

上班族
必看！

商周出版

上班一定有壓力？

學校沒教的精神健康管理

這是一個壓力過大的時代！
「員工內心的實際狀態」左右公司的業績！

解決了企業人精神失調問題，就能為職場重新找回活力！

葛洛畢斯經營管理研究所教授

佐藤隆 [著]

葛洛畢斯經營管理研究所

Globis Management Institute [監修]

劉錦秀 [譯]



ビジネススクールで教えるメンタルヘルスマネジメント入門

上班 一定有壓力？

上班族
必看

學校沒教的精神健康管理

佐藤隆

[著]

葛洛畢斯經營管理研究所

[監修]

新商業叢書 324

上班一定有壓力？

上班族必看！學校沒教的精神健康管理

原書名	ビジネススクールで教えるメンタルヘルスマネジメント入門	校對	賴譽夫
原出版社	ダイヤモンド社	版權	翁靜如
原著者	佐藤隆	行銷業務	周佑潔、何學文
譯者	劉錦秀	副總編輯	陳美靜
企劃選書	王筱玲	總經理	彭之琬
責任編輯	李韻柔		

發行人 何飛鵬
法律顧問 台英國際商務法律事務所
出版 商周出版
臺北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司
台北市104民生東路二段141號2樓
電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938
讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：02-2517-0999
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
劃撥帳號：19833503

訂購服務 戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

香港發行所 城邦(香港)出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337
E-mail: hkcite@biznavigators.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團
【Cite (M) Sdn.Bhd. (458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：(603) 9056-3833 傳真：(603) 9056-2833

封面設計 深藍工作室
印刷 韋懋實業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司 電話：(02) 29178022 傳真：(02) 29516275

ISBN 978-986-6285-37-0 (平裝)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

2010年3月初版

定價/270元

BUSINESS SCHOOL DE OSHIERU MENTAL HEALTH MANAGEMENT NYUMON

by Takashi Sato, Globis Corp.

Copyright © 2007 Takashi Sato, Globis Corp.

Originally published in Japan by DIAMOND, INC., Tokyo.

Chinese (in complex character only) translation rights arranged with DIAMOND, INC., Japan through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Complex Chinese translation copyright © 2010 by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

All Rights Reserved.

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

基礎篇

一、發生在身邊的精神失調

14

〔案例 A〕突然精神失調的飛毛腿／〔案例 B〕少數精銳職場所發生的骨牌憂鬱

〔案例 C〕因違反安全照顧義務而吃官司／本書的構成及特徵

二、精神保健的基礎知識

25

精神失調帶來的經濟損失／日本的精神健康關懷史／超高速變化時代下的精神失調

三、什麼是適應型方法

34

改善職場問題的適應型方法／每天積極預防精神失調／必須馬上仰賴醫生判斷的案例

四、案例解說：錯誤應對帶來的悲劇

44

〔案例 A〕鼓勵精神失調者反而造成精神失調者的壓力

〔案例 B〕不完善的人力資源管理只會擴大紛爭

〔案例 C〕錯誤的應對順序會增加賠償損害責任的風險

專欄「電通事件和御多福事件」／主管、經理都應該知道的精神保健措施

五、認識壓力

50

壓力是什麼？／對於壓力的誤解／壓力源和壓力反應

專欄「塞利的一般適應症候群三個階段」／從心理學的觀點看壓力／職場上的壓力模式

第2部

掌握狀況篇

第一章

掌握自己的壓力狀況及特性

一、計量個人職務的壓力

62

〔案例〕看似健康卻老想請假的部下VS.看似吃不消卻愛逞強的部下
上司可以客觀掌握部下的壓力嗎？

二、明白自己的「壓力和職場適應度」

66

簡易版THG壓力診斷

三、容易感覺壓力的六種性格傾向

72

生活習慣危險傾向／消極傾向／隨波逐流傾向／焦躁傾向／神經質傾向／

孤芳自賞傾向

掌握職場壓力的狀況

一、藉由「心理的健康診斷」，早期發現問題

77

二、透過T H Q診斷組織的壓力

79

診斷整個組織的壓力狀態／T H Q組織診斷的特徵／性格傾向分析中的代表圖形

三、壓力因應法對於改善組織的壓力也有效

96

專欄「維持精神健康的成本和效果」／專欄「P M^K領導能力」

第3部

解決方案篇

藉助自我照顧的解決方案

一、利用壓力因應法提高抗壓性

104

二、六種性格傾向和壓力因應

106

三、七種因應法

專欄「超高速變化時代的壓力因應法」

111

四、用壓力因應法預防、改善精神失調的事例

122

事例一：放鬆，克服飲酒過量／事例二：改善飲食、恢復身心的健康

事例三：減輕壓力，改善不良的生活習慣／事例四：反省冷漠的自己，改善溝通模式

第二章

藉助職場領導者的解決方案

一、該如何處理部下精神失調

131

〔案例〕職場領導者的不當處理，迫使部下得憂鬱症

二、不要讓部下陷入精神失調

139

防精神失調於未然的主管／關懷部下的心境／擁有輔導精神

專欄「職位越高精神狀況越好嗎？」

認識NIOSH壓力模式

三、如果精神失調的人出現 147

應該如何識別、如何處理？／專欄「來自橫向的協助——豐田汽車工會」

四、部下復職時，職場領導者該做的事 155

精神失調部下的復職／憂鬱症患者回歸職場／專欄「管理階層回歸職場」

藉助人力資源管理的解決方案

一、從人力資源管理著手的必要性 164

二、藉助個人力量的支撐界限 169

〔案例〕上司的後援無效，落得黯然離職／不完善的人事制度導致精神失調

三、容易精神失調的年齡層 174

近幾年有年輕化趨勢／在第一線工作的青壯年層之壓力來源

〔案例〕企業併購讓人對將來惶惶不安，誘發精神失調／對工作的價值和社會意義感到茫然

〔案例〕工作動機模糊曖昧導致精神失調／工作理念薄弱造成的悲劇

四、今後的精神保健措施 189

致力於早期發現、早期治療／最好的精神保健對策就是摘除精神失調的「芽」

讓員工能夠正向發展的培訓、配置、招募、考核就是現實所需的解答

專欄「中小企業負荷大卻很健康？」

把握現狀才能有效運用政策——T I S 配套措施

以定期檢查為基礎，持續進行因應策略——東京迪士尼樂園的配套措施

架構完整的體制——不要讓措施像節慶活動，熱鬧過了就落幕

五、人力資源管理和精神保健對策互為表裡

關於精神保健的 Q & A

職場精神保健理解度測驗

監修者的後記

212

214

224

231

上班 一定有壓力？

上班族
必看

學校沒教的精神健康管理

佐藤隆

[著]

葛洛畢斯經營管理研究所

[監修]

前言

日本精神失調¹的人數、到厚生勞動省（衛生署）尋求諮商的件數、被認定是精神障礙引起的職災件數、打官司要求企業賠償的件數都創下歷年來的新高。二〇〇七年十月，日本史上第一樁因上司權力騷擾（Power Harassment，利用職權在業務範圍外，持續傷害學生或部下的人格或尊嚴）而造成的自殺事件也被認定是一種職災案例，為什麼在這麼多企業的努力之下，這些問題還是無法解決呢？

臨床心理師、精神科醫生現在正夯，熱中學習的管理階層對於「克憂果」（Seroxat）、「鬱思樂」（Milnacipran）等抗憂鬱的藥或許不陌生，醫院開關諮商室、引進壓力診斷測試的情形非常普遍，企業領導者、商界人士對於這個問題也都十分關心。但是，為精神失調所苦的人數依舊不斷攀升。

造成精神失調患者不斷增加的最大原因，就是隨著全球化、大競爭時代而來的壓力不斷增強。加拿大壓力研究所所長李察·亞爾博士²稱這個人類未經歷過的時代為「超高速變化時代」（Hyper change age）。這種變化急遽的時代，對有能力、有幹勁的人來

說，的確是一種機會，但是對包括這些人在內的一般員工來說，更是一種壓力，因此保持身心健康、保持活力便成了一個重要的課題。

組織和個人都必須提高面對這種變化的適應力，除了要了解現在發生的變化，還必須有應對的心理準備。如果做不到，陷入精神失調的人數就會不斷增加。

將經營學和精神保健融合在一起

那麼，我們究竟該怎麼做？要解決精神保健的問題，首先就得對精神保健有正確的認識，再進一步採取綜合的解決方法。

正確認識的第一步，就是深入了解壓力的同時，跳脫「精神保健隱含疾病、暗示治療」的狹隘想法，從宏觀的角度了解職場應對並足以改善勞資雙方關係的「適應型方法」(Adaptive approach)，所以本書將以相當多的頁數來說明這種「適應型方法」。

所謂「綜合的解決方法」，就是將經營學和精神保健融合在一起，再從這兩方面謀求預防精神失調（容易失去熱情、突然對將來感到悲觀等）的對策及處理精神失調等

等。這種方法也是奠基在「適應型方法」的思維方式，是本書和一般談論精神保健書籍最大的不同處。

我在服務過的企業、醫院、大學中，曾參與臨床、教育、研究的工作，二〇〇六年，葛洛畢斯經營管理研究所通過日本文部科學省的審核，我獲聘為該研究所的教授。之後，我開始接觸葛洛畢斯經營學的知識、經驗，實際體會「人性經營和管理」、「考慮別人的心情、讓部下有活力、提升生產性的管理」，並興起強烈的念頭，認為自己必須將以適應型方法為基礎的精神保健思考方法介紹給世人。

本書融合了我三十五年的臨床經驗、研究調查，以及葛洛畢斯的經營學。我在書中陳述的案例都不是單純的假設，而是經過許多企業實施之後獲得證實的。我衷心希望本書所提示的方法，能夠對於提升個人、組織的精神保健及企業生產性有所貢獻。

架構這個方法時，加拿大壓力研究所的李察·亞爾博士給了我許多指導，要在此向李察·亞爾博士表達最深的謝意。

此外，我還要感謝爽快答應本書刊載該企業精神保健相關活動內容，以豐富本書內涵的諸多企業人士。

我也要感謝本書出版時，給予我許多真摯意見的葛洛畢斯媒體事業推廣室的嶋田毅先生、有園香苗女士，葛洛畢斯經營管理研究所的荒木博行先生、植村留美女士，葛洛畢斯集團公關室室長野田史惠女士，OGE媒體股份有限公司的栗原雅女士，以及熱心協助我出版此書的鑽石社書籍編輯局石田哲哉總編輯。

葛洛畢斯經營管理研究所教授 佐藤隆

1 精神失調：是指不安、緊張、焦躁、不適應、不積極、工作效率滑落、提供有缺失的勞務、良好的上班狀態變差、因人際關係衍生的麻煩不斷增加等，舉凡職場、個人及各種緩衝因素都包括在內。因此本書所說的「精神失調」，涵蓋的範圍極大，並不單指精神疾病或者是自殺。

2 李察·亞爾博士 (Richard C. B. Earle, Ph.D.)：一九四五年生，多倫多大學組織心理學碩士並修完博士課程。在蒙特利爾大學實驗醫學研究所研究壓力身心生理學。和「壓力學之父」漢斯·塞利 (Hans Selye, 加拿大生理心理學家) 博士一起創辦加拿大壓力研究所，一九八二年擔任所長。現在研究產業疲勞、職業壓力病。

基礎篇

一、發生在身邊的精神失調

14

〔案例A〕突然精神失調的飛毛腿／〔案例B〕少數精銳職場所發生的骨牌憂鬱

〔案例C〕因違反安全照顧義務而吃官司／本書的構成及特徵

二、精神保健的基礎知識

25

精神失調帶來的經濟損失／日本的精神健康關懷史／超高速變化時代下的精神失調

三、什麼是適應型方法

34

改善職場問題的適應型方法／每天積極預防精神失調／必須馬上仰賴醫生判斷的案例

四、案例解說：錯誤應對帶來的悲劇

44

〔案例A〕鼓勵精神失調者反而造成精神失調者的壓力

〔案例B〕不完善的人力資源管理只會擴大紛爭

〔案例C〕錯誤的應對順序會增加賠償損害責任的風險

專欄「電通事件和御多福事件」／主管、經理都應該知道的精神保健措施

五、認識壓力

50

壓力是什麼？／對於壓力的誤解／壓力源和壓力反應

專欄「塞利的一般適應症候群三個階段」／從心理學的觀點看壓力／職場上的壓力模式

第2部

掌握狀況篇

第一章

掌握自己的壓力狀況及特性

一、計量個人職務的壓力

62

〔案例〕看似健康卻老想請假的部下 VS. 看似吃不消卻愛逞強的部下
上司可以客觀掌握部下的壓力嗎？

二、明白自己的「壓力和職場適應度」

66

簡易版 T H G 壓力診斷

三、容易感覺壓力的六種性格傾向

72

生活習慣危險傾向／消極傾向／隨波逐流傾向／焦躁傾向／神經質傾向／

孤芳自賞傾向

掌握職場壓力的狀況

- 一、藉由「心理的健康診斷」，早期發現問題 77
- 二、透過T H Q診斷組織的壓力 79
- 診斷整個組織的壓力狀態／T H Q組織診斷的特徵／性格傾向分析中的代表圖形
- 三、壓力因應法對於改善組織的壓力也有效 96
- 專欄「維持精神健康的成本和效果」／專欄「P M^K領導能力」

第3部

解決方案篇

藉助自我照顧的解決方案

- 一、利用壓力因應法提高抗壓性 104
- 二、六種性格傾向和壓力因應 106