

以談判理論研析勞資糾紛—以基隆客運公司為例

張剛¹、張前偉²、黃麗雲³、賴梅蘭³、葉明欽³、賴瑩樺³

¹醒吾技術學院 企管系 系主任

²醒吾技術學院講師、東南技術學院講師、宇陽光電顧問

³醒吾技術學院 企管系 學生

1. shanja@pchome.com.tw 2. le168@cml.ethome.net.tw 3. mllai@mail.hwc.edu.tw

摘要

由於大環境的變遷，使得臺灣的失業率，節節攀升。又因為環境的改革使得大財團、大企業資金外移，至國外設廠，導致失業人口不斷的往上爬，使得勞資糾紛的事件紛紛產生。勞工意識的抬頭，使得勞資關係趨於緊張，如何協助勞工朋友解決困難，是當下的重要課題。唯有真正落實工會的角色與功能，才能真正解決勞資雙方的問題。本研究運用商業談判的原理分析基隆客運的勞資糾紛，提煉一些發人深省的研究發現與建議，期使經由談判的制度，可以有效的保障勞工的自主獨立性，不使勞工運動變質，以便一貫的維護及爭取勞工權利，並伸張代表勞工權益的機能制度。

關鍵字：工會、內在冰山理論、交流分析、相依程度分析、第三者的介入

一、緒論

臺灣的經濟奇蹟是靠默默無聞的勞工朋友們所拼出來的。但由於在非常時期體制下，勞工基本權之行使，是被禁止的。雖處於這樣的狀況下，工會在「形式上」仍存在著。直到1987年7月15日解除戒嚴令之前，「勞工基本權」一直徹底地被受到限制與禁止。很難想像為臺灣創造出一片天的勞工朋友們，待遇竟是如此的沒有保障。

勞工意識的抬頭，使得勞資關係趨於緊張，如何協助勞工朋友解決困難，是當下的重要課題。唯有真正落實工會的角色與功能，才能真正解決勞資雙方的問題。

1.1 動機

每每在電視上看到勞資關係因談不攏，而採取的激烈手段，而造成的社會成本是無法計算的。由於大環境的改變，使得一些較具規模的企業出走至國外設廠，國內關廠導致人員的失業率提升，引發了資方與勞工階級的問題產生，因而有了勞資糾紛的產生。國外也有航空公司因為薪資談不攏，使得航線與班機停飛，造成空中的運輸停擺。

回想勞工階級的薪資結構，可以發現勞工的工作時間過長、工作環境與安全性等事項，是引發的勞資糾紛的導火線。勞工為了追求較佳的工作環境及薪資，加上勞工的自覺，必須團體合作、爭取自身的利益。此種意識的覺醒，加速了勞工成立工會組織與資方談判的動力。

1.2 目的

從古至今，身為勞動的階級者，便沒有條件與雇主相抗衡，只好忍氣吞聲，被雇主剝奪自己應有的權力。但是，隨著社會經濟的發展，勞動人口日益增加，形成一股勢力。為本身的權益爭取，在與資方抗爭、談判過程中，勞工經常處於不利的地位。因此，為避免本身力量的不足與資方對抗，必須組成有組織、有系統，結合眾人的力量團結在一起，和資方爭取權利。因此，勞方與資方展開有效的談判，提出解決之道，創造雙贏的局面，這就是所謂的勞資關係。

在勞資爭議過程中，雖然會造成勞資關係的緊張，但同時協助勞資雙方雙向溝通的機會及學習處理糾紛的技巧。勞工透過工會經由談判與資方的對談，以處理僱用、勞動條件等問題，以改善工作環境與提高勞工生活品質，並謀求勞工在經濟及社會地位的提高。

1.3 研究範圍

民國81年9月初由基隆客運工會向基隆客運公司提出調整里程獎金、保養獎金及內勤職員薪資調整案，而引發一連串的協調與仲裁事件，進而發生罷工的事件產生。

二、文獻探討

在第二章節中，本研究擬先就工會的形成、組織的態度與組織內部衝突原因以及勞資談判的方法、定義、結構作為深入的探討。

2.1 工會活動的興起

1987年7月15日，由於長達三十八年之久的戒嚴令解除，民主化、自由化之潮流正在增加速度，工會的腳步迅速進展而勞資爭議也頻頻發生。此時，工會為勞資關係的最重要協商團體之一。勞工歷經產業發展的變遷，其生活與知識水準也不斷的提高。在先進資本主義國家，勞工階級不僅物質的生活水準獲得改善，在政治地位與社會地位上，也有顯著的提升。因此，由這些具有水準的勞工所組成的工會，對國家社會就具有重大的影響力。勞工運動的過程中，特別是初期的勞工運動，受著壓制與抵抗的草創時期。時至今日，民主社會的人民有結社與集會的自由，而勞工為了本身的利益與權利，形成以一致的行動爭取自身的權利及利益，變成自發性結合成團體，形成勞工的工會組織，以改善勞動條件、增加生活福祉以及保障合法權益。【25】

工會的功能包括經濟功能、政治功能、文化、教育、心理等功能以下對這些功能加以敘述：

- (1)經濟功能：除透過集體談判和訂定團體協約來保障勞工權益，並可充當勞資間溝通的角色，協助處理企業內部的問題以及工作場所存在的問題。解決勞動分配的問題與超越個別企業的社會問題。對企業的生產管理功能，經營民主的管理功能。
- (2)政治功能：勞工人數迅速增加，使得勞動者成為一個國家中，最多人的選舉團體，各政黨無不卯足全勁增取這廣大的票倉，因此在政治層面上形成一股影響力。
- (3)社會功能：工業社會中，勞工佔人口比率的多數，共組的工會成為社會中舉足輕重的組織。因此，利用勞工的多數力量，來協助社會的進步與安定。爭取良好的待遇與合理的工作條件，是屬於人道的關懷，為勞工爭取公平健全的生活待遇。
- (4)文化與教育功能：增進勞動者知識與工作技能，並提供法律的功能服務。
- (5)心理功能：提高勞工的自尊心與責任感，給予勞工心理上的滿足，使勞工在心理健全的狀態下，過正常生活與應有的工作態度。【26】

2.2 組織因素

員工提出調整里程津貼，保養獎金、內勤職員薪資調整方案，遭到資方的不理會，使得基隆客運工會召開會員大會做成決議，採用罷工的方式。資方會裁員的原因，主要是因為工會提出的里程津貼，保養獎金、內勤職員薪資調整方案，超出公司的成本負擔。IBM總裁老華生說過：「你可以搬走我的機器，燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就可以有再生的機會」【1】，可見員工是企業的最大資產。

2.3 組織內部衝突的原因

在平常的工作中，經理人面臨更多狡猾而又激烈的對立情況，例如爭執、批評和反對。衝突，正如權利和組織政治學，在現代工作組織中是一種無法避免，有時亦是正面的力量。OB學者 Stephen Robbins 將衝突定義為「所有形式的對立與敵對的互動關係。它是基於權利、資源或社會地位的缺乏與價值系統的不同」【18】

衝突在組織中的二個層次發生：人際間(interpersonal)和團體間(intergroup)。Frederick W Taylor 相信所有的衝突最終會對管理權威帶來威脅，因此必須避免或快速解決。人際關係學者認知到衝突是無法避免並建議經理人學習之共存。在1970年代初期，OB專家了解衝突可產生正面或負面的結果，其基於它的本質與強度。【19】

組織是由不同的利害關係團體所組成的，他們分別對組織有所貢獻，有由組織獲取所需。這些利害關係團體彼此合作，克盡其職地投入組織製造產品或提供服務所需要的各項資源。它們同時也互相競爭其共同合作後所產生的組織資源。【2】為了順利製造產品或提供服務，組織需要管理者與員工的各項技術與能力、股東的資金，以及供應商的原物料。這些內部與外部的利害關係團體，像是員工、管理者與股東等，卻也會分享組織所產生的各項資源，處於競爭的地位。如圖(2.1)

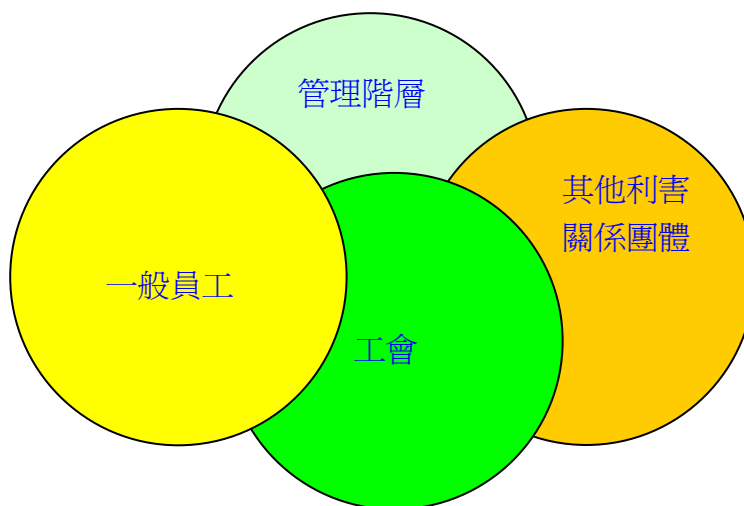


圖 2.1 利害關係團體的合作與競爭

資料來源： Gareth R. Jones，楊仁壽，俞慧芸，許碧芬等合譯，
組織理論與管理：理論與個案，雙葉書廊，台北市，民國 91 年。【2】

組織衝突指的就是某一團體其目標導向的行為阻礙或挫敗他人的目標時，所形成之不協調的情況。因為不同的利害關係團體間，其目標、偏好與利益各有所異，所以組織內的衝突無可避免【28】雖然衝突往往被視為負面，研究卻顯示，適當的衝突有利於組織，並能提高組織效能，若超過某一個水準(圖 2.2)，利害關係團體間過於激烈衝突，將損害組織的績效。【29】組織衝突之所以有利，乃是有助於解決組織慣性與解決問題，以及引導組織學習與改變。組織會因高階管理者對環境的看法一致而產生慣性，而組織對抗此類的機制便是讓不同群體以不同的方式察覺組織問題，並依其信念所衍生出的組織衝突。衝突強度與結果之關係如圖 2.2 所述：【35】

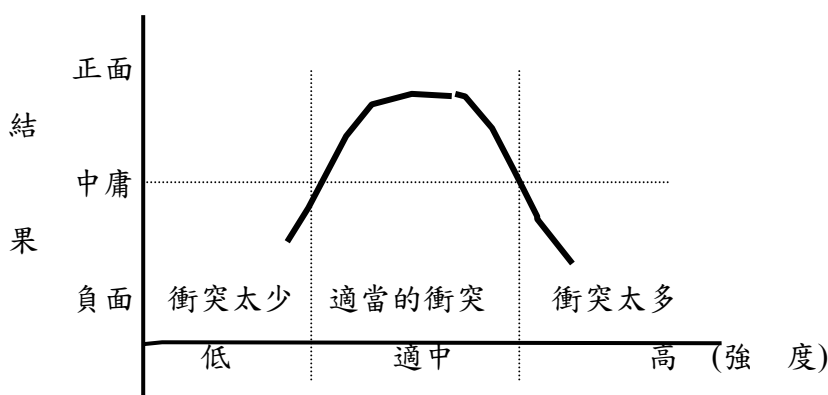


圖 2.2 衝突強度與結果之關係

資料來源：L D Brown, *Managing Conflict of Organizational Interfaces*, ©1986, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts. Figure 1.1 on page 8. Reprinted with permission 【35】

2.4 衝突的前兆

某些情境特別會產生衝突。藉由了解衝突前兆，管理者較能事先了解情況，如果已變成官能性的衝突，亦可採取步驟解決它。易產生各種衝突的情境如下：

- (1) 不相容的性格或價值觀
- (2) 重疊或不清楚的工作範圍
- (3) 對有限資源的競爭
- (4) 不適當的溝通方式

- (5) 相互依賴的工作任務(例如，當別人都完成所分配的工作時，某人卻仍無法完成自己的工作)
- (6) 組織的複雜度當組織階層以及特定工作增加時，衝突往往也隨之產生)
- (7) 不合理或不清楚的政策、標準或規則
- (8) 合理的期限或急迫的時間壓力
- (9) 集體制定決策(參與制定決策的成員愈多，產生衝突的可能性愈大)。
- (10) 經由共識做決策(通常很難沒有爭議就達到 100%的共識與認同)
- (11) 未滿足的期望(如果員工對於工作、薪資或晉昇有不實際的期望，往往可能產生衝突)
- (12) 未解決或受壓抑的衝突【30】

積極的經理人會小心留意這些早期的警訊並採取適宜的步驟，以避免為尋求共識而產生的衝突。其中「利益」是激發人們的動機。利益是主觀的，也是客觀的。不但與我們的個人慾望有關，也與我們的角色與地位有關。

2.5 處理衝突的風格

人們在處理負面衝突時傾向於某些方式，可稱為風格(styles)。根據衝突專家 Afzalur Rahim 的模型，五種不同的衝突處理風格被建構在 2*2 的方格中，如圖 2.3 所示。【23】

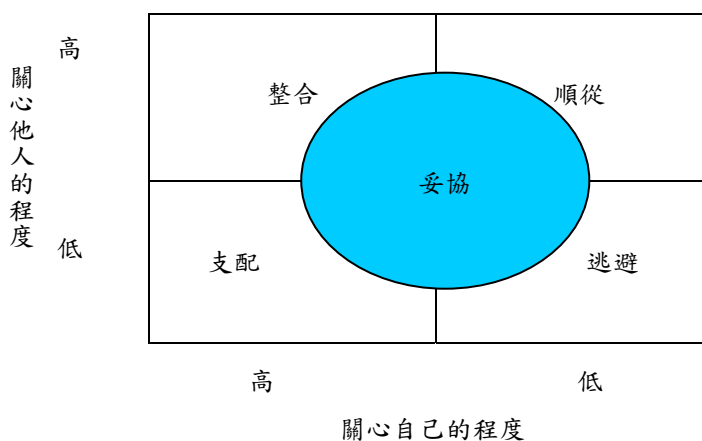


圖 2.3 五種處理衝突的風格

資料來源：M A Rahim, "A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, "Human Relations, January 1985, p84. Used with author's permission. 【31】

這五種模式特徵可經由下列的行為表現出來：

2.5.1 整合：

著重衝突雙方面對主題並共同釐清問題，發展並權衡其他解決方案，並選擇方案。整合適合用於受誤解困擾的複雜主題。它不適合用於解決因價值觀系統相反所造成衝突。主要優異具較長久持續的影響力，因為其解決根本的問題而不是僅僅解決表面問題。主要缺點是非常耗時。

2.5.2 順從：

強調和諧時不習貶低差異性。當可能得到回報時，順從可能是一種合適的處理衝突的策略。但它不適合複雜或惡化中的問題。它主要優點是促進合作。主要缺點僅是暫時性的策略卻無法面對基本的問題。

2.5.3 支配：

因為倚靠正式權威以強迫順從，極度忽略其他人的需要。優異是決策迅速。缺點是支配的行事風格會招致怨憤。

2.5.4 逃避：

既消極的脫離問題又積極的壓抑主題。不適合於困難或惡化中的問題。主要優異對於外顯或模糊曖

昧的情況能換取時間。缺點是提供暫時性的問題舒解，卻岔開根本的問題。

2.5.5 妥協：

是一種"施與受"的方法包含了調合彼此雙方的關注。「每一方都需要放棄部分價值觀。妥協的技巧包括外在的或第三者的介入、協商和選舉投票。」【31】當雙方有相對的目標或擁有相當權力時，妥協是合適的方式。

2.6 勞資談判的方法

談判可說是一種交易，是一種人類為滿足各自需求而進行的交易。談判的基本動機是自利的。談判可視為共同解決問題，因為衝突分別來自雙方。談判的理由是每一方可以有互斥性利益或觀點，希望對方放棄自己的條件。因此談判是一種相互交換、創造及彼此讓步的漸進聚合過程，其目的是希望共同努力解決問題，並尋找出合理的解決方案，以爭取各方最大的總體利益。

2.7 談判的定義

談判是為了解決衝突而來。然而「談判」一詞卻常被認為是種很強烈的字眼，也常與「衝突」劃上相等的涵義。無論是團體和團體、團體與個人間，甚至是個人行為和內在的失調，皆需要經由談判的方式或內隱語言【32】的協調，以達到和諧的境界。

「談判是利益相互衝突的當事人，在仲裁或司法解決程序之外，以任何形式直接或間接進行溝通討論，藉以協議處理其衝突的共同行動」【3】。談判的特性：

- (1) 談判是處理兩個或兩個以上行為者間衝突的管理機制，這表示其歧異相當嚴重並已表面化。
- (2) 談判是雙方自願參與共同決策過程，這表示談判從開始到結論都須經過談判者的同意，否則談判者得隨時拒絕並退出。
- (3) 談判的過程系參與者互相利用資訊的傳遞與溝通技巧，以期改變對方的認知與評價，並爭取己方的偏好方案。
- (4) 談判進行的形式有二：其一是雙方過擴大其合作關係；其二是各自追求其目的與利益。
- (5) 進行談判的當事人之間，彼此牽涉共同利益與利益衝突的混合動機關係其利益衝突帶來談判的需要。
- (6) 談判是一套持續發展的互動關係，任何一方的前置行為均影響對方反應，而且此一反應將進一步影響雙方的互動關係。

2.8 談判的結構

談判進行之中任何一方都想擴大其所能分得的利益，因此談判結構可劃分為兩種分配方式：競爭式 (competitive) 與合作式 (cooperative) (徐繼達，民 83)。

2.8.1. 競爭式：

在資源有限的情況下，談判雙方分配的結果，將形成一種「贏一輸」的結果，即一方利得必為另一方損失，於是形成競爭式性質，如同賽局理論中的零合對局(zero-sum game) 的結構。因此。在談判目標上形成衝突時，必須轉換不同目標以達成協議。

2.8.2 合作式：

在談判過程中，共同創造聯合目標以解決彼此的分配問題或需要，形成整合式「雙贏」的境界，而不必然是「贏一輸」的結果，即一方利得未必另一方損失。【4】

三、研究方法

第三章主要的目的是為了建構一個完整的理論架構，以做為本研究的核心理論基礎，包括研究流程及理論架構。

3.1 研究流程

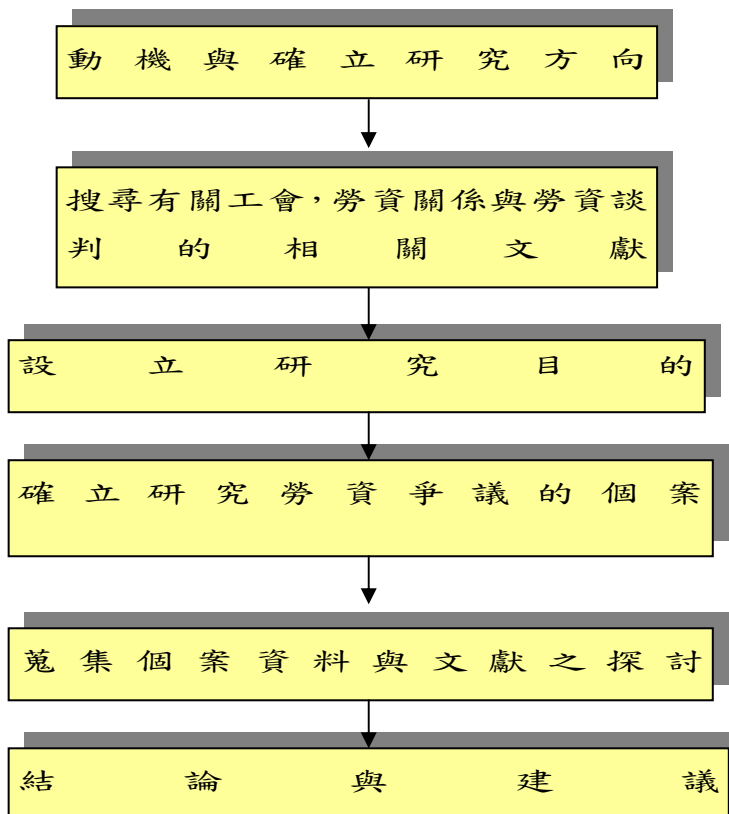


圖 3.1 研究流程

3.2 理論架構

理論是架構勞資雙方談判的過程中，依勞資雙方的資訊、情境之比較。

3.2.1 權力的類型

權力是談判的重要決定因素，不只是談判的一項變數而已。研究談判權力時，必須同時研究談判的戰術，以及權力和談判結果的互動關係。權力類型之優缺點及其影響以下如表 3.1 所示

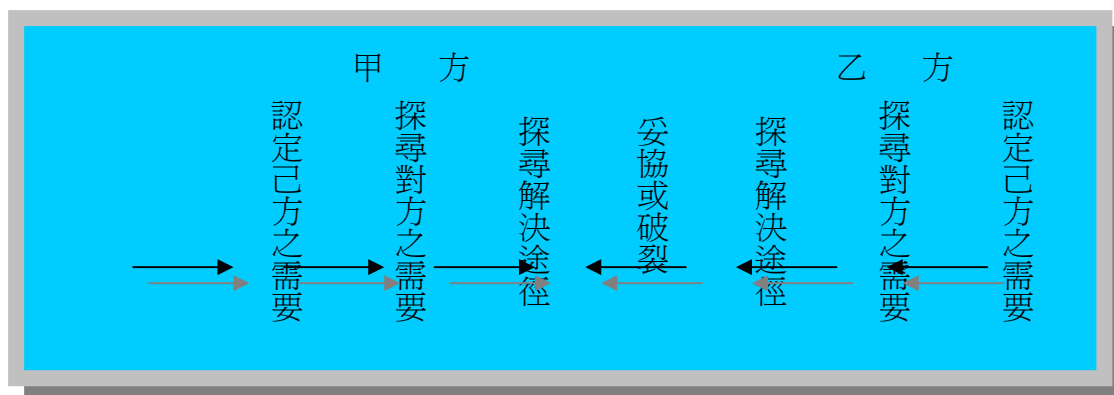
表 3.1 權力類型之優缺點及其影響

權力類型	資訊權	獎賞權	強制權	合法權	專家權	參考權
優點	根據事實的資訊不需要其他的資源	對談判者有直接的影響行動很迅速	直接影響談判者有權者行動很迅速	有位者有權不必另求且範圍較廣	不必動用資源行動快速且正確	不必另求資源行動快且氣氛好
缺點	曠日費時且需對方接受才成立	多用即失去效力可能被視為非法	多用即失去效力易引起反擊行動	需配合其他權力(獎賞)行使才有效	應用範圍狹隘需常提昇專業能力	人亡政亡不合法常不被接受
改變的目標	改變談者的態度行為	針對重點改變對方行為	針對重點改變對方行為	改變談者的態度行為	在範圍內改變行為態度	在關係內改變行為態度
對彼此關係的影響	沒有什麼影響	對對方有正面影響造成長期依賴	有負面影響尤以長期關係為然	中性影響但若濫權則有負面影響	正面的影響或許沒有什麼影響	有正面及增進關係的影響

資料來源：邱秉玲，談判的理論與實質－以中美仿冒品談判為例，政大外交所碩士論文，民國 76 年【5】

3.2.2 導入問題導向的談判行為模式

問題導向的談判模式，是雙方攜手合作，共同為解決問題而努力，以創造雙贏的局面。只有認知對方的需求，關心其利益，再提出相關的分析，才能改變雙方的態度，接受對雙方都有益得建議。此模式如圖 3.2 所述：



3.2.3 導入立場導向的談判行為模式

談判是為了滿足雙方的利益，所以重點在使利益最大，而非固守著隨時會變化的立場。人們會因利益改變立場，卻不願意因堅持立場而犧牲自己的利益。此模式如圖 3.3 所述：

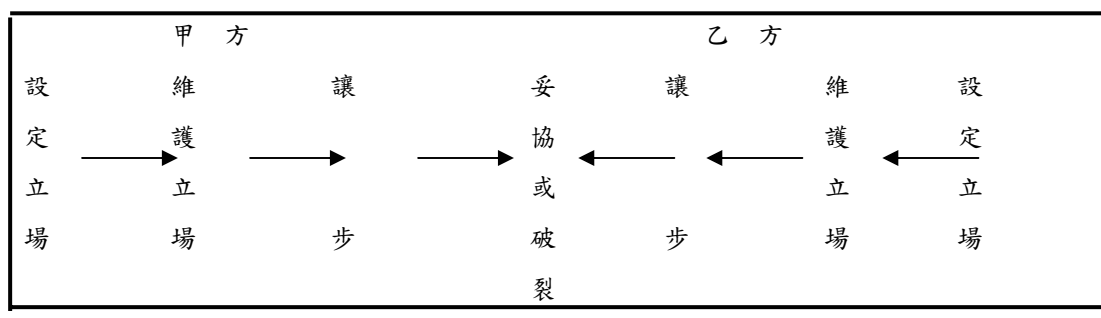


圖 3.3 立場導向的談判行為模式

資料來源：鄧東濱，商務談判策略與技巧，民國 84 年。【8】

3.2.4 薩提爾(Satir)人的內在冰山理論

分析薩提爾理論：談判時若瞭解對方的感受、觀點、期望、或渴望，並改變或滿足對方的渴望或期望，則改變其行為將是輕而易舉的。需先滿足下層的需要，進而要求往上達成上層目標。

3.2.5 相依程度分析

相依性：人際關係的複雜在雙方互相交雜的需求，彼此皆需要依靠對方來完成他們的目標。在人際關係中，我們經常預期得到什麼樣的結果，並且也依據某些標準來評量結果及評估彼此間的依存關係。

評量關係結果(relationship outcomes)的標準有：

- a. 預期的結果(anticipated outcome, O)－我們預期從這關係所得到的結果
- b. 比較的水準(comparison Level, CL)－我們比較他人從其他關係得到的結果
- c. 其他選擇的比較水準(comparison level for Alternative, CLalt)－預期自己可以從其他選擇關係中得到結果簡單說：
 - $O > CL$ 則人們將喜歡目前的人際關係，此時狀態對於他有吸引力
 - $O < CL$ 則人們不喜歡目前的人際關係，此時狀態對於他無吸引力
 - $O < CLalt$ 則人們將脫離目前的關係
 - $O > CLalt$ 則人們將依賴目前彼此的關係。【8】

3.2.6 交流分析

交流分析乃是希望同理對方的立場，理解對方的需要【9】，進而利用說服的技巧，以改變對方的立場(許是祥，民78)。人際交流通常會以三種形式出現：

- 3.2.6.1 呼應(互補)交流：是一種適當及應有的，符合正常人群關係的自然狀態交流。
- 3.2.6.2 交錯(交叉)交流：在一項交流中，如果對方沒有表現出適當或應有反應。
- 3.2.6.3 隱含(隱藏)交流：牽涉兩種以上的自我狀態，真正的訊息沒有明白表達，而是隱含在一種社交客套的交流中。例如：中國的說反話。

3.2.7 第三者介入的時機

當談判窒礙難行時，雙方的利益似乎完成衝突，彼此都已經形同水火不可能達成協議時，可以考慮第三者的介入。第三者介入可以幫助雙方重建溝通管道，消除彼此的誤會，重建互信基礎，進而在持續的溝通過程中找出解決之道。

談判時如有下列八項狀況發生時，即應考慮尋求第三者協助：

- (1) 不良溝通。
- (2) 刻板印象阻礙建設性訊息交換。
- (3) 重複發生負面行為，造成雙方互動的障礙。
- (4) 對於收集到資料的重要性評價，有嚴重的認同差異。
- (5) 對紛爭的議題有嚴重歧見。
- (6) 不必要的價值觀差異。
- (7) 缺乏明確的談判程序。
- (8) 嚴重僵局無法突破。

3.2.7.1 第三者介入好處有下列七項：

- a. 開拓雙方視野或使雙方冷靜。
- b. 重建或加強雙方溝通管道。
- c. 重回談判實質議題。
- d. 修復緊繃關係。
- e. 建立或重新承諾期限。
- f. 加速一再拖延談判。
- g. 提高雙方對談判承諾結果和過程的滿意度。

3.2.7.2 第三者介入壞處有下列二項

- a. 表示談判失敗，縱使只是短暫的。
- b. 顯示雙方對於建立關係及管理衝突的能力欠佳，喪失自我成長的機會，尤其是需要仲裁者介入。

3.2.7.3 第三者的功能

- a. 它可以減少雙方談判時候不理性成份，當人在談判的時候，常會因為在氣頭上而無法按耐心中翻攪的情緒。
- b. 幫助談判者在讓步時保住面子，讓步對談判者來講，雖然都知道這是必然的事情但仍然不是一件很清鬆的事情，因為涉及裡子及面子的問題。

3.2.7.4 第三者介入的形式

第三者介入的形式，以雙方對於談判結果的控制程度及對於談判程序的控制程度二向度的高低，可劃分為四種；如表 3.2 所示：

表 3.2 第三者介入行為模式

雙
方
的
對
於
談
判
程
序
的
控
制
度
低
高

獨裁	協調
仲裁	談判

低 高
雙方對於談判結果的控制程度

資料來源：Lewicki, R.J., Litterer, J. A. Minton, J.W., and Saunders, D. M.(1995)Negotiation, (2and edition), Irwin/McGraw-hill, Illinois. 【11】

仲裁乃是爭議雙方當事人在爭議發生前或爭議發生後，自願將其爭議提交管轄法院以外之第三者居中評斷是非並作出仲裁判斷，該判斷對於爭議雙方均具有約束力而有義務履行。

提交仲裁以雙方當事人自願為前題，仲裁必須具備三方活動主體，第三方的行為以當事雙方自願為基礎，當事人一方或雙方均不同意提交仲裁時，則第三方不能進行仲裁判斷。仲裁具有強性，當事人一旦選擇用仲裁方式解決其爭議，仲裁人所作成之仲裁判斷具有即具有法律效力，拘束雙方當事人應當履行，否則權利人得向法院聲請強制執行(張庭禎，民85)。

仲裁有二種方式，一為自發性，另一為強制性。自發性乃談判者將議題給仲裁者，但不要求一定要接受仲裁者的決定。強制性仲裁則要求談判對手接受仲裁者的決定。仲裁者可以加入其認為合理的結論，如同最後通牒要求談判雙方無條件的接受。它是種明確的定論，可避免長期不定及無法解決的紛爭。但也可能會產生五項負面作用(Lewicki et.al.,1995)。【36】

五項負面作用：

- (1) 冷卻效應(chilling effect)：談判者可能預期無法達成協議時，將會有強制式仲裁介入。這將使他們失去努力尋找協議的可能，也容易造成雙方更不願意妥協。因為他們擔心仲裁者會作「你一半我一半」的平均切割彼此間差異強制仲裁方式，而這種方式對於先開始讓步的人是較不利。
- (2) 催眠效應(narcotic effect)：由於討價還價頗費時費力，也一定保證達成協議。當仲裁被談判失敗雙方預期為解決紛爭的方法時，談判者將失去對談判過程的興趣。因此談判者會傾向依賴一個強制性仲裁介入，而喪失創造力來解決問題。
- (3) 半衰效應(half-life effect)：當仲裁頻頻增加，對於適當及公平的要求會愈高此時仲裁力量將漸漸衰減，而談判雙方也會嘗試尋求其他途徑以解決他們的紛爭。
- (4) 偏差效應(biasing effect)：仲裁者必須非常小心注意他們的決定有無系統性偏向一方，以維護公平無私的形象。
- (5) 決策接受效應(decision-acceptance effect)：仲裁比起其他各種紛爭解決方法，無法得到較高之承諾。

3.2.8.協調

協調是由身處爭議之外，立場中立人士，輔助有爭議的雙方來解決紛爭。協議和仲裁的差異，在於協調要參與談判者自己提出協議並承諾遵守。事實上，協調的效益來自於滿足談判雙方，對於爭議的瞭解，確認雙方可能的妥協點，並鼓勵雙方讓步促成協議的達成。協調者對於談判結果沒有正式要求雙方遵守的權力，也不能用自己提出的方案來解決紛爭。協調通常分為幾個步驟：

- (1) 在開始的階段，一個協調者是居於較被動的角色。他需要得到雙方認可和接受，且也要瞭解談判雙方爭議的本質。協調的策略包括分開談判雙方、詢問他們的爭議處、積極聆聽各方的說辭。
- (2) 當協調程序進行時，協調者應採取主動的立場。可依據其判斷，勸導一方或雙方讓步以促成協議，協議者應在私下場合嘗試探求談判者同意提案，最後應將談判雙方一齊找來，認可協議或公開宣布最後協議。協議者首要任務，在於促使雙方能讓步且不失面子，並在其他不可預料的狀況尚未發生下，快速地促成解決紛爭的方案。

有效的協調情況：

- (1) 衝突是較中等。
- (2) 談判雙方有較高的意願要解決紛爭。
- (3) 協調者的介入獲得談判雙方同意時。
- (4) 紛爭不牽涉到極為有限的資源分配。

- (5) 紛爭無關於抽象的原則問題。
- (6) 談判雙方的力量是較平衡。
- (7) 談判雙方為避免仲裁可能成為下一步驟的解決途徑時。【22】

協調行為包括創造及控制議程，協助談判雙方建立優先次序冷靜、友善氣氛的談判程序。協調者應認知他所面對何種的談判情境，並採取合適協調行為，這就是 Carnevale (1986)所發展的協調者策略選擇模式。Carnevale 針對二變數：協調者對於談判雙方期望關懷及協調者對於共識區域的察覺程度高低差異。而有解決問題型、妥協型、壓制型、無作為型四種不同的協調行為，如表 3.3 所示：

- (1) 解決問題型：乃協助談判雙方努力整合，造成雙贏局面。
- (2) 妥協型：乃協調者利用獎賞誘因，誘使談判者讓步以達成協議。
- (3) 壓制型：乃迫使談判者降低期望以促使協議。
- (4) 無作為型：乃協調者脫離紛爭，讓雙方自行解決的方法。【33】

表 3.3 協調者行為模式

高 協調者對於 談判 低	妥協	解決問題
	壓制	無作為
	低	高

協調者對於共識區的察覺程度

資料來源：Lewicki,R.J., Litterer,J.A.Minton, J.W., and Saunders, D. M.(1995)Negotiation, (2and edition), Irwin/McGraw-hill, Illinois. 【12】

四、個案研究

第四章主要是承續第三章的理論架構驗證分析於個案中，基隆客運所引發的勞資爭議問題。

4.1 個案情境

本個案情境分為三段暨以表 4.1 基隆客運勞資爭議案大事記來有條理的鳥瞰整個流程。【13】

表 4.1 基隆客運勞資爭議案大事記

時間	日期	事件經過
依法尋求救濟	81.4.30	工會召開會員大會，以里程津貼，保養獎金及內勤人員薪資調整三點訴求，向台北縣勞工局申請調解
	81.5.19	由台北縣勞工局召開第一次勞資爭議調解委員會
	81.5.29	調解委員至基隆客運公司了解狀況，基隆客運與工會雙方堅持己見，僵持不下，台北縣勞工局宣佈調解不成立
集體力量的展現	81.6.2	工會召開會員大會，通過罷工案。
	81.6.4	工會知悉公司不願溝通，遂宣佈當日 12 時起展開無限期罷工。
	81.6.12	勞資雙方在台北縣勞工局之邀約下會商達成初步協議。
	81.6.18	基隆客運公司將未依該公司通知 6 月 15 日返回工作崗位以連續曠職三日為由解雇，共解雇 147 人
迫於無奈的結果—最後走上司法訴訟	81.6.19	台北縣勞工局基於基隆客運是大眾交通運輸業，工會不宜罷工太久，遂將全案一職權交付仲裁，請勞資雙方停止一切爭議行為
	81.6.22	雙方結束罷工欲回到工作崗位，反遭資方解雇為由，拒絕其復工。
	81.7.22	台北縣政府召開第一次仲裁委員會議。
	81.7.28	台北縣政府召開第二次仲裁委員會議，並做成裁書達成三項決議。
	81.8.7	少數工會會員向基隆地方法院聲請強制執行，要求法院裁定公司讓所有被解雇員工復工
	81.8.11	資方恢復營運
	81.8.14	法院裁定駁回工會要求強制執行之聲請
	81.9.10	基隆客運工會不服法院之裁定，遂提出抗告
81.10-	台北高等法院駁回工會之抗告。	

資料來源：勞資爭議處理實例解說，1998，行政院勞工委員會出版【13】

4.2 勞資爭議與利益關係者

4.2.1 勞工的守法

爭議一開始，工會即按步就班地依循著法律來處理勞資之間的問題。因勞工對於法律的信任，正是因為法律所具有的正當性，及其所追求的實現公平正義，都是有助於凝聚社會大眾對法律的系統的「系統信任」。法律本身要具備其正當性，則必須建立在社會大眾對法律的「系統信任」之上，系統信任則是體現在程序信任及規範信任之上。依此而言，基隆客運工會的依法進行罷工，正是因為對於法律的信任，相信法律會勞工們爭取其應有的權益，為勞工們實現生活中的公平正義。

基隆客運的依法進行爭議，方孝鼎(1992)將之解釋為「過度順從」，因為工會從爭議開始，依法申請調解、工會開股東大會決議罷工、發動罷工，一直到接受仲裁結果、停止罷工、進行復工，一路儘量遵守著工會法與勞資爭議處理法的規定進行。工會過度順從是因為其工會本身的力量太過於弱小，而不得不順從，台灣的工會與其他具有豐富工運史的歐美國家相比，本來就比較不受到重視，法律所賦予的力量更是有限。

4.2.2 資方的違法

基隆客運公司從爭議一開始從未對基隆客運工會的訴求作出善意回應，雖然在現行法律制度下資方並無義務須對勞方予以善意的回應，但即使政府出面調解，資方仍不願配合，顯示出資方因擁有經濟優勢而可以無視法律的規定與政府的公權力。在基隆客運工會爭議期間，勞工局曾與基隆客運公司針對三項調整案進行二度調解，結果做出兩項調整方案，但因資方不同意簽署，調解遂告破裂。

基隆客運公司的違法解雇使得基隆客運工會的合法罷工受到相當震撼，因為使勞工取得了合法的罷工權，卻仍然遭受到解雇的命運，這樣合法的罷工與非法的罷工遭遇又有何區別？正如馬克思所認為法律是可以被視為是由資本家所操控的經濟產物(廖福村，1998：286)【14】。資本家因為擁有經濟上的優勢，

所以往往在應付勞工的訴求時也會有尋求專業的應對之道，而律師則扮演著重要的專業諮詢角色，資本家有錢就可以請到較厲害的律師，長期為資方打官司。在基隆客運工會罷工過程中，資方恣意依勞動基準法，另一套遊戲規則來將勞工解雇，使勞工罷工自由及工作權利同時被剝奪，而迫使勞工無法律依據來保障其權益，頓時法律變成優勢族群、有產階級用來壓制勞工的工具。【15】

4.2.3 第三者的角色扮演

政府，或者說是國家，在工業社會的勞資關係中，通常扮演著控制者、管制者、促進者經營者規劃者的角色(派克等, 1986: 81)。在每一次勞資爭議案件中，除了擔任主角的勞資雙方之外，一定會出現國家行政機關出來幫忙調解，而形成臺灣的特殊勞、資、政關係型態。

方孝鼎(1992)認為基隆客運勞資爭議案給人的印象中所謂的「官方沒辦法」，因為「官方在事件的發展過程中，一直秉持著行政中立與依法行政的原則盡力而為，資方違法解雇、基隆客運遲遲無法復工，問題不在官方執法不力，而是法律不完備使官方無從著力」，甚至最後是造成官方的無法辦。

政府在勞資爭議的協調中，強力地支持弱勢勞工，可見國家在勞資爭議中仍扮演著相當干涉的角色，卻受限於立法者所訂定的法律卻只能對企業的違法作出微薄的處罰。【16】

4.3 最後判決

基隆客運勞資爭議案件的主要訴求，原本只是基隆客運工會單純地為爭取更佳的勞動條件，而向基隆客運公司要求調整里程獎金、保養獎金及內勤職員薪資。因為資方不願意出面解決，勞方只好尋求勞資雙方以外的第三者——政府協助處理，於是勞資爭議事項的性質正式在現行法制之下形成。而勞資爭議處理法與工會法更是主導整個爭議行為的主要遊戲規則。依勞資處理法的規定，本案勞資雙方之間的主要爭議就字面上而言，應屬調整事項，勞資雙方調解不成，勞方遂依法進行罷工以維護其應有權益。法律在基隆客運勞資爭議中所扮演的角色，可分為兩階段來探討：一為調解與仲裁期間及罷工所引發的種種問題，而罷工的過程及其所牽涉之相關法律問題，另一為司法訴訟期間，勞資雙方一連串的判決中，雙方律師對於法律問題的討論，及法官對於勞資爭議的認知與解釋。

4.4 SOWT 分析

內部環境本身優勢、劣勢與外部環境帶來的機會、威脅分析如表 4.2；

表 4.2 勞方與資方之 SOWT 分析

資方		勞方	
優勢： 資金上的優勢。人事裁控權	劣勢： 法規的違法	優勢： 合法罷工	劣勢： 失去工作
機會： 利用法律的漏洞，逃避法規	威脅： 政府以法規強制仲裁執行	機會： 透過工會爭取自身的權益	威脅： 生活沒有保障

資料來源：本研究整理

4.5 錯誤使用立場導向的談判行為模式

基隆客運公司在未通過員工情況下，解雇員工。遂錯誤的使用立場導向談判行為模式。參考圖 3.3 分析，依據個案發展說明如表 4.3：

表 4.3 錯誤使用立場導向的談判行為模式

	資方	勞方
設定立場	公司堅持己見、不願意溝通。	在 81 年 6 月 4 日經會員大通過罷工業
維護立場	佔經濟上的優勢。	維護自己的權益。

讓步	願意與工會進行團體協商，有條件的讓步，並要求其簽署自願離職切結書，且須經資方篩選過後才可恢復原職。	礙於生活現實的考量，不得不向現實低頭。內心覺得不公平。
妥協	基於企業的永續經營，且時間拖越長對於公司的形象不利。	礙於現實的考量，不得不向現實低頭。

資料來源：本研究整理

4.6 薩提爾(Satir)人的內在冰山理論

依據薩提爾人內在冰山理論，我們分析基隆客運勞資糾紛中資方與勞方的潛伏內在與外顯行為的對應關係，看法如下：

表 4.4 「基隆客運勞資糾紛」個案雙方內心冰山模式比較表

資方	冰山模結構	勞方
政府的仲裁之下，讓員工回到工作崗位。	外顯 行為	因不滿資方的不回應，而採取激烈的手段—罷工。
在第三者政府的要求下，召開協調會議，與工會討論爭議事項。	內在 溝通	要求薪資調整事項。
公司永續經營之壓力。	內在 感受	員工無法配合公司政策，付出與回報不成比率。
假設勞方皆能配合公司的政策。	內在 觀點	公司制定此政策時未知會工會，也未與工會進行協商，破壞雙方和諧，表示資方誠意不夠。
期望員工能夠賣力付出。	內在 期望	待遇之調整
經營上能有利潤。	內在 渴望	在工作上的肯定與待遇的優渥。
佔經濟上的優勢。	內在 自我	最基本的需求。

資料來源：1. 資料來源：維琴尼亞·薩提爾(Virginia Satir)，薩提爾的家族治療模式，台北，張老師文化出版，民國 87 年。【21】

2. 本研究整理

4.7 交流分析

交流分析乃是希望同理對方的立場，理解對方的需要，進而利用說服的技巧，以改變對方的立場。人際交流通常會以三種形式出現，分別為：呼應(互補)交流、交錯(交叉)交流、隱含(隱藏式)交流。分析如下：

4.7.1 交錯(交叉)交流：

在一項交流中，如果對方沒有表現出適當或應有反應。

資方：希望員工回到工作崗位，讓公司步入正軌。

勞方：員工希望待遇的調整合理。

4.8 相依程度分析

運用3.2.5小節的相依性分析原理與基隆客運勞資糾紛中的實際情況，得到以下資訊，如表4.5所述：

表 4.5 基隆客運公司與工會之間的相依性

資 方	勞 方
CL 員工保持原狀，不提出調整案件	CL 公司能按照勞工提出的調整案
Clalt 尋找其他的員工替代，不受威脅	Clalt 由罷工事件可得到公司的回應
O 從第三者可解決問題	O 由第三者政府仲裁有合理的答案

資料來源：本研究整理

- ◇ 資方在 $O < Clalt < CL$ 的情況下，不滿意目前勞方態度，又不願意讓步只好接受第三者的強制式仲裁，放棄原本的想法。
- ◇ 勞方在 $O < CL < Clalt$ 的情況下，不滿意目前資方態度，又不願意讓步只好接受第三者的強制式仲裁，放棄自己的方案。

4.9 第三者的介入

當談判窒礙難行時，雙方的利益似乎完全衝突，彼此都已經形同水火不可能達成協議時，可以考慮第三者的介入。第三者介入可以幫助雙方重建溝通管道，消除彼此的誤會，重建互信基礎，進而在持續的溝通過程中找出解決之道。

在基隆客運公司對「薪資調整案」的勞資談判中，扮演第三者的是政府機關採用強制式的仲裁方式，以協調者介入雙方談判之中。

五、結論與建議

勞工工作時間過長、薪資收入過低、工作環境衛生不理想及勞動安全不保障下的勞動條件問題，特別是收入與支出不均衡，所導致的勞資糾紛時，勞工卻無法同等地位交涉，遭受不合理的待遇。勞工為了追求較佳的工作環境，加上勞工的自覺，必須團體合作、一致的行動爭取自身的利益。此種意識的覺醒，加速了勞工成立工會組織與資方談判。

5.1 研究發現

- a. 勞資雙方的爭議，一直是近年來常發生的事件，由單純的勞資談判、罷工，甚至演變為街頭抗爭事件，層出不窮。在研究過程中，可發現工會的勢力隨著政府解嚴之後逐漸壯大，這並非是壞事。
- b. 基隆客運勞資談判可以做一個雙輸型的談判典型教材，以為後來者戒。
- c. 基隆客運員工的妻子、兒女所組成的牽手大隊、工運小虎隊一起前往消基會陳情。基隆客運工會此舉，充分表現出家庭的團結與對工會罷工行動的支持，在罷工史上堪稱創舉。
- d. 勞資雙方的爭議糾紛，工會罷工所帶來的負面價值，其社會成本無法估計，則也是不爭的事實。發生勞資的糾紛，可以透過正常的溝通管道來申訴，用激烈手段只會造成社會的動亂。

5.2 研究建議

- a. 談判者必須為追求自己的利益而積極努力，但是他們也必須追求雙方共同最大利益，所以應該運用問題導向談判行為模式，而非立場導向談判行為模式。

- b. 談判人員應該有一個共同目標，像是大家共同划一條船。
- c. 談判人員應該做好充分準備：不僅應了解交易的實質，還應對每一次談判都要做詳細的 SWOT 分析，OT 則對 PEST 四個構面分析，SW 則對功能、企業文化組織結構構面進行分析。
- d. 談判者除應有經驗者外，最重要的是應對談判的理論與技巧應有深入的鑽研。

5.3 研究限制

僅能就搜集書面資料研究，無法實地訪問

5.4 未來研究方向

勞資談判中，由於財力懸殊，勞方往往處於弱勢，如何從談判技巧中多協助勞方爭取權益，與資方共從共榮，創造一個雙贏的局面為談判者未來的研究方向。

參考文獻

1. 李誠 / 李漢雄 / 房美玉 / 林文政 / 黃同圳 / 蔡維奇 / 鄭晉昌，人力資源管理之 12 堂課，天下文化出版，1999 年 12 月 31 日
2. Gareth R. Jones，楊仁壽，俞慧芸，許碧芬等合譯，組織理論與管理：理論與個案，雙葉書廊，台北市，民國 91 年。
3. 所謂內隱語言()係指未發出聲音來的語言，是個人心中的語言。內隱語言的功用不在與別人溝通，而在跟自己溝通。
4. Bercovitch, J. (1984) Problems and Approaches in the Study of Bargaining and Negotiation, Political Science, 36,128.
5. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年 p30-31
6. 邱秉玲，談判的理論與實質—以中美仿冒品談判為例，政治大學外交所碩士論文，民國 76 年
7. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年 p95-96
8. 鄧東濱，商務談判策略與技巧，民國 84 年。
9. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年 p81-82
10. 交流分析()是貝爾尼()提出的一項技術。貝爾尼是美國加州的一位社會精神病學家，他於 1964 年的"大眾的遊戲"()書中首先提出這項技術。交流分析有助於經理人改善其與部屬的溝通及對部屬的瞭解；分析的方法，係針對經理人和部屬的行為。
11. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年 p130-131
12. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年，p297-305
13. 勞資爭議處理實例解說，行政院勞工委員會出版 1998。
14. 施美汝，法律在台灣勞資爭議扮演之角色研究—以基隆客運公司勞資爭議案為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，2002，p7-16
15. 廖福村，麥斯、韋伯法律社會學思想之探討，警專學報第二下卷第五期，台灣警察專科學校，1998，p286
16. 施美汝，法律在台灣勞資爭議扮演之角色研究—以基隆客運公司勞資爭議案為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，2002，p18-20
17. 施美汝，法律在台灣勞資爭議扮演之角色研究—以基隆客運公司勞資爭議案為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，2002，p22-24
18. S P Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), p23.
19. Robert Kreitner、Angelo Kinicki，林文政、梁綺華、葉忠華譯，組織行為，滄海，民 86，p384
20. 傑斯瓦德、塞拉古斯著，新新聞編譯小組，全球商業談判(如何開拓國際商機)，新新聞文化，1995。
21. 維琴尼亞·薩提爾(Virginia Satir)，薩提爾的家族治療模式，台北，張老師文化出版，民國 87 年。

22. 張國忠，商務談判原理與實務，前程企業，民國 91 年，p304
23. Robert Kreitner、Angelo Kinicki，林文政、梁綺華、葉忠華譯，組織行為，滄海，民 86，p390
24. 高田佳利，組織的社會學，日本，有斐閣，1964 年。6.3 英文
25. Chang, Ching-his, Labor Unions and Labor Laws in Taiwan, July 14,1990(unpublished), P14.頁：30
26. S P Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), P23
27. T. Burns, "Micropolitics: Mechanism of Institutional Change, "Administrative Science Quarterly,1961,vol. 6, pp.257-281
28. L. Coser, The Functions of Social Conflict (New York : the Free Press, 1956);S.P. Robbins , Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1974)
29. J. McCann and J.R. Galbraith, "Interdepartmental Relationships," in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck, eds. Handbook of Organizational Design, vol. 2(New York : Oxford University Press, 1981),pp.66-84
30. Adpted in part from discussion in A C Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview, IL : Scott, Foresman, 1975),pp 9-12;and B Fortado, "The Accumulation of Grievance Conflict," Journal of Management Inquiry, December 1992, pp288-303.
- 31 Robbins, 'Conflict Management and Conflict Resolution' Are Not Synonymous Terms,p73.Also see D E Conlon and W H Ross, "The Effects of Partisan Third parties Negotiator Behavior and Outcome Perceptions, "Journal of Applied Psychology, April 1993, pp280-90;and M H Bazerman and M A Neale, Negotiating Rationally (New York : The Free Press, 1992)
32. A Rahim , "A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, "Human Relations, January 1985, p84. Used with author's permission.
33. Lewicki, R.J., Litterer, J. A. Minton, J.W., and Saunders, D. M.(1995)Negotiation, (2and edition), Irwin/McGraw-hill, Illinois.
34. Lewicki, R.J., Litterer, J. A. Minton, J.W., and Saunders, D. M.(1995)Negotiation, (2and edition), Irwin/McGraw-hill, Illinois.
35. L D Brown, Managing Conflict of Organizational Iterfaces, ©1986, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, assachusetts. Figure 1.1 on page 8. Reprinted with permission
36. Lewicki, R.J., Litterer, J. A. Minton, J.W., and Saunders, D. M.(1995)Negotiation, (2and edition), Irwin/McGraw-hill, Illinois