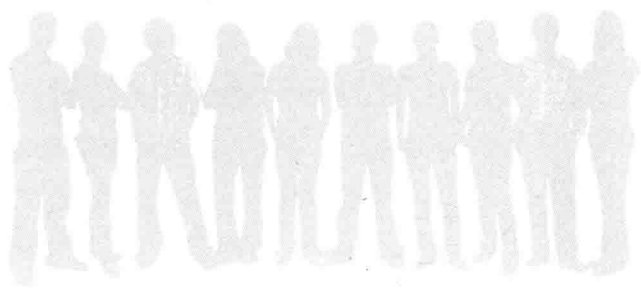


不懂心理学，你怎么带团队？

企业高效运转的心理法则

[日] 渡部卓 张正波 / 著 [日] 池田真理 / 译



メンタルタフネス経営

打たれ強く成長する

日本身心健康管理权威专家，
日本国内企业界最受欢迎，
企业讲授最多的知名专家诚心之作

改变你对优秀企业的传统认知，
那些你必须懂得的坚强心灵经营法

畅销日本
近十年

首次
诚意引进

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

不懂心理学，你怎么带团队？

企业高效运转的心理法则

〔日〕渡部卓 张正波 / 著 〔日〕池田真理 / 译

メンタルタフネス経営
打たれ強く成長する

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂心理学,你怎么带团队?:企业高效运转的心理法则/(日)渡部卓,张正波著;(日)池田真理译.—北京:中国法制出版社,2016.9
ISBN 978-7-5093-7887-8

I. ①不… II. ①渡… ②张… ③池… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ① F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 233617 号

北京市版权局著作权登记号 图字 01-2016-6213

打たれ強く成長する メンタルタフネス経営/渡部卓 Copyright©2009 by 渡部卓

策划编辑:陈晓冉(chenxiaoran 2003@126.com)

责任编辑:吕静云(lvjingyun0328@sina.com)

封面设计:汪要军

不懂心理学,你怎么带团队?:企业高效运转的心理法则

BUDONG XINLIXUE, NIZENME DAITUANDUI?: QIYE GAOXIAO YUNZHUAN DE XINLI FAZE

著者/[日]渡部卓 张正波

译者/[日]池田真理

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/880毫米×1230毫米 32开

印张/7 字数/150千

版次/2017年1月第1版

2017年1月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7887-8

定价:32.80元

北京西单横二条2号

值班电话:010-66026508

邮政编码 100031

传真:010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话:010-66054911

市场营销部电话:010-66033393

邮购部电话:010-66033288

(如有印装质量问题,请与本社编务印务管理部联系调换。电话:010-66032926)



上海馨励健康信息咨询有限公司

公司简介

上海馨励健康信息咨询有限公司致力于为企业提供一体化的心理健康管理方案。总部位于上海，分别在武汉、广州、西安设立分中心。公司共88名员工，其中10名为中外EAP专家；180名签约心理咨询师。公司员工均具有心理学、统计学、计算机、管理学、教育学、精神医学等硕士、博士学历背景。

公司服务是国内外EAP最优资源的借鉴和整合，秉承早期发现、早期预防，提高员工幸福感和企业活力的理念，建立了一套系统、完整的综合服务体系：从员工个人、家属到公司高层的全面覆盖，全力打造最适合中国企业的EAP，最适合东方文化的EAP。

公司文化

公司愿景 成为中国EAP行业的领航者

公司使命 关注员工的成长与发展，提升员工的幸福感，
共创充满活力的和谐企业

公司价值观 为客户带来什么价值？
一切为了满足客户的需求

我们的服务

伴随着市场经济的发展、文化的变迁以及竞争的加剧，员工心理层面的问题越来越多，也越来越严重。为了缓解员工的心理压力，西方大型企业导入了员工帮助计划——EAP（Employee Assistance Program，中文译作“员工帮助计划”）来帮助员工克服压力 and 解决心理方面的困难。EAP是企业组织为员工提供的系统的、长期的援助与福利项目，通过专业人员对组织以及员工进行诊断和调查，提供专业指导、培训和咨询，帮助员工及其家庭成员解决心理和行为问题，提高绩效及改善组织气氛和管理。

组织最大的资产是人，其中管理者是核心骨干。卓越的管理者关乎企业发展，关乎员工幸福。管理者在自我管理的同时要管理好员工。而 EAP (Employee Assistance Programs) 在这两方面都能提供协助。

EAP，中文“员工帮助计划”，起源于 20 世纪中期的美国，为了应对职场中酗酒的问题而提出。现在已经发展到关注员工及其家属的身心健康，提升心理资本和幸福力的阶段。目前，EAP 服务覆盖范围也遍布全球，其中 90% 的世界 500 强公司都已经使用。

20 世纪早期是管理理论科学管理原理阶段，组织将工作任务分解成为若干独立的具体任务，所以，对于一名工人来说，他的全部工作可能就是完成某一项

具体的、简单的、重复性的任务。这样一来对员工技能水平要求不高，培训花费成本较低，员工能很快上岗，且岗位替代性很强，员工离职对企业正常运转影响不大。然而相应的问题也产生了。科学管理的前提是，个人的情绪不会影响生产效率和质量，但是事实是重复的行为使人变得麻木，感到无聊和疲劳。后来逐渐开始关注工作中的情感和情绪因素影响。到20世纪末期，心理学家通过研究得出结论：“劳动力的健康对劳动力的生产效率具有决定性影响。”也就是说当员工遇到了个人问题，比如婚姻问题，或人际关系问题，或亲子教育问题等，这些问题都可能会影响他们的工作表现，影响他们在工作场所的正常发挥。因此，关注员工职业心理健康成为组织高效运转的必修课。

EAP的核心目标是帮助企业 and 员工提高工作绩效，即EAP不仅仅是帮助员工解决个人问题，更帮助组织提高生产力，使企业更成功、更有竞争力。

一个人的工作和职业地位对他的自我认同、自尊和心理健康起着重要作用，EAP 能够对管理者个人心理资本提升和自我价值实现提供支持。同时，对管理者而言，EAP 是有效的管理工具。当员工遇到个人问题会影响到工作绩效，例如，生产力下降、工作质量下降、发生事故、工作态度不佳、出勤率不高、疲劳等。管理者不太好介入，就可以转介 EAP 服务，让专业人士帮助员工。同时，EAP 可以提供风险管理服务，比如，压力管理、冲突管理、情绪管理、人际沟通、职业生涯规划、变革管理、外派支持、危机干预、工伤处理等。

日本 EAP 是从组织内部咨询窗口开始的。在 20 世纪 50 年代后期，日本电信电话公社（现为 NTT 集团）设立了咨询服务，随后，松下电器、明电舍、国铁、神户制钢等陆续引进该机制。

20 世纪 90 年代，日本泡沫经济崩溃，社会动荡不安，员工负担增加，“过劳死”“过劳抑郁症”家属状

告企业，企业多数败诉，巨额赔偿金加重了企业负担。在这样的经济社会背景下，1993年日本成立首家正式EAP机构，日本开始建立外部EAP机构。到1998年日本EAP协会成立，在2000年7月被正式认定为国际EAP协会支部，也是EAPA在亚洲的第一个代表组织。2015年调查表明，在日本1000人以上的组织，有90%都引入了EAP；300人以上的组织，有70%引入EAP；万人以上大型企业基本上全部引入EAP。

日本EAP发展迅猛，除了组织自身需要外，与政府的大力推动有很大关系。

2000年8月，日本厚生劳动省制定了《职场员工心理健康塑造方针》。

2006年4月，修订《劳动安全卫生法》，企业有义务让医生对每月加班时间超出100小时的员工进行面对面指导。

2006年6月，《自杀对策基本法案》明确企业有责任采取必要措施，确保员工心理健康。

2008年3月,《劳动合同法》明确企业须注重员工安全,明文规定企业有责任注重安全(迄今为止的最高法院诚信原则)。

2009年3月,修改工伤认定标准《心理压力引发精神障碍等而非工作原因的判断方针》,关注职场上心理压力的变化(如顾客和交易商的不合理订单、无法完成的指标、强行要求参加研修或会议)。

2010年6月,内阁会议新发展战略提出作为2020年前的政府目标,提出“采取心理健康措施的职场比例达100%”。

2011年10月,在答复劳动政策审议会咨议时,答复为心理健康措施强制化法案適切有效,拟修改《劳动安全卫生法》,内容包括强制执行耐挫性测试以及由医生对申请人员进行面试。

2015年12月,新修订《劳动安全卫生法》将职场压力测试制度化,规定50人以上企事业单位每年必须做压力测试。

政府的大力推行促进了 EAP 市场快速发展，例如 2015 年政府法律规定了压力测试后，2015 年市场达到 224 亿日元的规模，预测 2016 年会有 10% 以上的增长。

EAP 服务对于组织产生了很好的效果，一项数据表明引入 EAP 后有良好效果的企业达 72.4%。日本社会一直以来面临的一个严重问题——自杀率高，这个问题也因为政府对心理健康的重视，使 EAP 全方位覆盖得到缓解。2016 年 5 月 31 日政府版《自杀对策白皮书》显示，2015 年日本社会自杀数比 2014 年减少了 1402 人，总人数为 24025 人，连续 4 年低于 30000 人。男性自杀人数为 16641 人，比 2014 年减少了 745 人。女性自杀人数为 7330 人，比 2014 年减少了 711 人。

从最初的自杀预防和危机管理，到最近受积极心理学影响，提升工作投入度成为新课题。

相比美国，日本的 EAP 有很多独特的部分：

首先，早期发现、介入的方式有所差异。美国 EAP 主要是管理者根据员工生产绩效的指标或者表现

发现需要使用 EAP 服务的员工，然后正式或者非正式转介 EAP。在日本，EAP 会对全体员工进行心理测评，通过分析数据结果，发现需要关注的人群，主动介入。

其次，对于管理者支持的角度有所不同。美国 EAP 对管理者的支持有一大部分是通过解决员工个人问题而间接协助管理者的；日本 EAP 服务领域除了心理辅导、咨询、训练之外，还通过抗压能力测试进行组织分析，让管理者把握组织心理健康整体状况，对压力大的部门进行针对性改善。

再次，专业人员配置不同。相对于美国 EAP，日本 EAP 企业都配备产业医生（职业保健医生）。

最后，面临一些问题有所差异。例如，日本员工因抑郁症休假的问题，按照法律规定，员工被诊断为抑郁症，休假时间为 1.5~2 年，且必须每两个星期去医院诊断开药，企业据此发工资的 60%。但是，抑郁症员工不上班没有人交流，恢复难度加大。有的 EAP 机构则专门解决抑郁症员工休假问题。

渡部卓先生是日本最大的 EAP 服务公司——生活平衡管理公司创始人兼总经理。最近，渡部卓先生接受了日本的《时代周刊》——AERA（创刊于 1988 年，由日本五大报纸之一的朝日新闻社出版发行）杂志专访，谈到职业心理健康的发展。渡部先生多年来往返于日本和中国，为中日 EAP 交流、发展做出了重要贡献，在此特别感谢，同时也感谢对本书出版的全力支持。

从 2000 年 EAP 进入中国到现在已经 16 年时间，越来越多的组织认可并实施 EAP。希望这本书的出版，能够为中国的 EAP 发展提供更多的借鉴，对组织领导人、管理者有所裨益。

在大多数人的一生中，最多的时间都是在工作当中度过，借助 EAP，每个人都可以实现快乐生活、高效工作。

张正波

上海馨励健康信息咨询有限公司 总经理

2016 年 11 月 16 日于上海

企业绩效与员工士气间存在着直接联系，较差的业绩会影响员工士气下降，在如今工作环境不景气的情况下，内外紧逼亦无良策，似乎将不可避免造成衰退。

根据 2007 年日本厚生劳动省劳动者健康调查结果，58% 的作答者回答“对自身工作与工作—生活平衡有着困扰，压力较大”。压力来源包括 38.4% 的职场人际关系、34.8% 的工作内容，30.6% 的工作量。雷曼事件爆发于 2008 年秋季，该调查问卷发起是在雷曼事件爆发之前，即使经济效益相对较好其问题显现也比较突出。多数员工持有压力坚持继续工作，在效益较差的今天，不难想象上班族的压力程度。

即便强迫增添员工负担、追求更高的生产效益，

我想结果未必能够如愿。企业当下的目标应着眼于如何提高员工的士气，提高其在工作上的活力。

我想这应该是企业一直以来不断需要思考的议题。在市面上可以看到与动机管理、沟通技巧、风土人情、工作与生活平衡等相关的著作，心理健康应对方面的作品也不胜少数。然而，截止到目前为止，并没有看到过一本将其整合过的书籍。

在这个时代，所提倡的工作理念不应引发员工抑郁症，而是需要提高他们在工作中的士气，以积极视角进行改革。我将其称为“心理重构”。企业通过心理重构，改善恶性经营环境，换来员工真诚的微笑，进而获得客户的认可，并得以持续发展。这便是心理弹性的经营方式。

我们不断经历着农业革命、工业革命、IT 革命带来的变化，我想，心理革命时代也将很快来临。

若想在如今这个时代脱颖而出，并成为时代的主角，我想心理革命对于企业而言是最快捷的途径。通

过阅读与思考本书中经营者、管理者的经历，再进行切实的改革，你会看到职场中不一样的风景。

2001年起，我开始致力于劳动者压力、心理健康相关问题的研究。两年后，创立了生活平衡管理(LBM)公司。我并非精神科、临床心理学科班出身，大学主修经济与金融学，毕业后曾在 Mobil 石油、百事公司、美国在线、思科系院等企业就职，终日过着在日本与美国间往返的生活。在追求速度与效率的 IT 革命时代，为尽可能达成目标，不断进出于硅谷和单位之中。

随着压力的累积，我明显感觉到自己快要支撑不下去了。更加糟糕的是，对于当下状况更是心有余而力不足，无从下手。我曾经也想到过自我求助，去书店寻找相关书籍企图找到相应的解决方法。但映入眼帘的却是复杂的、专业的各种心理治疗书籍。虽然，认真仔细阅读可能会起到一定作用，但对于本已忙乱的上班族来说，则是非常困难的。

职场压力与心理不适现象不单单发生在我一个人

身上，如今它已成为社会问题。若企业对此放任不管，单凭员工自身的能力进行应对，我想这将是非常危险的。

那么，什么样的环境可以令员工感到身心健康呢？通过什么样的方式可以实现呢？我基于自身情况，将其视为一种永久的议题，不断在尝试中试图找到答案。

截止到现在，我所经营的生活平衡管理 (LBM) 公司成功为超过 200 家企业进行过问题解决。并且通过向管理层员工进行研修，职场环境改善的考察，建构了大数据的分析。

分析结果显示，越是不采取心理健康对策的企业，员工感受到的职场压力越大，间接影响着其工作动机，导致休假者数量增加，职权骚扰与职场性骚扰等问题显现。这便是造成企业生产效率降低的主要原因。企业对职场心理健康的重视不应仅限于保障员工基本的产业保险、福利待遇、医疗问题等，而应将其

视为如同技术革命的投资、人才培养、成本控制等核心因素，列入企业经营战略中的重要课题。

我希望经营者对此持有基本的认同感。事实上，一些案例也证实，凡是采用各种应对措施已达到效果的企业，无一例外的是领导层将员工心理健康放在第一位。然而，如今这类领导在日本社会仍属于少数，多数人则停留在不以为然的态度层面。

往往领导层会认为工作本身是存在压力的，对于出现因压力而产生抑郁症的员工，会更多归结于个人性格、个人问题等因素。他们难以将此问题与职场环境、经营方针不适联系起来。

因此，领导层对员工心理健康的不重视会对企业发展应对策略、开展心理弹性经营起到绝对的阻碍作用。

本书旨在将职场心理健康与压力管理的基础知识、实际案例通过简单易懂的形式传达至忙碌的经营者手中。在第1章中将会详细介绍SAS公司的成功