

102年度研究計畫 IOSH102-M311

建構職場心理健康管理模式 IOSH102-M311



勞安所研究報告

建構職場心理健康管理模式

Construction of a Workplace Mental Health Promotion Model



勞動部勞動及職業安全衛生研究所
INSTITUTE OF LABOR, OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, MINISTRY OF LABOR

ISBN 978-986-04-0695-5
00150
9 789860 406955
GPN:1010300655
定價：新台幣150元

勞動部勞動及職業安全衛生研究所

勞動部勞動及職業安全衛生研究所
INSTITUTE OF LABOR, OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, MINISTRY OF LABOR

建構職場心理健康管理模式

Construction of a Workplace Mental Health Promotion Model

勞動部勞動及職業安全衛生研究所

建構職場心理健康管理模式

Construction of a Workplace Mental Health Promotion Model

研究主持人：胡佩怡、王安智

計畫主辦單位：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

研究期間：中華民國 102 年 5 月 25 日至 102 年 12 月 31 日

勞動部勞動及職業安全衛生研究所

中華民國 103 年 03 月

摘要

職場心理健康是逐漸受到台灣企業組織高度重視的議題，過去的研究主軸多從壓力管理的角度出發，探討職場中的壓力源如何影響員工的工作表現、工作中態度及壓力適應狀況。但對於企業組織應當如何協助員工減少阻礙型壓力源、適度提供挑戰型壓力源，以及增強員工在壓力中的逆向成長，則較少提出具體的反應模式與實用建議。本研究透過質化研究取徑，首先針對三家企業組織進行員工訪談，了解員工的工作壓力主要來源，及其既有做法是否能實際維護或提升員工的職場心理健康狀態。由於這些訪談的結果皆指出培養員工運動習慣在營造職場心理健康方面，可能較既有作法更具成效，本研究進一步訪談一家培養員工運動習慣的指標企業組織，深入了解運動習慣與職場心理健康之間的可能關係。本研究並進一步根據紮根理論（grounded theory）方法，建立企業組織營造職場心理健康的理論模式，以供有志增進職場心理健康的企業組織參考，並為後續編製有效衡鑑工具的努力提供厚實基礎。

關鍵詞：職場心理健康、質化研究、工作壓力、工作中的旺盛活力

Abstract

Mental health in the workplace has received increasing research attention in recent years. Previous research was carried out mainly from a stress management perspective, examining how workplace stressors affect employee performance, work attitude, and stress adjustment. However, neither researchers nor practitioners understand much about how organizations can effectively reduce hindrance stressors and provide an appropriate amount of challenge stressors for their employees; a theoretical model, and useful practical advice based on it, are therefore needed to help employees increase their resilience and thrive at work under adverse conditions. This research project first adopted a qualitative approach in interviewing the employees of three corporate organizations with the aim of understanding the main sources of their work stress and whether the methods currently used are able to maintain or improve mental health in the workplace. Since the results of the interviews suggested that the development of the habit of regular physical exercise tends to be more effective than traditional employee assistance programs in enhancing mental health in the workplace, this study collected another batch of qualitative data from an exemplar organization that strongly promotes regular physical exercise among its employees. The study further established a theoretical model for corporate mental health practices, based on the grounded theory, that can serve as a guideline for organizations interested in improving the mental health of their employees as well as a solid foundation for future efforts to develop tools for the assessment of mental health in the workplace.

Key Words: mental health, qualitative research, work stressors, thrive at work

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iii
圖目錄.....	v
表目錄.....	vi
第一章 計畫概述.....	1
第一節 前言.....	1
第二節 目的.....	11
第三節 工作項目.....	12
第二章 研究方法.....	14
第一節 樣本.....	14
第二節 受訪企業組織概述.....	16
第三節 訪談執行方式.....	19
第四節 資料分析.....	22
第三章 公司 A、B、C 訪談結果.....	25
第一節 開放式編碼結果.....	25
第二節 主軸編碼結果.....	46
第四章 公司 D 訪談結果.....	51
第一節 開放式編碼結果.....	51
第二節 主軸編碼結果與理論模式建立.....	68
第五章 討論.....	74
第一節 職場心理健康管理模式的初步建立.....	74
第二節 工作中的旺盛活力修正模式之適用範圍.....	76
第三節 培養運動習慣之外的其他可能途徑.....	78
第四節 研究限制.....	81
第六章 結論與建議.....	83
第一節 結論.....	83

第二節 建議.....	83
誌謝.....	87
參考文獻.....	88
附錄一：公司 A、B、C 訪談大綱	97
附錄二：公司 D 訪談大綱.....	98

圖目錄

圖 1 挑戰與壓力模式[82].....	3
圖 2 工作壓力模式.....	4
圖 3 工作壓力與績效的倒 U 型曲線關係.....	8
圖 4 工作中的旺盛活力模式[3].....	9
圖 5 職場壓力風險因子架構[79].....	47
圖 6 既有協助措施與員工壓力形式不對應所產生之效應.....	48
圖 7 公司 A、B、C 訪談結果彙整.....	48
圖 8 工作中的旺盛活力修正模式.....	73
圖 9 職場心理健康管理的初步模式.....	74

表目錄

表 1	工作項目與相關時程安排.....	13
表 2	受訪者基本資訊.....	15

第一章 計畫概述

第一節 前言

職場心理健康的研究由來已久，但在近年來台灣經濟成長趨緩、企業經營環境惡化的影響之下，企業組織如何經營成效無法大幅提升的環境之下，協助所屬員工在工作情境中維持良好的心理健康狀態，並試圖開發員工優異心理素質所帶來的效益，已逐漸受到更多企業組織的重視。職場心理健康此一概念，是相對於職場生理健康而言，傳統上是以心理症狀（psychological symptoms）的降低或解除為定義，例如降低因為工作而產生的焦慮（anxiety）、憂鬱（depression）感受，或者維持相當程度以上的工作滿意度（job satisfaction）等 [1]。而職場生理健康的維持，則是以降低或解除生理症狀（physiological symptoms）為主，例如避免頭痛、高血壓等壓力症狀的發生。但在正向心理學（positive psychology）蔚為風潮之後，職場心理健康的定義更加廣泛，已從僅包含心理症狀降低或解除，擴大到諸如在遭遇負向事件之後的迅速恢復（resilience） [2]、積極面對各種逆境並展現出旺盛活力（thriving） [3]，以及心理與社交關係上的強健性（flourishing） [4]等。

有鑑於此，本研究將職場心理健康定義為在具有工作壓力的情境下，不但能有效降低或解除心理症狀，且能把握壓力適應的機會，以從中獲得更多身心資源的心理狀態（psychological state）。本研究將職場心理健康定義為心理狀態，而非較為穩定的個人特質（individual difference），表示職場心理健康屬於一種中長期而言可改變的內在屬性，而非跨時間、跨情境皆穩定不變的性格傾向。也就是說，在各方面條件妥適配合之下，絕大多數工作者都能享有職場心理健康。另外，在上述定義中，職場心理健康主要是在壓力情境之下顯現出來；在工作壓力尚不明顯的情況下，較難對一位工作者的心理健康狀態進行完整的衡量與判斷。因此，在上述職場心理健康的定義之中，共包含三個重要的元素：工作中的壓力源（stressors）、壓力之下心理症狀降低或解除心理症狀、壓力之下透過積極適應所獲得的額外身心資源。同時考慮三者，才能獲得完整的概念定義。

以下將分別針對三者進行現存文獻的回顧，以釐清在當前研究中，對職場

心理健康已累積哪些系統性的認識與理解，並歸納出重要的未來研究方向，作為本研究的後續參考。

工作壓力源與職場心理健康。在組織行為學的相關研究中，學者多半是從壓力管理的角度出發，探討員工在工作情境中會遭遇到哪些壓力源，並分析其性質差異，與其對職場心理健康所可能造成的效應。壓力的產生源自於人與環境之間的互動關係，與個人對於其所掌握之資源是否足以因應環境需求的主觀評估有關，當其在認知面與行動面上感覺難以因應環境刺激，造成身心失衡時，便會感覺產生壓力[1][5]。壓力與工作中所面對的要求（demands）與可供滿足要求的資源（resources）多寡息息相關[6-7]；當可掌握資源顯然不足以因應所面對的要求時，就會產生壓力。但壓力並非全然負向，適度的壓力可以激發個人的潛能、提昇競爭力；但若面臨過重壓力且無法有效解決或紓解時，則將導致各項生理與心理症狀[8-9]。

目前學界對於工作壓力源的理解，可以組織行為學者 Cavanaugh 等人所提出的二因子壓力源模式為代表[10]。他們認為工作中的壓力源雖然都是需要加以因應的環境刺激，但可區分為能帶來潛在機會與未來成長性的挑戰型壓力源（challenge stressor），與主要帶來不適應身心症狀、不利於實際表現與未來發展的阻礙型壓力源（hindrance stressor）。前者的主要展現形式如工作負荷量、主管對於完成任務的施壓或時間的急迫性等，後者則主要表現為成員間的衝突、檯面下的政治性運作或定位不明確的工作責任歸屬等。根據 Cavanaugh 等人的說法，挑戰型與阻礙型壓力源兩者，對於員工將會造成不同的影響效果。

在這個二因子模式提出之後，許多後續研究開始針對挑戰型與阻礙型壓力源兩者是否對於員工反應與態度產生不同的影響，來進行研究[11-16]。這些研究發現，雖然挑戰型與阻礙型壓力源與員工身心健康問題的發生皆呈現正相關，但挑戰型壓力源所造成的生理或心理症狀相較於阻礙型壓力源要更輕微一些。另外，挑戰型壓力源也同時具有增加工作滿意度、工作中學習表現及個人自我評價的效果。上述結果顯示，為增進員工的心理健康，組織應該設法減少工作環境中的阻礙型壓力源，但亦應適度保留一定程度的挑戰型壓力源，以強化員工工作績效、提高組織效能、增加企業的競爭力。

挑戰型壓力源的雙面效應（產生身心症狀、但同時能提升工作動機與表現），顯示出職場心理健康是一個複雜而微妙的組織現象。根據 O'Leary 與

Ickovics (1995) 年所提出的挑戰與壓力模式，當個人遭遇壓力事件，而產生身心的適應症狀時，個人的因應狀況是好是壞，將隨時間的推移而有所不同(如圖 1)。從個人身心適應程度 (level of functioning) 的角度而言，壓力事件的發生屬於一種負向事件 (adverse event)，會在事件發生地當下顯著地降低其適應能力。但因著個人特質與環境因子兩者的差異，壓力事件之後的個人身心適應程度也將有不同的變化。有些人會因壓力事件所產生的挫折而崩潰 (succumbing)，造成比壓力事件發生當下更低的身心適應程度。這樣的情況多半將伴隨後續的退縮、放棄反應，導致表現顯著下滑；阻礙型壓力源所造成的後續效應是其典型的代表。有些人則能在壓力事件發生後繼續堅持下來，只是其身心適應程度無法回復到壓力事件發生前的狀態 (survival with impairment)。相較之下，身心適應程度能夠完全恢復 (resilience)、甚至因為面對壓力而經歷個人成長 (thriving)，則是最佳的情況；挑戰型壓力源所造成的雙面效應，即可由此加以解釋。但同一壓力事件可能對不同人造成截然不同的反應模式，也顯示企業組織對於挑戰型壓力源的應用必須非常謹慎，以免稍有誤差，使得增加身心適應程度的美意反成對於員工的負擔與阻礙。

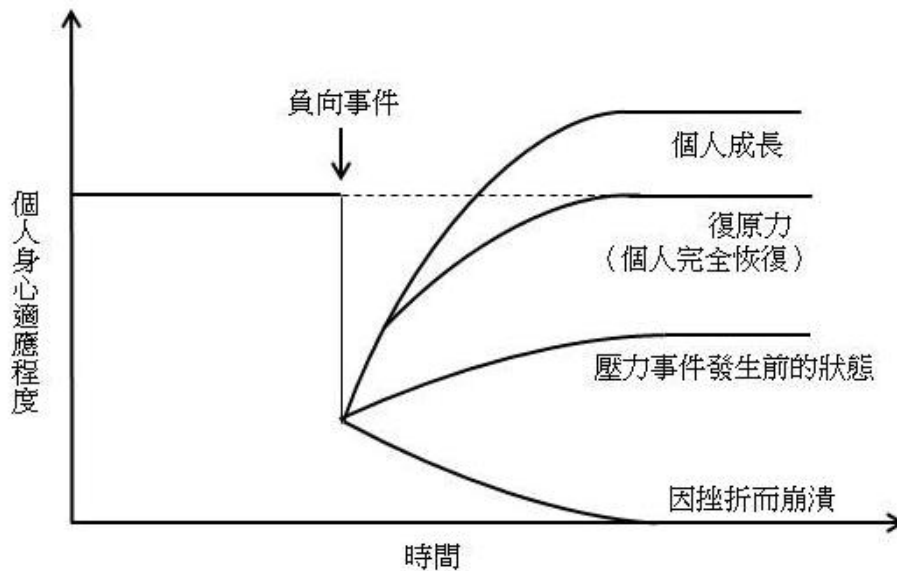


圖 1 挑戰與壓力模式[82]

既有心理症狀的消除與避免。較為早期的工作壓力與職場心理健康研究，將心理健康的重點聚焦於負向心理症狀的消除與避免，Murphy（1995）的工作壓力模式可以做為此一系列文獻回顧的摘要，其模式圖(如圖 2)。

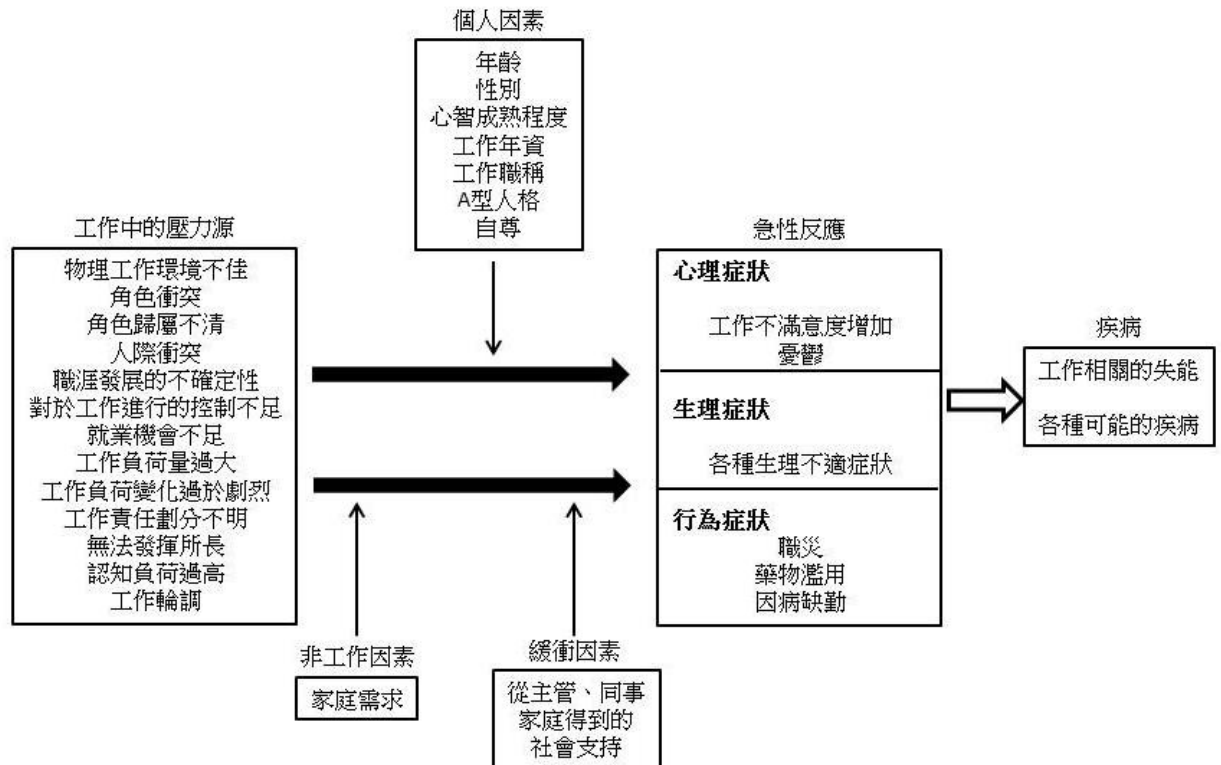


圖 2 工作壓力模式

如圖 2 所示，工作中的壓力源可以用非常多不同的面貌存在，諸如物理工作環境不佳、角色衝突、角色歸屬不清、人際衝突、職涯發展的不確定性、對於工作進行的控制不足、就業機會不足、工作負荷量過大、工作負荷變化過於劇烈、工作責任劃分不明、無法發揮所長、認知負荷過高、工作輪調等。簡單來說，若回到最基礎的要求、資源相對論點，工作中的壓力源可以區分為三大類：任務要求（task demands）、角色要求（role demands）、人際要求（interpersonal demands）[17]：任務要求與工作任務本身的設計、工作條件及物理工作環境有關，角色要求與在工作中所應扮演的角色與隨之而來的責任、義務有關，而人際要求則與工作中的他人對自己所產生的壓力有關。上述壓力源的分類，是以其內容為主。若與前述 Cavanaugh 等人所提出的挑戰型與阻礙型壓力源二因模式互相對照，會發現任務要求較為偏向挑戰型壓力源，而角色

要求與人際要求則較為偏向阻礙型壓力源。

壓力除了來自於工作本身，亦可能來自於環境因子或個人因子。以環境因子而言，經濟或政治環境所造成的不確定性、科技進步所造成的重大變革，以及組織變革都有可能使工作壓力源對於員工所造成的效應加劇[18-19]。以個人因子而言，家庭或婚姻危機、親密關係的改變，以及子女教養方面的困擾，亦可能使得工作壓力源的負面效應雪上加霜[20-21]。因此，壓力具有加乘效應；不同來源的壓力同時發生時，對於員工所產生的效應將較不同壓力單獨發生時更加顯著[22]。因為個人特質差異，同樣的工作壓力源在不同員工身上，可能會展現出不一樣的效果。例如相較於年資較淺者而言，年資較深者基於經驗豐富與歷練較深，通常較不容易感受到工作壓力[23]。又如當員工從主管、同仁或親友身上獲得高度的社會支持時，相較於其他同仁，其受到工作壓力源的負面影響也將較小[24-26]。另外，具有某些性格特質者，例如精神穩定性較低、A型人格特質較高等，相較於他人將更容易受到工作壓力源的影響[27-28]。

經過工作壓力源、其他家庭或個人因子，以及個人特質的交互作用之後，較直接的壓力反應（acute responses）可以區分為三類：生理症狀、心理症狀及行為症狀。首先，已有許多研究證據顯示，壓力經驗會導致新陳代謝的改變、心跳加速、呼吸急促、血壓上升等生理症狀，因而與頭痛、心臟疾病等病症的發病有關[29]。亦有研究指出員工心理狀態會與工作壓力源的效果產生交互作用，例如當員工的工作自我效能感較低時，壓力經驗導致上呼吸道疾病與免疫功能下降的機率將會顯著提升[30]。其次，就心理症狀而言，工作滿意度知覺的下降是最普遍的壓力反應[31]，但研究發現除此之外，壓力亦很容易導致緊張、焦慮、惱怒、困乏等負向情緒知覺，從而加劇工作壓力源所造成的生理症狀[32]。第三，當生理與心理症狀達到一定程度以上，工作壓力源與員工工作效能、曠職或離職之間的關聯性亦會提升[33-35]。

消除、避免心理症狀的實際做法。基於上述工作壓力模式，工作中心理症狀的避免與消除方面，過去研究主要有下列幾項建議方向，提供實務工作者與管理者做參考：第一，透過工作任務的重新設計、引進目標管理系統、增加組織間的溝通頻率與品質，以及改善休假制度等做法，直接降低或解除工作環境中的壓力源[36-38]。第二，設法增加員工個人對於工作壓力的適應程度，例如透過保健工作坊（wellness programs）的方式，教導員工怎樣維持身心健康、有

效時間管理、學習紓解壓力的技巧等[39]。第三，從增加社會支持的層面增加員工因應工作壓力的可用資源，例如邀請員工親友參與公司所舉辦的家庭日活動、協助員工解決家庭照顧困境等。

一般而言，企業組織的主流做法多半是從員工協助方案（employee assistance programs）著手。在美國地區，員工協助方案的起源可以從 1914 年、福特（Ford）汽車公司為改善員工生產效率與降低離職率而啟動的諮商計畫開始算起[40]。類似的方案最初是以醫療院所的心理諮商或心理治療為主要形式，此一階段的代表性做法，例如大都會人壽公司（MetLife）委託 Lydia Giberson 所建立的員工諮商制度，以及梅西百貨（Macy's）委託 V. V. Anderson 所成立的心理健康中心。

二次大戰後，為解決戰後退伍軍人回歸、適應正常社會環境等問題，美國政府部門開始主導員工協助方案的發展，並在 1960 年代啟動了大規模的工業戒酒方案。此時，在向來注重社會福利推展的歐洲地區，各大型企業組織也積極推展員工協助方案，這些組織係以人力資源部門為主責單位，針對生涯規劃、員工關係、精神疾病、殘障、退休諮商等各環節進行整體性規劃，甚至透過員工協助方案切入對於員工需求的深度理解，來啟動一連串的組織變革與轉型[41]。發展近百年之後，員工協助方案已經成為在制式人力資源功能（如薪酬、福利、晉升、訓練等）之外，提供情緒性支持、財務面協助及各種工具性資源的正式組織實務，其實際的做法也相當廣泛，涵蓋了與工作家庭均衡相關的各種照顧措施（如子女托育、長輩看護）、急難救助、子女就學獎學金、心理諮商與健康管理協助等等[42-44]。目前，歐美地區之外的其他各國政府，對於員工協助方案的提倡亦相當重視。例如本會亦在 2011 年時，進行員工協助方案論壇暨優良事業單位表揚，邀請各界專家、學者，遴選出十一家推行員工協助方案的優良事業單位，藉由政府單位的主動參與和推廣，期望吸引更多的企業組織共襄盛舉、推動相關措施。

目前，針對員工協助方案所進行的學術研究，多半是在關切員工協助方案的推展如何提升員工或企業組織的效能。多數學者認為，員工協助方案的實施，代表組織對於員工所提供的支持，可以增進員工對於所屬組織的情感性承諾[45-47]。當員工獲知組織嘗試透過員工協助方案協助他們增進工作或生活福祉，或者實際從員工協助方案中得到照顧時，他們將傾向認為組織相當重視他們的

個人福祉，而不僅只是其績效表現。根據社會交換論（social exchange theory）[48-50]，此時員工將與組織發展出契約關係以外的長期取向關係，並感覺自己有回報組織的責任與義務。這種互惠關係使得員工對組織產生情感層面的聯繫與羈絆，從而反映在其工作績效的提升上。而這種長期取向的關係，也有可能使得員工遭遇壓力事件時，較容易感覺自己能從所屬組織獲得更多的社會支持，使得其在壓力之下的挫折忍受程度與適應能力受到側面增強。但企業組織除了設法營造一個相對較為支持的環境，期盼員工在這樣的環境中，獲得更高的成長、茁壯機會之外，是否還有其他更為積極的正面做法，直接培養員工因應壓力事件的準備成熟度與反應能力？此一研究問題在較偏重壓力源控制、心理問題解決與預防的過去相關文獻中，還沒有足夠的探討，導致目前採取主動出擊策略、積極培養員工面對壓力事件之身心適應程度的企業組織，仍然寥若晨星。

從消除、避免心理症狀到積極累積心理資源。誠如以上回顧，在消除、避免心理症狀方面，目前已經累積了諸多研究成果，但只專注於心理症狀的避免與消除，並未能清楚理解職場心理健康的全貌。過去研究尚留下了一些未解的議題。首先，雖然在傳統的模式中，工作壓力的顯著增加被視為不利於績效產出，但已有不少研究發現，壓力與績效之間並非單純的線性關係，而應是倒 U 型的曲線關係(如圖 3)，也就是工作壓力程度過低時，並無法獲得最高的工作績效；中間程度的工作壓力才能導致最高的績效產出[51-52]。但在前述的傳統工作壓力模式中，仍將工作壓力源視為僅會帶來負面身心影響的單純因子，以至於相關作法皆只以降低工作壓力源、增強緩衝效應為目標，無法善用工作壓力源對績效產出的正面影響效果。

其次，在傳統工作壓力模式中，員工被視為可以純粹根據理性，來針對工作中要求與資源的衝突或失衡進行反應[53]。從目標設定，以及自我行為的觀察、增強或抑制等認知行為出發，員工的壓力因應是一種對於要求與資源間差距的管理與監控。然而，人並非完全理性的動物，情緒性的感受也是自我監控歷程中相當重要的線索。當工作壓力來臨時，較高強度的情緒反應反而更有可能使其更加切實地了解自己正在從事哪些作業、這些作業的真實意義又是什麼，在此情況下，工作壓力便能幫助員工反思自己的實際工作狀態，並從中得到成長，在短期獲得生理、心理症狀的緩解，並在長期增進對工作環境的整體適應力[54-55]。只聚焦於消除、避免心理症狀，並無法對前述現象進行理解，更無

法在實際工作場域中實現壓力所帶來的正面效益。

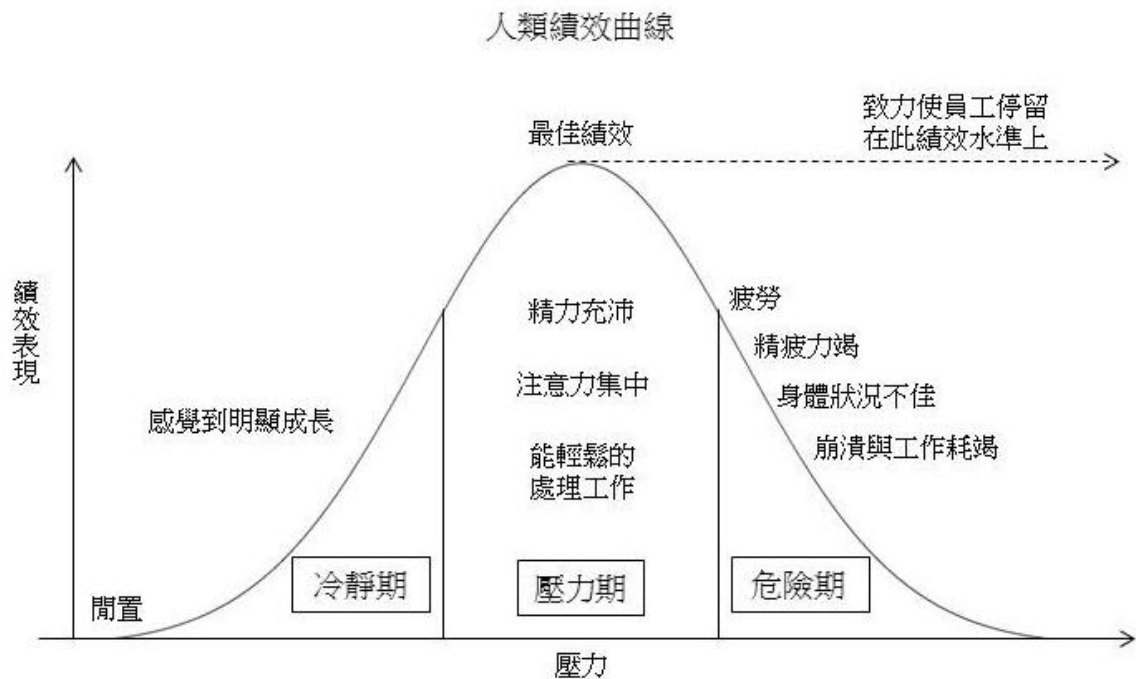


圖 3 工作壓力與績效的倒 U 型曲線關係

第三，如果轉而以積極面來看待職場心理健康，則工作壓力源的出現，並非僅會造成焦慮、憂鬱等心理症狀，同樣的壓力源亦可能創造出更多的活力，造成經由工作壓力源與壓力經驗而增進心理健康的積極效果[56]。例如當員工能夠在面對壓力時轉化自己的想法，而注意到在壓力情境下，事實上能讓自己得到更多學習的機會，則壓力事件之後的生理與心理健康狀態反有可能獲得提升[57]。在此情況下，員工的實際績效表現可能並不會僅在中低壓力情境之下才能有效提升，或者在中高壓力情境之下，也有可能展現出較高的工作績效。

以上回顧顯示，討論職場心理健康此一議題時，不應該僅停留在過去傳統的工作壓力模式上，僅以消除、避免心理症狀為討論範圍，並據以提出實務上的可能操作方式，而應該進一步探討積極的職場心理健康，才能進一步釐清工作壓力與職場心理健康的關係。以下便將針對積極職場心理健康相關文獻進行說明。

積極職場心理健康：在適應中獲取更多身心資源。積極職場心理健康是一個新興的研究主題，已發表的研究成果多以概念提出與理論建構為主，尚未全

面進入實證驗證研究假設的階段。其中 Spreitzer 等人[3]所提出之工作中的旺盛活力 (thriving at work) 模式，是較為具體而完整的理論模式(如圖 4)。以下便以此一理論模式為主軸，對積極職場心理健康之概念內涵，與可能的發展歷程進行介紹。

Spreitzer 等人將工作中的旺盛活力定義為「在工作中同時經歷精力 (vitality) 與學習 (learning) 感受的心理狀態」。精力指的是擁有足夠生命力與能量的正向感受[58]。學習指的則是確認自己獲得且能應用特定知識或技能的正向評價[59-60]。對於精力的感受較偏向情緒層面，而對於學習的感知則比較偏向認知層面。所謂工作中的旺盛活力，即是精力與學習兩者彼此交疊的狀態，可以使人感受到自我的成長與精進。只有學習感知卻缺乏精力感受（如學習過於艱深的新科技或技巧而感到精力耗盡），或者只有精力感受卻缺乏學習感知（如與所有同事維持良好的人際互動關係、但工作中已無任何新事物可供學習），皆無法使工作中的旺盛活力展現出來。

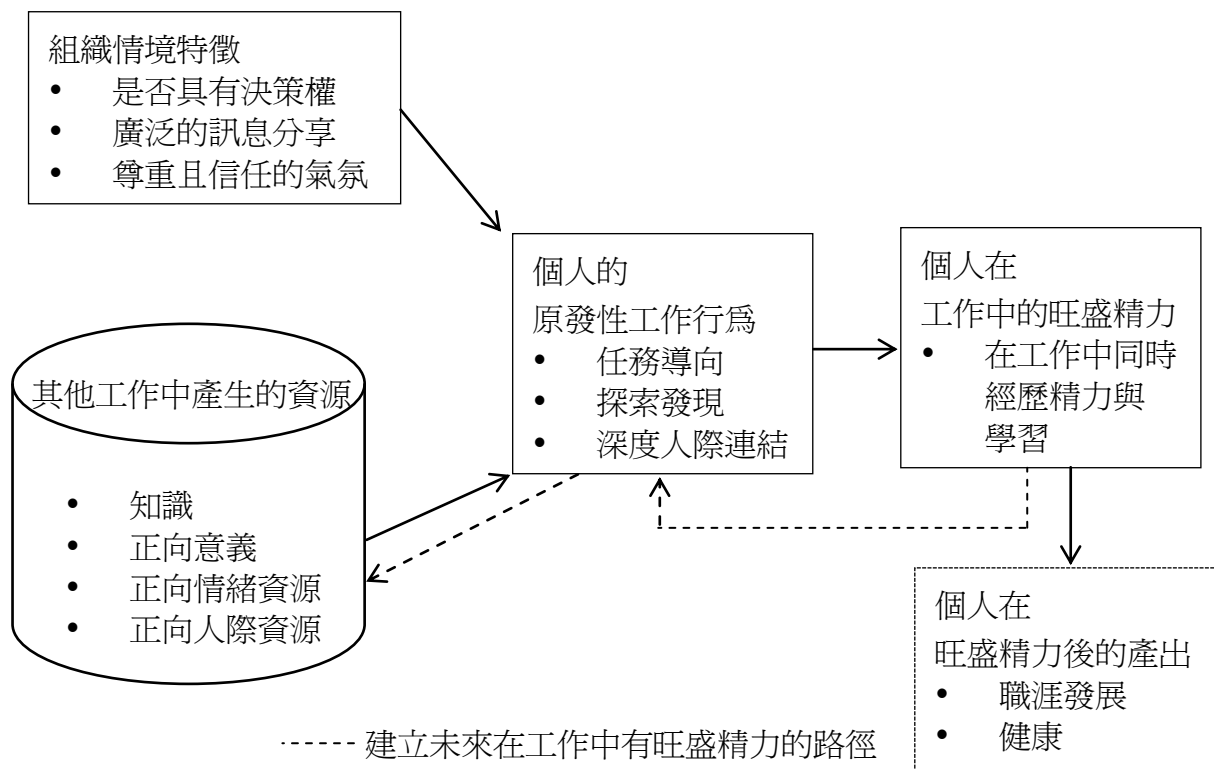


圖 4 工作中的旺盛活力模式[3]

Spreitzer 等人認為，工作中的旺盛活力能否展現出來，和員工展現多少原發性工作行爲（*agentic work behaviors*）有關。在心理學的學習理論中，使用原發性（*agentic*）這個字詞，來形容一個人的行動非常積極且目標明確[61]。因此，原發性工作行爲指的是在工作中非常清楚知道自己為何行動，且積極希望達成目標的行爲展現。原發性工作行爲包含三種行爲類別：任務取向（*task focus*）、探索發現（*exploration*），以及深度人際連結（*heedfully relating*）。任務取向行爲使人能夠專注於工作任務上，並設法圓滿達成其工作職責[62]。探索發現行爲包含工作中的實驗、冒險、發現及創新行爲，能使人找到自我發展的新方向[63]。深度人際連結行爲指的則是深切體會工作中的周遭他人的需要，積極扮演好自己在團體中的角色，以促進團體效能的展現[64]。

上述三種原發性工作行爲皆能同時產生工作中的精力感受與學習感知，因此能導致工作中的旺盛活力。當員工從事任務取向行爲時，全神貫注於特定工作任務將能引發高度的工作動機，也能使其獲得高度的成就感，兩者皆能提升員工的精力與能量；另外，從事任務取向行爲時，員工更有機會在專注的工作中找到改善既定工作流程或生產品質的方法，因此而有所學習。而探索發現行爲的創新本質可以滿足一般性的好奇心，因此提升工作中的精力感受；員工在探索、嘗試、改進錯誤的過程中，亦能獲得豐富的學習感知。最後，深度人際連結行爲的展現越多，員工越可能察覺到他人的需求缺口並伸出援手，因而在助人過程中獲得精力感受；而有機會與他人互動，更能使員工獲得觀察、替代學習的機會，進而獲得學習感知。

既然原發性工作行爲是工作中旺盛活力的啟動引擎，則哪些因子與促使員工從事原發性工作行爲有關係？Spreitzer 等人認為，基於自我決定論（*self-determination theory*）[65]、心理賦權（*psychological empowerment*）[66]及工作特性理論（*job characteristics model*）[67]等理論基礎，提供高度決策參與機會、自由訊息與知識分享，以及具有互信、互重文化的工作情境，特別能夠刺激原發性工作行爲的產生。但更重要的是，從事原發性工作行爲，可以使得員工在工作之中獲得某些正向心理資源，這些心理資源又能回過頭來增強原發性工作行爲的展現，形成正向循環。這些正向心理資源包括專業知識的取得、正向工作意義的產生、正向情緒的經歷，以及關係性的人際支持。也就是說，在工作中展現出旺盛活力者，有機會透過此一正向循環，獲得更多心理資源，在未來

繼續獲得精力感受與學習感知。

此一理論模式有一重要假設，也就是工作中的旺盛活力展現，與工作壓力源的降低或解除並無直接關聯。雖然傳統的工作壓力模式認為諸如工作不穩定性、不安全的工作環境，以及過度的工作負荷等因子都是造成負向生理、心理症狀的工作壓力源[68]，但旺盛活力的展現並非指著這些工作壓力源的減低。就算是在高度壓力的情境之下，只要工作環境能夠提供決策參與機會、自由的知識分享，以及互信、互重的組織氣候，仍可能刺激原發性工作行為的產生，並使得獲得正向心理資源的正向循環啟動，使得壓力被轉化為增進職場心理健康的關鍵。

積極職場心理健康的促進：未解之研究問題。由於積極職場心理健康的相關研究尚在起步階段，亦缺乏穩定研究證據的累積，究竟應當如何促進積極的職場心理健康，目前尚無定論。所幸，近年來有部分台灣企業組織，在由人力資源部門啟動、以問題預防為目標的傳統支持性措施之外，逐漸發展出不與員工效能提升直接連結的創新做法，且受到報章媒體的關注。例如有公司創辦人提倡運動風氣，協助公司員工在五年內獲得一百張三項鐵人賽的完成證明，並進而成立多種運動社團、鼓勵員工修習體育學分，將每年修習滿五項體育學分設為員工晉升的基本門檻。這些做法與組織本業經營並無明確關聯，卻在組織創辦人或高階經營團隊的身體力行之下，舉辦得有聲有色。在媒體報導中，主其事者多半認為員工在體育活動或生命體驗中的操練經驗，對於其在工作中所遭遇到的壓力事件因應，應該具有相當大的幫助。究竟其成效為何，又如何對於員工職場心理健康環境的營造產生影響，相當值得深入探討。

第二節 目的

有鑑於如何促進積極職場心理健康在現存文獻中尚無明確理論可供參考，本研究擬透過質化研究取徑收集資料，以從現象中歸納出具有價值的理論模式。

本研究首先針對規模較大、員工協助方案發展較為完整的企業組織，進行半結構式員工訪談，以深入探討相關措施對於組織所屬員工的心理影響，以及這些做法是否能夠確實幫助員工在工作中培養出因應壓力與負面事件的強韌性。收集相關資料後，本研究亦針對採用培養員工運動習慣相關做法的企業組織，

進行對照式的半結構式員工訪談，以比較此以做法與既有的員工協助方案等做法，其營造職場心理健康的路徑與效果有何不同。本研究最後根據紮根理論（grounded theory）方法，針對企業組織如何在維護友善的支持性環境之外，更積極營造職場心理健康此一議題，建立具有實用價值的理論模式，以供有志增進職場心理健康的民間組織參考。本研究之研究主旨如下：

一、選取以員工協助方案等既有做法，營造支持性社會環境的若干對照組企業組織，

以質化研究取徑進行資料收集，了解在這些企業中，相關做法的實際成效為何，是否的確能對於員工職場心理健康的營造與管理產生幫助。

二、選取在培養員工因應壓力事件能力方面，透過培養員工運動習慣等創新作為營造職場心理健康的指標企業組織，以質化研究取徑進行資料收集，了解其所推動方案的實際做法、員工的具體感受，及組織效益的實際評估。

三、確認成功推動上述創新做法的關鍵因子何在，做為其他企業組織引進類似方案的參考依據。

四、比較上述兩種企業組織，是否的確透過不同途徑來營造職場心理健康環境。

五、根據上述資料，針對企業組織在維護友善的支持性環境之外，如何更積極地營造、促進職場心理健康，建立具有實用價值的理論模式。

第三節 工作項目

本研究自 102 年 5 月起開始執行，至 102 年 12 月時程安排，如表 1。

表 1 工作項目與相關時程安排

工作項目	月次							備註
	第一月	第二月	第三月	第四月	第五月	第六月	第七月	
研究相關文獻收集回顧	◎	◎						已完成
選擇、確認邀訪對象	◎	◎						已完成
訪談題目擬定與約訪事項準備	◎	◎	◎					已完成
第一波訪談：較具規模、系統化推行員工協助方案公司約訪			◎	◎				已完成
初步資料整理			◎	◎				已完成
第二波訪談：採用培養員工運動習慣營造職場心理健康公司約訪			◎	◎	◎			已完成
撰寫期中報告				◎	◎			已完成
第三波訪談：必要資料補充訪談				◎	◎	◎	◎	已完成
進階資料整理與理論模式建構					◎	◎	◎	已完成
理論模式回顧與修正						◎	◎	已完成
撰寫期末報告							◎	已完成

第二章 研究方法

第一節 樣本

由於本研究的目標是比較採用員工協助方案等既有做法與採用培養員工運動習慣等較新做法兩者，在維護與營造員工職場心理健康方面是否具有差異，是過去相關文獻中的未解議題，因此本研究採用質性方式進行研究[69-71]。首先是有關於採用員工協助方案等既有做法營造職場心理健康者的研究資料收集工作；爲了獲得具有足夠代表性的樣本，我們採用立意取樣（purposive sampling）[72]的方式，根據受政府表揚單位[73]、報章雜誌介紹、媒體報導等管道，選取在相關方面表現傑出的企業組織做爲初步接洽對象，一共對六家企業組織發出邀請，其中有三家同意接受研究。至於採用培養員工運動習慣等方式營造職場心理健康者，本研究同樣採取立意取樣的方式，廣泛地收集媒體報導資訊，從廣泛受到社會關注且成效卓著的企業組織中挑選初步接洽對象，對最具代表性的一家企業組織發出邀請，即獲得其同意。故本研究的樣本一共來自四家同意接受研究的企業組織。

由於必須進行質性資料的對照與比較，希望能夠收集到較深入、且較具系統性的研究資料，本研究以半結構式員工訪談的方式進行資料收集。本研究主持人與工作人員首先與同意接受研究企業組織的人力資源部門接洽，提供簡短版本的研究計畫說明書，向對方說明研究的主要目的與方向。經過一至兩次會談，確認對方正確理解研究概況之後，便委由人力資源部門挑選合適的受訪人員。本研究主持人與工作人員即在約定的時間、地點，與受訪人員進行訪談。第一波資料收集完成後，由於本研究的中、後階段目標爲比較兩者所得資料，並建立可能的職場心理健康管理理論模式，因此進行第二波補充資料收集時，則針對同樣的四家組織再次發出邀訪通知，改以理論取樣（theoretical sampling）[71]的原則，向其說明本研究所需要的額外增訪理想對象，請其人力資源部門按照相關說明挑選符合要求的補充訪談受訪人員。所有受訪員工的基本資料，如表二，共計訪談來自四家企業組織的 27 位員工，他們來自於各種不同的工作職級（自高階經營團隊成員至非管理職員工）、工作性質（如研發人員、產品定價人員、編輯設計人員、資訊人員、人力資源幕僚、行政幕僚、法務幕僚

等)，以及橫跨各種基本背景資訊（性別、年齡、年資）。表 2 中亦列出公司 A、B、C 所有受訪者截至受訪日止是否曾使用至少任一項公司提供協助措施之經驗。對公司 D 的受訪者而言，則呈現其於受訪前一年度，是否滿足運動學分制度之基本要求。

表 2 受訪者基本資訊

公司名稱	受訪者編碼	所屬部門	職稱	公司提供協助措施使用經驗 / 是否滿足運動學分基本要求
公司 A	A-01	移動式電源事業群	工程師	無
	A-02	研發部	工程師	無
	A-03	研發部	工程師	無
	A-04	移動式電源事業群	課長	有
	A-05	筆記型電腦部門	測試工程師	無
	A-06	移動式電源事業群	工程師	有
	A-07	樣品部	助理工程師	有
	A-08	APBC	工程師	無
公司 B	B-01	人力資源部	管理師	有
	B-02	人力資源部	資深專員	有
	B-03	人力資源部	副理	有
	B-04	人力資源部	主任專員	有
	B-05	人力資源部	資深管理	有
	B-06	TRDC	設計師	有
	B-07	人力資源部	資深專員	有
	B-08	人力資源部	專員	有
公司 C	C-01	產品定價部門	經理	有
	C-02	研發	經理	無
公司 D	D-01	人資部	人資長	有
	D-02	公司 D	董事長	有
	D-03	法務部	法務長	有
	D-04	業務部	經理	有
	D-05	美宣部	美編	有
	D-06	人資部	專員	有
	D-07	資訊部	程式設計師	有
	D-08	編六部	文編	有
	D-09	編二部	文編	有

第二節 受訪企業組織概述

公司 A 簡介。公司 A 全球員工逾八萬人，為全球市場中交換式電源供應器與直流風扇產品的主要供應商。其所生產的產品包括電源管理的整體解決方案、自動化、網路通訊、太陽能、LED 照明及電動車控制系統等，近年來並致力於可再生能源與各種節能及新能源科技。除了製造商角色之外，近幾年也由不斷電系統、工業自動化及通訊電源等領域開始發展自有品牌，並以自有品牌打入生醫產品市場，以服務最終端的消費者。

公司 A 雖為高科技製造商，但近年亦從事電源管理與散熱解決方案的研發，面對日益嚴重的環境變遷，公司長期關注環保議題，並秉持「環保、節能、愛地球」的經營使命，持續開發創新節能產品與解決方案。目前除了深耕於電源零組件、能源管理、智能綠生活三大範疇之外，對外也成立了文教基金會，致力於推行環境保護、科技創新與教育推廣。對內則為吸引優秀人才加入，提供了多元化且具競爭力的薪酬制度，透過定期市場調查以維持整體薪酬水準並保障員工的薪資。更為了激勵員工工作工作上的表現，依照營運狀況及同仁績效從盈餘提撥一定比例作為員工分紅的基礎。在員工福利上，除法令規定外更有額外的彈性休假與旅遊假期。公司定期舉辦旅遊等各種休憩活動，人資部門也會同專家學者提供各式專業講座，更有與生活、理財、旅遊等相關座談。並提供多元化的員工社團活動及補助，期許員工在繁忙的工作之外，也能注意自身的健康。

公司 A 在員工照顧與其他各種企業社會責任的努力，受到社會各界的肯定，並曾獲得《遠見雜誌》「企業社會責任獎」科技業首獎、《天下雜誌》企業公民獎以及標竿企業「電子業首獎」，因此成為本研究選擇接觸的對象之一。在人力資源部門相關聯絡人的介紹之下，合計透過初次約訪與補充訪談，共收集來自 8 名員工的訪談資料。

公司 B 簡介。公司 B 全球員工超過四萬人，早期是由生產發光二極體（LED）起家，目前採取「優質成長」策略，致力於核心光電元件與關鍵電子組件的發展。在兼顧環境與未來產業的雙方考量下，近年來也由通訊產業轉往新能源科技的研發。涵蓋了雲端運算中電源管理系統的節能、動力系統與電池等等產品，尋找新的整體營運成長動能。

公司 B 十分重視員工的工作環境、發展與照護。除了在公司內部建立多元的內部溝通管道之外，也推動各項員工關係專案，期許能為同仁創造「歡喜、成長、健康、平衡」的工作環境。公司 B 更致力於主管領導力的發展，強化各級員工不同的職能發展，提升企業的整體競爭力。面對高科技產業極度競爭的高壓工作環境之下，公司 B 除了提供傳統的體育設備及規劃各項公司社團外，目前更致力於社會參與範疇。目前計畫了有社區認輔工作、經營社區大學、開發綠能產品及生態保育等。在內部也展開認輔及多元志工的培訓、建立企業志工系統、推動每年兩日的公益假鼓勵員工投入等計畫。在志工之外，也建立了培訓－服務－督導的認輔系統，開辦社區大學並開設綠能課程等。

與公司 A 相似，公司 B 亦因為包含員工照顧在內的整體企業社會責任相關經營成果，獲得《遠見雜誌》「企業社會責任獎」與《天下雜誌》「企業公民獎」肯定，在本研究主持人接觸約訪之後，欣然同意接受研究，並在人力資源部門的居間安排之下，合計透過初次約訪與補充訪談，共收集了來自 8 名員工的訪談資料。

公司 C 簡介。公司 C 全球員工計有三萬人以上，為全球專業積體電路製造服務公司之一，在晶圓製程技術與製造效率上也建立了卓越聲譽。目前該公司產品被廣泛地運用在電腦產品、通訊產品和消費性電子產品等多項不同領域。除了既有的領域外，公司 C 目前也投資照明與太陽能相關產業，希望能透過做出與競爭廠商差異化的技術之外，也提供客戶獨特價值的定位策略，並在微利競爭的時代追求新的機會。

由於高科技製造業的從業人員多同時具有高工作壓力且工作與生活難以平衡兩種困境，故公司 C 致力於提供具挑戰、樂趣和合理酬賞的工作環境。為有效營造此種環境，公司 C 提供相對優渥的薪酬福利，同時推出多元的工作生活平衡方案，試圖於各方面照顧同仁的身心健康。在工作上，也透過完整的教育訓練體制和員工職涯發展規劃，協助員工提升專業能力與自我成長，並於傳統的員工協助方案之外更建置獨樹一格的出勤系統，可幫助主管掌握部屬的工作狀況，適時關心有額外負荷的下屬。公司 C 除了在公司內部盡力外，對外也長期致力於參與各項教育文化及社會公益活動以為饋社會，並成立文教基金會，以人才培育、社區營造、藝文推廣、企業志工等方向，為其主要工作目標。

公司 C 和前兩者類似，皆因為包含員工照顧在內的企業社會責任經營成效，

獲得《遠見雜誌》「企業社會責任獎」與《天下雜誌》「企業公民獎」等肯定，而其完整而有效的員工協助方案建置，更曾獲得政府表揚。在本研究主持人接觸約訪之後，由人力資源部門協助安排了 2 名員工進行訪談工作。由於公司 A、B、C 的資料係合併進行分析，而公司 C 兩名受訪者的訪談內容與公司 A、B 所得資料相當接近，已達到質性研究一般要求的飽和標準（Strauss & Corbin, 1990），故在資料分析已不需要新增受訪者的考慮之下停止新增受訪者。總計公司 A、B、C 共有 18 名受訪者。

公司 D 簡介。公司 D 目前在台灣計有員工兩千人以上，為國內專業文教出版企業，於教科書民營化序幕佔有重要角色。企業致力於教科書的研究發展及教學媒體規劃設計，專於「提升教材品質」與「落實教材發展」兩方面，隨著審定本開放的腳步，由國中藝能科、國小藝能科、國小學科、到國中學科，致力教科書的研究發展，及教學媒體的規畫設計，經二十餘年耕耘，已為臺灣中小學教科書出版業領導品牌。目前公司 D 進行多角化經營，經營觸角遍及國中小教科書、參考書、輔助教材、兒童雜誌、幼教教材，以及雙語學校、幼兒學校、大陸事業。

公司 D 創立以來，一直以傳教士的精神來推展運動風氣。由公司 D 的組織文化三要素：「健康、和諧、人性」可知，公司視員工健康為一切之基礎，期盼透過改善員工身心健康的方式，為社會善盡企業責任。公司 D 草創不久，便為僅有不足三十人的公司設置員工午餐，希望員工能在忙碌的工作之中，仍能在公司享受到營養均衡且美味的餐點。在董事長個人的以身作則之下，更持續地鼓勵員工參與各類運動項目，鼓勵同仁持續運動，養成良好的運動習慣，儲蓄健康的體能，讓人生因為不斷追求健康體能、旺盛的鬥志、豐富的閱歷而更美好，同時也希望透過各種賽事的分享能帶動更多人一起健康運動。由起初開辦運動社團、舉行運動大會，到推廣玉山攻頂、路跑活動、泳渡日月潭、單車環島、登百岳等活動，推廣鐵人三項更成為該公司內運動顯學。在台灣像公司 D 這樣，願意長期投入資源大力推展員工運動的企業並不多，在其努力推動下，公司 D 內部各項運動風氣均極為興盛且績效斐然，已聞名國內運動界。以鐵人三項為例，董事長除了在集團內部成立鐵人隊，也在所屬學校中成立學生鐵人社團，目前共已培養出 279 名合格的鐵人三項選手。不畏艱難、堅持到底的鐵人精神，已融為公司 D 企業文化的一部份。

自 96 年起，在公司內部各項運動設施（如游泳池、操場、球場等）與相關社團（於每日下午六點至八點舉辦）皆已完備的前提下，公司 D 開始推行「運動學分」制度，徹底落實培養員工運動習慣的公司政策。經過高階主管的討論與修訂，公司 D 制定了「運動學分」的給分標準，除了規定參與各項高強度體育活動（如鐵人三項競賽完賽、玉山攻頂成功、跑完路跑全程等）可獲得的學分數之外，也納入可每日持續維持的低強度生活習慣改變（如以步行至公司方式上班、下班，或在公司內改走樓梯、不搭電梯等）可獲得的學分數。公司 D 並規定，每位所屬員工除身心障礙、懷孕或遭遇特殊情況之外，每年都應累積至少五個運動學分；未達此一標準者，當年度便不具晉升與加薪資格。透過制度化的方式，公司 D 的員工皆已養成一定程度以上的運動習慣。

第三節 訪談執行方式

本研究中，共有八位訪談者（包含計畫主持人與七位研究助理）投入資料收集工作。考量不同企業組織的實際狀況，公司 A 與公司 C 是在下班時間對受訪者進行訪談，而公司 B 與公司 D 則是在上班時間對受訪者進行訪談。但無論是何種情況，每位受訪者的訪談時間大約控制在半小時至一小時之間，且在訪談結束後一週內就會完成訪談逐字稿的繕打工作。在資料收集過程之中，訪談者皆密集開會討論，分享不同場次訪談的大致情況，並且初步進行資料分析，並對後續場次訪談的提問問題進行必要修正。訪談自 102 年 7 月份開始進行，至 102 年 12 月份，訪談者討論後認定資料已達理論飽和（theoretical saturation）[71]時正式結束。

所有訪談皆是以半結構式訪談的方式進行。針對公司 A、B 及 C，訪談的重點在於該公司的員工協助方案，每段訪談可區分為四個主要的階段。在第一階段中，主要的訪談重點在於獲得受訪者工作的全貌，並使其能自然地回顧自己的工作情況，以幫助其在接下來的訪談階段中，能夠理解訪談者所提出的問題，並提供較為豐富而深入的關鍵資訊。第一階段通常會以下列這些問題做為開始：「首先，能否請您簡要地介紹一下您自己，包含您的專業背景、在目前這家公司的工作經歷，以及現在從事什麼職務？」「您目前的工作內容主要包含哪些？」「如果用一天來做形容的話，您典型的工作的一天大約何時開始、何時結束？在不同的時間階段中，主要是在做哪些事情？」「在完成您工作任

為抽象的認知類別。例如，訪談者會提問：「針對現狀的不足之處，您會建議公司怎樣改善？」「如果先不管某項措施在現狀中是否可行，您覺得公司可以怎樣做，來幫助員工面對他們的工作壓力？」訪談者會再進一步追問：「您覺得對您來說，這些做法的實質意義在哪裡？為什麼會比其他做法還要來得重要？」另外，訪談者也會提問：「在公司的做法之外，您自己會怎樣因應工作中所累積的壓力？」「這些做法有可能對於公司政策提供一些啓示嗎？」獲得相關答案之後，訪談者會幫助受訪者確認其所提出的可能方案有哪些，並對這些方案進行最後的評價。所有問題皆提問結束之後，訪談者會感謝受訪者的參與，並請受訪者簽收訪談禮券。

針對公司 D，訪談的重點在於該公司在培養員工運動習慣方面的做法，每段訪談可區分為三個主要的階段。在第一階段中，主要的訪談重點同樣在於獲得受訪者工作的全貌，並使其能自然地回顧自己的工作情況，但除此之外，也會請受訪者簡要地說明一下工作壓力的主要來源。進入第二階段，則主要是請受訪者描述其在公司中的運動參與情況，與以每週為單位，向訪談者分享其大致的運動生活樣貌。在本階段訪談中，訪談者同樣使用關鍵事例法來獲取較為豐富而深入的資料。本階段會以下列問題開始：「請說明您參與公司提倡體育相關活動的經歷。最開始是從怎樣的活動開始參加起？由那時起至今陸續參與過哪些活動？目前常態性參加的活動包含哪些？」在受訪者簡要回答之後，訪談者同樣會請其敘述兩至三個完整的經驗，例如：「在這些參與經驗中，讓您最印象深刻的是其中的哪些片段？請舉一、兩個例子，說明實際發生的經過。」這些訪談問題同樣聚焦於受訪者做了哪些事、過程中經歷了怎樣的想與感受等。為使受訪者提出更進一步的經驗分享，訪談者也會繼續追問：「參與這些體育活動，對您有何改變？除了體能的增進之外，參與這些體育活動對您還有哪些實質的幫助？」「參與這些體育活動，是否會改變您在工作上的態度與看法？」「要像您這樣高度投入相關活動的參與，是否需要犧牲生活的其他面向（如時間、家庭）？您怎麼取得個人生活上的平衡，以持續投入相關活動？」

最後，在訪談的第三階段中，訪談者同樣使用認知圖技術協助受訪者澄清其所提出的各項關鍵事例。例如，訪談者會提問：「您覺得對您而言，運動習慣的建立與培養代表什麼？為什麼很重要？」「您怎樣看待公司在這些活動上的投入與用心？在您心目中，這是一家怎樣的公司？您怎樣向自己的親友介紹

這些活動？」所有問題皆提問結束之後，訪談者會感謝受訪者的參與，並請受訪者簽收訪談禮券。

另外，由於公司 D 的做法較為獨特、創新，如受訪者為曾經參與過制度設計規劃的高階經營團隊成員，訪談者會在透過三個訪談階段了解其個人經驗之前，額外詢問關於培養員工運動習慣相關制度的詳細內容、運作細節，以及推行現狀。提問問題包括：「公司目前關於提倡運動風氣與擴大運動參與方面的各項實際做法，以及這些做法的預期成效與目標為何？」「整體而言，目前公司同仁的參與情況如何？一般而言，同仁對這些活動抱持著怎樣的態度與想法？」「推動這些相關活動，使同仁獲得最大的幫助為何？」「推動這些相關活動，所需要面對的主要挑戰為何？」「如果有其他公司希望仿效 貴公司的做法，應該特別注意哪些事項？」

第四節 資料分析

本研究首先將公司 A、B、C 所得訪談資料，與公司 D 所得訪談資料分開進行分析。對於公司 A、B、C，主要的分析資料來自於訪談的第二、三階段，本研究將受訪者所提供的完整事例（episode），也就是用來說明工作壓力來源或公司協助做法的完整故事、事件或詳細經過，視為分析的基本單位，此一做法與透過關鍵事例法進行資料收集是互相呼應的。而資料分析的過程亦可區分為前、後兩階段。首先，本研究透過開放式編碼[69][71]的方式，確認對受訪者而言，最主要的工作壓力來自於哪些來源，以及公司透過哪些做法來幫助員工因應、面對工作壓力。其次則改以主軸編碼[69][71]的方式，試圖找出適合用以詮釋所得資料的理論模式。與此相同，對於公司 D，亦是將主要由第二階段中所得到的完整事例做為基本分析單位。首先透過開放式編碼對資料進行分析，找出運動習慣在其工作生活中所扮演的角色，然後再透過主軸編碼的方式重新檢視資料，建立可以詮釋運動與工作間關係的理論模式。以下即針對資料分析中的開放式編碼與主軸編碼過程，分別進行說明。

開放式編碼階段。本資料分析階段是發生在資料收集的過程之中。針對公司 A、B、C，每當完成一部分的新訪談之後，訪談者會先各自使用訪談逐字稿進行開放式編碼，從訪談中抽取出有意義的內容綱要，然後與其他訪談者共同討論這些訪談中所呈現的受訪者工作樣貌與重要訪談資訊。在訪談前期，訪談

者們初步確認了受訪者所提供的主要工作壓力類型，例如追趕出貨期限所造成的壓力、直屬主管要求工作達成標準時所施加的壓力、工時過長所造成的壓力等等。藉由這些早期資料，訪談者們彙整出幾項暫定壓力源類別。同樣地，訪談者們也找出了一些暫定的公司協助措施類別，例如心理諮商專線服務、建置可自由使用的體能活動設施、開辦休閒性或運動性員工社團等。隨著完成新訪談與訪談資料的累積，本研究初步歸納出最精簡、但同時也具有足夠完整、豐富性的受訪者意見類別。在新訪談並未新增任何重要的受訪者意見類別時，訪談者便認定所得資料已經趨於飽和，可以停止收集新資料[71]。同樣地，針對公司 D，本研究也採用同樣的方式進行開放式編碼，透過資料收集、訪談者獨立編碼、訪談者共同討論、再次資料收集等相關程序的交替進行，逐步從所得資料中建立與培養運動習慣相關的受訪者意見類別，並在新訪談並未新增任何重要意見類別時，判定資料已經達到飽和，而停止新資料的收集。

針對公司 A、B、C，本研究一共收集了來自 16 位受訪者的訪談資料，並從中抽取出 389 則完整事件。針對公司 D，本研究則一共收集了來自 8 位受訪者的訪談資料，並從中抽取出 185 則完整事件。本研究首先針對所有完整事件進行重新分類與登錄，確認所有事件是否皆能被準確地分類回其所屬類別。接著獨立審閱其重分類結果，並透過計算評分者間一致性的方式[77]，確認計畫的重分類結果是否能夠獲得研究團隊的一致認可。少部分完整事件在經過討論之後，其重分類的結果仍未能獲得四位評分者的共識，該部分資料則予以刪除，針對公司 A、B、C 資料共刪除 20 則，而針對公司 D 資料則刪除 11 則，兩部分資料各自保留了 379 與 174 則。

主軸編碼階段。完成開放式編碼之後，訪談者開始密切檢視屬於同一意見類別的完整事件，確認意見類別之間具有顯著的差異性，而意見類別內各事件的差異控制在較低的程度內。訪談者並開始試圖詮釋不同意見類別之間的關係，例如公司所推行的某種協助措施（如心理諮商專線服務）是否的確能解決某一種工作壓力增加的問題（如工時過長導致工作與私人生活失衡），或者培養運動習慣帶來的某種效應（如暫時從緊張的工作步調中跳脫出來）是否帶來可供因應後續工作壓力之用的正向心理資源（如快樂而放鬆的工作心情）。這些意見類別間關係的描述，有助於本研究建立可用於描繪職場心理健康管理模式的初步理論性想法。在理論建立的過程中，若發現既有資料並無某些關係的支持

證據，便需要額外資料的收集，來證實這些預期中關係是否的確存在。本研究在主軸編碼階段，又針對公司 A、B、C 與公司 D 各自約訪了 2 位與 1 位受訪者，特別針對有待釐清的意見類別間關係進行補充訪談，各新增了 38 與 17 個可供分析用的完整事件。完成所有資料分析程序之後，便針對兩部分資料各自得出其職場心理健康管理的初步理論模式。

在下兩（第三、第四）章中，便將分別描述針對公司 A、B、C 與公司 D 所進行的資料分析結果，然後再於第五章進行資料的比較與整合。

第三章 公司 A、B、C 訪談結果

第一節 開放式編碼結果

主要的工作壓力源。由於進行取樣時，希望選取在員工協助方案等措施上較具規模與制度的公司，導致公司 A、B、C 在屬性上皆屬於大型高科技製造業。雖然受訪者來自於不同的部門，工作性質可能各不相同，但由於產業的特性使然，使得相較於本所過去的相關研究報告[78-79]，本研究在資料分析歸納受訪者主要工作壓力源時，得到較為一致的答案。受訪者所面臨的主要工作壓力源可以歸結為兩大類，茲分述如下：

一、工作負荷

由於三家受訪公司的主要業務皆以原廠委託製造代工（OEM）與原廠委託設計製造（ODM）為主要經營方向，因此不論受訪者在怎樣的部門任職，最主要的工作壓力幾乎都是來自於必須在承諾客戶的時限之內，達成自己所負責的工作任務。而在時限不可能延後、但工作時間有限的情況下，如果受訪者極可能無法如期完成任務，這類型的壓力就會轉而以過長的工時型態呈現出來。以下節選呈現較具代表性的訪談內容。

受訪者 A-02：

以我上個禮拜的例子來講，從禮拜一到禮拜四，都是隔天凌晨三點下班，甚至四點，可是早上八點半又要上班，所以我回去的時間就只能洗洗澡、睡睡覺，馬上就要上班了。禮拜五，我可能就十點半、十一點下班。假日至少要休息一天，這是我堅持的，因為公司一定希望你來，但是我堅持星期六不來，禮拜天我還是來繼續加班，可能就中午來，回去又已經晚上十點或十一點了。工作壓力來源當然是工作的結果達不到預期的要求，那達不到預期要求的情況下，那我們就要去修正。因為公司在短促的估價過程中，已經把所有的規格、條件、cost 都限制住，所以在我們研發過程中，如果達不到原本預期，就只能不斷嘗試各種可能方法，在夾縫中求生存，一直 try、try 到有一個符合預期目標的結果。公司不會要求你什麼

時候要結束工作，但是他又要求你要做完。

受訪者 A-03：

因為我同時要用比較低的成本去達到相同的規格，但是又要通過公司自己嚴格的考驗，而且又要搶時間（提早把產品開發出來），所以壓力就會來了嘛，因為我成本要降到（預期目標以下），但是我又要 on schedule。

受訪者 A-04：

壓力最大的話是在 schedule 的部份。因為像目前這兩個案子，我們其實算是第二家廠商，就是客人他其實已經有先找別家供應商，然後那家供應商是我們的競爭對手，現在變成是我們要把這個案子搶回來，那這個東西可能就沒有太多時間要讓你開發。因為像我們會做很多版本嘛，因為你一個東西不可能第一次做出來就 ok，你這個版本，像這個東西你可能就沒有太多時間在後端去測試，那就真的是要工程師一開始交出來的東西就是 ok，那工程師就變成要加班到很晚。像我們前陣子有時候都要加班到半夜。

受訪者 A-05：

剛開始我有講到，我們老闆會排 schedule 嘛，可是因為我們要對應的工程師有很多，可能臨時有些業務會突然有一些急單，很緊急的情況，老闆就會要趕快分配下來。比較鬆的時候，一個人手上就一個案子、很順，但有時候你一個人手上有兩、三個，這時如何去排時間，就是時間分配，就會變成比較辛苦。你可能要跟別人協調測試的時間，那如果說白天測不完的話，可能就只好留下來晚上測。

受訪者 A-08：

我常得思考要怎樣用後面的時間，把到今天為止還沒有做到的東西補回來。我永遠得要自己趕快把他補回來，案子趕的時候，我

曾經有半年的時間，都留到晚上十二點、一點、兩點。很正常啊，剛開始還有留過三點，隔天還是一樣七點半起床，也要去上班開會。沒辦法，工作就是這麼回事，不會因為你請特休，明天 schedule 就幫你多延一天。

因為我們現在做的是新產品，對內部而言，新產品就等於是開發一個新的市場。我們現在做的這個案子是沒有客戶的，好像應該沒有時限，但我們因此面臨到的壓力就更恐怖，因為你等於一直在燒錢，內部給你一年的時間，這段時間是沒有客戶，所以不保證你這個東西做出去就有人要買，你還得要能夠推銷出去，這個才是最完美的 ending。這段時間老闆就會盡量壓縮，希望你半年就要做出來一年的成果。我現在面臨到的是比以往更不一樣的壓力，因為 team 上的每一個人都有接這種案子，他希望是用最少的資源，做出最大的效益出來，好像說對每一個案子，我一個人下去做，就要看到這個案子的成果出來。

受訪者 B-02：

譬如說用人單位想要招募的人才，可能條件方面的話是比較嚴苛，那符合這個職缺的人就會比較少，那我們可能就沒有辦法透過我們原有的一些相關的管道去獲得合適的人選，但是即便如此，我們還是有必須要在時間內把人找到的這個壓力。招募的部分他是每天都要有進度的，所以我白天的時候幾乎都是在處理招募的事情，雜誌的部分我就只能用下班之後的時間，來把他完成。尤其像刊物要出刊了，我有時候連假日的時候都會到公司來，我只好盡可能譬如說兩天，禮拜六、禮拜天，如果真要來公司處理事情的話，我就只用其中的一天。

受訪者 B-03：

人資這個工作，其實最重要一個指標是在最快速的時間裡能夠找到人，以我自己的工作，其實這個是最 critical 的，因為其他東西

都可能比較有計畫性，那可是這個東西的話，他就變成找人的話當然是愈快愈好，因為用人單位的主管永遠會期待人愈快找到愈好，所以我們壓力通常會比較來自這個地方。他明明就要這樣的人，可是你就是找不到這樣的人，那這個壓力就會產生在這個地方。其實應該是說，如果真的在外面市場上這種人很多，其實急也 OK，還是可以解決，問題是在於他開出來的 expect 其實是市場上不容易找到的人，那這個就會是壓力來源。

受訪者 C-01：

因為我手上的東西跟機台有關係，所有的需要是壓著我們跑的，而那個需求永遠都超過我們的時間，那個時候壓力就會非常大。

受訪者 C-02：

我們的壓力是因為那個 schedule 都被壓得很緊，可是問題是計畫常常趕不上變化，所以那個壓力就會變成是在那裡，因為你如果不能 on time 出貨的話，產品的生命週期短，你差一個月有可能後續的銷量就差很多，所以大部分壓力是在那個上面。

二、低主管支持

在最後承諾已經無法改變，但產品開發過程經常遭遇「計畫趕不上變化」的情況下，直屬主管能否及時提供必要的協助，甚至代為向上層管理單位或客戶說明困難何在、爭取更多的時間籌碼，就變得相當關鍵。而當直屬主管不願意承擔這些責任、善用職權解決問題時，員工所遭遇到的工作壓力程度就會更加劇烈。以下節選呈現較具代表性的訪談內容。

受訪者 A-02：

以公司主管的立場，他當然希望壓力在你身上、不是在他身上，你能把事情解決，不要煩到他，所以當員工拒絕將壓力擔在自己身上的時候，主管才會非常緊張。所以今天我老闆希望的其實是大家

都能夠一直努力，這樣我可以回家睡覺，這是老闆最大的心願，真的啊，甚至於上班時間他都可以偷溜，那他很开心哪，因為下面都在努力了，每天加班加那麼晚了，假日都來加班了，那我需要擔心什麼，我就可以回去休息，這就是老闆的願望，所以愈苦的員工，造就比較輕鬆的老闆。

主管最大的想法就是大家努力工作，每一層老闆其實都是這樣想，你不要造成我的麻煩嘛，如果今天你提出的問題，會讓你的主管變得很累，那他就會覺得自己受到影響，他有什麼必要這樣做？他甚至會告訴你說，我們公司就是這樣的形態，你覺得不高興，你就不要在這裡幹，對啊，其實公司沒有辦法針對這些事情去想要如何改善。

受訪者 A-01：

因為老闆不是只有對你這樣子啊，只要東西一急起來，然後你有沒處理好的話，他對每個人都這樣子，剛好你遇上了，你只是會覺得比較倒楣這樣子而已。

受訪者 B-03：

譬如說大概前一、兩週，是我大概最近以來，感受到壓力最大的時間，時間上的壓力倒還好，這邊倒還不至於給你一個不可能的任務，他都還是會算一下你的工作負荷量，估計你大概可以完成的時間，所以基本上時間還好。但是有些壓力來自於你不是很清楚主管的指令。因為可能我的主管他也承接了不是一個很清楚的指令，譬如我就拿那個人事成本的專案來講好了，我主要的壓力來源的確是來自這個，因為上面主管只是說他想要瞭解這個東西，然後就丟下來，說妳去幫我做一個人事成本分析出來。那因為在溝通上，我並沒有參與主管他們最原始的溝通，或者甚至也許連我上一層的主管他剛開始其實也不知道更上面要什麼，他只好直接丟一個題目給我，然後要我去把他想出來。可是我的個性是要求很精準的人，那

你給我一個很模糊的任務的時候，我會有衝突，那我就會很痛苦，因為我不知道該做哪一個方向。而且這又不是說可以嘗試，做錯了再重來，所以我就會很怕說我現在這樣做，錯了怎麼辦。所以就在這樣的過程中，因為主管沒有辦法讓我很清楚那個專案的目的、下明確的指令，所以這個就造成我一個很大的壓力。

受訪者 B-04：

如果以業務的一個狀況來看的話，以我自己看到的，第一個是從主管的層面來看，因為其實你遇到問題的時候，最直接的（幫助）其實是主管直接的一個 decision，主管應該要協助他去澄清，當你做這樣的一個判斷，你的 judgment 是什麼，而他可以怎麼協助你。譬如說單子很緊的時候，主管是不是可以協調各部門，用主管的力量想辦法去協調，譬如說大家都說很緊，那到底是你的比較多還是我的比較多，你的最急還是我的最急，他要必須做一些判斷，這是第一線主管要去做的事情，也才最有幫助。我想這個是他們一直開 review、meeting，就是在做這樣的一個協調。

受訪者 B-06：

員工的壓力通常第一個就是看你敢不敢跟老闆講，因為你可能是時間上不夠，或者是資源不夠，或者是你需要更多幫手的時候，其實通常都得看你有沒有辦法跟老闆講。那我們公司好像還好，因為我們只要跟老闆講，老闆大概都會想辦法……我們公司雖然是科技公司、有技術，可是我們其實某些部分是還蠻傳統，好像大家就像一個家庭一樣，所以一直都是這樣的相處方式，反正有問題就是跟老闆講，（等他幫你處理）這樣子。通常最後還是以老闆說得為準，老闆可能會把（專案）時間拉長，讓我們比較有緩衝時間，那我們可能就是老闆要什麼，就盡量做到最好這樣子，相互配合。

受訪者 C-01：

壓力來源大概是因為手上每個數字的影響都很大，所以這中間

的掌握就很重要，因為當你做對的時候，你可能不會得到誇獎，但是你做錯事的時候可能就會被一百個人檢討，他們會檢討為什麼當初你會 make decision，那個壓力是很重的。所以在對的時間點，要趕快讓我的主管進來參與，主管若不知道該怎麼做，還要讓我的主管的主管進來，所以這中間的拿捏就很重要。可是當你讓你的主管知道以後，他對你的期待跟要求可能就會不一樣，因為你要提供給他的資訊就不一樣。當你得讓你主管的主管知道的時候，你要提供的資訊可能又要更精準，讓他能夠在短時間之內做出決定.....因為針對任何問題，每個長官的需求可能都不一樣，那這些長官又不講話，你很難理解他們。所以那個壓力點是在於說，當你做一個 decision 的時候，之後的 consequence 有時候是很難掌握。

小結。上述資料顯示，對於同屬高科技製造業的公司 A、B、C 而言，其員工所面臨的工作壓力，主要是環繞於工作本身，由於高科技電子產品的生命週期相當短，不論是製造或者是後續的銷售，都必須高度掌握時效性，導致所有員工的工作時程安排都非常緊湊且壓縮，必須要在幾乎不可能延後的時限之前，用盡所有可能的時間與心力去達成任務，把既滿足客戶期待、又符合公司品質、成本要求的產品開發製造出來，因此使員工不論擔任何種職位，皆面臨相當高的壓力狀態。而因為開發、生產的過程中充滿許多變數，因此使得直屬主管的角色，成為工作壓力能否紓解或反而加劇的重要關鍵；願意協助員工解決問題、勇於承擔責任的主管可以使得員工適時從壓力中跳脫出來、獲得暫時喘息的機會，但總是將員工推出去獨自面對問題、以確保個人生活平衡的主管將會讓員工承受更嚴重的壓力負荷，最終產生各種適應問題。

公司所提供的因應工作壓力協助措施。根據訪談結果，從員工觀察的角度出發，較能明確感受到的相關協助措施有諮商專線服務、相關訓練課程建置、休閒性活動參與及運動設施提供、鼓勵員工參與志工服務、超時工作員工即時通報系統等項目。以下分別敘述、介紹這些協助措施。

一、 諮商專線服務

在公司 B 與公司 C 中，都有推動員工可直接撥打的諮商專線服務，公司會將專線資訊公布在內部刊物與內部資訊系統之中，並且請各級主管利用各種場合加以宣導，鼓勵員工在有需要時使用這項服務。諮商專線服務並沒有明訂受理服務的諮商類別，但兩家公司的人力資源部門皆期待啓用諮商專線服務之後，可以發揮員工工作壓力管理的效果。例如受訪者 B-01、B-02 表示：

受訪者 B-01：

公司有推員工協助方案，就是 EAP，是跟管理顧問公司合作，所以我們可以隨時隨地打什麼 0800 之類的，然後他有提供專線，讓我們打電話進去詢問，不管是工作、生活或是法律呀，之類的問題，都可以問，然後如果需要做進一步的顧問的諮詢的話，他們也會安排，那這所有的費用都是公司會處理這樣子，公司有一個這樣子的服務的管道。因為剛好負責這一個 project 的是我們 team 內的同事，所以我大概知道我們公司的諮商專線使用率，大概一個月至少會有十位吧，整個台北總公司兩千多人，大概一個月會有十位左右使用那個管道。

受訪者 B-02：

我們還有一個 EAP 的設計，就是透過外部的一個單位來做。你可以透過電話去諮詢，就是任何你可能遇到的一些問題。我們有設計了一張卡片，是讓每個員工可以隨身攜帶，然後有問題想要諮詢的時候，都可以打電話去問的。

其實我們公司都有那個意見反映的信箱，有兩個主要的信箱，一個是意見反映的，可以用 email 或者是電話來做一個反映，然後都會有專人處理。然後另外一個的話是 5678，是性騷擾的專線，就是如果說員工有受到什麼不合適的對待的話，也是一樣透過 email 或是電話都可以做一個適時的反映。

二、 相關訓練課程建置

在公司 A、B、C 中，都有針對如何紓解工作壓力、維持身心健康等方面，由人力資源部門統籌、設計相關的訓練課程，提供員工自由報名參加。這些課程多半是由外聘講師負責授課，利用正式工時以外的時段進行，課程內容較為輕鬆、軟性，主題也相對多元。針對此點，受訪者做出如下表示：

受訪者 A-01：

我們有一些有關於健康啊、怎麼紓解壓力啊，這些課程可以讓你上，去請一些外面的老師進來上，然後還有一些工作上所需知識或技能的培養充電課程，這會請專業人士，就是請一些在學校的老師來幫忙上課。

通常一個主題就一個老師，像那種紓解压力的，他來上一次大概是三個小時吧，然後下一次來又有不同的老師。然後像那些專業的東西，就不可能只有三個小時，通常都是連續一天或兩天。

受訪者 B-06：

有時候會辦中午的講座，那就是看個人興趣，你想參加的話，我們都有線上報名機制，你可以自己報名參加，然後會發一個簡單的餐盒，有時候是講座，有時候可能是有表演也不一定。

受訪者 B-07：

我們有辦所謂的幸福講座，應該是福委會辦，他每季其實會有所謂的幸福講座，然後安排在譬如說中午的時間或是下午比較接近下班的時間，讓同仁去參加。這都會是一些很軟性的課程，比如就像你講的，就是可能講一些工作壓力相關的東西。但是我們現在的講題其實很多元，我們之前有講過類似種樹還是什麼，是教同仁盆栽種樹，然後有一次是教類似飲食，他的範圍其實很廣、沒有受限，主要是一些很軟性的課程。

三、 休閒性社團參與及運動設施提供

在公司 A、B、C 中，也都設置了各種休閒性的社團，讓對社團主題有興趣的員工利用下班或休假時間去參與、彼此交流，做為放鬆身心、紓解壓力的可能途徑。這些社團中有相當部份都跟運動有關係，因此為使社團運作順利，公司多半也都針對該運動項目提供可以使用的場地與設施。除了社團參與之外，三家公司也都透過提供員工旅遊的方式，協助員工妥善利用休假時間，紓解壓力、培養親情與人際關係。針對此點，受訪者做出如下表示：

受訪者 A-01：

社團的話，有什麼桌球啊、籃球啊、然後羽球啊，還有一些什麼瑜珈之類的啊，這部分就沒有老師了，那比如說你們那一群人喜歡打籃球啊，那就加入籃球社，繳個一百塊，一百塊是買球用的，然後以後可以固定時間，比如說星期一跟星期三是籃球的時間，然後你就可以去那個場地，去跟人家一起打。

受訪者 A-05：

人資那邊會發出訊息，告訴我們在某個時候，會辦個什麼樣的運動比賽，那他會先發布出來，老闆就會想說看哪些人適合。其實我們也蠻意外，就是之前公司在休閒空間裡面放了籃球機，想不到放下來之後，得到了同仁很好的迴響。

受訪者 B-01：

公司有健身房，然後還有舉辦一些旅遊活動啊、登山活動啊，都是跟關懷員工相關的活動。然後還有那種韻律教室，他可能在中午或傍晚會各開一堂課，如果你有加入會員，就可以去上課。但是你還是要繳一些費用，但是還是比外面便宜啦，因為使用者付費概念。所以如果你要使用的話，你就是付一些基本的費用，然後你就可以去加入會員這樣子。我們還有滿多社團，譬如說羽球社、籃球社、桌球社都有，有興趣的同仁他就加入，然後我們也是每一季都會補助社團的一些經費，就是公司福委會基本上都會補助。旅遊就是自己要參加就可以報名，也可以攜眷，那可能差額的部分你再自

己負擔，那通常都不會太多，你可以趁假日的時候帶家人，然後你也可以認識你同事的家人。

受訪者 C-01：

硬體的部份就是說像我們公司會有一個運動館，那運動館當然有健身房、有游泳池，然後也有球場，那當然提供這硬體設施讓員工可以去運動，某種程度是一種紓壓。軟體的部份，公司裡頭就有很多很多的社團，那各式各樣社團都會辦不同活動，譬如像我們有桌遊社，然後也有像熱舞社，或是國標舞，或是有氧拳擊，那或是騎腳踏車，或是音樂性的其實也有。

四、鼓勵員工參與志工服務

由於公司 A、B、C 都是規模較大的公司，也相當重視企業社會責任的經營，因此相當鼓勵所屬員工能夠利用非上班日參與公司舉辦的志工服務相關活動。這些活動的基本出發點並非協助員工排解工作壓力、累積正向資源或維持身心健康，但受訪者在分享經驗時，多半也都認為如有時間參與志工服務，也是暫時從工作壓力中跳脫出來的好方式。針對此點，受訪者做出如下表示：

受訪者 A-08：

因為我們公司的 slogan 是環保節能愛地球，公司就投入環保這一塊，比如幫偏鄉小學做一些綠建築，像是太陽能、收集雨水，幫他們做一些機會教育，或者公司基金會投入一些錢，去幫他們做樣品屋等等。那志工服務的機會當然有，投入的人力來源就是從公司裡找，打著誰要做志工這樣的名詞。我是感覺做志工不錯。

受訪者 B-01：

我們之前是那個英語志工社，就是去偏鄉教小朋友英文。裡面的成員大概就會有事業單位的，譬如說業務啊，或是採購的同仁，然後因為研發的同仁，可能基本上比較少參加。然後就是我們這邊財務啊，或者是法務，然後 HR 這樣子。職級階層都有，從我們這

個最低的 layer，一直到高階處長級以上主管都有，這就是看他對這個志工教學有沒有興趣這樣子。那公司也是鼓勵大家參加，因為公司很鼓勵大家去做志工這件事情，所以說大家響應的狀況都還不錯。

受訪者 C-01：

譬如說我們辦過那種去幫山上的一個老人家，幫他整修房子，重新粉刷，然後把他水電重新整修，就一群人上去幫他，那一天早上就幫他整修房子。或者會去辦音樂會，去到孤兒院或是到去那邊辦音樂會，活動種類其實還蠻多的。我們也有一些社團，譬如說會去山上講故事，譬如說我們有一個 website 叫做 do good，就是你有沒有什麼想法，你可以把自己想法 PO 上去。

受訪者 C-02：

我們其實有點鼓勵性質，例如去那個安養院或者是育幼院，那可能會有些說是去那裡講故事還是什麼的，他就是說你如果有意願就去做，也不是那種強迫性的，他就是給你一天叫志工假，他可以給你假。

五、 超時工作員工即時通報系統

上述協助類型多是公司 A、B、C 共同推行，但公司 C 近來剛剛開始嘗試應用公司的出缺勤系統，發展出超時工作員工的即時通報系統，將所轄部屬的最近下班時間統計數據，提供各級主管做參考，要求主管對於下班時間過晚的同仁加強了解、提供協助。受訪者 C-01 表示：

像我們公司就是會給部門主管一個 tool，就是說我每天早上來上班，打開 email，通常就會收到一個 email 通知，就是一個 chart，顯示你部門昨天的平均下班時間，然後最後百分之二十五的下班時間，最後一個下班時間，會有三個數據，然後三個 chart。那譬如說如果有人晚上十點鐘以後才下班的，那個人就會出現在你的 report 上面，說他超過十點下班，然後過去三天，他下班時間各是什麼時

候，並且提醒主管說你應該去做關心的動作。那個 report 對我來講就很有幫助，因為當我看到說我的最後一個下班一直是某某人的話，因為他也知道十點之後才走我會看到，所以他可能都九點多就下班。那如果說有人一直都九點多才下班的時候，我可能就會想知道這個人是誰，那我是不是要去關心一下他的 loading。當然如果有超過十點下班的，他的頻率太高的話，連 HR 都會主動關心，所以我們主管通常看到那種十點以後才下班的人，我們就會趕快去調整一下。我的做法第一個是想想他真的該這麼忙嗎，他在忙什麼事情？我需要提供什麼樣的協助？再來，就讓他得到更多資源，減少他的 loading。

協助措施與工作壓力之間的對應落差。雖然公司 A、B、C 的協助措施皆相當完備，但在訪談資料當中，本研究發現協助措施與員工主要工作壓力之間，存在著關鍵性的對應落差。如前所述，三家公司員工不論工作性質，其主要的工作壓力來源都與工作本身的時程壓力有關，而這項壓力又會受到直屬主管是否提供適時工作支持的影響。但仔細觀察三家公司所提供的工作壓力相關協助措施，會發現絕大部分的協助措施都並非以工作面的協助做為主要目標，大概只有公司 C 最近推動的超時工作員工即時通報系統，與工作任務本身有直接的關聯。

當然，不同的工作壓力源之間，亦有相當程度的聯結性，例如因為追趕工作時程的關係，導致員工必須超時、高負荷工作，可能就會破壞員工私人生活與工作生活之間的平衡，導致休假生活品質下降。就此情況觀之，諸如相關課程的安排、休假生活安排的協助、鼓勵參與志工服務等做法，的確有針對員工問題的最外圍現象，提供可能的協助與照顧。然而，在核心問題並未獲得根本解決的前提下，這些協助措施便僅能「治標不治本」，無法真正改變員工的工作現況，直接針對壓力的源頭進行調整與改善。

由於兩者出現落差，因此在訪談資料中，經常發現工作壓力最大、職場心理健康最堪慮的高風險族群，通常也是最得不到公司照顧者。而工作壓力相對較輕者，反而較能夠享受公司提供協助措施的好處。這樣的落差，使得原本立意良善的協助措施在實際操作時，無法達到預期的成效。在資料分析中，本研

究將在公司 A、B、C 訪談資料中所得到的相關事件，歸結為以下幾個重要的意見類別：真正面臨高度壓力情境者無法享受公司協助措施所帶來的好處、面臨高度壓力情境者因工作尚未完成，使用協助措施時反受到限制、高度獲得公司支持者反而是較無工作壓力者，以及協助措施的實際使用情況偏低或未能符合原先設計目的。針對各意見類別，以下呈現出較具代表性的訪談事例。

一、真正面臨高度壓力情境者無法享受公司協助措施所帶來的好處

受訪者 A-02：

比如說心理課程，就是讓你如何轉移自己注意力啊，如何釋放自己的情緒啊，或者是跟老闆、主管級的溝通，但是這都解決不了問題啊，也許是做自我調適是 OK 的，但是沒有辦法縮短我們工作時間，這種情況下，公司就算是有一些讓你紓壓的場所或設計，比如說打乒乓球啊，打羽球，運動方面的東西，可是基本上我們工作都已經來不及了，這些東西是沒有效果的。

受訪者 A-03：

你之前講的那個運動的，類似那種，我幾乎沒有在上，因為我們要 on schedule 都已經來不及了，怎麼會有時間去使用。

受訪者 A-05：

我們是有開一些運動的課程啦！就是可能一些像有氧啊、瑜珈這一類，然後我們也有健身房啊！但我待的這個工程部門，在我看來好像工程師幾乎很少有人下去，因為說真的，事情都已經做不完了，他們寧可把握那一個小時。去上有氧的時間還不如拿來做案子！

受訪者 C-01：

就是基本上就是會有一群人覺得他是好的，但是可能會有一部份工作壓力沒時間的去你弄那些東西我完全感受不到，對，譬如說像我們有家庭有孩子，當你下班時間你就要趕快回來，你大概也不

會想說說要去用他。或者他活動都辦在禮拜六，我們也不可能去用他。

二、面臨高度壓力情境者因工作尙未完成，使用協助措施時反而受到限制

受訪者 A-01：

比如說你今天要給客戶東西，可是你還沒做完，那就算你報名（去上課）了，最後也沒辦法去上。通常這個課程是一、兩個禮拜之前，就會公布出來，然後你就要先報名了。通常一、兩個禮拜前，不可能預知你兩個禮拜後的那一天是不是真的有空，可不可以如期順利完成工作，真的去上課。要是什麼都不管就去了，老闆還會去你上課的地方把你抓回來，真的，因為老闆會說，你東西都還沒做好，還去上課。

受訪者 A-06：

專案時間比較趕啊，因為他們是產品機種的設計者，這東西就只有他們懂而已，那老闆其實也不懂啊。當他們事情都做不完的時候，老闆當然就會去把他們抓回來。

三、高度獲得公司支持者反而是較無工作壓力者

受訪者 A-02：

乒乓球啊、打羽球、籃球，這些東西，當然這些事實上都是全公司都可以去享受的一些福利，但是這種東西變成說，反而讓一些比較行政人員，或者是一些能夠正常上下班的一些助理去使用，他們比較有更多的時間去使用他，反而不是我們壓力很大的人去使用，甚至於我們使用，還會被別人說，工作都沒做完，還要跑來這裡打球。

受訪者 B-07：

以講座來講，的確會參加的就是會參加，所以你看到好像每次

參加的確就是那些人，因為有興趣、有時間的人才會加入，有些族群可能就是不會參加這種課程，所以的確可能還是就是那些人來參加。我們是沒有特別說辦這個講座是為了比如說研發或是業務什麼單位，其實就是沒有特定的對象，他本來就是開放給全公司的員工參加。

四、協助措施的實際使用情況偏低或未能符合原先設計目的（以諮商專線為主）

受訪者 B-02：

我們有設計了一張卡片，是讓每個員工可以隨身攜帶，然後有問題想要諮詢的時候，都可以打電話去問，但是基本上因為我有自己的一個紓壓的方式，所以目前的話是還沒有用過公司所提供的這個管道。

受訪者 B-04：

我們其實我們公司有一個諮商的專線，是委外的，這個部分是因為有時候工作畢竟壓力大到你自己可能真的有一些困難的時候，那你可以去尋求這樣子的一個專線的求助，然後去找一些紓解的一些管道，這是一個方式。但就我現在所知的是，似乎好像員工會用到這樣管道的比例還沒有很高，即便我們每個人都有一張卡在身上，可是我覺得他還沒有養成這樣的一個習慣就是說，我真的要利用這樣的管道去紓壓這樣子。

受訪者 B-05：

我看這一年來諮商專線的服務類型，滿有趣的是其實我們提供的諮商服務面向裡面，有包含身心靈的、有包含健康諮詢、也有包含法律，但法律問題是占裡面的第一位。十月底 review 的時候，其實我不相信只有法律問題會對同仁造成困擾，當然還是有極少數的會問感情問題、問跟主管相處的問題、問跟父母親相處，還是有，只是說比例比較低啦，所以我們就漸漸的想要把那一塊看能不能把他

展出來，因為我覺得其實那一塊影響工作層面的比例應該會比較高才對，只是不太有人願意講。

受訪者 C-01：

當然公司裡頭也有所謂的那種輔導專線，不過那個一般員工一定是敢用的啦，因為一打電話老闆就知道了。

員工個人主要的紓壓管道。既然公司所提供的協助措施實際上能發揮的成效有限，而公司 A、B、C 所屬員工又面臨較高強度的壓力情境，那麼對員工個人而言，又是如何因應、調適這些壓力呢？根據訪談資料，大約可以歸納出三條主要的路徑，分別是尋求社會支持、暫離工作情境，以及培養運動習慣。茲分述如下。

一、尋求社會支持

在工作現況無法改變，也無法從公司或主管方面獲得所需協助的情況下，面臨相似壓力情境的員工傾向於彼此分享自己心中的負面感受，透過傾吐或者是訴苦的過程宣洩心中所累積的壓力，藉此獲得暫時喘息的機會。例如，受訪者 A-01 指出：

比如說我今天要做一個什麼測試，要去某一個地方進行實驗，因為那地方很大嘛，那儀器算是滿大又滿貴的，不可能每個人都有一台，也有很多人同時去那邊排隊，我們就會在那邊互相 complain。對，然後你有什麼問題，不知道該如何解決，也可以去那邊詢問答案，就去那邊一起討論，告訴別人說我有一個東西好難，不知道怎麼用，或許就會有一些高手告訴你一些方向或是答案，就可以慢慢跑去試，如果試了真的有用，你就不用留下來加班了。

受訪者 A-03 也做了類似的分享：

我們這幾個就是一直 complain、一直 complain，然後講一講就

算了。我都會開導他們說，反正你就不要想那麼多，人家叫你做什麼你就去做，因為我們今天領人家薪水，我們就是這樣子。

但在同樣面臨高度壓力的員工彼此抱怨、安慰的過程中，無法跳脫、改變現狀的無奈經常會演變為負向情緒或不利於公司態度（如離職意願）的累積，所以雖然在短期具有暫時紓解壓力的效果，長期而言卻可能不利於組織發展與整體績效。例如受訪者 A-08 指出：

或者就是找同事聊一下，抒發一下當下遇到的狀況。或者是近期工作壓力大，大家互相交流一下，屬於心情上的交流。但是你要找對人，要找剛好也有工作壓力的人，這樣累積起來的爆發性才大，這種時候經常會聊到「如果最近這麼痛苦，有沒有想要換工作」之類的話題，一定會聊到這一些。

有鑑於此，以尋求社會支持的方式排解壓力，只是短期現況的暫時排解，且在中、長期具有相對不利的副作用，並非值得加以推廣、參考的有效方式。

二、 暫離工作情境

另外一種紓壓的途徑則是暫時跳脫忙碌的工作情境，以讓自己充分喘息，在稍微輕鬆一點之後再回到工作崗位上。雖然公司提供軟性課程、設置休閒設施等協助措施的原意即在使員工有機會暫離工作情境，恢復足夠的心理資源後再重新面對工作挑戰，但由於登記報名課程、使用相關設施的資訊必然會提前告知主管，導致利用相關協助措施的機會在主管的不支持甚至公開反對下而流失，所以受訪者多半不願意利用這些公開的協助措施，而會以私底下暫停工作的方式，獲得其所需要的跳脫機會。例如，受訪者 A-01 表示：

因為我們算是滿大的公司，然後我的部門也算滿大的，一層樓裡面空間很大很大，將近快一百人嘛，所以你溜了、跑掉，或是怎樣，都沒有人會發現，只有你們 team 的 leader，就是你的小老闆，他才知道，比如說我們一個 team 有六個人，然後一個是老闆，他就只管理這五個，他也不敢去管到別的 team 的人。你不見，或許你老

闆知道，但只要你問題都處理完，你老闆不太會去理你的話，你到哪裡去做什麼事都沒有人會知道就對了。

受訪者 A-05 也表示：

我如果真的測到很煩的話，我就是會自己休息半小時，然後先去外面，先去別的部門走一走，然後晃一晃，然後看一下別的東西，對！其實有時候你可能很快的測完，這時候老闆就會覺得說既然你都這麼快測完，不然我再多給你一個好了。這時候也就只能抱怨一下，然後抱怨完之後就還是說：「算了！我們還是回去做吧！」

由上面的例子可以發現，因為單位整體所面臨到的壓力都很大，工作量也超出所有人的負荷，所以主管遇有提早完成工作任務的部屬，也並不會給予其暫時休息的機會。在這樣的情況下，暫離工作情境只能朝向個人私底下進行的方向發展，也與公司設置各種協助措施的精神背道而馳。

三、 培養運動習慣

前兩種管道主要與工作面相關，屬於短期在工作中的暫時性跳脫。第三條管道則與建立個人的運動習慣有關。在步調快速、忙碌的工作生活中，要培養運動習慣是一件相當困難的事情，也極有可能會排擠到個人的其他家庭或私人生活，但致力於此的受訪者多半認為，如果不能藉由運動維持良好的體力與心理強韌度，那麼生活的現況也完全不可能改變。在這樣的前提之下，即使培養運動習慣需要犧牲某些其他生活面向，仍然會要求自己堅持下去。例如，受訪者 A-08 表示：

跑步就是比如說我今天想早一點走，自己去跑步。我當然會在意主管的想法，就是為什麼我又想要早離開，但是我心裡想的是英雄比氣長，健康最重要。看別人都埋頭苦幹，我就笑笑的、算了。

我覺得健康還是最重要，跟你工作累積的經歷、資歷，跟你的

歲數成長都有關係。或者是甚至說你遇到健康上的問題，這些都會讓你有所改變。我現在當然沒有遇到健康上的問題，但是就是剛才講的，隨著資歷、經歷跟歲數的成長，我對人的步調、對事的態度和做法都在慢慢改變。我相信職場新鮮人，他剛畢業到職場上去，我遇到過十個裡面有 9.9 個，都是全力以赴、把所有的時間都規畫在工作，只有 10% 的時間留給自己或家人。我也是一樣，以前我剛開始進入職場工作，我很快就接到一個案子，也是滿大、滿重要的客戶，我就全力以赴。我那個時候一個禮拜至少四到五天，每天做到凌晨兩、三點，而且我假日都去（加班），那個時候凌晨三點回到家洗個澡，到四、五點才睡覺，隔天七點多、八點又要去上班了。這樣的日子我過了半年多，年輕體力好強就是這樣，但是也是一份責任心，覺得別人給你一個這麼大的案子給你，相對就是看好你。主管誇你一下，你就覺得我要做的更好，我就是這樣的人，賣命的意思。

這種情況過了三年後，我慢慢地發現這樣不行。你會覺得你整天都投入在工作，而且你都沒有運動到，在體力上感覺爬個三、四層樓梯就氣喘吁吁，我發現另外一個同事他有在打籃球，那為什麼他能打、我不能打？我覺得這就是給我一個警惕，所以我慢慢改變我的態度跟生活方式，覺得我不能因為全力在工作上而犧牲掉我的健康，所以慢慢在態度跟時間上做調配，我強迫自己要去運動。

在這位受訪者的分享之中，可以看出其對於工作看法的逐漸改變，從剛剛就業時的「賣命」心態，逐漸考慮到自己的生命中，也有與工作同樣重要的其他面向，有待他均衡地發展。當想法改變之後，他便開始強迫自己維持運動的習慣，以保持健康且有活力的身體。一旦運動習慣養成，穿插在每天或不同工作時段之間的運動機會，就變成提供自己暫時跳脫工作任務、心境及思緒的機會，讓自己在生理活動的同時，在心理上也獲得重新充電的機會。受訪者 B-03 可以做為透過運動紓壓、累積正向心理資源的代表：

我每天都運動，每天大概都至少 40 分鐘以上。平常早上一來，我就是到我們公司的健身房，我會去跑步。那假日的話，我在家裡就可能騎腳踏車啊，我每天一定都會運動。我很難解釋他是不是（對工作有幫助）……因為人家都說有效啦，對我來講，我覺得應該也有，我不知道他們兩者之間的直接關係是什麼，但是因為每天有運動，所以好像也的確真的是可以減低一點工作焦慮吧。比如早上起來，經常還是會很想睡覺，精神也不好，可是當我運動完、洗完澡之後，我會發現整天是充滿活力的，你會有一個印象說運動這個東西真是好的。所以到現在，即便每天剛開始去運動的時候，還是會覺得有一點點累，跑步機跑久了還是有點累，但是你不會因為那個累而不想做。因為你知道，應該是說我的潛意識裡面，我還是會曉得做完之後，我其實會覺得很舒服，所以我就是不管怎樣都會去做。

我不知道是不是因為運動的習慣，我覺得我比較有耐心，然後我在對人的時候，比較不會因為情緒波動很大，就是說大概每一天的那個情緒，其實相對來說是比較穩定的，那你情緒穩定了，其實你在人與人的應對進退都比較不會有那麼大的波動，我覺得對情緒的影響應該是有的。

從上述訪談中，可以發現相較於前兩條路徑屬於面對既存壓力所造成的負面影響，培養運動習慣則是積極累積可用於壓力情境的正向資源。就像這位受訪者所分享的經驗，每天早上的跑步習慣帶給他更加充足的體力，也將他的情緒狀態調整到最佳狀況，讓他能夠用準備好的身體與心理，去面對每一天的工作挑戰。因此，如果能夠要求自己設法在已經受到壓縮的個人時間中，把運動的時段保留下來，並且持之以恆地進行下去，久而久之，便能成為維持良好心理健康狀態的重要基礎。

對照第一章的文獻回顧內容，可以發現面臨高工作壓力的員工所習慣使用的個人調適方式中，培養運動習慣與另外兩者具有本質上的差異，相較之下更加正面，屬於積極營造職場心理健康的做法，而非僅只是面對既有壓力源、設

法維持原本心理健康狀態。這顯示事實上針對面臨高壓力、高競爭環境的高科技製造業，協助員工培養固定的運動習慣，很可能比提供各種既有協助措施，還要更加容易達成營造員工職場心理健康的效果。

第二節 主軸編碼結果

在開放式編碼的分析階段，本研究發現在公司 A、B、C 中，員工所面臨的工作壓力源，主要是以追趕既定工作時程，與直屬主管未能承擔責任、解決問題這兩種形式存在，但絕大多數的公司協助措施，並未能夠直接處理這兩種主要的壓力形式，而多半是在壓力對員工產生身心健康的負面影響之後，透過諮商專線、課程安排、休閒機會提供等方式，試圖協助員工恢復已在工作情境中耗損掉的身心資源，造成「治標不治本」的情況，使相關協助措施的美意無法充分獲得發揮。而協助措施與壓力本質之間的不對應，也連帶造成公司資源錯置的情況：面臨較多壓力、身心健康遭受較大威脅的員工，反而較無法從公司協助措施獲得實質益處，但壓力較低、身心健康尚未受到嚴重威脅者，卻較有機會獲得公司的協助與幫忙。

上述發現，可以使用[80]所提出的職場壓力風險因子架構進行重新詮釋。(如圖 5)是其架構的圖像化說明。如圖 5 所示，工作中的壓力風險因子可以概分為工作內涵與工作脈絡兩者，而其各自又可細分為四大壓力來源：工作內涵中所包含的壓力形式包含與工作型態與負荷相關的要求、個人對於工作任務的勝任與控制程度、所擔負工作角色的清晰明確程度，以及工作職務本身是否受到保障、不輕易變動的程度。而工作脈絡中所包含的壓力形式則包含由物質與身心環境建構而成的環境因子、由工作中的人際互動所組合而成的關係因子、以主管支持與同事支持程度做為基礎的支持因子，以及取決於組織所營造公平氛圍的公平因子。

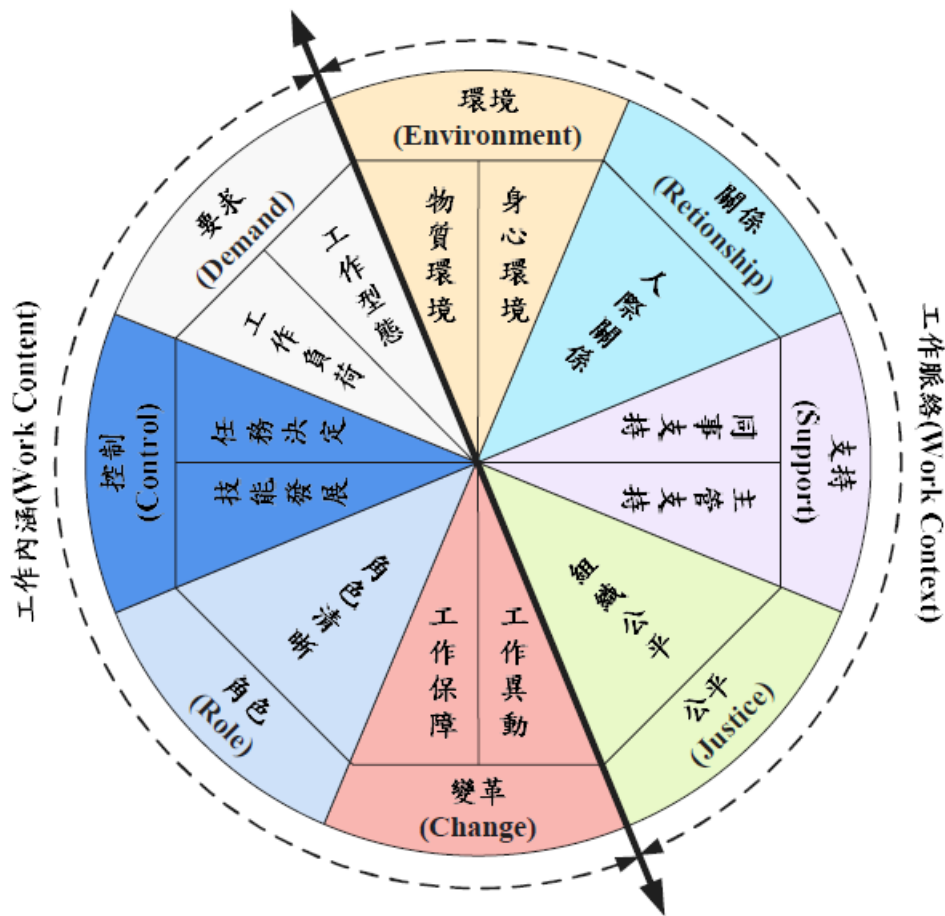


圖 5 職場壓力風險因子架構[79]

由此架構觀之，公司 A、B、C 因產業屬性使然，使其主要的工作壓力來源集中於要求、角色，及支持中的主管支持三者存在較多的風險因子，但公司提供的協助措施則主要在降低環境中的風險因子。此一不對應使得協助措施無法發揮預期成效，使用人數不如預期，使用者也可能並非最受壓力威脅的員工，導致員工必須從個人調適的角度，去處理自己所面臨的壓力。本研究以(如圖 6)做為此一關係的綜合描述。如圖所示，這樣的不對應最終將會因為員工無法感受到公司協助措施的實際幫助，而造成員工對公司的信任程度無法有效提升，且會因為員工轉而尋求個人調適途徑，使得其與公司之間的情感性承諾程度無法進一步深化，員工有可能在彼此抱怨以尋求社會支持的過程中共同批判公司或主管，甚至進而產生離職意願，也可能私下暫離工作崗位、損害工作效率與組織整體效能。

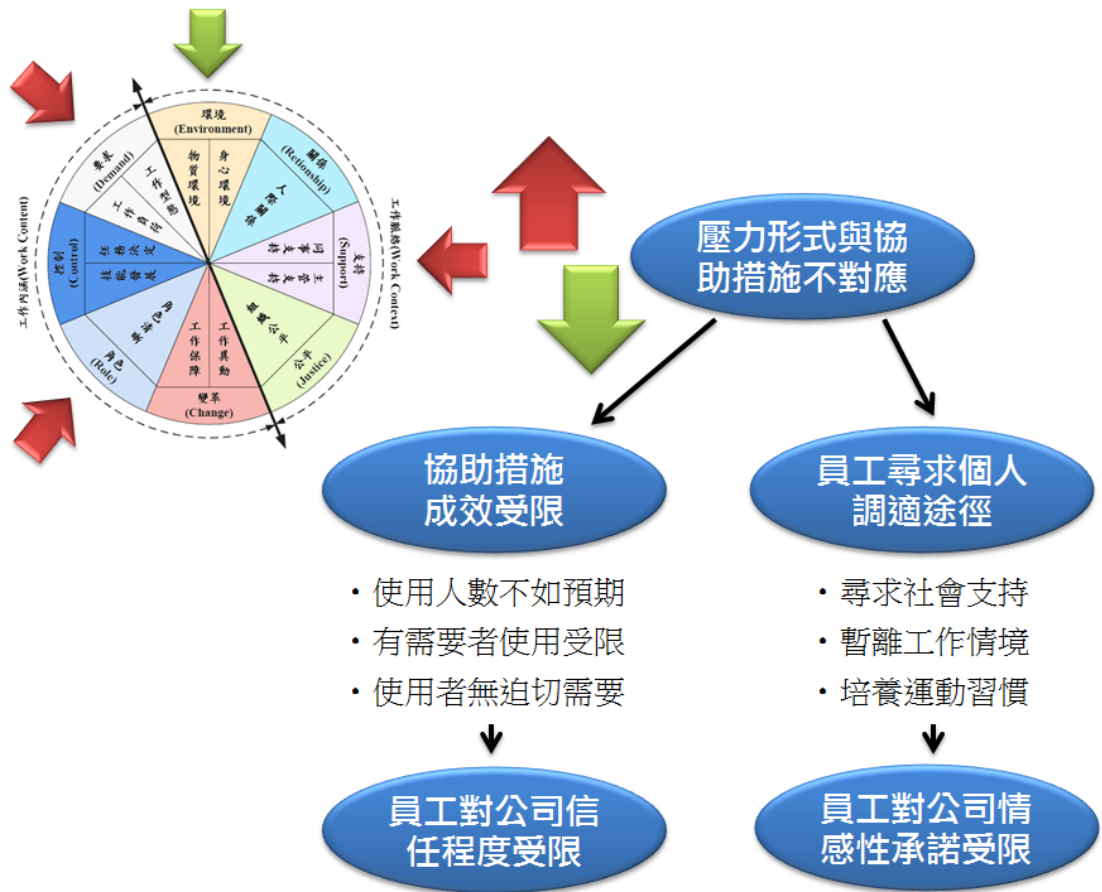


圖 6 既有協助措施與員工壓力形式不對應所產生之效應

但在員工的個人調適途徑之中，培養運動習慣和其他兩種途徑在本質上並不相同，其屬於正面培養、累積可用於工作情境之中的正向心理資源，可使得員工遭遇壓力因子時，可以繼續維持健康的身心狀態。只是當員工將培養運動習慣定義為個人壓力調適途徑時，此一習慣並無助於提升員工對於公司的認同與情感性聯繫。

如套用第一章所提及 Spreitzer 等人所提出的工作中的旺盛活力模式[3]來對公司 A、B、C 訪談結果進行彙整，可將所得結果整理為(如圖 7)。如圖所示，雖然三家公司所提出之協助措施皆立意良善，但這些措施因為無法實際對應員工的主要壓力形式，因此導致員工對公司信任不足，對於自己與公司之間的關係認定也欠缺長期基礎，在此情況下，導致組織的情境特徵不利於個人原發性工作行為的產生。而低度的主管支持使得員工失去正向的工作意義、且增加負向的工作中情緒，又進一步弱化了個人的原發性工作行為。因為原發性工作行為此一引擎無法啟動，造成工作中的旺盛活力下降，最終造成不利於員工身心

的負向心理健康結果。

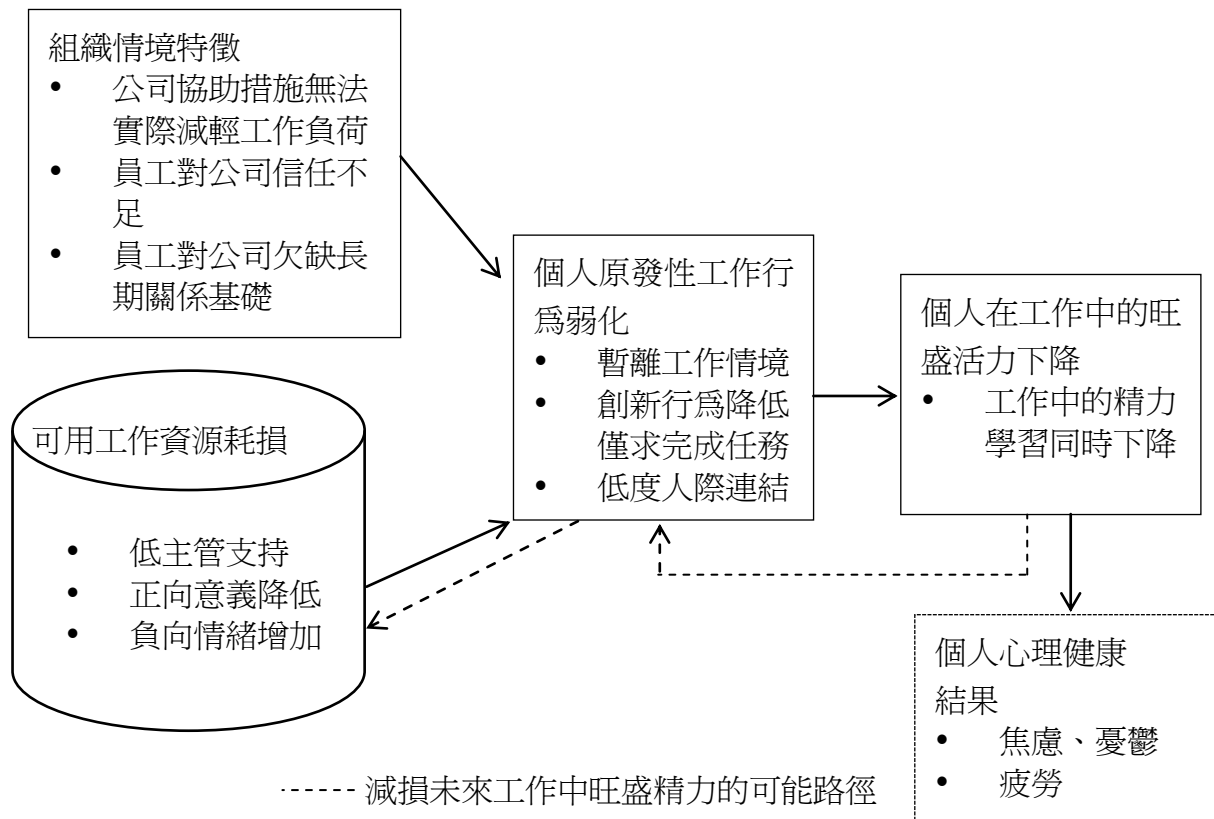


圖 7 公司 A、B、C 訪談結果彙整

值得進一步說明的，是在公司 A、B、C 的訪談中，受訪者並未認為公司不應該提供這些協助措施，有使用經驗者也多半給予良好回應，指出自己真的能從這些措施中受惠。例如受訪者 B-05 在談到公司所提供的志工服務時表示：

有些員工他會抱怨在工作上的不滿足，可是透過這樣的活動，他會發現其實自己很幸福，就像剛剛我們那個主管講說，他每次 weekend（去陪偏鄉孩子）打籃球，他都會帶他兩個兒子去，一個是高中、一個是國中，他發現，這不只是在幫助別人，也是他對兒子的品格教育。那像我們偏鄉英文教學也是，之前是利用禮拜六的早上，到滿偏僻的學校去做，同仁也會帶眷屬一起去，當然也有帶自己的小朋友，結果反而覺得自己的孩子這樣看過之後，受到的正面影響比當地孩子更大。就是這個感染力，慢慢把這些活動散播開來

的。

由此可知，員工並非不滿意、不支持公司的既定措施，只是當這些措施無法對應到員工的主要壓力形式時，認為公司並未實質幫助到自己的知覺會使得員工對公司的信任降低，而在對公司缺乏信任基礎的情況下，不願意增加自己使用這些協助措施的頻率。或者員工亦可能轉而覺得公司提出這些措施並不是真心爲了協助員工，而只是爲了博得良好的對外聲譽。因此，在提供相關協助措施之前，公司必須真誠理解員工的需求缺口爲何，首先滿足其最迫切的需要，才有辦法營造出長期取向的雇用關係。以此關係爲基礎，才能避免員工協助相關措施的推動遭遇不必要的阻礙。

另一方面，既然員工培養個人運動習慣有助於其因應工作壓力，若公司能夠站在積極鼓勵、提倡、推廣的角度，切實協助員工培養出可以持之以恆的運動習慣呢？這樣的做法是否能使原本屬於個人壓力因應途徑的培養運動習慣，轉化爲公司協助員工面對壓力的有效措施，使員工與公司之間的距離更加接近？在下一章中，本研究將以在這方面有實際做法的公司 D 做爲研究對象，了解此一做法的效應何在。

第四章 公司 D 訪談結果

第一節 開放式編碼結果

設立運動學分制度之緣由。公司 D 因為已培養出超過三百位合格完賽的鐵人選手，因而在近年來經常登上媒體，成為社會矚目的焦點。但公司 D 對於員工運動習慣養成的重視，並非始於對於鐵人競賽的支持。與董事長（D-02）進行約訪時，董事長表示：

不是從鐵人開始，因為我們本來就多數人都是跑步都跑得不錯，因為像男同仁，業務同仁我都要求要經常性的跑三千公尺，而且要有個及格成績，好像十六分鐘及格嘛，我們經常性的在跑步。那後來因為我們在十七……十六年前，我們這裡大樓建成以後，我們就有蓋游泳池，那我們就經常在開游泳班，要求業務人員早晨要起來游，就一個禮拜分：因為我們游泳池不大，要分區、輪流，每天都要有一個區會來晨泳。既然游泳都在推、跑步也在推，鐵人三項就只差一個腳踏車，台灣人哪一個人不會騎腳踏車？很少啊，所以我們就覺得三項可以把牠結合起來。當然因為我們有一個同仁他鐵人三項跑得很好，後來我們就請他來跟我們說明他參加鐵人三項的一些樂趣呀、怎麼準備呀。所以我們不是從推鐵人三項開始提倡運動，我們是二十幾年前我就開始推跑步，十幾年前開始推游泳，一、二十年前開始推登山。

董事長在公司 D 創立之初，便將員工健康視為首要經營項目。這點在台灣企業中相當少見，因為多數企業的文化或願景，都與本業經營緊密相關，但董事長卻是在公司創立之時，便以重視員工健康做為企業文化的主軸。董事長指出：

因為沒有健康就都沒啦，所以我們認為健康最重要啊……我在公司成立以前就很喜歡跑步，我在當兵的時候也都喜歡跑步。我推的運動有一個基本的概念，就是很容易參與。比如說跑步，也沒有

人不會跑步，不會吧，比如說在郊山爬山，有沒有人不會走路爬山的，不會啊，除非你是身障、肢體障礙者，所以我推的運動通常都是可以全家大小、等於老少咸宜，而且可以集體去做。

在推廣、鼓勵員工多運動近二十年後，公司 D 開始認為有以制度化方式增加提倡力道的必要性。負責規劃、執行運動學分制度的人資長（D-01）說明公司 D 決定設置運動學分制度的主要原因：

任何一個在私人企業工作崗位上的人，他的壓力都非常大，那如何面臨、面對這樣的壓力，能夠妥適的處理，我想說，當初我們推行這樣的運動巡迴之路，表示身體健康這個要素是很重要的，但除了身體健康的要素，我覺得還不夠……我們那時候請病假的比例，不管是男性同仁、一般同仁，也蠻高的，那歸結這個原因，我想說最主要的就是員工的身體不夠強壯。除了健康還不夠，要強壯。

用人盯人的這個方式，效果不是那麼明顯，我剛剛講說，人事管理不外乎制度嘛，用制度來鼓勵員工，來隨時提醒我們的同仁要運動，那這個就是產生了我們運動學分的這樣的一個因緣際會……那老闆也支持，那既然支持的話就是說，你這樣的一個制度，一定要棍棒跟胡蘿蔔嘛，一定要誘因嘛，一個制度沒有誘因，訂在那個地方，那就也沒有辦法去落實啦，結果後來就是我們在這個運動學分管理制度裡面訂了一個鼓勵的機制，就是說你達到我的標準，那我考績呢…可能給你多晉一級，然後按照這樣的一個規定來給你年度調薪，那如果譬如說沒有完成的話呢，沒有完成的話，那可能就是薪水就不調。那公司也提供了這樣的一個經費的補助，也提供這樣的一個運動的場地設施，也提供了這樣的一個制度化的遊戲規則，就放在那個地方，來鼓勵員工。

在運動學分制度開始推行之後，公司 D 對於培養員工運動習慣的經營，便正式由鼓勵、提倡或道德勸說的層次，拉高到全員共同參與的層次。運動學分

制度也由一開始僅納入高強度運動活動的參與，進一步修改為納入強度、困難度各有不同的運動項目，使即便尚未擁有運動習慣的員工，也有簡單入門、順利達成每年五個運動學分要求的機會。

員工的運動內容。在推行運動學分制度後，公司 D 員工的運動內容相當多元，呈現出相當豐富的面貌，而且幾乎是全員參與，我們所約訪的 9 名員工皆已有固定而常態性的運動習慣，茲呈現如下：

受訪者 D-01（參與大型體育活動、每日散步習慣）：

就是我來到公司 D 之後，有爬過玉山，有那個參加環台啦，參加過單車環台，單車環台那個九天八夜嘛，那時候也正好是我主辦的，啊那在這樣的一個活動之下，慢慢的自我磨練。

因為我們家旁邊就是那個河堤，那我每天早上我大概五點起床，五點起床出去運動大概半個小時，回來洗個澡，再來用早餐。那晚上的時候呢，我大概回到家裡也大概七點半左右啦，吃個飯大概八點，但是呢，你如果七點半用餐到八點呢，不能夠馬上躺下來睡覺，一躺下來睡覺很容易胖啊，因為我們私人機構很晚下班，很晚下班之後你晚上吃了一堆東西啊，然後就馬上在那邊看電視啦、躺在那裡睡覺，很容易發胖，所以我就跟我太太呢，八點跟我太太到外面去走個一個小時，九點再回來。

受訪者 D-02（常態性跑步、登山、游泳、騎車）：

你看今天，我本來早上想去爬山，但是……哇，早上下雨了，颱風突然間加快腳步了，所以我早上也不能去了，所以我就傍晚要去游泳，然後去跑步，補早上運動量的不足。像昨天早上我就去游泳，昨天傍晚我去騎車。

受訪者 D-03（參與大型體育活動、參與羽球社）：

來的第一件事情就是要去爬玉山，所以我來這邊不到兩個月我

就去爬玉山，然後那一年的十月份，接下來就是單車環台這樣子……因為我對這些東西也蠻有興趣的，所以就慢慢就是涉獵的活動愈來愈多。然後我現在比較主要從事的是打羽球啦，然後其他的像路跑啊、登山、跟單車就是有活動我才會去參加，就是要去安排啦，像可是打羽球是大概就是我每個禮拜都會固定打個兩次到三次的一個運動。

受訪者 D-04（參與鐵人三項比賽、參與鐵人社）：

我當兵的時候連兩百公尺都沒有跑過……所以我就自己每天去跑，我就去跑河堤，從公司跑到政大，然後跑回來，大概五公里而已，不多，可是這邊的過程是，他是上下坡，不輕鬆，那當然自己會有比較疲累的時候，所以事先的一些熱身是相當重要的……鐵人三項在三小時以內，是要有相當實力以上的人才會有辦法，那我最快是三小時十分。

受訪者 D-05（參與羽球社、自主跑步練習）：

差不多這四、五年才有開始在跑步，以前是只有打球，然後可是打球那個時候就是可能一個禮拜一天到兩天，後來就是又多了一個跑步，因為有時候晚上下班之後，因為有時候會加班嘛，然後加班之後回去可能人家打球的，一般外面打球也是去參加球隊什麼的，你如果沒辦法……因為工作就比較密集，然後就變成說能夠配合的時間比較不一定，所以後來有一陣子就是打球那邊就沒有了，就平常日打球的時間就沒有，然後只能打禮拜四的社團時間。那個時候就覺得說好像還不太夠，後來就是就是下班之後，就利用晚上的時候去跑步。

受訪者 D-06（參與有氧社、羽球社、排球社，參與路跑活動）：

就是每個禮拜都有固定的社團……那我目前是禮拜二的有氧社，然後禮拜四的羽球，然後本來還有禮拜五的排球……還有就是我們公司年度都會有推廣一些路跑的活動，就是固定的幾個場次，公司

的執委會都會希望同仁能夠積極的去參與，所以就有主推幾場，那幾場也會去參加這樣子。

受訪者 D-07（參與路跑活動、自主跑步練習）：

在這邊一路下來，從五公里開始，然後後來花了半年，就挑戰到二十一，然後到一整年的時候，就已經挑戰到馬拉松，因為持續運動發現我比較喜歡的是比較緩和，然後長距離，因為我們練的是耐力，那反而短距離那個就是比較不會想要。因為近來也是接觸很多，像剛剛講的那種，各個社團其實也都去 run 過，基本上怕有一些其實太激烈的運動，傷害或什麼的，所以最後我就是就專心在跑步這一件事上面。

受訪者 D-08（參與桌球社、排球社、自主跑步練習）：

我目前有在參加的社團主要是桌球跟排球，然後我之前是排球社的社長。除了這兩個運動以外，平常也是有在跑步。我們是有固定的運動社團嘛，禮拜一是桌球的社團，那其中二、三、四我可能會至少有一天會去跑步，然後禮拜五就是排球社團。

受訪者 D-09（參與排球社、羽球社，參與路跑活動、參與部門登山）：

就是晚上會有社團的時間，還有就是因為公司會幫大家就是報名，像是路跑嘛，或者是游泳、或者是體能的活動，就是定期的散佈這樣的訊息給大家，還有就是爬山，然後還有參與社團跟運動會，一個禮拜的時間的話，大概是會有參加兩天的社團活動時間，那其他就是比較自主的，及就是公司有的活動訊息這樣子.....如果以公司的活動來說的話，就是每半年我們會有兩次的部門活動，那他就是爬山、健走的活動，這是固定會參加的，然後還參加過兩次就是路跑的活動。

綜合各受訪者所提供之經驗，所有受訪者在以一個星期為週期的時間當中，

皆能常態性地進行運動活動，而其中絕大多數是以利用公司內部的體育場地與運動設施為主，少部分亦會利用住家鄰近的相關場所維持運動習慣。而針對參與大型體育活動部分，公司 D 每年會開放一定的名額進行報名費的全額補助與部分的交通食宿補貼，基本上若是第一次參與者，將能獲得較多補助；若是多次參與者，則有訂定一定的達成標準（如鐵人完賽需在多少時間以內），才能在當年度第二次以上參與時仍取得相關補助。

培養運動習慣與個人工作之關聯性。能夠維持常態性的運動習慣，對於個人體能自然有相當明顯的提升作用。除此之外，在每次的鍛鍊與嘗試中，持之以恆的運動習慣也能夠幫助運動者了解或突破自我的極限，釐清自我的思緒並進而沉澱想法、啓發靈感。而在參與團體運動訓練或社團時，則可藉由彼此協助、鼓勵，與同樣愛好運動的同事們培養出默契與情誼。本研究的訪談結果顯示，公司 D 鼓勵員工培養運動習慣，至少可以透過三種管道，使得員工在工作中獲得實質的益處，進而帶來良好的職場心理健康狀態，茲分析如下。

一、 管道一：全心投入所獲得的轉換與跳脫

在培養出運動習慣之後，在運動中全心投入，可以成爲讓公司 D 員工跳脫忙碌工作情緒、步調的良好方式，藉由暫時抽離的方式來獲得心情的轉換。對沒有運動習慣的人而言，在想像中，運動必然會佔用到個人的下班時間，身體上的疲憊更應該是無法避免，但公司 D 的受訪者們卻經常用「上癮」這樣的形容方式，來敘述自己無法不去運動的感覺。例如，受訪者 D-01 指出：

今天不運動，我會覺得今天很奇怪，今天晚上就吃不下去，很奇怪欸。所以這個運動就是說，你如果把他納入你習慣的這個一部分的話，這個是一個很有趣的活動。

受訪者 D-05 也有一致的感受：

就是變成說我是晚上回去我自己跑，然後其實跑久了你會有一種習慣，就是沒有去跑會覺得怪怪的。然後打球的話，主要是因為

自己的興趣，不打會難過。

受訪者經常表示，每天用來運動的時間，可以完全投入運動的過程，從工作中暫時抽離出來。完整的工作時間被打斷，看似無法延續工作上的熱度，事實上卻能使員工在運動的專注過程之中，獲得許多正向的心理感受，而這些感受對於下一階段的工作而言，往往是重要的心理資產。例如受訪者 D-04 即表示：

那時候就是自己一個人很放空，然後很 enjoy 那個環境，那個感覺就是我自己一個人，我自己去跑，然後享受那種氛圍。

在許多受訪者的經驗中，這種短暫的焦點轉移與抽離，對於接續的工作狀態有許多直接的效益。例如，受訪者 D-05 提到即便遇到加班日，加班之後的運動非但不會造成隔天精力的耗損，反而可以提升充電的感覺。反而是因為加班而不運動時，會覺得一整天的辛勞沒有得到回饋，而導致一種精神上的耗損感覺：

「啊，我又要加班！」好像我回去休息只是為了加班，只是為了完成前一天的工作。可是如果說，像我昨天也是，我昨天加班完也是禮拜四又打球嘛，加班加到八點，然後因為我知道八點要打球，所以變成說我會想：「啊，我等一下要打球，我趕快把工作弄好。」然後弄到八點之後，我去打球，打到十點回去也是很累，可是今天早上起來的時候就是好像又重新開始，煩惱那些全部都比較不會、腦筋比較不會那麼專注在那個工作的壓力上面，因為可能有一些壓力就是在打球的時候釋放掉了，然後隔天早上來的時候，心情會比較愉快。

受訪者 D-09 也提到：

有時候可能上班真的會有一點倦怠，或者是說可能遇到一些瓶頸，就會覺得說有一點累。那剛好就是可能下班之後就可以放鬆一

下，那我覺得實際抽離比較困頓的環境，就可以幫助心情上的轉換。

除了迅速紓解因為工作所產生的壓力，運動時間中的思緒放空，也常是公司 D 員工獲得工作上靈感的絕佳機會。受訪者 D-03 指出：

跑步對我來說的話，是一個讓我心裡沉澱下來，就是可以讓我
去想很多事情的一個時間啦。所以有時候我覺得跑步是很累，事實
上跑步一般來講是還蠻無聊的東西啦，可是對我來說他就是跟自己在
對話的一個過程，因為有時候我可能就跑一個小時，那過程當中
因為很無聊，我就可能就會想其他事情，有些事情你可能在辦公室，
你坐在這個位置上面，你可能那個結是沒辦法打開，可是你去跑步
之後，忽然你就想：事情就這麼簡單而已。

也就是說，特別是具有一定強度的運動（例如長時間跑步、具有競爭性的球類競賽等），因為運動者必須全神貫注投入，才能達到自己所設定的運動目標，所以是一種良好的抽離、跳脫方式。當這樣的抽離、跳脫能夠經常出現在漫長的工作挑戰之中時，不論是身心資源的重新充電，還是暫時抽離之後所獲得的思緒重新組合，都能在運動者重回工作崗位時，擁有更多可供其利用的正向心理資源，反而比僅僅是在家休息、補充體力者，更能在工作中展現出旺盛活力。

二、 管道二：獲得重新認識、挑戰自己的新角度

除了藉由運動習慣暫時跳脫、抽離工作情境，以獲取下一工作階段中更充沛的正向心理資源，公司 D 員工也很容易體驗到運動能使其獲得重新認識自我、探索自我極限的機會。藉由運動而得到的挑戰、探索精神顯然是相當自然而直接、不須額外的觀點轉換，因為體力的操練本身就與自我探索、自我超越息息相關。同樣地，運動中的體驗與感受雖然同樣與工作無關，其所創造出自我探索機會與深刻意義，在工作面上的助益相當明顯。受訪者 D-01 是所有受訪者中年紀最長者，也是中年之後轉職至公司 D 之後，才開始培養密集而持續的運動習慣，他表示：

也受到我們董事長的一個感召嘛，我們董事長是三項鐵人，也曾經參加過超鐵，我想我跟董事長這個年齡差不多，他四十七年次，我四十四年次啦，我想說他能夠做到的話，我也能做到。

而他在年初至公司 D 未滿半年、投入登玉山初期訓練時的經驗，也很能做為運動中自我突破、超越的經驗，被轉換運用至日後工作中的鮮明例證：

（北插天山）從七百多公尺的海拔爬到兩千五百多公尺，那個爬山真的是用四隻腳爬的哦，那不是用腳走而已哦，因為他是一層一層的，當我爬上去的時候，上山容易、下山很困難，為什麼困難呢，因為他每一層下來就是一個斷崖，那他的樓梯就是由樹啊、用樹根，或是說之前的人爬過的那個繩索組成，我上去以後不敢下山了，真的喔，那後來那個怎麼辦呢？我們底下有兩個人是跟那個隊伍的，我就跟他講說，你站在下面來保護我一下，我再下來，因為我有懼高症，那後來完了之後，回到工作崗位那個上面，我覺得說，那麼困難的地方我都做過了，我還有什麼困難沒有辦法去克服的。

受訪者 D-04 在業務部門工作，有許多同事都在運動學分制度推行之前，就積極進行鐵人三項的準備與練習，並積極參賽。但他連在當兵時都因為是在軍樂隊服役，所以完全沒有長跑的資歷。提到從無到有的鐵人三項訓練過程，他也說明自己挑戰體能極限的血汗史：

為什麼連比我胖的人都可以跑！你知道嗎，那我就覺得說，我就去參加看看。第一期第一屆是自己想說去參加看看，那其實也不瞞大家，我去跑第一次的間接訓練，所謂間接訓練就是衝四百公尺，然後休息五十秒，再衝四百公尺，連續衝四次，然後再跑五千公尺，那其實以一個平常沒有運動習慣的人來講，他其實是……我坦白講，我第一次就在旁邊吐了。可能是做業務的本質吧，我覺得說怎麼別人可以做得好，為什麼我做不到，所以我就自己每天去跑……練了幾年，其實我應該是練了五年吧，身體狀況就非常的好。

因為具有相當的強度與記憶點，這些挑戰自我極限的人生經驗，很容易成為受訪者在工作遭遇困難時，拿出來自我砥礪、要求自己堅持下去的重要經歷，其與工作表現之間的密切關係自然不難理解。除了前述受訪者 D-01 的登山體悟之外，受訪者 D-07 也表示：

你持續訓練，因為每一次的挑戰就是把目標往上訂。自己能不能達成，其實都是未知，那你就是一個目標在那邊，那所以像工作一樣，每天很多東西進來都是挑戰，那變成這樣長期下來，一個比較好的心態就是面對什麼困難，你都會變得比較有耐心、比較有耐心跟決心去把他做完，而不會像以前很容易輕易放棄這樣子，所以影響比較大是這邊。

受訪者 D-05 也提到運動中的堅持如何在工作中產生效益：

其實（文字編輯）的工作時程也蠻長的，例如說這個東西、這本書，你可能要從開始籌備一直到結束，這段其實就有一點像是在跑步這樣子。然後你中間也是……因為跑步會有撞牆期嘛，會有不舒服，然後你可能有時候你突然會肚子不舒服，有時候腳會不舒服。我覺得那其實就像是工作遇到困難的時候，就像在跑步的時候，在制定的時間裡，你變成說你要去調整。

以上資料顯示，培養出持續的運動習慣之後，很容易在體能的考驗中，獲得探索自我極限、突破自我疆界的機會，並從中培養出比起常人更加堅持的毅力與不畏懼困難的習性。這些能在挫折與逆境中越發努力向上的心理素質，不但在運動過程中非常具有價值，也很能自然而然地在員工於工作中遭遇困難時浮現出來，成為突破工作難關的重要助力。

三、 管道三：在集體參與中培養互動默契與認同

由於公司 D 所設計的運動學分制度是一體適用於絕大多數同仁，因此在設

法達成運動學分要求的過程中，公司 D 員工也獲得了許多工作情境以外的共同體能訓練、參與體育活動機會。集體參與可以幫助公司 D 員工克服不想勞動身體的自然惰性，使其能更有效率地從被迫滿足學分要求，提升到主動積極參與各種活動的層次，進而培養出良好的運動習慣。另外，公司 D 中的運動社團、集體報名大型體育活動，使得員工獲得在工作場域之外進一步與同事相處、連結，以建立默契的額外機會，這些情感性的聯繫亦使得工作中既有的合作與溝通變得更加順暢。例如受訪者 D-09 指出，他在集體參與的路跑活動中，獲得觀察部門同事的新角度：

我就那一次就是公司報的那個（路跑）活動，他是在金山，公司有提供交通設備，但是凌晨四點就要出發了。我那時候起來的時候，真的還蠻想死的，就是覺得其實我又沒有那麼喜歡，那時候還沒有那麼喜歡跑步，所以我起來的時候，真的就覺得當初幹嘛要答應大家來參加這個活動，為什麼不好好睡覺這樣就好了。但是真的參與之後，實際上就看到公司有一些協助的人員，他們可能其實沒有參與這活動，可是大家就是齊心協力，為了這樣一個活動就是付出啊，然後就發現……其實就是還蠻好玩的，而且還會想要再參加第二次。

這位受訪者在參與路跑活動的過程中，見證在工作中觀察不到的同事舉措，讓他深受感動，而這樣的認知對於日後的合作也非常有幫助。他進一步指出：

我不喜歡（跑步）就是因為他是一個比較個人性的運動，但我比較喜歡團體性的運動。一個人跑的話，就會覺得有點無聊，但公司有這個風氣，再加上部門可能大家都會揪團嘛，就會說大家一起去，就變成像是一個遊戲的項目這樣，就不會這麼枯燥無聊。如果說原本十個人裡，只有兩個人在動，慢慢的那兩個人就會被另外八個人拉得可能不太想動，因為每次很想要動的時候，別人都會一直勸阻他，或者是一直勸退他，他就覺得好像也沒有那麼有動力這樣子。但如果說人數慢慢的提高，就是有六個人，那另外四個人就也

會慢慢的被拉動，所以我覺得這是公司造就一個很好的風氣這樣子。

團體真的還蠻重要的，因為很多事情，其實你真的就是一個人，就算你想做，可是你就是會煩，或者是沒有那個動力跨出那一步，可是當大家都在做的時候，你就會覺得好像這件事情還蠻理所當然的，那你就好像也應該來做一下。

受訪者 D-03 也分享了極為類似的經驗：

我覺得主要是要有一群人去做一件事情啦，不然你說實在，你叫我一個人去騎單車，你說叫我騎到哪裡，騎到坪林，滿無聊。如果說你幾個人去騎到坪林，在那邊吃個東西，我覺得那樂趣就來，雖然那還是滿痛苦的一件事情。如果說你自己一個人去，可能你也不會想去，可是我們就會找幾個同事一起去，他過程也是痛苦的，你要怎樣在這痛苦的裡面找到樂趣，你要能找到樂趣，那個運動你才能持續的做下去。所以騎單車，你不能一個人去騎，你要一群人去騎，你會覺得那是一種同儕，覺得大家很開心，大家一起今天出來做一個什麼事情這樣子，雖然是會有點累啦，可是他可能就有感覺得到說，大家都一起來做一件事情。

受訪者 D-05 則是使用「傳染」這樣的形容方式來說明集體參與的效應：

他會傳染，譬如說他可能本來都不登山，他可能不跑步，然後大家的那種群眾意識、那種心態，他會說那我去試試看……像我有一些同學跟朋友，他本來也沒有在打球什麼，然後我就是一直就是說我在打球，因為我打球什麼、我在練球，我都會 po 在 facebook 上，然後他們就會說：「那改天來我們這邊打」之類的，我覺得一樣就是會傳染。

這種在運動中所建立的集體感，成為聯繫部門同事、甚至是跨部門同事的另一條線，在工作上需要互相協助、配合時，便能發揮良好的效果。受訪者 D-08 表示：

我們會比較有共通的話題性，就是我們會多了一層連結，雖然說我跟另外一個人是同部門的，但是我們可能交集就只有工作上的關係，那如果一直聊天跟他聊工作上的內容，聊久了當然是會很煩啊，可能相對之下，講話的內容就會比較少。可是呢，如果你是跟其他有相關運動的同仁一起在聊天的話，然後我們就變成是有很多種話題，而且另外一方面就是你可以藉由這個方式，認識很多人，就不會覺得說，在公司好像很孤單啊、都不認識誰啊，啊有問題、有話講，都不知道找誰。

就是一種人脈，你可能有時候會需要跨部門間合作的話，那你就會有共通的話題、共通的人去做連結，不會說我今天這兩個部門完全不相干，那我到時候合作一件事情的時候，會變得很像兩組陌生人，我要從頭去溝通。像剛剛他是資訊部，那我們還有一些他是屬於數位部、編輯軟體的，那我們文編就會跟數位部或是跟資訊部合作，那相對之下，我們就會各有人去認識，然後去做連結，可能會覺得這是對公司比較好，因為你可以橫向的發展，不是說你只有一個直向的，你可能同一個編輯單位，你只認識這一間辦公室，或你這個組上面下面的人，但是你沒有辦法往周邊去發展。

受訪者 D-09 也提到常態性參與部門所舉辦的登山、健走活動，除了調劑身心、活動筋骨之外，同樣能有效凝聚向心力：

部門健行的活動，這個方面就是提供不僅是平行的、就是同事間的連繫，就是甚至可以拉到垂直部份，因為大家有共同的話題。因為像我之前的工作，對於上司啊、或者是長官的部分，就是都是比較公事的部分，雖然會想要就是去拉近關係，但其實沒有共通的話題，也很難就是去做連絡，或者是就是去開口聊天這樣子。那因為公司（D）有這樣的活動跟這樣的風氣，那大家就是多了共通的話題，我覺得這就是大家在垂直的連繫跟溝通方面，還有就是向心

力的凝聚方面，其實真的提供蠻大的幫助。

透過集體參與運動社團或體育活動，使得公司 D 員工彼此之間，可以同時從工作面與運動面兩者，去建構出較其他公司更為密集的人際網絡，對於同事的認識與了解，也能擴及對方的私人層面，培養出更為深入的情感性聯繫。這項效應不論是在部門內部或跨部門的合作方面，都能帶來直接而明確的正面影響。

培養運動習慣所帶來的正向心理資源。針對公司 D 所進行的訪談結果顯示，除了提倡參與公益志工服務之外，由公司發起培養員工的運動習慣，也的確能夠協助員工累積工作當中可用的各種正向心理資源，並利用這些資源積極地創造出良好的職場心理健康狀態。進一步分析發現，與培養運動習慣有密切關係的正向心理資源包含：自我肯定、紓解壓力、積極進取、集體認同，及扭轉思路。以下分述之。

一、自我肯定

運動習慣一旦養成，隨著時間累積，對於生理健康的促進效果將會非常明顯，不論是體力的增進、體態的改善或是元氣的提升，不但自己能有明確體會，連旁人（如家人或朋友）也都能從旁見證。這些改變的直接效果，就是使得運動者變得對自己更有自信，相信只要自己堅持下去，沒有辦不到的事情。這種自我肯定的心態，正是能夠獲得非凡工作績效表現的重要關鍵。例如受訪者 D-01 表示：

你運動完了之後，你身體柔軟度增加了，身體柔軟度一增加完了之後，你做任何事情都覺得很輕快，就是說老態龍鍾的現象就不容易變那麼明顯。那表達在工作層面的這個部分，我想說跟我一起工作的人，都是六十幾年次，我是四十幾年次的；我不瞞你說，我今天跟他們站在一起，我會跟他差很多？我並不覺得啦，這個是我參加這樣的一個計畫五、六年下來，很有自信了。

單車環台回來之後，當我穿上那個車服，牽著車子回來，我們的左鄰右舍看了之後，欸這個老人怎麼這樣，真的你有吃維骨力有沒有，吃銀寶善存哪，我說我都沒吃。這就是整個社區對我們這樣的一個運動的風氣，這樣特色的一家公司，覺得印象很深刻。

二、紓解壓力

透過規律的運動習慣，過了一定的時間週期後，便能暫時抽離快速而繁忙的工作步調，可以幫助運動者紓解工作中的負面情緒與壓力、重新充電，在重回工作崗位時找到新的因應模式與解決之道。受訪者 D-09 表示：

因為如果你一個禮拜（運動）一次能夠做到的話，那其實基本上他就已經是一個習慣了，他就是一個你已經習慣做的事情，所以如果你能從一個禮拜一次的那個過程中，去做轉換的話，因為工作上的困難也不是每次都會遇到嘛，那你就是已經有這個習慣，跟有這個管道，可以去轉換自己的心情，其實他就會變成說，偶爾你遇到困難的時候，你就可以透過這個管道去紓解、排解，或是讓自己分心。

受訪者 D-01 也分享了運動習慣怎樣協助運動者突破負向情緒的影響：

心情不好的時候，去跑個五千公尺，這個心情不好就不見了，問我說為什麼？跑五千公尺腳都痠得要命了，你哪有時間去憂鬱啊，心情不好的這種感覺不見了啦，沒有時間憂鬱了啦，所以運動是克服工作情緒不好的一個最好的方式，跑五千公尺下來你什麼都忘記了……我覺得運動是一個很棒的，當然有沒有其他更好的方式。

三、積極進取

培養出運動習慣之後，運動過程中的堅持與毅力，也很容易展現在工作場域中，最明顯的效應便是能夠展現高度的自我管理，以在原本預期無法成功的關卡上獲得突破。受訪者 D-02 認為這就是能持之以恆運動者的最大優勢，擁有高強度運動習慣的員工在公司中通常也都能表現得較為出色：

那你看，運動能夠持續的人，他是自我管理很高的人，那工作要做好，也是要自我管理很高的人才可以做好啊。因為我們這個不是生產線欸，生產線上你不做，後面就被堵住了，對不對，後面還有 QC。像我們這種知識型的產業，完全要靠他自己的那種執著、積極的態度，才有辦法把事情做得更好。比如說我今天要組一個文稿，那裡面用了圖片，他就是一定要把這圖片做到他覺得最好。

受訪者 D-05 則表示：

你遇到困難，你不會說我就是默默的把他吸收，我會去想辦法。就是說這個東西你可能要去克服他，要去改變他，你要讓你這個工作變得更順利，我覺得這個也是說，你要有看到困難就要去克服的那種心態，你才有辦法願意去挑戰他。

四、集體認同

培養運動習慣是一件幾乎不會有人反對的事情，只在乎是不是能夠身體力行。而公司 D 願意花費金錢與資源，協助員工養成好習慣，此一連結使得多數員工在開始持之以恆的運動之後，皆能對公司產生正面的評價與認同，如受訪者 D-01 便這樣形容其眼中的公司 D：

假設我沒有進公司 D 的話，我絕對不可能去爬玉山，絕對不可能單車環台，一個企業呢願意投入這麼大的資源……因為我們的企業文化是「健康、和諧、人性」，健康是擺第一，要去重視，對運動產生興趣，甚至把運動納入你的習慣裡面的一部分，那用這個這樣的一個正向思考，我覺得一個企業對外的形象，不需要去做廣告，別人就對你印象很深刻。像我們設立的學校就是一個明顯的案例嘛，小學去爬玉山，然後去泳渡日月潭，在高中單車環台，新聞記者都來報導。

受訪者 D-04 則進一步提到，有時參加比賽的名額有限，但連沒有機會報名參加的同仁，也會展現出對於整個部門、團隊的高度認同：

那五個（沒有機會參與的）人一樣會有想法，既然我們的夥伴出去為我們爭光，那包含我們比賽當天，甚至平常的一些加油打氣，這是一定。所以大家凝聚力會比較強、向心力也會比較強，並不會說因為我們今年我們四個去參加，你們五個沒參加，所以我們就看不起你們五個，不會這樣子。

五、扭轉思路

運動時，必須將思緒集中於運動本身，暫時抽離與工作相關的各種想法。這種暫時性的轉換與跳脫經常使運動者獲得重新整理思緒的機會，找到突破工作困境的新想法。受訪者 D-07 經常在工作面臨難題時先暫時停止工作任務，到公司附近跑步。他表示運動回來之後，就更容易想到新的創意：

運動完以後回來這裡，有時候頭腦會反而思路更清晰一點，這個是交互作用的。算紓壓吧，整個就是重新去整理一下。就是一些想法什麼的管理，有一些比較容易遇到的瓶頸，就真的卡住。有時候可能換個想法，自己很容易就走過去。

受訪者 D-04 亦提到跑步到了一個階段之後，會進入前所未有的專注時刻，有許多事情的安排往往都在此時浮現出最佳的解答：

你們也有業績啊，或者是什麼之類的一些事情，你可以沉思，你在跑的時候可以去規劃，去想，當然跑的時候，有時候放空、有時候會去想一些事情，這個是一定都會的，那我覺得也是利用時間啦，可能在跑步的時候，在換氣、吸氣、吐氣的時候，那可能我這一段，可能就在想說：啊！我明天要處理什麼事情，自己會把他規劃出來，腦袋會比較清晰。

小結。公司 B 透過運動學分制度的設立，以有創意的方式全面性地培養員工的運動習慣，可以積極地為其員工累積職場心理健康所需的各項心理資源。對於公司 D 員工而言，運動習慣的養成是透過全神貫注於運動本身所帶來的暫

時性抽離、藉由運動體驗所獲得的自我極限探索與超越，以及集體參與所造成的凝聚力提升與情誼、默契培養三者，來對其工作態度產生影響，從而使其在工作中經歷充滿熱忱與活力的狀態，並藉由自我肯定的提升、負向情緒與壓力的紓解、積極堅持到底的毅力、對於組織或團隊的集體認同，和既有思考型態的扭轉，鍛鍊出強健的心靈。可見公司 D 所使用的運動學分相關制度，具有可供其他企業參考的高度價值。

第二節 主軸編碼結果與理論模式建立

在開放式編碼的分析階段，本研究發現公司 D 以運動學分制度培養員工的持續性運動習慣，透過全心投入所獲得的轉換與跳脫、獲得重新認識與挑戰自己的新角度，以及在集體參與中培養互動默契與認同這三種管道，來連結非工作面的運動參與以及工作面中的各種正向表現。雖然在公司 A、B、C 的訪談資料中，亦有不少受訪者提到，對他們個人而言，運動的確具有紓解壓力、維持心理強韌度的效果，但是這些效果皆不如公司 D 的做法全面而完整，也無法在組織層次上，對公司整體心理健康氛圍產生影響力。因此，本研究認為公司 D 是如何營造出推廣運動風氣的組織情境條件，相當值得加以探討。以下，便針對如何在組織層級協助員工培養運動習慣進行論述。

一、推廣運動風氣屬於難以反駁的正向訴求

首先，針對培養運動習慣，當公司對其進行大力推廣與提倡時，是員工即便先前並無相關經驗或參加意願，也幾乎無從反駁、且難以抗拒的一種訴求點。例如培養運動習慣極有可能需要佔用員工的私人時間與額外心力，似乎對其家庭經營將有較為負面的影響，但對許多受訪者而言，非但很少感受到家人的反對，反而常常感受到家人的鼓勵與支持。例如受訪者 D-01 提到家人對於自己養成運動習慣的支持：

同仁養成這樣運動的習慣的同時，也會增進跟家人之間的互動。
我每次跟我太太講說：「我們去爬仙跡岩好了。」他說：「你幹嘛每天都去爬呢？」我說：「我們運動學分裡面規範的啊，妳可不可以陪我去？」那我自己呢運動到了，我太太她也陪我去，我們就是

增進彼此之間的情誼。你在邊運動的時候可以邊聊一些事情，我覺得也不錯。

因為本質上是幾乎所有人都會認同的事情，所以不但能獲得家人、朋友的從旁支持，有時甚至還能感染、影響他們，邀請他們共同參與。當運動習慣成爲生命中的常態、變成自己與親人願意共同維持的良好習慣時，事實上也就不存在所謂的排擠問題。也就是說，運動學分制度的推廣之所以能夠成功，有相當程度取決於其屬於公司員工與其親友皆難以反駁的正向訴求。而只要員工能夠開始常態性地參與，運動所帶來的正面效益，就能取代公司的鼓勵制度，使員工獲得願意繼續投入下去的內發性動機。例如，受訪者 D-03 表示在運動過程中可以找到取代被迫感覺的樂趣，而這才是後來可以保持運動習慣的重要關鍵：

你可能剛開始是強迫，可是你要在這過程裡面發生什麼樂趣，有一種樂趣是可能過程是很痛苦，可是你跑步完的時候，你可能心情是很愉悅，流汗的時候非常愉悅的，或是說你跑步的時候，你今天可能在河濱，你可能看到不同的人、不同的風景或怎麼樣，你就能持續下去啦。

二、將運動訴求融入組織文化之中

擁有難以反駁的正向訴求點之後，公司 D 的做法是設法將這樣的訴求融入組織文化之中，以獲得鼓勵員工集體參與的正當性。雖然參與培養運動習慣的好處，是所有員工皆能同意的，但若不能透過文化塑造的方式加以推廣，提倡力道便將受到限制。這個部分帶有相當程度的意義建構（sensemaking）色彩：公司 D 在推行運動學分制度之前，已建立既定的組織文化，而所想要提倡的活動雖然並非在公司創立之初就開始施行，但公司必須在推動之前，設法找出活動與既有文化之間的關聯，並且訴求推展這些活動正是在這樣的文化氛圍之下，非常合理的舉措之一。當員工也能接受公司所給予的理由時，參與這些活動就變成組織文化營造的一部分，不只是爲了讓自己得到行善或運動所能帶來的好處，也是讓公司可以變得更加理想。例如受訪者 D-02 提到公司之所以將健康視爲組織文化內涵中最重要元素的理由：

我覺得一個企業本來就要盡一些社會責任嘛，有的企業去掃街、有的企業去哪裡去撿垃圾啊、有的企業帶員工去育幼院輔導孩子讀書啊，各方面，他們做了很多善事。但是我覺得我推動運動這一點，也就像是在回饋社會一樣，他直接回饋到我的員工跟他的家屬，我們很多運動都是家屬一起來的。所以我沒有很刻意去把這個員工的運動跟績效，說一定這個推動運動是為了讓企業更好，倒沒有這樣的想法，因為我覺得企業的營運歸企業的營運，員工的身體鍛鍊歸身體鍛鍊，你再把這個績效要把他掛在一起，有時候感覺還蠻沉重的。

公司 D 自創立之初，就用各種不同的方式，強調其對員工健康的維護與重視，並且向員工聲明這些做法與怎樣增加公司的經營績效沒有關係，公司也不會刻意重視這之間的連結，反而是把增進員工健康做為是善盡企業社會責任的最直接方式。在這樣的前提下，公司 D 推行運動學分制度就顯得非常合理，和過去的各项做法（包含主動設立員工餐廳提供健康餐點、舉辦全公司運動會、鼓勵員工參與體育活動、推展企業鐵人、創辦運動社團等）的主要訴求相當一致。在這樣的情況下，員工養成運動習慣不只是為了自己，也是為了使公司更接近其所設定的理想狀態。

三、兩家公司領導人皆以身作則

有了前兩點之後，對公司 D 而言，在執行面上皆有一個重要的關鍵，也就是高階領導人的以身作則。既然是難以反駁的正向訴求，又已經融入在既有的組織文化意義系統之中，就沒有只要求基層員工配合、卻不見高階領導人響應的道理。反過來說，如果高階領導人帶頭做起，用實際的行動取代對下屬的命令與要求，則上行下效、風行草偃的效果便非常明顯。受訪者 D-02 身為公司創辦者，使用了一個實際的例子來說明以身作則的效應：

因為我從來不搭電梯，除非說搬重物或什麼。那像我進出都從 B3 進出，在電梯口看到有人在那邊等電梯，我說：「啊，來來來，

爬樓梯」，比如說男性同仁，他可能就覺得老闆都在講了，不好意思……我那個大陸的辦公室在十五樓，我住的飯店離辦公室還有兩公里，我通常都走路去上班，然後再爬十五樓到辦公室，有一次我在一樓看到兩個，一個從那個石家莊來，一個從鄭州來的，我們那當地人，兩個區的區主管，兩個都是沒幾歲就胖得不得了，我說：「喂，走走走，陪我爬樓梯。」我爬到二樓，發現怎麼沒跟來，我再下來，電梯也還沒來，大陸電梯都很難等，因為樓都高，電梯都少，他們也還在，我又說：「來來來，爬樓梯。」他們後來就硬被我拉去爬樓梯，爬到七、八樓，我看好像兩個老命要休了，我就跟他們講說，你看你這麼年輕，爬到這裡就已經是這個樣子，再不運動，小心閻羅王哪一天召見。

我也常跟他們較量，譬如說我們就這一次開會的人六十個、八十個，我們規劃路線，然後競賽，跑得很好的，我有設一個標準，就是以我曾經跑完的成績做標準，超過那個標準，兩千塊人民幣。所以有些年輕人他就會練了幾個月，就是為了來領這兩千塊人民幣，兩千塊人民幣很多欸，一萬塊台幣，所以我是很努力在每個地方去推動，在大陸現在也推得還不錯。

綜合以上三點，要透過非工作活動的提倡，進而創造出在工作面上的員工心理健康狀態，以累積足以因應各項挑戰與難關的正向心理資源，就必須選擇難以反駁的正向訴求，並將之融入組織的文化之中，創造出參與活動與組織理想之間的強烈關聯性，並由高階經營團隊帶頭做起，讓全體員工起而仿效。在實際行動之後，持續性參與活動的效果自然會展現在參與者的身上，取代公司所給予的助力，成為培養內發性參與動機的重要關鍵，此時便能啟動正向的循環。

在第一章中提到，有關於如何積極培養職場心理健康狀態，目前文獻尚無明確的結論，大概只有 Spreitzer 等人所提出的工作中的旺盛活力模式[3]，可做為較初步的理論模式代表。此一模式指出，企業組織可以透過在邀請員工參與決策、擴大資訊分享、建立互信且尊重之組織氣氛等方式，使員工願意在工作

場域中展現出原發性工作行爲，以此培養員工在工作中的旺盛活力，進而獲得職場中的心理健康與成長。此一模式主要著眼於工作場域，並未討論其與非工作場域之間，是否可能具有互相影響的可能性。由於在本章中所介紹的公司 D，其所提倡的是與工作本業無明顯關聯性的活動，但皆能對於員工在工作中的態度與行爲產生影響，顯示在非工作面上針對培養運動習慣進行積極參與，的確有可能導致工作場域心理健康狀態的提升。因此，根據本研究現階段所獲得的公司 D 訪談資料，應可進一步針對 Spreitzer 等人所提出的模式進行修正。

本研究發現公司 D 使所提倡活動與工作場域產生連結的管道，是透過全神貫注於活動本身所帶來的暫時性抽離、藉由活動體驗所獲得的自我極限探索與超越，以及集體參與所造成的凝聚力提升與情誼、默契培養三者。這三者事實上與 Spreitzer 等人模式中的原發性工作行爲非常類似，只是發生在非工作場域之中。因此，亦可以套用其說法，將之視為「原發性非工作行爲」(agentic non-work behaviors)。更進一步地，原發性工作與非工作行爲之間，存在點對點的一對一明確對應：任務取向行爲指的是在工作任務上的全神貫注、對工作外的其他刺激皆暫時不予理會，和徹底投入運動活動本身所造成跳脫與抽離相當類似。探索發現行爲指的是在進行工作的過程中，以實驗、冒險、發現及創新作為幫助自我發展出新方向，這也與在持續性運動中所體會到的探索、超越自我極限非常相似。最後，深度人際連結行爲指的是主動呼應同事的需求、積極扮演好自己所當扮演的角色，這和集體參與運動活動所造成的互動默契、情感性聯繫更是不謀而合。

不只具備一對一的對應關係，在本章的前述研究結果中，我們的發現顯示原發性非工作行爲，除了在非工作面上激發參與者的旺盛活力之外，也能對於工作場域中的原發性工作行爲，產生行爲面上的外溢效果 (behavioral spillover)，這也就是為何員工協助培養運動習慣，能夠使得參與員工在工作面上獲得更多正向心理資源、展現出旺盛活力的主要原因。另外，當參與員工在投入志工服務或運動活動時展現出旺盛活力，感到精力充沛、充滿學習進取心態時，根據已呈現過的研究發現，這些非工作上的旺盛活力展現，也能產生態度面上的外溢效果 (attitudinal spillover)。除了這兩條影響路徑之外，非工作場域活動所累積出的正向心理資源，同樣能夠讓參與員工轉換到工作場域去使用。

因此，根據本研究的研究結果，Spreitzer 等人的理論模式可以進一步擴大

為，如圖 8。此一修正模式顯示出公司 D 在推廣員工運動習慣方面的相關做法，是如何透過對於非工作面活動的積極提倡，藉由正向心理資源的跨場域轉移、原發性非工作行為對原發性工作行為的行為面外溢效果，以及非工作場域中的旺盛活力對工作中旺盛活力的態度面外溢效果三條管道，促發工作中的旺盛活力，最終積極營造出良好的心理健康狀態。

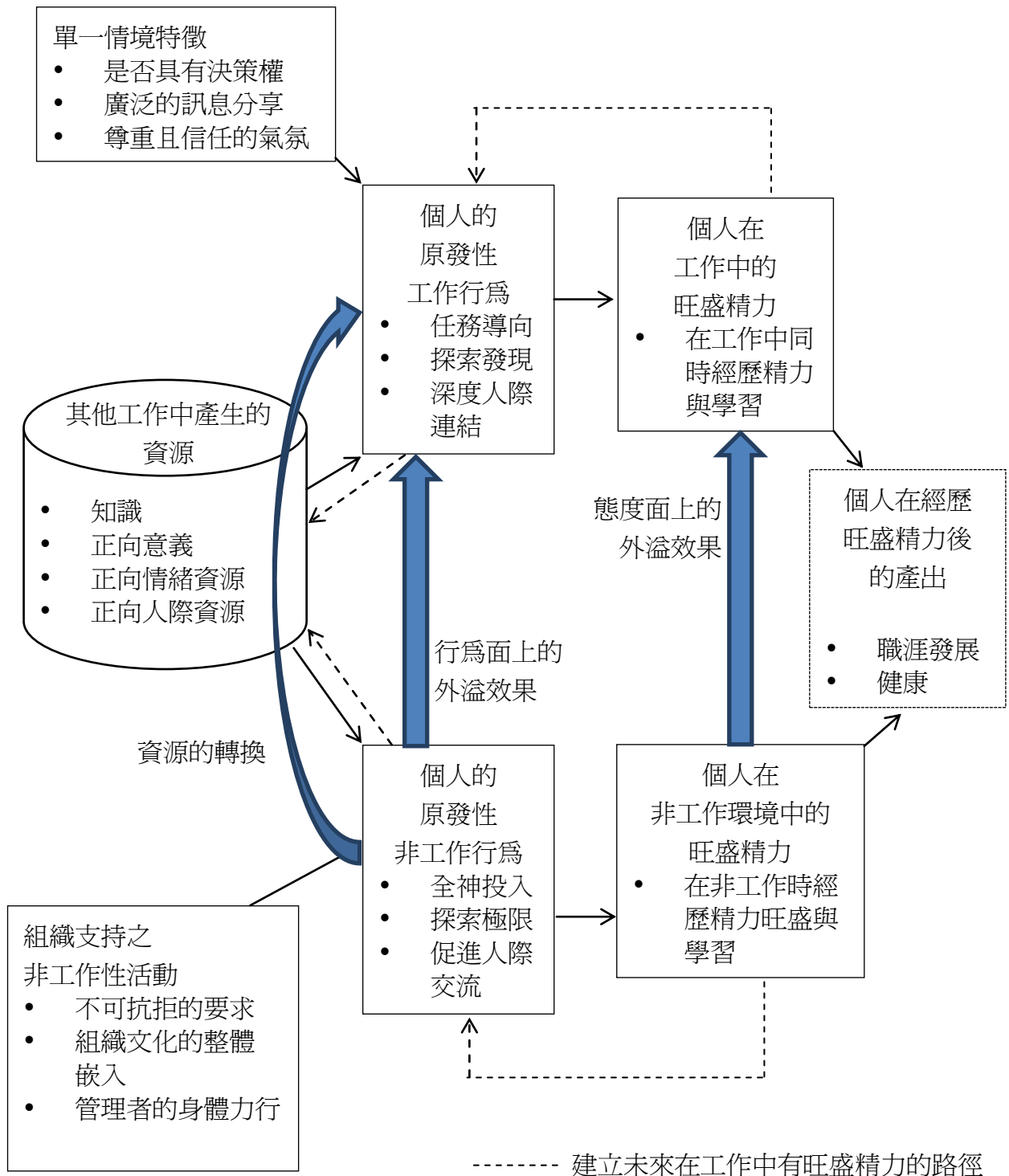


圖 8 工作中的旺盛活力修正模式[3]

第五章 討論

第一節 職場心理健康管理模式的初步建立

綜合公司 A、B、C 與公司 D 兩部分訪談資料，本研究提出之職場心理健康管理初步模式(如圖 9)。如圖所示，職場心理健康管理可以區分為工作面與非工作面的經營，兩者同樣重要。但不論是工作面或非工作面，職場心理健康都起源於公司對於員工真實需求的了解，以及主動建立長期而互信的關係。透過諸如員工需求調查等方式，了解員工的最迫切需求之後，才能對其採取滿足需求缺口的改善方案，以逐步對員工建立公司的確有在為自己著想的滿意知覺，從而提高對於公司的信任程度，並傾向與公司建立長期性、情感性的關係。在這樣的基礎下，公司提出各項協助措施，才能真正獲得員工的肯定，以增加其使用意願與頻率，改善在實務中普遍觀察到的協助措施成效受限情況。

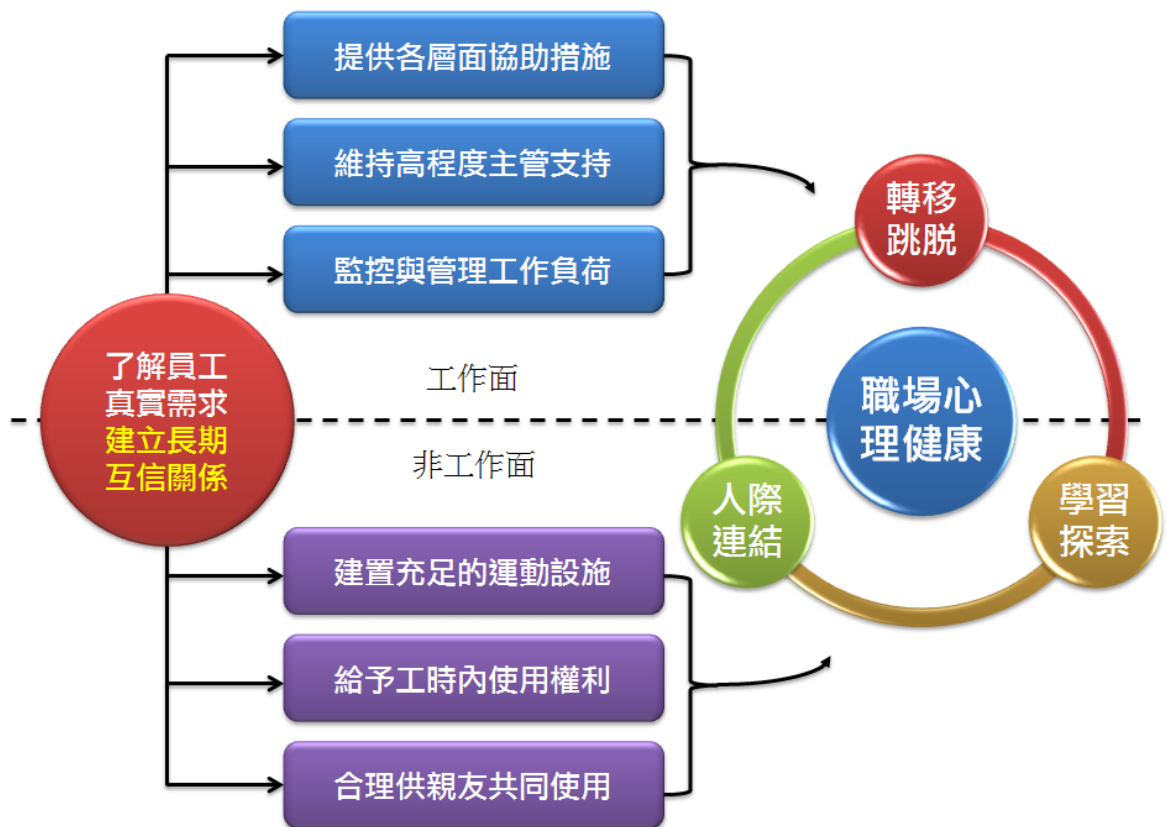


圖 9 職場心理健康管理的初步模式

在建立此一情感性的互信基礎後，公司可以在工作面上使用各種協助措施幫助員工達成職場心理健康，也可以在非工作面上協助員工培養固定的運動習慣，為其累積在工作中可應用的心理資源。就工作面的經營而言，公司首先應該協助員工監控與管理其工作負荷，從根本減低其最主要的工作壓力形式。公司可以進而透過資訊系統、到勤系統，對員工的工作時間進行監控，從超時工作的員工中，找出最需要迫切協助者，並要求其直屬主管或人力資源部門即時提供必要協助。在維持高程度主管支持的情況下，即便員工面臨高度壓力情境，其身心適應症狀也應能獲得有效的紓解。最後，公司可以利用諮商服務、講座、課程、休閒性社團、志工服務參與等各種做法，提供員工暫時將注意力轉移至非工作面的可能途徑，以暫時阻斷工作壓力對員工的持續性負面影響。

就非工作上的經營而言，本研究發現培養員工運動習慣，具有從非工作面上啟動工作旺盛活力的好處。因此，公司可以建置充足而可及性高的運動設施，讓員工不須離開工作地點，就能從事運動活動。其次，公司應該允許員工在工作時間內可以暫離工作情境、使用這些運動設施，達到適時轉移、跳脫的效果。最後，為增進親友對於員工的情誼、避免運動活動排擠其私人生活，公司應該於合理範圍內，提供員工與親友共同使用公司運動設施的機會，以提升其運動頻率。

不論是工作或非工作面的經營，都應該以下列三者為目標：(1) 適時、多方提供轉移注意力與跳脫工作情境的機會(2) 增加學習或探索、挑戰自我的機會，以及(3) 增加員工與主管、同事於工作、非工作面上人際連結的強度。根據工作中的旺盛活力修正模式，不管事工作或非工作面的原發性行為，都能有效增強工作中的旺盛活力狀態，積極累積員工因應工作壓力時所需的正向心理資源。因此，若能有效增強上述三者，員工將更有機會在壓力情境下消除、避免心理症狀的發生，或者積極提升其心理狀態，達成職場心理健康。

由於工作面上經營與職場心理健康之間的關係較為直觀，一般企業較常採用此途徑來增進員工的職場心理健康。但本研究研究結果顯示，雖然關係較不直接，但誠如工作中的旺盛活力修正模式所示，非工作面上經營對於員工職場心理健康的增進也相當有效果。因此，非工作面上經營與工作面上經營應該同時併行，使職場心理健康管理獲得最佳效率。而是否不同產業、規模公司皆適用此模式，亦須後續研究加以驗證。

第二節 工作中的旺盛活力修正模式之適用範圍

根據公司 D 的訪談資料分析，本研究在前一章最後提出了工作中的旺盛活力修正模式，顯示當公司透過運動學分制度等方式，系統性地協助員工培養出固定的運動習慣時，公司對於非工作運動習慣的支持，即便本意亦與工作績效要求無關，這些支持性的做法卻可以透過三種途徑，有效地使員工產生工作中的旺盛活力，從而培養出良好的職場心理健康狀態，進而對於工作表現產生正面影響。此一模式似乎顯示，公司 D 的相關做法不但能夠營造良好的身心健康狀態，也能夠在工作面上產生良好效益，值得加以推廣。但公司 D 屬於傳統出版業，公司 A、B、C 則屬於高科技製造業，兩者產業屬性大相逕庭，在這種情況下，公司 D 的做法是否能夠類推到其他產業中？或者本研所得理論模式僅能適用於特定產業類型，類推性受到限制？

由於本研究僅預計進行四間公司、24 人次的質性訪談，並從中建構出初步的理論模式，故無法直接從所得資料中確認上述問題的答案。但在可公開取得的媒體資訊中，可發現除了公司 D 之外，亦有不少其他民間企業相當重視運動習慣的培養，並以此做為組織文化塑造的重要策略之一。例如做為台灣連鎖餐飲第一品牌，王品集團董事長戴勝益積極推動「登玉山、泳渡日月潭、鐵騎貫台灣」的新鐵人三項運動，在 2003 年底首先發起，他本人在 2002 年底即首先完成登玉山。完成玉山攻頂後，戴勝益在四十歲開始學游泳，並在 2004 年成功橫渡了日月潭，獲得只要跨出第一步，就有成功機會的深刻感觸。最後，他在 2005 年完成了從台北騎自行車到墾丁的鐵騎台灣行活動，成為公司裡第一個達成新鐵人三項運動的同仁。戴勝益多次指出，能完成新鐵人三項運動，靠的是群體力量，是一種「共修」。這股健康的共修力量，也塑造出王品獨特的積極文化。除了體能鍛鍊的意義之外，這些活動更注重擴展員工的人生體驗，使得員工因為加入王品集團，而獲得更豐富的生命價值與意義。這些媒體披露的資訊顯示，本研所得理論模式或許亦有適用於類似王品集團這類企業組織的可能性。

另外，生產捷安特品牌自行車的巨大機械，在單車環島蔚為風潮之後，又另外成立了捷安特旅行社，專門為各公司行號打造量身訂製的單車環島行程，並負責過程中的相關食宿安排。而巨大機械自身的所屬員工，自然是自家旅行

社的最重要客戶之一。與公司 D 的高階經營團隊相同，巨大機械劉金標董事長也身體力行、以身作則，期許創造出自行車新文化，在「有些事現在不做，一輩子都不會做」的激勵下，以 73 歲的高齡完成單車環島、75 歲時更踏上 20 天的單車之旅，一路從北京出發，途經河北、山東，最後抵達上海，長征 1,668 公里的「京騎滬動」。董事長自己以高齡完成單車環島的壯舉之後，便要求所有的員工也都必須完成單車環島，既然自己公司生產自行車，員工沒環島過，又該怎麼給客人建議呢？巨大機械並進一步將單車環島融入組織的文化之中，成為對於在地環境的深刻關懷：開車太快，走路太慢，單車環島最能深刻認識台灣。對於屬於傳統製造業的巨大機械，因為其經營本業與運動習慣養成相關，也存在著適用本研究所得模式的可能性。

以上兩個例子顯示，公司 D 推行運動學分制度的經驗，以及從相關訪談資料中所得的工作中的旺盛活力修正模式，應該具備一定程度的跨產業類推性。但究竟是否適用於高科技製造業？在訪談資料中，受訪者 B-03 在訪談者的提問之下，針對公司應如何推廣運動風氣做了如下答覆：

因為我們常常講說，其實行為會改變你的想法，其實原本可能不想做，或者是有點抗拒，可是沒辦法，公司可能就規定我一定要去做這件事情，我只好做了。做完之後，因為我有做這件事，我有產生這些行為，其實也就影響了我的想法。就像說運動好了，通常一定會覺得說根本沒有時間，可是也許你做完之後發現變輕鬆了、壓力變小了……其實是有，我是覺得他是會有正向的循環，只是說，你剛開始你強制的時候，我想可能還滿多員工可能會抗拒，可是強迫這麼做之後，其實我覺得有時候可能會有一些改變，就是說我還是覺得那是行為的方式、行為的改變啦，所以基本上其實我滿贊同，也許可以用這樣子的方式做做看。

這位受訪者的回覆，顯示就活動推廣本身而言，只要能夠注意顧及公司 D 成功推行運動學分制度的三項要素（即進行難以反駁的正向訴求、將訴求融入組織文化中，以及組織領導人高度以身作則），協助員工培養運動習慣的做法應該也有在高科技製造業公司中成功的機會。或許就產業現狀與工作屬性而言，

高科技製造業從業員工多半面臨工作超負荷的情況，連員工本身對於抽出時間去運動，都會多少產生猶豫；但本研究資料分析顯示，在工作壓力積壓甚多的時刻，員工依然會產生暫時跳脫工作情境、尋求喘息機會的根本性需求。若公司能真誠地從照顧員工觀點出發，積極推動運動風氣與運動習慣的培養，並在這些措施上取得員工的信任，讓員工不再使用私下暫離工作崗位的方式取得喘息，而能善用各種公司提供的運動資源，在運動過程中累積正向的心理資源，是否反而能在專心投入工作的過程中發揮更高的效率？此一可能性值得高科技製造業公司深入研究、探討。

第三節 培養運動習慣之外的其他可能途徑

另一值得探討的問題是，除了協助員工培養運動習慣之外，公司是否有可能透過協助、鼓勵員工參與其他非工作面向活動的方式，啟動本研究所得之工作中的旺盛活力修正模式，使得員工在工作面中展現出更多旺盛活力，積極營造職場心理健康的強韌狀態？根據本研究所得模式，只要這些非工作面活動屬於難以反駁的正面訴求、公司將此訴求融入組織文化之中，而且從高階經營者帶頭做起、以身作則，就能營造出公司支持此一活動、員工也具有應該共襄盛舉義務的情境條件，使得在非工作面中的原發性非工作行爲（包含全神貫注於活動本身所帶來的暫時性抽離、藉由活動體驗所獲得的自我極限探索與超越，以及集體參與所造成的凝聚力提升與默契培養）顯著增加，從而增加在非工作面活動中的旺盛活力展現。而這樣的效應可以透過正向心理資源的跨場域轉移、原發性非工作行爲對原發性工作行爲的行爲面外溢效果，以及非工作場域中的旺盛活力對工作中旺盛活力的態度面外溢效果三條管道，對於員工的工作面產生影響、促發工作中的旺盛活力，最終積極營造出良好的心理健康狀態。

對公司 D 而言，透過在公司 A、B、C 中僅能靠員工自己維持的培養運動習慣方式，的確可以對員工工作中的旺盛活力產生影響，但若諸如公司 A、B、C 這樣的高科技製造業公司希望仿效辦理，除了運動設施等硬體面、運動學分等制度面尚需配合之外，爲了充分引發出原發性非工作行爲，還必須思考如何向員工進行運動訴求、將之納入組織文化塑造之中，並且從上到下身體力行，可能並無法在短期間內獲致顯著成效，甚至其用心可能無法讓員工完全理解，反而造成推行上的困難與阻礙。事實上受訪者 C-02 表示該公司的確曾經推動培

養主管登山的相關活動，但實施一次之後即告終止。他表示：

公司曾經強迫主管要去爬玉山、雪山，如果沒有攻頂還要再來一次，就是這樣子，那對於喜歡運動的人來講當然好啊，可是那是在上班時間之外，雖然公司也是讓你住很好、睡很好，但那個時候其實我聽到的就有兩極化的聲音，本來就喜歡的當然是好嘛，但要本來這種東西就是對他一種身體上的負擔的人配合的話，因為有些主管其實年紀很大，做那件事情其實還是有一些危險性的。其實應該比較不好做強迫啦。

這段訪談顯示，要從零開始經營運動習慣的培養，卻又無法滿足強化情境支持條件的三項要素，其實並不容易獲得成功的結果。那是否有可能在公司已經推行的協助措施中，找到類似於培養運動習慣的其他活動，做為透過本研究所得工作中的旺盛活力修正模式，以積極營造職場心理健康狀態的重要媒介呢？

少部分來自於公司 B 的訪談資料，似乎顯示如果善於應用提出難以反駁的正面訴求、將此訴求融入組織文化之中，而且從高階經營者帶頭做起、以身作則等做法，使用鼓勵員工參與志工服務做為從非工作面啟動工作面旺盛活力的關鍵因子，或也具有成功的機會。首先，公司 A、B、C 三者皆已將員工參與志工服務，做為其善盡企業社會責任的重要手段，推廣行善的確屬於難以反駁的正面訴求，在現有情況下要將之融入組織文化之中也並不困難。再者，基於企業社會責任與公司聲譽的營造效果，公司高階經營團隊本來就會對於志工服務進行相當程度的參與，本也有機會達到高程度的以身作則標準。則培養志工服務參與習慣是否也能協助員工累積正向心理資源、在面對工作壓力時展現出強韌而旺盛的活力呢？雖然資料相對較不完整，但本研究發現，推動志工服務參與的確可以創造出某些類似於協助員工培養運動習慣的效果。例如受訪者 B-07 表示：

比如說志工的活動，我覺得就目前同仁反應來講，其實應該是有讓同仁有除了工作以外、可以紓壓的活動去進行，而且對他來講，應該是正向的影響，因為現在就我知道應該是每個禮拜五下午，我

們都會有固定的同仁去雙溪國小教那些小朋友，就是不管是烏克蘭麗麗，或是語言、或是課輔的活動，其實那些同仁都還滿主動去參加的。

這顯示如果公司能夠協助員工固定參與志工服務相關活動，其實這類型的參與也可以成爲暫時跳脫工作情境、思緒，使自己獲得喘息的機會。另外，受訪者 B-01 則分享了自己參與志工服務時的感受：

參與志工服務有時候會想說，我怎麼樣讓自己的工作更有意義。因為在教小朋友的過程當中，我會發現譬如說自己以前也有一些家教的經驗，但那時候家教主要只是陪讀，所以不太需要準備東西。那現在這種志工是比較有系統性的，因為我們可能是整個學期都要去上課，我漸漸就會去思考說其實以前自己從來沒有想到過這個方式，而現在既然有機會的話，我還可以再加入什麼東西。因為剛好自己也是做 training 的，那在教小朋友的過程當中，也會思考我們可以融入哪一些我們平常工作上面有用到的東西。相反的，就是對我們自己工作上，也可以去思考說，我們目前公司辦的這些訓練，來上課的學員是不是就跟那些小朋友一樣，他根本就不想聽你講話什麼的，就是會來回反覆去思考這樣子。

在這段分享之中，的確也可以發現參與志工服務這類型的非工作活動，是有可能對於工作面產生的實質影響效果。受訪者 B-04 也指出：

當初我們會設計這個東西，不瞞你說，他的出發點還是在於所謂企業社會責任的一個框架，所衍伸出來的。可是其實我們現在看到的，是當你這個活動做下去之後，其實大家心態上都有了一些改變，因為很多的員工都跟我們說，我以前從來不知道怎麼去做這些事情，好像公司讓我有了一個管道可以去做這些事情。

我自己的一個經驗是，因為我那時候有參加有機農耕的生產，

然後有一個 IT 部門的人，本來我和我附近的同事都很怕打電話給他，因為他常常會覺得你們這群 user 怎麼這麼笨哪，怎麼每次教你們都不會，他也有去參加相同的活動。因為一起去參加同樣的活動，讓我發現，當你和他有另一層非工作上面的一個關係的時候，你會覺得，嗯，跟他溝通其實也不會覺得說有什麼隔閡之類，那我覺得這個是對於工作還滿正面的一個幫助。

在這段分享中，可以發現參與志工服務就像是培養運動習慣一樣，可以讓投入者在活動過程中改變自己的想法、探索自我的新可能。而藉由參與志工服務而得到的人脈關係，也很類似於參與運動活動、從中累積對於同事非工作面認識，可以進而創造出可用於工作面的人際資源。

綜合以上的初步證據，似乎顯示除了協助員工培養運動習慣之外，改以志工服務參與做為非工作面活動推廣的媒介，應該也能達成從非工作面活動參與累積工作面旺盛活力所需資源的預期效應。未來研究可在此一方面上更加著墨，以了解本研究透過研究公司協助員工培養運動習慣所得的理論模式，是否也適用於鼓勵員工參與志工服務的相關做法。

第四節 研究限制

由於本研究屬於初探式的質性研究，重點在於呈現出現象的豐富性，並從中抽取出具有理論價值的新模式，因此使用立意取樣的方式獲得研究樣本，這雖然符合研究的既定目標，但同時也限制了所得結果的類推性。在本章中，已經初步探討本研究從屬於出版業的公司 D 所得模式是否適用於其他產業，以及同一模式是否亦可應用於其他非工作面活動（如參與志工服務）這兩項與類推性有關的主題。雖然質性研究無法比照量化研究進行統計類推性（statistical generalizability）的相關驗證，但若改從自然類推性（naturalistic generalizability）[80]的角度出發，本研究所得結果的確有類推至其他類似工作或生活經驗的可能性。另外，相較於統計類推性，質性研究亦更重視所謂的分析類推性（analytical generalizability）[81]，也就是所使用的分析方式是否足以符合擴充既有理論或建構新理論的期待，而非驗證所得資料現象的發生頻率。當然，未來研究還是可以採用相同研究取徑，收集不同樣本，以確認本研究所得模式是

否亦適用於其他情境，以及是否需要做一些必要的模式修正。

另外，也由於立意取樣的策略，使得本研究在公司協助員工培養運動習慣方面所得到的樣本，來自於已經成功建立運動學分制度的公司 D，因此解讀研究結果時，必須特別考量情境的特殊性。例如本研究是在運動學分制度推行達六年之後，才進入公司 D 此一場域中進行研究收集，極有可能從開始推行至今，就等同於對於其員工是否認同公司推行政策做了自然的篩選 – 也就是較不認同此一做法的人，已經自然離開公司 D，或者改變了本來的想法，導致在本研究開始研究時，所得樣本都非常支持運動學分相關制度。基於此一情境特殊性，本研究所呈現資料，應較適用於呈現在相關制度推行成功時，公司所可能經歷的狀態為何，但較無法對於尚未推動類似做法、但有意仿效的其他公司，提供從無到有的建設性指南，或者估計推動此舉所必須投入或犧牲的相關成本多寡。雖然必須考量情境的特殊性，但本研究亦已將公司 D 成功推動運動學分制度的三項重要原因列舉出來，可以做為有意仿效企業的重要參考依據。

最後，相較於四家取樣公司的總規模（特別是公司 A、B、C 的總員工人數皆在萬人以上），本研究的員工取樣人數顯然並不足以代表公司現況。另外，在取樣時由於無法採用完全的隨機抽樣，必須委由受訪公司人力資源部門挑選受訪人選，因此受訪者所提供的訊息角度可能因此受限。雖然質性研究的取樣原則並不重於數量上的代表性，在解讀資料時仍必須注意，本研究所得資料可以生動詮釋所直接觀察場域中的各種現象，但在公司層次上，並不必然表示所得觀察可以充分代表整家公司的一般性情況。也就是說，本研究的研究目的並不在於對所觀察公司本身進行診斷與評價，乃是藉由從其所屬員工所收集而得的資料，建立起有理論意義、可詮釋變項間關係的理論模式。

第六章 結論與建議

第一節 結論

為建立具有理論意義的職場心理健康管理模式，本研究採用質性研究取徑，探討公司既有支持性協助措施與員工工作壓力因應、職場心理健康維護之關係，並進而選取在協助員工培養運動習慣方面成效卓著的公司樣本，討論非工作面的運動習慣培養，如何在公司全力推動的情況下，幫助員工累積工作中的正向心理資源。結果顯示既有協助措施雖然在其他員工照顧面向上可以發揮其重要功能（如法律服務、急難救助等），但在工作壓力紓解方面，其所提供的協助形式，並未能真正對應到員工面臨的主要壓力類型，導致相關措施的成效受限，員工必須回頭尋求個人紓壓管道，以維護自身的身心健康狀態。

相較於透過員工協助措施幫助其恢復已耗損的身心資源，協助員工培養運動習慣主要是幫助員工在非工作面中，正向累積因應工作壓力時所需的心理資源。透過推廣運動參與，公司不僅使員工擁有面對、抵抗壓力，以消除、降低心理症狀的能力，更使員工能藉著持續運動，創造出可以轉移到工作場域中使用的正向心理資源，以積極地增進職場心理健康。透過系統化的研究，本研究對於運動與工作表現之間「無心插柳柳成蔭」的正向影響有更多的理解，包含從工作壓力中跳脫、獲得轉換機會，獲得更多探索與學習的機會，以及從非工作面對主管、同事獲得更深入的認識、累積工作中的人際資本。本研究也因此更加清楚掌握該如何透過推廣運動參與來使組織獲得更多的動能、營造健康的職場環境。希望這些研究成果的初步呈現，能夠為當前面對高度壓力與競爭環境的台灣企業組織，帶來更多的反省與啟發。

第二節 建議

對於如何積極維護員工職場心理健康狀態提供下列幾點建議。

一、回到工作內涵面對員工工作壓力提出解決之道

根據本研究發現，與工作壓力紓解相關的現行公司協助措施，大多著重在工作脈絡中環境風險因子的降低，並未與工作任務直接相關。然而，特別是在以原廠委託製造代工（OEM）與原廠委託設計製造（ODM）為主的高科技製造

業中，員工主要的壓力形式是來自於工作要求本身，並在要求無法配合個人能力、所得資源進行適度調整時，因為主管的疏於支持而加劇。在此情況下，軟性的舒壓課程提供、休閒設施建置，或者諮商服務系統建立等做法，並無法從根本掌控員工的壓力狀態。本研究因此建議，若公司所屬產業性質必須不斷追趕、壓縮工作時程，造成員工的工作與生活嚴重失衡，此時應該重回工作要求與主管支持面，對員工提供必要協助。

本研究特別推薦公司 C 所採用的超時工作員工即時通報系統，這是監控員工工作要求面負荷程度的有效方式。在絕大多數公司到勤系統都已電子化的情況下，要從既有資料中產出各部門所屬員工離職時間的統計報表並不困難。在資訊系統的輔助之下，此類型報表可以讓部門主管直接掌握其部屬的即時工作狀態，找出可能極需主管提供協助、正在承受高度工作壓力的員工，並要求主管給予其必要支持。此舉可以同時改善工作超負荷與缺乏主管支持這兩項主要的工作壓力源因子。

除此之外，公司亦可從工作流程的重新設計與改善著手。例如研發人員在開發過程中經常遭遇無法使用先前經驗加以解決的新問題，而必須不斷地嘗試錯誤，或在測試失敗與重新開發的過程間反覆來回，導致其在無法延後的時限來臨之前，必須大幅增加投入於工作的時間與精力。由於本研究發現員工彼此之間的即時討論、建議提供有提供研發人員以新思維看待問題點的潛在效果，怎樣將其設計到研發的工作流程中，使員工能及時獲得解決問題的新觀點，減少嘗試錯誤所耗費的時間，或也將是極具價值的可能方向。

二、公司應在工作時間內提供短暫跳脫工作情境的時間、空間

雖然絕大多數投入員工協助相關措施的公司，都很願意建置合適的紓壓管道與設施，供員工自由使用，但在工作負荷量大的情況下，公司多半希望員工可以在非上班時間再去使用這些管道與設施。但當工作時間高度壓縮員工可利用的私人時間時，其所可能利用這些管道與設施的可能性亦同步下降，導致使用情況不彰，或者真正需要者無法享受到公司所提供的好處。

有鑑於本研究發現即便公司不同意，員工在短期工作壓力極需紓解的情況下，也會循私人管道暫離工作情境，造成工作效率的下降，本研究建議與其讓員工循私人管道進行紓壓，不如允許員工可以適度暫離工作情境。由於公司 D

的訪談資料顯示，若在遭遇工作難題時，公司允許員工暫時離開去使用公司運動設施，短暫的運動時間常可使員工轉換心情思緒、獲得充電，而在重回崗位時展現出更高效率，這顯示給予員工暫離工作情境的機會，並不必然將導致工作效能的降低，反而可能因為效率增加，而使最後績效表現獲得提升。

因此，除了在硬體與制度面上規劃培養員工運動習慣的相關措施之外，公司還應該在工作時間方面，進行更具彈性的安排，並且要求各級主管鼓勵所屬員工善用相關措施。此舉與台灣現行工作文化雖差異較大，但如此才能充分發揮適時紓壓、協助員工累積正向心理資源的效益，值得公司經營者與各級主管慎重考慮。

三、公司應使用帶狀、常態性思維看待培養運動習慣或鼓勵志工參與等做法

在公司 D 的資料中，可發現運動所帶來的好處主要是在持之以恆的運動習慣建立之後，才能明顯展現出來。因此不論是培養運動習慣或鼓勵志工服務參與，若僅根據點狀式、一次性思維進行規劃，其成效就將受到明顯限制。以培養運動習慣而言，應使員工能夠維持每週一至三次參與運動相關活動的頻率，才能達到暫時跳脫工作情境、取得必須喘息機會的效果。而每次運動的強度，也應該達到中度以上，才有辦法使員工全心投入於運動之中，獲得較多的自我超越、探索機會，或與共同運動者產生緊密連結。

公司 D 有幾點做法，值得加以推廣。首先，是提供足夠大多數員工同時使用的運動設施，讓員工不須離開公司，就能參與運動活動。其次，公司可以每天舉辦不同的運動社團，讓願意參與者的運動頻率有高於每週一次的可能性。第三，鼓勵員工與家人、朋友一起運動，在可容許範圍內也歡迎員工攜伴使用公司設施。此舉可以增加家人、朋友對於公司的好感與了解，也能幫助員工解決運動排擠其他生活面向的潛在問題。

就志工服務參與而言，也應朝向帶狀、常態化思維進行規劃與推廣。例如公司 B 所推行的志工服務項目之一，是每週五至偏鄉小學進行課業輔導，雖然有不同組員工同時負責，但單一員工每一學期通常會輪到約三次的服務機會，公司也會給予其支薪志工假。在這樣的情況下，從志工服務中獲得的反思、感動及體悟，才有機會繼續延續、發酵，從而對其正向心理資源累積產生更大效應。如果僅是一次性的參與，即便活動本身帶來再多迴響，其效應可能也僅像

是煙火一般，絢爛一時便歸於平靜。

四、公司經營員工非工作人際連結，對其工作表現有正向幫助

在公司 D，運動帶來一項極為明顯的團隊工作效益，便是團隊合作比起其他公司要來得順暢、有效率。在運動參與中，可以讓員工對同事、主管多了一層非工作層面的認識，因而建立互信且尊重的合作基礎。這使得大家在工作中合作時，更能同理他人的感受、建立難能可貴的默契。除了同部門內的團隊合作，一般而言，跨部門合作通常牽涉到各部門主管之間的互相搭配與協調，甚至可能必須籌組編制上較為複雜的專案團隊，而不同部門間的員工也多半不認識彼此，開始合作時必須經過或長或短的磨合適應期，難度較部門內的合作更高。但公司 D 的員工因為多半有定期、不定期參與下班後舉辦的運動社團，經常在社團參與中與其他部門員工互相熟識，這層關係使得跨部門合作變得非常簡單。

由於許多研究皆顯示，要在公司內營造出互信互重的支持氣氛，或者是促進順暢而無摩擦的跨部門合作，皆是極為困難的任務，常常需要各種層面的配合，才能期待在中、長期觀察到具體成效，本研究的研究成果顯示公司除了在工作面促進同仁合作之外，更應該積極協助員工經營非工作人際連結，且此舉的成效很可能比工作面的經營還要更加迅速而顯著。因此，運動風氣推廣或培養運動習慣等相關措施，除了協助員工積極營造職場心理健康狀態之外，顯然更有強化員工之間人際網絡，增加其可用社會資本的額外好處，值得多加利用。

誌謝

本研究參與人員王助理教授安智、何組長俊傑、胡副研究員佩怡、陳研發替代役助理研究員俊朋，並感謝接受深度訪談四家企業組織之員工、新亞人才測評系統股份有限公司陳易伶協助行政作業，並且特別感謝中正大學心理系暨研究所姜教授定宇、政治大學心理系暨研究所郭副教授建志、台北醫學大學公共衛生學系陳副教授叡瑜、國泰綜合醫院精神科邱醫師偉哲、台北大眾捷運股份有限公司羅協談師世聖，針對研究給予建議，謹此敬表謝忱。

參考文獻

- [1] Cooper CL, Dewe PJ, O'Driscoll MP. Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications. Thousand Oaks: Sage; 2002.
- [2] Carver CS. Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues* 1998; 54: 245–266.
- [3] Spreitzer G, Sutcliffe K, Dutton J, Sonenshein S, Grant AM. A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science* 2005; 16: 537-549.
- [4] Keyes CLM, & Haidt J. : Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived. Washington, D.C., American Psychological Association; 2002.
- [5] 陸洛：工作壓力之歷程：理論與研究的對話。中華心理衛生學刊 1997；10，19-51。
- [6] Van Yperen NW, Hagedoorn M. Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support. *Academy of Management Journal* 2003; 46: 339-348
- [7] Van Yperen NW, Janssen O. Feeling fatigued and dissatisfied or feeling fatigued but satisfied? Employees goal orientations and their responses to high job demands. *Academy of Management Journal* 2002; 45: 1161-1171.
- [8] 鄭逸如、吳英璋、呂碧鴻：生物心理社會取向之壓力衡鑑與壓力調適之效果評估。應用心理研究 1999；3，191-217。
- [9] Shives LR. : Basic concepts of psychiatric-mental health nursing. 7th Ed, Lippincott: Williams & Wilkins; 2008.
- [10] Cavanaugh MA, Boswell WR, Roehling MV, Boudreau JW. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology* 2000; 85: 65–74.
- [11] LePine JA, LePine MA, Jackson CL. Challenge and hindrance stress:

- Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology* 2004; 89: 883-891.
- [12] LePine JA, Podsakoff NP, LePine MA. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal* 2005; 48: 764-775.
- [13] Podsakoff NP, LePine JA, LePine MA. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 2007; 92: 438-454.
- [14] Steinert JK. The Impact of Perceived Challenge and Hindrance Stress on Individual Well Being, Role Satisfaction, and Role Performance. FIU Electronic Theses and Dissertations, Florida International University 2011. Retrieved from: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1421&context=etd>.
- [15] Wallace JC, Edwards BD, Todd A, Frazier ML, Finch DM. Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94: 254-262.
- [16] Widmer PS, Semmer NK, Kalin W, Jacobshagen N, Meier LL. The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior* 2012; 80: 422-433.
- [17] Fox ML, Dwyer DJ, Ganster DC. Effects of stressful job demands and control of physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal* 1993; 36: 289–318.
- [18] Garst H, Frese M, Molenaar PCM. The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East

- Germany. *Journal of Applied Psychology* 2002; 85: 417–438.
- [19] Rafferty AE, Griffin MA. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology* 2007; 71: 1154–1162.
- [20] Major VS, Klein KJ, Ehrhart MG. Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology* 2002; 87: 427–436.
- [21] Spector PE, Cooper CL, Poelmans S, Allen TD, O’Driscoll M, Sanchez JI, et al. A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo World. *Personnel Psychology* 2004; 57: 119–142.
- [22] Hu Q, Schaufeli WB, Taris TW. The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior* 2011; 79: 181–190.
- [23] Motowidlo SJ, Packard JS, Manning MR. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology* 1987; 71: 618–629.
- [24] Bloger N, Amarel D. Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence. *Journal of Applied Psychology* 2007; 92: 458–475.
- [25] Fernet C, Gagné M, Austin S. When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 2010; 31: 1163–1180.
- [26] Halbesleben JB. Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology* 2006; 91: 1134–1145.
- [27] Kammeyer-Mueller JD, Judge TA, Scott BA. The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94: 177–195.

- [28] Uliaszek AA, Zinbarg RE, Mineka S, Craske MG, Sutton JM, Griffith JW, Rose R, Waters A, Hammen C. The role of neuroticism and extraversion in the stress-anxiety and stress-depression relationships. *Anxiety, Stress, and Coping* 2010; 23: 363–381.
- [29] Kivimäki M, Head J, Ferrie JE, Brunner E, Marmot MG, Vahtera J, Shipley MJ. Why is evidence on job strain and coronary heart disease mixed? An illustration of measurement challenges in the Whitehall II study. *Psychosomatic Medicine* 2006; 68: 398–401.
- [30] Schaubroeck J, Jones JR, Xie JL. Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86: 265–278.
- [31] Steffy BD, Jones JW. Workplace stress and indicators of coronary-disease risk. *Academy of Management Journal* 1988; 31: 686–698.
- [32] Illies R, Dimotakis N, DePater IE. Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology* 2010; 63: 407–463.
- [33] de Croon EM, Sluiter JK, Blonk RWB, Broersen JPJ, Frings-Dresen MHW. Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology* 2004; 89: 442–454.
- [34] Cropanzano R, Rupp DE, Byrne ZS. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88: 160–169.
- [35] Diestel S, Schmidt K. Costs of simultaneous coping with emotional dissonance and self-control demands at work: Results from two German samples. *Journal of Applied Psychology* 2011; 96: 643–653.

- [36] Butts MM, Vandenberg RJ, DeJoy DM, Schaffer BS, Wilson MG. Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology* 2009; 14: 122–136.
- [37] Greenglass ER, Fiskensbaum L. Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis. *European Psychologist* 2009; 14: 29–39.
- [38] Miquelon P, Vallerland RJ. Goal motives, well-being, and physical health: Happiness and self-realization as psychological resources under challenge. *Motivation and Emotion* 2006; 30: 259–272.
- [39] Richardson KM, Rothstein HR. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology* 2008; 13: 69–93.
- [40] 劉焜輝：企業諮商。台北，天馬文化：1988。
- [41] 林萬億：EAPs 氣勢凌人：員工協助方案在歐洲的發展。管理雜誌 1992；212：30-33。
- [42] Cascio WF. Changes in workers, work, and organizations. In: W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Eds.). *Handbook of psychology, vol. 12: Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley; 2003. p. 401-22.
- [43] Edwards JR, Rothbard NP. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review* 2000; 25: 178-199.
- [44] Goodstein J. Employer involvement in eldercare: An organizational adaptation perspective. *Academy of Management Journal* 1995; 38: 1657-1671.
- [45] Johnson AT. A comparison of employee assistance programs in corporate and

- government organizational contexts. *Review of Public Personnel Administration* 1986; 6: 28-41.
- [46] Perry-Smith JE, Blum TC. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal* 2000; 43: 1107-1117.
- [47] Trice HM, Beyer JM. Employee assistance programs: Blending performance-oriented and humanitarian ideologies to assist emotionally disturbed employees. *Research in Community & Mental Health* 1984; 4: 245-297.
- [48] Blau PM. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley; 1964.
- [49] Emerson RM. Social exchange theory. *Annual review of sociology* 1976; 2: 335-362.
- [50] Homans GC. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 1958; 63: 597-606.
- [51] Muse LA, Harris SG, Field HS, H. S. Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance* 2003; 16: 349–364.
- [52] Zivnuska S, Kiewitz C, Hochwarter WA, Perrewe PL, Zellars KL. What is too much or too little? The curvilinear effects of job tension on turnover intent, value attainment, and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology* 2002; 32: 1344–1360.
- [53] Tsui AS, Ashford SJ. Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management* 1994; 20: 93–121.
- [54] Hall DT, Fukami CV. Organization design and adult learning. *Research in Organizational Behavior* 1979; 1: 125–168.
- [55] Kolb DA. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1984.

- [56] Keyes CLM. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior* 2002; 43: 207–222.
- [57] Ettner SL, Grzywacz J. Workers' perceptions of how jobs affect health: A social ecological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology* 2001; 6: 101–113.
- [58] Nix G, Ryan RM, Manly JB, Deci EL. Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental and Social Psychology* 1999; 25: 266–284.
- [59] Dweck CS. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist* 1986; 41: 1040–1048.
- [60] Elliott ES, Dweck CS. Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology* 1988; 54: 5–12.
- [61] Bandura A. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 2001; 52: 1–16.
- [62] Mitchell TR, Daniels D. Motivation. *Handbook of Psychology* 2003; 12: 225–254. New York: John Wiley.
- [63] Button SB, Mathieu JE, Zajac DM. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1996; 67: 26–48.
- [64] Weick KE, Roberts K. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 1993; 38: 357–381.
- [65] Deci EL, Ryan RM. The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 2000; 11: 227–268.
- [66] Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 1995; 38: 1442–

1465.

- [67] Hackman JR, Oldham G. Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley; 1980.
- [68] Kinicki AJ, McKee FM, Wade KJ. Annual review, 1991–1995: Occupational health. *Journal of Vocational Behavior* 1996; 49: 190–220.
- [69] Locke K. Grounded Theory in Management Research. Thousand Oaks, London; 2001.
- [70] Miles MB, Huberman MA. *Qualitative Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage; 1994.
- [71] Strauss A, Corbin J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury, CA: Sage; 1990.
- [72] Patton MQ. *Qualitative Research and Evaluation Method*. Thousand Oaks, CA: Sage; 2002.
- [73] 員工協助方案論壇暨優良事業單位表揚。行政院勞工委員會；2011。
取自：
http://wecare.cla.gov.tw/lcs_admin/uploadFiles/file/EAP100%E5%B9%B4%E5%84%AA%E8%89%AF%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E5%96%AE%E4%BD%8D%E8%A1%A8%E6%8F%9A%E6%89%8B%E5%86%8A.pdf
- [74] Flanagan JC. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 1954; 51: 327-358.
- [75] Gremler DD. The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research* 2004; 7: 65-89.
- [76] Bagozzi RP, Dabholkar PA. Discursive Psychology: An Alternative Conceptual Foundation to Means-End Chain Theory. *Psychology & Marketing* 2000; 17: 535-586.
- [77] 胡佩怡、葉婉榆：我國勞工心理壓力強度評估研究。台北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所；2011。
- [78] 葉婉榆、胡佩怡：我國勞工心理壓力強度評估研究(II)。台北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所；2012。
- [79] 陳俊瑜、陳智遠：高科技職場壓力風險管理模式之發展與評估。台北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所；2009。
- [80] Stake R. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage; 1995.

[81] Yin RK. Case Study Research: Design and Methods (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage; 2003.

[82] O'Leary VE, Ickovics JR. Resilience and thriving in response to challenge: an opportunity for a paradigm shift in women's health. *Womens Health* 1995;1(2):121-42.

附錄一：公司 A、B、C 訪談大綱

研究說明與訪談大綱

本研究擬以訪談方式，請受訪者對其工作經驗、工作中的壓力感受，以及對公司協助與支持的看法進行分享。訪談以一對一方式進行，每場次約 30 至 40 分鐘，完成訪談之受訪者將可獲得 1,000 元的超商禮券作為酬金。訪談大綱如下：

1. 請簡要提供您的工作背景資料，包含在公司的年資、所屬部門、基本工作要求與內容等。在一個典型的工作天中，您會怎樣完成您的工作任務？
2. 在工作中的哪些時刻，最容易使您感到壓力？工作壓力的主要來源有哪些？
3. 您會用哪些方式調適工作壓力？公司在因應壓力方面提供哪些具體的協助方案？您常利用這些公司所提供的協助方案嗎？
4. 有些人在面臨壓力時可能會因承受不住而崩潰，但也有人在壓力之下卻能越挫越勇、獲得學習與成長。您在工作中有類似「越挫越勇」的經驗嗎？請說明您當時遭遇的情況與經歷的感受。
5. 除了現行做法之外，您認為公司還可以推動怎樣的新做法，來幫助公司員工因應工作壓力、甚至從壓力中獲得學習與成長？

附錄二：公司 D 訪談大綱

本研究擬以訪談資料的收集為主。研究團隊期待在公司公關聯絡或相關幕僚單位的協助之下，對下列預計訪談對象進行約訪動作。確認約訪時間、地點之後，研究團隊將由專案主持人擔任主訪、一至兩位研究助理擔任副訪與紀錄工作，對每位訪談對象進行約 30 至 60 分鐘的訪談；每位受訪者將可獲得 1,000 元的超商禮券作為酬金。訪談結束之後，研究團隊將針對訪談內容進行詳細的分析，試圖抽取出有意義的理論模式。需要約訪人員與訪談大綱如下。

(1) 高階主管訪談（董事長）

- (a) 您最初提倡同仁參與鐵人競賽的原因為何？為什麼想要提倡一個實際難度相當高的體育活動？
- (b) 為何在鐵人風氣形成之後，您想要進一步、計畫性地對全體同仁提倡體育活動的參與風氣？您希望達成怎樣的效應？
- (c) 在您眼中，目前公司同仁的參與情況如何？一般而言，同仁對這些活動抱持著怎樣的態度與想法？
- (d) 您是否認為同仁若積極參與相關活動，將有機會改善其在職場中的心理健康與因應壓力的心理強韌度？相關活動的經驗是怎樣發揮效應的？
- (e) 除了改善同仁的身體健康之外，推動這些相關活動，對於公司經營是否已產生某些正面的幫助與影響？
- (f) 從組織文化塑造的角度而言，推動這些相關活動，是否也是組織文化建立的一環？您希望康軒展現出怎樣的公司文化？
- (g) 若有其他公司想要仿效康軒的做法，您會對它們做出哪些具體建議？

(2) 專責單位主管訪談（1 至 2 人）

- (a) 請簡要提供您的工作背景資料，包含在公司的年資、所屬部門、基本工作要求與內容等。
- (b) 請說明公司目前關於提倡運動風氣與擴大運動參與方面的各項實際做法，以及這些做法的預期成效與目標。
- (c) 整體而言，目前公司同仁的參與情況如何？一般而言，同仁對這些活動抱持著怎樣的態度與想法？

- (d) 推動這些相關活動，使同仁獲得最大的幫助為何？
- (e) 推動這些相關活動，所需要面對的主要挑戰為何？
- (f) 若有其他公司想要仿效康軒的做法，您會對它們做出哪些具體建議？
- (g) 您怎樣看待公司在這些活動上的投入與用心？在您心目中，康軒是一家怎樣的公司？您怎樣向自己的親友介紹這些活動？

(3) 高度投入相關活動員工訪談（4至5人）

- (a) 請簡要提供您的工作背景資料，包含在公司的年資、所屬部門、基本工作要求與內容等。
- (b) 請說明您參與公司提倡體育相關活動的經歷。最開始是從怎樣的活動開始參加起？由那時起至今陸續參與過哪些活動？目前常態性參加的活動包含哪些？
- (c) 在這些參與經驗中，讓您最印象深刻的是其中的哪些片段？請舉一、兩個例子，說明實際發生的經過。
- (d) 參與這些體育活動，對您有何改變？除了體能的增進之外，參與這些體育活動對您還有哪些實質的幫助？
- (e) 參與這些體育活動，是否會改變您在工作上的態度與看法？
- (f) 要像您這樣高度投入相關活動的參與，是否需要犧牲生活的其他面向（如時間、家庭）？您怎麼取得個人生活上的平衡，以持續投入相關活動？
- (g) 您怎樣看待公司在這些活動上的投入與用心？在您心目中，康軒是一家怎樣的公司？您怎樣向自己的親友介紹這些活動？

(4) 投入程度相對較低員工訪談（2至3人）

- (a) 請簡要提供您的工作背景資料，包含在公司的年資、所屬部門、基本工作要求與內容等。
- (b) 請說明您參與公司提倡體育相關活動的經歷。您陸續參與過哪些活動？目前是否有常態性參加的活動？
- (c) 相較於其他同仁，您較無法增加參與程度的原因為何？會在哪些層面上遭遇到實際的困難？
- (d) 在您周遭，是否有高度投入相關活動的其他同仁？您在他們身上看到哪些實際的改變？這些改變是否也會影響到您自己待人處事上的

想法或看法？

- (e) 您怎樣看待公司在這些活動上的投入與用心？在您心目中，康軒是一家怎樣的公司？您怎樣向自己的親友介紹這些活動？

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

建構職場心理健康管理模式 / 胡佩怡, 王安智
研究主持. -- 1 版. -- 新北市 : 勞動部勞研
所, 民 103. 03

面 ; 公分
ISBN 978-986-04-0695-5(平裝)

1. 勞工衛生 2. 心理衛生

412.53

103004345

建構職場心理健康管理模式

著(編、譯)者: 胡佩怡、王安智

出版機關: 勞動部勞動及職業安全衛生研究所

22143 新北市汐止區橫科路 407 巷 99 號

電話: 02-26607600 <http://www.ilosh.gov.tw/>

出版年月: 中華民國 103 年 03 月

版(刷)次: 1 版 1 刷

定價: 150 元

展售處:

五南文化廣場

台中市區中山路 6 號

電話: 04-22260330

國家書店松江門市

台北市松江路 209 號 1 樓

電話: 02-25180207

- 本書同時登載於本所網站之「出版中心」, 網址為:
<http://www.ilosh.gov.tw/wSite/np?ctNode=273&mp=11>
- 授權部分引用及教學目的使用之公開播放與口述, 並請注意需註明資料來源; 有關重製、公開傳輸、全文引用、編輯改作、具有營利目的公開播放行為需取得本所同意或書面授權。

GPN: 1010300655

ISBN: 978-986-04-0695-5