

影響銀行主管管理職能評鑑認 知因素的探索研究

An Exploratory Study of Factors Affecting Banking Managers' Perception on the Managerial Competency Assessment System

林文政 *Wen-Jeng Lin*

鄧國宏 *Kuo-Hung Teng*

劉麗華 *Li-Hwa Liu*

國立中央大學人力資源管理研究所
Institute of Human Resource Management
National Central University

摘要

本研究是由兩項單獨但具連續性的研究所組成，研究一為主管管理職能評鑑量表的建立，研究二為檢測受評者對職能評鑑的態度。研究一是針對一家銀行建立主管管理職能評鑑量表，有效回收問卷共 685 份，量表中建構出五個職能群組：領導群組、人際群組、專業群組、認知群組、以及規劃群組，八十一個職能題項，量表信、效度檢測結果顯示各分量表內部一致性係數（信度）介於 .95~.96 之間，而效度係數則介於 .41~.51 之間。研究二是依據研究一所發展的主管管理職能評鑑量表，針對該銀行的科長級以上主管進行三百六十度管理職能評鑑，經實際評鑑並給予回饋後，進行受評者態度的施測與檢驗。研究二的對象包含 102 組樣本共計 510 人（102 組 × 5 人）參與。研究結果顯示，評鑑者的評鑑能力與受評者自我肯定，是影響受評者接受職能評鑑結果與評鑑制

度最重要的因素。整體而言，當受評者愈相信評鑑他的主管與部屬有評鑑的相關知識與能力，以及愈高度的自我肯定時，受評者對職能評鑑的結果與職能評鑑制度愈有正面的態度。然而，自他評的差異對受評者的態度沒有影響。銀行主管管理職能評鑑對研究與實務的意涵將一併討論。

關鍵詞：職能、管理職能、職能評鑑、360 度回饋、銀行。

Abstract

This study is composed of two separate but consecutive studies. Study I established managerial competency assessment inventory; and study II investigated ratees' attitude toward the managerial competency assessment. In study I, a competency assessment inventory was established in a sample of 685 managers and employees. The results suggest a banking managerial competency model with five groups: leadership, human relations, expertise, cognition, and planning. The 81-item Banking Managerial Competency Inventory displayed Cronbach alpha coefficients ranging from .95 to .96 and validity coefficients ranging from .41 to .51. Study II examined the factors affecting ratees' perception on the implementation of 360-degree managerial competency assessment that was based on the results of Study I. Five hundred and ten participants (102 sets X 5 ratees) involved in a 360-degree competency assessment and feedback program. One hundred and two managers assessed their own managerial competencies and were also assessed by two subordinates, one peer, and one boss. The results indicated that raters' assessment ability and ratees' self-esteem had significant effects on ratees' acceptance of 360-degree competency assessment outcomes and system itself. In general, the higher assessment ability the raters have, and the higher self-esteem ratees are; the more acceptances of 360-degree competency assessment outcomes and system ratees do. However, self-other assessment agreement had no effect on ratees' attitude toward the implementation of 360-degree managerial competency assessment. Implications for research and practice banking managerial competency assessment are discussed.

Keywords: competency, managerial competency, competency assessment, 360-degree feedback, banking

壹、緒論

職能(competency)是指能分辨出高績效與不良績效員工間的一組知識、技術、能力、動機與特質等指標(Spencer & Spencer, 1993; Dalton, 1997; Kochanski, 1997; McLagan, 1997)，職能模型在過去幾年被普遍接受而大量運用在人力發展、甄選與薪資管理上(Kochanski & Ruse, 1996; Boulter, Dalziel, & Hill, 1996; Raymond, 1999; Ralelin & Cooledge, 1995; Milkovich & Newman, 2001; Yeung, 1996)，而職能評鑑即是針對受評者在一系列的職能模型中，逐一在各項職能題項上評鑑受評者是否具備足以達成高績效表現所需的職能程度，以瞭解其現有職能之優勢與劣勢，如有不足之處則輔以訓練，以強化其職能劣勢的部分，因此，職能評鑑主要的功能是在於員工發展性上而非管理性上。

雖然過去有一些學者曾指出管理性與發展性兩種不同目的的績效考核，對員工的工作滿足感與工作動機可能會有不同的影響(McGregor, 1957; Sashkin, 1981)，但實際以管理性與發展性兩種績效考核同時進行的實證研究卻相當少(Dorfman, Stephan & Loveland, 1986, Bernardin & Beatty, 1984; Landy, Zedeck & Cleveland, 1983)，早期幾乎所有績效考核相關的研究都集中在管理性目的的績效考核，直到最近一、二十年，以發展性為目的的 360 度績效考核之研究，才開始萌芽，Van Velsor & Leslie (1991)和 Wells(1999)即指出過去十多年來，在美國公開採用 360 度回饋的企業大幅增加，而 Yammarino & Atwater (1997)也說明許多美國知名企業例如 GE、IBM、AT&T、3M、Johnson & Johnson、Motorola 以及 Federal Express 等，都曾使用部屬評估或是部份的 360 度評估方式。此種評估方式讓評估者不再只有受評者的上司，同時也讓受評者的部屬、同事、自己、甚至顧客都有機會提供不同且相關的資訊(Tornow, 1993; London & Beatty, 1993; London & Smither, 1995)。

即便過去已有不少有關 360 度回饋相關的研究(Tornow, 1993; Williams & Lueke, 1999; Hellervik, Hazucha & Schneider, 1992; Bernardin, Dahmus & Redmon, 1993; Bannister, 1986; Halperin, Snyder, Shenkel, & Houston, 1976; Ilegn, Fisher & Taylor, 1979; Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Moorman, 1991)，但以職能評鑑所進行的 360 度回饋的相關研究，似乎沒有，因此，本研究將首次嘗試以職能評鑑為主題，針對受評者接受 360 度回饋後，受評者對職能評鑑制度本身的態度，以及對職能評鑑結果的接受性等方面進行研究。

360 度回饋雖可改善管理者的管理職能，增進其績效表現，但是在提供 360

度回饋時，不同的評估來源（自評、直屬主管、同儕、以及部屬）會提供不同角度的評估資訊，因此，個人會將自評與他評（上司、同事、以及部屬）的結果進行比較，而受評者會對照彼此的差異進行判斷，決定接受或拒絕評估結果。當自他評成績出現差異時，受評者是否會因他評比自評分數低而虛心接受評估結果，並作自我改善？或者受評者不認同評鑑結果而產生排斥？由於評鑑結果的差異可能會導致受評者對職能評鑑系統與結果產生不同的態度反應，因此，受評者對評鑑制度與評鑑結果的態度，進而影響他們在管理職能方面改善的意願與行動。

因此，本研究將針對受評者在接受 360 度主管管理職能評鑑回饋後，探討受評者對不同評鑑結果的態度反應，並試圖找出其他可能的影響因素，而有助於解釋受評者對管理職能評鑑系統與評鑑結果的公平性認知與接受性等態度，並希望藉由了解影響受評者的態度的因素，來針對問題改善，以便讓受評者能更正面肯定評鑑結果與評鑑制度，進而讓管理職能評鑑制度能發揮其效果，以改善員工不足的管理職能。

為了達到以上的目的，本研究根據個案公司特殊的組織形態、組織文化與管理模式，發展符合個案公司與本研究特性的管理職能評鑑量表，然後再針對受評者進行 360 度管理職能評鑑，因此，本研究分成兩個單獨但具連續性的研究來呈現，兩項研究的目的與內容分別為：

研究一：主管管理職能評鑑量表的建立。

研究二：依據研究一所發展的主管管理職能評鑑量表，針對該銀行的科長級以上之主管人員進行 360 度管理職能評鑑，經實際評鑑並給予回饋後，進行受評者態度的施測與檢驗，以了解影響受評者對 360 度管理職能評鑑結果與制度認知的因素。

貳、文獻探討與研究假說

一、職能的定義與內容

Spencer & Spencer (1993) 認為職能是指一個人所具有之潛在基本特質

(underlying characteristic)，而這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可瞭解其實際或預期反應、影響行其為與績效的表現。Boyatzis (1982) 將職能定義為，一個人的職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質會影響個人工作績效，而能表現得更有效率。Reynold (1993) 則認為職能是指員工個人潛能的領域，使員工能夠成功完成他們的工作、或達到期望的產出水準。Spencer & Spencer (1993) 則將職能的種類區分為動機、特質、自我概念、知識、以及技巧等五種基本特性。另外，其他學者在研究“職能”的分類，也是採取同樣的分類方式 (Milkovich & Newman, 2001; Hamel & Heene, 1994)。

二、職能模型的涵意

職能模型 (Competence Model) 是指構成每一項工作所需具備的職能，而知識、技能、行為、以及個人特質等則潛在於每一項的職能中，所構成的一個模型 (Dalton, 1997)。而職能模型可進一步作為員工訓練需求分析的架構與內涵。在員工的發展計畫中，員工可以明確地瞭解現在與未來在工作上所需的職能類型 (Raymond, 1999)。

通常職能可區分為一般職能、專業職能與管理職能，所謂的一般職能或核心職能是指可以被組織一般化應用於所有員工工作上的職能，而專業職能則是指集中於專業工作的員工或幕僚，所應具備的專業職能，例如人力資源、行銷、財務、生產等各方面，而管理職能則是可一般運用在管理工作上的職能。因此，將職能模型的發展應用於管理工作上，而建立之模型，即為「管理職能模型」。管理職能模型根據不同的定義、背景、方法、以及用途等，而建立出不同的「管理職能模型 (Managerial Competence Model)」。

過去有關管理職能的研究，認為一位有傑出工作表現的優秀管理者，應具備**影響他人的能力**(Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 1987; Gross, 1995; Cannon-Bowers, et al. 1995; Davis, et al., 1992)，**團隊領導之職能** (Spencer & Spencer, 1993; Larson & Lafasto, 1989; Gross, 1995; Davis, et al., 1992)，**問題解決的能力**(Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 1987; Gross 1995; Orasanu, 1990; Oser et al., 1992; Katzenbach & Smith, 1993; 張裕隆, 1998)，**領導能力**(Sevy et al., 1985; O'Neal, 1985; Quinn et al., 1990; Davis, et al., 1992)，**人際關係能力** (Moulton, 1993; O'Neal, 1985; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1993; Parker, 1990)，**溝通協調能力**(Ends & Page, 1977; Sevy et al., 1985; Quinn et

al., 1990; Ends & Page, 1977) , 計畫與組織能力(Yukl, 1987; Sevy et al., 1985; Ends & Page, 1977; Gross, 1995; 張裕隆, 1998) , 資訊蒐集能力(Moulton, 1993; Yukl, 1987; Spencer & Spencer, 1993; Oser et al., 1992) , 團隊建立職能(Quinn et al., 1990; Yukl, 1987; Gross, 1995; Davis, et al., 1992; Spencer & Spencer, 1993; Dick & Carey, 1990; 張裕隆,) 以及自我效能(Campion et al., 1993; Carr, 1992) 。

以上歸納出不同產業、職務與職級的管理職能項目，該些管理職能包括影響他人、團隊領導、問題解決、領導能力、人際關係、溝通協調、計畫與組織、資訊蒐集、團隊建立與自我效能等十項群組，本研究將以此做為發展評鑑量表的基礎。

三、主管管理職能評鑑之 360 度回饋

Becker & Klimoski (1989) 認為直屬主管是最適合去評估員工的工作績效，而員工大都認為直屬主管可以藉由評估結果了解員工的實際績效，並與員工從事溝通。因為直屬主管可能擁有最佳的機會來觀察員工的實際績效，透過上司的評估，員工可以了解自身在工作部門、以及工作上的重要性(Cascio, 1995)。

同事評估是指員工個人的績效由其同事進行評估，同事是指員工在同一工作團隊或單位的同事，或是同一組織中彼此職位或階級相仿的其他員工。就某些工作而言，工作績效一般很難藉由上司來加以正確地評估；而同事由於與受評者間有較為密切的互動關係，應較能夠了解同儕之工作性質與工作績效，所以同事的評估可提供員工的績效較為適切的觀點。Wexley 與 Klimoski(1984) 即認為同事評估可以對員工行為作最正確判斷。

部屬評估是指員工個人的工作表現，由其部屬來加以評估的一種評核方式。因為部屬經常直接觀察到主管的管理行為，所以他可以將主管的管理行為回饋給主管作為參考。Bernardin (1986) 認為藉由不同部屬對上司加以評估，可以改善傳統評估方式的缺點，特別是在提供回饋資訊不足的問題上，並且也能夠提高評估的效度。因為，部屬是由主管所領導，因此只有他最了解主管的領導風格與工作的績效。此外，Cascio (1995) 指出由於部屬能夠直接判斷上司的溝通能力、領導風格、及其組織能力，因此上司可以利用部屬的評估結果，提供自我發展的參考。

自我評估是指員工對於自己的工作表現從事評估，雖然自我評估常會被認為缺乏真實性，但自我知覺(self-perception)理論指出，個人會隨不同的情境與時間表現出不同的行為，而且自己也是最熟悉自己的感覺與行為，因此自己能比其他的觀察者更能瞭解影響自己行為的情境因素(Jones & Nisbett, 1971)，也因此自我評估要比其他來源的評估(如主管、部屬、同儕評估)較不受月暈效果所影響(Fox & Dinur, 1988; Thornton, 1980)。在自我評估的研究中，Landy 與 Farr (1980)認為自我評估可視為傳統評估方法(直屬主管評估)的擴充以及替代的方式之一。如果想要降低員工對績效評估的抗拒心態，並減少員工和上司對於員工工作在認知上的差距，則自我評估將有助於績效評估制度的發展。Thornton(1980)也認為自我評估會比他人評估較為寬鬆，因此，將會樂觀地評估自己。這種傾向會激發個人自我強化(self-enhancement)的動機，導致他們強調自己的優點，但對自己的缺點則輕描淡寫。其他研究也發現，當自我評估是有遴選或升遷的目的時，自我評估的真實性就有待考驗(Shrauger & Osberg, 1981)。

四、影響管理職能評鑑受評者態度之因素

有關績效評估的相關研究中，Bernardin, Dahmus 與 Redmon(1993)在針對部屬評估其主管的研究中指出，受評者在同時得到上司以及部屬的評估，要比只接受部屬評估，更能接受部屬評估的結果，換句話說，多源評估的結果要較單向評估的結果更被受評者接受。另外，Funderburg 與 Levy(1997)以及 Waldman 與 Bowen(1998)等學者則指出受評者對於評估結果的態度與接受度，是考核制度成敗的關鍵因素，因此我們必須考慮影響員工態度與接受度的各項因素，以增進制度實施的有效性。

(一) 自他評正負向回饋與受評者態度的關係

Perace 與 Porter(1986)指出，當受評者接受到「尚令人滿意」(satisfactory)的評價時，會對績效評估制度有較負面評價；但對於那些被評為「傑出」的員工卻不會因此而有較正面反應。而 DeGregorio(1991)發現，當受評者接受到正向的評估回饋時，他會接受這套評估制度，但是負向回饋則只有來自高階層時職能被接受。另外，Facteau 等人(1998)在研究主管對部屬與同事的回饋態度中發現，部屬的評估成績愈高，主管對評估結果愈認為是正確的；而對於同事的評比，則是回饋愈正向，則愈能接受評估的結果。Hazucha 等人(1993)亦認為人們在接到正向回饋時會有較正向的反應，而在 360 度回饋系統中，當主管

的評分愈低時，受評者的反應會更負向。

由上述文獻可知，自他評正負向回饋會影響受評者的態度，整體而言，當受評者接受到負向回饋(他評低於自評)時，對評估結果會有較負向的態度，而接受到正向回饋(他評高於自評)時，對於評估結果則會有較正面的態度。因此，本研究推論當受評者接收到正向回饋時，應該會對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有較正向的態度，反之則會有較負向態度，以下提出本研究的第一個假說：

假說 1. 得到正向回饋的受評者要較得到負向回饋的受評者，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度有更正向的態度。

假說 1-1：得到主管正向回饋的受評者要較得到主管負向回饋的受評者，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度有更正向的態度。

假說 1-2：得到同事正向回饋的受評者要較得到同事負向回饋的受評者，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度有更正向的態度。

假說 1-3：得到部屬正向回饋的受評者要較得到部屬負向回饋的受評者，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度有更正向的態度。

(二) 自我肯定與受評者態度的關係

自我肯定(self-esteem)是指個體欣賞或討厭自己的程度。Campbell(1990)指出低自我肯定的人相較於高自我肯定的人其自我概念較不清楚而且也較不穩定。Ashford(1986)認為高度自我肯定的受評者，其績效表現通常較佳，並且會利用組織環境對自我工作表現進行評鑑。此外，Funderburg & Levy(1997)在影響 360 度回饋系統態度的研究中亦發現，自我肯定愈高的人，對 360 度回饋的評估方式愈持正向的態度。

根據以上文獻，本研究推論自我肯定對受評者在接受職能評鑑與評鑑制度上會有正向的影響，亦即高自我肯定者對於 360 度職能評鑑結果與評鑑制度應較低自我肯定者有較正向的態度，因此，提出本研究的第 2 個假說：

假說 2. 高自我肯定者對於 360 度職能評鑑結果與評鑑制度較低自我肯定者有更正向的態度。

(三) 對評鑑者評鑑能力的知覺與受評者態度的關係

對評鑑者能力的知覺，是指受評者認為評鑑者是否具有提供評鑑結果正確與公平性所需的相關技巧與能力。過去的研究指出評估來源的可信度對受評者的反應或態度有很大的影響(Bannister, 1986; Halperin, Snyder, Shenkel & Houston, 1976)。事實上，Ilegn 等人(1979)即認為評估來源的可信度，是決定受評者接受評估結果的關鍵，而評估來源的可信度是由受評者的能力與動機（想正確評估的意念）所決定的。此外，Bannister(1986)發現當受評者接受愈正確與愈具洞察力(insightful)的回饋時，會愈滿意回饋的結果。因此，本研究推論，受評者會因對評鑑者評鑑能力的知覺而影響其對職能評鑑結果與評鑑制度的態度。而為了驗證以上的推論，本研究提出第 3 個假說：

假說 3. 「對評鑑者評鑑能力的知覺」會影響受評者對職能評鑑結果與評鑑制度的認知。

假說 3-1：受評者對上司評鑑能力愈認同，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

假說 3-2：受評者對同事評鑑能力愈認同，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

假說 3-3：受評者對部屬評鑑能力愈認同，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

(四) 人際關係與受評者態度的關係

1. LMX (Leader-Member Exchange)

根據 Graen 的 LMX 理論，領導者會對於內團體的員工提供更多的資訊，更多的互動，以及更多的個人關心等等，因而假說內團體的員工將會有更好的績效表現、更高的工作滿足及較低的離職意願。在多數研究中，除了探討領導者與部屬間的交換關係外，亦試圖瞭解此種交換關係會如何影響員工在組織中的行為表現。被探討到的行為變項大致包括有工作績效、工作滿意度、組織承諾、組織公民行為、程序與分配正義、以及離職率等。多數研究顯示，不論是上司主觀的績效評估或客觀的績效表現，LMX 都與工作表現有顯著的正相關(Graen et al.,1982; Liden & Graen, 1980; Scandura & Graen, 1984)。

Burke 與 Wilcox (1978)在針對主管與員工之間的人際關係互動的研究中發現，主管與部屬間的溝通愈開放、互動愈好，則部屬在工作滿意度上、對公司的印象上以及對績效評估的方式上，會有更正面的態度反應。同樣地，Nathan, Mohrman 與 Milliman(1991)在針對主管與員工的人際互動關係對績效評估方式的影響所作的研究中指出，與主管人際關係愈好，部屬對績效評估的方式會有愈正面的看法。另外，Moorman(1991)等人的研究也發現主管與員工的人際互動關係會影響到員工的公平知覺。另外，袁國森（1997）在針對國內某電信公司員工對績效評估態度的一項研究中也發現，員工與主管間的人際互動關係愈佳，員工對於績效評估的公平認知程度也愈高。

Cederblom 與 Lounsbury(1980)在針對一所美國大學 174 位職員對實施同儕評估的研究發現，由於同儕評估中容易受到人情因素所影響，因此他們對於同儕評估的接受性非常低。這主要是因為同事之間可能不夠熟悉或者有利害關係，因此同事評估的結果可能就不正確。而 London & Beatty(1993)則指出，受評者與同儕及部屬在工作中互動的情形，會影響他們對受評者評估能力的認知。

2. TMX (Team-Member Exchange)

TMX 是以 Graen & Cashman (1975)所發展的 LMX 的理論所推衍而來的，主要在評估群體成員與同儕間的相互關係。TMX 主要在衡量一成員在團隊中是否有意見與回饋的交流，以及是否對其他成員有支持性的行為表現。Seers, Petty 與 Cashman(1995)以 103 位製造員工為研究對象，來評估其工作群體的關係，其研究指出較高品質的 TMX、同事的滿足度以及一般的工作滿足，在自我管理團隊中要較傳統功能組織來得高。

由上述研究結果，本研究推論在進行 360 度回饋時，受評者會因其與評鑑者的關係而對評鑑結果有不同的看法，而在本研究中受評者與評鑑者的關係可分為「與上司的關係」、「與同事的關係」、「與部屬的關係」三類，因此，為了驗證受評者對評鑑系統與結果的態度會受其與評鑑者的關係影響，本研究提出第 4 個假說：

假說 4. 「人際關係」會影響受評者對職能評鑑結果與評鑑制度的認知。

假說 4-1：受評者與上司有愈好的人際互動關係，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

假說 4-2：受評者與同事有愈好的人際互動關係，對 360 度主管管理職能

評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

假說 4-3：受評者與部屬有愈好的人際互動關係，對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度會有愈正向的態度。

根據以上的分析整理，將本研究的架構以圖 1 說明：

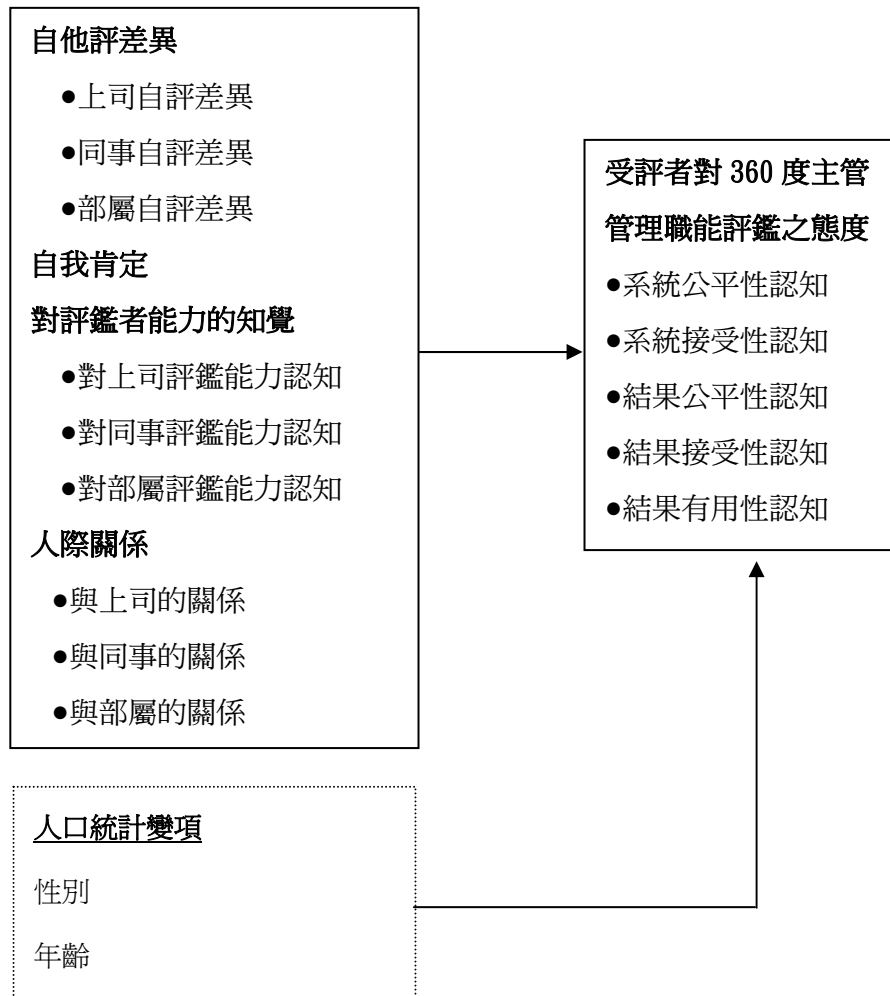


圖 1 研究架構圖

參、研究方法與結果

研究一：管理職能評鑑量表之建立

一 職能評鑑量表群組與題項之發展

(一) 文獻回顧與整理

主要的工作是將國內、外有關主管管理核心職能之期刊、論文、研討會資料、以及專書等加以蒐集並彙整分析，以作為理論基礎，也可作為評鑑主管管理核心職能結果之詮釋，及相對比較之參考，並作為本量表建構之基礎。

(二) 主管深度訪談

經由文獻彙整出初步管理職能構面後，然後透過個案公司之工作說明書、以及實地觀察各單位主管所負責之業務與工作情況，再針對個案公司之各階層優秀主管（高工作績效者）進行個別深度訪談，主要的目的是希望透過「質性」研究方法，以彌補「計量」研究方法的不足，以設計出符合個案公司文化之量表。本研究針對個案公司中，工作表現優秀的主管人員進行個別訪談，以探討個案公司主管人員管理核心職能之需求。總計訪談 24 位各階層主管，每次訪談一人，時間約為一小時左右，訪談題項之範例如下：(1)為了成功的執行公司的組織策略，那些是公司同仁最須具備和發展的知識、技術和能力？(2)為了達成公司的競爭優勢，那些是公司同仁最須具備和發展的知識、技術和能力？(3)在公司裡有哪些知識、技能、特性是成功重要的因子？(4)在公司裡要有傑出的工作績效，必須具備發展那些知識、技術與能力？(5)一位理想的公司同仁具備或發展那些條件？訪談結果彙整如表 1 所示。

根據上述深度訪談的結果，將各項受訪者所提出的職能，依其出現的次數多寡，再歸納成 24 項管理職能(決策判斷、邏輯思考、前瞻遠景規劃能力創新能力目標管理溝通協調人際關係壓力管理、專業知識、自我學習、資源分配、組織能力、資訊蒐集、資訊科技、授權管理、培育部屬、專業能力、顧客導向、團隊建立、問題解決、應變能力、工作指導、領導統御)。在發展管理職能當中，總經理特別指出資訊蒐集、專業能力、及創新能力，是個案公司特別需要之策略核心職能，以因應公司面臨金融產品及工具快速變化的需要。

本研究共歸納出五個銀行業主管管理職能群組，其中從文獻彙整出四群組（認知群組、規劃群組、領導群組、人際群組），另外再經由深度訪談歸納出專業知識與專業技能群組，受訪者皆強調專業知識與專業技能對公司生存與發展具有關鍵影響。因此，另再專業群組加入本研究之管理職能模型中。最後，再將五個管理職能群組與個案公司各項核心才能之間，做適當的歸納與配對。

表 1 主管深度訪談結果

受訪者	受訪者所列舉之管理職能
總經理	溝通協調、組織能力、專業技能、關心部屬、前瞻性、業務執行、目標管理、決策、資訊蒐集、資訊管理、創新
經理 (審查部)	決策判斷力、培育部屬、邏輯思考、創新、溝通協調、專業知識、資訊蒐集、組織能力、人際關係、壓力管理
經理 (法務室)	工作指導、溝通協調、企劃能力、明確目標、人際關係、培育部屬
經理 (人資部)	目標管理、授權、瞭解部屬、資訊蒐集、壓力管理、人際關係、溝通協調
經理 (營業部)	團隊建立、專業知識、瞭解部屬、領導統御、溝通協調、明確目標、激勵部屬、資源分配、邏輯思考
經理 (新竹分行)	目標管理、組織能力、人際關係、資源分配、培育部屬、溝通協調、授權、領導統御
副理 (國外部)	專業能力、領導統御、溝通協調、資訊蒐集、企劃能力、組織能力、邏輯思考
科長 (審查部)	專業能力、溝通協調、問題解決、資訊蒐集、領導統御、自我學習、人際關係、時間管理、應變能力、判斷力、目標管理
科長 (業務部)	領導統御、瞭解部屬、溝通協調、應變能力、專業知識、人際關係、企劃能力、資訊蒐集
科長 (會計室)	組織能力、瞭解部屬、明確目標、溝通協調、資訊蒐集、自我學習、企劃能力、培育部屬、專業知識
科長 (財務部)	專業知識、溝通協調、資訊蒐集、瞭解部屬、明確目標、企劃能力、表達能力、創新、培育部屬、判斷力、應變能力
科長 (信託部)	企劃能力、專業知識、應變能力、領導統御、溝通協調、目標管理
課長 (業務部)	創新、企劃能力、資訊蒐集、資源分配、團隊建立、專業知識、溝通協調、培育部屬、工作指導、目標管理
課長 (消金部)	領導統御、溝通協調、控制、專業能力、決策、明確目標、資源蒐集、授權、企劃能力
課長 (秘書室)	企劃能力、專業知識、領導統御、溝通協調、人際關係、時間管理
課長 (分行－作業)	專業知識、領導統御、溝通協調、授權、工作指導、資源分配、問題解決
課長 (分行－營業)	專業知識、資訊管理、領導統御、培育部屬、溝通協調、時間管理

二、內容效度檢測

將上述初步編製完成之量表群組與各題項的初稿，請國內組織行為與人力資源管理、心理學之專家學者，以及銀行業資深主管人員共五人，進行內容效度之評鑑，請他們就所有評量構面及每一題目是否適切，來加以評定，若不適切者並請其提供用字遣詞及增列或刪減題目之修正意見，以正確地建立本量表之內容效度。經過專家學者們評核本研究之量表初稿，最後再綜合所有專家的意見並反覆地修正，直到正式的主管管理評鑑量表產生。經由各產、學專家之建議，將所設計 97 個管理職能評核題項，將評核同方向職能之題項，彙整成為五個職能群組（即分量表），群組內涵簡要說明參見表 2。

表 2 管理核心職能評鑑量表之群組與構面

職能群組	內 涵	題目數
認知群組	<ul style="list-style-type: none"> ● 能發覺與工作相關的問題，並能及時且有系統地進行分析，以找出問題的原因所在。 ● 能尋求適當地解決問題的方法，進而能有效地執行，以妥善處理所面對的危機。 	22 題
規劃群組	<ul style="list-style-type: none"> ● 定長期目標與進行策略規劃，以適應外在環境的變遷，在執行計劃前會事先仔細地規劃，訂出必須的行動步驟。 ● 研擬各項改進措施，以增進單位本身的工作效率、生產量以及其他部門的協調與合作。 	14 題
領導群組	<ul style="list-style-type: none"> ● 以身作則，樹立良好典範，並且運用領導技巧，使部屬能完成所交付之任務。 ● 公平地分派工作，提供部屬如何完成工作的方向與指示。 	24 題
人際群組	<ul style="list-style-type: none"> ● 經由人際互動的方式和部屬、上司、同仁、以及顧客間建立與維持一種良好的人際關係。 ● 鼓勵與幫助員工採取建設性的方式來解決衝突。 	17 題
專業群組	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備執行工作所需之專業技能。 ● 具備與工作相關知識包括專業知識、商業、法令常識及熟悉公司文化及規章制度。 	20 題

三、職能評鑑量表信度與效度之檢測

(一) 量表施測情況

本研究總計發出 1000 份評鑑量表，總計回收 734 份，扣除填答不全 16 份，計回收有效問卷 718 份，有效回收率為 71.80%。但因本研究為 360 度的回饋方式進行，除自評外，尚有兩位部屬、一位同事、與一位直屬主管，因此，本研究須將回收的有效問卷加以配對，一位受評者必須有完整的一份自評評鑑表及四份他評評鑑表，才視為有效的一套問卷，因此「有效可用」的問卷共計 685 份，受評者 137 份，他評者 548 份，問卷的有效回收率為 68.50%，而實際有效套數為 137 套，結果請見表 3。

表 3 問卷發放與回收統計

發放		回收		有效回收		有效回收率	有效套數
自評 (受評人)	他評 (評鑑人)	自評 (受評人)	他評 (評鑑人)	自評 (受評人)	他評 (評鑑人)		
200	800	143	575	137	548	68.5%	137
共 1,000 份		共 718 份		共 685 份			

(二) 信度分析

經由信度分析，本量表各群組之 Alpha 係數均在 0.9 以上，其中將不適宜的題目刪除 4 題，因此管理職能評鑑量表之題項剩下 93 題。經由統計分析刪除 4 題後，其調整後之信度分析結果分別為領導群組 ($\alpha=0.9700$)、人際群組 ($\alpha=0.9700$)、專業群組 ($\alpha=0.9667$)、認知群組 ($\alpha=0.9683$)、以及規劃群組 ($\alpha=0.9613$)。

(三) 鑑別度分析

鑑別度分析，每一題項高分組（前 25%）與低分組（後 25%）之間皆有顯著差異 ($P<0.001$)，代表本量表之題項皆具備區分的能力。因此，在此分析階段中沒有刪除任何一題。

(四) 效度分析

1. 建構效度 (Construct Validity)

進行因素分析之前，先利用 Kaiser (1960) 所提出 MSA (Measure of Sampling Adequacy) 判斷準則，以作為評定標準。根據實證研究的經驗，當 $MSA > 0.8$ 時，表示此組資料做因素分析是合適的；當 $MSA < 0.5$ 時，則表示不合適。分析結果顯示採取因素分析方法建立量表建構效度是合適的 (見表 4)。

表 4 MSA 評核表

	領導群組	人際群組	專業群組	認知群組	規劃群組	完整量表
MSA 值	0.973	0.961	0.970	0.972	0.969	0.988

(1) 驗證性因素分析

為驗證先前經由文獻及訪談結果所歸納的五個群組之合理性，進行驗證性因素分析，利用分析中最大變異法 (varimax) 進行共同因素的正交轉軸處理，並設定為五個因素構面，其中將與理論不同者或該衡量題項座落於二個 (包含二個) 以上者予以刪除。

最後所剩下的題項與原來所設定職能群組 (即認知、領導、人際、專業、規劃五群組) 具有相當高的配合，且各題項的因素負荷量皆在 0.4 以上，而效度係數亦皆在 0.4 以上，顯示本量表具有良好建構效度，此五個職能群組，與前述所經由文獻、訪談結果及內容效度所歸納的五個群組相當符合。

(2) 探索性因素分析

本研究欲再深入探討各集群中的變數，以探索性因素分析法建立量表之管理職能。因此，利用探索性因素分析以降低各集群中變數的個數，以便將資料做簡化。各群組利用主成份分析法 (principal components analysis) 抽取共同因素，另外採取 Kaiser 準則，保留特徵值 (Eigenvalues) 大於 1 的主成份，作為選取因素的準則。再以最大變異法 (varimax) 進行共同因素的正交轉軸處理，使轉軸後每一個共同因素內各題項變數之因素負荷量大小相差盡量達到最大，以利共同因素的辨認與命名。本研究利用探索性因素分析根據五大群組共建構出十二項管理職能，其結果如表 5 所示。

2. 效標關聯效度 (criterion-related validity)

效標關聯效度指測量工具 (量表) 的內容，具有預測或估計的能力，而有

效程度則依據測量結果與效標的關聯程度而定。

本研究進行效標關聯效度分析,採用個案公司所提供之近二年員工年度績效考核資料,利用客觀的工作績效評分作為本量表各群組之效標。並且利用 Pearson 積差相關分析求出各群組與工作績效之相關係數,表 6 之結果顯示各群組與實際工作績效具有顯著相關,表示本量表具有良好的效標關聯效度。

表 5 各管理核心職能次構面之涵義

群組	管理職能	涵義	題目數	總計
領導群組	工作指導	能夠提供部屬工作行為良好的示範。能掌握與瞭解部屬的工作進度,並且從旁協助。	7	23 題
	團隊建立	鼓勵部屬參與訂定工作團隊目標與計畫,並能夠為團隊行為建立良好的典範。	10	
	資源分配	面對重要的工作任務時,能訂定計畫,並根據重要性順序,來分派資源與工作。	6	
人際群組	溝通協調	對於各種管道間口頭與書面的溝通能夠有效地傳達,並能整合不同的意見,以及處理各方的衝突。	7	14 題
	人際網路	能夠與公司內、外的顧客維持良好的互動關係,並且相處氣氛和諧。	7	
專業群組	專業知識	熟悉銀行業相關之法令規定,以及個人職務相關的專業知識。對數字具備高度敏銳性。	10	17 題
	專業技能	有能力處理銀行之報表與相關資料,並且具備處理平常事務相關的專業技能。	7	
認知群組	自我學習	能夠透過自我學習或訓練的方式,來改善與工作相關的技能。能夠隨時掌握工作相關的資訊。	5	15 題
	問題解決	能及時發現工作上的問題,並進行分析或集思廣益,以找出問題的原因與解決方案,進而有效執行。	4	
	邏輯思考	能夠從顧客的角度思考,以滿足故各的需求。在作決策時,能夠蒐集相關資訊,並審慎地思考。	6	
規劃群組	策略規劃	能夠針對公司未來的遠景與中、長期目標,考量環境的變遷,規劃出富有前瞻性、具體可行的策略。	6	12 題
	目標設定	能為自己與部屬設定具體而又富有挑戰性的目標,並且隨時檢核,以確保目標的達成,激勵工作士氣。	6	
總 計				81 題

表 6 量表各群組與工作績效之相關係數

群組	平均數	標準差	實際績效
1.領導群組	3.96	0.35	.508**
2.人際群組	4.09	0.38	.410**
3.專業群組	3.98	0.36	.497**
4.認知群組	4.00	0.35	.453**
5.規劃群組	3.94	0.38	.439**

**表 $p < 0.01$

小 結

本研究歸納出銀行主管管理職能共分為五大群組十二項管理職能：領導群組(工作指導、團隊建立、資源分配)、人際群組(溝通協調、人際網路)、專業群組(專業知識、專業技能)、認知群組(自我學習、問題解決、邏輯思考)、以及規劃群組(策略規劃、目標設定)。

研究一所發展完成的管理職能評鑑量表，將作為研究二實際進行職能評鑑，以及探討影響受評者對 360 度管理職能評鑑認知的基礎。

研究二：影響受評者對 360 度管理職能評鑑認知的因素

一、研究方法

(一) 研究設計與流程

在探討 360 度回饋對主管對管理職能評鑑態度的研究上，共分成三階段進行，如圖 2 所示：

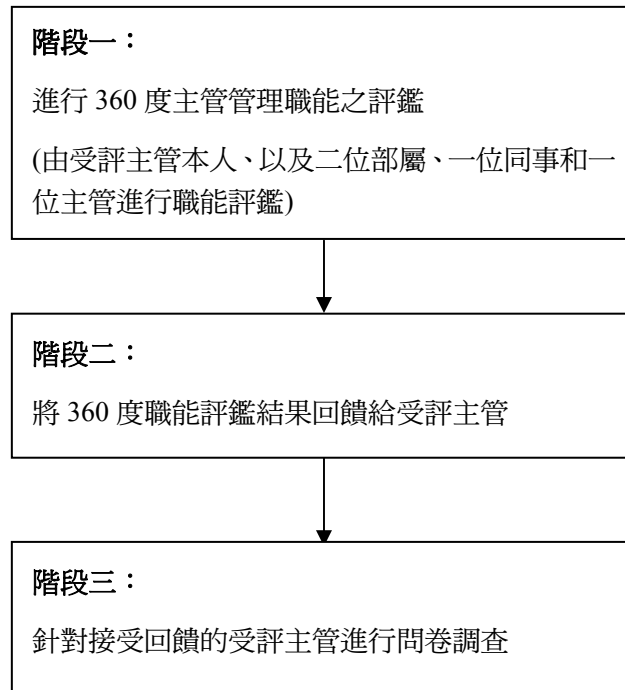


圖 2 研究作業進行流程圖

階段一：進行 360 度主管管理職能之評鑑

本階段資料回收過程已在研究一中詳細說明。

階段二：將 360 度職能評鑑結果回饋給受評主管

上一階段經過 360 度的主管管理職能評鑑之後，本階段即是將評鑑結果以書面圖表的方式回饋給被評鑑的主管。在該些圖表上分別列出自我、主管、部屬與同事評鑑各題項分數與各構面平均分數，及評鑑者間的差異情況，受評者可以清楚了解不同評鑑者對相同題項的評分，並進行比較，其中，部屬的分數是來自兩位部屬評分之平均數，其餘則為單一分數。評鑑的回饋表上不會列出部屬與同事評鑑者的姓名，評鑑者的姓名被視為機密事項處理。本階段圖表的列印是以軟體設計將其各評等分數以曲線圖的方式列印呈現，並將其結果以信封密封的方式，經由公司內部郵件遞送流程交給被評鑑主管。

階段三：對受評者進行態度問卷施測

在進行第三階段受評者態度問卷發放前，必須先確定第二階段評鑑表的回收狀況方能進行。在第二階段配對完整(亦即五份職能評鑑表都有回收者)的 137 位受評主管，即為本階段評鑑結果回饋與態度問卷發放的對象。

受評者接到評鑑回饋表的同時也收到本研究之態度問卷。受評者在了解各評鑑者之評分後，進行態度問卷及其他問項(自我肯定、對評鑑來源評鑑能力的知覺、LMX、TMX)之填答，並將問卷密封於信封袋中寄回給研究者，做為本研究分析之來源。

本研究問卷針對上一階段的 137 位受評主管，發出態度問卷，總計寄出 137 份，共有效回收 102 份，有效回收率為 74.5% (見表 7)。

表 7 問卷回收狀況

樣本群	發出問卷數	回收份數	有效回收份數	有效回收率
全體樣本	137	107	102	74.5%

(二) 變數的定義與量測

1. 依變項

Dipboye & Pontbraind(1981)曾指出員工對於績效考核的態度，應包括對績效考核系統，以及績效考核結果兩方面來衡量，因此，本研究亦將「對 360 度主管管理職能評鑑態度」，定義為受評者對 360 度主管管理職能評鑑系統以及職能評鑑結果所抱持的態度。

評鑑系統公平性與接受性之態度問項，係採用 Dipboye & Pontbraind(1981)有關員工對績效評估系統之態度問項修正而來。而評鑑結果公平性與接受性之態度問項，係採用 Greenberg(1986)，Landy, Barnes 與 Murphr (1978)，Bernardin, Dahmus 與 Redmon(1993)，並參照 Furnham 與 Stringfield(1998)所發展的以 360 度評估方式(包括上司評估、自我評估、同儕評估、以及顧客評估)衡量員工行為的問卷所改編而成。而「對 360 度主管管理職能評鑑結果之有用性認知」問項，是根據 Atwater 與 Waldman(1998)所發展的「回饋有用性」(usefulness of feedback)題項修改而成。

此態度問項內容主要測量主管對於 360 度主管管理職能評鑑系統與結果的看法、能否接受此評鑑系統與結果，以及是否願意使用回饋的資料進行管理職能的發展。

在計分上，採用 Likert 五等量表，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分。而分數越高，則表示對 360 度主管管理職能評鑑的態度愈正面。

2. 自變項

(1) 自他評正負向回饋

本研究所稱之「自他評正負向回饋」，係指受評者在接受 360 度主管管理職能評鑑後，自評分數與直屬上司、同事、以及部屬評鑑分數的差異，在操作上以他評(直屬上司、同事、以及部屬)的分數減去自評(受評者)的分數，作為分析的基礎，並分為「直屬上司評鑑－自評正負向回饋」；「部屬評鑑－自評正負向回饋」；「同事評鑑－自評正負向回饋」三類。

(2) 人際關係

本研究所稱之「人際關係」，分為 LMX 與 TMX 兩種關係。LMX 係指在工作單位裡，一個主管與一個部屬成員之間的相互關係，將其分為二類：「與上司的關係」與「與部屬的關係」。TMX 係指工作單位裡一個成員與其同儕群體間的相互關係，主要是衡量一成員在團隊中是否有意見與回饋的交流，以及是否對其他成員有支持性的行為表現。

a. LMX 量表

本研究所採用的 LMX 測量是根據 Scandura 與 Graen 在 1984 年所發展的 leader-member exchange(LMX)量表。量表內容主要測量主管對部屬或部屬對主管的支持，以及主管對部屬彼此瞭解的程度或部屬對主管瞭解的程度等，此量表計有 14 題項，與上司的交換關係 7 題，與部屬的交換關係 7 題項，Alpha 係數為 0.7886。

b. TMX 量表

本研究量表根據王淑貞(1999)採自 Seers(1989)的 team-member exchange(TMx)量表。此量表衡量內容主要是探討與同事關係的方面，大致上是描述與同事之間相處情形，例如同事會相互提供幫助的意願，以及彼此了解

的程度等，共計 18 題。

LMX 與 TMX 量表在計分方面採用 Likert 七等量表，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「不確定」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5、6、7 分。而分數越高，則表示與同事間關係品質越高。

(3) 自我肯定量表

本研究所稱之「自我肯定」，係指個人對自我特質的評價、感受和態度。

本研究之量表採用黃煒(1999)在神經語言程式之管理職能發展方案評估之研究所使用之量表修訂而成。此量表共 8 題，採 Likert 五等尺度方式衡量依序為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」，分別給予 5、4、3、2、1 的分數。其中第 3、4、6、7 題為反向題分別給 1、2、3、4、5 的分數，將各題目分數累加，其中總分愈高者表示個人自我肯定程度愈高。量表 Alpha 係數介於 0.7438~0.8202，而整體自我肯定量表之 Alpha 係數為 0.7997。

(4) 對評鑑來源評鑑能力的知覺

本研究所稱之「對評鑑者評鑑能力的知覺」，係指受評者對於不同評鑑者評鑑能力的認同程度。

本研究量表根據 Atwater 與 Waldman(1998)所作研究中有關「評估者能力認同」題項修改而成。問項內容主要在衡量主管對不同來源的評估者是否有能力提供正確的評估，共計 9 題，Alpha 係數為 0.68。

在計分上，採用 Likert 五等量表，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分。而分數越高，則表示愈認同評估者的評估能力。

(三) 整體與分量表信度分析

本研究的量表分成影響受評者態度因素(自變數)與受評者態度(依變數)兩大部份，各構面之信度分析結果如表 8 和表 9 所示。

在影響受評者態度因素之信度分析其結果如表 8 所示。各因素之 Alpha 係數在 0.72~0.87 之間，顯示各影響因素之題項具有內部一致性。

表 8 影響 360 度主管管理職能評鑑態度因素之信度分析

變項名稱	Cronbach's Alpha
自我肯定	0.7261
對評鑑來源評鑑能力的知覺	0.8760
與上司的關係	0.8400
與部屬的關係	0.7547
與同事的關係	0.8087

表 9 中態度各構面的 Alpha 係數皆在 0.8 以上，系統態度之 Alpha 係數為 0.9441，結果態度之 Alpha 係數為 0.9219，整體態度之 Alpha 係數為 0.9641，本問卷在衡量態度上具有良好的信度。

表 9 受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度各構面之信度分析

態度	子構面	Cronbach's Alpha		
系統態度	系統接受性	0.9421	0.9441	0.9641
	系統公平性	0.8034		
結果態度	結果接受性	0.8426	0.9219	
	結果公平性	0.8918		
	結果有用性	0.8168		

二、研究結果

表 10 的相關矩陣中，對上司評鑑能力的知覺、對部屬評鑑能力的知覺、對同事評鑑能力的知覺三構面，分別與受評者的態度呈顯著正相關($r = .647, p < .01$; $r = .510, p < .01$; $r = .600, p < .01$)。而在人際關係上，「與上司的關係」、「與部屬的關係」以及「與同事的關係」和受評者態度間亦呈顯著正相關，相關係數分別為 $r = .529 (p < .01)$; $r = .207 (p < .05)$; $r = .568 (p < .01)$ 。至於自我肯定與 360 度主管管理職能評鑑態度也是呈現正相關。此外，上司自評差異、部屬

自評差異分別皆與受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度呈顯著正向關係($r = .290, p < .01$; $r = .231, p < .05$)，而同事自評差異則與受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度無顯著相關。整體而言，除了同事自評差異的變數之外，主要的研究假說在相關分析上都獲得支持。

在人口統計變項中，年齡與受評者的態度有顯著正相關($r = .276, p < .01$)，公司服務年資亦與受評者的態度呈現顯著正相關($r = .206, p < .05$)，而教育程度則與受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度有顯著負相關($r = -.271, p < .01$)。

表 10 本研究各主要研究變項之 Person's 積差相關矩陣

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
自變項																
1.上司-自評回饋	—															
2.同事-自評回饋	.604**	—														
3.部屬-自評回饋	.361**	.357**	—													
4.自我肯定	-.265**	-.249**	-.121	—												
5.認同上司能力	.315**	.091	.099	.075	—											
6.認同同事能力	.181	.143	.064	.113	.551**	—										
7.認同部屬能力	.243*	.098	.070	.059	.545**	.578**	—									
8.與上司的關係	.130	-.004	.079	.210*	.709**	.388**	.432**	—								
9.與部屬的關係	.046	-.035	-.069	.289**	.228*	.317**	.348**	.403**	—							
10.與同事的關係	.068	.003	.081	.293**	.523**	.445**	.447**	.627**	.543*	—						
人口統計變項																
11.性別	-.069	-.084	-.212	-.150	.063	.057	.067	-.021	-.128	-.128	—					
12.年齡	-.023	-.007	.017	-.008	.142	.040	.188	.197*	.074	.237*	.142	—				
13.教育程度	-.032	-.032	-.243*	.008	-.141	-.092	.043	-.186+	-.025	-.372**	.308**	-.422**	—			
14.職位	-.073	-.035	-.189	.009	.112	-.015	.195*	.078	.093	.103	.166	.636**	-.055	—		
15.服務年資	-.052	-.046	.082	-.007	.073	-.078	.077	.107	-.004	.269**	-.134	.855**	-.0691**	.542**	—	
16.工作部門	-.100	.021	.227*	-.012	-.012	.129	-.060	.106	-.020	.208*	-.130	.256*	-.0529**	-.047	.375**	—
依變項																
17.受評者態度	.290**	.122	.231*	.181+	.647**	.510**	.600**	.529**	.207*	.568**	.060	.276**	-.0271**	.063	.206*	.117

註：「*」：P<.05；「**」：P<.01；「+」：P<.1

表 11 是以總合評鑑態度為依變項的階層迴歸分析結果，根據表 11 的 F 檢定，階層迴歸分析的結果顯示各模式對「360 度主管管理職能評鑑態度」總變異的解釋能力與預測能力，皆具有相當顯著的解釋變異能力。所有預測變數對「受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度」總變異的解釋能力達到 60.4%。

表 11 中五個迴歸模型顯示，調整後的解釋能力(RA2)會隨著預測變數的加入而遞增，表示每增加一個預測變數，「受評者對 360 度主管管理職能評鑑態度」之總變異的解釋能力就會提高，顯示每個預測變數對依變項解釋變異的重要性。但總體而言，只有「對評鑑者的評鑑能力知覺」與「自我肯定」兩變數最具有解釋力，在模式二中，信任上司與部屬的評鑑能力是二個影響受評者對職能評鑑態度的重要因素。而在分別加入人際關係、自我肯定、自他評回饋因素後的模式三、四及五中，信任上司與信任部屬評鑑能力依然是影響因變項的重要因子，顯示受評者對上司及部屬評鑑能力愈認同，其對 360 度主管管理職能評鑑及評鑑制度愈有正向的態度。

另外一個影響受評者對 360 度管理職能評鑑認知的因素是自我肯定，加入「自我肯定」的模式四中，調整後的解釋能力(RA2)為 .596，其新增的解釋變異能力(ΔR^2)為 .017 (淨 F 值 = 3.740, $p < .05$)，達到了新增解釋變異能力的顯著水準，表示高自我肯定者對於 360 度職能評鑑結果與評鑑制度要較低自我肯定者有更正面的態度。在表 11 中「人際關係」對於總合評鑑態度並無顯著的影響。

小 結

信任上司與部屬的評鑑能力是二個影響受評者對職能評鑑態度的重要因素，當受評者愈相信評鑑他的主管與部屬有評鑑的相關知識與能力，以及愈高度的自我肯定時，受評者對評鑑的結果與評鑑制度愈抱持正面的看法。

表 11 各自變數與對 360 度主管管理職能評鑑態度之階層迴歸分析

變數名稱	模式一		模式二		模式三		模式四		模式五	
	β 值	T 值	β 值	T 值	β 值	T 值	β 值	T 值	β 值	T 值
人口統計變項										
性別	0.103	0.945	0.057	0.742	0.059	0.773	0.071	0.948	0.099	1.309
年齡	0.250	1.561	0.203	1.802	0.204	1.834	0.202	1.844	0.188	1.727
教育程度	-0.307	-2.229*	-0.190	-1.900	-0.125	-1.225	-0.161	-1.580	-0.151	-1.487
職位	-0.156	-1.109	-0.186	-1.910	-0.179	-1.865	-0.193	-2.038*	-0.165	-1.713
工作部門	-0.109	-0.920	-0.007	-0.078	-0.017	-0.200	-0.018	-0.213	-0.020	-0.232
對評鑑者的評鑑能力知覺										
對上司能力認知			0.416	4.454**	0.386	3.212**	0.372	3.150**	0.347	2.808**
對同事能力認知			0.027	0.287	0.024	0.255	0.024	0.258	0.020	0.211
對部屬能力認知			0.350	3.708**	0.323	3.375***	0.352	3.693***	0.341	3.591***
人際關係										
與上司的關係					-0.058	-0.524	-0.066	-0.605	-0.061	-0.560
與部屬的關係					-0.136	-1.584	-0.149	-1.758	-0.139	-1.652
與同事的關係					0.241	2.258*	0.196	1.825	0.198	1.854
自我肯定										
							0.142	1.934*	0.180	2.397*
自他評正負向回饋										
上司-自評正負向回饋									0.044	0.453
同事-自評正負向回饋									0.054	0.580
部屬-自評正負向回饋									0.095	1.184
R ²	.152		.607		.633		.650		.670	
R _A ²	.102		.568		.582		.596		.604	
△R ²	.152		.455		.027		.017		.020	
淨 F 值			31.579***		1.925		3.740*		1.532	
F 值	3.046***		15.801***		12.405***		12.078***		10.166***	

註：「*」：P<.05; 「**」：P<.01 「***」：P<.001; 「R_A²」：Adjusted R²; 「△R²」：R² Change
 「β值」：標準化β值

肆、研究結論

在研究一中，歸納出銀行主管管理職能共分為五大群組十二項管理職能：領導群組(工作指導、團隊建立、資源分配)、人際群組(溝通協調、人際網路)、專業群組(專業知識、專業技能)、認知群組(自我學習、問題解決、邏輯思考)、以及規劃群組(策略規劃、目標設定)，共八十一個職能題項，量表信、效度檢測結果顯示各分量表內部一致性係數(信度)介於.95~.96之間，而效度係數則介於.41~.51之間。

在研究二中，整體而言，影響管理職能評鑑受評者態度的因素包括「對評鑑者評鑑能力的知覺」與「自我肯定」變項。

在「受評者對評鑑者評鑑能力的知覺」方面，當管理職能評鑑的受評者對360度評鑑系統中的評鑑者其能力愈信任，則受評者對職能評鑑的結果與制度本身愈持正面的態度，其中對上司與部屬能力的認同是重要關鍵。

另外，研究中亦發現當受評者對自己的表現與自我價值愈有正面評價時，愈能接受職能評鑑的結果，同時也愈認同職能評鑑制度。

伍、討論與建議

一、管理涵意

(一)、確認主管管理職能的內涵

本研究是針對商業銀行所進行360度管理職能評鑑的探索性研究，在研究中所發展的管理職能評鑑量表，顯示銀行業管理人員之管理職能包括五大管理群組，內含十二項管理職能項目，其中包括專業能力(含銀行專業知識及專業技能二構面)、領導能力(含工作指導、團隊建立以及資源分配三構面)、人際關係能力(含溝通協調與人際網路二構面)、規劃能力(含策略規劃及目標設定二構面)以及認知能力(含自我學習、問題解決及邏輯思考三構面)。目前國內政府與企業努力提昇銀行體質的同時，除了有形的援信與貸放業務的改善之外，對於上述無形的管理人員的管理職能亦應同時提昇，如此職能有效改善

銀行業的經營體質。而該些職能評鑑項目亦可轉化成甄選的評量工具、訓練課程項目，以及績效考核的部份內容，而與人力資源其他功能作較緊密的聯結。

(二)、評鑑者評鑑能力的提昇

經本研究迴歸分析發現，評鑑者（特別是主管與部屬）是否具有職能評鑑的知識與能力，是決定受評者是否接受評鑑結果與評鑑制度最重要的因素。當受評者覺得評鑑者愈具有評鑑他的能力時，受評者會愈覺得職能評鑑是公平的，也愈能接受職能評鑑的結果。這項研究結果隱涵了當企業要實施職能評鑑制度，特別是運用 360 度評鑑制度時，必須要確定評鑑者具有足夠的評鑑能力，例如：評鑑者充份了解職能評鑑的目的、意義與流程，熟悉職能評鑑量表的職能辭典，對受評者所應具備的管理職能具備有充份的知識等等，因此，公司要實施職能評鑑制度（無論是核心職能、專業職能或管理職能評鑑）前，應運用訓練功能，針對所有參與評鑑的人（包含主管、同事或部屬）進行職能評鑑訓練，儘量降低人為因素的偏誤。在訓練內容上則應針對上述評鑑者應具備的評鑑知識與能力方面做課程設計，例如(1)職能評鑑的目的、意義與流程的了解、(2)職能評鑑量表中職能辭典的熟悉與運用、(3)360 度回饋的基本精神與執行技巧、(4)評鑑結果口頭與書面回饋的知識與技巧、(5)評鑑者與被評鑑者應扮演的角色、(6)主管如何做好教導與教練的工作、(6)如何進行自我改善與自我發展等訓練課程確認主管管理職能的內涵。

二、未來研究方向

(一)、同樣地，本研究在自、他評差異對受評者態度影響的檢測上，顯然在相關分析上有顯著的正相關，但在多元迴歸分析時，卻無法獲得支持。然而其他的相關研究中，如 Fecteau 等人（1998）和 Hazucha 等人（1993）卻得到顯著關聯的研究結果，在 Fecteau 等人（1998）的研究中指出，當受評者接受到正向回饋時，其對結果愈能接受並傾向認為結果是正確的。而 Hazucha 等人（1993）則發現當主管的評分愈低時，受評者的反應會更負向。何以本研究在相關分析時能獲得支持，但在迴歸分析其效果卻被稀釋，反而不再顯著，這可能與迴歸式中自我肯定變數有關。本研究中將自、他評差異以及自我肯定視為各別獨立的自變項，但在研究的過程中發現，自、他評差異與受評者態度之間，應該會受自我肯定變項的影響，例如低自我肯定的受評者在他評分數低於自評分

數的情況下（即負向回饋），可能會較高自我肯定的受評者有更負向的反應，相反地，當他評分數高於自評分數時（即正向回饋），低自我肯定的受評者可能會較高自我肯定的受評者有更正面的反應，換句話說，自我肯定應可視為自、他評差異與受評者態度之間的干擾變數。因此，建議未來的研究可將自、他評差異與自我肯定二變項同時放入迴歸式中分析，並檢測自我肯定的干擾效果。

- (二)、研究中發現受評者對評鑑者能力的知覺，是影響受評者態度的重要變數之一，為了能進一步驗證評鑑者能力對受評者態度的影響效果，未來的研究可進一步運用準實驗設計法，將評鑑者分為實驗組與控制組，並針對實驗組進行職能評鑑訓練，以提高評鑑者之能力，再進行評鑑能力訓練的實驗與控制組之比較分析，以檢驗評鑑者之評鑑能力對受評者態度的影響。
- (三)、本研究中，亦曾以評鑑系統的公平性、評鑑系統的接受性、評鑑結果公平性、評鑑結果有用性及評鑑結果接受性等五項作為因變數，以瞭解 360 度回饋之結果對於受評者在以上五項變數上的影響程度是否不同，在個別因變數所做的回歸分析結果與總量表所得的結果差異不大，這樣的結果或許是因為受評者對於新導入的制度尚不熟悉，因此，在未來的研究中建議應在職能制度實施較為成熟的企業中施行。
- (四)、最後，在職能評鑑後，主管應對被評者進行口頭回饋，由於主管回饋的能力亦可能是影響受評者的因素，因此，未來研究亦可運用準實驗設計法，針對實驗組進行回饋訓練以提高主管回饋能力，並作實驗組與控制組之比較，以檢驗回饋能力對受評者態度影響的效果。

三、研究限制

- (一)、本研究在研究樣本的選取上，面臨兩難的困境，由於本研究採用由 McClelland(1973)等人所發展工作能力評鑑法(Job Competency Assessment Method)的原則與精神，來發展管理職能評鑑量表，而 Spencer & Spencer, (1993)即指出，若研究者採行此種資料蒐集方式進行取樣以及作關鍵事例訪談，在設計上是針對單一組織，其

結果較適用於個案企業，因此，所發展出來的管理職能評鑑量表自然無法適用在其他企業，由於此種特性使得本研究只能進行單一公司之個案研究，而未能夠建立一份“銀行業”通用的管理職能評鑑量表。因此本研究所獲得的初步結論有其類化的困難，在解釋與推論上必須謹慎。

- (二)、本研究的主要目的是針對受評者在接受 360 度主管管理職能評鑑回饋後，探討受評者對不同評鑑結果的態度反應，並試圖找出其他可能的影響因素(研究二)，但為達到這項研究目的，發展一份符合個案公司與本研究特性的管理職能評鑑量表(研究一)，以作為評鑑的工具是非常重要的，雖然這不是本研究的最重要目的，但卻是必要的，因此，本研究除了要探討影響受評者對 360 度管理職能評鑑認知的因素之外，也必須報導主要研究工具(即職能評鑑量表)發展的相關流程與結果，也因此容易引起研究失焦之虞。

參考文獻

- 王淑貞 (1999) , 新進人員角色期望對其工作行為之影響—並檢驗「與主管關係」及「與同事關係」之干擾效果，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 袁國森 (1997) , 績效評估中程序公平及分配公平認知對員工對工作績效評估態度之影響：以中華電信某公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 張裕隆 (1998) , 我國「管理職能評鑑工具」發展及信校度分析研究，國科會專題研究報告。
- 黃 煒 (1999) , 管理職能發展方案系統性評估之實驗研究—以神經語言程式學為例，長榮管理學院經營管理研究所未出版之碩士論文。
- Ashford, S.J. (1986), "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective," **Academy of Management Journal**, 29(3), 465-487.
- Atwater, L. & Waldman, D. (1998), "360-degree feedback and leadership development," **Leadership Quarterly**, 9(4), 423-426.
- Bannister, B.D. (1986), "Performance outcome feedback and attributional feedback:

- Interactive effects on recipient responses,” **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 203-210.
- Becker, T.E., & Klimoski, R.J. (1989), “A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance,” **Personnel Psychology**, 42(2), 343-358.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984), **Performance appraisal: Assessing human behavior at work**, Boston: Kent.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. U. & Redmon, G. (1993), “Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisal,”**Human Resource Management**, 32(2 &3), 315-325.
- Bernardin, H.J. (1986), “Subordinate appraisal: A valuable source of information about managers,”**Human Resource Management**, 25(3), 39-60.
- Borman, W.C. (1974), “The rating of individuals in organizations: An alternate approach,” **Organizational Behavior and Human Performance**, 12(1),105-124.
- Boulter, N., Dalziel, M., & Hill, J., (1996), **People and Competencies**, N.Y.: Kogan Page.
- Boyatzis, D., (1982), **The Competence Manager: A Model For Effective Performance**, N.Y.: John Wiley & Son.
- Burke, R.J., & Wilcox, D.S. (1978), “Characteristic of effective employee performance review and development interview: Replication and extension,”**Personnel Psychology**, 31(4), 903-919.
- Campbell, J. D. (1990),”Self-esteem and clarity of the self-concept. **Journal of Personality and Social Psychology**,”59, 538-549.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993),”Relations between work group characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work groups,”**Personnel Psychology**, 46(4), 823-850.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995), **Team effectiveness and decision making in organization**. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Carr, C. (1992), **Teampower: Lessons from America’s top companies on putting teampower to work**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Cascio, W. F. (1995), **Managing Human Resource**, N.Y.: McGraw-Hill.
- Cederholm, D., & Lounsbury, J.W. (1980),”An investigation of user acceptance of peer evaluations,” **Personnel Psychology**, 33(3), 567-579.
- Dalton, M. (1997),”Are competency models a waste?”**Training and Development**, 51(10), 46-49.
- Davis, B. L., Skube, C. J., Hellervik, L. W., Gebelein, S. H., & Sheard, J. L. (1992), **Successful manager’s handbook: Development suggestions for today’s**

- managers**, Personnel Decisions International.
- DeGregorio, M.B. (1991), "An investigation of the influence of self-other feedback congruence on feedback acceptance," **Paper presented at the Annual Meeting of the society for Industrial and Organizational Psychology**, St. Louis, MO.
- Dick, W., & Carey, L. (1990), **The systematic design of instruction** (3rd ed.), Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Dipboye, R. L., & Pointbriand, R. (1981), "Correlates of employee reactions to performance appraisal and appraisal system," **Journal Applied Psychology**, 66(2), 248-251.
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G., and Loveland, J. (1986), "Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions," **Personnel Psychology**, 39, 579-597.
- Ends, E., & Page, C. (1977), **Organization team building**. Cambridge, Massachusetts: Winthrop.
- Facteau, C. L., Facteau, J. D., Schoel, L. C., Russell, J. A., & Poteet, M. L. (1998), "Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers," **Leadership Quarterly**, 9(4), 427-448.
- Fox, S., & Dinur, Y. (1988), "Validity of self-assessment: A field evaluation. **Personnel Psychology**, "41(3), 581-592.
- Funderburg, S.A., & Levy, P.E. (1997), "The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes," **Group & Organization Management**, 22(2), 210-235.
- Furnham, A., & Stringfield, P. (1998), "Congruence in job-performance ratings: A study of 360 degree feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings," **Human Relations**, 51(4), 517-530.
- Graen, G. & Cashman, J. (1975), "A role-making model of leadership in formal organization: A development approach," in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), **Leadership Frontiers**, Kent, OH: Kent State University Press, 143-165.
- Graen, G., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on production and satisfaction: Testing a dual attachment model," **Organizational Behavior and Humana Performance**, 30(1), 109-131
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations," **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 340-342.
- Gross, S. E. (1995), **Compensation for team**. New York: American Management Association.
- Halperin, K., & Snyder, C.R., Shenkel, R.J., & Houston, B.K. (1976), "Effects of source status and message favorability on acceptance of personality feedback," **Journal of**

- Applied Psychology**, 61(1), 142-147.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994), **Competence-based completion**, New York: John Wiley & Sons.
- Harris, M.M., & Schaubroeck, J. (1988), "A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings," **Personnel Psychology**, 41(1), 43-62.
- Hazucha, J.F., Hezlett, S.A. & Schneider, R.J. (1993), "The impact of 360-degree feedback on management skills development," **Human Resource Management**, 32(2&3), 325-351.
- 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**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Ilgel, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations," **Journal of Applied Psychology**, 64(4), 349-371.
- Jones, E.E., & Nisbett, R.E. (1971), "Performance appraisal – a new look," **Personnel Psychology**, 24(1), 16-18.
- Kane, J.S., & Lawler, E.E. (1978), "Methods of peer assessment," **Psychological Bulletin**, 85(4), 555-586.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993), **The wisdom of team: Creating the high-performance organization**. New York: Harper Collins.
- Klimoski, R.J., & London, M. (1974) "Role of the rater in performance appraisal," **Journal of Applied Psychology**, 59(4), 369-381.
- Kochanski, J. (1997), "Competency-based management," **Training & Development**, 51(10), 40-44.
- Kochanski, T. J., & Ruse, H. D., (1996), "Designing a competency-based human resources organization", **Human Resource Management**, 19-33.
- Landy, F. & Farr, J. (1980), "Performance Rating," **Psychological Bulletin**, 87(1), 72-107.
- Landy, F. J., Barnes, J. L. & Murphy, K. R. (1978), "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation," **Journal of Applied Psychology**, 63(6), 751-754.
- Landy, F., Zedeck, S., & Cleveland, J. (1983), **Performance measurement and theory**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Larson, C. E., & Lafasto, M. J. (1989), **Teamwork: What must go right, what can go wrong?** Beverly Hills, California: SAGE Publications.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," **Academy of Management Journal**, 23, 451-465.

- London, M. & Beatty, R. (1993), "360-degree feedback as a competitive advantage," **Human Resource Management**, 32(2&3), 353-372.
- London, M., & Smither, J. W. (1995), "Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research," **Personnel Psychology**, 48(4), 803-839.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1993), **Business without bosses: How self-managing teams are building high-performance companies ?** New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McGregor, D. (1957), "An uneasy look at performance appraisal," **Harvard Business Review**, 35, 89-94.
- McLagan, P. A. (1997), "Competencies: The next generation," **Training & Development**, 51(5), 40-47.
- McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence," **American Psychologist**, 1-24.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, JRP Jr. (1965), "Split roles in performance appraisal," **Harvard Business Review**, 43, 123-129.
- Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (2001), **Compensation**, New York: McGraw-Hill.
- Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845-855.
- Moulton, H.W. (1993), **Executive Development: Preparing for the 21st Century**. N.Y.: Oxford University Press.
- Nathan, B.R., Mohrman, A.M., & Milliman, J. (1991), "Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews: On performance and satisfaction: A longitudinal study," **Academy of Management Journal**, 34(2), 352-369.
- O'Neal, M. A. (1985), "Managerial skills and values: for today and tomorrow," **Personnel**, 62(7), 49-55.
- Orasanu, J. (1990), "Shared mental models and crew performance," **The Annual of the Meeting of Human Factors Society**, Orlando, Florida, October.
- Oser, R. L., McCallum, G. A., Salas, E., & Morgan, B. B., Jr. (1992), **Toward a definition of teamwork: Behavioral elements of successful teams**. Orlando, Florida: Naval Training Systems Center.
- Parker, G. M. (1990), **Team players and teamwork: The new competitive business strategy**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Perace, T.L., & Porter, L.W. (1986), "Employee responses to formal performance appraisal

- feedback,"**Journal of Applied Psychology**, 71(2), 211-218.
- Quinn, E.R., Faerman, R.S., Thompson, P.M. & McGrath, R.M. (1990), **Becoming a Master Manager: A Competency Framework**, N.Y.: John Wiley & Son, Inc.
- Ralelin, J. A., & Cooledge, A. S., (1995), "From generic to organic competencies", Human Resource Planning, 24-33.
- Raymond, A. N. (1999), **Employee Training & Development**, New York: McGraw-Hill.
- Reynold, A. (1993), **The trainer's dictionary: HRD terms, abbreviations, acronyms**, HRD Press.
- Roadman, H.E. (1964), "An industrial use of peer ratings,"**Journal of Applied Psychology**, 48, 211-214.
- Sashkin, M. (1981), "Appraising performance: Ten lessons from research to practice," **Organizational Dynamics**, 9, 37-50.
- Scandura, T. A., Graen, G. (1984), "Moderating effects of initial leader member exchange status on the effects of a leadership intervention,"**Journal of Applied Psychology**, 69(3), 428-436.
- Seers, A. (1989), "Team-member exchange quality: A new construct for role-making research,"**Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 43(1), 118-135.
- Seers, A., Petty, M. M. & Cashman, J.F. (1995), "Team-member exchange under team and traditional management,"**Group & Organization Management**, 20(1), 18-38.
- Sevy, B.A., Olson, R.D., McGuire, D.P., Fraser, M. & Pajanen, G. (1985), **Management Skills Profile Research Report and Technical Manual**, Minneapolis MN: Personnel Decision, Inc.
- Shrauger, S.L., & Osberg, T.M. (1981), "The relative accuracy of self-prediction and judgments by others in psychological assessment," **Psychological Bulletin**, 90(3), 322-351.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Roger, E. & Salvimini, N. (1995), "An examination of the effect of an upward feedback program," **Personnel Psychology**, 48(1), 1-34
- Spencer, L. & Spencer, M. (1993), **Competence at work: Models for superior performance**, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
- Thornton, G. C. (1980), "Psychometric properties of self-appraisals of job performance," **Personnel Psychology**, 33(2), 262-271.
- Tornow, W. W. (1993), "Editor's note: Introduction to special issue on 360-Degree feedback," **Human Resource Management**, 32(2&3), 211-219
- Van Velsor, E. & Leslie, J.B. (1991), **Feedback to managers 1991, reports #149R &**

- #150R. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (1998), "The acceptability of 360-degree appraisal: A customer-supplier relationship perspective," **Human Resource Management**, 37(2), 117-129.
- Wells, S. (1999), "A new road: Traveling beyond 360-degree evaluation," **HR Magazine**, 44(9), 82-91.
- Wexley, K. N. (1979), "Roles of performance appraisal in organization." In Kerr, S. (Ed.) **Organizational Behavior**, 241-259, Columbus, OH: Grid Publishing Co.
- Williams, J. R., & Lueke, S. B. (1999), "360-degree feedback system effectiveness: Test of a model in a field setting," **Journal of Quality Management**, 4(1), 23-49.
- Yammarino, F. & Atwater, L.E. (1997), "Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating an agreement for human resource management," **Organizational Dynamics**, 25(4), 35-44.
- Yeung, K. A., (1996), "Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis", **Human Resource Management**, 119-131.
- Yukl, G.A. (1987), "A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior," **American Psychological Association Meeting**, New York.

作者簡介

林文政

現任國立中央大學人力資源管理研究所副教授，美國密西根州立大學工業關係暨人力資源管理博士，目前亦擔任中華人力資源管理協會常務理事、新竹市人力資源管理協會常務理事以及中華人力資源發展學會理事。主要研究領域為職能管理、團隊管理、薪資管理與國際人力資源管理，研究結果曾發表于 California Management Review、International Journal of Management、Management Research News、管理學報、中山管理評論等國內外期刊，亦有英文書籍著作曾於 Oxford University Press 出版。

影響銀行主管管理職能評鑑認知因素的探索研究

鄧國宏

現任友達光電人力資源處薪資福利部副理，國立中央大學人力資源管理研究所碩士。

劉麗華

現任智寶科技人資及員工服務部專案課長，國立中央大學人力資源管理研究所碩士。