

領導從心開始

- 用柔韌領導魅力引領關懷
- 用果決領導魄力引領關懷



鄧慧文Emily Teng

日期：2025/5/29



Emily Teng(鄧慧文)

資深顧問

講師/高階主管教練/職涯教練

國立政治大學心理學研究所碩士

賓州大學Positive Psychology: Martin E.P. Seligman Visionary 學程

經歷：104人資學院/104 評量中心/心理網 資深專任顧問/專案顧問

光寶科技 人力資源處訓練發展部暨行政部主管

Siemens吉梯電信 人力資源處招募暨訓練發展部資深專員

精策管理顧問公司 專案暨徵聘部測驗發展專員

政治大學諮商中心 輔導老師

專長：組織團體動力，正向領導力、韌力、社會計量、工商心理學、情感智慧、
職涯諮詢、溝通與人際關係，職能與人資管理、關係協談輔導

Clients Include:

HP, Line, Intel, Microsoft, Corning, ASML, Dow Chemical, AIA, GE, ON semiconductor, Epson,, Air Products, Versum,, MOXA, AUO, BenQ-Qisda, AstraZeneca, Novartis, Merck, Alcon, Schroder, KKBOX, UBS, Motorola S., Trinseo, Nu Skin, EP Services, EATON, Schneider, Allergan, Credit Suisse, MAST, PPG, Allianz Global Investors GmbH, Hung Yang, Shell, Aon, Grand Hyatt Taipei, LDC Hotels & Resorts, 康軒集團, 富台工程, 圓剛科技, 中租迪和, 茂順密封元件, 音律電子, 法國興業銀行, 新光金控、中國信託、華南金控, 富邦金控, 台新金控、全球人壽、微星、仁寶、訊舟科技、普萊德科技、艾克爾、太古集團、馬自達、長春石化、資策會、中華電信, ...等

—

25+

多年
相關經驗

—

大綱

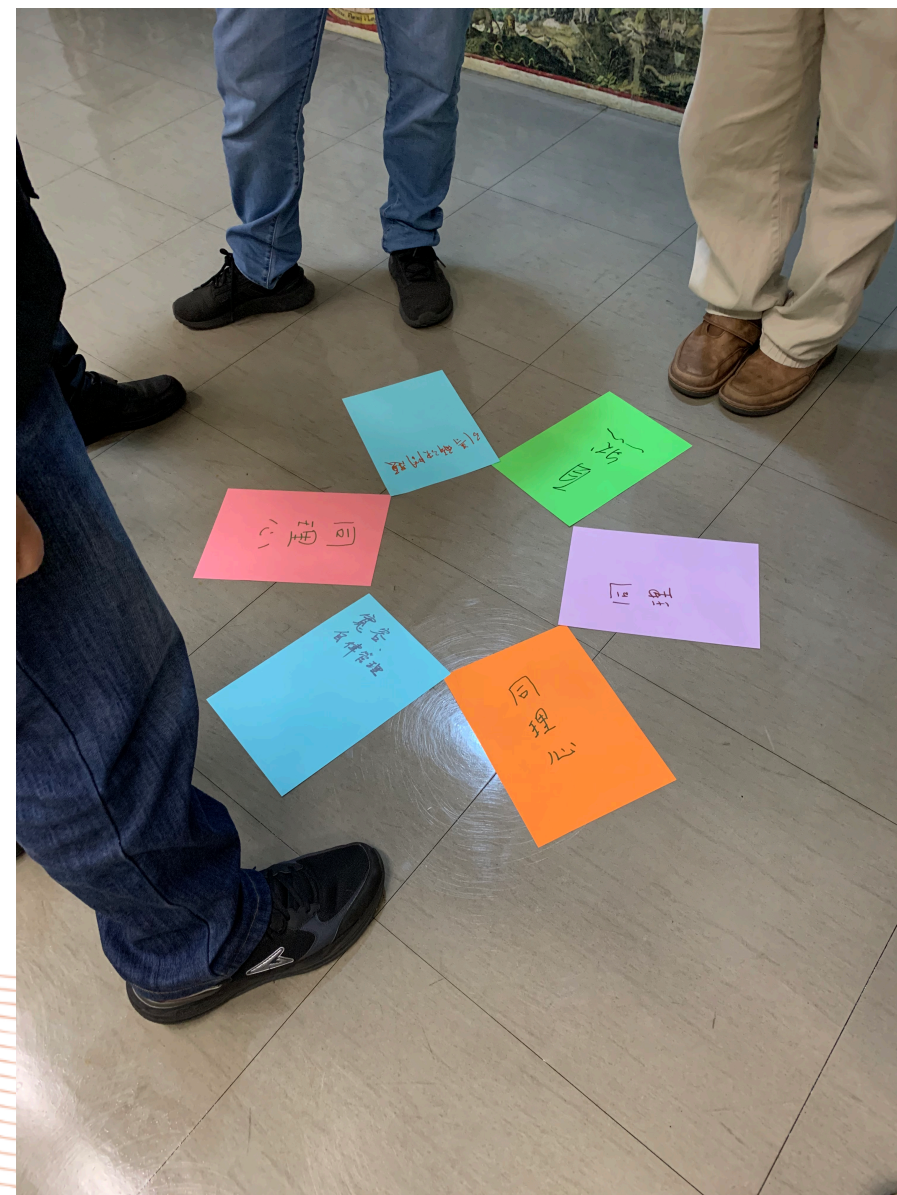
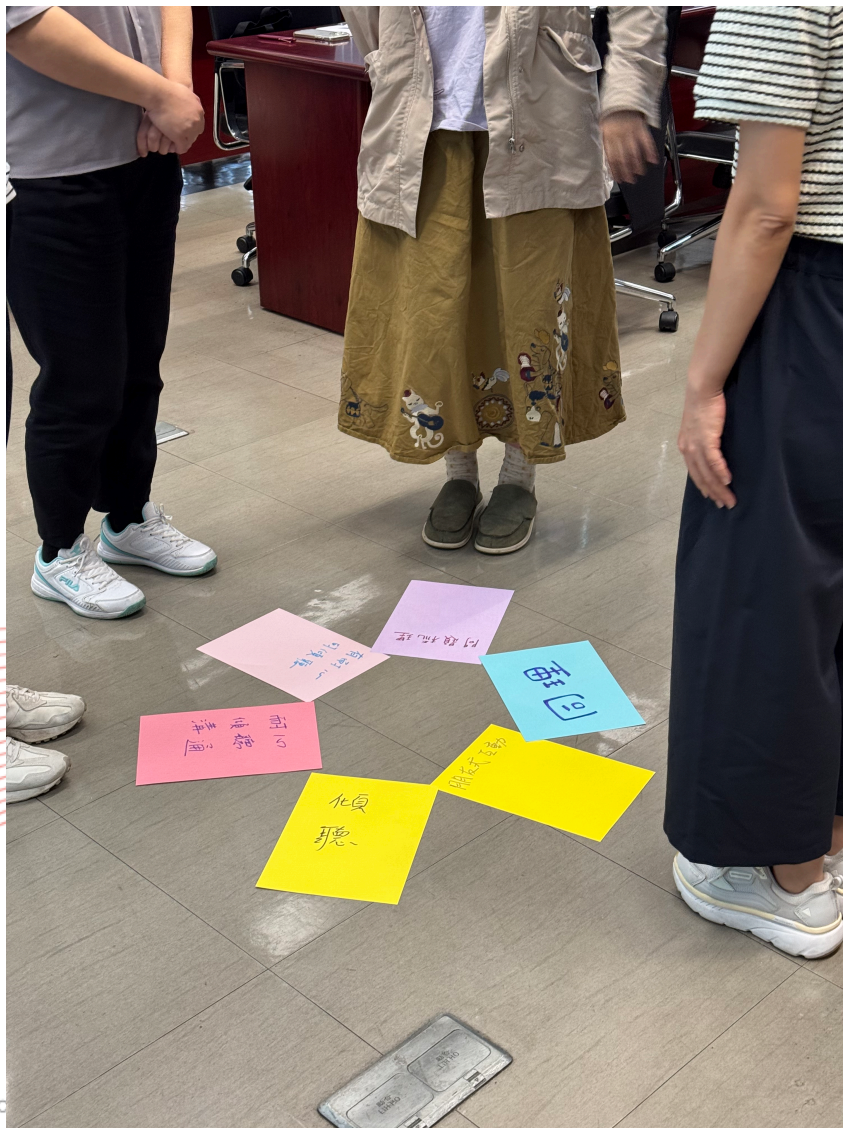
- 找出優勢，連結彼此
- 壓力員工關懷的重要性
- 壓力員工的辨識
- E-GOOD教練式的員工關懷

研習目標

- 辨識連結團隊優勢
- 提升關懷壓力員工的技巧
- 促進員工關係，提昇團隊績效



發現關懷優勢、連結彼此



促進心理健康的ABC策略

- **A – 覺察(Awareness)**：意識到你的挑戰和情緒反應。每天花時間反思並記錄你的反思歷程。
- **B – 平衡(Balancing)**：培養內心平和，與外部世界和諧相處。平衡你可以改變的事物和你無法改變的事物，以及你對自己和他人的期望。
- **C – 關懷(Caring)**：關心自己和他人。在工作和生活中對自己、你的團隊表示感激——緩解負面情緒，增強心理、情感和身體健康。

From 天力亞太 Newsletter 2025年5月16日

「壓力員工關懷」的重要性

1. 「壓力員工關懷」強化主管管理效能
2. 「壓力員工關懷」提升員工工作效率
3. 「壓力員工關懷」有效預防職場危機
4. 「壓力員工關懷」促進員工成長與組織獲利



現代主管帶領員工時的三頂帽子

主管帽子

教練帽子

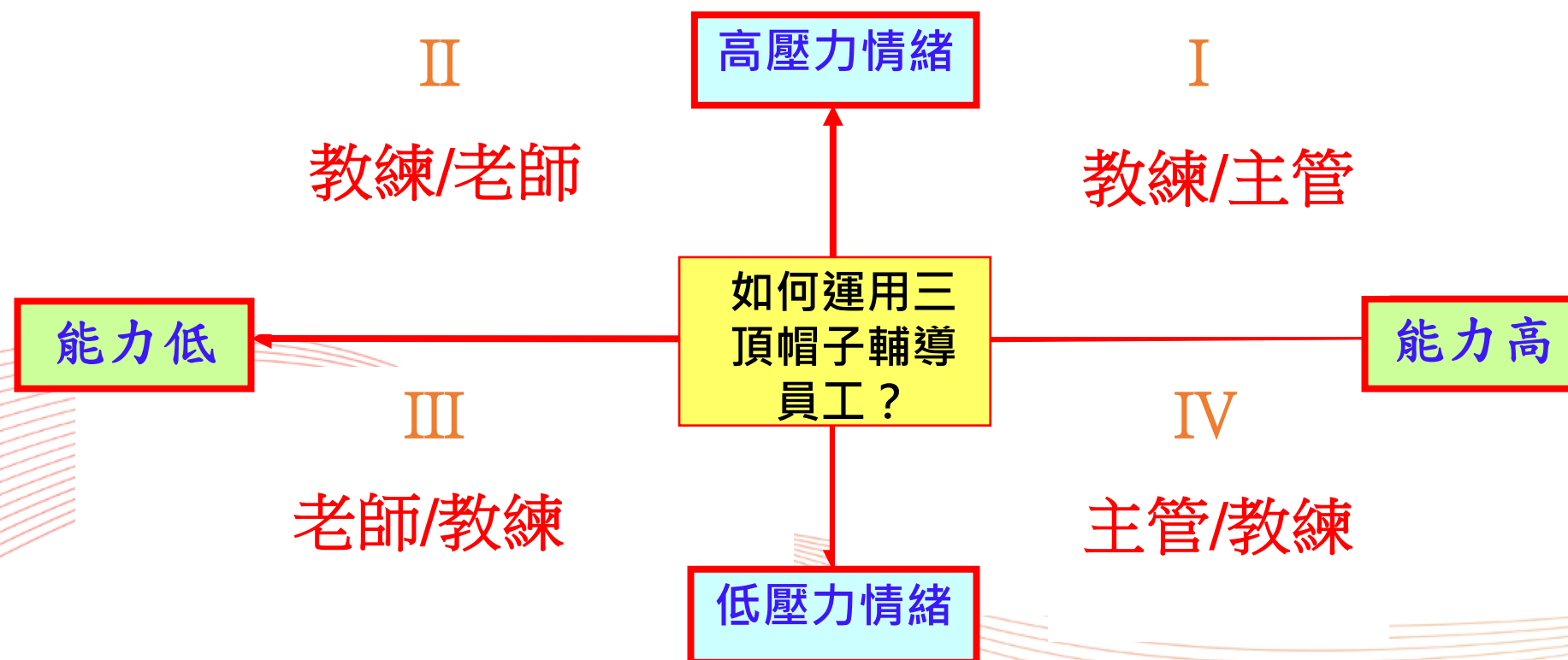
老師帽子



影片欣賞：永不放棄

現代主管關懷員工的三頂帽子

1. 該在何時戴上哪一個帽子呢？
2. 面對高壓力情緒的員工你會先戴上哪頂帽子？



什麼是「壓力」？

個人為因應生活與工作角色要求、期待、或改變，所造成之負面心理感受或不適生理反應，即稱為「工作壓力」。

$$\text{壓力反應} = \frac{\text{壓力源}}{\text{活力源}}$$



•改編自柯永河之心理健康公式



壓力的累加性



員工常有的壓力

1. 工作因素

- 與上司、同事、下屬的相處、或溝通問題。
- 工作量太多、時間限制、或完成工作有困難。
- 有挫折感、或對個人發展感到不滿意。

2. 個人因素

- 個性,人際,婚姻,感情,親子、或經濟方面困擾。
- 無法兼顧工作、家庭與個人需求。

3. 健康因素

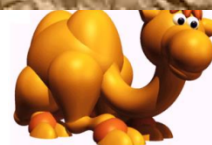
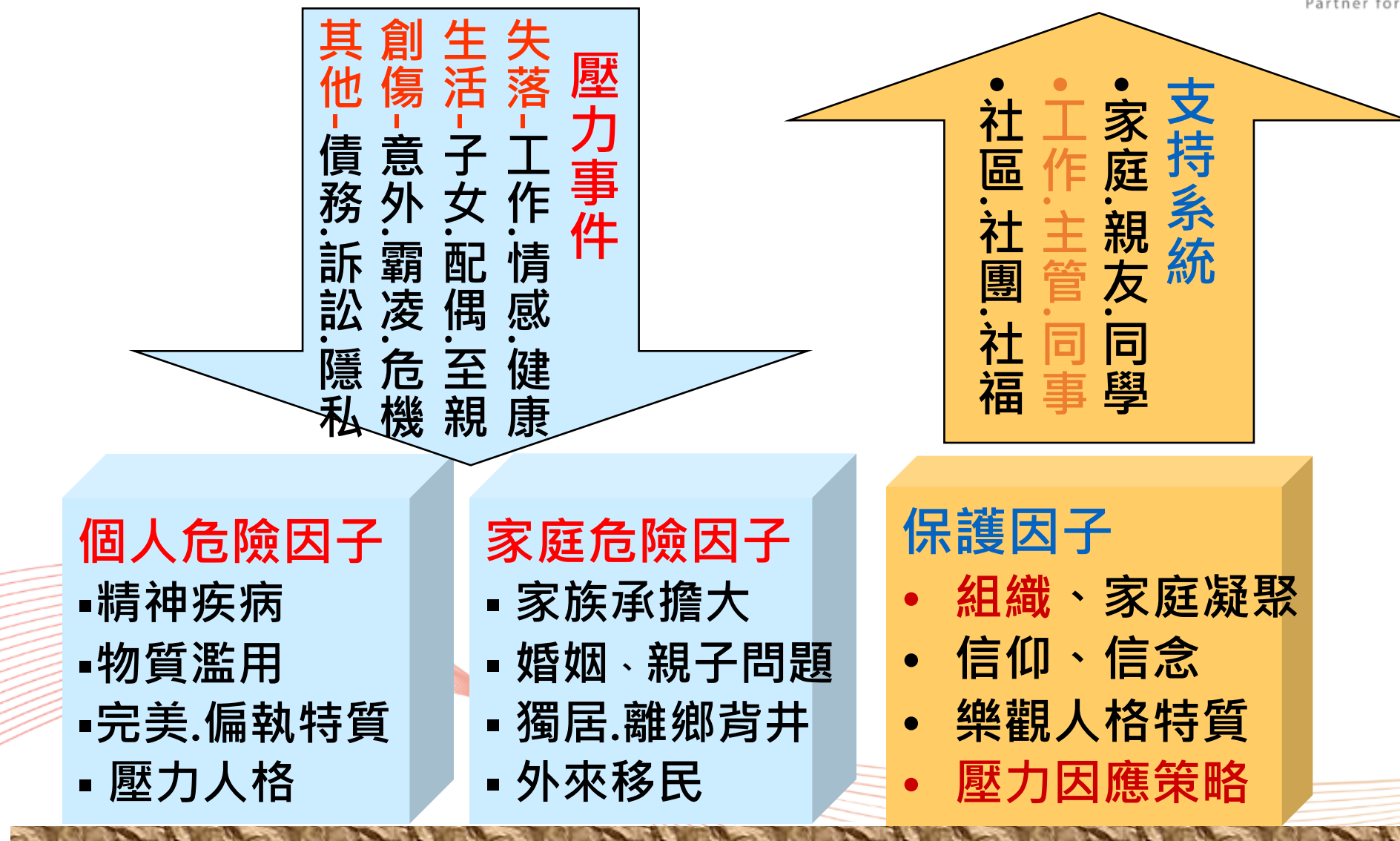
- 情緒調適困擾、或睡眠問題。
- 自己或家人身體、心理健康的問題。

4. 其他

- 意外事故、遭遇天災人禍、訴訟、犯罪或被害、執行職務遭受不法侵害…等。



高壓員工的危險因子與保護因子



主動關懷員工的時機…

敏察 - 當你發覺員工與平常不同或有異狀時…

- 臉色難看、悶悶不樂
- 眼光呆滯、失去神采
- 說話口氣變差
- 容易與人衝突
- 工作中更常出錯
- 事假、病假頻繁…

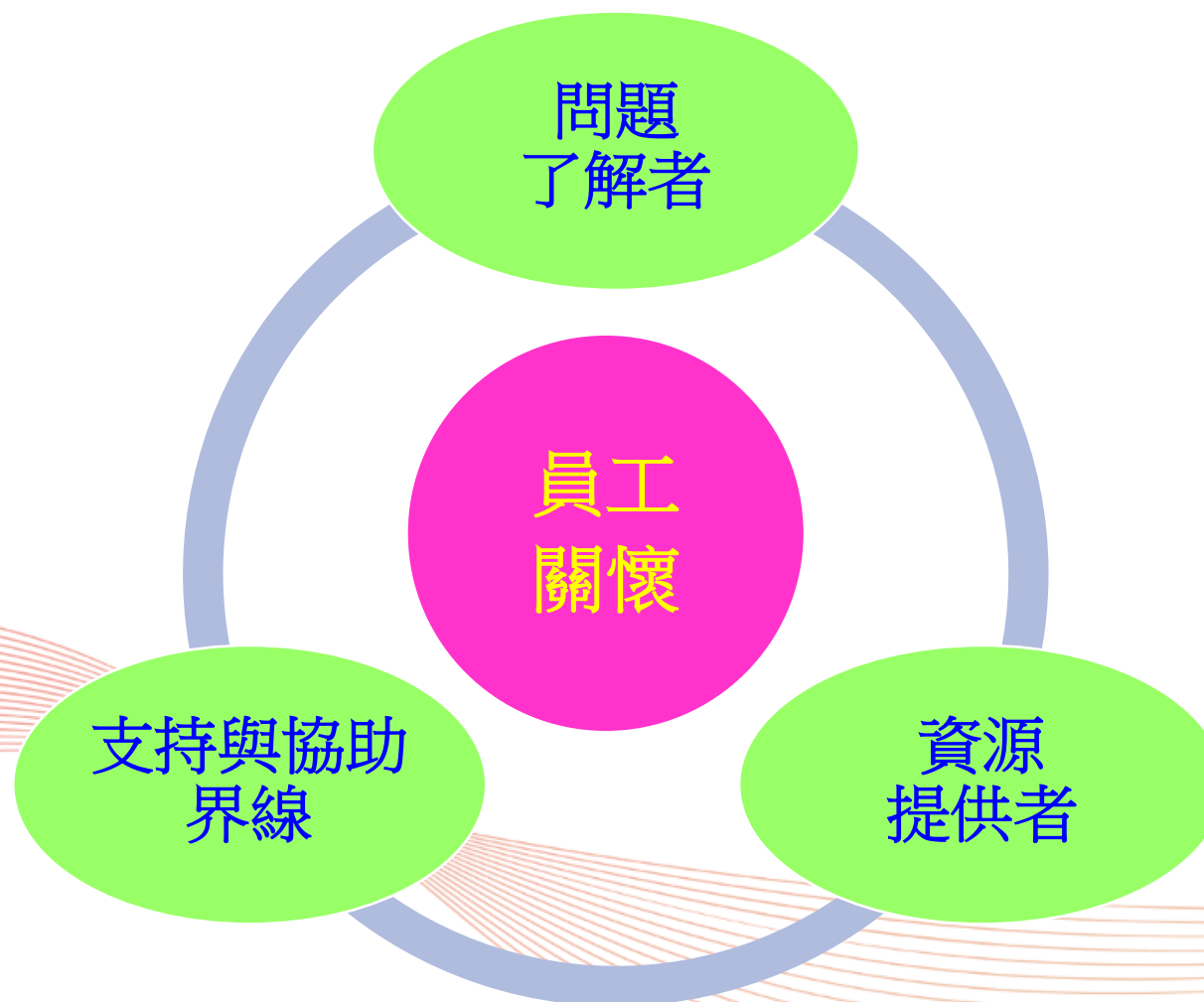


關懷員工時，主管的擔心與猶豫

- 1. 面對滿臉愁容的員工，不由得讓我卻步三呎。
- 2. 萬一讓他/她沒面子、或哭起來了，我真不知該如何處理！還是避免觸及敏感問題比較安全。
- 3. 如果員工的問題跟公司沒有關係，我還是不要過問比較好。
- 4. 只是表達關心，對員工的問題沒幫助，會有甚麼用？



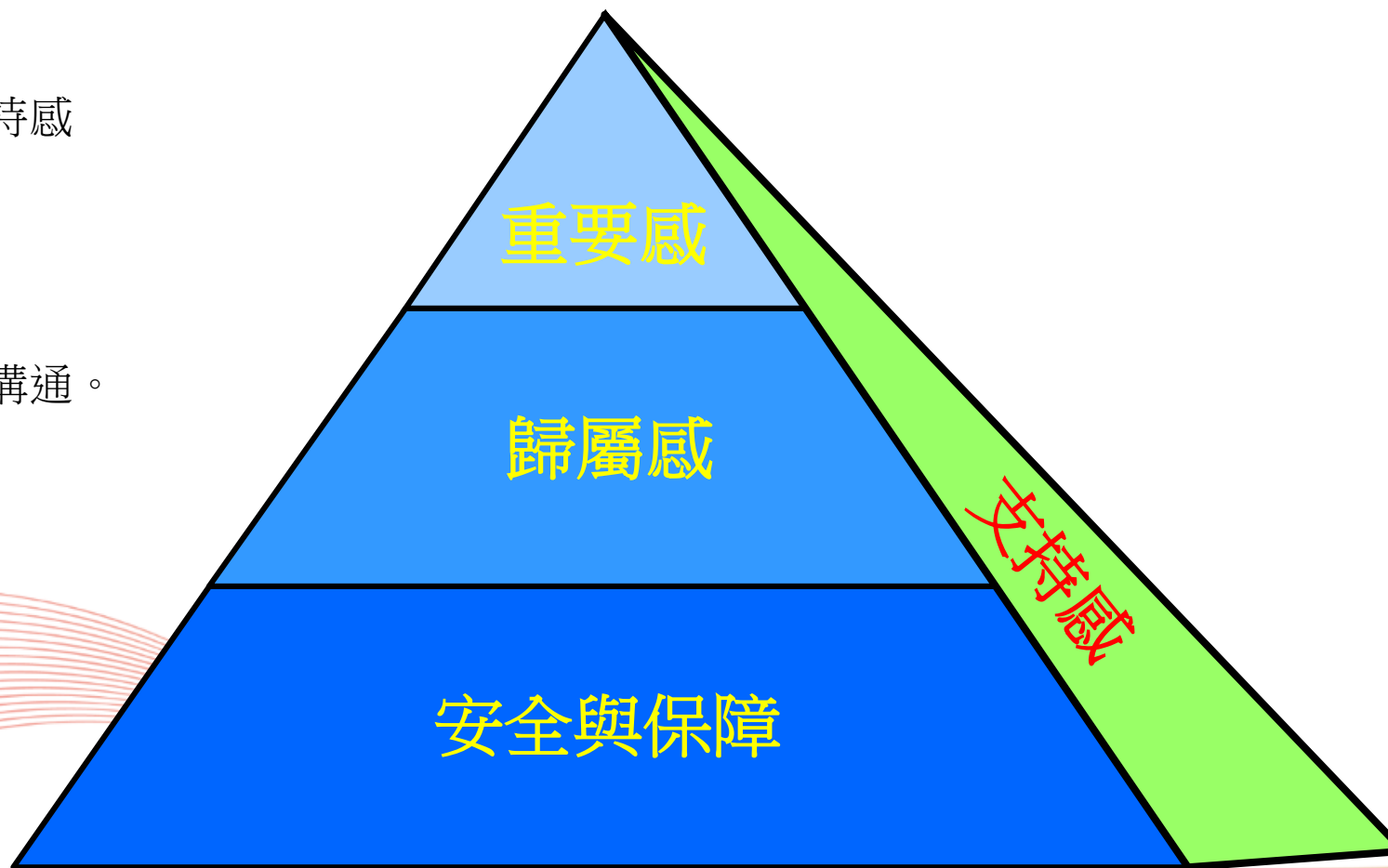
員工關懷-主管的角色定位



了解員工的壓力，給予協助

那一個部分最重要？支持感

每個人的需要不同。
支持感貫穿三個需求。
信任感很重要。
請不要習慣用負向語言溝通。



阿德勒（Alfred Adler）提出

關心員工前，先處理心中的猶豫與擔心

檢查自己內心的猶豫



深呼吸



檢視自己動機
-我要關心瞭解而非解決問題

壓力員工的辨識



優壓力的指標

生理

有活力的
放鬆的
正常血壓、心跳
身體健康
舒適睡眠
均衡飲食

情緒

情緒穩定的
安全、無懼的
有動力、熱情的
有自信的
滿意的

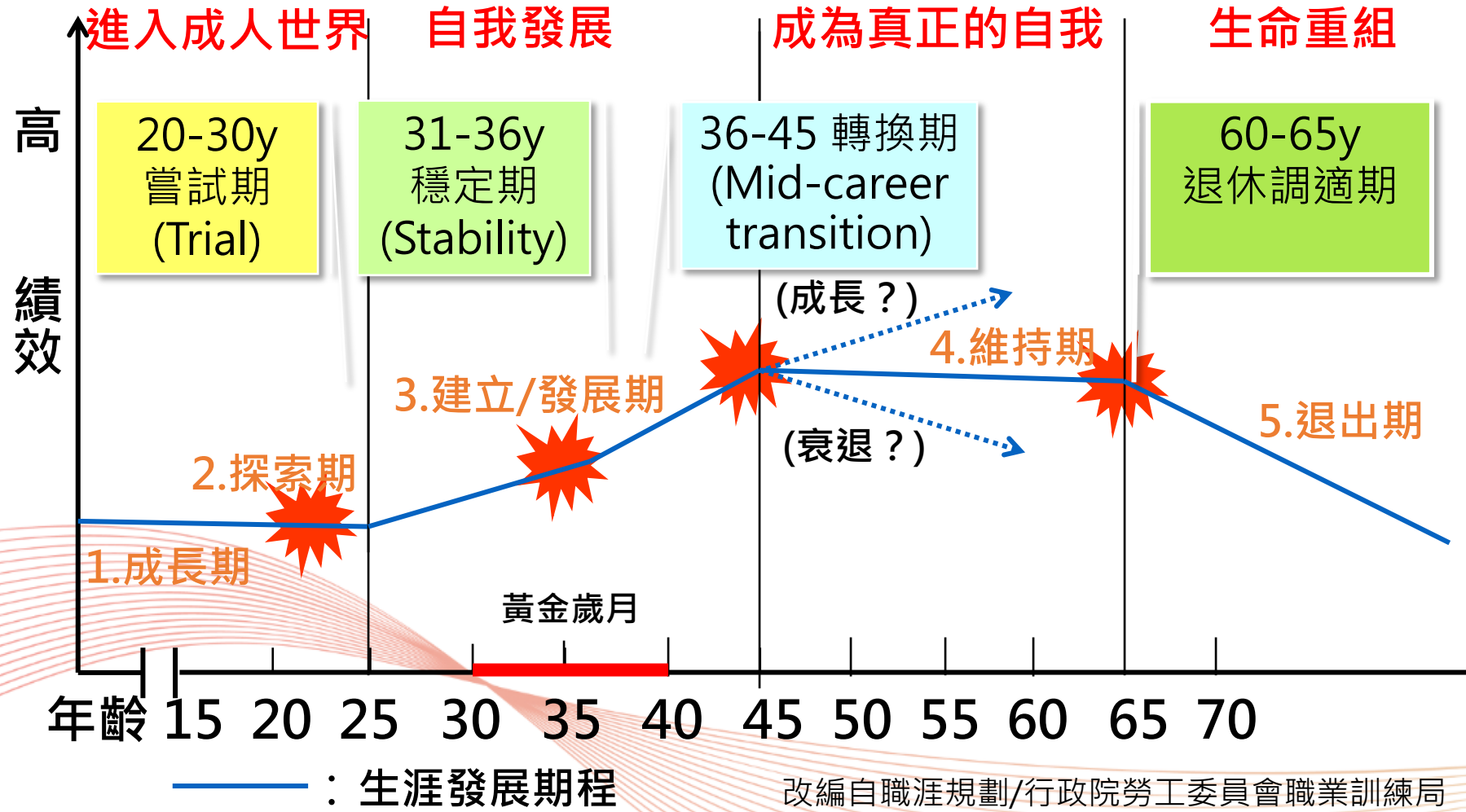
想法

專注聚焦
理性、清晰思考
記憶良好
彈性態度
好溝通
有先見之明

行為

有效率完成任務
合作的
有效解決問題
良好訊息交流
開放的舉止
適當的幽默
有生活樂趣與人際

員工生涯發展階段與壓力



改編自生涯規劃/行政院勞工委員會職業訓練局

案例：Iron Man Case

Iron Man 對這二年來公司的新規定、同仁的變動常常有怨言，加上與這位剛來半年的新主管感覺磁場不合，對他處理的排班、請假、分派工作等諸多看不慣，常在心裡感覺怨嘆、忍耐。

近來，一想到要去上班就覺得很厭煩，覺得不再有動力去工作，開會時越來越沉默，每天下午都偏頭痛，舊疾背痛還發作到去看了兩次醫生；回到家裡，對於太太關心的詢問及提醒，Iron Man常會大發脾氣，夫妻間的衝突變多，孩子更是躲他躲得遠遠的。這一切都讓他在晚上睡不好，胃口也變差，覺得心情沮喪、鬱卒，在FB上常常po出生命所為何來？人生無奈之類的文章.....

Iron Man 有哪些壓力徵狀

- 生理:
- 情緒:
- 想法:
- 行為:



壓力員工表徵的行為：生理

高壓力的指標

生理

焦躁不安
睡眠困擾
高血壓 & 心悸
不明疼痛
疲勞、衰老
免疫、消化、生殖
系統不良

情緒

焦慮、擔心
緊張、恐懼
情緒低落/ 憂鬱
悲傷
孤單
缺乏信心
不滿足

想法

經常性記憶喪失(遺忘)
持續性負面思考
猶豫不決
注意力無法集中
態度僵化、真相扭曲
對自我與他人挑剔

行為

孤立、不合作
缺乏耐性
具侵略性的
脾氣暴躁
衝動、過動
藥物、菸、酒、網路
等的依賴增加

高壓力員工的徵狀

高壓力員工可能呈現的癥狀

1.在表情及情緒上



憂鬱、焦慮、發呆失神、眉頭深鎖、自責、挫折、想哭、無力、孤單、空虛、冷漠、委屈、不滿、煩躁、易怒...

2.在行為上



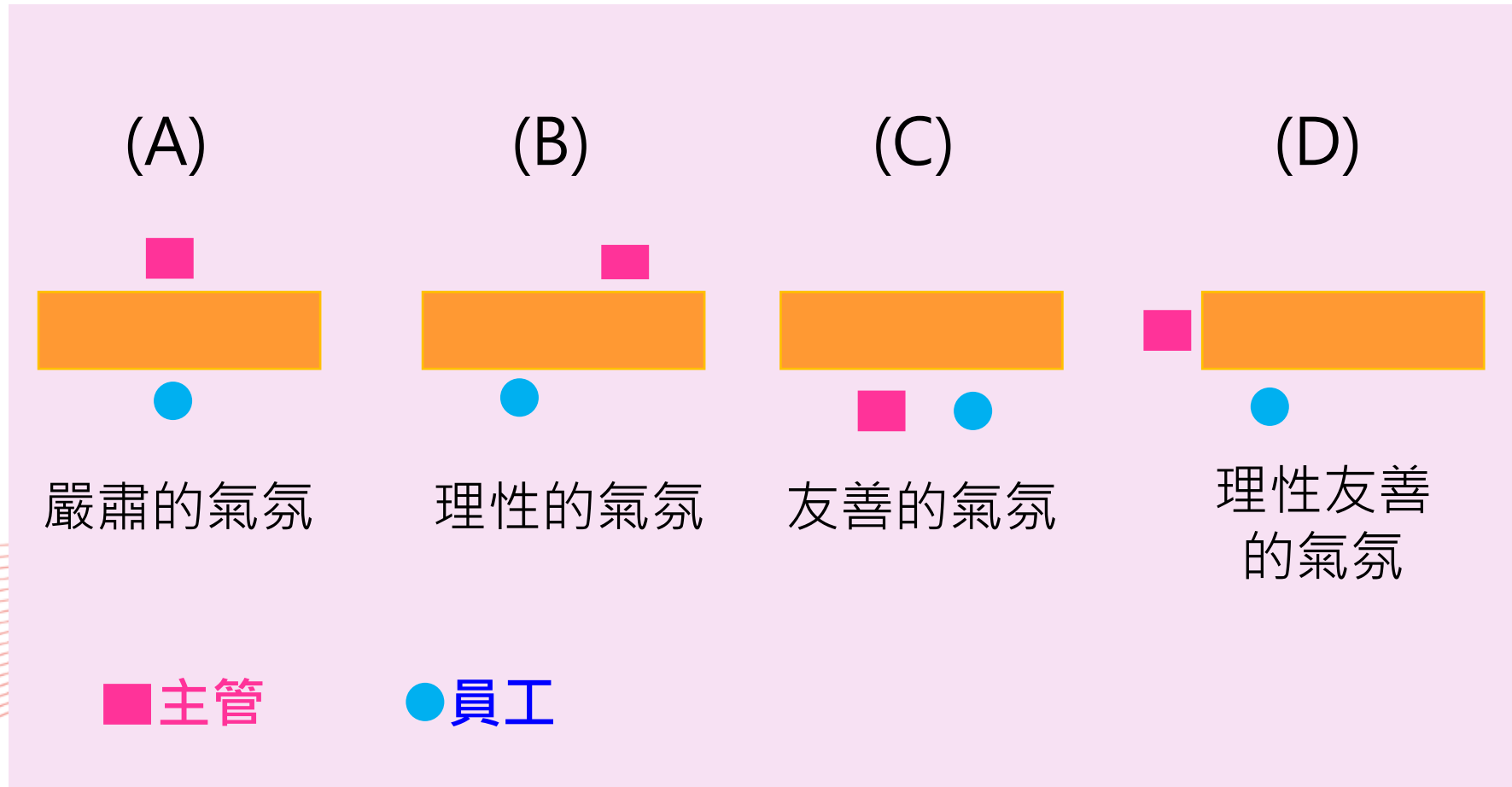
失眠或嗜睡、活動力降低、提不精神、沒胃口或暴食、沉迷網路、人際退縮、人際衝突、哭泣、發脾氣、不在乎、抽更多煙、酗酒、藥物濫用、與其他異常行為...

3.在言語及思想上

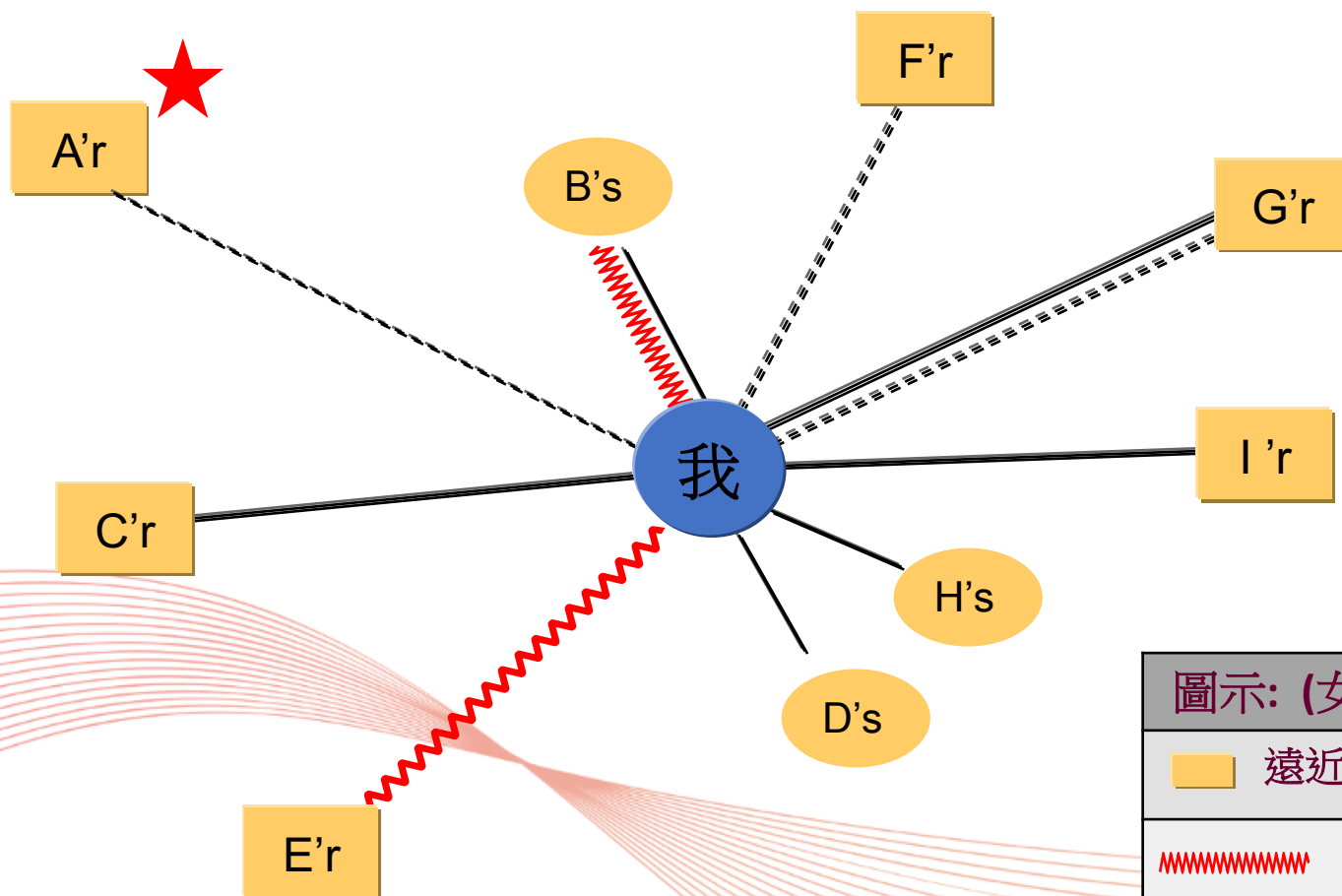


在言談、日記、Email、FB...中出現極端負向的陳述，如，我沒有用、都是我的錯、這輩子完了、沒人在乎我、人生無意義、交代一些事情...

關懷面談時的空間安排



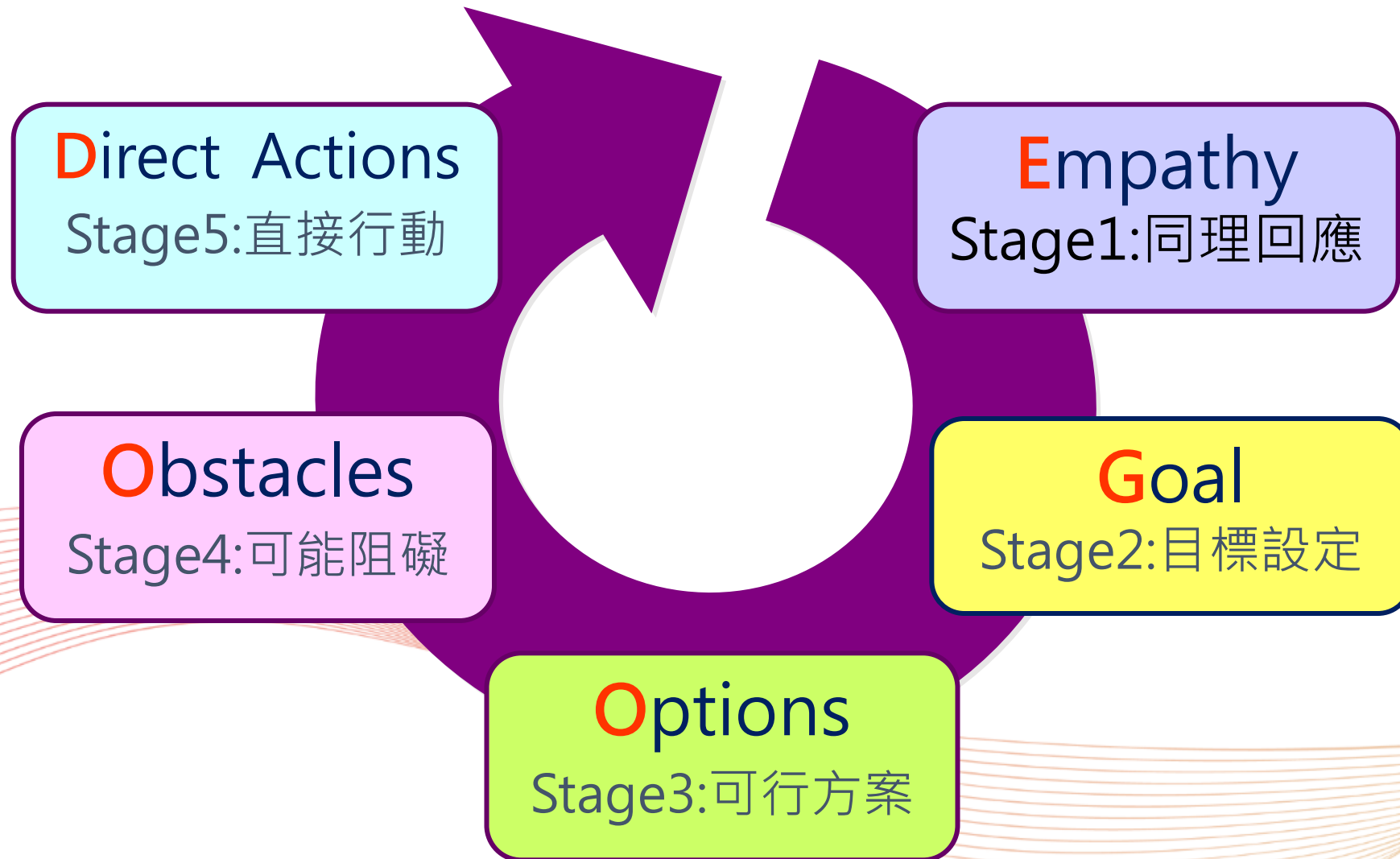
我的員工關係工作單 (例)



圖示: (女: 圓圈, 男: 方塊)

遠近	與部屬熟悉度
壓力關係	
疏離關係	
正常關係	

E-GOOD教練式的員工關懷



同理回應 (Empathy)



「同理的回應」包括三種過程：

1. 傾聽對方敘述的「事情」；聽見 事件 + 心情
2. 產生共鳴性的了解；人同此心，心同此理
3. 有所反應；以同理心語句回應對方

主管需要注意的兩件事

1. 避免看似安慰卻無效的回應

- 「生氣只會傷害你自己」
- 「如果你換個角度，事情就會不一樣了。」

2. 先解決心情，再解決問題

- 當人在高壓情緒的時候，解決問題並非首要
- 大部分人最先需要的是:自由表達的權利，並希望別人也能了解或接受他們的壓力與情緒。

同理回應句型



✓ 回應事件及情緒，「簡述語意」+「情緒反應」

✓ 句型：

1. 「你覺得(心情)...，因為(事件)…」

你很煩惱，因為增加新工作今天又得加班了。

2. 「因為(事件)...，所以你會覺得(心情)…」

因為主管不了解你的辛苦，所以你覺得很委屈。

案例演練

Peter未婚、離鄉在公司產線服務多年，他希望能在公司長期發展、順利成家。

半年前Peter衡量自己熟悉產線製程、與同仁關係良好的優勢，接受經理安排，在原工作之外，額外承接一項專案。最近主管向他表示公司期待專案進度加速因應市場變化，Peter感到壓力很大。

特別是，自從Peter接了專案後，不但沒時間探望生病的父母，又與女友分手；Peter 質疑自己的決定和能力之外，偶爾在會議上發言表現出悲觀、消極的態度。...

主管如何同理回應Peter？



設定目標 (Goal)

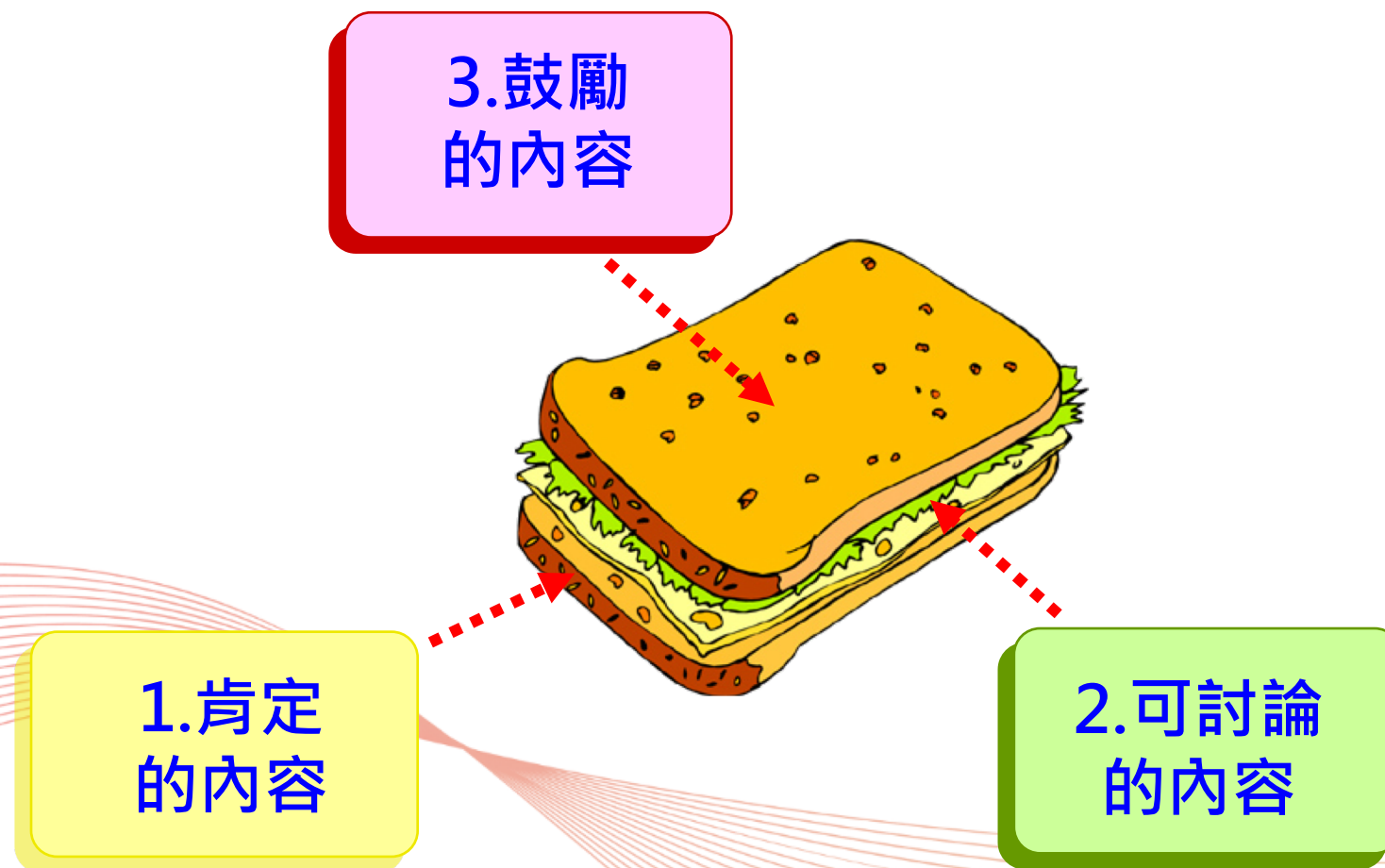
在此階段，主管與員工討論：

1. (共同目標) 員工想要達到的目標？
2. (具體化) 員工想要獲致的具體內容？
3. (希望感) 引領員工想像願景，當目標達成時會有甚麼不同？員工感覺如何？...

以演練案例一
分組討論 5 min



運用**三明治技巧**協助員工設定目標



可行方案 (Options)

在此階段，主管與員工討論：

1. 員工認為哪些方法可使自己更接近目標？
2. 主管視情況，給予員工可參考的建議。
3. 歸結員工認可1~3個可行方案。
4. 評估轉介對員工較有幫助時，進行轉介。

✓ HR / ER

✓ EAP



轉介對員工較有幫助的情況

1. 員工情緒不穩定、容易激動時。
2. 員工沉默、語帶保留、或困難說出時。
3. 員工持續抱怨別人、無法意識到自己的問題時。
4. 員工的壓力源大多為公司組織、主管、同仁時。
5. 員工的身體(廠護)、心理健康議題。
6. 員工議題為私領域的情感、人際、家庭、法律等。
7. 其他， ...等。



如何轉介員工？

描述最近你對員工的觀察

傾聽員工敘述，同理員工

轉介資源，持續關懷

積極轉介，持續關懷

- 「看到你最近眉頭深鎖、壓力很大的樣子...」
- 「你很心疼媽媽照顧爸爸的辛苦...，也很擔心她會累倒...」
- 「這些擔心和壓力，我建議你找EAP顧問談談，談過或許會有些發現、也會比較知道如何面對與處理這些事情。」
- 「你的壓力很大，我真是擔心你，你願意我將你的電話給EAP顧問，請他們主動提供你專業的諮詢服務嗎？...」

可能阻礙 (Obstacles)

在此階段，主管與員工討論：

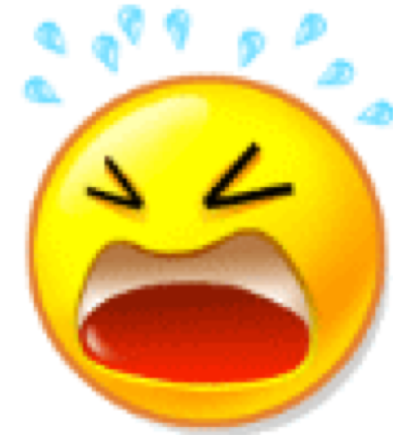
1. 員工可能有的內在阻抗是甚麼？
2. 當遭遇外在阻力時，員工可以如何因應？
3. 當員工無法運用轉介資源時，如何處理？



員工可能遭遇的內在阻力

1. 持續抱怨別人
2. 應聲蟲
3. Yes-But
4. 沉默不語
5. ...

冤枉啊~大人!



員工的內在狀態…



因應員工困難行為的原則

1. 秉持真誠的態度
2. 持續傾聽、同理回應
3. 等待 (允許沉默1分鐘)
4. 澄清 (員工感覺及想法)
5. 或可擇期再議
6. 不要威脅、說服、說教...



處理內在阻抗

- 1) 有耐心向員工說明，你是要了解如何來幫助他。
- 2) 傾聽員工所說困難和所表達的感受。
- 3) 接納員工的負面情緒，不要與他爭論。
- 4) 運用具體的讚賞來建立信任。
- 5) 運用探詢來澄清他的顧慮。



直接行動 (Direct Actions)

主管此階段，可與員工討論：

1. 本周內、這個月內，員工可以採行的行動。
2. 歸納與紀錄員工承諾的行動計畫，約定後續討論時間。
3. 持續主動關懷員工運用轉介資源的狀況與成果。



演練案例

- Jasmine是國內知名大學企管碩士, 在學習的資質上都應該是令人驚艷才對, 但她老是慢半拍, 而且一個口令一個動作? 這樣我會累垮吧! 身為主管的我應該如何與之溝通並運用她的特質來激發工作潛能!
- 主管該如何關懷Jasmine?
- (同理回應、目標設定、可行方案、可能阻礙、直接行動)

Action Plan

- 關懷員工時，我的優勢或可採取的一項策略是什麼？

