

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程碩士畢業論文

指導教授 顏良恭 博士

工會與企業勞資關係之研究
—夥伴關係建構及發展

Study on The Industrial Relationship Between Trade Union and Enterprise:
Partnership Construction and Development

研究生 楊立裕

中華民國 100 年 7 月

謝辭

多年前，有天突然憶起父親的遺言：有時間要去讀冊！從來就是不在意的那句話，竟然很清晰的在腦海裡迴盪，剛好有機會，就這樣去上課、偷懶、打退堂鼓、再奮起、上課、考試、錄取、讀書、找資料、寫作... 艱辛夾雜汗水，一路讀過來了。在這個值得回顧的時間點，回首來時路，緬懷父親的叮嚀，也感謝在學習過程當中許多提攜我的貴人。

首先感謝在公企中心開辦產業學分班的成之約老師、王惠玲老師、林建山老師、潘世偉老師、楊通軒老師、劉士豪老師、陳金泉老師、韓明愷小姐及梁春富大哥，溫暖和煦的引導，如晨曦之光照亮了學習之路，讓我奮發。同時感謝在公企中心開辦行管碩學分班的吳定老師、孫本初老師、孫秀琴小姐，在我力不從心而猶豫徬徨時，又開啟另一扇學習之門，灌輸給我許多豐富的知識。在進入政大行管碩就讀之前，也感謝高永光老師、楊松齡老師、翁永和老師、偉峰助教、麗娥助教開辦許多次的招生講座，不斷的給予許多鼓勵，安定了我所努力的方向和目標。

修業期間，感謝朱美麗老師、寇健文老師、高安邦老師、吳瓊恩老、蕭乃沂老師、陳敦源老師、黃東益老師、蘇偉葉老師、吳德美老師、劉佩怡老師、高美莉老師、蔡進良老師，傳授我們精深博大、受益無窮的課業知識，使我受益良多。感謝來自廈門大學的李非老師，精闢入裡又不失客觀公正的兩岸課程，至今記憶仍然深刻，永難忘懷。

求學期間受到許多學姐、學長、同學的愛護、照顧、支持與鼓勵，使我學習之路充滿許多愉快、溫馨的回憶，感謝從學分班時期一同相互打氣、一路走來的夥伴：君蒔、淑惠、招英、秋燕、淑芬、國棟、艷柔、貴聯、靜瑜、心怡、澄如、斐雯、奕維、秀卿、芳綺、慧珍、玉品、嘉成、朝泉、雪玲、燕妮、燕兒。進入學校之後很幸運的有康寧學姐、美蓮學姐、明潔學長的提攜，讓我非常感激；也感謝瑞玲、小萍、素霞、芷均、君燕、珮芝、旭良、立山、偉峻、佩汝、雅慧、菟萱、杜威，在校求學過程當中的幫助與相挺。

本論文能順利完成，承蒙於指導教授顏良恭老師的指導與教誨，對於研究的主題、理論的發展、架構的構思、資料的蒐集與寫作的態度都逐一導引修正且細心關懷，於此獻上最深的敬意與謝意。同時承蒙口試委員蕭武桐老師、楊志誠老師的提示、指點與修正建議，使得本論文更臻完備，在此深致謝忱。還有麗娥助教、竹攸助教在論文審查、口試過程的鼓勵與協助，讓我感謝非常！

特別感謝台灣石油工會、五分會、六分會、福利會的會務人員、幹部、常務理事、理事、監事提供許多的協助、支持與關懷，同時給予許多寶貴的資料與建議，是這個論文得以竟功的關鍵。隨著論文付梓，這段時間以來的點點滴滴，將成為寶貴的回憶，所有的協助與關懷都深刻銘記在我心，對於每位老師、助教、學姐、學長、同學以及協助我完成學業、論文的貴人，仍然有許多說不完的感謝！

感謝我的家人無怨無悔等我早出晚歸、挑燈夜戰，在我的求學與寫作過程當中，

給我最甜蜜與最溫馨的支持，是我課業與論文都得以完成的重要動力，最後，謹以此論文獻給我的家人和關心我、照顧我的師長們、朋友們。



摘要

國營企業政策性因素虧損，造成企業經營、勞工生計、和工會生存遭遇困境。為了解決困境，工會和企業在勞資關係當中必須透過新的互動發展夥伴關係。

本研究旨在探討夥伴關係在工會與企業勞資關係當中建構和發展的過程。研究發現，夥伴關係存在的要素是：工作權的保障，自主的工會和勞工參與制度。歸納分析夥伴關係的四種模式是：悲觀，相互收益，相互制約，生命共同體等模式。

顧及企業經營、勞工生計、和工會生存，可持續發展的夥伴關係並的是「生命共同體」模式。

【關鍵詞】：國營企業、勞資關係、工會、夥伴關係、生命共同體



Abstract

Policy-related factors cause the financial loss of state-owned enterprises, and resulting in the business management, the worker livelihoods, and the trade union survival had run into dilemma. In order to solve the predicament, the trade union and the state-owned enterprise in the industrial relationship is needed to develop a new interactive partnership.

This study was to explore the partnership in the industrial relationship between the trade union and the state-owned enterprise with the process of construction and development. This study has found that the existence elements of the partnership are: the right to work safeguard, independent trade union, and worker participation. And the four modes of partnership are: the Pessimistic, the Mutual Gains, the Mutual Restraint, and the Life Together.

Taking into account the business management, the worker livelihoods, and the trade union survival, the partnership for sustainable development is the " Life Together" mode.

Key words state-owned enterprises industrial relationship trade union partnership the life together mode

目次

	頁次
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的與問題	3
第四節 研究範圍與限制	4
第五節 重要名詞界定	5
第二章 文獻回顧	9
第一節 合作關係與夥伴關係的差異	9
第二節 社會夥伴關係	13
第三節 勞資關係的作用層次與範圍	15
第四節 工會與企業的夥伴關係	20
第五節 相互平衡的模式	23
第六節 小結	28
第三章 研究設計與實施	31
第一節 個案背景簡介	31
第二節 研究架構	32
第三節 研究方法	34
第四節 訪談設計	35
第五節 資料處理	42
第四章 研究結果分析	43
第一節 夥伴關係是否存在	43
第二節 夥伴關係存在的模式	71
第三節 夥伴關係持續的模式	77
第五章 結論與建議	83
第一節 研究發現	83
第二節 政策建議	86

	頁次
第三節 後續研究建議	90
參考書目	93
中文部分	93
英文部分	95



圖次

	頁次
圖 1-1 我國勞資關係的國家統合模式	6
圖 3-1 研究架構	33
圖 3-2 工會組織圖	36
圖 5-1 勞資之間夥伴關係的模式	83



表次

	頁次
表 3-1 受訪者名單	37
表 3-2 訪談標準	39
表 3-3 建立質性研究信實度的具體作法	40
表 5-1 研究發現	85



工會與企業勞資關係之研究—夥伴關係建構及發展

第一章 緒論

第一節 研究背景

國營企業勞資關係發展過程隨著政治、經濟和社會等多重外在因素影響而變化，2007 年國際原油價格急漲，接著 2008 年全球金融海嘯造成世界經濟衰退，對國內產生通貨膨脹及經濟惡化的雙重壓力，也對於國營企業勞資關係的發展產生影響。面對接踵而來的經濟危機，政府提出了必要的因應政策，其中影響經濟發展、社會民生及國營企業經營的重大政策，首推 2007 年的「油價漲幅限制」措施，及延續此政策至 2008 年的「油價凍漲」措施。

外在經濟環境的急速變化加上政府的政策措施，使得當時國營企業的經營陷入前所未有的困境。國營企業兼具政治與經濟的雙重功能，平時必須維持企業競爭績效，達成法定盈餘，以帶動整體經濟的發展；特殊狀況時，則必須貫徹政策任務，以完成政治使命。在完成政策任務之後，國營企業因為配合政府政策而產生的鉅額虧損，必須透過平時營運績效的管控而自行吸收。但是輿論媒體及一般社會大眾不瞭解這種情形，每當國營企業因為配合政策而虧損時，仍然從既有的「鐵飯碗」、「大鍋飯」等負面觀感當中質疑國營企業的經營績效。

「鉅額虧損」被認為是「績效不彰」，同時國營企業勞工的勞動成果也無法獲得認同，不只實質的經濟所得被縮減，無形的勞動尊嚴也被抹黑。少部分政治人物趁機操縱民意，從輿論媒體以「社會觀感不佳」來扭曲國營企業勞工的勞動成果與尊嚴，使國營企業的勞工遭受「污名化」、「妖魔化」的打擊，被貼上「貴族勞工」的標籤，造成勞工的勞動成果與尊嚴被合理化的縮減與剝削。勞動權益大幅減損於無形之中，除了影響了國營企業勞資關係的發展，也為未來整體的勞資關係發展增添了變數。

國營企業所經營的市場具有壟斷性優勢，市場容易被壟斷、操縱而扭曲失靈，由於壟斷優勢所產生的潛在利潤相當龐大，在資訊不充分的情況下，壟斷

市場的利潤流向經常受到外界的關切、質疑，使得國營企業的形象一向不佳。一旦發生虧損，外界就更容易以一般民營企業的標準作評比，抨擊績效不如民營企業，而忽略國營企業經營除了必須反映成本、創造績效之外，還擔負了帶動國家經濟發展的重大使命，長久以來都存在著經營權不完整、自主性不足所導致的種種問題。

國營企業必須承擔政府政策，成為政策工具以完成任務，雖然是政策因素造成虧損，不明就裡的社會大眾仍舊以績效不彰指責國營企業及其所屬勞工。因此「民營化」、「裁員減薪」、「組織再造」等呼聲四起，情緒化的「社會觀感不佳」顯然無法顧及國營企業勞工的勞動權益，加上當時執政當局及主管機關的刻意閃躲及漠視，使得國營企業虧損的界線無法釐清，實際的績效就被扭曲了。

政治人物趁機操縱民意汲取政治利益，透過輿論不斷的質疑國營企業的經營績效問題，使國營企業在外部有政治、經濟的問題要面對，在內部有資方、勞工、工會抱怨四起、相互指責的壓力待克服。

內外煎熬的情形影響著企業經營、勞工生計、及工會生存問題，在當時虧損超過資本額達到 1,387 億元的困境當中，國際信用評等被降級，更加重了經營危機，國營企業瀕臨破產宣告的邊緣。企業、勞工、工會三方面對的不只是鉅額虧損，更可能是資產清算之後，裁員、關廠、歇業、變賣資產、民營化等一連串未知而悲慘的命運，企業、勞工、工會三方幾乎都看不見未來。

第二節 研究動機

企業面對虧損時，經常以犧牲勞工權益為優先選項，以維持並繼續資方的基本利益。為維持基本營運，經常出現減薪、裁員、關廠的情況，勞工因此而受害的案例不勝枚舉。

在傳統的勞資關係當中，個別勞工無法單獨抵擋資方的作為，相對於強大的資方力量，集體勞工所組成的工會力量經常薄弱而不足。勞工與工會除了依靠勞工法令賦予的保障之外，經常都依賴爭議行為及勞工運動，以爭取到勞工權益的一點點保障，在企業即將破產、工會力量無法發揮的情形下，也同時宣

告著勞工的生計即將黯然而、工會即將瓦解的命運。

爲了企業經營、勞工生計、及工會生存，企業、勞工、工會必須發展不同於以往傳統的勞資關係，建構其他勞資關係的模式，才有可能出現轉機而脫離困境。

回顧過程，值得慶幸的是工會與企業已經攜手安然度過了這場危機，同時工會與企業也從傳統勞資過程當中，發展了可能的「夥伴關係」。實際上，勞資之間的「夥伴關係」亦是勞資關係的一種發展架構，在歐盟、歐洲的一些國家以及英、美、澳等國已經發展並建構了許多模式，有很多學者進行了許多相關的個案研究，由於立場、見解、及切入角度不同，相關研究的內容仍然有所差異，對於「夥伴關係」的描述雖然趨向於一致，但仍然存在一些問題。

爲澄清勞資之間夥伴關係的相關問題，作者期待透過個案的研究，以探討工會與企業勞資關係發展過程當中有關「夥伴關係」的理論，而發現工會與企業勞資之間夥伴關係存在的可能性，此爲作者的研究動機之一。

企業面對前所未有的經營困境，使得工會在維護會員各種勞動權益的選項上，出現許多不確定及困難。工會與企業在勞資關係當中，本來就存在著各自不同的觀點、需求及立場，工會與企業必須透過異中求同的過程建構勞資之間的「夥伴關係」。

因此，透過工會與企業勞資之間「夥伴關係」的過程分析，發現可能的模式，再據以探討工會與企業勞資之間夥伴關係可持續的模式，是作者的研究動機之二。

第三節 研究目的與問題

勞資關係在社會科學當當中，所涉及的相關理論與研究領域相當廣泛，不但包括了經濟、政治、社會的各種面向，也包括了透過個體發展而來的各種集體組織的作用，範圍可以達到國家、國際等層次。因此在著手進行研究之前，必須先以研究目的作爲起點，從勞資關係相關理論及研究的各種面向、層次當中，透過研究問題定位勞資之間夥伴關係的關聯面向與層次，再據以發展更深入的探討，以獲得研究成果。

相對於研究動機，撰寫本研究之目的列舉如下：

- 一、探討工會與企業勞資關係當中，勞資之間建構夥伴關係的可能性，以及可能的模式。
- 二、分析工會與企業勞資關係當中，勞資之間發展夥伴關係的模式，並探討可持續的模式。

對於過程的理解將有助於釐清研究目的而完成研究成果，因此就研究目的所衍生的相關研究問題，列舉如下：

- 一、經濟環境的惡化對於工會與企業的勞資關係產生了什麼影響？
- 二、政府政策對於工會與企業的勞資關係產生了什麼影響？
- 三、勞資關係當中，建構勞資之間的夥伴關係需要具備什麼條件？
- 四、勞資之間的夥伴關係可能有哪些發展過程，何種模式可持續？

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

以「工會與企業的勞資關係」為研究起點，先研究「台灣中油股份有限公司」企業所屬勞工，及勞工組織「台灣石油工會」與企業之間的勞資關係發展過程，從中找出勞資關係基本建構及發展要素，再研究勞資之間建構及發展夥伴關係的過程。因此採用的研究方法是以個案研究為起點，鎖定「台灣中油股份有限公司」所屬勞工，及勞工組織「台灣石油工會」為研究範圍。

以個案為起點的研究，重點在於研究勞資之間夥伴關係的建構及發展，因此在研究範圍加以限縮之後，預期將可建立有效的資料蒐集、分析方法，以發現勞資之間的夥伴關係建構及發展要素。

進行個案研究時，可透過質化的研究方法蒐集資料，因此在研究範圍內鎖定的諮詢對象，為兼具企業員工和工會會員雙重身分的國營企業勞工，有部分勞工同時兼具部門主管、幕僚及工會幹部等多重身分。單以企業員工為諮詢對象不易建立明確的資料蒐集方法，因此在本研究的範圍內，是以工會相關人員為諮詢的對象，包括：理事長、常務理事、勞工董事、會員代表、工會幹部、會務人員等，以進行資料蒐集、整理及分析。

二、研究限制

(一)、相關理論在探討上的限制：

作者希望透過勞資關係的理論而進行事實層面的驗證，在描述實際的問題及問題解決的過程當中，問題的面向受到採用的勞資關係理論所限制，使得分析、探討的範圍同時受到限制。

(二)、受訪者態度上或反應上的限制：

本研究於採用深入訪談法時，應考量受訪者基於本身之理性利益因素，於態度上或反應上可能有誇大、隱藏或保留之現象。

(三)、作者在資源上的限制：

本研究採用之深入訪談法需耗費之人力、物力、時間及財力等資源不易掌控，為避免可能發生費用超出預算或流程逾越時效等意外狀況，訪談的題目、受訪者的數量及訪談的範圍受到限制，可能影響研究結果。

(四)、研究結果推論之限制：

深入訪談法的對象僅限制於工會，訪談對象群體樣本於全體會員及勞工，因樣本散佈廣泛，資料不易蒐集，因此透過研究方法蒐集代表性資料，但可預期進行訪談的時間是橫斷面的時點研究，缺乏縱斷面的時序研究，因而限制結果的可推論性。

個案研究方法蒐集到的資料來自於個案母群體，若欲將本研究結論推論於其他母群體，則其因果關係不容易推論，且樣本隨著工會選舉交接而流動，橫斷面雖代表性充足，但可能隨著時間推移發生偏頗。

第五節 重要名詞界定

有關於本研究重要的名詞界定說明如列：

一、勞資關係：

勞資關係的核心議題在於「人」，勞資關係所涉及者就是人與人的互動關係，而勞資關係所欲處理者也就是以「人」為核心所衍生的問題（成之約、潘世偉，2005），而從另外的角度而言，亦可指勞方與資方彼此之間所存在的人

際、情感甚至是道義等關係（蕭武桐，2009：83）。

勞資關係的合作與衝突互動在企業、產業、國家與國際社會等場域當中，隨著各個場域不同的市場、法令與集體協商的內容，而發展出許多形式的勞資關係。

我國勞資關係並不任由勞資雙方自治，而是由政府相當程度的干預（黃越欽，2006：88），因此就我國勞資關係的發展模式而言，是屬於由國家主導的「國家統合模式」（黃越欽，2006：99），勞資關係的發生來自於勞、資、政三方互動所產生的交互影響。

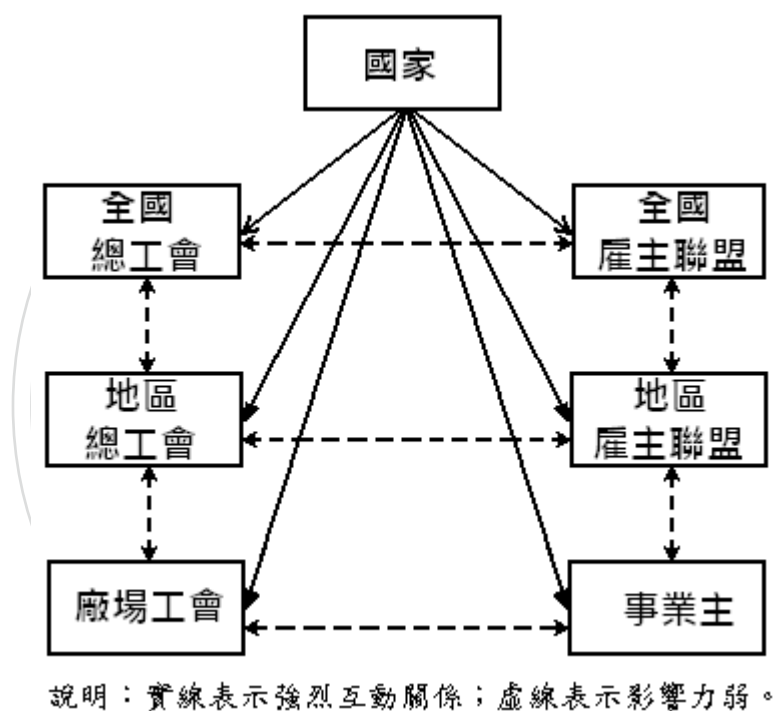


圖 1-1 我國勞資關係的國家統合模式

資料來源：黃越欽（2006：100）。

二、國營企業：

本研究使用「國營企業」一詞涵蓋「國營事業」、「公營事業」、「公營企業」、「公共企業」的意涵，即為：由國家政府出資，為政府部門所擁有（Sappington & Sidak, 2003: 479）、管理、經營的企業。

國營企業利益的性質與一般民間企業時而相同時而不相同，政府加諸於國

營企業除了特許權之外，還有非商業性的義務（Horn, 1995: 135）。國營企業營運目標具有多元屬性，雖然商業利益與政策任務之間的選擇經常存在著矛盾與衝突，但是國營企業經常擔負著既要達成商業利益、又要完成政策任務的使命。就勞資關係而言，政府透過國營企業的管理與經營，傳達了經營績效與勞動成果有關的利益分配訊息，除了顯示執政的能力之外，同時也顯示了執政當局處理勞資關係的態度。





第二章 文獻回顧

基於研究目的，以及外在總體環境變化對於勞資關係的影響，文獻回顧首先將從勞資關係本身的相關理論以及作用進行探討，以歸納出勞資之間夥伴關係的作用層次；其次再透過傳統勞資關係的架構，探討勞資之間的夥伴關係建構過程，是否存在、存在的模式、及可持續的模式；透過相關理論的再次歸納整理，嘗試勾勒勞資之間的夥伴關係與相關理論的具體輪廓；最後探討勞資之間夥伴關係發展有關的議題，以建立勞資之間的夥伴關係的研究架構。

第一節 合作關係與夥伴關係的差異

在企業內部，由於工會與資方在立場的差異、本質上的雷同，使得勞資彼此之間時而衝突、時而合作。有學者認為：工會與雇主組織都被視為利益團體（衛民、許繼峰，2005：200），在理性自利的假定之下，勞資之間存在著不同利益，潛藏著衝突的因子（衛民、許繼峰，2005：327）。在勞資彼此衝突的情境之下，勞資之間理所當然不存在合作的可能，但是在現實世界當中，的確存在著勞資合作的事實，因此有學者認為勞資合作，可能是出於理性或規範因素（Lorenz, 1992: 457）。對於勞資之間這種時而合作時而對立的現象，學者提出的解釋認為：暨合作又對立，本身就是勞資關係當中非常重要的本質（潘世偉、成之約、林佳和，2003：75）。

工會經由個別勞工的授權而成為集體勞工的代理者，擁有直接面對企業協商，決定集體合作或抗爭的力量，是發展勞資關係的關鍵角色。同時工會透過國家法令制度，以法定的集體協商、勞資會議、勞工董事及員工分紅認股等等的參與制度，使得資方與工會的關係不致經常的尖銳對立，讓勞資雙方可以根據彼此需要，適時的合作以各取所需（戴曉惠，2009：82）。

法定的參與制度提供了勞資之間合作的基礎，在勞資關係當中，參與者（Actors）彼此間有不同的價值、利益和需求，為調和這些參與者彼此間的價值、利益和需求，制度於是扮演著重要的角色與功能（成之約，2004）。

傳統勞資關係的發展方向，是由個別勞資關係走向集體勞資關係，經由集體勞資關係代理個別勞工的價值、利益和需求，並在國家制度規範之下，進行最低程度的勞資合作，以避免衝突。因此，政府法令是最低勞動標準的規範者，市場力量則被視為是制約者，而「集體協商」（Collective bargaining）則在市場與政府法令之間發揮和運作（成之約，2004）。

政府法令雖然賦予了勞資合作的基礎，但是在面對外在經濟問題時，要透過集體協商來進行勞資合作，必然有其限制與不足。事實上，在現實環境當中，不論是管理或者是政策立法的保障，都只是提供勞資合作片面或部份的基礎（成之約，2004），在面對經濟問題時，勞資之間如果不能夠維持和平、理性，就可能發生衝突、對立；反之，勞資之間如果能夠維持和平、理性，就有可能發現共同的價值、利益和需求，透過理性思考與溝通，可以發展出超越最低規範標準而具有某種程度、某種規模的勞資合作。

產業民主的程序與機制，主要目的在於處理企業內部的勞資爭議問題，以發展良性互動的勞資關係，同時也藉此建立勞資之間互信與共識的基礎。當外部經濟發生問題而威脅危及企業經營時，同樣也對於勞工的生計造成威脅，產業民主的互動程序原本在於避免勞資之間的衝突，程序與機制仍然不足以應付外部威脅，但是勞資之間的合作過程，卻有可能成為建構勞資之間夥伴關係的基礎。

以企業的立場而言，當既有的勞資關係架構無法應付內、外部的經濟問題時，管理部門是否會考量與工會相互合作？有學者認為，企業內部的經濟問題將降低生產力或引發勞資爭議；企業外部的經濟問題則強化國內、外的市場競爭性，管理部門將與勞工、工會進行合作，以確保較佳彈性、品質、生產力的承諾（Badigannavar, 2009: 78）。企業內部的經濟問題通常造成薪資、福利的縮減，出現勞資爭議而發生對立；當企業面臨外部的經濟問題時，在艱困的經營狀況下，為了度過難關並避免內部的勞資衝突，有可能理性的選擇與勞工、工會合作。

於工會而言，當企業面臨外部的經濟問題時，工會之所以選擇與管理部門合作，是爲了確保取得影響雇用條件的早期資訊，以提早部署因應計畫，影響

決策 (Badigannavar, 2009: 78) 以維護勞工權益，相同的在企業面臨外部的經濟問題時，為避免經營困境影響而改變勞資關係，工會也有可能理性的選擇與企業合作。

相關文獻認為外部的經濟問題造成企業、勞工、工會都同時面臨困境，管理部門為了企業經營、勞工為了生計、工會為了生存，勞資關係自然的都會透過理性的選擇而推動彼此之間合作。

勞資之間的合作可否視為夥伴關係？這問題一直存在著許多爭議，有關於夥伴關係的討論，常常因為不同的情境、不同的對象、不同的參與者而各自有不同的意義，「夥伴關係」一詞曾經被形容為：「一個幾乎任何人都可以同意的想法，而無需清楚的知道他們同意什麼」(Guest & Peccei, 2001: 207)。對此仍有必要透過勞資關係相關的文獻繼續進行探討，先釐清這個問題。

以勞資關係的「單元化」(Unitarism) 價值觀點而言，不同的參與者其價值觀點當然不一致，最後勞資之間可能會因為各自堅持單一的價值觀而對立，是導致勞資衝突的根源所在(陳正良，2002：106)；在單元化價值觀點的過程當中，勞資之間雖然彼此對立，但是在制度規範之下，仍然被動的進行必要的合作。由於價值觀對立，衝突妥協之後的「勞資合作」可能偏向具有優勢的參與者，優勢者擁有主導力量，因此擁有發展夥伴關係的可能。

單元化價值觀點使勞資之間的合作與衝突侷限在零和的情況，除非勞資之間有共同一致而和諧的單元化價值觀點，否則衝突是必然的，單元化價值觀點只能從優勢參與者的立場解釋勞資之間的合作現象。勞資雙方在本質上就是對立的，勞資關係當中合作的現象是優勢參與者主導的發展過程，衝突的本質仍然存在於勞資關係當中。

資方因為佔有絕對優勢，在單元化價值觀點當中，一定是永遠的勝利者，所以有研究認為：資方採取「勞資關係內部化」策略，根本不與工會交涉，而人力資源管理的趨勢，亦即為單元化觀點的復辟(陳正良，2002：105)，當資方以單元化價值觀點做為勞資關係的起點、勞資關係的前提時，資方完全掌控了勞資關係當中優勢的主導力量，所以勞資之間存在的是合作關係或是夥伴關係？在單元化價值觀點當中，當然就任由資方來認定了。

勞資之間的衝突與糾紛難以避免，單元化價值觀點無法完整解釋勞資之間理想的、平衡的協商和妥協現象，因此有學者提出勞資關係應該是「多元化」（Pluralism）的價值觀點。多元化價值觀點認為勞資關係當中存在不同的參與者，彼此之間都具有不同的利益、目標與企圖；共識或共同目標的出現，係不同利益結合的結果，而不是單一目標的具體實現（成之約，2005）。

多元化價值觀點認為參與者在衝突當中的力量是平衡的、地位是平等的（Johnstone, et al., 2009: 269），衝突的化解取決於妥協的精神，以及容許意見充分表達的制度與管道，勞資關係體系就是一個多元化的社會，社會中的成員都具有相關卻不同的利益和目的（成之約，2005）。

單元化價值觀點的合作現象由優勢參與者主導發展，多元化價值觀點的合作現象則需要透過妥協而達到平衡，兩種觀點對於勞資之間的合作關係與夥伴關係的發展過程解釋不同，但是這樣的描述仍然不夠清晰。當勞資關係的價值只想長期的以市場價值作為預期的收益，則內部勞資關係的參與者就會理性的追求個人利益最大化，勞資關係從何角度來看，都只是一個短暫的動態平衡，勞資關係的交互作用，都是在自身狹隘的權力和影響力之間，進行傳統的管理文化和資本積累（Danford, Richardson, Stewart, Tailby, Stephanie and Upchurch, 2004: 26）。參與者的本質都是理性的追求個人利益最大化，但是戴上夥伴關係的帽子之後，卻常常造成了勞資關係的迷惑。

單元化價值觀點的矛盾在於以優勢參與者的市場價值作為預期的收益，沒有辦法找到參與者共同價值最大化的目標，經常是以雇主、資方或管理部門的利益作為價值，以雇主、資方或管理部門的目的做為目標。優勢參與者的目標通常專制、獨裁、權威化、清楚而明確，相對的多元化價值觀點透過妥協而達到平衡的目標經常無法明確，當許多目標混雜在一起的時候，就出現了價值多元化的缺陷：目標不容易發現。因此在多元化價值觀點當中，勞資之間的夥伴關係仍然必須在妥協、平衡的過程發現共同價值。

比較勞資關係的兩個觀點，促成勞資之間合作的基礎來自於勞資關係的制度規範，並結合勞資之間彼此的利益與目的；但是勞資之間如果要建構夥伴關係，則在某個層次當中可能必須存在著共同的價值與目標。

第二節 社會夥伴關係

在各種勞資關係的文獻當中，有關「夥伴關係」(Partnership)的描述有許多的模式和層次，國內文獻雖然普遍提及勞資之間夥伴關係的建議，但是在實際上我國勞資之間的夥伴關係從未具體實現(侯武勇，2005：61)，相關文獻對於國內勞資之間發展夥伴關係的建議，相當普遍的顯示了較為樂觀的憧憬與期待。

相對於國內的研究，國外也有許多勞資關係研究提及夥伴關係的建議，初期的文獻同樣存在樂觀的憧憬與期待，因為所討論的層次與範圍不是很一致，對於「夥伴關係」的描述仍然不夠清晰。隨著時間演變以及研究概念逐漸多元化，經過許多分析整理之後，有學者將勞資關係當中有關夥伴關係的研究，在概念上劃分為：國際、國家、產業、及機構等層次(Badigannavar, 2009: 77)，而逐漸描繪出勞資之間夥伴關係的輪廓。

勞資之間最早出現的的夥伴關係研究層次，是屬於國際、國家層次的「社會夥伴關係」(social partnership)，屬於歐盟層次的工會以及雇主聯盟的代議組織以及共同體機構的諮商(楊世雄，2007：36)，以社會夥伴關係模式發展的勞資關係，是透過勞、資、政三方的基本架構中進行社會對話，透過共識的建立而成為社會夥伴關係，主要在於追求社會安全制度的價值最大化。

在近代勞資關係當中，明顯的由國家主導、建立正式而明確的夥伴關係發展概念，係來自 1998 年英國新工黨政府的政策白皮書《公平合理工作(Fairness at Work)》(引用自 Johnstone, Ackers, Wilkinson, 2010: 152)，當時的英國首相布萊爾(Blair, T.)以公平合理工作的基本信念，提出有關勞資之間成為夥伴關係的政策構想，由於內容過於理想化，推展初期曾經招致許多質疑，大約過了過一年，英國工會代表大會(Trade Union Congress, TUC)終於表態支持政策白皮書的內容，在 1999 年發佈一份聲明，對於工會和雇主可以一起建立夥伴關係的理想表示認同。

早期夥伴關係的層次依循傳統勞資關係的理論基礎，定位夥伴關係為「社會夥伴關係」(social partnership)，雇主和工會合作以實現共同目標(TUC, 1999)，在國家公平和公開的基礎政策主導下，由政府、工會與雇主三方進行

對話並且討論問題，社會夥伴關係制度的主要價值在於提供客觀，以釐清經濟與社會政策上難題的可能性，提供意見以及在必要時達成妥協方案（王惠玲，2007：96）。

事實上，社會夥伴關係的概念起源甚早，向來運作在歐盟(European Union, EU)與歐洲國家的層次，初期概念來自 19 世紀末的德國，發軔於社會安全的需求，是爲了要建立整體社會共同的價值與目標，因此社會夥伴關係的發展是作爲社會安全的基礎，其宗旨認爲人民生老病死的苦難不再是個人的，也不是家庭的責任，而是全社會的責任（郭明政，2007：103）。在 1919 年國際勞工組織（International Labor Organization, ILO）成立時，社會夥伴關係的概念曾經在 ILO 憲章及後續的 ILO 宣言裡再度被提及，揭示各會員國應推動勞、資、政三方的夥伴關係，共同組成治理機制，秉持自由結社與言論自由的信念，凡涉及社會、經濟政策以及勞資之間的各项權益主題，都應置於三方機制的框架下，進行社會對話（黃耀滄，2008）。

社會夥伴關係是發展得很早的一種勞資關係模式，在社會夥伴關係制度當中，無論是經由集體協商所簽訂的團體協約，或者是勞動民主所追求的勞工參與制度，都是以社會安全爲基礎所建構起來的制度。社會對話之所以被歐洲國家廣泛接受，是因爲歐洲國家都有一個所謂的社會福利模式(social model)（彭百崇，2007：111），因此維護社會安全體系、維持與增進社會福利模式，一直都是社會夥伴關係的價值與目標。

隨著 21 世紀的到來，社會夥伴關係遭遇了前所未有的挑戰，首先是醫療技術進步使得人類壽命延長，造成社會福利醫療預算支出大增，使得國家財政逐漸難以支撐社會安全體系；其次是經濟正在快速變化，全球化擴大且加速了跨國資本、財貨、人民及文化的流通，影響著不同團體、部門以及議題場域之間的資源分配（潘若琳、顏良恭、吳德美，2009：10）。

在全球化的環境當中，企業可以在全球流動，選擇前往低稅賦甚或免稅的國家或地區投資發展，使得國家的財政稅收來源減少；最後，企業在全球流動，對於勞工的選擇性比勞工選擇雇主的機會多出很多，造成失業勞工而增加國家的財政負擔。因此社會夥伴關係若無法走出全球化所造成的經濟困境，則將失

去繼續推展的原動力，使得社會安全的價值與目標逐漸黯淡。

現代勞資關係在自由市場的機制下快速變化，縱使社會夥伴關係的對話機制完整，面對市場變化卻緩不濟急，仍然無法因應經濟環境快速變化的勞資關係。自由經濟雖然賦予工會談判的地位，卻因為全球化的競爭造成勞動力供給過剩，由企業掌握了經濟主導權。勞工的薪資、福利直接由雇主決定，導致工會力量逐漸式微，現實環境當中的工會組織率持續往下降，工會力量弱化導致社會夥伴關係在既有的福利國家體制內功能逐漸不彰，社會安全體系也因為國家財政問題而逐漸縮減，部分國家的社會夥伴關係已經處在勉強存續維持的困境當中。

第三節 勞資關係的作用層次與範圍

勞資關係的運作可以區分在許多層次與範圍，相同的，勞資之間的夥伴關係也運作在不同的層次與範圍。有學者先簡單的把夥伴關係劃分為：傳統歐陸的「社會夥伴關係」(social partnership)與勞資關係現代化的「工作夥伴關係」(workplace partnership) (Johnstone et al., 2009: 263)，除了作用的層次有所不同之外，其中主要的差別在於國家政府透過制度規範介入勞資關係的程度。

對於研究夥伴關係的學者而言，勞資之間運作在國家層次的社會夥伴關係是屬於：「外部形式的相互關係」(inter-relationship) (ILO, 2003: 2; Lansbury, 2000: 30)，而在工作場所的層次當中，勞工和雇主之間的關係，或者工會和管理團隊之間的關係，在一個非常普遍某種意義上說，夥伴關係指的是：「內部形式的相互關係」(intra-relations) (Gollan & Patmore, 2003: 18)。

傳統勞資關係的作用範圍是以勞、資、政的三方架構作為建構與發展的基礎，但是在國營企業的勞資關係當中，政府扮演雙重角色，透過立法與行政兼具政府與雇主的雙重作用。這樣的情形對政府或國營企業不致於產生困擾，反而在兼具的雙重角色當中左右逢源，使政府掌握著兩種不同屬性的資源。藉由資源的掌握與控制，政府與國營企業透過立法與行政建立的科層體制當中，無形的剝奪了勞工、工會基本勞動權當中的協商權，只留下團結權和爭議權給勞工、工會。

爲了清楚描述以上的現象，本研究依照勞資關係主要參與者的身分，劃分勞資關係作用範圍爲「外部勞資關係」、「內部勞資關係」。

- **外部勞資關係**

在勞、資、政三方架構的外部勞資關係當中，個別勞工沒有任何可以參與的空間，個別勞工惟有透過工會代理發展外部勞資關係，方得以維護或爭取集體勞動權益，行使集體勞動權。就國營企業而言，政府在外部勞資關係當中是具有主導權並兼具雙重角色的參與者，執政當局透過政府、資方兩種角色的作用，運用制度規範、行政科層體制的功能，由外而內安定平衡國營企業的內部勞資關係，工會若要影響執政當局施加於內部勞資關係的力量，只能透過外部勞資關係進行發展。事實上，國營企業的工會在內部勞資關係當中找不到真正的資方進行對話，只能透過政治活動發展外部勞資關係，尋找和資方對話的空間，尋找和政府對話的機會。

在傳統的勞資關係架構當中，個別勞工惟有透過工會的代理，而得以表達心聲，參與勞、資、政三方對話。社會夥伴關係就是作用在國家甚至國際的層級，勞工必須透過工會的集體形式成爲參與者，才能夠在外部勞資關係過程當中進行對話。

- **內部勞資關係**

內部勞資關係的主要參與者是企業、勞工、工會，在內部勞資關係的勞、資、政三方架構當中，政府經由制度規範直接賦予個別勞工的勞動權，個別勞工再透過政府的制度規範行使團結權，發展集體勞資關係而組織工會。政府同時也賦予國營企業部分的經營權，以貫徹政府政策，使國營企業的經營階層在內部勞資關係當中，扮演著資方的角色。

在內部勞資關係當中，政府賦予勞方的力量受到法律僵固性的作用，限制勞方的力量維持在固定範圍而不容易發生變動；但是政府賦予國營企業資方的力量，卻可以隨時透過行政手段而隨時調整勞動條件，使勞資關係發生變化。對於勞動條件的協商，工會表面上要抗衡的對象是國營企業，實際上要抗衡的

對象應該是國營企業幕後的執政當局。由於國營企業相關的上級單位組織相當龐大，執政當局很容易隱身幕後，透過各種方式指使經營階層變更勞動條件，對勞工權益產生影響。工會除了要逐一面對上級單位進行訴求之外，還必須透過各種管道向執政當局表達勞工心聲，才得以維護或爭取勞工權益。

政府力量單方向的作用於內部勞資關係的勞方與資方，透過制度規範一方面保障勞工的勞動權，同時也限制勞工的勞動權，因此個別勞工的勞資關係只能在內部勞資關係當中進行。另一方面，國營企業的經營權受到政府控制，經營階層必須執行政府政策並承擔責任，對於上級單位的決策總是逆來順受。就內部與外部勞資關係的發展與比較而言，國營企業的經營階層就如同一道「防火牆」，單方向由外而內的勞資關係相關政策可以透通貫徹，發揮作用於內部勞資關係，但是內部勞資關係的發展卻無法透過經營階層，向上級單位甚至是執政當局產生互動，工會和國營企業的協商無法由內而外發揮作用。同樣的情況，如果經營階層對於上級單位的政策有不同的意見，唯一的溝通管道也是只有透過工會表達。

● 工作夥伴關係

內部勞資關係當中的夥伴關係發展形式相當多樣，有的研究先簡單的區分為：「有工會」與「無工會」存在的兩種夥伴關係（Bach, 2005: 440），有的研究再對於夥伴關係還有更深入的研究，又再細分為：「正式」與「非正式」的兩種形式（Oxenbridge & Brown, 2005: 389）。

對於這些林林總總的分類，也有研究認為沒有必要進行如此詳細的分別，因為不管是什麼內部形式相互的夥伴關係發展，起點是先建立在「相互收益」（mutual gains）的理性考量（Badigannavar, 2009: 78）當中。

工作夥伴關係被認為是勞資關係現代化的現象，在眾多紛亂的夥伴關係定義之中，有學者率先提出一個論點：「夥伴關係的概念已變成具有『新』勞資關係特性的定義，為千禧年的新協議」（Stuart & Martinez-Lucio, 2004 :410），這一概念嚴格說來是相當的空洞，但是在另一個面向而言，卻指出了在全球化資本快速流動的環境中，未來勞資關係可以選擇發展的一個方向。在不可預知

的未來，勞資關係這樣的發展是趨向於「好」或是「不好」，此時此刻很難分辨或預測，但是在歸納近年來有關夥伴關係的建議之後，共同的描述都清楚的表達著同一件事實：勞資之間的夥伴關係已經開始了。

勞資之間的夥伴關係雖然已經開始了，但是夥伴關係的定義還沒找到一致而明確的描述，在勞資關係理論當中，仍然無法清楚的描述勞資之間夥伴關係的內涵，爲了釐清這個定義，後來的研究逐漸將學術定義圍繞在「合作以相互收益」（co-operation for mutual gain）（Tailby & Winchester, 2000: 374）或者是鎖定在「平等互惠」（reciprocity）（Martinez-Lucio & Stuart, 2002: 308）的討論當中，在逐漸聚焦之後，其中有關「相互收益」（mutual gains）的定義引起了學者們較大的共鳴，大部分的研究傾向於同意相互收益的觀點，認爲：相互收益主義就是在於一個成功的雇主，能夠造福於所有的人（Johnstone et al., 2009: 262），此觀點認爲夥伴關係將帶來好處，因此從組織的角度而言，夥伴關係可預期會導致收益（Guest & Peccei, 2001: 215），包括「實質」與「非實質」的任何收益。

但是「相互收益」的觀點存在研究上的爭論，有學者認爲夥伴關係的「相互收益」與人力資源管理（HRM）的「高績效」與「高承諾」模式有重疊（Roche, 2009: 3），高績效工作透過管理模式，由員工的貢獻而獲得績效，有研究經由實證提出：參與者所有的收益（gains）顯著的跟雇主及員工有關（Roche, 2009: 4），這些措施包括：提高生產力，降低成本，提升品質和更高的獲利能力。

高績效的實施通常以獎金爲基礎，透過獎金可以辨認出員工個人、團隊或整個組織的績效，績效好則獎金高，績效不好則獎金低（Mathis & Jackson, 2007: 398）。在公司整體營運績效良好時，雇主可以依照員工個別績效決定獎金，但是在公司營運績效不好時，員工則必須分擔雇主的風險，最普遍是在不景氣的時候，公司的「收益」總是以勞工落魄潦倒的工作爲代價（Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000: 521）。反對「相互收益」觀點的學者認爲這些論述只存在於外在經濟景氣時，是由資方所刻意營造出來的氛圍而已；一旦經濟不景氣，勞資關係又打回原形，再度回到對立、衝突、妥協的循環當中。

支持「相互收益」觀點的學者認為在一般的情況當中，通常管理部門會阻擋工會的活動，且被禁止與工會合作，但有些公司發現與工會成為夥伴關係會有收益（Mathis & Jackson, 2007: 545）。在競爭環境當中，公司能否在市場生存的條件就是獲利能力，企業在競爭市場當然以利潤的追求為營運的重要目標，將利潤反應在管理上面就是績效，因此從企業的角度而言，如果工會與企業的夥伴關係和企業績效有顯著相關，就可以發現工會與企業發展夥伴關係的其中一個因素了。

對於這個觀點，反對陣營的學者提出駁斥，認為這完全是傾斜向公司本身績效的追求，在正式的勞資關係架構當中，原本就不存在關於績效的問題，相關討論必須聚焦在勞資關係的結構要素（Gittell, Nordenflycht, & Kochan, 2004: 165）當中，夥伴關係必須圍繞在雇主、勞工、工會三個參與者，而且最重要的是工會在夥伴關係當中的必要性。許多討論認為工會存在的先決條件仍然是有效的代表性，以純粹的無工會（non-union）的形式而言，就等於是失去了勞資關係溝通、協商的機會，就整體社會的進步而言，對勞工不會有好處，對雇主也不會有好處（Charlwood & Terry, 2007: 320）。

勞資雙方總是不斷的發生衝突，其中「薪資溢價」（wage premium）的協商往往是工會與管理部門的共同壓力。在零和賽局的情境思考當中，企業採取傳統的迴避策略是「工會替代」（union substitution）和「工會抑制」（union suppression），前者提供高於工會標準的就業保障或薪資，以減少勞工對於工會的需要；後者則直接與工會鬥爭（Gittell et al, 2004: 166）。

在夥伴關係架構當中，雖然雇主認同勞資關係代表的必要性，但是非常不願意認同工會存在的必要性。雇主設法規避工會，在沒有工會參與的夥伴關係當中，雇主仍然以工會主義的方式採用了部分具體策略，以傾聽員工的聲音（Johnstone et al., 2010: 162）。

在沒有工會參與的情況下，雇主與勞工仍然需要設置有如工會代表功能般的員工代表，以提供勞工與雇主之間聯繫的作用，因此在建構夥伴關係的必要元素當中，工會的功能可以替代，但是不能排除。溝通、資訊交換的需求，是員工代表存在的主要重點。訪談提供了愈來愈多的實證，管理階層認為這相當

有利於業務的推展（Johnstone et al., 2010: 163）。

純粹的無工會排除了雇主和勞工之間資訊交換的需求，缺乏溝通、協商的勞資關係不僅帶給勞工灰暗的工作，也帶給雇主經營上的危機。只有單純的雇傭關係而沒有勞資關係的發展時，勞資之間的互動只剩下階級的對立與衝突。任何需要長期經營的企業都必須依靠工會代表或員工代表的存在，才得以建構基本的勞資關係，才有可能在工作中發展夥伴關係。

勞資之間的工作夥伴關係，純粹的僅作用在內部勞資關係當中，由於工會的發展受到限制，工會弱化或是無工會存在的現象極為普遍，勞資之間的互動明顯的傾向於個別勞資關係的發展。在內部勞資關係當中，若工會沒有發揮具體的力量，或是工會不存在，則工作夥伴關係只能在內部勞資關係當中，成為雇主發展個別勞資關係的策略之一。

第四節 工會與企業的夥伴關係

工會是發展集體勞資關係的基礎，雇主願意和工會發展夥伴關係的因素，很顯然的是一種權力平衡的行為（Johnstone et al., 2010: 163）。比如說，在自由開放的社會當中，企業不太可能自願的從事企業社會責任（Corporate social responsibility, CSR），在多元化價值觀點當中，管理者和股東也不會單獨的決定應該以社會責任為自己的業務（Van Buren III & Greenwood, 2011: 11）。

同樣的，工會與企業的夥伴關係，涉及勞資之間「共同決定」的參與，雇主排除工會的根本原因在於擔憂工會將介入經營決策權，而導致經營績效的控制陷入決策的困境。然而從社會對話的功能來觀察的話，提早溝通得以提早提出建議而避免誤解與衝突，而工會與企業的夥伴關係可以充分的提供並反饋員工的意見（Johnstone et al., 2010: 163），勞資之間有完全溝通的機會，企業與工會對於勞工權益有關的「共同決定」建構在勞工能夠獲得有關資訊，且能參與審酌（林振裕，2010：103）。

如果工會本身沒有獨立自主的力量，工會對於勞工而言就沒有正當性或可信度，管理階層當然就沒有意願讓工會參與共同決定；反過來說，如果工會確實開發一個「強大」的聲音，則可能被視為一種管理的威脅（Johnstone et al.,

2010: 163) ，在這種狀況下，企業與工會透過共同決定的制度規範發展夥伴關係，是一種權力平衡的行為。

權力平衡是爲了避免相互鬥爭造成彼此的傷害，並且可以因此而創造出一些成果，對於勞資之間夥伴關係的成果，許多學者一直在質疑到底是「誰得到了好處？」，基本的夥伴關係已經被確定的勞資關係架構有三種觀點 (Geary & Trif, 2010: 1) ，這三種觀點並不是相互排斥，而是動態的關聯，分別是：

- 相互收益 (the mutual gains)
- 悲觀 (the pessimistic)
- 相互制約 (the constrained mutuality)

相互收益觀點是最早被提出來的想法，係來自於 Kochan 和 Osterman 的著作《相互收益的企業》 (The Mutual Gains Enterprise, 1994) ，此觀點認爲夥伴關係的參與者都有機會從中獲得收益。相互收益觀點是基於理性選擇理論的途徑，比起原來勞資之間敵對的模型而言，夥伴關係被認爲可以增加管理階層和員工之間的「大餅」 (total pie) 以供分配 (Geary & Trif, 2010: 2) 。雇主、勞工和工會的收益來自合作於形式，無論是勞資關係或人力資源管理的實踐 (Roche, 2009: 2) 。由於研究的出發點不同，相互收益觀點經常會傾向於管理的因素，以雇主的觀點進行了夥伴關係的研究，而認爲勞資關係的價值和人力資源管理的價值與有重疊的部分，因此爲夥伴關係產生了許多混淆。

相互收益觀點認爲在夥伴關係的過程中，可以提高雇主、勞工、工會三方參與者的積極性，並以人力資源管理的價值作用爲重點，認爲夥伴關係將可創造許多潛在的收益，夥伴關係的核心價值觀將是：相互參與，信任和坦誠的開設一個共同的願景 (Roche, 2009: 3) 。然而在許多情況下，另外有學者的實證研究認爲：管理階層似乎是從夥伴關係實踐中得到更多收益 (Guest & Peccei, 2001: 231) 。

受到相互收益觀點向管理階層傾斜的影響，悲觀的觀點認爲勞工和工會不行，而且非常不可能獲取任何收益。因爲產品市場波動、工會力量薄弱、集體勞資關係的消失和資本市場的壓力，這些現象鼓勵著雇主在一個廣泛的基礎上

發起夥伴關係 (Roche, 2009: 9)，悲觀的觀點認為夥伴關係不需要什麼理由來特別加以說明，那只是雇主經營策略之一。

夥伴關係的安排係由雇主發動並主導，並依賴勞工合作而取得收益，悲觀的觀點認為高績效毫不奇怪，因為雇主經常以夥伴關係的安排、實踐或相互收益作為幌子 (Godard, 2004: 350)，收益既然是來自於雇主支配的夥伴關係，同樣的有利於雇主支配勞動成果，所謂「相互收益」的提供係依據的雇主喜好而決定。因此後續有研究認為：由相互信任提供相互收益的夥伴關係安排，過程當中必須注意優勢的平衡，太傾向於管理則將導致夥伴關係失敗，潛在的收益則無法滋生實現，只留下一個空洞的夥伴關係承諾 (Guest & Peccei, 2001: 233)。大部分的收益都被扭向了公司，悲觀的夥伴關係觀點認為工會是被「割讓」(cede) 給了不誠實的雇主 (Geary & Trif, 2010: 3)。

夥伴關係的基本是所有的參與者都必須有所收益，因此在勞資關係當中，擁有相當明確優勢的雇主必須負責適當的平衡，以維持夥伴關係的持續。由於收益的平衡來自雇主優勢的選擇，讓參與者都有所收益，此為夥伴關係樂觀的優勢平衡相互收益觀點。然而雇主願意維持夥伴關係相互收益的動機呢？目前只能從道德層面訴求於企業的社會責任 (Van Buren III & Greenwood, 2011: 10)，或者訴求於勞資之間所謂「情誼的深層品質」了 (the underlying quality of the relationship) (Gittell et al, 2004: 165)。

雇主優勢包括承諾的選擇，當雇主選擇以不誠實的手段支配夥伴關係時，必然破壞了夥伴關係的承諾，失去平衡的收益使得夥伴關係消失，參與者將回歸到傳統勞資關係的方式分配收益。當勞工只能在勞資關係當中被動的發展夥伴關係時，只剩下了平衡的相互收益觀點或失去平衡的悲觀觀點。

夥伴關係的參與者彼此之間，相互收益的問題如果只鎖定在經濟上實質的收益，雇主擁有絕對的優勢得以選擇並控制平衡的方式，並且可以隨時依照外部環境變化調整，由雇主發展主導的的夥伴關係，不過是企業的經營策略工具而已。相關的研究認為：夥伴關係是多樣和複雜的，因此不會有一個確定的理論觀點 (Geary & Trif, 2010: 22)，有學者後來提出了相互制約觀點，企圖修正樂觀的相互收益觀點，同時也企圖修正偏向雇主的悲觀觀點。

第五節 相互平衡的模式

勞資關係受到不同外在因素的影響，其中經濟環境是對勞資關係影響最重要的因素之一（成之約、辛炳隆、張玉燕、潘世偉、王方，2003：89），全球化造成資本快速移動，工會的力量逐漸式微，對於勞資關係退步的現象幾乎是無力加以抵抗。在勞資關係明顯傾斜的現象當中，有研究提出建議：工會的勞資關係逐漸依存於和雇主合作的能力（Badigannavar, 2009: 78）。工會與企業在勞資關係當中的本質是衝突而對立的，工會被動的在國家建立的勞資關係制度規範與企業進行相互合作，主要是避免衝突。勞資之間的夥伴關係如何開展，在更深入探討其建構模式與發展過程之前，有必要對「國家」的作用與角色進行解讀。

由於雇主在勞資關係中擁有明顯的優勢，國家必須有相當程度的介入，以換取勞工對於執政當局的支持。國家，有人稱之為「國家機器」，也有人逕以「政府」替代（衛民、許繼峰，2005：195），國家對於個別勞動者採取積極保護的政策，但是對於集體勞動權利則加以限制（潘世偉等，2003：93）。在戒嚴時期的威權時代，執政當局介入勞資關係的目的曾經是基於鞏固政權的考量，這種勞工法令體系，有些學者稱之為「國家統合主義」（state corporatism），即國家對勞工的作法是「攏絡以便排斥」（include in order to exclude）（徐正光，1987；引自王振寰、方孝鼎，1992：1）。

國家在勞資關係制度規範中所扮演的角色，受到三種理論的指引：馬克斯主義（Marxism）、多元主義（pluralism）和國家論（statism）（衛民、許繼峰，2005：198）。馬克斯主義認為資本家經常以不投資為手段壓迫政府，因為政府以執政為最大利益，經濟景氣為政府執政能力的保證，政府需要資本家的持續投資，因此勞資關係制度規範的制定會優先考慮資本家利益，在馬克斯主義者的心目中，國家是資本家的利益防衛者（衛民、許繼峰，2005：194）。

在勞資關係當中，國家的作用與角色有雙重作用，在經濟面扮演的角色必須代表著資本家的利益，以展現執政的績效，但是在另一方面，在政治面卻又必須代表著勞工利益，以維護廣大的選票來源。有學者認為國家機器的經濟角色與政治角色是互為衝突、互為矛盾的角色功能（姚欣進，2004：205），因此

勞資關係制度規範也反映了勞資之間利益的矛盾。若要研究勞資之間發展夥伴關係的根本因素，在利益矛盾的前提之下，以馬克斯主義觀點而言，要解決矛盾就必須先找到共同的利益。

相較於馬克斯學派國家角色功能矛盾的觀點，多元論的一派認為國家是被某些利益團體使用的概念，後者藉著公共利益的名義來掩飾他們的私利（衛民、許繼峰，2005：201）。然而在多元論者當中，國家因利益團體介入勞資之間的互動，立場是否仍然中立也曾引起討論，雖然在勞資關係當中，多元論者認為政府扮演的角色應是遊戲規則的制定者與看守者，尤其不宜介入勞資關係之運作（成之約等，2003：127）。

然而國家在利益團體的遊說當中，以及基於選舉的考量之下，國家偶而會有短暫的偏頗，但是在整體上至少必須維持中立，國家在勞資關係當中基於維持中立的必要性，因此國家機關主要扮演的是仲裁的角色，提供公平競爭的架構（周育仁，1993：249），其目的在確保勞資之間的互動將按照勞資關係的制度規範運作，以避免衝突。

國家論主要視社會為一和諧的有機體，國家是具有自主性的獨立行為者（衛民、許繼峰，2005：202），國家論的觀點與多元論差異在於看待利益團體的觀點不同，多元論認為政府可能會被利益團體操縱，而國家論則認為國家代表公共利益，有時需要抵抗來自強勢團體的壓力，政策的產出會偏向於弱勢的一方（衛民、許繼峰，2005：203）。

在歷經全球化快速的經濟成長，以及追求「小而美」政府的過程當中，國家逐漸失去積極的自主性，尤其是跨國公司以及公私協力的興起，驗證了國家並非如國家論者所主張的單一統整（陳嫻郁、楊侃儒，2008）。對國營企業的勞工而言，國家也是雇主，同時受雇於國家政府體系當中的還有為數龐大的公務員，因此國家的行為以及對於勞資制度的安排，都示範著整個國家對於勞資關係的作用，雖然勞資衝突難免，但勢必建立一套規則（成之約等，2003：117），這套規則以制度理論觀點而言，制度化的結構未必有效，但是卻可以因其合法性的增進，而獲得外界認可與支持（林綺雲，2002：471）。

因此國家在勞資關係制度上，對個別勞動者的權益與福利採取積極的保護

制度（潘世偉等，2003：93），維持勞動力再生產的最低條件，以籠絡勞工對於政府的支持；另外，為避免集體勞工運動危害經濟發展與政治穩定，在制度上對勞工結社、協商、與爭議權有多方限制（潘世偉等，2003：94），以排除工會力量的必然性與正當性，工會是被禁足的（成之約等，2003：124；潘世偉等，2003：94）。

工會的力量來自會員的參與和支持，然而工會的集體力量卻帶給雇主及政府無可避免的極大壓力。由於強制入會使工會對於會員擁有統制權，工會依照章程或多數決原則所為之決議，規範會員行動（成台生，2000：113），為避免團結活動行使集體爭議行為而產生衝突對立，並緩和工會主導力量，國家特別針對個別勞工設計了勞工參與制度，並透過雇主安排勞資會議，因此形成了勞資合作機制，可能與工會協商機制形成競合（成之約等，2003：126）。

勞資之間的夥伴關係是無法突然的被創造出來的，因此對於勞資關係過程當中，有關夥伴關係發展的分析，所要關心的是透過勞資關係制度而發展成為夥伴關係的因素。在既有勞資關係制度當中，其實就可以找到發展夥伴關係的微妙形式，而在這些相關因素當中，學者 Martin（2010）認為：在勞資關係發展過程當中，夥伴關係的發展也是為了要限制工會活動的手段（Martin, 2010: 222）。

這種現象可以從優勢平衡當中獲得驗證，優勢的平衡在夥伴關係實踐中往往會偏向雇主，個別勞工沒有辦法堅持任何相互收益的分配底線，對於夥伴關係的相互平衡或優勢平衡的期待雖然不對稱，但是卻沒有主導的力量與之抗衡（Geary & Trif, 2010: 5）。

在相互平衡的夥伴關係或優勢的夥伴關係當中，參與者必須衡量彼此之間的平衡、優勢、底線、內在的成本和收益。當夥伴關係創造了積極組織的高績效時，員工就得到了就業方面增加的滿意度，而雇主受惠於組織增加的財務績效改善，管理者與員工之間的關係、員工與組織承諾也會有所增加（Geary & Trif, 2010: 3）。由於個別勞工與雇主互動良好，勞工失去支持工會的理由，因此在優勢的平衡當中，工會力量將逐漸薄弱而消失。企業對勞工的作法同樣是「籠絡以便排斥」，先籠絡勞工以排斥工會，使之不存在，當工會不存在時，

所謂的夥伴關係亦將隨之消失。

回顧相互收益的觀點，夥伴關係乃是因為參與者對於經濟成果進行分配的期待，經濟成果主要表現在財務績效，當財務績效改善，則勞工福利跟著水漲船高，可能導致工會失去力量。以非關經濟的收益觀點而言，夥伴關係乃是因為其中潛在參與者有權力、正當性、和急迫性三個屬性（Van Buren III & Greenwood, 2011: 7）的預期，這些預期當中，勞工沒有排除企業或工會的預期，工會也沒有排除企業或勞工的預期，只有企業有可能排除工會。自從私有化的自由市場開始盛行以來，以經濟效率為導向的勞資關係安排往往被視為「功能失調」（dysfunctional）（Zambarloukou, 2010: 239）。

就國營企業而言，工會和企業對於夥伴關係安排與維持不僅只有經濟方面的考量，意識形態和政治方面的因素也必須加以考量。國家對於國營企業的期待，通常經濟效率不是優先事項，重要的反而是對於政治壓力的屈服及優惠的提供（Zambarloukou, 2010: 239）。同樣的，國營企業因為有工會的存在，勞工享有較佳的就業條件，因此當工會訴求與經濟收益相關的工資談判時，由於所涉及的費用將轉嫁到消費者身上，基於相對立場的差異，國營企業勞工的工資談判必定是無法取得社會大眾的認同。

相同的情況發生在國營企業的勞工運動，「社會觀感不佳」限制了工會的力量不能以傳統方式發揮，勞工心聲的表達受到壓抑的結果，反而造成工會力量更強大。夥伴關係的主要參與者是雇主、工會、及勞工，而國營企業特別之處在於雇主就是國家，因此國家在國營企業的勞資關係制度規範當中具有雙重的角色與作用，為避免工會力量過於強大，必須籠絡勞工而排除工會。因此國家透過雇主的角色而影響勞資關係，夥伴關係並非是被創造出來的，而是從勞資關係過程當中自然發展出來的一種模式。

國家主導勞資關係制度發展，在夥伴關係當中發展非經濟的潛在收益，執政當局基於本身政府與雇主的雙重角色，進行「籠絡以便排斥」的雙重作用，透過夥伴關係的發展，讓勞工成長醒悟而不再堅持敵對的勞資關係，從而侷限工會的聲音在狹窄的勞工權益和優先事項等範圍（Roche, 2009: 2），以維持繼續執政的機會。

由於勞工支持工會的態度逐漸不明確，工會同樣基於非經濟潛在的收益考量，也會參與夥伴關係發展，透過非敵對的方式維護或爭取勞工權益，以維持工會力量。

相互收益可以達成勞資之間相互平衡的夥伴關係，有些學者無視於工會力量逐漸的薄弱，仍然樂觀的認為只要可維持相互收益，勞資之間的夥伴關係就有可能可以維持。事實上，由雇主優勢平衡所主導的夥伴關係，勞工所創造的高績效仍然只有雇主受益（Geary & Trif, 2010:5）。另一方面，當收益明顯失去平衡時，不誠實的雇主將無法使夥伴關係繼續存在，因此也有學者悲觀的認為勞工和工會是不太可能從夥伴關係當中得到相互收益（Geary & Trif, 2010:3）。相互收益的夥伴關係模式由雇主維持優勢平衡，在工會弱化的情況之下，由雇主所主導的夥伴關係安排可能得以成立，但是只能持續某段時間。

夥伴關係相互平衡的模式，除了勞資之間的相互收益之外，還有一種可能，就是從工會與企業相互制約觀點而得到的相互平衡。

從勞工的角度而言，勞工雖然對於夥伴關係的狀態不能確定，但是勞工明確的期望夥伴關係的收益應該是各個參與者共享，若雇主撥出不成比例的收益，工會將因為勞工的不滿要求而壯大。由於相互收益不只有經濟上的實質收益（Geary & Trif, 2010: 5），雇主為避免工會的力量壯大而使雇主潛在的收益無法繼續滋生實現，因此願意以相互收益和工會夥伴關係維持相互平衡，此為相互制約觀點。

相互收益由雇主透過經濟力量維持勞資之間夥伴關係的優勢平衡，只能作用在內部勞資關係當中；相互制約由工會的集體力量維持勞資之間的夥伴關係在相互平衡的底線，除了作用在內部勞資關係當中之外，集結三方參與者的力量可以透過工會，更進一步的再作用於外部勞資關係當中。

夥伴關係的模式無論是相互收益或相互制約，即使內外在經濟環境、制度規範不變，但是資方、經營階層仍然會隨著時間演變而物換星移，工會也必須依照任期制度進行改選。隨著勞資關係參與者的來來去去，勞資之間相互平衡的夥伴關係是一個動態而且會隨著階段變化發展的過程，基本上，只要可以維持相互平衡，勞資之間的夥伴關係就可以維持一段時間。

第六節 小結

透過文獻的回顧得到一個事實：無論是社會夥伴關係或是工作夥伴關係，都是在勞資關係架構當中發展衍生的過程與形式。社會夥伴關係作用在外部勞資關係的層次，發展在國際或國家的層級，透過代議制度進行勞、資、政三方參與者的對話，建立社會安全體系的價值，並期待全部的參與者都能夠受到國家的照顧。

工作夥伴關係作用在企業、機關等公私部門內部勞資關係的層次，國家以集體協商、勞工參與制度規範勞資之間基本的合作模式，經由勞工、雇主、工會三方參與者在內部勞資關係架構當中的互動與發展，從參與者的價值最大化當中找到相互收益，建立工作夥伴關係。

工作夥伴關係的相互收益包括實質收益與潛在收益，參與者彼此以相互收益為前提，必須盡力且小心謹慎地維持彼此之間的平衡。工作夥伴關係當中，無工會存在的雇主，仍然必須在工會主義的架構當中，透過策略性人力資源管理的方式設置員工代表，維持優勢平衡以確保工作夥伴關係的持續。由此觀察到的情形就是：雇主雖然會極力排除工會，但是持續的工作夥伴關係需要有集體的勞工力量與雇主維持平衡，無論工會存在與否，個別勞工都不是雇主發展夥伴關係過程當中所要平衡的對象，但是勞工的態度與行為都是決定平衡力量的關鍵（Roche, 2009: 26）。

在勞資關係當中，國家對於個別勞工與集體勞工的態度不同；同樣的，在工作夥伴關係當中，雇主對於個別勞工與集體勞工的態度也是不同。執政當局與雇主攏絡個別勞工以排除勞工形成集體組織，主要是為了制約勞工的集體力量。無工會存在的工作夥伴關係僅單純的作用於內部勞資關係當中，因為工會不存在，夥伴關係的參與者為雇主、勞工和勞工代表，三方參與者在內部勞資關係當中都失去了和外部勞資關係互動、溝通的力量，相互收益的內容主要在於共創具體的經濟收益。

有工會存在的工作夥伴關係透過工會與雇主彼此相互制約而相互平衡，以確保工作夥伴關係的持續。工會與企業的夥伴關係過程在內部勞資關係當中，同樣是相互收益、相互平衡的動態工作夥伴關係過程，集體勞工賦予了工會力

量，使工會與企業的夥伴關係能夠透過相互制約而達到相互平衡的夥伴關係。企業、勞工和工會三方參與者在內部勞資關係當中互動的成果，都可以透過工會的力量繼續和外部勞資關係進行互動、溝通、發展，使相互收益的內容涵蓋了非經濟的無形收益。

透過文獻回顧，社會夥伴關係和工作夥伴關係的論述當中，都認為勞資之間的夥伴關係仍然是在既有勞資關係制度規範架構當中發展，理性自利是發展的基礎，但是發展過程的價值觀與正當性仍然深值探究。

經濟環境影響勞資關係，在經濟困境當中，勞資之間經常爲了「大餅」的分配而發生衝突，可預期衝突的最後結果，就是參與者都失去了「大餅」；爲了共享「大餅」、爲了避免衝突，參與者都必須理性的進行相互合作。勞資關係制度規範雖然建立了勞資合作的基礎，但是參與者長久以來都只是被動的在傳統的勞資關係制度規範進行合作。

現代夥伴關係與傳統勞資合作最大的差異，在於夥伴關係的發展是透過參與者價值最大化的過程而導致相互收益，無論收益的內容是具體的經濟收益或無形的非經濟收益。勞資合作的過程建構了勞資雙方的互信機制，然而互信仍然不足以發展勞資之間的夥伴關係，勞資之間建構價值最大化相互收益的夥伴關係仍然有一些基本要素，若要獲得整體勞資之間夥伴關係的整體觀點而發掘研究目的，就不可忽略外部勞資關係當中勞、資、政三方的互動分析，解讀勞、資、政三方各種共同的、個別的價值和需求，將可以發現工會與企業發展夥伴關係相互收益的內容。

只從成果來看是無法分辨夥伴關係與勞資關係的差別，重要的是要避免夥伴關係的實踐和過程和勞資關係的成果混爲一談。對於相互收益的非經濟成果，有學者認為夥伴關係本身不是一個不可分割的過程，夥伴關係是企圖達成這些更美好的願望，無論有沒有實現（Johnstone et al., 2009: 264）。

勞動已經成爲商品，雇主、資方、經營階層都擁有經營權以及控制權，得以從參與者的正當性和急迫性主張效率和利潤，使得勞工的聲音和公正的待遇需求，最後只有訴求於道德責任一途（引自：美國國務院，U.S. Department of State, 2011）。

還有學者認為如果勞資之間不採取零和賽局的情境思考，而採取非零和賽局的情境思考，則勞資之間可能會有不同於傳統的策略出現。勞資之間建構夥伴關係的基本建構要素是相互收益，除了「美好願望的追求」、「道德責任的訴求」、「情誼的深層品質」等等抽象且不易驗證的價值與目標之外，應該還有不同於勞資合作的目的與收益。因此對於勞資之間夥伴關係的建構要素與發展方向，必須透過研究方法蒐集資料以進行更深入的分析，從中獲得勞資雙方在相互收益的要素當中，具體而實際的目標與價值。



第三章 研究設計與實施

透過文獻回顧進行了夥伴關係相關理論的探討，獲得勞資之間夥伴關係的基本架構之後，接下來必須針對研究問題與個案研究對象設計資料蒐集的方法。研究的起點在工會與企業的勞資關係，因此有必要對於研究對象的背景進行初步分析探討，先獲得相當程度的瞭解，再規劃詳細且實際可行的研究方法，從而進行資料蒐集，以獲得詳細、完整而有用的資料進行分析。

第一節 個案背景簡介

工會是集體勞資關係的基礎，勞工透過團結權組織工會，以保障會員權益、協助企業發展、提升勞動條件及勞工經濟地位為目的，不受外部力量所支配，以勞工為主體，自主掌握工會主導權（成台生，2000：14）。

本研究以「台灣石油工會」於 2007 年至 2008 年「油價凍漲」期間之集體勞資關係發展為研究起點，透過個案研究對象蒐集勞資之間的互動資料，以建構工會與企業的夥伴關係。為詳細瞭解並分析所蒐集到的資料內容，先進行研究對象的背景分析與探討，以獲得有關工會積極與消極運作面向，再透過訪談資料分析，以發現勞資之間夥伴關係的模式。

台灣石油工會於 1959 年在台北市成立，當時名稱為「臺灣省石油工會」，屬於省級工會，並加入臺灣省總工會，成為會員工會。1976 年召開會員大會，經會員代表大會通過修改組織章程，升格改制變更名稱為「臺灣石油工會」，並加入「中華民國全國總工會」（全總）。在早期的威權專政時期，由於工會活動被執政當局透過執政黨的單一勢力所把持，工會無法發揮實質的功能。

解嚴之後，自主工會勢力抬頭，勞工運動興起，當時有 10 多家的國營企業工會對全總功能的失望，並為突破當時勞工法令的限制，以表達勞工與工會的聲音，由臺灣石油工會聯合「國營事業工會聯盟」與各地區產業工會，共同籌組另外一個體制外的全國性總工會組織，此即為「全國產業總工會」（全產總）的發軔。

隨著 2000 年第一次政黨輪替，全產總終於在 2000 年的五一勞動節當天獲

得官方承認，成為台灣第一個經由自主工會運動而組織成立的全國性工會組織，並由當時臺灣石油工會理事長出任為全產總首屆理事長。由於工會組織自覺必須脫離政黨色彩，由台灣石油工會於 2000 年底發起「八四工時」運動，首度表達工會成為「永遠的反對黨」的立場，獲得全總與全產總的認同，自此工會組織與政黨終於分道揚鑣，逐漸朝向獨立自主的方向發展。

目前台灣石油工會仍然以台灣中油股份有限公司為組織範圍，屬於產業層次當中單一企業的工會，因為企業生產基地散佈各地，依據廠場分佈情形，以六個分會推動會務運作，現有會員總計約一萬五千人。

第二節 研究架構

政治經濟途徑強調勞資之間的問題是經濟問題，透過一種政治上的特殊安排，讓勞資雙方參與政府經濟政策（衛民、許繼峰，2005：53），因此架構工會與企業的策略夥伴關係過程中，必須兼顧政治與經濟相關的理論層次與事實層次，探討從中衍生而來的相關議題。透過政治經濟學的研究途徑探討勞資之間的問題癥結，從而了解問題的本質，進而處理問題的各面向，以建立資料蒐集的方法。

內部勞資關係的發展受到政治因素的影響，因此本研究先以油價凍漲政策為起點，從國營企業經營績效及政策任務的兩難問題當中，探討政策任務對於經營績效的影響。當國營企業因政策因素產生虧損時，經營績效的評定被認為是不佳，而結果卻是造成勞工認為權益受到影響，使得工會為維護勞工權益而走上街頭。由於整體社會的勞動條件不佳，相對勞動條件較佳的國營企業勞工竟然還走上街頭！如此經過輿論扭曲而不堪的形象使得社會對於國營企業勞工的觀感更不佳。工會與企業如何轉變傳統勞資關係而發展夥伴關係的過程，政治因素的探討是研究架構的面向之一。

探討經濟因素時，考量重點在於油價凍漲政策與績效評定結果的關聯性，國營企業虧損之後對於內部勞資關係的影響，勞工除了績效獎金遭縮減之外，還可能承擔國營企業組織改造、裁員減薪或民營化等手段以提升經營績效的結果，勞動權益必將任由政府、資方宰割。在企業經營處於困境時，工會與企業

如何透過傳統勞資關係互動模式而發展夥伴關係，維護根本的勞動權益，透過經濟因素的探討也是研究架構的面向之一。

外部勞資關係的發展，除了受到外在的經濟、政治因素影響之外，同時也受到內在參與者勞、資、政三方力量的影響。由於我國勞資關係發展模式為「國家統合模式」（黃越欽，2006：99），勞、資、政三方幾乎不存在對話空間，加上政府的干預極深，勞資雙方對於政府的依賴也愈大（黃越欽，2006：88）。在此情況當中，一成不變的勞資關係無法因應全球化快速變化的環境，隨著文明的發展與政治的開放，我國勞資關係的對話需求日益增加，對國營企業而言，透過工會的政治功能發展外部勞資關係以進行對話，是一個再自然不過的現象了。因此基於上述文獻回顧以及相關研究目的與研究途徑的結合，形成的研究架構如圖所示：

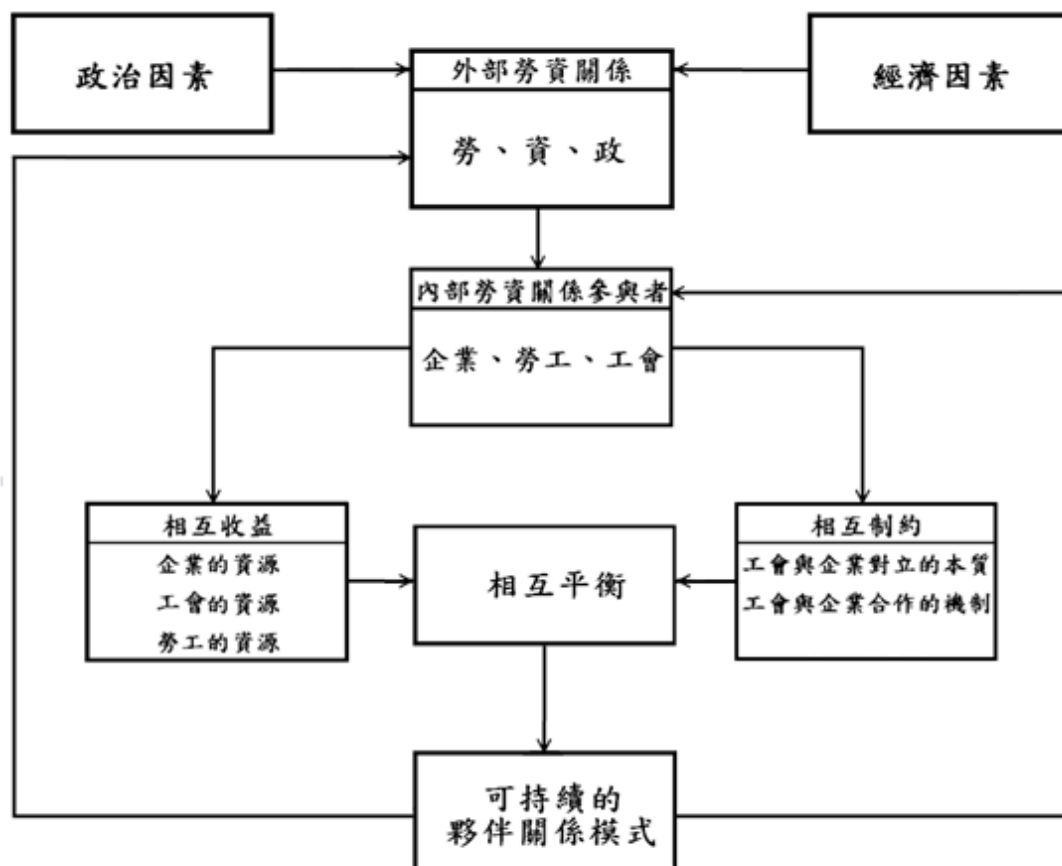


圖 3-1 研究架構

資料來源：自行整理。

在內部勞資關係架構的研究中，必須考量誰是主要的參與者、參與者的收益、正式與非正式關係、各自掌握什麼資源、在相互收益的期待當中如何相互制約而維持相互平衡的工作夥伴關係等問題，以建構工會與企業夥伴關係可持續的模式。

夥伴關係相互收益的內容有待發現與證實，而相互制約以及相互平衡都必須分析參與者所掌握的資源，夥伴關係模式以及夥伴關係對於參與者的影響，最後進行夥伴關係功能與限制的探討，透過歸納分析以確認夥伴關係可持續的模式。

第三節 研究方法

國營企業除了具有經營績效盈餘及配合國家政策任務的雙重屬性之外，依法行政一直都是國營企業奉之圭臬的準則，但是受限於法令、制度規範，國營企業經營靈活度無法與民營企業相比，因此經營績效也一直比不上民營企業。2007年石油危機當中的各行各業，無論是國營或民營企業都遭受波及而損失慘重，在經濟環境總體面遭受不景氣衝擊時，首當其衝就是勞資之間利益取得與分配問題，勞資合作或衝突，經濟環境變遷所導致之勞資關係內涵的變化，已經是現代勞資關係最值得研究的課題（潘世偉等，2003：41）。

一、 個案研究方法

基於上述原因，作者選擇國營企業勞工所組織的工會作為工會與企業的夥伴關係研究個案對象，主要是國營企業為雙佔油品市場之龍頭業者，對於外部環境變遷之因應、相對的經營績效、策略、限制、盈餘或虧損等因素，易於與另外一家油品民營企業進行對照比較；其次是國營企業依法行政，勞資關係完全依循制度規範，在標準環境當中進行勞資關係研究，易於排除干擾因素而獲得真正結果；再次是國營企業勞資關係當中有工會的存在，工會具有自主性且正常運作，是研究勞資關係經由衝突、合作而發展至夥伴關係的理想對象；最後是作者本身既有的會員身分，在資料蒐集上有較為容易與便利的優勢。

二、深度訪談法：

利用深度訪談法，以事先透過文獻探討擬定之問題進行深入訪談，先採用開放式訪談取得廣泛資料，再採取半結構式訪談（semi-structured interview）方式取得書面具體資料，如此得以綜合研究實際之合作目標與達成程度，將可瞭解實際問題之重點。

深度訪談法以蒐集勞資關係參與者資料為起始，先檢驗夥伴關係實際是否存在，從獲得的資料進行比對及分析，從中取得夥伴關係發展的跡證，並找出一般勞資關係與工會與企業之相同與相異之處，藉由經過處理的初步資料，歸納問題癥結以進行夥伴關係模式之驗證，必要時向受訪者重複確認訪談內容，以獲得完整之資料，從而瞭解夥伴關係的模式與可持續的模式，最後以蒐集到之文獻與訪談資料相互比對分析，做出結論及可行的建議。

第四節 訪談設計

國營企業的勞工通常也是工會會員，且工會代表當中也有許多人同時是國營企業的部門主管，因此在個案研究母群體的選擇是鎖定了工會，作為抽樣的對象。沒有鎖定國營企業為母群體，主要的考量是夥伴關係少有證據顯示它紮根在工作場所層次，或有涉及大數量的員工（Geary & Trif, 2010: 9），其次的考量是勞工對夥伴關係缺乏重點反應（Johnstone et al., 2009: 272），在夥伴關係尚未確認是否存在之前，個案研究母群體的選擇以工會為最佳目標。

國營企業的工會由會員代表 104 人組成，代表大會選出理事 27 人組成理事會，監事 9 人組成監事會。理事會推選常務理事 9 人組成常務理事會，常務理事推選理事長 1 人主持會務。監事會推選常務監事 1 人總理監事業務，理事會依會務需要設置各項委員會，協助理事會推動會務。

工會的選舉採用三階段間接選舉制度，每三年選舉一次，選舉時先由各分會會員依照比例選出會員代表，總數 104 人，再經由會員代表舉行代表大會，選出理事 27 人、監事 9 人各自組成理事會及監事會，最後經由理事會推舉理事長 1 人。

其組織架構如圖所示：

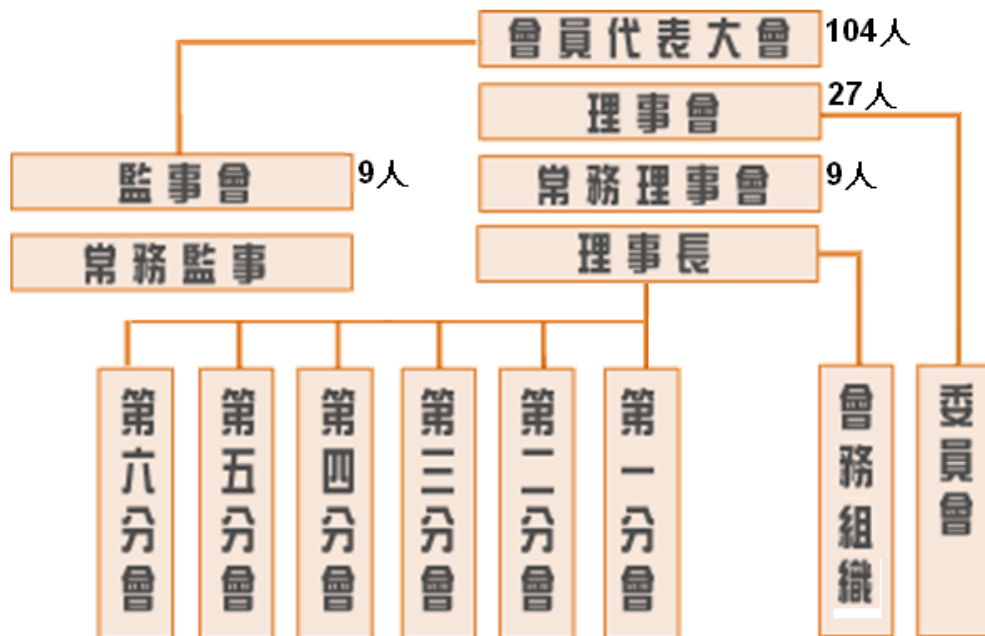


圖 3-2 工會組織圖

資料來源：整理自工會會務手冊，未出版。

由於立意抽樣的樣本元素來自於研究的目的及研究者自身的判斷（趙碧華、朱美珍，2000），因此透過研究目的以非隨機方式選取適合的樣本，以蒐集符合研究使用的資料。研究對象的選取採取非隨機抽樣方式，以立意抽樣法進行半結構式訪談。

由於會員代表係由各分會依照比例直接選舉產生，深具代表性，且會員代表具有部門主管或勞工身分，對於工會及企業互動過程極為嫻熟，因此依照部門主管、基層勞工、公司幕僚與工會職務內容，以 3 人為 1 組進行立意抽樣，共抽樣 5 組計 15 人。

依照工會組織架構考量樣本分布程度，以及工會與企業之互動情形，列舉受訪者名單如表所示：

表 3-1 受訪者名單

受訪者代號	公司職務/工會職務	訪談時間
A1	部門主管/常務理事	2011年3月25日
A2	部門主管/工會理事	2011年3月23日
A3	部門主管/工會理事	2011年4月12日
B1	基層勞工/常務監事	2011年4月9日
B2	基層勞工/常務理事	2011年4月9日
B3	基層勞工/工會監事	2011年2月15日
C1	部門主管/工會幹部	2011年4月7日
C2	部門主管/工會幹部	2011年4月19日
C3	部門主管/工會幹部	2011年4月19日
D1	基層勞工/工會幹部	2011年4月9日
D2	基層勞工/工會理事	2011年4月7日
D3	基層勞工/工會理事	2011年4月9日
E1	公司幕僚/工會幹部	2011年4月7日
E2	公司幕僚/工會幹部	2011年4月20日
E3	公司幕僚/工會幹部	2011年4月26日

資料來源：自行整理。

工會理事係由會員代表舉行大會，由第二階段間接選舉產生，總數 27 人，由於工會理事歷經多次選舉過程，同時具備工會及企業的抽樣代表性，因此立意抽樣的重點在於工會理事對於工會內部、企業高層以及外部政治環境運作及互動過程皆有親身參與經驗，勞資關係經歷豐富而且熟悉各種制度規範，因此同樣依照部門主管與勞工之比例進行立意抽樣，抽樣理、監事共 8 人，且其中 1 人有企業勞工董事的經歷。總計接受訪談的工會理、監事已經接近工會理事會總人數的三分之一。

● 深度訪談大綱

藉由整體事件的開端進行訪談，作者希望受訪者能夠將思考情境回溯到當時的情況，從記憶當中迅速回顧整體過程，從而詳細描述當時油價凍漲政策的相關問題及影響，沿著國營企業虧損導致勞資關係變遷的脈絡，追尋當時勞資關係的發展及過程，透過受訪者的觀察，以確認勞資之間夥伴關係的存在模式，並探討夥伴關係可持續的模式。因此列舉半結構式訪談大綱如下：

- 一、 油價凍漲措施對勞資關係有何影響？
- 二、 虧損對於勞資關係影響程度如何？
- 三、 工會走上街頭能否清楚表述勞工心聲，社會觀感對於勞資關係有何影響？
- 四、 在勞資關係當中，企業、勞工、工會三方各自擁有什麼獨特的資源？
- 五、 工會與企業在勞資關係當中如何相互制約？夥伴關係有可能存在嗎？
- 六、 若夥伴關係有可能存在，可能是何種模式，何種模式可以持續？

● 訪談標準

質化研究是採用建構主義（naturalistic）的途徑，針對真實世界已存在的具體情況從現象當中尋求理解（Golafshani, 2003: 600），相對於實證主義的量化研究方法所強調的信度與效度，質化研究同樣必須建立標準（criteria），以確認研究過程到研究成果在可接受的偏誤以內，讓真實世界的各種現象，可以在不同的研究或觀點當中，得到可靠、穩定、一致而可推論的詮釋。

一、訪談標準的控制

Lincoln 和 Guba (1986)提出建構調查需求不同的標準，從傳統社會科學當中建議：以確實性(credibility)類推為內部效度、轉移性(transferability) 類推為外部效度、可靠性(dependability) 類推為信度、確認性(confirmability) 類推為客觀性，並集合了這些標準成為信實度(trustworthiness)(Patton, 2001: 546)。

也有學者認同質性研究的確實性、轉移性、可靠性和確認性，取代了實證

研究慣用的內部效度、外部效度、信度、和客觀性(Denzin & Lincoln, 2005: 24)，因此對於訪談標準的控制，即可依循上述的標準進行控制而建立研究的信實度。

表 3-2 訪談標準

量化研究的信度與效度	質性研究的信實度 (trustworthiness)
內部效度	確實性(credibility)
外部效度	轉移性(transferability)
信度	可靠性(dependability)
客觀性	確認性(confirmability)

資料來源：整理自 Patton (2001)；潘惠玲 (2003)；Denzin & Lincoln (2005)。

二、 研究的信實度

信實度仍是一項研究之所以能夠成立的重要依據 (潘慧玲, 2003: 132)，透過多重的觀察法、理論、研究方法、及不同來源的資料蒐集，研究者期望克服單一觀察法、理論、研究方法的內在偏誤 (Patton, 2001: 555)，儘管受訪者對於相同問題的回應有所差異，不能建立問題焦點單獨而相干的輪廓，但是彼此突出而不同的詮釋，卻經常讓研究的結果更為確實而客觀 (O' Donoghue, T.A. & Punch, K., 2003: 78)。因此本研究同時可透過資料來源的三角交叉檢定法 (triangulation)：由相同的研究方法當中，不同資料來源的關聯性當中核對分析資料；再利用理論/觀點的三角交叉檢定法：利用多重觀點或理論以詮釋資料 (Patton, 2001: 556) 建立信實度。

因此有關本研究建立信實度之具體作法如表 3-3：

表 3-3 建立質性研究信實度的具體作法

質性研究的信實度 (trustworthiness)	建立質性研究信實度的具體作法
確實性(credibility)	1.採用適當的研究方法。 2.透過「參與者檢核」。 3.不同資料來源的「三角交叉檢定法」。
轉移性(transferability)	1.提供背景資料。 2.透過描述建立研究背景。 3.詳細說明問題當時的現象。
可靠性(dependability)	1.詳細交代研究方法。 2.提供資料處理細節。 3.深刻描述過程使研究得以反覆驗證。
確認性(confirmability)	1.透過外部評鑑者進行「稽核軌跡」驗證。 2.利用理論/觀點的「三角交叉檢定法」詮釋資料。

資料來源：整理自 Shenton (2004: 73)。

依據表 3-3 整理的內容，建立訪談標準的具體作法說明如下：

1. 確實性

研究者依據抽樣結果進行訪談，必須以親切、誠懇、尊重之態度獲得受訪者信任，從而取得受訪者真實之敘述。於訪談結束完成錄音後，為避免疏漏，一定要儘可能於最短時間內完成逐字稿，以保留完整之資料，利用參與者檢核 (member check) 的方式，將所蒐集之資料或所做的分析、詮釋與結論拿給參與者表示意見 (潘慧玲，2003：130)，此為建立研究確實性之一重要作法。

2. 轉移性

轉移性被認為是平行於定量研究的外部效度或普遍性 (Sinkovics, Penz, and Ghauri, 2008: 699)，訪談者與受訪者互動過程當中，因而產生的經驗或

感受，經過轉換成爲描述性資料，而以文字記載論述，研究當時的情境透過詳實記錄，有助於提供現象與特徵，而轉移應用研究過程、結果於相關的研究或領域。

3. 可靠性

於量化研究而言，實證主義證明信度的方式就是以重複的工作，在相同的情況下，以相同的方法和相同的參與者，將可以獲得類似的結果（Shenton, 2004: 71）。因此嚴謹與系統化的研究方法與過程，將獲得穩定可靠的資料與研究結果，經過詳細交代數據蒐集的方法及資料處理細節，除了提供研究的可靠度之外，也提供後續追蹤研究的評估參考。

4. 確認性

研究者對於研究資料不應加入個人主觀之價值判斷，才能夠保留受訪者意見及觀點之客觀性。但是在實際的研究過程當中，有學者認爲：進行研究的觀察或訪談時，很難免會滲入研究者的偏見（Patton, 2001: 574），因此有必要採取一些措施，以確認研究的成果。

「稽核軌跡」（audit trail）是關鍵過程（Shenton, 2004: 72），將研究過程的紀錄經過外部評鑑者進行稽核或提出審查意見（黃政傑，2004：99），以「稽核軌跡」驗證資料蒐集の確認性，可減小偏誤（bias）、增進準確度，使不準確度與偏誤落在可以接受的範圍（Patton, 2001: 93）。最後，透過資料來源的三角交叉檢定法進行資料分析，並利用理論/觀點的三角交叉檢定法詮釋資料，即可從研究過程與結果當中獲得信實度。

● 訪談注意事項

一、隱私與保密原則

由於社會觀感對於國營企業有偏差印象，且工會本身亦有派系問題，爲避免受訪者之訪談內容日後引起有心人士之不良反應，研究者必須尊重受訪者之意願與決定，嚴守資料保密原則，隱匿受訪者個人資料，以避免造成受訪者個人權益之損害。研究者亦必須確保在整個研究過程進行當中，以及研究成果發

表之後，受訪者仍然可以匿名以維持隱私。遵守隱私原則使外界無法判斷受訪者的個人身分，遵守保密原則使外界無從探悉而鎖定特定受訪者。

二、自願原則

研究者必須獲得受訪者知情的同意，且自願的參與，才可以進行訪談，應避免受訪者因受強迫而產生不完整或誤導之資料。訪談過程對於研究對象的正常作息會造成某種程度的干擾，基於保障個人的基本人權，任何被選為研究對象的個人，都有拒絕接受的權利，未經徵得當事人的同意，研究者不得逕行對其進行研究，即使徵得同意，當事人亦可隨時終止參與。

第五節 資料處理

一、資料編碼

深度訪談之受訪者總計 15 人，第一碼以英文字母 A 到 E 編碼，第二碼則為阿拉伯數字，依照順序排列為受訪者代號。

訪談受訪者時，於徵求受訪者同意之後錄音，再以錄音內容經過謄打為逐字稿。

進行逐字稿資料編碼時，逐句閱讀、分析具有完整意義之段落，按照字句內容意涵切割分段編碼，編碼時以受訪者代號為標記起始，依照阿拉伯數字順序編碼。

二、資料整合

標記訪談記錄當中有意義之資料之後，以經過資料處理之編碼字句加以摘錄作為代表例證。

三、分析步驟

逐字稿完成之後，整理出有意義之資料並標記之，將具相似性意義的資料重新組合、分類，發現蒐集到的資料彼此互相關聯、佐證之關係，然後提出研究結果。

第四章 研究結果分析

經過研究方法蒐集資料之後，接下來必須結合研究目的、研究問題、與訪談大綱所蘊含的研究結果逐次抽絲剝繭，透過勞資關係相關理論及研究架構探討個案研究對象的夥伴關係是否存在、存在的模式、以及可以持續的模式，進行詳細而完整的分析，以提出結論與建議。

第一節 夥伴關係是否存在

透過工會與企業勞資關係的研究，以探討勞資之間夥伴關係存在的可能性，必須先從經濟環境及政府政策兩方面的變化當中，歸納出影響國營企業勞資關係的資料，從中比較分析工會與企業勞資關係的變化情形，以發現勞資之間夥伴關係的建構過程與要素，於獲得相當程度的瞭解後，繼續找出各種夥伴關係模式，經過歸納而發現可持續的夥伴關係模式。

深度訪談資料分析結果整理如下：

一、油價凍漲措施對勞資關係有何影響？

自 2007 年 9 月的「油價漲幅限制」措施及延續至 2008 年 5 月的「油價凍漲」措施，造成中油虧損 1387 億元，短短不到 9 個月期間就造成超過一個資本額 1,301 億元的虧損，這是當時凍漲政策所造成的結果。國營企業的股東原本就是政府，國營企業也一直都是政府的政策工具，爲了維護國家經濟及社會安定，遵照政府指示執行油價凍漲政策是國營企業的使命。

在油價凍漲政策剛開始之前，國營企業經營階層爲因應國際原油價格上揚的趨勢，以達成法定盈餘，經營管理階層即在報部核准之後，提出國內油品價格浮動機制，未料國際原油價格上揚速度超出預期，浮動油價節節上升引發社會民眾對於物價波動的恐慌，通膨因素紛紛指向油價上漲，使得政府必須以行政命令干預油價，過程當中對於勞資關係的影響，企業、勞工、工會的觀點依序分析彙整如下：

- 油價凍漲措施對勞資關係有何影響—企業的觀點

國營企業的董事長、總經理受到上級單位的委任，主持國營企業的經營，本身就肩負著貫徹政府政策的使命，於面對可能造成企業經營危機的油價凍漲政策時，國營企業的管理階層首先關注的重點是在於政治層面，思考如何及時的貫徹上級政策，其次是經濟層面諸如法定盈餘、企業經營績效、市場競爭等問題，最後有關於勞資關係的變化的反應，則視工會及勞工的態度而定。

管理階層會先關注在於政治層面，主要是在升遷過程當中，經過不斷歷練塑造而成的工作態度，由於管理階層的位階所接觸的業務與一般勞工差別極大，因此對於上級政策的思考層面也必須寬廣而有所不同，受訪者對於管理階層的態度感受不盡相同，卻一致同意管理階層有必須承擔的壓力：

國營事業的總經理、董事長雖然是官派的，有官方的壓力，不過基本上還有法律的壓力存在。（訪談編號 A1，常務理事）

有些業務像我們這些層級是沒辦法接觸的，可是我相信中油高層長官們對於國家社會的安定，是不敢有怠惰的。（訪談編號 A2，工會理事）
凍漲就影響公司的營運跟績效，公營事業在法定盈餘的部分就是有壓力。（訪談編號 C2，工會幹部）

國營企業像公司總經理董事長是上面機關指派的，他很難去說是會員能夠去影響的人，他由政府指派到一個公司裡面去，就承受政府給他的，不管是政策、政治的一些壓力。（訪談編號 C2，工會幹部）

上級的政策對於管理階層而言，基本上是爲了國家社會的安定，因此就算是窒礙難行也是一定要執行，如果沒辦法可以有效的執行時，就會造成嚴重的問題：

國營事業是公務體系，他講究的是命令，一個命令一個動作，上面有命令他一定要執行嘛，不執行他就違反他的職務，上面有政策你怎麼

不推呢？（訪談編號 D3，工會理事）

當政策已經形成了，公司高層就是必須要這樣做。（訪談編號 D3，工會理事）

如果質疑、遲疑、反對或是不盡力實施上級的政策，其後果可能會相當嚴重：

高層會對你有所懷疑，說你是不是有能力再去領導這個公司，這個是對於公司負責人前途的部分。（訪談編號 C2，工會幹部）

因此，經營階層雖然可以預期於油價凍漲的嚴重後果，但是不能提出反對意見：

油價凍漲是不合理的政策，但是第一個他是政府的政策，公司的主持人他沒辦法，所有的主管都為了他的飯碗，所以不敢有不同的意見。（訪談編號 E2，工會幹部）

這也就是管理階層無論如何都必須貫徹上級政策的原因，無論從何角度，在理性思考當中，與上級對立的後果可能不是只有被換掉而已，除了個人的能力受到質疑，前途也會受到影響，而且與上級對抗到最後也無濟於事，因為可遞補、可接替的人選隨時都有。接任者同樣的也必須貫徹上級政策，所以政策只要下來，就一定會被執行。

所以說…公司他遇到政策第一步就尋求你工會能不能幫他們，把外界的這個部份把他給抵擋住，當萬一抵擋不住的話，政策下來…那你公司怎麼辦，公司當然要執行啊！（訪談編號 D3，工會理事）

對管理階層而言，尋求工會協助是必然的，因為管理階層在公司的經營決

策方面並不具備完整的自主性，除非工會的力量足夠影響上級而使政策改變，否則大家都是坐在同一條船上面，大家都沒辦法改變什麼。

你想一下，要放大一點看，知道是什麼嗎？是工會和上級機關立法院的對抗，所以工會和公司走得比較近的，因為所有的人都是受雇者。
(訪談編號 A3，工會理事)

- 油價凍漲措施對勞資關係有何影響—勞工的觀點

勞工付出生產力以換取報酬來養家活口，必定關心公司的經營與財務狀況，因為這都牽連著勞工的生計問題，較賺錢的公司當然所屬的勞工就可以受到較好的待遇，這也是一般大眾普遍的認知。

油價凍漲措施對國營企業的勞工來說，站在同樣身為消費者的立場而言，這是一項雨露均霑的政府政策，只要政府有配套方案，補貼油價差額且認列虧損金額，不影響國營企業勞工的工作權、薪資、福利事項，對勞工而言，本來就不會有反對的立場去反對油價凍漲措施，勞工當然樂意配合政府、公司的政策來執行油價凍漲措施。個別勞工所在意的是切身相關的工作權、薪資、福利事項，只要勞資關係依照法令、依照規定發展，加上國營企業的工作保障制度，經營管理階層不去破壞薪資福利現狀的平衡，資方的作為對勞工而言，沒有存在不配合的理由，勞工一定樂於維持和諧氣氛，使勞資雙方彼此相安無事。

勞資關係會出現所謂的問題或爭議，一定是某方面要毀約。(訪談編號 D1，工會幹部)

由於經濟持續的衰退，我國民間企業的勞工薪資、福利水準十多年來幾乎沒有成長。但是十多年前原本薪資、福利水準落後民間的國營企業勞工，由於具有完整且依法行政的薪資、福利制度，如今勞工所得已經超越民間甚多，在鮮明的對比之下，國營企業勞工的待遇映照了一般勞工的相對剝削感，當社會大眾對於「鐵飯碗」的羨慕，已經逐漸轉化為「貴族勞工」的戲謔稱呼，而不

斷撻伐之時，政府是否也趁機藉著油價凍漲措施，同時來縮減國營企業勞工的薪資、福利，紓解一般勞工的相對剝削感，以拉攏民心，不無疑慮。

公司之間跟我們之間定了一個契約，我們在這整個過程當中發現，這是標準的缺乏誠信，過程當中並非員工的責任卻要員工來承擔，以社會觀感、貴族勞工、以現在薪水已經夠高了那種耳語，透過輿論來壓榨國營企業員工，這是不合理的。（訪談編號 D1，工會幹部）

今天資方為了省錢，或者是今天政府為了省錢，利用各種手段打出各種耳語出來，逼得你這些國營企業勞工說有就好，你已經不錯了，這種語氣憑良心講這是我們沒辦法接受的。（訪談編號 D1，工會幹部）

個別勞工沒辦法發聲，就算發出聲音了，可能也沒辦法受到認真的對待，個別勞工的聲音不具代表性，政府若是認真對待個別勞工的聲音，反而是某種怪異的現象：

原則上大家都是要透過工會反映才會產生力量，那勞工的話就是你寫寫 mail 而已啊，所以這兩個是...一個就是有力量的組織，一個是沒力量的組織。（訪談編號 A3，工會理事）

勞工變成會有一點散沙，因為每一個人都有他的意見，對勞工、對政府是一種傷害啦。（訪談編號 D2，工會理事）

因此國營企業勞工在預期公司即將虧損、預期薪資福利即將縮減、及預期政府勞工政策愈來愈偏向資方的情況當中，國營企業勞工開始重視工會的存在，並且期待更強化的工會力量。

工人就是一盤散沙，工會本來就是要集結這些散沙，所以工會是工人的政府，你這些幹部就是靠大家選舉出來的，所以你也要代表勞工一些基層的聲音，就是代言人的地位，類似外面的民意代表一樣。（訪

談編號 D3，工會理事)

- 油價凍漲措施對勞資關係有何影響—工會的觀點

政府實施油價凍漲措施，表面上是全民分享利益、全體消費者雨露均霑、民眾都受惠、大家都可以獲得好處的經濟政策，但是實際上是當時的政治人物藉由執政優勢，玩弄「我請客，你買單」的戲法，在政策執行之前沒有先進行謹慎的分析、規劃，執行之後也沒有對於政策結果進行評估、修正。當時「漲幅限制」措施的政策目的擺明了是爲了爲將來可能繼續執政而鋪路，其後在選舉失敗之後，實施「油價凍漲」措施造成繼任執政當局的政策困境，其殘酷的政治手段昭然若揭，但是力量再強大的工會，可能也無法和這種不合理的政治力量抗衡。

政府討好民眾卻是國營事業買單，善事他在做我們來承擔，這我不認同。（訪談編號 D1，工會幹部）

如果說責任制度的話，國營企業應該負的責任，你員工只要達到這責任，那這個勞資關係就可以討論，如果你這國營企業的使命是不合理的話，那就沒有所謂正常的勞資關係。（訪談編號 E2，工會幹部）

凍漲政策對於勞資關係的傷害非常嚴重，因爲這是一個極度不合理的政治操弄，當時的執政當局爲了本身的政治利益，違背公平正義原則，也違背國內油品雙佔市場原則，造成民營企業壯大的不公平競爭，形成國家帶頭消滅國營企業、欺侮勞工、破壞勞資關係的現象，在在都嚴重的損害了國營企業的勞工權益，當國營企業管理階層無法抵擋虧損的困境時，勞工就只有依靠工會了。

油價凍漲他不是中油員工、會員所應該承擔的，他也是在公平合理之下，所應該擁有的，我們沒有要求我們所不應該得到的。（訪談編號 A2，工會理事）

事業單位主持人來講他不敢講，那我們工會就發揮正義的力量，公平

正義的力量說本來就應該做啊，要讓員工得到鼓舞。（訪談編號 B2，常務理事）

工會尤其希望公司能夠在市場上有公平的競爭環境，能達成盈餘。（訪談編號 B3，工會監事）

其次，凍漲政策不尊重國營企業的經營自主權，以政治力量直接干預國營企業的經營，專制獨裁的心態也和民主政治原則背道而馳。

我今天在公司就是要做一輩子的，你執政當局或經營者不能隨心所欲讓中油虧損就虧損，倒閉就倒閉，這對勞工來講是不公平也不合理。（訪談編號 D1，工會幹部）

只要有並存的企業，有並存的企業就要有市場競爭，我們政府官員這些並沒有說是完全公平的態度來對待國營事業，他認為國營事業是他的踏腳石、墊腳石，是鞏固他政策權力的基礎，所以他對國營事業是用指揮的心態。（訪談編號 E2，工會幹部）

最後，執政當局利用社會觀感操縱輿論，「汙名化」、「妖魔化」國營企業勞工，踐踏勞動者尊嚴，這些都是工會必須挺身而出的主要原因。

我們希望工會呢也可以跟整個員工跟企業來合作，化解外面對我們汙名化的形象，讓公司有心在這邊工作的人能夠說有很尊嚴的工作。（訪談編號 B2，常務理事）

可是國家經濟沒進步反而倒退回來，倒退回來了快 10 幾年前的薪水，你今天不能怪國營企業員工，國營企業員工的責任沒那麼大嘛，去救國家的經濟，去救整個國民的所得。（訪談編號 D1，工會幹部）

● 油價凍漲措施對勞資關係有何影響—小結

2007 年原油價格急速上漲及 2008 年「金融海嘯」席捲全球，當時各國政府

爲了挽救經濟，紛紛採行各種救急措施，然而只是爲了救經濟而放棄了勞資關係，其結果卻是陷入了另外一個更深的焦慮和錯亂。當時的執政當局披著「以民爲本」的外衣，爲抑制通貨膨脹而施行「油價凍漲」措施，實際上是爲了謀取政治利益而站在資本家的立場，以典型對付工人的手段剝削國營企業、剝削勞工，深刻的破壞了原本平衡的勞資關係。

政府在勞資關係當中經常被期待扮演第三方制約者的角色，推動一個法制上的架構，爲勞資雙方的互動，建立一些普遍性的規則（衛民、許繼峰，2005：205）。其實政府就是國營企業勞工真正的雇主，政府施行於國營企業的政策，必定影響國營企業的勞資關係，就一個國家而言，國營企業的勞資關係本來就具有政策宣示性的效果，所以政策結果也必定影響整個國家的勞資關係。當執政當局實施「油價凍漲」措施時，其政策的意涵，及其施行政策所造成的影響，亦即代表著執政當局對於勞資關係的態度。

由於國營企業較民營企業更加遵守相關的勞工法令，一般印象認爲：工會和國營企業可能經常是對立的、衝突的關係，工會經常爲了爭取或維護勞工權益，可能得以透過勞工參與制度干涉國營企業的經營。但是經過訪談分析發現，事實上干涉國營企業經營最嚴重的，是上級單位的行政命令或政策介入，更令人意外的是國營企業的上級單位不是只有直屬的國營會、經濟部、行政院，由於我國政府組織龐大，相關院、部、會也可以透過國家賦予的監督權、審查權，而干涉到國營企業的經營。

國營事業既然是國營事業，就是有兩個，錢和權嘛，他錢是立法院控制，所以他必須接受立法院的節制，那他權受經濟部、法人股東和審計部控制。（訪談編號 A3，工會理事）

因此國營企業的勞資關係，可劃分爲內部勞資關係和外部勞資關係的兩個層次進行分析探討，內部勞資關係的參與者是企業、勞工、工會，外部勞資關係的參與者是政府、雇主聯盟、總工會。在內部勞資關係當中，個別勞工必須透過團結權才得以發展勞資關係，因爲「工人是一盤散沙」；在外部勞資關係

當中，工會除了表達員工聲音之外，也同時表達國營企業經營階層的聲音。以傳統勞資關係而言，在國家層級的勞、資、政的架構當中，工會是勞方，單獨面對兼具資方角色的政府，工會統籌內部勞資關係無法解決的問題，必須反饋回到外部勞資關係來面對資方與政府，透過對話或其他方式以尋求共同解決問題的方法。

「油價凍漲」措施對國營企業內部的勞資關係造成影響，由於管理階層無力抵擋上級命令，只能依法行政而執行上級單位交付的任務，不合理的政策來自於政府，但是國營企業經營階層及員工都必須執行政策，工會在內部勞資關係沒有對話的對象，但是勞工仍然會持續的反應不滿給工會，因此國營企業內部勞資關係的參與者立場趨向一致，皆因為不合理的政策而期待工會能夠有所表現，否則難以抵擋不合理的政策，推動工會力量朝向外部勞資關係發展，以維持內部勞資關係的平衡。

所以勞資關係我希望是平衡，就是說大家，你只要你的東西對我的會員是沒有完全顧到的時候，我一定來跟你爭取，爭取到平衡點。（訪談編號 A2，工會理事）

二、 虧損對於勞資關係影響程度如何？

● 勞工權益的爭取與維護

在內部勞資關係過程當中，企業只要有盈餘，勞工也會因此而期待得以分享利潤，這時候勞資雙方經常因為理性自利的考量，造成利潤分配的問題而發生爭議。工會藉由勞工的支持而獲得力量，在內部勞資關係當中，成為處理勞資雙方爭議問題的主要參與者，和資方直接面對面進行溝通、協商，以爭取勞工的權益。

但是在企業虧損的時候，資方爲了要減少損失、脫離經營困境，經常採用的手段不外乎是福利縮減措施，虧損更加嚴重時則裁員減薪，勞工生計經常因為資方「斷尾求生」的手段而直接受害；當勞工生計問題趨向嚴重時，會連帶

影響整個社會的安定，以及國家的經濟發展，因此內部勞資關係發生嚴重的不平衡現象時，外部勞資關係也必然會受到波及。

在企業虧損的內部勞資關係當中，工會更是要和資方直接面對面，進行溝通、協商，以維護勞工的權益，避免福利縮減、裁員減薪等等影響勞工生計的問題發生，在虧損發生時，工會一定要維護的是勞工權益。

我們虧了 1,387 億之後，工會的腳步就改變了。第一個我們不再站在反對者跟爭取者，而是跟資方一起站在權利的維護者，我們知道公司垮了工會也一定垮。（訪談編號 A1，常務理事）

- 非政策因素與政策因素造成的虧損問題

外界對於國營企業經常存在刻板印象，尤其每逢國營企業虧損，則更加倍的話病國營企業經營績效不佳、冗員過多、薪資過高等問題。殊不知國營企業由於是上級單位的政策工具，往往擔負許了多不為人知的政策包袱，國營企業為了完成上級單位交付的政策使命，必須再投入額外的經營成本以及人力，因此造成外界經營績效不佳、冗員過多等印象；當外界以這些刻板印象對照外界民營企業相對的薪資所得時，則更容易造成國營企業勞工薪資過高的印象。實際上，國營企業勞工薪資係制度與公務人員類似，是按照工作年資逐步積累而來，在從前我國經濟繁榮的年代，國營企業勞工薪資本來落後民間甚多，可惜後來我國經濟發展停滯，國營企業勞工薪資係經過長期工作年資的累積才達到今日水準，薪資所得其實與公務人員相當，而非如同外界所誤解坐擁高薪的特殊現象。

我們國營事業是在民國 60 幾年 70 年那時候，其實我們的薪資結構比一般民眾還低，確實的，因為我 78 年在民間嘛，進來的時候我的薪水比外面還低，國內的薪水比中油還高。（訪談編號 B1，常務監事）
立法院諸公應該也要去瞭解中油員工的平均年資是多少，勞工從民國 60 幾年貢獻到民國 100 年，30 幾年的歲月都給了中油，這些勞工的

薪水是從一點一滴，從每個月幾百塊錢領到現在的幾萬塊。（訪談編號 D1，工會幹部）

國營企業的虧損可劃分為政策因素虧損與非政策因素虧損，以企業經營角度看待國營企業虧損的問題，若虧損不是政策因素所造成，則的確有檢討的必要。因績效不佳造成虧損而影響勞工權益，發生爭議問題時，可局限於內部勞資關係範圍內，由內部勞資關係參與者自行溝通、協商，解決問題；但是在虧損是政策因素所造成的時候，若以企業經營的角度看待指責國營企業虧損的問題，不但非常不適宜，而且更不符合公平正義的原則。民主政治的基本原則包括責任政治，政策因素造成國營企業的虧損時，執政當局必須更加用心的處理其中的勞資關係，而非以操作民意作為剝削勞工的手段，從中獲取政治利益，破壞勞資關係的平衡。

油價凍漲是政府政策，當我們配合政策而造成虧損的時候，不可以把所有的虧損，轉嫁到中油兢兢業業的同仁身上。（訪談編號 A2，工會理事）

政府為了他的國家，他有一些政策的影響，後來會想辦法慢慢去彌補這個洞，這個東西就變成說所謂的開源節流啦，開源節流是沒有錯，這理論也沒有錯啦，可是他變成有一點點剝削這個勞工的權益。（訪談編號 D2，工會理事）

因為凍漲他不敢談經營績效，如果要有經營績效的話，他就是要變成剝削勞工的所得。（訪談編號 E2，工會幹部）

虧損對於勞資關係是一定有影響的，如果是政府的政策我們責無旁貸，甚至我們要走上街頭替勞工爭取權益。（訪談編號 A2，工會理事）

在我們石油工會的立場，其實我們一直希望政府勞工政策應該往上走不是往下走，因為往上比更好，不是往下沉淪。怎麼把健全的制度往下拉？（訪談編號 B1，常務監事）

- 虧損對於勞資關係影響程度如何—法定盈餘

國營企業的經營績效大約可以分成爲三個狀況：超額盈餘、達成法定盈餘、盈餘未達成。當超額盈餘發生時，經營階層通常會遭受到評估不實或管理能力不佳的質疑，下個年度的法定盈餘標準必定受到影響而有所提高，所屬勞工並不會因爲超額盈餘而受到獎勵，績效獎金也不會因此而有所提升，法定的績效獎金上限是 2.6 個月，超額盈餘再多，績效獎金就是不能超過 2.6 個月，在基本上，國營企業內部勞資關係是受到外部勞資關係限制，不是正常發展的勞資關係，績效獎金的溝通協商本來是內部勞資關係互動的重要項目之一，但是受到政府法令規定的上限所制約，工會找不到協商績效獎金的對象，無法替勞工爭取到額外的權益，工會力量受到縮減。

國營會規定我們公司必須要有盈餘，考成才能列為甲等，才能領取相對的績效獎金。（訪談編號 B1，常務監事）

績效獎金，最多就 2.6 個月，當公司有賺錢達到盈餘他給你最多就 2.6 個月。（訪談編號 B1，常務監事）

當國營企業未達成法定盈餘時，績效獎金可能就沒有了；當國營企業經營發生虧損時，除了績效獎金一定沒有了之外，內部的勞資關係必定先受到影響，公司最經常採取的節約措施是縮減加班費支出，實施加班管控，甚至許多無法想像的項目也會受到縮減，勞工最直接可以感受到的項目就是績效獎金，但是讓勞資關係受到傷害的，並不只是績效獎金全數被刪除而已。

虧損累累的時候，這時候就是員工權益的保障了，甚至會面臨裁員、優惠資遣、專案資遣這些，而且還會縮減久任獎金，像加班費啦、差勤費啦，甚至公司關冷氣從前是 7 點，現在是 6 點、5 點 45、5 點 30，像這樣子，無形中，員工的保障就減少了。（訪談編號 A1，常務理事）

照道理，被縮減的福利項目應該會隨著法定盈餘的達成與否，以及國營企

業的經營狀況，隨著年度績效而進行變化調整，但是在實際上，許多福利項目在縮減之後就是一去不回頭了。法定盈餘限制了調整空間，一切預算都由立法院在預算審查當中決定了。當外部勞資關係決定了內部勞資關係的協商範圍之後，工會的力量也只能在受到限制的範圍以內發展勞資關係。

我們石油公司上面還有一個更大的老闆，他明明上面要求這樣子，下面的可能做不到，還是會發生衝突啦，像我們最近要求的公務員兼具勞工身分，公司認為說就是上面規定這樣子，所以他沒有辦法做主，我們要求公司去做，他沒辦法做。（訪談編號 B1，常務監事）

績效獎金影響到員工生活，是切身利益的最重要的，所以大家眼睛都看在績效獎金。…你在這邊提到的空污費我可以跟你講是說，這並不是石油工會過去的主要訴求，它只是個插花的，重點還是在績效獎金和久任獎金。久任獎金你可能不清楚，久任獎金本來是有的，被他們搞掉了。（訪談編號 B3，工會監事）

- 虧損對於勞資關係影響程度如何—小結

對國營企業的工會而言，勞資關係主要運作的範圍已經侷限在內部勞資關係當中，發展勞資關係的幾個必要項目當中，可以協商調整的主要項目，如：法定盈餘、績效獎金、福利項目都已經被政府鎖定，工會就再也沒有可以協商的項目去進行協商，去發展勞資關係了。

若是工會將運作的重點放在外部勞資關係，則會有對應層級不足的情形，單一的工會力量與政府相比，顯然不成比例，很難發揮工會的功能。國營企業最大的雇主—政府，在勞資關係當中運籌帷幄，掌握了一切的資源，現階段的工會只能在政府給定的內部勞資關係當中運作，進行一些無關緊要、無關痛癢的工會活動，對於法定盈餘、績效獎金、福利項目的縮減或刪除等項目無從置喙，因此工會在外勞資關係當中，所面對的既是政府又是資方，在找不到對象坐下來談的情況下，根本就不存在透過協商來進行調整的空間。

久任獎金是部裡面早就不想，行政單位早就不願意看到國營企業去領這塊。（訪談編號 B3，工會監事）

就像久任獎金一樣，進公司的時候有啊，片面的一下說沒有就沒有了，我領不到了。（訪談編號 D1，工會幹部）

久任獎金讓員工不輕易離職，累積工作經驗能夠傳承，所以這種制度是對的，會被取消是因為政策因素取消。（訪談編號 E3，工會幹部）

三、工會走上街頭能否清楚表述勞工心聲，社會觀感對於勞資關係有何影響？

- 走上街頭是手段，不是目的

工會帶領會員走上街頭，是勞資關係發展過程當中非常重要的一環，對於經驗豐富的工會幹部而言，走上街頭是極度冒險的行為，若訴求得以成功，則工會力量瞬間就可以從團結過程當中而變得強大；但是走上街頭的結果難以預料，就算事前已經先進行詳細的規劃，走上街頭之後經常還是會有意料之外的突發狀況發生，變數不易掌握，應對稍有不慎時，事態不但不會好轉，反而會更嚴重，工會力量可能也就隨之瓦解。

走上街頭沒有成功就成仁了，你知道嗎？所以走上街頭又花錢，你什麼都花，可是你如果氣勢沒達到的話你就成仁掉了，就失敗了，失敗之後對自己工會打擊是很大的。（訪談編號 A3，工會理事）

動員要花很多錢，你動員的起來或者動員不起來，勞工有沒有這個凝聚力不知道，若是沒有凝聚力的時候，資方就瞧不起你嘛，這次你動員不起來，以後我就不理你了。（訪談編號 E3，工會幹部）

工會要帶領會員走上街頭之前，一定要先凝聚內部共識，確認訴求主軸，規劃詳盡的腳本及策略，分析一切的可能狀況及方案，經過仔細的分工與協調聯繫，確認只有走上街頭是奮力一搏的最後途徑時，才可以走上街頭，否則應該以可替代的方案為優先考量。若只是為了走上街頭而走上街頭，不僅是浪費

了工會的寶貴資源，也模糊了走上街頭的意義，更會因為消耗社會成本而引起不良的社會觀感。

工會在最後一個步驟才是走上街頭，我們在先前會先做很多很多的溝通。（訪談編號 A2，工會理事）

走上街頭我們工會有個動員能量，你常常走上街頭動員能量會消耗掉，…所以說走上街頭對工會來說是兩面刃，就是你不走不行，可是你一走上街頭的時候啊，你要做很多準備。（訪談編號 A3，工會理事）

有的時候不一定要走上街頭，走上街頭是協商一直輸、輸、輸，已經沒辦法達到協商的時候，我才跟你講說明天帶人來，我下禮拜帶人來，所以那是最後一步！最後一步啊！（訪談編號 A3，工會理事）

工會走上街頭其實是一個手段、不是目的。（訪談編號 C3，工會幹部）

工會是在勞資關係遭逢協商困境時，才會逼不得已的利用走上街頭作為手段，強迫資方坐下來協商；反之，資方總是願意坐下來協商時，工會走上街頭的合理性就被抵銷了。國營企業的內部勞資關係協商溝通管道多元，勞工參與制度提供了工會及勞工發展勞資關係的各種機會，諸如勞資會議、獎懲委員會、工安委員會、福利委員會、勞工董事、等等。工會與經營階層隨時都可以為各種議題進行任何方式的協商，在內部勞資關係當中，工會似乎已經找不到可以走上街頭的合理性了。

- 「貴族勞工」的標籤

政府在國營企業的內部勞資關係當中，已經切割了固定的範圍，在給定的範圍內，勞資關係有完善的制度以及發展空間，外界看見的是國營企業勞工已經受到了妥善的對待，跟民營企業的勞工比起來，國營企業勞工已經沒有什麼還需要「爭取」的。政府完全掌握外部勞資關係的資源，並且控制了國營企業的內部勞資關係，工會如果不改變思考方向，仍然以「爭取」勞工權益為工會訴求時，就掉入了「貴族勞工」的陷阱當中，很難避免引發外界的質疑：國營

企業勞工還缺什麼呢？

因為人家會說：「勞工貴族再上街頭，你想爭什麼？你們想要怎樣？」。

（訪談編號 A2，工會理事）

有個立委說中油的勞工貪得無厭，是貴族勞工，還要走上街頭？（訪談編號 D1，工會幹部）

雖然執政當局不斷的介入公司的經營，勞工各種獎金、福利也不斷的被削減，但是在內部勞資關係中，工會無法找到對象討論問題，無法找到對象進行協商；一旦工會明白這些問題的協商對象是上級單位，爲了要和上級單位協商，逼迫資方坐上談判桌而走上街頭，但是外界仍然是以貪婪的角度看待勞工「爭取」權益的議題，認爲工會及勞工充滿了不知足的慾望。國營企業勞工受困在「貴族勞工」的標籤當中，是社會觀感不佳的主要因素。

社會觀感很壞，然後又說我們高獲利又說我們拿了好多錢，我們是貴族勞工之類的，都有這樣的評語！（訪談編號 C1，工會幹部）。

執政當局操作民意利用社會觀感指責中油員工是貴族勞工，虧損那麼多，還要求民脂民膏給付績效獎金！（訪談編號 D1，工會幹部）。

你們這些勞工貴族還不知道好，還在不滿足，所以觀感就很不好！（訪談編號 E3，工會幹部）

事實上，工會真正要訴求的，應該是先「維護」公司的經營權，以達成「維護」勞工權益的議題，轉變議題的主導方向，形成由外而內的防禦機制，才有機會和外部勞資關係抗衡。工會由內部勞資關係出發，在完善的環境裡還要「爭取」勞工權益，無異是一個充滿矛盾的行爲，在內、外兩種層次的勞資關係當中，若有可能改變思考方向，轉化爲「維護」勞工權益作爲工會訴求時，可能比較有機會轉變社會觀感。

公司賺錢我們爭取的是權利，公司沒賺錢就變成「維護權益」這四個字，維護跟爭取不一樣，維護是保障權益。（訪談編號 A1，常務理事）

- 小結

工會走上街頭主要目的不是爲了要表述勞工心聲，而是爲了要迫使資方坐下來協商的手段，走上街頭主要目的是爲了要和資方協商，相較於民間勞工的內部勞資關係，國營企業的勞工「爭取」勞工權益是引發社會觀感不佳的原因，社會觀感造成工會必須改變有關勞工權益的思考方向，由「爭取」勞工權益轉化爲「維護」勞工權益，以防禦的觀點來「維護」勞工權益。

走上街頭不是表達勞工聲音，是已經表達不了的最後處理方法，所以走上街頭不是表達勞工聲音。（訪談編號 A3，工會理事）

工會的運作範圍被侷限在內部勞資關係，若要「維護」勞工權益就必須向外拓展勞資關係，由外部勞資關係進行協商，透過國營企業經營權的維護以達成維護勞工權益的目的，由內向外拓展防禦的範圍之後，內部勞資關係才會有更寬廣的空間，才會有「爭取」勞工權益的機會。

中油公司專業經營團隊及董事會都是有責無權。一旦國營事業經營團隊沒辦法自主經營的時候，走上街頭就成了「必要之惡」。（訪談編號 C3，工會幹部）

四、在勞資關係當中，企業、勞工、工會三方各自擁有什麼獨特的資源？

擁有資源就是擁有力量，企業、勞工、工會三方在勞資關係當中各自擁有的獨特資源可以分爲兩部分進行探討，一是在內部勞資關係當中的獨特資源，另一是在外部勞資關係當中的獨特資源。

- 公司擁有的獨特資源

無庸置疑的，在內部勞資關係當中，公司幾乎掌握了全面性的資源，包括經濟資源、行政資源、及政治資源。當勞資雙方發生衝突時，個別勞工絕對無法單獨面對公司與之抗衡，必須透過團結權組織工會，藉由集體的力量由工會面對公司來抗衡。然而公司依靠豐富的資源而擁有強大的力量，當勞資衝突發生時，工會要和公司抗衡就必須採取罷工這種激烈的手段，先削弱公司的資源，才得以逼迫雇主坐下來協商，但是罷工的結果經常是勞資雙方兩敗俱傷。

公司沒有勞工就根本做不了事，所以勞工是要聽公司的，公司也可以掌握勞工，這薪水要調到什麼，升遷也在他們手上。（訪談編號 A1，常務理事）

所有的資源，所有的一些，可以說是公司擁有的。（訪談編號 A2，工會理事）

正常經營的公司通常會有正常的盈餘，公司獲得的盈餘就是出資者、經營階層、勞工共同努力的結果，因此公平合理的分派盈餘，就是公司發展勞資關係最重要的經濟資源，公司與勞工必須先經過成果共享的勞資關係過程，勞資關係才會進入良性互動的循環，持續的創造盈餘；在經濟環境不佳，公司經營遭受困境、盈餘不佳甚至虧損的時候，勞工才會有同意配合分擔，犧牲一些已擁有的資源，與公司一起共度難關。

我們知道公司垮了工會也一定垮，大家最大的權利就是公司賺錢。（訪談編號 A1，常務理事）

公司擁有的資源是經營權，可以決定勞工的任免、薪資所得、升遷、還有其他的福利。（訪談編號 A1，常務理事）

公司在外部勞資關係當中，雖然受到行業別的影響有先天上的差異，但是公司規模以及盈餘的多寡，也都是發展外部勞資關係的重要政治資源。公司在外部勞資關係的發展過程中，主要是透過資源的擁有，產生力量來影響政府的

勞資政策，從最低工資、勞保健保、退休金…等等政策過程都可以看到勞、資、政三方相互拉鋸的結果。

公司最怕虧錢，公司也很討厭工會和勞工，但是勞工是他們的根，所以公司要用勞工來賺錢。（訪談編號 A1，常務理事）

公司的資源能不能給你的員工一些更好的福利，還是給你一些更好的資源，這個都是公司所掌握的。（訪談編號 C2，工會幹部）

但是國營企業擁有的資源和一般民營的公司不同，國營企業的資源不是由公司掌握，而是由最大的僱主—政府—所完全掌握，國營企業的盈餘、勞工的薪資福利獎金、工會的組織方式、勞資關係的發展，完全由最大的僱主掌握、主導、決定，國營企業在內部勞資關係當中無法提供可以協商的經濟資源，在外部勞資關係當中因為國營企業的擁有權屬於政府，也沒有政治資源，國營企業只能擁有行政資源，在依法行政的過程當中和勞工、工會適當的互動，發展勞資關係。

你在公司的法定預算內，這個資源就是公司的資源，超過的部分是國家的資源，不是公司能掌控的，比如說你要加薪，也不是在公司的預算範圍之內啊，超過都不能掌控了，那公司也只能管公司行政權力能夠管轄的範圍，他沒有其他的資源。（訪談編號 E2，工會幹部）

- 勞工擁有的獨特資源

勞工擁有的獨特資源就是個人無法被取代的學識、經驗、技術、能力，但是這些獨特資源在民營企業當中，由於勞動力過剩，個人獨特的資源可以利用知識管理的方法，或透過科技的發明、或透過團隊工作的方式取代，在此情形之下，除非勞工的工作權先受到保障，否則勞工為了保有工作權，最後將淪落在「血汗」工作當中，任憑資方壓榨、剝削，個別勞工沒有力量可言，工作權及勞動權必須透過政府的法令制度才能夠有所保障，個別勞工必須經過團結

的過程，透過工會才能夠發揮集體的力量。

簡單的說，勞方和資方各取所需，各取什麼，取利益，勞方和資方各取利益，你要賺錢我要薪水，可是要建立在一個簡單的地方，就是制度。（訪談編號 D1，工會幹部）

政府透過國營企業依法行政雇用勞工，勞工的雇主就是政府，工作權透過制度而受到保障，因此勞工得以組織工會，工會得以正常運作，主要原因就是工作權受到保障，這是國營企業勞工擁有的獨特資源。工作權有保障，勞工就可以無後顧之憂的參加工會活動，支持工會活動，並透過選票，經過選舉或被選舉過程產生工會幹部，形成工會組織，使國營企業內部有完整的勞資關係架構。

在國營事業勞資關係，他的基本人性尊嚴是被尊重的，是被保障的，因為他是國營企業，勞工可以很大聲的講，誰都不是老闆，老闆是國家。（訪談編號 E2，工會幹部）

勞工必須從制度當中獲得工作權的保障，勞工付出的勞力才不至於被剝削縮減，才能夠從公司的經濟資源當中獲得相對的報酬，才能夠用選票支持工會，從工會的政治資源當中獲得力量，獲得工作尊嚴。勞工的工作尊嚴，讓全體勞工在公司的行政體系當中相互尊重，降低階級之間的摩擦，發揮行政資源的最大效用，促成勞資關係正常的發展。

在外部勞資關係當中，勞工的工作尊嚴即為勞資政三方拉鋸的結果，觀察勞工的工作尊嚴是否受到尊重，就可以知道政府對於勞工的態度，以及資方對待勞工的方式。受到剝削、縮減、欺凌、打壓、踐踏的勞工沒有辦法奢談工作尊嚴，因為勞工在基本的工作權都沒有保障時，就沒有辦法去談勞工的權益問題，也就沒有工作尊嚴，這是一個環環相扣的過程。因此國營企業勞工遭受「妖魔化」、「汙名化」的對待，也就是勞工在外部勞資關係失去力量，勞資

關係失衡傾斜的現象之一，工作尊嚴沒有了，再來就是勞工的權益就可能受到縮減，嚴重時，工作權的保障也將會受到影響。

他怎麼汗名化，他就是說你一個公司的一個資本額都被你虧掉了！有薪水可以領就很好啦！（訪談編號 B2，常務理事）

執政的要有良心，不應該用那種所謂社會觀感的一個政治手段，來操作國營事業的員工，那種汗名化喔，我覺得這是不應該的。（訪談編號 D1，工會幹部）

- 工會擁有的獨特資源

沒有工會就沒有完整的勞資關係，工會的力量來自於會員的支持，會員有很多支持工會的方式，最基本的方式就是以選票支持勞工代表進入工會，因此工會基礎的資源是來自於會員，也因此工會基礎的理念就是先維護會員的權益，有穩固的基礎理念才可以保證勞工權益不受剝削、縮減，工會才得以發展而有更大的力量，透過勞資關係討論會員應該擁有的其他權益，才有辦法去爭取勞工的權益以延伸會員的權益。

在工會的部分，掌握獨特的資源大概就是法律賦予的勞動三權，比如說工會法賦予團結權，團體協約法賦予協商權，勞資爭議處理法賦予爭議權。（訪談編號 C3，工會幹部）

會員的選票賦予工會政治資源，因此會員透過工會而擁有勞動權，包括團結權、協商權與爭議權，使工會擁有和資方面對面坐下來談的力量。事實上，國營企業的工會雖然擁有勞動權，卻因為內部勞資關係發展的範圍已經被政府鎖定，失去外部勞資關係定位的能力，而難以發揮勞動權的力量，只能從政治資源當中獲得和政治人物對話的機會，發揮微弱的影響力。

工會有勞工的選票才有辦法成長，沒有勞工選票得工會等於沒用，而

且隨時也會被公司打壓。（訪談編號 A1，常務理事）

但是轉換角度而言，完善的內部勞資關係也是工會重要的資源，雖然可以協商的範圍受到限制，但是良好的內部勞資關係也就是發展外部勞資關係的獨特資源，工會對於議題的主導能力，常常因為派系鬥爭問題，擔憂被指責傾斜向資方而被貼標籤，而不敢討論與公司權益相關的議題。事實上，營運良好的公司就會有比較多的資源，可以提供勞工比較好的待遇，工會維護公司權益就是維護勞工的權益，也是維護工會的權益，因此在內部勞資關係當中，以維護勞工權益作為出發點，工會維護公司權益，和公司有一致的動作和行為，推動、維護產業相關法案，本來就存在有合理而且可以理解的動機。

這是整體利益的獲取跟維持，維持在裡面取得資源，來維護大家權益跟地位。工會表面的資源是抗爭，實際的基礎資源是互相維護，再怎麼不愉快都要合作。（訪談編號 A1，常務理事）

工會不是一個唯一團體，他裡面是一個幫好幾派，所以他會有壓力。（訪談編號 A1，常務理事）

在我們公司裡面，原則上大家都是廣泛的受雇者，所有的管理者都是代為行使管理職權而已，所以原則上這種勞資關係不是工會和企業的對抗。（訪談編號 A3，工會理事）

工會還擁有同質組織的資源，工會和工會之間雖然沒有尊卑從屬的關係，但是在不同層次的工會組織照樣可以透過任何形式的合作關係，互相串聯凝聚力量而互相支援。相對於全球化的經濟現象，國際勞工組織（ILO）也是全球性的勞工組織，擁有國際性的資源而得以針對某些勞工議題跟特定的政府進行協商，因此工會與工會之間的工會活動聯繫不可畫地自限，隨時拓展各個層次的工會關係深具重要性，當協商的層次不同時，工會與工會團結的力量就可以達到互相支援的效果。

工會的資源除了會員的力量還有錢之外，那就是你的上層組織，比如說石油工會上面還有全國產業總工會全國性的工會，在全國性的工會上面有國際勞工組織。（訪談編號 E3，工會幹部）

- 獨特的資源—小結

「團結力量大」是廣為人知道理，勞資關係參與者之間如果可以清楚明白各自擁有與缺乏的資源，透過相互整合運用而相互收益，就能夠更加和諧的相處，而不會時時發生不明就裡的衝突。

在國營企業內部體系當中，從經營階層到基層勞工雖然彼此的勞動條件有所差異，但全部一樣都是受雇於政府；除了受限於工會法的一些規定之外，大部分經營階層也和基層勞工一樣，都是工會的會員，而且在成為公司的高層之前，這些管理階層年輕的時候也待過基層，多多少少也都有參與工會的經驗。因此在本質上，在整體的內部勞資關係當中，企業、勞工、工會本來就是一體的，之所以有差異，是因為外部勞資關係刻意安排的差別待遇所造成的結果。

他們有行使職權他們有他們一定的任務，國營事業的勞資關係是微妙的，所以我們的抗衡點不是公司和工會的抗衡點，是公司和上級。

（訪談編號 A3，工會理事）

工會尤其希望公司能夠在市場上有公平的競爭環境，能達成盈餘。

（訪談編號 B3，工會監事）

公司跟工會基於共同理想、目標、目的、利益，就是夥伴關係。

（訪談編號 E3，工會幹部）

五、 工會與企業在勞資關係當中如何相互制約？夥伴關係有可能存在嗎？

在傳統勞資關係相互制約的架構當中，即使個別勞工透過團結權組織了工會，工會仍然沒有力量和資方抗衡，因為資方要對付不聽話的勞工很簡單，誰不聽話就停止雇用誰，勞工為了生計只好屈服於資方。當勞工在沒有工作權保

障時，爲了生計就不敢和資方抗衡，就不會主動的組織或支持工會了，工會沒有力量，資方當然就不必費心的設法弱化工會或消滅工會了。

不同於民營企業，國營企業勞工擁有的工作權保障依附在國營企業當中，勞工不必擔心因爲組織工會、參加工會或支持工會而失去工作。勞工擁有工作權保障，因此工會具有一定程度的基本力量，而得以和資方相互制約。

- 工作權的保障

企業擁有龐大的經濟資源，是勞資關係當中最主要及最強大的經濟力量；工會經過選舉而得到會員的支持，代表勞工對資方進行協商，是勞資關係當中重要的政治力量；勞工提供勞力完成資方交付的工作，使企業正常營運，維持企業的經濟力量，以換取勞動權益。由於勞動權益並非勞工可以直接掌控，爲保障自己的勞動權益，勞工透過團結權而組織工會。在企業經營順利時，勞動條件不易變動，勞資雙方少有爭議發生，工會與企業的勞資關係可以維持在一個平衡狀態。

但是勞資關係經常受到內在、外在經濟因素影響而變動，當景氣大好的時候，勞工傾向於透過工會向企業爭取提供較佳的調整事項，以及合理、安全的工作環境，爭取勞動權益。當企業經營遭受困境的時候，資方傾向於縮減勞工既有的勞動權益而引發爭議事項，勞工必須透過工會對資方協商，以維護勞動權益。

民營企業廠場工會不容易生存，最直接的原因就勞工的工作權沒有保障，資方可以任意解雇勞工，勞工爲了保有工作權，也就不敢參加工會對抗企業，大部分民營企業的廠場工會受到資方掌控，無法保障勞工的勞動權益，最後只能透過企業提供資源而依附在企業當中，成爲沒有力量的工會。勞工的工作權沒有保障時，誰帶頭起鬨誰就沒工作，勞工因此失去了團結的動機，不敢透過選舉組織有力量的工會，勞工只得任由資方宰制、剝削的命運；沒有力量的工會，最常見的，都是在盡力提供會員一些無關勞資關係發展的工商服務，而成爲所謂的「跛腳工會」。

民營工會還是在絕對弱勢的狀態，老闆很簡單啊，我今天要怎麼做，

你不要做我沒關係，那你不要來啊，就是這樣啊，這最簡單的啊，所以工會永遠要乖乖地要聽老闆的。（訪談編號 D2，工會理事）

國營企業勞工的工作權保障依附於國營企業的存在，由投資國營企業的雇主提供，因為雇主就是政府，政府依法行政使得勞工的工作權受到保障，勞工因此得以發揮團結權組織工會，有勞工的支持，工會就有基本的力量。然而國營企業的經營權不完整，工會雖然具備基本的力量，卻因為找不到真正的資方，無法進行最重要的集體協商，工會的力量在內部勞資關係當中可發揮的程度有限。

國營企業雖然擁有龐大的經濟資源，但是在勞資關係當中不完全擁有經濟力量，不具有勞工薪資調整、獎金分配的決策權，使得工會在內部勞資關係當中，幾乎不存在集體協商的議題，工會只能透過勞工參與制度觀察公司經營狀況，而逐漸成為監督國營企業經營的另外一股力量，實為內部勞資關係發展的意料之外。

對台灣勞工而言，如果國營企業勞資關係都不能做榜樣出來，那所有的勞工就只好等死了。（訪談編號 D1，工會幹部）

- 對抗、合作、夥伴關係

國營企業的經營階層不是企業真正的老闆，經營過程必須執行上級單位交辦的許多政策工作任務事項，對於上級單位合理的要求，國營企業在業務執行時很少引起勞資爭議；但是上級單位不合理的要求，再加上期限壓力，經營階層若不顧及勞工、工會的立場，執意孤行則容易引起勞資爭議，反而造成工會與之對抗的緊張關係。反之，經營階層若採行合作策略，由於工會內部派系林立，勞資關係透明化，企業與工會的「合作」必須有勞資長期互動彼此產生的默契存在，透過慣例形成的互信機制而完成協商，否則「合作」搬上檯面不但引發猜疑，也容易造成工會被貼上不良標籤。在工會與企業的衝突信念當中，勞資「合作」一向被認為隱藏著不適當的利益交換，因此工會與企業在檯面上

少有可以「合作」的勞資議題。

資方最喜歡的是合作的夥伴關係，但是一般來說工會不太可能做到，因為他是會員票選出來的，除非資方能完全掌控，不然是很難的。

（訪談編號 A1，常務理事）

再好的公司到最後，還反過來、還是去要求員工，去做某某事情，所以一直以來只是要達到一個恐怖平衡，不可能達到一個什麼夥伴。

（訪談編號 B3，工會監事）

但是國營企業內部勞資關係的發展一定無法避免合作的情況，企業與工會的合作可以說是分開的，也可以說是分不開的。勞工是企業的員工，同時也是工會的會員，勞工可以和企業合作，勞工也可以和工會合作，如果企業、勞工、工會三方的目標相同，勞工當然可以同時和企業、和工會大家一起來合作。

實際上，參與者大家一起來合作的這種情況，就是夥伴關係，廣義的說，國營企業的經營階層到基層勞工都是受雇於政府，同時也都是、或者曾經是工會的會員，換個角度從外部勞資關係而言，國營企業的經營階層到基層勞工都是勞方，大家集體團結在一起合作，透過工會從外部勞資關係爭取勞工權益，是再正常不過的事情了。

對外部一定是合作關係，合作看怎麼把事情處理圓滿，內部是競爭外部是合作，看怎麼把事情處理好。（訪談編號 B2，常務理事）

也就是說我們競爭，也有鬥爭，競爭在另外一個負面的就叫鬥爭，我們有鬥爭，為什麼，我們要錢，你給我績效獎金，但是呢我們也有合作，因為我們要安身立命我要你這個企業可長可久，永續經營。（訪談編號 C1，工會幹部）

● 小結

國營企業的勞資關係發展受到制度規範刻意的切割，使勞方的力量受到限

制。從內部勞資關係往外看，國營企業的經營階層與勞工的「大老闆」相同，都是政府，相對於勞工對於勞動權益的爭取與保障，國營企業經營階層也有本身權益的爭取與保障，在內部勞資關係當中的參與者，要和「大老闆」進行對話一定要透過工會，工會是內部勞資關係參與者向外部勞資關係進行對話、溝通的唯一管道。

把內部勞資關係的企業、勞工、工會三方參與者，放進外部勞資關係的勞、資、政架構當中，可以發現內部勞資關係的三方參與者都是勞方。個別勞工與國營企業經營階層沒有和外部勞資關係溝通的管道，唯有透過工會的政治功能，才能夠傳達內部勞資關係參與者的聲音到外部勞資關係當中。

勞工基本的工作權受到保障，是發展集體勞資關係的基礎。國營企業勞工雖然受雇於政府，工作權卻不是受到既是政府也是資方的「大老闆」所保障，而是依附在國營企業的永續經營當中，一旦國營企業因為民營化或是其他因素而不存在，國營企業勞工的工作權也隨即失去保障。

油價凍漲政策造成國營企業嚴重虧損，超過一個資本額，顯然企業經營面臨非常嚴重的經營危機，對勞工的工作權和未來的生計造成影響，存在嚴重的不確定。既是政府也是資方的「大老闆」為了擁有更多資源，不惜透過政策掏空國營企業，大幅損害國營企業勞工的勞動權益，如果坐視不管而任其發生，將勞工的心聲隔絕在政治利益之下，最後國營企業勞工的工作權必也定失去保障。因此企業、勞工、工會三方在相同的不確定當中，產生一致且共同的行動克服危機，目標相同，都是為了國營企業的永續經營，因此團結在一起而成為夥伴關係。

在中油公司的勞資關係架構下，工會與公司是競合關係，既競爭又合作，合作是為了中油公司的永續發展；競爭則在於很多的經營方針、經營目標的制定，工會雖然能介入的有限，卻必須扮演積極監督的角色。（訪談編號 C3，工會幹部）

企業內部的集體勞資關係經過長期的發展，參與者三方在多元價值當中發

現了共同目標，因此勞資之間自然的建構發展了夥伴關係。夥伴關係的發展基礎建立在工作權受到保障，透過集體勞資關的正常發展，而組織了獨立自主的工會。在本個案當中，由於種種來自於外部經濟、政治因素的刺激，造成國營企業經營危機，勞工爲了生計必須保障工作權，因此參與者三方認同企業永續經營的共識，發現共同目標。企業、勞工、工會三方參與者擁有共同目標，行動一致，由內部勞資關係向外傳達意見，透過獨立自主的工會向外部勞資關係發展，進行對話、溝通，以保障企業的資源不受掠奪而得以永續經營、保障勞工的勞動權益。

歸納研究結果之後，建構工會與企業夥伴關係的條件共有三點：

（一）工作權的保障

國營企業勞工工作權受到國營企業的保障，因此勞工可以組織工會、參與工會活動，而不必擔心遭受「黃犬契約」（yellow-dog contract）的對待。勞工基本的工作權保障是勞資關係的起點，唯有工作權受到保障，勞工所組織的工會才能夠具備基礎的力量。國營企業勞工真正的雇主雖然是政府，但是工作權是依附於國營企業的存在而存在，一旦國營企業經營發生危機時，國營企業勞工的工作權也將跟著岌岌可危。

（二）獨立自主的工會

我國工會自 1987 年 7 月 15 日解除戒嚴之後，工會才進入勞工自決的時代，雖然掌握了自主權，但是工會的意識形態被政黨介入所把持，當時的勞工運動雖然興盛，展現了強大的工會力量，由於黨派色彩濃厚，最後仍然落入了政治黨派的糾葛紛爭當中，一直無法脫離黨派色彩，這種情形持續到 2000 年第一次政黨輪替時，工會才被迫脫離爲政黨所利用的殘酷現實後果。

工會的意識形態不必爲反對而反對，但必須擁有獨立自主的政治力量，以集體勞工的利益爲工會的利益，杜絕政黨介入，以第三勢力主張勞工立場，維護、爭取勞工權益。。

（三）勞工參與制度

完整的勞工參與制度提供工會與企業良好的互動機制與機會，工會經由勞工參與制度體認企業營運的難處，同時企業也經由工會的勞工參與而受到監督，

透過共同決定的機制得以排除不合理的決策。一般認為勞工參與制度有可能耽誤經營效率，實際上，工會選派的勞工代表與資方代表不足以形成比例，無法影響表決，工會對於企業強勢表決的決策過程，只能給予建議或杯葛，共同決定的機制主要在於提供勞資之間完全溝通的機會。勞工參與制度透過共同決定的機制，提供工會與企業在決策之前、之後都有充分對話、溝通的機會，溝通過程可能影響決策效率，卻可避免錯誤而增進決策品質、促進勞資關係而增加經營效率。

第二節 夥伴關係存在的模式

夥伴關係在相互收益的模式當中由資方主導，工會力量薄弱；在相互制約模式當中，則需要有足夠的工會力量，以刺激資方為制約工會的力量而發展夥伴關係。無論相互收益或相互制約的模式，工會與資方都必須經過互動過程而取得相互平衡，以維持夥伴關係的存在。

歸納資料分析的結果，工會與企業勞資之間的夥伴關係建構在內部的勞資關係當中，有三種動態平衡的模式：

一、相互收益的模式

政府透過法定盈餘控制國營企業的經營權，也限制了勞資關係集體協商的範圍，工會與企業集體協商的範圍不包括薪資調整、獎金分配等議題，因此勞資之間發生爭議的範圍受到限縮，工會力量發展的空間受到控制，長期下來，如果工會找不到適當議題而安於現狀，滿足於勞動權益現況，認為勞資關係穩定，沒有必要發生變動，在安逸、和諧當中，工會功能逐漸弱化，勞工逐漸安於現狀，認為勞資關係此刻已經是最佳狀態，而認同勞資之間的夥伴關係。

相互收益的夥伴關係模式是勞資之間表面上維持和諧的假象，實際上，工會在勞資關係發展過程已經失去了主導力量。如果勞資之間安於現狀，工會的議題發展能力遲頓，工會力量將逐漸弱化，最後勞資之間的議題發展就不能由工會主導了。相互收益的夥伴關係模式造成工會力量逐漸弱化，當工會失去主導議題的力量之後，勞工權益將開始受到縮減，夥伴關係的相互平衡在動態當

中將逐漸走向悲觀的模式。

這夥伴關係就是你既有的勞動條件不要變動太厲害的話，就是會保持所謂的平衡了。（訪談編號 D3，工會理事）

兩邊在拉鋸的時候，能夠取得一個平衡點，但是這個平衡點通常還是資方佔優勢啦，勞方只是一定在中間以下，不可能讓你大過這一半的，一半的力量。（訪談編號 E1，工會幹部）

相互收益的夥伴關係模式普遍是民營企業工會的發展模式，工會發展的力量受到資方掌控，工會的運作僅僅存在消極面向，主要原因在於勞工的工作權沒有保障，為避免與資方對抗而失去工作，工會對於資方提出的任何方案幾乎是完全配合，一路維持勞資和諧的假象。

相對於工作權受到保障的國營企業勞工而言，失去獨立自主的工會將受到會員的不滿而被罷免，工會在夥伴關係當中受到會員的監督，相互收益的模式不容易退化為悲觀模式。外部勞資關係限制了工會力量，不能進行有關薪資及獎金的集體協商，但是會員有工作權保障，使工會維持基本議題的主導力量。在夥伴關係相互收益模式當中，相互平衡的狀態由資方主導，在勞動條件緩慢的變化當中，若工會不尋求議題以討論變化對於勞工權益的影響，工會力量就會逐漸弱化。

相互收益模式的夥伴關係需要外在穩定的經濟環境，企業暫時沒有縮減勞工權益的企圖，工會也同意現狀為最佳狀態而不再追求進步空間，企業、勞工、工會三方一致同意維持長期穩定不變的勞資關係，如此看似夥伴關係可以持續發展，其實不然。

全球化的經濟環境變化快速，企業以經營效率為目標，對於外部經濟條件的變化必須保持靈敏的反應，相對勞工、工會對於經濟條件變化的反應不如企業靈敏，容易沉浸在勞資關係穩定的錯覺當中，而失去勞資議題的主導力量，造成工會弱化。持續發展的相互收益模式當中，工會無法靈敏的發現外部經濟條件的變化以反應勞資議題，勞資之間的相互平衡的狀態由資方主導為夥伴關

係相互收益模式，勞工的收益愈來愈狹窄，工會力量愈來愈弱化，最後將成為所謂的「跛腳工會」、「花瓶工會」。

二、相互制約的模式

無論民營企業或國營企業，弱化工會是資方長期不變的目標，在集體勞資關係當中，勞工參與制度雖然有助於企業經營的透明度，可以增進決策品質、促進經營績效，但是企業的經營階層都很不願意決策效率受到妨礙。

企業的高績效制度重點在於激勵勞工個別績效以帶動整體績效，因此需要的是個別的勞資關係發展，而非集體的勞資關係發展。企業經常因為追求效率而縮減勞工權益，工會則經常因為堅持勞工權益而造成勞資爭議，勞資雙方一來一往，長期鬥爭的結果互有斬獲、也互有損傷。

勞資關係由企業主導時，主要在提升經營效率，降低經營成本，壓制工會力量。當會員感受到工會力量弱化時，勞工權益通常已經受到損害，勞工的不滿將造成工會內部派系傾軋與鬥爭，再經過選舉的過程重整工會力量，繼續與企業抗衡。工會可以藉由勞資議題的主導，以維護、爭取勞工權益，但工會力量過於強勢時，則有關工會介入經營管理、插手人事安排的耳語將到處充斥。實際上，勞工參與制度授予工會只有杯葛或建議的力量，而飛揚的耳語也是相互制約的手段之一。

企業經常為了追求效率而縮減勞工權益，工會在抵擋的同時通常也會提出替代方案的建議，以推動勞資關係發展走向合理化；同樣的，若企業以不合理的手段縮減勞工權益，則勞工的覺醒反而增進了工會力量，當工會力量足夠影響勞資爭議的解決機制時，則可啟動替代方案以補償勞工權益。

個人認為，在中油公司的勞資關係架構下，工會與公司是競合關係，既競爭又合作，合作是為了中油公司的永續發展；競爭則在於很多的經營方針、經營目標的制定，工會雖然能介入的有限，卻必須扮演積極監督的角色。（訪談編號 C3，工會幹部）

相互制約的模式使勞資關係在鬥爭拉鋸當中維持動態的相互平衡，企業、勞工、工會三方於拉鋸過程當中應該一致的同意盡力溝通，表明立場，以避免內耗空轉，為勞資爭議找到最大公約數，使勞資關係發展趨向合理化。工會在相互制約的過程當中，所主導的勞資議題應該兼顧內部勞資關係與外部勞資關係的相互平衡，使工會力量擴及外部勞資關係發展，透過外部勞資關係的良性發展促成內部勞資關係朝向良性發展。

可是我跟你爭取當中，我也不會說不顧你的立場，我一定也替你設想到你的，然後大家在這個圓圈裡面，求取最大的平衡。（訪談編號 A2，工會理事）

三、生命共同體的模式

企業、勞工、工會三方是內部勞資關係參與者，彼此歷經長期衝突、鬥爭、抗衡、磨合而發現同樣都是受雇於政府的事實，在彼此立場有所不同的情況下，為避免相互制約內耗空轉，而發現了勞資之間對話的重要性。這種勞資對話由工會主導，透過正式的勞工參與制度，在各種形式的勞資會議上進行對話，也透過非正式的溝通協調方式，在各種場合、各種層次進行對話，促使勞資雙方充分表達本身的立場，也盡力理解對方的立場。

「永續經營」是企業、勞工、工會三方得以繼續存在的基本意涵，在內部勞資關係當中，參與者各自擁有不同的有限資源，資源分配的主導力量由政府掌握，因此企業、勞工、工會三方在「公司永續經營」的原則遭受挑戰時，企業、勞工、工會三方就會因為相互依附、相互存在的關係，而產生一致的反應及行動。

事實上工會跟公司合起來力量尚嫌不足，哪來的對立呢，根本沒有對立的本錢啊。（訪談編號 B2，常務理事）

國營企業的經營受到外在環境許多經濟因素、政治因素影響，也限制了勞

資關係可以協商的範圍。執政當局、上級單位施加於經營階層的任何政策，都是國營企業勞工要負責執行，就算政策如何不當，勞工仍然要遵從工作倫理的原則依法辦理。相對於不當政策的執行，經營階層的壓力大過於基層勞工，同樣也可以透過心聲的集結，經由工會向執政當局或上級單位表達經營意見，以維護企業正常經營。

一般認為國營事業擁有國家資源，經營再如何不善、虧損再如何嚴重，都不會破產、倒閉，但是在不同的經營狀況當中，國營事業所擁有的資源會有所差別，經營狀況好一些時，擁有的資源可能會多一些，經營狀況不好時，經營階層將遭受上級單位要求裁員、進行改革、民營化等議題，而這些議題都是國營事業經營階層所不願意面對的噩夢。

國營事業勞工雖然擁有工作權的保障，但是必須依附在公司的永續經營當中，如果公司不存在，全體參與者也就什麼都沒有了。經營階層無法單獨去克服經營績效不佳所帶來的噩夢，對內必須透過勞工創造經營成果，對外必須透過工會向外部勞資關係設定合理的法定盈餘，因此公司也必須依靠勞工的存在與工會的力量而營造有利的經營環境。

這幾年來在石油工會的運作裡面，其實我們已經慢慢形成「勞資生命共同體」的一個概念，也就是所謂的夥伴關係，意即勞資雙方是相輔相成的，因此，所謂的夥伴關係是存在的。（訪談編號 C3，工會幹部）

夥伴關係我們兩個要共同為這個事業來打拼，要不分你我，不分你我就是我們利益是共同的，就變成我們是一家人這種關係，是共同體。

（訪談編號 E2，工會幹部）

● 小結

工會就是勞工組成的政治團體，在政治立場上雖然不可以為了反對而反對，但是一定要成為永遠的第三勢力，發揮制衡的力量。因為工會的力量再怎樣大，仍然是受到許多限制和控制，工會的力量之所以能夠發揮，是因為透過團結權

來對抗個別不合理的利益，如果工會太過於考量個別的理性利益，那就是工會力量開始消失的時候。就勞資雙方而言，因為所擁有的資源不同，勞資關係永遠不能達到穩定平衡，只能在動態當中相互平衡。在安定平衡的勞資關係當中，通常不會有集體的利益，必須注意勞工權益很容易在不知不覺當中流失。

久任獎金是很重要的一環，現在已經沒有了，現在只能談補償，久任獎金已經沒有了，已經不編預算了，這個東西久任獎金才是一個很長的故事哩。（訪談編號 B3，工會監事）

在相互制約的夥伴關係模式當中，勞資雙方經過長期鬥爭而逐漸磨合，彼此發現工會與企業都是在內部勞資關係當中相互制約，事實上，工會與企業在內部勞資關係當中彼此依附，不存在零和的鬥爭問題，透過勞工參與制度建構勞資之間的夥伴關係，工會經由監督企業的營運而發展「生命共同體」的夥伴關係模式，工會的力量來自於勞工，勞工的權益來自企業永續經營，企業永續經營需要工會的參與，因此勞資之間的夥伴關係就是彼此生生不息的「生命共同體」。

事業單位就像紅血球產生養分促成身體循環，工會可能是白血球，當人體有生病的時候我就讓你發炎讓你頭痛發燒，你就要有警覺了，他刺激你，你有防禦力，…像紅血球白血球在共同體就是夥伴關係，但是角色扮演不同，這是夥伴關係。（訪談編號 E2，工會幹部）

工作權受保障使勞工生活安定，同時也保障企業在穩健當中經營，由於石化業的高危險屬性，從基層到高階勞工的操作熟練度、工作安全意識以及相關經驗、工作默契都需要經過長時間累積，企業擁有為數眾多的資深勞工，就是擁有重要的核心勞動力，也是企業「永續經營」的基礎，因此企業需要勞工，勞工也需要企業，企業、勞工、工會三方彼此附屬而形成相互依附，由工會與企業透過對話相互平衡而建構、發展夥伴關係，再經由勞資雙方持續的對話以

形成勞資之間夥伴關係的「生命共同體」的模式。

「生命共同體」的模式強調務實的生存與發展，必須要能凸顯主體性、關照整體感、蘊含長遠心，透過各種對話安排和調整資源，有效解決生存與發展課題（江大樹，2005：7）。

第三節 夥伴關係持續的模式

勞資之間夥伴關係的平衡是動態的平衡，隨著經營階層走馬換任及工會改選而來來去去，由於參與者的態度、作風、觀念皆有所不同，加上外在環境的變幻莫測，夥伴關係的平衡必須透過參與者彼此之間的互動才能夠達成。對於夥伴關係可以持續的模式，本研究將從個案的內部勞資關係與外部勞資關係兩個發展方向進行分析，再透過整理、歸納以獲得研究結果。

- 相互收益的模式

持續的夥伴關係在內部勞資關係當中發展，企業與工會必須維持相互平衡，在相互收益的模式當中，當外在經濟條件惡化時，工會幾乎無力維護完整的勞工權益，夥伴關係的實質收益無法達到大多數參與者的預期，工會的表現經常只有「點到為止」的力量。

實際上工會的目標就是 2.6，達不到 2.6 就不能退縮。這次我們看到的是工會和公司一起找台階下，爭取不到 2.6。但是工會和公司基本原則就是…，總不能輸台電吧！台電 1.59，我們 1.26 就認了？實際上這是工會疏失啊！工會沒有盡力！沒有一個人認為工會有盡力！（訪談編號 B3，工會監事）

對國營企業而言，實質收益實際上是由上級單位決定，不是內部勞資關係發展夥伴關係可以控制的成果。相對於工會與企業夥伴關係的相互收益而言，在實質收益的減少的同時，可能導致非實質收益的增加，由於內部勞資關係參

與者共同的期待，工會力量可藉由夥伴關係而發展至外部勞資關係的互動場域當中，而轉變夥伴關係成為相互制約或生命共同體模式。

所以關於油價凍漲和緩漲政策對勞資關係的觀點，公司的主持人是執行者，可是他心裡面會想辦法就是說不會讓這個造成後面的麻煩，…，例如剛講的浮動油價機制和緩漲政策，…，所以我可以說浮動油價和緩漲政策是想出來的，原則上就是管理部門和工會共同協商出來的，來增加勞資關係的和諧。（訪談編號 A3，工會理事）

因為我們有前車之鑑，所以假如說在工會這區塊我們絕對不容許說負擔的政策性任務重蹈那個 97 年失敗的那個失敗經驗，就是我該漲就漲，聲音要出去讓政府知道，讓政府知道我在幫你的忙喔，你不要說一毛錢都沒有回饋啊，對不對。（訪談編號 B2，常務理事）

● 相互制約的模式

企業與工會維持相互平衡的夥伴關係當中，還有相互制約的模式。勞工參與制度賦予工會監督國營企業經營的力量，工會不熟悉企業經營的方法，且勞工董事的席數與董事會的總席數比起來只能算是零頭，但是在經營管理的層次上，仍然可以透過公開的質疑以避免不合理的情況發生。

勞工董事最成功的實施在中油，因為他把很多不合理的弊案、官商勾結的弊案，做了一個一定程度的防火牆，讓很多亂七八糟的，要進入這個門檻的成本墊高，障礙變高，讓一些專門拍上面馬屁、踐踏員工權利，換取自己高升的那些人，所謂的菁英獲取一些警惕，至少讓他知所節制。（訪談編號 A1，常務理事）

相互制約的模式作用在內部勞資關係當中，但是仍然有機會和外部勞資關係發生互動，工會藉由勞資議題而引導工會運動，可發展夥伴關係至外部勞資關係的互動場域當中，而改變動態平衡，成為生命共同體模式。

這是慢慢的走出來的，所以我們一直反對我們的董事長總經理由外面空降進來，就是他不了解我們的運作模式跟文化，如果是他就很瞭解我們的運作模式跟文化，所以摩擦就會比較少，工會堅持公司主持人從內部升上來，這也是夥伴關係的一種。（訪談編號 E3，工會幹部）

在傳統的勞資關係當中，勞、資、政三方藉由國家統合主義而維持勞資關係的平衡，我國勞資關係由於忽視集體勞資關係的發展，使得正常發展的工會只能存在於工作權有保障的國營企業當中。一般民營企業及社會大眾皆認為工會是企業經營的絆腳石，幾乎都認同企業要正常經營，就必須弱化或消滅工會的觀念。實際上，勞工參與制度功能有限，工會無法經由勞工參與制度而介入企業經營，對於損害勞工權益的經營決策只能提出其他建議或逕行杯葛，若在過程當中可以達到勞資互相有效的溝通，就不必發動會員進行更大規模的抗議行動，可以避免企業內部勞資衝突引起的內耗空轉。

工會與企業透過勞工參與制度的共同決定機制而完整溝通，可避免大規模的勞資爭議而制約工會力量，同時可以促進經營決策的品質。在相互制約模式當中，工會力量在內部勞資關係當中接近飽和，幾乎沒有再發展的空間，若能維持勞工議題的主導能力，轉向外部勞資關係發展，則有機會轉變夥伴關係為生命共同體模式。但工會若安於現狀，失去勞工議題的主導能力時，夥伴關係模式容易退步，經過相互平衡的過程而回到相互收益的模式。

- 生命共同體模式

生命共同體模式在文獻探討當中沒有出現過相關的描述，但是在傳統勞資關係的研究當中，工作權的保障一直都是勞資關係發展的基礎。在企業「永續經營」的願景當中，需要的參與者不是只有個別勞工而已，還需要有工會力量的支持。在國營企業當中，工作權的保障幾乎提供了企業、勞工、工會三方參與者價值最大化的途徑，受益者不只勞工本身而已，從勞資關係參與者乃至於整個社會、國家，都可以因為「壯有所用」而獲得整體的安定與繁榮，使企業

在整體的安定與繁榮當中「永續經營」。

員工的生命，不但是付出勞力而已，以後還要付出傳承，…，我現在說這個觀念就是這樣，員工就是公司的資產。（訪談編號 D1，工會幹部）

- 小結

- 一、工會的力量

國營企業在內部勞資關係當中的工會力量雖然不易評估，但是具有一定的程度，其一在於勞工的工作權保障賦予工會基本的力量，因此在相互收益的模式當中，工會力量因為資方優勢平衡而弱化的情況有限；其二是工會本身因為有派系的存在，定期改選的制度將促使會員汰換工會當中的不適任者，使工會力量維持在一定的程度。

由於工會力量已經具有一定的程度，勞工參與制度使勞資之間隨時都可以坐下來談，因此改變了工會力量的發展形式，轉變勞資關係發展為夥伴關係。國營企業的夥伴關係發展通常為相互制約的模式，內部勞資關係的互動日益趨向公開、透明，對於企業經營不但未造成阻礙，反而有助於國營企業的決策品質和經營績效。

傳統勞資關係基於勞資雙方在本質上相互衝突的單元化價值觀點，認為勞資雙方的夥伴關係仍然無法脫離本質上的對立問題，因此在相互平衡的夥伴關係當中，無論是相互收益或是相互制約的模式，工會力量的存在是夥伴關係得以持續的依據。企業基於工會力量的存在，在無法消滅工會的情形下，企業藉由相互收益或相互制約模式以弱化工會，避免衝突對立導致內耗空轉，因此工會與企業夥伴關係經常維持在動態的相互平衡狀態，夥伴關係得以持續。

但是以國營企業內部勞資關係的多元化價值觀點而言，企業、勞工、工會的真正「大老闆」都是政府，夥伴關係存在的原因不是本質上的衝突，而是企業、勞工、工會三方參與者在內部勞資關係的立場原本就是一致的。由於企業和個別勞工不存在和「大老闆」對話的管道，為了永續經營和工作權保障，為

了維護和爭取勞動權益，唯一只有透過工會發展外部勞資關係，透過各種方式和「大老闆」對話、溝通，因此在內部勞資關係當中，夥伴關係參與者有共同的價值與目標，夥伴關係自然就是可以持續的模式。

二、生命共同體模式

國營企業經營權不完整，集體協商的重點項目包括薪資的調整、獎金的分配仍然由「大老闆」所控制，工會力量受到限縮，只能透過勞工參與制度發展集體勞資關係，經過長期的衝突、鬥爭、協商、磨合之後，逐漸演變成爲勞資之間的夥伴關係。本研究透過資料分析，發現的夥伴關係有相互收益模式、相互制約模式、以及「生命共同體」等三種模式。

夥伴關係相互收益的模式當中，工會將逐漸弱化，但是工會的改選制度有機會重整工會力量，改變勞資平衡的狀態；相互制約的夥伴關係模式則顯示了強大的工會力量，工會力量必須善加導引而朝向工會運動，以發展國家層級的外部勞資關係對話，工會力量如果只是在內部勞資關係發展，由於找不到真正的資方，發動勞工運動除了造成社會觀感不佳之外，過度的勞工運動也可能引起社會動盪而遭受打壓；「生命共同體」的夥伴關係模式則爲企業、勞工、工會三方彼此互相依附，由工會主導外部勞資關係發展的「生命共同體」夥伴關係模式，從企業「永續經營」的目標當中，以內部勞資關係成熟的、健全的勞資關係爲基礎，基於共同的信念與目標，透過工會發展外部勞資關係，以維護勞工權益、爭取勞工權益。除了發揮經濟功能之外，透過外部勞資關係的發展，工會還可以發揮政治功能，參與國家立法與行政（陳永昇，1998：70），進而發展成爲國家層級對話的社會夥伴關係。



第五章 結論與建議

國營企業內部勞資關係參與者在根本上有共同的立場、目標、價值，其實不存在對立衝突的理由。實際上，內部勞資關係的衝突來自外部勞資關係的變化，工會在內部勞資關係找不到協商對象，透過工會結合內部勞資關係參與者建構發展的夥伴關係，是內部勞資關係和外部勞資關係唯一可以互動的溝通、協商管道。

第一節 研究發現

勞資之間夥伴關係的建構與發展是一個會隨著時間推移而動態變化的過程（Johnstone et al., 2009: 275），任期制的工會改選，以及不定期的管理階層更動，是工會與企業勞資關係當中經常可見的常態過程。結合文獻探討及資料分析的結果發現：工會與企業的夥伴關係模式受企業的經濟力量及來自工會的政治力量而建構發展，兩股不同的力量隨著勞工的態度與行為而有或強、或弱的變化，勞工的態度與行為都是決定平衡力量的關鍵（Roche, 2009: 26）。因此研究發現勞資之間動態相互平衡的夥伴關係模式，以圖形表示如下：

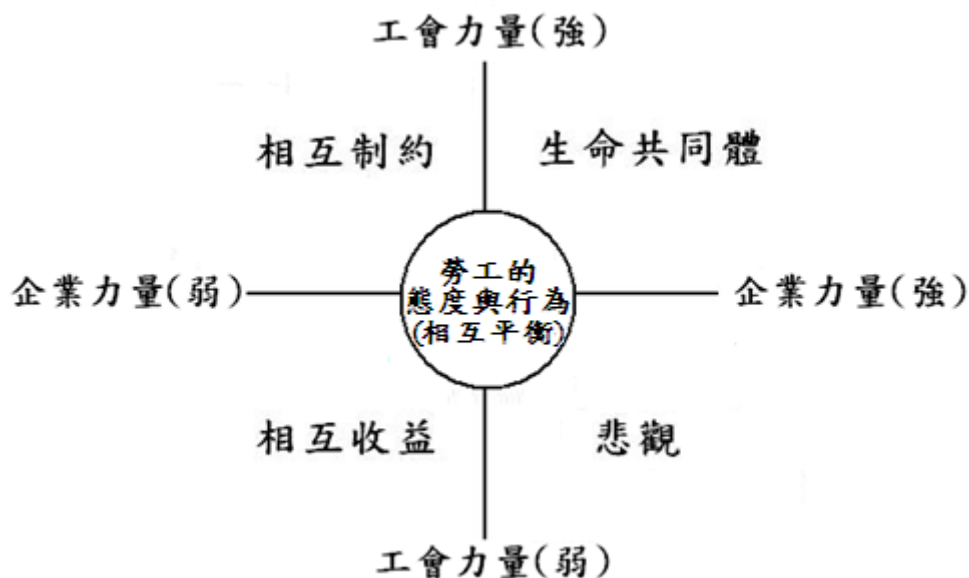


圖 5-1 勞資之間夥伴關係的模式

資料來源：本研究自行整理

對於勞資之間的「勞資合作」與「夥伴關係」如何界定的問題，相關的研究建議應該是從勞資之間互動所產生的成果而定，且無論成果是否實現（Johnstone et al., 2009: 270）。以本研究的發現呼應此建議，顯然反應了一個現象：「勞資合作」可以達到的最高境界就是「共同決定」，而「共同決定」則來自於勞工參與制度的實施。

勞工若沒有工作權保障時，就無法成立獨立自主工會，理所當然的「勞方代表」仍然由資方操縱或指派。所謂的「勞資合作」在資方主導的前題下，勞方的聲音只能被選擇性的表達，在這種情形之下，「勞資合作」只是一個企業運作的過程，可以視為企業對於「美好願望的追求」、「道德責任的訴求」、「情誼的深層品質」等等價值與目標的過程與成果，但是不能視為勞資關係的成果。

工作權保障不存在，除了無法建立獨立自主的工會以進行勞資合作之外，更遑論勞資之間夥伴關係的建構與發展了。工作權的保障可說是工會發展的根本，只有獨立自主的工會，才會發展實質的勞資合作，勞工參與制度才有可能實施，透過「共同決定」而完整對話、完全溝通，企業、勞工、工會三方的參與者才有可能彼此鑲嵌而「緊密的相互耦合」（tightly coupled with each other）（Gumbrell-McCormick & Hyman, 2006: 474）。

因此，勞資之間的夥伴關係是由參與者彼此的鑲嵌而建構，透過相互的平衡而發展，夥伴關係不只包含了勞資之間的矛盾與衝突，也包含了勞資之間的合作與參與，透過「勞資合作」實施勞工參與制度而成為「夥伴關係」，實質的「勞資合作」是建構「夥伴關係」的鑲嵌過程，當勞資之間的「夥伴關係」發展達到平衡模式時，「共同決定」也完整包含了參與者一切的合作與衝突。所以這是一個完美的、非常複雜的、矛盾的、既密切又有所保留的夥伴關係，使勞資雙方收益頗豐（Gumbrell-McCormick & Hyman, 2006: 477）。

夥伴關係建構與發展的基礎其實在於個別勞工對於理性自利的追求。勞資之間夥伴關係的建構與發展是勞工為了工作權的保障，而創造了企業的永續經營的經濟力量，同時也創造了工會求取生存發展的政治力量。勞工透過個別收益的追求而創造了集體的收益，再透過集體的力量以維護或爭取集體的收益，

在過程中建構與發展勞資之間夥伴關係的成果，也創造了工會與企業的相互收益，從而維護或爭取勞工個別的權益。

全球化對勞工而言是一個深刻的過程，在全球經濟金融風暴之下，勞工往往都是首當其衝的犧牲者。如果傳統企業沒有升級，依然以剝削環境、剝削勞動力的方式追求利潤，那麼全球化之後的勞資關係仍然是一個衝突的過程，在不斷的衝突當中，只剩下衝突、鬥爭與剝削，沒有辦法提升生活品質。

作者研究工會與企業夥伴關係，是期待現代勞資關係能夠從傳統勞資關係的研究當中，發現新而有效的觀念與途徑。先借鏡國外相關的研究與個案的成果，再透過國內個案研究以深入探討夥伴關係存在的條件，透過分析比較其中夥伴關係的模式與夥伴關係可持續的模式，最後提出勞資之間夥伴關係「生命共同體」模式的建議，期待勞資關係參與者在全球化快速變化的浪潮當中，可以維持社會朝向更加互信、更加和諧的發展方向。

依據文獻探討及資料分析結果，歸納研究發現如下：

表 5-1 研究發現

勞資之間夥伴關係存在的條件	一、工作權的保障 二、獨立自主的工會 三、勞工參與制度
勞資之間夥伴關係存在的模式	一、相互收益的模式 二、相互制約的模式 三、生命共同體的模式
勞資之間夥伴關係可以持續的模式	生命共同體的模式

資料來源：本研究自行整理

第二節 政策建議

依據研究成果與發現，以下分別對於勞資關係的勞、資、政三方參與者提出有關於建構、發展勞資之間的夥伴關係的建議：

一、勞工

全球化促使跨國公司遷移生產基地到東亞及拉美，以取得更廉價的勞動力（顏良恭、吳德美，2005：122），在全球化的勞動市場當中，勞動力已經成為商品，而有了價格、品質的比較，當產業外移而追逐全球廉價的勞動力時，本國的勞動力過剩，於是勞工和勞工之間爲了保有工作，就會有競爭發生。

「勞工是一盤散沙」這句話就描述了現實環境當中，個別勞工選擇理性自利的結果，主要是爲了保有勞動力的競爭優勢，以避免失去工作。雇主原本就擁有經濟優勢，勞工相對的處在弱勢，當勞工對於雇主經營的資訊有所不足時，只能爲了保有工作而任由雇主決定勞動條件，所以在不對等的個別勞資關係當中，必須由政府作爲第三者，透過國家機器以制度規範平衡勞資雙方不對等的地位。

在勞資關係當中，資方擁有經濟力量，政府擁有政治力量，個別勞工只能依靠勞動力求取經濟資源，同時依靠選票換取執政當局對於勞工的支持與保護。個別勞工對於資方和政府而言，既沒有經濟力量也沒有政治力量，因此勞工唯有集合團結權形成組織，才有辦法發揮集體力量維護、爭取勞工權益。

勞工的權益不會自動從天上掉下來，一位曾經參與「八四工時」運動的工會領導者很清晰的說：勞工唯有團結，唯有堅守立場，勞工的權益才能獲得保障（張樹榮，2001：16）。我國《工會法》第四條規定：勞工均有組織及加入工會之權利。因此個別勞工應該重視本身組織或加入工會的權利，應該自我覺醒，在競爭激烈的勞動市場中，勞工除了追求個人技能、知識等經濟力量的提升之外，也應該透過合法的團結權組織或加入工會，以提升勞工的政治力量。

優質的勞動力不只在於個別勞工本身的知識、技能等商品價值，還包括了優質勞工集體創造出來的優質投資環境，在全球化時代，勞工更需要結合個別的經濟與集體的政治力量，而提升勞動力的競爭價值。

二、工會

工會透過個別勞工的團結權而獲得集體的政治力量，發揮工會功能以維護或爭取勞工權益。但是我國的工會通常只發揮了微弱的力量，運作與發展主要

都圍繞在維護或爭取會員相關的權利事項或調整事項，偶而進行偏重於聯誼性質的教育訓練或互助調處，而實際屬於工會最重要的政治功能反而常常被忽視了。

工會的政治功能主要運作在外部的勞資關係，透過「工會運動」整合上下層級或相關產業、職業工會而形成壓力團體，透過政治勢力以影響勞工政策或勞工法案的制定與修正。工會與企業從內部勞資關係當中建構與發展夥伴關係的成果，就是透過工會政治功能在外部勞資關係的運作而創造內部勞資關係參與者的收益。

在本土傳統的勞資關係研究當中，許多研究當中都一再提及夥伴關係，而且在勞資關係的發展研究當中，夥伴關係經常成為勞資之間避免衝突的建議，夥伴關係可說是傳統勞資關係當中最受到矚目的期待。

「生命共同體」的夥伴關係模式由工會主導對話的層次及內涵，在永續經營的目標當中除了關心勞資關係的發展之外，也必須顧及整體社會各種相關的生存發展議題，工會必須更深入的理解工會力量的控制，主導勞資議題時應該以「生命共同體」的概念，以更寬廣的視野主導勞資議題，以永續經營為出發點，以維護勞工權益為基礎，透過對話呼應政府勞動政策的正確或謬誤，導引社會對於勞工的觀感，扭轉勞工運動落入社會觀感不佳的印象。

單一工會的力量顯然不足夠兼顧社會、國家、世界在勞資關係發展的整體面向，如何透過工會運動，經由合縱連橫發展外部勞資關係，以維護勞工權益，進而爭取勞工權益，都是工會在勞資關係發展建構上值得再深入探討的議題，在工會法修正實施之後，如何導引工會力量從事工會運動以平衡我國傾斜的勞資關係，正是工會發展的重要課題。

為了社會的安定和諧，工會應該逐漸放棄以往發源於群眾運動的「勞工運動」路線，以避免勞工運動成為政治鬥爭的工具。工會在政治上應該自我定位為「永遠的第三勢力」，不接受任何政黨的拉攏或政治酬庸，也不向任何政黨靠攏或獻殷勤，以維持工會獨立自主的政治立場。工會對於政府相關的勞工政策必須克盡監督責任，工會立場不是為了反對而反對，而是因為勞工追求美好生活的願望一直沒有實現。

勞資關係系統主要由參與者、環境、意識型態和規則等要素組成，要素改變自然對勞資關係產生衝擊（蕭武桐，2009：94），未來工會的功能仍將面臨更大的挑戰，全球化效應的適應模式將逐漸由控制型的統治方式轉向機能型的治理方式（楊志誠，2011：30），將來的工會運動也必須邁向全球化，參與國際性的勞工組織活動，除了建構發展工會與企業的夥伴關係之外，更需要建構發展具有國際性、全球化的工會夥伴關係。

三、企業

傳統企業的經營管理是單方面的，企業擁有者透過董事會賦予經營階層決策權以控制企業如何運作，在絕對財產權的觀念之下，利用生產活動而宰制了勞工的人格（衛民、許繼峰，2005：265），企業的經營完全依照擁有者的意志而決定。但是在工會與企業的夥伴關係架構之中，透過產業民主的勞工參與制度，企業在董事會設置「勞工董事」，以「共同決定」的機制進行對話、溝通。

實際上，由於我國工會發展尚未成熟，對於勞工董事的選派是以勞資雙方的力量平衡為考量，而不是以專業介入經營為考量，因此勞工董事對於企業經營的敏銳度不比專業董事，只有在問題大到連平常人也會感到不可思議時，才會對於企業的經營問題提出質疑。一位國營企業的勞工董事就有感嘆說：政府在加班費上與勞工輻珠必計，違反勞基法卻在所不惜！而對工程、投資的浮濫卻視若無睹（石油勞工，2003）。

勞工董事在經營層面的力量仍然微薄，所謂「共同決定」的機制也成為另外一種形式的責任分擔，工會想要透過經營層面維護、爭取勞工權益仍然存在許多困難。雖然如此，「共同決定」的機制仍然促成企業與工會的相互鑲嵌，勞工董事在經營層面的力量雖然微薄，但是責任分擔增加了經營決策的透明度，使企業經營相關的浮濫與不法受到監督、質疑而不容易發生。

產業民主的機制除了勞工參與制度之外，最重的機制就是「集體協商」了，對國營企業的工會而言，在真正具有協商代表性的資方出現之前，「集體協商」在勞資關係發展過程當中仍然只是海市蜃樓，可望而不可及。由於「集體協商」發展困難，在現有的勞資環境當中，工會與企業經過產業民主的機制而建構發

展夥伴關係，逐漸轉變企業擁有權（ownership）的概念，促使企業跳脫傳統絕對財產權的觀念，不再單元化的以經營績效利益為目標，而得以從多元價值當中認同勞工、工會與社會的整體目標，匯集各種價值觀而形成夥伴關係。

研究建議企業應該轉變企業單元化價值觀點的概念，不再以經營績效為企業唯一目標，匯集勞資關係的價值目標，將可創造參與者更多的共同收益。國外學者的研究發現：實施勞工參與制度不會威脅到企業的營運，反而可以提升勞工收益與企業績效，特別是在企業面臨經濟不景氣時（Yates, 2006: 709）。企業、勞工、工會也必須理解廿一世紀全球化當中的新治理型態，是由垂直式與水平式相互連結交織而成的治理網絡（潘若琳、顏良恭、吳德美，2009：7），對企業而言，結合勞工、工會不同力量的夥伴關係，將溝通與對話跨越內部與外部勞資關係的「防火牆」障礙，即為企業新形態治理的選擇。

四、政府

國家是公部門勞工的雇主，公部門勞工薪資可作為私部門薪資調整的協商依據（衛民、許繼峰，2005：206），執政當局在勞資關係當中的態度非常重要，稍微不慎則對於勞工權益立即產生直接而無可彌補的損害。世界各國在追逐全球化經濟利益的過程當中，不斷的對資本家讓步而忽視勞工權益，反而加深了整個經濟發展的焦慮。執政當局的立場應該中立，避免傾斜向資本家，持續追逐短線的政治、經濟利益而忽視整體社會的勞工權益，在經濟榮枯震盪幅度非常極端的全球化時代，國家對於勞工的重視是維持經濟穩定的重要力量。

政府對於國營企業勞資關係的態度有示範作用，國營企業定位不明確就不能保障勞工權益，國營企業在市場當中，經常背負許多沒有政府補助的政策性任務，而形成國家介入市場，以政策掏空國營企業而進行市場利益重分配的現象。在經過利益重分配之後，主要獲利者永遠不是全民也不是勞工，而是隱身政策幕後的少數特定對象。政府介入國營事業的經營反而造成更多不公平、不正義的現象，嚴重妨礙國營事業經營、損害國營事業勞工權益、造成勞工權益沉淪而危及國家整體經濟。

本研究建議政府應避免介入國營企業經營，應尊重市場機制，秉持正義、

公平的經濟政策原則，去除政黨或個人政治利益包袱，以企業化經營方式對國營企業進行監督。政府的法定盈餘應透過直接持股的股利分配而取得，對於經營績效的分配應開放合理的集體協商機制，以示範現代勞資關係的發展，引導國家經濟發展趨向自由、開放。放棄舊思維，掌握執政優勢的政當局或個別政治人物不再透過主觀意識支配國營企業的經營，導引國家整體的勞資關係朝向正常發展，提升勞動品質，使經濟環境更美好。

第三節 後續研究建議

勞資關係的研究範圍相當廣大，本研究先透過個案研究建構勞資之間的夥伴關係模式，發現我國政府與企業長期以來偏重個別勞資關係的發展，反而忽視了集體勞資關係發展的重要性，連帶的也限縮及弱化了企業廠場工會的力量，沒有力量的工會就不能建立工會與企業的內部勞資關係，當然就不能發展勞資之間的夥伴關係。

勞工受保障的工作權是工會力量的基本條件，工作權與工會力量兩者之間的關聯性，以及有關工會力量變化的相關變項，如果能夠透過後續研究建立模型，對於未來的勞資關係發展可能會有很大的幫助。

企業企圖弱化、消滅工會的目的，無非是為了降低營運成本、增進企業營運效率、增加企業利潤，這種沒有工會的企業經營是短線式的經營，可能無法永續經營。企業永續經營最重要的是資深勞工所形成的人力資產，由資深勞工組成的工會可以和企業成爲生命共同體，經由勞工參與制度而共同決定，不但不會妨礙企業的經營過程，反而會因爲勞資關點不同，思考角度的不一樣而產生相輔相成的效果，企業永續經營與工會力量的關聯性，仍然等待後續研究驗證。

工會在內部勞資關係發展的基礎在於維護勞工權益，以勞工權益爲出發點可以先建構工會與企業永續經營的夥伴關係，在可持續的夥伴關係當中，工會由內而外的發展外部勞資關係，除了塑造有利於企業經營的產業關係，也兼顧整體社會各層次面向的利益，透過勞資政三方對話，促進合理的經濟環境，提供勞工安定的生活基礎，再經過社會對話，引導未來的勞資關係發展走向國家

層次的「社會夥伴關係」。

勞資之間的夥伴關係是透過勞資關係建構、發展而來，但是相關的影響因素以及變項仍然需要透過後續的研究詳加探討，才能夠獲得更多的資料，經過分析探討而得到完整的結論。





參考書目

一、中文部分

- 王惠玲（譯）（2007）。Gustav 著。奧地利社會夥伴關係（Social Partnership in Austria）。載於財團法人台灣國際勞雇組織基金會，廿一世紀社會夥伴關係國際展望（頁 49-99）。台北市：翰蘆。
- 王振寰、方孝鼎（1992）。國家機器、勞工政策與勞工運動。臺灣社會研究，No.13，1992/11，頁 1-29。
- 石油勞工（2003）。專訪孫勞工董事志偉。第 355 期，2011 年 2 月 1 日查詢自 <http://www.tpwu.org.tw/periodical/355/1301.htm>。
- 江大樹（2005）。生命共同體的永續發展：『台灣健康社區六星計畫』政策評析。論文發表於中國政治學會主辦「2005 年中國政治學會年會暨學術研討會」，2005 年 10 月 1 日、2 日台北，未出版。
- 成之約、辛炳隆、張玉燕、潘世偉、王方（2003）。勞動政策與勞工行政。台北：空大。
- 成之約（2004）。集體協商與勞資關係。報告發表於行政院勞工委員會主辦「集體協商人才培訓班」，2004 年 9 月 6 日高雄、2004 年 9 月 13 日台中、2004 年 9 月 20 日彰化，未出版。
- 成之約（2005）。「民主化」及其對我國集體勞資關係法制發展的意涵。國政研究報告，2011 年 2 月 1 日查詢自 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/094/SS-R-094-013.htm>
- 成之約、潘世偉（2005）。勞動法制調整的政策選擇。國政研究報告，2011 年 2 月 1 日查詢自 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/094/SS-R-094-006.htm>。
- 成台生（2000）。工會之研究—以美國、日本與中華民國為例。高雄：復文。
- 林振裕（2010）。勞工參與與勞資關係。臺灣勞工季刊，第 22 期，頁 100-107。
- 林綺雲（2002）。制度學派的理論反思：台灣教育組織的變革經驗。載於行政院國家科學委員會 87-89 年度「社會學門專題輔助研究成果發表會論文集」

- (頁 465-482)，台北市。
- 周育仁（1993）。**政治與經濟之關係：台灣經驗與其理論意涵**。台北：五南。
- 侯武勇（2005）。**國營公司勞資關係研究—以漢翔公司為例**。**人文暨社會科學學刊**，第 1 卷，第 1 期，頁 41-75。
- 姚欣進（2004）。**馬克思主義政治經濟學與世界資本主義**。台北：巨流。
- 張樹榮（2001）。**工時革命**。台北：台灣石油工會。
- 郭明政（2007）。**社會安全與社會伙伴**。載於財團法人台灣國際勞雇組織基金會，**廿一世紀社會夥伴關係國際展望**（頁 101-116）。台北市：翰蘆。
- 郭承天（2000）。**新制度論與政治經濟學**。載於何思因、吳玉山，**邁入廿一世紀的政治學**（頁 171-201），台北：中國政治學會。
- 陳正良（2002）。**全球化趨勢與勞工政策**。**國家政策論壇**，第 2 卷第 2 期，頁 105-114。
- 陳永昇（1998）。**我國工會聯合組織之研究**。國立政治大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 陳美智、楊開雲（2000）。**組織真是「理性」的嗎？一個組織社會學的新制度論觀點**。**東海社會科學學報**，第 20 期，頁 27-59。
- 陳癸郁、楊侃儒（2008）。**全球治理與國家機關職能：第二波韋伯國家主義觀點**。論文發表於國立暨南國際大學公共行政與政策學系主辦「府際關係與地方治理」學術研討會，2008 年 10 月 25-26 日，南投，未出版。
- 彭百崇（2007）。**社會夥伴參與政策形成之機制建立與運作方式之研究—兼論國外經驗及啓示**。行政院勞工委員會委託研究報告（CLA-96-A03）。台北市：中國文化大學勞工關係學系暨研究所。
- 楊世雄（譯）（2007）。Birk 著。**廿一世紀社會夥伴關係國際展望**（Perspective of The Social Partnership in The 21th Century in The European Union）。載於財團法人台灣國際勞雇組織基金會，**廿一世紀社會夥伴關係國際展望**（頁 35-47）。台北市：翰蘆。
- 楊志誠（2011）。**兩岸關係和平發展的契機—兩岸互信機制的建構**。**研習論壇**，第 122 期，頁 23-40。

- 黃政傑（2004）。質性教育評鑑之探討。國立教育資料館教育資料集刊，第 29 輯，頁 95-118。
- 黃越欽（2006）。**勞動法新論**，修訂三版。台北市：翰蘆。
- 黃耀滄（2008）。我國推動社會對話機制之現況。**石油勞工**，第 383 期。2011 年 2 月 1 日查詢自 <http://www.tpwu.org.tw/periodical/383/1502.htm>。
- 趙碧華、朱美珍（合譯）（2000）。Research Method for Social Work, Rubin, Allen & Babbie, Earl (Eds), **研究方法—社會工作暨人文科學領域的運用**，台北：雙葉書廊。
- 潘世偉、成之約、林佳和（2003）。**勞工問題與勞工法**。台北：華視。
- 潘若琳、顏良恭、吳德美（2009）。全球治理對台灣基因改造食品管制政策制定的影響。**行政暨政策學報**，第 48 期，頁 1-62。
- 潘慧玲（2003）。社會科學研究典範的流變。**教育研究資訊**，11(1)，頁 115-143。
- 衛民、許繼峰（2005）。**勞資關係與爭議問題**，二版。台北：空大。
- 顏良恭、吳德美（2005）。The State, Global Economy and Domestic Politics: Explaining Canada's Decision to Join Free Trade Agreements。**東吳政治學報**，第 21 期，頁 115-157。
- 戴曉惠（2009）。衝突與合作：企業內工會與資方的互動本質。**台灣勞動評論**，1（1），頁 67-88。
- 蕭武桐（2009）。**企業倫理：理論與實務**。台北：普林斯頓。

二、英文部分

- Bach, Stephen (2005). **Managing Human Resources: Personnel Management in Transition**. 4th ed. MA: Wiley-Blackwell.
- Badigannavar, Vidu (2009). "Does Labor-Management Partnership Deliver Mutual Gains? Evidence from UK Public Services", in **Advances in Industrial and Labor Relations** (Vol. 16), Lewin, David & Kaufman, Bruce E.(eds), pp. 75-108. Bingley, UK.: Emerald.
- Charlwood, Andy & Terry, Mike (2007). 21st-Century Models of Employee

- Representation: Structures, Processes and Outcomes, **Industrial Relations Journal** 38(4): 320–337.
- Creswell, John W.(2008). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3rd ed. CA: Sage Publications.
- Danford, Andy ; Richardson, Mike ; Stewart, Paul ; Tailby, Stephanie ; Upchurch, Martin (2004). High Performance Work Systems and Workplace Partnership: A Case study of Aerospace Workers, **New Technology, Work and Employment**, 19(1): 14-29.
- Denzin, N. K.& Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research in Handbook of Qualitative Research, N. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.), (2nd ed.), pp. 1-33, CA: Sage.
- Gall G. (2004). Trade Union Recognition in Britain 1995-2002: Turning A Corner? **Industrial Relations Journal**, 35(3): 249-270.
- Geary, J. & Trif, A. (2010) Workplace Partnership and The Balance of Advantage: A Critical Case Analysis, **British Journal of Industrial Relations**, no. doi: 10.1111/j.1467-8543.2010.00827.x , 2011/2/1 read from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8543.2010.00827.x/pdf>
- Gittell, Jody Hoffer ; Nordenflycht, Andrew von ; and Kochan, Thomas A. (2004). Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry, **Industrial & Labor Relations Review**, 57(2): 163-180.
- Godard, John (2004). A Critical Assessment of The High-Performance Paradigm. **British Journal of Industrial Relations**, 42(2): 349–378.
- Golafshani, Nahid (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, **The Qualitative Report**, 8(4): 597-607.
- Gollan, Paul J. & Patmore, Glenn (2003). **Partnership at Work: The Challenge of Employee Democracy**. London, UK: Pluto Press.
- Guest, David E & Peccei, Riccardo (2001). Partnership at Work: Mutuality and The Balance of Advantage, **British Journal of Industrial Relations**, 39(2): 207-236.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca & Hyman, Richard (2006). Embedded Collectivism? Workplace Representation in France and Germany, **Industrial Relations Journal**, 37(5): 473–491.
- Horn, Murray J.(1995). **The Political Economy of Public Administration: Institutional Choice in the Public Sector**: NY: Cambridge University Press.
- ILO (2003). Governance, Social Partnership and Globalization: A Preliminary Review of Issues, **Working Party on the Social Dimension of Globalization**, GB286-WP-SDG-3-2003-02-0075-1-EN.Doc. 2011/2/1 read from: www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb286/pdf/sdg-3.pdf
- Jensen, Michael C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function, **Journal of Applied Corporate Finance**, 22(1): 32-42.

- Johnstone, Stewart ; Ackers, Peter ; Wilkinson, Adrian (2010). Better than Nothing? Is Non-union Partnership a Contradiction in Terms? **The Journal of Industrial Relations**, 52(2): 151-168.
- Johnstone, Stewart ; Ackers, Peter ; Wilkinson, Adrian (2009). The British partnership Phenomenon: A Ten Year Review, **Human Resource Management Journal**, 19(3): 260–279.
- Lansbury, Russell D. (2000). Workplace Change and Employment Relations Reform in Australia: Prospects for a New Social Partnership, **An Australian Review of Public Affairs**, 1(1): 29-44.
- Lorenz, Edward H. (1992). Trust and the Flexible Firm: International Comparisons, **British Journal of Industrial Relations: A Journal of economy and Society**, 3(1): 455–472.
- Martin, Douglas (2010)The Removal of Workplace Partnership in The UK Civil Service: A Trade Union Perspective, **Industrial Relations Journal**, 41(3): 218–232.
- Martinez Lucio, M & Stuart, M (2002). Assessing The Principles of Partnership: Workplace Trade Union Representatives Attitudes and Experiences, **Employee Relations**, 24(3): 305-320.
- Martinez Lucio, M., Stuart, M. (2004). Swimming Against The Tide: Social Partnership, Mutual Gains and The Revival of 'Tired' HRM, **International Journal of Human Resource Management**, 15(2): 410-424.
- Martinez-Lucio M. & Stuart. M. (2002). Assessing Partnership: The Prospects for, and Challenges of, Modernisation, **Employee Relations**, 24(3): 252-261.
- Mason, Chris ; Kirkbride, James ; Bryde, David (2007). From Stakeholders to Institutions: The Changing Face of Social Enterprise Governance Theory, **Management Decision**, 45(2): 284–301.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.(2007). **Human Resource Management** (12th ed.). Eagan, MN : Thomson/South-Western.
- O'Donoghue, T. A., & Punch, K. (2003). **Qualitative Educational Research in Action : Doing and Reflecting**. London: Routledge Falmer.
- Oxenbridge, S. & Brown, W.(2005), Achieving A New Equilibrium?The Stability of Cooperative Employer–Union Relationships, **Industrial Relations Journal**, 35(5): 388–402.
- Patton, M. Q.(2001). **Qualitative Evaluation and Research Methods** (3rd ed.). CA: Sage.
- Ramsay, H.; Scholarios, D.; Harley, B. (2000), Employees and High-performance Work Systems: Testing Inside the Black Box, **British Journal of Industrial Relations**, 38(4): 501–531.
- Roche, William K. (2009). Who Gains From Workplace Partnership? **The International**

- Journal of Human Resource Management**, 20(1): 1–33.
- Shenton, Andrew K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects, **Education for Information**, 22 (63): 63–75.
- Sappington, David E.M. & Sidak, J. Gregory (2003). Competition Law for State-Owned Enterprises, **Antitrust Law Journal**, 71(2): 479-523.
- Sinkovics, Rudolf R.; Penz, Elfriede,; Ghauri, Pervez N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business, **Management International Review**, 48(6): 689-714.
- Tailby, S & Winchester, D (2000). “Management and Trade Unions: Toward Social Partnership”, in **Personnel management: A comprehensive Guide to Theory and Practice**, Bach, S & Sisson, K (eds.), pp 365-388. Blackwell.: Oxford.
- Trade Union Congress (TUC) (1999) **Partners for Progress: Next Steps for the New Unionism**. London, UK: TUC.
- U.S. Department of State (2011). **Labor and Corporate Social Responsibility**. 2011/2/1 read from: <http://www.state.gov/g/drl/lbr/>
- Van Buren III, Harry J. & Greenwood, Michelle (2011). Bringing Stakeholder Theory to Industrial Relations, **Employee Relations**, 33(1): 5-21
- Yates, Jacquelyn (2006). Unions and Employee Ownership: A Road to Economic Democracy? **Industrial Relations**, 45(4): 709-733.
- Zambarloukou, Stella (2010). Ownership, Corporate Governance and Industrial Relations in The Banking and Telecommunications Sectors: The Case of Greece, **Industrial Relations Journal**, 41(3): 233–248.