

中國文化大學



員工應對不法侵害的技巧與營造 友善職場

講師：文化大學心輔系教授 洪瑞斌



自我介紹



中國文化大學

- 中國文化大學心理輔導學系教授
- 曾任台灣員工協助專業協會/理事長
- 台灣生涯發展與諮詢學會/監事
- 擺渡人生設計、力人協會特約講師及心理師
- 輔仁大學心理學博士
- 專技高考及格諮商心理師證書
- 勞工健康服務人員專訓合格證書
- 曾任中國文化大學學生諮商中心主任、中央大學學輔中心輔導老師、東南工專工管科專任講師
- 產業顧問及專案經歷：昱泉國際、楷筌科技、北市勞工局身心障礙就業服務組、福特汽車、國賓飯店、職訓局桃園及板橋就業服務站、1111人力銀行、中華單親家庭互助協會、擺渡系統顧問公司等。

大綱



- 員工應對不法侵害的技巧
- 營造友善職場



疑似職場霸凌案例

- 耀華電子陳員自88/10擔任生現場品管作業員，做事認真負責，94年4月擔任現場組長。95/10遭降職，96/1開始請假。
- 陳員提告民事指稱95/10遭降職減薪，並於11月1調職至人力資源部。新單位組長命其擔任清潔工作，並在公開場所以「垃圾」公然辱罵，使其人格名譽受損而罹患精神官能性憂鬱症，至今無法痊癒。因其憂鬱屬職業病，且仍在治療中，雇主不得任意解雇(公司98/1存證信函預告終止勞僱)。要求補償工作損失及醫療費、片面解雇後之薪資，並書面登報道歉。
- 公司：95年10月品質爭議，本即依序由組長、工程師、課長為品質判定，陳員身為組長，竟未能盡確保品質之責，一昧堅持己見，拒不遵照工程師指示辦理，逕以自行抽樣檢驗無異常為由堅持己見，有不服從上級指揮等不能勝任組長情事。陳員被調整職務至FP部門擔任操作員，從未至人力資源部。

疑似職場霸凌案例



中國文化大學

- 耀華孫經理: 陳員進來公司後表現很努力，當有組長缺時我就推薦他擔任組長，後來有產量壓力的問題時，他有向我表示要下組長，當時是沒有同意。後來請另一站的黃員(曾任組長)來幫他，希望能將整個站帶起來，一個禮拜情況有變好，後來黃員回自己的組，我有聽到陳員向組員有大聲咆哮，也有影響到進度及品質，後來他有些狀況及情緒不穩，我才將他下組長。
- 工程師傅員: 「工作環境內的操作員要幫忙整理，工作環境以外就不是操作員要整理的」；「基本上是你負責哪個站就要清潔那個站，如果有必要時會被派到其他站來做清潔」；「(是否有聽到莊組長說我這裡不是垃圾桶之類的話?) 陳員在我旁邊輸入資料時有時候會講這些，我就安慰他。.....我有跟莊組長說他情緒比較容易起伏，請莊組長說話要小心一點，莊組長脾氣不好，講話比較大聲，有時會用罵的，他講話也不只針對陳員」 「我沒有親眼看過或聽過莊組長罵過他」



疑似職場霸凌案例

中國文化大學

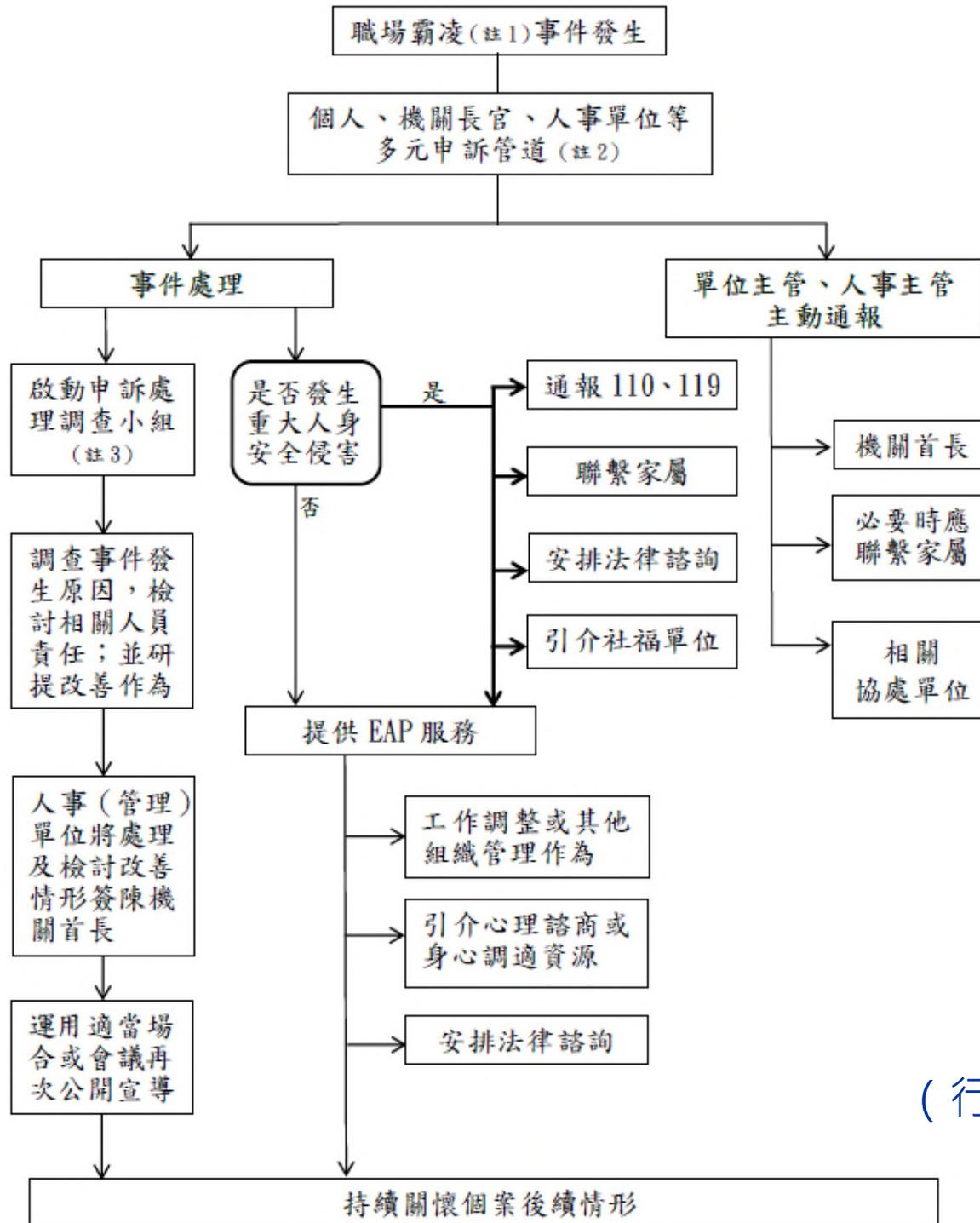
- 陳員96/2/14~3/14；96/3/30~4/28 二度於亞東醫院住院治療，診斷為精神官能性憂鬱症。
- 96/5~6至三總職病科看診2次，並獲鑑定該憂鬱症與工作相關。
- 三總醫師: [降職、調職及與上司發生糾紛屬二級心理壓力…加上陳員有向公司及工會要求協調解決未果，判斷達三級(最嚴重)程度；…有提出罹病之前，在工作上的表現受到優良考績、模範員工的獎勵，家庭生活美滿，無債務或其他導致心理壓力的事件，所以合理排除其他可能導致心理壓力的事件]
- 民事判決(101/10/17)：職業病成立公司需補償96/1~98/2收入損失124萬+40個月平均工資200萬(勞基法59條)+醫療費4萬5千 - 已領勞保職業病給付49萬9 - 已領資遣費42萬8 = 237萬；但無精神賠償、無須登報道歉(無不法行為、名譽受損)

看完上例，如果你是陳員

你覺得可以如何因應與自保？



員工職場霸凌處理標準作業流程 (範例)



(行政院人事行政總處)



(勞動部職安署)

1 法令依據：

- 1.1 「職業安全衛生法」第6條第2項；
- 1.2 「職業安全衛生法施行細則」第11條；
- 1.3 「職業安全衛生設施規則」第324條之3。

2 目的：

藉由工作環境、人員組成及作業活動等之危害辨識、評估與控制，預防與減少職場不法侵害事件之發生。

3 範圍：

適用於所有之工作者。

4 參與成員：

高階主管、單位主管、人力資源管理人員、職業安全衛生人員、勞工健康服務相關專業人員及工作者等。

5 說明：

本流程圖之內容並非唯一之方法，事業單位可參照其基本原則及建議性作法，選擇適合其規模及特性之方法規劃與執行。

勞工健康服務中心

請撥打 **0800-068-580**

<https://ohsip.osha.gov.tw/> (您要幫·我幫您)

遇到職場霸凌怎麼辦？



- **尋求保護與支持**：一定要跟家人朋友說，或可選擇信任的同事、主管說。除情緒支持，討論解決策略，下次作法
- **持續蒐證**：盡可能留下客觀事實之紀錄或資料。
- **提出申訴**：考量確定，透過主管或逕向承辦窗口提申訴。若未受理(申請書有案號)或持平處理再向上、向外反映。但申訴不一定得到所欲結果，在不違反自主意願、價值觀下也可考慮採調解途徑(須有公正第三方)。
- **身心調適**：對過程及影響作調適；對申訴/司法結果作調適。單位EAP諮詢、外部諮商、醫療資源。
- **自我反思與成長**：大致走過後，想想遭遇此事件過程之學習及啟發。後續可自我調整之處，更自我肯定、捍衛自己權益，修正學習人際互動方式

自我保護：尋求連結與支持

中國文化大學



- 霸凌除暴力之本質外，重要作用是社會排除(去連結)
 - 所以需要反向尋求連結
 - 組織外
 - 親人朋友。
 - 生涯導師(mentor)作用的角色。
 - 專業資源: EAP(一般遵守專業保密)、心理諮商治療。
 - 組織內關係: 須經評估
 - 同處境或同情者。
 - 信任的主管
 - 工會或其他維護勞權代言人
 - 業務往來且信任、依賴你的同事
- 社會支持不同作用
 - 情感支持
 - 訊息支持: 提供建議、可能支援

自我保護：蒐證

中國文化大學



- 錄音: 會有妨礙秘密罪嗎?
 - 初始事件發生來不及，後續可能再出現，應預作準備
 - 雖不容易，嘗試說出該說的話(你這樣...，我覺得不舒服/很受傷/不公平/不合法/理.....)
- 紀錄: 無法錄音時
 - 事件後儘速將脈絡與過程記下(時地人事物): 對話原句(記得的話)、對方行動、在場他人...
 - 行為事實才是重點(evidence base)，情緒感受較次要
- 就醫:
 - 身體傷害: 依傷害找合適科別
 - 心理傷害: 建議找精神科，中醫或其他科參考性不高(參考《工作相關心理壓力事件引起精神疾病認定參考指引》)
- 人證: 列出在場相關人員，評估他們支持度及作證意願

錄音證據會有問題嗎？

中國文化大學



- 申訴人錄音不違法的關鍵點：
 - 錄音者是對話當事人：只要錄音者本身參與了對話，就不會構成妨害秘密罪，也不涉及非法竊錄或監聽的問題。
 - 錄音目的為自我保護或舉證：若錄音內容涉及勞資糾紛、職場騷擾、不當解雇等，可作為證據使用，不會構成刑事責任。
 - 避免公開散布錄音內容：雖然錄音本身不違法，但若將錄音對外公開或惡意散播，可能涉及妨害名譽或違反個資法，因此應謹慎使用錄音，僅作為法律程序的證據。

資料來源：廖啓彬(2025)。《廖啓彬律師的沙龍》

<https://vocus.cc/article/679dc349fd89780001a3971a>



《工作相關心理壓力事件引起精神疾病認定

中國文化大學

參考指引》

- 成立要件須包括：
 - 經精神科醫師診斷為精神疾病且追蹤治療六個月（至少 6 次門診）。
 - 發病前約六個月內可認定為因業務造成的強烈心理壓力。
 - 無法認定因「業務外心理壓力」或「個人因素」造成目標疾病。
 - 須經由受過訓練之職業醫學科或精神科專科醫師根據前述指引及工具始得認定係工作引起之精神疾病。

提出申訴：是否要提出？



- 你的期待與訴求：
 - 希望被申訴人受到應有的懲處 / 必須成立
 - 希望自己所受到身心、權益損害(差假、獎金...)得到應有的補(賠)償 / 必須成立 (除非雙方合意調解)
 - 希望自己工作職務調整或壓力源有所改善 / 不一定須成立
 - 希望自己的痛苦有人理解與協助 / 不須成立
 - 希望被申訴人的不適當行為眾所皆知 / 不須成立
 - 希望單位及公司重視不法侵害與提升友善職場 / 不須成立
- 你的擔心
 - 單位及公司壓制或忽略申訴：未來幾乎不可能
 - 受到權勢性報復：短期不可能；長期需觀察
 - 變成大家關注及議論的焦點：可能(但也可能佩服或同情)
 - 工作不保：不可能；除非自己覺得待下去沒意思
 - 影響自己生涯長期發展：難以評估；但可能提升自我肯定及問題解決能力，反而是正向幫助!

提出申訴：是否要提出？

中國文化大學



- 申訴可能結果：
 - 被申訴人讓我痛苦、有壓力，且行為達不法侵害 / 成立
 - 被申訴人讓我痛苦、有壓力，且行為達不法侵害，但證據不足 / 不成立：行政調查非司法，無強制調查權
 - 被申訴人讓我痛苦、有壓力，且行為未達不法侵害，但有管理領導問題 / 不成立：
 - 不同領導風格權威導向、人治導向、區分內外團體、團體代罪羔羊、自戀型、自卑型或能力不足...
 - 有些領導或許讓人有壓力、無效能，但不見得有惡意攻擊
 - 被申訴人讓我痛苦、有壓力，行為未達不法侵害，且沒有管理領導問題 / 不成立：可能性多
 - 結構性問題: 人力不足、單位負荷、壓力大、勞逸或獎勵不均(結構性)
 - 關係問題: 認知期待落差、關係衝突
 - 自我問題: 任務勝任問題、職場文化無法調適、性格問題

調查結果之議決

中國文化大學



- 結果之議決: 成立vs.不成立
 - 外顯事證明確: 肢體攻擊、性騷、辱罵(污辱人格)。
 - 違反規章制度或職權: 工作職務說明或手冊、差假或考勤辦法、績效考核與獎勵辦法、人事派任、晉升、教育訓練制度等。
 - 兩造不爭執或無疑之事實。
 - 被申訴人有不同陳詞，但申訴人及其他關係人陳詞皆一致。
 - 身心損害(無法單獨成立)
 - 身體: 就醫診斷證明、驗傷
 - 心理: 精神科(中醫或其他科參考性不高)
 - 職業性精神疾病須審慎評估因果關係!
 - 但嚴重程度不必達職業病程度

提出申訴：是否接受調解？

中國文化大學



- 可依期待來考量與決策：
 - 希望被申訴人受到應有的懲處 / 必須成立 X
 - 希望自己所受到身心、權益損害(差假、獎金...)得到應有的補(賠)償 / 必須成立 (除非雙方合意調解) ○
 - 希望自己工作職務調整或壓力源有所改善 / 不一定須成立 ○
 - 希望自己的痛苦有人理解與協助 / 不須成立 ○
 - 希望被申訴人的不適當行為眾所皆知 / 不須成立 X
 - 希望單位及公司重視不法侵害與提升友善職場 / 不須成立 X



何時該吹哨呢？

中國文化大學

- 建議先走內部正式申訴管道
 - 無故不受理(受理要有案號)，或未按合理SOP
 - 組織態度明顯不公平、產生不當壓力(高層關切、消息洩漏、找好友來遊說你、找黑道恐嚇...)
- 吹哨管道
 - 主管機關: 尚屬申訴
 - 公司、私人機構: 勞動部、勞動局
 - 公務單位: 上層主管機關、監察院
 - 媒體
 - 民意代表
- 評估點: 我是否很想在此組織繼續待下去? (除非你的管道100%保密)
 - 優: 組織無法不正視此問題; 外部權力可能改變權力結構
 - 缺: 可能讓廣泛組織關係遭受破壞

身心療癒：

中國文化大學



- 身體、精神傷害就醫治療
- 尋求心理諮商或EAP：事件創傷壓力、申訴或司法程序壓力
- 重建自我價值
 - 盤點自我成就、能力、優勢
 - 請親人好友回饋：優點轟炸
 - 申訴若成立可自我肯定；但若不成立，也無須否定自我
- 重建關係連結與歸屬
 - 盤點正向、支持性關係
 - 嘗試再連結：聯繫、聚會、聊天....

身心療癒：長期過後

中國文化大學



- 自我反思(走過之後)

- 雖然不幸遇到職場霸凌、暴力，但它在我生命的意義是...
- 它讓我學習到什麼？
 - 提升韌性與適應力、問題解決能力
 - 更重視自我價值與權益
 - 學習起身對抗不公平與不合理權威
 - 雙向溝通協調很重要，需要提升
 - 感恩家人好友，以及協助者的支持
 -
 - 多年走過傷痛之後，可以嘗試: 你願意原諒這個事件跟對方嗎? (原諒不是為了對方，而是為了放過自己!)

營造友善職場：合宜的溝通技巧



中國文化大學

- 適應職場的人際關係技巧：人際溝通互動不踩雷（洪瑞斌，2020）
 - 提高同理心/換位思考：一般人多只站在自己的角度、立場來溝通而造成問題。溝通中我們可嘗試瞭解對方的立場、想法與感覺，以緩和對立、溝通順暢。反之，我們也可協助對方瞭解自己的。
 - 適度的自我肯定：好好先生/小姐不見得能換來他人的感謝與尊重(別想討好所有人)。各職務角色有其責任功能，你過度承擔對整體組織反而不好(當責)! 說出應當講的話!
 - 提出需求或請求：心理預備對方有可能(權利)拒絕
 - 別拖到撐不下去才提
 - 對付強求：練習拒絕
 - 態度「溫和有理而堅定」；「並非拒絕對方整個人」
 - 確定對方的要求是不合理、過度
 - 開口說不，並說明拒絕的理由
 - 必要時重複自己的立場
 - 覺察自己阻礙的信念，逐一解決，並多加練習!

營造友善職場：合宜的溝通技巧

中國文化大學



- 適應職場的人際關係技巧：人際溝通互動不踩雷（洪瑞斌，2020）
 - 增加對職務角色的敏感度：練習區辨是人際衝突或角色衝突
 - 練習覺察職位角色之功能、任務、壓力與權力關係
 - 提升組織文化之敏感度：合宜的人際溝通有組織文化為背景
 - 文化規範了合宜溝通的規則！例如Hofstede (1980)所提文化價值的4個向度
 - 個人主義/集體主義(Individualism/Collectivism)：以團體和諧與一致性為主；或接納個別差異
 - 權力距離 (Power Distance)：注重上下階級尊卑；或平等
 - 迴避不確定性 (Uncertainty Avoidance)：注重確定不變、保守、不犯錯；或鼓勵積極、冒險、創新嘗試
 - 陽剛/陰柔性(Masculinity/Feminity)：注重理性、剛強、事務導向；或是感性、關係導向



合宜之溝通技巧：非暴力溝通模式

中國文化大學

- 心理學家Rosenberg博士提出非暴力溝通 (Nonviolent Communication, NVC)
 - 人溝通回應的話語，分為「外在語言」、「內在語言」，兩者間交互影響。
 - 在溝通中遭遇負向「外在語言」，同時形成「內在語言」
 - 例如他人對你的工作表現負評或對關係批判!
 - 若我知覺他是對的，我會落入自我指責，覺得自己很爛的「內在語言」
 - 若我知覺他是錯的，「內在語言」像是「他討厭或針對我」我會指責回去，甚或直接拒絕溝通。然後再出現「會不會反應過度；我會不會太難搞」等內在語言。
 - 當接受到好的回應，會形成好的「內在語言」
 - 工作被肯定了，內在語言會說：「我做得還不錯，真棒！」
 - 工作遇到挫折，形成自我肯定「內在語言」是「沒關係，我已經盡力了，下次繼續努力。」

合宜之一般溝通技巧：非暴力溝通模式



中國文化大學

- 好的「內在語言」帶給我們正向感受、自我接納，會再產生好的「外在語言」及回應，便形成善的循環
- 透過「非暴力溝通」四步驟，便能導向善的循環
 - **觀察**：觀察事實而不評價，陳述事件而不是表達評論。
 - 「我注意到你這週的報告遲交了兩次。」
 - **感受**：真誠地表達自己的情感感受，而不是意見或想法。(覺察區分感覺與想法，有助於溝通)
 - 「這讓我感到有些擔心。」
 - **需要**：表達自己的需要，同時理解雙方的需要不同。
 - 「因為我們需要準時提交報告以確保整個專案進度不會延宕」
 - **請求**：用非暴力的語言向對方提出具體可行的請求，也接受對方有不接受的選擇。
 - 「你能否在下次按時提交報告，或告訴我是否有需要幫助的地方？」

營造友善職場：面對權力

中國文化大學



- 面對權力：
 - 強化內在自我肯定：不卑不亢。
 - 謹守界線：整體來說，好好先生小姐並不是幫組織
 - 自我肯定並非攻擊：過激反應也易升起敵意螺旋
 - 客觀評估風險與後果：
 - 資源與關係連結。
 - 盤點自身價值與權力基礎：
 - 強制權：負向評價、懲罰對方權力，一般對下才有。
 - 獎賞權：正向評價、獎勵對方權力，一般對下才有。
 - 合法權：組織賦予你的角色職務權力，若非主管一般沒有指揮權。
 - 專家權：因專業知識、技術而握有的建議、決策權。可用專業提升不可替代性。
 - 參照權：被組織他人喜愛、認同而產生的影響力。若參照權高，可嘗試變成網絡中的關鍵節點。

營造友善職場：面對多元差異

中國文化大學



- 面對不同價值、風格的同事或主管：
 - 包容多元差異：不同價值與觀點很正常。不用勉強自己喜歡
 - 保持合作關係：要能合作任務(公事公辦)，但不用維持或修復關係。
 - 中立客觀：若不同觀點影響決策時，儘量依據職權及SOP客觀持平處理。
 - 維持界線：若遇到對方強求或不合理對待，應採自我肯定反應
 - 降低敵意螺旋：遇衝突或磨擦儘量不做個人化歸因或詮釋，以免激化衝突及對立
 - 需要時，可尋求主管或高層領導協助協調或仲裁。

結語



- 面對職場霸凌與暴力，員工須學習因應技巧：增加社會連結、持續蒐證、熟悉申訴流程、嘗試身心調適等。以及事後的自我反思
- 營造友善職場其實組織及領導責任較大。(組織何以容許不當的主管持續在位？何以容許同事推事不做事、欺善怕惡、排除異己...)
- 將不當事件或不合理現況反映出來，其實是幫忙組織call help或體檢。
- 員工可以做的是，持續學習合宜的溝通技巧、面對權力的能力、包容多元差異之心態。讓組織有機會相互影響及提升
- 如《笑傲江湖》所說：有人的地方就有江湖、就有恩怨。「害人之心不可有，防人之心不可無」，人在職場好修行。與大家共勉之！

An aerial photograph of a traditional Chinese architectural complex, likely a university or government building, situated on a lush green hillside. The buildings feature multi-tiered roofs with green and orange tiles. A vibrant rainbow arches across the sky in the background, spanning from the left side of the frame towards the center. The surrounding landscape is densely forested, and a small town is visible in the distance on the right.

E-mail: hrb.faculty@msa.hinet.net

敬請指教

謝謝!