

4.6 停車 e 化及電子貨幣收費

4.6.1 路邊 pda 開單及路邊停車悠遊卡收費

為打造 E 化停車環境，提昇停車管理效能，節省人力建檔成本及提供更好停車繳費單之品質，臺北市路邊停車場自 95 年 1 月 3 日起，已於全部路邊停車場採用掌上型電腦（PDA）開立停車繳費通知單，並採用新式繳費通知單開單收費。本項措施分二階段實施，第一期已於 94 年 9 月 12 日開始啟用 110 組掌上型電腦（PDA）開單機組，於建國北路、新生北路、世貿中心等周邊區域開立新式繳費單；第二期於 95 年 1 月 3 日於臺北市路邊停車場全面實施。當時開辦時的評估分析如下表：

表 7 路邊開單成本評估表

項目	全年費用	備註
路邊停車營運管理資訊	300 萬	僅能獲得調查期間營運資訊
開單資料委外建檔	3758 萬	每張 1.62 元，每月 190 萬張估計，並停車費未繳每月約 5 萬張存證影像處理費每張 1.08 元，每月 313 萬餘元
合計	4058 萬	
租用數位化路邊停車費開單設備	1087 萬	前臺設備直接輸入無須後臺建檔且根據開單資料自動產生每日營運數據與人員開單績效
節省費用	2971 萬	

資料來源：研究整理



圖 11 推行自動代 PDA 開單作業圖

另為方便建國南北路橋下停車場停車市民繳費，亦將原使用之自動收費系統改採以人工巡場持 PDA 開單，爾後民眾於建國南北路橋下停車場進停時無需再取票，直接尋找車位停車後，將由管理員巡場開單，車主再持單據至超商等代收據點繳費或利用手機、網路銀行代繳服務繳費。另因內湖科學園區近期路邊停車場方開始收費，礙於機具租用數量限制未及於 PDA 租用計畫內規劃，故仍暫維持現行人工開單，目前正就

該園區路邊停車場做統計，並進行增加租用 PDA 作業，期能儘快於該區亦使用 PDA 開單。

民眾新式繳費通知單均可以至超商、加油站、銀行等代收點及該處所轄各公有路外停車場繳交停車費，也請民眾繳費時特別注意要根據收費管理員在繳費通知單簽章之最高金額繳交停車費。另也可透過中華電信及上海商銀、中國信託、台北國際商銀、玉山銀行、花旗銀行、板信商銀、華南銀行、臺灣銀行等 8 家銀行業者利用手機或網路繳費。

4.6.2 租用路邊停車悠遊卡計時器



鑒於台北市一般限時停車格位破壞及遭竊頻繁，所以資方已於 94 年開始規劃結合悠遊卡電子貨幣方式來實施收費，台北市停車管理處採用的是每小時使用悠遊卡則便宜 10 元的行銷策略，第一批先行向台北市智慧卡公司租用 2000 具，設置於台北市重要幹道及時停車格位迭遭破壞及失竊頻繁的路段，新型租用路邊停車悠遊卡計時器就成本效益來說並未減輕人工巡場開單的時間，所以市長於市政會議上提出高罰金的思考來抑制僥倖不刷卡的民眾，並裁示後續再增租 5000 具，主要在推廣台北市的都市形象。

新型租用路邊停車悠遊卡計時器詳如下圖參考。

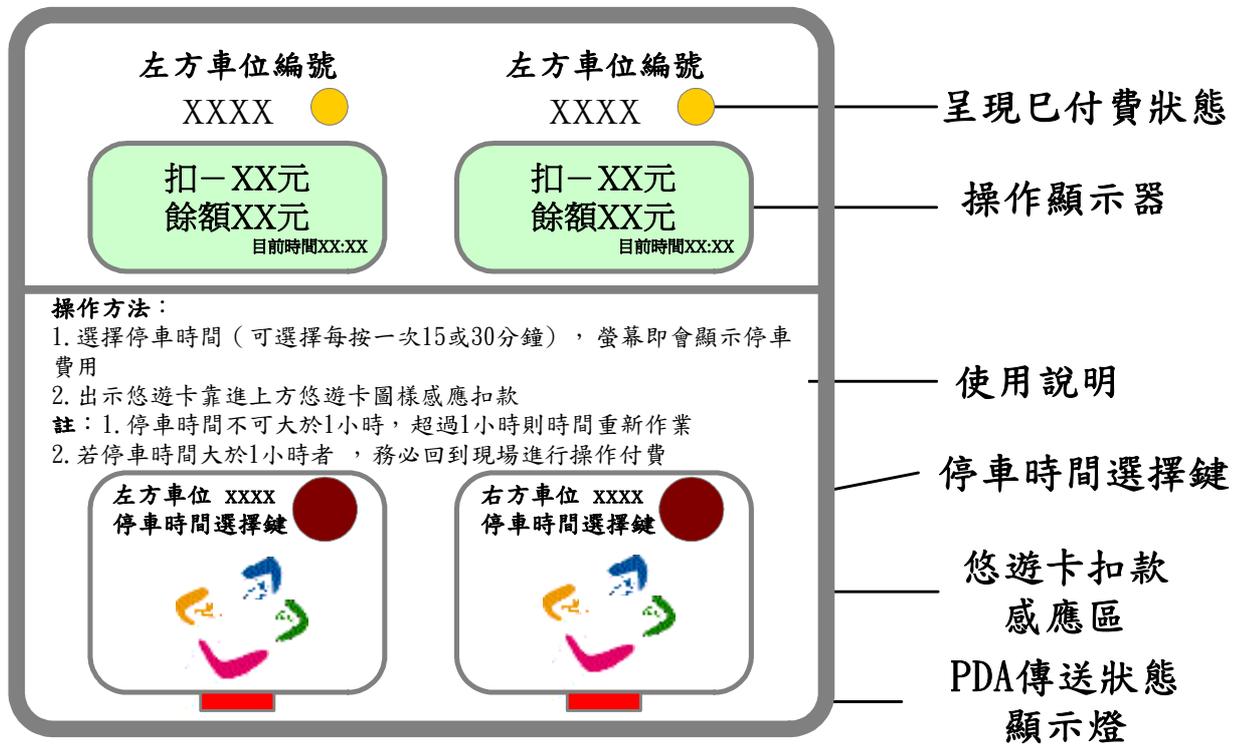


圖 12 路邊停車悠遊卡示意圖

4.6.3 公有路外停車場建置悠遊卡情形

全台北市公有路外停車場已陸續建置悠遊卡收費系統，以方便民眾付費（迄今為止—2006.06.08）已建置 67 場公有路外停車場，已建置 50 卡悠遊卡收費系統(迄今為主台北票証公司委託尼爾森公司所作之民意調查——停車場悠遊卡服務滿意度已達 97%)。此外，資方（台北市停管處）亦是台北智慧卡公司的股東之一（佔 13%股權）。

表 9 使用悠遊卡不同年層滿意度調查表

	通勤類型					持卡類型		
	全體	純捷運族	轉乘 捷運族	公車族	開車族	普通卡	學生 軍警卡	愛心/ 敬老卡
	%	%	%	%	%	%	%	
非常滿意	52	50	52	55	47	50	52	60
有點滿意	44	46	44	40	50	47	43	36
<i>Top 2 box</i>	96	97	96	96	97	97	95	97
基數:所有持卡人	(614)	(115)	(270)	(141)	(88)	(341)	(220)	(58)

表 8 停車場悠遊卡滿意度調查

	使用頻率			年齡					
	全體	重度使用者	中度使用者	輕度使用者	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
非常滿意	52	54	50	43	50	47	52	53	54
有點滿意	44	41	47	55	44	50	44	43	46
Top 2 box	96	95	98	98	94	97	96	96	100
基數: 所有持卡人	(614)	(360)	(205)	(49)	(177)	(119)	(119)	(106)	(48)

Q13: 根據您的使用經驗，您對悠遊卡的整體滿意度如何……？

資料來源：台北智慧卡公司提供

4.7 台北市停管處工會概況



目前停車管收費管理人員計 1500 員，調入內勤支援人員約 150 名，1350 名分別於路邊及路外停車場實施收費及開單，目前會員有約有 910 名，處內會員佔約 20 名，有關工會與資方之重大勞資爭議協商及爭議

事項整理詳如下圖：

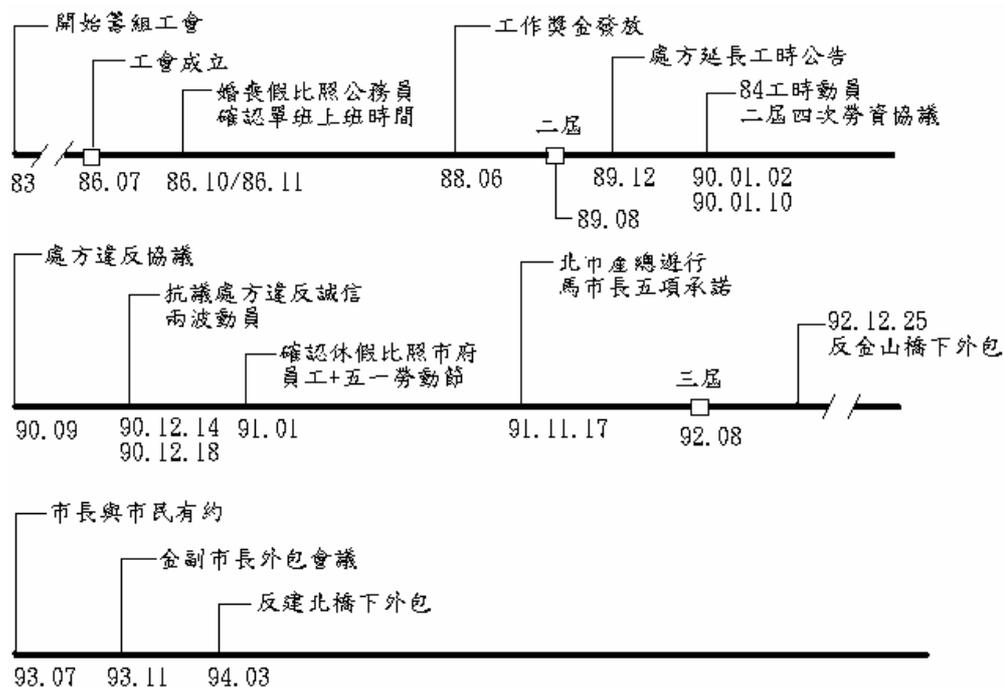


圖 16 勞資重大爭議里程碑圖 (2006 年 5 月 2 日台北市停車管理處產業工會提供)



4.8 本章小結

整體而言，台北市自動化的停車管理服務於台灣的創新堪為首屈一指，這樣多的創新服務，誠如前述科技始終來於人性。台北市的交通停車服務業產值（2005 年為 35 億）均為這 1500 名勞工與資方（市府交通局停管處）結合自動化所創造出來。雖有各種自動化科技的投入（如 pda 開單、網路繳費、悠遊卡收費系統…，得到市府 95 年創新服務獎），可是很特別地，工會及管理員對這些自動化的科技並不排斥，他們考量這些工具應是對其任務執行之輔助，而不致於完全替代其開單或管理作

業。在台北市的公部門停車管理服務不僅單純地提供市民停車服務(路邊或路外停車場)，亦兼有交通應變停車管理秩序、河濱防颱及防汛應變整合作業、停車創新服務(如悠遊卡付費、網路繳費、超商代收)、台北市民營停車場管理規範指導(如民營停車場登記証申請、審核、核發、定型化契約督考)等非營利事業的使命。



五 涉入性參與觀察記錄

5.1.1 資方與勞方(工會)溝通談判會議--內部輔導員會議、勞資會議

目前勞資雙方可較正式溝通的會議管道為輔導員會議、勞資會議，筆者自民國 2003 年 8 月接任人力股股長以來，每月均要參加停管處的輔導員會議，他是由主任秘書主持，主要在於檢討台北市公有路邊及路外停車場的營運狀況，由八大分區輔導員參加（由各輔導員彙集該段期間（自 1998 年起每週乙次，2005 年起修正為兩週乙次），與會有各科室代表及產業工會代表，會中討論議題也包羅萬象，從營運、維修到獎懲均包含之。可是私底下筆者對幾位常務理事的訪談發現，他們參加這個會議主要是替一些會員爭取權益或解決問題，但是對這個「執行」而無決策協商授權的會議是沒有太多的興趣，因為所訴求的「反對外包化」、「參與協商委外工作條件」、「團體協約」等重要原則立場於這個會議中是無法談判的。在這個會議中筆者觀察有趣的現象為：一般場組延宕未決的案子（如維修案等），往往開會中透過工會常務理事的「關切」及施壓，時效會比較快。在開會中常常發生雙方之間的歧見而發生言語的衝突，初期甫剛調過去時覺得很不能適應，認為員工對上司不應該有這樣不敬的態度，尤其是在筆者在這個「行禮如儀」的台北市政府團隊，甚感不適應，特別是長期一直給三位常務理事的公假（工會法中

每月 50 小時為原則)，筆者也向主管 C 不斷的建議應該收回，可是弔詭的是，「高層」似乎不願去碰這個敏感的問題。

另一有趣的觀察為，勞資雙方對管理員示好的策略角力常常發生，如資方為了營收目標(局長 2004 年的目標為 32 億—比去年增加 3 億)，工會的目的似乎藉由他們對某些會員訴求而向資方的施壓，達到工會對會員交待的目的。(例如，每年均有管理員績優人員出國，2003 年為 10 名，2004 年起為每年 20 名，工會一直強烈要求介入其推薦的人選)，資方對於這很單純的管理權及考核權時有所讓，但時有所堅持，端看上面政策之決定。



嚴格來說，資方對重大的決策不是這個會議，而是處務會議。這個會議只是執行會議。不過整體來說，重要的政策均為資方單獨策劃，(有別的事國內外重要的大公司規劃重大的案子前多會尊重工會來諮詢，如國內的中華電信，國外的奇異公司—威爾許總裁推動重大決策時)。另一個會議為勞資會議。他的層面較涉及為勞動條件「調整事項」及「權利事項」，如春節休假排班加班費計算爭議，勞動時間休息..等。觀察工會對相關的事項均作妥事前的準備而於談判桌上大有斬獲(主要是一些會員對資方管理上或設備上長期延宕未決而由工會常務理事對主席的施壓)。

5.1.2 小結

在勞資雙方參與這麼頻繁的會議中，除了浪費常務理事及資方等時間的機會成本（因為資方並非在真正的想協商），似乎雙方都把角色的扮演給置換錯誤了，可是從資方的角度及策略上觀察，似乎是他們想要的策略，對外讓外界形塑一種不斷地與工會溝通及參與協商的印象，可是在公部門的決策高層者既不願甚至於畏於與工會協商（反正公務員作一陣子能升就升，要不然明哲保身想辦法走，反正又不會被 Fire），工會似乎也心知肚明，除了利用會訊（如附錄二轟論）去「教育」會員有關資方的種種不是。這可由台北市政府交通局各附屬單位的年終尾牙資方所辦的餐會中，資方雖然有「禮貌性」地邀請產業工會來參加，可是筆者參加三次的年終尾牙餐會中，產業工會從來沒有參加，可見雙方的互動及歧見是相當深的，這與一般公民營營運正常的勞資關係落差甚大（連年終尾牙也不吃飯），可是筆者卻發現資方反而用於內部（正式職員及管理員）、外部媒體記者及上級交通局的公共關係運作較多投入。

工會對資方來說僅是「集體協商」的對象而非參與政策的決策者。雖然集體協商不只是階級鬥爭的一種形式，也讓管理階層得以確保在履行合約上獲得工會的支持。另外，集體協商的內容，藉由促成同意的組織所需要的條件，而減輕了廠房工人的好戰性格。

可是資方在這方面對政策制定後的測試及宣導，既怕也避免透過工

會來參與，而多逕向現場場組管理員實施宣導及溝通，有別於利用前述協商機制來減輕部份基層管理員的反抗心理。例如資方規劃很久的路邊收費員採用 PDA 開單作業，因涉及自動化科技應用、交班時設備交接等，已牽涉到勞動時間的調整及勞動條件的變動，應與工會協商。可是那次於資方的處務會議中高層的看法卻是這樣：

主管 A：「唉呀！與工會那些份子溝通他們一定會反對，班次的調整工會一定不同意，就由營運科作好說帖直接向基層場組溝通……」

就是這樣資方營運科則逕向基層場組溝通宣導。總之，資方形式上是說尊重工會，可是實質上的作為是採「不實質接觸」的方式應付工會。

5.2 大安森林公園停車場乾屍事件—委外後收回之停車場

民國 2003 年 10 月起筆者奉派於市府公訓中心參加為期一個月的基層主管幹部講習，這段期間的當口，一直在苦思如何解決人力缺口的問題，尤其是首長提議將現有路外停車場另一名每小時固定巡場的收費管理員，以申請的替代役來遞補，而將管理員調去路外開單，因為一名管理員去路外開單每月約可為停管處多挹注 20 萬元的收入。

筆者與幕僚分析後，囿於涉及人員排班的問題及替代役中心的管理等，復加上太多專案的交辦與執行，力有未逮。另一方面市府陳裕璋秘書長一直認為停管處路邊的收費很像規費，沒有所謂的投資成本回收，這樣的收入分析有些失真，於是他要求規劃出利潤中心制，這個所謂的

「利潤中心」，因涉及人力科之獎懲、營運科之績效、會計室之成本分攤及試算，涉及的單位頗多，所以高層交辦先成立「利潤中心推動小組」，很不幸地筆者又被鎖住規劃。

在市府公訓中心受訓的最後一天（92年11月5日），筆者直覺地認為應該回去看看科內原先規劃的事務推展情形，如前述替代役替補管理員人力及「利潤中心推動小組」規劃案等推動情形，當天於是向公訓中心請假回去辦公，結果於當日下午大安森林公園停車場回報他們發現了一具「乾屍」！接下來就是媒體與市府交通局們的攻防戰、危機處理等。還記得初期將經過情形簽報給局長，局長批示了一段，讓筆者記憶非常深刻：「發生這件震驚社會的事件，應痛切檢討原因．．」



以下是整體事件的經過：

- (一) 92年8月1日該場到期收回管理後，管理員即發現該車久停，於8月26日電洽大安分局查察非失竊車，9月間曾二次以平信通知車主來場處理，惟均未獲回應。
- (二) 因一直未有人出面處理，場組再於92年10月30日填單（11月3日交寄）以掛號信函郵寄車主，方於11月4日晚間接獲車主家屬來電表示將來場處理。
- (三) 92年11月5日上午10時，管理員因車主家屬已聯絡上，為進一步瞭解車輛情況，上前擦拭車窗以手電筒探視車內，方發現疑似有死屍而立刻主動報警。
- (四) 92年11月5日上午10時30分警方及11時10分家屬到達現場，打開車門發現確有具已成乾枯之屍體，駕駛座前留有木炭灰爐，車內有一進場時間為91年9月18日14時50分之停車卡。隨即封鎖現場通知檢方。

(五) 92年11月5日17時10分檢察官及法醫蒞場勘驗，17時35分完成勘驗。18時16分簽發證明交家屬，18時46分家屬將遺體移離該場。

(六) 92年11月6日即清理淨化該場，並發布新聞稿請民眾安心進場停放，家屬原預計11月7日將車輛拖離，惟11月7日中午警方認尚有疑點須釐清而封鎖該停車位及車輛偵辦。場組已將該車位以實體隔離，以免影響其它車輛停放。

5.2.1 資方因應停損作為

一、對外檢討法律及政策面：

(一)、檢討採購方式，採用最有利標方式辦理招標，著重廠商之財務及經營實務經驗，並參考民間對外包商管理之經驗，有效落實委外廠商之管理，訂定委外廠商管理機制（含決標審查，合約存續間承商管理，合約期滿檢核機制）。

(二)、久停移置（非拖吊）之可行性。（停車管理自治條例（草案）已列有：凡停放超過一個月之車輛經通知而不處理則逕予拖吊至公有保管場，逾期三個月再不領回則公告拍賣。將積極推動完成該自治條例制訂作業。）

二、立即懲處失職人員設定停損：涉及相關單位及人員業已於11月11日下午2時召開考績會懲處。」

5.2.2 工會攻擊作為

這時候工會也一直在挑動勞資雙方無交集的委外神經（不斷發送會訊及宣傳資方委外作業政策的失當，出事只會處分基層了事！

這個事件發生後，資方的長官一直不斷要求的書面檢討及報告，也讓筆者的長官 F 受不了壓力而調動他處，而筆者於事件沈寂後，接手「利潤中心推動小組」規劃，與會計室主任 E 辛苦規劃了一個多月的雛型，卻因為臨時調至其他部門（也就現今之營運科）而停頓。弔詭的是，工會對利潤中心推動也很感興趣（當時對工會於輔導員會議的印象一直認為他們是為反對而反對，不大會對這對營運績效提昇的制度會有興趣）。

可是這位前營運科的主管 B 一點興趣也沒有，仍舊對工會採取對抗及抹黑的策略（大家辛苦規劃的利潤中心推動小組，也因他消極不作為而作罷）



5.2.3 小結

其實歸根來說，就是發生在價格標的機制，得標廠商為了增加其利潤，而將其成本壓低，（許多設備均不定期保養及修護），也就是委外的廠商管理不善，筆者當時管得是台北市公有的停車場及人力，對這個甫接回來百廢待舉的停車場而衍生的責任，實在是很冤枉，當然那次的處分了一些失職人員，當時筆者也自請處分，但考紀會認為筆者甫調過去且當時正在受訓，所以沒有被處分。

當時整件事件平息後，市政會議中市長派研考會人員與筆者現場了解結構原因，記得當天那位長官一直納悶著，問筆者為什麼一台車 8 個

月沒繳停車費了(車主在內自殺)委外包商都不催繳(停管處公有停車場超過7日即以雙掛號催繳)。其實道理也很簡單，廠商只要衝他的營收，至於維護的服務品質(如人力及設備維護能省則省)，當時營運科雖有督考機制，可是徒具形式，作用不大。

最重要的是，得標廠商只要能繳出資方喜歡的權利金，資方也就爭一眼、閉一眼，大家確信不會有事。雖然這個事件的檢討報告中檢討採購方式，採用最有利標方式辦理招標，並著重廠商之財務及經營實務經驗，並參考民間對外包商管理之經驗，有效落實委外廠商之管理，訂定委外廠商管理機制(含決標審查，合約存續間承商管理，合約期滿檢核機制)，可是筆者的觀察到三年後，問題仍未解決，問題的關鍵不在於採購作業的決標機制(不論是最低價格決標、合理標、或最有利標評選等)。

真正問題的關鍵有二點：

第一、出在於公部門對委外的管理機制結構的嚴重不穩定，如委外管理作業人員僅二至三名，復以有決標的資方官員均以資方機構為「過水」或「升遷跳板」，均無心把整個督考機制建好，當然先天上的管理能量亦不足。

第二、採購法令的結構法理是一個廠商利益選擇下不穩定中而製造出來的法令，因為公部門官員最怕被冠上圖利或貪污的

罪名，尤其是高層寧可保住官位及避免廠商攻擊圖利的壓力下，往往委外廠商決標後簽約不會超過三年，也就是好不容易三年來委外廠商培養出來的學習管理經驗要結束掉而重新招標，所以資方與委外廠商因前述官員作短及廠商僥倖心理下而造成事件的發生。另外公部門自行經營的停車場因人力充沛及無合約期滿重新招標而無法培養管理學習經驗等缺點。

所以在先天上資方委外停車場體質與勞方（工會）所立足點就有相當的不公平，這也是委外長期招受工會打擊而難以招架的原因。



就像 Micheal Buraoy 所說：「一個階級社會的主要社會關係，就是生產生活必需品的那些人與消耗其他人的生產的那些人之間的關係，或者說是生產剩餘的人、被剝削的人與剝削別人的人、農民與地主、工人與資本家之間的關係。各種階級社會之間的區別，在於直接生產者剝削剩餘勞動的特殊形式，也就是，在於生產關係（the relations of production）。」，這之間的階級關係為：資方（停管處）、得標商（協固公司）、低工資的勞工，三者形塑成一種生產關係，三方在滿足自己所需要的生產利益（勞工為工資、得標商為利潤最大化、資方為漂亮的營運數字）下長期共存（合約到期前），直至合約期滿後瓦解了這個機

制（也可以定義為政治結構(political structure)）。

5.3 「一般平面停車場場委外溝通會議」及勞資雙方互信不足的「產、官、學、勞會議」

5.3.1 一般平面停車場場委外溝通會議

由於勞資雙方對路邊停車場委外有相當的認知差距（如內湖、南港、北投區等區域仍有 2 萬多停車格未收費），但是偏遠小型平面停車場其實雙方是有共識的，但是由於雙方對路邊人力補充政策談不攏，附帶工會小型平面停車場委外採取包裹杯葛的方式。筆者甫調到營運科時，科長交付的任務就是先將台北市現有 186 處的平面停車場委外出去，當時資方的作法是逐步地委外，可是由於工會對外包的疑慮及不妥協，不斷要求資方讓其參與監督，但是資方完全不予理會，認為其已介入資方的經營權。所以資方採行的策略是直接把這些在兼開平面場的路邊開單管理員及組長來溝通。形式上發文給工會（也知道工會不來參加），筆者後來了解的原因是工會們認為層級太低，且這不是溝通會議，是來讓他們背書。

基本上，工會們對委外平面停車場的基本底線是這樣的：91 年曾與市長簽下協議書：內容大致是這樣的：「…在未取我產官學勞會議有

共識前，停管處不得將路邊收費委外出去．．．」，那份市長與工會簽署的協議書內容附錄。

工會只同意的底限為93年12月前委外的停車場合約到期可繼續委外，到期之後的停車場先應予他們協商，可是資方認為他們又在侵犯他們的管理權了，雙方又僵持不下，包括團體協約的爭執點也在此，於是工會對媒體發佈為資方拒絕簽署團體協約。

如前所述，資方對93年後未發包委外的平面停車場既然無法與工會達成協議的情況下，則採取發開會通知單直接與現場場組幹部及基層溝通，這個溝通會只開了三次，因為資方早已了解人力不足已是基層開單員共同的困擾，所以利用這個矛盾的策略取我基層人員同意。

這個策略似乎有些奏效，也間接地鼓舞著資方。

可是工會仍持反對立場。仍採用其他策略反制鬥爭，所以那些溝通會只開了三場，資方（前營運主管B）則遊說資方高層逕簽給「不知情」的市長，逕行將剩餘未委外之平面停車場簽奉核准。（簽呈上論述工會拒絕溝通及可獲致多少權利金而滙注市庫等收入等云．．）。

其實徵結點還是雙方對委外條件的認知。

幾度協商未有交集，筆者觀察的是當時這位前營運主管完全不退讓，於談判桌上採虛與委蛇應付的方式，事後筆者曾訪談一位工會理事，其回答如下：

工會幹部 A：「..在開會時這位主管相當的不尊重工會且很可惡，桌下腿還翹一直在抖..」

這位主管 B 索性地就向上級建議新的平面停車場就逕行委外，現有的平面停車場就直接簽給市長逕行委外，其實當時的處長是同意將新的平面停車場及現有的平面停車場就直接簽給市長逕行委外，但不包含路外立體停車場，可是當時這位科長卻夾帶了一場陽明山立體停車場（首長只同意先將平面停車場簽報市長委外出去）。

記得在 94 年 3 月資方本來要將建北橋下委外出去，工會動員了相當會員舉白布條並策動當地里長（委外前晚上不收費，委外後則 24 小時收費，當地里民反彈）邀請媒體及議員來聲援，記得抗爭那天金副市辦公室打電話來的對話如下：

副市長辦公室專員 A：「你們不是已經溝通過了，為什麼他們會找媒體及議員來抗議」

主管 B：「他們所謂的溝通就是一定要照他們的訴求，這算溝通嗎？」

根據筆者在場觀察其實工會對資方的方案並不是完全否決，例如工會曾說較偏遠的地方及較少的停車格位數可以委外，而不是全盤採取激烈對抗的策略。但這位主管 B 回報的內容與當時工會提出要求的方案相當不一致，高層也採信主管 B 這邊的說法，於是漸漸地型塑並拉高雙方日後對峙的局面。

5.3.2 分析

這個事件上，資方採取的是拒絕協商及不讓步的談判策略(態度亦讓工會感受到極不尊重)。在勞資理論上，似乎在公部門的勞資關係中，尤以台北市的政治生態，初期資方採取的統合理論家長式態度來對待勞方(因為資方採取的是拒絕協商及不讓步的談判策略)。而中期以後(彼此缺乏互信基礎)，系統理論較能涵攝整個分析架構，也就是勞資關係由勞方、資方及國家政策等三方面共同形成規範網路，勞資雙方各自運用其資源，影響政府公共政策之形成，國家僅僅反映社會中各種壓力團體利益之平衡，或僅居於中立者、旁觀者之角色。換句話說，一個複式的社會，是一相對地穩定但並不是靜止的。它必須容納對不同和分歧施壓團體的意見，能夠使社會和政治發生結構上的改變。這是藉由施壓團體之間和大多數與政府間，利用交涉、讓步和妥協來完成的。就如這次抗爭的幾個元素關係：資方、工會、議員、媒體、里長等。

最後工會也達到他們的訴求：資方因為抗爭壓力下而停止建南橋下的委外作業。就工會對資方長期型塑出階級不談判協商的認知下，馬克思理論勞資關係較為解釋工會採取的路線及策略，也就是馬克思理論是將社會作為研究假設的起點，社會階層衝突是導致變革的催化劑，這些衝突的發生是來自不同的經濟力，換言之，對變革知覺並不是單從壓力為探討現象，結果將會改變前資本主義與社會資本主義之層級基礎特性，這個概念即是唯物主義的辯證法。辯證的唯物論是採用界除經濟性基本的結構或基礎權力，且辯證的矛盾是出自於社會變革所發生的社會層級，以及相對的經濟利益。

5.3.2 路邊開單試辦「產、官、學、勞會議」——場遙遙無期延宕無交集的會議



因為台北市路邊停車格共有 48405 格(95.05.15 資方內部網站統計)，因人力不足原因，僅有 25075 格收費，餘 22347 格均未收費，所以除了損失營收外，更影響停車秩序。資方自 90 年就開始規劃路邊停車格勞務委外收費，可是工會堅決反對，除了不斷利用各種會議、議員抗爭並於 91.11.16 日協同產總於搶救勞工權益大遊行中要求市長簽署不委外之承諾（如附錄一市長簽署書），市長承諾原則上不推動委外，但基於市府業務考量下，在不影響員工權益的情況下「如果試辦，將由產、官、學、勞會議四方共同訂定檢驗試辦的成敗的指標．．．」，可

是雙方對這場路邊開單試辦「產、官、學、勞會議」談判成果卻毫無進展（從民國 91 年 1 月談到現在（95 年 7 月）均無共識，雙方均互指對方未具誠意延宕會議，尤其是路邊停車場委外的「產、官、學、勞會議」，雙方對於學者及專家推薦的名額及人數就談了 3 年，最後一次層級拉高至金副市長主持的協商會議，層級雖高，可是仍無共識。

資方的評估方案說帖主要是強調將路邊委外出去後，除可以涇注市府之營收外，更可以減少每次要新闢場組時，必須抽調人力而造成人事長期不安定，有關其成本效益評估

一、計畫內容

（一）實施期間：路邊停車勞務委託開單合約期間以二年為限。

（二）實施範圍：第三營運分區，約三千格路邊停車格位現有公告

收費路段收費停車格位委託開單

二、實施方式：

1. 由廠商僱用巡場管理員，以掌上型電腦或 P D A 巡場管理，開立「臺北市路邊停車人工計時繳費通知單或補費通知單」。
2. 每日將開單基本資料建立資料庫次日傳輸至本處。
3. 本處受理每日傳回開單資料，作為沖銷及後續查核、告發作業。
4. 廠商及巡場管理員嚴禁受理繳交停車費，路邊停車費收費另委託超商、加油站、金融機構代收。

三、廠商配合事項：

1. 開單資料次日傳送本局停管處指定伺服器。
2. 訂定內部督導查核要點並受本局停管處稽核督導考核。
3. 因交通通行之需要格位增減、變更、塗銷，配合停止或開單措施。
4. 發生糾紛由廠商請本局停車管理處督導小組協助處理。
5. 不得私劃格位、不得出售月票、不得提供特定人停車。
6. 應設置辦公、休息處所。
7. 巡場管理人員資料及每月勤務規劃報本局停管處備查。
8. 完成電腦軟硬體設備系統建置測試上線運作。
9. 廠商自簽約日起三十日內，會同本局停車管理處辦理路邊停車格位之點交，依指定日期實施開單。
10. 每月提供開單路段停車格位使用率與轉換率及開單營收統計資料。

四、資方對評估路邊委外的成本效益評估

為了說服外界及工會同意將北市未收費之路邊停車格勞務委外，資方作成下列分析表如下：

表 10 路邊開單勞務委外成本效益評估

項目	統計值
路邊收費停車格位	24,238 格
路邊巡場開單管理員	637 人
平均每人每日開單時數	269 小時/人/日
平均每人每日開單張數	117 張
管理員創造平均營收	每日 7,900 元 每月 205,350 元

資料來源:資方 90 年 12 月自行統計 (以本市全部路邊停車格位計算)

表 11 路邊勞務開單成本預估表

項目	概估所需成本
電腦設備費	評估每月需攤提七萬元
每月耗材費用	評估每月需攤提三十萬元
腦維修保養費	平均每月需費用五萬元
辦公開辦雜項支出	每月概約五萬元。
每月人事費 (設管理二人, 巡場六十人)	約一百九十六萬元
業者稅捐及利潤	約二十六萬三千元
評估每月業者支付費用	<u>約二百六十九萬三千元</u>

資料來源:資方 90 年 12 月自行統計 (以本市全部路邊停車格位計算)

表 12 路邊勞務開單委外效益分析比較表

項目	資方第三營運分區	得標廠商	實際效益
每日平均開單時數	每格平均 10.37 時	每格平均 12 小時	增加 1.63 小時
人力運用	105 員	約 62 員	可釋出 100 位收費管理員
每月開單張(時)數	276,779 張 840,819 小時	309,992 張 941,717 小時	增加 33,213 張 100、898 小時
單總金額	22,074,990 元	24,723,988 元	每月增加營收約 264 萬餘元
管理員平均營收	每日 10,481 元 每月 283,012 元	未知	

資料來源:資方 90 年 12 月自行統計(以本市全部路邊停車格位計算)



表 13 路邊勞務委外作業時程表

91 年 12 月	1、完成試辦計畫書並邀本府各相單位研商,簽奉市長核准後辦理。 2、研擬委託開單合約及招標須知草案。
92 年 12 月	1、辦理徵求廠商說明會及籌組甄審委員會。 2、辦理廠商投標及合格廠商公開評選事宜。
92 年 3 月	1. 廠商人員訓練及籌組開單事宜。 2. 宣導工作
92 年 4 月	開始實施。

資料來源:資方 90 年 12 月自行統計(以本市全部路邊停車格位計算)

由於資方對工會訴求的正式招考管理員的補充案建議，資方採取的是全然不予接受，（以議會已核定名額1500名員額為由），所以工會採取的是拖延的拖延策略，如名稱及人數確認策略延宕迄今，資方也知道會是開不成，也不想把會開成，中間的主事主管B採取的是打帶跑的策略，筆者在過程中發現，這個無交集的會議呈現是這樣的：主戰派的主管壓根地不想談工會要的條件，如果大項的要不到（路邊勞務委託開單），則拿下平面停車場委外也好，內部高層也不想配合基層（主戰派的主管B）去碰工會，也順勢地簽到更高層請副市長B來主持，可是工會也不甘示弱，一直緊咬市長的承諾：「召開產、官、學、勞會議」，在會議中工會一直強調要簽署團體協約，而資方要的只是請副市長B的「威望」來請工會同意先將平面場委外出去，可是副市長B發現這一塊沒有這麼單純，當場也沒有裁定雙方之主張，所以這場會議不了了之。最後連副市長B也放棄介入雙方實質的協商了。工會已經領悟到資方採取的是兩手策略，這可由93.11.11工會文宣理解（詳如附錄十一），同時也在團協中把平面停車場委外的審查列入合約中牽制資方（市長只簽署同意路邊收費格，並沒有路外停車場）

5.3.4 小結

其實就談判策略理論而言，Deutsch, Canavan, and Rubin (1971) 認為，在談判的進行過程當中，雙方勢必會產生衝突，因此，如果談判者在預期裏即規劃出率先讓步策略與做法，並且經雙方適度溝通的話，則我方所採行之率先讓步會被對方視為善意主動行為的可能性便較高，較會降低衝突的程度，進而產生雙方皆佳的雙贏局面。因此，在談判策略的擬定與施行上，若談判者能將率先讓步設定在預期的計劃中的話，率先表達善意，則基於互惠原則(norm of reciprocity)，顯然工會會有採行這樣的策略，同意將 93 年 12 月到期及偏遠地區平面場委外出去，可是資方完全不接受，認為其介入其經營權，而無誠意談判。



顯然資方是低估工會談判的技巧能力及所能動員政治的能量，所採取的是最糟對自己不利的對抗策略。於是漸進地形塑出讓資方主事主管自以為「戰績彪炳」而讓其委外的服務品質急速下降，漸進地掉入工會想要的泥沼中。了解性格、就談判策略言，雙方對彼此的認知、態度、形象和價值標準對於談判者的可能影響構面上，顯然資方採取的是完全不了解對手而拒絕談判，即使雙方已互不信賴的情況下，資方宜採植入代理人之模式，所謂的代理人模式，指的是決策者基於某些原因，指派代理人為談判代表。

也就是當主體為一團體時，則必須指派某一個人為其談判代表。

當談判內容牽涉許多專業知識或經驗，而決策者對這些專業知識的

了解不夠深入(這其中有相當專業停車場經營及政治色彩鮮明的勞工意識,或經驗不足時),亦須指派談判代表。另外,當決策者認為某些人士的觀點與其不同,但依照這些人的觀點所做出的決策,將對自己更為有利時,亦會指派這些人成為談判代表。

另外,學者 Gruder(1971)指出,若談判者感受到談判對手是「公平的」的時候,則會採取合作的行為;因此,在我方率先執行善意拋出的讓步策略時,若對方感受到此種善意的氣氛,也進一步提供我方有利或想要的片段結果的話,或是基於關係契約(relational contract)的想法提供出善意的回饋的話,便較有可能達成共同合作,互蒙其利的雙贏局面。就如在主戰派主管調走後,資方有一項與台北智慧卡公司延宕近兩年的採購合約,雙方已開過多次調解會議(最後已近訴訟),當時筆者與律師奔走兩方,採率先讓步及雙贏共生的策略,了解雙方可接受的底限後,成功地將會議開成。兩種不同的談判策略思維而所得致的結果炯然不同。

因為犯下這樣的錯誤,以致台北市路外平面停車場默許民營得標廠商違規經營以衝高營收(如容許其於走道通路停車經營等),工會也在密切的監視及蒐證中,路邊停車格則是雙方的僵持而致每年漏失市庫的營收幾達新台幣19億元。

表14 臺北市停管處勞資談判破裂漏失營收統計一覽表

臺北市停管處勞資談判破裂漏失營收統計一覽表							
	未收費或兼開車位格數	平均每日預估營收	年營收	權數	加權後年營收	預估人力成本	利潤
路邊停車格	25334	5,305,977	1,936,681,649	0.6	1,162,008,989	20,850,000	1,141,158,989
路外平面停車格	10603	39,458	418,373,174				

- 計算方式：
- 1.年營收=平均每日預估營收 * 365
 - 2.加權後年營收=年營收 * 權數
 - 3.預估人力成本=50000 * 預估僱用人數
 - 4.利潤=加權後年營收 - 預估人力成本

5.4 一場雙方各說各話無交集的團體協約協商及工作規則制定

5.4.1 團體協約協商



團體協約基本上是工會(勞工)團體協約向資方爭取更優渥的勞動條件，其效力高於工作規則，可是雙方召開多次會議以來一直無任何焦點。

筆者自 2004 年 4 月開始奉命代表營運科以營運的觀點共同參與團體協約協商及工作規則制定(前主管 B 指派)。以團體協約來說，幾次內部的修定後資方的版本(參考捷運公司、自來水公司等機關修定)，洋洋灑灑共計 48 條，工會版本只有 14 條(雙方版本詳如附錄三、四)，其實就如工會開會所陳，資方的版本像是工作規則一樣，只是象徵性地在重申工作規則的保障(這顯然已失去團協是要爭取更好工作條件的目的)