

教 育 名 詞

360 度 回 饋

吳清山

臺北市立師範學院國民教育研究所教授

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所教授兼所長

「360 度回饋」(360-degree feedback) 是指透過全面、多元資料的蒐集與分析過程，以協助個人成長、發展或作為評鑑個人績效的一種方法，以便做到更公平、公正的評鑑。資料來源包括自己、上級、部屬、同事以及外部相關人員。

「360 度回饋」又稱為「多評量者回饋」(multirater feedback)、「多來源回饋」(multisource feedback)、「向上回饋」(upward feedback)、「全圓回饋」(full-circle feedback)，是企業界用來發展人力資源的一種方法。提倡者主張：如果以個人做為一個圓的圓心，同事看到的面大約是 90 度，上級約為 180 度，部屬及外部人員感受到的面為 270 度，視導人員所看到的面向必須是 360 度，也就是多方面蒐集資料，做全面性的評估。

這種方法源自於企業界，在企業界起初是作為提升主管領導能力之用。1960 年代以前，企業界對於中階經理級主管的考評及指導多採「上級評鑑」的模式，也就是由上級主管依據自己的觀察結果，直接評斷下級主管的表現或要求應如何改進。1960 年代後期，團體成長技術引進評鑑的領域，這種方法透過小組討論的方式，提供同仁對於主管的看法與建議，讓主管察覺自己的優劣，自我評鑑乃成為重要途徑。1980 年代之後，員工的專業能力提高，員工自主以及員工參與的概念興起，加上研究顯示約僅 10% 的經理能夠正確的評量自己的表現，所以多角度評量的方法，便逐漸興起，而 360 度回饋不僅是多角度，而且是多密度的回饋方式。

目前，360 度回饋以不僅用於評量主管的表現，也不限於個人成長或績效的評量，舉凡人員甄選、工作分配、組織改革等，都已經有廣泛使用的例子。一般而言，360 度回饋的實施程序包括：準備、設計、執行、評估四個階段。準備階段的重要工作，包括獲得上級的支持、成立設計小組及宣導；在設計階段，要確定實施目標（如發展或績效導向）以及發展蒐集資料的調查工具；到了執行階段，要選定評分小組，並實施回饋、計分、報告撰寫等訓練；最後依據各項資料評估個人的行為表現。在實際實施時，調查工具是以能力為基礎所設計出來的一種調查表，評分小組人員包括上級、自己、部屬、其他同仁以及外部人員，評分人員必須確保其隱匿性。

整體而言，360 度回饋是評量個人的一種方法，其設計在於提高評量過程與結果的信度與效度。在學校方面，像教師評鑑、校長評鑑等都可以採用此種回饋的設計，建立評量的專業性，使受評者能心服口服，並從中獲得成長與發展。