

靈性與關懷的管理

張英陣

壹、安靜離職的背後

多數成人一天中至少有八個小時在職場工作，扣除睡眠時間之外，與家人相處時間並不會多於投入於工作的時間，多數的成年就業者在日常生活中應該是花了最多的時間與心思是在職場上。因此，我們需要深思，職場的工作對一個人有何意義？工作只是滿足物質需求養家餬口的工具？還是可以在職場建立人際關係創造社會連結？抑或是工作本身就是一種實踐生命的意義和價值？

COVID-19對於職場的工作產生了巨大的影響，特別是全球2020年至2021年的「報復性離職潮」（Great Resignation）。此時的職場環境氛圍已經開始在悄悄地改變，「安靜離職」（quiet quitting）的趨勢已備受媒體關注，也讓企業經營者憂心忡忡（Dillard et al., 2024）。曾挽救美國多家大企業危機

的Hubert Joly撰寫《企業初心：未來企業的新領導準則》這本書的起心動念就是在關注安靜離職的議題，所以該書的第一部就是在討論〈工作的意義〉（修伯特·喬利、卡蘿蘭·藍柏特，2021 / 2022）。

安靜離職並不是靜悄悄的遞出辭呈而離開工作崗位，而是指員工將其工作投入限制在合約要求範圍內，也就是只做最低限度的工作或只做工作執掌說明書中所規定的事情，不願意承擔自身職責之外的工作。包括不再付出額外的努力，例如提早或延後下班，或參加非必要的會議或同事聚會，下班之後不再收看和回復公務群組的訊息等。安靜離職在年輕的Z世代已經是普遍的現象，並賦予自我照顧、紓解職場壓力的正向意義（Dillard et al., 2024; Harter, 2023）。

安靜離職是社群媒體所創造出的新概念，其實在組織行為研究和人力資源管理裡一直都非常重視「工作敬業」

(work engagement) 的議題。員工敬業指的是員工對其工作的熱情、投入與專注程度。這個概念強調的是積極正向的心理狀態，而不是單純的工作滿意或工作壓力。員工敬業對於組織提高生產力與績效、降低離職率與缺勤率、提升創新能力、促進組織文化與凝聚力、提升服務品質和顧客滿意度等都至關重要 (Gupta & Mikkilineni, 2018)。安靜離職的興起引發了管理學者對於「工作不敬業」(work disengagement) 的關注，因為安靜離職是屬於一種工作不敬業，而且是對企業組織造成持續困擾的現象。工作不敬業通常被描述為員工處於一種心不在焉或敷衍了事的狀態。在這種狀態下，員工將他們最好的心力、思想和精神留在工作以外的地方。這種不敬業的行為可能表現出缺乏承諾、高離職率、低能量、缺乏利社會行為、退縮、不確定性高、不滿、工作表現不佳以及降低生產力的工作行為 (Afrahi et al., 2022; Rastogi et al., 2018)。

從組織管理者的角度來看，安靜離職大都是負面的態度與行為，對於組織的士氣、生產力、投入度和顧客關係均產生負面的影響，被認為是企業經營的障礙。Pevac (2023) 從相關的研究歸納出安靜離職的議題包含，缺乏組織的價值和員工不敬業、缺乏組織承諾、缺乏自主性、決策時缺乏員工的融合以及對組織的任信感降低。安靜離職不僅給予社會負面的印

象，同時對員工個人和組織都產生負面的影響。儘管學術界多聚焦於安靜離職的負面影響，但是越來越多的年輕世代員工則從正面積極的方向來看待安靜離職，而且有些管理學的研究觀點也提供了更為細緻的詮釋，並強調安靜離職現象所蘊含的正面意涵。值得注意的是，多數相關研究將討論重心轉向對個別員工的正向影響，而非對組織的影響。研究指出安靜離職可被視為一種員工對工作投入程度的理性調整，是員工依據所獲得的報酬主動且理性地修正自身工作參與程度，藉此追求更公平的職場經驗 (Detert, 2023)。與此類似，Pearce (2022) 認為安靜離職是一種工作與生活重新平衡的行為，員工會有意識地調整個人的職涯抱負，將工作投入與個人價值觀及生活優先順序調整，同時仍盡責完成工作任務。此外Hare (2022) 也主張，安靜離職可被視為員工為了在競爭激烈的職場環境中維持個人福祉所進行的行為修正，以實現工作與生活的平衡。

對組織經營而言，安靜離職和工作不敬業是種負面的影響，但是在充滿競爭與壓力的新自由主義管理環境下，這何嘗不是一種員工的抗拒行為。或許是略嫌消極，但也是一種無奈。或許我們應該更深層的探討，在當今職場中工作對員工的意義是甚麼？安靜離職或許是心理與行為的抗拒，更可能是失去工作的意義感，這就涉及深更深層的靈性議題。組織的領導與

管理階層應更一步思索，要採用何種組織經營理念與方式來面對普遍存在的安靜離職議題。

貳、免費心理諮商或靈性關懷

根據蓋洛普的全球職場狀況調查報告，2024年全球職場的員工有23%是敬業的，亦即工作投入度較高，有62%是不敬業、不專注於工作，15%是極不敬業、相當不投入於工作。同時有一個值得關切的現象是，經理人員的敬業程度也在下降，這又間接影響員工的不投入之程度（Gallup, 2025）。安靜離職或工作不敬業現象的普遍存在是有諸多因素交織而成，基本上可從員工個人、組織管理和社會環境等因素加以探討。

一、員工個人因素

我們經常聽到許多督導和管理者抱怨，年輕一代對於工作不敬業的態度和行為，例如不守時、不夠禮貌、不夠積極、抗壓性低、不夠努力、缺乏職場倫理、躺平族、「老鼠人」等。在此沒必要再去爭論管理學理論中X理論與Y理論對人性的看法，個人認為每個人的認知與行為和社會環境是相互影響的。不論是哪一代的員工，我們都是處在一個被新自由主義所主導的時代，這個時代的主流價值強調的是追求最高利潤、競爭與效率。特別

是Y世代與Z世代生長於新自由主義的時代，接受的教育是新自由主義的價值信念，更加重視自我的肯定與自我的發展。可是當代的職場講究效率與競爭，僅有少數人可能出人頭地，多數員工即使再努力工作但仍舊無法達到組織的績效要求，因此覺得自己的工作付出被貶抑或所做的工作沒有價值。這種感覺源於對工作所付出的貢獻未被充分賞識或認可，未能因為額外工作而獲得酬賞就會構成不被肯認（misrecognition），因而造成心理傷害，讓員工感覺其工作缺乏價值且自己沒有被重視，進而損害自尊。因此，安靜離職視為一種補償性尊重策略（compensatory respect strategy），員工在工作場所面臨不被肯認和隨之而來的不被尊重（disrespect），因此轉而在其他社交領域尋求認可和伴隨的自我價值（Dillard et al, 2024）。

安靜離職的更深層原因是從20世紀中葉的「階層式資本主義」轉向當代「網絡式資本主義」，後者催生了一種「創業家的工作倫理」（entrepreneurial work ethic）。這種倫理期待員工在情感上投入其工作角色，將工作視為個人發展和自我實現的主要舞臺。員工有責任在工作中找到意義或找到符合其熱情的工作。然而，現實的競爭與效率的職場環境，這種工作倫理在實踐中往往讓員工更容易耗竭或倦怠，員工可能覺悟到「創業家的工作倫

理」的本質原是一種情緒勒索。所以職場的高度壓力、倦怠（burnout）、焦慮或身心不適，這些負面心理狀態促使員工減少工作投入，尋求更多自我照顧（self-care）的策略（Dillard et al, 2024）。

二、組織管理因素

安靜離職與工作不敬業已不僅僅是員工個人層面的問題，而是在組織管理上未能妥善回應員工需求的警訊。這些現象是一種管理的失靈（management failure），其中往往反映出組織制度、領導能力、組織文化與資源配置上的缺陷，若管理者未能正視並改善，將可能長期損害團隊士氣與整體績效。首先，工作與生活失衡是導致員工心理疏離的核心原因之一。許多的組織管理無形中在塑造求嚴苛的工作場所文化（demanding workplace cultures）與奮鬥工作狂文化（hustle culture），在追求高效能與目標達成的同時，忽略員工對生活品質與心理健康的需求。當組織文化強調長時間工作就是忠誠或隨時待命是基本要求，員工便容易感到身心耗竭，進而對工作產生消極應對，轉而只完成最基本的工作責任，形成安靜離職的行為。其次，缺乏資源支持亦是造成工作不敬業的重要組織性因素。當員工沒有足夠的時間、人力、工具或訓練來有效完成工作任務時，會產生無力感與挫敗感。還有工作設計與角色安排的不當，或工作內容缺乏

變化、意義感及挑戰性時，員工將無法從中獲得成就與滿足，久而久之便可能失去熱情，轉為機械式工作模式。同時，組織缺乏有效的激勵與認可制度，也是造成心理退出的主要因素之一。若員工在付出努力後未獲得回饋，不論是金錢、升遷、表揚或單純的肯定，都會降低其動機，導致出現在怎麼努力工作也沒有用的心態。此外組織領導者的能力與風格也會影響員工的投入度，在三重底線（Triple Bottom Line）中僅重視經濟底線而忽略社會和環境底線的領導者，往往偏重於工作績效，特別是財務績效與工作效率，而忽略了員工與家屬的身、心、靈、社會多元面向的需求，這也容易造成組織溝通不良與管理風格封閉因而加劇了安靜離職現象。當組織高層與員工之間缺乏透明的溝通管道，意見無法向上傳遞，或主管採取命令式、高壓管理手法時，員工容易感到被忽視、被控制，因而降低參與意願。這樣的環境下，即使員工沒有立即離職，也可能選擇心理上的抽離，以保護自身情緒與生活。除了薪資報酬之外，對於職涯是否帶有希望也是影響安靜離職的原因，缺乏職涯發展與學習機會也使得員工難以長期投入。當組織沒有為員工規劃明確的晉升管道，或忽視專業成長的需求，員工將會感到前途茫然，進而喪失對工作的期待與熱情。特別是對年輕世代員工而言，職涯成長的空間與意義感往往比薪資更具吸引力，若

組織無法提供這些資源，將難以留住優秀人才。

三、社會環境因素

安靜離職已是一種全球普遍化的現象，媒體與網路社群的影響亦加劇了安靜離職現象的擴散，例如「抖音」（TikTok）的推波助瀾，特別是影響Z世代年輕人（Zhong et al, 2023）。社群平臺普遍放大對職場負面經驗的討論，如過勞文化、不合理要求、主管壓榨等，使得「不要為了公司犧牲自己」的觀念逐漸普及。這種集體情緒強化了員工對「只做份內的事、不需要多付出」的合理化認知，進一步形成一種社會共識與模仿行為，使安靜離職成為一種躺平文化的趨勢（Marsden, 2022）。

Hubert Joly在討論工作的意義時引用了詩人紀伯倫（Khalil Gibran）〈論工作〉中的一段：

但我要對你們說，當你們工作時，
你們便實現大地一部分最悠遠的夢想，
那在夢想形成之初便分派給你。
你們辛勤勞動，辨識真正熱愛生命，
透過勞動熱愛生命，便是通曉生命最深層的奧秘。（引自修伯特·喬利、卡蘿蘭·藍柏特，2021／2022，頁52）

Hubert Joly在書中也肯定「工作是愛的體現」，並指出他自己對人生的重大體悟是：真正的工作成就，是做對別人有益的事，是為共同利益做出貢獻。並提出天主教、基督教、伊斯蘭教和印度教的教義中都秉持工作是為他人利益而服務的概念（修伯特·喬利、卡蘿蘭·藍柏特，2021／2022）。

Hubert Joly在《企業初心：未來企業的新領導準則》一書中仍在宣揚此工作的意義，但是當代社會對於工作的意義與價值觀似乎已經背離了愛與服務的概念，人們對於工作的意義已經在悄悄地改變。傳統上，工作被視為人生的重心與成就的象徵，但隨著社會對心理健康與生活品質的重視提升，越來越多人認為工作只是生活的一部分，而非全部。在這樣的價值觀下，若工作無法帶來滿足感或過度占據個人時間與精力，員工便傾向於劃定明確界線，選擇「只做職責內的事」來維護生活自主性。當代的年輕世代更重視工作與生活的平衡、自我實現與心理健康，員工傾向拒絕過度加班、無償勞動與高壓文化，並追求在工作中獲得意義與自主性。當這些期望與現實工作環境落差過大時，便容易出現表面履行職責，但實際上是心理疏離的安靜離職現象，這並非懶惰或逃避，而是對不合理工作文化的消極抵抗與自我保護。

不論是造成安靜離職的員工個人或

組織管因素終究要回歸到對當代大環境的反思，特別是1990年以後的資本主義社會所造成的影響。美國經濟學者Anne Case與Angus Deaton所提出的「絕望死」(deaths of despair)概念，深刻揭示了資本主義社會中，高壓生活節奏與經濟壓力已成為現代人普遍的生活經驗，而且這兩種壓力在快速變遷與經濟高度競爭的背景下交織影響，進而對個體健康與生存造成致命威脅。資本主義社會的不公平與經濟不穩定，導致大量民眾陷入心理絕望，最終選擇以自我毀滅的方式來對抗無法改變的現實(安·凱思、安格斯·迪頓，2020/2021)。即使未採取自殺、藥物濫用或酗酒的絕望死行動，但高壓社會節奏與資訊爆炸也使得員工更容易產生疲憊與注意力分散，進而導致工作不敬業。在數位科技主導的生活中，人們長期暴露於快速資訊流、社群媒體比較文化及即時回應的工作需求中，不僅增加心理壓力，也削弱深度思考與專注能力。當員工長期在高壓力的情境下，工作熱情與投入程度便容易逐漸消磨，最終演變為心理上的逃避與冷漠。在面對全球經濟不確定性、物價上漲與青年低薪困境，許多員工即使心有不滿，仍因生活所逼迫選擇，不離職但也不多做或做個「薪水小偷」。這種「留下來是為了薪水，不是為了夢想」的現象，使員工更傾向於以最低要求完成工作，以避免耗損更多個人能量。特別是在工作機會

稀少或職場競爭激烈的社會環境中，員工更可能採取自我保護的工作策略，避免主動承擔高風險任務。

2023年8月1日起，衛生福利部提供15歲到30歲年輕族群心理健康支持方案，針對有心理諮商需求的年輕人，每人三次免費心理諮商。2024年8月1日起更擴大為「15-45歲青壯世代心理健康支持方案」，這也顯示政府已經關注到青壯世代所面臨的心理壓力，也期待此一方案能對青壯世代有所助益。不過免費心理諮商還只是處理當代社會的表面病症，對於找尋病根可能得另循途徑。如前述的安靜離職、工作不敬業和絕望死恐怕不只是心理的問題，恐怕涉及更深層的生命價值和工作意義的精神層面，這是屬於靈性的議題。因此，除了免費的心理諮商之外，更迫切需要的應該是靈性關懷

參、從人力資源管理到人性尊嚴發展

「人是目的本身，而不是手段」，這是康德的倫理學名言，也是多數人認同的理念。康德的這句話也同時在強調人性尊嚴的重要性，而且每個人的尊嚴是靈性生活所必備，這也是當代職場何以逐漸重視職場尊嚴(workplace dignity)與職場靈性(workplace spirituality)的議題。

可是當代的資本主義社會充滿著工

具理性，往往將人視為是追求利益的手段，最典型的代表就是「人力資源管理」（human resource management, HRM）這個概念。人力資源管理的過程包含人力資源開發、教育訓練、薪酬管理、績效管理和員工關係等過程，雖然也重視員工的發展與激勵措施，但畢竟將員工視為是一種「人力資源」和工具，是達成組織目標的一種手段。近年興起的人性尊嚴管理（human dignity management, HDM）代表了另類不同的哲學立場與管理邏輯（請參閱表1）（Pirson, 2017, 2019）。

在於對人性的核心理念上，傳統的人力資源管理主要關注點在於如何有效地管理組織的人力資源，以達成組織的目標，例如提高績效、生產力和效率。基本上人力資源管理傾向於以績效哲學為主導，其目標通常是將員工視為組織的資源，透過

招聘、培訓、績效管理、薪酬福利等手段來提升員工的技能和動機，最終服務於組織的戰略目標。而人性尊嚴管理的核心關注點則是保護和提升組織的所有利害關係人之內在價值和尊嚴。每個人的人性尊嚴被視為具有內在價值且無法被價格衡量的，人性尊嚴管理將員工視為擁有基本權利和尊嚴的人，而不僅僅是達成組織目標的工具或資源。

在管理哲學上，人力資源管理可能更傾向於工具性理性，強調效率和結果，有時可能將員工視為可以被管理和控制以實現組織目標的資源。人性尊嚴管理則是根植於人本主義哲學，強調人的內在價值、自主性、福祉和潛能發展。它試圖建立一個更具人文關懷的管理視角，認為尊重和保障員工的尊嚴是組織存在和發展的倫理基礎。

表 1 人力資源管理 vs. 人性尊嚴管理

	人力資源管理	人性尊嚴管理
核心理念	員工是資源，強調績效與產出	員工是人，強調尊重與價值
管理目標	提升效率、降低成本、達成組織目標	營造尊重、信任、互助的工作環境
員工角色	工具/資源/投入產出的一環	具有尊嚴與內在價值的主體
管理方式	主要績效指標、績效管理、獎懲制度、流程優化	關懷、傾聽、參與感、價值認同
最終目標	組織利益最大化	人與組織共同成長與幸福感

資料來源：作者自行整理。

關於管理的目標，人力資源管理的目標通常以組織績效、生產力、員工滿意度和人力流失率等指標來衡量。人性尊嚴管理的目標不僅重視組織目標的達成，更重視員工的福祉、心理健康、自我價值感以及在工作場所感受到的尊重和公平。人性尊嚴管理不僅是財富的創造，而且重視所有利害關係人的福祉。

在管理方式方面，傳統的人力資源管理比較常運用標準作業流程（standard operating procedures, SOP）、主要績效指標（key performance indicator, KPI）、績效考核和獎勵制度來追求組織目標。一旦出現員工相關問題時，人力資源管理可能更側重於尋找解決方案以恢復組織的效率和生產力，例如處理勞資糾紛、改善員工關係以減少流失等。人性尊嚴管理則傾向採用民主參與的方式，透過與員工的對話共同發掘問題與解決問題。同時以關懷的管理傾聽員工的需求，並適時回應員工的問題。

傳統的人力資源管理將組織的終極目標是追求組織利益的最大化，而此利益通常指的是組織的財務績效。因此，員工或其他利害關係人都可能是追求財務績效極大化的工具或資源。但是，人性尊嚴管理所追求的終極目標是社會的繁榮興盛或幸福，也就組織中的人都能有美好的生活（the good life）。

職場尊嚴在近年來的人本主義管理

（humanistic management）的討論中，成為極為重要的議題。它回應的是當前許多管理實踐將人視為生產工具的現象。尊嚴，作為一種人類不可剝奪且內在的價值，與人類尋求意義、同理能力以及超越性有著密切關聯（Pirson, 2017; Donaldson & Walsh, 2015）。職場靈性並非僅指宗教實踐，而是人們在工作中追尋意義、目的與連結的渴望。這種靈性維度，雖經常被傳統組織忽視，卻是支撐尊嚴實現的核心力量。Huijser與Nullens（2024）指出，職場尊嚴不只是避免不當對待，更是要積極創造能讓人實現自我與繁榮興盛的條件。而人類的繁榮興盛本質上是關係性的，也往往帶有靈性特質。現代的資本主義社會常將人視為資源，而非完整的人，忽略了人與人之間關係的神聖性。相對地，真正尊重人性尊嚴的職場文化，會讓員工能展現其倫理與靈性面向。

肆、用愛領導：關懷的管理

安靜離職、工作不敬業和絕望死都反映了當代職場中「去人性化」與「績效至上」的結構性問題，也就是人在職場中逐漸喪失其尊嚴，工作基本上只是維生的工具。而安靜離職是年輕世代對當代資本主義社會職場的消極抗拒，企圖找回人性尊嚴與工作的意義。面對員工在職場上所遭遇的困境，更需要職場的領導者與管理者

也有所回應。雖然主流的意識形態宣稱，除了新自由主義之外我們沒有其他的選擇，難道我們願意屈就於此非人性化且充滿職場疏離感的霸權。前面所論及的人性尊嚴管理應該是另一種可能性，只不過還需要高階革命，組織的領導者和管理者需要典範轉移，以更人性化的管理哲學與管理方法挑戰主流的管理理念。

關懷的管理（caring management）是一種強調人際倫理、社會責任與靈性價值的管理模式，它超越傳統以效率、控制與利潤為中心的企業邏輯，轉而關注人的尊嚴、關係的品質以及組織的倫理實踐（Setter & Zsolnai, 2019）。這種管理思維源於對當代經濟體系「去人性化」的批判，並試圖透過倫理與靈性的觀點回應員工、顧客與社會對於真誠互動與關懷的需求。關懷（care）在此脈絡中，不只是情感性的同理，而是一種具體實踐的道德態度。Luk Bouckaert（2019）則從哲學與宗教傳統出發，主張「照顧他人」（caring for the other）才是靈性關懷的根基。他引用法國哲學家Emmanuel Lévinas（1906-1995）的倫理觀點，強調對他人的責任是非選擇性的，是因「他者的呼喚」而產生的回應。此種靈性基礎的關懷，不再以功利或互惠為出發點，而是源於對生命脆弱性的理解與回應。Bouckaert也指出，靈性關懷不僅是個人情操的展現，更應滲透至經濟實踐中，成為企業運作的基本倫

理。Ora Setter（2019）提出「盟約的隱喻」（covenant metaphor）來理解組織中員工與雇主之間的關係。不同於傳統的契約（contract）或交換（exchange）模型，盟約的關係強調彼此的承諾與忠誠，不以報酬或對價為條件。這種關係體現了一種垂直與水平兼具的責任，意即對上司、對社會與價值的承諾，以及對人與人的互動所展現的靈性價值。Setter強調，在此種關係中，靈性不是宗教信仰的表達，而是一種深層的存在狀態（being）與價值承諾。靈性與關懷管理的結合，提供了現代組織一種超越技術與利潤邏輯的倫理框架。它提醒我們，企業不僅是一個追求經濟效率的機器，更是一個人性互動與靈性實踐的場域（Atwijuka & Caldwell, 2017; Zsolnai, 2018）。唯有透過靈性關懷重新看待組織管理，我們才能創造出真正具備人文關懷與永續價值的組織。

關懷的管理與職場靈性的實踐還需要具備遠見的領導者，不論是被稱為僕人領導、牧羊人領導或靈性領導，其核心精神就是用愛領導（leading with love）（van Dierendonck & Patterson, 2015）。在非營利組織中，愛與組織的使命與行銷中經常是緊密連結。可是在營利性的組織中，愛和企業似乎關係不深，但是在當代去人性化的企業組織中已經有越來越多的研究關注愛的議題（Blakeley & Blakeley, 2021; Hummels et al., 2021;

Santos & Facca-Miess, 2024)。愛 (love, agape, compassion) 不僅可以存在於領導中，更能成為激發員工潛能與促進組織永續的關鍵力量。所謂用愛領導，是一種以同理、關懷、尊重與信任為核心價值的領導方式，強調人際關係的品質與工作意義的建構，而非僅著眼於績效或控制 (Blakeley & Blakeley, 2021)。用愛領導並不意味著情感泛濫或放任，而是意圖透過情感與價值導向的行為，讓領導者與團隊成員之間建立信任、安全與歸屬感。領導者若能展現關懷與利他態度，更容易激發員工的組織承諾與內在動機。根據 Spreitzer 與 Porath (2012) 的研究，當員工感受到被尊重與關心，他們更可能展現積極行為 (prosocial behavior)，如主動協助同事、超越角色期待地投入工作，這些行為正是提升團隊效能與組織彈性的關鍵。

要具體落實用愛領導，領導者可以關懷倫理學或人本主義管理為基礎，培養關懷的認知與能力，促使組織成為一個關懷的組織 (a caring organization)。

也將職場工作視為靈性的鍛鍊 (spiritual exercise)，在職場實踐與培養靈性的美德，像是謙遜 (humility)、感恩 (gratitude)、慈悲 (compassion)、寬恕 (forgiveness)、和解 (reconciliation)、關注 (attention)、真誠 (truthfulness) 和希望 (hope) 等，這些德行都可以且應該在職場環境中培養和實踐 (McPherson, 2017)。例如，對工作機會或同事的幫助抱持感恩之心、在與他人互動中展現慈悲、對自己的能力和職位保持謙遜、在工作中追求誠實和正直。這些德行的培養不僅對個人有益，也可能轉化職場關係和文化。用愛領導絕不應淪為管理上的華麗詞藻，而是領導者本身應成為員工的典範，自己身體力行，和員工共同學習成長，誠如老子對領導者的提醒：是以聖人處無為之事，行不言之教。

(本文作者為國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系兼任教授)

關鍵詞：靈性、關懷的管理、職場尊嚴、人性尊嚴管理

📖 參考文獻

- 安·凱思、安格斯·迪頓 (Case, A., & Deaton, A.) (2021)。《絕望死與資本主義的未來》(許瑞宋，譯)。星。(原著出版年：2020)
- 修伯特·喬利、卡蘿蘭·藍柏特 (Joly, H., & Lambert, C.) (2022)。《企業初心：未來企業的

- 新領導準則》（劉復苓，譯）。天下文化。（原著出版年：2021）
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), Article 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Atwijuka, S., & Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040-1051. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0331>
- Blakeley, K., & Blakeley, C. (2021). *Leading with love: Rehumanising the workplace*. Routledge.
- Bouckaert, L. (2019). Caring for being and caring for the other. In O. Setter & L. Zsolnai (Eds.), *Caring management in the new economy: Socially responsible behaviour through spirituality* (pp. 47-62). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14199-8>
- Detert, J. (2023). Let's call quiet quitting what it often is: Calibrated contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-3.
- Dillard, N., Cavallo, T., & Zhang, P. (2024). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, 24(2), 127-156. <https://doi.org/10.1177/15344843241305655>
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>
- Gallup. (2025). *State of the workplace: Understanding employees, informing leaders*. Gallup.
- Gupta, M., & Mikkilineni, S. (2018). Spirituality and employee engagement at work. In S. Dhiman, G. E. Roberts, & J. E. Crossman (Eds.), *The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment* (pp. 681-695). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62163-0_20
- Hare, N. (2022, September 1). What is “quiet quitting” and how should leaders respond? *Forbes*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leadersrespond/>
- Harter, J. (2023, May 17). Is quiet quitting real? *Gallup*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Huijser, D., & Nullens, P. (2024). An anatomy of human dignity: Dissecting the heart of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 9, 203-230. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00183-x>
- Hummels, H., Lee, M. T., Nullens, P., Ruffini, R., & Hancock, J. (2021). The future on love and business organizing: An agenda for growth and affirmation of people and the environment (AGAPE). *Humanistic Management Journal*, 6, 329-353. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00117-x>
- Marsden, H. (2022, October 3). TikTok is credited with coining the term “quiet quitting”: Now it's

turned against it. *Business Insider*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.insider.com/tiktok-coined-the-term-quiet-quittingnow-its-turned-against-it-2022-9>

- McPherson, D. (2017). *Spirituality and the good life: Philosophical approaches*. Cambridge University Press.
- Pearce, K. (2022, September 12). What is “quiet quitting”? *The Hub*. Retrieved May 20, 2025, from <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-isquiet-quitting/>
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2(1), 128-147. <https://doi.org/10.32493/JJDP.v8i2.44814>
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 39-57. <http://www.jstor.org/stable/45181098>
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62-94. <https://doi.org/10.1177/1534484317754160>
- Santos, N. J., & Facca-Miess, T. M. (2024). Love and organizing in the context of the base of the pyramid: An integrative justice perspective. *Humanistic Management Journal*, 9, 155-165. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00176-w>
- Setter, O. (2019). Spirituality and caring in organizations: The covenant metaphor. In O. Setter & L. Zsolnai (Eds.), *Caring management in the new economy: Socially responsible behaviour through spirituality* (pp. 221-240). Palgrave Macmillan.
- Setter, O., & Zsolnai, L. (Eds.). (2019). *Caring management in the new economy: Socially responsible behaviour through spirituality*. Palgrave Macmillan.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 92-99. <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131. <http://www.jstor.org/stable/24702857>
- Zhong, X., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), Article 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Zsolnai, L. (2018). *Ethics, meaning and market society*. Routledge.