

# 360 度回饋評量制度 對軍事院校學生才能評估與發展的應用 — 以某軍事院校學生部學生為例

王榮春 孫敏華

政治作戰學校心理學系

本研究的目的，是先透由 360 度回饋評量的相關文獻整理與分析，研擬適合於軍事院校學生使用的 360 度回饋評量制度與具體作法。然後採實地研究 (field study) 的方式，以某軍事院校學生部某連隊的二、三、四年級學生為受評樣本，運用 360 度回饋評量技術對其進行才能評估與回饋。然後藉由實驗資料的量化分析，輔以焦點團體、專家學者座談等質化方式，蒐集評量者與專家學者對本研究的理論、問卷、流程與結果的意見。據此建立軍事院校實施 360 度回饋評量制度的運作模式。

本研究主要結果顯示：(一) 360 度回饋評量問卷具有不錯的評分者間信度與幅合效度，但是在區辨效度上，則尚有調整的空間。(二) 就問卷的評估難易度而言，資料分析結果顯示評量者認為評估尚屬容易。(三) 受試者認為 360 度回饋評量的準確度，明顯地高於傳統考核方式；而且受試者對於 360 度回饋評量結果運用在發展才能與考核才能上，亦均呈現高接受度。

綜整統計分析結果、受試者在評量後焦點團體中反應的意見，與專家學者在座談會提出的看法，本研究將 360 度回饋評量向度微調成「品德操守」、「人際相處」、「思維表達」、「軍職認同」、「任務執行」與「團隊領導」六個向度。此外，本研究亦針對爾後軍事院校實施 360 度回饋評量制度時，在(一) 360 度回饋評量問卷的設計；(二) 他評評量者的選擇與訓練；(三) 評估結果的配套措施；(四) 施測、計分、回饋報表的電腦化，等四項關鍵因素上，應該特別注意的事項。

**關鍵詞：360 度回饋評量、績效管理、才能、軍事院校學生**

---

本研究為國防部人力司九十一年度專題研究補助計畫，研究部分結果曾於「國軍九十一年度軍事教育學術研討會」(台北, 2002) 上宣讀。感謝二位審稿人提供的諸多寶貴意見，及心理學系、軍事社會學研究所軍事心理組全體師生在計畫執行過程的協助。

## 壹、緒論

一個有效運作的組織，完善的制度設計往往扮演著非常關鍵的角色。但由於制度的設計僅止於管理階層的架構、單位間的設計或部門間的安排，而組織實際的運作仍需要有人推動。特別是在軍事組織中，大多數的任務均屬嚴密的組織行動，因此領導幹部能否展現出優質的管理作為，往往對軍事組織的運作扮演著決定性的角色。而軍事院校對於學生訓練的主要目標，即是在培養其優質的領導能力，使學生在進入軍事組織後，能扮演好領導者的角色。

提升幹部領導能力的第一步，即是提供其正確的訊息，並且協助其覺察個人在各個管理能力上的表現情況，使其能在充分、正確地掌握自己的優缺點之後，訂定個人發展的目標與計劃，並以實際的行動改善自己的管理能力。事實上，有許多的研究均指出，正確地將績效回饋給員工，讓他們知道自己的工作表現，這對他們會有發揮潛能、改進缺點的效果（Morris，1996；Nowack，1993）。

一般而言，提供員工績效表現訊息屬於人力資源管理中績效評估的範疇（鄭瀛川、王榮春、曾河嶸，1997）。但是在傳統的績效考評制度中，通常只以單一來源進行評量，亦即著重直屬主管對下屬的評估，由其判斷決定受評者的過去的工作表現，而受評者在一般情況下，往往只能被動地接受考評的結果。但由於主管在上述評量的過程中，有時並沒有充份的機會去觀察員工的工作狀況，致使較難給予員工客觀的評量，因此無法讓員工心服口服地接受評量的結果。

此外，由於傳統的績效考評不重視回饋，而將績效考核結果視為最高機密，員工所知覺到的只有最後的結果。加上評鑑的結果多為行政目的（如升遷、敘薪、獎懲、遣散等），在這種情況下，致使員工只會關心考核結果對其升遷、獎酬的影響，將焦點放在「結果好不好」、「主管公不公平」，而忽略了績效評估的真正意涵，是在幫助員工瞭解工作行為上的優缺點。

而 360 度回饋評量的實施，正可以解決上述傳統績效考評所面臨的困境。所謂 360 度回饋評量（360 degree feedback）指的是以多角度或全方位進行評量的系統（multi-source assessment）。360 度回饋評量的概念認為，只要是與被評估者（ratee）有互動的人，都有機會觀察到被評估者的表現。因此當在評量被評估者表現時，這些人應該都可以對受評估者提供評量回饋。因此在個體影響範圍內（circle of influence）的人，都可以算是 360 度回饋評量中的評估者。所以 360 度回饋評量的評估者除了由主管外，還包括有同事、部屬、跨部門的同事、小組成員，甚至顧客……等。因此，透過 360 度回饋的全方位評估，被評估者不僅可以從自己、上司、部屬、同事甚至顧客處獲得多種角度的回饋，更

可從這些不同的回饋中釐清彼此間不同的期望，進而精確地瞭解自己需要加強那方面的才能（competence），與未來工作時應特別注意的事項（deLeon & Ewen, 1997）。

從國外一些有關 360 度回饋評量的研究報告中，我們可以發現警察或軍事院校的訓練單位或執行單位，往往會以 360 度回饋評量當作訓練或評估受訓學員表現的主要方式之一（Downey, Medland, & Yates, 1976；Fox, Ben-Nahum, & Yinon, 1989；Kane & Lawler, 1978；Schumacher, Scogin, Howland, & McGee, 1992）。

由於國內軍事院校在訓練時，會以實習連隊輔以學長輔導訓練方式，培養學生的軍事領導能力。亦即每個學生除了與同年級同學有頻繁的互動機會外，學長、學弟間也會因為實習連隊的訓練課程、公差勤務……等，而有著密切的共事機會。因此如果我們在評估學生時能將 360 度回饋評量概念，運用在學生才能表現的評估上，相信這種多重來源的才能評估結果，必能使學生對自己的才能發展狀況有更清楚的瞭解。所以，如果連隊管理幹部能善用此一評估結果，輔以學生的個別輔導工作，相信對國軍軍事幹部的養成甚或考核，必能提供極佳的助益。

因此本研究的主要動機，即先透由 360 度回饋評量的相關文獻整理與分析，研擬適合於軍事院校學生使用的 360 度回饋評量制度與具體作法。然後採實地研究（field study）的方式，以某軍事院校學生部某連隊為樣本，透過實際的實驗程序，檢驗 360 度回饋評量制度在學生才能評估與培養上的進程序，並以實驗數據的分析，輔以評量者與專家學者對於此以制度的意見，建立軍事院校實施 360 度回饋評量制度的運行模式。

## 貳、文獻探討

### 一、360 度回饋評量的基本概念

所謂 360 度回饋評量（360 degree feedback）指的是以多角度或全方位進行評量的系統（multi-source assessment），此乃比較於傳統的單向評量而來。傳統的單向評量，主要是由主管擔任部屬表現的評估者（rater），就部屬的表現加以評量。但是 360 度回饋評估的概念則認為，只要是與被評估者（ratee）有互動的人，都有機會觀察到被評估人的表現。因此當我們在評估被評估人表現時，這些人應該都可以對受評人提供評量回饋。所以在個體影響範圍內（circle of influence）的人，都可以算是 360 度回饋評量中的評估者。

但是，傳統的績效評估方式，通常只有單一的評估者，最常使用的方式是直屬主管由上而下的直接評鑑。評鑑結果多為行政性目的（例如升遷、敘薪）。一

一般而言，傳統考核方法容易出現以下的缺點 (Edwards & Ewen, 1996)：(1)較易出現誇大的傾向；(2)各效標之間的區辨小；(3)不同員工之間評鑑結果的區辨小；(4)評鑑結果會受到政治因素、個人偏好及友誼的介入而影響；(5)主管可能缺乏足夠的機會或動機觀察員工的實際工作表現；(6)主管可能較不願意直接面對處理表現較差的部屬；(7)不同的主管在作評鑑決策時可能會有嚴苛的傾向。

除了評估來源不同之外，Edwards 與 Ewen (1996) 在整理相關文獻之後，更將傳統績效考核與 360 度回饋依評估者、結果運用、研究焦點、考核焦點、制度認知、回饋資訊、組織型態、角色行為 (包括考核者、受評者、主管) 做成表一的比較。

表一 360 度回饋評量與傳統績效評估方式的比較一覽表

差異面向	傳統績效考核	360 度回饋評量
評估者	由上而下，直接主管	全方位：直接主管、部屬、同僚、顧客 (供應者)、自我
結果運用	行政性目的 (包括：薪升遷及獎助)	發展性目的，(包括：訓練發展、行為變遷，及生涯規劃)
研究焦點	正確性(包括：信度、效度及各種偏差變數)	各種回饋資訊相關性與自我的接受度
考評焦點	結果及過去取向	過程及未來取向
制度認知	目的性行為	工具性行為
回饋資訊	年度績效成果的判定	分享能力發展的資訊的認知
組織型態	強調層級權威	較不強調層級權威·通常較扁平
角色行為 考評者 受評者 主管	法官 被動的 監督者	回饋資訊的提供者 自我檢視的考評者 多元資訊的彙總者與教練

資料來源：修改自 Edwards, R. M., & Ewen, J. A. (1996). 360° Feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement. New York: AMACOM.

## 二、360 度回饋評量的優缺點

以下僅分就 360 度回饋評量的優點與缺點說明如下：

### (一) 360 度回饋評量的優點部分

回顧相關文獻後，我們可將 360 度回饋評量優點整理成以下三大類：

1. 回饋評量的來源兼具多元性與相關性：由於 360 度回饋評量來源所涵蓋的範圍幾乎包括所有與受評者業務有關的人員，因此回饋評量的來源不僅具

有多元性，更兼具有相關性。而且由於評量者較多，因此傳統考核方式因為評量者偏差（例如刻板印象、政治考量…等），所形成的考量偏誤可以降到最低。

2. **資訊的向度兼具全面性與明確性：**由於 360 度回饋評量向度能夠涵蓋受評者操作業務所需行為。而且每個評量者能針對每個評量者對受評者最熟悉的部分做評量。所以，此評估的向度不管對評量者或受評者而言，其明確度都比傳統的評量方式要明確的多！
3. **結果的運用兼具行政性與發展性：**傳統的績效考核制度主要以行政考量為主，因此一般組織甚少將實際的考核結果，運用在發展性目標上（例如，訓練、職涯發展…等）。深究其因，主要是傳統的考核方式並不能提供太多的訊息用於發展性目標上。但是經由 360 度回饋評量所提供的資訊，因為內容的明確性與全方位性，不僅組織能清楚受評者在各向度表現的實際狀況，受評者更能透過回饋評量知道自己本身的長處與缺點，因此在職涯規劃或針對受評者安排相關訓練課程時，較能切中受評者需要，增進效益。

此外，若以受評者、評估者、主管、組織的角度來看，360 度回饋評量亦可提供以下助益：

1. **對受評者的助益：**由於 360 度回饋評量的價值，在於綜合不同角度針對受評者的績效表現加以評量。因此評估的結果比較能提供受評者更具全方位、客觀、正確，而且意義更為豐富的訊息回饋評量。使受評者從評估的結果中，對自己有清楚的認識與瞭解。
2. **對評估者的助益：**授權給員工進行績效評估，不僅可以使擔任評估者的員工，對組織人力資源管理措施有較多的參與感與認同感，而且可使評估者（員工）透過評量他人表現的過程中，對組織評估人才的標準有更深刻的體會。如此一則可以這些標準做為個人發展自我的絕佳參考；二則透過評量的過程中，亦可習得如何扮演好知人善用的角色。
3. **對管理者的助益：**由於受評者在與主管共事時（特別在主管要打考績這段時間），會盡量在主管面前展現較佳的工作表現(maximum performance)。但由於其他評估來源大多與受評者在工作上有許多共事互動的機會，因此有較多的機會觀察受評者在日常工作上的典型表現（typical performance）。而這些有關受評者的典型表現，往往才是受評者真實工作能力的展現。因此透由 360 度回饋評量結果，主管可對受評者的典型行為表現有更深入的瞭解（Zazanis, Zaccaro 與 Klicullen, 2001）。
4. **對組織體的助益：**由於 360 度回饋評量從評估標準、參與評估到擬定行動

計劃，提供了民主、高度參與的組織溝通機制，因而提高了整個評估系統的程序公平性，進而使員工更願意接受評估的結果。此外，從評估結果中，不但可以指出員工個人本身的優缺點，與未來努力的方向，而且組織亦能從整體的回饋評量分析中，一則了解成員的發展需求，從中發展出更有效的人力資源管理活動；二則診斷出組織目前與即將可能面臨的問題，進而謀求解決之道（Roberts, 1995, Hazucha et al., 1993）。

## （二）360 度回饋評量的缺點部分

360 度回饋評量制度的缺點主要分成以下五項：

1. **人力資源的調度問題**：由於 360 度回饋評量系統的建立、推動、運作，及回饋評量結果的彙整、解釋往往需要需要專業人才的協助。如果組織中的 HR 部門原先並無人員瞭解 360 度回饋評量的作法，那麼組織可能需要另聘相關人才或派人參加相關訓練，或尋求與外部顧問合作……等方式，來解決人才取得問題。
2. **時間成本問題**：360 度回饋評量系統的設計、行銷（promotion）、實際運作，乃至於評估前後所安排之相當時數訓練課程（使得員工知道如何給別人回饋評量，亦知道如何解讀別人給的回饋評量）……等等，往往需要耗費相當時日。
3. **相關軟硬體設備購置的問題**：除了時間成本需要考量之外，相關軟硬體設備的購置也是組織要實施 360 度回饋評量的障礙之一。這些設備一則需要組織經費的購置，而這些設備的維護與運作更需要專職（或相關）人員的配合，這對目前強調精簡（或減肥）的組織而言，亦是一大挑戰。
4. **組織型態與組織規模的問題**：台灣目前的組織，大部分仍以中小企業居多。由於 360 度制度的實施特別強調「匿名性」，而且制度發展與運作的本身，也需要相當的資金與人力投入。但這些的前提對一些員工數只有 5~10 人的中小企業來說，可能就很難做得到。
5. **人員抗拒的問題**：因為在 360 度回饋評量的運作過程中，組織中的每個人都需要擔任評量者去評量包括主管、同事與部屬；同時組織中的每個人亦都成為受評者，要去接受包括主管、部屬、同事甚至顧客的評量。但是由於大部分的人都不喜歡被人評判，而且亦都不願去評判別人的表現又是怎樣。特別是對一些講求權力結構的組織或主管而言，授權員工有評量他人甚至主管的權力，不啻是一種權力的喪失或顛覆。而這樣的困境，對特別重威權的華人組織而言，更是落實 360 度回饋評量最需要克服的部分！

### 三、360 度回饋評量在軍事院校學生培養上的使用

從國外一些有關 360 度回饋評量的研究報告中，我們可以發現警察或軍事院校的訓練或執行單位，往往會以 360 度回饋評量當作訓練或評估受訓學員表現的主要方式之一（Downey, Medland, & Yates, 1976；Fox, Ben-Nahum, & Yinon, 1989；Kane & Lawler, 1978；Schumacher, Scogin, Howland, & McGee, 1992；Schwarzwald, Koslowsky & Mager-Bibi, 1999；Zazanis, Zaccaro & Klicullen, 2001）。這些研究的結果均顯示受試者在 360 度回饋評量上的表現，均能有效地預測受試者未來的升遷、戰鬥表現與管理表現……等。

在回顧有關 360 度回饋評量在軍事組織的運用之相關資料後，研究者認為此一系統之所以適用於軍事院校學生才能評估與發展的原因有四：

- （一）學生們在學習期間，幾乎都是朝夕相處，密集的接觸讓學員之間有很好的觀察機會，其做出的評量結果往往會比較精準並且真正的反應出學員的表現狀況。（Schwarzwald, Koslowsky 與 Mager-Bibi, 1999）
- （二）360 度回饋評量可以評估出學生在人際與動機方面表現的資訊，而這些資訊較難從其他評量方式中獲得。（Zazanis, Zaccaro & Klicullen, 2001）
- （三）評估的向度較全方位，評估的來源較多元化，因此可使評估的結果較客觀、準確，而且亦可使受評者更容易相信評估的結果，進一步促使其願意根據評估的結果，而讓自己有更多的行為改變。（Bernardin, Dhamus & Redmon, 1993；Hellervik, Hazucha & Schnider, 1992）
- （四）透過對受評者的回饋評量，可以讓受評者更加瞭解自己的優缺點，進而與訓練發展相互結合。（Yammarino & Atwater, 1997；Antonioni, 1996；Nowack, 1993）

因此，綜括上述四項因素，研究者認為在軍事院校中以 360 度回饋評量做為評估學生才能評估或才能發展時，應該是一個切實可行的嘗試。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究以某軍事院校學生指揮部某連二、三、四年級學生為接受評估的對象，由連長、輔導長、輔導老師、同學、學長、學弟與受評者本身擔任評量者。

表二即為本研究所採用的樣本。其中大四的受評者並無學長，此一評估來源的評量者人數為「無」。

表二 樣本人數一覽表

評量者 受評者	自 受 評 者	學 弟	同 學	學 長	老 師	連 長	輔 導 長
大 二	28	29	29	25	2	1	1
大 三	23	29	29	25	2	1	1
大 四	23	25	25	無	2	1	1

## 二、360 度回饋評量的進行流程

由於 360 度回饋評量的導入，往往會帶給組織相當大的衝擊。所以在 360 度回饋評量導入與執行時，必須具備完整的計劃，並且小心謹慎的實施。因此，本研究以 Edwards & Ewen (1996) 在其所著《360° Feedback》一書中上述有關 360 度回饋評量制度的實施程序為主要架構，並參考國內外有關 360 度回饋評量的研究、實務報告，將 360 度回饋評量的進行流程分成表三中列出的六個步驟。

表三 360 度回饋評量進行流程一覽表

步 驟	計 畫 執 行 重 點	計 畫 執 行 內 容
一	取得高層支持 完成行政作業協調	向校部與學生部相關主官、主管說明 360 度回饋評量的基本概念，以取得支持。並協調校部、學生部有關本計畫執行需要協助之相關事項。
二	配套措施設計與宣導	與校部、學生部確認相關配套措施（如結合獎懲或榮譽制度），並針對研究對象及相關人士進行計畫宣導。
三	訂定 360 度回饋評量評估指標	邀請相關長官、學生部隊職幹部、參與計畫之學生代表，以個別訪談與焦點團體方式，確認 360 度回饋評量的評估指標。
四	設計與印製評估問卷	確認接受評估對象之名單，並以上一步驟彙整之評估向度，編製並印妥 360 回饋評量評估問卷。
五	執行 360 回饋評量	邀請六類評估者，以 360 回饋評量評估問卷，按各評估向度對受評者進行評估。
六	訪談參與人員與相關專家學者，瞭解 360 回饋評量需要改進之處	邀請評估者、受評者代表、相關人員與學者，針對本專案的進行過程與結果提供意見與建議。

## 三、訂定 360 度回饋評量的評估指標



Moses 等人 (1993) 認為 360 度回饋評量的一大缺失就是「評量者不知道需要考評甚麼？」及考評者可能誤解他所觀察到的行為。本研究對 360 度回饋評量評估指標的訂定，主要以焦點團體 (focus group) 為主體，並參酌此軍事院校對於學生的教育目標、以往考核學生的資料 (如基本素質考核指標、德行考核指標…等) 彙整而成。

其中焦點團體按參與人員的層級分成三次舉行。各次參與焦點團體的對象，請參考表四所附資料。而表五～表七，則是各焦點團體中，團體成員對 360 度回饋評量評估指標意見的彙整。

表四 焦點團體參與人員一覽表

時 間	地 點	參 與 主 要 對 象	參 與 人 員
910417 1010~1200	XX 樓會議室	校部、學生指揮部 主官、主管	副校長、教育長、三長、教學部主任、心理系主任、旅處長、各營營長、各營輔導長、考核科科長科員共計十五員
910424 1010~1200	心理學系 團體輔導室 A	學生指揮部 隊職幹部	學生指揮部處長、各營輔導長、各連連長、輔導長共計九員
910429 1700~1800	心理學系 團體輔導室 A	學生部大一~大四實習幹部、學生	大學部心理系、社工系、新聞系、政治系、藝術系學生共計十員

表五 360 度回饋評量向度焦點團體資料彙整：校部主官、主管

人 格	品 德	領 導 能 力	專 業 能 力	團 隊 精 神	體 魄	學 識
均衡、堅毅 具責任感 勇敢、熱忱 積極進取 表裡一致	自律能力 誠實正直	組織能力 分工能力 管理能力 應變能力	人際關係 表達能力 寫作能力 思考能力 分析能力	團結合作 服從紀律	健 康	成績優異

表六 360 度回饋評量向度焦點團體資料彙整：學生指揮部隊職幹部

※ 負向評估標準 (除上述正向特質之反向以外的負面特質)

德	智	體	群	人 格	領 導 能 力	其 他
品性好 有榮譽心	課業成績好 思維理則 組織能力	體能好	犧牲奉獻 人際關係好 真誠 愛心 服從紀律	自我要求、自我期許 樂觀正向、自律性高 具上進心、挫折容忍 主動積極、道德勇氣	以身作則獨立 自主責任感 表達力好 EQ 高 應變能力好	對國家、團體 有認同感 對軍職身份有 認同感 五育均衡

※ 負向評估標準（除上述正向特質之反向以外的負面特質）

觀	念	生	活	態	度	其	他
不認同組織文化 缺乏遠見		不良習慣		履勸不聽、得過且過 畏苦怕難、叛逆性高		精神疾患	

表七 360 度回饋評量向度焦點團體資料彙整：實習幹部、學生

	領 導 統 御	個 人 特 質	品 德	本 質 學 能
較 佳 特 質	以身作則、公私分明 一視同仁、尊重學弟 條理分明、教導能力 不會拗學弟	人際關係佳、責任感、榮譽 感、關懷他人、自我坦露、 主動積極、不擺架子、有親 和力、和諧、情緒穩定、溝 通協調能力	奉公守法	處事能力佳 體能狀況佳 學識豐富 能因材施教
較 差 特 質	不以身作則、利用學 弟、結黨營私、處事 不公、不當管教、剋 扣學弟時間	人際關係差、畏苦怕難 情緒化、無擔當、人身攻擊	欺 騙	

此外，由於該校對學生的教育，有既定的教育目標，且該校在考核學生時，亦有所謂的「基本素質考核」與「德行考核」。因此，在研究小組彙整三次焦點團體資料後，亦參酌上述書面資料，確認 360 度回饋評量的指標向度為表八所列之六項。

表八 某軍事院校學生部 360 度回饋評量向度定義一覽表

品 德 操 守	人 際 相 處	思 維 表 達
1. 為人誠實正直，表理一致。 2. 做事公私分明，不會佔人便宜。 3. 守法守紀，能夠做好生活自律。 4. 凡事能夠以身作則，不會藉故推諉。	1. 待人親和、好相處。 2. 會主動關懷別人，並且樂於助人；願意分享個人的成長經驗，並且在別人情緒低落時給予支持。 3. 能夠融入團體，並且願意為團隊盡心盡力，能將團隊目標置於個人利益之上。	1. 思維清晰有條理。 2. 口語表達能力佳。 3. 文字寫作能力好。 4. 處理事情時具有靈敏的反應能力。
個 人 優 質	國 家 、 軍 職 認 同	團 隊 領 導
1. 為人樂觀進取，做事認真積極，並能展現企圖心。 2. 學習態度良好，願意花時間在自己的課業與提升個人的專業知識上。 3. 情緒管理力好，挫折容忍度高。不會因為挫折而情緒失控、亂發脾氣。面臨挫折時，亦能盡快走出陰霾。	1. 不會以偏激的觀點，批評國家與政府。 2. 認同軍職角色，願意為保衛國家人民，捍衛民主自由，而犧牲個人的權益。 3. 接受服從是軍人天職的觀念，不會排斥紀律要求、命令服從。	1. 在團隊中擔任幹部或執行任務時，具有責任感與擔當。 2. 帶領團隊執行任務時，會在事前做好妥善的計劃與組織，做好對上（隊職幹部或學長）與對下（同學或學弟）的溝通協調，並使人員任務的分派，做到最佳的運用。 3. 具有應變能力，能夠處理突發的狀況。 4. 任務執行時具有企圖心與執行力，不僅能夠要求團隊成員戮力達成目標，同時亦能教導成員或提供成員完成任務的方法與協助。

#### 四、研究工具：360 度回饋評量問卷

在確認能力評估指標的向度與定義之後，接下來的工作就是將這些能力評估指標，設計成適合 360 度回饋評量使用的工具。

360 度回饋評量問卷分成「他評用」與「自評用」二類（請分別參考附錄一與附錄二）。

##### （一）360 度回饋評量他評用問卷

1. 問卷內容：包括有：（1）360 度回饋評量制度說明；（2）問卷填答方式的

說明；(3) 六個評量向度的定義說明與受評者名單；(4) 評量者對六個評量向度的難易度評估；(5) 評量者對 360 度回饋評量制度的態度評估。

2. 填答方式：360 度回饋評量他評用問卷的填答方式，主要採「漸進式提名法」進行。填答問卷時，評量者先詳讀各個才能評估向度的說明，然後根據他與表中所列受評對象的相處經驗，按下列步驟，完成各個才能向度的評估。填答方式詳見附錄一所附問卷之填答說明。

而本研究之所以採取漸進式提名法進行他評的原因有三：(1) 評量者要評估的受評者人數較多，因此若以 Liket 方式要求評量者評估每個受評對象在各向度上的表現，可能會使評量者在認知與心理上的負擔過於沈重；(2) 以往有關同儕評量的研究顯示，提名法 (nomination) 的評估效度，要比 Liket 評量法的評量效度來得好 (Kane & Lawler, 1978; Schwarzwald, Koslowsky & Mager-Bibi, 1999)；(3) 至於提名的比率之所以會按照上述比率依序提名之原因，主要是擔心如果只要求評量者提名其中少數的受評者，可能會使大部分的分數集中在少數受評對象上，致使大部分的其他受評對象在各評分向度上的得分為 0。但是，如果採取漸進式提名方式，則可使大部分的受評對象在前面的提名階段，有較多被提名到的機會。如此較可避免出現分數集中在少數受評對象，致使評估結果區辨性不高的現象產生。而漸進式提名在每個提名階段的比率之選擇，則是研究小組經過預試階段的評估，考量評估分數的區辨性與有效性訂定而得。

#### (二) 360 度回饋評量自評用問卷

1. 問卷內容：包括有：(1) 360 度回饋評量制度的說明；(2) 問卷填答方式的說明；(3) 自我評估時比較的受評對象；(4) 六個評量向度的定義說明與評量方式說明。

2. 填答方式：360 度回饋評量自評用問卷的填答方式採「百分等級」的概念進行。填答問卷時，評量者需先詳讀各個才能評估向度的說明，然後比較他與其他評量對象在各個才能向度上的表現。填答方式詳見附錄二所附問卷之填答說明。

### 五、360 度回饋評量的施測

360 度回饋評量的施測，採「團體施測」的方式進行。施測時，同年班的同學集合在同一間教室，由研究小組成員擔任施測員，以標準化的方式進行施測。測量時，先由評量者填寫 360 度回饋評量他評問卷。完畢後，再填寫 360 度回饋評量自評問卷。

因此，根據研究目的，一年級的同學需要填寫一份評估二年級學長的他評問

卷（問卷代碼：II\_0）；二年級同學需要填寫評估二年級同學（II\_0）、三年級學長（III\_0）共計二份的他評問卷與一份個人的自評問卷（II\_S）；三年級的同學需要填寫評估二年級學弟（II\_0）、四年級學長（IV\_0）、三年級同學（III\_0）共計三份的他評問卷與一份個人的自評問卷（III\_S）；四年級的同學則需填寫三年級學弟（III\_0）、四年級同學（IV\_0）共計二份的他評問卷與一份個人的自評問卷（IV\_S）。

## 六、360 度回饋評量的計分

### （一）360 度回饋評量他評用問卷

以附錄一所附的二年級他評問卷為例。當一年級的甲學弟在 A 受評者名字前的四個框框均劃記時，則甲學弟給 A 受評者在該向度的分數為 4 分。又當另一名一年級的乙學弟在 A 受評者名字前的三個框框劃記時，則代表乙學弟給 A 受評者在該向度的分數為 3 分。又當一年級的丙學弟在 A 受評者名字前的二個框框劃記時，則丙學弟給 A 受評者在該向度的分數為 2 分。又當一年級的丁學弟在 A 受評者名字前的一個框框劃記時，則丁學弟給 A 受評者在該向度的分數為 1 分。又當一年級的戊學弟在 A 受評者名字前的框框中沒有任何劃記時，則代表戊學弟給 A 受評者在該向度的分數為 0 分。

因此二年級的 28 位受評者，均可獲得一年級 29 位學弟，對其在 360 度回饋評量上之六個評估向度的評估。接著，研究者再以每位二年級受評者為對象，將一年級 29 位學弟對其在每一個向度的分數加以平均，如此即可得到一年級學弟對其在六個向度表現的原始評分。

### （二）360 度回饋評量自評用問卷

以附錄二所附的二年級自評問卷為例。當二年級的 B 受評者給自己在某向度的分數為 70 分，即代表受評者認為他在該向度上的表現勝過 70% 的其他同年級之受評者。

## 七、360 度回饋評量原始評分的轉換

由於團體回饋評量報告書或個人回饋評量報告書在呈現時，需要將受評者在各個向度上的表現進行分數加總與平均。因此，為了符合統計學上對分數加總時資料屬性（需要等距尺度）的要求，與方便進行分數間的比較，因此需要將受評者的原始得分，轉換成「標準分數」（standard score）。所謂的標準分數，是以標準差為單位，用以表示個人分數與團體平均數的距離，藉以顯示個人得分在

團體中相對地位的量數。

而本研究所採取的標準分數是「T 分數 (T-score)」，計算 T 分數時，先將每位受評者在各個評估來源的各向度得分轉換成標準化 z 分數，然後再將標準化 z 分數以  $T=10z+50$  的公式換算成 T 分數，最後再以 T 分數進行分數的加總與平均。因此，不管個人回饋評量報告書或團體回饋評量報告書，報告中的數字均為轉換後的 T 分數。

## 肆、研究結果

### 一、360 度回饋評量問卷的檢驗

本研究所採用的問卷—360 度回饋評量問卷，是根據焦點團體、個別訪談與文件分析…等方法訂出的六個評量向度編製而成。以下僅分就 360 度回饋評量問卷的信度分析、效度分析與評估難易度分析的結果陳述如下。

#### (一) 信度分析

360 度回饋評量問卷的信度檢驗，主要以「評量者間信度」進行分析。檢驗的方式是以肯得爾和諧係數 (Kendall coefficient of concordance) 分析評量者對受評者評量結果的一致性高低 (林清山, 2000; 張紹勳, 張劭評與林秀娟, 2001)。

由於本研究的評分者中，老師、連長與輔導長此三個評分者來源人數均只有 1~2 位，因此不適合進行所謂的評分者間信度分析。所以，表九所提供的資料，是以受評者的學長、同學與學弟三個評估來源進行分析。

從表九的肯得爾和諧係數的檢驗結果可以看出，學長、同學或學弟此三個評分來源，在 360 度回饋評量問卷的六個向度之評分者間信度均達顯著水準，顯示本研究具有穩定的評分者間信度。此外，從肯得爾和諧係數的大小來看，表六的結果顯示出：品德操守、思維表達、與團隊領導這三個評估向度的評估者間信度，高於人際相處、個人優質與國家軍職認同三項。

#### (二) 效度分析

360 度回饋評量問卷的效度檢驗，主要以建構效度檢驗時常會使用的「幅合效度」(convergent validity) 與「區辨效度」(discriminant validity) 進行分析 (Cambell & Fiske, 1959)。此一效度檢驗方式的基本論述是，當一個研究工具具有一定的建構效度時，以不同方法測量同一特質所得之結果(亦即「幅合效度」)間的相關會比較高；相反地，以同一方法測量不同特質所得的結果(亦即「區辨效度」)間的相關會比較低。因此當研究者欲以「幅合效度」與「區辨

效度」的概念檢驗 360 度回饋評量問卷的建構效度時，不同的評估來源（包括學長、同學、學弟）即代表不同的測量方法，而問卷中的六個向度即是欲測量的不同特質。因此，我們可以學長、同學、學弟三者對受評對象在同一個評估向度的評分之相關，表示該向度的幅合效度。幅合效度高，表示三個評估來源對同一個評估向度的評分應該具有高相關；相反地，當三個評估來源對同一個評估向度的評分的相關較低時，則代表該向度的幅合效度較低。至於區辨效度的檢驗，則可以單一評估來源（如學長、同學或學弟）對受評對象在六個評量向度上的評分之相關加以檢驗。例如當學長對受評對象在六個評估向度上的評分之相關較低時，代表這六個評量向度的區辨向度較高；相反地，當學長對受評對象在六個評估向度上的評分之相關較高時，代表這六個評量向度的區辨向度較低。

從表十以「多元評估來源——多元評估向度矩陣」的相關分析結果顯示，在「幅合效度」方面，不同評估來源對受評者在同一評估向度評量結果，其相關係數均達.001 的顯著水準，此外從相關係數大小的比較中亦可看出，特別在品德操守、思維表達、與團隊領導這三個評估向度的幅合效度檢驗上，這些相關係數均高於其它相關係數。至於在「區辨效度」的分析方面，相同評估來源對受評者在同一評估向度評量結果，約有 2/3 的相關係數達到.05 的顯著水準，雖然這些相關係數的大小大都明顯地低於幅合效度，但是從區辨效度的檢驗概念來看（相關係數愈低愈好），360 度回饋評量問卷在向度間的區辨性仍然需要有所改進調整。

表九 信度分析— 評分者間的一致性

受評者	評估者	統計量	評 估 向 度						
			品德操守	人際相處	思維表達	個人優質	國家軍職認同	團隊領導	總 評
二 年 級	一 年 級	W	<u>0.32</u>	<u>0.17</u>	<u>0.33</u>	<u>0.24</u>	<u>0.29</u>	<u>0.36</u>	<u>0.37</u>
		卡方	253.90	129.89	261.73	191.82	227.75	285.47	292.44
		N/df Sig.	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000
	二 年 級	W	<u>0.34</u>	<u>0.19</u>	<u>0.21</u>	<u>0.16</u>	<u>0.16</u>	<u>0.26</u>	<u>0.28</u>
		卡方	265.56	145.94	168.17	128.24	123.77	207.34	218.30
		N/df Sig.	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000	29/27 0.000
	三 年 級	W	<u>0.44</u>	<u>0.28</u>	<u>0.28</u>	<u>0.23</u>	<u>0.27</u>	<u>0.32</u>	<u>0.41</u>
		卡方	294.93	191.04	190.86	152.42	185.16	216.39	274.37
		N/df Sig.	25/27 0.000	25/27 0.000	25/27 0.000	25/27 0.000	25/27 0.000	25/27 0.000	25/27 0.000
三 年 級	二 年 級	W	<u>0.34</u>	<u>0.34</u>	<u>0.48</u>	<u>0.28</u>	<u>0.34</u>	<u>0.43</u>	<u>0.48</u>
		卡方	215.76	217.83	303.49	178.52	207.50	261.88	298.21
		N/df Sig.	29/22 0.000	29/22 0.000	29/22 0.000	29/22 0.000	28/22 0.000	28/22 0.000	28/22 0.000
	三 年 級	W	<u>0.41</u>	<u>0.19</u>	<u>0.37</u>	<u>0.19</u>	<u>0.23</u>	<u>0.35</u>	<u>0.34</u>
		卡方	224.25	102.27	201.59	106.40	123.86	191.53	187.59
		N/df Sig.	29/25 0.000	29/25 0.000	29/25 0.000	29/25 0.000	28/25 0.000	28/25 0.000	28/25 0.000
	四 年 級	W	<u>0.46</u>	<u>0.30</u>	<u>0.53</u>	<u>0.37</u>	<u>0.37</u>	<u>0.52</u>	<u>0.57</u>
		卡方	251.31	167.65	291.35	201.98	205.26	286.86	314.52
		N/df Sig.	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000
四 年 級	三 年 級	W	<u>0.34</u>	<u>0.45</u>	<u>0.41</u>	<u>0.35</u>	<u>0.21</u>	<u>0.38</u>	<u>0.49</u>
		卡方	189.08	246.31	223.62	194.99	118.07	209.01	268.88
		N/df Sig.	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000
	四 年 級	W	<u>0.40</u>	<u>0.26</u>	<u>0.40</u>	<u>0.18</u>	<u>0.20</u>	<u>0.32</u>	<u>0.35</u>
		卡方	220.84	143.24	221.41	98.81	110.25	177.13	190.29
		N/df Sig.	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000	25/22 0.000

註：1. 「W」：肯德爾和諧係數。 2. 「N」：評估者人數。 3. 「df」：受評者自由度。



360 度回饋評量制度對軍事院校學生才能評估與發展的應用—以某軍事院校學生部學生為例

表十 效度分析 - 輻合效度、區辨效度

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 學弟評 品德操守	1.00 <sup>a</sup> 74 <sup>b</sup>	.77*** 74	.56*** 74	.84*** 74	.82*** 74	.69*** 74	.70*** 74	.63*** 74	.33** 74	.70*** 74	.63*** 74	.51*** 74	.61*** 51	.58*** 51	.25* 51	.53*** 51	.56*** 51	.43** 51
2 學弟評 人際相處		1.00 74	.57*** 74	.89*** 74	.63*** 74	.62*** 74	.39*** 74	.64*** 74	.35** 74	.60*** 74	.42*** 74	.34** 74	.36** 51	.43*** 51	.26 51	.33* 51	.37** 51	.29* 51
3 學弟評 思維表達			1.00 74	.73*** 74	.71*** 74	.87*** 74	.20 74	.27* 74	.82*** 74	.47*** 74	.32** 74	.71*** 74	.25 51	.36** 51	.81*** 51	.57*** 51	.35*** 51	.66*** 51
4 學弟評 個人優質				1.00 74	.80*** 74	.79*** 74	.49*** 74	.60*** 74	.52*** 74	.68*** 74	.52*** 74	.56*** 74	.45*** 51	.50*** 51	.43*** 51	.52*** 51	.47*** 51	.50*** 51
5 學弟評 團隊職能					1.00 74	.88*** 74	.57*** 74	.49*** 74	.53*** 74	.66*** 74	.65*** 74	.70*** 74	.54*** 51	.52*** 51	.51*** 51	.66*** 51	.63*** 51	.76*** 51
6 學弟評 團隊領導						1.00 74	.33** 74	.41*** 74	.68*** 74	.57*** 74	.54*** 74	.79*** 74	.42** 51	.45*** 51	.63*** 51	.61*** 51	.52*** 51	.76*** 51
7 同學評 品德操守							1.00 74	.74*** 74	.17 74	.75*** 74	.77*** 74	.45*** 74	.68*** 51	.57*** 51	.13 51	.53*** 51	.58*** 51	.38** 51
8 同學評 人際相處								1.00 74	.28* 74	.81*** 74	.63*** 74	.41*** 74	.64*** 51	.56*** 51	.10 51	.42** 51	.51*** 51	.27* 51
9 同學評 思維表達									1.00 74	.51*** 74	.25* 74	.77*** 74	.14 51	.26 51	.83*** 51	.51*** 51	.26* 51	.64*** 51
10 同學評 個人優質										1.00 74	.70*** 74	.62*** 74	.55*** 51	.46*** 51	.28* 51	.47*** 51	.49*** 51	.40** 51
11 同學評 團隊職能											1.00 74	.60*** 74	.68*** 51	.57*** 51	.20 51	.61*** 51	.67*** 51	.54*** 51
12 同學評 團隊領導												1.00 51	.43** 51	.47*** 51	.68*** 51	.66*** 51	.51*** 51	.81*** 51
13 學長評 品德操守													1.00 51	.89*** 51	.23 51	.78*** 51	.89*** 51	.55*** 51
14 學長評 人際相處														1.00 51	.40** 51	.84*** 51	.82*** 51	.56*** 51
15 學長評 思維表達															1.00 51	.61*** 51	.38** 51	.70*** 51
16 學長評 個人優質																1.00 51	.84*** 51	.77*** 51
17 學長評 團隊職能																	1.00 51	.69*** 51
18 學長評 團隊領導																		1.00 51

註：1. 「a」：相關係數

2. 「b」：人數

(三) 評估難易度分析

本研究在 360 度回饋評量問卷每個評量向度後，均設計有一個問題，藉以瞭解評量者對每一向度評估難易程度的看法。這些問題均以 Likert 六點量表設計，以分數愈高代表評估愈難。但是為了後續統計分析的一致性起見，研究者在資料分析時將分數轉換為評分愈高，代表評估的容易度愈高。

從表十一的分析結果顯示：受評者對此六個向度的評估難易度，大都給予「還算容易」評量的評價。

表十一 受試者對各項評量向度評估難易度之各項統計值

評 量 向 度	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	備 註
品格操守評估容易度	58	1.00	6.00	3.84	1.15	分數從 1~6 分。分數愈高，代表受試者認為該項評量向度愈容易評估。
人際相處評估容易度	53	1.00	6.00	3.96	1.06	
思維表達評估容易度	57	1.00	6.00	4.07	0.92	
個人優質評估容易度	51	1.00	6.00	4.02	0.95	
國家軍職認同評估容易度	56	1.00	6.00	3.98	1.10	
團隊領導評估容易度	58	1.00	6.00	4.03	0.97	

二、受試者對於 360 度回饋評量的接受度

本研究在 360 度回饋評量問卷的最後，設計有四個問題以瞭解研究對象對於 360 度回饋評量的接受程度。

首先，從表十二可以看出，受試者認為 360 回饋評量的準確度 (M=79.26；SD=9.45) 明顯地高於傳統考核方式 (M=62.3；SD=12.85)。

而表十三結果顯示受試者對於 360 回饋評量結果運用在發展才能 (M=79.95；SD=11.73) 與考核才能 (M=79.43；SD=12.13)，均呈現高接受度。

表十二 受試者認為傳統考核方式與 360 回饋評量的準確度之比較

比較項目	平均數	個數	標準差	t	df	Sig.
傳統考核方式	62.36	58	12.85	-8.63	57	.000
360 回饋評量	79.26	58	9.45			

表十三 受試者認為 360 回饋評量適用於發展目的與考核目的之比較

比較項目	平均數	個數	標準差	t	d	f	S	i	g	.
發展目的	79.95	58	11.73	0.41	57					.682
考核目的	79.43	58	12.13							

### 三、不同評估來源對受評者評估結果的一致性

以不同評估來源對受評者的整體表現之評估結果來看，從表十四的相關分析表可以看出，學弟、同學與學長對受評者表現的評估結果，有較高的相關。但是在輔導老師、輔導長、連長方面，其評估結果間的相關明顯較低。而且這三個評估來源對受評者表現的評量結果，亦與學弟、同學與學長對受評者表現的評估結果呈現較低的相關。

表十四 各評估來源對受評者整體表現評量結果之相關分析一覽表

	1	2	3	4	5	6	7
1. 自評整體表現	1.00 <sup>a</sup> 66 <sup>b</sup>	0.18 66	0.20 66	0.19 44	0.32** 66	0.32** 66	0.26* 66
2. 學弟評整體表現		1.00 74	0.76*** 74	0.66*** 51	0.38*** 74	0.20 74	0.53*** 74
3. 同學評整體表現			1.00 74	0.71*** 51	0.33** 74	0.35** 74	0.55*** 74
4. 學長評整體表現				1.00 51	0.29* 51	0.35** 51	0.64*** 51
5. 老師評整體表現					1.00 74	0.02 74	0.42*** 74
6. 連長評整體表現						1.00 74	0.18 74
7. 輔導長評整體表現							1.00 74

註：1. 「a」：相關係數

2. 「b」：人數

### 伍、討論與建議

從上述「肆、研究結果」中可以看出，360 度回饋評量問卷具有不錯的評分者間信度與幅合效度，但是在區辨效度上，則有尚有調整的空間（參考表六、表七）。而就問卷的評估難易度而言，資料分析結果顯示評量者認為評估尚屬容易（參考表十一）。此外，從問卷的檢驗結果中亦可看出受試者認為 360 度回饋評量的準確度，明顯地高於傳統考核方式（參考表十二）。而受試者對於 360 回饋評量結果運用在發展才能與考核才能上，亦均呈現高接受度（參考表十三）。

為了使我們對於 360 度回饋評量系統的操作能更清楚的瞭解，使制度的實施更加完善。本研究除了以統計方法，針對 360 度回饋評量的制度與問卷進行量化

檢驗外，在 360 度回饋評量實施之後，研究小組針對參與評量的受試者，進行三場焦點團體，並且邀請在 360 度回饋評量研究與推行上，具有相關實務與研究經驗的專家學者，針對本研究的理論、問卷、流程與結果提供意見。

下列的討論與建議即是綜整統計分析結果、受試者在評量後焦點團體中所反應的意見，與專家學者在座談會所提出的看法，以（一）360 度回饋評量問卷的設計；（二）他評評量者的選擇與訓練；（三）評估結果的配套措施三個部分，論述如後。

## 一、360 度回饋評量問卷的設計

### （一）360 度回饋評量問卷的向度

本研究所使用的問卷，在建構效度的區辨效度上並非十分理想（參考表十）。事實上，從問卷向度定義的檢視中，可以發現若干評估向度的定義，的確存有重疊之處。

首先學者專家們認為像「人際相處」的定義中「待人親切好相處」、「會主動關懷別人，並且樂於助人」、「別人情緒低落時給予支持」，與「個人優質」定義中「為人樂觀進取」、「情緒管理能力良好」等，似乎都與受評者在團體中與人互動的表現有關；但是在「人際相處」中的「融入團體，願意為團體盡心盡力」、「將團隊目標置於個人利益之上」以及「個人優質」的「做事積極認真」則是與受評者在團體中做事的態度有關。此外，學者專家們亦認為「個人優質」此一向度的名稱容易產生的混淆與不易理解，而且與其他向度相較起來似乎不太對稱。例如一般可描述「人際相處」較好，或「人際相處」較差，但以「個人優質」為一種表現時，若描述「個人優質」優，以及「個人優質」劣，則容易令人感到疑惑。而且從參與評量受試者的焦點團體中，受試者表示「個人優質」與「品德操守」在名稱，過於壘同不易分辨，此外亦有受試者提出「個人優質」內容中的企圖心、樂觀進取與認真積極之關連性較低，不適合放在同一個向度上。

事實上從表十的區辨效度分析中亦可看出，「個人優質」與「品格操守」的區辨效度，及「個人優質」與「思維表達」的區辨效度明顯較差。因此在參酌專家學者與受試者的建議後，研究者決定將「個人優質」中有關學習能力態度的部分，移到「思維表達」向度；將「個人優質」中有關人際互動時的情緒管理部分，移置「人際相處」向度；將「個人優質」中有關做事態度的部分，移置先建立「任務執行」向度。

此外，專家學者與受試者們亦表示在許多向度中，均可看到與任務執行有關的內容。例如如「個人優質」：做事認真負責；「思維表達」：處理事情時具有

靈敏的反應能力；「團隊領導」：具有應變能力，能夠處理突發的狀況。因此綜整這些內容，增加「任務執行」向度。向度的內容主要包含：1. 執行任務時認真負責。2. 做事按部就班，有組織條理。3. 能以有效的方式，達成交付的任務。4. 遇到阻礙時，能夠適時地變通，能善用資源，完成交付的任務。

最後在「國家、軍職認同」此一向度，專家學者們認為個人的「國家認同」部分之敏感度較高，而且也很難從日常生活的言語與行為加以判斷。因此建議在評量時，直接國家認同內容融入「軍職認同」之中，以評估內容中的「願意為保衛國家人民與捍衛民主自由，犧牲個人的權益與自由」，代表國家認同的主要內容。

因此，綜整統計分析結果、受試者在評量後焦點團體中反應的意見，與專家學者在座談會提出的看法，本研究將 360 度回饋評量的向度微調成「品德操守」、「人際相處」、「思維表達」、「軍職認同」、「任務執行」與「團隊領導」六個向度。表十五即是彙整而成的各評估向度定義一覽表。

表十五 政治作戰學校學生部 360 度回饋評量向度定義修正一覽表

品 德 操 守	人 際 相 處	思 維 表 達
1. 為人誠實正直，注重榮譽。 2. 做事公私分明，不會佔人便宜。 3. 以身作則，不會藉故推諉。 4. 守法守紀，生活自律。	1. 願意融入團隊。 2. 待人親和、好相處。 3. 會主動關懷別人，並且樂於助人。 4. 情緒管理佳，不會因為挫折情緒失控、亂發脾氣，甚至引發衝突。	1. 思維清晰，分析事理時能切中要點。 2. 口語表達清楚，能讓聽者輕易地掌握論述內容。 3. 文字寫作能力好。 4. 學習態度良好，會花時間在個人專業能力的提升和興趣的培養。
軍 職 認 同	任 務 執 行	團 隊 領 導
1. 接受服從是軍人天職的觀念，不會排斥紀律要求、命令服從。 2. 願意為保衛國家人民與捍衛民主自由，犧牲個人的權益與自由。 3. 認為選擇軍旅生活，是正確的生涯抉擇 4. 會認真思考並且投入未來的軍職生涯規劃。	1. 執行任務時認真負責。 2. 做事按部就班，有組織條理。 3. 能以有效的方式執行交付的任務。 4. 遇到阻礙時，能夠適時地變通，能善用資源，完成交付的任務。	1. 帶領團隊執行任務時，能於事前做好妥善的規劃，並且明確地傳達命令與指示。 2. 能夠做好對上（隊職幹部或學長）與對下（同學或學弟）的溝通協調，並使人員任務的分派，做到最佳的運用。 3. 任務執行時具有企圖心與執行力，不僅能夠要求團隊成員戮力達成目標，同時亦能教導成員或提供成員完成任務的方法與協助。 4. 具有擔當，願意為領導團隊任務的成敗負責。

## (二) 360 度回饋評量問卷的填答方式

### 1. 他評部分

360 度回饋評量他評用問卷的填答方式，主要採漸進式提名法進行。原先為了使受評者的受評結果，具有較大的區辨力。因此評估的過程採取四個步驟進行提名。但是從受試對象在評量後焦點團體中反應，此一方法主要的困難點，在於第一階段提名人數太多（需選出所有受評者的 2/3），因此在提名時，很難一下子就圈選出足夠的人數。關於這點，專家學者建議或許可以將漸進式提名的步驟減少為三個步驟，並降低第一個階段的提名人數。因此，再綜整專家學者與受試對象的意見後，研究者決定將評量的程序調整為：（1）先請評量者從受評者中挑選出表現較佳的 1/3；（2）再從表現更佳的 1/3 中，挑選表現更好的一半（即佔全體受評者的 1/6）；（3）最後再從這 1/6 更加的受評者中，挑選出表現最佳的一位（請參考附錄三內容）。

### 2. 自評部分

360 度回饋評量自評用問卷的填答方式採「百分等級」的概念進行。但專家學者在審視完自評問卷後認為，雖然指導語清楚地說明自評問卷的填答方式，但是評量者可能還是會 Likert 量表的觀念，以自己在各向度上的絕對表現填答。因此建議將「百分等級」的方式，改為「名次」的觀念，由評量者直接填寫自己認為在各向度表現的名次加以回答。名次愈好（例如第一名、第二名），代表評量者認為自己在該向度的表現，比同年班的同學表現還得好。（請參考附錄四內容）。

## 二、他評評量者的選擇與訓練

首先，從研究結果之「表十四 各評估來源對受評者整體表現評量結果之相關分析一覽表」可以看出，學弟、同學與學長對受評者表現的評估結果，有較高的相關。但是在輔導老師、輔導長、連長方面，其評估結果間的相關明顯較低。而且這三個評估來源對受評者表現的評量結果，亦與學弟、同學與學長對受評者表現的評估結果呈現較低的相關。深究其因，可能是在於評量者與被評量者間的互動情況有關。亦即，由於學弟、同學與學長三者，在生活、學習與實習幾乎朝夕相處，因此一則彼此間有較多觀察的機會，二則大家觀察到彼此間的結果，亦不會有太大的差異。因此，三者評估出來的結果會有較高的相關。但是，輔導老師、連長與輔導長對學生觀察的機會與重點，不管在量與質上，可能就不如學生間的觀察來得這麼細緻，而且學生在面對老師、連長與輔導長時，可能會刻意表現出較好的一面，因此這些原因可能會造成輔導老師、連長、輔導長對學生評量

結果的一致性較低，甚至與學生評量結果的一致性，亦出現同樣低相關的情況。

因此，研究者建議爾後在進行 360 度回饋評量時，可以先將老師、連長與輔導長這三個評估來源不列入考量。而純粹由學長、同學、學弟與受評者本身做為主要的四個評估來源。

此外，由於本次評量的實施，是邀請全員參加。亦即全連的學生，均需擔任評量者的角色。原本的用意是希望透過全員參與，增加評量結果的客觀與公正性。但是根據研究小組在施測期間對評量者於評估作業時的反應，可以看出少數的評量者在進行評估時，並非十分用心。而從事後的受試對象焦點團體訪問中，有些受訪者即表示少數同學可能會因為認為評量者很多，因此自己稍微隨便一下，應該不會對評量結果造成影響。亦即少數評量者可能因為「社會閒散」(social loafing)，因而降低其對評量工作的責任感。加上評量時，每個評量者的身心狀況並不相同，而這些因素對評量結果可能都會造成影響。

所以，研究者認為 360 度回饋評量進行時，可以「360 度評量委員會」的方式取代全員參與。例如，可以提名方式，由連隊同學在每個年班中挑選一定比例（如 1/5）的學生進入委員會擔任評量委員，然後由評量委員們以回饋評量程序進行他評評量。這樣的調整一則可使這些評量委員進行評量之前，因為評量者的人數不是很多，所以施測者可以雙向互動的方式，使評量委員們清楚地掌握評量要點與各向度評量內容的意義，再進行 360 度回饋評量；二則因為評量者是經過挑選，因此可增加評量者的榮譽感，使其評量時更加用心。而且，因為評量者的人數減少，因此可以降低社會閒散的發生，同時可以降低評估作業的成本。

### 三、評估結果的配套措施

由於 360 度回饋評量的主要目的之一，即是提供受評者有關不同評估來源對其在各個向度表現的評價表現。此外，此一評估資料若能彙整起來，對隊職幹部與輔導老師在學生輔導或才能發展的考量上，亦能提供許多有用的資訊。

因此，本研究在 360 度回饋評量回饋評量報告的設計方面，主要分成團體回饋評量報告書與個人回饋評量報告書二個部分。其中，個人回饋評量報告書則是提供給學生本身做為訂定個人學期發展計畫的參考依據。而團體回饋評量報告書主要提供給隊職幹部與輔導老師做為輔導學生時的參考。

因此針對表現欠佳的學生，隊職幹部與輔導老師可以加強給予指導，依學生所欠缺的能力提供諮詢以及開相關課程，讓學生有成長的機會。甚可要求其儘速改進現況，如果這些學生仍然無法改進，或許可以參酌其在課業、體能或連隊上的其他表現，瞭解學生在軍校生活的適應狀況。在不斷的輔導、督導與指導下，

如果這些學生仍然無法有所改進，隊職幹部或輔導老師可以與這些學生，溝通其對軍旅生涯發展的看法。

至於表現優異的同學，隊職幹部或輔導老師或許可以加以表揚，或賦予類似「標竿學生」的榮譽，並提供適度的獎勵，以為其他同學的學習榜樣。而學者專家們認為應將本案落實成常態工作，才能發揮追蹤與組織成長的效能，學生在熟悉 360 度回饋評量制度之後，可培養出自我了解、自我成長，與學習如何客觀地觀察別人以及了解別人，提供他人回饋評量、諮商的能力，使學生分發部隊後能儘速地適應部隊工作要求，更能使政戰幹部的專業能力有所發揮。

## 陸、未來研究的可行方向與結論

由於本次 360 度回饋評量的向度內容，是以才能(competence)的角度設定，因此內容的描述上包含有價值、信念、態度與行為。雖然評量者表示當其以各評量向度評量受評對象的表現時還算容易，但如果評量向度的內容較為具體(例如採行為取向的內容呈現)，或許可以提高評量向度的容易度。此外，由於擔心評估者的認知負擔，因此在 360 度回饋評量表設計時，研究小組經過三次的研討與反覆的討論，以相似概念集中在同一向度的方式，最後將評估向度訂為六個指標。但這樣的作法，或許會使評估者在評量的過程中會受到幾個子構面的影響，致使在區辨效度上有所影響。因此未來研究可以針對 360 度回饋評量向度內容之具體性對評估容易度，甚至評估結果或評分者間的一致性…等的影響加以檢驗。

此外，由於本研究係以受評者對 360 度回饋評量在評估難易度、接受度與準確性等主觀評定方式，輔以 360 度回饋評量制度的評分者間一致性與建構效度，做為 360 度回饋評量是否適用於軍事院校學生才能評估與發展的檢驗。事實上，評估一項評量制度是否有效，效標關聯效度(criterion-related validity)亦是重要的評估指標之一。因此未來的研究可以受評對象客觀的績效指標(例如學業成績、實習連隊表現、部隊實習表現…)，針對 360 度回饋評量與這些客觀指標之相關加以檢驗。

另外，本研究有關 360 度回饋評量的他評方式，是以漸進提名法的方式進行。各個階段之提名人數的多寡(或比例)是否會對研究結果有所影響？或如果 360 度回饋評量的方式是採取 Likert 五點、六點、七點…方式進行評量，其評量結果是否與漸進式提名法之結果有所不同？…這些亦都是未來研究有關 360 度回饋評量評估方式可以進一步探討的重點。

因此，綜而言之，360 度回饋評量制度的主要精神，是希望藉由多來源、多向度的才能回饋，使受評學生瞭解個人在各項才能表現上的發展現況，據此做為



個人發展自我的參考依據。而學校的隊職幹部或輔導老師，亦可以 360 度回饋評量結果，做為協助學生發展才能的溝通橋樑。

但是，審視國內許多企業組織在推行 360 度回饋評量制度時，由於太快將此制度導入考核系統，做為人事裁決（如升遷、加薪、開除…）的依據，因此當員工在面對 360 度回饋評量制度時，往往帶著相當複雜的情緒與認知，致使 360 度回饋評量的推行，往往得到許許多多的負面效果。

因此研究者強烈的建議，360 度回饋評量制度的推行，應該著重在學生才能的評估與發展用途之上，而非用來做為淘汰學生的參考依據！如此方能使此一系統，得到最好的運用！

## 參考文獻

### 【中文部分】

- 林清山（2000）：《心理與教育統計學》。台北市：東華出版社。
- 張紹勳，張劭評，林秀娟（2001）：《SPSS For Windows 統計分析——初等統計與高等統計（上）（下）》。台北：松崗電腦圖書公司。
- 張裕隆（1998）：〈360 度回饋評量〉。《國魂月刊》，624 期，頁 73-75。
- 劉岡憬（1998）：《以 360 度回饋評量探討主管人員自他評一致性與領導效能關係之實證研究》。國立政治大學心理學研究所碩士論文。
- 鄭瀛川、王榮春、曾河嶸（1997）：《績效管理》。台北：世台企管顧問公司。

### 【英文部分】

- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organization Dynamics*, 25 (2), 24-38.
- Bernardin, J. H., Dahmus, S. A., & Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315-324.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- deLeon, L., & Ewen, A. J. (1997). Multi-source performance appraisals. *Review of Public Personnel Administration*, 17 (1), 22-36.

- Downey, R. G., Medland, F. F., & Yates, L. G.. (1976). Evaluation of peer rating system for predicting subsequent promotion of senior military officers. *Journal of Applied Psychology, 61*, 206-209.
- Edwards, R. M., & Ewen, J. A. (1996). 360° Feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement. New York: AMACOM.
- Fox, S., Bem-Nahum, Z., & Yinon, Y. (1989). Perceived similarity and accuracy of peer rating. *Journal of Applied Psychology, 75*, 781-786.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management, 32*, 325-351.
- Hellervik, L. W., Hazucha, J. F., & Schneider, R. J. (1992). Behavior change: Models, methods, and a review of the evidence. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 30)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Kane, J. S., & Lawler, E. E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin, 85*, 555-586.
- Morris, D. (1996). Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: A case study. *Human Resource Management, 35* (1), 35-51.
- Moses, J., Hollenbeck, G. P., & Sorcher, M. (1993). Other people's expectations. *Human Resource Management, 32* (2&3), 283-297.
- Nowack, K. M. (1993). 360-Degree Feedback: The whole story. *Training and Development Journey, 47* (1), 69-72.
- Roberts, G. E. (1995). Developmental performance appraisal in municipal government. *Review of Public Personnel Management, 15* (3), 17-43.
- Schumacher, J. E., Scogin, F., Howland, K., & McGee, J. (1992). The relation of peer assessment to future law enforcement performance. *Criminal Justice and Behavior, 19*, 286-293.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Mager-Bibi, Tamar. (1999). Peer rating Versus Peer Nominations during training as predictors of actual performance criteria. *The journal of Applied Behavioral Science, 35* (3), 360-372.
- Waldman, A. D., Atwater, E. L., & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree

- feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, *12* (2), 86-94.
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E., (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, *Spring*, 35-44.
- Zazanis, M. M., Zaccaro, S. J., & Kilcullen, R. N. (2001). Identifying Motivation and Interpersonal Performance Using Peer Evaluations. *Military Psychology*, *13* (2), 73-88.

附錄一 360 度回饋評量他評問卷（範例）

英文專精連 女生 學官

## 生涯發展才能 360° 回饋評量問卷（II\_0）

### Career Development Competence Feedback Questionnaire

首先感謝你參與本項計劃，撥冗填寫這份問卷。

本問卷採匿名的方式施測，填寫完的問卷會直接交由研究人員直接處理，所以問卷填寫時，請根據你與受評對象的實際相處經驗，放心地作答！

本問卷的目的在協助受評對象瞭解他（她）在各個生涯發展才能向度上的表現狀況，使其知道個人未來發展的特點與應該強化的方向。為了使本問卷能夠對受評對象提供最大的幫助，因此請你在填寫問卷時，務必以「真誠」、「助人」的態度，站在協助受評對象瞭解自己的角度，提供受評對象最真誠的回饋評量。如此方能使本問卷能發揮最大的效益。

本項計劃對軍事院校未來的人才培育有很大的影響，國際一些知名企業（如 Intel）與軍校（如西點軍校），亦均以此種方法做為發展幹部領導才能的重要依據。由於心理系學生對「人」方面的瞭解與掌握度會比一般科系的學生來得好，因此本項計劃選擇以本系為先期試辦單位。懇請你（妳）在填寫問卷時，務必全力配合！

再次謝謝你的合作！

### 【填答說明】

填答問卷時，請先詳讀各個才能評估向度的說明，然後根據你與表中所列受評對象的相處經驗，按下列四個步驟，完成各個才能向度的評估。

1. 請先從頭到尾瀏覽完下表列出的 28 位受評對象，然後從這 28 位受評對象中挑選出 19 位「品德操守」表現比較良好者。  
（請以色筆將這 19 位受評對象姓名前的第一個  塗滿劃記）
2. 接著再從頭到尾瀏覽完上述挑選出的 19 位受評對象，然後從這 19 位受評對象中，勾選出 9 位「品德操守」表現較為優秀者。（請以色筆將這 9 位受評對象姓名前的第二個  塗滿劃記）
3. 然後再從頭到尾瀏覽完上述挑選出的 9 位受評對象，再從這 9 位受評對象中，勾選出 4 位「品德操守」表現更為優秀者。  
（請以色筆將這 4 位受評對象姓名前的第三個  塗滿劃記）
4. 最後再從頭到尾瀏覽完上述挑選出的 4 位受評對象，再從這 4 位受評對象中，勾選出 1 位「品德操守」表現最為優秀者。

(請以色筆將這 1 位受評對象姓名前的第四個  塗滿劃記)

**品德操守**：所謂的品德操守，是指下列接受評估的對象，能否做到

1. 為人誠實正直，表裡一致。
2. 做事公私分明，不會佔人便宜。
3. 守法守紀，能夠做好生活自律。
4. 凡事能夠以身作則，不會藉故推諉。

28 → 19 → 9 → 4 → 1

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 張**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 賢**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 符**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 楊**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 何**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 趙**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 郭**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 姚**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 羅**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 陳**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 李**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 黃**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 許**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 歐**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 董**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 程**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 陳**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 李**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 董**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 傅**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 廖**	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 馬**

：(因篇幅限制，人際相處、思維表達、個人優質、國家軍職認同、團隊領導等向度省略)

☆☆ ( ) 你(妳)個人認為，比較上述受評對象的「互動頻率」

1. 非常容易 2. 容易 3. 還算容易 4. 有點困難 5. 困難 6. 非常困難

2. 你個人認為傳統上以隊職幹部(連長或輔導長)評估受評對象在各個才能向度上的發展現況，其評估結果的準確度有多高。 \_\_\_\_\_ 分。

(請以 0~100 評分。分數愈高，代表準確度愈高)

3. 你個人認為這種經由多元回饋評量的方式(即由學長、同學、學弟、隊職宣、輔導老師與自己六個角度提供評估的結果)，評估受評對象在各個才能向度上的發展現況，其評估結果的準確度有多高。 \_\_\_\_\_ 分。

(請以 0~100 評分。分數愈高，代表準確度愈高)

4. 如果以上述這種多元回饋評量方式，提供你個人瞭解自己在各才能向度上的發展現況，據此做為個人發展自我才能的參考，請問你個人對此評估方式的接受度有多高。 \_\_\_\_\_ 分。

(請以 0~100 評分。分數愈高，代表接受度愈高)

5. 如果以上述這種多元回饋評量方式，做為學校考核你個人表現的指標之二，請問你個人對此評估方式的接受度有多高。 \_\_\_\_\_ 分。

(請以 0~100 評分。分數愈高，代表接受度愈高)

附錄二 360度回饋評量自評問卷（範例）

英文專精連 女生 學官  
年級： 姓名：

## 生涯發展才能 360° 回饋評量問卷 (II\_S)

### Career Development Competence Feedback Questionnaire

首先感謝你參與本項計劃，撥冗填寫這份問卷。

本問卷的目的在協助你（妳）瞭解個人在各個生涯發展才能向度上的表現狀況，使你知道個人未來發展的特點與應該強化的方向。

為了使本問卷能夠對你提供最大的幫助，因此請務必以「真誠」的態度，站在瞭解自己的角度填寫本問卷，如此方能使本問卷能發揮最大的效益。

填寫完的問卷會直接交由研究人員直接處理，放心地作答！  
再次謝謝你的合作！

### 【填答說明】

填答問卷時，請先詳讀各個才能評估向度的說明，然後比較你與受評對象在各個才能向度上的表現。

例如當你覺得個人在「品德操守」上的表現，比 30% 的受評對象來得好時，就請你將數線上的代表數字「30%」以色筆圈選起來。如果你個人覺得在「品德操守」上的表現，比 70% 的受評對象來得好時，就請你將數線上的代表數字「70%」以色筆圈選起來。

亦即圈選的數字愈大，代表你個人認為自己在「品德操守」上的表現，要比較多的受評對象來得優異。相反地，圈選的數字愈小，則代表你個人認為自己在「品德操守」上的表現，只贏過少數受評對象。

### 自我評估時比較的受評對象

張**	賢**	符**	楊**
:	:	:	:

**品德操守**：所謂的品德操守，是指下列接受評估的對象，能否做到

1. 為人誠實正直，表裡一致。
2. 做事公私分明，不會佔人便宜。
3. 守法守紀，能夠做好生活自律。
4. 凡事能夠以身作則，不會藉故推諉。

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

附錄三 360 度回饋評量他評問卷...修正版 (範例)

**品德操守**：所謂的品德操守，是指下列接受評估的對象，能否做到

1. 為人誠實正直，注重榮譽。
2. 做事公私分明，不會佔人便宜。
3. 以身作則，不會藉故推諉。
4. 守法守紀，生活自律。

28 → 9 → 5 → 1

<input type="checkbox"/> 張**	<input type="checkbox"/> 賢**	<input type="checkbox"/> 符**	<input type="checkbox"/> 楊**
<input type="checkbox"/> 何**	<input type="checkbox"/> 趙**	<input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> 郭**	<input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> 姚**	<input type="checkbox"/> 羅**
<input type="checkbox"/> 陳**	<input type="checkbox"/> 李**	<input type="checkbox"/> 黃**	<input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> 許**	<input type="checkbox"/> 歐**	<input type="checkbox"/> 董**	<input type="checkbox"/> 程**
<input type="checkbox"/> 陳**	<input type="checkbox"/> 楊**	<input type="checkbox"/> 李**	<input type="checkbox"/> 林**
<input type="checkbox"/> 董**	<input type="checkbox"/> 傅**	<input type="checkbox"/> 廖**	<input type="checkbox"/> 馬**

附錄四 360 度回饋評量自評問卷...修正版 (範例)

**自我評估時比較的受評對象**

張**	賢**	符**	楊**
何**	趙**	楊**	林**
郭**	楊**	姚**	羅**
陳**	李**	黃**	林**
許**	歐**	董**	程**
陳**	楊**	李**	林**
董**	傅**	廖**	馬**

**品德操守**：所謂的品德操守，是指下列接受評估的對象，能否做到

1. 為人誠實正直，注重榮譽。
2. 做事公私分明，不會佔人便宜。
3. 以身作則，不會藉故推諉。
4. 守法守紀，生活自律。

→ 你個人認為在「品德操守」方面，你的排名名次為：\_\_\_\_\_