

團體協商之談判技巧

韓仕賢/全國金融業工會聯合總會秘書長

在自由放任的資本主義市場經濟運作之下，為數龐大但孤立的勞工屈從於握有經濟優勢的資本家所支配剝削；個別勞工與雇主之間的勞動契約，實難以存在公平、合理的勞動條件，通常是由後者獨斷地片面決定。

為了改善勞動條件與提升生活水準，勞工意識到必須團結聯合，透過團體協商（collective bargaining）的力量，才有可能爭取及保障較為公平的勞動條件，於是結合產生「工會」（union），作為工人固定的、持續性的團結組織，以形成對抗資方剝削的鬥爭力量，集體發聲要求談判有關工資、工時、工作條件和勞資關係的協約，經由此一團體協商過程所達成的書面協議，即稱之為「團體協約」（collective agreement）。

當代社會很多國家透過立法規範，保障勞工有籌組及加入工會的權利（團結權），以及由工會代表所有會員與雇主或雇主團體進行集體談判（協商權），以提升工會會員的勞動條件及保障工作權益；一旦協商不成時，法律允許工會有合法罷工或發動集體爭議行為的權利（爭議權），以促使雇主同意工會提出的條件。所以工會是一個正式的勞工組織，並以維護、提升勞工之勞動條件與經濟生活為主要目的，是代表勞工聲音與利益的團體。

也就是說，勞工籌組成立工會後，主要透過團體協商與政治行動的手段，以達成保障其會員工作權益及改善勞動條件的目標，而這也正是工會首要任務。所以工會通常針對調薪、縮短工時、改善工作環境安全衛生條件等勞動條件的議題，採取團體協商方式與資方進行討論，最後當勞資雙方獲致共識之後，就會簽訂正式協約——即為團體協約，而非僅由雇主單方片面決定。

一、前言：我國勞資團體協商概況

「團體協約之締結、修改或廢止」是《工會法》第5條明定的工會任務之一，也是工會耳熟能詳的集體勞動三權（團結權、協商權、爭議權）中，所強調的團體協商具體成果。然而團體協約能否簽訂，實非一廂情願之事，早年勞資團體協商的情況並不理想，常常就是勞方「無可奈何」、資方「不理不睬」的局面，最主要的原因在於資方拒絕與勞方就工會關心的勞動條件有任何實質協商；加上工會組織發展相當不健全，所能展現的集體力量有限，工會幹部也沒有相關的協商經驗，能與資方抗衡的籌碼不多，一旦遇到資方排山倒海的阻力，往往協商期間冗長，甚至最後結果就是無疾而終。

民國100年5月1日，集體勞動三法經行政、立法部門大幅修正後生效實施，其中《團體協約法》增訂「誠信協商」規定（第6條），明定勞資雙方均有進行團體協約協商之義務，非有正當理由，不得任意拒絕；而且，勞資之一方無正當理由拒絕協商，經依勞資爭議處理法「裁決」認定者，處以罰鍰及限期改正（第32條）。

所以依法資方難再有藉口拒絕工會邀約協商團體協約，而且團體協約既經勞資雙方簽約，雇主即有履約義務；又雙方簽訂的團體協約如有約定「禁止搭便車條款」的話，雇主即不得對所屬非團體協約關係人之勞工（亦即應加入而未加入工會之勞工），調整該團體協約所約定之勞動條件事項，以防止勞工存有「搭便車」（free rider）心態，不用加入工會，就能坐享其成工會所爭取之團體協約。

然而，不可忽視的問題是，台灣的工會組織率一向偏低，而且基本上是「企業/廠場工會」的型態，組織實力及人數規模有限，並非類似歐、美國家的跨廠性工會或行業別工會，集體行動力量較為強大，所以台灣的工會就相形失色。也因為這個緣故，勞資協商的結構也呈現勞弱資強、實力懸殊的問題，勞資關係就像一個失衡的翹翹板，當瘦弱單薄的勞工（工會）遇到孔武有力的雇主，最後總是向資方這端

嚴重傾斜，勞方被迫困在懸空的那端孤立無援、進退失據。

有鑑於此，本文擬從勞方的角度，說明工會在與資方進行團體協商之前，應該事先充實及準備的工作事項，其次，分享關於協商會議臨場談判技巧的掌握運用，而這也是團體協商能否順利展開的關鍵因素。

二、協商前提：工會必須要有事先準備

目前我國勞資自治協商主要有兩種形式：「召開勞資會議」及「簽訂團體協約」，所以在實務上，勞方參與依法舉辦的勞資會議，可說是最主要、甚至是唯一的團體協商經驗。

（一）勞資會議是重要的勞資協商機制

《勞資會議實施辦法》規定，舉凡關於「協調勞資關係、促進勞資合作」、「勞動條件」、「勞工福利籌劃」、「提高工作效率」等事項，皆可列為勞資會議主要討論事項；其次，每次會議皆須報告關於勞工人數、勞工異動情形、離職率等勞工動態，事業之生產計畫、業務概況及市場狀況等生產資訊，勞工活動、福利項目及工作環境改善等事項。而且為了增進勞資會議代表對事業內勞資關係、企業營運、業務拓展及社經變動之了解，也可要求相關主管人員列席報告。

所以工會平時即可利用勞資會議的機會，持續關注上述公司生產及管理政策的思維模式，以及事業單位營運狀況與產品開發或行銷的認識，並可針對企業的營運現況、未來規劃、市場概況、員工需求等事項，請求資方提供充足的資訊及相關的資料，進而分析運用，作為工會透過團體協商途徑，爭取勞動條件及福利事項之依據¹。工會在正式提出團體協商要求前，要能夠大致掌握企業相關生產營運資訊，以作為工會擬定「工會版」團體協約草案的重要參考，同時也可以當

¹ 勞資會議實施辦法第 12 條第 2 項：「勞資會議代表應本誠實信用原則，共同促進勞資會議之順利進行，對於會議所必要之資料，應予提供。」

作協商會議進行時，工會據理力爭的重要依據。

（二）工會事先要為團體協商充分準備

這是因為在實務上，團體協約協商通常是由工會發動，所以工會可先凝聚內部共識，提出與資方協商的工會版本。為此，工會應該召開會議，從理事、監事及勞資會議勞方代表等幹部當中，先推選出數位幹部負責撰擬工會的團體協約草案。為了撰寫這份草案，工會（幹部）應該多方蒐集相關協商資料，例如：其他同業團體協約；還有透過問卷調查或內部座談等作法，以彙整會員的需求及意見，避免協商代表過度重視與自身利害相關之議題；接著是蒐集各種相關資訊，例如過去申訴案件處理情形、薪資調查、總體經濟資料等。詳細完整的資訊一方面可用來支持己方的立場與論點，另一方面也是未來說服對方讓步的利器。

簡而言之，工會於試擬己方草案的階段，應該事先積極、多方蒐集相關協商資料，包括：公司營運及財務狀況、市場發展趨勢、產業相關資訊（例如：工資水準、福利事項、物價及勞動力統計）、工會會員的意見及需求、主管機關政策方向、相關勞動法令規定，以及參考歷次團體協約（續約）的內容、同業的團體協約內容。在此，建議工會可以採取「檢討事業單位現行工作規則（含內部規章辦法）不利勞工之規定」、「加入現行工作規則較優之規定及其他同業已簽訂之團體協約條件較佳的版本」兩項原則，逐一檢視斟酌所蒐集的資料，以提出內容可行、有現實感的工會版本，而非打高空或獅子大開口的協商草案，最後修正確定「工會版」草案，再正式送交雇主要求進行協商。

特別要指出的是，如果是團體協約的續約協商，資方往往都只願意照抄前約，工會若試圖大幅度修改協約條文，極有可能會造成協商僵局；因此工會可以採取針對幾條關鍵條文做重點突破的策略，藉此逐步提高會員的勞動條件，也可避免漫天喊價而缺乏交集的困境。

特別要注意的是，工會的訴求不可以只著眼於少數或特定員工的利益，而成為特定族群藉由工會與資方交涉協商之管道，以逞其個人利益之工具。例如：工作權的確保，是工會成立最重要的基礎，試想若公司的薪水、福利、升遷、管理都上軌道，外界也覺得這家公司有願景時，工會不但比較可以穩健發展，會員的向心力也夠，勞資關係就會相對穩定、健全。所以「工作權保障」應該是比「年資補償（或結算）」的訴求來得重要深遠，否則豈非任由雇主憑藉組織調整、企業併購、虧損讓售等事由，就可以輕易買斷勞工年資（大量裁減員工）、新訂勞動契約（勞動條件變更）、重新招募員工（年資從零起算），以遂其人事成本大幅調降及企業人力重新配置之目的。而且在這過程，工會組織的未來運作也會受到不利影響，例如：會員大量流失（新進員工未必會加入工會），甚至造成工會運作無以為繼，就是工會日後可能面臨的問題。因此工會需要的是勞工彼此之間的團結，組織率正是工會經營的重要指標之一。

所以工會在進行團體協商之前，要先思考工會的目標及方向是什麼？譬如在企業的事業經營上，工會雖然還沒有像德國工會這般強大的實力，可以參與其中、共同決定，但是工會仍然希望能對事業的經營決策表達意見，包括組織調整、業績辦法訂定或盈餘目標的達成等，那麼如何落實這種比較平等的勞資關係，這是工會在協商談判團體協約時，需要發揮智慧的地方。

三、提升工會幹部的協商談判能力

如何敲開勞資協商團體協約之門，實非易事。工會在與資方進行團體協商的過程，無論是勞動條件事項、工會活動規範、勞資協商機制等，不可以妄想或期待資方在毫無壓力之下就會有所善意回應，所以工會不僅在其組織運作要穩健發展，累積一旦需要向資方或政府動員施壓的群眾基礎；同時，也必須要有上談判桌的充分準備，包括談

判能力、主要訴求、明確數據、施壓策略、內部共識等，缺一不可，否則極有可能功敗垂成，最後工會就只是拿到法律所規定之最低條件及標準而已，而喪失透過團體協商以提升勞工勞動條件、經濟生活的組織宗旨。

(一) 勞資雙方應對團體協商程序事先約定

資方一旦願意與工會協商團體協約，則協商程序如何進行將是非常重要的議題。首先在進行協商之前，勞資雙方必須選定協商代表及提出協約草案，並且可以確定雙方協商代表名單及「協商頻率」為何，以及約定清楚每次協商會議的日期、地點及議程，否則恐有涉及《團體協約法》「無正當理由」之違法情況。因此建議工會在啟動團體協商的程序，要求與資方協商團體協約時，應以正式行文為之，同時檢送「工會版」團體協約（或是協商事項）予資方。而資方依法亦應於60日內「針對協商書面通知提出對應方案，並進行協商」（團體協約法第6條第2項）。

- 團體協約法雖未規定團體協商之開啟及終結之時點，惟解釋上，團體協商之開啟，當以一方當事人將團體協商之意思表示送達他方時為開啟時點；又團體協約法第2條既規定團體協約應為書面契約，是解釋上團體協商之意思表示亦應以書面為之，原則上應記載團體協商之主體，協商之對象事項，以及協商之代表，至於協商之時間及頻度、場所等，則得視雙方當事人後續之溝通而定。(105年勞裁字第50號裁決要旨)

當進行團體協約的協商時，勞資雙方應明確表達及確認是以彼此的「利益」作為協商基礎，而非不斷以「立場」宣示來進行對抗，這樣的話，雙方才有展開協調折衝的磋商空間，最後才有可能完成團體協約的協商。

因此，勞資雙方在進入實質協商、針對具體條文逐條討論之前，建議應該先召開所謂「預備會議」，討論有關本次協商過程應該確定之程序事項，包括：會議的「頻率」予以確定，主要就是預定多久召開會議？每次會議時間多久？預定用多久時間討論完畢並可能簽約？所以每次會議的日期、地點、議程、主席、人數（是否同意他人列席），以及會議進行方式、會議紀錄（或備忘錄）之製作與簽字、相關協商資料之提供及條件，甚至遇到協商僵局之處理方式，都應該在正式會議開始之前，雙方已經盡可能達成明確共識。

- 實務上當事人為順利推動團體協商，亦有針對進行團體協商之程序事項（除協商之時間及頻度、場所等外，例如：何人擔任協商主席？協商是否錄音？是否製作會議紀錄？發言順序等）另為協議之情形，按團體協商當事人議定團體協商之程序事項，其目的在為後續進行之團體協商建立遊戲規則，屬於團體協商之「預備階段」，…本會於103年勞裁字第42號裁決決定亦指明：所謂預備協商…，係為使預定之團體協商能順利進行，以整理團體協商議題及設定協商規則為目的所舉行之協商…，自應認為屬於團體協約協商範圍；…亦應適用團體協約法第6條第1項、第2項有關團體協商義務之規定自明。（105年勞裁字第50號裁決要旨）

（二）給勞方協商代表的談判技巧建議

其次，勞資各自的協約草案一開始的歧異通常甚大，資方表示反對、保留的條文往往遠多於同意、無意見的條文，由於團體協約協商並非「贏家全拿」的賽局，若有一方存在不切實際的虛幻期待，就會隨時談判破裂；反之，雙方若能保持耐性、尊重說理、異中求同，則彼此落差就有拉近或化解的可能。

在團體協商過程中，協商代表扮演了相當重要的角色，以下是在正式協商會議開始之前，給予個別勞方協商代表的幾點相關建議：

- (1) 協商代表要具備積極主動之人格特性：在協商過程當中，願意不斷地與對方交涉說明，讓對方感受我方促成團體協約締約的誠意。
- (2) 具備協調性、耐性、熟悉法律及談判技巧：團體協約自協商到簽訂完成通常需要不算短的時間，因此協商代表必須要有充足的耐性，以避免協商因為情緒因素導致破局；而為了促使團體協約順利簽訂並保障工會的利益，協商代表在進行協商時應適時引用相關法律規範，或是妥善運用休息暫停、白臉黑臉等談判技巧來達到目的。
- (3) 事先對於他方資訊之蒐集及掌握有所準備：在誠信協商的規範下，工會要求資方提供必要資訊雖有法令的強制性規範，但協商代表仍必須要對於財務報表、員工薪資等資料，有分析處理並轉化為對談判有利籌碼的能力。
- (4) 協商議題清單 (Laundry list) 的運用

勞資協商初期，工會通常會提出一長串的談判議題清單，如同衣服送洗時所列之清單。這些議題通常會有些灌水，膨脹勞方訴求，以作為與資方討價還價之用。但是勞方這份清單，就工會協商代表而言，卻是必須在談判前仔細斟酌清楚。因為這份清單也代表工會實際上希望雇主真正考慮的訴求議題，因此工會必須在這份清單中清楚認知識題的重要性程度，談判代表必須了解清單內容之優先順序，何者是工會最重要的訴求？何者是次要的？何者只是煙霧彈？哪個議題是可以交換的？哪個議題是必須對方有配套措施的？工會對於這些議題之產生應調查會員意見，然後由理事會篩選後提出作為談判之標的。工會必須注意這些議題之代表性，也就是該項議題是否影響工會的政治生態，是否滿足大多數會員的需求等。協商議題之清單通常會在談

判前數週提交給資方先作考慮，以強調工會訴求之合理性與希望對方協商之誠實信用。

其次，勞方協商代表在每次會議的前後都應該有內部的溝通討論會議，這不僅是必要的沙盤推演，也是為了培養團隊合作默契，以下即為所有協商代表在進入協商會場之前，應該要具有的默契及共識：

(1) 熟悉談判的技巧

協商代表除了充滿信心，也都清楚知道及保護己身利益。談判，是一種藝術，也沒有固定的規則，所追求的就是勞資雙方有無達成協議的可能性；工會為了獲得所欲之訴求，有可能在協商過程需要付出代價或有所讓步。但是即便採取讓步戰術，楊迺仁（2016）建議工會的基本讓步原則是：起點要設定在合理範圍內的最極端；讓步要慢，每讓一步就要對方也讓步²。

因此，我方協商代表事先要講好的分工事項：誰是主談？誰要負責現場的觀察對手、紀錄或查詢資料？誰在必要時要擔任攻擊對手的工作？在談判場合，很多時候談判者為了達成設定目標，總會進行某些表演戰術，像是虛張聲勢或者突然發怒，這有可能是對方為了避免在讓步的過程有所實質損失；另外就是拖延時間，以這項議題必須要攜回請示上級再行研議的理由，表明無法在今日會議有所承諾。

(2) 掌握談判的氣氛：

任何談判場合，建議我方協商代表一開始就擺出合作、信賴、誠懇、積極的態度，當然如果勞資雙方平日即已建立及維持長久良好的關係，就比較容易營造合作的氣氛，使談判達到令人滿意的結果。切記談判目的是為了處理和解決問題；談判時，態度影響談判目標，目標控制談判方法，方法決定談判結果。

(3) 評量你的對手：

面對一字排開的資方協商代表，工會應該有事先掌握情報，了解

² 參考勞動部「105年度集體協商人才培訓中階班活動」，105年11月28-30日舉辦。

對方出席代表有沒有權力來跟我方達成協議？主要的決策權，是否掌握在並未參與談判的人手中？順帶一提，由於「雇主」通常不會親自出席協商會議，資方通常會委任律師擔任協商代表的成員之一，因此協商時遇有重要關鍵或具爭議性的條款，即可判斷資方律師是會採取拖延不決或推託須再請示「高層」的策略，或是擔任現場指揮官，可以主導議事進行、甚至拍板定案的角色。

（4）其他重要建議：

談判的鐵律是誰擁有更多的選擇，誰就擁有更大的優勢。所以工會千萬不要在別無選擇的情況下，就去進行談判，應該要先擬定其他可選擇替代的方案，以備談判當中的條件交換之需。

談判結果沒有勝負之別，談判成敗的關鍵在於「目標」能否推進或是達成。當然這就牽涉了取與捨的問題：捨，是為了要取；取，則是捨的結果。工會能夠捨什麼？如何捨？何時捨？先捨什麼？可以事先列出我方為了要換取對方的讓步，而考慮或準備放棄的項目。所以我方協商代表要能夠隨時察言觀色，協助我方主談者找出有價值的線索，據以在適當時機向對方主動提出要求。

最後，在談判時，不受時間束縛的人，比較佔優勢。在談判中，多數重大的讓步及解決方案，大抵都在接近截止時間才發生。所以時間是相當重要的籌碼，有時候應該避免快速決定，反而是設法爭取更多時間，讓對方在受不了時間的壓力之下，被迫讓步或接受我方的要求。

（三）協商會議的角色規範

協商會議的主席、記錄人員及協商代表的角色規範，建議應於正式協商之前的預備會議確認清楚，幾點原則如下：

（1）主席的角色：

為了要讓協商會議順利進行，所以每次會議應推選主席主持議事。主席的角色可以由勞資雙方輪流擔任或者共同擔任，主席的角色最主

要就是確認當次會議議程、掌握會議時間，議事進行不要失焦，隨時要將討論發言拉回主題，尤其忌諱「公親變事主」，一味偏袒幫自己這方，例如頻頻打斷對方發言，使協商氣氛緊張失和。在態度上則要溫和堅定，條理分明；協助雙方整理爭點、凝聚共識、建議結論。為了掌握會議節奏，主席在事先了解或現場觀察雙方的發言及態度後，可於適當時機提出可能方案或會議結論；或是據以綜合判斷，積極嘗試提出具體、有建設性的意見與方案。

(2) 記錄人員：

議事記錄人員不宜只由一方的協商代表擔任，建議可由雙方各自指派 1 位列席人員輪流擔任記錄人員。記錄人員應遵循會議主席的指示，不必受雙方協商代表的指揮或干擾，以迅速、準確完成記錄的工作為目標。而且每次會議紀錄都應該於現場完成後，並經勞資雙方協商代表確認、簽字，主席才可以宣布散會。

(3) 雙方協商代表

至於現場勞資雙方協商代表的態度及原則，首先談判不宜一味說不，除非就是想要破局；而且無謂的口頭威脅將使對方減少對我方的尊敬，也很有可能違反誠信協商義務。所以在協商時，協商代表理應以道理服人，法律規定及實務經驗要能穿插運用，拍桌生氣、討拍或講人情只能當插曲，此即所謂法理兼顧、人情參考的原理。而且在發言時不應只是不斷重覆宣示己方「立場」，可以適時引進公正第三人的權威意見或看法；當然也要能夠聽進去對方的意見、設身處地著想對方沒有說出口的原因，以判斷其可能的底線範圍。

四、協商僵局突破的模式及建議

一旦形成協商僵局，這時候要怎麼辦？勞資爭議就是最典型的談判破裂後而衍生的勞資問題。一般而言，經由「公正、中立」第三者協助的調解機制，常見於勞資協商僵局，目的是要解決勞資協商問題。

包括調解在內，通常可運用以下幾種模式以突破協商僵局：

| 模式 | 進行方式 | 案例說明 |
|----|--|--|
| 調解 | 由中立的第三者，透過評理、議論和說服，並提出替代方案等手段，來促使協商達成決議。 | A 銀行欲修改工作規則，因若干新規定對員工勞動條件有不利益變更，在勞工局調解委員會協助下，異中求同，勞資雙方另提替代方案，以達成和解。 |
| 仲裁 | 透過爭議雙方當事人的合意，將相關爭議委由雙方所認同的權威第三者居間協商，以達成協議。 | 幾年前政府接管標售 B 銀行等數家問題金融機構，工會向立法委員陳情，要求主管機關具體回應其「員工安置計劃」，並由立委以職權介入促成協議。 |
| 斡旋 | 由值得信賴的第三者，提供協商雙方資訊溝通的橋樑。 | C 銀行數年前非法解僱工會理事長，主管機關旋即主動介入要求資方收回成命，協議另提「回復工作權」的替代方案。 |
| 諮詢 | 由熟練衝突管理的知識而且具有公正性的第三者，企圖藉由溝通、分析以促使問題得以解決。 | D 銀行勞資雙方團體協約協商期間，同意「第三人」列席會議，扮演建議、溝通及磋商的角色。 |

不過，若是運用於勞資協商團體協約的情形，則建議以斡旋及諮詢為宜。同時，工會應該認知到協商談判難免遇到僵局、甚至幾無讓步空間，這就是考驗雙方智慧的關鍵時刻。以下為具體建議如何避免發生僵局的原則：

- (1)「理」、「法」、「情」原則，情緒發言、肢體衝突都不能解決問題。
雙方主談人最好要有長期建立下來的信任基礎，以避免擦槍走火、溝通不良或衝突的狀況發生。
- (2) 雙方協商代表事先都應被賦予一定程度的授權（或者籌碼），而非各自表述、死守立場。
- (3) 善用議事技巧（例如：擱置爭議條文），或者透過上述「公正第三人」居間協調，以避免爭議擴大。某些時候，策略性激怒對方或干擾對方有其必要，但避免濫用。
- (4) 盡量避免雙方闔室密談，因為團體裡面最怕流言蜚語，會誤了大事。或者無端濫用拖延戰術，每當雙方協議似乎已將達成時，一方即改變其立場，只會徒增猜疑。
- (5) 就算非不得已進行爭議行為，仍應切記抗爭目的乃是施加協商壓力，促使勞資雙方重回談判桌，繼續協商團體協約，而不是玉石俱焚、兩敗俱傷。因為這時候工會可以利用罷工或雇主可能鎖廠，以加大協商壓力，惟雙方之協商義務仍然存在。雇主並無因勞工進行罷工即拒絕與勞工代表會面之權利，其若拒絕會面，即為違反與工會代表會晤和磋商的義務。

至於協商僵局最後能否「柳暗花明」，有突破性的實質結果，繫於幾個重要的關鍵，首先就是協商成員之間是「互不順眼」或「互留善意」？建議雙方主談人最好是有長期建立下來的信任基礎，以避免在談判過程發生嚴重破壞協商氣氛的誤會或意外狀況，例如：資方惡意解僱工會幹部或無端資遣員工，或是勞方發動激烈抗爭。

其次，能否化解僵局也與勞資雙方過去解決問題的模式有關，因為這涉及雙方協商代表對於彼此的信任程度高低有無？雙方事先有無評估彼此的協商意願及成本？能否適時提出化解歧見的解決腹案？並在最後達成「互有妥協」的局面；否則就會不斷見到雙方代表一直在各自表述、死守立場，導致「不歡而散」的結果。如果勞資雙方毫

無互信基礎，卻須對於需要秉持誠信協商原則、逐條討論的團體協約，最後還能夠克服萬難締約，這其實並非易事。最有可能發生的情況就是，工會指控資方有拒絕或拖延協商的不當勞動行為，甚至進而發動爭議行為：此時就算非不得已進行爭議行為，仍應切記抗爭目的乃是促使勞資雙方重回談判桌，繼續協商團體協約，而不是玉石俱焚、兩敗俱傷。

我印象還很清楚，資方那個人資主管就一直希望我們（工會）這邊能夠停止那次對於公司的公開抗議，他的理由是說，你要開始進入勞資協商的話，大家是不是應該先回到一個比較平和的狀態，這樣才能夠就事論事；而工會的想法是說，如果我不給你一些抗爭的壓力的話，就算上了談判桌，你也是會跟我打哈哈。其實雙方講的都沒錯，所以說問題是出在於雙方的互信基礎很差！（參與某銀行勞資雙方協商團體協約的事後受訪；韓仕賢，2009）

六、結論

工會既為一個以維護、提升勞工之勞動條件與經濟生活為主要目的之正式勞工組織，團體協商前的相關準備工作就相當重要，這些事項包括：

（一）工會要厚植實力

1. 入會率：工會應該要有積極靈活的招募會員策略及設定預估入會目標，因為工會會員入會率愈高，工會的代表性愈高，資方在協商過程其實也會以入會率高低，來評估是否接受工會所提的協商議題。

2. 儘快設立基金（或團結基金、訴訟基金）：這是因為一旦勞資協商破裂，工會就有可能需要行使爭議權、甚至不惜罷工，以迫使資方重新回到談判桌且答應工會的訴求，這是工會展示集體實力的重

要指標。否則資方在協商過程有恃無恐，甚至對協商代表各個擊破，工會將無任何反擊的做法。

3. 工會運作健全發展：這是工會組織發展的根本，重要性不言而喻。具體建議如下：依法定期召開各種會議；會議決議案均能落實執行；依法定期辦理幹部改選；沒有選舉糾紛或訴訟。

（二）工會幹部要提升協商談判能力

1. 「善用」、而非「濫用」法律知識，工會幹部及協商代表平常對於相關法規及實務案例應該多所涉獵研究，以防資方只用管理權威及其律師（通常資方都會委任律師擔任協商代表）運用法律手段，使得勞方在協商過程節節敗退。

2. 提升論述說理能力、而非對罵吵架功力，協商代表對於所提團體協約草案的理由及必要性，以及回應或質疑資方拒絕接受的說法，要事先有所準備；畢竟團體協商不是只有單純的黑臉白臉之策略，必要的沙盤推演很重要。

3. 工會幹部協商經驗的遞嬗傳承：可以事先向資方要求增派2-3位非協商代表的工會會員列席每次協商會議，作為工會培養未來協商代表的作法。勞方協商能力相較於資方通常有所不足，而且所能使用的各項資源與資方相比，確實居於弱勢，可以考慮引入工會聯合組織（上級工會）的專業協助，或者向主管機關勞動部申請「專家入場輔導」計畫，以解決此一工會協商困境。

面對企業競爭日趨激烈，雇主已不遺餘力降低種成本，甚至不斷要求政府放寬各項勞動法令之管制，因此面對可能增加成本或限制部分經營管理權之團體協約，雇主普遍意願不高；因此政府應從塑造勞資雙方對話之文化做起，並且進一步政策宣示鼓勵這類勞資自治協商的作法，將之列為企業社會責任之一環，以逐步提升我國集體協商覆蓋率的成果。