

工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向 關聯之研究－以國軍軍士官為例

THE RELATIONSHIP AMONG JOB STRESS, WELL-BEING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION - A CASE STUDY OF OFFICERS AND SERGEANTS

陳銘薰

國立臺北大學企業管理學系教授

黃新龍 *

國立臺北大學企業管理學系博士班

Ming-Shiun Chen

*Professor, Department of Business Administration,
National Taipei University*

Shin-Lung Huang

*Ph. D. Student, Department of Business Administration,
National Taipei University*

摘要

本研究探討工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向之間的關係，並分析幸福感與組織承諾的中介角色；研究對象為國軍軍（士）官，共獲得 994 份有效問卷，本研究運用迴歸分析方法檢驗假設，研究發現工作壓力與離職傾向具有正向關係，且幸福感與組織承諾會中介工作壓力與離職傾向之間的關係。根據本研究結果，提供國軍管理部門建議，最後，針對理論與實務意涵、研究限制、未來研究方向進行討論。

關鍵字：工作壓力、幸福感、組織承諾、離職傾向

*通訊作者，地址：新北市三峽區大學路 151 號，電話：(02)8509-9196
E-mail：2566n2@gmail.mil.tw

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship among job stress, well-being, organizational commitment, and turnover intention and explore the mediating role of well-being and organizational commitment. Officers and sergeants were the research object, and 994 effective surveys were obtained. We used regression analysis to test hypotheses. Results showed that job stress was positively related to turnover intention, and well-being and organizational commitment mediated the relationship between job stress and turnover intention. According to the results, this study provides some suggestions for national military management. Finally, further theoretical and practical implications, limitations and future research were discussed.

Keywords: Job Stress, Well-being, Organizational Commitment, Turnover Intention

壹、緒論

軍人是一個具高度風險的行業，對國軍組織而言，培育一位國軍幹部，所投資的成本相當可觀，若因個人工作壓力大，萌生退伍念頭，進而選擇離開軍中，將造成國防戰力損失；依據立法院 107 年度單位預算評估報告（2017）：「兵源出現的問題並不完全在於招募的達成率，另一重大原因是留營率太低」，所以國軍除了提升招募成效外，能否把人留下來是另一項重大挑戰，換言之，就是要降低官兵的離職傾向。劉自強、盧文民與張麗嬌（2012）指出志願役軍、士官、兵人力趨緩成長，主要係因「役期屆滿退伍」自願申請退場大幅增加，未能續服現役，造成人力流失，然志願役人力成長不僅靠招募維繫，成熟人力留用更是部隊穩定的重要因素。因此，探討影響國軍人員離職傾向之相關因素，實為當前國軍相關政策指導單位應該重視之課題，亦為學術研究具有價值之議題。

工作壓力是組織行為學中一個重要的議題，在全球化及科技變遷趨勢下，現代職場上的工作要求愈來愈高，工作壓力已然成為現代人最大的壓力來源。工作壓力是個人對於造成工作環境威脅所產生之反應（Jamal, 1990）；工作壓力為一種連續性變化的動態過程，並非靜態的間斷表徵（陸洛，1997）；回顧文獻，工作壓力會帶來許多負面的影響，例如：生產力下降、曠職、離職及績效不彰等行為面的改變（Beehr & Newman, 1978）。

企業成功的關鍵在於「人才」，員工的穩定性亦是組織運作的重要基礎，因此，員工離職通常不利於企業經營發展，且造成人力資本的損失，「離職」為人力資源管理中相當重要的議題，而員工在離職前通常會顯露出離職傾向，離職傾向是一種意圖，當企業能掌握到員工的離職傾向時，在管理層面上較能有應變的策略。然而影響離職傾向的因素相當廣泛，舉凡個人特質、家庭因素、工作滿足、組織承諾及工作壓力等，均有可能成為離職傾向的前置因素，進而造成離職行為。回顧有關工作壓力與離職傾向相關文獻，工作壓力與離職傾向兩者多數呈現正相關，並支持工作壓力會影響離職傾向（Parasuraman & Alutto, 1984；Rayle, 2006；Schuler, 1980；楊美娟，2013；劉仲矩、周玉涵，2016），因此，工作壓力可以說是離職傾向之重要前置變項，因此，本研究將以工作壓力為自變數，探討對於離職傾向之影響，並進一步分析兩者之間的中介機制。

工作壓力會透過何種中介機制影響離職傾向？許多研究發現幸福感對於員工及組織的運作與降低離職傾向具有實質的影響效果（Spector, 1997；張珮琦，2008；黃慧娟，2010；楊鈞譯，2010），因此，瞭解員工幸福感的前置因素相當重要，回顧文獻，幸福感與相關變項間的關聯性，多數聚焦於影響員工幸福感的感受程度，如家庭、健康、工作、生活與休閒等，研究結果指出這些變項對於預測幸福感具有相當的解釋力，並歸納出影響幸福感的兩個最重要的變項，就是家庭和工作，可見員工的工作滿意及工作壓力對於幸福感影響的重要性，過去諸多研究指出工作壓力會造成主觀的負向心理感受以及身心的不適，並讓幸福感降低（Kyriacou, 2001；Romano & Wahlstrom, 2000；邱良玉，2018；沈昭吟、留偉民，2014；蕭惠文，2009）；因此，本研究擬以幸福感為中介變項，探討工作壓力是否透過幸福感的中介作用，進而影響員工的離職傾向。另亦有研究發現組織承諾為預測離職傾向的重要前置變項，並指出組織承諾與離職傾向為負相關（Clugston, 2000；Parker & Kohlmeyer, 2005）；然而有關影響組織承諾的前置因素，部分研究指出工作壓力與組織承諾為負相關（曾怡錦，2003；趙紀強，2006），因此，本研究同時以組織承諾為中介變項，探討工作壓力是否透過組織承諾的中介作用，進而影響員工的離職傾向。

本研究與先前研究不同之處：(1)工作壓力與離職傾向的影響歷程，同時加入幸福感與組織承諾變項，探討中介效果是否存在；(2)以往研究國軍人員工作壓力的主題，多以某一單位軍、士官或志願役士兵為研究對象，然而本研究對象範圍較廣泛，涵蓋基層部隊和機關單位，可增加研究結果的可類推性。另在研究缺口與實務貢獻方面，以往有關幸福感的研究對象大多為企業的員工、教師及護理人員，針對國軍人員幸福感進行的研究相對較為少見，因此，鑒於當前國軍推動募兵制政策，正面臨留營率不高，造成人才流失的困境，本研究擬以國軍軍（士）官為研究對象，並將幸福感與組

織承諾作為中介變項，探討工作壓力與離職傾向之間的關聯性，此有助於彌補工作壓力與離職傾向之間的研究缺口，並且對於國軍推動募兵制的人力資源管理政策，具有實務的貢獻。

本研究有以下三個目的：第一，瞭解國軍軍（士）官的工作壓力對於離職傾向的影響；第二，探討國軍軍（士）官的幸福感在工作壓力與離職傾向間關係的中介效果；第三，探討國軍軍（士）官的組織承諾在工作壓力與離職傾向間關係的中介效果。

貳、文獻探討與假設建立

一、工作壓力

「壓力」(Stress)一詞最早被定義為人體為滿足本身需求所產生的一種非特定的反應(Selye, 1956)，即個人無法適應環境的變化就會產生壓力。工作壓力是因工作的刺激而產生的緊張和焦慮，進而影響個人情緒與身體健康(Netemeyer, Maxham, & Pullig, 2005)。工作壓力理論區分為四類(繆敏志, 1993)：(1)社會學理論：當個人與團體之間的互動模式發生問題，就會導致壓力；(2)心理學理論：當個人行為與心理歷程，無法適應生活需求時，就會產生壓力；(3)社會心理學理論：當個人無法適應外在環境，就會產生壓力情境；(4)生物學理論：人的生活模式，若偏離人類原始的生活方式，就會產生壓力的情境。各學者對工作壓力研究的方向不同，故對壓力來源與產生過程也有不同的觀點，Lvancevich and Matteson (1980)提出工作壓力整合模式，強調組織內外壓力均會造成工作、事業及生活壓力，並對生理與行為表現造成影響；陸洛(1997)提出統合性工作壓力模式，指出工作壓力的感受與後果，是人與環境不斷協調而成的特異結果，工作內外的壓力來源會影響個人與組織的壓力後果。綜上，工作壓力產生的緊張和焦慮，會影響個人的情緒與行為，除了組織內的壓力，組織外的壓力源亦可納入考量。

二、幸福感

幸福感是一種個體的主觀經驗，為對其生活的滿意程度及所感受到正負情緒的強度，所做出的整體評估(Andrews & Withey, 1976)；Argyle (1987)指出幸福感為對生活滿意度的反應，或是對正、負向情緒的感受強度。Williams and Galliher (2006)認為幸福感是一種主觀的情緒狀態，包括自我對生活整體層面的評價及正、負向情緒的感受；陸洛(1998)認為幸福感為對生活品質的沉思，是一種包括正向情緒及對整

體生活滿意的主觀感受；幸福感是指個人對於生活品質的整體評估，包括三個層面：情緒反應、生活滿意及個人處境（Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999）；曾文志（2007）認為當個體滿意自己的生活，並且擁有較多的愉快情緒，便是具有幸福感的人。綜上，幸福感是複雜、多元、正負向且主觀的心理感受，包含情緒與認知等多層面內涵，可視為個體對於生活與情緒感受的整體滿意程度。

三、組織承諾

組織承諾包含對組織的目標與價值具有強烈信念，且願意為組織投注努力及想要留任組織的意願（Porter, Crampon, & Smith, 1976）；Robbins（2001）認為組織承諾是工作態度的一種，為員工認同組織與目標，並希望與組織內成員維持彼此關係的程度；Cherkowski（2005）認為組織承諾是個人認同組織的信念與目標，並且願意留任組織，將自己視為組織的一份子；戚樹誠（2010）認為組織承諾是員工接受組織目標與價值的信念，並為組織付出心力的意願及維持組織身分的期望。另有組織承諾的分類亦相當多元，組織承諾分為三類，包含「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」（Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974）；Meyer and Allen（1991）將組織承諾分為三類，包含「情感性承諾」、「持續性承諾」及「規範性承諾」。綜上，組織承諾為員工認同組織的價值與目標，為組織投注努力，並且願意留任於組織。

四、離職傾向

Mobley（1977）認為離職傾向是指員工在組織工作一段時間後，對現有工作感到不滿足，經過評估後產生離職的想法；Mobley, Horner, and Hollingsworth（1978）指出離職傾向是員工經過主觀評估，想要離開組織進而尋找其他工作的意圖；Miller, Katerberg, and Hulin（1979）認為離職傾向是員工想離開組織並尋找其他工作機會的態度；劉仲矩、周玉涵（2016）認為離職傾向為工作者產生離開目前職務或職位之意念。然而影響離職傾向的因素相當廣泛與多樣性，舉凡個人特質、個人價值觀、工作壓力、工作滿足及組織承諾等，均有可能是員工離職傾向之前置因素，進而造成離職行為。綜上，離職傾向係指員工在組織工作一段時間後，經過評估與衡量，產生想要離開組織的念頭。

五、工作壓力與離職傾向

國內外探討工作壓力與離職傾向關係的相關研究，施蕙華、曾麗娟（2003）研究國軍軍官的工作壓力與離職傾向，發現兩者呈現正向關係；楊美娟（2013）指出組織成員的工作壓力對於離職傾向具有正向效果；Qureshi et al.（2013）認為工作壓力會

正向影響離職傾向；Mosadeghrad（2013）研究發現護理人員的工作壓力會產生離職傾向；劉仲矩、周玉涵（2016）認為公部門人員工作壓力中焦慮無助及擔心緊張，與離職傾向有顯著的正向關係；綜上，工作壓力的高低為影響離職傾向之重要變數，研究者多數支持工作壓力與離職傾向兩者呈現正向相關。因此，本研究認為工作壓力會影響離職傾向，建立以下假設：

假設1：工作壓力與離職傾向之間具有正向的關聯。

六、幸福感的中介效果

工作壓力會造成個人主觀的負向心理感受以及身心的不適，並讓幸福感降低；沈昭吟、留偉民（2014）認為女性軍訓教官之幸福感會受到工作壓力之影響；邱良玉（2018）針對國軍某單位人員之工作壓力與幸福感進行研究，發現工作壓力對於幸福感有顯著的負向關係；蔡明呈（2013）研究發現提高志願役士官的幸福感可減低離職傾向，除上述以國軍人員為對象的研究外，亦有許多針對教師、護理人員及企業員工的相關探討，研究結果發現教師的工作壓力與幸福感呈現高度負向關係（Kyriacou, 2001；Jackson, Rothmann, & Van de Vijver, 2006；Romano & Wahlstrom, 2000；蕭惠文，2009）；McHugh and Brennan（1994）研究發現當員工對工作壓力與不滿程度增加時，會影響員工的幸福感；黃慧娟（2010）研究結果顯示護理人員的幸福感對離職傾向具有顯著的影響；楊鈞譯（2010）研究發現員工幸福感對離職傾向具有直接的預測能力；Spector（1997）研究發現員工的幸福感與離職傾向及缺席率呈顯著負相關；張珮琦（2008）指出當員工感到幸福，將可增加員工的工作滿意與組織承諾，進而降低離職的意願；綜合上述，當員工所承受的工作壓力越高時，幸福感就會越低，越容易產生離職傾向。因此，本研究認為工作壓力將會透過幸福感的中介歷程，進而影響離職傾向，建立以下假設：

假設2：幸福感在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色。

七、組織承諾的中介效果

影響組織承諾的前置因素不外乎個人特質、工作特性及工作壓力等，而產生之後果變項則有工作績效、出席率及離職傾向等，本研究將工作壓力視為前置因素，離職傾向視為後果變項。許多研究認為工作壓力對於組織承諾有負向的影響（施啟智，1997；翁俊明，2002；陳彥鳴，2012；曾怡錦，2003）；Morris and Sherman（1981）認為個人組織承諾的高低，可以有效預測工作績效與離職行為；Pappas（2007）認為組織承諾可以激勵個人努力完成組織的目標，並與員工的離職傾向具有顯著相關；Vakola and Nikolaou（2005）認為高度的工作壓力會降低個人的組織承諾，影響工作

動機、士氣與績效，進而造成較高的離職率；蔡明呈（2013）研究發現提高志願役士官的組織承諾可減低離職傾向。綜合上述，當員工所承受的工作壓力越高時，組織承諾會越低，越容易產生離職傾向。因此，本研究認為工作壓力將會透過組織承諾的中介歷程，進而影響離職傾向，建立以下假設：

假設3：組織承諾在工作壓力與離職傾向之關係中扮演中介的角色。

歸納上述文獻探討與假設推論，本研究建構工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向之間的關係，研究架構如圖1所示。

參、研究方法

一、調查樣本與施測程序

本研究對象為國軍軍（士）官幹部，主要原因係近年國軍持續進行組織變革，人員大量裁減情形下，國軍幹部的工作壓力與日俱增，加上立法院及審計部均發現基層部隊幹部嚴重缺員，提醒國防部須正視此一問題，否則將嚴重影響國軍戰力；因此，瞭解國軍軍（士）官幹部工作壓力對於留營率的影響，並進一步探討中間的影響因素，對於穩定國防戰力，確保國家安全，至為重要。本研究問卷發放範圍涵蓋陸、海、空軍司令部、憲兵、後備指揮部及直屬單位，相較於以往國軍人員工作壓力或離職傾向的相關研究，多數調查範圍僅限於某一單位，本研究盡量涵蓋不同層級單位，以增加研究結果的可類推性；本研究抽樣方式採取便利抽樣，由於研究者本身為國軍軍官幹部，為確保研究問卷回收，故選擇與自身有接觸及認識者為主，並採用實體問卷發放，實際發放1,122份，剔除無效問卷128份後，有效問卷計994份，有效回收率為88.6%，本研究人口統計項目如表1。

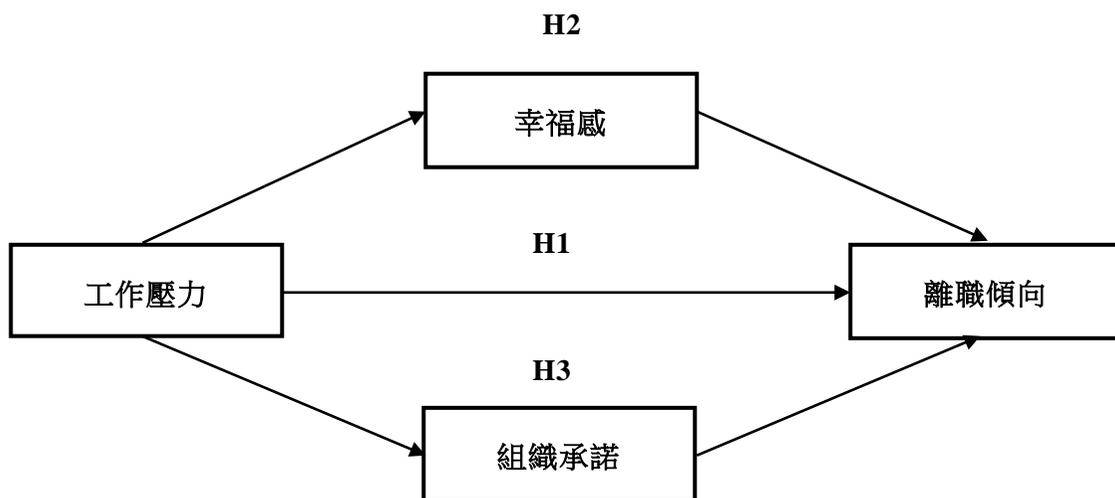


圖1 研究架構

表 1 人口變項統計表

| 項目 | 人數 | 比例 |
|----|----------|-----------|
| 性別 | 男 | 645 64.9% |
| | 女 | 349 35.1% |
| 階級 | 少/中尉 | 146 14.7% |
| | 上尉 | 132 13.3% |
| | 下/中士 | 578 58.1% |
| | 上士 | 138 13.9% |
| 學歷 | 高中(職)含以下 | 278 28.0% |
| | 學士 | 643 64.7% |
| | 碩士(含)以上 | 73 7.3% |
| 婚姻 | 未婚 | 718 71.2% |
| | 已婚 | 276 28.8% |
| 單位 | 陸、海、空軍 | 761 76.6% |
| | 後備、憲兵 | 120 12.1% |
| | 直屬單位 | 113 11.3% |
| 合計 | 994 | 100% |

二、研究變項與測量

以下依序介紹工作壓力、幸福感、組織承諾及離職傾向等變項的測量方法：本研究之問卷皆採用李克特（Likert）六點尺度進行衡量，由最低 1 分至最高 6 分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。問卷編製主要參考國內學者較常引用之國外學者量表，並視國軍組織與業務特性酌予編修，表 2 為本研究各項構念衡量題項。

（一）工作壓力

本研究所謂工作壓力指國軍幹部在單位工作時，對工作負荷產生的認知及心理感受；量表係參酌沈銘仁（2004）；陳春希、高瑞新（2010）等相關研究，再依本研究需求修訂編成，此量表共計 8 題，題目如：「每次面對輪調新單位都讓我感到痛苦」、「我被賦予臨時交辦任務不會感到厭煩」等，採用 Likert 六點尺度做為衡量標準，1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 依序增加，6 代表非常同意，分數越高表示國軍幹部的工作壓力越高，本量表的 Cronbach's α 為 0.80。

（二）幸福感

本研究所謂幸福感指國軍幹部對於正、負向情緒與生活滿意，所認知的整體滿意程度；量表係以 Diener, Emmons, Larsen, and Griffin（1985）發展的量表為基礎，並參考陳慧姿（2006）採用的問項，再依本研究需求酌予修改而成，此量表共計 10 題，題目如：「我對每天的生活充滿了熱情和期望」、「我幾乎對於每個人都有溫暖的感覺」等，採用 Likert 六點尺度做為衡量標準，1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 依序增加，6 代表非常同意，分數越高表示國軍幹部的幸福感越高，本量表的 Cronbach's α 為 0.86。

（三）組織承諾

本研究所謂組織承諾指個人對組織目標與價值有強烈信念，願意為組織投注努力，且想要留任組織的意願；量表係以 Mowday, Steers, and Porter（1979）發展的量表為基礎，並參考蔡明呈（2013）採用的問項，再依本研究需求酌予修改而成，此量表共計 6 題，題目如：「我會主動關心單位未來發展各類議題」、「我瞭解身為國軍幹部的職責及使命」等，採用 Likert 六點尺度做為衡量標準，1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 依序增加，6 代表非常同意，分數越高表示國軍幹部的組織承諾越高，本量表的 Cronbach's α 為 0.82。

表 2 各項構念衡量題項彙整表

| 衡量構念 | 題項 | Cronbach's α |
|------|------------------------------|---------------------|
| 工作壓力 | 1. 每次面對輪調新單位都讓我感到痛苦。 | 0.80 |
| | 2. 我被賦予臨時交辦任務不會感到厭煩。 | |
| | 3. 我覺得在目前單位工作負荷量比其他人重。 | |
| | 4. 我覺得單位不同部門間在工作協調上很順利。 | |
| | 5. 面對突發任務時，單位同事都能互相幫助一起完成。 | |
| | 6. 我覺得各級長官在工作上的指導都很具體明確。 | |
| | 7. 我現在的工作職務，不會影響到陪伴家人。 | |
| | 8. 我下班後不須經常抽空處理公務。 | |
| 幸福感 | 1. 我對每天的生活充滿了熱情和期望。 | 0.86 |
| | 2. 我幾乎對於每個人都有溫暖的感覺。 | |
| | 3. 就算碰到討厭的事情，我的情緒也平復得很快。 | |
| | 4. 我的工作表現能受到上級正面肯定。 | |
| | 5. 我在工作中與同事相處合作愉快。 | |
| | 6. 我認為現在工作有前景，未來充滿了希望。 | |
| | 7. 我可以好好地安排時間，做自己想做的事。 | |
| | 8. 我覺得生活有保障及安全感。 | |
| | 9. 我會為了自己的生活目標訂定具體的計畫。 | |
| | 10. 我很感恩擁有目前的生活和一切。 | |
| 組織承諾 | 1. 我會主動關心單位未來發展各類議題。 | 0.82 |
| | 2. 我瞭解身為國軍幹部的職責及使命。 | |
| | 3. 我會全力配合單位的人員經管及培訓政策。 | |
| | 4. 我樂意發揮主動服務精神，讓大家看到單位的核心價值。 | |
| | 5. 我對自己所服務的單位有很強的向心力。 | |
| | 6. 我會主動協調各單位意見，解決問題。 | |
| 離職傾向 | 1. 我希望退伍到民間公司上班。 | 0.85 |
| | 2. 無論是否有升遷機會我都不會選擇繼續在國軍服務。 | |
| | 3. 軍人服役年限調整後，我不會服滿我的最大役期。 | |

(四)離職傾向

本研究所謂離職傾向指員工在組織工作一段時間，經過評估後產生離職的想法，亦即國軍幹部服役一段時間後，萌生退伍的念頭；採用量表係參酌黃義明（2012）等相關研究，再依本研究需求修訂編成，此量表共計 3 題，題目如：「我希望退伍到民間公司上班」、「無論是否有升遷機會我都不會選擇繼續在國軍服務」等，採用 Likert 六點尺度做為衡量標準，1 代表非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 依序增加，6 代表非常同意，分數越高表示國軍幹部離職傾向越高，本量表的 Cronbach's α 為 0.85。

肆、實證結果

一、敘述性統計

表3顯示各變數的平均數、標準差、相關係數及信度等敘述性統計資料。首先，由相關係數得知，工作壓力與幸福感、組織承諾、離職傾向均呈現顯著的關係（ $0.65 < r < 0.72$ ， $p < 0.01$ ）；其次，幸福感、組織承諾亦與離職傾向呈現顯著相關（ $0.56 < r < 0.75$ ， $p < 0.01$ ）。上述結果初步與本研究進行的研究推論方向一致，顯示工作壓力確實有可能影響部屬的幸福感和組織承諾及離職傾向。

二、研究變項檢測

本研究針對四個研究變數：工作壓力、幸福感、組織承諾及離職傾向，進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA），以檢視量表構念的適當性，確保變數的區別效度與收斂效度。由表 4 的巢套式驗證性因素分析（nested structure of CFA）的結果得知，四因子的理論模型（ $df=422$ ； $RMSEA=0.07$ ； $SRMR=0.06$ ； $CFI=0.92$ ； $TLI=0.93$ ）配適度均優於三因子模型（ $df=433$ ； $RMSEA=0.09$ ； $SRMR=0.10$ ； $CFI=0.70$ ； $TLI=0.72$ ）、二因子模型（ $df=435$ ； $RMSEA=0.11$ ； $SRMR=0.12$ ； $CFI=0.65$ ； $TLI=0.66$ ）與單因子模型（ $df=438$ ； $RMSEA=0.15$ ； $SRMR=0.13$ ； $CFI=0.55$ ； $TLI=0.58$ ）；顯示研究變數間具有良好的區別效度，且每個量表的題項均達顯著水準，因素負荷量均高於 0.45 以上，顯示研究變數具有良好的收斂效度。

假設 1 驗證：工作壓力與離職傾向之間具有正向的關聯

表 3 敘述性統計與相關係數分析表

| 變數 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|------|------|---------|---------|---------|--------|
| 1.工作壓力 | 3.65 | 0.76 | (0.80) | | | |
| 2.幸福感 | 3.72 | 0.96 | -0.66** | (0.86) | | |
| 3.組織承諾 | 3.92 | 0.85 | -0.72** | 0.55** | (0.82) | |
| 4.離職傾向 | 3.51 | 0.92 | 0.65** | -0.56** | -0.75** | (0.85) |

註：n=994；對角線內括號數值為內部一致信度（Cronbach's α ）；** $p < 0.01$

表 4 巢套式驗證性因素分析表

| Factor Structure | χ^2 | df | $\Delta\chi^2$ | RMSEM | SRMR | CFI | TLI |
|------------------|------------|-----|----------------|-------|------|------|------|
| 四因子模型 | 785.98** | 422 | | 0.07 | 0.06 | 0.92 | 0.93 |
| 三因子模型 | 852.36** | 433 | 525.33** | 0.09 | 0.10 | 0.70 | 0.72 |
| 二因子模型 | 1,002.25** | 435 | 720.12** | 0.11 | 0.12 | 0.65 | 0.66 |
| 單因子模型 | 1,256.32** | 438 | 965.85** | 0.15 | 0.13 | 0.55 | 0.58 |

註：四因子模型為工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向。

三因子模型為工作壓力與幸福感合併。

二因子模型為工作壓力、幸福感與組織承諾合併。

單因子模型為全部合併。

** $p < 0.01$

本研究採用階層迴歸分析（hierarchical regression analysis）分別進行假設驗證。首先，假設1係預測工作壓力可以正向影響部屬的離職傾向，由表5的模式3之統計分析結果顯示，工作壓力對離職傾向具有顯著正向的影響效果（ $\beta=0.45$ ， $p < 0.01$ ），因此假設1獲得支持。

假設2驗證：幸福感在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色

假設2係預測幸福感會中介工作壓力與離職傾向之間的關係。為檢驗幸福感的中介效果，本研究依據Baron and Kenny (1986)對於中介效果檢驗的條件，首先，由表5的模式3可以看出，工作壓力與離職傾向呈現正相關 ($\beta=0.45$, $p<0.01$)；其次，由模式2可以發現工作壓力與幸福感呈現負相關 ($\beta=-0.65$, $p<0.01$)；最後，在比較模式3與模式4可以得知，納入幸福感後 ($\beta=-0.32$, $p<0.01$)，工作壓力對離職傾向的預測效果從 $\beta=0.45$ ($p<0.01$) 下降至 $\beta=0.33$ ($p<0.01$)，但仍呈顯著水準，顯示本假設為部分中介效果；另為更進一步驗證中介效果，本研究使用Sobel (1982)的測試法，結果顯示中介效果達顯著水準 ($Z=2.25$, $p<0.01$)。綜合以上結果，假設2獲得支持。

假設3驗證：組織承諾在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色

假設3係預測組織承諾會中介工作壓力與離職傾向之間的關係。為檢驗組織承諾的中介效果，本研究依據Baron and Kenny (1986)對於中介效果檢驗的條件，首先，由表6的模式3可以看出，工作壓力與離職傾向呈現正相關 ($\beta=0.45$, $p<0.01$)；其次，由模式2可以發現工作壓力與組織承諾呈現負相關 ($\beta=-0.58$, $p<0.01$)；最後，在比較模式3與模式4可以得知，納入組織承諾後 ($\beta=-0.51$, $p<0.01$)，工作壓力對離職傾向的預測效果從 $\beta=0.45$ ($p<0.01$) 下降至 $\beta=0.27$ ($p<0.01$)，但仍呈顯著水準，顯示本假設為部分中介效果；為更進一步驗證中介效果，本研究使用Sobel (1982)的測試法，結果顯示中介效果達顯著水準 ($Z=2.08$, $p<0.01$)。綜合以上結果，假設3獲得支持。

伍、結論與建議

本研究之目的旨在探討工作壓力是否影響員工的離職傾向，並進一步闡釋幸福感及組織承諾所扮演的中介角色，經由嚴謹的樣本蒐集過程及統計分析後發現，在假設1中，工作壓力對於離職傾向的預測效果，獲得支持；在假設2中，幸福感在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色，獲得支持（部分中介效果）；在假設3中，組織承諾在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色，獲得支持（部分中介效果），本研究各項假設驗證結果如表7。整體而言，本研究的分析結果均支持所有假設，以下針對研究貢獻、管理意涵、研究限制與後續研究建議進行討論。

表5 幸福感中介迴歸分析表

| 模式 | 幸福感 | | 離職傾向 | |
|-----------------|------|---------|--------|---------|
| | 模式 1 | 模式 2 | 模式 3 | 模式 4 |
| 控制變項 | | | | |
| 性別 | 0.17 | 0.10 | 0.15 | 0.11 |
| 階級 | 0.09 | 0.13 | 0.11 | 0.12 |
| 學歷 | 0.12 | 0.14 | 0.08 | 0.09 |
| 婚姻 | 0.10 | 0.12 | 0.10 | 0.12 |
| 單位 | 0.14 | 0.15 | 0.12 | 0.13 |
| 自變項 | | | | |
| 工作壓力 | | -0.65** | 0.45** | 0.33** |
| 中介變項 | | | | |
| 幸福感 | | | | -0.32** |
| R ² | 0.50 | 0.12 | 0.05 | 0.36 |
| ΔR ² | 0.62 | 0.10 | 0.08 | 0.10 |
| F 值 | 0.68 | 5.86** | 4.12** | 6.12** |

註：n=994；**p<0.01

表6 組織承諾中介迴歸分析表

| 模式 | 組織承諾 | | 離職傾向 | |
|-----------------|------|---------|--------|---------|
| | 模式 1 | 模式 2 | 模式 3 | 模式 4 |
| 控制變項 | | | | |
| 性別 | 0.10 | 0.13 | 0.15 | 0.11 |
| 階級 | 0.09 | 0.14 | 0.11 | 0.12 |
| 學歷 | 0.10 | 0.10 | 0.08 | 0.09 |
| 婚姻 | 0.15 | 0.11 | 0.10 | 0.12 |
| 單位 | 0.13 | 0.12 | 0.12 | 0.13 |
| 自變項 | | | | |
| 工作壓力 | | -0.58** | 0.45** | 0.27** |
| 中介變項 | | | | |
| 組織承諾 | | | | -0.51** |
| R ² | 0.32 | 0.15 | 0.07 | 0.29 |
| ΔR ² | 0.45 | 0.12 | 0.26 | 0.08 |
| F 值 | 0.56 | 5.13** | 0.82 | 5.32** |

註：n=994；**p<0.01

表 7 各項研究假設驗證結果彙整表

| 研究假設 | 驗證結果 |
|--------------------------------|--------|
| 假設 1：工作壓力與離職傾向之間具有正向的關聯。 | 獲得支持 |
| 假設 2：幸福感在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色。 | 部分中介效果 |
| 假設 3：組織承諾在工作壓力與離職傾向關係中扮演中介的角色。 | 部分中介效果 |

一、研究貢獻

實證方面來說，雖然以往研究結果多數顯示工作壓力會對員工離職傾向產生影響，但鮮少有研究同時將幸福感及組織承諾等二項變數作為中介機制，納入研究架構；因此，本研究主要的貢獻在於從幸福感及組織承諾的角度切入，探討工作壓力與離職傾向的關係，根據研究結果，當個人承受的工作壓力較低時，可以提升情緒上或生活上的幸福感，進而降低離職傾向，亦或當個人承受的工作壓力較低時，可以提升個人的組織承諾，進而降低離職傾向，本研究結果有助於更進一步瞭解工作壓力對於離職傾向影響之中介歷程；另相較於以往有關國軍人員工作壓力或離職傾向的相關研究，多數研究範圍僅限於某一單位，本研究調查對象擴及不同層級單位，增加本研究結果的可類推性。以往有關幸福感的研究對象大多為企業的員工、教師及護理人員，本研究鑒於當前國軍推動募兵制政策，正面臨留營率不高，造成人才流失之困境，因此，本研究以國軍軍（士）官為研究對象，並將幸福感與組織承諾作為中介變項，探討工作壓力與離職傾向之間的關聯性，除有助於彌補工作壓力與離職傾向之間的研究缺口外，亦將研究範圍擴展至國軍人員，使相關研究議題更顯豐富。

二、管理意涵

審計部104年度中央政府總決算報告（2016）：「國軍志願役人力成長緩慢，義務役役男徵集完畢後，恐形成志願役人力缺口及國防戰力間隙，並影響災害防救任務遂行」；監察院106年度調查報告（2018）：「人力資源攸關軍隊組織體質優劣，更是影響建軍成敗的關鍵因素，唯有不斷延攬優質人力、蓄積人力資源，方有助於達成軍隊專業化、制度化與精兵政策的推展，並能符合軍事戰略規劃與兵力結構調整的需求」。鑒此，現階段國軍人力之缺口，實為當前人力資源管理亟待解決之重要課題，依本研究實證結果，建議事項如下：

第一，過去研究與本研究均已證實工作壓力對於離職傾向有顯著影響，梁成明、羅新興（2001）研究指出適當舒解軍官的工作壓力，方能增進其工作滿足，提高工作效率；探究我國志願役軍、士官的壓力來源，主要有主管領導風格、常態性加班及跟家人聚少離多等因素，這些壓力來源也常成為軍人想要退伍的主要原因，因此，國軍各管理階層應朝向更合理之領導風格，並型塑優良組織文化，方能有效降低幹部工作壓力，進而提升繼續留在國軍服務的意願。

第二，本研究結果發現國軍幹部的幸福感會中介工作壓力與離職傾向之間的關係，Lvancevich and Matteson（1980）提出工作壓力整合模式，強調組織內外壓力會造成工作、事業及生活壓力，並會對生理與行為表現造成影響；陸洛（1998）研究發現「家庭滿意」為生命任何週期中預測「幸福感」重要因子；因此，國軍幹部所承受的工作壓力，將會造成工作上的不滿足或對家庭生活的不滿意，進而降低個人幸福感，增加離職傾向，最終選擇離開軍中，因此，為能有效增進國軍人員的幸福感受，建議管理部門應重視如何降低部屬的工作壓力（例如：減少工作負荷、建立公平合理升遷制度等），以提升個人的工作滿足感，同時亦強化心理層面的滿足（主管領導風格、個人休假正常及重視官兵家庭生活等），如此方能創造一個幸福的工作環境，使國軍人員願意留在軍中服務；另研究結果亦發現國軍幹部的組織承諾會中介工作壓力與離職傾向之間的關係，由此可知，藉由降低部屬的工作壓力，可以提高個人的組織承諾，增強其對於國軍的價值認同與堅定信念，並選擇留營繼續為國軍服務，以提升我國防之戰力。

綜上，人力資源是組織運作之根本，國軍推行募兵制係為攸關國家安全之重大政策，若僅考量招募人數是否成長，卻忽略人員離退實際狀況，恐將導致人力缺口無法滿足國防戰力需求；因此，深入檢討造成人員離退的原因，積極研謀應處作為，至為重要；依據本研究實證結果，幹部所承受的工作壓力會影響個人的幸福感及組織承諾，並成為官兵考量是否留營的重要因素，期能藉由本研究結果，提供國軍相關管理單位做為未來人力資源管理策進之參考。

三、研究限制與後續研究建議

本研究在設計與執行過程中雖力求嚴謹，但仍有一些限制與不足之處無法避免；在研究資料與樣本特性上，本研究採取便利抽樣，樣本可能無法充分具有代表性，惟本研究藉由選取國軍各種不同屬性之單位做為樣本的來源，以求樣本的異質性與多元性，此一作法已儘可能降低樣本偏誤對研究結果推論所造成的影響。

未來研究方向，提出下列幾點建議做為參考。第一，本研究係以國軍軍官及士官幹部為研究對象，後續可以針對志願役士兵進行研究，進行不同屬性人員的驗證；第二，稅儒耕（2007）研究推論資淺軍、士官對於外在刺激的評估與可獲得的資源，當

不若資深者來的精準與豐厚，在面對各種負向工作壓力源時，所產生的壓力感受強度自然高於資深者；本研究問卷發放對象係以年資較淺之尉級軍官及士官（未包含士官長），因此，建議後續可將較資深之軍、士官納入研究對象，俾進一步探討服務年資對於本研究變項工作壓力、幸福感、組織承諾及離職傾向所產生之差異；第三，由於有關國軍工作壓力與離職傾向的影響相關實證研究有待繼續累積，後續可以繼續探討促使離職傾向的前因變項，例如心理契約違反（Psychology Contract Breach）、領導成員交換關係（Leader-member Exchange）等變項，以使國軍人員離職傾向的相關實證研究更為完整且豐富。

參考文獻

一、中文部分

1. 立法院 107 年度單位預算評估報告(2017)，中華民國立法院全球資訊網，Retrieved February 23, 2019，擷取自：<http://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=12629>。
2. 沈昭吟、留偉民(2014)，女性軍訓教官之工作壓力與幸福感相關研究，遠東學報，31(1)，1-10。
3. 沈銘仁(2004)，政府部門會計人員工作壓力之研究—以國軍主財單位為例，國防大學國防管理學院財務資源管理研究所未出版碩士論文。
4. 邱良玉(2018)，國軍某單位工作壓力與幸福感關係之研究—以人格特質、休閒調適策略為調節變項，銘傳大學企業管理學系在職專班未出版碩士論文。
5. 施啟智(1997)，電視台業務部業務員工作壓力、工作滿足與組織承諾之關聯性研究，銘傳大學傳播管理研究所未出版碩士論文。
6. 施蕙華、曾麗娟(2003)，工作壓力感受、社會支持、工作滿意與離職傾向之關聯性研究—以職業軍官為例，復興崗學報，79，37-54。
7. 翁俊明(2002)，華視工程製作中心人員工作滿足、工作壓力與組織承諾關聯性之研究，銘傳大學傳播管理研究所碩士在職專班未出版碩士論文。
8. 張珮琦(2008)，個人背景及幸福感與工作滿意、組織承諾、離職意向之關聯，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

9. 戚樹誠(2010), 組織行為—台灣經驗與全球視野, 台北: 雙葉書廊。
10. 梁成明、羅新興(2001), 國軍志願役軍官工作壓力之研究, 國防管理學報, 10, 1-13。
11. 陳彥鳴(2012), 工作壓力與組織承諾之研究—以臺東市公所為例, 國立臺東大學公共與文化事務學系公共事務管理碩士在職進修專班未出版碩士論文。
12. 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(4), 1-31。
13. 陳慧姿(2006), 高中教師靈性健康與幸福感之相關研究—以高雄地區為例, 國立高雄師範大學教育學系未出版碩士論文。
14. 陸洛(1997), 工作壓力之歷程: 理論與研究的對話, 中華心理衛生學刊, 10(4), 19-51。
15. 陸洛(1998), 中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討, 國家科學委員會研究彙刊: 人文及社會科學, 8(1), 115-137。
16. 曾文志(2007), 大學生對美好生活的常識概念與主觀幸福感之研究, 教育心理學報, 38(4), 417-441。
17. 曾怡錦(2003), 教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究—以台南市高級職業學校為例, 國立成功大學企業管理學系碩博士班未出版碩士論文。
18. 稅儒耕(2007), 組織精簡後工作壓力對個人心理健康影響之研究—以陸軍軍、士官為例, 世新大學行政管理學系未出版碩士論文。
19. 黃義明(2012), 移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究—以工作壓力為中介變項, 南華大學企業管理學系管理科學研究所未出版碩士論文。
20. 黃慧娟(2010), 員工幸福感、工作滿足與離職傾向之關係—以台南地區醫院護理人員為例, 南台科技大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
21. 楊美娟(2013), 組織成員的工作壓力、工作滿足與離職傾向之研究—以臺灣臺北地方法院為例, 世新大學行政管理學系未出版碩士論文。
22. 楊鈞譯(2010), 家長式領導與幸福感對於離職傾向之影響, 南台科技大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

23. 監察院 106 年度調查報告(2018)，中華民國監察院全球資訊網，Retrieved February 20, 2019，擷取自：<http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=./di/RSS/detail.asp&ctNode=871&mp=1&no=6133>。
24. 趙紀強(2006)，國軍工作壓力與組織承諾之研究－以台灣中部地區憲兵隊基層幹部為例，國立臺東大學區域政策與發展研究所未出版碩士論文。
25. 劉仲矩、周玉涵(2016)，公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究，人力資源管理學報，16(1)，43-68。
26. 劉自強、盧文民與張麗嬌(2012)，組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究－以中山科學研究院轉型行政法人為例，北商學報，21，21-48。
27. 審計部 104 年度中央政府總決算報告(2016)，中華民國審計部全球資訊網，Retrieved February 21, 2019，擷取自：<https://www.audit.gov.tw/p/412-1000-267.php?Lang=zh-tw>。
28. 蔡明呈(2013)，員工幸福感、組織承諾與離職傾向之關係－以某空軍基地志願役士官為例，國立臺東大學環境經濟暨資訊管理碩士在職專班未出版碩士論文。
29. 蕭惠文(2009)，高雄市國民小學教師工作壓力、因應策略與幸福感之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所未出版碩士論文。
30. 繆敏志(1993)，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法，中國行政，53，21-46。

二、英文部分

1. Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). Social Indicators of Well-Being. New York: Plenum.
2. Argyle, M. (1987). The Psychology of Happiness. Methuen: London.
3. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
4. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. Personnel Psychology, 31(4), 665-699.

5. Cherkowski, S. L. (2005). Teacher Commitment: Toward A Wholeness View. Canada, University of Saskatchewan.
6. Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. Journal of Organizational Behavior, 21(4), 477-486.
7. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75.
8. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. Psychological Bulletin, 125(2), 276-303.
9. Jackson, L. T. B., Rothmann, S., & Van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. Stress and Health, 22, 263-274.
10. Jamal, M., (1990). Relationship of job stress & Type-A behavior to employees, job satisfaction, organization commitment, psychosomatic health problems & turnover motivation. Journal of Human Relations, 43(8), 727-738.
11. Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: directions for future research. Educational Review, 53(1), 27-35.
12. Lvancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. Organizational Dynamics, 9(2), 5-25.
13. McHugh, M., & Brennan, S. (1994). Managing the stress of change in the public sector. The International Journal of Public Sector Management, 7(5), 29-41.
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
15. Miller, H., Katerberg, R., & Hulin, C. (1979). Evaluation of the mobley, horner, and hollingsworth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 64(5), 509-517.
16. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240.
17. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63(4), 408-414.

18. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.
19. Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. International Journal of Health Policy and Management, 1, 169-176.
20. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.
21. Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Pullig, C. (2005) Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. Journal of Marketing, 69(2), 130-143.
22. Pappas, T. K. (2007). A Multi-Method Approach Involving the Role of Social Support on Diverse Workforce Adjustment: The Case of Organizational Commitment. Unpublished doctoral dissertation, Illinois Institute of Technology, Fort Lauderdale.
23. Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. Academy of Management Journal, 27(2), 330-350.
24. Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. Accounting, Organizations and Society, 30(4), 357-369.
25. Porter, L. W, Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and management turnover: A longitudinal study. Organizational Behavior and Human Performance, 15, 87-98.
26. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
27. Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. World Applied Sciences Journal, 23(6), 764-770.

28. Rayle, A. D. (2006). Do school counselors matter? Mattering as a moderator between job stress and job satisfaction. Professional School Counseling, 9(3), 206-215.
29. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
30. Romano, J. L., & Wahlstrom, K. (2000). Professional stress and well-being of K-12 teachers in alternative educational settings: A leadership agenda. International Journal of Leadership in Education, 3(2), 121-135.
31. Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 25, 184-215.
32. Selye, H. (1956). The Stress of Life. New York: McGraw-Hill.
33. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Eds.), Sociological Methodology, 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
35. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of Employees' stress and commitment? Employee Relations, 27(2), 160-174.
36. Williams, K. L., & Galliher, R. V. (2006). Predicting depression and self-esteem from social-connectedness, support, and competence. Journal of Social and Clinical Psychology, 25, 855-874.

108年04月01日收稿

108年04月08日初審

108年05月10日複審

108年05月24日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 陳銘薰
Name Ming-Shiun Chen
服務單位 國立臺北大學企業管理學系教授
Department Professor, Department of Business Administration, National Taipei University
聯絡地址 新北市三峽區大學路 151 號
Address 151, University Rd., San Shia District, New Taipei City
E-mail mschen@mail.ntpu.edu.tw
專長 組織行為、企業與政府、策略管理
Speciality Organizational Behavior, Business and Government, Strategic Management

姓名 黃新龍
Name Shin-Lung Huang
服務單位 國立臺北大學企業管理學系博士生
Department Ph. D. Student, Department of Business Administration, National Taipei University
聯絡地址 新北市三峽區大學路 151 號
Address 151, University Rd., San Shia District, New Taipei City
E-mail 2566n2@gmail.mil.tw
專長 組織行為、人力資源管理
Speciality Organizational Behavior, Human Resource Management