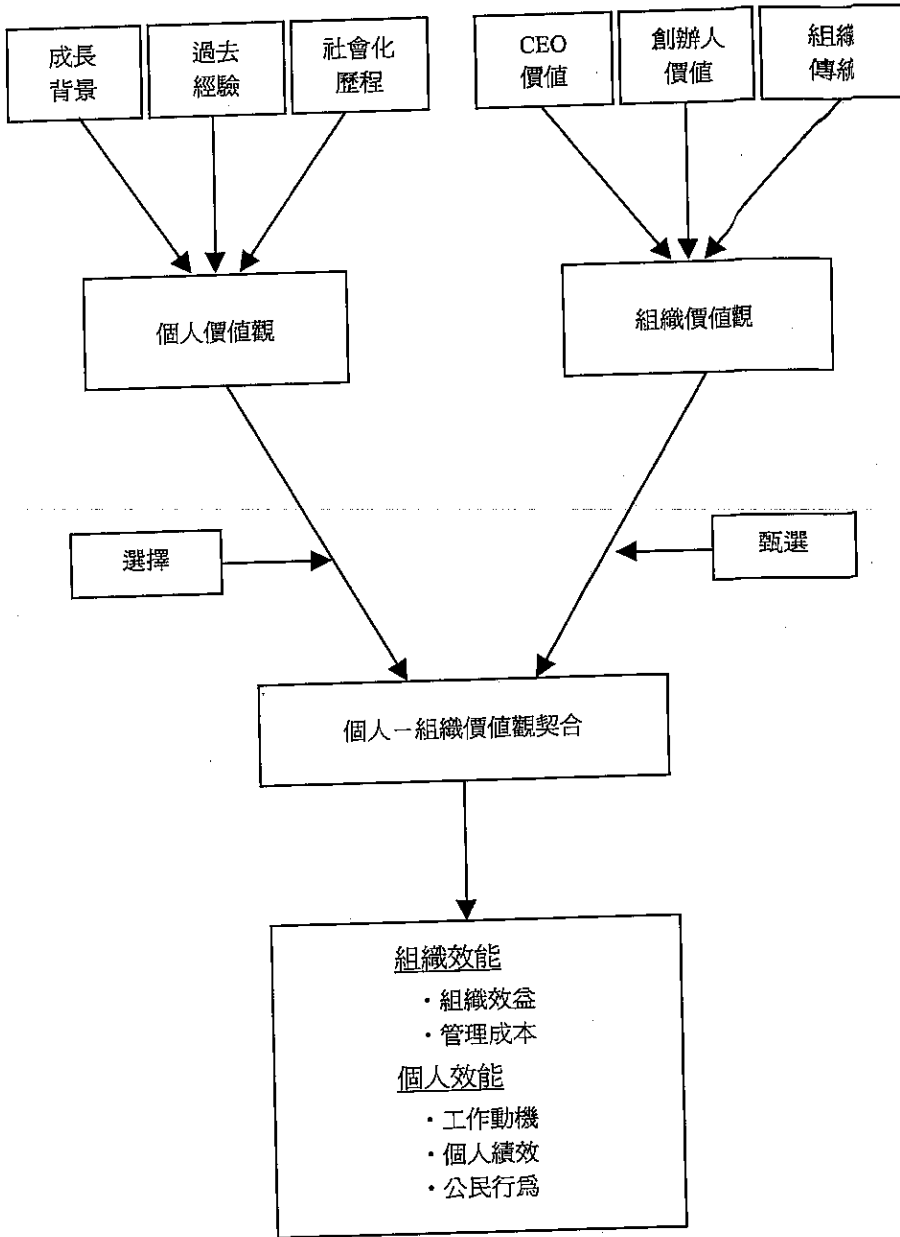


圖 3 個人與組織價值觀契合與人員甄選

其次，在理論上，共享的價值觀(shared value)往往對人際互動具有正面效果。理由是具有類似價值觀的組織成員擁有類似的認知歷程，對環境的解釋較

為一致；使用同樣的語言，使得彼此間的溝通較為容易。也由於能夠降低工作互動時的不確定性、刺激負荷過高及其他種種的負面障礙(Schein, 1985 ; 1992)，而有助於人際活動的進行與潤滑，並進一步強化協調度、工作滿足感、及組織承諾。

第三，價值觀一致性可以透過預測機制(prediction mechanism)，使互動的雙方，提高彼此對行為的預測，而再次強化了個人的滿足感與組織承諾。更詳細地說，當組織成員具有相似的組織價值觀時，彼此對組織內的角色期望較為清楚，較能準確預測對方的行為，而可以降低角色模糊(role ambiguity)與角色衝突(role conflict)(Katz & Kahn, 1978 ; Kluckhohn, 1951)。

第四、員工在具有相似價值觀或管理哲學的組織中工作，可以為工作提供意義化的理由，而可衍生出內在的工作動機，並成為組織力量(organizational strength)的來源。有研究發現個人與組織價值觀契合，與員工的個人成就發展有顯著正相關(Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985)，這隱涵著價值觀契合的確可以為員工提供工作的方向、目標、以及力量，並激發個人的工作動機，並進而促進了工作成就與生涯發展。

第五、價值觀契合提供組織成員共同的信念、理念、規範、及思考架構，能加速共識的形成，進而產生合作行為，提昇成員的工作滿意與工作效能(Chatman, 1991)。由於價值觀通常具有穩定且不與時俱移的特性，因此，個人與組織價值觀的契合度不會隨時發生改變，對成員個人效能與組織效能所造成的效果也較為持久。因此，根據理論上的推演與對過去文獻的回顧，個人與組織價值觀的契合度對成員個人效能與組織整體的效能具有正面效果：當員工個人與組織的價值觀互相契合，能夠促進個人工作動機的提升、較高的工作滿足、較不容易離職、表現較多公司沒有要求的角色外行為，因而，有助於個人與組織效能的提升。

當新進成員進入組織後，價值觀的契合將會有效的型塑個人的工作態度與行為。價值觀的契合具有規範性統合(normative integration)的功能(Cameron & Freeman, 1989)，使組織成員樂於遵守其所認同的規範或表現組織所期待的行為。由於成員對這些規範或期待的認同，因而能約束其行為與態度，這是規則(rule)、科層制度(bureaucracy)、以及正式結構(formal structures)所無法做到的，尤其是當新進人員或組織成員遇到不熟悉的情境時，規範性統合的功能特別彰顯。例如，企業對於業務人員等邊際人員(boundary people)的管理，只能在業務範圍內來規範其行為，許多灰色地帶是企業主管鞭長莫及的地方。但業務人

員是公司的前線人員，代表公司與顧客互動，其言行舉止又與企業的形象息息相關。因此，若採取文化式的甄選策略，業務人員在價值契合的基礎之上，便能依循組織的價值體系，表現出企業所期望其表現的行為。

許多研究者(如 Organ, 1988)均認為任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠組織成員的角色內行為(intrarole)，可能難以有效達成組織目標，因而必須仰賴成員主動執行角色要求以外(extrarole)的行為，以補足角色定義之不足，促進組織目標之達成。此種角色外行為的表現，亦有賴價值觀的契合才能達成。總之，價值觀契合可激發組織成員的一體感與使命感，使組織成員瞭解工作的意義與目的，進而衍生出對組織的順從、價值內化、以及認同依附等組織承諾的行為與表現。

有關價值觀契合具有正面效果的論點，已經得到了許多實證研究的支持。這些研究結果的摘要，如表 2 所示。綜合表 2 的結果，可歸納出個人與組織文化價值觀的契合具有提升組織成員的組織承諾、工作滿足、及組織公民行為，降低成員的離職意願，增進成員的工作效能等正面功能。因此，就未來組織人事甄選的角度而言，單純以工作要件為基準的甄選概念已經無法滿足現代應徵者與企業雙方的需求，所以應該再將個人與組織文化的契合納入考慮。由此，除了可以補救結構甄選策略的不足、提升人員甄選的效度之外，也可以降低企業的人事管理成本，更能長期留住優秀的人才。

表 2 價值觀契合與個人效能的相關

研究者	契合 指標	組織 承諾	離職 意願	工作 滿足	自評 績效	組織公 民行為	個人成 就發展
Chatman (1991)	Q		-	+			
O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991)	Q	+	-	+			
Posner, Kouzes, & Schmidt (1985)	Q		-				+
任金剛 (1996)	D 、D ⁺ 、D ²	+	-		+	+	
黃國隆、陳惠芳 (1998)	D	+					
郭建志 (1992)	D 、Q	+	-	+		+	
鄭伯壘 (1992)	D 、D	+				+	
鄭伯壘、郭建志 (1993)	D 、Q	+	-	+		+	

註：+代表顯著正相關，-代表顯著負相關。

二、實際作法與效度的建立

雖然文化式甄選策略，具有許多明顯的優點，例如預測效度、並行效度、建構效度及內容效度頗高。然而，在進行實際的量表發展時，仍必須針對每個階段作慎重的考慮。我們將以四個階段來說明，第一個階段為個人與組織價值觀剖面圖的建立，第二個階段為個人與組織價值觀剖面圖的測量，第三個階段為契合度指標的選擇，第四個階段為效度係數的建立。

階段一：個人價值觀與組織價值觀剖面圖的建立

在個人與組織價值觀剖面圖的建立方面，當組織文化與個人價值經過仔細分析之後，可以選擇具有代表性的共同價值觀作為量表發展的根據。接著再建立個人與組織價值的剖面圖。剖面圖的建立，過去問題很多，然而，最近已有突破性的進展。通常我們可以採用 Chatman(1989)的「剖面圖比對程序」(profile comparison process)，用 Q-分類(Q-sort)的方法建構組織價值觀的剖面圖與個人價值觀的剖面圖。由於「剖面圖比對程序」可使用共同的語言來評估個人價值觀與組織價值觀，允許對個人特性的自比性 (ipsative)測量，所以能直接評估「個人-組織文化的契合」。因此這種技術可以作為人員甄選的有效工具。然而，鑑於以 Q-分類(Q-sort)的方法來建構價值觀剖面圖，可能耗時甚久，不太切合實用的要求，因此有些學者也嘗試用評定量表(rating scale)來代替 Q-分類(Q-sort)，並獲得相當良好且一致的結果(如黃國隆、陳蕙芳, 1998; 郭建志, 1992; 鄭伯壠, 1992)。

階段二：個人價值觀與組織價值觀剖面圖的測量

在個人與組織文化剖面圖的測量方面，可分為直接測量法與間接測量法兩種(Kristof, 1996)。直接測量法，是指直接詢問受試者價值觀契合的程度，例如 Posner 等人(1985)在組織文化契合的研究中，要求經理人直接評估自己與組織價值觀的相似性。直接測量法強調受測者的主觀知覺與判斷，而不管實際的契合情況，因此能反映員工的主觀想法；然而，也由於過於主觀，而容易混淆了個人與組織的價值建構，因此難以估計個人與組織之單獨的影響效果(Edwards, 1991)。

鑑於直接測量法的缺失，有些學者建議採用間接測量法，分別測出個人價值與組織文化的剖面圖，再選擇契合指標來代表契合度。此類方法又可分為兩類，第一類為跨層級間接測量法(indirect cross-level measurement)。此方法以不同受試者來測量個人價值與組織文化，而涉及了個人與組織兩種分析層級。例

如 O'Reilly 等人(1991)在個人與組織文化的契合研究中，要求新進人員依據個人對組織價值觀的偏好程度做 Q-分類，以建構個人價值觀剖面圖；接著，再以資深員工與中階主管為另一樣本，要求他們依據組織對價值觀的重視程度做 Q-分類，以建構組織價值觀剖面圖，此研究為跨層級間接測量法的典型。

第二類為個人層次間接測量法(indirect individual-level measurement)，此方法以同一受試者來測量其對個人價值與組織文化的知覺，屬於個人內的測量方式，例如黃國隆與陳蕙芳(1998)、郭建志(1992)、鄭伯壘(1993)在組織文化的研究中，要求受試者依據公司的實際情況與個人期待兩向度，分別來評定組織價值觀，此種方式屬於個人層次間接測量法。

一般來說，研究者若採取跨層級間接測量法，則必須考慮個人價值的變異性與組織文化的整體性(Kristof, 1996)。因為組織文化是以個人分數的累計總分來指稱的，所以必須在個人價值穩定與組織文化具有共識的前提下，跨層級間接測量法才能發揮作用。

當研究者採取個人層次間接測量法時，其主要假設是認為個人對實體(reality)的知覺，會影響個人的認知評估與對特定情境的反應(如 Nisbett & Ross, 1980)。因此，就對工作態度與工作行為等效標變項的影響效果而言，個人對組織價值知覺上的契合遠比實際上的契合要來的大。

階段三：文化契合度指標的選擇

在契合指標的選擇方面，契合指標可分成兩大類，一類是計算兩種剖面圖的差異和(sum of differences)，另一類則是計算二個剖面圖的相關係數(Edwards, 1993)。較常用的契合指標有平方差和(D^2 , sum of squared difference)、絕對差和(|D|)、代數差和(D' , sum of algebraic differences)、以及等距尺度相關(Q)等四種指標(任金剛, 1996)。

當研究者採用絕對差和或平方差和作為契合指標時，是假設個人的價值觀與組織的價值觀越相似時，個人的工作效能越高；反之，當雙方的差距大於零時，不論是個人價值觀或組織價值觀何者較高，個人的工作效能都較低。當研究者採用代數差和作為文化契合指標時，是假設當組織價值觀高於個人價值觀時，個人的工作效能較高；反之則較低。當研究者採用等距尺度相關作為文化契合指標時，是假設當組織價值觀與個人價值觀成正相關時，個人的工作效能較高；反之則較低。

依據文化契合的意涵，不及與超過皆屬於不契合的情況，所以研究者若採

取代數差和，較有違契合的真正意義，因此，代數差和並非良好的契合指標。就等距尺度相關而言，則可能存有相關係數雖同，但原始分數確有顯著差距的情況。因此，比較之下，絕對差和或平方差和不但較能表達契合的意義，而且也能顧及原始分數的影響，應是測量契合的較佳指標(任金剛, 1996)。

階段四：效度係數的建立

在效標的選擇方面，可以工作態度、工作行爲、或工作績效作為預測效標。在工作態度方面，包括組織承諾、離職傾向、及工作滿足等變項；在工作行爲方面，包括離職行爲與組織公民行爲等效標變項；在工作績效方面則可以個人自評績效、個人的成就發展、以及實際績效如考績等為效標變項。透過契合指標與效標變項間的相關分析，就可掌握文化式甄選策略的效度係數。

總之，選用適當的價值項目、剖面圖測量、契合指標及效標，就有助於提高組織價值與個人價值等衡鑑技術的效度。根據此項效度，甄選人就能透過個人價值的測量，選擇價值觀類似的應徵者進入組織，而可收人盡其才之效。

陸、結論：超越人與工作契合的觀點

企業組織在邁入二十一世紀的過程中，最需克服的問題是企業環境的變動。就企業的外在環境而言，二十一世紀是企業國際化與全球化的年代。企業必須貼近市場，不斷在海外活動；或藉由企業併購、合併，或透過聯合投資的策略，來擴充企業的海外版圖，如此企業體才能存活。在此情況下，企業所需的優秀人才條件就可能迥異於以前環境穩定時的標準，也因此企業在人員甄選的策略上就必須有所更迭。例如許多美國跨國公司發現，旅美華人是最適派往大陸的工作成員人選。因為這些華人具備西方的教育背景與工作經驗，具有與本公司組織文化類似的價值觀；有關鍵的語言能力，對華人文化亦有深刻的理解(樊景立, 梁覺, 謝貴枝, 1998)。顯然地，這樣的想法已經超出了 KSAs 的概念，而突顯出文化式甄選策略的特色。

由此可見，當企業進行國際化時，需要多元化的人力，才能使海外企業順利運轉，其中尤以總公司的派外人員最為重要。但總公司對派外人員的管理常有鞭長莫及的窘境，不但難以規範業務內容，而且無法透過正式制度加以約束。因此，若要有效因應此問題，則需從人事甄選的角度切入，以文化式的甄選策略來作為問題解決的基礎。藉由個人與組織文化契合的功能，以提高成員的認

同感、促進成員間人際的互動、提升成員行為的預測力、使成員衍生內在工作動機、並促進成員間的合作行為，以內化的規範來作為企業管理與控制的主軸，而非科層制度與正式結構。

就企業的內在環境而言，二十一世紀的企業組織也將發生重大的變革：在組織設計方面，動態組織(dynamic networks)、虛擬組織(virtual corporation)、及組合機構(modular corporation)的概念相繼出現，組織結構漸趨扁平化，業務功能趨於專業化，而管理與控制則更趨向自主化。

在製造技術方面，則從傳統的製造技術走向半自動，再轉變為全自動化或整合型製造(integrated manufacturing)技術。這種製造技術典範的演化，改變了員工的工作特徵、工作環境，甚至管理的方式。同時網際網路的崛起，也改變了組織的溝通方式與溝通型態。

基於組織結構、製造技術、以及傳播科技的改變，組織成員的工作環境以及工作條件也隨之不同，導致工作內容、工作要求、以及工作目標發生重大的變異。企業內的工作變得更為複雜，需要更有技術、概念、分析、及問題解決能力的員工(Helfgott, 1988)，於是技術工作者轉型為知識工作者(knowledge workers)(Zammuto & Oconnor, 1992)、員工的工作職責也從單純的勞力貢獻(physical work)走向複雜的問題解決(Snell & Dean, 1992)。

此外，員工所接受到的督導性降低了，團體的界線變得模糊，工作的自主性提升了，工作所需的知識與技能增加了，工作責任區擴大了，但所面對的反應不確定性(response uncertainty)卻升高了。凡此種種，導致了工作充滿著無可預測的動態性變化。也因此，透過人與工作契合的觀點來甄選人員，可能不再像以前環境穩定時那麼有效。而必須從文化價值等較為持久的因素上著手，分析個人的價值與組織文化的契合度，才較有可能適應環境的變動與工作的變異。

總之，雖然過去結構式的策略在人員甄選上，已經比直覺式的策略更為有效，也更為準確。然而人與工作契合的概念仍然過於狹隘，忽略了許多應該考慮的組織情境要素。尤其在面對二十一世紀的巨大變化，工作充滿了無限的複雜性與測不準性；在全球化的浪潮下，文化多樣性(culture diversity)變成人力資源管理的主要焦點。因此，傳統的人員甄選策略必須有所更新，我們必須跳脫人與工作契合的窠臼，從人與文化契合的角度去仔細思考銜鑑技術與人員甄選的議題，才能因應未來嚴酷的挑戰。

參考文獻

- 丁虹，1987，企業文化與組織承諾之關係，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 任金剛，1996，組織文化、組織氣候、及員工效能：一項微觀的探討，國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 黃國隆、陳惠芳，1998，「資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係」，管理學報，15卷3期：343~366。
- 郭建志，1992，組織價值觀與個人效能：符合度研究途徑，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 樊景立、梁覺、謝貴枝，「1998，跨越九七香港人力資源管理所面臨的挑戰」，收錄於海峽兩岸之人力資源管理，鄭伯壘、黃國隆、郭建志主編，台北：遠流出版社。
- 鄭伯壘，1990，「組織文化價值觀的數量衡鑑」，中華心理學刊，32期：31~49。
- 鄭伯壘，1992，有效組織文化的探討：組織價值觀一致性與成員效能的關係，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 鄭伯壘，1993，「組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效關係：不同加權模式、差距模式之比較」，中華心理學刊，35卷1期：43~58。
- 鄭伯壘、郭建志，1993，「組織價值觀與個人工作效能：符合度研究途徑」，中央研究院民族學研究所集刊，75期：69~103。
- Anastasi, A., 1988. *Psychological testing* (6th ed.). New York : Macmillan.
- Ashforth, B. and F. Mael, 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Bass, B. M. and G. V. Barrett, 1981. *People, work, and organizations* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Beach, L. R., 1990. *Image theory : Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester : John Wiley.
- Betz, M. and B. Judkins, 1975. The impact of voluntary association characteristics on selective attraction and socialization. *The Sociological Quarterly*, 16: 228-240.
- Binning, J. F and G. V. Barrett, 1989. Validity of personnel decisions : A conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 70: 442-450.
- Blum, M. L. and J. C. Naylor, 1968. *Industrial psychology, its theoretical and social foundations* (Rev. ed.). New York : Harper & Row.
- Borman, W. C., 1982. Validity of behavioral assessment for predicting military recruiter performance. *Journal of Applied Psychology*, 67: 3-9.

- Bowen, D. E., G. E. Ledford, G. E., and B. R. Nathan, 1991. Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5: 35-51.
- Bretz, R. D., R. A. Ash, and G. F. Dreher, 1989. Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42: 561-581.
- Brewer, M. B., 1988. A dual process model of impression formation. in T.K. Scrull & R. S. Wyer, Jr.(Eds.), *Advances in social cognition*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Burke, R. J. and E. Deszca, 1982. Preferred organizational climates of type a individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21: 50-59.
- Cable, D. M. and T. A. Judge, 1994. Pay preferences and job search decisions : A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47: 317-348.
- Cameron, K. and S. Freeman, 1989. *Cultural congruence, strength, and type : Relationships to effectiveness*. Presentation to the academy of management annual convention, Washington, DC.
- Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. in M. D. Dunnette and L. M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(2nded.), 1: 687-782. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press.
- Cascio, W. F., 1987. *Costing human resources : The financial impact of behavior in organization*(2nd ed.). Boston, MA : PWS-Kent
- Cascio, W. F., 1991. *Costing human resources : The financial impact of behavior in organizations*(3rd ed.). Boston : PWS-Kent.
- Cascio, W. F., 1998. *Applied psychology in human resource management* (5th ed.). Englewood, Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Cesare, S. J., A. Dalessio, and R. J. Tannenbaum, 1988. Contrast effects for black, white, and female interviewees. *Journal of Applied Social Psychology*, 18: 1261-1273.
- Chatman, J., 1989. Improving international organizational research : A model of person-organizational fit. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.
- Chatman, J., 1991. Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Cronbach, L. J. and P. E. Meehl, 1955. Constructive validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52: 281-302.
- Dawis, R. V. and L. H. Lofquist, 1984. *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Dipboye, R. L., 1994. Structured and unstructured selection interviews : Beyond the job-fit model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12: 79-123
- Edwards, J. R., 1991. Person-job fit : A conceptual integration, literature review, and

- methodological critique. in C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6: 283-357. New York: John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., 1993. Problems with the use of profiles similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46: 641-665.
- Farr, J. L., 1973. Response requirements and primacy-recency effects in a simulated selection interview. *Journal of Applied Psychology*, 82: 268-272.
- French, J. R. P., R. D. Caplan, and R. V. Harrison, 1982. *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley.
- Garb, H. N., 1989. Clinical judgement, clinical training, and professional experience. *Psychological Bulletin*, 105: 387-396.
- Gaudet, F. J., 1958. Calculating the cost of labor turnover. *Personnel*, 35(2): 31-37.
- Graves, L. M. and G. N. Powell, 1988. An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73: 20-29.
- Guion, R. M., 1965. *Personnel testing*. New York : McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. and C. G. Morris, 1975. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 8: 45-99, New York: Academic Press.
- Hackman, J. R. and G. Oldham, 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakel, M. D. and A. J. Schuh, 1971. Job applicant attributes judged important across seven diverse occupations. *Personnel Psychology*, 24: 45-52.
- Hall, D. T., B. Schneider, and H. T. Nygren, 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- Hammond, K. R., R. M. Hamm, J. Grassia, and T. Pearson, 1987. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytic cognition in expert judgement. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-17:753-770.
- Helfgott, R. B., 1988. *Computerized manufacturing and human resources: Innovation through employee involvement*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hunter, J. E. and R. F. Hunter, 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96: 72-98.
- Ilgen, D. R. and J. M. Feldman, 1983. Performance appraisal : A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5: 141-197.
- Ivancevich, J. M. and M. T. Matteson, 1984. A Type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*, 37: 491-513.
- Jackson, S. E., J. F. Brett, V. I. Sessa, D. M. Cooper, J. A. Julin, and K. Peyronnin,

1991. Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76: 675-689.
- Johns, G., 1975. Effects of informational order and frequency of applicant evaluation upon linear information-processing competence of interviewers. *Journal of Applied Psychology*, 60: 427-433.
- Katz, D. and R. L. Kahn, 1978. *The social psychology of organizations*. New York : Wiley.
- Kinicki, A. J. and C. A. Lockwood, 1985. The interview process : An examination of factors recruiters use in evaluating job applicants. *Journal of Vocational Behavior*, 26: 117-125.
- Klimoski, R. J. and R. G. Jones, 1995. Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams? in R. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kluckhohn, C. K. M. and Associates, 1951. Value and value organization in the theory of action: An exploration in definition and classification. in T Parsons & E. A. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kristof, A. L., 1996. Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Lock, E. A., K. N. Shaw, L. M. Sari, and G. P. Latham, 1981. Goal setting and task performance : 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90: 125-152.
- McCormick, E. J., 1979. *Job analysis : Methods and applications*. New York : AMACON.
- McCormick, E. J. and D. R. Ilgen, 1985. *Industrial psychology*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Meglino, B. M., E. C. Ravlin, and C. L. Adkins, 1989. A work values approach to corporate culture : A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 424-432.
- Meglino, B. M., E. C. Ravlin, and C. L. Adkins, 1992. The measurement of work value congruence : A field study comparison. *Journal of Management*, 18(1): 33-43.
- Messick, S., 1998. Validity of psychological assessment. *American Psychologist*, 50: 741-749.
- Myer, M. S. and V. S. Flowers, 1974. A framework for measuring human assets. *California Management Review*, 16(4): 5-16.
- Nisbett, R. E. and L. Ross, 1980. *Human inference : Strategies and shortcomings of social judgement*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

- Organ, D. W., 1988. *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- O'Reilly, C. A. and D. F. Caldwell, 1981. The commitment and job tenure of new employees : Some evidence of post-decisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26: 597-616.
- Parsons, T., 1951. *The social system*. New York : Free Press.
- Paunonen, S. V. and D. N. Jackson, 1987. Accuracy of interviewers and students in identifying the personality characteristics of personnel managers and computer programmers. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 26-36.
- Porter, L. W., E. E. Lawler, and J. R. Hackman, 1975. *Behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Posner, B. Z., J. M. Kouzes, and W. H. Schmidt, 1985. Shared values make a difference : An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3): 293-309.
- Robins, J., 1979. Costing problem : Firms try newer ways to slash absenteeism as carrot and stick fail. *Wall Street Journal*, March 14: 1-35.
- Rokeach, M., 1973. *The nature of human values*. New York : Free Press.
- Rothe, H. F., 1978. Output rates among industrial employees. *Journal of Applied Psychology*, 63: 40-46.
- Schein, E. H., 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2):109-119.
- Schein, E. H., 1985/1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-bass.
- Sigelman, L., 1975. Reporting the news: An organizational analysis. *American Journal of Sociology*, 79: 132-151.
- Smith, M. and D. George, 1992. Selection methods. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7: 55-97.
- Snell, S. A. and J. W. Dean, 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3): 467-504.
- Snyder, M., 1984. When belief creates reality. in L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 17:248-299. Orlando, FL : Academic Press.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, 1987. *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. College Park, MD : Author.
- Springbett, B.M., 1954. *Series effects in the employment interview*. Unpublished doctoral dissertation, McGill University.
- Staw, B. M., 1980. The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1: 253-273.

- Stuit, D. B. and J. T. Wilson, 1946. The effect of an increasingly well defined criterion on the prediction of success at naval training school(tactical radar). *Journal of Applied Psychology*, 30: 614-623.
- Trice. H. M. and J. M. Beyer, 1993. *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Tsui, A. S., T. D. Egan, and C. A. O'Reilly, 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Tsui, A. S. and C. A. O'Reilly, 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32:402-423.
- Tucker, D. H. and P. M. Rowe, 1977. Consulting the application form prior to the interview : An essential step in the selection process. *Journal of Applied Psychology*, 62: 283-288.
- Turban, D. B. and T. L. Keon, 1993. Organization attractiveness: An interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78: 184-193.
- Vancouver, J. B., R. E. Millsap, and P. A. Peters, 1994. Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79: 666-679.
- Vancouver, J. B. and N. W. Schmitt, 1991. An exploratory examination of person-organization fit : Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44: 333-352.
- Van Maanen, J. and E. Schein, 1979. Toward a theory of organizational socialization. in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 1: 209-264, Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanus, J. P., 1992. *Organizational entry : Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, MA : Addison-Wesley.
- Weldon, E. and L. R. Weingart, 1993. Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32: 307-334.
- Westbrook, F. D. and B. Molla, 1976. Unique stereotypes for Holland's personality types, testing the traits attributed to men and women in Holland's typology. *Journal of Vocational Behavior*, 9:21-30.
- Wiesner, W. H. and S. F. Cronshaw, 1988. The moderating impact of interview format and degree of structure on interview validity. *The Journal of Occupational Psychology*, 61: 275-290.
- Zammuto, R. F. and E. J. O'Connor, 1992. Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Journal*, 17(4): 701-728.
- Zenger, T. R. and B. S. Lawrence, 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.

