



國軍退除役官兵輔導委員會

Veterans Affairs Council, R.O.C.

員工協助方案 (EAPs)

不能不知道的職場警訊：職場霸凌辨識、 不法侵害預防及敏感度訓練

陳如雯 諮商心理師

Email: worldwideunion.ana@gmail.com



講者簡介

陳如雯(Ana)諮商心理師



- 宇聯心理治療所心理師、宇聯管顧公司特約心理師
- 安侯建業會計聯合事務所、中華電信、台灣大哥大、中鼎工程、和德昌酒、臺灣銀行、土地銀行、蝦皮、MOMO、長榮海運、長榮航空、新光醫院、監察院、考試院、國安會、金管會、僑委會、核安會、法務部、經濟部、環境部、民航局、觀光署等各大企業、政府單位等特約講師
- 勞動部工作場所性騷擾調查和職場霸凌調查專業人才資料庫專家、職場不法侵害調查會議特約專家、現任金管會銀行局、金管會保險局、民航局、台北航站及其他各政府機關職場安全及防護委員。
- 十餘年企業高階主管經歷
- 諮商心理師證照、勞工健康服務證照、甲級職業安全主管證照、倫敦牛津正念中心MBCT教師培訓I、II階證照、美國NGH催眠師證照、NAHA國際芳療師初階
- 專長領域：企業諮商、企業教育訓練、員工關係衝突因應、職場工作壓力情緒因應、職場探索與定向、高風險員工處理、自我探索成長團體帶領...等。

關於無意識偏見Unconscious Bias

「我知道這樣不對，但我的經驗總是告訴我，某些年齡層的人在學新技術時很難跟上，我是不是很壞啊？」

「我也知道這是偏見，但每次見到一位剛畢業的新鮮人，我總覺得他們不夠穩重，這樣想真的不行嗎？」

「這個專案很重要，務必交給年資比較久的同事負責。」

「行政會計工作交給你我放心，還是女生比較細心」



觀念：關鍵的區分點在於個體本身對這個偏見是不是有自覺、是不是**故意為之**。

每個人不一定會有「有意識偏見」，但大家一定都會有無意識偏見且無可避免，想要打破就要**先意識到自己具有「無意識偏見」**。

重新定義偏見

偏見是大腦為了快速處理大量資訊，基於過去經驗來做出推斷的方式。

偏見其實是一種心理捷徑（mental shortcut），它並不是邪惡的東西，而是我們求生本能的產物。

享受心理捷徑帶來的好處的同時，適時地停下來，覺察自己的思維。

OPEN MIND & 願意對話：

減少無意識偏見的影響，核心就在於「說出來」和「聽進去」



一、職場不法侵害辨識及認識

公務人員保障法修法



修法日期與施行

- 114年6月24日立法院三讀通過
- **施行日**：總統於民國114年（2025年）7月9日修正公布之公務人員保障法第19條、第21條、第102條、第104條及增訂條文，**自民國115年（2026年）1月9日正式施行**。

目的

- 法制化「職場霸凌」防治
- 強化公務人員安全與尊嚴

修法重點

- **職場霸凌法制化**：定義、申訴時效、禁止報復
- **保障對象擴大**：涵蓋約僱、工友、政務官等
- **申訴救濟更明確**：期限、程序、層級清楚化
- **重大違失嚴懲**：霸凌、酒駕、性侵、性騷納入重大懲處
- **機關義務強化**：安全防護、霸凌防治責任



職場霸凌定義與保障對象擴張

一、職場霸凌的法定定義

第 19 條第 2 項，職場霸凌指機關人員於職務上：

- **手段**：假借權勢或機會，逾越職務上必要合理範圍。
- **行為**：持續以威脅、冒犯、歧視、侮辱、孤立或其他方式。
- **後果**：造成敵意性、脅迫性或冒犯性環境，致身心健康遭受危害。

二、此次修正重點：納入「跨機關」霸凌

考量「上級機關」對「下級機關」具有督導關係，相關主管仍可能施以霸凌：

- **新增保障範圍**：下級機關首長若遭受「直接隸屬上一級機關」之高層霸凌。
- **高層定義**：包含上一級機關之**首長、副首長、幕僚長及一級單位主管**以上人員。
- **法源依據**：得循《公務人員執行職務安全及衛生防護辦法》相關規定請求排除侵害並獲得保障。

考試院與行政院會銜修正發布「公務人員執行職務安全及衛生防護辦法」114/07/01施行

圖1 公部門職場霸凌防治機制改革藍圖



公務人員保障暨培訓委員會
Civil Service Protection & Training Commission



公務人員安全及衛生防護辦法 修法重點

強化公部門安全衛生防護機制 1

- 主管機關：召開安全及衛生諮詢會廣納專家意見
- 各機關：組成防護委員會，成員多元化、功能再升級 §4、§5

提升高風險職務的安全防護 2

- 具體保障危勞職務公務人員之職場安全
- 提高健檢頻率與分級管理，加強對政府員工的保護責任
- 建立現場安全管控及緊急應變方案
- 實施風險評估與個案通報追蹤 §22-§27

完善職場霸凌預防申訴處理機制 3

- 明確霸凌定義與提供個案判斷因素
- 建立公正申訴調查程序，提高調查小組外部成員比例
- 課責機關調查處理責任，迅速採取切實可行的補救措施
- 機關首長涉及職場霸凌的特別申訴、調查、裁罰機制
- 對提出職霸申訴者，不得不利對待或處置 §31-§39、§47

落實逐級監督檢查及通報制度 4

- 重大職場死傷事故，應通報保訓會啟動調查與裁罰
- 逐級定期及專案安全抽查，及對違規未改善的懲處
- 對提出安衛建議者，不得不利對待或處置 §40-§47

《執行職務安全及衛生防護》 修正重點

面向	修法前	114 年新版修法	影響
名稱定位	「安全及衛生防護」偏向一般職安衛用語	改為「 執行職務安全及衛生防護 」，強調與公務執勤高度連結	強化政府機關責任，避免模糊適用範圍
高風險職務防護	僅原則性要求防護措施	明訂高風險職務：編列專責預算、防護裝備汰換、健康檢查加密、緊急應變計畫	使消防、警察、矯正機關等危險職務獲得制度化保障
職場霸凌防治	舊版未有完整制度，多由各機關「內規」處理	新增專章，定義職場霸凌、規範申訴調查機制、調查小組須外部成員 $\geq 1/2$ 、保障申訴人不受報復	公務機關正式納入防治職場霸凌的責任，提升透明度
防護委員會與諮詢會	原有防護委員會，但組成規範較寬鬆	防護委員會委員 5–23 人，專家學者 $\geq 1/3$ 、性別比例保障。增設「諮詢會」由公務員協會代表及學者組成，對政策與防護措施提出建議	主管機關可抽查、要求改善，增加機關責任與中央監督力道。提升外部監督與性別平衡，避免流於內部形
通報與監督	通報機制不明確	明訂重大死傷須即時通報保訓會，並啟動責任調查；主管機關可抽查、要求改善	增加機關責任與中央監督力道
特殊群體保障	僅籠統提及健康防護	明定須考慮性別、年齡、身心障礙、孕產婦等差異	使弱勢群體獲得制度化保護



職場霸凌申訴及不予受理

一、第31條 職場霸凌之申訴及處理

職場霸凌行為情節輕重之判斷，應審酌下列因素：

1. 對被害人造成身心侵害之程度。
2. 對被害人侵害行為之次數、頻率、行為手段、重複違犯及其他相關因素。
3. 對被害人之侵害行為應受責難程度，包括故意、悔改有據及其他相關因素。

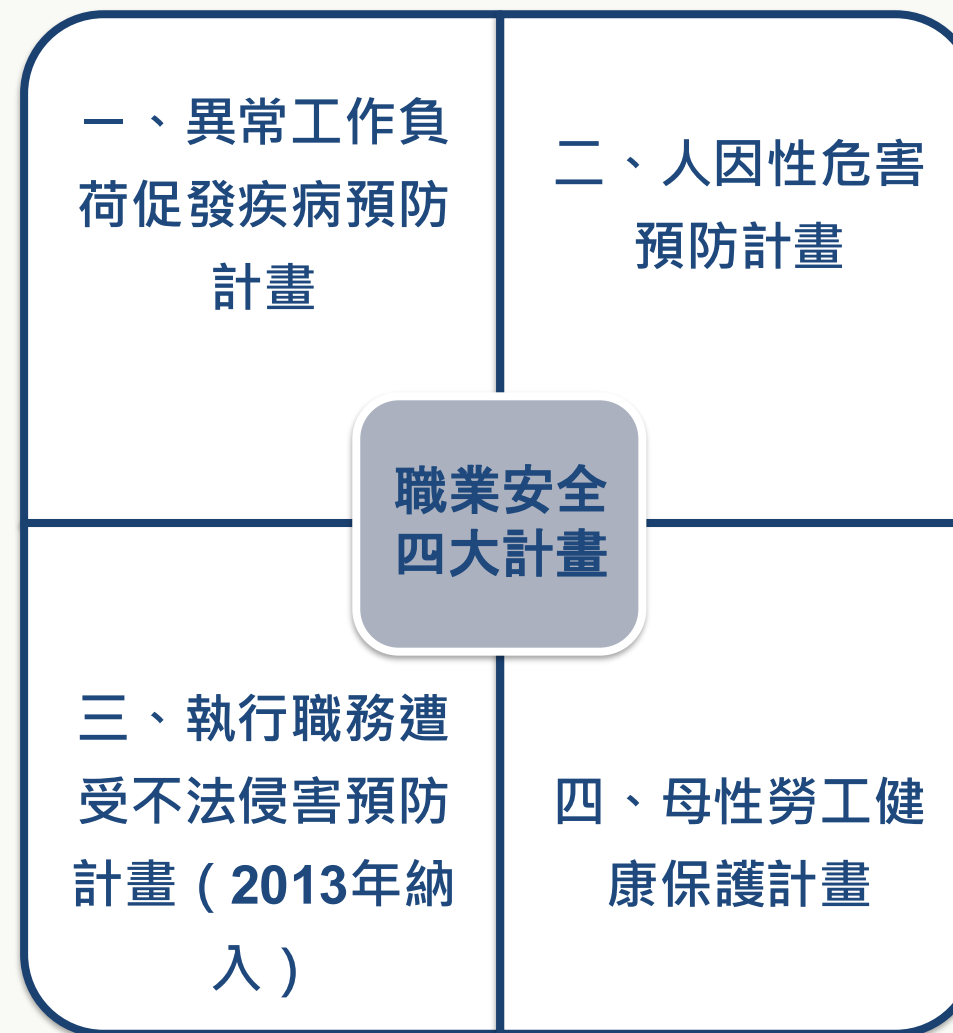
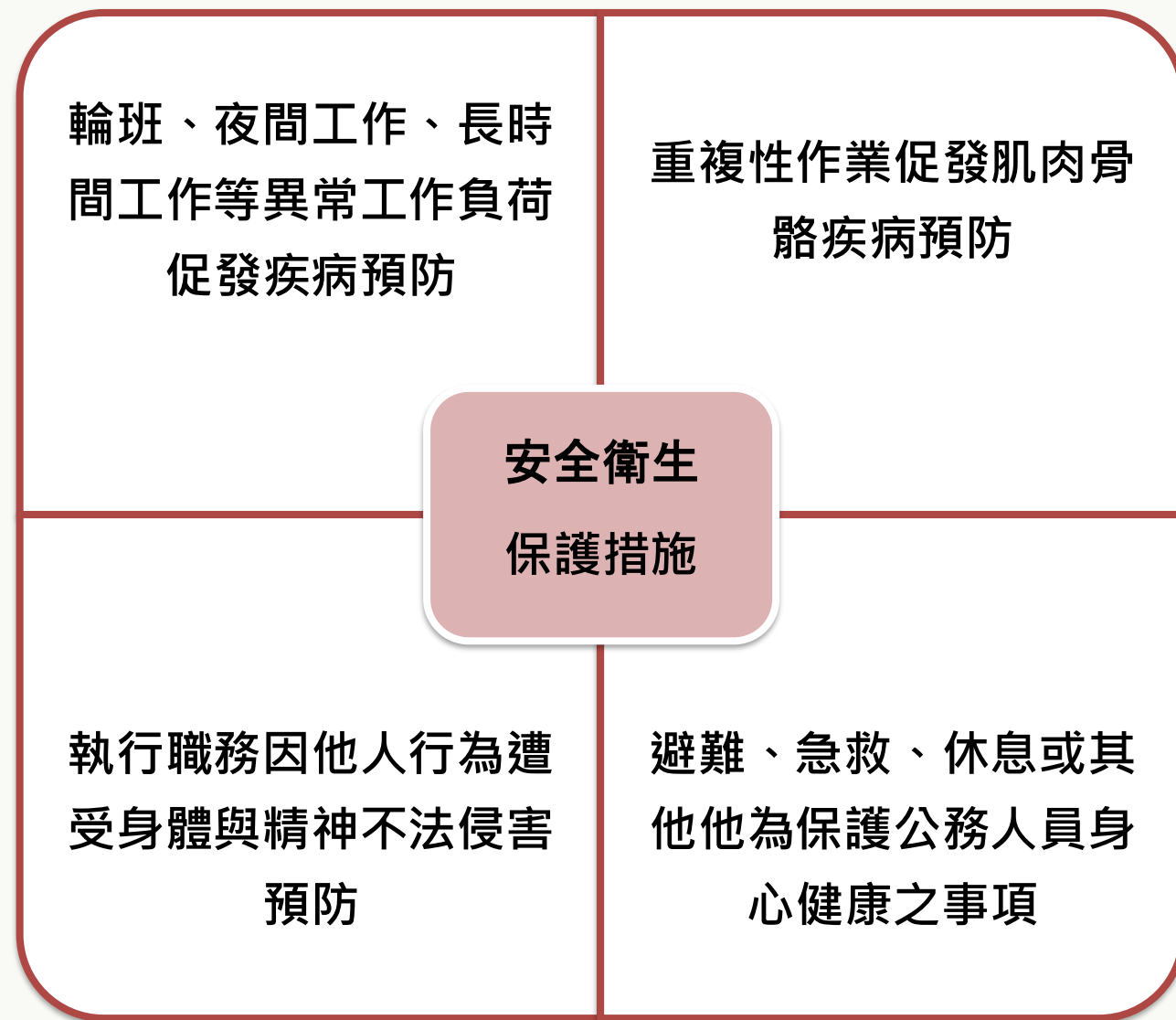
二、第 33 條 職場霸凌之申訴有下列情形之一者，接獲申訴之機關應不予受理

1. 非屬本辦法所稱職場霸凌事項。
2. 無具體之內容。
3. 申訴人未具真實姓名或足以識別其身分之資訊。
4. 同一事件已不予受理或已作成終局實體處理。
5. 申訴事件已撤回申訴。
6. 已逾申訴期限。

執行職務遭受不法侵害定義

勞動部職業安全衛生署：『執行職務遭受不法侵害指引四』

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，造成身體或精神之傷害。



職場暴力



職場霸凌



就業歧視



性騷擾

依據勞動部「執行職務遭受不法侵害預防指引(第五版)」，針對職場暴力與職場霸凌之定義、行為樣態與因應重點進行比較。

比較項目	 職場暴力	 職場霸凌
定義	指在工作場所中，遭受他人以 肢體 、 言語 、 威脅 等暴力方式，對其安全、健康或福祉造成威脅、恐嚇、傷害之行為。	指在工作場所中，藉由 權力濫用或不對等關係 ，對他人 持續 進行冒犯、威脅、羞辱、孤立或排擠之行為，致使被害人身心健康受損。
行為樣態 	• 肢體攻擊：推、打、踢、抓等 • 言語暴力：辱罵、恐嚇、飆罵等 • 威脅行為：以武器、物品或言詞威脅等 • 來自對象：可能來自同事、主管、客戶、服務對象或其他第三人	• 冒犯/貶抑：嘲笑、輕蔑、貶低等 • 威脅/恐嚇：威脅做出不利處分 • 孤立/排擠：刻意排擠、忽視、拒絕資訊分享等 • 過度工作指派或不合理對待：交辦不可能完成的任務 • 持續性：長期、反覆發生，造成身心受損
對象關係 	不一定存在權力關係，可能是同僚、下屬、上司、外部人員等 任何人 。	通常存在 權力不對等關係 ，例如：主管對部屬、資深對資淺、多人對單一個人等。
持續性 	不一定需要持續性， 單一次 暴力行為即可成立（如突發性攻擊）。	強調 持續性與反覆性 ，通常長期累積造成身心影響。
影響 	可能造成身體傷害、心理恐懼、工作中斷等 立即性影響 。	可能造成心理壓力、焦慮、憂鬱、創傷、甚至離職或自我傷害等 長期影響 。
法規依據 	職業安全衛生法 第6條第2項第3款 雇主有保護勞工免於遭受不法侵害之義務。	職業安全衛生法 第6條第2項第3款 勞動部 「執行職務遭受不法侵害預防指引(第五版)」 明定職場霸凌為不法侵害之一。
預防與因應重點 	• 辨識高風險情境與對象（如服務對象、訪客） • 強化環境安全措施（門禁、監控、警報等） • 建立暴力事件通報與應變機制 • 提供必要保護與心理支持	• 建立反霸凌政策與申訴管道 • 強化權力平衡與尊重文化 • 及早介入與調查，避免持續傷害 • 提供被害人支持與工作調整

網路流傳只要是

訂雞排沒揪



不給請假



工作群組講壞話



就是職場霸凌嗎？



答案是：要同時符合 **5大要件**，經過**調查程序**後，才能認定是職場霸凌



1 在勞動場所
執行職務



2 事業單位人員
利用職務或權勢



3 逾越業務必要且
合理的範圍



4 反覆或持續
不當言行



5 致勞工身心健康
遭受危害



≡ 法定五大侵害樣態 ≡



言語暴力

公然謾罵、恐嚇威脅或長時間不當斥責勞工。



社交排斥

刻意孤立、冷落、不讓參與必要之重要會議或事務。



名譽侵害

散布謠言、當眾羞辱或貶低勞工人格。



職務干預

刻意隱瞞資訊、刁難工作或提供錯誤指引導致出錯。



權力濫用

分配不合理的高額目標（如業務量）或能力明顯不符之工作。



二、職場不法侵害 案例分析

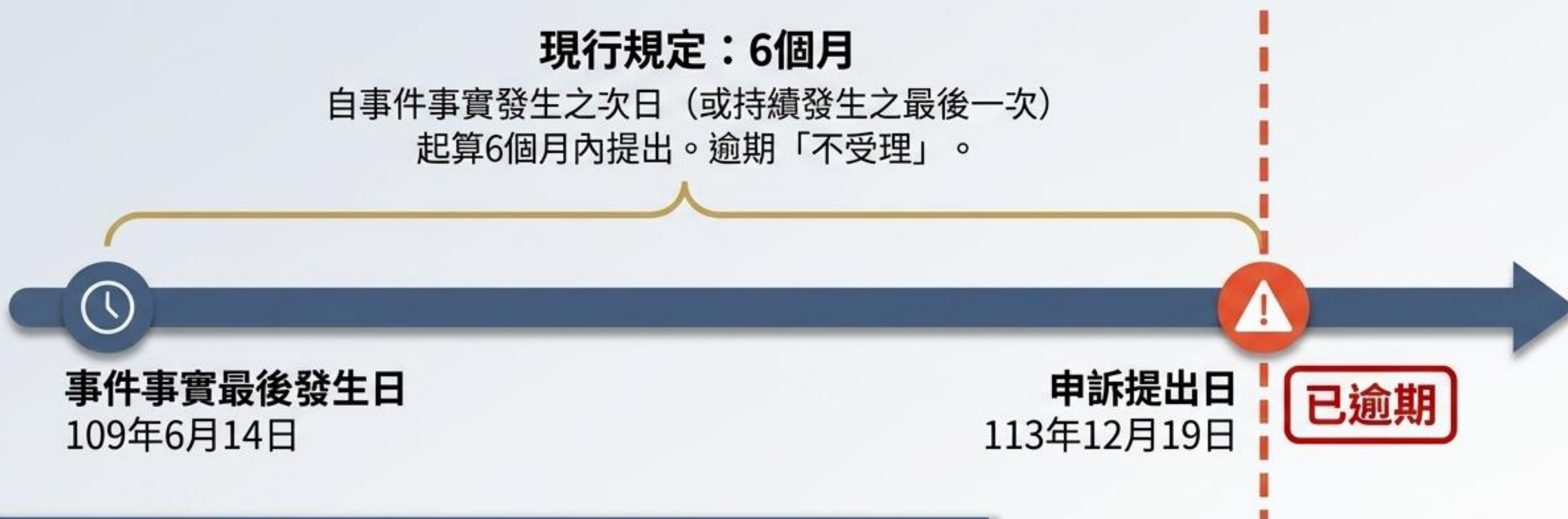


程序的陷阱：時效的絕對殺傷力

案例一：114公申決字第000150號（臺北關）

現行規定：6個月

自事件事實發生之次日（或持續發生之最後一次）
起算6個月內提出。逾期「不受理」。



權勢霸凌5年新制？

公務人員保障法第19條修正（權勢霸凌延長為5年）係自
115年1月9日起始生效。在此之前，仍適用原6個月規定。

保訓會裁決矩陣：管理界線的實務落點

情境	指控行為	裁決	核心理由
書記官 vs. 助理 (115-004)	言語嘲諷、公開 羞辱能力	✓ 成立 (Established)	負面情緒用語非工作指導所必要，貶損人格。
科長 vs. 社工師 (115-057)	拒絕加班申請、 大聲咆哮要求進度	✗ 不成立 (Dismissed)	考量安全否准夜間加班； 大音量屬管理風格，基於 任務導向。
科長 vs. 跨單位組長 (115-051)	遺失文物清查爭執 、勞逸不均指控	✗ 不成立 (Dismissed)	雙方無上下指揮關係，屬 一般職場人際互動摩擦與 業務見解分歧。

● 跨越紅線：言語羞辱與人格貶抑（霸凌成立）

案例二：115公申決字第000004號（行政執行署臺北分署）



書記官



承攬助理

你跟第一天來報到的白紙有什麼兩樣

是我賞你一口飯吃，你這個樣子，沒有書記官會要你

真的超級笨

保訓會視角：這些用語充斥負面情緒，「並非出於工作指導所必要」。其目的針對個人能力進行評價與歧視，逾越理性溝通方式，已造成客觀上的精神損害與人格貶損。

釐清迷思：一般職場摩擦 ≠ 職場霸凌（霸凌不成立）

案例三：115公申決字第000051號（外交部）



保訓會視角：人際互動不歡而散、業務分配認知落差，屬於「雙方人際之互動衝突」。
難認係單方假借權勢地位濫用權力。不能逕依一方主觀感受即概予認定。

嚴格管理 vs. 權勢霸凌的邊界（霸凌不成立）

案例四：115公申決字第000057號（澎湖縣政府）

主觀感受（員工主張）

認為主管大聲咆哮、公開指責、惡意拒絕夜間加班申請。

客觀管理作為（保訓會理據）

否准加班：考量社工夜間訪視非緊急個案的人身安全（合理職務行使）。

音量與指責：質問業務進度，對事不對人（任務導向）。

保訓會視角：主管風格直接、講話音量大，但基於「任務導向」與「公務順遂目的」。未能證明其刻意製造敵意環境，屬於「管理風格」範疇，未逾越職務合理範圍。

實務光譜：從「人際摩擦」到「違法霸凌」

界線：是否具備「任務必要性」與「人格尊重」



正常互動／摩擦

跨單位業務見解分歧（案例三）。無上下從屬的溝通衝突。

嚴格管理（任務導向）

嚴格要求工作標準與進度（案例四）。大音量溝通（對事不對人）。基於安全考量否准加班。

職場霸凌（逾越界線）

與工作指導無關的人身攻擊（案例二）。公開貶抑智商或出身。持續性情緒羞辱。

管理風格與霸凌的界線：法院實務見解

正當管理

行為特徵：

對事不對人、具體的績效回饋、客觀的錯誤指導。

情境範例：

「這份報告的數據有誤，請依標準流程重新核對。」

界線侵犯

行為特徵：

人格否定、公開羞辱、持續性威脅。

情境範例：

「你到底有沒有腦子？」、「大家都可以，只有你不行」、「不帶腦上班」。

依據保訓會與法院判決（如 108 年度矚上訴字第 539 號）：

判斷關鍵在於行為是否超過「社會通念容許範圍」，導致受害者人格權或健康權受損。

三、提升職場 敏感度與溝通保護力



從制度走向溫度：何謂心理安全感？



- 員工選擇沉默、掩蓋錯誤。
- 「忍耐文化」導致高離職率與潛在的申訴危機。

- 安全感不等於「沒有壓力」，而是「遇到問題時，知道有人願意接住你」。
- 員工敢於說真話、願意求助、促進創新與團隊韌性。

為什麼主管更需要「溝通敏感度」？

防微杜漸的警覺性：

- 85% 的職場危機在爆發前，均出現過異常的溝通冷漠或防衛性對話。

建立心理安全感：

- 主管能夠敏銳捕捉同仁話語背後的壓抑，而非僅看表面工作績效

維繫團隊凝聚力：

- 敏感度溝通可有效防範心理職業病，降低因霸凌、過勞導致的對組織的不信任

主管溝通敏感度的三大核心支柱



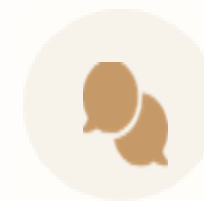
1. 自我心理照護

先覺察主管自身的情緒邊界，劃立健康的心理界線，預防過度共情導致的管理耗竭與心力交瘁。



2. 危機警訊辨識

辨識不法侵害、過勞與心理創傷的早期線索。聽懂同仁口中的「沒事」，能解讀沈默背後的求救信號。



3. 安全介入對話

掌握敏感對話時機，運用無威脅性的溝通技術降低對方心理防衛，建立雙向的安全對話網。

37%

重度職業倦怠風險

情境案例與互動實務演練：

主管溝通敏感度：

看懂訊號、解鎖職場心理防衛



實戰技術：E.A.R. 關懷對話法

Empathy (同理傾聽)：

- 放下主管的「評價」與「建議」慣性，**不批判地反映對方的感受**（例如：「這聽起來真的讓人感到挫折與無力」）

Ask (安全詢問)：

- 提問以**開放式、非質問**的方式進行（例如：「哪些工作項目讓你覺得最吃力？」而非「你為什麼做不完？」）。

Resource (資源提供)：

- 表明主管的支持態度，並提供彈性工作調整方案（例如：重新分配分工）或引導至 EAP 員工協助方案。

案例一：冷暴力與人際衝突

默默被邊緣化的專員

專案會議中，小安的提案常被同事以冷淡的「喔，這再說」或乾脆忽視帶過。最近小安開始頻繁請病假，開會時低頭不語，溝通訊息只回復簡短的「收到」。

主管常誤以為這只是「團隊磨合問題」，卻忽略了同仁可能出現團隊不適應或疑似深陷孤立與職場冷暴力感覺中



互動演練一：辨識「越界的玩笑」

情境事件

同事在茶水間調侃小安：「小安最近變胖囉，是不是過得太安逸了？」大家哄堂大笑，小安臉色僵硬，勉強賠笑。主管剛好路過目睹此景。

✓ **討論重點：**若不介入，會如何破壞團隊心理安全感？

主管敏感介入技巧

NG 回應：「大家開玩笑的啦，小安你不要這麼敏感。」(加深傷害)

✓ **好的回應：**私下跟開玩笑者溝通：「剛剛的話題可能讓小安不舒服。在團隊中，我們應避免對個人特徵進行評價。」

案例二：績效崩塌下的過勞求救訊號

觀察維度	日常正常狀態	高壓力 / 異常負荷警訊 (求救信號)
工作績效	交件準時、細節嚴謹、主動提問	頻繁遲交、低級錯誤暴增、失去決策判斷力
溝通行為	樂於在群組討論、開會主動分享	發言極端簡短、不願開鏡頭、避開眼神接觸
生理與情緒	精神奕奕、情緒穩定平和	頻繁抱怨頭痛失眠、嘆氣、因微小矛盾而易怒

互動演練二：敏感關懷對話情境

情境事件

阿傑最近因專案連續加班一個月。最近一週，他遲到了三次，且在週會報告時漏掉了關鍵數據。主管決定找他單獨聊聊。

思考：如何展開對話，才不會讓他覺得是在「考核」或「指責」？

敏感對話演練架構

✗ NG 開場：「你最近怎麼搞的？一直遲到還出錯，是不是心不在焉？」

引導開場：「阿傑，我注意到你最近看起來很累，這禮拜的專案狀況也跟以前不太一樣，我想關心一下你最近還好嗎？」

調處工具箱



移情思考 (Empathetic Reflection)

感受對方的感受，並用中立的語言表達出來。

「聽起來，當你的提案在會議上被直接丟進垃圾桶時，你感到非常的挫折和不被尊重，是嗎？」



情緒標籤 (Emotion Labeling)

幫助處於混亂中的當事人精準命名情緒，以降低杏仁核的躁動。

「所以，比起生氣，你現在更多的感覺其實是『委屈』與『孤立無援』。」



沉默的共振 (Resonance of Silence)

在關鍵時刻保持沉默，提供空間讓當事人消化情緒或吐露深層真相。

(停頓 5-8 秒，保持溫和堅定的眼神接觸，不急著填補空白)

跨世代員工特性解析

四大 世代 職場 特性 比較



嬰兒潮世代（穩定、服從）
1946-1964

X世代（務實、重效率）
1965-1980

Y世代（重意義、重回饋）
1981-1996

Z世代（重感受、重即時）
1997-2010

管理新挑戰：為什麼溝通變成了侵害？

跨世代管理邏輯正發生劇烈碰撞！！

界線模糊：
公私分明意識提升，傳統「待命文化」受挑戰。

工具歧異：
面對面權威式指導 vs. 數位即時對等對話。

期望落差：
高壓「磨練」vs. 心理安全感需求。



跨世代溝通的因應



學會「說對話」，不是「說很多」



領導力怎麼做

- 溝通要翻譯
- 管理要看見人
- 影響力來自信任

溝通為何失效？

- 主管語言 vs 員工理解落差
- 指令式 vs 對話式差異

語言轉換模型

傳統說法 vs 新世代說法

✗ 「你應該負責任」

✓ 「這件事你能主導，
我會支持你」

案例：否定式指導與心理安全性

指引樣態：職場霸凌（人格侮辱型）

情境：資深主管在開放式辦公室大聲批評新進員工（Z世代）的報告，使用「這是在寫什麼垃圾」、「現在的新人水準堪憂」等語句。

•**衝突根源：**傳統世代認為「嚴師出高徒」，年輕世代極度重視「心理安全感」與「對事不對人」。

•**法律風險：**公開羞辱涉及貶低人格尊嚴，屬不法侵害指引中之「精神攻擊」。

因應與轉化

- 推行三明治回饋法：**肯定優點 → 具體改進建議 → 期許與支持。
- 制度化回饋：**建立 1-on-1 私下談話機制，嚴禁在公開場合進行負面人格評論。

案例：數位溝通中的「已讀壓力」

指引樣態：職場霸凌（過度要求型）

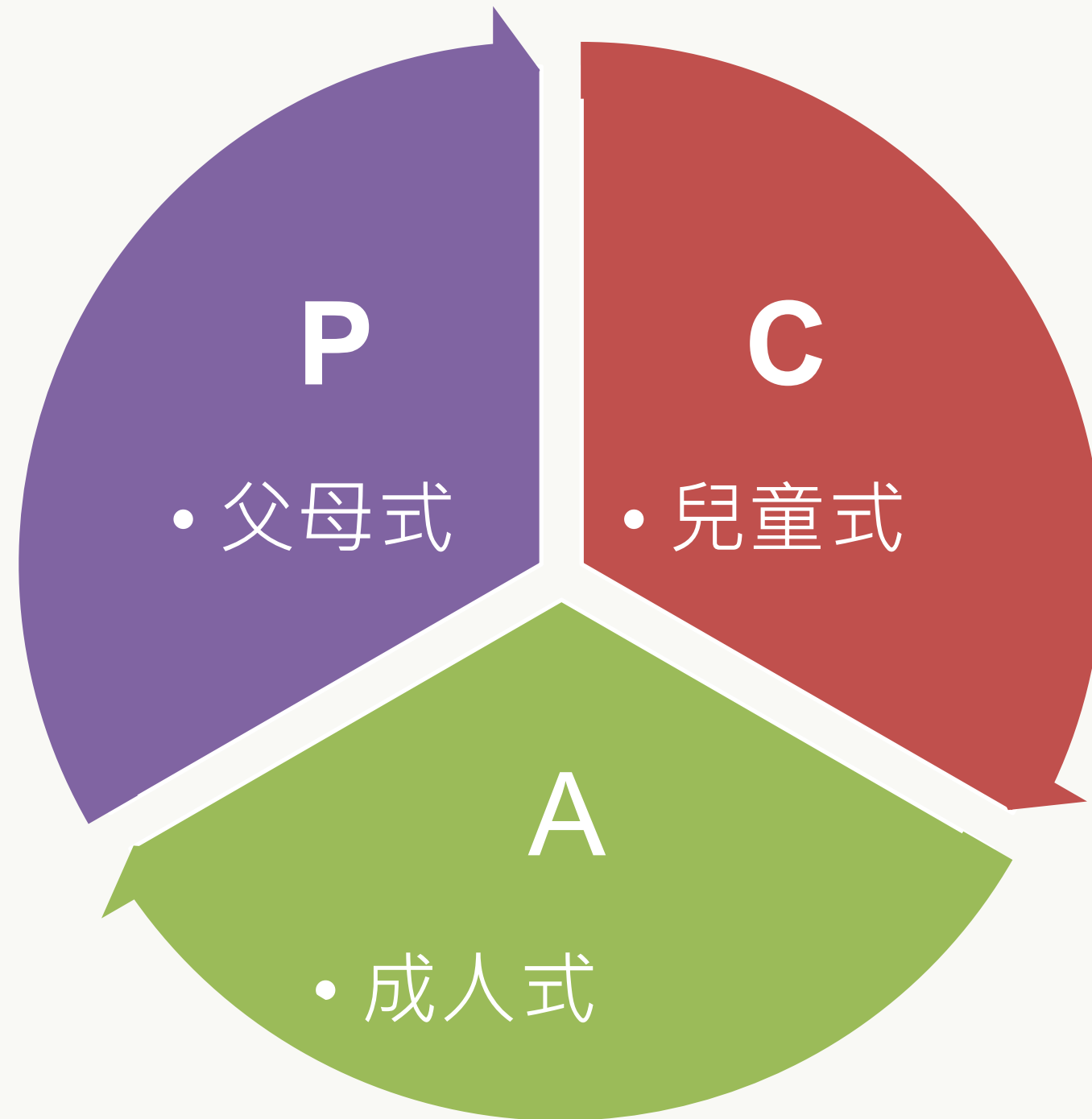
情境：中堅幹部習慣用通訊軟體群組「標記 (@)」特定員工，要求在非上班時間即時回報進度，若未回覆則在隔日會議冷言諷刺。

- **衝突根源：**X/Y世代習慣「責任制」邏輯；Z世代主張「工作與生活邊界 (Work-Life Blend)」。
- **樣態認定：**持續性的下班交辦與會議冷暴力，構成精神壓力與勞務壓迫。

因應與轉化

- **通訊公約：**明訂非緊急事項不使用通訊軟體交辦，推動「預約發送」郵件功能。
- **緊急權限定義：**明確定義何謂「緊急狀況」，避免所有事項皆變成壓力源。

P C A 行為模式

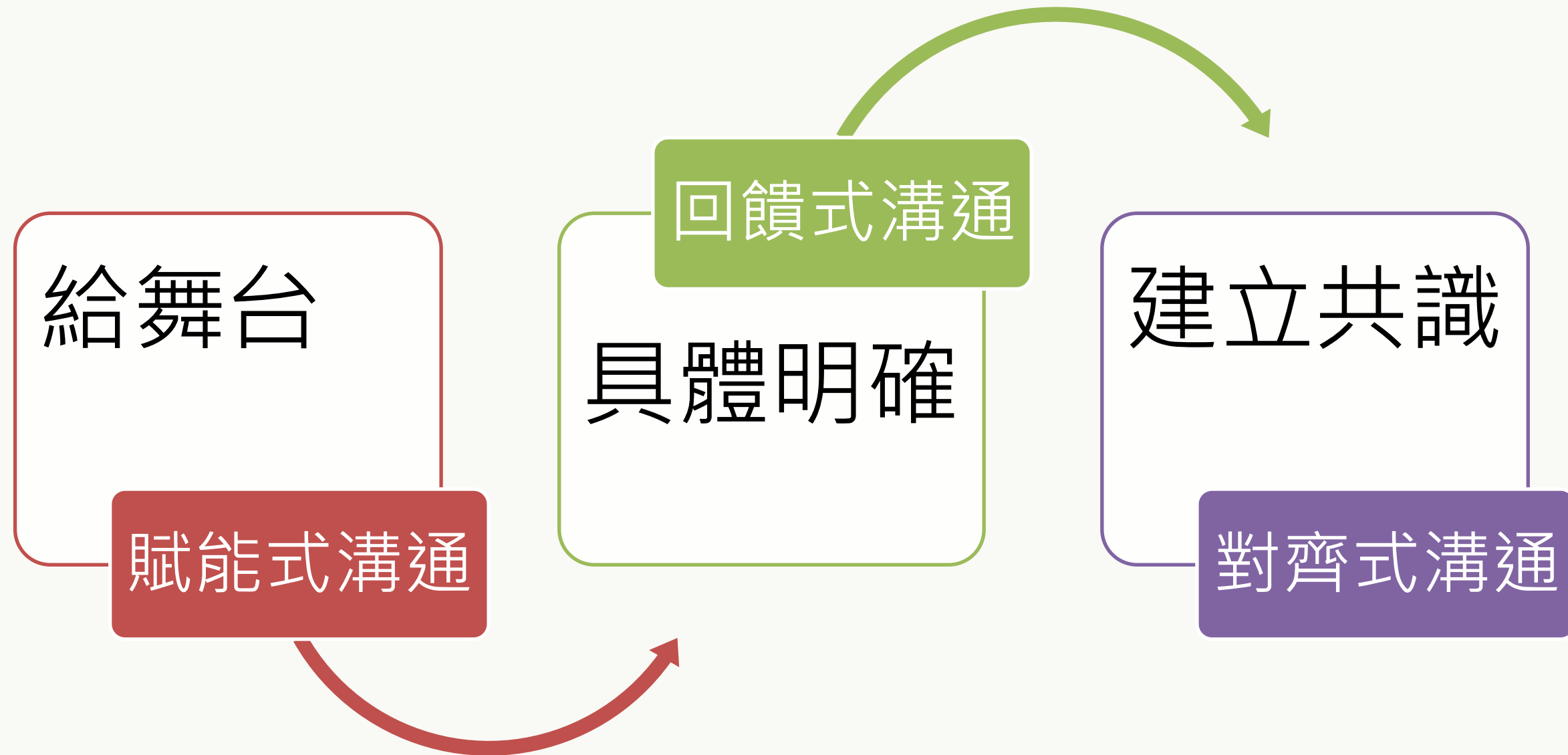


管理工具升級：PCA 溝通模型應用

- **P (父母式)**：控制與權威。易演變為「樣態：語言暴力」。
- **C (兒童式)**：情緒化反應。易演變為「樣態：排擠孤立」。
- **A (成人式)**：理性與平等。跨世代防治的核心模型。

公式：明確目的 + 給予空間 + 確認理解 = 賦能式溝通

跨世代溝通技巧



公式

👉 說明目的 + 給予空間 + 確認理解



四、提升職場安全

防護力

異常警訊！！異常工作負荷、職場不法侵害之猝死事件

2024年11月4日，臺灣勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署內，行政院新莊聯合辦公大樓今天驚傳公務員陳屍辦公室。今天上午7時許該辦公室人員上班時，驚見39歲男同事在辦公室已無生命跡象。警方及救護人員趕抵，發現男子已明顯死亡。警方初判並無外力介入，目前已通知家屬並通報檢警相驗釐清死因。

此事件引發社會廣泛關注，據多位同事反映，吳員工長期受到分署長謝宜容的職場壓力。相關指控包括利用下班及假日時間透過LINE交辦任務，要求24小時不間斷即時回覆訊息，並對未回覆者召開檢討會議。事件曝光後，一段流出錄音顯示，謝宜容曾指責下屬「理當你們就是要待命」、「不回覆訊息是不懂網路禮儀」，並要求下屬一分鐘內回應LINE訊息，否則她就會不滿。

調查之結論摘錄如下：

一、**謝員的管理模式不當**：謝員長期以高壓威嚇模式領導，致使北分署同仁處於一個持續高壓、不友善之惡劣工作環境，產生寒蟬效應，讓下情無法上達。

二、**吳員有遭受霸凌：吳員被交付主責難以達成之「智能就業服務系統」專案**，逾越業務上之必要且相當之範圍，謝員不僅具有職場優勢地位，且其領導風格不容部屬違反指令，使吳員長期處於高壓之工作環境，謝員之不當管理，與不合理的業務要求，已構成職場霸凌。

三、**吳員輕生與工作遭遇有關聯**：北分署所有資訊及資安工作全賴勞動力發展署派駐該署之吳員一人獨力操持，工作業務量大，加上被指派難以達成之專案，致工作負荷更形沉重，長時間加班，導致睡眠之剝奪，未能獲得適度休息而身心俱疲，綜合相關事證，可認定其輕生與工作遭遇有關聯。

工作相關心理壓力事件引起精神疾病的風險較高事件

資料來源：『工作相關心理壓力事件引起精神疾病認定參考指引』

(嚴重的)疾病或受傷

與業務相關，引發重大傷亡事故、重大事故

造成會對公司經營產生影響等的重大工作疏失

被無理地要求離職

受到來自上司等的身體精神攻擊等的職權騷擾

受到來自同事等的暴力行為、（嚴重的）霸凌或刻意讓人厭煩/
生氣的騷擾

職場常見的心理災害

憂鬱症

焦慮症

PTSD

自殺

焦慮與『焦慮症』



職場工作反應：
關鍵時候表現不佳、容易囉嗦、主管、同事關係緊張。

01 認知面

- 1 擔心發生不好的事情；有難逃一劫的感覺。
- 2 不能集中精力；感覺頭腦空虛。

03 行為面

- 1 顫抖、抽搐或抖動
- 2 坐立不安、跳躍感

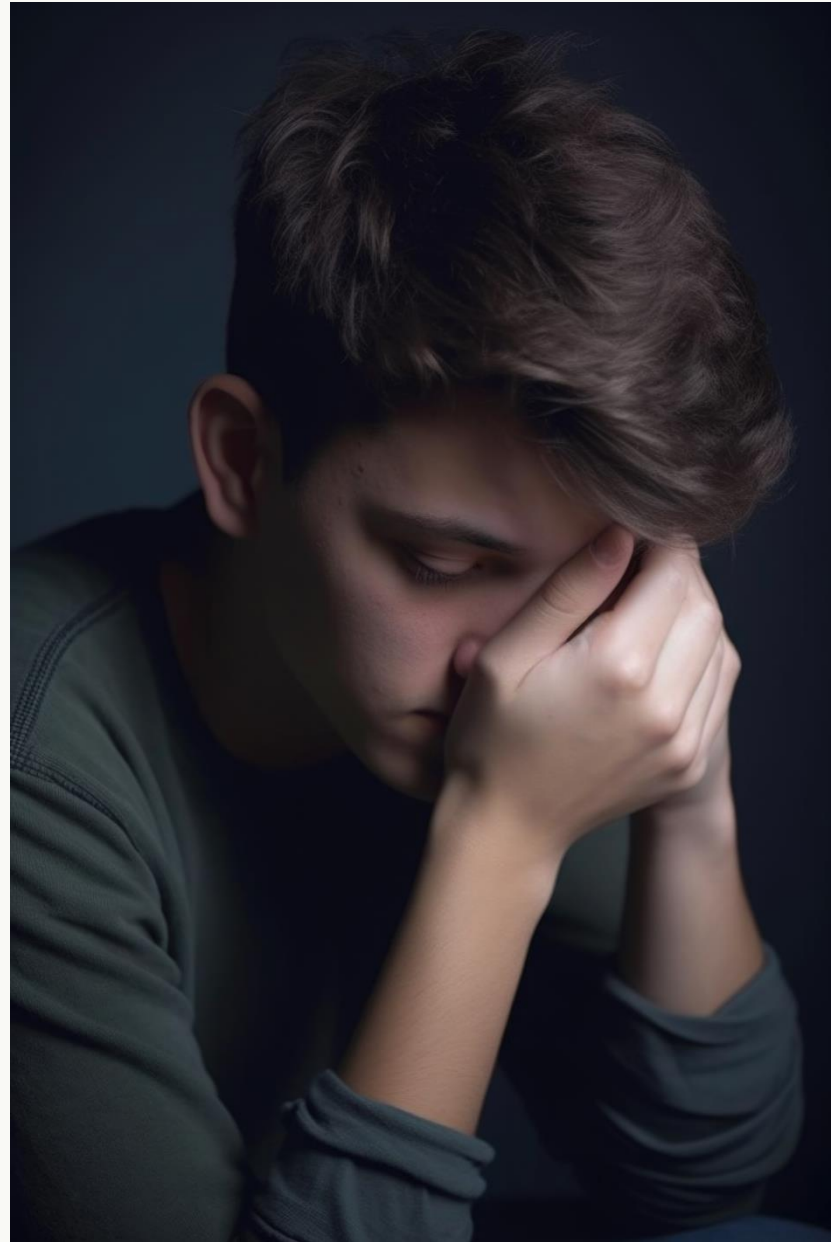
02 情緒面

- 1 不安、易激，或焦躁不安或緊張。
- 2 過度的預期性擔心

04 其他面

- 1 肌肉緊張，疼痛或肌痛
- 2 失眠及淺睡眠

憂鬱與『憂鬱症』



特別提醒：

容易放棄、並且對關心抱有無意義感，容易此階段關懷漏接。

01

認知面

- 1 過分的憂傷和恐懼、空虛
- 2 注意力、記憶力、認知判斷能力的下降

03

行為面

- 1 活動頻率的降低，變得焦躁不安，動作速度減緩
- 2 一些重要的平時行為的變化，例如社交能力下降

02

情緒面

- 1 失去以往對於生活的愉悅感和興趣
- 2 經常感到罪疚、無助、沒有希望

04

其他面

- 1 失眠及淺睡眠
- 2 有自殘、自殺等傾向

憂鬱症同仁溝通方式

面對憂鬱症患者時，可以參考以下「三不守則」

「不鼓勵，不責備，不反駁」

1. **不鼓勵**：不要一直對憂鬱症同仁說要加油、要正向思考等話語。

2. **不責備**：不要責備憂鬱症同仁說都是他的錯，或是因為有病就什麼事都做不好等等。

3. **不反駁**：面對憂鬱症同仁沮喪的話語，傾聽就好，不要一直反駁對方說的都是錯的。

憂鬱症同仁溝通方式

1. 指派任務切勿模擬良可，明確的語句告知任務，且請他覆誦。
2. 指派任務可讓其2選1，促使做出選擇，並有助於跨出舒適圈，但要視其當時的心理狀態。
3. 切勿在其面前竊竊私語，有時雖非談論他，但會引起其錯誤的揣測。
4. 適時的給予正面的具體鼓勵，鼓勵的事項要具體且為事實，增加正面經驗。
5. 發揮同儕的支持力量，使之有融入感，不會感受到孤立無援。

「創傷後壓力症候群」 PTSD

形成PTSD的原因

- 身體上被攻擊，例如嚴重家庭暴力或強暴。
- 在嚴重的車禍、飛機、或船難中受傷。
- 身體或心理因自然災害而受創，例如颱風、洪水、或龍捲風。
- 得知親密朋友或親人突然、意外的死亡。
- 得知子女罹患了致命疾病。
- 目擊死亡或嚴重傷害，如恐怖活動。

「創傷後壓力症候群」PTSD

- 創傷事件持續反覆在腦中呈現或夢見。
- 有重複經歷此事件的行為或感受。
- 當面對類似創傷事件的相關情境會引起強烈的心理痛苦或生理反應。
- 創傷後壓力症候群的患者經常出現生理上的病徵；例如：逃避、麻木、恐懼、焦慮、緊張、失眠、過度警覺、活動失去興趣。
- 一般而言，創傷事件發生後，幾星期之內會出現症狀並持續到 6 個月內，甚至會持續數年以上。若症狀總時期小於 3 個月稱之為急性，若達到 3 個月或更長，稱之為慢性

提醒：

容易出現自傷行為，甚至嚴重自殺企圖，若有發現進行相關高風險流程-如自殺通報等

職場不法侵害創傷情緒辨識

睡眠

- 是否出現變化？
- 有出現驚醒？

情緒

- 向內：害怕、退縮、掉淚
- 向外：易怒、沒來由的情緒

時序

- 3~7天症狀開始有降低
- 超過2週，甚至1個月以上仍維持

資源連結與轉介

工發生危機時，可遵循以下流程

行關懷處遇轉介：

評估員工狀態：啟動分級系統

建立聯繫機制：相關主管與同仁

依循公司規定轉介：資源檢視

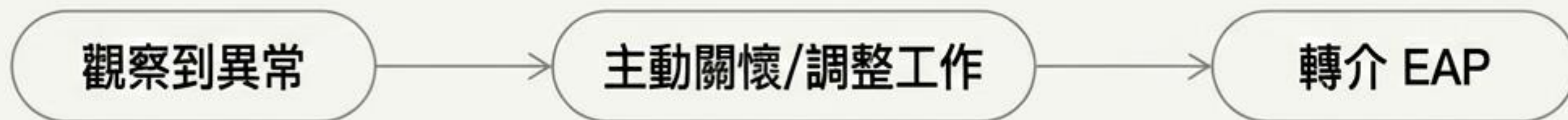
內部資源

- 已建置流程/資源
 - 員工協助方案、臨場勞工健康服務、人事、醫療單位、工會
- 其他資源：同事、主管

外部資源

- 已建置資源
 - 政府機構、職業災害預防及重建中心、心理衛生機構
- 其他資源：個人支持系統

主管的角色定位：是轉介者，不是治療者



What Managers SHOULD Do (觀察與轉介)

- 辨識異常：出勤突然異常、情緒失控或退縮、工作品質驟降。
- 主動關懷：使用生活化語言（如「最近是不是壓力比較大？睡得好嗎？」）。
- 引介資源：主動提供 EAP 聯絡方式或尋求人事單位協助。

What Managers SHOULD AVOID (越界行為)

- 試圖挖掘員工深層心理創傷。
- 給予非專業的心理診斷或批判。
- 將 EAP 誤導為對績效不佳者的「懲罰」。

高風險個案處理與轉介安全網

1. 敏感察覺

發現同仁出現情緒崩潰、自殘言詞、生活變故或行為異常。

2. 建立信任

安排隱密安全的對話空間，表達關懷但不做醫療診斷。

3. 評估與通報

評估安全風險，必要時啟動人資、職護或公司內部緊急程序。

4. 專業轉介

轉介至 EAP 或外部諮商、精神醫學等專家，協助重回職場。

實務解析：高壓單位的心理修復

Phase 1: 危機發生 (Crisis)



情境：某單位長期處理外部客訴，同仁情緒耗竭，內部溝通衝突引發霸凌申訴。

Phase 2: 系統介入 (Intervention)



- **制度面：**人事單位啟動調查，確保無違法越界。調整輪班與工作分配。
- **溫度面：**啟動 EAP 協談，主管參與溝通會議，提供情緒管理課程。

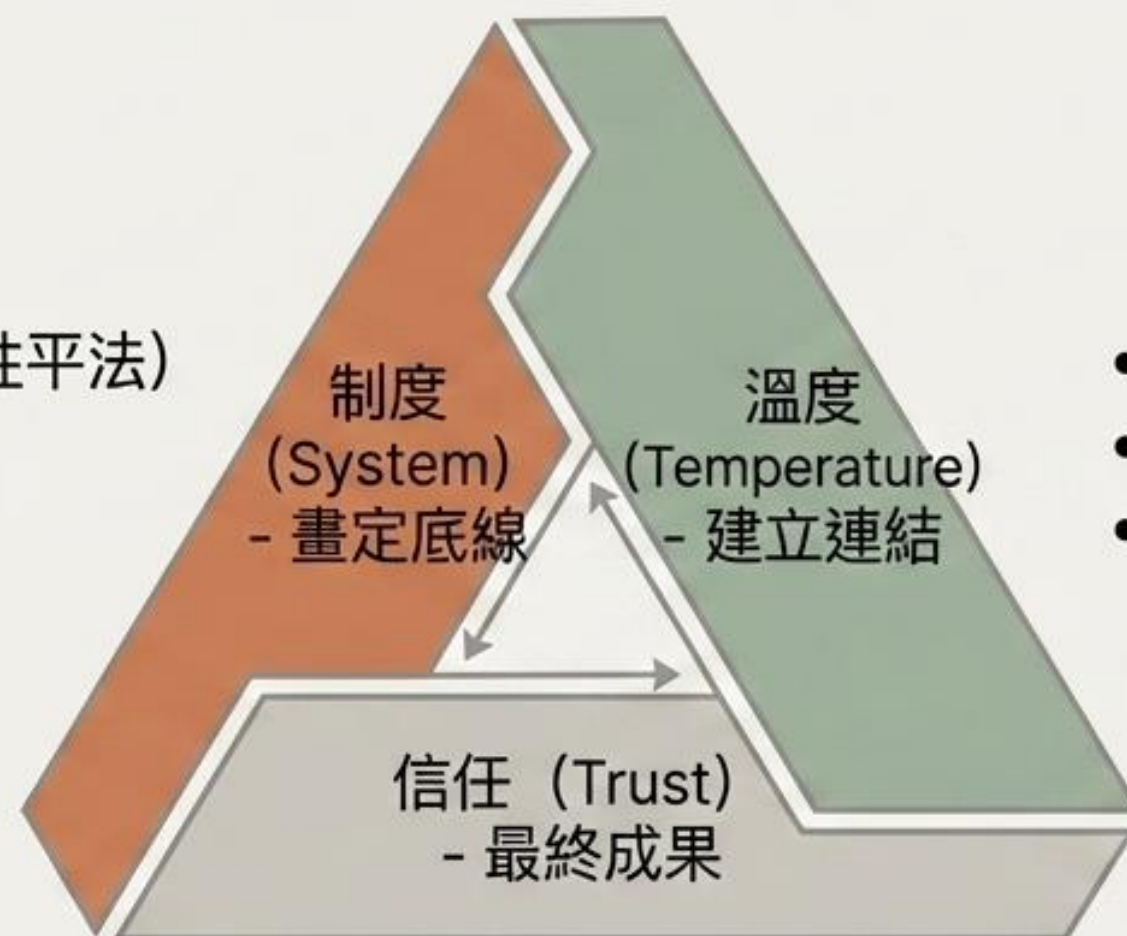
Phase 3: 修復結果 (Resolution)



衝突降低，團隊氣氛改善。從「定罪懲處」轉向「關係修復與賦能」。

總結：安心職場的黃金三角

- 明確的法律紅線（職安法/性平法）
- 客觀公正的外部調查機制
- 責任與究責的落實



- EAP 系統與心理支持
- 主管的同理溝通與情緒接納
- 看見差異的共融文化

- 零報復的承諾
- 願意說真話、敢於求助的心理安全感



謝謝聆聽!

陳如雯 心理諮商師

Email: worldwideunion.ana@gmail.com

軍退除役官兵輔導委員會-20260826-講座滿意