

## DIOP 循證指引 組織環境中的危機應對與管理

2026 年 4 月

### 引言

近期我們經歷了一系列危機和突發事件，這些事件不但為員工帶來生理上的影響，也會帶來心理健康問題。導致員工身心健康受損。為了妥善幫助有需要的員工，香港心理學會組織心理學部（DIOP）諮詢了工業與組織心理學（IO）領域的學者和研究，制定了一套基於實證的危機應對和管理指南，旨在為以下各方提供建議：（一）組織決策者、（二）領導者、（三）團隊，以及（四）個別員工。除了初步和即時的心理介入之外，組織內的專業人員在為受影響的員工建立社會心理支援體系方面亦擔當重要角色。我們特此感謝所有參與及貢獻此指引的人士。

### 組織可以做些什麼？

即時措施：

- **積極提供彈性的工作安排**，包括允許有需要的員工申請特別假期，並推行家庭友善的僱傭政策和實踐。英國有研究表明，員工在經歷喪親之痛的首 6 個月內可能需要 22 天的假期（JCBeCARE，2024；Sue Ryder，2020）。
- **建立開放的溝通渠道：**
  - 建立暢通的溝通渠道，討論心理健康和福祉；
  - 鼓勵領導和管理層定期與員工溝通；
  - 提供有效溝通和積極聆聽技巧的培訓；
  - 創造一個安全的空間，讓員工表達關注、分享感受並尋求幫助，而不必擔心受到標籤或歧視。

長期預防措施：

- **投放資源於組織外部和內部的心理健康支援：**
  - 建立外部的僱員支援計劃（EAP），提供創傷輔導服務；
  - 與專業機構合作，制定可持續、互利共贏的人員管理系統和政策（Guest，2017）；
  - 建立內部的精神健康急救人員團隊（本地非政府組織和顧問公司可提供證書課程）。
- **設立應急基金，為有需要的員工提供即時的物資支援。**
- **提供培訓、工作坊和輔導，以培養員工的心理素質，包括但不限於：**
  - **抗逆力：**從逆境中「恢復」的能力（Luthans & Youssef-Morgan，2017）；
  - **自我關懷：**在遭受痛苦時，以溫暖、理解和支持的態度對待自己，而不是自我批評（Neff，2011）；
  - **正念：**一種不帶批判地專注當下的品質，可以幫助減輕壓力，增強情緒調節能力，提升自我接納、個人成長以及對外部環境的掌控感（van Dierendonck & Lam，2023）。
- **建立並維護有價值的組織認同。**在危機時，工作認同對部份員工至關重要：健康的組織認同不僅能提供正面的自我定位（例如，敬業的員工、可靠的家庭支柱），還有助建立新的、有意義的人際關係和身份（Haslam et al.，2021；Williams et al.，2016）。策略包括：
  - 尊重部分員工視工作為暫時轉移壓力的方式；
  - 強調機構在困境中的理解與具抗逆力形象；
  - 鼓勵員工參與集體決策並提出支援同事的建議。

- **營造心理安全的組織文化。**心理安全是健康及可持續組織的核心要素。  
(Edmondson & Bransby, 2023)。它鼓勵團隊中真誠的關懷，並加強員工對組織在危機時刻的信任和接受，同時促進組織從變革中學習。
- **減少反覆提及低強度創傷事件。**即使強度較低，重複提及不愉快的經驗也可能累積成一次與重大創傷相若的影響 (Lee et al., 2020)。常見事件來源包括：
  - 令人不安的（社交）媒體內容；及
  - 機構內部的公開討論

## 領導者可以做些什麼？

### 即時措施：

- **為員工提供社會支持，包括：**
  - 在尊重員工意願及私隱的前提下，與員工溝通（JCBeCARE，2024）；
  - 提供有關機構人力資源和心理健康支援資訊；
  - 與受影響的員工合作，制定彈性的工作安排，例如休假、與員工製定個人化的工作調整計畫、增加溝通渠道、減少非必要的高壓工作 (Billings et al., 2023)。

### 長期預防措施：

- **注意創傷後壓力症（PTSD）的跡象。**若以下情況持續一個月以上，可能屬相關反應 (Lee et al., 2020)：
  - 過量使用某些物質，如酒精、咖啡因、尼古丁或藥物；
  - 社交退避；
  - 抑鬱情緒；

- 身體不適；
- 工作表現下降；以及
- 工作中的人際衝突。

然而，創傷後壓力症（PTSD）有時可能延遲發作，症狀可能在創傷事件發生 6 個月後才出現（DSM-5）。如有需要，應鼓勵員工尋求專業協助。

### 團隊可以做些什麼？

- **提供適切的情緒支持**（Egan，2014）。
  - 表達理解並肯定對方感受，例如：「這件事不容易面對」、「辛苦你了」、「聽到這個消息我也很難過」等；
  - 避免否定別人的感受或強加虛假樂觀或陳腔濫調，例如：「不要傷心」、「往好處想」、「至少你還好好的」、「一切自有安排」、「別想了，人死不能復生」等；和
  - 尊重他人的空間和分享界線。
- **提供適當的工作支援**。
  - 理解及包容工作表現下降的情況，並提供協助（JCBeCARE，2024）。
  - 避免引起受影響員工對工作環境壓力的關注，例如：「這項工作很緊急」、「工作量很大」等。因為即使原意是為了提供協助，這些支援可能損害身心健康，（Beehr et al.，2010）。

## 員工可以做些什麼？

- **辨識自身的情緒反應。**情緒是主觀感受和生理反應的結合。除了焦慮和悲傷等情緒外，員工還應注意以下方面：
  - 任何異常的身體症狀，例如排便不規律或不適、頭痛、睡眠困擾；
  - 精力下降和對平時喜歡的活動缺乏興趣（可能是抑鬱症的症狀）；
  - 重複出現與危機相關的畫面或惡夢可能是創傷後壓力症（PTSD）的症狀。

注意到這些症狀後，主動聯繫精神科醫生或臨床心理學家尋求專業協助是一種勇敢而負責任的行為。

- **設定並維護界線。**如果（社交）媒體或日常關於危機的討論引發強烈的情緒和生理反應，那麼你可能正在經歷情緒耗竭。請減少進一步接觸相關刺激。
- **在不確定中重建掌控感，包括：**
  - 盡量維持日常習慣；
  - 與你信任的人保持聯繫，維持社交互動；
  - 找到疏導和整理自己情緒的方法，例如寫日記和進行表達性藝術活動（van Dierendonck & Lam，2023）。
- **與其尋找意義，不如創造意義**（Frankl，2014）。當感到無助和孤獨時，試著幫助他人（Lanser & Eisenberger，2022）。

## 結語：為何助人？何謂助人？

大多數人都想幫助和支持有需要的人。然而，一個重要但常被忽視的問題是：**我們為何要幫助別人？**

心理學家將助人行為分為兩類：利他主義（關注受助者的需求；例如：「你很痛苦，我想幫助你」）和利己主義（關注自身利益；例如：「看到你受苦我很難過，所以我想做點什麼來幫助你」）（Schroeder et al., 1988）。這兩種行為可能都出於善意，但利己式助人有時可能帶來反效果，例如令對方感到被比較或貶低。

本指引未能盡錄所有針對組織和員工的實證建議，但我們香港組織心理學家同工期望能透過此指引協助有需要的組織和員工，同時促進大眾對自身助人動機的關注和反思。

如需更多員工支援資源及熱線，可參閱 DIOP 整理的清單：

[https://docs.google.com/document/d/19igiSJMZykADEmO37PTgVRlcM\\_6MQ61S57LpP\\_XMMM/edit?usp=drive\\_link](https://docs.google.com/document/d/19igiSJMZykADEmO37PTgVRlcM_6MQ61S57LpP_XMMM/edit?usp=drive_link)

如對本指引有任何查詢，請電郵至 [diopsec@gmail.com](mailto:diopsec@gmail.com)。

## 參考文獻

- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: When helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 45–59. <https://doi.org/10.1037/a0018234>
- Billings, J., Wong, N., Nicholls, H., Burton, P., Zosmer, M., Albert, I., Grey, N., El-Leithy, S., Murphy, D., Tehrani, N., Wheatley, J., Bloomfield, M., & Greene, T. (2023). Post-incident psychosocial interventions after a traumatic incident in the workplace: A systematic review of current research evidence and clinical guidance. *European Journal of Psychotraumatology, 14*(2). <https://doi.org/10.1080/20008066.2023.2281751>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Egan, G. (2014). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping*. Cengage Learning.
- Frankl, V. E. (2014). *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy*. Penguin.
- Haslam, C., Haslam, S. A., Jetten, J., Cruwys, T., & Steffens, N. K. (2021). Life change, social identity, and health. *Annual Review of Psychology, 72*(1), 635–661. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060120-111721>
- JCBeCare. (2024). 〈「談悲傷·學善別」普及關懷手冊：僱主及工作伙伴篇〉。香港大學社會工作及社會行政學系「賽馬會善別關懷同盟」。 <https://jcbecare.hk/tc/resources>
- Lanser, I., & Eisenberger, N. I. (2022). Prosocial behavior reliably reduces loneliness: An investigation across two studies. *Emotion, 23*(6), 1781–1790. <https://doi.org/10.1037/emo0001179>
- Lee, W., Lee, Y. R., Yoon, J. H., Lee, H. J., & Kang, M. Y. (2020). Occupational post-traumatic stress disorder: An updated systematic review. *BMC Public Health, 20*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7969-5>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Neff, K. (2011). *Self-Compassion: The proven power of being kind to yourself*. William Morrow.
- Schroeder, D. A., Dovidio, J. F., Sibicky, M. E., Matthews, L. L., & Allen, J. L. (1988). Empathic concern and helping behavior: Egoism or altruism? *Journal of Experimental Social Psychology, 24*(4), 333–353. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(88\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(88)90024-8)
- Sue Ryder. (2020). *Grief in the workplace: How employers can provide better bereavement support*. [https://media.sueryder.org/documents/Sue\\_Ryder\\_Grief\\_in\\_the\\_workplace\\_report\\_0\\_rW0nAiA.pdf](https://media.sueryder.org/documents/Sue_Ryder_Grief_in_the_workplace_report_0_rW0nAiA.pdf)
- Van Dierendonck, D., & Lam, H. (2023). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 15*(2), 594–610. <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration.” *Annual Review of Psychology, 67*, 515–539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>

## 鳴謝

這份循證指引全賴以下同工撥冗支援撰文、資料搜集和整理（按英文姓氏順序排列），特此致謝：

DIOP 研究小組委員會和執行委員會成員，包括：

林浩華教授（負責人）	香港嶺南大學
潘美儀博士	香港中文大學
梁敏豐先生	香港嶺南大學

## 學界投稿者

Tim Carey 教授	香港中文大學
陳鈞承教授	香港中文大學
張宇樂教授	香港嶺南大學
趙其琨教授	香港浸會大學
Steffen Giessner 教授	荷蘭鹿特丹伊拉斯謨大學
李文東教授	香港中文大學
Julian Pfrombeck 教授	香港中文大學
蕭愛玲教授	香港嶺南大學
王榮教授	香港樹仁大學
黃子健博士	香港都會大學

## 組織心理學碩士生投稿者

鄭根海先生	香港嶺南大學
古家揚先生	香港嶺南大學
蕭昊樑先生	香港嶺南大學
王慧妍女士	香港嶺南大學
許仝先生	香港嶺南大學

## 中文翻譯

李惠銘先生

版權所有 © 2026 香港心理學會組織心理學分部