

# 淺論歐洲聯盟工作時間指令

勞動部綜合規劃司專門委員 林永裕<sup>1</sup>  
2018年6月1日



■ 歐盟就業總署法律事務官 Marie-Aude TANNOU(左 4) 蒞臨勞動部演講(自左至右:王金蓉專門委員、劉士豪教授、王厚誠司長、成之約教授、郭明政教授、林永裕專門委員)。

## 壹、前言

歐洲聯盟 (European Union, 簡稱 EU) 係由歐洲 28 個會員國<sup>2</sup> 組成之區域性國際組織，也是全球最大經濟體，除追求經濟及貨幣統合外，亦努力追求政治統合以及社會目標。

勞動部積極推動與歐盟交流，為使國內瞭解歐盟勞動制度，近年來已邀請多位歐盟官員訪臺，分享歐盟推動勞動及社會保障之經

驗，供我國之政策規劃參考。因應我國推動工作時間法制改革，甫於本 (107) 年元月 10 日由立法院三讀通過修正勞動基準法，並於同年月 31 日經總統公布。本年 4 月 24 日勞動部榮幸邀請歐盟執委會就業、社會事務及融合總署（以下簡稱就業總署）勞動條件處法律事務官 Marie-Aude TANNOU(法國籍) 訪問勞動部，概要介紹歐盟工作時間指令，並與本部及專家學者就我國工時制度概況進行交流。

1. 作者為前勞動部駐歐盟勞工秘書。

2. 英國脫歐談判仍與歐盟進行中，程序尚未完成。



為使國內讀者對歐盟工時法制有初步瞭解，筆者謹依據 T 法律事務官之演講及歐盟就業總署發布之法規，摘要整理介紹歐盟工作時間指令內容。

T 法律事務官開場指出，歐盟會員國法定工作時間介於每週 35 小時到每週 40 小時。依據歐盟統計，2016 年歐盟正職勞工 (full-time employee) 正常工作週之平均每週工作時數為 40.3 小時。依據歐盟執委會調查，2016 年所有勞工中有 5.9% 曾在主要工作有償工作時間問題，平均每週約 45 小時。2016 年有 6.5% 歐盟勞工從事夜間工作。

## 貳、歐盟勞動法一般原則

### 一、歐洲聯盟社會任務

#### (Social Mission of the EU)

歐洲聯盟勞動法代表歐洲聯盟不僅是經濟性的統合以及政治性統合，同樣應兼顧社會任務 (social mission)。要談歐洲聯盟勞動法，必須先介紹歐洲聯盟層級勞動法之

法律依據及一般原則，主要來自三個國際性條約及宣言，分別為「歐洲聯盟運作條約 (TFEU)」、「歐洲聯盟條約 (TEU)」及「歐洲聯盟基本權利憲章 (The EU Charter of Fundamental Rights)」。

首先是歐洲聯盟運作條約 (TFEU)，前言明白臚列歐洲聯盟之組成目的之一，在於「決定以共同的行動，保證其會員國經濟與社會的進步，以期達成消除歐洲分隔的障礙 ( “ensure economic and social progress by common action to eliminate barriers that divide Europe” )」以及「決心謀求持續改善人民的生活與勞動條件，以作為實質的目標 ( “essential objective of constantly improving people's living and working conditions” )」。

其次為歐洲聯盟條約 (TEU)，第 3 條規定歐盟的目標，包括「歐盟應致力於以一個均衡的經濟成長與價格穩定為基礎的歐洲永續

發展、在一個高程度以充分就業和社會進步為目標的有競爭力的社會市場經濟」以及「歐盟應對抗社會排除及差別待遇，並促進社會的公平正義與社會保護、男女平等地位、世代間的團結」。

第三為「歐洲聯盟基本權利憲章 (The EU Charter of Fundamental Rights)」，列舉歐盟確認應保障結社自由權、集體行動權包括罷工權、尊重勞工健康安全及尊嚴之勞動條件權，限制工作時間上限、每日及每週的休息及年支薪休假之權利，以及青年享有相當於渠等年齡之勞動條件及避免經濟剝削及



有害工作之保障權利。

## 二、歐洲聯盟勞動法之職權

要瞭解歐洲聯盟勞動法，須先說明歐洲聯盟與會員國之職權劃分。歐洲聯盟之職權 (Competence) 通常有「移轉原則 (conferral)」、「輔助原則 (subsidiarity)」及「比例原則 (proportionality)」，例如歐洲聯盟運作條約第 2 條第 1 項規定明訂若條約 (歐洲聯盟條約及歐洲聯盟運作條約) 對特定領域移轉給聯盟專屬的職權時，則僅得由聯盟立法執行職務與公布有拘束力的法規；僅在聯盟授權的情形或係為施行聯盟的法規，會員國始得立法。

歐洲聯盟運作條約第 2 條第 2 項規定，若條約 (歐洲聯盟條約及歐洲聯盟運作條約) 對特定領域移轉給聯盟與會員國共享的職權時，則聯盟與會員國得在此一領域立法執行職務與公布有拘束力之法規。只要聯盟未行使其職權時，會員國得行使其職權。該條約同條第 5 項並規定，在特定的領域，依據條約 (歐洲聯盟條約及歐洲聯盟運作條約) 之規定，聯盟負責施行措施，以支援、協調或補充會員國的措施，而非在此領域聯盟的職權取代會員國的職權

因此歐洲聯盟職權可分為四類，一是歐洲聯盟專屬職權 (Exclusive EU competence)，二是歐盟與會員國共享職權 (Shared competence)，三是歐盟補充

職權 (Complementary EU competence) · 以及第四 · 會員國專屬職權 (Exclusive Member State competence)( 歐洲聯盟運作條約第 2 條至第 5 條 ) 。

至於歐盟勞動法之職權 · 屬於與會員國共享的職權 · 但有補充性的面向。

同時 · 歐盟層級的社會夥伴 (Social Partners) 被賦予一定職權 · 依據歐洲聯盟運作條約第 152 條規定「在考慮會員國制度的差異性下 · 在聯盟層級 · 聯盟應承認與促進社會夥伴的角色。聯盟應促進社會對話與尊重社會夥伴的自主性。在成長與就業的第三根社會支柱 · 聯盟應致力於社會對話。」

同條約第 153 條進一步明定歐盟為實現社會政策之目標 · 聯盟應在下列領域 · 支援與補充會員國職務：改善工作環境 · 保護勞工的健康與安全 · 勞動條件 · 勞工的告知與諮商 · 勞動契約終止時之保護等等。但同條第 5 項明文 · 本條不適用於工資 · 結社權 · 罷工權或實施鎖廠權。

有關歐盟立法之型態 · 在歐盟得行使職權之領域 · 係透過建立「指令 ( Directives ) 」方式 · 規定歐洲聯盟內會員國漸進實施之最低標準 ( 須經由歐盟理事會條件多數決 / 一致決通過 ) · 會員國得訂定優於歐盟標準之保護性法規。歐盟層級通過之勞動法指令相當多 · 例如 1989 年 6 月 12 日 89/391/EEC 有關導入鼓勵改善勞工職業安全衛生措施指令 · 2008 年 11 月 19 日 2008/104/EC5 歐洲



議會與歐盟理事會有關派遣勞動指令。

### 參、歐盟勞動法之施行

歐盟通過之指令要在會員國施行 · 須經過會員國依照自身立法程序轉化為國內法 · 由會員國主管機關執行。會員國有關職權之行政性規定 · 須符合相當性 (equivalence) 及有效性 (effectiveness) · 以確保歐盟法規在會員國落實。歐洲聯盟法院 (European Court of Justice) 透過法院初步參考程序 ( preliminary reference procedure ) 指導會員國執行歐盟法律 · 包括歐盟法之效力及歐盟法之解釋。歐盟執委會當發現會員國違反歐盟法規 · 可向歐洲聯盟法院提起訴訟<sup>4</sup> · 倘經歐洲聯盟法院判決會員國違反歐盟法時 · 可裁罰會員國。



## 肆、歐盟工作時間指令

### 一、工作時間指令立法過程

歐盟工作時指令可溯及 1975 年歐洲共同體理事會通過最高每週工作 40 小時及有酬休假建議書 (75/457/EEC)，迄 1993 年正式通過工作時間指令 (93/104/EC)，明定平均每週 48 小時，允許某些會員國勞工得自願排除適用 (opt-out)。2003 年重新整併工作時間指令 (DIRECTIVE 2003/88/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time)。2004 年因自願排除適用條款及待命 (on call) 時間之歐洲法院判決啟動修

法程序，但因勞資雙方對修法內容未達成共識，歐盟理事會雖達成妥協，但不為歐洲議會接受迄 2009 年歐盟執委會重新啟動修法檢討程序，徵詢歐盟社會夥伴意見，歐盟社會夥伴並自 2011 年起開始進行工時指令修正談判，期間至 2012 年。2013 年勞雇雙方宣告談判失敗，繼續進行檢討程序 (包括相關研究及公眾諮詢) 迄 2016 年。2017 年歐盟通過解釋令 (Interpretative Communication)<sup>5</sup>，透過提供廣泛的工時指令法律指導及判例，旨在提高法律明確性。歐盟同時發布歐盟工時指令執行報告 (The Implementation report)<sup>6</sup>，分析會員國執行工時指令現況並指出在 28 個會員國待解決或新衍生問題。

2 此處指歐洲聯盟層級的雇主組織與工會組織。

3 歐洲聯盟運作條約第 258 條規定。

## 二、工作時間指令目的

歐洲聯盟基本權利憲章 (The EU Charter of Fundamental Rights) 第 31 條規定，勞工享有最高工時限制、每日與每週休息時間與支薪年休期間之權利。另歐盟安全衛生法律亦規定保護勞工。目的在於工作時間最低標準供會員國遵循，會員國須轉化為國內法，建立休假或工作時間上限之最低權利。

## 三、工作時間指令歐盟層級判例

歐盟工時指令實施後有許多案例上訴至歐洲聯盟法院，做成之判決對工時指令之轉化國內法及實施有很大影響，不論在指令適用範圍、勞工之定義、工作時間之定義及支薪年休假等。歐盟聯盟法院<sup>7</sup>均依據工時指令之立法目的，也就是保護勞工健康及安全來解釋指令內容。依據歐盟法院統計，已受理 70 件工作時間指令訴訟案，其中 56 件已完成判決，4 件撤回，10 件審理中。

## 四、工作時間指令適用範圍

工時指令之適用於歐盟境內之「勞工 (worker)」，定義為「為他方並依據其指揮下在相當期間提供勞務以換取報酬之人」，作為會員國法院依據法律及事實之會員國客觀標準為此基礎適用上述勞工概念。

在適用行業上，指令適用於所有行業 (sectors)，符合歐盟職業安全衛生架構指令

第 2 條定義之所有行業：所有經濟活動之行業，包括公部門及民間部門。

歐盟除工作時間指令 (2003/88/EC) 外，針對不同行業特性，訂定特定行業工作時間指令，包括「道路運輸活動工作時間指令 (2002/15/EC)」、「民用航空器工作時間指令 (2000/79/EC)」、「鐵路業工作時間指令 (2005/47/EC)」、「海員工作時間指令 (1999/63/EC)」及「內陸水路運輸工作時間指令 (2014/112/EU)」。

## 伍、歐盟工作時間指令主要規定<sup>8</sup>

### (一) 工作時間之定義

依據工時指令第 2 條規定，「工作時間 (Working time)」指依據國家法律及 / 或習慣，任何當勞工受雇主支配及從事活動或任務之工作期間 (‘working time’ means any period during which the worker is working, at the employer’s disposal and carrying out his activity or duties, in accordance with national laws and / or practice; )。上述定義之工作時間係依據 3 項累積性標準 (cumulative criteria)，包括勞工在工作 (at work)、受雇主支配 (at the employer’s disposal) 以及從事工作 (carrying out his activity)。工作時間指令同樣適用於待命時間 (on-call and stand-by time) 及旅行時間 (time spent travelling)。

5. 請參考 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XC0524%2801%29>。

6. 請參考 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1494930833556&uri=CELEX:52017DC0254>。

7. 請參考 [https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j\\_6/en/](https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/en/)。

休息時間 (Rest period) 則指「任何非屬工作時間之期間 (any period which is not working time)」，本條不允許任何排除適用 / 減損 (derogations)。

其他最低休息規定包括：

1. 每日休息 (Daily rest)( 第 3 條 )：每 24 小時期間連續 11 小時休息。
2. 休息 (Breaks)( 第 4 條 )：至少每工作 6 小時應休息。
3. 每週休息 (Weekly rest)( 第 5 條 )：每 7 日至少應享有連續 24 小時加上 11 小時每日休息時間。
4. 每週工作時間上限 (Maximum weekly working time)( 第 6 條 )：平均每週不得超過 48 小時，包含所有工作時間，正常工時及延長工時。得依指令規定參考期間 (reference period) 平均計算之，參考期間最長為 4 個月，但在某些情形得為 6 個月。上述期間不得計入支薪年休假天數以及病假期間。有關參考期間 (Reference periods) 規定，請參考工時指令第 16 條。
5. 夜間工作者每日工作時間上限 (Maximum daily working time for night workers)( 第 8 條 )：每 24 小時不得超過 8 小時。

最低支薪年休假 (Minimum paid annual leave)( 第 7 條 )：至少 4 星期。本條被認為是歐洲共同體及歐盟社會法特別重要之原則。此一休假權具有雙重目的，允許勞工從工作中休息並享有一段期間的放鬆

及休閒。此權利不允許會員國排除適用 (derogations)。有關年休假權，會員國得規範行使此權利之方式但不得對其存在增設條件。勞工行使此等年休假期間享有工資。為確保勞工健康，本條規定除勞動契約終止外，本條年休假不得以支付津貼代替 ( may not be replaced by an allowance in lieu, except where the employment relationship is terminated. )。

the specific characteristics of the activity concerned, the duration of the working time is not measured and/or predetermined or can be determined by the workers themselves, and particularly in the case of

## 陸、工作時間指令除外規定

為保持工作時間之彈性及企業營運需求，允許會員國在保護勞工安全及健康之一般原則下，鑑於工作活動之特殊性質，以及工作時間期間之無法測量及 / 或預先決定或工作時間可由勞工自行決定者，得排除適用 ( derogations ) 工時指令部分條文之情形，主要為：

- (一) 自主工作者 (autonomous workers) ( 第 17 條第 1 項 )：

因工作時間期間之無法測量及 / 或預先決定，亦即勞工對工作時間之總量及組織有充分控制權時，包括管理職主管或擁有自主性決策權

8. 工時指令全文請至 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=EN> 下載。



者 (managing executives or other persons with autonomous decision-taking powers)、家屬勞工 (family workers)、或教堂及宗教社團內主持宗教儀式之勞工 (workers officiating at religious ceremonies in churches and religious communities)。

- (二) 特殊情形 (第 17 條第 2 及第 3 項) : 當所需服務之延續性及發生災害或即將發生的災害風險之情形, 除第 6 條外均得排除適用, 但須提供勞工相當之事後補休 (compensatory rest) 或在無法提供補休之例外情況改提供適當保障 (appropriate protection)。
- (三) 個別勞工排除適用第 6 條 (第 22 條): 依據個別勞工同意得超過每週 48 小時之限制。
- (四) 限制第 6 條參考期間之排除適用 (第 19 條): 通常參考期間最高為 4 個月,

在例外情形, 會員國可依據法律延長至 6 個月, 或依據團體協約延長至 12 個月。

- (五) 特定行業勞工: 運輸勞工及離岸工作勞工 (Mobile workers and offshore work)(第 20 條) 得排除適用部分條文 (第 3、4、5 及 8 條)、海上漁船勞工 (Workers on board seagoing fishing vessels)(第 21 條) 得排除適用第 3-6 條及第 8 條規定)。有關特定行業勞工, 應與前述特定行業工時指令一併參考。

## 柒、小結

歐盟工作時間指令實施迄今已逾 20 年, 其實施過程歐盟法院扮演重要角色, 惟因工作型態轉變及新科技發展以及各會員國發展程度不一, 歐盟及會員國社會各界咸認應修正, 惟歐盟層級工會與雇主組織談判仍無共識, 預料歐盟勞雇雙方仍在社會對話架構內持續諮商談判, 後續發展值得繼續觀察。





## 波動年代 歐盟、臺灣產業因應貿易自由化之道 降低產業、勞工衝擊 提升勞工技能面對挑戰

採訪撰文：蘇晨瑜 隨行口譯：林錦輝

面對全球貿易自由化，包括臺灣及歐盟都受到程度不等的衝擊。日前勞動部舉辦「歐盟執委會就業總署與我國推動因應貿易自由化業務交流會議」，邀請歐盟執委會就業總署歐盟全球化調整基金小組組長瓦爾查諾娃女士、臺灣 MIT 微笑產品驗證制度認證審議會秘書處朱培康協理、臺北海洋科技大學健康照顧社會工作系郭振昌教授，分別就臺灣與歐洲兩地貿易自由化經驗及對勞工相關輔導措施進行分享。

與臺灣一樣，在全球貿易自由化趨勢下，歐盟也遭受裁員、產業外移或沒落的波及。歐盟全球化調整基金 (European

Globalisation Adjustment Fund, EGF) 正是在這種背景應運而生。EGF 最主要幫助因為貿易自由化或經濟危機而被裁員的勞工，協助他們提升技能或再就業。

### 貿易自由化致使產業結構改變

瓦爾查諾娃女士指出，所謂全球化是指全球因自由貿易而造成結構性的轉變，比如大量產品進入歐盟，歐盟境內大量的商品跟服務的轉移，或者歐盟市場在特定產業的沒落，或歐盟活動外移到其他國家。例如比利時布魯塞爾的工廠外移到臺灣，勞工因而失去工作，此時 EGF 就會介入協助。



EGF 執行的一年預算約 1 億 5 千萬歐元，不過 EGF 並不會直接給勞工一筆錢，而是採用主動策略，幫助勞工找工作、訓練、技能再升級，或協助他們自己創業。例如曾服務於德國漢莎航空的丹尼 ( Danny ) 與德瑞克 ( Derek )，因為漢莎航空關閉都柏林航線而丟失工作。他們本身具備專業技術能力，因此在 EGF 協助下，重新返回高科技產業，目前已經是 BOSCH 認證的技工，開創自己的事業。

至於 EGF 的適用時機與資格認定，當單一企業裁員 500 人以上 ( 包括上下游供應鏈 )，或是同一產業，同在一個地區的單一企業有 500 人失業，以及裁員情況對區域有所影響，就符合 EGF 的資格門檻。瓦爾查諾娃特別強調，EGF 在資格審核時，是以整個歐盟高度來審查，而不會偏重特定會員國。由於各會員國情況不一，例如在德國、法國這樣的大

國，裁員 500 人可能影響有限，在馬爾他這樣的小國，則會衝擊當地小型人力市場。這種情形也可適用 EGF。

### 歐盟全球化調整基金助裁員勞工找回春天

EGF 提供勞工的措施包括：求職、就業諮詢、教育訓練與再訓練、顧問諮詢與輔導、創業能力與企業創新，也可補助受訓時的交通費、生活維持津貼等，不過若已接受失業補助或提早退休金，就不適用 EGF。EGF 基金支付所有費用的 60%，剩下的 40% 由各個會員國政府或區域私人基金提供。零用補助比例只限定整個補助方案的 35%。EGF 執行時間為期兩年。

受助對象方面可分四類：一、有固定工作勞工；二、暫時性勞工；三、自雇者；四、年輕的尼特族 ( 指沒有就業，沒有受教育的

年輕人)。EGF 目前採線上申請，提出申請後執委會需 12 週準備作業，再送交歐洲議會跟歐洲理事會審議，歐洲議會與理事會有最後撥款裁決權。

截至 2017 年，EGF 已受理 158 個申請案，在歐盟 21 個會員國中，申請最多的國家是西班牙，第二名是法國，第三名是義大利。補助產業涵蓋汽車業、電子業、紡織業與建築業，共有 152,779 個人受惠，總申請經費 6 億 1 千 1 百萬歐元，平均每位勞工補助 3,327 歐元。再就業率則從 23.5% 提升到 84.4%。

瓦爾查諾娃表示，對 EGF 來說，因大環境經濟因素，在歐盟提升就業率不易，但 EGF 希望能夠從經驗中學習，簡化流程，降低 500 人門檻，來適應各個不同會員國的情況。此外，歐盟注意環境議題，類似挖礦產業也會受到影響，因此對於因綠色經濟而被裁員者，也鼓勵他們申請 EGF。

## 協助產業調整體質 預防失業對抗全球化

在談到自由貿易化因應措施方面，朱培康協理指出，加入國際貿易組織有利有弊，對強勢產業可提升出口競爭力，對弱勢產業會造成進口衝擊。因此行政院在 99 年 2 月核定因應貿易自由化產業調整支援條例，針對貿易自由協定生效前、生效後做階段性的因應措施。例如簽訂貿易自由化協議前，產業可能產生預期心理，因此要對可能受到影響產業預做防範，政府會提供振興輔導做法，

此法如同打預防針，等真正衝擊時較比較不會生病。至於簽訂協定後則分兩種做法，一種協助產業加碼調整體質，一種對損害予以救濟。

以製造業為例，經濟部對加強輔導型產業 / 可能受貿易自由化影響產業有一定認定評估流程，透過貿易調查委員會進行貿易調查，做貨品進出口監測，調查資料彙整到經濟部「因應貿易自由化產業輔導專案小組」做評估，就可對應到相應的做法。若產業受到衝擊，透過跨部會小組會議制定相關措施，來處理產業與勞動需求。受損產業或相關的工會團體代表可提出需求，由政府輔導協助產業升級轉型，財政部也可針對進出口進口配額，或進出口關稅做必要的調整，勞工部分則由勞動部來予強化。

勞工方面，郭振昌教授則提出，勞動部可補助勞工參加職業訓練、參加技術士技能檢定費用、參加創業技能及經營管理培訓等。企業部分，則採「預防失業」政策，由企業申請協助辦理勞工進修訓練、職務再設計及協助勞資自治協商機制。

全球化衝擊東西方，我國採預防或調整體質作法，歐盟 EGF 基金則採事後補救，因應不同國情，對於受損勞工或企業，皆能將衝擊降到最低。此次交流會議也讓臺灣能借鑑歐盟經驗，協助我國優化相關政策，協助產業、勞工獲得最適協助，再創產業春天。



# 外資企業與本國企業勞資關係之差異

長庚大學醫務管理系助理教授暨EMBA醫管組主任 趙銘崇

勞資關係本建構在公平對等的基礎上，公司提供工作機會予員工並給付薪資報酬，員工貢獻勞動力，同時獲得一份可以照顧家庭生活的薪酬，雙方要彼此滿意與願意，這份交易或合作始能成立，任何一方不滿意他方，雙方合作關係就瀕臨破滅，什麼因素會促成雙方繼續合作數十年？又哪些因素會導致雙方關係破裂？我國經濟發展靠本國企業撐起一片天，然不可否認，過去數十年，外資企業在臺投資對國力提升，管理人才培育亦功不可沒，本文擬就外資企業與本國企業在勞資關係運作上有哪些特殊作法，有哪些差異做一探討。

本國企業經營權與管理權間似清楚又模糊，經營者初創公司，絕大部分是公司的所有權人，草創階段資源有限，大小事務親力親為，同時亦積極扮演管理者角色，這兩個角色都落在經營者肩上，為了事業發展、累積財富與永續經營，經營者日以繼夜投入工作，自己是雇主也是員工，由於組織規模小巧，團隊成員有限，勞資角色不鮮明，經營者會視員工工作態度與績效，決定其薪資與獎金，決策過程簡短明快，沒有管理規章、表單、流程要被遵循，經營者以老闆角色決定一切，員工也樂於接受，工作時間稍長不會是爭議焦點，有一份工作，有固定薪資，



遠比爭取加班費來的更實際，退休還很遙遠，壓根不會想退休金有多少，資遣？只要認真工作，就不會有資遣的疑慮，這個階段以工作確保為最優先考量。

隨著企業發展，組織不斷擴充，版圖延伸到海外，員工人數倍數成長，組織內管理議題浮現，為了妥善解決問題，管理規章制度應運而生，經營權與管理權逐步分離，公司所有權人在有限的時間與精力限制下，無法再面面俱到，管理工作開始走向分工，各級經理人扮演管理者角色，在公司規章制度指引下做出決策，遇到員工不能接受的決策，經理人很容易以「這是老闆的決定」一語帶過，試圖把決策困境向上提升到經營者，原本模糊的勞資關係，像小雞要破殼而出般，

蛋殼開始有裂痕，員工一直聽到「這是老闆的決定」，如同曾參殺人，聽到三次後，他家人相信這會是事實，縱使這是謠傳，員工心中不滿的情緒開始累積醞釀，正面的說明常被不當解讀，誤會謠傳充斥在組織內各個角落。

經營者亦覺得員工怎麼會這樣？過去大家同舟共濟，為公司發展一起努力，鮮少計較個人利益，為何公司變大，營運日益穩健後雙方關係丕變？公司對員工的照顧沒有改變，甚至更優渥，但員工不滿情緒排山倒海而來，開始挑動勞資敏感神經，經營者認為真心換絕情，員工貪得無厭；員工同時也認為老闆變了，財力累積後再也不是以前的老闆，有錢還要更有錢，不再是以前一起打拼

的夥伴，對立關係逐步形成，雙方間之互信基礎薄弱，公司內部規章制度及國家勞動法律成為執行勞資事務之準則。

外商公司來臺成立據點拓展商務，各級主管由專業經理人組成，經營權與管理權自始分離，高階經營團隊與公司所有權脫鉤，依據公司管理規章制度及國家法令執行勞務管理，組織內欠缺本國企業老闆的角色，員工貢獻再大，績效再優，經理人大多在公司獎酬框架下給予獎勵，不似本國企業老闆可自行決定獎勵對象與額度，在有限彈性下，員工對公司期待不高，如保障 14 個月月薪，年終獎金固定 2 個月薪資，經營績效再好亦不可能如本國企業有 10 個月的年終獎金，調薪幅度亦然，主管執行勞務管理以制度為基礎，與本國中小企業帶有濃郁人情進行治理有別。

此外，常見勞資爭議關鍵議題，加班費、資遣費、退休金、職災補償、各類休假等，本國企業基於成本考量，抑或中小企業礙於財務能力，常以各種管理措施規避，引發勞資爭議，如將輪班津貼改為夜點費，在計算退休金或資遣費時將其排除納入，勞動基準法實施三十餘年來，這類爭議案件層出不窮，公司與員工各有立場，抱怨對方，勞資關係日趨緊張。

工廠制度濫觴自瓦特發明蒸汽機，產業發展走向工業化、自動化，勞資角色逐步鮮明，時至今日工業 4.0 或各產業智能化、行動化，

舊世界崩壞，創造新世界，隨著社會環境變遷、消費行為改變、教育普及、科技革新、產業位移，勞資關係從單純變為複雜，不論本國企業或外資企業都必須面臨產業全球化發展，合法合規已是企業經營最基本門檻，管理制度化將是公司運作的基石，今日勞資議題不單是個別勞工問題，也有集體勞工問題，這也不單僅存在公司內部，也存在整個社會中，涵蓋政治、政黨、經濟，其複雜程度已非公司與員工間這般單純。

面對多元的勞資關係，公司經營團隊在執行勞務管理解決員工議題時，建議從以下幾個方向著手：

## 一、資訊透明化

公司財務狀況、市占率、經營績效、發展方向、客戶訂單、產業趨勢、競爭者動態、供應商關係等，可藉由內部網站訊息公告、電子郵件、主管會議、部門會議等正式或非正式管道向員工溝通，訊息公開透明始能建立勞資信任關係，雙方無須猜疑對方，任何決策都可讓對方了解其背景與欲達到之目的。

## 二、管理制度化

任何與員工相關之議題，均須建立明確之管理制度讓雙方有所遵循，如工資定義，哪些薪資名目屬勞基法認定之工資，應納入或無需納入計算退休金、資遣費；加班、請休假簽核程序等，唯有明確之管理制度與流程，勞資關係趨於穩定乃指日可期。

### 三、制度合法化

符合國家法令是企業經營管理最基本期待與要求，過去部分代工業者在各投資國如越南、印尼、中國、緬甸、柬埔寨、孟加拉等勞動力充沛地區廣設工廠，生產製造國際大廠產品，如電子商品、衣服、鞋品等，這些公司為提升獲利能力，以低於可接受水準的勞動條件經營公司，如大量使用童工、超長工時、過低薪資、工作環境危險等，然產業全球化發展，第三團體或媒體揭露這些血汗工廠(sweatshop)，指控知名品牌大廠縱容代工廠剝削勞動力，坐享鉅額利益，這是品牌大廠無法承受之重，近年來大多將訂單與勞動條件掛勾，迫使代工業者走向合法合規一途，這一趨勢與改變，亦形成社會氛圍，任何企業再也難以低於法定標準之勞動條件僱用員工。

### 四、領導溝通化

雇主、各級主管在遂行管理任務時，應逐層清楚溝通，管理訊息要下展到基層員工不是易事，礙於工作場域分散、輪班工作及冗長組織層級等因素，訊息溝通過程，逐層被打折，最高層級欲傳遞之訊息，當溝通至基層員工時，本意已被縮減至極小部分，會因為訊息不對稱而埋下紛爭種子。

勞資關係本質係既衝突且合作之特殊關係，沒有雇主老闆屬性，公司難存在，沒有公司員工無所依附，是密切互賴關係，雙方有彼此共同目標，也有個別目標，各自追尋的利益有相容也有相斥，唯雙方共同尋求的目標是公司永續經營，而非獲利了結，勞資關係走向對抗或合作？自工業革命演化至今，在



不同國家不同產業有不同現象，不論以何種模式進行互動，廣大民眾所期待的是有一份穩定的工作，每月有可以照顧家庭及生活的收入，這個普世價值看似簡單，卻不是垂手可得，勞資關係如處理不當，非僅雙方受到影響，也可能會影響社會大眾的生活，如交通運輸事業罷工，醫療人員拒絕加班，學校老師怠工，這些勞資糾葛可以癱瘓一個城市，可以讓一位首長下臺，可以讓一個國家政權移轉，過去企業經營者大多關注營收、利潤、市場、客戶等經營議題，員工提出之相關議題通常不是管理階層會關心，大環境不變，勞資要共同處理的已不是雙方談妥即可，政府、媒體、政治力、客戶等都是經營管理者要同時面對的，我國勞動法大幅翻修增訂，企業與員工在建構新世代勞資關係時，需要以前瞻思維，以對方角色，如果我是老闆我會怎麼做？或如果我只是受僱員工，我的期待是什麼？透過易位思考，角色互換，以同理心，有智慧處理勞資議題，發展一個雙贏的勞資關係，讓臺灣企業在國際上發光發熱，公司更具國際競爭力，員工的專業與技能與時俱進，常保就業安全。