

## 第六章 台灣鐵路工會之集體行動分析

### 第一節 影響台鐵工會集體行動的環境因素

本研究以 2000 年政黨輪替後至 2004 年間，民進黨執政前 4 年內，台鐵工會所進行的一連串遊說活動與集體行動，作為研究範圍。在該段時期，影響台鐵工會集體行動的環境因素，包括外部環境因素與內部環境因素等兩個部份，其對台鐵工會之集體行動，皆產生了凝聚會員共識的效果。


#### 壹、外部環境因素

民進黨在野時，即主張國營事業要民營化。因此，在其 2000 年執政後，很自然地便極力要推動此政策。再加上民進黨未有執政的包袱，為了求新求變，更是強力推動國營事業民營化政策，意圖以改革形象，爭取更多民眾支持。在這種氛圍下，「行政院公營事業民營化推動與監督管理委員會」，於 2002 年 8 月 21 日審議決定，台鐵應於 2004 年 6 月完成公司化，並於 2007 年 6 月完成民營化。經兩任交通部長葉菊蘭及林陵三，宣示將如期達成後，台鐵工會便面臨極大之時間壓力。

與此同時，高鐵興建已次第展開，交通部要求台鐵局必須做出多項配合，包括台北車站與高鐵之共構共站、移撥台北站兩月台四股道、松山至板橋間台鐵地下化上方土地撥付高鐵使用、松山至北門間南隧道之撥用等事宜，讓台鐵工會感覺到割地賠款的不平。於是針對高鐵興建議題，工會首先在 2001 年發動九一二集體行動，2002 年又發動三二六集體行動，2003 年再發動二二四等三次集體行動，表達對政府政策的不滿。由於台鐵工會體認到高鐵董事長殷琪小姐，在 2000 年陳水扁總統上任後立即獲聘

為總統府國策顧問，其與綠營交好，更有直達天聽之本事，恐不易改變政府的高鐵興建政策。台鐵工會為了避免模糊焦點與力量分散，決定全心應付民營化之議題，更積極準備 2003 年九一一集體行動。正是因為高鐵興建與政府的台鐵民營化政策等外部壓力下，在台鐵工會會員間，產生了凝聚會員向心力的效果。

此外，由於民進黨認為公務員多為藍營支持者，台鐵工會亦不例外，故而輕乎其心聲與選票，意圖透過塑造改革形象來爭取更多選民之支持。再加上台鐵局在精省前原屬於台灣省政府，與擔任末代省主席與首任省長的親民黨主席宋楚瑜，一向有良好之互動，且台鐵工會前任理事長林惠官，當時擔任親民黨籍不分區立法委員。民進黨政府認為台鐵工會受到林惠官立委及反對黨之政治操作，在總統大選前興風作浪，配合打擊政府。因此，民進黨政府與台鐵工會之間，皆認為對方並不友善，彼此間更缺乏互信基礎，這就是影響台鐵工會集體行動的外部環境因素。



## 貳、內部環境因素

台鐵工會自 1988 年五一罷駛成功，再加上 1991 年林惠官自行參選當選理事長以來，自主性工會之形態逐漸成形。工會領導者與工會幹部，面臨選舉與連任之壓力，必須認真於會務與工會行動之參與。尤其，台鐵因政策性負擔，累積虧損更超過一千億元，在政府的高鐵興建與民營化政策下，使得台鐵員工對台鐵局的未來憂心忡忡，內心之苦悶無處發洩，很自然地便將希望寄託在台鐵工會身上。

台鐵工會雖號稱是一個凝聚力極強之工會，也有良好之傳統存在，但在民進黨政府強勢推動高鐵與民營化政策下，台鐵工會也只能持觀察與觀望之態度，走一步算一步。畢竟，一個一萬多

會員之工會，相對於整個龐大行政體系的政府，實力相差極為懸殊，且觀諸政府民營化政策之推動，從未有因為工會的反對而改變政策之案例存在。此外，我國大型國營事業工會，亦從無罷工之先例可資學習。因此，台鐵工會在民進黨執政這八年來，其實是邊打邊談，邊摸索邊學習，再視政府及各界的反應，再考量下一步該如何做。

台鐵工會在體制內窮盡一切努力，包括立法院協調會或公聽會之舉行，及交通部召開兩鐵（台鐵與高鐵間）之相關會議上極力反應等。因為在體制內之陳情與反應，皆無法改變政府高鐵興建與台鐵民營化政策下，不得不開始走體制外集體行動之抗爭路線。台鐵工會自 2001 年起發動九一二、三二六、二二四等三次集體行動，雖然動員規模一次比一次還大，唯仍無法改變政府政策。此時，台鐵工會內部要求罷工之聲音便愈來愈大，工會領導人面臨來自會員及幹部之壓力也與日俱增，不得不審慎規劃進一步罷工之集體行動。這種來自工會內部成員不安之壓力，便成為台鐵工會內部之環境因素，更相當程度地產生了凝聚會員共識的效果。

### 參、台鐵工會的優勢

台鐵工會在 2004 年政黨輪替後，發動一連串的集體行動，其參與人數能一波高過一波，在當時是有其特殊的優勢之存在。台鐵因為其具有鐵路運輸市場之獨占性、離尖峰需求差距明顯等產業特質；並因其工會之特性，包括：具有公部門勞資關係的特質、資源及人力由資方及政府補助、強制入會、工作權受保障、組織化程度高、團結且動員力量大等特性，再加上其會員之會費由資方在薪俸中逐月代為扣繳，一毛錢也跑不掉，其經費堪稱充

裕，使其推動日常會務及訓練業務之經費無虞，也有利於其集體行動之動員訓練工作。因此，台鐵工會在面對政府的高鐵興建及台鐵民營化政策之外部環境壓力，與會員間惶恐不安之內部環境壓力下，對其會員向心力之凝聚，產生了相當程度之幫助。

正是由於台鐵的產業特質、台鐵工會的特性，及外部環境等因素之存在，在當時形成了台鐵工會的優勢，有利於其集體行動之推動。台鐵工會才能在 2003 年九一一集體行動中動員成功，超過半數會員來參與，克服了 Olson 所言集體行動的困境，合法取得春節罷工權。同時，亦在其它因素之配合下，才能達成影響政府台鐵民營化政策之目標。



## 第二節 台鐵工會之制度分析

Willy Brown 等學者統計分析英國私部門工會資料後，指出工作地方(workplace)的勞工總數，將會影響勞工使用集體行動的機率。超過 10,000 名以上勞工的聚落，使用集體行動的機率，超過 1,000 名以下勞工聚落的機率達 30%。而工作地方成立的時間，如果超過十年以上，使用集體行動的機率亦較高。<sup>1</sup>

因此，工會會員人數超過 10,000 名以上者，其採用集體行動之機率愈高；而工會成立超過十年以上者，其使用集體行動的機率也愈高。以本研究的台鐵工會而言，其會員數雖隨台鐵局人數之減少而遞減，在 2003 年 911 召開會員大會集體行動時，仍有 14,211 人，超過 10,000 名；且台鐵局成立至 2003 年為止，已超過百年，亦屬十年以上之單位。因此，台鐵工會屬於 Brown 等學者所言，採取集體行動機率較高之工會類型。

吾人欲從制度面分析台鐵工會之實際運作，必須從其組織架構、工會章程及相關法規、工會內部資源、工會內部民主等層面，加以深入探討。包括台鐵工會之組織系統、會員代表大會、理監事會、分會組織、小組長等組織層面之分析。及會費收入、雇主與政府補助、對外募款贊助、工會資產等內部資源之分析。此外，亦須進行工會獨力運作、工會幹部自主選舉、自定規章等工會內部民主之分析等。經由台鐵工會之制度分析，可以找出影響台鐵工會內部凝聚力之部份因素。

---

<sup>1</sup> Willy Brown, Alex Bryson, and John Forth, "Competition and the Retreat from Collective Bargaining," *NIESR Discussion Papers*, No. 318(August 2008), U.K.: National Institute of Economic and Social Research. pp.7-8.

## 壹、台鐵工會之組織

### 一、台鐵工會的組織系統

《台灣鐵路工會章程》第十三條規定：

本會以會員代表大會為最高權力機關，大會閉會期間，由理事會代其職權。

而第十九條規定：

本會依會員分佈區域組織宜蘭、基隆、七堵、台北第一、台北第二、延平、台北機廠、新竹、台中、彰化、嘉義、台南、高雄、高雄機廠、屏東、花蓮、台東等 17 個分會，並於分會內組織若干小組。

因此，台鐵工會的組織，以會員大會為最高的權力機關。其下為理事會，又分設全台共 17 個分會，分會之下設有小組。在理事會下，設有主任秘書一名，其下設總務、組訓、福利、文宣、研究、會計等六組，各有職掌負責辦理日常會務。並依業務需要，設有各種委員會，包括：路局勞資會議勞方代表、職工福利委員會勞方代表、勞工退休準備金監督委員、團體協約協商代表、勞工安全衛生委員會、路工編輯出版委員會、調解委員會、基金保管委員會、事業管理委員會、抗爭基金運用委員會、台鐵公司化協商小組、會務人員退休準備金監督委員會等委員會。<sup>2</sup>如(圖 6-1)所示。

<sup>2</sup> 《台灣鐵路工會章程》，台北：台灣鐵路工會，2008 年 10 月 1 日。

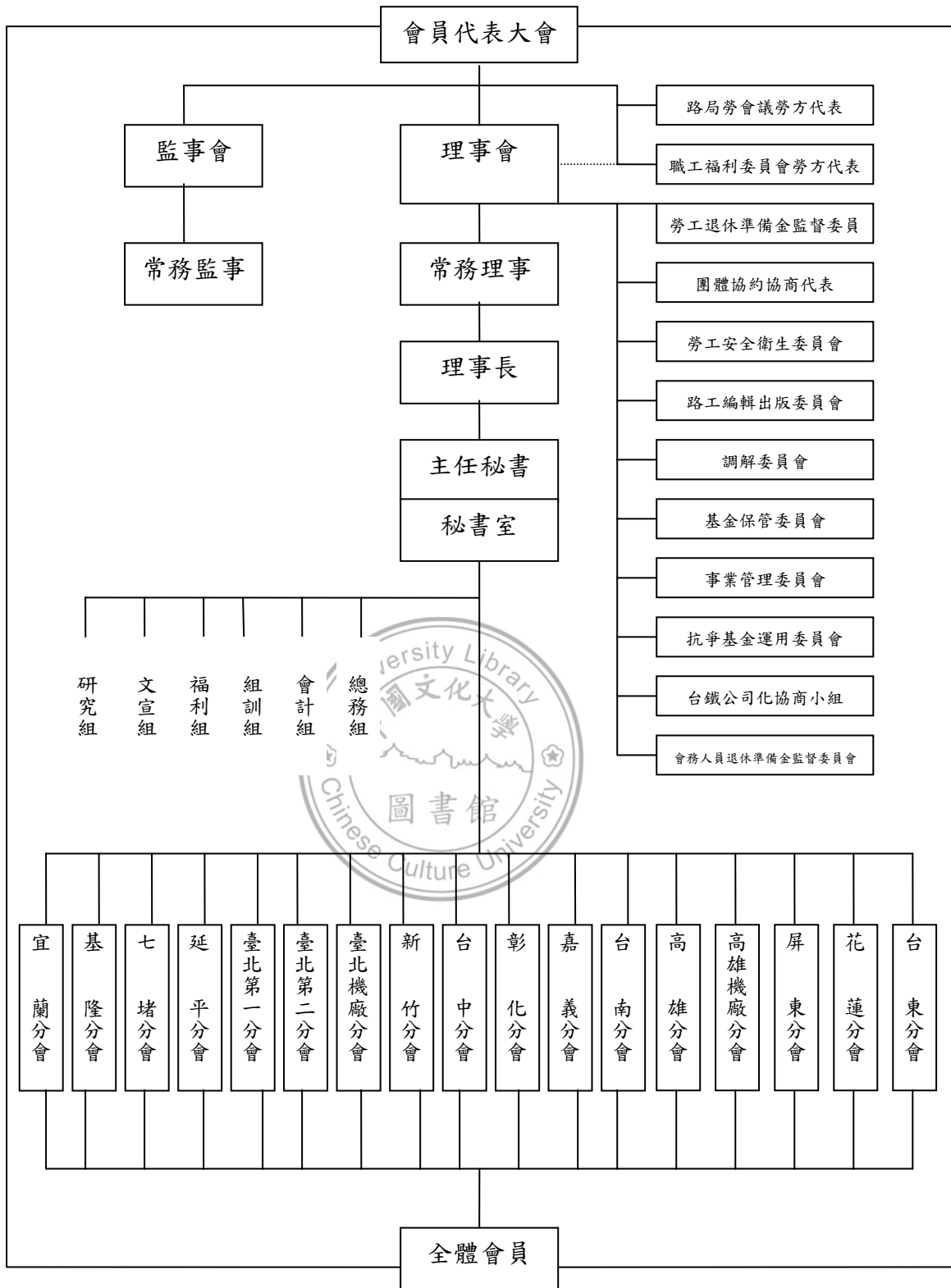


圖 6-1：台鐵工會組織系統圖

資料來源：台鐵工會提供，2008 年 10 月 1 日。

## 二、會員代表大會

依《台灣鐵路工會會員代表大會組織規則》第二條之規定：「本會會員代表大會，以本會所屬會員依法選出之代表組織之」。而會員代表之人數，乃依各分會會員數每 126 人為應選出一名計算，其畸零數在半數(63 人)以上者增加代表一名，未達者不予計算。因此，台鐵工會會員代表的人數，隨著工會的人數而有所變動。在 2008 年 4 月時，台鐵工會會員總數為 12,878 人，會員代表大會之總額為 102 名，並依此規定產生會員代表大會各分會代表名額之分配，<sup>3</sup>如(表 6-1)所示。

表 6-1：台鐵工會會員代表名額表

分會別	會員數	代表名額
宜蘭	823 人	7 名
基隆	421 人	3 名
七堵	834 人	7 名
延平	922 人	7 名
台北第一	1473 人	12 名
台北第二	323 人	3 名
台北機廠	760 人	6 名
新竹	706 人	6 名
台中	807 人	6 名
彰化	1070 人	8 名
嘉義	619 人	5 名
台南	361 人	3 名
高雄	1546 人	12 名
高雄機廠	373 人	3 名
屏東	221 人	2 名
花蓮	1179 人	9 名
台東	440 人	3 名
合計	12878 人	102 名

資料來源：台灣工會提供，2008 年 4 月 3 日。

<sup>3</sup> 〈台灣鐵路工會會員代表大會代表名額分配統計表〉，台北：台灣鐵路工會，2008 年 4 月 3 日。



《台灣鐵路工會章程》第十三條明定，會員代表大會為最高權力機關。而第二十條明定會員代表大會之職權，包括：

- 1)、章程之修改；2)、經費預算決算之審核；3)、理監事會工作報告及工作計畫之審查；4)、基金之設立管理及處分；5)、會內公共事業之創辦；6)、議決參加全國總工會或工會聯合會之組織；7)、會員之除名；8)、選舉或罷免理監事、勞資會議勞方代表及出席鐵路工會全國聯合會代表；9)、職工福利會工會代表之工作報告；10)、其他重要事項之決定。

亦即包括章程、預算及工作計畫等重大事項，皆須獲得會員代表大會之同意與通過，始得執行。因此，台鐵工會會員代表大會，依職權或提案議決之事項，便由理事會接續執行及處理。而大會議決事項於閉會時，交由理事會分別辦理之。

### 三、理監事會

依據《台灣鐵路工會章程》第十四條之規定：

本會設置理事 27 人、候補理事 13 人、監事 9 人、候補監事 4 人，分別組織理監事會。理事互選常務理事 9 人組織常務理事會，常務理事互選 1 人為理事長。監事互選常務監事 3 人，組織常務監事會，由常務監事互選 1 人駐會。

該章程第二十一條明訂理事會之職權，包括：

- 1)、執行代表大會之決議；2)、召開會員代表大會；3)、擬定工作計畫及編撰工作報告；4)、籌集經費及編訂預決算；5)、接納及採行會員之建議；6)、辦理鐵路局職工福利委員會工會代表之選舉事項；7)、辦理會員入會退會事宜；8)、推定全權代表，代表本會締結團體協約；9)、處理其他重要事項。

又該章程第二十三條明訂理事長之職權，包括：

- 1)、理事會或常務理事會開會時為當然主席；2)、遵循常務理事會之意見綜理日常會務；3)、指揮監督理事會工作人員處理日常會務；4)、對外代表本會。

因此，理事會決議後，便由常務理事會來執行理事會決議。再由擔任常務理事會當然主席之理事長，依循常務理事會之意見綜理日常會務、指揮監督理事會工作人員處理日常會務、並對外代表工會。

#### 四、分會組織

台鐵工會設置有宜蘭、基隆、七堵、台北第一、台北第二、延平、台北機廠、新竹、台中、彰化、嘉義、台南、高雄、高雄機廠、屏東、花蓮、台東等 17 個分會。各分會依據其分會章程，選出分會常務理事 1 名；並選出分會理事 7 名；及分會會員代表 5 至 7 名。因此，各分會組織就如同本會組織一般，最上層為分會會員代表會議，其下為分會理事會。而分會常務理事之地位，就如同本會理事長般，綜理分會日常會務。分會理事會並設有總務、文宣、組訓等組，組長由理事兼任之。

因此，台鐵工會本會理事會決議後，由本會理事長及工作人員，連繫分會常務理事及幹部，據以執行及推動。

#### 五、小組長

《工會法》第五十二條規定：「凡產業工會或職業工會酌設分會、支部、小組，會員 5 至 20 人劃為一小組」。因此，小組長

為法定之最基層工會幹部，亦是工會內部連繫與動員之窗口。台鐵工會將 10 人劃為一小組，並設小組長 1 名。因此，小組長的人數隨著台鐵工會人數而有所變動。在 2008 年 10 月，台鐵工會之小組長共計 1,049 名，<sup>4</sup>如(表 6-2)所示。

表 6-2：臺鐵工會小組長名額表

分會別	小組長
宜蘭分會	67
基隆分會	44
七堵分會	69
延平分會	63
台北第一分會	102
台北第二分會	31
台北機廠分會	78
新竹分會	55
台中分會	78
彰化分會	84
嘉義分會	37
台南分會	36
高雄分會	115
高機分會	47
屏東分會	29
花蓮分會	88
台東分會	26
合計	1049

資料來源：台灣工會提供，2008 年 10 月 1 日。

<sup>4</sup> 〈台灣鐵路工會各分會小組長名額一覽表〉，台北：台灣鐵路工會，2008 年 10 月 1 日。

## 貳、台鐵工會的內部資源

台鐵工會的內部資源來自會費收入、雇主與政府補助、對外募款贊助、工會資產等。工會經費是推動工會會務之基礎，而工會會費是工會主要的收入來源。工會會員人數越多，會費收入就越多，工會運動的能量就越大。但為避免因為會費的繳交，造成會員之負擔，故工會向會員徵收之會費偏低。因此，工會縱使會員眾多，總經費仍不夠寬裕。由於我國工會普遍因財源不足，使得工會運動受到限制，而台鐵工會亦因經費之限制，使其集體行動受到一定程度的影響。

### 一、會費收入

工會會費是工會主要的收入來源，工會會員人數越多，會費收入就越多，工會力量也越強。依《工會法》第二十二條之規定，工會經常會費不得超過各該會員一月收入 2%。台鐵工會之常年會費，乃依工會會員本俸之 5‰ 逐月扣繳。以 2002 年度為例，台鐵局員工總數為 14,376 人，工會常年會費之決算數約為 2,965 萬元。<sup>5</sup> 其金額雖不算低，足以應付台鐵工會日常事務之開銷，但是因為台鐵工會集體行動之抗爭不斷，光仰賴經常會費的收入，並不足以因應一連串集體行動的經費需求。

### 二、雇主與政府補助

台鐵工會長期以來接受台鐵局之補助，在早期黨國體制時期，工會透過與鐵路黨部協商，提出經費需求，鐵路黨部便協調台

<sup>5</sup> 〈台灣鐵路工會九十一年度經費收入決算表〉，《台灣鐵路工會第十屆第一次會員代表大會提案》，台北：台灣鐵路工會，2003 年 10 月 28 日，頁 17。

鐵局支援。在該時期，台鐵工會、鐵路黨部、台鐵局、員工福利委員會，儼然「四位一體」。當時，台鐵局對台鐵工會每年之補助，乃以台鐵工會之會員數乘以一定金額，來計算該年補助之金額。後來因台鐵局員工不斷減少，若仍依人頭數來計算年度補助金額，每年補助金額將遞減，台鐵工會恐將無法接受；又因台鐵局預算編列方便性之考量，自 1996 年起，台鐵局每個月固定補助台鐵工會 198,500 元，總計一個年度編列預算 238.2 萬元，約占台鐵工會年度預算的 10%。此外，自張文正擔任理事長以後，台鐵工會另向行政院勞工委員會所屬職業訓練局，申請一年兩次之訓練補助。

一般而言，工會接受雇主或政府的補助，將會降低談判協商的籌碼。但台鐵工會接受台鐵局之補助，已是行之長久的傳統，台鐵局不敢輕易改變固定預算補助之編列。因此，台鐵工會不會因接受雇主補助，而影響談判協商之進行。

### 三、對外募款贊助

捐款給工會，雖可抵稅，但因為國情或其它因素，我國工會界對外募款之情形，並不理想。台鐵工會與其他國營事業工會一樣，接受外界募款之情形並不多。以 2002 年度為例，台鐵工會的「其他收入」僅 226,700 元，其主要來源是工會定期存款之利息、辦理團體保險之回餽金、發行信用卡之認同卡回餽金等。

雖然對外募款並不容易，然而台鐵工會近十幾年來抗爭之集體行動又不斷，為了籌募集體行動的經費，台鐵工會因而向主管機關之行政院勞工委員會，申請成立「台灣鐵路工會抗爭基金」。該基金明定以經過理事會議議決之抗爭活動，為其運用範圍。張文正理事長更進一步說明，其成立抗爭基金之目的，主要是在教

育與說服會員參與集體行動這個方面，並非基於募款之考量。張文正表示：

抗爭基金是在我任內成立的，我的考量是希望透過募款之動作，讓會員瞭解抗爭之目的，說服會員來參加抗爭活動。會員既然捐錢了，參加意願也會提高。實際上，台鐵工會完全沒有外部贊助者，抗爭基金 100% 來自於台鐵員工，其中約有 1% 是來自於退休員工。在我上任後，另開闢財源，訓練找勞委會補助，節省工會許多經費。就九一一而言，當時抗爭基金募得八百多萬元，實際九一一只動用了五百多萬元，錢足以支應九一一抗爭活動。

#### 四、工會資產

對一般小型工會而言，平常已入不敷出，很少能夠購置資產。只有大型工會或工會聯合會，才有購置資產之能力，並得以出租資產所得來補助經費之不足。台鐵工會雖為大型工會，但因會費收入僅足以支應日常事務性之開銷。因此，並無購置工會資產之多餘經費。

台鐵工會本會之辦公處所，乃向台鐵局借用，工會僅自購辦公設備及事務用品。在台鐵工會 17 個分會中，亦多是借用台鐵局之場所。僅有新竹、彰化及嘉義等 3 個分會，擁有其會址之地上物所有權。因此，台鐵工會之資產，算是相當稀少的。

一般而言，經濟資源較充裕的工會，其運作能力與自主性較高。經濟資源必須依靠雇主支援或外界籌募者，其運作能力與自主性便較低。台鐵工會的內部資源，再加上「台灣鐵路工會抗爭基金」之募款，已足以支應其一連串抗爭之集體行動所需經費。因此，台鐵工會的集體行動能力，具有相當程度之自主性。

## 參、台鐵工會的內部民主

工會內部民主之重點在於自訂規章、自由選舉、會員參與意願、獨立自主運作等。內部民主除影響工會內部團結之凝聚外，亦相當程度地影響工會行動策略的擬定。因此，工會正常發展之前提，必須先落實工會內部民主。工會若由資方所操控，則工會發展必將受到限制。工會內部民主包括以下之意義：

### 一、工會獨立運作

工會獨立運作，包括財務自主、人事自主、運作自主、不受資方所干預等。工會能獨立運作，才能與資方站在平等立場談判與協商。台鐵工會雖財務上每年接受台鐵局 238.2 萬元之補助，但因該補助已是行之長久的傳統，台鐵局不敢輕易改變政策。因此，台鐵工會不會因接受雇主補助，而影響其獨立運作。此外，台鐵工會人事亦具自主性，其工會除任用人員外，自台鐵局調兼人員亦由工會與當事人協議後，再向台鐵局商調至工會服務。因此，台鐵工會具財務自主、人事自主、運作自主、不受資方干預等獨立運作。

### 二、幹部由會員自己選舉產生

工會幹部依自由選舉方式產生，會員有權決定幹部人選。一方面可以篩選幹部，不受資方或少數人操控工會，選出合適領導人及幹部。另一方面可藉自由選舉之選票壓力，影響工會之發展方向及重大策略。此外，經由自由選舉，更可提高會員之參與意願及對工會之支持度。

在國民黨鐵路黨部存在之時期，鐵路黨部會規劃並安排台鐵工會之幹部選舉。但在 1991 年 11 月的理事長改選，自行參選的林惠官挑戰成功後，鐵路黨部對台鐵工會的掌握度已大幅降低。在同時期，因國民黨在 1991 年底，將鐵路黨部、公路黨部、電信黨部、郵政黨部、航業海員黨部，合併成交通事業黨部後，國民黨對台鐵工會的運作力量更加式微。自此，台鐵工會的各級幹部，皆由會員依自由選舉方式，選出工會領導人及幹部。

### 三、會員自訂規章

會員大會或會員代表大會自訂工會規章，可以確立工會獨立自主運作的目標與作法，也是工會內部民主之重要精神。台鐵工會經由會員代表大會之通過，訂定工會章程與各種規則、細則、辦法等，作為工會獨立自主運作之依據。

總之，工會內部民主與否，除影響工會內部團結之凝聚外，亦會影響工會之發展。工會如果無法獨立運作、無法自由選舉、無法自訂規章，則會員參與工會事務的意願必然不高，工會自然無法正常運作與發展。反之，若工會落實內部民主，對其會員團結之凝聚，是有相當正面之幫助。

以上述幾個指標來檢視台鐵工會，可以得知其內部結構是相當健全的。台鐵工會由分會按會員人數，選舉出本會的會員代表 102 名。再由會員代表選舉本會的理事與監事，理、監事再選常務理、監事後，常務理事再推選理事長。而會員代表大會、理監事會、常務理事會都有其組織章程。本會有本會的組織章程、相關規則與辦法；分會也有分會的組織章程、相關規則與辦法。台鐵工會獨立自主運作，會員對工會向心力亦高，真正落實了工會內部民主。



### 第三節 以個人參與分析台鐵工會之運作

Olson 在《集體行動的邏輯》指出，除非提供大團體領袖或個人一個採取共同行動的誘因，就算人們具有共同境遇的認知，在「搭便車」的心態下，也會因彼此推諉，而難以形成集體行動以影響政策。畢竟大家或者都同意有共同行動的必要，但每個人卻也都想讓他人去努力衝刺，自己坐享其成，結果便無人會真正去採取行動。本研究希望透過對台鐵工會重要幹部之訪談，找出 2000 年政黨輪替後，台鐵工會採取一連串的集體抗爭行動，工會會員願意參與之因素。是因為工會提供參與者差別性誘因？還是有其它因素之存在？

欲從個人參與分析台鐵工會集體行動之運作，從上一節之制度分析後，我們可以得知，在理事長之提案，經常務理事會、理事會同意後，便透過各分會之常務理事進行會員之動員工作。因此，本研究以個人角度分析對集體行動之參與，從工會領導者、工會幹部、工會會員等三個層面來分析，找出這三個層面的人，參與集體行動之動機與實際上的作法。

#### 壹、台鐵工會的領導者與集體行動

領導者(leader)與管理者(manager)這兩個名詞，經常被人交互混用。事實上，兩者之間雖有重疊雷同之處，但在某些範圍或領域，兩者著重的焦點亦有差異。

首先，就範圍而言，管理者的工作包括規劃、組織、領導及控制，因此，所有的管理者都應該是領導者。換言之，管理工作包含領導工作，而領導活動則是包含於管理活動之內；亦即管理者皆為領導者，而領導者則不必然為管理者。其次，就所著重的

領域而言，領導是屬於「帶心」的工作，重點在發展願景、建立認同與激勵部屬；而管理則是屬於「帶行」的工作，重點在於建立規則、協調整合與控制監督。又有人認為，管理著重於「對事」的管理，其工作重點在於規劃與控制，而從事管理活動的權力來源，則是來自於組織中職位的權力；至於領導者著重於「對人」的影響，其工作重點在於激勵與溝通，從事領導活動的權力來源，則是來自於領導者個人所具有的魅力與權力。<sup>6</sup>

就台鐵工會的領導者而言，較偏重於「帶心」之領導者角色，其管理的角色較不突顯。正因為工會著重的是與會員間搏感情，工會理事長之領導者角色與功能，因而更顯的重要。

#### 一、工會領導者的領導風格

依高永哲之研究，工會領導者的領導風格，以工會領導者與資方之互動模式而言，可分為「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」三種，<sup>7</sup>如(表 6-3)所示。

(一)鬥爭型：具有旺盛的企圖心與戰鬥意志力，絕不妥協，傾向訴之「零和遊戲」，行動策略以「遊行、抗爭」為手段，以強大的壓力逼使對方就範。但常因於訴求過高又不願讓步，以致弄成兩敗俱傷或同歸於盡。中華電信工會前任理事長張緒中，面對資方時，一向以強悍與不妥協聞名工會界，其就是典型代表。

(二)溫和型：依賴雇主，凡事與雇主配合，傾向讓步，因忽略雇主的敵意，常被邊陲化，造成無工會的狀態。國營事業工會在黨

<sup>6</sup> 黃恆獎、王仕茹與李文瑞，《管理學概論》，初版，台北：華泰，2007年1月，頁311-312。

<sup>7</sup> 高永哲，《中華電信工會因應民營化行動策略之分析》，嘉義：中正大學勞工研究所碩士論文，2003年6月，頁94-95。

國體制時代中，工會理事長多屬此類型。而台鐵工會在近十幾年來，因為不斷的以抗爭行動來爭取員工權益、反對政府圖利高鐵與民營化政策，此類型領導人在台鐵工會已難以存在。

(三)協商型：介於鬥爭型與溫和型之間，有獨立的主張但不激進，以談判、協商為手段，傾向訴求雙贏，一方面督促企業的永續發展，另一方面保障員工權益。現今的國營事業工會，因其會員多數具有公務員身分，行事作風較為謹慎，雖工會面臨民營化或其它壓力，國營事業工會之理事長仍多數屬於此類型。

表 6-3：工會領導者的領導風格

類 型	手 段	影 響
鬥爭型	抗爭、罷工，採邊打邊談判的方式	以激烈手段逼使對方就範，先抗爭施加壓力，再進行談判、協商。對溫和的雇主相當有效，但對強勢的雇主容易造成兩敗俱傷，不可收拾的局面。
溫和型	配合資方政策	勞資關係較和諧，但易被雇主所左右甚至邊陲化，少有作為。
協商型	談判、協商但不排除抗爭	凡是尋求雙贏，先協商、談判，談判協商不成再進行抗爭，此方式對解決勞資糾紛或爭議較為有效。

資料來源：高永哲，《中華電信工會因應民營化行動策略之分析》，嘉義：中正大學勞工研究所碩士論文，2003年6月，頁95。

## 二、參選工會理事長之誘因

雖然誘因與動機是因人而異的，但是一般而言，工會會員參選工會理事長之誘因，不外乎名聲、社會地位、資源、升遷或未來更好出路之考量。

就名聲與社會地位而言，台鐵工會因屬大型國營事業工會，

其理事長是受到工運界及勞工行政部門所肯定的，更為台鐵局資方管理階層所禮遇與尊重。因此，工會會員或幹部在當選理事長後，其名聲與社會地位，是有相當大之提升。就所掌握之資源而言，台鐵工會理事長對內掌握工會年度預算之執行，並有相當的公關經費可資運用，台鐵局並配合提供其一定的資源。此外，工會理事長可以全日駐會，不必在現場工作，此與一般工會會員或幹部，是截然不同之待遇。

在升遷或未來出路方面，早期台鐵工會的理事長，因為是國民黨鐵路黨部與台鐵局資方所安排的，對其卸任理事長後，在台鐵局內部之升遷，可能會有些許幫助，但近十幾年來，此種現象並不明顯。然而，因先前之台鐵工會理事長謝深山與林惠官，在當選中華民國全國總工會理事長後，皆出任立法委員職務，再加上其它工會領袖轉往政界發展之案例，也帶給各個工會理事長一定之啟發。對於具有雄心壯志者，此種更上一層樓轉往政界發展之路，也成為其參選理事長之潛在可能誘因。

### 三、台鐵工會理事長之領導風格

工會的發展與成敗，受到工會領導者之影響極為重大，而工會領導者之領導風格因人而異。台鐵工會自 1991 年 11 月的理事長改選，自行參選的林惠官挑戰成功後，帶領台鐵工會展開一連串的自主性陳情與抗爭。因此，本研究以台鐵工會自主性提高後之領導者，林惠官、張文正與現任理事長陳漢卿等三人，研究其領導風格之差異，及其對台鐵工會集體行動之影響。

#### (一) 訪談對象

在台鐵工會實際運作中，常務理事會每月召開一次，理事會

每三個月召開一次，皆為合議制。在工會平時之領導與運作上，本會由理事長領導，各分會由分會常務理事負責。各分會常務理事對於理事長之領導風格，其接觸與瞭解較其他工會幹部，更為深刻。同時，在台鐵工會集體行動之採行與推動中，以本會理事長為領導，而分會常務理事扮演承上啟下之關鍵性角色。因此，本研究以台鐵工會分佈全台共 17 個分會，挑選北、中、南、東部各兩個分會之常務理事，共計 8 位，作為本研究之訪談對象，如(表 6-4)。以瞭解不同地區的分會常務理事，對理事長領導風格的看法，是否因地區之不同而有所差異？

由於本研究的時間範圍以 2000 年至 2004 年間，台鐵工會的遊說活動與集體行動之運作。因此，挑選訪談對象以 2000 年至 2008 年民進黨執政期間，皆擔任分會常務理事職務者，為主要考量，因其對該期間之集體行動，才有充份參與與全盤性瞭解。此外，本研究亦基於地域平衡之考量，在北部、中部、南部、東部各挑選 2 個分會進行訪談。因此，本研究在北部地區挑選延平分會、北一分會；中部地區挑選台中分會、彰化分會；南部地區挑選嘉義分會、高雄分會；東部地區挑選宜蘭分會、花蓮分會。以這 8 個分會任滿 8 年以上之常務理事，作為主要訪談對象。

表 6-4：台鐵工會理事長領導風格之訪談對象表

項目 地區	分會別	常務理事	訪談時間
北部	延平分會	邱光華	2008.10.28
	北一分會	張守田	2008.10.29
中部	台中分會	洪倉魁	2008.11.5
	彰化分會	陳信國	2008.10.30
南部	嘉義分會	林寶元	2008.10.30
	高雄分會	阮平世	2008.10.30
東部	宜蘭分會	張克山	2008.10.31
	花蓮分會	謝勝明	2008.10.31

資料來源：本研究整理。

## (二)遊說行動的選擇

遊說之型態是很多元化的，一般而言分為直接遊說與間接遊說等型態。而台鐵工會有時會採取所謂體制內之陳情(向資方、政府其它行政部門；或向立法院陳情安排協調會、座談會、專案報告、促請立法等)，有時會採取所謂體制外之遊行、示威、抗爭等遊說行動，有時候會交互採用。張文正理事長表示：

我們會針對我們陳情的標題，會分析陳情主題，如果是合法合理，會先採取體制內陳情或協商。沒得到具體答案，才會進行體制外的抗爭。

而陳漢卿理事長亦表示：

基本上，文的先走。體制內，不管陳情、協調、座談，文一定先走，文的走完，無結果，再動員群眾，一定是如此做。

因此，我們可以得知，台鐵工會在採取體制內或體制外的遊說活動，其基本原則是體制內協商、座談、陳請等先做努力，若無法獲得滿意結果，再走上體制外抗爭之途。

## (三)理事長之領導風格

若欲將林惠官、張文正、陳漢卿等三位理事長，歸類為「溫和型」、「協商型」或「鬥爭型」等單一類型之領導風格，其實是有困難的。延平分會常務邱光華、台中分會常務洪倉魁，就認為三位理事長，不易歸類為哪一型，要看議題、看情況而定。又因為台鐵自 1988 年五一罷駛以來，工會爭權益之集體行動屢見不鮮，台鐵工會訴求之議題與動作不斷；再加上 1991 年林惠官自行參選當選以來，工會自主性提高後，工會幹部承受會員要求爭取合理權益之龐大壓力，首當其衝的理事長，責無旁貸要帶頭出來爭權益，在體制內協商不成後，就必須採取體制外抗爭之集體

行動。

在這種時空環境與壓力下，溫和型的理事長便難以在台鐵工會存活。彰化分會常務陳信國表示：

他們三個皆傾向於鬥爭型，沒有一個是溫和型的，在鐵路，溫和型和協商型，可能也沒用。在我們這個生態、公家機關，協商型，誰會理你呢？

嘉義分會常務林寶元也認為：

他們三個皆屬戰鬥型兼具協商型，戰鬥後再回到桌上來談。

而高雄分會常務阮平世則以時代背景，來分析三位理事長之領導風格，他認為林惠官與張文正屬於鬥爭型、協商型兼具，協商不成，一定要做，而陳漢卿則比較溫和。阮平世說：

林惠官與張文正比較強悍型領導，而且兩人口才都不錯。因時代背景，林惠官剛起來時，大家對工會期待與要求很大，林惠官剛上來，要轉變過去思維較不易，所以林惠官有時採取抗爭。到張文正時，剛好政策走向公司化、民營化，給張文正壓力，張文正當理事長也不希望路局在其手上消失，他就是跟你協商，協商不成，我就是要硬幹。到漢卿，處承平時，漢卿開創局面的空間不大。

#### (四) 理事長領導風格對集體行動的影響

針對台鐵工會集體行動之決策流程，張文正表示：

我們倒是很民主，在我任內，先本會內組長級以上的幹部，形成共識後，提交常務理事會，再交理事會。

而陳漢卿亦表示：

不大的事，理事長直接處理掉、直接決定。正常的程序，最少要到常務

理事會。本會幕僚規劃好，主要訴求、行動方案、流程，弄好後，最起碼提常會，因牽涉到經費動支，整個計畫最基本提常會同意，有時提理事會做事後報告。比較大的活動，動用經費大，一定要經理事會同意，必要時，召開臨時常會、理事會。

由兩位理事長之訪談可以得知，台鐵工會的集體行動，須經本會常務理事會、理事會開會，以集體決策、合議制的方式做成決定。

此外，延平分會常務邱光華、北一分會常務張守田、高雄分會常務阮世平、嘉義分會常務林寶元、宜蘭分會常務張克山等人也一致認為，台鐵工會是合議制，集體行動是由常務理事會、理事會做出集體決策，不受理事長個人領導風格之影響。

而嘉義分會常務林寶元，則進一步指出台鐵工會開會前，理事長先提出私下溝通之細膩作法。也是因為理事長此做法，使得台鐵工會開會討論集體行動時，主要幹部間容易取得共識。林寶元說：

雖然我們鐵路工會，是理事會集體決策，但理事長身兼執行者與決策者的角色，今天這案子提出來，我們南部的分會常務會先上去，在本會開會前一晚，理事長會先溝通，問明天議案每個人的看法。我們已經討論過了，會發生什麼問題，前一天都溝通過了，都有共識。而事先理事長會找本會常務、各組組長，先開會溝通，再開理事會。

花蓮分會常務謝勝明則認為，台鐵工會的集體行動，不受理事長領導風格之影響，而在於各分會的共識心。謝勝明說：

集體行動，其實重點還是在各分會，真正動員在各分會。各分會若教育落實，每個會員從教育或文宣瞭解到工會方向、台鐵所面對的問題、或政策對我們不利的因果，如果大家都瞭解，心裏頭建立一套價值在那邊，只要大家有共識，哪天要打一場戰，只要政府出賣我們、政策對我們不利，我們再三的懇求或協調，都得不到好的答案，你還有什麼選擇？理事長要針對 17 個分會的需求，去多瞭解，當然要協助分會做教育、



組訓這部份的協助，這是每位理事長都要面對的。我倒覺得，整個活動的成敗，還是在分會的共識心。

#### 四、台鐵工會理事長與集體行動

自 2000 年政黨輪替後，對於台鐵工會採取一連串的集體抗爭行動，基本上，外界多認為算是成功的。在張文正與陳漢卿的領導下，台鐵工會集體行動之作法，可歸納如下：

##### (一) 台鐵工會未提供特別誘因或獎勵，但有口頭上公開表揚

張文正及陳漢卿兩位理事長皆表示，台鐵工會沒有提供參與者才有而未參與者就沒有的個別誘因。張文正表示：

這一點倒是我們工會比較驕傲的，完全沒有。沒有的原因，是工會的財務結構比不上其它大型的工會，譬如油、電。在實質上，也無法用任何誘因或獎勵鼓勵參與的會員，甚至在抗爭時，所需物資提供，大部份也是參與者樂捐出來的。

由張文正的說法，我們可知台鐵工會並未提供參與集體行動的會員，特別誘因或實質獎勵，反倒是會員自己出錢出力，還自掏腰包，捐款給工會的抗爭基金。

雖然沒有給參與者特別誘因或實質獎勵，但理事長張文正表示，其會在公開場合中，對動員情形良好之分會，予以口頭獎勵，以激發其榮譽感。張文正說：

工會是自發性團體，一切採用民主之合議制，無實質獎勵或懲處。基本上動員成功，只會對該地區幹部形成榮譽感，我會在公開會議上提到，等於是精神上獎勵、公開表揚。例如在理事會、代表大會上公開表揚，在《路工》公開整個動員人數。

因為理事長在公開場合，包括理事會、代表大會上，對於動員情形較佳之分會，會予以口頭表揚。甚至在抗爭現場，以宣步各分會動員人數之方式，對分會常務及，形成榮譽感與精神鼓勵。台鐵工會理事長利用這種公開的表揚、口頭上的鼓勵方式，使得動員成效良好之分會常務，似乎成為台鐵工會內部之英雄。延平分會常務邱光華就說：

每次辦集體行動時，讓我非常感動的是，花蓮分會人來最多，而本分會就在局本部，我就會以花蓮為例，告訴幹部上一次花蓮分會來那麼多人，這一次我們分會會員要多參與，不要漏氣。也就是說，別的分會間互相鼓勵。集體行動時，透過路工報導或理監事會，會公佈各分會動員的人數，大家就會知道彼此分會動員情形。再加上地區特性不同等種種因素，因此，不須特別做表揚的動作，特別表揚有時還會引起負面效果。但花蓮分會動員表現一直很好，花蓮分會常務理事便有點成為英雄的味道。

## (二)台鐵工會並未給予未參與者懲處

針對未參與集體行動者，台鐵工會並未給予實質之懲處、譴責或發動同儕排擠之，站在工會的立場上，只是透過《路工》的報導，委婉地讓會員知道彼此參加之情況。陳漢卿理事長認為，其實會員都心理有數。他說：

工會是不處理此事，也未做過。但在會員或基層幹部裏面，還是會有這種聲音，每次去你都不去。工會對有參與者，哪個分會參與多的，發個訊息，讓他們知道參與狀況，給會員自己做比較。

張文正理事長則指出，不同集體行動之動員目標人數有所不同，但幹部及會員之參與情形，對其在工會內部之地位，是會造成影響的。其也會在工會內部模範勞工的選拔時列入考量，且工會內部選舉時，大家也會將參與集體行動之表現，做為投票之考

量。張文正表示：

若以九一一集體行動而言，除當天要上班的員工外，幾乎沒上班的員工，可以說是完全參與。而其它的集體行動，我們本來目標設定，就沒有要動員到全體會員。只有用鼓勵，但是在內部工會選舉、及模範勞工選拔，我們會把參與集體行動列為考慮或選拔的條件。

### (三)台鐵工會集體行動之動員原則

台鐵工會自 2000 年政黨輪替後至 2004 年間，發動多次集體抗爭行動，除了 2003 年九一一集體行動，要求全面動員、儘量動員之外，其它集體行動皆有分配各分會之動員額度。理事長張文正表示：

有分配額度。看分會的會員數，決定該行動的張力，來決定各分會分配的名額。

而理事長陳漢卿進一步表示

分配動員額度，這一定有。至於獎懲，對幹部沒有這方面、沒這種東西。幹部之所以願意做，除非他不選了嘛，否則未來他在選的時候，台鐵現在事情多，選舉時一些人會被當做檢驗標準，動員都不參加，對其未來參選不利。但也有些分會在經營方式不一樣，較不重視動員，我們就會透過本會在該地區分會的幹部來補強。一種是選舉壓力，一種是交情，例如理事長個人交情。有些地區，額度給他自然會做。一般動員按會員比例，中南部、東部，動員成本較高，也比較不易達到標準，我們也不希望他們太過努力去動員。重點在北部，再去加強。

由兩位理事長的說法，我們亦可得知，台鐵工會集體行動之動員原則是依據行動的訴求與張力，透過常務理事會或理事會，來決定該次集體行動之動員目標總數及各分會分配之動員數。而在分配各分會動員人數時，會考量動員之成本及困難度，南部及東部

分會之動員分配額度較少，儘量多動員北部分會的會員。同時，若某些分會以往動員情況較不理想者，理事長就會透過其個人的交情，或本會在該地區的幹部來做動員之補強。

#### (四) 台鐵工會理事長的責任與動機

台鐵工會自 1988 年五一罷駛以來，工會爭權益之集體行動不斷；再加上 1991 年林惠官自行參選當選以來，工會自主性提高，工會幹部皆經過民主選舉方式產生，承受會員要求爭取權益之壓力與選舉連任之壓力，不能不做事、不能不有所表現。幹部壓力大，理事長壓力自然更大，責無旁貸要帶頭出來衝，爭取會員合法、合理的權益，這就是成為自主工會後，台鐵工會理事長的責任與宿命。一旦體制內協商不成，就必須採取體制外抗爭之集體行動，這是台鐵工會特殊之時代背景。

除了對會員負責及理事長個人的使命感之外，先前我國部份工會運動之領導人(例如台鐵工會前理事長林惠官榮任親民黨不分區立委、台電前工會理事長姚江臨擔任國民黨中常委、台電工會理事長施朝賢擔任民進黨任務型國大代表、全產總理事長盧天麟擔任民進黨不分區立委及勞委會主委)，因其在工會運動的表現，而有更好的出路，是否讓台鐵工會兩位理事長，更有認真帶領台鐵工會之動機與企圖心？張文正理事長客氣的表示：

不否認，其它工會的領導人可能有這樣想法，我個人而言，是沒有這種想法。

而陳漢卿理事長以外界對此方面之評論，進一步表示：

可以這樣講，林惠官、姚江臨，甚至於盧天麟，這些人因為從事勞工運動，然後不論擔任民代或從政，個人認為在勞工運動這塊裏面，離開後缺乏正面的評價。離開這個團體去從政，跟之前的承諾，純粹把工會當

跳版，我個人及勞工界都持這種看法。很多人有期望、有此想法，這是一條路，一直往上走下去。我個人認為台灣還是成不了這種氣候，像歐洲國家工會領袖出去後，相當程度擁有主導權，而台灣成為政黨工具或附庸。就我認為應對自己團體負責，但普遍存在的是，踏著這團體，尋求個人出路，這是一般的看法。

陳漢卿此看法，相當程度地反應出一般工會界，對勞工出身之立法委員或官員之看法。

雖然張文正及陳漢卿，未言明更上一層樓，是否為其認真帶領台鐵工會集體行動的動機之一，當然這種機會也鮮少發生。不過，以台鐵工會這八年來之強勢與團結表現，兩位理事長在我國工運界，皆屬指標性人物，未來若有機會更上一層樓，也是很自然的事。

## 貳、台鐵工會幹部與集體行動

台鐵工會自本會常務理事會或理事會，做成集體行動之決定並分配各分會動員額度後，便由 17 個分會的常務理事負責實際動員工作。因此，集體行動之成功與否，工會幹部扮演著重要角色，其中以分會常務理事的角色，更具關鍵性。透過分會的動員運作之訪談，亦可瞭解會員對集體行動參與之動機與想法。

### 一、分會集體行動的動員

#### (一)本會決定，分會配合

台鐵工會對於集體行動的採行，基本上是在本會的常務理事會或理事會，做集體行動之討論，討論時或有不同意見，但決定後，大家一定團結與支持，這也是台鐵工會團結的特色之一。北一分會常務張守田就表示：

一個團體內當然有不同意見，會整合，整個鐵路工會，會合作和團結。有意見會提出，決定後，就不會有很多分歧。

本會決定採取某項集體行動後，為掌握人數，考量地區遠近及動員成本之因素，本會會分配各分會動員之額度。只有在 2003 年九一一集體行動時，因為目標是全力動員、儘量動員，而未訂出各分會之動員人數。而分會在實際動員時，主要是靠幹部來帶動。高雄分會常務阮平世就強調，其利用分會內部之各種集會場合，積極到現場進行宣導。阮平世說：

原則上本會政策下來，我先要求分會的幹部，不管如何要參加，幹部要帶頭參加……。分會的動員，第一個先開分會的理事會，由理事會討論議案，例如高雄分會理事會配置是各個運、工、機、電都有，透過其到各單位宣導，有較多會員開會時，會通知我到集會現場宣導。

嘉義分會常務林寶元則強調動員的表現，對工會幹部未來參與工會內部選舉之重要性。因此，在本會決定採行集體行動後，分會幹部就自然會配合動員。他表示：

本會給的目標，分會要怎麼做，先幹部討論後，分會有七個理事，分散在各單位，若你執行不了，我會問你困難在哪裏？咱作伙來，來現場員工那裏，我們就做到。若放軟軟的，下次你就不要選了。

由此可知，台鐵工會各地區分會內的動員，分會常務會要求分散在運務、工務、機務、電務等單位之分會理事、會員代表，除帶頭參加外，更要依分配額度去動員會員參加集體行動。若不認真於動員任務，可能將會影響到日後之工會選舉。

在九一一集體行動之動員上，各地區分會之常務為達成全力動員、儘量動員之目標，主動協調並鼓勵三班輪班制的同仁彼此間相互協助。高雄分會常務阮平世就說：

尤其三班制，七點開車，夜班仍未下班，此外，要回來上晚班人也來不及；所以透過工會協調，日班延後下班、晚班較晚上班，共同打拼。

由阮平世所言，台鐵工會九一一集體行動的成功，正是因為分會努力配合本會之決定，各分會間普遍產生自動協調，三班輪班制同仁間相互支援，盡量提高會員參與之人數，才使得九一一集體行動得以順利超過半數的出席。

## (二)分會幹部共識之重要性

台鐵工會本會召開理事會時，17 個分會之常務理事皆列席參與討論，在形成共識後，才做出集體行動之決策。然而，分會常務回到該地區分會時，亦必須召集該分會之七位理事開會，取得共識後，才能落實分會之動員工作。陳漢卿理事長，尤其強調分會幹部共識對集體行動之重要性，他表示：

自 2001 年 9 月 12 日以來，會員之所以參加，除了宣導外，主要是幹部帶動。任何一個活動，因現場幹部沒有那麼多資訊，本會討論好之後，必須經過一定流程，經本會常務理事會、理事會決定後，就採取行動。本會必須提供常務理事會、理事會資料，幹部有共識之後，再透過幹部及分會架構，分會間密切招呼會員。每個幹部不分本會或分會，能選上的，都有支持自己的一群人。只要與幹部溝通好，幹部決定這次要多少人去，按會員比例定額度後，分會就會去做。

由此可知，只要台鐵工會本會的理事會與分會理事會之幹部取得共識後，再將合理之訴求，透過教育與宣導之方式，傳達給會員。因一般性的集體行動之動員，未如九一一集體行動必須超過半數以上，通常動員目標約在 1,000 至 3,000 人之間，便不難達成。

## (三)分會未實施獎懲，但會公布參加名單，形成會員心理壓力

台鐵工會本會對集體行動之參與，並未提供實質上的獎懲或

譴責，分會亦然，但有些分會會將參與者名單，公布並張貼出來，甚至細膩到分發給小組長，對未參與之會員，形成心理上的壓力。高雄分會常務阮平世表示：

我們原則上不會譴責他，他有他的立場。但是將參加者名字公告，給大家知道，一方面形成這些沒有參加的人的一種心理壓力，直接譴責他，可能造成反效果。將參加名字公告，給他們造成心理壓力，他們有參加，為什麼我沒參加，這比譴責來的有效。

而嘉義分會常務林寶元，則從南部人個性之角度，來分析未參與集體行動的會員，是有相當的心理壓力。他說：

發給分會幹部，比較細膩，像有小組長，像去年11月16日到交通部靜坐，將名單分發給各單位的小組長，不排斥你，但我要給你很的壓力，讓大家知道，誰有去誰沒去。平時像南部人愛臭彈，遇抗爭若縮起來，一方面給參與者肯定，另未參加的人給予心理壓力。公布有去的人，誰沒去就知道。

由兩位分會之常務所言，可以得知，台鐵工會雖未對參與者提供正面的、實質的誘因，但有部份分會，以公布參與者名單之方式，使未參與者相對地形成心理上之壓力，成為一種負面之誘因。

## 二、分會常務理事與集體行動

### (一)分會動員由常務理事執行

在本會下達集體行動指令，並分配動員額度後，就由分會常務負責執行。花蓮分會常務謝勝明指出：

本會是主思考、主談判、主決策、主訓練，分會是主執行。其間有很大的互動與很微妙的地方，這兩者間若有間隙，戰鬥力當然會折損。



若本會與分會維持良好互動關係，且動員議題之訴求，取得分會常務之共識後，分會常務便會依本會決議去執行動員任務。若本會訴求未獲得分會常務認同或因其它因素存在，分會動員可能就無法落實。彰化分會常務陳信國就表示：

彰化分會是沒有達到預期的目標，僅三成而已，全國最弱，我也覺的很奇怪。我也沒叫人不要去參加，問題是深藍的認為我是深綠的，就不挺我；深綠的認為我們不要去和民進黨政府作對。我沒說一句叫人不要罷工，其實彰化該做的還是有做，但講句良心話，我沒把煽動言詞誇大，說明天不參加，後天頭路就沒有了，因為我知道不會這樣，我該做都有做，我只是沒有危言聳聽而已。

由此可知，台鐵工會九一一集體行動的訴求，與彰化分會常務陳信國之認知有所落差，影響其在彰化分會對會員之教育與宣導工作，再加上政黨意識型態，使得彰化分會在九一一集體行動的動員成果，僅有三成，為全國最低。因此，更突顯了分會常務在集體行動扮演角色之重要性。

台鐵工會的理事長，負責領導本會的事務。分會有分會的常務理事，負責領導分會的事務。分會的常務，其角色就是分會的理事長，分會有七位分會理事、分會會員代表及若干小組長等幹部。分會在接獲本會動員指令後，分會常務便會召集分會理事開會，討論分配各理事之動員額度，分頭進行實際動員工作。就實務上而言，集體行動的動員，除了本會的議題訴求，須幹部間有共識，並得到會員認同，再努力對會員教育與宣導之外，分會常務平時與會員之交情，亦是重要因素之一。分會常務與分會會員間，若感情良好，對集體行動之動員是有幫助的。高雄分會常務阮平世就表示：

像我們分會去接觸，是要靠交情。像我去工務段，他們做工我也一起做，有時現場休息吃飯喝點酒，我也要與他們喝，雖然我不會喝酒，用這

點搏出感情，再將感情化為行動，鼓勵他們來。…集體行動之參與，工會並未提供獎勵或懲罰，透過分會常務，大家交情好的，遇到出來吃個飯，不吃便當，我請他們去吃餐廳、喝酒慰勞，買名產，一人送一份。

## (二)分會常務間之激勵與正面競爭

台鐵工會在決定採取某項集體行動前或行動後，針對各分會參與集體行動的動員情形，在分會常務理事間，存在著正面的競爭、激勵、甚至較勁之現象。在活動前，有部份分會常務理事，會彼此詢問對方分會之動員情況，深怕自己分會動員少會漏氣。如嘉義分會常務林寶元所言：

私下電話問彰化、台南、高雄等其它分會有幾個人，再告訴會員不能太少、太難看。在正式行動前，分會間彼此會問遊覽車有幾部？

高雄分會常務阮平世也說：

多少會，但只限於一樣是分會常務間、較熟的、平時會開玩笑，只限於交情較好的才會比較。

針對台鐵工會幹部間，是否存在彼此動員競爭的壓力？張文正理事長則說明其激勵幹部之作法，他說：

在正式會議上，我會提出討論與檢討。在會議之後的聚餐，當然彼此幹部間也會有你所謂的鼓勵或嘲諷這種情況，這是自然形成的。會員之間，有時碰在一起，也會提起到這個問題。當時在各地區小型說明會，因辦的非常徹底，對參與者在職場上，形成榮譽感；對未參與者，形成一種壓力。

陳漢卿理事長更進一步指出，台鐵工會分會常務間之正面競爭方式，多發生在開會聚餐喝酒時，甚且曾發生兩個鄰近分會間之強烈競爭，使得分會常務更努力動員，他表示：

幹部彼此之間，會存在這種現象，彼此會有些競爭，但非全面性的，是用互相消譴、刺激。一般有些分會會有此現象，動員好的人會臭屁。主要在喝酒時才會講，會員間不普遍，幹部才有。各分會常務間，大家互相較勁，這種味道還是會有。有一段時間，基隆與七堵分會，兩個常務互相嗆賭，本會分配動員 500 人，他們一定要 501 人，多一個人。有的人不願被講話，你分配多少，我就動多少。南部遊覽車，分配幾部就動幾部，不願輸給別人。延平分會是局本部這棟大樓，因較難處理，他才以花蓮為例，來鼓勵會員動員。

由兩位理事長之說法，我們可以得知，台鐵工會確實存在著分會常務間，為了分會動員的表現，彼此正面激勵、競爭、較勁、甚至嘲諷之現象，但這是自然形成的。各分會常務間，不論是行動前之互詢動員情形，甚至兩分會間之嗆賭較勁；開會後之聚會喝酒時，用鼓勵、消譴或嘲諷之方式；動員現場宣布各分會動員人數；事後開會檢討動員狀況時，都對動員表現良好之分會常務形成榮譽感。對一般會員而言，參與者在職場上，亦形成榮譽感。對未參與者，也形成一種壓力。也因此正面激勵方式與氛圍，有助於台鐵工會集體行動之實行。

### (三)分會常務理事的責任與動機

台鐵工會 17 個分會的常務理事，也是經由選舉產生的。各地區分會之會員選出分會之會員代表，分會會員代表再選舉分會理事，再由理事推選出分會的常務理事。正因為是透過民主選舉方式產生，分會的常務不得不將分會會務做好，若做不好也會承受分會幹部及會員之壓力，這是一種責任與使命感。宜蘭分會常務張克山便說：

套一句咱台灣人所說的：歡喜做、甘願受。既然你要參加工會，你有義務替會員爭取最大福利。所以工會幹部義無反顧一定要出面，不能要求什麼獎懲。

花蓮分會常務謝勝明也說：

工會沒有獎勵，也無法懲處。幹部之所以願意動員，那是一個使命吧！  
一個使命、理想，再加上一個責任吧！

而台中分會常務洪倉魁，更以慈濟義工之奉獻心來期勉自己，及分會內之幹部，他表示：

像前幾天，分會的理事、幹部改選產生出來，像我是第三任開始第八年的常務理事，我也期許我們分會幹部，既然大家出來了，都選上了，就有選票壓力，我們出來就像當義工一樣、就像慈濟義工一樣，慈濟義工為何那麼笨，拼成那樣子，以此來鼓勵幹部。

由此可知，對台鐵工會的分會常務而言，既然出來參選而當選，對分會會務及本會交付集體行動的任務，就是一種責任、奉獻與使命感。此外，分會常務若做不好，在下次參與工會選舉尋求連任或更上一層樓時，將會被檢驗與攻擊，這也使其須戰戰兢兢的做事。

至於分會常務配合本會推動集體行動動員之動機，在本研究訪談中，多數常務皆表示，本會決定、分會就配合。並表示因台鐵局長期待遇福利偏低，員工必須出來爭取自己的權益；且政府政策性要將台鐵公司化、民營化，讓員工深感工作權不保，而產生危機感。這些都是台鐵員工要站出來之原因，也是分會常務必須配合本會集體行動動員的動機之一。

此外，針對台鐵工會的分會常務理事，是否因先前我國部份工會運動之領導人，因工會運動的表現，而有更好的出路，使得其有認真帶領分會之動機呢？台鐵工會多數的分會常務，對於自己更上一層樓的規劃，多客氣地表示自己沒這種想法，只是負責地把分會會務做好而已。並認為這些更上一層樓的工會前輩，是

有其特殊時空背景之存在，可遇而不可求，而現在已無此時空條件。因此，多數分會常務謙稱自己沒有此企圖心，只有彰化分會常務陳信國，勇敢地講出其企圖心，他表示：

如果以我個人來說，不喜歡以此手段，因為為了自己更上一層樓，而將常務職務做好，這不是我的理想。但將常務職務做好、將會員照顧好，是理所當然！若做很好，真心付出獲得認同，被推更上一層樓，我也不會拒絕。但我的出發點，不是為了後面那些，才做前面那些動作。

其實，就本研究側面瞭解，在訪談的八位分會常務中，至少有四位曾經想過或未來考慮參選台鐵工會理事長職務。因此，分會常務將分會會務，及集體行動之動員任務做好，以利其未來有機會更上一層樓，亦屬其參與集體行動的動機之一。

### 參、工會會員與集體行動

台鐵工會自 1988 年五一罷駛，再加上 1991 年林惠官自行參選當選理事長以來，工會組織型態轉變成自主性工會，理事長必須帶頭出來，為會員爭取合法、合理的權益。經過多次的集體行動，確實成功地改變了一些不合理的勞動條件。而台鐵工會會員參與集體行動的情況，在 2003 年九一一集體行動時，有超過一半、計 7,829 人參與，達到最高峰。在本研究訪談時，多數分會常務及兩位理事長，明確指出台鐵工會會員在近二十年來，參加集體行動的原因，主要是爭取自身權益，及台鐵公司化、民營化讓員工產生危機感。在本會做出採取集體行動的決策後，透過教育宣導及分會幹部之積極動員，工會會員基於爭取自身權益，願意站出來實際參與集體行動。因此，台鐵工會會員參加集體行動的主要原因如下：

## 一、爭取本身權益及福利

北一分會常務張守田認為，基於維護自身權益及福利之意識抬頭，若加以適度之教育與宣導，工會會員便可能出來參與集體行動。張守田說：

因為目前大家對於自己權益，都會比較重視，意識抬頭，如果加上做教育，目前比較會出來參與。

而高雄分會常務阮平世表示：

最主要我們長期權益受到藐視，我們去激起會員對權益、對工作權之保障，產生抗爭行動。若員工本身權益受損，才會重視本身權益。

台中分會常務洪倉魁亦表示：

主要是我們的薪資待遇都不好，福利也不好，主要原因是台鐵虧損，所以薪資、福利都不好，至少要捍衛既有的福利。

而嘉義分會常務林寶元，更是深入地分析出原因，他指出：

民國 77 年只有局部性的五一罷駛，因勞基法實施，台鐵員工沒有享受到勞基法，就來一個五一全國大罷駛，爭取到四十三億元，從無到有，也是你所說誘因之一。認為怎麼爭取到這麼多，有爭取就有，以後工時就按勞基法來。自從 1991 年林惠官上任理事長，那一屆就不是由事業單位提出理事長人選，是林惠官自行參選當選理事長。工會會務開始推廣到分會，不能摸魚，自行參選的理事長，選上後會務不能不做、不能不爭取，也就是工會自主。像員工考成績分，也是在林惠官手上做的。工會自從林惠官上任以來，有的事是自己要做的，像升等考試，我考不上，那怎麼辦？也是林惠官手上搞的「免試升等」，當三年考成甲等後，就可以報你到訓練所，訓練出來後，士級跳佐級、佐級跳員級、員級跳高員，也是爭取來的。會員為何參加陳情抗爭，就是有在看嘛！以前沒

有在做，我們自己的人當理事長，怎麼福利就一直爭取來。實在是過去沒在做，我們的員工當理事長，有在做，有做會員有感受，所以會員對工會有向心力。有一天，我們要的時候，像九一一我們大家有問題，我們就去談。

由四位分會之常務所言，我們可知，台鐵工會會員參加集體行動的原因，爭取本身權益及福利，是一項重要因素。而且因為歷次爭取福利待遇的行動，獲得良好的成果，使得工會會員逐漸對工會產生向心力。只要工會發起爭取本身權益及福利的集體行動，會員便可能會願意參與。

## 二、自 2000 年以來，會員因危機感，而參加集體行動

在本研究訪談過程中，我們發現自 2000 年政黨輪替以來，因為政府政策不公，在高鐵興建過程，政府態度明顯傾向高鐵，卻要台鐵做出諸多工會認為不合理的配合，令工會及會員極為不滿；更擔心高鐵通車後，將對台鐵未來產生重大衝擊。尤其是政府政策性的要將台鐵公司化、民營化，更讓會員擔心工作權恐將不保，再經由台鐵工會一年多的密集教育與宣導，台鐵工會會員產生高度危機感，這更是這八年來，台鐵工會會員參加集體行動的原因。宜蘭分會常務張克山就說：

民進黨政府執政，釋放訊息要將台鐵改成公司化、民營化，台鐵員工沒保障，基於這個原因，大家才會去參加集體抗爭行動。爭取個人的福利跟未來的待遇，九一一成功就是這個大前提在，才會成功。

張文正理事長進一步指出，台鐵工會會員參與集體行動的原因，主要是會員的危機感，以及台鐵局資方無權責回應工會之訴求。張文正表示：

第一，最主要就是有危機感，這個危機感來自於交通部、行政院，一直對台鐵組織要做重大變革，就是公司化，工會在對會員宣導公司化所帶來勞動條件的改變，是非常負面的。日本鐵路民營化之例子可以看出，公司化是過程，目的在民營化，JR 及英國鐵路改制來看，對台鐵員工是非常不利的。這種危機感形成，在工會透過各種集會跟說明會，很快就凝聚起來。說很快，也花了一年半的時間在全省各地舉辦兩百場小型說明會，換句話說，幾乎遍及每位員工。另外一個原因，對路局的管理階層，我們透過路局內的協商也好，對內的抗議也好，卻沒有任何具體回應。路局管理階層在權責上無法回應工會的質疑，也形成了會員願意參與工會的集體行動，應該是這兩個主要原因。

由此可知，台鐵工會會員因高度的危機感，在工會發動 2001 年九一二行動時，約有 8,00 人在台北火車站靜坐。在 2002 年三二六行動，約有 1,000 人至立法院陳情。在 2003 年二二四行動，將近 3,000 人參與；在 2003 年九一一集體行動時，有 7,829 人來自全台參與罷工投票，7,812 票同意後取得春節合法罷工權。這證明了台鐵工會會員因對政府高鐵政策不滿在先、同時因政府台鐵公司化、民營化之政策，產生了高度危機感，這是自 2000 年以來，台鐵員工願意參與集體行動的主要原因。