

國營公司勞資關係研究—以漢翔公司為例

侯武勇

東海大學社會學系研究所
台中市西屯區台中港路三段 181 號

摘要

我國法定勞資會議的溝通協商制度可溯自一九二九年制定的〈工廠法〉工廠會議（張忠民，2003）。¹這種仿自歐陸國家，並由政府指導推動「既競爭又合作」的勞資關係理念原本實踐不易，況且因為與政府執法品質的關係密切，所以國內公民營企業的法定勞資對等協商過程，往往由於溝通協調不足，而多半流於形式化。社會學家曾經試圖分別從階級、組織、權力分配、衝突、心理等不同的層面來探討「勞資政三方互動關係」的理論及實務性研究，然而，因為時空背景迥異、利害關係人的動態條件複雜多變，所以仍須針對不同的個案事實，來逐項探索勞資互動關係理論的可行性問題。其實，勞工為了求生存必須確保工作權；雇主也為了增加財富（產），必須追求利潤最大化，非營利的工會與營利公司等法定組織乃分別應運而生。如何透過雙方協調的過程達到合作獲利，減少對立與衝突？如何在「會員」與「員工」、「經理人」的角色上明確定位？各級管理人員與受僱者又如何面臨角色轉換的困境下勝任愉快？經過作者長期觀察結果得知，公部門國營事業的「勞資（政）關係」，確實遠較民間企業更為複雜。本文係參酌國內外勞資關係的觀點，分別從勞資會議理論與實踐過程並以國營漢翔公司為例，試圖探討未來本國公民營公司勞資雙方的因應之道。

關鍵詞：勞資關係，勞資會議，衝突，產業民主

A Study on Labor-Management Relations in Government-Owned Companies – Exemplified by the Aerospace Industrial Development Corporation

WU-YUNG HOU

*Department of Sociology, Tunghai University
181, Sec. 3, Taichung Harbor Rd., Taichung*

ABSTRACT

The legal communication and negotiation system called “Labor-Management Conference” can be traced back to the Conference on Factory Law which was enacted in 1929. Originating in Europe and directed by the government, this concept of “competitive yet cooperative” labor-management

¹ 此前我國最早的工廠立法為一九二三年所公布的〈暫行工廠通則〉及一九二六年的〈工廠法草案〉四十一條，但似均無法定「工廠會議」名稱。

relations has never been an easy task. As it is closely related to the government's law enforcement quality, a lack of communication has often made this legal labor-management negotiation process a mere formality within Taiwan's government-owned enterprises. In many studies, either theoretical or practical, sociologists have attempted to explore "labor-management-government interaction" from aspects such as rank, organization, power distribution, conflict, and psychology.

However, different historical backgrounds and dynamic changes in stakeholders have made a general feasibility study of labor-management interaction theory impossible except by case study. For survival, workers fight for their right to work; for prosperity, employers pursue the best profit. To serve individual purposes, non-profit labor union organizations and profit-seeking companies are thus established. How can both sides reach a mutual benefit through communication and cooperation, yet simultaneously reduce opposition and conflicts? How can the roles of "union member," "employee," or "manager" be defined? How can various management levels and employees enjoy their work in the face of role changes? On the basis of long-term observation, the author has found that labor-management relations are much more complicated in government companies than in private enterprises.

By referring to domestic and foreign labor-management concepts, this study utilizes a government-owned company, the Aerospace Industrial Development Corporation (AIDC), as an example to illustrate labor-management conference theory and an implementation process, and to provide a direction for future labor-management relations within a government-owned company in Taiwan.

Key Words: labor-management relations, labor-management conference, conflict, industrial democracy

一、緒論

(一) 研究背景

數千年來，統計資料仍有不能代替常識判斷的盲點，所以人頭固然可以隨時統計，卻更應該從「人」的觀點仔細衡量，不能以「插電心態」(plug-in mentality)(引述自江岷欽、林鍾沂(1997)的物化預設來排除因不當變革所造成的「生還者症候群」(survivor syndromes)負面影響(侯武勇, 2001)。「勞資會議」(labor-management conference)制度的概念源自於歐洲，不過，因為各國歷史文化的差異性而有「橘化為枳」的變數與正反面評價。儘管勞資會議、集體協商與產業民主制度的特性不同，卻仍然具有充分發揮勞資溝通橋樑功能的良善動機。換言之，國內外所公認的高品質勞資合作關係將可以透過持續實踐勞資會議、集體協商、產業民主的過程來有效改善。一般認為，勞資會議所特有的「夥伴關係」(partner relationship)與落實誠信溝通的概念，應該是推動集體協商與產業民主理念的基石。

有關勞資關係的論述不勝枚舉，然而，針對本國勞資會議的專業實務性探討則並不多見。我國目前勞工人口如果以八百萬為計，日常生活受到影響的勞工家庭總人數，至少可

能多達一千六百萬以上，因此，勞工與管理者的問題不但是經濟問題，也是無法迴避的國家政治問題與社會問題。所以，當政府的模範雇主與勞工所標榜的勞資關係都已持續惡化，無從經由公部門機制來有效改善時，則顯然一葉知秋，似乎可以推論其他的國內公民產業勞資關係也早已面臨普遍瓦解的危機。

根據歷史經驗：經濟現象不能脫離社會、政治與社會現實的影響，政治的失敗卻遠比起市場經濟的失靈更為普遍並且更具有破壞力(蔡文輝, 2000)。工業技術能否高度發展，甚至，連政經社會的興衰與否都和本國的勞資互動關係有密切關係。其次，涉及工資、工時等勞動條件所引發的勞資利益衝突固然會減少資方的獲利，但也可能迫使資方投入創新活動，藉由技術更新的手段來增加企業獲利幅度，以便達到間接提高財務盈收的目的。這種勞資雙方的內部矛盾關係，雖然會激化對立與衝突造成僵局，但資方卻也可能為了擺脫勞工集體糾纏(監督壓力)而必須權衡成本的內耗，先行設法改善企業本身的硬軟體設施來提升企業營運管理的品質。至於是否選擇改善溝通協商機制功能、在職訓練、電腦化，或採行進用彈性化的臨時人力、營造失業恐懼、產業外

移等不同負面作法，則分別代表了國內外勞資政三方在遭遇管理窘境時的自我定位、互信基礎與策略格局。

(二) 研究動機與目的：行動研究的實踐理念（問題意識）

民營化、私有化政策是國內外所公認的公部門組織激進變革過程，直接受到最大影響的則莫過於勞資雙方的組織成員，一旦規劃、處理、評估不當，都必定誘發管理者與員工之間的衝突緊張關係；這當然是一項頗具爭議性並且涉及本國政治、法律的社會重大問題。根據我國法規，漢翔公司不但是經由中央立法並執行的國營經濟事業亦為憲法保留的準國防軍事產業。因此，當我們目睹政府的模範雇主與勞工都會一再陷入困境的社會事實，除已外露冰山一角外，冰山下的四分之三政府失靈等問題，就有進行社會反思的必要。

根據我國官方統計資料顯示，全台灣失業人口已多達五十一萬以上；²民間數字則遠高於此。但如以勞動家庭總人口而言，國內絕大多數的民眾都難以完全排除會受到失業恐懼的負面影響；過往經驗得知，勞工族群也是引爆社會衝突、經濟衝突、政治衝突問題的主要動員力量。鑑於國營事業本為政府模範雇主，其勞資關係品質的優劣自具有指標性意義，如能見微知著，必將有助於改善國內日趨冷寞的社會信心危機。雙方如何透過溝通協調的過程來減少對立與衝突進而獲利？各級管理人員與受僱者又如何面臨角色轉換的困境下「勝任愉快」？準此，本文研究的主要動機與目的乃在於，針對目前國營公司勞資互信不足或曲解法令的現況，試圖妥當運用勞資會議的溝通概念來協助漢翔公司成員充分體認「唇亡齒寒」的重要性，以便改善勞資雙方的緊張關係，進而探尋較為可行的因應方案。

二、文獻探討與理論基礎

二戰結束後期，在福利國家與凱恩斯主義所建構的基礎下，經濟發展與勞資激烈衝突的鬥爭得以暫時緩解，資本主義競爭的調節方式也因勢利導，轉換為勞資雙方的歷史妥協（阿明，2001/2002）。在美國，資本主義體制其實已有重大改革，在日本，工廠的正式員工即屬當然會員，實際上勞資關係的協調合作早已成為經濟發展與社會進步的主要動力（黃寶祚，1991）。然而榮景不長，冷戰結束後，由於政府

失靈，福利國與凱恩斯經濟因不堪長期財政赤字壓力而逐漸陷入窘境，嗣經飽受自由市場基本教義派、公共選擇派，以及全球化資本主義風潮的「系統化扭曲溝通」（systematically distorted communication）與長期計畫性破壞、醜化公部門及官僚績效的影響，歐美各國曾再度衍生勞資重大衝突。實際上，任何科學研究都不能夠偏離社會現實，所以，無論公共政策或勞資關係發生問題，一旦「信任半徑」（radius of trust）萎縮，則任何規畫、執行該政策或勞資關係的協調合作的可行性都會相對失效（福山，2001/2003）。從來沒有一種絕對正確的社會學理論可以解釋所有的社會現象與公共政策（包括勞資互動問題在內），每一種社會學理論，充其量也只能表達局部的有限觀點與研究方向而已；尤其，在時空背景差異的前提下，同樣的社會現象，往往會有不同的多元理理論表達觀點，所以，瞎子摸象的觸摸面與描述結果固為正確，但也只是局部的正確（蔡文輝，2000）。縱使如此，無論公民營公司，「法律」仍被認定是勞資雙方言行的最低標準，因此，作者乃預設本國閱聽人在關切勞資關係、勞資會議或漢翔公司民營化、私有化等公共議題的同時，應已具備了上述相關法令的普通常識。另外，本文雖在「法律不外乎人情」的前提下大膽假設，但已儘可能排除個體的主觀線性思維，所以，本研究並未運用西方的單一理論來詮釋漢翔公司勞資關係的困境；而是參採了雙元互動的概念以便相互對照、省思：未來，本國勞資會議將如何實踐，或改善此一「既競爭又合作」的集體對等協商關係？

既然勞資衝突與權力支配為「必然之惡」，如何將危機因勢利導為轉機，數百年來即成為歐美「衝突理論」（conflict theory）學者們所不斷熱衷研究、論辯的公共議題。除了左派論點、英國近年來所倡導的「利害關係人理論」（stakeholders theory），以及古典社會學家涂爾幹（Durkheim）的「分工理論」之外，哈伯瑪斯（Habermas）的「溝通理論」（the theory of communicative action）、美國密爾斯（Mills）所主張的「權力衝突理論」、科塞（Cosser）的「衝突功能理論」、華勒斯坦（Wallerstein）的「世界體系理論」（world system theory）、湯尼維（Dunleavy）的「官僚型塑模式」（bureau-shaping model）（江岷欽、林鍾沂，1997），³也許，更值得現代知識分子重新思考。為便於體認勞資雙方「在競爭對立

² 參採二〇〇三年行政院勞委會所引用行政院主計處「人力資源調查」的二〇〇二年統計資料（表 2-9 失業者—按失業原因分）；當年全國二〇〇二年失業者的平均數字為總計 515,000 人。

³ 我國學者丘昌泰認為，公共選擇途徑主要以理性的自利動機作為基本假設，並以「正統經濟學」（orthodox economist）的重現，反對者乃以「非正統經濟學」立場進行批判。

關係中展開合作」的衝突本質，本文僅選擇科塞的「衝突功能理論」做為靜態分析的理論核心，並且充分應用了哈伯瑪斯的「溝通理論」做為動態實踐的論述主軸，至於利害關係人等與勞資關係相關的理論，則不再贅述，請參閱表 1。

(一) 靜態分析的理論核心：科塞衝突功能概念

1. 危機就是轉機：「立法從嚴，執法從寬」誘發勞資衝突

法律不外乎人情，「宥過無大，刑故無小，世有亂人而無亂法」，所以古人早就認為「法之不行，自於貴戚」。換句話說，上樑不正，下樑歪；有法不行，與無法同（摘自《尚書》大禹謨；《史記》秦本紀；宋代蘇軾《放榜后論貢舉合作事狀》）。包括國內外勞資關係政策或勞資會議制度在內的任何規畫、執行、考核工作，一旦立法從嚴，執法從寬而流於文過飾非的鄉愿格局，則將因缺乏公信而不再具有可行性；此一經驗可以從西方學者科塞的「衝突功能理論」（functional conflict theory）中獲得若干啓示。科塞認為：衝突必然導致社會變遷，衝突的正反面功能原本具備「破壞與建設互為因果」的特性，一項創造性的毀滅，通常藉由正向衝突的功能而促使社會的相對發展與進步；反之，一個毀滅性的創造則必定會造成衰敗結果。由於勞資雙方成員的角色轉換衝突類似社會體系互動過程中的衝突與矛盾，必須經過整合和適應的變動階段，因此，就算發生相互疏離或暴力等負面衝突，對於社會價值的變遷或重建需求而言，卻仍有相對的正面意義。

2. 社會合法性的撤銷：「有法不行，與無法同」

衝突功能理論認為，「合法性的撤銷」(the withdrawal of

legitimacy) 才是造成社會衝突的主要原因。研究指出：造成衝突的誘因主要是由於社會報酬與權力的持續分配不均，卻無法改善所致，社會既無公平正義可言，則民眾疑懼此一社會制度的動機，當可理解。再者，人們由於對現有制度產生懷疑並且失去了信心，不再認為現有制度為合理合法，更不甘願再接受此一社會制度的規範，公信力的不足當然就等同變相鼓勵脫序亂象的誘因擴張。所以包括勞資關係在內的社會組織、團體不斷衍生內外衝突與矛盾，乃屬必然結果。科塞認為，社會結構、心理因素不同程度的互動，將會和發生社會衝突的嚴重程度成反比。理性衝突會產生新的行為模式與新的社會制度，這似乎驗證了下列觀點：受到「勞資關係」相互衝突的正面壓力影響也正是造成現代工業科技能夠高度發展的主要原因。本國政府的法令規章多年來雖未落實賞必罰或被公正貫徹執行卻成為漢翔公司「一國三公，吾誰適從」的負面示範，這也許可以用來詮釋：勞資雙方互不信任、不依法辦事的行為實際上早已等同對社會進行了「合法性的撤銷」。

我國向來認同如何有效掌控「危險中的機會」的管理藝術，「危機」與「轉機」實則一體兩面，難謂絕對。西方現代衝突論學者顯然與上述古代中國「福禍相生」的觀點不謀而合。根據科塞的見解：無論外在衝突、內在衝突、直接衝突、間接衝突、制度化衝突（楊其靜，2003），都可以透過當事人運用因勢利導的智慧，來自行決定如何將負面衝突轉換為正面的利機；因此，包括政商或勞資衝突事件在內，勞資雙方關係的衝突一旦偏向負面發展，而危及互信基礎時，

表 1. 勞資關係理論概念及應用一覽表

理論名稱	作者	概念應用摘要	特性	年代
衝突功能理論	科塞	破壞與建設互為因果、權力分配的衝突、社會合法性的撤銷。	政府失靈、司法不公。	1956
溝通理論	哈伯瑪斯	有效溝通、溝通能力、系統化扭曲溝通。	愚民政治、民粹政治、基本教義。	1970
利害關係人理論	福理門	同理心（將心比心）、多元化價值觀點、人性化實用主義。	多元價值、科技整合功能。	1984
權力衝突理論	密爾斯	合理化過程、領袖集團、中間階級、選舉動員、實用主義、權力分配。	菁英統治、政治污穢、選舉樁角、利益團體。	1956
世界體系理論	華勒斯坦	政治經濟學的國際化、帝國主義霸權、邊陲國家與核心國家不對稱對抗、軍事工業複合體、軍售外交與經濟霸權。	準次殖民地、政治主導經濟、軍購外交、保護主義、智財權浮濫。	1960
官僚型塑模式	湯尼維	上有政策，下有對策、實用主義觀點、專業霸權、斷尾求生、扭曲公共領域。	行政倫理、本位主義、結構性利益防護。	1991

除非當事人能夠捐棄成見就事論事，進行雙向溝通，便利雙方獲取「共同語言」的前置作業，否則，必將逐漸步入勞資關係破裂與崩解的危機。

（二）動態實踐的論述主軸：哈伯瑪斯的溝通理論

1. 溝通的常態功能：溝通橋樑的強化與功能維護

溝通行動的進行往往受到內外環境影響，國防及航太工業自不例外。朝向高科技轉變是各國政治領袖與企業巨頭們精心選擇的結果，這又與二戰後吾人的經濟生活逐漸被制於「軍事化」有關（必然涉及國際軍售政策、軍備競賽等複雜問題），否則，航太產業、電子科技根本難以存活。在對上述的研究與發展中，高科技工業始終與美國五角大廈的預算聯繫在一起（李惠斌、薛曉源，2003）。研究指出，目前世界上最具競爭力的工業部門中，工資僅不過佔了總生產成本的 5% 到 10% 之間而已，這遠比一九七〇年代的 25% 為低（溫特，2000/2002）。因此，如何導引國營事業（尤其是漢翔公司）的勞資雙方，在體認社會現實的環境與課責歸屬前提下，能夠持續進行有效的誠信溝通，似乎就成為化解意識型態的偏見，進而存異求同的必要過程。包括勞資溝通的互動關係在內，無論進行溝通、協調、談判、對話，除了必須自我誠實評估溝通的意願及行動之外，尤其對於何謂溝通？為何溝通？何時溝通？如何溝通等問題，當事人都須要先行瞭解以免衍生誤解。哈伯瑪斯則針對人類溝通問題，進行長期而深入的研究，並且創建了溝通理論的基本架構，他認為，人類社會中的語言、非語言溝通行為已經發展成一種複雜多變、難以完全自主掌控的表達模式。「溝通能力」（communicative competence）除了與「文法規則」有關外，也通常會受到當事人違反「語用規則」（黃越欽，1992）指用語的時機、場合是否適當得體？）的干擾等負面影響。⁴其實，任何衝突糾紛的發生與結束，絕大多數都和溝通行動的品質脫離不了因果關係。

2. 有效溝通的必要條件

放任資訊切割不全阻礙溝通管道，小則造成人際或勞資關係的疏離；大則破壞國際關係，而引發戰爭。例如，古今中外的愚民政策、民粹政治大多是利用「系統化地扭曲溝通」的策略，以及假溝通、假共識、假信念的凝聚過程，來達到誤導民意、間接操控輿論媒體的意圖（黃瑞祺，2000）。與工會的功能遭外界計畫性破壞（醜化），以及市場化、民營

化政策被過分誇大，即為典型的有系統地扭曲溝通結果。

由於真正的溝通共識必定容許當事人能夠在完全「自由同意」的情境下，充分表達自己的看法，而不會擔心感受到非理性的多數暴力，或者類似「集體盲思」（group think）的負面壓力。不過，虛假形式的溝通共識在有系統地扭曲溝通的架構下，卻根本否定了自由同意的可能性存在，所以，參與「非理性」的假溝通行為既然不自覺地受到「選擇性表達」的無形限制，當然就會樂於創造此一相互猜忌、監控的假共識體系。研究結果得知，受到有系統地扭曲溝通的「耳濡目染、潛移默化」影響，任何愚民政策、民粹格局的政治意圖都比較容易推行。由此看來，病態社會中所公認，並且標榜「有效的信念、適當規範的共識」等說法，事實上，都可能是虛偽的、騙人的策略性誤導結果。因此，國營公司的勞資關係溝通模式，早應該透過資訊公開的組織文化來避免遭受有系統地扭曲並化解意識形態的偏見，以便持續進行完全自由的「理性溝通」行動，充分展現雙方進行集體協商的誠意。

3. 慎防「系統化地扭曲溝通」的意識形態偏見，增加理性實踐的困難度

鑑於無論進行任何溝通、協調、談判、對話，當事人除了必須自我誠實評估溝通的意願及行動之外，尤其對於何謂溝通？為何溝通？何時溝通？如何溝通等問題，均應不斷進行深入瞭解，便於有效因應。哈伯瑪斯認為，人類社會中的語言、非語言溝通行為已經發展成一種複雜多變、難以完全自主掌控的表達模式。任何衝突糾紛的發生、結束都與溝通行為的成效脫不了因果關係。放任溝通斷層惡化，小則造成人際或勞資關係的疏離；大則破壞國際關係而引發戰爭。未開發或開發中國家為了滿足愚民政策便於操控輿論的目的，就樂於偏好運用系統化扭曲溝通的策略與假溝通、假共識假信念的簡易手段。

由於真正的溝通共識必定容許當事人能夠在完全「自由同意」（free consent）的情境下，充分表達自己的看法，而不會擔心感受到非理性的多數暴力，或產生類似集體盲思」的負面壓力；不過，虛假形式的溝通共識在有系統地扭曲溝通的功能下，卻根本否定了獨立思考或自由同意的可能性，所以，參與「非理性」的假溝通行為既已不自覺地受到了「選擇性表達」的無形限制，當然會樂於創造此一互不信任、合理懷疑的假共識體系。誠如市場化的政商主流觀點，為了達到推動民營化政策的目的，混淆公民營事業功能實為誤導瀆

⁴ 指溝通行動理論中所強調的：如何使用語句溝通？如何預設溝通立場？如何適當表達溝通的規則等極為複雜的人性變數問題。

輿論監督的必要手段。

從溝通行動理論的觀點來看，激進式的民營化政策或造成勞資衝突關係的主要原因，多半由於當事人（或利害關係人）角色錯置並誤解了「基本國策」與「公共政策」孰者為重的普通常識。如以結果導向來論斷其溝通權責的歸屬問題：「勞三資七」則是較為客觀的說法（受僱勞方負 30% 被動溝通的責任，雇主資方應負 70% 積極溝通的主動責任）。縱使勞資雙方各自五五分帳，也難以擺脫孤掌難寧、雙方溝通不當的人為責任（黑卒，1998）。換句話說，有效的溝通亦即雙方溝通意願投入的總和。

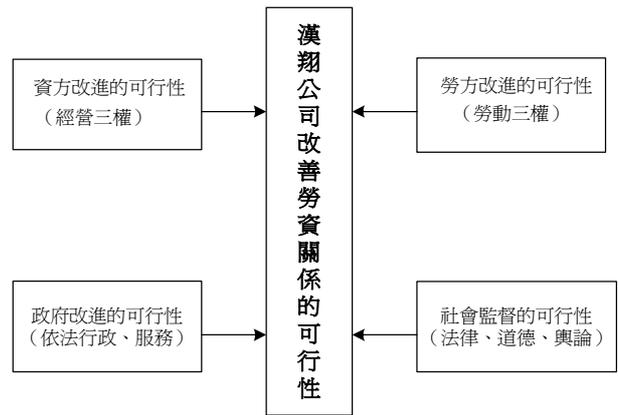


圖 2. 漢翔公司改善勞資關係的研究架構圖

三、研究架構與方法及限制

(一) 研究的架構

由於國營公司為模範事業必然受到政治、經濟、法律、社會的嚴肅的監督與管制，具備廣義「準公務員」身分的各級管理人員（政府雇主代理人）、純勞工（受僱人），兩地三方的勞資溝通障礙問題，自應以高於民營企業管制規格的公務員行政倫理，以及法治信任的社會基礎概念，來作為本文研究的核心基準，以便藉資向上探討，並連結涉及改善勞資關係的溝通障礙的相關制度、理論，以及向下連結與營運管理技法方面有關的實務問題。為此，本文乃循序以勞資意識的感性認識與實踐、勞資互動的理性認識與實踐、社會認識與實踐三階段做為研究前結構的循環系統社會反思，請參閱圖 1。

研究後架構則以漢翔公司改善勞資關係的可行性作為論述主軸，並且分別從資方改進的可行性（經營、管理、利潤分配權）、勞方改進的可行性（團結、協商、爭議權）、政府改進的可行性（行政服務、執法公信）、社會監督的可行性（立法、道德、輿論）等四個面向進行深入研究。請參閱圖 2。要言之，「誠實、信任」問題不但已經是化解溝通障礙的任何理論制度、管理技法所應具備的充分條件，更是改善勞資關係的必要條件。本研究的問題、資料、結論旨趣亦

在於此。

本研究架構與勞資問題、溝通障礙的連結或論述有關。鑑於國營事業勞資雙方關係如何改善，仍離不開以社會監督的社會基礎（包括公共秩序、善良風俗、國民道德、公民教育、法律、習慣、法理等與普遍認識），因此，文本乃預設閱聽人應已認識上述本國憲法、勞資關係等基本法律做為論述的前提。尤其，當事人對於法令規章的認識，以及信任半徑等兩項公民資產，誠為古今中外所力圖達成勞資（政）有效溝通，化解爭議問題的基本要件，捨此，信任半徑一旦萎縮，則勞資雙方的溝通困難程度必定增高，勞資關係獲得改善的可行性也相對降低。至於，國營漢翔國防科技公司如何受到國防自主、民營化政策等國家制度、學術理論的影響，而造成了勞資問題或溝通障礙？以及漢翔公司董事會、各級勞資會議等內部營運管理面向的探討細項內容，本文將分別在「四、個案研究與結果發現：勞資政三方改進的可行性」中，逐項進行論述。

(二) 研究的方法

本文係以「國防事業民營化」的結構性問題，導入社會學理論的歷史個案研究法概念，並且應用「行動研究」(action research) 與再次分析法、質性研究等方法做為探討主軸，以便嘗試從模範雇主事業的勞資關係背景現況，來深入探究國營公司內部的勞資政三方互動所難以迴避的責任問題。其次，作者也分別摘要比較了國內外不同的因應作法，重新思考國營漢翔公司在嚴峻的民營政策壓力之下，未來，勞資雙方究竟將如何運用勞資會議的溝通機制來改善既存的內在衝突與矛盾問題。

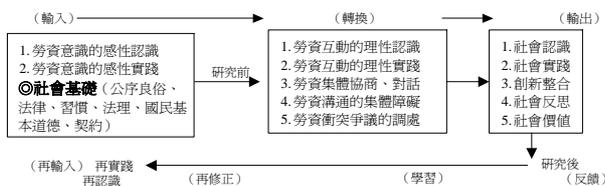


圖 1. 漢翔公司勞資關係的研究系統圖

(三) 研究的限制

受到單一理論應用的限制。社會學家有此一說：社會學理論並非全無個人偏好與價值判斷，況且社會學以人和社會作為研究對象，如應用主觀見解與價值判斷來論述，則在所難免，充其量，也只能儘可能不讓個人的觀點與價值判斷去掩蓋掉所謂的「客觀」經驗事實而已。因此，勞資衝突、鬥爭、競爭定義的價值判斷也就往往會因人而異。

受到公共政策無法偏離「憲法認同」問題的限制。我國〈憲法〉明定國營事業與民營企業乃各有所司，應依法和平共存，⁵但實務上，由於利害關係人受到國家認同、憲法認同的悖論影響，政府機關似乎樂於捨近求遠，長期套用英美國家的激進式變革作法，而不惜醜化（或分化）國營事業與公部門成員角色的內部矛盾，並忽略勞資關係惡化等社會問題，以便遂行此一原本與基本國策不無牴觸的民營化、私有化公共政策。

受到「經濟人」(economic man) 的假設與人為領域的限制。有關我國民營化、私有化政策問題的研究，以及勞資關係的論述不勝枚舉雖然百家爭鳴、仁智互見卻問題依舊，甚至出現每況愈下，益形惡化的窘狀。不容諱言，本文研究的主要限制有三：首先，由於本文並非針對「經濟人」的虛構邏輯合理性做為研究對象與假設前提，而是以具有超邏輯特性的「人」與法治概念（倫理道德規範、習俗）作為研究主體，因此，在預設閱聽人已認同本國相關基本法律的前提下，勢將難以全然排除對於上述法治概念不足，而產生的片面資訊扭曲、推論結果。換言之，倘若讀者對於「生存者症候群」、「插電心態」、等「社會反思」的概念欠缺體認，則本文研究的發現，即可能面臨非理性的誤解與質疑。其次，格於作者受到時間、能力及專業領域上的限制，除在我國漢翔公司的勞資關係實務、概念上進行重點論述之外，為減少篇幅，亦難以回應偏離主軸的多元化問題。再者，因為本文涉及「非經濟因素」的社會權監督問題意識，因此，閱聽人一旦疏於對於公共議題的在地化關懷；或者，仍對國營事業勞資衝突持續採取普遍「袖手旁觀」的集體冷漠態度，那麼，

本研究也極可能淪為主觀論述，而無法期待引起任何社會的反思與共鳴。

1. 次級資料的蒐集與解讀：二〇〇一年民營化研究深度訪談紀錄

誠如上述，強制推動民營化政策是造成勞資關係惡化的主要原因，所以，本文研究大體上採用了兩筆二手資料，一為二〇〇一年摘自拙作〈漢翔公司民營化問題研究〉論文中的深度訪談紀錄部分逐字稿；二為二〇〇三年由勞資雙方（經濟部、漢翔公司產業工會）各自進行的問卷調查結果，茲簡要說明如下：

- (1) 問題設定：回顧當年除了不定期深入公司基層，進行常態訪查，傾聽員工反映外，並先自受訪者的職務進行分類，隨機選定一、二級人事主管、資深管理師八人（主管各二人，員工四人），並針對民營化政策的議題，歸納為三個訪談重點（民營化前的勞資衝突責任歸屬、勞資雙方對民營化政策的看法、漢翔公司民營化的願景或困境）。
- (2) 訪談程序：先電話約定訪談時間後，針對受訪者的職務經驗、背景（主管二人已先後轉業離職），逐次個別進行開放、自主性的交互問答及研討，除需注意受訪者單位組織文化變動因素外，研究者亦盡可能以同理心觀點思考，並且用溫和、關懷、尊重個人隱私的態度聆聽，持續進行雙向溝通。本研究的訪談過程雖亦有受訪者以不同觀點的陳述而發生前後說法不一的矛盾，不過整體體來看，訪談的過程尚稱平和，參與投入的互動關係也還算良好。如表達內容稍長亦可另約時間繼續進行訪談。
- (3) 資料處理方法：編製本研究受訪者簡歷紀要（如表 2），並循序完成各階段工作項目。訪談中摘要筆記，訪談後後立即填寫簡要筆記，陸續彙整撰稿。

當年訪談內容多以漢翔公司當事人（利害關係人）為主要對象，以便蒐集利害關係人對民營化政策的看法，並且進行深入探討。本研究共訪談了二位主管、六位非主管人員，經訪談後已獲致共同看法，謹節錄上項二手資料的部分訪談內容如下：

1. 公營事業民營化是政治問題，其願景不樂觀，而且早有困境。

「『民營化』與『效率化』原本不同，否則應將所有績效不彰的政府機關、虧損的國營公司全部民營。反問政府

⁵ 私有化以民間持股並主導的「所有權」為主；民營化則多標榜委外管理的「經營權」而言。由於任何國家的公共政策都不能抵觸基本國策，因此，除了憲法第一百〇七條之外，我國的基本國策既然在憲法第一百四十四條中已經明文規定「公用事業及其他有獨佔性之企業以公營為原則。其經法律許可者，得由國民經營之」；憲法第一百四十五條更言明「國家對於私人財富及私營事業，認為有妨害國計民生之平衡發展者，應以法律限制之」。因此，除非完成修憲變更程序，否則，民營化或私有化政策，依法不得偏離憲法指導。

表 2. 漢翔公司員工意見研究受訪者簡歷紀要

編號	年齡	性別	職位	年資	負責業務	結果
S1	47	男	主管	5	政策督導	三訪
S2	43	男	主管	5	人事督導	二訪
S3	39	男	管理師	5	政策規劃	初訪
S4	38	女	管理師	5	人事服務	三訪
S5	48	男	管理師	5	人事管理	二訪
S6	32	男	管理師	5	人事管理	初訪
S7	32	女	管理員	5	政策執行	三訪
S8	39	男	工程師	5	政策規劃	二訪
S9	44	男	主管	5	人事督導	拒絕
S10	58	男	主管	5	政策督導	三訪未果

附註：受訪者原為國防事業員工，年資以十年至二十年以上者居多。自一九九六年七月一日改制國營公司後，依法被買斷服務年資，惟薪資多維持航發待遇標準，並以航發薪資轉換為漢翔職等。本表年資係採國營公司成立後起算。

對民營化後的失敗，又如何自圓其說？如果想把公司的組織功能衰退、沒效率的管理缺點，完全靠民營化手段來解決，公司就應該先弄清楚，到底爲了什麼目的才要民營。如果被迫民營，那就是政治問題，絕對不是經濟問題」(S3)。

「我看高層都在裝聾做啞，就是不願意承認，也沒有說實話。改制國營後，這兩年把公司整得一團糟，難到他們還會不知道？我就是不相信」(S5)。

「如果是爲了改善效率而民營，我看就不必了。因爲民營化只是股權的持股變化而已，這和員工與效率無關。我想這個假設前提非常重要。還不是老把戲？紙上談兵而已」(S5)。

「說穿了，這些都是政府搞出來的新花樣，拿國營事業來開刀而已。『公營事業民營化』的觀念都是出自英美國家，由政策來主導，本來就是具有高度政治性的公共議題。以我們台灣的水準來說，國情文化不同，就隨便套用外國人的東西，當然會出問題」(S1)。

2. 民營政策只是舊雇主轉嫁責任。

「公司改組、轉讓、法人變更行爲，都會發生『新、舊雇主』之間的權利、義務改變、移轉結果。公營事業的雇主如果經營不善，當然要承擔失敗的風險責任，但是移轉民營後，國營雇主的責任已經丟給了民營雇主來承受。『開放民營』，本來就是轉嫁營運責任的簡易方法。所以，只要想辦法搞定工會，就等於擺平了全部員工，可以達到和平釋股民營的門檻；到時候，生米煮成熟飯，

員工又能怎樣，反正，大部分有軍職背景的主管，民營後可以恢復領取軍職退伍『終身俸』的『雙薪保障』；再怎麼減薪也比國營划算，當然不會反對民營化。對他們來說，正好各取所需、公私兩便」(S4)。

3. 公司要民營化，雇主尤應遵守法律，以同理心來規畫，不該將員工視同棄婦，而過河拆橋。

「當年爲了學以致用，把青春完全賣給航發，算算也有二十幾年了。從前傻傻的，在軍方包辦、官大學問大的文化下，只曉得努力工作，又不懂什麼法律，就讓軍方一再隨便買斷了退休年資，連同改漢翔，少說也被國防部賣了三次。說老實話，不管是不是軍職出身，雖然也有些幹部對手下不錯，但是大部分的主管，能力差只會逢迎拍馬。上級也不會用人才，只愛用聽話的奴才，把公司弄成這樣，真可惜。這不無上下包庇之嫌。否則，爲何不按規定查辦或換人？『上樑不正，下樑歪』，這根本就像共犯結構。到今天，上面這些主管只顧自己升官發財，好處佔盡，根本沒有替我們這些老人設想。反正怎麼改，也不會影響到他們的利益，還想盡辦法進用新人，搞什麼臨時工、人力仲介？還不是希望我們自動走人，離開漢翔以後，只留他們免費繼續玩下去。……所以，我倒認爲，如果，公司就算真想要遣散掉資深員工也應該將心比心，把話說清楚，光明正大的，按照政府的法令程序來辦才對，那能像這次組織重建一樣，亂搞一通」(S7)。

4. 政務官並非唯利是從的企業雇主。受訪的高階主管抱怨：

「只要出了問題，上面也罵，員工也罵，反正裡外不是人。幹漢翔主管真要有忍耐的功夫才行。我們每天早出晚歸，假日辦公，不拿加班費，也為公司在拼。老百姓也許都知道，政務官員奉命制定推行政策，本來就應該為政治上的表現負責，完全由部會首長在立法院備詢即可。這與民營企業老闆，以「純營利」為目的生意人是完全不同的。如今，公營事業負責人除了忙著作生意之外，還要花時間精力應付政治活動，定期上立法院被立法委員考問，必須要為「市場的商業表現」來負責？這本來就很難讓沒有政務官身分的國營事業主管們信服（S1）。

「有心無力，政府的政策，上級再三交辦，想中年轉業，談何容易？家小要養。算了，只有認倒楣，聽命行事」（S1）。

5. 公司民營化願景浮誇不實，面臨困境有待全員突破。

受訪者一在認為公司民營化願景並不樂觀，已面臨「政策跳票」及大幅「裁員、減薪」壓力的困境。五年前全國大報的輿論曾有反對航發國營的決策，如今竟一語成讖。

「老字號的國營公司，受政策保護縱橫十餘年尚難順利民營，漢翔才三歲半，像是嬰兒學步，站都還站不穩，那有可能健步如飛，率先民營（S8）？」

「漢翔公司設置條例立法一讀七分鐘過關，左改右改，前後不一，審議過程草率至極。今年底想輕鬆民營？我看是凶多吉少」（S8）。

6. 對民營化政策的看法鄉愿，科技人力被迫閒置，爭議勢將難免。

「上有政策，下有對策。到時候如果強制依法民營，一定會造成「立即」裁員或減薪的危機，勞資爭議，勢難避免。若年底前完成修法程序，仍舊延緩民營，則屬政策三度跳票。國營漢翔公司就算延後民營，不過，其管理結構仍將被全體員工強烈要求人事改革，而形成公司內部的另類勞資對立局面」（S2）。

「真的很無奈！高層有高層的壓力。都還不是在為自己的利益做打算。有本事的，不在其位，沒機會。沒本事的，除了逢迎胡整外，偏偏肚子裡沒貨，根本就是亂來。（S7）。

「反正官大學問大，愛用只會聽話的手下。人在屋簷下，不能不低頭。工會軟弱的表現也實在令人失望」（S6）。

「強出頭，難保不被公司秋後算帳，換來以考績被整肅收場，搞掉自己的飯碗。何苦呢，乾脆靜觀其變，以『不變應萬變』（S3）。

八位主要受訪人員在經過深入的訪談、探討後，也都認為：戰爭時期沒有所謂的「民營化政策」，也不可能自廢武功，放棄對私有生產工具的公共管制。政府更不應該為了滿足本國企業個體利益，而讓渡人民生命財產、及公共安全的總體利益（統治權力）。訪談結果可歸納出造成漢翔公司勞資衝突問題的主要原因，請參閱表 3。

（四）二〇〇三年勞資雙方（經濟部、漢翔公司產業工會）進行的問卷調查結果

1. 經濟部、漢翔公司工會問卷調查

摘錄漢翔公司工會於二〇〇三年十月十五日對內公佈的電子郵件內容如下：

經濟部國營會於二〇〇三年七月七日至十日赴漢翔公司實地查證，並舉行公辦員工問卷調查結果：

「自成立漢翔公司多年來，外在經營環境歷經數次變化，內部管理作為雖持續推動改善，然公司經營管理績效卻一直未見起色，經濟部國營會遂不得不邀集專家學者，於九十二年七月七日至十日赴漢翔公司實地查證，並舉行公辦員工問卷調查，據國營會報告調查統計結果，發現：員工認為公司虧損之主要原因前三項，依序為：（1）航空工業不景氣；（2）高階主管管理不善；（3）經營策略錯誤。而且認為，公司目前亟待整頓的三個部

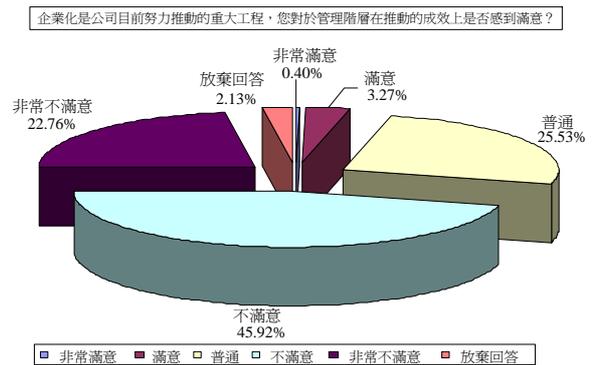
表 3. 漢翔公司發生勞資衝突的主要原因

訪談主題	總體結論
一、國防事業移轉民營的立法政策。	1. 航發中心改制國營，已經走向錯誤的第一步。
二、勞資雙方對經營（財產）權、勞動（工作）權的看法。	2. 民營化政策願景浮誇不實，其困境有待全員以「同理心」並凝聚共識後依權責分工突破，否則必定發生勞資重大衝突。
三、民營化政策與營運績效的權利義務關係。	3. 民營化政策成敗責任歸屬明確，資方應負主要責任，政府（原國營）雇主更責無旁貸。民營化政策可能換掉部分經營團隊成員，但也有可能新瓶舊酒，或越換越糟。所以民營化政策並非唯一的選擇。
四、國營公司發生勞資衝突，政府則無旁貸。	4. 對民營化政策的看法鄉愿，科技人力被迫閒置，勞資爭議勢將難免。

門，依序是：(1) 高階管理階層，佔 62.3%；(2) 管理部，佔 36%；(3) 飛機事業部，佔 22.9%。另外員工亦認為，公司業務量如無法迅速提昇，欲挽回營運頹勢，須立即採取的首要步驟，依序是(1) 給予政策性業務支援、補貼佔 38.9%；(2) 更換經營管理層佔 36%；(3) 強制裁減冗員、調整生產人力佔 28.6%。此項結果顯示公司經營績效不佳，除了環境因素需政府政策性支持外，員工普遍瞭解到主要原因，還是管理不善、策略錯誤，以致員工對於必須整頓、更換高階經營管理階層的感覺日益迫切。」

漢翔工會於九十二年九月四日針對「漢翔公司經營管理滿意度以及對未來董事長的徵才條件問卷調查」結果指出：「據前述回收的 2021 份問卷統計結果顯示：自漢翔公司成立至今，對於公司「企業化」重大工程，管理階層推動的成效，感到非常不滿意及不滿意的員工，佔總回收問卷數 68.68%；認為非常滿意及滿意的則只有 3.67%。對經營團隊的整體表現，感到非常不滿意及不滿意的員工，也高達 70.96%；認為非常滿意及滿意的也只有 2.58%。其他對於員工各方面意見採納執行程度的滿意度，統計結果趨勢類同。有關董事長公開徵才的資格條件方面，員工認為理想中的董事長，應該具備有的經驗背景，前三項依序是：國際航太專業經理人、企業管理專家學者、國內民間企業家，分別有 77.78%、54.23% 以及 47.84% 員工勾選；至於漢翔公司過去與現任的經理人、漢翔董事會過去與現任的董事、軍方退役將領等三項，則都約只有 100 位上下員工勾選。詢問員工期待公開徵選的董事長上任後，應該要有那些作為，則依序認為：向政府爭取軍用重大業務、調整不適任主管、向國際爭取民用長期訂單、改革不良企業文化等四項最為重要，分別有 85.55%、79.07%、73.08% 以及 70.31% 員工勾選，都佔回收問卷七成以上；至於選擇推動民營化的員工，則有 252 位員工勾選，只佔約一成的比例。」漢翔工會公開之不記名問卷調查結果，請參閱圖 3。

漢翔工會的結論：「證諸本會及主管機關（國營會）各項調查問卷統計結果大同小異。漢翔公司產業工會與漢翔公司全體員工體認到，自漢翔公司成立以來企業化進展有限，營運危機卻不斷浮現，主要關鍵還是在經營管理領導階層，故而建議：相關主管機關應考量妥擬徵才資格條件，慎選漢翔公司現階段亟需之合適領導人才。為追求長期生存與發展空間，應延攬國際航太專業長才及具經營管理能力人士，俾



資料來源：數字說明摘自漢翔公司產業工會 2003 年 10 月 5 日電子公佈欄。統計圖摘自 2003 年 10 月 7 日漢翔工會 2003 年第二次政策會議提報資料

圖 3. 漢翔工會公開之不記名問卷調查結果

能強化企業營運能力，以帶領漢翔面對未來的挑戰，則員工幸甚。」⁶

2. 綜合分析結果

據作者深入訪談結果，上列兩項問卷調查過程與結果等資訊，漢翔公司業管部門（資方）並未及時宣達，公司員工反而是經由漢翔公司產業工會或勞工董事主動公開發布才獲悉。從上述的問卷調查結果也可概略觀察出：漢翔公司勞資雙方對於法令規章，以及權利義務的認知標準並不一致：勞方大認為要求資方起碼要遵守〈勞動基準法〉等法令規章；但資方各級主管、專業人員顯然針對政府的若干宣示性或無刑罰的法令，則大多執行不力；資方管理職能與經營團隊的績效不佳而備受多數員工的普遍質疑。

再者，部分勞方專業人員、法定工會成員則雖有危機體認，卻也憚於職場現實壓力（例如怕遭秋後算帳、用考核績等來報復、被貼上標籤、列入黑名單等），或者因為角色扮演混淆、跨行誤導決策等問題，而加速了資方有權無責、賞罰不明的勞資關係惡化。訪談紀錄與兩項不記名問卷調查結果都顯示：經營權與勞動權之間的衝突關係確實和政府不當干預、公權力萎縮與執法不彰的原因有密切關連（董事會由官股主導，不但成為政策背書與轉嫁營運責任的工具，更不惜醜化國營事業員工，來換取淡化陳年管理積弊以求自保）。根據分析的結果，七成的回收問卷中有：

85.55% 員工認為應「向政府爭取軍用重大業務」。

79.07% 認為應該先「調整不適任主管」。

⁶ 據漢翔公司公會表示，上述調查分析結果，已經在 2003 年 9 月 22 日正式行文經濟部國營會等相關單位參考。

73.08% 認為應該「向國際爭取民用長期訂單」。

70.31% 「認為要改革不良企業文化」(只有 10% 的 252 位員工勾選「推動民營化」)。

由上項資料可以歸納出，漢翔公司的營運成敗主要因素有三：國家政策早已變相實質棄守國防科技公司（航太工業）；經營管理成員用人不當；組織管理紀律腐化。至於勞資關係的法定溝通機制「勞資會議」功能，因勞資雙方面臨角色轉換不易、重大決議未予執行、缺乏互信基礎等發展瓶頸，迄今尚無具體改善方案。此一結果，卻顯然與作者在二〇〇一年所完成的深度訪談結果大致相符。

四、個案研究與結果發現：勞資政三方改進的可行性

本章除選擇單一個案採行實務面向的細部剖析外，並參採國內外的勞資關係運作特性，與本國個案的問題焦點予以整合比較，藉資應用非線性思維的概念進行深入研究與發現。

(一) 個案分析

1. 漢翔公司背景簡介：國家的漢翔、全民的漢翔

國營漢翔航空工業股份有限公司（以下簡稱漢翔公司）隸屬經濟部，是我國依法成立的國防科技公司，其前身為國防部中山科學研究院航空工業發展中心（以下簡稱航發中心）。由於漢翔公司的國際通用英文名稱（Aerospace Industrial Development Corporation 簡稱 AIDC）、商標與航發中心完全相同，基礎設備能量也完全承自軍方，因此，瞭解漢翔公司之前，必須先體認航發中心的存廢歷史。

我國航空工業創自空軍一九四六年九月在首都南京成立的航空工業局，負責軍機的研發製造與生產任務。一九四九年奉令遷台，並於一九五四年七月精簡編制，改名為空軍技術局，擔任技術輔導及研究發展等工作。一九六九年三月奉令將技術局改編為航空工業發展中心，仍隸屬空軍總部，下設航空研究院與介壽一廠（飛機製造廠）；一九七三年及一九八〇年又先後成立介壽二廠（發動機製造廠）、介壽三廠（航電製造廠）。一九八三年一月，正式奉令改隸國防部中山科學研究。

航發中心時期除了與國外廠家合作生產 UH-1H 直昇機一百十八架、F-5E/F 噴射戰轟機三百零八架，以及 T-53 一百五十四具、TFE 731 一百五十具發動機之外，並自行研發製造了介壽號五十八架、中興號五十二架、自強號六十二架

等各型教練機。中美斷交後，由於對外採購高性能戰機困難，為了建購國防自主提昇空防戰力需求，乃於一九八一年五月自行研發新型戰機，與外商合作發展 TFE 1042 發動機，並在一九八八年十二月完成了首架國產 IDF 戰機（經國號）（呂昭隆，1994a；1994b）；依政府法律規定，航發中心與漢翔公司完全是國家的公有資產，例如，我國投入研發製造 IDF 戰機的單一項目的預算至少已有兩千億台幣以上。國內媒體當年曾報導，國防部參謀本部指出，IDF 戰機單價約十億台幣，原預訂二百五十架戰機的研發費用約五百億元，總價已高達兩千兩百億元以上，整體而言，架數愈多，單價愈低，因此，減產後的單價成本仍高。嗣因我國陸續向美國法國採售 F-16、幻象-2000 戰機，故由原 250 架縮減為一百三十架，⁷漢翔公司並在一九九九年已全部量產經國號移交我國空軍服役。在國防預算緊縮，早已預期軍方及民間訂單嚴重不足的惡劣情況下，一九九五年十一月總統依法公布了〈漢翔航空工業股份有限公司設置條例〉，主管機關則由原國防部改為經濟部，並且自一九九六年七月一日起改制為經濟部屬國營事業機構漢翔公司迄今。

IDF 戰機生產線關閉之後，漢翔公司誠如當年所預料，每年至少減少了一百五十億至一百八十億元業務（呂昭隆，1994a；1994b）。受到國際政治經濟、軍購外交的負面影響，適逢國際航太業衰退，商務訂單銳減，漢翔部分菁英迫於未來生計，不堪本國政策棄守與公司內部管理文化困擾等負面壓力（諸如縮編、減薪、裁員、優退、黑名單等疑慮），數十年國家耗費鉅資所培育的科技團隊成員，多因身心俱疲而逐漸流失潰散，殊為可惜。二〇〇二年十二月下旬媒體報導指出：約有二十名當年研發 IDF 戰機的工程師，已經透過人力仲介公司轉介到南韓參與研發韓國 T-50 金鷹式戰機並獲成功。兩國航太科技政策相互對照，一葉知秋，其來有自，實不容國人忽視。

2. 漢翔公司幾個較特殊的創舉

漢翔公司至少有下列十三項作法，在國內堪稱史無前

⁷ 查閱當年中科院因補稅案，引爆航發員工為爭取改制國營的年資結算金，而集體走上街頭抗爭的本國新聞資料後得知，一九九六年四月二十三日台灣《自立早報》的主標題確曾刊載「IDF 擬由一百三十架減產為六十架」的軍方內幕消息。內容略以：「空軍當局極可能會在重新評估其任務適應性及操作成本之後，做出減產 IDF 的數量的政策，由一百三十架的量產減為六十架以裝備一個作戰聯隊，並且將這筆預算轉為加速外購戰機零附件的戰備存量」。一般認為如無航發員工的集體抗爭與反彈，軍方極可能大幅減產 IDF 戰機的數量（陳東龍，1996）。其實美國政府為獲取軍售利益，始終鼓勵台灣花大錢向美國採購極為昂貴的軍備武器（孫中英，2003）。

例：

- 第一家依憲法規定，由國防與軍事單位移轉為國營經濟事業的國防科技公司。
- 第一家由國家以特別法成立，卻由經濟部主管的國防科技公司。
- 第一家由依法成立後，卻必須在三年半內完成民營化的國營公司。
- 第一家由依法營運三年半後，並明訂強制民營落日條款的國營公司。
- 第一家國內具有高科技整架軍機研發、製造能量的國營公司。
- 第一家國內主導航太工業發展的國營公司。
- 第一家國防航空工業非軍職員工赴立法院集體和平抗爭的國營公司。
- 第一家因航發員工權益而造成國家六次修憲後，行政院首度提出「憲法覆議案」。
- 第一家經過六次修憲後，首宗造成國家憲政危機的國營公司。
- 第一家違反法定民營化期限卻仍持續非法營運中的國營公司。
- 第一家由資方配合勞工全程建構並全力實質推動法定勞資會議制度的國營公司。
- 第一家由軍事單位轉型並先經法定勞資會議全面修刪審查通過，訂定「勞動契約」、「工作規則」的國營公司。
- 第一家國內軍火工業適用〈勞動基準法〉、〈工會法〉的國防科技公司。

3. 漢翔公司改善勞資關係的可行性研究：國內外的勞資關係法律（案）概況簡介

根據資料顯示，就連中國大陸政府當局與當地的學術研究都一再指出：有關國有企業私有化的政策，包括戰略性高科技產業主要是指航空航天、基礎電子、核工業等產業企業，都不應以追求利潤為主要目標，它的競爭不是企業與企業之間的競爭，而是國家與國家之間的競爭，所以，這類產業需要國家來建立和發展。至少，國有企業必須要完全取得絕對控制的地位（谷淑珍，2003）。

文明社會向來強調「民主法治」的國民道德，我國憲法、法律（含相關法規及命令）既然是人民言行必須遵守的最低標準，準此，本研究架構的對象係以「勞資政三方及社會知識分子均已充分瞭解上述相關法律的基本概念」作為假設前

提。其次，由於國營事業的官股董事形式上仍代表了資方雇主，所以實際上，漢翔公司的雇主代理人即為我國政府；此與民間企業的組織文化結構已經完全不同。除了針對漢翔公司改善勞資關係的可行性問題進行分析之外，本文已完成「國營事業、民營公司、漢翔公司虧損權責概念與勞資關係互動對照表」，以及「各國勞資關係法律（案）參考對照表」，請參閱表 4、5，並摘述如下。

誠如西方學者對於人文科技的反思，經濟政策應該用社會事實來解釋社會事實，不該將虛擬、偏誤的經濟人抽象概念假設無限上綱，或用簡單的邏輯分析來替代事實，涂爾幹（Durheim）認為（引自蔡文輝，2000），理解社會面向的勞動分工，實在如何協助整合社會，形成一股凝聚力，創造出一個大眾的依賴性，因此，包括勞動契約在內的任何「契約」（contract），只有在個人「自我利益」受到規範，並且符合社會整體利益（公序良俗）的概念，契約方屬有效（Swedberg, 2003）。當然，「政府失靈」（government failure）所引發的嚴重後果，其實遠甚於「市場失靈」（market failure）。

研究結果顯示，有關勞資溝通前後所強調的誠實、信任態度和社會習俗的重要性，並無國籍之分。誠如西方社會學家涂爾幹的分工理論概念，社會價值重於個人。由於社會事實的原因來自於社會，其描述雖然過於抽象卻可以透過法律、習慣、風俗來具體實踐；因此，包括勞資關係在內的社會分工過程與結果，不但可以產生高度的經濟效益，也同時會形成一種相互依賴的道德拘束力或道德良知，此一社會高度發展，自有助於維持、穩定秩序的功能。實際上，涂爾幹所主張的「社會連帶責任」（social solidarity）其「外在指標」（external index）即為社會所公認的法律、習俗（黃懿慈，2003）。再者，「法律總不外乎人情」，法律既是各國人民、組織成員言行的最低標準，所以，任何法令必須符合社會現實的需求方具有可行性（否則即屬惡法）；反之，則必定會發生社會不安的「病態」（pathological）分工現象。換句話說，任何人在「行使權利、履行義務」的同時，必須遵守法治社會的底限。航空（太）工業是國際性產業，他山之石，可以攻錯；為此，特摘要說明國內外勞資關係的運作概況如下。

（二）國外的勞資關係概況：立法從寬，執法從嚴？

1. 英國的勞資關係

歐洲戰爭期間英國曾陸續發生勞資重大衝突，危及其本國社會安全，為了妥善解決此一國內勞資糾紛，遂經一九一

表 4. 國營事業、民營公司、漢翔公司虧損權責概念與勞資關係互動對照表

區分	國營事業	民營公司	漢翔公司
政策責任 資方（政府）	1. 除中央政府外，以董事會成員（官股董事）、監察人為主。 2. 參酌公務員服務法、公司法、勞動基準法等相關法令。	1. 董事會董事、監察人、股東會成員。 2. 公司法等相關法令。	1. 除中央政府外，以董事會成員（官股董事）、監察人為主。 2. 參酌漢翔公司設置條例、公司法、公務員服務法、勞動基準法等法令。
專業責任 勞方（或資方代理人）	1. 委任經理人、或受僱為監督、管理、專業人員。 2. 參酌勞動基準法（工作規則）等相關法令。	同左。	1. 經理以下各級主管、專業試飛工程師或管理師；資深試飛工程師或管理師；主任工程師或管理師；工程師及管理師；顧問。 2. 勞動基準法（工作規則）等相關法令。
契約責任 勞方（各式契約）	1. 一般受雇勞工。 2. 參酌勞動基準法（工作規則）等相關法令。	同左。	1. 公司法之委任人員民法之委任契約、僱傭契約、承攬契約、勞動基準法之勞動契約（工作規則）等契約。 2. 勤務員；行政事務員；管理員；技術員；領班；雇員（勞動契約）。
營運特性	任務兼利潤導向（非純營利）。	利潤導向（純營利）。	任務兼利潤導向（準國防工業）。
法源依據	憲法（第 24、107 條 8 款、144 條）；憲法增修（第 3 條 3、4 項）；大法官解釋（第 270、351、428、494 號）；國營事業管理法（第 2、4、5、8、10、13、21、23、26、27、29、30、31、33、35、36、37 條）；公務人員服務法第 1、5、6、7、23、24 條）；公司法（第 8、31、33、34、128-1、193、202、208、218、211、218-1 條）；勞動基準法（第 2、84-1 條）；民法（第 148、184、188、531、532 條）；公營事業移轉民營條例第 1 條）等相關法律。	公司法（第 8、23、31、33、34、128-1、193、202、208、218、211、218-1 條）；、勞基法（第 2、84-1 條）；民法（第 148、184、531、532 條）等相關法律。	憲法（第 24、107 條 8 款、144 條）；憲法增修（第 3 條 3、4 項）；大法官解釋（第 270、351、428、494 號）；漢翔公司設置條例第 2、4、5、6、7、10 條）；國營事業管理法（第 2、4、5、8、10、13、21、26、27、29、30、31、33、35、36、37 條）；公務人員服務法第 1、5、6、7、23、24 條）；公司法（第 8、23、31、33、34、128-1、193、202、208、218、211、218-1 條）；勞動基準法（第 2、84-1 條）；民法（第 148、184、188、531、532 條）；公營事業移轉民營條例第 1 條）等相關法律。
虧損原因（係人為過失者）	按政策、專業、契約責任懲處、撤換失職人員，或比照機關裁撤或簡併（視同準關廠、破產）。	宣告重整、併購、分割、破產、關廠。	按政策、專業、契約責任懲處、撤換失職人員，或比照機關裁撤或簡併（視同準關廠、破產）。
其他	由效率化的準文官系統主導。	企業化的純營利組織。	由效率化的準軍售外交跨部會政治系統所主導。

備註：1. 〈漢翔公司人事管理準則〉規定主管職位為「監」；專業職位為「師」；基層職位為「員」。

2. 表列漢翔公司之「工程師」、「管理師」係指對其專業工作，負成敗責任者。

七年「英國勞資關係調整委員會」建議，在各行業中普遍設置「全國勞資會議」、「各區勞資會議」、「工廠勞資會議」，並且要求勞資雙方各自推選代表編組運作進行和平調處。由於當時的英國文官（公務員）也同樣與政府雇主發生內部糾紛，英國政府乃在一九一九年比照勞資關係調整委員會的架構，另行召開「政府及公務員公會代表大會」並決議組成「全國惠特利會議」、「各部惠特利會議」、「各區惠特利會議」，進而運用這種「職員代表制」（employees representation）來

協助人事機關解決公務員的待遇、工作權益等問題（張金鑑，1987）。

一般認為，英國「非隸屬關係」的職員代表制度、與勞資會議制度已然成為有效維護當事人工作權所建立的雙邊意見交流或集體協商對話機制。學者指出，如果正當運用此一制度，將可具體改善「勞資政」三角互動的緊張關係，除了能強化組織成員的向心力與忠誠度之外，亦可緩解內耗，相對提高公部門、私部門組織的對外競爭力。由於各國的勞

表 5. 國內外勞資關係法律（案）參考對照表

英 國	美 國	德 國	日 本	中 華 民 國
勞動者命令 1349	國家勞工關係法 1935	工廠委員會法案 1916	公共秩序維護法 1900	三民主義（憲法前言、國父遺教）1924
工會法 1871	全國勞資關係法 1935	團體協商法 1918	工廠工人條例 1903	工廠法 1929
行職業爭議法 1906	公平勞動基準法 1938	設置勞工法庭法案 1927	工廠法 1911	中華民國五五憲草 1936
公平報酬法 1970	勞資關係法 1947	煤礦鋼鐵工會之勞資協同	大選法 1925	勞資爭議處理法 1928
勞雇關係法 1971	工會管制法 1947	經營制度法案 1949	公共和平維護法 1925	工會法 1929
工會暨勞動關係法 1974	勞資報告及公開法 1959	工廠組織法案 1952	工會法 1945	團體協約法 1930
工作安全衛生法 1974	工會防貪法（藍頓）1959	新工廠組織法案 1972	勞動關係調整法 1946	公司法 1930
就業保護法（1975 擴大工會權利）	職場禁毒法 1988-1989	新人員代表法案 1974	國公營事業勞動關係法 1948	勞動檢查法 1931
種族關係法 1976	職場測謊法 1988-1989	2000 名以上員工的勞資協同經營制度法案 1978-1979	修訂工會法 1948	勞動契約法 1936
工資法 1986	關廠法 1988-1989	新工廠組織法案 1989	修正勞動關係調整法 1948	國營事業管理法 1939
	最低工資法 1988-1989		勞動基準法 1949	人民團體法 1942
	終止僱用法 1988-1989		修正三大勞動法案 1952	職工福利金條例 1943
	禁止就業歧視法 1991		賣春防止法 1957	中華民國憲法 1947
			最低工資法 1959	勞工保險條例 1958
			修正勞動基準法--縮短工時 1988	勞工安全衛生法 1974
			修正移民與難民認可法 1990	勞動基準法 1984
			育兒假法 1992	就業服務法 1992
			移民管制法--罰則 1997	職業訓練法 1993
			公平就業機會法--罰則 1997	漢翔航空工業股份有限公司設置條例 1995
				職業災害勞工保護法 2001
				兩性工作平等法 2002
				大量解僱勞工保護法 2003

備註：表內法律以本國為主，國外法律部分多參採巴摩、盧梭、蘭斯布雷與李（1999/2000）資料。

資會議（works councils）功能雖然大同小異，會議名稱卻呈多樣化（諸如工廠會議、勞資會議、勞資委員會、勞資關係委員會、工作諮詢會議、集體協商會議等），究其原因，不外乎國際間術語用法的偏好所導致。部分學者認為，雖然英國工黨重新執政，不過，處於雇主經營權優勢下的勞工組織成員，由於長期面臨工作不確定的威脅，英國對抗式工會下的勞資關係，勞方多半已在勞資會議中運用分配型協商的「防衛—排他策略」（defensive-particularistic strategy），來守護勞動者基本權益。另外，英國社會針對新興人力資源（HRM）的定義、勞資關係的包容性，也始終存有不同觀點（巴摩、盧梭、蘭斯布雷與李（1999/2000）），因此，雇主授權人力資源部門推動「HRM 個別化」，或「事業非工會化」的負面功能，則已引發英國各界許多正反兩極化的持續激辯，目前仍然具有高度的爭議性。

2. 美國的勞資關係

由於美國強調個人自由與資本主義，加上選舉普及化的

公共教育經驗，在沒有受到封建制度的階級意識環境下，美國的勞資關係與歐陸國家明顯不同。受到景氣循環的影響，雖然本國雇主向來反對「事業工會化」的主張，也像英國雇主一樣，意圖持續運用另類的「人力資源管理」方式，來逐步進行取代「工會化」的功能。其實，當年美國勞動運動之父薩姆爾·鞏伯（S. Gompers）（引自巴摩等人，1999/2000）認為「事有輕重緩急，凡事循序解決」的基本概念，早已成為目前美國勞工運動的指導原則。換言之，保護勞工薪資、縮減工時、改善勞動條件不但是工會的主要任務，更是美國工會不涉入資方經營管理決策的基本原則。因此，其國內勞資雙方雖然表面上公開對立、緊張，是典型的「對抗式」關係，並且像英國的勞資關係一樣，採行了分配型協商策略；不過，美國的工會組織卻向來寧可嚴守分際，如非必要，工會組織甚少介入資方的管理階層。勞資關係的對立緊張局面，並非無計可施。巴摩等人研究指出，德國勞資關係所特有的「共同決定制度」曾被美國試圖全盤套用而宣告失敗。

經過多年美國業界的實務演進後，目前美國所推動執行的「員工參與制度」，實際上即是參採德國共同決定制度的部分概念而來。此一觀點亦多為國內學者所認同，如吳家聲（1997）即有類似看法。

一般認為，由於團體協約向來是美國勞務契約的主要方式，所以，美國工會的「集體議價（協商）」策略長期以來早已提高了勞工族群較為公平的待遇。在非工會部門的雇主，則樂於運用「顧客導向」的人力資源管理作業系統來執行或者替代「準工會組織」的常態功能。再者，不容否認，受到全球化、自由化市場經濟的負面影響，資方利潤雖然高度成長，勞方所得卻必須伴隨實質薪資的下降，此一現象，也的確被視為美國勞資關係的一個重要潛伏性矛盾與危機。美國非工會成員包括了私部門的白領階級、電子業、小廠商、製造業的大量工人。由於美國是典型資本主義國家，所以政府本身即具有「超級大雇主」的曖昧身分，卻也不得不編列預算建構相關的社會福利（或保險、救助）資源，以便維護統治主權的穩定性，此即「公共責任」的社會需求基礎，因此，美國政府通常放任民間雇主為了追求「利潤最大化」，而採行「常態裁員解雇」的營運方式；譬如，一九九四年美國的多數大型公司，就算在獲利盈餘可觀的情況下，仍然進行了永久性裁員的決策。專家認為，此一顯然不利於勞工的資本主義營運方式，除非發生重大變故否則甚難改變。二〇〇三年七月間《新聞週刊》就曾經指出，美國加州居高不下的 6.7% 左右失業率，預估將再維持一年的原因之一竟是：企業儘管獲利改善，卻依然不願意再增加用人。所以，網絡泡沫時期所消失的工作機會也似乎永遠不會恢復（楊清順，2003）。

3. 德國的勞資關係

眾所週知，德國的勞工法體系尚稱完備，勞資關係也大多由法律明文規範。工會與雇主的直接間接談判的「雙元結構」的特性：在職場、工廠工會與雇主由「工廠委員會」與雇主進行的「法定協商」，以及整個產業與地方層次的企業雇主結盟時的「集體協定」。其次，為了平息「搭便車」的國內糾紛，一九六七年西德聯邦勞工法庭作出了從寬認定的廣義性判決：團體協約的適用，不再區分是否加入工會的勞工身份（巴摩等人，1999/2000）。勞資雙方所簽訂團體協約由於時間不同，略可分為：內容詳盡的長期「主體團體協約」（master agreement），以及只約定「勞動條件重點」的一年以下短期性「普通團體協約」（ordinary agreement）兩種。

一九一六年德國依法在戰爭期間的主要經濟產業內設置「工廠會議」（勞資會議）。一九二〇年制定工廠會議法（the Works Councils Act of 1920），言明成立工廠會議必要之義務。二戰後，德國勞資關係透過立法程序擴大了工廠會議的職權，一九七六年通過〈共同決定制度法案〉後，規定兩千名以上的有限責任公司，應由監督董事會建立制衡的對等協商制度，工廠會議遂逐漸轉型為一種有效相互制衡、對等的「共同決定制度」。德國的工廠會議不但擁有資訊、諮詢、勞資共同經營的實權，也有權決定人事甄選過程與職業訓練。倘若企業內部經營面對臨重大變故，則雇主與工廠會議應配合進行對等協商，如有可能損害勞工經濟利益時，更必須協商如何適當裁員與補償措施。

無論是否是工會會員，德國工廠會議的代表（委員）乃由全體員工選舉產生，並且會在法定的基礎上運作。所應注意者，工廠會議常自行直接掌管工會，或與工會幹事密切合作。譬如，工會幹事雖然經常參加工廠會議，並且定期在工廠會議中發言，然而，工廠會議與工會之間的溝通合作關係，則仍將視工會身分的多寡，而有所不同。其次，由於德國藍領與白領工人的利益需求程度有別，因此，在工廠會議的意見溝通過程，縱使的確能充分表達，卻難免會讓共同決策代表制引發：能否適當代表選區內不同員工的利益矛盾問題。工廠會議雖然不能發動罷工，卻可以在認定生效合約的權利未被資方履行時，有權起訴管理階層，不過，類似的案件往往都交由德國的仲裁法庭來審理。

德國的煤礦與鋼鐵業在一九五一年已經實施由工廠會議、工會任命的「勞工董事」制度。此一產業民主制度在一九七六年已經擴及至德國所有兩千名以上的規模化公司。除了德國煤礦與鋼鐵業外，每一公司都被要求至少要有一名勞工董事的席次，必須由高階行政人員來直接任命。這也足以說明，德國勞工董事的適任需求特性，仍有其專業性考量。不同於英美資本主義國家，德國政府並不以雇主自居，而是以公部門職權建構社會保險、救助等福利制度，進而「依法治國」，維護社會的安定秩序，因此，在改進勞資關係的策略上，主要還是以強化法律架構下的完善功能，來協助勞資雙方解決多元化的複雜問題，例如：〈德國工廠組織法〉則涵蓋了豐富的資訊、諮詢與勞資協同經營制度，而有助於強化雙方共識。不過，受到資本主義全球化的影響，本國勞工失業率長期偏高的種種社會現象，仍舊成為德國的高度敏感性政治問題，一般認為，或許這將更有賴於德國工廠會議的

常態溝通，以及協調合作的正面功能來有效因應。

4. 日本的勞資關係

二〇〇二年日本豐田式教育仍然造就了豐田汽車公司高獲利的奇蹟：盈餘遠遠超過了美國通用、福特、克萊斯勒三大汽車公司的利潤總和，這讓世人見證了日本正派經營的企業雇主，不惜投入鉅資從小培養受僱員工，高度重視勞資良性互動關係的遠見。日本豐田公司自設科技學院，多年來係採用「蘇格拉底式」教學法，每年招收約五十至七十名學員日後自願成為豐田員工的少年學生，平均每名學生豐田公司至少要須花費一七四〇〇元美金以上（黃懿慈，2003）。顯然，至少在歷經全球經濟衰退、汽車業競爭激烈的商場，豐田式「精鍊製造系統」的優質企業文化對於「日本第一」的歷史，似乎仍具有東山再起的潛力。

日本早年的罷工次數、失業率較低於西方國家的成效，與其強調「合作」的勞資關係實互為因果。據瞭解，促成日本勞資雙方合作的主要原因，卻是雇主基於社會保險的基本概念應用，樂於主動投入相當資金，來長期保障所屬員工的權益，進而正當換取了對方提供穩定可信的高品質勞務。研究指出，西方各國由於不擇手段推動自由市場資本主義，而逐漸面臨了衰退的終結危機經驗，英國及歐陸國家，遂發展並且整合出一套兼具歐洲人道關懷特質的在地化「社會市場經濟」(continental social market economy)，以及源自中國的「東亞孔子資本主義」(east asian Confucian capitalism) 特色的折衷型經濟制度（行政院勞委會，1992）。類似歐陸及英國的上述歷史發展經驗，其實，日本在西化運動後，也始終同樣保有了若干「本土化」的孔子資本主義特點。⁸這種獨特的本土型經濟，縱使歷經全球化的挫敗卻依舊讓日本的部分企業表現極為出色。眾所週知，勞資雙方的合作關係原本就得不來不易，也並非偶然。日本歷史的大化革新，事實上也是學習並且傳承中國儒家禮儀的唐化運動，對於日本民族而言，半部論語可以治天下，標榜「忠誠」的家族倫理，不但被廣為日本國民所接受，更成為日本國民營企業用以持續穩定勞資關係的法治社會典範。明治維新後，一八八〇年代日本政府將大批國有工廠轉賣給特定的家族，這批貴族遂逐漸成為掌控日本商業銀行的龐大商社集（財）團。一九四五年戰敗，美軍託管駐防日本，固然主導制定新憲明定自由結社、保障勞動三權的條文，試圖改變其本土化的傳統勞資關

係，不過，此一與歐美國家迥然有別的「混合型勞資關係」，卻仍舊保有了日本「大家長式」的家族型企業獨特傳統（巴摩等人，1999/2000）。在這種東方父兄、家族倫理的企業組織文化薰陶下，雇主與受雇者的互動基礎向來被認為是建立在：類似政府公職系統的「終身僱用制」（lifetime employment）或「年功薪酬制」（seniority based wages）所彰顯的「長期忠誠」及「經驗傳承」的人性價值之上。

傳統的日本公司雇主樂於先保障勞工的基本權益，然後再要求員工完全服從企業的家長式管理紀律，否則，會相對缺乏持續實施的可行性。勞資雙方也認同「命運共同體」的榮譽資產，所以，長期以來，受到勞資雙方弔詭的「協調合作」主流價值影響，以及犧牲小我，完成大我的導引，多數日本勞工為了追求團隊價值，降低公司營運成本，實務上多甘冒「過勞死」的風險而自願投入不當工時。日本的大型企業工會普遍採行了「員工強制入會條款」（union shop clause），新進勞工必然享有工會會員身分，（employees representation），學者認為，長期以來，部分日本勞工的「工會意識」，可能低於對「企業意識」的忠誠，果真如此，則將弱化日本工會組織的向心力。其實「豐田主義」是一套用來減低不確定性，而非增進適應性的系統（狄克森，1978/1989），因此日本企業各類白領、藍領、經理人員的薪距雖然受到相當限制，階級的矛盾卻遠比西方較為緩和，加上企業工會接受了雇主長期提供硬軟體資源，這對於原本緊張勞資關係的合作基礎，也將會產生某種程度的微妙助益。或許正因為如此，儘管國際詬議不斷，日本政府卻始終無意改變此一國內長期「濫用工時」、不當耗損勞動權及社會權的悲情傳統（丘昌泰，2000）。再者，日本僅管標榜勞資協調合作的命運共同體觀念，不過，由於民風崇尚武士道集體忠誠價值，為了避免工會組織被雇主收買利用，而成為變相打壓勞工的內鬥工具，對於勞資雙方角色扮演，以及勞資代表身分的轉換問題卻仍然十分重視。工會會員必須忠於工會，不得假藉工會組織的力量或名義來出賣自己勞工的權益。〈日本工會法〉第七條第三款即明文規規定：「雇主不得介入或支配工會組織之設立或運作，或予經費上之援助。但若經由勞資雙方之協議或交涉，便可允許勞工不損失工時，或工資或接受僱主福利金、救濟金或防災基金之援助，或接受僱主提供最小限度之工會事務所。」日本民間的實務觀點指出：

「對於一些工會幹部口口聲聲『為勞工』、『代表勞工』，

⁸ 本文認為東西方的文化各有所長，其實，東方儒家思想的文明仍有獨到之處，並且為西方文明所不及。

私下卻與雇主交往密切，以為自己將來鋪路，甚至在勞資進行交涉時將工會情報洩露給雇主，以便讓其事先擬好對策，這種犧牲勞工利益的勾當，一經發覺，僱主將難逃支配工會的不當勞動行為之嫌，而背地裡出賣工會的工會幹部，當然要遭受工會的開除處分」（中華民國勞資關係協進會，1993）。

由於勞資會議的常態正面功能，可以協助工會獲取重要的管理資訊，並且讓日本勞工透過勞資會議平台的「員工參與管理」經驗，來間接進行雙重監督或要求資方不斷提升經營權品質。此一企業工會與勞資會議的常態良性互動模式，最後，終將使勞工的權益獲得較為妥善的守護。我國學者指出，〈日本勞動基準法〉雖仿自歐美，立法內容嚴謹，不過，自一九四九年實施後，卻也不免為了要因應國內勞資關係良性互動的訴求，以及時空變遷等因素而不得不從善如流配合及時修訂，尤其，在立法初期，更是幾乎不惜年年修訂，直到一九八三年才逐漸穩定。根據資料顯示，自一九四九年起到一九九三年，四十四年間，〈日本勞動基準法〉至少已經修訂了十五次（鄧學良，1993）。事實上，東亞經濟風暴後的日本勞資會議也持續面臨：如何讓國內資本市場與勞動市場同時獲益的挑戰的困窘境。「自由化」雖然曾經被市場基本教義派認為是「民主制度」與「多元化混合型經濟」的共同發展指標，不過，「利潤最大化」被無限上綱後的結果，卻仍無法降低掠奪式經濟所造成的社會價值面臨解體風險。日本勞資雙方為求各自守住獲利底限，目前都樂見將勞資會議的常態法定功能，儘速回到雙方所認同的對話平台上，以便終止內耗，儘速進行雙向溝通。

（三）本國的勞資關係概況：立法從嚴，執法從寬？

我國自一九二〇年代即已參酌歐美日本等國的立法經驗，建構並著手推動「勞資合作」政策，其法源包括：〈國父遺教〉、〈中華民國憲法〉、〈工廠法〉、〈國營事業管理法〉、〈公司法〉、〈人民團體法〉、〈勞動契約法〉、〈勞動基準法〉、〈工會法〉、〈團體協約法〉、〈勞資爭議處理法〉等法令，譬如一九二四年的〈三民主義〉、國父遺教等與勞資協調合作有關的具體內容均已納入我國憲法條文。查閱我國一九二九年的〈工廠法〉與一九八四年的〈勞動基準法〉相關條文足以印證：對於勞資會議，政府早已「立法從嚴」規範勞資政三方成員應該如何依法實踐，但問題卻始終停滯在「制度因人而異」與「執法從寬」的人為破壞階段。

雖然我國勞資會議制度源自於〈工廠法〉、〈勞動基準

法〉，迄未完成單獨立法（如勞資協議法草案），不過，勞動基準法仍以公權力為後盾，意圖運用人為的力量來加速改革傳統勞資關係父權式的線性思考邏輯（例如：一體適用、限制臨時工與定期契約的定義、解僱原因法制化等）（呂榮海、俞惠君，1993）。因此，法定強制卻無罰則的宣示性條文，毋寧是信任勞資雙方已具備國民守法能力；事實上，勞資雙方一旦簽訂勞動契約後的權利義務，終將經由政府依法監督執法的成效來決定。本文認為，經濟利益雖與政治利益本質不同，然而，資方除甘冒風險創新外，營利基礎仍多在於能否降低有形的交易成本。Williamson 曾指出，交易成本起因於「不完全契約」（incomplete contracting）的概念（巴摩等人，1999/2000），因此，追求私利最大化的經營管理權如被資方濫用，通常會因為涉及違反勞動契約的具體法律責任，以及抽象的道義責任問題，而直接破壞勞資雙方的信任關係。

（四）研究的結果與發現

1. 信任半徑的需求共通性

本文認為，政府、雇主、勞工三者的權利、義務範疇雖然不同，但對於社會基礎或期待彼此誠信互動的底限需求，則完全相同。因此，雖然勞工靠純勞力維生，必須藉由勞動法來加以全面保護（朱家楨，2000），不過，三者行使權利、履行義務的場域，卻仍有相互重疊之處。請參閱並對照（圖2、圖4）。固然，民主法治強調多數決的制度設計，並可要求少數服從多數，但不容諱言，此一約定從俗、似是而非的說法，仍不無疑義，否則，所有爭議問題豈不早已透過民主表決的簡單模式完全解決？因此，是否先經多數尊重少數之後，再行要求少數服從多數的程序，才是問題徵結所在。再者，在多數不尊重少數的前提下，停止討論（阻絕溝通管道），「付諸表決」的作法，已經等同故意製造另一個爭議（衝突）的不定時炸彈，日後終將累積怨懟而引爆。本研究結果也發現，勞資會議所強調共識決的功能，其實與一般會議截然不同；為了避免製造「多數決」的反民主誘因，功能健全的勞資會議不但格外重視會前的溝通、協調作業更樂於充分討論而避免表決。畢竟，稱「多數」者，包括了過半多數、比較多數、限定多數、出（缺）席多數、相對多數、絕對多數等複雜樣態，事實上，多數的智慧與知識都極為不穩定，並且充滿了變數，所以，多數裁定規則也可能做為多種解釋的規則。海耶克（Hayek）甚至認為（引自毛壽龍，2001），標榜多數決策具有一種更高的超個人智慧，根本就

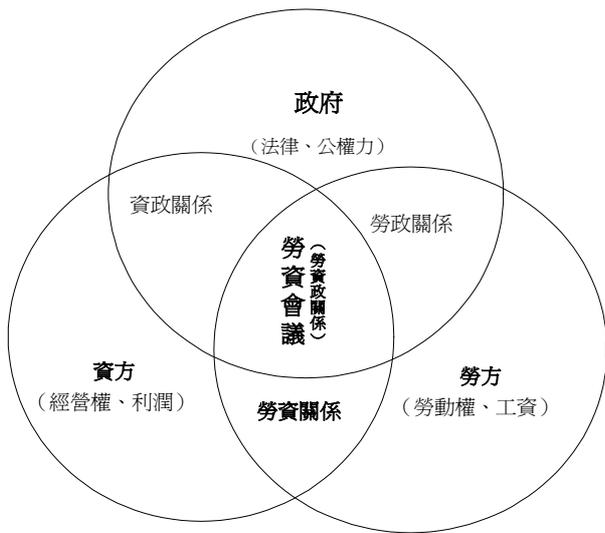


圖 4. 勞資政關係簡圖

毫無道理。準此，包括勞資政、產官學在內的任何團體組織爭議，甚至連經濟、政治、社會上的會議表決衝突、選舉投票，要快速解決（定）短期問題，「少數從多數」應該是簡易的方法；但要根本決問題，或者避免長期爭議，「多數先尊重少數」則是必要的過程，否則欠缺尊重少數的「多數暴力」數人頭民主形式，已然成為實質破壞集體互信基礎的主要原因。⁹

本研究認為，我國現行〈勞資會議實施辦法〉採行四分之三絕對多數決的規定，應為促進建構「共識決議事文化」概念（無異議通過）的行政指導，並非鼓勵以多數表決，替代尊重少數的工具理性反功能模式。¹⁰因此，勞資（政）雙方改善互動關係的要件，不但在於信任半徑的萎縮擴展與否，此一共識決議事文化，更是勞資雙方凝聚「共識決前」的持續溝通協調必要程序。如果從我國的重人情而輕法治的習俗來看，我國與其他代議民主國家類似，所以原憲法的總統選舉也是採行較為保守卻寧願相信制度的間接選舉概念。以此類推，無論如何，勞資集體溝通協商的有效行動還是必須要從相信「制度」或相信「人」的選項來自行決定。有關漢翔公司勞資雙方集體協商的操作（技術面）成效、研究發現等統計表資訊，請參閱文末「附錄」。

⁹ 本文認為，多數統治理論係假設正義在多數人一方，然而如遭濫用，則可能變成暴民（極端民粹）統治，如同法國大革命的雅各賓分子。其實，國內外學者亦曾指出，多數統治的民主可能退化為多數暴政（毛壽龍，2001；黃寶祚，1991）。

¹⁰ 從公共管理的目標反功能概念來看，工具的被濫用將會造成捨本逐末的反功能後果。

2. 國防公司勞資衝突的誘因：公私不分與權責混淆

必須先強調的是，公部門的法定人事考核獎懲工作與民營化政策無關，但國營事業縱使未必自負盈虧，也仍須依法從嚴辦理信賞必罰的常態「考核工作」。由於市場經濟重視價格與收入的短期獲利概念，部分歐美國家為賺取工資差價，提高獲利（對外則宣稱為提升經貿成長率、高生產力、高競爭力），多不惜推動長期普遍化的「失業恐懼感」勞動政策運作模式，此即俗稱「彈性剝削」（flexploitation）或類似變相勒索的新興壓榨概念（布赫迪厄，1998/2002）。其實，此一國營與民營並重、節制私人資本，發達國家資本的基本國策，明確駁斥了彈性剝削的概念，不但是我國一九二〇年代由孫文倡導民生主義所實踐的宏觀經濟思想，更是近代中國振興工業思想的總結（吳家聲，1997）。

其次，經濟理論、經濟主義者在評估包括勞資關係在內的公共政策成本時，往往誘導社會組織（如工會）去動員化、去責任化、去政治化，而鮮少考慮大眾生存需求所應關切的龐大社會隱藏成本問題，因此，一旦主事者能獲利，通常，在「政商合作」的民主包裝下，多年後將無人追究此一錯誤決策的重大人為疏失；罪魁禍首之所以能夠逍遙法外，未受應得懲罰，只因為善良的民眾不但被迫寬容，並且可能早已健忘。對照法國的經驗，國有（營）企業近年來也同樣遭受「企業離地化」的威脅，而讓法國勞工被迫陷入與國外廉價勞工反目爭食的困境。其實，民營化（或私有化）政策的遂行，毋寧是主張去法規化、去工會化、勞務商品化、解除管制訴求下的必然結果（黃程貫，1996）。不當推動民營化已經成為規畫減薪裁員的代名詞，並且視同模範雇主要求受僱者在不可預知的失業恐懼壓力下，接受自願配合降低勞動條件，或離職的政策性集體懲罰。布赫迪厄（Bourdieu）認為，私有化政策（即我國所誤稱的民營化）確實將會產生集體社會保險權益的喪失結果，而生存結構的破壞也相對造成了集體性的工作不穩定現象。這種彈性剝削政策所造成的當事人失業恐懼，不但直接影響家庭，更將間接危及了本國社會的安定（布赫迪厄，1998/2002；2001/2003）。其實，漢翔公司的勞資衝突背景頗與法國類似。換言之，造成國營公司勞資關係緊張相互猜忌的原因，仍與本國不當推動錯誤的公共政策有著密切關係。

國家公部門與私部門的組織、權利及義務原本各有不同的政府法令予以明確規範，至於二者存廢與否，亦早有法定的控管程序。主流民意、市場基本教義派、新自由主義者都

認為，公部門（尤其是國營事業），一旦虧損或無市場競爭力，就應該及速進行私有化、民營化；對於如何評估「經濟人」為追求利潤最大化所產生的「整體社會成本」—潛在交易成本等議題，則多避重就輕，置若罔聞。¹¹問題是，假設公部門機構虧損即要求依市場化標準被私有化、民營化，試問：確與公共責任（利益）無關的政府公部門長期鉅額舉債行為，或因轉投資、介入股市的虧損單位，是否更應該依法先行裁撤？抑或率先依〈政府採購法〉規定進行公部門完全私有化的民營外包？¹²依照我國〈憲法〉及〈漢翔公司設置條例〉第一條的規定，目前漢翔公司乃中央並立法執行的唯一國防科技公司，本文認為〈國營事業管理法〉既然要求國營公司肩負國家公共政策任務，充其量，只應依法從嚴考核國營公司「力求有盈虧」的準公務員行政績效，並且信賞必罰，卻根本不該發生所謂的「自負盈虧」荒謬問題。尤其值得國人醒覺的是：瑪啡式的軍購外交是否能夠確保台海「國家安全」？國防自主真的能以「自負盈虧」的市場化、民營化政策來決定？

3. 民營化的公共政策可否高於國防安全的基本國策？

公共政策不得與基本國策牴觸，國內外皆然，此乃現代國民的普通常識。公營事業原本與國計民生有關，尤其，國防安全為〈憲法〉基本國策首要，攸關公共利益至鉅，因此，國防事業確與一般公營事業的本質有別，一旦開放民營，勢必影響國家的整體安危；其次，政府依據〈憲法〉適度管制國營經濟事業，不但有助於穩定國民經濟的基本國策，更可防止財團無限上綱而侵害公眾利益。歷史經驗指出，早年歐亞國家之所以能夠發展經濟，實因計畫經濟的國營事業發揮了充分就業及社會安全功能進而降低了勞資對抗與衝突的誘因。其實，受到財政預算的排擠效應，「軍購外交」無疑斬斷了國防研發製造的血脈，也必定對台灣的國防工業、航太工業直接產生排擠效應，國營漢翔公司、中船公司則首當其衝。

市場經濟之父亞當·斯密（Adam Smith）認為（引自歐恩，1998/1999），國防總是政府首要責任，甚至也是政府何

以存在的主要原因。無論古今中外，「國防安全」所產生的功能，屬於公共財（public goods）的公共事務，具有無法由私部門替代的特性。事實上，沒有任何國家會將國防安全的公共責任以市場化、自由化的概念移轉給私部門。美國雖對外標榜全球化、自由化、市場化，但其國防工業的戰機等軍備武器外銷，仍然須要先獲得聯邦政府及國會的許可。漢翔公司少了本國軍方及政府的長期訂單，試問，此一別無分號的國防科技公司又將如何存活？

政府主導國防事業的窘境與實例：俘虜性組織操控勞資關係的代價？一九七〇年代，美國官方及學術界的研究已經明確指出：經濟管制政策導致利益團體成為既得利益者，管制機構反而成為被管制對象的俘虜（江岷欽等人，1997）；行政組織有時成為利益團體的守護神，而往往視同「俘虜性組織」（captive organization），此一反賓為主卻各取所需心照不宣的弔詭結構，即為俗稱的「俘虜理論」（Capture theory）。美國是全球公認的最大「軍事—工業複合體」（the military-industrial complex），美國國防部在武器研發製造的需求方面，相當依賴本國洛馬、麥道、波音等軍火廠商等利益團體的全力配合，否則必將危及整體國防安全或統治主權。任職於美國國防部的官員（尤其是行政首長），平時身居要職或為三軍領導者但多為形式上的虛位角色，實質上的績效與控制力量仍然必須仰賴本國軍火商及國防公司的積極合作。

資料顯示：這些高級官員一旦退休，多半即被延攬到國防工業中擔任相關職務，或者受聘為有給職的顧問。美國國會的委員會大多與利益團體有關，尤其是軍事委員會委員通常由與軍火商有密切關係的國會議員組成，這些委員因為受到國防部官員及軍火商的特殊報酬性關照，所以往往為其政策利益護航或技巧性配合。其實，美國政府與國會議員早已過分倚賴國防公司的觀點與影響力進而失去了應有立場，淪為利益團體的守護神並已引發輿論批判，前美國總統艾森豪會因此在其告別演說中沉重呼籲（江岷欽等人，1997）。¹³再

¹¹ 事實上，這種長期放任經濟掛帥的貧富兩極化現象，並非國家之福。對此，西方國家早已察覺將危及政府統治權的風險，而不得不進行修正。政府公部門機構必須嚴守「不與民爭利」的分際，以便「藏富於民」，發揮憲政政治的管制功能，此一攸關社會正義的重大公共責任實無可替代。

¹² 為參加世貿組織（WTO），我國政府採購法第七條第二項規定「本法所稱勞務，指專業服務、技術服務、資訊服務、研究發展、營運管理、維修、訓練、勞力及其他經主管機關認定之勞務。」適用範圍甚廣。

¹³ 近年的具體事證，諸如眾所周知的台灣民營中華航空公司對外採購民機案，美國及歐洲政界均公然透過非經濟手段介入民間商務合約。其他諸如：部分的美國國會議員常會透過政治行動委員會（the political action committees），廣泛受軍火公司的薪酬，因此，無形中早已成為在地選區軍火業及軍事單位的俘虜。譬如：早年美國加州參議員克蘭斯頓（Cranston），雖素以批判軍方政策著稱，但為了增加選區收入、就業機會，當年仍同意轟炸機的量產採購案。紐約長島眾議員的道尼（Downey）向以倡導武氣管制甚力的國會代言人，也同樣為了選區利益而為格魯曼公司政策著稱，但為了增加選區收入、就業機會，當年仍同意轟炸機的量產採購案。紐約長島眾議員的道尼向以倡導武器

者，以今年我國總統過境美國領取「國際人權獎」為例，此一獎項的贊助人「聯合防衛公司」竟是美國龐大軍工共生體系的總裁拉鮑，而美國在台協會主席夏馨的丈夫就是美國現任國防部長的特別助理（江岷欽等人）。這種微妙的共生體系是否能夠擺脫掉俘虜性組織的負面影響，實已頗耐人尋味。資本主義國家如美國的國營事業（尤其國防工業）雖然不多，但是政府依然樂於在幕後主導，譬如，二〇〇四年我國的總統選舉，執政黨候選人的政見仍主張以向美國大幅軍售做為換取美國不反對可能引發類似「準統獨」效應的三二〇台灣公投法碼，而迴避國防自主預算的排擠現實。

4. 官大學問大：將帥如能知人善用，軍方組織仍有轉型成功的機會

具有軍事訓練背景的領導者並非一無可取，如能發揮所長則仍有局部競爭優勢。從心理學的觀點來看，一位勝任的軍事領導者，必須正直而誠懇，才能鼓舞士氣。領導人不可欺騙部屬，並且應該使部屬們信賴他的誠信，身為領導者，不但對任務及部下都要忠誠可信，尤其要能夠以身作則（索羅斯，1998/1999）。

根據西方功能結構學帕森斯（Parsons）的見解（引自蔡文輝，2000），排除異己的「近親繁殖」用人策略必將造成組織功能的快速腐化，反之，則正面功能無往不利。軍事管理標榜高壓服從價值的任務型組織文化，原本無法與鼓勵創新價值的民營企業相提並論，故將「榮團會式」的一言堂文化稱之為三流的管理文化，並不為過。然而，經作者實際訪查結果，漢翔公司歷經八年來的勞資會議實施成效的確卓著，譬如：概略統計該公司本部在三年四個月期間內的〈勞資會議紀錄〉中合計一百七十八項的書面提案，勞資雙方主席與代表努力下，就連受到僵化意識型態限制的漢翔軍職背景資方代表也仍然能夠配合「共識決」作出了二百八十八項決議（其中一百七十三項決議並已如期結案）。至於勞資溝通因為在互信基礎不足的情況下，倘若類似專業人員兼具勞資顧問的諮詢能力，仍可協助雙方存異求同，達成局部協商成果。例如，漢翔公司內部勞資會議的年度檢討資料中，即可明顯看出勞資雙方及業管人員在操作面上所察覺的缺失。雙方在勞資會議中的議事操作專業這足以證實，只要勞資雙方共同努力，對等協商的產業民主成果，甚至可以超越國內所有民間企業的勞資會議績效（請參閱附錄）。有鑑於

此，本文乃大膽推論「事在人為」，問題重點根本不在於制度；因為，畢竟法令制度規章的存廢修刪既然由「人」來決定，其實說穿了，「人禍」才是造成勞資（政）衝突的問題主要誘因。

5. 「對抗式協商」與「夥伴式協商」的概念應用

大體而言，一九二〇、一九三〇年代的德國日本都曾經發生過勞資政三方人馬的嚴重對立與衝突。德國納粹黨與日本軍國主義者，當年也都採取了高壓政策來消滅自主性工會組織進而以懦夫（yellow）工會來操控。二戰後初期，兩國政府遂積極扶持本國工會組織，盡量改善勞資政的緊張關係。事實上，德國的社會市場經濟、日本的終生僱用制就是建構社會資本的重要基礎（周育仁、鄭又平，1998）。根據歷史經驗，一九九〇年代的法國已經不再樂於使用「資方」這個名詞，而喜歡用「國家生命力」；也常用「企業瘦身」來取代「解雇行為」。如果用運動來比方：就像「身體強健不能過胖」的漂亮理由。當一個企業要資遣兩千名員工，因為事不關己，大家會說那是某公司勇敢的社會計劃或斷尾求生的對策。當然減薪、裁員的理由還包括了一些似是而非的藉口：彈性化、靈活性、自由化、效率化、企業化等等。這些朗朗上口的字串，會讓我們輕易認為：新自由主義的觀念是放諸四海皆準、大勢所趨的解放思潮（吳家聲，1997）。回顧歐美、東亞國家的勞資關係發展及變遷，由於多年來處於民營外包政策及資本主義全球化時尚的內外夾殺的負面影響下，勞資政三方極易發生衝突事件；各國為因應實際需求，個自選擇剛性的對立、對抗式協商，或柔性的對等、夥伴式協商制度，誠乃意料中事。

眾所周知，受到資本主義全球化的負面影響，歐美東亞國家的就業市場早就動盪不安。除了少數人外，我們可以很清楚感受到：今天的工作到處都不穩定；這不只在企業私部門，就連政府公部門也一樣紛擾不斷。包括工商文化產業在內，有越來越多的短期、代理性質的臨時性工作人力，正在持續替代著長期穩定的工作職位。生存的結構性改變已經包括了時間結構的被剝奪、人際關係的惡化，然後伴隨時間與空間結構的被拆解。事實上，「工作不穩定」對於當事人的傷害極為深遠，影響至鉅（吳家聲，1997）；安居樂業既然遙不可及，未來生活又變得極不穩定，職司公平正義的政府豈能苛求當事人配合失業，自生自滅？這種因為擔心失業的生活恐懼風潮而迫使「工作權」質變為「生存權」造成集體失業的政策性懲罰結果，很容易快速催化勞資政三方產生矛

管制基力的國會代言人，也同樣為了選區利益而為格魯曼公司的軍機訂單全力護航代言。

盾與衝突而陷入信任危機。由於國營事業的工會組織遠比民營事業龐大，因此，勞資雙方發生衝突對立、對抗，或進行「對話」的機會也遠非民間企業所可比擬。事實上，無論國內外，本國勞資關係的持續惡化除了必然會衍生非經濟因素的政治與社會問題之外，個別當事人或團體之間如何運用誠信協商的實踐智慧來主動化解由於溝通不足、資訊不對稱所誘發的衝突僵局，應該是能否改造局部內耗困境的成敗關鍵。

大致上來說，各國的協商模式可分為「對抗式」與「夥伴式」兩種；前者以又稱「分配型協商」，後者通稱為「整合型協商」。研究指出：勞資雙方一旦全面採用分權化、個別單一性的「分配型」對抗協商模式，固然易於達成企業短期目的，不過勞資糾紛白熱化後，企業與政府所支付的整體社會成本卻會因此增高，這對於國內消費市場的長期發展而言，顯然不利；反之，運用集權化、強調多元化人文價值的「整合型」夥伴協商模式，總體社會成本的支出較低，並且可以持續化解長期性的勞資問題也有助於提升本國消費市場的購買力；相對地，除了官方必須要先建立法治公信之外，此前企業與工會的內部組織更要釐清權責，發揮雙向溝通的「橋樑功能」，以便讓勞資雙方樂於遵守契約與法治規範。目前國際勞資互動關係的運作模式特性概況，請參閱表6。

(五) 本國的勞資夥伴關係從未具體實現

1. 勞資會議：貴在實踐如何「建立互信關係」的過程而非衡量「議事效率」的結果。

現代「勞資關係」(labor-management relations)強調合作互惠，又稱勞工管理關係，因此與封建時期所標榜的「主僕關係」截然不同，¹⁴事實上，一種均衡合宜的勞資關係，通常因為原本傾斜的主僕關係發生衝突，再經由持續不斷整合過程之後才得以建構此一互信基礎。其次，根據研究結果，西方所稱的良好勞資關係即是記取並且融合傳統「勞工管理」(labor-management)、「僱傭管理」(employment management)的歷史經驗教訓所轉變而來。人性化的「同理心關懷」被認為是改善勞資關係的基本條件，從理論及實務上的長期觀察結果，類似上述「勞資會議」的對等溝通平台運作，諸如「職員代表制」(employees representation)、「勞

資關係委員制」都已經成為國內外公民營企業，甚至政府部門對於「勞資合作理論」的具體實踐。準此，無論剛性的工會法人協商，或柔性的一般勞資會議，都是促進勞資合作關係的良性機制；尤其，勞資會議的和平功能不但是工會組織與企業組織之間的溝通橋樑，如果運用得宜，更可以成為雙方彼此有效整合內部人(物)力資源，提高公司法人對外競爭力的工具。

2. 產業民主有其必要條件，得來不易。

「產業民主」(Industrial democracy)與「實業民主」、「工業民主」定義相同；我國早年《國父遺教》之實業計劃亦即工業計劃。此一類似西方國家企業內部的工業合作、勞資合作的夥伴關係、勞資會議等「產業民主」的概念，在我國始終停留在理論實驗階段從未被全面具體有效實踐。然而，歷史也證明極端的社會主義國家固然曾以「工人當家」掀起勞資鬥爭，而造就了共黨集團、納粹第三帝國，其實德國能夠率先發展出勞資合作的「夥伴關係模式」並非偶然，一八八〇年代德國俾斯麥首相持續管制私人資本擴張，並且有效推行保護工人階級的勞工福利制度已被公認的確有助於減少勞資衝突的發生。然而，除了德國、奧地利經驗之外，其他的國家也有在地化的勞資合作制度(譬如一九一〇年代的英國)。事實上，西方的經濟學理早已指出，非理性的勞資對抗與階級鬥爭無助於整體國力的提昇，反而，工業社會中的勞資合作關係卻被公認具有關鍵性的影響。回顧歷史經驗，經濟循環的蕭條與恐慌雖然不能避免，卻可以從勞資雙方共體時艱的「夥伴合作關係」來有效改善。

(六) 勞資會議功能的特性發現

1. 無罰則的「公法」行政指導過度介入了「私法」勞動契約領域。

鑑於〈勞動基準法〉係特別立法規範資方行為的法律，內容包括了刑事責任與行政罰則，因此屬於兼具公法本質的私法體系而不同於純私法自治領域的〈民法〉契約概念。按〈民法〉僱傭、委任、承攬等勞務契約，因無上下、主從關係亦無刑責，所以雙方地位尚稱平等，但〈勞動基準法〉所指的勞動契約，雇主除了享有「指揮、監督」的專屬經營(管理)權之外，受僱員工縱已遵守勞務契約、或資方片面訂定的〈工作規則〉，除非資方誠信履行契約責任，避免不當損害勞工權益，否則實務上勞工仍係處於相對的不利地位而將難以有效維護其勞動權。為了衡平勞資雙方契約發生類似

¹⁴ 僕人與奴隸、奴才的意涵指涉不同(宜先排除標籤化的意識型態)。縱使在封建時期的「不對等」主僕關係，也可能因為雙方是否缺乏互信，而有「忠僕捨命護主」、「惡奴欺主」的兩極結果。

表 6. 國際勞資互動關係的運作模式

國 別	模 式	特 性
英國 美國 加拿大 澳大利亞 (美洲、澳洲國家)	對抗式(分配式)協商	1. 「勞資政」分離自主的三角對抗關係：弱勢的工會(勞工意見分化)；弱勢的雇主組織(資方協會利益分散)；政黨導向(官方公信力不一)。 2. 因應技術變革問題的能力不足。 3. 集體協商的空間較小。 4. 企業內部組織功能的彈性小。 5. 資方掌控資訊。 6. 集體協商採行地方分權式。 7. 市場化機制為主。 8. 勞工組織左右橫向水平發展。 9. 企業組織與外部組織關係疏離(政企分離)。 10. 多採單一雇主協商方式。
德國 挪威 瑞典 (北歐國家)	伙伴式(整合式)協商	1. 「勞資政」三方互動的三角對抗關係：強勢的工會(勞工意見單純化)；強勢的雇主組織(資方協會利益鄉相同)；產官學一體導向(官方具備公信力)。 2. 有因應技術變革問題的能力。 3. 集體協商的空間較寬廣。 4. 企業內部組織功能的彈性大。 5. 勞資雙方分享資訊。 6. 集體協商採行中央集權式。 7. 採行官方法治導向的自由市場經濟制度。 8. 勞工組織上下縱向垂直發展。 9. 企業組織與外部組織關係密切(政企互動)。 10. 多採雇主集體協商方式。
日本	混合式協商(但較偏向對抗式協商)	1. 在地化的企業組織文化。 2. 大家長式管理的特殊勞資關係。 3. 參採東亞孔子資本主義，並保有不同程度的東方儒家思想的倫理價值。 4. 具有殖民歷史經驗的社會權需求。
台灣 菲律賓 南韓 新加坡 香港	混合式協商(但較偏向對抗式協商)	1. 參採東亞孔子資本主義，並保有不同程度的東方儒家思想的倫理價值(菲律賓除外)。 2. 具有殖民歷史經驗的社會權需求。

附註：本表部分觀點係參採巴摩、盧梭、蘭斯布雷與李(1999/2000)資料。

「情事變更」，¹⁵對勞方顯失公平的脫法結果，〈勞動基準法〉等法律也同時要求：勞動契約如果在違約救濟程序期間，雙方仍應回歸私法自治的「對等協商」法理與習慣，減少默許放任一方的權利濫用行為。然而，過度依賴法律成文的規範卻可能已經忽略了法理、習慣的常態的誠信溝通意願。

2. 勞資會議是和平協商的「溝通橋樑」。

非機密資訊的不公開(切割或壟斷)足以削弱勞資雙方的互信基礎，¹⁶逐漸讓勞資關係飽受類似「不對稱威脅」(rethinking asymmetric threats)的負面影響，此一由權利濫

¹⁵ 我國〈民法〉第二百二十七之二條已言明：「契約成立後，情事變更，非當時所得預料，而依其原有效果顯失公平者，當事人得聲請法院增、減其給付或變更其他原有之效果。前項規定，於非因契約所發生之債，準用之。」〈民法〉第七十四條亦規定「法律行為，係乘他人之急迫、輕率或無經驗，使其為財產上之給付。」

¹⁶ 我國〈民法〉第二百二十七之二條已言明：「契約成立後，情事變更，非當時所得預料，而依其原有效果顯失公平者，當事人得聲請法院增、減其給付或變更其他原有之效果。前項規定，於非因契約所發生之債，準用之。」〈民法〉第七十四條亦規定「法律行為，係乘他人之急迫、輕率或無經驗，使其為財產上之給付或為給付之約定，依當時情形顯失公平者，法院得因利害關係人之聲請，撤銷其法律行為或減輕其給付。前項聲請，應於法律行為後一年內為之。」

用所建構的「資訊不對稱」(asymmetric information)黑箱作業文化，也是勞動契約面臨非必要的違約徵兆。資訊化社會顯然是一個不平等社會，不過，此一不平等較少源自於相對高階職業結構，而是來自與由勞動力有關的排斥和歧視。

¹⁷國內外理論多公認，由於勞動契約的勞雇雙方原本具有「不利於勞工」的指揮、監督、「不對等」主從(僕)隸屬關係，此與民法僱傭、承攬委任等契約的對等地位有別；故在未偏離「公序良俗」前提下，如基於憲法規範以及「私法自治」考量，勞資雙方可否自行約定「平等互惠」之違約救濟程序，以及整合性條款？國內外學者多認為，政府的公法權力實不宜無端介入。然則經由實務面觀察結果得知，倘若國家放任私人資本無限擴張，並且坐視憲法財產權凌駕於工作權、生存權之上後，將可能演變成結構性的集體社會與政治問題，進而危及國家社會的安全與穩定性，故參酌憲法原理，¹⁸為保障公共利益而依據憲法第一百五十四條「勞資協調合作原則」，經由政府依〈勞動基準法〉、〈勞資會議實施辦法〉等公法授權或行政指導，來適當限制雇主濫用自由權利，即有其必要性及正當性。然而，私法經濟的勞雇雙方代表人一旦缺乏「共同參與、勞資合作」的誠實意願，或寧可捨棄約訂救濟程序，以及和平協商的整合性條款，則上述宣示性的公法「行政指導」，勢將流於形式而毫無實質意義。

3. 勞資代表的權利、義務混淆，角色轉換不易，調適困難。

公營事業的「準勞資關係」形式，實際上仍為單一的「勞政實質關係」。鑑於專業經理人並非自行出資的股東，總經理(或公司成員兼官股董事者)，實際上仍為全民出資(稅收預算)並經國會監督，再由政府派員所委任代理全民經營的「純公務員」或「準勞工」，故總經理實則兼具「首席」準勞工的曖昧本質，真正的官股股東、幕後金主，其實正是全國的納稅人民，或經由直選產生的國庫監督者、準監察人--立法委員。也正因為如此，國營公司的總經理或各級專業經理人，縱使以雇主代理人自居，卻必須同時面對：如何先與民營公司的純股東角色釐清權責？如何避免觸犯業務過失，負起「善良管理人」的責任？如何在取得「準勞工」諒

解的情況下執行指揮監督權利？換言之，受任人(總經理)為滿足委任人(董事會)需求，如何在追求利潤最大化並不損及勞工合法權益的條件下來執行經營三權，通常就會成為勞資方代表們面臨角色選擇與轉換的棘手問題。

4. 勞方角色自我混淆，將視同資方臥底。

形式上，無論有無工會組織，勞資會議代表因勞方代表係由全員推選產生，至少在會議中似與雇主指派產生的資方代表並沒有上下隸屬的主僕關係。尤其，工會乃法定非營利法人，雙方代表的發言地位本應「對等尊重」，不過，資方代表均為公司或部門高階主管，握有經營管理、決定員工勞動條件或考核、聘解勞工的實權，這對勞方(工會)代表而言，雖依法授權，據實維護勞方合法利益但在勞資會議上，資方代表仍是居高權重的管轄，如涉及資方責任時，勞方代表為了避免「會後」資方秋後算帳、公報私仇，又豈敢與對手「稱兄道弟」，渴望資方在夥伴關係的互信基礎上讓步或期待管理者公正行使其法定職權？因此，除非勞方代表甘願淪為資方遂行變相侵害勞動權的背書工具(引自布赫迪厄，1998/2002)，否則，在資方經營三權獨大的情況下，將因為勞方缺乏工會爭議權的「武裝和平」支持而會讓勞資代表的角色苟安於現狀，根本難以進行角色自我轉換。回顧自〈工廠法〉年代的「工廠會議」起，兼任勞方代表的員工如果未配合資方代表的觀點或「依法」為勞工權益據理力爭，通常就必定會被資方貼上標籤或用「平時考核欠佳」等手段來進行秋後算帳，¹⁹以便資方操控勞資會議的目的。

5. 勞資會議職能萎縮，將視同片面背書工具。

根據作者實際訪察結果，如同國內其他公民企業的通病，漢翔公司部分法定非會員(具主管身分的資方代表)為了避免損及個人既得利益，也經常會把勞資會議當作「轉嫁責任」的舞台，或者視之為替資方集體背書的有利工具，偃如行政會議的延伸。回顧漢翔公司七年來推動、執行勞資會議的漫常過程，可以清楚發現，部分勞資代表仍舊難以完全忘情於職場「主管與部屬」的上下隸屬關係，動輒以官僚議事效率作為衡量標準，而將勞資會議的「友誼特性」本質扭曲或污名化。最常見者，資方代表多樂於接受勞方代表在會中，仍以「某某主管」的會外稱呼。

由於部分白領工人(如〈勞動基準法〉的經營、管理人

¹⁷ (勞動基準法)第八十三條略以「為協調勞資關係、促進勞資合作、提高工作效率」時，三十人以上的公司應該舉辦勞資會議。如勞資雙方以「三選二」的標準來誠實評估會議成效，則頗為具體可行。

¹⁸ 請參閱我國憲法第二十二條(人民其他權利之保障):「凡人民之其他自由及權利，不妨害社會秩序、公共利益者，均受憲法之保障」。憲法第二十三條(人民自由權利之限制):「以上各條列舉之自由權利，除為防止妨礙他人自由、避免緊急危難、維持社會秩序或增進公共利益所必要者外，不得以法律限制之。」

¹⁹ 例如，遭到資方主管運用職權對「配合度差」的特定員(勞)工實施類似警告、調職、利益交換、考核獎懲、黑名單列管等的不利待遇，來瓦解勞方組織的代言功能。

員、專業人員)經常排除自己的「法定勞工(含非工會會員)」身分,而慣以「雇主代理人」,或勞工貴族自居,因此仍有勞工代表多因角色混淆,爲了交換個人利益,而不惜甘願被資方人員所運用,反倒成爲資方打壓勞工的背書工具。此外,諸如放任法定「禁止加入工會」的特定人員公然「違法」加入工會(形同勞資雙方的臥底線民)等令人啼笑皆非的種種作法,在國內似乎早已司空見慣。²⁰如以漢翔公司民營化問題爲例:一般認爲,勞資雙方所遵循的〈勞動基準法〉,被〈公營事業移轉民營條例〉以經營權優位的現實而同意排除服務年資、工作權等條文基本保障,已屬勞動條件重大變更,原本對勞工極爲不利,除非雇主逕行與工會法人協商,否則,內部若未經勞資會議完善的溝通程序,當然就更容易引發勞資雙方的重大衝突。本文認爲,公司勞資會議制度所提供的常態溝通橋樑功能,正可以彌補上項法律之不足,而有助於雙方透過存異求同的集體協商程序來化解衝突。

6. 勞資會議的夥伴關係文化,本爲推行產業民主機制的基礎。

由於國內〈工會法〉仍採涉及違憲的「強制入會」保護模式,除了資方特定人員外,全體職工均爲「法定」的工會會員,此與國外的勞動組織結構似乎完全不同。²¹基於工會法人仍與企業營利法人榮辱與共,因此我國「勞資一體,唇亡齒寒」的簡單道理應屬明確可信。工會勞方代表不大可能以破壞企業法人利益來獲益;此一勞資會議雙方代表的「無給、兼職」志工服務關係,似可比擬爲企業共同體的「榮譽準股東」身分。本研究認爲理論上,公(商)務上的夥伴關係一如業務上的朋友關係;二者之間其實並無尊卑、大小、上下之分,更無指揮系統的主僕之別,此與董事關係、股東關係、朋友關係、夫妻關係、情侶關係的法理幾乎完全相同。然而,無論國內工廠會議或勞資會議的代表成員,均屬於企

業內部「非強制性」的雙方集體協商、諮詢、溝通機制,此一擁有自願、柔性、和平優越本質的勞資協商制度,卻必須建立在勞資代表「彼此信賴」的朋友(夥伴)關係之上,然而,不容諱言,除非組織文化已經具備了「轉型」條件,職場所常見的「形式對等、實質傾斜」的主僕關係,否則也的確會使得雙方難以自我明快轉換而將發生「調適不良、水土不服」的窘狀,若此,雙方平起平坐的「夥伴關係」勢將難以被樂觀期待。

五、社會監督的可行性：本國個案的社會反思

我國的勞資關係則可從雇主(管理者)與勞工(工會)兩種不同的角色來明確定位;前者,如爲國營事業,則政府代表資方雇主;其次,依現行「強制入會」的法令,「法定會員」顯已包括所有勞工在內。依法,工會組織等同勞工組織,工會亦即勞工之代名詞(尤其是國營事業)。要言之,目前勞資雙方如何評估召開勞資會議的時機、成效,通常可以運用我國現行〈勞動基準法〉第八十三條的「三選二原則」來自行認定。

(一) 本國個案的社會反思

1. 民營化與我國工會組織的勞資互動背景

我國政府遷台後,因應動員戡亂需求自一九五三年起,即將台礦、台泥、台農、台紙四大公營事業斷然移轉民營。爲了降低國營員工的抗爭阻力與疑懼,政府在戒嚴時期仍積極輔導公營事業勞工籌組工會。一九七一年我國退出了聯合國,失去國際法所公認的國家主權資格。以往此一高度政治意義的對話管道,遂由政府大力協助國內工會組織取得國際勞工組織會籍,以便運用工會參與時機,儘可能避免在國際舞台上消失,並利用非官方的國際組織管道,持續進行政治性交流活動。

姑不論《國父遺教》制憲的立國精神如何,多年來,我國的工會組織不但要在私企業領域範疇去執行「公共領域」所關切的基本人權議題,實際上,工會也無奈地承擔了若干弔詭的政策使命。戒嚴時期,台灣工會組織多爲政治動員的工具並無任何自主性可言。一九八四年我國爲因應對美貿易順差壓力,被迫制定〈勞動基準法〉,爲因應〈勞動基準法〉層出不窮的勞資爭議問題,政府乃從善如流參採勞工組織意見於一九八七年成立行政院勞工委員會至今。不過,此一〈憲法〉明文記載的「勞資協調合作」的社會安全(權)基本國策,卻在一九九九年因爲國民黨政府參照體制外「國發會共

²⁰ 對於「公司營利法人」與「工會非營利法人」而言,此一角色錯置的後果,即可能產生組織成員所必須面臨的「忠誠度、誠實信用」的公正考驗,與潛藏危機。

²¹ 惡法亦法。法律行違反強制或禁止之規定者無效。依據〈中華民國憲法〉規定:我國統一解釋法律的政府主管機關爲司法院,故法律是否違憲,應由司法院(大法官)負責。現行〈工會法〉強制入會條文雖疑涉違憲,卻迄未宣告違憲,或完成修法程序;其次,〈工會法〉似非國內法中唯一「強制入會」的法律,因此,除非司法院統一解釋〈工會法〉強制入會條文定義,或宣告〈工會法〉該條文違憲,否則,除司法院以外任何機關、團體、個人(無論是否爲「法定會員」、「法定非會員」),如在〈工會法〉強制入會條文未修正前拒絕遵循,則顯係「選擇性守法」心態,通常可能被認定爲一典型的目無法紀行爲,縱無罰則,或其觸法者雖情有可原,亦將因「於法無據」而仍不無「公然」實質違法之虞。

識」，全力推動〈公營事業民營化政策〉而備受質疑；原為執行國家勞工政策模範的國公營事業勞工，因持續面臨勞動條件的重大變故（減薪、裁員、中年失業）衝擊，工會組織與資方雇主的勞資關係，遂加速惡化而每況愈下。至於缺乏具體保障的民間工會與臨時性勞工組織，由於受到政府經濟掛帥的負面影響，數十年來，始終處於先天不濟，後天失調窘境的勞資關係，不但樂於「重資輕勞」向雇主傾斜，法定保障的基本勞動權利更早已經被快速邊緣化。

2. 台灣國營事業的經濟任務特性

研究結果顯示，國內外的公營事業要退出市場前最大的政策執行障礙，仍不外：將如何替這群「準公務員」的員工先解決出路（生存）問題。依法國營公司雇主原本就應該承擔這項契約責任，然而，數十年來，政府既未建構出可行的社會安全保障制度，又運用軍購外交及勞務採購等不當方式，排擠掉本應用於國防自主研發的「燃眉」預算，才導致目前國防公司原本緊張的勞資關係，由於被迫民營（等同減薪裁員）而雪上加霜，陷入困境。其實，國內外經濟憲法向以市場經濟、計劃經濟為分配正義的主體，前者標榜「與民爭利」，創新私人資本，後者則貴在「藏富於民」，發達國家資本。雙軌營運的目的、權責體制顯然有別，二者相輔相成，實不可偏廢，古今中外皆然。譬如，中國大陸的勞資關係除了政治面向尚無國家、憲法認同的困擾外，改革開放的市場經濟也同樣正面臨潛在的公共（勞動）政策瓶頸問題（王建鈞，2003）。譬如，俄羅斯國營事業的私有（民營）化進程顯示，快速推動並不能保證成功；尤其，在大型國營事業私有化之前，本應落實完善的監管框架與鞏固的制度，並且具備中小企業競爭的實務經驗才行（王建鈞，2003），否則，國營事業私有化後，斷無生機可言。基於上述公共財事務，攸關國家公共安全等重大理由，故本文乃推論：政府強制推動國防事業民營化政策，才是造成漢翔公司勞資關係普遍緊張的主要原因。

3. 推動不當民營化政策，無助於改善勞資關係

西方學者普遍認為，受到世界體系核心國家的霸權影響，競逐近利的政府新政核心大多偏好推動兩項政策控制：通貨膨脹，包括大幅刪減預算，緊縮信用及貨幣供應，並且壓低勞工實質工資。全力推動私有化（或類似我國的民營化），尤其樂於把最有利可圖的賺錢公司提供給外資競標。²²

各國市場具有非道德本質，它根本沒有力量確保社會秩序的公平正義；其實，集體倫理的「公共財」也只能夠透過政治手段來有效提供並且加以維護（索羅斯，1998/1999）。參考國內外經驗，如未經妥善安置、誠信溝通，國營事業員工必定是民營化政策下的唯一直接受害者，勞資關係不但會格外敏感緊張，更容易引發集體衝突（爭議）。雖然民營化與私有化的定義完全不同，我國實務界卻似乎早已經混淆使用成習。前者以民間持股完全掌控經營權為特徵，後者則強調所有權完全為民間持股。我國的民營化由於官股向來實質主導民間企業董事會或積極介入投資營利，這種「與民爭利」的官方行為，已然形同變相破壞市場機制；故有人指出在官方持股的情況下，我國的民營化，實際上是為了逃避國會監督所進行的「去國有化」公有民營，此舉亦屬違反〈公營事業移轉民營條例〉第一條宗旨的「非法民營模式」（假民營）。

其次，由於國際政治情勢演變，各國政府部門與市場二者之間的官商互動關係日趨頻繁、複雜，進而產生「政治」與「經濟」問題始終無法完全區隔的認知爭議。冷戰結束後，一九七〇、一九八〇年代英美國家配合全球經貿自由化政策，在意識形態上，回復傳統市場經濟、公共選擇理論，全面展開對政府公部門科層（官僚）體制的無情批判與鞭撻，主張公部門棄守指令式的經濟管制，開放外來市場完全競爭，以便達到公共利益（服務）企業化（私有化）、民營化目的。不過，至今，政府公部門及民間私部門仍然無法令人相信：如何在各國的勞動力價格、產品外在性環境成本（externality）公平基準上，可以一方面遵守「自由貿易原則」及「環境保護原則」，另一方面又能夠有效解決陳年的國際勞動人權、環境的保護問題？一九九六年十二月二十三至二十八日台灣召開了體制外的「國家發展會議」，固然將民營化列為經濟發展的議題營造出民營化共識的表象，但在模範雇主（政府官股）球員兼裁判，卻未善盡督導職責協助雙方進行誠信溝通的情形下，勞資關係仍在持續惡化中。

再者，原本與國營事業不同的是，由於民營公司標榜結果導向，只強調價格與收入的短期獲利，所以為了達到經濟高成長率、高生產力、高競爭力的目的，乃不惜推動以長期

對此深感憂心。曼威·柯司特（M. Castells）在其著作中亦有類似的持平論述（索羅斯，1999；科斯特，1998；Manuel，1996）。據瞭解，我國目前所推動的民營化政策，由於立法政府持有官股主導董事會，且有「特別股」（俗稱黃金股）干預市場機制，並非純粹的法定私有或民營結構，因此被詬議為假民營化、假私有化。中外學者對於全球化市場化資本主義的浮濫擴張，褒貶不一，往往偏於本國利益優先的觀點而採行兩手策略。

²² 對於市場基本教義派論者的批判固然仁智互見，卻早已引發現代知識分子的反思。例如，國際金融抄手美國喬治·索羅斯（G. Soros）即

普遍化的「失業恐懼感」作為主軸的新興宰制模式。一般經濟理論與經濟主義者在評估任何公共政策的成本時(包括民營化、私有化、勞資關係政策在內)，向來樂於操弄民粹並導引社會組織(如工會)去動員化、去責任化、去政治化，而從不去考慮大眾生存需求所應關切的社會隱藏成本問題。只要主事者能獲利，在「政商合作」、事緩則圓的民粹包裝下，多年後，將不會有人追究當年主導或參與此一錯誤政策的失敗責任；罪魁禍首之所以未受到應得懲罰，只因為民眾早已經忘得一乾二淨！對照法國的經驗，國有(營)企業目前也同樣受到「企業離地化」的威脅，而讓法國勞工不得不身處與國外廉價勞工爭食就業大餅的困境。

4. 國營事業的勞資關係惡化，政府責無旁貸

如同歷史經驗的場景：當經濟環境與市場發生變化，政府、資本家、勞工三方都會在不同的層次上採取不同策略，來加以因應，尤其，這些策略彼此的相互影響，必然成為聘僱兩造的勞資關係變化動主因。不過，雖然勞資合作得來不易，也有賓主易位的集權化高度風險(黃越欽，1992)。然而資本家(雇主)卻總是對於形塑勞資關係扮演著相當主動的角色(布赫迪厄，2001/2003)。國內外的研究結果顯示：軍購外交與各國之間的國防工業發展，確有密不可分之關係。國際軍火市場由賣方獨占的弔詭優勢，無疑是核心國家所主控的長期性軍備競賽策略。實際上，美國右翼霸權主義者所操控的軍工共生體系，完全是以製造戰爭和販賣武器為專業導向。一九七九年四月十日美國政府依據〈美國憲法〉制定〈台灣關係法〉成為美國的國內法之後，我國的國防自主、航太產業幾乎已確定完全受制於美國。²³況且在美國利益優先的前提下，如果以類似邊陲、附庸國地位的台灣勞工失業、國防安全的風險所必然伴隨的勞資權益損害代價，來換取美國軍火工業的繁榮與美國勞工的充分就業，即為理所當然。

經由我國政府特別立法：²⁴並將具有國防工業特性的漢翔航空工業公司，打算強制在一九九九年十二月三十日前移轉民營的指標性政策，已因偏離社會現實而宣告失敗。一般認為，這種被批判「以政治手段解決經濟問題」的立法強制

民營政策，不但粗糙並且與職司民意監督的國會議員的專業問政品質有關，然而，行政主管機關的政策評估、立法過程中未與勞資雙方進行充分溝通，並且一再樂於套用新自由主義思維推動公部門私有化、組織縮編等激進改革，其成效與可行性自不無問題。由於「減薪、裁員」向來就是國內外夕陽產業短期獲利的簡易手段，受到財政預算的排擠效應，「軍購外交」對台灣國防工業、航太政策所產生的破壞性，勢必造成勞資關係的緊張—國營漢翔公司、中船公司則首當其衝。依法，政府在漢翔公司勞資雙方面臨上述窘狀的漫長期間，顯然忽略了法定勞資會議的溝通協調功能；各目的事業主管機關則對於勞資關係的惡化，也始終迴避公務人員的行政倫理，更未善盡「模範雇主」的社會責任，勞資衝突乃難免一觸即發。部分當代美國經濟學家已將政治、經濟正義所建構的社會正義，視同本世紀新金融時代的核心價值。西方正義論觀點確實可行，因為，在道德判斷差異原則下，除非能改善貧弱階級的處境，否則，不能接受任何容許不平等的規則遂行。道德風險固然無所不在，但是全力維護本國社會公平正義卻是每一個民主國家政府的主要責任。譬如美國為了儘可能讓人民免於失業的恐懼，已在七十年前就將生計保險納入福利政策法案。一九三七年，美國聯邦政府經由最高法院裁定，羅斯福總統所推動的社會安全制度法案合憲(Shiller, 2003)，此與二戰後，美國勞資衝突的高度緊張關係緩解乃不無助益。

六、結論(檢討與建議)

不同於其他法律關係，勞資關係是在利益對立的內外現實環境逐漸發展而來。勞動法不但以保護勞工為目的，也是經由憲法授權進行勞動立法及法律解釋的原則。合宜可行的勞資關係應該具備勞資雙方信守勞動契約的基本條件勞方必須履行「忠實義務」資方則更應該將心比心，善盡「照顧義務」(歐恩，1998/1999)。這種既對立又共利的勞資關係，雖然恩怨情仇，令人愛憎兩難卻已然豐富了勞動法的自治法源(成之約、莊美娟，1999)。漢翔公司勞資關係的互動實與國家的政治互為因果。法國思想家 Bourdieu 於 1998 年指出(布赫迪厄，2001/2003)，國家過去一直就是自由化經濟政策的始作俑者與全球化政策的護盤者，它不但造成了國家財政窘困，且因文過飾非，作繭自縛，而讓法國領導人與大多數的國民們陷入了模糊泥沼；尤其每逢選舉，民眾往往只能注意到檯面上的跳樑小丑在媒體頭版或選舉的口水戰中

²³ 查閱〈美國台灣關係法〉段 2:(b) 美國的政策是(1) 保持並增進美國人民和台灣人民之間(等同和中國大陸，及西太平洋地區人民之間)的廣泛、密切、和友好的商業、文化、和其他關係；(2) 宣示在這地區的和平和與穩定，合乎美國在政治、安全、和經濟的利益，也為國際關切所在。

²⁴ 〈漢翔航空工業股份有限公司設置條例〉第十條已有明文規定。

相互叫囂的場景，結果卻相對移轉了社會弱勢民眾走上街頭請願抗議的真正目標。

具有公部門本質的國營事業勞資關係遠較民間企業更為複雜。國營公司雖然針對政府能否依法行政維護公平正義；社會輿論能否信守法治勇於批判的長遠企盼，固緩不濟急，然而，漢翔公司的勞資雙方卻可自行捐棄成見，隨時主動進行個別或集體性的溝通與協商。人類當然是需要被同類關懷的群居動物，為了趨吉避凶，勞資雙方理應體認唇亡齒寒的「命運共同體」生存結構並非一蹴可及。受到內外部環境影響，勞資關係固多衝突與緊張，然而，其形式卻多為「感情重於理智」（非理性的道德訴求，往往會高過理性思辯），雙方也只有透過相互學習寬容與退讓的妥協藝術才可望化解疑忌而盡釋前嫌。本文認為，管理者與員工若能運用人本的同理心把「己所欲，施於人」的道德良知化為具體行動，就必定會有助於勞資關係的改善，因此雙方平時應蒐集完整資訊，盡可能「毋意、毋必、毋固、毋我」，減少意識形態上的偏見，並且持續溝通，國內外勞資命運亦實繫於此。除了經由「團體協商」及「勞資會議」，坦誠解決問題外，「資方」尤宜在管理、領導學（leadership）方面多加講求，庶幾使「勞資關係」益形融洽（張肖松，1987）。

勞資關係的對立共利的良性互動基礎，在於雙方認同勞資倫理所規範的「勞資一體」和「契約貴在信任」的合作關係（路君約，1987）。本文認為，漢翔公司的半軍事組織管理文化背景固然不利調適轉型，但是，在研究過程中也發現，如果漢翔公司雇主（資方）能夠因勢利導、主動進行誠信溝通，或將非機密資訊完全公開，持續推動執行勞資會議的轉型學習經驗，則對於如何有效改善公司內部勞資衝突緊張關係的期待，仍深具可行性。持平而論，造成國營漢翔公司勞資關係的長期衝突，其實與政府能否依法辦事、恪遵憲政國策，以及社會輿論監督是否信守法治民主有直接關聯。微觀言之，雇主與管理者以及工會和勞工實則為決定勞資關係成敗的關鍵。換句話說，徒具勞資會議形式或「角色定位混淆」的勞資會議議事文化都足以成為弱削弱企業內部競爭力的破壞工具。因此，選舉、指派勞資雙方代表的過程，以及代表的適任條件與否，都會對勞資互動的對話窗口實施成效發生決定性的影響力。按照我國現行法令規定，勞資會議成員編組部分：資方代表由公司雇主指派，並且由工會辦理選舉（無工會者，由公司協助辦理勞工直接選舉）。產生勞方代表召開勞資會議的目的則有三：協調勞資關係、促進勞

資合作、提高工作效率。從廣義的法律觀點來說，「指派」雖有上下指揮監督的「勞務契約」特性，但也兼具相互信任的「委任」本質。而「選舉行為」則可視同多數「委任與否」的決定；換句話說，雇主與工會會員類似「委任人」，受指派主管與參選代表即等同「受任人」，因此，雇主指派與勞工票選勞資代表，可理解為一種「準無償委任」的雙務契約行為，任何指派前的遊說推薦，以及選舉前的登記參選政見、拜票活動，都屬於〈民法〉進行「要約」的意思表示。「指派核定」或「當選生效」則為雙方受任人承諾（同意）接受並履行該無償委任契約的開始。有關勞資關係衝突問題、因應對策、勞資政社會與各方責任如何分擔，請參閱表7。

誠如部分國內學者所主張，廣義的「交涉」包括「協商」在內，而狹義的交涉專指協商的上層概念，故「集體協商」須先進行其他勞動條件的交涉後，方構成「集體交涉」的整體概念，因此，個別協商為集體協商之基礎。我國有關集體協商制度的現行法令，係以〈勞動基準法〉第83條所訂〈勞資會議實施辦法〉為主。其次，在我國〈勞資協議法草案〉未立法並公布實施前，目前法定強制召開勞資會議卻視同無罰則的「進行政指導」位階，雖待立法改善，然而，此一企業內部常態柔性的集體協商制度，其潛在功能對於企業的重要影響仍不可忽視。其實：

「勞資會議並非談判，亦無談判法定籌碼，勞方應注意進退分際。」再者，「勞資會議將使更多人愛惜企業，資方應多給自己一些機會。」（鄧學良，1993）

漢翔公司的資方當然受到職業軍人服從導向的訓練背景影響，除了當事人學習轉型意願之外，如何協助科技軍官在退伍後，能及時轉任為「準公務員」的國營事業經理人（或各級主管）將是一項涉及意識形態變革的長期溝通過程。純軍事單位本以軍令如山，執行力佳著稱，但航發中心既非國軍戰鬥部隊，卻長期被資深科技軍官所主導，因此，標榜軍事服從的組織文化早已根深蒂固，此亦為轉型甚為不易的主要源由。本文認為，勞資代表在溝通協商的過程中，必須持續自我轉換角色的定位，便於信守〈勞資會議實施辦法〉第八條第二項的禁令，²⁵尤其要體認「多數尊重少數」凝聚存

²⁵ 實務上，無論工廠會議或勞資會議的勞方代表角色錯亂問題情形嚴重。資方代表通常為達目的，不惜濫用職權進行「脫法式」的秋後算帳（例如，平時考核採雙重標準），變相要脅勞方代表或工會代表配合資方需求，否則結果多對勞方代表不利為此，現行〈勞資會議實施辦法〉第八條第二項乃明文規定「代表履行行使管理權之一級業務行

表 7. 勞資關係衝突問題、因應對策、勞資政社會各方責任分擔對照表

勞資衝突問題	因應對策摘要	責任歸屬順序
漢翔公司推行勞資會議的限制？	1. 兼職勞資代表的適任要件與該企業組織文化有關。 2. 慎防勞資會議的和平本質功能容易被污名化。 3. 確認法定勞資會議制度的核心價值。	1 資方 2 勞方 3 政府 4 社會
勞資會議成員的基本權益受損？	1. 加強全員法治教育，持續管制勞資會議提案、決議的執行成效。 2. 董事會應確實善盡職責。 3. 導入「法人治理」模式，並建構由董事長直接參與「勞資會議」。 4. 依法保障勞工代表合法權益。	1 政府 2 資方 3 勞方 4 社會
半軍事組織文化不利於勞資雙方角色的轉型？	1. 勞資代表明確轉換角色，信守〈勞資會議實施辦法〉第 8 條第 2 項禁令 2. 全面公開勞資會議相關資訊，並開放列席旁聽觀摩。 3. 勞資會議的議事功能應以發揮集體協商共識為主。	1 資方 2 勞方 3 政府 4 社會
工會（勞方）代表配合執行公共領域的任務？	1. 公司各級主管、工會代表必須不斷共同學習本國憲法等基本法令概念。 2. 國營事業的工會與雇主組織應嚴守分際，各自向法人負責。	1 勞方 2 資方 3 政府 4 社會

異求同的共識決過程，避免採行浮濫表決，²⁶否則，勞資協調合作關係必將形同具文。

誠如曼威·柯斯特（1996）引述漢彌爾頓及比加特（Hamilton and Biggart）1988 年的觀點，東亞經濟組織文化各有本土差異；台灣地區的父權線性式邏輯組織文化，顯然與日本的共同體邏輯、韓國的父權一元式邏輯不同，這種標榜父權至上的線性思考模式，固有其特點，不過，卻也增加了建構勞資對等夥伴關係的困難度。安·瑪利·吉勒馬（A. M. Guillemard）1993 年的研究結果則認為：貪圖短期利益的政府及企業政策，必定會造成本國勞動力的持續性磨耗折損、職業災害、提前退休、殘障、終身失業、三分之一至半數的男性勞工面臨中年失業（五十歲以上）的嚴重後果（引自科斯特，1996/1998）。身處類似民粹困境的國營公司，迫於軍購外交的嚴峻情勢，漢翔勞資衝突的緊張關係實人情之常。西方學者普遍認為擁有高素質的勞動力才是生產力的根

源。然而對人性價值的扭曲忽略生活品質的多元化改善，則素質再好的勞動力也會由於不當的耗損，而毫無實質意義，國家實不應該只是解除市場管制或者只是維持市場秩序，維繫「投資人的信心」，而最終淪為企業利益與資金的「保全系統」（謝宗學，2001）。政府更應積極地扮演起社會整合的角色，尤其，對於紮根本土的勞動福利與條件、學習教育體系、社會安全體系，應有整體性的政策規劃，俾免勞工之全然被資方所「商品化」，這也才是面對全球化經濟競爭，提升生產力的上上之策（謝宗學，2001）。我國現行法律既已明訂「協調勞資關係」、「促進勞資合作」、「提高工作效率」為勞資會議的三大目的，且有助於提昇勞資雙方利益，「企業法人」自應依法配合召開。自然科學家愛因斯坦（Albert Einstein）1950 年時針對人類如何改善惱人的工作品質問題，曾經歸納出三項簡易可行的對策（引自保羅，1978/1989），²⁷這似乎也同樣可以提供給勞資（政）雙方的組織成員們用來因應勞資關係的衝突事件：

- （1）化繁為簡：從雜亂中發現簡單（理性行動）。
- （2）苦中作樂：從爭論中製造合作可能（樂觀積極）。
- （3）柳暗花明：在困難中尋求機會（正向思考）。

當然，除了上述簡易可行的對策之外，會員的「參與意願」以及「學習成長」的意志力，也足以影響，甚至決定能否改善勞資衝突的實施成效。總體而言，除了在溝通技

政主管人員不得為勞方代表。」故資方不得臥底或策反勞方代表配合資方出賣勞工權益。反之，勞方亦不得成為資方臥底人員，私下進行策反資方違法營利的活動。本文認為，勞資雙方角色確實不容混淆，並應嚴禁勞資代表臥底，假藉兼職身分與對方進行非法利益交換。雇主及工會必須依法監督勞資代表是否確實向雇主及工會負責，並隨時依法撤換，或於年度據實辦理獎懲。

²⁶ 法定勞資會議因非行政會議，自與效率指標並無必然因果，亦與工會與雇主的純粹「談判、交涉」功能有別。由此看來，勞資會議的四分之三「絕對多數決」特別規定乃貴在凝聚「備而不用」的共識文化過程，勞資雙方自應自我克制，避免動輒運用「停止討論」手段，藉表決之名輕率結案，遂行破壞協商共識空間之實。一個有效的勞資團體協商，雙方必須在依法召開勞資會議之前，先行自我要求落實誠信溝通的前置作業。

²⁷ 愛因斯坦雖然精於自然科學，卻一如常人，仍有社會生活上的溝通困擾，以及情緒品質上的需求（迪克森，1978/1989）。

術的操作上應先體認「勞資一體」的共識外，漢翔公司勞資會議的集體協商實務經驗，仍有指標性參考價值（如附錄資料）。勞資政三方互動的理想模式，不但組織成員要具備追求持續整合各方權力衝突問題的高度意願及熱誠，更需要擁有遵循理性溝通的意志力與行動力，才可能克竟全功。

從溝通行動理論的觀點來看，一旦勞資團體成員的人文素質良莠不齊，雙方互信基礎不足，則將不利於勞資協商策略、態度與技巧上的正面功能展現。一般認為，國內勞資衝突議題的協商過程，或許可以嘗試從協商的策略、態度與技巧上，因應實際需要而配合進行調整：

1. 協商策略方面：勞資雙方必須強化法治概念，各自信守約定承諾，並且以非線性思維策略作好多元的應變措施。例如，勞資協商策略不但要有最佳方案，尚須研擬完成因應不同狀況下的次佳、可行的多項備用方案。
2. 協商態度方面：勞資雙方應該以「同理心了解」(empathic understanding)的人文概念與態度，進行協商並且勇於主動表達「誠信溝通」的友善具體行動進而營造出勞資協商的有利情境。
3. 協商技巧方面：勞資雙方應該先評估協商議題的「適法性」、「正當性」、「必要性」要件，來作為協商成員行動的指導方針，尤其在執行層面的技術問題上，勞資雙方必須嚴格自我要求角色定位的釐清並循序逐項付諸改善行動。

綜上，本文歸納上述的觀點後認為，制度規章奠基於人為衝突妥協後的共識需求而產生，因此，無論當事人是否相信制度--「人」才是典章制度成敗的問題關鍵所在。尤其，在勞資雙方的意識形態偏見情況下，順利整合原本不易；畢竟，漢翔公司勞資會議的理論與實踐，貴在透過理性溝通來逐漸化解雙方衝突與矛盾，進而營造並擴大信任半徑的範圍。然而，此一常態溝通橋樑的功能倘若角色轉換不當，勢必實質否定「事業夥伴」的生命共同體關係與互信基礎，果真如此，則屆時任何形式的協調合作功能都將形同具文；充其量，也僅屬「形式平等，實質傾斜」或淪為標榜「勞資和諧」的文宣假象而已。本研究的重點不在於說明勞資關係的困境其來有自，而在於希望透過行動研究的長期驗證：類似漢翔公司的準軍事管理組織成員，只要雙方代表依法勇於明確轉換角色並進行溝通即可相對改善此一困難度極高的國營事業勞資關係。這或許有助於我國社會的正面發展與持續的理性人文反思。

參考文獻

- 中華民國勞資關係協進會（1993）。**日本勞務管理實務**。台北：中華民國勞資關係協進會。
- 毛壽龍（2001）。多數統治、多數暴政與多數善政—民主政治的制度基礎。世紀中國。北京行政學院學報，2，頁2。
- 王建鈞、史璞蘭（2003）。**國有企業改革**。上海：上海遠東出版社有限公司。
- 丘昌泰（2000）。**公共政策—基礎篇**。台北：巨流圖書公司。
- 皮耶·布赫迪厄（2002）。**防火牆—抵抗新自由主義的入侵**（孫智綺譯）。頁56、139-145，台北：麥田出版有限公司。（原著出版年：1998）
- 皮耶·布赫迪厄（2003）。**以火攻火—催生一個歐洲社會運動**（孫智綺譯）。頁11、12-24，台北：麥田出版有限公司。（原著出版年：2001）
- 休斯·歐恩（1999）。**公共管理新論**（林鍾沂、林文斌譯）。頁125，台北：韋伯文化出版有限公司。（原著出版年：1998）
- 成之約、莊美娟（1999）。**資訊科技運用對勞資關係影響之初探**。台北：經社法制論叢。
- 朱家楨（2000）。**經濟思想史話**。北京：中國大百科全書公司出版有限公司。
- 江岷欽、林鍾沂（1997）。**公共組織理論**。台北：空中大學出版社。
- 行政院勞委會（1990）。**各國勞動契約法規彙編**。台北：行政院勞工委原員會。
- 行政院勞委會（1992）。**勞工組織法規及解釋彙編**。台北：行政院勞工委員會。
- 吳家聲（1997）。**勞資關係與產業發展**。台北：華泰書局。
- 呂昭隆（1996年12月27日）。減產一百二十架預算卻居高不下，IDF減產育算尚未定案。**聯合報**，第3版。
- 呂昭隆（1996年7月3日）。減產百餘架預算差不多。**聯合報**，第3版。
- 呂榮海（1993）。**勞基法實用**。台北：蔚理法律出版有限公司。
- 呂榮海（2002）。**勞動法法源及其適用關係之研究**。台北：蔚理法律出版有限公司。
- 呂榮海、俞慧君（1993）。**勞基法實用（二）**。台北：蔚理法律出版有限公司。

- 李惠斌、薛曉源主編 (2003)。《**全球化與公民社會**》。廣西：廣西師大出版社。
- 周育仁、鄭又平 (1998)。《**政治經濟學**》。台北：空中大學出版社。
- 法蘭西斯·福山 (2003a)。《**公民社會與發展**》(俞弘強譯)。頁 47，上海：上海出版有限公司。(原著出版年：2001)
- 法蘭西斯·福山 (2003b)。《**走出囚徒困境－社會資本與制度分析**》(俞弘強譯)。頁 74、77-88。上海：上海三聯書店。(原著出版年：2001)
- 邱駿彥、楊通軒、鄭津津、焦興鎧 (2000)。《**勞工派遣法制之研究**》。台北：臺灣勞動法學會出版社。
- 侯武勇 (2001)。《**漢翔公司民營化問題研究**》。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，台中。
- 保羅·狄克森 (1989)。《**墨菲定律**》(王正己譯)。頁 65，台北：允晨文化出版有限公司。(原著出版年：1978)
- 韋恩·艾伍 (2002)。《**全球化反思**》(王柏榮譯)。74-76 頁，台北：書林出版公司。(原著出版年：2002)
- 管淑珍 (2003)。《**國有企業市場化與法律研究**》。北京：經濟管理出版社。
- 孫中英 (2003 年 11 月 19 日)。柯恩談軍售：台灣肯花錢美國就肯賣。《**聯合報**》，第 A4 版。
- 格雷·巴摩、讓·雅克·盧梭、蘭斯布雷、約瑟李 (2000)。《**比較勞資關係**》(李誠、李秉正、成之約、辛炳隆、陳正良、藍科正、蘇建榮譯)。頁 30、41、60、81-83、155-167、225、276、279，台北：華泰文化出版有限公司。(原著出版年：1999)
- 曼威·柯司特 (1998)。《**網絡社會之崛起**》(夏鑄九譯)。頁 166-167、187、227、462，台北：唐山出版社有限公司。(原著出版年：1996)
- 張肖松 (1987)。《**雲五社會科學大辭典－心理學**》。台北：台灣商務印書館有限公司。
- 張忠民 (2003 年 4 月 3 日)。《**二十世紀 30 年代中國工廠法的頒行及其社會反響**》。2004 年 1 月 27 日取自經濟學家 http://www.jjxj.com.cn/news_detail.jsp?keyno=666
- 張金鑑 (1987)。《**雲五社會科學大辭典－行政學**》。台北：台灣商務印書館有限公司。
- 張則堯 (1971)。《**雲五社會科學大辭典－經濟學**》。台北：台灣商務印書館有限公司。
- 張誓平 (1987)。《**勞工問題**》。台北：七略出版社有限公司。
- 陳東龍 (1996 年 4 月 23 日)。IDF 擬由一百三十架減產為六十架。《**自立早報**》，第 2 版。
- 陳敦源 (1999 年 12 月)。《**相信人還是相信制度：美國議會任期制度的發展與結果**》。江澄祥 (主持人)，提昇地方議會素質學識研討會，東海大學政治學系。
- 喬治·索羅斯 (1999)。《**全球資本主義危機**》。X VIII (聯合報編譯)，台北：聯經出版有限公司。(原著出版年：1998)
- 黃程貫 (1986)。《**勞動法**》。台北：空中大學。
- 黃越欽 (1992)。《**勞動法論**》。台北：三民書局有限公司。
- 黃瑞祺 (2000)。《**批判社會學**》。台北：三民書局有限公司。
- 黃寶祚 (1991)。《**勞工問題**》。台北：五南書局有限公司。
- 黃懿慈 (2003 年 8 月 17 日)。豐田式教育造就豐田獲利奇蹟。《**聯合報**》，第 C2 版。
- 黑卒 (1998)。《**勞資互動游擊手冊**》。台中：良遠文化有限公司。
- 楊其靜 (2003)。從完全合同李論到不完全合同理論。《**教學與研究**》，7，頁 2，北京。
- 楊清順 (2003 年 7 月 25 日)。加州赤字超過其他四十二州總預算。《**聯合報**》，第 C2 版。
- 詹中原 (1997)。《**民營化政策－公共行政理論與實務分析**》。台北：五南圖書有限公司。
- 路君約 (1987)。《**雲五社會科學大辭典－心理學**》。台北：台灣商務印書館有限公司。
- 劉志鵬、黃程貫、焦興鎧、鄭津津 (1999)。《**勞動法裁判選輯**》。台北：元照出版有限公司。
- 潘偉華、俞慧芸 (2000)。《**國際間推行民營化經驗的回顧**》。公營事業評論技術報告第七期，台北。
- 蔡文輝 (2000)。《**社會學理論**》。台北：三民書局有限公司。
- 鄧學良 (1993)。《**勞資事務研究**》。台北：五南圖書出版有限公司。
- 謝宗學 (2001)。資訊資本主義下的勞資關係再建構－空間與時間的再定義。《**網路與產業經濟**》，台北：線上網路社會研究中心。
- 謝劍 (2003 年 12 月 16 日)。誰把美中一起放在火藥桶上。《**聯合報**》，第 A15 版。
- 簡良機 (1993)。《**勞基法實務爭議之研究**》。台北：蔚理法律出版有限公司。
- 薩米爾·阿明 (2002)。《**資本主義的危機**》(彭姝禕、賈瑞坤譯)。頁 13、155，北京：社會科學文獻出版社。(原著

出版年：2001)

羅伯·溫特(2002)。*全球化馬克思主義的觀點*(萬毓澤譯)。
頁 59, 台北：連結雜誌社，新苗出版社。(原著出版年：
2000)

Hughes, O. E. (1998). *Public management and administration*.
New York: ST. Martin's Press Inc.

Manuel, C. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge:

Blackwell Press.

Shiller, R. J. (2003). *The new financial order*. New Jersey:
Princeton University Press.

Swedberg, R. (2003). *Principles of economic sociology*. New
Jersey: Princeton University Press.

收件：93.02.05 修正：93.05.04 接受：93.08.27

附錄

附錄 1. 漢翔公司歷年勞資會議會議決議案--部分紀錄成效統計表

項次	提案數	決議案	執行案	礙難執行	無共識案	覆議案	結案數	總計期間
公司第 1 屆第 1 年勞資會議	55	98	84	9	9	0	77	(299 天)
公司第 3 屆第 1-2 年勞資會議	58	107	56	3	13	1	51	(447 天)
公司管理部第 1 屆勞資會議	65	83	73	0	28	0	45	(777 天)
合計	178	288	213	12	50	1	173	(1224 天)

統計日期：民國 92 年 1 月 23 日

附記：(附錄數據係綜合評鑑概況，僅供參考)

- (1) 表列數據係勞方粗略統計。僅供參考。
- (2) 表列總計期間不含「公司第 1 屆第 1 年勞資會議」天數(與公司管理部第 1 屆勞資會議時間重疊)。
- (3) 表列統計不含「公司第 3 屆第 6 次勞資會議」、「公司管理部第 1 屆第 12 次勞資會議」數據(資方均未完成該會議紀錄)。
- (4) 表列統計除管理部外，不含公司其他準分支機構勞資會議紀錄數據。

附錄 2. 漢翔公司第一屆勞資會議雙方代表年終檢討分項成效統計表

代表角色	姓名	請假次數	主席管制	提案發起	連署提案	主席簽證	分支機構	提案次數	討論次數	臨時建議	決議次數	缺席	備考
資方	A1	1				8							資方主席
資方	A2												
資方	A3	2					4					1	
資方	A4	3										2	
資方	A5	4										1	
資方	A6	4										1	
資方	A7	3										1	
資方	A8			1	1								
資方	A9			3	2								
勞方	B1		1	2	2	8							勞方主席
勞方	B2			1									
勞方	B3			3	1								
勞方	B4	1		4									
勞方	B5			3	1		4						
勞方	B6			1									
勞方	B7			5	4								
勞方	B8			1									
勞方	B9	1		1								1	
合計	18 員	19	1	25	11	16		25	10	3	81	7	

(原製表日期：民國 86 年 12 月 21 日)

附記：

- (1) 表列數據係參酌當年〈勞資會議紀錄〉雙方代表提供之書面資料統計，並概略統計。
- (2) 當年歷次會議紀錄，如決議內容疑涉抵觸法令者，均未列入。
- (3) 歷次提案建議，如已先會辦業管單位者，係以原發起提案人在「會議通知單」發出前撤回為原則；逾期撤回仍依《會議規範》辦理。

侯武勇：國營公司勞資關係研究－以漢翔公司為例

附錄 3. 漢翔公司勞資會議代表行使職權疑義簡表

類別	資方代表	勞方代表	備考
法令依據	〈勞動基準法〉第 83 條、〈勞資會議實施辦法〉第 4 條	〈勞動基準法〉第 83 條、〈勞資會議實施辦法〉第 5 條、〈志願服務法〉第 3 條	勞資「協調合作」與「服從性、配合度」之定義不同。
到任方式	雇主指派	工會會員、代表選舉。	勞方代表由工會代表選舉產生。
職權特性	經營管理權	勞動協商權	應統計出勤、集體參與成效
本業背景	專職本業	兼職服務	同上
績效事項	雇主管理品質指標	法人服務績效指標	同上
適任要件	依法營運管理	依法協助監督	同上
考核權歸屬	向雇主負責，並受雇主考核。	依法向工會及雇主人負責，並受雇主考核。	同上
職務內容	本業工作事項	本業外「準」志工服務	同上
法定考評項目	本業工作績效	業外貢獻	同上
實質考評結果	有利資方	不利勞方	依法目前仍由資方主導。
獎懲與激勵	有利資方	不利勞方	依法目前仍由資方主導

(製表日期：民國 92 年 1 月 27 日)

附錄 4. 漢翔公司第一屆勞資會議資方代表執行會議效能檢討綜合檢討評鑑表

項次	項目	1	2	3	4	5	6	7	8	備考
1	會議召開之必要性	*	*	*	*	*	8	*	*	
2	會前資料準備作業		*	*	*	*	*	*	*	
3	主席會中控制得宜									
4	主席按議程散會				*					
5	發言(參與)熱誠	*	*				*	*		
6	發言簡短扼要									
7	請假	*	*	*	*	*	*	*	*	
8	離席									
9	提案或建議	*	*	*	*	*	*	*	*	
10	提案經選區員工附署					*	*	*		
11	會議紀錄經主席簽證確認		*	*	*	*	*	*	*	
12	會前研商已取得共識		*	*						
13	決議事項交由覆議									
14	會前配合承辦單位作業	*	*	*	*	*	*	*	*	
15	尊重勞資會議相關法令	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	選區代表會前座談	*	*	*	*	*	*	*	*	飛製廠
17	分支機構勞資會議					*	*	*	*	發製廠
18	會前三日送參考資料			*	*	*	*	*	*	
19	主動溝通協調檢討	*	*	*	*	*	*	*	*	
20	會議規範議程管制		*	*	*	*	*	*		
21	其他									

(原製表日期：民國 86 年 12 月 21 日)

附錄 5. 漢翔公司第一屆勞資會議勞方代表執行會議效能檢討綜合檢討評鑑表

項次	項目	1	2	3	4	5	6	7	8	備考
1	會議召開之必要性	*	*	*	*	*	8	*	*	
2	會前資料準備作業	*	*	*	*	*	*	*	*	
3	主席會中控制得宜	*								
4	主席按議程散會				*					
5	發言(參與)熱誠	*	*	*	*	*	*	*	*	
6	發言簡短扼要									
7	請假		*		*			*		
8	離席									
9	提案或建議	*	*	*	*	*	*	*	*	
10	提案經選區員工附署					*	*	*	*	
11	會議紀錄經主席簽證確認		*	*	*	*	*	*	*	
12	會前研商已取得共識		*	*	*	*	*			
13	決議事項交由覆議									
14	會前配合承辦單位作業	*	*	*	*	*	*	*	*	
15	尊重勞資會議相關法令	*	*	*						
16	選區代表會前座談	*	*	*	*	*	*	*	*	
17	分支機構勞資會議					*	*	*	*	
18	會前三日送參考資料			*	*	*	*	*	*	
19	主動溝通協調檢討	*	*	*	*					
20	會議規範議程管制		*	*	*					
21	其他									

(原製表日期：民國 86 年 12 月 21 日)

附錄 6. 漢翔公司第一屆勞資會議承辦員執行會議效能檢討綜合檢討評鑑表

項次	項目	1	2	3	4	5	6	7	8	備考
1	會議召開之必要性	*	*	*	*	*	8	*	*	
2	會前資料準備作業	*	*	*	*	*	*	*	*	
3	主席會中控制得宜									
4	主席按議程散會				*					
5	發言(參與)熱誠	*	*	*	*	*	*	*	*	
6	發言簡短扼要	*	*	*	*	*	*	*	*	
7	請假									
8	離席									
9	提案或建議				*	*				菸害防治
10	提案經選區員工附署					*				
11	會議紀錄經主席簽證確認		*	*	*	*	*	*	*	
12	會前研商已取得共識		*	*	*	*	*			
13	決議事項交由覆議									
14	會前配合承辦單位作業	*	*	*	*					
15	尊重勞資會議相關法令	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	選區代表會前座談									
17	分支機構勞資會議									
18	會前三日送參考資料			*	*	*	*	*	*	
19	主動溝通協調檢討	*	*	*	*	*	*	*	*	
20	會議規範議程管制		*	*	*	*	*	*	*	
21	其他									

(原製表日期：民國 86 年 12 月 21 日)

附錄 7. 勞資會議勞方代表爭取資方認同的要件

項次	應具備條件
1	合於現行法令規定（法令許可）。
2	高於原「勞動契約」或「工作規則」中的勞動條件（未變相降低原勞動條件）。
3	合於維護勞方利益，並具備達成總體目標的協商策略要件。
4	已先獲得半數勞工或工會同意讓步協商。
5	會前勞方，或勞資雙方已有讓步協商的共識。
6	雇主已指示資方代表原則同意協商。

附錄 8. 勞資會議勞方代表讓步協商的要件

項次	應具備條件
1	合於現行法令規定（法令許可）。
2	高於原「勞動契約」或「工作規則」中的勞動條件（未變相降低原勞動條件）。
3	合於維護勞方利益，並具備達成總體目標的協商策略要件。
4	已先獲得半數勞工或工會同意讓步協商。
5	會前勞方，或勞資雙方已有讓步協商的共識。