

台大管理論叢
國立台灣大學管理學院
第一卷，第一期，中華民國七十九年五月

認知型態、人格特質與 績效表現間之關係

陳 家 聲

國立臺灣大學工商管理學系

摘 要

認知型態為個體在處理消息的認知過程中所表現出來的行為偏好或特徵，它是一種適應性行為，能幫助個體有效地解決問題。本文以楊格的心理類型論為基礎，探討認知型態、人格特質與各種績效表現間的關係。

本研究的主要發現如下：認知型態與年度考績、行為績效評定等工作績效指標無關，而與出勤行為、工作滿足感等工作表現後果行為間存在著關聯；不同認知型態者在工作類別的選擇上沒有明顯的偏好。在性向、管理動機與人格特質方面，「直覺型」和「慎思型」者的一般能力較高；「外向型」和「直覺型」者的管理動機較高；「外向型」、「直覺型」和「理性型」者較為積極進取，有自信心；具獨立性和主動性；善於表達溝通，具有說服力與領導潛能；其興趣廣泛，富有想像力和創造力；觀察敏銳，具有隨機應變能力；做事有計劃，重視效率；而「果斷型」者的主要特徵為活躍進取，做

事認真負責，能面對現實、審慎沉著，重視效率且有耐心；待人誠懇，可信賴，能自我犧牲、熱心助人；思考及行為具有彈性，能適應社會環境；重視個人成就的追求。作者提出一模型解釋認知型態與工作表現間的關聯，並討論研究結果的意義與限制。

壹、緒 論

近年來企業環境面臨著許多劇大的轉變，如自動化科技與資訊科技的不斷發展與推廣應用，使得許多例行性、勞力性或者不穩定、不安全性的工作活動逐漸為自動化設備和資訊科技所取代；貿易自由化的政策使得廠商必須面對強烈的國際競爭壓力；消費者意識、勞工意識和環保意識的覺醒與高漲，使得廠商必須注重產品品質、企業形象和勞資關係，這些均會造成生產成本的增加，而減低其產品的競爭能力；另外，員工知識水準的提高和社會價值觀念的改變，也使得企業組織須要去改變或調整其管理和領導的方式。這許多組織內在與外在環境的變遷，給企業組織帶來了極其嚴重的生存與競爭的問題。為了應付強烈的生存競爭壓力並求得成長與發展，企業組織必須要不斷地改善和提升其效率與效能。這其中除了靠新技術的引進和設備的更新之外，提升效率與效能的最主要動力來源還是員工對工作或生產流程的改善與技術創新，這有賴於組織中人力資源的有效開發與利用。

人力資源為組織中最重要、最寶貴的潛在資源，它是新觀念、新產品或是尋找創新解決問題方法的來源。面對著環境變遷所衍生的許多新問題，企業組織已無法沿用過去的方式予以解決，必須尋找新的解決問題方法，而這主要依賴於組織所具有的人力資源。另外，隨著人工成本的不斷提高，人力資源也成為組織中影響生產成本的一項重要因素。因此，如何有效地利用組織中的人力資源以開發新產品，提高產品品質與產量，以及降低生產成本和

提升產品競爭力等，均成爲今日企業管理上非常重要的課題。

管理是一系列的決策過程。組織管理的工作包含了規劃、組織、督導和控制等方面問題的抉擇，而管理者的主要職責即是對這些問題做出最佳的抉擇以有效地達成組織目標。在這一系列管理的抉擇過程中，管理者需要收集和評估各種消息及資源，而管理者處理消息和做成決策的方式決定了組織資源(包括人力資源)的利用方式和決策的有效性。本文的主要目的即在於探討管理者解決問題和做成決策的認知型態(Cognitive Style)與其人格特質及工作績效間的關係。

貳、理論與文獻回顧

探討人類對消息的接收、辨認、記憶與理解等一系列的歷程構成了今日認知心理學的主要研究內容。然而，並非僅有心理學者對認知歷程感到興趣，在管理學界方面，如會計學者探討會計師在閱讀和審查會計報表時的過程與反應方式(Lusk , 1973 ; 1979)，管理學者探討人的認知偏好類型與決策行爲間的關連(Henderson 和 Nutt , 1980 ; Kolb , Rubin 和 McIntyre , 1979 ; Mintzberg , 1976 ; Mitroff 和 Kilmann , 1975)，資訊管理學探討人(包含使用者和系統設計師)的認知型態在決策支援系統(Decision Support Systems)和管理資訊系統(Management Information Systems)的設計與使用過程中所引發的問題(Benbasat 和 Taylor , 1978 ; Brightman , Elrod 和 Ramakrishna , 1988 ; DeWaele , 1978 ; Fazlollahi 和 Brightman , 1986 ; Huber , 1983 ; Kaiser 和 Bostrom , 1982 ; Zmud , 1979)等，從這許多實證性的研究顯示出管理學者對瞭解與探討認知歷程的濃厚興趣。

目前管理學者對認知歷程的主要興趣是在探討認知型態與決策行爲、工

作表現間的關係。由於不同的學者在使用「認知型態」一詞時，他們的看法之間存在相當大的差異，例如他們常將學習型態(Learning Style)(Kolb, Rubin 和 McIntyre, 1979), 場依賴(Field Dependence)(Witkin, 1967), 認知複雜度(Cognitive Complexity)(Driver 和 Mock, 1975 ; Driver, 1979 ; Ebert 和 Mitchell, 1975 ; Mitchell, 1970 ; Schroder, Driver 和 Streufert, 1967), 人類消息處理歷程(Human Information Processing)(McKenney 和 Keen, 1974 ; Taggart 和 Robey, 1981), 心理類型(Psychological Types)(Hellriegel, Slocum 和 Woodman, 1986)和認知型態、決策型態(Decision Styles)相提並論。這反映出學者們對「認知型態」一概念仍存在相當大的爭議。

本文中，作者將「認知型態」界定為「個體在處理消息的過程中所表現出來的行為偏好或特徵，這種行為偏好或特徵會反映在個體對消息的收集、分析、解釋與判斷的過程上」(陳家聲, 1988)。這個定義具有下列四個特色：(1) 認知型態只是一種處理消息的認知歷程，而非固定的認知結構(Cognitive Structure)。簡單地說，它只是處理消息的方法、習慣或策略而已。(2) 認知型態會反映在個體的行為上。因此，透過適當的方法可以有系統地觀察和測量出個體的認知型態。(3) 認知型態只是一種行為偏好，因此沒有好壞之分、熟優熟劣之分。(4) 認知型態只是一種行為習慣，因而可以透過學習或訓練來加以改變。這種採用消息處理的觀點來界定認知型態的方式，已普遍為學者們所接納(Huber, 1983 ; Keen 和 Scott Morton, 1978 ; Robey 和 Taggart, 1981 ; Sage, 1981 ; Taggart 和 Robey, 1981)。

回顧過去與認知型態有關的主要理論大致可歸納為單元向度和多元向度的認知型態兩類。

1. 單元向度的認知型態：Huysman (1970)認為認知推理方式為單一

向度，而此向度的兩端分別是分析式(Analytic)和啓發式(Heuristic)兩種類型。「分析型」的人在面對問題時，傾向於將問題分析為一組潛在的關係，並從這些關係中選擇出解決問題的可能方案；「啓發型」的人則較強調從過去類似問題的解決經驗中回憶出實際的解答，或者是以普通常識或直覺來解決問題。Huysman 發現對管理科學研究報告結果的使用情形與個人的認知型態有關，「啓發型」的人對研究報告的實際應用程度較低。Witkin (1967)的「場獨立(Field Independence)—場依賴」的概念與 Huysman 的「分析式—啓發式」的架構相似。「場獨立」是指將事物或現象從其環境中分離出來的能力。場獨立性高的人在解決問題的過程中較注重事物的細節與基本關係；而場依賴性高的人則較注重直覺與整體性。一些學者甚至直接以 Witkin 氏藏圖測驗的結果來界定高分析型與低分析型的認知型態，例如 Lusk (1973 , 1979)發現高分析型(即場獨立性高)的人較喜歡分析性內容的財務報表(vs. 一般綜合性的財務報表)，而且他們較能夠從財務報表中找出一些被刻意隱藏的數字。Doktor 和 Hamilton (1973)也直接以藏圖測驗的結果將人區分為「分析型」和「啓發型」，他們發現個人對 OR / MS 技術性格式化報告型態的使用情形會受到個人認知型態的影響。

另外，Ebert 和 Mitchell (1975)，Mitchell (1970)，Schroder，Driver 和 Streufert (1967)等以認知複雜度的高低來描述認知型態。高認知複雜度者在解決問題時較會利用各種消息和資源，也較會整合各種不同的消息，他們能找出較多的解決問題的方案，並使用較複雜的決策技巧。

2. 多元向度的認知型態：多數的學者認為認知型態並非是單一向度，而是多元向度，他們提出了許多不同的理論架構，其中較常被引用的為下面三者：

(1) Driver 和 Mock (1975)，Driver (1979)，Driver 和 Rowe (1979)根據個人做決策時追求單一解答或多重解答，以及所使用消息量的多寡等

兩個向度，將人的認知型態區分為「果斷型」(Decisive)(追求單一解答，使用消息量少)、「結構型」(Hierarchic)(追求單一解答，使用消息量多)、「彈性型」(Flexible)(追求多重解答，使用消息量少)和「整合型」(Integrative)(追求多重解答，使用消息量多)等四種認知類型。他們認為每一種類型都有其優點和缺點，因此在管理上的應用則是強調如何將管理人員與決策情境做配對，使得管理人員能發揮其決策類型的優點。

(2) McKenney 和 Keen (1974)認為認知型態包含消息收集的方式和消息評估的方式兩個向度，消息收集的方式可分為「知覺型」(Perceptive)和「接納型」(Receptive)兩種類型。「知覺型」的人傾向於使用概念、理論模型或關係，去收集和過濾消息；而「接納型」的人則對刺激本身較為敏感，他們較注重細節，他們從事實資料中去找尋關係，而非從預設的理論模型中去界定關係。在消息評估的向度上則包含了「直覺型」(Intuitive)和「系統型」(Systematic)兩種不同的類型。「直覺型」者傾向於以直覺或靈感來作判斷，他們較敢於去嘗試錯誤，他們注重整體的問題，並傾向於同時去處理許多不同的問題；而「系統型」者則傾向於採用結構化、系統化的方法去分析問題，並探討及比較各種解決問題的方法。McKenney 和 Keen 認為消息收集和消息評估是兩個獨立的向度，由此可組合出四種不同的認知型態，其分別是「系統—知覺型」(Systematic-Perceptive)，「系統—接納型」(Systematic-Receptive)，「直覺—知覺型」(Intuitive-Perceptive)和「直覺—接納型」(Intuitive-Receptive)等四種認知類型。McKenney 和 Keen 發現不同的認知類型者他們對不同問題的偏好程度存在著明顯的差異，如「系統型」者較喜歡具有結構性的問題，而「直覺型」者則較喜歡開放式的、需要創意的問題；另外，不同的認知類型者在解決問題的方式上以及對工作職業的選擇上也存在著明顯的行為差異。

(3) 楊格 (Jung) 的心理類型論 (Psychological Types)。在「心理類

型」一書中，楊格提出基本心態與心理功能來描述人的基本心理歷程，並說明這些基本心態與心理功能如何組成不同的個體類型。楊格(1971)將人的基本心態區分為「內向」(Introversion，簡寫為I)和「外向」(Extraversion，簡寫為E)兩種。基本心態反映的是個體所著重的世界。「內向型」的人較注重個人內在的精神世界，他們對思想、概念本身較感興趣；而「外向型」的人較注重外在環境或外部現實世界，他們對外界環境及環境中的各種人、事、物較感興趣。簡言之，「外向」是一種客觀的心態，而「內向」則是一種主觀的心態。

楊格認為內向和外向兩種心態會彼此排斥，它們不能同時並存於意識中，僅可以交替地進入意識。而在人的一生中，通常是其中一種心態較佔優勢。如果是客觀的傾向佔優勢，這個人就被認為是「外向型」；如果是主觀的傾向佔優勢，這個人就被認為是「內向型」。楊格認為一個人或多或少都具有些內向和有些外向，他並非整個人都是內向的或整個人都是外向的。所謂佔優勢只是程度上的差異而已。

「內向型」的人喜歡探究和分析他的內心世界，他是內向的、過份專注於自己的內在體驗，他較不易為社會文化、多數人的壓力或周遭的環境所影響；他喜歡獨自安靜地工作，工作時埋首苦幹、獨撐大局，工作時不喜歡被干擾；做決策時較獨立，依自己的理想行事，不依賴他人的意見。在別人看來，內向型的人顯得較冷漠、孤僻、寡言、不喜歡社交。

「外向型」的人則把注意力集中在和他人的交往互動中，他對周遭環境中的一切人、事、物都很感興趣，他較易為周遭環境所影響，並常盡力表現出符合於團體要求與期望的行為，他在社交場合上很活潑、自在，樂於與人交往；他較喜歡變化和行動，而較不喜歡複雜的事物，也不能忍受耗精費時、需要耐心的工作；他較依賴，喜歡與他人一起合作來完成工作。

在心理功能方面，楊格區分四種基本的心理功能(或稱為心理歷程)：感

覺(Sensing , 簡寫為 S)、直覺(Intuition , 簡寫為 N)、理性(Thinking , 簡寫為 T)和感性(Feeling , 簡寫為 F)。這部份構成心理類型論的核心。在四種心理功能中,前兩種是描述個體收集消息的方式,後兩種則是個體對消息作判斷的方式。楊格稱呼前者為「知覺」(Perception),後者為「判斷」(Judgment)。「知覺」代表的是個體知曉人、事、物或觀念想法的許多方式,它包含了消息的收集、刺激或靈感的尋求,並從中選擇欲做處理的刺激或消息。「判斷」則包含根據所知覺到的消息做出結論的各種方式,包含了做決策、評估、抉擇和做出反應。楊格並稱「知覺」為「非理性功能」(Irrational Functions),因為它們不需要任何根據或理由,它們只是一種經驗,與理智無關,是非理性的、非判斷的。「感覺」是一種感官知覺,它包括所有通過感官刺激(聲、色、嗅、味、觸)而產生的意識經驗,也包括那些來自人體內部的感覺。「直覺」則是一種直接產生的經驗,而不是透過理性思考推理所產生的結果。「直覺」是以潛意識的方式影響知覺過程,具有某種直覺的人本身並不知道直覺來自何處或是怎麼發生的。因此,「直覺」有時候又被稱為「第六感」或「超感知覺」(Extra-sensory Perception , 簡稱為 ESP)。

楊格認為個體在收集消息時或是使用感覺,或是使用直覺,但無法同時使用兩者。較傾向於使用感覺來收集消息的人稱為「感覺型」,他們較注意事實和細節,也擅長於記憶事實和細節;他們較重視實際,並依賴和相信過去的經驗,對抽象思考和理論很反感;他們很有耐性,能耐得住煩悶的例行性工作;他們在思考問題時很細心,很有系統,能記得很多細節資料,所以很少犯錯,但也因而無法抓住整體的概念;他們不喜歡面對新的或不確實的問題,也不求創新,無法應付太複雜的工作。

傾向於使用直覺來收集消息的人稱為「直覺型」,他們較注重環境中事物的意義和整體關係;遇事時喜歡去推敲各種可能性,並形成自己的看法;

看事情較由整體觀念著眼，對事情的細節很厭煩；喜歡思索和解決新的問題，不喜歡老是做同樣的事情；他們富有想像力，喜歡創造發明；他們常遽下結論，造成錯誤百出；在解決問題時，他們傾向於同時考慮許多可能性或解答，而且較沒有系統，會很快地變換思考的問題，很快地放棄思考的答案；他們較沒有耐心，不喜歡做精密的、例行性的工作；他們較重視未來，而易忽略實際狀況。

相對於「感覺」和「直覺」而言，「理性」和「感性」則被認為是「理性功能」(Rational Functions)，因為兩者都需要作出判斷或結論。「理性」是將一些想法或觀念聯結起來以形成一總的概念，或對之做邏輯推理的判斷，或找出解決問題的答案。這是一種理解和推理事物的理性功能。「感性」則是一種價值判斷的功能，它是一種相當主觀的歷程，它根據表象經驗的愉快與否而決定接受或排斥這一表象。

楊格認為人主要是依據理性或感性的功能來對消息做判斷。有些人較習慣於採用邏輯推理的方式做判斷，不講求人情，而祇注重是否符合邏輯推理關係，這種人稱為「理性型」，他們對於做成客觀的判斷感到較舒服，而對於個人主觀的判斷會覺得較不舒服。而「感性型」的人正好相反，他們對於個人主觀的判斷感到較舒服。同樣地，也沒有人是完全的理性或完全的感性，人或多或少都具有些理性、有些感性，只是在程度上有所差別而已。

「理性型」的人喜歡以邏輯推理的方式來分析事情，處理事物；他們強調客觀、公正、公平，避免以非理性的情感因素來做判斷；他們比較冷靜，不易表露情感；他們具有批判能力，只對可驗證的事實有信心，對於他人的需要與感受無法了解，也不重視；他們的思想較有組織、有結構；他們在採取行動或做決定之前，會仔細的思考、分析外部的消息資料；他們會較堅持原則，不願與人妥協或去說服別人；他們較敢於去要求別人、指責別人，因而讓他人覺得較為冷酷、無情。

「感性型」的人較會注意到他人，並能以同理的態度去了解他人的需要、體諒他人的感受；他們喜歡和諧的人際關係，並能與多數人融洽相處；他們易於表露感情，也渴望別人能偶爾給予讚美；他們不喜歡去告訴別人一些不愉快的事情，也不願批評或要求別人；他們富有同情心，較易感情用事；他們所做的決策也傾向於討好別人，而不能就事論事，對他們而言，維持及建立良好的人際關係比成就、效能、效率更為重要。

楊格認為心理功能和基本心態同樣重要，他並假設在四種心理功能之間存在著特殊的動態關係(Dynamic Relationship)。一個人總是傾向於使用或發揮某一種心理功能，而較少發揮其他三種心理功能。楊格把這種使用或發揮較多的心理功能稱為「主導功能」(Dominant Function)。此外，個體還會發展一「輔助功能」(Auxiliary Function)，它主要是為主導功能服務，並提供「知覺」與「判斷」間作一平衡。例如，個體的「主導功能」是「理性判斷功能」(理性或感性)，則其「輔助功能」必是「非理性知覺功能」(感覺或直覺)；但如果個體的「主導功能」是「非理性知覺功能」(感覺或直覺)，則其「輔助功能」必是「理性判斷功能」(理性或感性)。因為「理性」和「感性」同屬於「理性功能」，它們不易成為對方的輔助功能，而傾向於相互衝突和對立。同樣地，「感覺」和「直覺」同屬於「非理性功能」，它們也不易成為對方的輔助功能。

楊格對感覺、直覺、理性和感性等四種心理功能下了非常簡鍊的定義：「這四種心理功能代表者四種明顯的意識方式。意識通過這些方式使經驗獲得某種方向。感覺告訴我們存在著某種東西；理性告訴我們它是什麼；感性告訴我們它是否令人滿意；而直覺告訴我們它來自何處和去向何方。」根據個體在收集消息與判斷消息上的不同偏好方式，可組合出四種基本不同的認知類型：「感覺—理性型」(ST 型)、「直覺—理性型」(NT 型)、「感覺—感性型」(SF 型)、「直覺—感性型」(NF 型)。楊格認為每一種類型都

有其優點和缺點，沒有那一種類型優於其他類型。

楊格認為每一個小孩對基本心態和心理功能都有一先天的偏好(此為造成個別差異的先天因素)，但在後來發展與成長的過程中，受到父母及社會環境的影響，這種先天的偏好可能發生改變。楊格認為父母應協助子女按其內在天性所指引的方向發展，並為他們提供這種發展所需的一切條件和機會。類型的發展是一生的過程，個體由使用和運作偏好的心理功能，加上行為後果的強化，個體會發展出各種適應的行為與技巧。由於個人偏好的不同，有些心態與功能在自覺意識方面獲得了發展，有些則停留在潛意識未獲得發展，這其中程度的變化和差異，導致了一系列個性上的差異。楊格並以其心理類型論廣泛地討論各種精神疾病現象、婚姻適應，以及個人對職業的選擇與適應。

雖然楊格在他的心理類型論中，明顯地討論著「內向－外向」兩種基本心態和「感覺－直覺」、「理性－感性」四種心理功能，但卻未明白地說明「知覺」與「判斷」之間的相對重要性。Isabel Myers 和其母 Katheryn Briggs 共同整理楊格的心理類型論，並編製了 Myers-Briggs Type Indicator (簡稱為 MBTI) 以測量一個人的心理類型 (Myers 和 McCaulley, 1985)。MBTI 除了包含「內向－外向」，「感覺－直覺」和「理性－感性」三個向度之外，還包含「慎思－果斷」(Perceiving-Judging) 一向度，這一向度主要是將楊格對「知覺」與「判斷」的觀點更明顯而具體地表現出來。「慎思－果斷」向度主要是測量一個人對外在世界的態度與行為。「果斷」指的是個體在與外在世界打交道時傾向於使用判斷的功能(理性或者感性)；而「慎思」指的是個體在與外在世界交道時傾向於使用知覺的功能(感覺或者直覺)。個體在做出任何一個反應之前，通常是先由知覺的功能觀察或接收有關環境的消息，然後再由判斷的功能來決定合適的行動。「慎思型」的人通常會花較多的時間在觀察事物上，而「果斷

型」的人通常會很快地從知覺歷程中做出結論。

「慎思型」的人較注重消息的收集過程，他們在處事的態度上較為開放、較具有彈性，他們在做任何決定之前會儘可能搜集所有可得到的消息，並綜合各方面的意見；他們不任意批評、不妄下判斷；他們會從各種角度去欣賞、觀察事物，但也因此而表現得猶豫不決，有拖延時間的習慣，凡事會拖到最後一刻才做決定；他們常常是想得多做得少。

「果斷型」的人是有決心的實行家，他們強調做事情要有組織、有計劃，一旦訂定目標，就要把握時間儘快完成；他們重視處理事情的決心與行動；他們做決定的速度較快；由於過於強調行動與決心，他們常僅根據手邊現有的少許資料做決定，強調做了再說，他們較為固執，缺乏彈性，不易與人妥協。

MBTI 為心理類型提供了一種操作界定的方式，而四個向度更可以組合出十六種不同的心理類型。目前，MBTI 已被翻譯成多國語文，普遍地被用來從事個人輔導、教育、職業輔導和研究上。此外，Keirsey 編製的 The Keirsey Temperament Sorter 問卷 (Keirsey 和 Bates , 1984) 和 Hogan 與 Champagne (1980) 編製的 The Personal Style Inventory (個人風格問卷) 兩種問卷也設計來測量楊格的心理類型，由於較為簡便，也廣泛地被採用。

上述的三種理論有其相似之處，但也各有其獨特的解釋。從基本上而言，他們都是採取人類消息處理的觀點，只是在描述消息接收處理的方式和消息判斷的方式上有所不同。此外，在理論的完整性上則以楊格的心理類型論最為完備。這也是心理類型論廣為許多學者採用作為研究的主要原因。本文亦採用楊格的心理類型論作為探討認知型態的基礎。

一般有關認知型態的理論主要是從心理與行為層面作探討，但是除此之外，有部份學者試圖整合有關腦側化 (Lateralization) 功能的生理研究證據

提供作為認知型態理論的基礎(Taggart , 1985 ; Taggart 和 Robey , 1981 ; Taggart , Robey 和 Kroeck , 1985 ; Taggart , Robey 和 Taggart , 1982)。 Taggart 和 Robey 在他們所提出的人類消息處理雙重歷程的理論(Dual Human Information Processing)裡，將左右兩半腦的功能標示為同一連續體的兩端，而將 ST、NT、SF 和 NF 等四種決策型態排列其上，視 ST 為左半腦功能的表現，而 NF 則為右半腦功能的表現。

認知型態反映著個體在接收消息以及對消息作判斷上的特殊行為偏好，不同的認知型態會導致個體產生不同的行為反應。在管理學上，認知型態最常被用來探討個體在決策行為上的不同表現，而多數研究結果也肯定每一種認知型態都有其獨特的做決策方式。例如，Henderson 和 Nutt (1980)，Mason 和 Mitroff (1973)，Mitroff 和 Kilmann (1973 , 1975a , 1975b , 1976)，Zmud (1979)發現大多數的人都有其偏好的認知型態，他們也會將其應用在其所面對的各種決策問題上，而表現出不同的決策行為特徵；不同認知類型的人他們對同一問題的知覺和反應也存在著明顯的差異，如相對於 ST 型而言，SF 型較敢於冒風險和採取行動。亦即，認知型態影響著個體的決策歷程。McKenney 和 Keen (1974)，Kilmann 和 Taylor (1974)也指出並未存在一種最佳的決策型態，每一種決策型態都有其特點，不同決策類型的人會採取不同的方式以處理問題，他們重視問題的不同面，因此會提出不同的問題解決方案。Mitroff 和 Kilmann (1977)發現解決不同問題的效率會隨著個體決策類型的不同而有所差異。這也顯示著對所有的決策工作而言，並未存在一種最佳的決策類型。

策略規劃的過程在本質上也是做決策的過程，因此從理論上而言，企業經營者的認知型態與其經營策略行為間存在著密切的關連。楊超然與陳家聲 (1986)發現不同認知類型的企業經營者在策略規劃的行為上存在著顯著性的差異。

另外，Kilmann 和 Herden (1976) 認為不同認知類型的經營者，他們對企業環境、組織問題的看法常不相同，因而在評估企業經營績效時所重視的績效指標也常不相同。「感覺—理性型」(ST 型)的經營者因重視具體、客觀的事實及邏輯分析，他們在組織績效上強調如何使組織資源的產出(Outputs)和投入(Inputs)的比值變為最大，亦即他們較重視企業的內部效率(Internal Efficiency)，這方面的指標如投資報酬率、每工作小時之單位產量、銷貨成本等。「直覺—理性型」(NT 型)的經營者因強調整體性及客觀的分析、思考，他們在組織績效上強調如何使組織在與外界環境交易的過程中獲得最有利的談判地位，亦即他們重視的是外部效率(External Efficiency)，如資金成本、市場佔有率、產品價格的領導地位等。

「感覺—感性型」(SF 型)的經營者較重視具體事實及人的主觀價值，因此在組織績效上，他們重視對員工動機的最大激勵，即強調企業的內部效能(Internal Effectiveness)，這方面的指標如組織氣候、員工忠誠度、員工流動率等。「直覺—感性型」(NF 型)的經營者因強調人的主觀價值及整體性，因而在組織績效上特別重視社會的最大滿足感，亦即強調企業的外部效能(External Effectiveness)，如社會責任、消費者的滿意度、社區居民對組織的滿意度等。然而，楊超然與陳家聲(1986)的研究發現，企業經營者的認知型態與企業經營效標的選擇之間沒有任何的關連存在。不同認知類型的經營者均對「外部效率」指標最為重視，至於其餘三類的經營指標(內部效率、內部效能和外部效能)，企業經營者的重視程度並沒有太大的差異。楊超然與陳家聲認為對企業經營效標的選擇並不是如 Kilmann 和 Herden 所想的那麼單純，它包含著非常複雜的過程，不同的經營指標可能可以反映出經營者不同的決策方式或決策重點，但是除了企業經營者的認知型態之外，經營效標的選擇或重視也會受到企業組織成長階段、社會環境、政治環境及經濟環境等的影響。

除了決策行為之外，認知型態也常被用來探討個體在工作行為和工作選擇上的差異，組織的決策歷程，組織管理風格以及管理資訊系統和決策支援系統的設計上(Hellriegel, Slocum 和 Woodman, 1986; Huber, 1983; Kaiser 和 Bostrom, 1982; Keirseey 和 Bates, 1984; Lusk 和 Kersnick, 1979; McKenney 和 Keen, 1974; Mitroff 和 Kilmann, 1975a; Nutt (1988); Taggart 和 Robey, 1981; Taggart, 1985)。

儘管學者們對認知型態做了許多的研究與論述，但是多數的研究僅止於理論概念上的推論、內容分析或行為描述而已；少有研究者直接去澄清認知型態此一概念的意義，或者是直接探討認知型態與績效表現間的關連(Agor, 1986, 1987; Brightman, Elrod 和 Ramakrishna, 1988; Henderson 和 Nutt, 1980; Kilmann 和 Herden, 1976; McKenney 和 Keen, 1974; Mitroff, 1981; Mitroff 和 Kilmann, 1975a; Nutt, 1988; Taggart, 1985; Taggart 和 Robey, 1981; Taggart, Robey 和 Kroeck, 1985; Taggart, Robey 和 Taggart, 1982)。Hoy (1979) 曾探討管理人員的認知型態與組織績效間的關係，發現兩者之間沒有任何關連。這項結果是可以預期的，因為組織績效為組織內全體員工工作結果的整合表現，而管理人員的認知型態所直接影響的是其個人的工作表現，從個人的工作表現到整合所有個別員工的工作表現為組織績效，這中間還受到許多組織與環境變項的影響。亦即在認知型態與組織績效間並沒有任何直接的關連。雖然有些研究者以模擬決策問題的方式探討認知型態與決策行為間的關連，如 Henderson 和 Nutt (1980), Lusk 和 Kersnick (1979)，發現兩者之間存在顯著關連，但是這可能僅止於認知層面上的一致性而已，而與實際行為無關。

陳家聲(1988)從一系列的研究發現中不同認知類型的企業經營者在策略規劃的行為上存在著顯著性的差異，但是在工作滿足感和領導型態方面，

不同認知類型者之間沒有顯著性的差異。此外，陳家聲進一步直接操弄將不同認知型態的個體組合成同質性或異質性的決策團體，結果發現由不同認知型態所組成的異質性決策團體，其決策品質較佳。不同的認知類型刺激了團體成員於團體討論的過程中，能從不同的角度去認知和思考分析事情，能對問題做較深入的討論而做出較佳的團體決策。這些結果反映出認知型態主要與個體對訊息的認知處理與判斷有關，而與個體在採取行動後的所獲得的主觀滿意評估或情感反應之間的關連不大。

綜合前面的分析，我們可以發現對認知型態的研究需要進一步直接去探討個體的認知型態與其工作績效表現間的關係。

參、研 究 假 設

楊格認為每一種認知型態都有其優點與缺點，並沒有那一種認知型態是最好的。McKenney 和 Keen (1974)，Kilmann 和 Taylor (1974) 的研究結果也支持此一結論。考慮此，則在探討認知型態與工作績效間的關係時，應將重點放在探討不同的認知處理歷程與不同的工作績效表現間的關係，而非尋找最佳的認知型態。同樣地，若以認知處理歷程進一步分析前一結論時，會得到幾種不同的意義：

- (1) 承認每一種認知型態都有其特點與貢獻。
- (2) 對同一性質的工作而言，可以由許多不同的認知處理方式(或認知型態)來完成它，而這許多不同的認知處理方式可能可以同樣有效地完成工作，但也可能在完成工作的效率上存在著差異。
- (3) 對不同性質的工作而言，以相同的認知處理方式可能可以同樣有效地完成它們，但也可能在完成工作的效率上存在著差異。
- (4) 對不同性質的工作而言，不同的認知處理方式可能可以同樣有效

地完成它們，但也可能在完成工作的效率上存在著差異。

(5) 就同一種績效指標而言，不同的認知型態者的績效表現可能沒有差異或者是存在著差異。

(6) 就不同的績效指標而言，同一認知型態者在各不同績效指標的表現上可能沒有差異或者是存在著差異。

(7) 就不同的績效指標而言，不同認知型態者在各不同績效指標的表現上可能沒有差異或者是存在著差異。

其中 (1)代表的是一種價值觀，它反映著對人性的尊重及肯定每一個人的價值。(2)~(7)則是為認知型態對行為的不同影響。但是由前述的結論並無法明確地告訴我們認知型態與工作表現間到底存在的是那一種關係。

本文並不打算一一去澄清上述七種可能的意義，作者的主要目的是擬先以員工在工作上的各種績效表現為指標，初步探討認知型態與工作績效間的關係。由於認知型態是個體在適應環境的過程中所習得的處理消息的特殊行為偏好或習慣，因此對該個體而言，認知型態是一種適應性的行為，個體會利用它來有效地解決問題。此外，它具有持續性和普遍性，即認知型態會普遍地反映在個體處理不同的工作上，而認知型態的改變也需要一段相當長的時間。假定每一個人在工作上都是盡其最大的心力，而且也存在許多不同的方法可以同樣有效地完成工作，那麼不同的認知型態，只是代表著不同的個體在其適應環境的過程中所習得能有效處理問題的不同方法而已，不同的認知型態都可以有效地解決問題。組織裡的每一個工作職位都包含著許多不同的工作活動，如果把員工在其工作職位上績效表現的高低視為是其能有效處理訊息、解決問題的具體反應，則不同的認知型態在其工作績效的表現上沒有顯著性的差異存在。此可作成如下的假設：

假設一：不同的認知型態者在其工作績效的表現上沒有差異。

其次，假若不同的認知型態者能有效地處理其工作上的問題，則他們在工作上都會產生相當大的滿足感。此關係可以假設二表示：

假設二：不同的認知型態者在其工作的滿足感上沒有差異。

如果針對不同性質的工作活動或問題，不同的認知處理方式都有可能可以有效地予以處理，則不同的認知型態者可能不會對不同的工作類別產生不同的偏好。換言之，即是認知型態與工作類別的選擇無關。此關係可以假設三表示：

假設三：認知型態與工作類別的選擇之間沒有任何關連。

此外，由於認知型態是個體在適應環境的過程中所習得的一種持久性與普遍性的行為偏好，它也是一種人格特質。學者們在描述不同認知型態所具有的行為特徵時，常混雜著許多不同人格特質的描述，而不同學者對一認知型態行為特徵的描述又存在著差異，因此，本文的另一個目的是探討認知型態與各種不同人格特質間的關係，這裡所謂的人格特質包括了智力、人事性向、加州心理測驗的 18 種人格特質、管理動機和誠實性等。希望藉由這些已經經過實証研究且定義清楚的人格特質能清楚地描繪出不同認知型態的行為特徵。

肆、研 究 方 法

本研究為一系列研究的一部份，主要是採用問卷調查法來收集資料。在認知型態與人格特質方面，研究者選擇一系列的測驗組合來測量主要的研究變項，這些測驗分別是梅氏個人風格量表、語數圖關係測驗、人事處理性向測驗、麥氏句子完成測驗、加州心理測驗和誠實性測驗等六種。各個測驗的性質將於研究工具一節中敘述。另外在績效指標方面，研究者收集了三類資料：（1）研究對象最近連續兩年的年度考績、事假和病假記錄作為參考資

料，(2) 研究對象的工作滿足感，(3) 研究對象的直接上司對他們所做的行為績效評估，後兩者是本研究主要的績效指標，其測量方式將於研究工具一節中敘述。

研究工具

本研究中所採用的測驗工具共有八種，其性質與功能分別敘述如下：

1. 語數圖關係測驗

本測驗為柯永河(民國 67 年)所編製的，目的在測量人的一般性向或智力。它包含了數列推理、語詞類比、抽象推理、空間關係和圖樣選擇等五個分測驗，這些分測驗的再測信度分別介於 0.67 與 0.82 之間。

2. 人事處理性向測驗

本測驗取自 Roeder 與 Graham 二氏所編製之羅氏職業性向測驗(中文版為胡秉正所修訂，民國 69 年)，目的在測量個人面對人際困擾或人際衝突時的處理能力。本測驗的信度在 0.62 與 0.85 之間。

3. 加州心理測驗(California Psychological Inventory ，簡稱 CPI)

本測驗為 Gough 所編製，普遍地被使用在教育界、學術界、企業界與輔導治療中。本測驗是採用李本華、楊國樞二人於民國 71 年所編訂的版本，其中包含 294 題，內容及範圍廣泛，可測量 18 種人格變項，能充份地描述個人以及不同個體間之差異。這 18 種人格特質可概括分為四類：第一類—自在性、支配性及自信心，包括六種人格特質；第二類—社會化、成熟度及責任感，包含六種人格特質；第三類—成就潛能與智能效率，包含三種人格特質；第四類—一個人的生活態度與取向，包含三種人格特質。各種人格特質的意義分述如下：

第一類：自在性、支配性及自信心

- (1) 支配性(Dominance , Do)：評量一個人的領導能力、支配性、堅持生及社會主動性。
- (2) 上進心(Capacity for status , Cs)：測量一個人追求地位的傾向及與地位有關的人格特質。
- (3) 社交性(Sociability , Sy)：評量一個人的外向性、社交性及參與等特質。
- (4) 自在性(Social presence , Sp)：評量一個人在與社會互動情境下的自在性、自發性及自信心。
- (5) 自尊性(Self-acceptance , Sa)：評量自我價值感、自我接納及獨立思考行動之潛力。
- (6) 幸福感(Sense of well-being , Wb)：測定一個人煩惱與抱怨的程度以及自我懷疑的傾向。

第二類：社會化成熟度及責任感

- (7) 責任心(Responsibility , Re)：評量一個人負責盡職，能夠被人信任的程度。
- (8) 社會化(Socialization , So)：評量一個人達到社會成熟度、完整性及正直性之程度。
- (9) 自制力(Self-control , Sc)：評量一個人自我調適、自我控制-免於衝動及自我中心之程度。
- (10) 寬容性(Tolerance , To)：評量一個人寬容及接納別人的程度。
- (11) 好印象(Good impression , Gi)：評量一個人關心自己留給別人好印象之程度。
- (12) 同衆性(Communalilty , Cm)：評量一個人的反應符合團體規範的程度。

第三類：成就潛能與智能效率

(13) 遵循成就(Achievement via conformance , Ac)：評量在要求行為遵循規範的情況下，個人追求成就表現之程度。

(14) 獨立成就(Achievement via independence , Ai)：評量在重視獨立自主行為的情況下，個人追求成就表現之程度。

(15) 精幹性(Intellectual efficiency , Ie)：評量一個人智能運作的程度。

第四類：個人的生活態度與取向

(16) 心理性(Psychological-mindedness , Py)：評量一個人對別人之內在需求、動機及經驗的敏感程度。

(17) 伸縮性(Flexibility , Fx)：評量一個人的思考與社會行為之彈性和適應性。

(18) 女性化(Femininity , Fe)：評量一個人的興趣之男性化或女性化程度(高分表示興趣較女性化，低分表示較男性化)。

根據修訂者的研究報告指出，本測驗十八種人格特質分量表的再測信度分別介於 .39 與 .87 之間，其中僅有少數幾個分量表的信度低於 .60，其餘大多數分量表的再測信度皆大於 .60。

4. 麥氏句子完成測驗(Miner's Sentence Completion Scale)

本測驗為 Miner 依據其管理角色動機理論所發展出來的，主要在測量一個人對從事管理性質工作的管理動機。它可分別測量個人對(1)權威人物，(2)決斷角色，(3)競爭遊戲，(4)競爭情境，(5)強制意願，(6)突出位置，(7)例行行政工作等七類管理動機之強度，以及管理動機的總分。

5. 誠實性測驗

本測驗是取自 Guilford 所編製的基氏人格測驗(中文版為賴保禎所修

訂，民國 69 年)，目的在測量一個人誠實的程度。在本測驗上得分低表示一個人希望把自己表現得比事實更好，較不坦誠；得分高表示一個人較為誠實。

6. 梅氏個人風格量表(Myers-Briggs Type Indicator ，簡稱 MBTI)

本測驗為 Myers 和 Briggs 依據格的心類型論所編製出來的，目的在測量一個人處理事情與解決問題的行為偏好模式，即一個人的認知型態。本測驗可測得內向性－外向性，感覺－直覺，理性－感性和慎思－果斷等四個向度上的八個分數。本研究中所用的梅氏個人風格量表為筆者譯自 MBTI Form G。本測驗各分量表的再測信度分別介於 .56 與 .87 之間。

7. 工作滿足量表

本研究中所用的工作滿足量表是以 Smith，Kendall 和 Hulin (1969) 等人所編製的工作描述量表(Job Descriptive Index ，簡稱 JDI)為基礎，以台大工管系及商學研究所學生為對象，要求他們對工作、待遇、陞遷、直屬上司及同事等五個方面作自由聯想，並寫下用以描述這五個方面的形容詞。研究者先整理所收集到的自由聯想的反應，然後再與兩位心理學教授作多次的討論，刪除一些描述不清楚與不適當的形容詞，最後得到 98 題，作為工作滿足量表的題目，其中工作本身有 23 題，待遇有 12 題，陞遷有 11 題，直接上司有 27 題，同事有 25 題。並可分別計算出對工作、待遇、陞遷、直接上司和同事等五個向度的滿足感。根據本研究受測者在本量表上的反應作折半信度分析，得到工作、待遇、陞遷、直接上司和同事等五個分量表之信度係數(Spearman-Brown Coefficient)分別為 .81，.69，.72，.88 和 .90。此結果顯示本量表的測驗分數相當穩定可靠。

除了上述五個向度的分數之外，並可以合併待遇、陞遷、直接上司和同事四者而得到「外在滿足感」；合併工作、待遇、陞遷、直接上司和同事等五個向度而得到「工作總滿足感」。

8. 行為績效評定量尺

由於企業組織一般所使用的年度考績方式，常受到許多因素的影響，如人情、主管不好意思作考核而採輪流式考績、各主管之考核標準不一致……等，使得年度考績分數不太能夠用來作為工作績效評定的指標。因此，本研究為能確實、客觀的分辨受測對象(基層主管)的工作績效，特別編製了行為績效評定量尺。本量尺的製作過程如下：首先邀集了受測單位十多位的優秀基層主管，請他們利用 15 分鐘的時間，分別寫下平常他們在觀察基層主管的行為表現時，他們是從那些方面來評估基層主管的工作表現是否優良。然後，研究者將每個人的反應寫在黑板上，請大家思考一下，那些行為表現可以歸併成一類。經過討論後得到十一個向度，其分別是表達能力、組織內部溝通、工作能力、領導與激勵、人際關係、工作態度、品德操守、訓練及提拔部屬、監督授權及考核、組織及計劃能力和自我成長。

在與基層主管作第二次團體討論時，研究者將上述十一個向度的定義發給他們，請他們仔細評量對各個向度的定義是否有不清楚之處；接著請他們針對每一個工作向度，至少各列舉五種具體的行為來描述工作表現「較優的」及工作表現「較差的」基層主管行為。對每項工作行為請儘量利用 20 個字以內來作描述。研究者收集並先整理這些行為描述，刪除其中重複者，然後將各向度行為以隨機方式混合，列成一問卷。

之後，研究者又另外邀請受測單位裡七、八位中、高級主管，分別作兩次討論。第一次請他們討論評定基層主管工作績效的十一個向度的定義之間是否有重複、可否歸併，經過詳細討論後，合併其中幾個向度而得到工作能力、工作交待、督導與考核、工作態度、領導與激勵、人際關係、溝通與協調，以及品德操守等七個向度。然後，研究者將先前收集到的有關基層主管績效優與績差行為表現之間卷，發給每位中、高級主管，請他們各別根據修正以後的績效向度定義，將每項行為分別予以歸類，接著再逐題討論對每項行

爲之歸類。研究者根據下列原則來處理討論所得到的資料：(1)能得到三分之二以上一致性判斷者予以保留；(2)對於判斷存在相當大歧異者予以刪除；(3)對於判斷存在中等程度不一致者、則試著對行爲描述作適當的修改以求得一致性的看法；若不易修改，則刪除之。

經整理後，每個向度大約都有二十多個行爲描述。於第二次討論時，研究者將各向度之行爲描述發給討論者，請他們對每一向度之行爲描述作有效性評估，“1”表示在該向度中非常不好之行爲表現，“9”表示在該向度中非常好之行爲表現。最後，考慮主管們對各行爲表現評估之平均值及標準差，於各向度中選擇6～8個不等數目的行爲表現編製成行爲績效評定量尺。研究中，請各受測者之直接上司利用本量表評估受測對象平日之工作表現，作爲主要的工作績效指標。

研究對象

本研究之研究對象爲某國營事業機構之基層主管人員共197人。表一爲研究對象之人口變項資料。從表一可發現基層主管多爲男性，多爲已婚者，並以36歲～50歲的人最多，且多爲大專以上之教育程度。

研究資料的收集與分析

問卷採團體施測的方式進行。由於測驗種類多，全部施測時間約需四小時，考慮受測者的身心疲勞情形，將測驗的程序大致安排如下：上午第一節爲語數圖關係測驗及人事處理性向測驗，第二節爲梅氏個人風格量表、麥氏句子完成測驗及誠實性測驗；下午第一節爲加州心理測驗，第二節爲工作滿足量表。各節中間休息約十餘分鐘。

在基層主管接受測驗之同時，研究者也邀集各基層主管之直接上司，在另一單獨的會議室裡，請他們分別對每一位基層主管作績效評估。爲減低這

表一 本研究受測樣本之人口變項資料：

人口變項	人數	百分比(%)
性 別		
男	185	93.9
女	12	6.1
婚姻狀況		
已婚	189	95.9
未婚	8	4.1
年 齡		
1-35	6	3.0
36-40	50	25.4
41-45	73	37.1
46-50	39	19.8
51-55	16	8.1
56-60	10	5.1
61歲以上	3	1.5
教育程度		
高 職	12	6.1
高 中	6	3.0
專 科	77	39.1
大 學	101	51.3
研究所	1	0.5

些直接主管之焦慮，研究者強調績效評估僅作為研究之參考資料，對基層主管無任何不良之影響，請其放心評估。另外，研究者也強調盡量在各個行為績效定評量尺上，分辨各基層主管的日常工作實際表現的不同而給予不同的評估數值。

將收集到的測驗資料經過批閱評分與資料的登錄後，鍵入電腦磁帶中，

再利用社會科學統計套裝軟體程式(SPSS)作分析。由於行為績效評定量尺是由基層主管的直接上司(可能為一人或兩人)作評估，因此對於各基層主管的行為績效評定是取其直接上司評估之平均值來作分析。至於其他的績效指標，如年度考績則直接以兩年的考績分數和作分析，事假與病假資料也是以兩年的記錄換算成請假總小時數作分析。所採用的統計分析方法包括相關分析、卡方(χ^2)檢定和變異數分析。

伍、研 究 結 果

基層主管在梅式個人風格量表上的反應

本研究受測樣本在各個測驗上得分之平均值與標準差列於表二。在梅氏個人風格量表上，基層主管在「內向」與「外向」上的得分很接近，沒有明顯的偏好，但是在其他三個向度上，基層主管的一般趨勢為偏好感覺、理性與果斷。這反映著基層主管重視現實，強調經驗的事實，能夠有系統地收集很多細節資料，並以邏輯歸納或推理方式做成判斷；處理事情的態度較為果斷，一旦訂定目標，必定把握時間儘快完成。

表三為根據受測者在梅氏個人風格量表四個個別向度上得分的高低，將他們區分為「外向型」或「內向型」、「感覺型」或「直覺型」、「理性型」或「感性型」、「果斷型」或「慎思型」等八種不同的類型。從表中發現，「內向型」與「外向型」的人數比率沒有什麼差異，但是在其他的三個向度上，基層主管很明顯地有較大比率的人(各約達 90 % 以上)偏好為「感覺型」、「理性型」和「果斷型」。這結果顯示絕大多數的基層主管是非常實際的，他們非常重視事實與細節，能耐得住煩悶的例行工作，能有系統地

表二 基層主管在各個測驗上得分之平均值與標準差：

人格特質		平均值	標準差
性 向	數 列	6.09	3.63
	語 詞	6.40	2.89
	推 理	4.25	2.14
	空 間	7.92	3.54
	圖 樣	12.01	4.54
	智力總分	36.68	12.16
	人事性向	24.30	5.30
梅 氏 個 人 風 格	外 向	13.63	5.02
	內 向	12.56	5.04
	感 覺	20.46	5.79
	直 覺	7.86	3.88
	理 性	20.15	5.68
	感 性	5.06	3.21
	果 斷	22.97	3.81
	慎 思	4.67	3.59
管 理 機 能	權威人物	0.99	1.80
	決斷角色	1.37	1.54
	競爭遊戲	1.49	1.70
	競爭情境	1.04	1.62
	突出位置	1.42	0.94
	例行行政 工 作	1.70	1.32
	管理動機 總 分	7.86	5.24

人格特質		平均值	標準
加 州 心 理 測 驗	支 配 性	17.21	5.61
	上 進 心	17.08	5.92
	社 交 性	23.78	6.29
	自 在 性	18.84	6.04
	自 尊 性	14.89	5.22
	幸 福 感	34.90	4.28
	責 任 心	29.82	2.98
	社 會 化	24.36	2.49
	自 制 力	40.47	5.92
	寬 容 性	30.73	6.49
	好 印 象	34.78	6.48
	同 衆 性	23.43	2.02
	遵循成就	31.35	3.79
	獨立成就	14.52	3.49
	精 幹 性	24.93	3.96
	心 理 性	18.01	3.19
誠 實 性	伸 縮 性	5.32	2.70
	女 性 化	13.22	2.86
誠 實 性		11.13	3.85

表三 基層主管在梅氏個人風格量表各向度上偏好類型的人數及百分比：

認 知 類 型 偏 好	人 數	百 分 比
外 向 型	95	48.2
內 向 型	102	51.8
感 覺 型	176	89.3
直 覺 型	21	10.7
理 性 型	185	93.9
感 性 型	12	6.1
果 斷 型	190	96.4
慎 思 型	7	3.6

處理事情，但不喜歡面對新的或不確定的問題，也不求創新，他們較為冷靜、客觀，喜歡以邏輯推理方式來分析和判斷事情，同時他們強調做事情要有組織、有計劃，一旦訂定目標，就要把握時間儘快完成，他們非常重視處理事情的決心與行動，他們作決定的速度較快，但由於過份強調行動與決心，他們常易僅根據手邊現有的少許資料作決定，強調做了再說，而顯得較為固執，缺乏彈性。

表四為梅氏個人風格量表各向度分數間之相關。從表中發現，屬於同一認知向度的兩個分數之間存在非常高的負相關，如「外向」與「內向」、「感覺」與「直覺」、「理性」與「感性」，以及「果斷」與「慎思」等，其相關係數至少都高達 .81 以上；然而在不同認知向度間的相關，雖然也有部份達到顯著水準，但其最高的相關係數只有 .33，遠較同一認知向度內的相關為低。這顯示著梅氏個人風格量表所測得的分數能有效地反映心理類型的四個向度。因此，在以下的分析中，根據 Myers 和 McCaulley (1985) 所編製的 MBTI 手冊，將梅氏個人風格量表上的八個個別分數轉換為在「外向—內向」、「感覺—直覺」、「理性—感性」與「果斷—慎思」等四個連續性向度的分數。

表四 梅氏個人風格量表各向度分數間之相關：

	內向	感覺	直覺	理性	感性	果斷	慎思
外向	-.95***	-.16**	.13*	.03	-.15*	-.07	.10
內向		.18***	-.14*	-.04	.17**	.04	-.09
感覺			-.87***	-.09	.12*	.30***	-.33***
直覺				.13*	-.13*	-.28***	.30***
理性					-.81***	.16**	-.18***
感性						-.20***	.22***
果斷							-.90***

*p<.05

**p<.01

***p<.005

表五列出了轉換後的四個連續性向度之間的兩兩相關。從表中發現，「外向—內向」與「感覺—直覺」存在顯著的負相關，這顯示著較注重個人內在主觀世界的基層主管，他們在知覺事物時較重視使用感官所得到的事實和經驗，他們較注重細節而不易形成整體的概念，他們較能耐得住煩悶的例行工作，但是較不喜歡面對新的、複雜的和不確定的問題；然而，較注重外在客觀世界的基層主管，他們在知覺事物時較重視直覺的經驗，他們重視環境中事物的意義與整體的關係，喜歡思索和解決新的問題，但是他們較沒有耐心，不喜歡做例行性的工作，他們較重視未來而容易忽略實際狀況。此外，「外向—內向」與「理性—感性」、「果斷—慎思」之間沒有顯著性的關連。這反映著基層主管在認識世界時所持的基本心態，和其對消息作判斷的方式以及處理事情的態度無關。從人類對消息處理的觀點來看，人在做出反應之前要經歷一系列的過程：從面對刺激、選擇刺激、辨認刺激、理解消息、推理和判斷、作成決策，到最後採取行動執行決策等，在這一系列的過

表五 梅氏個人風格量表四個向度間之相關：

	感覺－直覺	理性－感性	果斷－慎思
外向－內向	-.16**	.08	-.08
感覺－直覺		-.12*	.32***
理性－感性			.20***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .005$

程中，一個人的基本心態(內向或外向)只和消息的接收與處理歷程(即知覺)有關，而與推理判斷無關。換言之，即個人認識世界的心態直接影響其知覺方式。這結果與陳家聲(1988)之發現不一致。

從表五中發現，「感覺－直覺」和「理性－感性」之間存在顯著的負相關。這反映著「感覺型」的基層主管較重視實際，他們注重事實與細節，相信經驗，對抽象思考與理論較反感，在處事情時較會注意和同理別人的感受，較會考慮或順從多數人或團體的意見，他們富有同情心、易感情用事，他們較在意與人維持及建立良好的人際關係，因此做決策時較易傾向於討好別人，不能就事論事；而「直覺型」的基層主管在處事情時較由整體關係著眼，喜歡以邏輯的方式去思考分析事情、推敲各種可能性，強調客觀與公正公平，他們具有判斷能力，但較不會考慮他人的感受和需要，他們較重視未來而易忽略實際狀況。

基層主管的「感覺－直覺」和「果斷－慎思」兩向度之間存在統計上顯著的正相關。這反映出「感覺型」的基層主管較重視實際與過去經驗，較能有系統地收集資料、做計劃，在做成決定之後，強調實行的決心，他們較為固執和缺乏彈性，較不喜歡面對新的或不確定的事情，因為這會迫使他們無法依循原先的計劃行事；而「直覺型」的基層主管較傾向於從各種角度去觀察事物，思考各種解決問題的途徑，他們在處事情的態度上較能以開

放的態度去面對各種變化或不同的意見，他們的決定較有彈性，較能接受別人的批評而改變原有的決定。

基層主管的「理性－感性」和「果斷－慎思」兩向度之間存在顯著的正相關。這反映出「理性型」的基層主管也較會是個果斷者，亦即理性型的基層主管較擅於邏輯思考分析，較重視公平與公正，做決定時較不會考慮他人的感受，而他們做決定的態度也較為果斷，強調執行計劃與決策的決心；而「感性型」的基層主管較重視人際關係，他們在處事情時較會受到他人的影響，他們渴望獲得別人的讚美，因此在做決定時傾向於收集每一個人的意見，希望能做出一個每個人都同意的決定，這使得他們不輕易做出決定，表現出猶豫不決、優柔寡斷。

若從人類對消息的接收與處理，到作出判斷等一系列消息處理的過程，來分析上述基層主管在認知型態各向度間得分相關的高低情形，如「外向－內向」僅與「感覺－直覺」存在顯著的相關，而與「理性－感性」、「果斷－慎思」之間沒有顯著性的關連；「感覺－直覺」和「理性－感性」之間也存在顯著性的相關；而「果斷－慎思」則同時與「感覺－直覺」、「理性－感性」兩向度存在統計上顯著性的高相關；這結果反映著一個人從認識世界到做出反應的過程中，其認識世界的基本心態(內向或外向)直接影響著其對消息接收與處理的過程(即知覺世界的方式)，而對消息的接收、處理與判斷的方式均與處理事情的態度存在密切的關連，均受到態度的影響。

認知型態各向度與工作績效間的關係

本研究中收集了基層主管的事假、病假、年度考績、直接上司對其行為績效的評定和其本身對工作滿足感的評估等五類指標作為工作績效表現的指標，表六列出了認知型態各向度與各種工作績效指標間的相關。在事假方面，僅有「理性－感性」、「果斷－慎思」兩向度和請事假的時數間存在顯

表六 認知型態各向度與各種工作績效指標間的相關：

認知 績效 指標 \ 向度		外向——內向	感覺——直覺	理性——感性	果斷——慎思
事 假		-.01	.00	.20***	.14*
病 假		-.04	.01	.15*	.05
年 度 考 績		.04	.07	-.06	.00
行 為 績 效 評 定	工 作 能 力	-.10	.07	-.09	.05
	督 導 考 核	-.02	-.02	-.04	-.09
	工 作 態 度	.05	.05	-.06	-.06
	領 導 激 勵	-.13*	-.01	.05	-.02
	人 際 關 係	-.13*	.00	.09	.05
	溝 通 協 調	-.08	-.03	.07	.02
	品 德 操 守	.06	-.07	-.03	-.09
	行 為 績 效 評 定 總 和	-.07	.00	.00	-.02
工 作 滿 足 感	工 作 本 身	-.24***	-.07	-.05	-.11
	薪 水	.03	-.20	.09	-.11
	陞 遷	-.12*	-.11	-.05	-.17**
	上 司	-.01	.01	-.07	-.14*
	同 事	-.10	-.03	-.08	-.19***
	外 在 滿 足 感	-.08	-.09	-.06	-.23***
	總 滿 足 感	-.14*	-.09	-.07	-.22***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .005$

著的正相關，這顯示著「感性型」和「慎思型」的基層主管比「理性型」和「果斷型」者請事假的時間為多。在病假方面，僅有「理性—感性」一向度與請病假的時數間存在顯著的正相關，即「感性型」的基層主管比「理性型」者請病假的時間為多。在年度考績和直接上司對其行為績效的評定方面，認知向度與此兩種工作績效指標間均沒有顯著性相關。這結果支持「假設一」的預測。

在工作滿足感方面，「感覺—直覺」和「理性—感性」兩向度與工作滿足感之間沒有任何關連，而「外向—內向」一向度和「工作本身」、「陞遷」與「總滿足感」之間均存在著統計上顯著的負相關，這反映著「外向型」的基層主管在「工作」、「陞遷」和「總滿足感」上的得分比「內向型」者為高，亦即「外向型」者的工作滿足感較「內向型」者為高。這可能是由於「內向型」者較重視個人內在的主觀世界，在處事情或做決策時較依自己的理想行事，不喜歡受社會文化或他人的影響，這使得他們在工作上較易受到挫折，且不易得到別人的合作與支持，而導致工作滿足感較低。「果斷—慎思」一向度和「陞遷」、「上司」、「同事」、「外在滿足感」與「總滿足感」之間存在著顯著的負相關，這反映著「果斷型」的基層主管在「陞遷」、「上司」、「同事」、「外在滿足感」和「總滿足感」上的得分比「慎思型」者為高，亦即「果斷型」者對工作的滿足感較「慎思型」者為高。這可能是因為「果斷型」者強調做事情要有組織、有計劃，一旦訂定目標之後要把握時間儘快完成，他們這種重視行動的決心，使得他們比優柔寡斷、遇事猶豫不決的「慎思型」會有較多成功的機會，而導致較高的滿足感。這些結果不支持「假設二」的預測。假設二預期由於不同認知型態均能有效地處理工作上的問題，因此他們在工作的滿足感上沒有差異。

綜合上述有關各工作績效方面的主要結果，顯示著認知型態與工作績效表現(如年度考績和行為績效評定)無關，而和請假及工作滿足感兩者存在部

份的相關。由於工作滿足感是對工作表現後果的情感反應，它與知覺及判斷方式(即「感覺—直覺」、「理性—感性」)無關，而與處理事情的態度(即「果斷、慎思」)存在顯著的相關。

認知型態各向度與智力—人事性向—管理動機間的相關

表七列出了基層主管在認知型態各向度上之得分與智力、人事性向及管理動機間的相關。在語數圖關係測驗上，「外向—內向」一向度與智力沒有任何關連；「感覺—直覺」一向度則與語數圖關係測驗的各分測驗及智力總分間存在統計上顯著的正相關，即「直覺型」者其一般性向的能力上較「感覺型」者為高。「理性—感性」一向度則與推理能力存在顯著的負相關，即「理性型」者較「感性型」者具有較高的邏輯推理能力。「果斷—慎思」一向度則與「數列」、「語詞」、「圖樣」和「智力總分」間存在顯著的正相關，即「慎思型」者的數字推理能力、語文能力、圖樣選擇能力和一般智力等均較「果斷型」為高。

在人事性向方面，認知型態的四個向度中僅有「感覺—直覺」一向度與人事性向得分間存在統計上顯著的正相關。這結果顯示著「直覺型」者在處理人際困擾或人際衝突上的能力較「感覺型」者為佳。在管理動機方面，「外向—內向」一向度和「決斷角色」、「競爭遊戲」、「競爭情境」、「突出位置」與管理動機總分間存在統計上顯著的負相關。這結果反映著「外向型」基層主管的管理動機普遍地較「內向型」者為高，他們較願意與人競爭，較能夠控制事情、訓練部屬，以及在團體中吸引和接受別人的注意和批評，而這與「外向型」者對外界環境及環境中的各種人、事、物較感興趣之特質是一致的。「感覺—直覺」一向度和「競爭遊戲」、「競爭情境」、「突出位置」與管理動機總分間存在統計上顯著的正相關。這顯示

表七 認知型態各向度與智力、人事性向、管理動機間的相關：

<div> <div>認知</div> <div>向度</div> <div>人格特質</div> </div>		外向——內向	感覺——直覺	理性——感性	果斷——慎思
語數圖關係測驗	數 列	-.08	.16**	-.02	.17**
	語 詞	-.09	.33****	-.07	.20****
	推 理	-.02	.15*	-.16**	.01
	空 間	-.05	.17**	-.08	.10
	圖 樣	-.06	.30****	-.02	.18**
	智 力 總 分	-.09	.31****	-.08	.20****
人 事 性 向		-.04	.14*	-.09	.02
管 理 動 機	權 威 人 物	-.08	.04	.03	-.14*
	決 斷 角 色	-.21****	.05	.00	-.08
	競 爭 遊 戲	-.27****	.15*	-.16**	.01
	競 爭 情 境	-.30****	.24****	-.23****	-.12*
	強 制 意 願	-.08	-.04	-.07	-.07
	突 出 位 置	-.16**	.13*	.11	.13*
	例 行 行 政 工 作	-.05	.07	.02	.01
	管 理 動 機 總 分	-.33****	.18**	-.11	-.10

*p<.05

**p<.01

***p<.005

「直覺型」基層主管的管理動機較「感覺型」者為高，他們較願意與人競爭，以及在團體中表現突出。「理性—感性」一向度和「競爭遊戲」、「競爭情境」間存在顯著的負相關，「理性型」基層主管較願意與人競爭以爭取勝利。「果斷—慎思」一向度和「權威人物」、「競爭情境」間存在統計上顯

著的負相關，而與「突出位置」存在顯著的正相關，這反映著「果斷型」基層主管對上司較有正向的態度，能夠與上司維持良好的關係，願意接受別人的挑戰，但較不願意成為團體中引人注意或批評的焦點。

綜上所述，認知型態與管理動機的某些向度間存在顯著性的關連。大體而言，「外向型」和「直覺型」基層主管的管理動機較高，特別是在「競爭遊戲」、「競爭情境」和「突出位置」等方面，不同認知型態基層主管的管理動機間存在顯著性的差異。

認知型態各向度與誠實性、加州心理測驗間的相關

表八為基層主管在認知型態各向度上得分與誠實性分數、加州心理測驗各分量表上得分間的相關。認知型態四向度中僅「理性—感性」和「果斷—慎思」兩向度與誠實性間存在顯著的正相關，「感性型」和「慎思型」者較為坦誠，而「理性型」和「果斷型」者較希望把自己表現的比事實更好，較不坦誠。在加州心理測驗上，「外向—內向」一向度與「支配性」、「上進心」、「社交性」、「自在性」、「自尊性」、「幸福感」、「寬容性」、「好印象」、「獨立成就」、「精幹性」和「心理性」之間存在統計上顯著的負相關，而與「女性化」存在顯著的正相關。這結果顯示「外向型」基層主管較「內向型」者更為積極進取，有自信心；具獨立性、主動性；善於表達溝通，具有說服力與領導潛力；其興趣廣泛，富有想像力和創造力；外向大方、喜好社交，能尊重接納別人、能與別人合作，能寬容別人、幫助別人；做事有計劃、講求效率；觀察敏銳，聰明機智，具有判斷和應變能力。

「感覺—直覺」一向度與「支配性」、「上進心」、「社交性」、「自在性」、「自尊性」、「寬容性」、「獨立成就」、「心理性」和「伸縮性」之間存在統計上顯著的正相關，而與「社會化」、「女性化」存在顯著的負相關。這結果顯示著「直覺型」基層主管較「感覺型」者為積極進取，

表八 認知型態各向度與誠實性、加州心理測驗各分量表間的相關：

<div> <div>認知</div> <div>人格</div> <div>向度</div> <div>特質</div> </div>	外向—內向	感覺—直覺	理性—感性	果斷—慎思
支配性	-.58***	.31***	-.19***	.01
上進心	-.55***	.26***	-.18***	.01
社交性	-.63***	.30***	-.14*	.04
自在性	-.59***	.34***	-.18***	.08
自尊性	-.61***	.36***	-.22***	.06
幸福感	-.16**	.07	-.15*	-.19***
責任心	.07	-.08	.01	-.31***
社會化	-.05	-.12*	-.07	-.39***
自制力	.05	-.06	-.05	-.26***
寬容性	-.21***	.16**	-.12*	-.10
好印象	-.19***	-.04	-.14*	-.21***
同衆性	-.01	-.07	.03	-.16**
遵循成就	-.09	-.08	-.13*	-.35***
獨立成就	-.28***	.17**	-.08	-.05
精幹性	-.35***	.10	-.20***	-.15*
心理性	-.28***	.19***	-.31***	-.09
伸縮性	-.04	.17**	.11	.30***
女性化	.30***	-.21***	.26***	-.03
誠實性	.08	.02	.12*	.23***

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .005$

有信心；具獨立性與主動性；能與人有效溝通，具有說服力與領導潛力；其興趣廣泛，富有想像力與創造力；較自我中心，重視效率及追求個人的成就表現，較會與人競爭；具有洞察力，觀察敏銳，能隨機應變；喜歡操弄別人，對延緩、猶豫、沉思之事易感到不耐煩。「理性—感性」一向度的結果與「外向—內向」一向度相似，但其相關程度卻較後者為低。

「理性—感性」一向度與「支配性」、「上進心」、「社交性」、「自在性」、「自尊性」、「幸福感」、「寬容性」、「好印象」、「遵循成就」、「精幹性」和「心理性」之間存在顯著的負相關，而與「女性化」存在顯著的正相關，其中僅有「遵循成就」一項與「外向—內向」一向度不同。這結果顯示著「理性型」的基層主管較「感性型」者為積極進取，有信心；具獨立性與主動性；善於表達溝通，具說服力與領導潛力；其興趣廣泛，富有想像力與創造力；外向大方、喜好社交，能尊重接納別人，能誠懇與人合作，能寬容別人，幫助別人；做事有條理，能遵循規範，勤勉負責，重視效率；觀察敏銳，具有隨機應變的能力。

「果斷—慎思」一向度的結果與前三者之間存在較大的差異，「果斷—慎思」一向度與「幸福感」、「責任心」、「社會化」、「自制力」、「好印象」、「同儕性」、「遵循成就」和「精幹性」之間存在統計上顯著的負相關，而與「伸縮性」存在顯著的正相關。這結果反映出「果斷型」的基層主管較「慎思型」者為活躍進取，做事認真負責，能面對現實、審慎沉著，重視效率，但有耐心；待人誠懇、可信賴，肯自我犧牲、熱心助人，很在意自己留給別人的好印象；能在遵循規範之下，追求個人成就表現；具有洞察力，不會拘泥形式，思考及行為具有彈性，能適應社會環境。

認知類型與各種績效指標、智力、人事性向及管理動機間的關係

表九為不同認知類型的基層主管在各種績效指標、智力、人事性向及管

表九 不同認知類型在各種績效指標、智力、人事性向與管理動機上得分差異之比較：

認知 績效 類型 向度		感覺／理性 型 N=166	感覺／感性 型 N=10	直覺／理性 型 N=19	直覺／感性 型 N=2	F 值
事 假		12.50	43.00	13.37	27.50	4.39***
病 假		18.35	35.60	9.84	22.50	1.52
年 度 考 績		162.83	161.70	162.84	166.00	.78
行爲績效評定		50.04	50.17	50.64	50.10	.09
工 作 滿 足 感	工 作 本 身	47.75	49.30	50.32	54.00	.36
	薪 水	24.40	25.80	19.37	27.00	2.60*
	陞 遷	16.48	13.50	14.11	21.00	1.39
	上 司	69.54	63.30	72.47	79.50	1.11
	同 事	65.40	60.10	62.68	75.00	.84
	外 在 滿 足 感	175.82	162.70	168.63	202.50	1.41
	總 滿 足 感	223.57	212.00	218.95	256.50	.86
人 事 性 向		24.31	22.10	25.11	26.50	.83
智 力		36.44	28.50	41.37	52.50	3.75**
管 理 動 機		7.82	4.40	9.95	8.50	2.53

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .005$

理動機得分上之變異數分析的總結果表。從表中發現，不同認知類型的基層主管在「年度考績」和「行爲績效評定」兩方面均沒有顯著性的差異存在，其 F 值均小於 1。這結果支持假設一的預測，即不同認知類型均能有效地處理其工作上的問題，因此在其工作績效的表現上沒有差異。

在出勤行爲方面，不同認知類型的基層主管在「事假」上存在統計上顯

著性的差異，其中以感覺／感性(SF)型者請事假的時數最多，而感覺／理性(ST)型和直覺／理性(NT)型者請事假的時數較少，直覺／感性(NF)型者居中。在病假方面，感覺／感性型者請假的時數仍為最多，其次為直覺／感性型者，再其次為感覺／理性型者，而直覺／理性型者請假的時數最少，然而其間的差異並未達到統計上的顯著水準。

在工作滿足感方面，除了對「薪水」的滿足感之外，大體而言，不同認知類型的基層主管對工作的滿足感沒有統計上顯著性的差異存在。這結果支持假設二的預測。在「薪水」的滿足感上，以直覺／感性型者的得分最高，感覺／感性型者的得分次高，感覺／理性型者再其次，以直覺／理性型者的得分最低，而四種認知類型的得分間存在統計上顯著性的差異。

在人事性向方面，不同認知類型的得分間沒有差異。但是在智力方面，不同認知類型的得分間存在統計上顯著性的差異，其中以直覺／感性型的智力最高，其次為直覺／理性型者，再其次為感覺／理性型者，而以感覺／感性型者的得分最低。在管理動機方面，以直覺／理性型者的得分最高，直覺／感性型者的得分次之，感覺／理性型者再其次，以感覺／感性型者的得分最低，而四種認知類型間的得分差異接近統計上的顯著水準， $F(3,193) = 2.53$ ， $p < .06$ 。

認知類型與人格特質間的關係

表十為不同認知類型的基層主管在誠實性與加州心理測驗各分量表上得分差異之變異數分析的總結果表。從表中發現，不同認知類型的基層主管在誠實性的得分上沒有差異。

在加州心理測驗上，不同認知類型的基層主管在「支配性」、「社交性」、「自在性」、「自尊性」和「心理性」等人格特質上存在一致性的顯著差異，其中以直覺／理性型者在「支配性」、「社交性」、「自在性」、

表十 不同認知類型在誠實性與加州心理測驗各分量表上得分差異之比較：

人格 特質	認知 類型	感覺／理性 型 N=166	感覺／感性 型 N=10	直覺／理性 型 N=19	直覺／感性 型 N=2	F 值
支配性		17.16	13.90	20.35	16.50	3.36 *
上進心		17.05	12.60	19.42	19.50	3.11 *
社交性		23.68	19.90	26.68	24.00	2.70 *
自在性		18.72	14.60	21.95	20.50	3.53 *
自尊性		14.80	11.10	17.79	14.50	3.90**
幸福感		35.12	31.70	34.74	34.50	2.06
責任心		29.98	29.50	28.79	28.50	1.08
社會化		24.65	23.20	22.63	22.50	5.23**
自制力		40.67	38.80	39.90	38.00	.50
寬容性		30.89	26.90	31.63	27.50	1.49
好印象		35.04	31.00	34.89	31.00	1.46
同衆性		23.49	23.40	23.26	20.50	1.51
遵循成就		31.61	28.90	30.74	28.00	2.38
獨立成就		14.57	11.90	15.42	15.50	2.41
精幹性		25.12	21.90	24.84	25.00	2.12
心理性		18.19	13.70	18.84	16.00	7.65***
伸縮性		5.13	5.40	6.68	7.00	2.19
女性化		13.31	14.80	11.95	10.50	3.01 *
誠實性		10.97	12.70	11.84	10.00	.93

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .005$

「自尊性」和「心理性」等特質上的得分最高，感覺／感性型者的得分最低，而感覺／理性型者和直覺／感性型者的得落在中間。這結果反映出直覺／理性型者較感覺／感性型者為積極進取，有自信心；具有獨立性和主動性；善於表達溝通，具有說服力與領導潛力；思考及觀察敏銳，能隨機應變；較自我中心，喜歡支配別人，而不願被限制或約束。在「上進心」和「獨立成就」人格特質上，以直覺／感性型和直覺／理性型者的得分最高，但此兩者的得分之間沒有明顯差異，而感覺／感性型者的得分最低，感覺／理性型者的得分居中間。這四種類型間得分上的差異僅在「上進心」特質上達到統計上顯著水準，而在「獨立成就」特質上則為接近顯著性水準， $F(3,193) = 2.41$ ， $p < .07$ 。這結果顯示出直覺型者較感覺型者為積極進取，有遠見，較重視成就與地位的追求。在「社會化」與「女性化」人格特質上，以感覺／理性型和感覺／感性型者的得分較高，直覺／感性型和直覺／理性型者的得分較低，四者的得分間存在統計上的顯著差異，這反映著感覺型的基層主管較為成熟穩重，認真負責，待人誠懇—正直，熱心助人，能尊重及接納別人，能自我犧牲，富有同情心。在「遵循成就」特質上，以感覺／理性型和直覺／理性型的得分較高，而感覺／感性型和直覺／感性型者的得分較低，四者的得分差異接近統計上的顯著水準， $F(3,193) = 2.38$ ， $p < .07$ 。這結果反映著理性型的基層主管較能遵循行為規範來追求個人的成就表現，做事有條理、肯負責、講求效率，能與人合作。

認知型態與工作類別間的關係

由於研究樣本是為各不同工作部門的基層主管，經研究者與受測單位管理部門的人員研商後，將不同工作部門歸為三大類別：管理類(包含人事、總務、會計和秘書等部門)、銷售類(包含業務、稽核和營業等部門)和儲運工程類(包含修建、工安、工務和儲運等部門)。表十一為不同工作類別的基

表十一 不同工作類別在認知型態各向度上得分差異之比較：

工作類別 認知向度	管 理 (N=77)	銷 售 (N=62)	儲 運 工 程 (N=58)	F 值
外向—內向	33.26	37.98	31.79	.297
感覺—直覺	32.44	28.94	29.50	.195
理性—感性	27.32	29.56	25.14	.264
果斷—慎思	18.08	28.69	26.72	2.637

表十二 工作類別與認知類型間之關聯：

工作類別 認知類型	感覺／ 理性型	感覺／ 感性型	直覺／ 理性型	直覺／ 感性型	合計
管 理	66	6	5	0	77
銷 售	54	0	8	0	62
儲運工程	46	4	6	2	58
合 計	166	10	19	2	197

層主管在認知型態各向度上得分差異之變異數分析結果。從表中發現，不同工作類別的基層主管在認知型態各向度的得分上均沒有顯著差異存在。這結果反映出不同工作類別的基層主管在認知型態上沒有明顯的偏好。表十二為工作類別與認知類型間的卡方關聯性檢定，其 $\chi^2_{(6)} = 11.19$, $p < .08$ ，顯示著工作類別與認知類型間沒有顯著性的關聯。表十一與表十二的結果均支持假設三的預測。

陸、討 論

本文主要從人類消息處理的觀點分析認知型態與績效表現間的關係。由

於認知型態是個體在適應環境的過程中所習得的處理消息的特殊行為偏好，它能有效地幫助個體解決問題，不同的認知型態只是代表著不同的個體在其適應環境的過程中學習到不同的有效處理問題的方法而已。因此，不同的認知型態者在其工作績效的表現和對工作的滿足感上沒有差異，而且認知型態與工作類別的選擇無關。

本研究發現，在年度考績和行為績效評定兩項有關工作表現的主要績效指標上，不論是從認知型態的四個向度或者是從四種基本的認知類型而言，均發現認知型態與工作績效無關，即不同的認知型態者在年度考績或行為績效評定上均沒有差異，這結果支持假設一的預測。

在出勤行為方面，認知型態僅與事假有關，其中以「感性型」和「慎思型」者的請假時數較多。在工作滿足感方面，認知型態的「外向－內向」和「果斷－慎思」兩向度與工作滿足感存在顯著的相關，但是感覺／理性型、感覺／感性型、直覺／理性型和直覺／感性型等四種認知類型者則在工作滿足感上沒有差異。這結果僅部份支持假設二的預測。由於「感覺－直覺」和「理性－感性」兩個認知向度所代表的是個體收集消息和判斷消息的方式，它們只是對消息的認知處理歷程，至於對消息處理後果（即工作表現後果）的情感反應（或滿足感）則受到個體基本心態（外向－內向）和處理事情態度（果斷－慎思）的影響。這結果也顯示著認知型態與不同工作績效指標間的關係不見得是一致的。

表十三列出了本研究中各種績效指標間的相關。從表中發現，事假、病假和工作滿足感三者之間彼此存在統計上顯著性的相關。事假與病假之間存在顯著的正相關。在企業組織裡，員工常將事假與病假視為是一種福利，而請病假一般也不需要任何醫生的證明，因此員工常交互地運用其請假的權利，事假與病假之間的高度相關即是這種現象的最好說明。事假、病假兩者與工作滿足感之間存在顯著的負相關，工作滿足感低者，他們請事假、病假

表十三 各種績效指標間的相關：

	病 假	工作滿足感	年度考績	行為績效評定
事 假	.49***	-.20***	-.15*	.04
病 假		-.13*	-.15*	.03
工作滿足感			.04	.15*
年 度 考 績				.17**

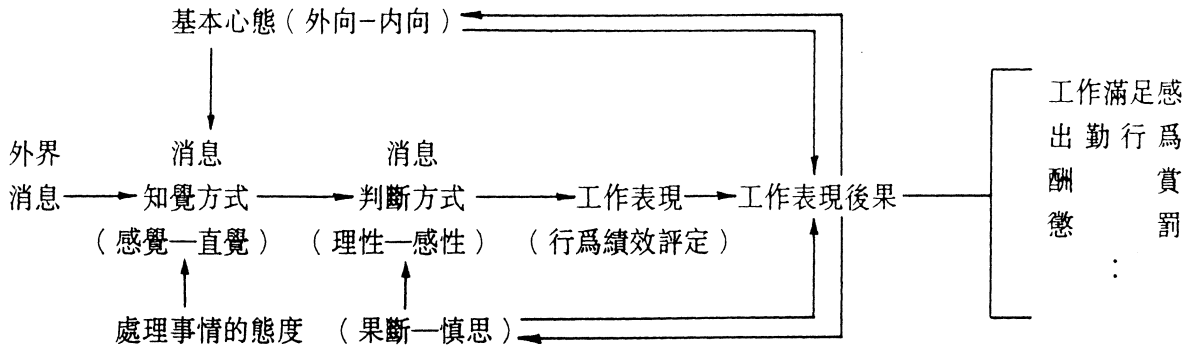
* $P < .05$

** $P < .01$

*** $P < .005$

的時間也較多。這結果反映出當員工在工作上的不滿意程度大時，他們較會以請假作為應付工作挫折的方式，因此顯示出事假、病假與工作滿足感之間存在顯著的負相關。行為績效評定與年度考績、工作滿足感之間存在統計上顯著的正相關，即行為績效較高者，他們的年度考績和工作滿足感也較高；然而，事假、病假則與行為績效評定無關。但由於行為績效評定與年度考績、工作滿足感之間的相關數值不高，這結果顯示出本研究所編製的行為績效評定量尺所測量的是與工作滿足感不同的部份，它主要是測量個體在工作本身上的行為績效表現。公司內部的年度考績與事假、病假之間存在統計上顯著的負相關，而年度考績則與行為績效評定之間存在統計上顯著的正相關。如果行為績效評定能確實反映個體在工作表現上的績效，那麼公司內部年度考績所反映的則包含了個體在事假、病假，以及工作表現績效等方面總的結果。換言之，不同的績效指標可能反映的是不同的工作表現（如行為績效評定），或者是不同工作表現後果（如工作滿足感），而認知型態與各工作績效指標間的不同關係，即反映著認知型態各向度對工作表現及工作表現後果的不同影響。

綜合上述有關認知型態與各種工作績效指標間的主要結果，作者提出如下的模型來解釋認知型態與工作表現間的關係：



圖一：認知型態與工作表現間的關係

外界消息為個體感覺器官所接收後，個體會加以辨識處理及判斷，然後採取適當的反應（工作表現）並獲得某些工作表現的後果（如外界酬賞、個體內在滿足感）。在這個過程中，基本心態（外向－內向）會影響個體對外界消息的選擇性知覺，以及對工作表現後果的評估；處理事情的態度（果斷－慎思）則會影響個體對消息的知覺處理與判斷方式，以及對工作表現後果的評估；而個體對工作表現後果的評估也會經由回饋而影響個體的基本心態與處理事情的態度，進而修正未來對消息處理和反應的方式。圖一中將出勤行為（包含事假與病假）列於工作表現的後果中主要是因為出勤行為與員工對工作情境的情感反應有密切關連，它常是員工對工作表現後果的一種主要反應方式。

也許有人會批評認知型態與工作績效沒有相關是必然的結果，因為認知型態的影響只能針對個別事情做預測，而行為績效評定和年度考績等工作績效指標則是累積一段長時間內，對個體在處理不同工作活動上的表現所做的綜合性評估，自然不易發現認知型態與工作績效間的關係。果真如此，則同理可推論出認知型態和請假行為及工作滿足感之間也不會存在統計上顯著性的相關。但事實並不然，認知型態和請假行為、工作滿足感之間存在顯著性的相關，顯示這並非偶然之結果。再者，由於認知型態是一種適應性的行為

偏好習慣，因此它的影響會反映在個體處理個別的事情上以及一系列不同工作活動的結果上，只是研究者在評估工作績效時，需要區分長、短期的工作結果，而選取不同的績效評估指標來反映認知型態的不同影響。例如，當研究者想探討認知型態對某一短暫個別事情的反應或影響時，研究者可以選擇反應正確率或者是反應時間來適當地反映個體在消息處理歷程的有效性。採用不同的績效評估指標可能會得到不同的結果，而這正可以說明不同研究之間所得到的結果存在不一致的現象。

此外，本研究也發現到認知型態與工作類別的選擇無關，支持假設三的預測。這結果與 Myers 和 McCaulley (1986)，Hellriegel，Slocum 和 Woodman (1986)，Taggart (1985)，Taggart 和 Robey (1981)，Taggart，Robey 和 Taggart (1982)等的看法不同。本研究認為個體在不同的工作環境中會逐漸發展出適應該環境的行為模式，不同的認知處理方式可能可以有效地處理不同的工作問題，使得不同的認知型態者不會對不同的工作類別產生不同的偏好；而影響個人對不同工作類別產生不同偏好的主要因素可能是個人的興趣、性向或其他的人格特質等。然而，這項結論可能受限於本研究的研究樣本代表性不夠之影響，因為在表九、表十中直覺/感性型的樣本只有二人，而感覺/理性型的人數卻高達 166 人，同時在表十二的對聯列表中有許多格子的人數少於五人，亦即對許多不同的類別組合缺少足夠的代表性樣本，這結果也連帶地影響著變異數分析和卡方關聯性檢定等統計分析的使用。由於本研究採用問卷調查的方法來收集研究樣本的資料，因此無法對不同的認知類型作事先的規劃並選取足夠的代表性樣本。另外，本研究的樣本均來自同一公司，在同一公司裡待久了，公司的企業文化會影響著每一員工的行為，包括對事情的看法與態度，以及處理事情的方式，亦即公司的文化會影響員工的認知型態，這也可能導致本研究發現認知型態與工作類別的選擇無關之結果。這種可能需要在未來進一步的研究中選擇不同公

司和不同行業的工作類別來加以驗證。再者，如果認知型態與工作類別有關的話，這是因為不同的認知類型會選擇不同的工作類別，還是因為不同的工作類別會吸引、影響或塑造出不同的認知型態，這其間的因果關係也值得做進一步的探討。

至於認知型態和性向、管理動機與人格特質間的關係，本研究主要的發現為「直覺型」和「慎思型」者的一般能力較高；「外向型」和「直覺型」者的管理動機較高；「外向型」、「直覺型」和「理性型」者較為積極進取，有自信心；具獨立性和主動性；善於表達溝通，具有說服力與領導潛力；其興趣廣泛，富有想像力和創造力；觀察敏銳，具有隨機應變能力；做事有計劃，重視效率；而「果斷型」者的主要特徵為活躍進取，做事認真負責，能面對現實、審慎沉著，重視效率且有耐心；待人誠懇，可信賴，能自我犧牲、熱心助人；思考及行為具有彈性，能適應社會環境；重視個人成就的追求。其中，「外向型」和「直覺型」者雖有較高的管理動機，但是他們在工作績效上卻沒有差異，而僅在工作滿足感上不同，這結果與陳家聲(1988年)的研究結果一致；而在加州心理測驗方面，認知型態與十八種人格特質間的相關也與 Myers 和 McCaulley(1986)的發現相似。這部份結果提供對各種不同認知型態者的具體描述，除了可增進對各種認知類型者行為特徵的瞭解之外，尚可在未來對不同學者所提出有關不同認知類型者人格特質的描述加以比較驗證。

本文以人類消息處理歷程的觀點來分析認知型態與行為表現間的關連，這方面的研究結果可以被廣泛地應用在：(1) 教育訓練上，以幫助人類的學習；(2) 職業輔導上：根據不同職業所偏重的認知處理技巧，可安排人們事先接受適當的訓練；(3) 人員的甄選與安置：根據不同職業、職位所偏重的認知技巧，可用來甄選具有該項特殊技巧的人員，或是將具有不同認知技巧的人員安置到不同的工作職位上；(4) 建立認知型態和問題解決行為的有關

理論，以增進對認知處理歷程和問題解決行為的了解，特別是在如何界定問題性質、評估消息性質和如何由各種消息中產生解決問題的方案等方面；(5) 幫助管理資訊系統和決策支援系統方面的研究與設計。雖然有這麼多的應用價值，然而有關認知型態方面的研究卻仍止於初步的探索，未來有待學者們進一步的重視與研究。

柒、參 考 文 獻

中文部分：

1. 林邦傑 國中學生場地獨立性與具體運思、形式運思之關係。
中華心理學刊，民 71 年，24 卷，2 期，101-110。
2. 吳武典、齊隆鯤、陳滿樺 大學生個人風格之評量與比較。
中國測驗學會測驗年刊，民 72 年，第 30 輯，133-142。
3. 蔡碧璉 場地獨立、內外控取向與人際關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，民 70 年。
4. 高德鳳、蘇端端、陳彰儀 國中學生場地獨立性與智力、性別、自我接受度三者關係。中華心理學刊；民 64 年，17 期，105-108。
5. 翁淑緣、呂勝瑛 大腦功能分化與性別、創造力及性別角色的關係。中華心理學刊，民 71 年，24 卷，二期，85-100。
6. 史德海、蔡春輝合譯 榮格心理學入門。台北：五洲出版社。
民 77 年。
7. 楊超然、陳家聲 我國當前民營企業經營管理方式之研究。
國科會專題研究計劃，民 75 年。
8. 陳家聲 管理人員的認知型態。發表於“邁向中國人心理研究的新紀元：

認同與探索”，1988年。

英文部份：

9. Agor, W. H. Manage brain skills to increase productivity.
Personnel, 1986, August, 42-46.
10. Agor, W. H. Managing brain skills: The last frontier.
Personnel Administrator, 1987, October, 54-60.
11. Benbasat, I. and Taylor, R. N. The impact of cognitive styles on information system design. *MIS Quarterly*, 1978, Vol. 2, No. 2, 43-54.
12. Brightman, H. J., Elrod, R. and Ramakrishna, H. Matching problem diagnostic tools to manager's decision styles: A contingency approach.
Omega, 1988, 16, 1, 1-9.
13. Chen, C. S. Motivation to manage: Does it really make a manager effective? Paper presented at the International Conference on Comparative Management, 1988.
14. DeWaele, M. Managerial style and design of decision aids. *Omega*, 1978, 6, 1, 5-13.
15. Doktor, R. H. and Hamilton, W. F. Cognitive style and the acceptance of management science recommendations. *Management Science*, 1973, Vol. 19, No. 8.
16. Doktor, R. H. and Driver, M. J. Individual decision making and creativity. In S. Kerr(Ed). *Organizational behavior*. Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979.
17. Doktor, R. H. EEG research on MS implementation barriers. The XXXII TIMS International Meeting. Kyoto, Japan, 1985. Ebert, R. J.

- and Mitchell, T. R. *Organizational decision process: Concepts and analysis*. New York: Crance, Russak, and Co., 1975.
18. Fazlollahi, B. and Brightman, H. J. Matching an alternative generation decision aid to managers' cognitive styles: An empirical study. 1986 Decision Support Track of the Decision Sciences Institute Annual Meeting.
 19. Fiedler, F. E. and Chemers, M. M. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons, Inc., 1984.
 20. Hellriegel, D. and Slocum, J. W. Managerial problem- solving styles. *Business Horizons*, 1975, December, 29-37.
 21. Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W. *Organizational behavior* (4th Ed). St. Paul: West Publishing Company, 1986.
 22. Hersey, P. and Blanchard, K. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1982.
 23. Henderson, J. C. and Nutt, P. C. The influence of decision style on decision—making behavior. *Management Science*, 1980, 26, 4, 371-386.
 24. Hoy, F. S. Managers' problem—solving styles and organizational effectiveness of small businesses. Unpublished Doctoral Dissertation, 1979.
 25. Huber, G. P. The user's cognitive style as a basis for M.I.S. and D.S.S. designs: Much ado about nothing? *Management Science*, 1983, 29, 5, 567-79.
 26. Huysman, J. *The implementation of operations research*. New York: Wiley-Interscience, 1970.

27. Jewell, L. N. and Reitz, H. J. *Group effectiveness in organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1981.
28. Jung, C. G. *Psychological types* (H. G. Baynes, Trans. revised by R. F. C. Hull). 1971. Volume 6 of the collected works of C. G. Jung. Princeton, N.J.: Princeton University Press. (Original work published in 1921.)
29. Kaiser, K.M. and Bostrom, R.P. Personality characteristics of MIS project teams: An empirical study and action research design. *MIS Quarterly* , 1982, December, 43-60.
30. Keen, P. G. and Scott Morton, M. S. *Decision support system: An organizational perspective*. Reading, Mass.: Addison—Wesley Inc., 1978.
31. Keirse, D. and Bates, M. *Please understand me*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company, 1984.
32. Kilmann, R. H. and Herden, R. P. Towards a systematic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness. *Academy of Management Review* , 1976, Vol. 1, No. 3, 87-98.
33. Kilmann, R. H. and Taylor, V. A. A contingency approach to laboratory learning: Psychological types versus experiential norms. *Human Relations*, 1974, 27, 891-909.
34. Kolb, D. A., Rubin, I. M. and McIntyre, J. M. *Organizational psychology: An experiential approach* (3rd Ed.), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice—Hall, 1979.
35. Lusk, E. J. Cognitive aspects of annual reports: Field independence / dependence. *Empirical research in accounting: Selected studies*. Chica-

go: The Institute of Professional Accounting, Graduate School of Business, University of Chicago, 1973.

36. Lusk, E. J. A test of differential performance peaking for a disembedding task. *Journal of Accounting Research*, 1979, 17, 1, 286-94.
 37. Lusk, E. J. and Kersnick, M. The effect of cognitive style and report format on task performance: The MIS design consequences. *Management Science*, 1979, Vol. 25, No. 8, 787-798.
 38. Mason, R. W. and Mitroff, I. I. A program for research on management information systems. *Management Science*, 1973, Vol. 19, No. 5, 475-487.
 39. McKenney, J. L. and Keen, P. How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 1974, May-June, 79-90.
 40. Mintzberg, H. Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 1976, 54, 4, 49-58.
 41. Mitchell, T. R. Cognitive complexity and leadership styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16, 166-174.
 42. Mitroff, I. I. Is a periodic table of the elements for organization behavior possible? *Human Systems Management*, 1981, 2, 168-176.
 43. Mitroff, I. I. and Kilmann, R. H. On the importance of qualitative analysis in management science: The influence of personality variables on organizational decision making. University of Pittsburgh, Mimeo, 1973.
 44. Mitroff, I. I. and Kilmann, R. H. Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*, 1975, July, 18-28.
- (a)

45. Mitroff, I. I. and Kilmann, R. H. On evaluating scientific research: The contributions of the philosophy of science. *Technological Forecasting and Social Change*, 1975, Vol. 8, 163-174. (b)
46. Mitroff, I. I. and Kilmann, R. H. On organization stories: an approach to the design and analysis of organization through myths and stories. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R. and Slevin, D. P. (Eds), *The Management of organization design*, Vol. I. New York: Elsevier North Holland, 1976.
47. Myers, I. B. and McCaulley, M. H. *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.
48. Nutt, P. C. The effects of the culture on decision making. *Omega*, 1988, Vol. 16, No. 6, 553-567.
49. Porter, L. W. *Organizational patterns of managerial job attitudes*. New York: American Foundation for Management Research, 1964.
50. Sage, A. P. Behavioral and organizational consideration in the design of information systems and processes for planning and decision support. *IEEE Trans. Systems Man Cybernet*, 1981, Vol. SMC-11, No. 9, 640-678.
51. Schroder, H. M., Driver, M. H. and Streufert, S. *Human information processing*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967.
52. Taggart, W. A human information processing model of the managerial mind: An exploratory metaphor. Unpublished Paper, 1985.
53. Taggart, W. and Robey, D. Minds and managers: On the dual nature of human information processing and management. *Academy of Man-*

- agement Review*, 1981, Vol. 6, No. 2, 187-195.
54. Taggart, W., Robey, D. and Kroeck, K. G. Managerial decision styles and cerebral dominance: An empirical study. *Journal of Management Studies*, 1985, 22, 2, 175-192.
55. Taggart, W., Robey, D. and Taggart, B. Decision styles education: An innovative approach. *The Organizational Behavior Teaching Journal*, 1982, Vol. VII, No. 2, 17-24.
56. Witkin, H. A. A cognitive style approach to cross cultural research. *International Journal of Psychology*, 1967. Vol. 2, 233-250.
57. Zmud, R. W. Individual differences and MIS success: A review of the empirical literature. *Management Science*, 1979, Vol. 25, No. 10, 966-979.

THE RELATIONSHIPS AMONG COGNITIVE STYLES, PERSONALITY PRIAITS AND WORK PERFORMANCE

ABSTRACT

Cognitive style was defined as an individual's preferred behavioral traits or characteristics which shown in the cognitive aspect of information processing. Cognitive style is an adapted behavior which helps an individual to solve problems effectively. The purposes of the present study were to explore the relationships among the Jung's cognitive styles, personality traits and work performance.

One hundred and ninty-seven bottom level managers of a state- owned corporation were studied. The major findings were that (1) the cognitive styles were unrelated with the manager's work performance such as annual performance ratings and behavior-anchored performance ratings, but which were related with the manager's work performance outcomes such as attendance behavior and job satisfaction level; (2) the managers of different cognitive styles were shown significant difference on aptitude tests, personality traits and managerial motivation; (3) the cognitive styles were unrelated with the choices of different jobs. A model were proposed to specify the relationship between cognitive styles and work performance.

Keywords: Cognitive Styles, Decision Styles, Work Performance, Job Satisfaction, Managerial Motivation.