

「鐵飯碗」的代價：台灣公務員如何在體制裡煎熬求生？

「在公部門，只要不好聚，你是散不了的。」



2025 4 23

/

張威丞本來只想申訴一場職場霸凌，卻沒想到，這個申訴，成為他職涯滑落深淵的開始。

事件的起點是在2023年底。在桃園市新聞處任職近五年的張威丞，其過去的長官升任為他的直屬主管。原本他只期望能正常工作，但迎來的卻是無聲的冷暴力。

主管不僅刻意冷凍他、不分派任何工作，甚至在職場上將他邊緣化。他回憶：「他那兩個月幾乎不跟我講任何一句話，所有事情都請其他人代為轉達，有些同事來問我事情，他會跟同事說：『你不要問他，你去問別人』。」

長官的態度讓張威丞身心俱疲，甚至不得不前往身心科就診。一天，張威丞總算鼓起勇氣向更上級的處長反映此事，並表示自己可能會提出職場霸凌申訴時，處長第一時間表示絕不「河蟹」，承諾會處理此事，但最後的解決方式，卻是將張威丞調往另一個單位。對張威丞來說，這形同把提出問題的人「處理掉」，而非真正解決霸凌。

但真正的風暴還在後頭，張威丞正式對其主管提出職場霸凌申訴後，反遭到處長與副處長的打壓：處長不斷約談張威丞，甚至在談話時強迫他禁止錄音、交出手機；副處長更打電話到張威丞就診的身心科，指控醫師開立「假診斷」證明，甚至對霸凌相關證人施壓，導致一名懷孕中的同事身心不適、承受極大壓力——這場霸凌不但沒有結束，反而變本加厲。

面對層層打壓，張威丞別無選擇，他再度對處長、副處長提出職場霸凌申訴。然而，在當前台灣公部門體制之下，申訴真的能帶來改變，亦或讓受害者承受更沉重的代價？



| 2025 4 21 | /

公部門無處不在的職場霸凌

張威丞遭遇職場霸凌的情況，在公部門並非個案；讓人卻步的是，申訴未必能帶來公正的結果，反而因體制內的權力結構，使調查結果不如人意，並讓申訴者陷入更難堪的處境。這樣的情形，使得許多公務員即便遭遇不公，也不敢輕啟申訴程序。

他們只能選擇沉默。他們清楚知道，申訴後的下場往往不是「問題」被解決，而是「自己」被針對，甚至徹底斷送職涯——許多人最後只能默默離職，甚至有些人走上了更極端的道路。

2024年11月，一名任職於勞動部北分署的吳姓公務員在辦公室內結束生命。據其同事的證言指出，吳員長期受到分署長謝宜容的高壓管理和不當對待，包括在非工作時間透過通訊軟體交辦任務，要求即時回覆，並被指派負責特定專案，但缺乏相關資源和支持，導致工作壓力巨大。調查顯示，事發前，吳員每日工作長達16小時，甚至假日也需加班，最終不堪重擔選擇結束生命。

在吳員自殺後，勞動部提出的首份調查報告卻引爆輿論怒火。該報告指，主管在工作上對同仁的要求是「目的良善」，且「無法證明吳員有遭受長官職場霸凌之情事」。這樣的結論，自然不被輿論買單，一波波的輿論海嘯襲來，導致時任勞動部長何佩珊引咎辭職下台，其在職僅186天，創下台灣勞動主管機關首長最短命的紀錄。

新任部長洪申翰上台後對此案展開第二次調查，報告認定謝宜容的領導方式已超過業務上必要且相當之範圍，吳員確實遭受職場霸凌，選擇離世也與職場遭遇有關。

然而，若不是這起公務員自殺事件引發大眾關注，公部門的霸凌情事也難以遭受全面的檢視。後續，政府展開全台公部門的職場調查，結果揭露，職場霸凌在公部門並非個案，而是普遍存在於各級機關，包括衛生福利部、行政院人事總處、數位發展部等多個中央部會，都存在數起霸凌事件。

連「二乙」，與78分的潛規則

在台灣，當上公務員曾是穩定、尊嚴與退休保障的象徵，但台灣年輕世代如今卻不再嚮往公職。近十年來，公務員報考人數大幅下降，從2013年至2022年，降幅超過51%，應屆大學畢業生報考公務員的比率，更是驟降86%。此外，有數據顯示，2023年台灣公務員辭職人數達到2752人，為22年來新高。少子化、就業市場多元、公職工作型態不符新世代需求，讓被上一代視為「鐵飯碗」的公職工作，不再如過往吸引人。

目前，台灣公務員人數約36萬人，2023年數據顯示，輕生是台灣人死因排名第11名，卻是公務人員死因的第四名。在吳姓公務員自殺後，台灣公部門基層團體曾發布聯合聲明表示此並非個案，而

是官僚體制的系統性問題，「公務員自殺事件頻仍，霸凌更是公部門長期普遍存在的現象。」

然而，公務員林士宏指出，如果真的以霸凌標準去統計，有一半的公務員被霸凌，「為什麼現在只爆出這麼幾件，就是因為不是所有人遇到霸凌就會去申訴。」

這是林士宏踏入公門的第12年，現於中央部會任職的他觀察到，在公部門職場霸凌現象背後，與長官擁有的權力有關：包含你的考績、是否能調職，都取決於長官一人。



| 2025 4 21

/

公務員的考績更與能否調職相關。林士宏解釋，公務員每年都會打考績，而甲等與乙等的差別，除了差半個月的考績獎金外，「如果長官一直故意給你乙等，會影響到未來的升遷與轉調。」

所謂的轉調，雖然如同上班族求職流程——登入「事求人」平台、挑選職缺、投遞履歷、接受面試；但公務員們都知道，最終可能只是白忙一場。

想轉調，自然首重能力，但一名公務員過去的考績，很可能才是用人單位是否看上你的關鍵。台灣公務革新力量聯盟成員、擔任公務員近十年的曾執轡指出，正常來說，公務員考績都是一年甲等、一年乙等，每年輪替。不過，如果公務員連兩年、甚至三年只拿乙等考績，將使用人單位懷疑該公務員的能力，「你會連二乙，不是能力不足，就是被打壓，但他們無法確定是哪一種，就會傾向不用你。」他分析道。

此外，乙等考績也有分數的差別。曾執轡說，「正常」的乙等考績為79分，被打79分，可能自己還會覺得只是運氣不好「輪到乙等」而已；但如果被打78分，「你就死定了，這代表主管真的覺得你是個有問題的人，我要用78分來彰顯你是一個爛貨！」他說，這就是職場潛規則，若連三乙或是被打78分以下，「就是職涯的死刑。」

林士宏因工時長、工作壓力太大，全身健康都出了問題，雖一直在密謀轉調，但為了能成功調職，他現在只得在長官面前當個「乖寶寶」，所有不合理的任務都必須「使命必達」。

「公部門這麼封閉的環境，可能A主管跟B主管是認識的，你在我這邊做了什麼事情讓我不開心，我就讓你以後也過不好，這也是為什麼我們不敢反抗的原因。」林士宏說，想調職時，大家都會相互打聽狀況，「所以得非常小心，一旦讓長官不滿意，就會影響到未來出路。」

林士宏提到，他身邊就有同事因受不了不合理的對待，寫信給立法委員，在事件傳開後，他感嘆道，「不會有人要收他了，他未來只能降調，降低身份調出去，再也不可能升遷了。」

而就算公務員順利通過新單位的面試，能否成功轉調，同樣要看主管的臉色。目前台灣公部門的職場規則是，如果一名公務員想調到別的機關，須由新機關向原機關取得同意——原機關同意轉調，

公務員才能到新單位任職。

曾執轡指出，原機關可能回覆「欠難同意」，或技術性地將商調期拉到半年之久，「但哪有機關能等你半年，就算你面試成功，公務員也沒辦法順利調職。」

他觀察到，在公部門中有三種人通常無法順利調職。第一種是機關業務真的很忙、人手很缺，政府補人程序冗長、機關真的無法放人；第二種是能力太好，機關不想放你走；第三種則是跟機關有過節、跟主管處不好，「留下來是為了要惡整你、報復你。」

不是沒能力轉調，是沒有權力離開。林士宏說，這就是他願意隱忍、這麼奴、這麼服從的主因，他如果反抗過，之後是離不開的，想要離開，就必須乖巧溫順，這樣才有可能離開，「在公部門，你只要不聽話，你哪裡都去不了，唯一的解方就是，忍耐再忍耐，時機到了我才能離開，才有可能好聚好散，因為只要不好聚，你是散不了的。」

有過節走不了，能力太好也走不了。過去在地方擔任公職的李芷寧就是因能力優異，前兩次申請調職時都被主管刻意阻擋，直到第三次才成功轉調。

她回憶，當時自己已在機關內做出亮眼成績，甚至獲得獎項肯定，因此單位極力挽留，前兩次轉調申請都被以各種理由擋下。第三次時，她觀察到直屬主管即將調職，於是開始思考如何讓自己的調動對主管有利，從而爭取到對方的同意。

她想出一套方方面面的策略。首先，得確保自己當年度的成績再奪下第一，然後再進行調職。她說，「對主管來說，不僅可以將下屬的好表現作為自己的績效，我離開後，接替的主管也會因為失去好員工導致績效下滑，此消彼長下，突顯前主管的管理成果。」在這樣的縝密計畫下，這回，主管才讓她順利離開。



2025 4 23 /

「鐵飯碗」的幻滅

不過，公務員調職遭到原單位阻撓的現象，並非一直以來存續公部門文化中。資深公務員黃淑貞已屆待退年齡，她在2011年調至現任單位，在2016、2017年兩度想升遷調職，卻都因原機關不同意而未能成功離開。

黃淑貞說，在她的公部門職涯中，過去亦曾多次轉換任職單位，但這次卻是她首度遭遇調職被擋的狀況。在她眼中，或許與近十年來公部門制度或整體氛圍的轉變有關。她說，在過去，頂多是長官出面挽留，若挽留無效，仍會同意放人；但這次當她提出調職，對方單位的公文送達後，長官卻直接將文件擱置，完全不予回覆，最後不了了之。

公務員想調職，履歷、能力固然重要，但放不放人的關鍵，恐怕在於原單位主管的一句話。

這份「否決權」，過去並未寫入法規中，法律只規定要跟原單位「商量」，直到1987年才正式寫進《公務人員任用法施行細則》，要求轉調要原單位「同意」，等於賦予了原單位否決你轉調的權力。曾執轡說，不管你去哪裡面試，只要原單位不點頭，你永遠推不開那扇門。

儘管公務人員轉調辦法已入法，但曾執轡觀察到，機關頻繁使用否決權阻擋調職，其實是近二十年才逐漸頻繁的現象。

曾執轡指出，過去公務員的工作環境相對輕鬆穩定，大多公務員一做就做到退休，或至少在同一機關待上十到二十年，人員流動率相當低；若有人提出調職申請，原機關通常不會強力反對。然而，近年來隨著公部門人員更迭頻繁，機關內部流動率明顯提高。為了留住人力、分攤日益沉重的業務壓力，機關才開始更積極運用否決權，對調職申請設下關卡。

除了調職難度與過去明顯不同，近年來整體公務員的工作強度，也早已和大眾對「鐵飯碗」的傳統想像大不相同。

公務員陳彥廷任公職已有十多年，現於中央政府工作。他說，過去公務員的工作相當輕鬆，二十多年前他在公部門實習時，發現許多公務員的工作輕鬆到不太用得上電腦，這才讓他留意到「大家的螢幕保護程式都特別炫」，但等他實際考進公職後，卻發現情況已截然不同。如今，他一天八小時幾乎沒有任何空檔，業務量永遠堆積如山。

曾執轡也有一樣的體悟。他的父母都是公務員退休，他回憶道，「小學的時候，爸媽不到休息時間就偷溜下班回家煮飯，我12點下課，到家沒多久就有午飯可吃；爸媽吃完午餐，還可以睡午覺，睡完午覺再去上班，遲到也沒關係。」他反問，現在有哪個公務員可以天天回家煮飯吃午餐，想到過往，他直言實在不可思議。

這樣的差異，導致他跟父母講述自己的職場困境時，父母反倒會不解地問他「工作做不完，你就丟著回家就好了啊！」「為什麼每天都那麼晚下班？為什麼要一直加班？」

日益加劇的業務與工作量，與時代的演變不無關係。陳彥廷指出，在公部門引進公文電子化與追蹤系統後一切都不同了，「以前的公文不夠系統化，根本無從追蹤起，就算到承辦人手裡，慢慢處理都可以。」陳彥廷描繪，「甚至有人會直接收進抽屜，擺到世界末日也沒人理你。」他說，這也是日後民眾會找上民代來「關心」案件進度的原因之一。

但在公文系統化後，加上研考單位嚴格管控公文與計畫進度，大幅提高公務員的工作壓力與緊湊度。陳彥廷舉例，在資訊系統發達的當下，過去需要一整年才能完成的業務，現在可能只給你一個月、甚至更短的時間要求完成，「這等同於工作量暴增12倍之多。」

除了研考追蹤進度，跟過去相比，公務體系的業務量明顯增加，此對已是資深公務員的黃淑貞十分有感。她說，過去只要穩當完成既定工作即可，但現在更重視政績導向，「上面想要政績，會一直想新計畫，導致公務員的工作量不斷增加。」



2024 6 15 /

不斷疊加的工作量，也來自突如其來的上級要求。「就像是突然要我們辦一個活動，還是以前從來沒辦過的，需要很多人力，或是經費非常拮据，」但想到這是上頭長官交辦的，黃淑貞只能使命必達，「你不會想說我就不要辦了，沒有，我們還是得咬著牙撐過去」。

曾執轡舉例，以人事單位來說，過去的工作內容相對單純，主要圍繞在薪資福利等例行業務。但現在的人事，除了既有工作外，還得隨時應對上級機關交辦的各種新任務。

就像是，人事人員可能今天被要求統計特定職等員工子女的人數與教育補助金額；明天又有民意代表要求提出因應少子化的方案，必須蒐集機關人數、職等、育嬰留職等資料。再隔日，則可能輪到監察院關切人員流動率，要求提出留才策略等。

這樣的變化，除了政治環境的變遷，也來自機關卯起來追求績效的文化。曾執轡觀察，公部門業務量激增，主要有三大因素：民代的質詢與施壓、陳情量暴增，以及政黨競爭導致首長對政績的要求。

「過去台北市政府統計過，陳情量非常驚人，可能一個局一年就有好幾千件（陳情），甚至有上萬件的。」他說，過去的情況並非如此，但如今民代為問政質詢、或是打擊政敵，會不斷向公部門索取資料，公務員只能不斷在辦公桌前疲於整理與回覆民代的需求。

曾執轡也說，機關瘋狂追逐帳面的數字文化，除了證明自己有在做事，也為了防範在野黨可能的政治攻訐。他提及，許多繁複的數據報表，其實並非來自在野黨的實際要求，而是機關為了預防可能會有的質疑，先預備了大量的資料，以便在遭遇質疑時能在第一時間提出回應。

諷刺的是，這些辛苦整理出來的報表，絕大多數只是被歸檔收藏，僅在民代有質詢需求時，才會偶爾被翻出使用。

他舉例，一名公務員必須花上他一個月的時間，整理全台八千多個機關蒐集來的數據、製作繁複的報表，「但做完後，被層層長官看完歸檔，沒有要幹嘛。等哪一天有立委問說，你那個事情怎麼樣時，可以趕快拿出來用。」

「這份報表從民國98年（2009年）整理到現在了，十幾年過去，根本就沒拿出來用過，就是整理完再收起來而已。」他說，但政府的業務只有加法、沒有減法，「所以也才讓大家無法下班。」



2025 4 23

/

「長官就是你的天」

對這群公務員來說，超時工作已是日常，但加班費卻有上限，亦為常態。

晚上近10點，中央部會大樓的燈火通明，林士宏已經工作了將近14個小時。已是小主管的他，上午八點半一進辦公室就開始分派公文，同事無法完成的任務則由自己承擔。中午匆匆買過飯，邊用餐邊工作，下午和晚上也是如此，直到晚間十點，因為辦公大樓強制關門才讓這一切「被迫暫停」。

但辦公大樓的關門，不意味著一天的工作已經結束。到家後，林士宏仍要繼續處理未完成的事務。即便週末，他也難以放鬆，「對我來說幾乎沒有假日的差別，頂多是可以睡到自然醒再開始工作。」

去年，他罕有的休假，只有請兩天特休出國、跟一天帶母親看病。但就算出國了，泡在泳池裡的他，手裡依然抓著手機回覆工作訊息。儘管林士宏幾乎是全年無休，但他實際申請的加班時數，每天只能填寫一小時，週末則是「零」。

在公部門，加班從來不是用來「計算」的，是用來「默認」的。你可以日復一日待到深夜十點，週末也到辦公室上工，但實際申報的加班時數，一個月40小時就是上限——而且，這還是「理論上」。

「之前有同事真的報到三十幾個小時（加班），然後就被長官約談了，說是要關心他工作狀況。」林士宏苦笑道，語氣中帶著無奈。至於補休，雖然加班可換成補休，但工作根本做不完，林士宏也就乾脆不申請了。

此外，許多公務員擔心頻繁加班會讓主管質疑自己是否能力不足，因而索性放棄申請，選擇「打假卡」、假日加班不打卡，或是就把工作帶回家做。無法多領加班費、申請補休也沒時間休假，公務員們選擇獨自攬著這些長工時下的身心俱疲。

而林士宏工時會這麼長，則與他的主管的管理風格有關。其中，最令他感到挫折的，莫過於主管在文字表達上的「要求」。

「我提出的企劃案架構，主管通常都沒什麼意見，但卻可能因為一個用字遣詞不夠精美、文藻不夠華麗，或是排版不夠完美，而被退件八次、十次之多。」林士宏無奈地說。

「為了讓文字更加精美華麗，我只好天天加班。」林士宏坦言，應付長官這種瑣碎的要求，佔去了他八成的工作時間，真正重要的工作反而被擠壓到只剩兩成。

林士宏感嘆，公務員的工作是否輕鬆，一部分取決於「主管是誰」。他處理的案件，如果不用因為詞藻華麗與個人的文字品味問題被要求反覆修改，其實可以輕鬆許多；也可能有公務員本來做的好好的，但隔年換了主管就做得死去活來。

「長官就是你的天，你遇到好的長官你就上天堂，遇到不好的長官，你就完蛋了。」公務員羅凱文擔任公職約八年，此前已離職公部門的他說，公務員的人生差異非常巨大，而這種差異，往往與長官的風格和部門屬性直接相關。

羅凱文提及，他之前一個單位，長官不會刻意刁難、工作也輕鬆，他每天真的都朝九晚五。但為了升職轉調到新單位後，上頭兩個長官，一個情緒控管不佳，成天對他破口大罵，另個則是績效至上，就算自己病了需要就醫，長官也會要求他「先完成公文才能離開」。

李芷寧也有相似的經驗。她說，長官往往不會明確提供標準，讓她「問也不是，不問也不是」；問了會說，「妳怎麼連這種事都要問我」，但不問，又會說「妳為什麼什麼事都不跟我說」。讓李芷寧難以接受的，在於他們提出的各種行銷企劃，經常被長官退回，甚至必須應長官要求將圖片改到面目全非，「所有人都覺得，你不需要那麼努力去說服長官，反正你也不會成功，我們就像無助的老鼠，被困在瓶子裡面，連游泳都不願意，就覺得反正溺死算了。」

即使如此，面對不適任的主管，公部門的文化也如一灘死水。曾執轡說，多數主管都是年資到了就上去，上去後發現不適任，「但除非他貪贓枉法，不然只是能力不夠、脾氣不佳、對部屬態度不好，首長通常會顧及主管的面子消極應對。」

他曾聽聞過，有公務員向首長投訴長官霸凌，「首長就說，你講的我都知道啊，可是就拜託你再忍耐一下，他的職期就快到了，等他職期到了，我會想辦法把他推薦到其他機關去。」職期到了，首長還是沒能將主管送走，僅將原主管轉調單位，結果反倒讓調過去的單位人員一下走掉了八成。



| 2025 1 12 /

曾執轡說，機關雖然可以組擋轉調，但有個例外是，若公務員找到升遷職位，通常機關會放人，「這就是個潛規則，所以那單位走的八成的人，大部分都是找到升遷職位，才順利轉調成功。」他說這在圈內被稱為「升遷加速器」，因為他會幫助公務員們為了逃離職場而加速升遷。

但不是所有人都能夠順著這條「升遷加速器」路徑逃離。張威丞即是其中一個例子。

他的考績結果出來了：78分。這個分數，幾乎宣告了他的職涯死刑。此意味著，未來他想要轉調機關將更加困難。在他眼中，長官的目的再明顯不過：這並非單純的績效評價，而是一種變相的逼退手段。主管不需要明說要他離開，只要讓他的職涯舉步維艱、被「慢慢耗死」，直到他自己撐不下去主動離職。

但他不打算屈服，長官要他走，他偏不走。他知道，這場權力遊戲的潛規則，就是讓不受歡迎的人自己離開，但他不打算讓對方得逞，他決定留下來，就算環境再艱難，他也要撐下去。

張威丞的申訴，竟成了自己被體制吞噬的開始；他並非特例，而是無數台灣公務員職場現實的微小縮影。

在這個體制內，制度如一座隱形的牢籠，雖然給予保障，卻也套牢了希望。有人選擇升遷逃離，有人選擇忍耐等到長官輪替，也有人像張威丞一樣，選擇不低頭。但真正的問題在於，在這個體制下，為什麼得讓公務員，永遠只剩下「走」或是「忍」的選項？

（本文受訪者皆為化名）