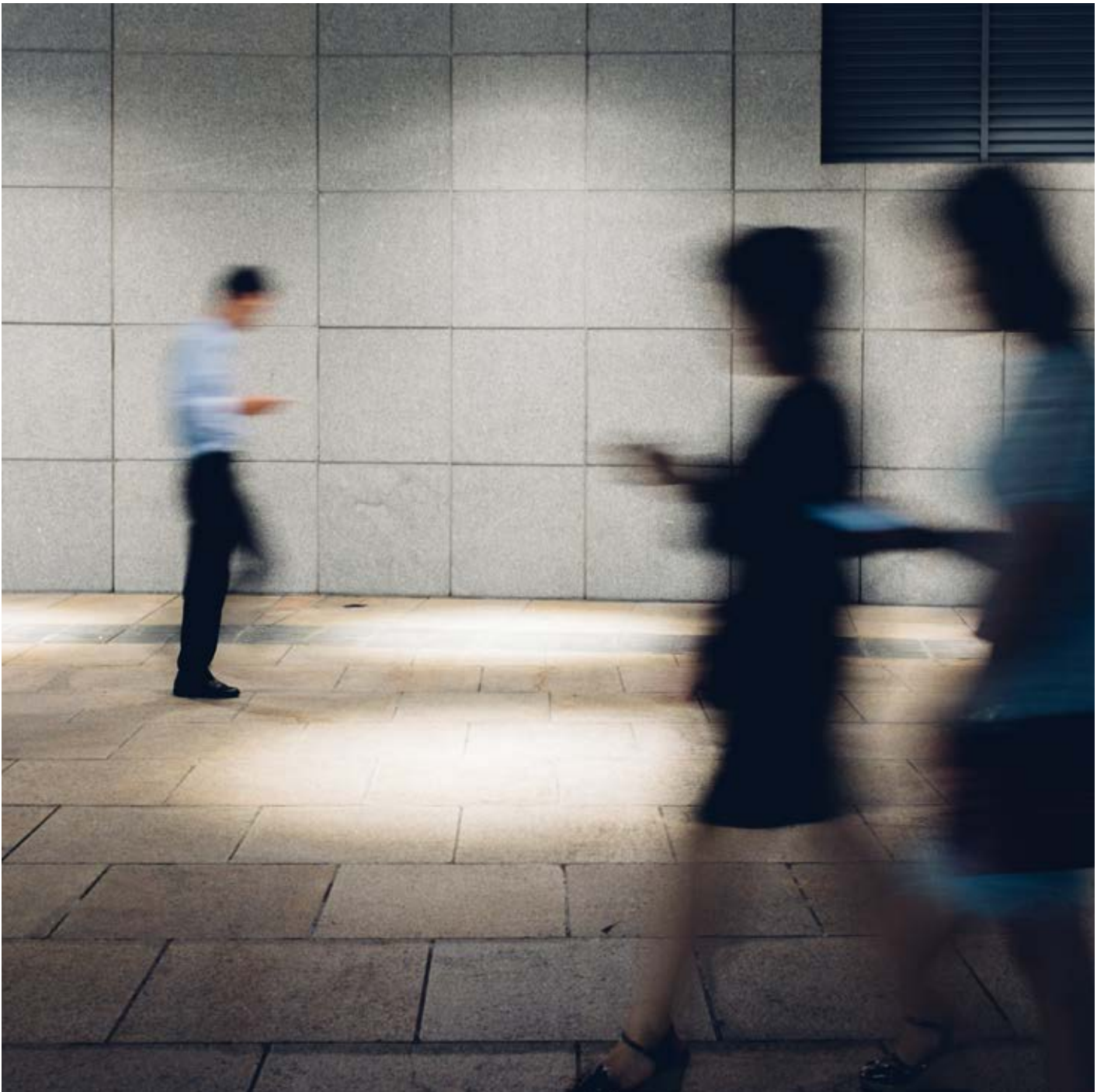


心理健康問題為香港僱主帶來的成本

2019年1月



報告摘要

香港專業服務業的心理健康是一個值得關注的問題。然而，人們對心理健康相關的經濟成本數據知之甚少。CMHA HK和奧緯根據現有數據，對當今職場的心理健康成本進行了規模估計。該報告的

目的是提高大眾對心理健康問題的認識，鼓勵僱主考慮採取適當措施以支持員工的心理健康，並激發進一步的研究和討論。

心理健康—香港專業服務公司的當務之急

心理健康問題給僱主帶來的成本



對心理健康投資帶來的回報

投資回報率(ROI)



 日本
平均投資回報率為3.7:1

 澳州
平均投資回報率為2.3:1

 英國
平均投資回報率為4.2:1

實施效果

77%

77% 曾接受EAP (員工輔助計劃) 的員工稱EAP有助改善心理健康狀況

但是，

24%

僅24%的僱主向員工提供EAP

前言

心理健康問題在香港專業服務行業十分普遍，僱主不得不因此蒙受各種直接或間接的成本。

奧緯和CMHA HK在2018年聯合進行的一項問卷調查發現，25%的專業服務公司員工稱其在目前公司就職期間曾經歷過心理健康問題，23%的員工在過去一年內曾經歷過心理健康問題。這一調查發現與其它調查研究結果吻合。香港大學於2014年開展的《職場心理健康狀況調查》(Mental Health of the Workforce Survey)發現，24%的受訪者感到“抑鬱”，31%的受訪者感到“焦慮”，32%的受訪者“對工作失去興趣”——這些都可以被視為員工心理健康問題的代用指標(proxy indicators)。

更重要的是，香港的僱主必須充分了解與心理健康相關的成本，以及在工作場所支持良好心理健康文化的好處。雖然關於員工不堪工作壓力的新聞報道不斷，但關於心理健康問題的預防和干預措施對僱主帶來的成本和裨益這一話題，似乎尚未有機構對其進行過相關的研究調查。

本研究報告旨在針對心理健康問題為僱主帶來的影響提供一份客觀的評價，以幫助僱主了解適當的預防和干預措施所能帶來的潛在裨益。

僱主傾向於關注員工健康成本相關的投入（例如員工輔助計劃(EAP)），並清楚的意識到曠工帶來的成本，但這並不代表僱主能認識到職場心理健康問題帶來的一系列成本（見圖1）：

僱主資助的項目成本：指不同員工保健計劃的成本，如員工主動參加的EAP項目。

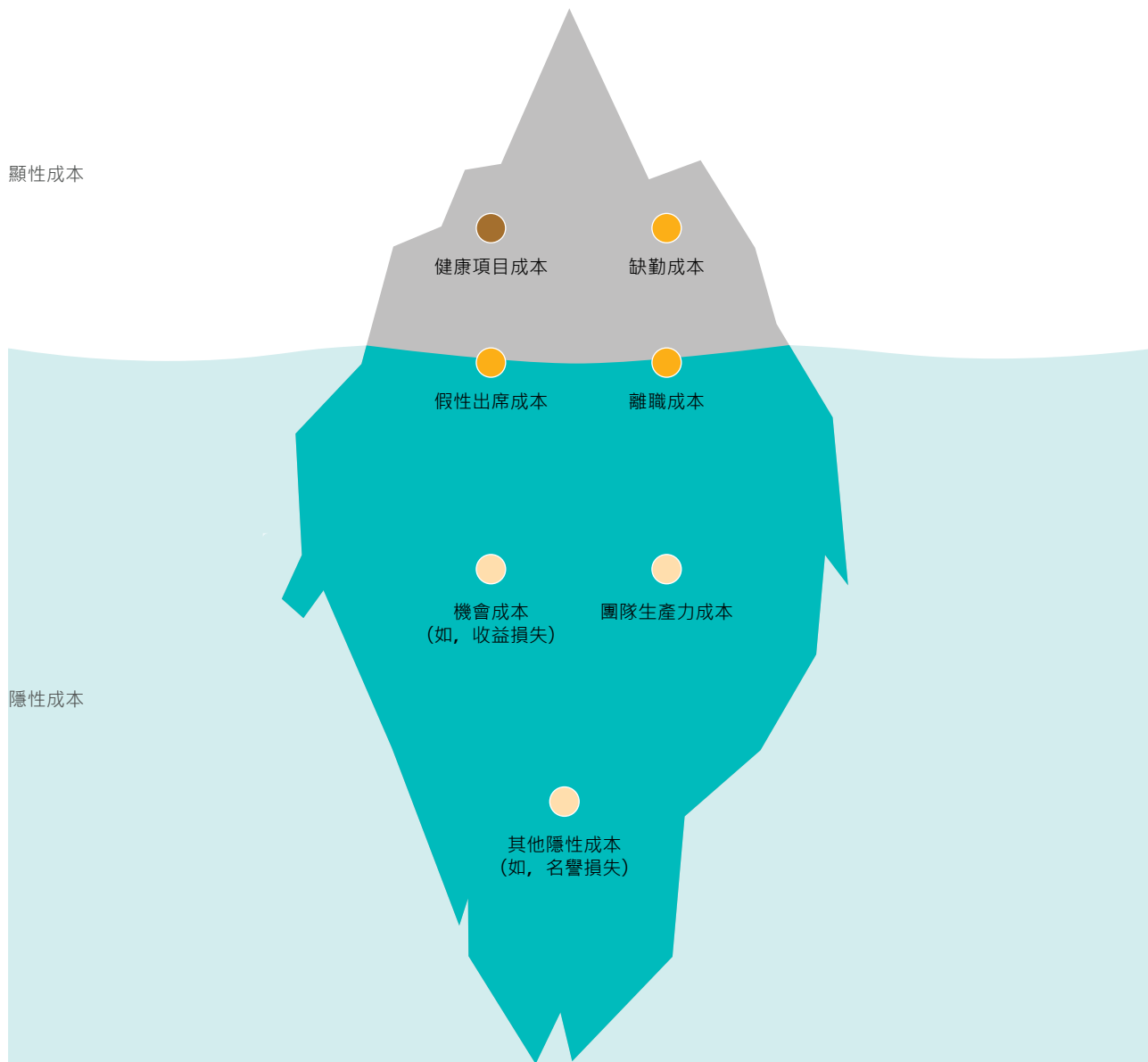
“無意”造成的人力資源成本：指用於支付但不產生理想或目標回報的薪資和其它人力資源成本，包括曠工（員工因心理健康問題無法到崗工作）；假性出席（員工到崗，但無法高效地工作）¹；以及人員流失成本（與過渡期的生產力流失，以及招聘替補員工的直接支出）。這些成本能夠量化，因此也是本次研究的重點。

其它“無意”造成的成本：指更為廣義的相關成本，例如因員工欠佳的工作表現而損失的收益機會、團隊生產力下降、以及其它隱性影響如特定事件帶來的聲譽損失。因缺乏可靠數據，本次調查未能對這些成本做定量研究。

本報告旨在量化香港職場的心理健康成本。報告中的計算基於一系列可用數據的假設，所有假設都會在內文和附錄中概述。我們意識到方法上存在的限制，如問卷調查樣本的數據並不一定代表所有僱員等。隨著更多數據的出現，我們將會重新審視算法以加強報告的準確性。我們歡迎各方對報告的評論和建議。此外，我們非常歡迎各僱主公司提供數據支持，以進一步完善我們的計算和假設。

¹ 員工可能在不同的時間點上曾經歷曠工或假性出席的情況

顯性和隱性僱主心理健康問題成本



- 項目成本
- “無意” 人力資源成本
- 其它“無意” 成本

圖 1

對心理健康問題干預不足帶來的“代價”

此報告預計香港專業服務公司中，心理健康問題帶來的成本中可量化的部分介乎每年55—124 億港元之間，即平均每家企業每年需要承擔約100萬港元的心理健康問題成本。根據專業服務公司的規模不同，該數字規模相差巨大。

僱主需要承擔的心理健康問題成本極高，尤其是與其在員工輔助計劃(EAP)方面的支出相比較時。

調查估算專業服務公司每年EAP總支出約為1.3億港元，這意味著心理健康問題成本是EAP成本的40—90倍。

需要注意的是，因缺乏數據，本報告未對心理健康相關的其它成本作量化估算，例如：團隊整體生產力下降。僱主實際承受的成本將高於報告得出的量化估計。

香港僱主心理健康總成本和EAP支出情況

估測僱主每年需要承擔的成本，百萬港幣

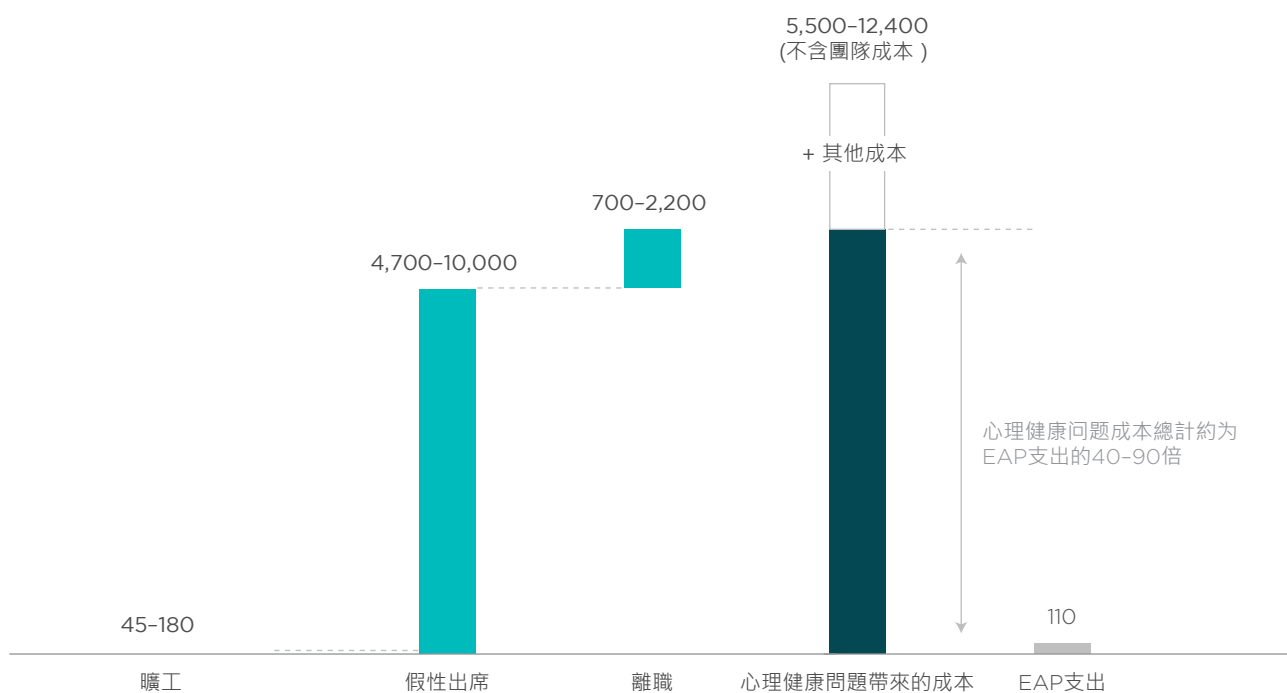


圖 2

1. 團隊成本未被包含在心理健康問題成本中
2. 估測基於美世諮詢數據

數據來源：CMHA HK、香港統計年刊、保柏、友邦健康程式、美世諮詢、奧緯分析

曠工成本

調查估計香港的心理健康問題導致的曠工成本介乎4500萬港元至1.8億港元之間，僅占測算的心理健康總成本的1%左右。這意味著僱主一般僅察覺到了總成本的一小部分。

曠工成本較低的主要原因是極少有員工會因心理健康問題而曠工。據調查，在過去一年中經歷過心理健康問題的員工中，僅15%會因為健康狀況不好而考慮曠工。而即使是那些考慮曠工的員工，曠工天數也僅占總工作時長的很小一部分。

這很大程度上與在香港曠工和表達自己患有心理健康問題所帶來的羞恥感有關。我們的調查顯示，43%的受訪者知曉某人因遭受心理健康問題而感到羞恥，12%的受訪者稱自己為患有心理健康

問題而感到羞恥。另外，52%的受訪者不願向同事透露自己的心理健康問題。

其他機構調查結果於此相似，如2017年保柏(BUPA)的一項調查顯示，員工的年均曠工時間僅為5個工作日，同一時期的AIA Vitality調查顯示年均曠工率為6.5天。根據保柏的調查，儘管身體或心理狀況不佳，68%的員工依舊會假性出席工作。這證實了在香港，在巨大的壓力面前，即便有所不適，員工依舊選擇假性出席工作。這與我們的問卷調查結果吻合，受訪者表示，即使有心理健康問題仍然會選擇上班，原因是他們“感到尷尬，覺得這個似乎是一個藉口”，以及“害怕受到老闆和同事的批評”。

香港曠工 vs. 假性出席情況

心理健康問題導致的出勤和缺勤情況分解

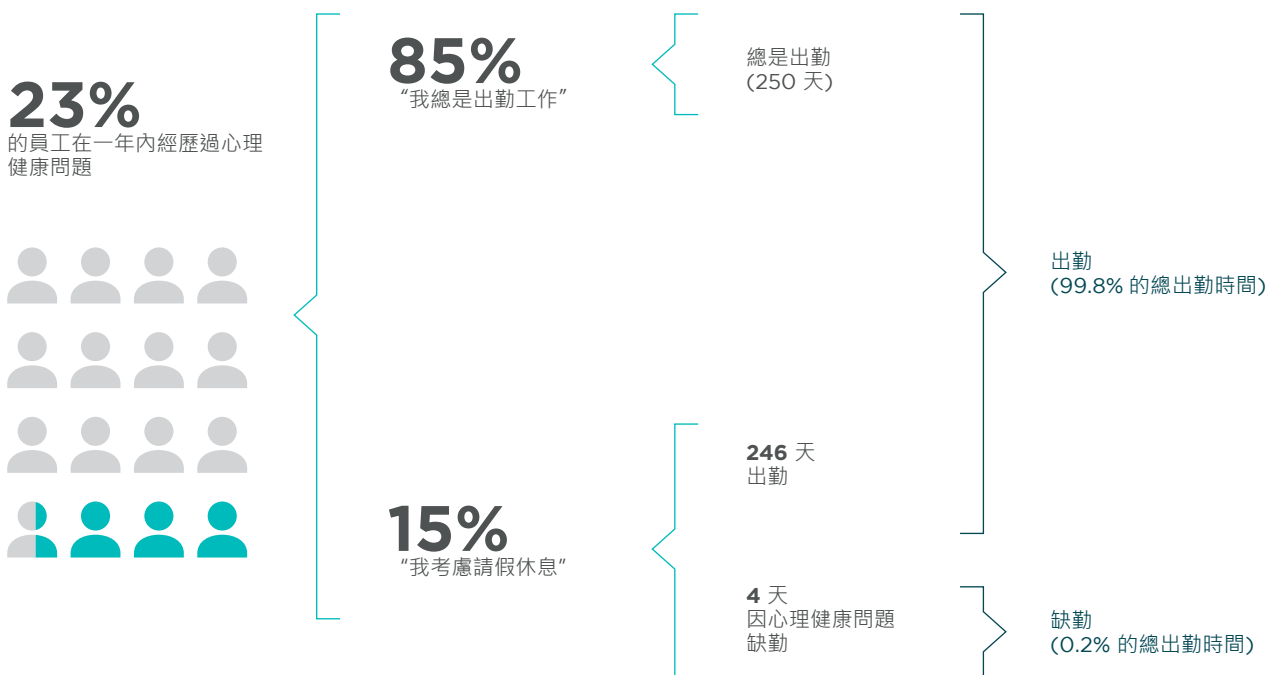


圖 3
數據來源：CMHA HK 問卷調查 (2018)；奧緯分析

假性出席成本

為了評估成本，我們需要計算曠工率及假性出席率。“假性出席”指的是員工儘管健康狀況不佳或受傷但依然上班的情況，員工很大可能在工作效率受影響的狀態下工作，從而嚴重削弱生產力。

數據表明假性出席的成本可能很高，而僱主很容易會忽略這一類隱藏成本。CMHA HK 和奧緯調查的數據顯示，85%的員工表示，儘管身體狀況不佳，他們仍將繼續上班。這一現象所導致的假性出席將帶來47億港元–100億港元的成本，約占本報告計算所得的心理健康總成本的~80%。

調查還表明，約64%有心理健康問題的專業服務公司員工在知道自己的工作效率會受到心理健康問題的影響下，依舊選擇假性出席工作。這些受訪者稱：每年約有55—60天的工作時間內，實際工作效率會受到心理健康問題影響。

其他類似研究得出的結論也十分相似。AIA Vitality調查表明，在香港，平均每位員工每年因（身體或心理健康不佳）假性出席或實際曠工會造成70天的生產力損失，其中63.5天（91%）是因假性出席造成的。與之相似，保柏調查顯示，每位員工每年有69天（身體或心理健康不佳）因假性出席或實際曠工而工作效率低下，其中64天（93%）是由於假性出席。友邦和保柏獨立調查的相似研究結果也表明在香港假性出席問題的嚴峻。

僱主低估影響

僱主可能同樣嚴重低估了其員工的問題假性出席率。保柏的一項調查顯示，員工匯報的假性出席天數為64天，而在僱主的認知中，這一數字被低估了70%，僅為年均19天。

中層管理人員最可能“假性出席”

調查同時發現，中層員工中假性出席現象發生的更為頻繁。調查結果顯示，69%的中層職位受訪者

稱，在過去的兩周內就有過心理健康不佳的狀況，同時，受訪者中的中層管理人員匯報的假性出席時間（約70天）比平均的55—60天還要多約10天。保柏的調查同樣也支持這一結論，即有71%的中層管理職位的受訪者存在假性出席情況，比管理崗位的受訪者高16%，比普通員工受訪者高5%。

這轉化為中層管理層中極高的假性出席成本—調查估算香港中層管理層假性出席成本約占總假性出席成本的近50%（見圖4）。

不同職級員工的假性出席成本比例 估算成本，占出勤總成本的百分比

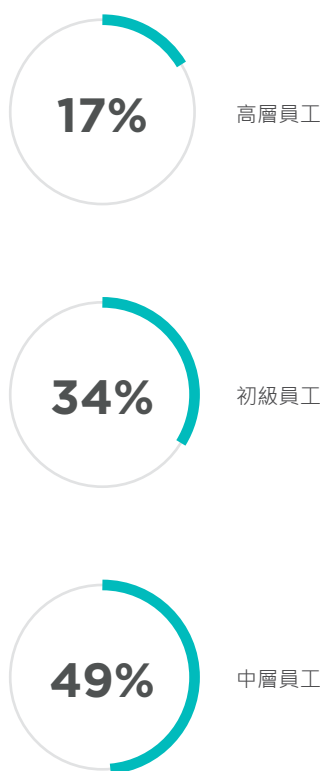


圖 4
數據來源：CMHA HK、香港統計年刊、奧緯分析

員工離職成本

除假性出席成本外，僱主同時也常忽視了因心理健康問題而離職的員工的流失成本。調查估算這類成本介乎7億港元至22億港元之間，占報告計算所得的心理健康總成本的15%。

據調查，9%的員工曾因心理健康問題離職。2018年美世 (Mercer) 的一項調查表明，16%的離職員工因“壓力”離職（註：壓力並不直接等同於心理健康問題）。

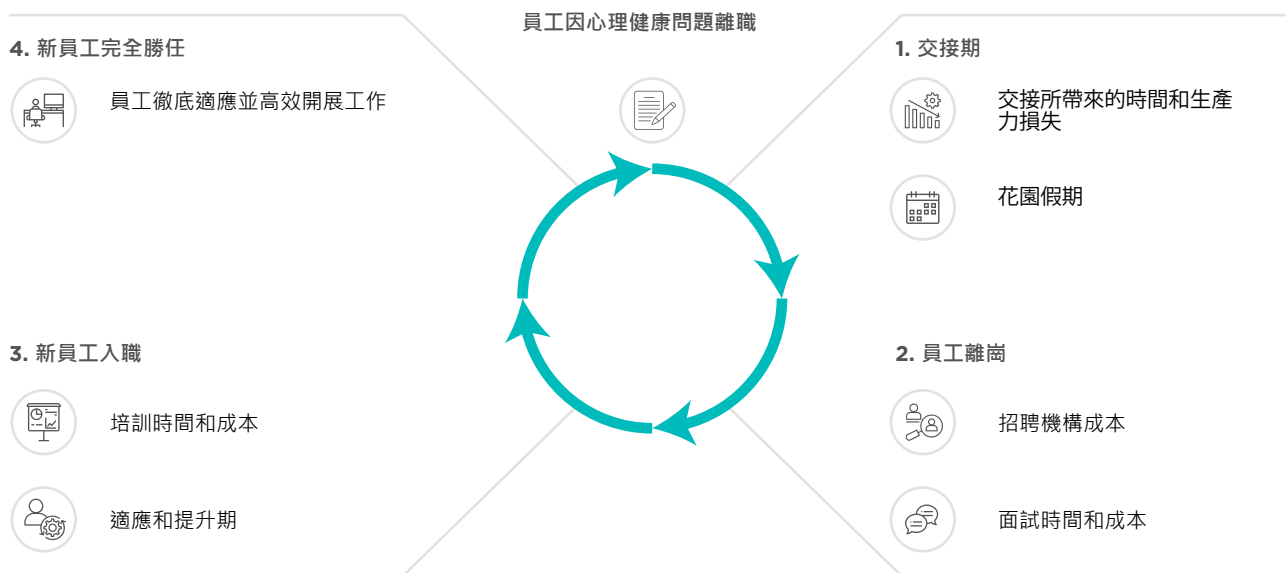
研究指出，僱主需要約6至9個月來徹底取代離職員工（美世）。替換員工的過程中，僱主可能需要面對顯著的成本（見圖5）：

- 交接成本：專業服務公司通常都設有1至2個月的離職通知期。在此期間，離職員工將交接手上的工作，而這一期間該員工的工作效率可能受到影響。而在某些行業，通常要求資深員工在離職時請“花園假期”。即使員工在

假期期間的生產力為零，但僱主仍需要支付工資成本。

- 招聘成本：專業服務公司通常使用專業招聘公司尋找合適的替換人選。通常，專業招聘公司會收取相當於該員工2至3個月的薪資作為獵聘費用。若是更為資深的員工，這一費用可能更高。
- 入職成本：當新員工被聘用後，新員工必需適應新的崗位和工作環境。入職期間，員工通常生產力將低於正常水平，因為他們需要花時間參加各類培訓，並建立崗位所需的各類工作關係，例如：一位新到崗的銷售員需要與客戶之間建立新的客戶關係。依據工作性質和資歷程度的不同，這一過程可能需要2至6個月。

替換離職員工的典型週期



解決心理健康問題帶來的“回報”

香港的僱主可以從員工的良好心理健康中獲取實質性利益。

一系列國際研究表明，支持員工心理健康的計劃可獲得積極回報，對僱主帶來好處。

根據德勤摩立特發布的一項報告，英國僱主在心理健康項目上的投資回報率達4.2倍。報告同時指出，早期項目如企業層面的文化建設項目和知識普及項目，以及主動干預項目如管理人員研討會，通常較被動式的心理健康輔助計劃如資助心理諮詢治療更為有效。

在澳州，普華永道的調查指出，心理健康項目的平均投資回報為2.3。日本職業安全與健康局進行的一項試點調研對11家僱主企業進行了調查，得出心理健康項目平均投資回報為3.7。

在香港，雖然僱主針對心理健康問題采取的預防與干預機制還相對較少，但已有一些調查研究顯示此

類機制將會帶來很大的積極影響。根據友邦的一項調研，員工通常能意識到干預措施對其心理健康狀況的改善作用（見圖7）。

員工援助計劃 (Employee Assistance programs) 是支持員工健康的最常用的方式，但數據表明香港員工對援助計劃的接受率較低 (11%) (AIA Vitality)。初步統計顯示，員工認為預防計劃 (如壓力管理等) 比員工援助計劃 (AIA Vitality) 更有效地改善健康狀況。

人們對於職場心理健康狀況的關注度和重視程度正在逐漸加強，我們相信這也和僱主利益息息相關。通過適當的投資和規劃，僱主可以有效地構建一個良好的工作環境，並改善員工的心理健康、福祉和生產力，最終從長遠角度為僱主贏得可持續的優勢和經濟效益。

不同國家心理健康輔助計劃的平均投資回報率

不同國家心理健康輔助計劃的投資回報率 (ROI)

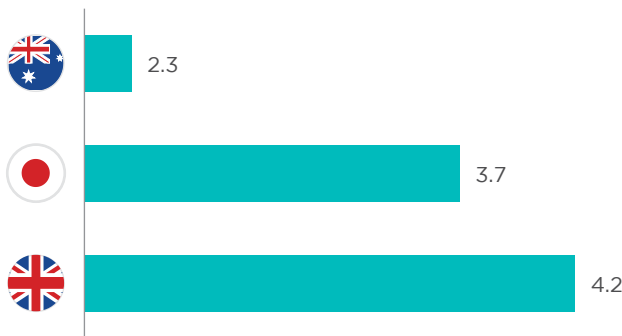


圖 6
數據來源：德勤摩立特、日本職業安全與健康局、普華永道澳大利亞、華永道澳大利亞、奧緯分析

香港僱主對EAP的提供和採用

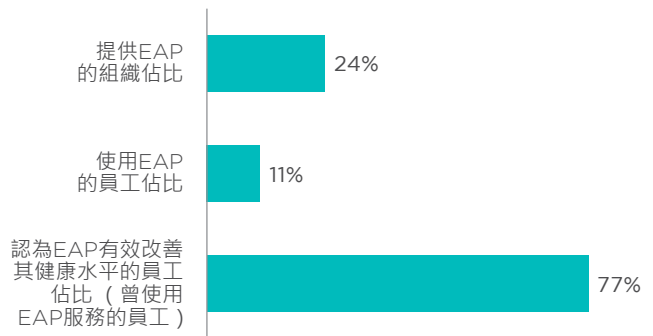


圖 7
數據來源：《AIA Vitality 最健康工作環境2017調查報告》

附錄：心理健康問題成本的估算方法

圖8闡明了本次調查量化香港僱主心理健康問題成本的方法。

本報告列出了對於本報告中量化的成本的計算公式，包括：曠工成本、假性出席成本和人員離職成本。對於每一細項的計算內容，報告考慮了所有的專項調查結果、一系列公開數據（例如其他調研、政府公開數據等）以及許多專家意見。

我們的匿名問卷調查於2018年進行，受訪者來自香港11家專業服務公司的400名員工。問卷使用機會抽樣的方法而員工都是自願參加調查。因此，本報告結果代表所選樣本的觀點，但並不一定代表所有僱員。細節可以在以下各頁中找到。

僱主心理健康問題成本的估算框架和方法

	假設	方法	
缺勤成本	年薪	950億港币	直接引用（香港統計年刊）
	✘ 報告心理健康問題的員工佔比	25-35%	基於調研的假設（CMHA HK、香港大學）
	✘ 考慮缺勤的員工佔比	15-25%	基於調研的假設（CMHA HK）
	✘ 心理健康問題導致的缺勤天數佔	1.25-2.25%	基於調研的假設（CMHA HK）
出勤成本	年薪	950億港币	直接引用（香港統計年刊）
	✘ 報告心理健康問題的員工佔比	25-35%	基於調研的假設（CMHA HK、香港大學）
	✘ 依舊出勤的員工佔比(以天數計算)	-99% ¹	基於調研的假設（CMHA HK）
	✘ 出勤但生產力下降的天數佔比	20-30%	基於調研的假設（CMHA HK, AIA Vitality）
離職成本	年薪	950億港币	直接引用（香港統計年刊）
	✘ 因心理健康問題離職	2-3%	基於調研的假設（CMHA HK、美世諮詢、香港人力資源學會）
	✘ 交接導致的生產力影響	4-13%	直接引用（美世諮詢）
	✘ 補招成本	23-27%	直接引用（美世諮詢、亞洲人力、香港統計年刊）
	✘ 到崗生產力影響	8-38%	直接引用（美世諮詢）

圖8

1. 75%-85%的受訪者表示儘管身體狀況不佳，他們仍會繼續工作。從可能曠工15-25%的受訪者中，數據顯示只缺席1.25%-2.25%的工作日。此報告假設這些員工在上班的日子裡仍然會遇到心理健康的問題。請參考圖3。

詞彙表

名稱	描述
曠工成本	員工由於心理健康問題而未能出席工作
員工輔助計劃 (EAP)	幫助員工解決可能影響工作效率、健康、心理和感情健康的個人問題和/或工作相關問題的員工福利計劃
交接成本	交接現有工作期間，員工的工作效率可能受到的影響
入職成本	由於需要花費時間完成各種培訓並建立職責所需的人際關係，新員工一般工作效率低於正常水平
假性出席成本	員工出席工作，但由於心理健康問題不能以最高效率完成工作
招聘成本	獵頭人員一般收取員工2—3個月的薪水作為服務收費
交接成本	在職責交接期間的生產力損失和招聘繼任者過程中的成本
保健計劃成本	各種員工保健計劃的成本，如員工會主動參與的EAP等計劃

數據來源和參考文獻

AIA. (2017). *AIA Vitality The Healthiest Workplace Survey Findings 2017*. Retrieved from healthiestworkplace.aia.com: <https://healthiestworkplace.aia.com/hongkong/eng/2017-results/>

Bupa. (2016). *Bupa Wellness@Work Research*. Hong Kong: Bupa.

Census and Statistics Bureau Department of Hong Kong. (2018). *Hong Kong Annual Digest of Statistics 2018*. Hong Kong: Census and Statistics Bureau Department of Hong Kong.

City Mental Health Alliance Hong Kong. (2018). *CMHA Hong Kong - Workplace Mental Health Survey*. Hong Kong: City Mental Health Alliance Hong Kong.

Faculty of Social Sciences University of Hong Kong. (2014). *Knowledge, Attitude, Practices about Mental Health of the Workforce*. Hong Kong: University of Hong Kong.

Graduate School of Health Care and Nursing, Juntendo University, Japan. (2013). *Cost-benefit Analysis of Comprehensive Mental Health Prevention Programs in Japanese Workplaces: A Pilot Study*. Japan: National Institute of Occupational Safety and Health, Japan.

Hong Kong Institute of Human Resource Management. (2017). *Overall Average Staff Turnover Rate at 11.2% in Second Half of 2017*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Human Resource Management.

Mercer. (2018). *Total Remuneration Survey (TRS) 2018*. Hong Kong: Mercer.

Monitor Deloitte. (2017). *Mental health and employers: The case for investment*. London: Deloitte.

PwC. (2014). *Creating a mentally healthy workplace: Return on investment analysis*. Australia: PwC.

City Mental Health Alliance (CMHA) Hong Kong 介紹

CMHA Hong Kong 是一個非牟利組織聯盟，CMHA 的成員共同支持香港僱主為員工創造良好的心理健康文化，增加對心理健康的認識，並確保企業可以採取實際行動來創造健康的工作環境。該聯盟由業務主導和專家指導。CMHA最初是在英國成立的。CMHA Hong Kong於2017隨着眷顧患者基金會的支持與Mind Hong Kong同時推出。如欲實時追蹤CMHA 最新信息，敬請訪問www.cmhahk.org。

奧緯諮詢介紹

奧緯諮詢是一家全球性管理諮詢公司，旗下擁有 4,700名諮詢顧問，辦公室地點遍布世界 30個國家的 50多個城市。奧緯諮詢在戰略制定、組織架構設計及轉型、公司運營、風險管理等領域具有很深的造詣。奧緯諮詢是母公司Marsh & McLennan Companies旗下全資子公司【母公司紐交所證券代碼:MMC】。如欲實時追蹤奧緯最新信息，敬請訪問www.oliverwyman.com。

致謝

我們非常感謝那些從繁忙日程中抽出時間參加心理健康問卷的公司和受訪者。沒有他們的參與，這項研究將難以達成。