

在衝突中建立信任

調查，不只是找出答案，而是建立信任。

好好說，一起好好走下去
談修復式處理程序與技巧



花蓮慈濟醫院 人力資源室兼職業安全衛生室
劉曉諭主任

115年8月28日

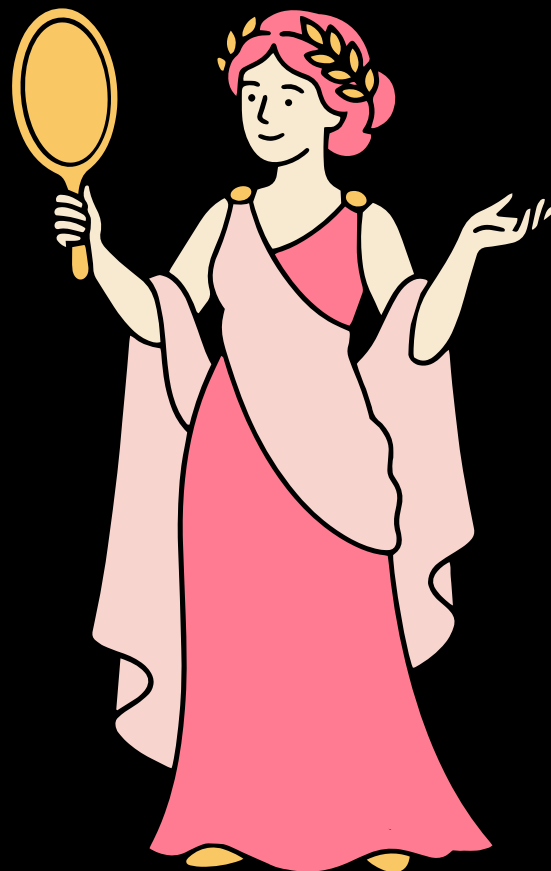


自我介紹(主要經歷)

劉曉諭 Hsiao Yu, Liu



- 行政院 人事行政總處員額評鑑小組委員
- 司法院 台灣高等法院 花蓮分院民事調解委員
- 司法院 花蓮、台東地院 勞動調解委員
- 勞動部 促進中高齡就業推動小組委員
- 勞動部職安署 醫療業職安衛促進會教育組組長
- 花蓮縣政府 勞資爭議調解委員
- 台灣醫院協會 人力資源委員會委員
- 中華民國醫療保健服務業安全衛生學會理事
- 職業災害預防及重建中心 職業安全衛生訪視委員
- 花蓮慈濟醫院 人力資源室兼職業安全衛生室主任



115年7月1日

職場霸凌定義及認定

職安法職場霸凌定義(\$22條之1第1項)

職安法所稱職場霸凌，指①勞工於勞動場所執行職務，因其②事業單位人員利用職務或權勢等關係，③逾越業務上必要且合理範圍，④持續以冒犯、威脅、冷落、孤立、侮辱或其他不當之言詞或行為，致其⑤身心健康遭受危害。但情節重大者，不以持續發生為必要。

如何認定？(準則\$2條)

應符合職安法第22條之1第1項之定義，並綜合審酌事件發生之背景、頻率、場所、行為人動機、目的及下列各款情形：

- ☐ 對特定人刻意排擠、忽視、冷落、不讓參與必要之重要會議、事務或活動。
- ☐ 對特定人破壞或刻意阻礙其工作、利用職務刁難、刻意隱瞞資訊或提供不實資訊。
- ☐ 對特定人以權力欺壓，刻意分配不合理工作目標或與能力明顯不符之工作。
- ☐ 對特定人刻意散布其謠言或揭露隱私。



資料來源：勞動部網站。

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



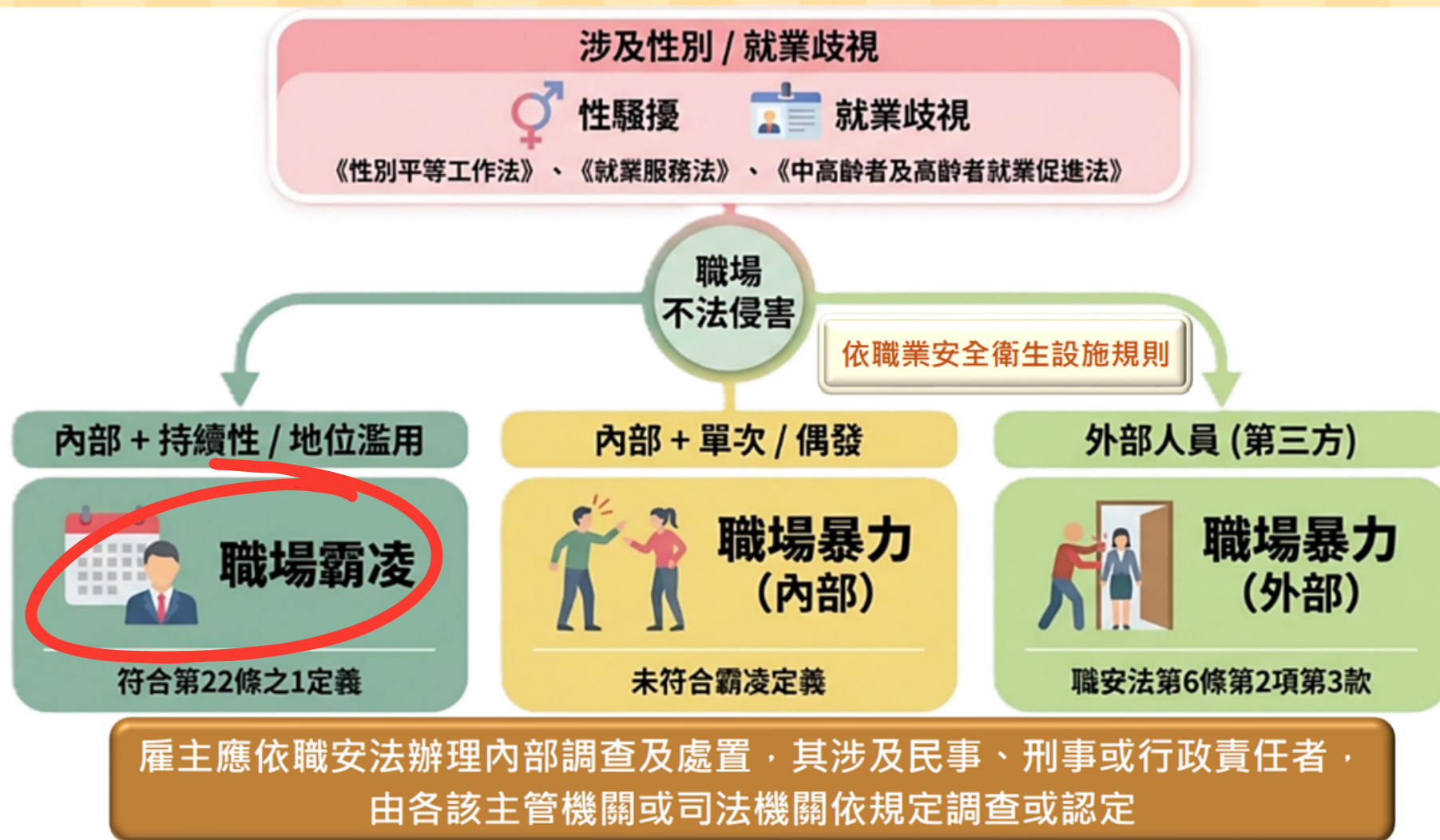
4 反覆或持續
不當言行



5 致勞工身心健康
遭受危害



職場霸凌與不法侵害



Q4：職場霸凌與職場不法侵害之適用情境及雇主防治措施？

A4：① 職場霸凌：

職場霸凌是職場不法侵害的一種樣態，霸凌者與被霸凌者為**同一事業單位**的人員，其中一方利用職權或職務之便，對另一方持續以不當的言詞或行為，造成其身心健康遭受危害，優先適用職場霸凌防治專章之規定。

② 職場不法侵害：

2-1 適用情境：

勞工因執行職務遭受**外部第三方言語或肢體暴力**，例如顧客或服務對象辱罵、威脅、推擠等，屬於職場不法侵害。此外**事業單位內部人員**發生單次、偶發性的言語衝突或肢體暴力，雖尚未符合職場霸凌定義，也可能屬於職場不法侵害之樣態，適用職安全法第6條第2項第3款規定。

2-2 雇主防治措施：

應事前建立預防、申訴、調查及處理機制；知悉事件後，應**立即釐清事實並保護勞工**，並調查釐清事件發生過程及原因，及提供相關協助與保護，如報警處理、提供醫療、法律、心理諮商等資源。



勞動部職業安全衛生署
OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION, MINISTRY OF LABOR



勞動部
Ministry of Labor (廣告)



財團法人
職業災害預防及重建中心

新法真正希望改善的是甚麼？

不只是新增義務，而是促使組織建立預防、處理與改善機制。

- 你的組織常處理的是上方還是下方？
- 調查後，改善建議是否能觸及制度？

表面：霸凌事件與申訴

管理文化

心理安全

權力關係

組織制度

溝通習慣

第一步不是調查，而是**正確分流**

不同事件適用不同法制；錯誤分流容易造成程序瑕疵與二次傷害

A

職場霸凌

內部人員利用職務或權勢，逾越必要合理範圍，持續以冒犯、威脅、冷落、孤立、侮辱或其他不當言行，致身心健康受危害；情節重大不以持續為必要。

B

其他職場不法侵害

如病人、家屬、顧客、承攬商或其他第三方之暴力、威脅、辱罵、騷擾；依職安法第6條及不法侵害預防指引處理。

C

其他專法事件

性騷擾、跟蹤騷擾、就業歧視等，應優先依各該專法處理；必要時可併行事實釐清，但避免重複詢問。

實務提醒：受理階段只做「初步管轄」「與安全判斷」，不要把成立與否當成受理門檻。

將修復式思維放進**合法、公正、可追蹤**的職場霸凌處理流程

1

依法分流

先辨識：職場霸凌、其他不法侵害、性騷擾或一般管理之爭議。

2

安全訪談

以程序透明、心理安全與非誘導式提問，提高對話與資訊品質。

3

公正認定

區分事實、感受、影響與法律要件，提出附理由的意見或判斷。

4

修復改善

不只結案：須追蹤雙方之身心狀況、修補團隊關係並改善制度。



我們的做法

HR

Level 1

不當職場互動

10天內

主管溝通回饋

Level 2

疑似不法侵害

依法進入

協調與調查程序

理解、尊重、打造安心職場

FREE

OHS

心靈會客室

個人心靈輔導

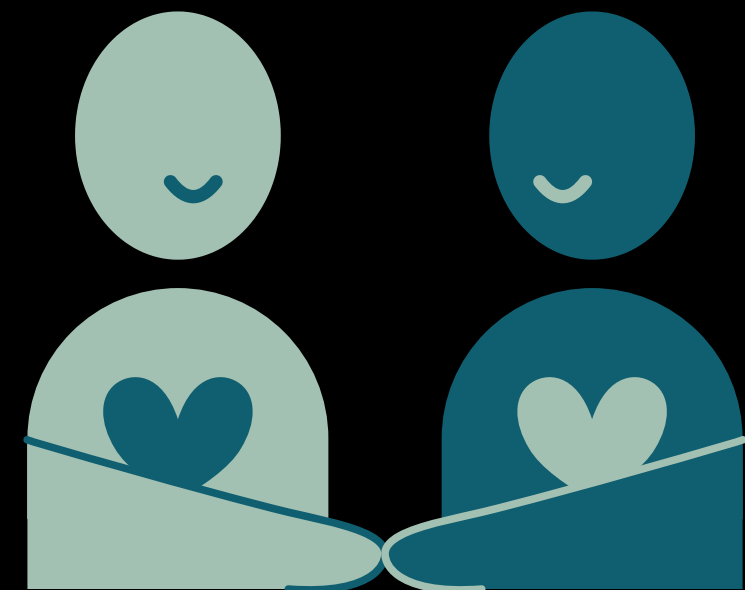
法律諮詢

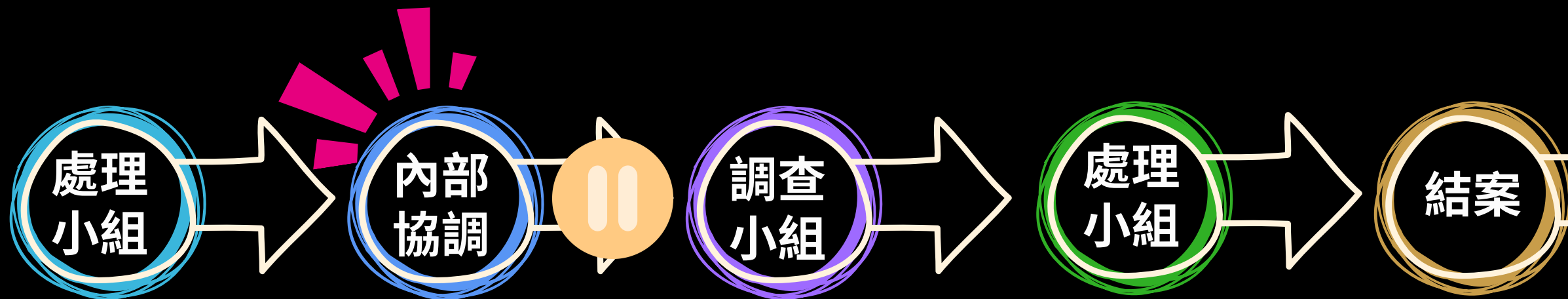
醫病關係諮詢

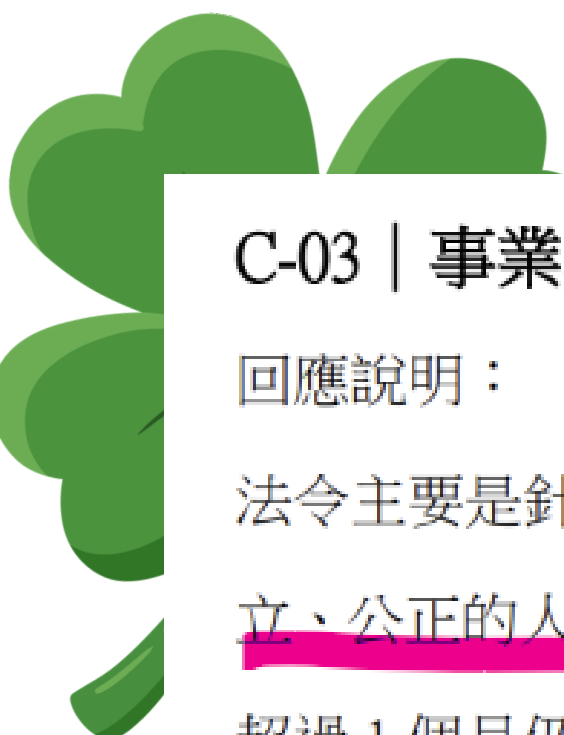
家庭親子問題

幸福樂齡諮商

多元性別諮詢







C-03 | 事業單位是否可以先進行協調？

回應說明：

法令主要是針對受理申訴案啟動調查程序後，申訴人如有同意協調，事業單位可安排中立、公正的人員協助，協調人員應經當事人同意，若協調無法達成共識，或自協調日起超過 1 個月仍沒有結果，就必須停止協調，此外，在協調過程中，申訴人可以隨時終止協調，並依法續行正式的調查程序。事業單位於進入調查程序前，如當事人雙方都有意願透過協調處理爭議，尚無不可。

法源依據：《職場霸凌防治措施準則》第 7 條第 1 項、第 13 條。

資料來源：勞動部網站。



協調先行，促進和諧對話的開始

協調者核心角色與任務



01 程序主持者



確保流程公正有序進行

02 對話促進者



引導雙方表達需求與感受

03 安全守門人



保護當事人身心安全感

04 需求與方案整理者

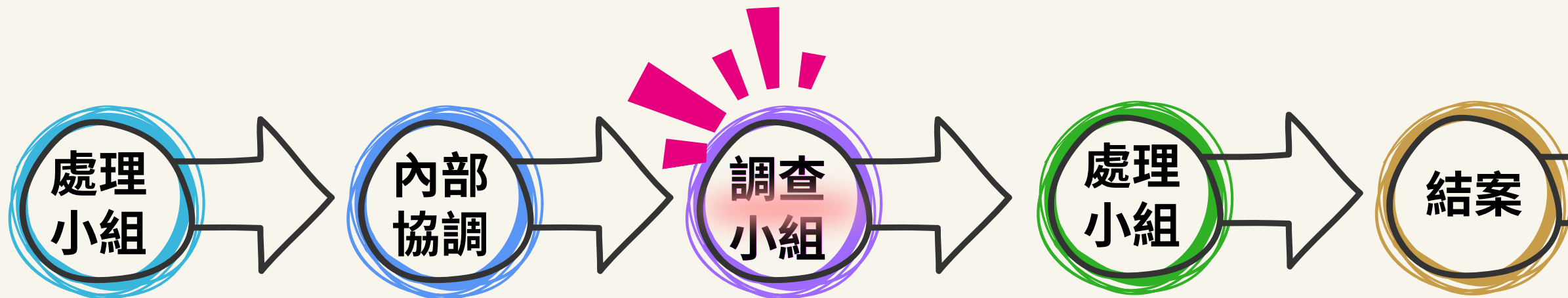


協助釐清需求並形成討論

事業單位

平時就要準備好自己的調查人員人才庫嗎？





進入調查

3人 ↑

外調人數 $\geq 1/2$

任一性別 $\geq 1/3$

內調指定3小時

外調具勞權或相關事務處理經驗或人才庫

案件問題分析：先定義問題，再找對委員

外部委員不是護航；內部委員也不只是提供資料

?

四個分析問題

- ① 誰對誰申訴？
- ② 是否存在職級、專業、資訊或人際優勢？
- ③ 核心爭點與待證事實是什麼？
- ④ 需要哪一類外部／內部專業？

外

外部委員價值

- 調查知能與法規符合性
- 調查獨立性
- 法律、心理、勞資或其他專業意見
- 身心危機辨識與轉介建議

內

內部委員價值

- 理解組織、職務與工作脈絡
- 協助規劃、資料取得與執行
- 提出可執行的預防改善方案
- 但不得代替客觀事實判斷

內部調查小組成員要找誰？

● 內部委員的功能

- ☑ 人資 / 作業單位 / 職安衛
- ☑ 功能
- ☑ 獨立性考量



- ✦ 熟悉內部人事管理規則（行政規則：請假、座位安排等等）
- ✦ 熟悉作業背景脈絡的作業標準（定義必要之手段）
- ✦ 熟悉公司內可執行的保護措施
- ✦ 熟悉公司內可執行的訓練措施

資料來源：勞動部網站。

外部調查小組成員要找誰？



● 職場霸凌調查專業人士培訓及專業人才資料庫建置要點

- 1 執業律師、臨床心理師或諮商心理師。
- 2 現任本部、地方主管機關勞資爭議仲裁委員或勞資爭議調解委員。
- 3 現任教育部審定合格之大專校院講師以上職級，並教授職業安全衛生、勞資關係、人力資源管理、心理或法律相關課程達三年以上。
- 4 曾任或現任勞工行政或勞動檢查工作達三年以上。
- 5 具勞工健康保護規則所定勞工健康服務醫師、護理人員資格，且從事勞工健康服務工作達三年以上。



資料來源：勞動部網站。

新角色：協調 / 調查人員

此促進和諧與善意溝通的關鍵。



不是法官

不以威嚇或審判姿態面談

不是檢察官

不只尋找支持單一假設的證據

不是心理師

不進行治療或情緒診斷

是程序守護者

確保公平、尊重、保密與完整陳述

可信賴的調查人員

具備專業外，也具備以下各項能力



公信力：在組織內具高度信任

中立性：不預設立場或有個人色彩

判斷力：能有效統合證據與脈絡

同理心：理解感受但不代替判斷

保密力：守住資訊邊界

利益迴避：建議思考的不只是法律利益衝突

調查小組最怕的不是沒規定，而是有關係卻沒有揭露。

法律利益

親屬、職務隸屬、考績獎懲權限

心理利益

師徒、好友、私人恩怨

組織利益

主管壓力、部門聲譽、績效責任

情緒利益

有相似經驗，容易投射或過度同情

原則：能揭露就揭露，能迴避就迴避；**程序透明比事後辯解更重要。**





修復



協調



調查



對人與關係的傷害，非單純違反國家法律。

傳統 vs 現代

應報式

以牙還牙、以眼還眼
刑罰必須與罪責相等



追求目標



矯正措施

具體手段

修復式

修復對個人與社會造成的傷害
促進責任承擔與關係修補

修復協議

為何需要修復式調查

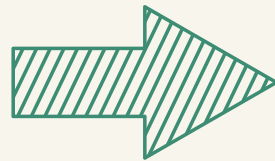
霸凌事件不只是個案爭議，往往會牽動對團隊與組織文化的信任。

傳統調查

找誰錯 是誰做錯了？

蒐集證據 找出問題？

懲戒結案 僅速結案



轉換焦點

修復式調查

理解事件 發生了甚麼事？

建立安全 誰受到影響？

修復信任 接下來需要什麼？

真正需要修復的，往往不是只有事件，而是組織中的信任。

面談前準備：先建立脈絡、分工再面談

調查不是想到什麼問什麼，而是先建立事件時間軸與爭點。

閱讀資料

申訴文件、規章、紀錄

建立 Timeline

依日期整理(含待查)

擬定爭點

查哪些？哪些非本案範圍

安排順序

誰先談？需先保全證據？

設計問題

開放式、澄清式與追問

確認保密

面談通知、資料與紀錄權限

事件

證據

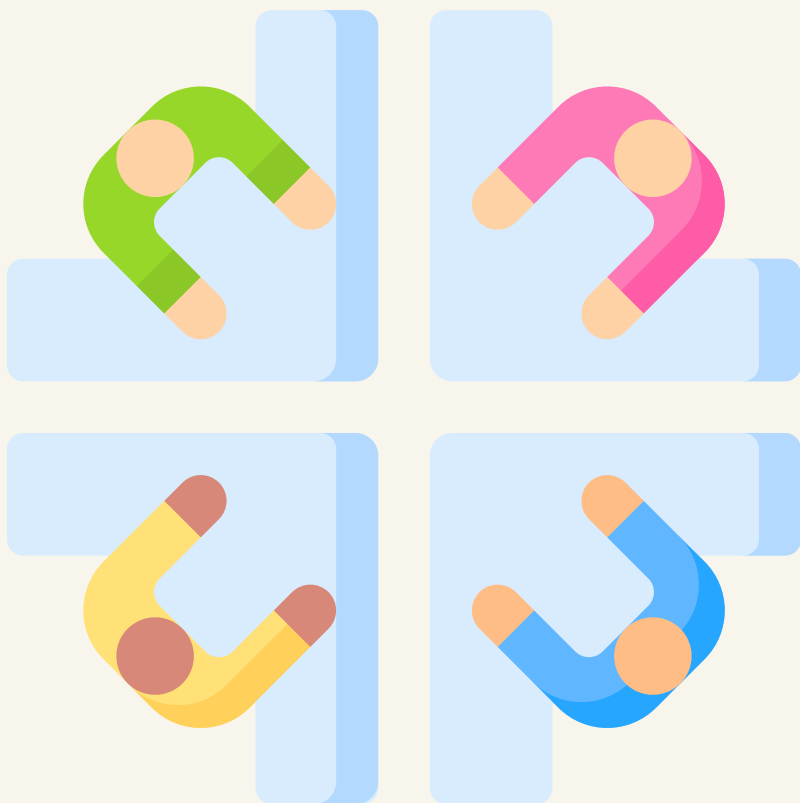
證人

影響

待查
事項

■ 面談環境：讓人能安全/安心交談

空間本身就是訊息。座位、距離、門的位置，都會影響當事人感受。



隔音與不被打擾

避免人來人往或外部可聽見

提供水與衛生紙

承認面談可能有情緒負荷

門與動線清楚

當事人知道可以暫停或離開

避免壓迫式布局

不要讓委員排成一列面對當事人

錄音或紀錄先說明

先取得程序理解，避免不安

準備進入訪談程序

從開場到結束，建立可被信任的面談流程



不是逼問模型，而是一套降低誘導、保護程序、提升資訊品質的面談架構。

開場白：先建立安全，再進入事實

建議開場

1.是否需要自我介紹？

2.介紹方式：

3.開場

舉例：**今天的訪談**，是希望了解事件經過與您的看法。我們不會預設立場，也不會要求您一次說完所有事情。過程中需要暫停，可以隨時告訴我們。我們會依程序保密，並在結束前說明後續步驟。」

- 先說明目的，不先問案情
- 先說明保密與限制，避免過度承諾
- 先讓當事人知道可以暫停、補充或更正

■ 提問：從開放到聚焦

- 
- 你是不是被主管霸凌？
 - 你為什麼不早點說？
 - 你是不是想太多？
 - 他是不是故意針對你？

- 
- 事情是怎麼開始的？
 - 當時有哪些人在場？
 - 對你造成什麼影響？
 - 有哪些資料可協助我們理解？

■ 申訴人面談：讓人能說，而不是逼人說

- 先讓受訪者**完整敘述**，不急著拆解
- 以「**發生了什麼**」取代「為什麼」
- 確認感受與影響，但不立即認定
- **避免要求重複描述創傷細節**
- 結束前確認是否還有補充或擔心



降低防衛三個步驟

- 1.先說明：不預設任何結論
 - 2.再聚焦：請對具體時間、言行與情境回應
 - 3.後確認：摘要其陳述並詢問是否需補充
- 避免使用「你為什麼要這樣做？」等責備式問法**

■ 被申訴人面談：保障陳述權，降低防衛



要做到

- 說明面談目的與程序
- 讓對方知道可完整說明
- 詢問具體事件，不道德評價
- 確認是否有管理或工作脈絡
- 提醒不得報復或接觸施壓



避免事項

- 質問式開場
- 用「你承不承認」開始
- 以主管職位推定可信
- 替對方合理化
- 暗示申訴內容或證人說法

PAUSE



高情緒情境：哭泣、憤怒、沉默

哭泣



先暫停，提供水與
衛生紙，不要急著
安慰或追問

憤怒



降低聲量，
重申程序不反擊、
不辯論

沉默



允許停頓，
改用較小問題
不要逼迫立即回答

委員提醒：

先穩定場域，再回到問題。

委員提醒：

先穩定場域，再回到問題。

委員提醒：

先穩定場域，再回到問題。

■ 修復式對話：不是和解，也不是原諒

準備

確認
自願

說明

安全
規則

敘說

事件
影響

確認

需求與
責任

形成

修復
方案

不適合

重大霸凌、性騷擾、暴力威脅、權勢高度不對等、當事人不同意。

■ 面談結束前：確認、補充、下一步

摘要

我理解的是.....是否正確？

確認

後續程序與可能時間點

補充

還有沒有您認為重要但尚未說明的？

支持

必要時提供員工協助或關懷資源

結案不是終點：個人修復＋組織改善

人

當事人層次

- 書面通知事實與理由
- 說明申復與後續程序
- 禁止報復及必要隔離/調整
- 法律、醫療、心理或AP
- 定期追蹤身心與工作適應

團

團隊層次

- 修復溝通與角色邊界
- 釐清工作規則與管理期待
- 對受影響團隊提供支持
- 避免標籤化、選邊與流言
- 設定追蹤日期與責任人

制

組織層次

- 調整組織文化與權力設計
- 重評估人力、工作量與場所
- 修正申訴流程與教育訓練
- 分析事件趨勢與高風險單位
- 執行紀錄與文件留存3年

■ 接球外，今後我們可以積極做甚麼？

全體
同仁

讓大家都知道
職霸定義、行為規範

主管

讓大家都上課
合理管理、職霸界線

同仁

讓大家都提升
提升心理韌性、溝通

最終目標



不是「快速結案」，
而是讓人敢說真話、讓程序值得信任、讓組織真的改變。



GOALS