

職場心理暴力預防 與心理健康促進

杜家興 臨床心理師

juiahsin@yahoo.com.tw

歡迎加入臉書社團：正念教育



人為什麼上班



生存
需要

機構
認同

自我
認同

學習
成長

回饋
圓滿

「湯瑪仕，你是很有用的小火車！」
實做看看：請用英文說？

真實的職場江湖??

人在江湖，身不由己！
出來江湖混，是要繳學費的！



關於人員異動的七項事實

<https://www.pinterest.com/pin/638526053406450652/>

51%的員工**考慮**找新工作
(來源：Gallup)

72%的人因為**進階的職涯機會**而換工作 (來源：MRINetwork)

25%的新人於**工作第一年**離職 (來源：Allied Workforce Mobility Survey)

員工年薪的**50-60%**就是**替換**他的直接成本 (來源：American Progress)

• **69%**的新員工因為**入職後的適職期有好的經驗**而比較有可能選擇留下來 (來源：OWL Labs)

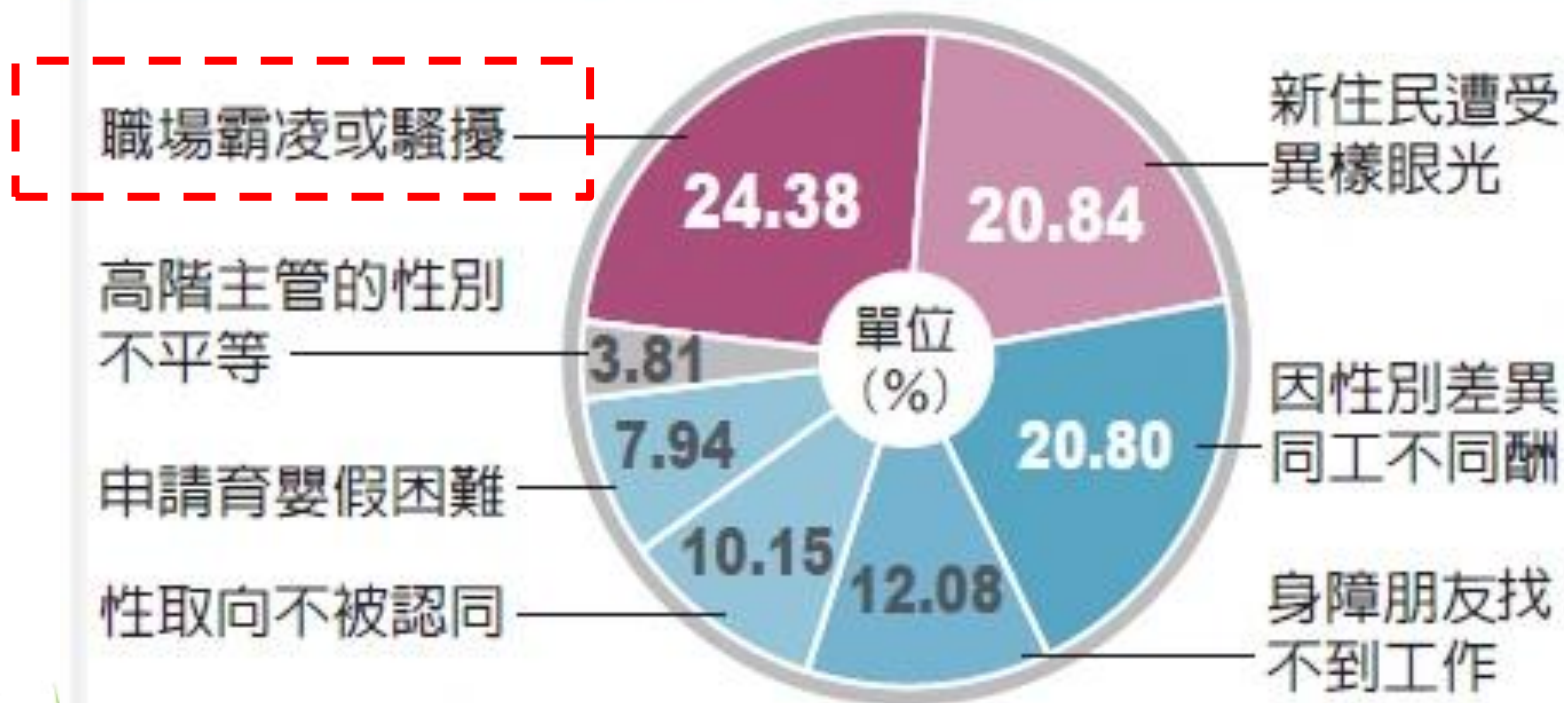
• **87%**的雇主表示，**改善留任率**是至關重要的優先事項 (來源：Future Workplace)

• **25%**的低異動率公司有**是允許遠距辦公**的 (來源：OWL Labs)

職場不友善行為...霸凌最常見

2020-06-27 02:43 經濟日報 / 記者仝澤蓉 / 台北報導

職場平權調查



資料來源：渣打銀行



職場霸凌的後果？損失...

5.5億

個工作日
美國一年損失，
過半數與壓力有
關

6億

個工作日
歐洲一年損失
(EASHW估計)

1370萬

個工作日
英國一年損失，
因壓力和抑鬱，
其中大部分聲稱
遭到不公平解雇
和歧視，包括受
到霸凌。



- 職場霸凌可能對受害者帶來重大創傷，也影響職涯發展，而且遠比多數人認知的更為普遍，部分原因是許多受害者**不明瞭**自己身受霸凌，或不管是對人或是對己，都**難以開口承認**自己被欺負。

職場霸凌行為分五大類

瑞納（Rayner）和霍爾（Hoelt）

威脅專業地位

可能升遷遭拒甚或降職；被迫接受委屈求全的狀況；或任何其他貶低你職位或層級的行為。

威脅個人地位

影響別人—甚至你自己—對你的評價；你的可信度被打折、你的名聲遭汙衊、你覺得受到貶抑

孤立

你被阻絕在其他團隊成員之外，被排擠不能參加活動，無法獲知最新進展。

不合理的工作量

如工作超載而別人沒有、你永遠分不到有趣的工作，甚至沒事可做，都令人沮喪、傷及自尊，甚至因此遭到批評。

破壞身心穩定性

通常包括一連串行動和評論，用來摧毀自信、挑起自我懷疑，形成壓力，在極端案例下甚或引發精神疾病。

職場霸凌造成憂鬱症，知名鍋物店 女店員申請職災成功！

- 自2020年09月15日ETtoday新聞
- 中山醫學大學附設醫院職業醫學科主任表示，**23**歲女店員，因在職場長期受到同事辱罵，導致女店員一上班就忍不住掉淚、哭泣，嚴重影響上班情況，日前女店員到院求診身心科並尋求職災認定，個案管理師及醫師協助向公司方釐清，經過一個多月調查後確認為職災，女店員成功申請調離職位，並且獲得勞保局傷病給付**1萬**多元。

臺灣臺南地方法院108年度訴字第1044號民事判決：

• 霸凌

- 係指一個人長時間、重複地暴露在一個或多個人的負面行動中，進行欺壓與騷擾，且被鎖定為霸凌對象而成為受凌者的情形；

• 勞動部將『職場霸凌』定義為

- 在工作場所中發生的，藉由權力濫用與不公平的處罰，所造成持續性的冒犯、威脅、冷落、孤立或侮辱行為，使被霸凌者感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立及受傷，進而折損其自信，帶來沉重的身心壓力之行為。

- 職場霸凌之要素應包括**刻意傷害的敵對行為（或稱負面行為）、不斷重複的發生及造成受凌者生理、心理等傷害之情形**，亦即個人或團體對其他個體具體為直接或間接的攻擊行為，且此一行為並非偶發性的衝突而維持長達一定時間，進而對受凌者造成身體、心理和社會問題之負向結果而言。
- 不得**逕依一方**所述即概予認定，仍應確實觀察工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究行為人之目的及動機等因素予以綜合判斷。

職場暴力：OSHA定義

- 美國職業安全與健康管理局：
 - 於工作場所發生的任何關於身體上的暴力、騷擾、恐嚇或其他具威脅性的破壞性行為。它包括了任何從口語威脅到人身對抗的狀況——在某些情況下還包括兇殺案在內。
- 實際上，在2018年，美國勞工統計局發現發生的5240例致命工作場所傷害中，有403例是工作場所兇殺案。





職場霸凌類型



語言暴力



性騷擾



肢體暴力

心理(精神)暴力



一般組織內部常見的不法侵害

執行職務遭受不法侵害預防指引（第二版）106年6月

1

暴行、傷害之肢體攻擊
（肢體攻擊）

2

脅迫、名譽損毀、侮辱
、嚴重辱罵（精神攻擊）

3

隔離、排斥、忽視、孤
立（斷絕人際關係）

4

強求執行業務上明顯不
必要或不可能之工作，
妨礙工作（要求過高）

5

欠缺業務上合理性，命令
其執行與能力、經驗不符
的低階工作，或不給工作
（要求過低）

6

過度介入私人事宜
（隱私侵害）



職場暴力類型（FBI）

- 犯罪分子的暴力行為，他們與職場沒有什麼關聯卻進入職場進行搶劫或犯其他罪行。
- 客戶/客戶/患者/學生/囚犯/或是其他有接受公司服務的任何人，對公司員工做出的暴力行為。
- 現任或前任雇員對同事、主管或經理的暴力行為。
- 不在職場工作但與某個員工有某種私人關係的人（虐待配偶或家庭伴侶）——虐待人的或有家暴行為的伴侶——在職場犯下的暴力行為。

從職場文化



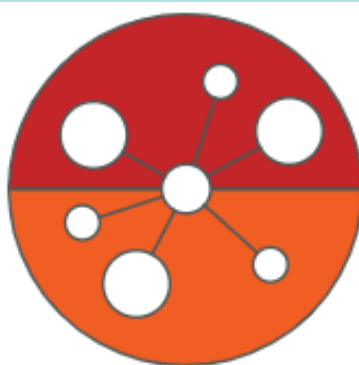
職場暴力



負面
壓力



領導
技巧



缺乏
策略



無效
訓練



符合
價值

接受調查的 HR當中，認為 公司有以下 情形的百分比

Bullied



Discriminated Against



Harassed



54%

- 負面壓力在公司很普遍

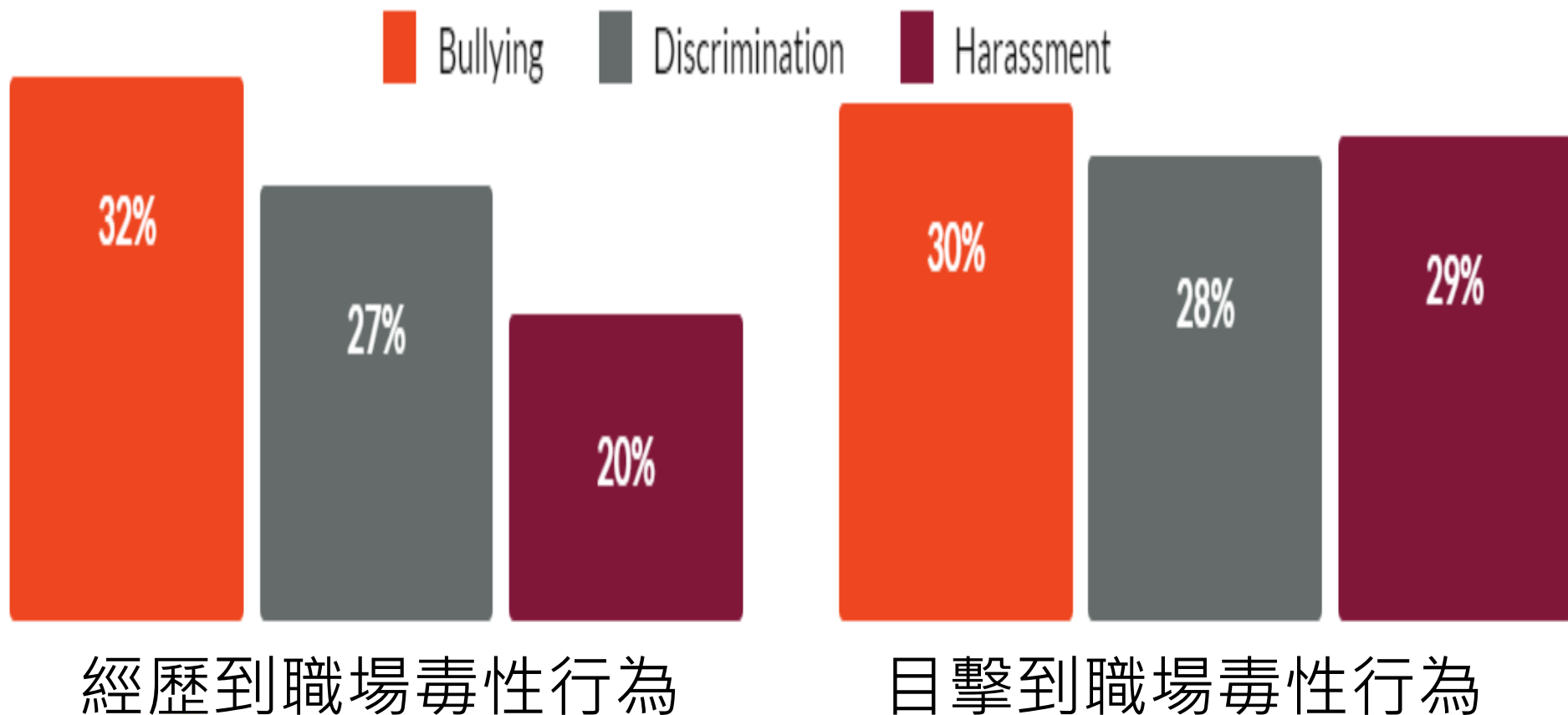
52%

- 公司是負面且屬於毒性或中性職場

46%

- 公司有許多的毒性行為

職場毒性行為令員工感到不安全



經歷到職場毒性行為

目擊到職場毒性行為

是否相信主管具備建立 正向職場文化的關鍵能力

問題發生前就開始預防



棘手情境中的交談能力



衝突管理的能力

■ Agree ■ Disagree



企業教練的能力



雇主或公司名聲，影響招募和留任

“若可以換到名聲更好的公司，我就會考慮這麼做”

92%

Corporate Responsibility Magazine

“我不會為名聲狼籍的公司工作，即使薪資比較高。”

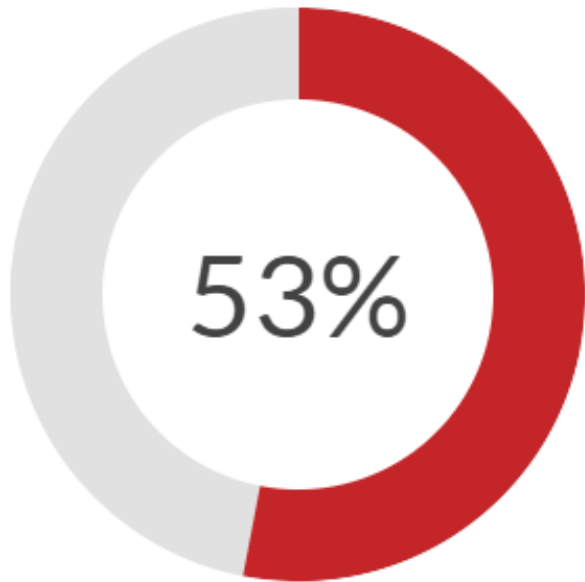
50%

Talent Now

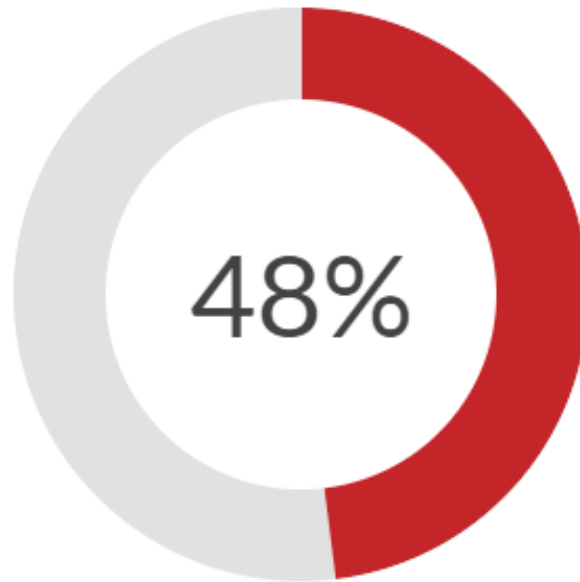
名聲不佳的公司每次招募都多花費

10%

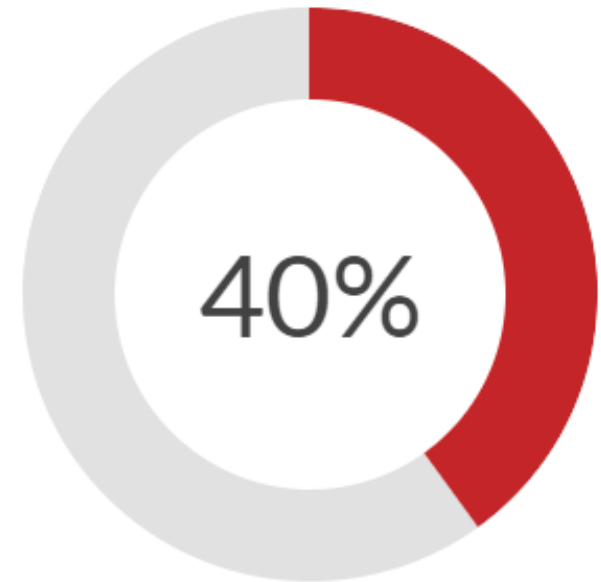
在具有消極文化的組織中， 缺乏行動的狀況尤其明顯。



公司沒有處理
「毒性職場」的
問題



公司沒有投入任何
經費來促進健康的
職場文化



公司沒有更加重視
對「毒性職場」的
處理



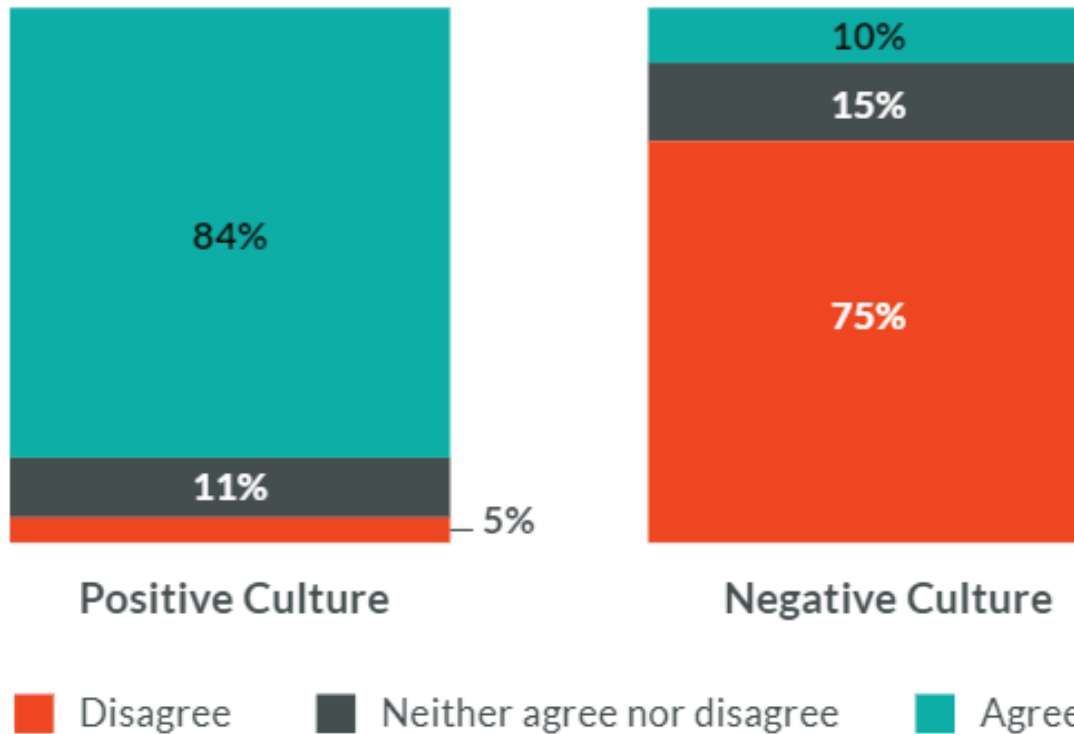
教育訓練的有效性

	要求遵守	強調文化
霸凌方面的預防訓練	29% Effective	67% Effective
騷擾方面的預防訓練	27% Effective	57% Effective
歧視方面的預防訓練	29% Effective	65% Effective

- 安排的訓練內容侷限於法律禁止的行為，這樣的公司較常被評為「毒性職場」，其訓練課程也同樣地被評為「比較無效」。

- 比起那些強調服從的組織，那些強調表現出**尊重和文明**的組織，經常認為自己的訓練課程**比較有效**，其職場身心健康**毒性較低**。

公司裡的行為和程序 都有符合公司的核心價值？



- 公司的核心價值是塑造公司職場文化的最重要工具之一。
- 核心價值可以使員工產生熱情動機、高效、與團隊一致並且改變行為。

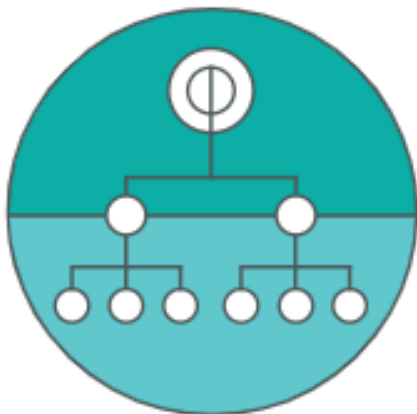
預防身心毒性職場，改善訓練成效



Evaluate Your Training



衡量訓練效能



Focus on Your Leaders



聚焦在領導人



Give Employees A Voice



讓員工發聲



從資深心理治療師推動 職場心理健康促進

除了IQ、EQ、KPI，更重要的是：
接納情緒、善用腦力、重視人性需求、
機構認同、生活價值



推動職場心理健康引發的思索

資本家的身份認同

- 不能對不起董事與股東/賺錢 vs. 不能對不起幫我實踐夢想的員工

領導人/主管的身份認同

- 績效管理最優先 vs. 一起逐夢、一起克服、一起喜怒哀樂、一起人生

員工的身份認同

- 領了錢就要全心付出 vs. 當前工作只是職涯的其中一站

績效

機構認同

機構文化

自我認同

成長經驗



來自領導階層的幹話

2021 職場心理學 幹話PK賽

單書5折起 2/24-4/7

社畜們戰起來！ 一句話惹怒你

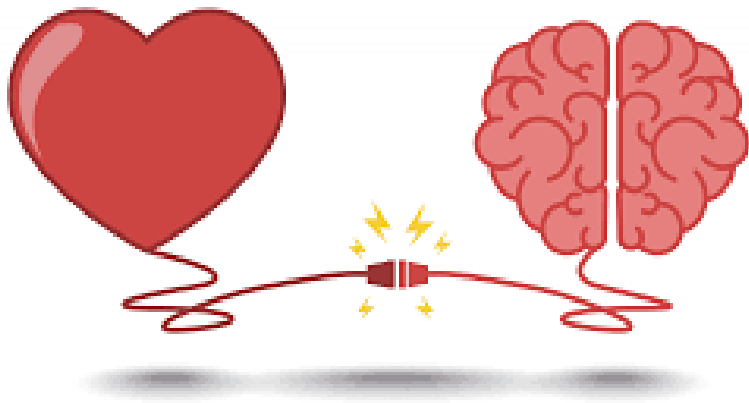
如有雷同 純屬巧合

怎麼才開工， 笑著笑著就哭了

<https://activity.books.com.tw/crosscat/show/A00000022680>

- 在身心健康覺醒的年代
 - 要關注自己的**職場心智**是被如何塑造出來的？如同關心你吃的豬肉是怎麼養出來的一樣。

職場幹話： 收起情緒，讓我們就事論事！



- 有種就閹掉我的杏仁核！
 - 情緒，是人類心智的警報器
 - 人類共通需求，是人類心智的指南針

情緒，需要被傾聽

人性共通需求，需要被理解



- 但，職場管理人
 - 多想直線求快，不花時間心力穩紮穩打
 - 對抱怨員工；妳覺得被誤解了！你也想認真但找不到門道！



職場問題，考慮心理，也考慮腦

- 每個人在大腦神經回路的差異夠大的了
 - Kobe Bryant不懂林書豪怎麼一撞就倒！不自己果斷出手！

職場幹話： 一心多用，年年效能UP



心思雜亂 vs 全心全意

Mind Full, or Mindful?



大頭老闆 vs. 領導人



揪出處罰
罪魁禍首



修復問題
克服難關



威脅恫嚇
心生恐懼



激發活力
產生熱情

arvind.lakhani/2
wittyfeed.com

You can use this poster by giving proper courtes

arvind.lakhani/2
wittyfeed.com

You can use this poster by giving proper courtes

BOSS vs LEADER



迫使員工

輔導指引

BOSS vs LEADER



命令要求

詢問請求

BOSS vs LEADER



利用員工

培育員工

100%

+4

wittyfsc

wittyfsc

wittyfsc

策略性領導的10個原則



1 分派責任



2 資訊開放且誠實



3 提供多重的提出與測試創意的管道



4 犯錯是可被接受的



5 提供取得其他策略的管道



6 提供體驗式學習的機會



7 提供轉型的薪資



8 將您整個人帶入職場



9 找出時間沉澱反思



10 承認領導力要持續實做培育



提出了類型和概念，然後呢？

- 當前職場
 - 對經營領導階層
 - 對主管
 - 對員工在每題以0~10分來打分數
- 專責單位負責分析建言
- 職場逐漸有了開放、支持、關懷、信任
 - 可組織「支持團體」來獲得回饋



主管的心理健康議題 與促進策略

杜家興 臨床心理師

juiahsin@gmail.com

歡迎加入臉書社團：正念教育



「經營領導階層」的心理健康議題

展現對身心健康的重視

- 主管們受指揮於「經營領導階層」

為自己建立心理健康的優勢網絡

- 自己的心靈導師/顧問，或生命顧問/導師。
- 每月一次的見面：分享自己對生命與身心靈的體會

在職場推動新的個人工作規範

- 即能夠消除疲憊和壓力、恢復身心活力與熱情的職場文化、制度與策略
- 營造正念導向職場；促進員工使用EAP服務

培養關係導向的職場對話文化

- 即開放、透明、交流、認識、尊重、理解、合作。
- 每月一次單位交流時刻

高效團隊主管必修課

強化主管意識，
做個好工頭

完成任務，不
把問題還上層

編列預算，
確認資源

團隊戰力
才是成績單

(不只考評)
與員工共訂目
標

凝聚價值觀，
落實組織願景

超越自己、部
門與職位

人性素養比IQ
更重要 (覺察
與慈悲)

企業中階主管的領導甘苦

夾心兩難

- 身處上司與部屬之間的感受

厚植精進

- 不斷充實自我本職學能

擔當給空間

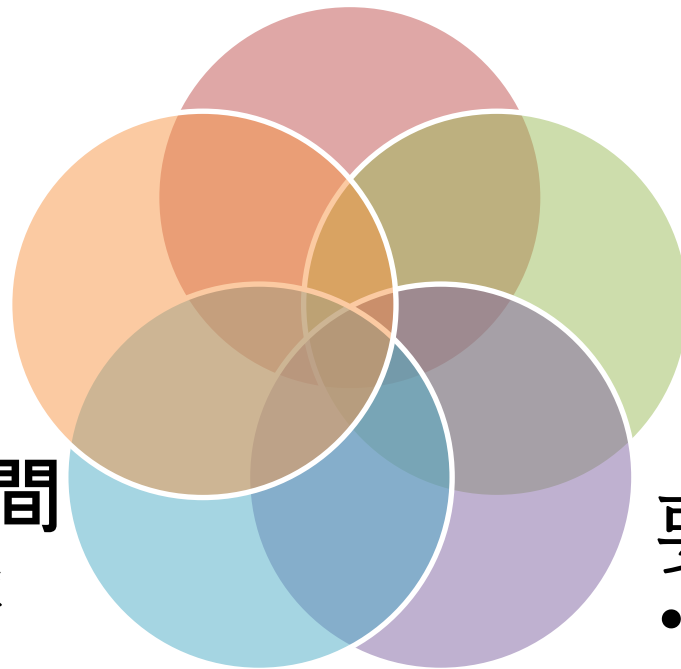
- 放手讓部屬展現自我

推動政策

- 接受、宣導、溝通並落實政策

要兵強馬壯

- 傳承與教育部屬



正念領導力五元素

前提條件

領導的意願 | 才能與知識 | 變革的能力

建立關係

建立信任
互相連接
支持他人

管理能量

能量平衡
揮賦能量
持續實踐

調整視角

自我覺察
在當下暫停
適應調整

積極參與

活在當下
主人翁精神
承擔風險採取行動

發現意義

幸福感
核心優勢
人生使命

個人和
職業背景

結果

影響力 | 成就感 | 復原力

僱主可以為員工做什麼？

僱主可制定以下工作場所暴力政策和程序：

制定一個關於事件、威脅或其他問題的報告流程。

對事件、威脅或其他問題進行調查

緊急情況的應變作為，包括主動排除威脅。

識別並糾正危害。



職業安全衛生設施規則§324-3

雇主為預防勞工於執行職務，因他人行為致遭受身體或精神上不法侵害，應採取下列暴力預防措施，作成執行紀錄並留存三年：

- 一、辨識及評估危害。
- 二、適當配置作業場所。
- 三、依工作適性適當調整人力。
- 四、建構行為規範。
- 五、辦理危害預防及溝通技巧訓練。
- 六、建立事件之處理程序。
- 七、執行成效之評估及改善。
- 八、其他有關安全衛生事項。

前項暴力預防措施，事業單位勞工人數達一百人以上者，雇主應依勞工執行職務之風險特性，參照中央主管機關公告之相關指引，訂定執行職務遭受不法侵害預防計畫，並據以執行；於僱用勞工人數未達一百人者，得以執行紀錄或文件代替。

職場不法侵害的預防及處理

之前預防

- 辨識及評估不法侵害之危害
- 作業場所環境之檢點與改進
- 依工作適性適當調整人力
- **辦理危害預防及溝通技巧訓練**

當時因應

- 確保申訴管道
- 提供及時性保護
- 啟動調查程序
≤ 1M完成

之後處理

- 受害者安置
- 加害者懲處
- 檢討與改善
- 資料確實保存
≥ 3Y

執行職務遭受不法侵害預防計畫 執行流程

建構行為規範

公開宣示禁止工作場所職場暴力、訂定安全衛生工作守則

辨識及評估危害

A 辨識高風險族群

保安服務人員、體力勞動者、生物及醫學專業人員、財務及商業服務人員、客服人員及銷售人員。

B 辨識具高風險族群特質

夜班、輪班、長工時、高工作負荷、缺乏保障之職務或職場正義感較低工作場所

C 評估危害

高風險族群
工作者填寫

工作場所可能發生之潛在風險、作業流程、評估發生頻率與嚴重度

單位部門主
管填寫

識別正在使用的現有暴力控制措施
確認有無其他可能降低風險之控制措施及預計實施日期

辦理危害預防及溝通技巧教育訓練

A 為工作者及單位主管辦理教育訓練

B 為單位主管增加辦理教育訓練

C 實施教育訓練前後，填寫暴力危害及風險評估之調查問卷，了解員工對職場暴力相關事項之認知程度，供計畫執行成效評估。

適當配置作業場所

例.

將組織內常發生的暴力類型與工作位置，強化相關措施

通道 → 加設密碼鎖、員工證、訪客登記等，避免未獲授權人士擅自進出工作地點。

依工作適性適當
調整人力或提供
必要保護措施

具下列職務或流程時：

面對大量群眾、需要單獨進行作業、
在傍晚及夜間之工作、
需要處理金錢交易、保護性業務工作
執行員工人事調動告知作業時、
執行員工人事終止聘雇告知作業時…

→ 依工作適性調整人力

例. 足夠保安人員在旁支援

→ 提供相關防衛性工具

例. 口哨、警棍等

建立事件處理程序

A

制定職場暴力事件通報/申訴單
設立通報單位

C

建立職場暴力處置執行流程

B

宣導至所有工作者均清楚通報方法

D

建立職場暴力處理小組

職場暴力之管理

所有相關資料建檔保存，進行分析評估。

A

雇主應**每三年**進行一次風險評估和監測

B

應鼓勵工作者主動報告事件，協助追蹤。

C

所有職場暴力事件之調查報告應以書面紀錄保管，
以利事後審查

執行成效之評估
及改善

搜尋

臺北市政府勞動局
職業安全衛生服務專區
>百寶箱>附件下載



員工遇到職場霸凌的五點因應計畫

1. 承認問題

2. 增進知識

3. 以有建設性的方法正面對抗

4. 寫日記

5. 尋求協助

員工遇到職場霸凌的時候怎麼辦

- 找上司的上司、人事主管商量
 - 商量時可以向公司提出以下處理方式：
 - 對加害者的嚴重警告
 - 對加害者減薪、降職、停止出勤等嚴厲處分
 - 將加害者或自己調換部門
- 找勞動局商量
 - 若公司內部無法處理，就可以直接洽詢各縣市勞工局或勞工健康中心
- 對加害者請求損害賠償
 - 由於職場霸凌算違反民法，需先蒐證相關證據，才能對對方提供告訴。
- 對加害者求處刑事法罰款
 - 若被毆打受傷的情況屬於傷害罪、否定人格的辱罵就屬於侮辱罪，向警察提出被害狀或是訴訟，由於是刑事法，大都會希望私下和解比較多，這時候就能要求和解金額去撤銷訴訟。

心理調適建議



臺北市政府勞動局
Department of Labor, Taipei City Government

向員工諮商師、公司健康部門的醫師尋求幫助

- ★ 說明經驗
- ★ 減少個人的壓抑與壓力
- ★ 協助處理情緒



適度的服藥

- ★ 減輕生理上的疼痛

從事身心放鬆的活動

- ★ 保持心情愉快

記得對自己好一點

擁有在工作場所以外的朋友

- ★ 獲得體諒與傾聽

與相關社福機構保持聯繫

- ★ 尋找有共同經驗的朋友、部落格、社群



雇主知悉職場性騷擾事件後 應如何調查？



步驟

1

採取立即有效「**糾正**」
及「**補救**」措施

步驟

2

啟動調查程序

請注意

調查程序不公開

步驟

3

組成「**性騷擾申訴**
處理委員會」

步驟

4

追蹤處理結果、引介
專業輔導或醫療機構



臺北市政府勞動局

Department of Labor, Taipei City Government

雇主如何防範職場發生性騷擾事件？

工作場所 2 防範

方法
1

設計完善防治措施

方法
2

建立申訴管道



Q 小華外勤時，遭客戶言詞性騷擾，該怎麼辦？

1

當下明確制止
性騷擾行為

可先蒐證，並紀錄發生當下的人、事、時、地、物

2

盡速向公司
提出申訴

3

公司未處理
向勞動(工)局申訴

主管機關針對公司
責任進行調查



建構心理健康的職場文化

一、建構人性化職場文化，落實「員工是公司最大資產」

- 關注每位員工的內在需求
- 培養每位員工的良善特質
- 促進每位員工的積極成長

二、職場暴力行為的辨識和應對訓練

1. 認出職場霸凌和暴力行為並做出回應
2. 早期的警訊以及如何介入
3. 訓練員工學會如何預防職場暴力的發生
4. 預防職場暴力的實用技巧
5. 定義關鍵詞，例如職場中不適當的攻擊、欺凌、非法騷擾和零容忍
6. 重視人與人之間積極連結的「非暴力溝通」課程訓練

沒有心理困擾 ≠ 心理健康

預防危害

通過減少與工作有關的風險因素來保護心理健康

職場心理健康

促進正向

通過培育工作的積極面和員工的優勢力量來促進心理健

困擾協助

不論導致的原因為何，都要協助處理心理健康問題，建議導入整合型企業員工協助方案（EAP）

職場心理健康

心理安全氛圍

- 公司願意承諾員工身心健康與安全
- 公司優先重視員工身心健康與安全
- 公司會重視員工提出的建言

組織正義

- 公司對於每一部門或員工有相同的身心健康與安全福利
- 公司決定每一部門或員工的身心健康與安全管理機制的標準是一致的
工作需求-資源模式
- 公司調查危害身心健康及安全的原因並發展降低危害身心健康及安全的策略
- 為促進身心健康與安全，公司提供不同資源

轉換型領導行為

- 主管滿足員工需求使員工了解工作意義並激發企圖心。

身心健康與安全的政策與策略

- 公司制定並溝通身心健康與安全的政策與策略

職場暴力

- 調查在工作上可能遭受的騷擾、歧視性待遇或心理受辱的對待

身心健康教育訓練

- 主管了解其對員工身心健康的責任
- 員工透過訓練了解自身對於身心健康的責任

安全教育訓練

- 主管了解員工安全責任
- 員工透過訓練了解自身對於工作安全的責任

貫徹「上情下達，下情上傳」

- 但，如何確保上面的格調，下面的品質



實效來自實做與成長

- **正念領導與減壓6-8堂實做課程**

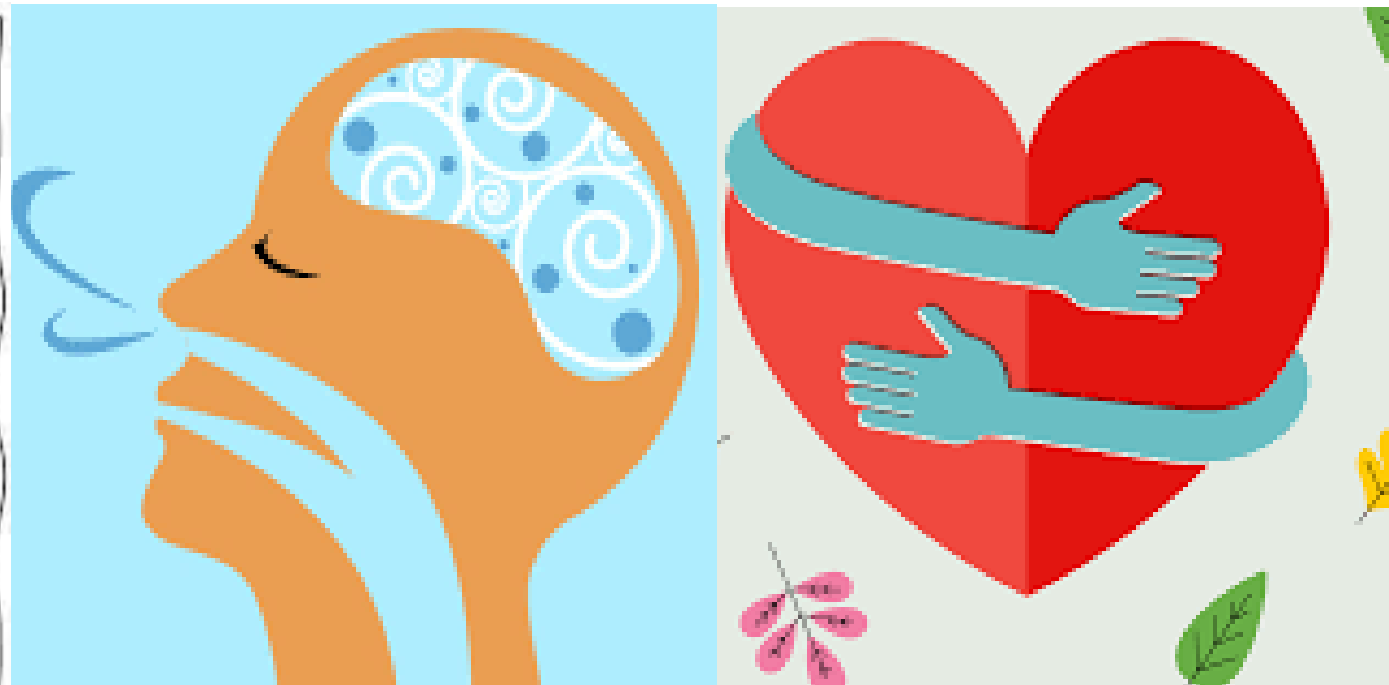
- 恢復心智能量；慈悲理念引導；形成溫柔連結
- 關照自己生氣的關鍵、過程、結果和懊惱處；注意用辭
- 學習認識與體悟一個人的內在歷程、善的力量
- 連結來自於交流，合作來自於理解與認同

- **員工有EAP，主管要有「身心健康導師」**

- 溝通技巧訓練很重要，但缺乏類化效果。
 - 許多不當行為來自內在因素，如內在不安全感作祟；缺乏被信任、被包容、被指導經驗；
- GROW對話模型
- 如何建設性地表達生氣/挫折



練習：感受呼吸，體會賞識



讓員工認識自己的心理習性

- 高敏感特質
- 人際互動模式
- 人際溝通模式
- 認識自己內心的心聲模組



提升覺察力

讓理念引導

從果實鞏固

心理健康

離苦

得樂

苦（疾病）

- 症狀
- 孤立失聯
- 脫離現實

困：亞健康

- 敏感體質
- 畏縮保守
- 怨天尤人

得樂：健康

- 活力腦力
- 信任開放
- 憐憫珍惜
- 投入熱情
- 價值理念

職場心理健康風險

這些都是憂鬱員工經常
需要被幫忙的地方

- WHO的看法：

不合宜的健康與安全政策

在工作上有關決策的參與很有限，或是缺乏對自己工作範圍的控管權力

工時沒有彈性

實務上的溝通與管理不良

員工獲得支持偏低

組織目標、執掌或工作任務不明確

職場可以提供的五種幫助

增加認識

- 教育員工認識身心症狀，特別是憂鬱症的認知症狀如何影響他們的工作表現

提高注意

- 提高對任一現有的員工協助方案的注意與認識，並強調這些方案也有助於解決像是憂鬱症之類的心理健康問題。

塑造文化

- 催生對憂鬱症與其他心理疾病的接納的文化，因為跟糖尿病與氣喘沒什麼不同。

確實轉介

- 若有員工提到他們受苦於憂鬱，請轉介給心理健康專家，並確保他們有持續接受協助或治療

提供支持

- 尋找創新的方法來支持員工的復原，像是彈性上下班或調整每日的工作時數或在家遠距工作。



EAP合作圈

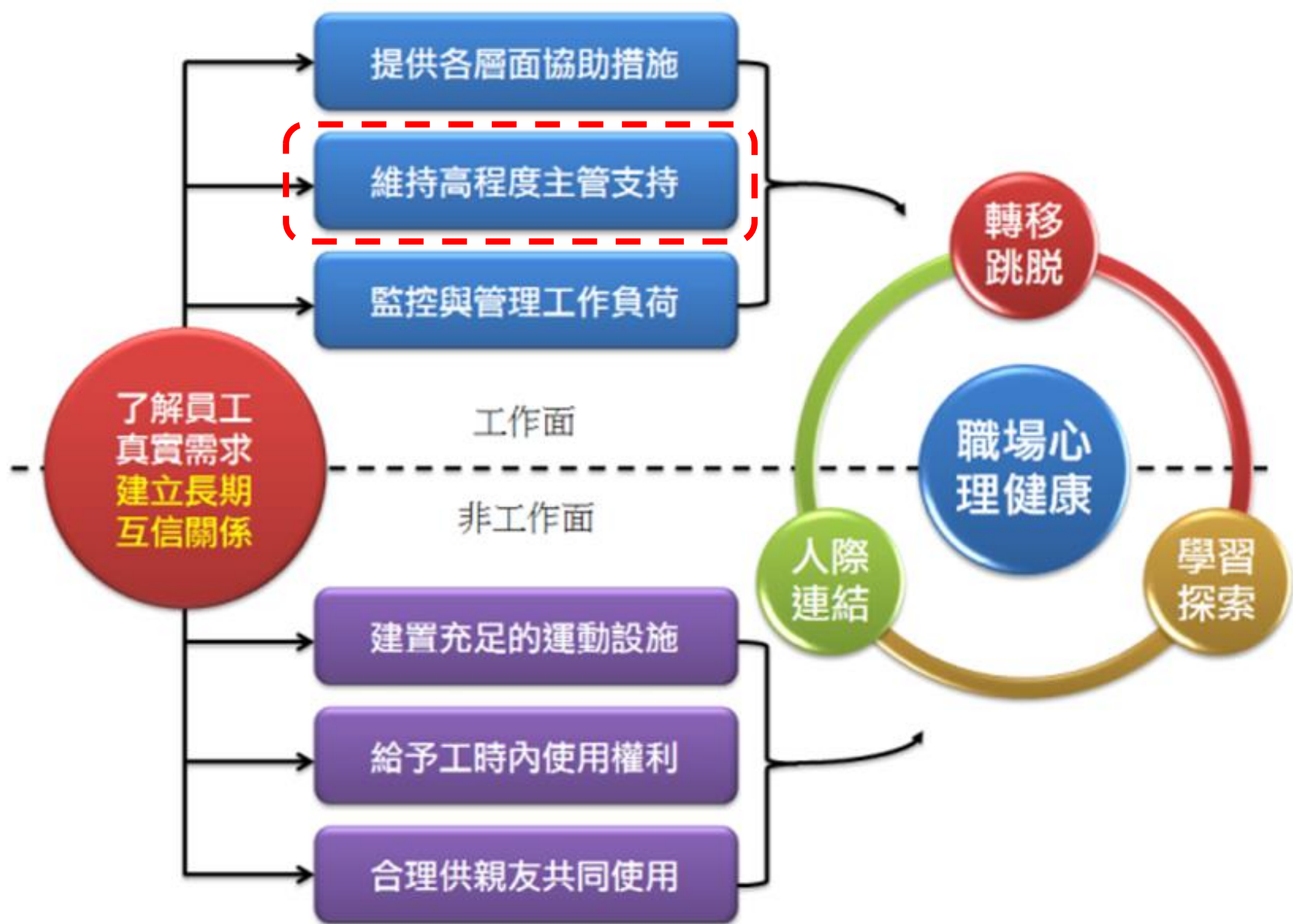
HR協助主管瞭解員工的身心健康狀態，修正其部門管理、職務分派與關懷措施

引入資源/轉介
向單位同仁進行
宣導與考評



EAP心理師與HR合作溝通，
掌握員工目前的心理狀態

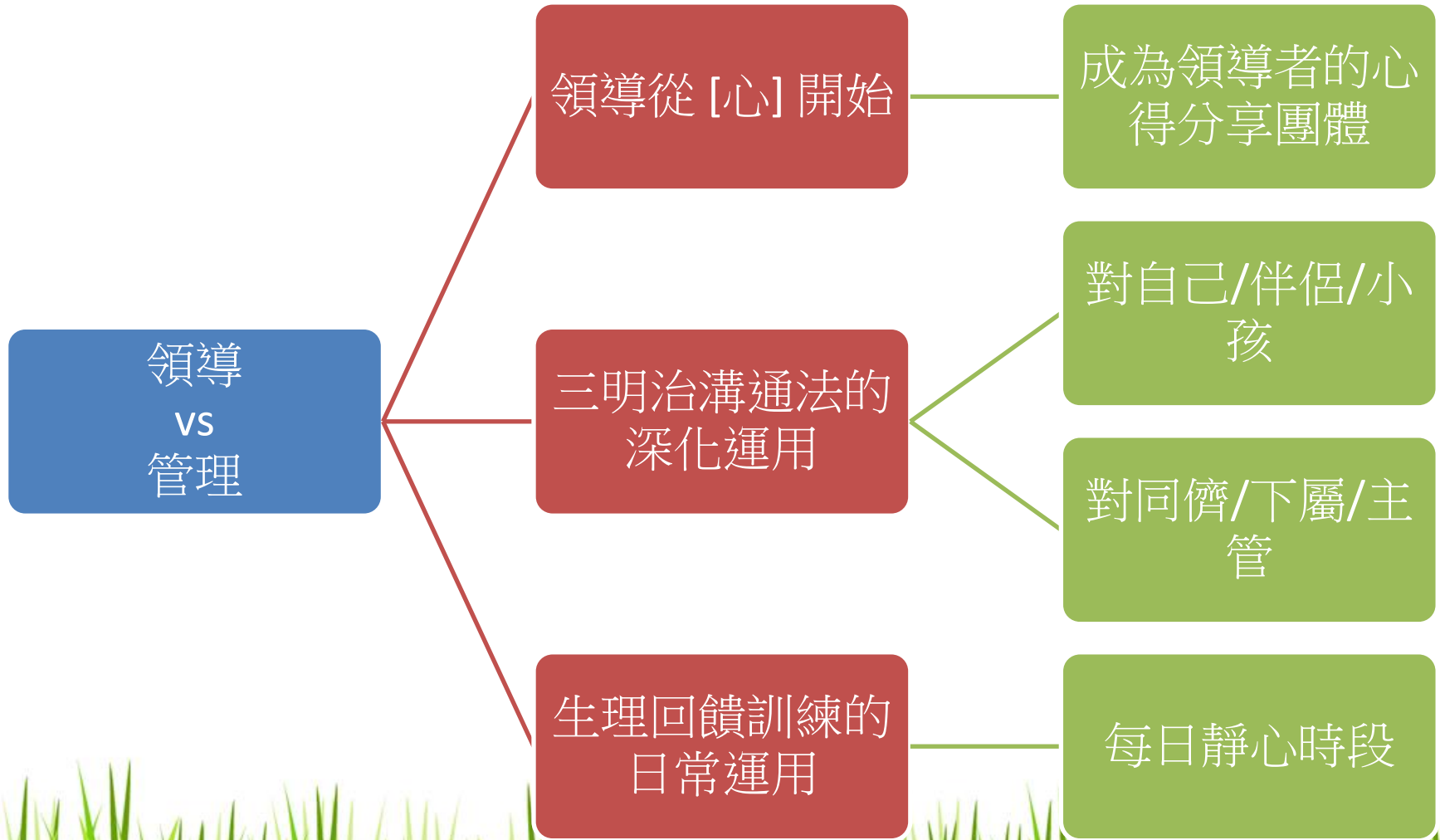
需要認識與瞭解
該員工的困境，
學會如何關懷



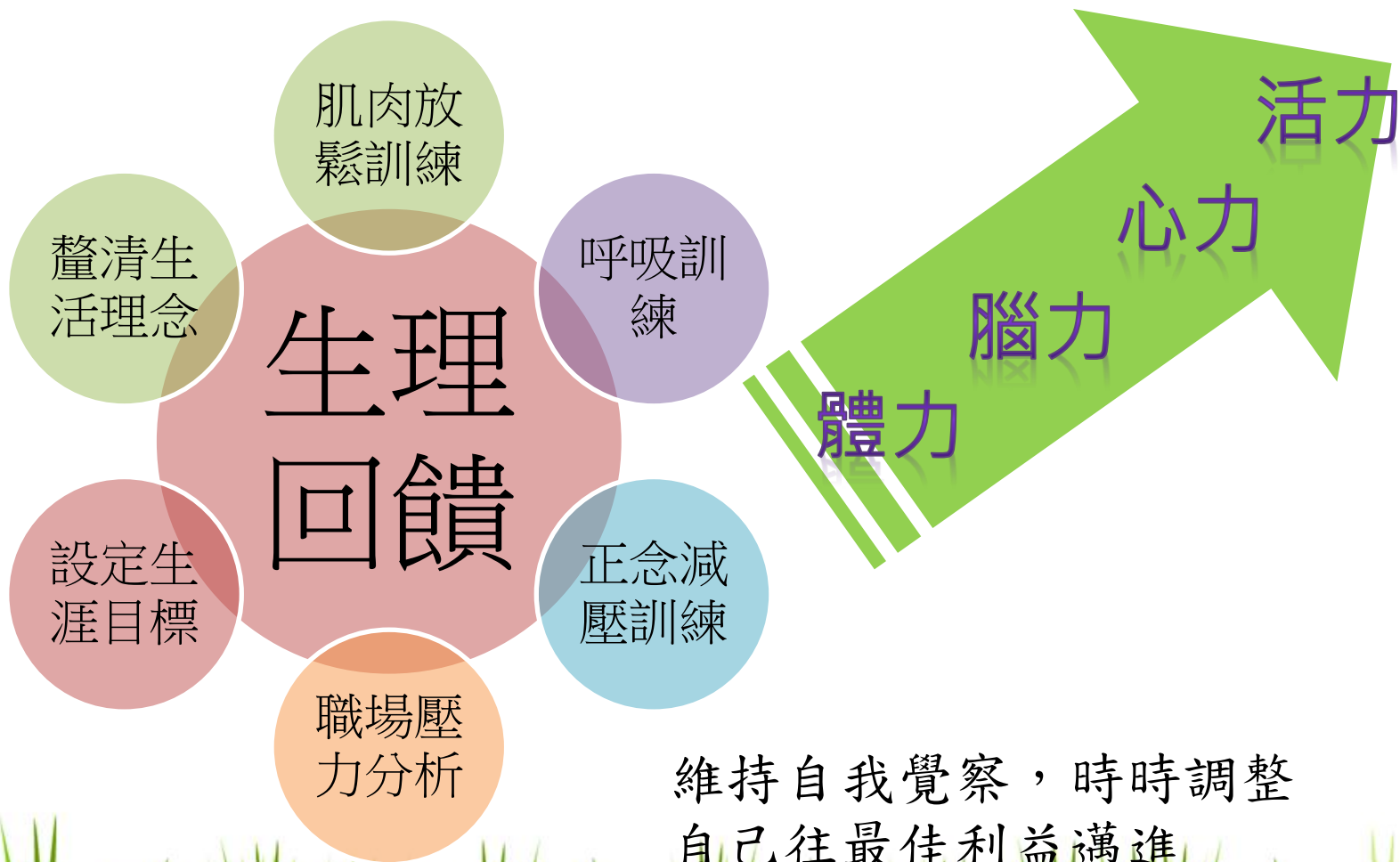
職場心理健康管理初步模式

(胡佩怡、王安智，2014)

主管培力基本訓練



恢復力(好眠)訓練



一問二應三轉介

○ 評估自殺意圖程度

○ 行動指南—**CLUES**

— Connect, Listen, Understand, Express concern, and Seek help.

○ 促進連結感：感覺有人在意、關心與瞭解

○ 傾聽，適當時機時表達瞭解

○ 表達關注

○ 尋求協助：http://data.tainan.gov.tw/es/user/hea_mhp

衛生局心理健康科：精神/心理資源查詢

一個重視心理健康的職場



員工關懷三方合作

主管

明確同仁的職務（權利、責任、福利）

- 工作能力的指導、監督、評核與激勵
- 職場關係的營造（一起做事、一起承擔）
- 關懷與溝通知能（鼓勵表達、鼓勵分享）

HR

關懷、支持與轉介

- 初步評估衛教
- 介紹相關資源
- 定期關懷訪視

職場心理專家

提升員工職場適應與表現

- 探索職場適應困境的原因、介入目標及策略
- 積極介入職場互動，培育健康的職場態度與有益的工作方式
- 必要時，轉介醫療服務

三明治溝通法則

先肯定對方的努力與付出

- 這樣做能幫住自己找到合宜的對話心態
- 這樣做能柔軟對方的焦慮與防衛心態

有連結時，再指出需要討論的部分

- 記住對事不對人
- 提出你的建議來「討論」
- 「有無聽見對方的意見」是指標



要在期待中收尾

- 保持希望，灌注活力，保有彼此的關係

心情溫度計

簡式健康量表每週自我檢測

請您仔細回想「在最近一星期中（包括今天）」，這些問題使您感到困擾或苦惱的程度，然後圈選一個您認為最能代表您感覺的答案。

	完全沒有	輕微	中等程度	厲害	非常厲害
1. 睡眠困難，譬如難以入睡、易醒或早醒 —	0	1	2	3	4
2. 感覺緊張不安 _____	0	1	2	3	4
3. 覺得容易苦惱或動怒 _____	0	1	2	3	4
4. 感覺憂鬱、心情低落 _____	0	1	2	3	4
5. 覺得比不上別人 _____	0	1	2	3	4
★ 有自殺的想法 _____	0	1	2	3	4

得分與說明

前5題總分：

0 ~ 5 分：您的身心適應狀況良好。

6分以上：您有情緒困擾，建議找家人、朋友或專業人員尋求協助。

★“若有自殺想法”

建議尋求專業諮詢或接受精神科治療。

 健康醫療網

來自11,618名受訪員工的幸福感評估

Well-Being Assessment results for the 11,618 employees studied



Fact: This group performs better and costs less.

Question: How many people would you like to have in this category?

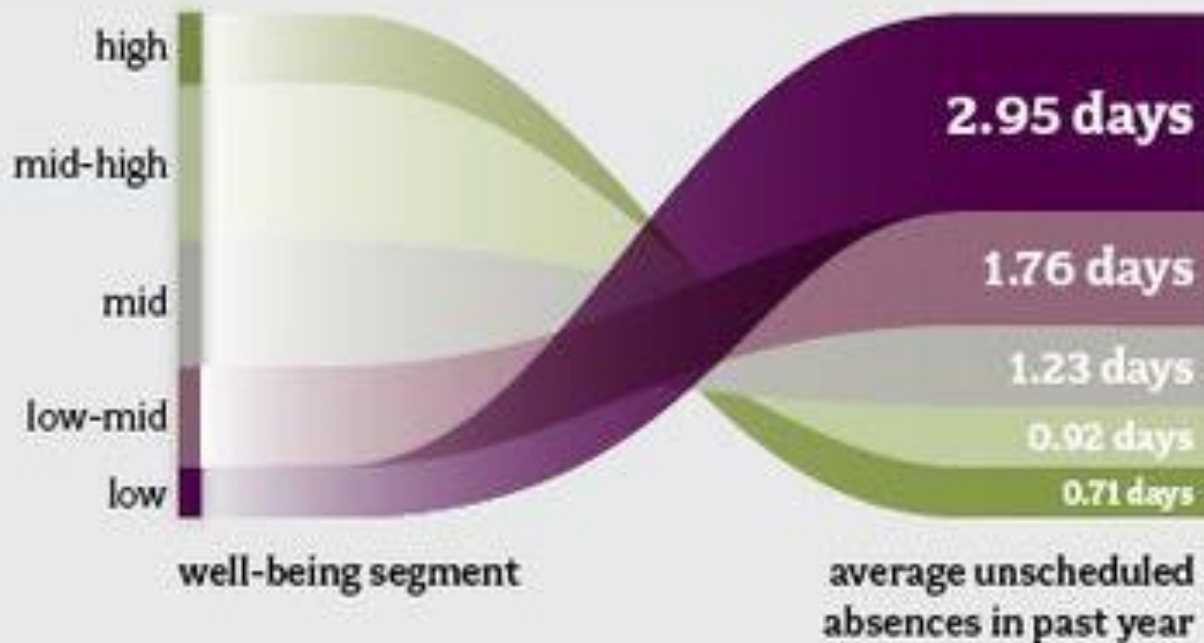
這群人的表現比較好且造成的成本較少！

有高度幸福感的員工

well-being segment legend: low low-mid mid mid-high high

Have 3.9x fewer unscheduled absences

臨時性的缺席，少 3.9倍 = $2.95/0.71$



Employees with the lowest well-being average 3.9 times more unscheduled absences compared to those with high well-being.

有高度幸福感的員工

Incur 3.7x less short-term disability costs

所產生的短期失能性成本，少3.7倍 = 552/167

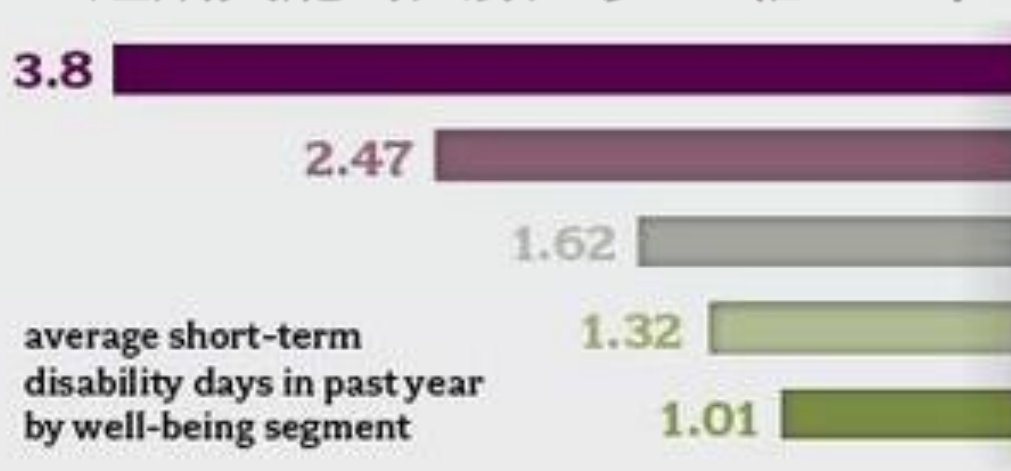


Employees with the lowest well-being incur, on average, 3.7 times more short-term disability costs.

有高度幸福感的員工

and take 4.1x fewer short-term disability days

短期失能的天數，少4.1倍 = $3.8/1.01$



Employees with the lowest well-being take, on average, 4.1 times more short-term disability days.

有高度幸福感的員工

Have 43.7x lower presenteeism

有假性出勤問題的，少43.7倍 = $36.88 / 7.76$

average
presenteeism
score (0 - 100) by
well-being segment

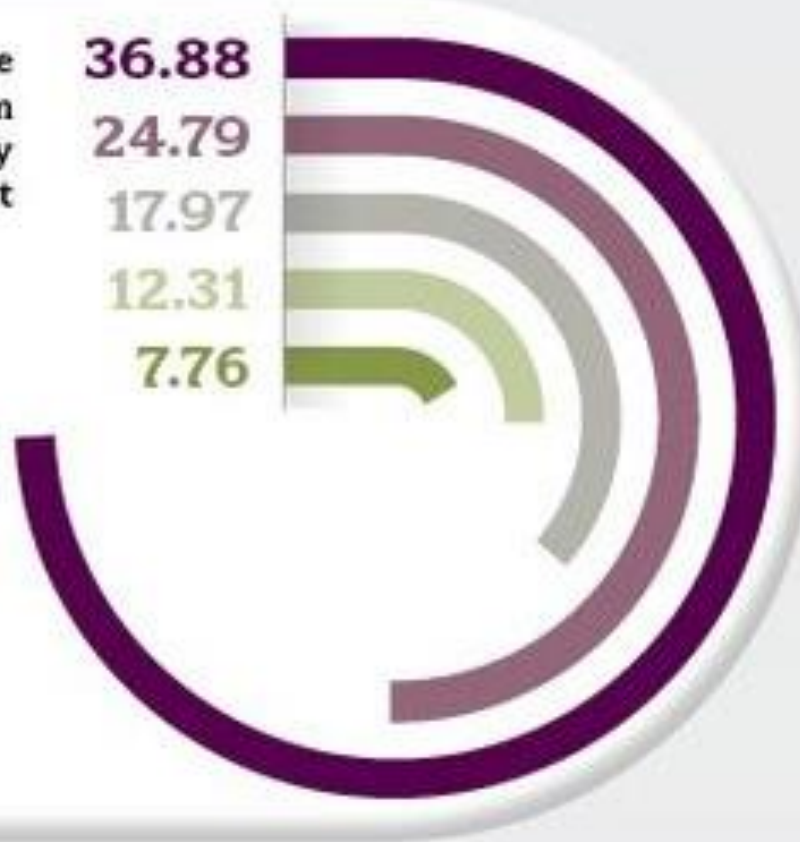
36.88

24.79

17.97

12.31

7.76



Employees with the highest well-being average 43.7 times lower presenteeism compared to those with low well-being.

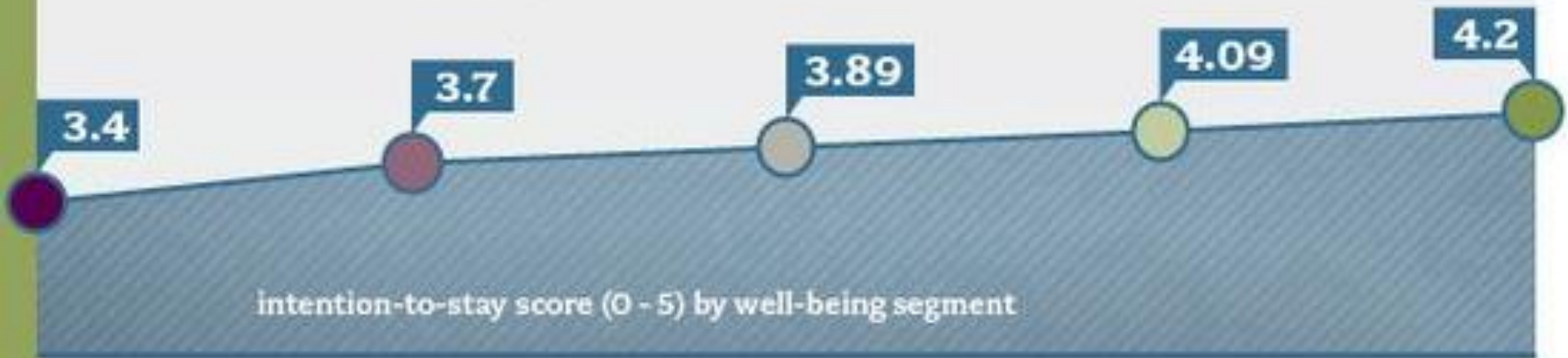
Presenteeism is the term used to describe employees who are physically present at their jobs but experience decreased productivity because of illness or other barriers to performance.

有高度幸福感的員工

更願意留在公司，2.8倍 = 4.2/3.4

Have greater intentions of staying with the company

Employees reporting the highest well-being are, on average, 2.8 times more likely to stay with a company, when compared to those with the lowest well-being.



有高度幸福感的員工

- 以上的資料證明

**—這群人的表現比較好
且造成的成本較少！**

如何減緩職場壓力

6

任何人都
能上手的
簡單策略



杜家興臨床心理師翻譯

資料來源：<https://snacknation.com/blog/how-to-reduce-stress-at-work/>

職場壓力

美國每年支出
1億9千萬美元
用於健康照護



65%

成年人表示「**工作**」
就是他們重大或明
顯的**壓力來源**

職場壓力過度的警訊

焦慮、煩躁或憂鬱

對工作冷淡
或喪失熱情

疲勞

睡眠困擾

肌肉緊繃
或頭痛

難以專注

社交退縮

腸胃問題

活力下降

用喝酒服藥
來處理



1

建立正向的關係



✓ 分享您的想法，以及
將心事一吐為快

✓ 培養與同事之間
的情誼

✓ 尋求親朋好友
的支持



2

開始運動



✓ 運動讓心情變好、
提昇活力並強化
專注力

✓ 333的運動標準

✓ 每日散步以減壓



3

健康且營養的飲食



- ✓ 減少攝取的糖份，避免能量崩潰
- ✓ 多吸收 ω -3脂肪酸，可改善心情
- ✓ 避免咖啡因或尼古丁等刺激性物質

4

充足的睡眠



- ✓ 目標是每晚睡 8 小時
- ✓ 上床睡覺前 1 小時關掉3C



5 設定優先順位



✓ 設定一天定期的
休息時段

✓ 將最重要的事項安排
每天較早的時段

✓ 將不必您親自做的事
情委託出去

6 趕走壞習慣



✓ 抗拒自己凡事
追求完美的習慣

✓ 培養積極思考，不拿
小事鞭策自己

✓ 不要費心在您
無法控制的事情上

從 6 種霸凌者類型， 找出改變現狀的策略

《反擊！終結職場霸凌》

作者琳恩·柯瑞（Lynne Curry）

經理人月刊

<https://www.managertoday.com.tw/books/view/56404>



暴怒謾罵型怪胎

他們不總是對的，但卻從不懷疑自己，反而會在心情不好時，劈頭朝你一陣怒罵。並把挑毛病當作武器，傷害周圍人們自尊。

**破解
對策**

言語暴力最難留下證據，但只要隨身帶著錄音筆就能扭轉結局。

武器

言語暴力



武器

利用權力壓迫

焦土戰士

會不擇手段得到想擁有的一切，像名聲、權威、人脈。同時，光贏得勝利還不夠，除非完全摧毀反對者，否則不會停手。

破解
對策

說服高階主管，焦土戰士可能對公司造成危害，而非只對自己造成傷害，主管才願意處理。



武器

肢體衝突



未爆彈

衝動而喜怒無常，例如用拳頭重擊桌面，或大力搖動同事肩膀，讓同僚總是處在恐懼和擔憂之中。

破解
對策

未爆彈靠肢體衝突恐嚇對方。想反過來讓他們害怕，最好透過法律、公司監督機關。

前提：落實非暴力職場的宣告與教育！

武器

欺下媚上

變形怪

變形怪看到能利用的人，像是遇到直屬主管，就會假扮成模範員工，聲稱被同事欺負，以此獲取權力；對於無用的人，則不假辭色。

破解
對策

讓眾多同事一起指認出他平常的行為。或請人資主管出手，進行360度績效回饋。

就怕主管愛這味！



自戀的操偶師

認為自己生來就比別人優越，不接受任何批評，即使負責任務失敗，也會認為都是別人害的。

破解
對策

面試時問團隊合作經驗，他們多半會講述自己功績，不自覺地顯示對他人的不尊重。

本質上缺乏但卻能表演出「同理心」！



人格殺手

人格殺手喜歡散布加油添醋的八卦，因為這樣做能毀壞對手的名聲，使他們感覺自己比較厲害。

破解
對策

面對這類惡霸，只能正面對抗。像他散布假消息，你就主動詢問消息來源，抓出幕後主使。

武器

散播負面消息



結語

- 職場暴力的預防和訓練，從**職場文化**著力最有效！
- 顯然，職場**必需**做出改變，才能克服職場中的**毒性因素**。
- **現在正是時候**，而且我們能做的事情多著很呢！

