



職場霸凌防治與實務處理： 營造良性溝通與和諧的職場環境

亞大心理學系 孫旻暉 教授/中心主任

亞洲大學性別平等教育暨社會議題研究中心 主任
張老師文化出版社/台中張老師 顧問
台中市、雲林縣&苗栗縣政府性別平等委員會
教育部性平講師人才庫暨性別事件調查人才庫 專家
勞動部性別事件調查人才庫 專家
亞洲大學醫學暨健康學院心理系 前系主任/前副院長
前心理健康促進委員會 專家委員

1



重要概念

- ▶ **刻板印象 (Stereotype)**：指人對於特定團體的特質有特定的**信念 (belief)**。例如：有人認為「年輕同仁抗壓性差」、「資深員工都不願意學新東西」、「行政人員只是做雜事，專業性不高」，或「約聘僱人員比較不重要」。上述說明即是對某些職場身分、年齡、職務或職級形成固定化的信念或價值觀。
- ▶ **偏見 (Prejudice)**：對特定族群或團體的人有負面情緒或**評價 (evaluation)**。如：因為認為某位新進員工「草莓族」、「不耐操」，便在心中對其抱持不信任、輕視或不耐煩；或因為某位同仁曾經請病假、提出申訴、反映工作壓力，就被貼上「麻煩人物」、「愛抱怨」、「不合群」的標籤。
- ▶ **歧視 (Discrimination)**：針對特定團體做出**負向行為 (behavior)**。例如：主管刻意將困難或不合理的工作集中交給某位被貼標籤的員工；在會議中公開羞辱其能力；在工作群組中影射其「不負責任、能力不足」；排除其參與重要會議或資訊流通；或在請假、考績、排班、職務分配上給予不公平待遇。

2

認識霸凌與霸凌防治

阿曼達·陶德自殺事件



- ▶ 阿曼達·陶德 (Amanda Todd) ，1996年11月27日生於加拿大英屬哥倫比亞省溫哥華地區高貴林。2012年10月10日被發現自殺於自家的臥室裡。
- ▶ 時年16歲的阿曼達·陶德曾表示自己在學校被同學所欺凌，並一度自殘，曾將自己的遭遇以卡片的形式錄製成長達八分鐘的影片並行至全球最大影片平台 Youtube 上。此影片在阿曼達死後不到十二小時即被刪除，但官方未給刪除原因。此次事件引起了加拿大官方對青少年心理健康發展的注意。





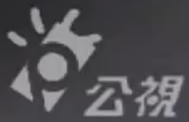
Teens React to Bullying 霸凌 (Amanda Todd) (中文字幕)

<https://www.youtube.com/watch?v=ED4tzQORfV4>



她很愛新科技,因為她想進行

5



公視主題之夜
網路殺了她





霸凌BULLYING

- ▶ 最早被國內的學者將它音譯為「霸凌」一詞，就廣義的定義來看，霸凌具有三個重要的因素：
 - (1)長時間持續的；
 - (2)故意的
 - (3)對他人在心理、身體和言語的攻擊。
- ▶ 另外，不同的研究者也會對霸凌有不同的定義。
- ▶ Solberg與Olweus (2003) 建議判定標準，發生頻率要在每個月2-3次以上，才能稱得上是霸凌行為。



霸凌事件中的各種角色

- ▶ 霸凌者 (Bully)
- ▶ 受害者/被霸凌者 (Victim/Bullied)
- ▶ 協助者 (Assistant)
- ▶ 附和者 (Reinforcer)
- ▶ 保護者 (Defender)
- ▶ 局外人 (Outsider) 或旁觀者 (bystanders)

霸凌的類型可分為六大類

- ▶ 言語霸凌
- ▶ 肢體霸凌
- ▶ 關係霸凌
- ▶ 性霸凌
- ▶ 反擊型霸凌
- ▶ 網路霸凌

Her name was Amanda Todd(她的名字是阿曼達.陶德)



立法目的之比較

(一) 性別平等工作法 (原性別工作平等法, 簡稱**性工法**; 保障工作權)

- ▶ 兩性工作平等法91.01.16公佈, 91.03.08施行, 97.01.16修正為性別工作平等法, 112.07.13修正為性別平等工作法
- ▶ 保障性別工作權之平等
- ▶ 消除性別歧視, 促進性別地位實質平等

(二) 性騷擾防治法 (簡稱**性騷法**; 保護被害人權益)

- ▶ 94.02.05日公發佈, 95.02.05施行性騷法
- ▶ 防治性騷擾
- ▶ 保護被害人之權益

立法目的之比較

(三) 性別平等教育法 (簡稱**性平法**; 保障受教權)








- ▶ 93.06.23公發佈施行性平法
- ▶ 促進性別地位之實質平等
- ▶ 消除性別歧視, 維護人格尊嚴。
- ▶ 厚植並建立性別平等之教育資源與環境。

註：性別平等教育法—▶ 性別平等工作法—▶ 性騷擾防治法

(四) 跟蹤騷擾防制法 (簡稱**跟騷法**)

- ▶ 111.6.1開始施行
- ▶ 共分成八種類型。
- ▶ 向警察機關報案及尋求協助。

數位性別暴力有10種

- 1 網路跟蹤 
- 2 惡意或未經同意散布與性/性別有關個人私密資料 
- 3 網路性騷擾 
- 4 基於性別貶抑或仇恨之言論或行為
- 5 性勒索
- 6 人肉搜索 
- 7 基於性別偏見所為之強暴與死亡威脅
- 8 招募引誘 
- 9 非法侵入或竊取他人資料 
- 10 偽造或冒用身分 

合理被害人

- ▶ 「**合理被害人 (reasonable victims)**」之標準檢視，可以認同被害人之觀點。
- ▶ 「合理被害人」之標準，指被害人面對爭議事件之感受，是當時當地面對相同狀態的一般被害人常有的合理感受。換言之，按被害人的年齡、性別、心智、身分，及此時臺灣社會之價值觀，被害人對行為人的行為產生負面感受。

完美受害者 (The “Perfect Victim”)

▶ 什麼是「完美受害者」？

- ▶ 「完美受害者」是指社會大眾對受害者常抱持的一種**刻板期待**：只有當一個人看起來夠無辜、夠脆弱、反應夠一致、求助方式夠符合社會想像時，才容易被相信是真正的受害者。

常見的社會期待包括

- 受害者應該立刻反抗、拒絕或逃離
- 受害者應該馬上申訴、報案或求助
- 受害者敘述必須前後完全一致
- 受害者不應與加害者有任何往來或互動
- 受害者應該展現明顯痛苦、害怕或崩潰反應

但真實情況往往不是如此

- 事實上，受害者在遭遇霸凌、騷擾或暴力後，可能因為：
 - 害怕權力關係
 - 擔心失去工作或人際支持
 - 對事件感到混亂、羞愧或自責
 - 採取忍耐、冷處理、延後求助等方式自保
- 因此，**不符合「完美受害者」形象，不代表事件沒有發生。**

職場霸凌 (未入法前)

- ▶ 「職場霸凌」目前**台灣法律中尚未被明文定義為一個獨立罪名**，但參考相關判例時亦可瞭解其特定的樣態，例如：
 - ▶ 臺灣新竹地方法院100年度竹勞小字第4號民事判決：「職場霸凌」，乃意指在工作場所中發生的，藉由權力濫用與不公平的處罰所造成的持續性的冒犯、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、被孤立及受傷，進而折損其自信並帶來沉重的身心壓力。
 - ▶ 另外，臺灣臺北地方法院104年度重勞訴字第10號民事判決：職場霸凌之態樣繁雜、不一而足，……職場霸凌也可能發生在部屬對上司，或同儕間，重點在於受霸凌者本身是否受有身心壓力或有人格遭到否定之羞辱感受。

職場霸凌 (未入法前)

- ▶ 其次，臺灣士林地方法院105年勞訴字第76號民事判決：所謂職場霸凌目前並無明確定義，……非謂同事相處間偶有摩擦、衝突、不愉快、疏遠即所謂職場霸凌；所謂霸凌應指以敵視、討厭、歧視為目的，藉由連續且積極之行為，侵害人格權、名譽權或健康權等法律所保障之法益，亦即必須達到社會通念上認為超過容許之範圍。
- ▶ 而國際上多採用挪威學者Dan Olweus (1993, 1999) 所提出的定義，將霸凌視為「一個學生長時間、重複地暴露在一個或多個學生主導的欺負或騷擾行為之中」，具有**故意的傷害行為**、**重複發生**、**力量失衡**等三大特徵。

職場霸凌防治制度架構總覽

公務體系 (公保)

- **主要依據**：公務人員保障法、公務員服務法、行政院與人事總處相關指引
- **特色**：以行政責任、內部調查、保障救濟為核心
- **窗口**：人事室、機關首長、申訴評議機制、保訓會

勞工體系 (勞保)

- **主要依據**：職業安全衛生法、職安設施規則第324-3條、性別平等工作法
- **特色**：強調雇主預防義務、內部調查、外部勞政監督
- **窗口**：雇主/HR、地方政府勞工局、勞動部

職場霸凌定義與樣態 (2025年修正)

- ▶ **定義**：本機關人員假借職務上的權勢或機會，逾越合理範圍，持續以威脅、貶低、孤立等言行，造成敵意工作環境，致身心受損。
- ▶ **例外**：若「情節重大」，即使未持續發生也屬霸凌。
- ▶ **具體樣態**：
 - ▶ **精神攻擊**：嚴重辱罵、公開羞辱、散佈流言。
 - ▶ **權勢霸凌**：無理刁難、過度監視、無理的工作要求。
 - ▶ **冷處理**：刻意孤立、排擠、冷落。

公務體系：適用法規與核心內容

- **《公務人員保障法》**：保障公務人員工作權、身心安全與救濟權利。
- **《公務員服務法》**：要求主管依法行政、善盡領導監督責任，不得濫用職權。
- **行政院 / 人事總處「職場霸凌防治與處理指引」**：要求機關建立申訴窗口、調查程序與保密機制。
 - ▣如事件涉及性騷擾，另須依《性別平等工作法》或相關性騷擾防治規範辦理。
- **實務重點**：機關有建立安全工作環境之義務，主管有管理與預防責任。

公務員職場霸凌新規

- ▶ 2025年修法後的公務員職場霸凌新規，將霸凌明確定義為「**藉權勢持續性冒犯或嚴重一次性侵害**」行為，若造成身心傷害，**首長級/單位主管（如局處長、科長）霸凌者最重罰100萬**，
- ▶ 且涉霸凌者依《考績法》修正案最高可一次記二大過免職。受害者可依《公務人員保障法》向服務機關或上級申訴，機關必須啟動調查並保障申訴人權益。

勞工體系：適用法規與核心內容

- **《職業安全衛生法》第6條**：雇主應防止勞工遭受身體或精神上的不法侵害。
- **《職業安全衛生設施規則》第324-3條**：要求雇主訂定預防計畫、設置申訴處理機制。
- **《性別平等工作法》**：如霸凌涉及性騷擾、性別歧視，雇主必須調查、處理並採取保護措施。
- **《勞動基準法》與民法侵權責任**：提供契約與損害賠償之救濟基礎。
- **實務重點**：雇主若未預防、未處理或未保護，被害人可向外部勞政機關申訴。

職場霸凌

- ▶ 此外，於114年02月21日公告之「**執行職務遭受不法侵害預防指引（第四版）**」已說明，



為維護勞工權益，職業安全衛生法（以下簡稱職安法）於 102 年修正第 6 條第 2 項，明定雇主對於執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防，應妥為規劃並採取必要之安全衛生措施，及授權於職業安全衛生設施規則（以下簡稱設施規則）第 324 條之 3 規範具體措施，並要求事業單位勞工人數達 100 人以上者，參照中央主管機關公告之指引，訂定執行職務遭受不法侵害預防計畫，並據以執行，未達 100 人得以執行紀錄或文件代替，未落實法令規定者，得依法予以裁處；為利事業單位實務推動，勞動部爰於 103 年 9 月依上開設施規則規定，公告訂定本指引，並依實務滾動修正 2 次，本次修正係因應近期國內發生數起職場霸凌事件，爰參酌業界及專家學者意見予以修正，強化雇主就發生疑似職場不法侵害事件，進行內部申訴調查或處理程序等機制。

本指引係提供雇主預防勞工因執行職務，於勞動場所遭受雇主、主管、同事、服務對象或其他第三方之不法侵害行為，造成身體或精神傷害之安全衛生措施參考；至個案之違法處理（如已遭受傷害、性騷擾或跟蹤騷擾等），依職安法施行細則第 11 條規定，應視個案所涉違反法律（如刑法、性別平等工作法、性騷擾防治法、醫療法、跟蹤騷擾防制法、就業服務法或中高齡者

職場霸凌

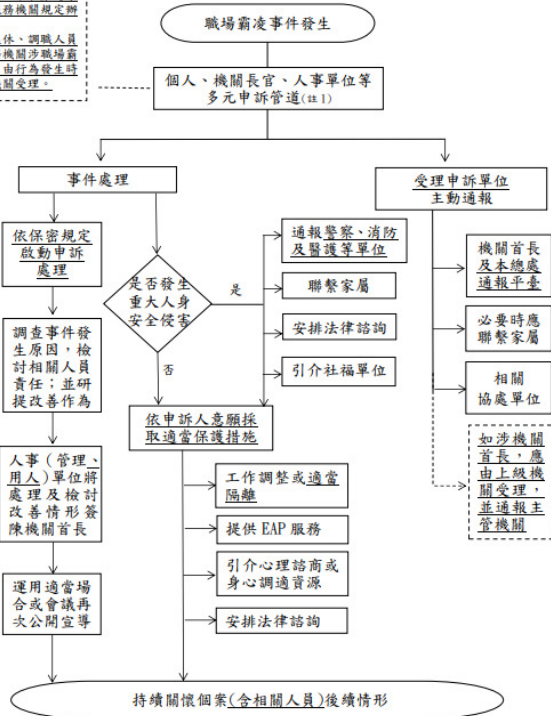
- ▶**勞動部依職業安全衛生設施規則第324條之3第2項**，
 - ▶於職安法增訂職場霸凌防治專章，計新增3條規定，另配合修正相關罰則，法制設計以「申訴(被害)人保護」的角度出發，加強雇主之防治義務，重點包含：
 - 一、明確職場霸凌定義；
 - 二、雇主應依事業單位規模訂定不同防治措施，並公開揭示；
 - 三、強化內部申訴、調查及處理機制，與提供申訴人協助及保護措施；
 - 四、明定通報機制及被申訴人為最高負責人時，勞工可向外部提起申訴的處理機制及相關罰則等。

職場霸凌

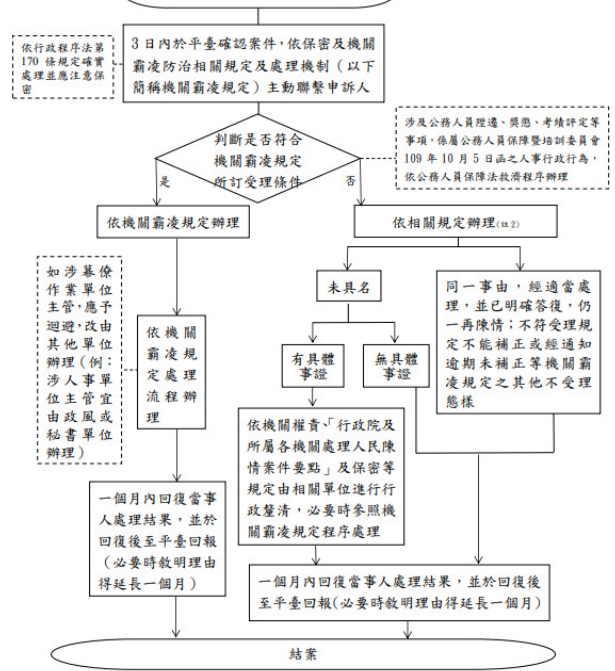
- ▶**勞動部依職業安全衛生設施規則第324條之3第2項**，
 - ▶ 在指引的附錄中說明「**二、職場霸凌：包括勞工於執行職務，在勞動場所中，受同仁間或主管及部屬間，藉由職務、權力濫用或不公平對待，所造成持續性的冒犯、威脅、冷落、孤立或侮辱行為，使受害勞工感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立及受傷，進而危害其身心健康或安全**」。
 - ▶ 故綜合上述之相關法意與定義，霸凌行為之構成要素應包含：**故意的傷害行為、持續或重複地發生、以及對當事人造成確實的身體或心理的傷害**。

註 2
 1. 各機關首長涉及職場霸凌事件，向上級機關提
 起申訴。
 2. 各機關人事、主計、政
 風人員涉職場霸凌事
 件，須服務機關規定辦
 理。
 3. 離職、退休、調職人員
 於原服務機關涉職場霸
 凌事件，由行為發生時
 之服務機關受理。

員工職場霸凌處理標準作業流程 (範例)



各機關接到行政院人事行政總處職場霸凌案件通報平臺
 分派案件之建議處理流程



註 1: 各機關內部申訴管道接獲申訴並受理之霸凌案件，應主動至通報平臺填報；另如獲悉總統府、行政院及本總處等相關機關移送並已由通報平臺列管之案件，應依限至通報平臺回報辦理情形。
 註 2: 如機關權責，「行政程序法」、「行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點」及機關霸凌規定相關處理程序等。

員工職場霸凌防治與處理建議作為



註：宣導及教育訓練內容除職場霸凌外，建議加入以下內容

人員類別	內容參考
一般人員	1. 瞭解機關職場霸凌防治政策及內部申訴處理機制等資訊。 2. 增進職場霸凌基本認知，瞭解如何因應職場霸凌事件，包括對職場霸凌的認識、行為態樣、起因與影響、法規及申訴方式等。
主管人員	著重增進主管人員同理心、溝通技巧、領導管理、危害預防等能力，並能敏察自身領導風格及行為的妥適性，辨識所屬同仁舉止及行為變化，積極預防及應變職場霸凌事件的發生。
申訴事件處理人員	1. 瞭解職場霸凌防治相關規定及機關防治責任，並且增進相關申訴案件處理知能。 2. 參考公務人員保障暨培訓委員會近年職場霸凌再申訴案屬「撤銷由服務機關另為適法之處理」決定之案例，提醒下列程序事項，並確實依機關內部職場霸凌防治及作業處理相關規定及時執行： <ol style="list-style-type: none"> (1) 申訴資格認定：機關職場霸凌防治及作業處理相關規定，適用於同仁（含已調離人員）在工作場所或執行職務時所發生之職場霸凌事件。 (2) 關係人迴避原則：應確保涉及職場霸凌事件之關係人，於調查處理過程中落實迴避意旨。 (3) 調查小組的組成及調查義務：依機關之規定組成調查小組，調查小組應善盡調查義務，查明相關事實，就申訴人有利及不利之情形均予注意。 (4) 做成決定之權責機關及程序：應遵循機關之作業規定，確認具調查及審議權責之組織，並完備審議程序，由機關為職場霸凌是否成立之決定。另機關首長如涉及職場霸凌事件，應由上級機關受理。

「南投縣政府職場霸凌防治及處理作業規定」修正總說明

查行政院人事行政總處一一二年九月十四日總處綜字第一一二一〇〇一八四七號函規定略以，有關行政院所屬各級機關（構）首長涉及職場霸凌事件之處理程序，請參照職場性騷擾事件處理方式，由具管轄權之上級機關受理申訴事宜。並檢附修正後「員工職場霸凌處理標準作業流程（範例）」，請各機關本權責併同通盤檢視修正內部相關處理作業及流程，並督導所屬機關落實。

次查公務人員保障暨培訓委員會一〇九年十月五日公保字第一〇九一〇六〇三〇二號函所附「人事行政行為一覽表」，有關機關依員工職場霸凌防治及處理作業規定作成申訴成立與否之決定，係定性為「管理措施」。

為落實上開函示意旨及重行檢視本作業規定與文字用語妥適性，研議修正第一點、第三點、第四點、第六點、第九點，並刪除第十點，有關修正情形如下：

投 南投縣政府 | 人事處

職場霸凌



單位介紹 重要訊息 南投縣教師敘薪AI智能客服系統 人事服務措施 員工協助方案 人事人員

約聘(僱)及約用人員 表單下載



人事處 > 全國人事法令

轉知機關於事後始知悉所屬公務人員於過去考績年度內有性騷擾、職場霸凌等違法失職行為，經調查屬實後擬予懲處，其相關辦理規範一案

◎ 114/02/26

人事處 > 最新消息

轉知機關於事後始知悉所屬公務人員於過去考績年度內有性騷擾、職場霸凌等違法失職行為，經調查屬實後擬予懲處，其相關辦理規範一案

◎ 114/02/26

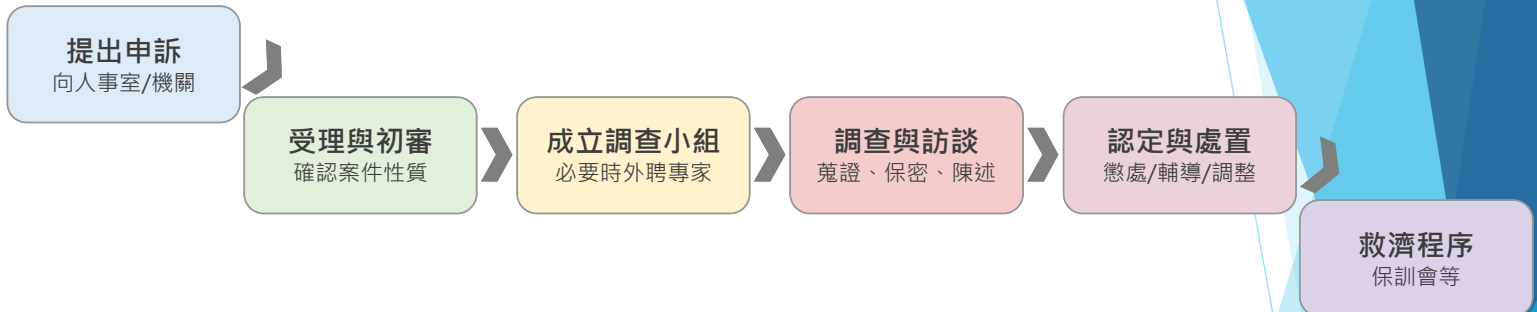
人事處 > 工作友善

轉知行政院人事行政總處修正「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）」各1份

◎ 114/01/24

公務體系：職場霸凌申訴與處理流程圖

適用依據：公務人員保障法、公務員服務法、行政院 / 人事總處相關指引



處理組織

- 應設申訴窗口
- 必要時成立調查小組
- 建議納入外部專家與性平觀點

程序原則

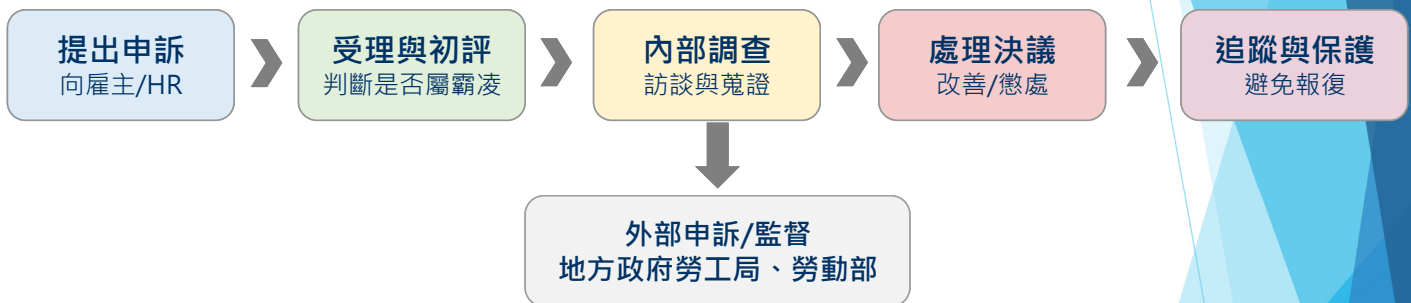
- 保密
- 公正中立
- 避免報復
- 給予雙方陳述機會

常見處置

- 書面糾正、申誡、記過
- 調整職務或工作環境
- 心理支持與後續追蹤

勞工體系：職場霸凌申訴與處理流程圖

適用法規：職業安全衛生法第6條、職業安全衛生設施規則第324-3條、性別平等工作法（涉及性騷擾時）



雇主義務

- 設置申訴管道
- 啟動調查與改善
- 避免二度傷害與報復

涉及性騷擾時

- 須依性別平等工作法處理
- 未處理可受罰鍰

救濟方向

- 申訴勞工局
- 勞資爭議調解
- 必要時民事求償

申訴單位與處理組織：公務 / 勞工比較

公務體系

- 申訴窗口：人事室、機關指定窗口
- 處理組織：調查小組、申訴評議機制
- 外部救濟：公務人員保障暨培訓委員會
- 強調：行政責任與機關內控

勞工體系

- 申訴窗口：雇主、主管、人資部門
- 處理組織：內部調查小組或專責人員
- 外部監督：地方政府勞工局、勞動部
- 強調：雇主義務與勞政裁罰

申訴管道與調查程序

- ▶ **申訴對象**：向服務機關的「**安全及衛生防護委員會**」提出申訴。若行為人為機關首長，則向上級機關提出。
- ▶ **機關責任**：知悉霸凌後，必須採取立即的糾正與補救措施。
- ▶ **調查機制**：組成調查小組（成員至少3人，外聘專家不得少於1/2），並應在兩個月內完成調查。
- ▶ **保障**：機關不得因員工提出申訴而給予解僱、降職或其它不利對待。

適用法規

- ▶ 看「**被害人是誰**」與「**任職機關性質**」來決定主法，不是單看加害人身分。若是一方是公職人員、一方是勞工人員，實務上可先這樣判斷：
 - ▶ 第一層：**以被害人身分為主**。
 - ▶ 被害人若是公務人員，通常優先走**公務人員保障法 / 公務人員執行職務安全及衛生防護辦法**這一套處理。各機關對公務人員因他人行為遭受身體或精神不法侵害，應採取預防及保護措施；防護委員會也明文負責職場霸凌申訴之處理。
 - ▶ 第二層：**若被害人是勞工，原則上走勞動法制**。
 - ▶ 也就是以**職業安全衛生法**體系為主；勞動部已明確把職場霸凌納入職安法修法方向，並說明勞工在勞動場所執行職務時，遭事業單位人員利用職務或權勢關係，逾越業務上必要且合理範圍、持續以冒犯、威脅、冷落、孤立、侮辱等方式致身心健康受危害者，屬職場霸凌的規範對象。

適用法規

- ▶ 第三層：有一個重要例外。
 - ▶ 如果是**法定機關（構）中的非公務人員**，而且是依法令從事公務者，現在法制已特別把這類人納進公務體系的職場霸凌規範。勞動部在職安法修正草案說明中明白指出：114年7月9日修正公布的公務人員保障法，**其第102條第3項已規定，這類非公務人員提起職場霸凌申訴時，申訴、調查、處理優先依公務人員保障法規定辦理；但救濟程序仍依勞動法制辦理**。這個新制自115年1月9日施行。