

## 360 度回饋與傳統上司評鑑 對領導效能預測力之比較<sup>(1)</sup>

張裕隆 劉岡憬

政治大學心理系

本研究之目的在於探討「360 度回饋」的信效度，以及其與傳統上司評鑑在預測「領導效能」上是否有顯著差異存在。研究者首先根據企業之實際需求進行工作分析、專家會議、及預試，以發展核心管理才能模式及 360 度回饋問卷，做為預測變項，之後依據 Edwards 與 Ewen (1996) 之研究架構為基礎，導入 360 度回饋，並根據蔡青宏 (1996) 之領導效能模式與問卷收集效標資料，然後針對 215 位主管進行 360 度評鑑 (每位主管有 9 位評分員)，總計有效問卷數為 1805 份。綜合研究結果顯示：360 度回饋之信度與效度頗高，效度係數中位數介於 .35-.67；360 度回饋要比傳統上司評鑑在預測領導效能上可以解釋更多的效標變異量，且大多數  $R^2$  改變量之  $F$  考驗達到 .01 的顯著水準。最後，研究者提出本研究之限制、後續研究、與實務之建議。

**關鍵詞：**工作分析、管理才能、360 回饋、領導效能、自我覺察、績效評估、接班人計畫、組織文化、組織改造、組織發展

近年來由於台灣勞動成本不斷提高，再加上國際貿易保護主義盛行、勞資關係改變、環保意識高漲等，勞力密集的传统工業已經面臨了空前的挑戰，因此，「如何提昇競爭力」可以說是目前各政府機關與各企業組織積極努力的方向之一 (江丙坤，1997)。

此外，隨著民主時代的演進，「員工自主」、「員工參與」的概念已深植民心，「部屬」已經不再是過去的「部屬」，而是成為領導幹部的「內部顧客」(張裕隆，1998b)。傳統軍事化、權威式的管理方式，由主管獨自決策，要求部屬絕對服從的領導模式已不再適用。因此，面對現今擁有高學歷、高知識以及高自主性的企業員工，如何提昇「人力資源管理與運用」的效能，實是企

業組織不可忽視的重要課題之一。

一般而言，建立「卓越主管才能模式」是希望透過分析、定義公司內表現卓越主管的管理能力，以提供其他主管一個明確的學習模範，讓他們清楚了解如何邁向成功與卓越，進而有效提昇組織績效與領導效能（Boyatzis，1982）。

如欲提昇管理者之領導效能，方法之一便是提昇主管的管理能力，而欲提昇管理能力，便須先瞭解自己。Nowack（1993）認為當經理人員能夠充分、正確地瞭解自己管理能力的優缺點之後，才能根據正確的「自我覺察」（self-awareness），修正自己的行為，訂定發展的目標與計劃，進而有所改善。

以往協助經理人員增進「自我瞭解」最常使用的方法，即是由主管填答自陳式問卷，再透過問卷結果的回饋，來幫助當事人瞭解自己（Yammarino & Atwater，1993）。然而，後續的研究者（Landy & Farr，1980；Thornton，1980；Mabe & West，1982；Podsakoff & Organ，1986；Harris & Schaubroeck，1988；Ashford，1989；Bass，1990；Yammarino & Atwater，1993）亦發現，與他人的評量結果或與客觀的效標相比較時，自評所得出的結果顯得較為誇大、不穩定、與不正確。根據 Van Velsor，Ruderman 與 Young（1992）的研究指出，大約只有 10% 的經理人員能夠正確地評量自己的表現，而高估自己的人數則幾乎為其兩倍。

Yammarino 與 Atwater（1993）認為，所謂的「自我覺察」指的是「將別人對自己的看法併入對自己的評價之中」，因此，自我覺察高的人，會有較正確的自我評價，亦即「自評準確度」較高。Muchinsky（1997）指出，自我評量的高低會影響經理人員對於工作的努力與投入程度，進而影響其工作表現。許多學者（Ashford & Tsui，1991；McCall，Lombardo & Morrison，1988；Sinetar，1988）亦認為自我覺察與自我知覺是決定管理工作表現的重要能力之一。

## 360 度回饋

### 1.360 度回饋的意義

近年來美國出現一種新的評估回饋方法，即「360 度回饋」（360 degree feedback），Muchinsky 等人（Yammarino & Atwater，1993；Atwater &

Yammarino, 1997; Muchinsky, 1997) 認為透過「360 度回饋」, 能夠增進經理人員的「自我覺察」, 進而幫助其規劃未來, 提昇領導效能。360 度回饋的主要觀念, 是根據當事人的領導行為或管理才能, 由員工自己、上司、直接部屬、同事甚至外部顧客等進行全方位的評量, 並在評量之後給予回饋(張裕隆, 1998b)。

一般而言, 參與評鑑的相關人員則必須對受評者的工作表現擁有相當程度的觀察機會, 以及充分的瞭解, 此外, 他們的意見與感受也必須是受評者或組織所重視的(Tornow, 1993)。總而言之, 透過 360 度回饋系統, 受評者不僅可以獲得全方位的回饋, 更可以從這些不同的回饋中釐清彼此的差距, 進而正確地瞭解自己所需要加強的管理能力。

## **2.360 度回饋的功能**

### **(1) 發展與回饋**

360 度回饋的主要功能之一, 即在於透過回饋幫助當事人有所知覺、成長與發展(Tornow, 1993; Yammarino & Atwater, 1993; Atwater & Yammarino, 1997; Muchinsky, 1997)。至於 360 度回饋的基本假設則為(Tornow, 1993):

- a. 當事人對自評與他評間差異的認知, 可以增加個人的自我覺察。
- b. 身為領導者, 提昇自我覺察是增進工作表現的關鍵之一。

Smither, London, Reilly, Vasilopoulos, Millsap 與 Salveminim (1995) 的研究發現, 在接受部屬回饋之後, 最初在工作表現上被評鑑為中等或以下的經理人員, 在六個月之後都出現相當的進步。Hazucha, Hezlett 與 Schneider (1993) 的研究亦指出, 在接受 360 度回饋之後, 經理人員的自評準確度與管理技巧都顯著地提高。

### **(2) 績效評估**

360 度回饋亦可做為績效評估的工具。有別於傳統由直屬主管打考績的方式, 360 度回饋可以多方面地從受評者的部屬、同僚甚至顧客的角度提供不同的訊息。根據 Bohl (1996) 的調查發現, 企業普遍認為 360 度回饋較傳統績效評估更能反映工作績效的實際成果。而 DeLeon 與 Ewen (1997) 則認為這正是由於在績效評估時, 360 度回饋能夠提供員工更多的參與機會與評分者訓練, 並由受評者選擇自己的評分團體成員所造成的效益。

### **(3) 甄選與派任**

360 度回饋的第三項功能則為甄選與派任, 亦即可以做為接班人計劃

(succession plan) 系統的一部份。Moses, Hollenbeck 與 Sorcher (1993) 認為, 在實行接班人計劃的組織之中, 360 度回饋可以做為系統化收集資料的基礎, 並提供預測接班人選未來表現的參考。

#### (4) 組織改造

360 度回饋可協助組織改造 (organizational change)。London 與 Beatty (1993) 將 360 度回饋視為一種組織介入策略 (organizational intervention strategy), 使組織成員意識到「領導行為、單位工作結果以及客戶期望」與「組織策略及核心價值」間達成一致性的重要性。他們認為管理工作表現的測量工具, 不應該只以業績指標來測量經理人對組織工作結果的貢獻, 更應該測量其領導行為是否與企業策略相符合。

Kaplan (1993) 亦將 360 度回饋視作「組織改革」的策略之一。他認為組織經常會面臨許多挑戰, 最高管理階層為有效因應這些問題, 必須進行大規模的變革, 因此主張優先針對高階主管施行 360 度回饋。同時, 他也認為唯有這些高階主管親身進行改變, 才能更有效地在進行改革時發揮作用, 順利地完成組織改造的任務。

#### 3.360 度回饋與傳統評鑑方式之比較

傳統的評鑑制度, 通常只有單一的評估者, 最常使用的方式是直屬主管由上而下的直接評鑑 (Berk, 1986; Cardy & Dobbins, 1994)。評鑑結果多為行政性目的 (例如升遷、敘薪), 焦點在於工作成果, 採過去行為取向的方式。組織型態則強調層級權威, 評分者扮演的是法官的角色, 受評者只能被動地接受評鑑結果。在傳統的組織架構與文化背景中, 主管肩負管理與考核部屬的責任, 因此很明顯的, 對於員工工作表現的評鑑, 完全依靠直屬主管個人的判斷。如此的結果常常是幾位受評者的考績大同小異, 彼此之間沒有什麼區辨性。

Gross 與 Levy (1998) 指出, 傳統績效評估有許多缺點: 首先, 即使實際表現差異甚大, 80%到 90%的員工還是會得到平均值以上的考績 (Murphy & Cleveland, 1995); 其次, 由於分數多集中在平均值以上, 個人所得評分的差異太小, 亦降低評鑑結果的有效性; 第三, 在不同面向的評分上, 同一受評者所得的評分過於相近, 這些結果都會直接影響績效評估的效度。

在這樣的情形之下, 通常主管不喜歡做評鑑, 因此盡量拖到最後才打考績。許多研究顯示直屬主管的評鑑結果存在有許多偏誤, 例如 Landy 與 Farr

(1980)指出上司的評估經常會產生「過寬」(leniency)以及「月暈效應」(halo effect)的偏誤。Berk (1986)則指出上司打考績的時候,有時候甚至連實際觀察的機會都沒有,根本無法據以做為評鑑的基礎。此外, Longenecker, Sims 與 Gioia (1987)亦發現,對於沒有工作表現的員工,主管只能依個人的主觀意識來進行評鑑,然而由於欠缺客觀的支持證據,往往擔心這些人會抗議自己所得的考績過低,所以有時會給予超出其工作表現所應得的評鑑結果。Edwards 與 Ewen (1996)曾指出傳統考核方法容易出現誇大傾向、各效標之間的差異不大、不同員工之間評鑑結果的區辨小、評鑑結果會受到政治因素、個人偏好及友誼的介入而影響、主管可能缺乏足夠的機會或動機觀察員工的實際工作表現、主管可能較不願意直接面對處理表現較差的部屬、以及不同的主管在作評鑑決策時可能會有嚴苛的傾向等缺點。相對而言,360度回饋則能夠清楚地將員工不同水準的工作表現作明確的區分,且各效標之間的區辨大,效度較高,由於全方位的觀察角度與觀察機會,所得到的結果完整性較高。在評鑑的公平性方面,員工表現有被完全觀察與評鑑的機會,不會因故被忽略或誤會,而由受評者提供評鑑者名單,結果來自所有評鑑的總和,並通過安全保護措施的檢驗,亦不會因少數一兩位有意操弄而左右,影響公平性。在對使用者的幫助方面,則可藉資料回饋,讓評分者瞭解各個不同面向評鑑結果的差異,提昇評分者的評鑑能力,受評者也可以藉以瞭解自評與他評的差異,促成行為改變的動機。

#### 4.360 度回饋實施程序

360度回饋的導入會帶給企業組織相當大的衝擊,因此在整個導入與執行的過程中,必須具備完整的計劃,並且小心行事。Edwards 與 Ewen (1996)在其所著 *360° Feedback* 一書中,對於如何導入、執行 360度回饋有相當完整的介紹。整個程序分為四個階段,分別為(1)準備階段:尋求管理階層的支持、選擇設計小組、瞭解組織的準備程度與意願、訂定目標、及確立宣導計劃;(2)設計階段:決定適用的對象與目的(發展或考核)、發展以能力為基礎的問卷;(3)執行階段:選取評分團、進行訓練 1:如何向他人提供回饋、訓練後評鑑、計分與結果報告撰寫、再進行訓練 2:如何接受與運用回饋、然後訂定行動計劃;(4)評估階段:分析安全保護措施,並進行使用者評估。

## 領導效能之定義與構面

### 1. 領導效能之定義

Stogdill (1974) 曾對領導相關研究與文獻作了廣泛的整理後指出：「領導的定義眾說紛紜，幾乎是有多少人企圖界定它，就可以得到多少個定義。」Yukl (1994) 則指出，領導效能的定義也如同領導一樣，會因為研究者的不同而有所差異。大部份的研究者在衡量領導效能的指標時，是以領導者的行為活動影響部屬後所產生的結果做為衡量領導效能的指標。這些結果所包含的範圍很廣，如所屬單位的工作表現、團體目標達成度、團體存活率、團體成長、團體準備度、團體處理危機的能力、部屬對領導者的滿意度、部屬對團體目標的承諾、團體成員的心理健康與成長、以及領導者在團體中地位的維持，以及領導者能否晉升至最高階層等等。

### 2. 領導效能之效標

蔡青宏 (1996) 曾針對國內外研究中使用過的領導效能指標進行文獻探討，並據以建立一個領導效能的評量架構，他先將文獻探討中出現次數較多的指標，如工作滿意度 (81 次)、生產力 (38 次)、彈性與適應力 (20 次)、離職率或流動率 (18 次)、銷售額成長率 (18 次) 等等納入評量架構之中，再將出現次數較少的指標，如領導者聲望、營運風險、對上司的滿足、員工抱怨等等，邀請專家就其重要性及適合程度進行評鑑，再融入評量架構之中。

此一「企業主管領導效能評量架構」包括目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導能力等 4 個觀念性構面，再將每一觀念性構面分別展開為 11 個衡量性構面及 33 個評量指標。由於此一企業主管領導效能測量構面相當完整，並經信效度分析，因此可以提供本研究做為選擇效標時之參考。在本研究中，除了綜合上述理論與研究使用之效標外，研究者並進一步與合作公司討論，針對蔡青宏 (1996) 之問卷中該公司所特別重視之績效指標編成本研究之效標問卷。

### 3.360 度回饋與領導效能

Gross 與 Levy (1998) 為驗證 360 度回饋的有效性，比較了 360 度回饋與傳統的績效評估在預測組織與領導效能上的優劣，他們以美西 63 家房屋租賃連鎖店店長為受評者，以該店之利潤、業績及勞動成本為效標。結果發現：傳統上司評鑑分數與上述三個效標變項之間，均未達顯著相關；而 360 度回

饋的量表向度，例如領導能力、團隊合作、與遠景，則與勞動成本及業績兩項效標變項達顯著相關。

## 研究方法

本研究係以管理能力為基礎，發展 360 度回饋評量問卷做為預測變項，再依據 Edwards 與 Ewen (1996) 之研究步驟導入 360 度回饋，然後根據蔡青宏 (1996) 之領導效能模式與問卷收集效標資料，進而探討 360 度回饋的信效度，以及其與傳統上司評鑑在預測領導效能上是否有顯著差異存在。

### 研究樣本

#### 1. 國營事業

本研究與國內某大國營企業合作，以二、三級主管為主要研究對象。該公司目前共有 43 個一級單位，132 個二級單位，以及近千餘個三級單位，員工共有 3000 餘人，屬勞力密集之重工製造業。

本研究樣本的選擇乃採立意取樣的方式，且為考慮樣本人數，以合作公司實際可以配合的二、三級主管為施測對象。每位受評人有 9 位評分員（包括受評人自己、直屬上司 1 位、同儕 3 位、部屬 4 位）組成評分團後加以評量。其中二級主管的樣本（受評人）人數為 77 人，有效回收 673 份評量表；三級主管的樣本人數為 57 人，有效回收 489 份評量表，總計 134 位主管，1162 份評量表。

#### 2. 民營企業

本研究亦與國內某民營企業集團合作，以目前擔任公司管理職務的各級主管為主要研究對象。該企業集團包含建設、營造及機電等三個子公司，員工共有 400 餘人，360 度回饋係以全體高、中、初階主管為評量對象。每位受評者有 9 位評分員（包括受評人自己、上司 2 位、同儕 2 位、部屬 2 位、與工作流程有關之內部客戶 2 位）組成評分團以進行評量。其中，高階主管 19 位，合計 155 份評量表；中階主管 27 位，總計 209 份量表；初階主管 35 位，共計 279 份評量表。總計 81 位主管，643 份評量表。

## 研究程序

本研究之研究過程，係以前述 Edwards 與 Ewen (1996) 之四階段研究架構為基礎。在導入之初必須尋求高層的支持，再由組織中各階層與部門的代表組成設計小組，確立目標並進行宣導之後，進行工作分析與專家會議，以建立組織的核心管理能力模式，並據以設計發展所需的 360 度回饋評量問卷，且針對初始問卷進行預試及專家會議，之後加以修改確定，並進行提名之程序，基本上，為使受評者能夠接受評鑑結果，因此本研究由當事人自己提名那些人來參與評鑑，然而其先決條件為彼此共事至少六個月以上，且有充分觀察與互動機會，以增加評量的客觀性與正確性。

在進行評估回饋之前，必須進行評分者訓練，使參與者瞭解 360 度回饋系統、進程序、評分方式、提供回饋的方法，與需要注意的事項等，並說明新系統能帶給個人的益處，以降低參與者之焦慮，提高回饋的有效性，與對系統的接受程度。評鑑採匿名、團體方式進行，過程必須兼顧公平、迅速與簡潔，回答每份問卷（包含 360 度回饋問卷及效標問卷）的時間以不超過 15 分鐘為原則。

評鑑結果採奧林匹克計分方式，亦即將最高分及最低分予以去除，然後再將所有分數加以平均，個人結果報告應簡單易懂，並明確呈現所有資訊，此外，為幫助受評者正確地接受回饋，必須再進行受評者訓練，使其進一步瞭解自己的表現與別人的回饋有何差異，以及如何有效地、建設性地運用回饋。至於本研究則與「情緒管理」課程結合，亦即在課程中將 360 度評鑑結果回饋給當事人。

最後則為信效度分析及評估階段，研究者為檢驗系統運作的結果是否與原先的目標相符合，且為受評者、管理階層與整個組織所肯定與支持，因此進行 360 度回饋滿意度調查，並將評估階段所得到的結果與訊息，做為企業組織在來年進行及修正 360 度回饋系統的主要依據。

## 研究工具

### 1.360 度回饋評量表

該量表係針對合作企業之實際需求編製而成，亦即透過工作分析（問卷



調查及個別訪談)，及專家會議，以釐清為階層主管所需之核心管理才能及定義，例如初階之專業學習、壓力忍受，中階之問題解決、目標管理，高階之決策力、策略規劃等，量表完成之後，研究者請接受訪談之主管進行預試，並根據預試之回饋意見進行修改，然後研究者請評量者針對受評者在各項管理才能向度及定義所表現出之管理行為，在九點量表上分別表示其優劣程度。

## 2.效標量表

該量表係以蔡青宏（1996）之領導效能為理論架構，並以該模式之評量指標與合作企業討論之後加以選定，例如目標達成（ $\alpha=.82$ ），工作滿意度（ $\alpha=.93$ ），組織承諾（ $\alpha=.88$ ），士氣（ $\alpha=.88$ ），效率（ $\alpha=.88$ ），及領導能力（ $\alpha=.96$ ）等。最後，將上述分量表加以整合，編成本研究之效標問卷。

## 資料分析

### 1.計分方式

#### （1）計分前之處理

本研究採取奧林匹克式計分法（Edwards & Ewen, 1996）；此外，本研究亦發現極少部份評分者，對於同一受評者的各項管理才能或效標問卷，皆給予單一分數（如 7 分），對於此類評量結果，本研究皆視為廢卷。

#### （2）各評分來源評分之計算

上述計分處理，先依不同評分來源進行分類。將同一受評者之同儕評分部份，依各向度評分結果加總平均，便為其同儕評量之各向度平均數。同理，亦可得來自部屬評量、自評與上司評量之各項管理才能向度平均分數，再將各評分來源（自評、上司、同儕、與部屬）之各項管理才能向度平均數，加總平均後，便可得各來源之評分總平均。

#### （3）360 度回饋評分之計算

如將各評分來源（自評、上司、同儕、與部屬）之評分總平均加總平均之後，便得 360 度回饋評量之總平均分數。此外，如將自評之得分從 360 度評量中去除，即為「他評」之得分。

#### （4）效標量表之計分

效標量表亦以上述相同程序計算出各效標變項不同來源之平均數，包括自評目標達成度；上司評量之考績、晉升潛力、士氣、效率、以及滿意度等；

部屬評量之組織承諾、士氣、效率、領導滿意度、才能發揮以及整體滿意度等指標。

另外，研究者並將不同來源中，原屬同一概念效標的幾個題目之得分加總平均，並將之稱為「綜合效標」。如將上司評量的士氣與部屬評量的士氣結合，成爲一個新的效標：「綜合效標」之「士氣」，評量的同樣都是受評人所轄單位的士氣。如此以同樣多元來源方式評估效標分數，可以增加對概念效標的解釋量，提昇評量分數與效標分數之間的相關。

## 2.信效度分析

### (1) 各評分來源間之信度分析

本研究爲考驗 360 度回饋評量結果是否一致，以皮爾森積差相關(Pearson product-moment correlation)，進行各評分來源間之相關分析。

### (2) 360 度回饋之效度分析

本研究對於領導效能效標的衡量，擬採取多元效標評估方式，與合作公司之意見，除了收集年度考績之外，亦編製效標問卷收集效標資料，如對受評者晉升可能性、領導行爲滿意度等等。本研究以皮爾森積差相關來分析 360 度回饋的效標關聯效度。

### (3) 多元迴歸分析

本研究主要目的之一，是探討多元來源的評估方法是否比傳統單一來源的評估方法，更能解釋主管人員在效標上的變異量。因此本研究以多元迴歸分析(Multiple Regression Analysis)的強迫進入法來檢視與比較兩種評量方式所能解釋的變異量。首先，研究者以傳統績效考核分數(即 360 度回饋中上司評量的分數)做爲預測變項，以求取其對效標的解釋變異量；其次，研究者除上司評量之外，再加入另三項評估來源分數(即自評、同儕評、與部屬評)做爲預測變項，最後藉由 $F$ 考驗檢驗單一與多元兩種評量方法的解釋變異量是否有顯著差異( $\Delta R^2$ )存在。

# 研究結果

## 信度分析

360 度回饋是一種多元來源的績效評估方法，雖然強調不同觀察角度可以

提供不同的回饋資料，然而各個來源的評分焦點還是在同一位受評人身上，因此評分來源彼此之間仍應存在相當程度的相關。謹將評分者信度之結果概述如下<sup>(2)</sup>：

## 1.國營企業

### (1) 二級主管

自評與同儕之間 ( $r=.26, p<.05$ )、上司與同儕之間 ( $r=.28, p<.05$ )、以及自評與部屬之間 ( $r=.40, p<.001$ )，其相關均達顯著水準，其中自評與部屬間的相關更達.001 的顯著水準。至於他評、360 度回饋亦皆與各項來源達.01 顯著水準以上。相關係數介於.01 和.88 之間，中位數為.40。

### (2) 三級主管

自評只與部屬評分之間的相關達顯著 ( $r=.35, p<.01$ )，而與其餘的評分來源之間皆無顯著相關，至於他評則分別與上司、同儕、部屬等達.001 顯著水準。此外，360 度則分別與自評、同儕、部屬、他評等達.001 顯著水準，相關係數介於-.06 和.89 之間，中位數為.35。

## 2.民營企業

(1) 高階主管：部屬、同儕與內部客戶三者彼此間之相關均達.001 顯著水準，且除了自評之外，他評、360 度評量亦皆與各項評分來源間達.001 顯著相關，且相關係數介於-.36 和.97 之間，中位數為.74。

(2) 中階主管：除了自評之外，上司、部屬、同儕、內部客戶、他評、360 度評量彼此間之相關均達.01 顯著水準，且相關係數介於.07 和.99 之間，中位數為.73。

(3) 初階主管：上司、部屬及內部客戶三者彼此間之相關均達.01 顯著水準，部屬與同儕之間達.05 顯著相關，至於他評及 360 度評量則分別與上司、部屬及內部客戶達.001 顯著相關，且相關係數介於-.11 和.98 之間，中位數為.43。

## 效度分析

本研究 360 度回饋評量的效度，研究者分為三部份加以分析：(1) 評量向度間之獨立性；(2) 各效標間之獨立性；(3) 各評分來源總平均分數與效標間之相關。

## 1. 國營企業

### (1) 評量向度間之獨立性

本研究以受評者自評的 15 項管理才能得分，進行評量向度間的獨立性分析。在二級主管樣本中，15 個向度間的相關係數中位數為.53。在三級主管樣本中，15 個向度間的相關係數中位數為.50。可見二級主管與三級主管管理才能評量向度之間具有相當程度的獨立性。

### (2) 各效標間之獨立性

在二級主管的樣本中，效標與效標間相關之中位數為.23。在三級主管的樣本中，效標與效標間相關之中位數為.20。顯示各效標之間亦有相對的獨立性。

### (3) 各評分來源總分平均與效標間之相關

本研究以個人目標達成度、部屬士氣、工作效率、工作滿意、與組織承諾等做為主管的領導效能效標，其中包括上司評定的效標 6 項（考績、晉升潛力、士氣、效率、滿意度、公司考核）、自評效標 1 項（目標達成）、部屬評定的效標 7 項（承諾、士氣、效率、整體滿意度、綜合滿意度、領導滿意度、才能發揮）、及綜合效標 4 項（士氣、效率、整體滿意度、綜合滿意度）合計 18 項效標。研究者分別檢驗各來源（自評、上司、同儕、部屬、他評、與 360 度等）之評分結果與效標間的相關。謹將各評分來源總分平均與效標間之相關概述如下：

a. 自評：與「自評評量總分平均」達顯著相關的效標，二級主管計有上司評定的公司考核等 7 項，相關係數介於-.10 至.72 之間，中位數為.22；三級主管達顯著相關的效標則有自評的目標達成等 7 項，相關係數介於-.14 至.73 之間，中位數為.19。

b. 上司：與「上司評量總分平均」相關達顯著的效標，二級主管計有上司評量的考績等 8 項，相關係數介於-.30 至.72 之間，中位數為.19；三級主管相關達顯著的效標則有上司評量的考績等 8 項，相關係數介於-.44 至.71 之間，中位數為.09。

c. 同儕：與「同儕評量總分平均」相關達顯著的效標，二級主管計有上司評的考績等 5 項，相關係數介於-.25 至.26 之間，中位數為.13；三級主管相關達顯著的效標則有上司評的考績等 2 項，相關係數介於-.40 至.41 之間，中位數為.04。

d.部屬：與「部屬評量總分平均」達顯著相關的效標，二級主管計有上司評的公司考核等 11 項，相關係數介於.01 至.72 之間，中位數為.44；三級主管達顯著相關的效標則有上司評的公司考核等 12 項，相關係數介於-.33 至.60 之間，中位數為.34。

e.他評：與「他評總分平均」相關達顯著的效標，二級主管計有上司評的考績等17項，相關係數介於-.26至.68之間，中位數為.42；三級主管相關達顯著的效標則有上司評的考績等13項，相關係數介於-.48至.54之間，中位數為.36。

f.360 度：與「360 度評量總分平均」相關達顯著的效標，二級主管計有上司評的考績等 15 項，相關係數介於-.17 至.61 之間，中位數為.50；三級主管相關達顯著的效標則有上司評的考績等 13 項，相關係數介於-.44 至.58 之間，中位數為.35。

表 1 列出了國營企業各評分來源總分平均與綜合效標間之相關。表中資料顯示 360 度評量及去除自評後的他評總分與 4 項綜合效標均有顯著的相關，部屬評量亦有相同的結果。對照上述各評分來源與效標間相關係數的中位數結果來看，360 度（含他評）及部屬評量的效度的確優於上司、自評及同儕等三種評分來源。

## **2.民營企業**

### **(1) 評量向度間之獨立性**

本研究以受評者 360 度評量所得各項管理才能的總分平均，進行評量向度間的獨立性分析。在高階主管方面，12 個向度間的相關係數中位數為.52；在中階主管方面，12 個向度間的相關係數中位數為.69；在初階主管方面，10 個向度間的相關係數中位數為.57。評量向度間之獨立性應可接受。

### **(2) 各效標間之獨立性**

在高階主管方面，效標與效標間之相關係數中位數為.30；在中階主管方面，效標與效標間之相關係數中位數為.35；在初階主管方面，效標與效標間之相關係數中位數為.25。顯示各效標間亦具有相對之獨立性。

### **(3) 評分來源總分平均與效標間之相關**

民營企業的領導效能效標計有 35 項，包括自評、上司評量及部屬評量的效標各 5 項（考績、目標達成、部屬態度、團體效能、領導能力）、同儕評量及內部客戶評量的效標各 3 項（考績、目標達成、溝通效能）、及客觀效標 7

表 1 國營企業二級及三級主管各評分來源總分平均與綜合效標間之相關

效標 評分來源	二級主管 (N=70)				三級主管 (N=54)			
	士氣	效率	整體 滿意度	綜合 滿意度	士氣	效率	整體 滿意度	綜合 滿意度
上司	.15	.32**	.60***	.58***	.25	.31*	.55***	.51***
自評	.26*	.29**	.18	.17	.25	.32*	.07	.08
同儕	.01	.18	.26*	.26*	.01	-.01	.00	.06
部屬	.52***	.47***	.42***	.45***	.47***	.33*	.34**	.40**
他評	.38***	.51***	.67***	.68***	.41***	.35**	.50***	.54***
360 度	.49***	.53***	.55***	.57***	.43***	.35**	.35**	.41***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

項（個人績效、績效等第、團隊績效、離職率、生產力、部門滿意度、公司滿意度）。其與各評分來源總分平均之結果概述如下：

a. 自評：與「自評總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有自評的領導能力及團體效能等 2 項，相關係數介於-.42 至.78 之間，中位數為-.09；中階主管相關達顯著的效標有自評的部屬態度及團體效能等 9 項，相關係數介於-.52 至.79 之間，中位數為.24；初階主管相關達顯著的效標則有自評的目標達成及團體效能等 7 項，相關係數介於-.23 至.57 之間，中位數為.17。

b. 上司：與「上司評量總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有上司評的目標達成及部屬態度等 16 項，相關係數介於-.24 至.95 之間，中位數為.34；中階主管相關達顯著的效標有上司評的團體效能及領導能力等 18 項，相關係數介於-.25 至.94 之間，中位數為.43；初階主管相關達顯著的效標則有上司評的目標達成及領導能力等 20 項，相關係數介於-.16 至.94 之間，中位數為.44。

c. 部屬：與「部屬評量總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有部屬評的團體效能及領導能力等 16 項，相關係數介於-.93 至.90 之間，中位數為.45；中階主管相關達顯著的效標有部屬評的目標達成及團體效能等 25 項，相關係數介於-.31 至.87 之間，中位數為.49；初階主管相關達顯著的效標則有部屬評的部屬態度及團體效能等 21 項，相關係數介於-.20 至.67 之間，中位數為.41。

d. 同儕：與「同儕評量總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有綜合效

標及同儕評的溝通效能等 23 項，相關係數介於-.42 至.81 之間，中位數為.60；中階主管相關達顯著的效標有綜合效標的考績及上司評的團體效能等 25 項，相關係數介於-.31 至.79 之間，中位數為.59；初階主管相關達顯著的效標則有同儕評的溝通效能及綜合效標的目標達成 2 等 7 項，相關係數介於-.24 至.76 之間，中位數為.16。

e.內部客戶：與「內部客戶評量的總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有部屬評的團體效能及領導能力等 20 項，相關係數介於-.56 至.88 之間，中位數為.54；中階主管相關達顯著的效標有綜合效標的考績及目標達成 1 等 26 項，相關係數介於-.06 至.75 之間，中位數為.60；初階主管相關達顯著的效標則有內部客戶評的溝通效能及目標達成等 18 項，相關係數介於-.05 至.74 之間，中位數為.42。

f.他評：與「他評總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有綜合效標的考績、團體效能及部屬態度等 21 項，相關係數介於-.38 至.93 之間，中位數為.68；中階主管相關達顯著的效標有綜合效標的考績、目標達成 1 及上司評的部屬態度等 26 項，相關係數介於-.18 至.87 之間，中位數為.63；初階主管相關達顯著的效標則有綜合效標的目標達成 1 及上司評的考績等 23 項，相關係數介於-.13 至.88 之間，中位數為.54。

g.360 度：與「360 度評量總分平均」相關達顯著的效標，高階主管有綜合效標的部屬態度、團體效能及考績等 22 項，相關係數介於-.48 至.94 之間，中位數為.67；中階主管相關達顯著的效標有綜合效標的考績、目標達成 1 及團體效能等 27 項，相關係數介於-.23 至.88 之間，中位數為.64；初階主管相關達顯著的效標則有綜合效標的目標達成 1 及領導能力等 23 項，相關係數介於-.16 至.89 之間，中位數為.53。

表 2 列出了民營企業各評分來源總分平均與綜合效標間之相關。表中可明顯地看出 360 度及他評的相關係數不但與 7 項綜合效標均達顯著相關，且數值亦大多高於其他單項的評分來源。就各單項之評分來源觀之，部屬評量亦是與全部的綜合效標達顯著相關，內部客戶的評量亦然。同儕評量在高階及中階主管的相關亦均達顯著，但初階主管則只有 2 項綜合效標有顯著相關。上司評量則在高階及中階主管有 5 項相關達顯著，初階主管亦有 4 項顯著，相對而言，自評的效度則較差，上述的相關係數中位數資料，也顯示了類似的結果。

表 2 民營企業各級主管各評分來源總分平均與綜合效標間之相關

	效標	考績	目標 達成1 <sup>#</sup>	目標 達成2	部屬 態度	團體 效能	領導 能力	溝通 效能
	評分來源							
高階 主管 N=17-19	自評	-.13	-.01	-.22	.06	.01	.00	-.23
	上司	.82***	.88***	.68**	.71***	.74***	.56*	.17
	部屬	.66**	.52*	.55*	.71***	.66**	.76***	.58**
	同儕	.69***	.52*	.77***	.64**	.73***	.60**	.81***
	內部客戶	.64**	.48*	.62**	.72***	.74***	.74***	.79***
	他評	.93***	.80***	.83***	.90***	.91***	.83***	.63**
	360度	.92***	.82***	.80***	.94***	.93***	.85***	.59**
中階 主管 N=26-27	自評	.33	.39*	.23	.44*	.43*	.37	.04
	上司	.70***	.73***	.63***	.59***	.67***	.66***	.36
	部屬	.76***	.80***	.47*	.84***	.83***	.81***	.51**
	同儕	.79***	.67***	.61***	.64***	.73***	.68***	.73***
	內部客戶	.75***	.73***	.59***	.61***	.66***	.65***	.72***
	他評	.87***	.86***	.68***	.78***	.85***	.82***	.62***
	360度	.88***	.88***	.68***	.81***	.88***	.84***	.60***
初階 主管 N=28-35	自評	.27	.28	-.07	.40*	.33	.26	-.06
	上司	.68***	.89***	.26	.80***	.86***	.82***	.08
	部屬	.56***	.44**	.46**	.50**	.51**	.60***	.40*
	同儕	.31	.16	.72***	.10	.09	.16	.74***
	內部客戶	.61***	.52**	.64***	.44*	.44*	.46*	.58***
	他評	.77***	.88***	.39*	.80***	.84***	.86***	.19
	360度	.80***	.89***	.43**	.84***	.85***	.86***	.24

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

#目標達成 1 係指綜合自評、上司評量、部屬評量的目標達成所得之綜合效標

目標達成 2 係指綜合同儕評量、內部客戶評量的目標達成所得之綜合效標



## 多元迴歸分析

本研究的主要目的之一在於探討傳統上司評鑑與 360 度回饋，對於領導效能，何者具有較高的解釋預測力。因此本研究以多元迴歸分析的強迫進入法來檢視與比較兩種評量方式的解釋變異量是否具有顯著差異存在。

首先，研究者以傳統績效考核分數（即 360 度回饋中上司評量的分數）做為預測變項，以求取其對效標的解釋變異量；其次，研究者除上司評量之外，再加入另三項評估來源分數（即自評、同儕評、與部屬評）做為預測變項，最後藉由  $F$  考驗檢驗兩種評量方法的解釋變異量是否有顯著差異（ $\Delta R^2$ ）。由於篇幅有限，以下結果將以精簡方式呈現。

### 1. 國營企業

綜合表 3 之結果可知：

(1) **二級主管**：上司評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 0.9% 和 52.7% 之間；360 度評量的解釋變異量介於 25.5% 和 54.4% 之間，除「上司評量—考績」外，360 度評量所增加的解釋變異量（ $\Delta R^2$ ） $F$  考驗值皆達顯著水準。

(2) **三級主管**：上司評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 6.5% 和 32.4% 之間；360 度評量的解釋變異量介於 22.92% 和 38.2% 之間，除「綜合指標—整體滿意度」外，360 度評量所增加的解釋變異量（ $\Delta R^2$ ） $F$  考驗值皆達顯著水準。

### 2. 民營企業

綜合表 4 之結果可知：

(1) **高階主管**：上司評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 4% 和 77% 之間；360 度評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 66% 和 90% 之間。除綜合效標「目標達成 1」外，360 度評量所增加的解釋變異量（ $\Delta R^2$ ） $F$  考驗值皆達顯著水準。

(2) **中階主管**：上司評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 10% 和 52% 之間；360 度評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 37% 和 82% 之間。除綜合效標「目標達成 2」外，360 度評量所增加的解釋變異量（ $\Delta R^2$ ） $F$  考驗值皆達顯著水準。

(3) **初階主管**：上司評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 28% 和 75% 之間；360 度評量的解釋變異量（ $R^2$ ）介於 56% 和 76% 之間。除綜合效標「考績」和「目標達成 1」外，360 度評量所增之解釋變異量（ $\Delta R^2$ ） $F$  考驗值皆達顯著水準。綜合上述各項效度分析以及多元迴歸分析結果可知，360 度回饋無論在本研究中之國營企業或民營企業，在多項領導效能的預測上，要比傳統上司評鑑來

表 3 國營企業二、三級主管上司評量與 360 度評量之迴歸分析比較表

	領導效能指標	上司評量分數 ( $R^2$ )	360 度評量 ( $R^2$ )	$R^2$ 改變量之 $F$ 考驗
二級 主管	1.上司評量--考績	52.7%	54.4%	1.92
	2.綜合指標--士氣	0.9%	25.5%	9.13**
	3.綜合指標--效率	8.9%	27.3%	7.22**
	4.綜合指標--整體滿意度	36.0%	48.7%	7.12**
	5.綜合指標--綜合滿意度	32.7%	48.4%	8.57**
三級 主管	1.上司評量--考績	11.5%	30.1%	5.43**
	2.綜合指標--士氣	6.5%	26.8%	5.86**
	3.綜合指標--效率	10.6%	22.9%	3.83*
	4.綜合指標--整體滿意度	32.4%	38.2%	2.65
	5.綜合指標--綜合滿意度	27.7%	37.9%	3.91**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ 

得高，此即表示 360 度回饋要比傳統上司評鑑在大多數領導效能上可以解釋更多的效標變異量，至於少數領導效能之效標為何未達顯著差異，則有待後續研究進一步加以探討。

## 討論與建議

### 360 度回饋的有效性

綜合本研究結果可知，無論在國營企業之二、三級主管，或民營企業之初、中、高階主管，360 度評鑑（或他評）之效度皆要比其他單一來源評鑑之效度來得高，且 360 度評鑑之效度係數中位數多半在 .50 以上，由此可見，360 度評鑑之效度頗高。

Gross 與 Levy (1997) 以房屋租賃業之業務主管為受試，以領導、誠信、溝通、培養部屬、問題解決、團隊合作與願景等管理才能做為預測變項，以店利潤、店業績、店勞動成本為效標變項，進行 360 度回饋評鑑，發現其效度係數約在 .24 至 .29 之間，而 Brutus, Fleenor 與 London (1998) 等人的研究發現，不同產業中各評分來源與效標的效度係數，則約在 .10 至 .45 之間，而本研究之效度係數絕大多數均較上述為高。綜合而言，本研究之 360 度回饋評量結果的效度應頗令人滿意。

表 4 民營企業高、中、初階主管「上司評量」與「360 度評量」之迴歸分析比較表

	領導效能綜合指標	上司評量 ( $R^2$ )	360 度評量 ( $R^2$ )	$R^2$ 改變量之 $F$ 考驗
高階主管	考績	64%	83%	5.47**
	目標達成 1 <sup>#</sup>	77%	81%	1.79
	目標達成 2	47%	71%	4.32*
	部屬態度	47%	80%	7.76**
	團體效能	54%	90%	15.84**
	領導能力	27%	66%	5.47**
	溝通效能	4%	67%	9.59**
中階主管	考績	47%	73%	6.69**
	目標達成 1	52%	82%	11.44**
	目標達成 2	38%	37%	0.97
	部屬態度	32%	75%	11.22**
	團體效能	43%	79%	11.51**
	領導能力	44%	71%	6.49**
	溝通效能	10%	65%	10.55**
初階主管	考績	65%	68%	1.64
	目標達成 1	75%	76%	1.26
	目標達成 2	35%	59%	4.57**
	部屬態度	59%	74%	4.55**
	團體效能	63%	72%	2.81
	領導能力	55%	72%	4.60**
	溝通效能	28%	56%	4.76**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ <sup>#</sup>目標達成 1 係指綜合自評、上司評量、部屬評量的目標達成所得之綜合效標

目標達成 2 係指同儕評量、內部客戶評量的目標達成所得之綜合效標

本研究結果亦顯示在國營企業二級主管樣本中，以綜合效標「士氣」、「效率」、「整體滿意度」以及「綜合滿意度」為依變項時，傳統上司評量分數只能分別解釋 0.9%、8.9%、36%與 32.7%的效標變異量，而 360 度回饋之得分卻可以分別解釋 25.5%、27.3%、48.7%與 48.4%的效標變異量。加入三項評估來源能夠增加的解釋變異量（即 $\Delta R^2$ ）皆通過 $F$ 考驗 .01 顯著水準。此一結果支持本研究之假設。

另外，在三級主管樣本中，以上司評量之「考績」以及綜合效標之「士氣」、「效率」、「綜合滿意度」為依變項時，傳統上司評量分數分別只能解釋 11.5%、6.5%、10.6%與 27.7%的效標變異量，而 360 度評鑑之得分卻可以分

別解釋 30.1%、26.8%、22.9%與 37.9%的效標變異量。加入三項評估來源能夠增加的解釋變異量（即 $\Delta R^2$ ）皆通過 $F$ 考驗，其中前兩項亦達 .01 顯著水準，因此本研究結果支持假設二。

此外，在民營企業方面，無論是在初、中、高階主管，360 度評量大多數皆比上司評量可以解釋更多的領導效能效標變異量，且能夠增加的解釋變異量，亦大多數達到.01 的顯著水準。雖然此一結果可能會有共同變異（common variance）的問題，亦即 360 度分數的計算是將上司、自評、同儕、部屬等分數加總後的平均，而綜合效標分數的計算亦是將上述來源的分數加總，來源一致，因此 360 度預測效力的 $R^2$ 較上司為高，然而如果進一步分析可以發現，在單一來源效標（如部屬態度、上司評量之考績等）的預測上，360 度評量的預測力皆較上司評量來得高。雖然如此，然而研究者認為此一議題仍值得後續研究進一步加以釐清與驗證。

綜合上述結果顯示，在原有的上司評分的基礎上，如果再加入另外三項評估來源的得分，將可以有效地提昇對主管人員工作表現的預測能力；亦即，360 度回饋多元來源的評估方法，相較於傳統上司的績效考核，應更能有效地預測主管的領導效能。

## 效度良好之可能原因

### 1. 質量並重的工作分析

本研究在初始階段，即採用問卷調查與學習標竿晤談的方式進行工作分析，且晤談對象係以工作表現優異之現職主管為主，因此所分析的關鍵事例、具體行為以及整理出的管理才能向度應與工作績效有關。

此外，在工作分析結果彙整之後，亦經由專家（包含公司各階主管代表與研究者）的參與與回饋，使得管理才能定義得以釐清，並切合公司需要，因此，本研究所使用的 360 度回饋量表應具有良好之內容效度與表面效度。

### 2. 多元來源之評估結果

誠如本研究驗證之假設一，360 度回饋本身為一多元來源之評鑑工具，以全方位的角度來衡量主管人員的工作表現，不同評估來源可以對效標變項解釋做出不同的貢獻，自然其效度要比傳統單一來源評估結果的效度來得高。

### 3.多元綜合效標之使用

本研究除了以完整的領導效能模式做為編製效標題目之依據外，亦將 360 度回饋多元來源的概念應用於效標方面的測量，分別從不同的來源收集效標資料，再加以整合。如此，本研究排除傳統效標（如公司原有績效考核）中上司個人的主觀價值判斷，同時更應用多元效標的概念，以兼顧領導效能的全面性（來自不同評量來源）與完整性（有完整之領導效能模式為依據），進而提昇了 360 度回饋評量的效度。

### 4.評分者之訓練與分數之處理

研究者在進行 360 度回饋評分前，曾針對評分者進行基本的評分者訓練，如說明研究目的（發展而非考核）、提醒其評分時可能犯下的偏誤等。另外，在量表的設計上，將管理才能與效標題目評量的點數增加為 9 點，如此可以增加預測變項與效標變項之間的變異量，進而提昇 360 度評量的效度。

此外，不可諱言地，仍有極少部份評分員因為某些因素（如擔心評量結果被受評人看到、應付敷衍、害怕抗拒、友誼、習慣等等），將所有題目皆圈選同一分數（如 7 分），研究者在計分時皆將之視為廢卷不予處理。再者，本研究採奧林匹克之計分方式，以排除可能對 360 度回饋效度所造成的干擾因素，進而提高本研究的品質。

## 影響結果的其他因素

本研究的目的一在於探討 360 度回饋能否有效地預測領導效能。然而在執行的過程中，由於友誼的效應、研究對象的特性、合作公司高層的支持、以及樣本的代表性等因素，影響或限制了本研究的研究結果。以下即針對這些研究限制進行討論，並進一步提出未來研究之建議。

### 1.友誼的效應

在本研究中，為使受評人能夠接受日後的評鑑結果，因此，評分團的產生完全是由受評人自己提名。然而，有些國營企業同仁放棄提名同單位、同辦公室的同僚或部屬，卻選擇了其他單位的同事，甚至出現了在部屬欄中有些並非受評人所轄單位的成員，亦未曾有帶領過的經驗，只因為「我們是多年的老朋友」。

Edwards（1989）曾指出，評分團成員全為受評人好友或全為公司指派，

在評分結果上的差異不大，此即，在各向度上，好友的評分與非好友之相差不大，甚至在幾個向度（如主動積極、可靠等）中的評分還低於非好友。然而在本研究之國營企業二級主管的樣本中，他評分數偏高，且部屬和自評之相關相當高，由此顯示出友誼效應仍然可能存在，而有待後續研究者進一步深入探討。

## **2.研究對象的特性**

在本研究中國營企業二級主管的學歷多為大專以下，而三級主管則多為國中以下，其部屬為國小畢業者更不在少數，且所學多為機械工程，對於管理才能的概念則相對較為陌生，因此在評量時常會間接影響評分的正確性。除此之外，參與者普遍年齡多為 40-50 歲之間，受評人（二、三級主管）更多在 45 歲以上，極少數同仁對於 360 度回饋這樣非傳統的評量方式，顯然難以接受。

## **3.合作公司高層的支持**

整個 360 度回饋系統從工作分析、確立管理才能、編製量表、到進行施測、信效度分析、與結果回饋等，其過程需要相當長的一段時間，且必然會影響整個組織的正常運作。如果公司高層可以全力支持，甚至透過正式的組織系統來推行，那麼不只參與者的配合意願得以提高，評分過程中的若干干擾因素（例如抗拒改革、不認真填答等）都將可以有效地降低。

## **4.樣本的代表性**

本研究由於時間限制，只針對國、民營企業各單一組織分別進行工作分析，並以工作分析的結果進行 360 度回饋，因此，本量表使用的主管核心管理才能應僅適用於該公司，評量的結果也只能反應此公司主管的管理才能。由於未進行跨公司、跨產業之管理才能工作分析、360 度評鑑回饋、以及信效度分析等，因此，本研究結果在代表性與外在效度上仍然有所限制。

# **研究建議**

## **1.360 度回饋工具方面**

### **（1）友誼效應的控制**

友誼效應是 360 度回饋中常被質疑會影響評分正確性的因素之一。事實上這樣的友誼因素應可加以控制，例如可以在「提名表格」中，加入「我是

受評人的好朋友，(不同意 1.2.3.4.5.6.7. 同意)」，計算這些題目的平均數後，進行高低分組，再檢驗兩組在評量分數上是否有顯著差異，亦即高分組(好朋友)之評分結果是否高於低分組(非好友)，甚至可以運用統計方法將友誼因素加以排除。

此外，在選擇評分團時，亦可要求受評者評估各「評分員候選人」與自己的「友誼」程度，做為挑選的依據，排除得分過高或過低的人選，以避免個人的情感因素而影響評量的正確性。

## (2) 提昇評量的真實性

不可避免的，無論是自評或他評(含上司、同儕、部屬等)，皆有可能會有自我誇大或評分過寬(過嚴、趨中)之傾向。研究者建議 360 度回饋系統可以採取以下幾種方式來提高評分者的真實性與正確性。例如：以員工發展為評量的主要目的、提供完整的評分者訓練、保障評量之匿名性、採取奧林匹克計分方式、以及計算評分者間的一致性。

不過這些方式都只能期望評分者能夠配合，進而真誠評量。至於刻意的結盟、串連，或是因組織文化等情境因素所造成評量結果一致偏高(低)的傾向，則可以由研究者主動地剔除這些無效評分，以增加評量的正確性與客觀性。

此外，如欲進一步提高 360 度回饋的效度，研究者認為可以考慮下列幾項作法：

a.慎選合作公司：合作公司的組織文化、員工對 360 度回饋系統的接受度，皆會直接影響參與者的配合意願與接受度，進而影響真誠填答的意願。

b.進行跨公司、跨組織之研究，將可有效提昇 360 度回饋的外在效度。

c.加強實施前之宣導，明確宣示目的與用途，將抗拒降至最低。London, Smither 與 Adsit (1997) 認為當受評者對回饋抱持不認真的態度，評分者不肯提供正確而可靠之評估回饋，以及公司層峰亦不重視時，360 度回饋的效度較差。在本研究中，由於該國營企業面臨即將民營化的壓力，員工普遍存在不確定感，對於來自公司新的相關管理措施，亦都抱持著懷疑與抗拒的態度，因此自我評量分數普遍高於其他他評分數，直接影響其與各項效標間的效度。

d.採用客觀量化之領導效能效標(如單位生產量、業績、營業額等)。主觀效標的評量或多或少都會存在評分者的偏誤。雖然本研究以主觀評量的效標仍獲得相當不錯的效度，但若能加入其他客觀效標，應能提供另外一種不

同來源的效度佐證資料。

e.改進提名作業：若能在受評人推薦評分團候選人之前，給予相關的提名作業訓練，或指定某些與其工作流程有關之評分員為必選，讓其在提名時儘量客觀，不會以其他個人因素的考量做為標準，而能以觀察機會為主，排除友誼因素，應可提昇評分員評分的正確性，進而提昇 360 度回饋之信效度。

f.完整的評分者訓練：評分者的偏誤是 360 度回饋一項主要的誤差變異來源。常見的偏誤如下：包括評分過寬、月暈效應、評分趨中、及評分過嚴。這些偏誤皆會降低評分的變異量，影響對效標變異量的解釋。至於出現評分者偏誤的可能原因如下：

a.在自評方面：員工可能會擔心、懷疑 360 度回饋有其他用途，因此出現評分過寬的偏誤（自誇）。

b.在同儕方面：員工可能出現評分過寬或趨中的偏誤，一方面可能是友誼因素的影響，另一方面可能是不願評量他人或不願當壞人。

c.在部屬方面：若為科層式組織，主管慣用威權的方式領導，則部屬可能因為擔心被主管看到結果，怕被報復，而不肯說實話，或是想要逢迎拍馬，刻意給予受評人高分。另外，也有可能是長久以來的積習，讓他們不習慣也不敢真誠地進行評鑑。

d.在上司方面：一般而言，在 360 度回饋中，上司評分時的情況與傳統考核差異不大，可是當評量分數對受評人有重大影響時，上司可能因為不願做壞人，而不願給低分。另外，若受評人為他一手拔擢，全力栽培的接班人，不給高分就等於自己「識人不明」，因此也會有評分過寬的偏誤。因此研究者認為企業組織在執行 360 度回饋時，必須給予評分者完整的訓練，以增加其評量的動機與正確性。

### **(3) 360 度回饋系統的資訊化**

一般而言，如以紙筆測驗的形式推行 360 度回饋，則所需要的紙張數量相當龐大，一位受評人可能至少需要 10-20 頁，整個實施過程的繁複與費時，將耗去企業組織相當可觀的有形與無形成本。另外，此一系統可以提供的訊息非常豐富，需要有系統地管理收集到的資訊，因此如果能將評量表轉化為電子郵件（E-mail）的形式，或是直接利用公司內部網路（intranet），要求參與評量的人員直接在網路上填答，一來可以省去相關的人力物力，增加評量的回收率，另一方面亦可以更進一步保障評分者的匿名性，降低同仁的抗拒，



以及免除資料轉錄 (coding) 時所需的時間與可能發生的錯誤。然而研究者建議為使參與同仁能夠了解、熟悉、與接受 360 度回饋之評量方式與結果，因此，第一年實施時最好採取紙筆方式進行，此外，亦最好能夠邀請資訊部門同仁參與整個計分與個人報告呈現方式之過程，以利於來年將整個評鑑系統資訊化。雖然相較於傳統上司評鑑之方式，360 度回饋所需之時間、人力、與物力較多，然而如果能夠獲得較為正確、客觀的評鑑結果，而為大多數同仁所接受，則相信所付出的努力及成本都是值得的。

## 2. 後續研究方面

(1) 如欲進行跨組織、跨產業的研究，則可以使用主管人員皆需具備的共同核心能力 (例如溝通協調、團隊建立等)，如此可以以相同的管理才能評量不同產業、組織的主管人員，除了可以解決樣本收集不易的問題，另外亦可提昇 360 度回饋研究結果的外在效度。

(2) 研究者可以比較相同管理才能在不同公司、產業間的差異，以及管理才能與領導效能之間的關係，是否在不同產業或企業組織中亦存在有普遍一致的現象。

(3) 研究者可以與已實施 360 度回饋的公司合作，收集各受評人歷年來的 360 度回饋得分，以及各項效標分數，以便進行縱貫性的長期追蹤研究。

(4) 在導入 360 度回饋之前，研究者應先爭取公司層峰的承諾與支持，並評估其組織文化與型態，瞭解員工的接受度與準備度，將可能的抗拒與阻力減至最低。

(5) 後續研究可進一步提出完整之 360 度評鑑之前因後果變項之理論架構，以及驗證 360 度回饋評分的再測信度，與預測效度以及建構效度等，並可進一步探討結果回饋之後，受評人的行為改變，與對此一系統的評估，以及 360 度回饋對整個企業組織效能與文化的後續影響等。

## 實務建議

整體而言，本研究結果支持 360 度評鑑的有效性，以及 360 度回饋要比傳統上司評鑑更能有效預測領導效能。然而可惜的是許多企業組織在推行 360 度回饋時，都忽略了個人與組織心理 (文化) 的重要性，亦即如何透過嚴謹的程序 (例如工作分析、匿名評量等)，增加參與同仁的支持與接受，進而獲

得正確、客觀的評鑑結果，然後將結果回饋給員工，並提供各種協助，以提昇其管理能力與組織認同。以下，研究者謹提出幾項實務應用之建議：

### 1. 員工個人方面

(1) 管理才能的回饋將有助於各級主管瞭解自己在管理方面的優缺點，進而促使領導行為的正向改變，因此 360 度評鑑結果將可做為主管未來訓練、諮商、與前程發展的重要參考，以提高同仁們對於組織的認同與向心，以及對工作與上司的滿足，進而降低離職率。

(2) 透過回饋，受評者將可以從各個不同的角度更加瞭解別人（內外部客戶）對自己的看法，進而提昇個人「自我覺察」的能力，增進與他人的互動與溝通，成為一位「全方位」的主管，如此一來，不僅可以提昇個人的工作效率，以及部屬的士氣與滿意度，更可以增加與其他部門同仁之間的團隊精神，進而達成上級所交付的任務。

### 2. 人力資源管理運用方面

(1.) 人力資源管理之「選、訓、用、考」四項功能來看，正確客觀地評鑑員工的能力與表現是人事決策的基礎。運用 360 度回饋進行評鑑回饋，不但能夠幫助組織正確地評鑑員工表現，以達適才適所之目的，日後若能將其與考核薪酬、與獎勵制度等作一完整之結合，當可激勵員工士氣，提高工作效率，以及企業組織的競爭能力。

(2) 360 度員工個人評估之結果可以做為主管瞭解、發展部屬時的重要參考，亦可做為培養「接班人」之依據。企業組織在拔擢接班人時，應不再以業績或個人好惡做為唯一的晉升標準，而應以是否能成為一位「全方位」的主管為主要考量。

(3) 360 度回饋可以用來評量員工的品德操守。相較於傳統單一來源或自陳式的評估方式，企業組織可以透過全方位的評量，當可更有效地評量出員工的品德操守，以防微杜漸。

### 3. 組織發展方面

(1) 釐清企業組織之核心管理才能，建立企業本身的才能模式，進而與公司的遠景、策略、與部門功能以及績效等相互結合，將可協助組織有效地因應環境的變遷趨勢，增加企業組織在國際間的競爭優勢。

(2) 傳統的科層式組織亦可藉由 360 度回饋系統之實施，進行組織改造與文化塑造，亦即透過 360 度回饋可以促進組織內外的溝通，營造開放、學

習，客戶導向的氣氛與文化，提昇企業的彈性、適應、與應變能力，進而促使組織改造與文化塑造，提昇競爭能力。

## 註釋

- (1)本文民營企業部分之研究資料取自第一作者主持之國科會研究計畫，計畫名稱爲「『360 度評鑑』與『心理測驗』發展及信效度之比較分析研究—以『管理才能』爲基礎」(計畫編號 NSC89-2416-H-004-075)，國營企業部分之資料則取自第二作者之碩士論文。改寫工作及文責均由第一作者負責，作者並感謝國科會之經費支持、兩位匿名審查人之寶貴意見及兩位責任編輯之辛勞。
- (2)本文因篇幅所限，省略部分表格，讀者若需民營企業之詳細數據，請逕向第一作者索取，至於國營企業之資料，則請直接參考第二作者之碩士論文。

## 參考文獻

- 江丙坤 (1997)：《推動跨世紀國家建設提升國家競爭力》。行政院經濟建設委員會。
- 林清山 (1992)：《心理與教育統計學》。台北：東華出版社。
- 張裕隆 (1998a)：〈我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究〉。國科會專題研究報告。
- 張裕隆 (1998b)：〈360 度回饋〉。《國魂月刊》(台灣)，626 期，82-84。
- 蔡青宏 (1996)：〈企業主管領導效能評量之研究〉。成功大學企業管理研究所，未出版之碩士論文。
- Ashford, S. J. & Tsui, A. S.(1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280
- Ashford, S.(1989). Self-assessments in organization: A literature review and integrative model. In L. L. Cummins & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174. Greenwich, CT: JAI Press.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J.(1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 35-44.
- Bass, B.(1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

- Berk, A. R.(1986). *Performance assessment: Methods and applications*. Baltimore: The Johns Hopkins University press.
- Bohl, D. L.(1996). Minisurvey: 360-degree appraisals yield superior result, survey shows. *Compensation and Benefits Review*, 26(3): 20-24.
- Boyatzis, R. E.(1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brutus, S., Fleenor, J., & London, M.(1998). Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development*, 17, 262-284.
- DeLeon, L. & Ewen, A. J.(1997). Multi-source performance appraisals. *Review of Public Personnel Administration*, 17(1), 22-36.
- Dunnette, M. D.(1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press, Inc, p.38.
- Edwards, R. M.(1989). Making Performance Appraisals Meaningful and Fair. *Business*, July-September, 17-22.
- Edwards, R. M. & Ewen, J. A.(1996) . *360 Feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: AMACOM.
- Gross, F. A. & Levy, P. E.(1998). Do 360-degree feedback appraisal predict managerial effectiveness? Paper presented at the 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. Dallas, Texas.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J.(1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J.(1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3), 325-351.
- Kaplan, R. E.(1993). 360-degree feedback plus: Boosting the power of co-worker ratings for executives. *Human Resource Management*, 32, 299-314.
- London, M. & Beatty, W. R.(1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- London, M. & Smither, J. W., & Adsit, D. J.(1997). Accountability: The achilles' heel of multisource feedback. *Group & Organizational Management*, 22(2), 162-184.
- Landy, F. & Farr, J.(1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.

- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A.(1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive, 1*, 183-193.
- Mabe, P. & West, S.(1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 67*, 282-296.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M.(1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Moses, J., Hollenbeck, G. P., & Sorcher, M.(1993). Other people's expectations. *Human Resource Management, 32*, 283-297.
- Muchinsky, P. M.(1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (4th ed.)*. California: Brooks/Cole.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N.(1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nowack, K. M.(1993). 360-Degree Feedback: The whole story. *Training and Development Journey, 47(1)*, 69-72.
- Podsakoff, P. & Organ, D.(1986). Self-reports in organizational researches: Problems and prospects, *Journal of Management, 12*, 531-544.
- Sineta, M.(1988). Building trust into corporate relationships. *Organizational Dynamics, 16(3)*, 73-79.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Salveminim, N.(1995) . An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology, 48*, 1-34.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Thornton, G.(1980). Psychometric properties of self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology, 33*, 262-271.
- Tornow, W. W.(1993). Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback. *Human Resource Management, 32*, 211-219.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E.(1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 32*, 231-247.
- Yukl, G. A.(1994). *Leadership in organization(3rd ed)*. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice-Hall.

初稿收件：2001 年 1 月 15 日      二稿收件：2001 年 4 月 9 日

審查通過：2001 年 4 月 13 日      責任編輯：李志鴻、劉兆明

**作者簡介：**

張裕隆 美國南密西西比大學博士（工商組織心理學）

政治大學心理系副教授

通訊處：(116) 台北市文山區指南路二段 64 號 政治大學心理系

電話：(02) 29393091 轉 88054      傳真：(02) 29390644

E-mail：chj515@ms48.hinet.net

劉岡憬 政治大學心理學研究所碩士

華通電腦股份有限公司管理師

通訊處：(116) 台北市興隆路 2 段 220 巷 61 號 3 樓

電話：(03) 323111 轉 8015      傳真：(03) 3138282

E-mail：kjliu@compeq.com.tw

## **The Comparison of 360-degree Feedback with Supervisor-rating on the Prediction of Leadership Effectiveness**

**Yue-Loong Chang      Kang-Ching Liu**

*Department of Psychology  
National Chengchi University*

The purposes of this study were to investigate the validity of 360-degree feedback, and to compare 360-degree feedback with supervisor-rating on the prediction of leadership effectiveness. The researchers based on the needs of the companies, the model of Edwards & Ewen(1996), and Tsai(1996) to develop a 360-degree feedback questionnaire, to implement 360-degree feedback system, and to collect criteria data. There were nine raters for each manager, and 215 managers participated the research, and there were 1805 valid questionnaires. The results showed that the median validity of 360-degree feedback was between .35 and .67, and a 360-degree feedback could explain more criteria variance of leadership effectiveness than traditional supervisor-rating. Finally, the researchers discussed the limitations, and the suggestions of this research.

**Keywords:** job analysis, managerial competency, 360-degree feedback, leadership effectiveness, self-awareness, performance appraisal, succession plan, organization culture, organizational change, organization development

---

## 歡迎來稿

---

本刊內容為多元取向，歡迎基於各種研究典範與實踐經驗所產生的論述與成果。

1. **專題**：每期定一主題，請參閱「進行之專題」及各期相關說明。
  2. **研究論文**：具獨創性的單篇正式學術論文，包含（但不限於）以下各種形式或取向：
    - (1) **觀念論文**：建構、發展、統合、或評論具有創見的理论或概念，並探討其在實務應用上的意涵。
    - (2) **實證研究**：運用實證邏輯與方法發展假設、收集與分析資料、並呈現與討論研究結果。
    - (3) **體驗與反思**：個人經由學術、專業、或成長歷程中的深刻體驗與反省，引導出新的思路或研究方向。
    - (4) **生命故事**：以故事體裁或心理傳記描述研究對象的生命經驗，以理解或詮釋研究主題。
    - (5) **行動研究**：記錄由理論或思考出發所產生的行動或實踐歷程及其意義。
  3. **個案實錄**：以個案資料呈現專業服務（如個別或團體諮商、心理治療、組織諮詢、社區發展等）的理念構想、具體作法與影響評估。
  4. **技術報告**：與教學、研究或專業服務有關的操作技術與實施方法。
  5. **觀點交流**：各種能促進對話的討論園地或學術消息。
    - (1) **相對論**：審稿時引發二極評論的文章及其評審意見與作者回應。
    - (2) **筆記**：個人在教學、研究、實務、或田野工作上的一些具有啟發性或可供他人參考的想法或記錄。
  6. **意見與資訊**：提供讀者發表個人意見的園地以及讀者可能關心的訊息，以促進對話與溝通的機會。
    - (1) **對話與回應**：讀者可針對堪出之文章或編輯相關事宜提出意見或疑問，本刊將邀請作者、編輯、或相關人士做出回應，一併列出。
    - (2) **對談錄**：以書信體的形式討論相關學術議題。
    - (3) **喧譁集**：完全開放的自由園地，作者可以各種形式表達其觀念、想法、批評、或回應。
-