

第 369 場「工商講座」紀要

主辦單位：中華民國工商協進會

時間：115 年 8 月 28 日(星期五)下午 2 時

地點：中華民國對外貿易發展協會高雄辦事處

講題：「企業人權與職場治理新挑戰—企業如何面對職場霸凌、吹哨者保護、強迫勞動及內部調查風險」

主講：有澤法律事務所 黃馨慧主持律師

摘要：

一、職場霸凌

企業首要釐清何謂霸凌

114 年 12 月 19 日《職業安全衛生法》新增「職場霸凌」專章，並已於 115 年 7 月 1 日正式施行，企業雖須依法將內部的霸凌申訴造冊登錄，但實務上，部分案件可能只是一般的職場衝突或不當言行，未必構成法律所指職場霸凌或職場不法侵害。企業面對申訴時，不應將所有令人不舒服的行為直接視為霸凌，而應從法律要件、客觀情境及整體互動關係判斷。

職場霸凌的核心在於優勢地位

霸凌可以用「欺負」一詞來加以解釋。人與人之間之所以會產生欺負關係，通常是因一方具有另一方所欠缺的優勢。職場中的優勢可能來自於職務權限、薪資及升遷決定權、工作資源、資歷、人際關係、對制度的熟悉程度。霸凌不只存在於主管對員工的上對下關係，也可能發生於同事間，甚至員工對主管形成的反向壓力。因此，企業不能僅以職稱判斷，而應觀察雙方實際的權力與資源關係。

職場不法侵害之意義與範疇

相較於職場霸凌，職場不法侵害涵蓋更廣泛的概念，包含職場霸

凌、職場暴力、性騷擾、就業歧視及性別歧視。企業依法負有採取預防及保護措施之義務，避免員工在執行職務過程中受到身心傷害。所謂「職場」並不單純以對方是不是自己的同事來判斷，須看爭議行為是否與工作、執行職務及勞動場所具關聯性；「不法」非僅指違反法律，更包含一般人所稱的「過分」之行為；「侵害」不僅是財產損失，更包括身體健康權、心理健康權、名譽、人格權等。若企業或主管的行為過度，導致員工身心健康或人格受到損害，就可能涉及職場不法侵害。

霸凌必須同時符合相關要件

職場霸凌之成立須同時具備：發生於職場或執行職務相關情境、行為逾越業務上必要且合理的範圍、造成身心健康危害、行為人具有職務權勢或其他優勢地位，且原則上具有持續性或反覆性；但若是單一事件情節重大，也可能成立職場霸凌。

實務較難判斷何謂過分、何謂重大

法律雖然列舉相關要件，但過分與重大仍存在相當程度的解釋空間。值得注意的是，職場霸凌的判斷並非單純以申訴人的主觀感受為標準，並不是員工覺得很嚴重，就一定構成霸凌；也不是主管認為自己沒有惡意，就一定不構成霸凌。核心標準是客觀情境及社會通念下可接受的合理標準。調查過程中，必須避免只站在申訴人或被申訴人的單一角度，而要從客觀事實進行判斷。

哪些管理行為容易被認為過分

實務上容易產生職場霸凌爭議的行為包括：

(一)對人不對事

主管可以嚴格要求工作品質，但應針對工作本身。例如指出員工

報告錯誤、要求改善，通常屬於合理管理；若進一步攻擊員工的能力、人格甚至家人，即可能由工作管理變成人格攻擊。管理者可嚴格要求工作，但不可攻擊員工的人格。

(二)咆哮、吼叫

問題不單在於音量大小，而在於是否演變為對員工的咆哮、吼叫或具壓迫性的溝通方式。

(三)冷霸凌

霸凌不一定是責罵，也可能是長期忽視、排斥或刻意冷處理的「冷霸凌」。例如員工反映主管問題後，主管長期不再互動甚至刻意忽視，也可能形成不當行為。

(四)公開讓員工難堪

若可私下溝通，卻刻意在公開場合或群組責備員工，容易造成名譽及人格受損，尤其應避免在多人群組或正式會議中公開指責。

(五)不合理的工作分配

工作過多可能造成過度負荷；長期不給工作、剝奪表現及升遷機會，甚至刻意邊緣化員工，同樣可能構成不當管理。

主管管理不能因人而異，也不能將個人喜好當成工作標準

主管要求若建立在工作品質、專業標準、客戶需求、公司規範及文件一致性等基礎上，通常屬合理管理；若基於個人喜好，可能形成過度管理。例如同一份文件只因主管個人不喜歡某種字體，就反覆要求員工修改，若該字體本身並不影響工作品質，就可能演變成吹毛求疵。更值得注意的是因人而異的差別待遇，如果同樣的工作文件內容，A員工提出就被退件，B員工提出卻立即通過，容易讓人產生主管針對特定員工的疑慮。因此，管理標準應做到標準清楚、前後一致且合理。

時代變了，管理方式也必須調整

過去被認為合理的管理方式，在現今職場未必適用。不同世代對工作生活界線、加班、週末工作、溝通方式及個人尊重等有不同期待。管理者應理解工作價值觀及社會環境的變化，調整管理方式，而不是要求員工適應過去的模式。

主管有管理權，但要管該管的事

主管可管理工作內容、態度、品質、考勤績效、職務安排及與工作相關的服裝儀容，但不宜過度干涉員工私人生活，如婚姻、年齡及個人生活選擇。企業即使有服裝規範，管理時也應避免涉及身體、外貌或性別等敏感評論。管理的關鍵不只是管什麼，也包括如何管理。

企業與員工都不能過度：員工有權利，企業也有管理權

請假是職場中最常見的爭議之一。員工依法享有請假權利，但公司亦可合理確認假別之目的、是否需要適當證明，以及是否影響工作安排。但管理不得過度，例如正常請病假卻要求過高門檻的醫療證明，即超出合理範圍；另一方面，員工若明顯利用法定假別規避出勤義務，企業也可在法律允許範圍內合理管理。

此外，若員工長期以特殊假別規避工作，企業可以在法律允許的範圍內進行合理管理；相反地，如果企業要求員工請特休時必須提出完整旅遊計畫，甚至要求證明私人行程細節，則超出合理的管理權限。員工的權利要合理行使，企業的管理權也要合理行使。職場治理的核心不是企業什麼都不能管，而是**該管的合理管、不該管的不過度干涉**。

處理霸凌案件不能只看單一事件，要看整體

職場霸凌案件不能只截取一句話或一個事件進行判斷。例如主管使用某些不雅字眼，如果是其慣用的語言習慣，語氣平淡，且沒有針對特定員工進行貶抑，與主管在會議中持續用高亢語氣攻擊特定員工

人格，兩者的法律意義可能完全不同。因此，調查時應綜合考量行為前後脈絡、發生頻率、持續時間、雙方關係、行為目的、是否具有針對性、對員工造成的實際影響等。單一事件可能輕微，但多項事件長期累積，也可能形成重大心理壓力。

調查要重視證據，亦要重視完整脈絡

常見證據包括 LINE 對話、電子郵件、錄音、書面文件、證人證詞及工作紀錄，但證據解讀不能脫離情境。同一句話在不同語氣、場合及前後脈絡下可能有不同意義，因此調查應將證據放回完整事件中判斷。企業平時也應建立良好的文件保存及溝通紀錄制度，避免發生爭議時流於各說各話。

職場霸凌申訴制度：企業面臨的不只是法律責任，也是管理成本

企業須建立申訴及處理機制，案件進入程序後，涉及受理判斷、調查、報告、後續處理及部分案件的申復程序。一件霸凌申訴案件對企業造成的成本，不只是法律責任，還包括人力成本、調查成本、員工關係及組織氣氛緊張、生產力損失等。因此，**事前預防遠勝於事後處理**。

企業應建立合理的申訴篩選與調查機制

並非所有申訴均須直接進入完整調查。對於明顯不符合要件、缺乏具體事實、已處理完畢卻反覆提出，或與職場霸凌無關的案件，應進行初步過濾，並應建立客觀、透明且一致的申訴處理程序，避免流於形式或過度武斷。

二、吹哨者保護：讓員工敢說真話

企業內部違法或不當行為往往是員工最清楚，若員工擔心反映問

題後遭到報復，多數會選擇沉默。除非惡意捏造事實，企業原則上應保障善意揭弊者，避免其遭受不利處分，包括影響僱傭關係、薪資、職務安排、升遷、職涯發展及工作環境等。完善的內控與治理制度，必須讓員工知道「提出問題不等於自找麻煩」。

三、強迫勞動

強迫勞動已成為國際供應鏈的重要議題

強迫勞動不只是企業內部人事問題，也已成為國際供應鏈治理的重要指標。移工在語言、法律、資訊及談判能力等方面較弱勢，容易成為勞動剝削高風險族群。企業應注意不合理仲介費、扣留護照、限制人身自由、不合理限制休假、過度加班、不合理扣薪、暴力及其他剝削行為等可能涉及強迫勞動風險。

勞動人權已經從企業責任變成訂單風險

企業即使未受到政府處罰，也可能因勞動人權問題遭受商業損失。國際客戶及供應鏈夥伴日益重視勞動條件、人權及供應鏈來源，相關國際規範及供應鏈要求也逐步成為企業經營門檻。若無法符合要求，可能面臨客戶取消訂單、國際合作受阻、供應鏈資格受影響、商譽受損及經營成本提高等風險。未來產品競爭不僅看品質與價格，也將更重視其背後的勞動、人權及供應鏈合規。

四、企業之因應及建議

- (一)職場霸凌：建立互相尊重的職場文化，落實符合新法規範之調查制度，有效降低訴訟與勞檢風險。
- (二)吹哨者保護：以 ISO 吹哨者指引建立保護機制，建立獨立、保密且可追蹤的揭弊管道，設置調查與不利處分之救濟機制，避免因寒蟬效應失去企業內部風險預警時機。

(三)強迫勞動：以國際勞工組織(ILO)指標與五大構面(政策承諾、內部現況盤點、辨識潛在風險、因應與改善措施、供應鏈管理)為核心，接軌國際實務，並整合《企業防制強迫勞動參考指引》及《職業安全衛生法》之預防責任，建立多層次合規防護網，由內而外落實風險控管。

本場講座由本會邱秘書長主持，會後開放意見交流，與會來賓踴躍提問，近百位南部企業界人士出席，現場互動氣氛熱絡。

(照片後附)



本場講座現場全景



邱秘書長(右)與主講人黃馨慧主持律師(左)共同主持交流互動

