第一章　歡喜工會行

二〇〇一年年底，中國信託商業銀行委託導演侯孝賢製作了一部廣告片，敘述該行某一位行員，在「新電腦系統上線第一天」之後，持續過著不眠不休、家庭生活大亂的悲慘日子。這人的情況一點也不特殊，他是六千名員工及其家人的縮影。廣告最後在螢幕上打出這樣的句子：

謹此感謝中國信託六千名家人，以及家人的家人。

這是一個真實的故事
新電腦系統上線第一天

場景一：白天繁忙的工作場所，人來人往，切換到晚上繼續加班奮戰，每一個人都沒走……此時，主角林志弘接到小女兒打來的電話：

「喂，妹妹呀，爸爸為你唱生日快樂……」此時另一支電話響起，「妳稍等喔，爸爸接個電話再跟妳講……」「喂，你好，我是志弘……」

畫面：小女兒切生日蛋糕，仙女棒迸出燦爛火光；對照志弘獨自一人在冷清的辦公室裡，疲倦地猛揉眼睛……

場景二：家裡廚房的白板上寫著：林志弘，妳女兒生日，蛋糕在冰箱。

妻子沉重的旁白：「志弘今天夜裡什麼時候回來，早上什麼時候走的，我完全不知道，昨天到醫院幫他拿的藥，他也忘了帶走。從年休八天，到現在完全無休，我不明白，這樣的日子，我還要過多久。阿爸昨天送弟弟去音樂班，忘了帶鑰匙，也不打電話給我，在公園晃了一天……」

場景三：電話鈴響，小女兒接起：「爸爸電話……」爸爸從浴室裡跑出來，不小心滑倒，頭撞到門框。

妻子旁白：今天收到志弘公司的慰問信，志弘說，他發現有人血尿，還有人半夜接到電話從樓梯摔下來，公司還有人一個禮拜只睡九個小時。我不明白，男人為什麼那麼喜歡比，好像誰睡得愈少，誰愈辛苦，誰就最有業績。

場景四：志弘工作中途，電話鈴響，妻子焦急的聲音：「爸爸和弟弟不見了……他沒有去接妹妹呀……」「不會吧，」「我打電話給姊姊，我都打電話去問了（絕望的聲音）……你要不要回來呀？」這時候畫面定格在月曆：三十號，銀行的「大日子」，他不可能回家。

畫面：深夜，爸爸帶著弟弟漫無目的閒晃，走到基隆市公車總站，志弘與妻子焦急地尋找，最後終於找到他們，車子上兩個孩子都疲累地睡著了。

中國信託董事長辜濂松的聲音：「我們花了三年多的時間，在去年一月二十九日，我們實施了一個新的銀行系統，推出以後，沒有想到不穩定的情況比我們想像的還厲害，幾千個人在晚上都沒有睡覺。這些人呢，（忽然音調提高、語氣加重）他們也是有家庭的，我相信他們的太太一定會抗議。所以，對這些同仁呢，我當然是非常非常地感動，非常感謝，因為我們今天有一點點成就，就是他們這種團結努力的結果。」

這支廣告播出之後，激起了熱烈的迴響，觀眾從各式各樣的角度來理解、詮釋影片的內容，有人深受感動，也有人毛骨悚然。

就像所有具影響力的作品一般，這支廣告牢牢地抓住了社會變動的現實，不管你同意不同意它背後的價值，但是所有觀看者在心中都驀然一驚：「對，就是這樣！」它所描述的現象，既不是中國信託一家銀行的特例，也不是過去式；它普遍發生在整個金融業界，而且持續在進行當中。

要拍，還有更多故事

「公司拍那種片子有什麼用，」中國信託理財專員佳靜冷笑說，時間是晚上七點多，但是佳靜仍坐在她的專屬辦公室內，一通一通電話往外打，忙著跟客戶寒喧，談投資理財的細節。抽個空檔，她嘲諷地回了一句：「要拍，我的故事更合適。」

在她仔細撲過粉底的臉上，掩不住每晚加班的倦容，以及青春痘肆虐的痕跡。

廣告中描述的那段時間（二〇〇〇年年底），佳靜跟所有人一樣「晚上都沒有睡覺」，她先是得了腎臟炎，過年公司電腦跑程式最忙碌的時候，又得了肺炎；連除夕、大年初一都在加班，無法隨丈夫回台中夫家團聚。婆婆很不諒解地問：「她跑去哪裡鬼混了？怎麼可能這麼忙？」

廣告中，董事長辜濂松以感性的聲音說：「**他們也是有家庭的，我相信他們**

的太太一定會抗議。」話說得很對，佳靜的丈夫只是比抗議再嚴重一點點，夫妻倆人感情逐漸疏離，最後婚姻破裂，以離婚悲劇收場。

「我看到廣告，感覺好想哭，」她說。

想哭的不只是理財專員佳靜而已。

對於中興銀行的員工來說，他們想不到有一天整家銀行可能就這麼消失了。

二〇〇〇年四月，中興銀行高層爆發違法超貸、掏空等弊案，成爲第一家被中央存保公司監管、接管的商業銀行。兩年多來，無辜的員工含垢忍辱工作，飽受歧視猜忌的有色眼光，他們只爲保存一絲希望，「或許存保小組監管之後，公司有起死回生的機會，」法務人員張鴻源說。

然而，監／接管人員延誤了處理時機，中興銀行從弊案爆發時帳面淨值尚餘七十六億元，到後來淨值負八百億元以上。有一天，存保小組人員忽然拿著一張中興銀行的「拍賣須知」通知他們，卻絕口不提這些員工的工作權問題。

「高層貪污舞弊，我們有錯嗎？爲什麼苦果由我們來扛？」張鴻源問。

「被趕著上屠宰場是什麼滋味？」工會理事長吳品儀說，「就是這種滋味！」

二〇〇二年一月，六百多名中興銀行員工終於忍無可忍，走上街頭，在財政部門前抗議。他們拿著標語，上面寫著「財政部殺了中興銀行」、「勞工沒人疼，只有自己拼」。

中興銀行一直拍賣不出去，千餘名員工的命運懸在半空中，猶如被一刀一刀凌遲，不知磨難何時才結束；大安銀行員工的運氣或許比較好，二〇〇二年三月底，台新銀行在很短的時間內合併大安銀行，省卻了許多等待與掙扎的折磨。

別人的小孩死不完

然而，大安銀員工感到被出賣的錯愕感和屈辱感，一點也不亞於中興銀行員工。

三百名表明不願至新東家工作的大安銀員工，拿不到依法可以領取的資遣費；但是大安銀高階主管全部事先以優惠退休方式辦理離職，有些人甚至拿了退休金之後，再轉檯至台新銀行工作。

兩相對照，多麼諷刺。

「以前只覺得老闆很小氣，從來不知道一個人會可惡到這種程度，」前大安銀國外部職員姚香君憤憤不平地說，「高層拿錢先跑，別人的小孩死不完！」

於是，這一群「從來不知道工會是什麼」的都會時髦男女，也拉起了白布條，綁上頭巾，去台新銀行總行門前抗議。

他們重新體會「團結就是力量」這句話的真諦，很多人都很積極、堅持，「我們只是單純地爭一個是非罷了，」姚香君說，「不能老是讓壞人勝利。」

台新銀行最終讓步了，發給他們資遣費。姚香君將這段期間蒐集、製作的所有資料，仔細裝在一個袋子內收好保存，「這真是一個特殊的經歷，非常值得咀嚼回味。」

像牛一樣賣命工作還被主管嫌不夠；銀行被拍賣、被合併；行員走上街頭自救。在許多人的記憶中，好像不久之前，銀行員還是一份人人稱羨的金飯碗工作，爲什麼工作條件惡化得如此迅速，如此令人不勝唏噓？

政治力與財團的掛勾

有些人將之歸咎爲「競爭過度」的結果——新銀行設立過多，導致獲利下降，呆帳增高。根據財政部金融局的統計，從一九八九年開放新商銀開始，到二〇〇二年六月爲止，全台灣的金融機構總數目一共有四五七家，而分支機構更是高達六〇六六家，與「金融自由化」政策啓動之前相比，增加了二〇六四家，平均每年增加二〇〇家左右的分支機構。

黨國體制牢牢掌控銀行業四十年，銀行成爲極少數人才得經營的特許事業。然而，一九九一年，財政部一口氣核准十六家新商銀成立，這釋放出來的金融權力，全部都到了大財團的手中，其中政治運作的痕跡宛然。（請參見附錄）

陸續成立的十六家新商銀通通跟財團的關係密切，背後若非是黨政關係良好的財團（如台新商銀之於新光集團、中華商銀之於力霸集團、泛亞商銀之於長億集團），不然就是有政治影響力的地方派系（如萬通銀行之於台南幫，聯邦商銀之於三重幫）或政治家族（如中興銀行之於王玉雲家族，大眾銀行之於陳田錨家族），幾乎就是一幅複雜政商關係的縮影。

政治權力與金融權力的掛勾，往往就是犧牲專業以及員工權益。

譬如，政府平時放鬆金融監理標準，對於某些銀行進行集團交叉持股、哄抬股價，大搞五鬼搬運等手法，睜一隻眼閉一隻眼，以換取政治忠誠；反過來說，財團也指使旗下銀行從事高風險的政治放款以投桃報李，或藉助政治力來擴張集團利益。

等到地雷爆發之後，財政部出面協調銀行團，針對特定企業進行紓困，延宕處理時機，讓危機更形擴大。

財團大老闆將銀行當成私人財力調度的工具，對內自然要施行高壓統治，不允許銀行內部擁有專業規範，行員若表示不同意見，動輒開除；爲了保一份工作，

銀行員的工作尊嚴日益淪喪。

整個金融體系隨之敗壞，等到局面快要不可收拾的時候，政府方提出合併、金控等救命藥方，目的雖是要降低「過度競爭」的情況，卻更加深銀行員任人宰割，朝不保夕的困境，其根源都在於那段舊黨國退位、新「金權政治」成形的特殊歷史時刻。

這是一幅許多人都熟悉的「金融向下沉淪圖」，但其實只是故事的一半。

歡喜工會行

故事的另一半是：當大財團忙著插手銀行業的同時，少數銀行員也逐漸覺醒，他們受到當時政治、社會大環境解嚴的感染，不願意再當沉默、順從的乖乖牌；在金融鉅變的關鍵時刻，他們要自主掌握自己的命運，不願意再託付給黨國或是財團，當別人手中的棋子；他們開始籌組工會，藉著集體行動的力量，要求改變現狀。

春風也吹到了最保守、國家控制最嚴格的銀行業。

當大環境愈來愈糟，並且拖著銀行員向下沉淪的同時，這些少數先覺醒的銀行員則辛苦耕耘了一個屬於自己的「異想世界」，一個滔天惡浪中的避風港，作爲抗衡。

從一九八九年到一九九四年，台灣幾乎所有的縣市都紛紛有了銀行員職業工會（除了高雄縣及台南縣之外）；從一九九五年開始，一銀、台北銀行、交銀、合作金庫、台灣中小企銀、彰銀……亦陸續成立了產業工會。

而在這波銀行員自主覺醒的運動中，最早引領風騷、也最卓然有成的工會，叫做「台北國際商業銀行產業工會」，也是本書的主角。

北商銀工會可說是銀行員籌組工會的祖師爺，成立於一九八九年三月十二日。該工會最令人嘖嘖稱奇之處，在於會員超強的團結力量，一旦有必要採取爭議行爲之時，能夠於極短時間內展現出一級戰力。它的彪炳戰功順手拈來即有：

——突破官方重重封鎖，成立台灣史上第一家銀行業產業工會。

——逼迫行政院三度政策大轉彎，威信盡失；甚至促使一名政務官高掛烏紗帽，下台求去。

——在其施壓之下，台北市政府兩度處分該銀行負責人。

正因如此，北商銀工會的基調是自信、樂觀的；參與者的態度是快樂、有活力的。每一位參與者都是抱著歡喜的心情，來走這一段工運路。

從各方面來看，這都是一個與眾不同的工會，甚至可以說，它改寫「工會」

一詞在人們心中的想像。譬如：

——勞資關係可以以「工會有實力，資方有風度」來形容。勞方經常炮火猛烈，不懼打壓、不接受安撫招降；資方雖然常常難堪惱怒，卻能保持基本風度，肯定工會的價值。歷屆工會理事長都在任內升官，其中三位後來升至經理，一位升至副理。

——別的工會收取會費，往往波折不斷；北商銀工會的會費不僅是別人的好幾倍，而且繳納率總是超過百分之一百。有些經理希望工會接受他們的捐款，還被工會拒絕。

——北商銀工會不是單方面維護員工權益，也重視公司的永續經營；工會甚至比資方還重視公司的「長遠競爭力」，逼迫資方面對問題改革。

——北商銀工會也關心社會議題。勞基法原本僅適用於製造業，服務業皆不適用。該工會率先挑起議題，以強大動員實力製造社會風潮，不僅成功讓銀行業納入勞基法，後來此一議題更形發酵，促使立法院修法擴大適用至所有行業勞工，受惠者高達數百萬人。

跟隨著北商銀工會的歷史軌跡走一遭，等於閱讀一部與主流觀點截然不同的金融變遷史，其中並不只有財團大老闆、財政部、冷酷創新的競爭模式，才有資格決定這一行的發展；每位在此中投入生命的卑微行員，也有行動的能力和改變的權力。

十年前銀行員根本難以想像金飯碗也有摔破的一天。如今，在流動而多變的時代，每一項職業或多或少都面臨工作關係的解組，誰能保證自己不是下一個受害者？北市勞工局長鄭村祺有一次在公開場合中說，以前勞工局接到的申訴電話多以藍領工人爲主，「現在白領服務業的員工愈來愈多，一個月總有六、七十件，」他擔憂地說，「這些人完全沒有工會組織。」

北商銀工會的傳奇故事，不也是對白領階級的一則強有力的道德寓言？

不過，在十四年前，當一名北商銀襄理提議要籌組工會之時，他的腦袋裡可沒有想到這麼多，他只是在路邊攤跟同事吃飯喝酒之餘，藉著三分酒意提出一個大膽的想法，完全不知道自己即將創造歷史。

第二章　春雷驚蟄

慷慨歌燕市，從容作楚囚，引刀成一快，不負少年頭。

——汪精衛[1]

「噯，糟糕，他又來了。」勞工局的職員一抬頭，脫口而出這句話。

「又要鬧個不休了，」旁邊的人聞言轉頭，也彷彿見著鬼似的，喃喃地說。

樓梯口正上來一位五十歲左右男子，走起路來大剌剌地，他的身材不高，穿著中規中矩的襯衫、打著領帶，外表就跟那些辦公桌後頭的公務員沒什麼兩樣；但是他的神態粗豪草莽，目光就像兩支利箭一般盯著人，尤其此刻看起來怒氣沖沖，像是隨時準備好找人大吵一架。

「從哪裡冒出來這個人呀？」旁邊有人悄聲問，「上次大吵大鬧，讓全辦公室的人都無法上班。」

「聽說是台北區中小企業銀行的襄理，叫什麼……李榮堂來著！」

這人顯然已經造訪多次，熟門熟路，直接往第一科（專門經辦工會業務）的方向走去。

「你憑哪一條法律，限制我們組工會不能代表**全體員工**……你憑哪一條？」李榮堂還沒走到辦公桌前，就已經忍不住大吼。

他手上揮舞兩份文件，啪地一聲，落在經辦業務的陳姓科員桌上。

其中一份勞委會函覆勞工局的解釋函說：

> 此次李員等人申請組織工會，**僅代表台北市部分之員工**，就其先後次序，應分別冠以「第一」、「第二」……產業工會為名稱，而將本會全銜核定為「台北市台北區中小企業銀行**第一**產業工會」，**會員資格以服務於台北企銀所屬不滿卅人之各分行行員為限**。

另一份是台北市勞工局發給北企銀產業工會籌備會的公文：

> 一、更名為「台北市台北區中小企業銀行**第一**產業工會」。
>
> 二、公司所訂組織規程……，各分行經、副、襄理等職位者不具工會發起人

[1] 汪精衛年輕時謀刺攝政王不成，被捕入獄，自忖必死無疑，乃作此詩。

資格。

三、檢還原件（退件）。

送件、退件、再送件、再退件……。從一九八八年九月初到十二月底，李榮堂已經弄不清楚跑了多少趟。這是銀行業破天荒頭一遭有員工要籌組工會，媒體在十月初獲知消息後，《聯合晚報》率先以頭版披露，標題為「銀行組工會，北企發先聲」，各大報隨即跟進報導，沸沸揚揚地追蹤了半個月。

輿論完全一面倒地支持勞工依法擁有團結權，呼籲政府開放，但是工會還是遲遲組不起來。

期間，李榮堂曾揚言率眾包圍北市勞工局；他也曾在台大社會系教授張曉春的陪同下，至勞委會抗議（當天李榮堂一時激憤，一拳把勞委會辦公桌玻璃捶破，最後仍然各說各話、毫無進展，還落得手掌烏青）；在媒體大肆張揚期間，民進黨七名立委甚至在立法院提出聯合質詢，要求政府立即核准台北企銀員工籌組工會，並嚴禁任何對工會發起人在實質上與精神上的威嚇行動。

但勞委會也不是省油的燈。它在外界壓力步步進逼之下，策略性地以退為進：它允許北企銀組工會，但這個工會卻是一個遭弱化、分化、容易控制的工會。

李榮堂心想，組一個完整、自主的工會之道路竟是如此艱難、遙不可及。

拜託，拜託你去告！

這是一場官與民鬥智、鬥力、鬥耐心的大競賽，四個月纏鬥下來，已經走到尾聲。勞委會的招數出盡，還是沒有軟化跡象；李榮堂要不接受，要不……還能怎麼辦呢？

已經堅持走到這個地步，就忍心這樣放棄嗎？

李榮堂站在勞工局第一科陳科員的辦公桌前，數月來的無奈在腦海中一閃而過，也不知受什麼力量的驅使，就一拳打了出去，結結實實打在陳科員的胸膛上。

陳科員往後退了幾步，退到了局長室門口。他又驚又氣，從來沒有人敢這樣對付他，「你、你、你打我！麥走，擱來、來……」

李榮堂又要衝上去，馬上被旁邊的同仁從後面抱住。

「你打我，我要告你！」陳科員站得遠遠地說。

「拜託，拜託你去告，我在銀行吃頭路三十幾年，都在走法院的；你若沒錢，我拿錢給你請律師去告！」

整個勞工局的職員全愣住了，有的人閃到遠處，有的人走到外面，卻沒有人

找警衛上來，樓下隔壁就是派出所。

十四年過後，已經退休的李榮堂回憶起這段往事，說明打人的動機：「我不是要製造新聞，我只是要讓幕後的黑手知道，我們的意志這麼堅定，這事情沒辦法阻擋得了，」他的聲音充滿篤定，「你不准我們組工會，代誌還會大條。」

打人事件過後幾天，李榮堂下了最後通牒：限勞工局於十二月三十一日前函覆核准，否則北企銀將號召八百名員工於隔（一九八九）年一月四日上街頭遊行。

一月四日這天剛好是銀行員休假日，公務人員卻要上班，作爲抗議日再理想不過。他們並向北市警察局備案、申請，一切蓄勢待發。

倘若勞工局未回應，這將是國民黨政府牢牢掌控金融業四十年來，第一次有銀行員集體上街頭抗議。

真是一場意志力的大對抗。勞委會終於在一九八八年的最後一天投降了，勞工局於下班前一刻通知李榮堂等人——工會隨你們的意願籌組，核准通過！

一九八九年三月十二日，台灣歷史上第一家金融業的產業工會就這樣成立了，名稱是「台北區中小企業銀行產業工會」。

狂飆歲月，快意人生

回顧一九八〇年代，人們憑著意志與集體行動展現的力量，向舊體制挑戰，甚至硬逼它低頭，這種情形不算罕見。一位跑勞工線的記者就以「遍地烽火」來形容當年波瀾壯闊的群眾力量。

在狂飆的十年當中，一九八七年解除戒嚴、開放黨禁；一九八八年元月蔣經國去世、開放報禁。再嚴密的石牆終於也出現了罅隙，社會力量在一九八八年潰堤而出，爆發至最高峰。

根據一項統計，從一九八三年至一九八七年，集體抗議事件逐年增加，分別是一七三、二〇四、二七四、三三七、七三四件；然而，到了一九八八年，抗議事件暴增至一一七二件。[2]

從二月初開始，各地勞工爭取年終獎金、追討積欠工資的抗議事件就從台灣頭燒到台灣尾，北起台北山中電子、厚生橡膠，中部有新埔遠東化纖、裕隆三義廠、華夏頭份廠，往南還有高雄縣永豐餘久堂廠（永豐餘公司恰好也是北企銀現任董事長何壽川的家族企業）以及其他數不清的大小企業，總計有數萬名勞工投入了抗爭活動。

[2] 吳介民：《政體轉形期的社會抗議：台灣一九八〇年代》，台大政研所碩士論文，一九九〇

就在同一年，各地組織自主工會的行動也風起雲湧、勢不可擋。

首先是新工會如雨後春筍般成立，如二月華夏玻璃工會、南亞塑膠泰山、林口、樹林等廠工會成立；三月聯合報工會成立；四月大同公司三峽廠、板橋廠工會成立；五月苗栗客運工會成立；八月自立晚報工會成立；九月中國時報工會成立。

緊接著，從前資方、黨國牢牢控制的舊工會也被勞方奪回，如三月石油工會改選，勞方連線首次取得工會控制權；十二月大同公司總廠由勞方連線取得控制權。

最後，勞工爲了抗議既有工會運作不彰，也另行成立體制外的「聯誼會」，如鐵路員工聯誼會、高雄港碼頭工人聯誼會、台電員工聯誼會……等等。

社會氛圍突然間解放，任何人都可以肆無忌憚地戳破、顛覆過去的一切禁忌，這對每個人的心理都造成了莫大衝擊。

對於那些採取集體行動的勞工來說，最大的了悟在於：原來過去全然不可撼動的政治、社會秩序，並沒有如外表般牢固；個人面對龐大、滲透社會無所不在的黨國力量，也沒有如此渺小。

就如評論家南方朔對當時氣氛的精準描述：「許多所謂的權威，其實只不過是一張紙僞裝出來的假象，一被撕開，就再也無法維繫。」

許多人帶著這樣的情感上街頭，他們突然察覺——我們這一群人就是能改變社會，使明天更好！或許這種想法從事後來看，幻覺的成分大於現實（因爲從一九八九年開始，資方與黨國便全面反撲、嚴厲壓制）；可是在當時的情境中，社會確實可能因爲集體行動的力量而有所改變。

這股瀰漫社會的樂觀氣氛，也渲染了北企銀五位襄理或副理級的人物——李榮堂、許有利、張添福、林進財、劉伯誠，外加一位總行人事處任職的年輕辦事員蔡詩聰。這六人對企業內部的諸般制度早有所不滿，在大環境的醱酵催化之下，竟然動起組工會的念頭，偏離了數十年來謹小慎微、安穩平靜的白領階級生活，走上生命中另一條岔路。

這是一條有起有伏、精采過癮的大道。

狂風驟起，暴雨將至

一天晚上，李榮堂與許有利在小吃攤前喝酒，兩人說著說著，照例又開始抱怨公司的種種不合理措施。然而，光是私底下幹譙，不能改變任何事情；愈抱怨，心底鬱卒反而愈深。或許是趁著三分酒意，當時在中山分行當襄理的李榮堂，突

然大膽向總行法務處副理許有利說：「我們應該要組工會。」

沒想到有點茫茫的許有利居然二話不說：「好，要組就來組！」

彼時在社會大眾的心目中，銀行員還是捧著金飯碗的工作。政府嚴格控制金融機構家數、利率與外匯，開銀行其實是受保護的獨占事業，無論怎麼做都賺錢。

譬如台北企銀的股票在隔（一九八九）年飆上每股千元的歷史價位，行員一年可領到十八個月薪水，勤快的業務員光靠招攬存款的獎金，就夠一個月生活開銷，薪水往往可以全部存下來。

這麼好的環境，竟還會有人不滿？

事實上，正因爲銀行業受政府保護太久，缺乏競爭，不論升遷、人事或獎勵制度都跟不上時代腳步，當整個社會都在甦醒，都以理性眼光重新檢視過去的禁忌時，銀行高層仍維持獨裁、任意的領導作風，許多內規說不出任何正當理由，卻仍奉之爲圭臬。

升遷要送禮、考績靠馬屁；分紅利的時候上層吃大碗肉，基層員工揀肉屑；向來只有初升的經理才有代理職，北企銀卻獨創一格，從助理員、辦事員……一路到襄理都設有代理職，「代理」期間薪水打八折，許多人一代理就是兩三年，等於變相減薪。

這個關鍵時刻也是「金融自由化」起跑的前夕，利率與外匯解除管制（一九八九年）、新銀行開放成立（一九九一年），銀行員的業務壓力遽增，但是舊包袱絲毫未減。組工會，象徵著銀行員自我意識的覺醒，不願再默默委屈承受。

許有利回去酒醒了之後，並沒有把承諾給忘了。他想了幾天，跟李榮堂說：「我們應該把張添福也找來。」

唉喂，怎麼有人這麼勇敢！

張添福這人是書生死硬脾氣，有一件小事可看出他的個性。早年他當科長的時候，行員之間發起一項爭取調薪的連署，他負責蒐集名單。結果一位經理將連署名單送到人事處，影印本才給他。他氣得在營業大廳跟經理當場翻臉，總經理說他「以下犯上」要他道歉，他不肯；董事長要免他的職，他也不怕。

結果董事長拿他沒輒。因爲全銀行上下只有他一人會用正統商用數學算出「會金利率表」（他是政大會統系畢業的高材生）。當時要升遷就必須去董、監事或總經理的家裡送禮，他硬是不去。

代價是同期的早已高升至副總，他還是擔任營業部副理，一做就是八年。

許有利的盤算是，張添福人緣極好，待過每個地方的行員都佩服他，如果要

找人連署當工會發起人，他肯定找得到人；另外，張添福也很可靠，不會洩漏消息。

李榮堂也憑自己的人脈，找了兩個可靠同志，一個是襄理林進財，另一個是進行才一年多就被調到總行人事處的年輕辦事員蔡詩聰。

李榮堂跟林進財兩人是認識二十幾年的換帖兄弟，沒想到李榮堂找他好幾次，林進財都敷衍說：「這再擱講，再擱講啦……。」原來年輕十幾歲的林進財認爲搞工會是那些怨嘆「很久沒升」之人才會做的事，他自認仕途一帆風順、平步青雲，沒有做這種事情的理由。

但是林進財回去之後反覆思量，想了好久好久。他想：「大家都是好朋友，你三番兩次找我做這麼重要、機密的事情，一定是看重我這個人才會這樣。」講義氣的他，心中已開始動搖了。

另外，他想到身邊女同事只要一結婚，就必須自動提出辭呈，否則主管百般壓迫、刁難；若說他對公司有什麼厭惡、看不慣的地方，就是這一點了。因爲林進財的老婆也曾經是行員，也是一結婚就被迫辭職，所以林進財對於女同事的痛苦有切膚感受。

「如果組工會能夠改掉這一條陋規，保障女行員的工作權，這樣也不錯，」如此一想，林進財就答應了。

年輕的蔡詩聰加入，主要也是不滿「女性禁婚條款」。他的註冊標記一貫是頂著三分頭、膚色黝黑，看起來像流氓，卻是標準「惡煞臉、豆腐心」，擁有台大法律系高學歷。他在服役當軍法官時，就是分發到軍事監獄，專門管受軍法審判的重刑犯。

某次一位號稱「西門町之虎」的重刑犯欺負他新來乍到，不僅鬧房，還當面背出蔡詩聰家裡的地址，威脅之意溢於言表；哪知蔡詩聰竟然毫不畏懼，回了一句：「我沒退伍前，你絕對出不去！」拖出來就痛打一頓，由此可見他「法律人」是非分明、不懼強梁的性格。

當李榮堂找上他時，蔡詩聰的反應是又驚喜、又佩服，心裡想：「唉喂，怎麼有人這麼勇敢！這個好，我喜歡，一定要幫忙他。」

北企銀當時規定，新進行員頭兩年一定要在分行磨練，熟悉各項業務。蔡詩聰剛分發到中山分行的時候，什麼業務也不會，但是因爲學歷高，一進去就是辦事員，位階比做了十幾、二十年的資深女同事都高，但是業務全賴這些女同事一項一項教會，他也沒有擺架子，掃地、記帳、催收……什麼都做，大家相處融洽，女同事們受到的歧視待遇，他都看在眼裡。

譬如女行員最多升到辦事員就停止，股長以上屬於幹部，職缺很少開放給女

性。打考績總是男生優於女生，已婚優於未婚，連薪水也是差一大截，更別提女性結了婚就要辭職。

有好幾年時間，北企銀的女性員工大批地跳槽到世華銀行，其中不乏經驗、能力俱佳者，許多人後來都獨當一面。北企銀高層的眼光短淺，後來證明付出慘重代價；因爲「女性禁婚條款」成爲工會能夠高度動員女性行員的利器。

蔡詩聰剛好在籌組工會的醞釀階段，就調到總行人事處。臨去前，一位常教導他業務的女同事戴玲玉半開玩笑說：「姓蔡的，你去把人事制度改好一點，沒有改好不准回來！」

蔡詩聰記住了這句話。他想，既然這些爛制度是總行訂出來的，去看看也好，「不入虎穴，焉得虎子」。哪知這個有利的位置，後來竟使他扮演勞資雙方溝通、協調的重要橋樑，在工會新誕生的不穩定期間發揮了關鍵的作用。

最後一位參與密謀的盟友是在永和分行當襄理的劉伯誠。他出身政治家族，已經當了六年的市民代表。早在十幾年前他還是一個小雇員的時候，就首倡一個爭取調薪的陳情案，人事處主任特別約談他：「倘若公司把你開除了，怎麼辦？」他竟然回嘴：「不至於吧！這難道是一件壞事嗎？」可見他大膽的程度。

劉伯誠心思縝密、記憶超強，在這六人當中，最熟稔政治操作，常提供策略上的建議；張添福與許有利兩人階級最高，發揮一呼百諾、招攬人心的作用；林進財寫得一手好字，專門負責文宣；蔡詩聰深得勞、資雙方信任，以「資方心腹」立場，極力建議資方接受工會的存在；李榮堂則是衝鋒陷陣的闖將，逐一粉碎橫亙在前方的重重難關。

現在，基本班底湊齊了，嚴酷的考驗才正要開始呢。

別人的棋局，別人的規則

不久之後，各地分行都出現來路不明的宣傳單，有人一大早開分行大門時，在入口處地上發現一疊；有人打開公文匣赫然發現裡面藏著傳單；更多的傳單在同事之間傳來傳去，不知打哪兒來的。

平均每三、四天就出一張，主題五花八門，論代理制度、女性禁婚、分發紅利辦法不公、升遷黑箱作業……，每一項主題都直擊要害，道出行員積壓已久的心聲。行員之間的傳言愈來愈廣：有人要組工會了。

總行迅即清查究竟是何人所寫，何人所發，但是查不到。每一張文宣的字都不太一樣——其實都是林進財所寫，他一會兒用簽字筆、一會兒用毛筆，有時正楷、有時草書、有時篆體，怕自己寫太多還要太太也上場代打。

這段期間，五位發起人密集聚會，商討組工會的步驟與策略，並共同推舉李榮堂爲籌畫、聯絡之負責人。

組工會就像下一盤棋，一邊是勞工，一邊是資方與政府聯手，政府頒布的法令及相關行政程序就構成對奕雙方必須遵守的遊戲規則。勞工心中的工會愈自主愈好，合縱連橫的空間愈大愈好，這樣才夠力；政府與資方的期待恰恰相反——愈小愈分裂的工會，愈好。整部工會法（也就是這盤棋的主遊戲規則）的目的，就在於限制工會規模、弱化工會實力，禁止合縱連橫。

先天局勢對勞方不利。但是，既然奕棋雙方要按照規則攻防，勞方未必就沒有贏面。因爲光是要求落實法令，往往就叫政府與資方變臉跳腳。

現在李榮堂等人跨出歷史性的第一步，檢具發起人名冊，向北市勞工局申請籌組產業工會。

官員翻了翻文件，直接退回：「你們的發起人名冊中，有些人工作地點在台北市，有些人在台北縣，這樣不行！」

爲什麼？看看遊戲規則有何奧妙：

> 同一區域或同一廠場年滿二十歲之同一產業工人……人數在卅人以上時，應依法組織產業工會……。（工會法第六條）

這條法律說明了籌組產業工會的基本限制：

一、必須是同一區域、同一廠場及同一產業；二、發起人數在卅人以上。

當時台北企銀的分行遍佈在台北縣、台北市、基隆市、宜蘭縣。換句話說，如果要組工會，必須分四個區域來組，才合乎規定。

四家工會，四頭馬車，各自爲政，剛好留下致命弱點，日後讓資方見縫插針、大搞分化把戲，李榮堂等人怎會如此乖乖就範？

他們開始苦思對策，於是又想到工會法第四十九條（規範聯合組織）：

> 同一業類之工會，經七個單位以上之發起，得函請主管機關登記組織各該業省（市）及全國工會聯合會。

這一條條文翻譯成白話，就是如果有七個縣市工會發起（必須是同一業類），可以成立省級工會聯合會；如果有七個省級工會發起，可以成立全國工會聯合會。

李榮堂等人的盤算是：就算分別成立四家工會，如果這四家能聯合起來，成立一個省級的聯合會，一樣不會被分化。

省級以上組織屬於勞委會管轄，他們興沖沖跑到勞委會，還找了有「勞工之父」美譽的台大教授張曉春陪伴，官員們很客氣，但這一招破綻也很大——法條上明白規定要七個縣市工會才能發起，北企銀的分行再怎麼算，只分布在四個縣市而已。

這一次除了李榮堂把勞委會辦公室的玻璃打破以外，別無收穫。

那麼退讓一步，分開來組好了，台北市組一個，台北縣組一個。

發起人名單重新連署，再次送件。沒想到北市勞工局這次採用拖字訣。

勞工局認爲銀行業屬於「特殊行業」，處理態度必須十分慎重，它不僅主動知會財政部，還自動放棄審核權，將最後核准權交到勞委會手中。

勞委會不得不接下燙手山芋，但是法律站在它這一邊，它旋即作出解釋令，這是極陰狠、厲害的一招：

> 依工會法第六條規定……所謂「廠場」除指「工廠」、「礦場」外，尚含有「工作場所」之意。因此，本案發起人所在服務單位人數如滿卅人以上時，應依法單獨組織工會。

這意思是說，如果一家分行超過卅人以上，就要成立一個工會；北企銀在台北市有二十二家分行，可能就有二十二個工會！

工會法中會出現「廠場」這種字眼，是因爲當初制定法律時，完全是以生產事業爲適用對象，所謂的「廠場」應該是具有獨立運作特性的工廠，譬如台塑集團六個廠，每廠成立一家工會，人數至少在數百人至上千人之譜。

以這種意義下的「廠場」類比爲銀行業的「分行」，其荒謬可知。分行鮮有人數超過卅人以上，業務皆由總行集中管理，分行之間人事可以輪調，根本不具獨立運作的事實。

勞委會自有一套「硬拗」本事。官員解釋，因爲分行各自擁有營利事業登記證，所以應該被視爲「分別獨立之廠場」。

這下工會可真是愈組愈小，發起門檻愈訂愈高（倘若一家分行剛好有卅人，則發起門檻爲百分之百！）。況且許多分行人數根本不滿卅人，怎麼辦？

硬碰硬，咱們街頭見

李榮堂等人苦無對策，焦慮之中，內部也首度引發路線爭辯。

在總行人事處的蔡詩聰認爲，超過卅人的分行各別先組，以後再慢慢整合；

李榮堂則非常堅持一次就組起來，他認爲，如果各單位分別籌組，正好落入官方陷阱，爾後絕不會再有第二波、第三波籌組風潮，而且目前之努力還會被醜化爲一小撮別有用心人士的行爲。

他很有自信地認爲，勞工本來就有合法組織工會的權利及自由，「他們不准不行啦，」他對蔡詩聰如此說。

蔡詩聰的考慮也有其道理。法律人的思考總是要先求得合法性，自己站穩了，才有抗爭空間；尤其這時候官商聯手的打壓行動已然展開，頗有風聲鶴唳、草木皆兵之勢。

譬如總行連日召集各分行經理開會，要求經理對所屬行員進行施壓、遊說，希望以各個擊破方式，擺平籌組工會的風潮。

另外，自稱是「市刑大偵三隊隊員」之不明人士造訪李榮堂，欲了解籌組工會目的；亦有自稱調查局人員來電「關切」；消息一經散播，行員紛紛心生恐懼，總行亦散佈大幅調動人員的風聲，嚴審員工事假、病假，動作頻頻。

蔡詩聰心裡很著急，早一日成立工會，勇敢參加連署的員工就多一分保障。

他尤其擔心中山分行的員工。該分行上下除了經、副理之外，絕大多數職員都有連署，這是最爲主力的後援部隊，也是蔡詩聰一票一票跑出來的，女同事連署就佔了三分之二。他對女同事說：「妳們簽了，大不了離職，還有機會改變制度；不簽，除非妳不結婚，否則最後也是離職。」女同事們想想也對，全部都簽名了。

兩人僵持不下，李榮堂晚上睡覺時，心緒煩悶壓抑，眼淚都浸濕了枕頭。最後，他們以中山分行職員的名單爲主，加上士林分行職員的連署，湊齊卅人以上，再次補件，但是仍要求代表全體員工。

勞工局的答覆是：

> 發起籌組的台北企銀中山分行員工人數不足卅人，另有其他員工參與，是否合法不無疑問。

申請案件繼續積壓不決。

此時距離最初送件的時間已經近一個月，李榮堂等人忍無可忍，透過「台灣勞工法律支援會」之協助，將消息透露給媒體，引發各大報半個月連續追蹤報導，七位民進黨立委在立法院聯合質詢，李榮堂並公開揚言率眾包圍勞工局。

當時連最保守的黨報《中央日報》在小社論中都說：「此種擬以限制人民正當權利之行使來防弊之作法，在當前社會顯然是行不通的……。」

僵局難解，這時勞委會忽然大發慈悲，表示願意「放寬」，認爲根據工會法第八條規定，可以讓李榮堂等人聯合北企銀於台北市內所有不滿卅人的分行，共同組織一個產業工會；但是其他滿卅人以上的分行，還是有另組工會的權利，並要求在工會名稱上加註「第一」字樣。

這等於爲日後「第二」、「第三」產業工會埋下伏筆。

走到這一步，再講什麼道理都已無效，只有比拳頭、比實力大小了。

稍早，李榮堂等人到各分行走透透，不斷辦說明會，藉此測試動員實力。十月中旬一場永和國父紀念館的說明會，事前只發傳單並未徹底動員，當天竟然來了四百多名行員（總員工數約一千人左右）！令銀行高層爲之震動不已。

事實上，私底下支持的行員更遠遠超過此數，只是有些人比較投鼠忌器，不敢公開表態而已。李榮堂等人不斷發出文宣，呼籲行員不要怕，工會已有四百名行員支持，大家都站出來，人多勢眾，大家都沒事；如果只有少數人露面，全部人都有事，這種團結觀念也不斷發酵。

最後連署名單衝到八百名。

這次他們決定對勞委會先禮後兵。先在飯店舉辦了一場「籌組工會之相關法令座談會」，邀請了官員、各大報記者、立法委員等等做最後努力，並當場展示了八百名員工的連署書，秀出真正實力。

未獲官方善意回應之後，李榮堂對全行員工發出緊急動員令，並限勞委會於半個月內核准，否則將號召八百名員工走上街頭。動員令內這樣寫著：

> 各位，為了我們行員的尊嚴，為了我們不是隨便受擺佈的一群，為了給後來的人正名，我們不要第一、第二、第三……這種陷阱式的名稱。我們要的是真正屬於自己的「台北區中小企業銀行產業工會」。
>
> 因為這樣，我們要爭取，我們要抗議，我們要正名。各位，請您站出來，拿出實際的行動配合我們，跟我們一起走，到勞工局與勞委會拼到底，讓他們知道，我們台北企銀員工不是軟弱的，不是被吃定的一群。

史無前例的銀行員上街頭抗議，還高達八百名！想到這樣嚴重的後果，勞委會的態度終於軟化，於期限最後一日下班前最後一刻，通知核准。

熱騰騰出爐的嶄新工會，以台北市員工爲主體，仍殘留工會法對「同一區域」的限制。不過，這一點小小瑕疵難不倒經歷大風大浪的工會；工會讓外縣市行員以贊助會員身分加入，隨後修改章程，納入所有行員，讓工會真正成爲跨越區域、所有行員皆能參與的組織。

北企銀籌組工會的勞方，不僅要對付曲解法令、刁鑽難纏的官方，其實另一邊資本家的無情打壓也同時在進行。只是北企銀高層一開始就錯估形勢，以爲光憑著官方的刁難就足以成事，仍想維持清高形象，嚴重低估了勞方的意志與決心。等到事態蔓延、擴大，北企銀高層這時再要介入，爲時已晚。

滅火，還是火上加油？

北企銀高層先前苦於抓不到「叛亂份子」，等到李榮堂自以爲極機密的送件行動之後，行方馬上就掌握了情報。不消說，當然是北市勞工局的人通風報信。

北企銀高層與官方有兩層關係。第一層關係是董事長何壽川身兼國民黨台北市黨部委員，勞工局內的黨部人員自然會將消息往上報；第二層關係是勞委會承租永豐餘大樓作爲辦公地點，房東正是何壽川！

恰好是因爲這兩層特殊關係，北企銀高層私下獲知「絕對組不成」的訊息，因此自信滿滿，選擇按兵不動的策略，並未在第一時間強力打壓，而是等著讓勞方碰一鼻子灰，知難而退。

要是在以往，此一策略絕對是殺人不見血的高招。但是到了一九八八年，資本家與官方忽略了兩件事：第一、社會對於這種秘密威權的控制已經厭惡至極；第二、勞方在短時間內獲得支持的程度，遠超過資方的預期。

一開始策略果然奏效，在面對官方時，勞方連連受挫，苦惱萬分。但是李榮堂等人依然展開各分行跑透透的行程，不斷舉辦說明會，宣揚理念；漸漸銀行內部控制出現鬆動，風潮捲起，人心思變。

資方發現苗頭有些不對勁，於是，由總經理領軍，兩位副總、兩位協理分頭至各分行開座談會滅火，某協理選擇第一站就是叛亂份子的大本營——中山分行。

「各位對公司有什麼不滿都可以當著我的面講出來，我回去馬上改進！」一向高不可攀的協理以罕見溫柔、客氣的語調說，「不需要組什麼工會，這樣對公司形象很不好，讓外人以爲我們出了什麼內亂，在搞勞資對抗……。」

低姿態確實發揮安撫人心的功效。協理要大家舉手發問，盡量把問題說出來。一位女行員怯生生地問：「爲什麼女生結婚就必須辭職？爲什麼女生待遇就比較差？」

這位協理竟然回答：「妳下輩子出生不要當女生就好了嘛！」

這句話一出口，會場一片鴉雀無聲；直到會議結束，都不再有任何行員發言。

原來到此時，高層的改革仍是徒具口惠，而沒有付諸行動的誠意；巡迴各處

的滅火行動在各處都被行員看破手腳，更讓行員認清成立工會的迫切性。

「真不知道他是去滅火，還是去火上加油，」蔡詩聰於多年後想到這段插曲，還是忍不住啞然失笑。

到目前爲止，高層都沒有直接針對發起的五人開刀，直到十月中旬一場永和國父紀念館的說明會，居然有四百名行員到場熱情參與，行方嚇出一身冷汗，猶如大夢初醒，這才準備要約談這五個人，只是這時還來得及嗎？

你就要升了，跟他們窮攪和什麼

國父紀念館聚會事件不久，五人分別接到總經理秘書的電話，通知他們隔天一早來總行報到。五人接獲電話之後立即彼此聯繫，相約無論如何，立場絕不妥協。

大家嘴上說得強硬，可是心中多少有些忐忑不安，這是自從籌組工會以來，銀行高層第一次打開天窗說亮話，攤牌的意味濃厚，究竟反擊的力道多大，誰也不知道。

隔天一早，五人依約在總經理辦公室門外等候，秘書出來一個一個叫進去談話，李榮堂是第一個被叫進去的人，好久好久不見出來，時間在漫長無盡等待之中，彷彿愈走愈慢。

李榮堂終於出來了。林進財趕緊湊上去問：「談得怎樣？他們怎麼說？」

「幹！」李榮堂的第一句話竟是三字經，「總經理居然在我面前捶桌子。」

「怎麼這樣，講輸人就捶桌子，」林進財說，「你怎麼回？你也捶桌子嗎？」

「我沒有捶，我大聲吼他！」

等了這許久，大家情緒都愈來愈緊繃，輪到林進財進去了，「氣勢絕對不能輸人，」他心裡暗暗想。

一進門，只見總經理坐在房間正中央的辦公桌後方，兩邊各坐著兩位副總、兩位協理，對面放一張椅子，整個架勢就好像在審問犯人似的。

林進財不等總經理李良吉開口，搶著說：「總經理，我跟你報告，不能捶桌子喔，你若捶桌子，我就什麼話都不說，轉身就走！」

「我沒有捶桌子呀，」總經理訝異地說。

「剛才李榮堂說你有捶，」林進財堅持己見。

「沒有，我只是輕輕拍一下桌子，這樣…這樣而已嘛，」總經理無辜地說。

原來今天資方仍打算採取「安撫招降」的老策略，姿態擺得既低、又柔和。林進財的精神武裝漸漸鬆弛下來。

總經理要林進財暢所欲言，並且表示要建立溝通管道，你們隨時報告上來，總經理馬上處理；這是說之以理。

輪到張添福，總經理跟他說：「你就快升經理了，跟他們窮攪和什麼？」這是誘之以利。

再輪到劉伯誠。一位副總說：「其實你們爭取這些福利，我也是員工，我也分得到一份呀。但是現在銀行業還沒有哪一家組工會，這種事打頭陣總不太好，等到別人組成功了，你們再來組，我會很贊成。」這是動之以情。

爲什麼資方沒有選擇採用威脅、解僱、調職、扣薪等強硬手段？

或許這反映北企銀高層較溫和、文明的作風；或許高層仍期待外部政治力量的牽制作用；或許高層以爲勞方可以輕易被說服、被收買；但最可能的理由，是這五人背後蘊積愈來愈多的支持力量（此時已超過四百人以上），資方若選擇正面開戰，並沒有贏的把握。

資方在這一次關鍵對壘中，不僅沒有撲滅勞方組工會的意志，反而被勞方的氣勢徹底壓過；經此一役，北企銀高層被看破手腳，再也無力阻擋，只能被動地期待勞委會的封殺策略奏效，而這五人則經歷了一場「權威幻滅」的洗禮。

最後的困獸之鬥

當官方的壓制終於也失敗之後，李榮堂等人即刻著手準備於一九八九年三月十二日召開成立大會，在大會中審查章程、預算，並選舉第一屆理、監事。

此時，早已認輸出局的資方突然又使出一記回馬槍，想要做最後的困獸之鬥。

這一招毫不稀奇，歷年來多少資本家在阻擋勞工籌組工會不成之後，藉著滲透工會人事、操縱工會選舉，讓工會成爲一隻見到資方只會搖尾乞憐的哈巴狗。

有些資方甚至會先發制人，主動授意親信籌組「花瓶工會」，壟斷勞方集體結社空間，阻斷勞工集體發聲的管道。

李榮堂等人只是贏得「籌組工會之權」而已，至於籌組出什麼樣的工會，還在未定之天。

果然，人事處處長、副處長以調查各分行目前工作配置情況爲藉口，視察每一家分行，實則私下要求行員於成立大會當日投票給資方推薦的工會理、監事候選人。

資方也安排好開會時發言主導議題的打手，甚至不惜以程序發言干擾議事，企圖全盤營造有利於資方的氣氛。

爲了壓低大會當日的出席率，人事處更想出粗暴兼沒水準的一招——派人在

總行樓下守著，拿出行員名冊一個一個點名做記號，藉此產生嚇阻效應。

然而，紙包不住火，全銀行到處都是支持工會的「眼線」，人事處的伎倆全數被工會籌備會知悉。

籌備會發出戰報，呼籲所有行員投票給勞方推薦的候選人。

開會當天一大早即盛況空前，八百多名行員出席，擠得總行十三樓大禮堂水洩不通。一票籌備會核心幹部二十幾人在總行一樓大門遇見人事處派來點名的糾察隊，「幹╳╳！」旁觀者甚至還來不及反應，一票人就全部衝上去追打這些抓耙仔。人事處職員嚇得倉皇跑回二樓辦公室內；籌備會幹部仍不罷休，繼續追上二樓，將人事處長困在裡面的小房間。

人事處長打電話給總經理說：「報告總經理，我擋不住他們了。」

會議結束，勞方提名候選人全數當選，勞方大勝。

叫我第一名

北企銀產業工會成立，創下了台灣戰後歷史上的多項紀錄。

它是台灣金融史上的第一家工會，籌組成功的消息傳開，在當時銀行界投下一枚威力強大的震撼彈，驚嚇了許多銀行老闆，也激勵了員工，促使員工從觀望到積極效法投入，令華南銀行、第一銀行、彰化銀行、台北銀行……等都紛紛成立工會。從此銀行業不再是工會的沙漠。

由於北企銀工會披荊斬棘，當開路先鋒，日後其他銀行在籌組工會時，不必受制於「一家分行，一個工會」的惡意分化策略，也不再有「第一」、「第二」……產業工會之區別，從而使銀行工會的發展更海闊天空。

這也是台灣白領階級最早發起的勞動意識覺醒運動之一，其根源與金融業危機密切相關，其意義也決不止於爭取一己福利而已。一九九一年「銀行員工會全國聯合會」成立（北企銀工會後來也成爲主要成員之一），勞工以集體自主力量追求健全金融環境的企圖，在《銀行員自律公約》前言中表露無疑：

> 我們是銀行員，是一群有專業知識、具專業技能的辛勤工作者；可是長久以來，我們卻被政府工具化為挹注財政的搖錢樹，被財團利用成斂財的聚寶盆，被若干人誤解是愛富輕貧的勢利人。這固由於制度法令等環境因素設計不當所致，但少數銀行員或不守份、不守法，或只知鑽業務謀升遷，彼此踐踏競爭，何嘗不促成了今日銀行員的困境？

《公約》中明白表達對金融亂象的焦慮，也期許銀行員勞工發揮集體力量，抵擋大環境沉淪的趨勢。

千禧年前後，台灣銀行業正進入最寒冷的冬天。撫今追昔，不就是十年前「金融自由化」政策在趕走了前門的豺狼——讓黨國放鬆對金融的箝制之後，又從後門引進了虎豹——被財團利用成斂財的聚寶盆？

當前的金融危機比十年前更深，當前銀行員的勞動地位更令人唏噓不堪，由此看來，今日比過去更需要銀行員一起集體發聲。

第三章　回首來時路

世間未許權存在，勇士當為義鬥爭

——台灣文化協會[3]　賴和

當李榮堂一干人爲了籌組工會而豁出前程之時，他們不知道，北企銀的祖師爺——也就是「台北區合會儲蓄公司」創辦人兼第一任董事長陳逢源，在六十四年之前也曾經爲了相似的理由，敢與巨大的權勢相抗，只不過那齣戲碼發生在更開闊、更深遠的歷史舞台之上。

一九二四年七月二十五日，蔣渭水、陳逢源、蔡培火等十四人由日本憲警押解前往台北地方法院刑事第一訟庭進行審判，由台北地院檢察官三好一八擔任公訴人，堀田真猿擔任裁判長。

根據第一手史料《台灣民族運動史》[4]記載，公審未演即先轟動，自凌晨五時起，大批民眾於法庭外的售票窗口排隊鵠候，上午七時開始發售旁聽票（每張一角），三百張入場券僅十數分鐘內便銷售一空，買不到門票的人只好站在庭外探望，將整個法院圍繞得水洩不通。

上午九時一到，被告一行魚貫入庭，爲首蔣渭水轉身面向群眾，深深一揖坐下，態度從容鎮靜；陳逢源在法官未升庭之前，竟然翻閱起雜誌來，顯示心中綽有餘裕。

整個事件要回溯半年前一個清晨，總督府警務局發動全台大突擊，北自宜蘭、南至高雄同時同步展開搜索，一切對外交通、電信均受日本警方嚴密掌控，街頭巷尾與公共場所均有特務人員監視，當天扣押四十一人，共有九十九人遭搜查或訊問；據稱這場突擊行動「規模之大與範圍之廣，可以說是自日本據有台灣半世紀之間，空前絕後的大事件。」

這便是台灣史上有名的「治安警察法違反事件」，被告各判三至四個月有期徒刑，源起於陳逢源等人在日本成立了「台灣議會期成同盟會」，打算在台灣各地設支部，反抗日本專制統治，要求允許台灣人民籌組議會，擁有參政權。

這一段有關北企銀創辦人的塵封故事，對工會成員來說，就像一則捎自歷史深處的遙遠祝福，證明他們所作所爲並不孤單，而是人類面對壓迫與不合理的共

[3] 台灣文化協會於一九二〇年代初成立，陳逢源爲主要發起人之一，以推廣台灣文化爲名，進行政治與民族意識的啓蒙。著名的台獨史家史明說：「演講都挑各鄉村的廟口、院子，若是貼文化協會，什麼時候來，大家都拿那個小板凳一隻一隻，拿去那兒聽。」

[4] 《台灣民族運動史》由蔡培火、陳逢源、吳三連等人合著，自立晚報社出版。

同態度。台灣前輩作家賴和（另一位與陳逢源並肩作戰的同志）曾說：「世間未許權存在，勇士當爲義鬥爭。」不論施行專斷統治的是殖民政府也好，企業領導人也罷，反抗是勇士的自然表現，出於對義理的信守堅持。更巧合的是，陳逢源組織「同盟會」，李榮堂等人則組織「工會」，同被視爲「叛亂團體」而遭打壓。

還有什麼比陳逢源事蹟更能肯定工會的努力與價值？當資方總是露出敷衍與偏見的態度時，工會幹部彷彿說：「看看你們自己尊崇的祖師爺吧，他年輕的時候信奉與我們相同的價值觀，做過跟我們相同的事！」

但是，爲什麼台灣金融史上第一家產業工會，偏偏出現在陳逢源創設的台北企銀？難道這真只是歷史上的巧合？

從標會仔發跡

一九四八年，陳逢源聯合台北區仕紳出面籌組「台北區合會儲蓄公司」，成爲台灣戰後第一家民營銀行[5]，並出任董事長，他一直擔任此職至一九八二年辭世爲止。

陳逢源的管理風格爲台北區合會奠立了獨特的企業文化，其中充滿了民間社會的草根性格，這種本土草根性，竟然成爲日後工會醞釀發芽的土壤，恐怕是他當初始料未及的事。

所謂「合會」其實就是民間的「互助會」、「標會」，在那個普遍貧窮的時代，許多人若沒有靠「標會仔」存錢，就不能度過經濟窘境，或是完成人生大事。合會公司即是此種地下金融合法化、檯面化的產物，民眾到合會公司標會，不怕有倒帳風險，是一種典型的「庶民金融」。

早期合會受到一般大眾的青睞，因爲它以金額零細的小額貸款爲主，不需抵押品（只需兩個保證人），又可分期償還。合會公司服務的對象往往是升斗小民與小本行商，這群人信用較差，風險較高，申貸金額少、件數卻多，一般行庫基於成本考慮，經常摒棄於申貸門外。

台北區合會初成立時的資本額爲舊台幣二千萬元，隔（一九四九）年舊台幣崩潰，資本折算新台幣僅餘五百元；公司員工也僅五、六人，可見當年艱難創業的景況。

「聽前輩說，那時候公司想要借錢給客戶，可是沒有吸收那麼多存款，」東

[5]台北區合會於一九七八年率先改制爲區域性的中小企銀，其他合會公司亦紛紛改制，於是國內共有八家中小企銀，除了台灣中小企銀屬於省營之外，其餘台北、新竹、台中、台南、高雄、花蓮、台東各成立一家民營中小企銀。北企銀再於一九九八年改制爲全國性商業銀行，更名爲「台北國際商業銀行」。

門分行經理陳瀞瀞回憶，「因此資金很緊，公司常常軋頭寸，今天趕快收到錢，明天才有錢可以借別人。」

這種從創業開始，員工即與老闆一起打拼、成長的企業，所孕育的企業文化與新銀行迥然不同。一九九一年財政部全面鬆綁之後成立的新銀行，一開始資本額至少在一百億元以上，背後往往有財團支持，內部權力結構受到母公司高層人事安排的強烈影響；而老闆與員工之間的關係，經常只剩業績考量，別無其他；企業文化不鼓勵員工表達自主性，因此，沒有任何一家新銀行成立工會。

威權與溫情並重

北企銀的主事者與員工的關係便大不相同，或許可說是「威權」與「溫情」並重。員工除了是生財工具以外，還是家人；主管除了有下命令的威嚴之外，也負有照顧員工生活的義務。「早期主管對員工真的是很溫情，」蔡詩聰想起組工會的過程中，資方一直沒有下真正辣手，頗有些感觸地說，「他們在處置員工時，往往『情』字擺很重要的地位。」

其實，「人情」更是合會業務的精髓。爲了要讓業績蒸蒸日上，每個人都必須重視、培養人情網絡。久而久之，「人情」成爲這個團體的重要運作規則。

一般銀行的行員坐在櫃檯後面等客戶自動上門，合會卻採取「勸募會員」與「登門收金」的方式經營，隨時有一支周密而強大的外勤工作網，深入社區各個角落，爲客戶提供貼心而週到的服務。

老一輩形容合會公司是「兩隻腳的銀行」，靠著外務員騎著腳踏車挨家挨戶敲門拜訪，邀請客戶入會。「我們就像郵差一樣，有時候才剛按完門鈴，門裡頭就衝出來一隻惡狗，朝著我們狂吠，」一群老業務員在聚會時，說起往昔趣事，都忍不住開懷大笑。

「心裡又怕，可是又想，如果故意讓狗咬一口，主人說不定會因爲很失禮、很歹勢而願意來參加合會。」

難怪老合會人都說，外務員的一張臉，就代表不可取代的信用。

「你要跟客戶『搏感情』，要讓他們感覺親切，服務好又快速，」南門消金中心襄理鄭貴榮說，「客戶愛聊什麼話題，就陪他聊，即使不懂也要傾聽；客戶要領錢、借錢時一通電話，你就拿去給他簽，錢立刻匯到指定的戶頭，這就是彼此的默契。」

在北企銀的企業哲學中，對待客戶的相處之道，也推而廣之成爲企業與員工的相處之道。公司強調每個人都是大家庭的成員；「北企一家」不僅是句口號，

也是上自總經理、下自雇員都相信的原則。

這並不是說台北區合會沒有結黨營私、權力鬥爭或不合理的壓迫，而是說大家都相信這個團體自有一套「公平」的權利義務；當企業文化中有濃厚的「平等主義」傾向時，員工以此作爲道德訴求，挑戰上司權威，就顯得正當性十足。

北投分行經理林進財回憶，早在籌組工會之前十幾年，當他還是個小小雇員的時候，有一次眾人參加團體活動結束後，一群老前輩們吆喝聚餐，席間討論公司紅利分配不公之事，並醞釀進行連署；連署書遞送出去後，資方也並未打壓，而是柔性勸說，調整紅利以息事寧人。

你幫我十件，以後我再幫你十件

北企銀另一項與眾不同的特色——也是工會能夠茁壯的重要條件——在於行員之間頻繁而綿密的互動，完全不受單位或距離間的限制；事實上，人際關係就像一張無盡延伸的大網，跨越各家分行，將所有員工都包含在內。

「以前我們要抄調查表，自己分行沒有，但知道別家分行有，」林進財回憶，「一通電話打給那家分行認識的人，說『喂，調查表幫我抄一抄，』就搞定了。」

林進財有時要去地政事務所查資料，如因有事不便或地點太遠，就拜託附近分行的同事幫忙查，「這次你幫我，下次我再回饋你。」至於跨分行同事間私下聯誼，更是稀鬆平常。

下班後的小酌聚會、彼此間幫個小忙，這些平時不值一提的情感交流，到了需要集體行動的時刻，就突然變成快速動員的渠道；光是人們聚集在一起談論時政，就可能擦出改革的火花。（李榮堂就是在下班後與同事吃宵夜、聊天途中，腦袋裡蹦出籌組工會的念頭）

員工互動頻繁的原因之一，在於經常性的輪調制度。

輪調制度成爲落實人員訓練、經歷各種業務的好方法。「人事處有專人在處理輪調事宜，」曾經在人事處任職、現爲工會秘書長的蔡詩聰說，「一年半載，就會把你調新職務歷練。」員工也因此發展新關係，認識新同事。

公司鼓勵各種社團活動，也成了社交的催化劑。舉凡釣魚、桌球、登山、太極拳、籃球、足球、攝影、合唱團……等等，各式各樣的社團不勝枚舉，公司更是經常舉辦運動會或登山活動，讓大家一起同樂。當李榮堂等人冒險秘密連署，送出第一份工會發起人名單時，三十幾位連署人都是私交甚篤、可信賴託付的朋友，其中不少是在社團活動之中結識。

講究人情的文化甚至擴展到人員招募與聘用，這一點在勞資雙方角力的過程

中竟然造成出乎意料的變數。

某位員工的叔叔可能是某位董事的表親，另一位員工則是某位經理太太的朋友……。這種層層疊疊、親上加親的關係可說是屢見不鮮，後果之一，就是每個人或多或少都有些來頭。

這種情形對現代企業經營或許不算是好事，但有趣的是，當資方欲打壓工會籌組時，卻尷尬地發現，原來敵營中有許多「沾親帶故」的自己人，因此下手之際難免顧慮再三，盡量溫和，以免招致反作用。

這些獨特的風格，反映北企銀走過五十年歲月一點一滴的沉澱，外界也一向視北企銀爲有傳統特色（或包袱）的民營老銀行，最後這些特色竟意外成爲催生工會的助力。

然而，工會出現卻是對即將來臨的大動盪的回應。北企銀工會成立於一九八九年，同年政府全面解除金融業管制（當年全面解除存、放款利率限制，隨後陸續開放十六家新銀行、二十六家保險公司、七家票金公司、三家證券公司成立），整個金融業猶如一只煮沸的水壺，內部騷動隨時就要掀蓋而出。

工會能幫助北企銀適應變局，開創明天嗎？

殺出重圍，表現搶眼

一九九四年，正當「金融自由化」進行得如火如荼的時候，《天下雜誌》進行「一〇〇大金融業」調查，以資產總額排名，前十幾名清一色是公營行庫，北企銀名列第十七名，以民營銀行而論，僅次於國泰人壽、世華銀行、中國信託、上海商銀。

當年全台灣總共新增三百多個銀行分支據點，其中一百餘家設在台北地區，可謂是銀行競爭最激烈的超級戰區，北企銀首當其衝，部分媒體就擔心它是否禁得起如此強烈衝擊。

但是，北企銀的表現相當耀眼。

相較於三商銀連續兩年業績原地踏步，北企銀當時連續三年平均存款成長二四．一%，平均放款成長二三．九%，稅前盈餘加上備抵呆帳提存，共賺了三十億元，成長近五〇%，是其資本額的四一%。

對於這份成績單，《天下雜誌》歸因於當時總經理陳再來的鐵腕作風，以及「來自底層員工意識的覺醒」，特別提及成立甫滿五年的工會「有效地爲員工爭取福利，同時也加強了員工對公司的向心力」。

這是因爲直到不久之前，北企銀管理階層尚死守著某些傳統基層金融機構的

陋規——女性結婚必須去職、男女同工不同酬的慣例，就是其中最明顯的例子。然而，大環境激烈競爭對人才的搶奪也更加白熱化，任何不思改革、因循苟且的企業都可能被淘汰。

當時在工會強力推動之下，已經廢除了女性單身限制、爭取分紅入股、員工低利貸款，檢討不合理的人事制度，修改考績辦法等等（詳見第四章）。

工會施予資方的種種壓力，都是強迫企業加速改善體質，趕上現代化銀行的潮流，以因應新環境的挑戰。若少了工會改革的努力，當時北企銀在提供員工的福利與生涯機會上，就跟一個基層信用合作社差不多，根本留不住高級人才，更遑論提昇員工素質，凝聚爲公司積極打拼的向心力。

三年後（一九九七），根據《天下雜誌》「一千大企業調查」，北企銀的「平均員工獲利能力」高於所有企銀和新銀行，在所有銀行中名列第四，僅次於上海商銀、世華銀行、中國商銀；每位員工所創造的稅後純益高達一百四十二萬元。

這樣的表現，爲工會的貢獻提供了更多佐證。

董事未必「懂事」

一九九八年北企銀從區域企銀改制爲全國性商業銀行，更名爲「台北國際商業銀行」。晚近投信、證券、保險業的成長幅度均大於銀行業，各種新金融商品層出不窮，北商銀的步伐顯得謹慎保守，在整體金融業的份量已不若以往；但是仍維持良好體質，在民營商業銀行中始終排在第五、六名之間。

根據二〇〇二年中華信用評等公司的評等報告，北商銀的長短期信用評等分別爲「twA」（代表具有強的財務承諾履行能力）與「twA-2」（tw 代表台灣地區）。報告指出：「北商銀雖處於轉弱的國內信用市場中，但仍有能力維持高於平均的資產品質。同時，此評等結果也將該行令人滿意的資本水準，以及身處台灣人口最稠密、最繁榮的大台北地區之有利位置納入考量；北商銀的獲利雖然受到授信損失費用增加的影響，但仍高於同業平均水準。」

北商銀在金融艱困時期仍保持「小而強」、「小而美」及穩健經營的態勢，跟主要股東結構穩定、專注本業經營並尊重專業經理人，有很大關係。

五十年來，北商銀的股東結構沒有出現重大變動，創辦時主要股東如陳逢源、吳火獅、何傳、台南連家、駱水源的後人，至今仍然掌握主要股權。

創辦時的主要股東	現在主要股東
陳逢源	林宏（副董事長，陳逢源女婿） 郭金塔（常董，陳逢源女婿）
何傳	永豐紙業（何壽川）
台南連震東家族	現持股三%以下
吳火獅	財團法人新光吳氏基金會、新實實業
駱水源	明山投資公司

上有謹守分寸、尊重專業的董、監事，下有強力的工會監督，形成「公司治理」(corporate governance)的良性循環，這就是北商銀在金融環境丕變之下，仍能維持不錯成績的最大原因。

一個健全工會對於「公司治理」的重要性，尤其在一九九八年台灣發生本土型金融風暴之後，愈發明顯。爆出地雷的銀行，大多是財團利用政商關係大搞特權，將銀行當作紓困集團旗下企業的工具；而有力的政商關係便成爲鋼盔寶甲，讓金檢紀律侵不上身。

這些銀行的內部管理往往厲行一言堂，高層爲所欲爲，員工只有敢怒而不敢言；然而一旦東窗事發，高層不但可以逍遙法外，一走了之；而且永遠是員工被移送法辦，員工承接下根基朽爛的空殼子，爲保工作權而栖栖遑遑、奔走終日。

同爲區域企銀系統的台中商銀，就曾經有過這樣痛苦的記憶。

但台中商銀也創下了另一種典範：員工在弊案發生之後猛然覺醒，靠著工會與傳統大股東之間的通力合作，終於避免台中商銀被拍賣的命運。

讓員工有說「不」的權利

一九九八年十二月底某日，台中商銀在全國各分行湧入大批存款戶要求提早解約，將營業大廳擠得水洩不通，中央存保人員拿著小型擴音器，不斷向客戶實施心戰喊話，但仍遏止不住人潮。許多員工紅著眼框，強忍悲痛工作，忙到連吃飯和上廁所的時間都沒有。

「我心裡對廣三集團和曾正仁真是痛恨到了極點，」後來擔任工會常務理事的陳慧玲回憶起當時心情緩緩地說，「我們爲了讓銀行正常營運，幾乎不眠不休連續工作十天，才緩和擠兌風潮。」

這段期間的擠兌金額達到五百五十億元以上。

這起「台灣金融史上最離譜的銀行授信案」，起因在於廣三集團總裁曾正仁入主台中商銀之後不到一個月，即以人頭戶分批向台北分行貸款七四．五億元，投入股市爲關係企業順大裕護盤，而擔保品竟只有四萬張的順大裕股票！

除此之外，曾正仁也簽令信託部購買順大裕股票十七億元，而證券部門遭順大裕股票違約交割二十三億元，加上一些地雷股貸款，總共讓中商銀虧損百億元。

台中商銀遭到中央存保公司監管之後，命運岌岌可危。一方面監管愈久，虧損愈大；另一方面，廣三集團仍不願鬆手，企圖捲土重來；同時數家財團又有意併購台中商銀，可能連招牌都有被消滅之虞。

在重重危機之中，高階主管出面組成「員工維護台中商銀永續經營促進會」，凝聚了全行上下的士氣，得到傳統大股東奧援，並提出全體員工「買回廣三手中持有之中企銀股票」的訴求，同時「不排斥與外來財團共同經營，但絕不接受更改名稱」。

員工更進一步替未來長遠的制度著想，認爲光有「促進會」這種因應危機的臨時組織仍不夠，必須組織工會，讓員工真正有自主、監督的影響力，防止弊案再度發生，保障工作權。

促進會幹部還曾打電話到北企銀工會，詢問籌組工會的種種事宜。

最後，台中商銀產業工會於隔（一九九九）年三月正式成立。

工會、經理人和傳統大股東三方聯手，奪回台中商銀的經營權，穩定了局勢；而原本台中商銀的財務體質就相當健全，因此很快便站穩腳步，重新出發。

「大家同舟共濟、奮力一搏的決心，我們稱之爲『三合一民主精神』，」工會理事長賈德威說，「就是這種精神，挽救了台中商銀。」

賈德威也反省，爲什麼台北分行的經辦人員明知違法，還要接受上司違法超貸的指令？如今經辦人員遭收押並判刑服監，但始作俑者似乎毫不受影響。

「在我們銀行裡，高層說東，底下的人不敢往西，」賈德威嘆了口氣說，「對上司的要求 Say No，你自己的工作就首先不保。」他側面了解，台北分行的經辦人員曾經選擇閃躲、請假、或推託讓別人承接，甚至半夜還被高層主管的電話吵醒，最後逼不得已，只能鴕鳥式地自我安慰：「既然高層主管下令，應該不會出事吧？」、「主管自有考量，我不必管這麼多吧。」

經歷此番事件，台中商銀工會立誓成爲員工的後盾，「讓員工有說『不』的權利，」賈德威堅定地說。

台灣日益嚴重的金融問題，泰半出在外部「金融監理」不彰與內部「公司治理」無效之上。工會之爲用，只不過反映民主政治的一項基本事實：任何團體只要權力過度集中，就會導致腐化；對權力制衡與監督，才有機會糾正錯誤決策。

但是，成立工會是一回事，要讓工會運作上軌道、在員工心目中豎立威望，又是另一回事。北企銀工會在重重波折中誕生了，猶如襁褓中脆弱的嬰兒，它要如何在這個有偏見的世界上成長茁壯，獲得所有人的尊敬、認可與支持？

第四章　初試啼聲

一九八八年最後一天很特殊，北企銀工會發起人要求勞委會在這一天之前，答覆是否准許成立工會。工會籌備會已經向北市警察局申請集會遊行，如果勞委會的答覆爲「否定」，那麼四天之後，台灣史上將發生頭一遭銀行員集體上街頭「散步」事件。戰報如雪片般灑了出去，動員力量在二十二家分行、八百多名員工之間迅速集結，一切都已箭在弦上。

這一天就快要結束，五點下班之前，中山分行襄理李榮堂桌前的電話忽然響了起來，「喂，」李榮堂拿起話筒，平靜地聽著彼端勞工局官員的話語，沒有多說什麼，隨即掛上電話。他突然明白，三個半月的鬥智鬥力都隨著這通電話而煙消雲散，台北市勞工局讓步了，一切去得這麼快！

然而，後續還有很多事情要處理。李榮堂又抓起話筒，趕緊通知負責動員的籌備會幹部，告知遊行取消，並立即派人赴勞工局取得核可文件，忙完了一輪之後，他感覺一絲喜悅逐漸漫上心頭，工會真的成立了，他感到無比輕鬆。

「我在當下並沒有喜出望外，」李榮堂於十多年後回憶那一刻的心情時說，「因爲我有預感最後一定會是這樣，這是理所當然的，官方本來就該准的，它不敢不准！」

其實衡諸當時情勢，大部分人都會慄慄不安，這樣巨大的信心反而頗不尋常。在某些開放的歷史時刻，正是這種近乎偏執狂的意念，對結局才發揮了真正決定性的作用。

喜訊傳了開來，最初的五位發起人一起聚餐慶功，但除了李榮堂之外，其餘四人（許有利、張添福、林進財、劉伯誠）都覺得任務完成，心願已了，無意繼續參與工會運作；隨後李榮堂順利當選爲北企銀工會第一屆理事長，他對於這項職務可能面臨的艱鉅挑戰，一如他的性格，仍是信心滿滿，並不在意。

於此同時，在資方心臟地帶——人事處任職的年輕辦事員蔡詩聰卻既喜且憂：「現在工會成立了，要如何運作呢？工會當中沒有一個人有經驗，勞資互動會變成什麼樣子？」他在心中悄悄地自問。

「搭便車」難題

果然，李榮堂感到頭痛的第一件事，就是難以尋覓合適的理、監事人選。他擇人的首要考量，在於立場堅定，「不會忽然間旗幟倒向資方的人」。

但是，李榮堂東問西找，忙碌數日，卻發現許多平日講話很衝、看來勇氣十足的同事，一旦真要他挺身分擔工會事務，卻又紛紛藉故推託。

一方面白色恐怖的氣氛仍在，私下支持工會是一回事，出任工會幹部又是另一回事；許多人認爲擔任工會幹部過於招搖醒目，害怕影響前途。

同時，資方仍然盡力阻撓，譬如公司高層得知李榮堂屬意某位理事人選，便找上該人選的長輩親友對他施壓，逼他退出。這一招頗爲陰狠，別忘了，北企銀員工大多經過關係人介紹入行，資方一旦透過人情網絡圍堵，一般人都難以消受。

另一方面，北企銀工會正面臨任何社會運動在草創初期都遇見的難題。工會的宗旨在於爭取所有行員都能享用的「公共財」（譬如調薪）；既是「公共財」，則不管你有沒有奉獻己力，都一體享用。如果提倡者付出代價才享受到的成果，跟明哲保身、坐享其成者都一樣的時候，那麼選擇身先士卒的人就被視爲傻瓜；根據「經濟理性」（以最少代價取得相同收穫），絕大部分人會選擇「搭便車」——也就是對工會事務袖手旁觀，等別人奮鬥完再坐享其成。

但是，如果絕大多數人都選擇搭便車，可想而知，原先欲爭取「公共財」的行動必定失敗，結局是沒有人能享受公共財的好處。

此一弔詭情境也深深困擾著李榮堂。他常常感嘆，銀行員是最精於計算的一群人，做任何事都要事先看到好處。第一屆工會的運作「幾乎是我一個人獨力撐下來的，」他說。

現在，北企銀工會需要辦幾件轟轟烈烈的大事，讓行員清楚看到好處。如果這些好處強烈吸引行員，大到足以讓觀望者都投入一些代價來換取的時候，「搭便車」的誘惑就降低了（因爲行員也會計算：每個人都「搭便車」，所有人都得不到好處）。

在工會籌組期間，曾經獲得廣泛共鳴的「女性婚後工作權」議題，自然是第一件要辦的大事。

有人懷孕了，怎麼辦？

北企銀的人事管理規則當中，從來沒有一條載明女性行員結婚之後必須離職，反而有「結婚請假不得逾七日」、「分娩假不得逾卅日、流產假不得逾十五日」的規定，顯見女性在結婚、生產之後本來就可以繼續工作。

「女性結婚等同離職」一向是不成文的陋規。公司知曉工會要追究之後，乾脆將責任撇得一乾二淨，表明公司從來不曾做出這些命令，都是「單位正、副主管」與「自願離職女性員工」之間的「個人行爲」。

那麼公司對這種「個人行爲」的態度究竟如何？有沒有違反公司規定？

工會不斷發公文追問、要求澄清，北企銀高層不得不回應，以釋群疑。在高層授意之下，人事處火速修改人事管理規則第一一四條，做出新規定：「本行男女互相結爲配偶，其中一方須自行辭職」；此外，公司對於行之多年的「慣例」有所讓步，默許女性同事結婚不須辭職，但是懷孕仍須辭職。

工會自然完全不能接受，就在雙方你來我往、僵持不下的時候，剛好南三重分行的甲存經辦蔡秀慧發現自己懷孕了。

霎時間萬方矚目，焦點全集中在蔡秀慧的肚皮上。

她究竟要辭，還是不辭？這關係著勞資雙方勢力的消長、工會的威信，以及未來所有可能懷孕的女同事的權益！

南三重分行內部正、副主管也傷透腦筋。該行林經理要求蔡秀慧寫辭職書，好讓他向總行交代；但是副理的態度卻不支持也不反對，他僅告訴蔡秀慧：「現在工會成立了，妳可以向工會投訴。」

蔡秀慧還沒有採取行動，火爆浪子林進財的電話就先來了（林進財發起籌組工會的最大理由，就是不滿女性行員婚後必須離職）。

「妳若接到總行打來的威脅電話，不要怕，把它錄下來，工會會幫助妳，」林進財說，他也打電話警告經理，要求不得再對蔡秀慧施加不當壓力。

此時，人事處第二科股長蔡詩聰正在振筆疾書。他是人事處中專門負責與工會對口的人，工會每次發函總行，公文必先經過他的手，再轉簽給處長、副總、總經理過目。

蔡詩聰字斟句酌，於公文上面簽註自己的法律見解，大意是：工會目前對公司人事規則的質疑，就法論法，公司確實站不住腳，處於不利之地位，應妥善因應。此事倘若讓工會借題發揮，一狀告上法院，董事長、總經理都有吃上官司之虞。公司上上之策，乃以依法行事爲宜，云云。

看到這份文，從處長以上的高層都猶豫了。北企銀的實際經營者是永豐餘集團，其企業作風一向以保守、謹慎和低調著稱，最怕鬧醜聞，曝光上媒體。一聽到這件事情違法，就覺得茲事體大。

其實，資方也沒有什麼重大利益，非堅持不可；正好相反的是，繼續維持這種落伍制度，反而才有損銀行的長遠利益。資方在此事件上固執己見，只不過出於雇主的威權心態，不肯被逼認錯罷了。

但是，倘若此事件確認爲違法，情況又大大不同。銀行賣的是信用，講究在顧客心中的形象和信譽。爲了死要面子，賠上多年辛苦經營的清譽，值得嗎？高層權衡利弊得失，決定從善如流，自行廢止這條不得人心的規定。

此例一開，許多苦苦觀望的女行員就歡喜準備懷孕去了。

蔡詩聰臨門一腳，發揮了關鍵的作用。他爲什麼能有這麼大的影響力？

千算萬算，算不到他的心思

當年人事處沒有任何職員懂法律，更甭說勞工法令。這也難怪，在老闆令出如山、呼風喚雨的年代，企業如同一個小小獨立王國，法律形同具文，人事處只要聽老闆命令行事即可，根本沒有違不違法的問題。

工會籌組期間的風風雨雨，讓總行警覺到員工自主意識高漲，人事業務充滿複雜性與潛在爭議，如果再按老方法蠻幹，恐怕永無寧日。因此，總行亟思延攬法律專才至人事處，也隱含有以法律爲武器對付工會的用意。

正是在此背景之下，蔡詩聰以入行不到二年的菜鳥資歷，即快速被調升至掌握生殺大權、有「警備總部」稱號的人事處服務，跌破所有人的眼鏡。

北企銀高層這一著棋稱得上是思慮縝密、先發制人的高招。只不過千算萬算，算不到百中選一來對付工會的人才，竟然堅持依法論法，不受高層操縱，不當乖乖牌；這樣的立場自然而然就會同情、支持工會。

「姓蔡的，你去把人事制度改好一點，沒有改好不准回來！」中山分行女同事戴玲玉的這句話，一直在他腦海中縈繞。十餘年後，戴玲玉回想起這段往事，笑稱是因爲「人要調走了覺得很感傷，所以才說話惡毒。」

進了人事處之後，蔡詩聰驚訝地發現，從內部改革並不困難，他數度以法律專業力諫，處長與總經理不僅察納雅言，而且對他信任有加。

癥結在於總行幕僚多半習於仰承上意、唯唯諾諾，鮮有勇氣提出異見，縱使偶一爲之，遇到困難便退縮了。總經理日日被一群因循苟且、暮氣沉沉的高級幕僚包圍，此時倘有人敢放膽直言，堅持己見，反倒是新鮮事，願意姑且一聽。因此，很多制度其實存在改革的空間，只待有心人發掘。

況且，要進人事處頗不容易，就像古時候皇帝的親衛軍一般，身家調查、忠誠考核樣樣都來，一旦進去了，就被視爲是自己人。同樣的意見，若是由工會來講，總經理就不聽；但若是自己人說，總經理可能就聽進去了。

早年入北企銀做事，要有一個介紹人，二個保證人，蔡詩聰的介紹人就是人事處長蔡茂生。有趣的是，人事處長的兒子跟蔡詩聰的名字僅相差一個字，台語若唸快一些，聽來一模一樣。「處長在電話中叫他兒子的名字時，我常常以爲是在叫我，」蔡詩聰笑著回憶，「他年紀跟我爸爸差不多，感覺好像父執輩，他對我也蠻好的。」

皇帝的親衛軍

蔡詩聰剛調到人事處二科不久，就勸他的科長：「現在快要有工會了，你要趕快去了解相關勞工法令，譬如勞基法、工會法等等，遲早有一天會碰上。」科長是商科畢業，對此感到很頭痛，蔡詩聰就耐心向他解釋工會的基本常識。

沒想到第二天總經理就召見科長，要他解釋產業工會和職業工會的區別。科長回來後跟蔡詩聰說：「阿彌陀佛，還好前一天你教我，今天都沒有漏氣，總經理還一直稱讚我！」自此以後，蔡詩聰成爲人事處的「法律專家」，也灌輸人事處職員「遵法守法」的觀念。

這個過程並不容易。遇到意見相左，有時候蔡詩聰會獨排眾議，即使是處長的意見，也毫不客氣地頂回去；有時候蔡詩聰選擇退讓一步，留待日後努力。

譬如人事處長認爲，特休假休愈多的人，待在公司的時間愈少，貢獻就愈少，考績當然要差。蔡詩聰就當場反駁：「處長，你知道特別休假的用意是什麼嗎？」他問。

「員工到達一定年資，一定貢獻，才會有特休假，這不但是公司給的獎勵，也是法律明文規定的，」蔡詩聰振振有詞地說，「爲什麼按照公司、法律的規定休假，反而要被處罰？」處長一時語塞，想想也有理，就接受了他的說辭。

「有時候他的想法違情、違理也違法，」蔡詩聰說，「但你好好跟他說，不去跟他衝突，他也聽得進去。」

這種方法有其極限。人事處長頗爲凶悍，經常想一些點子對付工會，尤其是他看不順眼的人，往往就以調動的手段打壓。蔡詩聰屢勸無效，只好表達堅決反對的立場。

但在某些無傷大雅的小事情上，蔡詩聰採取順應配合的態度。

有一次人事處長說要對工會幹部每一個人做一張卡片列管，上面紀錄種種劣行，譬如「某某某，某月某日出言不遜，污辱長官」之類，這件工作落到蔡詩聰頭上，由於只是單純列管，與升遷考績無關，他也樂得作文配合一番。

藉力使力，扭轉乾坤

工會拋出「女性婚後工作權」的大議題，在人事處內部也激起爭論。一派在蔡詩聰的影響之下，比較同情勞方；另一派則維持傳統「愚忠」態度，捍衛公司既定政策；兩派人馬常常槓上，爭論得面紅耳赤。

蔡詩聰看到改變的機會，但是缺乏一股必要的助力。「這時候工會若能發公文質疑行方，我就方便藉力使力，扭轉決策，」他心裡盤算。

工會恰好也打算這麼做。然而，李榮堂乃是標準的粗線條、大嗓門，要他拍桌子吵架罵人很在行；但是要他寫公文，拐彎抹角文謅謅地講理論法，簡直要了他的命。

兩人的想法既然不約而同，李榮堂乾脆找上蔡詩聰幫忙，將法律見解和公文遣辭用句都擬定妥當，公文出了工會大門，「上游」的工作便完成了。

蔡詩聰等著在「下游」處，以工會對口單位承辦人的身分簽收公文，拿去給處長看。

「處長，糟糕糟糕，工會的公文來了，」蔡詩聰表面一副氣急敗壞的模樣，其實內心偷笑不已，「剛才我去工會，理事長罵得好兇喲，怎麼辦呢？」

藉著工會之名從外部施加壓力，蔡詩聰要製造一個讓他發揮影響力、由內部改革的機會。

他的目標是修改各項過時的人事規章，以符合國家法令的基本要求。

自然沒有人在法律見解上辯得過蔡詩聰，他對於鷹派人士也有一套連哄帶騙的說辭：「以後出事情，你們自己負責喲；你們害處長、總經理被關，你們敢不敢負責？」

若還是有人不相信，他就去找公司聘請的法律顧問寫意見書，法律顧問是他在台大的學長，反倒是經常問蔡詩聰希望要怎麼寫，就怎麼寫。最後，這件牽動所有人心的大案，竟然就這樣被他一個人扭轉過來。

當時還有一些牽涉員工權益、但影響較小的案子同時進行，也都在蔡詩聰協力推動之下，得到令人滿意的結果。譬如加班費計算方式比照公務員、取消代理薪制、取消已、未婚行員待遇不平等制度、現金增資員工認股、修改休假辦法等等，這些原本都是長期積怨、催生工會成立的重要原因。

蔡詩聰幫忙工會的事進行得十分隱密，連工會的人也未必知曉。有一次林進財走進人事處找碴，劈頭就問：「聽說你們這裡有一位台大法律系畢業的，專門請來對付工會，是哪一個？」

蔡詩聰坐在位子上，心裡想：「這瘋子是誰？」但嘴裡還是回答：「是我。請問有什麼事？」哪知林進財脫口而出就是三字經，連珠炮似的罵了好長一串。蔡詩聰楞了幾秒鐘，還以為這人是工會派來演戲的，但是看到林進財愈罵愈起勁，心頭一股無名火起，就在快要發作的時候，還好知情的李榮堂適時走了進來，趕緊將林進財拉到一旁。

「笨蛋，你到底知不知道？」只見林進財一臉茫然，李榮堂低聲細語了一會

兒，一場烏龍衝突就此化解。

笑咪咪，上街頭，來示威

工會有了實績，在行員心目中建立起威望，終於掃除「不知道工會在幹什麼」的疑慮。一位女行員就說：「當初李榮堂遊說我們簽名支持籌組工會，我們就簽了，沒想到日後帶來這麼多的保障。」

一九八九年年底，工會成立半年多，發起第一場對資方的示威活動（也是銀行業首次上街頭），地點就在南京東路上的總行「企銀大樓」，這是勞資雙方第一次真槍實彈槓上。

過去在籌組過程中，工會的鬥法對象絕大部分是官方，當時資方躲在第二線，作風低調；這一次示威，讓資方真正見識到工會「敢說敢做」的凶悍面，造成不小的心理衝擊。

起因是當年北企銀的稅前盈餘衝到十九億餘元，超過預估盈餘六．三億元的三倍以上。工會認爲能締造如此佳績，全體員工功不可沒，因此請求加發三個月年終獎金。

不料資方對工會的建議完全不予考慮，還直斥爲荒謬無理的要求；期間李榮堂屢次要求協商，都得不到任何回應。

十二月二十七日早上八點多，六十餘名工會會員整隊，在總行之前拉白布條抗議，市警局也調派了六十幾名員警於後巷停車場待命戒備。

抗議人群中，男性清一色穿西裝打領帶，女性穿著套裝，斯斯文文地呼著口號，每個人面帶笑容，彷彿來郊遊似的；這種場面即使對新聞記者來說，也是頭一遭見到，其他銀行業工會理事長亦紛紛前來「觀摩」，大家都感到新鮮有趣。

總行樓上人事處則亂成一團，處長直說：「好丟臉，好丟臉。」大家商討該如何處理——如果置之不理，再鬧下去怎麼辦？工會罵一罵就算了，還是有後續動作？明天報紙登出來，怎麼面對客戶質疑的眼神？每個人壓力都很大。

此時，總經理也不斷催促：「趕快派人下去看！去看哪幾個人來，拍照存證！」處長緊急派人下去談，沒有效果；總經理李良吉只好親自出面接見，當場應允加發一個月年終獎金，而工會代表也未堅持原先的訴求，圓滿結束這場示威活動。

經過這一役的操演磨練，工會無論就會員的支持度、與資方談判進退的拿捏、抗爭技巧的掌握各方面，都更爲進步、圓熟。

現在，工會有實力瞄準另一項更複雜、困難度更高的目標——員工分紅入股。

瞄準更大的獵物

在一九九〇年代初、股市飆漲至萬點的風光時期，北企銀員工上至總經理、下至小小雇員，不論立場偏資方、還是偏勞方，一講起「分紅入股」，人人莫不眼睛發亮，心跳加速。

按照公司法第二三五條規定，事業單位的年度稅後盈餘，必須撥出一定比例作爲員工紅利，以獎勵員工一年來的貢獻；這部分紅利可以發放現金，也可以配股票，若是選擇配股，就叫做「分紅入股」。

當年北企銀的股票價格僅次於國泰人壽，最高價曾飆到一〇八〇元，最低也在八〇〇元附近。若實施「分紅入股」，員工以每股票面價格十元認購，拿一張股票（一千股）等於淨賺將近一百萬元。

這麼「好康」的事情，誰不想要？

這種情形就像目前當紅半導體產業以分股票爲號召，吸引優秀人才加入的道理是一樣的。問題在於，企業有盈餘要分紅雖係強制規定，但企業可自由選擇以現金爲之，或以股票爲之。

多年來，北企銀股價節節上升，大股東珍愛股票如性命，割捨不得，不願巨額利潤被員工分享；「分紅入股」猶如畫餅充飢，員工看得到，卻吃不著。

早在工會成立大會召開之時，與會人士即將兩件大事列爲奮鬥之首要目標：一是「女性婚後工作權」，另一即是「員工分紅入股」。

工會要爭取「分紅入股」的難度顯然高出甚多。主因即在於，此議題不損及勞工權益，要不要入股，權在資方。

工會只能以「理念」向資方呼籲：

> 員工入股公司成為股東，形成「勞資一體」，共同承擔經營成敗之風險，有助員工對公司向心力與認同感之提昇，更可紓解勞資對立之僵化關係，實係一種「雙贏」的好制度。

何況同屬於中小企銀系統的新竹企銀、台中企銀、台南企銀、高雄企銀都已經實施分紅入股制度，工會抓住此一事實振振有詞——北企銀身爲龍頭老大，員工福利遠遠落後於同業，未免有些說不過去吧。

然而，資方對於這番話，猶如馬耳東風，不加理睬。

工會再度發揮內外夾攻的本事，由李榮堂從外部衝撞，蔡詩聰在內部幫忙。工會自一九九〇年開始爭取，這一次，足足花了三年時間才有成果。

聲東擊西，以戰逼和

任何人被李榮堂纏上，恐怕都要苦惱萬分，晚上難以安眠。他的作戰風格是蠻橫、夾纏中透著精明，一次不成，還有二次、三次、四次……，不達目的絕不罷休，對手往往屈服於他的頑強意志力之下。

「分紅入股」一案就是經典。李榮堂心想，既然公司關閉協商大門，乾脆另闢蹊徑，拉高作戰層次，以重大勞資爭議爲由，向台北市政府「勞資爭議調解委員會」申請調解，至少爭取繼續談判的空間。

但是，分紅入股「屬於董事會、股東大會之權限，不宜做爲勞資爭議處理之標的」，這是勞委會先前做出的解釋令，李榮堂早已打聽清楚。他要怎樣才能敗部復活呢？

李榮堂擬了一條「聲東擊西、以戰逼和」的妙招。

首先，他將另外兩件正當性較高的案子也扯進來，並列爲三大訴求[6]，升高對抗態勢，揚言勞資爭議若無解，立即舉行罷工。實則他真正的目的在於掩護分紅入股案，逼迫勞工局出面斡旋協調，挾帶此案過關。

既然是「以戰逼和」，氣勢就要做到十足。他排定各家分行輪流在不同時間舉行怠工，並將「怠工時間表」以公文寄達總行，並揚言某月某日將動員勞工界人士前往總行營業部開戶，以小額存款當天存入，當天領出的方式，癱瘓營業。

這種抗爭方式可說是聞所未聞、創意十足，當然也從來沒有人嘗試過。直到十多年後的今天，當各級銀行工會遇到重大勞資爭議事件，不得已需使出最後撒手鐧時，其手法也不脫此一最初創意。

一如預料，勞工局出面斡旋（報紙大大的標題爲「金融業鬆口氣」），原來不可能變成協調項目的「分紅入股」案成功搬上檯面，成爲調解標的。勞資雙方在勞工局會議室中坐下，面對面協商。

漫天喊價，著地還錢

---

[6]一件是「職工福利委員會」依法應該在工會成立之後改選，以符合工會代表達到開會人數三分之二的法定門檻，但北企銀資方堅持不改選，刻意藐視工會；另一件是北企銀員工的退休年齡爲五十五歲，工會希望能比照財政部所屬國營金融機構與勞基法的規定，提高到六十歲退休。前一件北企銀資方明顯有違法之嫌，後一件有國營金融機構可以比照，故這兩件訴求正當性都較高。

在談判過程中，勞方靈活運用另外兩案做爲逼迫資方在「分紅入股」上讓步的籌碼，表明只要資方在「分紅入股」表現誠意，勞方願意對另外兩案不做堅持。

資方也不是省油的燈，相對提出，如果工會同意修改公司章程，將分紅總金額從稅後盈餘一五%減爲五%，則資方考慮同意在此總數中撥出一定比例以股票發放。

工會拒絕了此一提議。這樁買賣在高股價之下看來頗爲划算（紅利總數雖然減少，但股票的高價格足以彌補），但是幾年後倘若股票下跌，勞方可能損失慘重，證諸日後股市發展，工會的判斷相當正確。

這場談判雖然沒有出現令人滿意的結果，但是資方已表達有條件讓步，比先前不理不睬好上太多，最後雙方達成的調解方案上記載：「由工會在股東大會提議（分紅入股案），提交下次董事會確實研究是否可行。」

北企銀工會逐漸形塑出獨特的抗爭運作風格。首先，以強大的會員支持爲後盾，使工會有本錢做出別人不敢嘗試的大動作；其次，這些動作都敲鑼打鼓明著來，事先知會資方；第三，工會的手段靈活、目標實際，表面可以虛張聲勢，話說得很硬，但從不設定超過自身實力的目標；只要資方讓步，也從不堅持要百分之百全拿，以免「呷緊弄破碗」，寧願慢慢一步一步爭取。

李榮堂果然還有第二步和第三步。

隔年（一九九一），他發起一項「分紅入股全體員工簽名陳情活動」，百分之九十九的員工簽名支持，有趣的是，這一長串名單中，人事處長蔡茂生赫然在列，名單是蔡詩聰送去給他簽的，連人事處長都簽了，可見此事在所有員工心中受歡迎、期盼的程度。

趁著民氣可用，李榮堂又號召所有行員蒐集出席股東大會委託書，交付工會統籌運作，以支持一位「兼顧勞資雙方權利與義務」、「公平、公正、合情、合理的維護員工權益」之代言人，出任本行董事。

可惜四月召開的股東大會上，「分紅入股」案並未通過。

董事長請客吃大餐

這時，董事長何壽川突然約見李榮堂，由人事處長蔡茂生作陪，一起到來來飯店吃飯。

席間何壽川大談公司經營理念，未來銀行將使用塑膠貨幣的新趨勢等等，話題不著邊際地兜了一大圈，最後終於轉到正題。

「公司非常重視員工的向心力，」何壽川說，「因此對員工福利也一向不遺

餘力，希望李常務理事多多配合公司政策。」

李榮堂心裡想：「工會我尚大尾，只要把我搓掉，別人都好對付。」他不理董事長說了些什麼，只管自顧自地講了一套理念。

飯後回到董事長的座車上，李榮堂以爲這餐飯大概就這樣結束了，沒想到真正的重頭戲才要開始。

車子緩緩向前駛，何壽川彷彿不經意地說：「李常務理事，你經營工會已經很有成就，應該可以放心把擔子交給他人，也該爲自己想想，去當個主管吧。」

李榮堂心中震驚莫名，當下無法回應，只說會回去考慮。

從來搞工會的人只有被公司修理的份，沒有聽說過跟公司對抗愈厲害的人，還可以升官。李榮堂回到工會跟大家說了，所有人都覺得不可思議。

董事長何壽川並沒有提出任何附帶條件，要李榮堂做他不願做的事。唯一可預見的結果，是李榮堂當上經理之後就不再具有工會會員身分，不能再參與工會。

或許這就是北企銀高層心裡想要的。

要做勇士，不要做烈士

很多老同事、工會幹部勸李榮堂：「唉呀，你做到這樣，對工會也有交代了，公司都要給你當經理了，可以了啦，讓年輕人去完成理想，你別再鬧啦。」

但是李榮堂不願意。想到「分紅入股」還沒有結果，他一定要推動完成，才甘願走人，「沒有我，這案子一定失敗啦，」他這樣跟別人說。

連蔡詩聰也勸他：「你去當經理，是一個很好的示範，因爲你付出這麼多，這總是一種回饋嘛，不要讓我們這些後輩一直覺得虧欠你，或是弄到最後公司把你幹掉。要做勇士，不要做烈士！」

李榮堂還是不聽。

在北企銀，每位獻身工會的人都曾做出個人犧牲，畢竟走上這條路的人，多少都有些不顧名利、不顧現實橫逆的理想性格。

這些人對於快樂和滿足的定義已經與世俗不同，所以別人眼中覺得可惜、視爲犧牲的事情，本來就是他們不在乎的。

李榮堂的選擇，只有從這樣的角度來看，才能理解。

沒想到一年以後，李榮堂還是離開了工會，沒多久，他就含恨退休了。許多人爲他遺憾，替他抱屈，這是後話，暫且按下不表。

這件事還有後續影響。自此以後，北企銀高層對付「帶頭的頑劣工會份子」的標準做法，就是讓他升官，使之自動喪失工會會員資格；但工會也樂觀其成，

抱持「你敢升我，我就讓你升」的態度，一改李榮堂當初的悲情作風。

李榮堂之後的四任工會理事長每一位都不好惹，都是對資方不假辭色的重炮手。這四人都在任期內升官，其中兩位卸下理事長職務之後，還繼續高升爲經理；即使如此，工會該批評、監督公司時，不曾絲毫手軟。

這恐怕也是全台罕見的奇景了。

從工會的角度來看，這樣的選擇正是「要做勇士，不要做烈士」的想法。從事工會的人有好出路，才會鼓勵更多人參與工會；只要工會人才濟濟，何必害怕失去一、兩位資深幹部？更何況這些人雖然升任經理，心還是向著工會。

意外出現貴人

這段期間，蔡詩聰仍然由內部推動「分紅入股」制度。

「分紅入股」牽涉許多專業知識，以及極爲複雜繁瑣的計算。譬如，配股與分紅的比例怎麼安排？如何影響股東權益？同業的做法相互比較，優缺點如何？怎樣分配方始公平？工會中沒有人懂這些問題，只有蔡詩聰最清楚。

蔡詩聰一方面指點工會如何提出訴求，一方面又上簽呈附和工會意見，進一步規劃更具體、詳細的實施辦法。

幾次之後，引來人事處長蔡茂生的懷疑。蔡茂生與李榮堂相熟多年，私下頗有交情，對他有幾分能耐，知之甚稔。當蔡詩聰又送來一份工會的公文之後，蔡茂生低頭讀了一會兒，抬頭疑惑地望著蔡詩聰：「他們怎麼會知道這麼多？」

蔡詩聰急中生智，強辯道：「工會也有聘請律師、顧問呀，外面一堆工運團體，像台灣勞工陣線之類都在幫忙工會，你不知道他們有多內行……。」

其實，工會爭取了這麼久，資方態度也已鬆動，開始考慮實施的可能性。只是沒有一個資方認可的辦法出來，這件事就無限期拖延下去。

蔡詩聰完成了這項工作。「人事處沒有人會弄這件事，也沒人敢碰，」蔡詩聰笑著說，「我在當時總共寫了七百張稿紙，」公文來來回回，寫了被退，退了又寫，「稿紙一刀就是一百張，我上了七次簽呈，就用掉七刀稿紙。」

北企銀高層將蔡詩聰的版本送交法律顧問簽註意見書，認真考慮如何實施。

到了一九九二年年初，竟意外出現另一個貴人。

總經理李良吉在這個時候申請退休，專任常務董事；新任總經理由曾任紡拓會秘書長、台機董事長的陳再來接任。

陳再來這個人作風強悍，素有「整頓大王」的封號，但是他也爲人海派、豪爽，很會招攬人心。

陳再來到一個完全沒有淵源的新環境出任總經理，爲了日後順利推展政務，亟需建立人望。他很快發現「分紅入股」是送給員工最好的一份大禮，更何況倘若實施這項制度，這位才剛上任的總經理絕對是最大的受益者之一。

於是，陳再來親自上董事會替員工爭取，而高層原本即有答允之意，順水推舟，將人情做給了陳再來。

奮鬥三年的案子，一夕之間通過了。

失去靈魂人物

資方先前以高位相誘，欲將李榮堂調離工會未奏效，但終究感到芒刺在背，不除不快；沒過多久，人事處又突然發文將李榮堂調任爲副理。

經、副理皆屬於行使管理權階級，不具工會會員身分。

此時李榮堂的思慮已轉變。他忖度自己距離強制退休只剩二年不到的時間，爲了讓工會繼任人選有餘裕熟悉會務，不如自己早些退任，還可以私下給予協助。

他將這份心意傳達給工會理監事，並得到大家的支持之後，向資方表達同意調任副理。

李榮堂先前拒絕了升任經理的機會，也等於少了五年繼續工作的權利。

依照當時北企銀的人事規則，經理級以下職員命令退休年齡爲五十五歲，經理可以延長五年，做到六十歲退休。李榮堂任副理之後不久，即滿五十五歲，不得已只好辦理退休。

五十五歲正值一個人經驗、閱歷的顛峰期，北企銀強迫員工就此退休，實在沒道理，勞基法亦規定六十歲爲命令退休年齡。

李榮堂曾經提出「比照勞基法，延長員工命令退休年齡」的訴求，公司僅回覆：「俟本行正式納入勞基法適用後，依其規定辦理。」一句話輕描淡寫，就封殺了此項訴求。如今，他自己也淪爲落伍人事制度下的犧牲品。

這使得工會萌芽一個強烈意念：勞基法是國家對勞工的最基本保障，爲什麼銀行業被排除在外？工會要爭取銀行業適用勞基法！

工會成立頭三年最大的貢獻，在於翻修北企銀陳舊的人事制度，使之符合國家法令和時代潮流，保障員工最基本的工作權，並提昇公司在新金融環境當中的競爭力。工會在這段時期的成績單，如爭取女性婚後工作權、取消代理薪制、員工分紅入股等等，皆可如是觀之。

然而，另一項噩耗又傳來工會，蔡詩聰趕在四月實施「分紅入股」領股票之前，也辭職了。

「你怎麼這麼憨，」人事處長蔡茂生忍不住勸他，「你當初那麼積極推動，現在股票就要到手了，起碼拿完股票再走嘛。」

「不要，」蔡詩聰直接了當回答，「我從一開始推動的時候，就打定主意不領這筆錢，以表明我是替大家爭取，不是爲了自己的私利。」

蔡詩聰原本就不喜歡銀行封閉、保守的環境，只因爲考律師執照的前一個星期生了一場大病，錯過了考試，因緣際會才到銀行來歷練。

這幾年銀行生涯，讓蔡詩聰對於公司的種種作風失望透頂，當女性工作權、員工分紅入股兩大目標都完成的時候，他想：「夠了，也累了，該是離開的時候。」

蔡詩聰那年剛滿三十三歲，正是海闊天空、開創事業的好時機。

只是工會好不容易站穩腳步，忽然間失去兩名最重要的靈魂人物，它還能經營下去、繼續做員工的靠山嗎？

第五章　女人撐起半邊天

李榮堂要離開工會，理事長一職究竟由誰來接任？真是棘手的難題。

李榮堂左思右想，所有可能人選都考慮到了，最後腦筋轉到工會唯一一位女性理事陳瀞瀞身上，「只有阿瀞做得來，」李榮堂心裡愈想愈肯定。

陳瀞瀞在總行業務部任職時，是張添福的屬下，當時李榮堂等人秘密籌組工會，清一色都是男性，希望找女性參與，使代表性更寬廣；張添福立即想到陳瀞瀞，便邀她加入。自此以後，工會有任何活動，她都完全配合。

李榮堂心意已定，其他理、監事也非常贊成。某天，李榮堂打電話給陳瀞瀞：「阿瀞，晚上有空嗎？大家一起來吃個飯。」

「好呀，」陳瀞瀞高興地說，沒想到是個「鴻門宴」。

席間，李榮堂向理、監事說明他個人去留始末，並尋求眾人諒解與支持，「那麼，誰來接任呢？」他拋出這個問題。

陳瀞瀞只見其他人很有默契地相互推託，某人身分敏感，不行；某人快要升副理了，會碰到跟李榮堂一樣的困境，也不行；說來說去，忽然有人說：「唉呀，陳瀞瀞，妳最適合！」

陳瀞瀞嚇了一大跳，「你們都剔除掉了，當然只剩我最適合，」她抗議，「況且我根本沒有準備呀！」

「沒問題啦，」眾人立即敲邊鼓勸進，不容陳瀞瀞推辭，李榮堂也說：「就是因為多少會有青黃不接的情況，所以我才提早交棒，以便隨時供妳差遣嘛。」陳瀞瀞無奈地說：「讓我考慮看看好了。」

沒想到隔天人事異動就發布出來：「第二屆工會理事長李榮堂卸任，遺缺由理事陳瀞瀞遞補。」

這下子陳瀞瀞非做不可了，「好吧，那就做吧！」她不再猶疑，反而爽快地一肩承擔下來。

為什麼會找陳瀞瀞呢？她接得下這份重擔嗎？

穿牛仔裙上班的女生

陳瀞瀞剛進入台北企銀工作，就讓主管看不順眼，因為一般女行員上班都穿襯衫和裙子，盡量一身淑女打扮；而惟獨她喜歡穿T恤和牛仔裙。

在一九六〇年代的台北街頭，T恤和牛仔裙還是非常少見的時髦玩意兒，陳瀞瀞特地跑到舶來品店裡才買到，她很高興地穿去上班，絲毫沒有察覺經理臉上浮現的陰霾。

在經理眼中，女行員的功能之一是當裝飾門面的花瓶，女人老了就調後勤單位，年輕貌美的女孩清一色坐櫃檯，據說有吸引客戶的效果。雖然公司沒有服裝規定，但是經理心中自有一套標準，像陳瀞瀞這般，鐵定不及格。

然而，經理最感到生氣的還不是服裝本身，而是其中「不合群」的意涵。穿得特立獨行，就意味著蔑視傳統規範，拒絕服從男性管理權威，尤其反叛來自一位十九歲的女性雇員，就更加令人不能容忍。

陳瀞瀞看到經理眼中的怒火了嗎？她慢慢察覺了。「這沒有什麼不對呀，」她心裡想，在她執拗的個性中，凡事只要站住「理」字，別人愈是不許她做，她愈是堅持要做。

「經理的眼光，管他的！」

但這位初出社會的年輕女孩心中仍困惑不已。從小父親教導她「凡事講理，不隨便服從權威」的態度，她天真地以為，所有人都應該秉持這種態度，「為什麼在公司講道理都沒有用呢？」

好膽頂撞上司

等到陳瀞瀞年紀漸長，她眼中不平的事情也愈多。這時，她就像一隻烏鴉，不停地跟週遭男性唱反調。「你們這樣想不對喲！」「你們為什麼不對女生公平一點呀？」她一次又一次地反駁，大家都覺得她是個渾身帶刺的麻煩人物。

只有副理張添福不這麼認為。他欣賞陳瀞瀞有正義感，對很多事情都有自己的見地，就帶她認識籌組工會的秘密圈子，陳瀞瀞毫不猶豫地參加了，她只想爭一口氣：「為什麼公司對我們女性這麼差？」

一般男性做三年辦事員就升股長，陳瀞瀞足足當了十年的辦事員，因為公司不讓女性擔任幹部，最高只能升到這裡。有一次考績公佈，大家都升本俸，只有陳瀞瀞未升，她氣沖沖跑去找經理爭論，經理用手指指天空，回答她：「沒我的事，上面的意思，要找去找總行。」

許多人碰到這種情形，只好摸摸鼻子算了。陳瀞瀞非要查個清楚不可。她到總行人事處，處長不在，副處長告訴她：「妳假裝自己有升就好了嘛，那麼一點本俸，何必計較！」

「不然你也別升呀，」陳瀞瀞竟然頂嘴，「你不升我也不升，大家都麥計較！」

隔了幾天，人事處長蔡茂生把她叫到辦公室：「你這種態度，公司可以把妳調到宜蘭或羅東，不要以爲我不敢調工會幹部。」蔡茂生語帶威脅，以爲她會求饒。

陳瀞瀞不吃這一套，「喔，我知道你可以呀，但我還是會調回來！」這句話提醒了蔡茂生，前一陣子人事處主導一件調職案[7]鬧得灰頭土臉，兩位職員（曾連署發起工會）被調離台北市，此一動作明顯意在打壓工會支持者，經工會向勞工局申訴之後，又被調回原單位。

蔡茂生聽了更火冒三丈，「我也可以把妳免職，」威脅愈來愈嚴重。

「你敢做，我就告你！」陳瀞瀞不退讓。

「職員告公司，根本不用想再回來。」

「你嘸『材調』（本事）辭我啦，我也嘸『材調』辭啦。大家湊合湊合，你不用跟我說這些狠話，沒用！」

蔡茂生竟然拿她沒辦法。

坐困愁城

陳瀞瀞具備了勇氣、見識和臨危授命的擔當，這是李榮堂屬意她的原因；但是她甫一上台，就飽受內外質疑的眼光。

在工會內部，由李榮堂一手創建的理事長風格，本來即充滿了大男人的陽剛氣息。李榮堂每每獨斷獨行，要做什麼事情不經討論，都是做完了以後才打電話告知，工會理、監事便力挺背書，但大家都對這種強勢領導作風習以爲常。

陳瀞瀞很難不被人品頭論足，拿來跟前任理事長比較。

尤其工會理事長一職在立場上與資方針鋒相對，激烈抗爭和言詞衝突在所難免，在性別歧視的環境中，一位女性工會理事長是否稱職，倍受質疑。

「叫一個女人來當，相罵甘會贏？」

「她能承受那種壓力嗎？」

「她能守住自己的立場嗎？不會軟下去吧？」

流言流語不斷傳出。

另一方面，資方也不把她放在眼裡。過去李榮堂凶悍異常，與人事處長蔡茂生又頗有私交，再加上還有蔡詩聰幫忙，才與人事處鬥個旗鼓相當。

---

[7] 內政部七十四年函令各公司行號，若要調動職員時，需符合「調動五原則」：
一、基於企業經營上所必需；二、不得違反勞動契約；三、對勞工薪資及其他勞動條件未做不利之變更；四、調動後工作與原有工作性質爲其體能及技術所可勝任；五、調動工作地點過遠，雇主應予以必要之協助。

這些有利條件俱已不存在。蔡茂生仍因過去嫌隙而對陳瀞瀞心存厭惡，蔡詩聰也已離開，現在陳瀞瀞到人事處去溝通任何事情，根本沒有人要理她。

他們的態度彷彿說，區區一個弱女子，憑什麼來說東說西？

因此，她對於性別歧視比任何人都有更深刻的切膚之痛，這是每天早晨一睜開眼，就感受得到的生活困境。

而工會男性幹部很難體會這一點。

陳瀞瀞比別人更專注於打破性別歧視，心中更有急迫感；其他工會幹部雖然也支持，但他們對分紅入股、薪資、休假、退休金等議題的興趣更濃厚。

這也意味著陳瀞瀞要比別人費更多力氣，才能推動她想要做的改革。

皇帝親衛軍變叛黨

面對內外交迫，陳瀞瀞感到一籌莫展，心情低落。

這段期間，蔡詩聰正在家中閉門苦讀，只差最後一個月衝刺，就要上考場去考律師執照。

他陸續聽到一些風聲，也偶而去工會閒聊坐坐，逐漸察覺情況有些不對勁，打亂了原本平靜無波的心情。

某天，陳瀞瀞在工會正煩惱著，突然接到一通電話。

「阿瀞，妳一個人處理工會事務，做得來嗎？」

「我又不會做，真不知道該怎麼辦？」陳瀞瀞抱怨。

「你不請人來幫忙呀？」

「要呀，我想找一個人來。」

「這樣好了，我給你請吧，」蔡詩聰突然冒出這個建議。

「麥講笑啦，」陳瀞瀞並不相信。

蔡詩聰解釋，他還剩不到一個月就要律師考試，等到考試完了，再來幫忙。陳瀞瀞聽到這樣的承諾，自然是滿心歡喜。

結果，蔡詩聰一個月不到，律師資格考也沒有考，就來工會報到了。不久前，人事處才少了個股長蔡詩聰；從那一天起，產業工會卻多了個專職秘書長蔡詩聰，一直到今日都是如此。

報到當天，陳瀞瀞陪伴蔡詩聰到人事處打招呼。老同事看到蔡詩聰回來探望，都非常高興，一時間氣氛熱絡，連處長也情緒高昂地說：「來來來，詩聰來這邊坐，你現在考試準備得如何？」

「跟處長報告一件事，」這時陳瀞瀞突然插話，「詩聰從今天開始到工會上

班，幫我的忙。」

處長聽到這話臉色大變，辦公室的氣氛一下子凝結到冰點，人人都沉默了。皇帝親衛軍變成叛黨，這可是作夢也想不到的怪事。

場面很震撼，蔡詩聰尷尬極了。他心裡明白，以前意見不合只是辦公室內同事鬥鬥嘴，以後可要上火線對幹，既然心意已決，立場分明，也就不好再多說什麼。

「我的決定很單純，」蔡詩聰回憶當年，「反正律師那麼多，也不差我一個。」

「人就是這樣，會有感情，很多同事對我又很好，那時我已經很討厭銀行的工作了，但是一旦發現工會需要幫忙，還是情不自禁撩落去了。」

「唸法律的人應該有正義感與道德勇氣，我再不幫忙，還有誰能幫忙？」

他笑著搖搖頭，又補充一句：「其實那時候家人都無法諒解，以為我頭殼壞掉。」

四件大事

蔡詩聰剛進入人事處不久，心中即為自己設定四大改革目標，這四項目標一點也不涉及他的個人利益，「完成這四件事情，我就走人。」他心裡想。

這四件大事分別是：保障女性婚後工作權、員工分紅入股、廢除櫃員制和降低員工貸款利率。

結果，四件大事完成了前面二件，後面二件沒有機會著手，蔡詩聰就辭職了。

此一缺憾終究讓蔡詩聰心中牽掛、戀戀難捨。

於是，工會一有難，蔡詩聰立即放棄了錦繡前程，回來幫忙。

他內心深處，還是想把這兩件事情完成。

此一戲劇性的轉折，對北企銀工會有關鍵性影響——這就是北企銀工會實力堅強的秘密之一：理事長受任期限制，來來去去；但是永遠有一位足智多謀、人脈廣佈的資深秘書長鎮守工會。

陳瀞瀞就說：「他是嫉惡如仇的人，文筆犀利，口才又好，一個人可以戰一大堆人，又是學法律的，對工會幫助很大；其實他一直在保護工會，幫我們在法律方面把關，任何情勢先分析給我們聽，讓工會於法有據，可以衝得更好，沒有後顧之憂。」

本來誤會蔡詩聰是「資方打手」的林進財，也在十多年後說：「蔡詩聰是可以當法官的人，竟然窩在工會裡幫我們做事。他數度要辭職卻辭不成，說老實話，都是我害的；我都跟理事長講，你再去跟他研究一下，你失去這個人，工會就幾

乎癱瘓了，他竟然可以一直待到現在。所以我跟李榮堂講，我不是感激你們這些人，我是感激蔡詩聰。」

剛好此時又發生了一件震撼全行的大事——民生分行遭輻射污染事件。

輻射屋，照孕婦

一九九二年八月二十二日，報紙大篇幅報導民生社區幾棟房屋疑似遭到輻射鋼筋污染，民生分行行員赫然發現，報導中描述的住宅區就是行舍所在，控訴當事人正是行舍樓上的住戶王先生。

經理即刻將此事通報總行，擔憂的員工也拜訪樓上住戶王先生，進一步了解實情，行員期待總行能有所反應，積極處置。

原子能委員會專家前來檢測，發現輻射來自於天花板，由污染較嚴重的二樓傳來，行員坐著沒事，站起來就比較嚴重；身材高挑者污染比矮的人嚴重；由於行舍很小，所以每一個人都受到輻射污染。

原委會的專家也宣稱，污染輕微，對人體沒有影響。

但是，行員自力請來日本愛知縣公害防治中心的一位輻射污染專家，說辭卻不相同。他認爲劑量雖不嚴重，但是行員最好不要曝露在這種不必要的風險之下。

原本力持鎮靜的行員開始人心惶惶了。行員要求遷移分行，總行的回覆是：單位自行尋找新行舍，寫一個評估報告給總行，由總行決定是否搬遷。

總行也讓行員去做體檢；然而，輻射污染的後果要在五至十年以後才顯現，體檢安排並不能收到多少安撫人心的效果。

這段期間，行員壓抑瀕臨崩潰的情緒，勉力維持正常業務運作，上班遇到客戶詢問時，他們故作鎮靜說：「原子能委員會的專家已經來檢測過了，沒問題啦，他們會有適當處置。」

晚上回家甚至還要強顏歡笑，隱瞞家人，許多行員只能私底下偷偷躲著哭。

隨著日子一天一天過去，報紙每隔一陣子都有不幸消息，有一住戶二度流產，再懷孕後產下一子卻罹患血管瘤，另一住戶因想不開自殺獲救。

行員當中也有一名懷孕五個多月的孕婦，夫家公婆要求她把小孩拿掉，以免產下畸胎，但是母親堅決不肯；二名行員不堪壓力隨即請辭；更多行員苦中作樂，大家互相開玩笑說，不知道十年後是否還能彼此相見。

總經理痛哭流涕

另一方面，所有行員都努力尋找新行址，不斷提出候選名單，呈給總行；然而，令行員不解的是，總行挑剔再三，每一次提出的名單都被否決。

「總行一會兒說地點不好、房租太貴，一會兒又說空間太大等等，」當年民生分行股長、現任財務處副處長施朝東說，「一次不行，沒關係，我們再找下一個，幾個地點都蠻不錯，但是總行都不答應。很多次以後，我們就難以理解，總行到底是什麼心態？是不是不想讓我們搬？」

這時，事件已經延宕近一年沒有解決。行員開始覺悟，不能再相信總行，必須倚靠自己的力量解決困境。

施朝東開始草擬陳情書，準備呈給總經理；工會也於此時介入，陳瀞瀞與蔡詩聰連袂趕至民生分行召開座談會，傾聽行員的心聲。

開座談會當天，陳、蔡兩人剛到，幾乎還未坐下，所有行員就一齊落淚，場面極盡哀戚。

蔡詩聰立即發出工會文宣，砲轟總行草菅人命，置行員安危於不顧。

陳瀞瀞也面見總經理陳再來，要求給予具體處置承諾，豈知陳再來竟回答：「總行已經關心了，也叫行員去體檢了，還要怎樣？麥想就好了！」

這句話被工會抓住把柄，蔡詩聰再發第二篇文宣，這次寄給每一位董事，把總經理「麥想就好了」的名言大肆宣傳一番。

陳再來不甘示弱，行文廣發各單位及工會，說明他已經安排員工體檢，同時也請來專家勘查，盡了該盡的責任，並非什麼事都沒做；工會的指控子虛烏有，涉及嚴重誹謗和污衊。最後公文中還說，總經理將「保留法律追訴權」。

總經理公開叫陣，這種事在北企銀還是頭一遭。

但陳瀞瀞看了公文，冷笑說：「不用『保留』了，趕快去告，鬧愈大愈好。」

工會準備召開記者會公開控訴此事；媒體也開始關注報導。

總經理陳再來於董事會中一直未提及民生分行發生的事情，因此董事們並不知情。工會一連串大動作之後，連董事長都聽聞了，對於陳再來的處理方式相當不以為然。

「你自己為什麼不去那邊上班三天，你不要想就好了！」某位董事罕見地在董事會上教訓總經理，其他董事也紛紛痛罵。

「這種事情事關人命，一鬧起來，形象都沒了，不比一般勞資爭議可能還見仁見智，」蔡詩聰說出董事們內心的考慮，「這件事你走到哪裡都講輸人家。」

「夭壽，發生那幾年，每年我心裡頭都毛毛的，我最擔心那個媽媽和小孩，萬一小孩子怎麼了，公司要負一輩子的責任，我看這個責任你擔不擔得起。」

董事會開完了之後，陳再來親自赴民生分行跟行員解釋，當場痛哭流涕，不

到一個星期，分行就搬遷了。

既然輻射傷害要五年以後才會顯現，工會也替民生分行所有行員爭取到連續五年的追蹤檢查以及十年的癌症保險，費用由公司全額補助。

那位懷孕的行員後來生下健康的小寶寶，蔡詩聰心中一塊大石才放下，每隔幾年還會去關心一下，以確定身體健康無恙。

最堅實的靠山

民生分行遭輻射污染事件是北企銀罕見、動見觀瞻的大事，從頭至尾吸引了北企銀兩千餘名員工的注意和同情。公眾輿論沸沸揚揚，「北企一家」的呼籲再度被提出。

工會漂亮地處理此事，對員工意識帶來深遠影響。自此之後，北企銀員工開始有強烈的工會意識及工會傳統；員工們發現，無論發生任何事情，工會是他們最堅實的靠山。

前民生分行股長、財務處副處長施朝東就感嘆：

> 過去說難聽一點，我們是比較自私一點，只看到自己。我領公司的薪水，就做公司的事，至於其他同仁或是工作環境怎麼樣，其實參與程度不是那麼高，雖然在組成工會的時候，我個人也蠻積極參與，但是那時候感受不是那麼深，只覺得工會扮演的角色，是幫員工顧到實質的利益，譬如說薪水、獎金這一方面。
>
> 這個事情以後，我們才深深感覺到，原來工會可以照顧的比這些事情還多，各方面都可以幫我們照顧到，不只是薪水、獎金這些。

員工漸增的向心力，從收繳會費的小細節當中就可看出。

一般工會的會費大約都是每月幾十元，有些支持度較弱的工會想要隨物價調高三、五元，代表們還在會議中大吵一架，難堪至極。

北企銀工會的會費是辦事員以下一百元，以上兩百元；這數字忠實反映出工會的民意支持度。

蔡詩聰回到工會之後，有一天做帳時發現，有五十幾人欠繳會費，他去問陳瀞瀞，「沒辦法呀，催他們就是不繳。」陳瀞瀞聳聳肩說。

在一般工會實務中，這樣的欠繳比例已經算是相當低了，但蔡詩聰是處女座的超完美主義個性，不能容忍絲毫瑕疵，「哈，不繳我來，當催收我最厲害。」

百分之一百二十的繳費率

蔡詩聰一個一個打電話，跟那些欠繳會費的行員聊天。

「請問你爲什麼不繳會費呢？對工會有何不滿嗎？」蔡詩聰總是這樣起頭。

他得到的答案往往大同小異：「我不知道你們工會在做什麼？」

蔡詩聰就一項一項數給他聽。「你想，如果你這輩子繳會費三十年，要花多少錢？工會光是幫你爭取到分紅入股，你就賺多少錢？」

「這一條就夠本了，不是嗎？工會幫你做事，你不繳一點會費，工會怎麼繼續做下去？」

蔡詩聰這句話一說出來，每個人都心悅臣服，乖乖繳錢。

有一位中山分行職員說什麼也不願繳，蔡詩聰也很絕，竟然專程去拜訪他。

中山分行的副理本來不是工會會員，但是他很支持工會，照樣繳錢；他知道蔡詩聰要來，很熱情地招待吃飯。

席間，該名副理問蔡詩聰：「你今天來分行有什麼貴事？」

「我來討錢呀，我的薪水靠你們施捨。」蔡詩聰故意這樣說。

「吼！」副理重重一拍桌子，「是哪個傢伙，我回去讓他不好過！」說畢，副理自己掏出五千塊贊助工會，蔡詩聰推辭不拿還不行。

經過蔡詩聰這麼一催繳，以後每年北企銀工會會費繳納率達到百分之一百以上。

許多經、副理已非工會會員，仍擔任贊助會員，每個月自動掏腰包捐獻。這不僅因爲他們認同工會，同時這些經、副理也希望工會繼續「庇佑」他們，畢竟工會爭取的權益當中，他們也都有份。

有些經理對待員工不好，管理出問題，蔡詩聰甚至把錢往外推，寧願不收他們的錢。

人事處的難言之隱

工會逐漸壯大，北企銀的企業文化也產生微妙轉變。

陳瀞瀞在擔任工會理事長之前，連同同期入行的四、五名女行員一起被升爲股長；這是多少年來，女性行員被拔擢至幹部的首例，「更早之前，就我記憶所及，只有董事長秘書與總經理秘書曾經擔任過幹部以上職位，」陳瀞瀞笑著說。

雖然資方有刻意拿此當作樣板的意味，畢竟意義非凡。

陳瀞瀞於卸任理事長後，升爲襄理；三年之後，於一九九八年高升爲員山分行經理。

這顯示資方也在學習、調整當中。

白色恐怖的氣氛消失了。

願意參與工會事務的人增多，青壯一輩幹部逐漸崛起，代替工會草創初期的五十歲以上的老幹部。

現在連人事處自己出事，反倒找工會幫忙。

起因是公司內部鬥爭，有人發黑函，檢舉人事處主辦的高爾夫球賽涉嫌賭博，事情說得很誇張，還登上某個小報的版面，造成許多員工對人事處的情緒反彈。

人事處長很緊張，但是再怎麼澄清醜聞疑雲，反而愈描愈黑，員工未必相信；於是腦筋動到工會頭上。工會說的話、發出的文宣經常一言九鼎，在員工心目中有相當高的威信，如果能夠得到工會背書，無異就是最好的澄清。

人事處長到工會解釋此事，說打球輸贏雖然有賭金，但是大家都是吃飯吃掉，並不是真的賭博，希望工會幫忙發文宣，安撫大家的情緒。

工會有自己的職責與角色分際，不便介入，於是婉拒了。

當工會打算廢除另一歧視性制度「櫃員制」時，同樣戲碼又再發生一次。工會原本以爲資方會在「櫃員制」議題上強力抗拒，沒想到竟然輕易讓步，原來是總經理陳再來對工會有所求。

廢除櫃員制度

北企銀資方於一九八八年「發明」櫃員制度，與工會成立同年。

工會稱此制度爲「本行獨步金融界之惡法」，一點也不爲過。高層規定，凡新進高商畢業之女性行員，全數適用「櫃員制」，老行員或新進男性行員則適用原來的制度，呈現「一行二制」的矛盾。

兩種制度有多大差別？剛入行的時候，適用「櫃員制」者薪水少五百元，但是到了第五年，薪水就足足少五千元，以後每年差距愈來愈大，刻意貶低櫃員的薪資。

這根本是兩條差異極大的升遷管道：一位櫃員進入銀行辛勤工作三十年，不論表現再如何優秀，退休前所領薪水竟然只相當於原來制度的助理員級（正式職員中的第三階），而一般新進的雇員約六年即可升上助理員。

但所謂「櫃員」在工作內容上，與一般行員全無二致；因此，「櫃員制」根

本就是「同工不同酬」的性別歧視待遇。

資方的理由是節省人事成本。

這個制度一提出，陳瀞瀞就很敏感地察覺，這又是對女性的剝削。她立即在第一屆工會理、監事會議上提出來，要求工會堅持反對立場。

但是，其他男性工會幹部不怎麼感興趣，他們說：「這個辦法還沒有完全定案呀，妳不能太早定論，我們看看再說吧。」

當時工會的心思放在分紅入股等幾件大案上，「櫃員制」受影響者只限於新進女行員，其弊端又要等許多年之後才顯現，這件重要的案子就此耽擱下來。

另一個亟欲想要推翻「櫃員制」的人就是蔡詩聰。

人事處奉命承辦之時，當時還在職的蔡詩聰即與承辦人員吵了許久，對方堅持只是奉命行事，對錯與他無關。吵到處長蔡茂生都出面罵蔡詩聰：「女孩子的事情，關你什麼事？」

蔡詩聰堅持不罷休，心中暗自決定，只要他還在人事處一天，就一定要把這個制度廢除掉，但終究沒有完成心願。

沒想到蔡詩聰繞了一圈又回工會，現在，正是放手一搏的良機。

蔡詩聰寫了幾篇文宣抨擊，並且在勞資會議當中提出要求之後，說也奇怪，總行竟然自動廢除此項制度。

原來總經理陳再來的任期三年一聘，此時已然到期，陳再來亟思續任，希望工會能支持他，於是釋放善意。

這道束縛女性的枷鎖就這麼輕易打破了。

國家基本保障都闕如

透過工會連續兩屆的努力，所有歧視性條款大致都已廢除。至於女行員升遷受阻、高階職務幾乎沒有女性出任，後來陳瀞瀞也透過修改考績辦法，大幅提高女行員的考績甲等比例，予以彌補。

至此，工會的功能可說是發揮得淋漓盡致；對員工的保護也算相當周到。

然而，工會還是有一項重大遺憾。

如果說勞基法是「國家承諾給勞工的最低保障」，那麼，北企銀員工在許多方面連這種最基本的保障都付之闕如，因爲銀行業根本就排除在勞基法適用的範圍之外。

李榮堂五十五歲就強迫退休，即爲例證；如果銀行業適用勞基法，他還可以多做五年。

另外如產假、年休、加班、退休金基數各方面，銀行業皆低於勞基法的規定。

雇主倘若任意資遣、調動員工，員工也無法可以申訴。

每當工會爭取比照勞基法辦理時，資方總是以「於法無據」或「俟銀行業適用勞基法之後，再行辦理」，一句話就敷衍了事。

問題根源在於銀行業不適用勞基法。

因此，工會接下來交手的對象由行內轉向行外，由資方轉而面對國家。

這場「爭取銀行業適用勞基法」的大戲前後轟轟烈烈地延燒二年，吸引了全國民眾注目，過程可說是跌宕曲折、高潮迭起，不僅有政務官賭上烏紗帽而含恨離職的戲碼，最後甚至罕見地促成所有工運團體空前大團結。

幾乎所有重要的銀行業工會都參與了此役，然而北企銀工會是其中最團結、最有實力者，若沒有它在幾次與國家鬥智鬥力的關鍵時刻，展現驚人的動員力量，最後誰勝誰負，還很難說。

第六章　躍上大舞台

北企銀工會早在一九九二年，即曾經聯合其他銀行員工會，一起舉行「銀行員保工作、求生存」大遊行，爭取勞基法的適用範圍擴大至銀行業，當時李榮堂還潑了財政部次長李仲英一臉的茶水[8]。

如同一首交響樂有主旋律和其他伴奏的和絃，當時工會吹奏的主旋律是改革公司內部老舊人事規章，「爭取適用勞基法」像一曲若隱若現的和絃，你有時候沒注意到它，但它一直存在。

從一九九五年年初開始，整個交響樂開始變奏、轉換主題，這首和絃的份量逐漸加重、再加重，終於盛大迸發成了主要旋律。

關鍵轉捩點在於大環境出現了轉機。當時民進黨立委趁國民黨不備，發動奇襲，讓「勞基法第三條條文修正草案」通過一讀，於是，沉寂已久的舊灶又燃起熊熊的新火。

自一九八四年勞基法發布實施以來，這部「規定全國勞動條件最低標準」的法律並未適用於各行各業，其中第三條即劃出適用範圍：

一、農、林、漁、牧業。
二、礦業及土石採取業。
三、製造業。
四、營造業。
五、水電、煤氣業。
六、運輸倉儲及通信業。
七、大眾傳播業。
八、其他經中央主管機關指定之行業。

其他未列入的行業，即使勞動條件再差，也不受法律約束。

---

[8] 前一年（一九九一）行政院將勞基法修正案送至立法院審查，成爲後來延續五年多「勞基法擴大適用」爭議的源頭，也引發了此次大遊行。遊行過後，財政部次長李仲英應媒體記者採訪時認爲，銀行業納入勞基法將會造成金融秩序動盪不安，各工會代表又至財政部抗議。李仲英在會議室中與工會代表言詞激烈往返，李榮堂在激動之餘，將手中茶水潑了李仲英一臉。

其後，兩人還有一次狹路相逢的機緣。李榮堂被公司派往金融研訓院受訓，上課鐘響，老師走進教室，李榮堂抬頭一望，講師正是李仲英。

由民進黨立委戴振耀、洪奇昌、盧修一等十七人提案的「第三條條文修正草案」則增列了三個行業：

金融業。
保險業。
工商服務業。

如此一來，全國將有十五萬的白領工作者受到勞基法保障，銀行員正是其中之一。

在立法院議案關係文書中，提案立委說明修法原因：

在經濟自由化的大趨勢下，未來台灣的金融與保險市場勢將更加擴大，同時新的民營銀行與保險公司也將更形增加……但是勞基法第三條中卻並未隨之調整，將其納入適用範圍，致使為數眾多的服務業人員無法享有與其他行業相同的就業保障，形成社會的潛在危機……。

這番話道出了所有銀行員企盼受勞基法保障的心聲，無形中也點出在這項修正條文背後，其實有相當強大的民意基礎與潛在選票利益。

此項條文在立法院闖關通過一讀之後，立即對行政部門造成壓力，因爲民進黨只針對第三條條文的單點突破，打亂了國民黨的全盤規劃佈局。

政府希望先全盤翻修勞基法，放鬆該法對於雇主的約束力，改由勞資自由協商談判，再來談擴大適用的問題；此一策略的著眼點當然是顧及資本家的利益與反彈力道。

由於行政院版的勞基法修正案總共有四十三條待修，工程浩大，牽涉利益極其複雜，法案在立法院足足冰凍達三年之久，根本無法推動；這也意味若按照國民黨政府的規劃，「擴大適用」將遙遙無期。

第三條修正條文闖關成功，表示根本不需全盤翻修勞基法（過於曠日費時），直接修法擴大適用範圍，納入其他行業即可（但資本家絕不會接受）。儘管國民黨在委員會討論時封殺此案，至少在爭取勞工選票上，民進黨立委已經先馳得點。

千金一諾，隨風而逝

正是在此背景之下，行政部門（勞委會）不得不調整步伐，釋出更多開明善

意，以攏絡漸失的人心，並重新奪回對勞基法修法的主控權。

一九九五年五月，北企銀工會理事長張文瑞與各銀行工會代表，在立委陪同之下，拜訪勞委會，主委謝深山臨時有事不在，由副主委王三重接待。此次會見，雙方簽下一紙相當罕見的協定：

> 本會（勞委會）於六個月內依勞基法第三條所賦予之行政裁量權，將銀行業指定納入適用，同時研擬其他行業分階段適用，並予以公佈。實施日期由本會會商有關機關決定之。銀行業等原則上於民國八十五年七月一日實施。

這等於說，銀行員毋須苦苦期待民進黨立委闖關修法，勞委會直接指定銀行業適用勞基法，問題即迎刃而解！（依照勞基法第三條規定，勞委會有此權力）

勞委會送出一個天大的紅包，它甚至還承諾了實施日期，明顯有違行政院的立場。

果然，謝深山知悉之後，大為震怒，隨即發新聞稿緊急澄清說，該協議並無任何約束效力。

這下惹惱了當天與會的所有工會代表。他們堅稱，謝深山主委雖不在場，但協議仍經由參事人員面呈，經他首肯之後，副主委王三重才敢簽字。早上明明相談甚歡，下午即翻臉不認帳。北企銀工會在「銀行員工會全國聯合會」[9]（以下簡稱「銀行員全聯會」）中強烈主張，七月一日（銀行業年度結算日）要發起大規模遊行表示抗議。

既然構想由北企銀工會提出，論及動員實力也無其他組織能望其項背，遊行活動遂由北企銀工會一力承擔，從策劃到執行全程擔綱演出。

大軍壓境，城下之盟

這是北企銀工會首次躍升全國性舞台，接受大場面的考驗。工會代表卯足了勁日夜開會，詳細討論策略與步驟。

---

[9] 「銀行員工會全國聯合會」最初是由職業工會系統發起成立的全國性聯合組織。在一九八八年李榮堂等人力爭籌組北企銀工會的同時，台北市銀行行員黃玉炎和柯憲榮也倡議成立工會，但選擇走一條不同的途徑。

由於在單一銀行內部尋找三〇名工會發起人相當不容易，黃、柯二人聯合四家銀行行員，湊足法定人數，成立「台北市銀行行員職業工會」，其後又聯合全台灣二十縣市的銀行員職業工會，於一九九一年成立「銀行員工會全國聯合會」。

該會雖然以職業工會為主，後來也招收產業工會加入，目前有十八家銀行產業工會加入，使「銀行員工會全國聯合會」名副其實成為代表銀行業工會的全國性組織。

首先，工會發出「動員快報」，要求會員「至少須一千人參加」，否則「表示大家並不在乎勞基法，也對工會沒向心力，工會只好放棄爭取，全體理監事下臺一鞠躬。」

如此強烈的語氣顯屬多餘，因爲沒多久，抗議白布條上密密麻麻即佈滿了二千多名行員的連署簽名，一連串造勢活動隨即展開。

一九九五年六月二十一日，理事長張文瑞帶著一批幹部浩浩蕩蕩前往勞委會，遞送「邀請函」給主委謝深山，要求謝主委於七月一日抗議當天，「親自接見，勿再逃避，以免有失威信」。

謝深山避不見面。

由於明年（一九九六）三月即將舉行首屆總統直選，工會同時出資百萬買下報紙頭版半版廣告，刊登「給李總統的一封信」，質疑李登輝不久前在母校康乃爾大學演說的名言「民之所欲，長在我心」究竟是否算數。

隨著時間逐漸進逼，工會幹部擔心勞委會前方廣場空間狹小，容不下數千名抗議群眾，甚至拿著皮尺測量每一塊地磚能站多少人，計算遊行隊伍的空間分布，務求掌控全局，不漏掉任何一項小細節。

六月二十八日，大遊行前兩天，工會代表們再度拜訪勞委會。主委謝深山在「兵臨城下」的壓力之下，終於口頭承諾說，如果明年七月一日前立法院還是無法通過勞基法增修條文，勞委會將逕自指定銀行業納入勞基法適用範圍。

至此爲止，勞方的勝利似乎得來不費吹灰之力，這件全國矚目的大案終結在一個過於輕快的休止符上。但這只是表面的幻象，反對勢力正在迅速集結，海面下是一道道洶湧險惡的急流。除了資本家震怒之外，還有部會傾軋、高層人事鬥爭、機關算盡的選舉謀略，黨政不同調等等，令人防不勝防，最後甚至連謝深山也遭吞沒，成了祭品。

此時的勝利，只是稍後一連串政治角力的開端。

然而，在這場漫長的戰役中，北企銀工會第一炮仍舉足輕重，爲後來情勢發展定下對勞方有利的基調。因爲：一、主戰場從此由延宕不決的立法院轉回行政部門；二、謝深山親口許下了政治諾言，勞方敲釘轉腳，死抓住這一點，行政院再要翻案，會付出慘重的政治代價。

資方拍桌而怒

銀行業高層主管開始在報上大吐苦水，種種反對的理由，以今日的後見之明看來，簡直千奇百怪、匪夷所思。

譬如，某壽險業者極度誇張地說，壽險業務員只要懂得鑽漏洞，「適用勞基法之後，退休金最高可以領到二億元！」

許多業者異口同聲指出，銀行人事成本將大幅上揚，其中包括加班費、退休準備金提撥等等，至於到底增加多少？卻沒有一個精確的數字，隨人喊價，從三〇%到五〇%都有人主張。「羊毛出在羊身上，」一位銀行主管警告，「銀行只好將成本反映在員工的薪資上，最後吃虧的還是員工。」

資方也特別針對人口比例佔一半以上的女性行員發出威脅。由於勞基法規定女性夜間工作不得超過晚上十點，一個月加班總時數不得超過三十二小時，「如果將來銀行業適用勞基法，」許多銀行主管異口同聲說，「我們會減少聘用女性行員。」

勞委會針對這些疑慮，不斷提出澄清，但是毫無效用。譬如，勞委會根據主計處最新資料就顯示，實際上銀行每月平均加班總時數根本就沒有超過勞基法規定的上限，所以業者何必擔心加班時數限制？

至於「成本暴增」的指控也相當薄弱。銀行員全聯會蒐集各家銀行資料發現，大部分外商、民營銀行的加班費、退休金基數跟勞基法的規定相差不多，有些甚至超過，何來暴增之說？

全聯會理事長黃玉炎一針見血地指出，真正反對的理由其實不是成本，而是人事權。「銀行員受到勞基法保障之後，雇主就無法任意加以解僱或調職。」

勞委會經過估算之後指出，銀行業的勞動條件與勞基法相符之處高達七成四，絕不會有窒礙難行的問題；一位勞委會官員即說得好：「如果連銀行業這種高勞動條件的行業都無法納入，其他行業更不可能，所以增加成本不過是業者的搪塞之詞。」

但是，在業者淩厲宣傳之下，行政院長連戰於一九九五年十二月十二日巡視勞委會時突然指示，勞委會若要指定擴大適用的行業，必須先「報院審核」。

這四個字學問很大，暗示著行政院有不同意見，謝深山的承諾可能跳票。

風雲詭譎，一夕數變

從表面上看，「報院審核」彰顯行政院長連戰對此事的重視及審慎態度，但實則剝奪了勞委會逕行指定某些行業適用勞基法的法定權責，等於也毀了謝深山最後的法寶；勞委會主委要踐履政治諾言，勢必完全看連戰的臉色。

過了幾天，行政院「某高層官員」向媒體放話：「在可預見的將來，這個計劃都不可能執行。」

這位官員說，因爲總統大選將至，內閣即將改組，這個案子「不是得罪這方，就是得罪那方」，既然勞資無法兼顧，又會引發強烈爭議，「行政院何必主動去做？」

就選舉策略而言，這是合理的判斷；但是這位官員低估了民意的強大壓力。勞委會早已呈騎虎難下之勢，在此時此刻行政院想要撇清，讓謝深山一人獨吞政治信用破產的苦果，也不可行；因爲在民眾眼裡，政府各部會是一體的。

官員釋出的風向球，徒然促成勞方更大的反彈。在銀行員全聯會的主導之下，公佈了「勞基法兌現行動綱領」，計劃從一九九六年二月初展開一連串「反輔選」、「反催票」活動，又要舉辦萬人大遊行，活動一直要持續到三月中旬總統大選日。

這下子「不處理策略」不僅沒有降溫效果，衝突反見升高，直接衝擊國民黨正、副總統候選人李登輝、連戰的選情。

一九九六年三月五日，北企銀工會再度斥資大幅登報「給李總統的一封信」，並且會見勞委會主委謝深山，當面施壓，要求給個更明確的交代。

謝深山彷彿心一橫，豁出去什麼都不顧了，對著工會幹部們說：「如果銀行業不能如期在今年七月一日納入勞基法，我將辭去勞委會主委一職！」

工會幹部們全都傻眼，沒想到謝深山竟然說出這番有氣魄的話來，但是有人仍不安心地追問：「若在這段期間，你的職務有異動怎麼辦？」

謝深山回答：「我一定在卸任前公告。」

另一方面，「給李總統的一封信」引起李登輝關注，三月十三日，國民黨中央政策會首度出面，召集勞委會、財政部和工會人士舉行專案協調會議。

中央政策會執行長饒穎奇在會中，公開力挺勞委會所作決定，同時請勞委會會同財政部、銀行業者於一個月內就有困難之處完成協調。

更有決策官員透露，「層峰」已表示支持謝深山。

所有報紙都以確定的語氣大篇幅報導結果，每個人都在想，七月一日最後期限，這次總不會錯了吧？

財政部跳上火線

一九九六年四月初，依照國民黨黨政協商，勞委會與財政部必須在一個月內針對不同意見，完成協調，將結果「報院審核」，行政院認爲沒有問題之後，勞委會即可依權責指定銀行業適用勞基法。

眼看七月一日最後期限很快就要來臨，所剩時日無多，勞委會快馬加鞭，作

業甚是緊迫。

但此時財政部的抗拒動作愈來愈大，不再低調扮演二線的支援角色，親自扛起反對陣營大纛，一躍而爲帶頭衝鋒陷陣的指揮官。

雙方第一次於來來飯店召開的早餐協調會中，即可清楚聞到財政部的火藥味。這場會議由勞委會主委謝深山擔任主席，希望銀行業者能多提供意見。

不過發言並不踴躍，七十分鐘的會只有六位業者說話，其中四位還是外商銀行業者。財政部長林振國不時穿插鼓勵業者表示意見，而他反對此案的立場也愈來愈明確。

林振國甚至轉身面對國民黨中央政策會執行長饒穎奇說：「執政黨不要做錯了決定！」離開會場前，林振國對記者說：「銀行業絕不允許有罷工存在。」[10]

往後勞委會多次主持協調會，結果仍是僵持不下。

傳統上，台灣的國家政策一向重財經、輕勞工，在內閣之中，財經部會作風強勢、咄咄進逼；而勞委會實在是再弱勢不過的冷衙門，說話毫無份量。勞委會數度協調無功之後，統籌協調的權力就轉移到有「小內閣」之稱的經建會，由行政院副院長兼經建會主委徐立德主持。

協調進度又不再是勞委會所能掌控的了。

敲鑼打鼓，鬧愈大愈好

此時外商銀行也加入戰團，揚言撤資抗議；美僑、歐僑商會表示高度關切。

財政部立即附和，部長林振國跟媒體記者說：「我國正推動亞太營運中心，外商要選擇投資地點時，一定會評估各種條件，如果制度不合理，將會影響台灣的經濟發展。」

連亞太營運中心的成敗，竟然也繫於銀行業是否適用勞基法！

不過，這種誇大離譜的要脅，連記者都無法說服。《工商時報》在特稿中即指出：「台灣商機誘人，各外銀在台獲利豐厚，其亞洲各分行均難以望其項背。若說要撤資，恐怕也僅是外銀要脅我行政機關的手段而已。」

勞委會與財政部究竟誰勝誰負？答案是飄忽難測，沒有人說得準。不過，此時這兩個部會卻採取完全不同的策略。

---

[10] 這是很可笑的反對意見。縱觀勞基法條文，沒有任何一條提及罷工。事實上，勞工是否有工會組織權，屬於「工會法」的範疇；有關勞工罷工程序及相關規定，則由「勞資爭議處理法」規範；至於「勞動基準法」則規定工作時間、工資、加班費、退休金等相關勞動條件。工會組織權、罷工權與勞動基準條件，完全是三個不同的法令範疇；當時財政部一再以「罷工」爲理由反對，有可能出於無知，也有可能是故意混淆視聽。

財政部的路子是敲鑼打鼓，鬧得愈兇愈好，與外商銀行一搭一唱反對；但勞委會主委謝深山卻自信滿滿，採取鴨子划水的姿態。勞委會內部盛傳，行政院長連戰將在一九九六年五一勞動節當天親自宣佈好消息，送給勞工一個大紅包。

消息不脛而走，媒體報導沸沸揚揚，忽然間五月一日又成了新的指標。

好不容易捱到五月一日，當天謎底揭曉，連戰對於勞基法擴大適用一事隻字未提。

政壇盛傳，行政院爲了留住外商銀行在台投資意願，同時基於未來一、二年並沒有大型選舉的選票考量，雖知謝深山以辭職做保證，仍然緊急喊停，不通過銀行業適用勞基法。

春天那會這呢寒

謝深山心情沉重，跟記者餐聚時高唱「春天那會這呢寒」，開頭第一句就是：「當初爲著一句話，如今要付出代價」，演唱時表情十足，一曲唱畢之後，謝深山還補上一句：「七月一日就要辭職了。」

財政部再補上最後一記殺招。六月二十日在第三次部會協商會議中，財政部抓住勞基法施行細則當中的一條「但書」大做文章。這條但書規定，如果雇主在適用前的退休辦法低於勞基法規定，必須溯及既往，比照勞基法計算。

財政部說，「退休金溯及既往」會帶來大麻煩，所有公營行庫合計將增加五百多億元的退休金支出。因此，財政部要求先申請大法官釋憲，或是等立法院修法解決這個問題，再談擴大適用。

勞委會官員感到相當無奈。其實勞委會也同意修正「退休金溯及既往」的規定，既然七月一日迫在眉睫，何不先將銀行業如期納入，再盡速完成修正工作？爲什麼硬要將兩件不同議題綁在一起，「豈不又被外界視爲是一種拖延戰術？」勞委會官員反問。

六月二十八日，行政院召開第四次協調會議，財政部的招數顯然奏效，會議決定從長計議，經建會繼續協調相關單位，於四個月後，再提出勞基法修正案。

七月一日一過，謝深山黯然下臺，遠走澳門。

勞工團體紛紛大喊「騙票」，對於一手催生此項議題的北企銀工會幹部來說，更是悲憤莫名，他們在報上刊登「給連戰院長的一封信」（連戰也是北企銀大股東），原稿中斗大的標題是：

哀！勇敢的勞工守護神——謝深山主委

幹！無恥的騙票大集團——執政黨政府

「不出穢言不足以洩心頭之憤，」負責撰稿的蔡詩聰說，後來經報社主編再三勸說，工會才勉強將「幹」字改爲「怨」字。

中時晚報以「七一跳票誰該負責」發表社論說，半年來國民黨中央政策會兩次決議支持勞委會，但是「這些政治承諾都像船過水無痕，選完了，票到手了，什麼都忘得一乾二淨，政治的誠信猶如糞土，令人不忍卒聞。」

行政院內有一種心態認爲，勞委會之所以急如星火，趕著將銀行業納入勞基法，都是因爲該會副主委王三重私自簽下協定書惹禍，及至後來主委謝深山爲其背書，種種動作皆未經行政院授權允可。因此，這項承諾與行政院無關，行政院不僅沒有義務要遵守，某些官員甚至倡議要處分王三重等人。

這種思維忘了一件極明顯的事實。謝深山等人其實是爲了替國民黨的總統、立委選情護盤，才做出政治承諾；而國民黨中央政策會也基於同樣理由才支持勞委會。黨務機關深刻體察到，在這個議題上，民意匯聚如潮水，只可順其勢，不可逆其鋒，否則只有滅頂的份。

現在，行政院就等著被民意的潮水滅頂了。

工運空前大團結

行政院萬萬沒想到，謝深山辭職猶如引爆一枚威力強勁的核子彈，壓力排山倒海而來。過去台灣體制內、外的勞工團體一向因理念和工運實踐方式上的差異而分崩離析，各自爲政，竟然在此事件上找到共同敵人，營造空前大團結。

在較激進、強調工會自主的陣營中，二十多個團體捐棄成見，成立「勞工反金權聯盟」，拉高訴求，要求「所有行業」一體適用勞基法，不僅限於銀行業。

連過去一直替國民黨扮演「社會控制」角色的全國總工會也緊急召開常務理事會，揚言不惜發動全國大罷工及各項抗爭活動，以抗議政府「重視財經、忽視勞工」。

一九九六年七月六日，國民黨主席李登輝主持中常會時，指責行政院「工作不力，應該好好檢討」，並且柔情慰留謝深山，要他「銷假回來上班」。

面對長官的強力慰留，謝深山感到左右爲難。如果他這麼輕易回去，答應的事情又沒有做到，以後勞工怎麼看待他？他說的話又有誰還會相信？

李登輝約見他一再表示真心相挺，使謝深山逐漸回心轉意；但除此之外，他還須得到當初逼他許下政治承諾的工會幹部的諒解，才有臉接受總統慰留。

於是，謝深山約了北企銀工會幹部們在圓山飯店見面[11]。

會談中，工會幹部們說：「實施時間可以往後挪，我們十多年來都沒有勞基法保障了，還差這一、二年嗎？」

「但是，最後答應的事一定要完成，這才重要。你回去復職的時候，一定要跟李登輝『討』才行。」

謝深山有了工會的諒解，才回去繼續當主委。

五百億的魔術數字

令人難以思議的是，財政部照常抗拒，而行政院依舊遲疑不決。

謝深山難掩倦意地對記者說：「行政院既然表態支持勞基法擴大適用，爲什麼採取拖字訣？如果行政院公開說不支持銀行業納入勞基法，我可以從此不提這檔子事，以免悶著頭做永遠沒有答案的事。」

財政部還是堅稱，銀行業一旦納入勞基法，所有公營行庫合計將增加五百多億元的退休金支出，茲事體大，先修完法再說。

由於先前就是這個理由，造成謝深山飲恨辭職；這回勞委會不惜花費三十多萬元延請精算師來算個明白。

一個星期後，結果出爐，嚇了每個人一跳。原來三商銀每年每家增加的退休金成本根本不到一億，依此類推，所有公營行庫合計起來還不到十億元！

財政部的數字究竟是怎麼算出來的？

金融局官員面對各報記者追問，頗爲難堪地回答，這是財政部吩咐各銀行自行估算後回報的結果，至於用什麼方法計算？詳細的估算內涵爲何？「這要問各銀行才知道。」

這麼重大的政策，處理的態度竟如此草率！

延宕許久，連財政部長都已從林振國換成邱正雄，但堅決抗拒的態度仍是不變。謝深山將精算結果面告邱正雄之後，兩人依舊是各說各話，毫無交集。

這位新任財政部長說，先前財政部的數字是誇張了點，但是勞委會的數字也低得離譜，他要找精算師另做一份報告，和勞委會別苗頭。

終究阻不了潮流

[11] 當時赴約者共有三人，分別爲北企銀理事長陳炳華、秘書長蔡詩聰，以及銀行員全聯會的理事長黃玉炎。

經過一年多離奇的折騰，事實上社會對於「擴大適用」已凝聚高度共識，行政院的反反覆覆幾乎找不出什麼能說服人的正當理由，此一氣氛也反映到一九九五年底甫改選結束的立法院。當時民進黨立委席次大有斬獲，連同新黨、無黨籍立委也全部支持「勞基法擴大適用」案，國民黨在立院中已陷入孤立的局勢。

行政院再拖延也沒有用了，因爲戰場又轉回立法院。以新的立法院生態觀之，「勞基法第三條修正草案」通過二、三讀的可能性大爲增高，即使行政院不願指定，修法的結果也一樣能夠將銀行業納入。

一九九六年十月底，民進黨串聯新黨，成功將「勞基法第三條修正草案」逕付二讀，國民黨不斷以散會動議反制，但是投票結果屢戰屢敗。

此時由民進黨立委簡錫堦、劉進興領銜提出的「第三條修正案」，不同於早先只將「銀行業」、「工商服務業」納入而已，該修正案的內容是「所有行業全面納入勞基法適用範圍」。

場外，「勞工反金權聯盟」一波波示威強力襲來。九月十八日，全國工會大集合，五、六百名工會理監事破天荒在立院大門口開會，現場各工會會旗形成一片旗海，五顏六色，煞是好看；十月十日，「勞工大閱兵，同步反金權」遊行展開；整體局勢已非國民黨所能控制。

行政院高層終於又想到了謝深山，要求謝深山對外發言表明行政院立場，未料謝深山說自己「承諾對外不講話」，拒絕了這項要求，讓行政院相當不滿。

就在立法院「勞基法第三條修正草案」進入朝野協商的最後階段時，行政院體認大勢已去，若再不讓勞委會完成政治承諾，功勞將被民進黨搶光，國民黨也會永留臭名。

於是，行政院終於點頭，由勞委會於一九九六年十二月四日公告，銀行業等三個行業於明（一九九七）年五月一日起，適用勞基法。中間有半年時間的調適期，各家銀行必須在這段時間內趕緊修改內規，以符合勞基法規定。

事實上，行政院遲來的善意已經不具太大意義，因爲兩天之後（十二月六日）立法院也完成了勞基法修正案三讀，其中第三條規定，遲至一九九八年年底之前，一切勞僱關係皆須納入勞基法規範。

「爭取勞基法比修憲還要困難，」銀行員全聯會理事長黃玉炎感嘆，「如今美夢成真了。」

「謝深山的『與勞資有約』時間，我們就一共去了九次，」蔡詩聰回憶，「主委的秘書說，謝深山每次知道我們要來，前一天就煩惱得飯也吃不下，覺也睡不著。因爲他當著我們的面承諾，做不到就下台，現在不知道要怎麼跟我們交代。」

北企銀工會理事長陳炳華也笑著說：「本來我以爲光是一屆理事長的任期爭

取不到勞基法，可能要兩屆、三屆、四屆……，我們都打算長期抗戰，怎麼衝一衝，弄一弄，居然就成功了。」

沙發椅中的溫情

一九九五年三月下旬，正值花開春暖時節，工會爭取勞基法的行動尚未展開，新官上任滿一年的總經理接見也是新出爐的工會理事長陳炳華以及幾名理、監事，地點在總行三樓的小會客室，時間是臨時敲定的，談話很隨性，氣氛也很輕鬆、融洽。

「關於工會發展的書，我在美國留學的時候也看過幾本，」總經理游國治陷入鬆軟的手扶背沙發椅內，微笑地望著工會幹部們說，「所以，我能體會你們的理念。」

話題緩緩流洩，雙方的距離愈縮愈小。游國治談到自從擔任北企銀總經理一職以來，過於操勞忙碌，健康亮起紅燈，家庭醫生建議他要多休息。

工會理事魏璋問他：「為什麼勞資會議形同虛設？為什麼你總是不聽幕僚的意見？」

游國治嘆息：「我不知道要聽誰的意見。」他說，幕僚中報喜不報憂者大有人在，形成重重遮蔽，讓位居高位者看不清楚方向。

「其實你可以相信工會，」魏璋說，「工會會將基層的聲音原原本本地傳達上來。」

此時勞資雙方正值相互試探、摸索的蜜月期。工會將全副精力花在向政府爭取「適用勞基法」大議題上，對內偃旗息鼓，與資方和平共處。

在那一刻，雙方充滿了溫情與善意，會談超時甚久，「對不起，我非得趕去另一個約會不可，我已經遲到了，」總經理說，「但是今天聊得很高興，以後不管公事、私事，這道大門隨時為你們而開。」

可惜這一句話經不起現實的嚴酷檢驗，這一刻永不復返。

兩年後，工會成功爭取適用勞基法，完成歷史性一役。但是「徒法不足以自行」，除非公司於各項內規中真正落實該法的精神，否則不能算爭取成功。

現在，工會開始嚴格要求游總經理。

雙方的摩擦一觸即發，蜜月期急轉直下，成了拔刀相向。

於是，「爭取勞基法」又轉回了公司內部，工會還有一場硬仗要打。

附記

大約在爭取勞基法擴大適用的同一時間內，北企銀工會又率先拋出另一項牽涉廣泛的重要議題——「勞工退休金免稅」問題。這個議題的處理過程跟勞基法擴大適用一樣，都是先被北企銀工會提出，繼之製造風潮，造成社會輿論重視，最後逼迫政府改弦更張。但是受矚目的程度稍有不同，「退休金免稅」議題並未形成政治角力或製造大規模動員，行政院即變更政策，或許跟行政法院二次判決都有利於勞方主張有關。

根據所得稅法第四條第四款規定，公、教、軍、警、勞工、殘廢者及無謀生能力者之撫恤金、退休金**免納所得稅**，上述以外人員，領取一次給付的養老金、退休金等，只能半數免稅，另一半需合併在當年度綜合所得稅內課稅。

此項條文規定甚明，但財政部於一九八五年以行政命令解釋，所得稅法第四條當中所提之「勞工」，只限於適用勞基法的勞工。

換句話說，只有適用勞基法的勞工才享有退休金全數免稅優惠，未適用勞基法的勞工，如銀行員等，退休金只能半數免稅。

這項行政命令使得銀行員的退休金嚴重縮水，從數萬元至百餘萬元不等。

北企銀工會在一九九四年率先行文財政部，質疑此一行政命令有曲解法令、甚至違憲之虞，要求撤銷；但財政部堅持不改，幾次公文往返之後即相應不理。

北企銀工會一時氣結，研擬三項行動方案：一、與財政部進行法律訴訟；二、聲請大法官會議解釋；三、爭取適用勞基法。

後經評估，以第三選項最是釜底抽薪之計，才衍生後來衝刺勞基法之種種故事。

一九九六年七月，正當勞基法擴大適用爭議進入劇情最詭譎高潮之際（當時勞委會主委謝深山辭職下台，隨後又接受慰留），關於「勞工退休金免稅」爭議也忽然有了新進展，行政法院二度做出不利財政部的判決，北企銀工會幹部士氣大振。

隨後北企銀工會與銀行員全聯會數度赴財政部抗議，與邱正雄部長面談交涉，並偕同立委召開公聽會施壓，行政院於十二月三日裁示：「財政部應退還十二年來違法所課之稅金，並應加計利息全數退還。」

此一成績嘉惠勞工無數，並不只限於銀行員。北企銀退休受惠者當中，也包括工會的長期對手——前人事處長蔡茂生，他向國稅局追回上百萬元退休金！

第七章　董事長移送法辦

二十五年前，陳炳華才新入行，剛好輪調被派去當總務，一位女行員走到座位邊悄悄跟他說：「我想請三天事假去結婚。」

「老大姊，你結婚不是要請婚假才對？」陳炳華完全摸不著頭腦。

「沒有啦，一般都是事假請三天，代打一天卡，再請事假三天，湊一湊不就剛好七天。」那位女同事如此點撥他。

可是陳炳華還是聽不懂，「這怎麼對，」他隨手翻開桌上的人事章程，「你看，這裡有婚假、產假的規定，你請假怎麼不根據人事章程呀？」

女同事欲語還休，待要再解釋，陳炳華拍拍胸脯說：「沒問題，看我的！」

他拿了公文紙就開始寫，根據人事章程第幾條第幾款，請准予某某人婚假七天，就送出去了。

襄理看了公文說：「耶，怎麼這樣！」便把陳炳華叫過來問，陳炳華將章程一一翻給襄理看，襄理一看還真的有這樣規定，也不多說，印章蓋了就交給經理。

經理看了，又叫陳炳華過來說：「我們公司從來沒有女生請婚假，你知道不知道？」

陳炳華開始有些惱火了：「我怎麼知道，我是根據章程辦事呀！」

經理一時不知從何說起，又沒辦法反駁，印章一蓋說了句：「嗐，你小孩子不知道啦。」公文就送出去了。

結果總行連公文收都不收，直接就退了回來。

那位女同事還是用老方法，請三天事假，代打一天卡，再請三天事假，完成了終身大事，大家都心知肚明，也沒人去抓她代打卡的事。等結完婚一個月後，女同事就自動辭職了。

這件小事隨即被人遺忘，如雲淡風輕、船過水無痕，卻讓一個人的想法從此改觀。「白紙黑字的東西耶，竟然可以不遵守，」陳炳華深受刺激，他開始採取懷疑與批判的眼光，覺得這家公司的制度實在有問題。

命運大轉彎

幾年後，陳炳華在公司內部的社團活動中，結識了李榮堂，很欣賞他的豪爽與不畏權勢的作風。工會籌組期間，陳炳華出力蒐集全體資訊處人員的連署發起

名冊，開始跟工會結緣。

第二屆理事長陳瀞瀞於一九九五年三月任期屆滿卸任，工會選出常務理事張文瑞接任。從四月初開始，工會即著手衝刺「勞基法擴大適用」議題；五月底，勞委會副主委王三重簽下協定書，同意「於六個月內，將銀行業指定納入適用」，但主委謝深山旋即反悔，拒不認帳；工會磨刀霍霍，決議要刊登「給李總統的一封信」並舉辦大遊行，一切如箭在弦上，隨時就要行動。

豈知正在這個要命的關鍵時刻，理事長張文瑞突然家中有事，辭去了理事長職務。工會頓時陷入群龍無首的窘境，若不趕緊找一個人替補，一星期後的大遊行要怎麼開場？

這一找，就找到陳炳華頭上，無論陳炳華怎麼推辭，都辭不掉。

原來兩個星期前，原理事長張文瑞準備前往松山分局申請集會遊行，依規定除申請人之外，還要有一個代理人。當時陳炳華在總行服務，地點距離工會只有樓上樓下之別，於是張文瑞就近約了他一起去松山分局，因緣際會，陳炳華成了遊行的代理人。

哪知這一代理，就脫不了身。秘書長蔡詩聰打電話給他，兩人就在電話中辯論起來：

「你看看其他人有沒有意願，不要找我，」陳炳華說。

「你是遊行代理人，你不出來，誰出來？不然你先接一下，度過這段時期再說。」

「好…好吧，」陳炳華猶豫了半晌說，「可是我只代理到七月一日當天遊行結束為止，之後你們就要重選喲。」當下兩人就這麼說定了。

好兄弟互相套牢

過了七月一日，陳炳華提議召開理監事會議改選理事長，卻沒有人要搭理他。

「外面許多工會選理事長，大家為了爭權奪利，鬥得你死我活；我們這個工會很奇怪，大家都沒有權力慾，要選理事長的時候，大家你看我，我看你，最後只要有人說『我願意』，那麼就是他了！」陳炳華笑著說。

「以我的個性，我沒有勇氣當理事長，我絕對沒有，就是因為當一次代理人，結果變成要當理事長，躲都躲不掉，換我很傷腦筋……。」

但是，報酬也很可觀，這不是物質的滿足，而是心靈與人生閱歷上的豐收。在爭取勞基法的二年中，陳炳華屢次帶隊與政務官平起平坐談判，策劃大型遊行，「以前他上台還沒講話，就先臉紅，」秘書長蔡詩聰說，「現在你看他，在大

場面裡頭多犀利。」

陳炳華也說：「那時候我在銀行待了十幾年，可是十幾年的經驗，比不上我擔任工會理事長一年的磨練。這個職務讓我脫離平淡無奇的生活，看到外面廣大的世界。」

雖然陳炳華答應接下理事長重擔，他也開出一個交換條件：秘書長蔡詩聰必須留下來幫忙，「我在這裡一天，你就要跟著我一天，」他對蔡詩聰說。

蔡詩聰當初放棄律師資格考試，來幫忙陳瀞瀞，原先即打了契約，說好只做一年。蔡詩聰決意回歸法律本業發展的打算並未改變，否則何必放棄銀行的高薪工作？只因放心不下工會，才暫時棲身輔佐，等工會運作上軌道就走人，並沒有一輩子耗在工會事務上面的念頭。

但是這會兒蔡詩聰硬把陳炳華拖下水，自己不陪著跳，實在說不過去；何況陳炳華新學乍練，一切還得靠老經驗的秘書長指點，才能進入狀況。

另一方面，蔡詩聰對於「爭取勞基法」這樣大的挑戰，也感到心癢難搔、躍躍欲試，便爽快答應了，只是也附帶但書：「我是跟你同進退的，你下台的時候，我也要走囉。」陳炳華當然滿口說好。

哪知這一下換蔡詩聰被套牢了。

蔡詩聰以爲頂多再奉獻三年，屆時去當律師，雖然晚了些，卻也無妨。哪知以後每一屆理事長上任，都跟他提出相同威脅：「如果秘書長辭職了，那我們也不敢接這個位子。」沒有一個人願意收他的辭呈。

蔡詩聰爲了顧念工會、爲了大局著想，只好一年一年做下去。這個工會就是靠著幹部們無私奉獻、情義相挺，一年一年興旺起來。

打官司？工會幫你出錢

一九九五年六月底，勞委會主委謝深山在北企銀工會發動大遊行「兵臨城下」的壓迫之下，親口承諾將指定銀行業納入勞基法。工會打鐵趁熱，推行一項新制度。此一構想雖只限於北企銀內部，意義卻頗深遠，直到現在，仍是獨步國內的一項創舉。

當時銀行員眼看適用勞基法的心願終於指日可待，都是滿心興奮。然而，念法律的蔡詩聰深知，徒法不足以自行，銀行業適用勞基法之後，還要看公司配不配合，如果公司不願執行，那麼法律跟廢紙沒有兩樣。

他預見有朝一日，行員很可能爲了勞基法糾紛，與公司對簿公堂。

一旦進入法律程序，勞、資雙方實力不對等的殘酷現狀就會被加倍突顯出

來。財大氣粗的資方可以用重金禮聘律師來對付勞工，也可以技巧運用訴訟程序，採取「拖」字訣，拖到勞工心力交瘁，甚至家破人亡。勞工可能在訴諸法律之前就已經被資方惡意解僱，生計立陷困境，還要費神花錢打官司。即便資方違法事證確鑿，也不保證勞工會贏；即便八年、十年官司打下來，勞工可贏，那十年光陰的代價，也非一般人承受得起。

因此，蔡詩聰想，工會何不未雨綢繆，成立一個「訴訟基金」，作爲會員的後盾？以後會員倘若在公務上遭受公司違法待遇，或有法律爭議而涉訟者，都可以申請基金補助訴訟費用和律師費用。

工會提出這個構想之後，會員之間的反應很熱烈，工會原本讓會員自由認捐，但很多人主動打電話來問，要求工會開個價碼。於是工會按照階級不同，開出從二百元到一萬元不等的「參考價」，在短短二、三個月內，就收到將近三百萬元，又是百分之百的繳納率。

再也不怕缺錢

有了這次成功的先例，陳炳華進一步想爲工會財源奠立更長遠的基礎。

他的靈感來自親身見聞。某次他應一家大型產業工會之邀，出席會員大會擔任貴賓，看到會議中爲了調高區區幾塊錢的會費，代表之間激烈爭吵，僵持數個小時不下。「真是浪費時間，」他心想，「這種場面每過幾年就要重演一次，何不採取一勞永逸的方式？」

陳炳華心中所謂的「一勞永逸」方案，就是每年依照公司平均調薪比率，授權理事會自動調整會費，並公告之，亦即只要薪水漲，會費也跟著漲。

「會費是工會的命脈，」陳炳華這樣想，只要此種「浮動式」收取會費的方式得到大家認可，「以後任何一屆理事長皆不必再爲會費不夠而傷腦筋了。」

銀行業於一九九七年五月正式納入勞基法，全體行員正興高采烈，陳炳華認爲此時是最好時機，即於當年會員代表大會上提出，獲得全體會員無異議通過。

陳炳華此舉對工會發展而言，無疑是關鍵的一步。

有一次台北市政府勞工局長鄭村祺參加北企銀工會的年度會員大會，致詞時大談健全的工會應當如何如何，不斷以「中國時報產業工會」舉例說明（鄭村祺曾任中國時報記者兼工會的發起人）。

致詞完畢，鄭村祺回到座位坐下，蔡詩聰故意湊到他的耳邊說：「我們工會每個人繳會費依階級區分，最高到三百元，而且隨調薪幅度，授權理事會直接調整。」

「嗄！」勞工局長鄭村祺嚇了一跳，「這麼多？」蔡詩聰的言下之意是，若論工會健全和會員向心力，比眼前更好的工會恐怕很難找到。

蔡詩聰又跟鄭村祺提起「訴訟基金」，鄭村祺眼睛都亮了起來，立即影印了一份實施辦法回去參考。

不久之後，台北市政府也設立了一個「訴訟基金」，其原始構想正是來自北企銀工會。

第八十四條之一

當初勞委會公告銀行業納入勞基法適用範圍的時候，就已經給各家業者半年的時間調適，讓業者在這半年內與工會協商，修改工作規則，在勞資雙方達成共識之後，送各縣市勞工局核備。

匆匆半年已過，銀行業於一九九七年五月一日起正式適用勞基法，可是又過半年，到了年底，北企銀的工作規則仍未完成核備程序。

先是資方一再拖延修改工作規則，一直到正式適用勞基法一個月之後，才派人與工會協商工作規則。歷經多次折衝協調，本來已近完成階段，哪知資方竟又擅自添加違法條文，也不與工會協商，私下送到勞工局要求核備。

工會得知之後，緊急向勞工局提出申訴，要求依法不予核備。

勞工局爲了謹慎從事，歷經數月審查之後，才正式退件給北企銀資方，並指出諸多違法之處，要求更正。

工會感到氣憤不已。以往工會提出許多改革訴求，資方皆以尚未適用勞基法爲由，斷然拒絕；資方言下之意彷彿說，你們有本事就去爭取勞基法呀，爭取到了，我就乖乖遵守。

現在工會當真爭取到勞基法，資方卻又賴皮了。

除了資方毫無落實誠意之外，其實更早在立法院審查勞基法修正案之時，就已經種下未來爭議的種子。

當時在野黨聯手修訂勞基法，要「全面擴大適用」，勞委會爲了向資本家交代，擬出所謂「排除條款」的對案，僅此一招，就化解所有攻勢。

編號爲第八十四條之一的「排除條款」妙用無窮。勞基法第三條宣佈「納入所有勞工」，但是「第八十四條之一」又偷偷開了一扇後門，「排除」某些特殊類型的勞工。

「第八十四條之一」這樣寫：

經中央主管機關核定公告之下列工作者，**得由勞雇雙方另行約定**，工作時間、例假、休假、女性夜間工作，並報請當地主管機關核備……

一、監督、管理人員或責任制專業人員。

二、監視性或間歇性之工作。

三、其他性質特殊之工作。

其中所謂「監督、管理人員或責任制專業人員」，其實就是勞委會私下爲銀行業主開的後門，替銀行經理級人員量身訂做的條款；銀行業主既然抗拒勞基法不成，至少將經理排除在外，也可省下不少成本。

勞委會與財政部更私下達成協議，以後雇主與銀行經理之間可以採委任契約，而非僱傭契約；如此一來，經理不算勞工，就排除適用勞基法[12]。

勞基法，愈保障愈後退

但是，勞委會還沒有核定公告究竟哪一些人屬於「監督、管理或責任制專業人員」，北企銀資方就猴急地在工作規則中規定，經理、副理和襄理不可以領加班費[13]。

如果按照資方解釋，襄理級以上人員都屬於委任契約，那麼這些人的退休、資遣和解僱將沒有任何保障。

但有趣的是，北企銀公司章程第三十三條明明規定，由董事會委任之人員，只有總經理、副總經理以及協理，這三種人員每三年一聘；至於經、副理和襄理，

---

[12] 依民法第五二八條規定，委任契約是一方委託他方處理事務，而他方允爲處理的契約，如律師與客戶、醫生與病人、建築商與承包商。而勞基法第二條規定，受雇主僱傭從事工作獲致工資者，即係勞工。委任契約的兩造，不受勞基法規範；但僱傭契約的兩造，其權利義務受到勞基法約束。

委任契約與僱傭契約的最主要差別如下：

委任契約的受任人與委任人之間，不必有從屬關係，受任人有相當之自主權；但勞動契約則有「人格」與「經濟」的從屬性爲前提，雇主對勞工有指揮命令權及懲罰權，勞工有順從指揮的義務。

通常法院審判實務上，以下列四點判斷是否屬於勞工：

- 受僱者是否需要打卡？是否需在公司內上班？
- 受僱者是否需接受公司人事考評？
- 受僱者對於自己負責之業務執行，是否握有高度自主權？
- 受僱者應否對公司經營成敗擔負直接責任？

以上四項答案，如果前二項爲「是」，後二項爲「否」，則殆屬勞工無疑。

[13] 不出預料，勞委會後來還是於一九九八年一月二十二日將「銀行業僱傭之經理職以上人員」核定公告爲適用第八十四條之一「排除條款」的工作者。不過，這些指定工作者並非完全被排除在勞基法的保障之外，只有在「工作時間、例假、休假、女性夜間工作時間」，公司可以與其另外約定，但是關於職災補償、資遣、退休等權益，仍然受到勞基法保障。

皆屬於不定期、繼續性之僱傭契約人員。

爲了省錢，資方連自己白紙黑字寫下來的章程都顧不得遵守了！

另外，資方還規定，單位早上開早會，「於徵得員工同意後」，可以不列入工作時間，不發給加班費。這一條規定則是明顯違反了勞委會的行政命令（七十六年十一月五日台勞動字第五六五八號函釋）。

自從勞工局將工作規則退回，要求更正以來，又是匆匆半年過去，到了一九九八年四月，資方依舊老神在在，文風不動，工作規則不知何年何月方能定案。

這期間又發生多起爭議事件，譬如經理上班時中風身故，公司不承認乃因公死亡，拒絕職業災害補償；要求員工星期假日須到總行上課；刁難基層行員申報加班費，隨意將員工南遷北調……等等。

許多人到工會申訴，劈頭第一句話就是：「我實在沒想到會變成這樣！」他們本來以爲爭取到勞基法，行員更有保障，哪知耗盡心血努力爭取到的勞基法形同廢紙，勞動條件反而愈來愈後退。

一向對總經理游國治好言好語的工會，這次準備要發威了。

董事長移送法辦

工會擬了一條單刀直入的策略：所有會員到台北市政府去請願抗議，要求阿扁市長依法行事，主持公道。

工會認爲，北企銀資方能夠在勞基法實施整整一年之後，仍然不核備工作規則，好整以暇、有恃無恐，台北市勞工局身爲主管機關，絕對有助紂爲虐、監督不周之嫌；既然屢次與公司協商無效，只好找上主管機關，要求它嚴加監督。

「工會戰報」如此寫道：

> 我們要求市長依法行事，若是勞工局濫權失職，請局長及主辦官員下台負責；若是公司違法，就依法處分公司及主事者。

抗議日期定於一九九八年五月一日，亦即勞基法實施滿一周年之際。工會向新聞界廣發消息，並著手邀請三黨立委及市議員到場聲援。

四月十四日，工會向北市勞工局的勞動檢查處檢舉公司違反勞基法，要求重罰。這是適用勞基法以來，工會首度依法主張自己的權利。

四月二十八日，北市勞工局趕在工會示威抗議之前，就發出「罰鍰處分書」，處理之迅捷、有效率，簡直前所未見。

北企銀也成了全國第一家因違反勞基法被處分的銀行。

台北市政府勞動基準法罰鍰處分書

台北區中小企業銀行股份有限公司

受處分人：　負責人　何壽川　君

主旨：

受處分人違反勞動基準法第二十四條第一項、第五十六條第一項及第七十條第一項之規定，經本府審（調）查屬實，依同法第七十九條第一款規定，各處罰鍰二萬元整，合計應處罰鍰六萬元整（折算新台幣十八萬元整）。

說明：

一、依據本府勞工局勞動檢查處第八十七年四月二十四日北市勞檢一字第八七〇六六四〇〇〇號函辦理。

二、受處分人僱傭勞工二〇〇六人，從事金融服務業，經本府勞工局勞動檢查處於八十七年四月十六日派員實施勞動檢查結果，發現受處分人使勞工〇〇〇、〇〇〇於同年元月份延長工作時間之工資未依勞動基準法第二十四條之規定加給；又未依規定提撥勞工退休準備金專戶存儲，違反同法第五十六條第一項之規定；且工作規則未依規定，報主管機關核備並公告揭示，違反同法第七十條第一項規定，違反之事實洵堪認定，爰依同法第七十九條之規定處分如主旨。

……

市長　　陳水扁

除此之外，勞工局還抓到資方讓三名女性於夜間工作超過十點，違反勞基法第四十八條，可處六個月以下有期徒刑，拘役或併科罰金二萬元。

由於此一違法行爲涉及刑事責任，董事長何壽川被市府移送地檢署偵辦。

雖然北市勞工局已經明快做出處分，但是工會決定五月一日在市政府廣場前舉行的示威抗議仍照常舉行。

阿扁市長，冤枉哦！

非常「湊巧」的是，資方剛好也在同一天舉辦「總經理杯」高爾夫球賽，準備跟工會來個「仙拼仙」，看誰的場子比較熱。

五一勞動節當天早上，千餘名北企銀行員齊聚市政府前廣場，振臂高呼「落實勞基法！」「保障工作權！」「執行公權力！」「處份違法者！」

人群中有人拿著製作精美的牌子「黑心老闆，吃人哦！」「阿扁市長，冤枉哦！」頗具喜劇效果。大家都一付休閒勁裝打扮，好像來參加嘉年華會一般。

另一邊，資方舉辦的「總經理杯」高爾夫球賽的參加人數寥寥可數，場面相當清冷。

抗議人群抵達時，勞工局長郭吉仁立即率領相關官員到場，出示於四月二十八日發出的公文，表示該局已經處分北企銀資方。他並且承認該局的執法動作確實太慢，「除了台北企銀之外，北市還有許多企業也都未遵守勞基法，」郭吉仁說。

郭吉仁承諾，勞工局對於業者的違法行爲將繼續督導，並要求限期改善，否則絕對會依法再予連續處罰。

他還呼籲，勞工們要支持工會，作爲工會向資方爭取權益的後盾，「一旦資方堅不讓步，勞工還有最後的武器，那就是罷工權。」

經過這一番折騰，還用不著罷工權，資方就讓步了。總行修改了所有違法措施，也在與工會磋商之後，確定了工作規則。

如果勞工局也沒輒呢？

經歷這一次事件，理事長陳炳華心中有很深刻的感觸。「我有一個理論，」陳炳華說，「我們在外面橫衝直撞、所向無敵，看到勞委會、勞工局，一棒子敲下去，他們就不支倒地了；但是回到自家公司，眼巴巴看著公司違法，一棒打下去，好像打到一團棉花，又彈回來。」

「在自己公司裡，勞、資談判，勞方永遠是弱勢。你於法有據，但是公司不做，你一點辦法都沒有，除非找勞工局來修理它，否則沒輒了；如果勞工局也修理不到呢？」

隨著法制上軌道，以後勞工局修理不到的事情會愈來愈多。「現在討論的事情十之八九都與法規無關，都是內部經營管理的問題，」蔡詩聰分析，「譬如，要不要調薪，升等考試出問題，權在資方，人家就是不給，你能怎麼辦？拿旗子抗議嗎？去呀，瘋子！」

「尤其現在大環境這麼差，大家怕合併，怕金控，擔心公司的領導能力、經

營策略，這些都不是用老方法，一棒子敲下去就行得通的。」

怎樣才能提高工會在公司內部經營決策過程的影響力呢？

尤其是勞、資會議形同虛設，「資方代表不被授權的事情太多了，我們跟他建議很多事，他一看超過授權，就說帶回去再研究，然後就沒下文了，這種會議根本浪費時間，毫無意義，」陳炳華說。

他開始覺得，既然大多數員工都是股東，何不能凝聚所有員工的力量，推舉一個代表勞方的大股東，進入董事會跟資方大股東對談？這樣員工不僅是員工，而且還是老闆的身份。或許只有這種方式，資方才不得不聽你講話，才可能有真正的溝通。

這就是「勞工董事」的概念。陳炳華著手為這項艱困的工程打下地樁。

一百萬股的主導權

北企銀工會若想在董事會奪下一席董事席次，就要透過「公開徵求委託書」的方式來達成。根據財政部證期會之「公開發行公司出席股東使用委託書規則」，「委託書徵求人」必須符合以下兩個條件：

一、持有該公司已發行股份八十萬股以上者。

二、繼續六個月以上持有該公司已發行股份。

徵求人最多只能在公開市場徵求三%的股權。

工會要爭取勞工董事，有二項得天獨厚的條件。其一是持有八十萬股股權的門檻，別家工會可能甚難跨越，但對北企銀工會而言卻不是大難題。因為北企銀的「職工福利委員會」由於歷史因素，數十年下來已累積了近一百萬股的股票。倘若福委會的股票能信託給工會，這項限制就自然打破。

其二是徵求人最多只能徵求三%股權，光憑三%能夠選上一席勞工董事嗎？如果是在一般企業，幾乎不可能；但是北企銀的股權相當分散，大股東們彼此相爭不下，因此董事會有高達三十三席董、監事，近年席次雖逐漸下降，也仍然有二十七席，比一般企業的十幾席高出甚多。

席次既多，當選股數就下降，陳炳華算一算，三%股權剛好拿下一席董事。

陳炳華做好研究功課，發現「邁向勞工董事之路」的成功機率頗高，便開始他的攻堅策略第一步驟——先拿下職工福利委員會的主委，取得一百萬股股票的主導權。

工會奪權，議會暴力？

北企銀歷年來的慣例，福委會主委一向都是請總經理擔任，但是自有工會之後，勞方要拿下福委會主委，簡直是易如反掌，只是沒有如此做罷了。因爲根據「職工福利金條例」規定，福委會之工會代表不得少於三分之二，工會擁有三分之二以上席次，怎麼選也不會選輸。

陳炳華事先就跟人事處講明白了，這次福委會改選，工會要爭取主委一職，以便成爲這一百萬股的股權代表，爲了日後選勞工董事鋪路。

福委會於一九九八年六月三日改選，一張大橢圓形會議桌分成兩側，一邊坐著工會代表，一邊坐著資方代表，資方代表何副總首先發言：「以往主委一職都是由總經理擔任，這一次是不是我們仍依照慣例，由總經理續任？」

陳炳華立即舉手：「不行！」

「根據法令，主委是由委員推選，既然你們資方有人選，我們勞方也有人想出來呀，這樣吧，乾脆大家來推選，用什麼方式都無所謂，舉手表決也可以。」

總經理游國治說話了：「不要啦，我們用秘密投票好了。」

「好呀，好呀，」陳炳華立即附和。

開票結果，十四票比七票，總經理交出福委會主委一職，由陳炳華接任。

總經理在當場表現得頗有風度，他把面前的資料收一收，立即起身要跟陳炳華換座位，這下倒讓陳炳華不好意思起來，尷尬地笑著說：「沒關係，我坐這兒就好。」過後，總經理在董事會上報告，說工會用「議會暴力」讓他下台。

陳炳華非常有藝術地運用福委會主委一職，把這個角色的潛力發揮得淋漓盡致。他這麼推論：既然福委會擁有一百多萬股股票，那麼主委是否就可以以福委會「法定代理人」的名義，行使股東職權，去董事會發言？

他把這個想法先在福委會當中提出，由委員們表決做成決議，授權主委與執行委員參加，由主委發言。

於是，陳炳華就在董事會上大鳴大放，把工會的觀察與諫言一股腦兒都說出來。譬如他說：「董事會應該要有更專業的人來開會才對，別家銀行一個月開一次董事會、二次常董會；我們是一個月開一次常董會，二個月才開一次董事會。效率就慢別人半拍了嘛。」

「高層一直說要提昇效率，可是真正問題出在董事會，你們卻不自知，」陳炳華說，「我們的老闆兼職這麼多，董事沒有時間開會，這才是效率低落的主因！」

一九九八年五月底，公司召開股東大會，陳炳華甚至以工會理事長身份在股

東大會公開宣稱：「明年剛好董事會改選，我要帶員工爭取勞工董事！」董事長何壽川聽到當場氣得半死。

急匆匆，送瘟神

奇怪的事情發生了。就在股東大會開完沒多久，總行突然發布人事令，襄理陳炳華調升永和分行副理，命令自七月一日起生效。

陳炳華大吃一驚，沒想到總行這麼著急要「送瘟神」，藉著升官讓他不能續任工會理事長（此時陳炳華已是第二任的頭三個月）。此一招數自從六年前用在李榮堂身上之後，又再重現江湖，用在陳炳華的身上。

陳炳華心裡暗暗也有些高興，總行這麼忌憚他，表示他做工會理事長做得不賴。

他立即找秘書長蔡詩聰商量，蔡詩聰告訴他：「我不會反對，你自己考慮。」

陳炳華心想：「外面的企業一向都是以脅迫打壓的方式來壓迫工會理事長，我們公司竟然用升官的方式。公司都升你了，這要怎麼抗爭？話說出去，也沒那個正當性。」

他左思右想，還是接受了：「至少樹立一個典範，表示當工會理事長不一定就是前途茫茫，也有升官的呀。」

陳炳華雖辭去了工會理事長，但他還兼任職工福利委員會的主委。到了一九九九年五月的股東大會，陳炳華又在大會上提起，他要帶領員工爭取勞工董事。公司方才警覺到，工會原來不是隨便說說，已經真槍實刀地幹起來了，非採取預防措施不可。

總行趕緊裁減三十席董事會席次，如果能夠縮小十席，以出席率八成估算，工會等於要掌握約八%股權才能當選一席董事，這樣就很難選了。

結果，大股東仍是擺不平，誰也不願意退讓，只縮減了三席，變成二十七席。「笑死我了，」陳炳華說，「什麼也沒改變嘛，工會依舊徵求三%的股權，就可拿下一席。」

陳主委，何時下台？

一九九九年六月底，公司又發布人事令，陳炳華升任楊梅分行籌備處經理。這是因爲陳炳華在做工會理事長期間，與其他銀行工會保持相當良好的互動關係，交通銀行產業工會連續二次要辦團體消費性貸款，分別是一億四千萬與一億

七千萬，都是由陳炳華牽線，接下這筆大生意。

人事令發布沒多久，人事處就打電話來：「陳經理，你既然高升了，就應該離開福委會，不能再接福委會主委的職務。」

「我先前是以勞方委員的身份當選福委會主委沒錯，」陳炳華回話，「但是我的任期還沒到，法令又沒有規定，任期中間身份變更要怎麼辦？管你什麼從勞方變資方，我的任期是三年就做滿三年。」

「這也很奇怪喲，」他挖苦說，「我的身份從勞方變資方，是不是資方多一席，勞方少一席？結果勞方沒有抗議，資方倒是有意見？」

「你們要我下台也很簡單，」陳炳華繼續說，「我當了兩年的主委，沒什麼貢獻，心中卻有一個感慨。」

「我們的福利金提撥只有營業額的千分之一，你看其他所有行庫，不論公營、民營，都是千分之一點五，說起來我們公司的福利實在很差耶，我沒什麼貢獻，實在很慚愧，如果能改成千分之一點五，我就下台，也對得起大家了。」

人事處沒想到被反將一軍，討了個沒趣，只好罷了，不再提這件事。

向「連總統」討錢

隔了半年有餘，二〇〇〇年總統大選起跑，扁連宋對壘三分天下，由於北商銀[14]的大股東之一即為連戰家族，連戰的兒子連勝文正是北商銀董事。公司上下盛傳，某天連勝文要來總行拜票，替其父親助選。

陳炳華聞訊，特地於當天跑來工會等待連勝文登門造訪。新任理事長鄭貴榮與秘書長蔡詩聰恰巧不在，工會裡只有陳炳華一人。

敲門聲響起，總經理游國治滿臉堆歡，簇擁著連勝文進入工會。雙方握手寒喧，說了幾句不相干的話，陳炳華猶豫了一下，「到底要不要講？」他心裡耽擱了二、三秒，連勝文以為沒事了，就轉身出去。

陳炳華甚覺懊惱，「好，沒關係，我到樓下營業部再等他！」計議妥當，便下樓去了。

連勝文在整棟大樓繞了一圈，回到一樓又碰見陳炳華，開口問：「怎麼又看到你？」

「剛才你跟我拜票，拜託我一件事，那我也要以福委會主委的身份，拜託你一件事。」陳炳華不慌不忙地說。

---

14 北企銀於一九九八年改制為全國性商業銀行，更名為「台北國際商業銀行」，因此下文敘述將通稱為「北商銀」。

總經理的臉色開始起變化了。

「我不希望外界攻擊我們，說什麼連戰的公司福利都不好，說出去真難聽。」

「你看那個〇〇銀行，那麼爛，他們的福利金提撥都有千分之一點五，我們連戰的銀行只有千分之一，講出去能聽嗎？」

連勝文聽不懂，但是旁邊陪著的總經理游國治卻懂。

「沒問題，沒問題，」總經理趕緊插話，希望結束這尷尬的場面，「我絕對在董事會替你們提案。」

「好！總經理你說的喔，」陳炳華立刻敲釘轉腳，不讓他後悔，「連董事你也要支持喔，你向我們拜票，我們支持你，但你也要支持這個提案喔。」

後來連戰選輸了，但是支票仍然兌現，福利金提撥果然由千分之一提高到千分之一點五。這一改變，每年增加八百萬元預算，每位員工每年約增加四千元福利金。

人事處又打電話給陳炳華：「陳經理，你上次說的話會不會兌現？」

「我說出來的話當然兌現，」陳炳華說，「但是我要等整個預算重編、送審、核備完成之後，我才會走人。」

陳炳華看著事情圓滿結束，就此功成身退。

但是，另外一個人也遞出了辭呈。蔡詩聰一直記得陳炳華剛上任的那句話：「我在這裡一天，你就要跟著我一天。」反過來說，陳炳華如果不做了，他是不是也可以走了？

轉型的抉擇

一九九八年下半年是台灣金融業跌入深淵的時刻。前一年東亞金融風暴席捲各國，只有台灣相對平靜無事；正當各界額手稱慶之時，許多知名上市公司相繼發生財務危機，包括台中精機、中強、仁翔建設、尖美建設、國產汽車、國揚實業、紐新鋼鐵、櫻花建設、峰安金屬、長億集團、東帝士集團等等。

銀行體系亦吃下極為可觀的倒帳，逾期放款比率屢創新高，資產品質亦嚴重受創，舉凡從企業紓困到接手問題金融機構，各銀行就像綁滿地雷的危險份子，本土金融風暴一觸即發。

自一九九九年開始，財政部推動銀行合併，二〇〇〇年又倡導各金融機構跨業組成金融控股公司，這些措施未必能解決壞帳過高、金融監理不彰的陳痾，反而有助於銀行業更加壟斷於財團手中。

寒冬猛然來襲，工會也開始有深刻的感受。此時，大環境與工會同時走到十

字路口上，面臨轉型的抉擇。

第八章　搶救素蘭小姐

蔡詩聰要離開工會，所有人都反對。但是蔡詩聰心意堅決，頗有難以挽回之勢，理、監事們於是心生一計，他們知道蔡詩聰相當重感情，只要能夠動之以情，蔡詩聰往往就不顧自己的前程。

在理、監事會議上，大家很有默契地一致推選最資深的理事鄭貴榮出任第四屆理事長。十幾年前，蔡詩聰進入北商銀中山分行的第一天，就坐在鄭貴榮的隔壁，兩個人編成一組去「收金」（合會業務之一種，亦即收會錢）。

蔡詩聰是從彰化來的下港囝仔，對台北不太熟悉。恰好鄭貴榮從小在萬華的華西街長大，台北熟得跟自家後院一般，每天鄭貴榮就帶著蔡詩聰走遍台北的大街小巷，拜訪客戶。

這兩個人的個性正好互補。蔡詩聰忠厚沉默，鄭貴榮則俚俗滑稽，整天嘻嘻哈哈，他初認識蔡詩聰就說：「喔，你讀台大的喲，我嘛台大……台北長大的。」兩人有時候下班後也一起喝喝小酒，成爲無話不談的好朋友。

兩人後來還延續了十多年工會老戰友的情誼，鄭貴榮被推選爲理事長，蔡詩聰怎麼好意思拍拍屁股就走？何況先前別的理事長都輔佐了，老友上台，又怎能不幫忙？

於是，蔡詩聰又留下來了。

這個人很『番』

北商銀歷屆理事長的風格都不相同。李榮堂有濃厚的草莽霸氣，但是粗中有細，自成一格；其後兩任理事長陳瀞瀞與陳炳華都是溝通能力強、謀定而後動的書生型人物。到了鄭貴榮時代，又漸走回早期衝鋒陷陣、據理力爭的粗線條路線。

俗諺說「秀才遇見兵，有理說不清」，鄭貴榮的流氓氣正好是總經理游國治的剋星。以前每次陳炳華有事找總經理談判，都是事先準備了半天，往往一、二個小時談下來，最後鎩羽而歸。秘書長蔡詩聰幾次問他：「你說了沒有？」

「沒有，」陳炳華無奈地嘆氣，「他根本不給我機會講，從頭到尾就聽他一個人發表政見。」

原來總經理的口才極佳，碰到也是同類型的書生對手，剛好發揮其所長，一陣攻防下來，經常佔盡便宜。但是，自從遇到鄭貴榮，這一招就失去效用。

「鄭貴榮每次進入總經理辦公室，很快就會出來，」蔡詩聰笑著說，不像陳炳華一談就是一、二個鐘頭，「因爲鄭貴榮都不是去講理的，是去宣戰的。他只給總經理二條路：要不就和，要不就戰，沒有第三條路，沒有『再看看』這回事。」

「我只將來意簡短說明，要求總經理回應，」鄭貴榮說，「如果他抱持推、托、拉的心態，那只有工會自行解決。」

「這個人很『番』，從不聽總經理長篇大論，他只會翻桌子、摔椅子……，」蔡詩聰總結。

很自然地，勞、資關係低盪到了谷底。

在陳炳華任內，勞、資雙方對於經理的身份究竟屬於勞工或委任經理人，曾經僵持不下，促使工會至市政府向阿扁市長請願；如今，此一歧見又再度發燒，北商銀高層見某些民營銀行已流行與經理簽委任契約，如安泰、萬通、華僑等等，亟思跟進；這一次，工會二度開拔至市府向馬英九市長喊冤。

經理人人自危

事情是接二連三地發生。

一九九九年三月底，前法務處長黃金台退休，發現他在退休前六個月的「不休假工資」，未依法計算入退休金當中，資方拒絕補發二十九萬餘元的退休金，所持的理由即是黃金台屬於「委任經理人」，並非僱傭關係，因此不適用勞基法。

到了五月六日，資方修改公司章程，在「委任經理人」一章中除原先的總經理、副總經理和協理之外，再增列總稽核及總、分行經理人員，此一修正條文並經過股東大會通過。

工會又發現，公司僅提撥襄理級以下行員的退休準備金至中信局，經、副理人員則認爲係委任經理人，不是勞工，其退休準備金存儲於公司專戶，不受法令及主管機關監督。

事實上，根據勞基法，銀行經理頂多是適用第八十四條之一「排除條款」的工作者，只有在「工作時間、例假、休假、女性夜間工作時間」上，可以與公司另行約定，不受勞基法約束；但是其他所有相關權益，仍是受到勞基法保障。

如果資方認定經理是「委任經理人」，就應該儘早簽定委任契約，但諷刺的是，北商銀的經理卻沒有一個人手上有委任契約。因爲總行也怕一旦拿出契約之後，變成三年一聘，業績不好隨時可能走路，再沒人敢當經理。

總行這一連串動作，讓年輕經理人人自危。剛升爲經理的陳炳華就感覺非常不安全，「我們是從基層努力慢慢爬上來的，當了經理變成很好砍頭呀，時間一

到就解聘，我們如果跟公司要退休金，公司說，委任契約在哪裡？我們手上也沒有委任契約呀，那過去的僱傭關係呢？也解除了，這不是兩頭落空嗎？」

勞、資之間的新仇舊怨此刻一齊爆發。譬如，行員薪水數年未調，總經理和二位副總自己先秘密調薪；入行新進行員之月薪莫名其妙被砍五千元；總經理不再參加勞資會議，改由副總瓜代，而資方亦不願履行多項勞資會議的結論等等。

工會方才於五一勞動節接受馬市長頒發「優秀工會獎」，秘書長蔡詩聰於去（一九九八）年也獲勞委會頒發「全國優秀會務人員獎」，但是工會毫無慶賀的心情，反而戰鼓頻催，準備七月一日（銀行結算日，行員休假）至台北市政府請願。

上一次「市府抗議」資方掉以輕心，結果在媒體面前大大出糗，連董事長移送法辦的新聞都登了出來；這次，資方決定全力阻擋。

電腦大當機

六月二十九日，總經理將所有經理召集回總行，要求勒令所屬不得參加工會活動，但是這一招效果有限。工會的訴求之一，即是爲經理爭取工作權，許多經理回到分行之後，照本宣科傳達總經理的命令，但是後面加上一句：「總行叫我說的，我都說了，你們想怎麼做，自己去做。」

甚至有些經理說完後，私下叫總務給行員每人發五百元，鼓勵行員去示威。

更有長期默默支持、贊助工會的經理親自帶隊，整個分行開拔至市政府，經理自備照相機，忙前忙後地幫大家拍照留念。

董事長何壽川也親自動員，叫副總來跟工會溝通。副總打電話給幾位比較熟的工會幹部，不斷軟語相勸，最終無效之後，只好傳達董事長的叮嚀：「你們去沒關係，但是要小心一點，不要跟警察拉扯受傷。」

到了六月三十日，請願的前一天上午十點，總經理仍不放棄，透過人事處長向鄭理事長表達願意約所有理監事協商，但鄭貴榮認爲爲時已晚，隔日活動如箭在弦上，不得不發，遂以月底結算業務繁忙，無法離開各自單位爲由，婉拒人事處長的邀請。

總經理卻說，他會一一打電話給分行經理，請經理放人。

晚上六點半，所有理、監事至工會辦公室集合駐點，確認第二天活動的各項相關事宜；七點整，總行分行的電腦忽然間一起當機，原來是主機出問題，原因不明。

當機之後，所有人忙成一團。此時總行緊急發出傳真公文，要求行員隔日早

上來加班。這下待在工會辦公室的所有人都跳了起來——事情有這麼湊巧嗎？總行下毒的陰謀論四起。

理事長鄭貴榮立即抗議。沒多久，只見資訊處長及人事處長連袂至工會再三解釋，此次事件絕對是意外，並非任何人刻意造成，並答應原先要求行員早上加班改爲下午，以配合工會的請願活動。

工會幹部也很著急，深怕影響第二天活動。理、監事們立即著手聯絡各分行，再次確認參加人員的動向，直到晚上十一點才散去。

勞工「鞭馬」行動

七月一日一大早，近七成、約一千四百名北商銀員工齊集台北市政府，向市長馬英九請願兼抗議。員工人手一面圓形小扇，上面寫著「抗議」二字，工會還自行製作了一條「馬鞭」準備送給市長，象徵要「鞭策」馬團隊拿出魄力，執行公權力，落實勞基法並懲處違法者。

群眾的陣仗已在市府廣場前排開了，宣傳車上的接力演講一輪又一輪，炒熱了氣氛，但就是不見市長出現。官員回說，市長參加行政院會去了，不在；官員還說，市長從來不親自接見任何請願。

這下惹火了蔡詩聰。他說，公文在一個星期前就寄達市府，難道市長抽一點點時間接見請願群眾，也不行嗎？「我們就在這裡等市長回來，」蔡詩聰說。

接著蔡詩聰祭出了驚人手段。他登上宣傳車車頂，拿著自己去年獲頒的「全國優秀會務人員」獎狀，大聲說：「市長這樣瞧不起我們，這張獎狀不要也罷！」當場就將獎狀撕得粉碎。

蔡詩聰還要撕第二張，是由馬市長頒發給工會的「優秀工會獎」，勞工局長鄭村祺在旁見狀趕緊拉住他的手，連聲不迭地說：「別撕了，別撕了，市長就快下來了。」

果然，市長馬英九親自出面安撫，強調市府有任何缺失都會改進，不會猶豫；現場並送出茶水、禮品給抗議員工。在馬英九再三保證之下，原本嚴厲的「鞭馬行動」氣氛立轉柔和，陳情群眾也收拾起原先準備遞送的馬鞭，當場高呼「小馬哥加油」，歡送馬英九離開。

中午總行高層人士紛紛圍在電視機前觀看報導，現場有多家第四台 SNG 車實況轉播，美國 CNN 有線電視網也播出此則新聞，竟有長居美國的股東看到了新聞，在股東大會上質問董事長此事。

這次抗議的效果在年底展現出來。十月十五日，北市勞工局派員勞動檢查，

發現短報加班費情形，並且「未置備『勞工』人事處長、營業部經理出勤紀錄，逐日記載勞工出勤情形」。勞工局發出罰鍰處分書，共罰新台幣一萬二千元整。

勞工局此次行動等於正式認定「經理級人員屬於勞工無疑」。

隔年（二〇〇〇）一月二十四日，因北商銀資方始終拒絕補發前法務處長黃金台遭短發的退休金，市府將董事長何壽川移送法辦。

在兩屆不同市長任內，董事長何壽川都被市府移送法辦，這也算創了紀錄。

台北市政府刑事案件移送書

被告發人

台北國際商業銀行股份有限公司負責人　何壽川

關係人　黃金台

右被告發人因涉嫌違反勞動基準法第五十五條第一項規定，移請偵辦。

涉案事實

被告發人係台北國際商業銀行股份有限公司負責人，經營銀行業，經本府勞工局勞動檢查處八十八年十一月二十五日派員檢查結果，發現該公司於關係人黃金台退休時，未將關係人退休前六個月應休未休特別休假工資列入計算平均工資，作為退休金之給與標準，而未足額給付關係人退休金，復經本府勞工局於八十八年十二月三十日召開協調會議，無法達成協議，該公司迄今仍未依法核算發給關係人退休金，涉嫌違反勞動基準法第五十五條第一項之規定，移請貴署偵辦。

此致

台灣台北地方法院檢察署

市長　　馬英九

這件案子移送法院之後，資方仍然堅持認爲，這只不過是勞、資雙方觀念不同，目前是否違法尚未定案，一切交由司法判決。此番話中含意很明白：當事人去告贏了才願意給錢。後來，當事人黃金台自動撤銷告訴，而不了了之。

直到現在，北商銀經理人員的地位和權益仍曖昧不清，勞、資雙方也仍然各有堅持。資方既不承認其僱傭關係，也不拿出委任契約，只有一次總經理在經理會議上口頭承諾，經理人員的勞動權益暫時比照勞基法。

兩次市府抗議之後，資方深感被羞辱，勞、資關係降到了冰點；隔了一年，本來以爲關係壞到不能再壞，漸漸就有轉圜、和緩的空間，豈料又發生一件大事，勞、資關係再度陷入劍拔弩張的局面。

七十八萬元暫墊款

二〇〇〇年七月，北商銀鶯歌分行的出納小姐素蘭，跟往常一樣過著規律而平靜的生活，入行十六年以來，雖沒有耀眼傲人的表現，卻也循規蹈矩、細心謹慎，於前年剛獲得公司嘉獎表揚。

素蘭的家境不太好，過去爲了分擔家計，遲遲未婚，最近終於要完成終身大事，心情也特別愉悅起來。哪知道前方不祥噩運正悄悄露出獠牙，她作夢也想不到，平凡的自己，竟被捲入一場震動全行上下的大漩渦中。

某天早上，坐在素蘭隔壁的會計突然拜託素蘭，先借她一筆約七十八萬元款項急用，下午三點半以前就會有另一筆錢匯入帳戶，這筆錢目前「已經匯出來了，但是還沒有收到，」會計說，屆時收到即刻歸墊，她並且開具取款條給素蘭。

素蘭心想：「這麼多年同事應該不會騙我，」乃借予公款七十八萬元。

詎料過了下午三點半，該名會計仍未接獲匯款，當日帳無法做平，素蘭心知有異，立即向襄理坦承事情經過，同時單位同事也伸出援手，紛紛借款給會計，讓其歸墊公款。此時會計尚心存僥倖，認爲隔天該筆預定款項一定會進入她的戶頭。

會計一直等到第二天，方知大禍臨頭，遂將實情緣由向同事和盤托出。原來她數天前收到一封信函，信中號稱香港某知名上市公司回饋消費者，舉辦大抽獎，而會計恰好是抽中超級頭獎的幸運兒。

經會計聯絡該公司（其實是詐騙集團）之後，對方要求她先將頭獎一千萬元的稅款匯入指定帳戶，下午三點半之前即可收到獎金。自從會計匯錢過去之後，對方從此再無音訊。

會計自是懊悔不已，其後陸續還款給單位同事。既然公款並無損失，當日帳目也合，鶯歌分行經理就壓下此事，並未上報給總行。

未料這件事於十月底遭人檢舉，由總行查出，總經理游國治非常生氣，認定出納素蘭一定是自行挪用公款，惡性重大，非嚴懲不足以立綱紀，遂命素蘭自行離職，否則將移人評會免職處分，但會計的懲處僅止於記過。

搶救素蘭小姐

消息如電流一般迅速傳遍北商銀各家分行，震驚了所有行員。

素蘭的行爲雖然確有疏失，卻不至於到逼其離職的地步。尤其在銀行的金流過程中，爲了使業務順暢，客戶服務方便迅速，先墊款，後補程序的事情每天都在發生，同事之間的信賴不可或缺。這是每位有第一線實務經驗的銀行員都知曉的事情；若事事按照刻板程序，眼見爲憑，則銀行的運作立現窒礙。

一位署名「基層小女子」寫給工會的信中，就表達她的擔憂：

……只覺得好難過，難道真的要下這麼重的手嗎？若公司都以蓄意、串通、挪用公款來聯想，那服務客戶的彈性要如何拿捏？人人自危，傳票、印章、現金，眼見為憑，後補免談，急死樓上那些 AO（業務專員），心中有些不忍，但心一狠，想想傳票上的章是我蓋的，因有惡例在先。後面的作業主管向來以大局考量，目前亦緊縮彈性，活期七位數高的零售市場大戶來電要求兌換零錢，該不該先給呢？還是叫 AO 先墊款？我不是不知不覺的人，看到 AO 氣沖沖出門，可是怎麼辦呢？一想到萬一……唉！

因此，素蘭所犯的錯誤，固然有其輕忽之處，也有部分其實是源自業務上彈性之拿捏和同事間必要之信賴。總經理嚴懲素蘭的決定，等於剝奪了其他員工獨立判斷的權限，也加大、加重了每位行員在處理業務時面對的潛在風險。

「這件事如果發生在我身上，我也會這樣做，」很多人都安慰素蘭，「只是你比較衰，剛好碰上。」

總經理不僅處罰過當，做法也完全不依公司規定——不召開人評會，竟指使人事處長私下叫素蘭自動辭職。

難怪有些行員激憤不已，另一些人則大呼不可思議。

素蘭心中相當委屈：「我又沒有侵吞公款的惡意，」她想，「我又不能從中獲得半分利益，爲什麼這樣待我？」

她第一次體會到，領導者的想法跟基層真是有落差。

工會得知此事之後，秘書長蔡詩聰於第一時間發出緊急通訊「搶救素蘭小姐！搶救雷恩大兵！」這篇文宣最後這樣寫：

工會經臨時常務理事會決議，認為若無法保障員工工作權，工會乾脆關門大吉，全體理監事總辭……。

蔡詩聰於匆忙之中發出這封信，其實根本沒有時間召開「臨時常務理事會」，當然也不會有「決議」，卻敢撂下「全體理監事總辭」的狠話，因爲他深知其他工會幹部必然全力力挺，沒有第二句話。

譬如當時遠在台南分行的工會理事鍾馥吉，看到傳真來的文宣時才嚇一跳：「我要辭職，我自己怎麼不知道？」但是仍毫不保留地支持到底。

男子漢的眼淚

這時工會理事長鄭貴榮也求見總經理，懇請對素蘭高抬貴手。由於勞方理虧在先，鄭貴榮面見總經理時姿態放得極低，這對一向自詡「有理就敢嗆聲」、對總經理從不假辭色的鄭貴榮而言，自然是倍感委屈。

鄭貴榮低聲下氣，說了半天，講到自己的眼淚都掉下來。

「我辭職，一併辭掉工會理事長及襄理的職務，你讓素蘭小姐留下來，」鄭貴榮最後竟然冒出這句話。

總經理以過去衝突時的慣性思考，不相信鄭貴榮真的要辭職，反而以爲鄭貴榮在威脅他，立刻回了一句：「那我也辭職好不好？」

其實總經理真的不了解，工會幹部動輒說要辭職背後的心理狀態。

工會文宣將「搶救素蘭小姐」比喻爲「搶救雷恩大兵」，絕非出自偶然，而是有相同的動機。

在《搶救雷恩大兵》這部電影中，美軍於諾曼地登陸之後的歐洲戰場上，不惜犧牲許多士兵的生命，也要搶救一名名叫「雷恩」的大兵，送其回到母親身邊（因爲雷恩一家四兄弟有三人戰死，只剩雷恩一人），並非雷恩的命比較珍貴，也非其他士兵的生命比較輕賤；此一努力關乎人們珍視的價值和情操，關乎維繫一個團隊的基本精神。換句話說，正是美軍重視人道價值，區分了這場戰役的正邪，賦予戰爭繼續下去的意義。

同樣道理，工會幹部當中沒有一人認識素蘭，卻全體以辭職來保素蘭的工作，絕非素蘭的工作比較有價值，或工會幹部矯情；工會發起「搶救素蘭小姐」，其實就是搶救「北企一家」的傳統精神，搶救這個團體最珍貴的價值。

若失去了這種精神，團隊成員就失去歸屬感，無從辨識其身份，就像士兵失去了戰爭的意義一樣。

籌思撤退之路

工會認爲，董事長只有聽到總經理的一面之辭，不了解真相全貌，其他董事則大多不知情，若是知道事情的來龍去脈，斷不會贊同逼迫素蘭辭職的荒謬決定。因此工會決定，近日公司開董事會時，要在總行樓下拉白布條抗議，讓所有董事知道此事；並召開記者會，向大眾控訴總經理迫害女性。

總經理聽說工會又要大張旗鼓，態度有些軟化，透過管道私下來跟蔡詩聰說：「請工會幹部某天來十一樓協商一下。」

蔡詩聰隨口答應，但他轉告此事之後，許多工會幹部不願意去。

到了那天，所有工會幹部都跑去台北市勞工局找局長申訴，讓銜命當中間人的副總和人事處長撲了個空，總經理得知訊息，暴跳如雷。

副總以爲工會又要帶人上街頭示威，於是立即打電話跟董事長報告。

董事長在電話中指示，要總經理自己負責。

總經理以往都是靠董事長撐腰，現在董事長撒手不管了，工會好像已經佔盡上風，便籌思撤退之路。

總經理再度派出信使謀和：「總經理請你們到十三樓面談。」工會商議之後，讓六名理、監事赴約，其他人則預留對協商結果不同意的彈性空間。以往開會固定都在十一樓，這次卻選在十三樓貴賓室，因爲人事處怕工會幹部捶桌子、砸椅子，貴賓室裡頭只有沙發，中間空出一大塊，沒有桌子，比較安全。

出乎所有工會幹部的意料之外，總經理的態度忽然出現一百八十度大轉變，他手裡拿著筆記本，逐一向在座人士討教：「某某理事，請問你有何高見？」然後低頭猛抄筆記，前倨後恭的態度，判若兩人。

好像死過一次

會議進行到一半，忽然又有一位資深常董上樓來罵他。

原來這位郭常董當天正巧在總行一樓營業部辦事，看到櫃檯小姐桌上放著工會文宣，就問小姐那是什麼？小姐說：「你自己看，」他一看說：「這女孩子又沒有怎麼樣，爲什麼這樣對待她？我上去罵他。」

總經理莫名遭到一頓臭罵之後，臉色灰敗地回來，與會代表心中雪亮，這件案子大勢底定了。

會後，總經理保持沉默，素蘭的懲處按照正常程序處理，最後記過了結。

「有工會真好！」兩年後，素蘭回憶起這段往事說，「若是沒有工會，我今天不會在這裡。」

「真的，那時候沒有人敢幫我說一句話，只有工會敢，」素蘭的語聲激動起

來，「就這樣叫我背著貪污的罪名辭職，我不甘心。」

這件案子速戰速決，前後發生不超過二個禮拜。

「但我跟鄭貴榮的壓力好大，」蔡詩聰說，「每天晚上都睡不著，其他人在旁邊像看戲一樣，覺得高潮迭起，很精采，可是捲在漩渦核心當中的感覺，好像死掉一次一樣。」

又過不久，鄭貴榮該升等的年資到了，總經理依然將其從三等專員襄理，升爲二等專員襄理。「我不知道總經理的動機是什麼，但是這一點他蠻有風度的，」蔡詩聰說。

帶滷味開會的襄理

工會每月召開一次理監事會議，台南分行襄理鍾馥吉每次都趕一大早去市場買一包台南有名的滷味，再搭飛機來台北，讓大家邊吃滷味邊開會。

工會二十名理監事當中，鍾馥吉是唯一南部分行的代表。這名身高近一八〇公分的壯漢，總是坐在最邊角的座位上，安靜地聽別人說話，會開完了，又悄悄地離去，因此認識他的人不多，彷彿透過那包滷味，才僅有一些個人接觸。

秘書長蔡詩聰卻比其他人多熟悉一些。因爲南部分行位處銀行權力的邊疆，消息不太靈通，鍾馥吉三不五時會打電話到工會來，問問蔡詩聰最近發生什麼趣事，尤其愛聽八卦，工會每天處理各種疑難雜症，豈少得了八卦？每當蔡詩聰話匣子一開，鍾馥吉就很高興，因爲他知道又有精采故事可聽。

長久以來，鍾馥吉就一直維持這種若即若離的態度，雖然關心，卻涉入不深，毋須承受太大心理壓力。

鍾馥吉在外調之前，原本是資訊處的專業人員。當時資訊處的人才流失非常嚴重，都是因爲升遷制度出了問題。資訊人員寫程式寫得好未必能升，還要跟一般行員一樣，考存款、放款、外匯等等檢定考試；即使考過了，也沒有主管加給。

鍾馥吉只是剛入行不久的菜鳥，卻夥同其他同事找人事處開協調會，反映問題；但對方態度極爲強硬，會議氣氛愈來愈火爆，人事處長甚至指著鍾馥吉的鼻子說：「你生活有困難來找我！」

其實當時鍾馥吉已經通過升等考試，卻被指爲圖利自己，平白遭此羞辱，方才深深體認工會的重要，開始接觸工會。

資訊處與人事處比鄰而坐，在同一樓層的開放空間中辦公。人事處中老菸槍甚夥，偏偏資訊處卻沒有一個人抽煙。只見辦公室煙霧裊裊，人事處職員正怡然自得、享受「賽神仙」樂趣之時，資訊處職員卻低頭咒罵，雖然辦公大樓早已公

布禁菸，但無人敢公開抱怨。

有一天，鍾馥吉居然託人遞了一張紙條給坐在不遠處的人事處長，他剛好拿了一根香煙叼在嘴上，還沒點火，打開紙條一看，上面寫著：

「請你不要抽煙。」

只見處長停頓了幾秒鐘，慢慢把菸放回抽屜裡。

鍾馥吉這種不鄉愿的個性非常符合工會脾胃，蔡詩聰後來就開玩笑說：「你真好膽，敢下條子給人事處長。」對他的表現印象深刻。

鍾馥吉在處事方面，也具備資訊人員特有的邏輯清晰、條理分明的風格，蔡詩聰覺得他是下屆理事長的適當人選，私下跟幾位重量級的理事說了，並且慢慢觀察。

這位身形壯碩卻感情豐沛、愛聽八卦的襄理在此時完全預料不到，工會的重責大任有一天會放到他的肩上。

等到那一天來臨，工會已發現自己處在一個動盪而陌生的金融環境中，無論過去有多麼光輝的成就、紮實的基礎，都已屬於過去；如果工會不能順應時勢，迎接未來，隨時有被浪潮淹沒的可能。

這一天其實很快來臨，站在高峰上的工會隨即面臨危機，亟待轉型。

危機的徵兆

有許多徵兆都顯示，銀行業的環境愈來愈艱苦了。

首先是北商銀經營五十多年來，於二〇〇一年第一次資遣員工——以往在北商銀的工作規則中，根本找不到「資遣」這二字。

雖然這次資遣有正當理由（主要是該名遭資遣員工經常上班喝酒誤事）；然而，這舉措對於一家有濃厚日式終身僱用風格的企業來說，畢竟意義非比尋常。

北商銀也第一次提出優退方案，並且人事凍結，遇缺不補。

資方針對年資二十五年以上的資深員工，寄出「優退」邀請函，如果選擇優退，則可以多拿十個月的退休金。

「若是在以前，工會看到這張（邀請函），早去人事處翻桌子了，」蔡詩聰感嘆地說，「現在工會的思考也該調整了，我們若阻擋公司優退，以後或許某個部門因虧損或沒有競爭力而關掉，也說不定；畢竟公司要這樣做，是於法有據的。」

「況且優退方案也沒有強制力，行員可以自行選擇，若無心留任，享有優惠離開，也是好的。」

競爭力！以前工會只需要照顧員工的福利和工作權，就算盡職了；競爭力是

高階主管要煩心的事情，現在工會也要考慮公司的競爭力！

工會幹部也在討論一個假設性問題：如果景氣太差，公司要裁員才能維持下去；若不裁員，所有人減薪一半，工會該如何選擇？

堅持所有人一起勒緊腰帶，苦哈哈過日子？還是服從「優勝劣敗」法則，賭自己不會是被裁掉的那一個人？

這個選擇的兩難暗示，過去平等主義的文化不再那麼理所當然了；一切講究個人表現與業績，連工會也不得不去面對與深思。

業績的壓力也愈來愈大。

一般行員除了銀行存、放款業務之外，現在還多了信託、保險業務，還要招信用卡、賣保險和基金。「這些都是新科目，」北投分行經理林進財說，「凡是有講習、考試，他們通通要參加，每一項科目都有執照，保險執照、信託執照……都要具備，行員承受的壓力非常沉重。」

於是，有些老業務員深感力不從心，主動向公司要求優惠退休。

新進行員則是流行拼命考證照，不管有沒有實際上的需要。因爲他們不知道自己能夠在北商銀做多久，會不會被合併、被金控。考證照，爲了多一分保障。

連整個組織運作方式都改變了，從以往的「全功能分行」變成「區域中心制」（詳見第十一章）；每個人的角色、分工方式不斷嘗試錯誤中，所有人都要付出更多調適的努力。

隨著制度改變，企業文化也愈來愈「業績導向」。「以前沒有算個人業績，只有算整個分行的業績，」理事林惠娜說，「所以考績是用輪流的，大家互相幫忙，也不用積極去招客戶。」

現在呢？「簡直沒有親情、人性可言，」林惠娜的形容有些誇張，但確實是趨勢，「公司鼓勵超級業務員出現。」

對於這種種改變，工會的態度是什麼？有什麼著力點呢？

第九章　一位襄理之死

二〇〇一年四月，工會理事長的棒子從鄭貴榮交到鍾馥吉手上。這一次交替由工會新生代掌舵，象徵工會自我蛻變、邁向嶄新階段的契機。

四年前，鍾馥吉厭倦了程式設計師的角色，決定轉換跑道，由總行資訊處請調至甫成立的台南分行擔任業務主管。當時他舉家南下，太太體諒他的志趣與未來發展，辭去了台北的工作，在台南重新出發，新工作的薪水比原先少了一萬多元。

夫妻倆好不容易調適了一段時間，工作逐漸上軌道。鍾太太受到上司器重，已經獨當一面負責歐洲業務；而鍾馥吉任職的台南分行，也從四年前存、放款雙掛零，每月損益負三百萬元，到現在每月平均淨賺一百萬元。

當初鍾馥吉的選擇看來很正確，這一家人的運勢正蒸蒸日上。

但鍾馥吉此時又來一次人生的大轉彎。他決定接任工會理事長，全家再度從台南搬回基隆。

「太太為了我又辭職，把我臭罵了一頓，」鍾馥吉嘆口氣說，「全家人跟著我東奔西跑，所以我的壓力很大。」

鍾馥吉的寡母沒有抱怨，只跟兒子說：「我有在拜佛祖，你儘管去沒關係，誰叫我只生一個兒子呢；你上台北，我就跟你來。」

以前鍾母在基隆市公車處工作，那兒也有產業工會，回家經常講工會的事情給鍾馥吉聽，鍾馥吉對工會的好感其實源自於母親。

甘之如飴的犧牲

鍾馥吉離開台南分行的時候，正好是該分行業務由虧轉盈，大步起飛之際。鍾馥吉四月北上，半年後，當年度台南分行在全行評比之中排名第一，該分行員工平均領取之業績獎金高達三個月薪資；但鍾馥吉為了參與工會的理想，與獎金擦身而過。

台南分行表現如此搶眼，跟開疆闢土人員在頭幾年打下的基礎有絕對關係。幾件大型聯貸案爭取到手，加上存、放款利差擴大，剛好在鍾馥吉要走的時候，亮麗的成績才顯現出來。

接替他的人對於這種「前人種樹，後人乘涼」的局面也感到很不好意思，想

要分部分獎金給鍾馥吉，被他婉拒了。

「你不要把領獎金當成是在享受前人的成果，你把它看做是往後爲客戶服務而預先支付的報酬吧，」鍾馥吉說。

在一般人的想法裡，犧牲數十萬獎金去搞工會跟老闆對抗，簡直開自己前途的玩笑，這樣就叫「憨人」。但北商銀工會裡的「憨人」可真不少，譬如李榮堂寧捨經理高位，也不願拋下工會，最後被迫提早五年退休；蔡詩聰竭力爭取到分紅入股之後，竟然自己辭職，放著價值數十萬元的股票不拿，以示清白；後來他當了專職會務人員，更是一路護持工會茁壯，耽誤大好前程。即如陳瀞瀞與陳炳華，也是臨危授命，提槍上陣，將個人利益置於度外。

「從事工會的人都是感情很豐富的人，」鍾馥吉說，「如果對什麼事情都不知不覺，對環境很冷漠，就不會去關心勞工事務，反正和自己沒關係。」

鍾馥吉一上台，所有前任理事長沒碰過的問題，全叫他碰上了，諸如合併、金控、優退、獲利下降、組織再造……。他發現自己猶如迷失在深山野林裡的旅人，前路茫茫，來路無蹤，又毫無前例可循，只有靠自己另闢蹊徑。

像個瘋子一樣

有些性急的會員不分青紅皂白，打電話進來劈頭就罵：「爲什麼公司制度亂改，都沒有聽到工會抗爭？」「爲什麼沒有爭取調薪？工會都沒在做事！」「爲什麼以前的理事長任內都沒有優退？你一上任，公司就辦了兩次，退了七十幾個人，條件又不夠優厚？」

爲什麼……。

鍾馥吉費盡口舌，卻難以分辨清楚。

「工會要努力介入制度轉型沒錯，但不是用抗爭的手段，這不像過去公司有明顯違法事實，可以用抗爭來解決……。」

「調薪與否是公司的經營管理權，大環境不景氣，要說服公司調薪很困難……。」

「按照勞基法，工會對公司的優退方案實在沒有置喙的餘地，你可以選擇不接受、繼續工作呀，如果公司強迫你，工會幫你出面……。」

時代變了，工會也必須跟著改變，但許多行員的心態卻還沒改變。

過去歷屆理事長有許多豐功偉業，行員們習慣了「重口味」，好像沒有拍桌子和摔杯子，就感覺不到工會有認真做事，以爲工會「很弱」。

以前工會「以力服人」，靠抗爭、比講話大聲；以後工會必須「以理服人」，

見人所不能見的問題，讓老闆不得不聽。問題是後者「能見度」不高，許多行員根本不知道。

鍾馥吉心裡明白，工會未來要走的路，絕對不同於以往——

● 隨著法令逐步落實，現在愈來愈多的員工權益跟公司經營管理權有關，這塊領域一直是資方的禁臠，工會如何突破？

● 工會如何在員工權益與公司存續之間作一平衡？

要怎樣具體去做呢？

他經常在辦公室內走來走去，晃到辦公室一角，轉身，又晃到另一角去，「像個瘋子一樣，」他自嘲地說，這些舉動反映了內心的焦慮不安。

「先傾聽基層的聲音吧，」鍾馥吉內心盤算著，他過去分別在一線單位與二線單位都任職過，「或許可以當雙方溝通的橋樑，拉近總行與基層的距離。」

他抱持這樣的理念去做，結果發現雙方的想法真的天差地遠。

後來工會施行「產業民主」大策略，將第一線員工的實戰經驗，不斷反饋給總行高層，並提出各種批評意見（詳見第十一章），就是脫胎於這時的經驗。

然而，當下讓鍾馥吉最煩惱的，是另一件事情——蔡詩聰在他北上接任理事長之前，就已經言明不再續任了，態度異常堅決。

「沒有你，我會死呀，」鍾馥吉如此跟蔡詩聰哀求。

到底要玩我幾年？

然而，對蔡詩聰來說，離開是不得不然的選擇，「愈做愈疲乏，老狗玩不出新把戲啦，」他說。

回顧一下過去，這番話確實有點道理。一九九三年底，蔡詩聰放棄律師考試去幫忙陳瀞瀞，說好只做一年；結果到一九九五年初，陳炳華臨時被抓上場擔任理事長，以蔡詩聰留任作爲交換條件，蔡詩聰只好多留三年；三年過後，理監事們又推選鄭貴榮當理事長，讓蔡詩聰擺脫不了人情羈絆。

「好吧，算我賣老朋友面子，束手就擒，再三年總可以了吧？」面對一群勸留的說客，蔡詩聰講到快要吵架，「三年就來玩一次，你們到底要玩我幾年？一輩子都這樣嗎？憲法也只規定法官是終身職，有其他行業是終身的嗎？」蔡詩聰愈說愈氣，頭一撇轉過去，不理人。

本來只想做一年，結果做了快九年。「如果我有心搞工會，當作生涯規劃的一部份，早就當理事長了，當初何必離開公司呢？」

何況蔡詩聰已經答應大學同學的盛意邀請，準備加入一間法律事務所，連「定

金」支票都已收入口袋，薪水是工會的兩倍以上，這已是覆水難收了。

但仍然有人不死心。中壢分行經理徐達明使出死纏爛打的絕招，每天下班後定時到蔡詩聰家裡報到，開始哄騙他。徐經理知道蔡詩聰平日沒什麼嗜好，就是喜歡出國玩，但徐達明最討厭出國去玩：「你說要去哪裡玩，我馬上陪你去，只要你再考慮就好，」他以慫恿的口氣說，「現在不用馬上答覆，我先陪你玩，玩到你爽為止……。」

北投分行經理林進財因胃出血住院，在病榻上聽聞蔡詩聰要辭職，忍著病體虛弱，特別請理事長鍾馥吉到醫院，不斷叮嚀：「你要想盡辦法不能讓他走，不然工會就完了……。」鄭貴榮也來勸：「照理說，我實在應該勸你趕快走。可是兄弟呀，不可以！不可以！今天一定要跟你說清楚……。」

鍾馥吉這廂也在內心煎熬不已。想留，又不敢留；很需要他，又不忍心耽誤他。「以他的專長，在外面可以發揮的空間是這裡的好幾倍，」鍾馥吉心想，「他的未來，我們實在負擔不起呀。」

蔡詩聰真的是吃了秤陀鐵了心，神仙來勸都無用。但就在他要離開的前幾天，看到鍾馥吉沮喪萬分的模樣，心中一動，忽然想到：「他難過到這種地步，居然都沒有用辭職來反逼我，這份責任心令人激賞。」

原來，之前每一次蔡詩聰說要辭職，其他工會幹部總是說：「你不做，我們怎麼撐得下去？那不然乾脆我們也不做。」

蔡詩聰每次聽了都很生氣：「工會怎麼能只依賴我一個人呢？你們的責任在哪裡？」

這次，他看到鍾馥吉即使慌了手腳，也從不打退堂鼓，不動搖對工會的承諾。

這一點終於融解了蔡詩聰的堅定心防，他竟主動退還了支票，又留下來。「唉，大概是罪孽深重，上輩子『相欠債』吧，」蔡詩聰自嘆。

鍾馥吉在台南分行任襄理時，是個體重九十三公斤的壯漢，當上工會理事長不到二個月的時間，焦慮憂煩之下，就瘦了十幾公斤；同事看到他都說，白頭髮增多不少。

秘書長的去留問題解決了，鍾馥吉才要喘一口氣，又發生了一件自創行以來從未發生過的大事，連理事長寶座都還沒坐熱的鍾馥吉，一下子就氣急敗壞地衝上火線。他要怎麼處理？全銀行二千二百多雙眼睛都在盯著他。

一位襄理之死

二〇〇一年四月二十日，黑色星期五，中午十二點零二分，一位頭戴全罩式

安全帽、口罩的男子闖入三重市中興分行，拔出九〇手槍，喝令所有人不要動，跳入一號櫃檯後方的桌子上，將抽屜內五十三萬元裝入背包內逃跑。

這名男子跑出銀行，先被一名股長擋住，歹徒開槍警告，股長幸運躲過子彈，另一名行員加入戰局，跟歹徒扭打起來，襄理曹永忠由後趕上，歹徒恰好於此時掏槍射擊，子彈正中曹永忠頭部，當場血流如注，送醫急救數日後，宣告死亡。

這是北商銀創行五十三年以來，第一次遇到行員被歹徒開槍打死的情況。

銀行配置警衛或保全人員維護安全，是一項最基本的要求。公營行庫原本即有警衛編制，所有的新設銀行都已配置，連大部分的農漁會、地方信合社也都符合標準，惟獨北商銀這家老牌銀行，爲了節省一年區區幾千萬經費，遲遲不彌補這項安全漏洞。

二天之後，警政署長王進旺公開指責，台北國際商銀未盡好防護之責。

其實，在曹襄理中彈的前一個星期，勞資雙方才剛舉行過座談，勞方即已強烈要求派駐衛警，當時資方如此答覆：

> 靠工業區附近的分行如觀音、林口已有駐衛警，**事實上有保全人員也不保證安全**，人員的素質是考量因素，也重申若發生搶案，應以行員生命安全為重，行外 ATM 補鈔可洽請保全公司代理，全面適用。

工會覺得此項答覆真是荒謬可笑，資方不聘請保全的理由竟然是「有保全人員也不保證安全」，順著邏輯繼續推下去，有警察也不保證安全，有軍隊也不保證不發生戰爭……那麼，我們是否也不需要警察和軍隊？

由上文亦可知，當時行外 ATM 補鈔仍然是由行員自行處理，經工會再三要求之後，資方才點頭同意「可洽請保全公司代理，全面適用」。

北商銀行員的專業是金融，不是應付歹徒。然而行員每天總是逼不得已冒著生命危險去補鈔，開車走不同的路線去客戶處收金，幾百萬、幾千萬帶在身邊。

每有搶案發生，行員就心驚肉跳一次，幾已成爲工作上的最大夢魘，光是呼籲行員「應以生命安全爲重」有用嗎？誰又不以自己的生命安全爲重呢？

早在三、四年以前，工會即不斷呼籲公司加派駐衛警，歷任理事長從陳炳華、鄭貴榮到鍾馥吉，一上任總是提出相同要求，勞方言者諄諄，資方聽者藐藐。

譬如一九九八年五月，陳炳華任理事長時，就曾發一份文給總行：

> 四月三十日本行儲蓄部遭搶乙案，警方及媒體皆質疑本行為何沒聘警衛人員，有失企業責任，近日各單位亦頻抱怨心裡不安，要求總行重視此事。

近年來社會治安敗壞，搶案頻傳，本行遭搶已非一次，總行只教行員「不抵抗」政策，應予修正，不抵抗不保證一定平安無事，**子彈是不長眼睛的，若有行員傷亡，誰來負責？……切勿再拿員工生命當人肉盾牌。**

這是在曹襄理殉職之前三年所寫的公文，豈知文中警語竟然在三年之後不幸一語成讖。

大街上攔黑頭車

襄理曹永忠在中午十二點零二分中彈，當時理事長鍾馥吉正偕同秘書長蔡詩聰到桃園觀音分行，拜訪經理陳炳華。三個人在餐廳用飯，菜還沒挾幾口，鍾馥吉就接到通報，歹徒開槍，曹襄理重傷了。

鍾、蔡二人顧不得吃飯，趕緊驅車直奔三重。一路上蔡詩聰不斷加強鍾馥吉的精神武裝：「等一下你盡量跟總行人員大聲！不用客氣，實在是氣死人了。」「態度盡量兇，我們死了一個行員，他們說不過去。」「你要是說不下去，我會幫你接話，沒關係……。」

鍾馥吉口中說好，心裡默默準備，一定要逼迫資方做好善後處置才行。

車子駛到距離案發現場一、二百公尺遠，兩人下車步行，前方各電視台 SNG 採訪車、圍觀人潮和警方封鎖線緊緊包圍現場，圍了一圈。

鍾馥吉人高馬大，遠遠看到分行門口停了一輛黑頭車，一位矮小個子男人低頭正要跨入車內，他一眼辨認出來，此人正是常務董事、前任總經理李良吉。

黑頭車緩緩向鍾、蔡二人的方向駛來，時速只有三、四十公里，鍾馥吉忽然一個箭步從旁竄上，站在大馬路中央，雙臂伸開，攔在車前，不讓車子過去。

黑頭車司機認得工會理事長，連忙踩下煞車，車子就停在鍾馥吉身前，一動不動；鍾馥吉的身體呈一個大字型，也沒有讓開的意思，兩邊僵持了幾秒鐘。

後座的車窗緩緩地、遲疑地搖下約三分之一，李良吉矮小的身影在車窗後狐疑地望著鍾馥吉，他不認識眼前這個攔車的莽漢。

「李常董，我是工會理事長，」鍾馥吉口氣急促地說，「我們的行員爲了維護公司財產，受了槍傷；工會早就反覆提醒，要請保全。你看發生這種事，公司怎麼跟所有行員交代？」他愈說愈聲色俱厲。

「你要幫我們爭取駐衛警！」

李良吉忙不迭說了好幾聲「對不起」，接著又說：「我回去一定馬上反映。」車子急忙開走了。

回到分行案發現場，許多總行高層人士都到了，正在交頭接耳，鍾馥吉一進去，就開始高分貝扯著嗓門直罵，足足罵了二、三分鐘，人事處長很低調地回應：「對啦，我們盡量做。」

董事會作不速客

當天總行恰巧召開常董會，鍾馥吉一行人回到工會整理資料，本欲前往馬偕醫院召開記者會，譴責總行草菅人命；但看到地下停車場停了許多黑頭車，才想起今日開常董會。鍾馥吉一股氣仍發洩不夠，又前往常董會會場，工會理事魏璋趕緊跟著上去，從旁提醒他：「待會兒克制一點。」

鍾馥吉到了會議室門口，敲了幾下就直接闖入，門「碰」地一聲撞到牆壁，會議停頓，所有人都吃驚地回頭看著門口。

常董會開到中途被人這樣闖入打斷，還是第一次。鍾馥吉整個人塞住門口，大聲說：「總經理，中興分行發生搶案，曹襄理遭槍擊重傷送醫，這件事要跟你報告一下。」

「我代表工會提出三項訴求，」鍾馥吉激動地說，「第一，公司公開向全體員工道歉；第二，儘速派保全人員至各單位；第三，萬一曹襄理不幸亡故，公司一定要從優撫恤。」

總經理安撫說：「你先在外面等，我們已在討論此事。」

過了一會兒，總經理步出會議室跟他說：「理事長，四千萬預算已經通過了，我們馬上請保全人員。」

「真是應驗了『不見棺材不掉淚』這句話，一定要見血死了人，總行才知道錯，」蔡詩聰嘆道。

鍾馥吉當時還以為，數屆理事長都爭取不到的駐衛警，就這麼輕易地通過了。可惜事情總沒有如此簡單。

三拖四拖，花錢心疼

四月二十日，北商銀常董會在曹襄理中槍當天下午二點，立即通過四千萬預算，準備聘請保全人員，加強安全防護。但是這件事一直拖了半年，到了十一月初，總行仍未延請任何保全人員。

原來資方在常董會上雖有亡羊補牢的心意，卻仍沒有花錢的決心。董事長何壽川身兼永豐餘紙業的負責人，在會議中裁示：永豐餘紙業所聘之保全公司最近

合約剛好期滿，乾脆二家公司一併找保全公司簽約。

就爲了配合永豐餘紙業的作業，北商銀行員又過了半年提心吊膽的日子。怪的是，北商銀要聘請保全人員，與永豐餘公司有什麼相干？這種邏輯讓許多行員都捉摸不透。

這段期間，銀行搶案仍不斷發生。五月，中壢市聯邦銀行健行分行遭搶；八月，第一銀行內壢分行遭搶；九月，警方破獲涉及多起金融機構搶案的犯罪集團；十月，關西、湖口、竹北地區先後發生三起搶案；十一月月初，第一銀行大直分行遭搶，月底，土銀三豐分行遭搶……。

北商銀的行員仍繼續暴露在沒有任何安全防護的危險環境中。

這段時期，北市警察局曾接獲線報，得知薛球強盜集團正計劃搶劫士林地區的銀行，因此通知各家銀行加強戒備。總行聞訊後頗爲緊張，臨時聘請一名保全人員駐點於士林分行。

這種因應方式讓行員都感啼笑皆非。僅派一名保全人員就夠了嗎？薛球集團就不能搶士林地區以外的銀行嗎？

終於在十一月十五日，總行與某家保全公司簽約，北商銀正式有駐衛警了。但是總行爲德不卒，簽約範圍只涵括了四十一家地處偏遠或女性行員較多的分行，仍有近一半的分行未受保障。

追根究底，資方還是花了錢心疼，又想省錢。

到了二〇〇二年五月，股東大會召開在即，資方聽聞工會要針對駐衛警一事，當著股東之面好好砲轟一番，才於股東會前二天，急匆匆再與保全公司簽約，將其餘十八個單位納入保全範圍。

三拖四拖，北商銀行員的職業安全好不容易有了基本保障。

「要是工會不準備砲轟呢？是不是公司也不用增請保全人員？」鍾馥吉質問。由於資方不情願的態度，雖然最後做了有利於員工的事，但工會一點也不感激，「我們根本懷疑總行的誠意。」

「勞工董事」路線再起

曹襄理遭槍擊一案，表面上看來只是孤立事件，但對於工會在關鍵時期的轉型抉擇，卻具有催化作用。

這件事情讓工會感受強烈的無力感，「工會建議其他事情，公司聽不進去也就罷了，可是這件案子牽涉人命，人命關天耶，」鍾馥吉加強語氣，「資方仍能做得如此輕忽草率，讓我們覺得再也不能忍受。」

於是，工會推動「勞工董事」的態度轉趨積極。

自從陳炳華卸任理事長一職之後，「勞工董事」的構想就此沉寂下來，原因一是出自技術問題無法克服，二是許多工會幹部認爲暫時無此急迫性。

陳炳華於任內奪取福委會主委一職，進而掌控一百萬股北商銀股票的主導權，已爲爭取一席勞工董事奠下極佳基礎。福委會已符合證期會規定之「委託書公開徵求人」資格（持有該公司已發行股份八十萬股以上，並且繼續六個月以上持有該公司已發行股份），等於拿到這場競賽的入場券。

但工會後來發現，福委會不具備法人身份，既非法人，就不能公開徵求委託書，這個難題考倒了工會。

另一個辦法是由福委會做成決議，將一百萬股股票信託給工會，由工會擔任徵求人。但是如何信託？資格是否有疑義？這些問題都尚未釐清。

當然，工會也可以不靠福委會的一百萬股股票。但如此一來，難度立即倍增，工會必須另尋股票來源。

此外，也有工會幹部認爲，這條路風險太高，目前無此急迫性。徵求委託書之舉，可能花費工會數百萬元，若爭取成功，頂多在董事會中放砲，論表決還是輸給資方；倘若爭取失敗，工會未免損失慘重。

曹襄理之死，讓工會深深體認，很多事情非要去董事會發言，才有可能解決。在台灣的公司治理實務上，董事會也鮮少動用到表決，董事會是「以理服人」的場所，只要董事深入掌握資料，切中經營時弊，的確有相當的揮灑空間。

於是，北商銀工會的轉型之路，確立在「產業民主」的兩條礎石之上：其一是「由下而上」改造，讓員工在第一線發揮更大的自主權與作戰力，積極參與公司制度轉型；具體做法是不斷反饋前線員工的實際經驗給總行企劃單位，提出興革意見。

其二是「由上而下」參與經營管理權，發揮制衡力量，具體做法就是爭取勞工董事。

美麗「舊」世界？

曹襄理之死與「素蘭事件」相仿，都像一面鏡子，反射出工會所捍衛的價值觀與理想世界。在那個世界中，員工有基本工作尊嚴，老闆不可以爲所欲爲；老闆與員工之間有一種無形而緊密的信任聯結，各自對對方負有責任與義務。

但是，本土金融風暴肆虐，銀行業壞帳節節高升，許多銀行高層在壓力催迫之下，千方百計要降低成本，榨取員工最後一滴生產力，也顧不得毀棄工作關係

中的信賴、穩定與保障。

動盪的金融局勢摧毀了工作倫理。現在，「老闆無情，員工無義」已成爲銀行業的普遍趨勢了。這種做法無異是殺雞取卵，真的對企業有好處嗎？

諷刺的是，這些信賴與保障的機制，最初是爲了建構一個穩定的工作環境，讓員工安心地發揮最大生產力。

北商銀因爲有強勢工會把關，猶如一座攔水閘門，尚能阻擋這股撲天蓋地而來的逆流；如果我們暫時擱下北商銀的故事，看看其他銀行就明白，銀行員雖然表面仍然光鮮亮麗，這口飯可是愈來愈難吃了。

第十章　榨乾所有檸檬

有天開會，一位大官在做白日夢、啃筆桿。那枝筆漏水，但全會議室沒有人特意去告訴他，藍墨水染滿他的嘴角，而且一直滴到襯衫上。與會者努力裝出一本正經的樣子，藍墨水卻沿著他的面孔往下流。

他們讓他以這副德行開完了會。

——《呆伯特法則》史考特・亞當斯

我們自以為生活在民主、自由的社會，可是大部分人在絕大部分時間中，都活在企業獨裁之下。

——《產業民主，觀念革命！》台灣勞工陣線

浩瀚的網路世界中，有一塊許多銀行員聚集的討論區。他們平常在這兒查看訊息、高談闊論，發發牢騷，就像下班時間去逛街、看電影一般平常。

銀行業的資訊，在這一方小角落中交換、流通與匯集。你可以很輕易地找到各家銀行招募人員的訊息、證照考試科目、相關法規查詢，還可聽聽老鳥臭屁往日的甘苦。

這裡也兼具 BBS 的功能。想跳槽的人，嚮往銀行的新鮮人，只要上網問問消息，就有一些收穫。從如何準備面試，兩家銀行薪水、升遷的比較，到工作心情抒發與評論，總有人興致勃勃地回應你。

顯然，這種討論區對於工作壓力與流動性都日益增大的銀行員來說，非常有幫助。銀行員透過網路的情報交換，多少能掌握業界動態，有助於做出生涯選擇；同時，上班族的委屈與無奈，主管的荒謬及蠻橫，在這裡有評論，有回應，有相同經驗的共鳴。

然而某一天，這一小方天地中忙碌而平靜的運作，突然被 M 銀行發給全體員工的公文，給攪亂了。

受文者：本行各單位及董事長、總經理辦公室同仁

主旨：法人金融部南部業務區專員○○○、消貸催收部高級辦事員 XXX 等二員，在網路上散播對本行不當言論，破壞本行信譽，經本行九十一年度第一次人事評議委員會會議決議終止僱傭契約，予以解僱，並依法訴追。

除了公文中遭點名的兩名行員之外，M 銀行先前就已經以相同理由，開除了另外三名行員。

這五名行員其實並沒有說出什麼驚人之語，他們只是把私底下每位同仁都知道、都在抱怨的事實，公開到網路上去，讓其他銀行的人知道而已。

「我只說了兩點，」邱道明無奈地說，「第一，老闆養了一枝棒球隊，強迫員工在晚上、星期假日去當義務啦啦隊，不去會被經理警告，影響考績；第二，銀行推出很不合理的業績制度，沒達到額度就扣年終獎金。」

或許 M 銀行應該以「妨害秘密罪」罪名指控它的職員，比較名符其實。

說出事實的代價相當慘重。在「判生死」的人事評議會議中，總行高層（老闆的兒子）只問了兩句話：

「你是領公司薪水的，知不知道？」

「這是誹謗公司，知不知道？」

不到十分鐘，會議結束。當天邱道明自動提出辭呈（他希望不要留下開除紀錄，以便日後在金融業界比較好找工作），但 M 銀行仍開除了他。

噩夢還未結束。邱道明最近又收到法院的傳票，M 銀行對五名職員通通提出誹謗告訴。

M 銀行裡頭沒有工會。

老闆與員工之間的拉鋸戰，就像迪士尼卡通裡頭，貓和老鼠的追逐一般，永無止盡。這件案例顯得特別粗暴，或許只是一個特例，突顯出 M 銀行高層令人不敢領教的管理風格。但是，從社會的角度來看，整個企業潮流也在悄悄地轉變中，權力平衡的天秤出現了微妙的變化。現在，老闆逐一打破了社會加諸的種種束縛，更大膽地對底下的員工予取予求。

榨乾所有檸檬

知名的諾貝爾經濟學獎得主梭羅(Robert Solow)，經常在各種場合中提及一則報紙上的兩格漫畫。漫畫裡有一位人事經理以警告的口吻，對著滿懷希望而來的應徵者，粗聲粗氣地說：「我們這裡不提供任何工作保障……。」

接下來，這位留著八字鬍、傲氣凌人的經理突然端起笑臉：「因此，我們也不期待你對公司付出忠誠。」

聽起來，像是一項公平的買賣，不是嗎？

老闆無情，員工不忠的例子所在多有，如果這則漫畫只是重新陳述這項事實，就沒有任何新鮮之處；但這則漫畫特殊的地方，在於它完全剝下了道德的外

衣，公開頌揚一件殘酷的社會現況。

一般人寧可當它是「公開的秘密」，保留在私下場合談，遮遮掩掩地談。在公開場合，人們還是相信，大企業對於公眾負有基本責任，員工理所當然也對公司忠誠；即便在現實中，此一理想愈來愈難以實現。

美國作家亞瑟．米勒的名劇《推銷員之死》就鮮活地反映這項信念。劇中主角威利曾經是非常棒的推銷員，但是後來沒用了，被年輕的上司開除，威利因此崩潰自殺。「你不能自己吃了橘子就把皮扔掉，」他對上司怒吼，「人不是水果！」

然而，這則漫畫卻公然大聲宣告，「忠誠」、「責任」這類名詞即使純粹當成一項信念，也已經失去吸引力。

僱傭型態愈來愈走向朝生暮死、短暫游移；這才是時髦當令的趨勢。

這一切都是爲了因應資本的全球移動、外包、更有彈性的生產方式、更快速精簡的組織、壓低再壓低成本。

大企業從對員工、社區和公眾的責任中抽身而出。現在，經理人唯一神聖的任務——唯一攸關生死的大事——就是拼命降低成本、抬高股價。

奇異公司前執行長傑克•威爾許有一句口頭禪，精準地捕捉了其中精髓：「把檸檬榨乾」。威爾許或許會告訴推銷員威利：「被榨乾的員工，跟被榨乾的檸檬一樣，都沒有用處。」

無論任何事物，只要在美國大行其道，台灣很快就跟上腳步。於是，面臨內憂、外患的銀行業高層主管，第一個拯救自身官位的反射動作，同樣也是——榨乾所有的檸檬。

這是最快讓帳面好看的方法，卻不一定真正有效；至於領航者應該挑起的責任——爲迷航船艦指點正確方向——如了解產業變遷的先機、預測顧客不斷改變的需求、預先對新的技能投資等等，對這些受保護太久的本土業者來說，遠遠超出他們的能力範圍之外。

柿子揀軟的吃，缺乏遠見的老闆開始盡其所能地壓榨員工。

全身而退有幾人？

C 銀行與 M 銀行在各方面都是兩個極端。M 銀行是信用合作社改制的中、小型銀行，經營績效在業界排名後端，管理帶有濃厚的日式威權風格；C 銀行則是數一數二的領導品牌，作風美式，屢屢引進新做法而在業界創造潮流。

但是，這兩家銀行在對待員工的狠勁上，不約而同；管理者的恣意而爲，如出一轍；連員工對公司的觀感也都一樣：公司就這個樣子，任何建議都無效，什

麼事情也不能改變。

不同的是，M 銀行的壓榨策略有些笨拙，C 銀行總是精打細算，達到最佳效果。透過 C 銀行模式，就好像看到未來二、三年整個銀行業的趨勢。

C 銀行透過電腦化的幫助，將原本分散在各分行獨立作業的流程，如總務、甲存、會計、票據、催收、法務等等，全部簡化並集中到總行處理。這有兩個效果：

● 電腦化讓作業只剩幾個簡單、重複的步驟，因此 C 銀行可以大量啓用人力派遣或見習生，「連審核放款案件的授信員也是臨時人員，」甫自 C 銀行退休的經理王慶昌說，「目標是將作業面全部變成 part-time，就像工廠輸配線一樣。」

因此，C 銀行首創延長營業時間，許多櫃員是大學四年級的見習生，有些上早班，有些上晚班，就跟 7-11 差不多。

● 作業集中至總行統一處理之後，每家分行不需再配置自己的總務、甲存、會計……，人力可以大幅精簡。

接下來，C 銀行開始辦理四百名資深人員優退計劃，先從資深經理開始。「因爲電腦化，公司以後不要高學歷、有經驗的人了，他們只要乖、聽話就行，」退休經理王慶昌說，「而且最近經理級薪水從十萬降到七萬，老人薪水太高，就叫你走路。」

美其名爲「優退」，其實是「強迫勸退」。「人事部的人直接來分行拜訪經理，」櫃員蘇淑芬描述，「他們會說：『感謝您對公司的貢獻，』然後提出三個選擇，做到月底、做到下個月、還是做到年底，要你三選一。」

一位資深協理不願配合，人事部就寄來空白表格，「然後叫小妹天天打電話問你填好了沒？」王慶昌氣憤地說，「資深協理還受到這種羞辱，最後被逼走人。」

爲了讓更多人優退，公司還祭出欺騙伎倆。人事部以退休金優惠存款一三%的高利率「利誘」員工優退，但是在許多人簽字之後，這張支票卻跳票了。

「公司成立三十六年來，員工編號都已經達到一萬多號，真正能領到退休金的卻只有幾十人！」王慶昌唏噓不已，「能夠全身而退的人非常、非常少。」

所謂「狡兔死，走狗烹」也不過如此。

「我們的員工真的很乖，」櫃員蘇淑芬說，「上面一個口令，下面都服從，即使再不合理，也都會默默去做。」

理財專員陳玉芬說，每月的業績計算方式經常任意調整，「VIP 新客戶沒有招到規定額度，即使你的總額達成了，利潤還是打折扣，但公司從不事先講清楚，愛怎麼扣，就怎麼扣。」新標準總是愈調愈高，令他們壓力奇大無比。甚至以往固定領到的年終獎金也變成了業績獎金，有業績才有年終，「但是他們說得很好

聽，說是提前發年終獎金給你。」

「你跟經理抗議也沒用，」陳玉芬說，「經理開完會回來，又有一套說辭。」

「沒辦法，你要吃這口飯，就只能忍。」

底下的人操到不行，高層主管的獎金卻多到領不完。C 銀行從外商銀行挖來一批空降部隊，安插在資深協理、副總的位子。他們與 C 銀行毫無淵源，任期一年一聘，唯一目標就是極盡冷血、殘酷地衝業績。

他們的報酬極爲可觀，C 銀行今年存、放款利差全國最高，論功行賞，一位副總的年終獎金即高達二千萬台幣！

真是標準美式作風。

出人意料，C 銀行有工會。但是理事長由三位副總輪流擔任，完全操控在資方手中。

老闆要榨乾員工所有的精力，員工以不提供忠誠作爲回應；老闆獲得短期速效，員工則隨時有棄船而去的打算。雙方的損益怎麼算？

受損的人格，不忠誠的員工，長期來說對企業真的有好處嗎？

地下世界的竊竊私語

每一位上班族都知道，老闆的手段愈高壓、規定愈不合情理，一個龐大的地下世界就愈發達。人們在竊竊私語，八卦愈傳愈廣，老闆被貶爲白癡豬頭。這是一個集嘲諷、反抗、直諫於大成的異言堂，你絕對在公開場合聽不到；你也絕對想不到，隔壁那位恭謹順從的同事，私底下說話如此麻辣。

老闆想要查禁地下世界是徒勞無功的。它存在於走廊上、樓梯間、影印機前、廁所內、下班小酌聚會的場所。任何兩位同事擦身而過、簡短交談的剎那，他們身上不滿的意念，就足以凝聚出一個小小的地下磁場；它也不需要實體空間，在電話線裡、網路上、甚至每個人的內心深處，都一直存在著。

英國小說家喬治．艾略特在《密鎮風雲》(Middlemarch)中說得好：「哪一個受奴役的可憐傢伙不會有自己的私人意見？」粗暴的壓制不會使人心悅誠服，只會使人在心底對於權威更加反彈；所以掌權者也愈發想要刺探人們心中真正的想法。

從這個角度來看，本章開頭提到的網路討論區，就是一個典型的地下世界，來自四面八方的銀行員在這裡說真話、百無禁忌。M 銀行高層雖然抓到了五名行員，但是卻無法操控所有銀行員的思想，阻止他們獨立判斷，也就無法保證未來是否還會出現其他五十名、甚至五百名的所謂「誹謗者」。

陳于章是另一位未現身的「誹謗者」。他受到 M 銀行栽培重用，很快便爬上分行經理寶座，羨煞所有同期入行的同事。照說他屬於一小撮「既得利益」菁英份子，最不可能對 M 銀行有所怨言。然而，私底下他極不快樂，「好多次，我都想要辭職不幹，」陳于章的話語中透露深沉的悲哀。

「M 銀行非常、非常差勁，」陳于章在採訪中不只一次強調，「行員碰到任何困難都沒有申訴、反映的管道，你若不滿，只有辭職一途。」

從這位經理使用的批評字眼、說話恩斷義絕的態度，顯示他早已不將自己當成是 M 銀行的一份子，也對未來公司改變的可能性徹底幻滅。他過著兩面人的生活。

在公開場合，他必須努力符合一位經理的外在形象：宣導自己也不相信的公司政策，執行自己也不認同的公司任務，安撫員工情緒（誰來安撫他？），在老闆發言時假裝全神貫注聆聽。

他不斷壓抑情緒、控制自己，以免破壞表演，做出不符場合規範的行爲。在採訪現場（一家咖啡廳）不時跑來跑去的乖巧小女孩，說明了陳于章爲什麼不能離開這家銀行。

或許，陳經理的困境可稱之爲「呆伯特現象」。一九九七年《呆伯特法則》一書出版時，史考特・亞當斯創造了史上最暢銷的企管書，翻譯成十七種語言，讀者號稱超過一億五千萬。

呆伯特就是成千上萬身不由己、表裡不一上班族的化身。但是亞當斯將上班族的深沉悲哀轉化成一齣喜劇；呆伯特不再憤怒，不再自憐自哀，他不僅享受表裡不一、懷才不遇的處境，還積極利用各種漏洞爲自己找到小小的好處。

當員工相信，任何建議都無效，什麼事情也不能改變，壞制度永遠留存，這時候他們感覺只有眼前的利益才是真實的，呆伯特就誕生了。

呆伯特是徹底的「反諷人」(ironic man)，不肯定任何權威，不承擔責任，連自己也不把自己當一回事。

當員工都變成呆伯特的時候，公司會有好處嗎？

離開、諫言或忠誠？

美國著名經濟學家赫胥曼(Albert Hirschman)曾經提出一項理論：員工（或顧客）對於經營逐漸走下坡的公司，有三種反應方式：離開、諫言或是忠誠。

離開——好員工對公司失望透頂，拂袖離開，另謀高就。這是非常個人主義的回應，大家各憑本事，在船沉之前棄船他去。這導致公司逐漸失血，但是如果

離開的人數夠多（像 M 銀行一樣），突顯危機夠大，也能形成改革的契機。

諫言——員工留下，但是不斷批評和抱怨。當公司發現抱怨的人愈來愈多，表示有問題發生了，要注意改善了。諫言的最終目的，是要改變舊做法、舊風氣，讓公司重新回復水準。

但是，常常出現一種最糟情況（或可稱之爲呆伯特情況）——

最好的員工往往是最早忍受不了而離開的那群人，其他人基於現實理由而不得不留下。結果，最具改革熱情的人已經離開，公司充斥著呆伯特（混水摸魚、得過且過的人）。當這種情況出現，公司很難再有翻身的機會。

這就好像有一艘船艙底部進水的船，如果有船員只顧自己跳水，船可能沉沒；但是也可能喚起其他人的危機意識，迅速修補漏洞。（離開的選擇）

如果最先發現的船員一直催促其他人重視艙底漏洞，儘早修補，船隻有望轉危爲安。（諫言的選擇）

但是，如果最早發現的船員屢說無效，失望而去；留下來的船員竟也掩耳遮目，毫不在意（因爲不相信靠他們的力量能改變任何事情），船恐怕不沉也難。（呆伯特情況）

在赫胥曼的理論裡，唯一能避免「呆伯特情況」的方法，只有「忠誠」。

● 「忠誠」讓那些要求最高、最有可能改革公司的人不會第一個離開，而是留下來，嘗試用各種「諫言」改變公司。

●「忠誠」與「諫言」一體兩面。高度忠誠的員工發現公司走錯了方向，會積極挺身而出，發揮影響力，尋求改變的可能；反過來說，倘若員工能夠發揮影響力，讓公司「重返常軌」，那麼他對這家公司一定具有相當高的忠誠度。

● 對公司不忠誠的員工，通常在公司中也不具影響力。當他碰到公司危機時，最可能的反應之道，就是「離開」。

除非員工認爲「諫言」有效，否則他們不會平白跳出來當砲灰。

除非一家企業不只是讓員工能養家糊口而已，也有接納批評的雅量，否則「諫言」不會有效。

在一家企業裡，什麼制度能提供這樣的空間？

只有工會。一家有健全工會的企業，凝聚了所有員工的忠誠。

誰來敲工會的門？

每天到北商銀工會的人，都不一樣。你很難預測什麼樣的人，懷抱什麼目的，走進這扇大門。

有信用破產的高層主管座車司機、出了事的分行經理、尋求幫助的行員、來踢館的行員，連煮飯的阿桑受了委屈，也知道要來這裡申冤。

還有一些層級非常高的幹部，很客氣地進來找理事長，低聲談事情。

像企劃處長最近常來串門子，因爲工會屢次批評企劃業務，一會兒是託收票據集中處理的規劃不當，一會兒又是信用卡預借現金的徵信流程有風險，一會兒又是分行延後營業時間欠妥當。這些案子的共同缺點是規劃與現實落差太大，偏偏工會的批評經常命中要害，連總經理都感到難以護短。

因此幕僚們就要常常來閒聊了，而工會理事長鍾馥吉也常常去串門子，雙方互動、溝通相當頻繁。

人事處幕僚也常來。人事處的主要業務之一，是處理員工申訴案件。可是九〇%以上員工有問題只會找工會。工會熟悉基層生態，掌握第一手資訊，經常提供正確訊息，要求人事處妥善處理，而工會站在監督、把關的立場。兩個單位形成既緊密合作、又相互制衡的關係。

有一次，稽核處副座也帶著一群幕僚來拜訪。最近某家分行發生現金短少的弊端，工會知道的時間竟然比稽核處還早。副座在前往查帳之前，很客氣地先來請教工會掌握了哪些細節，以免屆時查得不痛不癢；另外，副座也希望工會對於稽核處臨店查帳業務，提出批評、改進的建議。

這些重要幕僚不會自動對工會表示親近；他們來工會，是因爲不得不來。

北商銀企業內的權力結構，造就了此一特殊現象。

理論上，總經理、各部室主管除了要遵守法令約束的事項之外，對公司擁有絕對的經營管理權；但實際上，他們的權力受到「公眾輿論」強力監督，不能爲所欲爲（不像 M 銀行與 C 銀行）。

而工會就是公眾輿論的發動機。

即使是總經理親自決策，如果不能說出道理說服人，或是偏離行員普遍的公論太遠，也會碰得灰頭土臉。兩任總經理分別在「民生分行輻射屋事件」（詳見第五章）與「素蘭小姐事件」（詳見第八章）都嚐到這種滋味。

輿論不是制度性的力量，也沒有強制力；它有時力量大，有時也很無奈。輿論對權力的限制程度，是多年來工會與資方硬碰硬衝撞之後，雙方互動、妥協的結果（輿論最終還是要有實力做後盾），也是一種逐漸培養的默契與文化。

受這種文化薰陶的員工，注重自身權益，也敢於關心別人；他們不會有無力感，因此樂於把公司的事當作是自己的事。

「這種事情我看不下去了，」工會監事娜娜在會議中激動地說，「如果工會不能處理這件事，我看關門算了！」娜娜的作風一向是快人快語、不讓鬚眉。

娜娜以前的同事調到南部某分行，發現自己陷入一個有嚴重管教問題的工作環境。碰到這種情況，北商銀員工毋須猶豫，也不用隱忍，一通電話打給相熟的工會代表即可。娜娜於是在會議上報告事情的經過與原委。

沒隔數日，理事長鍾馥吉與秘書長蔡詩聰隨即搭機南下開座談會。

女櫃員的第一滴眼淚

工會一行人在分行二樓的會客室擺開陣仗，分批約談員工，並且交叉詢問，確定每一個人證詞的真實程度。最後輪到重頭戲——五位女性櫃員集體登場——爲了讓她們能無顧忌暢所欲言，鍾馥吉特別選擇在另一個房間說話。

接下來的情景讓工會幹部都傻眼。五個人沒多久就聲淚俱下，全部指控同一位股長的管教手段不當。有人氣得打算離職，有人氣得想上吊自殺報復。

「我從來沒看過這麼多女行員在我面前哭得這麼傷心，」秘書長蔡詩聰說，「工會成立這麼多年還發生這種事，如果這次不能完全解決，工會乾脆關門算了。」他氣得也撂下狠話。

另一位襄理一直陪好話，說當事人也很支持工會云云；論交情，大家都算是相熟的朋友。「可是你支持工會不代表可以做壞事，」理事長鍾馥吉決定硬下心腸，不受私人情誼影響。

許多爭議說來並不是什麼大事，譬如強迫行員簽悔過書、買基金、工作做完也不能準時下班、說話極度尖酸刻薄等等。但是這些小事不斷累積，刺激行員的神經，經理的工作重點一直擺在解決逾放問題，言明所有人事全權交給襄理處置，導致行員心生絕望，終於情緒爆發。

每次櫃員氣得跑到廁所去哭，都會經過襄理的位子。襄理總是說：「好啦，好啦，忍耐一下就算了，他就是這付德性。」兩人同事甚久，襄理也不願得罪對方，問題就此不斷積壓。

工會探訪實情之後，寫了一份座談紀錄副本給人事處。在這期間，分行經理見事情鬧大，已經先行預備好另一份大相逕庭的說辭向人事處報告。但是，人事處比較兩份說辭再求證當事人，採納工會建議，將該名股長調離分行。

在北商銀，工會與人事處形成兩條互補、又制衡的輿情管道。

工會明查暗訪的結果，都會寫一份座談會記錄送人事處。「工會的報告就好像檢察官起訴一樣，」鍾馥吉譬喻，「還要有法官看過，才下最後判決。」

「但是，既然工會的報告都已經送過去了，我們也會盯人事處怎麼處理，有沒有誤判，有沒有縱容。」

自從工會成立，向總行投訴的人漸漸變少，「除非跟他們比較要好的、熟識的，才會找人事處，」秘書長蔡詩聰說，「否則一般人絕不會去那邊申訴。」

因爲人事處與經、副理等主管的關係密切，投訴人不確定總行會怎麼處理，擔心處理不謹慎導致身分曝光，或害怕因申訴而受到報復等等，事實上，這類例子常常發生。

以前有一位行員看不慣經理每天沉迷於玩賽鴿，荒廢行務，就打電話到人事處投訴。人事科長向經理關切，經理竟然當場要人事科長辨認聲音，查是誰打的電話。

「人事處的人發生問題找誰申訴？」蔡詩聰笑著說，「還是找工會！」

「大家養成一個習慣，出了事趕快來跟工會講，」鍾馥吉分析。譬如分行出事，經理跟人事處報告，行員就會想，經理會不會把責任都怪到我頭上？如果他是清白的，要趕快來跟工會講，有一種牽制、預防的作用。「我們找出真相，讓獎懲盡量公平，」鍾馥吉說，「我們也會問人事處打算如何處理，提醒他們不要傷到無辜的人。」

這樣做，不僅是爲了確保一個講公平、有尊嚴的工作環境，同時對於金融業的經營體質也至關重要。

保護吹哨子示警的人

在西方強調「公司治理」的管理思潮中，有一種人稱爲「企業示警者」(whistleblower)，英文直譯就是「吹哨子示警的人」。「這種人提供價值連城的公共服務，」英國《經濟學人》雜誌在社論中如此說，「一位員工勇敢揭露老闆或同僚秘密從事的非法或錯的行爲，可能挽救那家公司上億元的資產，更別提他爲這家公司善盡了公共責任。」

譬如，美國聯邦政府歷年來因爲「企業示警者」協助揭發內幕而追回的貪污公帑，就高達數十億美元；九一一恐怖攻擊事件後，聯邦調查局探員柯琳・蘿莉(Coleen Rowley)寫長信公開抨擊局內作業疏漏，導致貽誤先機。蘿莉的行爲雖然讓聯邦調查局名譽掃地，但是也迫使該局面對迫切的內部危機，迅速展開補救行動。

當一名企業示警者可不一定都有上述英雄的結局。他們往往必須孤軍奮戰、承受心理極大壓力，更可能下場淒慘，被公司開除之後還面臨漫長的司法訴訟。「大家在私底下都稱讚、佩服我，」某位開會時曾經頂撞老闆，說出真相的業務員說，「可是當場卻沒有人敢站出來支持我。」

這就是企業示警者這麼稀少，這麼重要的原因。

這也是爲什麼許多人大聲疾呼，要有好的制度鼓勵員工勇於揭露弊端；並且在揭弊之後，更要保護他們免於報復。

在台灣，期待公司主動做到這一點，不如期待強而有力的工會。

相較之下，北商銀的企業示警者，確實幸運許多。

前一陣子，突然連續有兩名 D 分行的職員分別來到工會，投訴該行經理有些不對勁，雖然目前還未出事，但是潛在風險很高，他們擔心會出大紕漏。

其中一名職員先告知人事處，但或許事涉經理，層級之高頗爲敏感，人事處職員直接建議他：「你趕快向工會反映，工會比較敢講。」

於是，某個晚上，工會幹部又開拔至 D 分行開座談會，按照工會規矩事先請經理迴避，以便了解實情。

工會發現事態確實極爲嚴重。除了費用開支多處有疑點之外，分行內部相互牽制的機能出現了大漏洞，「沒出事是上天保佑，遲早要出大紕漏，」理事長說。

於是，工會將座談紀錄送至人事處，而稽核處適巧提早去分行查帳，確實發現若干可議之處。

這件事由於有工會的監督與保護，弊端迅速浮上檯面，讓總行有餘裕去斟酌處理。後來當事人遭到人事處「提醒」，增強了警覺心，一場內部隱憂與風險很快化解於無形，這最初都源於工會之介入，的確是「價值連城的公共服務」吧！

其實工會的貢獻還不只於此。在鉅變的時代，工會還要協助企業轉型，縮短摸索嘗試的陣痛期，拉近理念與現實的差距，以整個公司的成敗爲己任。

第十一章 員工給老闆上的一堂課

其實…主管不願對自己或員工承認，他們無法完全掌控公司的未來。他們不願承認自己今天的知識經驗，也就是他們晉升高位所依恃的後盾，到了明天可能變得一文不值，甚至是錯誤的示範。

——《競爭大未來》Gary Hamel & C.K.Prahalad

自從一九九八年下半年，台灣本土金融風暴席捲以來，整個銀行業興起一股組織調整的風潮。企業一家家倒閉，銀行整體逾放比急速升高，台灣大有以銀行爲核心爆發經濟危機的可能。首要當務之急，是銀行降低對企業的不良授信，提高放款品質。

但是，銀行的內部組織要如何調整才能達成此一目標呢？

許多銀行開始將眼光放在美國商業銀行通用的「區域中心」制度，中國信託是第一批引領改變的倡導者，接著華信、富邦、台新、北商銀……紛紛跟進。

雖然每家銀行對「區域中心」的設計於細節處各有不同，但是基本理念很簡單，就是將原本分散在各分行經理手中的大額放款權限集中至「企業金融中心」與「消費金融中心」，由一批專精於放款、徵信的人員專門處理。

這樣做的好處是增加放款專業度，也免去原分行經理的人情壓力，可以有效降低未來呆帳的風險；同時過去銀行業家數太多，彼此競爭激烈，連同一家銀行的分行之間也爲了拉攏客戶而彼此削價競爭，影響放款品質。

實施「區域中心」集中授信之後，將不再有這種情形。

組織變革的另一項原因，來自更大的生存壓力。「老實講，以前銀行業是特許的保護行業，躺著幹都賺錢，現在做銀行也跟賣汽車、賣飲料一樣，也要搞行銷，」M 銀行的經理賈虹昌說，「現在一切向業績看齊。」

道理說得簡單，但是落實下來，卻是一個充滿「錯誤與嘗試」的過程。「高層主管也是第一次碰到，哪裡曉得該怎麼辦，」賈虹昌觀察，「所有本國銀行都是摸著石頭過河……以我們銀行爲例，搞得雞飛狗跳，每年制度都在改，到現在還沒有成功過……。」

但是有沒有可能，員工比經營者更知道問題癥結出在哪裡？該怎麼改？

問題在於：經營者做了愚蠢、錯誤的決定之後，誰來指正他？誰敢在經營者面前說不中聽的話，傳遞第一線員工的實戰經驗？換言之，誰來監督經營者？

在北商銀，工會扛起這份責任。

提紅豆麵包來見面

四月下旬的某一天傍晚時分，理事長鍾馥吉與一群理、監事出現在南昌路上的南門分行門口，他們魚貫踏上通往二樓「消費金融中心」的樓梯。按照慣例，經理必須先一步離開，哪知卻剛好在樓梯間與工會成員不期而遇，空氣有些凝結，楊經理簡短打了一聲招呼，就匆匆離去。

工會提了紅豆麵包來開座談會，表示事情大條了。

從今年一月以來，南門消費金融中心（簡稱「南門消金」）的行員經常工作到晚上十點以後才下班；到了三月更是誇張，所有行員的每月加班總時數都超過勞基法允許的上限（男生不得超過四十六小時，女生不得超過三十二小時），甚至有行員每月加班超過五〇小時以上。

但是，在經理的指示下，他們被迫提早打卡之後，再回來繼續工作，隱匿加班紀錄。

終於有人受不了了，向工會反映；一旦工會出手，事情就不可能隨便私下善了。

行員加班的原因，是忙著整理其他分行移管過來的客戶設定袋資料，同時將火險等資料輸入電腦建檔。原本這些資料存放在各分行的電腦裡，各自獨立控管；現在北商銀推行「區域中心」制度，南門消金是其中業務量最大的單位，十一家分行的業務都集中到南門消金來，電腦系統也重新設計（由原先的 PC 版資料庫改為較先進的視窗版，以處理火險之事後管理），與原先分行的程式不相容，所以不論新、舊客戶，資料全部需要重新輸入。

十一家分行的消費金融業務突然集中到一家，人手卻縮減到原來編制的三分之一，怎能不發生問題？

理事長鍾馥吉挑了中間位子坐下來，南門消金的行員圍繞他形成一個圓圈，除了少數晚上家裡有事或要上課的人之外，作業部門幾乎全員到齊了，一時間大家都不說話，空氣中充滿了緊張的氣氛。

「依目前的人力、工作速度，還需要多少時間才能建檔完成？」

「恐怕要一年以上吧，」一位大膽的女行員首先發難，「甚至還有很多客戶的資料不完整，仍流落在各分行，根本尚未移管回來，那些也算我們的業務。」

幾個月努力下來，所有人只完成了二千多袋資料，粗略估計還有七千多袋未完成。

進度緩慢不難理解。因爲白天行員都有正常業務要忙，「我們都是等晚上七、八點把帳結完之後，才開始做。花兩個小時輸入，就已經十點了。」另一位女行員補充，口氣明顯帶著怨懟。

怎麼可能在未來一年之中，天天要這些行員加班到晚上十點以後？

「經理往上報的內容，與剛剛各位說明的情形不太相同。他說只剩下三分之一而已，即將完成。所以總行都不清楚實情，這點你們知道嗎？」工會理事長的這句話，道出問題關鍵。

「今天早上人事處的人來工會，我才發覺問題出在哪裡，」秘書長蔡詩聰緊跟著補充，「以前南門消金的業績不好，去要人通通免談，現在換楊經理，他從來沒有去要人，一直到最近工會動作出來，向勞工局檢舉，勞工局要來檢查了，楊經理才開始緊張，才去跟人事處要人。在此之前，他自己打算埋頭苦幹，要你們一票人也跟進。」

原來問題的主要癥結，是新上任的經理太急於建功，個性又是苦幹實幹、不會把痛苦往上反映的人。員工幾個月來的操勞其實並不必要，至少有辦法減輕，只需要根據正確資訊，做適當的人力資源配置即可。

但是，這種簡單的事，卻除了工會以外，沒有其他單位能協助。因爲員工以往曾有慘痛經驗，某人跟總行部處反映實情，結果反被罵爲不努力、找藉口，如此一來，有誰還願意說實話？

只有依靠工會來說真話得罪人。

行員受到刺激以後，氣氛逐漸熱絡，大家你一言我一語，暴露出更多問題。

未婚妻的最後通牒

譬如，硬體設備配置不足，大大影響工作效率。

更嚴重的是，南門消金的逾期催收案件高達四百多件，「從三月下旬到現在都完全沒空處理，」一位剛從「逾催中心」下放過來的男行員，指著旁邊的桌子說。

桌面上高高疊起四大捆卷宗，裡面全是訴訟案件，他光是追蹤舊案，了解情況，就耗去大部分時間，每天晚上必定做到十點以後才走，「我不敢保證沒有 loss，以後一定會有 loss，我們也自我要求很高，但真的很累……，」旁邊女行員附和：「他快結婚了，未婚妻已經下最後通牒，結婚後不可以這麼晚回家。」

原因何在？

這位男行員自己已有清楚答案，他提供一連串具體數字：鶯歌企金、新店企

金、延平消金、內湖消金……這些單位的催收人員平均每人每月處理不到一百件訴訟案件；然而，「南門消金有四百六十件訴案，卻只有四名催收！」

他以難以置信的口吻說：「當初將『逾催中心』打散、分配人員時，就是每單位塞兩個人就不管了，至於單位有什麼的特殊情況，你們自己去想辦法。」

行員很清楚實際困難所在，但他們往往好比恐龍的神經末梢一般，難以將訊息傳遞至神經中樞，做出適當改善，這種情況一直不斷發生。

工會覺得事態嚴重，只有下重手：向台北市勞工局舉發南門消金違反勞基法。「唯有如此，才能逼迫公司面對問題，」鍾馥吉如此說。

隔了一個星期，勞工局官員至南門消金檢查，一看加班表，男生的加班時數幾乎都是四十六小時，女生幾乎都是三十二小時，剛剛好達到勞基法規定的上限。官員對經理說：「你們做假也做得太明顯了吧？」馬上找了一位女行員來問，果然加班超過三十二小時的上限，查證屬實，罰款六萬元！

鍾馥吉又偷偷指點勞工局官員：「問問看副理的加班情形？」官員赫然發現副理的加班費一塊錢也沒有報。剛巧總行一大群人事處幕僚趕抵現場，匆忙解釋：「因爲副理是經理的備位，所以不報加班費。」這位官員立即回話：「你確定他能升經理？」

「那襄理也是經理的備位，以後大家通通不要報加班費好了……。」鍾馥吉在旁插話。

現場一堆人陷入尷尬的沉默中。

事情鬧到如此，總行也迅速回應、補救。在勞工局勞動檢查之後的第二天，馬上增派二名實習生、三名派遣人力，彌補短期人力不足；同時增添一台印表機、二台電腦。結果出乎人意料之外：原本看似很棘手、搞得南門消金職員人仰馬翻的七千袋設定書類資料袋，在全天候專人處理之下，不到兩個月就全部處理完畢，還順便解決了其他一些事務性、重複性的工作。

事隔一段時間，工會再度打電話回南門消金關切。行員說：「經理的態度跟以前判若兩人！」現在，他們工作到六點多，經理就會催促：「怎麼不快點回家？」前後態度簡直一百八十度大轉變，行員覺得非常滿意。

員工給老闆上的一堂課

但工會還是不滿意，因爲關於「逾期催收」的長期人力仍然不足。對於此項質疑，資方也已應允派一名高手前往協助。工會則善意回應，若公司處理得當，等勞工局罰款通知書來，工會將主動行文勞工局，要求不予罰款處分。

鍾馥吉的態度是：工會絕非短視近利，不顧大局；相反的，工會一直站在維護公司長遠經營利益的立場，才提出各項權益問題。因爲，終極來說，北商銀年年興旺，裁員的壓力自然減少，調薪機會就愈高，有尊嚴退休的機率就愈大。

「我們要讓公司知道，不斷超時加班可能是一家公司效率低落的表徵，」理事長鍾馥吉說，「因爲員工在正常時間內，無法發揮應有的生產力，完成該做的事情。」真正造成加班的深層原因有待發掘，可能是人手不足、設備缺乏、主管決策錯誤，或是制度設計有缺陷。

有一次鍾馥吉與總行的一群幕僚開會，一位幕僚在閒聊中提及，總經理也曾經抱怨：「其他銀行都已經沒有報加班費的事情，只有我們，因爲工會堅持的緣故，還在報加班費。」另一位幕僚馬上接話：「對呀，對呀，像中國國際商銀，他們國外部有十五名襄理，哪有人在報加班？」

鍾馥吉聽到這話，立即肝火上升：「請問，別家銀行的國外部有多達十五名襄理，你爲什麼不去算一算，北商銀有幾名？」

「人派得夠，爲什麼還要報加班？人不夠才是加班加不完的主因。」鍾馥吉的聲音愈說愈響，大家全都啞口無言，「董事長也抱怨人事費用偏高，但那是因爲自動化設備不足、電腦程式開發不夠的緣故；公司捨不得採購能夠大幅提高人員生產力的設備，錢自然浪費在用人費率上，現在又反過來抱怨用人費率過高，這不是很奇怪？」

只有工會才敢做這樣的事，說這樣的話。

北商銀工會正在形成一條新的發展策略。大多數工會傳統上的職責，在於爭取員工權益，譬如調薪、休假、加班費、退休金等等；至於公司經營得好不好、賺不賺錢，那是資方的事，與工會無關。

但是，歷經多年奮鬥，北商銀工會在「爭取權益」方面已經做得太好了（參見本書前幾章），幾乎已經沒有再改善的空間。「老會員問我，最近工會怎麼不像以前那麼衝？」秘書長蔡詩聰苦笑，「問題是，公司依照勞基法該給的都給了，你要怎麼衝？」

老員工曾經參與工會奮鬥的各個階段，珍惜現有成果得之不易；新進員工卻視之理所當然，工會若沒有新的表現，很難得到他們的認同。

於是，北商銀工會嘗試更進一步，從員工的權益問題出發，引申出關於經營管理、制度方面的缺陷，要求改進，這就是「產業民主」的理念。

除了爭取一個有尊嚴的工作環境之外，工會的眼光與責任更提昇到以整個公司的成敗爲己任。

工會憑什麼要介入經營管理？「有人會問，你不過是個襄理，進行才十二年，

你有比總經理厲害嗎？憑什麼判斷制度對或錯？」鍾馥吉很明白這種質疑，「我們憑的是基層行員反映上來的意見。」

由於員工信任工會更甚於總行的企劃幕僚，鍾馥吉可以諮詢的管道既寬廣、多元，又往往是最真實的聲音。「我常常遇到人，就沒頭沒腦的問一堆問題，你覺得這樣改好不好，那樣改又如何……他們就會回答我的問題。我隨時隨地跟別人講話，就是在想辦法改善業務流程。」

「產業民主」理念相信，實際在第一線操作的員工，擁有總經理所不知道的基層實務。這是從經驗中學習來的教訓，他們很清楚制度運作的缺陷，如何改進。如果企業的決策模式能夠民主化，讓基層員工的意見也能發揮影響力，企業的效率更高。

「尤其現在銀行業的大環境這麼差，沒有哪家銀行是不會倒的，」蔡詩聰說，「我們不能讓總經理獨斷獨行，不受監督；廣義來說，這也是保障員工的工作權。」

像「南門消金」事件就是一個例子。雖然爭議表面上告一段落，但是行員心中的疑惑並未消除。許多人都有同樣感受：為什麼人力愈來愈吃緊，為什麼服務品質和工作效率都直線下降？人究竟都到哪裡去了？

缺人、加班都只是冰山一角，轉型制度設計不良才是真正禍源，工會決定追根究底。

會計秀惠的委屈

秀惠十七歲入行從服務生做起，剛開始只是掃掃地、擦玻璃、倒茶水、跑公文，後來商專畢業，當起正式行員了，她做過櫃檯、甲存、出納、總務……沒有一項內勤業務不曾歷練，也沒有一項業務不精通，最後她接下只有像她這種資深老鳥才勝任的職務——會計。

在任何組織裡，總有些人默默做小螺絲釘的工作，以確保整部大機器能順利運轉，這些人從來不是明星，可是缺少他們，整部機器就會停擺。

秀惠就是這種人，年資十幾年，仍然是初級辦事員；那些大學畢業生一進來，就是高級辦事員，但是什麼業務也不懂，全靠秀惠一步一步教懂。

秀惠對她的工作環境再熟悉不過了，但是，自從去年北商銀推動「區域中心」制度以來，這種熟悉的感覺，就一天天消褪。

原本客戶到分行來，存款、匯款在樓下辦理，貸款就到樓上。雖然樓上、樓下業務不同，但是都屬於同一間分行。

「區域中心」制度實施後，樓上、樓下硬是活生生拆開來，樓上成了「消費

金融中心」，專門處理放款、審核、徵信、催收等相關業務；樓下成了「一般業務分行」，專門做存、匯款業務。看起來跟以前沒什麼不同，但是，存款與放款之間有許多模糊地帶，需要協調、配合，以前都屬於同一家分行內部，這很簡單；現在變成兩家分行之間要溝通，就很複雜。

新制度造成單位與單位之間的本位主義，原先大家互相幫忙的工作，忽然之間沒有任何人要做，也不知該找誰負責。會計秀惠萬萬沒想到，自己夾在中間成了受害最深的人。

在以前（「全功能分行」時代），秀惠平日存款的帳也結，放款的帳也結；拆成兩個分行之後，她變成身兼二家分行會計，從記一本帳冊變成二本帳冊。

秀惠心想，現在三點半以後要結兩個單位的帳，複雜度更高，時間的壓力也更大，沒有功勞也有苦勞。事實卻不然，她不僅年終考績在全分行是倒數算過來的，甚至連請假時，也找不到職務代理人，兩個分行推來推去，好像她犯了大錯似的。

問題就出在她身兼兩個單位的業務，權利義務不明。雖然秀惠在編制上屬於樓上「消金中心」的人員，但是樓上的經理認爲，她只有貢獻一半的力量，其餘另一半時間花在樓下，幫樓下結帳、看管保管箱、甚至擔任引導員之類。秀惠老是幫別人做「雜事」，經理打的考績自然不會好看。

那麼，樓下的經理呢？他也不感激秀惠。因爲照老規矩，會計就應該做這麼多事。他沒想到，在新制度之下，這些事情是秀惠「額外的工作」，不過，反正秀惠的考績也不是他能決定的。

不只秀惠滿腹委屈。鍾馥吉發現，九十年度考績打出來以後，一般業務分行的會計（也就是樓上沒有消、企金中心，單純只需結一個單位帳的會計），考績乙等比率爲百分之二十八；然而，所有身兼兩職的會計（也就是消、企金中心的會計，共二十一位），考績乙等比率竟高達百分之六、七十。

工會調查，這二十一名會計的下半年競賽獎金，只有一位高於該單位平均值，其餘二〇位都在平均值之下。許多人在工會問卷中反映：「要怎樣才能不做會計？」

做愈多，考績愈差，這怎麼說得通呢？

其實，秀惠的例子只是比較尖銳地反映出新制度的矛盾，還有更多「聯行配合」的困擾，亟待解決。

連取款條都被丟到垃圾桶

譬如，樓上、樓下共用一台主機伺服器、共用金庫，連冰箱也共用。樓上常常加班，樓下的主機就不能關；樓上的設定書類或有價證券當天處理完要入金庫，可是金庫在樓下，需要樓下的人配合。偏偏樓下的業務比較早結束，「樓上搞到那麼晚，樓下就很不爽，」鍾馥吉描述，「因爲我留下來等你，經理卻認爲那是樓上業務，不願意讓我報加班。」

更嚴重的是，由於配合疏漏，某些業務風險由此產生。

譬如「信用卡貸款」或「擔保透支換單」，這些業務需要區域中心與一般分行之間緊密配合，不能有時間差，否則輕則呆帳增加，重則產生安全漏洞。但是，現在情況是「早上撥一件案子傳真至分行，分行小姐在忙別的事，下午三點才打電話來說已經完成，」行員抱怨，這樣無形中增加不少風險。工會常務理事魏璋打趣說，下午三點回電已經算不錯了，他自己曾碰到「連取款條都被丟到垃圾桶」的情形。

「大家變成一種對立心態，你單位的業務移到區域中心來，原先單位內部可以做的事情，現在變成我要拜託你，要不要配合，還得看你臉色，制度上弄得很亂，」魏璋如此觀察。

工會並不反對實施「區域中心」制度。工會只是不斷提醒，再怎麼好的制度落實下來，也要注意細節。

譬如，新制度強調「專業分工、作業集中」。然而，北商銀傳統人力調配模式的特色，恰恰好就在於工作界線不明確，每個人都可以幫忙做其他人的業務。

「以前四個人不是只做四件工作而已，可能做七件、甚至十件工作，」鍾馥吉解釋，「譬如會計早上比較沒事，就兼總務或櫃檯；訴催人員可能兼出納或跑票據交換等等。這業務你會做，別人也會，所以當你休假時，大家就互相分擔。」

這種組織型態或許已經落伍；然而，改革之前，要仔細區辨原有分工的複雜度，並且小心予以解套。

實情顯非如此。業務集中後，人力就抽走，但是原先四個人做八個工作，現在變成三個人做七個工作。走掉的那個人雖然也帶走他的主力業務，但是主力業務可能佔他所有工作內容的八成，剩下二成誰來做？

企劃處當初在規劃時，顯然過於樂觀，低估原先人力相互支援的複雜度，以及聯行之間業務密切配合的重要性，「現在真的就出現工作不知道誰來做的問題，」理事長鍾馥吉加重語氣，一付不可置信的表情。

改善作業流程的初衷在於精簡人力、降低成本，總行也樂觀地據此目標來辦理優退、凍結人事。然而，實際效果打了折扣，另外還多出二十一個區域中心，就多出二十一位經理與管理階層。於是，人力反而更加吃緊，每個單位都在喊缺

人、事情做不完。

「目前人力調度經常是挖東牆、補西牆，」鍾馥吉觀察，「完全是短線操作，不利公司未來長遠的發展。」

工會既然看到這些缺失，它有什麼手段督促總行改進呢？

你要講道理，講到他無法反駁

第一個管道是利用文宣。北商銀工會的文宣有很大的影響力，它相當於這個大社群的公共論壇。在工會起義的階段，行員就私下偷偷傳閱文宣，看工會如何罵公司，看得大呼過癮。行員私下敢怒不敢言的心聲，透過工會文宣得到有效的抒發。

有時候，工會文宣反映行員集體醞釀已久的情緒，表達出大多數人對特殊事件的公道判斷，從民生分行輻射屋事件、素蘭小姐事件、曹襄理遭槍擊案，文宣都扮演吃重的角色。這時，工會文宣是維繫正義的標竿，也是「北企一家」精神的具體化身。

有時候，工會文宣扮演勞工教育的媒介，詳細解釋勞基法的各項權益，讓每位員工更能保障自己。

近年來，工會更對各項業務提出興革意見，涉及的主題更是五花八門。

譬如，工會對於區域中心的缺失以及人力調配不當，就以「人到哪裡去了？」爲題，提出十大建言*。

其他諸如：單位競賽考核辦法（如何達到公平性，激勵人心、鼓舞士氣）、各部處欠缺橫向聯繫、消費金融中心的授信審核作業流程、消金 AO 的業績制度、論申訴制度、逾催中心組織調整……等等。

連總經理也相當重視這些文宣，經常劃得密密麻麻，在旁邊簽注許多意見，有些是直接要求幕僚注意及改善，有些則是針對工會的指控做反駁，然後再寫上「送鍾理事長參考」，回傳至工會。

第二個管道則是利用工會理事長參與「考績評議委員會」以及「人事評議委員會」的機會。

鍾馥吉在會議中，硬是要求重新檢討二十一名區域中心的會計的考績。原本二十一位會計中，只有七位甲等，其餘十四位都是乙等；在鍾馥吉的堅持下，多拉了九個人上來成爲甲等，彌補制度的不公平。

鍾馥吉說明他爲什麼願意不斷嚐試，希望說服總經理聽進工會的建議：「你要講道理，講到讓總經理沒辦法反駁。他心情好的時候，或許會聽進去。」

更重要的，工會一直催促公司儘早完成「會計電腦化」的工作。一旦電腦化之後，每個櫃員結自己手上的現金帳，每個人的帳都平了之後，總帳也就平了，根本不再需要一個專門的會計。

「所以這個工程很重大，每個單位至少可以省一個人下來，我們有一百個單位，就省一百個人，」鍾馥吉惋惜地說。「可是，總經理居然沒有給資訊處充足的人力，」他已經不只一次提出抨擊。

省下的那些人力，可以去做行銷、拉保險、賣基金、招募存款等等。「這樣人力運用才更有效率，現在人力精簡到簡直不行，連輪吃飯、上廁所都沒時間，加班糾紛、勞資糾紛就是這樣來的。」

「我們能更好的時候，爲什麼不更好？讓作業順暢一點，大家能夠早點下班，客戶服務品質好一點，不要忙到讓客戶等，電話沒空接，口氣也不好，態度也不耐煩。」

但是，工會也有無奈、吃鱉的時候。

自從前兩屆理事長陳炳華至市政府抗議，導致北市勞工局將「董事長移送法辦」以來（詳見第七章），公司高層董事即要求總經理不再參加半年一次的勞資會議（當時即已互動不佳、互信不足），改由副總與會。

即使總經理親自與會，也不改事事「向上面請示」的作風，工會早已不滿其代表性、質疑其決策權，更別說由兩位副總代打，工會更不能接受；於是，勞資會議形同虛設，不久便中斷。

鍾馥吉擔任理事長之後，情況稍有好轉。總經理恢復參加勞資會議，並且改爲每季一次。然而，在重要議題上，工會罵了也是白罵，總經理仍然是「千山我獨行，不必相送」，工會猶如狗吠火車。

現在，資方更是學會滑頭、油條。「面對面溝通時，總經理對於工會的建言，總是滿口稱讚，」鍾馥吉憤憤不平地說，「明明當場說：『好，好，工會建議得真好，真對，』可是回去依然故我，毫無改變。」

資方硬是不理不睬，「工會有什麼武器？如果是員工權益受損，工會還可以罷工、抗爭，在這方面，資方早已領教工會的厲害；但如果是公司高層經營決策錯誤呢？」秘書長蔡詩聰問，「工會能怎麼辦？」

員工權益受損，只牽涉少數人；公司經營策略錯誤，事關所有行員的工作權，嚴重程度相差何只百倍。

因此，工會要爭取一項「真正的武器」——勞工董事。

「總經理是董事會聘請的，若是爭取成功，到時候我們就是以老闆的立場跟他說話，」鍾馥吉說。

看來資方又要頭痛了。在一家純粹民營的企業，以純粹勞工的力量真槍實彈與大股東對決一場，爭取董事席次；如果北商銀工會成功了，他們又將改寫台灣勞工歷史的多項紀錄。

＊ 針對「區域中心」制度導致的人力配置不當，工會提出十大建言分別是：

一、 合併規模不大之企、消金中心，改以駐點方式取代。

二、 整合企、消金中心及樓下存匯行成一個單位，減少對立，資源共享，統一事權。

說明：設定書類入金庫、電腦主機關機、行舍租金、水電費、早晚開關門、電話總機、吃飯打掃、冷氣使用、連會計經辦都是共用，總行根本無法清楚區分所有權利義務。另外，企、消金中心樓下的存匯行與其他存匯行在業績評比是在一起的，這不太公平，企、消金中心所帶來的活期、外匯、信託業務，絕對比其他存匯行來得有優勢，分開評比有其必要。

三、 企金中心徵信流程有疊床架屋之虞，有必要檢討人力的配置。

說明：企金中心均配有總行企金部派駐之徵信鑑價組，考績完全獨立於企金中心之外，理論上應相當公正客觀且專業，企金 AO 也是經總行精挑細選的幹部擔任，區經理更是一時之選，已經有了層層把關，所以一旦案件超過區經理的權限，應該可直接送到大額會議審核，不用再經過總行企金部再徵信一次，如此可縮短大額案件時程，企金部只要留下負責外縣市大額案件、集團額度、風險管理、產品設計、業績統計、政府專案管理、產業分析等人力即可。

四、 廢除消金 AO 跨區承做限制，恢復轉介制度，鼓勵 AO 全面作戰。

五、 AO 勸誘舊客戶動用額度應算部分成績，解決放款服務組人員不足，改善塗銷流失大於新貸放的窘境。

六、 請總經理帶頭示範，減少總行十二樓秘書人數。

七、 擴編資訊處專業人員，唯有電腦化才能改善行政效率，取代人力，簡化人工作業流程。

八、 將單調、量大、低層次的工作外包，譬如信用卡招募、建檔、郵寄、訴訟等，託收票據的建檔、掃描、整理，消金業務的招募，引導員以駐衛警取代等等。

九、 增加外縣市的人員編制，目前大多數分行業績已呈停滯甚至退步情形，成長空間已受人員限制，本行外縣市的成長空間甚為寬廣，有待開發。

十、 區域中心之作業面仍有流程不順，窒礙難行之處，幕僚單位互相推卸責任，單位無以適從，企劃處負責所有業務的規劃及流程改善，應負起整合溝通主導之責，企、消金部是業務督導管理單位，企劃處不能將詢問消、企金業務規定的電話，逕轉消、企金部。

第十二章 天蠶三變

二〇〇二年七月十六日，台北銀行[15]發生一件重大勞資爭議案，該行延平分行副理、也是工會常務理事黃玉炎遭資方以「對雇主有重大侮辱之行爲」，立即解僱。消息一經傳出，馬上震驚了所有銀行工會。

事情要追溯至兩個月之前，當時金控風潮方熾，各種「配對」傳聞不斷，五大金融集團（中信銀金控、國泰金控、富邦金控、中華開發金控及元大京華證券集團）同時「相中」台北銀行，一起搶著上門提親。

由於事涉員工工作權，北銀產業工會提出「要保障、要參與、要協商」的三項主張：

一、員工工作權、勞動條件（待遇、福利）的保障與維持，必須白紙黑字。
二、金控、合併推動小組成員應有工會代表參與。
三、合作對象的選擇應經工會或會員的同意。

北銀工會也委託專業機構針對全體行員做了一次問卷調查，有效問卷二千餘份，回收率達七六%，其中發現：

● 七成行員不同意「資方（目前的經營團隊）即可代表台北銀行全體股東及員工來決定未來本行之走向」，只有五%同意，另外二五%無意見。

● 只有一成七員工同意「北銀應該被納入大型金控公司，以求擴張金融版圖」，不同意者有四成五，無意見者三成八。

● 有三成八員工對目前浮上檯面的五大金控公司皆不屬意。

員工民意對於金控疑慮甚深，已顯而易見；但北銀資方並不予理會，以「必然會考量員工權益」一語輕描淡寫帶過。不久，北銀總經理丁予康即宣佈與五家金控集團簽訂保密協約，亦即一切談判皆由少數高層人士秘密進行，不告知工會，並預計於七月底完成合作意向之抉擇。

[15] 台北銀行是由台北市政府出資設立，雖然於幾年前已民營化，但市府仍持有四成以上股權，十八席董監事當中，官股代表更高達十七席。

大人，甭擱騙啦！

北銀資方的強勢作爲惹惱了工會，勞、資雙方於內部文宣的言詞衝突急遽升高。勞方爲了突破董事會的刻意封鎖，把握機會於六月二十六日股東大會改選董監事之時，欲一舉攻下一席勞工董事，以打破金控黑箱作業。

然而，北銀工會由於事前準備不及，行員共識不足，最終以懸殊差距落敗，十八席董監事席次中，台北市政府官股仍囊括十七席。

勞資雙方結怨愈深，文宣戰隔空交火熾烈，其中「大人，甭擱騙啦！」一文，惹火了總經理丁予康，認定該文「已達到侮辱董事長及總經理人格之地步」，撰稿人黃玉炎遭解僱，資方並要求他即刻辦理移交。

姑且不論該文內容是否真有涉及侮辱一事（需經法院判定），北銀高層根本找錯開鍘的對象。因爲黃玉炎身兼工會發言人，「大人，甭擱騙啦！」一文乃是經工會理監事決議，授權黃玉炎撰寫，並經理事長核閱後同意發出，雖然該文透過黃玉炎個人之電子郵件信箱傳送，但真正的撰稿人應是「北銀產業工會」，而非黃玉炎。

消息如七級震波傳開，震得人人臉上錯愕；其他銀行工會高度重視此一事件，有兩點理由：一、其他銀行工會也正面臨金控難題，未來可預料與資方的關係將漸趨緊張，「黃玉炎事件」是否造成資方競相模仿？二、如果其他工會放任北銀公然違法而不顧[16]，未來所有工會幹部都可能面臨同一命運。

拉高分貝喊話

聲援活動即刻展開，共有九十三個工會支持，北商銀工會亦是其中之一，並

---

[16] 黃玉炎因行使工會職權而遭解僱，北銀資方涉嫌違反工會法第三十五條「雇主或其代理人，不得因工人擔任工會職務，拒絕僱用或解僱，及爲其他不利之待遇」。

此案於八月一日經台北市勞工局召開第一次協調會議，五位調解委員全部簽字同意「資方解僱不當，應立即回復勞方原職」，但北銀資方代表拒絕簽字，致使調解不成立。

翌日，北市勞工局派員前往北銀總行及延平分行進行勞動檢查，並於八月六日以市長馬英九名義發函糾正台北銀行，然而北銀高層收到公文之後，仍是不爲所動。

由各家銀行工會組成的聲援團體曾多次向市府與北銀抗議，認爲既然市府是北銀最大股東，同時總經理丁予康身爲董事會官股代表，市府先前又已「糾正」他的不當行爲，市長馬英九即應善盡大股東的社會責任，直接撤換丁予康。

但馬市長被百餘名工會幹部當面攔堵時，僅板著臉孔聲稱北銀已民營化，市府無法直接指揮，建議當事人循法律途徑解決，並可向勞工局申請「訴訟基金」補助。（此一基金乃北市府參考自北商銀工會）

抗議代表認爲，拿市府的訴訟基金，去告市府投資企業的官股代表，根本就是浪費民脂民膏。此一案件仍在爭議中，北銀高層能如此肆無忌憚，北銀工會本身過於軟弱，也難辭其咎。黃玉炎已循法律途徑對北銀提出訴訟。

且高度關切此一案件的後續進展。「如果這樣的措辭就叫做『重大侮辱』，」鍾馥吉拍拍手裡的文件說，「那我們隨著爭取勞工董事的決戰日逼近，文宣恐怕還不知道要麻辣多少倍！」

「說『重大侮辱』只不過是藉口，目的是殺雞儆猴，壓制所有反對金控的聲音，」鍾馥吉分析，「可以預料，寒蟬效應將在各個工會內發酵。」

北銀工會失敗的殷鑑不遠，讓北商銀工會更謹慎、縝密地反思面對金控潮流的因應策略，並採取步驟，預防類似事件發生；另外，也更加強了工會幹部爭取勞工董事的決心。

工會最初的反應，是拉高分貝，強化事先警告：「未來公司有任何型態的改組，必須事先告知工會，讓工會全程參與，並與工會協商達成共識，」理事長鍾馥吉在各種公開場合中，一再提醒資方；如果資方採取類似台北銀行不理不睬，或事後告知的做法，「所有後果資方要負全部責任」。

此時工會的基本策略仍不脫北銀工會所提「要保障、要參與、要協商」三原則（也是大部分銀行工會的一致看法）。但是，工會逐漸發覺，這三項要求在現實中過於嚴苛、不切實際，沒有留下相互迴旋妥協的空間，結果可能適得其反，促使資方放棄善意溝通的企圖，採取片面強硬行動。（此一轉折的過程容後再提）

工會態度朝更實事求是的方向轉變，跟資方對金控議題也持保留態度有關。

短暫的喘息時間

事實上，勞、資雙方對於金控的看法差異不大；相較之下，台北銀行採取太過躁進的做法，導致工會也採取更激烈的訴求，結局只有決裂一途。

北商銀資方數度強調，要走「自組金控公司之路，而不是等著讓人家購併」，為了表示決心，資方並增資二十億元，將資本額由目前的一百八十億元，一舉突破二百億元的金控門檻。

「我們要走自己的路，」二〇〇二年五月二十日股東大會上，董事長何壽川即公開宣示，「不僅是考量幾個董監事而已，還有全體員工，考量金控之後與其他公司的文化差異問題，包括保障員工權益。」

「我們會繼續跟工會溝通，」董事長何壽川誠懇地說。

公司大方向既定，金控議題在短期內對勞方不再具殺傷力。

工會暫時鬆了一口氣，也等於爭取到一段短暫的喘息時間，可以趕緊預做部署。因為大環境瞬息萬變，究竟「自組金控」之路是否行得通，誰也難料；況且隨著幾家優質銀行紛紛納入金控版圖，北商銀已成為市場上最有購併價值的「單

身貴族」，工會不能單憑資方的善意宣示，也要做好萬全準備。

董事席位大競逐

在銀行界，民營銀行工會要爭取勞工董事別無他途，只有依循市場法則蒐購委託書，靠實力硬碰硬，誰的股權多，誰就得到董事席次。但台灣工會有此實力者，簡直如鳳毛麟角，萬中無一。

公營銀行工會則不同，條件得天獨厚，它們可以援引「國營事業管理法第三十五條」，規定國營事業的官股董事席次當中，應有五分之一由工會推派之代表擔任，直接得分上壘，不必如民營銀行工會拼得如此辛苦。

目前公營銀行當中，中央信託局、中國輸出入銀行已有勞工董事，而財政部最近放寬遴選要點之後，未來台銀、土銀、合作金庫、中央存保公司等公營行庫也將有勞工董事。

民營銀行則尚未有任何一家有勞工董事，目前呼聲最高、最有實力完成此一艱鉅挑戰者，就是北商銀工會。

自陳炳華開始，歷屆工會理事長透過選舉都拿下職工福利委員會主委一職，掌握一百萬股股票，問題在於福委會並非法人，是否具有「委託書公開徵求人」資格，尚有疑問。這個難題拖了好幾年，一直懸而未決。

直到鍾馥吉上台，又重起爐灶，積極推動此事。他行文給證期會要求做出解釋，結果傳回令人振奮的消息。

證期會的見解是，既然福委會已登記爲台北國際商業銀行的股東，自可行使股東權利，當然具有委託書公開徵求人之資格。

這場董事席次大競逐的資格已拿到手了。

但是，工會還不放心。福委會留下來的一百萬股股票可說是前人留下來的「祖產」，光靠祖產是不夠的，必須當下所有的人一起動員起來，努力爭取才行。

天羅地網搶委託書

因此，工會擬定了第二方案，由工會集資一千二百萬元，購買八十萬股股票，讓「北商銀產業工會」成爲第二位公開徵求人。

工會的策略是兩案齊頭並進，各自公開徵求委託書，最後分進合圍，共同支持一位工會提出之董事候選人。

這是一件技術難度非常高的任務，令人驚訝的是，這一千二百萬元竟然在一

星期之內即已募足。

工會仔細計算目前手中可掌握之股數（包括所有員工持股、福委會持股等），尚欠約二千萬股左右，才能當選一席董事。此一差額必須以公開徵求委託書之方式完成。

工會精心佈置了層層綿密的網絡，務求盡力吸收零散小股東之委託書。

到了二〇〇三年五月北商銀召開股東大會之時，一切努力便見真章。

但是，面對金控潮流的挑戰，工會並不將所有希望全寄託在勞工董事之上，「這是保障員工的途徑之一，但不是唯一途徑，」鍾馥吉如此認爲。

工會寧願多管齊下，架設多重屏障。另一個實際又有效的屏障即是「團體協約」。

一場虛驚，一場誤會

北銀「黃玉炎事件」發生之後不久，某家知名證券公司高層拜會北商銀董事長何壽川，雙方商談內容並未公開，然而此一拜會有試探金控可能性的意涵則甚爲明顯。

由於北商銀已向外宣稱要走「自組金控」之路，因而外界數度金控傳聞（如與交銀、彰銀、中國商銀、中華開發等）最後均無疾而終。但此次會面似乎稍有不同，董事長何壽川於會談結束之後，立即要求幕僚單位研擬一份「未來發展策略評估報告」，爲期五年，供董事長參考。

幕僚單位加緊作業，厚厚一冊的評估報告於一星期之後趕工出爐，其中分析公司未來需要朝哪一方面的業務發展，需要增添什麼樣的資源等等。

此一動作頗不尋常。工會研判，董事長在會談之中，或許已起意考慮併購該證券公司以展開金控，或許此一念頭尚在斟酌中，因此要求幕僚寫評估報告。

「既然董事長有點認真，工會就要很嚴肅地回應，」鍾馥吉尋思，他馬上正式發公文給事業單位，副本傳送各單位，要求公司解釋此事。

近日，公司因應籌設金控事宜，會議頻頻，顯已有合作之金控對象，惟均未邀本會列席，甚感遺憾。本會深信，公司任何計劃的推動，若只由少數人閉門造車，而無行員充分配合，絕對無法成功，更別提聯手抵制。凡對公司前途與員工權益有利者，相信大家皆會贊成。工會堅持「事先告知，事前協商」原則，若事業單位執意孤行，漠視行員知的權益，導致勞資對立，任何美好的聯姻計劃，若因此而破局，主事者必須負最大責任。

這份公文硬中帶軟，發出去隔天，行政處處長等三人就連袂來到工會找理事長鍾馥吉溝通意見。

他們解釋，併購某證券公司純粹是誤傳，公司無此意圖。

讓你們參加就對了

「我相信**這次**公司無此意圖，」鍾馥吉強調，「但是公司已經增資二十億，達到金控的最低門檻，現金增資的目的不就是準備要做金控嗎？」

「工會這樣問有什麼不妥？」

鍾馥吉也趁此機會推銷工會的觀點。

「工會對於公司要跟誰金控，要發展什麼業務，一點興趣也沒有，」鍾馥吉說，「工會關心的就是人的問題，包括員工的工作權，企業文化的磨合問題。」

「但是，幕僚呈給董事長的策略評估報告中，除了說要發展什麼業務，增加多少銷售人員之外，有沒有考慮如何處理員工權益？」

「就是因爲沒有，所以在未來金控談判過程中，爲了確保員工聲音不被忽略，工會要求列席！」

鍾馥吉爲了使這項主張在資方耳裡聽來更具可行性，繼續提議：「如果談判主題是換股比例、價格或業務方向等等，我聽都不想聽，一句話也不會說；但是談到員工權益的時候，工會就有主張。」

行政處充分了解工會的意見之後，簽呈層層往上遞給副總、總經理，最後董事長閱後，很重視此事，又派副總來工會協商。

雙方一直談到中午，副總的回應很正面：「我知道你的意思，凡是在金控談判過程中，有涉及人的議題，讓你們參加就對了。」

雙方有了口頭上的共識，但未形諸文字。

突破保密協定

會後，工會做了檢討。雖然資方的承諾極具善意，但是工會心知肚明，這種要求很難做到。

因爲金控談判一向極度機密，「這種事情是見光死的，像黃玉炎這麼強、這麼凶悍的人，明明報紙都已經報導北銀的動作了，他還不得其門而入，爲什麼？」鍾馥吉反省。

「因爲北銀資方已經簽了保密協定，打死他，都不會洩漏半句。」

「這種事不會因爲工會強，就一定讓你參加。」鍾馥吉推出這個結論。

這樣看，即使資方做了口頭承諾，也還有變數。

「所以我們改弦易轍，」鍾馥吉說，「我們乾脆把工會要的東西先跟你講清楚，就是很簡單的幾條。」

「只要公司同意，我們不要求參加金控的過程，也不管你跟誰談，如何談。」

這幾條要求，必須以「團體協約」的方式明定[17]。如此一來，在團體協約生效日期內，即使經營權有轉移或變更，新加入之雇主或勞工，都必須遵守該團體協約。

進可攻，退可守

工會於是著手蒐集國內少數簽有團體協約的企業案例。在銀行界，由高雄市政府出資的高雄銀行，最近剛好在市長謝長廷大力支持之下，勞資雙方已簽訂團體協約，成爲適宜的參考對象。

其中最有參考價值者爲：

● 甲方（資方）因業務緊縮或合併、改組、轉讓、金融控股，有裁減乙方（工會）會員之必要時，其裁減對象應事先與乙方協調，經雙方同意後依工作規則辦理資遣。

● 甲方不得以業務外包而資遣乙方會員。

● 甲方未經乙方同意不得因組織變更、轉讓或合併等任何理由片面降低乙方會員之特別休假日數。

● 甲方給予乙方會員之待遇，調降時應經勞資會議協議通過。

● 甲方如有合併、改組、轉讓計劃時，合併、改組、轉讓計劃專案各小組成員應至少有乙方推派之代表參加。

● 甲方如有合併、改組、轉讓計劃時，於完成合併、改組、轉讓協商前應與乙方簽訂從業人員權益保障之協議書。

---

17 「團體協約」意謂勞工集體與雇主簽訂規範各項基本勞動關係的契約。團體協約的法定效力高於個別簽訂的勞動契約，一旦簽訂團體協約，個別契約與之牴觸者，無效；但若個別契約更優於團體協約，且爲後者所容許，方才有效。

在團體協約有效日期內，無論當事人團體，或訂立後才加入的雇主及勞工團體，都需遵守該協約。

工會也開始研擬自己的版本。

相對於北銀資方一味蠻幹，最後導致勞資衝突、行譽受損的粗劣手法，北商銀工會選擇的道路顯然高明甚多。

前提是勞資互相體諒對方在新變局之下的合理需求，並且願意妥協，以創造全體最大利益。工會體認企業有不得不變的壓力，並同意企業創造利潤才是工作權的最終保障；企業也體認員工不是用完即丟的商品，即使在急遽變動的經營環境中，也要力求用人的穩定與尊重——這是一項值得長久追求的企業價值。

於是，面對金控的挑戰，北商銀工會構築了雙重屏障：一是勞工董事，一是團體協約，正好進可攻，退可守。

在此構想中，工會以勞工董事持續介入、監督公司轉型，創造經營活力，這是「進可攻」；工會以團體協約保障勞動條件的延續及穩定，這是「退可守」。

一路走來，工會不斷遞出新招，維持在時代的風口浪尖，不被產業巨變的浪潮吞沒。

事實上，仔細觀察北商銀工會十四年來的曲折歷史，可以發現它經歷了三個階段，蛻變了三次，每一次都緊扣著銀行產業變遷的脈絡。

天蠶三變

第一個階段是從一九八九年至一九九四年。

當時整個社會與銀行業都如煮沸滾水，就要掀鍋而起。舊權威在各個社會領域都崩潰瓦解，銀行業自不例外；但是新財團準備接手，銀行員既喜於呼吸自由的空氣，復憂慮專業地位淪喪的空前危機。

北商銀工會敏銳地嗅察了歷史即將大轉彎的暗示，成爲台灣金融史上第一家銀行工會，引領一波波銀行員求自主、求尊嚴的風潮。

在內部關係上，工會扮演北商銀人事規章「合法化」、「現代化」的推手，種種努力從女性禁婚條款廢除，到員工分紅配股通過，用意都在強迫企業加速改善體質，趕上現代化銀行的潮流。

工會從嬰兒期逐漸邁向茁壯期。自民生分行輻射屋事件之後，工會深植民心，行員參與工會不再有恐懼感，每月會費繳納率都超過百分之百。

第二個階段是從一九九五年至二〇〇〇年。

銀行業過度競爭、不良放款過高的隱憂浮現，銀行員的地位從高峰直滑落谷底；但此時北商銀工會正攀向另一個高峰。它從一個基層工會躍居全國性舞台，

再度扮演歷史發動機的角色，爭取勞基法擴大適用至銀行業，爲此導致一位政務官下台，行政院灰頭土臉；最後並促成勞基法全面擴大適用，在工運史上豎一里程碑。

在內部關係上，工會逼迫公司於工作規則中落實勞基法，兩度至市府抗議，更兩度讓董事長移送法辦；工會從茁壯期邁向了顛峰期，不僅首創全國獨步之訴訟基金，也讓會費隨調薪幅度自動調整，奠立工會可長可久的基業。

但是，危機也尾隨而至。銀行業經營環境愈趨艱困，爲了生存，銀行從業務內容、職務分工到組織架構無一不劇烈重組，也觸發了合併與金控的風潮，工會紮根的基礎也受到嚴重侵蝕。

工會以往「遵法抗爭」的路子走到了盡頭，開始往「產業民主」方向摸索、嘗試。

第三個階段自二〇〇一年開始。工會不斷深化產業民主的實踐，以員工參與、勞資合作的模式共同適應快速變遷的產業環境，甚至不斷強迫自身變革。工會的實驗走在一條相當不容易的鋼索之上——如何兼顧、平衡「員工權益」與「公司永續經營」這兩項必須相輔相成、卻又時常衝突的目標？

這一次北商銀工會的蛻變，還未完成，還要繼續走下去；而工會也一如往常般，以充滿自信與樂觀的態度面對未來挑戰。

練好基本功夫

台灣現行工會體制之下，像北商銀工會這樣強勁有力的基層工會，實屬罕見。

在台灣，工會法將工會**鎖在企業內部**，規定一家企業組一個工會，如果該企業擁有很多工廠，則每一「廠場」組一個工會，造成一家企業內，即有許多工會的怪現象。

反觀工會的發源地——歐洲，工會只存在於**企業外部**，以「產業別」或「職業別」爲基礎。譬如，在二〇〇二年舉行大罷工的德國金屬工會，擁有二八〇萬會員，囊括所有汽車、機械製造及電子加工產業的工人；在個別企業內部，只有勞資會議。

北商銀工會最初籌組之時，官方甚至要求每一家分行就要設置一個工會，引發工會幹部極大的反彈。

工會的群眾基礎被「極小化」之後，工會法又層層限制工會之間的合縱連橫。

這當然是怕勞工集結的力量過於強大，而刻意設計出來的制度。

在這種惡劣土壤之中長成的工會，先天就體質羸弱，後天在發生勞資爭議之

時，又罕有外力奧援，所以普遍氣虛力弱，難與資方抗衡。

由於歷史的偶然，台灣自主工會運動的高峰，自一九八九年才展開，與政治上的反對運動密不可分。許多成名的工會領袖是先受到政治反對運動的思想洗禮，才開始質疑勞資關係中的權力安排；許多自主工會明顯親民進黨，甚至民進黨的民意代表也提供了資訊、組織技術及動員技巧給工會人士。

北商銀工會大致也不脫此一發展歷程。

既然現實侷限如此，某些工會即偏好尋找外部政治資源來壓迫資方讓步，並以選票回饋，形成利益共生關係；甚至工會內部派系各引不同政治勢力爲奧援，相互傾軋奪權。這種情形尤以大型國營工會爲烈。

這種「方便法門」在民進黨放棄運動路線，並且執政之後，愈來愈行不通。各工會也開始強調自主發展的重要性，但此時傷害已成。一旦政治人物不再加持，許多工會領袖暴露出自己缺乏群眾基礎，會員離心離德的窘境。

自主工會運動發展十餘年之後，許多人驀然發現，原來台灣大部分工會紮根的基本功夫都沒有做好。

或許這正是北商銀工會傳奇故事，值得讓人深思之處。

北商銀工會只有在籌備之初，曾藉助反對黨之政治力量；工會成立之後，從不讓政治力影響工會運作，即使參與或贊助上級工會、工運團體，也從不介入其中的權力分配，是一個極爲「專注本業」的工會。

會員的向心力並非一朝一夕即可建立，工會必須不斷提出重要議題，吸引會員關注，也必須不斷教育會員，形成解決問題的共識，一點一滴累積戰功，增加在會員心目中的份量，所謂「路遙知馬力，日久見人心」庶乎近之。

這不僅需要衝撞威權的勇氣而已，更需要發掘問題，動腦研究，還有不計代價的犧牲奉獻，從中得到另類滿足——或許還得有一些與眾不同的人格特質才行。

這種紮紮實實掙來的實力，才可長可久，貨真價實。

穩守基業，等待黎明

但是，這種在**單一企業內部發展**的工會型態，無論做得再好，也有隱憂。

放眼未來，工作型態朝彈性化、流動化的方向發展，已成趨勢。企業內部的非典型僱用、員工跨企業流動的比例愈來愈高，在在衝擊「企業工會」的常規會員人數。而金融產業邊界的急遽重組，也有相同效果。「我們怕金控成立之後，工會連老闆是誰，都搞不清楚。」鍾馥吉擔憂地說，「總經理究竟代表原單位？

金控母公司？還是其他子公司？」

參照國外經驗，超越單一企業之上的產業別工會，其地位愈形重要。

但歷史會制約人們的經驗與選擇，企業工會型態已經深入人心，產業別工會（如銀行員全國聯合會）仍有很長的路要走。

在可預見的未來，只有基層工會體質健全，產業別工會（或其他上級工會）才有茁壯的空間。

北商銀工會仍扮演極具價值的示範角色，或許未來的某一天，歷史又要轉彎的時候，它仍是第一個出來引領風潮的工會。