

## 傳統產業員工之逆境商數對工作壓力、組織承諾與離職意圖 之相關研究

沈昭吟(釋知賢)\*

南華大學企業管理系 副教授

南華大學系統思考研究中心 中心主任

詹昆霖

南華大學企業管理系管理科學碩士生

### 摘要

社會整體結構與全球經濟環境高速變遷情況下，員工工作壓力議題近年來備受關注，責任制、經濟不景氣、薪水沒漲而物價水準卻上揚等重重壓力下，企業需要思考如何在此狀況下留住員工，以及培養員工面對逆境的能力。因此本研究針對傳統產業之員工的逆境商數、工作壓力、組織承諾、離職意圖進行分析比較，以期提供企業人力資源管理的新方向。本研究共發放 600 份問卷，扣除填答不完整、填答一致性與無效問卷，有效回收 547 份回收率為 87.3%，並利用 SEM 進行分析。驗證結果顯示理論模型獲得支持，各構念間的影響關係於本研究內文中呈現。最後研究結果證實傳統產業員工的逆境商數各子構面，特別是歸因與責任、影響範圍，可以透過工作壓力與組織承諾影響員工的離職意圖，並且可以透過逆境商數的訓練加強員工在工作壓力、組織承諾與離職意圖上的增強與削弱。

**關鍵詞：**逆境商數、工作壓力、組織承諾、離職意圖

---

\* 通訊作者 E-mail: cyshen@mail.nhu.edu.tw Tel: 0988274588

## 壹、緒論

過去台灣在民國七十年時配合當時十大建設的發展，創造出一段經濟成長的高峰期。在經濟起飛的時代中，台灣當時的產業主體是以各種加工業與重工業為主的中小企業所組成。自八十年代末期起，由於土地、勞工及相關環保、社會成本逐年上揚，傳統勞力密集產業逐漸喪失價格競爭優勢。加上全球化及專業分工日益多元化之發展趨勢、新興國家興起等因素，以致臺灣生產比較利益漸失，使傳統工業外移到人力成本較低的新興國家。

目前台灣傳統產業正面臨許多的危機，如管理機能不足以應付組織規模、人力資源的長期失衡、組織內外部信心危機、研發創新精神不足、經營者的限制等等(晉麗明, 2000)。這些問題顯示傳統產業在台灣產業環境中較不易生存，並不只是受到外部環境之影響，內部的管理與組織亦有相當程度的影響。大部份的經營者往往只看到勞動力成本的提高使得經營困難，誠然在勞動成本較低的國家設廠，的確會使傳統產業的營業成本下降並得到持續發展的機會，但是這些低勞動成本的現象是否會一直維持現狀？

以往許多勞動力密集產業選擇在中國投資設廠，然而中國在大幅的經濟成長後勞動成本亦隨著基本薪資的調漲而增加。而有些經營者選擇繼續留在台灣，進行研發創新以確保公司競爭力。這種發展方式所運用的非大量的勞力與低階人才，而是利用機械代替人力並網羅可以操作各種機械與能夠進行研究發展的高階人才，這需要企業在組織管理與人力資源方面下一番功夫。由於傳統產業在人力市場招募高階研發人才時，往往受到高科技公司之排擠而造成人才短缺，且較少透過與學校合作引進研發人才(陳偉星、余豐榮、金憲, 2011)，因此傳統產業在人力資源市場上的行動往往受到許多挫折。

當企業想強化人力資源管理時，必須評估員工離職所帶來的傷害。員工離職所產生的成本大約為離職員工年新的1.2至2倍，並會對留職員工造成許多負面影響(Phillips, 1990)。因此現在美國的頂尖企業對於工作環境的塑造下了很大的工夫，其中以Google<sup>1</sup>在這方面所做的努力與成果最為成功。根據瑞典顧問公司Universum(2011)的一份針對商學院學生最理想雇主的調查報告顯示Google公司獲得商學院學生的青睞成為他們心目中最受歡迎的企業雇主，他們選擇Google的原因在於公司創新文化、愜意的工作氛圍、聰明員工、以及比一般公司優渥的津貼。這份報告顯示員工選擇企業時並不會只考慮薪資與工作，亦會將工作環境等等因素納入考量。以往台灣傳統觀念講究吃苦耐勞、努力賺錢，但現今台灣人的工作觀念開始有了轉變。根據Cheers雜誌(2011)的「七

---

<sup>1</sup> Google 為一家美國的跨國科技企業，致力於網際網路搜尋、雲端運算、廣告技術等領域

年級<sup>1</sup>工作觀大調查」顯示70~80年代出生之工作者有高達64.6%的對成功的定義為「生活快樂」，比例遠高於擁有財富、工作成就高，另外將近40%的70~80年代之工作者不會為工作犧牲生活。顯見現在工作者之工作觀不再只是求生存，更是為了過生活，與以前的工作觀念已經不一樣了，因此提供良好的工作環境在台灣亦是未來企業必要競爭力之一。

本研究將從人力資源管理方面探討傳統產業如何提升整體營運能力，其中就組織整體的營運效率來看，提升員工忠誠度將有助於員工對工作的投入。而組織承諾是了解員工行為的重要因素，是員工某些行為的預告者，尤其對離職行為之預測相當可靠；組織承諾並且可以激發員工採取有利於組織的行動(Chen, 2006)，同時調節員工對組織的情感與適應能力(Mowday et al., 1982)。因此提升組織承諾可以使工作績效上升、離職意願下降。另外根據Phillips在1990對於離職的相關研究中，我們可以看到員工離職也會使經營成本上升。從這些研究顯示，企業著重人力資源的管理，可以直接或間接的提升組織績效、甚至降低成本的效果，而這些都是目前對於傳統產業的研究中較為缺乏的。

對於人力資源管理方面的探討中，我們可以發現人力資源管理的確存在著相當的效果，然而就如前段所提到迄今有關傳統產業的研究主軸大多還是以如何促進傳統產業業者注重研發創新為主，但事實上當企業進行研發創新時，將需要大量研發人才，根據國內一份研究中指出小型製造業主要的研發困難是「國內技術人才不足」或「規模太小，無研發能力」(王建彬、袁建中，2007)，因此可知，企業雇主對於目前台灣勞力市場並不滿意，現今教育體系針對基礎工業的培育的確較為稀少，在這種環境下企業勢必要自行培育這些基礎工業人才，但人才若留不住，對企業而言亦是難以衡量的損失，因此培育、招募與留住人力資源的動作，是傳統產業進行研創時的必須動作。如何創造讓這些人才願意留在組織內安心工作的環境，亦是傳統產業進行轉型時必須面對的問題，唯有解決了這些問題，傳統產業才能在台灣這個地方找到永續經營的方法。

針對上述問題背景，本研究之研究目的是探討傳統產業發展現況，並在研究中加入逆境商數、工作壓力與組織承諾等構面。試著了解影響員工離職傾向的因素，並探討這些因素是如何對員工造成影響。除了找出影響員工離職的因素之外，本研究更著重於如何使企業有方向去營造出可以降低離職傾向的工作環境與員工型態，並從中找出值得培育之人才，因此在研究中以逆境商數為自變數，以期使之成為可以降低員工工作壓力與提升組織承諾之有效方案，最後達到降低員工離職意圖的目的，並可讓傳統產業在研發轉型時

<sup>1</sup> 俗稱指民國70年至79年之間出生的人

能夠自行培育內部員工，以提高組織整體能力。營造出一個員工願意留在組織內且與組織共進退的工作環境，其次本研究期望能以此拋磚引玉讓傳統產業在人力資源這塊領域能更受到重視。

## 貳、文獻探討與假設推導

以下將就逆境商數、工作壓力、組織承諾與離職傾向等變項進行相關文獻的討論，以建構本研究之理論基礎和假設。

### 一、逆境商數與工作壓力之關係

逆境商數是一種測量人們在面對逆境與回應逆境的能力，逆境商數的理論是由美國心理學家 Paul G. Stoltz 學者在 1997 所年提出，其整理了眾多科學領域的文獻，結合認知心理學、精神神經免疫學和神經生理學三種科學概念。歷經十九年研究和十年的應用，成功的印證人們生活與工作生涯的成功，大部分皆與 AQ 相關。它可以為我們提供人們在面對逆境時的反應，並以量化的數據提供研究者或企業做參考。逆境商數在現今企業徵才中是繼 EQ 後一個值得參考的數量指標。

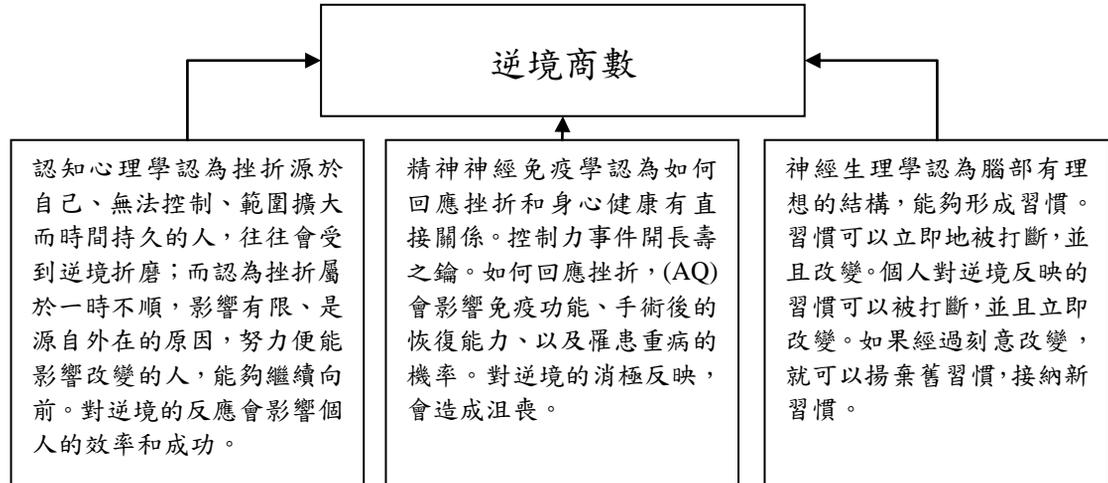


圖1 逆境商數之理論基礎

資料來源：Stoltz, P.G. (1997): Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities.  
本研究整理

逆境商數中對於逆境的定義為挫折，指的是在生活中所遭遇的某些負面事件。而壓力(stress)是一種被壓迫的感受，是個體對某些環境變數的主觀經驗(experience)(Adriaenssens et al., 2006)。此外，壓力亦指當個體對於生活情境中

的某些事物產生不適的反應，無法及時地調適因應，對其身心產生影響的一種心理狀態(田蘊祥,2007)。所以工作壓力的產生是從工作環境中的某些因素，對工作者產生一種脅迫性或不良的現象；是個體在面對具有威脅性的情境中，一時無法消除威脅、脫離困境時的感受(許傳亮,2005；Caplan & Jones, 1975)。因此，工作壓力是一種動態的過程，當個體評估和認知工作的需求與必須妥善處理的資源之間產生落差時，便會引發工作壓力(Marie, 2004)。綜合上述學者關於工作壓力的定義，大致上可分為二個方向：其一是環境導致個人身心失衡 (Margolis & Kroes, 1974;Caplan et al., 1975；林晏鈴、張婉菁，2010) 與個人的能力和技巧無法與工作配合 (葉桂珍、汪美香，2003)，由以上學者的研究中我們可以發現工作壓力過大，會影響工作者的生理健康、心理健康與工作表現。

而逆境商數反應量表可測得處理這些壓力源的態度與能力。由此可見工作壓力與逆境商數的確存在關聯，但若以此提出工作壓力與逆境商數具有關聯性本研究認為不妥，因為工作壓力存在一種現象，適度的工作壓力是可以激發工作能力。相關的研究包括 Chand(1990)認為適度的壓力，可以提升注意力與熱忱，以處理高難度的工作。另外 Compas et al.(1993)也認為適度的壓力可以刺激個體產生滿足感或挑戰性，當個體缺乏此種壓力時，便會喪失動機與創造力。

然而逆境商數的研究並沒有適度工作壓力可激發創造力與動機之現象，因此本研究認為工作壓力與逆境商數的關係並不是單純的具有構面間的關聯性，而是更細部的各種關聯。逆境商數中的五個核心 CO<sub>2</sub>RE 可能對工作壓力產生各自的影響。

表 1：逆境商數的構成 CO<sub>2</sub>RE 要素

要素	代表意義
Control	代表控制，知覺自己對逆境有多大的控制能力
O <sub>2</sub> (Origin+Ownership)	代表起因與責任歸屬，勇於負責並採取行動，解決問題
Reach	代表影響，挫折對人生其他層面的影響與誇大
Endurance	代表持續，挫折對人生的影響時間長短

資料來源：參考自 Stoltz, P. G. (1997), Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities

在歸因與責任歸屬等構面中分數高代表不會逃避責任並勇於承擔，這種狀況對於工作壓力應不會有減低的效果，反而會提高。而在控制構面中，分數高代表自覺能努力扭轉情勢的能力越高以及可以掌控自己對逆境的反應(Catherine, 1997; Anonymous, 1999; Fitzgerald, 2000)。因此控制能力越高理應感受相對較小的工作壓力。影響構面得分較高，表示愈不會因挫折而影響生

活，並會以輕鬆態度應對，也就是較不容易將事件當作挫折，不易將事件產生負面的聯想。因此此構面分數越高，也應較不容易受到各種壓力源的影響。持續構面得分越高，則表示不易使挫折所造成的傷害持續太久，代表較容易從挫折中再度站起的能力較高，也代表個體脫離挫折的時間越短。因此本研究認為持續分數越高感受工作壓力的時間應也越少。綜合以上的推論，本研究提出假設如下：

H1：逆境商數對工作壓力具有正向影響

H1a：逆境商數中的控制能力對工作壓力具有正向影響

H1b：逆境商數中歸因與責任歸屬能力對工作壓力具有正向影響

H1c：逆境商數中的影響範圍對工作壓力具有負向影響

H1d：逆境商數中的持續時間對工作壓力具有負向影響

## 二、逆境商數與組織承諾之關係

Porter et al.於1974年定義組織承諾是個人對特定組織的認同與投入的相對強度。其包含三種現象，分別命名為認同承諾；涉入承諾以及留職承諾。然而Meyer&Allen(1990)回顧相關文獻後，發現既存的研究中，有關組織承諾的定義基礎，為情感承諾、持續性承諾、規範性承諾等三種，因此組織承諾是個人對特定組織的認同與投入的相對強度，是對組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度(Robbins,2001)，代表員工對組織的認同與投入組織的一種力量(Taylor & Curtis, 2010)。

組織承諾常被當成是衡量組織績效的正向指標(林政宏，2006)。而逆境商數亦常被視為衡量績效的正向指標，國內對於組織承諾的研究已經非常成熟，對於各種不同樣本皆有研究成果。但逆境商數在國內的相關研究相較之下顯得較少，且在兩者間所做的相關研究更為稀少，因此本研究在此嘗試找出兩構面間的關聯。

以往對組織承諾的研究中顯示高組織承諾通常會有高的工作滿足感（沈進成、楊琬琪、郭振生，2006）。高組織承諾代表員工對組織的目標清楚，並且認同而努力想幫助組織達成目標，而同樣的高逆境商數在工作績效與工作滿足的表現也都有正向的相關性（Petty et al., 1984）。而逆境商數創始人Stoltz (1997)在此方面也有作工相關研究他針對員工個人AQ與生產力做比較。其結果顯示，員工的表現和他如何因應逆境有極大關聯，高AQ的人生產力遠高於低AQ的人。基於兩者皆會正向影響工作滿足與工作績效等構面，因此本研究提出以下假設：

H2：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對組織承諾具有正向影響

H2a：逆境商數中的控制能力對組織承諾具有正向影響

H2b：逆境商數中歸因與責任歸屬能力對組織承諾具有正向影響

H2c：逆境商數中的影響範圍對組織承諾具有正向影響

H2d：逆境商數中的持續時間對組織承諾具有正向影響

### 三、逆境商數與離職意圖之關係

工作者在工作中感到不滿意或挫折時會產生許多負面影響，諸如工作意願降低、工作績效下降、遲到、早退甚至離職等行為發生。廣義的離職(turnover)的概念，即勞動力移動(labor turnover)。而狹義的勞動力移動則僅指離職(黃英忠，1997)，本研究所探討即為狹義的勞動力移動。因此離職意圖的定義，指的是離開目前的工作與找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度(Miller, 1979)。而學者Mobley(1977)認為離職意圖是判斷員工離職的最佳指標。當一名員工離職意圖愈高時，其離職發生的可能性愈高。許多學者也陸續證明了個人的離職想法與意圖，是對未來實際離開組織的決定是一個最有利的預測因子(Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982; Steel & Ovalle, 1984)。可見離職意圖對於預測員工的離職行為是具有相當效力且值得信賴的。

構成逆境商數理論基礎其中一個相當重要的理論是由Seligman(1995)所發表的『習得無助』理論，該研究發現人們對於不可逃脫的事件、無法解決的問題會造成無能為力、容易放棄並陷入絕望，針對此現象學者李曉青(2009)提出習得無助感會使人產生「認為個人的努力和事件的結果無關的感覺」，而導致個人的習得無助感形成。因此本研究認為該理論與影響離職意圖的一些關鍵要素有許多的關連性，而影響離職意圖因素在Mobley et al.(1979)的整理下有以下幾點：

1. 整體工作滿意。
2. 行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等
3. 個人特徵：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、成就動機等
4. 組織及工作環境因素：如薪水、升遷、主管、與同事關係、組織氣候等
5. 工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作特性等。
6. 外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會之期望等
7. 職業行為：如勞力工作者與知識工作者各有不同的離職行為

可以看出，在中皆有可能對員工的離職意圖造成影響。而其中許多層面

是很難發生在高逆境商數的員工身上，例如整體工作滿意、期望落差或受到工作本身或環境不順利等。反之高逆境商數的員工在這些狀況皆有較好的處理能力，因此本研究認為：

H3：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對離職意圖具有正向影響

H3a：逆境商數的控制能力會影響離職意圖

H3b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會影響離職意圖

H3c：逆境商數的影響範圍會影響離職意圖

H3d：逆境商數的持續時間會影響離職意圖

#### 四、工作壓力與離職意圖之關係

誠然組織承諾是研究離職意圖的有力前項，但造成員工離職的原因有許多，並不只有組織承諾而已。員工會對工作條件、環境、待遇與福利等自身權益產生不確定感，而會發現欠缺明確的方向與願景，而促使現職員工產生離職行為(洪福彬等，2009)，因此本研究在以往相關研究中發現，工作壓力也是造成離職行為的原因之一，員工因工作壓力過大或工作難以負荷而產生離職等負面行動是工作壓力所造成的後果。工作壓力會造成各種不同的影響，而Kreitner & Kinicki(2000)歸納學者意見，將工作壓力的影響分為以下四種：

- 1.心理/態度方面：包括工作滿意、組織承諾、工作參與、自尊、疲乏、情緒、沮喪等。
- 2.行為方面：如曠職、離職、意外事故、酗酒等現象。
- 3.認知方面：如決策不良、無法專心、忘東忘西等現象。
- 4.身體健康方面：如可能發生心血管疾病、免疫系統失調、骨骼肌肉系統、消化系統等問題。

因此，工作壓力會影響員工行為，產生各種負面效應，更進一步影響到與離職意圖。國內外亦有研究證實工作壓力與離職意圖具有正向相關，即工作壓力愈高，離職傾向愈高，並且也是離職決策的一個解釋變數。國內學者連娟瓏(1998)提在研究中出：個人屬性與工作壓力有相關，工作壓力與離職傾向有相關。由此可知，離職傾向與工作壓力息息相關，而傳統產業的員工在整體產業環境不繁榮的情況下，員工的工作壓力是否較高，是否會因此影響到員工的離職意圖是本研究的研究重點之一。

H4：工作壓力對離職意圖具有正向影響

## 五、組織承諾與離職意圖之關係

在對於組織承諾定義的探討中我們可以得知組織承諾是一種員工對組織的忠誠與投入、認同的程度。當員工的組織承諾越高，代表員工認同組織的理念，並越有與之共同努力達成目標的信念。以往對於組織承諾的研究亦指出當員工對組織具有高度的承諾感，除了可以預測離職行為外，也可以用來預測員工的工作績效。承諾感越高則工作績效越高，離職行為發生的情形也越少(陳照明, 1984)。學者陳志偉(1996)亦提出組織承諾之組織認同、努力承諾及留職承諾與離職傾向呈現負相關。除此之外過去文獻也大多一致的認為組織承諾與離職意圖為負相關(Steers, 1977; Michaels and Spector, 1982; 黃英忠、趙必孝, 1991; Sarah and Daniel, 2000; Timothy, 2000; Thatcher et al., 2003; Sousa-Poza and Henneberger, 2004)。

事實上影響離職傾向的因素相當多，包括：年齡、性別、工作滿足、組織承諾等(徐壁君、賴本隊, 2008)；但以往對於組織承諾之研究大部分的樣本是以一般工作者為主，特別針對某樣本群的研究亦有，但一般皆為警察、教師、護理人員等等。而本研究之樣本群設定為傳統產業中的員工，其研究結果是否會與以往的研究一樣實在令人相當感興趣。是否員工會因為該產業的繁榮程度而對組織承諾產生影響亦是本研究所要探討的。因此由上述文獻的研究結果中發現組織承諾對於員工的離職傾向都具有相當的關連性，所以本研究提出假設如下：

H5：組織承諾對離職意圖具有負向影響

## 六、工作壓力為逆境商數與離職意圖之中介

工作壓力是目前職場上相當受到重視的問題，其影響到的是員工在工作上的表現與工作投入的程度。更會因工作壓力過大會導致各個不同層面上的影響。在心理層面，會產生暴躁易怒、不滿足、低自尊等；生理上，則會出現頭痛、胃痛、高血壓等症狀；在組織層面，會有員工的離職率及缺勤率上升、工作產量及品質降低、人際關係變差等問題(Cooper & Marshall, 1978)。因此工作壓力是導致員工離職的原因之一。

Stolz(1997)在逆境商數一項關於員工生產力的研究中提出：高逆境商數生產力優於低逆境商數的員工。員工對於逆境的回應能力可有效的幫助員工面臨各種不同的困境，而低逆境商數的員工將可能因無法有效回應逆境，並無法解決逆境而讓挫折持續且放大。學者林俊雄(2001)在探討逆境回應與工作態度、工作滿足、薪酬滿足、離職意圖、組織承諾的相關性研究中發現，逆境商數與離職意圖呈現正相關，逆境回應越高者其工作抗壓性越強，且與組織承諾亦呈現正相關。因此，逆境商數在工作壓力與離職意圖中應也具有其相

關性。可見工作壓力等外在因素可能透過逆境商數影響離職意圖的。

#### H6：逆境商數能透過工作壓力影響離職意圖

H6a：逆境商數的控制能力會透過工作壓力影響離職意圖

H6b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會透過工作壓力影響離職意圖

H6c：逆境商數的影響範圍會透過工作壓力影響離職意圖

H6d：逆境商數的持續時間會透過工作壓力影響離職意圖

#### 七、組織承諾為逆境商數與離職意圖之中介

組織承諾一直被視為預測員工意圖最適前項(Hackett et al., 1994;Ko et al., 1997;Meyer et al., 2002;Cheng&Stockdale, 2003)，許多研究證實組織承諾與離職意圖呈現負相關(Blau, 1988;Blau et al., 2003;張火燦、紀乃文，2006)。顯見組織承諾與離職意圖間的關聯性。

因此本研究認為組織承諾、逆境商數與離職意圖三者間亦有相關連。而逆境商數與組織承諾在以往較少研究者研究其關聯性，國內相關文獻更為缺乏，蔡佑俊（2010）利用組織承諾與工作壓力為干擾變項，研究逆境商數與工作績效之間的關係，其研究中可發現工作壓力組織承諾與逆境商數是有其關聯性的，而本研究之構面與其所探討有所相似之處，且其皆為代表衡量組織績效之主要因素，固本研究亦推論兩者間對於離職意圖亦有調節作用。經由本節探討結果，本研究提出兩個假設如下：

#### H7：逆境商數能透過組織承諾影響離職意圖

H7a：逆境商數的控制能力會透過組織承諾影響離職意圖

H7b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會透過組織承諾影響離職意圖

H7c：逆境商數的影響範圍會透過組織承諾影響離職意圖

H7d：逆境商數的持續時間會透過組織承諾影響離職意圖

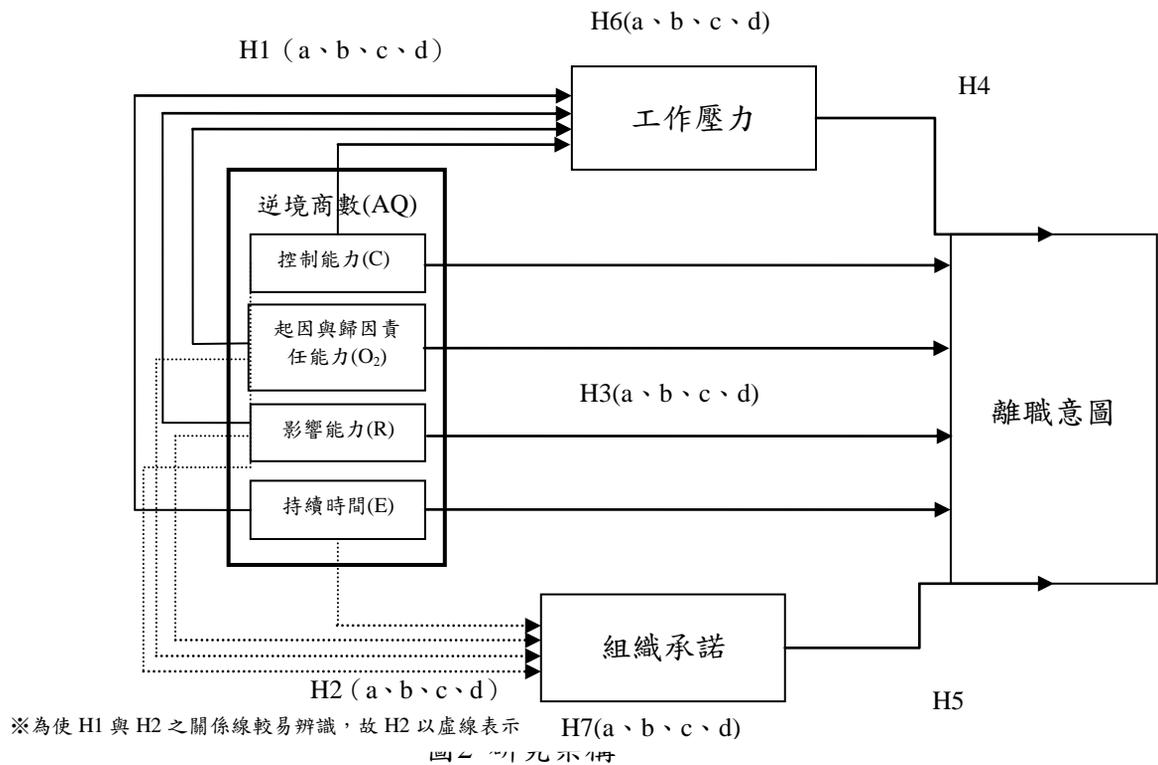
在文獻探討中本研究針對研究構面之定義與關聯性系統性的做出彙整，藉此整理本研究架構與研究者對架構間邏輯思考，以做出更為嚴謹之研究。

### 參、研究方法

本章就研究架構、研究樣本與工具、調查實施與分析方式等五個部分進行說明

#### 一、研究架構

本研究研究架構如圖2所示，分別探討傳統產業員工之逆境商數、工作壓力與組織承諾之間的關連性，並探討各構面間對離職意圖之間影響，以及逆境商數與組織承諾對於工作壓力與離職意圖之間的調節效果。



## 二、問卷設計過程

本研究以問卷調查方式進行，首先在問卷設計方面，本研究透過文獻探討建立研究假設與研究架構後，並依據相關文獻發展本研究問卷變項構面及問項內容，並請相關專家學者檢視問卷內容並加以修訂，以確保問卷內容的內容效度(content validity)以及問卷題亦清晰易懂。爾後並進行問卷前測(pilot test)，共計回收到50份問卷。初步檢定衡量問項的信度，所有量表的Cronbach's  $\alpha$ 值皆高於0.7，顯示問卷的信度皆為可接受的狀態(Nunnally, 1978)。

研究對象以南部（嘉義、台南、高雄）各工業區之傳統產業員工為主，共計十家，其中七家為金屬加工業，兩家為成衣業，一家為紙製品業，問卷以郵寄方式委託樣本單位聯絡人與現場發放兩種發放方式為主共發放600份問卷，回收547份，扣除無效問卷23份，得有效問卷524份，有效回收率為87.33%。

本問卷內容共分為五部分：第一部分為基本資料，其中包括性別、年齡、

婚姻狀況、服務年資、工作職稱類別；第二部分為逆境商數量表；第三部分為組織承諾量表；第四部分為工作壓力量表；第五部分為離職意圖量表。問卷變項的衡量方式，除了人口統計特徵和逆境商數之外，其餘皆以 Likert5 點量表做為衡量基準，針對各衡量問項，以其認知勾選答案。

每個子題包含五個尺度，依序為「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，並依所得分數高低作為該變項分數評比。表 2 則就各構面之操作性定義間作探討

表 2 操作型定義

構面名稱	衡量變數	構面解釋	衡量工具來源
逆境商數	C 控制能力	對逆境的掌控能力，認為工作成果與本身的努力有關	自 Stoltz(1997)所發展之「AQ 反應量表」並參考沈昭吟、鄭寶菱(2010)；；沈昭吟、張瑞真(2009)；李曉青(2008)；林俊雄(2001)之修改翻譯量表。
	O <sub>2</sub> 起因與歸因責任能力	逆境的起因和歸因責任，面對逆境勇於承擔責任而非自責	
	R 影響範圍	逆境對自己影響層面範圍	
	E 持續時間	逆境造成受挫的深度與持續時間長短	
工作壓力	生理壓力	指當面對壓力時所產生的生理不適之現象。	參考自吳明隆、吳彩鳳(2010)；林晏鈴、張婉菁(2010)之工作壓力量表修訂而成
	心理壓力	指當面對壓力時所產生的負面情緒與感覺	
組織承諾	留職承諾	有強烈意願繼續留在組織中，成為組織成員的程度	以 Porter et al.(1974)；Mowday et al.(1979)之組織承諾量表為基準並參考吳明隆、吳彩鳳(2010)；陳春希、高瑞新(2010)等學者之組織承諾量表
	價值承諾	認同公司價值的程度	
	努力承諾	願意努力去達成組織目標程度	
離職意圖		意圖離開目前產業或職業的意願	參考王喻平(2008)；張火燦、紀乃文(2006)黃英忠、董玉娟、林義屏(2001)等離職意圖量表之問項編製而成

資料來源：本研究整理

### 三、研究假設

H1：逆境商數對工作壓力具有正向影響

H1a：逆境商數中的控制能力對工作壓力具有正向影響

H1b：逆境商數中歸因與責任歸屬能力工作壓力具有正向影響

H1c：逆境商數中的影響範圍對工作壓力具有負向影響

H1d：逆境商數中的持續時間對工作壓力具有負向影響

H2：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對組織承諾具有正向影響

H2a：逆境商數中的控制能力對組織承諾具有正向影響

H2b：逆境商數中歸因與責任歸屬能力對組織承諾具有正向影響

H2c：逆境商數中的影響範圍對組織承諾具有正向影響

H2d：逆境商數中的持續時間對組織承諾具有正向影響

H3：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對離職意圖具有正向影響

H3a：逆境商數的控制能力會影響離職意圖

H3b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會影響離職意圖

H3c：逆境商數的影響範圍會影響離職意圖

H3d：逆境商數的持續時間會影響離職意圖

H4：工作壓力與離職意圖具有正向影響

H5：組織承諾與離職意圖具有負向影響

H6：逆境商數能透過工作壓力影響離職意圖

H6a：逆境商數的控制能力會透過工作壓力影響離職意圖

H6b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會透過工作壓力影響離職意圖

H6c：逆境商數的影響範圍會透過工作壓力影響離職意圖

H6d：逆境商數的持續時間會透過工作壓力影響離職意圖

H7：逆境商數能透過組織承諾影響離職意圖

H7a：逆境商數的控制能力會透過組織承諾影響離職意圖

H7b：逆境商數的歸因與責任歸屬能力會透過組織承諾影響離職意圖

H7c：逆境商數的影響範圍會透過組織承諾影響離職意圖

H7d：逆境商數的持續時間會透過組織承諾影響離職意圖

## 肆、資料分析與結果

### 一、描述性統計分析

本研究之描述性統計結果如表 3 所示，「性別」部分在樣本中分布情形為男性較女性多出 13.3 個百分比；「年齡」中以 31~50 歲的人所佔的比率最多，佔 49.4 個百分比，而在「教育程度」方面則以高中職以下與大學專科院校的比例為最高，分別有 58.0 與 35.3 個百分比；「工作年資」本研究分為在「目前公司之年資」與「總工作年資」，兩者皆集中分布於 3 年~9 年間；最後是「職位」的部分，從中可以看出本研究之研究樣本以基層員工與技術人員為主。

表 3 描述性統計

人口統計變項	次數	百分比	人口統計變項	次數	百分比
性別			在目前公司的年資		
男	297	56.7	3 年以下	75	14.3
女	227	43.3	3 年~6 年	178	34.0
年齡			6 年~9 年	164	31.3
30 歲以下	114	21.8	9 年以上	107	20.4
31~50 歲	259	49.4	總工作年資		
51 歲以上	151	28.8	3 年以下	53	10.1
教育程度			3 年~6 年	185	35.3
高中職(含以下)	304	58.0	6 年~9 年	166	31.7
大專院校	185	35.3	9 年以上	120	22.9
碩、博士	35	6.7	職位		
月收入(新台幣)			基層操作或行政人員	248	47.3
25000(含以下)	95	18.1	專業技術工作人員	173	33.0
26000~40000	194	37.0	基層管理者	72	13.7
41000~60000	156	29.7	中階管理者	26	4.9
60000 以上	79	15.1	高階管理者	5	1

資料來源:本研究整理

## 二、研究工具與估計方法之選擇

本研究採用 AMOS17.0 統計軟體進行結構方程模式分析 (Structural Equation Modeling, SEM)，然而 SEM 有許多種估計方法，其中以最大概似估計法最為常用，只要偏態及峰度在  $\pm 2$  以內，至少五點尺度以上，MLE 仍有不錯的估計結果，故本研究亦採用 MLE 作為研究的主要估計方式。

然而 MLE 亦受變項分配性質的影響，因此必須先行檢定變項的分配。根據 Kline (1998) 的說法，變項的偏態絕對值大於 3，可視為是極端值；峰度絕對值大於 10，則被視為極端值。若偏態與峰度出現這些問題時，則使用最大概似法所估計的係數會產生偏差，必須考慮不受變項分配的估計方法，如漸進式自由分配法 (asymptotic distribution-free)，但若介於這些範圍內，那麼估計係數的偏差是可以接受的。而表 4 為各構面的平均數、標準差、偏態與峰度。從表中，可以看出偏態介於 -1.467 到 -.133 之間，峰度值則是介於 -.725 到 1.509 之間。這個結果顯示，各構面的偏態與峰度值並未超過極端值 (Kline, 1998)，這表示研究可以採用最大概似法來估計模式。

表 4 研究構面之平均數、標準差、偏態與峰度

題目	平均數	標準差	偏態	峰度
逆境商數	3.866	.856	-1.467	1.509
工作壓力	3.960	.613	-.656	.964
組織承諾	4.020	.659	-.133	-.725
離職意圖	4.010	.713	-.692	.805

資料來源:本研究整理

### 三、結構模型分析

整體模式適配度是在評量整體模式與觀察資料的適配程度，SEM 應採用多元的指標來檢驗模型的適配度，模型可能會滿足某些項指標(范惟翔、張瑞鉉，2007)，卻無法在它項指標中得到支持，本研究採用 Hu and Bentler(1995)、Wan(2002)所建議使用的指標，其中包含 CFI、GFI、RMR、RMSEA、AGFI、NFI 指標作為整體模式配適度之驗證。

因本研究之初始模式適配指標未達學者們之建議標準值(Luarn & Lin, 2005；郭幸萍、呂信億，2010)，因此必須針對模式進行修正。然有學者認為研究者若遇到模式適配指標未達標準值的情況，也就是理論模式與資料在適配度上有所不足時，可透過模式修正指標來進行模式修正，已提高整體適配度(邱皓政，2003)，而修正結果如圖 3。



表5整體適配度指標

配適準則	判斷準則	本研究結果	配適準則	判斷準則	本研究結果
<b>DF</b>		203	<b>GFI</b>	>0.9	0.969
<b>CMIN/DF</b>	<3	2.483	<b>AGFI</b>	>0.9	0.933
<b>RMR</b>	<0.05	0.046	<b>NFI</b>	>0.9	0.925
<b>RMSEA</b>	<0.08	0.051	<b>CFI</b>	>0.9	0.956

資料來源:本研究整理

表 5 為修正過後整體適配度指標檢定結果，經修正適配度指標後，本研究之整體適配度模型已符合上述各項指標之標準，顯示此模型可以進行 SEM 驗證研究。

#### 四、驗證結果

本研究以最大概似估計法(Maximum Likelihood)來估計本研究假設是否達顯著水準。分析結果顯示本研究建整體模式均顯著且經修正模式並通過指標係數之標準並得統計支持。而假設之驗證結果如表 6：

表 6 整體結構化模式路徑係數彙整表

結構關係	路徑係數	CR 值	實驗結果
逆境商數→工作壓力			
C 控制能力→工作壓力	0.03	0.432	不顯著
O <sub>2</sub> 歸因責任→工作壓力	0.25	5.211***	極顯著
R 影響範圍→工作壓力	-0.28	-6.422***	極顯著
E 持續時間→工作壓力	-0.24	-4.854***	極顯著
逆境商數→組織承諾			
C 控制能力→組織承諾	0.02	0.223	不顯著
O <sub>2</sub> 歸因責任→組織承諾	0.23	4.670***	極顯著
R 影響範圍→組織承諾	0.21	4.12***	極顯著
E 持續時間→組織承諾	0.04	0.112	不顯著
逆境商數→離職意圖			
C 控制能力→離職意圖	0.04	0.342	不顯著
O <sub>2</sub> 歸因責任→離職意圖	0.02	0.226	不顯著
R 影響範圍→離職意圖	0.04	0.112	不顯著
E 持續時間→離職意圖	0.06	0.563	不顯著
工作壓力→離職意圖	0.21	6.067***	極顯著
組織承諾→離職意圖	-0.81	-9.079***	極顯著

註：\*\*\*表示極顯著( $\alpha < .001$ )，C.R.=Check Regression Weights 檢定統計量(wald 檢定)

資料來源:本研究整理

表 6 之結果經彙整後，本研究之假設驗證結果如下所示：

H1：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對工作壓力有正向影響—驗證結果中除了控制能力不顯著以外，歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間的相關性皆為極顯著，因此假設一中控制能力對工作壓力有正向影響不成立，而歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間等三個構面之假設成立。

H2：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對組織承諾具有正向影響—驗證結果顯示控制能力與持續時間為不顯著，而責任歸屬能力、影響範圍對組織承諾的相關性為極顯著，因此假設二中控制能力與持續時間對組織承諾有正向影響不成立，而歸因與責任歸屬能力與影響範圍兩個構面之假設成立。

H3：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對離職意圖正向影響—驗證結果顯示逆境商數四個構面對離職意圖的相關性皆呈現不顯著之結果，因此假設三不成立。

H4：工作壓力與離職意圖具有正向影響—驗證結果為極顯著，假設四成立。

H5：組織承諾與離職意圖具有負向影響—驗證結果為極顯著，假設五成立。

為驗證研究架構模式之中介效果，本研究以組織承諾、逆境商數、工作壓力為三個前因變項，組織承諾與離職意圖為兩個結果變項以驗證其模式完整性。依據 Baron and Kenney(1986)指出所謂中介變項係指在自變項與依變項間，加入第三個重要變項來解釋其間的關係，其中介效果分為兩類，部分中介效果與完全中介效果，而部份中介效果係指加入中介變項後，使原來自變項與依變項之間的關係變為較弱及不顯著，而完全中介效果是指加入中介變項後，使原來自變項與依變項之間的關係變為較不顯著，所謂的總效果係指直接效果與間接效果的加總(林震岩，2006)，本研究實證整體中介效果資料如表 7，逆境商數四個構面中除控制能力以外其餘皆顯著有相關，但與離職意圖皆無顯著相關，經驗證發現：

H6：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間能透過工作壓力影響離職意圖。其中歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間能透過工作壓力影響離職意圖之假設成立，具有完全中介效果，而控制能力能透過工作能力影響離職意圖之假設驗證結果不成立。

表 7 逆境商數透過工作壓力影響離職意圖之中介效果彙整表

變數關係	直接效果	間接效果	總效果	中介效果
工作壓力→離職意圖	0.21			
逆境商數→工作壓力				
C 控制能力→工作壓力	0.03			
O <sub>2</sub> 歸因責任→工作壓力	0.25			
R 影響範圍→工作壓力	-0.28			
E 持續時間→工作壓力	-0.24			
逆境商數→離職意圖				
C 控制能力→離職意圖	0			
O <sub>2</sub> 歸因責任→離職意圖	0			
R 影響範圍→離職意圖	0			
E 持續時間→離職意圖	0			
逆境商數→工作壓力→離職意圖				
C 控制能力→工作壓力→離職意圖	0	0.21x0=0	0	不成立
O <sub>2</sub> 歸因責任→工作壓力→離職意圖	0	0.25x0.21=0.05	0.05	完全中介
R 影響範圍→工作壓力→離職意圖	0	-0.28x0.21=0.06	0.06	完全中介
E 持續時間→工作壓力→離職意圖	0	-0.24.x0.21=0.05	0.05	完全中介

資料來源:本研究整理

而針對假設 7 的驗證結果如表 8 顯示：H7：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間能透過組織承諾影響離職意圖。其中控制能力與持續時間能透過組織承諾影響離職意圖之假設經驗證並無中介效果，而歸因責任與影響範圍能透過組織承諾影響離職意圖之假設經驗證證明其為完全中介。

表 8 逆境商數透過組織承諾影響離職意圖之中介效果彙整表

變數關係	直接效果	間接效果	總效果	中介效果
工作壓力→離職意圖	-0.81			
逆境商數→工作壓力				
C 控制能力→組織承諾	0			
O <sub>2</sub> 歸因責任→組織承諾	0.23			
R 影響範圍→組織承諾	0.21			
E 持續時間→組織承諾	0			
逆境商數→離職意圖				
C 控制能力→離職意圖	0			
O <sub>2</sub> 歸因責任→離職意圖	0			
R 影響範圍→離職意圖	0			
E 持續時間→離職意圖	0			
逆境商數→組織承諾→離職意圖				
C 控制能力→組織承諾→離職意圖	0	0x-0.81=0	0	不成立
O <sub>2</sub> 歸因責任→組織承諾→離職意圖	0	0.23x-0.81=0	0.186	完全中介
R 影響範圍→組織承諾→離職意圖	0	0.21x-0.81=0	0.170	完全中介
E 持續時間→組織承諾→離職意圖	0	0x0.81=0	0	不成立

資料來源:本研究整理

## 伍、研究討論

### 一、研究結果

本研究以逆境商數為基礎並探討其對工作壓力、組織承諾、離職意圖之間的關聯，實證研究其中間的關聯性。其中本研究特別將逆境商數的四個構面分開探討，藉此能針對逆境商數與各構面之間做出更深層次的探討，找出逆境商數真正影響其他構面的深層因素，這是以前文獻從未探討過的，因此以下將探討本研究所提出之假設所得知的驗證結果。

H1：在假設的驗證結果中得到逆境商數的歸因與責任歸屬能力(CR=5.211\*\*\*)、影響範圍(CR=-6.422\*\*\*)與持續時間(CR=-4.854\*\*\*)對工作壓力之相關性為極顯著，而控制能力的相關性不顯著(CR=0.432)，本研究分析結果逆境商數中，歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間在逆境商數之中是對工作壓力造成影響的主要因素，然而控制能力則無，此結果顯示在傳統產業員工中，控制能力對工作壓力並無顯著影響，而歸因與責任歸屬能力、影響範圍則對工作壓力呈顯著的正向影響，另一方面持續時間則對工作壓力造成負向的影響。

針對控制能力來看，控制能力是指對逆境的掌控能力，認為工作成果與

本身的努力有關，而問卷上的關於控制能力的問題事實上其重點在於對於發生的事件是否是控制在己，然而工作壓力在事件發生時伴隨而來，不論可控制，或不可控制，壓力都會產生，因此，工作壓力與控制能力之相關性並不顯著。歸因與責任歸屬能力為正向影響，這些構面為逆境商數中會使工作壓力提高的因數，這些構面分數越高容易使員工將責任擔負在身上而產生工作壓力。影響範圍與持續時間則對工作壓力產生負向影響，這兩種能力的特色為對於逆境的反應所涉及的範圍與時間，能力越高則影響範圍及時間亦越短，因此，這兩個構面程度越高，其工作壓力越低。

H2：逆境商數與組織承諾的相關性驗證結果中顯示歸因與責任歸屬能力(CR=4.670\*\*\*)、影響範圍(CR=4.12\*\*\*)之相關性為顯著，其代表在逆境商數中歸因與責任歸屬能力、影響範圍是主要影響組織承諾的關鍵因素，代表對責任歸屬能力越好他除了能承擔責任外，其組織承諾也會相對較高，對公司的認同感也越高。而影響範圍是事件或情境對個體的影響程度，員工如果能將逆境的影響範圍縮小不使其擴散，那員工對與組織就較不易因某方面的不滿意而使其影響到其他地方，由研究結果來看影響範圍構面對組織承諾亦有此現象，而本研究之樣本為傳統產業，因此員工所處之工作環境相較於其他產業顯得較無發展性，社會地位與認同感亦相對較低，這種環境下影響範圍對於增強傳統產業員工的組織承諾相當重要。另外一方面組織承諾與控制、持續時間的相關性並不顯著，除了樣本差異可能有影響之外，控制能力越高代表其認為工作的成功與否在於自己，然而在樣本群中以基層員工與技術者為主，但控制能力的問項情境對於這群受測者而言是較為陌生且或是沒有經歷過等可能性，因此這可能是使控制能力在本研究中與其他構面的影響不顯著的原因。

H3：逆境商數中的控制能力、歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間對離職意圖正向影響

在H3的驗證結果中發現逆境商數四個構面與離職意圖的相關性皆不顯著(CR=0.342、0.226、0.112、0.563)，此結果顯示員工要不要離職與他的AQ沒有關聯。H3不成立，可能的原因是員工不一定是因為遇到逆境，遭受挫折而產生離職的想法，學者黃英忠(2001)在他的研究歸納出離職者的心態會受到個人、家庭、工作環境、人際關係、個人前途、公司前景等等的因素所影響，因此員工自發性離職也可能受到個人因素，甚至人際關係的影響，也代表工作環境或公司前景不好也可能受到員工的個人因素與家庭影響而使其離職意圖的降低，且本研究樣本是傳統產業員工，在樣本中教育程度在高中職以下的佔百分之58，因此是否會受到該產業員工的工作替代性較低，工作機會較少所影響，而使逆境商數較難對離職意圖有影響，亦值得探討。

H4：假設四之結果與文獻探討一致，工作壓力與離職意圖會正向影響其離職意圖( $CR=6.067^{***}$ )，意即工作壓力越大代表員工在生理、心理等方面不能得到好的結果甚至產生過度的疲勞，致使員工產生離職意圖，而研究結果也顯示傳統產業員工在工作壓力較低的工作環境中也較不容易產生離職的念頭。

H5：假設五之結果亦與文獻探討的一致( $CR=-9.079^{***}$ )，組織承諾越高其離職意圖越低，而其迴歸係數亦高達0.81，此結果顯示在傳統產業中，組織承諾為員工是否產生離職意圖的關鍵因素。對於傳統產業而言，提升組織承諾是可以有效的留住員工的一個重要條件。

H6：假設六是以工作壓力為逆境商數與離職意圖之間的中介變數，而驗證結果為歸因與責任歸屬能力、影響範圍與持續時間能透過工作壓力影響離職意圖，從中可以看出組織可以藉由提升員工的逆境商數的課程或訓練來提升員工調節壓力的能力，透過工作壓力就能有效的達到降低員工離職意圖，

H7：假設七為以組織承諾為逆境商數與離職意圖的中介變項，驗證結果為歸因與責任歸屬能力、影響範圍會有效的透過組織承諾影響到離職意圖，由其在傳統產業之中組織承諾對於離職意圖的影響很大，對組織而言只要能提升組織承諾就可以有效降低員工離職意圖的產生，而藉由逆境商數的訓練與課程來達到提升組織承諾，間接降低員工的離職意圖。

工作壓力與組織承諾在人力資源的運用中是相當重要的數據，但是具體的調整方案卻相對有限，而本研究對於逆境商數做為將低員工工作壓力提升組織承諾的具體可行性進行驗證，證明其可行性以供業界參考。

## 二、研究貢獻

1. 本研究以逆境商數為基礎並探討其對工作壓力、組織承諾、離職意圖之間的關聯，實證研究其中間的關聯性。其中本研究特別將逆境商數的四個構面分開探討，藉此能針對逆境商數與各構面之間做出更深層次的探討，找出逆境商數真正影響其他構面的深層因素，這是以前文獻從未探討過的。而驗證結果發現逆境商數的起因與歸因責任、影響層面對於工作壓力與組織承諾皆為正相關而持續時間對工作壓力為負相關，控制能力則對各構面皆不顯著，因此這是本研究的第一個貢獻。
2. 本研究的研究架構中，工作壓力與組織承諾是中介變項。經由實證，數據也證明逆境商數會透過工作壓力與組織承諾而對離職意圖造成影響的假設成立。因此對研究者和經營者而言，可以作為將來實證研究和經營管理的參考，此為本研究的第二個貢獻。
3. 本研究發現逆境商數的各構面在文獻中具有其獨特性，實證結果亦同，因

此在探討逆境商數與其他構面的相關性時可以將逆境商數的各構面分開探討，以了解逆境商數影響其他構面的真正因素。

4. 目前台灣對於逆境商數的研究甚少，針對台灣產業特性的樣本研究亦少，但不同產業別的員工可能出現不同結果，如逆境商數中某些層面(如起因、歸因責任與影響範圍)較易影響到傳統產業員工的工作壓力或組織承諾等構面，然而控制能力卻在任何構面中皆無明顯相關，而過去學者(Catherine, 1997; Anonymous, 1999; Fitzgerald, 2000)對於控制構面的卻有提出，分數高代表自覺能努力扭轉情勢的能力越高以及可以掌控自己對逆境的反應。因此在時間、空間、樣本不同等情形下，逆境商數所呈現出的反應亦不同，因此組織應從本身著手進行調查研究，才能使逆境商數對組織發揮用處。

### 三、管理意涵

1. 本研究認為逆境商數有助於企業人力資源管理，由以往的文獻結果皆顯示提升組織承諾或是降低工作壓力有各種管理上的好處，沈進成等人(2006)指出高組織承諾通常會有高的工作滿足感，但是這些研究並無提出一個可行的方案。而經由本研究實驗結果得知，逆境商數會影響到員工的工作壓力與組織承諾，因此藉由企業可以藉由AQ的訓練而達到降低員工工作壓力以及提高員工組織承諾的效果。所以AQ的訓練課程是一個可以明確達到提升整體組織績效的方案，另外企業與學界也可針對各種產業的特性調查逆境商數中哪些構面較具影響力，以設計適合各產業的AQ訓練課程。
2. 在本研究的描述性統計中可以發現傳統產業的員工的教育程度不高，此種狀況顯示傳統產業在人力資源市場中呈現對於高階人才不重視或是傳統產業對於高階人才需求量不大的狀況，但是對於需要進行產業升級或產業轉型的傳統產業而言，高階技術人員將是關鍵成功因素，因此如果傳統產業要進行產業轉型或產業升級時最好能預先儲備高階技術人員或是鼓勵員工進修學習。

#### 四、研究限制

1. 研究範圍上的限制：本研究為針對傳統產業進行調查，在此建議後續研究者的調查可以採取不同產業或跨產業的資料收集，使研究能做更深入與明確的推論探討，並進一步了解研究結果是否可概化到不同產業中，另外資料的蒐集是橫斷面（Cross-sectional）資料，所以並未考慮到時間演變是否會影響工作壓力、組織承諾與離職意圖等行為表現，因此建議後續研究可採縱斷面（Longitudinal）的研究資料，以進一步探討構面間的真正因果關係。
2. 衡量上的限制：本研究使用問卷做為衡量的工具，在組織承諾的量測中受測者易受到社會期許的影響而產生高估的現象(Crowne& Marlowe, 1960)，受測者限於個人主觀判斷之影響，以及事後回溯之誤差，亦可能造成資料收集之偏誤。

#### 五、後續研究

本研究透過對傳統產業勞工進行問卷調查，探討逆境商數四個構面與組織承諾、工作壓力與離職意圖之間的關聯，以下就研究結果提出未來研究方向與建議。

1. 逆境商數並非全面性對其他構面發生影響，而是在不同的子構面對其他構面會有不同的相關性，因此後續研究者在針對逆境商數之研究可採取以子構面的方式進行探討，甚至可將其萃取出來與其他構面進行研究。

2. 影響離職意圖除了組織承諾與工作壓力之外，尚有個人因素、工作環境、組織因素等，由於本研究在資料收集方面限制，無法針對所有變數納入分析，建議後續研究者可以將其他相關變數納入，以強化推論基礎。

## 參考文獻

1. 王建彬、袁建中，2007，「不同生命週期產業評估創新政策」，科技管理學刊，12卷3期：35-73。
2. 王家玲，2002，甄選工具之驗證效度與運用-以某高科技公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王喻平，2008，「越南員工工作價值觀與離職傾向關係之研究—管理公平性的調節作用」，人力資源管理學報，8卷3期：49-72。
4. 田蘊祥，2003，公務人員工作壓力之世代差異研究：以考試院部會機關為例，東吳大學政治學系研究所碩士論文
5. 行政院主計處，2010，99年人力運用調查報告，行政院主計處統計報告。
6. 行政院主計處，2011，100年人力運用調查報告，行政院主計處統計報告。
7. 吳明隆、吳彩鳳，2010，「高雄縣國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究」，學校行政，73期：222-246。
8. 李欣岳，2011，「七年級工作觀大調查」，Cheer快樂工作人雜誌第133期，10月01日。
9. 李曉青，2009，國民小學級任教師情緒智慧、逆境商數與班級經營效能之研究，臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文。
10. 沈昭吟、張瑞真，2009，「逆境商數、工作壓力與工作滿足關係之研究」，經營管理論叢，第5卷，第1期：21-37。
11. 沈昭吟、鄭寶菱，2010，「大學生的逆境商數與學習壓力、成就動機之相關研究—以宗教信仰為干擾變數」，非營利組織管理學刊，第8卷：1-29。
12. 沈進成、楊琬琪、郭振生，2006，「內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究—以台南地區國民小學為例」，人力資源管理學報，6卷1期：47-74。
13. 林俊雄，2001，台灣地區連鎖加盟事業經營管理者逆境回應與工作滿足、組織承諾相關之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。
14. 林政宏，2004，國民小學教師覺知教育改革壓力、組織承諾與學校效能關係之研究，碩士論文，高雄師範大學教育研究所。
15. 林晏鈴、張婉菁，2010，「師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化為中介變項。人力資源管理學報」，第10期：75-96。
16. 邱皓政，2003，「青少年自我概念向度與成份雙維理論之效度檢驗與相關因素研究」，教育與心理研究，26卷1期：85-131。

17. 洪福彬、吳錦碧、陳君達，2009，「台灣地區企控公司員工離職傾向之研究」，朝陽商管評論，8卷1期：23-48。
18. 范惟翔、張瑞鉉，2007，「電子商務網站經營環境之建構與效果衡量模式研究」，管理評論，26卷2期：39-67。
19. 徐壁君、賴本隊，2008，「師徒功能對壽險新進業務員離職傾向的影響：組織社會化程度的中介效應」，朝陽商管評論，7卷1期：27-50。
20. 晉麗明，2000，「傳統產業的十大危機」，管理雜誌，307期：30-33。
21. 張火燦、紀乃文，2006，「護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果」，人力資源管理學報，6卷2期：111-133。
22. 許傳亮，2005，企業購併下工作壓力對員工組織承諾影響之研究—以台灣某紙業公司為例。國立中正大學企業管理所碩士論文。
23. 連娟瓏，1998，國內航空公司空服員工作壓力與離職傾向關係之研究，中國文化大學關光事業研究所碩士論文。
24. 郭幸萍、呂信億，2010，「房仲產業之廣告訴求對消費者品牌選擇影響之研究」，住宅學報，19(2)，1-28。
25. 陳春希、高瑞新，2010，「工作壓力與工作適應—探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果」，人力資源管理學報。10卷4期：1-31。
26. 陳偉星、余豐榮、金憲，2011，「台灣傳統產業研發之方式、瓶頸及資源需求與產業類型關係之研究」，科學與工程技術期刊、7卷2期：63-75。
27. 陳照明，1984，行為科學與管理，台北：大洋出版社。
28. 黃英忠，1997，人力資源管理，台北：三民書局。
29. 黃英忠、董玉娟、林義屏，2001，「台商派駐大陸已婚員工離開現職傾向之研究：工作—家庭衝突理論之觀點」，管理評論，20卷3期：85-122。
30. 黃英忠、趙必孝，1991，「與產業內知覺知心工作比較在離職模式內的因果關係研究」，政大管理評論：103-122。
31. 葉桂珍、汪美香，2003，「資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係」，臺大管理論叢，14卷1期：79-118。
32. 潘寧馨、林玉樹、陳嘉鴻、洪毓霞，2010，我國製造業傳統產業變遷之研究，行政院主計處研究報告。
33. Anonymous.1999.Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities, *The Canadian Manager*, Vol.24, No.2, pp.31
34. Blau, G.,Tatum, D. S.,Ward-Cook, K. 2003.Correlates of professional versus

- organizational withdrawal cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 72-85.
35. Blau, G. 1988. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 284-297.
  36. Caplan R. D. .1979. Job demands and worker health; main effects and occupational differences, *How Publication (NIOSH)*.
  37. Caplan R. D. 1979. Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of applied psychology*, vol(4), p.12-21.
  38. Caplan, R.D., and Jones, K.W. 1975. Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology*, Volume pp. 713-719.
  39. Catherine T. Chavat .1997. Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities, *Library Journal*, Vol.122, No.8, pp.127.
  40. Chen, C. F. 2006. Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12: 274-276.
  41. Cheng, Y. & Stockdale, M. S. 2003. The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behaviour*, 62: 456-489
  42. Christopher Peterson, Steven F. Maier, Martin E. P. Seligman. 1995. *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. New York: Oxford University Press.
  43. Compas, B. E. 1987. Coping with stress during childhood and adolescence. *Psychological Bulletin*, 101, 393-403.
  44. Compas, B. E., Orosan, P. G., & Grant, K. E. .1993. Adolescent stress and coping: Implications for psychopathology during adolescence. *Journal of Adolescence*, 16, 331-349.
  45. Cooper, C. L., & Marshall, J. .1978. *Sources of managerial and white collar stress*. New York: John Wiley and Sons
  46. Fitzgerald P. 2000. Adversity Quotient, *Book reviews/ Technovation*\_Vol.20, pp.401-402
  47. Hu, L. T., & Bentler, P. .1995. *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp.76 -99). London: Sage.
  48. Kline, R. B. .1998. *Principle and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
  49. Kreitner R, Kinicki A .2000. *Organizational Behavior (5<sup>Th</sup> edition)*. Boston: McGraw-Hill

50. Lee, T. W. and R. T. Mowday.1987. "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Turnover Model," *Academy of Management Journal*, 30, pp.721-743.
51. Lee, T.W. & Mowday, R.T. .1987. "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Turnover Model," *Academy of Management Journal* (30) , pp.721-743
52. Luarn, P., and Lin, H.H. .2005. Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking, *Computers in Human Behavior*, Vol. 21 No. 6, pp. 873-91
53. Meyer, J. P, Stanley, D. J, Herscovitch, L., & Topolaytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61: 20-52.
54. Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
55. Michaels, C.E. & Spector, D.E.,.1982. "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley,Griffeth, Hand and Meglino Model," *Journal of Applied Psychology* (67), pp.53-59.
56. Miller, H. E., & Katerberg, R. .1979. Evaluation of the Mobely, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*,64(5):509-517.
57. Mobley, William H. .1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol 62(2), Apr 1977, 237-240.
58. Mowday , R. T., Porter, L. w., & Steers, R. M. 1982. Employee-organization linkages. N.Y.:Academic Press.
59. Phillips,R.J.D.1990.The price tag on turnover.*Personnel Journal*,12:58-61
60. Robbins, S. P. .2001. *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
61. Sarah, L. B. and S. J. Daniel. .2000. "Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover," *International Journal of Organizational Analysis* 8(4), 380-400.
62. Sousa-Poza, A. and F. Henneberger. .2004. "Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study," *Journal of Economic* 38(1), 113-137.
63. Steel, R. P., & Ovalle, N. K. .1984. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover.

- Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
64. Steel, R.P. & Ovalle, N.K..1984. "A Review and Meta-analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intention and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology* (69), pp.673-686.
65. Stoltz, P. G. .1997. *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*, New York: Wiley.
66. Stoltz, P. G. .2000. *Adversity quotient work: Make everyday challenges the key to your success—Putting the principles of AQ into action*, New York: Morrow.
67. Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. .2010. An examination of the layers of workplace influences in ethical judgments: Whistleblowing likelihood and perseverance in public accounting. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 21-37.
68. Thatcher, J. B., L. P. Stepina, and R. J. Boyle. .2003. "Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets," *Journal of Management Information Systems* 19(3), 231-261.
69. Universum .2011. The World's Most Attractive Employers, <http://www.universumglobal.com>

## **The Relative Study of Adversity Quotient, Job Stress, Organizational Commitment and Turnover Intention of Employees in the Traditional Industry**

**C.Y.Shen (Ven.Zhi-Hsien)**

*Associate Professor, Department of Business Administration, Nanhua  
University Director, Systems Thinking Research Center, Nanhua University*

**Kun-Lin Chan**

*Department of Business Administration, Nanhua University*

### **Abstract**

Under the condition of change of the social structure and the global economic environment, the issue of staffs job pressure in recent years are concerned very much. Pressures of accountability, economic downturn, salaries and price , enterprises need to think how to hold employees, as well as to develop the ability of employees in face of adversity. In this study, the adversity quotient of employees of the traditional industries, job stress, organizational commitment, turnover intention were analyzed and compared in order to provide the new direction of human resource management. A total of 600 questionnaires are granted. Deducting consistency and invalid questionnaires, 547 were recoveries (87.3% effective recycling). In the study, we facilitate SEM to analyze the datum.

Final results confirm that the employees of traditional industries' adversity quotient sub-dimensions, such as attribution and responsibility, affect job stress and organizational commitment which in turn affect employees' intent to leave. Further more the results also show that through adversity quotient training, staffs' adversity quotient towards job stress, organizational commitment can be strengthened while weakening intent to leave.

**Keywords:** Adversity Quotient, Job Stress, Organizational Commitment, Turnover Intention.