

友善職場 預防霸凌

現代社會中的職場不僅是勞動者實現經濟收入的場域，更是個人成長、學習與實現價值的重要平臺。然而，職場霸凌（Workplace Bullying）現象卻對個人心理健康、工作績效及組織氛圍帶來負面影響。本文旨在探討職場霸凌的成因及其影響，並提出建立友善職場以預防霸凌的策略，促進營造健康的工作環境。

沈美蘭（行政院主計總處人事處科長）

壹、前言

隨著工作型態的多樣化及競爭壓力的提升，職場霸凌事件逐漸浮現。邇來，從新聞報導中可發現，不只在私人企業，政府機關中也有職場霸凌情形。常見的職場霸凌行為包括言語嘲諷貶低、散播謠言或背後中傷、工作處處刁難、刻意排擠或孤立、工作上不給資源或支援等。根據美國工作場所霸凌研究所（WBI）2024 年發布之調查結果，大多數的霸凌發生於上對下占 55%，來自

同事的霸凌占 29%；而且，遠端工作並沒有減少職場霸凌現象。（葉雅馨，2024）

職場霸凌不僅影響個人心理與生理健康，也破壞組織信任與凝聚力。如何建立友善的職場文化，有效防治職場霸凌，成為企業界與公部門共同關注的課題。

貳、職場霸凌成因與影響

職場霸凌是指發生在工作場所中，藉由不合理之對待與不公平之處置所造成持續性冒

犯、威脅、冷落、孤立或侮辱行為，使被霸凌者感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立或受傷，進而折損其自信並帶來沉重之身心壓力。我國現行法制中，在勞動基準法第 8 條、職業安全衛生法第 6 條及職業安全衛生設施規則第 324 條之 3 規定，雇主應妥為規劃及採取必要之安全衛生措施，以預防勞工執行職務因他人行為遭受身體或精神上不法侵害。

至公部門部分，於公務人員保障法第 19 條、公務人員安全及衛生防護辦法第 3 條規定，

各機關對於公務人員之執行職務，應提供安全及衛生之防護措施，所謂安全及衛生之防護措施應包含執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防。行政院人事行政總處並於 2025 年 1 月函頒新修正之「員工職場霸凌防治與處理建議作為」及「員工職場霸凌處理標準作業流程（範例）」，提供各機關作為防治及處理公部門職場霸凌之參考。各機關亦陸續積極參酌並據以修正所屬員工職場霸凌防治與處理作業規定。

一、職場霸凌類型與成因

職場霸凌的型態包含「直接霸凌」，如侮辱性言語、公開羞辱、威脅；「間接霸凌」，如散播謠言、孤立個人、阻礙工作進度；「結構性霸凌」，即來自於組織文化或管理層的不當行為，例如不合理的工作量分配或權力濫用等。常見類型如下：1. 語言霸凌，例如公開羞辱、嘲諷或過度批評。2. 社交孤立，例如刻意排擠或阻斷與他人的溝通機會。3. 濫用權

力，例如上級透過職權施壓，進行不合理要求或苛責。4. 工作干擾，例如給予過量或過少工作，干預正常職責執行。

有學者從個體、工作任務、團隊與組織等方面，整理出三種可能造成職場霸凌發生的路徑（袁巧如，2024）：

（一）第一種路徑是源自於個體在職場上遭受挫折，因工作滿意度降低而採取主動侵略的方式，將自己遭遇的挫折歸因於組織內某位成員身上，進而成為霸凌者，或以消極被動的應對方式，逐漸降低自己的工作效能，而成為被霸凌者。

（二）第二種路徑是由於職場挫折與壓力所引起的人際衝突未獲得妥善管理，反而以強制解決的方式處理人際衝突，使得衝突升級，致權力或資源較多的一方容易成為霸凌者，權力或資源較少的一方則成為被霸凌者。

（三）第三種路徑則是因組織特性容許或激發霸凌行為的發生，通常與組織文化有密切關係。

如從個人角度擴展至整體社會環境之觀點，可歸納職場霸凌的成因如下：

（一）個人因素：如霸凌者的權力欲、受害者的性格特質（如內向或較為被動）。霸凌者可能存在性格缺陷、權力欲望或壓力導向行為；被霸凌者則可能因性格內向、抗壓能力不足而成為目標。

（二）組織文化：如缺乏透明度、過於競爭的環境或領導者的縱容。組織文化缺乏透明、公平的管理機制，以及競爭導向或獎罰失衡的環境容易滋生霸凌行為。

（三）社會環境：如對階級制度的迷思或對權威的不當依賴。如勞資關係緊張或整體經濟不景氣，可能使職場人際關係更具敵意。

專題

二、職場霸凌的影響

職場霸凌的影響不僅侷限於受害者個人，還會波及整體組織與社會環境，茲臚列如下：

(一) 對個人的影響

1. 心理健康：霸凌受害者常經歷焦慮、抑鬱、自尊心下降等問題，嚴重者可能出現創傷後壓力症候群（PTSD），甚至影響家庭生活。
2. 生理健康：如頭痛、失眠、胃腸不適，甚至免疫系統失調。
3. 職業發展：受害者可能因工作效率下降、辭職或失去信心而影響職涯發展。

(二) 對組織的影響

1. 生產力下降：霸凌行為降低員工士氣，影響整體工作效率。
2. 人員流動率升高：受害者或目擊者可能選擇離職，增加招募與培訓成本。
3. 組織形象受損：長期存在霸凌問題的組織可能失去外界信任，影響品牌聲譽。

(三) 對社會的影響

職場霸凌可能加劇整體社會的不安全感與人際信任度下降，導致勞資對立或勞動關係緊張。

參、建立友善職場以預防霸凌

為防止霸凌行為的發生，建立友善職場成為組織管理者的重要責任。友善職場是一種以尊重、包容和協作為核心價值的工作環境，強調員工之間的互助和領導層的公平管理。核心特徵包含：1. 尊重多樣性：重視不同背景、性別、文化的員工，創造包容的氛圍；2. 公平透明：制定清晰的規則與標準，確保決策過程公開且公平；3. 員工參與：鼓勵員工表達意見，提升歸屬感與滿意度。

近年公部門大力推動友善職場，除為保障公務人員權益外，更是因為職場霸凌會造成機關同仁士氣低落、行政效能下降，爰期望藉由營造友善職場環境，消弭職場內人際衝突。茲以行政院主計總處（以下簡稱本總處）推動友善職場之相

關措施，舉例說明如下：

一、尊重多樣性

- (一) 積極配合國家考試用人政策，提列考試職缺，進用考試錄取人員。取才不因性別、年齡、種族、宗教等而有所差異，吸納不同背景的優秀人才，能在專業領域各自發揮所長。
- (二) 遇有適當職缺優先進用身心障礙者及原住民，實踐多元取才之理念，並提供身心障礙同仁運用職務再設計服務採購助聽器、增設無障礙坡道及優先提供停車位等服務。
- (三) 於公共空間規劃整修時納入多元性別者實際需求，在行政院院區及廣博大樓均設置性別友善廁所，並倡導尊重多元化家庭型態觀念。

二、公平透明

- (一) 訂定公正、公平之主計人員陞遷制度，為落實

功績主義，於 2024 年 3 月修訂本總處及所屬主計機構公務人員陞任評分標準表，並依擬任職務為「非主管職務」及「主管職務」分別訂定配分。

- (二) 為鼓勵編制內職員充實知能，訂定本總處職員申請參加國內學校進修實施要點，經依規定簽准公餘時間進修者，每人每學期最高均得補助新臺幣 1 萬 5 千元，補助年限 4 年。
- (三) 為建構健康友善之職場環境及避免員工於執行職務時，遭受身體或精神不法侵害，使其安心投入工作，於 2024 年 11 月新訂本總處員工職場霸凌防治與處理作業要點，設有職場霸凌申訴之專線電話及專用電子信箱，並利用公開場合與會議等多元管道宣導霸凌防治。

三、員工參與

- (一) 為落實人性關懷，建立溫馨支持的工作環境，早於 2013 年 1 月即訂定本總處員工協助方案推動計畫，每年定期調查員工滿意度與實際需求，據以持續更新及推動計畫各項實施內容。
- (二) 為提升主計業務效能及鼓勵主計人員參與，本總處每年依「主計業務創新變革精進評審及獎勵要點」辦理所屬提報項目參與評審作業，並於 2024 年試辦由全國主計人員線上票選「提案人氣獎」活動，完成投票者可參加抽獎，抽出 20 名，每名可得商品禮券新臺幣 5 百元。提報項目經評審後如獲進入複審、甲等獎或優等獎者，即予以獎勵；如係獲得優等獎，頒給獎金新臺幣 1 萬元及獎座 1 座；單位主管記功二次，主要辦理人員最高得記大功一次，相關參與人員得各在最高記

功二次額度內覈實辦理敘獎。

職場霸凌會造成組織及個人的負面影響，有的傷害一旦造成之後，恐將難以彌補，故應首重事前預防職場霸凌發生，其防治對策包含下列三個層面，可透過訂定法令規章、實施教育訓練及推動員工協助方案等方法加以落實。

一、個人層面

- (一) 提升自信心與抗壓能力：鼓勵員工透過心理諮商或教育訓練增強應對能力。
- (二) 鼓勵尋求支持：建立內部或外部的支持系統，如提供明確申訴管道或轉介當事人求助專業人士。

二、組織層面

- (一) 建立明確政策：制定反霸凌政策並公開宣導；制定防治職場霸凌的行為準則與懲處措施，並確保透明化與可執行性。

專題

(二) 培養健康文化：推廣互相尊重、包容的職場價值觀，透過教育訓練提高全體員工的霸凌防治意識。

三、法制層面

(一) 政府可藉由立法強化對職場霸凌的規範與防治，課予雇主職場霸凌防治義務。

(二) 完善申訴與調解機制：設立獨立的舉報管道及公平、保密的調查流程，以保障受害者權益。

肆、結語

職場霸凌是影響個人與組織發展的重要課題，其防治需要多方努力與合作。個人應提升自我保護意識，企業應建立健全的制度與文化，政府則須完善相關法令規章。目前我國府院高度重視霸凌事件，並於 2024 年 11 月宣達對霸凌零容忍，除各機關（構）既有之申訴管道外，為使公務機關員工能有其他安心申訴途徑，行政

院人事行政總處業於 2024 年 12 月建置職場霸凌案件通報平臺，會以保密方式轉請權責機關處理，並由人事總處追蹤列管通報案件後續辦理情形，以強化職場霸凌防治。

建立友善職場以預防職場霸凌，不僅有助於保護員工的身心健康，還能提升組織效能與社會和諧。企業界及公部門均應積極採取措施，從霸凌零容忍政策、管理制度、組織文化等多方面著手，共同創造一個充滿尊重與合作的工作環境，讓員工感受到被重視與支持。

參考文獻

1. 袁巧如 (2024)，我國職場霸凌防治制度之研究－以公部門為中心。
2. 葉雅馨 (2024)，建立友善工作環境「職場霸凌」零容忍，https://www.etmh.org/Mental_health/topic_more?id=91d8f3eb9a114521acd2632cf513be0d
3. 葉佳倫、王安祥 (2021)，我國職場霸凌預防制度之研究，勞資關係論叢，23 卷 2 期。
4. 李貞嫻、林冠含 (2010)，各國

因職業引起精神疾病與工作壓力相關性之比較，勞動部勞動及職業安全衛生研究所 108 年度研究計畫 ILOSH108-A301。

5. Ludmila N. Praslova, Ron Carucci and Caroline Stokes (2022). How Bullying Manifests at Work -and How to Stop It. <https://hbr.org/2022/11/how-bullying-manifests-at-work-and-how-to-stop-it> ❖