

公務人員職場霸凌之定義

公務人員保障法(§19)

所稱職場霸凌，指本機關人員於職務上假借權勢或機會，逾越職務上必要合理範圍，持續以威脅、冒犯、歧視、侮辱、孤立言行或其他方式，造成敵意性、脅迫性或冒犯性之不友善工作環境，致公務人員身心健康遭受危害。

◆但情節重大者，不以持續發生為必要。

職場霸凌成立三要素

- ✓ **具備優勢地位**：包含職位高低(長官對屬員)、資歷(資深對資淺)或群體勢力。
- ✓ **行為逾越必要合理範圍**：非基於推動公務、專業指導或維持紀律之目的，其手段具備惡意或不合理。
- ✓ **造成身心健康危害**：具備持續性，且受害人確實產生心理、生理或社會功能退化(如憂鬱症、焦慮症)。

主管領導管理應注意事項

一、任務交辦 確保合理合規

- ✓ **職務相關原則**：任務交辦合理合規，嚴禁交辦私人雜務或具羞辱性之瑣事。
- ✓ **條件對等原則**：要求的績效必須給予對等資源、行政支持與常理認知的可行時間。
- ✓ **分配公正原則**：避免指派與其職務不相符的工作或不予指派工作，形成施壓或冷凍。

二、溝通評論 堅持對事不對人

- ✓ **維護人格尊嚴**：針對錯誤糾正而非攻擊人格，嚴禁咆哮或言語羞辱等不當行為。
- ✓ **避免公開指責**：個別性工作指導應以一對一私下討論為宜，避免在公開場合或通訊群組指責批評。
- ✓ **工作評核不是手段**：平時考核及年終考績應有明確紀錄與事證，不可將評核作為報復或霸凌手段。

三、團隊營造 友善職場建立

- ✓ **禁止孤立行為**：主管應避免帶頭、默許或暗示成員集體排擠、冷凍特定同仁。
- ✓ **尊重法定假權**：尊重隱私與私人時間，除重大緊急公務外，應避免於公餘時間要求處理公務。
- ✓ **開放對話溝通**：應維持溝通管道暢通，面對衝突反映應即時了解，並排解處理。

職場霸凌實務判例與主管領導啟示

【案例一】職場互動摩擦不等同職場霸凌

臺灣高等法院臺南分院108年度矚上訴字第539號刑事判決

➤ 判例重點：

- 行為態樣：同事間不睦、代班糾紛或因工作表現受主管面談。
- 判定結果：**霸凌不成立**

職場霸凌並非泛指同事間的摩擦或疏遠，須具備「惡意目的」並透過「連續且積極」之行為，造成法益侵害且「超過社會通念容許範圍」方能成立。

➤ 主管領導啟示：

- 察覺組織內部衝突：重視成員間的孤立與不理睬現象，及早透過行政管理介入，防止隱性怨恨爆發。
- 釐清霸凌界線：區分常態溝通摩擦與惡意霸凌，避免員工將職場挫折過度解讀為受迫害。

職場霸凌實務判例與主管領導啟示

【案例二】 「嚴謹管理」與「職場霸凌」的分界

臺灣臺北地方法院112年度勞訴字第335號民事判決

➤ 判例重點：

- 行為態樣：公開會議對特定員工言語責備斥責、差別待遇。
- 判定結果：**霸凌不成立**

行為人雖用語嚴厲、欠缺修飾，但內容聚焦「業績未達標」、「報表錯誤」等業務核心問題，屬具正當性之管理督導，不構成霸凌。

➤ 主管領導啟示：

- 管理權行使正當性：針對表現不佳者，應採客觀的績效改善或具體指導取代高壓叱責，確保管理行為具法治正當性。
- 維持人格尊嚴：督導應聚焦業務事實，避免對人不對事的人格攻擊。

職場霸凌實務判例與主管領導啟示

【案例三】管理權行使的「比例原則」

公務人員保障暨培訓委員會115公申決字第000067號再申訴決定書

➤ 判例重點：

- **行為態樣**：對特定人要求「公開罰站報告」、「人格貶抑言詞」及「針對性反覆退文」等行為，折損自信及產生身心壓力。
- **判定結果**：**霸凌成立**

認定主管行為不具備指導公文的合理性與必要性，構成持續性冒犯與精神損害之霸凌標準，認定已逾越管理必要性。

➤ 主管領導啟示：

- **符合比例原則**：管理行為（如報告進度）應採侵害尊嚴最小的方式，命令部屬長期站立已逾越必要範疇。
- **正視程序正義**：屬員表現不佳應啟動正式輔導，管理方式、頻率與深度應在「社會通念容許範圍」內。