



从“心”出发

疫情防控新常态下

企业如何保护员工心理健康





简介

疫情对员工健康的威胁远不止感染风险那么简单。这次疫情不仅改变了人们的日常生活，同时也带来了心理压力甚至是创伤，可以预见的是这将会对员工的心理健康产生持续性的影响。作为企业领导或管理人员，您有机会确保您的组织成功应对疫情对员工心理健康造成的影响。在疫情防控进入常态化的背景下，积极的举措将有利于组织中的所有利益相关者及业务经营本身。

本行动指南旨在辅助企业领导与管理人员进行预测和采取行动，并为员工在疫情防控新常态中提供有效的心理健康支持。

该行动指南由安盛保险亚洲与哥伦比亚大学世界卫生组织（WHO）全球心理健康中心联合编撰。其他参与编撰的咨询专家还包括现任英国职业研究所（IES）人力资源研究开发部门主管斯蒂芬·贝文（Stephen Bevan）和前美国心理学会（APA）应用心理学部门主管、卓越组织中心和职场心理健康项目的组织顾问大卫·巴拉德（David Ballard）。

指南中提供的信息和建议均以科学证据和最佳实践为依据。我们希望本行动指南有助于将心理健康作为疫情恢复计划中的重要一环，并助力贵组织在当下及未来实现蓬勃发展。

朱亚明
安盛天平
拟任首席执行官



凯瑟琳·M·派克
Kathleen M. Pike
博士，教授兼主管

 COLUMBIA UNIVERSITY
IN THE CITY OF NEW YORK

 WHO COLLABORATING CENTRE FOR
CAPACITY BUILDING AND TRAINING
IN GLOBAL MENTAL HEALTH





本行动指南分为以下五章：

第 1 章

P.04

疫情防控常态化下的心理健康

本章为企业领导与管理人员介绍相关的背景，包括可以预见到的一些员工心理健康问题、心理健康在这个特殊时期下的重要性，以及解决员工心理健康问题对企业的意义。

第 2 章

P.07

影响员工心理健康的常见压力源

本章介绍与疫情有关的十个主要压力源。在疫情时期及后疫情期，这些压力源会对员工的心理健康产生持续的影响。

第 3 章

P.13

疫情防控新常态时期的有效领导

本章节强调在领导层和管理层在解决员工心理健康问题方面所能够发挥的具体作用。

第 4 章

P.16

三保干预法与常见的心理健康问题

本章节详述如何保护员工的心理健康，保持良好的心理健康状态和提升应对能力，并为员工提供坦承心理健康需求和获得心理保健服务的机会。

第 5 章

P.26

心理健康

更多指导建议



第 1 章

疫情防控常态化下的心理健康



预期影响

心理健康在职场中的重要性不言而喻。如今中国大多数员工都已回归工作岗位，此时员工的心理健康和在疫情高峰期时同样重要。通过将心理健康作为疫情恢复计划的一环，企业领导与管理人员将有机会为自己的员工提供帮助，进而促进企业成功度过恢复期并迎来长远发展。

鉴于疫情在全球范围内的影响，世界各地的员工不得不调整自己的日常生活与工作。无数职员因为疫情的关系不得不在家办公，这是有史以来工作模式转变规模最大、速度最快的一次。而正如过去几个月我们在中国所看到的，在家办公后再度回到办公室让员工面临着巨大的挑战和压力。他们可能面对着各自的问题和挑战：工作上的持续中断、反复居家隔离的可能性、额外的个人压力、财务压力以及对未来的迷茫——所有这些变化都会影响员工的心理健康，进而影响他们的工作投入程度和工作绩效。

员工职场心理健康的重要性

解决员工心理健康问题对工作场所中的每个人都有很大的好处。将心理健康纳入疫情恢复计划的一环，能够提升应对能力和恢复能力，并帮助预防精神疾病。在疫情防控已成为“新常态”期间，关注员工的心理健康需求，将大大降低其负面影响，并为员工提供支持以增强他们的整体健康福祉与工作效率。与此同时，这也将提高整个组织的应对能力，在下一轮危机来临时有充足的准备。



疫情对心理健康的主要影响

- 35%的民众对疫情存在明显的情绪应激反应，反应指数与性别、年龄、教育、职业、所处地区显著相关。
- 疫情大流行期间，中国医护人员报告的抑郁症（50%）、焦虑症（45%）和失眠症（34%）的发病率很高。
- 近期武汉相关医院调查结果显示，30%医护人员呈现轻度抑郁及焦虑状态。（关注医护人员情绪方面困扰及心理危机刻不容缓。）
- 有81.4%的调查对象每天花费1至4小时浏览疫情相关信息，有2.2%的调查对象甚至浏览9小时以上。越关注疫情防范知识的公众，其抑郁、焦虑、压力的状态越糟糕。
- 通过对全国范围5万余名居民进行线上调查，发现疫情期间，大众精神心理健康问题突出。其中抑郁占总体人群的27.9%，焦虑占31.6%，失眠占29.2%，急性应激症状占24.4%。

（资料及数据来源：澎湃新闻、世界卫生组织、搜狐网、羊城晚报等）

支持员工心理健康的重要性

对于一个稳固健康且合乎道德的工作场所来说，保障员工福祉是重中之重。虽然满足所有的需求可能会很困难，但企业领导与管理人员理应将关注员工的心理健康及福祉纳入对员工的日常健康关照之中。在疫情的背景下，关注员工的心理健康及福祉变得尤为重要，却也极富挑战。

本行动指南以便于使用的形式为您提供信息，方便您能够成功地将心理健康融入到疫情恢复工作中。

鉴于我们醒着的大部分时间都在工作，因此工作环境会极大地影响我们的感受和行为。当领导层和管理层支持员工的心理健康时，就会形成一个良性循环：员工的整体幸福感会对工作绩效产生积极影响，进而助力企业的发展壮大与成功。



支持员工心理健康的益处

无论是完善企业文化，还是提高客户满意度，员工的心理健康对于企业而言都是一项重要资产。

- 提高工作效率，改善工作绩效

当员工的心理健康需求得到有效的满足后员工就能将精力更好的集中在工作上。对于因疫情而产生抑郁和焦虑症状的员工，各组织可以采取相应的措施为他们提供帮助，例如，确保环境方面的支持，提供有用的信息，以及促进医疗保健资源的获得。这类措施能够防止问题进一步扩大，提高应对能力和恢复能力，从而对员工的健康、工作投入和绩效产生积极影响。

- 减少旷工、离职和工伤

心理健康问题没能得到有效治疗的员工更有可能旷工和离职，填补这些职位空缺对企业而言也是一种负担。优质高效的抑郁症诊治可以降低员工的缺勤率，员工的心理健康状况越好，离职的可能性也就越小。

- 提高企业声誉，吸引人才招聘与留任

关注职场心理健康的企业通常被认为是更理想的就业场所，因而能够实现优质人才的招聘与留任。超过60%的当代年轻职员表示，希望就职的公司能够为他们提供心理健康与福祉方面的支持。心理健康将有益于整体健康，如果患有抑郁症等精神疾病而得不到治疗，将会增加罹患例如心血管疾病、糖尿病、中风和阿尔茨海默氏病等其他疾病的风险。良好的心理健康与更低的癌症和心疾发病率呈相关关系。精神健康状况较好的员工更倾向于定期接受健康检查，参加身体锻炼并采取营养膳食等健康活动，而这也意味着他们在疫情结束之后更有可能长期保持健康的状态参与工作。



第 2 章

影响员工心理健康的常见压力源

疫情带来了前所未有的全球性影响，改变了全球数十亿人的生活方式和工作方式。本章节重点介绍影响员工心理健康的常见压力源。这些与疫情有关的压力源都很常见，其中有不少都是您的员工可能正在经历的。有些压力源在工作场所中很显而易见，通常与工作场所的措施和政策明确相关，有些则不太明显。但是无论显见与否，这些压力源都有可能对员工的心理健康产生深远影响。由于它们的影响受众面很大，即使很小的增长也可能对整个员工队伍产生巨大的影响，不过这种影响是可以控制甚至是预防的。



与疫情有关的常见压力源

1. 高度的不确定性
2. 媒体上泛滥的疫情相关信息
3. 感染风险
4. 物理隔离与社交隔离
5. 工作需求、结构及流程的变化
6. 家庭责任变化导致压力增加、工作受阻
7. 有亲人感染或因之逝世
8. 财务问题和工作保障问题
9. 相关的长期健康状况恶化
10. 工作场所新增监控措施引发隐私及保密担忧

1. 高度的不确定性

不确定性会破坏稳定性，并有可能成为压力的主要来源。它与身体和心理方面的健康问题均有联系。而在这次疫情期间，似乎存在着无尽的未知数。即使是现在，也没有人能够确定疫情将对医学、社会和经济等各个方面产生多大影响。种种的不确定性可能导致员工逐渐失去对工作和个人生活的掌控感。

鉴于疫情还存在着许多的未知数，员工在工作环境安全方面会有不少的疑问和担忧。此外，如果得不到明确的沟通解决，对所在项目和业务部门乃至整个企业的未来的迷茫，还会让员工对工作保障产生忧虑。特别是在工作和生活压力增加的情况下，这种失控感可能会对员工的心理健康产生负面影响。



2. 媒体上泛滥的疫情相关信息

员工们面临着疫情信息泛滥的困境。如今，作为热点话题，有关疫情的各种消息和宣传铺天盖地而来。为了关注疫情的最新动态，控制自己的焦虑情绪，有些员工可能会花费大量时间查看新闻，或是翻阅各种社交媒体。有些与疫情相关的新闻报道内容令人不安，有些报道的呈现方式会过于危言耸听、博人眼球，甚至造成意见的分歧化与两极化。对于某些人来说，这可能会给本来就令人不安的境况带来更多的痛苦沮丧。因此，有些员工可能变得精疲力竭，在情感和理智上部分或完全逃避。

3. 感染风险

即使疫情防控已经进入新常态，但可能仍会有一些员工一直焦虑不安，担心感染新冠病毒肺炎，甚至传染给自己的亲人。即使遵守一应规程，员工在搭乘公共交通或者飞机、参加线下会议以及交接物资等日常工作中，仍有增加感染风险的可能。此外，员工还有可能担心在办公室里接触到污染源或被生病的同事感染。

面对这些与疫情有关的风险，如果无法采取必要的措施来预防感染，部分员工可能会感到无助甚至产生愤怒情绪。为了减少感染风险的可能，细致的组织规划与详实的项目执行是必不可少的。员工的家庭情况各不相同，风险感知水平以及个人需求也因人而异，如果能够增进他们之间的理解，将会减少潜在冲突，创建一个安全的职场环境。

4. 物理隔离与社交隔离

物理隔离是一种有效且必需的缓解病毒传播扩散的方式，但这种方式也可能对员工产生一些负面影响。首先，隔离有可能导致很多人无法获得必要的社会支持来度过这一特殊的时期。生活及工作节奏被打乱，无法与亲朋好友、同事伙伴保持正常交往，这些都可能导致员工产生无聊、孤独、悲伤甚至绝望等情绪。其次，物理隔离还会带来工作流程上的挑战，无法线下交流导致员工不得不在决策、会议和反馈等流程上寻求新的途径。如果处理不当，会严重影响沟通效果，甚至导致沟通彻底失败。



5. 工作需求、结构及流程的变化

在疫情期间，员工不得不去适应新的工作要求以及工作结构和流程方面的变化。由于疫情防控的关系，员工的沟通方式、工作流程和日程安排都发生了改变。从生产流程到办公空间布局，再到小时轮班制，工作上的方方面面也在被重新规划。

疫情期间，许多员工需要在家远程办公，全天候保持在线和高度集中精力可能导致压力剧增。居家办公可能导致员工产生一种需要随时待命的预期，因此他们很难从工作中抽离出来，缓解压力，例如充足的睡眠、放松或是享受亲密时光，这也是导致员工压力过大的一种常见诱因。

6. 家庭责任变化导致压力增加、工作受阻

疫情给家庭带来巨大压力。疫情期间大部分学校处于封锁状态，加上老年人属于易感群体，对于需要照顾孩子和老人的员工而言，责任会成倍增加。这对任何人来说都是一种极大的压力，可能难以独自应对。

他们需要在自身的各种角色之间进行权衡，从而有可能导致工作质量下降。这也有可能是员工第一次面对这种压力，难以在工作 and 家庭之间寻求平衡，对有些员工来说这种角色冲突的加剧升级尤为痛苦和难以承受。



7. 有亲人感染或因之逝世

在中国，疫情的直接威胁似乎已经解除，但员工亲人染病的可能性仍然存在。当家人或朋友生病时，有压力是正常的，且在针对新冠病毒肺炎的疫苗仍未普及的情况下，可能更难承受的情况发生。过去，在亲人生病时为对方提供无微不至的抚慰照料是表达爱意和支持的传统方式，但现在，由于新冠病毒肺炎的潜伏期较长，而且需要对病人进行隔离，这种方式不再可行，这不仅会影响个人能动性，还会增加滋生焦虑和绝望情绪的风险。

不幸的是，一些员工有可能在疫情期间遭受失去亲人的痛苦。而失去亲人的痛苦却远不止如此，因为疫情防控的需要，员工不得不仓促表达对亲人的哀痛悼念，并且几乎没有机会获得社会支持或是分散注意力。



8. 财务问题和工作保障问题

由于疫情缘故，世界各地的失业率和工作不稳定的情况都在加剧，中国也不例外。这导致人们越来越担心家庭经济状况。在许多情况下，很多员工害怕自己或者家庭成员因疫情失去工作，一些已经因疫情失去工作的员工可能正在为无法履行其经济义务而苦恼。对于另外一部分员工来说，疫情会对固定收入或业余收入产生影响，他们可能需要更改或取消原定的计划。这些经济压力将影响员工的注意力和专注力。

经济问题是人际关系破裂的一个重要影响因素，疫情可能会导致员工人际关系受到影响。财务上的忧虑很可能促使人们带病上班，这种做法很不可取，在疫情时期还意味着更大的麻烦。疫情对经济上的影响可能还需要进一步的审视，或可能降低对未来生活质量及安全保障的预期。

9. 相关的长期健康状况恶化

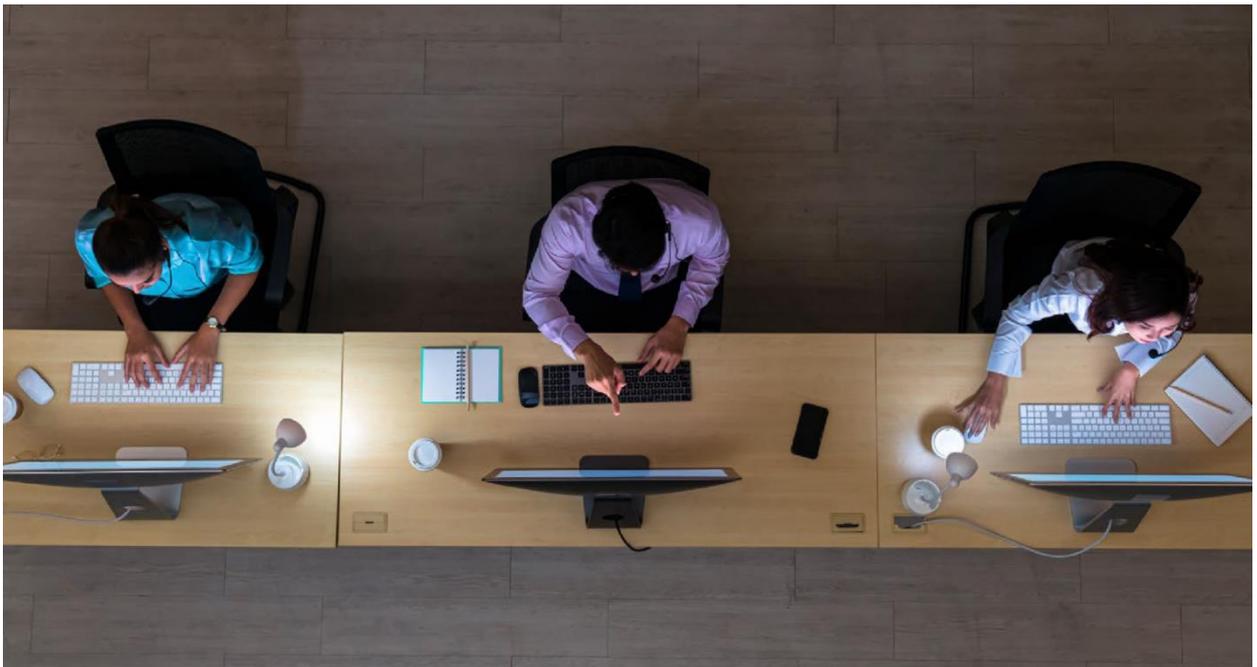
为了适应疫情期间的社交隔离状况，部分员工采取在线远程办公的方法，从而出现了一些身体健康问题，这些问题可能加剧既往已经存在的问题，如肌肉骨骼疼痛、偏头痛和心疾等等。在办公室中，员工可能配有站立式办公桌、符合人体工学的计算机设备、防护鞋，以及固定的休息时间。而在家工作时，员工没有合适的背部支撑，可能得连续好几个小时弯腰坐在一个小小的笔记本前。

此外，在疫情期间，除了急救和新冠病毒肺炎相关医疗服务，其他医疗护理服务均受到一定限制，可能导致患有糖尿病、癌症等其他疾病的员工无法获得所需的及时治疗。这种治疗延误或治疗缺口可能导致员工健康受损，造成更大的痛苦，并使员工面临更高的心理健康风险。

10. 工作场所新增监控措施引发隐私及保密担忧

伴随复工而来的是全新的安全管理规程，让员工不得不接受比居家办公更为复杂的检查和监控。虽然新方法对于创造一个安全健康的工作环境以及评估工作绩效是非常必要的，但一些员工仍会感觉不适。在远程办公的情况下，频繁的电话呼叫、电子邮件以及使用软件来监控在家工作的员工，都会降低员工信任度，让员工反感。

由于工作场所需要温度检查、接触追踪和活动监控，很多员工对自身健康状况的隐私有所顾虑。员工的反应将取决于各自的文化和社会规范，有些人可能会认为这些措施是有益的，但有些人则可能会觉得这是一种过度的监控，认为隐私权受到侵犯。



第 3 章

疫情防控新常态时期的 有效领导



在当代，一个企业组织如何响应危机在很大程度上取决于企业领导者与管理者。他们能够推进相应的措施执行，解决员工担忧的各种问题，从而减轻员工压力，提升其健康应对能力和恢复能力。在危机时期，一些富有领导力的行为将有助于确保员工感受到组织的支持以及对自己知情权的维护。下述领导行为将有助于您的组织顺利渡过这一艰难时期，让所有员工乃至整个组织在疫情防控常态化期间及之后变得更加强大。

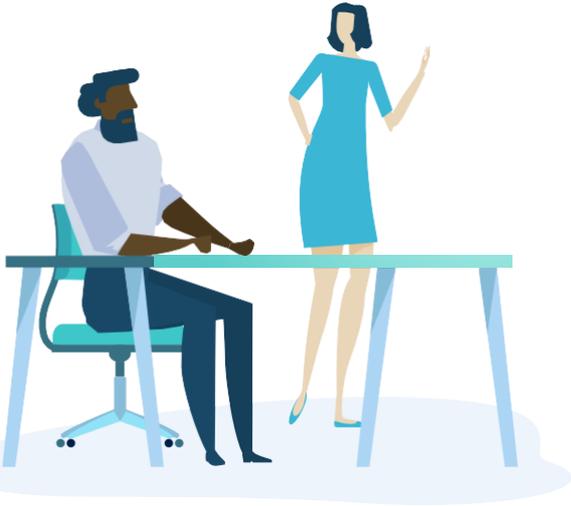
1. 保持持续的明确沟通

分享重要的信息和资源，明确指导如何进行健康和安全防护。员工希望领导层和管理层能够提供可靠的信息，并且在不知道问题答案时也能够诚实以待。进行便于员工参与的、持续的明确沟通，将可以大大减少忧虑、恐惧、焦虑和绝望等情绪。需要注意的是，这些沟通必须透明、真实、共情和乐观。



2. 促进开放的双向沟通

对员工而言，重要的不仅仅是能够听到上司的声音，还要知道他们可以向上司表达自己的恐惧和忧虑。员工在家工作时，通过视频电话和群聊，既是工作沟通需要，也可以进行更多私人交流，与他人保持联系和互动，将有助于缓解焦虑，建立一种群体归属感。创造这样一种交流空间，让员工有机会表达自己的心理健康问题，可以帮助他们及早获得所需支持。



3. 安抚员工的高度焦虑和压力

很重要的一点是，要让员工知道，在这个充满不确定性的时期，产生压力、忧虑和恐惧等情绪是正常的。我们应该预料到我们的员工、同事甚至是我们自己会产生这类情绪。虽然这些心理健康方面的问题可能会影响我们和我们的工作环境，但重要的是我们要知道它们是常见的，也是可控的。



4. 牢记并向员工提醒心理健康的重要性

像我们平时会提及的心脏健康一样，心理健康也是我们整体健康的一部分。我们必须意识到我们的心理健康状态是会发生变化的，有时我们会感到压力和恐惧，有时会感到高兴和快乐。抑郁和焦虑这些心理健康问题也是常见的。许多因素，包括工作、人际关系、经济状况、自然环境、看护责任、家庭状况和健康状况等，都会影响我们的身心感受，而这种感受会随着时间的推移而改变。重要的是记住并提醒我们的员工，疫情给我们带来了许多新的压力，这些压力正在消耗我们的应对能力和恢复能力，有些员工会因此遭受严重的心理健康问题，这就需要更细致的关怀照料。



5. 将心理健康作为谈话的常规内容

因为不想背负外界异样的眼光，很多人耻于谈论自己的心理健康问题，在职场上尤其如此。但是，我们很清楚这并不利于员工的健康或组织的成功。领导层和管理层可以利用疫情作为展开谈话的切入点，与员工谈论心理健康问题，并积极地向员工传达，无论是疫情防控常态化期间还是之后，工作场所都是一个开放的、安全的、可以放心谈论心理问题的地方，也是一个能够为他们提供支持的地方，从而提升组织整体的心理健康水平。



6. 促进员工交流与团队支持

领导层和管理层担负着很多职责，有些甚至会相互冲突，而疫情则让这种情况变得更加复杂。鼓励开展同伴支持小组能够极大增强工作小组的凝聚力以及个人的应对能力。活动可以在线上开展，也可以在满足安全性可行性的前提下在线下展开。同伴支持小组可以围绕共同兴趣（如读书小组）、运动（如跑步小组）、共同经历或特征（如女性领导）以及职业发展和技能训练（如公共演讲课程）来组织。这些人际网络为员工提供彼此联系、彼此看顾的机会，可以为他们带来巨大的安慰。这种内部员工人际网络一旦建立，也有利于危机预警体系的形成，在员工需要更多支持或关照的时候对领导层进行提示。



7. 以身作则，灵活应对政策及措施

鉴于我们无法预测疫情的未来发展，我们的日常工作仍将继续处在疫情的影响之下，甚至包括我们无法完全预料的方式。疫情起伏不定，病毒传播可能存在周期性变化，而这也意味着对我们在灵活性和响应性方面提出了更高的要求。人们在不确定自己应该如何行动时，会以领导者特别是自己尊重的领导者为行为榜样。当您以灵活的方式来应对不断变化的政策和措施时，员工很可能就会跟随您。



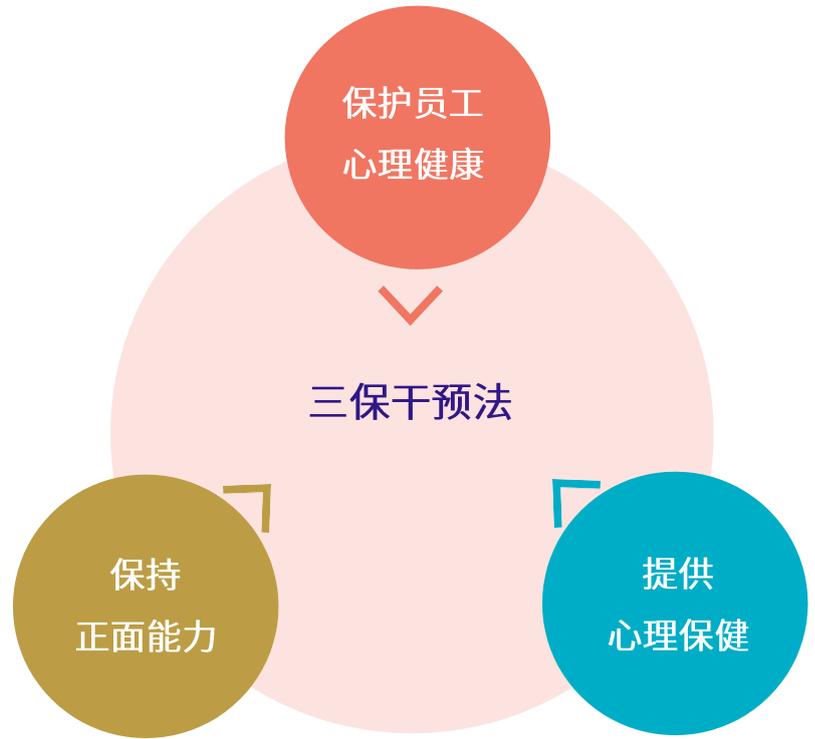
8. 以身作则，加强自我管理

除了疫情带来的压力，很多人面临着个人日常生活的打断、活动受限以及工作流程的变化导致的压力激增，增加了其忽视定期运动、健康睡眠等自我管理的风险。在社交活动和社团活动被取消方面，领导层和管理层可以以身作则，分享一些创意性策略。您可以利用自己在组织中的影响力，在工作场所中推动健康行为的普及。



第 4 章

三保干预法与 常见的心理健康问题



三保干预法

当您将心理健康作为企业疫情恢复计划的一部分时，请务必牢记，对员工提供支持的方式有很多。而这里提到的三保干预将会为您提供有力的帮助，即“**保护**”、“**保持**”和“**保健**”。

在组织层面上，领导层和管理层可以通过减少与工作有关的心理健康风险因素来**保护**员工的心理健康。在这个层面上，您需要做的是制定和实行能够**保护**心理健康的措施与政策，减少让员工遭受精神侵扰或心理健康问题的职场压力或其他情形。

您还需要在这种充满不确定的混乱时期建立起稳定的日常制度和系统组织，以支持员工**保持**良好的精神健康状态。通过提升员工的应对能力等优势，您将增强员工的恢复能力以及在逆境中成长的能力。

卓有成效的领导者和管理者对自己组织中的可用资源了然于心，还会利用这些资源帮助那些正在遭受心理健康问题困扰的员工，为这些员工提供谈论心理健康需求的机会，并为他们提供心理健康咨询等心理**保健**服务。

常见的心理健康问题

即便组织本身已经针对工作场所的心理健康制定了全面而综合的策略，领导层和管理层也应该能够预料到，某些员工仍会面临心理健康问题和心理疾病，需要予以照顾和关怀。这里将介绍一些您需要注意的可能会发生在您的员工身上，与疫情有关的常见心理健康问题。接下来，您将了解到预期存在的问题、问题的重要性以及您可以采取的对策。

心理健康问题

1. 恐惧和忧虑
2. 常见精神障碍
3. 身体和认知问题
4. 人际暴力和家庭暴力
5. 酒精和其他物质滥用
6. 悲伤与失落
7. 职业倦怠症
8. 自杀风险

1. 恐惧和忧虑

疫情作为一个世纪以来最严重的全球性健康危机，势必会让您的员工队伍产生一定程度的恐惧和忧虑。它带来的不确定性萦绕在我们每个人身边，因此员工自然而然便会产生担心、不知所措、紧张、忧虑和害怕等情绪。这些情绪不仅与经济、就业、财务、人际关系等问题有关，而且也包括身心健康方面的问题。过度的恐惧和忧虑可能会耗尽员工的应对能力，也不利于他们的应激恢复能力。由于疫情的严重不确定性，几乎每个人都处于高度警惕的状态，随着时间的推移，会让人感到疲劳。应对能力的削弱、恢复能力的缺乏以及疲劳的加剧，会对整体免疫功能产生负面影响，让人更容易受到新冠肺炎或其他疾病的侵袭。领导者和企业组织通过采取有效的响应对策能够产生巨大的积极影响，为员工提供保护，避免上述常规性反应发展成严重的健康问题。

您可以采取的对策

- 承认并接受员工的恐惧和忧虑情绪，以及这些情绪的普遍性与多变性。鼓励员工养成或保持能够减轻压力的习惯，例如冥想、锻炼、健康的饮食、规律的睡眠以及社交活动。
- 鼓励员工通过公司的健康计划或员工援助计划获得并利用现有的资源。直接为员工阐明这些资源能够帮助他们应对疫情中遇到的挑战。为员工示范并分享如何应用这些资源，让员工充分了解到这种自我管理对自身心理健康的积极影响。
- 保持与员工的充分沟通交流，提前了解员工的压力状况。对于可能影响工作环境、对员工造成压力的企业规划，必须秉持真实透明的原则告知员工。创造与员工交流的机会，倾听对方，鼓励对方，为员工提供最新、最准确、最值得信赖的信息。
- 增加与员工联系的频率，从而更密切地关注他们的恐惧、焦虑和忧虑情绪。对员工所承受的压力表达同情认同，同时鼓励员工适当利用工作日中的闲暇时刻以及休假日为自己充电，这样有助于缓解恐惧和焦虑情绪，减轻对员工身心健康的影响。
- 提供一些提示和建议来帮助员工避免曝露在媒体的疫情信息轰炸中，防止过度的刺激和疲劳。例如，减少查看或收看新闻的时间，关闭部分社交媒体论坛的通知，选择一些可以信赖的权威性消息来源以获得准确且不危言耸听的新闻报道。

2. 常见精神障碍

在疫情期间，最常见的心理健康问题是焦虑和情绪失调障碍。这些症状可导致广泛性焦虑症、恐慌症和社交恐惧症的发生。抑郁症是一组情绪失调障碍，包括重度抑郁症、双向情感障碍和产后抑郁症等。强迫症（OCD）的主要特点是不可避免的思维和/或行为，即强迫思维和强迫行为。

焦虑和抑郁会严重影响人们的决策力和辨别力，有时还会导致出错或受伤风险的增加。常见精神障碍在不接受治疗的情况下有可能降低免疫机能，甚至导致其他健康问题。常见精神障碍通常伴随着慢性疼痛，有可能会人们的身心健康造成严重的损害，甚至导致残疾。然而，这些精神障碍都具有卓有成效的治疗方案，病患越早接受帮助则效果越好。当领导者和管理者抱着开放的态度承认和接受企业员工的心理健康需求，为他们提供支持帮助，就有可能极大地减少他们遭受痛苦的时间，从而减轻心理健康问题对员工个人生活与工作产生的影响。

您可以采取的对策

- 意识到疫情带来的压力可能会导致员工产生严重的焦虑和抑郁症状，在有关员工身心健康和福祉的宣传推广过程中提供包含心理教育学相关的材料。鼓励员工进行自我管理，并在公司内开展相关项目来提升他们的应对能力和恢复能力。
- 利用教育材料和交流机会让员工更好地了解焦虑和情绪失调障碍，从而彻底消除这方面的羞耻感。这些材料应当能够帮助员工区分正常的情绪波动以及会对机能造成严重负面影响的情绪失调障碍。
- 对主管人员提供培训，让他们能够辨别焦虑和情绪障碍的症状。要求他们能够正确区分焦虑和抑郁症与正常情绪波动，及时发现焦虑和抑郁症状对员工机能产生的负面影响。鼓励主管人员与员工进行积极谈话，缓解他们在工作表现方面的担忧。需要加强领导者、管理者以及主管人员与员工的联系，这将有助于及早发现常见的心理健康问题。
- 鼓励正在遭受常见精神疾病困扰的员工及早寻求帮助，向他们强调只要接受适当的医疗护理，这些疾病都是可以治疗的；并让他们了解，当心理健康需求得到适当的解决，个人生活与工作生活都将有所好转。



3. 身体和认知问题

人们经受着各种各样的压力，无论是身体还是心理都有可能受到影响。由于疫情带来了额外的压力、干扰和影响，一些员工可能会出现身体上的症状，例如疲劳、睡眠中断、头痛、肌肉紧张、肠胃不适和食欲改变。对另一些人来说，压力可能会影响他们的思维，使他们更难集中注意力，影响他们解决问题和决策的能力。

虽然大多数人都能够应对短期的压力，但是如果任其长期发展，慢性压力则可能导致倦怠症。这还会造成身体上的劳损，导致严重的健康问题。同样，轻度和中度症状如果不解决，也可能会发展成肌肉骨骼、消化和睡眠方面的疾病障碍。

当员工因疫情危机出现身体上的症状或加重原本存在的症状，将影响他们的工作表现。除了缺勤、离职和病假增加，员工的工作效率也会因此而下降。考虑到员工在当前企业环境中面临的高度不确定性和复杂性，解决认知问题变得尤为重要。无法集中精力和注意力的员工不仅效率低下，而且更容易犯错误。

您可以采取的对策

- 鼓励员工通过公司的健康计划或员工援助计划获得并利用可用的资源，直接为员工阐明这些资源能够帮助他们应对疫情中遇到的问题。具体需要强调的主题可能包括压力管理、健康的睡眠、饮食和营养以及运动。尽可能让员工能够在工作时间内获得这些支持，并利用全方位的沟通渠道，让员工明确了解自己可获得的资源及获取方式。为了消除使用这些资源可能带来的羞耻感，管理人员应该亲身参与并以身作则，让员工意识到这些支持能够帮助大家控制疫情相关压力源并保持健康和最佳状态。
- 主管人员应该增加与员工联系的频率，从而更密切地关注相关进展并提供反馈，帮助员工进行决策思考，及时发现新出现的问题；还需要充分了解员工的工作负荷、压力水平和休假情况，鼓励员工适当利用工作日中的闲暇时刻以及休假日为自己充电。
- 提供提示和建议来帮助员工最大程度地减少受到的干扰（例如，取消电子邮件的通知弹窗），避免多任务处理（例如，使用日程表，一次只安排一项任务），以及确保他们的工作在可控范围内（例如，将工作任务分解成更具体的步骤）。
- 将遇到身体健康问题的员工转介到他们的主治医师，以排查和/或解决可能引起症状的潜在健康问题。



4. 人际暴力和家庭暴力

疫情会加重人们的压力，加之对工作和生活的影 响，一些人会感到愤怒、恐惧和无力。这有可能增加他们的敌意、攻击性行为，在极端情况下，还可能增加工作场所的人际暴力。攻击性行为可能包括叫嚷、恐吓和威胁。如果管理人员和人力资源人员不采取行动，这些行为则可能升级为人身攻击。大多在工作场所发生的暴力事件，以及那些由家庭暴力蔓延到工作场所的暴力行为都没有致命危险，但这些暴力事件将负面影响到客户、用户、员工、承包商或供应商。

对以往灾难的研究表明，在危机期间和危机之后，相关的压力会导致家庭暴力事件增加。家庭暴力有多种形式，包括身体暴力、性暴力以及冷暴力。管理人员或许无从得知发生在员工家中的暴力问题，但是实施家庭暴力的人可能会在工作场所针对自己的同事搭档。员工在工作场所经历或目睹了暴力行为后，会严重影响他们的心理健康。同时，员工的工作表现、工作效率和员工士气也将受到影响，进而导致缺勤和离职。

家庭暴力可能导致各种严重的健康状况，包括身体伤害、抑郁、焦虑、创伤后应激障碍和慢性健康问题，以及工作效率的降低。有家庭暴力经历的人也更有可能参与危害健康的行为，例如吸烟、不健康饮食以及酗酒和其他物质滥用行为。

您可以采取的对策

- 应该意识到在疫情危机期间，职场气氛可能会更加紧张，因而有必要提醒员工在工作场所保持文明、互相尊重。公司的明文规定也将帮助指明哪些行为是不可接受的，并确保这些政策传达到位。
- 在攻击性事件升级之前尽早解决。针对攻击性行为或暴力行为，企业应该设立相应的举报机制，并且确保员工知道如何利用这种机制。由于员工认为管理人员不会采取处理措施，也可能是害怕报复，将导致工作场所发生的攻击性行为和暴力行为很少被上报。因此必须营造良好的环境，让员工能够放心地将问题上报给管理层或者人力资源部门，让他们确信企业组织会采取恰当的措施。
- 疫情导致工作流程发生了许多变化，包括新的安全规程需求。同时这也为企业组织提供了一个合适的时机，对安全与暴力预防方面的政策、规程和应急措施计划进行检阅。员工、管理层、人事部门、安保部门以及员工援助计划的专家均应参与这次检阅，对所有需要的地方都进行改善修订，并确保将这些政策和规程传达给员工。
- 在有关员工身心健康和福祉的宣传推广中，应加入家庭暴力的相关信息，同时附上有用的援助信息，例如求助热线、书信和谈话支持，并为遭受家庭暴力人群专设相关社群组织。
- 对管理人员提供培训，让他们能够以尊重理解、不带偏见的态度探询潜在的家庭暴力事件，同时遵守保密性原则，提供支持援助，指导员工使用可用的法律资源以及咨询服务。为员工提供详细的信息和帮助，让他们知晓如何支持可能正在遭受家庭暴力的同事。



5. 酒精和其他物质滥用

估计出疫情对员工酗酒和物质滥用行为的长远影响还为时过早，但早期证据表明，疫情已经促使了人们行为上的改变。有些人因为社交应酬减少或是为了保持健康而减少了饮酒，但有些人却增加了酗酒或其他物质滥用的行为，并试图以这种方式应对压力、不确定性、烦闷及孤独带来的影响。此外，由于隔离措施的实行，患有物质滥用障碍或物质成瘾的员工可能无法像往常一样接受治疗、参与康复项目或获得社会支持，则可能因此遭受挫折甚至瘾症复发而需要强化治疗。使用药物等物质来应对疫情压力的员工当时可能会感觉有所好转，但是如果不采取更健康的压力管理行为，反复滥用药物可能会加重员工的压力，从长远来看会给员工的健康、安全和工作表现带来更严重的问题，让员工更加难以应对在家中和工作中面临的挑战。

您可以采取的对策

- 必须意识到在疫情危机期间，员工可能难免增加酒精和其他物质的摄入，因而有必要在有关员工身心健康和福祉的宣传推广中纳入相关信息。提醒员工本企业组织在酒精、烟草和其他物质使用方面的职场政策，鼓励他们合理利用相关的支持资源，例如员工援助计划中的服务、戒烟资源以及各种工作场所健康促进计划。
- 对主管人员进行培训，让他们知道如何发现潜在的酗酒行为或其他物质滥用问题，如何与员工进行谈话，给予帮助和支持，解决与工作表现有关的问题。
- 对于疫情危机期间有酗酒或其他物质滥用行为的员工，应该鼓励他们向医生或其他医疗专业人员寻求帮助，积极了解如何减少和避免酒精及其他物质的滥用问题，从而防止这些问题变得更加严重；而如果他们已经在康复中或是正在接受治疗服务，则可以了解一下如何让治疗更加成功有效。
- 在企业组织中设置内容明确的药物筛查政策和规程。将这些内容传达给相关员工，并明确说明这项组织政策背后的依据。
- 改变行为可能很困难并且需要时间，尤其是在当前疫情环境下，人们不得不面对各种激增的压力。遭受酗酒和其他物质滥用问题的员工更加需要心理医生或者其他精神卫生专业人员的帮助，这些具有相关从业资格的人员能够帮助他们辨别诱因、模式和不健康的应对策略，并帮助他们培养必要的技巧能力，让他们能够做出有效且可持续的行为改变。



6. 悲伤与失落

悲伤是我们在失去生命中重要的人或物时的一种自然反应。疫情的爆发和应对策略给世界各地的人们造成了严重而多样的损失。在病毒肆虐最严重的地方，很多人因为疫情失去了亲人、朋友或是同事。在很多情况下，因为病毒传播防控措施的关系，很多人无法在亲人弥留之际陪伴他们，无法与他们告别。除了痛失亲友，很多人还遭受着其他方面的损失，例如个人生活、职场专业及经济财产层面，产生不同形式的悲痛。以不同程度的情绪低落和焦虑为主要特征的情绪性反应是人们最熟知的悲伤表现。悲伤还会导致认知上的穷思竭虑、注意力不集中、身体不适和精力下降。

虽然每个员工都会有属于自己的特殊经历，但疫情也让所有人共同承受着这场危机所带来的负面影响。当领导者和管理者以实际行动认可这是一场大家共同面对的挑战、损失和悲伤的真实经历时，并与此同时提供相应的社会支持，将有助于有效提升员工的整体幸福感和应对能力。

在疫情期间失去亲人的员工更有可能患上焦虑和抑郁等常见精神障碍。而那些有酗酒或其他物质滥用等精神病史的人，则容易出现症状恶化或复发的情况。

您可以采取的对策

- 领导层和管理层可以在全公司范围内提供相关的项目和沟通计划，承认疫情带来的负担，描绘与疫情相关的悲伤和损失经历。例如，就失去亲人或家人的员工进行统计与沟通，可以减轻孤立感，让每个人都能更加清晰地认识到这个特殊时期里大家共同经历着悲伤与损失。
- 与员工分享有关悲伤和损失的心理教育学材料，并且在员工自愿的前提下为他们提供机会倾诉自己的经历。鼓励员工敞开心扉谈论自己的感受，从而减轻孤立感和绝望感等负面情绪，进行治疗性对话也能够提升员工积极的应对能力和恢复能力。
- 帮助员工了解正常哀悼和过度忧思之间的区别，并鼓励员工在遇到困难时寻求支持。



7. 职业倦怠症

一些员工可能承受着长期的工作压力，如果不加以处理，可能会使他们在生理上、精神上和情感上疲惫不堪，无法投入工作，进而影响工作表现。任何人都有可能产生职业倦怠症，而那些因工作而承受长时间、高强度压力的人群尤为脆弱。职业倦怠会导致睡眠也无法缓解的极度疲劳、易怒、愤怒和悲伤，并提升其他健康问题的易感率。疫情带来的压力、焦虑和不确定性可能意味着一些员工不得不长时间从事高强度工作，甚至超出正常的工作时间。

那些对工作过于执着或者认为自己必须回应所有工作要求的员工，会感受到工作和个人生活之间的不平衡，他们更有可能患上职业倦怠症。当员工感到无法解决自己生活中各方面的冲突时，就会产生倦怠。

出现倦怠症状的员工或许能够在一段时间内继续进行高强度的工作。但是，随着工作和非工作方面压力的积累，他们很快会因为精疲力竭而在自己的同事面前“崩溃”，他们的工作质量和效率会急剧下降，应对能力也会急速退化。这种倦怠将危及他们的整体健康状况。

您可以采取的对策

- 确定公司能在疫情期间采取帮助员工控制慢性压力、避免倦怠症方面的方法，对员工的工作安排做出快速调整，让他们能够减压并得到休息，为他们解决最直接和最紧迫的工作相关压力源。
- 如果医生建议这些员工不应该重返工作场所，在可能的情况下，应该同意延长他们在家办公的时间，同时可以制定保持日常联络的计划或是根据需要调整工作要求，并且按周对这些安排进行回顾检查。
- 为员工提供正念冥想课程或线上睡眠计划类的干预治疗措施，以帮助他们缓解倦怠症状，同时也能帮助他们及早识别初期症状，培养自我管理倦怠症的信心和能力。



8. 自杀风险

在疫情期间，一些存在心理健康问题的员工可能有更高的自杀或自残风险。这也是目前很多人正在承受着的压力，导致他们产生无望甚至绝望的感觉，已经在接受自杀风险治疗的人群则可能需要更多的社会支持。还有些人可能会出现新的心理健康问题，或是加剧本身已经存在的问题。

自杀及其带来的困扰可能是各组织都难以管理的，哪怕造成这种困扰的根本原因与工作并无关联。在疫情期间，帮助试图自杀或者有自杀风险的员工获得支持是所有雇主的重要职责。切实履行这一职责，将会向全体员工传达出一个强烈而温情的信息：组织确实在乎他们的健康。

对于试图自杀或者处于危险中的人来说，工作在他们的康复过程中发挥极其重要的作用，能够为他们提供一种确定感、使命感和社交互动。作为管理人员或雇主，您在其中扮演着一个重要角色，确保员工得到支持，重返工作岗位，同时也确保这个过程对每个人都尽可能安全和平稳。

您可以采取的对策

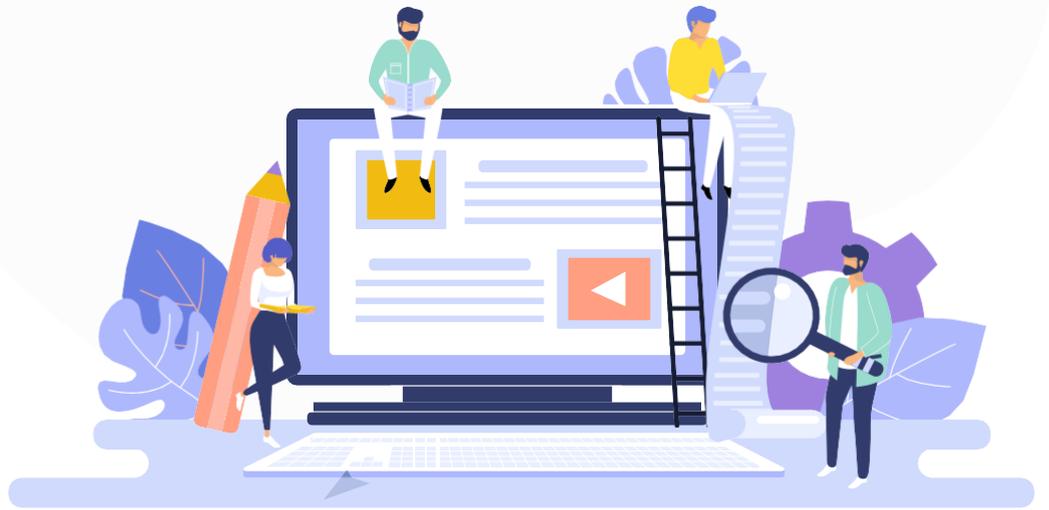
- 虽然有自杀倾向的人可能会试图隐藏他们的感受，但他们通常还是会发出一些预警信号。您会发现他们的行为发生改变，或者意识到他们生活中发生的一些具有影响性的事件。需要注意的征兆迹象包括：有过自杀企图、提及过自杀、提及自己是他人的负担、谈及陷入绝境或者有无法忍受的痛苦、激动、焦虑和/或易怒、失眠、外表上的变化、请假休假、最近遭受应激性事件或损失、社交退缩/疏离感或者看上去心事重重。
- 在发现这类预警征兆或者有其他团队成员表示对某位同事的担忧时，应该立即采取行动。如果觉得无能为力，可以考虑征求对方的意见，是否愿意让您联系其他可以提供帮助的人员。接受过心理健康急救培训的同事可能更适合提供帮助，或者您也可以选择帮助对方拨打紧急热线。
- 自杀未遂后重返工作岗位的人可能会感到孤独和寂寞，可能还会感到羞耻或尴尬。通过提供真诚的关怀和关心，能够帮助他们重新建立与他人的联系，降低他们再次自杀的风险。邀请他们参与会议和社交活动，或是在工作问题上询问他们的看法，利用一切可能的方式让他们感受到自己是团队中重要的一员。重返工作岗位需要有组织有计划的方式，首先必须设定切合实际的目的和目标，以及能够及时监控对方进度和调整计划的程序，这离不开员工与管理层之间的协作。



第 5 章

心理健康

更多指导建议



- [疫情下的企业管理新思考 保证员工心理健康是抗疫的关键一仗](#)
- [疫情下，如何让心理远离病毒？听听心理专家的建议](#)
- [壹快评 | 后疫情时期防范和治疗心理“病毒”更加重要](#)
- [疫情防控常态化，如何呵护心理健康](#)
- [中科院心理所应对疫情心理服务资源](#)
- [过度关注疫情负面消息引起焦虑？专家建议这样应对](#)
- [战“疫”换档期，心理援助要跟上](#)
- [观察 | 拒绝焦虑回归常态 “心理处方” @你](#)
- [面对疫情，出现负面情绪怎么办？这份“心理处方”请查收](#)
- [“新冠肺炎”疫情期间的大众心理健康指导建议](#)
- [把握重要节点和重点群体 着力加强人文关怀——“教育系统坚决打赢疫情防控阻击战”系列之六](#)
- [心理危机干预成战“疫”重要一环 紧急心理援助“解心结”](#)
- [隔离期间，如何处理好家庭关系？](#)
- [疫情下职场女性如何呵护心理健康](#)
- [调查显示疫情对青少年心理状态和生活状态产生较大影响](#)
- [你今天心情怎么样？特殊时期，孩子需要更多的爱与关怀](#)



从“心”出发 疫情防控新常态下企业如何保护员工心理健康

2020年10月

本指南由[安盛亚洲]与[哥伦比亚大学世界卫生组织全球心理健康中心]共同编写和拥有
任何一方均可出于任何目的的使用、复制和分发本指南给第三方机构，无需征得另一方的同意或批准

安盛亚洲 / 哥伦比亚大学世界卫生组织全球心理健康中心
保留所有权利