

## 餐飲服務業職場霸凌及因應策略之個案研究

楊東震、葉琳婷、楊淑椀

### 摘要

職場霸凌是職場上與他人產生衝突，且讓員工處於嚴重到長期處於不友善的關係當中，又可稱為「職場暴力」，已經成為新興的職場社會心理危害。本研究採用半結構式深度訪談法，訪談五位從事服務業都有職場受霸凌經驗的當事人，並以文獻分析搭配五位為受害者訪談資料，進行交叉驗證，本研究結果得出職場霸凌可以區分三種類型：排擠霸凌、言語霸凌及工作霸凌，並依此提出四個防止職場霸凌之建議 1、職場霸凌意識之待教育，也就是說霸凌者往往不知自己已經涉及職場的法律問題，不知嚴重性。2、人資單位對於職場霸凌之態度與行為，對霸凌事件有決定性的結果 3、勿忍受霸凌，易成為「得逞\*默許」的加成效果。4、建立良好的群體規範或企業文化。

**關鍵字：**職場霸凌、言語霸凌、個案研究

## **A Case Study of Workplace Bullying and Coping Strategies for Restaurant Service Industry**

**Dong-Jenn Yang, Lin-Ching Yeh, Shu-Wan Yang**

### **Abstract**

Workplace bullying, or workplace violence, refers to that a worker encounters conflicts against and maintained a long-term unfriendly relationship with others in the workplace. In this study, the semi-structured depth interview method was used to interview the five parties who were engaged in the service industry with bullying experience. With the literature analysis, the interview data were interviewed for the victims. The results of this study show that the bullying of the workplace can distinguish between three types: the tyranny bullying, verbal bullying and work bullying. The results of four recommendations to prevent bullying 1. Occupational awareness of the bullying of the workplace, that is, bully who often does not know that they have been involved in the work of the legal issues, I do not know the seriousness. 2. Personnel units for the workplace bullying attitude and behavior, the bullying events have a decisive result 3. Do not stand bully, easy to become "successful \* acquiescence" addition effect. 4. Build the positive group norms or business culture.

**Keywords:** workplace bullying , verbal bullying, case study

## 壹、研究動機與目的

### 一、動機與背景

臺北市衛生局 2014 年曾針對國內 1539 名 20~55 歲在職的民眾進行職場心理健康暨職場霸凌( workplace bullying )調查,發現逾六成上班族曾遭遇職場霸凌及潛在受霸凌(蔡長峰, 2016)。至於國外方面,根據美國「職場霸凌學會」(Workplace Bullying Institute; WBI) 2010 年的調查研究,平均每三名美國成人就有一人曾受到職場霸凌,而且將近四分之三的霸凌事件,都是上司欺負下屬的下行霸凌(WBI, 2010)。Namie (2000)、Rayner、Hoel & Cooper (2002) 的研究報告,亦皆顯示有高達 70%~80%的職場霸凌,為上司或主管所為。這些研究成果都顯示著,在職場霸凌行為中,擁有較高權力的管理職者對於霸凌具有了一定程度的影響力。

Pamela (2006) 的文獻所指出的,職場霸凌由於是工作中持續的言語和非言語的攻擊,以致於大多數的人並不會知覺到這種行為,也是「不當督導」(abusive supervision)。這不就是我們面對職場上司對部屬之苛責時的態度?甚或研究者剛踏入職場時,也曾經聽過「合理是訓練,不合理的是磨練」等等經典名句,「吃苦當吃補」更已經是老一輩對職場生態的生存指南,但這樣一味隱忍對職場霸凌,這對於員工的組織行為可能產生負面的影響,例如吳宗祐(2008)的研究顯示當部屬知覺主管權力越大時,不當督導行為與情緒勞務之關係,也會變得越強。鄭仁偉、陳春希、袁梅玲與李姿瑩(2012)的研究,也顯示主管的不當督導方式,易使員工無意留在組織奉獻並產生退卻行為。

以人力資源之角度而言,職場霸凌不易防制之癥結,在於認定的問題?若職場霸凌成為企業文化的一部份,將使得企業發展受阻,也阻礙了優秀員工的進入或留任,此為企業經營者所須正視者。許多發生在餐飲服務業的職場霸凌行為,顯少被特別提出來探討,因此本研究試圖以個案研究的方式,深入瞭解餐飲服務業職場霸凌行為及其因應的策略。

### 二、研究目的

本研究主要針對餐飲業中職場霸凌的實際狀況、了解成因,以及歸納其中職場霸凌類型與因應之道,依此本研究之主要目的敘述如下:

- (一) 個案產生職場霸凌的主要原因。
- (二) 個案整理個案面臨職場霸凌與因應歷程的歷程。
- (三) 整理個案於職場霸凌員工不同因應方式與其結果,並依據此分析結果提出相關建議。

## 貳、文獻回顧

### 一、職場霸凌定義

職場霸凌就是加害人重複、持續的虐待行為，造成受害人與組織的負面影響，這些行為源自於雙方權力的不平衡（Askew, Schluter & Dick, 2013）。Quine（2001）認為職場霸凌就是持續的、冒犯的、虐待的、惡意的或無禮的行為，濫用權力或不公平且嚴厲的制裁，造成受害者覺得心煩、受到威脅、羞辱或易受傷，損害他們的自信心，而且可能造成壓力。Keashly and Jagatic（2003）將職場霸凌定義為，一種組織成員的互動，其特點在於一方對另一方重複的顯示敵意性的言語或非言語行為，導致霸凌目標對自己感到無能，並且造成負向的影響。Namie（2000）認為霸凌是暴力的一種，並將職場霸凌定義為：工作場域中蓄意的、重複的人際敵意，足以損害霸凌目標的健康與經濟狀況。

本研究認為職場霸凌是發生於工作場所，主管或同儕藉由濫用其權力與不公平的處罰，持續性的冒犯、威脅、衝突、孤立或侮辱行為，並使得被霸凌者感到受挫、羞辱、被孤立與威脅，而致身心受到損害，甚至導致其被迫離開職場。

### 二、職場霸凌現況

根據 2012 年北市府勞工局調查發現，超過 5 成 4 的勞工曾經在職場上遭受到霸凌。霸凌型態以「言語霸凌」最常見，占 53.96%，包括道人長短、冷嘲熱諷等；其次為「人際關係霸凌」，占 26.04%，例如同事搞小圈圈、刻意孤立某人。有 14.95% 的勞工覺得曾在「工作方面」被霸凌，包括主管不合理加重工作，或是表現良好卻被漠視等。有 4.12% 的勞工曾被「精神霸凌」，像是以動作、言語、工作等讓被霸凌者產生威脅感、憂鬱等；另有 0.93% 的勞工曾遭「肢體霸凌」，如扭打、暴力相向（洪清海，2014）。且在 1111 人力銀行於 2013 年一月完成的調查報告顯示，我國有 54% 受訪之上班族表示曾受霸凌，這點和北市府勞工局的 5 成 4 被霸凌的勞工比例相當接近。且以女性比例較高，有超過 60% 每周至少被霸凌一次以上，37% 幾乎每天都被霸凌。其中，有高達 61% 施暴者為上司，其職場霸凌之行為，最常發生之方式為：「言語謾罵」、「冷嘲熱諷」及「勞務分配不均」。此外，另有 35% 是受到同事霸凌，其霸凌行為主要樣態為「背後攻訐」、「遭受小團體排擠」，以及冷嘲熱諷（陳瑋臻，2011）。由上可以得知出霸凌普遍存在於職場中，且事件不斷重複發生，表示職場霸凌事件在現今職場之重要議題。

### 三、職場霸凌影響之研究

職場霸凌發生普遍性比我們所想像的還嚴重，而且影響更是廣泛，茲將學界之相關研究整理歸納出四個大類型：

#### （一）個人身心影響之研究

職場霸凌現象中之受霸凌者，會有焦慮、創傷後壓力症候群（*post-traumatic stress syndrome*）、憂鬱，或是因長期壓力產生的高血壓、偏頭痛、心血管疾病等生理症狀。而且更糟的是因為長期累積的壓力，會影響情緒調適、專注及決策的能力，以致情緒耗竭導致工作表現不佳，而造成持續職場霸凌的惡性循環（洪清海，2014）。以經常發生職場霸凌的醫護職場來看，其霸凌現象往往會造成護理人員生、心理上相當大的負面影響，甚至造成護理人員萌生自殺念頭（Yildirim & Yildirim, 2007）。

#### （二）產業生態影響之研究

職場霸凌的產生有時與產業或工作特性或個人特徵有關，例如 1111 人力銀行於 2013 年完成的調查報告顯示，職場霸凌之行為，最多發生在貿易流通、媒體出版、傳產製造業。此外，在醫療產業也有較高的發生機率，如 Yildirim & Yildirim（2007）發現初入醫療職場工作的年輕醫護人員，他們在職場中很容易受到威脅和霸凌。何清治、張睿欣與洪錦墩（2016）也發現醫院職場被霸凌者之特徵大多以女性、護理人員、約聘人員、5 年以下年資、已婚、大學以上、27-31 歲居多，也表示在此醫院文化中偏向年輕護理人員比較容易有被霸凌狀況。

#### （三）工作表現影響之研究

職場霸凌的表現形式相當多元，許多研究也已證明，假若護理人員長期遭遇職場霸凌，會造成其身、心、社會的困擾，嚴重者有自殺意念或對護理職業產生負向觀感，甚至永遠離開護理工作（馬淑清、王秀紅與陳季員，2011）。Yildirim & Yildirim（2007）針對年輕醫護人員的研究，發現初入醫療職場工作，他們在職場中很容易受到威脅和霸凌，或被迫參與不法行為成為共犯結構，進而產生高缺勤率，影響工作表現。根據研究指出，員工離職率與生產力之間存在著負相關之影響，而組織提供的訓練或留任員工的滿意度，則居中成為間接影響生產力的一項因素（陳馥瑜、劉念琪，2003）。

#### （四）員工忠誠度或離職率影響之研究

存在於員工身上的經驗與技能屬於公司的隱性資產（如 *know-how*），隨員工之離職也一同消失，尤其經驗較豐富、能力較佳的員工離職時，將威脅到組織的生產力與顧客的忠誠度，甚至好的人員流失可能導致繼續留任的員工道德規範或風紀上的影響，甚至威脅到公司未來

在業界的發展。研究顯示職場霸凌已成為員工留任與否的重要影響因素，根據台灣人力銀行調查顯示有超過 5 成的勞工曾遭受職場霸凌，70.43% 面對職場霸凌時選擇隱忍，因而考慮離職的人佔 49.61%（行政院主計處，2011）。

由上文獻整理顯示，具有高技術權威、高危險的傳統產業容易產生職場霸凌、被霸凌者多以新進年輕女性居多，對於員工的身心、工作表現與組織忠誠度產生負面的影響。

## 參、研究方法

本研究主要在於了解餐飲業的職場霸凌事件，且希望深入能了解被霸凌者的成因、影響、歷程與結果，因此採取質性研究，而非採用普遍式的調查方法，並輔以文獻分析來強化理論基礎，來進行交叉推論。

### 一、文獻分析法

文獻分析法乃是從相關學科的研究報告、專書或學界發表的論文去蒐集資料，主要有三個主要目的：1、獲得科學化的觀察角度，使其對於知識的累積有所助益。2、避免研究之重複，使其能從新的角度加以探討。3、在概念或程序上避免出現相同的問題（Dane, 1990）。以本研究而言，將以期刊及雜誌或論壇等資料加以整理出目前有關職場霸凌的研究概況。

### 二、訪談法

訪談法是在訪問者和受訪者之間，針對研究的概略計畫進行互動，由訪問者建立對話的方向，再針對由受訪者所提的若干特殊主題加以追問（李美華等譯，1998）。根據實施的方式，分為三種類型，包括 1、非正式的會話訪談（informal conversational interview）；2、一般性引導式的訪談（general interview guide approach）；3、標準化開放式訪談（standardized open-ended interview）（陳向明，2007）。非正式的會話訪談是海濶天空的談，其訪談基本上需要設定極長的時間進行，以便捕捉到受訪者最深最精華的思維；標準化開放式訪談則是設定好標準答案，受訪者只需要按已設定之答案作答即可。這兩種訪談法，前者所需時間太長，且事實上本研究者已經確定了訪談的方向，因此不適用於海濶天空的訪談方式；後者則只能取得研究者設定的答案，也不符合本研究意欲理解受訪者因職場霸凌而員工如何因應之策略，相對而言，搭配半結構式問題採用一般性引導式的深度訪談，較為適合本研究。

因此本研究者參酌文獻分析所得之理論基礎，結合餐飲業之職場特性，編訂一般性引導式訪談之題綱，經實際訪談後，編碼分析和歸納提出結論及研究成果。

### 三、受訪者編碼方式及信效度

關於受訪者，為保護當事人，本研究以代號處理，代號的第一個英文字母是象徵其性別，第二個英文字母是以受訪日期先後，按 A、B、C、D 排序，以下是所整理之有關受訪者個別資料以及訪談日期、地點以及時間長度之表格。

表 1

#### 受訪者資料

代號	性別	年齡	年資	公司等級	營業額	部門	訪談日期	訪談時間	訪談地點
FA	女	22	1 年	餐飲業	6 億 7 仟萬	會計部	104/12/29	15:00-16:00	星巴克
MB	男	22	3 年	五星級飯店	15 億	廚務部	105/01/18	13:00-14:00	麥當勞
FC	女	25	5 年	五星級飯店	15 億	餐飲部	105/01/20	13:30-14:30	麥當勞
FD	女	48	20 年	餐飲業	9 億 8 仟萬	總務部	105/02/01	10:00-11:00	麥當勞
FE	女	30	5 年	餐飲業	9 億 8 仟萬	總務部	105/02/02	18:00-19:00	麥當勞

本研究為了達到此五項標準，除了檢視文獻並訪談題綱的設計之外，另一方面本研究者基於長年的人資工作經驗，以及對職場霸凌的關懷為基礎，另一方面則廣泛蒐集相關文獻及研究，此外則於訪問之際，以開放的態度鼓勵受訪者暢所欲言，以得到內在的信度，亦即「可依靠性」；在訪談逐字稿整理後過，E-MAIL 與受訪者，請受訪者再次檢核、增刪，以確定內容無誤，此為本研究之「可確認性」。至於解釋的有效性，以自身所學為基礎，加上對文獻之對照、參酌來進行。

為了避免研究者或受訪者而出現不同主觀的偏見或框架，並引導出正確的結論。本研究訪談整理過後，將延請兩位任職於相關行業人資部門及管理部門的主管，亦即過日本研究之初稿，並予以指正。以使本研究達到文獻分析、受訪者訪談結果整理，以及專家效度等，多方交叉比對，以確保研究效度維持一定水準。

### 肆、訪談分析與結果

經由五位從事餐飲服務業曾受職場受霸凌經驗當事人的訪談結果，並以文獻分析搭配五位個案訪談的霸凌力成分析，進行交叉分析，將五個個案分析與結果如表 2 所示，其結果說明如下：

- 1、霸凌的原因：可歸納為二類，(1) 外表特異：MB、FC 與 FE 三者都屬於外表特徵與一般常人明顯差異，易引人針對其個人異常的特徵，因歧視而產生霸凌。(2) 工作行為特異：在組織行為表現上，明顯異於組織成員，無論是 FA 的過度積極與 FD 的無法配合組織變革，而引發職場霸凌。

- 2、霸凌的形成：有同儕或主管的個別霸凌，或組織或群體性霸凌，在個案中，MB 和 FD 由於組織中其他成員的漠視，而形成離職的結果，這似乎說明，個別性的霸凌容易得到解決，而群體（文化）性的霸凌，則不易處理。
- 3、霸凌後的身心症狀：5 位有 4 位出現心理憂鬱狀態，其中 1 位因此就醫，只有 MB 以離職行為來脫離霸凌，這顯示被霸凌者若無適當的處置，將會影響被霸凌者身心發展。
- 4、因應行為：5 位個案中 FA、3 位人資介入處理，使得霸凌問題得以解決，另外 MB 外表特異和 FD 工作行為特異 2 位個案，人資皆未積極處理，最後導致離職的結果。這顯示無論何種霸凌原因與行為，若人資單位願意介入處理都可以得到良好效果。
- 5、霸凌的類型：從五個個案中大致可以區分出三種類型，(1) 排擠霸凌：為何會被孤立，可能因與眾不同包括外型特殊亮麗，但也可能是因為某一部份行為處事，有異於一般同事。受訪者 FC 即是與眾不同下的受害者，這點有別於其他外表平凡的同事的外貌，於是致令受訪者 FC 受到霸凌。另一位受訪者 MB 也是因為外表秀氣加上說話聲音比較小，所呈現的相對屬於傳統社會對女性的認定標準，而這與傳統標準有異的傾向女性特質，使得受訪者 MB 於男性為主的廚房中受到霸凌。(2) 言語霸凌：通常是有目的性及針對特定個人的，並透過管理權的濫用行為，其行為含有攻擊、威脅、惡意、污辱等負面特徵，目的在使對方感受到壓力或痛苦等，言語攻擊可說是最普遍被採用的霸凌方式，其進行模式大抵包括道人長短、冷嘲熱諷等（洪清海，2014）。如同受訪者 FD 所言，其公司之專業經理人的目的是透過霸凌來印證受訪者 FD 的不適任，是以針對其工作上的疏失並加以擴大其嚴重性。這種來自主管的不當督導方式，易使員工無意留在組織奉獻並產生退卻行為（鄭仁偉、陳春希、袁梅玲和李姿瑩，2012）。(3) 工作霸凌：工作量的不平等及主管的不當督導。由上面這段受訪者 FE 之訪談即呈現出，另一位同仁以「跟主管撒嬌」來解決「事情做不完」的難題，而主管的處理方式，卻是「把我叫來請我幫她一起把事情完成」，是藉由主管的職權行使來協助另一名環衛員可以免除原屬於自己的工作量，進而轉嫁到受訪者 FE 身上。

表 2

## 五個個案分析與結果

代號	因應歷程	霸凌種類	應用策略	身心症狀	公司處理	結果	對應文獻
MB	<p>MB 為外表清秀及身材嬌小且說話較輕聲細語，卻被資深前輩取笑為娘砲，而間接影響不想與其他同事共同相處。</p> <p>MB 曾經一度得到主廚的協助，以致霸凌暫獲改善，但主廚之支持卻因忌憚資深員工之不合作，而宣告停止，這不只導致 MB 離職，同時也讓霸凌者得逞，對該餐廳文化生態有不良影響。</p>	言語霸凌	人資態度消極，無得到幫助，轉而自己收集證據，警告資深前輩會進行提告	未就醫 懷疑自己能力	1、有跟人資反應，但回應消極無理會	離職	職場孤立之人際疏離，的確會對於離職傾向具有正向顯著影響（邱志宗，2015）。
FA	<p>這位 FA 因積極工作之態度而引發資深員工的不滿(常常被資深前輩言語上怒罵及酸言酸語，且其餘同事也不敢幫忙而被孤立)，FA 之積極態度是公司所希望於員工的，所幸人資積極介入，不只讓資深人員酸言酸語之態度改善，也讓這位年輕員工不改其積極任事態度，是一雙贏的決定。</p>	排擠霸凌、言語霸凌	得到人資協助幫忙，利用錄音存證，而解除被霸凌發生。	懷疑自己能力 就醫 - 輕微憂鬱症	<p>1、先向該單位主管反應，但主管處理態度消極。</p> <p>2、後續轉向與人資反應，人資協助心理輔導及教導如何反霸凌（進行錄音存證）</p>	仍在職，且繼續保持積極態度	職場霸凌通常是有目的性及針對特定個人的行為(含有攻擊、威脅、惡意、污辱等負面特徵)，目的在使對方感受到壓力或痛苦等，言語攻擊可說是最普遍被採用的霸凌方式。（洪清海，2014）
FC	<p>FC 因外貌出眾美麗受男同事歡迎，以致引發同儕的嫉妒心，進而以詆毀的方式來進行霸凌(排擠、口出惡言及發謠言)，因人資積極介入，使得詆毀者不敢肆無忌憚的持續。</p>	排擠霸凌、言語霸凌	得到人資協助幫忙，心情調適及餐與教育訓練課程	心情容易煩躁 就醫 - 焦慮症	<p>1. 人資介入了解及身心輔導</p> <p>2. 不定期舉辦有關職場霸凌教育訓練的課程</p>	仍在職，問題解決	<p>言語攻擊可說是最普遍被採用的霸凌方式，目的在使對方感受到壓力或痛苦等。（洪清海，2014）</p> <p>（續下頁）</p>

代號	因應歷程	霸凌種類	應用策略	身心症狀	公司處理	結果	對應文獻
FD	FD 為資深員工且當任主管(開國元老),但公司主管因應外在環境因素,進行公司人員整頓,強迫該員工選擇降階或降薪,且遭受到該主管百般刁難及言語怒罵,甚至下屬因此狀況也常越級忽略他而與上面報告,最後被該單主管使用職權調離該部門。	職權霸凌、言語霸凌、排擠霸凌	人資態度消極,無得到幫助,自我轉換態度離開公司。	就醫 - 憂鬱症 心情不穩定,造成工作品質不好且與家人和同事人際關係變差	1、公司上層主管及人資單位也是採取坐視不管	調部門,甚至最後被迫離職	70%~80% 的職場霸凌,為上司或主管所為。(Namie,2000)與 (Rayner, Hoel & Cooper,2002)
FE	FD 為資深員工但因本身說話大舌頭、表達能力不佳而被同事排擠,因此也造成工作上分配不均,被同事取笑說話不清甚至被模仿消遣。	言語霸凌、排擠霸凌	家人協助安撫情緒及與人資後續介入協助幫忙協調釐清溝通。	看心理醫生,甚至有輕微自殘現象。	1、公司上層主管及人資單位積極介入關心 2、舉辦教育訓練	問題解決、工作品質改善	工作中持續的言語和非言語的攻擊,以致於大多數的人並不會知覺到這種行為,事實上亦應歸責到主管的不當督導(Pamela,2006)。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 職場霸凌的分際認知不足,易造成霸凌行為

遭霸凌的當事人以及施行霸凌者,往往將霸凌行為視為起哄、好玩,甚或認為訓練新人,換句話說對同儕員工來說,他們不知道自己所做的,已經涉及職場的法律問題,本研究 MB、FC 與 FE 三者都是同樣經歷,常發生在同儕霸凌。另外主管亦同,本研究的案例中廚房之主廚、專業經理人或者自認為是行使其主管的職權,卻不知已經涉及職場霸凌,職場霸凌一旦「曾經得逞、遭默許」後,易成為群體文化,而其霸凌旁觀或默許者,也可能為下一個受害者,因此職場霸凌之認知與意識有待教育,以杜絕霸凌文化的形成。

## (二) 高技術、高危險性結構產業與特異者，易引發職場霸凌行為

從文獻與訪談紀錄中發現，高技術性、高危險性（如軍隊、醫療、餐飲的廚房、有危險性的生產部門等）、高結構性（如師徒、學長姐制）的組織結構的傳統產業，常有較嚴格的管理氛圍，以及具有外表和組織行為特者，容易產生霸凌行為。這可能是台灣傳統產業缺發引進較新的人資管理技術與知識，而高技術性結構組織人與人之間距離較近且在技術教導與傳遞過程，容易形成尊卑層級，以及不到位的技術表現，而產生霸凌。最後無論是外表特異或者行為特異，容易成為異於群體的焦點人物，無論霸凌的原因，無論是來自威脅感的反擊或揶揄消遣，一旦個案無適當的處置或反應，則容易擴大；相對一旦形成群體性默許，就容易導致員工離職。

## (三) 被霸凌者身心極易受創

本研究五個個案有四位都表示身心受創，甚至需要輔導與就醫，MB 則是離職，跳脫這種困境，所以這也呼應文獻所顯示會造成被霸凌者身、心、社會的困擾，曠職與離職，嚴重者有自殺意念，進而影響工作表現，高階主管不可忽視重視此一問題。

## (四) 人資對於職場霸凌的處置，有一定的效果

本研究結果顯示，遭受霸凌者持續一段時間忍受後，往往都會向人資部門求助，此期間人資的態度某種程度代表著企業的態度，一旦人資部門投入處理，則職場霸凌會出現正向的結果(如個案內 FA、FC、FE，三位結果正面)，然而一旦涉及專業經理人職場霸凌時，人資部門為了自保也噤若寒蟬，或者不願得罪主管而枯息縱容（如個案內 MB、FD 皆為離職）。如此產生一個亟待解決，但又極為根本的問題：到底企業本身對職場霸凌是何態度？是消極或默許？企業是否願意職場霸凌成為企業文化的一部份？是否知曉職場霸凌長久持續將會阻斷企業本身的競爭力？這亦可追究到企業負責人對職場霸凌之嚴重性的了解。

## 二、建議

經由五個案的分析與結果後，本研究提出下列三個建議：

### (一) 職場霸凌應列入教育訓練課程

目前台灣之企業經常舉辦教育訓練，這些教育訓練大多針對員工專業的提升，卻極少企業會討論到職場霸凌，事實上根據本研究者的觀察，職場霸凌一則仍停留於學界教學上，其次業界則仍局限於人資單位，然而每一位員工都可能就是職場霸凌的加害者或受害者，因此建議人資單位應將職場霸凌的分際、危害與法規，列入教育訓練的基本課程之一，並且每隔一段時間便需舉辦一次，好適時提醒員工注意與防範。

## （二）建立良好的群體規範或企業文化

企業的群體規範與職場霸凌之間的分際拿捏的好也很重要的一關鍵，且在不同產業或企業常有不一樣的尺度或文化，在傳統技術性或危險性結構產業，常有較嚴格的管理氛圍。以職場霸凌而言，在實務上，往往被視為職場的人際衝突或群體規範，這種傳統的職場人際常模，是當事人反應過度？是自身情緒處理能力不足？或是職場霸凌行為的開端？常令管理者困擾。

其實本研究的五個案都是由當事人向人資部門反應，才得到回應或不回應的結果，而在 MB 個案中，其實單位主管有介入協助意向，卻礙於當時的組織氛圍而怯步，其實企業若能建立良好的群體規範或企業文化，而企業文化又常因企業負責人的價值觀有密切的關連，企業不妨嘗表達其正向價值觀，藉由建立企業文化或群體體規範來進行員工行為的規範與溝通，也可有效的防範霸凌行為產生。

## （三）被霸凌者的輔導與協助

本研究中顯示有 80% 被霸凌者幾乎都有身心創傷的現象，因此人資相關單位若發現有被霸凌者，應給予適當的輔導與協助，令其快速的恢復正常狀態，重新在職場中，發揮其應有的工作表現。

## 三、研究限制

本研究以個案研究進行推論，雖力求精確但仍有許多研究限制，無論是個案本身回憶過程的記憶偏誤、表達偏差，以及紀錄者本身的解讀偏誤，皆可能造成不當之推論，而且五個個案皆為餐飲業者，其研究結果在推論於其他業別時，宜謹慎使用。

## 參考文獻

- 行政院主計處(2011)。立法院議案關係文書。立法院第 8 屆第 4 期第 7 次會議 102 年 10 月 25 日 102 卷 058 期 二冊 4083 號 0048-0049 頁。取自 [http://lis.ly.gov.tw/qrkmc/qrkm?.96fd0930D2C0701000000000000000003100000563-95^0e08e6a1888ba8aa23c66f67066c617333626727265335935d3c2f66643e7ef653be6276d7324e69ea3e8b59\\*^000034100002200dcdb](http://lis.ly.gov.tw/qrkmc/qrkm?.96fd0930D2C0701000000000000000003100000563-95^0e08e6a1888ba8aa23c66f67066c617333626727265335935d3c2f66643e7ef653be6276d7324e69ea3e8b59*^000034100002200dcdb)
- 何清治、張睿欣&洪錦墩(2016)。中部某區域教學醫院職場霸凌之研究。《澄清醫護管理雜誌》，**12**(2)，39-48。
- 吳宗祐(2008)。主管權威領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。《本土心理學研究》，**30**，3-63。
- 李美華等譯，Earl Babbie 著(1998)。《社會科學研究方法》，臺北市：時英。
- 洪清海(2014)。正視職場霸凌(Workplace bullying)問題。台灣總工會。取自 <http://www.tpfl.org.tw/article.php?id=1346>
- 馬淑清、王秀紅、陳季員(2011)。職場霸凌的概念分析。《護理雜誌》，**58**(4)，81-86。DOI：10.6224/JN.58.4.81
- 陳向明(2007)。《社會科學質的研究》，台北：五南。
- 陳瑋臻(2011)。台 5 成 4 上班族曾受職場霸凌多來自主管。大紀元網路新聞。取自 <http://www.epochtimes.com/b5/11/4/8/n3222475.htm>。
- 陳馥瑜、劉念琪(2003)。組織績效指標間關連性探討—以離職率、生產力、獲利力為例。2002 年第八屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會。
- 蔡長峰(2016)。六成上班族曾遭職場霸凌 你也有苦難言嗎? 大家將康雜誌, 2016 年 3 月號。取自 <https://udn.com/news/story/7022/1546163>
- 鄭仁偉、陳春希、袁梅玲、李姿瑩(2012)。不當督導、印象管理與退卻行為之研究—表層演出與深層演出的中介效果。《輔仁管理評論》，**19**(2)，1-28。
- Askew, D. A., Schluter, P. J., & Dick, M.L. (2013). Workplace bullying - What's it got to do with general practice? *Australian Family Physician*, *42*(4), 186-188.
- Francis, C. D. (1990). *Research methods*, Pacific Grove, California: Brooks Cole.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: *American perspectives on workplace bullying*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, pp. 31–61. London: Taylor & Francis.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Namie, G. (2000). *U.S. hostile workplace survey 2000*. Retrieved from <http://bullyinginstitute.org/research/res/surv2000a2.html>.

Pamela, L. S. (2006). Take this job and: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406-433.

Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.

Rayner, C., Hotel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor and Francis.

Workplace, B. I. (2010). *Frequently asked questions*. Retrieved from <http://www.workplacebullying.org/>

Yildirim, A., & Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: Mobbing experienced by nurse working in health care facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16(8), 1444-1453.