

逆境商數之研究：以台灣省政府為個案分析

A Study of Adversity Quotient

郭耀昌

副教授

公共事務管理學系

玄奘大學

[aircraft@ms8.hinet.net](mailto:aircraft@ms8.hinet.net)

鄭國泰

助理教授

人力資源發展研究所

新竹教育大學

[tigercheng@mail.nhcue.edu.tw](mailto:tigercheng@mail.nhcue.edu.tw)

Submitted to 2011 年台灣公共行政與公共事務系所聯合會

國際學術研討會－建國百年公共事務的回顧與展望

## 摘要

人生了充滿變數，任何人在其一生都會遇到逆境，無論是其個人、家庭或是工作上的逆境，這些逆境將阻礙了人們的生活和發展，因為其中隱涵了無數的困頓和失敗，也承受了相當大的壓力。所以，無論一個人擁有多高 IQ 及 EQ，甚至是 SQ，如果無法跨越逆境，其最終都將會面臨失敗。因此，如何克服逆境，特別是培養工作上的逆境商數，將是吾人在職場上發展應關注的迫切問題。

AQ 量表係由 Paul Stoltz 博士所發展出來。Paul G. Stoltz 博士經過 37 年研究，而提出了一些以 1500 項研究基礎提出的向上思維、訓練工具。其企盼能協助人們改變人類負面思想，針對解決逆境的新觀念，增進人類面對失意和逆境的能力。根據 Stoltz 博士所提出的逆境商數(Adversity Quotient，簡稱 AQ)，其係指人類對逆境的反應和應變能力。在逆境商數的測驗中，一般考察以下四個關鍵因素——掌控制度 (Control)、擁有權 (Ownership)、延伸度 (Reach) 和容忍度 (Endurance)，簡稱為 CORE。掌控制度係指自己對逆境有多大的控制能力；擁有權是指逆境發生時的原因，以及個人願意承擔責任和改善後果的情況；延伸度是對問題影響工作生活其他方面的評估；容忍度係指認識到問題的持久性以及它對個人的影響會持續多久。

本文研究係在研究在公共部門員工在逆境商數及其能力的情形。本研究以台灣省政府所屬員工為樣本，立基在 Paul Stoltz 博士所提出的 AQ 量表和 CORE 架構，以進行匿名式問卷調查。爾後根據問卷回收的結果來進行統計分析，並植基在研究統計分析結果來提出政策建議，並做為擴及其它公共部門在逆境商數研究上的基礎。本研究結果對公共部門的管理有重要的價值，本文將對管理階層如何強化員工的逆境能力提出一些政策建議，並期能增進公務人員在壓力調適能力，以減少反生產力行為的發生，進而改善在公務生涯中的逆境商數，來增進公共服務之績效和品質。

## 壹、 緒論

Argyris(1957)在其著作「人格和組織」(Personality and Organization)一書中發掘傳統管理對個人在心理發展上的影響，其發現個人與管理實際活動的變化情形；其亦指出人們的心理狀態確實會影響其人格，亦會影響其工作產出，進而影響整體組織績效。Argyris 的研究發現了人們表達管理實務不滿時，會在其工作行為上產生違反預期的行為。因此，Argyris 認為如能瞭解員工的心理發展和工作行為之間的變動，才能讓員工培養出能自發自覺 (self-awareness) 的技能，進而促進組織發展。而這樣的主張在 Robert Denhardt 夫婦(Denhardt & Denhardt, 2007)的書中「新公共服務」(New Public Service)，則被視為是新公共服務的四大根源之一：組織人文主義和新公共行政 (organizational humanism and the new public administration)。他們亦在其七個主張之一認為應珍惜人員，而不只是生產力 (value people, not just productivity)。因此，有必要去瞭解人力資源發展中員工的工作行為和工作行為的成因，才能明晰人力與組織績效之間的真正關聯。

然而，卻沒有足夠的研究人力投身在這些議題之上。Steve Kelman 教授認為有二件事必須加以改變(Kelman, 2005,p.967)：第一，研究公共行政和公共管理的學者有必要將其研究重心與現有組織研究的主流加以連結，將有助於吾人對公共組織的瞭解。第二，應鼓勵更多研究組織行為的學者，進行公共組織和公共問題的研究(Kelman, 2005)。無獨有偶，徐木蘭教授在為「改革不造反：成功不必出賣自我」一書作序(Meyerson, 2004)，其認為：組織變革和組織學習的焦點應放在組織中的個人身上，並且有必要在個人和組織之間尋找配適之道。而個人（或員工）如何能與組織快樂地共存合作，並且能夠促進個人與組織不斷開拓學習的能力，則是現代任

何組織之主要課題(Sennett, 2007)。雖然，大多數頂尖的組織理論都是以公共組織為研究主題，但公共管理仍需要幫助 (Kelman, 2005)。因此，本文研究係在研究在公共部門員工在逆境商數及其能力的情形。本研究以台灣省政府所屬員工為樣本，立基在Paul Stoltz博士所提出的AQ量表和CORE架構，以進行匿名式問卷調查。爾後根據問卷回收的結果來進行統計分析，並植基在研究統計分析結果來提出政策建議，並做為擴及其它公共部門在逆境商數研究上的基礎。

## 貳、 文獻分析

人生了充滿變數，任何人在其一生都會遇到逆境，無論是其個人、家庭或是工作上的逆境，這些逆境將阻礙了人們的生活和發展，因為其中隱涵了無數的困頓和失敗，也承受了相當大的壓力。所以，無論一個人擁有多高 IQ 及 EQ，甚至是 SQ，如果無法跨越逆境，其最終都將會面臨失敗。因此，如何克服逆境，特別是培養工作上的逆境商數 (Adversity Quotient, AQ)，將是吾人在職場上發展應關注的迫切問題。

反生產力工作行為 (Counterproductive work behaviour, CWB) 通常係指反抗組織利益之自發或是有意圖的行為。反生產力工作行為近來開始被大量地論述，因為其衍生後果對組織或員工個人來說都是負面且所費不貲。根據張守中、孫本初、鄭國泰、李宜玲的研究結果發現(2008)：反生產力行為可由不同的個人特徵所預測，涵括了：「認真負責任」(conscientiousness)、「禮貌性」(agreeableness)、「自我尊榮感」(self-esteem)、「外向性」(extraversion)、「神經質」(neuroticism)，以及「經驗的開闊度」(openness to experience)。藉由調節分析發現：個人性格特徵和反生產力行為係與三個中介調節變項具有關聯性：「分配正義」(Distributive justice)、「互動正義」(Interactional justice)和「組織公民行為」。本研究採用結構方程式來檢視前述調節變項的功效，發現

互動正義具有最強的調節效果，次者為分配正義，最後則為組織公民行為。據此，本文研究建議可以採行組織正義的強化措施，來減少反生產力行為；再者，推動工作場所之組織公民行為氛圍的流行，亦有助於減緩個人性格特徵在反生產力行為上的影響力。

再者，Cheng、Chang、Hargreavas和Lee(2010)的研究檢視了一般工作壓力調適策略的功效，包括了尋找協助 (*seeking assistance*)、自助 (*self assistance*)、團體介入 (*group intervention*)、逃避 (*avoidance*) 和改變信念 (*changing beliefs*)。其共發放了880份問卷，共回收了723份，其中有662份為有效問卷。壓力調適策略之測量係採工作壓力調適量表，共分為五個主要壓力調適策略，而每個策略之下又分為三個項目。其發現策略之功效並非呈現一致，但會因性別、教育程度，以及採取策略的互動關係而異。而策略是否能有助或是無助於壓力減緩，其實是因為策略的本質所致，再者使用雙重策略也不能確保壓力之減少。因此，他們認為：第一，使用雙重策略可能沒有用處，因為選錯策略會產生害處和加重壓力。第二，雙重策略是否有助或無助於壓力減緩，端視策略的本質。積極態度將有助於壓力減緩，而負面態度會變得更糟。第三，從壓力介入來看，自助策略也許是最有效的策略，而逃避策略則是最不好的策略。第四，如果二種策略不能互補，即便使用自助策略也沒有太多幫助。雖然自助策略仍然是具決定性的策略，但是個人態度和行動仍然在壓力調適過程中扮演關鍵的角色。也許，這就是所謂：天助自助者 (*God helps who help themselves!*)。

然而，每個人對逆境（個人、社會和職場之失敗）的反應不同，所形成之CWB程度就不同；反之，可見CWB之形成仍然要回到個人的能力構築上來探討。例如：正向心理學之父Martin E.P. Seligman認為：失敗是人生常見的創傷之一，但人們碰到失敗時的反應大不相同。有些人經過短暫的消沈後逐漸好轉；有些人則陷入抑鬱，對未來充滿了恐懼，以致無法行動。從其多年的研究發現：「習得的無助」（*learned helplessness*）是人

們無法突破逆境的主因。其亦發現，狗、老鼠，甚至是蟑螂，如果曾遭受輕微痛苦的電擊，而牠們又無法控制那些電擊，最終就會接受現實，索性不打算逃避。接下來我們發現，人類的反應也一樣。因此，為了瞭解公共組織的低績效和無法突破創新，吾人有必要針對逆境商數的概念，來進行深入的探討和實務應用(Seligman, 2011)。

### 一、逆境商數之意涵

對大多數人來說，身心皆處良好狀態且事事順心如意是每個人都嚮往的，然而從反方向思考，一旦遭遇到緊急危機事件、碰到問題關卡甚或處於強大壓力下、感到挫折感或迷惘的時候，則可將此情況是為逆境。這些逆境所涉及的層面，會因為不同人而有不同，有些人是在工作上，有些人則是在家庭或是人際關係（職場或交際圈被排擠、溝通衝突不斷），近年來，因為經濟危機和金融海嘯對人們所造成心靈上的問題，如：中年失業危機、對前景茫然等等。

現代人面臨與日俱增的逆境，必須培養更多新的能力來處理，否則只能淹沒於逆境的之中，這反應出在現代社會人際關係的疏離，也就是愈來愈少的人際互動、逐漸增多及嚴重的壓力疾病。指責、呻吟、對責任的規避和抗拒改變，往往是飽嘗逆境折磨之人或組織所產生的一些症狀，較嚴重的還包括個人和集體的消極被動，組織的流動率，以及整個組織的停滯不前。

Stoltz(1997)以認知心理學、神經生理學以及精神神經免疫學為基礎推出了逆境商數（Adversity Quotient, AQ）理論，所謂的逆境商數指的就是在於測量人們回應逆境時所參考的指標，同時也能夠預測到個體是否具備有面對以及超越逆境的能力，藉此來決定個人在生活或者工作等其他方面的成功與失敗，也就是當人們在遭受困境考驗的時候，能否堅持克服困難、發揮潛能的關鍵重要因素。

Stoltz 逆境商數理論乃植基於下列三大基礎而成(1997)：

1. 在認知心理學方面：那些對自我能力充滿信心的人們，將會努力相信自己能夠有效地處理問題與狀況，並且會勇於接受挑戰已及試煉，掌握並控制自己的命運。
2. 在神經生理學方面：著重在闡述正確回應逆境的學習方式，將能夠改善過去人們在大腦內所留存的消極以及被動習慣，運用重建塑造腦內神經的能力，來提升我們的逆境商數。
3. 在精神神經免疫學方面，研究證實一個在高度逆境下擁有沮喪焦慮等負面情緒思考模式的人，其體內免疫細胞將會相對較少，因此得知，有效的，意境回應態度將會對個人的，身心健康產生影響力。

另一項透過減少疾病的研究發現，這些強調人格韌性的反應比承受身體負荷的壓力要好得多。人格韌性指標的能力包括：(a) 堅定不移的決心 (b) 感覺受到控制 (c) 受到質疑，而不是威脅脅迫 (d) 工作繁重但熱血沸騰，和 (e) 認為挑戰是種變化、發展，而不是作為一個敵人(Goleman, 1998)。

經由上述理論基礎的認知再加上全球長期的研究運用，就不難瞭解到無論在生涯工作或者個人生活方面，如果想要禁得起考驗並且堅持到底超越逆境或取成功的話，大部分關鍵都將取決於逆境商數，因此逆境商數理論是必將成為未來個人成功管理的關鍵因素之鑰，故有關於逆境商數而言，認知心理學、神經生理學以及精神神經免疫學一起便成為構成 AQ 的三大基石。

首先，由 Stoltz (1997) 於《逆境商數》一書當中的定義可知，所謂的逆境商數 (AQ) 整體包括有三大要素：

1. 以提供跨時代研究為基礎，將成功一詞重新組合詮釋的新知識。
2. 打造如何回應逆境的衡量標準，成為了解潛意識模式的新方法。
3. 運用科學來改善面對逆境的方式，體現學習技巧的新實用工具。

其次，綜合這三大要素，經全球數十位頂尖學者以及五百餘份調查研究之成果，將其發展成為一套完整擁有登峰造極可能性的「AQ 量表」。在個人方面，不但擁有能夠測量出人們如何回應挫折的效果之外，甚至可說能夠以挑戰自我潛力的方式來預約未來的成功，其實也並不誇張；而在團體方面，由於逆境商數之高低係可藉由後天之訓練來加以提升，因此在透過解讀逆境商數的過程中，能夠學習從旁盡量給予個人建議以及訓練，創造組織登峰造極的文化(Stoltz & (莊安祺 譯), 2001)。

最後，Stoltz (1997, 2000)於探討逆境商數 (AQ)、智商 (IQ) 以及情緒商數 (EQ) 時提到，人們光是擁有較高的 IQ 其實並不足以獲取成功，而 EQ 雖然遠比 IQ 重要，但是許多人亦未能展現其無價的技巧甚或完全發揮出潛能，更由於 EQ 缺乏測量的方法以及確切的學習途徑，因此特別令人難以捉摸，為此雖然 IQ 和 EQ 扮演著不可或缺的重要角色，然而確切的成功關鍵卻是落在 AQ，因為能夠穩地持續不斷的堅持下去，往往才是能夠解決困難的方法。圖 1 為 AQ 在登峰造極的挑戰中所扮演的角色位置。

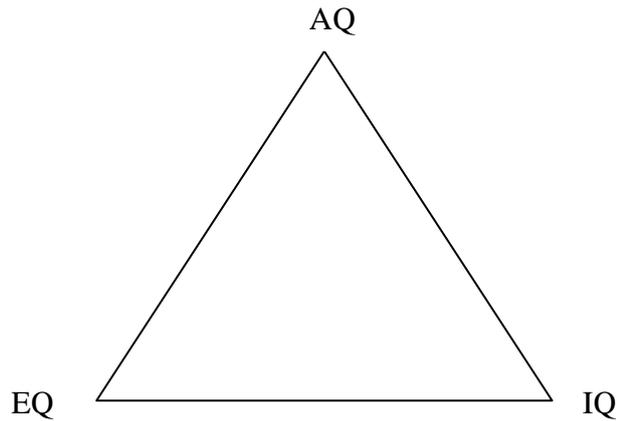


圖 1 AQ—預測成功的世界性指標圖

資料來源：莊安祺譯（1997）Adversity Quotient：Turning Obstacles into Opportunities/Paul G. Stoltz 著，AQ 逆境商數，初版，台北：時報文化，第 22 頁。

「AQ 反應量表」的這些相關研究發展，無非是希望能夠節由統一的標準來測量人們回應逆境、面對逆境與超越逆境的能力，更何況經由後續來自全球不同年齡、種族、文化以及職業的人們對於此量表的填寫，並運用了成千上萬筆資料分析過後，顯示出此一量表的確是具有極高可信度的有效工具，而 Stoltz（1997）所訪問的 7500 名受訪者（平均值為 114.5 分）所呈現之 AQ 分布圖（圖 2）當中亦可知，正常情況下其實 AQ 較常分佈於中間，係屬於連續性的鐘形分配。

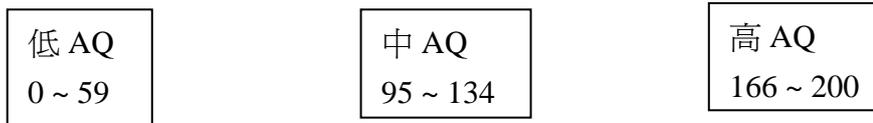
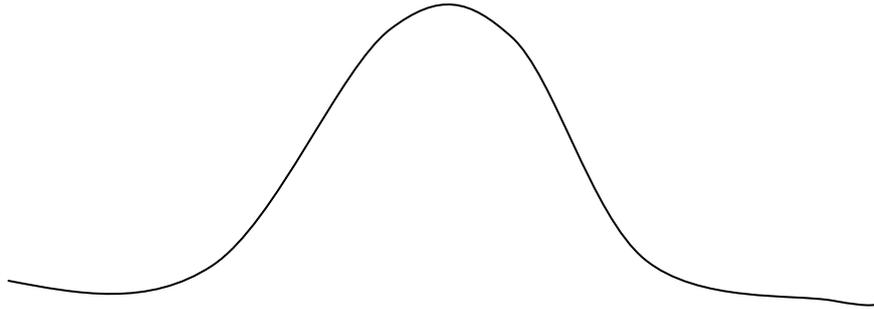


圖 2 AQ 的分布圖

資料來源：莊安祺譯(1997)Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities/Paul G. Stoltz 著, AQ 逆境商數, 初版, 台北：時報文化, 第 108 頁

## 二、逆境商數之構成

新韋氏詞典將定義逆境為「不幸」，其相關的同義詞，係包括壓力、衝突、苦難、不幸、危險和挑戰。在這項研究中，逆境是指在一個特定的情況下，其中一人可能會阻礙他(她)得到自己的願望。逆境可以是一般條件和特殊情況。在這項研究中，在功能定義為逆境的壓力、困難、挑戰和情緒或職業的壓力。在逆境層面內的人會在個人、工作場所及整個社會裡超越自己 (Stoltz, 1997)。

Stoltz 詮釋了逆境商數是由掌控度 (Control ; C)、擁有權 (Origin and Ownership ;  $O_2$ )、延伸度 (Reach ; R) 以及容忍度 (Endurance ; E) 四個層面所構成(Stoltz, 1997, 2000; Stoltz & (莊安祺 譯), 2001)。

1. 掌控制度層面 (C): 其意義在於強調個人的控制能力，將會直接影響我們是否回應挑戰當前的逆境，以及是否將會採取有意義的行動。一個缺乏控制能力的人，除了健康方面較差之外，在情緒方面也比較容易意志消沉，甚至會有個人暴力傾向的問題。因此控制能力包括：自覺能努力扭轉情勢的能力，以及掌控自己對逆境的反應能力。
2. 擁有權層面 (O): 在團隊中，團體之間人與人之間的信任，是達成彼此自由分享溝通的要素，而責難則不但會摧毀對彼此的信賴，也會扼殺了我們在面臨困境時的應變反應能力，只有堅持承擔問題的原因，扛起改進的責任，才能夠將所有有用的資源花在正向積極的方向上，培養出團隊文化的共識，所以起因與責任歸屬之中包含了面對逆境原因與責難，以及勇於承擔逆境與責任。
3. 延伸度層面 (R): 透過研究顯示，人們對逆境界定的範圍並不一致，倘若感受到的問題範圍愈小，則愈有可能免去驚慌失措的衝突情況，也同時能夠降低逆境對於內心打擊的強度，進而在可能容易有任何問題情況發生時，便能夠保持愉快的心境以及堅毅不屈的態度，持續地努力下去，因而影響範圍除了界定逆境影響的層面之外，也決定了感受逆境的強度。
4. 容忍度層面 (E): 則是以當事人面對逆境時的心態，運用相對角度來看待痛苦程度以及面臨受挫時間的方式，來認定問題。倘若逆境發生在認為情況將會長遠持續下去的人身上，則此人將會以過去的類似體驗而對自己逐漸喪失信心，最終必然會及取到慘痛的教訓；相反地，當我們抱持著逆境只是一時打擊的想法時，問題的持續才會真正有所限度，而支撐過來的人也會更加堅強，因此持續現象可說主要由兩個

部分所構成，其一是逆境造成受挫的深度，而另一個則是面對逆境時的心態。

依據Stoltz（2000）的研究，高AQ的人更能有彈性地面對逆境成為具有高績效的人員，並能保持高的性能，是真正的樂觀主義者，並且能夠採取必要的風險應付變化保持健康。此外，有較高AQ者的精力充沛是關鍵，需要在困難和複雜的挑戰上持之以恆，以創新尋求解決辦法，這是一種敏捷的問題解決者和思想家，最後他們學習、成長和提高。第二個組成部分是心理神經免疫學，直接涉及自己應對逆境和其身心理健康。此外，人應對逆境會影響其免疫功能，從手術中恢復，並易受生命的疾病威脅。對於健康和長壽，控制是必要的。如果這個模式應對逆境較弱可能導致抑鬱症。

第三塊是神經生理學的建立。它解釋大腦如何理想地訓練成習慣。人對於逆境反應的習慣如果改變可以被中斷、立刻改變，舊習慣枯萎的同時新的會蓬勃發展（Stoltz，1997）。

幾乎每一個行業競爭日趨激烈，領導人在越來越大的壓力之下，必須有效地衡量其投資的成效；AQ的測量將能決定了員工從教育訓練中所獲致的價值，可以有效的預測銷售，績效表現解決問題和長期成就導向，也可用於減少營業額，提高僱用，預測誰將會離開或升遷，在所有關係中發揮了該角色所扮演的強大功能。Stoltz的長年研究發現：逆境商數與領導、逆境商數與績效表現、逆境商數與個人收入等方面都呈現正相關(Stoltz, 2000)。在學術上，有關逆境商數研究之文獻，大都屬於教育、醫療以及諮商輔導的領域，然而最近幾年，企業亦開始重視員工在職場上回應逆境之能力，將管理相關研究導入業界，希望能夠藉此提高員工對逆境之處理能力，來增加工作滿足的程度，並改善組織的營運績效；向此提升是每個人人生路途上的目標，在逆境無法避免的情況下，如何贏得市佔率、取得更好的成績、改善你的人際關係、做到最好成果、完成教育、教育出色的孩

子、成長到貼近上帝、或作出有意義的貢獻，提升是必不可少的。然而，驅動人們向上提升的核心人類是我們與時間賽跑的本能來盡可能地實現我們是顯現或隱含的任務，因為我們可以在短時間內獲得。提升不僅僅限於個人。每個組織和工作團隊試圖向前向上。一個多元化的勞動力要有能力去做全面的品質計劃、發展措施、重組、改制、挖掘、減少週期時間、減少浪費及促進創新是雪崩、惡劣天氣和不可預見的裂隙去困擾登峰的一切努力。

毫無疑問地，如同 Stoltz 書中提及有很多半途而廢的人選擇退出、放棄和失落。這是半途而廢的人。半途而廢者放棄攀登，拒絕山峰給予的機會。他們忽視、蒙蔽或拋棄生活上提供很多提升驅動他們為核心人類的事物。再者，厭倦攀登者，這些人只去那麼遠然後說「這是我盡可能可以（想要）去的地方」。厭倦攀登就終止攀升並且從逆境中找一個平穩舒適的高原上隱藏。他們選擇坐享餘年。厭倦攀登者不像半途而廢的人，至少開始攀登的挑戰。他們已獲得了一些基礎。他們的旅程或許容易、或許已經犧牲很多並逕可能的辛勤耕耘。究其原因，視成功作為一個特殊的目標而不是一個旅程，這是人們之間普遍的一種誤解。

本文研究係如 Stoltz 主張，人們應該學會如何應對逆境！而現有情境下，應在最基本的部分，透過測量 AQ，來知曉人們對應逆境之能力，方能知曉如何再學習和營造能力培養之情境，唯有如此才能知道 AQ 如何運作，也才能夠運用科學方法來解開個人、團體和公共組織之間的神秘面紗。

## 參、 研究方法

### 一、研究設計和研究過程

本文的研究係在台灣省政府內使用大規模的問卷調查( $N = 120$ )。參與者來自省政府內不同的部門階層，而每位參與者係由其各自主管所轉介。問卷的型式係以小冊子方式進行，並附上一封會確保匿名和其自願性

的說明信件。

## 二、研究樣本

本文研究樣本共有120人次。6份為無效問卷，有效問卷104份，回收率大約87%。

## 三、測量

AQ 量表係由 Paul Stoltz 博士所發展出來。Paul G. Stoltz 博士經過 37 年研究，而提出了一些以 1500 項研究基礎提出的向上思維、訓練工具。其企盼能協助人們改變人類負面思想，針對解決逆境的新觀念，增進人類面對失意和逆境的能力。根據 Stoltz 博士所提出的逆境商數(Adversity Quotient，簡稱 AQ)，其係指人類對逆境的反應和應變能力。在逆境商數的測驗中，一般考察以下四個關鍵因素—掌控制度 (Control)、擁有權 (Ownership)、延伸度 (Reach) 和容忍度 (Endurance)，簡稱為 CORE。掌控制度係指自己對逆境有多大的控制能力；擁有權是指逆境發生時的原因，以及個人願意承擔責任和改善後果的情況；延伸度是對問題影響工作生活其他方面的評估；容忍度係指認識到問題的持久性以及它對個人的影響會持續多久。

本研究採用 SPSS 18.0 for Windows 統計套裝軟體進行問卷統計分析，參與者必須在五向度的量表，予以給分(0 = 非常不同意, 4 = 非常同意)，來說明其涉入這些行為的量度。量表也被翻譯成中文，並使用還原翻譯 (back-translation)，以確保其語言的正確性和適當性；AQ 量表的 alpha 係數為 .90。此外，問卷調查之資料分析統計不但可以獲得資料的有效性與一致性，並發掘資料中所蘊含的意義，同時針對各因素構面間的差異與關聯性進行分析檢定，以便對於驗證模式的解讀提供有力的線索與證據。

#### 肆、 實證分析

一、性別：在回收的有效問卷之中，女性為 59%，而男性為 41%（表 1）。

表1：性別

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 男性	43	41.3	41.3	41.3
的女性	61	58.7	58.7	100.0
總和	104	100.0	100.0	

二、婚姻狀況：在回收的有效問卷之中，已婚者為 79%，而未婚者為 21%（表 2）。

表2：婚姻

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 已婚	82	78.8	78.8	78.8
的 未婚	22	21.2	21.2	100.0
總和	104	100.0	100.0	

三、年紀：回答者年紀主要集中在「35-44」和「45-54」歲之間，占有 72%（表 3）。

表3：年齡

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
			比	比

有效	15-24	2	1.9	1.9	1.9
的	25-34	9	8.7	8.7	10.6
	35-44	34	32.7	32.7	43.3
	45-54	41	39.4	39.4	82.7
	55以	18	17.3	17.3	100.0
	上				
	總和	104	100.0	100.0	

四、年資：本量表回答者的年資大都在 20 年以上，占了 47%；而且有超過八成的人都具有 11 年以上之年資，可見其在公共部門的經歷相當豐富，對本量表之測量具有極大之意義（表 4）。

表4：年資

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
				比	比
有效	5年(含)以	12	11.5	11.5	11.5
的	內				
	6-10年	5	4.8	4.8	16.3
	11-15年	17	16.3	16.3	32.7
	16-20年	21	20.2	20.2	52.9
	20年以上	49	47.1	47.1	100.0
	總和	104	100.0	100.0	

五、教育：本量表之填答者之教育程度大都具有大學學歷，占有67%；而

有九成以上的填答者，具有大學和研究所以上之學歷，如此更對本研究之測量有很大之效果（表5）。

表5：教育

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效 高中	9	8.7	8.7	8.7
的 大學	70	67.3	67.3	76.0
研究所(含四十學分 班)以上	25	24.0	24.0	100.0
總和	104	100.0	100.0	

六、薪資：在薪資部分，大都在三萬元以上，占了近九成的填答者（表6）。

表6：薪資

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效 20,000以下	2	1.9	1.9	1.9
的 20001-30000	8	7.7	7.7	9.6
30001-40000	17	16.3	16.3	26.0
40001-50000	22	21.2	21.2	47.1

50001-60000	19	18.3	18.3	65.4
0				
60001-70000	18	17.3	17.3	82.7
0				
70001以上	18	17.3	17.3	100.0
總和	104	100.0	100.0	

## 七、CORE 之評量結果

Paul G. Stoltz (1997, 2000)所提出之逆境商數 (AQ)，據其認為 AQ 決定人在面對逆境將被削弱、毀壞或繼續增長時，是否仍具有堅強力，這就是其成功的基本因素，可以決定在世界上其態度、能力和表現是在何種程度上。AQ 的可以充實並加強，因為這是種學習。這一突破性的發現是他歷經 19 年的研究和 10 年的應用。AQ 是衡量人在每天面對逆境時的處理能力。不能處理逆境的人會容易不知所措、容易激動後走回頭路並停止努力。善於處理逆境的人也會成為領導人。逆境商數是敘述人如何承受逆境並克服它。它也可以預測誰將會克服逆境、誰將被粉碎、誰超出預期的表現和潛力、誰將功虧一簣。最後，它可以預測誰放棄、誰佔上風。

本研究依據其所提出之逆境商數，共有四個組成元素：C、O、R與 E。C (control, 掌控度)，是指結果超出個人控制及不良事件或情況。O (Origin及 Ownership, 擁有權) 是指個人針對負面事件起因是如何調查並在個人意願上採取某種不利己的行動程度。該結果反映出責任義務。R (reach, 延伸度) 是逆境在人生中進入到其它方面表現出何種程度。最後，E (endurance, 容忍度) 是衡量耐久性，檢驗在自己的人生逆境，及因其緣故會持續多久。基此以其量表來進行省政府所屬機關員工之AQ測量，結果如下：

(一) Control：掌控制度層面係指結果超出個人控制及不良事件或情況。從實證可以發現，幾乎所有的填答人都在3分以下，呈現在AQ控制面向的能力不足，呈現偏低之情事（表7）。

表7：掌控制度敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
C1	104	1	5	2.04	.902
C2	104	1	5	2.80	1.109
C3	104	1	5	2.41	.843
C4	104	1	5	2.19	.882
c5	104	1	5	3.30	1.114
有效的 N(完全排除)	104				

(二) Origin 及 Ownership：擁有權，係指個人針對負面事件起因是如何調查並在個人意願上採取某種不利己的行動程度。該結果反映出責任義務。從實證可以發現，幾乎所有的填答人都在3分以下，呈現在AQ起源和責任歸屬面向的能力不足，呈現偏低之情事（表8）。

表8：擁有權敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
O1	104	1	5	2.12	.885
O2	104	1	5	2.23	.850
O3	104	1	5	3.24	1.145
O4	104	1	5	2.25	.867

O5	104	1	4	2.44	.786
有效的 N (完全排除)	104				

(三) Reach：延伸度係指逆境在人生中進入到其它方面表現出何種程度。該結果反映出責任義務。從實證可以發現，幾乎所有的填答人都在3分以下，呈現在AQ影響面向的能力不足，呈現偏低之情事（表9）。

表9：延伸度敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
R1	104	1	5	2.78	1.182
R2	104	1	5	2.62	1.035
R3	104	1	5	2.39	.908
R4	104	1	5	2.77	.927
R5	104	1	5	2.38	1.054
有效的 N (完全排除)	104				

(四) Endurance：容忍度是用來衡量耐久性，檢驗在自己的人生逆境，及因其緣故會持續多久。從實證可以發現，幾乎所有的填答人都在3分以下，呈現在AQ影響面向的能力不足，呈現偏低之情事（表10）。

表10：容忍度敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
E1	104	1	5	2.64	1.165

E2	104	1	5	2.34	1.094
E3	104	1	4	2.16	.849
E4	104	1	5	2.85	1.172
E5	104	1	5	1.88	.832
有效的 N(完全排除)	104				

(五) 總分析：最後，把所有構面之項目平均數予以加總均分，可以歸結：省政府所屬機關員工之AQ能力明顯不足，有必進行AQ之教育訓練和能力建構。依順為：延伸度構面、掌控制度構面、所有權構面和容忍度構面。不只是在AQ總體面向之教育訓練和培養，還有必要注意其所屬員工在容忍度和所有權構面之問題。

構面	平均數	順序
Control：掌控制度	2.548	2
Ownership：所有權	2.456	3
Reach：延伸度	2.588	1
Endurance：容忍度	2.374	4

## 伍、 結論

Peter Guber從拳王阿里的故事裡學會兩件事(Guber, 2011)：第一，害怕失敗（被擊倒在地），你就不會有成就。跑去躲起來不是辦法，你必須積極自救。第二件事，是意味深長的故事是很有力量的。在你倒下，等候裁判倒數時，你對自己說的故事，那個會讓你再站起來的故事，才是最重要的。在邁向成功的路上，失敗是無可避免的。要持續冒風險，而且一定要再站起來。不然，你永遠不會知

道自己可以有多麼成功。

從本研究初步發現：省政府所屬機關員工之AQ能力明顯不足，主管機關有必進行AQ之教育訓練和能力建構，其依序為：延伸度構面、掌控股構面、所有權構面和容忍度構面。再者，本文認為不只是在AQ總體面向之教育訓練和培養，還有必要注意其所屬員工在容忍度和所有權構面之問題。基此，可以做為行政院提昇全體員工和整體績效之依據，擴大研究範圍至所屬機關，以進行深入瞭解和比較分析。誠如：Seligman認為失敗是人生常見的創傷之一(Seligman, 2011)，而逆境已無法避免（風險社會一書所論述），但人們碰到失敗時的反應大不相同。有些人經過短暫的消沈後逐漸好轉；有些人則陷入抑鬱，對未來充滿了恐懼，以致無法行動，藉由其累積三十年的研究結果顯示，復原力可以測量，也可以傳授。所以本文建議公共部門之主管機關應正視AQ和公共服務動機之議題。

最後，處身在不確定的環境和風險社會之中，個人和組織之失敗和逆境是無可避免的，如果管理得當，也可以是一種助力。其實，組織如果不能坦然面對失敗，只是一昧的斥責錯誤之形成，就無法承擔創新與成長所需的風險，唯有營造因應逆境之學習文化，不讓公務人員失去信心，才能有效從失敗之中學習。

## 陸、 參考書目

- Cheng, K.-T., Chang, K., Hargreavas, T. A., & Lee, I. L. (2010). *Challenging Conventions: The Efficacy of Stress Coping Strategies*, 第六屆兩岸四地公共管理學術研討會. 高雄: 義守大學 20100819-0820.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2007). *The new public services: serving, not steering*. NY: M.E.Sharpe.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Guber, P. (2011). Muhammad Ali taught me: Be active in your own rescue. *Harvard Business Review*, April, 107.
- Kelman, S. (2005). Public Management Needs Help! *Academy of Management Journal*, 48(6), 967-969.
- Meyerson, D. E. (2004). *改革不造反：成功不必出賣自我* (李田樹、李芳齡 譯). 台北市: 天下.
- Seligman, M. (2011). Building Resilience. *Harvard Business Review*, April, 100-106.
- Sennett, R. (2007). *再見吧！公共人*. 台北市: 群學.
- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities*. Canada: John Willey and Sons, Inc.
- Stoltz, P. G. (2000). *Adversity quotient at work: Make everyday challenge the key to your success-putting principles of AQ into action*. N.Y.: HarperCollins Publishing, Inc.
- Stoltz, P. G., & (莊安祺 譯) (2001). *逆境商數*. 台北市: 時報.
- 張守中, 鄭國泰, 孫本初, & 李宜玲 (2008). *反生產力行為的因應之道 - 以組織正義為例*, 97 年度「政府治理與人力資源發展」研討會, 南投: 人事行政局地方行政研習中心, 10 月 21-22 日。.