

# 114年度

## 不法侵害預防及處理-進階教育訓練

### Day 2

## Day1 的內容：

- 職場不法侵害相關定義（因執行職務/勞動場所/職場霸凌定義）
- 企業政策與行為準則aka第四版（辨識及評估危害、作業場所、調整適當人力、行為規範、危害預防與溝通訓練、成效評估）
- 「通報」- 多敏感或多疑似
- 「調查程序設計」- 適用範圍、匿名申訴、成員組成、性別比例、調查與決議分流、最低開會人數、消滅時效、無意願提出申訴、迴避、資料公開、處理時限
- 各種狀況- 匿名申訴、不簽名、逐字稿、舊案申訴、錄音etc
- 申訴處理、會前會、調查、撰寫調查報告、調查結果……

管理系統建置的  
管理工具

法規、調查程序

- 事業單位花了非常非常多的行政資源在做調查
- 調查都是事後(post)的調查
- 這些調查，對於我們的作業環境，形成了什麼改變？
- 我們有沒有花費同樣的資源程度，在事後的風險緩解/改善，或是事前(pre)組織文化的建立？
- 這些申訴人和被申訴人，是為什麼在這裡？

# 心理師到底能幹嘛？

- 律師能做的：評議、寫報告、在法律上保護公司
- 那心理師呢？
- 那事業單位內實際執行不法侵害預防的夥伴呢？

## 我們的訓練？

- 衡鑑及治療（「評估」及「促成改變」）

## 指引的期待？

- 有人心理健康受到影響，要做介入跟保護...嗎？
- 有人心理健康受到影響，要評議職場霸凌是否成立...嗎？



## 組織的目標是什麼？

事業單位的職場霸凌環境，我們單位的期待是什麼？

- 不要被告(不要違反職安法)、不要付錢或賠償
- 不要在事業單位中發生攻擊行為
- 把工作者留在職場上(專業的多元適性的方向，多樣、適性)
- 有健康的勞動力，能夠持續為事業為做產出
- 同仁在工作中找到自我實踐的價值和意義

# 今天的目標

- 職場不法侵害在事業單位中的**現象描述**
- 調查人員的「調查者 / 協助者」的**雙重角色**
- 「**被申訴人**」的個案概念化：**確認問題及促成改變**
- 「**申訴人**」的個案概念化：**評估受損、概念化、轉介資源**
- 參考的個案訪談架構及演練
- 以內部的職場不法侵害討論為主

# 預防職場不法侵害的目的：形成改變

- 對被申訴人的**攻擊行為**，予以**懲處**
- 對被申訴人/申訴人的**職能不足行為**，予以**訓練**
- 對被申訴人/申訴人的**健康的受損**，進行**保護及轉介資源**
  
- 對組織人員，執行**危害辨識及風險管理**
- 對組織文化，透過**管理系統**逐步達成**持續進步**

# 課程設計

- 評議準則與決策協助工具 (1)
- 職場不法侵害在事業單位的基本現象 (1)
- 訪談與介入架構 (1)

---中午休息---

- 申訴人的個案概念化 (1)
- 被申訴人的個案概念化 (1)
- 標準化個案與演練 (1)
- 結語

# 一些參考資料

- 執行職務遭受不法侵害預防指引〈第四版〉
- 執行職務遭受不法侵害預防指引〈第三版〉
- 傅柏翔 (2023) : 〈職場霸凌的法律定義及處理法制之潛在選項—臺灣法現況及美國法之啟發〉。《臺北大學法學論叢》, 126。
- 華育成 (2021) : 《職場霸凌法制之研究——以日本勞動施策綜合推進法為中心》。國立政治大學碩士論文。
- Bennett J. Tepper, Lauren Simon, & Hee Man Park (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. (4), 123–52
- Thomas Fischer, Amy Wei Tian, Allan Lee, David J. Hughes(2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*,32(6).
- Ahmadi, A., Noetel, M., Parker, P., Ryan, R. M., Ntoumanis, N., Reeve, J., Beauchamp, M., Dicke, T., Yeung, A., Ahmadi, M., Bartholomew, K., Chiu, T. K. F., Curran, T., Erturan, G., Flunger, B., Frederick, C., Froiland, J. M., González-Cutre, D., Haerens, L., Lonsdale, C. (2023). A classification system for teachers' motivational behaviors recommended in self-determination theory interventions. *Journal of Educational Psychology*, 115(8), 1158–1176.

# 關於我

## 林楷庭

- 通名：浣熊心理師
- 學名：臨床心理師  
EAAP認證航空心理師
- 產業：航空業
- 出沒：新識康心理治療所
- 網站：<https://4urhappiness.com>
- 電子郵件：[service@4urhappiness.com](mailto:service@4urhappiness.com)

「我們要的是勞動力，來的卻是人。」 - Max Frisch

# 評議準則與決策協助工具

林楷庭 / 2025

## 這個小時的重點

- 根據「台灣司法觀點」的職場霸凌判斷準則
- 根據「日本司法觀點」及「2025職安法修法草案」的職場霸凌判斷準則
- 「職場不受歡迎行為」與「違法行為必然是不法侵害成立」的概念
- 評議穩定性與職場不法侵害決策協助工具的使用

# 一、職場霸凌的判斷準則：台灣司法觀點

## 職場霸凌的定義

……直接對職場霸凌作定義者有5件，最早出現者係臺灣新竹地方法院100年度竹勞小字第4號民事判決，強調「…按所謂「**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沈重的身心壓力。」……

參考資料：華育成（2021）

## 職場霸凌的定義

1  
包括勞工於執行職務，在勞動場所中，  
2  
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  
3  
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。

我們是否能以這段文字，來判斷事件是否為職場霸凌？

## 職場霸凌定義不明確對處理程序啟動之影響

……此處成立之處理小組，依據職安法施行細則第 11 條第 2 項規定，應由主管或司法機關進行調查認定，並循指引要求應於一個月完成調查。可見**程序以及調查主責單位都已律定，唯獨認定的核心：職場霸凌之範圍以及法律定義，依然不夠明確，恐怕會對於未來之實質認定和調查造成影響。……**

資料來源：傅柏翔（2023）

近年法院判決所採之職場霸凌意涵一覽表

行政院人事行政總處114年1月21日總處綜字第  
1141000248號函

人事總處綜合規劃處整理 114.1

法院判決	職場霸凌意涵
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」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沈重的身心壓力。
臺灣士林地方法院105年度勞訴字第76號民事判決	職場霸凌目前並無明確定義，職場生活除工作內容外，本就是一種相互溝通的過程，人與人相處本有志同道合，亦有話不投機者，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，方該當之。應從幾個方面觀察：包括行為態樣、次數、頻率、人數，受害者受侵害權利為何（例如性別歧視、政治思想、健康權、名譽權）、行為人之目的及動機等綜合判斷是否超過社會通念所容許之範疇。
臺灣高等法院臺南分院108年度曠上訴字第539號刑事判決	職場霸凌目前法律上並無明確定義，職場生活除與工作伙伴協同達成目標之歷程外，更不乏同仁間相互溝通的互動過程。人與人相處本有志同道合，亦有話不投機者，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，方該當之。準此，是否遭受職場霸凌，或得從幾個方面觀察：包括行為態樣、次數、頻率、人數，受害者受侵害權利為何（例如性別歧視、政治思想、健康權、名譽權）、行為人之

法院判決	職場霸凌意涵
	目的及動機等，綜合判斷是否超過社會通念所容許之範疇。
臺灣臺南地方法院108年度訴字第1044號民事判決	職場霸凌之要素應包括刻意傷害的敵對行為（或稱負面行為）、不斷重複的發生及造成受凌者生理、心理等傷害之情形，亦即個人或團體對其他個體具體為直接或間接的攻擊行為，且此一行為並非偶發性的衝突而維持長遠一定時間，進而對受凌者造成身體、心理和社會問題之負向結果而言。惟因職場霸凌之情形涉及人與人關係之互動行為，形式及成因多元，尚不得逕依一方所述即概予認定，仍應確實觀察工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究行為人之目的及動機等因素予以綜合判斷。
臺灣彰化地方法院111年度訴字第825號民事判決	按職場霸凌之要素應包括刻意傷害的敵對行為（或稱負面行為）、不斷重複的發生及造成受凌者生理、心理等傷害之情形，亦即個人或團體對其他個體具體為直接或間接的攻擊行為，且此一行為並非偶發性的衝突而維持長遠一定時間，進而對受凌者造成身體、心理和社會問題之負向結果而言。惟因職場霸凌之情形涉及人與人關係之互動行為，形式及成因多元，尚不得逕依一方所述即概予認定，仍應確實觀察工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究行為人之目的及動機等因素予以綜合判斷。
臺灣臺北地方法院112年度勞簡字第81號民事判決	按職場霸凌係在工作場所中，係藉由權力濫用與不公平處罰，所造成持續性的冒犯、威脅、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，帶來沉重的身心壓力之行為，且此一行為並非偶發性的衝突而維持長遠一定時間，進而對受凌者造

## 台灣司法體系觀點下的職場霸凌定義

……綜上，目前我國部分下級審法院，對於職場霸凌之定義主要在幾個要件上。即**1、敵意行為；2、持續性非偶發之行為；3、對受霸凌者造成身體或心理上損害**。且在較近期之法院都傾向於必須綜合考量行為當時環境以及結果之形成、行為人目的及動機等判斷之，而非僅該當前述三個要件就當然構成職場霸凌之行為。不過對於職場與勞工的範圍，法院由於僅能就個案上的狀態加以分析，鮮少有論及界限何在。另外，除了新竹地院的判決外，其他**四個法院的見解均沒有將權力要素作為主要的判斷**，似可推論我國法院主要著眼於行為與造成的結果間關係。……

參考資料：華育成（2021）

## 台灣司法體系觀點下的職場霸凌審議原則

評議標準	標準說明	採納事證及正反討論
敵意行為	可被驗證屬於 <b>積極的敵視、討厭為目的</b> 所形成的攻擊行為。	支持理由： 不支持理由：
持續性非偶發性行為	行為穩定持續，可被 <b>排除為單一特定情境</b> 造成的結果。	支持理由： 不支持理由：
對受霸凌者造成身體或心理上損害	造成人格權的法益受損。	支持理由： 不支持理由：

## 台灣司法體系觀點下的職場霸凌審議問題

評議標準	可能的問題
敵意行為	管理行為的「指揮監督權責」難以被認定有「積極的敵視、討厭為目的」。(「 <b>立意良善</b> 」的主張)
持續性非偶發性行為	有些職類就是只一起工作一次。 持續性定義是不只一次，是兩次，或以上？ 我要被攻擊兩次以上才算是霸凌？ 發生一次很嚴重的怎麼算？
對受霸凌者造成身體或心理上損害	嚴重的認定起跳門檻是什麼？



「立意良善」到「這就是霸凌」

## 二、職場霸凌的判斷準則：日本法制觀點

## 勞動部113年職場霸凌事件重啟行政調查報告之**職場霸凌判斷基準**

……基於保護工作者身心健康，建構友善之職場環境，本報告參考國際勞工組織（ILO）第190號公約、國內司法判決、學說及本部所訂頒之執行職務遭受不法侵害預防指引，**確立本案對於職場霸凌之判斷重點在於 (1) 行為人具有職場上優越地位或關係；(2) 行為逾越業務上必要且相當之範圍；(3) 員工有身體上或精神上痛苦，或工作環境有惡化。…**

## 職場上以優越關係為背景所為舉止

……依照厚生勞動省的解釋，本條的優越關係，主要係強調受職場霸凌言行舉止的**勞工無法抵抗或拒絕之蓋然性很高**的情形，即屬之。且不限於上級對下級的職務上優越性，還包含了特定同事或下屬有特定技能，而須其參與始得圓滑地進行工作之情形，或因為同事或下屬集體行為，使受言行舉止之勞工難以抵抗者，皆可以視為有一個優越關係。

…故本不限於以「**職場上地位**」所認定之「**職場內優位性**」，**人際關係、專業知識等各式各樣的優位性均有涵蓋**。且非正規勞工在多為正規勞工所在的職場上，非正規勞工也可能對正規勞工施予職場霸凌。

## | 逾越業務上必要且相當之範圍

……職場霸凌的第二個要件係有逾越業務上必要且相當範圍，依照厚生勞動省的解釋，**係參酌社會通念，該舉止明顯係業務上無必要，或者不相當之樣態，即屬之**。在判斷此要件，綜合考慮該言行舉止的目的、受到該言行舉止的勞工有無問題行動，或包含其言行舉止內容、程度被實行之始末及狀況、業種、業態、業務之內容、性質、該言行舉止的態樣、頻率、繼續性、勞工之屬性及身心狀況、行為人之關係等。此際，在個案事實中勞工之行為構成問題時，其內容、程度及對之指導的態樣等相對的關係性，形成重要判斷要素一事，也有必要予以留意。

參考資料：華育成（2021）P105

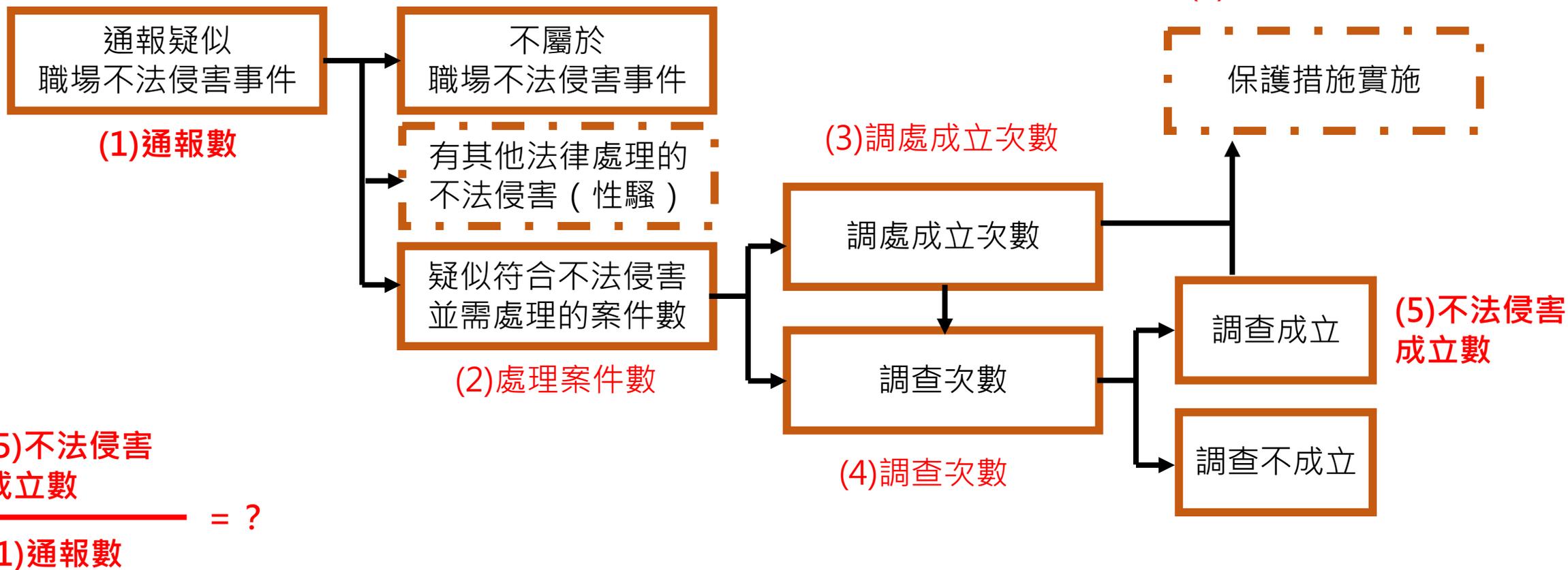
## 致有害於所僱用勞工之就業環境

……第三個要件係「致有害於所僱用勞工之就業環境」，強調**因受到霸凌行為造成勞工身體上或精神上痛苦**，令該職場形同不舒服的環境，致勞工發揮能力有重大不好影響等。在這個要件的判斷上，以「**平均的勞工感受**」，亦即「**在同樣的狀況下，受到該言行舉止的場合，社會上一般勞工是否會感受到在就業上產生無法漠視程度的障礙**」的基準為**適當**。再者，雖然也會考慮言行舉止的頻率及繼續。

參考資料：華育成（2021）P105

### 三、職場不受歡迎行為

# 事件通報及統計



職場行為



違法行為

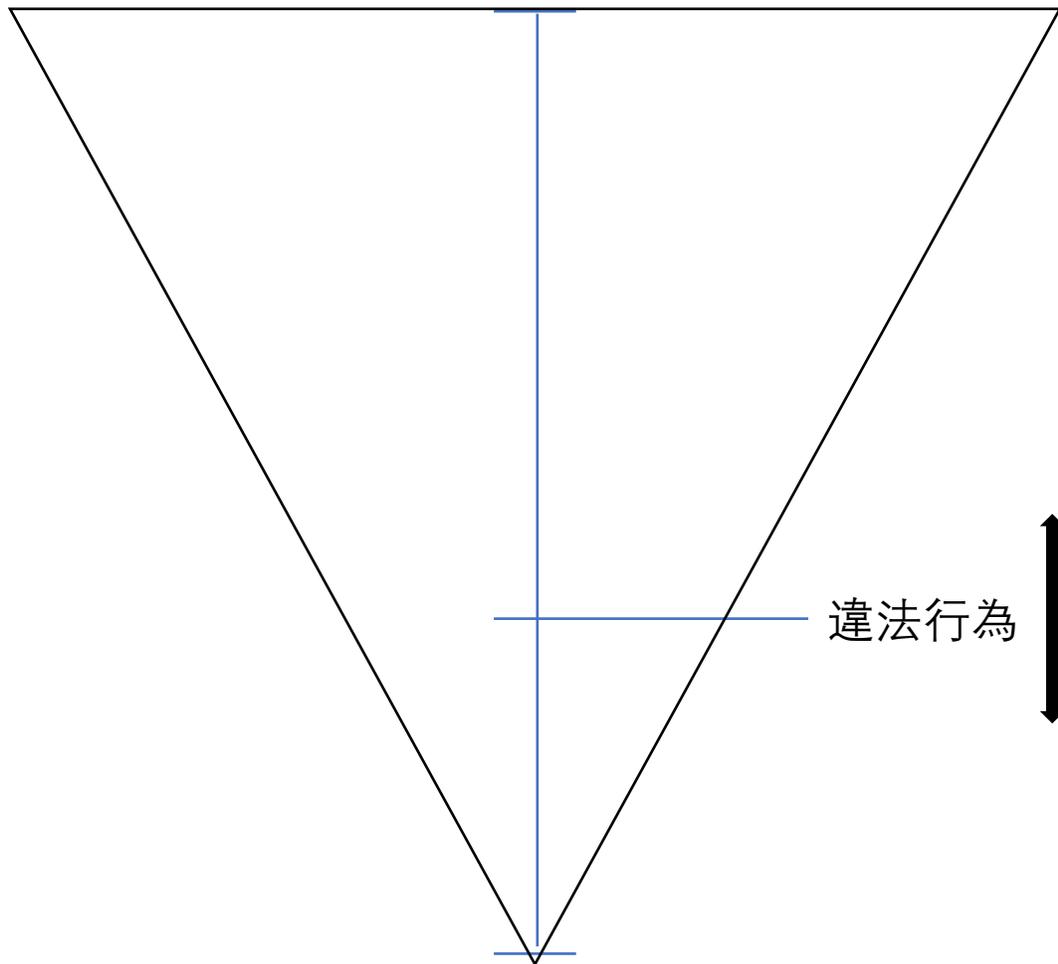


刑法、  
性別平等工作法、  
性騷擾防治法、  
醫療法、  
跟蹤騷擾防制法、  
就業服務法或  
中高齡者及高齡者就業促進法



違法行為

(公司) 行政調查  
(主管機關) 行政調查  
司法調查

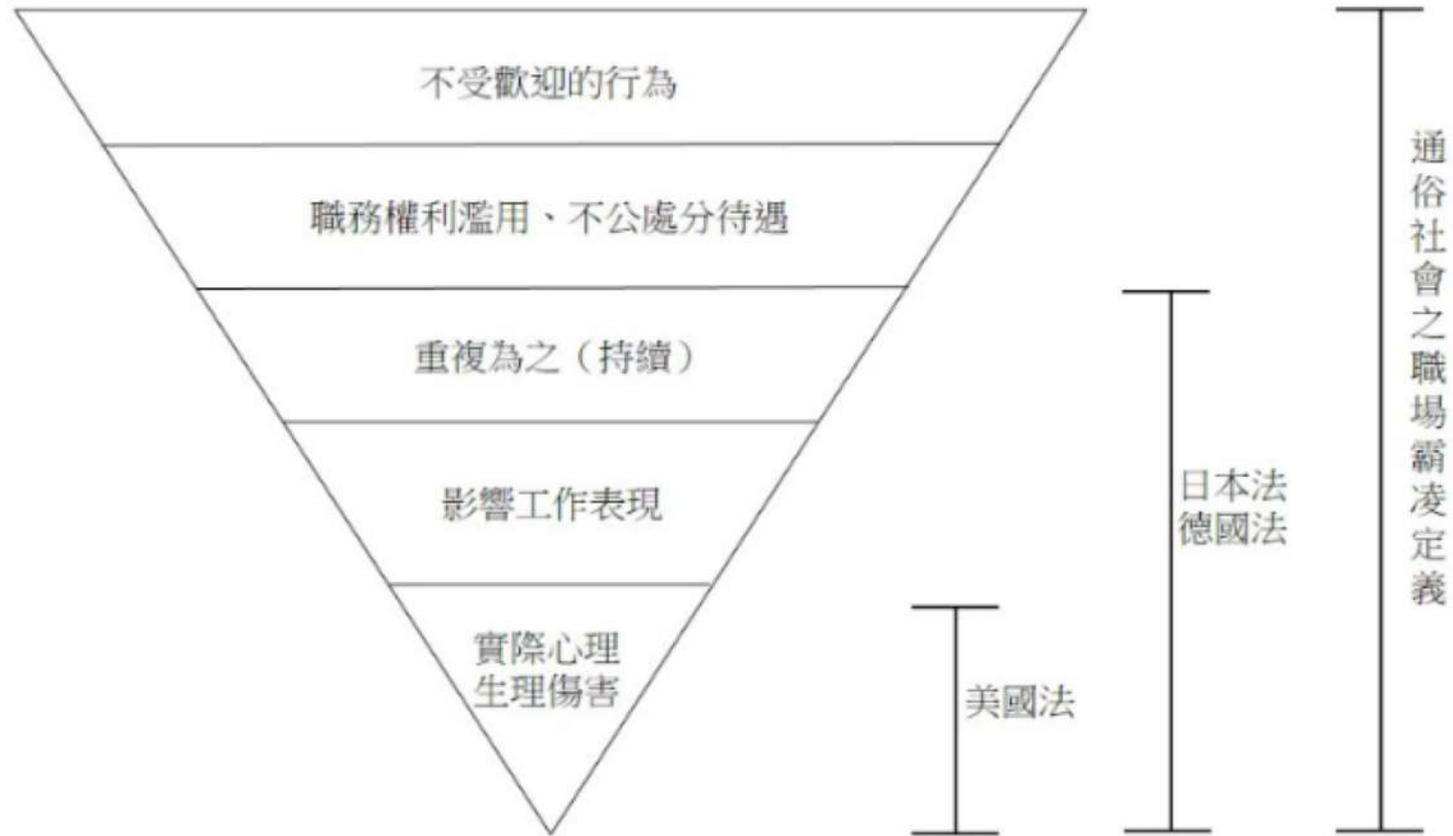


我們實際上每天面對的：  
職場不受歡迎行為

違法行為

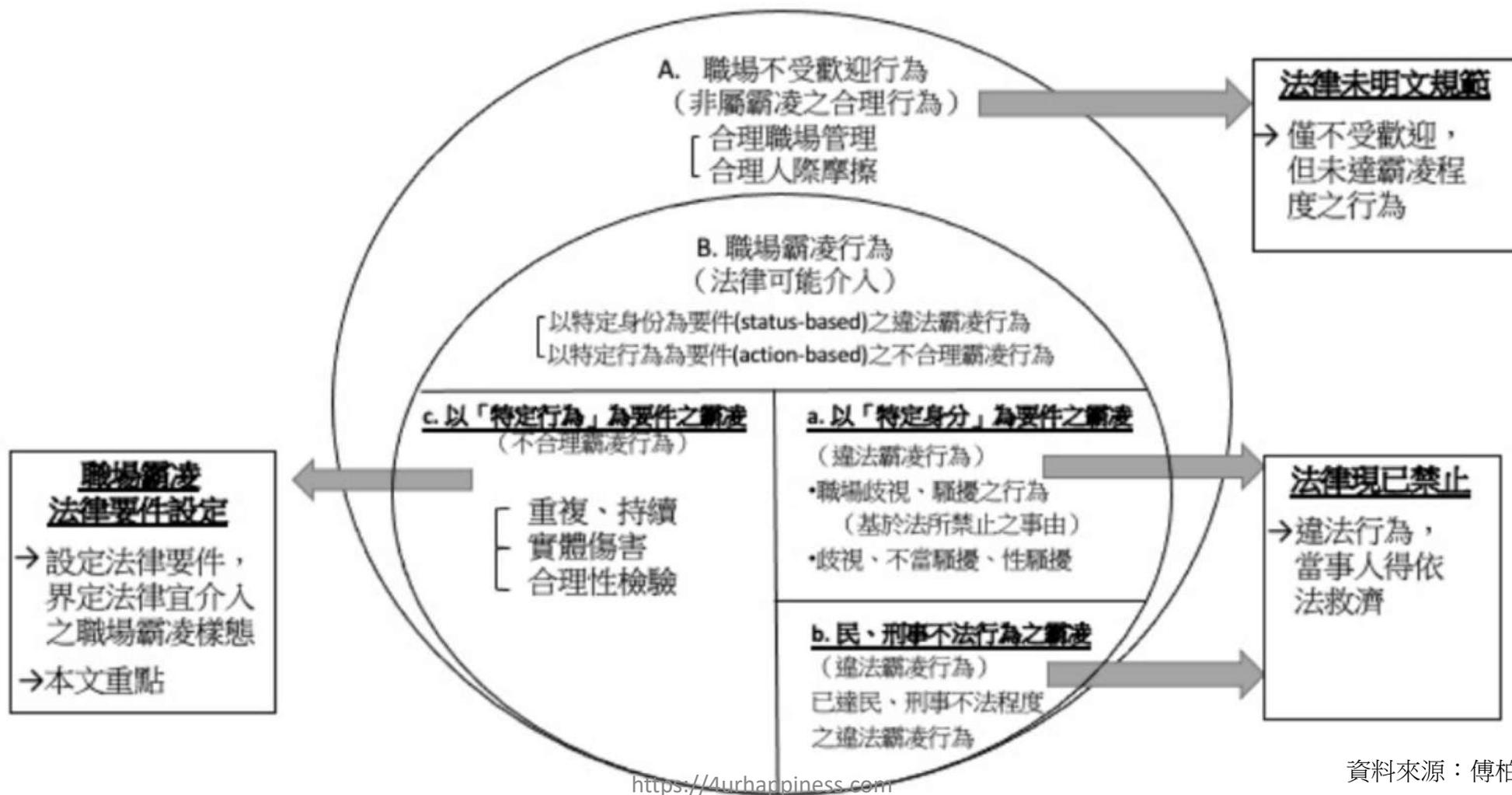
# 圖一：案件量隨要件設定限縮示意圖

(資料來源：作者自行整理)



圖二：職場不受歡迎行為分類圖

(資料來源：作者自行整理)



## 四、職場不法侵害決策協助工具

## 影響評議的穩定因素

- 調查小組的主管：部屬比
- 調查小組成員對評議標準認識的歧異性
- 三個標準的比例，加上「綜合」，這個各自權重係數怎麼算
- 行為光譜受限於評議「成立」與評議「不成立」的二元類別變項

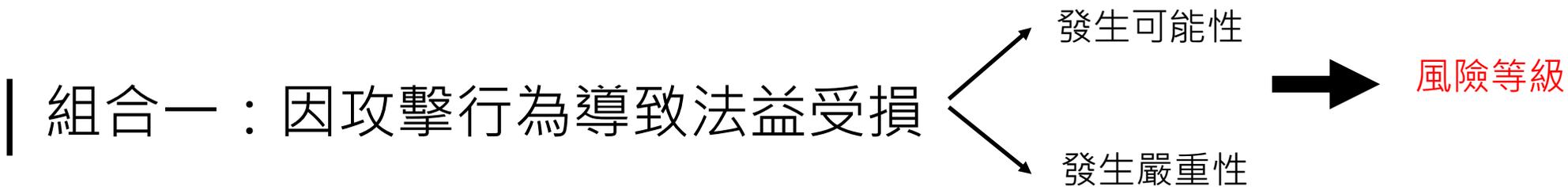
## 我們的目標

……事後處置：當出現直接與執行職務相關之不法侵害問題時，雇主應根據勞工不同的傷害程度**提供保護、安置及協助**，並對申訴人提供身心健康協助，保存相關事件表冊及報告，**採取預防再發生之必要行動**。

如何做到？訓練與懲處

# 目標

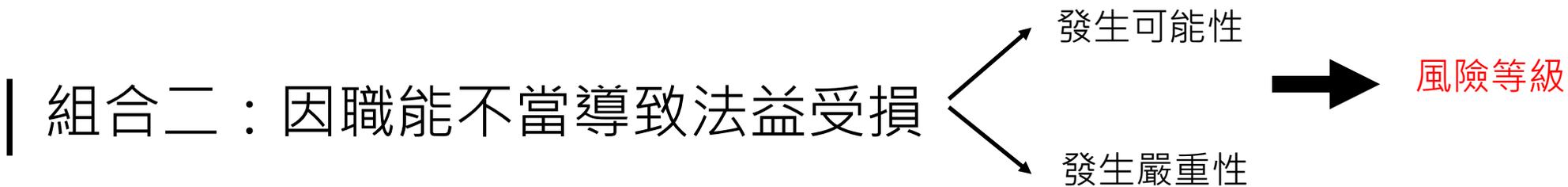
人員	狀況	採取的行動
被申訴人	(1) 基於敵視討厭為目的 ( 攻擊 ) 行為	懲處 ( + 訓練 ? )
被申訴人	(2) 基於職能不足導致的的行為	訓練
申訴人	(3) 基於事件導致的身體或心理上損害	保護



人員	狀況	採取的行動
被申訴人	(1) 基於敵視討厭為目的（攻擊）行為	懲處
被申訴人	(2) 基於職能不足導致的行為	訓練
申訴人	(3) 基於事件導致的身體或心理上損害	保護

## 攻擊行為的風險矩陣

職場不法侵害	發生可能性→	基於敵視、討厭、工具性手段為目的之攻擊行為		
發生嚴重性↓	分數	0分	1-3分	4-7分
法益受損	0分	無	部分成立職場不法侵害	部分成立職場不法侵害
	1-3分	無	部分成立職場不法侵害	成立職場不法侵害
	4-7分	無	成立職場不法侵害	成立職場不法侵害



人員	狀況	採取的行動
被申訴人	(1) 基於敵視討厭為目的 ( 攻擊 ) 行為	懲處
被申訴人	(2) 基於職能不足導致的的行為	訓練
申訴人	(3) 基於事件導致的身體或心理上損害	保護

## 我們的目標

……個人層次：為避免組織採取之措施流於形式，應視個別勞工之狀況加以建構，並設計不同之教育訓練課程，**及定期評核各級主管是否具良好之管理職能，合理行使管理權限。**

## 職能不足的風險矩陣

不適任行為	發生可能性→	基於職能不足導致職場不歡迎行為		
發生嚴重性↓	分數	0分	1-5分	6-7分
法益受損	0分	無	職場不受歡迎行為	職場不受歡迎行為
	1-5分	無	職場不受歡迎行為	不適任行為
	6-7分	無	不適任行為	不適任行為

# 案例一

資料來源：改編自臺灣高等法院 高雄分院 106 年度上字第 948 號刑事判決

## 案件背景

- 申訴人：小明
- 被申訴人：大雄
- 小明在公司從事大貨車駕駛工作，大雄在公司擔任裁切組組長，屬管理職，但非直接主管
- 小明主張從到任之後，大雄即不時刁難，在言語上有揶揄，對其有職場霸凌情形

## 事件概要

- 某年某月某日在廠房內，小明與大雄因機械設備「天車」使用問題發生口角，小明氣不過，直接表示「我不幹了」，直接填具員工自動離職申請書，表示將做到該月月底。
- 當天下午下班時，小明下班時騎機車離開公司，路過公司廠房旁邊的巷子時，被大雄攔下，雙方又再發生肢體衝突。
- 大雄在該處痛毆小明，造成小明有疑似頭部外傷的腦震盪、頭臉部和下唇多處挫傷，並對著小明說「你爽不爽」、「我還不夠爽」、「我每天都還會找你」等話。直到有位同事A夢下班路過，看到衝突並上前勸阻，雙方才結束衝突。隔日上班，小明即向公司申訴大雄職場霸凌。

## 事件（後續）

- 乙○○因前述情事而對王鐘仁心生不滿，思欲教訓王鐘仁，乃於翌日（16日）將其所有、如附表2 編號1 所示之刀械放置在其所駕駛之車牌號碼0000-00 號自用小客車上，再駕駛該自用小客車至信屹公司位於高雄市○○區○○路○○○ 巷○○弄○○○○ 號之廠房（下稱第一廠房）門口對面停放。於同日上午7 時53分打卡後，即返回前述自用小客內等待王鐘仁前來上班，迨於同日上午8 時5 分許，乙○○見王鐘仁騎乘機車到達信屹公司第一廠房外，欲進入該廠房時，因對王鐘仁之不滿無法遏抑，在已預見持附表2 編號1 所示刀械朝人猛力揮砍，將可能造成他人因被砍傷而失血過多、進而死亡之情形下，仍基於即便王鐘仁因遭其持上開刀械猛力揮砍而死亡亦不違背其本意之殺人犯意，持上述刀械下車追砍王鐘仁，王鐘仁見狀雖急忙衝入信屹公司第一廠房內欲予躲避，然仍為追入該廠房內之乙○○從後追上，並於王鐘仁轉身之際，持上述刀械猛力砍中王鐘仁上身1 刀，王鐘仁中刀後旋即倒地，乙○○見狀仍持上述刀械由上而下向王鐘仁猛力揮砍3 刀，之後又繞到王鐘仁身旁蹲下，再次持上述刀械由上而下向王鐘仁猛力揮砍1 刀，方停手未再攻擊王鐘仁，並帶同上述刀械駕駛上開自用小客車離去。王鐘仁則因遭乙○○持刀攻擊，受有如附表1 所示之傷害而多處銳創出血。信屹公司員工見狀雖旋即打電話通知救護車前來救護，然王鐘仁仍於到達醫院前之同日上午8 時31分許，因出血性休克出現死亡症狀（OHCA，即無呼吸心跳），嗣經長庚醫療財團法人高雄長庚紀念醫院（下稱高雄長庚醫院）予以急救，仍於同日上午10時 23分宣告死亡。

## 案例二

資料來源：改編自臺灣高等法院 花蓮分院 106 年度上字第 32 號民事判決

## 案件背景

- 申訴人：A
- 被申訴人：B
- A在某間大學工作，擔任工友，負責環境綠化工作。B是總務長，屬於A的直屬主管。
- A因體型肥胖且抽菸，遭到B多次嘲笑、揶揄，提到體重過重應該戒菸等對話。
- A在入職前2年，即因雙極疾患，躁症發作等診斷，長期於〇〇醫院精神科治療。入職後，主張無法持續承受B的這些壓力，申訴B職場霸凌，並於後續離職。

## | 對話內容 ( 肥胖 )

B: 「你自己承諾，因為自己承諾的事也都沒做到，體重稍微降一下又回來，只要求你體重減重。」

A: 「因為在吃藥所以體重又胖回來了。」

B: 「那你嘴巴怎麼紅紅的？」。

A: 「我吃槎仔乾 ( 台語，指『芒果乾』 )，這是槎仔乾，之前要戒菸所以我都吃槎仔乾，因為我要東西咬。」。

B: 「那你可以哺草 ( 台語 ) 啊！對不對？要不你又吃高熱量，然後你又會變胖。」。

## 對話內容（休養申請）

A: 「我有拿醫生證明給你看。我找醫生開強一點的止痛藥，醫生說為什麼要強一點？我說因為工作的時候還會痛，因為止痛藥無法止痛了。然後醫生說藥只是治標不是治本，只有修養才是最好的藥。所以醫生就開了休養三個月的診斷證明給我，那我希望你能讓我把身體養好，馬上可以回來上班。」。

B: 「好啊，休養三個月，正常恢復後，然後一個月評估。如果沒過就離職或資遣。」

A: 「可以。」

B: 「那你寫承諾書給我。你寫給我啊！還要我寫給你啊。」

A: 「我怎麼寫？」

B: 「你去寫阿，你以為三兩下就可以交差喔？你要寫報告，寫休養三個月後復職一個月，如果未達到其他同仁一樣的標準，就自願離職。我說的一樣不是像從前一樣，而是要會爬樹，不要做一下就喊這邊喘那邊痛的。」

A: 「好。」

B: 「你講的喔，我請其他人來作證，我很阿沙力答應你沒關係。學校不可能一直花錢養你這種人，因為你還沒出車禍前工作效率就很差。我沒威脅你喔。」

A: 「我沒說你威脅我，你威脅我就不會答應了。」

## 對話內容（休養申請）

B: 「我剛很阿莎力答應讓你休養三個月，至於人事准不准我不知道。三個月後評估一個月，如果沒達到我們的標準就自動離職。」。

A: 「那你們的標準呢？」。

B: 「當然要跟OOO或XXX一樣，XXX做什麼你就做什麼。」

A: 「沒問題，這我可以。」。

...

B: 「不是你第一次車禍前的這樣，你第一次出車禍前，量就比之前還差喔...」

A: 「因為那時候腳還沒好。」

B: 「回來復職一個月內不准請假也不准故意受傷。」

A: 「我哪有可能故意受傷。」。

B: 「我怎麼知道，要自我傷害很容易阿，坦白講啦。我感冒去給醫生看，醫生說宜在家休養10天，我跟醫生說能不能開15天，他也會幫我開的。你回去寫個報告或切結書給我，我們都沒威脅你喔，你剛剛也講我們沒威脅你。你最好把離職申請書押好。」。



## | 對話內容 ( 休養申請 )

B: 「你就勾一個個人因素就好了，你不是職災造成而已，你是很多問題，沒職災你也那個不是嗎，學校已經對你很好了。其實可以認定不是職災，我與YYY主任討論過，看你這個樣子給你從寬，申請日期還是要寫，押現在就好。」。

A: 「長官 ( B ) 你好像就確定要趕我走。」

B: 「沒有阿，你要寫阿，擔心什麼。」

…… ( 休養期間，B與A的電話 )

B: 「你不要在家當媽寶，時間到就要回來工作啊」

# 案例三

資料來源：改編自臺中高等行政法院 高等庭 113 年度訴字第 260 號判決

## 案件背景

- 申訴人：吉伊
- 被申訴人：小八
- 吉伊是公司的新人，小八被主管指派交接工作給吉伊，卻於交接的過程中多次出言嘲諷和冷落吉伊，導致吉伊到職15天後即申訴職場霸凌，並於20天後辭職。

## 申訴人訪談

- ①我從於112年9月底到職後，小八跟我做職務交接。但小八在交接工作態度不耐，口氣鄙夷，會一直說「這個你也不懂，**你碩士你還不懂嗎？**」，然後又出聲說：「不要老是撿簡單的做」，或總在我詢問他人時說「你急，大家都急，你這樣子急什麼？」，使我在工作交接或執行時，倍感困難，職場氛圍緊繃。
- ②小八常訂飲料或餐點，問了辦公室的其他同仁，但就是不會問我，讓我感覺被排擠
- ③小八在工作中，明明未通知或請我幫忙，結果事後又於辦公室內碎念，說我都不做也不協助。
- ④小八明明坐在我前方，因他不願與跟我講話，刻意要透過隔壁同事傳話，讓我感覺被冷落、孤立。
- ⑤大家在閒聊時，小巴總會表露對我嫌棄。例如在課長閒聊要開臭豆腐店，大家陸續表達要一起參與時，就只有小巴語氣鄙夷對我說：「你去當清潔工，你去店會倒」。
- ⑥同事請我幫忙，小八知道後對我說「**她也太看得起你了**」，讓我長時間處於敵意、不友善的環境，身心俱疲。

我一共在這個地方工作20天，因為受不了他，我就離職了。

## 被申訴人訪談

1. 我交接時均有告知吉伊工作流程，也告訴她資料在電腦資料夾裡，沒有印象曾講過「你碩士你還不懂嗎？」。
2. 有對吉伊講過「**工作不要挑簡單的做**」，是因為吉伊遇到困難時，會表達她不要做了，所以才會這麼對她說。
3. 我承認有對吉伊說過：「你急，大家都急，你這樣子急什麼？」。但那是因為吉伊焦急著問我問題，卻忽略他人也在忙，我才這樣說的。
4. 吉伊有一大堆工作問題無法靠自己解決，常常不管別人是否在忙，常要我馬上解決，讓我覺得超級不尊重，才有這樣的無奈口氣。而我講話本來就比較直接，一開始有給予吉伊建議，但吉伊常常不採納，因此後來也不再主動給予建議了。
5. 自己很少訂飲料，都是其他同事訂。
6. 我沒有跟吉伊說過「你去當清潔工，你去店會倒」。但我確實在吉伊在前方座位時，不太願意跟吉伊講話，有時候真的需要，就透過其他同事轉達要告訴吉伊的話。

## 關係人訪談

丙君、丁君：

①丙君：小八在與吉伊業務交接時，也許是自己也要學習新業務，將全部檔案交給吉伊，要吉伊自己看，不要什麼都要問；小八在吉伊問他的時候，口氣不是很好。小八也確實曾在吉伊在場時，不直接與吉伊講話，要旁人轉達。此外，小八所交給吉伊檔案，如未經小八說明，吉伊其實自己很難理解該怎麼做。

②丁君：小八或許對辦理活動業務不熟悉，或自己也很忙，對吉伊講話口氣較差、不耐煩，但對其他人卻不會，吉伊因此常常必須自己想辦法。小八不止一次在課長分配工作的時候，或吉伊請小八幫忙時，對吉伊說「做事不要都挑簡單的事在做啦」，也聽過小八對吉伊講過「她也太看得起你了。小八講話態度確實較差，屬蠻不友善的氛圍，實在沒有必要這樣講話。」

## 五、結論

## | 這一個小時的Take Home Message

1. 台灣司法觀點對霸凌的觀點：敵意行為、持續性否偶發性、造成身體或心理上損害。
2. 日本法的的觀點：優越關係、行為超越必要手段、致有害作業環境。
3. (有損人格權法益) 的違法行為一定是不法侵害行為。
4. 被申訴人的攻擊行為應給予懲處、職能不足行為應給予訓練。
5. 申訴人因事件導致的傷害程度要保護。

# 職場不法侵害在事業單位的基本現象

林楷庭 / 臨床心理師

# 關於修法草案，民眾的意見

正條文中務必說明清楚公司內負責處理職場不法侵害預防的主責單位是**人資部門或職安衛室部門**？把這議題修到職安署所負責之職業安全衛生法中，公司相關單位會把這事算入職安衛室，但職安衛室按現行法規所配置人力根本無法負荷處理那眾多定義不清楚疑似霸凌申訴事件，原本業務都會受到嚴重影響。若要職安衛室主責請一併修法職安人員配置也需要增加具專業證照之社工/心理人員專責處理，職安衛人員不是都有專業知識處理職場不法侵害這議題，需要專職專責人員。

第二十二條之二 有關職場霸凌雇主應所做為部分，原意是好，但職場上實際容易**遇到官官相護情形，要能落實立案調查，應要有配套措施**。工作職場就遇到實際案例，總經理常以辱罵、要脅(動不動就要人離職)，讓人感受非常不舒服，頗有壓力，連下班休息時間都要待機(沒接到電話會被斥罵)，周遭工作夥伴皆感受身心壓力極大。經理曾與董事長直接反應，但董事長知情後只將此事告知總經理(被申訴人)，最後總經理辱罵經理，經理遭調職、最後在三月離職(資遣)。

勞動部應該管管民間的職安人員及護理師，是否有從事職業安全衛生業務？**看看這些企業，嘴上都重視職安衛，整天拿著職安人員去兼消防、環保、總務，護理師在兼人資、福委等，踐踏專業**。不要只看末端的職災死亡率，而是要去思考如何改變社會風氣，建議職安署將職安管理辦法第3條拿掉好了，反正也沒人在查，查到也是限改

再者，指引提到各項**環境檢點表/風險評估表等等**，對於預防霸凌也幾乎沒什麼幫助，對於職場霸凌的防治，是不是應該更著重在培訓、舉報機制以及強化對領導層和員工的情緒智能和溝通技巧的教育等

時檢討職安人員配置原則是否符合現在的時空背景，比如勞工數多少人以上應增設**專職職安人員(如職場霸凌不會因危害風險類別高低而有所差異)**。**3.尤其第二、三類，很多這兩類別事業單位員工人數，均已超過2000甚至3000人，但職安人員配置卻少得可憐，例如第二類之醫學中心)**。**4.建議比照職業衛生護理人員配置原則，以此要求事業單位投入足夠的人力執行現代化之職安五花八門業務，避免流於形式，達不到預期成效，以上建請均部審慎評估，否則下一波人力流失，亦有可能是職安人員。**

第22條之一規定逾越業務上**必要且合理範圍，請問業務範圍誰說了算？必要且合理如何認定？**

另所謂持續，一個月來一次？還是每二個月來一次兩次？有時候會...？請問要怎麼認定有持續？

情節重大不以持續發生為必要。是對被害人而言情節重大(例如一次在辦公室同事面前被羞辱了一個小時、被丟/砸公文，因壓力無法入睡去看精神科?)還是起碼必須合理個人的情節重大？

這修法草案的感受

- 1、主觀認定不明，**霸凌屬於感受問題，難以客觀判定，缺乏明確標準易引發爭議**。
- 2、勞檢與職安人員或醫護人員負擔加重，無效申訴將耗費行政資源。
- 3、勞工是否舉證責任，草案未規範勞工應提出的證據類型，舉證標準不明確。
- 4、偏向勞工的風險，偏向勞工恐導致惡意申訴增加，損害雇主權益。

## | 組織的目標是什麼？

事業單位的職場霸凌環境，我們單位的期待是什麼？

- 不要被告(不要違反職安法)、不要付錢或賠償
- 不要在事業單位中發生攻擊行為
- 把工作者留在職場上(專業的多元適性的方向，多樣、適性)
- 有健康的勞動力，能夠持續為事業為做產出
- 同仁在工作中找到自我實踐的價值和意義

| 這一個小時的重點

# 持續進步

持續改善&相信管理系統

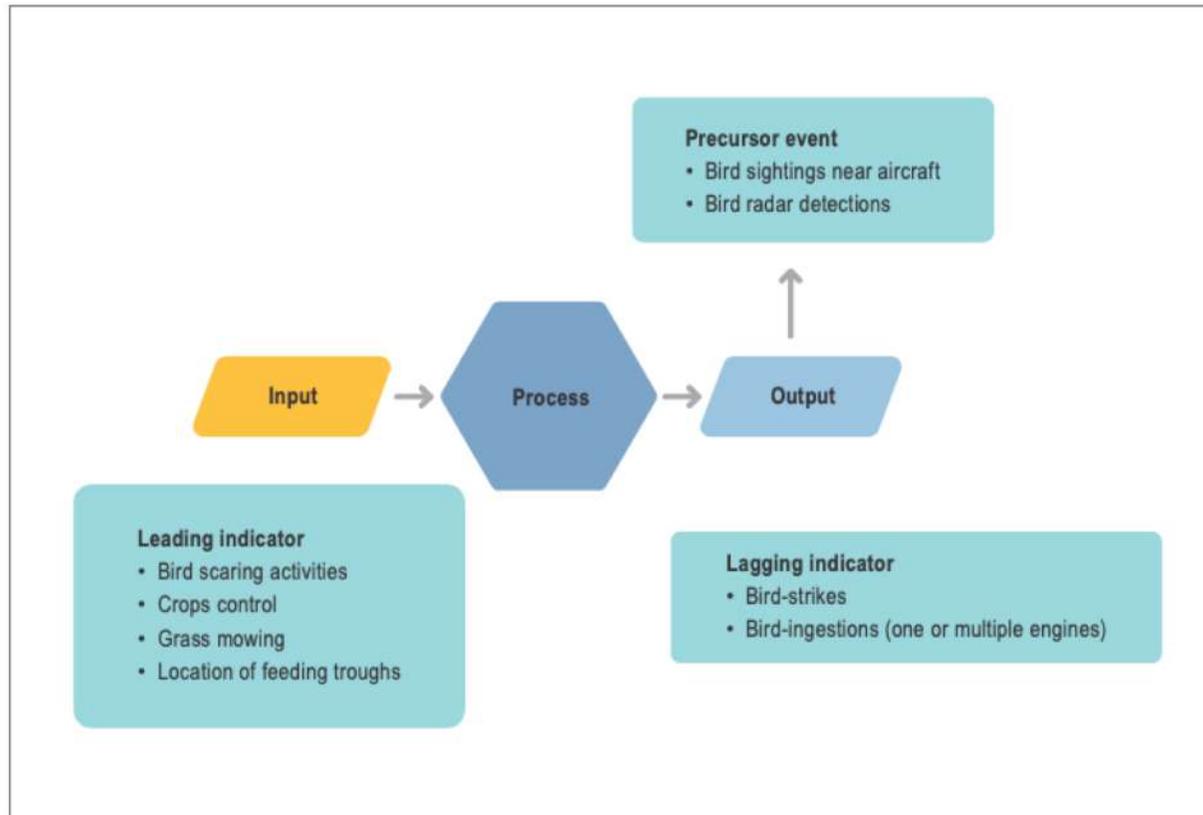
相信改變重要且有意義，不是只是對著個人，也是對著組織文化工作

## 執行成效之評估及改善

…成效相關參考指標：以下指標可作為成效評估之考量，然相關指標仍視各事業單位推動計畫之需求而定。

- (1) 缺勤、病假、離職率及不法侵害事件發生率。(量)
- (2) 各部門及勞工對於預防不法侵害政策和程序之遵循情形，如教育訓練參與率、人員資格、申訴或通報情形等。(量/質)
- (3) 預定目標之達成率。(量)
- (4) 保全系統的維護和效能。(量/質)
- (5) 應變處理或調查之效率，如是否於時效內完成。(量)
- (6) 紀錄是否完整呈現。(質)

# 以管理系統 ( OSHMS ) 的方式思考這些指標



Leading Indicator (事前指標)

教育訓練參與率  
保全系統效能

Precursor Event (前驅事件)

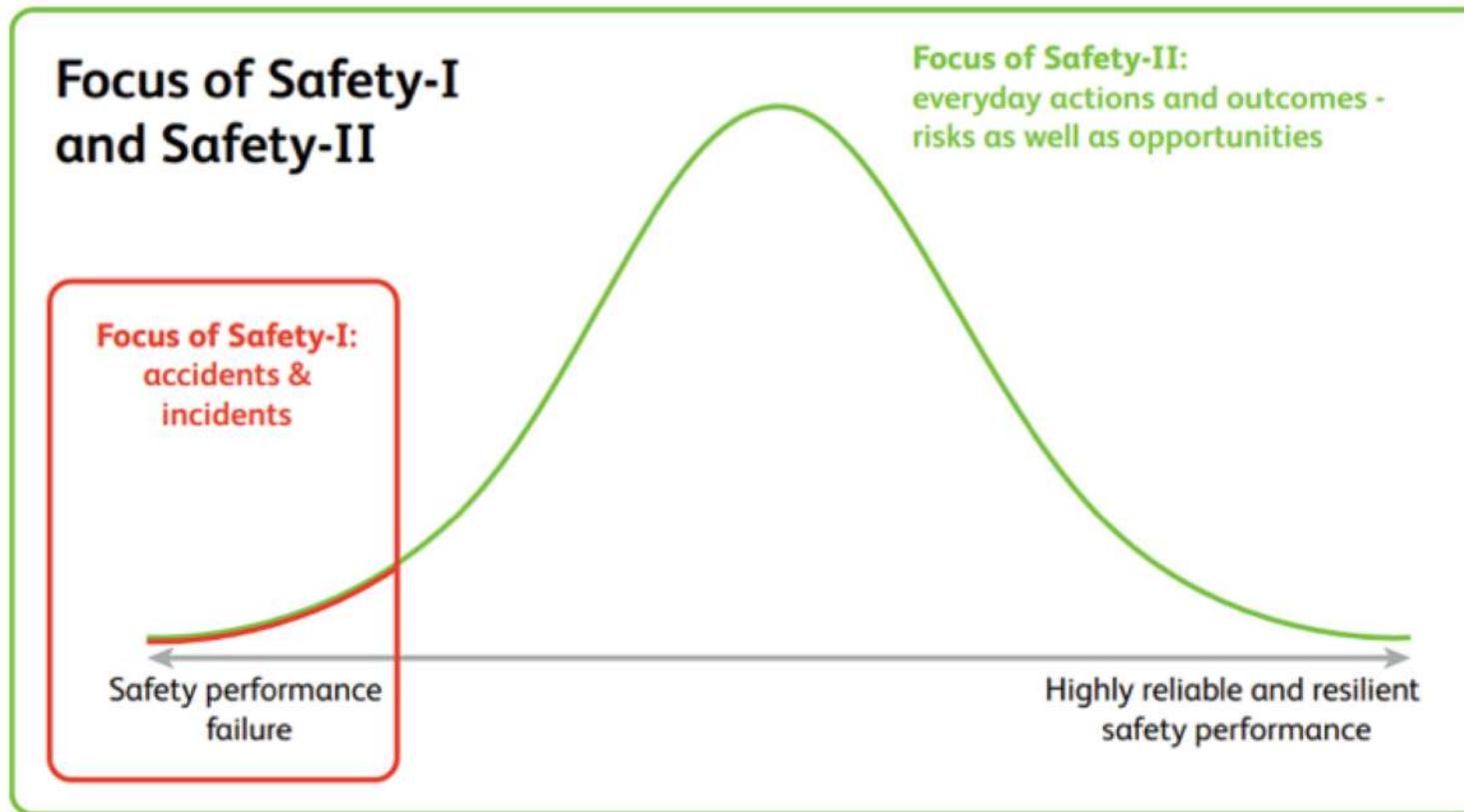
申訴或通報情形  
應變處理及調查效率

Lagging Indicator (事後指標)

缺勤、病假、離職率  
不法侵害事件發生率  
預定目標達成率

Figure 4-2. Leading vs Lagging indicator concept phases  
<https://4urhappiness.com>

# | Safety I & Safety II



Safety I : 處理職場不法侵害事件  
通報、介入、改正

Safety II : 使管理者管理行動**都**  
符合公司期待要求與標準

使同仁知悉遇到異常狀況  
採取**正確的**做法

# 一、職場不法侵害通報情形與事件發生率

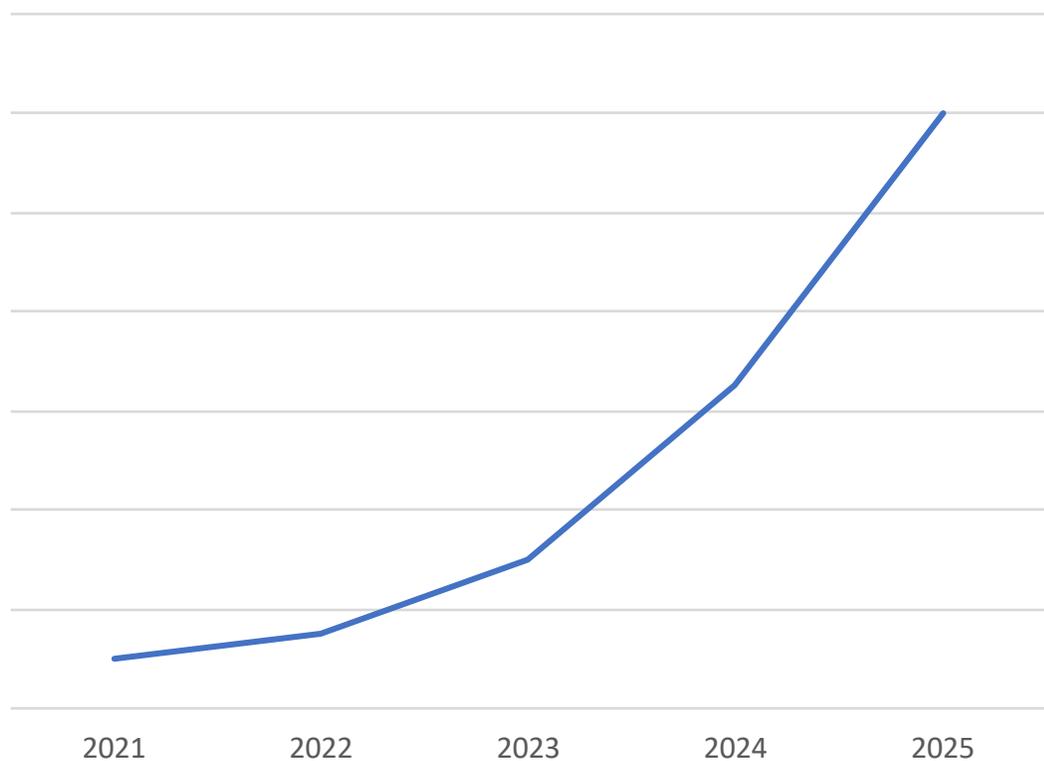
## 「零容忍」：相信你的標語

…事業單位應**明確宣示職場不法侵害零容忍**，確保勞工身心健康之政策。**建議將之納入整體職業安全衛生管理政策**，並與勞工代表訂立安全衛生工作守則（或工作規則）時，納入相關預防措施，含職場倫理、員工遵循之義務及相關懲處規範等。經勞雇雙方同意後，雇主應以書面方式，公布相關預防政策及作法，且應在公開場合宣導，促使所有勞工及其他第三者清楚瞭解。相關政策之規劃，宜將下列事項納入：

（一）雇主於組織政策中，**明確申明對各種職場不法侵害「零容忍」之立場**，並建立安全、尊嚴、無歧視、互相尊重及包容、機會均等之職場文化。

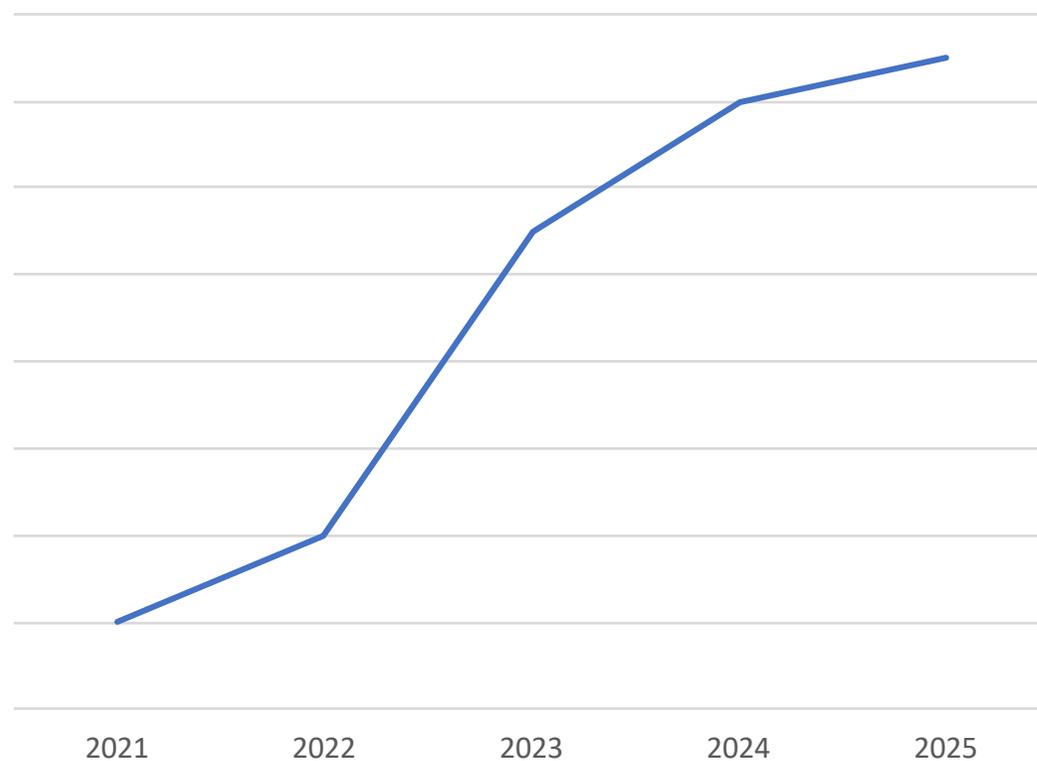
# 「零容忍」：相信你的標語

第一種可能性



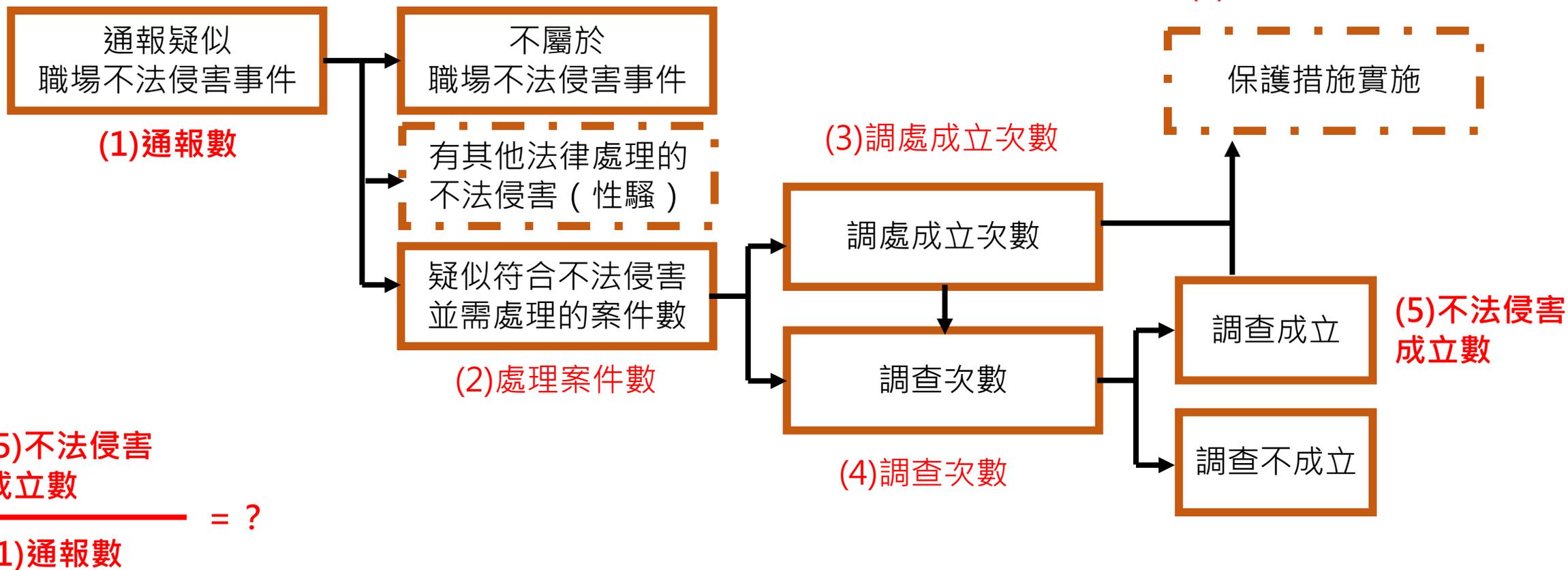
— 第一種可能性

第二種可能性



— 第二種可能性

# 事件通報及統計



本指引所稱執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害（以下簡稱職場不法侵害），指勞工（時）受雇主指揮監督的時間 **因執行職務**，（地）勞動場所 **於勞動場所**遭受雇主、主管、同事、服務對象或其他第三方，（人）雇主、主管、同事、服務、第三方以言語、文字、肢體動作、電子通訊、網際網路或其他方式所為之不當言行，（事）以……不當言行……造成身體或精神之不法侵害例如職場暴力、職場霸凌、性騷擾或就業歧視等，造成其身體或精神之不法侵害。

（物）??

部分法界學者認為「勞動場所」規定並非必要。例如，華育成（2021）認為**職安法母法並未有規範勞動場所，只要執行職務受第三人侵害即符合該當要件**。而隨時代演進，勞務給付模式也有變化，已經有居家上班和數位遊牧等不同勞務的給付模式，故**固守物理上場所要件並沒有必要**。

參考資料：華育成（2021）

## 二、外部職場不法侵害

## 分別處理「職場內霸凌行為」和「職場外第三人不法侵害」

首先，「**職場內之霸凌行為**」和「**職場外之第三人侵害**」起因並不一樣。前者涉及公司內部管理、職場文化、個人風格等等因素，霸凌者和受害者大多是職場內之成員，**此種霸凌較屬於勞資之間的內部事務，雇主也有較大的處理和改善權限**。而後者多涉及客戶、民眾……等等，不特定之職場外第三人所引起的衝突糾紛，職場勞工則是在執行第一線工作職務時，遭被動捲入的受害者，**性質上較偏向一種職業災害風險之曝險**，故此類案件往往有急性、影響力度強烈之特色。

再者，如果「**職場內之霸凌**」跟「**職場外之第三人侵害**」之成因和侵害類型不一樣，**則在討論如何事前預防時，則當需要分別設計不同的機制，才能有效因應多元化的內、外部霸凌行為樣態**。同理，處理和伴隨之法律救濟管道設計，也將隨著雇主權限、能力、加害人之身份、特定職業風險、常見類型……等因素，而應制定相異的處理流程和救濟協助。

職場不法侵害預防之危害辨識及風險評估表

異常處理程序是否完備  
是否按程序處理

單位／部門：\_\_\_\_\_ 評估人員／評估日期：\_\_\_\_\_

受評估之場所：\_\_\_\_\_ 審核人員／審核日期：\_\_\_\_\_

場所內工作型態及人數：\_\_\_\_\_

潛在風險(可能造成不法侵害情境) <sup>1</sup>	是	否	潛在不法侵害風險類型(職場暴力/職場霸凌/性騷擾/就業歧視) <sup>2</sup>	可能性(發生機率)	嚴重性(傷害程度)	風險等級(高中低)	現有控制措施(工程控制/管理控制/個人防護)	應增加或修正相關措施
<b>外部不法侵害</b>								
是否有組織外之人員(承包商、客戶、服務對象或親友等)因其行為無法預知,可能成為該區勞工之不法侵害來源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
是否有已知工作會接觸有暴力史之客戶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工之工作性質是否為執行公共安全業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工之工作是否為單獨作業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工是否需於深夜或凌晨工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工是否需於較陌生之環境工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工之工作是否涉及現金交易、運送或處理貴重物品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工之工作是否為直接面對群眾之第一線服務工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

異常處理程序是否完備  
是否按程序處理



勞工之工作是否會與酗酒、毒癮或精神疾病者接觸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工之工作是否需接觸絕望或恐懼或亟需被關懷照顧者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
勞工當中是否有自行通報因私人關係遭受不法侵害威脅者或為家庭暴力受害者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
新進勞工是否有尚未接受職場不法侵害預防教育訓練者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
工作場所是否位於治安不佳或交通不便之偏遠地區	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
工作環境中是否有讓施暴者隱藏的地方	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
離開工作場所後，是否可能遭遇因執行職務所致之不法侵害行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

## 外部職場不法侵害參考的事件表格

案件編號	外部不法侵害來源	外部行為人姓名	內部處置單位	內部人員姓名	事件描述	對應處理程序	程序正常/異常
OSH_XXX	旅客	林OO	空服部	王OO、呂OO、	旅客飲酒後於機上騷擾組員與其他乘客	經警告無效後，依據CCOM CH6.X.X將乘客固定並通知駕艙組員	正常
OSH_XXX	旅客（電話）	周OO	顧客服務部	謝OO	旅客來電時反覆辱罵使同仁感到不適	無對應程序	建議建立相關處置程序

外部事件：危害辨識與風險評估 -> 風險管控措施（程序） -> 事件 -> 重啟風險評估及調整程序 -> 持續進步

## 三、內部職場不法侵害的管理分類

管理職與非管理職的分類

職系是否重要？

## 職場霸凌的定義

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。

## 「管理職」v.s.「非管理職」的四宮格

被申訴人	管理職	非管理職
管理職	管理職 申訴管理職 (1)	非管理職 申訴管理職 (3)
非管理職	管理職 申訴非管理職 (2)	非管理職 申訴非管理職 (1)

# 「管理職」 v.s. 「非管理職」的四宮格

被申訴人	管理職	非管理職
管理職	管理職 申訴管理職 (1)	非管理職 申訴管理職 (3)
非管理職	管理職 申訴非管理職 (2)	非管理職 申訴非管理職 (1)

武器是什麼？



管理權

網路世代言論  
知識與經驗優勢  
人際優勢

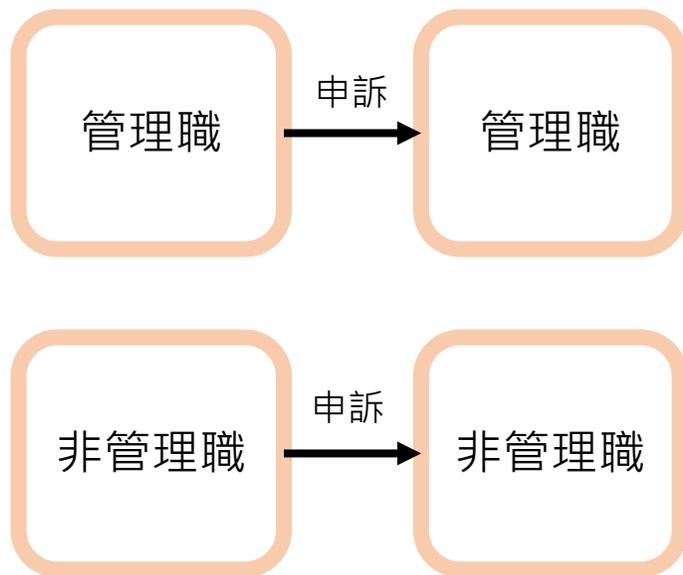
是什麼讓他們成  
為被針對對象？



管理職能不佳

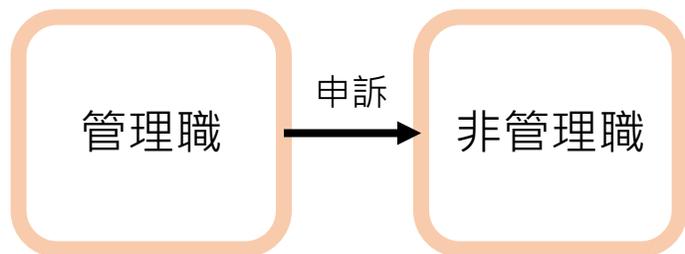
個人職能不佳 / 個人限制

<https://4urhappiness.com>



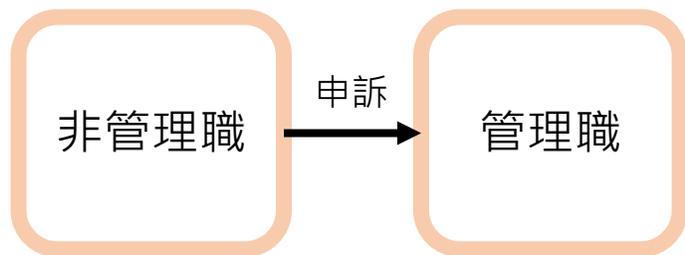
## | 同職級申訴議題

- 私生活議題衍伸至工作場所
- 同仁間在工作介面上的溝通不良



## | 管理職申訴非管理職的議題

- 非管理職的公開不當發言



## 非管理職申訴管理職的議題

- 「管理風格」包裝成「攻擊行為」呈現在「職場不法侵害」的計劃中
- 管理職的不當公開發言

## 四、職系分類：是否有必要？

## | 職系是否有影響？

- 某個部門「霸凌特別多」，需要多加關注？
- 職系不同造成的困難，比較多是調查歷程中造成的理解困難

## 五、結論：案件統計與形成介入策略

## 內部職場不法侵害參考的事件表格

案件編號	申訴人姓名	申訴人職稱	申訴人單位	申訴人為非管理職或管理職	被申訴人姓名	被申訴人職稱	被申訴人單位	被申訴人非管理職或管理職	事件描述	調處	調查	成立

# 統計確定起因進行介入(虛擬情境)

	案件數及比例	起因	Safety I 的工具	Safety II 工具
外部職場不法侵害	5件/年，佔10%	旅客因素	若有不符合程序的處置作為進行個別改善	持續改善作業程序
管理職 → 申訴 → 管理職 非管理職 → 申訴 → 非管理職	10件/年，佔20%	私人因素 工作介面 摩擦	告誡/懲處	環境改善 法規教育訓練
管理職 → 申訴 → 非管理職	3件/年，佔5%	公眾不當發言	告誡/懲處	作業程序檢視 法規教育訓練
非管理職 → 申訴 → 管理職	33件/年，佔65%	不當執行 管理職權 管理職能不足	告誡/懲處 移除管理職務 個別管理職能督導	組織文化問卷 管理職能訓練

| 這一個小時的重點

# 持續進步

持續改善&相信管理系統

相信改變重要且有意義，不是只是對著個人，也是對著組織文化工作

## 這一個小時的Take Home Message

1. 職場不法侵害的「零容忍」政策：相信你的標語。
2. 外部的職場不法侵害與內部的職場不法侵害是兩件不同的事。
3. 外部事件：危害辨識與風險評估->風險管控（硬體與程序）->事件->重啟風險評估及調整->持續進步。
4. 內部事件：申訴人與被申訴人分別有各自的（攻擊的）條件與（受攻擊的）概念化
5. 非管理職申訴管理職占比為大宗，管理議題包裝成攻擊行為，反映在不法侵害統計中
6. Safety I 的介入策略：事件調查、訪談、懲處與個別的教育訓練
7. Safety II 的介入策略：確認公司對於不同角色的行為期待（行為建構）、程序

# 訪談與介入的目標與架構

林楷庭 / 臨床心理師

## 預防不法侵害事件調查的目標

### (1) 透過調查程序「了結」一件事情

- 透過「審議」，職場不法侵害成立與否得到答案
- 透過「調解」，讓案件於審議前結束

### (2) 提供機會進行介入

- 對申訴人，有機會進行保護、提供更多的資源進行轉介
- 對被申訴人，進行懲戒阻止行為、職能不足提供訓練、提供更多資源進行轉介

以上任務，要在「不法侵害預防程序」設計出的「訪談」環節處理～

## 訪談的目標

( 1 ) 建立關係

( 2 ) 對事件進行了解，搜集可供評議的「主觀/客觀」證據資料

( 3 ) 對申訴人和被申訴人，形成概念化

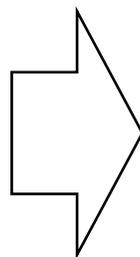
- 是攻擊行為，還是職能或管理問題？
- 我們有什麼心理的模型來理解現在碰到的問題？
- 根據理解，能夠給出怎麼樣的介入與討論？

( 4 ) 事件當事人對事件的期待是什麼？

- 當事人對於事件的期待，影響「調解」成立與否

## 訪談的目標

- (1) 建立關係
- (2) 對事件進行了解，搜集可供評議的「主觀/客觀」證據資料
- (3) 對申訴人和被申訴人，形成概念化
- (4) 事件當事人對事件的期待是什麼？



## 訪談的步驟

- (1) 開場與建立結構
- (2) 資料搜集 ( 開放性問題/封閉性問題 )
- (3) 討論當事人對案件的期待
- (4) 概念化與介入**

## 指引對調查的說明

……調處或調查期間應注意資訊保密，確保各方都得到公平的對待與隱私保護，並詳細記錄內容，亦可尋求外部及其他專業的協助和意見；調查過，倘申訴人與被申訴人為同一部門（單位）且職務為上下級關係，於必要時，得視事件情節或個人需求予以調整職務或單位。調查人員應鼓勵申訴人詳實描述事件發生的細節，並對申訴內容作完整記錄、簽署及備份（附錄七）。

# 指引對調查的說明

資料來源：執行職務遭受不法侵害預防指引（第四版）附錄七

## 附錄七

### 疑似職場不法侵害事件通報表

通報內容	
發生日期：_____ 時間：_____	發生地點：_____
申訴人	被申訴人
姓名或特徵：_____	姓名或特徵：_____
性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
<input type="checkbox"/> 外部人員	● 外部人員
<input type="checkbox"/> 內部人員（所屬部門/單位：_____）	● 內部人員（所屬部門/單位：_____）
申訴人及被申訴人關係：_____	發生原因及過程：_____
不法侵害類型： <input type="checkbox"/> 職場暴力 <input type="checkbox"/> 就業歧視 <input type="checkbox"/> 職場霸凌 <input type="checkbox"/> 職場性騷擾 <sup>註</sup> <input type="checkbox"/> 跟蹤騷擾 <sup>註</sup> <input type="checkbox"/> 其他：_____	造成傷害： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有（請填下述內容） 1. 傷害者： <input type="checkbox"/> 申訴人 <input type="checkbox"/> 被申訴人 <input type="checkbox"/> 其他 2. 傷害程度： 目擊者： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 有（請填姓名）

通報人：\_\_\_\_\_ 通報日期/時間：\_\_\_\_\_

註：職場性騷擾及跟蹤騷擾事件之通報或處理，分別依性別平等工作法及跟蹤騷擾防治法相關規定辦理。

### 疑似職場不法侵害事件處置表

處置情形	
受理日期：_____ 時間：_____	調查時間：_____
參與調查或處理人員： <input type="checkbox"/> 外部人員（請敘明，如警政人員） <input type="checkbox"/> 內部人員（請敘明，如保全、人資等）	傷害者需醫療處置否： <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 事發後雙方調處否： <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是
申訴人說明發生經過與不法侵害原因：（請敘明，可舉證相關事證）	
被申訴人說明發生經過與不法侵害原因：（請敘明，可舉證相關事證）	
目擊者說明發生經過與不法侵害原因：（請敘明，可舉證相關事證）	
調查結果：（請敘明，可舉證相關事證）	
申訴人安置情形	被申訴人懲處情形
<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 醫療協助 <input type="checkbox"/> 心理諮商 <input type="checkbox"/> 同儕輔導 <input type="checkbox"/> 調整職務 <input type="checkbox"/> 休假 <input type="checkbox"/> 法律協助 <input type="checkbox"/> 其他：_____	外部人員： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 送警法辦 內部人員： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 調整職務 <input type="checkbox"/> 送警法辦 <input type="checkbox"/> 其他
向申訴人說明事件處理結果否： <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是（請註明日期）	
未來改善措施：_____	

處理者：\_\_\_\_\_ 處理日期/時間：\_\_\_\_\_

審核者：\_\_\_\_\_ 審核日期/時間：\_\_\_\_\_

# 一、訪談前準備

## 訪談前準備

- 了解申訴相關資訊 ( 申訴信/訊息/制式表格/..... )
  - 「回信」作為指引中提到「三天內成立處理小組」的佐證
- 能不能理解作業脈絡
  - 知不知道程序? 有必要，就需要事先諮詢標準，要不然就要請負責標準的同仁出席
- 約定時間地點
  - 時間地點的通知有留下文字記錄
  - 被申訴人被通知要來訪談時，都會高度焦慮，建議不要在訪談前以電話或其他方式溝通案件內容

## 二、開場與建立結構

## 開場與建立結構

### Part 1 建立訪談架構

1-1 自我介紹與建立關係	備註
<ul style="list-style-type: none"><li>● _____您好，我是_____ (單位)的_____ (姓名)，是_____ (目前職場不法侵害的業務承辦窗口/您的案件的負責窗口... ...)_____。在我旁邊的是_____，他是_____ (角色)，這一次將會和我們一起參與這一次的訪談。</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 請問怎麼稱呼您比較好？</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 今天怎麼過來？</li><li>■ 今天是在休息時間過來，或是有和您的主管、同事提到等等有要來接受訪談？</li></ul>	

## 開場與建立結構

1-2 說明訪談架構	備註
<ul style="list-style-type: none"> <li>● (訪談申訴人版本) 我們在_____有收到您的申訴案，按照目前公司的程序，接到疑似職場不法侵害的案件後，我們會先邀請申訴人前來訪談，就您於申訴所提到的內容及經驗到的事情做一些釐清和確認。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● (訪談被申訴人版本) 我們在_____有收到一份申訴，因為案件和您有關，我們希望能夠邀請您前來訪談，讓我們了解您的觀點和想法。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 這個訪談是保密的，(知悉的範圍或相關規範說明，如：本次訪談的委員均已簽署保密同意/僅有案件審議時審議委員會知悉……)</li> </ul>	依單位程序調整
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 這個訪談大概會需要_____(時間長度)，在訪談的過程中我們_____(會/不會)錄音，並且於_____(訪談結束立即完成/結束後三天用電子郵件...etc)，我們會做成一個訪談摘要給您。您可以幫我們檢視是否有符合您今天的表述意思，並且做適當的修訂後簽名。</li> </ul>	依單位程序調整
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如果你在訪談中有需要協助，比如說需要休息一下、上廁所或喝水，也請隨時跟我們說，我們可以暫停一下。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Q：那請問我也可以錄音嗎？</li> </ul>	依單位程序調整
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Q：那請問我可以帶朋友或其他同事進來嗎？</li> </ul>	依單位程序調整
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Q：事先都不讓我知道什麼問題，我無法於訪談前進行準備，等等我就無法回答問題。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對於前面的說明，不知道您還有沒有其他問題？</li> </ul>	102

### 三、事實資料搜集

# 申訴人的事件資料搜集 - 攻擊行為

## Part 2 資料蒐集階段

說明訪談架構 (申訴人)	備註
● 想先和您確認一下，您這一次想要申訴的對象是誰？	
● 您在 ( 申訴書/電子郵件 ) 有提到_____、_____和_____事件，是不是已經包含了您這次想申訴的範圍？	
● ( 您的申訴有提到蠻多不同的事件 ) 能不能先麻煩您先就 ( 〇月〇日 ) 的事件，讓我們知道那天發生什麼事？	
■ ( 對焦問題-確認攻擊行為 ) 剛剛您提到他做_____ ( 一個攻擊行為，例如罵髒話 )，你能不能再幫我回憶他是_____ ( 怎麼表達的/怎麼動手的 ) ？	
■ ( 對焦問題-確認攻擊行為有充分證據 ) 當時您或其他人有錄音或錄影嗎？現場有沒有人聽到/看到？	
■ ( 適度透過同理支持對話 ) 了解，他這樣做讓你覺得很_____ ( 感受的詞彙，建議從申訴人對事件的表達找 ) 。	
■ ( 對焦問題-敵視討厭或管理合理性評估 ) 就你的想法，你覺得他為什麼要這樣做？	
● ( 若有多於一件申訴事件 ) 接著，能不能麻煩您就 ( 〇月〇日 ) 的事件，讓我們知道那天發生什麼事？	
● ( 對焦問題-重複性 ) 在這次事件之前，有 ( 曾發生過類似的事情 / 你們有在一起工作的經驗嗎 ) ？當時的狀況如何？	

<https://4urhappiness.com>

## 申訴人的事件資料搜集 - 持續性

<ul style="list-style-type: none"><li>● (若有多於一件事情) 接著, 能不能麻煩您就 ( O月O日 ) 的事件, 讓我們知道那天發生什麼事?</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● (對焦問題-重複性) 在這次事件之前, 有 (曾發生過類似的事情 / 你們有在一起工作的經驗嗎)? 當時的狀況如何?</li></ul>	

## 被申訴人的事件資料搜集 - 攻擊行為或管理行動說明

說明訪談架構 ( 被申訴人版本 )	備註
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就我們收到的資料，對方提到的是__月__日(時間)在__(地點)有一個____(事情)，想問問您對這件事情有沒有印象？</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Q：申訴人是_____？</li> </ul>	依單位程序調整
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ( 對焦問題-攻擊行為 ) 剛剛您提到他做____，你能不能再幫我回憶您是____(怎麼表達的/怎麼回應)的？他說您是「_____」( 直接以申訴人的意見表達 )，有這樣的狀況嗎？</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ( 對焦問題-攻擊行為證據確認 ) 現場有沒有人聽到/看到？</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ( 對焦問題-敵視討厭或管理合理性評估 ) 能不能知道您選擇這樣做的原因？有什麼樣的考慮嗎？</li> </ul>	

## 要不要讓被申訴人知道申訴人是誰？

.....調查時應確保被申訴人了解被申訴內容，享有獨立且公正調查的機會，調查內容應保密，調查期限應於2個月內完成；必要時得延長1個月，並避免申訴人或相關人員受到不利之處遇。.....

## 被申訴人的事件資料搜集 - 持續性

● (若有多於一件事情) 接著, 能不能麻煩您就 (○月○日) 的事	
件, 讓我們知道那天發生什麼事?	
● (對焦問題-重複性) 之前有發生過類似的事情 / 你們有一起工作的經驗嗎?	

## 審議時討論的焦點

1. 兩方所提的事件，是否可被客觀上證明為真實？
2. 若為真實，是否已達職場霸凌之構成要件

	申訴人意見	被申訴人意見	審議看法
事件A			

### 三、當事人對案件的期待

## 當事人對案件的期待：對申訴人做好預期管理

訪談人員對申訴人和被申訴人做好預期管理，是非常重要的事情。

預期管理、預期管理、預期管理（很重要要說三遍）

建立預期管理的方法：

- (1) 訪談者與受訪者已經建立好適當關係，且尊重對方意願
- (2) 訪談過程中說明目前審議不法侵害的要件，讓申訴人自己去評估是否成立
- (3) 做好前述預期管理後的詢問訴求，就會知道哪些有可能，哪些沒有可能
  - 「沒關係，我就是告死他」、「我就是要讓他在公司留紀錄」 -> 沒可能，可以直接往下安排調查小組審議
  - 「我希望他可以了解不要這樣對待別人」、「我希望他知道別人會不舒服」 -> 有可能，需要後續討論程序走到那個位置可以結案，並且相關註記要留在訪談紀錄稿上

## 四、評估、概念化、介入與轉介資源

## 申訴人的評估

申訴人評估目標：

- 訪談中需要知道同仁的身心受損狀況，以評估是否構成職場霸凌
- 若工作環境直接導致身心受損，有無暫時採取保護措施的必要
- 評估是否有需要更多的資源，例如醫療資源轉介

我們會在申訴人的概念化章節，提到工具的使用。

## 申訴人的身心狀況受影響程度

……對於申訴人應提供立即性、持續性及支持性的保護措施；申訴人或目睹不法侵害事件之勞工，可能會出現長期或短期心理創傷、害怕回到工作中、感到無力等情緒問題，雇主可安排諮商、同儕輔導、復健或休假，或彈性調整職務內容與工作時間等，給予支持和協助。

……

## | 被申訴人的介入

被申訴人介入目標：

- 如果確認是攻擊行為，需要較為正式的提醒，此為公司不可接受事項。
- 如果是管理職，則可以花較多時間與對方討論管理上的困難，及較可行的做法。

我們會在被申訴人的概念化章節，提到一些管理職常見的誤區，以及可行的工作方式。

## | 這一個小時的Take Home Message

### ( 1 ) 透過調查程序「了結」一件事情

- 透過「審議」，職場不法侵害成立與否得到答案
- 透過「調解」，讓案件於審議前結束

### ( 2 ) 提供機會進行介入

- 對申訴人，有機會進行保護、提供更多的資源進行轉介
- 對被申訴人，進行懲戒阻止行為、職能不足提供訓練、提供更多資源進行轉介

# 被申訴人的個案概念化與介入模式

林楷庭 / 臨床心理師

## 我們的目標

人員	狀況	採取的行動
被申訴人	(1) 基於敵視討厭為目的（攻擊）行為	懲處
被申訴人	(2) 基於職能不足導致的行為	訓練
申訴人	(3) 基於事件導致的身體或心理上損害	保護

# 一、攻擊行為：心理學觀點

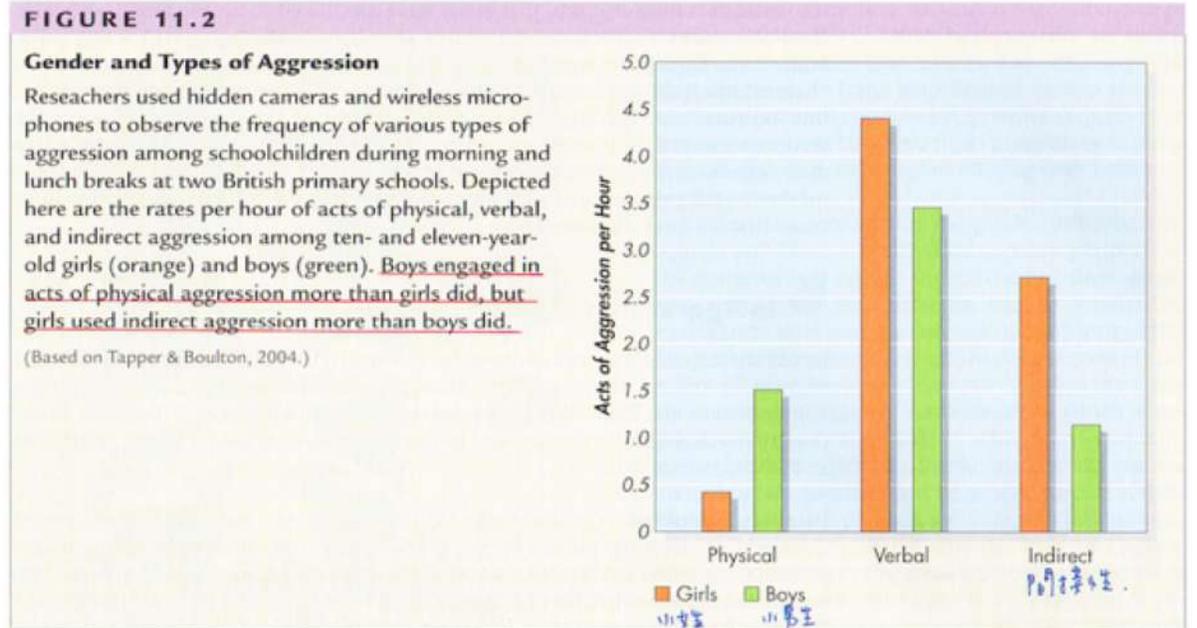
# 攻擊行為性別比例

在跨文化的研究下，相較於女性，男性有較多的暴力犯罪行為。

相較於男性，女性較常使用語言和間接的攻擊行為



資料來源：內政部警政署刑事警察局



資料來源：Kassin et al (2009) Social Psychology 6e p397

## 攻擊行為的情境因素

### 挫折-攻擊理論(Frustration-Aggression Theory)

- 挫折引發攻擊行為的動機；所有的攻擊都是導因於挫折？
- 挫折的移轉（ Displacement ）：上班不能打老闆，所以只能回家打小孩？

環境：  
天氣熱，會產生攻擊行為？

FIGURE 11.5

### The Link Between Heat and Violence

Worldwide weather records and crime statistics reveal that more violent crimes are committed during the summer than in the other seasons.

(Anderson, 1989.)

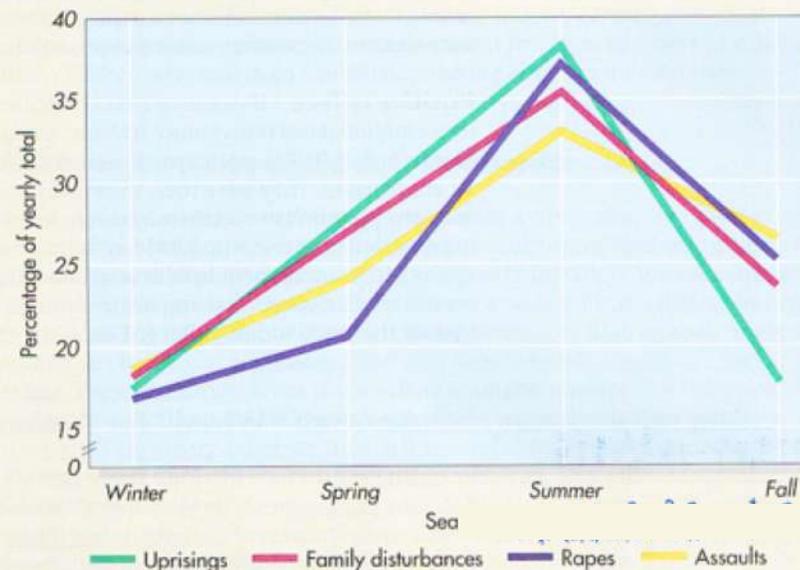
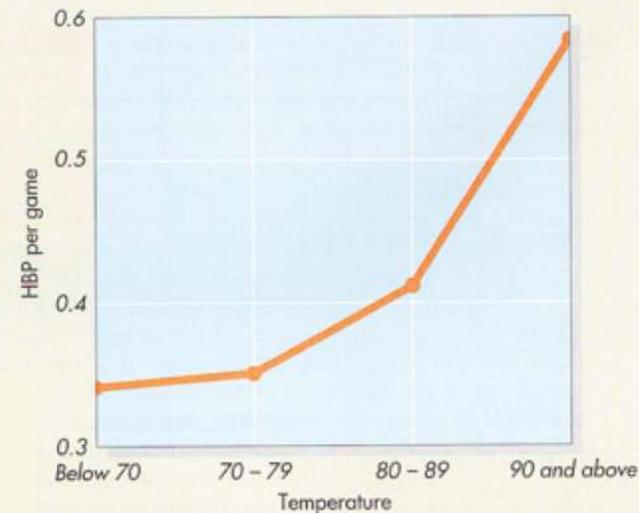


FIGURE 11.6

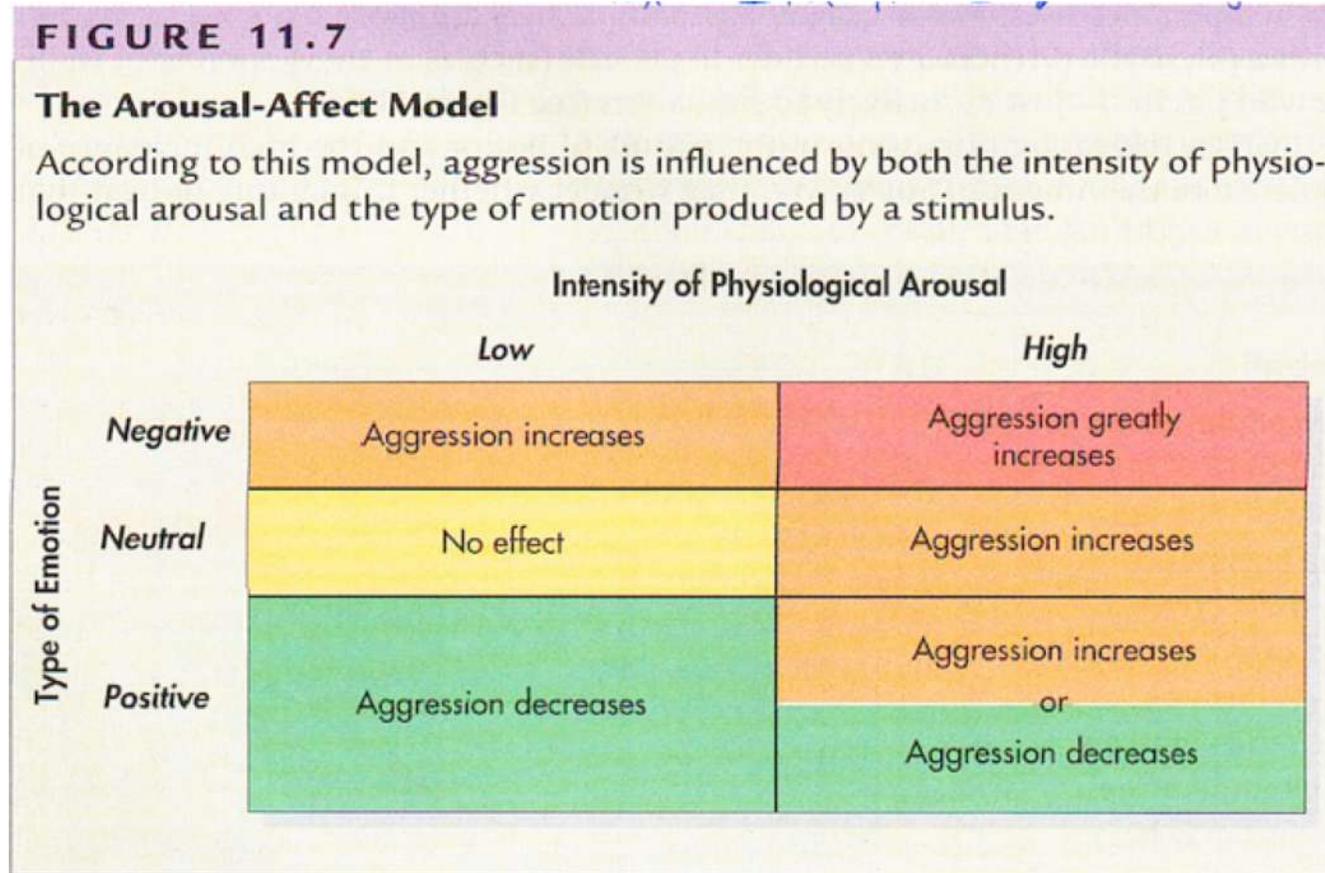
### Temper and Temperature in Baseball

This figure shows the average number of players hit by pitches (HBPs) per game during the 1986 through 1988 Major League Baseball seasons. As the temperature increased, so did the likelihood that pitchers would hit batters (with balls often thrown around 90 miles per hour and often thrown at a batter's head). Players' general wildness or fatigue, as measured by walks, wild pitches, passed balls, and errors, did not increase with temperature, suggesting that the heat-HBP correlation may be due to hotter temperatures leading to hotter tempers.

(Reifman et al., 1991.)



# 生理喚起 ( physiological Arousal ) 扮演攻擊行為促成的角色



## | 社會學習理論

- 觀察學習
- 情境線索 ( Situational Cue )

## 社會學習理論

兒童期長時間曝光在攻擊行為電視的小朋友

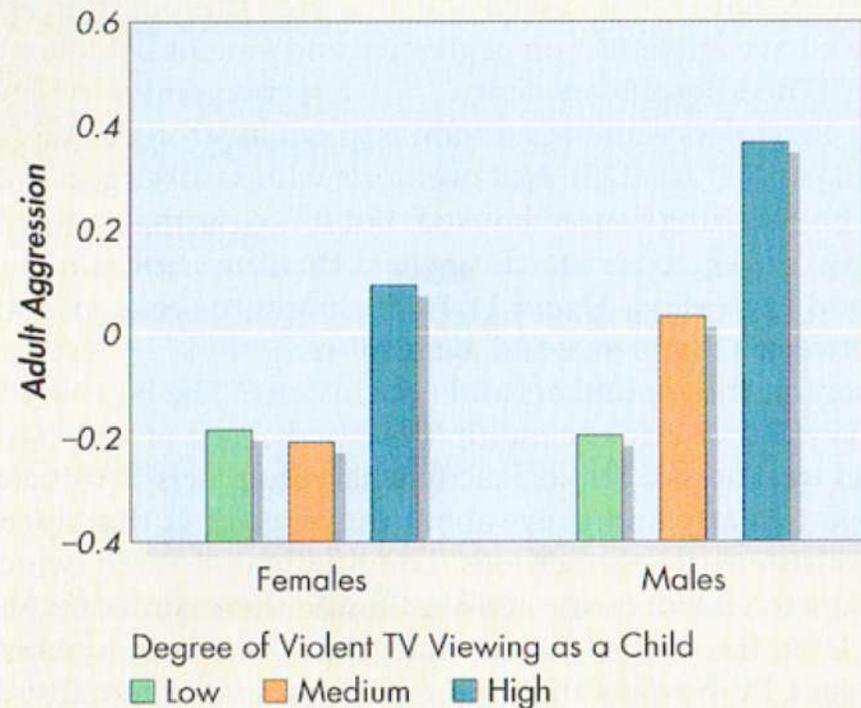
長大後比較容易產生攻擊行為

FIGURE 11.11

### Violent TV Viewing and Aggression Fifteen Years Later

A longitudinal study tracked individuals over a fifteen-year period. Based on how much TV violence they viewed as eight-year-olds, individuals were categorized into low (lower 20 percent), medium (middle 60 percent), or high (upper 20 percent) in TV violence viewing. Their aggressiveness as adults was measured fifteen years later. For both females and males, those who tended to watch the most violent TV as children tended to be the most aggressive as adults.

(Based on Huesmann et al., 2003.)



資料來源：Kassin et al (2009) Social Psychology 6e p418

## 預防攻擊行為：一般性建議

攻擊行為有複雜的因素。為了減少攻擊行為，我們可以：

- 挑適當的時間說壞的事情：避免天氣熱的時候，激起他人的情緒。
- 減少環境中暴露的攻擊行為線索。
- 減少職場環境中不同樣態的攻擊行為。
- 獎勵平和的溝通方式。

## 二、找到主管的「職場不受歡迎行為」： 不當督導

不當督導定義

不當督導量尺

不當督導結果

不當督導前導因子

# 職場不法侵害行為自主檢核表

## 附錄六

### 職場不法侵害行為自主檢核表【範例】

#### 職場不法侵害行為自主檢核項目

- 持續的吹毛求疵，在小事上挑剔，把微小的錯誤放大、扭曲。
- 總是批評並拒絕看見被霸凌者的貢獻或努力，也持續地否定被霸凌者的存在與價值。
- 總是試圖貶抑被霸凌者個人、職位、地位、價值與潛力。
- 在職場中被特別挑出來負面地另眼看待，孤立被霸凌者，對其特別苛刻，用各種小動作欺負被霸凌者。
- 以各種方式鼓動同事孤立被霸凌者、不讓被霸凌者參與重要事務或社交活動，把被霸凌者邊緣化，忽視、打壓排擠及冷凍被霸凌者。
- 在他人面前輕視或貶抑被霸凌者。
- 在私下或他人面前對被霸凌者咆哮、羞辱或威脅。
- 給被霸凌者過重的工作，或要其大材小用去做無聊的瑣事，甚至完全不給被霸凌者任何事做。

- 剽竊被霸凌者的工作成果或聲望。
- 讓被霸凌者的責任增加卻降低其權力或地位。
- 不准被霸凌者請假。
- 不准被霸凌者接受必要的訓練，導致其工作績效不佳。
- 給予被霸凌者不實際的工作目標，或當其正努力朝向目標時，卻給被霸凌者其他任務以阻礙其前進。
- 突然縮短交件期限，或故意不通知被霸凌者工作時限，害其誤了時限而遭到處分。
- 將被霸凌者所說或做的都加以扭曲與誤解。
- 用不是理由的理由且未加調查下，對被霸凌者犯下的輕微錯誤給予沉重處罰。
- 在未犯錯的情形下要求被霸凌者離職或退休。

註：1.若所列舉之行為勾選愈多，宜注意調整對同仁之態度。

2.參考資料來源：勞動部工作生活平衡網(勞工活力補給\職場萬花筒\如何處理職場霸凌\職場霸凌面面觀\ <https://wlb.mol.gov.tw/Page/Content.aspx?id=116>)

……這款新產品遭到評論家與顧客的嚴厲批評，就連黃仁勳十三歲的兒子勝斌也不敢恭維。一天晚上，黃仁勳回到家，發現桌上有一本遊戲雜誌，裡頭有一篇嚴厲批評這張顯卡的評論心得。雜誌上貼了張便利貼寫道：「爸，這產品有待改進。」

黃仁勳於是安排一場會議，產品經理得向幾百人逐一系列導致這場災難的每一項決定。接著，黃仁勳扯著嗓子對他們咆哮將近一個小時。「聽他飆罵很可怕，但有當頭棒喝的效果，」品質管理工程師夏倫·克雷 ( Sharon Clay ) 如此描述黃仁勳怒斥員工時激發出來的內疚不亞於恐懼。他常常鉅細靡遺的描述他們如何辜負客戶的期待，也讓同事們的家人失望。(「我想，我的驅動力有很大一部分來自內疚，」黃仁勳告訴我。) …

…即使是不喜歡這種管理風格的人，對黃仁勳個人的評價通常都相當正面。前員工提姆·李特 ( Tim Little ) 說，他收到一位主管寄來的電子郵件，主旨是「拖著你那可憐的屁股走到終點線」。那幾週，李特一直在出差，見不到家人，常在電路模擬器前忙到深夜，覺得自己已油盡燈枯。他回覆這封郵件，並提出辭呈。幾天後，在他即將離職前的某個凌晨兩點左右，值班工作快結束時，黃仁勳來到他身，坐在模擬器旁。螢幕光線打在黃仁勳疲態的臉上，他回想起自己的職業生涯，他所做的犧牲，遠離家人在電路模擬職前度過的無數深夜。他坦白表示，他不知道自己這麼做是否值得。他對李特說，如果他願意留下來，他會為他保留這個職位。李特婉拒。黃仁勳於是感謝他為公司所做的貢獻，然後默默離開。「那絕對是我在輝達工作最值得紀念的一夜，」李特說。…

…我為了這本書，採訪一百參名前任與現任輝達員工。關於黃仁勳，幾乎人人都有一則溫暖的故事可說。那位被黃仁勳在幾十個人面前羞辱、還被要求退還全額薪水的員工告訴我，他後來被診斷得了重病，黃仁勳主動跟他說，他要自掏腰包全額支付醫療費用。班·賈立克為了創業決定離職時，他沒想到黃仁勳會情真意摯的懇求他，希望他留下。「我們坐在會議桌前，他靠過來，我們的膝蓋幾乎碰在一起。他真的在求我，」他說。賈立克是第一線的經理人，底下有十個人，而當時公司有數千名員工。「我根本沒想到他會記得我，」他說。黃仁勳結合愛、恐懼與內疚，形成一種極具吸引力、強而有力的激勵手段。「你覺得自己不能讓他失望，」克雷說：「你就是不能。」

## 不當督導的定義

Tepper ( 2000 ) 將不當督導的定義為：「部屬對上司持續性有敵意的口語和非口語行為的知覺，而此種敵意行為不包含身體接觸」( Tepper, 2000:178 )。此定義清楚地將主管界定為敵意行為的行動者，且著重於那些雖不違法但可能會影響員工成效的負向領導行為。此外，由於不當督導是部屬對主管行為的主觀評估，因此即便是同一個部屬面對同一位領導者，該部屬在不同的情境下就可能知覺到不同程度的不當督導。而不同的部屬對於同樣的不當督導行為，可能會有不同程度的感受 ( Tepper,2007 )。不當督導的行徑包括：公開嘲笑部屬、怒斥、粗暴、不體恤部屬、脅迫部屬、漠不關心等。而主管必需要是長期展現此類敵意行徑，讓部屬感受到自己的敵意與不滿，才能被歸類為不當督導。是以，偶一為之的爆怒舉止並不被視為不當督導。

# Tepper的行為量尺： 因素分析

## Appendix A

Exploratory Factor Analysis Factor Loadings for Tepper's (2000) Abusive Supervision Measure

Item	Factor	
	1	2
1. Ridicules me. <sup>a</sup>	.23	<b>.71</b>
2. Tells me my thoughts or feelings are stupid. <sup>a</sup>	.28	<b>.61</b>
3. Gives me the silent treatment.	.45	.49
4. Puts me down in front of others. <sup>a</sup>	.30	<b>.79</b>
5. Invades my privacy.	<b>.58</b>	.29
6. Reminds me of my past mistakes and failures.	.46	.50
7. Doesn't give me credit for jobs requiring a lot of effort.	<b>.60</b>	.29
8. Blames me to save himself/herself embarrassment.	<b>.63</b>	.30
9. Breaks promises he/she makes.	<b>.78</b>	.17
10. Expresses anger at me when he/she is mad for another reason.	.53	.45
11. Makes negative comments about me to others. <sup>a</sup>	.40	<b>.68</b>
12. Is rude to me.	.54	.55
13. Does not allow me to interact with my coworkers.	.42	.29
14. Tells me I'm incompetent. <sup>a</sup>	.16	<b>.65</b>
15. Lies to me.	<b>.76</b>	.23

*Note.* Dominant factor loadings are presented in boldface. Factor 1 = passive-aggressive abusive supervision; Factor 2 = active-aggressive abusive supervision. Factors accounted for 48.1% and 9.0% of the total variance, respectively (N = 741). Data are from "Consequences of Abusive Supervision," by B. J. Tepper, 2000, *Academy of Management Journal*, 43, pp. 189–190. Copyright 2000 by the Academy of Management. Reprinted with permission.

<sup>a</sup> Items retained for the shortened measure that we used in the current study.

# | Tepper的行為量尺

## 被動攻擊

- 侵犯我的隱私 Invades my privacy
- 對於我做很多努力才能得到的結果，不認可我的付出 Doesn't give me credit for jobs requiring a lot of effort
- 對於他自己的羞愧事情責備他人 Blames me to save himself/herself embarrassment
- 不遵守自己的承諾 Breaks promise he/she makes
- 欺騙我 Lies to me

# | Tepper的行為量尺

## 主動攻擊

- 嘲笑我 Ridicules me
- 說我我的想法或是情緒是愚蠢的 Tells me my thoughts or feelings are stupid
- 在他人面前貶低我 Put me down in front of others
- 向他人表達對我的負面評論 Makes negative comments about me to others
- 告訴我我能力不足 Tells me I am incompetent

# | Tepper的行為量尺

## 其他因素

- 對我冷淡對待 Gives me the silent treatment
- 反覆提醒我過去的錯誤 Reminds me of my past mistakes and failures
- 當他因為其他因素生氣的時候向我表達憤怒 Expresses anger at me when he/she is mad for another reason
- 對我粗暴無理 It rude to me
- 不允許我與其他的同事互動 Does not allow me to interact with my coworkers

# Tepper的行為量尺： 頻率

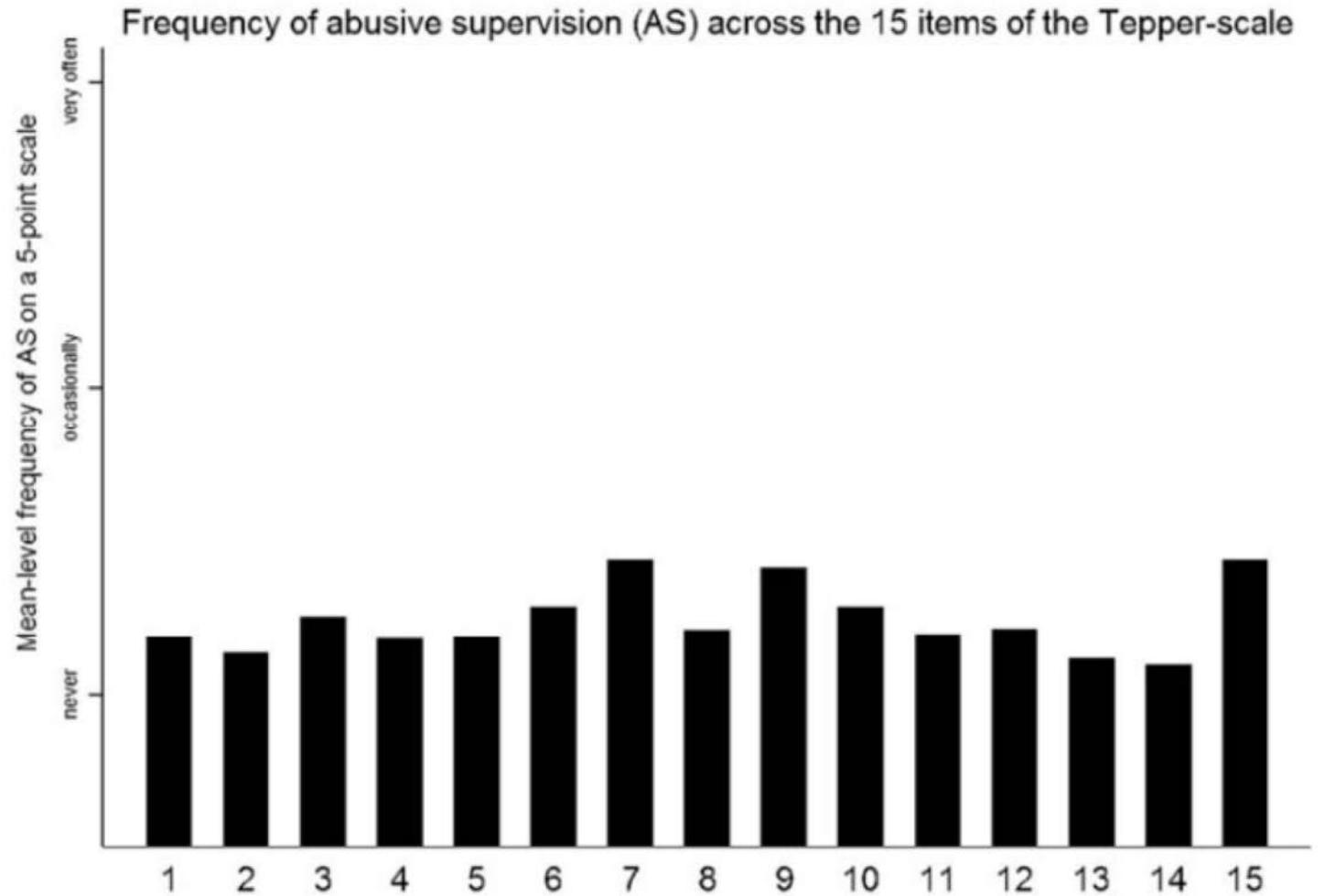
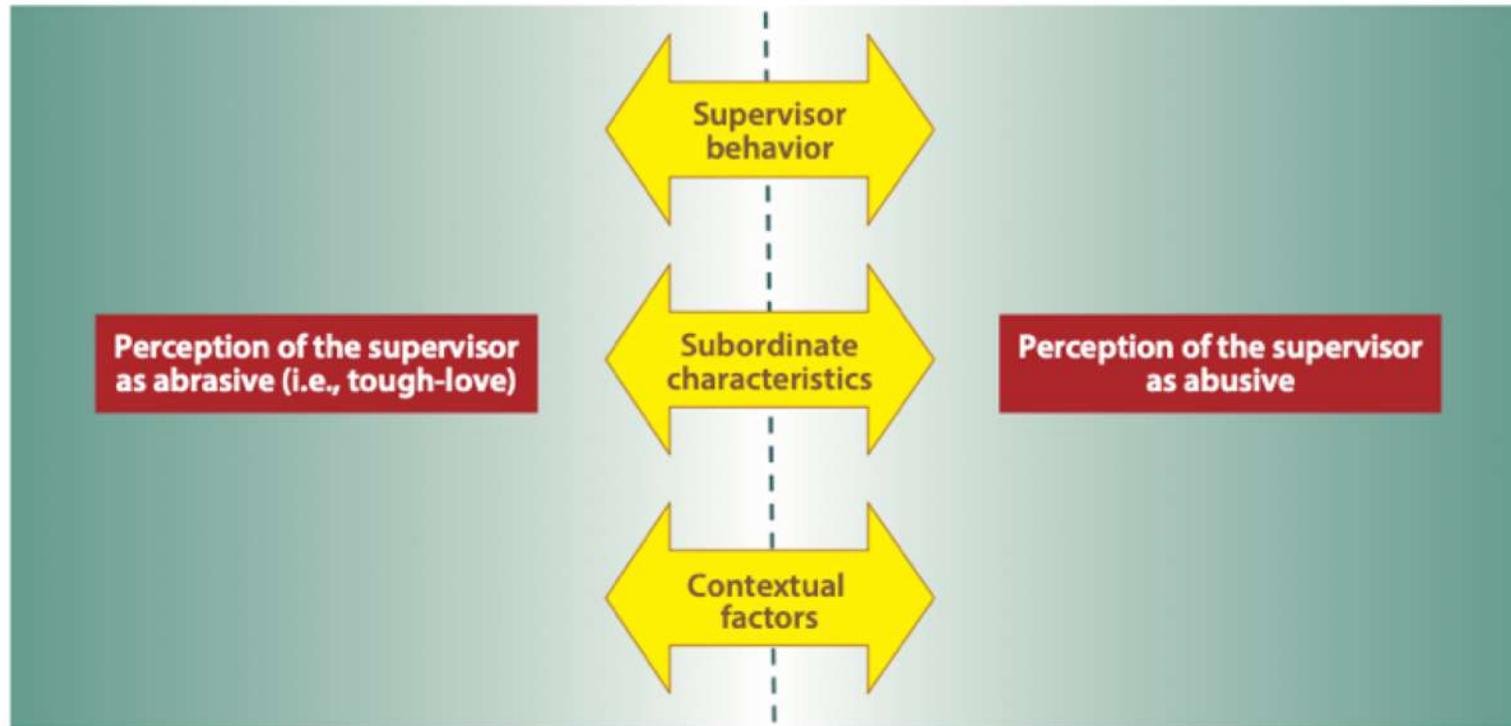


Fig. 3. The (low) base rate of abusive supervision (based on newly gathered data).

資料來源：Fishers et al (2021) Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink  
<https://4uhappiness.com>

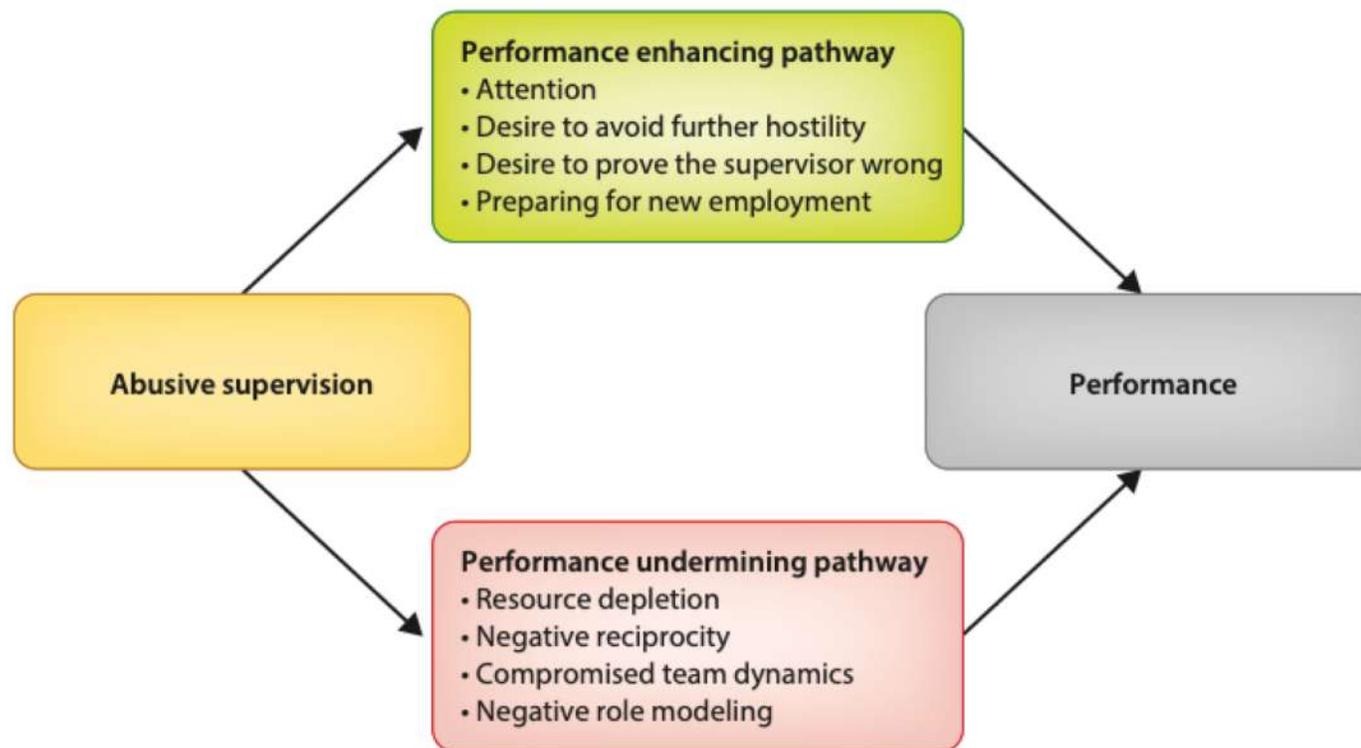
合理的要求是訓練，不合理的要求是磨練？



**Figure 2**

The fuzzy “line” between abusive supervision and abrasive supervision.

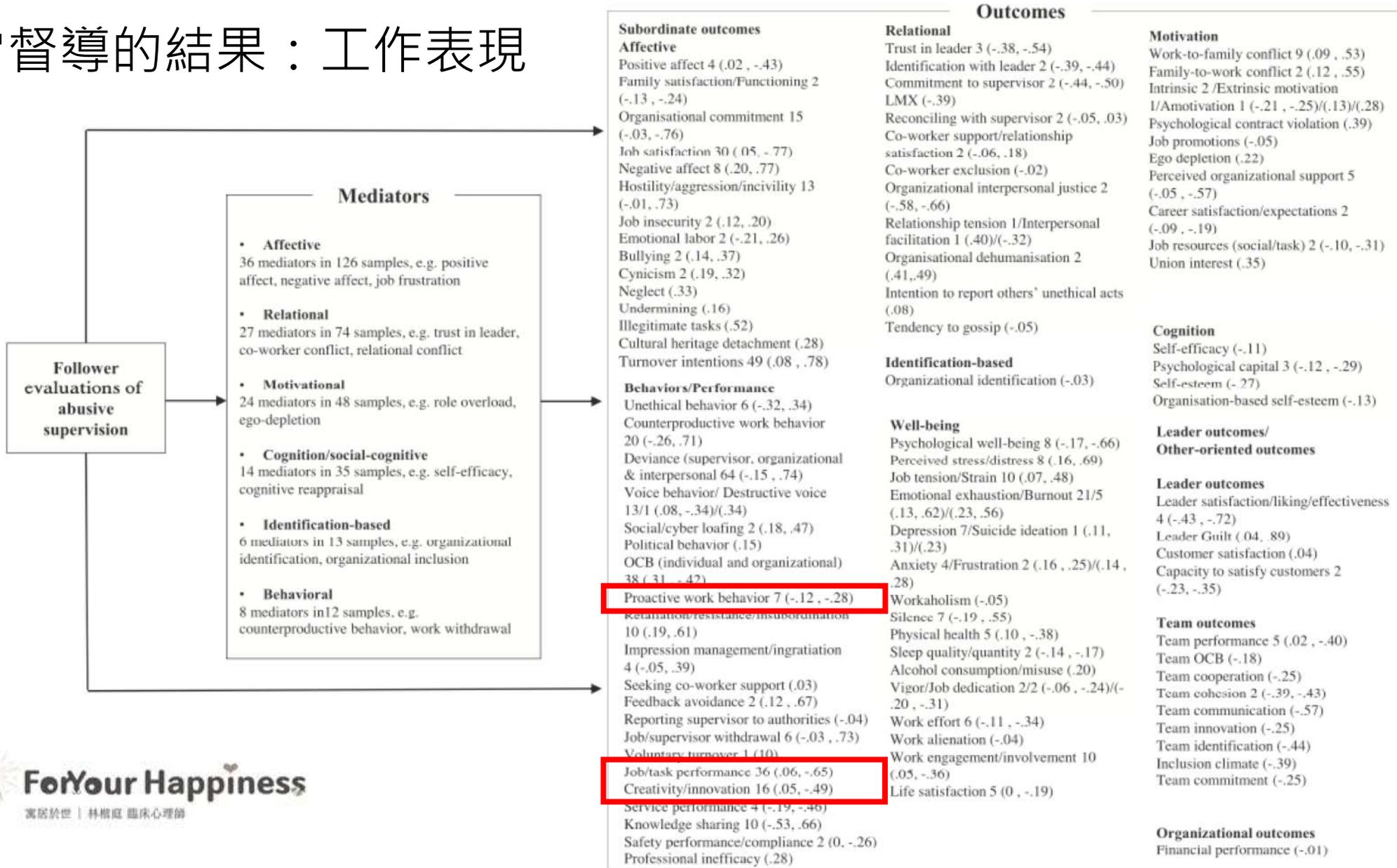
# 不當督導，真的會增加工作產出表現嗎？



**Figure 3**

Proposed model capturing the positive and negative pathways from abusive supervision to productivity.

# 不當督導的結果：工作表現



Note: The number after the construct indicates how often it was studied; the numbers in brackets indicate the range of correlations.

<https://4urhappiness.com>

**Fig. A1.** A detailed summary of outcomes of abusive supervision.

# 不當督導的結果：幸福感



**ForYour Happiness**

寓居於世 | 林楷庭 臨床心理師

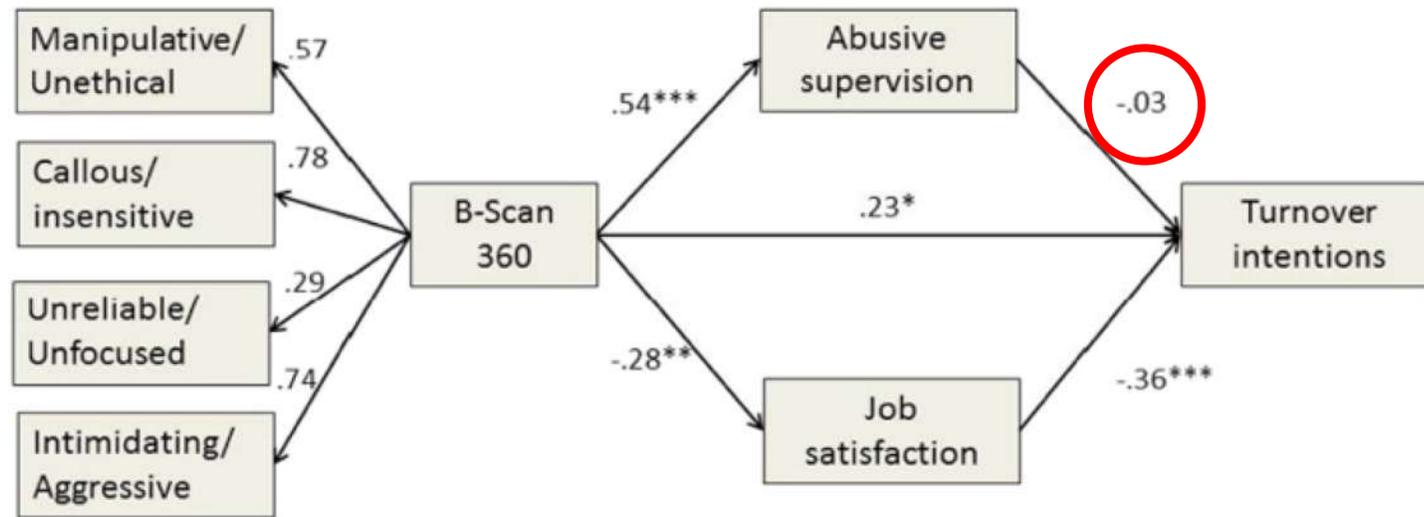
Note: The number after the construct indicates how often it was studied; the numbers in brackets indicate the range of correlations.

<https://4urhappiness.com>

**Fig. A1.** A detailed summary of outcomes of abusive supervision.



# 不當督導的結果：離職意圖不一定正向預測



Model fit indices: RMSEA = .08, CFI = .95, TLI = .91, SRMR = .06

Fig. 1. Structural equation modeling testing the influence of the B-Scan 360 on abusive supervision, job satisfaction and turnover intentions ( $n = 97$ ).

# 不當督導的前置因子：管理職自我控制、自尊的威脅、社會學習

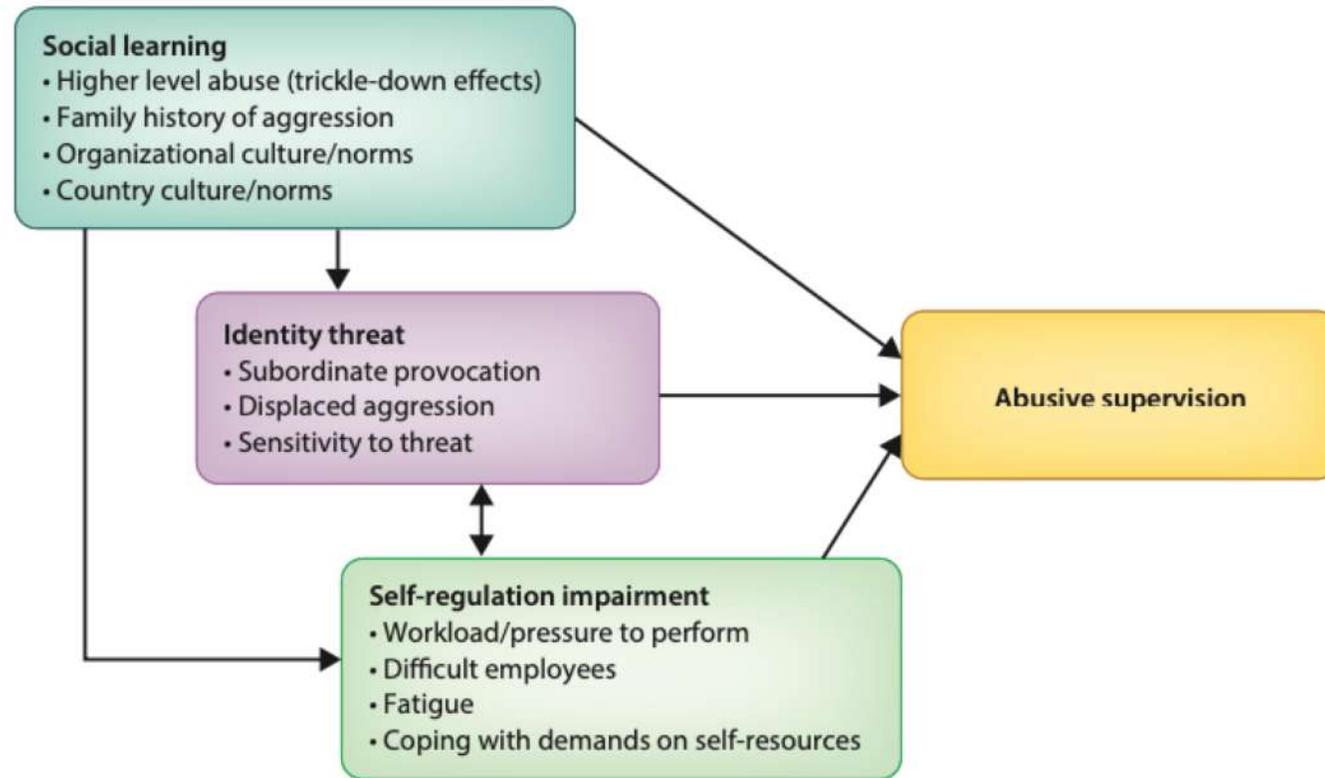


Figure 4

Integrative model of the mechanisms leading to abusive supervision.

### 三、管理職被霸凌申訴的常見溝通議題

# 案例

資料來源：改編自新竹地方法院 104 年度訴字第 483 號民事判決

## 案件背景及申訴人意見

- 申訴人：KID
- 被申訴人：憲哥
- KID是某半導體公司的設備工程師，憲哥是他的直屬主管
- KID主張憲哥指示不用按公司程序清潔機台導致錯誤發生，隨後又於會議上公開表示「你們這些笨腦沒用」、「他那個頭腦的確是裝屎」等公開辱罵KID，以及某次會議中，出現「你在外面，如果是這樣子做，一定會死的很慘」，導致其後續於身心科就醫並有就醫記錄

## 被申訴人回應

- 我沒有要他不依照公司的程序做。
- 因為沒有依照公司的程序做，導致錯誤發生，後續以「**頭腦裝屎**」、「**一群豬**」、「**你在外面會死的很慘**」等言語表示，是因對方對方犯錯，我用比較嚴厲的方式指正他，希望他下一次不要再犯下這樣的錯誤。

## 被申訴人回應

- 那個「你在外面會死的很慘」，後來雙方有解釋的和討論的錄音是這樣：
- KID：「我一直想你跟我講的每一句話，包括那一天，我就你講的有點重，我有點嚇到，你說我會死得很慘。」、
- 憲哥：「我是對事不對人。」
- KID：「我知道啦，那因為經理會直接表達自己內心的那種感受。」
- 憲哥：「我是對事不對人。」
- KID：「是，不好意思。」
- 憲哥：「你在外面，如果是這樣子做，一樣會死得很慘。」
- KID：「因為我現在內心就是很愧疚跟 很對不起，然後一直很要……」
- 憲哥：「你自己是一家之主，你要帶領你的家庭，你有沒有小孩。」
- KID：「有。」
- 憲哥：「你要你是一家之主，如果你用這種方法在外面工作，你怎麼你帶領到你的家庭去哪裡呢？你的萬一工作或者，怎麼講，薪資不夠了，不夠養家了，或者那個找不到工作了，你怎麼辦？每個男人都是一家之主，一家之主就是要去...，你可以不懂，你可以去學一下，為什麼人家可以...可以把事情做好，那以前可以的，為什麼你現在不行？是哪邊不對？」

## 四、自我決定論取向的主管訓練模式

## 我們對管理職的正向行為期待？

1. 主管的回饋有建設性，能幫助我改善績效。
2. 主管不會「凡事一把抓」，連屬於員工應該處理的細節，他也想完全掌控。
3. 主管在乎我的感受。
4. 主管帶動團隊專注在最重要的目標。
5. 主管定期分享他從上級與資深管理階層獲得的相關資訊。
6. 過去半年，主管曾與我詳細討論職涯規劃事宜。
7. 主管清楚傳達團隊目標。
8. 主管具備專業知識（例如在技術團隊要懂得Coding、在財務團隊要懂得會計）

資料來源：《Google超級用人學》P195

# 自我決定論



要讓個人展現完成符合自己能力的任務、感到幸福，最重要的變項是**自主、能力、與他人連結**這三個基礎心理需求的滿足程度。

發展路徑：

與他人連結 → 能力 → 自主感

## 快速了解自我決定理論 Self-Determination Theory (SDT) at a glance



## | 這一個小時的Take Home Message

1. 對於一般攻擊行為：改變環境、減少同仁接觸相關訊息。
2. 可以讓申訴人填寫「不當督導」測量，請申訴人就>1分的部分說明後，在與被申訴人訪談時討論相關的行為模式。
3. 促成管理職對「領導職能」有正確的認識十分重要，特別是「絕對責任」。
4. 和管理職討論較適合的行為方針時，可以搭配行為表單討論。

# 申訴人的個案概念化與介入模式

林楷庭 / 臨床心理師

# 一、申訴人事件後的評估

## 評估的目的

期待訪談同仁做到像是心理師/身心科醫師一樣，能夠評估同仁狀況，是不合理的期待。

但會在某些狀況，需要進行申訴人的初步評估：

- 訪談中需要知道同仁的身心受損狀況，以評估是否構成職場霸凌
- 若工作環境直接導致身心受損，有無暫時採取保護措施的必要
- 評估是否有需要更多的資源，例如醫療資源轉介

考量訪談同仁還是需要訓練，這裡介紹概念和簡要的工具。

建議會放在整個訪談的尾端執行。

## | 申訴人來到面前，是什麼樣子？

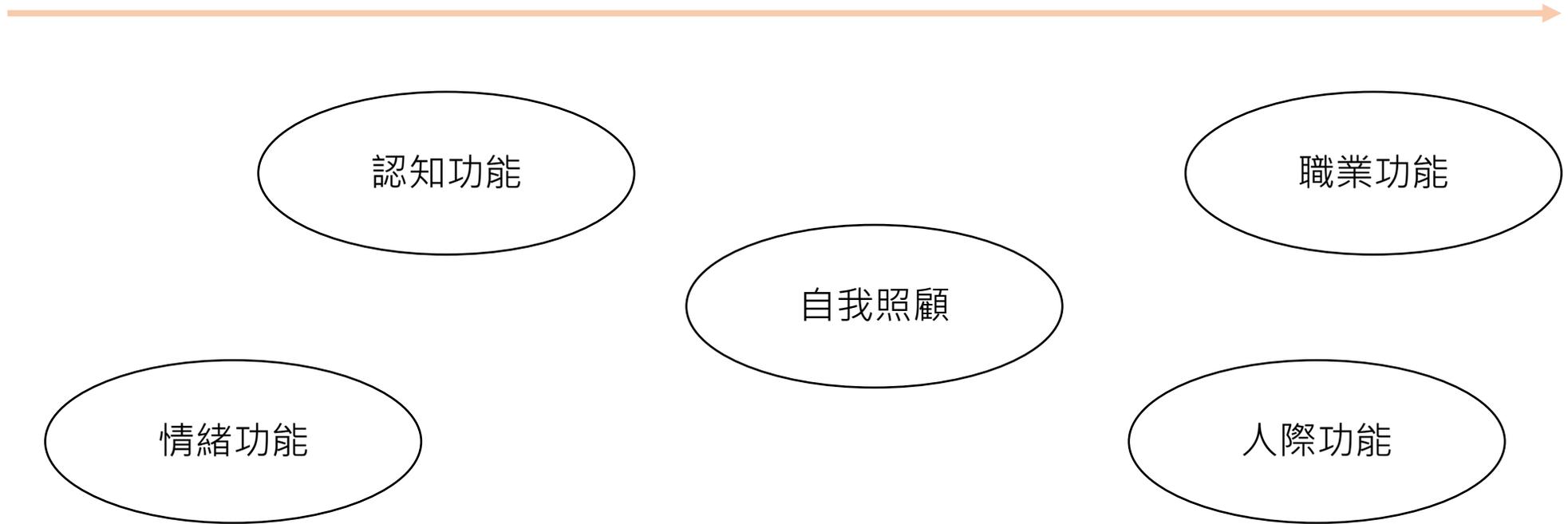
### 行為觀察

- 他有哪些線索，可能顯示緊張或焦慮？
- 他有哪些線索，可能顯示情緒低落或自責？
- 他有哪些線索，可能顯示憤怒？
- 他的語言流暢嗎？

在發生這件事情之前，他是什麼樣的狀況？

# 申訴人心理狀況的描述性評估

呈現在外在



# | 申訴人心理狀況受損的量化評估

方案一：依WBDA的初步分類

# | 申訴人心理狀況受損的量化評估

方案二：參考DSM-IV-TR的

功能整體評估量表 ( GAF )

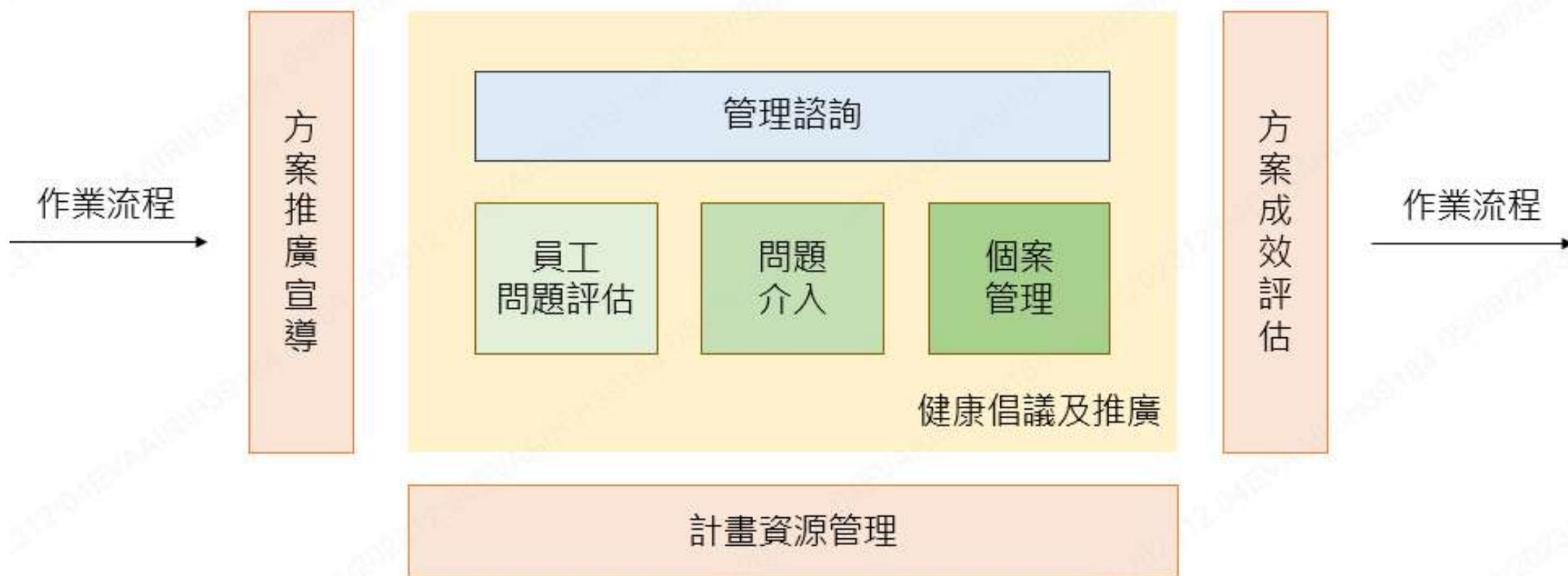
# | 申訴人心理狀況受損的量化評估

方案三：參考工作相關心理壓力事件引起精神疾病

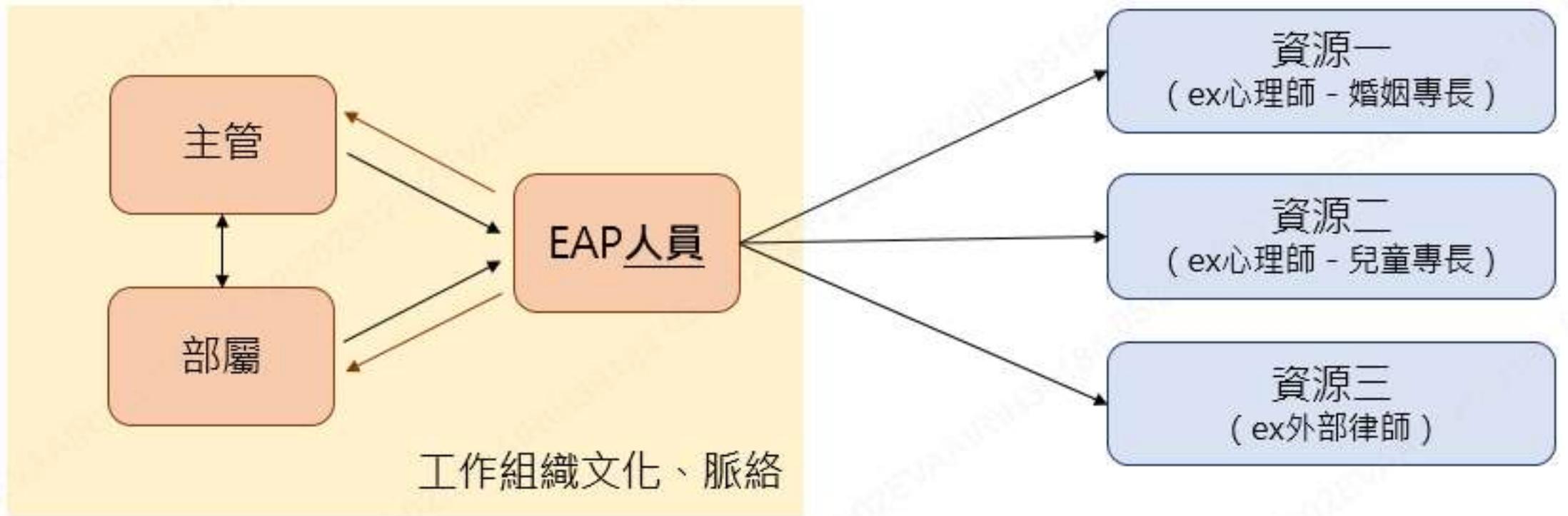
認定參考指引

## 二、員工協助方案（EAP）與其他轉介資源

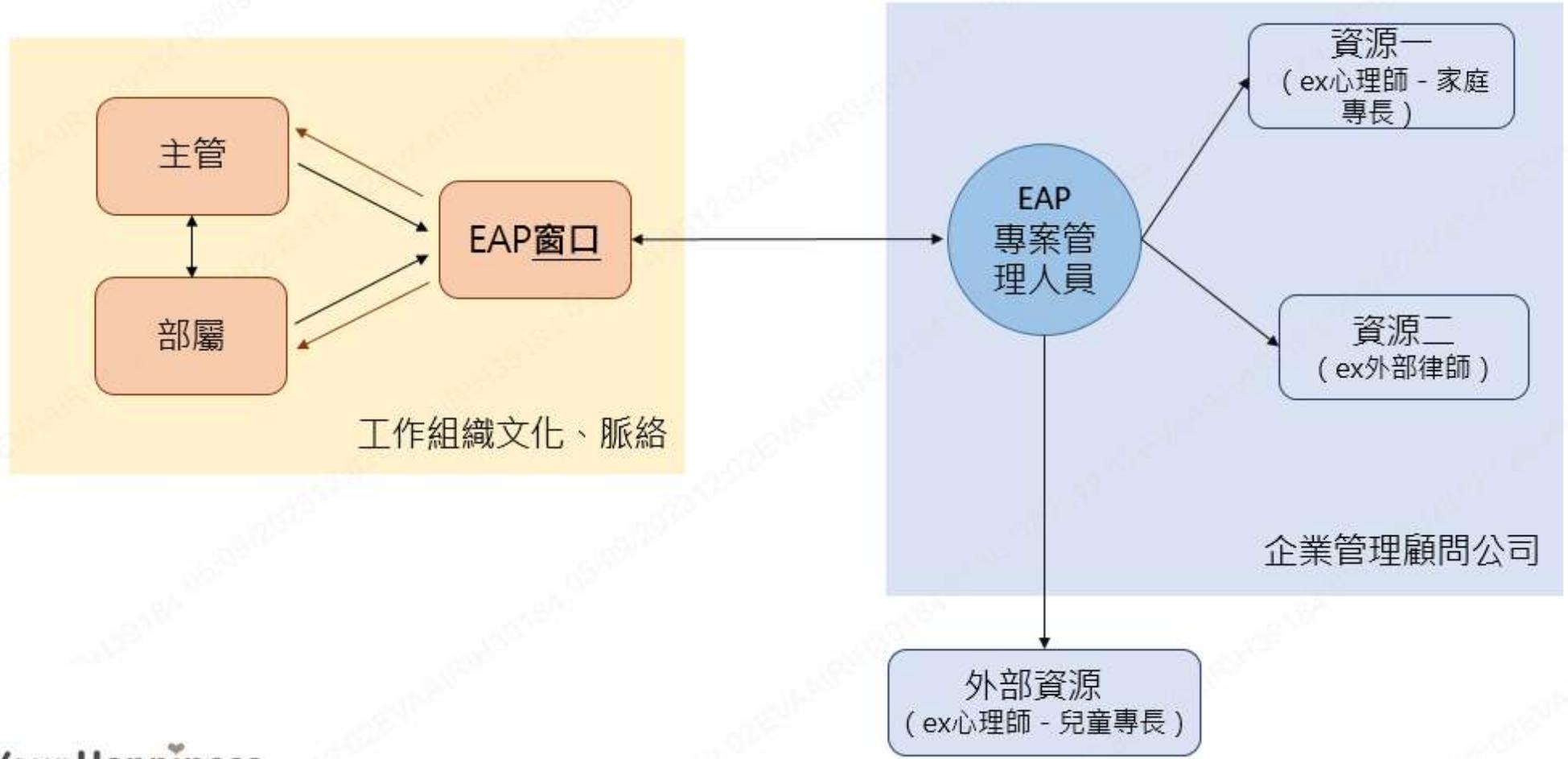
# EAP計劃



## | EAP-內置



# | EAP-外置



### 三、申訴人的個案概念化

心理師在治療中的角色：到底怎麼工作？

## 助人者的路徑

助人者從「現實生活之人情形式」移動到受苦者的「本心之我/個化之我」的心思空間。

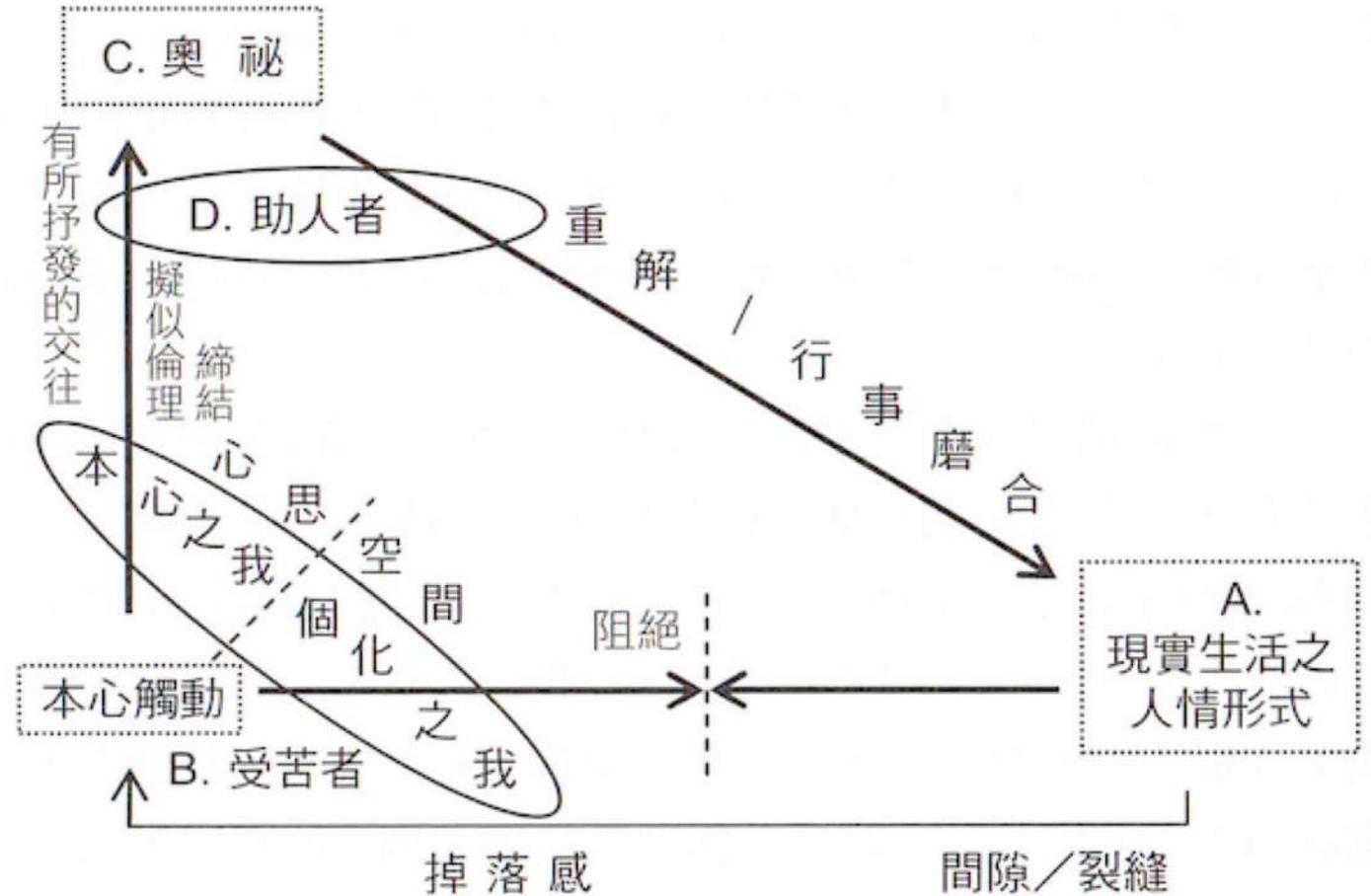


圖 4-1 心理治療中的倫理療癒行動

(摘自李維倫，2004)

資料來源：李維倫（2022）存在催眠治療：心理治療的倫理行動

## 「語言說」：概念被指認出來的同時，也有東西被遮蔽

當說出語言的時候，一方面呈現了意指的概念，但另外一方面也遮蔽了某些概念。

我們的工作，是讓語言回到還沒指涉的位置，使遮蔽的概念得以顯現。

那天我在會議上，明明是主管叫我不需要清潔機台、不用按著程序做，結果他突然在會議上說我做錯，罵我「你腦袋裝大便阿」。

「依據攻擊行為、持續性、造成人格權受損，這可能很難被認定是職場霸凌。」  
「更何況是你自己做錯事情在先，管理職就算比較大的表達他的憤怒，難說這個不是合理管理範圍……」

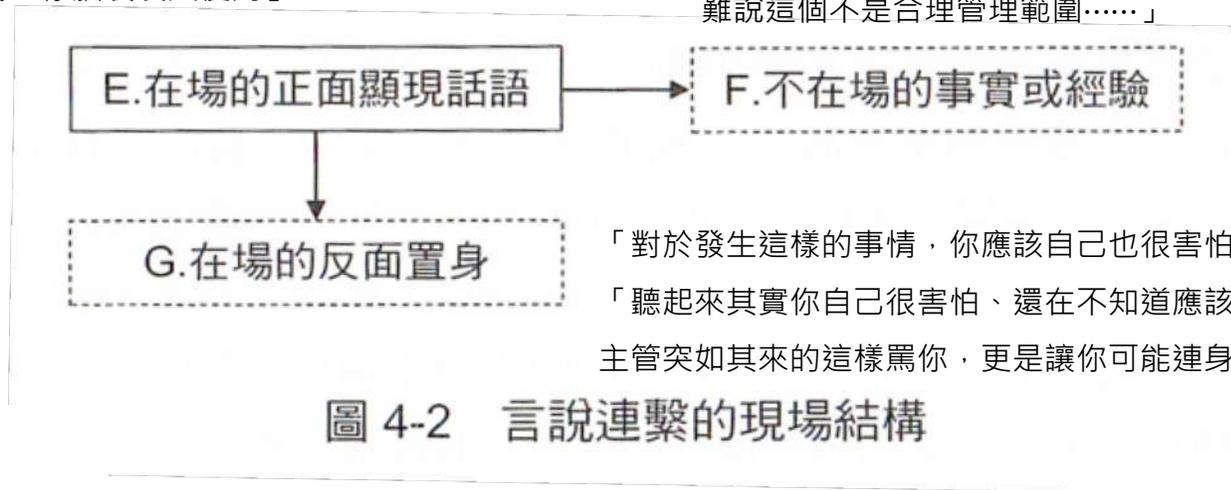
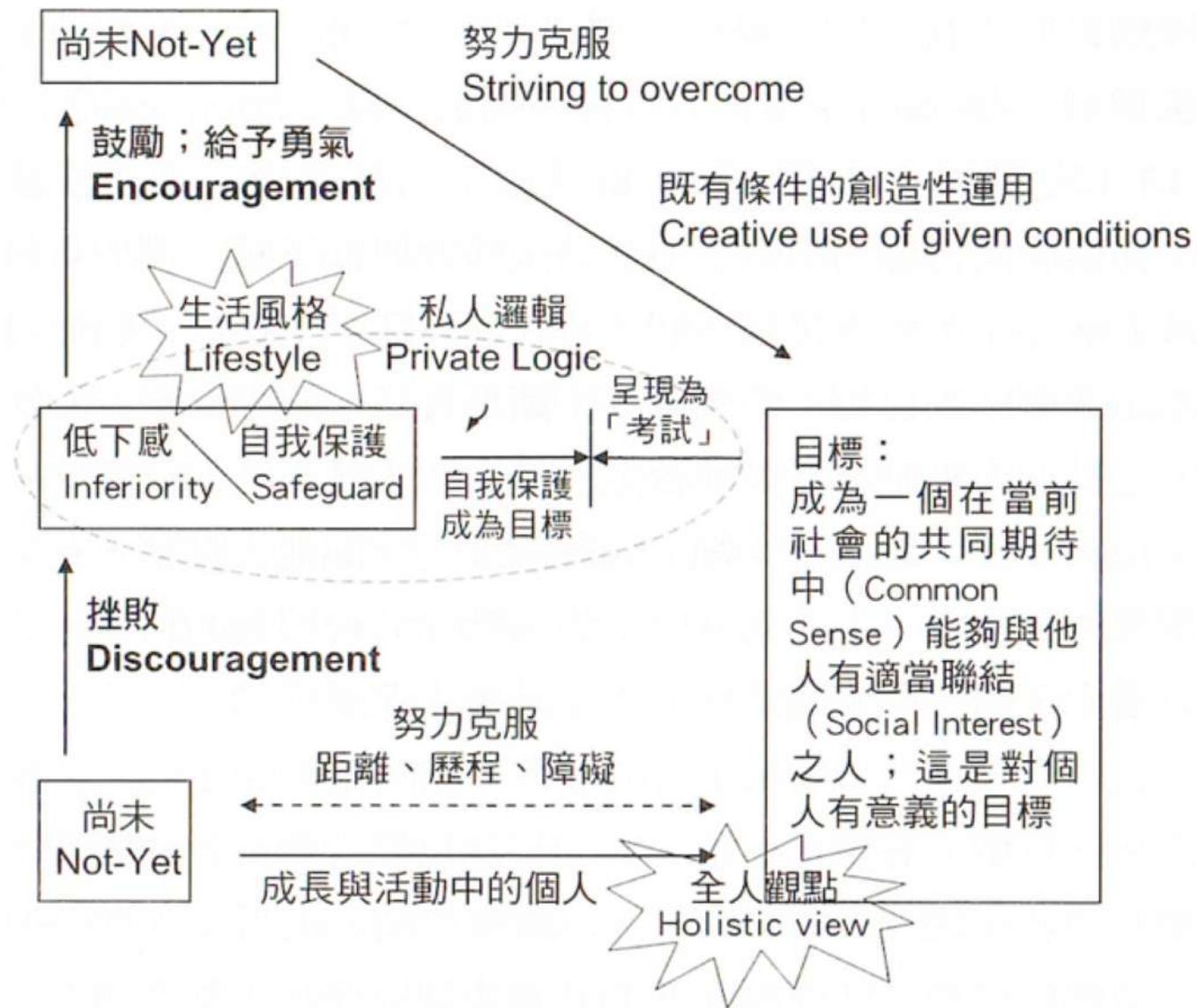


圖 4-2 言說連繫的現場結構

資料來源：李維倫（2022）存在催眠治療：心理治療的倫理基礎

## 被申訴人的觀察

以現象學取向理解阿德勒學派的觀點，無法與「當前社會的共同期待中」形成「與他人適當連結」造成的挫敗感，對著產生的「自我保護」和「低下感」是工作的目標。



資料來源：李維倫（2022）存在催眠治療：阿德勒學派的倫理基礎

## 四、關於特殊的身心情緒議題的轉介邏輯

## 原則

1. 不法侵害的調查與調處仍是主軸，身心相關症狀是背景因素
2. 多數有明顯急性症狀的狀況，都需要安排轉介身心科醫師，進行評估與藥物的處置
3. 關鍵是順著個案的內在語言，提升接受轉介的意願
4. 事業單位可以給與資源上的協助

# 有自傷意念的同仁：一問二應三轉介



## 一問

- 主動關心，詢問對方的狀況
- 辨別自殺高風險群
- 使用心情溫度計測量心情溫度



### 1問：「主動關懷、積極傾聽」

自殺行為是從「想法」到「行動」的漸進過程。在自殺行為出現之前，個案會透露某一形式的線索或警訊，可能以口語或行為的方式表現，也可由其所處狀態判斷。因此，當發現有自殺風險時，請認真嚴肅地看待警訊，並主動運用心情溫度計評估情緒困擾程度，用心傾聽所遭遇的困境，一旦確認個案具有自殺意圖，立即深入了解自殺危險度高低。要詢問一個人的自殺意念並不容易，循序漸進的討論主題是有幫助的，一感到懷疑便立即詢問，要了解「這可能是唯一一次幫助的機會」。

#### 1) 關於「詢問」的部分注意事項如下：

- 感到懷疑個案仍有自殺意念，需立即詢問
- 要有這可能是唯一一次介入幫助的機會的認知
- 在隱密的地方談
- 讓個案放心自在的說，不要打斷他
- 如果個案不願接受幫助或不願談論，請堅持下去
- 如何問是其次，重點是「你問了」

#### 2) 如何「詢問」？

- 間接問法
  - 你是否曾經希望睡一覺並且不要再醒來？
  - 你是否覺得活著沒意義，沒價值，也沒有人在乎？
- 直接問法
  - 你會不會有想不開的念頭？
  - 你是否有想到要自殺呢？
- 應注意避免詢問的問句
  - 不要對自殺意念或行為以半開玩笑的方式詢問：「你該不會想要自殺吧？」、「不要跟我說你想自殺喔！」
  - 不要太急著提供問題的解決方法
  - 不要發誓保守秘密
  - 不要爭辯自殺是對或錯
  - 不要使自殺者增加罪惡感



# 有自傷意念的同仁：一問二應三轉介



## 二應

- 聆聽對方的問題，並做適當的回應與支持陪伴
- 勸說當事人繼續活下去並且接受幫助
- 評估自殺的危險性



## 2應：「適當回應、支持陪伴」

當人們說「對生活厭倦」、「沒有活下去的意義」時，這些說法常常會被聽的人否決，或甚至告訴他們其他更悲慘的例子。事實上，最重要的一步是要有效的聆聽他們的想法。因為伸出援手或傾聽本身就能減少自殺者的絕望感。詢問確定個案有自殺意圖後，守門人的任務即轉為適當回應與提供陪伴，同時，在回應的過程中，亦可評估個案是否需要進一步轉介或其他醫療協助。

### 1) 如何勸說個案繼續活下去並且接受幫助

- 平靜、開放、接納且不批判的態度將有助於與個案的溝通
- 開放地討論失落、孤獨與無價值的感覺，使個案情緒起伏程度減緩
- 積極專注傾聽個案遭遇的問題，嘗試了解他們的感受，提供情緒支持
- 不要急著評斷個案的遭遇、處境或想法，你的傾聽與協助能夠重燃希望，並產生改變
- 「自殺」本身並不是問題，而是個案用來解決他所遭遇困境的方法，因此可試著找出自殺以外的處理方式。
- 提供個案任何形式的「希望」，並將焦點放在個人正面的力量。因此，我們可以思考「這個人在過去的人生當中是為什麼而生，現在活著的理由是什麼？」、「他的生活重心與目標為何？有沒有可以令他積極的人、事、物？」，再接著詢問他：「是否願意尋求協助？」、「你是否願意答應在找到任何協助之前，不結束你的生命？」

### 2) 不適當的回應方式如下，更重要的是，傾聽與理解，並能在適當的資源轉介之後，持續關懷

- 太常打斷他們說話
- 顯露震驚或情緒激動
- 表達自己很忙
- 擺出恩賜的態度
- 做出突兀或含糊不清的評論
- 問大量的問題

# 有自傷意念的同仁：一問二應三轉介



## 三轉介

● 針對對方的問題，給予適當資源協助與持續關懷

● 轉介標準

心情溫度計分數偏高  
可能具有潛在的精神疾病  
有自殺或自傷的身心問題  
問題超乎助人者的能力  
社會資源或支持不足夠



### 3轉介：「資源轉介，持續關懷」

面對你想幫助的人，當他的問題已經超過你能處理的程度與範圍時，就是你幫個案找出適當的資源，進行資源連結的時候，就如同當我們的家人有生理疾病時（如心臟病），我們立即的反應是尋求專業醫師的協助，而非自己試圖治療。因此，好的守門人不只被動的阻止自殺，也會主動積極的協助轉介處理。且轉介後需持續的關懷個案，並再次評估個案的自殺風險，直至結案為止。

1) 若有以下的情形就可嘗試進行轉介

- 心情溫度計分數偏高者，高於10分者建議尋求心理諮商，高於15分者建議諮詢精神專科醫師
- 懷疑可能具有潛在的精神疾病者
- 有自殺或自傷的身心問題
- 問題超乎助人者的能力
- 社會資源或支持不足夠

2) 在協助個案進行轉介時，有以下的建議

- 向個案保證隱私之安全與尊重個案的意願。若個案有強烈自殺意念，務必強調轉介後由醫療團隊一起協助的重要性
- 依個案特性提供適切的資源或協助其轉介。如為轉介至醫療院所，可評估個案平時就醫習慣，詢問是否有較習慣的就診醫療院所與固定的主治醫師。若原本已在精神科就醫，則建議繼續在原醫院治療，並鼓勵個案主動與醫師溝通心情溫度之變化
- 轉介個案就醫時，建議守門人可先以電話或其他方式告知被轉介的醫師有關個案的特殊情況，以加速個案的轉介與處理過程，並於事後向個案或受轉介對象瞭解處理情況

## | 躁症與思覺失調症

順著個案的內在語言，**提升接受轉介的意願**

## | 這一個小時的Take Home Message

1. 評估申訴人時，先從職業功能、社會功能等外在顯現的功能開始評估，再逐漸向內
2. 評估時要評估「事件前」和「事件後」的變化差異
3. 如果需要量性的評估工具，可以考慮GAF或WBDA當作參考
4. 轉介的目的是依申訴人需求提供資源
5. 當申訴人的自傷意念是重要的評估項目，「一問二應三轉介」

# 個案演練

林楷庭 / 臨床心理師

## 類「客觀結構化臨床技能評估（OSCE）」的演練

心理師在受訓階段，為了評估在臨床晤談技能達成程度，我們會接受OSCE考試。

而扮演「標準化個案」的人就是考題。

這個人需要詳讀關於該個案的基本資料，並於考試時「演出」這個個案，

目的是在評估這個心理師在臨床晤談是不是真的有做到該做的事情。

一般來說，標準化個案需要受過另外的訓練。

一方面維持演出（也就是考題）的品質，另外一方面保護演員清楚分出「演出」並非「真實」。

今天我們會只會做一個小的體驗，也盡量讓演出不造成負擔的個案。

## | 分組

一組四個人 ( A、B、C、D )

A：申訴人 ( 請拿申訴人的信封袋 )

B：被申訴人 ( 請拿被申訴人的信封袋 )

C：申訴人的訪談員

D：被申訴人的訪談員

C&D就是調查委員 ( 你們是一組的~~ )

## ABCD 四個人都需要準備評分紙

## | 時間安排1

一組四個人 ( A、B、C、D )

Step 1 : A先來前面 ( Briefing 5分鐘 ) , BCD留在原組

C、D閱讀申訴表及申訴資料, **B不要看**

----- 統一控時-----

Step 2 : 由C對A進行訪談, 15分鐘, D 擔任C的評分員

B來前面 ( Briefing , 5分鐘 ) , 不參與C對A的訪談

## | 時間安排2

一組四個人 ( A、B、C、D )

Step 3：由D對B進行訪談，15分鐘，A和C擔任D的評分員

## | 時間安排3

一組四個人 ( A、B、C、D )

Step 4：由D對C就剛剛的觀察項目進行回饋，接著A和C 對D就剛剛的觀察項目再回饋，5分鐘

## 討論

1. 有沒有問到自傷意念？
2. 所有的東西都有問到嗎？
3. 有沒有變成是問封閉問題？
4. 有沒有給予介入或可以和對方討論的地方？

# 結語

林楷庭 臨床心理師

# 結語

避免同仁被攻擊，是件重要的事

安全政策

對外部侵害攻擊的曝險  
做好程序及保護

對內部的管理職，  
對常見的問題做好管理程序

安全訓練

持續進步

風險評估

提升同仁對法律的意識  
提升管理職的管理意識

持續改善&相信管理系統

安全保證

內部申訴發生，就是我們改變組織的職場不受歡迎/職場霸凌的機會

<https://4urhappiness.com>

「我們要的是勞動力，來的卻是人。」

~謝謝您一整天的參與~