

## 运用 360 度评估反馈，加快中国企业领导能力的培养和开发

梁开广 潘大慧 吕勇江 李志凌

### 摘要

近年来，360 度评估反馈方法在中国的许多企业已得到了广泛的应用。所谓 360 度评估反馈是指通过收集与受评者有密切工作关系的、来自不同层面的人员（一般包括上级、同级、下级、客户和本人）的评估信息，来全方位地评估受评者的工作行为和表现的过程。结合笔者的研究和实践经验，本文首先分析了 360 度评估反馈方法在中国企业中的应用前景和基本的操作流程。进而，笔者指出了目前中国企业在应用 360 度评估反馈方法时应该注意的问题。最后，笔者强调了运用 360 度评估反馈作为领导能力开发方法的重要性，并进一步阐述了该方法对中国企业高层领导人的能力发展的意义和价值。

**关键词：**360 度评估反馈      领导能力发展

我们身处于充满变革的时代，经济全球化、信息技术更新高速化乃至政治变革构成了崭新的企业经营环境。知识经济时代的这些特点无疑使现代企业所面临的竞争压力日益加剧。

众所周知，传统企业的成功模式强调规模、职责分明、专业化和控制。这些已无法适应现代社会中迅速变化的企业竞争环境。现代企业追求的是速度、灵活性、整合和创新 (Ashkenas, Ulrich, Jick 和 Kerr, 1995)。

在企业文化方面，传统型企业注重对员工进行高度控制；以少数能人或明星为主，强调规则、程序和等级；在决策上，往往由上级专断；强调任务中心；在组织结构方面则是僵化的层峰式组织结构；因为没有平等和通畅的沟通环境，组织上下难于形成共同的价值观与远景。而新型的企业文化则强调顾客导向，靠员工主动承诺来管理，强调团队合作；实行参与决策；以顾客需要/规则流程为中心；组织结构方面也采用扁平、灵活的结构代替了层峰式的结构；有非常清晰、能与员工共享的企业价值观和愿景。此外，学习型组织的概念也越来越为人们所关注，传统型组织愈来愈不能适应现代企业竞争环境所带来的各种挑战。

---

本文为《海峡两岸组织行为与人才开发首届学术研讨会》论文(2002 年 8 月，中国·上海)

正是由于这些改变，相应地，对现代企业领导能力的要求也发生了变化。传统企业的强调控制、命令，上下之间等级分明、有限授权的领导方式已不再适应现代企业经营管理的需要。例如，通用电气在管理上采取很宽的管理幅度，远远超过传统意义上的 7-13 人的所谓最佳管理幅度，目的就是迫使各级管理者向下级授更多的权，让下级充分发挥其自主性。愈来愈多的现代企业强调，领导者的最核心任务就是支持和协调，倡导上下级之间的平等关系，通过更多的授权来发展与辅导下属，并强调团队合作和信息共享。

在这样的趋势下，许多企业都开始思考如何促进组织管理者领导能力的发展。笔者认为，首先，应该从组织战略的角度，详细了解企业真正面临的挑战，并据此建立起成功领导能力的模型。然后，应该思考的是如何让该能力模型落实到管理者的行为中，如何评估管理者现有的能力结构与模型的匹配程度，以及如何帮助管理者认识到差距，努力发展企业需要的领导能力。

自 1990 年代初开始，在西方跨国公司中非常流行的一种领导能力发展方法是 360 度评估工具的运用。迄今为止，将近 100% 的财富 500 强企业，包括 GE、宝洁、惠普、3M、北方电讯、杜邦、摩托罗拉、IBM 和福特等公司，都已采用 360 度评估和反馈工具 (Yammarino & Atwater, 1997)。事实上，360 度工具的流行并不限于大公司。据一项对美国企业较大规模的调查显示，65% 以上的公司在 2000 年采用了这种多面评估的评定体系，比 1995 年的调查结果 40% 上升了许多。

## 1. 360 度评估反馈的含义与应用实例

360 度评估反馈可称为多渠道评估，是指通过收集与受评者（主要是管理者）有密切工作关系的来自不同层面的人员的评估信息，来全方位地评估反馈受评者的工作行为与表现的过程。它不同于自上而下，由上级主管评定下属的传统方式，在此模式中，评估者不仅仅是受评者的上级主管，还可以包括受评者的同事、下级和客户，同时还包括受评人的自评，并且将评估结果反馈给受评者。

通常认为，360 度评估反馈技术具有以下优点：1) 通过评估反馈，受评者可以获得来自多层面的人员对自己素质能力、工作风格和工作绩效等的评估意见，较全面、客观地了解有关自己优缺点的信息，以作为制定工作绩效改善计划、个人未来职业生涯及能力发展的参考；2) 360 度评估中，反馈给受评者的信息是来自与自己工作相关的多层面评估者的评估结果，所以更容易得到受评者的认可。通过反馈信息与自评结果的比较可以让受评者认识到差距所在；3) 360 度评估方式有助于促进组织成员彼此之间的沟通与互动，提高团队凝聚力和工作效率，促进组织的变革与

发展。正因为有以上特点，目前 360 度评估反馈技术已经广泛应用于高层领导自我觉察与发展、员工绩效评估，企业高层候选人的评荐、组织学习与变革等领域。

以下是两个利用 360 度评估反馈技术来帮助管理人员认识自己的优势与劣势的实例：

有一家客户公司的老总跟笔者提到这样的情况：他想培养、提高中层管理人员的水平。他自己和其他几位同事都观察或了解到某位经理的缺点，并希望他在今后的工作中改进。但是效果并不理想。为什么呢？因为这位经理认为这是老板和其他同事对自己的偏见。后来我们通过运用 360 度评估工具，从多个角度（上级、同事、下级和本人）、无记名地提供评估意见，提供了相对客观的而且比较具体的反馈数据，后来这位经理比较认真地接受这些反馈，认为这样的手段有助于他对真实自我的认识和洞察。同时，他还认识到，这样的反馈帮助他更加清楚地了解他人尤其是上司对自己的期望（因为评估也反映了一种期望），认清这种期望与自我评估的差距，并将之转化为发展和提高的动力。

北京麦当劳的 360 度评估是针对部门经理来进行的，这一做法主要是防止经理只知道自己的感觉而忽略了周围人的看法，因此，麦当劳的做法是让主管将 360 度调查问卷分发给他的上级、下级、同级，然后有关部门将调查汇总，再与常模或市场平均值对比以总结出这个经理什么地方需要加强。而经理可通过调查结果和详细报告，清楚地了解自己的优点在哪里，机会在哪里，应该开始做什么，停止做什么，继续做什么。

## 2. 360 度评估反馈的操作过程

近年来，越来越多的中国企业已经开始尝试 360 度评估反馈方法（方振邦，2001；时勤，2002）。然而，笔者注意到，并非所有企业都能对这种评估反馈技术的操作有效掌握，为了避免企业在应用中走入误区，笔者拟就 360 度评估反馈方法的操作流程及实施要点进行阐述，希望为中国企业有效地运用这种新的评估工具提供一定的帮助。

根据笔者在多家公司主持 360 度评估和反馈的项目经验，笔者认为，要在企业中成功地开展 360 度评估和反馈工作，我们必须要做好以下三个阶段的工作：

## 2.1 准备阶段

企业在实施 360 度评估前的准备工作相当重要，它影响着评估过程的顺利进行和评估结果的有效性。准备阶段的主要目的是使所有相关人员，包括所有评估者与受评者，以及所有可能接触或利用评估结果的管理人员，正确理解企业实施 360 度评估的目的和作用，进而建立起对该评估方法的信任。因此，企业应该在评估前与相关人员进行细致的沟通，通常可以采取召开由企业领导以及受评人参加的动员大会的形式进行。在动员大会上，由企业高层介绍实施评估活动对实施企业战略目标的作用；由评估专家/顾问介绍评估活动的流程，重点强调评估活动对于员工能力发展与职业生涯规划的作用、活动中所采取的保密措施等，以消除对评估活动的疑虑，使他们都以积极的心态来对待评估。

## 2.2 360 度评估阶段

1) 组建 360 度评估队伍。必须注意评估者应征得受评者的同意，这样才能保证受评者对最终结果的认同和接受。

2) 对评估者进行 360 度评估反馈技术的培训。几乎所有的 360 度评估反馈工具都依赖于评估者的评估尺度。评估者即使是无意歪曲评估结果，也有可能是在评估的过程中犯各种类型的偏差，比如宽大或严格误差、晕轮误差等等。因此，企业在执行 360 度评估反馈方法时需要对评估者进行培训，使他们熟悉并能正确使用该技术。

此外，理想情况下，企业最好能根据本公司的情况建立自己的能力模型要求，并在此基础上，设计 360 度反馈问卷。

3) 实施 360 度评估反馈。分别由上级、同级、下级、相关客户和本人按各个维度标准，进行评估。评估过程中，除了上级对下级的评估无法实现保密之外，其他几种类型的评估最好是采取匿名的方式，必须严格维护填表人的匿名权以及对评估结果报告的保密性，大量研究表明，在匿名评估的方式下，人们往往愿意提供更为真实的信息。

4) 统计并报告结果。在提供 360 度评估报告时要注意对评估者匿名需要的保护。例如，报告中列出各类评估人数一般以 3-5 人为底限；如果某类评估者（如下级）少于 3 人的话，则必须归入其他类，而不得单独以下级评估的方式呈现评估结果。

我们认为，在第一次实施 360 度评估和反馈项目时，为了最大限度地打消评估者和受评者的顾虑，企业最好不要将 360 度评估的结果存档，这样既可以彻底切断 360 度方法与行政决策之间的联系，同时使 360 度方法真正起到为能力发展服务的功能。

5) 企业管理部门针对反馈的问题制定相应措施。也可以由咨询公司协助实施，

以保证报告结果的客观性，并能提供通用的解决方案和发展计划指南。

### 2.3 反馈和辅导阶段

在 360 度评估反馈的整个过程中，根据 360 度评估结果向受评者提供反馈和辅导是一个非常关键的环节。通过来自各方的反馈（包括上级、同事、下级、自己以及客户等），可以让受评者更加全面地了解自己的长处和短处，更清楚地认识到公司和上级对自己的期望及目前存在的差距。根据我们的经验，在第一次实施 360 度评估和反馈项目时，最好请专家或顾问开展一对一的反馈辅导谈话，以指导受评者如何去阅读、解释以及充分利用 360 评估和反馈报告。另外，请外部专家或顾问还容易形成一种“安全”（即不用担心是否会受惩罚等）的氛围，有利于与受评者深入交流。

在遇到小组或集体反馈的情况时，可以先以小组的形式对受评者进行有关如何对待和利用 360 度评估结果的培训，此后再进行简短的一对一反馈和辅导谈话。给受评者培训的内容可以包括：如何分析 360 度评估的结果，如何正确对待未预料到的负面评估结果，如何与有关的反馈提供者尤其是直接上级讨论评估结果，以及如何正确地根据评估结果来明确自己的发展重点并据此制定具体的发展目标和行动计划。所有这些培训的目的在于帮助受评者树立积极的态度来面对反馈信息，并充分利用 360 度评估的结果来进一步发展自己和改进工作业绩。

进行一对一的反馈谈话时，专家或顾问的辅导技巧非常重要。他们一方面要设法去帮助员工了解 360 度评估和反馈的价值和局限性，处理好受评者的各种抵触行为和防御心理；另一方面，他们应该引导受评者将整个反馈过程变成能力发展计划的开始。所以一旦企业希望在全公司范围内推广 360 度评估和反馈项目时，我们必须帮助企业培训足够数量的辅导员（一般为经理、主管以及人力资源专业人员）。对 360 度辅导员的培训一般要包括以下内容：如何进行积极聆听、聚焦式面谈，如何确定应该改善的方面和处理由于受评者对于未预料到的负面评估结果时产生的情绪与反应，如何设定具体的目标与行动计划，以及如何帮助养成新的行为习惯等（Antonioni, 1996）。

## 3. 应用 360 度反馈评估须注意的问题

### 3.1 正确看待 360 度评估反馈方法的价值

根据我们的研究和咨询实践，360 度评估和反馈是人们了解自己和发展自己的一种行之有效的方法。就该方法目前的发展阶段来说，它最重要的价值在于能力开发，而不是评估本身。我们认为，360 度评估和反馈作为能力开发的方法，其价值

主要包括两个方面：1) 可以帮助人们提高对自我的洞察力，更加清楚自己的强项和需要改进的地方，进而制定下一步的能力发展计划 (Tornow, 1993); 2) 360 度评估可以激励人们不断改进自己的行为，尤其是当 360 度评估和反馈与个人发展计划的制定结合起来时效果更明显。一般而言，大多数人都希望通过自己的行为努力来缩小现实和目标之间的差距。360 度方法正是将这种差距明确地呈现给受评人，从而激发起他们积极向上的动力 (Tornow, London & CCL Associates, 1998)。事实上，作为能力评估的工具之一，360 度评估方法无论从客观性和有效性来看，都远不如评价中心 (情景模拟) 方法 (参见梁开广、邓婷、许玉林和付亚和, 1992)。尤其是当 360 度评估用于人事或行政决策 (如用来选拔公司内部领导人) 时，会出现数位候选人既当受评人、同时又是评分人 (作为同事)，因而可能互相给对方打低分的现象，甚至还会出现双方的啦啦队开展对抗的局面。这种既做运动员又做裁判员的现象会极大地破坏 360 度评估的客观性和有效性。因此，简单地将 360 度评估和反馈方法用于评估目的 (无论是人才评估还是绩效考评)，不仅不能给企业带来预期的效果，而且还有可能产生许多诸如人际关系矛盾、劳民伤财以及降低人力资源部和高层领导的威信等负面影响。

### 3.2 高层领导的支持

360 度评估与反馈必须得到高层领导的支持，它涉及到组织中各个层面的人，甚至还包括组织外部的人员。因此，实施 360 度反馈会在整个组织中产生很大的影响。只有得到高层领导的全力支持，这项工作才有可能真正顺利地开展起来。在实施过程中出现的问题也能及时地得以解决。同时，360 度反馈可能会触及某些员工的利益，容易造成人际冲突和情绪波动，如果得不到高层的支持和把握，就可能使问题升级，影响员工正常工作绩效，甚至造成组织中不可控制的混乱局面。

### 3.3 企业的稳定性

实施 360 度反馈的组织应该有一定的稳定性。360 度反馈要与本企业的发展战略、企业文化等相适应。许多企业不顾本企业发展的战略、文化以及企业所处的阶段，就简单地移植到本企业中来。而事实上，这种新的工具本身很可能会成为一把双刃利剑，当企业面临重组、裁员或者合并时，员工的不安全感本身就比较高，这时采用 360 度反馈很可能加重这种体验，从而导致负面的影响。360 度反馈对能力发展的作用也就无法体现。

我们曾参与了某企业的 360 度评估实施，但由于企业处于合并前的阶段，评估者大都采用“最杰出”、“非常出色”等赞美之词来描述受评者的绩效。当然，我们不

否认确实存在能力出众者。但是，在所有评估者中，仅 1% 不到的人次运用了负面的评价，如“较差”等。根据正态分布理论，这种极端正偏态的分布，显然能在一定程度上说明，人们往往在评估他人时出现了正向歪曲的现象。

根据 Marie Waung 等人在研究中发现，人们夸大评定结果的主要原因是害怕引起人际冲突，甚至导致对方的报复。我们认为，该企业由于正处于合并前阶段，因此，员工都有较高的紧张感，由于企业的不稳定因素较多，员工会出现“恐惧心理”。从而导致了评估者出现极端正面评价的现象。因此，企业组织的稳定程度对实施 360 度评估的效果影响很大。

### 3.4 建立信任

注重操作细节和整个实施过程中的沟通。保证通过多种渠道，让员工熟悉并了解 360 度评估反馈技术的意义、价值。通过不断的沟通，使员工建立起对上级的信任和对反馈中组织所承诺的程序公平的信任，从而对反馈保持开放接受的态度，克服对该技术的抵触情绪。Gebelein (1996) 指出，一个组织中最好要有 10%–15% 的员工参加了至少一年以上的、以能力发展为目的的 360 度评估反馈后，才能逐步运用于绩效考核的领域。

因此，我们建议，刚开始实施 360 度评估反馈时，最好只以能力开发为目的，不作为考核、晋升的依据。这样，员工能较容易地接受并认同这个技术。然后，再逐步将其应用领域（如考评、提升等人事决策）拓展。事实上，大多数提供评估的人员更喜欢将 360 度评估和反馈用作能力开发，而非绩效考评和其它行政决策用途 (Antonioni, 1996)。大约 85% 的美国企业在采用 360 度方法的早期阶段主要也是用于经理人员的能力发展 (London & Smither, 1995)。

### 3.5 企业具备各类职位的能力模型要求，和建立长期的人员能力发展计划

在将 360 度评估应用于领导能力发展时，企业应具备相应的领导能力模型，如果没有，则在实施反馈之前的准备阶段，建立起企业自己的领导能力模型，只有确定了企业需要的领导能力后，才可能对现有管理层的领导能力做出合理的评估。许多企业不重视这个前期工作，实际上，360 度评估只是一种评估反馈的方法，而根据领导能力模型编制的问卷才是实施评估的内容，是 360 度评估技术能否在企业中起到效果的决定因素之一。

另外，笔者还发现，许多企业往往忽视建立长期的人员能力发展计划。能力发展不是一朝一夕，也不是一劳永逸的事；需要不断地提高，不断地发展完善。因此，在完成 360 度评估之后，必须与受评者一起探讨有关他的能力发展的长期计划。这

将关系到领导能力发展最终效果的问题。

#### 4. 360 度评估用于企业最高层能力的开发

唐太宗说过，以人为镜，可以明得失。事实上，在各类组织中最需要反馈或“照镜子”往往是最高层。企业的高层领导者因为处于组织层峰结构上的最高点，往往出于自尊心或工作的性质，他们会有意无意地与下属保持一定的距离，这样也就无法及时地得到有关自身局限性的准确而真实的反馈信息。另一方面，由于存在权力等级上的差异，下属也往往担心说真话会令上司不高兴，甚至受惩罚。所以，任何组织的高层领导人实际上比其他人更需要给自己照镜子。

我们在许多公司都经常遇到类似的现象，即公司总裁或最高领导人都声称他与其他高层领导人之间关系良好，他们对公司的未来发展也有共同的愿景，愿意共同奋斗。然而，我们经常也观察到或通过私下交谈时发现这些高层领导人都很害怕他。如果他们希望进行重大变革，或是对他讲不同看法时，他会马上反驳他们，或是当众否定他们，令他们感到面子尽失。这样的事情经常发生，所以他们不仅无法全面表达自己的观点，反而会想出各种办法来讨好、奉承上级，甚至隐瞒不利的事实，以使自己在他面前维持良好影响，进而采纳自己的意见。

这种现象普遍存在，在许多跨国公司，人们称之为“向上管理(managing up)”；在中国传统企业里，这叫“阿谀奉承或屈从”。美国学者 Hambrick 和 Fukutomi(1991)有关 CEO 领导生涯的研究结果在一定程度上可以说明上述现象的产生原因。他们发现，企业的 CEO 通常要经历以下五个阶段：受命上任，摸索改革，形成风格，全面强化，僵化阻碍（其特点如下表所示）。该研究表明，企业的 CEO 们最容易接纳他人意见的是在他们的领导生涯初期，即受命上任和摸索改革两个阶段。而 CEO 们一旦进入领导生涯的中期(形成风格阶段)，特别是后期(即全面强化和僵化阻碍阶段)，由于他们在前述阶段的事业发展中非常成功，在一次又一次的拼搏和关键时期都有杰出表现，他们已经赢得了上下左右的无限爱戴、尊敬和信任。这时的 CEO 们几乎都业已形成了他们自己的一套理论或认知模式，包括对世界、对事物、对自己、对行业、对企业、对人、对技术、对财务、对产品等一系列问题都有根深蒂固的看法，并且这些看法在过去的业绩和成功道路中不断被强化、凝固下来。因而，他们都对自己有极端的自信，不容易听取不同意见，尤其是那些长期在身边的下属的意见。

表 1. CEO 领导生涯五阶段的主要特征

主要变量/ 阶段特征	受命上任	摸索改革	形成风格	全面强化	僵化阻碍
认知模式的 刚性	中强	或弱或强	中强	强且上升	非常强
职务知识	知之甚少但 上升很快	大体熟悉； 中速上升	非常熟悉； 缓慢上升	非常熟悉； 缓慢上升	非常熟悉； 缓慢上升
信息源宽窄	来源广，未 经过滤	来源广，信 息过滤产生	依赖少数信 息源；信息 过滤现象加 剧	依赖少数信 息源；信息 高度过滤	非常少的信 息源；高度 的信息过滤
任职动力	高	高	中高	中高，但下 降	中低，下降
权力	弱；上升	中；上升	中；上升	强；上升	非常强，上 升失控产生

参见：Hambrick, D.C. & Fukutomi, G.D.S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, No. 4, 719-742. 转引自梁能（2000）一文。

美国南加州大学的学者麦考尔(McCall, 1998)通过对国际上许多著名跨国企业高级领导人的长期调查研究也发现，这些领导人之所以由过去的辉煌走向失败的最重要原因是 1) 傲慢自负，听不进他人的意见，有一种“没有人比我更懂”的心态；2) 不善于从失败中吸取教训；3) 思想僵化、不灵活、固执己见；4) 人际关系能力欠缺；5) 思维狭隘等。国内企业界近年来出现的许多“明星变流星”现象和“成功是失败之母”的说法也许在某种程度上印证了麦考尔在美国的发现。

上述研究表明，企业的 CEO 以及高层领导人实际上比其他人更需要给自己照镜子。适当地运用 360 度评估反馈这样的工具可以帮助企业的高层领导加深了解并克服在领导行为上的问题或盲点。

## 结论

“发展是个硬道理”。经济发展如此，领导能力的发展更是如此。在中国进入 WTO 之后，要想带领自己的企业面对竞争并走向国际，中国企业的管理人员尤其是高级领导人必须“善于学习”国际上的一切先进经验“并将这些知识迅速转化为行动”（前通用电气 CEO 韦尔奇语）。360 度评估反馈作为培养与开发领导能力的有效手段，在美国和其它国家早已得到广泛应用。我们相信，只要正确认识 360 度评估反馈的价值并谨慎地处理好实施过程中的关键环节，这种方法对培养和发展中国企业管理者的领导能力也会起到积极的作用。

## 360-Degree Feedback as a Leadership Development Process: The Chinese Cases

Kai-Guang Liang    Da-Hui Pan    Yong-Jiang Lu    Zhi-Ling Li

### Abstract

The use of 360-degree feedback in Chinese organizations has increased significantly in recent years. 360-degree feedback is generally referred to as a process in which people receive ratings and feedback on their job behaviors and performance from their supervisors, peers, direct reports, customers and themselves. The paper first described the practical applications of the 360-degree process and procedures required for an effective implementation. Then the authors analyzed some common problems and offered counter-measures regarding the use of 360-degree programs in Chinese companies. Further, the authors emphasized on the importance of 360-degree feedback as an effective process to develop management and leadership skills. Finally, the authors discussed the potential value of the 360-degree feedback as a leadership development process to the effectiveness of the top Chinese executives.

**Key word: 360-Degree Feedback    Leadership Development**

### 参考文献

1. 方振邦 (2001): 运用 360° 绩效反馈计划改善绩效。《人力资源开发与管理》第 12 期。
2. 梁开广, 邓婷, 许玉林, 付亚和 (1992). 评价中心法在评估管理潜能中的应用及其结构效度检验。《应用心理学》第 7 卷 第 4 期第 50-57 页。
3. 梁能 (2000)。关于公司治理结构的两个故事和一个模型。载梁能主编:《公司治理结构: 中国的实践与美国的经验》, 中国人民大学出版社, 第 32-47 页。
4. 时堪 (2002): 《人力资源管理——心理学的理论基础与方法》。中国科学院心理研究所。
5. Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.
6. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

7. Bracken, D.W. (1996). Multisource (360-Degree) Feedback: Survey for individual and organizational development. In Kraut, A.(Ed.), Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change (pp.117-145). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
8. Gebelein, H. S. (1996). Multi-Rater Feedback Goes Strategic. HR Focus, January Issue, 11-28.
9. Hambrick, D.C. & Fukutomi, G.D.S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. Academy of Management Review, No. 4, 719-742.
10. Johnson, J., Olson, A.M., & Courtney, C.L. (1996). Implementing multiple perspective feedback: An integrated framework. Questar Data Systems, Inc.
11. 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, 803-839.
12. McCall, M.W., Jr.(1998). High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press.
13. Rivero, J.C.(1998). The Role of Feedback in Executive Team Effectiveness. In Nadler, D. A., Spencer, L. J. & Associates (Eds.), Executive Teams (pp.180-190). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
14. Tornow, W. W.(1993). Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback. Human Resource Management, 32, 211-219.
15. Tornow, W. W., London M. & CCL Associates (1998). Maximizing the Value of 360 Degree Feedback. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
16. 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 Issue, 35-44.