



# 企業壓力預防 管理計畫指引

售價新台幣100元

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所  
臺北縣221汐止市礦科產業科路407號99號  
電話：02-2660-7600 傳真：02-26607730  
網址：<http://www.iosh.gov.tw/>

GPN:1009902361

# 前言

現代社會進入高科技、高文明發展的時代，現代人生活隨處有心理壓力，在工作場合也不例外，工作壓力可視為因職場環境而造成工作者身心適應不良的一種動態歷程，職場上所產生的壓力對員工與組織兩者間都有很明顯的負面影響，工作壓力議題備受社會大眾關注。

本所近年來持續推動工作壓力、職場憂鬱及過勞預防工作，本手冊更是本所近年推動企業壓力管理服務方案之經驗，為協助企業能有效在企業內部建置壓力預防管理計畫而編寫成冊。內容包括：企業壓力管理實施策略與流程、職場工作壓力評估、職場壓力管理因應策略、危機個案處理及壓力管理參考方案。

其中壓力管理參考方案包含了不同職業別壓力管理注意事項，依據本所推動工作壓力

管理服務方案的經驗，以電腦資訊業、醫療服務業及物流倉儲業來說明壓力管理注意事項。

希望這本手冊能幫助企業有效地在企業內部建置壓力預防管理計畫，持續長期進行壓力預防管理，以達健康心理職場成效。為企業能帶來更高的生產力及降低工安事故率及離職率等益處，也為我國的勞工朋友帶來更多平安、健康和快樂。

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

**中華民國九十九年五月**

<b>壹、爲什麼談職場壓力？</b> .....	<b>5</b>
一、什麼是職場壓力？ .....	8
二、職場壓力的危害 .....	8
<b>貳、企業壓力管理實施策略與流程</b> .....	<b>12</b>
一、企業壓力管理策略 .....	14
(一) 預防 (Prevention) .....	15
(二) 反應管理 (Management) .....	15
(三) 復健 (Rehabilitation) .....	16
二、壓力管理服務組織設置 .....	17
(一) 宣示政策及政策形成 .....	17
(二) 確認負責部門及組織推動小組或委員會 ..	17
(三) 通報機制與業務窗口設置 .....	18
三、企業壓力管理流程 .....	19
(一) 取得共識 .....	21
(二) 評估壓力風險 .....	25
(三) 發展行動計畫 .....	27
(四) 執行與評估 .....	29
四、協助高壓力員工處理問題程序 .....	31

<b>參、職場工作壓力評估.....</b>	<b>33</b>
一、職業場所壓力來源.....	34
(一) 組織內工作壓力源.....	34
(二) 組織外工作壓力源.....	35
二、評估壓力來源.....	36
(一) 工作特質量表 (JCQ) .....	36
(二) 勞工職業壓力量表.....	38
三、評估壓力的反應結果.....	39
四、員工職場壓力反應.....	40
(一) 情緒層面的壓力反應與症狀.....	40
(二) 生理層面的壓力反應與症狀.....	41
(三) 行為層面的壓力反應與症狀.....	41
五、組織症狀：工作行為觀察要點.....	42
(一) 缺勤或怠工.....	42
(二) 安全危害.....	43
(三) 生產力降低.....	43
六、高壓危險群人格特徵.....	43
<b>肆、職場壓力管理因應策略.....</b>	<b>45</b>

一、職場壓力風險因子與解決方案 .....	46
二、面對壓力員工的因應策略 .....	55
(一) 協助員工進行壓力管理 .....	55
(二) 促進員工改變動機的技巧 .....	57
<b>伍、危機個案處理 .....</b>	<b>58</b>
一、危機處理案例 .....	59
二、危機個案處理流程 .....	60
三、危機個案處理 .....	62
(一) 危機處理注意事項 .....	62
(二) 危機個案關係人輔導 .....	64
<b>陸、壓力管理參考案例.....</b>	<b>65</b>
一、管理諮詢參考方案 .....	66
二、不同職業別壓力管理注意事項 .....	68
(一) 電腦資訊業 .....	68
(二) 醫療服務業 .....	71
(三) 物流倉儲業 .....	73
<b>結論.....</b>	<b>75</b>
<b>參考書目 .....</b>	<b>76</b>

## 壹、為什麼談職場壓力？

現代生活步調快速、競爭激烈，每天都有規律的或偶發的事件影響著我們的心情；這種影響對我們來說可能是快樂，也可能是不快樂，但都需要我們投注心力來處理，壓力也就跟著產生。

適度的壓力可以激發人們的動機，提升工作的效率，使個人適應得更好；但是當壓力超過個人所能夠負荷的程度時，就可能會引起包括焦慮、憂慮或恐懼等情緒困擾，以及失眠、盜汗、心悸、學習效果低下，甚至出現各種身心症狀。

日常生活中的任何事件或變動，都可能成為壓力來源，尤其是在職場上，壓力問題已經浮現，且日漸受到關注。早在 2000 年的國際勞工組織（International Labor Organization, ILO）的一項職場精神健康調查報告中即指出，在英國、美國、德國、芬蘭和波蘭等國，每十名員

工中就有一人蒙受憂鬱、焦慮、工作壓力或倦怠的情境之苦；科技進步、全球化趨勢、組織重組、公司政策的變動，以及工作負荷過重或工作環境的不安全性等，都是造成職場壓力的原因。

對一個上班族來說，每天有 1/3 以上的時間是用在與工作相關的事務上；若是長期處在職場壓力調適不良的高壓環境下，輕則影響個人情緒穩定，重則造成人際互動不良，影響工作進度或團隊合作，進而成為工作產能與服務品質降低的重要因素。由此可知，職場壓力不僅會讓個人有不良的適應反應，對企業的經營管理也是一大威脅！

因此，組織管理有必要延伸至職場壓力的區塊，以減低壓力所造成的潛在負面影響，並提升員工與組織效能。所以，如何有效進行壓力管理與壓力和平共處，不僅是上班族群的關注

課題，更是企業主提升企業產能的重要關鍵！

然而，職場的壓力來源可能是包羅萬象的，壓力所造成的結果也因人而異。因此，有效的壓力管理需建立在了解何謂壓力，掌握職場中的核心壓力源及壓力源對工作者與組織的負面影響，進而運用管理策略介入與改善。

## 一、什麼是職場壓力？

職場壓力可說是和工作相關的壓力，是當個人面對職場內外環境的各種壓力源時，若無法調適或採取因應策略，則會在心理、認知、生理及行為層面上，產生負面的反應，且常會對員工身心健康有著負面的影響。

## 二、職場壓力的危害

職場壓力廣泛存在於各個工作場所與職業之中，它的發生與職場環境、工作條件以及工作者主觀判斷都有密切的關係。

職場上所產生的壓力，不管是主客觀因素所造成的，對員工與組織兩者間都有很明顯的負面影響。

職場壓力造成哪些的負面影響呢？工作壓力常會造成員工的安全與健康影響，包括：

1. 心臟及心血管疾病
2. 藥物及菸酒濫用
3. 背部及肌肉骨骼疼痛
4. 焦慮及有關的精神疾病
5. 免疫力降低
6. 人際衝突
7. 事故傷害
8. 癌症等

可見，員工個人在面對職場上所帶來的工作壓力，若無法調適或採取有效的因應策略時，會對於個人的身心健康產生某種程度的負面

影響，若長期漠視，可能會對個人生命造成嚴重的威脅！

當員工因為壓力而影響到身心健康時，間接也會給組織帶來負面的結果！職場壓力會給組織帶來如下的負面影響：

1. 員工對企業組織的認同與投入強度降低
2. 員工工作績效及創新能力減弱
3. 員工的流動率及離職意願增高
4. 員工出勤狀況不佳，請假、曠職率及無生產力的出席等增加
5. 員工招募困難與留職意願不佳
6. 員工及客戶滿意度減低
7. 企業組織的形象與名譽受到損害
8. 潛在的可能訴訟

不健全的職場壓力管理環境，不僅使員工產生身心不健康、人際關係失和、欠缺積極的工作動力以及工作品質降低等負面影響，連帶造

成的高缺勤率、高離職率等情形，也額外增加組織招募及訓練人員的及其他經營成本的支出。

目前國內因工作引發壓力、疲勞、過勞、憂鬱而產生疾病的情形有增多趨勢，因工作壓力引發的職場衝突與暴力行為也時有耳聞。世界各國因工作造成的心理壓力，導致勞工精神障礙發病或自殺的報導，與申請職業災害補償的案例，也都有逐年增加的趨向！對於職場壓力所造成的危害，企業不可不慎！

## 貳、企業壓力管理實施策略 與流程

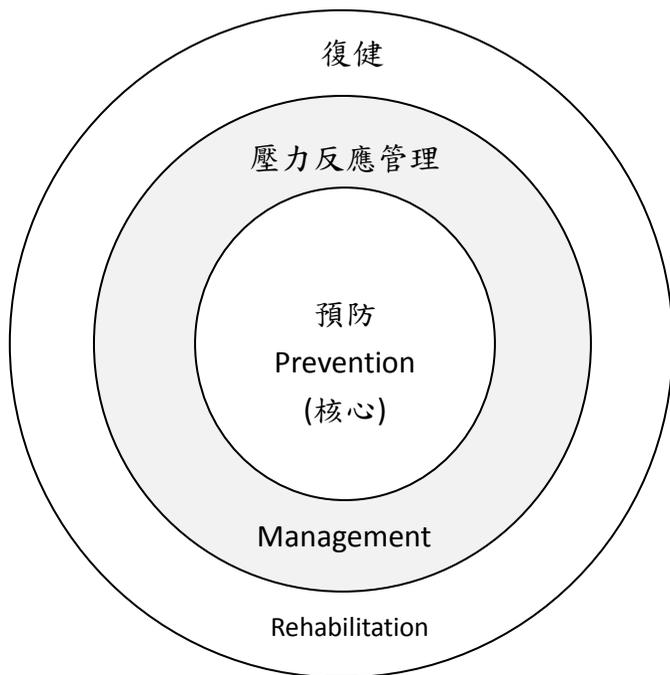
壓力會以多元的面貌來影響個體，包括生理的、心理的、認知的以及行為的徵兆顯現。職場壓力的發生，與職場環境、工作條件，以及工作者的主觀感受等，都有密切的關係。

職場壓力，可說是個人感覺在職場上受到的壓力與需求之間無法獲得平衡的狀態。但由於職場情境作用於個體的結果因人而異，且個人在工作上與生活上的內在需求（例如個人期望）或面臨的外在需求（例如工作負荷）也各不相同，而形成壓力難以管理的成因。

想要建立一個健康且安全的工作環境，就必須在職場壓力的預防與管理上有所作為，透過運用各項資源來因應各項需求才行。企業該如何建立一套職場壓力管理的預防模式，以協助創造與維持健康的工作環境，並促進勞工身心健康與安全呢？這裡提供一些方法，供企業單位參考。

## 一、企業壓力管理策略

對企業單位來說，職場的壓力管理應該採行主動式（proactive）、預防式（preventative）的管理策略。主動式、預防式的職場壓力管理策略，可以概分為三種管理層級：



職場壓力管理策略層級圖

## **(一) 預防 (Prevention)**

「預防」可說是壓力管理策略的核心層級 (primary level)，其目標在於藉由透過工作設計、人因工程等方式，改善工作流程與工作環境，以消除、降低或控制可能的壓力源。

「預防」層級採取的是壓力源導向的策略 (stressor-directed)，主要在測量及評估工作相關的壓力源，經由識別各面向的壓力及判別主要的壓力源，是一種直接針對壓力源進行改善或減除的行動方案，並直接減低壓力源所引發的工作壓力。

## **(二) 反應管理 (Management)**

壓力反應管理屬於策略中的第二個層級，是一種反應導向 (response-directed)，即針對壓力反應者的策略，目標是在教育與訓練個人去辨識與了解個體對壓力源的反應，以及在壓力源無法消除或修正時，員工能學習到更有效地

去因應壓力狀態與反應。

因此，對應於管理層級策略的行動，採行的是發展技能及知識，讓員工個人能認知自身及他人的壓力徵狀，並發展出管理壓力的因應技巧；亦即其重點在協助個人或團體學習有效的處理壓力或修正壓力狀況，以減輕壓力的感受程度。

### **（三）復健（Rehabilitation）**

職場壓力管理的第三個層級為「復健」，是一種症狀導向（symptom-directed）的管理策略，係針對已經處於壓力狀態下且身心受到傷害的個人，透過轉介或協助，提供適當的諮商或醫療服務，使其身心恢復健康狀態。

## 二、壓力管理服務組織設置

為落實企業壓力管理策略與順利推動管理計畫，企業內部必須導入相對應的服務系統（工作小組），其相關步驟約有：

### （一）宣示政策及政策形成

壓力管理服務組織設置首先必須有最高領導者的支持，確定壓力管理政策，由最高領導者宣示壓力管理政策及執行的決心，並公告周知，獲得主管及所有員工的了解、支持及參與。

### （二）確認負責部門及組織推動小組或委員會

為落實企業壓力管理策略與順利推動管理計畫，必須獲得所有人的支持及熱心參與，包括員工、監督者、及管理者。推動壓力預防管理首先需要專責部門，可成立新部門或指定現有部門負責，如員工關係部門、人力資源部門，或安全衛生部門負責相關業務。負責單位

須就服務方式與流程、服務推動計畫，以及資源需求與預算等進行規劃。

企業導入壓力管理服務，還須成立服務推動小組(或委員會)，小組成員除負責單位外，各部門主管、人力資源、勞工安全衛生、醫護部門、員工代表(或工會代表)亦應加入共同執行考評計畫，並持續性地負責向各部門同仁就服務計畫、服務流程等進行宣導，以獲得全面支持。

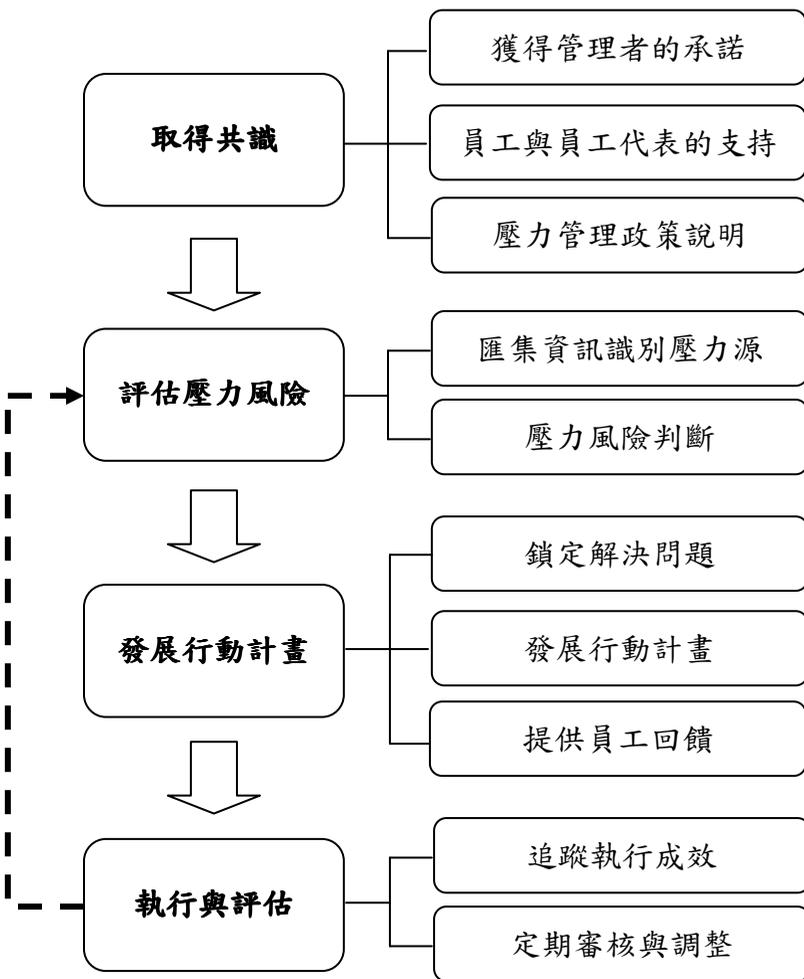
### **(三) 通報機制與業務窗口設置**

企業應設置壓理管理服務通報專線電話與電子郵件信箱等機制，以利員工本人申請或推介同事、下屬使用。

另應設置專人為相關服務之窗口，以期能在最短時限內接獲通報，並根據員工的壓力樣態提供問題評估、轉介，以及提供事後的追蹤與照顧等服務。

### 三、企業壓力管理流程

從英國健康安全局（HSE）於 2001 年出版的  
管理者指引手冊中，所提供的職場壓力風險管  
理流程，發展出創造與維持健康工作環境的壓  
力管理服務架構，如下：



## （一）取得共識

企業以工作場合為基礎，提供壓力管理服務的主要目的，在於找出並解決會影響員工工作表現的壓力議題，以期恢復或提升員工的生產能力與效率。

企業要進行壓力管理，最先開始也是最重要的一步，就是取得企業管理階層與高階主管的承諾與支持！為什麼呢？有三個主要原因：

一是職場壓力源有很大一部分是來自於組織的運作與管理，因此若是無法建立組織高階主管對於壓力管理議題的重視，特別是強化壓力對於組織商業運作影響的重要性的話，那麼是無法提供系統性的壓力問題解決策略，而職場的壓力情形也將難以獲得改善。

再者，欲建置壓力管理服務，就必須投入相對應的人力與資源，因此，若是未得到管理階

層的支持與奧援，則壓力管理服務的運作上必定綁手綁腳，甚至可能淪為僅具空名，而後逐漸為人所遺忘的制度。

另外，在過去從事壓力管理服務的經驗中發現，主管階層成為高壓力族群的可能性與比例，往往高過於一般的員工；但主管階層往往會將壓力視為是必然，或礙於面子與尊嚴，缺乏主動向外尋求解決壓力的管道與方式。因此，壓力管理服務在取得主管階層的承諾與支持下，主管階層就可能率先成為壓力管理服務的受益人。

同時在主管的帶動下，員工對於壓力管理服務的懷疑、排斥或是抗拒心理也會相對減低，壓力管理服務的成效也就更能發揮，組織內的壓力情形也能獲得明顯的改善，對於工作效率與營運績效的提升也有很大的助益！

傳統上對於職場壓力的看法，傾向於歸因於員工個人無法因應狀況的需求而產生壓力；因此，壓力被視為是個人的弱點，亦即認為當員工處於壓力狀態時，個人有義務去適應或學習更有效的因應方式來自我調節。

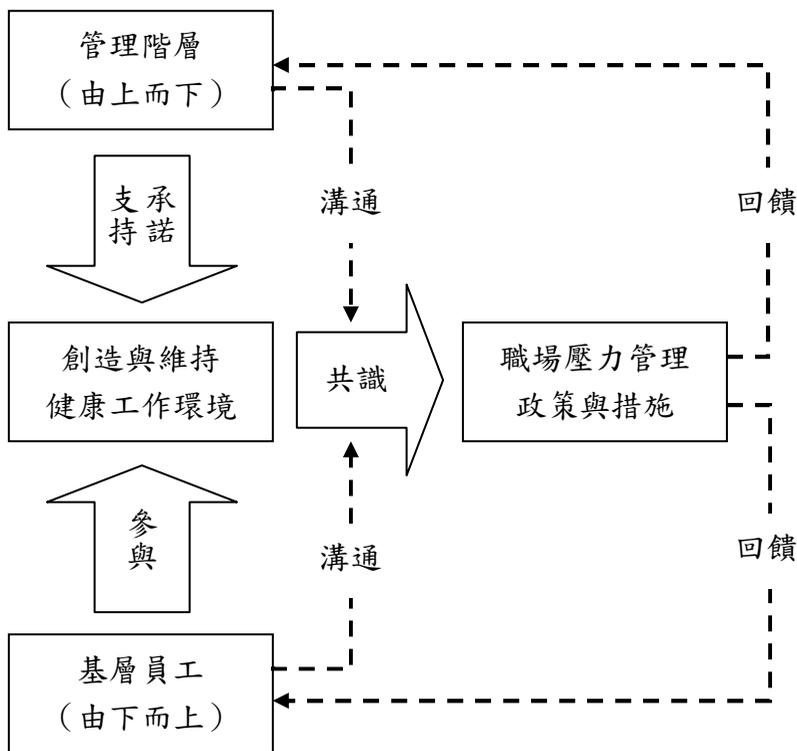
事實上，職場壓力應該視為是組織與個人雙方的議題。因此，在推行職場壓力管理的政策時，應先通過充分溝通，讓管理階層與基層員工都能了解壓力可能造成的危害與風險，取得雙方對於職場壓力管理的承諾與參與，其後的職場壓力管理政策的說明與推行也才有意義。

因此，組織應就下列問題進行說明，並取得主管與員工的共識：

1. 組織為什麼要推行壓力管理服務
2. 組織期待壓力管理服務能解決什麼問題
3. 推行壓力管理服務後，期望達到什麼成效
4. 計畫投入多少資源、人力及部門來推動

5. 推行過程中，主管及員工擔心的事項，可以如何解決

唯有在取得雙方對於創造與維持健康及安全工作環境的共識後，組織所欲推行的壓力管理政策也才能落實，並經由執行所產生的回饋進行調整與修正。



## (二) 評估壓力風險

既然一個主動式、預防式的職場壓力管理策略強調的是，組織有責任保護員工避免受到工作相關的壓力傷害，那麼確認危害因素（即壓力源）、了解哪些員工可能容易受到壓力傷害，以及可能的傷害程度，提早防制或解除壓力源產生的因子，遂成為設計及採取行動方案的重要考量因素。因此，當組織內管理階層與基層員工都對於職場壓力管理政策有一定的共識，接下來的步驟，就是透過匯集資訊來識別壓力源，及判斷壓力風險程度。

如何蒐集資訊來識別壓力源及其可能的危害，主要可以分成兩大方式，一是透過科學化的方法，亦即利用職場壓力問卷來取得；另一種透過觀察員工工作行為，例如員工請假、離職統計，或是員工健康狀態等。有關職場壓力評估的詳細說明，請見後面章節。

至於壓力風險的判斷，是決定組織是否需要採取行動，及採取什麼樣的措施來移除或減少組織內壓力水準。

壓力風險的概念包含兩個向度，一是工作相關壓力發生的可能性（likelihood），以及發生傷害後果的嚴重性（severity）。亦即：壓力風險＝壓力發生的可能性 X 壓力傷害的嚴重性。

根據發生的可能性及後果的嚴重性，可將風險分成：

1. 高度風險：情境具有高度危害或不安全性，風險未解除或降低時，必須停止行動。
2. 中度風險：顯著風險下，工作或作業要能持續進行的前提，是單位具備可信賴的風險控制措施，以防止風險的發生。
3. 低度風險：暫時不須採取行動。

值得注意的是，壓力發生的可能性以及壓力傷害的嚴重性，會因為不同的「人」而有不同的結果；因此在評量壓力風險與設計對抗壓力的措施時，除了考量客觀的環境因素之外，更要注意不同成員間—特別是特殊易出問題的個人—對於壓力的感受與反應。

### **（三）發展行動計畫**

當匯集資訊辨別出壓力來源，以及判定可能會對員工造成或已經造成危害時，就必須鎖定員工關心的問題，提供解決方案，並分享行動計畫給所有人員。

行動計畫也可依據職場壓力管理策略，分成預防、管理，以及治療三種層級；其中，最重要的還是在預防的層級。參考英國健康安全局（HSE）建議雇主須控制風險的做法，包括：

1. 避開危險。例如創造一個更安全的工作環境，使人員免於傷害威脅的焦慮。

2. 從來源處對抗風險。例如藉著將工作內容明確化，使同仁了解自己的工作角色。
3. 使工作更人性。尤其是在工作場所設計、工作設備的選擇及工作方法的選擇，儘量降低單調性與固定速度的工作內容，以減少對健康的危害。

壓力風險的預防，集體保護措施優先於個體保護措施。然而，總會有因工作環境或工作性質客觀上的因素，或是員工個人的主觀因素等影響，使得壓力源無法完全被去除。因此，就必須規劃管理層級的行動方案，亦即透過教育訓練的方式，協助個人或團體學習識別個體對壓力源的反應與症狀，並發展出管理壓力的因應技巧，有效的處理壓力或修正壓力的狀況，以減輕壓力的感受程度。

當員工處於壓力狀態卻無法自我調適，且身心受到傷害時，就必須導入轉介或協助的行動

方案，如心理諮詢或健康醫療服務等，以協助員工身心恢復健康狀態。

## （四）執行與評估

規劃好職場壓力管理行動方案，還必須加以落實及評估其效益，以作為方案修正與新方案提出時的參考。一個行動方案的提出與執行後的3~6個月，應進行審查評估；之後若無重要改變，則可以延長至每年一次。

有關行動方案效益的評估，我們提供幾個評估向度作為評估參考：

### 1. 員工本身

定期分析同仁對所提供的行動方案的滿意度；以及邀請同仁協助完成追蹤調查，評估並了解同仁接受壓力管理行動方案後的工作表現即壓力問題改善情形。

### 2. 工作職場

主要的評估指標是人員的安定性，如員工

離職率、缺勤率、向心力、員工績效、員工關係，以及工安意外的發生率等等。

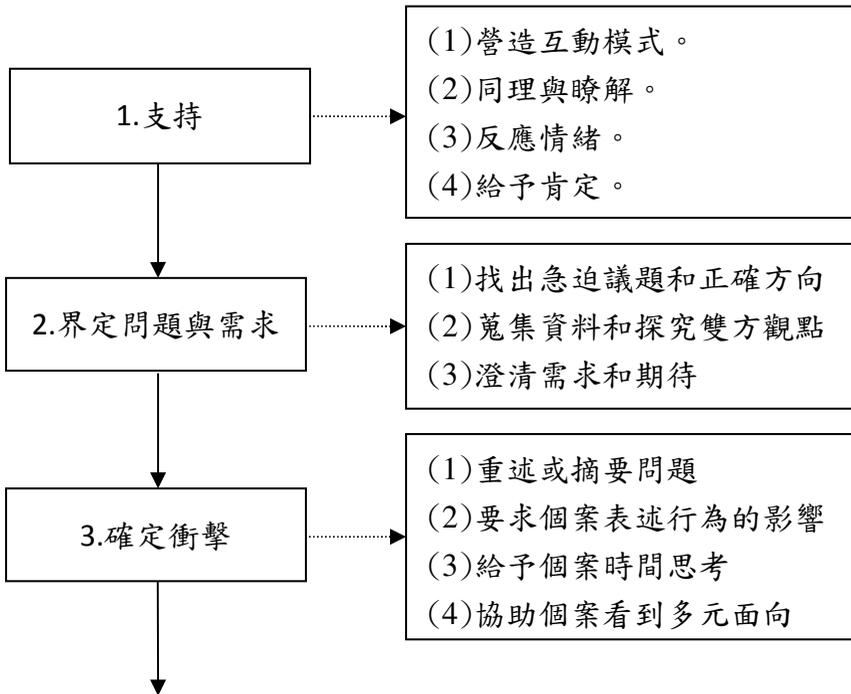
### 3. 企業組織

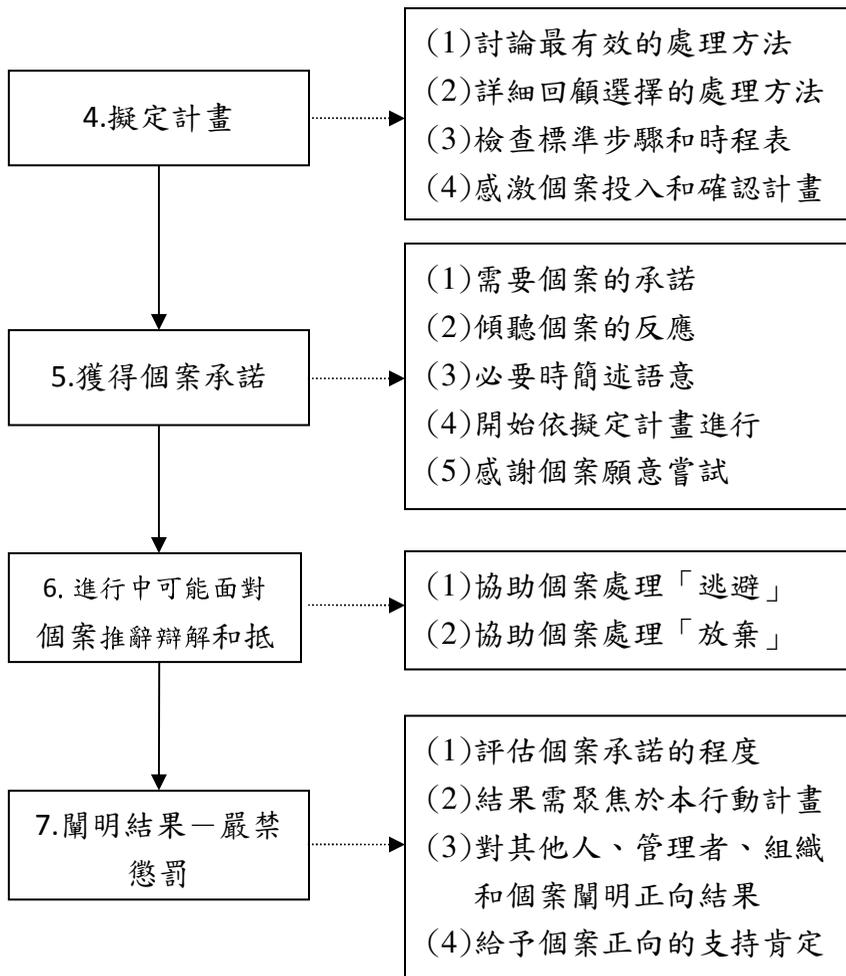
則可以從成本效益（生產力）、組織效能（生產品質、營收成長率、獲利率等）、企業形象三方面作為評估指標。

職場壓力管理服務的導入，應該是一個動態的循環，而非一個直線的歷程，必須藉由行動方案的落實，不斷地使需要協助的員工接受服務，藉以發現方案中需要修改的部分或無法解決的問題，或是在績效評估或服務指標上發現闕漏時，就應調整原有的行動方案或提出新的服務方案，甚至回頭思考當初方案的設計是否適當，或是服務程序的規劃是否適切等，才能讓壓力管理服務更符合企業與員工的需求，成為真正可以協助企業發展的工具！

## 四、協助高壓力員工處理問題程序

管理人員協助高壓力員工處理問題的程序，為企業壓力管理機制之一部分，包括了「支持」、「界定問題和需求」、「確立衝擊」、「擬定計畫」，以及「獲得承諾」、「面對推辭辯解和抵抗」、「闡明結果」。





## 參、職場工作壓力評估

職場工作壓力評估可分成兩方面，一是評估壓力來源（stress）；一是評估壓力的反應結果（strain）。分別說明如下：

## 一、職業場所壓力來源

職業場所中職業壓力的可能來源，大體可分為組織內壓力源及組織外壓力源兩大類。

### （一）組織內工作壓力源

組織內的工作壓力源，可概分為組織環境與工作條件兩大項：

<b>組織環境</b>	
<b>組織與管理</b>	<b>人際關係</b>
1. 領導與管理方式	1. 與上司、同事、下屬間的關係與支持性等
2. 員工參與	2. 團隊合作
3. 組織氣氛	3. 溝通管道
4. 教育訓練	
5. 薪資福利	
6. 公平與歧視	
7. 組織文化	

<b>工作條件</b>			
<b>作業環境</b>	<b>工作本身</b>		
職業場所內的物理化學環境，如 1. 噪音 2. 採光 3. 通風 4. 溫度 5. 化學物 6. 空氣品質 7. 輻射線 8. 衛生設備 9. 擁擠等	<b>工作內容</b>	<b>職務角色</b>	<b>工作時間與地點變動</b>
	1. 工作量 2. 體力負荷 3. 工作步調 4. 時效性 5. 精密性 6. 工作控制 7. 挑戰性 8. 單調重複 9. 心理負荷	1. 角色衝突 2. 工作權限 3. 工作承諾 4. 責任問題 5. 自主權	1. 輪班時間 2. 工時長短 3. 通勤時間 4. 出差

## (二) 組織外工作壓力源

組織外的壓力源，除了產業政策、政商經濟局勢、國際情勢等大環境變動，所造成的影響外，工作者的生活圈，如家人的期許、其他工作的吸引力、經濟條件等，都可能成為工作者的壓力來源。

## 二、評估壓力來源

如先前所提到的，關於如何蒐集資訊來識別職場壓力對員工造成的影響，主要分成兩大方式，一是利用職場壓力量表問卷，亦即評估壓力源；另一則是透過觀察員工的工作行為，亦即評估壓力的反應結果。常見評估壓力來源的量表有：

### (一) 工作特質量表 (JCQ)

工作特質量表 (Job Content Questionnaire) 主要是針對工作壓力源與壓力反應結果進行測試：

1. 測量工作壓力源
  - A. 工作控制—一個人對於工作的自主權與決策參與程度
  - B. 工作負荷—工作帶給個人的心理負荷
    - a. 質的負荷：如工作複雜性太高
    - b. 量的負荷：如工作量太大

C. 支持—工作場所社會人際的支持與認可

a. 情緒性支持：如友善、尊重

b. 功能性支持：如主管善於組織、同事間互助等。

2. 壓力反應結果

A. 工作滿意度

B. 健康指數

總的來說，工作特質量表量測的項目包含工作壓力情形、工作特質、心理健康指數、活力指數，以及一般健康指數等。

企業可透過本所網站（[www.iosh.gov.tw](http://www.iosh.gov.tw)），進入重要消息後，選取簡易壓力量表網路版（<http://data1.iosh.gov.tw/pressurenew>）進行檢測，即可了解受測者的壓力指數及壓力源評估與獲得壓力管理的建議。

## (二) 勞工職業壓力量表

由本所自行研發的本土化工作壓力量表，適用於生產製造業，作為高工作壓力危險族群篩檢之用。

勞工職業壓力量表可了解受測者的壓力源方向。五大壓力源包括：

1. 個人角色。包含個人在工作上、主管或同事之間的角色衝突、模糊或矛盾所產生之壓力來源。
2. 組織管理。組織內的管理結構、工作流程、組織氣氛，或個人在組織中的生涯發展所產生之壓力來源。
3. 工作環境。包含公司內的作業環境，如光線、噪音、溫度、輪班時間、工作安全度等所造成的壓力來源。
4. 工作負荷。包含工作對於個人自身能力、家庭、體力、工作時間及適應度等。

5. 工作屬性。包括工作的單調度、無個人成長或可發揮的空間所造成的壓力來源。

企業單位如想透過勞工職業壓力量表了解員工的壓力來源，同樣可至勞工安全衛生研究所網站，點選出版中心中的技術叢書，即可下載「勞工職業壓力評估技術手冊」，內附壓力量表及完整的使用說明。

### 三、評估壓力的反應結果

評估壓力的反應結果，可以從兩方面來看，一是員工的個人反應，包括情緒、生理、行為上的反應；另一則是組織症狀，如離職率、災害率等。在個人對於壓力的反應上，本所也提供了過勞量表（Copenhagen, CBI）（見附錄），供各行業檢測員工心力耗竭或過勞傾向的程度。

職場壓力評測方式，應使用多元評測工具，才能藉由不同工具篩檢出高壓力的群體，再輔

以觀察員工的工作行為，更能清楚辨別職場壓力是否超出員工所能承受的範圍。評估員工對職場壓力的反應，可以從對個人及對組織兩個面向的影響來觀察。

## 四、員工職場壓力反應

員工壓力反應症狀包括了情緒、身體、行為三個層面：

### (一) 情緒層面的壓力反應與症狀

1. 焦慮、緊張或容易被激怒
2. 挫折與憤怒
3. 情緒容易受到影響
4. 人際溝通有障礙
5. 退縮與憂鬱
6. 情緒的壓抑、冷漠
7. 與人隔離與疏遠
8. 對工作感到厭煩與不滿意
9. 心智疲勞及降低智力功能

10. 注意力不集中
11. 失去自發性及創造力
12. 喪失自尊

## **(二) 生理層面的壓力反應與症狀**

1. 心跳加速和血壓增高
2. 腎上腺素與正腎上腺素分泌增加
3. 胃腸失常，如潰瘍
4. 身體疲乏
5. 冒汗
6. 心臟血管或呼吸系統的毛病
7. 頭痛
8. 失眠或睡眠品質不佳
9. 肌肉緊張

## **(三) 行為層面的壓力反應與症狀**

1. 生活習慣改變，如開始抽菸、熬夜等
2. 逃避工作
3. 工作績效與生產力降低

4. 直接破壞工作
5. 為了逃避工作，過量飲食導致肥胖
6. 看病的次數增加
7. 增加吸菸、酒精與藥物的使用頻率增加甚至濫用，如過度飲酒
8. 食慾減退，體重驟降
9. 從事危險行為，工安意外增加
10. 引起攻擊性行為
11. 與主管、同事、家人的關係不良
12. 企圖自殺

## **五、組織症狀：工作行為觀察要點**

### **(一) 缺勤或怠工**

1. 遲到、早退或午休時間超過公司規定
2. 星期一或星期五必請假
3. 假期前後都會習慣性缺席
4. 因為疾病或者是意外而增加缺勤的時數
5. 離職

## (二) 安全危害

1. 工安意外次數增加
2. 機器設備損害率提高

## (三) 生產力降低

1. 品質降低、數量減少
2. 決策效能低落

## 六、高壓危險群人格特徵

相同的工作環境、相同的任務分派，會因為員工個人的人格特質與壓力承受度的不同，而出現高、低壓力感受的差異。具有下列人格特徵的人，通常比較容易成為高壓危險群，是故平時就應多加注意並協助其紓解壓力。

高壓危險群的人格特徵有：

1. 悲觀 / 負面解釋
2. 完美主義 / 吹毛求疵
3. 期待他人肯定

4. 習慣到最後關頭才做
5. 捨我其誰 / 沒有我不行
6. 固執 / 堅持己見
7. 情緒商數 (EQ) 低
8. 逆境商數 (AQ) 低
9. 經常無故自言自語
10. 習慣性在言語上貶低自己

## 肆、職場壓力管理因應策略

## 一、職場壓力風險因子與解決方案

形成職場壓力八大風險因子，分述如下

1. 要求 (Demand)，即工作負荷。若工作量過多或工時過長，將使身心無法負荷。
2. 控制 (Control)，即工作的自主性。當員工的心理負荷高但工作自主性低時，壓力的症狀及反應就會產生。
3. 支持 (Support)，指個人面臨壓力情境時，藉由人際互動所獲得的關心與協助，有助於減少壓力對個人的影響。
4. 人際關係 (Relationship)。同事是重要的支持來源，但若與同事產生摩擦甚至導致衝突時，會增加個人的壓力感。
5. 角色 (Role)。角色壓力主要來自於工作上的要求過度或不足，或要求不明確，甚至是相互矛盾的要求，而造成個人無法有適當的行為反應。
6. 變革 (Change)。當組織發生變革時，意

味著成員將面對不確定的未來，亦無法預知因應新體制需花費多少心血，因而可能產生抗拒行為。

7. 公平 (Justices)，指員工主觀地認知組織在分配資源、決定各種獎懲措施時，是否受到公正的對待。
8. 環境 (Environment)。包括了物理的工作環境安全、員工生活型態健康與否，以及社會心理危害 (即職場壓力源) 等，三方面彼此交互影響。

職場壓力八大風險因子可能的解決方案，可參照下表：

<b>壓力風險因子</b>	<b>可能的解決方案</b>
<b>Risk Factors</b>	<b>Possible Solutions</b>
<b>要求</b> <b>Demand</b>	工作輪班 (Shift work)： <ul style="list-style-type: none"><li>• 使用最佳可行的輪班系統，以盡量減少疲勞。確保輪班員工在兩班之間有充分的時間，達到充分的休息。</li><li>• 避免強制讓年長的員工輪到夜班。</li></ul>

---

工作負荷 (Workload) :

- 提供支持型的領導—定期檢視工作量、任務優先順序、訂定績效品質期望、對於急迫性工作給預告誡、滿足訓練需求、鼓勵員工提出並討論問題，以發展解決方案。
- 確保員工的程度和績效能力是能夠勝任的，包含滿足尖峰時期的需求。
- 給予員工一些控制其執行工作的方式。
- 避免不確切的最終期限。
- 用機械替代要耗費大量體力的工作，以減少身體的工作負荷。
- 避免鼓勵員工經常性地長時間工作。

---

工作步調 (Work Pace) :

- 設定合理的工作速率標準。
  - 避免機械步調的工作。
  - 在可行的情況下，允許有多樣的速率來配合每個人的步調。
  - 確保足夠的工作休息；休息時間允許些許彈性空間，以配合員工的要求。
  - 運用工作輪調，讓在快步調工作之員工，獲得暫時的休息 (Respite)。
  - 參考使用英國 HSE 的"需求"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。
-

---

<b>控制</b> <b>Control</b>	<p>決定幅度 / 控制 (Decision latitude / Control) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 發展支持型的領導者，會授權和鼓勵參與及主動開創 (Initiative)。</li><li>• 鼓勵領導者當事件發生錯誤時，給予支持，不容許發展出責備的文化。</li><li>• 利用發展計劃和團隊專案，鼓勵主動開創且參與決策。</li><li>• 確保舉行定期的團隊會議，能提供機會讓員工參與有關其工作的決策。</li><li>• 確保諮商的機制，使能參與更廣泛的組織議題。</li></ul>
	<hr/> <p>單調，重複性的工作 (Boring, Repetitive Work) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 重新設計工作，以增加工作的多樣化。</li><li>• 利用工作輪調 (Job Rotation) 來增加工作的多樣化。</li><li>• 參照使用英國 HSE 的"控制"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。</li></ul>
<b>支持</b> <b>Support</b>	<hr/> <p>氣候 / 文化 (Climate / culture) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 聚焦於招募和發展支持型的領導者具有優秀的人員管理技能。</li><li>• 運用組織的發展計劃以改善領導的品質、及人員管理實務 (著重於明確的工</li></ul>

---

---

作期望及目標、強烈的員工參與程序、良好的同事關係、目標一致、提供有發展取向的回饋、以及透明且公平的組織過程和程序)。

- 發展組織中各階層人力的相關產出的績效責任。

---

溝通 (Communications) :

- 考慮建置由上而下的系統 (例如電子報、簡訊、定期會議)。
- 考慮系統將提供員工回饋、以及員工參與決策—例如團隊和群組會議。
- 考慮系統將改善跨職務的溝通—如論壇以討論共同的問題和解決方案，以及共享領導和監管的模式。

---

危急事件管理 (Critical incidents) :

- 發展和執行危急事件應變的組織政策。
- 提供取用實際的、情感的和社會的支持。
- 提供真實的資訊，監控員工的反應。
- 對有通報憂鬱之員工，提供早期的介入。
- 參考使用英國HSE的"支持"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。

---

**人際關係  
Relationship**

同事關係 (Co-worker relations) :

- 識別出組織中運作良好之團隊的特性，以改善工作群組的互動問題。
-

- 
- 制定清楚的工作說明和任務分配、支持型的督導風格、參與決策、和優先順序的機制等以減少衝突。
  - 不要忽視衝突的跡象，且運用員工協助方案（EAPs）或外部的調解。
  - 利用工作團隊計劃來改善互動，例如以工作專案來注重教導（Coaching），使新的行為融合為該團隊的核心事務。
  - 考慮工作單位短期互調（Secondment），以更加瞭解工作。

---

騷擾 / 霸凌(Harassment / bullying)：

- 促進支持性的領導文化，發展及執行有關騷擾 / 霸凌的組織政策，不容許霸凌以及鼓勵騷擾及霸凌行為的通報。
- 明確的規範投訴程序，告知及訓練管理者和員工的權利及義務。
- 發展網絡或群組，涵蓋受訓過的聯繫官員、機構的人力資源顧問、員工協助方案、以及非正式的申訴程序。
- 在所有的調查過程中提供支持。

---

**角色**

**Role**

角色功能（Role Function）：

- 確保角色和責任是明確具體的，定期檢視和修改、並與員工諮商。
-

- 避免一個人要扮演雙重角色的情況，可能會產生利益衝突。
  - 角色衝突出現時，檢視適切的角色和責任。如目前的角色是合適的，與員工協商時便說明清楚，若是不適當，便與員工協商建立新修正的角色。
- 

績效能力及職涯發展（Performance Capacity and Career Development）：

- 檢視查招募策略，確保每個人的招募、任用和訓練，都能明確瞭解工作的期望、目標和需求，勝任完成任務的技能和能力，並給予適當的支持。
  - 考慮使用員工試用（Probationary Employment），以評估適用性。
  - 考慮使用機動（Mobility），指導（Mentoring）和職涯諮商計劃，使個人能更加適配工作，擴展技能並協助發展職涯徑路。
  - 運用團隊計劃擴展技能和發展責任。
  - 參照使用HSE的"角色"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。
- 

**變革**  
**Change**

- 在變革的期間提供有效力的領導。
  - 建立管理者的能力，以在變革期間支持他們的員工。
-

- 
- 檢視組織如何提供員工有關變革訊息的方式。
  - 建立諮詢與溝通的程序，讓員工參與變革，並於變革期間提供相關的支持。
  - 參考使用英國 HSE 的"變革"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。

---

**公平  
Justice**

績效管理 (Performance management) :

- 實施有明確期望和程序之有效的績效管理系統，並讓管理者和員工均能明瞭。目的在於能有雙向的過程，包含對績效、改善區域、未來目標和目的以及訓練需求等的正向回饋。
- 訓練管理者能提供發展取向的回饋。
- 鼓勵持續性回饋的文化，而不是限制對績效檢視的回饋。

---

工作 / 生活平衡 (Work / Life Balance) :

- 提供適當的彈性工作時間安排 (例如：兼職工作、在家工作、工作分攤、階段性退休、額外的休假、無標準工時)。
  - 強制執行通過認可的政策，以及進行職場協議。
-

---

**環境**      物質工作環境 ( Physical Working Environment) :

- 檢視工作環境，並與員工協商。
- 確保有效的系統能識別和控制風險。
- 確保員工瞭解，並且會使用諮商機制適當的確切回應他們所關心的事（健康與安全代表與諮商委員會）。

---

職場暴力 ( Occupational Violence) :

- 執行暴力易受傷害的稽核，應考慮組織營運的整體環境。
  - 發展政策，是有關於對員工的暴力和攻擊，包括不允許有職場暴力的聲明、預防暴力的承諾以及支持此策略。
  - 當在評估何處易受傷害及發展控制計劃時，將人員如何在工作區域、停車場和交通工具之間移動列入考慮。
  - 在風險區域中的控制計劃中，考慮採用符合建築和工程設計(例如設施使用安全玻璃、良好的內、外部照明、逃生路線的規劃以防止員工被困住、寬長的櫃台、脅迫警鈴 (Duress Alarm)、通訊設備、能見度的設計或包括在高風險區域的閉路電視 ( CCTV, Closed Circuit Television) )
-

- 
- 確保風險控制能掩護暴露於暴力的員工（考慮員工對客戶的比率、訓練和經驗、利用輪班以減少暴露、員工單獨工作或是在隔離區域工作應給予支持和監控的程序和後援）。
  - 確保程序能夠確切管理危急事件、緊急事件、以及疏散。演練這些步驟以檢測其效果。
  - 調查和評估所有的報告和威脅，包含虛驚，以及定期檢核控制的效果。
- 

\* 修改自陳俊瑜、李金泉、陳智遠（2009），高科技職場壓力風險管理模式之發展與評估

## 二、面對壓力員工的因應策略

### （一）協助員工進行壓力管理

#### 1. 生理因素

- A. 藉由休閒活動、瑜珈等方式，幫助身體放鬆
- B. 透過健康檢查、營養控制等方式，讓員工知悉身體健康狀況或控制飲食，降低身體負擔

## 2. 支持系統

- A. 利用支持系統相關之活動，例如：家庭日、旅遊、慶生會等，聯繫員工之間的情誼；或透過尾牙、春酒、聯歡晚會或化妝舞會的場合，讓員工與主管脫離職位限制，減輕角色給彼此帶來的壓力。
- B. 透過企業組織辦理非正式聚會，讓員工在工作之外的時間與同事或主管相處在沒有工作職務的衝突下，建立關係。

## 3. 教育訓練與其他因應方式

- A. 在各種正式、非正式場合，教導員工一些壓力放鬆的技巧，或是提供資源倡導員工使用，例如壓力管理相關課程
- B. 利用各項正式會議或非正式場合宣導並提倡正向思考的態度，培養員工以積極正向之態度面對挫折與壓力
- C. 善用各種素材或創意美化環境，讓組織員工在工作忙碌之時還能因為環境帶

來的舒服感而減輕壓力

## **(二) 促進員工改變動機的技巧**

1. 和同仁討論問題不改善，可能帶來的結果
  - A. 和同仁討論可行的問題解決方法
  - B. 訂立明確的工作表現目標
  - C. 規劃達成各項目標的優先順序及步驟
  - D. 訂定時間表
  - E. 如何因應可能面臨的困難
2. 轉介同仁至健康中心或員工協助 / 內部諮商單位；特別是同仁的問題是和態度、動機、心理健康或是家庭議題有關時。

## 伍、危機個案處理

職場上的危機個案出現的時候，特別是當個案有自傷或自殺的意念或舉動時，常令企業組織相關人員不知如何處理。故於本指引中特別介紹危機處理案例、流程及相關處注意事項。

## 一、危機處理案例

知名科技大廠裝配線，發生疑因員工操作機械過程不當導致人員受傷，送醫不治事件。

該廠發生工安災害事故時，以人員生命安全為最先考量，等待救護車到達期間，先對傷者進行緊急救護處理，並將該線員工與目睹意外的員工集中安置於員工餐廳中，由廠護人員安撫員工情緒。

隨後立即成立專案小組進行調查，一方面派員檢查事故起因是否為機械故障，另一方面則安排專業心理諮商人員，對目擊員工進行晤談與輔導，以釐清事情發生經過。在事故原因尚未查明之前，該生產線暫時停止運作。

調查發現，事故起因為員工操作機械不當所致，故安排教育訓練課程，已提升現職員工操作機械時的安全性；同時進行全面性的機械檢

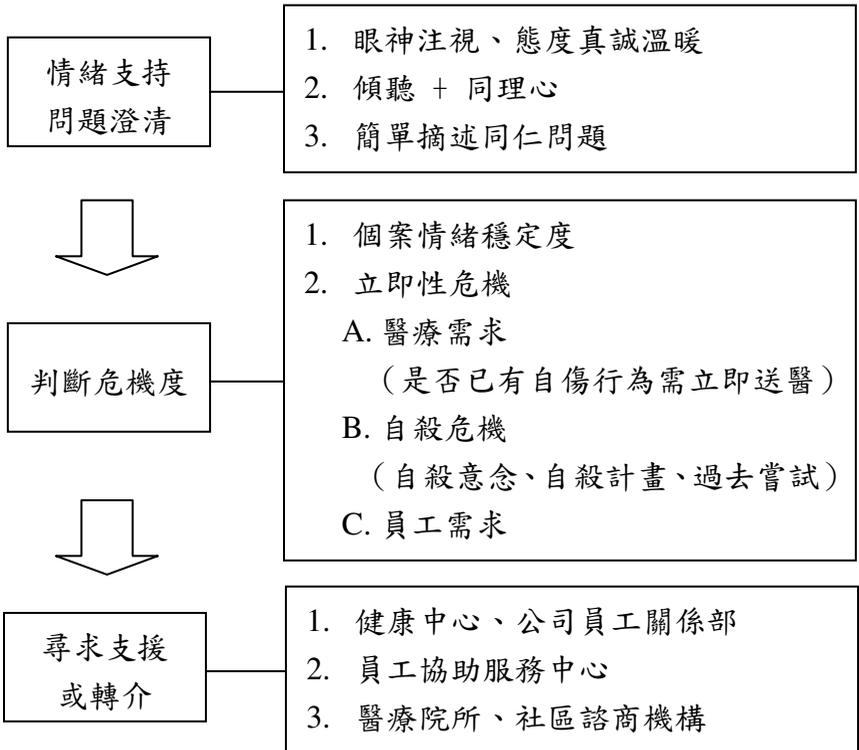
修，並加貼操作注意事項警語；對於受到較大心理衝擊的員工，則持續安排諮商輔導。

雖然發生事故的機械已進行檢修，但由於受傷員工傷重不治，造成其他同仁於該生產線操作時仍有陰影，為了減輕員工的心理壓力，遂全面更新該生產線機械。

## 二、危機個案處理流程

當組織內有同仁面臨壓力，不管自行求助，或由他人代為求助時，最好的處置方式是推介至健康中心，或由員工協助方案專業人員進行輔導；但在轉介之前，最好能進行緊急處置。

危機個案的處理流程包括：



### 三、危機個案處理

自傷或自殺者共通的壓力源，是心理需求的挫折，意圖以自殘的方式來溝通，或將自我傷害視為一種出口。自我傷害的行為預兆，可能表現在語言（表達出想死的念頭，或是寫在日記、文件中）或是行為（如突然明顯的行為改變、放棄個人財產物品、向親友告別，或是酒精、藥物濫用）上。

#### （一）危機處理注意事項

當職場上有危機個案出現的時候，該怎麼處理呢？在處理自殺危機時：

1. 發自內心向對方表達信任與關懷，專注、耐心的聆聽，不要提出挑戰或質疑。
2. 移開可能致命的武器，在協助中保持冷靜並維護自身安全。
3. 深入自殺企圖問題核心，以溫和漸進的討論方式，幫助對方認清所面臨的困境，以

及所需要改變的原因為何，試著從觀察到的混亂中，為他整理出一些頭緒。

4. 求援以獲得更多的協助。只要有人想要自殺，即使自殺危機似乎很低，或是當事人看起來恢復得很好，仍要請求專業人員協助，不要對自己判斷能力太過自信；並且要有很有技巧地向對方提出專業人士協助的建議，千萬別讓對方以為你想擺脫他。
5. 與對方溝通時，有些情形要盡量避免：
  - A. 不要提供意見：如「一切都會轉好的」
  - B. 不要發誓保守秘密
  - C. 不要企圖說服當事人自殺是錯誤的行為
  - D. 不要增加罪惡感
  - E. 不要告訴當事人，他只是開玩笑的
  - F. 不要讓自殺者落單，直到確定他已無自殺企圖的危險

## （二）危機個案關係人輔導

此外，對於自殺個案的後續協助也十分重要，尤其是社會支持系統的建立與協助同仁生活功能重建，都能有效避免有自殺意圖的同仁再度走上自殺一途。

如果不幸發生了自殺事件時，除了立即對傷者進行急救治療外，對於危機事件的關係人也需予以關注。

以醫院為例，通常都設有危機處理機制（值班的護士長或督導長），於病患自殺事件發生時馬上啟動：目擊自殺事件者（或發現者）通常都會受到驚嚇，故第一步是對其進行「個別輔導」，以安撫其情緒；第二階段是對相關同仁進行「團體諮詢」，以紓解突發事件對所造成的壓力；之後仍應加以追蹤，如同仁有持續性情緒不穩定的狀況，應繼續安排「個別輔導」或「心理諮商」，直到狀況恢復為止。

## 陸、壓力管理參考案例

無論是何種產業性質、組織文化、經營規模的企業，職場壓力管理系統（預防、管理、治療）都是必要的。但問題是，在壓力管理的預防層級上，須依據不同的產業特性及組織文化，而有不同的設計；至於治療層級的部分，也建議交由專業人員來處理。以下僅針對個人識別個體對壓力源的反應，以及自我調適的部分，就主管管理諮詢的角度提供參考方案。

## 一、管理諮詢參考方案

管理諮詢方案	
目的	管理人員發現員工問題時，若能馬上給予適當的處理，不僅讓員工恢復工作表現，更能增加員工對組織的認同。但多數主管在面對員工問題時，往往是越處理越糟。透過管理諮詢服務，期使主管在遇到員工問題時，能尋求適當建議與協助，以建立起良好的互動關係。
預期成效	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 管理人員能正確及有效的處理員工的問題</li><li>2. 管理人員能運用壓力管理協助員工</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 管理人員能適當轉介員工進入相關服務</li> <li>4. 管理人員能運用壓力管理來解決個人問題</li> </ol>
<p>方案執行</p>	<p>管理諮詢可依四種方式，來協助主管處理同仁及部門之管理議題：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工自行反應</li> <li>2. 主管人員發現員工需要協助</li> <li>3. 發生衝突管理時</li> <li>4. 主管不願或需要建議來處理員工議題時，協助主管介入處置</li> </ol>
<p>建議課程</p>	<p>建議管理者接受員工問題發現與處理技術、同理心等課程訓練，以利員工問題處理與轉介：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 問題發現與即時性技巧—能針對部屬的外顯行為或情緒反應，提供即時、正面及加強回應的能力</li> <li>2. 聆聽及激勵技巧—加強對同仁回應內容之掌握，並鼓勵部屬在發展改善行動計畫時支持激勵知能力</li> <li>3. 工作輔導與評估—能確認部屬工作表現的問題，援引資源協助部屬改善工作表現的能力</li> </ol>

## 二、不同職業別壓力管理注意事項

因應不同職業別的工作環境與特性，其壓力管理的作法也需要加以調整。本節提供電腦資訊、醫療服務，以及物流倉儲等三種行職業別的壓力管理簡易方法，作為相關產業進行職場壓力管理時的參考。

### （一）電腦資訊業

電腦資訊業的工作環境多是明亮寬敞的辦公空間，工作時間也比較沒有硬性的規定，但是責任制反倒使加班情況更為嚴重。電腦資訊從業人員，特別是工程師，因為長期久坐，不僅容易運動量不夠，也會因為姿勢不良造成坐骨神經痛與肩頸痠痛，及視力衰退的問題；另外，科技業的產品週期短，容易複製或替代，必須不斷地學習新知能，容易形成壓力。

許多忙碌於工作的科技新貴雖然自覺有壓力問題，但卻很少人願意正視，甚至將疲倦、

消化不良、頭痛、肌肉痠痛等，可能因長期壓力累積所造成的健康問題，僅因表面症狀來做治療，而忽視了減輕壓力的重要性。

就電腦科技業的工作特性，可採取以下的壓力管理方式：

1. 壓力檢測宣導說明。許多人會質疑壓力檢測的意義，認為自己就可判斷是否有壓力存在，或者認為壓力來源不會隨著完成檢測而有所改變；應充分利用公司網路資源，向員工說明不一定要出現煩躁的情緒才代表有壓力，透過檢測可以了解當下的壓力感受與壓力源。
2. 提供壓力檢測網路版本或程式，讓同仁可隨時進行檢測，並依據評估結果提供飲食營養、運動休閒、紓壓、治療等四方向減輕壓力的方法；壓力檢測須留意個人隱私與保密的問題。

3. 安排教育訓練。包括與工作技能相關的專業進修，以及自我壓力管理與放鬆課程。讓同仁能設定足以達成的合理目標，以減少挫折感；培養同仁正面積極的認知態度，可減緩焦慮與憂鬱。
4. 舉辦社團與親子活動。由於工作性質，導致電腦資訊從業人員較缺乏人際互動，經常加班也間接影響家庭生活，因此可透過舉辦社團或親子活動，使個人活動轉為社交活動，利用有限的休閒時間，平衡工作與生活。
5. 年度健康檢查納入憂鬱症與焦慮症篩檢。由於擔心被貼標籤，員工即使在職場上承受過大的壓力，也很少主動求助，因此可以藉由健檢主動察覺。
6. 提供與轉介諮商管道或社會資源。具社會支持、隱私保護的諮商途徑，能對員工情緒起保護作用。

## (二) 醫療服務業

醫療服務業的工作特性，因為需要時時照護病患，故通常護理人員與住院醫師需要輪三班制，且工作時數長，容易造成睡眠不足及疲累感累積，且間接影響家庭生活與社交活動。此外，醫護專業人員經常需要面臨急救、死亡，極易產生挫折感與無力感；手術時則需要長時間專注；巡視病房、處理病患需求，則需要長時間站立或行走。

根據研究，醫護人員大部分的壓力來源來自於工作負荷、工作型態（工時、輪值）、傳染性疾病的威脅、組織管理，人際關係及家庭生活等。不同年齡、教育程度、服務年資、婚姻狀況等，其壓力源與對壓力的感受度也不同。

醫療服務業可進行以下的壓力管理：

1. 小組式的壓力檢測。醫療單位屬於科層體制明顯的組織，且業務特性也不適合進行

集體施測；因此，可就醫院中高階主管進行多場次的壓力檢測說明與現場施測，再委由中高階主管攜帶問卷回各單位給同仁們施測。

2. 做好職前教育，包括可能面對的壓力、對組織目標的認識與了解；以及學習分辨事件的輕重緩急，做好時間管理。
3. 以問題解決取向取到情緒取向的負面因應方式。透過訓練學習理智的適應壓力問題，包括加強解決問題的技巧、轉移注意力，及培養自我肯定的技巧等。
4. 醫療工作容易導致睡眠型態紊亂，可教導及提供適當的促進睡眠方法、輔具與空間。
5. 設置諮詢管道與定期輔導。從事醫療服務人員相對保守，較少主動對外尋求協助，因而在設置諮詢輔導機制時，可考慮定期安排各單位接受輔導服務，給予主動關心與適時給予正向的情緒支持。

### （三）物流倉儲業

物流業的工作環境大致可分為內勤、外勤配送和現場作業（物流中心或倉儲區）。配送人員不僅長時間處於車輛中，要應付交通狀況，有時也須搬運重物，長期重複某些動作，或搬運姿勢不正確時，都會增加受傷的機會。

物流業通常是 24 小時無休，配送人員需輪班，且遇到特定節日（如中秋節、春節等）貨物流量大時，還需配合加班；另外，遞送貨物如有時效性，無形中也會增加工作壓力；對於從事海洋運輸的人來說，還須額外承受與家人長期分離、惡劣氣候、居住空間狹小及缺乏休閒運動空間等。

就運輸業的工作特性，可以以下的壓力管理因應：

1. 改善工作環境。包括重新安排排班制度、添置運動設施，以及提供更具私密性的睡

眠角落等，

2. 定期進行運輸工具的安檢與保養，並提供相關保養資料給員工參考，都可減少乘坐人員的壓力。
3. 教導與提醒同仁適時放鬆。
4. 與醫療單位合作，安排壓力檢測。由於物流從業人員多不在同一定點工作，於健檢時安排壓力施測，可節省集合的麻煩；至於海運人員長時間於海上航行，紙本來回傳送時效性不佳，且有其困難，可採取壓力評量問卷以電子檔案的方式，透過衛星傳輸置船上供人員填寫，省時又省力。
5. 安排親子活動與家庭旅遊。長途運輸（特別是海運）使得從業人員長期離家或生活作息與家人不同，間接影響家庭生活；透過辦理親子活動與家庭旅遊，不僅促進親子關係，也可聯繫同事間的情感。

## 結論

「壓力管理服務」在本質上是一項與人有關的工作，只要牽涉到人的需求，所衍生的問題也就千變萬化。隨著時代的變遷，不只人們的生活方式，企業的組織文化與期待也不斷地調整與改變。是故，單一固定不變的標準流程難以處理所有面臨的壓力問題，以及滿足所有企業與員工的需求！

本手冊所提供原則性的壓力管理流程與方法，僅供組織在推行壓力管理時的參考，企業組織需因人而異、因地制宜的彈性調整，方能制定符合企業與員工需求的管理方案。無論企業推動的方式、步驟與模式為何，須本著建立良好互動的支持性工作環境的信念，才能促進勞工身心健康及提高企業生產力，達成組織與員工間互惠與雙贏的優勢。

## 參考書目

1. Cooper, C.L.(1998)Theories of Organizational Stress. New York : Oxford University Press.
2. Health and Safety Executive (2004) .HSE management for tackling work-related stress. UK: HSE.
3. Selye, H. (1956) , The Stress of Life. New York : McGraw-Hill.
4. 行政院勞工委員會 (2009) , 員工協助方案宣導手冊。台北：行政院勞工委員會。
5. 林桂碧、葉長欣 (2008) , 建置企業壓力管理服務模式。台北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。
6. 陳俊瑜、李金泉、陳智遠 (2009) , 高科技職場壓力風險管理模式之發展與評估。台北：行政院勞委會勞工安全衛生研究所。
7. 勞工安全衛生研究所, 職業壓力預防手冊。台北：行政院勞委會勞工安全衛生研究所。
8. 何宇欣 (2009) , 企業壓力問題診斷的問問問切 (專題演講投影片) , 「企業壓力管理輔導」計畫, 行政院勞委會勞工安全衛生研究所。
9. 黃智儀 (2009) , 常見的職場心理問題與處遇 (專題演講投影片) , 「企業壓力管理輔導」計畫, 行政院勞委會勞工安全衛生研究所。

10. 澳洲公共服務委員會(APS)所發表有關騷擾 / 霸凌的指導方針。
11. 英國 HSE 的"關係"管理準則，作為達到最佳狀態的實務指南。

# 你累了嗎？



## 一、過勞量表簡介

「過勞」(burnout)指的是一種身心耗弱狀態，乃是長期處在高度心理壓力之下的壓力反應。過勞的症狀與成因複雜，多數研究認為過勞是長期暴露於工作壓力下的結果。此量表分成兩部份，第1-6題屬於個人相關過勞，第7-13題為工作相關過勞。個人相關過勞指的是個人生活感受上疲勞、體力上透支、情緒上耗竭的程度；工作相關過勞指的是對於工作的過勞程度，包含因工作產生的疲勞、挫折感、被工作累垮了、以及情緒上心力交瘁的程度。

## 二、填寫與計分方法

此量表為自填式量表，個人與事業單位皆可影印之後使用。第1-6題為個人相關過勞分量表，將各選項分數轉換如下：(1)100；(2)75；(3)50；(4)25；(5)0。將第1-6題的得分相加，除以6，可得個人相關過勞分數。第7-13題為工作相關過勞，第7-12題的分數轉換同上，第13題的分數轉換為：(1)0；(2)25；(3)50；(4)75；(5)100。將7-13題之分數相加，並除以7，可得工作相關過勞。

## 三、量表內容(見背面)



## 四、分數解釋

### 1. 個人相關過勞分數：

50分以下：您的個人過勞程度輕微，您並不常感覺到疲勞、體力透支、精疲力竭、或著虛弱好像快生病的樣子。

50-70分：您的個人過勞程度中等，您並有時感覺到疲勞、體力透支、精疲力竭、或著虛弱好像快生病的樣子。建議您找出生活的壓力源，進一步的調適自己，增加放鬆與休息的時間。

70分以上：您的個人過勞程度嚴重，您時常感覺到疲勞、體力透支、精疲力竭、或著虛弱好像快生病的樣子。建議您適度的改變生活方式，增加運動與休閒時間之外，您還需要進一步尋找專業人員諮詢。

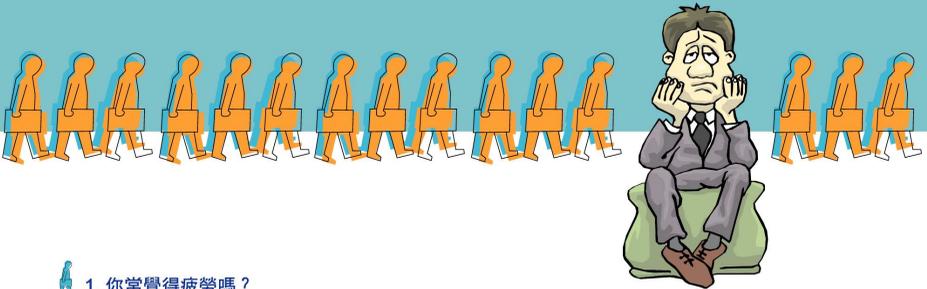
### 2. 工作相關過勞分數：

45分以下：您的工作相關過勞程度輕微，您的工作並不會讓你感覺很沒力、心力交瘁、很挫折。

45-60分：您的工作相關過勞程度中等，您並有時對工作感覺沒力，沒有興趣，有點挫折。建議您找出工作中的壓力源，接受在職訓練，增加職能，並學習壓力管理技巧，以提高工作滿意度。

60分以上：您的工作相關過勞程度嚴重，您已經快被工作累垮了，您感覺心力交瘁，感覺挫折，而且上班時都很難熬，此外您可能缺少休閒時間，沒有時間陪伴家人朋友。建議您適度的改變生活方式，增加運動與休閒時間之外，您還需要進一步尋找專業人員諮詢。





-  1. 你常覺得疲勞嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  2. 你常覺得身體上體力透支嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  3. 你常覺得情緒上心力交瘁嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  4. 你常會覺得，「我快要撐不下去了」嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  5. 你常覺得精疲力竭嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  6. 你常覺得虛弱，好像快要生病了嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  7. 你的工作會令人情緒上心力交瘁嗎？  
很嚴重(1)    嚴重(2)    有一些(3)    輕微(4)    非常輕微(5)
-  8. 你的工作會讓你覺得快要累垮了嗎？  
很嚴重(1)    嚴重(2)    有一些(3)    輕微(4)    非常輕微(5)
-  9. 你的工作讓你覺得挫折嗎？  
很嚴重(1)    嚴重(2)    有一些(3)    輕微(4)    非常輕微(5)
-  10. 工作一整天之後，你覺得精疲力竭嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  11. 上班前只要想到又要工作一整天，你就覺得沒力了嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  12. 上班時你會覺得每一刻都很難熬嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)
-  13. 不工作的時候，你有足夠的精力陪伴家人或朋友嗎？  
總是(1)    常常(2)    有時候(3)    不常(4)    從未或幾乎從未(5)