

心理韌性與幸福軍旅

作者簡介



韓慧林博士，海軍備役上校，中正理工學院造船系75年班、國管院碩士、交大博士；通過品質工程師、工程師及主任稽核員，現任實踐大學助理教授。



韓榮姿小姐，東吳大學政治系學士、中興大學公共政策所碩士；現任國防部資源規劃司簡任編纂。

提要 >>>

- 一、逆境商數(Adversity Quotient, AQ)是一種衡量工作職涯與生活成功之商數，用以瞭解自己面對困境和超越困境之能力。
- 二、真心(True)鼓勵：鼓勵或喝采要及時(Timely)，任務或目標要有效回應(Responsive)、獎勵或喝采要出自內心，無條件的(Unconditional)展現、熱情的(Enthusiastic)慶賀之感。
- 三、強化心理韌性、追求幸福軍旅，植基「國家安全和平、繁榮社會生活」、「繁榮社會生活、工作滿意快樂」、「工作滿意快樂、生活互諒幸福」、「生活互諒幸福、正向思考習慣」。

關鍵詞：共好管理、情緒商數、心理韌性、逆境商數



前言

老齡化與少子化時代的來臨，募兵制之成效受限，以及國家經濟環境與外銷困境之嚴峻考驗，加諸惡質媒體當道、民主選舉的必然之惡、社會福利增加、財政赤字惡化，同時影響現役與退役軍人福利，呈現逐年下降趨勢，加諸政治操弄，社會充滿對軍人的異色眼光，但身為軍人之一份子，雖有擔憂與不安，其中主客觀因素與原因太多，更不是大多數軍士官所能掌控或改變，若陷入憂慮之困境或無助感，不但對工作或生活沒有幫助，更會使得情緒隨之惡化，讓工作或生活進入負面循環中，若因情緒管理不當，家庭生活或工作無法調適，更是得不償失。

「幸福軍旅」絕對需要學習與經營，且是一生必須學習與享受之幸福權利，尤其在社面瀰漫享樂與惡勞之氛圍，而軍人工作特性面臨成家後之考驗更加嚴峻，所以，要有「幸福心理」轉化逆境為順境、苦惱為調劑品、壓力為挑戰、負面為正面；培養有限薪資與價值觀之心智、增加快樂與幸福之頻率、投入工作與生活之正向能量、平衡軍旅工作與生活休閒之樂趣、營造客觀環境對家庭與工作之滿意，「幸福軍旅」在有步驟與方法運行下，如諾貝爾文學獎莫言先生所言：「人生四然：來是偶然、去是必然、盡其當然、順其自然」之心境，幸福必能水到渠成。本文植基軍旅幸福於國家安定、社會安寧之上，若國家不安定如中東戰爭難民離異，社會不安寧如貧富差距過大，抑或隨機殺人事件，人心恐慌，則談不上家庭和樂、個人工作之韌性管理等因素，而上述之國家與社會之議題雖直接或間接影響軍人之生活或情緒，然許許多多主客觀因素，非個人

可控制因素，多加關注而不為所動，也是降低生活之負面情緒，提升軍旅幸福指數所必然要修練之人生功課；本研究區分為4部分，首先，藉由「共好管理」之雁行萬里激勵前行、笑迎挫折自我管理，以及鴻海董事長郭台銘人生哲學與管理，淺談人生之酸甜苦辣，以及遇挫折如何善用團隊力量，在對的策略、對的條件與愈挫愈勇鬥志，心懷感恩與回饋之心，無事不成；第二，藉由心理韌性訓練與管理之探討，進一步瞭解自己之情緒管理能力，透過「情緒商數」(Emotional Intelligence或Emotional Intelligence Quotient, EI or EQ)理論之闡述，心理韌性或心理韌性商數(Resilience Quotient, RQ)之身心挑戰與回復力之學習，如抗逆力及心理彈性，以培養高「逆境商數」(Adversity Quotient, AQ)之逆境求生法寶；第三、「強化心理韌性、追求幸福軍旅」，在「國家安全最大化、社會衝擊最小化、家庭生活和樂化、軍旅職涯綜效化」運作基礎與精神，檢視「國家安全和平、繁榮社會生活」、「繁榮社會生活、工作滿意快樂」、「工作滿意快樂、生活互諒幸福」、「生活互諒幸福、正向思考習慣」，上述指標之重覆論述，強調軍旅幸福指數乃受上一層級之因素影響，如兩岸關係無互信和平，則無繁榮社會生活；無繁榮社會生活，則無工作滿意快樂之可能性，若以內戰5年敘利亞言，大量難民與戰火下，家庭或個人和樂環境則無法存在；最後，在情緒管理、心理韌性訓練以及逆境能力培養下，找出國家、社會、家庭、部隊及個人共好前景，創造合作利基，由零和到雙贏、由分歧至共榮，建構互信與幸福之合作模式。

共好管理與標竿學習

一、雁行萬里與共好(Gung Ho)管理

(一)雁行萬里激勵前行：「野雁每年要飛行好幾萬哩，光是一天內就可以飛越好幾百哩，牠們隨時不斷的互相鼓舞來達到目的地。」沒有一隻野雁會升得太高……沿途以V字隊形飛行時，或許已想到某種科學論點瞭解其飛行原理，加上野雁的叫聲，熱情無限且足以給人精神鼓舞。

1.當每一隻雁鳥展翅拍打時，造成其他的雁鳥立刻跟進，整個鳥群抬升，藉著V字隊形至少增加71%飛行距離。而在人生旅程中，與擁有相同目標的人同行，能更快速，更容易地到達目的地，因為彼此之間能互相激勵前進。

2.當一隻野雁脫隊時，將立刻感到獨自飛行之遲緩、拖拉與吃力，又很快回到隊形中，繼續利用前鳥所造成之浮力前進。同樣地，在軍旅歷練過程中，擁有像野雁般的團隊合作精神，我們會留在隊裡，跟那些與我們走同一條路，同時又在前面領路的人為共同目標而努力。

3.當領隊的野雁疲倦了，它會輪流退到側翼，另一隻野雁則接替飛在最前端。輪流從事繁重工作是合理的，「合理的要求是訓練、不合理要求是磨練」，輪流擔任與共享領導權是必要及明智的，對人或野雁都一樣。

4.飛行在後的野雁會利用叫聲鼓勵前面同伴，「雁群起飛，橫過朝霞，穿過白雲，衝出陣風，投入暮靄，在黑夜的葦蘆蕩中棲息」¹；周而復始，調整心情，化

苦為樂，繼續前進……「朝霞、白雲、陣風、暮靄」都匆匆來去，不能成為歸宿，如果我們擁有野雁的感覺，就更須要同甘共苦、互相扶持，刺激出行動力，堅持飛翔的核心價值，與光為伴的不斷行動。

5.當有一隻雁生病或受傷時，其他夥伴會飛下來協助與保護，直到牠康復或死亡為止……然後牠們再組成隊伍飛行與追趕上雁群。如果我們與雁鳥一樣聰明的話，我們必定要相互扶持，不論在困難的時刻或在平順的時候……。每位夥伴在成功的過程都不太可能一帆風順，但當心情沒照顧好的時候，依靠的就是團隊夥伴的互相打氣與加油。²

(二)互相鼓舞共好管理：不一定只有總經理或主管才能鼓勵手下的隊員，我們可以讓每個人互相鼓舞，針對過程、而非結果，時時展現鼓勵與讚賞之情。主管必須先接受輔導，學習「好話不用本，舌頭滾一滾」在過程中多評估、在指點讚賞進步之處，多鼓勵、多讚美以取代責備與謾罵，因為團隊或個人之成功與否，完全繫於態度、能量、平衡、以及與他人的關聯，只要你得嚐箇中滋味，就會開始將之四處散佈，與人分享；成功就像愛一樣，給的越多，得到越多(如圖一)。

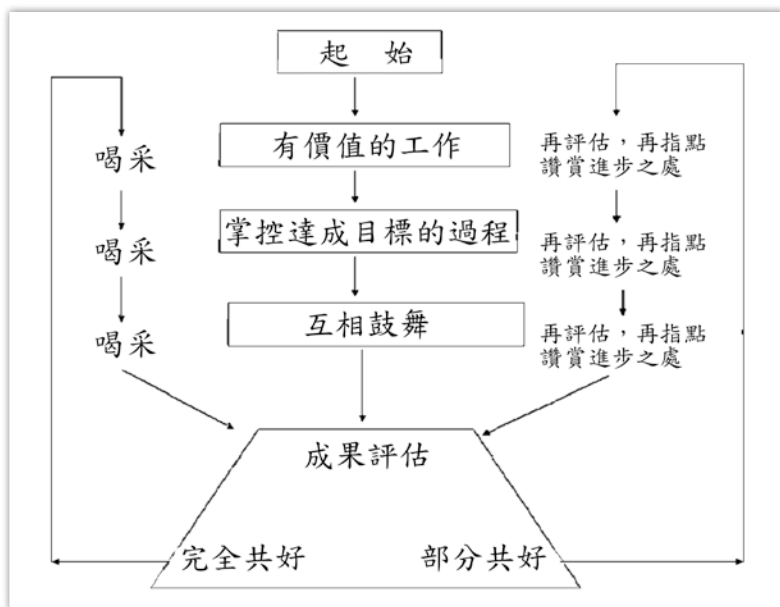
1.無論是表態式的肯定或是意識型態式的認同，都必須是真正的(True)鼓勵；也就是獎勵、鼓勵或喝采要具及時性(Timely)，是對任務或目標等階段指標之達成，所產生的有效回應(Responsive)、不隱藏或暗示獎勵或喝采背後的條

1 余秋雨，〈人生風景〉(臺北：時報文化，2007年)，頁10～14。

2 肯·布蘭佳(Ken Blanchard)、雪爾登·包樂斯(Sheldon Bowles)著，郭菀玲譯，〈共好(Gung Ho!)〉(臺北：哈佛企管，1998年)。



圖一 持續激勵創造團隊共好流程圖



資料來源：肯·布蘭佳(Ken Blanchard)、雪爾登·包樂斯(Sheldon Bowles)著，郭菟玲譯，〈共好(Gung Ho!)〉(臺北：哈佛企管，1998年)，參考自行彙整與繪圖。

件交換，而是出自內心，無條件的(Unconditional)展現、熱情的(Enthusiastic)慶賀之感或情境。

2.保持持續鼓勵之心，得分或績效是比賽或單位績效的原動力，執行專案或完成任務之期間，針對過程或階段任務表示讚美。

3.E=MC²重新詮釋：熱忱(Enthusiasm)等於任務(Mission)乘以現金(Cash)與喝采(Congratulation)。

二、笑迎挫折自我管理

(一)再給自己一次機會

有位垂頭喪氣的中年人，向心理師傾訴其內心之苦：「我年輕經歷無數失敗，早年求學過程，沒有一次能順利過關；踏入社會，經營事業皆負債收場

；然後四處求職碰壁，就算難得有一份工作，也沒能持久即被開除；現在連老婆也受不了，要求離婚……沒有活的勇氣。」心理醫師笑笑說：「還記得如何教導小孩子走路的嗎？從他第一次雙手離開地面，危危巔巔地站起來，是不是所有人都會為他喝采、為他鼓掌」、「然後小孩很快又會跌倒，是不是會扶起他，告訴他，加油，你可以的」、「小孩多次跌倒、扶起、再試；跌倒、扶起、再試，過程中會不會告訴小孩不用學了，從此坐輪椅就可以了！還是會一直鼓勵與嘗試到成功呢」？最後再說：「真正可以幫助你、改變你、鼓勵你的是誰，此刻還不知道嗎？」，從此中年

人的未來就看他自己的轉念與自我管理。³

(二)自我管理

人們經常是自己不幸的塑造者，但大部分的人對這一點並不自知，「工作上怪長官」、「生活上怪家人」、「不滿意怪社會」，似乎早就忘記要責怪的是自己，「人生不如意十之八九」，負面遭遇也無法增強其自我意識，從失敗中檢討原因，找出「十之一二的如意或成功事件」，自我管理迎接挑戰；因為失敗與挫折、成功與快樂都是人生的一部分，他們的存在不會減損自我價值，還能成為學習與成長泉源，「以失敗為師」，負面經驗都是下次創新與改善的基礎。若沒有有效的自我管理能量，則再好的理論或方法，如心理韌性的7大組成要素：「調整情緒、控

3 彭一昌，《走過人生低潮的70個故事》(臺北：紅螞蟻圖書出版，2000年)，頁108～111。

制衝動、分析原因、持有同理心、保持務實的樂觀精神、設定明確目標、相信自我效能」⁴的處方，也無法醫治失敗人生。

(三)創意人生

天生我材必有用。有些人天生體弱多病有些人強壯、有些蠢才有些天才，而具備極端特質之人所占之比率偏低，也可能僅是極少數之人才能面臨極端人生之考驗，有人或許會說不喜歡前台塑集團創辦人王永慶或鴻海集團董事長郭台銘之人生，雖然有錢但忙忙碌碌過生活，但也尊敬與羨慕他們的創業精神，人生的豐富性與自我實現之能力，99.99%的人就如圖二之常態分布圖一般，大多數的人會落在平均值左右，希望有強韌之心理韌性與克服逆境之能力，但又不敢離開舒適圈太遠，而創業家特質並不是圖二中的第2條線，將常態分布圖往上拉升一點點就能產生效果，而是有極大差距之第3條線，他們有異於常人之特質或能力，所以比爾蓋茲或佐克伯雖然年輕，卻具備願意及敢冒險之精神，使其創意人生更加精采，擴大微軟與臉書公司之服務價值，富可敵國，而王永慶與郭台銘創意人生與自我實現之價值亦然。

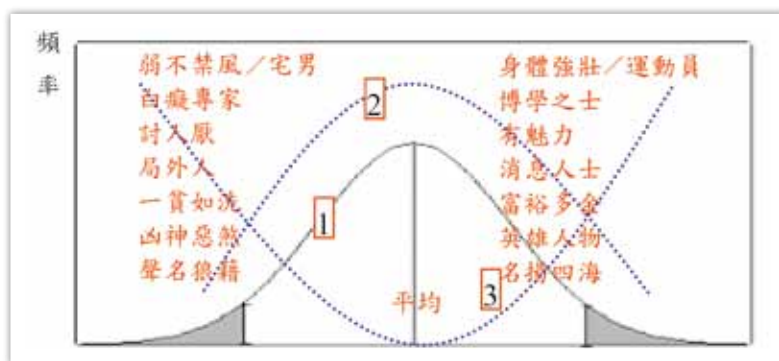
三、贏贏人生談郭台銘

2016年4月2日，鴻海投資夏

普(Sharp)簽約完成。鴻海董事長郭台銘深諳孫子兵法之「其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山」的「風林火山」處事應對哲學，並審時度勢，身段柔軟，治軍嚴謹，加上堅強意志力，讓鴻夏戀成局，再創鴻海集團事業高峰。創下多項第一紀錄，包括日本首次接受外資企業收購重整，鴻海集團創立42年來最大宗海外投資，也是台灣企業首宗收購日本面板大廠。⁵

郭台銘董事長白手起家，自幼貧困，父親是一位警察，創業之歷程艱辛，且在資金與技術嚴重不足下，胼手胝足、克服萬難，尤其特別尊崇關公精神，就是中華文化的精神，強調信義文武雙全，也成為中國商人重義氣、講信用的獨特經營哲學，他希望能像關公一樣，越挫越勇，爭

圖二 個人與創業家特質分布圖



資料來源：彼得·提爾(Peter Thiel)、布雷克·馬斯特(Blake Masters)，季晶晶譯，〈Zero to One，從0到1：打開世界運作的未知秘密，在意想不到之處發現價值〉《台北：天下文化出版，2015年》，頁239～242；部分修改繪製。

4 丹尼斯·穆藍納(Denis Murlane)著，莊仲黎譯，《心理韌性訓練》(臺北：究竟出版社出版，2016年)，頁47～68。

5 中央社，〈鴻夏正式合作，郭台銘堅強毅力終成局〉、〈轟動全球投資案，鴻海夏普終於簽約〉，2016年04月02日。<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20160402003411-260412>。鴻海集團與郭台銘個人投資取得夏普66%普通股股權，此次總投資金額約3888億日圓。



取最後的勝利。⁶其企業家冒險患難之精神，治軍嚴明與果斷之態度，更展現於其人生與企業之贏的策略與條件中，包括⁷：第一、贏的條件，做事情要有策略與目標，善用方法，要有責任達成任務；第二、贏的精神，不願意人生就如此平白過去，要有夢想、有正向力量，不怕失敗，至死都要精采；第三、贏的習慣，每天都要樂觀面對一天，習慣告訴自己，勤奮工作，一定要成功，我不能輸，不能放棄；第四、贏的團隊，感恩團隊中的任何一份子，組員強則團隊強，團隊強則無克服不了之難事；第五、感恩與回饋價值觀，「人人都是佛的化身」，要一直放在心上，感恩幫助或指教過的每個人，更要學會無限付出。第五、發揮「贏」的內涵，抱持置之死地而後生之危機意識，樂於分享溝通，要有強健體魄，勇於力行與展現執行力，要善於規劃財務與配置，遇困難或失敗要有越挫越勇毅力(如表一)。

心理韌性訓練與管理

一、情緒管理

智力商數(Intelligence Quotient, IQ)是一種衡量智力高低的量化指標，用以顯示一個人對知識的掌握度、觀察力、記憶力、思維力、創造力，以及分析問題和解決問題的能力，是一個人的專業能力，非常重要，在強調團隊作業之環境中，高IQ者反而無法融入團隊中，因為他欠缺與人

相處之能力。EQ之重要性展現在生活各個層面上，情緒也不是完全負面的，情緒管理代表管理情緒之能力，包括一個人的自制力、熱忱、毅力、自我驅策力、挫折容忍力；情緒是一種複雜的心理歷程，其定義也隨著不同觀點而不同，根據《張氏心理學辭典》定義，情緒是受到某種刺激所產生的身心激動狀態，此狀態包含複雜的情感性反應與心理變化，大致可區分為生理反應、心理反應、認知反應及行為反應等4個層面來說明情緒管理。⁸針對目前台灣年輕人言，「易進大學、所學無法為企業所用、工時長及低薪、高房價、沒有未來」似乎已成為年輕人的口頭禪，其後果可能會產生一種不經一絲掙扎或努力，喪失「困獸猶鬥」精神，便對事物放棄了希望或學習興趣，長期時間下來使人陷入絕望，看事物習慣用悲觀的角度，就進入與「憂鬱」接近的「習得無助感」情境(如表二)；如何轉化廣設大學造成之不良後果，例如約近60%大學生應選擇進入職場或職校，學習一技之長，應增加大學篩選功能，讓部分學習傳統課程有困難之高中生進入大學後，在學習傳統基本科目如「工程數學或統計學」，應降低學生學習之困難，增加樂觀學習之心態及成就感；也就是將「算了吧」反正怎麼努力也學不會，成績勉強通過即可之「悲觀的解釋風格」，改變大學教育內涵，強化產學合作機制，或軍事科技之技能學習，導入大學

6 〈郭台銘推崇關公精神，越挫越勇〉《中國評論新聞網》，<http://www.chinareviewnews.com>，2013年03月30日。

7 郭台銘，〈郭台銘分享21世紀贏的策略：贏的策略(Win-Win Strategy)〉《第四屆中國網商大會暨第二屆中國網商節簡報資料》，浙江杭州，2007年9月16日。

8 蔡秀玲、楊智馨，《情緒管理》(臺北：揚智文化，2010年)，頁18～35。

表一 贏自解析與贏贏策略

贏的策略	贏的步驟	贏：拆字解析
贏的條件	1.要有正確、對的策略。 2.要有責任制的管理。 3.要有正確的價值觀。	•「亡」：置之死地而後生；有危機意識，有警覺能承受很大壓力，才能產生無限潛力。 •「口」：溝通；區分為內部溝通(家庭、夥伴，訂定優先順序、才能達到一致性、全力以赴)、外部溝通(爭取認同與建立共識)。 •「月」：肌肉；要努力工作要力行，「坐而言不如起而行」，努力達到任務目標。 •「貝」：財富(人力、物力、財力)；在有限資源中創造資源，達到「人盡其才、地盡其利、物盡其用、貨暢其流」境界。 •「凡」：平凡心；遇到危機與壓力時，容易慌亂，不知所措，則實際領域很難轉動，對事情判斷及決策能力就會受到嚴重影響。
贏的精神	1.要有夢想。 2.要有自我實現的欲望。 3.要正向思考。	
贏的習慣	1.要有計畫與非常強執行力。 2.要注意兩個競爭對手：時間與自己。 3.要創造機會(不要仰賴運氣)。 4.要有累積小的成功。 5.要永不放棄。	
贏的團隊	1.要幫助團隊中之弱者，提升團隊的整體實力。 2.學會發覺別人的優點。	
感恩與回饋	1.要有感恩與回饋價值觀，為一切成功的基礎。 2.要培養臨逆勢，有一個堅強團隊突破困難。	

資料來源：1.郭台銘，〈郭台銘分享21世紀贏的策略：贏的策略(Win-Win Strategy)〉《第四屆中國網商大會暨第二屆中國網商節簡報資料》，浙江杭州，2007年9月16日。

2.韓慧林，〈贏贏策略與習慣領域〉，《空軍學術月刊》，525，2000年8月，頁64～74。

3.作者整合自繪。

生活或學習課程中，「做中學」將枯燥與困難之課程，化為實務分享或操作，可能讓原本只是暫存的、局部性的無助感，得到適切之轉換，使其不會轉變成長期的、概括化的無助感，若無法有效再教育或改善，「憂鬱」的情況就會出現，也非社會之福。

1995年美國心理學家丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)在〈情緒智商〉一書強調高IQ並不一定會成功，而成功者有一個共通點就是EQ高，高EQ者須具備說服自己情緒能力、妥善處理情緒的能力、自我激勵的能力、瞭解他人情緒的能力、以及人際關係維持的能力，讓自己心理更健康、人際關係、工作表現、家庭生活與人

生發展朝有更多正向結果；其對事情與對人有較合理之想法，同時做出表現合宜之行為。「人貴自知」，瞭解自己並不容易，一般人總是把別人的缺點看得很仔細，對於自己的能力或本事、生活處理能力，工作上表現，生死大事反而視若無睹、悠乎不顧，何其愚痴！一般未經調伏、訓練之心，總是魂不守舍，惑於境風，對境生心，逐馳外物不已，聳心動性，煩惱自起，無法達到「心地若平、則一切世界皆平」之心境，而一個人自我管理能力強弱，恰與幸福感成正比。⁹

二、心理韌性之定義與重要性

心理韌性研究由50年代初期開始至今，已將心理韌性應用於臨床與心理治療

9 莊耀輝，〈情緒管理〉(新臺北市：新文京開發出版，2011年)，頁18～35。



表二 「習得無助感」與「憂鬱」之相似性分析表

習得無助感	憂鬱
消極被動	消極被動
難以學習「反應便可解脫」	難以學習「反應便有結果」
缺乏攻擊性	對自己有敵意
體重減輕與厭食	缺乏欲力(libido)
缺乏正腎上腺素	缺乏正腎上腺素
潰瘍與壓力	潰瘍與壓力；感到無助

資料來源：Seligman, M.E.P. (1976), *Learned helplessness and depression in animal and men*. 取自蔡秀玲、楊智馨，《情緒管理》(台北，揚智文化，民99)，120頁。正腎上腺素是一種神經傳導物質，嚴重憂鬱與正腎上腺素有關。

、家庭親子關係、生涯理論、運動管理與訓練以及組織中的心理韌性諮商等等，一般認為心理韌性為一正向的心理構念，且皆涵蓋逆境、壓力以及困境等處境的生存能力。瑞克與派德生(Rak & Patterson)對韌性定義¹⁰為「在被彎曲、壓縮或損傷後，回歸原來形式或位置的力量與能力，也意指在病痛、憂鬱或逆境中立即恢復的能力」；對心理韌性的研究始於美國，但各國研究者對科學意義上韌性的概念還未取得共識，中文翻譯也引起不少爭論，譯名包括「復原力」、「抗逆力」、「心理彈性」、「回復力」。逆境商數(Adversity Quotient, AQ)是一種衡量工作職涯與生活兩方面成功之商數，用以「瞭解自己面對困境和超越困境之能力」、「預測出誰能克服逆境，誰禁不起考驗」、「預測出誰能發揮潛能，超越期待與禁得起考驗，誰無法達到目標」、「預測出誰會半途而廢，誰又能堅持到底」¹¹；也許用來解釋心

理韌性更為貼切，因其始於個人，但超越個人，廣泛應用於家庭、團隊、社會、國家。

心理韌性的概念主要存在「結果性、過程性和品質性」等3種定義：(一)結果性定義重點從發展結果上定義心理韌性，其乃是面對嚴重威脅，個體的適應與發展仍然良好的現象或特點。(二)過程性定義將其看成是一種動態的發展變化過程，其乃是個體在危險環境中良好適應的動態過程；為一系列能力和特徵，通過動態交互作用，而使個體在遭受重大壓力和危險時，能迅速恢復和成功應對的過程。(三)品質性定義將其視為個人的一種能力或品質，是個體所具備的特徵，其乃是能夠承受在高壓與破壞性強之環境下，表現出儘可能少的不良行為的能力；是為個體從消極經歷中恢復過來，並且靈活地適應外界多變環境的能力；¹²「心理韌性」這項相當正面的心理特質，不只關乎事情的成敗

10 Rak, C. F., & Patterson, L. (1996). Promoting resilience in at-risk children. *Journal of Counseling and Development*, 74, pp. 368~373.

11 保羅·史托茲著，莊安棋譯，《AQ 逆境商數》(臺北：時報文化，1997年)，頁12~45。

12 〈心理韌性定義〉，《百度百科》，<http://baike.baidu.com/view/4371644.htm>，2016年1月26日。

，它甚至還可以讓個體在艱困的、承受高度壓力的情況下，繼續相信自己與自己的能力，保持從容、鎮定的態度。

陳秋涵、劉兆明(2013)研究發現心理韌性特質與身心健康之關係最為密切，工作表現次之，表示愈具備心理韌性傾向者其身心健康狀況愈良好、自我評估其工作表現愈佳且離職傾向愈低，此結果表示心理韌性為個人性格傾向，且越具備此性格傾向者，越能夠於逆境環境中有更好的身體與心理調適，而有較好的身心健康。¹³對於自我心理韌性傾向的瞭解，能夠幫助個人面對困境時，清楚自我性格上的障礙與風險，在困境中的適應也會有所幫助。此外，對企業組織而言，瞭解員工的心理韌性特質傾向，於組織面臨環境動盪不安時期或是組織變革時，可以多一個視角觀察變革的阻礙與反彈為何，部分員工會如何產生負面的情緒與感受，以及切入改善抗拒的方法。甚至能夠針對心理韌性能力中不同構念的強弱加以訓練，將心理韌性的培養加入精英人才發展的計劃當中，能夠補足多數組織於人才軟技巧培育上的缺口，更清楚員工於組織中所面對的困境及不滿，若需要進行留才的行動，能夠更加清楚掌握留才的方向與重點，將組織資源投入效益提高。

三、心理韌性七大要素

德國心理學博士、韌性訓練專家丹尼斯·穆藍納(Denis Murlane)藉由《心理韌性訓練》一書，以個案方式說明「逆轉困境」之心理韌性的重要性，國父孫中

山曾定義：「成功為從頭到尾，把一件事做完成」，也就是在自己或團隊所設定目標下，完成目標，這也是有成就的人士展現的「內心平靜」的特質，因為過程中我們必須克服生命中的困境，不受人際問題影響，甚至極端氣候的考驗，即使處於高壓環境也不會表現失常。這種優質的心理韌性，讓人有明確的努力目標，有行動的貫徹力與自制力，能快速降低生活遭遇的負面性，甚至快速轉換為「正向能量」，也是在馬拉松賽之際，或許我們會為第一名選手喝采，但更多人會為最後一名，表示更大的羨慕之意，他也許是一位四肢不全者，但他克服了一切旁人之眼光，以及認為不可能成功之讚嘆下抵達終點，這股力量與心理韌性，必能帶領他展開精采生命旅程，走出人生困境，成為高心理韌性之強者。而其特徵包括：高「RQ」者的特徵；煥發著自信、樂觀的精神；具備良好的理解力與判斷力，能透徹分析情況；整體表現很平衡，很了解自己；擁有內在的平衡；會設定清楚的目標，並以堅持不懈及高度自律，持續朝目標邁進；懷有同理心，願意放下既定想法，傾聽他人的心聲；有幽默感，能把負面事物當成生活的一部分(如圖三)。¹⁴

四、心理韌性之學習與10大技巧

斯多噶學派哲人艾比克泰德(Epictetus)兩千年前留下一句名言：「困擾我們的不是那些事務，而是我們對於那些事務的看法」，美國知名的心理學家暨認知行為療法之父亞伯特·艾里斯(Albert

13 陳秋涵、劉兆明，《韌性與心理資源之構念分析及其與工作效標之關係》(新臺北市：輔仁大學心理學系碩士論文，2013年)。

14 同註4，頁47-68。



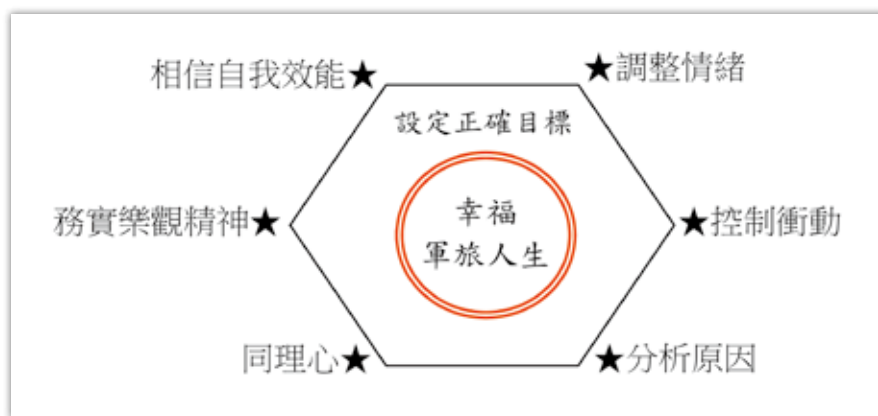
Ellis)曾於1950年代提出「A-B-C模式」，其不僅是理性情緒行為療法的重點，也是心理韌性理論之核心之一，與理性、情緒以及整個思維的方式密切相關；並認為理性與情緒不是獨立個體，而是一體兩面，且已廣泛應用於臨床心理治療，尤其是認知行為治療上。而後，再將「A-B-C模式」擴大為「A-C-B-E-D模式」，藉由

下列順序：「A：找出哪些情境，總是讓你進入負面的情緒狀態」、「C：確認這些情境，讓自己出現何種情緒與行為」、「B：探討哪些態度或想法，導致出現這些情緒與行為」、「E：詢問自己，希望這些情境能讓自己出現何種新情緒與行為」、「D：尋找哪些新的態度或想法，可以讓你產生新的情緒與行為，並駁斥舊思維」等，若能週而復始練習，經心理韌性10大技巧之檢視與運用，可使人生更加快樂與幸福(如表三)。

強化心理韌性、追求幸福軍旅

讓人感到幸福與制止不再感到悲傷，是不同的兩件事，「幸福」兩字，人們可能以滿足、滿意、心境平和、成就感或是愉悅、高興或是有樂趣等字眼來形容；但經幾項大型研究後之結果發現一共同之因子，即是整體滿意度，此滿意區分為特定範圍如工作、婚姻、健康、或自我實

圖三 心理韌性七大組成要素圖



資料來源：丹尼斯·穆藍納(Denis Murlane)著，莊仲黎譯，《心理韌性訓練》(臺北：究竟出版社出版，2016年)，頁47~68，參考自行彙整與繪圖。

現；幸福可以理解為對生活滿意的反應，或是對正向情緒的頻率及強度的感受，亦可稱之為正向的快樂；因此，可將幸福區分4個層級思考：滿意，包括不同領域的滿意；愉悅；苦惱，包括焦慮及憂鬱；健康。¹⁵

「追求幸福」是人生的合理目標，做得到嗎？如果做得到，該如何做？當然方法非常多，每個人的體驗不同，但朝向「引發正向心情的方法」，如每天早上一起床先大笑5聲，迎接光明開朗的一天，「好話不用本，舌頭滾一滾；多說好話，讚揚所見的人」；「增加正向生活事件的頻率」，如習慣性慢跑、閱讀、聽音樂；「改善生活物質層面」，如穩定工作及無慮的經濟來源及生活；「投入工作與休閒」、「陪伴」及「以不同方式來看事物」。基此，藉由筆者透過國家層面之「兩岸互信和平」、社會層面之「工作滿意快樂」、家庭層面之「生活互諒幸福」、個

15 Michael Argyle著，施建彬、陸洛譯(國立編譯館主譯)，《幸福心理學》(臺北：巨流圖書公司，民1997年)，頁3-17。

表三 心理韌性7大要素與10大技巧分析表

理論	A：激起個體產生反應的情境	B：個體對該情境的詮釋	C：個體詮釋該情境後，所產生的結果，包括情緒或行為層面	D：批駁負面情緒、修正舊思維或調整自己負面因子	E：為導入一個全新的信念系統，而產生全新的情緒或行為的結果
執行步驟：A(情境)→C(情緒或行為的結果)→B(信念系統)→E(效果)→D(駁斥)					
	A：找出哪些情境總是讓你進入負面的情緒狀態	C：確認這些情境讓自己出現何種情緒與行為	B：探討哪些態度或想法導致你出現這些情緒與行為	E：詢問自己，希望這些情境能讓自己出現何種新的情緒與行為	D：尋找哪些新的態度或想法，可以讓你產生新的情緒與行為，並駁斥舊思維
10種技巧：技巧一：愛它、改變它或離開它；技巧二：檢視自我能力的影響範圍；技巧三：形塑新思維的能力；技巧四：測知情緒變化；技巧五：融化心海裡的冰山；技巧六：避開思維的陷阱；技巧七：覺察事務的正面性；技巧八：提升專注力；技巧九：建立與他人的連結；技巧十：發揮仁愛的精神。					

資料來源：丹尼斯·穆藍納(Denis Murlane)著，莊仲黎譯，《心理韌性訓練》(臺北：究竟出版社出版，2016年)，頁106~222，參考自行彙整製表。*情境A：(Activatingevent)、信念系統B：(Belief system)、情緒或行為的結果C(Consequences)、效果E：(Effect)、駁斥D：(Dispute)。

人層面之「正向思考習慣」等議題探討，從國家安定為始，若沒有安定之國家安全或社會繁榮，幸福之人生是無法實現的，且基於前述之基礎，「自我實現」、「正向思考」才能為投入軍旅之國軍弟兄找出一套追求幸福之道：

一、國家安全和平、繁榮社會生活

國際情勢瞬息萬變，國家安全與社會繁榮，更受國際之局勢所影響；近五年內伊拉克、敘利亞、迦納、甚至阿富汗之難民，以及〈中東、非洲持續動盪，浪漫的地中海已成了難民的海上墳場〉、〈歐洲難民(移民)危機〉之新聞屢見不鮮，歷歷在目之情景若對上一代約90歲之長者言，戰爭與逃亡、飢餓與恐懼之心理壓力，更能感同身受，影響其數世代之生活；身為軍職人員更要有明確國際視野或國際觀，認清國際情勢之變化，除了不斷培養堅定之意志外，應透過正向能量與心理韌性之作為，保持「泰山崩於前，而面不改色」，以及「天將降大任於斯人也，必先苦

其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所為，所以動心忍性，增益其所不能」之態度與氣勢，扛起對國家、對社會之穩定力量，社會安定才能發展經濟，經濟繁榮才能穩定民心，民心穩定才能使社會更加安定，也因為軍人之堅守崗位，忍辱和負重，國家社會才能在正向與繁榮之循環週期下，螺旋式的向上提升或成長，軍人之軍旅生涯工作投入與犧牲也才值得，而此內化之人生價值觀與積極奮鬥之精神，其所遇到之挫折、或種種不如意事情，都將欣然面對與迎戰，就能「倒吃甘蔗、漸入佳境」。

二、繁榮社會生活、工作滿意快樂

現今歐洲氣氛言，法國、比利時及土耳其等國受到恐怖攻擊，造成無辜民眾之死傷，整個國家瀰漫在一股恐怖威脅之氣氛中，世界各國觀光客大量減少，經濟活動受到嚴重衝擊，人民生活受到打擊，必然會減少消費或休閒活動，更使國家之經濟雪上加霜，如此惡性循環其國內失業



大增、經濟萎縮，年青人失業率更大幅增加，社會之穩定性就受到考驗，如此之社會就不可能安定與繁榮，人們之生活與工作受到衝擊，也就不可能幸福與快樂。

台灣社會每過一陣子就會出現所謂食安問題，尤其發生在大企業身上，也常常令人不解的，這些成功大企業已不欠缺金錢，做事應該會憑良心，沒必要做一些違背良心以謀取利得之事，但卻真的有人做一些害人害己之事，也確實發生在我們周遭；社會上若不如意或窮困的人過多，這個社會不會穩定、治安不會好，人的心理不會踏實，工作不會順心，更不必說會不會快樂或滿意，成功者要有啟發他人、教化他人或激勵他人之功效，讓社會存在正向能量，如此下班後不管是在購物、逛街或休閒，在你周邊人們也會充滿快樂與喜悅之氣氛，而無恐懼與不安，因此「成功要有善心與慈悲心」、「成功既要獨善其身、也要兼善天下」、「成功者要把愛傳出去」及「心境轉個彎，生命無限寬」。¹⁶

三、工作滿意快樂、生活互諒幸福

職業軍人80%時間在軍中、20%時間在家庭，且沒有太多時間分攤家中之生活負擔，工作與家庭權衡確實考驗軍人生活之調適能力，尤其針對年輕軍官之壓力，更有過之而無不及；工作上的「態度與專業能力」，有一份強健的工作心理特質，也就是良好的EQ，而其導致職場之成功

關鍵因素中，為「專業技術能力」IQ的兩倍，希望軍旅表現良好，除了專業技能外，應該快快培養或鍛鍊自己的工作EQ，才能在軍旅中真正掌握成功。¹⁷然對職業軍人言，EQ之培養與學習，也就是情緒之整體控制能力更形重要，當不良情緒或不如意之狀況下，面對長官或太太之際，情緒處理好壞可能會影響一天的心情，也可能造成無法挽回之後果，學習挽救負面情緒，¹⁸也是一輩子要學習之課題；而如此之軍旅工作表現與家中生活和樂之調和，才能游刃有餘，況且應謹記在心的是家庭之經營與軍旅工作之表現，乃息息相關，尤其在組成家庭後，新組成家庭的另一半，同樣面臨另一半不常在家之壓力，如何讓生活跳出負循環，如蠟燭兩頭燒、精疲力竭，生活冷漠、進退失和，成就感低落、影響家中氣氛等；正面激勵自己，即使在軍旅中受到長官之斥責，也要能轉念，離開軍中走進家中之際，用積極樂觀之態度面對人生，給家庭及家人陽光之動能，等待返回部隊後再細心檢討與改善，如此正向行動與心志力無窮之心態與作為，必能在軍旅與家庭中找到平衡點，把焦點放在人生的共同目標上，常與妻子經常討論與反思，「正向與情緒轉化」¹⁹，以樂觀解釋風格(Optimistic explanatory style)面對生活(如表四)，必能取得共同目標與價值。

四、生活互諒幸福、正向思考習慣

16 黃振輝，《SQ成功學：想成功+理解+相信+行動+喜悅+篤定=真成功》(臺北：心理企業管理顧問公司出版，2005年)。(SuccessQuotient,SQ)

17 張怡筠，《談優質情緒》(臺北：希代書版股份有限公司，2000年)，頁188~193。

18 張怡筠，《EQ其實很簡單》(臺北：希代書版股份有限公司，1996年)，頁32~41。

19 崔光宙、饒見雄主編，《情緒轉化：美學與正向心理學的饗宴》(臺北：五南圖書，2008年)。

「齊家」就能發展自我之能力與夢想，逆境就是生活，改變自己看問題角度的方法，即是「正面思考法」(Positive thinking)，也就是正面積極想法，取代負面消極對話。「我」字是「手」和「戈」組合，就是「每個人手上都拿著刀劍與武器」，常把「我」字放在前面者，就會常常以自我為中心，思考著「自我防衛、保護自己，為自己獲取最大之利益」；相反地，善用「同理心」則時時站在別人的立場想、學習控制自己的「口」，會時時選擇或找尋「在適當的時候，說出一句漂亮及讚美的話；也在必要的時候，及時打住一句不該說的話」，若能減少以「自我中心」思維，增加「同理心」作為，不管在軍隊之工作績效或同事間之相處，必然會有令人滿意之成效；加諸，在現今社會氛圍下，國軍官兵要靜下心來，找出自我使命的中心點，才能在部隊-家庭-個人間，建立良好團隊合作之長官與部屬關係、友善家庭夫妻與親子親密互動機會，即能在部隊與家庭間，彼此互諒與互信氛圍中，獲得良善之互動(如圖四)。

「你沒變強，是因為太舒服」、「

強者給自己找不適，弱者給自己找舒適。」²⁰漫長的軍旅職業生涯中，許多人總不知不覺養成「拖延症」、「混日子」惡習，像是每天賴床、說好的健身一再延期、工作隨便交差了事、目標一個換過一個，最後全部放棄。有時候，我們越是自我要求高，並且沒有黃牛下達成目標，家庭文化或親子關係也會隨之改變，譬如「就訂下陪小孩騎10公里腳踏車，就做了」、「就訂下陪小孩到圖書館2天，就做了」、「就訂下全家6天環島旅行計畫，就做了」，雖是小小目標，改變就從此開始，走出不同的工作與家庭生活方式，家庭、個人都會在所訂定的目標中發現快樂與幸福。幸福習慣之養成絕對是影響一個人是否幸福快樂之根本，也就是說，若看事物之角度，是悲觀不快樂的，則心中必然充滿負面能量，不幸福的人看見更多不好的事情，對事情用不好的方式詮釋，就會認為別人不喜歡他，組織成員排斥他，自然而然就會進入不幸福的循環中。但是，由於軍人之工作特性，無法日日回家乃必然情境，工作與生活之規律性應建立，家庭與子女之聯繫要維持，甚至要讓親人在情感

表四 不同歸因風格對正負面事件之解釋向度

對逆境之反應	樂觀解釋風格	外在的歸因	不穩定的歸因	特殊的歸因
		相信問題是他人或情境因素導致	認為問題是短暫的	問題只發生在生活中的特定情境(影響有限)
	悲觀解釋風格	內在的歸因	穩定的歸因	全面的歸因
		相信問題是自己本身所導致	認為問題是永久的	問題只發生在生活中的每個情境(影響一切)

資料來源：1.崔光宙、饒見雄主編，《情緒轉化：美學與正向心理學的饗宴》(臺北：五南圖書，2008年)，133頁。

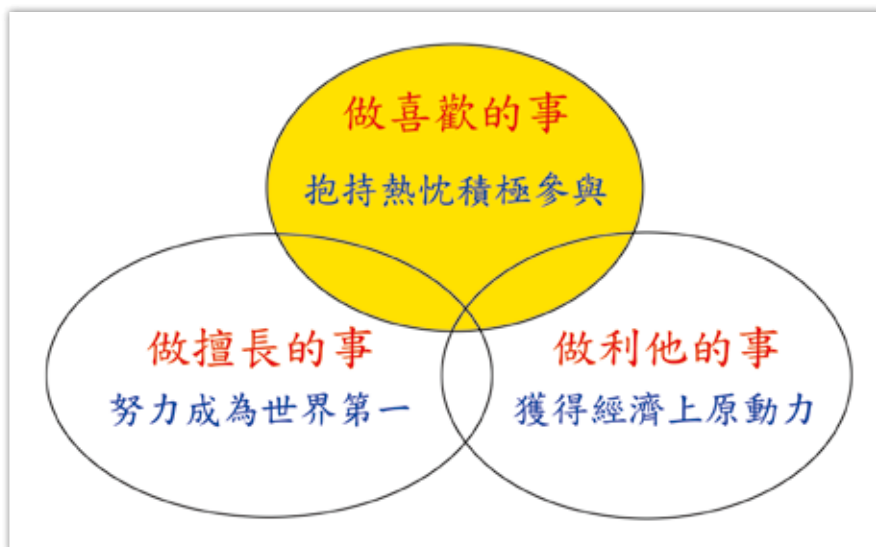
2.保羅·史托茲著，莊安棋譯，《AQ逆境商數》(臺北：時報文化，1997年)，72頁

3.作者綜整自繪。

20 〈「你沒變強，是因為太舒服」，5個改掉拖延症的好習慣〉，ETtoday生活新聞，(下載時間：2016年3月9日)，<http://www.ettoday.net/news/20140307/332170.htm#ixzz42MNAdeSb>。



圖四 找出自我使命的中心點-企業戰略與個人目標示意圖



資料來源：岩田松雄著，張鳳譯，〈職場菜鳥你究竟想做什麼〉《商業週刊》，1325期，2013年，頁142~146。

與物質生活上，雖無法富裕，卻能充實與滿足，無後顧之憂，並進一步培養與組成軍人正向習慣領域，以活化軍事組織與軍人家庭，其包括：(一)「目標導向、精於凝聚、時時審視、勇於面對挫折」；(二)「體適壓力結構與注意力調度構想、內部聯繫原理、規律生活與品德」；(三)「有效重新結構構想、循環進化與低深原理、厚植民間動態競爭力」。²¹最重要地，要以不同面向看待工作或生活，因為升遷或工作表現，無法時時如意，遇到不如意事務，生活之挫折，皆要每日晨昏定省，檢視軍人應有的「正向習慣領域」。

結語

「天下平、國家定、社會安、家庭和」追求幸福軍旅才可能，宜由個人、家

庭、社會而至國家之健全而得之，若一個國家不安定、社會不會繁榮與安全、家庭生活不會和樂與穩健、個人無法安康與幸福；外部環境可能劇變而無法控制，但軍人之心理建設、善用軍旅身心鍛鍊之機會，設定強身與核心能力(技能)之學習目標、從挫折與磨練中培養正向思考之能量與習慣領域，「幸福軍旅」是非常容易達到的生活方式，且要規劃與經營的，也更需要部隊幹部的體諒與支持，也相

信在一個國軍弟兄皆有幸福感的單位或部隊，其工作與生活之滿意度一定會相對提高，對家庭之照顧與親子互動必然融洽。

「觀念變革」也是啟動幸福軍旅之核心要素，幹部若能多一份同理心，在合宜的生活規範中，將自己在初階軍官所面臨之問題，化為心靈導師，與部屬一起成長，多為成功找方法，少為失敗找理由，善用軍中人脈學習網，從不同官士兵身上學習不同專業領域之知識或技能，以同伴為師，跳出舒適圈且勇於做以前未曾做過合法合紀之嘗試、跳出舒適圈且多花時間勇於做沒有把握之事、跳出舒適圈以擴大自己之學習領域或交友圈、跳出舒適圈在軍旅所培養或學習之心理韌性與逆境生存之能量，不管在軍中或退役後在社會上工作，其生活必然常伴著幸福與快樂。

21 韓慧林、張高福，〈擴展習慣領域、活力國軍〉《陸軍學術雙月刊》，國防部陸軍司令部教準部發行，第49卷第530期，2013年8月，頁134~150。