

國立交通大學

管理學院碩士在職專班經營管理組

碩 士 論 文

從組織環境之觀點探討中華電信採用

360 度回饋之可行性研究

A Survey on the Readiness of 360 Degree Feedback Implementation
within the Organizational Context- The Case of Chunghwa Telecom

研 究 生：李政憶

指 導 教 授：丁 承 博 士

中 華 民 國 九 十 七 年 六 月

從組織環境之觀點探討中華電信採用 360 度回饋之可行性研究

研究生：李政憶

指導教授：丁承 博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組

摘 要

中華電信公司自 94 年民營化之後，在人力資源管理上採取了許多新的措施，其中以績效考核五等第之措施較令人詬病。雖說新的績效考核制度係要以公道考核來獎優輔劣，以績效能力取代年資或職位傾向，透過差異化考核，作為人事決策的重要依據，立意甚佳，然而在執行面的運作上仍有若干限制，除了「人」的因素之外，就是考核後並未針對任何回饋進行後續之追蹤及教導。如果工作只是工作，而得不到任何成長與回饋，那麼充其量僅會把工作完成而不會有額外之貢獻。況且績效考核既然掌握了所有員工之工作發展及職涯前途，那麼設立一種常軌的系統用以作為評量之工具則異常重要。對於員工而言，所有人都要知道他們績效表現的位置在哪？相對於公司其他成員，其表現又是如何？

360 度回饋系統已盛行多年，此種多元的評量方式有助於杜絕個人偏見所產生之偏差，更符合現今多元化與複雜化之管理工作。此外，個體需藉由回饋的過程以了解「自己眼中的我」與「別人眼中的我」之間的差距，進而增進自我了解，以此作為改變工作行為之依據及參考。360 度回饋發展至今已具有相當完整之架構，並具其信度與效度之支持；然而卻鮮少有組織在實施前進行準備就緒（readiness）之測量。

任何一個組織若要能完整並充分的受惠於此系統，必須診斷其實施 360 度回饋之環境與背景(Levy and Williams, 2004)；任何系統若要能成功的被導入，除了要有決策者之支持外，必須針對組織環境採用此系統之配適性（fitness）就不同面向進行偵測。

本研究依據文獻整理，提出與 360 度回饋實施有關之五個組織環境構面，分別是組織文化、溝通、回饋文化、信任及學習性組織等，針對中華電信總公司之員工進行問卷調查，以了解其組織對於 360 度回饋系統施行之就緒程度。鑒於本研究問卷選項係以李克特（Likert）五點尺度量表請受測者進行勾選，倘若以平均數四分作為準備就緒之切割點，整體而言，除了學習型組織中之自我超越次構面有跨過門檻外，其餘之構面仍有待改善後，方才有利於該系統之推動。

關鍵詞：360 度回饋、準備就緒、組織環境、組織文化、溝通、回饋文化、信任、學習型組織

A Survey on the Readiness of 360 Degree Feedback Implementation
within the Organizational Context - The Case of Chunghwa Telecom

Student: Cheng Yi Lee

Advisor: Dr. Cherng G. Ding

The Master Program of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

How ready the organization is to implement a 360 Degree Feedback System is the focus of this case study.

Chunghwa Telecom (CHT) completed its privatization in the year of 2005 with an inception of a fully new human resource decision making, connecting its performance appraisal with pay, bonus and promotion. The idea is to differentiate performance untied with years of service and position; however, certain bias and errors existed when “human beings and subjectivity” are involved. In addition, current feedback mechanism given in CHT’s appraisal process went into a formality without any effect in essence. Therefore, labor unions and employees in the organization proposed that the Company to adopt a 360 degree feedback though the performance can be evaluated well-rounded and constructive feedback can be provided for personal and career development.

The issue of readiness arises prior to implementation and concerns how prepared the organization is to change from a single-source feedback system to 360 degree feedback. After a thorough review of literatures, we found that certain contexts must be examined from members’ perception prior to the introduction of this system, that is, organizational culture, communication, feedback culture, trust and learning organization of this given organization. With 228 valid samples we collected and analyzed, evidences showed that the overall organizational contexts within the Company should be better improved so that 360 degree feedback system can be introduced and implemented successfully. In the meantime, certain recommendations were made for the Company to take into consideration.

Keywords: 360 degree feedback, readiness, organizational context, organizational culture, communication, feedback culture, trust, learning organization.

誌謝

考上交大研究所對我而言可以算是人生中一個意外驚喜，在邁入不惑之年前夕取得碩士文憑則算是修得正果。當初只是應同事育慧之邀約前去進修，進修半年後就抱著姑且考考的心態參加入學考試，沒想到就此展開人生第二階段之學涯生活。兩年的時間，背負者「拋夫棄女」之罪名，穿梭於工作、家庭及學校之間；上完課回到家，張羅女兒上床後才能開始苦讀。隨著時間之消逝，個人得以藉由學習拓展了新的視野，而女兒也自牙牙學語，長大至可以與我對答如流！

論文的完成為修業畫下了句點，除了感謝同窗的鼓勵與打氣外，同事育慧、又青、素梅、琬珺、芸華與婉君亦在精神上提供鼓舞，而最要感謝的莫過於指導教授丁老師的指點與支持，讓我的論文得以由憑空想像的構思，轉換成具體的研究調查；每每在我遇到瓶頸的時刻，適時的拉我一把，讓我能順利如期的畢業。

感謝昔日與現任之主管，王漢朝董事長及羅閔副總，在我公餘進修的這段期間，充分的給我自由，讓我得以在家庭、工作與學業三者間找到平衡點。

亦要感謝王漢朝董事長於百忙之中抽空前來擔任口試委員及張國忠、黃仁宏兩位教授於口試中所提之建議與指導，使其論文品質更臻周延。

最後，還要感謝外子建旺兩年來協助分擔家務並且肩負陪伴女兒的重任，讓我能夠無後顧之憂的在學業上衝刺，順利的取得學位。

政憶 謹致 97.06

交通大學 經營管理研究所在職專班

目 錄

中文提要	從組織環境之觀點探討中華電信採用 360 度回饋之可行性研究.....	i
英文提要	A Survey on the Readiness of 360 Degree Feedback Implementation within the Organizational Context - The Case of Chunghwa Telecom	ii
致謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	2
1.3	研究目的	6
1.4	名詞釋義	7
第二章	文獻回顧與探討	11
2.1	360 度回饋	11
2.1.1	定義	11
2.1.2	360 度回饋之功能	14
2.1.3	360 度回饋之特性	17
2.2	360 度回饋與組織環境之關係探討	20
2.2.1	組織文化	24
2.2.1.1	定義	24
2.2.1.2	360 度回饋與組織文化關聯之討論	24
2.2.1.3	官僚文化之定義	26
2.2.2	溝通	26
2.2.2.1	定義	27
2.2.2.2	360 度回饋與溝通關聯之討論	27
2.2.3	回饋文化	28
2.2.3.1	定義	28
2.2.3.2	360 度回饋與回饋文化關聯之討論	30
2.2.4	信任	31
2.2.4.1	定義	31
2.2.4.2	360 度回饋與信任關聯之討論	31
2.2.5	學習性組織文化	32
2.2.5.1	定義	33
2.2.5.2	360 度回饋與學習性組織文化關聯之討論	35
第三章	研究方法	36
3.1	樣本	36
3.1.1	抽樣設計	36
3.1.2	衡量工具	36

3.2	資料分析方法.....	38
3.2.1	敘述性統計分析.....	38
3.2.2	驗證型因素分析.....	38
3.2.3	信度分析.....	39
3.2.4	t test 及 ANOVA 檢定.....	39
第四章	實證分析.....	40
4.1	樣本結構分析.....	40
4.2	效度分析結果.....	44
4.3	信度分析結果.....	46
4.4	各研究構面之敘述統計分析.....	48
第五章	結論與建議.....	55
5.1	結論.....	55
5.2	建議.....	57
5.3	研究限制.....	62
5.4	後續研究建議.....	62
參考文獻	64
一、中文文獻	64
二、英文文獻	66
三、相關網站	74
附錄一、調查問卷	75
附錄二、360 度回饋之興起	78
附錄三、360 度回饋評量與傳統評鑑方式的比較	80
附錄四、360 度回饋之優點	82
附錄五、360 度回饋之缺點	84
附錄六、360 度回饋之爭議	86
附錄七、影響 360 度回饋系統推動是否成功之關鍵因素	89
附錄八、案例及實證研究	94
附錄九、區別效度檢定表	101

表 目 錄

表 2-1	不同評核來源可觀察到之績效構面	13
表 4-1	問卷發放及回收統計表	40
表 4-2	性別之次數分配表	40
表 4-3	婚姻狀況之次數分配表	40
表 4-4	年齡層之次數分配表	41
表 4-5	年資層之次數分配表	41
表 4-6	職務別之次數分配表	42
表 4-7	職階別之次數分配表	42
表 4-8	工作類型之次數分配表	42
表 4-9	教育程度之次數分配表	43
表 4-10	身分屬性之次數分配表	43
表 4-11	收斂效度檢定表	44
表 4-12	組織文化信度分析表	46
表 4-13	溝通信度分析表	46
表 4-14	回饋文化信度分析表	46
表 4-15	信任信度分析表	47
表 4-16	學習型組織信度分析表	47
表 4-17	各研究構面之敘述統計分析	48
表 4-18	組織文化與工作類型 ANOVA 比較表	49
表 4-19	組織文化與婚姻狀況無母數檢定比較表.....	49
表 4-20	主管溝通與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	49
表 4-21	他部門溝通與婚姻狀況無母數檢定表.....	50
表 4-22	他部門溝通與工作類型無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	50
表 4-23	他部門溝通與身份屬性無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	50
表 4-24	組織信任與婚姻狀況無母數檢定比較表.....	51
表 4-25	組織信任與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	51
表 4-26	組織信任與工作類型無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	51
表 4-27	主管信任與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	51
表 4-28	系統思考與婚姻狀況無母數檢定比較表.....	52
表 4-29	系統思考與性別無母數檢定比較表	52
表 4-30	系統思考與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	52
表 4-31	自我超越與婚姻狀況無母數檢定表	52
表 4-32	團隊學習與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表.....	53
表 4-33	團隊學習與身份屬性無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表 ..	53
表附 3-1	360 度回饋與傳統評鑑模式之比較	80
表附 6-1	人事決策與訓練發展目的之差異	86
表附 7-1	影響 360 度回饋實施成功之關鍵因素.....	91

圖目錄

圖 1-1	冰山模型 (The Iceberg Model)	8
圖 1-2	職能因果流程模型	8
圖 2-1	傳統績效考核之方式 vs 360 度回饋系統示意圖	12
圖 2-2	360 度回饋實施成功之關鍵示意圖	19
圖 2-3	360 度回饋實施程序模式	21
圖 2-4	績效評核週遭環境模型	23



第一章 緒論

本章共分為四節：分別是研究背景、研究動機、研究目的與名詞釋義。

1.1 研究背景

『發掘、考核、培養人才，是我所有時間的六〇到七〇%，這是贏的關鍵。』傑克·威爾許（Jack Welch），這位全球著名之前奇異執行長在2007年3月商業周刊專訪中明白表示。企業之經營絕不止於產品、價格、設計等之管理，管理首重是「人」的管理，尤其企業之領導者還須承擔「提挈培養，促其成才」之重任。

「員工」被視為組織最重要的核心與資產，亦是影響企業成敗之關鍵因素；因此舉凡員工之行為、態度、工作投入、職涯規劃、工作滿意度、組織承諾皆影響著員工之核心能力與價值，進而與組織整體績效共為唇齒。在現今變化迅速、競爭激烈的環境中，面對全球化之賽局，人力更是企業提升競爭力之根本，尤其在企業邁入跨國營運之際，其管理會較在地之管理更趨複雜，亦考驗著企業能否在「世界是平的」之戰場上佔一席之地。如何在眾多人裡面找到對的人，知人善用、適才適所，並且讓最好的人才最好的舞台發揮，人力資源之管理、發展與運用，被標竿企業列為組織之首要發展目標。

人才既然是組織發展中最具價值之資源，企業在考核及培育員工之過程中如果方法得宜，不但能激發員工之潛力對組織產生正向之影響，亦能提升組織之競爭能力。在人力資源管理之範疇中，除了人才的「選、訓、育、用、留」等五個階段之外，考核與激勵亦屬重要之管理活動，若要發揮人力資源管理整體之功效，準確評鑑員工之能力與表現是人事決策之基礎，亦是整個系統之環節所在；其不僅提供了行政上之功能，作為員工升遷、薪資、獎金、懲戒或解僱之決定，更提供了發展上之功能。人員一旦進用進來，其表現是否符合組織之期待，有賴於績效評核加以評定；組織所提供的教育訓練及激勵措施，是否能強化員工對於公司的貢獻，亦可以透過績效評核加以檢視。有效的績效評核不但能提升員工的工作表現、增進員工工作滿意並降低離職率，還可藉由考核結果以做出正確的人事決策並進一步避免法律訴訟案件的產生（徐崇文，民89）。因此，績效評核之過程及其結果之公正性、正確性及回饋性是一門很重要的技術與藝術。

1.2 研究動機

中華電信公司自 94 年 8 月 12 日民營化之後，在人力資源管理上採取了許多新的措施，例如將薪資結構加以調整，原薪酬制度由薪級架構改為薪幅架構，並採用績效考核五等第作為人事管理、升遷、獎金及紅利發放之重要依據。其精神係要以公道考核來獎優輔劣，並以績效能力取代過去以年資或職位導向給予評核之方式，立意甚佳，除力圖擺脫原有國營企業之包袱，亦開創新局面並以拔擢新血輪為要旨。

惟中華電信雖已頒布實施「從業人員績效考核要點」、「從業人員績效考核面談須知」及相關輔助規定作為推動績效考核之法源依據，然而在執行面的運作上仍有若干限制，其中絕大部分仍以「人」的因素最受爭議，較令人詬病的部份包括：

- 一. 目前中華電信採取之績效考核方式係由員工自評之後再由直屬主管予以考核，然而自評與直屬主管評核結果之差異並未回饋給受評者，無法讓受評者產生自我察覺 (self-awareness) 之意識。
- 二. 評量基準過於主觀，僅能依據主管自由心證的判定，考核謬誤仍然存在，難以服人。直屬上司掌握受評者個人之工作前途，倘若工作績效良好，但直屬主管並非唯人適用，而是付諸個人主觀印象；反之，某一員工以獨善其身為其工作態度，並未注重團隊精神，選擇性工作，僅從事突顯自己績效之工作，而忽略相關事宜，但是卻得以討好主管，對於講究整體績效之組織而言，並非好事。
- 三. 目前中華電信績效考核評量之項目雖與公司由上而下所展開之關鍵績效考核指標 (KPI) 相結合，然而除了第一類高階主管人員 (總公司副總經理、一級單位正、副主管) 有針對諸如培養人力、拓展新業務、提升生產力、管理新猷績效、領導公司成長等不同之職能面向予以考核，對於其餘之員工評量的範圍僅侷限於工作職能，卻未能針對員工之核心職能 (core competence) 與主管之管理職能 (managerial competence) 加以評量。部分主管甚至要

求所屬員工納入考核之工作項目必須是獨立於他人之項目。然而即使是共同之工作項目亦有表現好壞之差別，況且共同之工作項目往往即是工作的主軸，此種績效考核何以不產生偏誤？

- 四. 部分單位主管為維持客觀的假象，只好就可以量化的行銷業績，作為唯一評定高下的依據，因而導致許多原本從事行政業務性質之員工忽略本業，而花費較多之時間與精力於業務行銷。
- 五. 部分主管對於面談的實施，抱持消極態度或缺乏諮商能力，使面談機制形同虛設，喪失回饋之功能。
- 六. 人數較少之單位，為符合五等第比例規定，對於考列乙丙等者可能採取輪流分配方式為之。
- 七. 同一單位的員工按照一定人數的比例予以五等第之考核，並未按照相同職務或職階之群組予以評比，此舉有如拿將蘋果與橘子相比。位階高之主管所承擔之工作、任務與責任本應較重，但是考核卻與基層員工相比，有違公正。
- 八. 不同單位但是屬於同一工作性質之群組，由於主管考評的尺度難以一致，導致成績排列有失公允。
- 九. 部分主管考評時側重學歷、年齡、年資及專業背景，而忽略個體之工作態度、團隊精神與歷鍊。
- 一〇. 主管考核的結果易受人情包袱、政治因素、友誼效應與權力運作影響。
- 一一. 公司雖然有培植接班人選之構思，但是對於相關應具備之職能及關鍵行為並未有具體之描述及定義，缺乏培育未來人才資源之依據。

既然績效考核掌握了所有員工之工作發展及職涯前途，而且考核等第本身是一種有限資源，必須按照單位人數比例分配，那麼設立一種常軌的系統用以作為評量之工具則異常重要。企業在遴選接班人選時，應不再以業績或個人好惡作為唯一的決策標準，而應以是否能成為一位「全方位」的主管為其考量及其領導行為是否符合組織的策略方向。相較於傳統單一評鑑來源，360度回饋作為全方位

之評量當能更有效的評量出員工的品德操守，以防微杜漸，降低企業組織因人謀不臧所可能造成的風險。對於員工而言，所有人都要知道他們績效表現的位置在哪？相對於公司其他成員，其表現又是如何？而員工所獲致之考核結果是否足以真實反映其績效，而非受到人為之操縱。此外，依據中華電信現行之考核制度，員工在年終接受直屬主管面談之後，僅能透過一只考核通知書得知自己過去一整年之考核等第以及考核後敘薪薪級，並未針對任何回饋進行後續之追蹤及教導。如果工作只是工作，而得不到任何成長與回饋，那麼充其量僅會把工作完成而不會有額外之貢獻。

近年來，國際知名企業紛紛採用 360 度回饋系統 (360 degree feedback system)，即所謂的多來源 (multi-source) 或全方位的績效評量。Edwards & Ewen (1996) 兩位學者認為 360 度回饋係源於「全面品質管理」、「員工滿意度調查」、「員工發展回饋」、「績效評估」及「多元評鑑系統」等組織活動，其定義在於只要是與受評者 (ratee) 有互動的人，都有機會觀察到受評者之表現，給予評量回饋，因此在自己影響範圍所及之人，包括主管、直屬上司、同儕、部屬、甚至是客戶與策略夥伴，都可以算是 360 度評量中的評核者 (rator)。相對於單向評量 (single-source)，此種多元的評量方式有助於杜絕個人偏見所產生之偏差，更符合現今多元化與複雜化之管理工作。Yammarino 與 Atwater (1997) 亦指出，個體需藉由回饋的過程以了解「自己眼中的我」與「別人眼中的我」之間的差距，進而增進自我的了解，以此作為改變工作行為之依據及參考。尤其透過不同角度之觀察與評估，更有助於提升績效評估結果之信度 (Milliman et. al., 1994) 及效度 (Rubin, 1995; Pollock and Pollock, 1996)。

此外，為因應瞬息萬變之經營環境與日趨複雜之工作型態，組織難免會採取重組 (restructuring) 或是縮編 (downsizing) 之手段；為避免面臨裁員或是逼退之窘境，組織成員有其責任追求持續成長，強化自身之競爭力進而提升在組織中之價值 (London and Tornow, 1998)。若能完整的將 360 度回饋系統引進，有助於組織成員自我察覺其優缺點，分別就其專業能力、工作技巧、工作態度、人際關係及工作績效等不同面向、不同職能，藉由與其他成員比較之方式，從事自我生涯規劃與發展訓練 (Tornow, 1993)。尤其，工作績效之評核不應只侷限

於工作專業能力、尚包括團隊精神、工作態度、積極性、效率性與發展潛力，畢竟專業能力得以靠時間而培養、利用訓練而精進；真正需要發掘的應是諸如特質、動機與自我概念那深層、內隱的個人特性。因為，唯有熱忱，才會認真學習，遇到問題會設法解決；唯有敬業，方能將工作發揮的淋漓盡致。

中華電信之勞工董事於該公司 96 年第 5 屆董事會第 3 次會議中提出應仿效中華汽車、中華開發、聯發科與開發金等企業實施 360 度回饋系統之建議；另亦有基層員工於工會小組長會議中提出此相同之建議。為此，中華電信在採行新的人力資源策略與管理時，或許可考量採用已被標竿企業廣泛使用之 360 度回饋系統進行績效評核；不僅可順應潮流，彌補現行考核制度之缺失，亦可以此釋出善意作為回應工會之意見及基層員工之心聲與期盼。

1.3 研究目的

360 度回饋系統已盛行多年，發展至今已具有相當完整之架構，並具信度與效度之支持。依據 Edwards & Ewen 於 1998 年之調查，約有 95 % 之 Fortune 2000 公司在組織內實施某種程度之 360 度回饋，然而真正於實施前有進行過準備就緒 (readiness) 測量之公司卻低於 6% (Edwards & Ewen, 2001)。

任何一個組織若要能完整並充分的受惠於此系統，必須診斷其實施 360 度回饋之環境與背景 (Levy and Williams, 2004)。任何系統若要能成功的被導入，除了要有決策者之支持外，必須針對組織採用此系統之配適性 (fitness) 就不同面向進行偵測。

組織實施此系統最終之目的莫過於希望能激勵員工設定目標，進而改善其績效表現，而後為公司、個人與股東創造價值。正值中華電信民營化後力求「啟動改變、執行變革」之時刻 (賀陳旦，民 96)，本研究之目的係希望透過員工所認知及感受到存在於組織內之組織文化、溝通、回饋文化、信任與學習性組織文化等不同組織環境之面向來檢驗中華電信針對此系統準備就緒之程度；並且進一步針對人口統計變項進行不同檢定，以瞭解不同類型之員工對於該公司組織環境之認知與感受，藉以推斷未來中華電信若要推動 360 度回饋可能面臨之困難與阻礙所在，並據以擬訂改善組織環境之建議及計劃，俾利 360 度回饋之推展與實施。

1.4 名詞釋義

1. 績效考核：

Bernardin and Beatty (1984) 將績效考核定義為：測量並加以解釋工作表現達到相對性或絕對性效能之程度，或是工作表現所達到的標準為何。故績效考核是一個涉及主觀判斷與評量的過程，相較於客觀性的測量有所不同。

2. 職能：

職能的概念起源於二次世界大戰大量甄選高階軍官。1970年代初期，哈佛大學教授提出影響學習績效的是「職能」而非「智力」。Tyson and Ward (2004) 指出，職能是由實際行為所產生的一種抽象概念。就人力資源管理的目的來看，是在組織內用以描述得以與績效產生聯結之知識 (knowledge)、技能 (skill) 與態度 (attitude)。Spencer & Spencer (1993) 則提出冰山模型 (Iceberg Model)，認為職能是指一個人所具備的潛在基本特質 (underlying characteristics)，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可藉由其基本特質預測其思考與行為模式進而瞭解其績效表現。此基本特質包含動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 與技巧 (skill)。其中，表面上可以觀察並測量到的為知識與技能，可以經由訓練得以開發加以改善，埋藏在個體深處的則為特質與動機，較不易被發掘與訓練，所以利用「甄選」之方式較為適宜。而介於兩者之間的則為自我概念，這三種層次則經由意圖 (intent)、行動 (action) 與結果 (outcome) 之過程與個體績效相連結。基於上述之理論，組織應側重成員個體的特性與動機，並利用個體行為 (individual's behavior) 加以檢視。

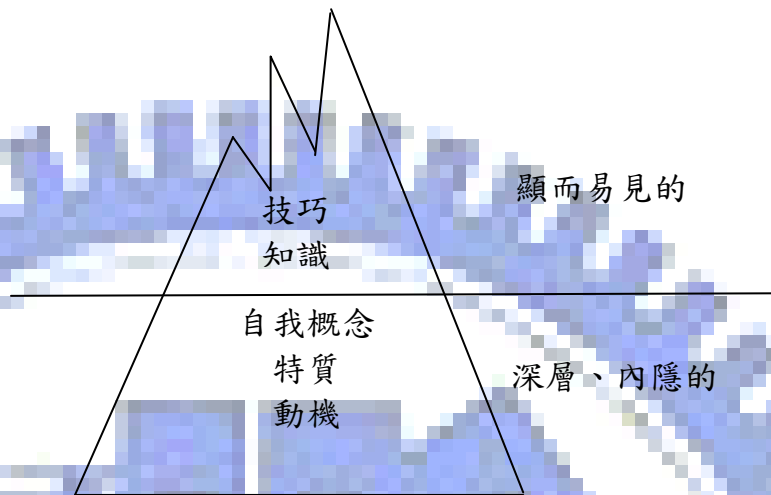


圖 1-1 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer, *Competence at Work: Models for superior performance.* (pp. 3), New York: John Wiley & Sons, 1993.

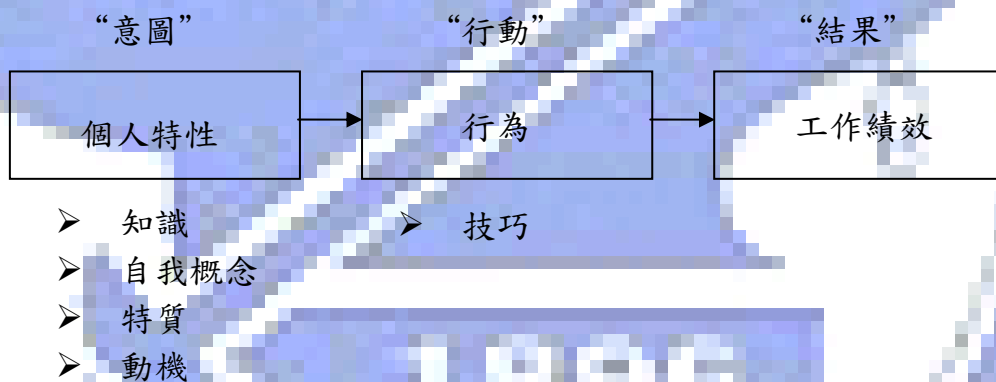


圖 1-2 職能因果流程模型

資料來源：Spencer & Spencer, *Competence at Work: Models for superior performance.* (pp. 3), New York: John Wiley & Sons, 1993.

職能不僅止於所謂「有能力執行」的簡單層次，依照 Hayes (1979) 之說法，而是應該結合「知識、特質、動機、自我概念與人際技巧，進而產生卓越的工作績效」。Tett 等學者(2000)又將職能進一步解釋為：經由特質（創造力、自知之明、客觀性）、學識（技術、流程、商業知識）、技能（發表簡報及教導之能力）、能力（對於政治之領悟性，策略靈敏度）與行為（領導與聆聽）等所預測之工作行為。因此職能即是不同工作中所共同之部分，而非某一工作中特殊之部分，而

此共同之部分與組織之成功直接相關而與單一工作之成功無關 (Schippmann et al., 2000)。

一般而言，職能可分為核心職能、管理職能與工作職能三大類：

- 一. 核心職能(行為): 企業內每一個人都必需具備的特質或能力，例如溝通協調、團隊建立等。
- 二. 管理職能：依照管理階層的需要，為有效達成管理目標所需具備的態度、人格特質、領導管理觀念與技能。一般依照主管職務分為高、中階與基層主管，各自需要不同的管理能力。通常管理職能亦是360度回饋測量之核心所在。
- 三. 工作職能：依照功能別、作業程式的不同而需具備不同的專業知識、技能與特質。

依照張裕隆(民 87a)針對國內初、中、高階主管重要管理能力所作之調查，組織內各階層所需具備之重要管理能力分述如下：

- 一. 高階主管：計畫組織、決策、管理變革、策略規劃與遠景等。
- 二. 中階主管：培養與支持部屬、衝突管理與團隊建立、創新、問題解決、專案與流程管理。
- 三. 初階主管：工作效率、學習態度、執行力、時間管理與情緒穩定等。

上述調查不僅將不同階層主管所需具備之能力加以釐清，亦有助於研究者發展360度回饋之評量工具。最重要的是，職能的存在是為了達成公司的遠景與策略，因此職能的制定必須在高階主管中形成共識並且廣被組織成員所認同與認知，而職能體系的效益若要能夠充分發揮必須與人力資源管理中諸如升遷、選才、接班人計劃、報酬、訓練、績效管理及生涯規劃等各項制度密切連結。

3. 自我察覺：

Yammarino 與 Atwater (1993) 認為所謂的自我察覺係指「將別人的看法併入對自己的評價之中」。因此，自我察覺高的人會產生較正確的自我評價，也就是自評準確度較高及自評與他評之間的一致性程度較高。

4. 自我肯定 (self-esteem):

指個體欣賞自己的程度，如果個體擁有較高之自我肯定，意即個體相信自己具備完成任務之能力，同時在選擇工作類型時，就容易偏向風險高之任務，不易遵守既有之規範而去完成任務。



第二章 文獻回顧與探討

本研究主題係探討中華電信對於 360 度回饋¹之引進是否已準備就緒，並由組織環境之觀點加以切入，藉由員工親身的感受與認知以了解存在於組織內之組織文化、溝通、回饋文化、信任與學習性組織是否適合此系統之推動，以作為該組織未來人力資源管理的另一種選擇參考。本章將就本研究構面與 360 度回饋相關之國內外文獻進行彙整，包括（一）360 度回饋、（二）組織文化、（三）溝通、（四）回饋文化、（五）信任、（六）學習性組織文化等理論，以充實本研究之架構。

2.1 360 度回饋

傳統績效評核之特色在於組織依照組織層級所賦予的權力，對於部屬從事評估，然而單獨由直屬主管對部屬進行考核容易造成主觀上之偏差，並且忽略績效評核中以發展為目的之功能，故近年來多源回饋已成為實務界與學術領域重視之課題。時至今日，360 度回饋不僅被企業採用作為員工發展與訓練之依據，更將其納入績效考核之系統中。

2.1.1 定義

360 度回饋係針對特定的個人，以包含受評者自己在內的多位評量者來進行評鑑(Tornow, 1993)。其主要概念是透過員工自己、直屬上司、主管、同儕、部屬、甚至是外部顧客、供應商或是策略夥伴進行全方位之評量（如圖2-1所示），並在之後給予回饋。此種績效回饋之價值在於它的結果是集於多方的意見，而且每一個面向之觀點都提供了相關且不同之訊息。

¹ 360 度回饋之名詞為 TEAMS Inc. 所註冊。

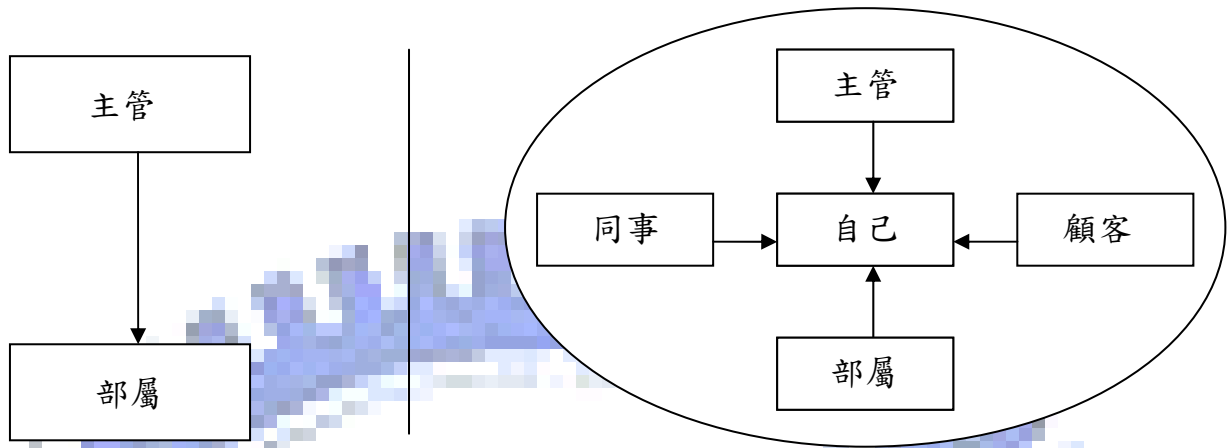


圖 2-1 傳統績效考核之方式 vs 360 度回饋系統示意圖

資料來源：Tornow W. W., “Perception or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end?” *Human Resources Management*, 32: 223, 1993.

360度回饋系統乃係植基於三種假設運作而成的，分別是：(1) 每一種評分來源皆能提供有關受評者獨特之資訊；(2) 多源評核較單一來源評核更具效力；(3) 來自多源評核之回饋可以加強受評者之自覺進而改變行為 (Fletcher & Baldry, 2000)。

Frieswick (2001) 引述波音公司財務長，Michael Sears之說法，有些管理者，上司對於他的評價很高，但是由下而上的部屬評價則不盡然，因此不同來源評核之構面應有所區隔，如表2-1所列。部屬較上司更適合評核管理者之領導與授權能力；同儕間則是因為在不同時間與不同情境下與受評者有較多之互動則更適合提供人際關係處理與溝通能力之資訊；上司適合評核決策及培養部屬之能力；客戶則可以評核其技術與客戶服務之面向等；自我評核則涉及自我反省之能力 (Brutus et al., 1998)。

360度回饋之所以能蔚為風潮自有其脈絡可循，相對於傳統評鑑方式之比較及該系統之優、缺點與其爭議性至今皆能清楚的加以辨識，如何得以成功的推動該系統之關鍵因素與相關之案例、實證研究等因不屬本論文之主要研究範疇，故以附錄方式呈現。

表2-1 不同評核來源可觀察到之績效構面

績效構面	部屬	同儕	上司	客戶
管理			V	
領導力	V			
溝通	V	V		
人際關係	V	V		V
決策		V	V	
技術		V	V	V
個人動力		V	V	V
客戶服務				V

資料來源：Brutus S., Fleenor, J. W., & London, M., “Elements of Effective 360-Degree Feedback,” *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*, (pp. 19), 1998.

2.1.2 360 度回饋之功能

依據 Tornow (1993) 指出，360 度回饋具有下述之功能：

1. 強化自我察覺 (enhances self-awareness) 之能力：透過他評者的回饋強化受評者對於自身優缺點的察覺能力，作為未來職涯規畫之方向並據以擬定發展計畫。
2. 績效評估 (appraisal purposes)：藉由多角度之評鑑，可以克服傳統由上而下評鑑之缺點，使評鑑結果更為客觀與公正。通常個體對於人的判斷往往會偏於主觀，但是如果採共同觀察，將個體的觀察與其他人的認知相互核對，則可以較接近事實。而每個面向的觀點皆可能提供獨特之訊息，不容疏忽。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應工作績效的實際成果。
3. 傳承計劃人員之甄選與派任 (selection or assignment)：透過系統化的資料收集，可以作為組織遴選未來接班人選之用。通常此部分必須與組織所發展出來的職能模式 (competency model) 配合運用，藉由360度回饋將接班人選職能中內隱之部分發掘出來，以確切掌握其績效與潛力。
4. 協助組織變革 (facilitate organizational change)：將組織新的遠景與策略轉換成目標與績效量度，透過360度回饋之評核項目協助組織達成變革。組織在進行變革時，為執行新的策略或是達成新的目標，往往需要組織成員改變工作行為以期與組織定位一致，而此新的工作行為即可納入360度回饋之評量項目，透過評分之差異性 (discrepancy)，讓個體產生自我察覺而後進行行為之改善，最終與組織期望之目標趨於一致 (Lepsinger & Lucia, 1997)。

經彙整相關文獻，360 度回饋尚具有下列之功能：

5. 管理階層有時言行不一致 (what they say sometimes does not match up to what they do)，因此透過部屬的評核，有助於提升管理者之可信度。
6. 營造組織內具建設性之對話氛圍、移除個人之盲點、提供行為改變之動機及

增進領導力 (Atwater, Waldman and Brett, 2002)。

7. 有別於傳統之績效評核，僅能將極端優劣之員工區分出來，卻很難將表現中等之員工加以辨識，分數多集中在平均值之上，個人所得之評分差異太小，會降低評鑑結果之有效性 (Gross & Levy, 1998)，360度回饋卻能清楚將員工不同水準的工作表現作明確的區分與辨識 (Edwards & Ewen, 1996)。
8. 測量與客戶相關之行為與認知 (customer-related behaviours and perceptions)，作為企業發展之規劃；透過客戶之參與，有助於改善顧客服務、增進彼此信賴、提升產品品質及交貨速度 (Heathfield)。
9. 將組織中不同專業領域之間隔 (gap) 辨識出來，即可以強化團隊之效力，建構出以團隊為基礎之組織 (Lepsinger & Lucia, 1997)。
10. 作為公司整體人力資源管理的一部份：如同個人將回饋視為未來發展計畫之依據，組織亦可將整體回饋報告作為公司全面性之發展計畫 (Lepsinger & Lucia, 1997)。
11. 協助管理階層因應企業環境之變遷而調整其行為使組織更具適應力及競爭力 (London and Smither, 1995)。
12. 將組織對於員工之期望、組織希望強化之職能與價值透過360度回饋之連結傳達出去 (London and Tornow, 1998)。

Harris & Heft (2001) 則進一步指出360度回饋可以隨著組織不同的生命週期發揮不同之功能；而不同型態之組織亦會因為採取不同之人力資源策略而將360度回饋運用在不同之目的。以組織生命週期來看，一個草創 (startup) 組織會隨著擴編招募新進人員。相較於元老員工，新增成員對於組織共同之遠景與使命可能欠缺瞭解，此時就可採用360度回饋加以傳達組織使命並強化其溝通。對於一個具科層性組織文化之企業而言，其成員可能會感受到缺乏自治 (autonomy) 影響到工作效能，藉由360度回饋之實施，即可以改變組織文化以達充分授權之目的。若以組織的型態觀之，一個著重創新的企業其生存之道是不斷的開發新服務與新產品，例如Amazon，在人力資源的策略上則是強調立即戰力，作者將其歸

類為勘探型（prospector）之人資策略，希望能夠吸引外界所謂的明星（star）人才，著重於個人之貢獻及高度專業，內部的升遷與訓練則相對不重要，此時360度回饋之運用則會偏向於人事決策之目的。而一個具獨占或寡佔特性之公用事業組織，作者將其人資源策略歸類為防禦型（defender），強調的是一致性、持續性與信賴度，在選才與留才的策略上就會著重發展員工之組織承諾、忠誠度與組織公民行為並且將此與績效連結；此時藉由同儕與部屬之評鑑則有利於觀察到上述行為之表現，而這種組織類型採用360度回饋則會兼顧訓練發展與人事決策兩種目的。對於中華電信而言，本身保有其核心業務，同時亦將觸角延伸到不同之領域，可謂是上述兩種組織類型之混合體，為使其員工能夠不斷自行升級（upgrade）以因應新科技、新服務的產出，對於發展之需求極為迫切，善加使用360度回饋則有利於其成員廣泛的學習以提升技能，並於事後檢驗其訓練成效。

Lepsinger and Lucia（1997）則表示在引進該系統時，應該考量360度回饋對於組織是否有其利用價值，並建議可以從下述方向著手：

1. 在組織面對諸如整合、加速競爭、全球擴張等挑戰之際，傳統之技術與行為是否仍然可以一體適用？
2. 倘若組織成員必須改變其行為以確保組織未來之成功，成員是否清楚知道其改變方針？對於改變是否已調適妥當？
3. 組織成員的行為是否與組織的遠景、任務及所信奉的價值一致？
4. 組織內部是否有正式的管道讓成員得知他人對於自身工作行為與績效表現之看法？
5. 組織的人才選任與發展計畫是否可以真實反應現行與未來工作的需求？
6. 開放式溝通與授權是否為組織所重視之價值？

2.1.3 360 度回饋之特性

不同來源的評核者與受評者產生不同之互動經驗，因而產生不一致的評量結果。對學者而言，「不一致」並非是一種問題，而是一種豐富的指標，倘若所有回饋之資訊皆具一致性，也就無收集多元資訊之必要（Murphy & Cleveland, 1995）。

360度回饋之特性在於它是一種過程而非單一事件（event），而此過程不能單獨存在而必須與其他配套措施依存，方能維持其持續性（sustainability）。實施此系統最主要之目的在於改變行為，而其成功之前提有三：

一、參與評鑑的相關人員必須對受評者的工作有相當程度的了解與觀察機會；提供評核者適當之訓練使其能夠正確之評核，進而產生具價值且公正之數據讓所有參與者接受並支持其繼續使用。

二、重視回饋：不管是書面或是面對面指導的回饋皆需提供給受評者方能將此系統發揮最大之效益。

三、後續搭配與回饋相關之訓練，方能達成改變行為之目的。Kaplan（1993）更明白的指出，360度回饋僅有目標與行動仍嫌不足，於收到回饋之後尚需搭配來自上司與人力資源部門之資源，扮演著所謂“教導”（coaching）之角色方能成功。

Bracken 等學者(2001)在其研究中則提出，所謂一個具有效力且成功之360度回饋應由組織之觀點來認定，將其定義解釋為“對於組織內足夠數量之個體，產生聚焦(focused)、持續性之行為改變或是技術發展，進而增進組織之效力”。所謂聚焦係指該行為或技術之改變是與組織發展目標一致，並以組織所重視之價值為基礎，而非依照個人之需求。上述學者於不同文獻中將一個得以持續運作之360度回饋系統以圖2-2表示，茲將其概念簡述如下：行為的改變必須要以察覺（awareness）作為先驅（precursor），作者並建議必須具備相關之回饋特性方能讓參與者接受（acceptance）其回饋。在此“接受”之定義為：受評者認為回饋結果能真實描繪（portray）其個人績效之信念。而回饋特性則可藉由設計特性與評核者特性加以達成。排除評核者個人之差異，回饋品質可經由評核者特性

之設計加以強化。針對回饋採取適當之行動則有賴於課責性之產生，也就是改變行為之動機。針對以訓練發展為目的之360度回饋，行為改變之動機通常是來自於內在動機。然而依據作者之觀察與經驗，內在動機所能產生之顯著改變通常僅有三分之一的案例。同樣的，如果欠缺相關的資源與時間，即受制於約束，將無法展現新的行為與技能。



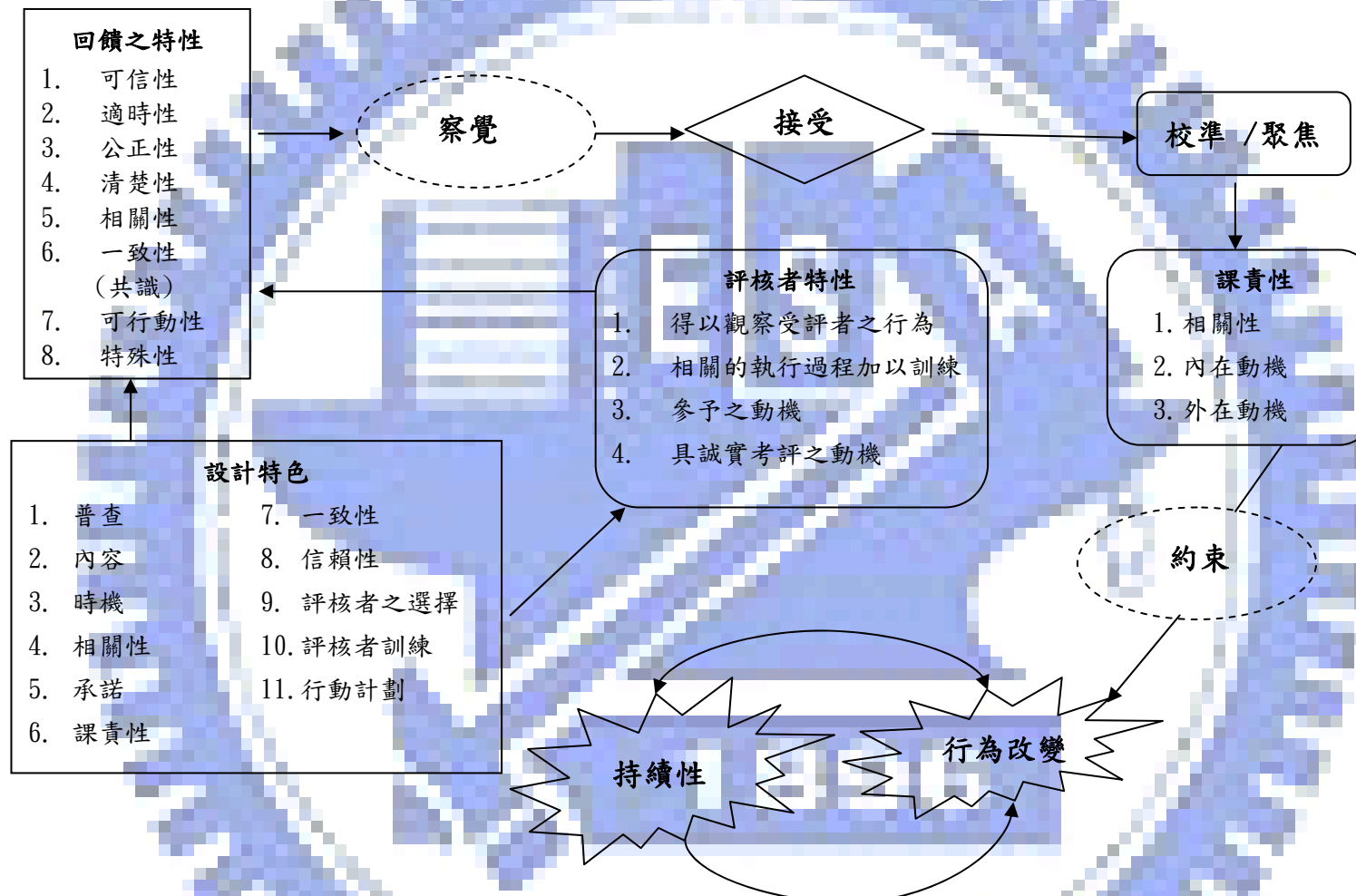


圖 2-2 360 度回饋實施成功之關鍵示意圖

資料來源: Bracken, D. W. & Timmreck, C. W., "Success and Sustainability-A systems review of multisource feedback." In Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive esource for Designing and Implementing MSF Process.* (pp.482), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

2.2 360 度回饋與組織環境之關係探討

回顧國內外文獻，有關 360 度回饋之各類研究與報導有如雨後春筍般的於 90 年代後冒出，其備受歡迎之程度可見一斑。早期 360 度回饋研究之焦點皆著重於多來源評核中諸如信度與效度等之心理計量特性、評核來源彼此間之關聯性、自評與他評一致性之程度及影響後續工作表現或領導效能之關係、不同數據分析方法對於多來源評核之應用及員工對於 360 度評估方式之態度及其影響因素等等。

邇來學者則是將績效評核之焦點著重於績效評核之週遭環境 (organizational context or social milieu) (Atwater et al., 2007)，以及足以影響績效評核過程之遠端因素 (distal factors) (Ilgen et al., 1993)，並且逐漸朝下列之方向進行：

1. 在測量績效評核之效能時，將受評者之反應一起納入考量並強化此反應之重要性；
2. 回饋文化或回饋環境被視為影響績效考核結果之重要因素，成為實務及學術研究關注之議題；
3. 強調諸如組織文化、人力資源策略、科技進步、外在經濟環境等遠端因素亦為績效考核過程中之重要因子。

依照 Levy and Williams (2004) 之說法，過去這些遠端因素相較於近端因素較少被著墨之原因如下：

1. 相關因素就績效評核此領域進行研究之理論與方法本身就很缺乏
2. 當定義為遠端因素，就很難在研究環境中加以測量並應用
3. 基於此類因素之性質，能夠直接影響到績效評核之行為可能有限

然而儘管如此，不同文獻在提及導入 360 度回饋系統時，必須衡量組織環境 (organizational context) 是否與該系統之特性配適 (fit) (Harris & Heft, 2001; Jako, 2001; London, 2001)，就實務操作之層面而言更是如此，方能確保該系統之實施得以成功 (Church & Bracken, 1997)。

360度回饋系統的導入對於任何企業而言恐會造成莫大之衝擊，一個企業對於360度回饋之採用是否準備就緒並不能用單純的“是”或是“否”來回答，因為360度回饋並非一個套裝工具，可以直接適用於任一組織或是於某一個特定的時點加以展開，而且它對於組織所產生的影響不會只有一次，而是長時間的(over time)。如同先前所述，360度回饋之特性在於它是一種過程而非單一事件(event)，因此 Bracken 等學者(2001)提出了360度回饋在實施之初必須進行組織環境之偵測並以就緒評估作為起點，如圖2-3 所示。雖說整個循環過程會隨著參與者對於此系統愈臻熟悉而逐漸縮小，並且可在施行之後隔年以檢討取代就緒評估，但是諸如組織歷史等相關之組織環境皆有可能對於360度回饋之採行形成機會或是阻礙，不得不謹慎為之。Edwards & Ewen (1996) 在其所著之360°Feedback一書中，將此系統之導入、執行有相當完整之介紹，其中亦強調在準備階段除了要尋求管理階層的支持，最重要的就是要了解組織的準備程度與採用意願。

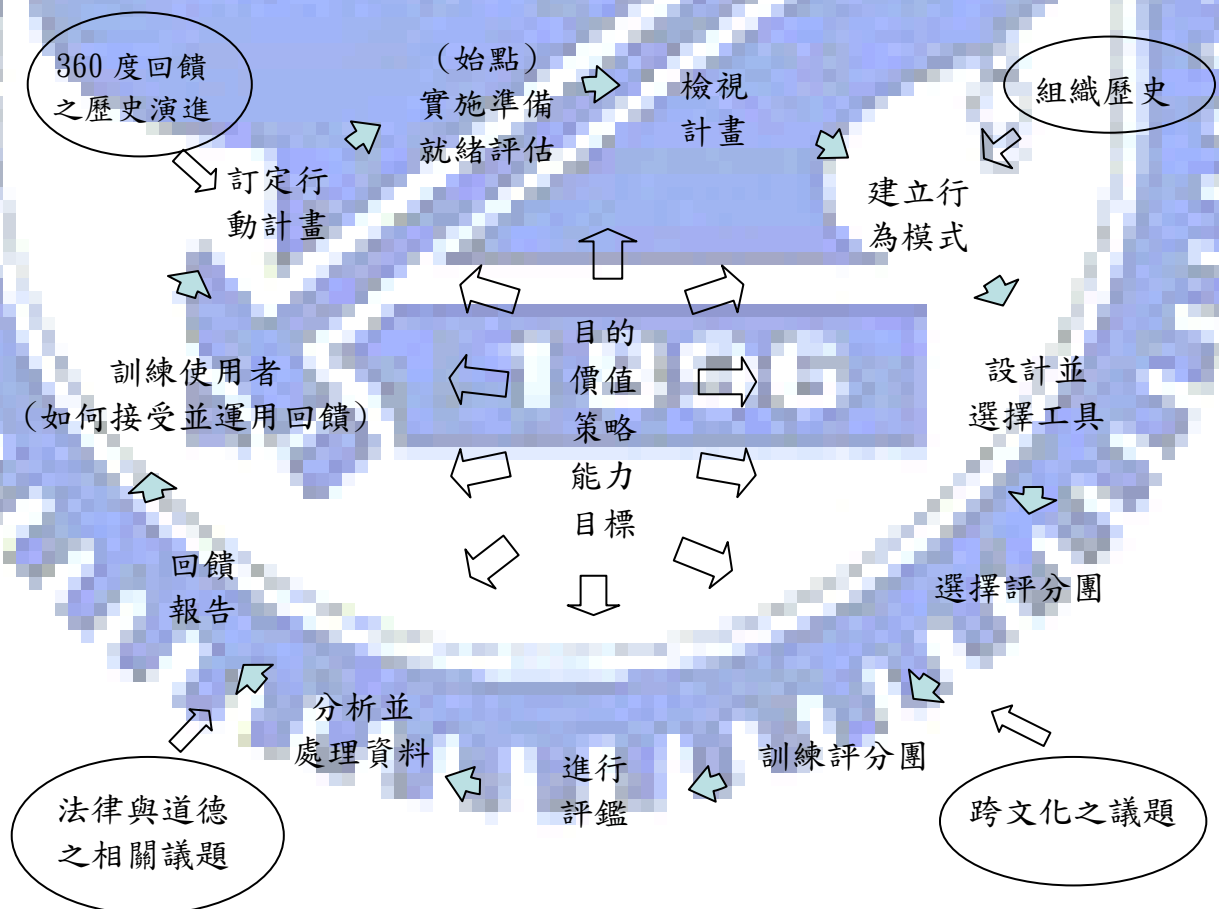


圖 2-3 360 度回饋實施程序模式
資料來源: Bracken et al., (2001)

Levy and Williams (2004) 則是引述多位學者之說法，若能將組織環境加以辨識、測量並定義，將有助於組織開發更有效力之績效評核系統 (Ferris, et al., 1994; Ilgen et al., 1993; Levy & Steelman, 1997; Fletcher, 2001)。此外，依據 Funderburg and Levy (1997) 之研究顯示，組織環境因素對於成員採用 360 度回饋之態度又較個人因素影響為大；尤其 360 度回饋之應用更是違反傳統階層式之權力結構，將主管與部屬曝露於全新且又不甚舒服之環境，所以更有必要針對其實施環境加以檢視。

就 360 度回饋有關之組織環境變項在過去之研究裡並未有特別之定義，部分學者認為組織文化會影響成員對於 360 度回饋之接受性 (Waldman & Bowen, 1998; Shaver, 2000)、組織內之信任會影響組織成員對於回饋品質、回饋正確性、回饋來源可信度及匿名性保護之認知 (Atwater, 2007; Bracken & Timmreck, 2001; Jako, 2001)、組織內部溝通之環境則攸關政策、程序與訓練是否得以推廣與傳達 (Crawshaw et al., 2001; Koebelin, 1999; Lepsinger and Lucia, 1997)。亦有學者指出，亦需考量組織環境內如科技技術相關之基礎建設 (infrastructure) 以應付匿名評核與大量資料之收集與運算 (Ewen & Edwards, 2001)。

綜上所述，本研究採用 Levy & Williams (2004) 改編並加以延伸 Murphy and Cleveland (1991, 1995) 提出之績效評核週遭環境之模型作為基礎 (如圖 2-4)，另透過文獻匯整之方式將可能會影響中華電信未來推動 360 度回饋之環境因素列出，以推斷該組織對於此系統準備就緒之程度。排除高階主管的支持與員工接受的意願，整理出組織文化、溝通、回饋文化、信任與學習性組織文化等因素作為本研究之方向，並逐一說明上述因素與 360 度回饋之關聯性。



圖 2-4 績效評核週遭環境模型

資料來源: Levy, P. E., & Williams, J. R., "The social context of performance appraisal: a review and framework for the future," *Journal of Management*, 30, 6: 884, 2004.

2.2.1 組織文化

以組織文化 (organizational culture) 為研究題之期刊與論文不下百篇，其研究範圍遍及管理學、政治學、心理學、社會學、甚至是人類學。研究者基於研究需要以及研究目的與對象之不同，對於組織文化之定義與分類不盡相同。

2.2.1.1 定義

所謂組織文化係組織成員對於組織的一種共同認知，這些信念、價值、常規和哲學得以決定組織內之行事風格，即事情該如何妥善之運作，其文化也規範了組織成員以合乎期待之行為及言詞標準做人處事並表達自己 (Wallach, 1983)。而 Schein (1985) 則將組織文化解釋為：一個特定之團體在解決外界適應及內部整合的問題過程中所發明、發掘、發展出一種基本假設，因其基本假設運作良好並被視為有效，因此傳授給組織的新進成員作為處理相關問題時用以知覺、思考並感覺之正確方法。

組織文化並非是一蹴可得的，而是經由長時間的蘊釀與培育，有其歷史脈絡可循，逐漸形成組織內在的行事風格與價值判斷模式，故組織文化可以說是企業體的靈魂，對於企業體的運作扮演著舉足輕重的角色。針對組織文化進行診斷則有助於觀察組織員工之價值觀，並瞭解員工對組織之態度、對上級領導與部屬之觀感以及對權責的看法。

2.2.1.2 360 度回饋與組織文化關聯之討論

1. 一個官僚體系，其責任係賦予在一連串的命令之下，將其控制植基於正式結構、規章與程序並以此規範適當的行為與績效，此種組織控制系統可能最不利於 360 度回饋系統之引進 (Jackson and Martin, 1998)。
2. 一個科層、專制的組織，其領導者可能不願意將其控制權釋放出來，對於組織而言，較不利於 360 度回饋之施行 (Bracken et al., 2001)。
3. 一個具開放、參與性之組織文化，慣於持續改進及改變，在導入 360 度回饋比較容易成功。以內部競爭及缺乏彈性為特色之科層性組織文化則較不易於 360 度回饋之引進。然而不論組織屬於哪一種組織文化，都不要期待此系統能

- 一蹴及成，可能要花費好幾年的時間才能建立員工彼此間的信任與過程中的公正 (Shaver, 2000)。
4. Waldman and Bowen (1998) 檢視可能會影響受評者與考核者接受 360 度回饋之因素包括有組織文化、考核者之可信度 (credibility)、高參與率及匿名評核。
 5. 組織文化與 360 度回饋兩者間具有密不可分的關係，因為組織文化是決定 360 度回饋推行成敗的關鍵因素，而 360 度回饋亦是塑造組織文化的重要方式。一個具傳統階層性質之組織，360 度回饋之引進會產生威脅感並製造問題，故先行測試 (pilot test) 可以辨識其威脅與問題所在 (Waldman et al., 1998)。
 6. 任何一種多來源評核之計畫若要成功會受到幾個變數所影響：工作的本質、職務的結構、管理的層級與控制程度，科技使用之複雜性及組織文化 (Hagan et al., 2006)。
 7. 就一個具科層式組織文化之組織而言，主管慣用威權的方式領導，部屬可能會擔心其回饋結果被主管看到，心存報復，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，也可能受制於積習，讓成員不習慣也不敢真誠的進行評鑑。在導入 360 度回饋之前，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降至最低。企業之組織文化、員工對 360 度回饋系統的接受度，皆會影響參與者的配合度與接受度，進而影響真誠填答的意願 (劉岡憬，民 87)。
 8. 當公司組織文化與 360 度回饋評量的基礎違背時，推行此系統必會招致員工的抗拒與反彈，其結果是事倍功半，甚至可能得到反效果，因此在推動之前，應先檢視公司組織文化之合宜性，並由高階主管以身作則的公開宣示，展現其推動的決心 (鄭秀姿，民 90)。
 9. 採用 360 度回饋之前，必須診斷組織文化是否已經準備就緒。舉例而言，應先行測試其組織文化是否視學習與變革為成功之關鍵 (Morgeson et al., 2005)?

10. 績效評核之研究應該著重於評核之環境 (rating environment) 以及社會之週遭環境 (social milieu)。舉凡組織文化、組織氣候、人力資源策略、外在經濟因素、科技進步與人力結構等之末梢因素(distal factors)皆會影響組織所採用之績效評核方式 (Ilgen et al., 1993)。
11. 組織在採取一個新的工具(tools)時，往往並未適當的去研究該工具與是否與其組織文化配適 (fit)，因此在實施 360 度回饋之前，組織必須評估對於多元評核系統是否已準備就緒 (Funderburg & Levy, 1997)。
12. 組織規模的大小、組織與人事結構的安定性(stability)及組織文化的特性會影響到評核之常規與傾向 (Brutus et al., 1998)。

2.2.1.3 官僚文化之定義

1. Wallach (1983) 則是從組織成員互動的角度將組織文化分為三種類型，分別是官僚型文化 (bureaucratic culture)、創新行文化 (innovative culture) 及支持型文化 (supportive culture)，其中將官僚型文化定義為：一種科層級式組織，具有明確的責任及授權；工作性質多已標準化和固定化，凡事都按照程序規則行事，此種類型文化通常建立在控制與權力的基礎上。
2. 河野豐弘 (民 81) 則指出組織文化不是指戰略、組織與制度等，而是成員信仰的價值及行為模式，屬於肉眼無法看見的軟體面，並將科層型文化組織定義為呈現組織導向、過度謹慎模式之組織。

2.2.2 溝通

溝通一詞並無一特定或經典之定義，然而卻廣泛的在心理學、社會學與管理學等領域中被討論；尤其組織溝通(organizational communication)更為企業重要管理活動之一 (陳水竹, 民 91)。Simon (1976)指出：「沒有溝通，即無組織」。Davis (1962) 則陳述：「組織溝通是提供訊息、增進員工彼此瞭解、鼓舞員工情緒、促進團隊工作、提高員工滿意度的有效手段」。

溝通與組織信任之間的關連性也備受關注 (Mishra, 1990)。Carnevale (1998) 即指出，有溝通，信任程度就會增加。因為員工在一個可以知無不言、

言無不盡的環境下會比較有意願發表意見，對組織的信任感會提昇，最後成為良性循環，即溝通產生更多的信任，而信任又導致更多的溝通。另外，Whitener等人（1998）在研究管理者之可信度也發現，當員工知覺到管理者的溝通內容正確並能掌握時效時，會認為管理者值得信賴。此外，願意花時間向員工說明決策內容與過程、願意和員工自由交換想法和觀念的管理者，在員工心目中可信度會較高。

2.2.2.1 定義

1. 組織成員相互交換事實、觀點與觀念，俾促使組織內的成員能享有共同的目標與利益，並同心協力合作完成組織的任務（Scholz, 1965）。
2. 賴漢津（民 94）引述李茂政（民 73）之解釋，在組織中，個人與個人，團體與團體及組織與環境間，思想、觀念、看法、資料、消息與情感交流的一種過程，也是謀求共同諒解，相互配合的一種方法。
3. 就實務而言，Bonoma and Zaltman（1994）認為溝通是促進組織完整的黏著劑，因此組織內的成員必須要相互了解或與外界維持良好溝通才能生存（引自游婷熙，民 90）。
4. 為個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或行動傳遞給他人或其他團體，歷經回饋而共享意見、達成共識的一個動態過程（王彥程，民 89）。

2.2.2.2 360 度回饋與溝通關聯之討論

1. 在評估組織是否準備就緒時，需要考量開放式溝通是否為組織所渴望之價值。尤其溝通本身就是 360 度回饋程序中的一環，植基於開放、清楚及相互尊重之溝通更有助於 360 度回饋之施行。360 度回饋要能成功，溝通扮演著關鍵的角色，上從經理人下至所有參予者，自此系統推行之初就必須接受宣導與訓練，因此溝通應被納為成功之關鍵因素（Koebelin, 1999）。
2. 自開始實施 360 度回饋至整個過程，組織內應保有一開放、清楚並且以互相尊重為基礎之回饋與溝通管道。有效之溝通係用來消除抗拒並增進員工對於

360 度回饋之支持最有力之工具，溝通的次數永不嫌多 (Lepsinger and Lucia, 1997)。

3. 針對所有參予者，溝通在此回饋過程中扮演著“契約”的角色。如同所有的契約，兩造間互相存有期待，雙方須建立信任關係。就組織而言，希望評核者能夠提供誠實、正確的回饋；而評核者也期待組織能夠保護他們並且支持受評者成長 (Bracken et al., 2001)。
4. 基於 360 度回饋系統的運作，必須破除傳統層級威權的思考架構，因此不容易馬上被組織成員所接受；唯有適當之溝通、訓練與保護措施，才能確保多源評估之公平性與正確性 (Edwards & Ewen, 1996)。
5. 溝通可說是整個 360 度回饋流程之核心，溝通會影響到評分的心態及正確性，其原則在於闡明評量之目的、對於公司及個人之意義與價值所在，讓參與者理解此一新的評量方式對當事人之益處；再者就是讓參與人明白其運作之細節與作答標準 (鄭秀姿，民 90)。
6. 整個 360 度回饋之執行一直持續在溝通當中，因此若組織內溝通環境良好，則推動此系統之成功機率較高 (劉岡憬，民 87)。

2.2.3 回饋文化

回饋文化 (feedback culture) 或回饋環境 (feedback environment) 是近期興起之研究方向，其概念的產生是為了協助診斷組織內教導 (coaching) 與發展之環境。有別於正式績效評核，回饋環境則是強調主管、部屬及同儕平日間之回饋過程 (Norris-Watts and Levy, 2004)。

2.2.3.1 定義

回饋文化指的是組織對於回饋之支持，消極面除了不製造威脅感，積極面則是針對成員主動追求回饋給予實質上的協助，包括回饋之提供、回饋的解讀及回饋的運用，並獎勵依此做出的行為與績效改善 (London and Smither, 2002)。一個組織對於回饋之支持與否可以藉由不同來源之回饋數量與回饋可得性 (availability) 加以推斷。

回饋文化的建立與塑造，其具體行為包括：

1. 強化回饋之品質

- (1) 訓練成員如何提供有益之回饋
- (2) 將組織所重視之行為建立標準並與組織目標相連結
- (3) 提供清楚的績效測量模式
- (4) 將員工績效與組織或部門之績效連結
- (5) 花費時間檢視並澄清回饋結果，例如與主管討論

回饋的品質越高，成員拒絕或抵制回饋之機會就會越低。

2. 強調組織內回饋之重要性

- (1) 高階主管以身作則帶頭尋求、接受並運用回饋
- (2) 確保全員皆參與並運用回饋作為發展之依據
- (3) 重視非正式回饋之重要性
- (4) 發展行為或績效標準時將員工之意見納入
- (5) 確保依據回饋結果所進行之行為改善會受到組織認可並鼓勵 (rewarded)

組織越重視回饋，組織內的成員就願意花費較多的時間、心思與精力於此回饋的過程。

3. 對於回饋之運用並提供支持

- (1) 提供專業人士協助解讀正式回饋並設定改善目標、追蹤進展
- (2) 訓練並獎賞提供教導之主管
- (3) 鼓勵受評者將其回饋結果與考核者及其他成員討論，以達成雙方對於未來行為期望與改變之共識
- (4) 由回饋受評者自由處份其回饋結果，給予受評者自制 (self-control) 之權力

(5) 提供學習之機會

一個深具回饋文化之組織，會因為組織本身針對績效管理、永續學習與職涯發展提供具效力之政策或計畫，使其成員在接收與提供回饋時不僅感到輕鬆自在，而且願意持續性的運用各種正式或非正式的回饋作為績效改善之用 (London, 2003)。

2.2.3.2 360 度回饋與回饋文化關聯之討論

1. Funderberg and Levy (1997) 引述 Levy and Steelman (1994) 之說法，組織所營造的環境會影響員工接受 360 度回饋之態度與行為；組織中的成員會透過彼此學習適當的方法以決定取得或是拒絕回饋。成員若觀察到組織內部具備有追求回饋之環境則會歡迎 360 度回饋之引進。
2. 回饋文化關注的焦點在於組織成員如何追求回饋、回饋之認知、消化、接受、使用及反應，而後據此測量回饋來源之可信度 (credibility)、可得性 (availability)、回饋品質、回饋傳達之方式及接收正負面回饋之頻率等等，上述之過程皆為績效評核中極重要之一環 (Steelman et al., 2004)。
3. Funderburg & Levy (1997) 之實證研究顯示，組織中具備追求回饋之環境與成員對於 360 度回饋之態度呈正向關係。組織必須先行檢測自身之回饋環境方能更佳的預測並了解實施 360 度回饋所需支付之社會成本與其可獲致之益處為何。
4. 回饋文化或是回饋環境之動力 (dynamics) 對於組織之績效管理、教導 (coaching) 與發展異常重要。實證研究顯示，回饋文化可以測量組織內教導之環境及領導者之弱點，有助於提升績效管理程序之潛力 (Norris-Watts & Levy, 2004)。
5. 組織內的回饋環境與回饋歷史、使用回饋之意圖、文化議題等皆與實施 360 度回饋之準備就緒程度有關 (Church and Bracken, 1997)。

2.2.4 信任

林琪蓉（民 93）引述 Daley & Vasu（1998）之說法：「信任是組織績效的潤滑劑。組織的監督管理與領導關係如有信任居間，將可與工作績效產生關聯性。信任可形塑一個正面的工作環境，員工身處其中並自由行動，愉快的組織氣氛，鼓舞合作的關係，使員工更專注於手邊的工作」。信任相對於組織之重要性由此可見。

2.2.4.1 定義

1. 信任的定義有二：1. 相信他人的善意。2. 認為他人的期望可信賴且可預期。而信任是交易結構模式的重要因素（Ring & Van de Ven, 1992）。
2. 一個人相信以及願意以他人的說法、行動和決定為基礎從事行為的程度（McAllister, 1995）。
3. 信任是認為他人的行動對其有利（而不是傷害）的一種特定期望；也是一種類化的能力，即認為在信任之下，會有各種社會秩序的面貌（Creed & Miles, 1996）。
4. 信任是一種期望或信念，使個人能夠依賴他人的言行，並認為對方對自己有善意（Dirks, 2000）。

2.2.4.2 360 度回饋與信任關聯之討論

1. 當組織環境本身充滿信任，其成員樂於追求回饋並且願意相互討論績效事宜，360 度回饋之引進可以成功的運用在績效評核與發展之用途（London and Tornow, 1998）。
2. 360 度回饋必須在一個充滿信任與公平之環境下執行，讓成員能確切的相信組織所收集到的資訊係用以幫助他們成長而非不利於他們（Koebelin, 1999）。
3. 組織信任及管理階層之承諾皆為是否能成功導入 360 度回饋之關鍵因素（Hurley, 1998）。

4. 若要自 360 度回饋實施之過程中受惠並將可能帶來之不利影響降至最低，組織必須建造一個信任、公開及分享之環境（Ghorpade, 2000）。
5. 針對所有參予者而言，信任是實施 360 度回饋整個過程的關鍵所在，必須於執行之前就予以考量（Atwater, 2007）。
6. 360 度回饋施行的條件為組織內必需存有高度的信任（London & Beatty, 1993）。
7. 匿名評分較公開式之評分更能提供真實之回饋，尤其係向上考評。若在期初讓評核者感受到身分曝光，則在階段二不會再予以誠實之評核。因此組織成員對於組織要有充分之信任方有助於 360 度之實施（Bracken et al., 2001）。

2.2.5 學習性組織文化

「應變的根本之道是學習」，美國殼牌（Shell）石油總裁卡洛在服務了三十年的公司險遭劇變浪潮滅頂時終於悟出企業求生之基本法則。以學習來應變萬變的環境已是大勢所趨，這也是學習型組織概念日益受到重視之原因。

彼特·聖吉（Senge），這位被美國財星（Fortune）雜誌稱謂為「學習型組織」先生，於1990年所發表的「第五項修練」一書中提及：「最成功的企業將會是學習型組織，唯一持久的優勢，是有能力比你的競爭對手學習的更快；未來真正出色的企業，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織。」（郭進隆譯，民 83）。彼特·聖吉的核心思想是，面對瞬息萬變、錯綜複雜的世界，必須藉著個人自我改造和集體學習，才能找出一條新路；而系統思考、自我超越、心智模式、團隊學習和共同遠景就是學習型組織的核心修練。

建立學習型的組織，其目的在使組織更有彈性、更有反應力、更有創造力，使整個組織的運作更具效率和前瞻性（吳瓊恩，民 90）。在學習型組織盛行之今日，若能與個人績效回饋系統加以結合，即可強化組織的學習能力，建立終生學習的文化與價值，進而提昇對環境變遷的因應能力。

2.2.5.1 定義

1. 學習型組織是一種兢兢業業於創造未來的組織 (Senge, 1990)。
2. 學習型組織是一種不斷在創造、獲得及轉化知識的組織，並且能透過各種學習的層次，使成員成長、相互合作，並且帶動組織的創新。

學習型組織是一個持續學習和不斷革新的組織。每一個學習型組織看起來都是相當不同的，但大致上而言，他們都具有以下幾項共通之處 (Watkins & Marsick, 1993)：

1. 學習型組織中的領導者有計畫的實施風險管理和實驗性質的政策。
2. 實施分權與授權。
3. 技術的保存和學習能力的審查。
4. 在組織中設置共享學習的系統。
5. 將員工的提議加以獎勵和結構化。
6. 思考長期結果以及對其他員工工作上的影響。
7. 時常使用跨功能團隊。
8. 從失敗或困難中學習。
9. 有一個回饋和創新的文化。

Senge (1990)在「第五項修練」的書中提及，在學習型組織的領域裡，也有五項新技術逐漸匯聚起來，使學習型組織蛻變成一項創新。雖然他們的發展是分開的，但都緊密相關，對學習型組織之建立，每一項都不可或缺，這五項構成技術，又稱為五項修練，分述如下(Senge, 郭進隆譯, 民 83)：

1. 自我超越(Personal Mastery)：自我超越是學習不斷釐清並加深個人真正的願望，集中精力，培養耐心，並客觀的觀察現實，它是學習型組織的基礎。
2. 改善心智模式(Improving Mental Models)：心智模式是根深柢固於心中，影響我們如何瞭解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，或甚至圖像、印象。心智模式不僅決定我們如何認知周遭世界，並影響我們如何採

取行動，因此學習發掘個人內在的世界觀，使其顯現於外，並予以檢視批判，及包括學習性對話的能力。

3. 建立共同願景(Building Shared Vision)：共同願景是組織內所有成員共同的想法或觀點，它促進成員具有同體的感覺，並提供組織成員學習所需要的目標與動力。
4. 團隊學習(Team Learning)：團隊學習的修練是從深度會談開始，深度會談是一個團隊的所有成員，攤出心中的假設，而進入真正一起思考的能力。團隊學習是組織成員努力實現共同目標的過程，它是建立在自我超越和共同願景的基礎上。團隊學習之所以非常重要，是因為在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人，除非團隊能夠學習，否則組織是無法學習的。
5. 系統思考(Systems Thinking)：系統思考引導組織成員由以往的片斷式觀察，轉變成注重整體的瞭解。由看事件的產生，到注意變化後所隱含的結構，由靜態的分析到注意動態的關聯，進而尋求其間的平衡。

林博文(民 91)則是將學習型組織的內涵歸納為以下幾點：

1. 在學習型組織中，強調個人、團隊和組織均需進行學習，以便能協力合作解決問題。
2. 學習型組織是一種思想型態的變遷(mindset change)、要有開放與信任的組織氣氛，使成員能無懼的相互對話(dialogue)與分享理念。
3. 要有利於學習產生的組織文化。
4. 要有實驗的自由，並對現有的學習假定進行質疑，容忍異議且對外界理念持開放、接納的態度。
5. 學習型組織是一種分權、扁平化、有彈性、自我負責、能帶動相關成員與組織不斷學習成長的新型組織，與過去層級控制的組織設計原則不同，授予成員更多的機會與權責，讓組織有無限的成長空間。

綜合上述可以發現，學習型組織是經由不斷的修練與成員的共同努力才能付

諸實現，必須從片斷式的零碎概念，轉換成系統性整體思考。成員要具有自我超越的能力，才會不斷創新、求進步；在看待事物及外在環境時，也必須能夠從宏觀的角度顧全大局。更重要的是，組織和成員要有共同的願景，經由團隊的學習和努力，一同去實現組織的最高目標。

2.2.5.2 360 度回饋與學習性組織文化關聯之討論

1. 360 度回饋適用於一個支持持續成長的組織環境並有助於組織成員建構一個自動自發之成長環境 (Tornow & London, 1998)。
2. 學習文化為影響回饋接受之因素之一，此外學習之模式亦會影響到組織所需要之回饋 (London and Sessa, 2006)。
3. 360 度回饋過程之重要性不僅在於可以促進組織發展，而其創造之學習文化因為足以因應日趨複雜與充滿不確定性之競爭環境而使得組織永續成長變為可能，這也就是 360 度回饋最重要之價值 (Wilson et al., 1998)。
4. 一個展現並擁護持續學習文化之組織所建構及實施之績效評核系統會與未具備此文化之組織所採用之績效評核方式有所差異 (Levy & Williams, 2004)。

第三章 研究方法

本章分為研究樣本與資料分析等二節，茲分述如下：

3.1 樣本

本研究之調查對象設定為中華電信總公司，鑒於總公司位屬公司核心單位，掌控全公司營運計畫、預算與決策權，亦較接近層峰，是以其員工對於公司組織文化、溝通、回饋環境、信任與學習性組織文化之體認應該最為深切。

中華電信總公司所屬員工共計 1,785 人（資料時間為九十六年十二月底）。為因應組織整合，於九十六年一月成立客戶服務處並於同年六月將各地所屬之客戶服務人員納入總公司，故單一客戶服務處即有 1,290 人。除了其中 43 名位居總公司大樓，其餘 1,247 人則是散居於全省各處之服務中心。

3.1.1 抽樣設計

本研究對象受測者採便利抽樣，以列印發放之方式發送問卷。抽樣對象以位居總公司大樓之員工為主，另有少部分問卷發給鄰近之客服作業中心員工。

為求問卷內容之效度與信度能達成研究目的，在正式問卷之前進行前測，就題意不清或不易瞭解之部份加以修正，其中第 25~28 題因直接自英文翻譯而成，故請英文能力頗佳之同事加以檢視其譯文足以表達原意。

3.1.2 衡量工具

經歸納國內外相關文獻，萃取出與推動 360 度回饋有關之五項組織環境因素：組織文化、溝通、回饋文化、信任與學習性組織等，將其量表納入問卷第一部分。第二部份則是受訪員工之基本資料。問卷詳附錄一。

(1) 組織文化量表：(1~7 題)

組織文化量表為數眾多，經考量本研究之目的係要了解中華電信總公司成員對於該企業組織文化之認知，故採用陳丁雲（民 95）修正 Wallach（1983）並參

考蔡俊良（民 83）及薛偉鴻（民 88）之研究問卷所發展之組織文化量表，選用其中測量官僚型文化之題項共計七題，作為研究問項。

所謂官僚、科層型文化組織在權責上劃分明確、有清楚的階層與授權，工作是有組織及系統化的。這種企業通常是建立在控制和權力的基礎上，行事穩定、小心，通常是成熟的公司。

本量表採用 Likert 五點尺度量表，五個選項為「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」，依序給予 5、4、3、2、1 分。填答者在 1-5 個空格中勾選一個，目的在於測得員工感受其公司組織文化是否屬於官僚、科層型特色之程度。

(2) 溝通量表：(8-24 題)

採賴漢津（民 94）研究所使用之量表，該量表係參考林冠宏（民 92）、蔡文淵（民 86）、Down & Hazen（1977）及 Pincus（1986）等相關文獻並考量中華電信組織特性以及日常業務運作模式修正而來。本量表將組織溝通概分為公司內溝通(8~12 題)、與主管溝通（13~18 題）、與本部門同事溝通（19~21 題）及他部門同事溝通（22~24 題）等四個次構面，共計 17 題問項，分數愈高，表示組織溝通的程度愈佳。

(3) 回饋文化量表：(25~28 題)

採用 Steelman, Levy and Snell（2004）所發展之回饋文化量表，僅擷取其中之一構面加以衡量組織中主管對於成員追求回饋所抱持之態度，亦以員工所感受及認知之程度加以測量，共計 4 題(25~28 題)。其中，第 25 與 26 題為反向題，採直譯法。

(4) 信任量表：(29~45 題)

同樣採賴漢津（民 94）研究所使用之量表。就組織信任之量表，作者係參考鄭坤裕(民 90)改編自胡其安（民 88）並以 Robert, Selim & Jason（1998）所提之組織信任量表為基礎設計而成（29~33 題）。主管信任量表賴漢津係採用 Tyler（1994）的主管信用評斷量表（34~40 題，其中第 36 題為反向題）。同事

信任量表賴漢津則是採用陳正強（民 88）整合 Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter（1990）所編制之量表（41~45 題）。本量表共計 17 題，分數愈高，表示信任的程度愈高。

（5）學習性組織量表：（46~62 題）

該量表係採用並修正蔡陽達（民 95）所使用之量表，量表源自 Peter Senge（1993）所建立之量表共計 30 題、亦經林淑品（民 88）、周芸薇（民 88）、王慶城（民 91）所延用及修訂。本研究問卷中學習型組織量表共計 17 題，分別測量五個次構面，其中 46~48 題係測量系統思考；49~52 題係測量自我超越；53~55 題測量團隊學習；56~59 題測量改善心智模式；60~62 題則是測量建立共同願景。計分方式亦採用 Likert 五點尺度量表，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分。

3.2 資料分析方法

本研究問卷資料分析採用 SAS 統計分析軟體為主要之資料分析工具，統計考驗皆以 $\alpha=0.05$ 為顯著水準。

3.2.1 敘述性統計分析

在研究工具的選擇上，捨棄較為繁雜之研究工具，僅以敘述性統計分析包括次數分析（frequency distribution）、平均數與標準差等用以分析問卷中相關之答題，以瞭解樣本的特性及受訪者對於各項題目之認知及感受。

3.2.2 驗證型因素分析

本研究所採用之量表已被國內外學者多次使用，其效度業經驗證認可，然而即使是一份高效度之量表未必能適用所有不同之群體，為了周延起見，在問卷回收之後，針對建構效度進行檢驗，以期能夠更精準的掌握整個資料結構。

問卷的效度（validity）係指問卷的有效程度，亦即能夠真正測得變數性質之程度。效度高低之判斷比較主觀，係以邏輯基礎之存在與否為依據，並不像信度一樣有許多量化的衡量指標。

對於效度之要求，一般分為三種，即內容效度、效標相關效度、構念效度等。所謂構念效度(construct validity)，係指能有效衡量某一構念的程度。構念泛指具體的特質或抽象的概念，無法直接觀察，必須間接藉由若干變數利用相關、實驗、因素分析等方法，探討變數與構念之間是否存在明顯的衡量關係。構念效度有兩種，分別是收斂效度(convergent validity)與區別效度(discriminant validity)。使用兩種不同工具測量相同概念所得分數具高度相關時即具有收斂效度；基於理論預測兩個變項不具相關性，而測量結果也確實如此時就具有區別效度。

效度的形成方法可藉由：(1)因素分析達成，這是一種多變量的技術，此法確認概念的構念已經被操作定義化，同時顯示每個構念最適合的項目（建立構念效度）；(2)相關分析（建立同時效度和預測效度，或是收斂效度和區別效度）；(3)多重特質多方法距陣（Multitrait Multimethod Matrix）的相關性分析（建立收斂效度和區別效度）。

本研究將利用驗證性因素分析（CFA）進行建構效度中之收斂與區別效度之檢定。其中收斂效度係利用 t-test 檢視各題項能否收斂至所屬構念（丁承，民 96），所有題項在 $\alpha=0.05$ 顯著水準下，其 $|t|$ 值之臨界值皆需大於 1.96 方為顯著。另採信賴區間檢定法（confidence interval approach）檢視構念間之區別效度，雖不同構念間容許相關，但不可高至接近 1 或 -1 以免難以區辨。

3.2.3 信度分析

問卷的信度(reliability)係指個別題目之可信度，亦即衡量結果之一致性（consistency）或穩定性（stability）。Cronbach (1951)提出之 α 信賴係數，是目前行為研究最常使用之信度指標。

3.2.4 t test 及 ANOVA 檢定

針對人口統計變數，採 t test 用以比較兩個獨立樣本的均數並利用 ANOVA 進行單因子變異數分析與均數的比較。若經單因子變異數分析的結果達顯著差異，再進行事後多重比較，本研究則是採用 Tukey 之事後多重比較方法。

第四章 實證分析

本研究採便利抽樣法共發出問卷 296 份，回收 267 份，回收率為 90.2%；其中 39 份因為部分問卷未填答完整、全部勾選同一選項或是未能將反向題區分出來視為無效問卷，實際有效問卷共計 228 份，有效回收率為 77%，如表 4-1 所示。

表 4-1 問卷發放及回收統計表

發放問卷數	回收數	回收率	無效問卷	有效回收數	有效回收率
296	267	90.2%	39	228	77.0%

4.1 樣本結構分析

- (1). 性別之次數分配表如表 4-2 所示，男性份數多於女性，共收回問卷男性 124 份，佔 54.4%，女性 104 份，佔 45.6%。

表 4-2 性別之次數分配表

性別	份數	百分比	累積份數	累積百分比
男	124	54.4	124	54.4
女	104	45.6	228	100.0

- (2). 婚姻狀況次數分配表如表 4-3 所示，已婚份數多於未婚，共收回問卷已婚 182 份，佔 79.80%，未婚 46 份，佔 20.2%。

表 4-3 婚姻狀況之次數分配表

性別	份數	百分比	累積份數	累積百分比
已婚	182	79.8	182	79.8
未婚	46	20.2	228	100.0

- (3). 在年齡層方面，次數分配表如表 4-4 所示，其中 30 歲（含）以下有 15 份，6.6%；31 到 40 歲 53 份，佔 23.2%；41 到 50 歲 80 份，佔 35.1%；51 歲以上問卷 80 份，佔 35.1%；與母體之年齡層比例（11.7%、24.5%、34.3%、29.5%）近似。經 X^2 配適度檢定（goodness-of-fit test）結果如下：

$$X^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(15-26.6)^2}{26.6} + \frac{(53-55.9)^2}{55.9} + \frac{(80-78.3)^2}{78.3} + \frac{(80-67.2)^2}{67.2} = 7.67$$

在 0.05 顯著水準下 X^2_3 之臨界值=7.81，故通過年齡層之配適度 (goodness-of-fit test) 檢定，表示在年齡層分配上，樣本具代表性。

表 4-4 年齡層之次數分配表

年齡層	份數	百分比	累積份數	累積百分比
30 歲以下(含)	15	6.6	15	6.6
31-40 歲	53	23.2	68	29.8
41-50 歲	80	35.1	148	64.9
51 歲以上	80	35.1	228	100.0

(4). 在年資層方面，次數分配表如表 4-5 所示，其中 10 (含) 年以下有 59 份，佔 25.9%；11-20 年 36 份，佔 15.8%；21-30 年 82 份，佔 36.0%；31 年以上問卷 51 份，佔 22.3%；與母體之年資層比例 (26.8%、19.4%、33.1%、20.7%) 近似。經 X^2 配適度檢定結果如下：

$$X^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(59-61.2)^2}{61.2} + \frac{(36-44.3)^2}{44.3} + \frac{(82-75.4)^2}{75.4} + \frac{(51-47.1)^2}{47.1} = 2.54$$

在 0.05 顯著水準下 X^2_3 之臨界值=7.81，故通過年齡層之配適度檢定。

表 4-5 年資層之次數分配表

年資層	份數	百分比	累積份數	累積百分比
10 (含) 年以下	59	25.9	59	25.9
11-20 年	36	15.8	95	41.7
21-30 年	82	36.0	177	77.7
31 年以上	51	22.3	228	100.0

(5). 在職務別方面，次數分配表如表 4-6 所示，其中專員有 29 份，佔 12.7%；基層主管有 102 份，佔 44.7%；中階主管有 69 份，佔 30.3%；高階主管有 28 份，佔 12.3%。

表 4-6 職務別之次數分配表

職務別	份數	百分比	累積份數	累積百分比
專員	29	12.7	29	12.7
基層主管	102	44.7	131	57.4
中階主管	69	30.3	200	87.7
高階主管	28	12.3	228	100.0

(6). 在職階別方面，次數分配表如表 4-7 所示，其中專業職（一）有 38 份，佔 16.7%；專業職（二）有 22 份，佔 9.6%；專業職（三）有 11 份，佔 4.8%；專業職（四）有 34 份，佔 14.9%；營運職（一）有 30 份，佔 13.2%；營運職（二）有 92 份，佔 40.4%；經營職有 1 份，佔 0.4%。

表 4-7 職階別之次數分配表

職階別	份數	百分比	累積份數	累積百分比
專業職（一）	38	16.7	38	16.7
專業職（二）	22	9.6	60	26.3
專業職（三）	11	4.8	71	31.1
專業職（四）	34	14.9	105	46.0
營運職（一）	30	13.2	135	59.2
營運職（二）	92	40.4	227	99.6
經營職	1	0.4	228	100.0

(7). 在工作類型方面，次數分配表如表 4-8 所示，其中技術類有 54 份，佔 23.7%；業務類有 85 份，佔 37.3%；管理類有 89 份，佔 39%。

表 4-8 工作類型之次數分配表

工作類型	份數	百分比	累積份數	累積百分比
技術類	54	23.7	54	23.7
業務類	85	37.3	139	61.0
管理類	89	39.0	228	100.0

(8). 在教育程度方面，次數分配表如表 4-9 所示，其中高中（職）或以下有 6 份，佔 2.6%；大專（學）有 150 份，佔 65.8%；碩士有 70 份，佔 30.7%；博士有 2 份，佔 0.9%。

表 4-9 教育程度之次數分配表

教育程度	份數	百分比	累積份數	累積百分比
高中（職）或以下	6	2.6	6	2.6
大專（學）	150	65.8	156	68.4
碩士	70	30.7	226	99.1
博士	2	0.9	228	100.0

- (9). 在身份屬性方面，次數分配表如表 4-10 所示，其中甲類人員有 62 份，佔 27.2%；乙類人員有 94 份，佔 41.2%；丙類人員有 46 份，佔 20.2%；民營化後進入之人員有 26 份，佔 11.4%。經 X^2 配適度檢定結果如下：

$$X^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(62-50.3)^2}{50.3} + \frac{(93-110.1)^2}{110.1} + \frac{(46-48.5)^2}{48.5} + \frac{(27-19.0)^2}{19.0} = 5.50$$

在 0.05 顯著水準下 X^2_3 之臨界值=7.81，故通過身份屬性之配適度檢定。

表 4-10 身分屬性之次數分配表

身分屬性	份數	百分比	累積份數	累積百分比
甲類人員	62	27.2	62	27.2
乙類人員	94	41.2	155	68.4
丙類人員	46	20.2	201	88.6
民營化後進入	26	11.4	228	100.0

4.2 效度分析結果

本研究採用確認性因素分析 (CFA) 之方式，進行收斂與區別效度之檢定。其中，收斂效度採用 t-test 檢定，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 之臨界值下，題項 7 之 $|t|$ 值 <1.96 ，檢定結果不顯著，欠缺收斂效度，故將該題項刪除之後重新分析，如表 4-11 所示，各構面與其所包含之每個題項皆呈顯著相關 ($|t|>1.96$)，收斂效度獲得支持。

表 4-11 收斂效度分析表

構面	科層型組織文化						
變數	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
t 值	8.9466	9.6704	10.6353	12.893	13.0993	9.0886	
構面	公司內溝通						
變數	V8	V9	V10	V11	V12		
t 值	11.877	12.797	12.175	8.8256	10.9314		
構面	主管溝通						
變數	V13	V14	V15	V16	V17	V18	
t 值	11.4828	12.1912	14.7419	16.0057	16.2392	12.5677	
構面	本部門溝通						
變數	V19	V20	V21				
t 值	14.2926	14.7486	17.1251				
構面	他部門溝通						
變數	V22	V23	V24				
t 值	10.2927	15.642	16.39				
構面	回饋文化						
變數	V25	V26	V27	V28			
t 值	8.3038	10.354	10.136	11.914			
構面	組織信任						
變數	V29	V30	V31	V32	V33		
t 值	10.479	15.028	12.339	13.136	11.631		
構面	主管信任						
變數	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40
t 值	15.228	16.3048	8.2187	14.0804	14.8796	13.5567	14.8525

構面	同事信任				
變數	V41	V42	V43	V44	V45
t 值	12.0854	11.9231	13.5976	14.8691	15.1939
構面	系統思考				
變數	V46	V47	V48		
t 值	12.436	16.397	15.08		
構面	自我超越				
變數	V49	V50	V51	V52	
t 值	13.126	13.931	10.197	10.744	
構面	團隊學習				
變數	V53	V54	V55		
t 值	13.667	10.977	16.278		
構面	改善心智模式				
變數	V56	V57	V58	V59	
t 值	16.899	15.134	11.0249	11.2269	
構面	建立共同遠景				
變數	V60	V61	V62		
t 值	14.4223	13.731	12.335		

資料來源：本研究整理

另採用信賴區間檢定 (confidence interval approach) 檢視構面間之區別效度，對任意二不同之構面，其相關係數 ρ 之 95% confidence interval 求取方式為

$$\hat{\rho} \pm 2 \times \text{standard error}(\hat{\rho})$$

對任意二不同構面，其相關係數之 confidence interval 若未包含 1 或 -1，表示拒絕該二構面間之完全相關性，其中團隊學習 (F12) 與改善心智模式 (F13) 等兩個次構面因無法有效區別，故將此二構面之題項合併後重新分析，效度獲得支持。分析結果如附錄九。

4.3 信度分析結果

各構面之組合信度 (composite reliability) 及 Cronbach's alpha 信度係數大於 0.7，結果頗佳，如表 4-12 至 4-16 所示，其中組合信度之計算公式如下：

$$C \hat{R}_{FI} = \frac{(\sum_{i=1}^6 \hat{\lambda}_i)^2}{(\sum_{i=1}^6 \hat{\lambda}_i)^2 + \sum_{i=1}^6 \sigma_{\varepsilon_i}^2}$$

表 4-12 組織文化信度分析表

組織文化	題數	組合信度	Cronbach's alpha
官僚、科層型文化	6	0.831	0.830

表 4-13 溝通信度分析表

溝通	題數	組合信度	Cronbach's alpha
公司內溝通	5	0.833	0.822
主管溝通	6	0.908	0.910
本部門溝通	3	0.892	0.889
他部門溝通	3	0.849	0.837

表 4-14 回饋文化信度分析表

回饋文化	題數	組合信度	Cronbach's alpha
主管對於組織成員追求回饋所抱持之態度	4	0.768	0.755

表 4-15 信任信度分析表

信任	題數	組合信度	Cronbach's alpha
組織信任	5	0.868	0.860
主管信任	7	0.917	0.911
同事信任	5	0.893	0.889

表 4-16 學習型組織信度分析表

學習型組織	題數	組合信度	Cronbach's alpha
系統思考	3	0.876	0.865
自我超越	4	0.823	0.824
團隊學習	7	0.916	0.911
建立共同遠景	3	0.827	0.819

4.4 各研究構面之敘述統計分析

本節針對樣本在各研究構面之平均數、標準差做整體分析，以瞭解各構面之分布情形。茲將各研究構面之敘述性統計列於表 4-17。

表 4-17 各研究構面之敘述統計分析

主構面	次構面	最小值	最大值	平均數	標準差
組織文化	官僚、科層型組織文化	2.33	5	3.946	0.539
溝通	公司內溝通	2.00	5	3.438	0.669
	主管溝通	1.00	5	3.604	0.649
	本部門溝通	2.00	5	3.942	0.551
	他部門溝通	1.00	5	3.664	0.570
回饋文化	主管對於組織成員追求回饋所抱持之態度	1.00	5	3.032	0.541
信任	組織信任	1.00	5	3.574	0.640
	主管信任	1.00	5	3.669	0.607
	同事信任	1.60	5	3.841	0.499
學習型組織	系統思考	2.00	5	3.694	0.607
	自我超越	2.75	5	4.031	0.468
	團隊學習	1.57	5	3.680	0.583
	建立共同遠景	1.67	5	3.614	0.623

資料來源：本研究整理

本研究之目的主要是測量員工所感受與認知到的組織環境；就組織文化方面，因為測量的是該公司是否呈現官僚科層型文化，所以希望其平均數是越低越好；就其他構面而言，平均數則是越高越好。然而總公司員工所感受與認知到的組織文化仍然偏向於官僚、科層體系。就溝通而言，認為同部門溝通管道是最為暢通的，而公司內之溝通則較差，由其標準差相對較大來看，代表成員間對此看法較為分歧。針對公司內部的回饋文化來看，員工們普遍認為主管對於組織成員追求回饋所抱持之態度持中立之看法，相較於其他構面而言，此構面之平均數亦最低。就信任而言，員工對於同事信任較組織信任與主管信任為高；然而就組織信任與主管信任兩個次構面而言，標準差也稍大，表示成員間看法與感受不同。針對學習型組織，比較偏向個體層面之自我超越之次構面不僅在平均數表現最

高，其最小值與標準差亦是問卷中表現最好、認同度較一致的。

進一步利用 t-test 與 ANOVA 檢定不同人口變項對於不同構面之感受是否有所差異，若有顯著差異，再進行事後分析，以瞭解不同類型之員工對於該公司組織環境之認知，並據此擬定改善及調整環境構面之建議。檢定之前，先針對樣本資料分別檢視是否滿足常態性與變異數一致性，發現有部分資料並不滿足常態性之前提，針對此類樣本，後續則是採用無母數 (non-parametric) 之方式檢定，統計考驗以 Kruskal-Wallis Test $\alpha=0.05$ 為顯著水準；若達顯著水準則後續利用 Bonferroni 法進行成對比較。依 Bonferroni 法，個別比較檢定之顯著水準訂為 α/m ，即當個別檢定之 p-value $< \alpha/m$ 時，才可以宣告差異顯著。檢定結果將有差異顯著之項目列表如 4-18 至 4-33 所示。

表 4-18 組織文化與工作類型 ANOVA 比較表

組織文化							
變異來源	人口統計變項	自由度	平方和	平均平方和	F 檢定	P Value	事後比較 (Tukey) $\alpha=0.05$ 平均數差異顯著
官僚科層型	工作類型	2	2.643	1.322	4.70	0.010	管理類 > 業務類 (4.070 > 3.823)

表 4-19 組織文化與婚姻狀況無母數檢定比較表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
5.5160	1	0.0188	已婚 > 未婚 (3.984 > 3.794)

表 4-20 主管溝通與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

主管溝通				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	12.4626	3	0.0060	
基層 vs. 高階	11.2690	1	0.0008*	高階 > 基層 (4.000 > 3.481)
中階 vs. 高階	6.9630	1	0.0081*	高階 > 中階 (4.000 > 3.587)

* P value $< 0.05/6$ (0.0083)，呈差異顯著。

表 4-21 他部門溝通與婚姻狀況無母數檢定表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
4.3581	1	0.0368	已婚>未婚 (3.711>3.478)

表 4-22 他部門溝通與工作類型無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

他部門溝通				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	9.8654	2	0.0072	
業務 vs. 管理	9.0735	1	0.0026*	管理>業務 (3.764>3.537)

* P value < 0.05/3 (0.0167)，呈差異顯著。

表 4-23 他部門溝通與身份屬性無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

他部門溝通				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	14.2603	3	0.0026	
甲類 ¹ vs. 民營化後進入	9.4496	1	0.0021*	甲類> 民營化後進入 (3.715>3.227)
乙類 ¹ vs. 民營化後進入	14.1383	1	0.0002*	乙類> 民營化後進入 (3.738>3.227)

* P value < 0.05/6 (0.0083)，呈差異顯著。

¹ 甲類人員：指中華電信移轉民營時，留用人員符合原退休法令規定領取月退休金資格條件者。

乙類人員：指中華電信移轉民營時，留用人員原適用或比照適用郵電事業人員退撫條例規定，但尚未符合領取月退休金資格條件者。

丙類人員：指中華電信移轉民營時，留用人員原即不適用亦不比照適用郵電事業人員退撫條例規定者。

表 4-24 組織信任與婚姻狀況無母數檢定比較表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
7.3218	1	0.0368	已婚 > 未婚 (3.627 > 3.365)

表 4-25 組織信任與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

組織信任				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	11.9940	3	0.0074	
基層 vs. 高階	10.5908	1	0.0011*	高階 > 基層 (3.971 > 3.500)
中階 vs. 高階	10.1177	1	0.0015*	高階 > 中階 (3.971 > 3.533)

* P value < 0.05/6 (0.0083), 呈差異顯著。

表 4-26 組織信任與工作類型無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

組織信任				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	13.1842	2	0.0014	
技術 vs. 業務	6.6284	1	0.0100*	技術 > 業務 (3.664 > 3.374)
業務 vs. 管理	11.6422	1	0.0006*	管理 > 業務 (3.711 > 3.374)

* P value < 0.05/3 (0.0167), 呈差異顯著。

表 4-27 主管信任與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

主管信任				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	10.9295	3	0.0121	
中階 vs. 高階	10.2954	1	0.0013*	高階 > 中階 (3.980 > 3.541)

* P value < 0.05/6 (0.0083), 呈差異顯著。

表 4-28 系統思考與婚姻狀況無母數檢定比較表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
4.8636	1	0.0274	已婚 > 未婚 (3.738 > 3.522)

表 4-29 系統思考與性別無母數檢定比較表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
3.8692	1	0.0492	男 > 女 (3.769 > 3.606)

表 4-30 系統思考與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

系統思考				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	16.8159	3	0.0008	
基層 vs. 高階	17.1919	1	0.0001*	高階 > 基層 (4.059 > 3.628)
中階 vs. 高階	13.2979	1	0.0003*	高階 > 中階 (4.059 > 3.643)

* P value < 0.05/6 (0.0083), 呈差異顯著。

表 4-31 自我超越與婚姻狀況無母數檢定表

Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
6.7676	1	0.0093	已婚 > 未婚 (4.063 > 3.901)

表 4-32 團隊學習與職務別無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

團隊學習				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	15.0404	3	0.0018	
基層 vs.高階	17.1919	1	0.0001*	高階 > 基層 (4.046>3.584)
中階 vs.高階	13.2979	1	0.0003*	高階 > 中階 (4.046>3.650)

* P value < 0.05/6 (0.0083), 呈差異顯著。

表 4-33 團隊學習與身份屬性無母數檢定與 Bonferroni 成對比較檢定表

團隊學習				
成對比較	Chi-Square	自由度	P Value	平均數差異顯著
	8.8643	3	0.0311	
甲類 vs. 民營化後進入	8.7107	1	0.00322*	甲類> 民營化後進入 (3.784>3.372)

* P value < 0.05/6 (0.0083), 呈差異顯著。

資料來源：本研究整理

謹根據上述檢定結果陳述如下：

- 一、管理類之員工因為本身從事之工作類型，比較會遵守各階層之分際，在處理工作之程序時亦會要求符合規章與制度，因此對於科層性組織文化認同度會較高。已婚的成員可能因為年齡較為成熟，服務年資相較於未婚員工資深，對於過去國營時代體制傳承下來的制度與習慣可能已有根深蒂固之觀念，故感受亦較未婚成員強烈。
- 二、就溝通而言，高階主管因挾職務上之優勢，有關工作與業務的交辦、溝通與協調自然會較無問題，而其主管對於他們所提出之建議與問題亦會有相當之尊重。而中階與基層之主管因為身負承上啟下之責任，在溝通上自然會覺得相對不易。針對他部門溝通，業務類員工因為從事之工作類型，與他部門的

溝通可能較為頻繁與密切，故對於溝通管道的暢通與否會有較為深切的體認與感受。若以身分屬性來評量，乙類與甲類之員工因為年資之關係，對於公司內部人員與溝通方式之熟悉度較高，故在接洽協調業務時會比較遊刃有餘。同理可推，已婚亦然。

三. 高階主管對於組織信任與主管信任認同度較高之可能原因如溝通相同。除此之外，中階與基層主管則面臨上有瓶頸須待突破（職缺），下有後起之秀積極追趕，再加上面臨優退年齡頻頻下降之恐懼，因此對於組織及主管信任相對較低。而業務類之員工，因為主責業務的規劃、推廣、行銷及客戶服務等，其績效表現與公司之營收息息相關，承受的壓力相對較大，故可能因此對於組織的信任較低。

四. 就學習性組織而言，高階主管在系統思考與團隊學習構面上認同度皆比中階與基層主管來的高，其可能原因推論如下：

1. 所負責的工作在層次上有所差異：高階主管主責規劃、策略、統籌管理等等，對於問題思考的模式力求周延、完整。然而中階與基層主管其所負責處理之業務可能僅是問題中的一環，較為片面；故就系統思考之次構面認知程度有所差異。
2. 高階主管所能掌握提供成員學習之機會與資源較中階與基層主管豐沛，況且如果本身就擔任單位主管，針對有關學習型組織之題項時，可能會抱持較為寬容或誇大之態度予以填答，自然會同意成員在組織內之學習與成長是受到鼓勵的。

上述之概念可以推及到婚姻與性別間之差異，已婚的成員可能在年齡上稍長，相對職務也較高；而身分屬性為甲類之人員相對於民營化後進入之員工，年資較深、職務也較高；又因在總公司擔任高階主管之比例，又屬男性較多，因此這些人口統計之變項在此構面所獲致之平均數普遍較高。

第五章 結論與建議

5.1 結論

研究結果發現，中華電信自民國 85 年即完成公司化，並於 94 年 8 月正式民營化，歷經民營化後兩年半的時間，雖然在其現任董事長力求「要！改！變！」，並且尋求對改變的共識，然而員工普遍認為公司組織文化仍是呈現科層體制之特性，行事作風保守而謹慎；在此類組織文化之形塑之下，要推行新的措施較不容易施展。

溝通對於一個組織而言，具有承上啟下及下情上達的重要功能。中華電信總公司之員工對於所屬部門內之溝通大多認為是暢通的，可以在工作上互相協調；但是對於公司內之溝通管道，感受則相對較差，其可能原因是因為公司的消息往往先見於媒體而後才透過口耳相傳或是 e-mail 之方式在員工間流傳；此外受到組織文化的影響，員工向來對於公司政策的改變往往只能被動式的接受而不敢挺身表達不同之意見或是建言，以免被主管貼上標籤。就他部門平行溝通方面，成員的感受則是認為不同部門之間仍存有本位主義，針對工作間的溝通與協調上，仍有改善之空間。

在組織回饋文化上，絕大部分之成員則是對於追求回饋的態度仍有所保留，其原因可能是認為主管並不鼓勵此作為，造成員工對於追求回饋感到卻步且不自在。尤其，就此構面之標準差較其他構面之標準差為小，顯示成員的看法與感受一致。

就信任而言，同樣的發現員工對於同事之信任高於對於組織及主管之信任，其中又以組織信任的平均數為最低。其可能的因素是因為中華電信於民營化後，其員工不再具有公務人員之身分，也不再具有工作的保障。雖說勞資雙方所簽訂的團體協約內規範之權益保障是原則上不解雇、不裁員、不減薪且至少五年不裁員、不減薪；然而相對於民營化前的認知，只要任職於中華電信即擁有所謂的「鐵

飯碗」身分已不再，成員對於未來工作與權益上的保障已不像以往般的確定，因此降低了對於組織的信任。

針對學習型組織之構面，自我超越之次構面反映在平均數與標準差上之認同度皆為最高，顯示中華電信總公司內之員工皆希望能提升自己的能力，這對於組織而言，是最重要的起步，組織得以藉由個體的力爭上游而對於組織產生整體的貢獻。雖說強化自我競爭能力在民營化後成為員工不得不為之措施，然而，面對愈加嚴峻與充分競爭的產業環境，成員體察到組織中已逐漸建立團隊學習之氛圍並成為所有成員之共識，此種環境之建構有助於提供組織成員學習所需要的目標與動力。

依據本論文之研究目的，對於中華電信之內部環境進行調查研究，以了解其組織針對 360 度回饋系統施行之就緒程度。鑒於本研究問卷選項係以李克特 (Likert) 五點尺度量表，請受測者進行勾選，倘若平均數以四分作為準備就緒之切割點，整體而言，除了學習型組織中之自我超越次構面有跨過門檻外，其餘之構面仍有待改善後，方才有利於該系統之推動。

5.2 建議

360 度回饋之引進與實施，將可釐清組織所需之核心管理才能，建立企業本身的職能基礎模型，從而與組織績效相互連結，並且結合公司遠景、策略與目標，使其更能有效的因應環境的變遷趨勢，進而增進企業在國際與產業間的競爭優勢。而準確的評鑑員工能力與表現是人事決策的基礎，績效評核的方式更會影響到員工的工作態度、工作滿意與工作表現，因此有效的運用 360 度回饋系統不僅能夠幫助組織正確的評鑑員工表現，以達適才適所之目的，若能將考核、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。

依本研究結果，中華電信若要於未來推動 360 度回饋系統，就組織環境之部份即須調整，尤其 360 度回饋在複雜性與涉入的人數上皆與傳統考核的方法有相當大的差異，整個系統之實施亦需要相當長的一段時間，其過程必然會影響整個組織，因此謹就不同環境之構面改善與實務上之操作提出下述幾點建議：

一. 就組織文化方面：

- (1). 具傳統科層式組織文化之企業，雖然在初期不利於 360 度回饋系統之推展，並且可能會產生較大之抗拒，然而亦可藉由此系統之實施，進行組織之改革與文化塑造，進而促進組織內外之溝通，營造開放、學習、客戶導向的氣氛與文化，提昇企業組織的彈性與應變能力。Church and Bracken (1997)，Tornow (1993) and London & Beatty (1993) 等學者亦認為 360 度回饋可以作為改變組織之工具，當組織目標是為了改變組織文化，360 度回饋是一個能增進溝通、加強團隊工作及提升員工賦權之利器。
- (2). 管理類之員工對於科層型組織文化之認同度較高，可能係歸因於過去中華電信作為國營事業單位，必須遵守相關諸如政府採購法、預算等法令之規定，因此對於各式規章制度與工作程序之規範有較深切之體認。同理可推及至已婚員工，因為年齡可能較為成熟並且年資相對資深，因此對於該公司之組織文化已產生刻板印象。雖說民營化後相關之法令已經

鬆綁，惟這種順從性（conformity）要在短時間內予以改善比較不易，建議該公司未來在執行公務時，能夠充分授權，在合理、合情與合法的範圍內授與承辦人員足夠的權限做決策，則有利於改變管理類及已婚人員對於組織文化既有之看法。

二. 就溝通與信任方面：

- (1). 溝通與信任是能夠影響 360 度回饋執行成敗之重要關鍵，一個具有良好溝通管道與信任關係的組織，將有助於提升員工工作滿意。如何降低員工在民營化後所感受到的不確定性心理並強化公司內組織的信任，實為一體二面的工作，故建議公司若要改變任何政策或是與員工權益攸關的制度時，宜開放員工參與討論，透過雙向溝通、充分宣導之方式增進員工之信任感並強化其認同感。
- (2). 近年來公司主事者以培育年輕人為目標之政策，或多或少損及了基層與中階主管對於組織及主管之信任並影響了對於主管溝通之認同度，因此為強化此部分員工對於上述組織環境之認知，建議公司在培植專員與年輕人之際，應該雙管齊下，對於表現優異的基層、中階主管以及資深員工也應多加肯定及獎勵。而公正無私的績效考核結果亦應該予以公開表揚，讓其他的成員有仿效之對象，也不會因為懷疑有黑箱作業而損及對於組織與主管之信任；因為員工通常都是因為所獲致之資訊不足，才會產生高估自己的貢獻並低估他人之表現。此外，建議高階主管要能夠廣納建言並容忍「異見」，重視中階與基層主管所提之建議，並且適時給予支持與鼓勵；而中階主管則應該學習向上管理，進行上跟下的整合，那麼中間位置的角色會被突顯，亦可以完成承上啟下及下情上達之任務。
- (3). 受制於現行考核制度，員工難免會選擇性工作，針對無法突顯自己績效表現之工作，可能缺乏配合辦理之動機。工作類型屬於業務類的員工對於這種體認可能感受最為深切，畢竟業務的規劃、行銷與推廣皆有賴於他部門之協助，透過不同專業與技術之整合方能達成目標，因此充分的

溝通與協商是必要的過程與手段，倘若業務類人員無法與他部門有效之溝通，那麼將耗費加倍的心力與時間，並且可能會降低目標執行之效益。因此建議各單位針對公務之執行，宜以公司整體利益做考量，放下成見與本位主義。未來若能藉由 360 度回饋之實施，各員工為了自同儕評核中獲取高分，爭取同儕之認同感，則有可能放下本位主義，有助於溝通管道之暢通。就信任而言，業務類之員工因為身負創造公司營收來源之重責，同樣的對於組織信任感受較低，因此建議該公司在合理的範圍之內，放寬業務類員工在考核等第上強制分配之比例；而考評之項目，也不應侷限於行銷業績之達成率，以紓緩業務類員工之壓力並提升對於組織之信任。針對此類員工推動 360 度回饋時，應該訴諸於該系統之實施將有助於增進績效考核結果之公平性及客觀性，而評量的項目將會著重於核心職能而非工作職能，並且可藉由回饋增進對於目前工作之適任性之了解並依此改善其工作行為或是強化相關之技能。

- (4). 民營化後進入之員工因為年資相對資淺，對於公司的人事物及工作流程尚不熟悉，因此就他部門溝通方面顯得較為力不從心，然而這是必經之過程，預期可以隨著時間之歷練逐漸將此觀點改變。

三. 在回饋文化方面，則是建議中華電信花費較多之心思加以塑造其回饋環境。回饋文化的養成，不僅涉及到回饋之品質、回饋的頻率及與回饋相關的資源提供等，亦包括回饋的傳達。正面的回饋會激發組織成員之榮譽感並產生激勵之功效，如何處理並陳述負面的回饋則有賴於訓練與經驗。回饋之重要性在於個體本身如果不瞭解自己被期望的是什麼，即使投注再多的心力，仍無法有效的執行職務並將績效表現與組織之目標相結合；有如國王的新衣，亦須透過外界的回饋方能獲知自己身上其實並無一物。

四. 就學習型組織方面：

- (1). 針對中華電信總公司所進行的問卷調查顯示，其成員已體察到學習型組織之風氣在組織內正逐漸塑形當中，因此有利於 360 度回饋的推展。而 360 度回饋系統與學習性組織彼此之關聯又有如魚幫水，水幫魚，相輔

相成。中華電信如何在未來持續激勵成員，藉由溝通與回饋之方式，將每個人的潛力、智慧充分啟發運用，讓學習成為一種慣性並凝聚成為組織中的共識，進而由團隊學習產生相乘之效果，實屬重要之課題。組織所需要努力的，基本上是提供一個學習的架構，讓管理者親自參予並投入在工作的訓練與教導中，發揮教練的角色；畢竟管理者與其成員之績效息息相關，而且是最能掌握其成員狀態、工作表現、特性與能力之人，唯有管理者切實做好教導的工作、承擔教練的角色才能進一步爭取團隊最佳的綜效。

- (2). 中階與基層主管就公司內部有關係統思考與團隊學習之認同度皆較高階主管為低，建議該公司未來應該藉由充分賦能授權(empowerment)之方式授予中階與基層主管更多之責任使其能夠貫徹分層負責以及「政策由上而下、方法由下而上」的作法，透過互動討論，培養整體系統思考之模式，覓得解決問題的答案並鼓勵塑造對話(dialogue)的文化，啟發組織學習能力，讓知識可以有效的分享、擴散及累積並跨越組織疆域自由流動，使每位員工都有學習及教導的機會，最後發揮雁行理論彼此鼓舞之精神，使其達成共同之遠景與目標。同樣的建議亦可推及至中華電信總公司之未婚人員與女性。
- (3). 民營化後進入之員工在團隊學習之構面上感受亦相對較低，可能係因為此類員工甫自學校畢業進入職場，未曾歷經該公司前身國營化時代體制下之洗禮，無法立即融入其組織文化，並且對於組織之目標與遠景亦未能凝聚成共識。針對此類員工在推動 360 度回饋時，將可以訴求公司之目標與願景皆可以藉由 360 度回饋之評量項目完整的傳達讓員工知道，並且強調公司具有幫助員工提升技能與改變工作行為之道德責任；而員工也具有終生學習的義務以避免被淘汰，進而藉由團隊學習產生綜效。

五. 必須獲得高層全力支持並透過正式的組織系統加以推動，那麼諸如宣導、溝通、說明會及相關之訓練皆得以順利展開，全員參與之意願也會相對提高，並將評分過程中可能會產生之干擾因素（例如抗拒、敷衍填答及評核

偏誤等)降至最低。

六. 在組織成員尚未熟悉 360 度回饋前,以訓練發展為目的作為切入點是一種選擇,或是透過小規模團體或是專案團隊進行測試 (pilot test)。當作為績效評核之用時,初期亦可以利用加權之方式著重於主管之考核,以紓緩主管的抗拒。就實務上而言,許多企業則是選擇由層峰作為首批測試對象,依據 Paine Webber 公司副總暨企業訓練主管 Mr. Jacobson 之說法,係希望藉此樹立典範,當其他職層之員工目睹高階主管皆能以開放的心態接受評核並且亦有改變行為與增進技能之需要,則有利於未來組織全面實施此系統 (Lepsinger, 1997)。除此之外,身處此不確定的年代,組織常會面臨許多挑戰,春江水暖鴨先知,位於金字塔頂端的高階主管往往感受最深,為使最高管理階層能有效因應這些問題,因此主張優先針對高階主管施行 360 度回饋,也唯有高階主管親身進行改變,才能更有效的在進行改革時發揮作用,順利的完成組織改造之任務 (Kaplan, 1993)。

綜觀過去之經驗,360 度回饋系統本身並非是聖經或是萬靈丹,所有的指導方針也非一成不變之準則,因為沒有任何一種經驗可以完全複製,它所提供的只是另一種方法與選擇,必須依照各個組織的需求加以改造,配合各個組織的環境加以調整,由於它的影響力非常大,帶給組織的衝擊亦非同小可,故在執行之前必須謹慎評估,並且對於任何意見保持開放的態度。畢竟再好的方法與工具還是要隨著環境的變遷與時代的潮流加以進化,而越早採用 360 度回饋系統的組織則越有充分的時間慢慢演進 (evolution)。

5.3 研究限制

礙於時間與人力之不足，本研究僅針對中華電信總公司員工進行調查，乃考量若位居核心地帶之總公司成員都不能通過檢定的話，該系統就更不可能在其他區分公司推廣，然而亦可能會導致本研究獲致之結果因此產生偏頗。除此之外，因組織整併之緣故，各地客服中心雖歸屬總公司之人力，然而卻散佈於不同區域，因此在問卷取樣部分，無法充分滿足母群體之代表性。

另有學者建議有關 360 度回饋之準備就緒 (readiness) 調查應納入員工對於目前績效考核制度滿意度之偵測，然而為避免受測者在填寫問卷時得以猜臆本研究之目的進而產生操弄答題之可能性，故刻意忽略此部份之調查。

相關可能會影響到 360 度回饋系統是否得以成功推動之之關鍵因素尚包括主管與部屬間之關係與主管領導風格；惟此兩項因素會因人員與工作之調動有所變化並且與人格特性有關，故未納入本研究範圍。

依據過去之文獻，鮮少有組織在實施 360 度回饋之前針對組織環境合宜性進行研究，其原因已在文獻探討中討論，在此不再贅述；故本研究採用之理論基礎，部份係以績效評核之文獻作為基礎。

針對人口統計變項中工作類型之劃分，似乎過於粗糙，無法滿足現階段專業化之分工。此外，為避免影響填答意願，亦未針對部門別進行劃分。

5.4 後續研究建議

針對後續研究者若有興趣以中華電信公司作為研究標的，或可朝下列三個方向賡續探討：

1. 擴大母體至所有區分公司，進行全面性之抽樣與比較，以了解在全公司推行 360 度回饋系統之可行性。
2. 針對有用性 (usefulness)、可信性 (credibility)、接受性 (acceptance) 等不同面向或是不同評分來源，就全區員工對於採用 360 度回饋系統之意願進行調查研究。

3. 若該企業日後決定採用 360 度回饋系統作為績效評核之工具，研究者可進行相關縱斷面之研究，藉以檢驗系統運作之結果是否與原先之目標相符合，並為整體參與者所肯定與支持。

對於已實施 360 度回饋之企業，建議後續研究者可以針對員工滿意度、員工離職意圖、客戶滿意度、客戶忠誠度與 360 度回饋之關聯性進行探討。



參考文獻

一、中文文獻

1. 丁承，「統計方法與資料分析SAS講義」，國立交通大學經營管理研究所，民國95年。
2. 丁承，「研究方法課程講義」，國立交通大學管理學院碩士專班經管組，民國96年。
3. 王彥程，「台灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究」，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，民國89年。
4. 河野豐弘，改造企業文化，彭德中譯，遠流，台北，民國81年。
5. 林玉玲，「回饋預期一致性、程序公平、組織支持、個人特質對 360 度 回饋態度與行為改變意圖之影響」，政治大學心理研究所碩士論文，民國89年。
6. 林琪蓉，「從員工認知的觀點來探討360度回饋模式在台北市政府可行性之研究」，政治大學行政管理碩士學程碩士論文，民國93年。
7. 林博文，「學習型組織的建立與運作—台北市雙蓮國小的個案研究」，世新大學行政管理學系，民國91年。
8. 吳瓊恩，「知識經濟時代的知識管理」，公共管理，吳瓊恩、李允傑、陳銘勳編著，(249-301頁)，智勝，台北，民國90年。
9. 范傑倫，「360 度回饋與績效改善之縱貫性實證研究」，政治大學心理研究所碩士論文，民國90年。
10. 徐崇文，「以 360 度回饋探討影響主管人員行為改變意圖相關因素之實證研究」，政治大學心理研究所碩士論文，民國89年。
11. 倪慧心，「多源回饋系統促進員工行為發展之性格及認知因素之探討」，東吳大學企業管理研究所碩士論文，民國91年。
12. 郭乃璋，「探討影響員工對三百六十度績效評估態度之因素」，東吳大學企業管理研究所碩士論文，民國89年。

13. Peter Senge 原著，第五項修練，郭進隆譯，天下文化出版，民國83年。
14. 張裕隆，「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，民國87a年。
15. 張裕隆，「360 度回饋」，國魂月刊，626期，82-84頁，民國87b年。
16. 陳文堂，「業務人員職能評鑑360度回饋對受評者態度之影響-以某外商藥廠為例」，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民國94年。
17. 陳水竹，組織行為，華泰文化事業公司出版，台北，民國91年。
18. 陳丁雲，「組織文化與組織創新對組織績效之影響-以高雄地區為例」，中山大學企業管理學系研究所碩士在職專班碩士論文，民國95年。
19. 游婷熙，「非營利性組織溝通品質之研究以兩個社會團體為例」，大葉大學工業關係研究所碩士論文，民國90年。
20. 賀陳旦，董事長給同仁一封信，民國96年。
21. 劉岡憬，「以 360 度回饋探討主管人員自他評一致性與領導效能關係之實證研究」，政治大學心理研究所碩士論文，民國87年。
22. 劉麗華，「主管管理才能評鑑 360 度回饋對受評者態度之影響」，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民國89年。
23. 鄭秀姿，「企業建立職能體系與推動 360 度回饋評量之個案研究-以中租迪和公司為例」，台灣大學商學研究所論文碩士，民國90年。
24. 蔡陽達，「醫院組織文化、中國式領導、學習性組織、知識管理機制與整合品質管理結構對其組織績效影響之研究」，南華大學管理科學研究所碩士論文，民國95年。
25. 賴漢津，「預期組織變革不確定感、組織溝通、信任與工作態度關係之研究—以中華電信南區分公司為例」，成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文，民國94年。

二、英文文獻

1. Antonioni, D., "Designing an effective 360-degree appraisal feedback process," *Organizational Dynamics*, 25: 24-38, 1996.
2. Atwater, L. E., and Brett, J. F., "Antecedents and Consequences of Reactions to Developmental 360 degree feedback," *Journal of Vocational Behavior*, 66, 3: 532-548, June 2005.
3. Atwater, L. E., and Brett, J. F., "360 degree feedback to managers: Does it result in changes in employee attitudes?" *Group & Organization Management*, 31: 578-600, 2006.
4. Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F., "Understanding and optimizing multisource feedback," *Human Resource Management*, 41, 2: 193-208, 2002.
5. Atwater, L. E., and Brett, J. F., & Charles, A. C., "Multisource feedback: lessons learned and implications for practice," *Human Resource Management*, 46, 2: 285-307, 2007.
6. Bandura, A., & Locke, E. A., "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited," *Journal of Applied Psychology*, 88, 1: 87-99, 2003.
7. Bernardin, J. H., & Beatty, R. W., *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: PWS-KENT, 1984.
8. Bernardin, J. H., & Beatty, R. W., "Can subordinate appraisals enhance managerial productivity?" *Sloan Management Review*, 28, 4: 63-73, 1987.
9. Bohl, D. L., "Minisurvey: 360-degree appraisals yield superior results, survey shows," *Compensation and Benefits Review*, 16-19, September/October, 1996.
10. Bracken, D.W., "Multisource (360-degree) feedback: Surveys for individual and organizational development." In A.I. Kraut (Ed.), *Organizational survey: Tools for assessment and change*. (pp.117-143), San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
11. Bracken, D. W. & Timmreck, C. W., "Success and Sustainability-A systems review of multisource feedback." In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive*

- Resource for Designing and Implementing MSF Process.* (pp.478-494), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
12. Bracken, D. W., Timmreck, C. W., and Church, A. H., *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
 13. Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., and Summers, L., "360 Feedback From Another Angle," *Human Resource Management*, 40, 1: 3-20, Spring 2001.
 14. Brutus S., Fleenor, J. W., & London, M., "Elements of effective 360-degree feedback." In Tornow, W.W., London, M. & CCL Associates (Ed.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback.* (pp.11-27), San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
 15. Brutus S., Fleenor, J. W., & London, M., "Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings," *The Journal of Management Development*, 17, 3: 177-190, 1998.
 16. Carnevale, D. G., "Organizational Trust." In Tay M. Shafritz (Ed.), *The International Encyclopedia of Public and Administration.* Westview Press, 1998.
 17. Church, A. H., and Bracken, D. W., "Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback," *Group & Organization Management*, 22, 2: 149-161, Jun 1997.
 18. Creed, W. E. D. & Miles, R., "Trust in organizations : A linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations : frontiers of Theory and Research.* (pp.16-38), CA : Sage Publications, 1996.
 19. Crawshaw, V. B., Hartmann, S. F., & Winckler, A. J., "Introducing and sustaining multisource feedback at Sears." In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process.* (pp.389-402), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
 20. Davis, K., *Human Relations at Work.* New York : McGraw-Hill, 1962.
 21. Dirks, K. T., "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCCA

- Basketball," *Journal of Applied Psychology*, 85, 6: 1004-1012, 2000.
22. Edwards, M. R., & Ewen, A. J., "How to manage performance and pay with 360-Degree Feedback," *Compensation and Benefits Review*, 28: 41-47, 1996.
 23. Edwards, M. R., & Ewen, A. J., *360 degree feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. (pp.70) , New York: AMACOM, 1996.
 24. Edwards, M.R., Ewen, A. J., & Vendantam, K., "How Do Users React to Multisource Feedback?" In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.) , *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process*. (pp.239-255), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
 25. Edwards, M. R., Ewen, A. J., & Verdini, W. A., "Fair Performance Management and Pay Practices for Diverse Work Forces: The Promise of Multisource Assessment," *ACA Journal*, 50-63, Spring, 1995.
 26. Ewen, A. J., & Edwards, M. R., "Readiness for multisource feedback." In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.) , *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process*. (pp.33-47), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
 27. Facteau, C. L., & Facteau, J. D., "Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers," *Leadership Quarterly*, 9, 4: 427, 1998.
 28. Fletcher, C. and Baldry, C., "Multi Source Feedback Systems: A Research Perspective." In Cooper, C.L., and Robertson, I. T. (Ed.) , *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 149-93) , Chichester: John Wiley, 1999.
 29. Fletcher, C. and Baldry, C., "A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 3: 303-319, 2000.
 30. Frieswick, K., "Truth & consequences? Why tough? 360? Reviews and employee rankings are gaining fans," *CFO Magazine*, June 2001.
 31. Funderburg, S. A., & Levy, P. E., "Determining Attitudes toward Multi-Rater Feedback System: The Influence of Individual and Contextual Variables on 360-degree feedback system attitudes," *Group & Organizational*

- Management*, 22, 2 : 210, 1997.
32. Ghorpade, J., "Managing Five Paradoxes of 360-degree Feedback," *Academy of Management Executives*, 14, 1: 140-150, 2000.
 33. Gross, F. A. & Levy, P. E., "Do 360-degree feedback appraisal predict managerial effective?" Paper presented at 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas, 1998.
 34. Hagan C. M., Konopaske R., Bernardin H. J., & Tyler, C. L., "Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments," *Human Resource Management*, 45, 3: 357 - 390, 2006.
 35. Hall, J. L., Leidecker, J. K., & DiMarco, C. "What we know about upward appraisals of management: Facilitation the future use of UPAs," *Human Resource Development Quarterly*, 3: 209-226, 1996.
 36. Harris, M. M., & Heft, L., "organizational Integration." In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process*. (pp.418-432), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
 37. Hayes, J. L., "A new look at managerial competency : The AMA model of worthy performance," *Management Review*, 68, 11: 1198-1200, 1979.
 38. Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J., "The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development," *Human Resource Management*, 32: 325-351, 1993.
 39. Heathfield, S. M., "360 degree feedback: The good, the bad, and the ugly." <http://humanresources.about.com/cs/360feedback/1/aa042501a.htm>
 40. Hurley, S., "Application of team-based 360 degrees feedback system," *Team Performance Management*, 4, 5: 202, 1998.
 41. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S., "Consequences of individual feedback on behavior in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 64: 349-371, 1979.
 42. Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L. & McKellin, D. B., "Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 54: 321-368, 1993.

43. Jackson, J. H., & Martin M. G., "Decision elements for using 360 degree feedback," *Human Resource Planning*, 21, 14: 18, 1998.
44. Jako, R. A., "Evolution of Multisource Feedback in a Dynamic Environment." In Bracken, D.W., Timmreck, C. W., Church, A. H. (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process*. (pp.403-417), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
45. Kaplan, R. E., "360-degree feedback plus: boosting the power of co-worker ratings for executives," *Human Resource Management*, 32, 2-3: 299-314, summer, 1993.
46. Kluger, A. N. and De Nisi, A., "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory," *Psychological Bulletin*, 119, 2: 254-284, 1996.
47. Koebelin, G., "Are you ready for 360?" *Human Performance Improvement*, spring, 1999.
48. Lepsinger, R. and Lucia. A. D., *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. San Francisco: Jossey -Bass Inc., 1997.
49. Levy, P. E., & Steelman, L., "Determinants of feedback seeking: costs, environment, and the performance appraisal process," Paper presented at the tenth annual meetings of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN, April 1994.
50. Levy, P. E., & Williams, J. R., "The social context of performance appraisal: a review and framework for the future," *Journal of Management*, 30, 6: 881-905, 2004.
51. London, M., "The great debate: Should multisource feedback be used for administration or development only?" In D. Bracken, C. Timmreck, & A. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Process*. (pp. 368-387), San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
52. London, M., *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
53. London, M., and Beatty, R., "360-degree feedback as a competitive advantage," *Human Resource Management*, 32, 2 & 3: 353-372, Summer/Fall

1993.

54. London, M., & Smither, J.W., "Can Multi-Source Feedback Change self-Evaluations, Skill Development, and Performance? Theory-based Applications and Directions for Research," *Personnel Psychology*, 48: 803-839, 1995.
55. London, M., & Smither, J.W., "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process," *Human Resource Management Review*, 12: 81-100, 2002.
56. London, M., Smither, J.W., & Adsit, D.J., "Accountability: The Achilles' Heel of Multisource Feedback," *Group & Organization Management*, 22: 162-184, 1997.
57. London, M., and Sessa, V. I., "Group Feedback for Continuous Learning," *Human Resource Development Review*, 5, 3: 303-329, 2006.
58. London, M., and Tornow, W. W., "360-Degree Feedback-More Than a Tool." In Tornow, W.W., London, M. & CCL Associates (Ed.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*. (pp.1-8), San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
59. Maurer, T. J., Mitchell, D. R. D., & Barbeite, F. G., "Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 87-107, 2002.
60. McAllister, D. J., "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38: 24-59, 1995.
61. Milliman, J.G., Zawacki, R.A., Norman, C., Powell, L., & Kirksey, J., "Companies evaluate employees from all perspectives," *Personnel Journal*, 73: 99-103, November 1994.
62. Mishra, J., "Trust in Employee/Employer Relationships :A Survey of West Michigan Managers," *Public Personnel Management*, 19, 4: 443-463, 1990.
63. Morgeson, F. P., Mumford, T. V., and Campion, M. A., "Coming Full Circle Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 196-209, Summer 2005.
64. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N., *Understanding performance appraisal:*

- social, organizational, and goal-based perspectives*. CA: Sage, 1995.
65. Norris-Watts, C., & Levy, P.E., "The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, 65: 351-365, 2004.
 66. Pollock, D. M., & Pollock, L. J., "Using 360-degree Feedback in Performance Appraisal," *Public Personnel Management*, 25, 4: 507-528, 1996.
 67. Ring, P. S. & Van de Ven, A. H., "Structuring cooperative relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13: 483-498, 1992.
 68. Roberts, G. E., "Developmental performance appraisal in municipal government," *Review of Public Personnel Administration*, 15: 17-43, 1995.
 69. Rubin, R., "Upward appraisal: what do subordinates consider important in evaluating their superiors?" *Library and Information Science Research*, 17, 2: 151-161, 1995.
 70. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
 71. Schippmann, J.S., Ash R. A., and Battista M., et al. "The Practice of Competency Modeling," *Personnel Psychology*, 53, 3: 703-740, September 2000.
 72. Scholz, W., *Communication in the Business Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, 1962.
 73. Seifert, C. F., Yukl, G., & McDonald, R. A., "Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates," *Journal of Applied Psychology*, 88, 3: 561-569, 2003.
 74. Senge, P.M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
 75. Shaver, W., "How to build and use a 360-degree feedback system," *Management Development (Info-line)*, 9508: 1-12, 2000.
 76. Simon, H. A., *Administrative behavior*. New York: The Free Press, 1976.
 77. Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Salvemini, N., "An examination of the effects of an upward feedback program over time," *Personnel Psychology*, 48: 1-34, 1995.

78. Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I., "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study," *Personnel Psychology*, 56, 1: 23-24, 2003.
79. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
80. Steelman, L. A., Levy, P.E., & Snell, A. F., "The feedback environment scale (FES): Construct definition, measurement, and validation," *Educational and Psychological Measurement*, 64, 1 : 165-184, 2004.
81. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy P. J., "Development and content validation of a hyperdimensional taxonomy of managerial competence," *Human Performance*, 13, 3: 205-251, 2000.
82. Tornow, W. W., "Perception or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end?" *Human Resources Management*, 32: 221-230, 1993.
83. Tornow, W.W., London, M. & CCL Associates (Ed.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*. San Fransico : Jossey-Bass, 1998.
84. Tyson, S., and Ward, P., "The use of 360 degree feedback technique in the evaluation of management development," *Management Learning*, 205-223, June 2004.
85. Ulrich, D., & Lake, D., *Organizational capability*. New York: Wiley, 1990.
86. Waldman, D. A., & Bowen, D. E., "The acceptability of 360 degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective," *Human Resource Management*, 37, 2: 117, 1998.
87. Waldman, D. A., Atwater, L. E., and Antonioni, D., "Has 360 feedback gone amok?" *The Academy of Management Executive*, 12, 2: 86-94, May 1998.
88. Walker, A. G. and Smither, J. W., "A Five Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with their Results Matters," *Personnel Psychology*, 52, 2 : 393-425, 1999.
89. Wallach, "Individuals & Organizations: The Cultural Match," *Training & Development Journal*, 37, 2: 29-36, 1983.
90. Watkins, K. E. and Marsick, V.J., *Sculpting the learning organization*. San-Francisco: Jossey-Bass, 1993.

91. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M., “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior,” *The Academy of Management Review*, 23, 3: 513-530, July 1998.
92. Wilson, P. O., McCauley, C. D., & Kelly-Radford, L., “360-Degree feedback in the establishment of learning cultures.” In Tornow, W.W., London, M. & CCL Associates (Ed.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*. (pp.120-146), San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
93. Wimer, S., & Nowack, K. M., “13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback,” *Training and Development*, 52, 5: 69-80, 1998.
94. Yammarino, F. J., & Atwater, L. E., “Understanding Self-Perception Accuracy: Implications for Human Resource Management,” *Human Resource Management*, 32, 2: 231-247, summer 1993.
95. Yammarino, F. J., & Atwater, L. E., “Do Managers See Themselves as Others See Them? Implications of Self-Other Rating Agreement for Human Resource Management,” *Organizational Dynamics*, 25, 4: 35-44, 1997.

三、相關網站

DDI顧問公司 <http://www.ddi-asia.com.tw/c5.htm>。

附錄一、調查問卷

各位同仁，您好！

這是一份學術研究的問卷，僅供本研究統計分析用，採不記名方式。您的作答對於本研究有關鍵性之影響，懇請您撥冗約 10 分鐘的時間，以您最直接的感受答題，懇請您不要漏掉任何一題。在此誠摯感謝您的協助！

敬祝

工作順利 身體健康

國立交通大學經營管理研究所在職專班

指導教授：丁承博士

研究生：李政憶 pennylee@cht.com.tw

聯絡電話：02-2344-3699、0933-888-074

※請您依個人的感受衡量中華電信內部之情形，並請您依實際的認知狀況作答，在適當的 空格中打「✓」。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 本公司各階層劃分明確。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本公司工作程序很清楚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本公司組織結構很明顯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本公司是很有制度的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本公司擁有完善的規章制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本公司是穩固、永續經營的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本公司是謹慎行事的，作風較保守	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 工作程序若有改變時，我很容易獲知瞭解改變的重點與步驟。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 公司內部會主動告訴我們有關政策改變的消息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 公司內部常會與我們溝通理念與願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 公司內部會常常透過公告或電子郵件宣達業務或工作重點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我們可以很自由的透過各種管道，反應對改變的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我能獲知直屬主管對我努力工作的肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我能獲知直屬主管處理我在工作上問題的訊息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 直屬主管對我所面臨的問題能充分瞭解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 直屬主管能傾聽並關注我對工作上的反應與建議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 直屬主管對於我所提出意見能適度接納。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 直屬主管會不厭其煩地與我溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我與本部門同事溝通流暢沒有阻礙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我與本部門同事能充分溝通達成工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我與本部門同事在工作上能互相協調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我與其他部門人員溝通流暢沒有阻礙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
謝謝您，請您繼續作答！					
23. 我與其他部門人員在工作上能互相協調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我與其他部門人員能充分溝通達成工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 當我直接向單位或是直屬主管請求給予有關考績之意見回饋時，主管通常會很氣惱（回饋可以是正面肯定及負面責罰）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 當我向單位或是直屬主管請求給予考績之意見回饋時，主管通常不會立即提供（回饋可以是正面肯定及負面責罰）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 對於向單位或是直屬主管請求提供有關考績之意見回饋時，我感到很輕鬆自在。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 當我對考績有疑問時，我的主管鼓勵我尋求回饋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 就我瞭解，多數同仁均認為公司是值得信賴的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我相信本公司照顧員工的承諾是真心誠意的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我覺得在本公司服務，工作有保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我覺得在本公司工作，未來發展的機會是值得信賴的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我相信公司能堅持並貫徹管理政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我相信我的主管通常會以誠懇的態度去面對員工所表達的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我相信我的主管對我所說的話是誠實可信的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我的主管會用不誠實或下流的手段對待我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我相信我的主管會儘可能以公正的方式來對待我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我相信我的主管對於他的決策所提出的理由是真實的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 我的主管會儘可能考慮到我工作職位上的權益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 不管將來狀況如何，我相信我的主管會給我支持與協助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 工作中遇到困難，我相信同事會適時伸出援手幫我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. 當我工作忙不過來時，我相信同事會幫忙我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. 我大部分的同事都是言行一致、言出必行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. 我通常相信同事對我的承諾或保證。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. 我對同事們的工作能力具有充分信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. 本公司會提供員工有關解決問題的學習機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. 主管會提供資源以鼓勵成員能夠養成自我學習的習慣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. 主管鼓勵同仁勇於創新和突破，以改善工作品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. 我會謹慎尋找學習機會，而非等待被教導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. 我會尋找各種不同方法，繼續改善自己的工作品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. 我可以從工作中發現樂趣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. 我願意接受新的挑戰，即使不知如何處理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. 主管鼓勵員工開放的討論並發展多元觀點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. 公司內員工的學習與成長在組織中是受鼓勵的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
這是最後一頁了，謝謝您的協助!					
55. 主管關心每一位所屬員工，能凝聚全體同仁的向心力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. 主管重視與員工間的溝通，期望建立共識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. 主管重視組織的改革與未來發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. 本公司員工對待新任務的挑戰，具有因應革新能力，並勇於接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. 本公司員工對於持續改善工作品質的期望具有共識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. 本公司員工工作的執行成效在組織中能被廣泛地分享。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. 本公司員工能自由地分享並從工作中學習到的新觀點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. 公司有清楚的願景（欲達成的目標），並為大家所了解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※個人基本資料（請在下列內標記）

1. 性別：男 女
2. 婚姻：已婚 未婚
3. 年齡：30歲(含)以下 31-40歲 41-50歲 51歲以上
4. 年資：10年(含)以下 11-20年 21-30年 31年以上
5. 職務：專員 基層主管(職務加給180~240)
中階主管(職務加給260~320) 高階主管(職務加給340以上)
6. 職階：專業職(一) 專業職(二) 專業職(三) 專業職(四)
營運職(一) 營運職(二) 經營職
7. 工作類型：技術類 業務類 管理類
8. 教育程度：高中(職)或以下 大專(學) 碩士 博士
9. 身分屬性：甲類 乙類 丙類 民營化後進入

本問卷到此結束，煩請檢查一下有無遺漏未答的地方（共3頁總計62題及個人基本資料），再次感謝您的幫忙，謝謝！

附錄二、360 度回饋之興起

依照林琪蓉(民 93)之說法，360 度回饋之興起有其淵源，茲陳述如下：

1. 彌補傳統績效評核之缺失，避免因人為所產生之偏見，使其評核觀點及角度更為周延。
2. 為因應組織結構與組織文化之變革而被廣泛採用 (Edwards & Ewen, 1996)：自 1980 年代中期，組織結構產生了實質上之改變，因為控制幅度增加及組織扁平化之原因，過去管理者僅監督少數部屬之情況已不復見，包括 Intel 以及 Compaq 等企業之管理者，動輒監督之人數就高達七十人以上，主管缺乏逐一觀察部屬行為與績效之機會，傳統僅由上司監督並評核之方式不再適用，紛紛訴諸 360 度回饋藉由多源評估以提供管理者更豐富、更正確之資訊。而工作日趨高度專業化，管理者可能欠缺足夠之技術與專業知識評核部屬之工作表現，亦尋求其他來源輔以正確之判斷，以免淪為外行評估內行 (Funderburg & Levy, 1997)。過去層層監督之工作型態亦由專案管理及團隊合作而取代，成員間調動之頻率與速度增加，與主管直接互動之機會也隨之降低，必須蒐集多方來源資訊才能全面掌握員工之績效表現。就組織文化上之改變，參與性領導與授權亦趨盛行，企業讓員工在組織決策過程中表達意見，Coca-Cola 及 GE 等企業亦將決策權下放至最基層，360 度回饋之採用有助於驅策文化變革並測量組織再造之成果，並依據組織的價值與目標來調整員工之行為。

以顧客為尊、講求顧客服務之企業則利用 360 度回饋進行顧客資料之蒐集，藉以提升顧客服務品質，尤其「顧客」獨立於組織之外，若能根據其獨特的觀點進行評鑑，將是「客戶服務」最好的回饋來源 (劉岡憬，民 87)。過去單一來源評核對於不同員工之間評估的結果區辨能力較小，因此傾向給予每位員工高度評價，長久下來，員工會將加薪與升遷視為應享之權利；而 360 度回饋實質上較能區隔績效表現之差異，進而終結員工不應享有之權利以達成適當之報酬與獎賞。Ghorpade (2000) 亦指出，360 度回饋在美國得以廣為流行之原因在於過去二十年來，美國企業必須從事大規模之重組以因應新

興市場之崛起，舊有之產品必須淘汰並以新產品取代方足以迎合消費者之需求。就企業內部管理而言，必須由傳統的官僚風格轉向扁平式之管理方能快速回應產業之變化。

3. 提升與員工間之關係 (Edwards & Ewen, 1996): 360 度回饋可以以具體量化之資料提供每位員工真實之回饋並據此規劃職涯發展。此外，基於該回饋模式被視為較能公平、正確與有效的測量出績效並排除所謂有色人種及女性之偏見與歧視，較無法律上之爭議，有助於提升與員工間之良好關係。



附錄三、360 度回饋評量與傳統評鑑方式的比較

國內學者劉岡憬（民 87）引用Edwards & Ewen（1996）之著作將360度回饋評量與傳統評鑑模式作表附 3-1 比較：

表附 3-1 360 度回饋與傳統評鑑模式之比較

	360度回饋	傳統評鑑方式
資料來源	全方位	由上而下：直接主管
資料的正確性	能清楚將員工不同水準之工作表現作明確的區分與辨識	不同員工之間評鑑結果區分與辨識度小
資料的有效性	※ 各效標之間的區辨大 ※ 效度較高	※ 各效標之間的區辨小 ※ 易受各種偏誤影響而降低效度
資料的完整性	可以兼顧全方位的觀察角度與觀察機會，所得結果較為完整	僅限於直屬主管一人之判斷，觀察機會與角度有限
評鑑的公平性	※ 基於全方位之評鑑與觀察，員工表現有被完全認知的機會，不會因故而被忽略或誤會。 ※ 由受評者提供評核者之名單，結果來自所有評鑑的總和，並通過安全保護措施的檢驗，不會因少數有意操弄而左右，影響公平性	※ 評鑑結果易受政治因素、個人偏好以及友誼的介入而影響
考核焦點	※ 未來取向、重視工作過程、著重於行為、技術與能力 ※ 可評鑑員工私下的工作表現	※ 過去取向、重視工作結果、著重於結果或期望 ※ 評鑑的是員工公開的工作表現
對無表現者之評鑑	有其他來自各方面的評鑑，實際反應受評者的真實表現	缺乏對部屬表現不佳的其他支持證據，為避免不必要之麻煩，有時會給予超出其表現所應得的評鑑結果
評鑑系統之設定	由員工參與、管理者、專家共同完成	只由管理者或專家單獨完成
評鑑結果之用途	兼顧人事決策與發展性	只能單作人事決策之用途
樣本的大小	4-9人	50人以上
法律問題	來自多元的評估資料，兼顧公平性、正確性與有效性，較無法律問題之爭議	容易因評鑑不公或主管的個人偏誤而有法律爭議
與員工之關係	支持、鼓勵、合作的關係	監督、鬥爭、易陷入對立的監督與被監督者之關係

受評者的感受	包含受評者的自我評鑑，接受度高，透過多方參與的回饋過程及結果，產生承諾感，進一步提高對組織與工作本身的滿足感	讓部屬覺得只是例行公事、為了行政上的調薪與升遷而評鑑。易因為對主管個人有意見而不接受評鑑結果
使用者的感受	有人分擔評鑑工作，且不必擔心結果正確性或部屬反彈的責任	有時因部屬工作相當專業化，主管相關知識不足，心有餘卻力不足
評分者的訓練程度	要求評核者受完整的訓練	無特別要求
對使用者的幫助	可以藉回饋資料的整理，讓評分者了解各個不同面向評鑑結果的差異，提升評核者的評鑑能力 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	只限於人事決策之功能，如升遷、敘薪及獎勵之功能，無法提供個人發展上的指導



附錄四、360 度回饋之優點

360度回饋評量並非係用以取代「主管之考核」，而是提供主管更廣泛、更正確及更有效之資訊，俾利主管激勵部屬，進而完成任務並達成組織目標（張裕隆，民 87b）。360度回饋集合了評量中心（Assessment Center）之多源向度、多位評量者及回饋之精神，因此其優點包括：

1. 系統化的資訊收集，能夠增進組織的溝通與績效，尤其能轉變管理者與部屬的角色定位（Bernardin & Beatty, 1987; Hall et al., 1996）。
2. 組織得以瞭解成員的發展需求，開發出更具效力之人力資源管理活動，經由提升員工滿意度，強化組織競爭力並降低離職率（Hazucha et al., 1993）。
3. 資訊收集的多寡與其深度成正比。對於受評者而言，其所收到之回饋應與未來對組織或是評核者所付出之承諾相當（Kaplan, 1993）。
4. 就管理，部屬即扮演“客戶”之角色—管理者服務之對象，亦即全面品質管理（Total Quality Management, TQM）中的內部顧客。360 度回饋可喚起在傳達組織價值時可能被忽略之的績效構面、增進正式與非正式的雙向溝通、改善工作關係、增進員工參與機會、發現並解決衝突、提升客戶滿意度、強化員工雇用保障流程與品質、促進人際關係並培養組織分享（London and Beatty, 1993）。
5. 自設定評估標準、參與評估到擬定行動計畫，提供了民主、高度參與的組織溝通機制，進而提高了整個評核系統的程序公平性（Roberts, 1995）。
6. 透過不同角度，可獲取不同之資訊有助於管理者校正自身之行為。受評者在整個過程中同時扮演著評核者之角色，在觀察他人之行為表現時，亦可借鏡反躬自省（Tornow, 1998）。
7. 有助於提升領導力之發展及組織之效能，其附加價值在於增進組織之競爭力使其競爭對手難以複製（Ulrich & Lake, 1990）。
8. 兼具全面性、匿名性與客觀性，更能真實反應受評者工作表現之全貌，避免因個人的盲點與好惡所產生之評價誤差（劉岡憬，民 87）。

9. 不僅重視員工的工作成效與結果，或對組織之貢獻，亦重視員工平常的工作行為表現（鄭秀姿，民 90）。
10. 授權給員工打考績，不僅讓部屬感受到參與感，更可以訓練他們如何成為一位優秀的主管（鄭秀姿，民 90）。



附錄五、360 度回饋之缺點

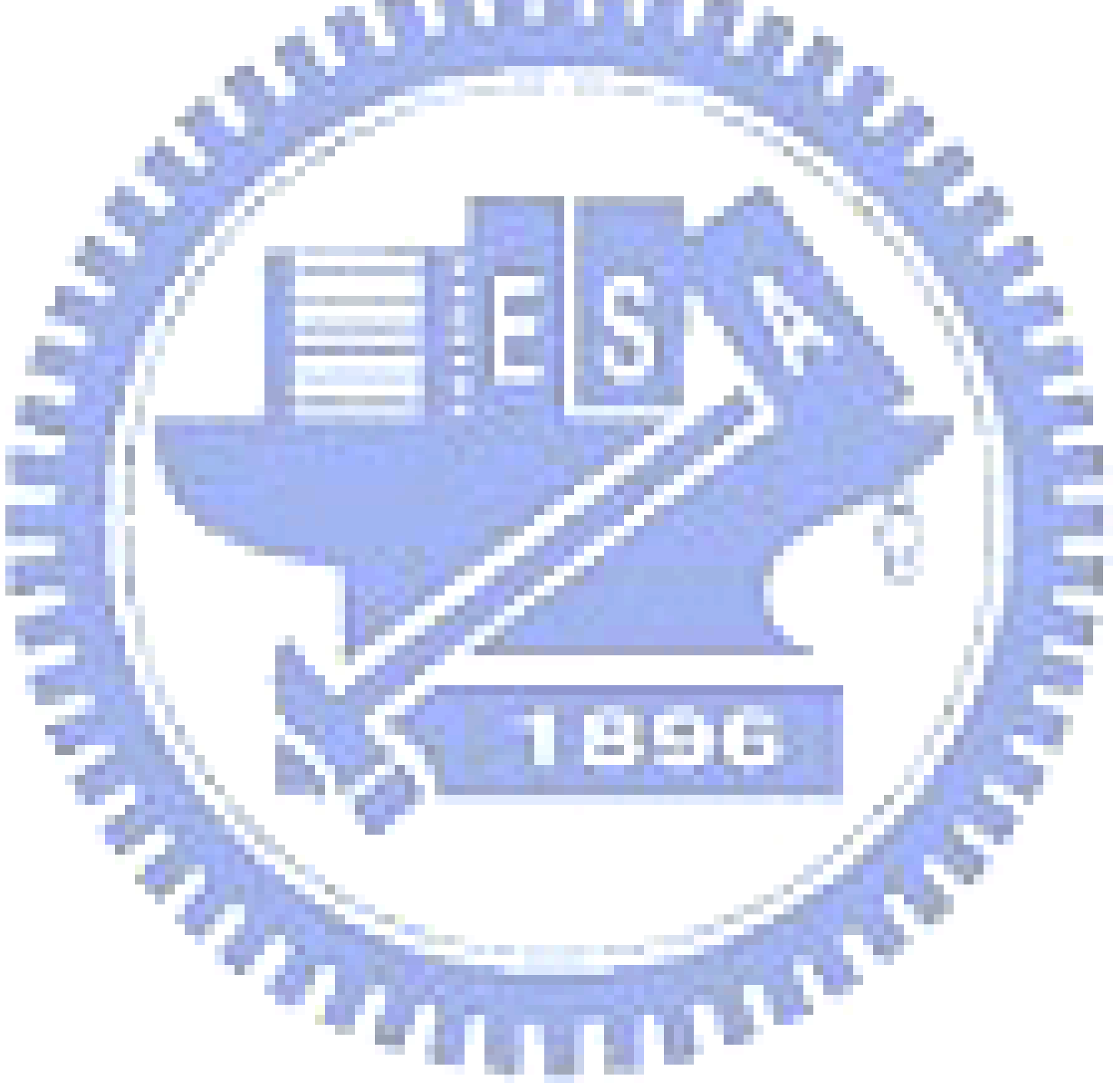
雖說360度回饋的採用得以一窺個體之績效全貌，但是亦有其缺點。Milliman et al. (1994) 等學者指出相關之限制如下：

1. 因為涉及人為因素，難免仍會受到評核者主觀之認知影響
2. 實行上有其困難之處，所要消化與解讀之數據過於龐大
3. 流程複雜化，可能讓組織耗費較多時間於行政程序
4. 訓練員工需花費成本

此外，雖然360度回饋能提供受評者多方面之資訊，但是當自評與他評中間有所差距時，是否會產生負面之效果（陳文堂，民 94）？學者說法不一，有些研究顯示受評者會因此採取行動改變行為以降低兩者間之差異；亦有學者表示受評者會因此拒絕接受或是不信任回饋結果。惟上述反應之兩極化應考量受評者對於採用360度回饋之態度且與個人特性有關（Atwater & Brett, 2005）。Atwater et al., (2007) 引用 Smither, London and Richmond 等學者之研究發現，管理者在收到不利之回饋初期，確實會有負面之反應，然而一旦當這些負面情緒沉澱下來，即會開始消化這些回饋並反思。六個月後，這些管理者進步之幅度反而比其他管理者來的領先。

亦有學者質疑，360度回饋之實施是否會形成管理者與受評者間之緊張氣氛？畢竟真實的回饋有時候是一種傷害（London & Beatty, 1993）。向上考核（upward rating）可能會導致主管挾怨報復，給予更重之工作負荷、凍結薪資等等，然而若能確保匿名評核並以綜合考評之平均數提供給受評者，則可解決上述問題（Waldman & Bowen, 1998）。就同儕考核而言，同儕間因為具有較密切之互動關係，較能了解受評者之工作性質與工作績效，故其評核之觀點應較為適切並具有效度與信度。但是受限於友誼之偏差、害怕傷及團體工作氣氛或影響自我之升遷機會，同儕間較不願意互評。友誼效應在此系統中常被質疑會影響評分正確性，劉岡憬（民 87）則在其研究中提出控制此效應之方法：在受評者提供評核者之「提名表格」中加入評估「友誼」之題目，例如：「我是受評者的好朋友，（不同

意 1.2.3.4.5.6.7 同意)」計算高低分組，再檢視兩組在評量分數上是否有顯著差異，甚至可以運用統計方法將友誼因素加以排除。此外，可以請受評者在提名評核團時加以排序，或是隸屬為受評者部屬之「年數」，藉以檢視是否優先提名的候選人屬於與受評者較熟悉、彼此交情較為深厚之好友。



附錄六、360 度回饋之爭議

實施此系統亦有其爭議所在。首先，360度回饋到底應該用於人事決策或是訓練發展？當回饋用於決策時，評核者是否會誠實的予以評核（Church and Bracken, 1997）？再者，360度回饋是否真的可以改善個體之行為進而為組織增進效益？就某種程度而言，其實上述兩項爭議係具有關聯性的。

Waldman and Atwater (1998) 指出，當評量的目的在於人事決策時，組織會發生權力遊戲或操弄考核之現象，進而影響評量的結果。畢竟在職場上不論是同儕間或是上司與部屬之間都還存有所謂的競合關係；倘若考核等第本身是一種有限資源，那績效評核仿如一場零和遊戲，在嚴格的競爭與比較之下，一方取得高分將意味著另一方的損失，若要克服此問題，必須採取謹慎、逐步執行之方式並藉由考核訓練，降低員工在從事同儕評鑑時可能會發生之偏誤，方能提升同儕評估的信度及效度（Church and Bracken, 1997）。360 度回饋在不同組織中被採用的目的有所差異，差異如表附 6-1 所示（Bracken, 1996）。

表附 6-1 人事決策與訓練發展目的之差異

設計之特性	目的	
	人事決策 (薪資、升遷、紅利)	訓練發展
回饋之所有人	組織	受評者
問卷內容	核心職能	特定工作職能
問卷長度	較短 (30~50項目)	較長 (80項目以上)
評量尺度	與其他員工相互比較 (between individuals)	與員工自身專業技能排序比較 (within individuals)
受評者之參與	必須	自願
實施進度	依照需求 (例如：每年或是應要求)	特別的 (應要求)
報告抄本	提供參與者與其上司	僅提供給參與者
是否與評核者分享結果	建議或是必須	不建議或是選擇性
行動計畫	必須	建議
用途	績效管理、接班人計畫、 人才儲備、紅利之核給	員工發展、職涯規劃、 訓練

透過上表可以清楚的明瞭，若 360 度回饋僅作為個人發展所用，會因回饋報告的所有人為受評者本人，可以自行決定是否要採取任何行動去改善其工作行為。依據過去的經驗顯示，若回饋結果僅用於訓練發展，行為之改善相當有限 (Hazucha, et. al., 1993; Kluger & DeNisi, 1996)，並且可預期整個過程在經過幾次輪回之後逐漸喪失其功用 (Bracken et. al., 2001)。若將回饋用於人事決策，則有兩種好處：一是受評者會慎重考慮將其回饋結果作為自我發展之目標並藉此獲得主管與同儕之認可與支持；二是對評核者而言，確認其所提供之回饋確實有所用，後續還會願意提供受評者相關發展之計畫。上述之論點經由 Walker & Smither (1999) 針對 252 位經理人所實行的五年實證研究獲得支持。

此外，依據 Seifert 等學者 (2003) 檢視過去 14 篇之研究顯示，確實並非所有的向上評核或是 360 度回饋皆會導致行為之改善，這種不確定的結果代表著應有其他因素存在足以影響績效的進步。其中，London, Smither and Adsit (1997) 指出受評者與考核者之課責性 (accountability) 為其一，評核與回饋後是否有執行教導行為其二 (Smither, et al., 2003)，參與者對於回饋與評核系統之態度及反應為其三 (Ilgen, et al., 1979)。成功的 360 度回饋有賴於三組成份之課責性，分別是受評者、考核者及組織 (London et al., 1997)；就受評者而言，指的是有效的運用回饋而進行行為之改變；就考核者而言，是指提供誠實的回饋；就組織而言，其課責性是指對於整個實施過程之支持，尤其是足以代表整個組織的層峰支持。Bracken 等學者 (2001) 亦提出 360 度回饋之效能植基於受評者行為之改變，行為改變除了涉及受評者本身之能力與動機，還必須授與“機會”展現新的行為。倘若受評者沒有時間去練習新的技能，缺乏資源、資訊與支持，或者是出自於恐懼，害怕上司不重視新的行為，皆會產生一種約束 (constraint) 之知覺，而這種認知約束即會負面影響滿足感，進而無法產生行為改變之意願。Smither 等學者 (2003) 針對組織提供“教導”一事進行研究，証實了在取得回饋之後，經由專門人員提供教導，設定特殊之目標，會在後續的績效評核中取得較高之評分。研究者同樣發現，如果參予者在評核過程中感受到不公平、不正確或是評分來源不值得信任，則會拒絕採用或是忽視回饋結果 (Fecteau & Fecteau, 1998, Ilgen et al., 1979, Waldman & Bowen, 1998)。

其次，因為有員工之涉入與參與，當360度回饋作為績效評核使用，其結果較視為公平的（Edwards, Ewen, & Verdini, 1995）。對於組織而言，要分別維持員工發展與績效評核兩系統，不僅耗時耗財，對於員工而言也是一種精力、時間之耗損（Ewen and Edwards, 2001）。London（2001）針對使用360度回饋之目的進行討論，其結論是：「可以適用於兩種不同之目的，只是需要時間以漸進之方式為之」。



附錄七、影響 360 度回饋系統推動是否成功之關鍵因素

回顧國內外之文獻，不乏學者針對執行360度回饋模式之成功要件提出看法，Ewen and Edwards (1998) 提出下列七點建議：

1. 經驗：將此回饋系統先用於發展目的，再納入績效管理系統。好比學習騎腳踏車，所有針對360度回饋的討論都只限於學術理論階段，除非親身實踐歷經所有過程，並且在過程中找到問題的答案，體驗其功效才能理解此系統之精髓所在。Morgeson 等學者 (2005) 亦指出，研究必須與實務相結合，方能強化此知識與系統之有效應用。
2. 訓練：包括事前的評核訓練與事後解讀及運用回饋報告之訓練。
3. 防範措施 (safeguards)：如何克服內容的效度、匿名性、科技正確性 (technology accuracy)、友誼偏見及其他可能的評核誤差皆應於推動前加以考量。
4. 評估過程：請參與評鑑者 (包括考核者與受評者) 針對公正性、清楚性、可信性及其他不同面向進行評估。
5. 經驗檢視：事後須由各部門高階主管、經理人與管理者針對上述之體驗進行檢視，是否有達到推動之目的？參與者的反應是否正面？
6. 執行策略：如果使用推力 (push) 強制採用該系統應用於人事決策可能不是明智之舉，應讓受評者體驗到該系統之公正性、清楚性、可信性，主動產生拉力 (pull)，提出將此系統納入績效管理系統之需求才是正確之道。
7. 基礎建設之準備：大規模實施此系統必須具備科技技術作支援，組織的人資部門也必須有足夠的人力與能力承擔管理此系統之責任。

Bracken等學者 (2001) 則是於1997年與27位管理者面談過後，發現在正確的使用下將此系統應用於績效管理上大多皆能成功。而失敗 (停止使用) 的案例則是在執行上欠缺周延。相較於其他績效評核之工具，360度回饋之過程又更趨複雜，並且在過程上著重持續性 (ongoing) 與重複性 (repeated)。此外，如何

自不可靠之來源（例如評分者）產生可靠之數據資料，則是實施此系統成功之關鍵所在。有鑑於此，作者建構一個模型，將會影響360度回饋之成功因素歸納成三種類型，依照其實施的階段分為近端型（proximally）、遠端型（distally）及上述兩者兼顧型（dual），如表附 7-1 所示。其中，在系統實施之初即會對所有參與者產生影響之因素稱之為近端因素，而在系統實施一段期間後才會發生作用之因素稱之為遠端因素；有些因素作用其大，不管是在第一階段或是第二階段皆具影響力則為兩者兼顧型之因素。



表附 7-1 影響360度回饋實施成功之關鍵因素

近端因素	設計特性
校準/聚焦 (alignment)	此因素與效度直接相關。360度回饋所評量之內容及項目必須與組織之策略、價值與目標一致。
正確性	資料的收集、處理與回報等整個過程之正確性。
清楚性	給予評核者清楚之指示如何填寫問卷、使用正確之評量尺度並於期限內遞交回饋問卷。
合作性	評核問卷品質之好壞影響評核者填寫之意願。一份設計良好、長度適中之問卷有助於回饋品質之提升。此外，每一位評核者亦不適合填寫過多之問卷，以免造成疲憊而影響其答覆率之品質與數量。
適時性	評核者適時的將回饋遞交出去，對於受評者有其象徵意義，一是正確性、二是接受性。延遲可能會增加評核之誤差，尤其針對特殊行為之評量。
信度	評核問卷為評核者與受評者間之一種溝通橋樑，不論其用途為何，都有其法律上之考量 (legal considerations)，故在執行前須檢視其信度。舉例來說，以 Test-retest 之方式測試信度可能就不可行，因為受評者之行為會隨時間改變，而評核者亦會受到觀察機會之增減、本身態度與學識之改變而產生不同之回饋結果。部分研究發現，即使使用相同之工具測量內部一致性，但是結果會因為評核者來源不同而產生不同之結果，因此，針對不同之評核來源，所評量之構念應有所差異。就頻率尺度而言 (frequency scale)，會受到觀察機會之不一影響而產生交互作用。針對評核者之信度 (inter-rater reliabilities) 測量則需考量組間 (between) 與組內 (within) 之差異。作者引述 Harris & Schaubroeck (1989) 及 Conway & Huffcutt (1997) 之研究，通常部屬間 (inter) 之組內信度會較低；但是若根據 Greguras & Robie (1998) 之研究，將其評核者族群加大 (九位部屬、八位同儕與四位經理人)，在採用五分量表時其信度皆可達 0.70。作者建議僅需將主管評核加以區隔，將其他來源合併計算其信度即可。就評分來源一致性而言 (agreement between rating sources)，信度通常很低，而這說明為何要進行 360 度回饋之原因，以獲取來自不同角度之績效評核。

洞察力	受評者應被提供充足且可靠之資訊方能於收到回饋之後採取行動改變行為以朝向組織及評核者之期許而邁進。此項因素可以透過評核工具以及回饋報告形式之設計加以補強。舉例：有些回饋報告僅顯示平均數，而不顯示回饋之分配，其用意在於保護匿名性，卻可能導致受評者取得之資料不夠完整而使回饋報告失真，對受評者產生不利之影響；故建議完整的回饋報告應納入評分之分配、標準差、最大值、最小值，甚至是書面評論。
-----	--

遠端因素	設計特性
接受性	受評者於收到回饋之初，可能要歷經諸如驚嚇、憤怒、拒絕等階段方能真正接受其結果。有鑑於此，組織必須提供方法協助個人度過不同階段之反應。
承諾	組織內實施此系統之發起人與管理者在整個過程中之課責性，包括公開支持、參與整個系統之過程、提供足夠之資源與人力確保執行上之成功，並於執行前提供受評者與考核者訓練，執行後提供受評者訓練發展之資源。
受評者之課責性	受評者必須要有效的運用回饋並進行行為之改變。

兩者兼顧型	設計特性
一致性	360度回饋系統之接受性與遵從性 (conformance) 受到知覺公平性之影響 (perceptions of fairness)。若有任何一個環節被感受到不公平則無法獲得參予者之支持，遲早會面臨終結之命運。此因素在實施初期(近端型)如果立即被察覺有不公之現象，在階段二(遠端型)時，其效度即會被削弱。
匿名性	匿名評分較公開式之評分能提供更真實之回饋，尤其是部屬給予上司之考評。若在期初讓評核者感受到身分曝光，則在階段二不會再予以誠實之評核而導致信效度降低。
普查 (census)	回饋來自於最有機會觀察到受評者之同事，其信度應屬最高。如果評分來源群組人數太少，又分別計算信度，會降低其信度。通常普查受限之原因包括：公司的政策或是為了成本考量而將受評者可以選擇評核者之人數予以限制。回覆率：如果回覆率不及100%則有可能造成測量誤差並且使受評者對於回饋結果喪失信心。對組織而言，假設評核者來自部屬，而又未將所有母體納入，被排除在外之部屬可能會感覺不被重視，因此拒絕協助受評者發展個人計畫，也會間接影響後續參與該系統之評分品質。

溝通性	考核者與受評者雙方須建立信任關係。就考核者而言，組織希望他們能夠提供誠實、正確的回饋，而考核者也期待組織能夠保護他們並且支持受評者成長。
約束	受評者如果缺乏支持，沒有時間、資源與資訊去練習新的技能，或者是出自於恐懼，害怕上司不重視新的行為，皆屬約束
評核者之課責性	採用紅蘿蔔與棍子之手段激勵評核者給予正確的考評。所謂紅蘿蔔是指讓評核者了解給予誠實考評之價值何在；棍子則是指將所有無效之評分予以刪除。

資料來源：Bracken et al., 2001, "360 Feedback From Another Angle", *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 7-8, Spring 2001.

林琪蓉（民 93）則是引述孫本初（民 90）提出五點：

1. 須能策略性的反映利害關係人的需求
2. 須能掌握自我的職業生涯發展
3. 帶領每位員工達到水平水準
4. 多元評估是改變組織文化的工具
5. 配套措施的運用

鄭秀姿（民 90）則強調必須要有組織文化與高階主管的支持及嚴謹的推動程序規劃。

附錄八、案例及實證研究

1. Gross & Levy (1998) 針對美西 63 家租賃連鎖店店長所進行之研究中發現，只要具有足夠之觀察機會，相較於傳統由直屬上司評鑑之績效考核，360 度回饋更能以領導能力、誠信、溝通、培養部屬、問題解決、團隊合作與遠景等管理職能預測以銷售量、利潤及勞動成本為主之效標關聯變項。
2. 美國運通(American Express)、奇異(GE)等，皆是成功運用 360 度回饋與員工考核相連結，並且由此發展出個人之成長計畫，定期讓主管審閱（宏基標竿學院，陳文堂，民 89）。
3. 1994 年 Fortune 雜誌票選出 32 家最被推崇之企業（the most admired company）中有 22 家皆使用向上評核或是 360 度回饋（Ghorpade, 2000）。至 1996 年，360 度回饋已廣泛的被 Fortune 500 企業所使用，諸如 IBM, AT&T, 3M, Exxon, Johnson & Johnson, Motorola 以及 Federal Express 等美國知名企業，皆曾使用部分之 360 度回饋（Yammarino & Atwater, 1997）。
4. 依據 DDI 顧問公司之資料顯示，國內目前實施 360 度回饋之企業包括：輝瑞大藥廠、中華汽車、台灣雅芳、新世紀資通、和泰汽車、富利食品、數位聯合電信(股)公司、花旗銀行、裕隆日產汽車、新光人壽保險、台灣工業銀行等等。
5. 根據 Lepsinger and Lucia (1997) 所進行的一份調查，受訪者針對“360 度回饋”在其任職公司中作為管理階層與組織發展之用途佔 58%、績效評核佔 25%、支持策略執行與文化改革之後盾佔 20%、團隊之發展則佔 19%（因部份企業將其系統應用於不同目的，故百分比超過 100%）。而有 35% 之企業將 360 度回饋應用於層峰、37% 之企業用於中高階以上之主管、23% 用於中階主管，而將基層主管與一般員工也納入使用之比例則稍低，分別為 18%與 11%。
6. Funderburg and Levy (1997) 針對製造業及電訊業兩種組織分別進行研究，將可能會影響員工對於 360 度回饋評鑑方式之態度，諸如組織公民行為（organizational citizenship behavior）、領導風格(supervisory style)、尋求回饋之代價（perceive costs of seeking feedback）以及尋

求回饋之環境 (feedback-seeking environment) 等組織環境因素及自我肯定 (self-esteem)、尋求回饋傾向 (tendency to seek feedback)、內外控性格 (locus of control) 等個人因素加以檢驗。研究顯示:就個人因素而言,自我肯定高的人,因為相對會是績效表現比較好的人(good performer)與具有高度內控性格 (high internal locus of control) 的人,較會接受 360 度回饋評鑑方式。就組織環境因素而言,具備尋求回饋環境之組織,成員對於採用 360 度回饋之看法較為正面,也較傾向接受 360 度回饋;當主管風格偏向獨裁專制,員工反而對於 360 度回饋抱持著歡迎的態度。而組織公民行為與尋求回饋之代價與其對 360 度評鑑方式的態度之間則無正向之關聯性。整體而言,員工對於 360 度回饋評鑑之態度受到組織因素之影響較個人因素為大。

7. Hazucha, Hezlett and Schneider (1993) 的研究亦顯示,在接受 360 度回饋之後,經理人員的管理技巧與自評準確度都有明顯的提高。
8. 美國 Sears 百貨公司採用 360 度回饋已有超過 10 年的經驗,從做中學,經過不斷的修正與推廣,從推行之初,僅有 10 名區域經理接受評鑑,九年之內,透過顧客滿意與口耳相傳之方式,受評鑑的人數已達 3,400 名,其中包括 Sears 之總裁及 200 名一級主管,截至 2001 年則有超過 2 萬名成員納入評鑑系統。即使這些年來 Sears 也歷經產業循環的大起大落,但是用於 360 度回饋的經費不僅不曾刪減反而持續的在增加,其原因就是因為組織深深感受到其價值所在 (Crawshaw et al., 2001)。
9. Edwards, Ewen & Vendantam (2001) 則是採用 TEAMS International 之調查結果,針對不同企業使用 360 度回饋系統之反應進行測量,以了解 360 度回饋之接受性及未來繼續實施之可行性。其調查對象為 1987 年至 1989 年間實施 360 度回饋之 16 個專案,共計有 1,477 名成員分別參與回饋及反應調查,不論參與者所獲致之回饋高或低,對於其調查問項所呈現之滿意度皆屬正向,其中意外的發現年輕人使用滿意度相對較高,這也稍加說明了為何在說服許多企業的高階主管採用使系統時會遇到較多之困難。後續之研究則是於 1997 至 1998 年針對 59 個專案共計 6,745 之參與者進行使用者滿意度調查。

問項中以“匿名性評鑑”、“激勵”、“過程公正性”之滿意度最高，“有效使用時間”（efficient use of time）之問項則最低並因產業之不同而有些微差異，例如製藥商針對此問項之同意程度高達 90%，製造業則僅有 74%。就“提供有用之結果”、“使用簡單”、“結果值得信賴”及“建議繼續採行”等問項，則是在不同產業間普遍都呈現滿意。其中，若將“提供有用之結果”問項與受訪者所任職之企業實施 360 度回饋之目的相聯結，用於績效考核目的之滿意度高達 95%，以訓練發展為目的之滿意度僅有 83%。此外，1996 年針對不同產業、公司規模、公營與私人企業所進行之滿意度調查，排除公營事業，每一個產業之樣本皆包括三個以上使用 360 度回饋之組織，除了電子業與製造業外，依照滿意度高低排列，包含礦產、健康照顧、保險、公用事業、金融、商業、醫院、服務業、石油業等滿意度都高達 90% 以上。製造業與電子業滿意度偏低之可能原因是因為有絕大多數之員工為計時制員工。作者亦說明了上述調查有限制存在，即實施過程中之變數（例如回饋品質、資料之收集等）對於滿意度之影響可能大於不同產業之本質。就作者過去之經驗，高科技產業、科學、工程、研發、行銷與醫療專業人士對於此系統之實施滿意度最高；而工會成員則會擁抱 360 度回饋之採用只是在推動之初會較為費力。以公司規模來看，公司人數的多寡卻與使用滿意度呈反比；大型公司（人數超過 5,000 人）之僅超過 80%，可是小型企業（人數低於 200 人）之滿意度卻超過 95%。作者推斷可能小型企業在宣導溝通及使用者訓練較為容易。而公營事業（約 75%）相較於私人企業滿意度（超過 95%）又稍低，但是依據作者之說法，就過去績效考核與評鑑過程之滿意度調查顯示，公營事業向來比私人企業低上 20~40%；況且長久以來，公營事業所執行之評鑑僅流於形式，並無實質之效益，所提供之相關資源又相對較小，因此不難理解其滿意度會較低。整體而言，年輕、教育水準高、較資淺之員工滿意度較高；績效較好之員工則不盡然。

10. Maurer, Mitchell & Barbeite（2002）則是針對回饋來源、個人特性、對於 360 度回饋之態度與工作環境之關聯性進行研究。作者提出一個重要之觀點，過去人們對於回饋來源重視之程度，會依照傳統組織科層結構之排序，

最重視主管之回饋、而後才是同儕與部屬之回饋。然而作者引用 Brutus 等學者 1999 年之研究結論將此觀念推翻，經理人反而會最先針對部屬的負面評價訂出改善之目標，其原因是因為經理人工作的完成有賴於部屬的協助，而部屬又是與經理人互動最為密切的成員；部屬的觀點有助於他們成為更好的管理者並可藉此診斷出自身之發展需求。作者等人針對美國一家實施 360 度回饋之大型電信業者進行調查，該公司將 360 度回饋作為提供經理人發展訓練之資源，故參與與否採自願之方式。本研究回饋來源為過去九個月內與受評者有密集互動之主管、同儕、部屬與本人，評核之項目係經由工作分析得來之二十七種行為構面。個人特性則分別檢驗強調績效目標（performance goal emphasis）、強調學習目標（learning goal emphasis）、能力內隱理論（implicit theory of ability）、自我效能（self-efficacy）與年齡等五種特性。工作環境則分別為對於組織強調發展之察覺程度（perceived organizational emphasis on development）、對於社會支持之察覺程度¹（perceived social support）與發展資源可得性之察覺程度（perceived developmental resource availability）。實證研究發現：

- (1) 同儕與部屬之評核與受評者對於 360 度回饋態度呈正相關；也就是同儕與部屬的評核越高，受評者對於 360 回饋之態度越正面。此外，當自評與同儕評核產生交互作用，兩種評核中間產生差異時，會提高受評者對於此系統採用之態度。
- (2) 具備能力內隱理論中增加論²個人特性之成員，較會利用公餘時間從事發展活動。相反的，具備本質論³特性之成員較不會花費時間從事發展活動。
- (3) 自我效能之特性、對 360 度回饋之態度及利用公餘時間從事發展活動呈正向關係。
- (4) 具社會支持之工作環境則是與對 360 度回饋態度、從事在職訓練與利用公餘時間訓練呈正相關。

11. Tyson and Ward (2004) 則認為將 360 度回饋作為一種評量之工具，建議應將 360 度回饋之資料、回饋過程、評鑑結果等與公司其他人資策略及政策加以整合以克服目前評鑑管理發展所遭遇之困境。現今組織之複雜性、規模、員工角色之變化，使單一評核已不敷使用，各種管理發展活動又多如牛毛。對管理者而言，比較有意義之課題應為：如何因應此不確定性之年代？如何增進反思學習之能力並強化自我察覺？因此找到一個健全之評量工具足以掌握所有細微的行為差異，而後藉此衡量一些無形的成果，實為一大挑戰。作者歷時三年，針對英國一家大型公營企業之 254 位資深高階經理人與 300 位中階經理人進行兩階段之 360 度回饋評鑑，其目的係希望改變領導風格、與部屬間之關係、提昇整體管理階層之管理技能並強調藉由個體持續性的發展帶動組織的發展。其結果顯示高階經理人之職能達到顯著的改善，中階經理人則因為受到評鑑及輔導之時程較短、負責之工作較為例行、瑣碎，故改善效果較不顯著，但是整個系統被所有參與此研究之利害關係人肯定並視為成功。然而值得注意的是，360 度回饋僅是管理發展過程中的一環，本身不足以產生決定性之改善，但是因為廣納不同來源之評核，參予者普遍認為此系統之實施有助於組織增進開放性溝通、自我察覺、強化自信心與自尊。後續還必需要有整體配套措施，展開發展計畫才足以改變行為、提升技能與職能。

¹ 對於社會支持發展之察覺程度係指受評者感受主管與同儕對於他們在發展上之支持程度。這種支持可以是回饋、資源與時間之提供或是鼓勵受評者使用新獲得之技能。

² 能力內隱理論可以分為本質論 (entity theory) 與增加論 (incremental theory)。本質論認為人一生所能擁有的能力是有限而且無法改變的；人的特質是固定、靜態的，可以加以測量與評估。具有此特性之成員在面對挑戰性任務時傾向追求績效目標。

³ 增加論則認為人的能力是具有延展性的 (malleability)，可以透過個人之努力不斷的進化。具此特性之成員傾向追求學習目標，並會視負面回饋為機會，可以作為個人未來發展之目標。

12. Atwater and Brett (2005) 針對可能影響管理者對於 360 度回饋反應之個人特質、回饋後之反應、後續發展活動及行為改變之關聯性進行探討。研究對象分別為美西一個區域之中學教職人員與零售連鎖店之主管，皆擔任某種管理或領導者之職位，共計 145 位參與，為期一年。其研究發現：

- (1) 回饋結果（正向或負向）與回饋反應有關。管理者對於正向之回饋其反應較佳（反應以 24 個題項測驗，經由因素分析可歸納為正向情緒、負向情緒與受到激勵等三個構念）。
- (2) 評分來源會影響受評者接受回饋後之反應：來自直接部屬之負面回饋，通常反應會較來自直屬主管或是同儕為之激烈。
- (3) 管理者自評較他評分數高者，會比自評與他評分數皆低者，較易受到激勵。自評與他評皆高者，其受到激勵之程度最高。此結果與 Bandura & Locke (2003) 所提出之自我效能 (self-efficacy) 理論一致：當管理者受到正面之評價會因受到激勵而繼續保持其良好之作為，但是當自評與他評皆低者，則因自我認知而喪失改善之動機。
- (4) 以情緒穩定性 (emotional stability)、經驗開放性 (openness to new experiences)、信賴 (trust) 與自我效能 (self-efficacy) 等個人特質作為變數，發現上述之人格特質對於回饋反應並無顯著之關聯。但是自我效能高之成員，會於事後積極參予個人發展計畫並且認為有助於個人行為之改變。
- (5) 對於 360 度回饋持正向態度之個體，在接收回饋後較易受到激勵（不管其結果如何）。持正向態度之管理者針對同儕之評價較會進行改善，針對直屬上司或上級之評價則不然。
- (6) 管理者較易於跟同儕分享對於 360 度回饋之負面看法，而不會跟上級或是直接部屬分享。然而此負面看法會影響後續同儕對於管理者之評價。
- (7) 管理者自評與後續活動 (follow-up activities) 呈正相關。（自評高者後續會採行行動以改善行為）。

13. 上述學者 Atwater and Brett，隔年 (2006) 又針對相同的 145 位主管進行

檢驗，其研究結果發現，145位領導者經由其上司、同儕與部屬進行360度回饋評鑑，一年之後有65%之部屬認為其管理者就體貼關心 (consideration)、員工發展 (employee development) 與任務性領導 (task-oriented aspects of leadership) 等三種領導行為有所改善，而這些進步亦足以影響部屬後續之態度。不同程度之行為改善，對於員工投入 (employee engagement) 之影響最為顯著。其中，體貼關心與員工滿意度 (employee satisfaction) 高度相關、員工發展又與離職意圖 (intent to leave) 高度相關。管理者若鼓勵員工學習、成長並對於其學習給予回饋及讚賞，可降低員工離職意圖。對部屬一視同仁、對於回饋結果欣然接受而不會預設立場、傾聽並重視員工意見等關心體貼之行為改善有助於提升員工滿意度。作者間接證實了只要領導者不管就任何一種領導行為做了改善，都有利於員工對於工作上之投入。

14. 郭乃璋 (民 88) 探討國內公營銀行 (土地銀行) 的各階層員工對 360 度評估方式所抱持之態度及人口統計變項、組織公民行為與工作滿足對於 360 度評估方式的影響。其研究結果顯示員工的組織公民行為不會影響其對 360 度回饋之態度，然而員工的工作滿足將會對於 360 度回饋之態度產生影響。
15. 劉麗華 (民 88) 以國際商銀為研究對象，發現 137 位受評者對於 360 度主管管理職能評鑑的態度受到「對評估來源評估能力的知覺」影響最大，尤其是對直屬主管與部屬評估能力的信任，其次為自我肯定與人際關係。然而自他評正負向回饋在此研究中沒有對受評者態度產生影響。

附錄九、區別效度檢定表

Covariances Among Exogenous Variables							
Var1	Var2	Parameter	Estimate	Standard Error	t Value	Confidence Interval	
						Upper	Lower
F1	F2	CF1F2	0.68082	0.04983	13.66	0.78048	0.58116
F1	F3	CF1F3	0.41519	0.06501	6.39	0.54521	0.28517
F2	F3	CF2F3	0.64183	0.04966	12.92	0.74115	0.54251
F1	F4	CF1F4	0.3729	0.06793	5.49	0.50876	0.23704
F2	F4	CF2F4	0.52884	0.05917	8.94	0.64718	0.4105
F3	F4	CF3F4	0.60465	0.04958	12.19	0.70381	0.50549
F1	F5	CF1F5	0.35941	0.06881	5.22	0.49703	0.22179
F2	F5	CF2F5	0.52451	0.0597	8.79	0.64391	0.40511
F3	F5	CF3F5	0.30281	0.06816	4.44	0.43913	0.16649
F4	F5	CF4F5	0.45076	0.06136	7.35	0.57348	0.32804
F1	F6	CF1F6	0.3188	0.07678	4.15	0.47236	0.16524
F2	F6	CF2F6	0.43632	0.07163	6.09	0.57958	0.29306
F3	F6	CF3F6	0.66492	0.05118	12.99	0.76728	0.56256
F4	F6	CF4F6	0.45272	0.06732	6.73	0.58736	0.31808
F5	F6	CF5F6	0.20786	0.07816	2.66	0.36418	0.05154
F1	F7	CF1F7	0.61103	0.05371	11.38	0.71845	0.50361
F2	F7	CF2F7	0.65991	0.05028	13.13	0.76047	0.55935
F3	F7	CF3F7	0.55125	0.05497	10.03	0.66119	0.44131
F4	F7	CF4F7	0.52354	0.05769	9.08	0.63892	0.40816
F5	F7	CF5F7	0.39502	0.06578	6	0.52658	0.26346
F6	F7	CF6F7	0.46716	0.06784	6.89	0.60284	0.33148
F1	F8	CF1F8	0.39893	0.06546	6.09	0.52985	0.26801
F2	F8	CF2F8	0.57052	0.05494	10.38	0.6804	0.46064
F3	F8	CF3F8	0.78046	0.03207	24.33	0.8446	0.71632
F4	F8	CF4F8	0.59275	0.05011	11.83	0.69297	0.49253
F5	F8	CF5F8	0.36445	0.06498	5.61	0.49441	0.23449
F6	F8	CF6F8	0.69372	0.0482	14.39	0.79012	0.59732
F7	F8	CF7F8	0.64275	0.04723	13.61	0.73721	0.54829
F1	F9	CF1F9	0.43459	0.06495	6.69	0.56449	0.30469
F2	F9	CF2F9	0.43802	0.06534	6.7	0.5687	0.30734
F3	F9	CF3F9	0.48398	0.05869	8.25	0.60136	0.3666

Var1	Var2	Parameter	Estimate	Standard Error	t Value	Confidence Interval	
						Upper	Lower
F4	F9	CF4F9	0.62472	0.04898	12.75	0.72268	0.52676
F5	F9	CF5F9	0.37824	0.06571	5.76	0.50966	0.24682
F6	F9	CF6F9	0.48881	0.06545	7.47	0.61971	0.35791
F7	F9	CF7F9	0.52767	0.05772	9.14	0.64311	0.41223
F8	F9	CF8F9	0.59825	0.04995	11.98	0.69815	0.49835
F1	F10	CF1F10	0.43735	0.06538	6.69	0.56811	0.30659
F2	F10	CF2F10	0.6443	0.05123	12.58	0.74676	0.54184
F3	F10	CF3F10	0.69968	0.04227	16.55	0.78422	0.61514
F4	F10	CF4F10	0.51275	0.05807	8.83	0.62889	0.39661
F5	F10	CF5F10	0.40472	0.06489	6.24	0.5345	0.27494
F6	F10	CF6F10	0.50938	0.06476	7.87	0.6389	0.37986
F7	F10	CF7F10	0.56207	0.05584	10.07	0.67375	0.45039
F8	F10	CF8F10	0.69115	0.04261	16.22	0.77637	0.60593
F9	F10	CF9F10	0.54801	0.05589	9.8	0.65979	0.43623
F1	F11	CF1F11	0.30299	0.07378	4.11	0.45055	0.15543
F2	F11	CF2F11	0.28071	0.07523	3.73	0.43117	0.13025
F3	F11	CF3F11	0.23667	0.07292	3.25	0.38251	0.09083
F4	F11	CF4F11	0.41089	0.06608	6.22	0.54305	0.27873
F5	F11	CF5F11	0.40126	0.06681	6.01	0.53488	0.26764
F6	F11	CF6F11	0.22638	0.0802	2.82	0.38678	0.06598
F7	F11	CF7F11	0.40272	0.06783	5.94	0.53838	0.26706
F8	F11	CF8F11	0.35806	0.06766	5.29	0.49338	0.22274
F9	F11	CF9F11	0.39715	0.06716	5.91	0.53147	0.26283
F10	F11	CF10F11	0.40053	0.06756	5.93	0.53565	0.26541
F1	F12	CF1F12	0.52628	0.05761	9.13	0.6415	0.41106
F2	F12	CF2F12	0.68867	0.04513	15.26	0.77893	0.59841
F3	F12	CF3F12	0.75703	0.03452	21.93	0.82607	0.68799
F4	F12	CF4F12	0.59698	0.04981	11.99	0.6966	0.49736
F5	F12	CF5F12	0.44657	0.06054	7.38	0.56765	0.32549
F6	F12	CF6F12	0.53214	0.06104	8.72	0.65422	0.41006
F7	F12	CF7F12	0.69433	0.04268	16.27	0.77969	0.60897
F8	F12	CF8F12	0.8107	0.02845	28.49	0.8676	0.7538
F9	F12	CF9F12	0.60823	0.04918	12.37	0.70659	0.50987
F10	F12	CF10F12	0.84878	0.02682	31.65	0.90242	0.79514
F11	F12	CF11F12	0.42977	0.06392	6.72	0.55761	0.30193

Var1	Var2	Parameter	Estimate	Standard Error	t Value	Confidence Interval	
						Upper	Lower
F1	F13	CF1F13	0.59943	0.05676	10.56	0.71295	0.48591
F2	F13	CF2F13	0.73817	0.04552	16.22	0.82921	0.64713
F3	F13	CF3F13	0.63557	0.05036	12.62	0.73629	0.53485
F4	F13	CF4F13	0.5953	0.0544	10.94	0.7041	0.4865
F5	F13	CF5F13	0.49272	0.06196	7.95	0.61664	0.3688
F6	F13	CF6F13	0.41671	0.07282	5.72	0.56235	0.27107
F7	F13	CF7F13	0.69508	0.04738	14.67	0.78984	0.60032
F8	F13	CF8F13	0.66041	0.04779	13.82	0.75599	0.56483
F9	F13	CF9F13	0.6524	0.05005	13.04	0.7525	0.5523
F10	F13	CF10F13	0.75762	0.04123	18.38	0.84008	0.67516
F11	F13	CF11F13	0.36726	0.07162	5.13	0.5105	0.22402
F12	F13	CF12F13	0.89599	0.02463	36.37	0.94525	0.84673

資料來源：本研究整理

