

勞資關係如跳探戈

主講人：李雄

中華民國106年09月09日

題 綱

一、前言

二、勞資關係的內涵

- 法律面向
- 人際面向

三、何謂成功的協商

四、協商的策略及模式

五、協商的理念

六、結語

一、前言~經驗談

- 從胡耀邦談起
- 曲突徙薪的無奈
- 自我期許

心在人民，原無論大事小事

利歸天下，何必爭多得少得

胡耀邦

心在員工，原無論大事小事

~員工的事都是大事

利歸企業，何必爭多得少得

~企業要賺錢才是王道

曲突徙薪的無奈

~無事才是本事

曲突徙薪亡恩澤

焦頭爛額為上客

漢書，霍光傳

回首向來蕭瑟處，歸去，

也無風雨也無晴。

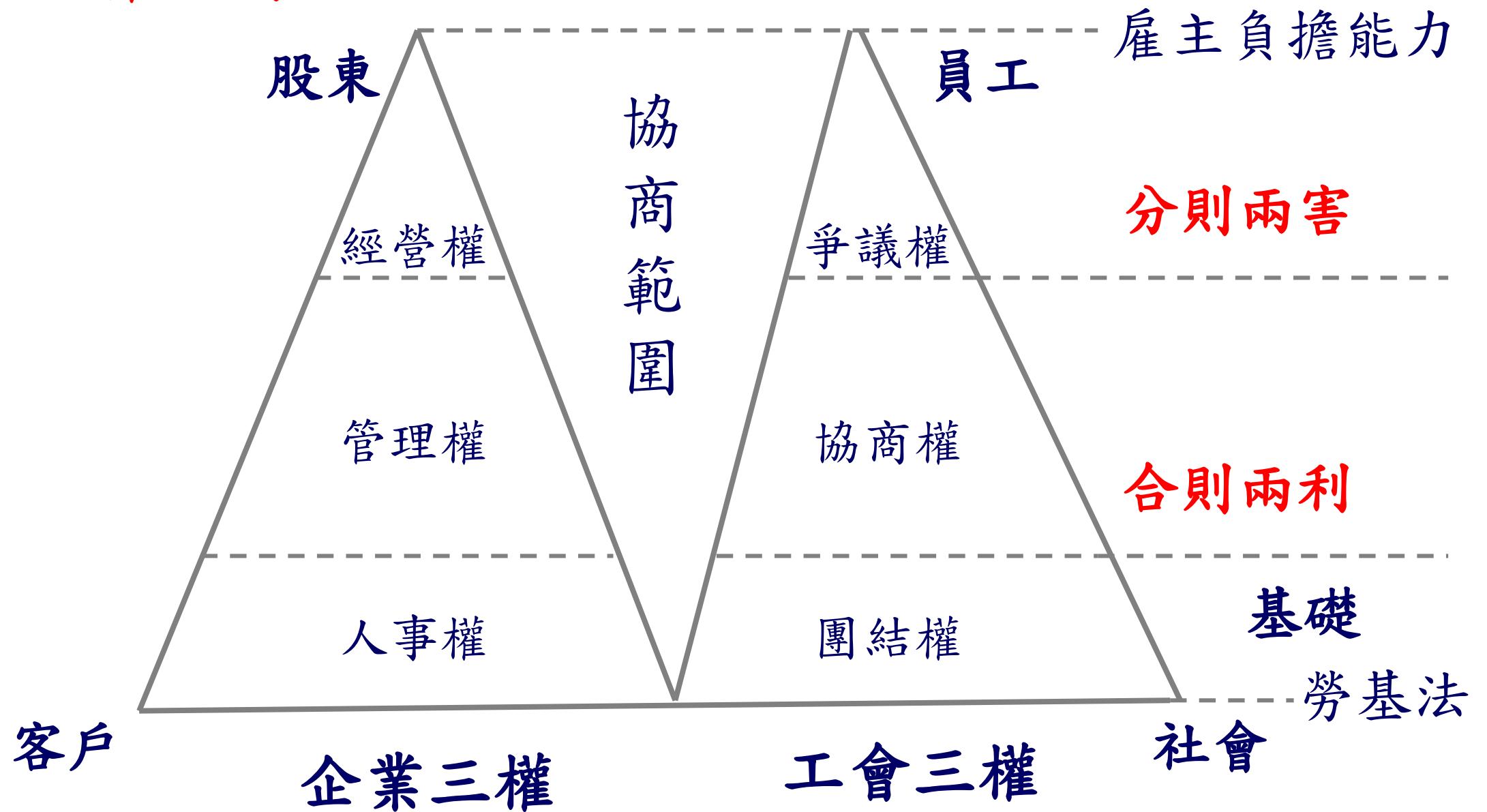
蘇軾，定風波

自我期許

人人說你好，未必真好；
人人說你壞，你要檢討；
最好是「好人說你好，
壞人說你壞」
才是真正的好！

二、勞資關係的內涵

法律面向

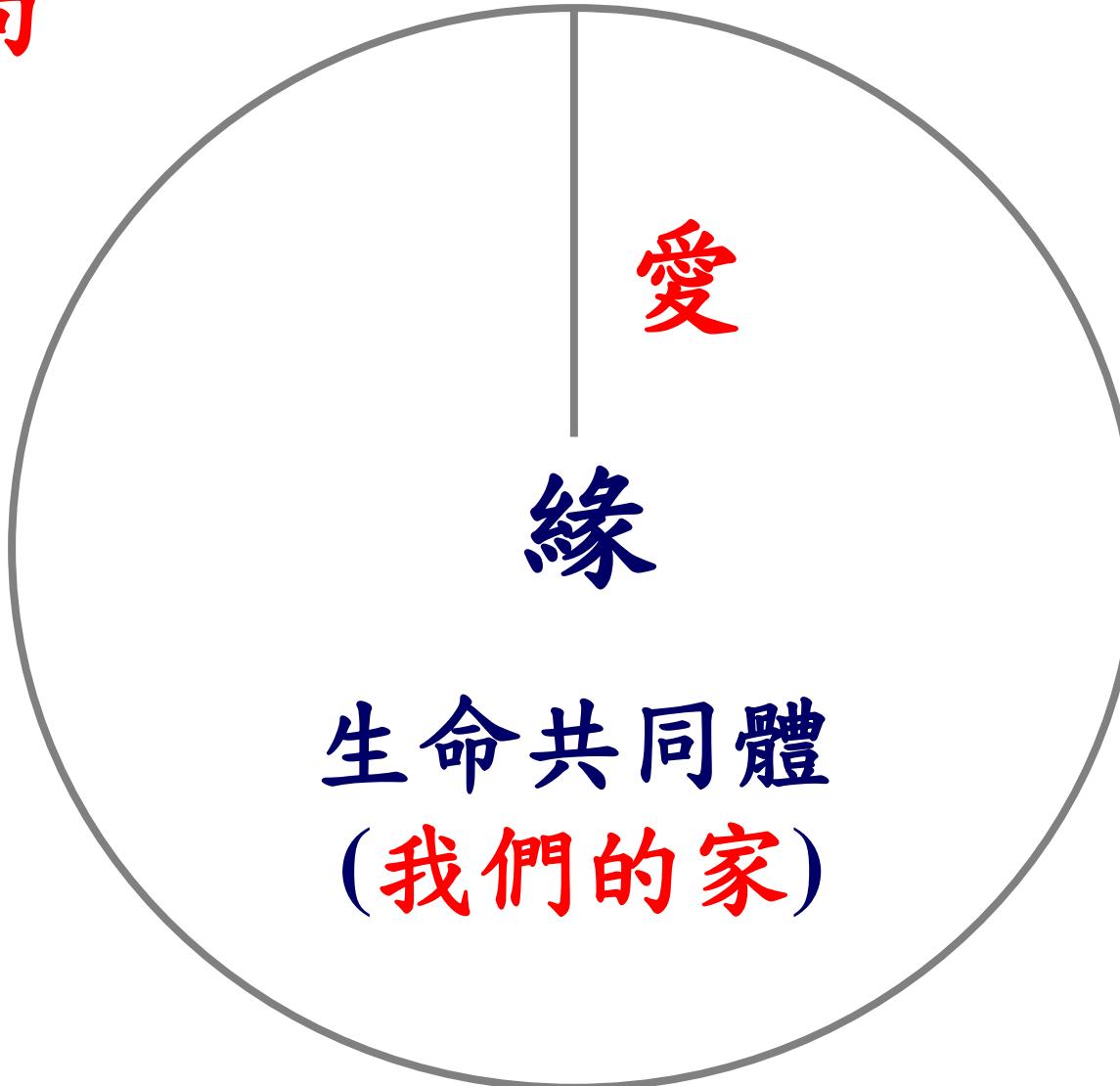


法 => 落實執行

理 => 協商可行

情 => 量力而行

人際面向



愛 = 心 + 受

聽吳導訴說中鋼的故事 中鋼·我們的家 (微電影)

聽吳導訴說中鋼的故事 中鋼·我們的家 (微電影)

<https://www.youtube.com/watch?v=cdGwiktWlSE>

三、何謂成功的協商？

苦心的折衷

聯合報社論

關係全國四百萬勞工基本權益的勞動基準法草案，經過政府長達十多年的研擬，立法院近三年的審議，朝野間反反覆覆的爭議後，終於獲得黨政協調，提報執政黨中常會核定，並由立法院審查完畢，預定在立法院本會期休會前完成立法程序。

這一草案的終於獲得協議，使我們不期然聯想起美國立憲的故事。

美國一七八七年五月二十五日在費城舉行制憲會議，有五十五位代表參加。這五十五位代表都是當時美國各地領袖，並且代表各州不同的利益和要求；因而，會議開幕後立即發生美國史上所形容的「可怕的爭執」，大家互不相讓，到了後來，連華盛頓本人都動了火，使用尖銳的語句來批評對方。會議被迫停會三天，三天後復會，大家憬悟到這樣互不相讓的爭執永遠不會產生各方互惠的憲法；於是，彼此都放棄了小我，還就了大我利益，結果以五票對四票通過了美國憲法最初草案，由「可怕的爭執」，變成「偉大的折衷」。事後，當時八十一歲的代表富蘭克林說：「我並不滿意這憲法草案，可是我要盡全力的維護它，因為它代表了各方面的最可能的利益。」

現在經執政黨協調核定，立法院審查完畢的勞動基準法草案，也許依然不能為勞資雙方所滿意，也許仍有許多缺點，但是，它不失為「苦心的折衷」的產物。因為它已儘可能的兼顧了勞方與資方的意願與利益。它雖然不能說完全滿足了勞方的要求，可是它是在偏向於勞工利益的政策下促成協議的。它雖



苦心的折衷(一) 聯合報社論

美國1787年5月25日在費城舉行制憲會議，有55位代表參加。這55位代表都是當時美國各地領袖，並且代表各州不同的利益和要求；因而會議開幕後，立即發生美國史上形容的「可怕的爭執」，大家互不相讓，到了後來，連華盛頓本人都動了火，使用尖銳的語句來批評對方。會議被迫停會三天，三天後復會，大家領悟到這樣互不相讓的爭執，永遠不會產生各方互惠的憲法；〔接下頁〕

苦心的折衷(二) 聯合報社論

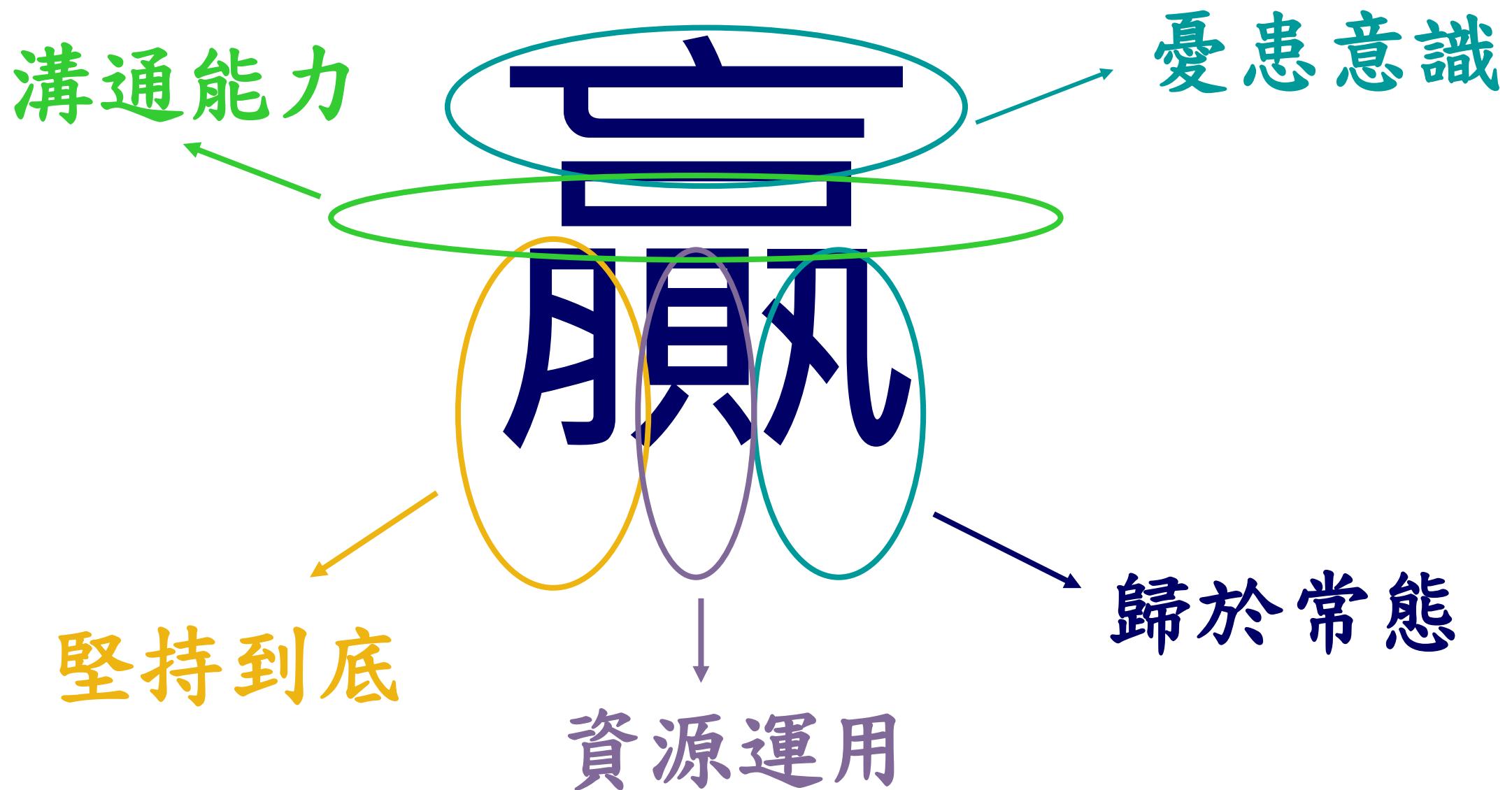
於是，彼此都放棄了小我，遷就了大我利益，結果以 5 票對 4 票通過了美國憲法最初的草案，由「可怕的爭執」變成「偉大的折衷」。事後，當時 81 歲的代表富蘭克林說：「我並不滿意這憲法草案，可是我要盡全力維護它，因為它代表了各方面最可能的利益。」

何謂成功的協商

- 目標是否達成？
- 是否有效益？
- 與對手的關係是否良好？

協商的目標

=> 雙贏(WIN-WIN)

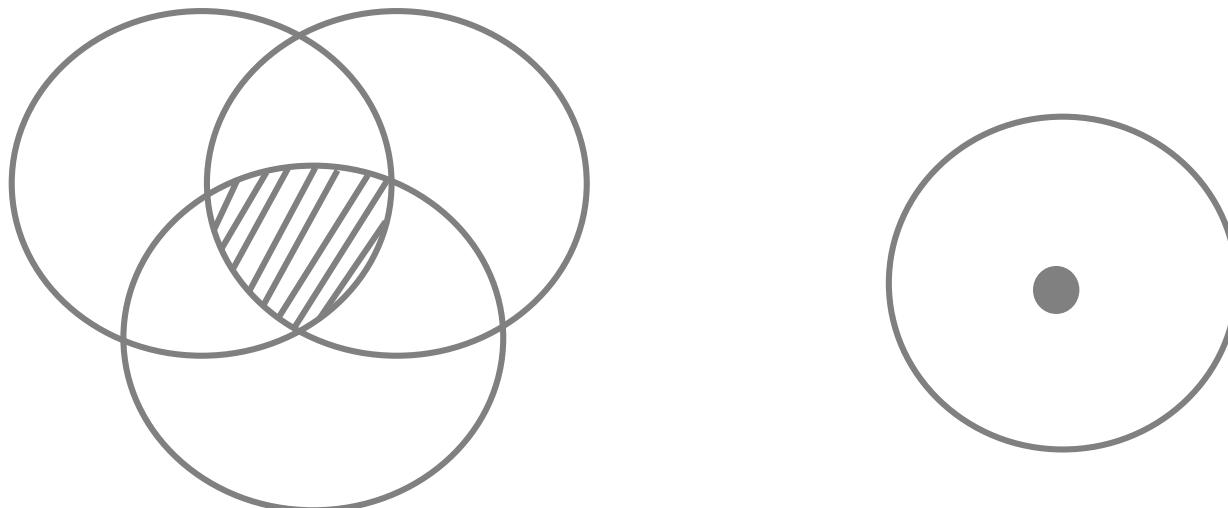


如何雙贏？

透過 “協商” 達成

“共識”

共識



存“異”求“同”
將“心”比“心”
“包容”比“自由”
更可貴

* 三個和尚

你是對的！

你也是對的！

我 = 手 + 戈

人不自私 天誅地滅

人不為己 岂有此理

山不轉，路轉

你不轉，我轉

人不轉，心轉

念頭轉個彎～

生命無限寬
(前途)

聖嚴

(小我)



(大我)

我

(多元)

(包容)

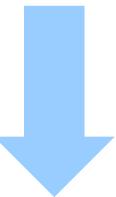
企業文化的內涵

- (一)公司內部「員工」能生生不息的動力，也是上下一致共同遵循的價值體系。
- (二)企业文化更是代表著企業內大多數人的“共識”。

企業文化形塑的過程

多元 → 包容(共識)

良好的“企业文化”



共識



穩定的“勞資關係”



知名大提琴家 馬友友

用藝術培養21世紀 四大關鍵技能

整理／黃怡靜

今

年五十八歲的馬友友，是個家喻戶曉的音樂傳奇。

吉成剛/攝影二、六歲開始接觸

五十幾年的演奏生涯。從正統的

古典音樂到「無所不奏」的跨界表

演，他以獨特的創造力，不斷尋求

突破與創新。

不只是音樂演奏的曲風跨界，近年

來，馬友友更開始「跨界」為藝術

文化、教育政策發聲。

他認為，全球化時代，人們的溝

通特別需要用理心。但現在的教育

太重理性的批判思考，而強調邊

身處地、感同身受的移情思考，極

度缺乏。

當世界各地的學校都把教育的重

點放在科學、技術、工程和數學

上，他呼籲政府一定要注重點課

程裡，如人、藝術、文化與人文

教育，讓學生懂得合作、彈性、思

維和創新的四大未來最關鍵的技

能。

高度互相關賴的現代全球文明，許多事情都發生了問題。從我記得世界各地演出時，從談話中，我發現愈來愈多人都覺得，十八世紀以來，強調理性思維高於

增進人文藝術與文化教育，增加同理心及移情思考能力。

資料來源：天下雜誌，541期
(2014.02.19-03.04)

人腦有雙重神經路徑

批判思考(Critical thinking)



移情思考(Empathetic thinking)

互 斥

(作者:達馬西歐 --知名神經科學家)

*感情與情緒在高層次的認知推理中，扮演核心角色。

*批判思考與移情思考相互斥，每當一種路徑啟動，另一種就關閉。

*不先入為主，感同身受理解他人，是一種不可或缺的技能。

***同理心**」是讓我們意識自己身為人類家族一員，最終極的特質。

資料來源:天下雜誌，541期(2014.02.19-03.04)

從STEM→STEAM

STEM(科學、技術、工程和數學)



STEAM(科學、技術、工程、人文藝術和數學)

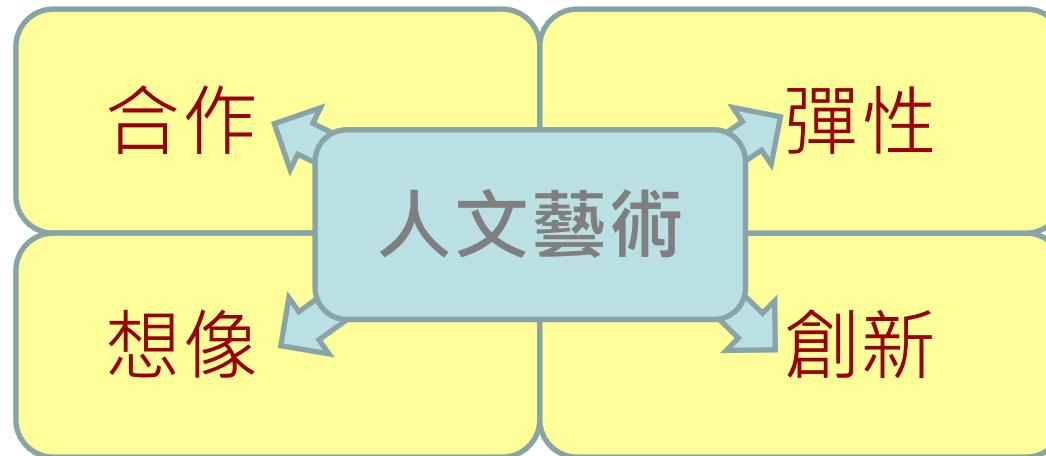


產生同理心

- ◎因世界經濟激烈競爭，各地學校教育重點在STEM(科學、技術、工程和數學)，這些學科很重要，但教育重點較為短視，且對強調同理心的移情思考，幾乎看不到。
- ◎提升移情思考能力需要加入『藝術、文化與人文』(Art)教育，增加同理心，成為STEAM。

資料來源：天下雜誌，541期(2014.02.19-03.04)

重視通識教育培養包容、共識能力：



◎透過人文藝術教育，領悟有一種超越個人的力量，**將所有的人連結在一起達成均衡(Equilibrium)**，即把自我擺放在個人及社群之間的最佳平衡點。

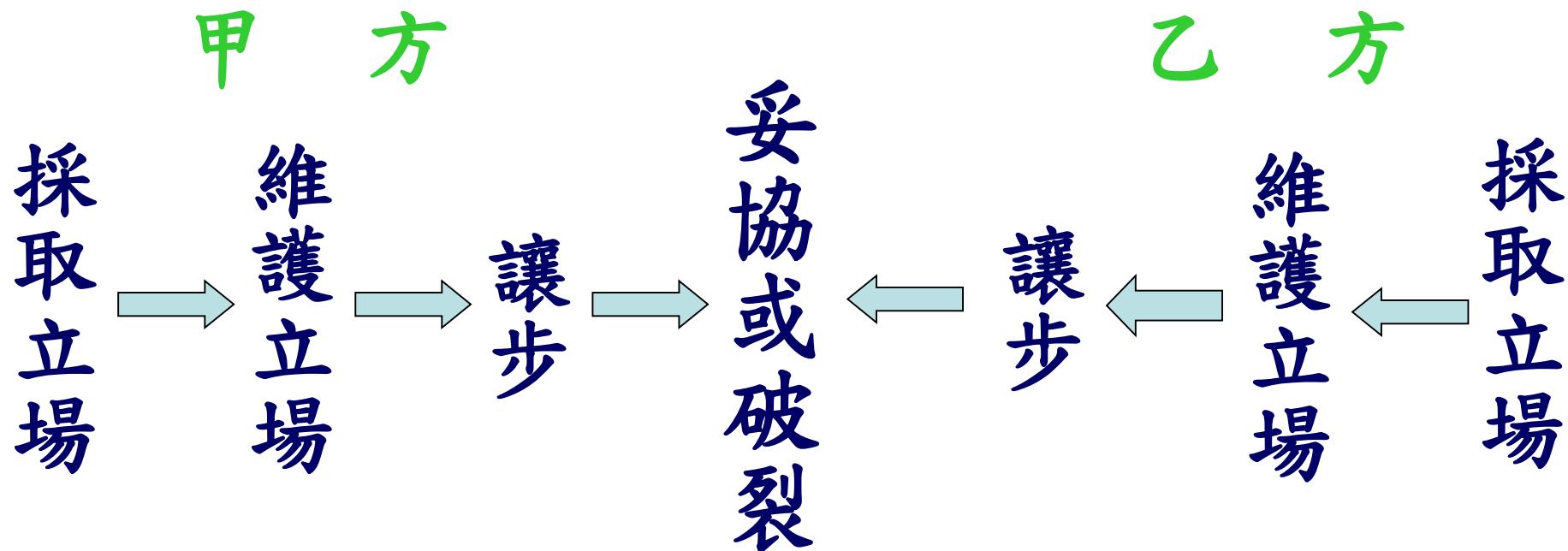
資料來源:天下雜誌，541期(2014.02.19-03.04)

四、協商的策略及模式

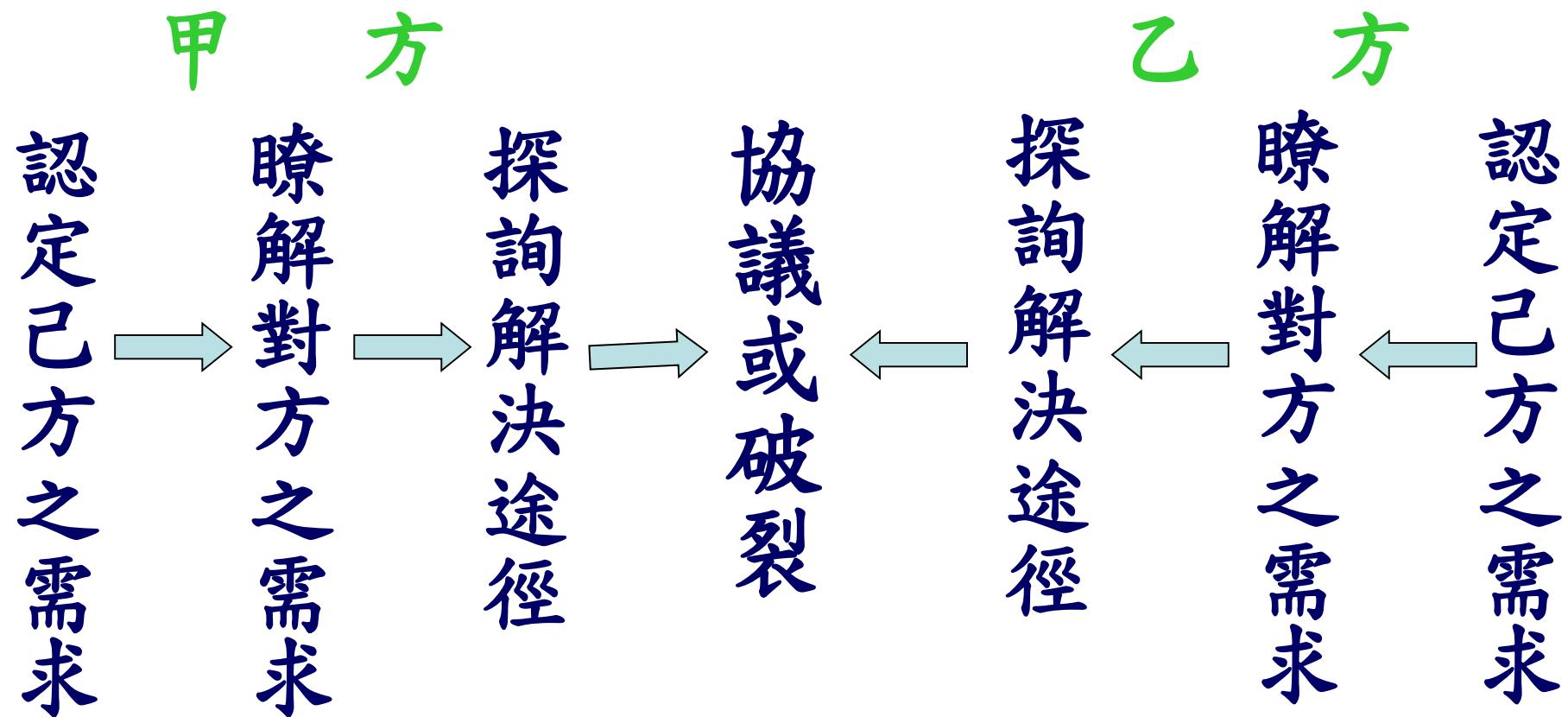
(一) 協商策略

- 贏 —— 贏 策略 (創造更大的餅)
- 輸 —— 輸 策略 (和局)
- 贏 —— 輸 策略 (過猶不及)
- 輸 —— 贏 策略 (少輸為贏)
- 全 贏 策略 (一面倒)

(二)協商模式～立場導向



(二)協商模式～需求導向



最後的演講 ~ 蘭迪·鮑許教授

談判或協商解決問題時，

能設身處地的提出對別人有利的方案，

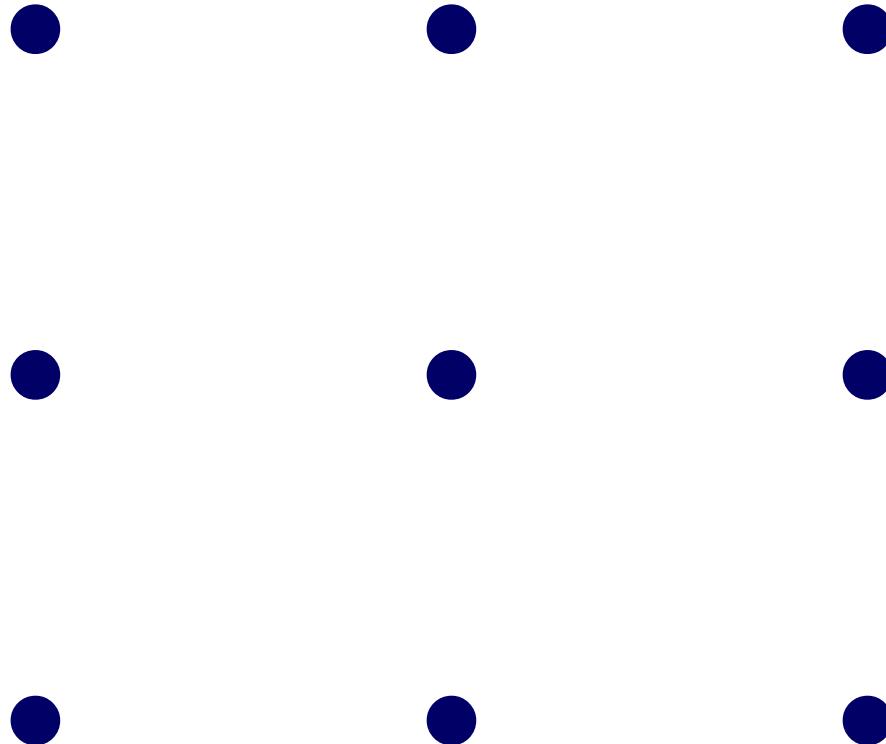
可獲得意想不到的結果。

協商 = 討價還價

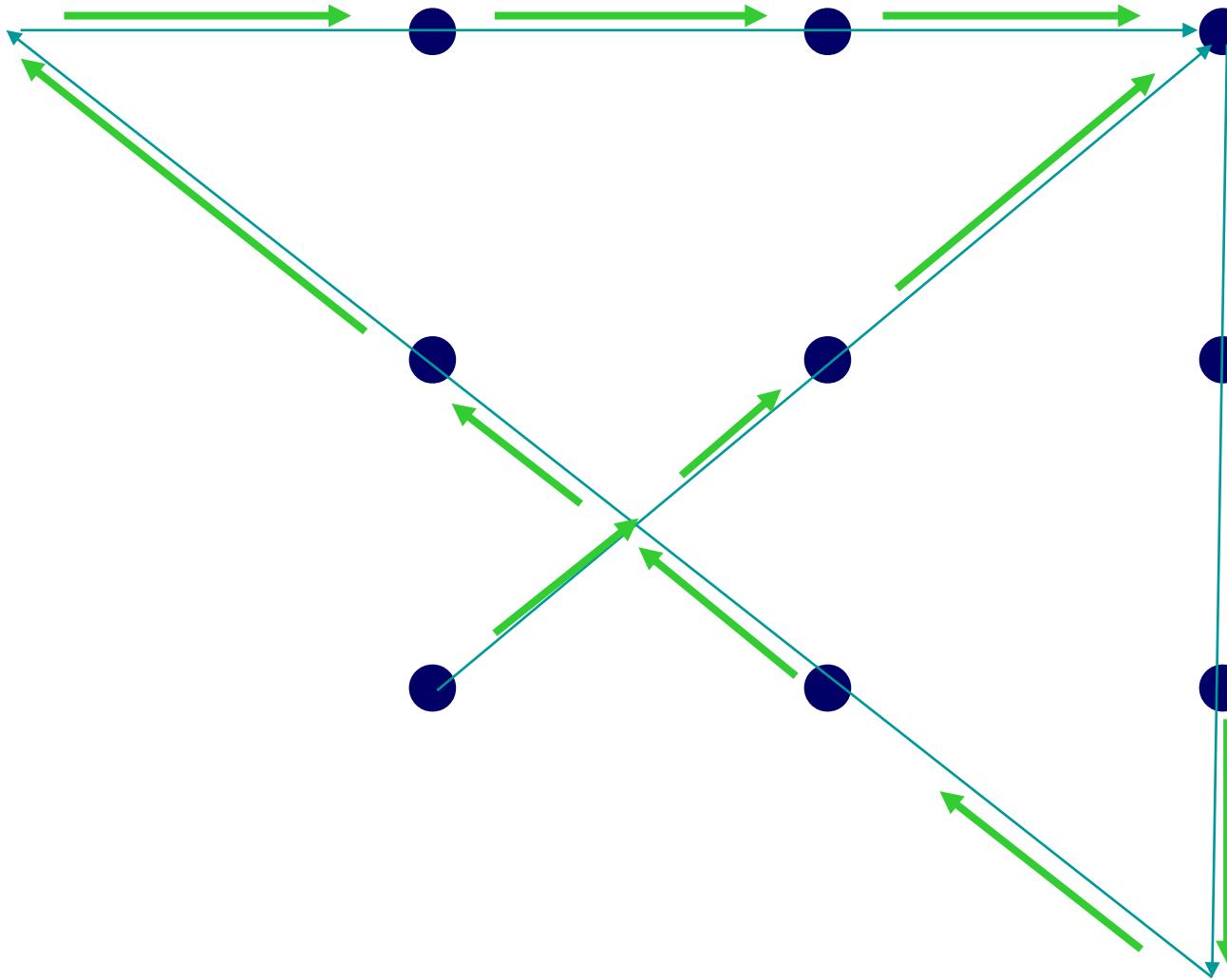
Give & Take

替代交易

- 討價還價中的“價”是何所指?
 - • 有形的“價格”
 - • 無形的“價值”
- 運用的時機與方式
- 好處
 - • 打破僵局(避免陷於僵局)
 - • 採取主動(化被動為主動)
 - • 贏得好感(化阻力為助力)



突破“習慣領域”



整套交易

- 討價還價中的“價”是何所指?
 - 可接受的“價”
 - 不可接受的“價”
- 協商的時機與方式
- 好處
 - 以部份換取整體利益
 - 以目前換取未來利益
 - 獲取最大之比較利益

台灣糖業股份有限公司 台灣省製糖業產業工會聯合會

協約

立協約人 台灣糖業股份有限公司(以下簡稱甲方) 前為八十年度待遇調整，協商各項

配合措施，以為雙方遵行，經全體員工努力，勉能達成預定目標，樹立良好協商模式，惟八十年度營運未達成預算目標致本(八十二)年度開始無法立即調薪，年度中能否調整待遇仍視經營績效而定，展望未來經營仍艱困，在現階段經營未有重大突破時，減少用人與節省費用為當務之急，為謀求雙方利益，茲約定八十一年度實施事項及努力目標如後，供雙方信守與努力。

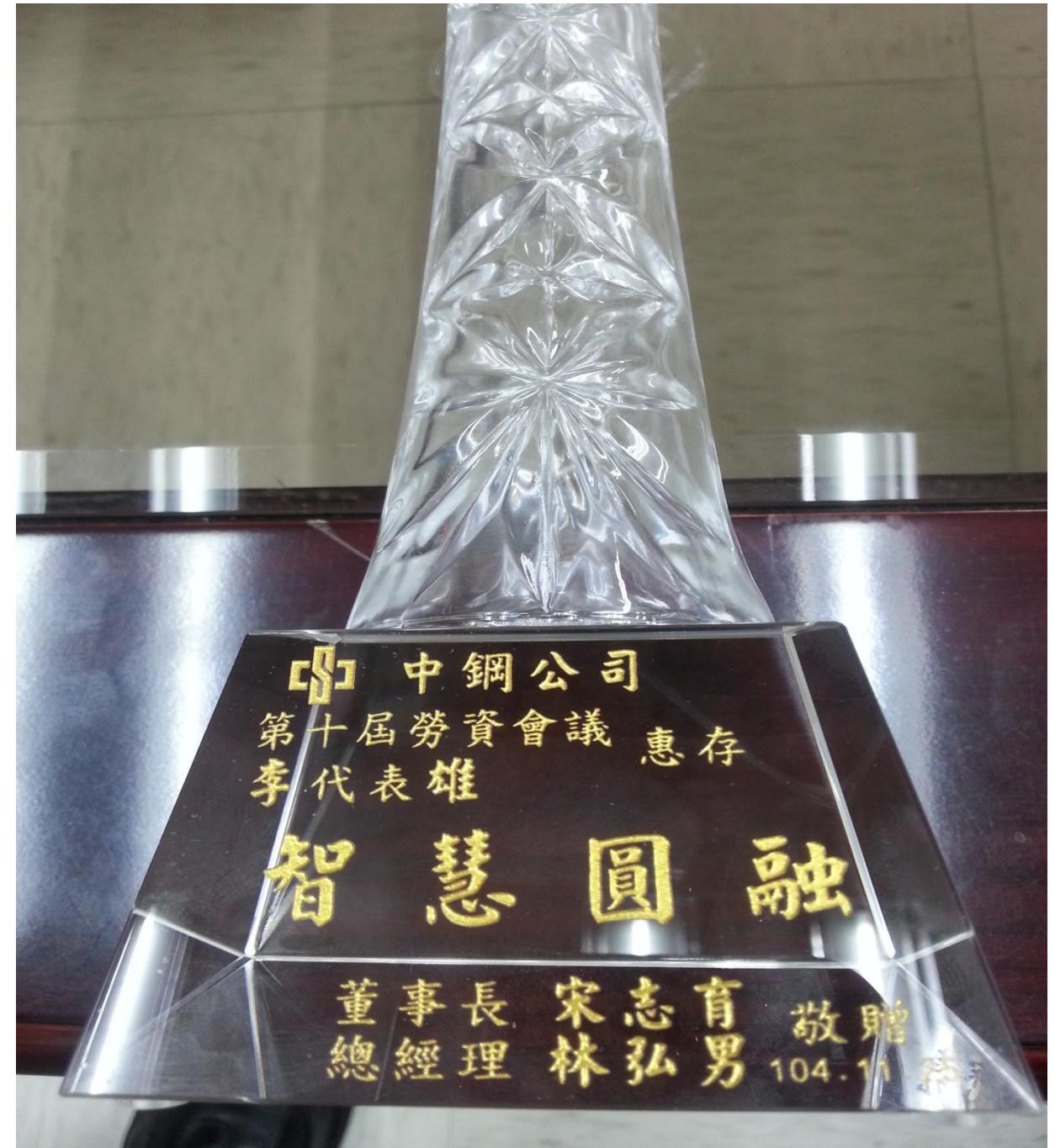
- 一、為貫徹休假制度，從業人員應自行排定日期休假日，至少應休可休天數五〇%，年終休了未休畢前述規定應休天數者，該未休部份視同放棄(不含年度內退休人員)。
- 二、乙方應配合甲方執行工作時間彈性化實施方案，儘量避免發生加班費。
- 三、乙方應全力支持並配合甲方人力資源策略各項方案執行，早日達成減少用人目標，實施保警替代方案，逐步撤銷保警，以本公司自有人力接替，節省用人費用。
- 四、雙方努力增進產能，提高生產力，並撙節開支，本(八十二)年度努力目標如下：
 - (一) 提高產糖率，增加收入，加強去除夾雜物，減少工場故障。
 - (二) 提高煉糖工場煉製率。
 - (三) 提高自營農場每公頃產蔗量，並利用植蔗休閒地種植其他經濟作物以增加收入並有效利用土地資源。
 - (四) 加強人採與機採原料甘蔗收穫品質，改進抓蔗機操作業盡力減少原料甘蔗夾雜物。
 - (五) 加強促銷本公司產品以增加盈餘。
 - (六) 加強預防保養，減少設備維修費及外包費。
 - (七) 提高豬隻換肉率與母豬單位產能，減少死亡率，提昇飼養效率以降低成本，增加收益。
- 五、乙方應配合甲方所屬單位達成責任中心盈餘制各項目標。

台糖公司與產業工會的團體協約 部份條文



中鋼公司

五、協商的理念 ～智慧圓融



(一)建立值得信賴的品牌

~不誠無物，無信不立

一樣畫面兩樣情

兩個兒子同樣都趴睡在書本前

大兒子：平時就非常用功，即便睡著，也書不離手

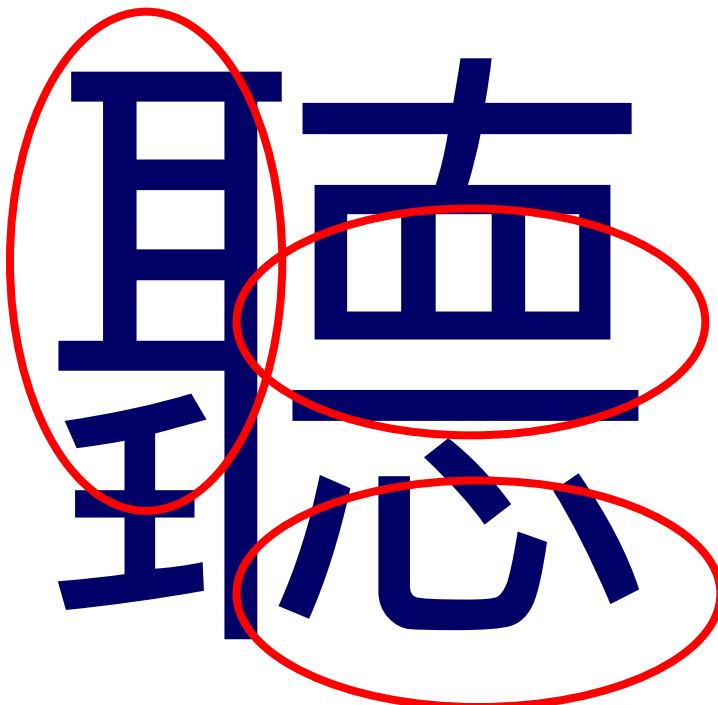
小兒子：平時就非常愛玩，不喜讀書，一看書就睡著

慣性思考 → 建立個人品牌

(二)要具有同理心

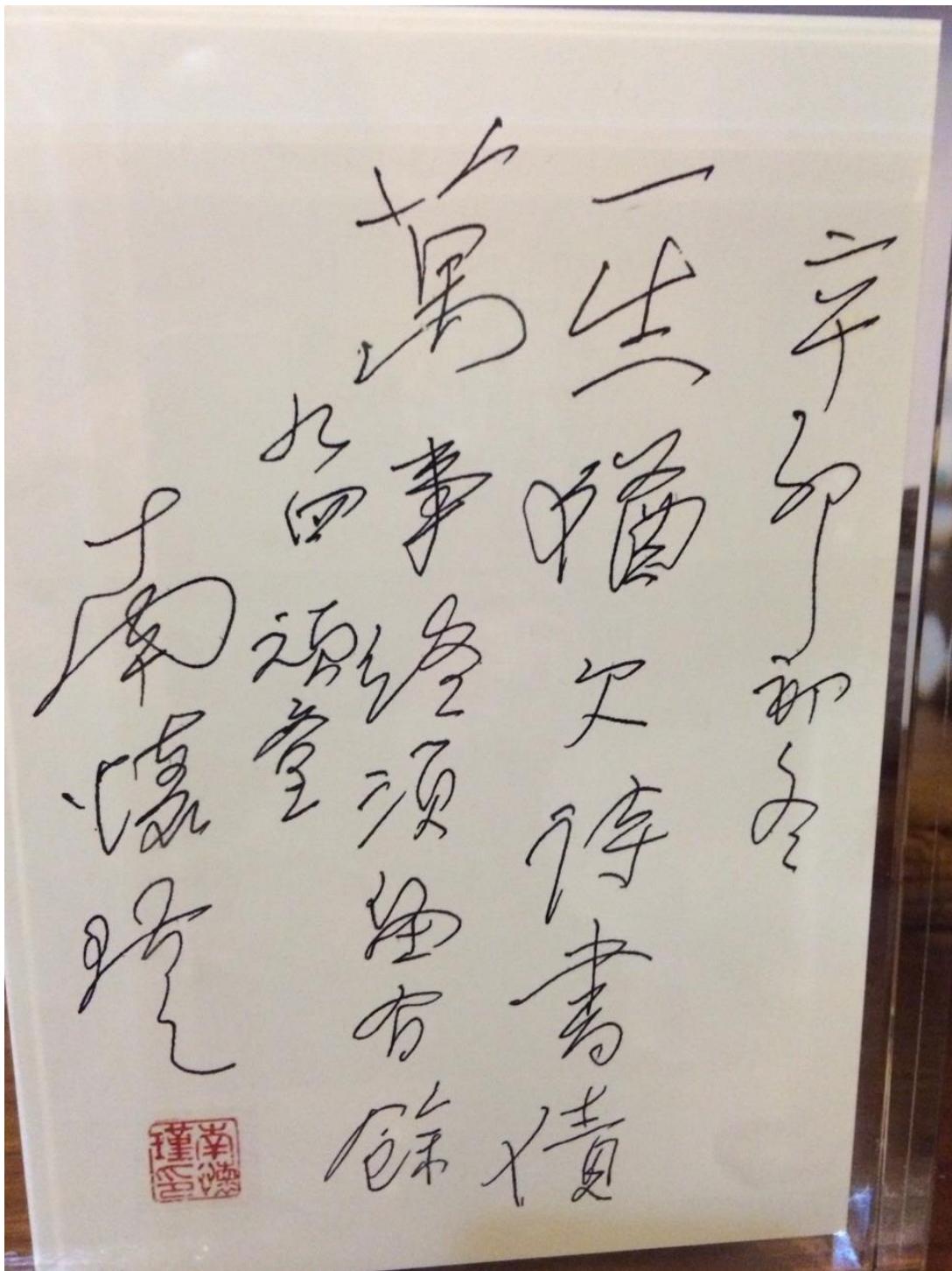
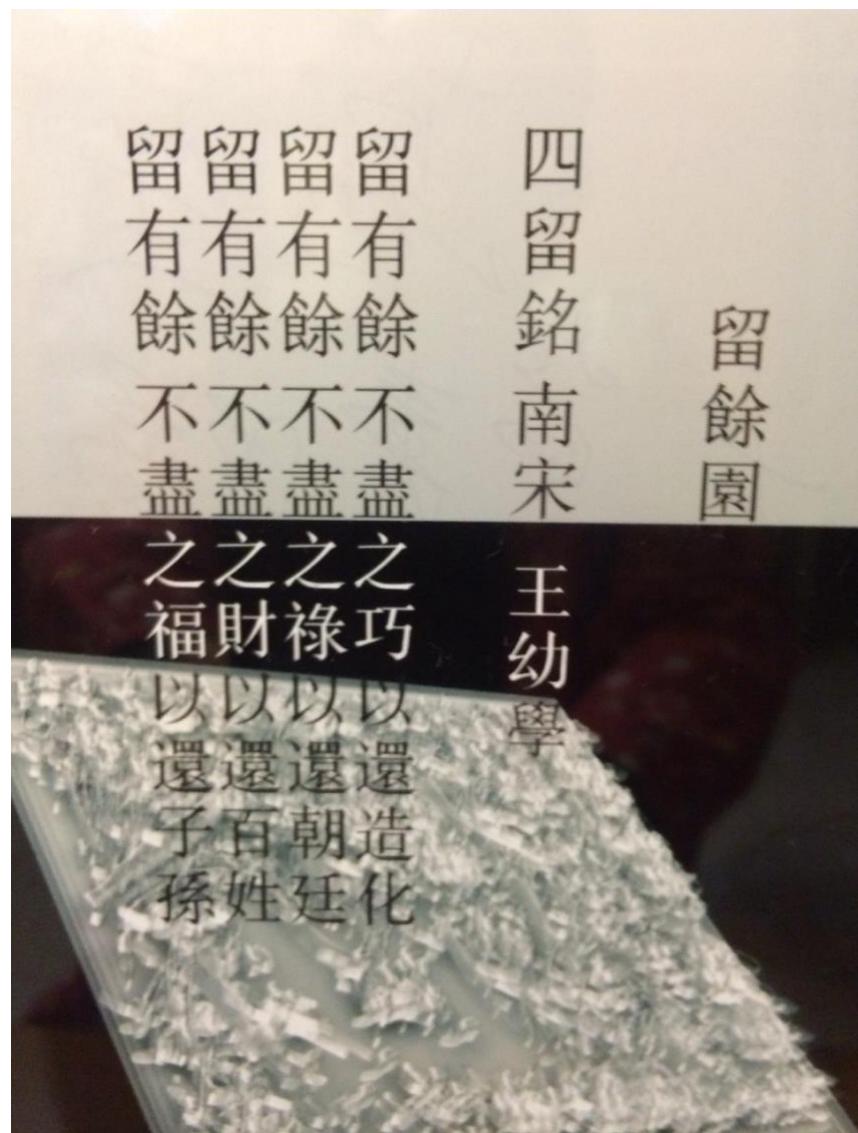
~從傾聽對方的需求作起

逆向思考 → 展現最大善意



溝通最高境界是會聽
不是會講

(三)協商不成 “仁義” 在 ~萬事終須留有餘



壓力 vs 壓死

波蘭總統華勒沙

(四)先求“有”再求“好”

~以時間換取空間

當你的選擇有限的時候

要儘速做出妥協方案

以免當你對手願意給你嘗一口冰淇淋時

你升高對立 企圖得到更多時

冰淇淋卻溶化了 最後你一口都嚐不到



鯨吞 VS 蟲食

(五)與其求全，不如成全

~尋求最大公約數

六、結語 – 正向思考

看不到的鏡頭

敬 請 指 教

Q & A