

附錄(一)

訪談台灣鐵路工會理事長陳漢卿先生實錄

時間：2008年10月29日(星期三)10:00

地點：台灣鐵路工會(台灣鐵路管理局六樓)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：一般性的陳情抗爭，像之前的勞動三法修正案，與會員較無關，這部份完全是靠幹部帶出來的。有的與會員有關，有的像南隧道封閉，與會員個人較無關，會員之所以站出來，牽涉到你的第五個問題。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。分會有熟面孔，工會運動都參加。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。有些分會不在意，但有些還是會在意，幹部之間有時會較勁，不願動的比人家少。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：沒有。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：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。

四、貴工會集體行動之決策流程為何？

答：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。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。

五、貴工會集體行動決策時，有無分配幹部動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？（請說明在何時？在何地？）。若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：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。

六、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間（例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間）是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？（在何時？在何地？）而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：基本上本會不會做這種事情。但幹部彼此之間，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。至於你所提到延平分會常務對花蓮分會動員高似英雄之看法，從正面的說法，可以這麼說，這種看法蠻普遍的；但有些人看法認為，因花蓮有其環境、較封閉的環境，不一定移植到其他分會，有些分會會認為花蓮應動多一點。有一段時間，基隆與七堵分會，兩個常務互相搶賭，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。

七、您認為貴工會在立法院的遊說，成效如何？原因呢？

答：其實我認為最成功的立法院遊說，當然是台鐵局組織條例完成立法案，那時是彥華你在處理的那件。組織條例那案子，那時交通部還是要推公司化，組織條例不處理。等到工會版進去後，交通部、行政院版本才趕快送。就一般來看，我不認為非常成功，但以國內其它國營事業工會來看，在爭取過程中，除動員群眾外，鐵路工會不算成績差。當然，你這邊案子不算，我們本來就

有關係。我倒覺得說，跟我們車票是否有關係？立委選舉時，工會雖然會重點支持立委，但因台鐵工會會員分散，選票有多少，立委看不出來。用車票與立委助理互動，平常互動不錯，各地立委或台北這邊，平時可能互動算不錯。關係在，動員較方便，最佔便宜還是林惠官在立法院，透過這關係，像你們，自然建立比較好的互動。畢竟，立法院真要幫忙，可幫大忙，要應付你也可表現給你看，差很多。平常互動只要有幾個關係好，事情較好處理。

八、貴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。請教貴工會是如何決定採取那些遊說行動？

答：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。

九、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：最主要是幹部！我覺得採取任何一個行動，有它的正當性，主要的主體是幹部，由幹部帶會員，正當性要被幹部接受才行。若只為理事長個人的立場，當然效果就不好。每次出兵正當性幹部絕對會接受，而幹部也有底下會員之壓力。只要幹部共識能建立、正當性夠，額度分配出去，有時我說這次動一千人，但有的人會認為這個議題、在那個場合，需要多少人壓力才夠。因此，額度分配下去，共識是最重要的。

十、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：或許第一個是因為我們窮吧！工會窮，也許路局窮、工會更窮。不能為工會內部的利益，自己造成內亂，我們沒啥好搶的。再來，之前危機意識的灌輸，應該是有的。工會內部沒什麼矛盾、沒衝突，剩下對事情，尤其對台鐵未來的憂心，會雞婆、會積極。遇到這些議題，向心力凝聚較容易；內部又無破壞團結的因素存在，相對的會單純一點。至於你所提的三點因素，第三個現在已經沒有了，其實，我不覺的就全面性來講，我們的會員與其它單位有多大差別，我覺的主要還是在幹部。任何議題、任何動作，與幹部講好，幹部即可帶會員出來。會員一定有像外界說的那麼偉大嗎？我倒不太覺的！其

實，在會員心裏面，我不認為有多大改變，長期以來，從民國 80 年到現在，動員的次數不能算少，就勞動條件，老員工心裏其實很清楚，長期以來，工會一次一次的動員，把一些不合理的勞動條件，透過此手段，解決不合理情況。會員心裏建立必須要團結、工會行動要團結，會員心裏一定有此印象，十幾年了。再加上任何議題，不是我們一廂情願，是根據幹部反應現場意見，易引起會員共鳴，會員覺得非走不可。老的事實上都有此觀念，坦白說，對新進的，我們較無把握。

十一、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：有此現象，但對行動應該沒什麼影響，影響不會大。

十二、您擔任台鐵工會理事長，領導工會集體行動之成敗，除對會員負責之外，是否因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)，因把自己的工會帶領好，有更好的出路，讓您更有認真帶領台鐵工會之企圖心呢？

答：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。至於吳清賓，可能我要保留一下。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。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、在 2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：我那時在台鐵工會擔任主任秘書。我們認為政府政策，台鐵要公司化、要民營化，那時當然政府政策，由台鐵來配合台高興建，更大方向是公司化、民營化。欲改變政府決策、改變政府政策，在立法院都有處理過，我們認為若

未召開會員大會，以最後這手段，不足以影響政府政策，才會決定以這種方式：開會員大會決定春節罷工。

## 二、2003 年 911 召開會員大會之法律依據為何？

答：依工會法第二十六條，調整事項之勞資爭議調解不成立；而三項勞資爭議，第一是個人無責任事故獎勵金；第二是乘務旅費案；第三是 AB 班改三班制。勞資爭議調解不成立後，我們在台南開理事會，決定開臨時代表大會。臨時代表大會再通過召開會員大會，再來通過罷工投票。

## 三、2003 年 911 召開會員大會之決策流程為何？

答：612 開理事會、814 開臨時會員代表大會。

## 四、初步決定 2003 年 911 召開會員大會之源頭為何？(何時？何地？何人提議？)

答：91 年 11 月在北投員工訓練中心，我們把本會常務與分會常務找來，我故意不進去參加討論，讓文正主持，討論無結果後，換我上去提出我的初步規劃，911 時程安排，在那時後就確定了。我先設定 92 年 911 會員大會，在 911 之前按勞資爭議處理法，以半年的時間反推回來。先依勞資爭議處理法規定，申請調整事項之勞資爭議，調解不成立，經理事會通過，召開臨時代表大會，再召開會員大會，過半數會員投票通過罷工決議，再進行春節罷工。這計畫早就想好了，整個流程告訴他們，無異議就通過了。初步決定是那天就決定了，就按這樣法定程序去走，我不能直接提案，找他們來，沒方向我再丟出。其實這種想法，在我腦海中已兩年了，勞資爭議我在養案子，對爭議案故意不積極處理，養不滿情緒至臨界點，再配合勞資爭議處理法，配合罷工來處理，最後一年才是宣導期。自 92 年起，先辦種子師資營(在北投員工訓練中心)；四至六月在全省辦基層幹部訓練(12 場 500 人)；再進行會員全面宣導，一直到七、八月份，從未停過，做的真的很落實。其實，會員存在搭便車、坐享其成的心態，我認為整個台灣勞工都一樣，台鐵工會也未與眾不同。台鐵工會在 92 年 224，約有兩千多將近三千人；前一場 91 年 326，一千多人，在此之前，從沒有一個活動超過兩千人，要在會員大會設定一萬人，根本是不可能的。第一個 AB 班改三班制，運務處、機務處整個加起來，五千跑不掉；運務的機班乘務旅費調整案；個人無責任事故獎金，等三項勞資爭議，幾乎是輪班制、幾乎包含現場所有輪班人員，一但要火車停駛，這些人是最關鍵的。這些勞資爭議問題，並非當時才發生，民國八十幾年已有，經解決沒好的效果，我刻意不認真處理，技巧性拖延，我有處理，路局不用，

再將責任推給路局，員工不爽情緒拉高，累積不滿情緒，讓其發酵，是一個動力。縱使如此，仍無法達到全面性，仍無法破除坐享其成搭便車心態。從92年初，我們開始辦種子師資營、基層幹部訓練、再進行會員全面宣導；再配合勞動條件對他自己的影響；同時，政府在台高、台鐵議題上傾向台高，完全犧牲台鐵，車站割地賠償，再鼓動不滿情緒。尤其拿台汽對照，不走會像台汽一樣，會員危機意識是有上來。最主要還是不滿，跟勞動條件有關，他不爽；另外，政府對台高、對台鐵處理過程，讓員工不爽。現場會上來，當然有兩種原因，像延平分會這棟大樓，本來簽名兩百多人，最後跳出來六百接進七百人，它的會員才八百人。而這棟大樓完全日班，與爭議無關，能有七百人站出來，主要是不滿政府傾台高，政府支票卻要台鐵買單，不滿士氣就上來。唉！沒有很成功，之前做的很成功！但資方在交通部壓力下，他們壓力很大，給會員壓力也很大，對司機員個別家庭做訪問，讓他們壓力很大，工會無法按原定步驟，充實會員的信心。

#### 五、2003年911召開會員大會之目標為何？

答：目標，第一，取得2004年春節合法罷工權；第二，911當天火車停駛。事實上，台鐵員工的心態及社會，還不能接受春節罷工，會員不敢做，嘴巴敢講，但不敢真做。台鐵員工不敢是因為與社會對話其實不夠，社會還不接受春節罷工是你的合法權益，又因為對社會影響太大。資方的說法是，會你去開、火車仍照開。司機員被瓦解掉，原因當然他們有拿到糖果，九月八日在新竹秘密會議，資方就答應提高乘務旅費調整；第二，機務處作戰非常成功，將責任推給運務，處長蕭金喜告訴司機員：火車要停可以，運務將車編組做好就開，未整好就不開，不要司機員來擔責任。然而，運務卻指望機務不開車。但若說本會從未對火聯會下達罷駛這指令，也是不對的，張理事長皆不願提罷駛這兩個字，不願刺激社會，因我們是合法開會。其實，與火聯會溝通是很清楚、沒問題的。機務處這些司機員，在當年77年五一罷駛的人，很多已幹到管理階層，擔任基層幹甚至主任，911當時從第一班、第二班到第三班車，都換幹部來開，規劃起碼三個備胎，造成當日第一部無法停駛、正常行駛。連主任都排上去了，你不開，還有第二個、第三個。當天有警察、幹部站旁邊，要由司機員達成罷工，就不太可能，而且九月八日在新竹就答應乘務旅費調整。

六、貴工會在2003年911召開會員大會之決策時，有無分配幹部動員之額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹

部個別獎勵或懲罰？

答：911 是全面動員，因此沒有分配各分會動員額度。但參加人數事先簽名，再統計陸續回報回來，當天最普遍的是北一分會，有些人離開工作崗位，當天有上班的在休班時回來，替換當班的人去投票，台北附近這幾站，像萬華、板橋、樹林這幾站，可能有一百人因此能參加投票。有的會員是臨時來的，有的事先簽名過來，尤其中南部搭遊覽車上來，事先要先登記人數。

七、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，成功的通過罷工投票，取得春節七天合法罷工權，成功的原因為何？

答：幹部的共識夠！然後，對會員的宣導，剛剛提到的，最主要是不滿政府因高鐵打壓台鐵，對虧損事業單位、對台鐵本身充滿不確定感。政府在台高興建過程，要台鐵配合，不滿。再加上公司化、民營化，我們在宣導過程將會員情緒，帶到最高點。資方動員打壓這麼多，會員不用，連資方幹部都支持工會，不支持的資方，反而是少數，只是資方必須奉令行事。我們對整個路局宣導做得很成功，不管是會員或是資方行政幹部，都有同樣的心。最後資方的下策：會照開、車照開，是新高山公關公司設計出來的口號。

八、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前，面臨政府及資方鋪天蓋地的打壓，貴工會如何進行反制？

答：包括林陵三部長、游芳來次長、黃德治局長、徐達文副局長等人，針對我們的活動，他們也在各地舉辦說明會，全省在跑。但工會幹部一定去，語言上發生衝突，也有可能是政策辯論。他們把基層幹部召集過來，此剛好又是工會宣導的舞台，文正或我會到，展現抗爭到底之決心，給會員士氣，給會員很大鼓舞，認為這些人都不怕死了，他們一定做起來。若我們到不了，就由工會幹部去。但是，工會有的也沒按原定計畫去做，例如，銓敘部引用法條說我們不合法，我們去抗議後，原本要去勞委會抗議，後來沒去；又原本要結合友會，這可鼓舞會員士氣，證明不被摸頭。因未完全按設定規劃的動作去做，到最後只做宣導、教育工作。分會在現場跑的很勤快，例如台中分會常務洪倉魁，開車山線、海線在跑三班制，比照自己選舉時的方式，在做動員。

九、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，工會的氣氛及士氣如何？原因何在？

答：不論是管理階層或會員也好，已經達到很高點，認為不拼會死，尤其對政府對台高好、卻要台鐵配合、對民營化不滿，情緒已鼓動到最高點。靠教育、靠宣導。反制還有很多東西，但工會有的沒做。政府打壓，對幹部反而製造士氣提高；對會員有部份會怕。因此，幹部要給會員信心，幹部不怕死，你還不敢跟，展現戰鬥到底的決心。你已經得罪站長了，你走不一定會死，不走一定死的很慘。

十、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：我認為，黃德治局長的態度，我不知道，但最起碼從處長以下，我認為是支持工會的。他們知道擋不住，站長儘量排班讓會員參加開會，留一部份人力下來就好，其他鼓勵去參加會員大會。發起這活動之正當性，不滿與恐慌幾乎是所有路局共同心聲，由工會發動，雖與管理階層是衝突，但不造成重大影響，基本上，他們的態度絕對是支持的。尤其是公司化、民營化之時程表已訂，92 年郵政已改公司，在那時氛圍下，工會若不發動 911，反而工會傷害更大。

十一、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：設定目標，就是兩個，第一、取得合法罷工權，這個有拿到；第二、火車停駛，這個後來火車照開。設定目標，若以表象來看，並不算完全成功。活動成功與否，要看要的是什麼東西嘛！民營化已停，算是成功的；政府對台鐵台高間，要蓋高鐵要台鐵配合，因台鐵工會力量展現，不再像以前蠻幹，想怎樣幹就怎樣幹，給台鐵較公平合理的空間。像隧道上方土地有償撥用等事情，自此不得不重視工會意見訴求，不像以前，愛怎麼幹就怎麼幹。因此，行動不算是那麼失敗，要的是反民營化，算是成功！全面號召會員集會，火車自然會停擺，火聯會說本會未明確指示，是沒錯啦，他刻意不說，說了，未停開或罷駛，他就漏氣了。

十二、貴工會在 2003 年 911 行動前兩年間，在立法院展開一連串的遊說行動，您認為是成功的嗎？此外，911 行動當天，貴工會是否刻意不邀請政治人物上台？原因為何？

答：立法院藍軍這邊算是支持、同情工會，但以目標設立在阻擋民營化、公司化政策，若立法院遊說是成功的，就不必後續 911 這些動作。像劉文雄主動跳



來開記者會罵新高山公關公司，有部份支持、同情工會，即達工會遊說目標，但立法院並未迫使政府就範。911 當天，是我們工會刻意避免被執政黨操弄成藍綠鬥爭，綠軍立委因配合政府政策打壓，不會來參加。911 前幾天，民進黨立委江昭儀開記者會在打壓，文正衝進記者會，此事件對我們士氣有激勵作用。我們因避免被操控成藍綠鬥爭，才刻意不邀政治人物上台。而林惠官雖具立委身份，但因其是全國總工會理事長，我們希望會員大會有上級工會在場監督，才邀林惠官及律師在場監督。

十三、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：群眾活動本身的設計，是有目標的。像 911 設計目標，取得春節合法罷工權與火車停駛，是當天活動的目標。而所要的東西，又是另外的東西。未來要看內部凝聚力、看議題、看共識，台高通車與此無關。就算活動達到目標了，對政府壓力夠不夠大呢？在西部幹線扮演的角色，台高分攤一部份，政府替代方案多一運具，對政府壓力自然沒那麼大。至於訴求能否讓政府讓步？壓力仍有，當然，評估上，對政府衝擊較小，政府態度對我們較不利。無所謂，它是長程的，在內陸運輸市場上，東部幹線仍靠台鐵，西部幹線長途有替代，未來不能選假日，要選平常日，通勤族對台鐵需求仍在。因此，我們不那麼悲觀，主要是看共識夠不夠，未來東部幹線若有這機會，東部幹線抓住壓力就有，而通勤族每日有四、五十萬人，沒那麼悲觀。

十四、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：不論民營化或公司化，若全部講反對，易被扣上反改革的帽子。911 之後，民營化當然是反對，就世界各國鐵路民營化之經驗，過程未經十年，認為民營是要被檢驗的。其他國家鐵路民營設定目標未完全達到，反而安全是有疑慮的，為了公司生存、賺錢，反而忽略安全，一直有反對的聲因。911 之後，丟出去的是有條件接受公司化，但政府需告訴我們，為何要公司化？是民營化之前奏？還是改公司後，在台鐵經營上有什麼幫助？這我們看不出來，事實上，以先前公司化條例的版本來看，非台鐵無效率，改公司化後仍受到層層管制，公司化之目的何在？透過這手段能否達成？還是一個問題，否則我們憑什麼去接受呢。

## 附錄(二)

訪談中華民國鐵路工會全國聯合會理事長張文正先生(前台灣鐵路工會理事長)  
實錄

時間：2008年10月29日(星期三)14:00

地點：中華民國鐵路工會全國聯合會(台灣鐵路管理局六樓)

### 壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：這一點倒是我們工會比較驕傲的，完全沒有。沒有的原因，是工會的財務結構上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。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：若以911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。

四、貴工會集體行動之決策流程為何？

答：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。

五、貴工會集體行動決策時，有無分配幹部動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？（請說明在何時？在何地？）。若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：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。實際上，這方面的獎懲，很難做到。工會是自發性團體，一切採用民主方式之合議制，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。

六、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間（例如本會各理事之間、17 個分會的常務理事之間、各小組長之間）是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？（在何時？在何地？）而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：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。

七、您認為貴工會在立法院的遊說，成效如何？原因呢？

答：立法院遊說成效，我認為不是很好。因為對於鐵路在台灣運輸市場的影響，立法院甚至於交通部，都不是很明白台鐵的運輸價值。在政策上一直認為，台鐵虧損只有民營化才能解決。這樣的政策，在行政院、交通部、立法院，並未公開討論與研究。對民營化政策，兩院間並未改變，在立法院的遊說，在政策壓力下，在立法院遊說成效並不好。

八、貴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。請教貴工會是如何決定採取那些遊說行動？

答：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。

九、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：我不認為是成功的。你是指 911 嗎？因為從 2001 至 2003 年的集體行動，都

是我任內，事實上這些行動外界認為成功，是因為抗爭訴求得到回應。勉強說是成功，是因為我們的訴求合理同時合法，抗議指出政府政策錯誤與不合法的地方，政策受到輿論壓力，而適度回應我們訴求。我不認為成功的是，政府一直到現在仍沒徹底解決台灣鐵路市場的問題。換句話說，兩鐵之間互相競爭的問題。

十、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：第一、鐵路的工作環境屬二十四小時運轉，在勞動基準法實施前為兩班制，做一天休一天(工作二十四小時休息二十四小時)。換句話說，員工間之相處，較家人相處時間長，職場環境，讓員工間情感如同家人一般，情感上連繫，造成我們易團結。第二、台鐵員工 85%為交通資位人員，是依法任用的公務員，因 85%的勞動條件是一致的，也是團結的有利條件之一。第三、工會在行動之前，所辦之說明會跟宣導，非常清楚指出不團結，台鐵員工的勞動條件，是會明顯受到傷害的。換句話說，我們說的很徹底，方向很清楚。至於你所提的三點，就第一點員工待遇偏低，其實高低是一個比較問題，如果與其他國營事業相較，我們是偏低，福利幾乎是沒有，待遇是國營事業最低的，但我不認為是團結的原因。工會在過去國民黨控制下，工會並不團結，我不認為是團結的原因。第二點虧損讓員工揹負原罪壓力，這倒也不是團結原因，因台鐵虧損從民國 63 年高速公路通車開始虧損。因 77 年五一罷駛，開始有體制外抗爭，開始有團結觀念，63 至 77 年這十幾年間，已習慣虧損是常態。第三點之前已談到，兩班制員工長期相處、感情連繫，是團結原因，但與軍事化生活無關。團結有內外壓力之原因，外部原因是民營化；內部原因是工會說明會清楚點出不團結，勞動條件不會改變。從林惠官起，自主性工運，透過真正的選舉，產生真正的工會幹部。不像其它工會與資方的關係，卸任工會理事長職務後會受其它資方提拔或照顧，工會幹部本身無私的努力與說明會，感動了基層員工的認同。

十一、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：在早期是有，在 60 年代之前，一直到 70 年代後，大概就沒有了。因為民國 57 年實施資位化，就是透過正常考試，員工結構也改變，之前因沒有透過

正常考試，例如早期客家人多、大陸來台的、或軍方轉任人員，也占一大部份，現在沒有了。

十二、您擔任台鐵工會理事長，領導工會集體行動之成敗，除對會員負責之外，是否因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)，因把自己的工會帶領好，有更好的出路，讓您更有認真帶領台鐵工會之企圖心呢？

答：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。

### 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、在 2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：911 時，我擔任台鐵工會的理事長。因為我們抗爭主題，是希望動搖政府台鐵民營化政策。我們認為，只有透過罷工的形式，以最激烈罷工形式，才能動搖政策。換句話說，是變相罷工形式。

二、2003 年 911 召開會員大會之法律依據為何？

答：依工會法且須透過勞資爭議處理法相關過程，完全合乎兩法要求，所以勞委會也無法阻擋我們召開會員大會。

三、2003 年 911 召開會員大會之決策流程為何？

答：按會議的組織規範，在北投會議的常會上取得共識，經理事會及臨時代表大會之決議，再規劃全省各場、各段、各站召開說明會，大概兩百場，歷經一年半。換句話說，911 的召開是經過兩年的策劃。每個環節，都是透過理事長，經本會組長以上幹部形成共識後，常會通過後，才在 612 理事會決定。

四、初步決定 2003 年 911 召開會員大會之源頭為何？(何時？何地？何人提議？)

答：實際上，要說確實在何時有此決定，大型集體行動對工會而言，只准成功不准失敗，我們經不斷與交通部、立法院協商過程中發現，沒有進一步罷工、更激烈集體行動，無法達到訴求，才有此想法。換句話說，在 612 理事會決定前，對外抗議請願都無具體回應，才有此想法。91 年起就全省跑辦說明

會，預告大家不排除採罷工手段，一直到 92 年都在辦，一年半大概兩百場。事實上，在 92 年 4 至 6 月，舉辦 12 場共 500 人之基層幹部訓練，已經在分派任務的階段、分配工作演練。行動受到勞委會的擠壓，勞委會對媒體放話，911 集體行動是不合法的，造成會員有疑慮。至於源頭就是葉菊蘭接任交通部長後，宣示台鐵 93 年 6 月公司化、96 年 6 月民營化。一上任沒任何細部規劃，就宣布 93 年公司化，外在壓力形成鐵路員工危機感，時機成熟才開 612 理事會。

五、2003 年 911 召開會員大會之目標為何？

答：要求行政院、交通部放棄鐵路局公司化政策，是主要目標。

六、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，有無分配幹部動員之額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：沒有分配額度，我們目標是車輛停駛。換句話說，會員大會要求希望全體會員參加，目標要車輛停駛，達到罷工目的。坦白說，我們一開始先設定南港跟樹林兩個調車場員工，在最後一班車進調車場後，就休息罷工。那這樣的話，就會造成第二天第一班車若開不出去，後續連鎖反應就開不出去，這樣的訊息出去，就會刺激所有的會員來參加 911 的行動。我們收到各分會的回報，預期是可以達到停駛的目標。但那天晚上發生很多狀況，包括兩個調車場都有大批員警包圍，禁止員工外出；各單位主管動用行政壓力與軟性訴求，約束員工不准私自行動。回報人數是有達到，實際當天有達到合法罷工投票通過，但並未讓列車停駛，所以我認為整個行動不算成功。當天第一班車開出去，我就知道罷工失敗了，但達到過半，取得合法罷工權。事後沒有任何獎懲。

七、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，成功的通過罷工投票，取得春節七天合法罷工權，成功的原因為何？

答：最主要的是工會運動目標與方向，非常清楚地讓每位會員都瞭解。

八、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前，面臨政府及資方鋪天蓋地的打壓，貴工會如何進行反制？

答：工會有什麼能力反制？唯一只能訴求輿論支持，所以我們不段召開記者會；

同時要求國際運輸連盟也就是 ITF 聲援，也請 ITF 的主席寫信給當時的總統及行政院長，希望他們不要打壓合法的工會運動。

九、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，工會的氣氛及士氣如何？原因何在？

答：因政府打壓與資方威脅，讓每位幹部神情都非常緊繃，同時包括我本人及很多各地區常務理事，遭受調查局監控及不明人士威脅，像我接獲很多電話威脅、人身攻擊、12 封威脅信，裏面還有冥紙。並沒有因打壓而士氣更好，資方透過不同業別(司機員)，進行利誘，資方個別召開火聯會，也就是司機員組成的連誼會，幹部進行密談、威脅利誘，在新竹密會事先答應提高乘務旅費。這些壓力與威脅，並沒有造成同仇敵愾，反而是相當程度瓦解工會，車輛停駛並未成功。

十、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：就我個人體會，鐵路局資方暗地非常支持工會行動，知道行動是為了鐵路局的發展，但基於行政倫理的壓力，還是要配合交通部的打壓行動。實際上，資方暗地裏還是鼓勵沒有執勤員工儘量參加。而包括處長級以下管理幹部，很多人以無名氏的方式捐抗爭基金，也是資方支持工會的一種方式。

十一、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：就工會運動的目標是失敗的，目標是造成列車停駛，讓政府重視這種行動，從而使政府重新檢討民營化政策。就運動本身來講，花費那麼大力氣，並未造成列車停駛。坦白說，我們從來不希望春節罷工，因為春節是最重要的日子，會引起輿論反彈，我們希望在當天就在合法情況，達到列車停駛，表明有罷工實力，未來與資方談判訴求，我們認為我們是有籌碼可以談判。

十二、貴工會在 2003 年 911 行動前兩年間，在立法院展開一連串的遊說行動，您認為是成功的嗎？此外，911 行動當天，貴工會是否刻意不邀請政治人物上台？原因為何？

答：我認為不算成功，對我們擔心的民營化政策，並沒有任何影響，我不認為是成功的。並不是在立法院遊說不夠積極，而是當時立法院的生態，是民進黨在執政，民進黨政策目標本來是要執行國營事業民營化，我們對民進黨遊說

是無法成功的，因為他們的黨綱有絕對的影響，而在野黨又使不上力。不希望工會運動被模糊成政治運動，只邀請上級工會理事長林惠官，以全國總工會理事長，非以立委身份來參加。

十三、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：先天環境已經失去先機。我認為高鐵目前已取代台鐵 70%長程運輸能量，台鐵未來再進行此類的抗爭，機率更低、影響力也沒有 92 年 911 當時來的大。

十四、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：到現在我仍認為，台鐵現階段沒有執行公司化、民營化的條件，台鐵應維持在國營體制的環境條件下，進行效率化的改革。





附錄(三)

訪談台灣鐵路工會延平分會常務理事邱光華先生實錄

時間：2008年10月28日(星期二)9:30

地點：台灣鐵路管理局貨運總所業務課會議室(台鐵局六樓)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：就本(延平)分會之成員而言，是局本部的成員，也就是一般講的總公司的成員。本會成員與管理階層息息相關，不像一般現場單位員工與管理者之間存在有隔閡。本為成員本身即為管理者，在集體行動時，拋開管理者與被管理者之關係，朝向共同目標而一起努力。因台鐵的生存，你我皆是休戚與共，只要在有向心力的人的帶動下，會拋開行政倫理，為共同目標努力。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：台鐵工會是一個績效良好的工會，會員向心力蠻強的。抗爭之訴求與會員前途是一致的，為了生存權，會員有義務參與工會訴求的抗爭活動。至於個人誘因或獎勵，在大型抗爭動中，並沒有提供實質的或物質性的誘因。以我個人而言，只有補助車馬費、便當、礦泉水而已。能否達成，在於大家認為，今天若不站出來，就不會有成功的機會。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：為了台鐵前途，非為個人私利而發動抗爭。未參與者，未來若想要參與工內部會選舉，或在與會員互動上，其他會員會認為非站在同一陣線上，其壓力會蠻大的。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：最近辦很多大型抗爭，為掌握人數，還有地區空間之考量，本會會分配各分會名額，大家朝此目標來努力。而延平分會亦有分配給分會的理監事、小組長、代表等幹部，做分工動員，事後並無任何獎懲。但很可能在未來幹部改選時，有沒有去，將會被作為攻擊的對象。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會

各理事之間、17 個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力,促使集體行動之順利達成?(在何時?在何地?)而會員間是否有類似幹部間之情形發生?

答:集體行動最重要的是人數的多寡、強調動員之訴求。台鐵工會目標一致,並無私下小團體間彼此抗衡的情形。還是以理監事會、常務理事會之意見為意見。最重要的成功與否,在於對會員的教育有達成,我們利用小組長、幹部、代表開會時提出訴求,來教育會員。台鐵工會 17 個分會常務理事,分散在全台各地,皆可影響其選區立法委員來聲援。每次皆會給立委書面資料,請其聲援。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。

六、一般認為,貴工會的集體行動,基本上是成功的,您認為成功的原因為何?

答:基本上,集體行動的動員是成功的,但訴求目標並不一定成功,而且抗爭有時候須經過多次努力才會成功。在幹部教育時,最壞的結果,也要提出來分析討論。因訴求目標正確,才能獲得大多數會員認同。工會為會員爭取權益,是天經地義的,而事業單位爭取生存權,由工會來發動,訴求正當,才有向心力。但對工會是正當的訴求,卻不見得會符合社會的期待與價值。

七、一般認為,貴工會是一個團結的工會,您認為團結的原因為何?有人認為,貴工會之團結,是受到以下三個因素之影響:(一)員工待遇福利偏低;(二)貴局長期虧損,同仁間有同坐一條船之心態;(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天),一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢?

答:數十年前,台鐵工會還是有派系之爭、有勞勞之爭,再經過長期互動以來,勞勞分裂再分裂,大家都嚐過分裂的惡果。因此,台鐵工會配合組織宗旨,只有不拘小節、只有團結一致。因今天力量分散,以後訴求將受影響,不得不團結,而且台鐵只有台鐵工會可以表達會員權益之途徑。您所說三個造成團結的因素,我一部分是贊成的,我個人認為台鐵虧損不一定造成團結,因為台鐵未虧損前,工會也很團結,在全國性工會中,表現也很優異。只是在解嚴與法令鬆綁後,才更突顯台鐵工會的強勢,事實上,早在三、四十年前

就很強勢了。而輪班制，在其他工會也有，只是台鐵工會會員互動較其他工會容易、方便，今天有資料出來後，容易傳遞給會員，橫向與對下溝通較容易。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：並不會因是客家人票投客家人，或同鄉小團體來支持不一樣的幹部。還是以個人條件、能不能領導統御，來做判別。很可喜的是，這種親友或同鄉類之小團體，反而在管理階層才有，例如：成大同學、交大同學間密切來往；在工會沒有這種小團體，取決於理事長個人的領導魅力。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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），有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：以前工會理事長是透過政黨提名來的，解嚴後，理事長經過非常激烈競爭。理事長選舉牽涉到一般會員對常務理事資格的想法，以我個人而言，是高員級，在台鐵服務已35年，擔任分會常務理事還可以勝任，若想做理事長，以我目前的資位，現場的勞工，並不認為我與其站在同一陣線上，因我仍具管理者身份。未來理事長若為純勞工身份是最好的，我會全力支持。其實，我們也不必將分會常務理事，看成很高明或很偉大，因為本會仍有理事會、代表大會，分會只做配合動員。至於領導全台鐵工會，個人認為我有困難。

## 貳、2003年911召開會員大會集體行動之訪談

一、2003年911會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：在911會員大會時，我與現在一樣是擔任延平分會之常務理事。因台鐵面臨生存危機，甚至民營化、公司化等，會員的未來堪慮，我們為了向上級單位堅決表示反對民營化與公司化之態度，影響會員權益，我們就配合本會，參與此行動。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：幹部動員額度未做硬性分配，儘量鼓勵會員自動自發出來。在 911，會員之主動性甚至於遠超過幹部。在這種情形下，分配額度或獎勵，就變的沒意義。大家都主動站出來，捍衛自己的權益。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：第一，因本會決定動員 911 會員大會，訴求非常的引起會員關切，認為今天若不站出來，說不定明天就公司化。會員有危機感，自動自發地站出來。第二：原來估計本分會約六至七成之會員會參加，而實際上，因我們會就近在台北，很多會員利用午休時間或空班去投票。本分會動員達九成，很可怕，大家都主動一定要去投票。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：事實上，資方與勞方是站在同一陣線上，我們只要是合法的行動，任何壓力與打壓，不會退縮。只要在法律上站的住腳的，就不會退縮。而資方也是同情我們的。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：資方會透過很多管道，儘量壓低會員大會召開之聲勢，不管疏導或勸導，只要是以行政力量，反而造成會員更團結、士氣大增。資方的動作，更增加工會的士氣，擔心 911 行動若失敗，公司化、民營化就會成真。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：應該都是站在同一條船上的，籌募抗爭基金時，很多主管，包括站長、科長、段長、甚至於處長，都以無名氏的方式捐款。而局長有其立場，對工會必須做適度溝通，然而做法是一種技術，也是一種藝術。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：原來設定之目標，並未完全達成。但透過此次集體行動，讓社會瞭解我們台鐵工會不滿公司化與民營化之態度。我不認為 911 是完全成功的，集體行動是成功的，設定的目標未完全成功。例如：所提五大訴求中三項勞資爭議，對延平分會會員而言，因本分會是優於勞基法之單位，本分會成員未受影響。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：只要我們訴求正當，合乎社會價值，現在抗爭與以前是不一樣的，抗爭不單是台鐵工會之訴求，只要民眾支持，甚至於可結合社會的力量。而台鐵與高鐵營運性質不同，每一區塊貢獻度不同，若台鐵罷工，造成影響之民眾仍高於高鐵，不會因高鐵而有重大影響，主要是看訴求能否迎合社會大眾。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：目前台鐵局累積虧損已九百多億，若繼續如此下去，生存會有問題，社會大眾亦不樂見台鐵結束營運。若民營化或公司化，台鐵仍將無利可圖。還好，現在透過資產重整，將台鐵土地分為營業與非營業用地，將非營業用地做為住宅、商業區整體規劃，資產重整的效益，將超過目前台鐵營收。我預估 15 年後，台鐵將轉虧為盈，非因賣票收入，而是因副業的收入，慢慢可以看到成效。因此，我認為台鐵仍應維持目前的經營方式。

#### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：林惠官能當選理事長，當時勞工運動蠻弱的，在解嚴後，勞基法公佈後，林惠官當時無政黨奧援，完全以理念、如何改變工會為目標，年輕就當選理事長。主要因其口才、領導風格、與同事相處等，與一般同仁是與眾不同的。而張文正，一路走來，只有為台鐵工會奉獻，無所求，只要是為保障會員權益，就全力以赴，他就是這種型的。陳漢卿，本土性非常強，善與兄弟結緣，對資方不合理的，會堅持奮戰到底。而三位理事長，在路局的資位，非員級

或高員級，皆為佐級以下，林惠官與陳漢卿為佐級，而張文正只有士級，如果理想的理事長，我認為應該是資位低但學歷要高，才會迎合目前會員的，如張文正這型是最適當的理事長(資位低為士級但為大學學歷)。高資位高學歷者，不見的選得上理事長。另，若硬要將三位理事長歸為「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三類，恐怕不易歸類。

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：人皆有優點與缺點，也有正面與負面。整體而言，三位理事長，對會員而言，不會覺得失望。全力為會員權益打拼，永遠站第一線，其為勞工謀福利之立場皆是一致的。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：理事長，在台鐵工會中，其領導風格，算是弱勢一點，並非強勢。還是以理事會、常務理事會集體決議來執行的。他們的風格，對集體行動，不會產生直接影響。



附錄(四)

訪談台灣鐵路工會北一分會常務理事張守田先生實錄

時間：2008年10月29日(星期三)14:10

地點：台灣鐵路工會北一分會辦公室(台鐵局六樓)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：從來沒有。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：不會有，有時間就出來，畢竟我們是輪班制，不可能每個人都到。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：以前都沒有，儘量教育會員儘量參與。像這次互助金全額退費，比較有限定分會分配員額。陳理事長說，北部較近，因此儘量動員北部地區分會。我們幅員大、全國性，有的人上班輪班，東部、南部動員較不那麼多。畢竟所有的常務理事在平常意見會多，但是到爭權益時會主動去動員。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在何時？在何地？)而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：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。不會相互比較，會員會，幹部不會，幹部都知道。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：成功因大家有認知，對工會目前被重視程度，如果說沒這樣做，有一天若人

家對工會不尊重，爭權益便很難。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：有民營化、公司化的疑慮，是一種；再來，鐵路工會被全國工會界認同是強勢的工會，還有工會幹部目前不像以前那種官派色彩之做法，現在大家都知道工會在做事的目標。第三點，沒錯，剛才我講的，工會以前到現在的改變，大家有目共睹，會員都在看，有無替勞方爭取，是讓會員有向心力的地方。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：這倒沒有。剛才這部份，不會影響到。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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)，有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：從陳漢卿理事長選理事長開始，選舉時，都有那種我未來選理事長之聲音，我對自己企圖心不高。工會成功與否，工會是好的，我們都願意去做，當然應負責任應負重擔，目前我認為不需要我擔這重任。

## 貳、2003年911召開會員大會集體行動之訪談

一、2003年911會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：也是北一分會常務理事。因我們跟屬於官方的談判中，我們認為權益受損，譬如說不會讓你們沒工作，資方口頭上答應的條件，但我們不認為是可行的，絕不接受。沒辦法，只有上街頭，尋求會員大家一起爭取，否則當我們失掉工作後，大家就後悔莫及。畢竟公司化、民營化，對本身工作權都是影響很大，政府只講不會失去工作權、什麼權益都保住，誰會相信？當然以激



烈抗爭來阻止官方的作為。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：沒有，儘量去教育會員，能夠爭自己的權益、爭工作權，沒有去分配。在我們北一分會，有達預期目標，因為大家有認知，瞭解重要性，我們分會達到七成參加。有的上班，休息時間儘量趕到會場替換，大概有一百多人。事後沒有獎懲，不可能有什麼獎勵或懲處。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：身為工會幹部，這部份是必須要做的，再辛苦也要做。關係整個會員權益及鐵路的永續經營，如果沒這樣，到時後被公司化、民營化，大家都會怕，像中華電信、郵政，是大家都看得到的結果。當初公路局、台汽、現在的國光的下場，大家都清楚，必須這麼去維護我們的權益。請理監事去教育會員，輪流到各單位去。

四、您認為，貴工會有來自全臺各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：打壓當然會有，多數會員瞭解關係到自己的權益，就不怕打壓。當初有部份說要做懲處，後面我們有跟資方做協調。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：都是很激烈、很好、回應蠻大的。原因也是一樣，關係到自己的工作權。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：資方當然是執行政府政策，有其看法。基本上，比較高層會比較要去執行，在其他中低層主管，是瞭解被公司化、民營化，對整個都是不利的，我的瞭解的是，私下幫忙工會。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：我不認為是很成功的，沒有很成功，但有守住，讓資方與工會做溝通協調的一個談判。還不錯啦！能造成後續軟化是好的，包括行政院長游錫堃也都要求交通部與工會做協調。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：我想成功會比較少，但不一定每次都要採會員大會這種激烈行動，在談判桌能夠達到目的，也可以去做。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：我堅持反對立場不變，只是說目前政府不會做此動作，但我聽到基層比較多傾向條件若好，把應有權益再確定，坐下來溝通、談判，取得會員權益，再確認後，也不是說不能公司化。基本上，我們不願意這樣做，風險太大。工會目前希望把台鐵資產保護住，台鐵局現在不可能做公司化、民營化，如果可以鐵路法修正就會過。在立法院目前連鐵路法修正案都未過，我個人看法，怎麼可能會公司化、民營化？

#### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：都有。必須做抗爭，他們三位都不錯。要看情形來做，不一定鬥爭，能協商他們都做，非一定鬥，不是這種類型。是要看訴求、看議題。

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：張理事長被人家接受的是，他那種積極為會員爭取權益，讓人家比較支持。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：不會。看訴求，不是看風格，不因三人領導風格而不同。三人皆依常務理事會、理事會之集體決策來做。

附錄(五)

訪談台灣鐵路工會高雄分會常務理事阮平世先生實錄

時間：2008年10月30日(星期四)9:30

地點：台灣鐵路工會高雄分會辦公室(高雄火車站旁)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：原則上鐵路工會不提供這個，有時會造成員工誤認為參加有好處，原則上是自主性，產生員工危機意識最重要，有可能產生大家以後往利益來看。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：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。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：原則上有分配，但執行面，本會規定是規定，分會執行上有一些困難。本會說幹部你要分配多少，它是紙上作業，實際上分會推動時，資方打壓他會怕，分會就利用自己的交情，去說服員工來參加。原則上無獎勵，但有參加的，譬如說高雄去，在回程上，本來是吃便當，我就帶他們去吃餐廳或買當地名產，每個人送他一份，以這個方式鼓勵他，以後若有這場面，希望你多出來。至於沒參加者，一來可能因工作情形無法配合，或本身會怕。獎懲方面是沒有做，但是曾經向本會建議，對這方面有所依據，以後動員各分會情形，向北部動員成本比較低，南部動員成本比較高，譬如說同樣動員一百位，北部可能花一萬元，南部可能花上十萬元，我希望南部象徵性去，因車資等動員成本比較高。因為危機感，會出來是靠分會常務理事平時在分會的經營，動之以情，把利害關係講給他們聽，他們如果有認同，就會出來。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成?(在何時?在何地?)而會員間是否有類似幹部間之情形發生?

答：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。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何?

答：大家的認同度，對本會領導者的認同度。本會政策訂出後，對它認同度，看是為個人或為大家，大家對工會政策認同度高，我們動員起來比較快。如果認同度不夠高，無法打動員工心聲，員工參與感就比較少。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何?有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢?

答：其實台鐵工會在五一罷駛前，員工都不會想到台鐵工會，因那時領導階層為指定的。經過五一後，員工會想，一方面年輕人來掌舵，大家對其思維較認同，慢慢的就會想參加工會運動。第一個問題，確實可以凝聚員工的心，我們和人家出去比，譬如說人家有子女教育補助，別人有我們就沒有，人家會說你爸爸在哪裏工作?我們讀書有，你怎麼沒有?所以產生員工說，我們必須把這聲音發出去。第二個問題，至於長期虧損，認同度，鐵路局之所以長期虧損，是因為長期以來包袱。退輔制的不公平，其它單位是政府來擔，我們鐵路局卻是自己負擔。社會觀感加諸於鐵路局，說鐵路局虧損，其實鐵路員工瞭解，政策性的負擔若由政府吸收，鐵路局並沒有虧損。所以這一點所占比例是比較低。第三點的過去輪班制，多少有一些。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體?若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響?

答：小團體，民國六十年以前可能有，因為以前是沒考試，用引的、用叫的，大哥叫小弟、左鄰右舍相招來，六十年後，經過考試，就不能私下拉。以前小團體難免，大哥照顧小弟，凝聚力大，用考的，四面八方的人來，都是不認識到這團體來，凝聚力沒以前那麼強。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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），有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：個人像我擔任二十年的常務理事，以前比較年輕時有想當理事長，但後來想理事長不一定要我們來，說不定別人當理事長比我們更好的話，我們也樂意推舉別人來當理事長。只要他對整個會務的運作，有所幫助，並不一定要由我自己來出任，樂觀其成，由比較優秀的同仁來出任。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：也是擔任高雄分會常務理事。因為生存權受到，第一是高鐵；第二是鐵路民營化，牽涉到員工權益、員工身份、未來工作權的保障，產生危機感，才發動 911。因為平時意見無法傳達到上面，而公司化我們就蒐集很多資料，公司化的利弊、對員工的影響，但上面也不採取。高鐵要通車這段過程，侵占到我們的權益，我們跟它談，政府也不重視，所以我們才產生危機感，來做 911。主要是理事長決策正確、其它分會配合，來產生危機意識。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：原則上、大概啦，譬如說以分會人數幾成，也有兼顧到南北地區，像南部要上去，要很早出發、交通不便，雖有分配名額，但原則上北部分配較多，南部分配較少。起初當然要全面動員，但 911 要過半數，若不發布全面動員令，要過半數機會少。但是到快接近時，因為好像資方釋出善意，只要車子維持一定程度順暢，資方也不打壓我們，我們也不癱瘓交通，讓我們的會開不成。到末期，南部儘量動員，但原則上是北部，所以 911 要開會到當日上午九點，張文正心慌，那時後回報不很多人，差不多十二點我們已達台北，有的發覺因張文正九點多在電視上說，可能人數不夠，夜班人員產生危機意識，不夠人數的話，大家白忙一場，有的人就自動自發從這裏趕去現場，而南部的人

坐飛機上去，就是為了要過半數。由此可以看出理事長的重要性！理事長正確產生員工危機，若不挺這場，若咱沒過半數，說不定以後就公司化、民營化。當初早上坐車出發動員回報，可能沒過半數，張文正急的快哭出來，信心喊話，有人覺的這樣子不行，就趕上去，像我高雄就有十人搭飛機趕上台北，產生效果出來，我認為文正此策略是對的。高雄原本僱 25 台遊覽車，到最後剩 19 台車，先前有意願調查，因資方極力打壓，像鼓勵司機員要跑車，過去其加班費事後領，但這次事先發，領到錢了不能不去。像我高雄原本 25 台車，資方感覺事態嚴重，極力打壓的結果，後來員工有點鬆了，九點多在電視上說，文正隨時和我們連絡，講的快哭出來，我們發現事態嚴重，緊急連絡做夜班的趕回去，因我們七點多車要開，他們來不及，鼓勵他們有些人八點下班，馬上趕飛機上去，在此情況下，感覺文正謀略還不錯。有達目標過半數，若未過半數，以後無法罷工，所以那日目標是有達成。無獎勵或懲罰，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。沒參加的人，遇到會言語諷刺他一下，每回都我們、你都不去，權益你們也有呢？會諷刺他一下。因個人立場不同，有的因家庭因素不能去，你不能怪他，你罵他也沒用，把爭取到的福利講給他聽。譬如像這次過年前互助金爭取，產生二五八的結果，我們會告訴會員，二五八不是平白給我們的，是經過什麼什麼，讓其對工會有信心。以後工會動員，若他不能去，至少在精神上幫忙鼓勵，是以這種方式。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：第一、911 員工危機意識感；第二、長期以來，政府對基層員工的心聲少在聽，喜歡聽好聽的話，像 77 年五一罷駛之前，有 329，一個警告性給它，但政府認為是少數人意見，才產生五一團結罷駛成功。分會配合本會政策在走，本會政策若對，分會儘量將政策宣導到員工，激起員工對本會危機意識，最主要是希望他們瞭解到權益不會平白掉下來。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。當然主管是不歡迎的，但透過理監事偷偷告訴我，何時有集會的場合，他不會去跟段長講他會打壓，所以他會告訴我何時，我就偷偷去，突然間出現，段長、主管平時都是好朋友，就不好意思趕我，我要求讓我講十分

鐘，一來不讓段長下不了台，因此，我會告訴員工，大家儘量在休息時間來參加。我私下告訴段長、站長，只要不影響業務，你不要擋，不希望你鼓勵，但你樂觀其成，整個鐵路局、跟你的權益也有關，今日工會保得住，你說不定也有段長、站長職務可保住；工會若保不住，民營化了，說不定連段長、站長也沒得做。員工三班制，白天班的人儘量不要，夜班跟晚班的人儘量來，911 投完票後，我就說，要趕回去上晚班的人，先讓一部車載他們回高雄做晚班，段長就沒壓力，也可達到我們的目的。夜班下班的，再趕飛機上台北。資方施壓給段長他們，員工想請假也不會准，所以要看員工本身有無意願。我也願協助負擔趕回去上班的人之車資，共同目標要讓 911 順利。員工私下協調交班晚兩個小時，讓更多會員可以參加，而張文正當天早上信心喊話，真的發生作用。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：平時不受到重視，工作環境、待遇，主要是將我們民營化與高鐵衝擊，大家對未來產生疑惑感。若此時不站出來，我們分會常務到各處講，若公司化、民營化後再出來，太慢了。舉台灣其它已公司化或民營化案例，如英國改變民營化員工如何？瞭解政府與我們所想的是否相同，若無法讓員工體會到，當然員工出來的意願就少。所以 911 這情形，本來我們預計 93 年要公司化，因為 911 有出來，大家發現團結真有效。所以現在推動某些工作，宣布後，大家員工就會去問，何時要再去抗爭？

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：氣氛是不太好，因為 911 前一周，幾乎我到哪裏，都有不認識的人在跟。尤其那天早上七點就要開車，在 911 前一晚，我從屏東到高雄住，資方也來高雄，我到機務段，人家就跟到那裏，看我有沒有在動。像機務段我有進去，段長也在，是不是情治單位我也不知道，反正電視台最主要在注意司機員，怕我到機務段，我若到機務段，好像有很多陌生的人，我接觸誰，他們都會注意。還有我們機務那裏，我走到哪，他們注意到哪。而士氣是很高昂，大家知道資方會打壓，儘量避免到自己的單位，我就邀他們到工會泡茶、吃消夜，引起大家對 911 行動認同，產生效應出來。而政府越打壓，分會幹部士氣越高，但有的員工會怕。中低層幹部，像站長、副站長，我的會員告訴我，站長、副站長不讓我們請假，我會特地去告訴他，若公司化後，說不定你連

站長、副站長也沒得做，讓他們知道工會非與資方對立，但當日請假，大部份不准。我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。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：其實老實講，局長、處長這些人，還是默默贊成，有很多他們不敢講的問題，由工會負責講。我來講我們 77 年罷駛後，本來還要再罷駛，五一罷駛後下一次罷駛是八月十五日。後來省交通處林司聰處長召集我們台鐵局長、處長，在台汽大樓開會，林處長就問台鐵管理階層的人，其實我知道你們是不敢講，其實你們還是希望他們繼續罷駛，若下次再罷駛你們感想如何？有的都不敢講話，林司聰坦白說一句：因為再罷駛一次，政府重視一下，他們司機員薪水才領多少錢，你們領多少錢，薪水級距差很多，若再罷的話，你們這些管理幹部受益比他們司機員還大。相同的道理，他們現在站在這職位，不敢公開說，說不定他們做的很鬱卒，做這麼好還被罵。台鐵幹部不敢講真話，只好透過工會來講真話。所以我以林司聰為例，應該還是可行，因為基於職務，他們不敢講真話的人很多，其實仍希望保住自己的權益。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：我認為是算成功的集體行動。因為路局工作型態分散各地，一下子召集過半數的人，一起到台北，真的很不簡單。尤其三班制、兩班制，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。台鐵因這次，使台灣工運界上認為要團結，靠會員力量，可讓政府聽聽我們的聲音。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：我想，成功機率幾乎沒有，但多少會影響政府的觀點。本來去年漢卿嗆春節要那個，我們有很多分會勸他不要，因會要動員，分會蠻瞭解的，因為高鐵通車，誘因已漸漸失去，在此時若採這種，第一、引起民怨，高鐵有到的地方，此正好把台鐵生意推給高鐵。像上次 911 時，台北可能較無感受，像我們分會，一天接幾百通電話進來罵，罵說你頭路若做得煩，快辭一辭，隨時有很多人要來，我們壓力就很大。所以上次互助金漢卿放風聲，說過年要罷



駛，我就告訴他，這個不能隨便講，講到後來真的你會下不了台。因為我本身是司機員出身，我蓋瞭解司機員的心態、蓋瞭解動員的困難度。本會實際上沒接觸、不知道，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，我也要和他們喝，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。所以高鐵抗爭後，我就告訴他們，能夠有對話窗口，就儘量協商，不要動不動喊罷工，我們現在條件不像以前那麼好。高鐵在跑的地方，若再常用這一步，平時我們長途就沒生意了，如果政府政策不改變、不支持你的話，你到後來路會越走越窄。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：其實，我的觀點可能與理事長不同，我是暫成鐵路局公營公司化，也就是我們權益一樣保持著，但經營階層應該更彈性一點。譬如我最近高雄地區的運務單位，三等站站長升二等站站長，他們有的人不要。第一待遇沒有比較多、加班費又減少，因二等站無每月 36 小時的輪班加給，而三等站有，所以名義上雖升官，反而沒意願；而副站長升站長，主管加給好像只多幾百元，也不想去。若改公營公司化，經營可更靈活性，對台鐵並不一定不好。還有一點，鐵路法要過，讓我們可以多角化經營，現在只有運輸本業，像我們土地那麼多，人的轉業產生，若在現在工作不適任，若有副業在做，適當同仁可轉副業部門去服務。譬如中鋼轉投資旅遊業，若我們司機年紀大、壓力大，可轉旅遊部門。所以我個人反對民營化，但傾向公營公司化，我可接受，但員工權益保障，要改變員工權益要與員工協商，要員工可以接受。但開會時我不談個人，仍支持本會反公司化、反民營化政策，但私下講，我是不反對公營公司化，但我是反對民營化。

#### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：林惠官與張文正，我認為他們是鬥爭型、協商型兼具，他們可以協商，協商不成再強悍走。陳漢卿，較溫和型，不像文正和林惠官，可能較育程度有差，可能林惠官、張文正口才較好，協商時 idea 較好，協商不成，就不會和稀泥，就是採取抗爭。而陳漢卿，協商不成，好講好講。林惠官、張文正他們

兩個屬鬥爭型、協商型兼具，協商不成，一定要做；漢卿比較溫和型。

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：林惠官與張文正比較強悍型領導，而且兩人口才都不錯，比漢卿好。給會員印象，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，我就是硬幹。到漢卿，處承平時，漢卿開創局面的空間不大。鐵路局走至今，如果政府不改變，可說是車班到尾了，若政府政策繼續扶持高鐵，對鐵路局不關心，我們說鐵路局目前情況無法維持。所以我對林惠官、張文正的領導風格，蠻欣賞的；對漢卿，說好聽是較溫和，說難聽的是較軟弱，這對不對我不知道，這是我的看法。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：影響是不會，但可能對資方影響較大。因溫和的對資方壓力較不大；強悍的對資方壓力較大；對會員是一樣的，會員要求的是權益、福利。三人的階段皆面臨權益、生存權問題，員工若權益受到威脅越大，對理事長壓力就越大；理事長壓力大，對資方壓力就越大。因台鐵工會是常務會議、理事會集體決策，以集體決策為主，影響比較不大。如我剛才所講的，鐵路工會開會時，大家意見可能不同，但開會出來的意見，大家就會去做。

## 附錄(六)

訪談台灣鐵路工會嘉義分會常務理事林寶元先生實錄

時間：2008年10月30日(星期四)13:40

地點：台灣鐵路工會嘉義分會辦公室(嘉義火車站旁)

### 壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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。那時只有司機員才有能耐，包括現在還只有司機員才有這個能耐，但那時也有不同因素才會造成五一罷駛。剛好注入軍中退職轉換下來的人，因其在軍中有領導能力，在每個機務段司機員上班的地點，暢談這個理論，大家就挺下去，一致性配合五一罷駛。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，以前在77年，好像一黨獨大，想怎樣就怎樣，哪有公務員在抗爭的，從那次以來，也是誘因的一部份。以前國民黨還有鐵路黨部，怎麼可以來抗爭呢！從戒嚴到解嚴時期都一樣，為何會員會願意參加陳情抗爭呢？自從80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，自行參選理事長，訂的目標要做，分會就配合理事長，開始到各單位遊說或找分會幹部來開會。本會發的，分會影印給各理事，回去向會員講，讓員工瞭解，有拼過了，甲的一個月、乙的半個月，比照公務員考績獎金，這在過去鐵路員工是沒有的，慢慢的員工知道鐵路工會有在做事，不像以前了。還是要宣導、教育啦！有的事，沒說員工也不知道這些錢是誰爭取來的。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911我們大家有問題，我們就去談。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：都沒有，反倒是自己出錢出力。到目前沒有，但有在考慮未來是否給誘因。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：這個我有考慮，有做過，怎麼做呢？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。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：額度有，本會有預期目標，越多越好，但總有個目標。如果嘉義分配150個，我的責任就是150個，沒有獎勵，但超過也歡迎都來。而為何分會幹部會努力動員呢？因分會常務有向心力，本會給的目標，分會要不要做？要做要怎麼做？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。以前國民黨執政，叫你做就做，不做就選不上，在嘉義，也是有個鐵路嘉義區黨部，控制好幹部，要開會時，黨團有錢，分會沒錢，有時還要向其討錢，都被他們把持。你要做，只要擔任一屆幹部，大家就看得懂，你是要做，還是要摸的。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在何時？在何地？)而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：會。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？像911幾乎每天工會幹部都聚在一起。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：採取抗爭的動作沒幾次，像五一罷駛非鐵路工會做的，是司機員做的。慢慢累積，團結就成功了、目標就達成了。像去年到交通部靜坐，你們不出來，互助金怎麼拿得回來？後來互助金用二、五、八的方式，就拿到了。站出來

就有結果，就能達到，以後工會要做什麼，他們就不會懷疑。像去年目標清楚，是討回互助金，你們出來就討到，若理事長只帶我們這些幹部去，是討沒有的。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：自林惠官、張文正、陳漢卿以來，有在做事。在林惠官當選後，林惠官的領導能力，基層認為大家選出來一定挺，本會說怎樣就怎樣，也就是說勞工自主啦！你就是要挺啦！但理事長心胸要廣，擬出今年要做什麼，明年要做什麼，額外產生的問題要及時反應。分會自從國民黨那些退休後，會議上可以有不同意見、可以爭執，但討論出來後，一定做。就你所說的第一點，因精省後，歸給中央仍為三級機構，仍維持台灣省政府時之福利。第二點長期虧損，也就是鐵路工會開會時，不時在講的，長期虧損政府應負責，像退休準備金，一年約五十三億，公務員有提撥退休金，那以前鐵路局怎麼沒有呢？以前國民黨一黨獨大，你賺的都給我，退休再給你們領，哪知 2000 年政黨輪替後，每年五十幾億，退休人員領月退，帳卻都掛在路局。民國 92 年 911 之前，交通部在嘉義做簡報，徐達文副局長也來宣導公司化，他們說 91 年度扣掉那些實際上的營運，還有盈餘一億多，那是他們做簡報出來的，才會被我翻桌，你說的與剛剛簡報不同，各地區主管都來，也沒邀請我，我自己說要參加。第三點是事實，感情更好，但與團結較無關。關於第三點我再延伸一下，譬如 911 時，我們三個人感情好，在三班制動員時，因感情好我們三人可答應私下協調支援，早一點下班或晚一點上班；但三個人若不和，就不願互相了，這是環環相扣的。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：有小團體、有小圈圈，但不會影響工會團結。我講的小圈圈譬如愛喝酒、打麻將、釣魚的小圈圈，但不會影響工會團結。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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)，有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：看個人。有的人有，我是沒這個想法。有一個不成文規定：以前台鐵工會理事長，皆是住台北、或南部搬到台北的、或在台北上班的，大體上，攏是住台北的較適合。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：分會常務理事。因當時政府已將路局公司化、民營化時程表排出來了。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：針對 911 沒有額度。目標像 77 年五一罷駛一樣，私下有說分會至少要一半，是要全力動員。第一階段，發意願書，嘉義分會有七百多會員，回收五百多人，近八成；第二次清查時，剩七成；第三次清查時，剩六成，剩越少是因為資方打壓。我認為嘉義分會仍未到目標，可以接受而已，還有努力目標。事後沒有給會員實質的獎勵，得到的獎勵是擋下公司化、民營化，就是給會員最大的獎勵。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：本會決定 911，我們分會及分會幹部，一個月開幾次會，決定就是挺工會，沒有退縮。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：本會給我們資訊夠，本會及分會宣導夠，若公司化、民營化後，就不是公務員，我們到現場對員工宣導，都在講這些。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：那時士氣很高，但擔憂當天出席人數若有變化。因司法警察及行政主管之壓力，擔心會員會畏縮，透過這兩個系統，有的會怕。像我住民雄，民雄分局的管區及刑事到我家找我，想瞭解一下，我與他們並不認識，我就擔心會員會縮起來。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：我認為現場小部份主管會支持，像段級以下、小站站長。大站的站長，像嘉義站，就不敢支持。911 前一周，像我嘉義機務段，每個司機員上班前都要到段長室報到。我也是司機員，我也去，我說你絕對不能做這工作，有一天公司化後你也會後悔，我和段長在討價還價。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：過半就成功了。張理事長在電視上，當天早上感性喊話、哀聲嘆氣，達到效果，有的看到電視的、有的住在附近的，認為我不出來不行，也有催票的效果。張文正理事長當天早上喊話，讓人會軟心，不出來挺不行。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：影響層面一定會降低。人家有高鐵可以坐了嘛！遑論抗爭，像現在經濟較好的人，爭取時間人家也要坐高鐵。像台北到嘉義六百元，他們才七百多元，本來沒抗爭就受影響了，但遇到了還是要做。而早上通勤也很多，像大台北通勤人多，學生、上下班的人，但影響會降低。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：民營化我們是絕對反對。公司化有時本會談台鐵轉換公司若能多角化經營，應該跟本會談。因為理事長接觸層面廣，若由我們講，侷限於資訊，沒辦法每個議題都參與。像鐵路法我們要修改，送去立法院修改，鐵路法修正仍躺在立法院。公司化若能多角化經營，像台糖公司也不錯！但公司化後，我們怕你又把我們搞到民營去，我們會怕，但台鐵若不多角化經營，講真的，也

是慢慢等死。

### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：他們三個分不開，林惠官要選理事長，就是他們跟楊木成三個人，一路挺上來的。他們三個人皆屬戰鬥型兼協商型，戰鬥後，要談再回到桌上來談。

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：一定要分開嗎？一定要講嗎？我認為張文正認識較多，阿官認識較少、但膽識夠，他不懂，但他大聲就講出去。像在立法院協調會，他就大聲講出去，講錯沒關係，文正會從旁協助，文正是阿官的主任秘書，他們三個有互補性，在基層一群人上來的，否則怎會他做完換他，他做完又換他。陳漢卿協調能力好，但要出主意，都是文正和漢卿，阿官出門較有膽識。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：不會造成影響。從林惠官下來，工會自主；張文正當理事長時，也有跟阿官協調；陳漢卿當理事長也有和他們協調，遇到瓶頸，他們都私下協調、私下討論。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。



附錄(七)

訪談台灣鐵路工會彰化分會常務理事陳信國先生實錄

時間：2008年10月30日(星期四)16:30

地點：台灣鐵路工會彰化分會辦公室(台鐵彰化扇形車站對面)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：為了個人工作權益是最重要的，個人的福利、工作環境，還是為了員工個人。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：其實我的理念是如此，但不敢這樣說，因為至少有一半人未參加，這一半人一定會唸你的。但此理念是正確的，要往這目標走，才是正確的。但重要的是資方不會配合你的，資方是沒抗爭的才有，有抗爭的就不給你，那你要怎樣！若可以這樣，工會一定願意這樣。工會的宗旨、目的一定是這樣，要鼓勵會員站出來。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：一般私底下還是會，公開場合不會公開譴責。私底下好朋友間會問那天怎麼不去？

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：如果以911為例，它沒有分配額度，但會認為各分會積極動員，不會分配額度，但理念是要過半。其他的抗爭有分配分會額度。有口頭上的獎勵，在各種公開場所，包括理事會、代表大會，抗爭現場也會。無任何懲罰。會努力動員，是因為向心力，認為這事是我們應認真奮鬥、認真爭取，大家就儘量，我們鐵路工會大概是這樣子的。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在何時？在何地？)而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：有的分會，會用鼓勵的方式，參加人員送一頂帽子或一件衣服。是榮譽的象

徵。彰化我只送一頂帽子；台中送一件衣服五百元。至於小團體間競爭，我們彰化分會沒有，別單位我是不知道。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：大家共同爭取目標是一致的。像 911 是爭取保障工作權，工作權若無保障，不管何單位，包括主管也會擔心。若民營化，主管也不一定能做主管，工會提出的訴求，得到多數會員認同。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：最重要的原因，工會主導出來的議題，很多件以前能爭取到執政當局能妥協，因爭取的到，後來會員就認同；若爭取無效，會員會認為工會只是在混的。更重要的是，鐵路工會自我擔任常務理事以來，與資方劃清界線，不像早期與資方關係深，不敢與資方過招。這三點我認為影響不大，當然有此因素，但與這三因素影響不大。第一點還好，員工待遇偏低也不是很低，當然如果以中華電信、台電來比，或許偏低一點；而第二點、第三點不是沒有，問題不只有這樣，鐵路虧損的原因，因過去執政者政策不對，第二點政策不對，加上那些退伍軍人安排到這裏來，造成鐵路局虧損，在職人員揹那個包袱，政策性、公共性負擔，我認為我們是冤枉的，沒事竟揹負此包袱。第三點輪班制，我覺得應該沒關係。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：早期有此因素，但不佔絕大部份。像火聯會與親戚無關，較為特殊，他們司機員有組織，可以凝聚團結。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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)，有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：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。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：彰化分會常務理事。民進黨提出政策，台鐵要民營化。早期說民營化，後來抗爭，改說公司化。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：沒有分配額度，儘量動員、全面動員。當初 911 工會訴求主要是全部都出去，希全面參與才未分配名額。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。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：張文正電視出來，產生危機感，若失敗路局將很慘，有些會員趕上去。因訴求是正確的，員工才願意上去參加 911。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：這活動可以那麼成功，大部份的主管暗中支持，表面阻擋，其實沒那麼嚴重叫你們不要參加。因為民進黨弱勢執政時，大部份主管是支持在野黨的、支持國民黨。工會有做動作，其實他們不是那麼反對，其實是這樣，不太會怕

資方處分，不怕其實是政治因素，因這些主管大部份親在野黨，只有局長怕，其它主管不會怕下台。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：彰化分會士氣很好，沒有人跟監或打電話恐嚇我。政府越打壓，幹部士氣越高、越團結。民進黨立委江昭儀開記者會後，本來那天破局了，因江昭儀辦那記者會，說要將工會幹部記過，大家憤慨起來，我們在地方最清楚，彰化分會因此報名多兩成，所以說江昭儀是促成鐵路投票罷工成功之大功臣。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：局長堅持反對。處長說實在，他們表面反對，作官怕影響官運，你要把民進黨弄垮，他們也很爽。其實沒那麼嚴重，這是事實。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：我說實在的，是失敗的。因 911 原設定目標錯誤，它是要罷工，想要靠司機罷駛就會成功。但開會時我就和他們溝通，你不要一味的拉攏司機，叫司機員去罷駛，你有何籌碼？交通部籌碼比你多啦！你提出五大訴求，裏面有三小，其中承務旅費調整 25%，因為連 50%交通部也敢答應你了，當然會失敗，如台北市勞工局長鄭村棋所言，是失敗的。工會有何籌碼？交通部才有籌碼！本來 25%，在局勢不對，交通部加倍到 50%也答應了。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：跟高鐵影響不會那麼大，但政府的心態，既然有高鐵可替代台鐵，政府較不怕。911 雖然與高鐵無關，以後可能就不會那麼成功了，因 911 提出來的東西，照顧到某些人，某些人都沒有照顧到。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：我個人主張接受公司化，在 911 以後的公司化談判中，只有我及徐達文局長，徐達文有缺點，人們懷疑徐達文在公司化後要做董事長，徐有一個錯誤，你

為何不公開聲明：如果公司化我不當董事長！因此，公司化失敗。我為何接受公司化呢？是因為如果政府答應一千八百億要給我們，因為配套措施。在抗爭時，政府說如果公司化，歷史債務要幫我們解決掉，所以我一直堅持要接受的原因。911 以後，台鐵成立公司化協商小組，交通部、鐵路局、工會都有派代表，因徐達文不聲明不當董事長，人家會懷疑他，他的想法是什麼而不說不當董事長，我們也不知道。當然是反對民營化。現在換政府也難說了，現在要叫國民黨政府拿一千八百億出來，恐怕也很難了，也不會答應。當初一千八百億拿出來，打消債務，再來打拼，還有機會，否則債務越措越重，社會對我們觀感不好。如國民黨立委都這麼說了：你那虧損單位，怎麼年終獎金一定要拿一個半月？其實，我們擔心第一個會拿台鐵局開刀，現在只能走一步算一步，說實話，不知何去何從？

#### 參、工會理事長領導風格之訪談

- 一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？
- 答：林惠官當初早期未做立委前，在台鐵工會形象很好。事實上只要換職務，並非立場變，非只是照顧台鐵局，須照顧更多人，角色是替百姓服務。早期分數很高，擔任立委後，在台鐵評語就輸張文正。有一件很嚴重的事，營運獎金調整時，今年三月總統大選前，行政院秘書長陳景峻答應我們要調整二五八時，其實他不應該出來講那些話，林惠官跳出來批評什麼政策買票。林惠官是鐵路局出身的人，他可隨便找個人出來講沒關係，他可加碼說，為什麼不三六九才對？林惠官開記者會後，很多人很反感，任何立委出來是因政黨屬性的關係，問題林惠官是鐵路出身，今日不管是任何政府要給鐵路員工的好處，你都不應該出來阻擋，所以說其評語就輸張文正。而張文正的歷史是完美的，有一天也可能回鍋再選理事長，在鐵路工會而言，他除了抽煙抽大、又交女朋友外，他其實是沒什麼缺點的。陳漢卿，當然做理事長較無建樹，他是在 911 之後才做的，在太平時代，他維持持平、無比較壞，也無大貢獻，唯一貢獻就是二五八這件。他們三個人皆傾向鬥爭型，沒有一個是溫和型，在鐵路溫和型和協商型，可能也沒有用。在我們這個生態、公家機關，協商型，誰會理你呢？

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：可能張文正較好。林惠官本來不錯，後來接全總理事長後，不是因為人變了，環境改變，人對他就會不滿意了。至於陳漢卿，因你只有分這三型而已，否則我認為他是較現實主義者，看狀況與資方互動，有時鬥爭有時協商。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：當然會影響。陳漢卿若再來領導 911，可能就沒法度了。未來若再發生 911，張文正、林惠官也是沒辦法，但其成功機率會較高。陳漢卿有個缺點，有很多人認為他是本土，死外省人很不喜歡他，外省的代​​表比較不認同他，因為他這個人較本土。我知道很多人嫌陳漢卿，嫌他的人我感覺是意識型態，不是陳漢卿真的做的不好。其實 911 是陳漢卿在主導，甚至把張文正架空，他是主任秘書在做，他政治屬性屬藍但偏本土。



## 附錄(八)

訪談台灣鐵路工會花蓮分會常務理事謝勝明先生實錄

時間：2008年10月31日(星期五)10:30

地點：台灣鐵路工會花蓮分會辦公室(花蓮火車站2樓)

### 壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：因為政府的既定政策是將台鐵公司化、民營化，卻未談到台鐵長期揹負的社會責任、公共責任、及歷史性虧損因素，不談因果下卻要將政策去執行，當然以工會立場是不會接受。工會必須將這些因果，對會員做很密集性的教育，讓他們建立危機感，911之前，大概用差不多將近一年全省很密集做教育，建立危機感與瞭解。讓他們有危機感才願意走出來。尤其911，本來十點多數未達到條件時，台北那區塊因是最近的，感覺不能輸，大家彼此電話傳遞後，台北只是走出去投那張票而已，對他們來講很容易，不像花蓮凌晨一點就出門。大家知道不能輸，輸就讓那政策過關了；贏的話等於用團結權去壓迫政策的修訂或延後，大家都知道，那時教育已做到這樣的規模與共識。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：真要講個人誘因或獎勵，倒不如說大家是生命共同體吧！台鐵輸的話，因為十年的國營事業民營化過程，我們都瞭解，當它輸掉時，是輸掉全部。我們不停地把案例傳達到所有會員，他們也知道不能輸，輸的話，整個政策的執行，在沒配套下執行，可以想像是什麼樣子。整個國營事業在這十年的過程，仍然是併、不然就是資產處理掉，基本上也沒什麼國營事業民營化的過程，都是在賤賣和裁員。沒有提供參加者的誘因和獎勵，但有建立十年來的，包括中華電信、台汽這些過程，在面對失敗的苦果，有建立他們這樣的一個觀念。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：工會沒辦法懲處，譴責或排擠的部份，倒是沒有。但因行政單位受到行政壓力，會給一部份同仁壓力、召見，若老實的人，會給其警告、警惕。至於工會系統，只在強調生命共同體，你沒有行政組織條件，當然沒辦法給他壓力，行政單位會給他壓力。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成

分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：當初基本上動起來，是所有工會幹部都要動，但是有的幹部在表達或宣導能力較不足下，大部份由常務，就是我親自去做說明。就 911 沒有分配額度，其他有分配動員額度。譬如互助金要四分之一，我們就達到了，要互助金那天，我們花蓮一千兩百多人，去了三百多，達到四分之一。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！

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17 個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在何時？在何地？)而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：花蓮分會的部份，嘲諷的部份比較少用到，基本上會用辯論的方式。有的人只要冷漠，熱心的人會對他做說明，或有的人有消極性的觀念，那積極性的人會給他強化。在連署動員過程中，會報名冊上來，就知道人數。有的人會講一些五四三的，就會產生互動性的辯論。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：主要是教育，必須不停讓所有員工瞭解到，每次抗爭目的在哪，與自己息息相關的地方在哪？如果失敗會有什麼後果？必須跟他講清楚、說明白，讓每個員工都瞭解到，不能置身事外，因為你的權益都在裏面。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：團結原因仍在教育。讓其知道政策下包袱、或政策被執行、或消極不抗爭下，你會面對什麼樣的結果。如互助金一樣，今天你不抗爭，你就十塊錢拿回一塊嘛！要拿本金回來，道理才站的住。如果你不抗爭，也不會促成後來的營運獎金調整，就價值觀來講，兩個是差不多，我們似乎是拿到了。如果不抗爭是拿不到的，這我們會在很多說明時，跟他們做分析。這三點論據，我倒覺得，在我們花蓮做教育訓練時，很少提到這方面。待遇偏低是因為台鐵一直虧損、政策包袱、又要長期供養退休人員，在 88 年以前我們採恩給制。



長期虧損，因全世界鐵路都不容易賺錢，第一、社會性跟公用性大，在此情況下，若以公司行號來看我們，當然我們是虧損的，那若把這些補貼完畢的話，我們不見得是虧損的。第一點的福利偏低，倒不覺得是團結的因素之一；第二點長期虧損，在長期教育中，想讓會員瞭解，虧損主因在哪裏？責任不在我們這邊，這是我們教育會員，我們不應承接政策性虧損，虧損應該政府去承擔，他們在認同、在感同身受下，他們就會站出來，這是原因之一，也算是。第三輪班制不是每個單位都如此，只在運務單位多，在車站比較多，他因輪班制，反而待遇會高一點，因為有 36 小時的延長工時。而機務就機班而已，機班在 77 年的五一集體休假，是此因素造成的，他們與家人相處時間不多、領的錢又少、又受你管制時間，相對的，付出與待遇是不對等的，是當初五一能成功之最大因素。但那時非三班制問題，是因司機員那時要受管制，當初五一集體休假因待遇低、在外時間又過長、又把我管制、又不給錢，大家很凝聚。第三點真要講，就要講 77 年五一之因素了。鐵路工會真要講團結，就要從 77 年集體休假後，整個工會組織型態的變化，開始變自主工會，很激烈的勞資爭議、勞動條件的談判，員工對工會的認同度，從以前的跟本不在乎，到很在乎，到參與，不停延伸到今日。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：這個有，但卻與集體行動，並不完全有關係，集體行動最大結果還是在於教育落實與否。像花蓮就做了十多年的教育，十多年的教育讓多數人都聽得到工會訊息的話，他心理頭對工會的認定就有一把尺。如果不能讓他瞭解到那麼細膩，整個工會未來的導向，及可能面對的問題，若不知道，他就沒有危機嘛！那這就是教育。不停地將工會的進程、演變、影響，不停的跟他們告知，他們才會建立危機感。親友間小團體，對集體行動應該沒有關係，但好同事互相招徠、互相牽引，一個小圈圈感情好，會一起走出來、一起參加。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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），有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：這個部份我倒覺得，不能有預設心理，要是有預設心理你會有壓力，再加上

你有預設心理，事情會做不好。當個常務，要把常務的事做好，我不能看做常務之後要做什麼，如果這樣，很像官場文化，會喚得喚失。但是不能講每個常務都沒這個規劃，有的一定有規劃，大部份的人，在本份角色上盡責任，並不是我今天衝鋒陷陣是為了哪個職位。我想大部份工會幹部，尤其是常務，大概都是這樣。

## 貳、2003年911召開會員大會集體行動之訪談

一、2003年911會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：花蓮分會常務理事。因本會做成決定，召開會員大會的決定權，在本會的代表大會做成決議。本會代表大會說我們因為勞資爭議調解不成，時間到，依代表大會決議，召開會員大會。所以當初是本會會員代表大會，做成召開會員大會之決議，各分會當然要配合這樣的動作，而且我們也做好一年的教育宣導了，大家也知道這一場勞工運動，它的目的在那裏很清楚。

二、貴工會在2003年911召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：目標希望百分之百參加，每個會員如果都出來，那不是百分之百嗎？因為投票罷工票，沒有限制要過幾成，我只要過半，就能拿到罷工權。如果百分之百的人都要出來，你也不能擋他，只是會有三班輪班制的人，承受較大壓力，三班輪班制的人，才是會讓車子停下來的人。後來演變結果，車未停下來，但罷工權還是拿到了，六成七的人去投票，所以媒體說罷工是不對的，應該是大家去執行他神聖的一票。如果百分之百的人願意去，那當然車子就停下來了。只要50%以上的人去，也是拿到罷工權，那天是全力動員、儘量動員，至少要過半數以上，最好是車子停下來。我們分會動員應該算很成功，有部份的人去跑車，很難事後去做批判，因為911是中秋節，你常日班的人，都沒辦法百分之百全部參加，有什麼條件去責備三班制的人。三班制的人，那時政府用非常手段來恐嚇三班輪班制的人，不上班會有什麼結果，我倒覺得應該是達到目標了，因為取得罷工權是最重要的。本來那天就是要取得罷工權，而不是要罷工嘛！但是若百分之百的人都去投票，車子自然就停下來了。事後沒有獎懲，工會是屬鬆散的選任制，並無待遇、行政獎勵，不像行政單位，行政單位獎勵也許有意義，工會只能說就有參加的部份，這部份

的資料後來有留存，當做未來服務會員，你個人對工會有所求時，當做一種參考資料。而簽名的資料，並未在分會中公布。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：當然是生命共同體。整個分會與本會，其實是連貫在一起，而工會與台鐵，生命也是貫在一起。今天台鐵是因為行政單位，台鐵不便講出一些政策性的錯誤或政策性的不公平，它講不出來，那工會沒理由不講。那講出來，大家瞭解後，就知道要怎麼參與。包括你講屬於管理階層的延平分會那些，他們要不要參加，他們也擔心輸，輸掉等於政策會去執行，那若無配套去執行政策，台鐵最後會走到破產的命運。我們那時會員差不多一千三百人，去的九百多將近一千人，就是不停透過教育，公司化可能面對的問題，包括相關權益未談就公司化，大家都知道莫名其妙被公司化，就是等死嘛！這危機感，讓大家願意放手一搏。不跟它打這場運動，就是等死；跟它打還有機會贏，我們有跟大家做一個非常明確的建議。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：因為我們瞭解到政策執行，公司化、民營化的過程，卻無給台鐵一個說服的理由，沒有給員工一個安全的保障，包括工作權、未來社會性與公共性的補貼、歷史債務這些，都沒有跟我談，在台鐵每日開門就要虧損兩、三千萬的情況下，改公司化那天不就倒了嗎？公司化後的公司，不是開宗明義以營利為目的嗎？我開門就要虧兩、三千萬，你說這種公司化有意義嗎？

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：非常不錯。但當初理事長扮演領導角色，他承擔的壓力也很大，曾經有段時間，理事長是受到很大壓力，那段時間剛好會員很需要工會更明確的訊息，依工會法召開會員大會取得罷工權這部份；還有人事行政局依公務人員服務法，說當天若去要記曠職處分這件事，有部份人受到這部份指示不夠明確，而心理有所疑慮。但是多數人都知道不能輸掉這一場，所以他們願意走出去。就花蓮分會來講，當初主管當然承受很大壓力，但是所有主管都知道不能輸，所以有一種默契，車子已知道會跑了，但會員大會一定要過。當初有

這樣的共識，所以管理階層與工會幹部默契是一致，只是工會幹部不能在這邊講車子停不停，因為我們的原則是一定要停，但停不下來，卻不是工會能完全掌握，但我總算是把人帶到台北投這張票了。我沒被跟監，但是這些要蒐集情資的單位，包括調查局、政風、縣警察局、鐵路警察這些，它要的就是我們的人數，人數有什麼好隱瞞的，我就報啊，人數我們也不擔心讓它們知道。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：台鐵工會與台鐵資方，是整個台灣國營事業民營化十年來，台灣最不一樣的地方！資方其實也坐同一條船，資方也不願意看它沉，但是礙於行政壓力，有些該做一定要做，該恐嚇它一定會恐嚇。台鐵在沒有任何條件下就公司化，是死路一條，他們都知道，所以大家都在扮演自己的角色，都不願它輸掉。延平分會是最容易看到的，延平分會是屬於處級的內部幕僚，當天十點多，看到動員不是很理想，那天馬上動的很多。他們在台北很容易動，大概八成，很容易嘛！吃飽飯再投那張票，也來的及。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：真要講，如果以 911 召開會員大會取得罷工權，我想我們已經過半數，六成七了，如果以取得罷工權來看，會員大會算是成功的。那如果以媒體所講，我們要罷駛而火車照開，這一點是比較遺憾的。如果那天車子也有配合適度不開的話，它會給行政單位壓力更大，尤其政策可能因此改變更大，直接可能就不談公司化了。現在還談，後來還談歷史性補貼，但如果那天車若停下來，拿到條件應該又跟這個不一樣。希望取得罷工權是最主要的，但媒體喜歡講說你要罷駛嘛！事實上是依法召開會員大會，若百分之百來，車子就停 90%，可能大部份停。罷駛也是目標，為何這部份無法達成，也是因為火聯會當初承受很大壓力，任何火聯會會長也不是拿刀架在脖子，叫人家不去開車。行政單位又有個別約見當天有班的人，像我這種他就沒輒了，找到老實的，可能被恐嚇、有恫嚇，他就心理有所恐懼。當初的始發站，包括南港、樹林、七堵、花蓮、台東、高雄、嘉義等，皆是始發站。南港、樹林是因為本會在那邊，本會理事長希望由那邊帶動，第一响、開第一槍，站務人員移動，機務人員跟著移動。後來沒有成，是因為其實司機員很早就受到影響，這裏面也牽涉到當初理事長承受壓力，然後沒有給這些三班輪班制的人，一

個很明確的方向，那有部份就被管理階層瓦解了。當初雖有給火聯會下達停駛指令，但火聯會也沒辦法掌控，譬如我講個最簡單的，花蓮共有司機員 154 人，去 137 人投票，那你說高不高？20 人去跑車，就差不多高級列車都跑了、平快跟貨運列車都停了。真要車子停下來，當然司機員扮演一個比較決定性的角色。在這個運作過程，火聯會都有在談，都沒有脫離這個扮演的角色。至於火車未停，沒有好歸責於火聯會的，因為那天是依法召開會員大會，你常日班都不見得到，三班輪班制一定要全部到？因為你期待讓車子停下來，有三種人，第一種，調度所可以讓車子停下來，若調度所全部都不去，誰調車？沒人調度，車子就停下來了。再來是運轉人員，我運轉室全跑光了，誰控制號誌？司機全部不來，你車子也跑不出來！所以這三種人會讓車子停下來，不能完全歸究於司機員。後面的人會歸究司機員，是因為民國 77 年五一罷駛，司機員讓火車停下來，大家認為司機員是有效的，而且是團結的，對他期盼多，但是卻沒有達到預期停下來的結果。本會想的是我依法召開會員大會，火聯會當然就依法能去多少就去多少，有的人被恐嚇就不敢去就去跑車，那被恐嚇的人，你怪他嗎？常日班的人都未完全到，三班制的人被恐嚇曠職、記過，膽子小的人當然會怕。像花蓮沿線的副站長都去投票，而站長非工會會員，留下來可以不影響業務，三班制的人，有的知道火車會開，下班馬上坐火車趕上去；那有的不知道車子會開，而我知道也不能講。那我花蓮就包 25 台遊覽車，可是前一晚有部份常日班的人坐夜車就過去了；第二天早上有部份人知道火車會開，就坐火車上去。遊覽車本來預估人數有那麼多沒錯，但前一天有人先坐車，當天一早有人坐火車上去，人數我無法全部掌控，所以車未坐滿，去的人倒是接近 25 台車子，將近 1000 人。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：成功與否不在車子停駛，而在團結權的行使。像台中客運當初在 SARS 後，薪水降到五成不到六成，SARS 過後薪水未調上來，當初有 50% 司機員配合停擺，敲鑼打鼓去勞委會，雖巴士是易被外界取代，但因它團結，還是造成一定成果，造成一定的趨勢，及社會矚目。所以你說高鐵在西部幹線，那我從另一角度，若花蓮停擺，算不算社會的焦點？所以真要講高鐵通車後，會不會影響未來抗爭活動的成功？我倒不認為，真正抗爭活動的成功與否，在於你能不能團結。只要團結，一個區塊團結就夠了，若不夠團結，什麼都不用講了。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：公司化、民營化是萬靈丹嗎？我們先討論這個問題。現在有的金融機構裁併，原以小吃大、體質不好的吃體質好的，最後是五鬼搬運、國家資源的淪喪。公司化不是萬靈丹啦！你要去瞭解，全世界鐵路大部份是虧損，因國防責任、社會責任、投資又大的情況下，我們講高鐵賺錢嗎？沒賺啊！高雄捷運蓋好了，已經在虧損了，又怎麼？問題出在政策錯誤，出在政策重疊性。你的餅沒那麼大，因重疊性建設，高鐵通了，國內航空死掉了、西部走廊死掉了，台鐵西部幹線受到很大影響。北宜高通車後，台鐵宜蘭線六成旅客流失，這樣政策對嗎？一條北宜高死掉兩條半，半條鐵路、兩條公路。今天不是民營化的問題，而是你政策方向對不對？有無重覆投資？重覆投資當然不可能大家都活下來，因餅沒那麼大。找不到配套的，只是為一個政策，說要公司化、要民營化，就要公司化、民營化，那有什麼意義？你講出一個可以說服台鐵員工的，就公司化。第一、歷史性包袱、清淡小站、虧損路線，要不要補貼？外面都在補貼，為什麼我們不補貼？根本政府只談政策、不談公平性、不談社會性。最重要又多一條，台北捷運，你認為捷運是成功的嗎？台北捷運，台北縣市加起來七百萬人口，都不見的會賺錢，現在是一塊錢委託，對不對？還沒談折舊，真要談它還是不賺錢。七百萬人口都不賺錢，台鐵割做四塊，像宜蘭到花蓮，一趟車子才坐不到30人，你說那個會賺錢？這種車子開多了，阻礙我長途快車的運轉，塞車啊！這政策造成我更大的不利條件，算誰的啊？

### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在1991年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：其實很難分哪一類型。只是在工會運作過程，也很多人喜歡從勞勞相鬥的方式，去取得他要的職位。在一般選舉過程常發生抹黑、講是是非非的，在工會也常碰到這樣，如果講完了、選完了，像民進黨常講的選完就好了，真的就好了嗎？心裏上沒傷痕嗎？這傷痕會癒合嗎？這是一個問題！不只台灣民主要好好檢討，台灣工會也要好好去檢討，因為台灣工會就是台灣民主選舉的一個縮影。工會領導者本來與資方就要有一定的距離，也要有一定的互

動。尤其每個工會的運動過程中，大家所呈現與資方互動模式，是不一樣的。像中華電信，就是勞資鬥的很厲害；那台鐵基本上是共識型，為何我要講共識型，因為大家都知道，台鐵不能倒。那行政單位所承受交通部的行政壓力，是你不敢抗衡的，我工會卻不受這樣的限制，工會只要夠團結，你資方只要認為台鐵應該要的東西，我工會就去要，是共識型。我倒覺得台鐵比較接近共識型、協商型。而鬥爭型的，中華電信那個算是，當初賀陳旦談不好，工會受傷也很重。那所謂溫和型，那個工會就沒有存再的價值了，職業工會了！

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：各有不同，但三個皆當初台鐵聯誼會的陣線出來的，各有人格特質，很難在此做一個評斷。林惠官來講，屬於一向都很幸運，他有好的幕僚人員在協助他。當初文正是他的主秘、陳漢卿是它的福利組組長，各分會都認同，領導上不會有太大的後顧之憂。張文正接他後，又有陳漢卿當他的主秘，主秘承接了所有的工會的事務性工作跟教育訓練。陳漢卿上來後，剛好承接張文正的 911 成果，後面就是要把成果保住。公司化內容的協商，陳漢卿就強化後來的勞工教育重點，繼續做。張文正當初找幾個大學生來做，就是所謂的民營化對策小組，後來就解散了。但也不能因這小組解散，教育就不做了，還是要做。所以陳漢卿這任內教育做的更普及，不只如以往對基層幹部做，連有意願的基層會員，都集合起來做教育。會員對三個理事長皆肯定，理事長處在那種春秋戰國時代，付出都給予肯定。至於領導風格，處在不同時期，他有不同的任務。林惠官是自主工會的第一任，他接後給張文正，張文正是戰國時代。等到陳漢卿承接了 911 成果，必須拿到更有利的條件，又要強化員工不能鬆懈的任務，就是教育嘛！從教育強化大家對未來或對工會的期許，與未來工會的任務。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：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、或台鐵所面對的問題、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 17 個分會做教育、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，花蓮分會也只是整個鐵路工會的一個分會而已，花蓮分會的成敗，也

是本會要面臨的成敗。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，這兩者間若有閒隙，戰鬥力當然會折損。





附錄(九)

訪談台灣鐵路工會宜蘭分會常務理事張克山先生實錄

時間：2008年10月31日(星期五)13:50

地點：台灣鐵路工會宜蘭分會辦公室(宜蘭火車站旁)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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，911成功就是這個大前提在，才會成功。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：沒有，完全工會會員自主性，為了改公司化後將來沒保障，才跳出來參與抗爭行動。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：事實上是有的，像我們因911被處分記曠職，但後來去監察院陳情後才沒有記，未參加同仁有一種愧疚、好像對不起大家，但我們也不會去譴責他們。有心理壓力，因為當初他們若有去參加，或許情形會與現在不一樣！後來讓他們知道要參加，之前911大家基於保護自己的心理而不敢參加。從來沒有排擠他們。

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：這個是有的，沒錯，但是儘量而已，不敢百分之百保證，因為會員不跳出來，我們也沒辦法。沒有獎勵、也沒有懲處。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。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在何時？在何地？)而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：倒是不會。抗爭之前，經本會長期下來與分會幹部溝通後，產生共識，不做將來會面臨怎麼樣的危機。所以會員產生危機意識感，才會動起來。17個分會，像北一張守田，台北近，多一點付出，儘量動員。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：能講成功是因為台灣工運、國營事業第一次取得罷工權，當然這一次絕對是成功的啦！基本上成功是因為，員工相互鼓勵、一起動員，如果沒有會員付出，這次絕對不會成功。不能不對這些會員有很大感謝，最重要是會員站出來，工會最重要是會員相挺，若會員不相挺，不可能成功，工會是集體運動。

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：因國營事業只有鐵路局待遇長期相對較低，當然鐵路工會發起任何抗爭活動，會員一定會傾巢而出。第一點是個重要因素。第二點好像擔負社會責任在，就好像台鐵是公共運輸服務業，擔負公共運輸責任，所以台鐵虧損不能怪罪於鐵路員工。因長期政府誤導民眾，造成我們很生氣，這也是團結向心力所在。譬如中油、台電有法定盈餘，一定會賺錢；像中華電信張緒中，搞的烏壓壓，就是因為其員工待遇好，我幹嘛站出去。台鐵因長期不平，造成團結。第三點這個也不盡然，台鐵員工重點是待遇、福利好不好，其它與這個也沒什麼關係。待遇好，自然而然不抗爭，剛講的中華電信因待遇好，它的抗爭就成了零零落落的抗爭活動。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：你應該問是否有員工為了個人利益與主管有什麼掛勾，讓他不敢參與。像911就有，礙於主管的壓力，他不敢去，就好像說給他施壓。台鐵員工親友或同鄉之小團體，早期有現在沒有了。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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)，有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：事實上，林委員、包括姚江臨，只是極少數而已，是偶然間時空背景所造成。早期有所謂的勞工立委，像謝深山，現在時空背景不同，現在搞工運，你一定人脈要夠，整個地區並與同事間感情搞好，再無能，只要關係好，一樣能榮任地區分會常務理事。包括本會理事長也一樣，你一定要得人和，不得人和都沒用，縱有再大才能也沒用。至於你問我有沒有信心，坦白說，是看個情況而定。你有沒有野心？第一要有野心；第二要有這方面的能力，對不對？正面激勵，那是會有，但目前時空背景不可能發生這種事，像林委員那時背景特殊才有這種機會，像張文正、陳漢卿理事長，現在根本就不可能有這種條件在。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：宜蘭分會常務理事。我們是集體意識，完全按照本會動員指示來動，分會配合動員。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：台鐵工會，譬如運、工、機、電，理事來自各階層，運務對運務、工務對工務。911 沒分配額度，全力動員，例如宜蘭要求至少達 50%，完全是個人利益而相挺出來。各分會大家互補，北一較近，儘量動員，比較遠的地方，沒辦法出席就沒辦法啦，也沒什麼額度啦！整體目標達到就好了。事後無獎懲。

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：牽涉到員工個人利益，他一定要出來，包括我個人也一樣，譬如說今天你權益受損，你一定會跳出來。911 那時，分會有 850 人，差不多百分之四十幾，還不到五成。僱 15 部遊覽車，因別的分會住宜蘭地區也會搭我們的車。大家因爭權益才到台北去。你剛剛所提彰化分會動員最低，僅三成，因會彰化

分會常務本身是民進黨，他有可能去動員嗎？這有點牽涉到自私的問題。其實，南部是民進黨支持者，怎可能強力動員。就 17 個分會常務之政黨屬性，彰化、嘉義、高雄都是民進黨，這是台灣社會的矛盾，我到底要挺民進黨？挺台鐵工會？還是挺個人？這是一種矛盾！

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：政府一直要求公司化、民營化，台鐵因危機意識存在，當然願意站出來。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：士氣當然高昂。縱然政府在打壓，包含我個人行動電話也被監聽，可是我認為若不去做，到時後公司化、民營化，你會很慘，像台汽一樣，那時候要怎麼辦？像我的行動電話有出現雜音；調查局有一個不認識的組長，因為 911 來拜訪我，我就跟他分析這個原因，講一次後，它以後就不來了，因為我們的訴求是正確的，不是故意和政府作對。政府透過媒體打壓，造成士氣高昂，坦白說這次 911 政府介入很深，個別行動，譬如機務系統，將司機員安排好之後，給他們某些好處。像那天國際運輸聯盟在講，這次罷工不及格，司機不跳出來，火車照開。九月八日在新竹南寮漁港開秘密會議，因為體制外所謂火車司機聯誼會，局長招待他們喝酒，接下來我就不講了。事實上，局長、處長他們也有施壓啦！包含我宜蘭運務段也一樣，段長不敢約談我們、局長對分會常務中秋節還送禮，這是我第一次收到。司機員根本就不用約談，因為司機員在台鐵是待遇福利最好的一群，他們就不想參加抗爭。台鐵司機待遇最好、所有福利他都有，所以叫他參與抗爭，不可能。但是坦白說，他們也樂觀其成，像宜蘭機班開車到樹林休息，也跑去參加，所以這也是產生一種矛盾的現象，所以也是認同 911 的。宜蘭三班制同事間有協調，坦白說，台鐵員工都是勞方、沒有資方。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：私下講，當然是樂觀其成的。因為所有公營事業單位，台鐵員工待遇福利最差，所以他們也樂觀其成。所以現在有很多事，由工會來扮黑臉。資方有壓力在，只有透過工會來。一般而言，事實上 911 管理階層與勞方協調好、有默契在，但宜蘭沒有協調好，因宜蘭運務段人事室主任很硬，使得我們才四

成多參加 911。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：911 目標是，第一、不讓它改公司化、民營化，維持原來體制就好了，不敢奢望 18%；第二、過半數取得罷工權、火車停駛，也是目標，最大目標是火車停駛。

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：不會。這種東西，不用抗爭，高鐵不出三年就下課了。台鐵 911 抗爭與高鐵無關，因整個台灣地區的弱勢族群，全部依賴鐵路，不會受高鐵影響。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：站在鐵路工會，百分之百反對民營化也反對公司化。台鐵局只有多角化經營，遊說立法委員，讓台鐵朝多角化經營，很多法令法台鐵限制死了。

### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：從林惠官在舊台鐵大樓展開抗爭活動，我認為若沒有他們在民國 80 年跳出來，台鐵無今日局面。如果任人擺佈，就像中華電信改公司化、民營化一樣，因長期被壟斷，才產生公司化、民營化的條件出來，所以很感謝他們三個理事長。林惠官屬協商型、陳漢卿也是協商型；張文正屬鬥爭型，事實上，在張文正領導下，台鐵工會比較有活力。

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：評價講起來，張文正評價較高，其他我就不予置評。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：不會。工會是透過常務理事會、理事會集體決議，不會因理事長一個人而影響整個台鐵工會。理事長依決議去執行，理事長若不執行，可以罷免。



附錄(十)

訪談台灣鐵路工會台中分會常務理事洪倉魁先生實錄

時間：2008年11月5日(星期三)16:20

地點：台灣鐵路工會台中分會辦公室(台中火車站內)

壹、一般集體行動之訪談

一、您認為貴工會會員為何願意參與陳情抗爭之集體行動？

答：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。

二、您或工會，是否有提供參與者才有的(未參與就沒有的)個人誘因或獎勵？

答：像我今天就特別穿這件出來，這件就是911連署時送的，那天有出來的我們還有送帽子、送毛巾，當然便當、茶水是不在話下。那時我們台中分會有1000人，要過半。衣服是我們台中分會自己買的，大約300元左右、帽子約70元。其它抗爭未送，只有911才送。沒出來的就沒有送。

三、對未參與者，是否有給予實際之懲處、譴責或被同儕排擠等心理壓力？

答：這方面不管懲處或譴責，我們都沒有對未參與會員這麼做。那同仁間是否會排擠，應該還好了！心理壓力或多或少，一點點啦！

四、貴工會集體行動決策時，本會有無分配各分會動員之額度？若有，幹部達成分配額度後，有何獎勵？若未達到分配之額度，有何懲罰？(請說明在何時？在何地？)若無獎懲，幹部為何會努力動員會員呢？

答：有，看規模大小。像911你也知道要過一半，17個分會，每個分會至少要超過一半。像比較小的規模，224、326，就看是分會會員數十分之一或幾分之一。沒有獎勵，實質獎勵沒有、口頭上還好啦！在理事會時，理事長會提出來口頭鼓勵，會講一下下次還要加油！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。

五、在貴工會決定採取某項集體行動後，在正式行動前，工會幹部間(例如本會各理事之間、17個分會的常務理事之間、各小組長之間)是否面臨彼此正面的競爭、鼓勵或嘲諷等小團體彼此間之壓力，促使集體行動之順利達成？(在

何時？在何地？）而會員間是否有類似幹部間之情形發生？

答：幹部之間是不會，就只有拼出成績來。像 911，因彰化常務是民進黨員，我是不曉得他們有沒有動起來，他們會員也常到台中來。像本會四、五個對策小組成員，我們排一天，他們至少支援我們一個人，我們從早上七點從這裏出門，晚上差不多十一點多才回來，到山、海線去現場跟同仁說明，我們還蠻正式的，有紅布條，也給單位主管借了時間，一個小時兩個小時。還好那一次可以說所有主管都很支持，所以我們能夠成功，是上上下下，從理事長至所有會員，包括主管都支持。

六、一般認為，貴工會的集體行動，基本上是成功的，您認為成功的原因為何？

答：應該是大家都有共識。因為我們看到中華電信二、三年前的民營化，民營化業績就來了，2G 轉 3G、MOD 什麼的，都要出去推銷。我們鐵路只有去賣車票，假設民營化後，是不是也要規定你一定要出去賣個十張、賣個幾張呢？

七、一般認為，貴工會是一個團結的工會，您認為團結的原因為何？有人認為，貴工會之團結，是受到以下三個因素之影響：(一)員工待遇福利偏低；(二)貴局長期虧損，同仁間有同坐一條船之心態；(三)早期現場單位採輪班制(做一天休一天)，一起過著半軍事化管理的生活。您的看法呢？

答：團結的原因應該是大家工作都很辛苦吧！薪資待遇微薄。第一點、對；第二點、對；第三點、對！不要說輪班制，光上班時間就很長了。

八、貴局同仁間，是否普遍存在著親友關係或同鄉之小團體？若有，對貴工會集體行動之動員，是否有正面的影響？

答：應該有正面影響。向田中鐵路同仁很多；那苗栗，客家在鐵路上班也很多。早期和現在一樣很普遍。

九、您擔任台鐵工會分會常務理事，領導貴分會之集體行動。除對分會會員負責之外，您未來是否有進一步參選理事長，或學習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)，有更好的出路，讓您更有認真帶領貴分會之企圖心呢？

答：不會參選理事長！沒有這個想法，既然做了，就把它做好。因為那種機會、那種出路，是可遇不可求的。不管林惠官也好；盧天麟也是民進黨執政才出



來全產總理事長、勞委會主委

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、2003 年 911 會員大會時，您在台鐵工會擔任何職務？貴工會為何決定召開會員大會？

答：台中分會常務理事。好像在 92 年初或 91 年底，就找我們常務在北投員工訓練中心先訓練，那時之所以有 911，是因為要擋下來公司化。葉菊蘭部長好像有定一個時間出來，我們會怕公司化之後會民營化。所以大家就有那個共識：公司化是民營化的頭一步、第一步！為了擋公司化、民營化。

二、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之決策時，本會有無分配各分會動員額度？您認為，各幹部動員情形，在行動當天是否達到預期目標？事後是否給予幹部個別獎勵或懲罰？

答：就 911 沒有，911 要過半數，是儘量動員，全力動員。你過半、我過半、大家過半，就過了。有達到預期目標。事後沒有獎懲、沒有獎勵，但有主管比較不配合。漢卿是主秘，與我們配合比較多，理事長可能在思考或對外。理事長就跟我們講，比較不配合的主管，他就跟局長或資方講，給他們壓力，把他們調動或什麼的，結果後來都沒有啊！

三、就您而言，您為何願意動員您的分會會員參與 911 行動？就您的分會而言，911 活動動員情形如何？如何動員？分會會員為何願意到台北來參與 911 行動？

答：擋下我們公司化！台中分會有達到預期目標，約六成的人去參加。92 年那時後，台中分會會員數約九百多人。因為大家的心都一樣，正好有那個議題、向心力、凝聚力，不會計較這一天。

四、您認為，貴工會有來自全台各地、不畏資方打壓、過半數的會員，聚集台北參加 911 行動，原因為何？

答：可能大家就你看我、我看你、互相觀望，因為法不罰眾嘛！像我剛講勞委會、交通部弄了個什麼的、也不給我們請假，那既然有人請假，我也可以請。既然上面講，會照開、班照上，我們就正常上班。而三班制交班時，我們就協調互相幫忙一下。

五、貴工會在 2003 年 911 召開會員大會之前夕，您的分會氣氛及士氣如何？原因何在？

答：士氣及氣氛都不錯。段長他們資方主管、遵照鐵路局、交通部：車照開、班照上。你我有上班，AB 班就排兩個，我們台中這邊不會有資方打壓的動作。

六、就您所瞭解，鐵路局資方(例如：局長、處長、段長、站長等)，對工會發起的 911 行動，其態度為何？

答：我這邊感覺還好，資方態度不是很強硬，我們台中壓力不是很大，局長、處長、段長在這邊壓力不是很大。像苗栗站長在苗栗站幹了 20 年，去年剛退休，辦完說明會後，我去找他，AB 這個來動，都沒問題，他講一句話讓我很感動，他說：運轉副站長你給我留一個，其他隨便你怎麼動。有這麼支持的站長，我們就感覺很窩心，再累也沒關係。

七、貴工會 911 行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？原因為何？

答：有達成原先目標，是成功的。因為要行動才能給資方帶來壓力。所以你看我們到今天，雖然毛治國部長在媒體這麼講，公司化、民營化他也不敢行動，看到我們火車司機員罷駛、還有 911，不就怕了嗎？

八、高鐵自 2007 年 1 月通車後，您認為貴工會未來若再採行類似 911 活動來抗爭，還會成功嗎？

答：應該也是會成功。因為我們的訴求，給它定出來，你不要有了高鐵就忘記台鐵、不要有了新歡就忘了舊愛。這不曉得應該怎麼看，因為高鐵畢竟只是幾個城市，而且車站都在偏僻的地方。

九、請問您現在對台鐵局公司化或民營化之態度為何？您認為台鐵局未來應如何走下去？

答：經營的方向、經營的措施，要朝公司化靈活一點、但也不用公司化；更不要講民營化。當然沒有公司化，也就沒有民營化的問題。它要給我們活化一些，才能經營，像我們講的台鐵土地資產這麼多，不要把我們綁死，讓我們可以發揮我們的長處，這些土地資產，是金雞母啊！你不要給它下蛋也不行啊！不必公司化。

### 參、工會理事長領導風格之訪談

一、在 1991 年林惠官自行參選當選理事長，貴工會自主性提高後，連續三位理事長林惠官、張文正、陳漢卿等三人，若依本研究以工會領導者與資方之互動模式而言，將工會領導人的領導風格分成「鬥爭型」、「溫和型」與「協商型」等三種。請教您，這三位台鐵工會理事長之領導風格，應歸屬何種類型？

答：領導風格會影響集體行動。陳漢卿我感覺他先前與范植谷局長的關係，好像不是很那個，現在不曉得怎麼樣了。漢卿以前對范植谷好像比較不歡迎、比較硬一點。當然理事長跟資方，跟局長、處長，有什麼問題，都是要協商的。像我們分會比較大的問題，就丟給理事長，在台北找我們處長。該堅持、該硬的時候，還是要硬。這三個人，哪一個人屬哪一類型，不易歸類。看議題、看情況！

二、您認為上述三位理事長之人格特質與領導風格，給工會會員之印象為何？

答：可以說鐵路工會能有今天這樣，應該算蠻強、蠻大的一個工會，是從林惠官那個時候開始，接下來是張文正。林惠官六年、張文正六年。張文正蠻有智慧的、能說善道、還有群眾魅力。漢卿比較深沉一點，考慮應該也是蠻仔細的。

三、因三位理事長不同之領導風格，對貴工會之集體行動，造成何種影響？

答：不會有影響，主要是看議題。向 911 之前，通常是漢卿召集我們開會，常常都是禮拜一早上，召集我們 17 個分會常務開會。像我們前幾天開理事會，決定好，事務性的工作，當然是主秘去做。

附錄(十一)

訪談台鐵工會基層會員楊寶忠先生(站務佐理)實錄

時間：2009年1月21日(星期三)9：30

地點：台北火車站行李管理中心

壹、一般集體行動之訪談

一、自2000年政黨輪替後，您有沒有參加貴工會陳情抗爭之集體行動？為什麼？

答：有參加。因為鐵路工會是為員工爭取權益。

二、一般而言，您認為貴工會所採取集體行動之成效如何？

答：成效還不錯。因為至少突顯一些政府對基層員工不平等待遇，因陳情抗爭，有得到改善。不管在工作方面，比較有尊嚴，工作環境改善很多。

貳、2003年911召開會員大會集體行動之訪談

一、2003年911召開會員大會之集體行動，您有參加嗎？為什麼？

答：我有參加，但是也有一些人沒參加。這些沒參加的人，有的人因為怕被主管罵或被懲處、有的認為不會有效果、有的人認為不會成功、有的人則是從來不曾參加工會的任何活動、也有人是因為當天有事無法參加，反正不參加的人，理由總是一大堆啦。我參加的原因，是因為行使自己個人的一些權益，才有辦法對資方採取一些抗衡作用。包括民營化、高鐵侵占台鐵財產等。

二、貴工會911行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？您認為貴工會911行動之遊說成效如何？

答：包括民營化已停止，是有達成原先目標，至少把員工對維護自己權益的觀念教導出來。我認為911是很成功的一次集體行動，讓員工曉得自己的權益，透過會員大會投票，表達自己基本的權益。911遊說的成效是不錯的，至少

民營化已停止，且使得會員間更有凝聚力。



附錄(十二)

訪談台鐵工會基層會員張盛謙先生(站務佐理)實錄

時間：2009年1月21日(星期三)10:00

地點：台北火車站行李管理中心

壹、一般集體行動之訪談

一、自2000年政黨輪替後，您有沒有參加貴工會陳情抗爭之集體行動？為什麼？

答：我個人是都沒有參加。

二、一般而言，您認為貴工會所採取集體行動之成效如何？

答：成效很好。因為在媒體刊登後，讓大家知道抗爭訴求是什麼。

貳、2003年911召開會員大會集體行動之訪談

一、2003年911召開會員大會之集體行動，您有參加嗎？為什麼？

答：沒有參加。個人因為家裏有小孩，時間配合的不好。

二、貴工會911行動，是否達成原先設定之目標？您認為是否算是一次成功的集體行動？您認為貴工會911行動之遊說成效如何？

答：因為沒有參加，所以我也不瞭解它的內容，且時間久遠，就沒印象了。個人認為911是一次成功的集體行動。至於遊說成效，應該算是成功的，因為工會若沒表達此訴求，可能已經是公司化了。

附錄(十三)

訪談台鐵局前局長黃德治先生實錄

時間：2009年1月17日(星期六)10:00

地點：交通部運輸研究所所長室(台北市敦化北路240號11樓)

壹、一般集體行動之訪談

一、請問您擔任台鐵局長之時間為何？

答：2000年11月9日至2003年12月5日，大概有三年多一點。

二、您認為貴局工會在您任期內，所採取集體行動之成效如何？

答：台鐵工會是組織跟行動力很強，它們也經常在辦社會運動的訓練，也找一些外面的律師跟學生來參與。當然，它們在各個工會來講，感覺到行動力很強。同時，鐵路是動態的東西，保持鐵路的正常運作，其實都是基層工會的會員在操作。他只要不作為，就會造成罷工的事實，跟一般自動化的生產方式，只要維持少數人不要罷工，即可正常操作之情況，截然不同，使得工會產生很大的力道。當然，我覺得一個工會要能運作成功，它的經費來源很重要。交通事業是由事業體本身，就是鐵路局來代為徵收會費，這個也是很奇特的現象。一般資方對勞方，不會有這麼好的大禮送給它。因為會費一毛錢都跑不掉，它們的經費非常充裕，所以辦理各項活動，大概都有充裕的資源來配合。所以我認為，它們集體行動的成效是很強的。

三、您認為台鐵產業特質對台鐵工會遊說之成效，是否有幫助？

答：以前大家都把台鐵當作一個營利事業，確實沒錯。這也非工會自己在講，資方領導階層，講句不客氣的話，主張鐵路是公共事業、是一個大眾運輸，是我們在講。在很多場合，我們也會告訴員工，我們扮演的角色。工會聽進去了，所以也來透過遊說讓各方面瞭解，這其實有相輔相成的效果。確實也讓

大家觀念改變，為什麼鐵路在帳面上、預算上看起來年虧一百億，還能夠接受，一般國營事業，若不具公用性的話，早就關門了。就是因為勞資方雙方有共同的努力，所以讓社會大眾瞭解到這樣一個特性，我認為這是有幫助，但不全然是工會的功勞。911 是選中秋節，其實非中秋節，平日的罷工也是很嚴重的。利用中秋節尖峰高潮，來威脅要做罷工行動，這在中秋節這種尖峰，所有運輸工具運能本來就是吃緊的情況下，來做這個訴求的話，當然會有擴大的效果。當然大家都不願意看到，不管是政府面或經營者，都不願看到造成社會大眾的困難、返鄉的不便。就工會的立場，採的時間點是非常厲害。但是對於產業特質，大家會更重視，會回過頭來檢視台鐵的特質是什麼？對於員工權益的爭取，當然也發揮一些功效。像原來有一些他們的津貼被壓制，也因為這樣子，大家覺得很重要，還給產業一些公道，我覺得是這樣。對產業來講，他們最主要爭取的是本身權益。其實整個產業的重要性，是勞資大家共同的立場，中間的不同可能是，工會比較強調會員權益這部份。當時像乘務旅費，原來都不接受調整，幾年都不調整，一般他們說為什麼不調整我？人家說全國公務員沒這個項目，為什麼要給？混沌不清，是我個人深入瞭解到乘務旅費它的本質是什麼，能夠做一番合理的解釋，能夠說服上級機關接受。行政部門，其實你可以對它施壓，但是你若在法理上站不住腳，它是不可能答應你的，你自己一定要找到一個法理上的解釋。我認為像這種東西，法理上跟它有共識，那工會的訴求，一起就把這事情解決，這方面成效是有啦。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、您認為台鐵工會 911 集體行動，是成功或失敗？您認為工會 911 集體行動之遊說成效如何？

答：它成功啊！投票本身它們是完成使命，達到門檻，讓外界感覺到它有合法罷工的權益。其實，要罷工在法律上面仍有其它條件限制。譬如說他們在什麼



情況下可以休假，公務員可以有多少天休假權利，我就要休假，是用這種方式來講。但是在法律上來講，勞基法規定它是有一個勞資協議，雙方有勞資協議在，協議內容就是安排上班的時間。其實安排好的上班時間，你不能隨便說你的上班時間，不能認定是休假時間，勞基法是有這樣的精神。所以，嚴格講起來，911 到最後說要變成它可以罷工，其實不能劃上等號。這也就是有些同仁瞭解到這情況，他們也不敢隨便亂來。所以工會成效是有啦！造成社會感覺到它有罷工權，尤其有一些工運人士在旁呼應，造成一點模糊。但事實上嚴格就法論法，鐵路局當時也都拿到相關機關的解釋函，不容許它說休假就休假，車開到一半，說時間到了就要走了。對不起，你排班時間就是你上班的時間，不容許你自行認定。至於 911 成功或失敗，你所說《路工》的報導是「資方沒贏、工會沒輸」的和局狀態，這個算是蠻合理的評價。我要這樣講，其實鐵路所謂勞資雙方，本身是非常模糊的。你是副站長，你是勞方，有一天你升成站長，又變成資方。大家都是公務員，跟一般的所謂勞資雙方，一邊是老闆，一邊是受僱的，這兩種特性其實是不一樣的。大家都是同事，身分其實隨時在轉變。有一天你副站長也可能升到局長，或幹到資方站長、處長，那你又變成資方。其實我們尋求一個事業的永續，是大家共同的目的，大家都是公務員，當局長的人也不希望去傷害到基層同仁。他有什麼心聲，只要是合理，因為它是一個公務體制，也非一般像老闆答應就可以。這個老闆其實是層層上去的，你可以講是到行政院、到立法院，都是台鐵的老闆。局長一個人有很多事情，局長有上面的權責單位，這是台鐵的勞資雙方與一般勞資雙方，不一樣的地方。所以你說雙方一定要對抗，其實，有時候也下不了手。所以面對抗爭時，總是會想說從你們觀點看，有什麼委屈？這些委屈如果是合理合法，我們可以代為主張的情況下，他們用罷工作訴求，可能有利於目標的達成。但是在另外一方面，它是一個大眾運輸，你是一個國營事業，是公務員，其實享受的條件，跟民間相比，並不差。以罷工要挾，到最後，想要讓社會大眾造成行的不便，這是給人家負面印象，有點你在勒索。所以我認為，這種手段做多了以後，對台鐵整體形象，這整體

形象包括每個員工，從局長到每一個員工，每個人都是代表台鐵、都是台鐵代表，你回家人家問你在哪裏上班？人家不會問你是勞方或資方，鐵路局就是要揹負這個東西！所以我說，這個東西搞多了，對鐵路局講，是雙敗的。我要提出這樣嚴厲的批評出來，其實，是雙敗不是雙贏。你可以講，國外也有運輸業罷工的情形，可是國外運輸業哪一個是公務員？勞方具有公務員身份？沒有啊！哪有那麼好的條件，讓你選公務員或勞基法權益任你選，享受退休後每年與公家機關一樣的退休，我認為不一樣。我個人講老實話，有些事情不要以影響台鐵正面形象威脅社會，可能不足取啦。

二、請問您在 911 之前是否受到上級(交通部、行政院或總統府)很大之壓力？當時政府之態度為何？您的態度為何？

答：我接觸的只有交通部，當然交通部與行政院、總統府，我相信會有關聯性。當然壓力是有，因為也是在選舉前，2003 年 911，而 2004 年就要選舉。假設造成罷工的話，外界的觀感，一定會認為政府運作有問題。所以，政府是非常不願意看到罷工的。我個人從剛才的分析，個人當然認為有什麼事用談的，不要到最後。當時我仍有一些武器在，就是擅自不上班，該上班該開車你不來，擅離職守的話，造成重大影響鐵路運作的後果的話，當事人可能受到很重的處分。我非常不樂意用，這就是為什麼在當天晚上大概凌晨一、兩點鐘，我聽說南港調車場有一個班的人，把列車準備到第二天早上九點鐘，往後就沒有列車可以開，這些人就不見了。那我就直接到工會去，跟工會的負責人講，說你們趕快找他們回來繼續工作，我可以既往不咎，不要影響第二天九點以後列車的調度，否則我會最嚴厲的處分。後來人有找回來。這點我也很感謝。事實上，假使造成這個爆發點的話，那就真的很遺憾，當天旅客受影響。但是那些當事人可能不知道，後面他會遭受多大的處分，萬一被開除，九個家庭，你工會養人家嗎？即使你可以平反，你打官司，我們各有憑據，打到最後，誰贏誰輸很難講，萬一打不贏，這一個班的人力，你對人家怎麼負責？所以我覺得還是要負責任，不能讓有些人不瞭解去隨便鼓動，

造成這情況，這很不好。那時我帶了幾個人去，他們想不出辦法，我只好自己想辦法。那時我聲明，假使罷工的話，我一定請辭，但是請辭前，這件事應該有的處理，一定會追究責任。並不是他們這樣弄一下子，就整個通了，他要怎麼就怎麼，其實沒有呢！這不是我個人，這是法律上這樣。到最後，你剛才說的沒贏沒輸，沒罷工、票照賣、車照開，他們的訴求，部份獲得上級機關重視。到最後，得到一些相關像乘務旅費、相關福利的爭取。其實這種福利的爭取，我本來就儘量在爭取。聽說從林司聰到現在，七十幾年到九十幾年，歷經多少任局長，他們說沒辦法解決。我就問要這東西的合理性在哪裏？法源基礎在哪裏？到時後找出來，說我們員工動不動離開辦公地點很遠，他可能在外地要住要吃，這就給他一點補貼，這個也沒有達到出差那麼高的標準。這種制度從日據時代就開始，別單位無此特性，當然就沒有這些補貼。講出道理才可以，這不是完全靠罷工就可以拿到的。

三、在 911 前幾天(9 月 8 日)，您與火聯會在新竹南寮漁港見面，您的目的為何？此會面是您的意思還是交通部或行政院之授意？

答：這是我派徐達文副局長去的。那時火聯會其實是蠻關鍵的，火聯會是司機員組成的，火車開得了開不了是司機員，司機員也不能隨便取代，不能靠其它運務的、工務的、電務的人來取代司機員。所以火聯會的溝通，變得非常重要。當年目的就是要溝通，這是我的意思。因為火聯會在罷工這件事，它的態度是會決定成敗。這非交通部、行政院的意思，沒扯這麼遠啦。

四、請教您在 911 之後，政府為何全盤接受工會五大訴求，並有條件暫緩台鐵局公司化與民營化，政府之考量為何？

答：其實，五大訴求跟現在比較，有部份至今仍未實現。台鐵債務仍在，虧損小站等補貼機制，也還沒有啊！講公司化、民營化，我認為真正瞭解的是，大家對鐵路組織的改革，以前很多人想的太簡單，對鐵路太不瞭解。很多國營事業，像中華電信，它是賺錢的，把它民營化後，政府可以拿到一筆錢，做

財源運用。台鐵剛好相反，台鐵本身是虧損、本身是負債，它所以不會倒，是因為是政府體制。鐵路局不是公司體制，假如台鐵是公司體制也不會倒，資產很多，但是是固定資產，流動的現金倒是不足。流動性不足，其實在事業經營體來講，是會面臨一個很大的挑戰。但是鐵路局不會發生問題，因為它是官方體制，借貸人家對信用不會懷疑，樂意借錢給台鐵，體制上有這樣的優勢。那改成公司以後，第一個先要把台鐵負債拿掉，否則一家公司剛成立時，若負債大於資產，公司是會破產。後來大家慢慢瞭解，心理恐慌，公司化下一步要民營化。當然我們到全省各地去開說明會，到現在，我認為我們說明會講的訴求是對的。而工會是有點嚇唬基層員工，我說你怕什麼公司化？公司化是政府將我們債務解決掉，讓我們有一個合理的財務報表、資產負債表，解除我們因業務負擔，造成我們外觀的虧損，對我們事業本身及員工來講，是好的。至於民營化，我就任後對這課程就非常積極做處理，當時跟工會也達成共識。台鐵組織再造，就是 JR 模式，台鐵卷宗裏面還有工會正式來函，建議採日本 JR 模式。就是政府把台鐵債務處理掉，給它一個合理經營條件，有一天假如賺錢的話，這家公司自然就是有人來買，股份才有人要。一家公司若一直虧損，股票還值錢嗎？鐵路用地也不能拿來賣，想通這道理的話。其實工會也沒有領先資方，這些訴求是工會借用我的訴求，拿去作為它的訴求，這是整個大的方向。當時在北投日海飯店，我利用周六、日，把所有幹部及工會找來，沒有結論不能放假。談到第二天中午，這就是 90 年針對台鐵組織再造的討論。後來工會正式來函，建議採 JR 模式，工會是抄襲我的版本。所謂 JR 模式，就是先公司化，拿掉債務，有一天真的賺錢，股票上市，有一天過半後，民營化是自然而然的事。我上任第二周到立法院報告這個課題，與大家商量，很快取得共識，很快決定採 JR 模式，這是唯一的一條路。公司化、民營化，我的策略就是這樣。高層來問，我就說公司化我不反對，但債務要好好處理，但民營化八字沒一撇。後來交通部就把民營化拿掉，公司化也沒有期限。因為債務由誰來負擔，政府也扯不清楚。大家認為台鐵民營化，好像也沒有必要，好處沒半個、壞處一大堆，所以沒

有時間表。911 也讓社會更多人瞭解路局狀況，聲勢浩大，讓外界知道台鐵到底發生什麼問題。當時列要公司化、民營化的單位有 N 個，給台鐵公司化三年、民營化三年，共六年，認為對台鐵也沒有虧待。而政府研擬時間表的單位，也不知道鐵路組織再造，應該以什麼樣的方式比較可行？世界各國與台鐵相類似單位的組織再造，成功的方式為何，都搞不清楚！那時這原則同意的公文，我也在催趕快下來。他們一看有面子了，它的訴求正式公文原則同意，有面子了。其實，真正的是後面的承務旅費拿到了，其它的一個都沒有啦！工會說你給我白紙黑字。至於政府的想法要問工會，大家也都搞的人仰馬翻。因位彰化立委江昭儀在罵，我們條件都已經談好了，在魏千峰律師那邊白紙黑字都簽了，與張次長大家都談好了，他們也覺得有交代了。因為江昭儀記者會，報紙一登出，各方幹部就責怪工會，覺得受辱，變成就要衝，才產生質變，變的更激烈。不然，我跟張文正都談好了，我印象中好像字也都簽了。當然未達報紙所說的行政院秘書長層次，工會當然希望把訴求拉高層次，它知道有些事情不是局裏自己找麻煩的，要求公司化、民營化，也不是鐵路局長自己想要弄得東西，是來自於行政院的政策。其實，後來確實調整民營化暫緩。像郵政公司就是公司化，公司總經理也要參加部務會報，大家慢慢體會到，像這次發放消費券，若郵政公司趁機咬一口，你還不是白白被咬。但公司董事長、總經理是政府指派的，有什麼任務，說 YES，乖乖做、好好做。所以有些事，私有化，可能值得再反思的一個問題。一路走來，到底對不對？尤其公用性強的，更要慎重。像大眾運輸，像汽車客運經營不下去，要如何補貼？尤其是私人客運，要怎麼給？會不會圖利他人？若是自己政府的客運公司，像基隆客運有多少虧損，政府就是編列預算來補貼嘛！在 911 之前，路局與工會之協調，從來沒有停過。反而是勞委會跳出來、行政院跳出來，跳出來的不瞭解問題，工會認為既然我們跟行政院談，我們跟局長談什麼！結果他們一味想要平息這件事，但開什麼條件算適合，鐵路的事，不是那麼簡單的！

附錄(十四)

訪談中國時報交通路線記者黃如萍小姐實錄

時間：2009年1月21日(星期三)12:00

地點：台鐵局新聞連絡室(台北火車站4樓)

壹、一般集體行動之訪談

一、請問您擔任主跑交通路線記者之時間為何？

答：今年邁入第15年了。

二、一般而言，您認為台鐵工會在2000年政黨輪替後，所採取集體行動之成效如何？

答：不知道成效怎麼評估？但他們有做出一些成果來，達到某些目的，要看他們當初所定訴求是什麼。譬如說當初他們訂的是只要台鐵、不要高鐵，這個標準來看，就沒有成效。但若就高鐵事件做抗爭來看，使得政府有一些回饋，譬如說隧道或土地使用租金的回饋，那是達到目的的。另外一個，就是重視台鐵組織的一個調整，知道台鐵面臨狀況，政府組成專案小組去研究。譬如說現在更新設備、買車子，甚至到現在整體營運策略的一個協助，這方面是有成效的。成效要用兩個方面來看，就是說它有達到一些目的，至少政府關注到台鐵面臨的問題，台高鐵整合、台高鐵的競爭。但是若以剛開始設定說連高鐵都不要，這可能沒有達到。

三、您認為台鐵產業特質對台鐵工會遊說之成效，是否有幫助？

答：是有幫助的，因為它有不可替代性。例如國道客運替代性高，若罷工，不易引起民眾注意。反面來說，因台鐵獨占性高，影響層面廣，有此利器在，在遊說上面所掌握到的手段與工具，會比較強烈一點。

## 貳、2003 年 911 召開會員大會集體行動之訪談

一、您認為台鐵工會 911 集體行動，是成功或失敗？您認為台鐵工會 911 集體行動之遊說成效如何？

答：這要看你對 911 的定義是什麼？因為當初工會要全面罷駛，但當天是有開車的，就此方面來說，並不是成功的。但是 911 車雖開，但某些部份政府注意到某些問題，譬如薪資結構問題，它是達到的。另外，跟高鐵競合問題，政府也重視到這個問題。組專案小組幫它，與高鐵有關的，譬如租它的南隧道、班次減列，或台北火車站月台調度、多小月台或第三側子月台，是有達到的。我不一竿子就劃分是成功或失敗。當初訂的目標，不一定達到，但一些衍生利益，是有達到，就這部份。其實 911 是有達到某些特定利益，但這目的，不一定是它本來設定的。但是大家會去瞭解，原來高鐵是很霸道的，政府可能在台鐵沒有做到這樣的照顧。那台高鐵以後的競爭，對於整個社會大眾運輸是不好的。像現在來講，高鐵也證實了把航空打死了，對整個大眾運輸的環境，其幫助並沒有想像中的那麼好，在其遊說訴求，也驗證了部份。遊說成果產生了風氣，對大眾運輸系統，讓大家注意到，也讓政府有改變，所以我說它是有成效的，但不能說它完全成功。911 原先訴求兩個目標，過半數取得合法罷工權，成功了；當天火車停開，未成功。車子開了，可能就是一個折衝的條件，政府可能重新思考這個定位。反公司化、反民營化，就現在來說，已經達到了。政府不會因為有高鐵，就一定要你趕快公司化、趕快民營化。反而調整營運策略，改善它的體質，才去推郵輪火車。以前它不會想到的，只會想營運就要賺錢、偏遠要補貼，現在反而會想台鐵可以多元化經營，例如旅遊面向、短距離的運輸它會去跟高鐵結合。去關注台鐵去做經營策略上的改變，之後再去談後面的公司化或民營化，所以這方面，它已達到部份的隱藏意義。

二、就您的瞭解，針對台鐵工會 911 集體行動，政府相關部門(台鐵局、交通部、

行政院或總統府)之態度為何？

答：這個回歸到剛講的產業的獨特性，所以政府會關注到這個問題。它無所謂的正向或負向。所謂態度是支持或反對的，一般來講，到政府單位抗議，政府是反對的。但我個人感覺上，他們沒有非常堅決的反對，但是他也不會支持。對他們而言，是一個警醒，我覺得他們當初的態度是見招拆招，你這樣做完全是對的或完全是錯的。我覺得至少在遊說上，提供了一些政府覺得對的方案，例如高鐵應補償的部份，或者是說注意到本身福利，或是在歷史上責任，譬如偏遠補貼或運輸上的責任，我覺的這部份，讓它警醒。所以我感覺上，他們沒有一般說的完全的反對，但是不能說支持，只是見招拆招，解決一件事。我覺得台鐵局的態度是勞方和資方，行政院、交通部以上，將之 narrow 到勞資方面的糾紛，而不把它當成一個重大的政治或社會議題來討論。沒有用很強烈的行政力去阻卻，譬如說，我可以直接祭出很高的行政處分，或直接公司化。政府沒有拿非常絕對性或較強制手段來處理，這件事情，它還是大部份交給鐵路局自己做。至於 612-811《路工》解讀是極盡打壓、分化，這部份就是勞資雙方在談判過程中，勞方認為我的訴求沒有達到，我就認為是被打壓、分化，我認為這部份是很容易被理解的。這是不同面向在看問題，行政手段要做到極限，它可以做更大的強制，可是它沒有。就像資方也會覺得你勞方給我不好看，做不好局長會下台，黃德治也覺得為此下台很可憐。就採訪來看，其實交通部以上是把它 narrow 到台鐵局勞資糾紛，覺得讓台鐵局處理。若政府要強制，可以行政院或總統府直接下令要怎麼做。可是我在那個地方，看不到這個部份。把它 narrow 到勞資糾紛，這種分化、打壓的解讀。至於政府官方的政策性宣言，工會認為是被欺負，這是很合理感覺到的。

三、就您的觀察，在 911 之後，政府為何全盤接受工會五大訴求，並有條件暫緩台鐵局公司化與民營化，政府之考量為何？

答：回到我剛才講的，全盤當然是它說的。它有達到一些目的，這目的或所謂訴



求，應該是談判來的。也不是全盤，應該是大家互退一步，為了要接受就是要讓車子開。因為它的獨特性，車子不能不開，才談判出此結果，包含薪資問題等。對政府而言，這些本來就不是我急迫要做的，我當做籌碼，當然不是問題。公司化、民營化，是大方向；公司化、民營化，它馬上要承擔更大歷史債務、更大負擔，不是政府在財政上可以馬上解決的事情。但若在薪資上，對政府而言，是非常小的錢，馬上可以解決。故對政府而言，它為什麼要接受？第一個，為了要讓車子開，不要影響大眾運輸；第二個，你所訴求的東西，並不是我急迫的政見或政策要做的事；第三個，錢的部份，是用很小的錢，就可以解決的事情，當然就接受你的訴求。所謂全盤，我不太同意，但它的訴求，部份是被接受的，它成效是部份顯現的。另外，它有條件接受，因政府沒有前例、非主要政策，且公司化、民營化政府負擔錢很高，因它的歷史債務好幾百億，若馬上來，作業人員會反彈，且一下子搞不起來，公司化、民營化後比現在更糟，政府考量其實是很簡單的。除剛講的三大目的之外，政府把它當成一個單一 case，narrow 到勞資爭議，不是當成一個交通政策、不是施政主軸之一，根本不須要馬上解決，所以我就把它這個火花結束就 ok 了。政府把它當成火花，一件 case、一個火花，我把它解決就好了，幹嘛讓它一直燃燒，星星之火足以燎原。把它定位是勞資糾紛，第一不是施政主軸，更大的的是不要影響總統大選、立委選舉。因為定位勞資糾紛，行政院不願介入。若將一個勞資關係的運動，一直拉到政治面，後面我解決不了了。更多人投入、泛政治化的效應愈來愈大，影響總統大選、立委選舉，就收不了山了。當初台鐵局長站在第一線，大不了就換了一個局長，反正你講的訴求，我很容易解決。這本來就是一個大的方向，我本來就沒有急迫性要做，政府沒有把施政主軸放在這裏，它就很容易解決這個問題。其實，講台鐵公司化、民營化，在精省時代已經開始提出？88 年已來一次，研議車路分離或 OT 出去。對經建會而言，只是一個方向，時程也調整了 N 次，對它們來講，非政府施政主軸。在一片民營化中，它就要做了，因為它的產業特質，所以它可以一再修。產業特質與一般民眾生活是息息相關的，你一天停

下來，就影響民眾生活。至於政府 2004 年 6 月公司化、2007 年 6 月民營化之政策，台鐵工會把它當成一個籌碼、一個抗爭的籌碼。在高鐵還沒通車前，才有籌碼。工會是聰明的，找一個合理的訴求理由，較合適的說法是，經建會的決議是給它一個合理的理由，我才能夠抗爭。而高鐵給它一個抗爭的舞台，變成一個籌碼，就是這樣。回歸歷史來看，其實台鐵民營化，從 88、89、90、92、93、94 都有。目標只是原則上宣示，經建會的決議只是讓它有一個合理的抗爭訴求，以高鐵做籌碼，阻擋不讓你蓋，因為你用到台鐵的月台，抵抗不讓高鐵施工、不讓它營運，這是它的籌碼，這是它的訴求。這些你都沒做好，就要我公司化、民營化，它覺得政府這個決策是錯的，一些相關的都沒來啊！

