

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

**「360 度評鑑」與「心理測驗」之發展及信效度  
之比較分析研究—以「管理才能」為基礎**

**The Development, Reliability, Validity, and the Comparison of “360  
Degree Assessment” with “Psychological Testing”—Base on Managerial  
Competencies**

計劃類別：個別型計劃

計畫編號：NSC89-2416-H-004-075

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計劃主持人：張裕隆

研究助理：林玉玲

執行單位：國立政治大學心理學系

中華民國九十年八月

「360 度評鑑」與「心理測驗」之發展及信效度  
之比較分析研究—以「管理才能」為基礎

The Development, Reliability, Validity, and the Comparison of “360  
Degree Assessment” with “Psychological Testing” – Base on Managerial  
Competencies

計劃主持人：張裕隆

一、中文摘要：

本研究以張裕隆(2001)之管理才能架構為基礎，實際針對國內企業之需求發展 360 度評鑑與心理測驗，並進行信效度之比較分析，以及「管理效能」迴歸預測模式之建立。本研究依受試樣本來源不同，分為研究一與研究二，其中，研究一為某電腦教學公司之初階主管(N=31)；研究二為某建築公司之初階主管(N=23)與中階主管(N=55)，皆接受以「發展」為目的之 360 度評鑑(8 位評分員)與心理測驗的評量。綜合結果如下所示：

研究一：

- 1.360 度評鑑：「內部一致性係數」為.92；效度係數介於.28 至.80 之間，中位數為.60；多元相關係數介於.76-.85 之間，中位數為.81。
- 2.心理測驗：「內部一致性係數」介於 .59-.79，中位數為.70；效度係數則介於-.54 至.74 之間，中位數為.31；多元相關係數介於.44-.77 之間，中位數為.52；
- 3.受評者態度：59.4%的受試認為可以運用心理測驗來瞭解公司同仁的優缺點，53.2%的受試相信心理測驗可以有助於公司現行選拔與晉升人才制度的改善。

研究二：

- 1.360 度回饋：初階主管「內部一致性係數」為.89，效度係數介於.19 至.83 之間，中位數為.52，多元相關係數介於.63 至.87 之間，中位數為.76；中階主管「內部一致性係數」為.95，效度係數介於.37 至.72 之間，中位數為.59，多元相關係數介於.72 至.75 之間，中位數為.74。
- 2.心理測驗：初階主管「內部一致性係數」介於 .53 至.85，中位數為.68，效度係數介於-.74 至.75 之間，中位數為.33，多元相關係數介於.45 至.80 之間，中位數為.74；中階主管「內部一致性係數」介於 .45 至.83 之間，中位數為.74，效度係數介於-.38 至.65 之間，中位數為.35，多元相關係數介於.38 至.70 之間，中位數為.45。
- 3.受評者態度：88.5%的受試相信公司推動 360 度評鑑的目的是為了幫助同仁成長，75.4%則對 360 度評鑑感到滿意；74.1%的受試認為可以運用心理測驗來瞭解公司同仁的優缺點，60%則相信心理測驗有助於公司現行選拔與晉升人才制度的改善。

總之，本研究之 360 度評鑑與心理測驗皆具有相當不錯的信效度結果。因此，本研究不僅可以提供國內企業在實務運用方面的參考，亦有助於後續研究者如何針對國人發展各項本土之「評鑑工具」。此外，相信對於提升國內人力資源管理，以及國家整體的競爭能力亦有所貢獻。

關鍵詞：360 度回饋、心理測驗、管理才能、甄選、訓練、考核、接班人計劃、組織診斷與發展

## The Development, Reliability, Validity, and the Comparison of “360 Degree Assessment” with “Psychological Testing” – Base on Managerial Competencies

The purpose of this study is based on managerial competencies model to compare "360 Degree Assessment" with "Psychological Testing". Study one, the subjects consist of 31 managers in a computer-teaching company in Taiwan. Study two, the subjects consist of 78 managers in a middle sized construction company in Taiwan. Managers' participation in the program is voluntary and results are used for personal and professional development.

The results showed that, In the study one : (1)The 360-degree assessment : The Cronbach  $\alpha$  is .92. The validity coefficients are between .28 and .80, and the median is .60. The multiple regression coefficients are between .76 and .85, and the median is .81 ; (2)The psychological testing : The Cronbach  $\alpha$  are between .59 and .79, and the median is .70. The validity coefficients are between -.54 and .74, and the median is .31. The multiple regression coefficients are between .44 and .77, and the median is .52 ; (3) The attitude of subjects : 59.4% subjects indicate the scale can help them to understand their strengthes and weaknesses, 53.2% subjects support using the tools to improve their present assessment and promotion systems.

In the study two : (1)The 360-degree assessment : (a)low level managers : The Cronbach  $\alpha$  is .89, the validity coefficients are between .19 and .83, and the median is .52. The multiple regression coefficients are between .63 and .78, and the median is .76. (b)middle level managers : The Cronbach  $\alpha$  is .95, the validity coefficients are between .37 and .72, and the median is .59. The multiple regression coefficients are between .72 and .75, and the median is .74 ; (2)The psychological testing : (a)low level managers : The Cronbach  $\alpha$  are between .53 and .85, and the median is .68. The validity coefficients are between -.74 and .75, and the median is .33. The multiple regression coefficients are between .45 and .80, and the median is .74. (b)middle level managers : The Cronbach  $\alpha$  are between .45 and .83, and the median is .74. The validity coefficients are between -.38 and .65, and the median is .35. The multiple regression coefficients are between .38 and .70, and the median is .45. ; (3) The attitude of subjects : 88.5% subjects indicate the 360 degree assessment can help them to grow, 75.4% subjects feel satisfied. 74.1% subjects indicate the psychological testing can help them to understand their strengthes and weaknesses, 60% subjects support using the psychological testing to improve their present assessment and promotion systems.

In summary, the present study of 360 degree assessment and psychological testing have middle to high reliability and validity. And this study can not only provide suggestions to Taiwanese enterprises, but also can help scholars to develop assessment tools, and we do hope it can also increase the knowledge of human resource management, and the competitive ability of our country.

**Key words:** 360 degree feedback, psychological testing, managerial competency, selection, training, performance appraisal, succession plan, organization diagnosis and development

## 二、緣由與目的：

如何提昇國家整體的「競爭能力」，首要之途在於積極重視「人力資源」的管理與運用，尤其是如何協助領導幹部瞭解自己，進而提升其管理能力。以往協助經理人員增進自我瞭解最常使用的方法，即是由主管填答心理測驗，再透過心理測驗結果的回饋，來幫助當事人瞭解自己（Yammarino & Atwater, 1993）。然而，Hoffman（1923）卻指出這種自我評量的方式是有問題的。後續的研究者（Landy & Farr, 1980; Thornton, 1980; Mabe & West, 1982; Podsakoff & Organ, 1986; Harris & Schaubroeck, 1988; Ashford, 1989; Bass, 1990; Yammarino & Atwater, 1993）亦發現，與他人的評量結果或與客觀的效標相比較時，「自評」所得出的結果顯得較為誇大、不穩定、與不正確。根據 Van Velsor, Ruderman 和 Young（1992）的研究指出，大約只有 10% 的經理人員能夠正確地評量自己的表現，而高估自己的人數則幾乎為其兩倍。

此外，隨著民主時代的演進，「員工自主」、「員工參與」的概念已深植民心，「部屬」已經不再是過去的「部屬」，而是成為領導幹部的「內部顧客」（張裕隆，1998b）。近幾年來，美國出現一種新的「管理才能」評鑑方法，即「360 度回饋」（360 degree feedback）。360 度回饋的主要觀念，是根據當事人的領導行為或管理才能，由員工自己、上司、直接部屬、同事甚至外部顧客等進行全方位的評量，並在評量之後給予回饋（張裕隆，1998b）。Muchinsky 等人（Yammarino & Atwater, 1993； Yammarino & Atwater, 1997； Muchinsky, 1997； 張裕隆，1998a）認為透過「360 度回饋」，能夠增進經理人員的「自我覺察」，進而幫助其規劃未來，提昇領導效能。

Campbell, Dunnette, Lawler 和 Weick（1970）指出，整體而言，心理測驗可以解釋 30%~50% 的「管理效能」的變異量，而如果心理測驗經由專業的心理學家仔細的編製、驗證、與解釋的話，則心理測驗對於「管理效能」的預測將可以提供相當大的貢獻。另外，根據張裕隆（1998a）之研究結果指出，心理測驗無論是針對民營、國營企業或教育界皆有相當不錯的信度與效度結果，其「內部一致性」係數介於.08~.89 之間，中位數絕大多數均達.60 以上；效度係數介於-.71~.84 之間，中位數為.36 以上，多元相關係數介於.35~.94 之間，中位數為.63 以上。Adler 和 Weiss（1988）、Schneider 和 Hough（1995）、Hogan, Hogan, 和 Roberts（1996）等人皆指出，心理測驗可以有效地預測工作表現，為使心理測驗在企業組織中發揮其功能，則研究者必須：選用適當的理論架構，發展（或選取）適當的效標與測量工具，以及進行假設的驗證與長期的追蹤研究等。

再者，負責國家考試大典的考選部，近來亦亟思突破，分別實施或規劃一連串先進的考選制度，希望讓國家考試更具彈性，除了首創「集體口試」外，考選部也在評估國家考試增列「心理測驗」的可行性。考選部的依據是心理測驗可以預測一個人的「工作適任性」，彌補筆試所無法測得的心智及人格特質

(郭瓊俐, 2000)。由此可知, 管理才能與心理測驗已獲得國人與考選部的重視, 因此值得進一步加以深入地研究與探討。

由於現今是一個「顧客導向」的時代, 一般的企業組織不僅相當重視「外部客戶」的滿意程度, 亦十分重視「內部客戶」的工作滿足, 因此許多的企業組織皆會進行年度的員工滿意度調查。另外, 這幾年來, 國內的企業組織亦開始重視「心理測驗」的運用, 張裕隆 (1998b) 指出, 如何正確發展心理測驗以提升競爭優勢, 值得國內實務界的朋友重視的三件事為: (1) 進行工作分析—亦即針對組織文化與工作特性來發展工具; (2) 進行效度驗證—亦即檢驗所編製的測驗能否有效的區分個人工作表現的好壞, 換言之, 如果測驗的分數愈高, 其工作績效也愈佳, 則這就是一份「有效」的心理測驗; (3) 進行主管訓練—亦即協助主管如何正確地解讀與運用心理測驗的結果。

此外, 張裕隆 (1998b) 指出, 「360 度回饋」可以與「心理測驗」, 以及「滿意度調查」同時進行, 此種「三合一」的創新作法是: (1) 透過工作分析之晤談, 了解擔任「領導幹部」所需具備的「管理才能」, 以及領導幹部及其上司想要了解「部屬 (內部顧客)」那些心理層面; (2) 根據「管理才能」編製「心理測驗」題目, 以及「360 度回饋」的評量表格, 畢其功於一役; 此外, 亦可以根據領導幹部所想要了解部屬的那些心理層面, 去編製「滿意度」調查問卷; (3) 「當事人」填寫「心理測驗」與「滿意度問卷」, 以及進行「360 度之評鑑與回饋」, 其部屬則填答「360 度回饋」評量表格與「滿意度」調查問卷; (4) 進行統計分析, 其中「滿意度」調查之結果不僅可以幫助各級主管了解部屬的滿意程度, 以做為「組織診斷」, 進而針對問題加以改善; 更可以做為驗證「心理測驗」與「360 度回饋」之「效標」, 亦即在測驗分數上表現較佳的領導幹部, 以及「360 度回饋」中「自我知覺」較為正確, 且較為大家所一致肯定的領導幹部, 其部屬以及自己本身的「工作滿意度」是否也愈高, 如果答案是肯定的, 則此份「心理測驗」, 以及「360 度回饋」即是「有效」的評鑑工具; (5) 比較「心理測驗」與「360 度回饋」的效益, 並將測驗、評鑑、與調查的結果回饋給「當事人」, 以幫助領導幹部了解自己, 以及部屬的心理, 進而改善領導方式, 增進領導效能。

事實上, 「360 度回饋」是植基於 (1) 組織 (員工滿意度) 調查 (Organization Surveys), (2) 全員品質管理 (Total Quality Management, i.e., TQM), (3) 員工發展回饋 (Employee Development Feedback), (4) 績效評估 (Performance Appraisals), 以及 (5) 多元評鑑系統 (Multisource Assessment System) 等, 它不但符合「民主」的精神, 更符合時勢所趨; 因此, 如果一個企業或組織愈重視員工的意見與參與, 愈重視工作效率與服務品質, 愈重視員工的生涯發展, 愈重視運用公正客觀的考核與獎勵制度來激勵員工, 以及愈希望從各個不同的

角度來進行評鑑，以幫助個人有所成長，以及組織效率有所提昇的話，那麼在推行「360度回饋」的時候，便不會遭受太大的抗拒改革，因為它的精神與組織成員的價值觀或偏好十分契合，因此組織成員不但不會抗拒，反而會非常地歡迎；然而，相反地，如果一個組織的組織氣候（或領導者）愈不重視上面所說的這些價值觀的話，則不僅負責人不會想要去推動此一制度，即使領導者有心想要去推行此一制度，也勢必會遭受員工較大的抗拒與反彈，此時，領導人就必須要花費比較大的「心力」去化解員工的抗拒改革，例如可先試行幾個單位或部門，如果員工反應不錯，則可全面實施與推廣（張裕隆，1998b）。

總之，無論是國內或國外皆有針對「心理測驗」或「360度評鑑」分別進行相關的研究，但並未有將兩者加以結合，並進行信效度之比較分析研究，因此，綜合而言，本研究係針對實際擔任管理工作的企業主管，利用「360度評鑑」與「心理測驗」為工具，以管理才能為基礎，探討以下之研究問題：

- (一) 360度評鑑與領導效能之間的關係。
- (二) 心理測驗與領導效能之間的關係。
- (三) 360度評鑑與心理測驗之信度與效度之比較分析。
- (四) 建立「領導效能」的迴歸預測模式。
- (五) 受測員工對於「360度評鑑」與「心理測驗」之心理感受與滿意程度。

### 三、結果與討論

以下分別簡述研究一與研究二的分析結果：

研究一：

#### (一) 360度回饋

1. 信度：各管理才能向度之「內部一致性係數」為.92，各效標向度試題之「內部一致性係數」分別為目標達成.94、部屬態度.94、團體效能.94、領導能力.85。
2. 效度：以專業知能、工作效率、主動積極、執行力、時間管理、品質管理、客戶服務、情緒管理等才能與效標達顯著次數最多，且效度係數介於.28至.80之間，中位數為.60。
3. 迴歸分析：就初階主管而言，「主動積極」、「時間管理」、「執行力」、「工作效率」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.76至.85之間，中位數為.81。

#### (二) 心理測驗

1. 信度：各管理才能向度之「內部一致性係數」介於.59至.79之間，中位數為.70，

而各效標向度之「內部一致性係數」則多在.60以上，中位數為.66。

2.效度：以專業知能、工作效率、主動積極、執行力、時間管理、誠信正直、情緒管理等才能與效標達顯著的次數最多，且效度係數介於-.54至.74之間，中位數為.31

3.迴歸分析：就初階主管而言，「情緒管理」、「執行力」、「工作效率」、「專業知能」、「主動積極」、「客戶服務」、「誠信正直」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.44至.77之間，中位數為.52。

(三)受評者態度：42.7%的受試認為心理測驗可以有效預測未來工作表現，59.4%的受試認為可以運用心理測驗來瞭解公司同仁的優缺點，19.8%的受試認為運用心理測驗作為公司內同仁晉升的參考是公平的而且可以接受的，38.6%的受試認為心理測驗可以幫助公司從外部找到優秀而適合的主管，53.2%的受試相信心理測驗可以有助於公司現行選拔與晉升人才制度的改善。

研究二：

(一)360度回饋

1.信度：初、中階主管各才能向度之「內部一致性係數」分別為.89與.95。此外，各效標向度試題之「內部一致性係數」分別為目標達成.96、部屬態度.95、團體效能.95、領導能力.91。

2.效度：初階主管以工作效率、主動積極、執行力、全面品質管理、壓力承受等才能與效標變項達顯著次數最多，且效度係數介於.19至.83之間，中位數為.52；中階主管所有能力向度皆與效標變項達顯著相關，且效度係數介於.37至.72之間，中位數為.59。

3.迴歸分析：

a.初階主管：以「全員品質管理」、「執行力」、「情緒管理」、「工作效率」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.63至.87之間，中位數為.76。

b.中階主管：以「時間管理」、「團隊建立」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.72至.75之間，中位數為.74。

(二)心理測驗

1.信度：初階主管各才能向度之「內部一致性係數」介於.53至.85之間，中位數為.68。就中階主管而言，各才能向度之「內部一致性係數」介於.45至.83之間，中位數為.74。此外，各效標向度試題之「內部一致性係數」

則介於.38至.77之間，中位數為.67。

2.效度：初階主管以工作效率、主動積極、執行力、情緒管理、品質管理等才能與效標變項達顯著次數最多，且效度係數介於-.74至.75之間，中位數為.33；中階主管以問題解決、目標設定、溝通技巧、培養部屬、衝突管理、專案流程等管理才能與多項效標變項達顯著相關，且效度係數介於-.38至.65之間，中位數為.35。

3.迴歸分析：

a.初階主管：以「執行力」、「品質管理」、「情緒管理」、「工作效率」、「客戶服務」、「專業知能」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.45至.80之間，中位數為.74。

b.中階主管：以「溝通技巧」、「衝突管理」、「目標設定」、「創新改進」、「會議引導」、「談判」等向度，較能有效預測效標之表現，且多元相關係數介於.38至.70之間，中位數為.45。

(三)受評者態度：

(1)360度回饋：73.7%的受試認為360度回饋中負責評量的同仁是值得相信的，同樣地，73.8%的受試認為其能夠接受360度回饋評量方式，且有73.8%的受試則對360度回饋所採用的電腦填答方式感到滿意，再者，分別有72.1%以及68.9%的受試對執行360度回饋的同仁，以及360度回饋執行的過程感到滿意，此外，更有高達88.5%的受試相同公司推動360度回饋的目的是為了幫助同仁成長，藉以提升競爭能力。最後，就整體的感受而言，75.4%的受試對360度回饋感到滿意。

(2)心理測驗：58.8%的受試認為心理測驗可以有效預測未來工作表現，74.1%的受試認為可以運用心理測驗來瞭解公司同仁的優缺點，31.8%的受試認為運用心理測驗作為公司內同仁晉升的參考是公平的而且可以接受的，49.4%的受試認為心理測驗可以幫助公司從外部找到優秀而適合的主管，60%的受試則相信心理測驗有助於公司現行選拔與晉升人才制度的改善。

綜合而言，從研究一與研究二的結果顯示，360度評鑑的信度( $\alpha=.89\sim.95$ )效度( $r=.52\sim.60$ )皆較心理測驗的信度( $\alpha=.66\sim.74$ )效度( $r=.31\sim.35$ )結果為佳，且本研究之360度回饋與心理測驗皆具有相當不錯的信效度結果。研究者以為此兩項「管理才能」評鑑工具效果之所以不錯的原因，可能有下列幾個：(1)以張裕隆(2001)之管理才能架構為基礎；(2)以「發展」與「增進自我瞭解」為目的，充份取得受測者的信任與合作；(3)進行團體施測與評分者訓練(如採匿名方式進行，並避免犯下評量誤差等)，以控制施測情境；(4)採取「奧林匹克」之計分方式，以減少評量誤差的產生等等。



總之，「360 度回饋」並非是用來取代「主管考核」方式，而是提供主管更多、更正確、更有效的訊息來幫助主管激勵部屬，進而達成組織的目標。事實上，「心理測驗」與「360 度回饋」皆有其實用之價值，及適用之情境，其中「心理測驗」屬於「常模參照」(norm-referenced)，亦即與其他主管相互比較，因此較適合應用於「組織外部」領導幹部之「甄選」，由於一般企業向外求才的人數相當多（尤其是台商企業到大陸去投資），因此運用心理測驗將是比較「經濟有效」的方式；至於「360 度回饋」則屬於「效標參照」(criterion-referenced)，亦即與公司既定的標準比較，因此較適用於「組織內部」主管的「評鑑與發展」。由於研究一與研究二的受試樣本來自不同產業，且研究二的 360 度回饋是以電腦化方式進行施測，不同的情境、產業是否會造成評鑑工具使用上的差異，則有待後續研究進一步深入的探討與釐清。

最後，研究者認為在發展與進行「管理才能」評鑑工具與相關研究時，以下幾個議題頗值得實務工作者與後續研究者加以重視：(1)甄選或評鑑的目的—自我發展或績效行政管理；(2)評鑑工具的編製過程—工作分析、工具發展、樣本選取、信效度考驗、與理論建構；(3)效標的選擇與評量—主、客觀與多元效標以及效標污染；(4)施測情境的控制—指導語的說明，如何避免做假或利益交換；(5)人事的決策—應徵者與工作、組織文化的契合、以及如何針對評鑑結果進行人事決策；(6)效益評估—甄選評鑑工具對組織的價值與效用(成本、效益)；(7)受測者的心理歷程—受測者的競爭策略(我要活下去)與心理感受；(8)文化因素對甄選工具效果的影響—人際關係、組織文化與東西方文化不同對於甄選評鑑工具效益的影響；(9)多元評鑑與全人觀點—如何運用多元評鑑工具，透過「評鑑—回饋—自我改善」之機制，以增進員工的身心健康與競爭能力。基本上，這些議題也正突顯了「發展甄選評鑑工具」的「專業性」，與「情境控制」的重要性。

#### 四、計劃成果自評

高希均，石滋宜(民 85)指出，國家(企業)真正的核心競爭能力，不在於產品或技術，而在於該組織內的「人」；此外，「競爭力」是一種心態，它是在現實中持續地追求不斷進步的態度，它是一種堅定的信仰，相信我們今天比昨天做得更好，明天會比今天更好；更進一步地，就是在瞬息萬變的環境中，不斷地開創經濟活力，以及運用新的理論和方法。杜拉克(2001)亦指出，以往組織裡的資產是它的生產工具，人工勞力被視為成本，如今組織裡的資產是它的「知識工作者」，人才是企業的最大資產。如何吸引及留住這些人才，並增加他們的生產力，不僅是一個組織，也是一個國家要維持其「競爭力」的關鍵所在。

過去，在「競爭力」主題的探討上，多半從經濟、管理、與政府效能的角度來談，很少從「人」與「工商組織心理」的角度來加以探討。研究者個人以

為，帶領企業組織，就有如帶兵打仗一般，如何提昇個人、組織乃至國家整體競爭力的關鍵所在，即在於「領導幹部」，因為他們必須做下許多決策，而他們的決策，不僅攸關企業組織(國家)的成敗與發展，更關係著員工(人民)的身心健康與福祉。因此，如欲提昇「領導幹部」的領導效能，以增加競爭能力，便必須透過「評鑑—回饋—改善」的機制，以增加領導幹部的「自我知覺」，進而激勵自己，成為一位「全方位」優秀而成功的領導幹部。

總而言之，本研究係以「管理才能」理論架構為基礎，針對國內企業 109 位主管進行「360 度評鑑」與「心理測驗」之信效度的分析比較研究，並嘗試建立「管理才能」的迴歸預測模式。綜合研究一與研究二的結果顯示，無論是 360 度評鑑與心理測驗皆有相當不錯的效果，事實上，本研究乃研究者個人管理才能國科會計劃的系列研究之一(NSC87-2413-H-004-007；NSC88-2413-H-004-007；NSC89-2416-H-004-075)，相當具有「本土」的意涵，並陸續發表於「應用心理研究」第 10 期。此外，本研究亦可協助國內學術與實務界深入瞭解「360 度評鑑」在不同國家不同文化推行的可行性，且從整個研究的過程中，研究者發現不論是 360 度評鑑或心理測驗，能否有效推行的關鍵所在，在於高層的支持、承辦人員的配合，以及能否真正掌握受測者個人與組織的心理，尤其是 360 度評鑑推行的過程中所需要耗費的人力、物力皆較心理測驗為多且複雜，若以追求時尚的心態貿然實施，不僅可能無法得到預期的結果，甚至有可能會破壞原有的組織文化，引發更多人際衝突與利益交換的問題。然而，若能「有效地」推行 360 度評鑑與心理測驗，並結合員工訓練發展與輔導，進而擬定行動計劃並不斷改善，則研究者認為不但可以有效地提升「領導幹部」的領導效能，相信亦有助於國內企業以及國家整體「競爭力」的提升。

## 五、參考文獻

杜拉克(2001)。21 世紀的管理挑戰。台北：天下遠見出版社。

高希均，石滋宜(1996)。競爭力手冊。台北：天下文化出版社。

張裕隆(1998a)。我國「管理才能評鑑工具發展及信效度分析研究」。國科會專題研究報告。

張裕隆(1998b)。360 度回饋。國魂月刊,630 期,頁 72-75。

張裕隆(2001)。管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理研究。10 期。頁 65-95。台北：五南圖書公司。

郭瓊俐 (2000, 1 月 5 日)。國安特考首創集體口試。聯合報，6 版。

Adler, S. & Weiss, H. M.(1988). Recent developments in the study of personality and organizational behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.)

*International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley, 307-330.

Ashford, S. (1989) Self-assessments in organization: A literature review and integrative model. In L. L. Cummins & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 11, 133-174. Greenwich, CT: JAI Press.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988) . A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Hoffman, R. (1995) . Ten reasons you should be using 360-degree feedback. *HRMagazine*, April, 82-85.

Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, May, 469-477.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance ratings. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.

Mabe, P., & West, S. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 282-296.

Muchinsky, M. Paul. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (5th edition)*. Brooks/Cole Publishing Company.

Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational researches: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531-544.

Schneider, R. J. & Hough, L. M. (1995). Personality and industrial/organizational psychology. In C.L. Cooper and I. T. Robertson (eds.) *International review of industrial and organizational psychology*, Chichester: John Wiley.

Thornton, G. C., & Zorick, S. (1980) . Training to improve observer accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 351-354.

Van Velsor, E., Ruderman, M., & Young, D. (1992). Enhancing self-objectivity and performance on the job: The role of upward feedback. Paper presented at the Society for Industrial & Organizational Psychology, St. Louis, Missouri.

Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32, 231-247.

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.