農業部
MINISTRY OF AGRICULTURE

職場霸凌防治

主管的管理界線

職場霸凌 vs. 合理督導

農業部人事處

115年7月

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，且對受害人造成心理、生理或社會功能危害(如憂鬱症、焦慮症)。

常見被認定為職場霸凌之行為



言語攻擊

反覆批評、辱罵或嘲諷，貶低他人專業能力或人格，使用刻意冒犯性或貶低性言詞，造成自尊受損。



社交孤立

刻意排除特定同事參與會議、活動或重要資訊傳遞，阻斷溝通管道，刻意忽視特定員工的發言或貢獻，導致工作孤立感。



工作妨礙

惡意扣留必要資源、設置不合理期限或故意隱瞞重要工作資訊，刻意分配超出能力範圍工作量，導致工作無法順利完成。



過度監控

不合理的密集監督、無端質疑工作能力或要求不必要工作報告，監控個人行動與休息時間，無故檢查電腦或通訊內容。



散布謠言

職場中散播不實或貶低性言論，損害個人聲譽或工作關係，惡意傳播涉及個人隱私或能力的負面訊息，造成信任危機。



不公平處罰

對特定員工施以較嚴厲或不對等的懲處，針對同樣錯誤卻僅懲罰特定人員，或利用規 定刻意為難特定對象。



權力濫用

主管或資深員工利用職位優勢威脅他人，強制要求非工作相關事項，或以工作分配、績效評估作為報復或控制工具。



肢體冒犯

未經同意的肢體接觸、侵犯個人空間，或作具威脅性的肢體動作，造成員工身體不適或心理壓力。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

職場霸凌情節判斷標準

公務人員執行職務安全及衛生辦法§31Ⅱ

明定判斷職場霸凌情節輕重應審酌下列因素：

1

身心侵害程度

對被害人造成的身心傷害程度。

2

行為模式

侵害行為的次數、頻率、手段及重複性。

3

行為應責程度

行為人故意性、悔改表現及其他因素。

立法理由：機關為職場霸凌認定時，考量職場霸凌態樣不一，且**非謂所有意見爭執或情緒表達均屬霸凌行為**，爰第二項就職場霸凌之認定明定具體個案審酌因素。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

主管對我愛理不理、冷暴力、情緒勒索，算不算霸凌？

冷暴力行為

刻意忽視特定員工發言、長期不回復工作訊息、公開場合視而不見。

分析：若針對特定對象且持續發生，符合「排擠孤立」霸凌樣態。

情緒勒索

「不配合加班，整個團隊都會受罰」、「因為你我們都得重做」。

分析：若以團隊壓力轉嫁個人，屬於「權力濫用」霸凌樣態。



間接批評

對他人稱讚有加，惟對特定人員從不肯定、故意在旁人面前貶低。

分析：若刻意製造差別待遇，可能構成「不公平處罰」霸凌樣態。

判斷關鍵



- ✓持續性：非單一事件而是長期模式(若情節嚴重，一次性事件仍可構成霸凌)。
- ✓針對性：刻意針對特定人員，而非普遍現象。
- ✓目的性：意圖造成心理壓力或職場排擠。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

主管的特定要求，是職場霸凌嗎？

【案例情境】

主管要求我立刻完成特定工作或非核心工作，一定要符合特定案件數量標準，否則就威脅轉移我的核心工作給其他人，但其他同事卻沒有同樣要求。**這種情形是否構成職場霸凌？**

➢ **分析與判斷：**

針對性

若該要求僅針對特定員工，而非一體適用於所有同事，則具備霸凌的「針對性」特徵。



不公平待遇

與其他同事相比，若持續被施加不合理或過度的要求，可能被認定屬於「不公平處罰」或「差別待遇」的霸凌樣態。

權力濫用

主管利用職務優勢，透過威脅(轉移工作)來施壓，試圖強迫服從或達到非合理工作目的，屬於「權力濫用」的霸凌行為。

➢ **小結：**若上述情形**持續發生**，或**即使單一事件情節嚴重**，這種行為模式很可能被認定為職場霸凌。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

主管嚴厲指導，何時跨越霸凌界線？



【案例情境】

「你這個案子做成什麼鬼樣子？這種成果要如何跟客戶交代？你是不是根本沒用心？回去好好想想!!」主管在會議中對我大聲斥責，還丟我報告。**這種情形是否構成職場霸凌？**

➢ 分析與判斷：



指導目的與合理性

合理的指導應以提升工作表現為目的。若言行超出業務需要，帶有羞辱、貶低或人身攻擊成分(如丟擲報告、公然辱罵)，即使宣稱「為你好」，也可能構成不法侵害。

行為樣態與程度

怒吼、公然羞辱、持續性言語貶低，其行為本身已逾越合理範圍。嚴厲指導與情緒性攻擊的界線，在於行為是否針對個人人格，而非僅止於工作內容的缺失。

權力關係與影響

主管與部屬間存在權力不對等，主管的言行對部屬影響更大。當眾訓斥與丟擲報告，容易導致部屬產生顯著的心理壓力、焦慮或自我價值感受損。

持續性與情節重大

單一偶發的嚴厲批評，若無羞辱意圖且未造成重大身心傷害，可能不構成霸凌。當眾丟擲報告或甚有肢體動粗行為，涉及公然侮辱與貶損人格，情節已屬重大，不以持續發生為必要，可能直接構成霸凌。

➢ **小結**：主管的行為若包含公然羞辱、貶低人格或超出工作指導範圍的情緒性攻擊，**即使僅一次發生**，也可能被認定為職場霸凌。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

農業部
115年7月

主管間接溝通與選擇性獎勵，構成職場霸凌嗎？

【案例情境】

主管私下獎勵特定同事，並未邀請其他同事用餐，且在工作溝通上多透過中階主管，未直接與所有同仁溝通，同仁認為遭刻意冷落、排擠。**這種情形是否構成職場霸凌？**



- **分析與判斷：**

針對性與持續性

若主管持續對特定員工採取此類間接溝通或排外獎勵，而非普遍的管理模式，則具備「針對性」。若此模式長期存在，則符合霸凌的「持續性」要件。

排擠孤立

刻意不邀請某些員工參與社交活動(如聚餐)、或選擇性地避開直接溝通，可能導致員工感到被邊緣化、孤立，符合「排擠孤立」的霸凌樣態。

權力濫用

主管利用職務上權力，透過選擇性溝通或獎勵方式，導致員工產生心理壓力、貶低感或工作上阻礙，構成「權力濫用」。

身心危害風險

即使沒有直接的言語攻擊或肢體衝突，長期被排擠、冷落也會對員工的身心健康造成潛在危害，形成敵意或不友善工作環境。

- **小結：**主管的行為模式若經評估符合上述特徵，尤其是主管與下屬的權力關係下，可能被認定為職場霸凌。

※資料來源：115年度公部門安全及衛生防護專業職能課程

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。

感謝聆聽
敬請指教