

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis



交通部臺灣鐵路管理局之待遇問題

Compensation Issues of Taiwan Railways

Administration

楊皓翔

Hao-Hsiang Yang

指導教授：蘇彩足博士

Advisor：Tsai-Tsu Su, Ph. D.

中華民國 109 年 8 月

August, 2020

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



交通部臺灣鐵路管理局之待遇問題
Compensation Issues of Taiwan Railways
Administration

本論文係 楊皓翔 君(P07322025)在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 109 年 7 月 28 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

蘇

彩

足

(簽名)

(指導教授)

吳

文

中文摘要



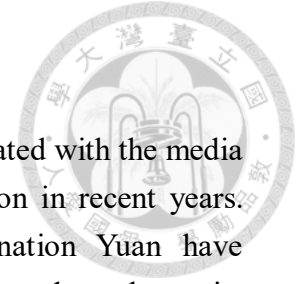
鑒於臺灣鐵路管理局員工近年頻繁地訴諸媒體要求改善其待遇，工會動輒以罷工、集體休假之方式獲取政府關注，且監察院、立法院、考試院及行政院等院級機關亦責成交通部與臺鐵局檢討與評估其待遇制度—「未實施用人費率事業機構待遇」如何與臺鐵局營運體制、組織及業務合理接軌。故本研究以文獻分析法及半結構式訪談法，細究臺鐵局現行待遇規章所建構之固定性給與、非固定性給與及福利事項存有哪些制度性問題，並以外部衡平性觀點，分析臺鐵局與一般行政機關在固定性給與之差異。另透過臺鐵局員工於 108 年至 109 年間爭取「生活津貼」及「春節疏運獎金」等二項個案，以羅聖朋 (D. H. Rosenbloom) 運用管理、法律與政治之觀點研討其動態過程，從各方參與者的多元觀點發掘潛藏或未獲解決的待遇問題。

研究發現，臺鐵局待遇制度有同酬不同工、同工不同酬、低職務待遇超越高職務待遇、非固定性給與過多且具爭議等問題，其中部分問題來自臺鐵局獨特的任用制度—「資位職務分立制」各職務配置不當所致。整體而言，待遇問題多在不合理，而非偏低，惟均衍生管理亂象，並導致內部員工安於現狀，降低創新求變的組織文化。

另臺鐵工會傾向以少數職務待遇偏低之問題，爭取通案調高薪資之方案，俾鞏固工會地位。工會善用其交通樞紐之關鍵地位，經常以對自身有利但不完全客觀屬實之策略性表述尋求各界支持。待遇調整之決策者，憚於罷工要脅，在我國選舉頻繁情況下，易傾向選擇回應工會，以致臺鐵局人事成本持續增加，但待遇不公的問題卻依然存在。

關鍵字：臺灣鐵路管理局、未實施用人費率事業機構、待遇制度、待遇調整

Abstract



Taiwan Railway Labor Union (TRLU) has frequently communicated with the media to advance public policy initiatives for increasing its compensation in recent years. Executive Yuan, Control Yuan, Legislative Yuan, and Examination Yuan have instructed Taiwan Railways Administration (TRA) to review and evaluate its compensation structure and to effectively incorporate TRA's compensation structure into its organizational structure and daily operations.

This study first employs document analysis and semi-structured interviews to discuss fundamental problems of TRA's current compensation system, and then contrasts TRA's compensation structure with other government bureaucracies'. In addition, in order to find more unsolved (or hidden) payment issues among TRA members, this study employs Rosenbloom's "three approaches—managerial, political and legal" to examine TRLU's "Living Allowance" and "Lunar New Year Bonus" appeal which it advocated for in 2019 and 2020.

This study has found various compensation structural issues, including employees in the same pay grade having different roles; employees in the same roles having different pay grade; employees in lower hierarchy roles having higher pay grade than those at a higher hierarchy; and a large allocation of bonuses without objective measurement, etc. The origins of these issues are partly due to TRA's distinctive appointment system. However, what these issues display is not the lack of sufficient resources, but the uneven distribution thereof. In the long turn, those issues lead to difficulty in managing employees, stagnant company culture, and reduction in employees' creativity and desire for advancement.

TRLU, as it enjoys a dominant transportation network position, has the tendency to exploit specific low-pay cases as examples to advocate for a general increase in payment. Moreover, TRLU frequently pursues better payment by using information that is beneficial for itself while the information may lack objectivity evidence. However, the real purpose that TRLU fights for is strengthening its power and responding to fee-paying members. On the other hand, policymakers responsible for payment management tend to endorse the union's requests, especially during election season as elections are held relatively frequently. The end result is TRA getting more personnel costs, but its actual compensation problems remain unsolved.

Keywords: Taiwan Railways Administration, compensation system, policy legitimation

目錄



第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究問題	11
第四節 研究方法	14
第二章 文獻回顧	21
第一節 待遇意涵及結構	21
第二節 未實施用人費率事業機構待遇	26
第三節 待遇調整	33
第四節 小結	42
第三章 臺鐵局待遇制度之內容及爭議	45
第一節 組織業務與待遇架構	45
第二節 固定性給與及外部衡平性	59
第三節 非固定性給與之合理性	99
第四章 臺鐵局待遇調整之過程	115
第一節 個案一：生活津貼	115
第二節 個案二：春節疏運獎金	126
第三節 歸納及分析	132
第五章 結論	137
第一節 研究發現	137
第二節 建議	141
參考文獻	145
附錄	171

表目錄



表 1 臺鐵工會 102 年至 108 年間爭取待遇情形.....	5
表 2 臺鐵局用人成本與一般行政機關及國營公司之比較	6
表 3 臺鐵局待遇相關規章.....	15
表 4 臺鐵局爭取生活津貼及 109 年度春節疏運獎金之相關文件	16
表 5 臺鐵局與中央三級行政機關之相當職務比較表.....	17
表 6 訪談對象及大綱 (S)	18
表 7 訪談對象及大綱 (P)	19
表 8 訪談對象及大綱 (SP)	20
表 9 臺鐵局科員與行政機關科員之每月固定性給與比較	30
表 10 臺鐵局 107 年底資位人數配置	46
表 11 臺鐵局生活津貼項目及數額比較表.....	57
表 12 交通事業人員資位職務薪給表 (交通部臺灣鐵路管理局專用)	63
表 13 臺鐵局職員薪額及專業加給表.....	73
表 14 公路總局員工適用之專業加給表別.....	74
表 15 專業加給基本數額結構與各級差額.....	77
表 16 臺鐵局增支數額差額比較表	78
表 17 職員專業加給增支層次適用對象.....	79
表 18 專員/科員增支數額之沿革與差異.....	80
表 19 監工員/技術領班/技術副領班/技術助理增支數額之沿革與差異	81
表 20 交通部臺灣鐵路管理局暨直屬機構、所屬分支機構主管職務加給表	83
表 21 臺鐵局與中央三級行政機關相當主管之主管加給比較	87
表 22 臺鐵局士級技術助理與行政機關雇員之每月固定性給與比較.....	89
表 23 臺鐵局佐級書記與行政機關書記之每月固定性給與比較.....	90
表 24 臺鐵局員級辦事員與行政機關辦事員之每月固定性給與比較.....	91
表 25 臺鐵局高員級科員與行政機關科員之每月固定性給與比較.....	92
表 26 臺鐵局副長級副主任與行政機關副組長之每月固定性給與比較.....	93
表 27 臺鐵局長級處長與行政機關組長之每月固定性給與比較.....	94
表 28 受訪者對臺鐵局人才流失之看法.....	96
表 29 臺鐵局非固定性給與項目一覽表.....	99
表 30 臺鐵局 107 年非固定性給與支付數	104

圖目錄



圖 1 公務人員俸額表與交通資位職務薪給表.....	29
圖 2 資位職務及人力分布.....	48
圖 3 臺灣鐵路工會組織及理監事人數.....	50
圖 4 臺鐵路員工現行待遇架構.....	58
圖 5 不同資位間，同酬不同工範例圖示.....	64
圖 6 同資位內，同酬不同工範例圖示.....	66
圖 7 同職務，同工不同酬範例圖示.....	67
圖 8 高資位（低薪資）無法領導低資位（高薪資）範例圖示.....	69
圖 9 爭取生活津貼之過程.....	119
圖 10 爭取春節疏運獎金之過程.....	128

附錄



附錄 1 臺鐵局 102 年至 108 年決算數	171
附錄 2 臺鐵局 105 年起迄今爭取之待遇調整案	173
附錄 3 獎金整併案之歷程.....	177
附錄 4 營運獎金併入專業加給案之歷程.....	179
附錄 5 訪談紀錄 S1	181
附錄 6 訪談紀錄 S2、S3.....	187
附錄 7 訪談紀錄 S4.....	197
附錄 8 訪談紀錄 S5.....	203
附錄 9 訪談紀錄 S6、SP3.....	211
附錄 10 訪談紀錄 SP1、SP2	223
附錄 11 訪談紀錄 SP2.....	229
附錄 12 訪談紀錄 SP4.....	239
附錄 13 訪談紀錄 P1、P2.....	249
附錄 14 訪談紀錄 P3	257
附錄 15 訪談紀錄 P4	263

第一章 緒論

第一節 研究背景



交通部臺灣鐵路管理局（以下簡稱臺鐵局）為臺灣規模最大之鐵路業者，綜理全島鐵路之運輸，隸屬於交通部，是一政策執行機關兼具鐵路營運之事業機構（監察院，2016），其組織於民國 34 年成立發展迄今已 70 多年，長久以來背負促進臺灣經濟發展及社會大眾運輸安全之使命，在臺灣運輸發展產業占有舉足輕重之地位。

交通部主管的事業遍及海、陸、空範疇，包括鐵路、公路、郵政、電信、水運、港務、航空、氣象等類型，國父曾言：「交通為實業之母，財富之脈，國防之本」，交通事業之重要性與特殊性可見一斑。由於交通事業之政策推動及執行與一般行政機關性質殊異（蔡良文，2018），各類事業可分割並獨立經營，同時具「專業」、「技術」及「永久」性質（王德馨，1976；徐有守、郭世良，2019），故政府考量管理上的實務需求，於民國 36 年 12 月 12 日公布「交通事業人員任用條例」及 49 年 12 月 16 日發布「交通事業人員資位職務薪給表」¹後，將原本各類交通事業的人事制度，統一為「資位職務分立制」的任用制度及「未實施用人費率事業機構」的待遇制度，並獨立於一般行政機關之外。而在歷經將近 60 餘年的時間，因時空環境之變遷，交通事業機構因應世界潮流，或轉為國營公司、或由國營公司轉為公股民營公司、或經裁撤與清算²，組織定位及其人事制度均非

¹ 交通事業機構待遇制度以「各類交通事業人員資位職務薪給表」為架構基礎，郵政、公路、港務、鐵路等依業務性質發展出不同的薪給表。故現行臺鐵局適用的表別全稱為「交通事業人員資位職務薪給表（臺灣鐵路管理局專用）」。

² 截至民國 109 年 5 月交通部主管事業機構：

- (1) 國營公司：原郵政總局於 92 年改制為「中華郵政股份有限公司」；原民用航空局中正國際航空站於 99 年改制為「桃園國際股份有限公司」；原基隆、臺中、花蓮、高雄等港務局，其中營運部分於 101 年改制為「臺灣港務股份有限公司」。
- (2) 公股民營公司：67 年成立「桃園航勤股份有限公司」；「陽明海運股份有限公司」於 85 年民營化；87 年成立「高速鐵路股份有限公司」；原電信總局 85 年將營運部分改制「中華電信股份有限公司」並於 94 年民營化；「臺灣航業股份有限公司」於 87 年民營化。

昔比。直至 107 年間，與臺鐵局同屬政策執行機關，並適用相同任用及待遇制度的公路總局及高速公路局，均改制為一般行政機關後，目前唯一繼續採行「資位職務分立制」、「未實施用人費率事業機構待遇」的機構僅臺鐵局³。

事實上在臺灣省政府時代（民國 36 年至 87 年精省期間）就已開始研議是否將臺鐵局公司化、民營化（徐有守、郭世良，2019）。中山高速公路 63 年通車後，國內運輸市場結構即產生變化，小型車、捷運、高鐵使用量成長，臺鐵局營運日趨不利，且內部過多冗員，長期存在行政效率低落、營運績效不彰等缺失（林淑馨，2005；杜微，2012）。精省過後，交通部於 92 年間提出「臺鐵公司化基本方案草案」期待臺鐵局可朝向組織扁平化、設備現代化、用人精簡化、本業市場化、經營多角化、成本最低化、作業效率化，行政院也同意於 93 年先完成公司化，等到經營體質改善後再進行民營化（行政院，2000）。然臺鐵局多數員工對公司化或民營化感到悲觀，認為工作環境及各項勞動條件將會變差（劉嘉倫，2004），同時認為有圖利台灣高速鐵路股份有限公司之疑慮，因此 92 年間勞資雙方對於組織改制的立場越為分歧，除引發臺鐵工會動員千人抗爭，也於當年 9 月 11 日中秋節發動次年的春節罷工投票，最終導致政府暫停推動公司化或民營化（陳美惠，2004；臺鐵局，2003a）。臺鐵局公司化議題直到 105 年至 107 年間再度被時任交通部長賀陳旦提起，但工會仍是最大的阻力（聯合報系願景工程，2019），該議題也因賀陳部長於 107 年 7 月 16 日退職，接任部長吳宏謀認為時機不宜而暫

(3) 臺灣省公路局 69 年客運部分移出並成立「台灣汽車客運股份有限公司」，90 年民營化改為「國光汽車客運公司」，100 年清算結束。

³ 公路總局及高速公路局已分別於 107 年 1 月 15 日、107 年 2 月 12 日改制為一般行政機關，由原適用之「資位職務分立制」的任用制度，改為適用「官等職等併立制」（即簡薦委制），待遇制度也由「未實施用人費率事業機構待遇」改為「一般軍公教待遇」。由於每個組織改制的過程中，通常會保障當時員工權益，故訂有相關保障或過渡條款，讓員工有適用新、舊制度之選擇權。因此，如以「機關」而言，目前僅臺鐵局唯一採行「資位職務分立制」、「未實施用人費率事業機構待遇」。但如果以「人員」來看，除臺鐵局員工之外，還要加計已完成組織改制機關，並選擇繼續適用原制度的人員。依交通部 109 年 5 月 14 日內部資料統計，截至 109 年 4 月 30 日，尚有臺鐵局 13,163 人、高速公路局 201 人、公路總局 959 人、航港局 169 人、中華郵政股份有限公司 10,066 人、臺灣港務股份有限公司 1,013 人，共計 25,570 人適用「資位職務分立制」、「未實施用人費率事業機構待遇」。

緩實施。

綜合而言，臺鐵局目前暫無推動公司化或民營化的規劃，目前仍屬交通部所屬政策執行機關兼具鐵路營運之事業機構，定位不甚明確（監察院，2016），以致在對外的營運面上，受限於更重的公共責任，例如票價調整事宜須報經行政院核定，或必須不計成本營運偏遠小站以照顧當地民眾。而對內的管理面上，亦有其特殊性，除了是唯一採用「資位職務分立制」及「未實施用人費率事業機構待遇」的事業機構外，臺鐵局員工同時具有公務員及勞工身分，適用勞動基準法（以下簡稱勞基法）並有組織工會（臺灣鐵路企業工會及臺灣鐵路產業工會，以下通稱臺鐵工會）的權利。在勞動權益日漸上漲的今日，擁有一個穩健運作的工會，確實比單一員工面對雇主談判的效果還要好（林文燦，2009；黃英忠，1989）。因此，政府在推動或制定臺鐵局相關政策時，如涉及內部員工權益之法案及行政措施時，需花費較多心力與工會協商，並將其立場及認同度納入考量，以免引發罷工。基上種種，從臺鐵局組織定位之模糊性、任用及待遇制度的獨特性、員工具公兼勞的雙重身分，以至於工作內容特性、營運的策略管理、工會與社會影響力等均是值得加以研究的標的。

第二節 研究動機



人事管理領域裡，如何留住人才向是組織永續發展的重要課題，從亞當斯（J.S. Adams）的公平理論、弗魯姆（V. H. Vroom）的期望理論、赫茲伯格（F. Herzberg）的雙因素理論等不難理解擁有完善的待遇制度，可羅致人才、滿足員工內外需求、強化其工作表現，提高組織產能。行政院自 63 年起，依「全國軍公教員工待遇支給要點」定期衡酌國內物價指數變動情形、平均國民所得、政府財政收支狀況及民間企業薪資水準等因素（立法院，2017；林文燦，2009），檢討調整全國軍公教員工待遇，有其理論基礎。截至 109 年，全國軍公教員工通案調整待遇共計 28 次（人事總處⁴，2020a）。這裡所稱的「全國軍公教」，係指適用「一般軍公教待遇類型」的行政機關、學校，及適用「未實施用人費率事業機構待遇類型」的臺鐵局，但未包含適用「實施用人費率事業機構待遇類型」之國營公司。因國營公司採企業化經營模式，政府授權其自行衡酌生產力、營運績效及用人費負擔能力再檢討是否調整待遇，調整時間、幅度亦可與全國軍公教脫鉤。⁵簡言之，當全國軍公教通案調薪時，其實也是各機關（包含臺鐵局）併同檢討當前待遇問題的好時機。

然在最近兩次通案調薪（即 100 年 7 月 1 日、107 年 1 月 1 日）之後，臺鐵工會仍醞釀多起涉及待遇事項之罷工（或臥軌、局部癱瘓、誤點等）事件（如表 1）。例如 102 年 6 月工會到立法院抗議，認為政府不顧臺鐵局員工與一般行政機關公務人員間待遇結構的差異性，即逕為規劃全面性的年金改革，將影響退休員工所得，故要求分別研議，否則將於中秋節罷工（華視新聞網，2013；大紀元，2013）。105 年 12 月號召約 3 千人上街遊行，要求行政院檢討臺鐵局長期人力不

⁴ 正式名稱為行政院人事行政總處，以下均稱人事總處。

⁵ 原行政院人事行政局自 56 年成立後即持續整併全國待遇制度，目前已將原 17 種待遇類型簡併為「一般軍公教待遇類型」、「未實施用人費率事業機構待遇類型」及「實施用人費率事業機構待遇類型」等 3 類（人事總處，2014；歐育誠，2011；林文燦，2009）。另行政院 107 年 2 月 23 日院授人給字第 1070030897 號函重申國營公司可自行依「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」之意旨，自行衡酌待遇調整之時點及幅度。

足及待遇偏低等問題，否則夜間車將全面停駛（臺鐵局，2016a；風傳媒，2016；新頭殼，2016）。106 年間提出「擴大危險津貼適用對象」，否則將發動集體休假並揚言斷電（自由時報，2017a；工商時報，2017）、同年並建議「原營運獎金併入專業加給」以實質改善待遇，否則將在蔡英文總統 520 就職典禮癱瘓交通運輸（臺灣鐵路工會，2016；客家新聞，2017；中央通訊社，2017；大紀元，2017）。107 年臺鐵局停發不符規定的「外站津貼」，引發司機員不滿並規劃於年底地方選舉投票日依法休假（風傳媒，2018；東森新聞，2018）、同年也爭取清明、端午、中秋均比照春節核發疏運獎金（公視，2018a）。108 年則要求將「危險津貼」改為按月支給並提高數額（今日新聞，2019；聯合新聞網，2019a）、亦希望「生活津貼」可比照一般行政機關之數額，否則將於立法院陳抗並醞釀春節罷工（蘋果日報，2020；TVBS，2020）等。

表 1 臺鐵工會 102 年至 108 年間爭取待遇情形

年度	事件	手段
102 年	抗議全面性年金改革，要求分別檢討待遇制度	中秋節罷工
105 年	要求改善人力不足，待遇偏低問題	夜班車停駛
106 年	要求擴大「危險津貼」適用對象	集體休假、斷電
	要求將「營運獎金」併入專業加給	520 罷工
107 年	要求不得停發「外站津貼」	選舉時集體休假
	要求端午、清明、中秋均比照發給「春節疏運獎金」	端午節集體休假
108 年	要求將「危險津貼」改為按月支給並提高數額	
	要求「生活津貼」可比照一般行政機關之數額	春節罷工
	要求提高員工薪資 20%	
	要求提高員工薪資 1-2 萬	

惟查閱臺鐵局近年的用人成本⁶，102 年至 108 年「用人費用占總支出」之比

⁶我國公部門各機關（學校）與國營事業之「用人成本」的概念，依不同規範以不同名稱呈現：各機關（學校）依「歲出第一級至第三級用途別科目分類定義」，凡有關民意代表、政務人員、法定編制人員、依法令約聘僱人員及技工、工友等現職人員及公務人員考試錄取訓練人員之相關待遇（含退休）經費均屬「人事費」；另國營事業則依「國際財務報導準則(IFRS)各業適用用途別科目名稱、定義及編號」，凡事業用人之薪資、福利、獎金或其他給與等費用皆屬「用人費用」。據上，臺鐵局屬國營事業，為營業基金預算，用人成本係以「用人費用」稱之。

例介於 46.03%至 50.47%之間，與行政院所屬中央三級機關人事費占機關決算數平均比率 13.8%至 15.10%高出 3 倍以上，人事總處亦於 104 年函示指出，臺鐵局仍處虧損，102 年度用人費用占支出比例為 50.47%已屬偏高（人事總處，2015）。且如從政府控管國營公司用人成本的機制來看⁷，經與交通部所屬其他國營公司相較，臺鐵局「用人費用占營業收入」比例介於 45.58%至 52.53%，較郵政公司 8.9%、機場公司 3.69%、港務公司 17.62%高出太多⁸（如表 2、附錄 1）。

表 2 臺鐵局用人成本與一般行政機關及國營公司之比較

用人成本	機關(構)	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年	平均值
用人費用/ 總支出	臺鐵局	50.47%	48.17%	47.26%	46.03%	46.25%	46.17%	46.78%	47.31%
	中央三級機關	-	-	-	-	15.10%	13.80%	-	14.45%
用人費用/ 營業收入	臺鐵局	52.53%	48.79%	46.50%	45.65%	45.58%	49.62%	52.08%	48.68%
	郵政公司	9.55%	7.28%	8.83%	8.63%	8.62%	9.39%	9.98%	8.90%
	機場公司	3.80%	3.93%	3.60%	3.45%	3.63%	3.74%	3.66%	3.69%
	港務公司	21.89%	22.62%	18.02%	15.46%	15.45%	15.35%	14.57%	17.62%

造成臺鐵局虧損的因素可能很多，自不待言，其中「88 年 1 月 1 日以前舊制退撫金及利息負擔」、「法定優待票價差額負擔」等是否歸責於臺鐵局還有討論空間，但臺鐵局投資效益不佳、經營管理有待改進、養護能力不足則是不爭的事實

⁷政府控管國營公司用人成本的機制訂於「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」第 2 點。依該規定，國營公司年度「用人費率」以「不超過最近 3 年用人費占其事業營業收入之平均比率」為原則。這個機制可讓國營公司在編列預算階段時，避免用人費用過度浮編，而在決算階段，如當年營業收入越大，所回推換算的用人費用上限額度就越大，即有較多費用可分配給員工，故也有鼓勵事業積極提升營運績效的誘因（陳怡君，2016）。至於各機關(學校)部分，政府自 106 年起建置「各機關學校用人費用管理資訊系統」，要求編列「年度用人費用報告」並分析說明人事費支出及「人事費占機關決算數」（「人事費/機關決算數」）之關聯性，以強化用人成本之觀念。

⁸ 作者自行彙整自臺鐵局、中華郵政股份有限公司、桃園國際機場股份有限公司、臺灣港務股份有限公司之決算數。資料來源：

- (1) 臺鐵局：<https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-public-info-1?searchSub=9&searchText=>
- (2) 郵政公司：<https://www.post.gov.tw/post/internet/Message/index.jsp?ID=15021002>
- (3) 機場公司：https://www.taoyuanairport.com.tw/main_ch/docdetail.aspx?uid=1785&pid=18&docid=18300
- (4) 港務公司：<https://www.twport.com.tw/chinese/cp.aspx?n=75FC937B93D53660>
- (5) 各機關學校用人費用管理資訊系統：<https://fund.dgpa.gov.tw/system/CPA.aspx>，目前僅有中央三級機關 106 年及 107 年「人事費/機關決算」之平均數據。

(監察院，2011)。姑且不論虧損與整體營運管理上的問題，臺鐵局人事成本已過高，然如上述所言，臺鐵工會近年激進並強勢地要由求改善待遇之外，臺鐵局從 105 年起亦正式以公文方式函報交通部建議調整員工待遇達 24 次(如附錄 2)，顯示臺鐵局待遇確實存在諸多問題。尤有甚者，四個院級機關對臺鐵局待遇制度亦認為有重新檢討之必要：

考試院部分，交通部前於 104 年間規劃將臺鐵局任用制度「資位職務分立制」(以下簡稱資位制)改為「官等職等併立制」(係指民國 76 年 1 月 16 日起實施的「新人事制度」，以下均以簡薦委制稱之)⁹以解決待遇問題，惟經多數考試委員認為改變任用制度涉及層面過大，從而建議應優先從「未實施用人費率事業機構待遇」之待遇制度著手檢討(考試院，2015)。107 年發生普悠瑪事故後，多位考試委員¹⁰再次討論臺鐵局人事體制，認同任用、待遇制度均有可檢討之處(考試院，2018)。惟由於交通部與行政院後續未具體提出相關分析說明，故迄今仍無法深入討論改革方向之可行性¹¹。

立法院部分，近年均對臺鐵局待遇項目提出意見。例如第 9 屆法律提案修正交通事業人員任用條例，以提升部分新進人員起敘待遇低於一般行政機關之問題

⁹我國文官制度概可依制度的演變區分為三個時期：自元年起，延續歷史傳統，文官即有簡任官、薦任官及委任官之分，是以「人」的資格條件作為人事制度分類之標準，稱「品位分類制時期」，亦稱簡薦委制，但無以科學管理分類職務之精神。58 年引進以科學管理方法為基礎的「職位分類制度」，將職務按工作性質、職責程度、繁簡難易等訂定職務分類之標準，旨在強調「同工同酬」精神。原係為取代簡薦委制，惟因主客觀環境因素，無法全面實施，形成簡薦委制及職位分類制的併行時期。後經考試院、銓敘部及原行政院人事行政局等機關規劃擷取兩制之長，捨棄兩制之短，自 76 年 1 月 16 日開始施行「官等職等併立制」，即現行「新人事制度」(吳宗憲，2012)。目前實務上已通稱「簡薦委制」，但非指「品位分類制時期」未將科學管理之精神納入之簡薦委制。

¹⁰ 據考試院第 12 屆第 214 次會議紀錄，摘錄部分考試委員對臺鐵局問題之看法，包括陳委員蛟眉：「目前最大問題是因臺鐵職業環境不佳、福利待遇及陞遷環境待遇仍有待改善，而影響流動率」、蕭委員全政：「本席覺得教育程度與任用職級和待遇落差太大，致考上後問題叢生」、馮委員正民：「就本席所知，交通事業資位制對年輕之初任人員而言，薪資福利比簡薦委之任用制差，建議人事總處及銓敘部進一步研議，改善臺鐵之人事制度及福利，以留住年輕初任人員」、陳委員慈陽：「臺鐵人事制度的重點應為佐級、員級與高員級之職級設計、司機用佐級任用，與職等、薪資及福利都有問題」等。

¹¹ 109 年 3 月 25 日洽據考試委員楊雅惠表示，考試院 104 年 10 月 22 日第 12 屆第 58 次會議討論臺鐵局人事制度改制案時，行政院及交通部所提資料並無具體的待遇分析資料，因此會議中未能聚焦討論待遇問題。

(立法院, 2019); 102 年、104 年、105 年認為多項獎金之合理性待商榷, 尤其原「營運獎金」非依績效發放, 形同固定性給與, 要求檢討整併(立法院, 2011、2013、2014a); 蔡適應、李昆澤、徐榛蔚、蕭美琴、陳其邁、鍾孔炤、葉宜津等委員, 協助推動原營運獎金加計 360 元併入專業加給、擴大危險津貼適用對象等案¹²(行政院, 2017a, 如附錄 4); 108 年劉權豪、蔣萬安、顏寬恒、柯呈枋、葉宜津等委員要求改善臺鐵局主管人員薪資、車長危險津貼問題¹³(交通部, 2019a; 2019b), 立法院 108 年亦就臺鐵局員工待遇制度進行研析並要求儘速規劃穩健可行之合理待遇制度(立法院, 2019)。

行政院部分, 93 年即提出臺鐵局獎金項目過多, 應通盤檢討之意見, 但無強制性, 交通部及臺鐵局似無具體作為。直至人事總處再於 102 年至 104 年間推動「軍公教人員法定給與以外其他給與項目法制化推動計畫」, 臺鐵局、交通部與人事總處積極研處獎金整併作業(如附錄 3), 但迄今仍未完成整併作業。其中最大阻力在於人事總處認為臺鐵局研議之方案並未澈底精簡, 甚至有放寬獎金支給條件、調增數額之規定, 均不宜在虧損狀態時提出(人事總處, 2016a)。嗣經行政院 106 年同意將營運獎金正名, 併入專業加給後, 責成交通部儘速規劃適合臺鐵局之合理待遇制度(行政院, 2017a)。

監察院部分, 則在 107 年間的調查報告(編號 107 交調 0001)認為, 臺鐵局資位制適用的「未實施用人費率事業機構待遇」與簡薦委制的「一般軍公教待遇」

¹²李昆澤針對臺鐵工會 105 年底提出之獎金入專業加給、增補人力資源、增發危險津貼、年金改革等四大訴求, 表示將召開協調會討論細節(臺灣醒報, 2016)。另李昆澤、蕭美琴、鍾孔炤於 105 年 12 月 23 日共同主持召開「臺鐵勞工權益研商會議」討論營運獎金併專業加給等問題(立法委員李昆澤國會辦公室, 2016); 蔡適應於 105 年 12 月 26 日以應國字第 52016194 號函請交通部協助向行政院爭取營運獎金併入專業加給; 徐榛蔚於立法院施政總質詢有關「臺鐵員工依法請假, 被記曠職, 臺鐵亟需改善問題: 員工訴求: 補足人員、輪休正常、獎金並薪俸、危險津貼」案; 蕭美琴 106 年 3 月 22 日立法院第 9 屆第 3 會期第 6 次全體委員會議提出「請交通部儘快就臺鐵企業工會有關營運獎金入本俸、年金改革部分處理」; 陳其邁委員於 106 年 3 月 22 日召開「臺鐵局企業工會相關訴求協商會議」、106 年 4 月 21、24 日召開「臺鐵局企業工會陳情之專業加給及危險津貼案」協調會。

¹³立法院第 9 屆第 8 會期交通委員會第 6 次全體委員會議, 劉權豪質詢:「臺鐵局主管沒人耍當, 請改善薪資結構問題」; 蔣萬安、顏寬恒、柯呈枋、葉宜津等委員質詢:「請臺鐵局與工會進行勞資協商, 就車長危險津貼是否有通盤調整之必要」。

有根本上之差異，不論在職務列等、薪級與年資提敘均有限制，且部分資位制初任人員待遇較一般行政機關低，確實可能造成人才流失，認為不僅待遇制度應檢討外，亦應回頭重行評估整體人事體制是否合宜，並重申獎金過多的問題（監察院，2018）。

至於臺鐵局的主管機關－交通部，從近年內部行政舉措發現，亦積極研處臺鐵局員工待遇問題。例如 105 年、106 年間因應工會提出「營運獎金併入專業加給」、「擴大危險津貼適用對象」之訴求，訂定「臺鐵局增加人力及調整待遇結構相關規劃作業指導綱要」並成立待遇小組，歷經多次跨機關及立法委員研商討論，行政院已同意在案（如附錄 4）。107 年間員工不滿臺鐵局研議取消「外站津貼」，緊急召開會議，才解除罷工危機（蘋果日報，2018；中央社，2018）。到了 108 年，再度召開多場會議¹⁴以因應臺鐵工會提出爭取生活津貼、提升員工待遇 15%-20%（或 1 至 2 萬元）¹⁵等訴求。會議決議的核心問題，與前述院級機關一致，希望臺鐵局能全面性檢討待遇制度，要求在「經營績效有所提升、財務上有負擔能力、組織業務整體調整、合理待遇結構評估」等前提下，就不同職務對「運輸政策、營運安全、營運績效、營運管理」等面向之貢獻度，重建職務、報酬間的對價關係（交通部，2019c、2019d、2019e）。

據上可知，不僅內部員工頻繁抗議待遇制度，四個院級機關均提出臺鐵待遇制度改革建議，交通部經常召開會議研商，亦反映出臺鐵待遇問題的嚴重性及複雜度，但癥結究竟為何，似無定論。在爬梳公部門待遇相關文獻後，發現大部分資料均屬一般行政機關適用之「一般軍公教待遇類型」的研究，除軍、教之外，仍係以行政機關公務人員待遇為主要研究範疇。包括制度沿革（歐育誠，2011；人事總處，2014）、制度內涵（蔡良文，2018；徐有守、郭世良，2019；郭如意，

¹⁴ 交通部因應臺鐵工會待遇訴求於 108 年 7 月 15 日召開「交通部、臺灣鐵路工會座談會」、同年 7 月 22 日召開「臺灣鐵路工會爭取臺鐵局員工薪資待遇及各項福利措施事項之處理原則會議」、同年 11 月 20 日召開「研商臺鐵局整體待遇制度及結構調整、生活津貼、員眷優待乘車等案會議」。

¹⁵ 108 年間臺灣鐵路企業工會要求「提升員工待遇 15%-20%」，臺灣鐵路產業工會則要求「提高員工薪俸 1 至 2 萬元」，參見臺灣鐵路工會（2019a）及臺灣鐵路產業工會（2019）。



2019)、比較各國待遇制度(許南雄, 2019; 彭錦鵬, 2003; 莊碩漢、林牧之, 2007; 林文燦, 2008)、現況分析與革新(吳泰成, 2007; 劉坤億, 2009; 石新俊, 2004; 陳柏羽, 2003)、策略性待遇政策規劃(陳焜元, 2015; 梁永興, 2016a、2016b; 施能傑, 2006)、待遇調整機制(林志育, 2012; 陳素桂, 2016)、待遇結構分析之俸給(郭冬瑞, 2012; 趙其文, 2004)、加給(陳亭君, 2014; 顏韶儀, 2016; 韓英俊, 2007)、獎金(葉俊麟, 2013; 馮惠平, 2012)、福利(許道然, 2015; 江銀世, 2004)等。而關於交通事業人員適用之「未實施用人費率事業機構待遇」制度, 僅於人事制度專書及少數期刊有初探「本薪」結構之外(王德鑫, 1976; 廖正村, 2007; 郭世良, 1990; 蔡耀鋒, 2017; 蕭正祥, 2000), 整體制度之分析則鳳毛麟角, 相當少見。

至於專以臺鐵局作為研究主體的相關文獻, 除技術性及運輸安全、經營績效、服務品質與顧客滿意度等營運管理之研究, 有關人事制度之討論多著重在組織定位與變革(白素琴, 2008)、勞資爭議與談判(蕭農瑀, 2018; 朱水文, 2007; 陳美惠, 2004)、主管領導風格(陳怡如, 2014)、人力資源發展(林宜靜, 2011; 高國進, 1984; 李昌諧, 2003)、員工工作壓力與生活品質(李瑞欽, 2012; 林永堂, 2011)等, 亦無對臺鐵局整體待遇制度進行相關研究, 因而引發本研究之動機。

第三節 研究問題



臺鐵局待遇問題是本研究欲關注的重點。目前國內針對臺鐵局整體待遇制度之文獻零星寥寥，對待遇問題的描述也不甚明確（參見第二章第二節），但如未能優先梳理臺鐵局現行待遇制度之面貌，描繪其客觀事實，亦無從探究後續所衍生的待遇問題。故本研究將先依現有規章釐清臺鐵局待遇制度，包含各種給與項目支給目的、標準及適用單位，再進一步找出現存待遇問題。

至於臺鐵局員工待遇究竟是否偏低，是否合理，或許是許多人想知道的答案，但倘無適當可茲比較的基础對照，研究結果並無實質意義。由於同為鐵道業者的私部門員工待遇，屬公司治理範疇，其內部待遇規章之可及性不高；而現行公部門中，臺鐵局於業務、技術與工作方式及人事體制均與一般行政機關大有不同，逕就待遇進行比較並非絕對公平（人事總處，2019），這是我們應先具備的認知。然俗話所謂「不患寡而患不均」，待遇的公平原則是影響員工行為的重要因素，亦為員工留任組織與否之關鍵（蔡良文，2018；施能傑，1994、2006）。對於臺鐵局員工而言，同樣都是國家考試及格依法任用之人員，互相比較待遇也算合乎情理。故如前文所述，不論是臺鐵局、臺鐵工會均經常係以「待遇未及一般行政機關」作為立論基礎爭取提高所得¹⁶，院級單位亦不乏論及類似觀點，據此，本研究應仍有必要將臺鐵局與一般行政機關之待遇做適當比較，提升客觀事實之基礎認知。

再者，從伊斯頓（David Easton）系統理論可知，當制度面對內、外系絡的壓力而產生問題時，會促成新的政策決定，這個決定又將改變原有的制度。這種輸


¹⁶ 例如臺鐵局 105 年 11 月 30 日鐵人三字第 1050038300 號函報交通部，為改善該局員工待遇偏低問題，推動薪資結構合理化，研議將營運獎金併入專業加給一案，提及「員級、高員級起敘薪級低於同等考試分發人員，又因適用『交通事業人員考成條例』，不同於一般公務人員適用『公務人員考績法』11 條第一項『2 年列甲等者，或 1 年列甲等 2 年列乙等者，取得同官等高一職等之任用資格』規定，加以營運獎金未納入薪資內涵計算，致員工薪級晉升及實質待遇均不如一般行政機關」；又例如臺灣鐵路工會於 108 年 5 月 20 日以鐵工研字第 398 號函致行政院之「提升臺鐵員工薪資待遇結構、各項福利措施說帖」提出「…懇請行政院核准臺鐵員工之薪資水準，全面調升 15%-20%，至少應與一般公務人員薪資水準持平，以改善臺鐵報到率低、離職率高之窘境」。

入、轉換、輸出、反饋再到輸入的循環過程，使制度與每個政策決定緊密連結。臺鐵局現行待遇制度亦然，現有制度正係由過去權責機關逐一核定之每個待遇調整案建構而來。因此我們除可從制度面找出臺鐵局待遇之先天性問題外，亦應思考待遇在調整之過程中，有哪些因素直接或間接地形成未來制度上之問題，然而這個過程卻是伊斯頓最少著墨的「轉換」(black box) 階段。

「轉換」階段的過程往往不為人知，學者林布隆 (Charles Edward Lindblom) 認為每個政策決定是政府、官僚、利益團體、議員等利害關係人之間種種互動的結果，整體過程涉及了選舉氛圍、權力分配、利益算計及民意輿論等各種因素 (陳恆鈞等譯，2010；李衍儒、趙永茂，2016)。另外，黛博拉·史東 (Deborah Stone) 所著，被譽為當代政策分析領域的經典之作《政策弔詭：政治決策的藝術》，也認為任何政策議題，從界定問題到獲得答案，都是參與者各方基於不同理念的策略性表述 (strategic representation)。個體的理念不一定等於集體的理念，理念也甚至會改變，各參與者所宣稱的問題及解決方案，通常隱含著自利、未盡客觀，以及不符邏輯理性的特性，以便達成目標，因此政策制定過程是個充斥非理性、情緒與私利的領域 (賴沅暉，2007；朱道凱譯，2007)。但不論其中涉及何種程度錯綜複雜的權力角力與利益分配，最終政策之所以獲得合法地位並可據以實施者，是各方認為務實且較為可行的共識結果。

在此脈絡之下，臺鐵局現行制度可能只是參與待遇調整的各方，對問題認知的一個均衡點，而待遇規章的調整結果亦可能只是頭痛醫頭、腳痛醫腳、見樹不見林的解決方案，甚至反而是衍生更多問題的始點。故臺鐵局待遇問題究竟多大、多深，並無法僅就現行制度予以認定，在待遇調整過程中還有多少係因各方協商未果，而擱置暫不處理的潛藏問題，亦必須加以探究。綜上所述，本研究問題如下：

- (一) 從現行待遇相關規章，梳理臺鐵局整體待遇制度。

- 
- (二) 透過外部衡平性之分析比較，瞭解臺鐵局與一般行政機關相當職務固定性給與數額之差異。
- (三) 從現有文獻及臺鐵局內部員工、待遇調整過程之參與者等多元觀點，探討待遇問題。
- (四) 以上述研究發現為基礎，提出政策建議。

第四節 研究方法



本節研究方法旨在說明如何針對問題，運用有效、客觀、正確、或經濟的方式獲致答案的程序性策略（胡龍騰、潘中道譯，2010）。本研究將採文獻分析法盤點臺鐵局現有待遇法令規章，並進行外部衡平性的數額比較。另以半結構式訪談法，分別訪談臺鐵局內部員工及待遇調整過程之參與者，從他們的思維、感受和經驗，對臺鐵局待遇問題的認知與詮釋，整理出相對客觀且實際存在的待遇問題，並提出政策建議。

壹、文獻分析法 (Document Analysis)

文獻分析是研究者儘量透過廣泛的資料蒐整，例如政府部門報告、文件記錄、書籍期刊、報導等，經閱覽、整理、分類、詮釋等過程，釐明研究問題之相關背景事實、脈絡、因果關係、發展趨勢或影響的研究方法。雖資料容易取得，但經過杜撰者的描述已屬次級資料，其內容並非完全價值中立，恐存有一些有意或無心的偏差而影響資料之準確度（李文政譯，2015；朱柔若譯，2000），因此研究者應留意不同文獻中的矛盾與缺漏處，並可搭配其他研究方法互為印證，以臻完善（鍾倫納，1996；張皓維，2015）。

一、彙整待遇制度規章

本研究首先針對臺鐵局現行核給有案的待遇法令規章（如表3），逐一就支給目的、對象（或單位、職務）、核發標準予以綜整、歸納，將龐大雜亂的整體待遇，由繁化簡地架構出一個客觀的制度樣貌，其次據以從法令規章中找出固定性給與、非固定性給與、福利可能存在的爭議。



表 3 臺鐵局待遇相關規章

	核備日期
固定性給與	
1 臺鐵局職員薪額及專業加給表	107.01.31
2 臺鐵局專業加給增支層次適用對象表	107.01.31
3 臺鐵局暨直屬機構、所屬分支機構主管職務加給	107.03.12
非固定性給與	
費用類	
1 臺鐵局夜點費支給要點	105.10.28
2 臺鐵局動力車乘務員乘務旅費支給標準	92.08.28
3 臺鐵局乘務人員乘務旅費支給標準	93.02.24
4 臺鐵局78年4月7日第2424號函核定值台食品費	78.04.07
津貼類	
1 臺鐵局專業人員危險職務津貼支給表	102.01.12
2 臺鐵局專案工程處員工趕工津貼管制要點	90.01.04
3 行政院95年8月9日院授人給字第0950019741號函 - 領班工作津貼	95.08.09
4 臺鐵局78年9月15日七八鐵人勞字第28491號函 - 機務處外站津貼	78.09.15
5 臺鐵局80年12月19日八十鐵人二字第33521號函 - 運務處外站津貼	80.12.19
獎金類	
1 交通事業人員考成條例	91.06.26
2 一百零八年軍公教人員年終工作獎金發給注意事項	108.12.14
3 行政院109年7月7日院授人給字第1090034056號函-春節疏運獎金	109.07.07
4 臺鐵局乘務員駕駛安全獎金支給要點	102.12.18
5 臺鐵局從業人員營運獎勵須知	68.07.18
6 第1章-站車旅客補票提扣獎金	
7 第2章-站車查獲違章(超限)或無票運送物品獎勵*	
8 第3章至第6章-各站及車班組無責任行車事故獎勵	
9 第7章-撙節物料消耗品獎勵*	
10 臺鐵局從業人員績效獎勵支給要點	93.01.08
11 臺鐵局特定行車人員個人無責任事故獎勵規定事項	98.07.17
12 臺鐵局售票績效考核獎勵規定	100.08.09
13 臺鐵局兼辦工程汽車司機績效考核獎勵注意事項	95.02.06
14 臺鐵局員工參與事故搶修請領各項給與暨獎勵規定事項	94.10.06
15 臺鐵局所屬未實施用人費率事業經營績效獎金實施要點*	90.11.22
福利	
1 臺鐵局職工福利委員會109年度各項福利互助補助簡明表	109.02.15
2 臺鐵局員工福利精進措施	109.02.15
3 臺鐵局從業人員因公乘車領用乘車證實施要點	72.04.12
4 臺鐵局從業人員及眷屬優待乘車購票要點	83.03.04

作者自行彙整。表內「*」表示已無發放之獎金，惟相關法令規章尚未予廢止。

另為從待遇調整的過程脈絡，瞭解各方參與者對臺鐵局待遇之認知及發掘潛藏問題，並考量越近期的待遇調整案，越可反映當前問題，故本研究從臺鐵局近2年（108年、109年）間函報交通部的11項待遇調整案中（如附錄2），就已由交通部報請行政院等主管機關審查的兩個個案：「生活津貼案」及「春節疏運獎金案」作為標的，爬梳相關函文、會議資料等文件（如表4），並查閱相關媒體報導加以研究。

表 4 臺鐵局爭取生活津貼及 109 年度春節疏運獎金之相關文件

生活津貼案			
1 臺鐵局	108.05.15	鐵人三字第1080015752號函	說帖
2 臺鐵工會	108.05.20	鐵工研字第398號函	說帖
3 交通部	108.03.26	工會座談會提案資料	
4 臺鐵局	108.06.20	鐵人三字第1080019231號函	
5 交通部	108.08.08	交路字第1085009768號函	108.07.16會議紀錄
6 交通部	108.07.30	交人字第1085009886號函	
7 交通部	108.08.16	部長赴臺鐵工會理監事會議	談參資料
8 臺鐵局	108.09.04	鐵人三字第1080031257號函	108.08.28會議摘要
9 交通部	108.09.20	交人字第10800270151號函	108.08.28會議紀錄
10 人事總處	108.10.03	總處給字第1080043937號書函	主管機關等審查意見
11 交通部	108.10.09	交人(一)字第1088900329號函	復立委李昆澤之答覆資料
12 交通部	108.12.05	交路字第1085015568號函	108.11.20會議紀錄
13 臺鐵局	108.11.22	鐵人三字第1080041920號函	福利精進措施(草案)
14 交通部	108.12.03	交人字第1080035742號函	報院審議
15 交通部	108.12.19	交人(一)字第1088900437號函	復立委顏寬恒之答覆資料
16 臺鐵工會	109.01.17	預告抗爭行動	
17 行政院	109.02.15	院授人給字第1090026791號函	核定結果
109年春節疏運獎金案			
1 臺鐵工會	108.10.23	鐵工福字第0779號函	
2 臺鐵局	108.12.13	鐵人三字第1080042030號函	
3 交通部	108.12.23	交人字第1080037962號函	
4 人事總處	109.02.17	總處給字第1090026881號書函	主管機關等審查意見
5 臺鐵局	109.04.20	鐵人三字第1090012613號函	
6 行政院	109.07.07	院授人給字第1090034056號	核定結果

二、比較外在衡平性

雖然臺鐵局與一般行政機關在組織定位、工作內容、任用及人事體制均有差異，逕予比較二者待遇優劣並分絕對公平，但實務上，不論臺鐵局、臺鐵工會、

監察院、立法院、考試院均有「臺鐵局初任人員待遇較行政機關為低」之看法。故本研究將針對臺鐵局由低至高的士級、佐級、員級、高員級、副長級、長級等 6 種資位，各取樣一職務與行政機關作適切對照。所謂「適切」，係指比較的標的應盡量相近，包括相當的機關層級、給與項目、職務等級（如表 5）：

- (一) 機關層級：臺鐵局屬中央三級行政機關，故應以中央三級行政機關的職務及列等為比較基礎，例如：臺鐵局內部一級主管「處長」，不應與中央二級行政機關內部一級主管簡任第 12 職等「處長」比較，而應以中央三級行政機關內部一級主管簡任第 11 職等之「組長」比較，始為相當。
- (二) 給與項目：臺鐵局有許多行政機關所沒有之非固定性給與，納入比較並不妥適，故僅就相當職務的「固定性給與」數額進行比較。
- (三) 職務等級：
- 1、士級、佐級、員級、高員級之非主管職：經國家考試及格初任公職者，通常先派任較低位階之職務且非主管職，故以取得國家考試「相當」等級資格，分別分發於臺鐵局、中央三級行政機關之職務進行比較。
 - 2、副長級、長級之主管職：以分別擔任臺鐵局、中央三級行政機關內部一級單位副主管、主管職務為代表進行比較。

表 5 臺鐵局與中央三級行政機關之相當職務比較表

類型	臺鐵局			行政機關			備註 (相當資格條件)
	資位	職務	高低薪點	官職等	職務	高低薪(俸)點	
非主管職 (初任職務)	士級	站務佐理	320薪點	無列官職等	雇員	310薪點	取得雇員資格考試或士級資格考試及格
			160薪點			140薪點	
	佐級	書記	430薪點	委任1-2等	書記	330俸點	取得初等考試或鐵路特考五等考試及格
			200薪點			160俸點	
	員級	辦事員	490薪點	委任3-5等	辦事員	520俸點	取得普通考試或鐵路特考四等考試及格
			240薪點			280俸點	
	高員級	科員	630薪點	薦任6-7等	科員	590俸點	取得高考三級考試或鐵路特考三等考試及格
			320薪點			385俸點	
主管職	副長級	副主任	750薪點	簡任10等	副主任	780俸點	一級單位副主管
			505薪點			590俸點	
	長級	處長	800薪點	簡任11等	組長	790俸點	一級單位主管
			590薪點			610俸點	

註：依「交通部事業人員資位職務薪給表（臺灣鐵路管理局專用）」、「雇員薪額表」、「公務人員俸額表」所定各職務之最高及最低薪（俸）額。

貳、半結構式訪談 (semi-structured interviews)



訪談係指具有特定目的性的面對面對話，旨在取得受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，以瞭解受訪者對社會事實的認知。一對一訪談的類型可區分為結構式訪談、半結構式訪談、非結構式訪談（鈕文英，2016）。其中半結構式訪談兼具另外兩者的優點，由研究者先設計訪談的架構，使訪談過程不致像非結構式訪談容易偏離主軸。預擬的訪談內容也不同于較為僵化的結構式訪談，其用字及順序均保有彈性，以便在訪談過程中，根據受訪者的反映，適度調整、解釋或追問，有助展開新議題之對話，並發掘更深層的資訊（阮綠茵，2018；林金定等，2005）。

一、內部員工 (Staff, 以下簡稱 S)

內部員工直接適用現行待遇制度，故將訪談熟悉人事制度的人事人員，及占資位職務高達 94% 的四大業務單位（運務系統、工務系統、機務系統、電務系統）的內部員工，以探查與渠等切身相關的待遇問題，訪談對象及大綱如表 6。

表 6 訪談對象及大綱 (S)

訪談對象		
編號	服務單位	基本資料
受訪者 S1	人事系統	高員級、非主管職、任職 3 年
受訪者 S2	運務系統	高員級、非主管職、任職 20 年
受訪者 S3	運務系統	高員級、非主管職、任職 25 年
受訪者 S4	工務系統	非主管職 ¹⁷ 、任職 7 年
受訪者 S5	機務系統	長級、主管職、任職 40 年
受訪者 S6	電務系統	員級、非主管職、任職 13 年
訪談大綱		
1、您認為臺鐵局近年頻繁爭取待遇的現況，可能的原因有哪些？		
2、您認為臺鐵局待遇制度最迫切改革之處？是否有同工不同酬等待遇不公之問題？可能的原因及改革的建議？非固定性給與應如何整併？		
3、您認為人才流失的最大問題在於待遇偏低嗎？曾規劃調離臺鐵局？		
4、您認為待遇制度最迫切需要改革的地方為何？整體性或個別性的調整？		

¹⁷ 受訪者不提供資位。



二、參與待遇調整過程者（Participants，以下簡稱 P）

臺鐵局待遇調整過程中，參與者對待遇問題認知不同，所提出之解決方案亦不盡相同，最後獲得的共識方案並不一定可完全解決所有問題。故從臺鐵局最近爭取的「生活津貼案」及「春節疏運獎金案」等兩個個案之相關參與者，包括行政院等主管機關內部人員、交通部承辦臺鐵營運及會計業務人員、臺鐵局承辦給與業務之人事人員、臺鐵工會幹部等進行訪談，以挖掘尚未獲解決但實際存在的問題，訪談對象及大綱如表 7。

表 7 訪談對象及大綱（P）

訪談對象		
編號	服務單位	基本資料
受訪者 P1	行政院等主管機關	參與交通部待遇業務 3 年
受訪者 P2	行政院等主管機關	參與臺鐵局部分待遇業務未達 1 年
受訪者 P3	交通部路政司	承辦臺鐵局營運業務 4 年
受訪者 P4	交通部會計處	承辦臺鐵局會計業務 3 年
訪談大綱		
1、 您認為臺鐵局近年頻繁爭取待遇的現況，可能的原因有哪些？		
2、 您認為臺鐵局待遇制度最迫切改革之處？整體性或個別性的調整？非固定性給與應如何整併？		
3、 您認為行政院等主管機關審查「生活津貼案」及「春節疏運獎金案」的考量因素有哪些？可否描述案件過程？		
4、 您對於臺鐵局業務內容與待遇之關聯性看法？		
5、 你對於臺鐵局用人費用之看法？預算審查原則？		

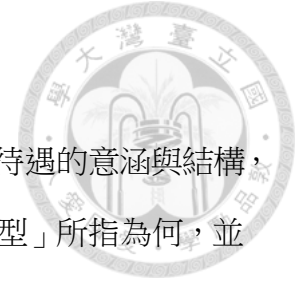
三、內部員工兼參與待遇調整過程者（以下簡稱 SP）

針對參與「生活津貼案」及「春節疏運獎金案」等待遇調整過程之內部員工，另設計訪談大綱，並著重在爭取之動機及策略、發展過程、預期目的、成效評估等面向進行探討，訪談對象及大綱如表 8。

表 8 訪談對象及大綱 (SP)

訪談對象		
編號	服務單位	基本資料
受訪者 SP1	決策系統	長級、高階主管、任職 40 年、副首長
受訪者 SP2	人事系統	高員級、主管職、任職 29 年、主辦待遇業務
受訪者 SP3	電務系統	佐級、非主管職、任職 30 年、工會幹部
受訪者 SP4	機務系統	員級、非主管職、任職 23 年、工會幹部
訪談大綱		
<p>1、 您認為臺鐵路待遇制度最迫切改革之處？是否有同工不同酬等待遇不公之問題？可能的原因及改革的建議？非固定性給與應如何整併？</p> <p>2、 您認為臺鐵路或工會近年較頻繁爭取待遇的原因？</p> <p>3、 您認為臺鐵路或工會爭取「生活津貼案」及「春節疏運獎金案」希望解決的待遇問題是什麼？是否能說明發展過程？成效如何？</p> <p>4、 待遇問題通常透過什麼正式或非正式的方式進行協商？臺鐵路與工會協商未果時，通常會採取什麼策略達成雙方共識？</p>		

第二章 文獻回顧



文獻回顧係系統整現有文獻的相關發現，本章首先檢視員工待遇的意涵與結構，其次說明臺鐵局現行適用之「未實施用人費率事業機構待遇類型」所指為何，並就臺鐵局現行待遇制度的結構、特性及目前已知的待遇問題予以說明。最後參考羅聖朋（Rosenbloom，2009；呂育誠等譯，2002）運用管理、法律與政治面向解釋公共行政之觀點，整理各國及我國公部門待遇調整之目的、參考指標、參與者、核定程序、工會角色及實務作業等相關文獻，作為本研究後續分析的先備知識。

第一節 待遇意涵及結構

壹、待遇意涵

待遇所涵蓋的範疇各文獻見解不一，有認為是組織提供員工「外滋性」及「內滋性」報償，外滋性報償可再區分為直接與工作性質有關之「俸給」及未必有關之「福利」，內滋性報償則指由工作獲得之成就感、名望地位等非金錢性的報償（施能傑，1994；許濱松、林文益，1995），Milkovich 和 Newman 的「工作總報酬」（total compensation）也持有相同範疇的看法（許道然、林文燦，2018；施能傑，1994、2006），這是最廣義的待遇意涵。其次，有認為應排除內滋性報償，側重現職員工的現金及非現金給付之各項給與，即薪俸、加給、補助、獎金、津貼、福利、優惠等各種實際所得（考試院，2000；曾德勝，2005；郭世良，2016；許道然、林文燦，2018；梁永興，2016a；陳焜元，2016；張火燦，1996；趙其文，1975）。另亦有僅就身分性給與、工作性職務加給及獎金等現金性給與進行討論（人事總處，2017；林文燦，2009），此為最狹義的待遇意涵。

最廣義的待遇內涵包括「內滋性報償」，但因其價值或感受因人而異，具高度屬人性，因此不容易量化及討論。最狹義的待遇意涵並未將「福利」納入，但考量許多福利事項可量化或係以現金方式給付，且員工亦普遍將待遇中的金錢性

給與視為所得（梁永興，2016a、2016b；許世雨等譯，1997），不將之納入討論不符實情。故本研究稱「待遇」宜排除內滋性報酬，且將可量化之福利事項納入，並定義為員工於「在職時」所得之各項給與。

又人力資源管理之學理上，通常將退撫給與納為「福利」之一環（黃英忠，1989；李茂興譯，1987；許世與等譯，1997；施能傑，1994）。以歐美社會而言，自 1980 年代起，勞工及雇主已將退休金視為遞延給付之工資，退休給付屬工資的一部分，只是延後於員工離職時才發還（蘇彩足、彭錦鵬，2008）。惟我國司法實務認為，退撫給與係公務人員因服公職而取得之國家照顧其退休生活義務之給與，但基於其計支方式與在職俸給無涉，且退休給與總所得，繫於員工退休後餘命而定，因此認為退撫給與並非遞延工資之給付（參見釋字第 781 號、第 782 號、第 783 號），故本研究採我國司法實務見解，將員工離職後之退撫給與排除於待遇範疇。

貳、待遇結構

本研究「待遇」係員工在職時獲得的各項給與，而這些給與項目應如何分類，文獻中將之解構的方式不盡相同，有以雇主角度區分為增加受僱者收入型、減少受僱者支出型；有以我國公務員法制角度區分為俸給、俸給外給與、福利（梁永興，2016a、2016b）；有以是否符合法律保留位階區分為法定給與、法定給與以外由行政命令訂定的給與（陳亭君，2014；葉俊麟，2013）；以支給方式區分為固定薪、變動薪及福利（林文燦、曾惠娟，2007；張火燦，1996；林文燦，2009）；以給與項目之性質區分為財務性與非財務性（李漢雄，2000）；以是否按月給付區分為經常性薪資與非經常性薪資（施能傑，2006）等。但不論何種劃分方式，都是基於後續論述之議題或焦點不同而予以區分，本研究以為，將待遇結構劃分為固定性給與、非固定性給與及福利等 3 項為妥。

在學理上，固定性給與，或稱固定薪報酬，其內涵是與績效無關，而是依據



員工的年資、職務的專業知能、權力、責任或社會地位而定。非固定性給與，或稱變動薪報酬 (variable pay)，則應與工作績效有所連結 (劉坤億，2009；林文燦，2009)，其餘非基於工作衍生而來之給與則屬福利。然基於我國國情與歷史發展、政治環境特殊，綜觀政府官方的研究報告、期刊，或非官方出版的專書、論文及研究，無一不認同現行我國軍公教待遇制度是缺乏績效化的 (黃錦堂、林彥超，2015；立法院，2000；銓敘部銓審司，2005；丘昌泰等，2011，詹益龍，2015；施能傑，2006；許道然、林文燦，2018)。即使有許多名為獎金之給與，其發放標準與工作績效亦存低度關聯，實際上都是固定性給與而屢遭外界詬病流於形式 (立法院，2017；葉俊麟，2013；陳敦源等，2017；馮惠平，2012；施能傑，2006；張文豪，2008)，行政院雖曾於 92 年推行績效獎金之計畫，但僅短暫實施 3 年就夭折 (梁永興，2016a、2016b)。因此我國軍公教員工待遇內涵，以是否具績效性而區分固定或非固定性給與並無實益，也不符實際。實務上，不論臺鐵局還是一般行政機關，反而較常以員工「是否能明確預期其所支領之給與數額」作為區分固定性與非固定性給與的標準¹⁸。又公平性向是待遇制度的核心原則之一 (施能傑，1994、2006；蔡良文，2018；林文燦，2008；許世雨等，1997)，在後續探討臺鐵局待遇制度之前，有必要先瞭解一般行政機關待遇結構：

一、固定性給與，指員工每月可預期的固定性收入，是擔任這個身分、職務最基本的對價報酬。我國公部門不同類型的員工，其固定性給與在法律上用語不太一樣，一般公務人員稱「俸給」(包含本俸及加給)、交通事業人員稱「薪給」(即本薪及加給)、聘僱人員稱「月支報酬」、適用勞動基準法人員稱「工資」。以公務人員為例，固定性給與可分為本俸及加給。本俸是不論員工的工作性質 (例如：人事、政風、會計、土木、法制、資訊…等)，只要銓敘

¹⁸ 例如行政院 108 年 1 月 28 日院授人給字第 1080026302 號函頒之「公部門主動解決低薪方案」即採相同標準清查所屬員工待遇情形。另一般行政機關及學校之人事人員均應配合人事總處 106 年 5 月 24 日總處給字第 1060047226 號函頒之「各機關學校用人費用管理資訊系統推動計畫」，將用人費用支出情形報送至線上系統，並採相同的標準要求按月報送固定性給與資料 (即本俸、各項加給)。

相同等級的人，均按「公務人員俸額表」支領相同數額，原則依服務年資逐年晉級，即依資歷給俸。加給則依職務專業性不同支給，反映職務之價值(郭冬瑞，2012)。目前有 25 種專業加給表別，高職等職責通常較重，故領有較高數額，這是符合公平性的設計(施能傑，2006)。另如職務具有主管及領導性質，可再支領主管加給(許道然、林文燦，2018；施能傑，2006)。基本上，本俸或加給均按月定額發放，員工可明確預期這些所得。

二、非固定性給與，則是具浮動性質之給與，須視員工個人因素、工作成效、評鑑結果、實際工作天(時)數、或機關財務負擔能力等事實發給。普遍性的非固定性給與，例如「差旅費」須依出差事實覈實支給；「加班費」依加班事實覈實支給，惟如機關考量預算限制，也可改以補休而不發給加班費；「年終工作獎金」原則上均發給 1.5 個月獎金，惟仍再視實際在職月數、當年度異動情形及獎懲情形按比例計支；「考績獎金」則須依工作績效審定考績等第後，給與 0 至 2 個月不等之獎金。¹⁹

三、福利則是政府對員工生活提供的額外補助，屬附加薪給的性質，旨在給予員工一些優餘福惠、慰勞員工、減輕生活負擔(馮惠平，2013；蔡良文，2007)，。現行一般公務人員福利尚無專屬法規統一規範，均係以行政命令為實施依據(許濱松、林文益，1995；許道然，2015；蔡祈賢，2003)，實務上大多由人事總處規劃訂定，但各機關可考量財務負擔能力、工作特性等，自行參酌訂定福利措施(考試院，2000；蔡良文，2018；馮惠平，2013)。由於員工福利的多少，機關有自由裁量之空間，因此福利常被稱為「邊緣利益」(fringe benefit)(蔡良文，2018)無法一一列舉，不過大致包含子女教育補助、婚喪及生育等生活津貼、休假補助、健康檢查補助、進修補助、涉訟補助、文康活動費、貸款(急難、購屋、消費性)、網路優惠購書、旅遊平安優惠保險(人事總

¹⁹ 參考國內出差旅費報支要點、各機關加班費支給要點、108 年軍公教人員年終工作獎金發給注意事項、公務人員考績法。

處，2020b；蔡祈賢，2010）。

至於公務人員整體待遇結構上的問題，有關「公務人員俸額表」的設計過於重視年資、高階薪資較民間為低、本俸與年功俸未具區分實益、齊頭式平等不重績效（吳泰成，2007；蔡良文，2018；陳柏羽，2003；許道然、林文燦，2018）；高達 25 種「專業加給表」係公務人員待遇不公平的根源（施能傑，1994），支給標準紊亂且缺乏客觀指標，存有公平性、適法性的疑義（韓英俊，2007；顏韶儀，2016；立法院，2014b、2018；監察院，2019）；獎金制度過於寬濫、不具績效性與差異性（李和淑，2004；石新俊，2004；葉俊麟，2013；馮惠平，2012）；福利制度複雜且有重複支給的疑慮（江銀世，2007）等，因非本研究重點，就不在此贅述。

第二節 未實施用人費率事業機構待遇

壹、「未實施用人費率」與「實施用人費率」

臺鐵局 83.5%員工是資位制人員，採用「未實施用人費率事業機構待遇類型」（臺鐵局，2019a），其名稱「未實施用人費率」是相較於「實施用人費率」而來。由於政府在民國 60 年間有意推動國營事業之發展，且欲解決當時不易管理的各種「供應性給與」²⁰，故著手建置「事業機構單一薪給制度」，將各種供應性給與併銷納入單一薪給，因此薪點折合率向較一般行政機關俸點折合率為高，增加攬才及留才誘因，也杜絕浪費。與此同時，政府鑒於民營企業蓬勃發展，亦提出「用人費率」企業化管理概念，運用科學方法求得合理的用人費率，再計算出當年用人費支出上限，作為管控人事成本的機制，授權公司在用人費限額內自行規劃人力及待遇計劃，較具彈性（王德馨，1976；趙其文，1975；陳怡君，2016；交通部研究小組，1992）。嗣後隨著事業機構公司化之潮流，部分事業機構配合政府政策轉型為國營公司，並搭配「實施用人費率事業機構待遇類型」，財務自負盈虧，可視績效發放最高 4.4 個月績效獎金，亦可自行決定是否調整員工待遇，增加整體競爭力。²¹至於部分未達公司化條件的事業機構（例如臺鐵局，及組改前的高速公路局、公路總局、各港務局），即採「未實施用人費率事業機構待遇」，薪點折合率由行政院決定，亦無用人費率機制管控人事成本。

通常「實施用人費率事業機構」薪點折合率最高、「未實施用人費率事業機構」次高、「一般行政機關」最低（徐有守、郭世良，2019），但此僅係基於過去國家發展及管理上之需要，在「固定性給與」的本俸（薪）結構中，就「折合率」

²⁰ 供應性給與是政府考量抗戰以來，財政困難，公務人員待遇微薄，因此另以提供房屋、房租津貼、實物配給及交通工具等措施，紓解公務人員生活之困難，屬福利性質。但久而久之也形成各機關自行視經費情況，巧立名目、增加待遇之陋習，不僅浪費公帑且不易管理，因此發展出「單一薪給制度」並將供應性給與併入其中。但目前並未澈底落實單一薪給的精神，實務上事業機構仍發給員工多項加給、獎金或津貼（陳怡君，2016；徐有守、郭世良，2019；王德鑫，1976；趙其文，1975）。

²¹ 同註 7。

略作高低之區別。如以整體待遇觀點而言，尚須考量「非固定性給與」與「福利」，還有人員進用的俸（薪）點起斂高低問題等因素，因此三種待遇類型孰較優厚尚非絕對（蕭正祥，2000；徐有守、郭世良，2019）。



貳、「未實施用人費率事業機構待遇」與「資位制」

我國公部門員工待遇是配合任用制度而設計，意即任用制度是待遇制度的基礎，待遇跟著任用走（許道然、林文燦，2018；人事總處，2014），主要原因係俸（薪）級均扣合於官職等（資位職務）內。依徐有守、郭世良（2019）的分類，76年1月16日起，我國軍公教員工任用制度大致可分為適用簡薦委制，與不適用該制度的其他特種人員²²，其中包含交通事業人員適用之資位制。

簡薦委制，是我國特有的人事制度，職務之分類同時具有「品位分類制度」與「職位分類制度」之精神。品位分類制度下，保持我國歷史傳統以「人」區分資格條件為簡任、薦任、委任等 3 個官等，同時引進科學管理標準化（Standardization）、專業化（Specification）為基礎的職位分類制度，將所有職務依工作性質、職責程度、繁簡難易等標準，於縱再分 25 個職組、57 個職系，於橫的簡薦委 3 個官等內再區分 14 個職等（考試院，2019；吳宗憲，2012；郭如意，2019）。由於分類精細，強調專業分工、同工同酬之精神，人員相互調任的空間較小。

臺鐵路適用的資位制，將職務於縱區分為交通業務、交通技術等 2 類，於橫區分為士級、佐級、員級、高員級、副長級、長級等 6 種資位，其下不再區分職組、職系或職等，相較簡薦委制，分類較為簡略，可展現彈性用人的精神（許道然、林文燦，2018；郭如意，2019；蔡敏廣，2016；蔡耀鋒，2017），惟同時過多職務歸列為同一資位，亦不易區辨職責程度之輕重，造成管理上的困難（徐有守、

²²這類人員因歷史發展及業務特殊性而另訂有單獨的人事分類制度。包括法官（檢察官）人員、部分關務人員、警察人員、交通事業人員、教育人員、醫事人員等六類，參見徐有守、郭世良（2019）。

郭世良，2019)。

至於待遇類型，大致可分為「一般軍公教待遇類型」、「未實施用人費率事業機構待遇類型」、「用人費率事業機構待遇類型」，前已言及（歐育誠，2011；林文燦，2009；人事總處，2014）。一般行政機關普遍採用簡薦委制搭配「一般軍公教待遇類型」，而資位制搭配「未實施用人費率事業機構待遇類型」。然由於交通事業人員人數屬公部門特種人員，人數較少，故臺鐵局所適用的任用、待遇制度向非學術研究之重點。

參、「未實施用人費率事業機構」待遇結構

「一般軍公教待遇」與「未實施用人費率事業機構待遇」僅是待遇制度上之區分，至於臺鐵局適用之「未實施用人費率事業機構待遇」的結構為何，仍須回歸到「固定性給與」、「非固定性給與」及「福利」三面向加以討論：

一、固定性給與：

與一般軍公教待遇類似，「未實施用人費率事業機構待遇」固定性給與係員工依所敘「資位職務」及「薪級」核予本薪及專業加給，如負有主管督導之責的人員另可支領主管加給。但文獻中均僅介紹本薪部分，有關專業加給、主管加給之研究則幾無所獲。

不同的任用制度最直接影響的是待遇結構中的本薪（俸），因本薪（俸）鑲嵌於資位職務內（簡薦委制的官等職等）內。從資位制「臺鐵局職員薪額及專業加給表」，與簡薦委制「公務人員俸額表」可知，同樣都區分 46 個級別，但因資位制與簡薦委制在配置上的不同（如圖 1），而衍生出資位制特性有二：

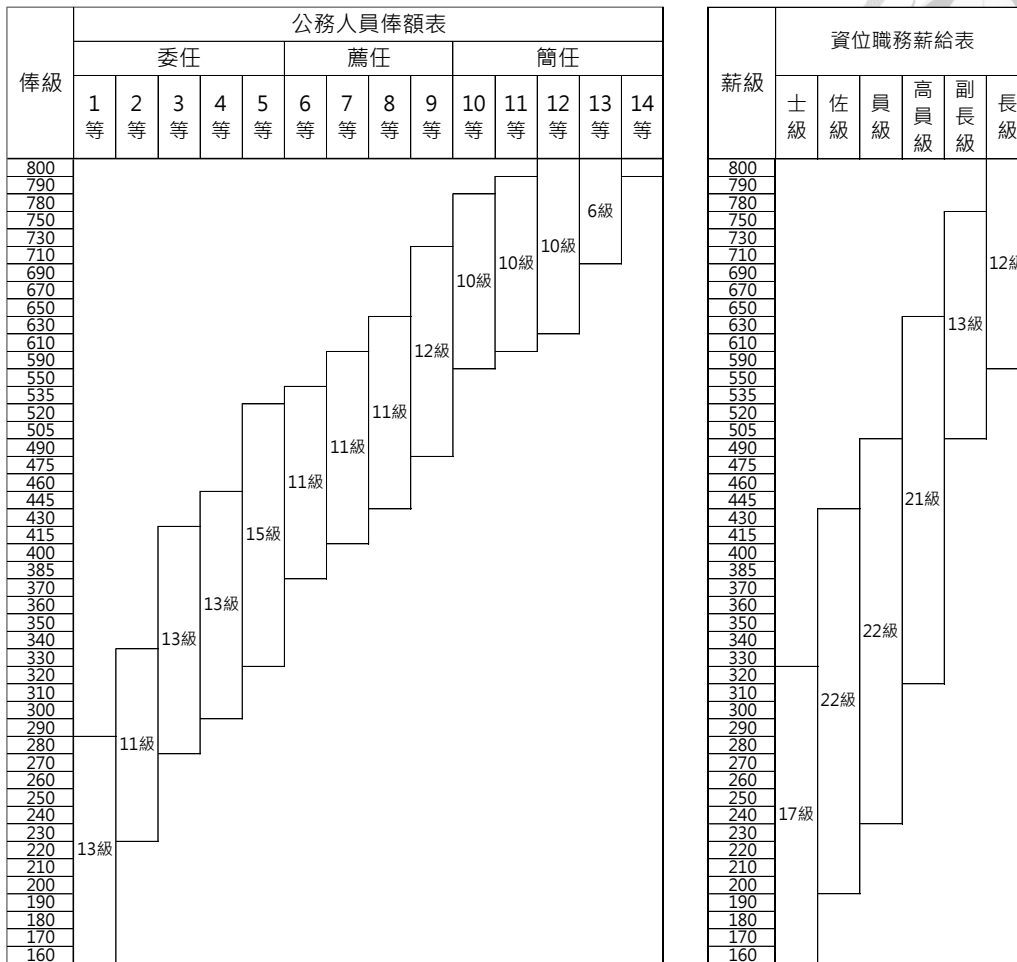


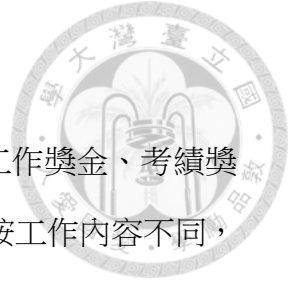
圖 1 公務人員俸額表與交通資位職務薪給表

- (一) 同工不同酬：各個資位間的薪級大量重疊，例如：士級、佐級、員級、高員級內含有 320 薪點，導致最資深的士級與最資淺的高員級領有相同數額，造成同酬不同工的情形（王德馨，1976；交通部，2019a）。
- (二) 鼓勵久任：各資位跨列薪級數較多，最多可達 22 級，薪級晉升空間相當大，代表著資位制的員工做得越久，爬的越高，本薪就越多，相較簡薦委制，有鼓勵久任、強調工作穩定性及永業的精神（郭世良，1990；歐育誠，2011）。但亦有文獻指出，晉級方式如流於形式，不論績效好壞，逐年均可晉升的制度亦將增加員工惰性，降低工作鬥志及進取心（郭世良，1990；王德鑫，1990）。

針對鼓勵久任的特性，已有文獻指出，如初任時起薪較其他制度為低，員工仍容易見異思遷，導致還未彰顯久任精神之前，員工就已紛紛離職（徐有守、郭世良，2019）。臺鐵局 108 年的分析報告提供了更精確的說法是，「高員級」職務在前 14 年的初任時期，每月固定性給與較一般行政機關低約 970 元至 3,695 元不等（臺鐵局，2019b；交通部，2019a；如表 9）。這除了是原公路總局、高速公路局 107 年間從資位制改制為簡薦委制的原因之一（交通部，2017a；交通部，2018a），也是臺鐵工會經常作為提高員工待遇之立論基礎。

表 9 臺鐵局科員與行政機關科員之每月固定性給與比較

年資	一般行政機關					臺鐵局					差額
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	總計	薪點	本薪	專業加給		總計	
								基本	增支		
1年	6本1	385	26,210	21,420	47,630	320	25,550	15,835	4,495	45,880	-1,750
2年	6本2	400	27,240	21,420	48,660	330	26,285	15,835	4,495	46,615	-2,045
3年	6本3	415	28,265	21,420	49,685	340	26,995	15,835	4,495	47,325	-2,360
4年	7本2	430	29,295	22,370	51,665	350	27,720	15,835	4,495	48,050	-3,615
5年	7本3	445	30,325	22,370	52,695	360	28,440	16,750	4,495	49,685	-3,010
6年	7本4	460	31,355	22,370	53,725	370	29,175	16,770	4,495	50,440	-3,285
7年	7本5	475	32,385	22,370	54,755	385	30,050	16,770	4,495	51,315	-3,440
8年	7功1	490	33,410	22,370	55,780	400	30,910	16,770	4,495	52,175	-3,605
9年	7功2	505	34,440	22,370	56,810	415	31,850	16,770	4,495	53,115	-3,695
10年	7功3	520	35,470	22,370	57,840	430	32,960	19,290	4,495	56,745	-1,095
11年	7功4	535	36,500	22,370	58,870	445	34,010	19,370	4,495	57,875	-995
12年	7功5	550	37,530	22,370	59,900	460	35,065	19,370	4,495	58,930	-970
13年	7功6	590	40,270	22,370	62,640 (最高級)	475	36,110	19,395	4,495	60,000	-2,640
14年					62,640	490	37,235	21,665	4,495	63,395	755
15年					62,640	505	38,215	24,725	4,495	67,435	4,795
16年					62,640	520	39,270	24,725	4,495	68,490	5,850
17年					62,640	535	40,305	24,725	4,495	69,525	6,885
18年					62,640	550	41,195	24,725	4,495	70,415	7,775
19年					62,640	590	42,760	24,725	4,495	71,980	9,340
20年					62,640	610	44,420	25,830	4,495	74,745	12,105
21年					62,640	630	45,640	25,830	4,495	75,965	13,325



二、非固定性給與

臺鐵局除了與一般行政機關也領有延長工時工資²³、年終工作獎金、考績獎金等非固定性給與之外，因其業務性質特殊，各單位、各職務按工作內容不同，或即便是同職務人員也會因輪班及職務屬性（乘務、站務、工程、維修、內勤、管理等）而領有不同的非固定性給與，項目如下：

- （一）費用類：夜點費、乘務旅費、值臺食品費。
- （二）津貼類：危險津貼、趕工津貼、領班津貼、管制時間報酬、約束休息時間報酬。
- （三）獎金類²⁴：駕駛安全獎金、補票提扣獎金、團體無責任事故獎金、個人無責任事故獎金、售票績效獎金、兼辦工程車司機獎金、搶修事故具體績效獎金、春節疏運獎金。

臺鐵局決算書 102 年至 108 年非固定性給與占整體待遇達 30% 以上（如附錄 1），相較行政院所認定合理的 20% 還高（行政院，2017b）。暫不論文獻中多認為非固定性給與必須與績效作連結，在管理面上，過多的非固定性給與，且計支方式如太複雜，並不符合待遇明確性原則，容易增加給付的錯誤率而衍生不必要的糾紛（梁永興，2016a、2016b），不僅員工間心理多了猜忌與比較，也使外界誤有巧立名目的負面效果（趙其文，1975）。監察院、立法院、行政院、交通部均曾要求臺鐵局儘速簡化整併（監察院，2018；立法院，2019，附錄 3）。

三、福利

誠如前述，政府有意發展國營事業並鼓勵人才加入，因此將相關福利（又稱

²³ 一般公務人員於正常工時以外的時間出勤，係依「各機關加班費支給要點」支給，並以「加班費」稱之。至臺鐵局適用之勞基法，勞工如於正常工時以外的時間出勤，稱「延長工時」，所對應之工資則稱為「延長工時工資」，尚無「加班費」的用詞。

²⁴ 「站車查獲違章（超限）或無票運送物品獎勵」、「撙節物料消耗品獎勵」、「經營績效獎金」等 3 項獎金已無發放，惟相關規章尚未廢止，故未明列於此。

供應性給與，例如實物配給、房屋津貼、生活津貼等）納入薪給，並核予「實施用人費率事業機構」、「未實施用人費率事業機構」較高的薪給折合率（考試院，2000；蔡良文，2007；行政院人事行政局，1977）。適用「未實施用人費率事業機構待遇類型」的交通資位制事業人員（例如改為簡薦委制之前的公路總局、原國道新建工程局、原高速公路局、原鐵路改建工程局、原高速鐵路工程局內資位人員，及中華郵政股份有限公司、臺灣港務股份有限公司等已公司化但仍選擇繼續適用資位制的人員），向來均與臺鐵局員工一樣，無法比照「一般軍公教待遇類型」得依「全國軍公教員工待遇支給要點」支領生活津貼等各項補助。

但這不代表事業機構不能擁有福利項目，事業機構的福利事項係另依「職工福利金條例」規定，由各事業機構自行辦理。依該條例規定，各事業機構須從事業資本總額、收入、員工薪資、下腳變價提撥一定比例之經費辦理員工福利事項²⁵，並自行組織職工福利委員會訂定福利項目及數額。臺鐵局 109 年度的福利項目計有集團結婚禮金、子女留學貸款、重病醫療免息貸款、殘廢互助致贈金、公傷及災害慰問金、退休補助金、三節禮品代金、生活津貼等（臺鐵局，2020a）。

²⁵ 依職工福利金條例第 2 條規定，工廠（場）及其他企業組織提撥職工福利金，依左列之規定：一、創立時就其資本總額提撥 1%至 5%。二、每月營業收入總額內提撥 0.05%至 0.15%。三、每月於每個職員工人薪津內各扣 0.5%。四、下腳變價時提撥 20%至 40%。

第三節 待遇調整



壹、待遇調整意涵

在人力資源管理理論中，除了探討靜態性的待遇內涵、結構、工作與待遇的職酬關係外，每個給與項目，從規劃到合法制定的動態過程，也是待遇管理的重要環節。待遇調整意涵可分為狹義觀點的通案性調整，及廣義觀點泛指員工任何一項給與之異動（林文燦，2009；林志育，2012），文獻中大致係針對狹義觀點的通案性待遇調整進行研究，包括通案調整待遇時應參考之因素、參與討論的對象及法定程序等。筆者認為從羅聖朋（Rosenbloom，2009；呂育誠等譯，2002）以「管理途徑」、「法律途徑」及「政治途徑」界定公共行政的方式來描述待遇調整頗為適當。

一、管理途徑

管理途徑下的待遇調整，強調待遇調整是一種組織經營管理的手段。組織可能係為因應外部全球景氣的變化、同業競爭的壓力、市場物價的浮動而決定調整，也可能為解決組織內部不合理的人事費運用、激發員工潛能及留任人才的誘因不足等問題而調整待遇（李漢雄，2000；許世雨等，1997；張火燦，1996）。但調整之目的並不僅限於上述被動回應內、外環境之變化而已，李漢雄（2000）、施能傑（2006）綜合 Zingheim & Schuster（2000）、Lawler（1990）等觀點指出待遇調整更可以是組織改革的策略性工具之一。改革通常是在激勵的、公平的、留任的、效率的、彈性的等核心價值間切換選擇（林文燦，2009）。組織並應綜合考量資源、職務需求、個人期望、生產力等，就薪給、福利與其他人事管理工作進行適當的策略性整合規劃，以引導改變員工工作表現，達成機關使命與目標（呂育誠，2006）。



二、法律途徑

法律觀點下的待遇調整，是行政機關忠實執行待遇調整的法制規範，旨在強調政府應依法行政以實踐人民權利的保障。各國公部門對於員工的待遇調整通常訂有一套綱領、規則，包括待遇調整應考量的參考因素、參與對象等，作為行政機關必須依循的法則，是民眾監督的客觀標準之一，同時也是減少政治干預（de-politics）的機制（林文燦、曾惠娟，2012；歐育誠，2011；林文燦，2009）。換言之，如果待遇調整的法制化程度越低，政治力介入的空間就越大。

在待遇調整的參考指標方面，日本是由人事院先依民間薪資水準的變化幅度，決定公部門的調薪幅度，經參考成年人伙食費、服裝費、醫療費、交際費計算出「標準生計費」後，再併同「物價指數」、「家庭消費支出」綜合考量訂定（歐育誠，2011；莊碩漢、林牧之，2007；陳素桂，2016）。美國聯邦政府待遇調整幅度則是參考「雇用成本指數」²⁶（陳素桂，2016；歐育誠，2011）。德國主要參考經濟委員會專家對於經濟整體情勢的意見（林文燦，2009）。依據劉坤億（2009）綜整各國待遇調整考慮因素，以及蔡良文（2018）根據薪資理論之看法，待遇調整參考因素大致包含待遇相關法令、物價指數、基本工資、國民所得、政府財政狀況、民間薪資水準等，各國並依其國情及待遇政策，就不同指標設定不同權重。

在待遇調整的參與者方面，依據 OECD 的研究，公部門待遇調整模式可區分為「團體協商類型」及「主管機關專業主導類型」²⁷，兩者差異在於員工與政府間簽訂的團體協約（collective agreement）事項是否包含待遇調整事項，意即公務員是否具待遇調整的參與權。前者例如德國、英國、丹麥、美國部分州政府等，

²⁶ 雇用成本指數（Employment Cost Index, ECI）可以分析一個國家經濟體系的主要部門的待遇成本項目，因為其統計範圍幾乎涵蓋所有非農業私部門及公部門的所有職務。

²⁷ 團體協商類型包括三種，「一級制中央集權式的協商」指全國除特殊類別人員外，其餘公務員均是用同一團體協約，例如德國、法國、西班牙；「二級制待遇團體協商制度」指調整的總經費由中央政府編列，再由各工會分別與政府協商，例如丹麥、愛爾蘭；「工作職場的待遇協商制度」是將待遇決定授權給各單位或部門，經營成本預算由各單位或部門自行管控，例如澳大利亞、芬蘭、英國等。

側重的是民主程序，認為公部門員工可以對待遇調整提出意見。至美國聯邦政府則認為如賦予員工待遇調整之參與權，公務員將具有球員兼裁判的雙重角色，在政府預算分配的高度政治化環境下，容易有圖利自己的疑慮，因此美國聯邦政府之員工不得將待遇調整納入團體協商範疇，故待遇調整係側重機關專業決定（林文燦，2009；楊景倫，2005；劉坤億，2009）。

三、政治途徑

Appleby（1949）認為行政就是政治，Peters（1989）也認為在民主系統下，行政就是多元政治行動者間的互動。因此在政治途徑下的待遇調整，強調每個政治行動者都有影響政策產出的能力，政府必須平衡各利益團體間對待遇調整的價值衝突，因此各方所在意的價值取向都應被重視考量。

在法治國家中，待遇調整得否付諸執行乃須以其符合形式上合法要件為前提。從階段論（stages model）觀點的政策制定，對政策合法之定義，是政府將政策方案依法定程序提經權責機關、團體或個人審議核准，取得合法地位及執行的正當性基礎（吳定，1998；丘昌泰，2000），因此待遇調整，關注在握有核定權的人當無疑義，例如立法委員、審議委員會委員、行政首長等。但從反階段論觀點的政策制定而言，他們認為政策制定過程必然不會是一連串、具邏輯性而井然有序的發展，政策方案取得合法化的時點是模糊的，故除了法定核准權者外，過程中涉入的官僚、民意代表、利益團體、民眾、政黨等各個政治行動者，其價值及偏好都能直接或間接影響政策制定的走向（丘昌泰，2000）。例如 Lindblom（1980）認為在眾多政策參與者中，常任文官乃是對政策走向握有最大影響的人，因為即便是擁有決定權的人，對於方案的利弊分析仍須仰賴常務文官提供（王聖生譯，1985）。

另外，各方在主張政策與目標的「因果關係」上，也可能因各種情勢變化，作對自身有利的策略性表述，以提高之間的合理性（朱道凱譯，2007；李衍儒、

趙永茂，2016)。意即各方所宣稱的「問題認定」與「解決方案」並非全然理性客觀，問題的建構與政策方案的形成本身都是政治產物，目的在創造模糊空間以利特定團體主張的特定方案被納入考量。



政治途徑較為關注政策制定整過程中的參與者，因此有必要加以瞭解工會與待遇調整的關係。正如前述，美國聯邦政府認為公務員倘組織工會並與政府協商待遇事項，恐加劇行政政治化的可能。但勞動意識的高漲，公務員與政府間特別權力關係也逐步瓦解的現代社會，英國、澳洲等公部門員工是可以組織工會，並就待遇調整進行協商的。基於工會成立的主要目的即在爭取薪資和改善勞動條件，且美國工會領袖龔帕斯（Samuel Gompers）曾被人問過工會到底希望得到什麼？他回答：「更多的東西」（林文燦，2009），因此工會也將如前述的政治行動者，憑藉自身實力與資方進行待遇協商，並盡可能透過與民意代表、政黨的合作，及運用特殊資源（例如動員罷工）增加談判籌碼以影響待遇調整的走向（許繼峰、吳育仁譯，2004；朱水文，2007；焦興鎧，2006）。因此在政治途徑下的待遇調整，工會也是一個追求待遇極大化的利益團體。林文燦（2009）指出 2000 年美國私部門中，參加工會的勞工者比沒參加工會的勞工平均多領取 19% 的薪資，以及國家政策研究基金會（2004）指出美國部分地方政府與工會協商待遇調整時，工會的訴求通常會被政府接受，似可互為印證，這也凸顯出工會在待遇調整過程中的影響力不容小覷。

貳、我國公部門待遇調整



現有文獻中，我國公部門待遇調整也係以全國軍公教「通案性」調整待遇為研究重點，至於各機關所提報的單一待遇調整案，可能係因業務性質及需求均有不同，而較無相關系統性的分析。

一、管理途徑

綜觀文獻，研究者大致均認同公部門的待遇調整是延攬人才、激勵員工、提升政府績效的管理作為（林文燦、曾惠娟，2012；許道然、林文燦，2018；劉坤億，2009；施能傑，1994）。目前研究結論多數認為我國公部門員工待遇制度尚須以更具績效性（施能傑，1994；丘昌泰等，2001）、公平性（周瑞貞，2003；施能傑，1994；彭錦鵬，2003；黃錦堂、林彥超，2015）、彈性化（彭錦鵬，2003；曾德勝，2005；黃榮源，2009）、法制化（陳素桂，2016；劉坤億，2009；許道然、林文燦，2018；蔡良文，2018）的方向進行調整，以翻轉政府整體組織文化及效能。但政府自 89 年後已較少對公部門待遇制度進行大規模結構改革（劉坤億，2009），主要原因可能是待遇調整受到過多的政治牽扯而不易推行，且待遇調整通常需先有客觀嚴謹的薪資調查作為基礎資料，以便後續規劃，但目前公部門仍無餘力建立專責單位或妥善運用相關統計資料（歐育誠，2011；陳焜元，2015）。

二、法律途徑

我國重大法案須經立法院三讀通過而實施，這是憲法對行政權權力制衡的一種機制，也是行政機關依法行政的精神展現。但倘法案所規範之對象、內容或法益本身及其相關限制未涉及個人或國家的重大權益，並非不能採「相對法律保留」²⁸，由行政機關在法律授權明確的原則下予以審議並核定（司法院，1997；吳庚，

²⁸目前各級行政法院基本上多採取釋字第 443 號所建立之「層級化保留理論」作為審查法規合法化之依據，參見吳庚（2012）《行政法之理論與實用》第 104 頁。釋字第 443 號層級化法律保留揭示的規範為「剝奪人民生命或限制人民身體自由者，必須遵守罪刑法定主義，以制定法律之方

2012)。揆諸行政院訂頒的「全國軍公教員工待遇支給要點」第 7 點規定：「各機關學校有關員工待遇、福利、獎金或其他給與事項，應由行政院配合年度預算通案核定實施，非經專案報院核准，絕對不得於年度進行中自訂規定先行支給」，可知我國軍公教待遇調整之法源依據僅為行政規則，核定權在行政院²⁹。

然而在通案待遇調整之參考因素方面，不論是法律位階的公務人員俸給法、軍人待遇條例、教師待遇條例，或是行政命令的全國軍公教員工待遇支給要點、軍公教員工待遇審議委員會設置要點、全國軍公教人員年度待遇調整標準作業程序等規章觀察，均未明確訂定待遇調整應參考何種指標（蔡良文，2018；林文燦，2009）。因此文獻中說法不一，有指出 81 年至 90 年間的待遇調整主要參考消費者物價指數的變化（許道然、林文燦，2018）；人事總處網頁指出，政府大多是在預算所能支應的最大額度內辦理待遇調整，施能傑也指出，調幅多寡深受行政院主計總處（以下簡稱主計總處）及財政部的意見影響（人事總處，2020a；施能傑，1994）；同時也有認為行政院是依據物價變動、國民平均所得、經濟成長率、民間薪資水準，及政府預算支援能力等因素之看法（立法院，2017；林文燦，2009；劉坤億，2009；財團法人國家政策研究基金會，2011）。

另外在待遇調整過程之參與者方面，依軍公教員工待遇審議委員會設置要點第 3 點規定，軍公教通案待遇調整係由人事總處、銓敘部、國防部、財政部、教育部、主計總處、國家發展委員會、勞動部、地方政府之代表及 4 名專家學者組成委員會進行審議，其中公部門代表之委員均由高階主管擔任。一般行政機關公務人員雖可依「公務人員協會法」組織協會，但目前入會情形不盡踴躍（立法院，

式為之；涉及人民其他自由權利之限制者，亦應由法律加以規定，如以法律授權主管機關發布命令為補充規定時，其授權應符合具體明確之原則；若僅屬與執行法律之細節性、技術性次要事項，則得由主管機關發布命令為必要之規範，雖因而對人民產生不便或輕微影響，尚非憲法所不許。又關於給付行政措施，其受法律規範之密度，自較限制人民權益者寬鬆，倘涉及公共利益之重大事項者，應有法律或法律授權之命令為依據之必要，乃屬當然」。

²⁹ 依據憲法第 83 條規定，考試院為我國公務人員俸給的主管機關，但目前實際作業乃係由人事總處負責（施能傑，1994）。又依法務部 89 年 10 月 31 日法八十九律字第 000459 號函釋略以，「全國軍公教員工待遇支給要點」係屬行政程序法第 159 條第 2 項第 2 款之解釋性行政規則。

2007)，且協商事項亦未及待遇調整³⁰，故員工並無制式反映意見之管道(許道然、林文燦，2018)，因此我國公部門待遇調整類似美國聯邦政府之「主管機關專業主導類型」。



至於國營事業機構員工部分，得依「工會法」及「團體協約法」組織工會並與政府簽訂團體協約，雖然各團體協約均訂有待遇事項之規範³¹，但法定協商空間並不大。其中國營公司雖採「實施用人費率事業機構待遇類型」，可在年度的用人費限額內，自行規劃待遇調整之幅度，但待遇調整案仍須報主管機關備查後實施³²。而尚未公司化之臺鐵局，因採「未實施用人費率事業機構待遇類型」，並無自行調整待遇之空間。由於臺鐵局待遇案須報經交通部轉陳行政院核定後實施，受較多層級機關審核，故如就法律面向來看，臺鐵局的員工雖得組織工會，但對待遇調整的協商空間與一般行政機關員工一樣不大，係由政府單方面決定。惟若從政治途徑來看則不見得，以下將再作說明。

綜上，我國法律途徑下的軍公教通案待遇調整，法源依據僅為行政規則，且運作方式係由少數高階文官與專家學者組成委員會審議後，簽陳院長核定，因此仍屬行政院主導，員工基本上沒有待遇調整的參與權。又因法無明定參考因素指標，故文獻說法也不盡相同。對此，立法院、監察院及學界均曾指出，通案調整待遇所涉及的人數龐大，對國家整體財政影響甚大，如僅以行政規則作為法源依

³⁰ 依公務人員協會法第 7 條規定，公務人員協會對於下列事項，得提出協商：一、辦公環境之改善。二、行政管理。三、服勤之方式及起訖時間。

³¹ 參考交通部核定所屬與其企業工會簽定之團體協約：

- (1) 交通部 108 年 10 月 8 日交人字第 1085012379 號函核定之「臺灣鐵路管理局與臺灣鐵路工會團體協約」第五章。
- (2) 交通部 106 年 11 月 21 日交人字第 1065015942 號函核定之「中華郵政股份有限公司與中華郵政工會團體協約」第柒章。
- (3) 交通部 107 年 2 月 12 日交人字第 1075001387 號函核定之「桃園國際機場股份有限公司與桃園國際機場公司企業工會團體協約」第六章。
- (4) 交通部 106 年 11 月 27 日交人字第 1065016143 號函核定之「臺灣港務股份有限公司與臺灣港務股份有限公司企業工會團體協約」第伍章。

³² 公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則第 1 點規定：「為促進公營事業經營企業化，並激勵員工工作績效，依國營事業管理法規定，公營事業機構員工之待遇，授權由各事業機構衡酌其事業生產力、營運績效及用人費負擔能力，擬訂待遇標準，並參考一般公務人員調整幅度，提請各事業董（理）事會核定並報主管機關備查後實施，未設董（理）事會者，由主管機關核定」。


據，有違法律保留之基本原則（監察院，2018；立法院，2007；立法院，2017；陳愛娥，2013；詹鎮榮，2008）。雖然考試院、行政院曾推出「公務人員基準法草案」、「軍公教人員待遇管理法草案」，作為提升待遇調整機制法律位階之解套方案，但因研議工程浩大，目前僅於草擬階段（監察院，2018）。誠如前文所言，我國公部門通案調整待遇之法制化程度越低，將使得政治力更容易介入。

三、政治途徑

待遇調整影響員工所得，同時涉及政府預算應如何分配。誠如維達夫斯基（Aaron Wildavsky）曾言「預算即政治」（蘇彩足，2017），待遇調整也是一個具高度政治性的話題。尤其我國選舉頻率密度過高，如果待遇調整的法制化程度不高，政策產出後，當然會因缺乏民主檢視的機制而較不易被社會大眾接受，因此待遇調整常與「選舉」、「政策買票」掛勾在一起（林水波，2011）。「立法院法制局：軍公教待遇受政治因素主導」（自由時報，2011）、「選前提款機？軍公教調薪，一齣政治戲」（聯合新聞網，2019b）、「軍公教拚明年加薪，全教總斥『黑箱作業』籲待遇審議應法制化」（ETtoday 新聞雲，2019a）等媒體報導即是實例，這是不論在哪个執政黨執政時期都有過的爭議。畢竟人事總處所組織的「軍公教員工待遇審議委員會」，其成員名單³³、核定程序、參考因素如何取樣都沒有公開，外界無從判斷資料及數據是否妥適運用，對於我國財政負擔的影響評估更無須向大眾揭露（施能傑，1994、2006；陳素桂，2016；吳泰成，2007）。林文燦（2009）也已指出我國待遇調整因缺乏法治化規範，以致過程中深受政治因素影響。

雖然前述文獻指出行政院是參考物價變動、國民平均所得、經濟成長率、民間薪資水準，及政府預算支援能力等因素調整待遇，但同時亦有研究發現歷年軍

³³ 依軍公教員工待遇審議委員會設置要點第 3 點規定，委員會置召集人一人，由人事總處人事長兼任；置副召集人二人，分別由銓敘部及人事總處副首長兼任；另置委員 14 人至 16 人，其中 4 人聘請學者專家兼任，其餘委員由下列機關或其所屬機關簡任或相當簡任第 12 職等以上主管人員聘兼之：國防部、財政部、教育部、行政院主計總處、國家發展委員會、勞動部等各 1 人、地方政府 4 至 6 人。



公教待遇調整的幅度，與上述指標並無顯著關聯，甚至是負相關（劉坤億，2009；陳素桂，2016），施能傑（1994）亦提及實務上決定待遇調整幅度的只是「政府財政支援能力」，有錢多撥，無錢少撥。且現行不論是通案或個別性的待遇調整，均係於行政機關內運作，倘若媒體、立法委員、政黨、工會動員等政治力介入，也將因待遇調整方案無須送立法部門核定或備查，而不易受民眾監督。加上林水波（2011）認為政策制定的過程中本會有「注意赤字」、「認定依據未驗」、「環境系絡未勘」、「視框衝突未了」、「方案蒐羅未盡」、「邏輯推理未當」、「說明過度簡化」、「未來衝擊未述」而產生盲點，故相關文獻對於我國公部門待遇調整作業提出的改善作法，不外乎是建置更為精緻的法制規範，例如將透明、公正、客觀等價值納入其中。又僅有參考指標也是不夠的，對於各指標的權重比例及如何訂定合理的待遇調整計算公式，均是未來應努力的方向（林志育，2012；林文燦、曾惠娟，2012）。這也正是歐育誠（2011：338）說的：「以民主程序方式獲得待遇合理認知之最大公約數」才可產出最適之待遇調整方案。

第四節 小結



政府基於臺鐵局組織上屬行政機關卻同時具事業機構營運之特性，自 34 年成立迄今，配合交通運輸、社會、文化、時空的環境改變，臺鐵局營運目標之調整，及員工工作質量變化等因素，於每個階段所訂定、調增、刪減的待遇調整均有其意義存在，也據以建構出現行臺鐵局待遇制度。目前只剩臺鐵局適用「未實用人費率事業機構待遇」，不論在固定性給與、非固定性給與及福利等方面，均與適用「一般軍公教待遇」的行政機關存有極大差異。

文獻發現，目前連涉及公共利益較大的全國軍公教通案性待遇調整，適用人數約有 30 萬人（銓敘部，2019）³⁴，其核定權之位階不夠，全程由行政院主導，且公平、公正、客觀等面向不盡嚴謹，待遇制定過程之課責機制不足、監督不易，常被外界詬病為「黑箱」作業，更何況僅是政府部門裡的一個行政機關－臺鐵局。臺鐵局的各個待遇調整案，最終權責機關所參考的指標為何、審查標準在哪，均無相關機制得以檢視。尤其在選舉頻繁的憲政制度下，臺鐵局員工依法得組織工會，且其掌握了我國鐵路交通工具之獨佔優勢，工會如以罷工要脅，對於具有決策權的政務人員、機關、執政者等往往造成莫大壓力（蕭正祥，2000；林文燦，2009）。因此政府歷年來評估臺鐵局待遇調整的過程時，政治力介入的多寡也耐人尋味。在法制規範程度偏低、政治運作空間偏大的情況下，外界無從得知主管機關最終是基於什麼理由，核予什麼樣的待遇調整方案，亦難分辨每個方案的產生究竟是依理論、輿論、政治壓力、還是歸回專業。因此，要釐清臺鐵局待遇問題便不是件容易的事情。

同時，行政院同意核給臺鐵局的給與項目，一項項疊加在現有待遇制度上，成效又是如何呢？從臺鐵局近年陸續爭取提高乘務旅費、擴大車長得支領危險津

³⁴ 依據銓敘部網站有關 108 年底公務人員概況統計：全國公務人員總人數為 36 萬 1,421 人，如扣除公營事業機構 60,270 人後，其餘人員共計 30 萬 1,151 人（包括行政機關 25 萬 3,387 人、衛生醫療機構 19,731 人、公立學校職員 28,033 人）。

貼（臺灣鐵路產業工會，2019a、2019b）、調增春節疏運獎金（臺鐵局，2019；臺灣鐵路工會，2019b）、提高員工薪俸（臺灣鐵路產業工會，2019c；臺灣鐵路工會，2019c）的行動，以及考試院、監察院、立法院、行政院等不斷要求檢討其待遇制度的現況下，似乎僅能說明已核定的各種待遇方案並未能完全命中待遇的根本問題。故本研究期透過更深入的文獻分析，及與臺鐵局內部員工、參與待遇調整過程的各方進行深度訪談，盡可能釐清臺鐵待遇問題之全貌。



第三章 臺鐵局待遇制度之內容及爭議

本章第一節先概述臺鐵局組織業務與待遇架構，第二節與第三節分別探討臺鐵局固定性給與、非固定性給與之爭議。至福利事項，基於臺鐵局與其他事業機構一樣，均係於職工福利金項下採量入為出方式辦理，本應無較大爭議，惟其中有關員工生活津貼部分，則係例外報請行政院專案核准辦理。因較具特殊性且甫於 109 年初爭取成功並實施，故併同「春節疏運獎金」列為個案分析並於第四章再進行討論。

第一節 組織業務與待遇架構

臺鐵局業務及組織屬性特殊、職務類型多樣，其內部員工的任用、考核、獎懲、待遇，以至於退休制度等管理措施，均與一般行政機關有所差異。在臺鐵局服務 13 年的受訪者 S6 對於臺鐵局職稱高達 90 種（交通部，2017b）表示「連我們自己都搞不太懂」。而在臺鐵局服務 40 年的主管職受訪者 S5 對於非固定性給與項目的看法是「真的太多，現在三言兩語也說不清楚」。行政院等審查臺鐵待遇業務的受訪者 P1 也直白地說「要說很熟臺鐵待遇的真的沒有多少人，大概就是承辦人、承辦科科長…不超過 5 個人吧」。又因臺鐵局屬勞基法適用對象，員工同時具有公務員兼勞工身分，對於員工的「勞動條件」可分別就公務員相關法令或是勞基法相關規定擇優適用³⁵，故在臺鐵局服務 7 年的工務系統受訪者 S4 無奈說道「因為法規常常競合，我們腦袋常常會轉不過來。我們做差勤系統跟加班費的同仁，永遠是最忙的，因為一天到晚法規競合，卻無專業法規人員可供諮詢」。綜合幾位受訪者的認知，均顯示即便是內部員工或督導臺鐵待遇業務的人員，都無法清楚掌握臺鐵局之組織業務、職務及法規適用情形，甚至不清楚本研究標的

³⁵勞動基準法（109.06.10 修正生效）第 84 條：「公務員兼具勞工身分者，其有關任（派）免、薪資、獎懲、退休、撫卹及保險（含職業災害）等事項，應適用公務員法令之規定。但其他所定勞動條件優於本法規定者，從其規定」。

一待遇是什麼，對於一般大眾而言，必然是霧裡看花。本節先就臺鐵局的組織業務概略說明，有助後續理解臺鐵局的基本待遇制度內容及爭議。




壹、組織及業務概述

依中央行政機關組織基準法第 23 條規定，中央機關組織的內部單位，可就功能區分為業務單位及輔助單位。業務單位係指執行機關核心業務之單位，輔助單位則指後勤支援之幕僚單位，例如人事、會計、政風。臺鐵局的首要任務係提供民眾便捷、安全、舒適的鐵道運輸系統，故主政運輸本業的運務、機務、工務、電務等四大系統即屬業務單位，四類均為鐵道運輸重要要素，缺一不可。以 108 年臺鐵局員額評鑑資料所載 107 年底在職人數，四個業務單位計有 11,441 人，占全體資位總人數約 94%，至於輔助系統人力僅 664 人，約占 6% (臺鐵局，2018c)。

作者嘗試以較淺白的方式，進一步就四大業務之職掌及人力配置說明。臺鐵運輸本業由「營運群」及「維護群」協力完成。綜合受訪者 S1、S3、SP4 提供更易懂的說法：運務是負責車站、火車之行車運轉與旅客服務；機務是駕駛火車、維修火車；工務是維護軌道的；電務是處理電力的。前兩者屬營運群，人數眾多，各約 4,500 人；後兩者屬維護群，工務約 1,700 人、電務約 760 人，人數較少 (臺鐵局，2018c)。

表 10 臺鐵局 107 年底資位人數配置

資位制人數				
輔助單位	業務單位			
	營運群		維護群	
	運務	機務	工務	電務
664	4,431	4,541	1,707	762
5%	37%	38%	14%	6%
12,105				



試以旅客搭乘火車出遊的情境下想像運、機、工、電的分工。旅客會先去運務管理的「車站」購票後，於車站大廳或月臺間等候火車，旅客所處的整個空間，係由「站長」、「副站長」管理，車站裡販售車票的「售票員」、驗票的「站務助理」等職務均係由運務系統員工擔任。同時，準備載客的火車，也必須先由機務的「檢車助理」檢查機械設備，由「機車長」、「司機員」駕駛火車抵達月臺。旅客上車後，車上大致會有兩種人，即運務系統服務旅客的「車長」、「列車長」，及機務系統擔任駕駛的「機車長」、「司機員」、「機車助理」，由於這兩類人員隨車值勤，故也稱為乘務人員³⁶。又基於火車通常在日間乘載旅客，偶有夜班車，故工務及電務系統「技術助理」、「技術領班」、「技術副領班」、「助理工務員」、「工務員」等技術人員原則集中在夜間（指晚上 10 點至翌日早上 6 點間）³⁷進行維修、養護軌道及電力設備等作業。

貳、資位人力分布

瞭解臺鐵局資位職務與人力的分布概況，可更精確地掌握待遇問題所影響的人數多寡及其嚴重性。臺鐵局職務數高達 90 種（交通部，2017b），本研究以較具代表性的資位職務，結合 107 年底各資位在職人數比例繪製如下圖 2。顯示臺鐵局仍以基層員工為主力，佐級人力占比高達 59.6%，其次為員級人力占 22.4%。至文獻回顧所指高員級，其中有關初任員工前 14 年之固定性給與較一般行政機關為低，其人數占比僅約 12.4%。最高資位的長級、副長級，及最低資位士級人力則相對低，共約 5.6%。

³⁶ 事實上，運務系統的「車長」、「列車長」都做一樣的事情，只是車長資位較低（士級、佐級、員級）、列車長資位較高（員級、高員級）。機務系統的「機車長」、「司機員」也都做一樣的事情，只是司機員資位較低（佐級、員級）、機車長資位較高（員級、高員級）。

³⁷ 夜間輪勤可區分為三種時段：夜間 22 點至翌日 4 點、23 點至翌日 5 點、0 點至 6 點。

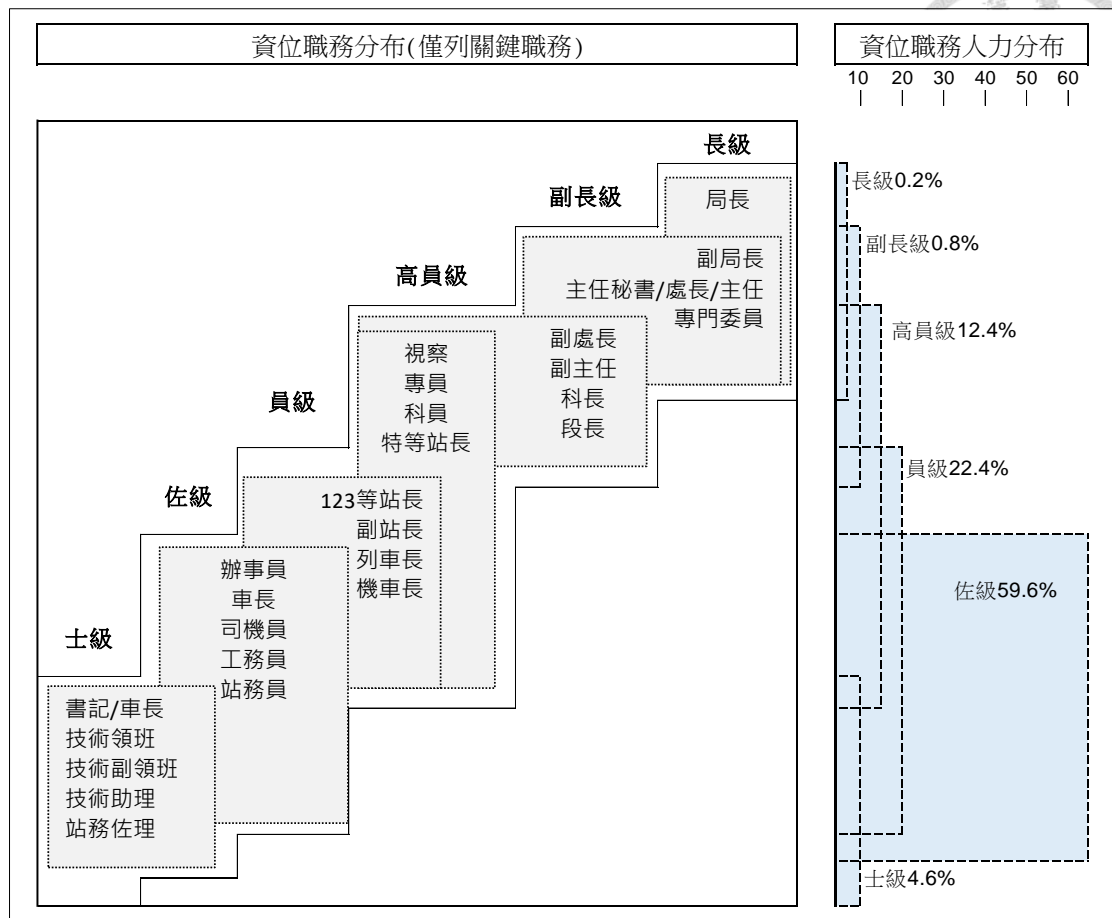


圖 2 資位職務及人力分布

參、輪班制度

臺鐵局的輪班制度也必須略作說明，因為輪班制度與待遇制度間亦存在微妙關係（本章第三節將詳細說明）。以 107 年底為例，臺鐵局全年營運，四大業務系統 11,441 人中，約有 8,000 名的員工必須採輪班制度（約佔資位總人數的 66%³⁸），為配合車站開放時間、列車班次、養護維運等工作內容不同，輪班制度高達 5 種³⁹。又因政府於 106 年修正生效之勞基法，係為落實勞工「週休二日」之政策，著重保障勞工特別休假之權益，故調高雇主支付勞工於「休息日」延長工時工資

³⁸ 107 年底，輪班人員 8,000 人約佔資位總人數 12,105 人約 66%（參表 10）。

³⁹ 輪班制度 5 種係指三班制、彈性日 AB 班制、乘務隨車制、電務輪勤制、軌道養護夜班制（臺鐵局，2019a）。

的計支標準，加重雇主在人事成本上之壓力，俾落實一例一休。⁴⁰

與此同時，臺鐵產業工會認為除了乘務人員係採「乘務隨車制」跟著火車跑之外，臺鐵局一半以上員工均採「日班、夜班、休假班」三班制⁴¹，員工整年下來均無完整從凌晨 0 點休息到 24 點之休息，類似天天上班，故建議增補人力、改善班表（監察院，2018；民報，2018；蘋果新聞網，2019；信傳媒，2019）。臺鐵局並於 106 年間通盤檢討業務與人力之需要，配合「一例一休」之精神，並納入前開工會之訴求，據以規劃更友善的班表「四輪三班」向行政院請增人力，行政院旋於 107 年初同意臺鐵局進用 2,818 名人力（行政院，2018a；受訪者 SP2）。

矛盾的是，員工輪班如改為「四輪三班」，也意味著輪班工時減少，每月因輪班所衍生的非固定性給與併同降低。員工認為變相減薪，再表抗議（苦勞網，2019；中央社，2019；新頭殼，2019）。然而勞基法明訂「輪班變更須經工會同意」之規定，原意良善，卻也使臺鐵局無法推行順利「四輪三班」（SP1、SP2、S2、S3），從〈核增員額運用報告〉可知一二。輪班制度雖非本文研究重點，不過顯而易見的是，輪班與待遇密切相關，容於第三節再論。

然對於本局已完成具體規劃之四輪三班制班表，迄今無法與工會獲致共識，主要癥結在於現場同仁均將加班費視為薪資一部分以維持家計，倘大幅減少同仁加班費恐致其生活困頓，因此工會強烈主張對於現行「二輪一例隔週休」之輪班制，堅決維持 2 個休息日出勤，不減少加班費，以致自 106 年迄今召開 10 次工時協商會議，工會對於本局規劃之四輪三班班表仍有意見，未來將再持續積極與工會溝通，以期用人符合請增理由（臺鐵局，2020b：29-30）。

⁴⁰ 105 年 12 月 6 日修正並經總統於同年月 21 日公布之勞基法，該法第 36 條增訂員工有「週休二日」（即新增休息日），並配合修正第 24 條有關「休息日」延長工時工資計算標準：休息日工作在 2 小時以內者，按平日每小時工資額另給予 1 又 1/3 以上；再繼續工作者，按平日每小時工資額另給予 1 又 2/3 以上，並自 106 年 1 月 1 日生效。雖因各界對該法仍有調整延長工時限制、例假安排及特別休假規定等修法建議，而於 106 年 12 月、107 年 1 月均有再修法之情形，惟再修正之內容仍維持「四不變」，即正常工時不變、週休二日的原則不變、加班總工時不變、加班費率不變（勞動部，2018；行政院，2017c）。

⁴¹ 1988 年臺鐵局司機員集體休假後，將班表調整為「做 12 休 24」，即工作 12 小時休息 24 小時，形成「日班(08:00-20:00)、夜班(20:00-08:00)、休息日」三天一輪的班表。

肆、工會組織運作

臺鐵路員工屬公務員兼具勞工身分，均可依「工會法」組織並加入工會。早在臺鐵路 34 年成立時，內部員工即開始籌備組織工會，主張謀求員工福利、改善員工生活、提高員工知能，並協助發展鐵路業務。民國 36 年成立第一屆「臺灣省鐵路工會」，現稱「臺灣鐵路企業工會」，目前分本會及 15 個分會，理、監事人數約有 185 名（如圖 3，臺灣鐵路工會，2020）。

分會名稱	理監事人數
01 宜蘭	12
02 基隆	12
03 臺北第一	12
04 延平	12
05 臺北機廠	10
06 新竹	10
07 臺中	10
08 彰化	12
09 嘉義	10
10 臺南	8
11 高雄	10
12 高雄機廠	8
13 屏東	10
14 花蓮	12
15 臺東	10
本會（理事會）27人	158

研文福組會總
究宣利訓計務
組組組組組組

資料來源：臺灣鐵路工會網站

https://ushop10141.hiwinner.tw/ec99/ushop10141/ShowCategory.asp?category_id=60，2020/07/18

圖 3 臺灣鐵路工會組織及理監事人數

依我國工會法第 36 條：「…理事長得以半日或全日，其他理、監事得於每月 50 小時之範圍內，請公假辦理會務」之規定，特別允許工會理、監事可免除提供正常的業務量，但雇主仍應發給工資。勞動主管機關直指「嚴格而言，本條規定對雇主並不公平，但因本條施行甚久，已成為我國工會法之特色」（勞動部，2020b：27）。此外，受訪者 S2 提及，實務上工會幹部可另支兼職費，且理事長除不用做本職工作，其下亦設有祕書、監事、分會理事長、會員代表。意即擔任工會幹部

除可減免部分工作量，照支本職薪資外，尚可支領兼職費，主管並配置屬員，有利與權之誘因，均是政府鼓勵工會就勞工權益事項自主運行，自治會務的重要支撐，也是工會勢力漸大的利基優勢。



1988 年臺鐵司機員在解嚴之際，威權遺緒猶存的环境下，自覺性組織並發動火車停駛，成功爭取勞基法延長工時工資發放後，為臺灣勞權運動開啟濫觴。鄭南榕當年於《自由時代》就指出，工會佔據「戰略要點」是戰勝資方的關鍵，即火車不開，鐵路癱瘓，政府就不得不低頭（鄭南榕基金會，1988），於此利基之上，臺灣鐵路企業工會號稱是凝聚力極強的工會（朱彥華，2009）。雖然目前臺灣交通運輸系統已相當多元，但臺鐵每日平均運量將近 65 萬人次，仍高出高鐵每日運量 18 萬 5 千人次約 3 倍（交通部統計查詢網，2020），顯示臺鐵工會所處地位依然有其優勢。且依勞動部 108 年底統計資料，全臺共 5,576 個工會，會員人數 3,353,660 人（勞動部，2020a），平均每個工會約 600 人，而臺鐵企業工會現有會員即達 1 萬 2 千名，雖非規模最大，但人數亦不少，如採「集體休假」等同罷工之行為，對民眾生活的衝擊及影響亦不容小覷。

此外，臺鐵局內部因部分年輕員工汲取 105 年華航空服員罷工成功之經驗，且認為企業工會運作模式過於老派而已式微，同時無法反映年輕員工的心聲，故由運務系統年輕員工為主成立「臺灣鐵路產業工會」（S2、S3），兩個工會常有較勁意味（上報，2017；自由時報，2016）。受訪者 S1、S2、S3、S5、P1、SP1、SP2 均認為，近年兩個工會頻繁替員工爭取待遇，可能係為吸收會員，鞏固地位，或是對繳納會費的員工有所交代。

他們確實會因為任期關係，需要提出一些政見。（S3）

工會改選，張理事長要回流，就開始想政見，所以想到有「危險津貼」電死不電死的問題，因此 105 年爭取擴大危險津貼適用對象。…張理事長比較會運作這些事情，他的前一任很慘，被員工嫌的不行，認為他該要的沒要到，只有要到一項。（SP2）

(作者：員工最近爭取多項待遇，是因為待遇問題、給會員的交代、或是產工興起？)

S5：都是，多一個產工，多一個壓力。

綜上，臺鐵工會人數眾多，在勞動相關法律之保障下，運作維穩，且工會掌握交通運輸關鍵地位，企業工會與產業工會彼此競爭，近年積極向政府提出改善勞動條件之訴求，均對政府帶來不小壓力。

伍、現行支領有案之待遇架構

未實用人費率事業機構待遇結構，已於文獻回顧說明大致可分為固定性給與、非固定性給與及福利事項。本段將依臺鐵局待遇相關法令規範，客觀呈現臺鐵局現行支領有案之待遇架構，相關爭議將於本章第二節、第三節加以分析。

一、固定性給與

全局資位制員工均依單一套「臺鐵局職員薪額及專業加給表」支領本薪、專業加給。如屬主管職，則依「臺鐵局暨直屬機構、所屬分支機構主管職務加給」支領主管加給。

二、非固定性給與

臺鐵局待遇結構中最为特殊之處即是非固定性給與，是類給與係依值勤事實支給，支給基準、發放對象、計算方式均有不同規範，一般行政機關及民眾恐難以理解這些給與存在的意義及支給的範疇，故摘陳如下：

(一) 費用類

- 1、延長工時工資：也就是一般行政機關所稱「加班費」。一般行政機關員工加班 1 小時就核給 1 小時時薪，很好理解。但適用勞基法的臺鐵局員工，延長工時工資計算方式比一般行政機關較具優勢，時薪採分段式的倍數

計發。依勞基法第 24 條規定，平日加班前 2 小時按時薪外加 1/3 支給（即時薪的 1.34 倍），第 3-4 小時按時薪外加 2/3 支給（即時薪的 1.67 倍）。106 年勞基法修正後，員工於休息日加班，加倍發給，前 2 小時給 2.34 倍時薪、第 3-8 小時給 2.67 倍時薪。全局員工均適用。

- 2、乘務旅費：依「臺鐵局動力車乘務員乘務旅費支給標準」、「乘務人員乘務旅費支給標準」辦理。最早僅機務系統的乘務人員（機車長、司機員、機車助理）可支領，因駕駛火車須擔負行車安全之重責，且工作時間日夜不分，食宿不定，故自日據時代即有支給「贍雜補助費」，以員工的乘務時間、公里數、職稱訂定不同費率計支（臺鐵局，2003b）。嗣後運務系統的乘務人員（列車長、車長），認為渠與機務系統乘務人員共動肩負服務旅客及行車安全之責任，雖工作內容不盡相同，但工作與餐宿一樣不固定，故要求比照並獲交通部同意在案（臺鐵局，2004）。綜上，目前機務、運務乘務人員均可支領該項費用。
- 3、夜點費：依「臺鐵局夜點費支給要點」辦理。本項費用原稱「茶水費」，旨在慰勞夜間工作人員辛勞、補充其體力，提升工作士氣、維護行車安全（人事總處，2016b，臺鐵局，2016b），員工如於夜間 22 時至早上 6 時有值勤事實達 6 小時以上，可支領夜點費，每人每次 120 元。適用對象包含工作時間本來就在夜間的電務、機務員工，但運務、機務系統的站務人員、乘務人員如於夜間值勤亦可支領。
- 4、值臺食品費：依「臺鐵局 78 年 4 月 7 日第 2424 號函」辦理。運務系統內綜合調度火車之「調度員」，於儀表臺前值勤並跨越餐時，故稱值臺食品費，每餐 40 元（臺鐵局，1989）。據受訪者 SP2、S2 說法，真正制定之理由是為提供領有主管加給的「副站長」，有願意升任更高但非主管職

務之「調度員」。本項給與未符「全國軍公教員工待遇支給要點」，應報由行政院核定才可支給的規定程序，但訪談過程可知，目前仍持續發放。



(二) 津貼類

1、危險津貼：依「臺鐵局專業人員危險職務津貼支給表」辦理。早期僅電務系統員工因經常身處高壓電力的危險環境下工作而支領有案。嗣經臺鐵工會認為運務系統職務轉轍、調車、引導；機務系統須臨軌檢查列車、辦理高空吊掛作業；工務系統臨軌路線養護等業務，均屬從事危險工作，故於 105 年間爭取擴大適用對象並經行政院同意在案。故目前各業務單位從事危險職務者均可支領，如屬常態性，可依危險程度按月支領 1,200 元、1,800 元、3,000 元。如非屬常態性，每小時給予 30 元，最高單月不超過 1,200 元。

2、外站津貼：機務系統依「臺鐵局 78 年 9 月 15 日七八鐵人勞字第 28491 號函」核發管制時間報酬、運務系統依「臺鐵局 80 年 12 月 19 日八十鐵人二字第 33521 號函」核發約束休息時間報酬，合稱外站津貼。該二給與項目與「值臺食品費」一樣，均係簽局核定發放，並不符應報院核定的程序，雖審計部於 106 年發函糾正（審計部，2017），但訪談過程可知，目前仍持續發放：

(1) 機務系統所謂「管制時間」是因 65 年間駕駛疏失造成談文車站事故，臺鐵局開始要求駕駛應於正常工作時間之前 1-2 小時到班休息，避免疲勞駕駛，因屬「勤前」額外要求員工上班，故從 78 年開始依照勞基法，以延長工時工資的計算方式發給報酬，近年避免違反勞基法工時上限，故改由員工自主決定是否提早到班（臺鐵局，2019d）。

(2) 運務系統所謂「約束休息」是早期為避免乘務人員於夜間或折返時間較長的工作班時脫班未到，簽局核定運務系統的乘務人員，可按

當時最低薪級每小時工資 77 元之 60%計算，每小時核給 46 元。嗣經臺鐵局運務處與臺鐵工會、車長代表協商，自 85 年起按勞工基本工資加 50%，以每小時 88 元支給（臺鐵局，2008；2019e）。

- 3、領班津貼：機務、工務、電務系統內部督導指揮「技術助理」之「技術副領班」及「技術領班」，早期被認定職責程度未達主管職務的範疇，故無法支領主管加給，經交通部長成功向行政院專案爭取，故依行政院 95 年 8 月 9 日院授人給字第 0950019741 號函，自 95 年 8 月起按月發給「技術副領班」2,000 元、「技術領班」2,500 元。
- 4、趕工津貼：據「臺鐵局專案工程處員工趕工津貼管制要點」，係為鼓勵「專案工程處」員工工作情緒、提高工作效率、趕辦工作進度，如期完成任務而發給之津貼。又依行政或技術人員、內勤或外勤、資位不同而支給最高 1,200 元至 3,900 元不等之津貼。

（三）獎金類

- 1、春節出勤獎金：春節期間，各單位有出勤協助疏運的員工均可支領。由臺鐵局每年專案報院審核後發放，88 年起迄今每年均獲行政院同意發給。92 年至 106 年每出勤 1 日發給 1,000 元，經工會爭取，107 年提高為 1,500 元，109 年工會再度爭取提高為 1,600 元或 2,000 元，惟經行政院核定仍維持 1,500 元。
- 2、團體、個人無責任事故獎金：據「臺鐵局從業人員營運獎勵須知」第 3-6 章、「臺鐵局特定行車人員個人無責任事故獎勵規定」，二項獎金均係為鼓勵各段（各車站）團體或員工個人的敬業精神，防止事故發生而發放的獎金，故只要是第一線的現場員工都可以支領。團體獎金係規定在一定時間內無責任事故發生，可發給團體獎金，再由各單位自行分配。

個人獎金則採工作積點，達 200 點給 1,000 元、400 點給 2,000 元，以此類推至 800 點給 6,000 元。如有違章行為或責任事故時將重新起算。

- 3、搶修具體績效獎金：據「臺鐵局員工參與事故搶修請領各項給與暨獎勵規定」，員工於正常工時以外，接獲搶修命令並前往災害地點進行搶修，除依勞基法計發延長工時工資、補休之外，如具績效者，高員級以下人員核給 1,000 元。
- 4、駕駛安全獎金：據「臺鐵局乘務員駕駛安全獎金支給要點」規定，機務系統駕駛火車的機車長、司機員、機車助理均可支領，按職稱、工作時段（乘務、調車、待命）不同訂有不同費率，每小時發給 9 元至 32 元不等。
- 5、兼辦工程、汽車司機獎金：據「臺鐵局兼辦工程汽車司機績效考核獎勵注意事項」，工務、電務系統雖不會駕駛火車，但仍有軌道上駕駛「維修工程車」，或於一般公路上駕駛「工程汽車」（例如吊卡車、載鋼軌道具的大卡車）之情形。故依駕駛的里程計算，累計 400 公里者給予 1,000 元獎金，以鼓勵員工願意承擔駕車風險。惟據受訪者 SP3 提供當初設置目的，實際上係為補貼駕駛有違規情形而須負擔罰單之「補貼性」獎金。
- 6、補票提扣獎金：據「臺鐵局從業人員營運獎勵須知」第 1 章規定，運務系統的站務人員、乘務人員如查獲乘客逃漏票，補票加收的 50% 罰鍰，一半作為臺鐵局之營收，另一半則依車種不同（普通車、平快車、各級對號車）訂有不同比率作為獎金，發給對象包括運務系統之列車長、車長、查票員、收票員及主計人員、局長（審計部，2017）。惟據受訪者 SP2 說法，實務上也發給副局長、主任秘書，局長偶爾會用這筆獎金發給一級主管西裝或禮物。

7、售票獎金：據「臺鐵局售票績效考核獎勵規定」，為達激勵其工作情緒、提升服務品質、增裕營收、提高經營績效之目的，運務系統售票員按售票張數及金額，依公式計算點數評比，績優人員或單位，給予 1,000 元至 3,000 元不等獎金。



三、福利

臺鐵局員工及其眷屬可依「臺鐵局從業人員及眷屬優待乘車購票要點」於平日以正常票價的 1/4 或 1/2 購買莒光號以下的車票，如欲乘坐自強號，再以補價差的方式購得。如服務年資較長的退休員工亦可依「臺鐵局從業人員因公乘車領用乘車證實施要點」領用榮譽乘車證，終身免費搭乘各級列車。

另前文已提及臺鐵局可於職工福利金經費內，自行規劃員工福利事項，包括集團結婚禮金、多種貸款方案、傷殘災害之慰問金、退休補助金、三節禮品代金、生活津貼等（臺鐵局，2020a）。其中因生活津貼（指子女教育補助費、結婚津貼、生育津貼）數額一律 2,000 元且無喪葬補助，臺鐵局、立法院、監察院、考試院均認為此係造成員工流失的原因之一（立法院，2015；監察院，2018；考試院，2015、2018），故行政院於 109 年同意工會所請，核定「臺鐵局福利精進措施」，大幅提高生活津貼的補助額度，並新增喪葬津貼（如表 11）。

表 11 臺鐵局生活津貼項目及數額比較表

項目	臺鐵局		一般行政機關
	爭取前	爭取後	
依據	職工福利金條例	員工福利精進措施	全國軍公教員工待遇支給要點
經費來源	職工福利金	營業基金	公務預算
補助數額	教育	2,000 元	500 元至 13,600 元
	結婚	2,000 元	2 個月薪額
	生育	2,000 元	2 個月薪額
	喪葬	無	子女：92,740 元 父母配偶：154,550 元
			子女：3 個月俸額 父母配偶：5 個月俸額

綜上，繪製臺鐵局簡要待遇架構如圖 4：

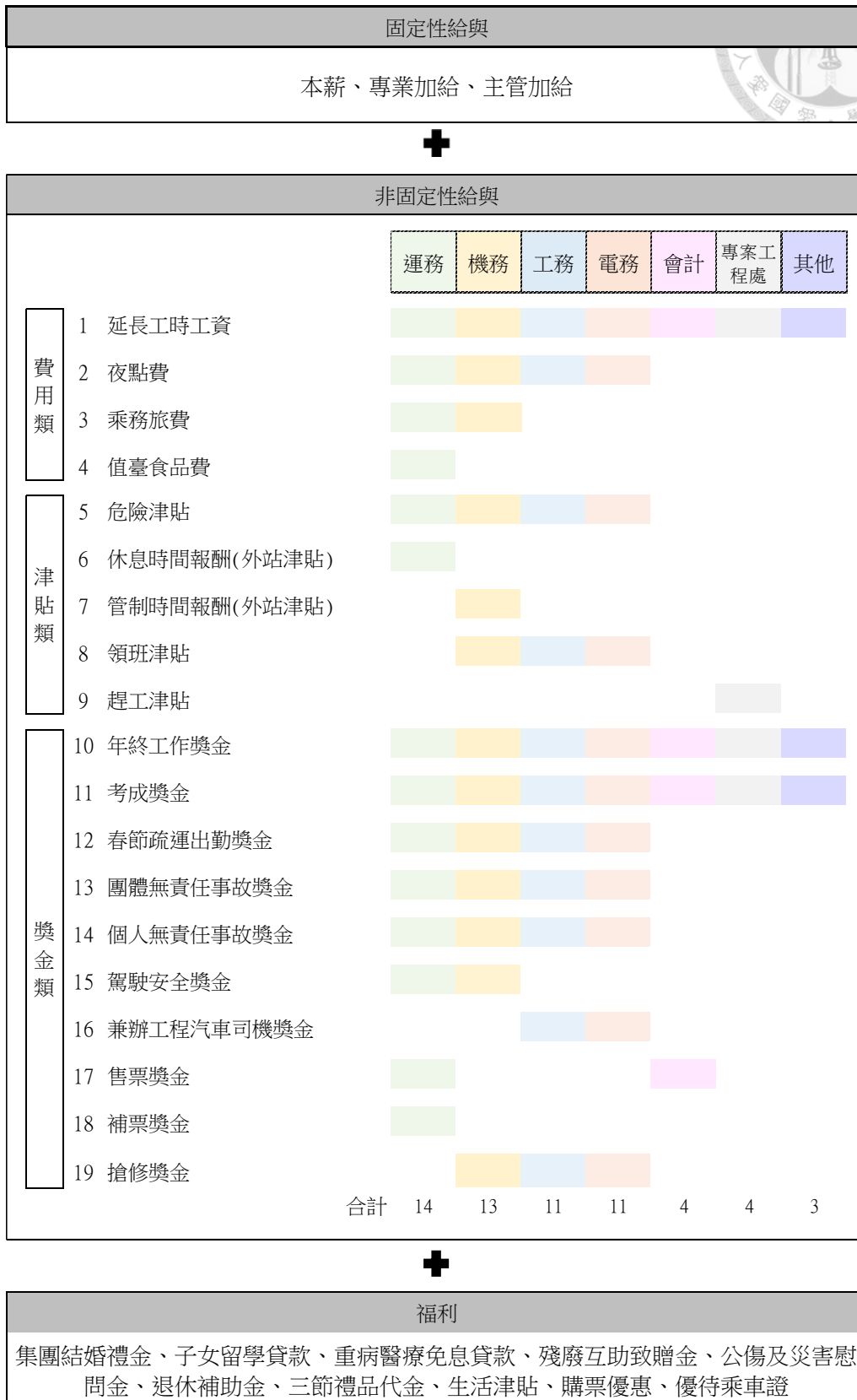
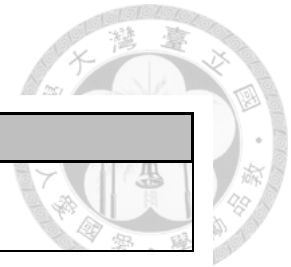


圖 4 臺鐵局員工現行待遇架構

第二節 固定性給與及外部衡平性

研究發現，對內部員工而言，固定性給與制度存在多處不公，背離「同工同酬」原則之設計，並形塑出員工安於現狀、不求上進、倚老賣老的組織文化，主管也面臨領導的無力感，是降低整體營運效能因素之一。經與中央三級行政機關相當職務比較後，臺鐵局普遍無低薪問題。綜合而言，固定性給與的問題多在不合理，而非不夠高。以下進一步予以說明：

壹、固定性給與

一、本薪

如同前文一再提及公部門的待遇是跟著任用走（許道然、林文燦，2018；人事總處，2014），也就是說倘若任用制度設計得不盡理想，待遇制度也無可倖免地將產生某些缺失。多位熟稔人事制度的受訪者，直接指明臺鐵局許多待遇問題，植根於「資位制」的資位與職務配置不當的問題。由於「薪給」是鑲嵌於「資位職務」中的，故如職務不當配置於資位中，便會連帶影響到固定性給與之「本薪」的不衡平。我們可以說，「資位職務」直接影響了固定性給與的「本薪」。

資位制是很大的問題，我認為只有組織整個打掉重練才可以。(SP4)

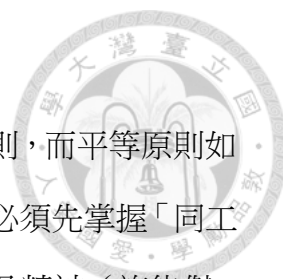
應該要擺脫資位制，但這是考試院、銓敘部的權責。(SP2)

一定是任用的問題，因為先有任用才有待遇。(P1)

可能還是得回到任用的問題，我覺得先處理跨度的問題。(SP1)

將專業加給的數額差距拉大的成效有限，因為任用源頭還是有問題。(S1)

作者認為任用制度影響本薪的問題，可從（一）工作分析不確實說起，再進一步說明（二）資位與職務配置不當所造成的待遇問題。



(一) 工作分析不確實

一般而言，現行各國均已將平等原則視為最基礎之法律原則，而平等原則如何落實在公部門的任用制度及待遇制度上，無庸置疑地是政府必須先掌握「同工同酬 (equal pay equal work)、不同工自應不同酬」的基本法理及精神 (施能傑，1994、2006；許世雨等，1997 蔡良文，2018；許道然、林文燦，2018)。至於如何去評價同工或不同工，則有賴組織透過一系列科學化、系統化的「工作分析」解構各職務的責任度、困難度、危險度、複雜度 (施能傑，1994、張火燦，1996；考試院，2012；李漢雄，2000；黃英忠，1989)，再加以定義出職務所需的核職能。經過嚴謹、科學的工作分析，也才能據以找到能力相符的人選，這便是前文所提簡薦委制以「事」求「人」，納入「職務分類制」精神的任用制度，也是目前各國人事管理之主流 (蔡良文，2018；吳宗憲，2012；郭如意，2019)。組織也唯有在這樣的基礎之上，才能針對各職務核職能，設計一套適當的訓練、待遇、激勵等管理措施，強化員工能力與工作的契合度，進而實質提升組織績效 (許世雨等譯，1997；黃英忠，1989)。

應用在臺鐵局的待遇制度，我們就必須以先透過工作評價法⁴²進行職位調查，客觀分析職務的工作性質、繁簡難易、責任輕重及所需資格條件，將之以科學化的方式予以分類後，架構出適當的「工作層級」(job hierarchies)，以作為未來給予合理待遇之依據 (張火燦，1996；考試院，2012；李漢雄，2000)。但研究發現，臺鐵局似未能針對整體組織、營運、業務之需求，進行「工作分析」(S1、S2、S3、SP1、SP2、SP4)。內部人事人員受訪者 S1 指出：

國外都會去計算做這個工作需要多少時間、多少付出，但在臺鐵沒有，你都沒有辦法去衡量你的工作到底是多少，是否是辛苦的，你要如何衡量待

⁴² 常用的工作評價法有四種：工作排序法是依工作的困難度、價值或貢獻，從高到低排序。工作分類法係將工作歸入是先以規劃好的類別或職等中。因素比較法是比較各種不同重要工作在每個組成因素上相對的價值。點數法是依照組成工作的各種因素逐項評定點數 (參見張火燦，1996；施能傑，1994)。

遇的好壞？源頭就錯了啊，所有的源頭都是因業務而起，你要多少人、多少待遇，都是看業務量到底多少而定，但臺鐵沒有辦法測量這塊。(S1)

臺鐵局曾派駐法國國營鐵路公司 (SNCF) 任職的機務系統主管受訪者 S5 分享了法國鐵路如何落實「工作分析」。法鐵首先會盤點一個機務段裡，所有的人工作業、司機員人數、需保養的車輛數、每種車輛到巴黎（或各地）所需花費的時間等業務量及人力資源，將司機員法定休假等時間扣除後，再併同考量整體營運目標及績效，規劃一套人與事的正當配置，例如合理的車次班表及員工輪班制度。他認為法鐵在這方面計算的相對清楚、精實，也感慨的說道「臺鐵局就沒有做，所以一天到晚在喊人不夠」。一個組織如果無力做好「工作分析」，員工對職務工作內容就沒有一套客觀且可供檢驗的序列標準，進而造成許多人力、財務成本的浪費。同時，員工對人力運用、業務量多寡、待遇高低之評價，也極可能產生偏差認知。

從臺鐵工會幹部受訪者 SP4 談論到待遇、工作及員工勞動付出之間的關係時，指出臺鐵局內部時常是「2 個人在做 1 個人的事情，實際上是 2 個人在做 4 人份的事情，因為同一件事情要做 4 次」或是「我去換一顆馬達，結果一個班 5 個人出去，其中 3 的在看、1 個拿工具、1 個在做」等無效率的工作情形。受訪者 SP4 認為造成這樣的原因很多，至少包括：(一) 臺鐵局車種太多，能提升效率的必要設備太少，以致員工必須重複作業、(二) 臺鐵局沒有支持員工發揮創造力及積極勇於任事的體制環境、(三) 臺鐵局所有職務工作內容不夠清楚。

作者相當認同受訪者 SP4 的分析，臺鐵局的問題環環相扣，上述 (一) 所牽涉的層面相當廣泛，除車種簡併亦包括經費問題，交通部路政司承辦臺鐵局營運業務的受訪者 P3 認為，即使有類似前瞻計畫核撥經費讓臺鐵局改善設備，也還有執行與成效的問題，惟此非本研究重點，暫不討論。至於上述 (二)、(三) 作者則認為關鍵就在於工作分析不夠確實，而導致任用制度上，資位與職務配置不當。

(二) 資位與職務配置不當

以臺鐵局人數多、職務龐雜的組織規模而言，「工作分析」更為重要。現行臺鐵局任用制度「資位制」為何僅區分為 6 種資位，文獻中並未說明，也未敘明是否已將 90 種職務進行工作分析，才決定採 6 個工作層級的管理架構。不論理由為何，僅區分為 6 種資位與張火燦（1996）指出一般組織會將職務劃分為 10 至 15 個層次，以及現行中央三級行政機關將職務區分為 14 個職等層級相較，顯然都是過於簡化的（如表 12），受訪者 S1、S2、S3、SP4 亦均認同職務須再做更細緻的分析。

或許是為了人員調任方便，並且鼓勵人才久任，所以將所有職務列歸在 6 資位中，從「交通事業人員資位職務薪給表（臺灣鐵路管理局專用）」（以下簡稱臺鐵局薪給表，如表 12）可看出三種結構：

- 1、 各資位內薪級大量重疊。
- 2、 同一資位內存在不同職責程度的職務。
- 3、 同一職務可跨列兩個以上的資位。

以上三種結構，顯示出資位、職務間的配置不當，扭曲了各職務間之合理序列與差距。又基於「本薪」鑲嵌在各「資位職務」中，待遇問題就在職務配置失衡、排序錯亂的情況下產生各種不公平的現象。久而久之不僅破壞組織內應有的行政倫理及權力控制模式，也形成受訪者 SP4 所謂沒有支持員工發揮創造力、積極勇於任事的人事體制，最終影響整體營運績效，析論如下：



表 12 交通事業人員資位職務薪給表（交通部臺灣鐵路管理局專用）

考試院 99 年 2 月 23 日考臺組貳一字第 09900012461 號
及行政院同年月日院授人力字第 0990060861 號令修正

薪 級	薪 額	業 務 類	技 術 類
1	800	局長、副局長、主任秘書、處長、主任（本局人事室、政風室、勞工安全衛生室、員工訓練中心）、會計主任（本局）、總經理、專門委員、	局長、副局長、總工程師、主任秘書、處長、主任（本局勞工安全衛生室）、副總工程師、
2	780		
3	780		
4	750	副局長、主任秘書、處長、主任（本局人事室、政風室、勞工安全衛生室、員工訓練中心）、會計主任（本局）、總經理、專門委員、	副局長、總工程師、主任秘書、處長、主任（本局勞工安全衛生室）、副總工程師、
5	730		
6	710		
7	690		
8	670		
9	650		
10	630		
11	610		
12	590		
13	550		
14	535		
15	520		
16	505		
17	490		
18	475		
19	460		
20	445		
21	430		
22	415		
23	400		
24	385		
25	370		
26	360		
27	350		
28	340		
29	330		
30	320		
31	310		
32	300		
33	290		
34	280		
35	270		
36	260		
37	250		
38	240		
39	230		
40	220		
41	210		
42	200		
43	190		
44	180		
45	170		
46	160		
附則		一、本表係依交通事業人員任用條例及交通事業機構有關組織職掌暨現在實際狀況重新編訂。 二、本表各類級位欄內未列舉之職務由交通部按其職務性質歸屬系統及工作性質比照本表各類級位欄內之相當職務訂其所屬之級位，陳報行政院會商考試院核定。	

1、各資位薪級大量重疊

此與文獻相符，由於每一資位職務跨度太大，鑲嵌在資位職務內的薪級跨度亦大，但總薪級只有 46 級，因此不同資位職務都可能敘到同一薪級。運務系統受訪者 S2 指出「士級 320 薪點的人，因為年資很長了，可能已經在站內賣票；員級 320 薪點的人，可能已經在當副站長；高員級 320 薪點的人，可能只是才剛考進來在當乘務人員。很多不同工作性質，但都領 320 薪點」即是同酬不同工的問題（如圖 5）。

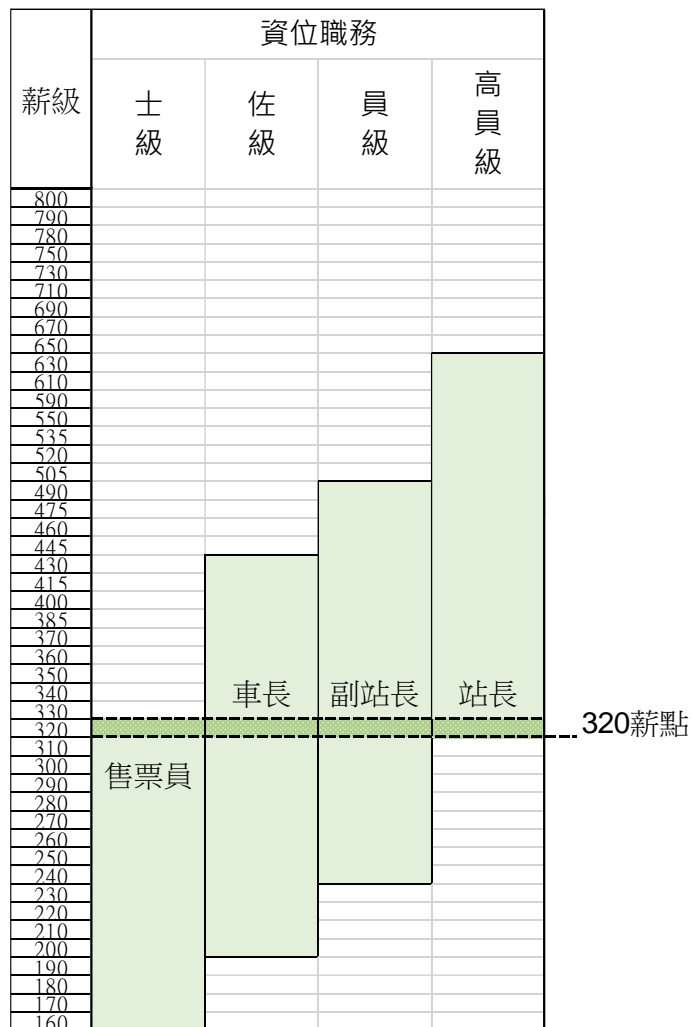


圖 5 不同資位間，同酬不同工範例圖示

2、同一資位內存在不同職責程度的職務

很奇怪的是，為什麼高員級的視察、專員、科員都可以到高員級最高級 630 薪點？(S1)

臺鐵局的科員最高可以拿到相當行政機關的薦任 9 職等待遇⁴³，因為他們可以一直升到 630 薪點，確實會有不同工但同酬的情形。(P1)

從現行實務作業觀點來看，同一資位中也有同酬不同工的問題，高員級內的「視察」、「專員」、「科員」即是最明顯例子。相較中央三級行政機關之職務列等，「視察」列薦任第 8-9 職等、「專員」列薦任第 7-8 職等、「科員」列薦任第 6 職等，其職責程度是依序遞減的。受訪者 S1、S2、S3、P1、SP1、SP2 均提及臺鐵局的「專員」實務上有協助科長核稿並領導「科員」的責任，因此兩者工作內容不應相提並論，待遇也應有所差異。但臺鐵局的「視察」、「專員」、「科員」卻齊列於相同的資位，本薪均可從 320 薪點敘至 630 薪點，同時，專業加給數額又幾無差異（專業加給無差異的問題容後詳述），表示三種職責程度不相當的職務，最後均敘至相同薪級，這便會造成同一資位內不同職責程度職務卻領有相同報酬的情形（如圖 6）。使得高職務員工有不公平的感受，低職務員工也會因升遷的金錢性誘因不足，而降低進取動力，故當較高職務出缺時，就容易發生供過於求的現象，或者無人應徵的現象，久而久之，亦會降低高職務員工素質。

任用法源頭還是有問題啊。在臺鐵局人事室有個常態現象，很奇怪，就是「專員」沒人要當。因此只要略有抱負心的科員，服務滿一年，符合任用法，就會讓他陞專員。因為科員、專員都是高員級，科員陞上去變「專員」，職責程度立刻加重，他要負責核稿，但待遇卻跟科員沒差很多。(S1)

局裏面「專員」要帶兵、核稿、做專案，但只比科員多 720 元增支數額。例如同事 A，他考上一年多就升專員，因為沒人要當。所以甚至有建議，以後交通部人事人員，要升交通部人事機構的科長前，都應該到臺鐵局作專員歷練，不然臺鐵局的專員真的沒有人要當。(SP2)

⁴³ 一般行政機關薦任第 9 職等最高俸級為 710 俸點，固定性給與為本俸 48,505 元+9 等專業加給 26,550 元，合計 75,055 元。臺鐵局高員級 630 薪點的科員，其固定性給與為本薪 45,640 元+基本數額 25,830 元+增支數額 4,495 元，合計 75,965 元（本節貳、有詳細說明）。



公務人員俸額表					俸級	資位職務	
6等	7等	8等	9等	薪級		高員級	
				800	800		
				790	790		
				780	780		
				750	750		
48,505元	710俸點			710	710		
				690	690		
				670	670		
				650	650		
43,105元	630俸點			630	630		
				610	610		
				590	590		
				550	550		
42,270元	550俸點			535	535		
				520	520		
				505	505		
				490	490		
				475	475		
				460	460		
				445	445		
				430	430		
				415	415		
				400	400		
				385	385		
				370	370		
				360	360		
				350	350		
				340	340		
				330	330		
				320	320		
				310	310		
				300	300		
				290	290		
				280	280		
				270	270		
				260	260		
				250	250		
				240	240		
				230	230		
				220	220		
				210	210		
				200	200		
				190	190		
				180	180		
				170	170		
				160	160		

圖 6 同資位內，同酬不同工範例圖示

3、不同資位列有相同職務：

承上所揭，現行各國人事體制傾向採「職位分類制」，係將所有職務進行系統且科學的方式分類，在橫面向會依職務的職責程度區分為「工作層次」，每一層級隱含的原意是指「同一層級的每個職務，其工作內容所具的資格條件應屬相當」，也就是指，職務所需職能相當，員工的能力亦應相近，所支領的待遇亦不應有極大差異，才符合平等原則。但從臺鐵局薪級表（如表 12）可知，臺鐵局 90 種職務中有一半以上職務跨列不同資位，造成不同資位內有相同職務的情形過多，

進而產生待遇不公之問題，及高資位（低薪資）無法領導低資位（高薪資）的管理問題：

- (1) 同工不同酬：此與施能傑於 2006 年探討公部門薪資績效化政策的研究的觀點不謀而合，他認為一般行政機關內，如同個職務跨列不同職等，並不符合職位分類制度強調的同工同酬精神（施能傑，1994、2006）。同樣情形發生在臺鐵局就會更背離此精神，因各資位內跨列薪級數過大。例如「副站長」同時跨列員級、高員級，因此資淺的副站長，與資深的副站長，做一樣的事，但薪資差異大，不盡合理（如圖 7）。

薪級	資位職務		
	員級	高員級	
800			
790			
780			
750			
730			
710			
690			
670			
650			
630			
610			
590		副站長	
550			
535			
520			
505			
490			
475	副站長		
460			
445			
430			
415			
400			
385			
370			
360			
350			
340			
330			
320			
310			
300			
290			
280			
270			
260			
250			
240			
230			
220			
210			
200			
190			
180			
170			
160			

圖 7 同職務，同工不同酬範例圖示

- (2) 低職務待遇大幅超越高職務，且可能有管理領導的問題

同一資位內，低職務之最高薪與高職務相當，會產生不公，這是前述「2、同一資位內存在不同職責程度的職務」科員、專員、視察間的問題。但此處「眾多職務同時跨列兩個資位」則更加嚴重，將會造成低職務待遇大幅超越高職務，如有隸屬關係的情形，則會再衍生出管理上的問題。

舉例來說，「站長⁴⁴、副站長」同時列於員級、高員級，兩個職務雖可明顯看出「站長」直接監督指揮「副站長」，但因同時跨列不同資位，便可能會有高資位、薪級低的「高員級站長」無法領導低資位、薪級高的「員級副站長」的情形，如受訪者 S1 所述（如圖 8）：

高考進來的高員級，兩三年就可以當站長，但因剛考進來所以只領大概 350 薪點，同時卻也有許多不具高員級資格，一直停留在員級領最高薪 490 薪點的副站長。（S1）

又譬如均列於高員級、副長級的「副主任、科長」，及均列於高員級、員級的「車班主任、列車長」的例子：

例如同時有四個科長，其中三個年資較長已敘到副長級，結果另一個年資較淺，還在高員級，但可能能力較好，被拔擢為副主任，那就會有低薪點的副主任督導高薪點的科長情形。（SP2）

車班主任才 300 薪點，結果好幾個老列車長都是 490 薪點。就會管不動他們，因為他們資深，薪點又比你高。（S3）

這種情形不僅造成待遇不公，更嚴重威脅到主管對部屬的垂直權力關係，受訪者 S3 即指出「很多人倚老賣老，覺得我懂得比你多，認為我在跑車的時候你還沒進鐵路局咧」，以及受訪者 SP4 說的「菜鳥新兵管不動士官長」。

⁴⁴ 此指一等站長、二等站長、三等站長。另尚有特等站長、簡易站長及招呼站長等。



薪級	資位職務	
	員級	高員級
800		
790		
780		
750		
730		
710		
690		
670		
650		
630		
610		
590		
550		
535		
520		
505		
490		
475		
460	副站長	
445		
430		
415		
400		
385		
370		
360		
350		
340		
330		
320		
310		
300		
290		
280		
270		
260		
250		
240		
230		
220		
210		
200		
190		
180		
170		
160		

圖 8 高資位（低薪資）無法領導低資位（高薪資）範例圖示

綜上所述，臺鐵局薪給表內，資位與職務間配置不當，導致有「不同資位內之同酬不同工」、「同資位內之同酬不同工、同工不同酬」、「低職務待遇超越高職務待遇」等待遇問題。同時也可能衍生出高職務（低薪資）不易領導低職務（高薪資）的管理問題，更會因高職務之待遇不具有吸引力，以致員工傾向留在原位、不想陞遷、安於現狀、不求變化的文化問題，均恐間接降低組織營運效能。

另外，除前述臺鐵局內部各種待遇不公的情形外，如與外部其他採行簡薦委制之行政機關相較，臺鐵局的員工缺乏進取心的情形可能更為嚴重，主要關鍵在於資位職務內薪級的跨度均較行政機關大。以「科員」為例，中央三級行政機關的「科員」為薦任第 6-7 職等，俸級跨度僅 13 級，表示約 13 年左右薪水就碰頂了，如要獲得更高的薪資，就必須充實自我，備妥更高職務所需的專業知能，競逐更高序列的職務，例如調陞至薦任第 7-8 職等的「專員」，待遇才會增加。但在臺鐵局的科員，薪級跨度可從高員級最低 320 薪點，逐年爬升到最高 630 薪點，歷經 21 個薪級的跨度後才會碰頂。尤有甚者，臺鐵局許多職務是跨列兩個資位的，薪級跨度比單一資位之薪級更大，其優點固然是鼓勵久任，但同時也容易消磨掉員工的進取心，因薪級原則上可逐年晉升，毋庸透過更高職務來獲得更好的待遇。

我一直在機務處，最早是士級、佐級，之後考上員級，服務大概 23 年年資，但還沒有碰頂，目前 375 薪點。我考不考都是這個待遇，所以有一陣子我認為佐級待著就好，是同事叫我去考一下，我才去考，對我而言是沒有吸引力的。(SP4)

(作者：是否會跟一般行政機關比較待遇？)


剛開始確實會，但 3、5 年以後就還好了。因為我們是每年一定會跳薪點，但高普考則一定要佔到更高的缺，才可以往上跳俸級。(S3)

(作者：很多人不想調任一般行政機關嗎？)

這就是制度的問題，我不用去升遷啊，因為跨距太大，我本薪可以一路爬。一般行政機關的職務是，你要跳到更高的職務，才可以領更多。(SP1)

由此可知，員工對於爭取得更高職務，是興致缺缺的，因為就算不競爭，每年還是會晉級。職務薪級級距跨度大，慢慢爬就好，這樣的設計確實反映出「鼓勵久任」、「留任人才」的初衷。但人留住了，對組織是絕對的利多嗎？

員工認為我就做這個磨咖啡的工作就好了，反正我就一直升啊。考試也等到我升到不能再升，碰頂了我再考。我往上爬幹嘛，我責任重錢沒有比較多。這是薪資設計上很奇怪的現象。(SP4)



為什麼可年年晉薪？這是很關鍵的問題。目前不論是一般行政機關或是臺鐵局，員工本俸（薪）的晉級，均來自前一年度的工作表現。然而公部門考績（成）制度過於鄉愿而流於形式，人人皆可晉級（關中，2009；徐有守，1997；張瓊玲，2014；余致力，2003；李天申，2003），已是眾所皆知的問題。考試院早在 92 年就做了「公務人員考績制度改進之研究」深入分析問題並提出建議，亦於 99 年及 107 年擬具「公務人員考績法修正草案」函送立法院審議（立法院，2010），但不了了之。學術界參考各國考績制度提供我國改革方針之相關研究，更是多如牛毛，但似乎實務與學術間總存在著巨大鴻溝，迄今改善情形有限（風傳媒，2017；財團法人國家政策研究基金會，2010；李天申，2003），這又是另一個人事制度值得研究的領域，本文不特別細說。

總而言之，臺鐵局考成制度與公務人員考績制度並無二致，臺鐵局員工的晉薪可說是完全隨著任職年資而增加，此與各國人力資源部門普遍希望「績效」能與待遇交互影響的管理實務而言（蔡良文，2007、2009；李漢雄，2000；丘昌泰，1998；許南雄，2016；施能傑，2006；銓敘部銓審司，2005），是背道而馳的。早在 1980 年代起，歐美先進國家就已全面揚棄以年資為基礎的俸給制度，並改以重視個人工作績效，焦點反而放在員工能力是否符合職務之核心職能（彭錦鵬，2008；陳敦源等，2011）。誠如施能傑指出，待遇制度如果希望增加誘因，使有能力的人願意貢獻所學，就必須根據員工的技能或知能等專業能力（包括技能數量、技能深度、技能嫻熟度等）給薪，而非工作年資（施能傑，2006）。

我們已知臺鐵局的「本薪」是按工作年資逐年晉級，與員工職能關聯不高，進取心無法被激發，組織效能可能因此逐年下降。接下來就要討論「專業加給」是否也是如此。

貳、專業加給

臺鐵局員工係依「臺鐵局職員薪額及專業加給表」支領本薪及專業加給，本薪深受「資位職務」的影響，前文已詳述相關待遇不公之問題，至於專業加給部分可分別從宏觀、微觀角度分析待遇問題。

一、宏觀角度：專業加給表窄化職務專業之差異

如果說，資位職務配置不當造成各種職務在橫軸面「工作層次」上的失序，那麼臺鐵局專業加給制度，就是導致職務在縱軸面「工作性質」上的同化。臺鐵局大約 1 萬 2 千人為資位制人員，但現行不論其所處單位為何，所任職務為內勤或外勤、承辦行政還是技術業務、輪班與否，工作內容再怎麼迥異不同，全局員工均一體適用「臺鐵局職員薪額及專業加給表」。

文獻指出，在環境快速變動的今日，政府各個職務之核心職能日趨複雜，分工更為細緻，因此目前我國一般行政機關內，係依工作說明書上所列工作內容，按不同專業性質分別列歸於不同職組、職系，再依不同的專業加給表別核給加給，簡言之，不同工作性質的專業加給表各自獨立。雖然現行公部門專業加給表別高達 25 種，也可能產生公平性之爭議（施能傑，1994），故亦有建議簡化之芻議（顏韶儀，2016；立法院，2014b、2018；自由時報，2017b）。且數額是否調整或調整多少，均欠缺體系性的合理差異（黃錦堂，林彥超，2016），沒有客觀標準，容易淪為專案核定的黑箱作業、或政治角力的標的（許道然、林文燦，2018；吳泰成，2007；韓英俊，2007）。但亦有文獻指出，在現行公務人員採單一俸表的法制下，適度設計不同的專業加給表，不失為一個能合理反映職務差異的管理措施（歐育誠，2011），才符合「不同工自應不同酬」的平等原則。臺鐵局員工本薪與專業加給，均以「臺鐵局職員薪額及專業加給表」單一表別支給，便無法覈實反映出臺鐵局職務的多樣性及複雜性，弱化職務間之差異，造成了另一種不衡平。



表 13 臺鐵局職員薪額及專業加給表

本薪			專業加給				
			基本數額		增支數額		
1	800	57,815	35,075	1	7,790		
2	790	56,305	29,855	2	7,275		
3	780	54,805		3	6,760		
4	750	52,885	28,260	4	6,245		
5	730	51,690		5	5,730		
6	710	50,480	28,155	6	5,215		
7	690	49,260		7	5,010		
8	670	48,045	25,830	8	4,700		
9	650	46,840		9	4,495		
10	630	45,640		10	4,285		
11	610	44,420		11	3,980		
12	590	42,760	24,725	12	3,770		
13	550	41,195		21,665			
14	535	40,305				19,370	
15	520	39,270					
16	505	38,215				16,770	
17	490	37,235		16,750			
18	475	36,110	15,835				
19	460	35,065		14,700			
20	445	34,010	14,045				
21	430	32,960		13,920			
22	415	31,850	13,820				
23	400	30,910		13,760			
24	385	30,050					
25	370	29,175					
26	360	28,440					
27	350	27,720					
28	340	26,995					
29	330	26,285					
30	320	25,550					
31	310	24,845					
32	300	24,175					
33	290	23,415					
34	280	22,760					
35	270	22,075					
36	260	21,540					
37	250	20,795					
38	240	20,290					
39	230	19,840					
40	220	19,360					
41	210	18,845					
42	200	18,335					
43	190	17,870					
44	180	17,365					
45	170	16,860					
46	160	16,360					

以一般行政機關的公路總局為例，全局約 5,500 人，不到臺鐵局員額數的一半；職務約計 30 個，不到臺鐵局職務的 1/3。⁴⁵但所適用的專業加給表至少就有

⁴⁵ 公路總局人數及職務數分別依據「公路總局及所屬 108 年度決算書表（院編版）」及公路總局

4種：人事、會計等幕僚單位因從事普通行政作業，其專業加給以最基本之表(一)支給，與其他表別相比，數額最低；法制人員須具法律系所畢業或律師資格，以表(五)支給；資訊人員從事電子技術及資料處理分析，以表(二十)支給；其餘業務單位之人力，因涉公路工程規劃、施工監造、養護及檢測等作業，故以表(七)支給(行政院，2018b，如表14)。

表 14 公路總局員工適用之專業加給表別

職組 表別 職等	普通行政	法務行政	土木工程	資訊處理
	表1	表5	表7	表20
14	41,850	51,015	44,495	44,315
13	38,980	47,630	41,639	43,085
12	37,800	45,945	40,620	39,340
11	33,630	41,265	36,910	37,045
10	30,860	37,995	34,665	31,850
9	26,550	33,180	28,925	30,850
8	25,450	31,570	27,930	30,825
7	22,370	27,975	25,770	27,840
6	21,420	26,515	24,900	6,930
5	19,480	24,065	22,425	24,095
4	18,610		21,440	23,015
3	18,370		21,030	22,525
2	18,310		19,340	21,000
1	18,250		18,920	20,080

註：公務總局員額數5,415人/職務數30種

反觀臺鐵局，一個必須匯聚各專業領域技術，始得穩健存續及發展的組織。其業務職掌從最基礎的行政事務管理，到材料、機具、車輛之採購及維護，工程設計及規劃，乃至於行車運轉、車輛調度、保安檢測等，其職務類型龐雜程度不僅不亞於一般行政機關。尤其臺鐵局為國營事業機構，尚須較一般行政機關額外

107年1月23日發布之「交通部公路總局編制表」所載數據(資料來源：全國法規資料庫 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=K0000163>，2020/06/14)。臺鐵局人數與職務數分別依據「臺鐵局108年度決算書表(院編版)」及銓敘部99年3月5日部特一字第0993170981號令，由考試院會同行政院修正發布之「交通事業人員資位職務薪給表(臺灣鐵路管理局專用)」所載資料。

辦理經營管理、行銷等類企業化之業務。又運務、機務、工務、電務四大業務系統均具高度專業性，部分職務尚須取得技術證明或經一定年限之訓練始能赴任⁴⁶，且據受訪者表示四大業務系統幾無職務輪調情形，更凸顯其專業之取代性低(S3、S5、SP3)。工作性質涵蓋範圍之既廣且專，卻僅有單一專業加給表，勢將窄化各職務間專業技能之互異程度，「同酬不同工」的問題儼然成形。

二、 微觀角度


在文獻回顧階段已知臺鐵局專業加給原本僅有「基本數額」，直到 106 年間工會建議「原營運獎金加計 360 元併入專業加給」，才增列了「增支數額」，兩種數額之合計始為每月固定領的「專業加給」。進一步分析其結構與數額，均有奇異之處：

(一) 基本數額：重年資且結構、數額不合邏輯

「基本數額」與「本薪」綁在一起，而「本薪」又鑲嵌於「資位職務」裡，因此隨著服務年資增加，薪級增高，便連同帶動「基本數額」的增加。也就是說，臺鐵局的「基本數額」如同前述的「本薪」制度，是停留在 1980 年代以前，側重年資為基礎的結構設計，「基本數額」的提升完全依單一指標「年資」而定，至於員工所具能力是否為職務需要、能力有否提升，則非所問。

我們要問的是，專業加給「基本數額」也按年資提升是合理的嗎？或許這在過去有其存在的意義及必要性，例如歐美各國在 1940、1950 年代甫歷經戰爭與經濟衰退，員工傾向選擇具安穩及保障制度的工作（彭錦鵬，2008），或是我國在十大建設尚未完工、高鐵還未通車之前，臺鐵是唯一貫穿南北的交通運輸系統，

⁴⁶ 例如「鐵路行車人員技能體格檢查規則」第 3 條：「行車人員應經鐵路機構施以專業訓練並經技能測驗合格，始得派任」。



具封閉性，不利人才流通（王德鑫，1990；吳武源，2007；蕭正祥，2000），加上交通事業是勞力密集產業，才有較重視年資的待遇制度設計，以安定員工生活，鼓勵久任。但從現代社會的角度來看，「重年資而輕職能」的待遇制度是否仍符實需？是否適用於營業機構？是否有助於推動公司化或民營化？受訪者 P3 說道「資位制是鼓勵久任，越久任待遇越好，但目前相關事業也變多了，人才如果沒有流動的話，對組織並不好」的觀點，亦有文獻直指「永業性本身難為實業於不墜」，似有討論空間。而受訪者 S5 提供法國鐵路公司做法為借鏡「國外的薪給是定額，他不會每年跳。除非你表現很好，才給你晉級…，每個人都兢兢業業，都像救火隊」。反觀臺鐵局，專業加給「基本數額」既與職務專業性脫鉤，不僅造成「同酬不同工」的內部失衡，也難將之視為提升個人工作或組織績效的關鍵因素。

另外，若再檢視「基本數額」數額間的合理性，也發現許多不合邏輯之處。其一，無法解釋各級加給數之差額，為何各階差額小至 20 元，大至 5,220 元？最明顯的例子是，360 薪點對應的數額為 16,770 元，次年度晉薪後 370 薪點對應的數額為 16,790 元，也就是說，員工經過一年的經驗養成，專業技術的提升，基本數額僅增加 20 元，這是完全無區別實益的設計，遑論是否能達到激勵員工的成效（如表 15）。

其二，更為奇特的設計是「基本數額」雖係年資為導向，卻又不完全按年資逐年晉升。170-220 薪點所對應的數額均為 13,820 元、240-280 薪點所對應的數額均為 13,920 元、……、780-790 薪點所對應的數額均為 29,855 元，區間內本薪對應的基本數額完全停滯，少則 2 年，多則 7 年（如表 15），所呈現的意義難道是員工在這些年限中之表現、專業能力、技術經驗都沒有提升嗎？令人不解。

表 15 專業加給基本數額結構與各級差額



本薪			專業加給 基本數額	差額(元)
1	800	57,815	35,075	5,220
2	790	56,305	29,855	1,595
3	780	54,805		
4	750	52,885	28,260	105
5	730	51,690		
6	710	50,480	28,155	2,325
7	690	49,260		
8	670	48,045	25,830	1,105
9	650	46,840		
10	630	45,640		
11	610	44,420		
12	590	42,760	24,725	3,060
13	550	41,195		
14	535	40,305		
15	520	39,270		
16	505	38,215	21,665	2,270
17	490	37,235		
18	475	36,110	19,395	25
19	460	35,065	19,370	80
20	445	34,010		
21	430	32,960	19,290	2,520
22	415	31,850	16,770	20
23	400	30,910		
24	385	30,050		
25	370	29,175		
26	360	28,440	16,750	915
27	350	27,720	15,835	1,135
28	340	26,995		
29	330	26,285		
30	320	25,550		
31	310	24,845	14,700	655
32	300	24,175	14,045	125
33	290	23,415		
34	280	22,760	13,920	100
35	270	22,075		
36	260	21,540		
37	250	20,795		
38	240	20,290	13,820	60
39	230	19,840		
40	220	19,360		
41	210	18,845		
42	200	18,335		
43	190	17,870		
44	180	17,365		
45	170	16,860		
46	160	16,360	13,760	

(二) 增支數額：數額不具差異性

專業加給的「增支數額」，源自行政院 106 年間同意將「原營運獎金加計 360 元」併入而來。將所有職務由繁簡難易分為 12 個層次，職責程度越高，數額越高，讓原本資位制完全以「年資」價值取向設計的專業加給表⁴⁷，注入了依員工

⁴⁷ 除臺鐵局外，原資位制機關（原公路總局、原高速公路局、原國道新建工程局、原高速鐵路工程局、原鐵路改建工程局、原港務局）內員工原則上均適用「未實施用人費率交通事業機構職員

職能給薪精神的「增支數額」，看似符合現行各國薪給制度，但很可惜的是，研究發現「增支數額」的設計亦無法扭轉永業制價值下待遇制度的缺失。探究其根本原因在於 106 年工會爭取將「原營運獎金併入專業加給」時，只是移花接木，並未檢討原營運獎金 12 層次數額間之合理性。工會多次與政府協商⁴⁸，最後統一加計 360 元併入專業加給，至於職務之間差距仍維持不變（行政院，2017a）。

首先從數額分析，最高與最低職務的難易程度、員工所須具備的專業職能程度僅具 4,020 元的差異，其中每一層次間最多也只有 515 元的差距。此與一般行政機關之專業加給表（一），最低與最高職務之差額達 23,600 元、每一職等間最多達 4,310 元之差距而言，實無區別性。增支數額的增加並未能扣合職責增加的幅度，這是許多員工不想升遷的原因。

表 16 臺鐵局增支數額差額比較表

公務人員專業加給表（一）				臺鐵局專業加給增支數額			
職等	數額	與次一層級差額	高低差額	層次	數額	與次一層級差額	高低差額
14	41,850	2,870	23,600	1	7,790	515	4,020
13	38,980	1,180		2	7,275	515	
12	37,800	4,170		3	6,760	515	
11	33,630	2,770		4	6,245	515	
10	30,860	4,310		5	5,730	515	
9	26,550	1,100		6	5,215	205	
8	25,450	3,080		7	5,010	310	
7	22,370	950		8	4,700	205	
6	21,420	1,940		9	4,495	210	
5	19,480	870		10	4,285	305	
4	18,610	240		11	3,980	210	
3	18,370	60		12	3,770	-	
2	18,310	60					
1	18,250	-					

薪額及專業加給表」。嗣經行政院 106 年同意臺鐵工會爭取將「原營運獎金加計 360 元併入專業加給」，故臺鐵局不再適用前開表別，而適用另外增訂之「臺鐵局職員薪額及專業加給表」。

⁴⁸ 交通部 106 年 4 月 10 日交人字第 1065004830 號函致行政院建議將原營運獎金逕予併入專業加給。嗣經交通部再於同年 5 月 5 日交人字第 1060013072 號函報行政院，建議依立法院陳委員其邁邀集相關機關（單位）於 106 年 4 月 21 日、106 年 4 月 24 日召開協調會之會議結論，建議將原營運獎金加計 360 元併入專業加給。而後交通部於同年 5 月 12 日再依工會建議統一加計 600 元報行政院併同審議。最後行政院以 106 年 5 月 18 日院授人給字第 10600462811 號函核定將原營運獎金加計 360 元併入專業加給。

再者，增支數額僅區分為 12 層次，使得許多不同職責程度的職務均列於同一層次（如表 17），這與資位制僅區分為 6 個資位的問題一樣。

表 17 職員專業加給增支層次適用對象表

層次	適用對象	增支數額
1	局長	7,790
2	副局長、總工程司、主任秘書	7,275
3	處長、主任(局本部一級單位)、副總工程司、總經理、臺北機廠廠長	6,760
4	副處長、副主任、協理、臺北機廠副廠長、所長	6,245
5	專門委員、科長、正工程司、課長、室主任、主任(總所)、經理、段長、隊長、副所長、廠長、組長(臺北機廠、資訊中心)、主任(票務中心、行控室、臺北機廠之人事總務主計政風及勞安)、副主任(資訊中心)、應用系統分析師； 兼辦核稿業務之專員、視察、副工程司、稽查、主任設計師、主任作業師、副經理	5,730
6	秘書、視察、專員、稽查、副工程司、主任調度員、副經理、副段長、分段長、副隊長、主任設計師、主任作業師、副廠長、組長(綜合調度所、高雄機廠)、主任(電訊中心、高雄機廠之人事總務主計政風及勞安)、特等站站長、車班主任(300 人以上)； 兼辦核稿業務之幫工程司	5,215
7	兼辦核稿業務之科員、工務員、助理工務員	5,010
8	幫工程司、勞工安全管理師、勞工衛生管理師、調度員、機車調度員、各類主任、人事管理員、主計員、施工分隊長、程式設計師、電腦作業師、電訊中心副主任、一二等站站長； 經專案核准指派擔負綜合調度所行控室值班台工作及責任之工務員、助理工務員、司機員及整備員	4,700
9	科員、勞工安全衛生管理員、工務員、助理工務員、助理員(薦任)、課員、三等站站長、替班站長、列車長、副站長、車班副主任、運轉副主任、車長、機車長、司機員、電腦作業員、監工員； 具連續四週以上運轉專業訓練及格，經核准專辦協助副站長行車工作之站務員	4,495
10	具連續四週以上運轉專業訓練及格，經核准專辦協助副站長行車工作之站務佐理	4,285
11	辦事員、助理員、事務員、站務員、整備員、技術領班、機車助理、檢車助理	3,980
12	業務助理、技術助理、書記、技術副領班、站務佐理	3,770



透過內部員工訪談，將更能理解問題所在。受訪者 S1、S2、S3、SP1、SP2 均以交通行政職的「專員」、「科員」為例，在本薪部分，二者已支領相同數額，然而在「增支數額」部分，又僅有 720 元之差額，惟職責程度加重許多，這是「專員」職務總是應徵不到人的原因（如表 18）：

局裏面「專員」要帶兵、核稿、做專案，但卻只比「科員」多 720 元增支數額……，例如同事 A 擔任科員，任職一年多之後就升專員，因為沒人要升。（SP2）

迫切需要調整的，像是那些關鍵人力要先處理，尤其是那些 88 年改制，原本「股長」改成「專員」的基層主管職缺。（SP3）

以前的「股長」是有領主管加給，現在股長改成「專員」就沒有主管加給，但做的事情一樣。像現在「科員」及「專員」就沒有差異性。（SP1）

臺鐵局的「專員」、「科員」都是高員級，最高均可以到 630 薪點，只有專業加給增支層次的差異，但這個數額又無法凸顯差異，這是問題所在。（S1）

表 18 專員/科員增支數額之沿革與差異

時期 給與 職稱	106.06.01前 營運獎金		106.06.01後 增支數額		107.01.01迄今 增支數額	
	營運獎金	差額	營運獎金 +360	差額	通案調3%	差額
專員	4,700	700	5,060	700	5,215	720
科員	4,000		4,360		4,495	

又基於待遇表是全局統一適用的，因此交通技術職（即機務、電務、工務系統）也同樣面臨此類問題。臺鐵局內部機務系統主管受訪者 S5，提供了具體實例：一個機務段，約有 100 輛車子，約由 5 個機班負責，機班內有 8-10 人，其中最基層的職務是「技術助理」，負有指揮監督並管理他們的職務依序為「技術副領班」、「技術領班」、「監工員」。四種職責程度具差異性，但在原「營運獎金」數額上僅有 0-500 元間的差異（技術助理、技術副領班支領相同數額），已不顯

著。之後經歷工會 106 年爭取「統一加計 360 元」併入專業加給，數額差距仍予維持。再經過 107 年軍公教通案調薪 3% 之後，現行「技術助理」與「技術副領班」均支領 3,770 元、「技術領班」3,980 元、「監工員」4,495 元（如表 19）。因此，「技術助理」不會想升「技術副領班」，因為數額完全一樣。「技術副領班」、「技術領班」往上升的意願也不大，因每個月僅增加 212 或 515 元。

表 19 監工員/技術領班/技術副領班/技術助理增支數額之沿革與差異

職稱	106.06.01前 營運獎金		106.06.01後 增支數額		107.01.01迄今 增支數額	
	營運獎金	差額	營運獎金 +360	差額	通案調3%	差額
監工員	4,000		4,360		4,495	
技術領班	3,500	500	3,860	500	3,980	515
技術副領班	3,300	200	3,660	200	3,770	210
技術助理	3,300	0	3,660	0	3,770	0

綜上所述，宏觀而論，臺鐵局整體員工均適用單一專業加給表是不符實需的，它窄化各職務之專業度，造成同工不同酬。微觀分析內部結構，發現「基本數額」受本薪制度影響，重年資設計與專業加給之精神相悖，加劇本薪制度既存問題之惡化，且數額間不具邏輯之設計，亦無實益，惟設計原意已無可考。雖「增支數額」已納入職務薪、職能薪的概念，但由於完全承接 106 年以前「原營運獎金」的結構及數額，未配合業務進行合理的層次區別，且未就數額間衡平性予以檢討，以致職務間專業加給之差異不高。

參、主管加給



採用單一薪給制度的許多企業，會針對特定職務再搭配其他的薪酬制度，強化職務的特殊性，以符合同工同酬的內部公平性原則（internal equity），主管加給即是雇主給予主管職務的額外報酬（諸承明等，2018）。主管人員的能力一向被期待比一般員工還好，他們必須因應組織經營策略的不同，妥善運用協調、規劃、危機處理、決策、激勵等能力，另外他們通常須具備冒險性、自發性、正直、對不確定之容忍性等特質（張火燦，1996）。為利攬才，主管加給便顯得相當重要，組織必須將主管的待遇維持在一定水準之上，至少必須在一般員工之上才有辦法找到適當人選。故主管加給制度的設計，除了要能鼓舞現職主管維持優良的工作表現之外，也應該要能激勵非主管人員提升自身能力競逐主管職（許世雨等，1997）。惟經研究發現，除了工務系統受訪者 S4 之外，其餘 5 位內部員工受訪者（S1、S2、S3、S5、S6）及 4 位內部員工兼待遇調整參與者（SP1、SP2、SP3、SP4）無一不指出臺鐵局的主管加給制度有重新檢討的必要。

一位電務系統受訪者 S6 說道「我還沒進來前，大家都擠破頭想爭主管，當時還有榮譽感，現在不是，現在流行一句話『我沒有犯錯，為什麼叫我當主管？』，有資格的人都想放棄當主管」，另外受訪者 S3 提到「有時我看到他們的主管，我也覺得很可憐，被修理成那個樣子。…做的那麼卑微，主管非常不好當」，甚至立法委員劉權豪質詢時，也要求交通部及臺鐵局針對「部分主管職務沒人要當，甚至是用抽籤輪的現象」予以改善（交通部，2016b），主管加給問題嚴重性可見一斑。經整理受訪者的經驗，主管加給制度的癥結點大致可分成三類：（一）部分主管無法支領主管加給、（二）數額偏低。

一、部分主管無法支領主管加給

許多受訪者均指出實際負有領導責任的職務，卻因非屬「臺鐵局暨直屬機構、所屬分支機構主管職務加給表」（如表 20，以下簡稱主管加給表）的適用對象，故無法支領主管加給，以致員工不想晉升該職。例如前文所提督導科員的「專員」（S1、SP1、SP2、SP3）；督導技術助理的「技術副領班」、「技術助理」、「監工員」（S5）；以及督導售票員之外還須額外處理報表等業務的「領班售票員」（SP1）、指揮管理司機員的「指導司機員」（S5）、「帶班負責人」（SP3）等。這些普遍被員工視為主管職務，卻無法支領主管加給，員工追求該職務的動力就被打折扣了。雖然交通部長於 95 年已替「技術副領班」、「技術領班」成功向行政院爭取工作津貼作為類似主管加給之給與（行政院，2006），但仍非正辦。

表 20 交通部臺灣鐵路管理局暨直屬機構、所屬分支機構主管職務加給表

單位 等級	局本部	直屬機構	所屬分支機構	月支數額
1	局長			22,860
2	副局長			14,190
3	總工程司 主任秘書			12,415
4	處長、主任、主計 主任、副總工程司	總經理		10,650
5	副處長、副主任	協理		8,870
6	科長	課長、室主任、主任 (總所)、主計主任(總 所)、經理	所長、段長、隊長、廠長、主 任(電訊中心、票務中心)	7,100
7		副經理	副所長、副段長、車班主任、 特等站長、一等站長 、分段 長、副隊長、副廠長、主任 (行控室)、副主任(電訊中心、 資訊中心)	5,330
8		主任、服務站主任、 勞工安全衛生室主 任、主計主任、人事 管理員、主計員	組長、主計主任、 三等站 長 、各類主任、替班站長、各 類副主任、施工分隊長、人事 管理員、 副站長	3,555



二、主管加給數額不合理

其次，更多受訪者認為主管加給的問題在於等級太少、數額偏低。臺鐵局的主管加給表由上至下共分為 8 個等級，加給數額介於 3,555 元至 22,860 元間。可從內部公平性及外部衡平性觀點來解釋待遇問題：

(一) 內部公平性的觀點

資位職務配置不當，使職務間應具備的合理序列被破壞，以致不同序列的職務，在本薪、專業加給上領有差不多的薪水，倘若主管加給又無差異的話，誰會想要當呢？受訪者幾乎均以運務系統「列車長」、「副站長」、「三等/二等/一等站長」舉例說明：

實務上，新進員工會擔任「列車長」執行乘務工作（內部員工通稱為「跑車」，意即隨著列車排班時程於列車上工作，屬外勤職務），幾年之後，即有資格升至「副站長」，未來可再依序晉升至「三等/二等/一等站長」。但由於五個職務均屬「員級」跨列「高員級」的職務，以致在本薪、專業加給（僅有增支數額的差異：列車長/副站長/站長支領 4,495 元，一等/二等站長支領 4,700 元）幾乎沒有差異，這是資位職務配置不當的後遺症，前文已詳述理由。而在主管加給部分，職責程度不同的副站長/三等站長均支領 3,555 元，二等/一等站長均支領 5,330 元，便又是一種「同酬不同工」的待遇問題。綜合言之，即五個職責程度不同的職務，在固定性給與部分幾無區辨。

當員工認知到五個不同職責程度之職務，每月支領的固定性給與幾乎相當時，從理性觀點來看，員工便會就其工作內容、非固定性給與等具有實質差異的部分進行評估後，再決定是否接受晉升。而「挑一個最輕鬆、錢又多的職務」（S3）往往是他們的選擇，大家都傾向擔任較低職務的「列車長」或「副站長」。但何

以低職務的待遇會比高職務「站長」來的好？這即帶出臺鐵局另一個棘手問題，輪班所衍生的非固定性給與項目太多了。

在文獻回顧中，非固定性給與係按工作實際狀況支給的給與項目。由於實務上，最高的主管職「一等/二等站長」是日班制，無須輪班、無須跑車，故雖領有主管加給 3,555 元或 5,330 元，但無支領輪班衍生的延長工時工資；次高的「三等站長」要輪班，但不用跑車，故除了主管加給 3,555 元外，還領有輪班衍生的延長工時工資；至於最低職務「副站長/列車長」須配合輪班、跑車，故除輪班衍生的延長工時工資，另跑車尚可再領乘務旅費、外站津貼等多項非固定性給與。也就是說，相對低的職務卻領有相對多的非固定性給與，這些非固定性給與具有多大的誘因，從幾位受訪者的描述可略知一二：

因為輪班的很多給與都用薪點計算，你做越久，薪點越高，時薪越高，加班費就越多。(S2) (作者：錢滾錢的概念？) 對，非常恐怖。(S3)

加班費配合勞基法修了以後，休息日上班的錢變得非常高，以前是加發 1 日薪，現在是前 2 小時 2.34 倍、之後 2.67 倍。(S3)

站長、副站長都領同樣的主管加給，其中二等以上的站長不用輪班，但副站長照樣可以輪班，因此副站長多了 36 小時外站津貼等等，加起來就多了 2 萬多元，沒人要升站長。(S5)

乘務旅費金額龐大，大概佔整體待遇的 1/6。(P3)

列車長不想升副站長，因為列車長有乘務旅費，但副站長沒有，只有每一年或半年可以領一次無責任事故獎金。(SP2)

外站津貼用勞基法所定的加班費方式支給，每月大概可領 30 小時…我們很多員工都是薪水交給老婆，自己的零用錢就是加班費。…如果變成正常班表，每個月的休息日就不用出勤，也沒有輪班加班費，員工就會少領 70 多小時工資，大概就 1-2 萬元。例如原本在高雄運務段副站長，後來調到運轉股股長，做內勤，一個月也才多 3,500 主管加給，但我的房子五年就少一棟掉了。(SP2)

從上述受訪者的說明可知，非固定性給與是為數不小的一筆所得（甚至還有許多獎金沒有提到）。很明顯的，這幾乎扼殺了組織賦予主管加給之積極功能。主管加給理應是能夠支持主管發揮所長並勇於任事，激勵員工提升自身能力往上進取的誘因，結果光一項輪班延生的延長工時工資，就遠遠超過「副站長」、「站長」每月 3,555 元或 5,330 元的主管加給。所以受訪者 SP3 會說「以前升主管的人都是相當優秀的，但現在往上升的誘因那麼小，就算有能力的人也不想往上考」，受訪者 S6 說「就趕鴨子上架」，長期下來，便可能降低主管素質。

臺北電務段，12 個分駐所，其中有 5 個以上的分駐所，都找不到員級以上的主管，擔任分駐所主任，因為沒人，不然就是不適任。（SP3）

其他受訪者也提供更具體有感說明，包括「跟我同梯的，如果是外勤，每個月幾乎比我多領約 3 萬元」（S3）、「每個月差 3 萬，1 年就差 24 萬，10 年就 240 萬，就像我們科長跟我說，自從他來當『站長』之後，他已經少掉一間房子了」（S2）等。這些非固定性給與數額如此可觀，相較於主管職所承載的壓力，才 3 千多元的主管加給等同食而無味、棄之可惜的雞肋給與，無法發揮作用，這也就造成臺鐵局面臨「我寧可做三等站站長，也不願升到一等或特等站站長，因為三等站站長可以輪班，錢比較多」、「副站長領的錢比站長還多」（S3）、「高員級的列車長卡在那邊繼續跑車，講不好聽就是高薪列車長」（SP1）、「所以很畸形，除非是員工本身不喜歡跑車、沒有什麼經濟壓力的，才會想當主管」（S5）等窘境。不僅嚴重打擊現有主管人員士氣，主管素質越來越低，且低待遇的主管人員如何指揮領導高待遇的非主管人員，也是管理上問題。

（二）外部衡平性的觀點

從外部衡平性觀點，主管加給數額均較中央三級行政機關低，達成吸引外部主管人才的功能有限。

真的太低了。像我處長 1 萬元，但我以前在鐵道局擔任科長就 9 千多⁴⁹。我同學在臺電公司，主管就 2 萬。這個調整了才有誘因，因為現在主管加給才分幾層，真的不夠…。(普悠瑪) 事故之後，我回到這邊來整頓，其實我回來臺鐵局還得被減薪，每個月少了 7-8 千元，而且非常容易被記過處分…但我覺得這個是使命啊。(S5)

也就是說，臺鐵局的一級單位主管本應相當於中央三級行政機關簡任第 11 職等的組長，但實際領的數額卻較行政機關低約 7,000 元 (臺鐵局處長 10,650 元/月、中央三級行政機關組長 17,680 元/月)，一年下來就少了 84,000 元。又譬如臺鐵局決策層級「主任秘書」每月主管加給 12,415 元，僅相當中央三級行政機關一級單位的副主管「副組長」的主管加給 12,110 元 (如表 21)。更不用說「固定性給與」通常是計算「非固定性給與」的基礎，影響層面不可謂不大。

表 21 臺鐵局與中央三級行政機關相當主管之主管加給比較

中央三級行政機關			臺鐵局			差額
職稱	職等	數額	職稱	等級	數額	
局長	13	30,260	局長	1	22,860	- 7,400
副局長	12	27,280	副局長	2	14,190	- 13,090
主任秘書	11	17,680	主任秘書	3	12,415	- 5,265
組長	11	17,680	處長	4	10,650	- 7,030
副組長	10	12,110	副主任	5	8,870	- 3,240
科長	9	8,970	科長	6	7,100	- 1,870
課長	8	6,950	1等、特等站長	7	5,330	- 1,620
人事管理員	7	5,300	2、3等站長	8	3,555	- 1,745

肆、外部衡平性比較

雖然本節前三部分確實發現本薪、專業加給、主管加給各有不合理的設計存在，但待遇好不好又是另一層次的議題，是整體數額的比較。儘管臺鐵局與一般行政機關的任用、待遇制度各有不同，工作性質差異也大，不宜逕就待遇數額之

⁴⁹ 鐵道局為交通部所屬三級行政機關，但因該局屬重大交通工程機關，故主管職務係依據「國家重大交通工程機關主管職務加給表(107.01.01 生效)」支給，其中薦任第 9 職等主管按月支領 9,560 元，與常態性一般中央三級行政機關依薦任第 9 職等主管依「公務人員主管職務加給表」按月支領 8,970 元有別。本研究仍以普遍性之「公務人員主管職務加給表」比較。

高低給與評價（人事總處，2019）。但實務上，不論臺鐵局、臺鐵工會，甚至許多行政首長、政務人員、立法委員、媒體報導均以「臺鐵局待遇不如行政機關」做為比較基礎（臺鐵局，2019c；路工月刊，2018；顏寬恆立法委員辦公室，2019；自由時報，2018）。

故本研究暫且忽略一般行政機關與臺鐵局在任用、待遇制度本質上之差異，也不討論臺鐵局特有的非固定性給與，僅純粹就二者固定性給與數額進行比較，作者認為，這樣的比較仍是務實且具實益的。因為員工調任之前通常會問自己「我將會得到什麼好處？」（許世雨等譯，1997），而最明顯的報酬就是薪資，尤其指固定所得，畢竟職務晉升、工作內容、非固定性給與普遍具不確定性而無法掌握的。施能傑（1994）亦指出固定性給與是員工最基礎的薪資保障，對於員工留任意願有一定程度的影響。故本研究從臺鐵局 6 種資位中取樣代表性職務，並區分為兩類進行最低至最高數額的對照，第一類係針對較低資位的士級、佐級、員級、高員級等非主管職務，第二類則為副長級、長級的主管職務。

而這裡必須特別說明的是，本研究從各資位中取樣一個職務，是否足具代表？其實是可以的。因為臺鐵局不論輔助單位或是業務單位，90 種職務均統一歸列於 6 個資位之中，本薪、專業加給「基本數額」是完全照年資於資位內逐步晉升，一言以蔽之，各類職務的「固定性給與」差異性僅會出現在專業加給「增支數額」及「主管加給」，然誠如前文所言，各職務於此兩種項目的數額差異又非常低。受訪者 S3 提到「好幾個職稱都領一樣的錢，未來應再就職務內容加以區隔分類」，受訪者 S1、S2、S4、SP1、SP4 亦認同此看法。因此只要是列在相同資位的各種職務，固定性給與可以說是幾乎相當，故以這些職務作為代表已足。

一、非主管職：士級、佐級、員級、高員級之初任職務

臺鐵局最低資位的士級人員，占資位總人數約 4.6%，以士級「技術助理」為例，經與相當於中央三級行政機關列於委任第 1 職等以下的「雇員」比較後發現，臺鐵局士級人員每月固定性給與均高出約 5,600 元左右，最大的差額可達 7,900 元（如表 23），故士級人員所得應無偏低的情形。

表 22 臺鐵局士級技術助理與行政機關雇員之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【無職等-雇員】					臺鐵局【士級-技術助理】					差額
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	總計	薪點	本薪	專業加給		總計	
								基本	增支		
1年	1	140	10,810	18,250	29,060	160	16,360	13,760	13,820	33,890	4,830
2年	2	145	12,470		30,720	170	16,860	13,920		34,450	3,730
3年	3	150	12,955		31,205	180	17,365			34,955	3,750
4年	4	155	15,575		33,825	190	17,870			35,460	1,635
5年	1	160	11,985		30,235	200	18,335			35,925	5,690
6年	2	170	12,470		30,720	210	18,845			36,435	5,715
7年	3	180	12,955		31,205	220	19,360			36,950	5,745
8年	4	190	13,440		31,690	230	19,840			37,430	5,740
9年	5	200	13,920		32,170	240	20,290			37,980	5,810
10年	6	210	14,405		32,655	250	20,795			14,045	38,485
11年	7	220	14,890		33,140	260	21,540	39,230	6,090		
12年	8	230	15,575		33,825	270	22,075	39,765	5,940		
13年	9	240	16,260		34,510	280	22,760	40,450	5,940		
14年	10	250	16,950		35,200	290	23,415	41,230	6,030		
15年	11	260	17,635		35,885	300	24,175	41,990	6,105		
16年	12	270	18,320		36,570	310	24,845	43,315	6,745		
17年	13	280	19,005		37,255	320	25,550	45,155	7,900		
18年	14	290	19,690		37,940				7,215		
19年	15	300	20,380		38,630				6,525		
20年	16	310	21,065		39,315				5,840		

臺鐵局佐級人員占資位總人數約 59.6%，意即臺鐵局幾乎一半以上的人力均為佐級，屬基層的人力。以佐級「書記」為例，經與相當於中央三級行政機關列於委任第 1-2 職等的「書記」比較後發現，臺鐵局佐級人員每月固定性給與均高出約 6,000 元左右，最大的差額可達 15,275 元（如表 23），故佐級人員所得應無偏低的情形。

表 23 臺鐵局佐級書記與行政機關書記之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【委任第1-2等書記】					臺鐵局【佐級-書記】				差額	
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	總計	薪點	本薪	專業加給			總計
								基本	增支		
1年	1本1	160	11,985	18,250	30,235	200	18,335	13,820	3,770	35,925	5,690
2年	1本2	170	12,470		30,720	210	18,845			36,435	5,715
3年	1本3	180	12,955		31,205	220	19,360			36,950	5,745
4年	2本1	230	15,575	18,310	33,885	230	19,840	13,920	3,770	37,430	3,545
5年	2本2	240	16,260		34,570	240	20,290			37,980	3,410
6年	2本3	250	16,950		35,260	250	20,795			38,485	3,225
7年	2本4	260	17,635		35,945	260	21,540			39,230	3,285
8年	2本5	270	18,320		36,630	270	22,075			39,765	3,135
9年	2功1	280	19,005		37,315	280	22,760			40,450	3,135
10年	2功2	290	19,690	18,310	38,000	290	23,415	14,045	3,770	41,230	3,230
11年	2功3	300	21,380		39,690	300	24,175			41,990	2,300
12年	2功4	310	21,065		39,375	310	24,845			43,315	3,940
13年	2功5	320	21,750		40,060	320	25,550			45,155	5,095
14年	2功6	330	22,435		40,745	330	26,285			45,890	5,145
15年						340	26,995			46,600	5,855
16年					350	27,720	47,325	6,580			
17年					360	28,440	16,750	48,960	8,215		
18年					370	29,175	16,770	49,715	8,970		
19年					385	30,050		50,590	9,845		
20年					400	30,910		51,450	10,705		
21年					415	31,850		52,390	11,645		
22年					430	32,960		19,290	56,020	15,275	

臺鐵局員級人員占資位總人數約 22.4%，僅次於人數最多的佐級。以員級「辦事員」為例，經與相當於中央三級行政機關列於委任第 3-5 職等的「辦事員」比較後發現，基本上，臺鐵局員級人員每月固定性給與還是偏高，僅在第 7 年的時候略低 400 元，最大的差額可達 7,930 元（如表 24），故員級人員所得亦無偏低的情形。

表 24 臺鐵局員級辦事員與行政機關辦事員之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【委任第3-5等辦事員】					臺鐵局【員級-辦事員】					差額
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	總計	薪點	本薪	專業加給		總計	
								基本	增支		
1年	3本1	280	19,005	18,370	37,375	240	20,290	13,920	3,980	38,190	815
2年	3本2	290	19,690		38,060	250	20,795			38,695	635
3年	3本3	300	20,380		38,750	260	21,540			39,440	690
4年	4本2	310	21,065	18,610	39,675	270	22,075	14,045	3,980	39,975	300
5年	4本3	320	21,750		40,360	280	22,760			40,660	300
6年	4本4	330	22,435	19,480	41,045	290	23,415	16,770	3,980	41,440	395
7年	5本2	340	23,120		42,600	300	24,175			42,200	-400
8年	5本3	350	23,810		43,290	310	24,845			43,525	235
9年	5本4	360	24,495		43,975	320	25,550			45,365	1,390
10年	5本5	370	25,180		44,660	330	26,285			46,100	1,440
11年	5功1	385	26,210		45,690	340	26,995			46,810	1,120
12年	5功2	400	27,240		46,720	350	27,720			47,535	815
13年	5功3	415	28,265		47,745	360	28,440			49,170	1,425
14年	5功4	430	29,295		48,775	370	29,175			49,925	1,150
15年	5功5	445	30,325		49,805	385	30,050			50,800	995
16年	5功6	460	31,355	50,835	400	30,910	51,660	825			
17年	5功7	475	32,385	51,865	415	31,850	52,600	735			
18年	5功8	490	33,410	52,890	430	32,960	56,230	3,340			
19年	5功9	505	34,440	53,920	445	34,010	57,360	3,440			
20年	5功10	520	35,470	54,950	460	35,065	58,415	3,465			
21年					475	36,110	59,485	4,535			
22年					490	37,235	62,880	7,930			

至於現有文獻提及高員級新進人員前 14 年的薪資偏低，造成人員流失的部分，以臺鐵局高員級「科員」為例，經與相當於中央三級行政機關列於薦任第 6-7 職等的「科員」比較後發現，臺鐵局科員前 14 年每月低約 970 元至 3,695 元不等，從第 14 年起才開始高出行政機關，確與文獻相符（如表 25）。但如據以認定臺鐵局高員級職務不具吸引力，或至人才流失則過於武斷。因資位制鼓勵久任，強調用人彈性，故資位職務內的薪級跨度大，且人事總處（2019）指出，資位制無須像一般行政機關人員受職務等級結構之限制，已有較彈性的優勢。例如高員級的科員任職 21 年才會無級可晉，一般行政機關的科員最多任職 13 年，就必須透過競逐更高職務才可突破最高薪資，也因此臺鐵局員工很容易抱持著受訪者 SP4 所謂「我就一直賴在這個職務，為什麼我可以一直這樣賴著，因為好做啊，

薪水也是照樣升，不需要去找職缺」的心態，前文已詳細說明。



表 25 臺鐵局高員級科員與行政機關科員之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【薦任第6-7等科員】					臺鐵局【高員級-科員】					差額
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	總計	薪點	本薪	專業加給		總計	
								基本	增支		
1年	6本1	385	26,210	21,420	47,630	320	25,550	15,835	4,495	45,880	-1,750
2年	6本2	400	27,240		48,660	330	26,285			46,615	-2,045
3年	6本3	415	28,265		49,685	340	26,995			47,325	-2,360
4年	7本2	430	29,295	22,370	51,665	350	27,720	16,750	4,495	48,050	-3,615
5年	7本3	445	30,325		52,695	360	28,440			49,685	-3,010
6年	7本4	460	31,355		53,725	370	29,175			50,440	-3,285
7年	7本5	475	32,385	22,370	54,755	385	30,050	16,770	4,495	51,315	-3,440
8年	7功1	490	33,410		55,780	400	30,910			52,175	-3,605
9年	7功2	505	34,440		56,810	415	31,850			53,115	-3,695
10年	7功3	520	35,470	22,370	57,840	430	32,960	19,290	4,495	56,745	-1,095
11年	7功4	535	36,500		58,870	445	34,010	19,370		57,875	-995
12年	7功5	550	37,530		59,900	460	35,065	19,370		58,930	-970
13年	7功6	590	40,270	22,370	62,640	475	36,110	19,395	4,495	60,000	-2,640
14年						490	37,235	21,665		63,395	755
15年						505	38,215			67,435	4,795
16年					520	39,270	24,725		4,495	68,490	5,850
17年					535	40,305		69,525		6,885	
18年					550	41,195		70,415		7,775	
19年					590	42,760	25,830		4,495	71,980	9,340
20年					610	44,420		74,745		12,105	
21年					630	45,640		75,965		13,325	

但作者亦不否認，文獻所提初任高員級的前 14 年待遇偏低，可能是人才流失的原因之一，只是應再扣合高員級的人數占比，才能更客觀知曉這個問題對臺鐵局整體人力流失的影響程度有多大。而事實上，高員級人員僅占整體資位人數 12.4%，以受訪者 SP3 的說法「現在高員級的人，是考試進來的人也不多，幾乎都是佐級、員級升上來的」，顯示高員級的員工之中，初任公職者並不多。

此處值得一提的是，受訪者 S4 表示 106 年間臺鐵局人事室研議「原營運獎金併入專業加給」時，即著重於改善高員級初任人員薪資低於行政機關的問題。然而最後行政院所核定的版本，仍係採工會極力爭取的「原營運獎金通案加計 360 元併入專業加給」的方案。故受訪者 S4 認為，工會似仍傾向照顧全體員工，忽

略為數較少的高員級員工。又經作者查閱 106 年間相關文獻，臺鐵工會均以「改善臺鐵局新進人員人才流失問題」為由爭取通案性提高待遇。工會究竟是真正想替高員級改善待遇偏低的問題，抑或僅是欲迎合多數會員的期待？不無疑義。或許從政治途徑的角度去解讀工會爭取待遇的立場，會更有收穫。

二、主管職：副長級、長級之主管職務

臺鐵局副長級人員占資位總人數約 0.8%，人數不到 100 名。以副長級「副主任」為例，經與相當中央三級行政機關列於簡任第 10 職等的「副組長」比較後發現，臺鐵局「副主任」每月固定性給與均低於行政機關「副組長」，最多可低至 6,325 元（如表 26），主要原因在於臺鐵局的主管加給本身就過低，前已敘及。且從職務序列來看，「副主任」之職責程度應係重於「科長」，但臺鐵局副主任之主管加給僅 8,870 元，比行政機關薦任第 9 職等科長之主管加給 8,970 元還低，亦有違常理。

表 26 臺鐵局副長級副主任與行政機關副組長之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【簡任第10職等副組長】						臺鐵局【副長級-副主任】						差額
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	主管 加給	總計	薪點	本薪	專業加給		主管 加給	總計	
									基本	增支			
1年	10本1	590	40,270	30,860	12,110	83,240	505	38,215	24,725	6,245	8,870	78,055	-5,185
2年	10本2	610	41,645			84,615	520	39,270				79,110	-5,505
3年	10本3	630	43,015			85,985	535	40,305				80,145	-5,840
4年	10本4	650	44,390			87,360	550	41,195				81,035	-6,325
5年	10本5	670	45,760			88,730	590	42,760				82,600	-6,130
6年	10功1	690	47,130			90,100	610	44,420	25,830	6,245	8,870	85,365	-4,735
7年	10功2	710	48,505			91,475	630	45,640				86,585	-4,890
8年	10功3	730	49,875			92,845	650	46,840				87,785	-5,060
9年	10功4	750	51,250			94,220	670	48,045				88,990	-5,230
10年	10功5	780	53,305			96,275	690	49,260				92,530	-3,745
11年						710	50,480	28,155			93,750	-2,525	
12年						730	51,690	28,260			95,065	-1,210	
13年						750	52,885		96,260	-15			

至於臺鐵局最高資位，長級人員僅占資位總人數約 0.2%，107 年底的在職人數不到 25 人，雖然人數不多，但這些職務屬臺鐵局一級主管，即各業務單位、

輔助單位之最高領導者。組織內的高級主管通常亦掌握組織營運發展方向的決策權力，其職能相對被要求，各國甚至針對高級文官另訂特殊的任用及待遇制度以延攬人才（熊忠勇，2014；彭錦鵬，2012）。然臺鐵局的主管加給卻是整體性地較一般行政機關來的低，致使每月固定性給與相對較低。以長級「處長」為例，經與相當中央三級行政機關列於簡任第 11 職等的「組長」比較後發現，每月最多低約 13,740 元。

表 27 臺鐵局長級處長與行政機關組長之每月固定性給與比較

年資	中央三級行政機關【簡任第11職等組長】					臺鐵局【長級-處長】					差額		
	職等 俸級	俸點	本俸	專業 加給	主管 加給	總計	薪點	本薪	專業加給			主管 加給	總計
									基本	增支			
1年	11本1	610	41,645	33,630	17,680	92,955	505	38,215	24,725	6,760	10,650	80,350	-12,605
2年	11本2	630	43,015			94,325	520	39,270				81,405	-12,920
3年	11本3	650	44,390			95,700	535	40,305				82,440	-13,260
4年	11本4	670	45,760			97,070	550	41,195				83,330	-13,740
5年	11本5	690	47,130			98,440	590	42,760				84,895	-13,545
6年	11功1	710	48,505			99,815	610	44,420	87,660			-12,155	
7年	11功2	730	49,875			101,185	630	45,640	88,880			-12,305	
8年	11功3	750	51,250			102,560	650	46,840	90,080			-12,480	
9年	11功4	780	53,305			104,615	670	48,045	91,285			-13,330	
10年	11功5	790	53,990			105,300	690	49,260	94,825			-10,475	
11年								710	50,480			96,045	-9,255
12年								730	51,690			97,360	-7,940
13年								750	52,885			98,555	-6,745
14年								780	54,805			102,070	-3,230
15年								790	56,305			103,570	-1,730
16年								800	57,815			110,300	5,000

綜合而言，除占資位總人數約 1%的副長級、長級主管職務，以及占資位總人數 12.4%的高員級初任人員之固定性給與偏低外，其餘占資位總人數約 86.6%的士級、佐級、員級每月固定性給與基本上都是高於行政機關的。尤以人數最多的佐級，每月最大的差額可達 15,275 元，倘若再加計非固定性給與，純論數額而言，實具壓倒性的優勢。受訪者 S2 指出「雖然固定性給與不見得比一般行政機關高很多，或差不多，但其他非固定性給與加起來，真的已經很高了。整體來看其實都比外界還好」、受訪者 S5 亦指出「假如是高員級又底薪到頂的司機員，他繼續當司機員，不回內勤服務的話，現在每個月薪水大概可以到 10 萬元至 11 萬

元」。因此，有關臺鐵局、臺鐵工會迄今仍常以「新進人員初任待遇與一般行政機關相比偏低」、「員工薪資低、福利差」（臺鐵局，2019、2020c）、「考試及格新進人員起敘薪資低於一般行政機關」（臺灣鐵路工會，2019c）等少數客觀存在的待遇問題來爭取通案調薪，是有失公允的。

又作者認為機關首長、行政院院長等政務人員或公部門的高階主管，其職位較高，掌握較多權力，說話亦較有分量也具權威，則更應謹言慎行，談話必須客觀公正而有所本，避免誤導大眾。然而原任交通部政務次長張政源於普悠瑪事故後接任臺鐵局長，並在 107 年 12 月 11 日媒體專訪時指出「為了留住人才，最快明年有望調薪 1 至 2 萬」（東森財經新聞，2018；中時電子報，2018a；ETtoday 新聞雲，2019b），也在自由時報獨家專訪時提及「臺鐵雖是國營事業，敘薪與公務機關不同，新進員工起薪比其他公務員不算高」（自由時報，2018），失之粗略而有所偏頗，不僅有誤導大眾之疑慮，也像是在鼓勵員工爭取全面調薪。另外，行政院院長蘇貞昌於 108 年鐵路節典禮公開表示「臺鐵要與時俱進，要改善哪一些建設，我都全額照准，要錢給錢，要人給人，要改就改，我希望臺鐵有好將來」（公視，2019a；中央廣播電臺，2019），雖經查證蘇院長所指，應係針對鐵路在營運面的建設與改革，並未指明係指待遇上之改革，但這種概括性的模糊表述，便也讓臺鐵工會有爭取調薪的運作空間。

果不其然，員工對於調薪本抱持多多益善的心態，108 年間臺鐵工會多次行文至行政院、交通部、臺鐵局表示「臺鐵局長將為員工調薪 1 至 2 萬元，但至今半年過去，調薪方案仍無下文」，同時也訴諸媒體逼著相關機關具體回應調薪方案與時程（臺灣鐵路產業工會，2019c、2019d；newtalk 新聞，2019；中央廣播電臺，2019）。臺鐵工會並以「張局長的承諾，我們拭目以待！」為題，轉引張局長的談話「身為局長必須為所有員工爭取合理的待遇與福利。薪資、福利、津貼、獎金的部分朝向比照簡薦委制或是國營事業同等水準努力」以集結臺鐵全體員工力量積極爭取（路工月刊，2018）。甚至有未深入分析臺鐵局待遇制度的民意代

表逕以「固定性給與之基本薪、主管職務加給及變動性給與之年度獎金皆不如一般行政機關」(顏寬恆立法委員辦公室, 2019) 行文要求交通部、臺鐵局予以改善等情, 無形中都在形塑臺鐵局員工薪資偏低的形象。工會又因握有局長、院長的加薪承諾, 更有恃無恐要求「全面調高薪資 20%」(臺灣鐵路工會, 2019b), 但經比對 107 年間軍公教通案調薪僅 3%、交通部所屬事業機構全體調薪僅 3%-7% 的幅度 (行政院, 2018b), 可以說是獅子大開口, 不切實際的胡亂開價, 反而徒增行政困擾, 同時加劇臺鐵局的財務負擔。

我把帳列數 (不含舊制的退撫金) 再加上每年退撫金 40 億計算後, 他每年賺的錢有 76% 是拿去付用人費用的。如以國營公司來看的話, 他要怎麼活? (P4)

作者認為臺鐵局的待遇問題確實很多, 誠如本章分析結果, 待遇問題涉及結構性的設計不良及職務間的不合理, 惟並非數額偏低, 故政務人員隨意宣布全面調薪, 恐怕只徒增人事成本, 無法解決現存待遇問題, 其必要性容值慎酌。受訪者亦認為人才流失更大的原因可能存在於管理統御、工作環境、組織文化、年金改革等非待遇性的因素 (如表 28), 尚待更深入的分析, 始能真正找出人才流失的關鍵因素。

表 28 受訪者對臺鐵局人才流失之看法

受訪者		訪談內容(節錄)	離職因素
內部員工	S1	(作者: 臺鐵局人才流失的問題是待遇偏低嗎? 你是高員級的人, 曾想調離開臺鐵局嗎?) 高員級可能是, 其他絕對不是。(作者: 曾想調離開臺鐵局嗎?) 想啊, 但不是待遇問題, 是文化的問題。	組織文化
	S4	(作者: 人才流失最大問題在待遇偏低嗎? 你是高員級的人, 曾想調離開臺鐵局嗎?) 如果高員級的固定性給與有跟一般行政機關相當的話, 我就會覺得兩邊都可以。因為我並不是不喜歡現在的工作, 我只覺得我同樣是考高考, 為什麼待遇不一樣。	高員級待遇偏低
	S5	(作者: 人才流失的問題是待遇偏低嗎?) 應該不是, 應該是企業的文化, 工作環境, 領導統御都很有關係。... 我當時是想要退休, 跟年金改革沒有關係, 主要是對企業領導統御方式非常失望。... 我看到臺鐵高層, 該做的不做, 不該做的做一堆,	組織文化 工作環境 領導統御

		真是看的很失望，所以毅然決然要卸甲歸田。	
	S6	(作者：離職的人考量的是哪些因素？) 上次就是年金改革那批，就退了非常多人。所得替代率變低，我能退就退了。	年金改革
待遇調整參與者	P1	(作者：臺鐵局人才流失的主要原因是待遇偏低嗎？) 人才流失的原因可能有很多個…影響不同世代離職的原因可能都不一樣…如果大家都拿正負5千元內，差不多的待遇，但一個可以準時下班，另一個是一直輪班，這可能才是他們考量的重點…待遇影響的程度沒有那麼大。	工作性質
	P3	(作者：臺鐵人才流失的最大問題在於待遇嗎？) 待遇只是眾多因素之一，但我認為還有很多結構性的問題也是人才流失的原因。臺鐵組織架構上還有很大的調整空間。再來，在薪資結構中，主管人員的加給是偏低的、且責任重，所以員工不想晉升主管，連帶組織沒辦法形成正向循環，讓有能力的員工有意願及動力擔任主管職帶領組織向上提升。另外臺鐵是勞力密集的組織，但科技進步的同時，臺鐵也應該適度思考如何提升自動化及資訊化的管理，這些不足之處也是近年為人所檢討之處。	組織結構 主管加給 工作流程
	P4	如果是有進取心的年輕人，看到這個不求進步、不求變的組織文化，可能會待不下去。又或者許多倚老賣老的人，導致新進人員可能要做比較多的事情，這些可能是想要離職的原因。…他們最近有函報一個請增員額的相關說明資料，其中有提到離職率與服務所在地偏遠有關係。…有可能會有劣幣驅良幣的情形。待遇偏低不會是絕對的因素，工作輪班、工作地點在考上之前就會知道的。	組織文化 工作環境
內部員工兼待遇調整參與者	SP1	(作者：人才流失的最大問題？曾經想要離開臺鐵嗎？) 沒有，我的人生觀就是夠用就好。待遇是主要的原因，當然還有其他因素，例如退休的年金改革。我現在上班領的錢還不如退休領的錢，50歲其實正可以為工作賣命的時期，他反而選擇退休，領較高的退休金，或是去私部門再任，領另一份薪水。另外還有工作性質的問題，年輕的員工通常都想要好一點的生活品質，不想要輪班，我不需要為企業賣命，假日跟晚上都不想出勤。	年金改革 工作性質
	SP2	(作者：人才流失的問題是待遇偏低嗎？) 沒有，現在最大問題是工作環境…年輕人想要生活品質。	工作環境 工作性質
	SP3	(作者：離職的人考量的是哪些因素？) 原本臺鐵局有退休優勢的制度，結果年改，大家都在這邊領公保，再去國營公司領勞保，領年金…臺鐵工作辛苦、責任重、危險、待遇又差很多…，人才流失的問題是待遇偏低，工作輪班也有關係。	工作環境 工作內容 待遇偏低



第三節 非固定性給與之合理性

現有文獻僅可得知臺鐵局除了與一般行政機關領有延長工時工資、年終工作獎金、考成獎金之非固定性給與之外，另有其他不同於行政機關的 16 項非固定性給與（如表 29）。經爬梳各項給與之規範並透過深度訪談後，發現諸多不合理之處，作者認為正是這些非固定性給與的存在，是臺鐵局自始無法真正改善主管職務（或較高職務）乏人問津的最關鍵因素。本節將針對延長工時工資、值臺食品費、乘務旅費、外站津貼、領班津貼、售票獎金、補票提扣獎金等 7 項給與簡述爭議之處，最後綜合評論共通性問題。分析如下：

表 29 臺鐵局非固定性給與項目一覽表

類型	非固定性給與項目		發放 起始年份	權責機關 最新核定年份
費用類	1	延長工時工資	73年*	108年
	2	夜點費	無資料	105年
	3	乘務旅費	日據時代	92年
	4	值臺食品費	77年	未核定
津貼類	5	危險津貼	69年	107年
	6	管制時間報酬(機務系統外站津貼)	78年	未核定
	7	休息時間報酬(運務系統外站津貼)	80年	未核定
	8	領班津貼	95年	95年
	9	趕工津貼	89年	90年
獎金類	10	春節疏運出勤獎金	88年	109年
	11	團體無責任事故獎金	68年	96年
	12	個人無責任事故獎金	98年	98年
	13	駕駛安全獎金	77年	102年
	14	兼辦工程汽車司機獎金	95年	95年
	15	售票獎金	91年	100年
	16	補票獎金	68年	96年
	17	搶修獎金	91年	94年

註：1988年司機員集體休假，並爭取補發1984-1989年未發的延長工時工資。



壹、個別性問題

一、延長工時工資

作者認為非固定性給與項目中「延長工時工資」因數額龐大，每年須負擔約 6 億元，是影響臺鐵局待遇問題最重要的給與項目之一，除工務系統 S4、行政院等主管機關內部人員 P1 及 P2、交通部承辦臺鐵營運業務人員 P3 未提及外，其餘受訪者（內部員工 S1、S2、S3、S5、S6；待遇調整參與者 P4；內部員工兼待遇調整參與者 SP1、SP2、SP3、SP4）均對此各抒己見。

由於 106 年政府推行「一例一休」政策並修正勞基法，增列「休息日」並將該日延長工時工資計算基準，訂為前 2 小時以時薪 2.34 倍、第 3 小時起以時薪 2.67 倍計算，故延長工時工資之給付數額相當龐大。如以高員級敘最高薪級 630 薪點的機車長為例，固定性給與為 75,965 元，故休息日加班最高 8 小時原可領 2,536 元，修法後可領 6,562 元⁵⁰。修法後充分保障勞工權益，相較一般行政機關員工的加班費均以時薪計算，臺鐵局員工的延長工時工資數額相當可觀，故臺鐵局員工便有喜歡加班的傾向：


工會在班表排定上會想辦法將加班時數排定在勞基法上限。(S2)

休息日，一個月有四個禮拜，甚至五個禮拜，也就是有 4-5 天休息日，我通通都要休息日出勤啊。勞基法規定一個月工時上限只能 46 個小時，你就儘量給我排到滿啊。但問題是，人家勞基法規定的是上限，沒有說一定要幫員工排到滿耶。(S3)

假如運轉主任沒有讓員工報加班到上限，員工又會對主任很不滿。然後在工時會議，就會講這個主任不行啊怎樣的。(S5)

就像颱風天，人家巴不得放颱風假，我們不是，我們現場員工可是拚死都要出勤。(S3) …因為一出勤就可以多領 1 天工資。(S2)

⁵⁰ 以平日加班最高 4 小時，可領延長工時工資 1,910 元（前 2 小時為時薪 317 元*1.34 倍，後 2 小時為時薪 317 元*1.67 倍），倘若於休息日出勤 1 天最高 8 小時可領延長工時工資 6,562 元（前 2 小時為時薪 317*2.34 倍，後 6 小時為時薪 317 元*2.67 倍）。



臺鐵局及臺鐵工會雖早在 105 年間通盤檢討業務及人力配置，並為因應一例一休政策，齊力向行政院請增人力 2,818 人，行政院大方同意，正是希望臺鐵局有更多人力可以加入輪班，以「四輪三班」班表為目標，落實一例一休，但同時要求延長工時工資應降低，故 109 年度臺鐵局該項經費預算經主管機關刪減約 4 億元（交通部，2017c；行政院，2017c）。「四輪三班」理想上可滿足員工對生活品質的期許（自由時報，2017c；公民行動影音紀錄資料庫，2017），但員工亦將拿不到優厚的延長工時工資。媒體報導：「多休一天，少領 3,000 元至 5,000 元」（ETtoday 新聞雲，2019c；自由時報，2019）非空穴來風。但在勞基法第 34 條「輪班制度必須勞資雙方均有共識才能施行」之規定下，工會堅決反抗「四輪三班」班表（行政院，2019；臺鐵局，2020b、2020c；中時電子報，2017），臺鐵局也無可奈何。但如雇主依業務情形，認為員工無加班必要而排定正常工時班表，怎還需經員工同意後才可實施的道理呢？這種情形是否可依勞基法第 34 條，作為工會與雇主協商之標的，似有討論空間。

人來以前，吵人，人來以後，吵錢。加班費不能給我降低，我實質所得不能變更。他就是把加班費這塊，認為是薪資的一部分，固定給與了。其實不應該有這樣的認知。(S3)

他們已經把加班費當作固定性給與了。去年初第一階段請增人力到位後就研擬減少車站、車班組員工每週 1 個休息日出勤，給員工放休息日不加班，結果工會就反彈。產工投訴媒體，企業工會也陳情到交通部、行政院、總統府，工會說員工有加班的權利。(S2)

班表喬不定是臺鐵局在管理面上一直突破不了的窘境，目前雖暫時適用「兩輪一例隔週休」的過度班表⁵¹，但仍被工會要求應至少維持每月的延長工時應有 44 小時，故該項經費持續成長，比原請增人力所預估應減少的 4 億元還增加了 9 千萬元（臺鐵局，2020c），實違背行政院核增 2,818 人力即應同時降低本項經費

⁵¹ 節錄臺灣明報的說明：「臺鐵局因應勞基法修法自 106 年 10 月 1 日起改善班表並實施兩輪一例隔週休，以增加員工休息時間，該班制排定員工每月例假日 4 天及休息日 4 天，惟每月仍有 2 個休息日需加班出勤 2 天，並給付加班費」（臺灣明報，2019）。

支出的原則（行政院，2019），臺鐵工會的誠信亦受人質疑：

工會總是站在最高點來看這件事，講白一點，他兩邊都要好，…，你要讓我休息但待遇不能少。…他們不會跟你討論的，他就是最高標準，要假也要錢。你人再多進來，很好，但待遇不可以砍。(SP1)

他們的原則就是我可以不加班，但待遇不能減少。(SP2)

我要爭取好的，但我的錢不能變少。因為他們已經習慣，常態性認為加班費那些非固定性給與是固定性給與。(S1)

因為他們認為現在班表很好，可以領加班費，雖然之前說過勞，可是請增人力下來之後，改變班表須經工會同意，跟工會協商已數十多次，工會仍不同意新班表。(S2)

其實很矛盾，一方面他們覺得自己過勞，一方面又不想減加班費。…就像交通部有些承辦人電話問過我們，你請增那麼多人，人力都給你了，新進的人也考進來了，結果你們加班費居然降不下來，降不下來也就算了，還比之前更多，很離譜耶。(S3)

臺鐵工會矛盾的心態，同時亦可呼應前文為何臺鐵局「主管沒人當」的奇特現象，因輪班人員的延長工時工資誘因實在太大了。所以臺鐵局決策層級受訪者 SP1 說「現場的狀況真的是反過來的，大家一聽到要調整到主管職務，員工立刻去找立法委員幫忙協調看能不能不要升遷」，受訪者 S2 也說「主管比輪班的員工待遇差得太多了」。基層的車長、司機員，只要休息日出勤一天便有 3,000 元至 5,000 元左右的延長工時工資，誰還會想升官擔任「站長、車班主任、機班主任」？每個月只能領 3,555 元的主管加給，卻少了好幾倍的延長工時工資。

雖經訪談兩位工會幹部，其一的說法是「員工必須要透過加班，才有賺到歷年來薪資所得的平均。他沒辦法透過單純的薪資得到這樣的收入」(SP4)，另一位說法是「加班本來就是資方拜託員工加班的…加班不是我願意的」(SP3)。但作者認為這些說法容值再酌。因為本章第二節已將臺鐵局職務與中央三級行政機關相當職務進行固定性給與比較，結果顯示，輪班的基層員工待遇均無偏低的情形，甚至高出行政機關很多。另外，行政院已同意核給 2,818 人力，人力到位比



已達 80%，約 2,200 人。⁵²臺鐵局多次與工會協商儘速落實勞工一例一休，已釋出極大善意回應工會 105 年訴諸媒體「我是臺鐵人，不是肝鐵人過勞」的心聲（臺灣鐵路產業工會，2016；聯合新聞網；2017），故似無資方拜託員工加班的情事。

二、乘務旅費

運務系統與機務系統乘務人員均可支領的乘務旅費，計算方式相當複雜，各職務費率均有不同。以司機員為例，整備時間 38 元/小時、乘務時間 47 元/小時，如為深夜則加倍。此外，須再加計乘務公里數所換算之數額，雙人乘務時，每 100 公里核給 80 元，一人乘務時，則多加 20%。該項費用年度經費僅次於延長工時工資約 2 億元（如表 30），交通部承辦臺鐵營運業務受訪者 P3 提供較為具體的數值「乘務旅費金額龐大，大概佔員工整體待遇的 1/6」。其支給目的之一是為降低行車事故率，但從上述支給條件來看，只要乘務人員開始執勤便可支領乘務旅費，如何降低行車事故率？不得而知。

此外，其本質定性亦存疑義。依據臺鐵局函文說法，乘務旅費係考量乘務人員輪班工作與食宿不定之特性，因備極辛勞，故是沿自於日據時代即發放的「膳雜補助費」（臺鐵局，2004）。據此，臺鐵局認定是項費用類似「國內出差旅費報支要點」所定義的差旅費⁵³。但受訪者 S2 指出「你工作本來就是在車上工作，怎麼可以再領『旅費』？」，另受訪者 P3 亦提出質疑「乘務旅費已屬例行性給與，他們自己都沒辦法說服別人他在車上的值勤是所謂的出差」。據上，乘務旅費的本質定位到底是什麼？如屬工作對價，就應取消，併入固定性給與檢討，並報行政院審查。如屬差旅費，就不該是例行性的給與，支給條件應配合修正。交通部與臺鐵局歷經多次公文往返，但迄今未獲定論。臺鐵局立場相當矛盾，一方面堅持是差旅費，或許是為了規避送行政院審查的程序，但一方面又堅持是例行性的

⁵²交通部內部資料：「109 年 7 月 30 日立法委員邱顯智約詢臺鐵局加班費事之備參資料」。

⁵³ 依據國內出差旅費報支要點第 1、2 點規定，差旅費係屬中央政府各機關員工因公奉派國內出差所支之「交通費、住宿費及雜費」。

給與，不願降低實質所得，但這便與差旅費之定義不符。⁵⁴不論如何，作者認為本質未定，就不具發放的正當性、合理性，事實上，受訪者 S5 指出高鐵公司司機員並無另支差旅費的。



表 30 臺鐵局 107 年非固定性給與支付數

類型	非固定性給與項目		年度經費	占比
費用類	1	延長工時工資	653,401,000	43.82%
	2	夜點費	97,657,540	6.55%
	3	乘務旅費	209,256,660	14.03%
	4	值臺食品費	3,776,560	0.25%
津貼類	5	危險津貼	154,341,883	10.35%
	6	管制時間報酬(機務系統外站津貼)	137,839,153	9.24%
	7	休息時間報酬(運務系統外站津貼)	15,206,400	1.02%
	8	領班津貼	15,611,322	1.05%
	9	趕工津貼	1,315,675	0.09%
獎金類	10	春節疏運出勤獎金	41,518,876	2.78%
	11	團體無責任事故獎金	17,683,055	1.19%
	12	個人無責任事故獎金	44,030,229	2.95%
	13	駕駛安全獎金	87,282,178	5.85%
	14	兼辦工程汽車司機獎金	2,342,500	0.16%
	15	售票獎金	25,000	0.00%
	16	補票獎金	8,690,418	0.58%
	17	搶修獎金	1,034,250	0.07%
合計			1,491,012,699	100.00%

註：除延長工時工資數據係依臺鐵局109年2月24日鐵運綜字第1090005886號函，其餘均依臺鐵局108年8月7日鐵人三字第1080027182號函所載。另本表不含行政機關亦支領有案之年終工作獎金及考成獎金。

三、值臺食品費

據受訪者 SP1、S2、S3 口述，行車調度所調度員所支領的值臺食品費，最初是因支領主管加給的「副站長」不希望調陞無法支領主管加給的「調度員」職務，故臺鐵局未經行政院核准，專案同意發放本項費用以鼓勵升任，即白天給 3 餐，晚上給 2 餐，每餐 40 元。受訪者 S3 認為「講不好聽一點，就是他們想了一個名

⁵⁴ 交通部內部資料「臺鐵局乘務旅費大事紀」。

目，讓你補差額」。事實上，此與臺鐵局夜班人員支領的「夜點費」，均係提供輪班人員茶水餐點之用，因此，「臺鐵局夜點費支給要點」第 5 點亦直接明定：「輪值夜間工作者若已領取與夜點費性質相近之其他給與（如值臺食品費），只能擇一領取，不能重複領取」，顯見二者本質相當，應可優先進行整併作業。

受訪者 SP4 認為這類人員工作性質單純，只須坐在臺前，勞力付出不多，建議優先檢討整併。不過作者認為，也正是因其年度所需經費僅約 300 萬元（如表 30）才有此建議，因為受訪者 SP4 同時也指出如果「牽扯的人太多，錢太大，就算是不合理的，我們也不願意辦」。

四、外站津貼

機務系統乘務人員支領的「管制時間報酬」（亦稱機務系統外站津貼、自主管理時間報酬）與運務系統乘務人員「約束休息時間報酬」（亦稱運務系統外站津貼、自主備勤津貼）。二者均有其歷史背景脈絡發放的緣由，作者認為直接引用受訪者口述的內容更易理解問題所在：

機務處的部分，因為早年發生事故後，就要求司機員提早來休息，確保司機員充分休息後再上工，所以機務處的「管制時間」是在一般工時之外的，我請你額外來加班休息，給你加班費。…省府時代就是以加班費方式發的，每月大概可報到 30 小時以上，但自從 106 年勞基法修正後，休息日出勤也算入延長工時，每月大概有 32 小時，兩個加起來就會超過勞基法規定的 46 小時工時上限。因此，機務處很厲害，他們就問勞動部，這兩種工時可不可以分開算，勞動部說「只要時間被管制了，就算工時」，結果機務處只好將「管制時間」改變名稱為「自主管理時間報酬」，你只要自主性的願意來休息、睡覺，我就給你報酬。（SP2）

運務系統外站津貼當年只有簽局同意發給，沒有報到行政院，連省政府都沒有陳報，是黑的給與項目。其實是不對的，要報給上級機關同意才對。那時的時空背景是「車長」看到「司機員」的待遇比他們好太多，所以想比照司機員領「管制時間報酬」，就是說，那時的時空背景是通訊不發達，沒有手機，所以還沒有到你上班時間，我就請你先來，管制在這邊。剛開始是 46 元/小時，84 年改成 88 元/小時，都沒有報准。之後為什麼之後會爆出來是因為，勞基法的基本時薪已經超過 88 元了，他們希望跟著調

高，主計不同意，因為是沒有報准的給與項目。工會就說，那往上報到交通部，一次就要到很多，146 元/小時…工會認為我就要趁這個時候漂白啊…但交通部看到覺得不對啊，這是黑的錢，一開始就是不該領的錢，我怎麼可能幫你背書，讓你調升？再來是，現在時空背景也不同了，通訊便捷，隨傳隨到，你只要在該報到時間報到就好了，所以交通部退回。但工會就是不死心，就再報，他們會說 88 元都沒有調漲，連童工都不如了。

(S3)

根據臺鐵局（2019）資料統計，機務系統外站津貼年度支出 1.3 億元，司機員每月平均可領 8 千到 1 萬元，運務系統外站津貼年度支出則為 1.5 千萬元，列車長每月平均可領 2 千元（同表 30；中時電子報，2018b；蘋果日報，2018；公視，2018b），同質性的兩種給與，數額差異如此之大，正是因機務系統的外站津貼是以延長工時工資基準發放，受訪者 S5 並說「每個人都儘量報到 36 小時」，故年度所需經費比運務系統高出很多。事實上，施能傑已指出「管理者可以經由金錢報酬給與的操控，有效掌握員工工作意願的變化」（施能傑；1994：18）。陳焜元（2016）也認為很難期待員工單靠自內在動機（intrinsic motivation）去選擇事多、錢少、責任重的職務。機務系統外站津貼數額如此之高，便會影響員工工作意願，使得基層員工傾向永遠當個「士官長」，降低其調任至無需輪班的更高職務、內勤職務或主管職務之意願。

另外，從上述受訪者 SP2 之說法已知當初機務系統外站津貼設置目的是為避免司機疲勞駕駛，早期強制到班休息，後來為了規避加班費時數上限而改為自願提早到班休息，就發給報酬，但這樣措施本身就很有爭議。機務系統的受訪者 S5 認為美其名是維護安全，但事實上是巧立名目。交通部認為，即便司機員都提早到班，臺鐵局現亦無其他配套措施確保他們真正在休息（交通部，2019f）。這項津貼發給的標準是否真正達成當初制定的目的，令人存疑。再退萬步言，司機維持良好體力，避免疲勞駕駛，本為最基本應具備的工作條件及態度工作，不是嗎？至於運務系統外站津貼的由來，則是因車長看到司機員的待遇較優，比照機務辦理（SP2），故其正當性亦似有未妥。

其實是他們沒有什麼加班，但沒有名目給，所以就用「管制時間」來給，例如早上 5 點出發的車子，比較 critical，所以叫司機員前一天晚上就來睡。…但事實上，有些班次根本不需特別管制，例如晚上 8 點的班，你何必叫人家 5-6 點來睡覺？（S5）

這 2 小時又不是雇主強制要求上班，可以自己決定要不要來上班睡覺，來就給加班費，這是什麼道理？（P4）

五、領班津貼

領班津貼，由於具帶班事實並指揮督導「技術助理」的「技術副領班」、「技術領班」，三種職務在固定性給與上無法凸顯差異，故行政院 95 年以專案方式核定副領班、領班可按月支領 2,000 元及 2,500 元的「領班津貼」，作為改善員工不願升遷的配套作法。但既然本項津貼是基於該職務工作內容而發放，且數額固定，實際上就是工作對價的給與，行政院改以他種名義發給，反而不具正當性。容易被外界質疑是否在規避負擔其他給付（如延長工時工資、退休金）之計支基礎。作者認為將之列為主管職務支領主管加給，或併入專業加給按月支領，才是正辦。

六、售票獎金

售票獎金，依「臺鐵局售票績效考核獎勵規定」所定發給目的，是為激勵售票員工作情緒、提升服務品質、增裕營收、提高經營績效，並規定以每人（或各站）每季的售票張數，乘以一定比率計算出點數後，積點較高前 4 名，可領 1,000 元至 3,000 元不等的獎金。然我們是否曾看過售票員有兜售、叫賣車票的情形？旅客會因這個售票員服務很好，就再向同個售票員而多買一張嗎？假如均無旅客購票，難道就代表售票員或各站績效不佳嗎？這或許是企劃處的問題，而非售票員的問題。又即便視為售票員績效不佳，揆諸該規定，亦無減發獎金的機制，導致這項獎金的發放與目的嚴重脫鉤，充其量僅能達成滿足員工工作情緒。

七、補票提扣獎金

補票提扣獎金，是從逃漏票者依鐵路法多負擔 50%的票價中，將部分作為獎金發放。依「臺鐵局從業人員營運獎勵須知」規定，獎金是按車種不同、提扣不同比例金額後，分配給現場的查票人員，及臺鐵局內運務處、主計室、局長，受訪者 SP1 指出本項給與之發放對象有檢討的必要。

查票是車長那些乘務人員的工作，故支領這項獎金沒有問題。最大問題在於，這項獎金分配不是很公平，因為連局長室、副局長室、主任秘書室都有。其中局長有個專戶，他可以當特支費、公關用，偶爾會發給一級主管西裝或是送禮物慰勞辛勞，那你怎麼拿掉？後來這次清查，才發現原來主計室也人人有獎，最低 1,800 元最高 10 幾萬。主計一開始還不太配合清查。(SP1)

作者認為分配給現場實際查票人員，有鼓勵他們更加勤奮查票之效用，故給予獎金應屬合理，但與查票業務較無涉之主計室可領獎金，似有未妥。至特設專戶作為局長公關費用，作者認為，亦與國稅局局長每年可領查稅獎金 17 萬多元一樣具有爭議（華視新聞網，2012），似應檢討。

貳、共通性問題

經爬梳非固定性給與規定及其歷史背景，不難發現，共通性問題包括：部分給與未符法制、部分給與未釐清性質、部分則來自比較。但不論爭議為何，都指出一個事實，現行非固定性給與的項目眾多且數額龐大，因此，員工傾向選擇可支領眾多非固定性給與之外勤或基層職務，這也是員工不願向上晉升為主管之關鍵因素。故受訪者 S3 說道「你看我們辦公室，空位很多，沒有人要來。因為你在現場的錢，真的多很多」，受訪者 SP4 也指出「現在很多佐級當『司機員』，他們會佔著這個位置。不管加班、乘務旅費都會跟著墊高」，受訪者 SP4、S5 並認為解決這個問題，就是要把非固定性給與虛級化。

作者認為，造成現行非固定性給與眾多且充滿爭議的根本原因在於：（一）臺鐵工會勢力強大，主管機關鄉愿心態、（二）未能秉持零基精神檢討本質定位、

(三) 成本概念薄弱、系統資訊化程度低、(四) 工作分析不確實，固定性給與無法反映職務差異性。



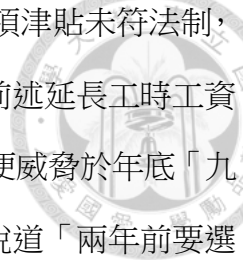
一、發放依據不具合法性

儘管文獻認為，行政院以「全國軍公教員工待遇支給要點」第 7 點作為待遇調整依據的位階不夠，審查標準也不夠客觀明確，但身為發放機關的臺鐵局，依法行政才是最基本應恪守的價值與信念。各項給與如未依規定函報行政院核定，就不應該發放。臺鐵局 16 項非固定性給與中，竟有高達 3 項未經行政院核定而發放，即前述機務系統外站津貼、運務系統外站津貼及值臺食品費。

雖然這些項目均是臺鐵局過去在省政府時期就開始給付之給與，行之有年，但行政院 84 年訂定「全國軍公教員工待遇支給要點」後，臺鐵局就應依該要點規定完成報院核定的作業。直到 103 年行政院認為各機關仍存有太多未符法制的給與，故再推動「軍公教人員法定給與以外，其他給與項目法制化推動計畫」(陳亭君，2014)，交通部雖請臺鐵局務必澈底清查，惟該局依然隱匿未報(交通部，2016c)。

事實上，外站津貼與值臺食品費的存在，不僅是臺鐵局未依法行政，交通部也持默許的立場，實屬歷史共業。如同前述運務系統的受訪者 S3 所言，工會很清楚知曉運務系統外站津貼是「黑的」，故曾於 97 年試圖「漂白」，然交通部所持立場是，知悉卻不積極追查相關人員的違失，或至少要求停發：

97 年的時候已經報過了，當時交通部人事處的承辦人是 A，他跟我通過很多次電話，他說看是不是協調這個文不要再報，因為再報交通部一定不會核，而且叫你取消，要求運務處、機務處，都不准約束、管制，你只要正常上班時間到班就好。後來我們處長，現在已經退休了，就跑去跟當時工會理事長談，這個工會理事長已經過世了，他就說擱置，擱置的話大家可以繼續領。(S3)



紙包不住火，審計部於 106 年間查獲此事，正式行文直指該項津貼未符法制，應查明妥處（審計部，2017），臺鐵局據以研議取消，但正如同前述延長工時工資的問題一樣，該項經費數額高，工會認為取消等同變相減薪，便威脅於年底「九合一選舉」罷工。臺鐵局內部員工受訪者 S3 回想當時的情景說道「兩年前要選縣市長的時候，工會就已經丟過一次雞蛋了啊。那時主計室說不能再發這個給與，結果鬧到部長說繼續發」。交通部確實緊急召開會議，時任部長裁示「請臺鐵局與員工充分溝通說明，並積極協調審計部、勞動部等相關機關（單位）意見，儘速審酌是否依程序報部轉陳行政院爭取」，或許是因語帶模糊，媒體均認為交通部同意續發，從受訪者訪談過程亦知，目前仍持續發給中（交通部，2018c；中央社，2018；上報，2018；蘋果新聞網，2018；風傳媒，2018）。至於審計部在此事件之後，亦未再追蹤此案，交通部承辦會計業務的受訪者 P4 認為「主計拿他們沒輒。感覺上，部內也不敢得罪」。

作者認為正如本章第一節有關臺鐵工會之描述，由於臺鐵局員工掌握重要交通樞紐，持有足以影響政府決策的關鍵地位，故在工會可能引發罷工的情形下，相關主管機關似不願承擔罷工後果，不僅不過問過去幾十年來發放的給與是否追還，亦未就未來存續性檢討是否停發，而選擇避重就輕帶過。另外，交通部就算知道「值臺食品費」也是未經行政院核定的給與，亦僅行文請臺鐵局「再予釐清」，並無積極要求停發（交通部，2016c）。

對此，作者頗能認同交通部承辦會計業務受訪者 P4 的看法，是否正是因為「這項給與是不正當的，才會那麼難把程序補正好，如果能補程序早就補了」呢？這些未符法制之給與項目迄今仍尷尬的存在著，無人監督、制止及譴責。作者認為，主管機關在面對工會勢力或政治環境考量，大多仍妥協容讓、息事寧人。但在民眾越來越關心公共事務，普遍要求政府資訊公開透明以供各界監督的今日，遵循法令乃係政府行政行為之準則，因此如同臺鐵局內部曾赴法國鐵路公司服務的高階主管受訪者 S5 說的，政府實無須過度畏懼工會：

罷工我看多了，我覺得我們不要怕。該堅守的部分，就該堅守，這要寫進去，現在政府一聽到罷工，通常馬上放軟…執政黨會認為形象不好，執政不力。其實可以不要怕，全世界都是這樣的。(S5)



二、未釐清發給性質

學理上，固定性給與的內涵應要能直接反映職務的內容及權責，非固定性給與則應與工作績效有所連結，支給標準及方式均應明確且不宜過多，否則將增加管理成本，也容易引發員工援引比照的疑慮（劉坤億，2009；梁永興，2016；林文燦，2009）。黃英忠（1989）亦認為組織要能釐清給與項目的本質，知曉其存在的目的，賦予其定位，再討論怎麼給才具意義。

臺鐵局非固定性給與高達 16 項實屬背於學理的。而作者認為眾多獎金、津貼、費用迄今未能依照監察院、立法院要求予以精簡整併之關鍵，正是臺鐵局未能秉持「零基精神」（陳焜元，2016；葉俊麟，2016）檢討給與項目的本質。例如臺鐵局未能釐清「乘務旅費」屬工作對價的一部分，抑或是差旅費性質。「領班、副領班工作津貼」如本質即屬職務薪，則應併入固定性給與。又「值臺食品費」與「夜點費」，本質上如均屬誤餐性質，則應儘速簡併為一項。

不過持平而論，上述情況雖背於學理，但其來有自。前文一再提及，臺鐵局所有員工均適用同一套本薪、專業加給、主管加給的制度又無法反映職務差異性，因而才會發展出許多非固定性給與作為補充的權宜之計。因此，倘不去檢討固定性給與中，大家幾乎同酬的問題，這類作為補償性質的非固定性給與就會持續存在。

三、發放來自比較

從受訪者 S3、SP2 口述可知，運務系統外站津貼的由來，是因車長看到司機員的待遇較優，所以比照機務系統辦理。運務系統乘務旅費的由來，最早也是基於運務乘務人員認為自己與機務乘務人員辛勞程度一致而比照支給（臺鐵局，

2004)。甚至受訪者 S4 指出工務、電務系統認為駕駛「維修工程車」的員工「也是在軌道上工作，跟司機員一樣，所以應該也要有乘務旅費」，故曾於 108 年間函報交通部爭取(臺鐵局，2019f)。上述各單位毫無準則地相互援引援比之亂象，則再帶出臺鐵局內部存在資訊化程度低、資料運用不當、工作分析不精準、成本觀念薄弱、本位主義嚴重等問題。

作者認為，這些問題都是環環相扣的。據交通部承辦會計業務的受訪者 P4 所述，臺鐵局最應該具備成本概念的主計室，其資訊系統卻多屬人工且粗略的，以致臺鐵局內部對於人事成本的概念薄弱。另外，交通部承辦臺鐵局營運業務的受訪者 P3 指出「現在科技已經大幅進步，而臺鐵的管理工作並沒有與時俱進」。工會幹部受訪者 SP4 亦建議短期目標應優先請專業部門通盤評估臺鐵運輸調配、維修、軟體等自動化提升等事宜。

前黃國昌立法委員之前期關注臺鐵普悠瑪列車的煞車片，從買來到現在，到底列車運轉中噴飛多少個，臺鐵每次查察的結果，數量上都不一致，追究原因是這些煞車片掉落的資料散在不同單位的各種簿冊上，臺鐵沒有系統化及電腦化的紀錄資料，只能這個機廠查完了要再查另一個機廠、甚至一本本的簿冊一一翻閱。(P3)

你不會知道他們是怎麼抓那些數字，因為會計的系統太舊了。…我本來以為他們做那麼久，應該可以合理的抓什麼是成本，但據瞭解他們還是沒有成本概念。(P4)

如沒有資訊系統協助整理、統計臺鐵局長年累計營運面、人事面、財務面等的基礎資料，其後所為相關政策分析、工作分析便無法精準。現行正也是因無法落實工作分析，才導致受訪者說的「辛不辛苦只是自己感覺而已」(S1)、「臺鐵的『工作說明書』一直很模糊。這個工作該做什麼、那個工作該做什麼，一直講不清楚」(SP4)、「其實臺鐵局是做的很多、給的也很多，但自認為還是不夠」(S5)等的情況。同時，員工亦難以評斷職務的難易度、特殊性及差異性，對職務所需具備的資格條件及合理待遇之共識便會產生偏差認知。受訪者 SP2 認為「這就是臺鐵局的最大問題了，大家太會比較了。他們比較不會去看工作事實、工作質量」。

員工「靠感覺」爭取待遇，雖目的明確，但立論基礎卻因資訊化程度低而相對薄弱。論述過程往往立場反覆、自相矛盾，或輕率斷定因果關係而作不當的推論（本研究第四章再詳加敘述），故爭取調高待遇的合理性便備受質疑，也不易說服他人，徒增行政資源的浪費。

我認為臺鐵員工在分析、研究、整合上的能力是比較不足的，但有部分原因是反應臺鐵本身基礎資料的不足，導致無法進一步比較分析。…也許是因他們現有員工的能力，沒辦法做出優質的分析，以最近他們提出的待遇調整評估報告為例，也需靠外包廠商，整合他們現有資料，才能拼湊出來。
(P3)

其實很可惜，他們的工作性質特殊，確實可能有很多待遇問題是需要調整的。但每次他們爭取的理由都亂寫，或寫得很空泛，與待遇調整方案之間的合理性、邏輯性都說不通，他們頻繁爭取待遇，卻又看不出來論述上的嚴謹程度，長期下來已經逐漸讓行政院等主管機關有既定的印象，認為他們就是沒有理由地都要，審查機關也會質疑臺鐵公文的真實性。(P1)

另外，在財務面上，也因員工普遍缺乏成本觀念，各單位本位主義嚴重，非固定性給與就在員工互相援引比照之下，越來越多且多具同質性，甚至有重複支給的問題。

S2: 其實我們有去研究航空公司的「外站津貼」比較像是我們的「夜點費」，因為航空公司的「外站津貼」是補貼晚餐茶點等等的。

S3: 可是你說這種補貼，我們「乘務旅費」又已經有了，再給他補貼就重疊了。

S2: 其實跟「夜點費」也很像。

作者: 結果什麼東西都是補貼來的。

S3: 最後這些獎金、津貼、補助，好像全部都有重疊性質。



第四章 臺鐵局待遇調整之過程

本研究第三章已詳加分析臺鐵局現行制度內的各種待遇問題，惟基於待遇制度來自待遇調整過程各方參與者的協商共識，如僅就制度面分析靜態的待遇問題恐有不足，故本章將以臺鐵局 108 年至 109 年間爭取「生活津貼」及「春節疏運獎金」等兩項待遇案件為標的，發掘待遇調整過程中可能存在的問題，以臻周延完備。

第一節 個案一：生活津貼

壹、過程說明

一、背景

臺鐵局與一般行政機關適用的待遇類型不同，故福利事項亦依照不同規範辦理，不僅項目不同，補助方式及數額均有差異，尚無絕對優劣，文獻回顧已有詳細說明。由於一般行政機關員工依「全國軍公教員工待遇支給要點」請領的婚、喪、生育及子女教育補助等生活津貼，數額較高，而臺鐵局因長年虧損，以致從資本額、營收、下腳變價及員工薪資內提撥之職工福利金經費，不足以支付相當數額，故臺鐵局員工過去 25 年來，不斷爭取比照一般行政機關辦理（臺灣鐵路工會快訊，2020b）。該局（或工會）於 96 年、98 年、103 年曾向行政院爭取，雖均未獲同意，不過行政院已於 96 年間同意酌予提高原營運獎金的數額作為替代方案（交通部，2007、2014；行政院人事行政局，2009）。至於行政院堅持不同意的理由大致有四（行政院人事行政局，2009；人事總處，2015）：

（一） 臺鐵局適用的未實施用人費率事業機構待遇，已將各種供應性給與（包

含生活津貼)併入薪給,薪給折合率亦較一般行政機關為高,如再比照發給有重複支給之虞。

- (二) 除臺鐵局之外,尚有其他適用資位制、未實施用人費率事業機構待遇類型之人員⁵⁵,如僅同意臺鐵局得比照行政機關,將引致援比之連鎖效應。
- (三) 臺鐵局用人費用占總支出的比例已屬偏高,且現仍為虧損,如同意發給將引致輿論抨擊及批評。
- (四) 臺鐵局屬國營事業機構,得在職工福利金條例規範下,自行於基金項下規劃提高生活津貼數額。

二、爭取過程

108 年度臺鐵員工希望爭取生活津貼的議題再度被提起,主要是因 107 年 10 月普悠瑪翻車事故之後,不僅臺鐵總體檢專案小組提出「臺鐵局應建立合理的薪資報酬及獎勵制度,落實激勵並降低流動率」的建議外,當時新任局長表示「臺鐵局人力不足,薪資低廉留不住人才」、行政院院長亦提出「要人給人,要錢給錢」。故臺鐵工會據以於 108 年 3 月向交通部新任部長爭取提高生活津貼補助額度,部長口頭同意後,臺鐵局便研擬說帖報部,開啟本次爭取生活津貼的序幕(臺鐵局,2019g;臺灣鐵路工會快訊,2019a)。

臺鐵局主要以 3 種理由向行政院爭取:(一)高員級初任薪資不如行政機關、(二)獎金不如國營公司得支領 4.4 個月經營績效獎金,業務型人力幾無非固定性給與、(三)營收不如國營公司,職工福利金經費無力提供更優補助。對此,交通部人事處初步評估認為:(一)高員級任職 15 年以上的待遇普遍均高於行政機關、(二)臺鐵局長期虧損,不宜比照國營公司支領經營績效獎金,且應優先整併現有獎金、(三)目前薪給已納入供應性給與,可自行於職工福利金內調高

⁵⁵ 同註 3。

數額。⁵⁶惟經交通部政務次長於 108 年 7 月召開會議討論後，仍決議轉陳行政院審議。

行政院秘書長三次邀集人事總處、主計總處、勞動部、交通部、臺鐵局等機關研商後（臺灣鐵路工會快訊，2019c；自由時報，2020），人事總處⁵⁷於 10 月退請交通部再酌，並提出 3 項意見：（一）重申簡薦委制與資位制本質上之不同，不宜逕為援比、（二）行政院過去已核給眾多給與項目⁵⁸，應先通盤評估組織性質、待遇內涵、財務能力再議、（三）應先檢討整併現有同質性給與（人事總處，2019）。

交通部則於 11 月再召開會議，請臺鐵局加強論述營收不足的主要原因在於負擔過多的政策性因素，例如票價 20 年未漲，並擬具專屬於臺鐵局適用的「員工福利精進措施」，預估年需經費 1.9 億⁵⁹，於 12 月再次報院審議（臺灣鐵路工會快訊，2019c；交通部，2019g）。

這段期間內，除了立法委員顏寬恆特別行文至交通部關切本案之外（顏寬恆立法委員辦公室，2019），從臺鐵局內部人員的訪談過程可知，工會大力動員，運用其影響力（S6、P1、P2、P3、P4、SP1、SP2、SP4），不僅拜會交通部、行政院、立法院等高層長官，也遊說獲得李昆澤等 10 多位立法委員⁶⁰的簽署支持（SP2、SP4；臺灣鐵路工會快訊，2019a、2019b）。臺鐵工會幹部受訪者 SP4 表示，特別是在 109 年初總統、副總統選舉期間，工會都有動員。

⁵⁶ 交通部內部資料。

⁵⁷ 據受訪者 P1 說法，通常交通部的待遇案，都會由行政院的幕僚單位包括行政院主計總處、行政院人事行政總處、主管交通部業務的交通環境資源處、主管人事行政總處的行政院綜合規劃處表示意見，如果待遇調整有涉及其他主政機關的，才會再視情況請相關機關（單位）表示意見，並由人事總處綜整意見後簽陳行政院決議。故此處雖敘明人事總處，實則包含上述相關機關（單位）。

⁵⁸ 包括 105 年行政院授權交通部自行衡酌「夜點費」之發放；106 年「原營運獎金加計 360 元併入專業加給」及「擴大危險津貼適用對象」；107 年提高「春節疏運獎金 50%」、「變更危險津貼適用對象」等。

⁵⁹ 係指 108 年 11 月 20 日「研商臺鐵局整體待遇制度及結構調整、生活津貼、員眷優待乘車等案會議」，經費數額則係依據交通部內部資料及受訪者 SP4 訪談內容。

⁶⁰ 包括立法院院長蘇嘉全及柯建銘總召、管碧玲幹事長、葉宜津召委、李昆澤委員、蕭美琴委員、鍾孔炤委員、陳素月委員、黃秀芳委員、林俊憲委員、蘇震清委員、陳歐珀委員等立法委員。

隔年，在 109 年 1 月 11 日總統、副總統選舉之後，生活津貼案仍遲無下文，臺鐵工會評估政府即將把重心放在武漢肺炎（COVID-19）防疫，故於 1 月 17 日預告春節前夕會上街抗議（SP4）。行政院等主管機關內部便緊急開會並與工會協商，將某些項目補助額度酌做調整，年度所需經費從 1.9 億元下修為 1.4 億元（SP4），雙方獲得共識，工會才取消抗爭，行政院院長並於同月 21 日先行口頭宣布核定（臺灣鐵路工會快訊，2020a；自由時報，2020；聯合報，2020）。行政院等主管機關內部人員受訪者 P1、P2 敘述 1 月 17 日與工會協商的過程及考量的因素：

行政院就是堅持臺鐵局不能跟一般行政機關一樣，所以數額不能完全比照，公務人員發給 3 個月的喪葬津貼，臺鐵局只能發定額。（P2）

那天就看長官們圍繞在辦公室裡的桌子旁，研究臺鐵局的待遇…我們都會先把簽稿打好，數額的部分就等談判的結果再補。…那天剛好是我們尾牙，但到最後一刻都還在趕這件案子，生活津貼最後是由另一個同事 A 跑文，同事 A 還叫同事 B 騎車送他親自跑這個案子。（P1）

有個小插曲是，案子陳到秘書長的時候，很多高層打來問「這樣給會不會有援比的問題？」我們當然如實說有。所以如果沒有政治因素介入的話，其實不會放，因為目前有很多種態樣的人都沒辦法領，像是公路總局、高公局等資位制改制後，選擇適用原規定的那些人都會來要。如果一放，後面的人都會想比照。（P2）

不久之後，行政院於 109 年 2 月 15 日正式函文同意臺鐵局可依「員工福利精進措施」方案實施 5 年（爭取過程如圖 10）。雖然工會仍然認為子女教育補助費不如預期，但仍勉為其難稱「先求有、再求好」，接受行政院核復結果（聯合報，2020；蘋果新聞網，2020）。行政院函文中並同時請交通部儘速完成臺鐵局營運體制檢討，建立合理待遇、獎金制度，俟期限屆滿之後再評估是否續辦（行政院，2020）。

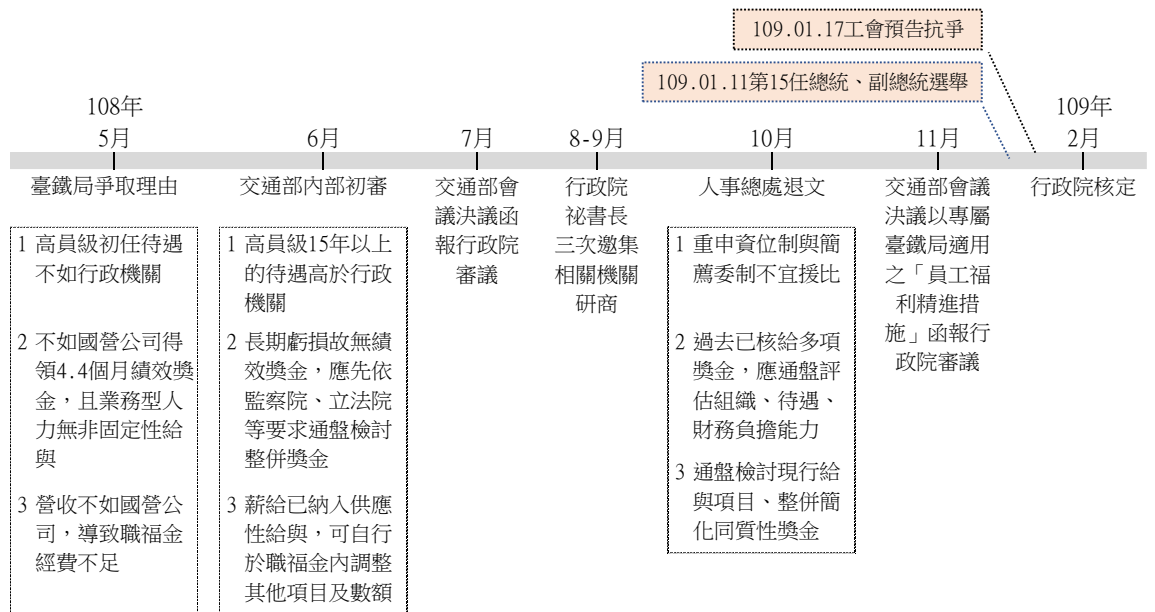


圖 9 爭取生活津貼之過程

貳、管理/法律/政治途徑下的待遇問題

本段將從管理、法律及政治途徑下檢視臺鐵局爭取生活津貼的過程，探查可能存在的待遇問題：

一、管理途徑

釐清臺鐵局爭取生活津貼的理由、目的、成效為何，是管理途徑觀點所重視的。臺鐵局爭取生活津貼是陳年議題，經詢問臺鐵局內部員工並參與本案調整過程的四位受訪者 SP1、SP2、SP3、SP4 認為員工爭取的理由為何？其中 SP1、SP4 認為「待遇偏低」是關鍵，但本研究第四章已發現，這項因素可能只存在於少數高員級初任人員或主管人員；對於光是固定性給與即優於行政機關，且人數最多的佐級、員級人員而言，難謂「待遇偏低」，應有其他的因素考量。受訪者 SP3、受訪者 SP2 則認為提升員工「工作認同感」才是爭取的目的。

我問過幾個人，他們認為固定性給與是我做這個職務，你本來就要給我的。而「福利」則是紅包，應與固定性給與切割。…大家對臺鐵既定的印象是，早期要去做這種工作，要輪班的，就是位階比較低的工作，認為混不下去的才去臺鐵。加上有公司化的可能，員工擔心公務員的身分會喪失，所以員工覺得臺鐵待遇就是不夠好，福利應該要爭取。(SP2)

作者頗能認同 SP2 的說法，蓋學理上「固定性給與」與「福利」有本質上的差異，故臺鐵局員工將之分開討論合情合理，作者亦認為政府 60 年間將「各項供應性給與併入薪給」之作法，是強將本質不同的給與予以整併，並不妥適。且蔡良文（2018）指出各機關雖得各自彈性訂定福利事項，但仍應持平等原則，不宜差異過大。在爭取成功之前，行政機關可補助員工子女就讀私立大學的費用是 13,500 元、生育津貼補助 2 個月俸額（至少萬元），但臺鐵局以職工福利金補助員工的費用僅統一為 2,000 元，確實較低。但持平而論，臺鐵局早年供應性給與併入薪給後，員工雖少了福利，卻也同時提高其本薪的薪點折算率，相較於有事實發生才可領的補助津貼，臺鐵局員工似未因政府過去作法不當而受有極大的損失。

改善員工福利可提升士氣（李漢雄，2000），對組織有正面影響，但成功爭取生活津貼的代價是每年需增加 1.4 億元支出。臺鐵局必須瞭解，行政院核定「員工福利精進措施」真正能解決的是員工與行政機關立足點不衡平的心態問題，即受訪者 SP4 說的「員工的尊嚴、心態上比較能平衡」。至於對初任高員級人員、主管人員等而言，雖有強化渠等留任誘因，但渠等待遇偏低問題，仍應回歸於固定性給與檢討，而非以通案性提高福利之方式為之；如欲改善福利事項，正本清源之道應檢討職工福利金的水庫量為何不足。然而爭取的過程中，各方參與者均未對此進行檢討。



二、法律途徑

法律觀點的待遇調整，強調主管機關應在既有法制規範下，依嚴謹、公平、放諸四海皆準的標準審查案件之合理性，俾降低政治介入的可能性，故釐清主管機關是否依法行政，能否秉持不偏袒任何利益團體（機關或個人）之原則審查是法律途徑的重點。文獻回顧可知，雖然我國公部門待遇調整的法制規範程度不高（林文燦，2009；蔡良文，2018；劉坤億，2009），但作者對於行政院近年陸續推動法制化作業，並建立內部審查的規章制度（陳亭君，2013；葉俊麟，2013）仍持肯定態度。行政院等主管機關內部人員受訪者 S1 指出，行政院 106 年訂頒之「軍公教員工給與項目訂修及檢討作業評估審查原則」即要求各機關在爭取待遇時，應具體敘明支給目的、調整理由、內部衡平性、外部衡平性、經費需求、財務負擔能力等資訊，此即為實務上待遇審查準則之一。

然從生活津貼的發展歷程來看，人事總處 108 年 10 月依前述審查原則提出之意見，一望即知，均非一時三刻可解決的問題。故行政院等主管機關內部人員受訪者 P2 亦表示「一開始就沒有要給的意思。…其實行政院這邊已經講過很多次，建議他們走職工福利金這條路，從職工福利金去修正額度」顯示審查機關對本案已有相當明確的立場。惟僅經一個多月的時間，臺鐵局另訂「員工福利精進措施」再報院審議，此精進措施看似未直接比照行政機關，但實際上該措施內涵與前次爭取的事項完全相同，雖然受訪者 SP2、SP3、SP4 均指出該措施法源依據與行政機關並不相同，但作者認為這只不過是換湯不換藥的作法。誠如臺鐵局工會幹部受訪者 SP3 所言「交通部長官說，這種東西要衝撞制度很難，你為什麼不繞一下？」，且臺鐵局亦未認真看待人事總處提出的審查意見，因據行政院等主管機關內部人員受訪者 P2 的說法是「看起來都有回應，但卻沒有真正回答到問題的關鍵」。

行政院就在這種客觀事實幾乎未有變動的情況下，從一開始的「不想給」，到 1 月 17 日同意與工會談判，最後放寬予以核定，顯示當初的預警意見只是參考，實非待遇調整核定與否之關鍵。尤其主管機關於 1 月 17 日面對工會罷工威脅的應對作法，係在「避免招致罷工危機之前提下」與工會協商，又何來標準可言？機務系統受訪者 S5 指出「從 77 年，司機員第一次罷工之後，就一直調整他們的待遇」，從前文所提工會近年爭取營運獎金併入專業加給、擴大危險津貼適用對象、維持發給外站津貼…等待遇調整之策略可知，工會擅長以「罷工」、「集體休假」等手段，在特定節日要脅政府回應其訴求，許多受訪者對工會爭取待遇的行為模式已相當熟悉：

我認為臺鐵比一般行政機關多了罷工手段，就是武器的不對等，掌握的資源不同。其他行政機關很難罷工，就算罷工，對民眾造成的影響也不大，但臺鐵喜歡選擇在特定節日罷工，就會影響很多人。我覺得他們有點故意挾著造成民眾不便，轉嫁到政府身上。(P1)

工會爭取待遇他有些策略性，他會評估對社會造成的影響，他會有節點，他們最大的節點就在於「過節」，尤其是春節。他會在春節前 3-4 個月前醞釀罷工，主管機關通常會很重視。…不然你就看秋節或選舉。(SP1)

我們每次會辦意見時，其實都很困擾。因為他們太過強勢，以致於大家都不敢得罪，一得罪他們，又開始威脅要罷工。(P4)

雖然從工會幹部受訪者 SP4 訪談過程可知，「生活津貼」屬於勞資爭議處理法第 5 條所定「權利事項」，依該法第 53 條規定並不得作為罷工的標的⁶¹，因此工會幹部指出「所以我們也只能喊喊而已」，然而這樣喊喊卻已可奏效，似乎顯示工會因過去幾次爭取待遇調整的成功經驗，某種程度也已掌握了主管機關決策模式。故作者認為，在對的時間點提出罷工，才是影響主管機關決策的關鍵因素，

⁶¹ 依勞資爭議處理法（106 年 1 月 18 日）第 5 條規定，「權利事項之勞資爭議」指勞資雙方當事人基於法令、團體協約、勞動契約之規定所為權利義務之爭議；「調整事項之勞資爭議」指勞資雙方當事人對於勞動條件主張繼續維持」。該法第 53 條規定「…權利事項之勞資爭議，不得罷工」。據上，工會僅可就「調整事項」發動罷工，對於尚未爭取到的「權利事項」無法提出罷工。

至於「軍公教員工給與項目訂修及檢討作業評估審查原則」則僅具參考價值，隨著 109 年春節將至，審查標準也從嚴逐步放寬。

然而今行政院特為臺鐵局開啟專案先例，破壞國營事業機構原有的福利法制體系，無疑默許其他國營事業機構亦可棄原本的職工福利基金不用，而改以專案向行政院爭取的旁門左道。故行政院高層長官擔憂的「這樣給會不會有援比的問題？」對於其他國營事業、繼續適用資位制人員，心生不公平的感受也是必然要面對的問題。事實上，公路工會已要求比照（公路工會，2020），但無論如何，覆水難收，審查機關必須要有一套符合邏輯、合理、公正的說法始能說服公路工會的員工。

三、政治途徑

法律途徑與政治途徑是互為消長的概念，法制度度越低、政治空間越大，自不待言。在政治觀點下的待遇調整，法令規範所定擁有核定權責的人，不盡然是真正握有絕對權力的人。過程中除了有許多可見與隱藏的參與者（visible and hidden participants）涉入之外，當時的社會氛圍、政治環境、時間的壓力等均可間接影響決策者（丘昌泰，2000）。以本案而言，臺鐵工會是相對活躍的參與者，自普悠瑪事件 18 名旅客亡故之後，臺鐵局改革刻不容緩，行政院於 108 年 3 月便核派新任交通部長。部長一上任後，臺鐵工會適時與之說明爭取生活津貼的必要性，亦拜會多名立法委員、行政機關內部高層長官、執政黨員等。臺鐵工會如此積極奔走，爭取權益，是理所當然，因為工會收取會費，替員工爭取提高薪資、改善勞動條件是天經地義的，亦是職責所在（林文燦，2009；受訪者 P3、SP1、SP4）。

但臺鐵局的待遇問題如此複雜，又往例主管機關均認為不宜發放，顯示出本案具高度爭議性，以唐恩（William N. Dunn）觀點係屬「結構不良的問題」（ill-structured problems）（丘昌泰，2000）。然政治途徑下，掌握時機是很關鍵的，或許

部長、立法委員、行政機關內部高層長官、執政黨員等均還未釐清臺鐵局待遇問題，甚至是待遇制度之前，就已先被臺鐵工會說服而表態支持。但進一步分析工會爭取本案所持的論點，卻是未盡客觀而有失偏頗的，這便成就了第三類型錯誤

⁶²：

- (一) 有關高員級初任薪資未及行政機關一節：不可否認的，從第四章研究可知這是事實，但同時工會亦隱藏二個信息未被提及：即人數占比、非固定性給與的資訊。首先，高員級占資位總人數僅 12.4%，其中還包含任職已超過 14 年以上人員，其固定性給與應是高於行政機關的，不應納入討論。又臺鐵局 66% 以上的人均採輪班制，尚可支領多項非固定性給與，正如受訪者 P4 所述「臺鐵向來只講少的不講多的，例如司機員的薪水高達 10 萬的部分卻不講」，故僅以少部分高員級的待遇問題，爭取整體性的生活津貼，有失公允。
- (二) 有關獎金制度未及國營公司一節：此除犯了雙重標準的偏差，論述亦未客觀。臺鐵局既為事業機構，又類行政機關，組織定位不明的先天條件，導致臺鐵工會傾向擇優比較。固定性給與部分選擇與行政機關比較，但在獎金部分，選擇與擁有 4.4 個月經營績效獎金國營公司作比較。受訪者 P1 無奈表示「他們每次都挑好的比，一下跟行政機關比，一下跟事業機構比」。又臺鐵局連年虧損，盈餘達成率是負的，未能支領經營績效獎金實屬當然，且臺鐵工會指稱非輪班人員幾無非固定性給與，話是沒錯，但全國軍公教員工皆是如此，有何不妥？反倒是工會為何對占資位之總人數 66% 輪班人員，可另支領多項獎金的現況避而不談？
- (三) 有關營收不足係受政府票價凍漲政策所影響一節：此則過於簡化臺鐵問題的複雜度及嚴重性。臺鐵局目前已累積虧損 1,300 億元，財務負擔能力不

⁶² 第三類型錯誤為芮發 (Howard Raiffa) 於《決定分析》(Decision Analysis, 1968) 一書的說法，指「解決錯誤的問題」，參見吳定 (1988)。

足(王培珍, 2019), 各單位存在嚴重的本位主義、智慧化與科技化管理設備落後(行政院, 2019), 人老、車老、技術老(報導者, 2019b), 員工觀念作法守舊、差不多文化深植各處(公視, 2019b)等問題毋須再贅。臺鐵工會幹部受訪者 SP4 認為「體制、硬體設備、文化」都是造成臺鐵沉痾難治的原因, 另一位工會幹部受訪者 SP3 則認為「臺鐵局絕大多數的問題都出在管理層面」, 顯示出臺鐵局的問題錯綜複雜、環環相扣, 營收不佳絕非僅係票價未調等政策性因素而已。故將職工福利金經費不足的問題, 全歸因於政府政策所致, 似有未妥。況且訪談過程中, 討論票價問題時, 臺鐵局員工與工會幹部的一段對話, 似乎說明票價凍漲也不單純是政府單向決定的政策:

(作者: 你們會想要調票價嗎?)

S6: 當然想啊。

SP4: 你為什麼會想調票價? 臺鐵局是提供一般民眾行的權利, 就是服務性質, 票價應該是大家都負擔的起, 尤其是二、三十年來民眾普遍都低薪... 我們為什麼還要調整票價來引發民怨?

S6: 你說我們虧損, 政府要負責啊!

SP4: 你調了就不會虧損嗎? 好, 你現在調了, 如果以後又虧損了, 是誰的責任? 我們臺鐵員工要去承擔嗎? 頭腦壞掉。行政院不敢調, 就是因為工會有疑慮啊... 就算調整票價也不可能賺錢啦。不過那天交通部長官說, 生活津貼給你們之後, 你們還反對調票價嗎? 我說可以談談看啦。

據上可知, 工會的論述其實是有點牽強的, 但為何生活津貼歷經工會爭取多年未果, 109 年卻獲得行政院支持? 作者認為「時機」是關鍵因素。我國選舉頻繁, 利益團體(工會)的選票固然可投支持或反對, 但對政黨而言, 只要保持良好關係, 即是相對穩定且容易運用的一股力量(劉明德譯, 1991)。臺鐵工會向來很會運用國定假日、連假、選舉作為爭取待遇之籌碼(P1、SP1), 恰好本案發生於 107 年普悠瑪事故後, 臺鐵面臨改革之際, 108 年新任部長上台, 或許希望有些亮眼的成績, 又 109 年初第 15 屆總統及副總統選舉等政治環境, 均可能是行

政院支持的因素考量。參與本案過程受訪者 P1、P2、P4、SP4 均直指最關鍵的因素「就是政治因素」。另外受訪者 SP1、SP2、SP3 亦認為，成功爭取跟工會、選舉以及有力人士有關。受訪者 SP4 更明白地表示「這個叫做政治協商」，事實上，「政府舉辦選舉時，工會支持特定政黨或候選人頗為常見」(勞動部，2020b:29)，但政治協商的成分內含多少真正想解決臺鐵局待遇問題的心，不得而知。

在選高雄市長的時候，只要有造勢場合，我們的旗子就會過去。當地的分會就會去幫忙排桌椅，發礦泉水，一直到在選總統的時候，我們也一樣辦理。不是只有這兩位，所有全台灣，只要是那個政黨的，我們都動員。(SP3)

第二節 個案二：春節疏運獎金

壹、過程說明

一、背景

農曆除夕、春節假期為全國民眾返鄉闔家團圓之重要節日，行政院考量臺鐵局均須於春節前後加開車次，提高運輸量，故往年均核給春節期間出勤員工疏運獎金，以鼓勵及慰勉員工犧牲假期。88 年的獎金數額為 800 元/日，92 年起調升為 1,000 元/日，最高核給 4 日 4,000 元。

106 年 9 月，臺鐵工會認為獎金額度 14 年未調整，因此要求 107 年春節疏運獎金由一日 1,000 元調升為 2,000 元，經勞資雙方多次協商以一日 1,500 元為共識並報交通部轉陳行政院爭取(臺鐵局，2018d)。人事總處、主計總處皆認為 50% 的調幅太大，且尚有誤餐費是否併入獎金等問題(行政院，2018)，故公文數度往返，審議許久。期間企業工會拜會行政院、交通部高層長官等相關人士，立法委員亦頗為關注。同時，產業工會多次發文催案(臺灣鐵路工會快訊，2018a；臺灣鐵路產業工會，2018a、2018b)，最後行政院於 9 月接受工會建議方案，獎金由一

日 1,000 元提升至 1,500 元。事實上，內部員工受訪者補充 107 年臺鐵局內部研議過程：

其實 107 年爭取調整獎金的時候，工會要求調高金額，局裡試算經費後提出討論的是從 1,000 元調整為 1,200 元，但主計認為目前虧損，不宜調高，另外主計主張往例每年春節期間，另發誤餐費也很麻煩且問題多，故堅持如果調高金額，就必須含誤餐費，減少核銷的作業。可是含不含誤餐費也有很多爭議，最後工會不管那麼多，直接喊要調整為 2,000 元。之後副局長、主任再去跟工會談，認為行政院不會同意一次調整到 2,000 元，所以最後共識是，調成 1,500 元，但工會要求之後再逐年調整到 2,000 元。講好是講好，但要調整就必須要有理由，才有辦法報行政院呀！工會就說，時機到了。所以 107 年就以 92 年起 14 年都沒調整，應配合基本工資、物價指數調整獎金數額為由爭取。(SP2)

當初，107 年局內討論是爭取 1,000 元變 2,000 元。當時副局長跟我們承諾可行，但必須逐年調。所以 107 年先從 1,000 元調整到 1,500 元，之後逐年往上加到 2,000 元。(SP4)

二、爭取過程

107 年、108 年數額均以一日 1,500 元發放，未及 2 年，臺鐵局基於勞資會議結論，以及避免員工因電信、郵政、港務公司調薪，唯獨臺鐵無調整為理由，再度建議將 109 年獎金數額應調升為 2,000 元，案經交通部 108 年 12 月逕陳行政院審議（交通部，2019g）。

惟人事總處 109 年 2 月退請交通部再酌，理由有三：（一）春節疏運獎金為一次性慰勉性質獎金，性質與每月固定性給與之薪資待遇不同，故以基本工資及其他事業機構薪資調整為由爭取，並不妥適、（二）調幅達 33%，與勞動部基本工資調整幅度 3.03%、物價指數 0.56%，差距過大、（三）109 年春節疏運量並未較 108 年增加，調高數額並不合理（人事總處，2020d）。

嗣後臺鐵局再於 109 年 5 月建議，因應武漢肺炎（COVID-19），員工均暴露於高危險染疫環境，並參酌人事總處意見，將爭取額度由原本的 2,000 元下修為

1,600 元，但仍未針對審查機關提出運輸量疑義部分提出說明（臺鐵局，2020d），本案行政院於 109 年 7 月否決臺鐵局之建議，並核定維持一日 1,500 元。

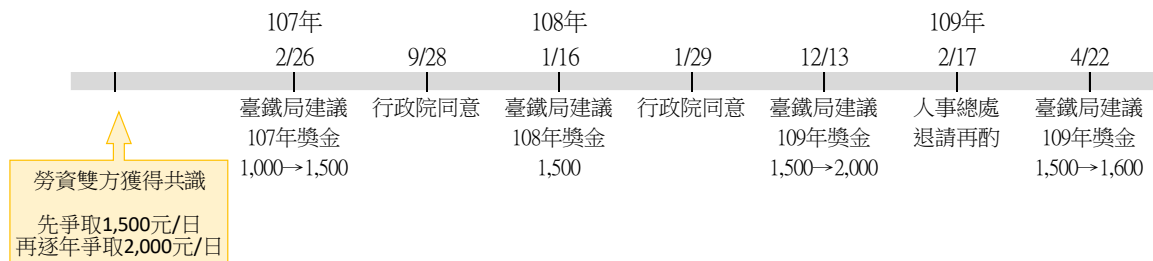


圖 10 爭取春節疏運獎金之過程

貳、管理/法律/政治途徑下的待遇問題

本段將從管理、法律及政治途徑下檢視臺鐵局爭取春節疏運獎金的過程中，探查可能存在的待遇問題：

一、管理途徑

上述爭取的 109 年春節疏運獎金的歷程可以發現，臺鐵局一開始提出的理由，係欲比照其他事業機構調薪，故調升數額 500 元，惟經人事總處 109 年 2 月退回之後，再次爭取的理由卻改為員工防疫期間承受高感染風險的合理補償，故調升數額 100 元。顯示出臺鐵局爭取的理由，也就是所欲達成的目的，前後是不一致的，甚至以時序發生較後的武漢肺炎因素，來爭取時序發生較前的春節獎金數額，未盡合理。另爭取的數額既可高亦可低，表示目的與手段並不具有一定程度的連結。所以爭取本項給與真正目的為何？所欲解決的待遇問題是什麼？

經綜合整理受訪者的看法，工會幹部受訪者 SP3、SP4 均認為本案只是臺鐵局履行承諾，不是在解決待遇上之問題；決策層級受訪者 SP1 認為這是工會對會

員的交代，累積政績；人事人員受訪者 SP2 則認為這是工會拿來爭取生活津貼的籌碼之一：

局給我們的承諾就是逐年調整，所以 109 年工會才要求檢討調整，調 100 元也好，反正早晚都會調到 2,000 元。(SP3)

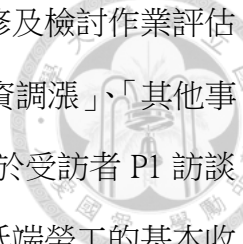
這個不能解決待遇上的問題，這只是在解決事務官誠信問題。當初，107 年局內討論是爭取 1,000 元變 2,000 元。當時副局長跟我們承諾調整到 2,000 元，但不能一次調，所以 107 年先從 1,000 元調整到 1,500 元，之後逐年往上加到 2,000 元。(SP4)

工會也理解，用春節這麼名義爭取獎金，對臺鐵局來說增加沒有多少錢，同時對員工有交代，又好推動，等於政績多了一項。這個永遠沒完沒了，因為他認為春節好使喚，不然你就看秋節或選舉。(SP1)

其實工會也不是真的要調整「春節疏運出勤獎金」，因為 109 年同時在爭取「生活津貼」，工會的策略是行政院不同意調整「春節疏運出勤獎金」最好，因為他們可以作為協商「生活津貼」的一個工具。(SP2)

據上，或許本案的目的性就是這麼多，但不論如何似乎均說明，非未解決待遇問題而來，且作者亦想不到本案能解決待遇上什麼問題。臺鐵局是全年無休的事業機構，不僅春節，其他國定假日都會營運，因此臺鐵局員工普遍採輪班制，在行政院核給 2,818 名員額後，亦積極推動「四輪三班」，也就是說依勞基法，臺鐵局該核給的休假、延長工時工資均符規定，應無虧待員工或有「慣老闆」之嫌。在待遇、差勤都符規定之下，更可掌握到本項給與之本質應屬「福利」，而非對待遇不公的問題予以改善。行政院等主管機關內部人員亦認為這是「紅包的概念」(P1)。人事總處正式函文雖敘明春節疏運獎金屬「一次性慰勉性質獎金」，但經作者查閱本項獎金之支給條件，是只要出勤就可領取，並未與班次準點、服務品質、生產力等績效有所連結，故認為本獎金的性質應與前案生活津貼一樣屬「福利」，其功能比起提高營運績效，更傾向於激勵士氣。

二、法律途徑



審查機關依行政院 106 年訂頒之「軍公教員工給與項目訂修及檢討作業評估審查原則」檢視本案合理性，人事總處認為臺鐵局以「基本工資調漲」、「其他事業機構調薪」為由爭取提高「一次性慰勉性質獎金」未妥。基於受訪者 P1 訪談時的補充說明，基本工資調整是政府有目標性的，保障某些較低端勞工的基本收入，以維持其生活的政策，並非以適用勞基法的所有人為政策對象。同為行政院等主管機關內部人員受訪者 P2 亦提供了法務部的例子，指出「法務部之前報的待遇調整案，就是參考基本工資調漲，但立刻被行政院等主管機關的意見打槍」。行政院於 109 年 7 月否決了本案之建議，似與法務部持相同標準在審查，應無大小眼之情事，符合衡平原則，且基於臺鐵局爭取理由及數額顯不合理，這個結果也無不妥。

三、政治途徑

政治途徑觀點，更能印證為何臺鐵局爭取本案之理由前後不一，數額可高可低的投機作法。尤其凸顯在臺鐵局內部的勞資雙方，甚至多方，針對獎金數額的「討價還價」的交易過程（吳定，1998），也就是「喬」到一個大家都不滿意但大家都可以接受數額。雖然本案是針對 109 年春節疏運獎金數額的討論，但實際上卻是臺鐵局內部雙方早在 107 年就有的共識。

首先，工會 106 年底認為 14 年未經調整春節疏運獎金有其話題性，故於勞資會議提出將獎金額度自 1,000 元調升至 2,000 元之建議。經作者於訪談過程中詢問工會幹部受訪者 SP4 關於這個數額的由來：

作者：1,000 元變成 2,000 元，這個數額怎麼來的？

SP4：捷運是這樣，我們才比照。

作者：捷運是 2,000 元嗎？

SP4：捷運是 1,500 元。

作者：那為什麼你們爭取 2,000 元，是怕被砍嗎？

SP4：第一也是擔心這個，第二是我們是全臺在運輸呀，捷運不能比。所以才說 2,000 元。其實最早還有討論 1,800 元，不過副局長說 1,500 元。

107 年的協商過程中，獎金數額從 1,200 元、1,500 元、1,600 元、1,800 元到 2,000 元均有被討論。工會希望比照捷運公司並考量主管機關可能刪減，故堅持爭取最高數額 2,000 元；主計人員則是不願花費時間辦理誤餐核銷作業，故堅持如果調高金額，則必須納入誤餐費；但臺鐵局決策階層人員則沙盤推演，預估行政院不可能一次同意調幅高達 2 倍的額度，故協調先爭取 1,500 元，之後再逐年調升（SP2、SP3、SP4），多方參與者達成共識。正可說明為何過程中，臺鐵局的理由前後不一、數額可從調升 500 元（調幅 33%）下修為 100 元（調幅 6%）等未合邏輯之處。蓋臺鐵工會的目標只有一個，就是調升到 2,000 元，至於「問題認定」與「解決方案」間存在混亂而不合理的因果關連，並非工會所在意的重點。例如臺鐵局人事人員受訪者 SP2、行政院等主管機關內部人員 P1 所述：

工會退一步說，不要調低於 50 元就好。但爭取的理由是什麼，我總不能寫勞資協商。所以後來就用基本工資調漲 3% 去算，大概可以調整 45 元，再無條件進位，改爭取調高 100 元，好像還說得過去，也比較容易被行政院接受。（SP2）

就是都要啊，我覺得臺鐵沒有很認真、嚴謹的看待待遇調整案，就是 33% 也可以、6% 也可以，反正你只要有給他錢，5 元他也可以。但這種要求是非常不合理的，這是行政資源的浪費。（P1）

或許是因為臺鐵局資方已於 107 年承諾勞方將逐年調升到 2,000 元，導致員工對此案可抱持勢在必得的態度。但臺鐵局每年虧損、事故頻出、誤點嚴重，國家公帑哪能讓內部員工在毫無標準的前提下自行喊價、互謀其利？這也再次證明待遇調整法制化的重要性。主管機關對於「福利」或「一次性慰勉性質獎金」，應參酌哪些指標因素，或應如何與績效、營收、用人成本等作合理連結，甚至可思考是否應訂定一套待遇調整的公式，才能期待行政行為去政治化的可能。

第三節 歸納及分析



本章前兩節嘗試從管理、法律及政治的角度檢視臺鐵局「生活津貼」與「春節疏運獎金」兩個個案，其中工會已成功爭取到生活津貼，但未能爭取到春節疏運獎金。經歸納，二案的性質均屬福利事項，可實質達成激勵士氣並提升員工對工作之認同感等目的，但人事成本隨之升高也是必然的。又因適用對象具普遍性、通案性，因此作為解決第三章所提職酬不相當等待遇問題之成效非常有限，顯示臺鐵局既有問題未獲解決。至於待遇調整過程中是否有潛藏的問題，則可從主要參與者對臺鐵局待遇調整之認知，及過程中渠等所持價值加以剖析。

壹、臺鐵局、臺鐵工會

研究發現，臺鐵局內部主要參與者包括臺灣鐵路企業工會及臺灣鐵路產業工會等 2 個工會、決策層級長官、人事及主計單位等審查單位，在待遇調整過程中，或許最初各方對問題及解決方案持有不同看法，但二案最後均由臺鐵局正式函報交通部爭取，故可視為內部已達共識。事實上，如同文獻回顧提及，美國聯邦政府之所以拒絕讓工會握有待遇調整協商權，即係為避免有球員兼裁判的情形（林文燦，2009）。由於臺鐵局內部人事及主計承辦人均為工會會員，主管或決策層級人員雖無須繳納會費⁶³，但如成功爭取通案調高待遇，亦是受惠者之一，因此臺鐵局內部的審查機制是相對薄弱的。從臺鐵局內部決策層級受訪者 SP1 對春節疏運獎金之看法可知，就算認為臺鐵工會的訴求未盡合理，百般無奈，但仍同意將其訴求提報交通部、行政院審議。

（作者：臺鐵局積極爭取春節疏運獎金，是為了解決什麼問題呢？）

我不知道。我不懂 400 元有什麼好爭取⁶⁴，實務上工會是要給會員一個交代，另外就是他後面還有產業工會的威脅，產工會跟企工講，你都沒有幫

⁶³ 依工會法（105 年 11 月 16 日）第 14 條規定，代表雇主行使管理權之主管人員，不得加入工會。但工會章程另有規定者，不在此限。

⁶⁴ 臺鐵局研議每日出勤獎金由 1,500 元調整到 1,600 元，春節期間最高可領 4 日，故為 400 元。

員工爭取，所以企工是為的對員工一些交代。這跟待遇根本沒有關係。(SP1)

另外，臺鐵局（臺鐵工會）的策略性表述，往往傾向只呈現自己的劣勢，而不提優勢，比較的基準亦非適當，此與多位受訪者認知相同（S2、S3、P1、P4、SP1、SP2）。且在臺鐵局資訊化程度不高的現況之下，數據的正確性、目的與手段間的因果推論均不盡然客觀：

我們後來是很懷疑他們說話的真偽，他們說我的離職率、流動率很高，但真實的數字是多少？（P1）

他們說員級的待遇比較低，之後攤開數額來算，發現沒有比較低，工會這時候又跳到用薪點比較，…當我們再跟他們說，同樣薪點（俸點）折算出來的數額，也還是比一般行政機關來的高時，他們又回頭講工作環境、值班辛苦等。反正他們就是今天要比什麼，就拆開來拿有利自己的資訊來比。（SP2）

他們會去比較交通部所屬的其他國營公司，他們總是想要往上比，但不看自己優於別人的，想要比照國營公司發給 4.4 個月的績效獎金，…其實我認為二者比較基礎不一樣，國營公司是「用人費用占營收比率」，有個用人費上限卡在那邊。但臺鐵局不是，要嘛臺鐵局也用這種方式編預算啊。（P4）

不可諱言，人們或多或少會以有利自己的論述去支持自身行動的合理性，經濟學上出現的「資訊不對稱（information asymmetry）」在現實生活中亦比比皆是，不過，如同 Deborah Stone 在《政策弔詭—政治決策的藝術》第 13 章說的「『說服』有兩副面孔，一面受到尊敬，一面令人害怕」（朱道凱譯，2007：305）。Stone 認為政策過程的參與者在締結聯盟時，對議題所為的陳述，是有目的性、被策略性設計出來的。這個「說服」的行為，可以是參與者追求中立、理性、邏輯推演、不偏不倚地表述，卻也可以作為參與者用來掩飾動機、故意扭曲、隱瞞資訊地手段。遺憾的是，二案中，臺鐵局（臺鐵工會）說服策略似乎與後者較為相近。

他們就是什麼東西都可以扯到待遇低。他們習慣用這種方式。這就是他們的手段。可是因為他們持續用不夠合理、不夠能說服我們的理由去爭取待遇增加，我覺得是行政資源的浪費。（P1）



貳、臺鐵局、交通部、行政院等內部審查單位

人事及會計向是組織調整待遇時的第一個審查單位，基於臺鐵局內部人事、會計單位承辦人亦屬工會會員之一，渠等作為第一關審查待遇合理性之功能即受有限制。又從生活津貼案來看，交通部及人事總處均綜整相關機關（單位）單位之專業意見，惟因待遇的核定權責在行政院而非相關幕僚部門，故對決策者而言，人事總處所提預警建議僅具參考價值，並不具強制力。人事、會計一條鞭的定位及功能為何？似有討論空間。因此，生活津貼案最後經機關內會議決議、或高層長官指示、或 1 月 17 日工會預告罷工、或立法委員關切等種種外在因素而使審查標準有所改變，凸顯出第二層（交通部人事處）及第三層（人事總處）的審查單位，仍受政治干擾。

譬如局長說，我要提升機關員工的待遇，人事有辦法說不嗎？又譬如像交通部，交通部長說，我今天就是要爭取員工待遇，儘管你們認為不妥，你們頂多在公文上建議，但核定權在首長。一條鞭到底有無發揮作用，我覺得是沒有，他只是增加業務的繁雜度。會計一條鞭也是啊，他也是聽局長的話，像去年要減少一天休假日出勤，局長說一句「不行，不要推」，主計明明知道要省錢，但就會很矛盾，主計最後還是同意了，結果現在又再回頭要求檢討為什麼加班費超用。(S1)

參、立法委員、執政黨團等有力人士

從過程得知，立法委員、執政黨團等有力人士並未參與過程中相關研商會議，亦未曾主動邀集臺鐵局、交通部、臺鐵工會等勞資雙方召開相關協調會等，顯示渠等人員似未深入理解臺鐵局待遇問題，之所以表態支持可能係因身分上具有民意基礎，或是政黨利益等盤算考量。惟誠如前述，臺鐵工會所持的論點其實頗具爭議，臺鐵局待遇制度亦屬複雜，內部人員均不見得可精準掌握待遇問題所在，又如何期待他們是在客觀且中立的認識基礎上協助工會爭取的呢？

肆、交通部長、行政院長等政務人員

交通部長、行政院長具政務人員與行政首長的雙重身分，在制度上，同時容許他們回應選民，追求連任利益，但為使組織順利推動，政務人員也必須仰賴行政人員所具備的專業意見（呂季蓉、林俐君、陳敦源，2018）。故以生活津貼案為例，當同時面對審查單位的專業意見以及臺鐵工會訴求之衝突時，政務人員便會依當下所偏好的價值，從「專業責任」與「回應性」中做決策。故本案政務人員或許是考量當時正值選舉期間，認為選擇後者對於其政治利益較大，才會在審查單位均持反對意見的情況下，仍傾向回應工會訴求。

綜上所述，作者認為引述受訪者 P4 的觀點，似可簡要說明待遇調整過程各方參與者的立場及態度：

我覺得是工會綁架了臺鐵，有時我看臺鐵局報上來的文，都是依據工會協商紀錄，會馬上想退回去。臺鐵局認為擋不住就往上報，其實交通部也是擋不住就往行政院報。另外，開會的時候，長官通常都是摸頭的多，擋得好像都是承辦人。（P4）

另亦回應本文最初之研究動機—為什麼近年臺鐵工會如此頻繁爭取待遇？從兩個個案中可以發現臺鐵工會傾向爭取通案性的待遇調整，至待遇實際存在不合理或具爭議性的問題，似未能務實的提出對策並試圖解決。而其背後所持的動機，除了激勵士氣並能實質提升員工待遇，對多數繳納會費的員工也有所交代，同時亦是兩個工會得以鞏固地位，吸收員工以擴大組織勢力的一種策略競爭手段。基於這個動機，臺鐵局（臺鐵工會）在「問題認定」與「解決方案」間的關聯性論述上，便容易以未盡合理、頗具爭議、不夠客觀的方式陳述爭取。

在此脈絡之下，決策者亦必須知道，對於所聽、所聞、所見的資訊完整性、正確性應時刻抱持懷疑及反思思維，同時亦應納入審查單位提供的專業意見，才可避免不必要的成本及第三類型錯誤之發生。然而從此二案可知，主管機關在面對臺鐵工會的待遇調整訴求時，交通部人事處及人事總處等審查機關（單位）初步均秉持公正、一致的審查標準，先就工會所提訴求之目的性、合理性、衡平性

及可行性等面向預為警示及提醒，避免核定之後有窒礙難行之情事或引發更多不公平的待遇問題。但誠如文獻回顧所提，我國待遇調整之法制化程度偏低，又因選舉過於頻繁，在勝選的考慮之下，決策者投鼠忌器，不敢斷然公正地准駁。因此，審查單位之建議是否被決策者重視及接納，端視決策者當下所持價值與信念，對利益與風險之評估結果，及社會環境氛圍而定，意即政治容易凌駕於專業。

正如受訪者 S1 提到一個值得深思的觀點，人事、會計真的有辦法獨立嗎？基於機關內專業化與中立性的考量，避免行政首長恩惠徇私的弊端與不當干預，一條鞭制度之存在有其意義。但一條鞭人員面對服務機關首長與直屬長官之需求，難免陷入困境，從幕僚的組織定位而言，反而限縮了機關首長之權力（蔡秀涓，2016；紀俊臣，2008）。作者認為，基於待遇調整作業涉及高度政治的預算分配，且待遇具易發難收的特性，一條鞭制度所強調的專業與獨立角色就顯得相當重要，決策者亦應重視其意見並納入評估。而如何於一條鞭與機關首長間建立合宜的權管範疇，仍有賴待遇調整作業法制化之提升。

另外，工會頻繁爭取待遇，臺鐵局、交通部據以向主管機關爭取，而不夠熟稔臺鐵待遇制度的立法委員或執政黨團人士亦輕率決定支持，背後很大的原因在於各有各的盤算，大家始終不太在意國營事業機構人事成本的問題，認為就算持續虧損也無妨。如同受訪者 P4 所言「以債養債呀。他的信用屬於 AAA 等級的，因為政府不會倒，所以他們信用很好，利息很低，借錢方便」。這便再回歸到臺鐵局組織定位的議題，是否應思考臺鐵局推動公司化的必要性？如改採「用人費率事業機構待遇類型」，可透過法制規範強化其用人成本的概念。

第五章 結論



本文旨在研究臺鐵局現行待遇問題，透過文獻分析與半結構式訪談法，先從臺鐵局資位制與待遇結構之關係予以說明，再分別就待遇結構內固定性給與、非固定性給與、福利等制度面問題討論。另從臺鐵局各資位職務與中央三級行政機關相當職務，進行外部衡平性之比較，並扣合各資位之人數占比，分析說明資位制與簡薦委制所對應之待遇制度之差異。最後針對臺鐵局向行政院爭取「生活津貼」及「春節疏運獎金」等二項待遇調整個案，深入研討其動態過程，從各方參與者的多元觀點發掘潛藏或未獲解決的待遇問題。

第一節 研究發現

壹、資位制之問題

臺鐵局的任用制度－資位制，與簡薦委制有本質上的差異。簡薦委制納入「職務分類制」之精神進行工作分析，故重視專才專用之精神，而資位制的人力運用則較為彈性。我國公部門待遇制度與任用制度密不可分，故臺鐵局待遇問題必與資位制設計有關，無法分別獨立檢討。

現有文獻並未說明臺鐵局所適用之資位制，是否也運用「職務分類制」精神進行職務分類，惟研究發現，臺鐵局內 90 種職務僅分為 6 種資位，仍是過於簡化且不符實需的，又眾多職務同時跨列 2 種資位，更弱化職務間之差異。故在此任用基礎上所建置的「未實施用人費率事業機構待遇類型」待遇制度，便產生諸多不公的待遇問題。

貳、固定性給與之問題

一、本薪：基於資位制內，各職務配置不當的關係，以致產生同酬不同工、同工

不同酬、低職務薪資超越高職務薪資等待遇問題。同時也衍生出高職務（低薪資）不易領導低職務（高薪資）的管理問題，並會因高職務待遇不具吸引力，導致員工傾向留在原位、不願陞遷、安於現狀、不求變化的文化問題，均對組織營運帶來負面效能。

二、專業加給：全局員工均適用單一種專業加給表，不論行政或技術類的各種職務，在專業加給上幾無差異，造成同酬不同工。且專業加給制度結構中，「基本數額」完全視員工服務年資而定，與專業加給之精神相悖，數額不符邏輯之設計原意已無可考。至於「增支數額」雖納入職務薪之概念，但仍未扣合職務之職責程度，進行合理的層次區別，以致數額差異不大，同酬不同工的問題依然存在。

三、主管加給：現行專員、技術副領班、技術助理、監工員、領班售票員、指導司機員、帶班負責人等實際負有監督領導之責的職務，無法支領主管加給以反映工作對價，造成員工內在不平衡。即便現行可支領主管加給之主管職，亦存在不同職責程度的主管，支領相同數額的情形，造成員工間的不公平。又主管加給數額整體偏低，不僅內部員工傾向留在基層，選擇輪班職務，支領輪班衍生之各項非固定性給與，不願向上競逐主管職之外，從外部平衡性的觀點而言，亦不利吸引其他行政機關主管人才。

另經排除非制度性因素，研究發現占總資位人數 4.6%士級、59.6%佐級、22.4%員級職務，其固定性給與均較中央三級行政機關相當職務為高，每月最高分別可達 7,900 元、15,275 元、7,930 元。至占總資位人數僅 12.4%高員級，雖初任前 14 年固定性給與每月低約 970 元至 3,695 元不等，惟第 15 年起逐漸超過行政機關，最高亦可達 13,325 元。另 0.8%副長級、0.2%長級之主管職務，則因主管加給過低，故每月固定性給較行政機關低約 15 元至 13,740 元不等。顯示臺鐵局員工普遍無待遇偏低的問題。受訪者認為，臺鐵局人才流失問題更可能是因領導

統御、管理規範、工作環境、組織文化、年金改革等非待遇性的因素。



參、非固定性給與之問題

- 一、輪班問題：臺鐵局基層員工因輪班、行車而衍生的「延長工時工資」、「外站津貼」、「乘務旅費」等諸多非固定性給與，因數額龐大，每月高出非輪班職務達 1 至 3 萬元左右，以致基層員工傾向加班、輪班，而抗拒符合一例一休精神的「四輪三班」班表，亦是臺鐵局主管沒人當的關鍵原因。
- 二、其他問題：從值臺食品費、乘務旅費、外站津貼、領班津貼、售票獎金、補票獎金等給與，歸納共通性問題包括：(一) 合法性有瑕疵、(二) 定性不明、(三) 多項給與來自比較。經作者研究其歷史脈絡，概可將問題粗略分為以下四點：(一) 臺鐵工會勢力強大，主管機關妥協容讓、(二) 未能秉持零基精神檢討給與之本質定位、(三) 系統資訊化程度低，論述不夠客觀且成本概念薄弱、(四) 工作分析不確實，固定性給與無法反映職務差異性，最後導致各單位本位主義盛行，員工互相援引比照之心態層出不窮。

肆、待遇調整過程中之問題

從「生活津貼」、「春節疏運獎金」等二個個案中發現，臺鐵局（或工會）普遍存有吃大鍋飯的想法，迄今仍不斷以少數人員待遇偏低之問題，爭取人人有獎的待遇方案，以鞏固工會地位及回應繳納會費的員工。工會並且經常隱藏部分資料，運用對自身有利但不完全客觀屬實之策略性論述，尋求各方支持，動員遊說有力人士。至於實際存在不合理或具爭議性的待遇問題，似未能務實的提出對策並試圖解決。

又基於臺鐵待遇問題嚴重且複雜，不熟稔該局待遇問題的高層長官、立法委員等各界人士，通常在問題還未被明確界定前，就傾向表態支持，替工會減少爭取過程之阻力，同時可獲得政治利益，似不太在意所支持的方案是否能解決現有

待遇問題，或是否加劇臺鐵局之財務負擔。而握有待遇調整法定核定權的決策者，儘管幕僚提供專業意見，但在審查準則尚未提升法制位階之前，且我國選舉頻繁的現況之下，決策者仍傾向選擇「回應民眾」以獲民心，而較不重視「專業責任」，政治容易凌駕專業。

綜合而言，從臺鐵局近年爭取得待遇調整過程，與其後經行政院核定待遇制度之循環系統來看，新的待遇制度無法實際解決真正的待遇問題，惟人事成本卻持續增加，實屬反覆的惡性循環。

第二節 建議



臺鐵局於民國 40 年間確立採行之「未實施用人費率事業機構待遇類型」之待遇制度，60 餘年來未有大幅度之變化，發展迄今不僅只是待遇結構及數額出了問題，待遇制度也深受臺鐵局歷年來在組織、任用、管理、文化、工會以及國內政治經濟環境等多重系絡所影響，故待遇問題的因果關係絕非三言兩語可道破。又以目前國內對之研究極少，現有文獻寥若晨星，研究過程雖較無其他文獻互為印證，惟作者儘量以客觀嚴謹態度予以查證、整理、分析，期許作為實務參考，並為學術研究盡棉薄之力。

臺鐵局待遇問題複雜，任何調整都可能產生另一種不公平，容易顧此失彼，且許多問題來自資位制之設計，如欲改變則涉及臺鐵局整體人事制度之變革，影響層面極廣，作業工程浩大。改革無法一蹴可幾，故本研究認為可先從最務實、可行之近程建議著手改善待遇問題，並將相對困難且複雜之建議列為中長程計畫。

壹、近程建議

一、改善相關資訊設備，提升資訊管理效能

據受訪者 (S3、S4、S5、P1、P3、P4、SP2) 所述，臺鐵局各單位核發之各項給與眾多且計算複雜，惟實務作業上，卻仍常以人工方式計算，不甚公開透明，且資訊管理系統亦屬陽春，不利整體待遇資料及相關數據蒐整分析。故可優先投注經費改善人事、會計等幕僚單位資訊設備，提升資訊管理效能，可提供臺鐵局待遇調整規劃時較為精準可信之客觀資料，所謂「數字會說話」，審查機關亦容易掌握待遇問題所在，避免對事實存有誤解，做出錯誤決策。

二、依職務工作性質，設計專屬各類職務適用之專業加給

現行單一種專業加給表無法覈實反映臺鐵局工作性質之迥異特性，應參考一般行政機關，將專業加給制度依工作性質加以區分，或許可嘗試將區分為交通行政職與交通技術職，或分內勤與外勤、或針對運務、工務、機務、電務、行政等五大類別，分別設計合理的專業加給數額，俾達待遇差異化，更符同工同酬之精神。另外，亦應評估是否揚棄專業加給內重視年資價值的「基本數額」，因年資長短與「專業」無涉。

三、減少非固定性給與，同時調增主管加給數額

臺鐵局主管職務沒人當的怪象，除了主管加給數額偏低外，更係因基層輪班人員所支領之非固定性給與項目數額龐大所致。基於許多非固定性給與未法制化、性質不甚明確、員工攀比及同質性過高等爭議，故應儘速依監察院、立法院、行政院等機關之意見，秉持落日思維，重行審視是否有存續之必要，並予以簡化整併，俾降低非固定性給與之支出，如同時調增主管加給數額，應可逐步改善現行待遇下肥上瘦的問題。

四、政府與工會建立勞資雙贏的夥伴關係

勞資爭議是組織內必然存在的議題，全球勞動意識抬頭，工會透過罷工提出合理訴求，適度給予雇主壓力以改善勞動條件，本是各先進國家視為常態的集會結社運動，是政府保障勞工權益之體現，亦是促進組織永續發展之積極功能。惟倘若工會運用未盡客觀的方式爭取待遇，造成不必要之社會動盪，政府如過於鄉愿、妥協容讓，勢將浪費公帑並坐失改革之良機。故政府仍應與臺鐵工會維持良好的合作夥伴關係，並應秉持專業判斷審慎處理待遇問題，積極協商溝通，俾創造勞資雙贏局面。

貳、中長程建議



一、採職位分類制之精神，重新進行工作分析

臺鐵局許多待遇問題根源來自相關法令自始未要求應實施「工作分析」，故建議參採「職位分類制」之精神，將所有職務委外評估，依工作性質、職責程度、責任輕重、所需資格條件等面向進行系統性之分析，訂定職務說明書，工作職掌一目了然。據此，可重新調整資位與職務之合理配置，重整職務間序列關係，許多待遇不公之問題將迎刃而解，亦可避免員工憑感覺陷入本位主義，徒增不必要的比較問題。

二、建立更加具體明確的待遇調整審查標準

現行待遇調整審查機制僅是原則性之參考依據，臺鐵局擁有事業獨占優勢，選舉前後並掌握時機，工會漫天開價，決策者容易採較寬鬆之待遇審查標準，造成「會吵的孩子有糖吃」之不公平現象，易淪為政治交換之口實，民眾卻無力監督並制止。故建立更加具體、明確、客觀的待遇調整審查標準是必要的，亦可強化人事、主計一條鞭的功能，儘量避免受到政治的過多干預。

三、再次評估公司化可行性，建立用人成本概念

政府於 90 年間推動公司化未果，惟本研究發現，目前臺鐵局、臺鐵工會、參與待遇調整相關人員等依然欠缺用人成本的觀念，以致臺鐵局人事成本持續膨脹，但待遇問題尚存、營運績效與服務品質亦未等值提升。因此，仍有必要再次評估公司化之可行性，將臺鐵局轉型國營公司，待遇制度並改為「實施用人費率事業機構」，因唯有將之置於市場良性競爭環境中，落實企業化經營模式，才能真正改善臺鐵整體素質，達成營收越多，待遇越好，回饋激勵員工繼續提升績效的正向循環。



參考文獻



壹、中文部分

ETtoday 新聞雲，2019a，〈軍公教拚明年加薪，全教總斥「黑箱作業」籲待遇審議應法制化〉，ETtoday 新聞雲網站，

<https://www.ettoday.net/news/20190716/1491046.htm>，2020/04/01。

ETtoday 新聞雲，2019b，〈臺鐵喊調薪 1~2 萬留才...半年沒下文 工會揭「新人離職率達 3 成」〉，

<https://www.ettoday.net/news/20190617/1469066.htm#ixzz6QNLG7OW5>，
2020/06/25。

ETtoday 新聞雲，2019c，〈被砍 1.9 億加班費！臺鐵員工痛心「多休一天少 5000 元」 關鍵原因曝〉，

<https://www.ettoday.net/news/20190515/1445075.htm#ixzz6QTLLLa35>，
2020/06/26。

Newtalk 新聞，2019，〈臺鐵承諾員工加薪 2 萬跳票 產工：新人離職率達 3 成〉，Newtalk 新聞網站，<https://newtalk.tw/news/view/2019-06-17/261050>，
2020/06/25。

TVBS，2020，〈快訊／蘇揆點頭！臺鐵「取消 1/20 抗爭」春運危機解除〉，TVBS 網站，<https://news.tvbs.com.tw/life/1264476>，2020/03/16。


人事總處，2014，〈軍公教人員待遇制度的沿革與發展〉，《人事月刊》，345:33-42。

人事總處，2015，104 年 3 月 17 日總處給字第 104002781 號函。

人事總處，2016a，105 年 5 月 6 日總處給字第 1050040903 號書函。

人事總處，2016b，105 年 9 月 14 日總處給字第 1050053782 號函。

人事總處，2017，106 年 5 月 24 日總處給字第 1060047226 號函，〈各機關學校用人費用管理資訊系統使用者操作手冊 106 年 6 月〉。



人事總處，2019，108年10月3日總處給字第1080043937號書函。

人事總處，2020a，〈我國歷年來軍公教人員待遇調整之幅度為何？〉，人事總處網頁，<https://www.dgpa.gov.tw/informations?uid=15&cid=53&searchkey=>，2020/02/02。

人事總處，2020b，〈公教員工福利服務措施動畫短片〉，人事總處網頁，<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=111&pid=9990>，2020/02/18。

人事總處，2020c，109年2月17日總處給字第1090026881號書函。

工商時報，2017，〈9/15 若等嘸危險津貼升級 臺鐵電力人員喊斷電列車恐停駛〉，工商時報網站，<https://m.ctee.com.tw/livenews/ch/20170816005132-260405>，2020/02/22。

大紀元，2013，〈抗議年金改 臺鐵工會擬連假罷工〉，大紀元網站，<https://www.epochtimes.com/b5/13/6/13/n3893412.htm>，2020/02/22。

大紀元，2017，〈達成共識 臺鐵企業工會暫緩抗爭行動〉，大紀元網站，<https://www.epochtimes.com/b5/17/3/22/n8953574.htm>，2020/02/22。

上報，2017，〈臺鐵產、企工會又互槓 企業工會理事長：勞資協商只有我們有代表性〉，上報網頁，https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=28753，2020/07/18。


上報，2018，〈交通部允諾續發臺鐵司機「外站休息報酬」，投票日疏運危機解除〉，上報網頁，https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=52597，2020/08/07。

王德馨，1976，〈交通事業人事管理〉，《人事行政》，47：41-48。

王聖生譯，1985，《政策制定過程》，台北：茂昌圖書有限公司。譯自 Charles E. Lindblom, Edward J. Woodhouse. *The Policy-Making Process, 2nd ed.* United States: Pearson Education

王培珍，2019，〈臺灣鐵路管理局—改善困境，迎向未來〉，《主計月刊》，766：18-24。

中央社，2017，〈臺鐵總動員正常營運 不受不出勤影響〉，中央通訊社網站



<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201701295005.aspx>，2020/02/22。

中央社，2018，〈臺鐵續發外站休息報酬 投票日疏運危機解除〉，中央通訊社網站，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201811225003.aspx>，2020/04/15。

中央社，2019，〈臺鐵 7/1 分段實施週休二日 工會反彈：變相減薪〉，中央通訊社網站，<https://www.cna.com.tw/news/ahel/201905150210.aspx>，2020/06/23。

中時電子報，2018a，〈臺鐵員工好薪酸 張政源將向行政院爭取加薪〉，中時電子報網站，<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20181212001570-260405?fbclid=IwAR1xVJnh0xzYxZO-2WdTnS5CMvKW9NDFo2gAq4EHPF7iY3Ldw50w6jF0PdY&chdtv>，2020/06/25。

中時電子報，2018b，〈臺鐵取消外站津貼？！百位司機嗆選舉日「依法休假」〉，中時電子報網站，<https://www.chinatimes.com/tube/20181122004812-261416?chdtv>，2020/06/27。

中央廣播電臺，2019，〈新人離職率有 3 成 臺鐵路：較往年大幅降低〉，中央廣播電臺網站，<https://www.rti.org.tw/news/view/id/2024297>，2020/06/25。

公路工會，2020，109 年 2 月 26 日工十四仲組字第 10900061 號函。

公視，2018a，〈臺鐵工會爭取三大國假出勤獎金〉，公視新聞網站，<https://news.pts.org.tw/article/396220>，2020/02/22。

公視，2018b，〈外站津貼談不攏 臺鐵司機員釀投票日依法休假〉，公視新聞網站，<https://news.pts.org.tw/article/413898>，2020/08/11。

公視，2019a，〈蘇揆出席臺鐵 132 週年慶，表態支持改革〉，公視新聞網站，<https://news.pts.org.tw/article/433697>，2020/06/25。

公視，201b，〈臺鐵列車準點率 10 年來上低 顯示改革重要性〉，公視新聞網站，<https://news.pts.org.tw/article/438895>，2020/07/02。

公民行動影音紀錄資料庫，2017，〈血汗列車何時停？ 臺鐵產業工會抗爭總整理〉<https://www.civilmedia.tw/archives/67761>，2020/06/26。

公民行動影音紀錄資料庫，2018，〈臺鐵不怕下一個車長過勞死嗎？工會呼籲勞動部勞檢違法班表〉，公民行動影音紀錄資料庫網站，
<https://www.civilmedia.tw/archives/87920>，2020/06/23。

今日新聞，2019，〈旅客暴力事件頻傳，臺鐵產工要求危險津貼升至 1200 元〉，今日新聞網站，<https://today.line.me/tw/pc/article/>，2020/02/22。

今周刊，2019，〈運安會重新調查「普悠瑪案」，救得了「病入膏肓」的老臺鐵嗎？〉，今周刊網站，<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/>，2020/06/12。

方四明，2008，《員工工作生活品質與組織承諾關連性之研究—以臺灣鐵路管理局為例》，臺北：世新大學行政管理學研究所碩士論文。

民報，2018；〈臺鐵工會痛批血汗班表，籲人力缺口儘速補足〉，
<https://www.peoplenews.tw/news/68b4cdae-5d5e-4c37-87fa-7cfadf2b8647>，
2020/07/06。

立法委員李昆澤國會辦公室，2016，105 年 12 月 28 日北五澤字第 1050000227 號函。

立法院，1995，〈公務人員考績法修正草案評估報告〉立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6588&pid=83529>，2020/03/02。

立法院，2000，〈績效待遇制度相關問題探討及修法方向研析〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=84216>，2020/04/07。

立法院，2007，〈公務人員協會成立相關問題及修法方向探討〉立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=83712>，2020/04/08。

立法院，2010，〈公務人員考績法修正草案〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6588&pid=84115>，2020/07/17。

立法院，2011，〈臺鐵局 102 年度營業預算評估報告〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=9371>，2020/07/17。

立法院，2013，〈臺鐵局 104 年度營業預算評估報告〉，立法院網頁，

- <https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=9913>，2020/07/17。
- 立法院，2014a，〈臺鐵路 105 年度營業預算評估報告〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=10185>，2020/07/117。
- 立法院，2014b，〈我國公務人員專業加給整併方向之研析〉立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=84816>，2020/03/02。
- 立法院，2015，立法院議案關係文書，院總第 462 號，委員提案第 18075 號。
- 立法院，2017，〈軍公教薪資調整問題之研析〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=162912>，2020/05/02。
- 立法院，2018，〈107 年度立法院審議中央政府總預算案所提決議、附帶決議及注意辦理事項辦理情形報告表〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5249&pid=179992>，2020/03/02。
- 立法院，2019，〈臺灣鐵路管理局員工待遇制度改革之研析〉，立法院網頁，
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5249&pid=182574>，2020/03/04。
- 石新俊，2004，《我國公部門推動績效獎金及績效待遇制度對組織績效之影響研究：以現職薦任非主管人員的觀點為例》，臺北：國立政治大學行政管理碩士學程一般行政組碩士論文。
- 白素琴，2008，《我國國營事業民營化可行性之研究－以臺灣鐵路管理局為例》，花蓮：國立東華大學公共行政學系碩士論文。
- 丘昌泰，1998，〈建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點〉，《空大行政學報》，8：103-128。
- 丘昌泰，2000，《公共政策基礎篇》，臺北：巨流圖書。
- 丘昌泰、江岷欽、陳柏羽，2011，〈從西方經驗論建立我國績效待遇之可行性研究〉，《行政暨政策學報》，33：25-58。
- 司法院，1997，大法官釋字第 443 號。
- 行政院，2000，91 年 10 月 7 日院臺經字第 0910048784 號函。





行政院，2006，95 年 8 月 9 日院授人給字第 0950019741 號函。

行政院，2017a，106 年 5 月 18 日院授人給字第 10600462811 號函。

行政院，2017b，106 年 1 月 11 日院授人給字第 1060035050 號函訂定「軍公教

員工給與項目訂修及檢討作業評估審查原則」。

行政院，2017c，〈《勞動基準法》修正〉，行政院網站，

[https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/8d8d610d-a81e-4eb6-afe7-](https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/8d8d610d-a81e-4eb6-afe7-29e6059c3dee)

[29e6059c3dee](https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/8d8d610d-a81e-4eb6-afe7-29e6059c3dee)，2020/07/18。

行政院，2018a，107 年 1 月 2 日院授人給字第 1060063754 號函。

行政院，2018b，107 年 9 月 19 日院授人給字第 10700518332 號函。

行政院，2018c，107 年 1 月 31 日院授人給字第 10700000011 號函。

行政院，2019，108 年 10 月 15 日院授人組字第 1080045602 號函。

行政院，2020，109 年 2 月 15 日院授人給字第 1090026791 號函。

行政院人事行政局，1977，66 年 9 月 3 日六十六局肆字第 15970 號函。

行政院人事行政局，2009，98 年 6 月 22 日局給字第 0980014299 號函。

自由時報，2016，〈臺鐵年終一事，引發臺鐵兩工會內鬥〉，自由時報網站，

<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1932044>，2020/07/18。

自由時報，2017a，〈不滿危險津貼列第 2 級 臺鐵電務人員揚言讓臺鐵斷電〉，

自由時報網站，<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2164955>，

2020/02/22。

自由時報，2017b，〈公務員專業加給紛雜，立院籲簡併〉，自由時報網站，

<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2218896>，2020/06/13。


自由時報，2017c，〈因應一例一，臺鐵估人力需求增至 3000 人以上〉，自由時

報網站，<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2094421>，2020/06/23。

自由時報，2018，〈星期專訪—準臺鐵局長張政源：人車路改革 找回百年臺鐵

光榮〉，自由時報網站，<https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1244433>，

- 2020/06/25。
- 自由時報，2011，〈立院法制局：軍公教待遇受政治因素主導〉，自由時報網站，
<https://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/494440>，2020/04/04。
- 自由時報，2019，〈臺鐵補人力 7/1 起實施週休二日，部分員工反彈加班費減少〉，自由時報網站，<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2791106>，
2020/06/25。
- 自由時報，2020，〈臺鐵員工生活津貼有譜 臺鐵企工 1/20 抗爭取消〉，自由時報
網站，<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3043686>，2020/06/29。
- 朱水文，2007，〈撰臺灣鐵路管理局民營化過程中勞資談判之研究：以二〇〇
三年間談判為例〉，嘉義：國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 朱柔若譯，2000，〈社會研究方法－質化與量化取向〉，臺北：揚智出版社。譯
自 W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative
Approaches*, 3rd Edition. Boston : Allyn and Bacon. 1997.
- 朱彥華，2009，〈臺灣鐵路工會以集體行動影響政策之研究（2000-2004）〉，臺
北：中國文化大學政治學研究所博士論文。
- 朱道凱譯，2007，〈政策弔詭：政治決策的藝術〉，新北：群學出版社。譯自 Deborah
Stone , *Policy Paradox : The Art of Political Decision Making*.
- 江銀世，2004，〈我國公務人員福利法制化問題之探討〉，《人事月刊》，38(2)：22-
35。
- 江銀世，2007，〈我國公務人員福利規劃執行之研究〉，《考銓季刊》，51：62-79。
- 交通部，2007，96 年 11 月 26 日交人（一）字第 0960011132 號函。
- 交通部，2014，103 年 12 月 3 日交人字第 1035014990 號函。
- 交通部，2016a，交通部 105 年 9 月 30 日交路字第 1050412814 號函。
- 交通部，2016b，105 年 5 月 5 日交路（一）字第 1058900068 號函。
- 交通部，2016c，105 年 11 月 8 日交人字第 1050802264 號函。



交通部，2017a，〈交通新聞稿－感謝立法院通過「交通部高速公路局組織法」〉，交通部網站，
https://www.motc.gov.tw/ch/home.jsp?id=14&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201705260007&toolsflag=Y，2020/04/07。

交通部，2017b，106年8月24日交人字第1060025339號函。

交通部，2018a，〈交通新聞稿－「交通部公路總局」改制為簡薦委機關〉，交通部網站，
https://www.motc.gov.tw/ch/home.jsp?id=14&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201801160007&toolsflag=Y，2020/04/07。

交通部，2018b，〈有關為因應臺鐵票價調整與公司化議題涉及人力與待遇等問題之改善措施，新增立法院第9屆第6會期立委質詢模擬題庫〉。

交通部，2018c，107年11月30日交人字第1075015903號函。

交通部，2019a，108年11月7日交人（一）字第1088900384號函。

交通部，2019b，108年11月13日交人（一）字第1088900390號函。

交通部，2019c，108年8月8日交路字第1085009768號函，〈108年7月16日臺灣鐵路工會拜會案會議紀錄〉。

交通部，2019d，108年7月30日交人字第1085009968號函，〈研商「鐵路工會爭取臺灣鐵路管理局員工薪資待遇及各項福利措施事項之處理原則」會議紀錄〉。

交通部，2019e，108年12月5日交路字第1085015568號函，〈檢送108年11月20日本部研商臺鐵局整體待遇制度及結構調整、生活津貼、員眷優待乘車等案之會議紀錄〉。

交通部，2019f，108年3月20日交人字第1085002064號函。

交通部，2019g，108年12月23日交人字第1080037962號函。

交通部，2020，109年2月24日交人字第1090004588號函。

- 交通部研究小組，1992，〈交通事業機構待遇結構及支給標準之研究〉。
- 交通部統計查詢網，2020，<https://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100>，2020/07/18。
- 杜微，2012，《臺鐵局營運的政治經濟分析，1945-2011》，臺北：國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 李天申，2003，〈我國推動公務人員考績丙等比例的政策衝突分析〉，《文官制度季刊》，5(1)：21-47。
- 李昌諧，2003，《公營事業民營化變革中員工生涯發展需求之探討：以臺灣鐵路管理局為例》，臺北：國立臺灣師範大學工業教育研究所人力資源組碩士論文。
- 李瑞欽，2012，《臺灣鐵路管理局機務輪班人員生活品質與工作壓力之關聯性研究－以臺東機務分段為例》，臺東：國立台東大學公共與文化事務學系。
- 李衍儒、趙永茂，2016，〈公共政策棘手問題界定理論之研究：以我國觀光博弈產業政策與個案為例〉，《行政暨政策學報》，62：1-58。
- 李和淑，2004，《公務人員考績制度之研究》，臺北，淡江大學公共行政學系公共政策碩士論文。
- 李漢雄，2000，《人力資源策略管理》，臺北：揚智出版。
- 李茂興譯，1987，《人事管理》，臺北：曉園出版社，譯自 Gary Dessler, *Human Resource Management*.
- 李文政譯，2015，《社會科學研究法：資料蒐集與分析》，臺北：心理出版社。譯自 Shaun Best, *Understanding & doing successful research: data collection and analysis for the Social Sciences*. New York, Routledge. 2012.
- 呂育誠、陳恆鈞、許立一譯，2002，《行政學：管理、政治、法律的觀點》，臺北：麥格羅·希爾國際股份有限公司。譯自 David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, 5th ed.

呂育誠，2006，〈策略性人力資源管理概念對我國人事行政體制的啟示與展望〉，
《行政院人事行政局主辦：推動策略性人力資源管理，建構效能政府學術研
討會》。

呂季蓉、林俐君、陳敦源，2018，〈民主治理下的政務官與事務官互動關係：以
「是的，部長！」影集分析為例〉，《文官制度季刊》，10(4)：85-118。

考試院，2000，《考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(二)》，臺北：考試院
研究發展委員會。

考試院，2012，〈職務分類制架構檢討改進之研究〉，《考銓研究報告》，考試院
網站：https://www.exam.gov.tw/News_Content_table.aspx?n=639&s=28481，
2020/06/08。

考試院，2015，〈考試院第 12 屆第 58 次會議紀錄〉，考試院網站，
<https://ws.exam.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMS9yZWxmaWxlLzIzZG5NTcvMzAwOTIvNzBkNDIxNWItMmJjYi00ZDc2LWFmOWUtZTRjMzhhM2JjYmE3LnBkZg%3d%3d&n=NTEwMjIxMjI3MzY3MS5wZGY%3d&icon=.pdf>
，2020/07/17。

考試院，2018，〈考試院第 12 屆第 214 次會議紀錄〉，考試院網站，
[https://ws.exam.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMS9yZWxmaWxlLzIzZG5NTcvMzEwMTg5M2RiNmY5YzgtMGU4NS00NzYzLWUwNjktZDM5YmRmYTViMTNmLnBkZg%3d%3d&n=ODExMjIxMjI3MzY3MS5wZGY%3d&icon=.p
df](https://ws.exam.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMS9yZWxmaWxlLzIzZG5NTcvMzEwMTg5M2RiNmY5YzgtMGU4NS00NzYzLWUwNjktZDM5YmRmYTViMTNmLnBkZg%3d%3d&n=ODExMjIxMjI3MzY3MS5wZGY%3d&icon=.pdf)，2020/07/17。

考試院，2019，考試院 108 年 1 月 16 日考臺組貳一字第 10600096801 號令。


阮綠茵，2018，〈訪談法〉，《設計研究方法》(第四版)，臺北：全華圖書股份有限
公司。

余致力，2003，〈公務人員考績制度改進之研究〉，考試院研究發展委員會。

吳定，1998，《公共政策辭典》，臺北：五南圖書出版。

- 吳泰成，2007，〈俸給法治興革的幾個重要課題〉，《公務人員月刊》，137：2-4。
- 吳庚，2012，《行政法之理論與實用》（增訂12版），臺北：三民書局。
- 吳宗憲，2012，〈職務分類制架構檢討改進之研究〉，考試院研究發展委員會，考試院網站：https://www.exam.gov.tw/News_Content_table.aspx?n=639&s=28481，2020/06/11。
- 吳武源，2007，〈交通事業機構、交通行政機關與一般行政機關人員相互轉任(調)制度之比較〉，《公務人員月刊》，133：17-24。
- 林淑馨，2005，〈從政策的觀點探討鐵路虧損路線的存廢問題：日本個案的啟示〉，《公共行政學報》，15：49-80。
- 林文燦、曾惠娟，2007，〈彈性福利－員工福利發展的新趨勢〉，《考銓季刊》，51：45-60。
- 林文燦、曾惠娟，2012，〈從美國與新加坡經驗看我國政府部門待遇調整機制〉，《人事月刊》，325：15-27。
- 林文燦，2008，〈新加坡何以能延攬才德兼備的一流政務人員－高薪養賢，厚祿養廉待遇制度的啟示〉，《公共行政學報》，27：187-198。
- 林文燦，2009，《公部門待遇管理－策略、制度、績效》，臺北：元照出版社。
- 林志育，2012，〈強化軍公教員工待遇調整機制之初探〉，《人事月刊》，325：43-47。
- 林宜靜，2011，《臺灣鐵路管理局推動策略性人力資源管理之研究》，臺北：中華大學行政管理學系碩士論文。
- 林永堂，2011，《臺灣鐵路管理局機務檢修人員工作壓力之研究-以花蓮機務段為例》，臺東：國立台東大學公共與文化事務學系。
- 林水波，2011，《公共政策：本土議題與概念分析》，臺北：五南圖書出版。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005，〈質性研究方法：採訪模式與實施步驟分析〉，《身心障礙研究》，3(2)：122-136。

- 
- 東森新聞，2018，〈臺鐵續發外站休息報酬，投票日罷工危機解除〉，
<https://news.ebc.net.tw/News/society/140438>，2020/02/22。
- 東森財經新聞，2018，〈擺脫老又窮？臺鐵為留才喊出「明年調薪 1-2 萬」〉，
<https://fnc.ebc.net.tw/FncNews/headline/62856>，2020/06/25。
- 周瑞貞，2003，〈我國公務人員待遇制度公平合理性之研究〉，臺北：國立政治大學公共行政學類碩士論文。
- 風傳媒，2016，〈臺鐵工會 3000 員工上街抗議 總統蔡英文回應了〉，風傳媒網站，
<https://www.storm.mg/article/201321>，2020/02/22。
- 風傳媒，2017，〈觀點投書：基層公務人員眼中的考績制度〉，
<https://www.storm.mg/article/361436>，2020/06/13。
- 風傳媒，2018，〈獨漏車長？憂影響大選疏運 臺鐵續發司機員外站津貼〉，風傳媒網站，
<https://www.storm.mg/article/644552>，2020/02/22。
- 信傳媒，2019，〈過勞駕駛還有未爆彈？！臺鐵再爆血汗班表〉，信傳媒網站，
<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/17296>，2020/06/23。
- 苦勞網，2019，〈底薪低，員工賺錢靠加班，臺鐵擬強制休假遭反彈〉，
<https://www.cooloud.org.tw/node/92879>，2020/06/23。
- 客家新聞，2017，〈營運獎金併入專業加給 交通部與臺鐵獲共識〉，客家電視網站，
<http://www.hakkatv.org.tw/news/152813>，2020/02/22。
- 施能傑，1994，《行政機關俸給政策：公平性理論的觀點》，臺北：洪葉文化事業股份有限公司。
- 施能傑，2006，〈政府薪資績效化的政策設計〉，《公共行政學報》，18：51-84。
- 胡龍騰、潘中道譯，2010，《研究方法：步驟化學習指南》（第二版），臺北：學復文化出版，譯自 Ranjit Kumar, *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Prentice Hall, 1996.
- 紀俊臣，2008，〈一條鞭制度與地方自治〉，《府際關係研究通訊》，1：5-7。

- 
- 徐有守，1997，〈俸給與考績制度中的幾個問題〉，《公務人員月刊》，11：55-67。
- 徐有守、郭世良，2019，《考銓制度》（增修四版），臺北，五南圖書出版股份有限公司。
- 財團法人國家政策研究基金會，2004，〈公務人員協商權之研究〉，
<https://www.npf.org.tw/2/4925>，2020/04/04。
- 財團法人國家政策研究基金會，2010，〈公務人員考績法丙等比例 1~3%修正案初議〉，<https://www.npf.org.tw/1/7588>，2020/06/14。
- 財團法人國家政策研究基金會，2011，〈公務員調薪法制化之評析〉，
<https://www.npf.org.tw/1/9364>，2020/04/02。
- 高國進，1984，《組織中員工創造力之實證研究：以臺灣鐵路管理局運務處為例》，新竹：國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 郭如意，2019，《細說現行考銓制度》，台北：志光教育科技股份有限公司數位出版分公司。
- 郭冬瑞，2012，〈我國公務人員俸級結構之檢討(上)〉，《公務人員月刊》，196：48-53。
- 郭世良，1990a，〈我國交通事業人事制度之回顧與展望(上)〉，《人事月刊》，94：50-59。
- 郭世良，1990b，〈我國交通事業人事制度之回顧與展望(下)〉，《人事月刊》，95：51-58。
- 郭世良，2016，《我國現行公務人員人事制度之發軔－徐有守教授文稿》，臺北：世新大學行政管理學系。
- 陳美惠，2004，《臺灣鐵路管理局公司化勞資爭議之探討》，臺北：國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組碩士論文。
- 陳柏羽，2003，《建立公務人員績效待遇制度之可行性研究》，臺北：國立臺北大

學公共行政暨政策學系碩士論文。



- 陳焜元，2015，〈當前政府部門員工待遇管理的策略思維與行動〉，《人事月刊》，354：66-72。
- 陳焜元，2016，〈員工給與決策的三根支柱〉，《人事月刊》，366：53-59。
- 陳素桂，2016，〈公務人員待遇調整機制改革之探討〉，臺中：東海大學公共事務碩士論文。
- 陳亭君，2014，〈我國軍公教人員法定給與以外其他給與項目之精進－研訂「軍公教人員法定給與以外其他給與項目法制化推動計畫」〉，《人事月刊》，345：55-57。
- 陳怡如，2014，〈工作特性及主管領導風格對組織承諾影響之研究-以交通部臺灣鐵路管理局新進正式職員為例〉，臺北：世新大學行政管理學系碩士論文。
- 陳恆鈞、王崇斌、李珊瑩譯，2010，〈最新政策制定的過程〉，新北：韋伯文化國際。譯自 Charles E. Lindblom, Edward J. Woodhouse. *The Policy-Making Process, 3rd ed. Pearson.*
- 陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷，2011，〈論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究〉，《文官制度季刊》，3(1)：53-91。
- 陳敦源、簡鈺肆、蘇孔志，2017，〈考績等第決定的非正式制度：甲等比例限縮政策影響之分析〉，《空大行政學報》，31：1-35。
- 陳怡君，2016，〈國營事業機構員工待遇制度之沿革與現況探討〉，《人事月刊》，374：68-78。
- 陳愛娥，2013，〈軍公教人員俸給以外其他給與法治化型態之研究〉，人事總處委託研究報告。
- 陳癸郁，2014，〈新制度論的困境與挑戰〉，《政治學報》，58：1-36。
- 梁永興，2016a，〈論公務人員待遇法制變革之新思維（上）〉，《人事月刊》，370：11-26。

- 
- 梁永興，2016b，〈論公務人員待遇法制變革之新思維（下）〉，《人事月刊》，371：19-43。
- 許南雄，2016，《人事行政學—兼論現行考銓制度》，台北：商鼎數位出版有限公司。
- 許南雄，2019，《各國人事制度：比較人事制度》（第18版），臺北：商鼎數位出版有限公司。
- 許道然，2015，〈公務福利制度的回顧與展望〉，《人事月刊》，361：9-18。
- 許道然、林文燦，2018，《考銓制度》（修訂再版），新北：國立空中大學。
- 許濱松、林文益，1995，〈公務人員福利制度法制化之研究〉，《考銓研究報告》，考試院網站，https://www.exam.gov.tw/News_Content_table.aspx?n=639&s=28457，2020/03/01。
- 許世雨、張瓊玲、蔡秀涓、李長晏等譯，1997，《人力資源管理》，臺北：五南圖書出版。譯自 David A. DeCenzo、Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*.
- 許繼峰、吳育仁譯，2004，《比較工會運動》，新北：韋伯文化國際出版有限公司，譯自 Richard Hyman, *Understanding European Trade Unionism : Between Market, Class and Society*.
- 莊碩漢、林牧之，2007，〈台、美、日三國公務人員俸給制度之比較分析〉，《考銓季刊》，51：1-9。
- 張火燦，1996，《策略性人力資源管理》，臺北：張火燦出版。
- 張文豪，2008，《英美績效薪俸制度與我國俸給經驗之研究》，臺北：臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 張芬芬，2012，〈文本分析方法論及其對教科書分析研究的啟示〉，《開卷有益:教科書的回顧與前瞻》，臺北：高等教育出版社，161-197。
- 張皓維，2015，《研究方法：專案實作入門手冊》，臺北：雙葉書廊有限公司。譯自 Uwe Flick, *Introducing Research Methodology: a beginner's guide to doing a*

research project. 2011.

張瓊玲，2014，〈公務人員考績法中淘汰機制演進之探討〉，《中國行政評論》，
20(1)：27-53。

華視新聞網，2012，〈查稅還有獎勵金？財政部挨轟自肥〉，華視新聞網站，
<https://news.cts.com.tw/cts/money/201212/201212271169816.html>，2020/07/20。

華視新聞網，2013，〈抗議年金改革 800 臺鐵人圍立院〉，華視新聞網站，
<https://news.cts.com.tw/cts/politics/201306/201306131259449.html>，2020/03/02。

華視新聞網，2019，〈"跑 1 天誤 1 天" 臺鐵準點率 10 年新低〉，華視新聞網站，
<https://news.cts.com.tw/cts/life/201907/201907221968391.html>，2020/06/12。

勞動部，2018，〈勞動基準法修法常見問答集〉，勞動部網站，
<https://www.mol.gov.tw/topic/34395/34795/36392/>，2020/07/18。

勞動部，2020a，〈勞動統計報告－勞動關係－工會樹及會員數〉，勞動部網站，
<https://www.mol.gov.tw/statistics/2452/>，2020/07/18。

勞動部，2020b，〈勞資關係－如何簽訂團體協約參考手冊〉，勞動部網站，
<https://www.mol.gov.tw/topic/3073/>，2020/07/18。

黃英忠，1989，《現代人力資源管理》，臺北：華泰書局。

黃錦堂、林彥超，2015，〈公務人員薪俸激勵化之研究－英國、德國與我國之比較法觀察〉，《法令月刊》，66(4)：13-56。

黃榮源，2009，〈英國文官制度改革的彈性化策略：一個歷史制度途徑的分析文〉
《官制度季刊》，1(2)：57-90。

彭錦鵬，2003，〈英國公部門薪俸制度改革的經驗與檢討〉，《政治科學論叢》，
18：71-100。

彭錦鵬，2008，〈俸給策略的選擇，功績制與年資制的拔河〉，《人事月刊》，
47(6)：7-16。

彭錦鵬，2012，〈從歐美等國經驗分析我國高級文官團之創設與甄選機制〉，

《公務人員月刊》，197: 5-17。

彭錦鵬，2016，〈文官制度的國際變遷趨勢與我國的改革〉，中央研究所歐美

研究所網站：

https://www.ea.sinica.edu.tw/Content_Forum_Page.aspx?pid=16&uid=17&cid=24，

2020/06/13。

焦興鎧，2006，《國際勞動基準之建構》，臺北：新學林出版。

馮惠平，2012，〈公務人員獎金法制化之初探〉，《人事月刊》，327：1-9。

馮惠平，2013，〈公務人員福利事項權屬與法制化研究〉，《文官制度季刊》，5(1)：1-20。

曾德勝，2005，《我國公務人員待遇制度改革方向之研究—OECD 國家績效待遇制度的啟示》，臺北：國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

報導者，2019a，〈【運量篇】買錯車、施錯工，10年砸466億、東部返鄉票僅增304張〉，報導者網站，<https://www.twreporter.org/a/railway-eastern-line-policy-traffic-volume>，2020/06/12。

報導者，2019b，〈【體檢篇】重現被消失的行政院報告，揭露臺鐵殖民化危機〉，報導者網站，<https://www.twreporter.org/a/taiwan-railway-examination-report-disappeared-crisis>，2020/07/01。

鈕文英，2016，《質性研究方法與論文寫作》，臺北：雙葉書廊有限公司。

詹鎮榮，2008，〈給付行政之法律保留密度再思考--以軍以教退休人員優惠存款為例〉，《月旦法學》，157：18-23。

詹益龍，2015，〈公部門績效待遇之策略方案與法制變革〉，《國會月刊》，43(4)：19-44。

葉俊麟，2013，〈我國公部門獎金制度及其法制化型態之研析〉，《人事月刊》，335：28-37。

新頭殼，2016，〈臺鐵人怒吼要人要錢，不排除臥軌、罷工〉，新頭殼網站，



- <https://newtalk.tw/news/view/2016-12-14/80051>，2020/02/22。
- 新頭殼，2019，〈臺鐵實施週休二日，工會不滿砍加班費〉，新頭殼網站，
<https://www.cna.com.tw/news/ahel/201905150210.aspx>，2020/06/23。
- 楊景倫，2005，《我國公務人員待遇調整制度之研究—外在公平的觀點》，臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 路工月刊，2016，105年9、10月第81卷第5期。臺灣鐵路工會網站，
<https://ushop10141.hiwinner.tw/hiwin0141/store/F3/%E8%B7%AF%E5%B7%A581%E5%8D%B7%E7%AC%AC5%E6%9C%9F.pdf>，2020/03/04。
- 路工月刊，2018，107年11、12月第83卷第6期。臺灣鐵路工會網站，
https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F3/%E8%B7%AF%E5%B7%A5%E7%AC%AC83%E5%8D%B7%E7%AC%AC6%E6%9C%9F_Optimized.pdf，2020/06/16。
- 廖正村，2007，〈交通事業制度之未來展望〉，《公務人員月刊》，133：2-4。
- 劉嘉倫，2004，《公營事業機構推動公司化關鍵因素之研究—以台灣鐵路管理局為例》，宜蘭：佛光大學人文社會學院管理學研究所碩士論文。
- 劉坤億，2009，〈我國公務人員待遇制度改進方案之研究〉，行政院人事行政局委託計畫。
- 劉明德譯，1991，《政策制定過程》，臺北：桂冠。譯自 Charles E. Lindblom, *The policy-making process*.
- 趙其文，1975，〈泛論公務人員待遇問題〉，《人事行政》，43：10-17。
- 趙其文，2004，〈公務員俸給問題面面觀〉，《公務人員月刊》，99：10-20。
- 銓敘部銓審司，2005，〈公務人員績效考核與俸給制度連結之研究〉，銓敘部網站，
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=687&Page=3251&Index=2>，2020/03/02。



銓敘部，2019，〈銓敘統計〉銓敘統計年報〉中華民國 108 年〉貳、統計表
〉一、公務人員概況統計〉，銓敘部網站，

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1392&Page=6539&Index=0>，
2020/08/08。

監察院，2016，〈100 交正 0018〉，監察院網站，

<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=134&s=3431>，2020/03/02。

監察院，2018，107 年 1 月 11 日院台交字第 1072530013 號函。

監察院，2019，〈107 教調 0012〉，監察院網站，

<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=6004>，2020/04/07。

監察院，2011，〈本院交通及採購委員會為交通部臺灣鐵路管理局鐵路之規
劃、營運及管理、組織定位，潛藏矛盾；自 94 年起每年均虧損百億元以
上，負債持續上升，財務狀況顯著惡化，行政院及交通部迄未訂定有效方
案協助改善，均屬失當，爰依法糾正案〉，《監察院公報》，2772：34-
48。

鄭南榕基金會，1988，〈堅守「戰略要點」終必勝 五一勞動節火車司機罷工的
啟示〉，鄭南榕基金會網站，

[http://www.nylon.org.tw/main/index.php?option=com_content&view=article&id=300
:2011-02-19-07-05-31&catid=2:2009-04-05-16-41-44&Itemid=9](http://www.nylon.org.tw/main/index.php?option=com_content&view=article&id=300:2011-02-19-07-05-31&catid=2:2009-04-05-16-41-44&Itemid=9)，2020/07/18。

熊忠勇，2014，〈建構高階主管特別管理制度之政策建議〉，《國家菁英》，
10(4)：47-76。

臺鐵局，1989，78 年 4 月 7 日機管考字第 2424 號函。

臺鐵局，2003a，92 年 8 月 1 日鐵人二字第 0920016526 號函。

臺鐵局，2003b，92 年 8 月 27 日鐵機行字第 0920018396 號函。

臺鐵局，2004，93 年 1 月 7 日鐵運計字第 0930000473 號函。

臺鐵局，2008，97 年 6 月 25 日鐵運綜字第 0970013923 號函。



- 臺鐵局，2016a，105 年 10 月 13 日鐵人三字第 1050032337 號函。
- 臺鐵局，2016b，105 年 10 月 28 日鐵人三字第 1030034687 號函。
- 臺鐵局，2018a，〈客運概況〉，臺鐵局網站，<https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-public-info-3>，2020/02/25。
- 臺鐵局，2018b，107 年 1 月 23 日交人(一)字第 1078900035 號函。
- 臺鐵局，2018c，臺鐵局 108 年度員額評鑑報告。
- 臺鐵局，2018d，107 年 2 月 26 日鐵人三字第 1070005773 號函。
- 臺鐵局，2019a，108 年 5 月 7 日鐵人一字第 1080013674 號函。
- 臺鐵局，2019b，108 年 8 月 7 日鐵人三字第 1080027182 號函。
- 臺鐵局，2019c，108 年 6 月 24 日鐵人三字第 1080021561 號函。
- 臺鐵局，2019d，108 年 1 月 25 日鐵人三字第 1070047366 號函。
- 臺鐵局，2019e，108 年 9 月 26 日鐵運綜字第 1080029688 號函。
- 臺鐵局，2019f，108 年 9 月 5 日鐵公管字第 1080030960 號函。
- 臺鐵局，2019g，108 年 5 月 15 日鐵人三字第 1080015752 號函。
- 臺鐵局，2019h，108 年 9 月 4 日鐵人三字第 1080031257 號函。
- 臺鐵局，2020a，臺鐵局職工福利委員會 109 年度各項福利互助補助簡明表。
- 臺鐵局，2020b，109 年 2 月 18 日鐵人一字第 1090005057 號函，〈臺鐵核增員額運用報告〉。
- 臺鐵局，2020c，109 年 6 月 19 日鐵人三字第 1090020282 號函，〈臺鐵合理待遇規劃方案〉。
- 臺灣鐵路工會，2016，〈工路月刊第 81 卷第 5 期〉，臺灣鐵路工會網站
<https://ushop10141.hiwinner.tw/hiwin0141/store/F3/%E8%B7%AF%E5%B7%A581%E5%8D%B7%E7%AC%AC6%E6%9C%9F.pdf>，2020/03/22。
- 臺灣鐵路工會，2019a，108 年 5 月 20 日鐵工研字第 398 號函，〈提昇臺鐵員工薪資待遇結構、各項福利措施說帖〉。

臺灣鐵路工會，2019b，108年7月15日鐵工福字第533號函，〈提昇臺鐵員工薪資待遇說帖及調整薪資二成之「交通部臺灣鐵路管理局職員薪額及專業加給表」。



臺灣鐵路工會，2020，〈組織架構〉，臺灣鐵路工會網站，

http://www.trlu.org.tw/ec99/ushop10141/ShowCategory.asp?category_id=60，
2020/07/18。

臺灣鐵路工會快訊，2018a，〈提高春節出勤獎金為1500元，至今遲遲未能發放 產工攪局更是雪上加霜。官僚作業推拖，工會強烈抗議。若再不解決，鐵路工會近期展開抗爭〉，臺灣鐵路工會網站，

<http://www.trlu.org.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2018-08-17.pdf>，2020/06/30。

臺灣鐵路工會快訊，2018b，〈工會堅持調高「春節出勤獎金」經半年的努力 交通部核准調高〉，臺灣鐵路工會網站，

<http://www.trlu.org.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2018-06-06.pdf>，2020/06/30。

臺灣鐵路工會快訊，2019a，〈鐵路工會爭取臺鐵員工生活津貼案獲交通部林佳龍部長全力支持〉，臺灣鐵路工會網站，

<https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2019-07-31.pdf>，2020/06/29。

臺灣鐵路工會快訊，2019b，〈鐵路工會為爭取生活津貼與薪資待遇拜會立法院李昆澤委員〉，臺灣鐵路工會網站，

<https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2019-08-26.pdf>，2020/06/29。

臺灣鐵路工會快訊，2019c，〈鐵路工會持續爭取生活津貼、待遇調整、員眷優待乘車案。交通部召集相關單位研討，敬請各位會員耐心靜候佳音〉，臺



灣鐵路工會網站，

<https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2019-12-05.pdf>，2020/06/26。

臺灣鐵路工會快訊，2019a，〈感謝蘇貞昌院長於「臺鐵春節疏運會議」宣布同意行政院核准臺鐵局「臺灣鐵路管理局福利精進措施」〉，臺灣鐵路工會網站，<https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/2020-01-21-breakingnews.pdf>，2020/06/29。

臺灣鐵路工會快訊，2019b，〈臺灣鐵路工會歷經廿五年爭取「臺鐵福利精進措施」自109年2月15日正式實施〉，臺灣鐵路工會網站，<https://ushopmanager.hiwinner.tw/hipershop/hiwin0141/store/F2/breakingnews-2020-03-23.pdf>，2020/06/29。

臺灣鐵路產業工會，2016，〈【我是臺鐵人 不是肝鐵人】過勞晚會〉，臉書，<https://www.facebook.com/taiwanrailwayunion/photos/>，2020/06/25。

臺灣鐵路產業工會，2018a，107年6月3日臺產字第1070000056號函。

臺灣鐵路產業工會，2018b，107年8月14日臺產字第1070000078號函。

臺灣鐵路產業工會，2019a，108年7月22日臺產字第1080000052號函，〈請臺鐵局回復有關乘務人員約束時間報酬調整事宜之辦理與實施時程〉。


臺灣鐵路產業工會，2019b，108年8月6日臺產字第1080000054號函。

臺灣鐵路產業工會，2019c，108年6月17日臺產字第1080000042號函，〈提昇員工福利待遇，請行政院具體回應調薪方案與時程規劃〉。

臺灣鐵路產業工會，2019d，108年7月18日臺產字第1080000048號函。

臺灣醒報，2016，〈臺鐵工會爭權，李昆澤：下週開協調會〉，臺灣醒報網頁：<https://anntw.com/articles/20161214-TjNH>，2020/05/02。

臺灣明報，2019，〈臺鐵局擬7月起調整同仁週休二日出勤〉，臺灣明報網頁：<https://www.tw-mindaily.com.tw/single.php/>，2020/07/05。

- 
- 蔡良文，2007，〈公務人員俸給與福利制度相關議題之分析〉，《考銓季刊》，51：10-28。
- 蔡良文，2009，〈文官體制變革之論證〉，《文官制度季刊-特刊》，1-24。
- 蔡良文，2018，《人事行政學-論現行考銓制度》（7版），臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 蔡耀鋒，2017，〈交通事業人員任用薪給問題及相關機構變革趨勢之探討〉，《人事行政》，201：49-61。
- 蔡祈賢，2003，《公務福利制度》，臺北：商鼎數位出版。
- 蔡祈賢，2010，〈員工福利在人力資源管理上的運用〉，《人事月刊》，51(5)：14-21。
- 蔡敏廣，2016，〈職組職系簡併規劃—兼述對考試類科的影響〉，《國家菁英》，48(12)：36-60。
- 蔡秀涓，2016，〈一條鞭體系於民主治理系絡定位之評析〉，《主計月刊》，729：24-27。
- 諸承明、余佩蓉、余坤東、胡秀華，2018，〈管理裁量權對主管薪酬水準之影響：以任務及組織特性為調節變項〉，《人力資源管理學報》，18(2)：131-168。
- 歐育誠，2011，〈重整文官興革制度的引擎—公務人員俸給制度的省思〉，《研習論壇》，124：23-30。
- 審計部，2017，106年6月3日台審部交字第1068401346號函。
- 審計部，2020，〈交通部臺灣鐵路管理局部分三等站及簡易站客運量偏低，人力配置及成本效益欠佳，經審計機關促請研謀改善，已檢討調降部分車站等級並調整人力配置，有效提升人事費運用效益〉，審計部網站，<https://www.audit.gov.tw/p/16-1000-5694.php?Lang=zh-tw>，2020/06/11。
- 賴沅暉，2007，〈政策弔詭：政治決策的藝術〉，《公共行政學報》，25：119-129。

- 聯合新聞網；2017，〈老臺鐵人心聲「謝謝年輕人為臺鐵未來改革」〉，聯合報系網站，<https://www.gvm.com.tw/article/36682>，2020/06/26。
- 聯合新聞網，2019a，〈臺鐵產工籲：車長危險津貼常態化，增至 1200 元〉，聯合報系網站，<https://udn.com/news/story/7266/3958993>，2020/02/22。
- 聯合新聞網，2019b，〈選前提款機？軍公教調薪，一齣政治戲〉，聯合報系網站，<https://udn.com/news/story/120615/3922035>，2020/04/04。
- 聯合報，2020，〈抗議取消！臺鐵工會爭福利津貼勞資達共識〉，聯合報網站，<https://udn.com/news/story/7266/4294029>，2020/06/29。
- 聯合報系願景工程，2019，〈解鎖臺鐵誤點之謎〉，聯合報系網站，<https://topic.udn.com/event/2019train>，2020/03/04。
- 關中，2009，〈對公務人員考績法改革與修正的說明〉，《考試院暨所屬部會一級主管以上人員之「98 年度考績作業注意事項宣導會議」》。
- 韓英俊，2007，〈淺談公務人員加給〉，《公務人員月刊》，137：5-11。
- 顏寬恆立法委員辦公室，2019，108 年 12 月 6 日顏立水字第 108120601 號函。
- 鍾倫納，1996，《應用社會科學研究法》，臺北：臺灣商務印書館股份有限公司。
- 顏韶儀，2016，〈試辦公務人員專業加給評價作業計畫〉，《人事月刊》，371：79-82。
- 蕭正祥，2000，〈交通事業人員人事制度研訂方向之研究〉，《改進人事制度專案研究報告（三）》，臺北：銓敘部。
- 蕭農瑀，2018，〈從臺鐵產業工會依法休假懲處案談三個勞動人權問題〉，《台灣人權學刊》，4(3)：139-143。
- 蘇彩足、彭錦鵬，2008，〈公、教人員退休再就業問題及對策〉，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 蘇彩足，2017，〈公部門推動參與式預算之經驗與省思〉，《文官制度季

刊》，9(2)：1-22。

蘋果日報，2018，〈臺鐵擬砍外站休息津貼，司機員：變相減薪萬元〉，蘋果日報網頁，<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20181030/1457205/>，2020/04/01。

蘋果新聞網，2018，〈臺鐵同意續發外站津貼，司機員選舉日「休假抗爭」落幕〉，蘋果新聞網站，<https://tw.appledaily.com/life/20181122/ZKXGZVWPC7OWLDXE6ATMXSBEVM/>，2020/08/07。

蘋果新聞網，2019，〈2年前才有車長過勞死，臺鐵又被爆過勞班表〉，蘋果新聞網站，<https://tw.appledaily.com/life/20190830/Y4TU6JH6FFIA346SZT5CPTKSLA/>，2020/06/23。

蘋果新聞網，2020，〈臺鐵春運危機解除！交長爭取福利獲蘇揆點頭，工會 1/20 抗議取消〉，蘋果新聞網站，<https://tw.appledaily.com/life/20200117/WXGFYXXMKDOWJTKV3CJYMSH32E/>，2020/06/29。

貳、西文部分

Appleby, P. Henson. 1949. *Policy and Administration*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Peters, B. Guy. 1988. *Comparing Public Bureaucracies: Problems of Theory and Method*. London: The University of Alabama Press.

Rosenbloom, H. David. 2009. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: McGraw Hill.



附錄

附錄 1 臺鐵局 102 年至 108 年決算數

單位：新臺幣元



項目	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年(註二)
營業收入(A)	22,739,558,030.38	24,200,658,254.82	24,907,970,721.09	25,228,123,202.76	26,021,287,058.38	25,942,433,468.18	26,084,500,164.15
營業成本(B)	23,863,409,128.65	24,475,375,630.41	24,477,465,716.08	24,169,677,092.22	24,623,058,934.99	25,926,423,364.19	27,026,622,126.29
支出總計(C)	28,181,233,002.77	29,160,620,736.70	29,096,414,568.94	27,810,063,509.15	28,733,202,301.95	30,748,572,959.28	31,935,432,052.37
年度虧損	-4,179,766,803.54	-3,565,720,943.31	-2,748,978,056.47	-927,311,040.22	-1,352,032,188.81	-2,407,640,416.24	-3,286,540,975.48
累計虧損	-100,412,647,811.74	-106,446,877,999.22	-114,264,228,475.33	-111,049,855,820.05	-112,216,677,123.22	-115,449,687,018.79	-117,766,754,366.78

用人費用(D)	14,224,136,477	14,046,603,664	13,751,968,492	12,801,667,484	13,289,639,971	14,195,909,122	14,938,330,551
扣除退撫之用人費用(E)	11,945,150,079	11,806,699,781	11,583,068,287	11,517,302,534	11,860,433,093	12,872,331,576	13,584,670,266
(1)正式員額薪資	6,421,248,136	6,343,000,521	6,220,551,154	6,123,254,627	6,456,035,176	7,154,949,464	7,461,518,818
(2)臨時人員薪資	543,388,487	562,960,925	571,380,604	576,149,757	598,938,972	705,318,616	963,384,092
(3)超時工作報酬	1,640,752,778	1,609,635,908	1,580,949,391	1,673,263,650	1,800,143,574	1,944,086,430	1,958,078,637
(4)津貼	35,893,740	36,046,953	35,496,191	34,975,608	122,828,997	190,773,954	209,688,413
(5)獎金	2,306,758,885	2,283,945,771	2,231,366,339	2,201,920,195	1,991,657,403	1,908,619,742	1,958,670,461
(6)福利費	997,108,053	971,109,703	943,324,608	907,738,697	890,828,971	968,583,370	1,033,329,845
*退休及卹償金	2,278,703,525	2,239,612,475	2,165,251,424	1,284,067,211	1,428,904,571	1,323,253,596	1,353,263,915
*資遣費	0	0	3,358,188	0	6,195	7,461	0
*提繳費	282,873	291,408	290,593	297,739	296,112	316,489	396,370

備註：

- 一、本表由作者自行彙整，108年度審定決算數尚未公布，暫以臺鐵局自編決算數為主。資料來源：臺鐵局網站，<https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-public-info-1?searchSub=9&searchText=>，2020/04/14。
- 二、支出總計(C)為營業成本、營業費用、營業外費用之合計數。
- 三、相關參考數值如下：

(一)人事成本相關比率

用人費用(D)/支出總計(C)	50.47%	48.17%	47.26%	46.03%	46.25%	46.17%	46.78%
扣除退撫之用人費用(E)/營業收入(A)	52.53%	48.79%	46.50%	45.65%	45.58%	49.62%	52.08%

(二)待遇結構占比

固定性給與(1)/(E)	53.76%	53.72%	53.70%	53.17%	54.43%	55.58%	54.93%
非固定性給與(3)+(4)+(5)/(E)	33.35%	33.28%	33.22%	33.95%	33.01%	31.41%	30.38%
福利(6)/(E)	8.35%	8.23%	8.14%	7.88%	7.51%	7.52%	7.61%

(三)預算員額數

正式職員	12,271	12,126	11,830	11,767	12,913	12,105	12,861
臨時職員	861	889	927	1,170	1,269	1,851	2,043
正式工員	11	11	9	9	9	8	8
臨時工員	581	570	571	564	597	597	539
合計	13,724	13,596	13,337	13,510	14,788	14,561	15,451



附錄 2 臺鐵局 105 年起迄今爭取之待遇調整案

項目	來文字號	案由	辦理情形
1	105 年 5 月 27 日鐵人三字第 1050008381 號函	擬放寬員眷優待乘車購票限制： 函報修正「從業人員及眷屬優待乘車購票要點」擬取消假日暫停加價換購自強號之限制	交通部 105 年 10 月 21 日交路字第 1050411135 號函請依相關審查意見再予研酌
2	105 年 8 月 19 日交人（一）字第 1058900181 號函	夜間輪勤行車安全茶水費(夜點費)： 自 105 年 10 月 28 日起，三班制之夜班時間輪勤者、夜班制、電務輪勤制夜班輪勤工作者、工務夜間現場實際工作人員，及乘務隨車制配合列車於夜間工作之運務乘務人員及機務乘務員依實際夜間輪勤情形覈實支給，每人每次以 120 元為上限	行政院 105 年 9 月 14 日總處給字第 1050053782 號函略以，夜點費因非屬法定待遇，請各主管機關視業務及經費狀況自行衡酌辦理。本部 105 年 10 月 3 日交人字第 1050030090 號函復原則同意
3	105 年 9 月 20 日鐵人三字第 1050026031 號函	擬放寬乘車證工本費： 函報修正「交通部臺灣鐵路管理局從業人員因公乘車領用乘車證實施要點」：將通勤乘車證、定期公務乘車證、榮譽乘車證及記帳憑證遺失工本費，由 3,000 元調降為 2,000 元	交通部 105 年 10 月 27 日交人字第 1055014031 號函備查
4	105 年 10 月 7 日鐵機行字第 1050032772 號	擬調增機務處乘務旅費支給費率： 函報修正「交通部臺灣鐵路管理局動力車乘務員乘務旅費支給標準」：乘務工作時間支給費率調增 30%，每百公里旅費支給費率調增 50%	交通部 105 年 11 月 25 日交路字第 1050414512 號函請再酌。
5	105 年 10 月 14 日鐵運綜字第 1050030879 號	擬調增運務處乘務旅費支給費率： 函報修正「交通部臺灣鐵路管理局乘務員乘務旅費支給標準」：乘務工作時間支給費率調增 30%，每百公里旅費支給費率調增 50%	交通部 105 年 11 月 25 日交路字第 1050414512 號函請再酌。
6	105 年 10 月 18 日鐵人三字第 1050030651 號	擬放寬榮譽乘車證適用對象： 函報修正「交通部臺灣鐵路管理局從業人員因公乘車領用乘車證實施要點」擬放寬臺鐵局自行核定比、參照依行政院或前臺灣省政府核定有案之待遇或工資表等規定支薪之對象，可發給榮譽乘車證	交通部 105 年 11 月 14 日交人字第 1050802342 號書函請再酌
7	105 年 12 月 6 日鐵人三字第 1050040150 號	106 年春節疏運出勤獎金： 春節期間出勤員工，每出勤 1 日支給定額 1,000 元，最高不得逾春節法定假期日數以支給定額 4,000 元為限	行政院 106 年 1 月 6 日院授人給字第 1060034714 號函同意辦理
8	106 年 4 月 6 日鐵	營運獎金併入專業加給、擴大危險	行政院 106 年 5 月

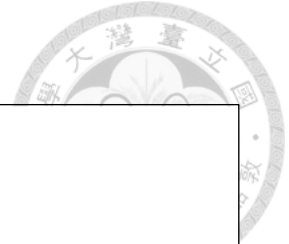
項目	來文字號	案由	辦理情形
	人 三 字 第 1060010577 號函 106 年 4 月 27 日鐵 人 三 字 第 1060013337 號函 106 年 5 月 12 日鐵 人 三 字 第 1060015638 號函	津貼適用對象等二案： 1. 營運獎金全額加計 360 元併入專業加給案，每年增加經費 3.5 億元 2. 擴大危險津貼適用對象，並依危險程度區分為常態性（第 1 級 3,000 元、第 2 級 1800 元、第 3 級 1,200 元）及非常態性津貼（每小時 40 元）	18 日院授人給字第 10600462811 號函、同日院授人給字第 10600462812 號函同意，自 106 年 6 月 1 日起生效。
9	106 年 9 月 26 日鐵 人 三 字 第 1060031331 號函 106 年 10 月 24 日 鐵 人 三 字 第 1060035146 號函	放寬危險職務津貼支給對象： 函報修正「交通部臺灣鐵路管理局專業人員危險職務津貼支給表」，擬增加常態性適用對象 1,657 人、減少非常態性報支時數減少 45,000 小時，每年所需經費減少 45 萬 7,310 元	行政院 107 年 1 月 12 日院授人給字第 1060065559 號函同意溯自 106 年 6 月 1 日起生效
10	行政院 107 年 1 月 31 日院授人給字 第 1070000001B 號 函	行政院核定調增臺鐵局待遇 3% 配合軍公教人員通案調薪 3%	交通部 107 年 2 月 1 日交人字第 10750016106 號函轉臺鐵局
11	107 年 2 月 26 日鐵 人 三 字 第 1070005773 號函	107 年春節疏運出勤獎金： 自 107 年起由每日 1,000 元調增為每日 1,500 元，最高核發 4 日，107 年度所需經費為 4,050 萬元	行政院 107 年 9 月 28 日院授人給字第 1070052753 號函同意辦理
12	107 年 3 月 22 日鐵 人 三 字 第 1070006936 號函	擬放寬搶修事故獎金之發放範圍： 函報修正「臺鐵局員工參與事故搶修請領各項給與暨獎勵規定事項」有關適用對象、延長工時加發工資計算方式、搶修工作時間認定標準等條文	交通部 107 年 5 月 3 日交人字第 1075004805 號函請依相關審查意見再予研酌
13	107 年 9 月 6 日鐵 人 三 字 第 1070031859 號函	擬新增無責任事故獎金發放對象： 函報修正「臺鐵局特定行車人員個人無責任事故獎勵規定」，將綜合調度所行控室行車調度人員約 96 人納入，並以工作點數 1.5 計算，所需經費為 91 萬 8,720 元	交通部 107 年 11 月 30 日交人字第 1075015903 號函請依相關審查意見再予研酌
14	107 年 12 月 4 日鐵 工 管 字 第 1070041705 號 108 年 4 月 2 日鐵 工 管 字 第 1080010927 號函	擬新增乘務旅費發放對象： 工務處、電務處維修工程車輛乘務人員（駕駛及指揮員）擬比照動力車乘務旅費支給標準核給兼辦工作費，每年預估經費工務處 806 萬 1,304 元、電務處 163 萬 8,156 元	交通部 108 年 4 月 11 日交路字第 1080009806 號書函同意原案撤回
15	108 年 1 月 25 日鐵 人 三 字 第 1070047366 號函	擬發放列車駕駛人員自主備勤津貼：	交通部 108 年 3 月 20 日交人字第 1085002064 號函請

項目	來文字號	案由	辦理情形
		函報「臺鐵局列車駕駛自主備勤津貼發放實施要點」(草案), 擬依平日工時前 2 小時以內工資費率, 核發列車駕駛人員約 1,427 人自主備勤津貼, 最高每月發給 36 個小時, 年度所需經費為 1.3 億元	依相關審查意見再予補充說明
16	108 年 4 月 3 日鐵電綜字第 1080010955 號函	擬增編兼辦工程汽車司機績效獎金預算： 臺鐵局函請准於工務處、電務處維持費用「其他獎金」項下之「兼辦工程汽車司機績效獎金」預算覈時編列。(107 年工務處不足 90 萬元、電務處不足 81 萬元)	交通部 108 年 5 月 20 日交人字第 1085005519 號函請臺鐵局先就各業務單位現有獎金、費用或津貼等給與項目及其適用對象、支領數額確實清查後, 再併同相關資料報部憑辦
17	108 年 6 月 20 日鐵人三字第 1080020996 號函	修正「交通部臺灣鐵路管理局專業人員危險職務津貼支給表」： 1、常態性適用對象增加 377 人, 刪除 198 人 2、非常態性報支時數 11,376 小時 3、每年經費增加 755 萬 2,596 元	交通部 108 年 7 月 16 日交人字第 1085009059 號函請依相關審查意見再予研酌
18	108 年 5 月 15 日鐵人三字第 1080015752 號函、 108 年 6 月 24 日鐵人三字第 1080021561 號函 108 年 11 月 22 日臺鐵局鐵人三字第 1080041920 號函	擬比照發給生活津貼： 臺鐵局擬比照「全國軍公教員工待遇支給要點」第 4 點之生活津貼規定, 發給該局同仁生活津貼, 交通部 108 年 7 月 30 日交人字第 1085009886 號函報行政院審議 臺鐵局依交通部 108 年 11 月 20 日「臺鐵局整體待遇制度及結構調整、生活津貼、員眷優待乘車等案會議」會議結論, 專案函報「臺鐵局福利精進措施」, 本部 108 年 12 月 3 日交人字第 1080035742 號函陳行政院審議	人事總處 108 年 10 月 3 日總處給字第 1080043937 號書函議建再酌 行政院 109 年 2 月 15 日院授人給字第 1090026791 號函核定同意
19	108 年 6 月 25 日鐵人三字第 1080022045 號函	擬放寬因公乘車證限制： 函報修正「臺鐵局從業人員因公乘車領用乘車證管理要點」有關使用範圍、車證名稱、使用有效期間、榮譽乘審核標準及請領條件等條文	交通部 108 年 8 月 29 日路臺營字第 1080409093 號函請臺鐵局釐清再報
20	108 年 6 月 27 日鐵人三字第 1080022050 號函	擬放寬員工及眷屬乘車購票優惠： 函報修正「臺鐵局從業人員及眷屬優待乘車購票要點」擬刪除員眷假日加價補差額搭乘自強號、莒光號購票優待次數之限制等條文	臺鐵局依交通部 108 年 7 月 16 日「交通部及臺灣鐵路工會座談會」會議決議與臺灣鐵路工會

項目	來文字號	案由	辦理情形
			108年7月30函之建議，於108年8月26日再報修正並擬訂說帖
21	108年8月26日鐵人三字第1080026939號	擬放寬員工及眷屬乘車購票優惠： 函報修正「臺鐵局從業人員及眷屬優待乘車購票要點」： 1、擬刪除假日不得加價換購自強號規定，修正為「除3日以上連續假日」外，均得優待購買各級列車車。 2、原規定員工及眷屬每年購票優待以往返各10次(合計20次)為限，子女每次不得超過3人，且購買莒光號時，其中10次應受部分假(節)日之限制，本次擬刪除購票優待次數限制及假(節)日不得購買莒光號之規定。	交通部108年12月5日交路字第1085015568號函送108年11月20日「臺鐵局整體待遇制度及結構調整、生活津貼、員眷優待乘車等案會議」會議紀錄，有關員眷優待購票及因公乘車證將擇期再研議
22	108年9月4日鐵人三字第1080030489號	依交通部108年3月20日函送之意見修正再報「交通部臺灣鐵路管理局列車駕駛自主備勤津貼發放實施要點」	交通部108年10月9日交人字第1085012380號書函請臺鐵局依交通部相關單位意見研酌修正後再報
23	108年9月26日鐵運綜字第1080029688號函	擬具「交通部臺灣鐵路管理局運務處乘務人員自主備勤津貼發放實施要點」(草案)	交通部108年11月12日交人字第1085013331號書函請臺鐵局依交通部相關單位意見研酌修正後再報
24	108年12月13日鐵人三字第1080042030號 109年4月20日鐵人三字第1090012613號	109年春節疏運出勤獎金： 自109年起由每日1,500元調增為每日2,000元，最高核發4日，109年度所需經費為7,205萬元。交通部108年12月23日交人字第1080037962函報行政院。 自109年起由每日1,500元調增為每日1,600元，最高核發4日，109年度所需經費為5,650萬元。交通部109年5月6日交人字第10900115251函報行政院。	人事總處109年2月17日總處給字第1090026881號書函請再酌 行政院109年7月7日院授人給字第1090034056號函

資料整理至 109.08.10

附錄 3 獎金整併案之歷程



- 1 臺鐵局102年12月10日鐵人三字第1020025035號函報交通部
- 2 交通部102年12月20日交人字第1020042173號書函請再酌
- 3 臺鐵局103年3月28日鐵人三字第1030009307號函報交通部
- 4 交通部103年5月20日交人字第1035005631號書函請再予以釐清
- 5 臺鐵局103年10月29日鐵人三字第1030035941號函報交通部
- 6 交通部103年12月3日交人字第1035014990號函轉行政院審議，並經人事總處104年3月17日總處給字第1040027813號書函退請就相關機關意見再酌
- 7 臺鐵局104年1月16日鐵人三字第1040001464號函報交通部
- 8 交通部104年4月10日交人字第1045004253號書函請再酌
- 9 臺鐵局104年7月31日鐵人三字第1040024900號函報交通部
- 10 交通部104年9月1日交人字第1045011800號書函請補充說明
- 11 臺鐵局104年12月18日鐵人三字第1040040730號函報交通部
- 12 交通部105年1月15日交人字第1055000523號函轉行政院審議，並經人事總處105年5月6日總處給字第10500400903書函退請就相關機關意見再酌
- 13 臺鐵局105年10月13日鐵人三字第1050029132號函報交通部
- 14 交通部106年3月15日交人字第1065002686號函請依行政院處理原則再酌



附錄 4 營運獎金併入專業加給案之歷程



- 1 103.12.03 交通部103年12月3日交人字第1035014990號函報行政院（第1次報院）
- 2 104.03.17 人事總處104年3月17日總處給字第1040027813號書函請再酌
- 3 105.12.13 交通部105年12月13日交人字第1055017178號函報行政院（第2次報院）
- 4 105.12.23 李昆澤、蕭美琴、鍾孔炤共同主持召開「臺鐵勞工權益研商會議」
- 5 106.01.12 行政院秘書長106年1月12日邀集交通部、人事總處、臺鐵局會商待遇調整處理原則
- 6 107.01.17 交通部106年1月17日由范植谷次長召開內部會議研商
- 7 106.01.20 人事總處106年1月20日總處給字第1060036172號函揭示「臺鐵局待遇調整處理原則」
- 8 106.03.22 陳其邁、葉宜津、蕭美琴、鍾孔炤等立法委員邀集臺鐵局、臺灣鐵路工會、交通部、人事總處等召開「台鐵企業工會相關訴求協調會議」
- 9 106.03.23 臺灣鐵路工會函致臺鐵局，請臺鐵局儘速依106.03.22會議結論報部核轉行政院
- 10 106.03.24 人事總處邀集交通部、臺鐵局協商待遇擬案
- 11 106.03.29 交通部及臺鐵局拜會人事總處
- 12 106.03.31 交通部邀集行政院交通環境資源處、行政院綜合規劃處、人事總處、主計總處、臺鐵局召開「研商臺鐵局待遇調整方案會議」
- 13 106.04.10 交通部106年4月10日交人字第1065006767號函報行政院（第3次報院）
- 14 106.04.11 臺鐵局拜會陳其邁立法委員協商待遇調整方案
- 15 106.04.21 陳其邁立法委員召開「臺鐵局企業工會陳情之專業加給及危險津貼案」第一次協調會
- 16 106.04.24 陳其邁立法委員召開「臺鐵局企業工會陳情之專業加給及危險津貼案」第二次協調會
- 17 106.05.05 交通部106年5月5日交人字第1060013072號函報行政院（第4次報院）
- 18 106.05.12 交通部106年5月12日交人字第1065006767號函報行政院（第5次報院）
- 19 106.05.18 行政院106年5月15日院授人給字第10600462811、10600462812號函核定



附錄 5 訪談紀錄 S1



S1 人事系統、高員級、非主管職、任職 3 年、專員

日期：109.05.08
時間：90 分鐘

楊：你認為臺鐵局近年頻繁爭取待遇的現況，可能的原因有哪些？

S1：第一個是民粹，從太陽花崛起開始，勞工覺醒。我覺得臺鐵局有抓住這股潮流。

楊：你覺得他們爭取待遇，是因為待遇偏低嗎？

S1：應該是說工會他們無法準確知道他們待遇到底好或不好這件事情。就像你看他們當初說「我們整體待遇都不好」但最後資料出來只有部分屬實。

楊：所以他們只是純粹地要，但可能不知道為何而要，是嗎？

S1：應該是說，像國外都會去計算做這個工作需要多少時間、多少付出，但在臺鐵沒有，你都沒有辦法去衡量你的工作到底是多少，是否是辛苦的，你要如何衡量待遇的好壞？源頭就錯了啊，所有的源頭都是因業務而起，你要多少人、多少待遇，都是看業務量到底多少而定，但臺鐵沒有辦法測量這塊。

楊：做現場的人可能很辛苦，可是人事人員不見得知道。

S1：辛不辛苦只是自己感覺而已，而且說真的人事人員沒有辦法管到這個。

楊：為什麼沒有辦法管？不過我也曾聽臺鐵局人事室科長說，不是人事人員不想管，而是運工機電他們案子會直接略過人事室就報到交通部。

S1：但我覺得不是欸，應該是人事室就算知道，也不想插手。因為要怎麼用人，是機關的首長權責，首長認為要給多少待遇，人事室也只是輔助角色。譬如局長說，我要提升機關員工的待遇，人事有辦法說不嗎？又譬如像交通部，交通部長說，我今天就是要爭取員工待遇，儘管你們認為不妥，你們頂多在公文上建議，但核定權在首長。

楊：所以，人事人員一條鞭，到底有沒有辦法真正獨立？這又是另一個問題。

S1：是，因為人事人員很容易受到機關首長的政策性影響。你說一條鞭的任用權有比較獨立嗎，也沒有啊，你們人事處處長要用一個三級機關人事室的主任，他也是會先問機關首長要不要，通常還是會尊重首長的意見。臺鐵局的四級機關首長是段長，我們也會去問段長，這個段的人事主任你 OK 不 OK。就像你講的。一條鞭到底有無發揮作用，我覺得是沒有，他只是增加業務的繁雜度。會計一條鞭也是啊，他也是聽局長的話，像去年要減少一天休假日出勤，局長說一句「不行，不要推」，主計明明知道要省錢，但就會很矛盾，主計最後還是同意了，結果現在又再回頭要求檢討為什麼加班費超用。

楊：那為什麼今年運務處特地發文到部，請部同意讓他們加班費超支？

S1：可能因為他們發現「超支併決算」的做法有問題吧，所以不敢照 108 年模式，畢竟去年是主計同意超支併決算的。如果報部，至少責任不在運務處。

楊：你剛剛提到一個重點，他們根本不清楚自己的工作與待遇間的合理性，對價怎樣才正常？

自己無法衡量、人事也無法衡量，所以全局都不知道怎樣叫做「合理待遇」。

S1：我覺得第二個因素是產業工會崛起。所以企業工會開始要邀功，要實際幫助員工爭取到東西，地位才能鞏固。

楊：產工何時崛起？

S1：產工是從 106 年依法休假那時開始崛起的。他是新創的，由王傑成立的產業工會，也就是相關職業都可以加入的工會（因為有些沒能組工會的職業，可以透過加入產業工會的方式去爭取，例如長榮的去幫華航的爭取），但實質上會員人數不多，但數字不確定。

楊：究竟企業工會鞏固地位能獲得什麼好處？還是只是權而已。

S1：其實當初是有員工質疑，我繳了工會費，但工會為我做了什麼？那我為什麼不要加入產業工會？所以企工要求員工一定要加入工會，但最近新聞好像有報，其實不能這樣。

楊：但這樣不是會有搭便車的問題嗎，且管理制度變成兩套？

S1：所以不論是產工還是企工，談的都是全部，沒有再區分加入哪邊有哪些好處。

楊：綜合來說，你認為臺鐵局其實沒辦法釐清怎樣的待遇才算客觀合理，加上產工崛起，企工必須對會員有所交代，因此頻繁爭取待遇。但對於待遇是否真的偏低的關聯性沒那麼高。那他們怎麼沒有想爭取更好的非金錢性的勞動條件？

S1：有啊，改變班表、更多休假。

楊：但他們的改變班表之外，還是要求加班費不能減少啊。

S1：那是兩回事，我要爭取好的，但我的錢不能變少。因為他們已經習慣，常態性認為加班費那些非固定性給與是固定性給與。但我覺得也不能怪他們，他們就已經有金錢性的規劃了。例如我已經是做 10 多年的老師傅了，也預期我未來就是會因年資領更多的錢，所以可能就做了投資、買房子。

楊：但年金改革也是一樣啊，我也是預期政府會在我退休的時候給我這麼錢，所以做了這樣的財務規劃，但砍完年金，大法官還是說這並非信賴保護的範疇。所以如果我班表改了，休假日不用出勤了，本來加班費就不該領了啊。

S1：我認同，我只能說他們就是貪心。但人本來就貪心，誰會希望自己的錢變少？例如政府說「以後每個禮拜只要上 3 天班」，每個月就少了 8 天的薪水，要你也不認同。

楊：你認為現行待遇有無同酬不同工、低資位領導高資位的問題？

S1：高考進來的高員級，兩三年就可以當站長，但因剛考進來所以只領大概 350 薪點，同時卻也有許多沒有高員級資格，一直停留在員級領最高薪 490 薪點的副站長，是高資位（低薪水）無法管理低資位（高薪水）的人。

楊：那關於同酬不同工的問題，主因是全局 200 多個職務都擠在同一張薪給表，增支層次才 12 階，職級只有 46 級的關係嗎？年資差不多，做的事情不一樣但領的錢一樣。

S1：應該回歸最根本的問題，當初待遇設計到底有沒有針對業務的職責程度去設計？例如 360

薪點的專業加給基本數額是 16,750 元，但晉一級後，370-415 薪點間的專業加給基本數額是 16,770 元，只差了 20 元，是因為已經考慮這些職務的專業程度都差不多嗎？或許以前有時空背景的原因，但現在這個原因還存在嗎？在各種交通工具越來越發達的情況下，臺鐵局的專業度，或是臺鐵局獨占事業的情形，應該和以前業務有所不同了，但為什麼待遇結構還是一樣呢？基於這張薪給表的結構已經有問題，所以就算再增加以職責程度作為數額區別的「增支層次」去調整，也無法改變本質。

S1：再者，職稱設計也有問題。為什麼一個職稱要跨到那麼多資位？應該這樣講，臺鐵局用簡薦委制角度來看就是只有「官等」但沒有「職等」。如以公務人員角度來看臺鐵局，就是「科員」、「科長」都可做到薦任 9 職等，但如果是簡薦委，雖然同一官等，但他們仍然有職等上限的差異，科員最高第 7 職等，科長最高第 9 職等。

楊：所以問題在於臺鐵局的資位分的太少，加上每個職稱又同時跨了很多資位？

S1：是，我覺得簡單來說，就是沒有再設計「職等」的差別。因為警察也是區分「警監」、「警正」、「警佐」，但在此之下有設計一階、二階、三階，至少他有分級。但臺鐵局的「視察」、「科員」都是高員級，最高均可以到 630 薪點，只有專業加給增支數額的差異，但這個數額又不明顯，這是問題所在。

楊：那如果將專業加給增支層次的數額差異拉大？

S1：可以啊，但任用法源頭還是有問題啊。在臺鐵局人事室有個常態現象，很奇怪，就是專員沒人要當。因此只要略有抱負心的科員，服務滿一年，符合任用法，就會讓他陞專員。因為科員、專員都是高員級，科員陞上去變專員，職責程度立刻加重，他要負責核稿，但待遇卻跟科員沒差很多。業務單位則通常都是歷練後，年資夠長才升專員，由於他本薪已經墊高了，因此當專員就比較不會有不平衡的感覺。

S1：另外，臺鐵局資訊不對稱的問題非常嚴重。臺鐵局內部員工其實不清楚簡薦委制的待遇長怎樣，但對於人事室已有防備心態，感覺人事都在擋他們，不過人事專業不夠好也是事實。因此員工都聽工會的。像我之前問過一個專員「你離開臺鐵局的錢會變多，你知道嗎」他說不知道。變成工會說的算，工會主導，大家都信，員工也沒再去求證分辨是非。像我朋友他是佐級的，他一調出去就少了 5 千左右，但他不知道。

楊：所以說員工認為人事不夠專業，而且對調整待遇案件可能會擋，同時認為工會是站在員工這邊的，所以比較聽工會的。然而工會的出發點可以只是為了做業績，鞏固地位等，而不見得掌握正確資訊。不過我目前遇過的臺鐵人事人員，好像蠻進入狀況的啊？

S1：我覺得真的是近期才比較有專業度。以前大家不太去深入研究待遇、任免，像轉任制度也是我慢慢研究出來後跟大家講的。

楊：所以說，同酬不同工最大問題在於任用端，因為沒有再區分職等，以至於所有職務都可以到最高薪級。

S1：很奇怪的是，為什麼高員級的視察、專員、科員都可以到高員級最高級 630 薪點？

楊：我覺得科員就跟科員比，只要相對行政機關科員久任就好了，為什麼全部都久任到頂？

S1：所以各職務還是要有區辨性。但我覺得會不會是以前交通事業很封閉，不好調出去，所以只能選擇在這邊，但後來行政學、各國趨勢都希望人員可以互相流動，例如現在也有二類、三類人員轉任辦法，目前臺鐵局與行政機關交流的情形也沒有那麼難的情況下，趨勢就出來了。我可先出去，等 15 年之後再回來臺鐵就好，我不需要一直待在臺鐵等久任之後的高薪，我先在外面賺到 15 年，為什麼前面要在臺鐵局犧牲？雖然通常調出去的不會再回來，但純粹論制度的話是可以這樣突破待遇問題。我今天就算提敘犧牲了，高員級出去都還是加錢。

S1：外段人事主任 8 職等碰頂是 8 萬元，主管加給雖比行政機關低，但本薪跟專業加給都比外面高，就可 COVER 主管加給偏低的問題。外面的 9 等科長碰頂也才 8 萬 4。你就知道臺鐵局的本薪跟專業加給有多高，年資越久衝越高。

楊：那所以之前聽說臺鐵局有要調高主管加給的規劃，其實反而會讓久任的主管領太多。

S1：但不調，高員級前面 14 年沒人願意當主管啊。最根本的解決方式，是逐步合理化，不能全面調，可能要以年資區分，幾年以上調多少，幾年以下調多少。以下的調高一些，以上的不能再調高，或者要有上限規範。這是比較麻煩，但比較公平的作法。高員級的前 14 年是輸的，14 年以後本來就贏了，如果主管加給統一調高，年資久的贏更多，也不公平，且加速整個機關老化現象。我覺得臺鐵局高職等做的業務可能跟一般行政機關沒有太大差異，臺鐵局局本部都是在做行政業務，所以我們才會類行政機關的事業機構。

楊：所以你認為的臺鐵局是事業機構？他組織定位不明的原因是什麼？

S1：交通部自己都搞不清楚啊，依交通部組織法第 26-1 條「本部得設下列附屬事業機構：一、臺灣鐵路管理局」。

楊：但是為何交通部人事處的人事業務績效考核，他還是列在行政機關？

S1：要問交通部人事處啊，人事總處說考核權在你們手上，不管你們怎麼分類，但依組織法他就是事業機構。

楊：但他名稱為臺鐵「局」的原因不就是行政機關？

S1：但我們不是中央行政機關組織基準法的適用對象，因為我們是事業機構。有兩派說法，因為臺鐵局名稱還是冠「交通部」，因此認為是「營業事業機構性質的行政機關」。另一派認為是「行政機關型態的事業機構」，他運作與行政機關很像，但他本質是事業機構。所以各有說法，例如前副人事長，他也認為臺鐵局是行政機關。交通部自己都不敢確定我們是行政機關或事業機構了。

楊：非固定性給與是否應簡化整併？

S1：我覺得問題很難，他需要個別性看。

楊：一趟車出去到底要發放多少錢？運務處、機務處個別都有領「外站津貼」、「乘務旅費」，但現行法規各自獨立，計算標準不一，名稱也不相同。

S1：為什麼會區分那麼多項，主要是因為運務自己報運務處的項目，機務自己報機務處的項目。

楊：為什麼沒有統籌的一個單位主政？另外，如果說人事室沒有辦法評價職務，應只限於技術類，行政業務類與一般行政機關一樣，應可以評價、比較的出來才對。待遇表不應該一體適用。再加上，資位裡面要再多區分職等，或是職務本身不能跨那麼多資位或薪級，或者是不能那麼多不一樣的職務都可以領一樣的薪級。

S1：還有，專業加給的基本數額不應該依據本薪（年資）發給，不合理，基本上不同職責程度的職務要有不同的專業加給。聽說 99 年機務處的待遇還沒有領到那麼多，不過好像是因為工會幹部很多都是機務處的，陸續爭取之後待遇才起來。而且他們工作時間平均下來只有 6 個多小時。

楊：難怪交通部人事處第三科管加班費的就很火大，運務處自己公文上都說，工作時數不足 8 小時，那還要要求領加班費、改善過勞班表。

S1：過不過勞我不知道，畢竟我們都沒有去開過，說不定那個真的很有壓力，司機員他們就曾說過：「喜歡狗的真的不能去當」，所以他們確實常常需要面臨這種心靈上的壓力。他們不是工作疲勞度，是常要擔心有沒有人突然衝出來的事情。不過到底怎樣算過勞、壓力大，其實應該回歸由醫生或專家學者來判斷比較合理，不然目前也只員工自己說的算。另外這個 6 個多小時其實也不確定是怎麼算出來的，不知有沒有包含整備時間？

楊：那麼他們一趟車出去到底能領多少錢？

S1：以新竹車班（假設約 100 人，車班只會是運務處的人）說明，車班約有 30、40 種路線，一天一格：第一天 20:23 新竹開到 20:54 苗栗，一天就沒了，就在苗栗休息過夜。隔天一早 05:00 就從苗栗開回來，上午 10 點到基隆，再開回新竹已經 13 點多了，一個車班結束。第三天 04:00 新竹開到富岡機地，經過彰化，再回到新竹 23:57…。所以每天的里程數是不一樣的。

S1：運務處有兩種體系，1 車站裡的、2 跑車的乘務人員（車班人員）。乘務人員就看哪裡有車班發車就從那上車，包括基隆、台北、新竹、彰化、嘉義、高雄、宜蘭、花蓮。新竹的車班路線可能跨到基隆到彰化，不同車班間也有重疊，因此在彰化看到的車，可能是新竹車班、彰化車班、嘉義車班，所以很複雜。

S1：機務處有兩種體系，1 修車的人（負責維修火車的人員，在機廠、檢車段服務，但維修鐵軌的則是工務處）、2 跑車的乘務人員（機班人員），又分為本班跟外班。

楊：回到哪些非固定給與項目應予檢討整併？值臺食品費與夜點費？兩個支給的目的都是因為你因跑車不能準時吃飯，但差異在那？

S1：我覺得他們當初可能覺得跑車辛苦、沒辦法在正常時間好好吃飯，所以爭取津貼，但是

否可以達到當初爭取的目的，這是未知數。因為有些車班結束時間都午夜了，你也不會去買餐食，所以我覺得已經不是整併了，是要重新檢討這個給與項目是否達到目的，以及應否存留的問題，因為有些根本不該給。應該要釐清給與項目的性質，到底是獎勵性、慰勉性。

楊：那乘務旅費呢？

S1：他是依車種不同有不同的計算基礎，自強的支給標準比較高，因為跑得比較遠，人比較辛苦。

楊：是車子辛苦又不是人辛苦。

S1：人一直待在車上很累。

楊：也有可能是莒光號但他跑很遠，所以應該是要看跑的里程長短？

S1：這樣講沒錯。但他們普遍認為自強號要處理的事情比其他車種還要多。可能是旅客有固定位，長途旅程會有比較多需求，且比較會去驗票，驗自強號的票比較有激勵效果，因為激勵獎金 10%。其實我是覺得運、工、機、電各自有一張專業加給表就好了。總員額法 16 萬人，臺鐵局雖沒有總員額法的適用限制，但臺鐵局員工高達 1.5 萬人，增加 4 張專業加給表也很合理，把所有因業務發給的非固定性給與，全部整併。

楊：認為臺鐵局人才流失的問題是待遇偏低嗎？

S1：高員級可能是，其他絕對不是。

楊：曾想調離開臺鐵局嗎？

S1：想啊，但不是待遇問題，是文化的問題。

楊：最迫切要改革的待遇問題是什麼？

S1：主管加給、高員級初任待遇偏低。

楊：但如同剛剛討論的，也不能統一調高，必須再做更細緻的分析與評估，包括各資位的主管加給調整的方式不同，或是設有天花板機制，或是考慮主管加給的年資問題。

S1：任用端的問題也不能忽視。因為可能在行政機關的主管人員，因為年資不夠長，導致以年資來評價高低的臺鐵局，轉任換敘不夠高。譬如一個副局長，資歷 20 年，本薪、專業加給已經很高，如果主管加給再調高，我本來已經享有資位制的優勢，同時又因主管加給調高享有簡薦委制的優勢。就應回歸到剛剛講的，可能要區分年資來調整主管加給。

楊：但主管加給其實不應該受到年資影響，應該是職務的職責程度影響才對。

S1：或者須考量與行政機關的衡平性，可能要讓全部固定性給與的總額，與一般行政機關不能差異太多，設計補差額或是設天花板。另外，現在對主管職務都要求通才及輪調機制，所以主管職務是否要納入久任這個精神，也應重新思考。至於基層或現場人員希望穩定人力，強調專業傳承，久任精神可能還是有必要。



S2 運務系統，高員級、非主管職、任職 20 年	日期：109.05.21
S3 運務系統，高員級、非主管職、任職 25 年	時間：60 分鐘
<p>楊：你認為臺鐵局近年頻繁爭取待遇的現況，可能的原因有哪些？</p> <p>S2：我覺得 105 年華航罷工成功，激勵臺鐵產業工會組成。產業工會會員都是比較年輕，他們看到華航工會爭取提高「外站津貼」等訴求成功，故當時提出終結血汗輪班、增加津貼、增加人力、減少過勞等訴求，加上企業工會也爭取調高員工待遇福利。</p> <p>楊：所以不見得是有去評價職務內涵，跟待遇本身的合理性沒有關係嗎？可是他們這樣是為了什麼呢？</p> <p>S2：企業工會是每個員工都須加入，產業工會會員相對少。產業工會大部分是由運務同仁組成的，大部分都是 103 年以後鐵路特進來的同仁，年輕人大概不太適應日夜休的輪班排班，他們認為這樣幾乎全年無休，所以當時爭取待遇如夜間津貼、颱風津貼…等，並無評價是否與職務相關。</p> <p>S3：那時 103、104 年考進來的年輕員工，認為企業工會都是由資深的員工所把持，年輕人的心聲沒有辦法被反映出來，他們跟企業工會反映後大多都石沉大海。但是相反的，資深員工認為企業工會已經運行那麼久了，大家也都相安無事，對於少數年輕人的意見，不是那麼重視，因此年輕人才想說要自己組一個工會，才有產業工會。</p> <p>……</p> <p>楊：那他們為什麼不同意改變班表？是因為他們加班費計算基礎適用勞基法的 1.34、1.67 的關係嗎？</p> <p>S2：因為該班表每月加班時數比現行班表加班費時數減少很多。</p> <p>楊：當初在請增人力時，員工就應該有預期加班費會降呀。</p> <p>S3：他們已經拿習慣了啊，他們認為加班費屬於正常薪資的一部分，而不是額外加班出來的。</p> <p>S2：他們已經把加班費當作固定性給與了。去年初第一階段請增人力到位後就研擬減少車站、車班組員工每週 1 個休息日出勤，給員工放休息日不加班，結果工會就反彈。產工投訴媒體，企業工會也陳情到交通部、行政院、總統府，工會說員工有加班的權利。</p> <p>楊：加班的權利？反正就是會影響到他們待遇所得就不行嗎。</p> <p>S3：重點就是他們已經把加班費視為習慣了。其實很矛盾，一方面他們覺得自己過勞，一方面又不想減加班費。</p> <p>楊：可是他們真的過勞嗎？像 7-11 也是必須輪班，但臺鐵應該都有符合勞基法最基本的工時要求才對呀。</p> <p>S3：「過勞」只是他們常常掛在嘴邊講，他們總是說夜班很辛苦，可是我們車子到了晚上之後</p>	

⁶⁵ 受訪者僅同意提供摘要。

其實已經很少了。大概就是到早上 5 點才有第一班車，因為我們一定得把夜班的時間空出來，才有辦法做路線保養。但他們竟會認為，這段時間我有來上班，是你沒有給我工作，我被你約束管制在這個期間跟場所，你要給我錢。我今天有來上班，所以你給我錢是應該的。至於沒有事做，沒有車開，那是你的問題。

S2：他們已經習慣了輪班，你要改變排班，要他晚上不要出來上班，他們不接受，因為他們擔心沒有加班費可以領。

.....

S2：「值臺食品費」是我們運務處的「綜合調度所」調度員（坐在值班臺調度列車的人）領的。我是聽比較資深的調度員說，70 幾年調度所本來在北投，當時沒有人想要當調度員，所以他們為了鼓勵「副站長」轉任「調度員」，因為當時「副站長」待遇比較高，所以增加值臺食品費。

楊：就是說從現場轉成內勤，現場比較多錢，所以他們都不願意調為內勤。

S3：對，講不好聽一點，就是他們想了一個名目，讓你補差額。

S2：然後等到 105 年「夜點費」過了以後，「綜合調度所」就不能拿夜點費，因為主計室認為，「值臺食品費」跟「夜點費」都是誤餐費性質，因為「夜點費」也是我補貼你咖啡茶點。結果「綜合調度所」調度員就覺得為什麼我不能領，跟工會反映，企業工會就帶著他們去台北市政府提勞資爭議。經協調後，夜班值臺食品費減一餐改領「夜點費」。

.....

S2：現在就變成好像員工吵什麼，我們就給。

S3：對，他們都不去追究本質了。

楊：我覺得這個是關鍵點耶，大家都在比較，但是其實有些東西不能比。

S2：對，就像運務處、機務處的乘務人員，都有領「乘務旅費」，可是我們領的內容其實不一樣，畢竟工作內容不一樣，後來工務處、電務處這幾年也要爭取這個給與。

楊：「乘務旅費」最早發給的目的是什麼？

S3：就是你工作地點不固定嘛，時數也不固定。但因為他的名稱叫做「乘務旅費」因此就跟行政院所屬員工出差領的「差旅費」、「膳雜費」很像。

S2：但是就有人質疑說，你本來就是在車上工作，那你怎麼可以再領「旅費」？

楊：所以說「乘務旅費」最早也是「補貼」的概念，但其實這些東西應該是反映在固定性給與的。

S3：對，時空背景不一樣。

S2：也是因為乘務人員長時間不在家，上下班時間不固定，所以用來補貼，這都是很早期就有的給與項目。

.....

S2：可是現在問題是「綜合調度員」兩邊都有領，他們就會覺得是不一樣的東西，你把他整

併一起，可能他們又會有意見，他覺得少領。我覺得我們的各種給與，都應該導向工作的職責程度、難易程度去訂。

.....

楊：現在大家都希望職、酬是相當的，但現在有辦法做到這塊嗎？有辦法去評價嗎？誰說的算？工會最近爭取有在評價這些事情嗎？還是只是因為有收工會會員費用，需要給會員交代？

S3：對沒錯。他們確實會因為任期關係，需要提出一些政見。

楊：可是工會幹部不是沒有另外支薪嗎？繼續擔任工會幹部或理事長有什麼誘因嗎？

S2：擔任工會幹部如組長、專員有另外支薪(類似兼職費)，部分幹部可以全日公假或半日公假辦理會務，理事長全日辦理會務不用做本職工作，理事長之下有祕書、監事、分會理事長、會員代表...等。

楊：是權的概念嗎？

S3：對，工會代表出席開會有公(差)假。

S2：對。

楊：所以爭取待遇的情形，可能是因為勞權高漲、還有產工崛起。

S3：對，而且有人爭取到了，就有先例，後來不是長榮航空也罷工嗎？

楊：所以不見得跟現職待遇的問題有連結？可能找一些待遇上的問題來討論，但待遇差、不合理的待遇，可能不是主要原因。

S2：對，我覺得不盡然是待遇差。因為考試進來之前，其實薪資就蠻公開的，你參加來考試你應該會去查佐級、員級、高員級的待遇大概多少。

S3：對呀，大概就是那個行情，也不可能差太多。

.....

S2：應該是局裡面有控管各單位的加班費上限，運務處加班費預算不夠所以報部爭取。

楊：不夠用的原因就是大家想領加班費，不想改新班表？

S2：因為他們認為現在班表很好，可以領加班費，雖然之前說過勞，可是請增人力下來之後，改變班表須經工會同意，跟工會協商已數十多次，工會仍不同意新班表。

楊：人力可以排，但錢不能少？

S3：對，你要怎麼改善班表我沒意見，但你就是不能讓我所得低於現在。

楊：但他們沒有加班的事實啊。

S2：工會在班表排定上會想辦法將加班時數排定在勞基法上限，所以新班表排定不加班，加班時數明顯比現行班表少很多，所以工會不同意。

S3：休息日，一個月有四個禮拜，甚至五個禮拜，也就是有4-5天休息日，我通通都要休息日出勤啊。勞基法規定一個月工時上限只能46個小時，你就儘量給我排到滿啊。但問題是，人家勞基法規定的是上限，沒有說一定要幫員工排到滿耶。

楊：班表一定是經過勞資協商決定的嗎？

S2：當然，有關勞動條件事項(例如排班方式...)要經勞資協商同意，像運務處規劃的「四輪三班」班表與工會協商就是工會不同意實施。

楊：但同時現在臺鐵局爭取的給與，也都是要跑車的那群人的待遇，不是你們這種坐在辦公

室辦公文、內勤的人？

S3：對，車站、乘務的都有爭取待遇，內勤人員沒有。

楊：我的意思是，像你們坐在辦公室，要處理公文的人，就沒有爭取相關給與，但其實辦公文的不見得不勞心耶，也要動腦耶。

S3：對啊我們很慘耶，幫他們爭取還被罵個要死，被修理得很慘耶。這是題外話，你看我們辦公室，空位很多，沒有人要來。因為你在現場的錢，真的多很多。其實就像交通部有些承辦人電話問過我們，你請增那麼多人，人力都給你了，新進的人也考進來了，結果你們加班費居然降不下來，降不下來也就算了，還比之前更多，很離譜耶。

楊：最主要的原因是不是資方沒有辦法說是就是。

S3：工會相當強勢，加上勞基法修了以後，休息日上班的錢變的非常高，跟以前不一樣。以前的算法是休息日出來就加發 1 日薪，現在不是，現在是前 2 小時 2.34 倍，之後 3-8 小時 2.66 倍，然後 8 小時以上是 2.66 倍耶。所以真的降不下來。

楊：到底誰才可以說服他們，雇主的責任也要注重員工生活品質、身體健康，不能加那麼多班？

S3：沒辦法。柔性勸導沒有用。

S2：他們就是要加班費啊。

S3：人來以前，吵人，人來以後，吵錢。加班費不能給我降低，我實質所得不能變更。他就是把加班費這塊，認為是薪資的一部分，固定給與了。其實不應該有這樣的認知。

.....

楊：同酬不同工？低資位領導高資位？

S3：很多這種情形啊，因為年資的問題。320 薪點橫跨士級、佐級、員級、高員級。

楊：那士級跟高員級做的事情不一樣，結果待遇一樣。

S2：士級 320 薪點的人，因為年資很長了，可能已經在站內賣票；員級 320 薪點的人，可能已經在當副站長；高員級 320 薪點的人，可能只是才剛考進來在當乘務人員。很多不同工作性質，但都領 320 薪點。不過不同的職稱，領的「營運獎金」不一樣。

楊：你指的是 106 年併入專業加給後，變成「增支數額」嗎？雖然有區分，但數額差異不大。尤其「科員」升「專員」，專員還要核稿，等同於地方政府的「股長」了。

S2：對，專員核稿只多 500 元（按：應為 720 元），沒有主管加給。

.....

楊：所以你們會去跟一般行政機關比待遇這件事情嗎？

S3：剛開始確實會，但 3、5 年以後就還好了。因為我們是每年一定會跳薪點，但高普考一定要佔到更高的缺，才可以往上跳薪級。

楊：所以這種制度就是鼓勵久任，同一個職務可以一職做，不像一般行政機關一下就碰頂。這塊就是相對優勢的地方嗎？

S2：對。但還是會造成一些問題，有些職務會沒人做。

楊：因為不管怎樣我都可以升到頂，我幹嘛作辛苦的？

S2：對。像「站長」就可能沒人願意做。

楊：為什麼？「站長」多了 3,000 多的主管加給...

S2：因為我們的「站長」有分，二等站以上的站長，就是常日班，不用輪班，三等站長須輪班。

S3：所以就發生很多很好笑的事情，我寧願做三等站站長，我也不願升到二等、一等、特等站長。因為三等站長可以輪班錢比較多。

S2：反正你只要沒有企圖心的話，就不會升，員工會覺得我就當「副站長」就好了，做到退休。因為我們現在的「主管加給」就是，「副站長、替班站長、站務主任、二等站長、三等站長」都是領一樣的主管加給。

S3：對，好幾個職稱都領一樣的錢，當然工作都還是有差異，不過我當然還是找裡面比較輕鬆好做的工作。所以應該要把職務跟數額都分的再細一點。

S2：因為他同一層級太多職稱領一樣的錢了。

楊：這也就是這個薪資結構的設計，重於年資，不太重視職務的難易程度。裡面有看難易程度的，其實只有「增支數額」這塊，但額度也差異不大。

S2：對。

S3：一個月才多幾百塊。

楊：所以說「增支數額」、「主管加給」都有一樣的問題。很多職務適用同一數額。沒有差異性。

S3：所以大家就會挑一個最輕鬆錢又多的職務。

楊：如果有輪班的職務，大家還是傾向輪班？

S2：因為輪班的很多給與都用薪點計算，你做越久，薪點越高，時薪越高，加班費就越多。

楊：錢滾錢的概念？

S3：對，非常恐怖。

S2：所以同樣都叫副站長（可以輪班），320 薪點跟 630 薪點的待遇就差非常多。

楊：為什麼會有那麼低薪點的副站長？

S3：因為之前有很長一段時間沒有特考，人力青黃不接，很多剛考進來 1-2 年後，逐級升任「副站長」、「站長」。然後老的副站長，可以輪班，薪資又高，他們不想升「站長」。就會由年輕的副站長，去升「站長」（三等站長才能輪班，二等以上站長是常日班）。就會有個現象，「320 薪點的站長」領導「630 薪點的副站長」，結果副站長領的錢比站長還多。我們前局長甚至講過「這邊的司機員領的錢比『局長』還多」。

.....

楊：也有低資位領導高資位的？

S2：有，就像剛剛說的。員級年輕的站長 320-350 薪點，領導高員級資深的副站長 630 薪點。

S2：因為我們「副站長」、「站長」都是員級跨高員級。

S3：由於特考有一陣子沒舉辦，所以人力不夠，如果有些能力比較好，自己有企圖心的員工，很快就可以升到主管職。例如這種人他升到「車班主任」（不用跑車、常日班）才 300 薪點，結果好幾個老車長都是 490 薪點。就會管不動他們，因為他們資深，薪點又比你高。臺鐵不同工同酬、低資位領導高資位都有。

楊：管理上也會有問題。

S3：很多人倚老賣老啊，或是覺得我懂得比你多，「我在跑車的時候你還沒進鐵路局咧」等

等。

.....

S3：對，那現在年輕人也不好帶。有時我看到他們的主管，我也覺得很可憐，被修理成那個樣子。我後來覺得我少賺一點錢，我不想要做的那麼辛苦，做的那麼卑微，主管非常不好當。

S2：現在年輕人真的有他們的想法。

S3：以前我們在現場，長官叫我們做什麼，我們真的照做。叫我支援，我就去。現在不是喔，年輕人會說你憑什麼沒有經過我的同意。現在大家很看重自身權益。

楊：這也是應該的，不過以前就有勞基法了呀。

S3：以前可能前輩會教導你服從，要吃這碗飯就要從基層做起。我們會覺得對啊，別人都可以做，老師傅頭髮都白了還能做，那我為什麼不行。不過現在不是這樣，大家都是先想自己，我就是怎樣。而且從前會希望我盡量融入團體，不要特立獨行。

楊：所以世代差異也很嚴重。

S3：是，非常嚴重。現在跟我還是菜鳥的時候真的差很多，新進人員非常不好帶。

.....

S3：「外站津貼」當年只有簽局同意發給，沒有報到行政院，連省政府都沒有陳報，是黑的給與項目。其實是不對的，要報給上級機關同意才對。那時的時空背景是「車長」看到「司機員」的待遇比他們好太多，所以想比照司機員領「約束管制時間報酬」，就是說，那時的時空背景是通訊不發達，沒有手機，所以還沒有到你上班時間，我就請你先來，管制在這邊。剛開始是 46 元/小時，84 年改成 88 元/小時，都沒有報准。之後為什麼之後會爆出來是因為，勞基法的基本時薪已經超過 88 元了，他們希望跟著調高，主計不同意，因為是沒有報准的給與項目。工會就說，那往上報到交通部，然後一次就要到很多，146 元/小時，我記得當時是超過勞基法所規定每小時基本工資的。

楊：可是這個不是黑的嗎？

S3：對啊，所以工會認為我就要趁這個時候漂白啊。不過主計不准，你如果有報准，我們還可以報交通部調數額，但你如果連報准都沒有，那當然不行報。結果就先去報請是否同意核准核發這個錢？交通部看到覺得不對啊，這是黑的錢，一開始就是不該領的錢，我怎麼可能幫你背書，讓你再調升？再來是，現在時空背景也不同了，你只要該報到時間報到就好了呀，而且現在通訊便捷，隨傳隨到，所以退回。但工會就是不死心，就再報，他們會說 88 元都沒有調漲，連童工都不如了。

楊：先不論這項給與該不該發，但這項給與本來就不該是基本工資的概念啊。

S3：現在就是說工會覺得他自從 80 年領了，到現在 20 幾年都沒有調整，但他卻沒有去思考這個給與一開始就只是比照來的，但這個東西就是歷史共業了。

楊：這項給與算是他們很大部分的所得嗎？

S2：應該沒有很多，因為我們每小時 88 元，一個月大概平均 20 小時，1,760 元左右。但他們覺得說要配合基本工資時薪 158 元調整，也就是要再增加 70 元，每個月就再增加 1,400

元。錢多當然都好。

.....

S3：97 年的時候已經報過了，當時交通部人事處的承辦人是 A，他跟我通過很多次電話，他說看是不是協調這個文不要再報，因為再報交通部一定不會核，而且叫你取消，要求運務處、機務處，都不准約束、管制，你只要正常上班時間到班就好。後來我們處長，現在已經退休了，就跑去跟當時工會理事長談，這個工會理事長已經過世了，他就說擱置，擱置的話大家可以繼續領。但現在經過十幾年之後，人事又都換一輪了，新的工會、新的員工不清楚這段往事，又認為這個錢數額太低不合理，但我們也跟他們說了，這個錢領的話是說不過去。

楊：很難合理化。

S3：我已經給你乘務旅費了，我已經補貼你了。一個月我如果用出差旅費的方式計算，一個月有 26 天（這是扣掉例假日的） $26 \times 400 \text{ 元} = 10,400$ ，這是個天花板上限。我都已經給你「乘務旅費」了，你另外還要一個「約束管制時間報酬」，我們是覺得有重複支給的問題啦。

楊：一開始從車長要比照司機員，這個發給的立論基礎就很薄弱了。

S2：現在新的員工不知道這段歷史，就認為航空業也有「外站津貼」，認為本局怎麼只有 88 元，然後去問老師傅，老師傅又說這個很久了都沒有調漲，年輕同仁聽到更是憤恨不平，覺得不合理，認為物價指數也漲了。

楊：所以機務處的司機員，領的是叫「自主管理時間報酬」

S3：他們的更複雜。因為他們的算法是用勞基法延長工時的算法。

.....

S3：但是我們沒辦法叫他們不爭取，我們只能讓他們自己說不要爭取。

S2：其實這筆錢應該要整併在固定性給與，或像乘務旅費，不過乘務旅費已經有天花板，也不能再增加了。

楊：本質上的問題是，這項目該不該給？由於他是比照來的，所以其實他跟職務的關聯性不高。

S3：對，但又是已經領那麼多年了，又習慣了。

楊：但如果不繼續給，又得承受他們罷工的威脅，或是去交通部丟雞蛋的危機。

S3：對啊，兩年前已經丟過一次雞蛋了啊，那時要選舉縣市長的時候，那時主計室說不能再發這個給與，結果鬧到吳部長說繼續發，我們才再發公文說繼續給。那次怕得要死，就是希望朝著法制化方向走。

楊：所以要整併或法制化。

S2：但怎麼併也是個問題。

S3：工會其實不管你怎麼併，改名稱也可以，總之所得不能減少。但公部門有公部門的預算，

其實不該這樣巧立名目。

楊：我覺得很多時候，他們沒有想到交通部的立場。因為主管機關不可能白紙黑字，擺明抵觸法律規範。

S2：其實我們有去研究航空公司的「外站津貼」比較像是我們的「夜點費」，因為航空公司的「外站津貼」是補貼晚餐茶點等等的。

S3：可是你說這種補貼，我們「乘務旅費」又已經有了，再給他補貼就重疊了。

S2：其實跟「夜點費」也很像。

楊：結果什麼東西都是補貼來的。

S3：最後這些獎金、津貼、補助，好像全部都有重疊性質。

楊：所以其實今天真的要整併非固定給與，要回歸本質，那這就有得討論了。

S3：對，而且過去時空背景可能有需要，現在不見得。

.....

楊：那「109年春節疏運獎金」你們建議調整到2,000元，後來人事總處退了之後，你們又改成只要調100元，變成1,600元的原因是什麼？積極爭取這個待遇，是要改善什麼問題嗎？

S3：他們認為春節是大家都放假，我出來上班，所以應該給多一點的報酬。

楊：但高鐵的春節疏運獎金也只1,200元，只領2天，其他天是1,000。所以是因為待遇偏低才這樣爭取的嗎？

S2：我覺得不是耶。因為大家薪點本來就不一樣，不是待遇偏低的問題。

S3：其實現場有個現象，除夕初一初二初三大家通通都出來出勤，過了那四天之後大家就都請假了。就跟颱風天一樣，颱風天是加發一天薪資，大家都想出來上班，你跟他講沒事了，他還不要回家咧。因為車班少，可能最後車子根本都不開，然後錢領得多而且事情又少。

楊：不過春節的運量應該是蠻大的？

S3：沒有，其實除夕中午以後真的沒什麼人。

楊：真的嗎，還是說是春節的前兩天比較多人

S3：對，你問現場的，其實春節也沒有到很多人。

S2：就像106年產業工會在吵春節不想出勤，但仍有同仁配合出勤。

S3：對呀，他們會認為我為什麼不去領這個錢。人又不多，真正多可能在初二吧！

S2：其實「107年春節疏運出勤獎金」從1,000元調成1,500元後，春節請假員工不多。

S3：就像颱風天，人家巴不得放颱風假，我們不是，我們現場員工可是拚死都要出勤。

S2：因為一出勤就可以多領1天工資。

S3：然後車子有可能停駛，車站也沒有什麼旅客，又加發薪水，大家都要來啊。

楊：所以大家真的非常重視自己的待遇所得。



S2：現場跑車、輪班的待遇，真的比我們常日班很多。

楊：我覺得有沒有差到 2-3 萬？

S3：有，像我同梯跟我薪點一樣 630 薪點，多了快 2-3 萬。

S2：你看每個月差 3 萬，1 年就差 24 萬，10 年就 240 萬，就像我們科長跟我說，自從他來當「站長」之後，他已經少掉一間房子了，在現場的話。

S2：雖然固定性給與不見得比一般行政機關高很多，或差不多，但其他非固定性給與加起來，真的已經很高了。整體來看其實都比外界還好。

.....

楊：所以你們覺得久任制現在還符合需要嗎？

S3：其實我覺得這個精神還是要的，因為臺鐵的業務專業，技術需要傳承，他不是像行政機關，坐在辦公室，不懂還可以打個電話問一下。但臺鐵是要獨立作業，個人面對，尤其是技術經驗的累積，所以可能還是要鼓勵久任的制度。

楊：只是說這些非固定性給與的存續性應該要通盤檢討。

S3：對，就像剛剛說的，那時跟現在的時空背景已經不同了。

楊：所以剛剛提到「主管加給」「增支數額」都應該再調整。

S2：因為主管比輪班的員工待遇差得太多了。

楊：不過如果不跟輪班的比呢？因為他們工作性質不同呀！

S2：但就沒有人願意來做。

S3：我們坐辦公室的可能就是比較穩定，見紅就休，當初從現場調回來，就是考慮睡眠品質比較差啊，因為乘務人員要到處跑啊，所以只好忍痛寫報告說要調回內勤。當初 10 個有 9 個說你一定會後悔，錢領的比我少，又做得要死，當初真的很掙扎。

楊：不過輪班的當然有他辛勞的地方。那會不會覺得內勤跟外勤的待遇根本應該分開規劃？

S2：對。

S3：對，應該「專業加給」就要區分，現在是大家本薪、專業加給都一樣，不管你在現場或是在內勤。

楊：所以現在變成要去反映外勤的辛勞，就演變出現在一堆非固定性給與，來弭平他們心理的不平衡。

S3：對。然後他領慣了，就覺得是應該的，然後又視為固定性給與的一部分。

S2：所以現在內勤要找一個科員真的非常難。

S3：相當困難。

楊：因為外勤不太可能來嘛。

S3：就像我說的我同梯比我多領 2-3 萬元耶！

楊：所以你們人員交流不多，可能因為身體因素、家庭因素、顧小孩的等等才會調到內勤。



附錄 7 訪談紀錄 S4



S4 工務系統、非主管職、任職 7 年

日期：109.05.21

時間：60 分鐘

楊：一開始分發進來你們職務是什麼呢？

S4：就我所知道的，業務類高員級和員級，看單位而異，局本部各主管處內的都稱「科員」、直屬單位都稱「課員」，另外員級業務類在分支機構稱「事務員」。至於技術類高員級是「工務員」，員級是「助理工務員」。

楊：你認為近期工會頻繁爭取待遇的原因為何？

S4：我猜是因為我們的身分屬於「公務員兼具勞工身分」，所以工會得依據勞基法相關規定，就員工的勞動條件去跟雇主談。而且現場工作蠻辛苦的，24 小時都會有同仁在工作，不管是運務、機務乘車的人員，或是工務、電務維修及電力測試等的人員，所以工會內部的人，包括理事長、各級幹部等工作人員，如果都是從基層的員工做起，他們會瞭解基層員工很辛苦，所以幫他們爭取改善待遇。那我認為以交通資位制設計來說，因為「佐級」比外面的初考待遇好、「員級」和普考待遇差不多、「高員級」比高考待遇低，所以高員級的人相較就會想要爭取提高待遇。我覺得雖然訴求都是爭取待遇，但二者立足點不同，對想爭取的待遇，所設計方向也不同。

楊：目前工會爭取的是整體的，所以不同的人受惠的情形不同。

S4：對，大家想要的東西不一樣。我們想要的是從制度面補「高員級」與高考間待遇差距這塊，但工會想要爭取的是基層整體人員的待遇，因為基層人數是相對較多的。

楊：工會目前爭取很多是「非固定性給與」，但高員級是「固定性給與」偏低，尤其有些高員級人員沒有去現場，他也不可能領到「非固定性給與」，那有改善到嗎？

S4：我們是滿想就本局「薪給表」和高普考薪給表間差距進行調整。目前薪給表裡的「增支數額」是原營運獎金加計 360 元，再經過 107 年度調薪而來。其中加計 360 元是工會設計理念，但我曾聽說過當初人事室是針對交通資位制及簡薦委制間分析，規劃方向著重在衡平「高員級」與「高考」間差異的固定性給與方案。

楊：所以說跑車這塊，工時聽說只有 6 到 7 個小時，但確實開車的人他們所承受的精神壓力也不小，那你們自己對職務及待遇是如何做衡量的呢？

S4：我們單位之前其實有一個想法，既然叫「專業加給」就要依專業來區分，想要從「增支層次」的部分調整，分成運、工、機、電、行政等五類。尤其我們工務處的人，他們都是土木類的，如果是在一般行政機關，土木工程職系的專業加給是領表 7，且有工程獎金，但臺鐵局沒有，待遇就差很多。所以我們單位有想說本局可否從「增支層次」去分不同單位、不同職務。

楊：而且外界也一直要求要整併非固定性給與，檢討看是要刪減還是併入固定性給與，不然

管理上非常不方便吧？

S4：我們局裡面的「工務處」，薪水很單純，沒有太多非固定性給與。而現場的人都在「工務段」才有比較多非固定性給與。現場道班人員的工作在辦理鐵路路線養護等作業，因日間路線有客車、貨車行駛，班次密集，因此現場道班人員的工時以安排夜間工作為主，並依勞動規定縮短正常工時為 6 小時，通常以夜間 22 點至翌日 4 點、23 點至翌日 5 點或 0 點至 6 點出勤，日間原則休息，但如遇有路線狀況不佳、天災事變等特殊情況，仍需隨時配合出勤。所以他們的訴求包括工作時段會影響生理時鐘、身體健康、工作性質特殊且辛勞，因此要求夜點費、危險津貼、兼辦工程汽車司機獎金等非固定性給與。

楊：兼辦工程汽車司機獎金是什麼？

S4：工程汽車有很多，例如：手臂很長的吊卡車、載鋼軌道具的大卡車，都是晚上出勤的。據聞很多人會說，開這種車要負責任，所以大多不願額外辦理載運工作，所以才有「兼辦工程汽車司機獎金」，鼓勵開車。這種車是汽車，所以是在平面道路上。在軌道上的車是另一種，是「維修工程車」，這種車上需要司機與指揮員，這也是員工不想額外擔任的職務，因為多負擔責任，且需要受訓，包括上課及體能檢查等以取得證照。我們認為這些人也是在軌道上工作，跟司機員一樣，所以認為這些人也應該也要有乘務旅費，但這個一直沒有爭取到。

楊：所以工務比較沒有那麼多非固定性給與。

S4：是的，現行僅工程汽車司機獎金、夜點費、危險津貼，有辦理相關業務依規定紀錄及請款。

楊：「夜點費」跟「值臺食品費」有什麼不同？

S4：「值臺食品費」好像只有運務處綜合調度所領。工務部分只有「夜點費」，夜間實際工作晚上 10 時至次日 6 時，累計工作時間達 6 小時以上者，可按日登記，請領 120 元/日。

楊：所以你認為工會積極爭取改善待遇，其中一個原因是要給會員一個交代，工會主力是通案性爭取，但對不同的員工而言，他們支持的動機不同，例如高員級待遇偏低，所以支持爭取，但已經領有較高待遇的佐級、員級則認為更多更好。那至於工務處原則上非固定性給與不算多，通常是晚上上班所以有領夜點費。不過白天他們就休息。

S4：白天他們仍有可能被叫出來上班，因為像最近雨下很大，如果路基被沖刷，他們會需要即刻去維修。

楊：那他們有要值班嗎？

S4：會，尤其像連假，他們會安排人力待命，如果路線發生問題，要有人辦理緊急連絡，隨時支援現場。

楊：是否有不同工但同酬的問題？低資位領導高資位的人？

S4：多少有，比方同樣領薪點 320，但長官在分配工作的時候，就會分給較高資位的人做多一點，低資位少做一點，但其實薪水都一樣。如果都是做行政業務的，其實只有差在「增支數額」，但差額不多。

楊：目前「專業加給」的「基本數額」是看年資，就沒辦法區分職務的差異性。

S4：低資位領導高資位感覺比較少，感覺不至於領導，但會經驗傳承。可以想到的有一種可能，以現場舉例，「技術助理」、「技術副領班」、「技術領班」，三種職務都是士級跨佐級，有一些士級的前輩，他們有豐富的實務經驗，晉升到「技術副領班、技術領班」，但是因為現在已經沒有士級考試了，所以現行考試都是以佐級技術助理進用，因此變成佐級的人一考進來，就被經驗資深的士級前輩所領導。士級的人都很資深了，慢慢退休就沒有了。這樣的問題在機務處、電務處等技術類應該也有。

S4：另一種低資位領導高資位的情形試想，如果是發生在高員級的部分，可能是高員級的人同時考到其他國家考試，隔年就離職了。尤其我們單位幾乎都是土木類的人員，一般行政機關領表 7 又有工程獎金，所以一考上高普考的，遷調年限一到就商調至其他單位。員級的人慢慢做、慢慢升遷，等到高員級的缺出來了，長官會比較想要拔擢年資資深，肯努力的員級同仁，拔擢後就可能形成員級資深同仁領導高員級新進同仁，當然長官也會希望儘量避免這種情形。

楊：整體待遇規劃，感覺就應該區分運、工、機、電，這樣比較公平。

S4：我個人認為，對本局公務員兼具勞工身分的雙重屬性產生困惑。曾經建議本局人事室，希望直接取消公兼勞身分。

楊：這個在管理工時、加班費是相當複雜，因為公務人員跟勞工的計算方式完全不同，然後還要擇優。

S4：對，因為法規常常競合，我們腦袋常常會轉不過來。像每次我們做差勤系統跟加班費的同仁，永遠是最忙的，因為一天到晚法規競合，卻無專業法規人員可供諮詢。

楊：可能對員工來說，因為擇優，所以對員工來說是好的，但就累到行政人員。

楊：你對非固定性給與的看法？哪些應該整併或刪除？

S4：我覺得通常會給這些非固定性給與的情形，就是那個職務相對辛苦，或是沒人要做。因為有開工程維修車的要給、沒開的就不給，所以如果要把非固定性給與併入固定性給與的話，我覺得問題還是存在，因為除了納入「職稱」之外，還要納入「工作內容」，因為是特定給他這個職務，他才有這項給與的，所以反而會複雜化整個薪給表。

楊：所以你認為工務處的非固定性給與不太能整併進固定性給與，且目前的項目都有存在的必要性。

S4：對，而且我認為工務處的維修工程車司機員/指揮員應該要爭取「乘務旅費」，因為他們

都和機務處司機員一樣是開軌道上的車輛，且同樣需要受訓取得證照。亦曾邀請過交通部會勘現場工作人員執勤情形。

楊：我依稀記得有這件事情，但我覺得可以調整公文的寫法。例如你們爭取「乘務旅費」，公文上會寫希望「比照」運務處的調動車司機，或「比照」機務處的誰，最後其實就是工務處也要有「乘務旅費」。但我們認為更應該著重在這個職務所需職能及條件是什麼，如果認為有必要給，就應該針對這項職務來討論，而非直接比照。不然會使交通部直覺認為，二者是完全一樣的嗎？為什麼可以說比照就比照？且交通部沒有在現場，就會很需要強而有力的論述來說服我們，而不只是很直線式的說，我要比照。

S4：主管機關會認為我們就是看別人有糖吃，我們跟著吵。

楊：對，就會模糊焦點。

S4：我想當初在爭取這個給與的時候，應該是想讓主管機關知道，我們沒有要比較多，我們只要跟他們一樣就可以了，沒有要製造新的問題。

楊：所以交通部這時就會問，既然工作不太相同，只有類似，那真的可以直接比照嗎？難道不是應該減一點或加一點嗎？

S4：我覺得臺鐵有個嚴重的問題是，每個處都可以發有關待遇的公文給交通部，所以每次的窗口都會不一樣，要是我是交通部，我一定覺得很奇怪，為什麼不是統一由人事室先彙整呢？

楊：這可能是文化跟管理上的問題。

S4：雖然每個單位都有主辦人事跟會計的人，但都不是真正的人事人員或主計人員，所以應該是由局的人事室，統籌彙整各單位意見送交通部。但人事室每次都說，由各主管處報局函。

楊：最近運務處也單獨報加班費超支的問題給交通部，但有兩個問題，第一是現在才年初，為什麼就不夠用，第二是，局應該通盤先檢討整體經費的調度問題，真的不行，才報交通部請示。外站津貼也是運務處、機務處各自報各自的。但我在猜可能是因為人事室沒有做現場，他們不清楚怎樣的現場人員需要怎樣的給與，所以希望各單位自己用專業的術語去寫一些說帖或是公文，然後乾脆自己報部爭取。

S4：人事室的確是這樣講的。例如我們要爭取「路線養護人員屬於危勞工作性質，可以提早退休」的案子，之前遇有疑義時，由主管處將疑義函詢銓敘部，銓敘部回復之後，我記得交通部人事處把文轉到臺鐵局就提到「請確實轉知貴局各業務單位，爾後有關涉及類此人事業務相關案件，應會請貴局人事單位就人事法規先行研議處理，如確有疑義再由人事單位洽詢相關主管機關」。我們也認為，涉及人事業務，本局應有對外一致窗口，並由人事室通盤彙整為宜，才不會讓外面單位認為本局管理鬆散。

楊：這種事情，局裡的管理層知道嗎？

S4：但人事室都會說，這些和專業技術相關的說詞人事室不知道，所以應該由各業務單位自

已處理。

楊：這也是很嚴重的管理問題，我們不清楚源頭發生什麼事，我們只知道現在你們各自為政。

S4：這確實是一個亂象。

S4：我們現在認為工務處「維修工程車」的駕駛跟指揮員，因為也在軌道上作業，跟現行運務處、機務處乘務人員一樣，都在軌道上（火車或調動機）作業，所以應該要跟他們一樣領有乘務旅費。

楊：那數額要不要不一樣？

S4：我們覺得一樣就好了。

楊：但機務處可能認為，我開火車載的是人，可能會有撞到人的風險，我所承載的生命財產權益比較大，而且車廂也比較多，但工務處載的是器物，那你覺得有沒有再做更細緻區分的必要？

S4：我們有問過現場人員，其實偶爾也會載人，顧著器具，避免滑落。另外我們有 138 個道班【補充說明：工務處—臺北/臺中/嘉義/高雄/宜蘭/花蓮/臺東工務段（屬臺鐵的四級單位，沒有預算權但有關防，也有人事一條鞭）—其中比較大宗的在維修維養路線業務的「養路室」、「分駐所」，例如臺北工務段下有 3 個分駐所，再下設很多道班。一個道班至少需 8-10 人以上(依各路段條件)，遇特殊情形安排臨近道班間互相支援，每天維修路線，要修的範圍除了軌道，還有岔路、鉤件、切換器、單軌及雙軌路線、石碴是否鋪好】

楊：晚上工作，但晚上也是有車耶，很危險，有沒有警示燈？

S4：晚上車子比較少，但當然還是有少數夜車，所以晚上出勤還是可能被車子撞擊，且軌道附近也是有高壓電，是相當危險。晚上非常暗，也沒有警示燈，除了靠工作人員頭燈，還需要配著無線電的瞭望員，會提醒維修人員東側有車，還是西側有車，然後維修人員也必須非常熟悉環境，才知道要怎麼避讓。

楊：是不是應該要也讓開車的人知道，什麼時候哪區段有人在維修？

S4：這個涉及現場作業，我不是很清楚，但我在猜因為維修的地段是連續的，整個工務段所屬道班同時在路線上工作，你無法確定車子什麼時候在哪個區段出現。尤其他們最近有辦理重大工程，不是單純修軌道，職務相當辛苦。

楊：人才流失最大問題在待遇偏低嗎？你是高員級的人，曾想調離開臺鐵局嗎？

S4：有幾個因素會讓我留下來，如果高員級的固定性給與有跟一般行政機關相當的話，我就會覺得兩邊都可以。因為我並不是不喜歡現在的工作，我只覺得我同樣是考高考，為什麼待遇不一樣。另外就是我相當不喜歡有公兼勞的身分，我不是不喜歡工會這個組織，但他們有時為了照顧廣大的基層會員，雖然這也是他的職責所在，但相對的，我會覺得

他們比較少照顧少數群組的聲音，就例如他只爭取整體的待遇調高，一視同仁，沒有特別針對高員級的做努力，反而讓我們有相對剝奪感。

楊：所以說人才流失在高員級是因為待遇偏低，但其他呢？

S4：我目前看到除了高員級之外，會想要調走的人，主要是因為他們有進取心，他們會想準備考試，考較高的資位(其實也算是想幫自己加薪)。

楊：所以基層的人其實離職率算高嗎？

S4：佐級養路工程的人，相較土木類而言沒那麼高，因為土木類國家考試科目雷同，容易再錄取。

楊：那高員級這段的離職率呢？

S4：高員級，如果是土木類的，報到率低、離職率高，例如：去年考進 4 個人，其中 2 個今年又考到一般行政機關就離職了，另外 2 個繼續留著，但也繼續準備考試。

楊：那你本身想要離開臺鐵嗎？

S4：待遇改善後就不會，現在是已屆滿特考限制的 6 年，是具備可調走的條件，不過我仍期待改善，所以我是希望臺鐵局可以慢慢改變的。

楊：那如果跟一般行政機關比較的話，高員級就是前 14 年固定性給與比較低，那你會認為有條件式的改比較好嗎？因為交通部有時還是得考量其他所屬行政機關的衡平性。

S4：我覺得只要合理都可以接受。

楊：待遇制度最迫切改革的地方？結構性、整體性、個別性？

S4：我覺得很困難，但我覺得可以就待遇比較低的部分先調整。

附錄 8 訪談紀錄 S5



S5 機務系統、長級、主管職、任職 40 年

日期：109.05.26

時間：60 分鐘

S5：我是從 64 年就進臺鐵，從基層做起，在臺鐵 40 多年了，相當了解臺鐵的薪資結構。我進來的時候是最基層的士級，底薪 25 元，2,700 元/月。我弟弟在公賣局生產線的管理員，他們待遇 3-4000 元/月，逢年過節公賣局賣出酒糟等副產品，所以員工有三節獎金，年終獎金也大概 3、4 個月。我同學很多郵局的，待遇都相當好。臺鐵局就比較少，沒什麼獎金。那我一路考試升遷，最後再考到高員級。所以我是感覺到，雖然交通事業人員有公務員身分，但薪水不見得成長。現在有個很畸形的狀況，反而是機務處的司機員，從 78 年（按：應為 77 年），司機員第一次罷工之後，就一直調整他們的待遇。所以現在佐級的司機員，考進來大概 35,000 元，可是他經過研訓中心受訓完，獨立擔任司機員之後，結果他的「差旅費」也大概 35,000 元，約可領 6-7 萬元。

楊：所謂的「差旅費」就是「乘務旅費」嗎？

S5：對，就是用公里數、延時去計算，又有夜間時間、深夜時間、一般時間等很複雜很難計算。

楊：人工去算嗎？

S5：很多是人工，不過還是會有一個簡單的方程式輔助。他們每次都運用工會的力量，講難聽一點，是「蠶食鯨吞」的方式，每次都增加 10 分鐘，也就是排班減少 10 分鐘。

楊：10 分鐘是什麼？減少工時？

S5：對，又要減少工時，錢又要給的多。一直都是這樣的立場。我認為司機員當然是辛苦啦，鐵路該要提供的，包括工作環境、休息場域、訓練架構，這些理應要好好做，讓他技術很好、開車好、休息好，但不合理的待遇、工時就不該多給。

楊：我也帶到一個問題，就是改善班表的問題。

S5：我們一般平均是 8 小時，司機員是 6.4 小時，這個 6.4 小時內還包含一般時間，所謂一般時間是，我真正開車之前整備的時間。

楊：我記得這個整備時間，也另外有津貼可以領，好像是「管制時間報酬津貼」？

S5：對，例如說我正常 9 點要開車，我在機務段要出庫，但我前一個小時左右，8 點就開始算錢。就是說這段時間你要整備車子、抄報表。上班的整備時間最高 1.5 小時，下班進庫又算 40 分鐘。假如是「站交」的時候則算 30 分鐘。

楊：「站交」是什麼？

S5：有時候會在車站就下班，例如彰化機務段，車子是從七堵開到高雄，他可能會在彰化就下班，就不必開到車庫。因為開到車庫你還要調車幹嘛的，可能會浪費別人的時間。那你如果在彰化機務段，我在車站下班就交給另一個人，然後我再騎腳踏車進段，這樣就給 30 分鐘。又假如是兩段都是出庫的，我在甲段出庫，就 1.5 小時，加上對方又是要進庫的，就 40 分鐘，加起來就 2 個小時。那你看他平均工時是 6.4 小時，整備時間就佔去 2 個小時，剩下 4.4 小時開車。那你開到花蓮至少 2 個小時，回來就差不多。

楊：那你看他們班表，認為司機員的工時、工作壓力太大嗎？

S5：應該不會但是有時工作班被切割好幾段較辛苦。

楊：那為什麼他們說要改善過勞班表？

S5：是這樣的，之前陸客來不是在高速公路上起火之後，一查那個駕駛，因為駕駛都跟著旅行圍繞，所以經過檢討，勞動部就發一個文，要求司機員在外段，要至少休息 8 小時才可以再開車回來，可是這樣排班就很難排，所以他們一直想要改班表。

楊：這跟「四輪三班」不一樣嗎？

S5：不一樣，「四輪三班」是車站的，是三班制的人。剛剛的意思是，司機員他們在外段，他們不希望在在外段還要休息 8 小時之後才能再上班。他們希望很密集的上班，希望密集的做個 2-3 天，後面可以連續休息比較多天。例如：我今天早上出門開車，我去到花蓮要 2 小時，中午 12 點到，結果我要等到晚上 8 點之後才開，回來又很晚，等於佔掉很多時間。所以他們現在又修改成間格 6 個小時。就維持原來的。以前沒有這樣，像我們以前開到花蓮是 2-3 小時，休息一下，吃個飯，眯一下，就可以開車回來。現在勞動部規定了，就不能。

楊：那既然都規定了 8 小時，還是得照做啊。

S5：所以工會就去協商，最後就同意維持原來的，就至少 6 小時間隔。現在還有一個問題是說，除了「乘務旅費」之外，他們還有「加班費」所謂的「管制時間」。

楊：就是你剛剛說的「整備時間」？

S5：不一樣，「整備時間」是排班裡面的時間。所謂「管制時間」是加班時間，其實他們沒有什麼加班，但沒有名目給，所以就用「管制時間」來給，也就是比較 critical 的班，例如這個車子是早上 5 點出發的，就叫司機員前一天晚上就來睡。

楊：為什麼？希望他開車時確保精神 ok？

S5：對，段裡也有寄宿舍，就早一天來休息，就給你 3 小時或幾個小時的加班費，但總共一個月不能超過 36 小時。像我以前在法國鐵路，你晚上 12 點下班當然也有宿舍，但沒有管制時間，你要自己準備交通工具。

楊：這個「管制時間」有上過媒體，他們稱「外站津貼」（機務處稱「勤前管制時間報酬」、運務處稱「約束休息時間報酬」）？

S5：對，他們甚至想將剛剛提到的 6 小時休息，也算在工作時間，6 小時通通要給。

楊：6 小時不是就休息時間嗎？

S5：對，但是不會給 6 小時。

楊：審計部說這項給與是不符合規定的，臺鐵局研議不發，但造成司機員反彈，主要原因在於這項給與的報酬很高嗎？

S5：對，每個人都儘量報到 36 小時，然後是用勞基法的「延長工時」計算方式支給的。

楊：這樣工時不就太多？

S5：有些段認為不用特別「管制」，例如說晚上 8 點上班，你何必叫人家 5-6 點來睡覺？但假如運轉主任（管司機員報到的）沒有讓員工報加班到上限，員工又會對主任很不滿。然後在工時會議，就會講這個主任不行啊怎樣的。

楊：聽說主管大家都不想升？為什麼？

S5：剛剛講的「管制時間」，是按照底薪來調。假如是高員級又底薪到頂的司機員，他繼續當

司機員，不回內勤服務的話，現在每個月薪水大概可以到 10-11 萬元。

楊：因為他「管制時間」都是用勞基法時薪去計算的嗎？

S5：對，因為很高薪，所以不想當下來當主管，「運轉主任」當然是有主管加給 3 千多元，三班制輪的話，大概 36 小時，大概 1-2 萬元。但是總共也才 4-5 萬，跟司機員不能比。所以不管是「運轉主任」、「指導司機員」，大家都不想當。「指導司機員」只有在一些出車的時候，隨乘的時候，給一些津貼，一個月大概 1 萬出頭。所以很畸形，除非是員工本身不喜歡跑車、沒有什麼經濟壓力的，才會想當主管。

楊：也沒有榮譽感嗎？

S5：我從前當司機員的時候，「指導員」是有榮譽感的，因為下次就升「段長」、「主任」，但現在不是，一升遷就少了 3-4 萬。

楊：這個 3-4 萬大概就是「乘務旅費」、「管制時間」最大宗的？

S5：是。他們還想繼續加「管制時間」，我不讓他們加。我順便講一些案例給你，因為我在法國鐵路待過 2 年。法國的司機員的待遇中，也有差旅費，他們很高興上班，可是他們升到我們稱作「指導司機員」，一個月比司機員多 5,000 元，因為他有「幹部費」，職稱也叫做「Chief of traction (運轉主任)」這是 title 的榮譽感。如果再繼續升到其他主管，職務又更高，主管加給更多。大家就會想要爭取往上。但臺鐵局升了以後你沒有「乘務旅費」等等的。

楊：他沒有跟著跑，也有類似差旅費的東西嗎？

S5：他也會上車督導。

楊：他們就差在「主管加給」會更高一點嗎？

S5：對。反正整體來說他的待遇比任何一個司機員要好，多 5-6 千元。錢又多，乘務的時間比司機員要少，他不用三更半夜，只要常日班就好。另外就是法國的高鐵跟傳統鐵路，都是同一家公司，法國國營鐵路公司 (SNCF)，他是公司化的。他的「段長」就不必特考，他可以外聘，他按照人工工時計算作業的、保養的車輛、幾個工作班，在看有多少司機員，司機員正常工時 8 小時，然後計算一趟車到巴黎多少小時，當然也是有些整備時間。假如我這個班有 100 台車，平均除每個人的工作時間，他算的很精喔，我有參與他們的工時研究。司機員有休假，他們會要求司機員 30 天休假全部要修完，然後他們開始計算，扣掉休假、國定假日、週休二日等等扣完之後，一個人平均一年要上班 210 天，然後乘以 8 小時，也就是每個人、每年要工作的時數。然後用這個時間，除以我要負責的 100 台列車數、來回的工作有多少，然後你這個段就好好負責合理的人、事，所以法國鐵路在這方面是算的很精的。

楊：也就是說法國比較科學、精準地做出工作評價、人力、工時的配合。那現在臺鐵局有這樣做嗎？

S5：對，臺鐵局就沒有做。所以一天到晚在喊人不夠。

楊：不過現在人補了呀，人補了有好一點嗎？

S5：是有好一點，但從我剛進來臺鐵到現在，他們要人 40 年來沒間斷過喊缺人。

楊：員工最近 3-5 年爭取那麼多項待遇，是什麼原因？待遇問題、給會員的交代、產工興起？

S5：都是，多一個產工，多一個壓力。

楊：兩個工會都是在幫員工服務，為何會有競爭的關係？

S5：產工人比較少。我以前在法國，法國鐵路工會有7個，員工可以隨便看要加入哪個，因為沒有強制性，所以每個勢力都不算大。我在法國，三不五時段裡就在罷工，我就問同事「你今天怎麼沒有去參加？」他說「我上禮拜去一天就好了」，因為他們可以罷工，但當天就沒有工資，不像我們，罷工還可以領錢。其實要解決這個問題，就是要把非固定性給與虛級化。

楊：也就是說他們有罷工權，但也有相對制衡的機制，不過臺灣沒有。

S5：所以罷工我看多了，我覺得我們不要怕。該堅守的部分，就該堅守，這要寫進去，現在政府一聽到罷工，通常馬上放軟。

楊：我在想工會可能也知道這樣的策略，我一說罷工，政府就會妥協。

S5：其實這是趨勢，先進國家都是這樣，所以不用怕。

楊：其實我另外也有訪談行政院等主管機關內部人員的意見，他們認為工會合理爭取待遇，政府沒理由擋，不會故意不給，大家應該坐下來好好談。不過現在不是，通常是沒有這個過程，工會一說要罷工，就火速通過。

S5：執政黨會認為形象不好，執政不力。其實可以不要怕，全世界都是這樣的。另外還有一個現象是，臺鐵司機員60歲就可以退休，一般員工是65歲。但因為司機員薪水很高，叫他下來當幹部也不願意，等到快要退休的時候，又想要改派成一般員工，可以多做五年，尤其加上現在年金改革，像今天又有一位也是想要這樣。不過你司機員當一輩子，你要改派一般員工的業務，其實你也不懂，體力也不行了。過去都是靠人際關係，所以普悠瑪事故後，我從鐵道局調回來，我覺得非常不合理。因為大量的高員級的人要退休，他們「乘務旅費」都領夠了，現在要下來希望改派，可是我沒有職務給他做。剩下的缺都是很基層的，就算派了也不合理。像我來之前，有的段甚至有高員級的去當「轉車工、號誌工」，「轉車工、號誌工」理論上是士級的人做的。

楊：也就是說，這個人該不該用就已經有疑義了，我認為這是用人、管理上的問題。

S5：對這是管理上的問題。

楊：所以誰可以決定？

S5：段裡要開會，可是都會受到壓力。所以我前年來，我訂一個規定，就是如果你想要轉任一般人員，你一定要57歲以前轉任，好歹你要學習一下，學習個一兩年，這樣就還有8年可以做這個職務，也有相當充分的經驗。

楊：臺鐵業務多樣複雜，常有職務輪調嗎？

S5：不多，因為他們有不同的專業要訓練，司機員需要證照等等，段裡只有兩大塊啊，一個是司機員、一個是檢查員，其他周邊業務人員很少。當然有些檢查員經過視訓等也會調司機員，但不多。

楊：整體來看，員工普遍認為待遇很重要，就像他即便退休，他還是像轉派一般人員繼續領。

S5：最近是有這個趨勢。

楊：回到待遇問題上面，最近頻繁爭取待遇是什麼原因？

S5：主要是結構不公平，司機員、列車長那麼多，如果你要司機員跟列車長下站，不輪班，

他們都不願意。爭取就是這樣，檢修人員比較弱勢。

楊：他們爭取待遇合不合理這件事情，有辦法評估嗎？

S5：其實臺鐵局是做的很多、給的也很多，但自認為還是不夠。因為我之前在鐵道局，是督導高鐵公司，我很清楚，他們的司機員是5-6職等，他差旅費固定，每天上班就是南港開到高雄，90分鐘，到高雄後休息一下，大概1-2小時，再開回來，大概一天就沒了。他一天工作班大概就5個小時，這種班已經算是比較辛苦的了。可是他沒有什麼「乘務旅費」，他就是5-6職等對應的固定性給與。

楊：然後每年爬一點點爬一點點？

S5：對，每年爬一點。他們也有工會，他們工會也知道我跨足臺鐵、高鐵，所以也來找我談可不可以參考臺鐵的待遇制度。我跟他們架構可以給你參考，但我認為你們不要實施，很複雜，實施後一堆困擾，很難搞。他們現在還沒有做，因為我勸他們不要做。另外一個是，高鐵指導司機員的稱「駕駛督導」，是7職等。「司機員」跟「駕駛督導」有職等的差異，薪水就有差。

楊：所以他是有序列的，你職責程度高，我當然對應的職等就高，薪水就高。但臺鐵的結構不公平的就是「段長(機)」「站長(運)」跟「司機員(機)」「列車長(運)」都可以到高員級，沒有區別，大家就會想當跑車的，待遇比較好。也就會有不同工但同酬、低資位領導高資位的問題。

S5：對，另外，國外的薪給是定額，他不會每年跳。除非你表現很好，才給你晉級。

楊：這就是國外偏重績效的待遇制度，臺灣公務體系都是按年跳。

S5：是呀只要不要打丙等，都可以晉級。我在法國鐵路待了2年，機務段待了1年，在他們總局待了半年，每個人都兢兢業業，都像救火隊。

楊：那他們還有虧損嗎？

S5：其實他們比我們臺鐵辛苦，他們買車哪像我們政府編了900多億，他們買車都是自己的預算，因此票價也很貴。

楊：所以到底該不該調票價？

S5：我們喊了20年都沒有調票價啊。政治因素。應該是要調的，但每次都遇到選舉。全世界票價便宜就是臺灣跟韓國。像歐洲的鐵路，買車、重大工程，都是自己生財，所以他們的舊車都維護的很好。臺鐵反而一直想要換新車，站在我處長的立場，我真的認為大家的觀念很不正確。每次新車來，員工不熟悉，因此故障多，可是隔了3-4年之後，稱車子老舊，機械衰老。所以我一直想要扭轉他們觀念，新車來，派你訓練檢車修車，訓練好就要給你責任，你就要把他維護好，不然新車一來，也不訓練，不熟悉就一直故障。

楊：所以這是需要養成的。

S5：就是要訓練，不能有太多理由，例如什麼新車水土不服等等都是理由。

楊：所以待遇、管理、文化面都出現很多問題。

S5：需要引入一些新觀念。現在員級太少(相當委任三等)，佐級是主力(相當初等)，應該多開放員級的人進來，員級不夠多，多人比較好培養。

楊：對於非固定性給與整併的看法？哪些同質性可以整併/刪除，或調整？

S5：其實我認為這些報酬，全部都應該整併起來，去跟職務扣合。

楊：就是什麼職務，應該給與多少專業加給，應該是一個數額。然後不同單位的不同職務都要區分。

S5：非固定性給與項目真的太多，現在三言兩語也說不清楚。



楊：人才流失的問題是待遇偏低嗎？

S5：應該不是，應該是企業的文化，工作環境，領導統御都很有關係。講白一點，像我這麼熱愛鐵路的人，7年前我自己都想走了。我去高鐵的那一年，其實就想要退休了。因為我在外面也有教授資格、我也去考了英語導遊、領隊，我當時想要退休，跟年金改革沒有關係，是我看到這種企業領導統御非常的失望。我那時是專案工程處的副處長，專門蓋機廠的，我看到當時臺鐵高層，該做的不做，不該做的做一堆，真是看的很失望，所以毅然決然要卸甲歸田。後來是遇到高鐵局朱局長，才勸我不要那麼早退，才到了鐵道局六年。不良的領導團隊終於出事，果真出事，我離開的時候就是預測了這點。

楊：普悠瑪事故機器有問題、人也有問題…

S5：管理大有問題，管理的問題最多，檢修也不當，司機也沒有訓練。我心裡感到最悲痛的是18條人命。事故之後，我回到這邊來整頓，其實我回來臺鐵局還得被減薪，每個月少了7-8千元，而且非常容易被記過處分。一回來馬上被黃國昌修理、前陣子也被邱顯智打來打去，但我還是跳出來，因為要以身作責呀，自請處分被記過及申誡兩次了。但我覺得這個是使命啊，希望回來之後慢慢把機務恢復正常管理與體制，所以我做的很辛苦，辦了很多訓練。

S5：其實我有很多機會可以離開臺鐵，我之前在法國，剛好遇到馬特拉出問題，文湖線（木柵線），臺北捷運的副總想找我過去，薪水是當時的三倍。但我那時是因公出國，雖然經濟部說回來任捷運公司副總是沒有問題的，因為都是為國家做事。但後來考慮還是留在臺鐵，沒有被高薪挖角。第二個機會是高鐵通車前，要找我去當烏日基地長，每月15萬，那時我正好是被派到彰化機務段當段長，段長才7萬元，多了兩倍，而且由於司機員有100多個（採連坐法），隨時會面臨被記過的情形，但我還是去了。後來是等到我升到副處長的時候，看到臺鐵局的「管理」毫無章法，才決定要退休。到了鐵道局，我即使是要離開，我也辦訓練，每個禮拜五下午上課，把所學的都分享出去。那普悠瑪事故，我有參與調查，其實是當初買的車子也車況不好，管理又有問題，可以說是先天不良，後天又失調，不過我想，如果要能處理這些疑難雜症，大概也沒有人比我懂，也沒有人能真正提出解決方法，因此才回到臺鐵。

楊：待遇制度最迫切改革的地方是什麼？

S5：我認為是主管加給。有一年何煥軒兼局長的時候，他是很棒的局長，走訪工務基層的時候，發現「領班」只是在營運獎金裡面多了500元，不能領主管加給，所以向行政院爭取2,500元的主管津貼。但「領班」再上去「監工員」，其實也是督導職，但這塊就沒有爭取。變成現在領班也不想升「監工員」。

楊：領班跟監工員的工作內容？

S5：段有100輛車子，我有4-5個領班，再上去有1-2個監工員，再上去是檢查員，要帶班

(帶監工員、帶領班)，監工員、檢查員都沒有主管加給。

楊：我們從職稱來看監工員、檢查員，會直覺不是主管職，但其實他們都有領導的責任，下面都有帶班。

S5：我認為最迫切的就是調主管加給，真的太低了。像我處長 1 萬元，但我以前在鐵道局擔任科長就 9 千多。我同學在臺電公司，主管就 2 萬。這個調了才有誘因，因為現在主管加給才分幾層，真的不夠。車站也有這樣的問題，站長、副站長都領同樣的主管加給，結果二等以上的站長不用輪班，但副站長照樣可以輪班，因此副站長多了 36 小時等等，加起來就多了 2 萬多元，沒人要升站長。



附錄 9 訪談紀錄 S6、SP3



<p>S6 電務系統、員級、非主管職、任職 13 年</p>	<p>日期：109.05.21</p>
<p>SP3 電務系統、佐級、非主管職、任職 30 年、工會幹部</p>	<p>時間：60 分鐘</p>
<p>S6：我是臺北電務段員級，96 年基服員、97 特考技術員級，擔任助理工務員，目前服務 13 年，240 薪點開始跳，現在是 350 薪點。</p> <p>楊：你們職稱超多。</p> <p>S6：我們自己都搞不懂。</p> <p>SP3：我是臺北電務段佐級，業務佐，事務員，承辦人事業務，已經服務 30 年。我一進來就是佐級，現在也是佐級，薪點 430 薪點已經碰頂了，也不往上再考了。</p> <p>楊：你們都不想再繼續考了嗎？</p> <p>SP3：沒為什麼，已經不年輕了。沒有誘因了。</p> <p>楊：是待遇的關係嗎？</p> <p>S6：像我的例子，40 歲進來，現在 53 歲了，再不久就要退休了，已沒有動力往上爬。如果年輕一點當然會往上爬。</p> <p>SP3：以前的特考其實有年齡限制，超過 30 歲就不能考員級以下的特種考試、超過 35 歲不能考高員級，同時很多技術職缺也限制男性才能考，之後因「就業服務法」規定不能限制才改變的。這是因為鐵路業務的特性，需要技術養成的時間很長，不像現行的考試規定是等技術養成之後，年紀也大了，當然就不想往上升。</p> <p>S6：不過現在普遍的現象，以我同事為例子，佐級升資考員級，但他不願意去考。當主任的條件是必須要有「員級」資格，但主任的責任太重（管理、業務），又沒多少錢。例如：分駐所的主任，如果現場臨時有障礙，主任就要找人去處理，如果人緣很好，就叫得到人幫忙處理。但叫不動的話，障礙就沒人處理。而主管加給才多 3,500 元左右。在我還沒進來之前是，大家都擠破頭想爭主任，當時還有榮譽感。但現在不是，現在流行一句話「我又沒有犯錯，為什麼叫我當主任？」有資格升主任的人都放棄，主要就是沒有誘因，每個月才多 3,500 元。另一點，就是現在主任做的很窩囊。以前有不成文的規定，現場如果需要買 2,000 元以下東西，主任都可以作主。現在不是，幾十塊錢的東西都要請示，等到蓋了十幾個章之後我才能去買。像公用摩托車拋錨、要換機油，我們去機車行之後回來要核銷，結果被說怎麼沒有先請示？</p> <p>SP3：你今天如果是主任，會希望上面挺你、下面也挺你。結果現在不是，上下都不挺。舉個例子，今年 2/19 花蓮電力段感電事件，帶班負責人跟監工是誰？竟是一個 107 年特考增額進用的技術助理，他 108 年 7 月才學習期滿，隔（109）年 2 月就發生事故。電力段的管理階層憑什麼叫一個剛特考進來的人當帶班負責人，有那麼多資深的員工可以擔任。帶班負責人要負責封鎖斷電，封鎖斷電計畫必須 3 天（或 1 個禮拜）前就要通知，</p>	

當天到現場，工務單位與電務單位通常都一起工作，工務單位說他們急著趕工，所以封鎖就好，不用全部斷電，故電務單位配合局部斷電即可。結果計畫變更，新進人員哪裡知道那麼多？這聽說是該段的不成文規定，只要「佐級」以上的，大家互相輪流當帶班負責人及監工，才會造成感電的嚴重職災事故，當鐵路局要懲處時，該段又把責任推給這個新進員工，有責任但又沒有給予帶班津貼，如此不公不義，就是鐵路局的主管會做的事。

楊：所以這應該是管理上的問題？

SP3：臺鐵局絕大多數的問題都出在管理層面。

S6：對。

SP3：人不安，事情不會安。一個帶班負責人是多重要的職務，你沒有個3-5年的功夫怎麼去擔任？憑良心講，99%的員工都很負責任，主管叫我做，幾乎都乖乖地做，不懂拒絕。

S6：應該是說我們的工作就是具有危險性，講白一點我們就是自求多福。我以前在分駐所當主任的時候，我都跟同仁說「工作沒做好沒關係，自身安全要顧好」。

楊：這是一個組織最基本，保護員工安全，良好環境是基本的。

SP3：他剛剛講的那個核銷問題，也是某個前段長在任期間要求總務這樣做的，誰影響誰不知道。

S6：更扯的是，主管說你報價太貴，一般來說都是叫我們再去議價看看，不是呀，主管直接送政風。

SP3：沒有工具就不要做嘛。不體恤員工。

S6：把你當賊。假設一個機房上百萬、千萬的設備破洞，我去巡視發現後就去買工具將它補起來，其實就是幾十塊、幾百塊的工具，如果上面的人挺我，我先墊都沒關係。但現在不是，要跑流程，動不動要提報政風，變成大家都想「多一事不如少一事」。我就讓老鼠自己跑進設備裡面，造成設備障礙，最後花更貴的錢去維修，也不關我的事，當作沒看到。

SP3：今天是因臺鐵太久沒有特考，造成中間有一段人力上的落差，導致基層沒有先經歷完整的經驗養成就去擔任主管，不然也輪不到這些人去當。以前升主管的人都是相當優秀的，但現在往上升的誘因那麼小，就算有能力的人也不想往上考。

楊：這好像比較像是管理上的問題，如果是從待遇的角度看這些事情呢？

SP3：臺鐵一直以來就是管理上出問題。

楊：最近3-5年經常爭取待遇的理由是？

S6：97年恢復特考，每年都好幾百個人進來，但為什麼人越來越少，包括退休人員，每次進來50人，走掉80人。

楊：離職的人考量的是哪些因素，或是哪個資位的人、哪個薪級的人…有再去做詳盡的分析

嗎？

SP3：臺鐵局 93-96 年只有辦理基層人力進用，那時我在材料處，我就行文給局人一科。說你們 93、94、95 都有考營運人員、基服員，但未來 5 年，你會找不到資位人員當主管，因為你考得這些都還是基層人員。基服員是完全沒有機會當主管職的。第二，這些基服員原本沒有升遷的管道，之後爭取工種簡併一改為營運人員，但營運人員最高也是基層的領班而已，也沒辦法做主管職，也就導致現在一堆不優秀的資位人員升到主管。97 年開始年年特考，又造成什麼現象？新手一直進來，老的有技術的且家裡的經濟條件 OK 的就先退休了，本來是 20 個人在扛，現在變成 7 個 8 個人扛責任，加上多是新手，真的會怕。

S6：上次就是年金改革那批，就退了非常多人。所得替代率變低，我能退就退了。

SP3：臺鐵局是技術單位，很重視經驗養成，他不是考試進來就可以的，有他的專業，你沒 3-5 年真的沒辦法做事。而且工作除了自身危險之外，行車安全也很重要，因此責任非常重。所以同仁就會想辦法留職停薪，臺鐵現象都是老婆生孩子，老公留職停薪，準備考試，趕快考走。

楊：這是人力任免的問題，也得想辦法留住人才。

SP3：你待遇要好呀。你說佐級跟初等考的比，問題是初等考的人很少，臺鐵的佐級要跟誰比？臺鐵局基層人員才是主力，全局 1 萬 5 千人，佐級以下就占了 1 萬人。我跟你講，如考得上臺鐵佐級的人，你再給他一點時間，留職停薪半年，他照樣考上一般行政機關、中油台電，待遇都比較好啊。

S6：大家都騎驢找馬，考上就走了。

SP3：原本臺鐵局有退休優勢的制度，結果年改，大家都在這邊領公保，再去國營公司領勞保，領年金。

S6：中油及台電，一個月就 7 萬多塊，就比站長還多了。

SP3：臺鐵工作辛苦、責任重、危險、待遇又差很多。

S6：我們都先求有，像是「生活津貼」。

楊：往年都說，你們的薪資已經納入供應性給與了，不能再領生活津貼。

SP3：我們有比較過，雖然已經納入了，過去的待遇比較好，但現在的沒有呀。

楊：同樣都是 385 薪點（俸點）折算出來的數額，臺鐵局比一般行政機關好。

SP3：據我所知，比一般行政機關高是因為我們已經併入營運獎金了。你說為什麼工會一直吵這個吵那個，因為不吵，行政院真的不會調，你看行政院哪一次主動調整。「春節疏運出勤獎金」，民國 88 年就是一日薪，到了 92 年才固定薪額 1,000 元。這個數字怎麼來的？就是因為當時臺鐵局主力都是 430 薪點的人，所以一日薪就是 1,005 元。就維持這個數字領到 107 年，工會沒有出來吵，就一定還是維持 1,000 元。不能說我們工會很會吵，因為不吵，未來 20 年這個數字還是不會變。所以我們要求一次調成 2,000。

局說 2,000 元不敢送出去，才說 1,500 元，之後逐年檢討。

楊：交通部跟行政院的想法卻是，為什麼 107 年已經調了，不到 2 年又再調？

SP3：局就說一次調到 2,000 元，他們不敢報出去。裡面還有誤餐費，本來說誤餐費要另外給的，但主計懶得核銷。所以這 1,500 元裡面還含有誤餐費，等於我們還調不到 1,500 元。局給我們的承諾就是逐年調整，所以 109 年工會才要求檢討調整，調 100 元也好，反正早晚都會調到 2,000 元嘛。

楊：主管機關會認為這是紅包的性質，不應該隨著物價、基本工資調整，如果真的要改善待遇，就應該從固定性給與著手。

SP3：我也同意啊。臺鐵局長期以來待遇不好，不適用「用人費率事業機構待遇」，造成鐵路局人才留任困難。

楊：不同工但同酬的問題？低資位領導高資位？

S6：佐級進來幹了十年，薪點 300。但高員級一進來什麼都不懂就 320 薪點。

SP3：其實交通資位制，是鼓勵久任，因為我們有技術養成的問題。不像一般行政機關，我考進來如果要升遷，我要想辦法表現好，才可以晉升其他職務，否則 5 年 5 級就碰頂了，我們做 20 年才會碰頂。這個制度是希望你在技術層面上，久任制。不同工但同酬的部分，即使都是 320 薪點，可能是不同資位、不同職稱、不同工種、相對應的「增支數額」也不一樣。

楊：不過「增支數額」的差異性很少，讓所有職務沒有區別性。

SP3：對，那就是原來的營運獎金，所以要把他拉距拉大，尤其是關鍵人力，也就是事情多、責任重，差不到 500 元，誰要做？

楊：沒有區別性也就沒辦法區分職責程度。

SP3：要調整關鍵人力的「增支數額」。比方說分駐所裡面的，高員級進來的領 4 萬多元(48,880 元)，跟員級、佐級都做一樣的事情；同樣的資位做不同的工作，但領一樣的薪水也有。

S6：舉例，大家同樣資位，薪水一樣，但 A 能力比較強、B 能力比較弱，我會交代誰做？大家擺爛的話，也只差在乙等領考成獎金。負責任的人就會做死，同酬不同工。

SP3：這是主管的問題，是管理的問題。

楊：有沒有低資位領導高資位？

S6：有資格的人不願意做，只好佐級的人來代理啊。

SP3：員、高員級有些剛進來，職務歷練不夠，所以都是佐級代理。應該是說低資位「代理」高資位的職缺。臺北電務段，12 個分駐所，其中有 5 個以上的分駐所，都找不到員級以上的主管，擔任分駐所主任，因為沒人，不然就是不適任。所以至少有 5 個分駐所，是士級升佐級訓練及格者，就像軍中士官長，350 薪點碰頂那種，然後輪流，你一年我一年。不然就是員級，來一年就做分駐所主任。之前也有一個做分駐所主任，做一年就

考走去鐵工局了。

S6：就趕鴨子上架。

SP3：臺鐵局的主管不是你們想像的。他是要負責排除障礙、工程、施工…等多項業務。

楊：運工機電都是嗎？

S6：工務處、電務處比較多是工程業務。

SP3：我們報特考的時候，佐級、員級、高員級都有開缺，但是高員級就是沒有人。

S6：通常考生會同時考高普考、鐵路特考。認真的人同時考上，就會選擇高普考。

SP3：你們交通部核給我們的員額，是不是佐級、員級、最少的才是高員級。所以我們提缺的時候，本來一大半就是員級佐級，高員級相對少。再加上，考得上高員級的，通常是分數高的那幾個，資質很好，就也會考上高考，所以就會過去。員級、佐級則不見得考得上高普考，就是這個原因。

S6：考上的人都會去打聽，10個裡面通常會有8的選擇高普考。

SP3：97年特考開始之後，會留下來的通常都是佐級、員級。高員級很少。現在高員級的人，是考試進來的人也不多，幾乎都是佐級、員級升上來的，他們的薪點必須已經超過320才可以考高員級升資考試。

楊：所以說現在高員級的人通常是內陞上來的，也超過320薪點，就比較留得住。

SP3：因為也走不掉，通常這種在臺鐵十幾年了，哪有人還會想去考。年紀越大越難。(引工會官方說法：「係因臺鐵局斷層嚴重，現場技術單位如無相當技術工作歷練，來擔任領導者，恐有行車運轉的問題，例如花蓮感電事件」)。我絕對會向臺鐵局力爭，也會去保訓會申訴，必要時也會訴諸媒體。如果學習期滿後6個月的技術助理就可以擔任帶班負責人的話，臺鐵局就不會有所謂「技術斷層」的問題。怎麼叫剛進來的人都下來輪帶班負責人，為什麼不叫有十幾年經驗的人做？無資位的營運人員也可以當班長、領班。花蓮電務段都這樣子做，才是重視行車安全的好主管。

S6：可以這樣嗎？

SP3：為什麼不行。營運人員裡面就有班長、副班長的職缺。

S6：我不曉得耶。

SP3：你很多都不知道，我是辦人事業務，福利都是我在爭取。

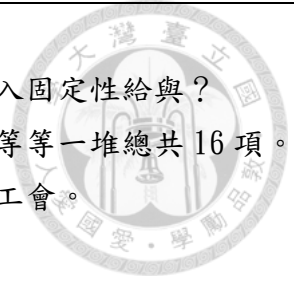
楊：對於非固定性給與有16樣的看法？

S6：彰化電務段，技術股的留不住，就用輪的，因為分駐所有常態性固定領的「危險津貼」，但技術股是非常態性的，有去現場，才會按小時給，每小時40元，最多只能報30小時，每月1,200元是上限。

SP3：非常態性的一個月報4、5百元。沒有人會報到滿，大家都懶得報，搞得跟乞丐一樣。

S6：出去三個多小時才1百多塊。





SP3：程序那麼多，誰要報？

楊：對你們而言，如果這個職務就是那麼辛苦，是不是應該直接併入固定性給與？

SP3：我跟你講，夜點費、無責任事故獎金、補票獎金、售票獎金…等等一堆總共 16 項。

S6：就會吵得有糖吃啊，他們還有一個產工，另外司機員也有司機工會。

SP3：沒有啦，這些給與項目 20、30 年前，產工還沒有出現就有了。

楊：據我所知，機務處、運務處領的非固定性給與比較多，因為他們常常跑車。

S6：他們都比較辛苦，我們比較不辛苦就對了。

SP3：對呀，我們電務處就只有「危險津貼」而已，電務段裡面的技術股（工程的規劃、設計、編預算），要去現場會勘才有，導致大家都不想去技術股。

S6：除非技術股的人去現場，有去才有，不是常態性的，另外如果有值班才有值班費，但值班都是很辛苦的。

楊：那如果技術股的人也一起去領常態性的危險津貼，每個月固定支 1,200 元、1,800 元會不會造成另一種不公平？

S6：沒有呀，你可以不要給他們「危險津貼」，他們在辦公室，你可以給他們立一個什麼「工程獎金」、「趕工獎金」、「業務獎金」呀。

SP3：不能再吵「工程獎金」了啦，現在外界都說非固定性給與太多了，不可能再增加了。

S6：但現在主管真的沒有人要做啊，才多領 3,000 多元。

楊：但您剛剛說的技術股，不一定是主管呀。

SP3：但裡面一定有一個技術主任。

楊：那除了給予「技術主任」合理的主管加給之外，其他人呢？

S6：其他人就是給類似「業務獎金」。

SP3：我是認為，臺鐵局人力斷層主要都是在「技術類」（意即工務、機務、電務），你一定要從關鍵人力，還有技術類的人那邊改善。從「增支層次」那邊調整這些職務可以領比較多的錢就會改善，不然普悠瑪事故還會再發生一次。

楊：純粹論電務處領的非固定性給與的有哪些？

SP3：夜點費、危險津貼、加班費、兼辦工程汽車駕駛獎金，每 400 公里 1,000 元。

楊：「兼辦工程汽車駕駛獎金」是不是電務處、工務處都有？

SP3：是，電務處每年 81 萬、工務處每年 80 萬，加起來 161 萬元。

S6：上次為了這個吵，「兼辦工程汽車駕駛獎金」3 個多月就快把額度用完了。

SP3：我們臺北電務段裡面，就有 12 個分駐所，100 多人，結果一年只分得到 13 萬 8 千元，先開先領，只維持 3 個多月就沒有預算。

楊：這個不是有值勤事實就給嗎？

SP3：規定上是寫要有「績效」才給。

楊：但這個有辦法評估績效嗎？

SP3：唯一這一項目「兼辦工程汽車駕駛獎金」，不能夠「超支併決算」，通常像「危險津貼」、「年終獎金」只要行政院已經同意核發了，如果超過，就超支併決算。但這個不行，超過一塊都不行。我跟你講，吵這麼多年，我終於弄懂。最早爭取這項目，是因為以前，一趟工程汽車出去，可能5、6個人一起坐車，某甲可能比較好心服務，他開車，結果不小心闖紅燈或違規，拿了一張罰單，誰付？資方叫你開車，又沒叫你違規，所以個人付，久而久之就產生民怨。你今天如果遇到同仁間大家感情不錯，大家就一起分這筆獎金，但如果遇到主任、同仁都難相處時，就會有不平之聲。

S6：車子開出去也有風險，如果跟別人擦撞的話，那我今天的薪水都不夠付了。

SP3：所以才會有這個「補貼性」的獎金，這筆錢就放在分駐所，如果有出什麼事，就拿這筆錢來付。

S6：應該是說，這筆錢就是大家分，如果開車的人自己違規，就是自己付才對。

SP3：怎麼處理是各段的問題，我們不能干涉。我真的是到今年去翻以前的資料才發現，93年爭取到「兼辦工程汽車駕駛獎金」，95年開始實行。但從一開始，這81萬就不夠，只是實際需求的1/3，所以歷年來都是在每年3、4月間就不夠用了，然後每年都是拖到年底，統一簽「局」同意從「工程管理費」核銷。可是，前2年審計部說，你們不能這樣用「工程管理費」的錢，所以現在局裡面的主計不肯用工程管理費發這個錢。所以，我才知道為什麼每一個都可以「超支併決算」唯獨這個不行。聽說最早爭取這項獎金是跑500公里給800元，但跟交通部談了很久之後，整個案子送到行政院，行政院還沒核下來之前又去改，交通部又不肯，最後交通部跟行政院講定一個上限，就是161萬元。後來臺鐵局說不夠，所以又報了一個240萬左右的數額上去，交通部說沒那回事，定額就是161萬元，你們怎麼分隨便。所以工務處就是80萬、電務處就是81萬。當初就不應該這樣子搞。他發給的精神就是補貼，就是為了補貼有罰單的情形。

楊：那常有罰單的情形嗎？

SP3：別人我不曉得，我家很常收到罰單，曾一個禮拜三張罰單。

楊：怎麼那麼高？

SP3：和平西路那一段，雙黃線，不能變換車道，結果他上班時間，後面尾隨的車都有行車紀錄器，都是民眾檢舉。

楊：最早是補貼，但現在是只要行車多少公里，就給對應的獎金。

SP3：預算用完就不給，然後會變成大家問，為什麼他開車有這筆錢，我開車沒有？

楊：這不是為了要繳罰單的嗎？

SP3：最一開始就是給開車的那個人，但錢就是不夠，才去爭取。

楊：那現在就是每個開車的人都有？

SP3：沒幾個人有領到，臺北電務段一年才分配到13萬8千。

S6：平均每個分駐所大概 2 台工程汽車，總共 12 個分駐所，差不多 20 台車左右。

楊：有多少司機呢？

S6：司機不一定，反正一開出去可能 50 公里，就紀錄 50 公里，這個月不到 400，我就累計到下個月。然後像 SP3 說的，到差不多 3 月就用完了。

楊：那現在不夠的怎麼辦？

S6：反正就是簽局同意用「工程管理費」支應。不過最近因為主計說不行，就沒了啊。

楊：所以前陣子才報交通部要爭取擴大這個預算？

S6：所以現在大家都在討論要怎麼分，要用比例，還是先開先贏，還是怎樣，但人多意見就多，現在好像沒有共識，每個分駐所都不一樣。後續我就不曉得。

楊：所以雖然是獎金，要看績效，但其實大家共同分？

S6：一般就是看車子的里程，我們有派車紀錄。

楊：所以有辦法認定績效嗎？

S6：很難啦，雖然派車紀錄都是寫因公開車出去，但到底是開去會勘，還是開去買便當，實際上怎樣我們也不知道。所以這個到底怎麼解？

SP3：就這樣解呀。總共就是 81 萬分到各電力、電務段，臺北電務段是 13 萬 8 千，每段上限就是那樣，啊你們要怎麼分…就…看車子開車出去的情況，分駐所主任認為哪幾筆是有績效的，就發，但所謂的有績效，就是主任主觀認定。

S6：每年都開會討論這個，都沒有結論。

SP3：我都沒去開會，如果我去開就會有結論。

S6：大家現在提的方案，先領先贏，領到 3 月就沒了，或是按比例，或是開 400 公里降為領 600 元…等等很多方案，又說不要多數決，就是要大家有共識。我記得每次都沒有結論，後續都不曉得。

SP3：去年花蓮電務段就是先領先贏，我認為也不合理。

楊：你們認為今年為什麼行政院核了「生活津貼」？

SP3：我們還是沒有拿到「生活津貼」，我們拿到的是「臺鐵局的福利精進措施」這個跟一般行政機關的「生活津貼」不一樣，因為我們不同於一般行政機關，用的是資位制。以前同樣是交通資位制的那其他國營單位，像中華電信、郵局，他們的職工福利金很多，中華電信以前也是全額補助，我兒子大學還沒畢業之前都是全額補助，比現在生活津貼還好的。但人家的職工福利金很多，臺鐵局現在虧損太多，職工福利金很少。我跟你講，我們沒有國營事業的高薪，像中華電信、郵局都是實施用人費率，他們的職福會又那麼有錢，每年都發 1-2 萬元福利金，讓你去職工福利會的網站買東西，如：化妝品什麼的，福利超優。

楊：那你們會想公司化嗎？

SP3：我問你我們憑什麼公司化？

楊：那如果把負債那些切割開來？

SP3：負債還是會負債。為什麼？因為公司化的話，就要開始講營運績效，那我們就開始不會負擔「服務性的成本」例如殘障人員要自己帶愛心服務的人，為什麼要我臺鐵局提供？又像是偏遠小站跟旅客，我都不停，不營運，那些都損耗成本呀。問題的重點在於，臺鐵的定位在哪裡？因為臺鐵局是環島，服務民眾行的權利。

楊：那你們會想要調票價嗎？

S6：當然想呀。

SP3：你為什麼會想調票價？臺鐵局是提供一般民眾行的權利，就是服務性質，票價應該是大家都負擔的起，尤其是二、三十年來民眾普遍都低薪…我們為什麼還要調整票價來引發民怨？

S6：你說我們虧損，政府要負責啊

SP3：你調了就不會虧損嗎？好，你現在調了，如果以後又虧損了，是誰的責任？我們臺鐵員工要去承擔嗎？頭腦壞掉。行政院不敢調，就是因為工會有疑慮呀。

S6：我覺得公司化沒什麼不好。

SP3：重點是你要先知道，臺鐵局的定位在哪裡，臺鐵是服務一般大眾，還有你公司化以後，臺鐵有很多站都不會開，我們就用平價的方式，跟高鐵搶，我不相信臺鐵會比他早倒。就是說，臺鐵的定位在哪裡？你是要比績效，還是要服務？你比績效，就會造成很多民怨。所以你不覺得虧待我們嗎，我們待遇又不像郵電，實施用人費率、單一薪俸的那麼高，未實施用人費率不是差一點，是差非常多，那跟一般行政機關比，你們說只有高員級差一點，可是為什麼我們什麼東西都沒有？很多人考臺鐵都以為說，當公務人員可以穿得乾乾淨淨坐辦公室，結果不是啊，10個有9個是在現場當俗稱黑手。

楊：這些現場人員有另外領非固定性給與。

SP3：不是啊！那才多少，光一個「危險津貼」就要半天，還不是每個人都有。

S6：就只有危險津貼啊！

楊：工務處、電務處比較少，不過機務處、運務處相對多，16項呢

SP3：哪有，有的看得到吃不到啦，售票獎金已經十幾年沒人領過了，以前民國70幾年是每一張票都是售票口出來的，現在便利商店、悠遊卡、QR CODE，業務量變少了，根本達不到領的門檻。

楊：票務中心去領「危險津貼」是合理的嗎？

SP3：機務處的機廠人員有領是因為臨軌作業才有「危險津貼」，票務中心雖然同樣名稱也是「有機溶劑」但並未臨軌作業，人家機務處是臨軌工作才有危險津貼。

楊：國外很多工會也是替員工爭取待遇，工會本來就有它存在的意義跟必要性，那你覺得工

會對於這次在「生活津貼」扮演了什麼角色？

SP3：我是覺得工會（至少我們）會客觀的去整合大家的意見，不然每個人只會站在自己角度看事情

S6：這次工會出很多力啊。

SP3：以前大家的迷思都在「生活津貼」，這次會通過也要感謝交通部人事處處長，這種東西要衝撞制度很難，你為什麼不繞一下？先求有嘛，主要就是要改善福利待遇而已嘛。

S6：像我兩個小孩子，一個大一、一個大三，差很多耶。

SP3：以前我們還有那種老婆沒有工作的同仁，還需要撫養 3-4 個小孩，小孩又在外地讀專科或是大學，所以家庭經濟負擔很重。

楊：職工福利金比較沒有感覺啦？

SP3：職工福利金還是扣我們的薪水的咧，依照規定是營收還有員工薪水，但我們就不賺錢。

S6：你們不調整票價當然不會賺錢。

SP3：就算調整票價也不可能賺錢啦。不過那天交通部黃司長還說，生活津貼給你們之後，你們還反對調票價嗎？我說可以談談看啦。

S6：我覺得臺鐵局真的不會做生意耶，人家高鐵都有早鳥票優惠，但臺鐵不是，我們單一票價，用里程數來算，台北到台中多少，500 多塊，台北到花蓮 400 多塊，但花蓮明明一票難求，那幹嘛不調高花蓮的票價呢，然後西幹線有競爭，就調低票價啊。

SP3：是因為礙於法令。

S6：法令可以修改啊。

SP3：因為我們是公務機關，你如果公司化，隨你改。你光個自強號跟普悠瑪的票價一樣，我為什麼要坐自強號？

S6：其實莒光號也可以廢掉，為什麼要搞那麼多車種？

SP3：莒光號不就是要給臺鐵員工眷屬坐的嗎？

楊：乾脆營運那塊鬆綁，員工繼續保由公務人員資格。

SP3：都 30 年了妳敢說這個，當年的 911 要公司化罷工，我也沒有去，反正不關我的事。問題是臺灣的公司化，哪個成功？

楊：人才流失的問題是待遇偏低，還是工作輪班呢？

SP3：都是啊。

楊：現在人都給了為什麼加班費降不下來？

SP3：臺鐵是公務員兼具勞工身分，加班費適用勞基法，勞動條件適用勞基法。規定是，加班要勞工本人同意之外，還要工會同意，換句話，你要加班是我們工會只有同意權，沒有主導權，那是誰叫我們加班的？今天是資方要求加班，你今天工作做不完，有沒有急迫性一定要今天完成？沒有的話，你需要加班嗎？

S6：你在問的是一般業務的加班，還是輪班？

SP3：她在講的是運務處的「兩輪一例隔周休」的加班。他們以前是日夜休、日夜例，都是連續 24 小時為例休日，產工王傑他們認為每天不是上班，就是下班，所以全年無休，所以是過勞的班表。現在已經沒有了呀，現在的「兩輪一例隔周休」，這個的由來是，因為以前他們都有領 36 小時的加班費（日工時超 8 的部分），再加 4 個禮拜總共 32 個小時休息日的加班費，每月加班總時數高達 68 時。其中 32 小時是沒有納入勞基法的月加班 46 時上限，105 年勞基法修正後，這個部分就要納入，所以不得不改變班表，所謂隔周休，就是只領兩天休息日的加班費。行政院 106 年才同意給人，107 年才特考，人力還沒到位的時候，人力當然還是維持原樣，人慢慢到位後，就周周休啦。我跟你說啦，加班本來就是資方拜託員工加班的，如果沒有加班的事實，工會絕對不會去吵加班費，但有加班的事實，就該覈實給加班費。工會的立場就是為員工服務。加班不是我願意的耶。

楊：所以說未來如果人慢慢補齊，資方就不會叫員工加班。

SP3：我們就說不能把加班費視為固定性給與，你問他我們認識十幾年，我都沒在加班的，拜託，加班也是很辛苦的。

楊：待遇制度是否大幅調整？還是陸續微調？

SP3：要大幅調整當然樂觀其成啊，但迫切需要調整的，像是那些關鍵人力要先處理，尤其是那些 88 年改制，原本「股長」改成「專員」的基層主管職缺。



附錄 10 訪談紀錄 SP1、SP2



SP1 決策系統、長級、主管職、服務 34 年、副首長

日期：109.05.21

SP2 人事系統、高員級、主管職、服務 29 年、主辦待遇業務

時間：60 分鐘

楊：工會近年為什麼積極爭取改善待遇？

SP1：工會爭取待遇是天經地義的事，任何工會都不會認為現行員工待遇是 OK 的，各種氛圍都會影響工會去爭取，但有個問題是，工會不會去比不好的，只會比好的。所以也要回頭去看工會爭取的東西，是不是很全面的，如果他提出的只是講他不好的，但好的沒有講，那他的道理也不強啊。但臺鐵工會會提出改善待遇，長期以來的確是比一般行政機關不一樣。第一個是，碩果僅存的交通事業，是採未實施用人費率事業機構待遇類型，所以工會有他的話題性。我的親身感受是，真正來說臺鐵有兩個問題，除了制度不同以外，某些部分差，某些不差。另一個就是臺鐵的工作性質真的特殊，單位又大，其中就有很多標準在那邊，實在比不完。所以只要遇到不如人的，有落差在的地方，就有爭取的話題。

楊：爭取待遇不見得是不好的，但一直在比較得狀態。如果工會跟局的立場不一致的時候，如何繼續協商？有時工會直接發公文到行政院，那局裡面的立場呢？

SP1：這確實是實務上常碰到得。工會常常認為只要公文發到上級，問題跟阻力都會變小。所以其實這個問題的前提是，為什麼工會跟局會談不下去呢？因為我是事業機構，我所有東西是由相關主管機關進行考核的，這與虧損也很有關係，臺鐵局的政策負擔所造成的虧損太嚴重，相對而言，我能照顧員工的經費也就不夠。

楊：這是個惡性循環，因為我政策負擔虧損，所以我照顧員工經費不夠，然後沒有夠的錢去激勵員工，就影響到員工生產力等。是否可參考日本國鐵，將政策負擔、虧損部分切割處理。

SP1：但我在臺鐵 30 多年，沒有人想要處理這件事情。這牽扯到高層，如果行政院要處理這件事，這個虧損就是政府的虧損，而如果藏在臺鐵局，就只是臺鐵局的負擔。大家不想處理這件事情，你的研究題目就是跟這個有關係。因為這塊造成我們是虧損單位，變成我沒有能力照顧員工，所以才會有那麼多希望改善待遇的問題。所以工會認為，臺鐵局不想處理，那我就去找主管機關處理。不論是待遇或是勞動條件，都有在爭取。

楊：有無不同工但同酬的問題？低資位領導高資位的問題？

SP1：據我了解有兩個問題，不同工同酬，在任何大的單位都存在。因為臺鐵局是環島的，分支機構及局內的都是，這跟管理跨度有關係。舉例，我剛到台北站約 300 員工，管理階層就只有三層包括站長、副站長、主任。但 20 個人組成的售票窗口業務，需要有領班領導督導員工，寫報表等，但制度上可以領主管加給的卻沒有領班。所以在售票業務

內，「領班」跟「售票員」是不同工但同酬。

楊：你們的業務複雜，但待遇表或主管加給都設計的相對簡單。

SP1：這個制度從很久以前延續下來，不過還是不太一樣，例如以前的「股長」是有領主管加給，現在股長改成「專員」就沒有主管加給，但做的事情一樣。像現在「科員」及「專員」就沒有差異性。講一個不要讓工會聽到的話，你就推公司化就沒有問題，現在被政府框在這裡。

楊：為什麼推不動呢？

SP1：92 到 94 年推公司化的 13 個主力人員，我是其中一個，當時是科長。當時我們已經把所有條例草案都做好了，也把工會找來，當時局長也跟工會有共識，結果報告行政院卻擱著，因為我們估算到 113 年至少政府要編 1,800 億。政府根本拿不出來，還是臺鐵自己去擔好了。所以回到剛剛講的，問題在於，制度與現實存在的業務是有落差的，所以才有同酬不同工。

楊：低資位領導高資位的情形？

SP1：因為跨距很大。舉例來說，一等站是員級可以擔任站長，但也有很多高員級的現在還在跑車，也就是列車長，就被員級的站長或車班主任領導。

楊：這個是不是很多人不想升主管的關係？

SP1：這就是制度的問題，我不用去升遷啊，因為跨距太大，我本薪可以一路爬。一般行政機關的職務是，你要跳到更高的職務，才可以領更多。

SP2：例如科員跟專員都可以爬到 630 薪點。

楊：那技術類的也是有同樣的問題？

SP2：都一樣。

SP1：剛剛在講的是資位，另一個問題是臺鐵需要輪班，以前員額不足，我在臺鐵局 30 年從來沒有增加人力過，只有 105 年行政院第一次核給人力 2,818 人。所以以前，人還沒有補齊前，人不夠，我們就希望給你加班費，鼓勵你出勤。這種情況下，就導致我如果升遷，就不能輪班，沒有加班費，大家就不想升遷。舉個例子，我升上去我當員級的二等站長，開始不輪班了。那這又帶出另一個問題，主管加給數額太低。綜合三個因素，我薪級跨距大，我慢慢升也可以，我如果升當主管，我沒有加班費，主管加給又低，責任又重，所以我乾脆不升。這個差很多，像高員級的可能差到 1-2 萬元。

楊：高員級主要是前 14 年比一般行政機關固定性給與低，但如果是一個年資比較長的高員級，可能已經超過 15 年，他的固定性給與不會比一般行政機關還差，但他擔任主管職務，加給如果統一調升，對 14 年以下的高員級來說可能剛好，但對 15 年以上的高員級而言就太多，會不會又造成另一種不衡平？不過也有另一個想法是，主管職務跟本薪本來就不能合在一起討論。

SP1：現場的狀況真的是反過來的，大家一聽到要調整到主管職務，員工立刻去找立法委員幫

忙協調看能不能不要升遷。

SP2：因為就不能領加班費跟各種獎金。

SP1：還有第三個，加班費、主管加給之外，還有高員級固定性給與真的很低，及簡薦委轉任到臺鐵局的年資很多不採計，導致局長、副局長的薪水差很多。

SP2：因為一般行政機關是 2 甲 1 乙就可以往上升一職等，但臺鐵局只能逐年升（不過臺鐵局可以一路升、一般行政機關很快就碰頂）。外面的主管可能已經簡任了，他調任到臺鐵局就要從副長級開始慢慢算。

SP1：我認為最嚴重的還是在高員級的問題啦。

楊：應該要特別針對這一塊去補，不過現在高員級的占比大嗎？

SP1：對。以前的想法是，高員級下去當列車長跑個 2-3 年就要往上升，下站當站長、副站長。但事與願違，因為剛剛那些因素，導致高員級的也不想升，就卡在那邊繼續跑車。另外我們自己在人數管理的部分，又常屈就於現實面的考量，假設我高員級有 10 個人下去跑車當列車長，我預計他們都會 2-3 年後都會下站當站長、副站長，結果 10 個裡面有 8 個都不想升，他們利用各種關說，就是不願意去。每年人員進來，今年是 10 個跑車，升了 2 個，又來了 5 個，結果大家都是高員級的列車長，講不好聽就是高薪的列車長，但是他擔任的工作還是同樣的。

楊：可是有那麼多車給他們跑嗎？

SP1：有啊，假設本來有 10 個員級，也有 10 個高員級在跑車，結果高員級因為不想升，所以留在原地，那我只好把員級的員額數砍掉，留給高員級用。所以明年就有 8 個員級的，12 個高員級的在跑車。才有辦法運作。最後就變成高員級的人越來越多。這個企業化就不會有問題了。

楊：對非固定性給與的看法？

SP2：「乘務旅費」都是司機員、車長在領的，他們性質不一樣，工會認為勞動強度不一樣，因此認為不宜併在一起。

楊：現在就是機務處、運務處的規章都不一樣，另外工務處的也想爭取「乘務旅費」。

SP2：工務處是認為他們也在軌道上工作，開維修車，所以想要比照爭取。

楊：但輕重程度可能不太一樣。

SP1：「乘務人員」最早的發給的原因是認為，乘務人員在外服勤的時數高，他有那種意涵，但工務處維修車就在他們的段裡面工作，短短一段，還有更短的是開「調動機」的，他只是在那邊調而已，也沒有出站，他也要乘務旅費。這就是前面說的，臺鐵的業務類型都不太一樣，很難整併。

SP2：太複雜，同一個部門大家意見就很多。

楊：會不會大家也擔心減少，這應該是很大的阻力吧？

SP1：大家都只要多不想少，最後又會回到虧損的議題。

SP2：機務處曾經規劃整併，但計算出來須要多出 1 億元。因為他們用最大公約數去計算。

SP1：沒有人要減。因為你整併要有個平均數，你原本領的高於平均數的，員工就不幹了，低於平均數的才可以。所以大家最後要比照高的，就會增加 1 億。

楊：人才流失的最大問題？曾經想要離開臺鐵嗎？

SP1：沒有，我的人生觀就是夠用就好。我是覺得因為是本科出來的，站在整體立場，我如果出來去炒股票，我讀研究所這些都沒有意義，我認為收入不是唯一。但是一般人比較不會這樣想，尤其電務走的很嚴重，他們很多都去臺電，或是其他企業的電力人員。待遇是主要的原因，當然還有其他因素，例如退休的。退休的年金改革，我現在上班領的錢還不如退休領的錢，50 歲其實正可以為工作賣命的時期，他反而選擇退休，領較高的退休金，或是去私部門再任，領另一份薪水。

SP1：另外還有工作性質的問題，年輕的員工通常都想要好一點的生活品質，不想要輪班，我不需要為企業賣命，假日跟晚上都不想出勤。

楊：所以有沒有可能改善班表？現在行政院人也補齊了，更多人可以加入輪班，應該可以改善生活。未來應該會好一點吧？

SP1：以前我們認為給加班費，員工就會來上班，現在不一定了。但未來人就算到了，這個問題還是存在。因為法規面而言，勞動條件變更，要經過工會的同意。

楊：改善班表，讓勞動條件變好呀。

SP1：但工會總是站在最高點來看這件事，講白一點，他兩邊都要好，他不是只有顧新進、年輕的員工，他也要顧老的員工，所以他兩邊都要，你要讓我休息但待遇不能少。

楊：可是我們應該可以好好跟工會討論吧！

SP1：他們不會跟你討論的，他就是最高標準，要假也要錢。你人再多進來，很好，但待遇不可以砍。

楊：固定性給與當然不會動，但非固定性給與的部分就要看出勤的事實給呀。

SP1：他們就是指加班費。他們已經把加班費視為固定性給與的一部分，老員工不願意砍加班費啊，比如行政院已經同意讓我們補 2,818 人，然後改善班表，但老員工就是不願意啊，他們覺得我每個月都少了 1 萬多。然而法規面又卡，因為你一定要經過工會的同意才能改善班表。其實當初在請增人力的時候，理想是會減少加班費的支出，有跟員工討論到這塊，但員工不管這些。

SP2：他們的原則就是我可以不加班，但待遇不能減少。

楊：從來沒想過要調離開臺鐵嗎？

SP1：沒有，現在有高鐵還是不會去，因為臺鐵是公部門。現在不管是捷運還是高鐵，營運單

位就是公司負責，臺鐵不是。



楊：待遇制度要改革的話？整體性改還是個別性改？

SP1：不管怎麼改，工會爭取待遇的問題都存在。可能還是回到任用的問題，我覺得先處理跨度的問題、加給的問題，調整好就好，但很難，所有涉及調整的員工都會有意見。

楊：107年春節疏運獎金從1,000元到1,500元，109年再從1,500元建議調到2,000元，人事總處不同意之後，又再希望從1,500元調到1,600元，臺鐵局積極爭取，是為了解決什麼問題呢？

SP1：我不知道。我不懂400元有什麼好爭取（最高給4天，每天多增加100元），實務上工會是要給會員一個交代，另外就是他後面還有產業工會的威脅，產工會跟企工講，你都沒有幫員工爭取，所以企工是為的對員工一些交代。這跟待遇根本沒有關係。

楊：那退一步講，107年為什麼要爭取1,000元調整到1,500元？

SP1：那又是另外一種氛圍。工會爭取待遇他有些策略性，他會評估對社會造成的影響，他會有節點，他們最大的節點就在於「過節」，尤其是春節。他會在春節前3-4個月前醞釀罷工，主管機關通常會很重視。工會也理解，用春節這麼名義爭取獎金，對員工有交代，又好推動。對臺鐵局來說增加沒有多少錢，但對工會而言，他對員工有交代，等於是他的政績多了一項。這個永遠沒完沒了，因為他認為春節好使喚，不然你就看秋節或選舉。

楊：可以一次參加兩個工會嗎？

SP1：工會法是要至少參加企業工會，但你也可以多繳錢參加產工。

楊：生活津貼的過程呢？為什麼以前都有爭取，但109年行政院會同意。工會的角色呢？

SP1：這問題應該要問行政院為什麼同意核定。不過確實跟工會的影響力有關，跟選舉也跟院裡的有力人士有關。

楊：我們知道工會有他的優勢，跟他的影響力，因此工會本來就有許多資源可以運用，這很正常。爭取生活津貼的是否已經可以解決現在的問題呢？

SP1：工會要威脅要利誘都有他的運作手段，生活津貼是可以解決部分問題沒錯。我是覺得至少跟一般行政機關或國營公司拉平了一些。

楊：生活津貼最早是用職工福利金的經費發放，是因為虧損的太嚴重，所以職工福利金的經費不足以支付生活津貼嗎？

SP1：我記得職工福利金給的福利就是一些破鍋子破碗而已，沒有什麼實質的補貼。

楊：你們不是還要繳錢嗎？

SP1：職工福利金大家大概沒什麼感受。他就沒有錢，只能送個鍋子跟碗。





SP2 人事人員、副長級、主管職、服務 29 年

日期：109.05.11
時間：90 分鐘

楊：看制度面，鼓勵久任，但有無同酬不同工的問題？

SP2：一直都是這個問題啊。

楊：有沒有根本性的改法？

SP2：應該要擺脫未實施用人費率事業機構待遇的這張表（按：職務薪給表）及資位制，但這是考試院、銓敘部的權責。

楊：對，待遇就是跟著任用啊。例如科員就是跨那麼多的職級，就沒有區別度。統一性的調整只會一直墊高，但不會解決不同工但同酬的問題。

SP2：行政機關也一樣有同酬不同工的問題。

楊：沒錯但臺鐵局是否更為嚴重，因為薪級重疊性太高，尤其臺鐵職務性質均有不同。

SP2：沒錯。之前跟委託的廠商討論待遇調整方案的時候，原則上是不變動本薪，但可朝專業加給、增支數額調整。增支數額的部分，以前營運獎金其實有區分支機構的，但不明顯，也沒有分內、外勤現場的。但現在問題是沒有人想到局裡。例如人事專員缺，公告 6-7 次都沒人投，因為工作份量的問題，所屬人事人員也不想到局裡，做事都被放大鏡看，所以最後開放給非人事人員來投。

楊：員工如果待遇有問題，先問工會還是先問人事？

SP2：同仁會先來問人事，但只看結果，不問理由，然後就會開始比較，跟工會吵為什麼他沒有我沒有。

楊：但怎麼會有這種問題？差異應該只會在於依職勤事實而給的非固定性給與的部分。

SP2：這就是臺鐵局的重大問題了，大家太會比較了。他們比較不會去看工作事實、工作質量。他們會問，為什麼車長領得比較多？但叫他去當車長，他又不要。

楊：所以大家只看數額，但並沒有去連結到待遇與工作的連結與對價。那工會會跟著員工起舞嗎？

SP2：工會會用另一種角度解讀。以前工會真的認為臺鐵待遇比別人差，是因為他們拿交通部的決算書數字去比，人事費除以員額數獲得的平均薪俸，但他們沒有想到，交通部是中央二級機關，職務列等本來就比較高、因此年資也比較長、用人成本比較高。而臺鐵 60% 以上是佐級的，待遇比較低，這樣一比，他們就誤會臺鐵待遇比別人差，但其實不能這樣比的。之後我們再拿一般行政機關與臺鐵局的固定性給與比較後，並沒有比較差。工會後來可以理解，但又會換另一種角度去爭取，說我們有輪班，我們環境骯髒等。又譬如，他們說員級的待遇比較低，之後攤開數額來算，發現沒有比較低，工會這時候又跳到用薪點比較，說員級是以 240 起薪，一般行政機關普考是 280 起敘。當我

們再跟他們說，同樣薪點（俸點）折算出來的數額，也還是比一般行政機關來的高時，他們又回頭講工作環境、值班辛苦等。反正他們就是今天要比什麼，就拆開來拿有利自己的資訊來比。

SP2：最一開始工會的文宣都是說：「我們整體薪資比交通部所屬機關都還要低」因最早期我們「未實施用人費率事業機構待遇」，是從郵電來的，70幾年的時候，是按郵電的薪給打8折計算來的。因此他們自始就認為「為什麼臺鐵的待遇比郵電的還低？」他們雖然現在已經理解不能直接跟交通部比，也不是所有的人待遇都很差，但員工很多還是不能接受。所以他們會將非固定性給與視為固定性給與，他們同意改變班表，變正常班，但待遇不能變低。

楊：現在班表還沒改善嗎？但2,818人都已經陸續進用了嗎？

SP2：我們運務處真的很誇張，他們3月份去函交通部，要求加班費要超支併決算。講白一點，會計單位認為，行政院已經給你2,818人了，改好班表，加班費就應該下降，所以110年度加班費的預算就編的比較低。但運務處在109年3月份評估，認為109年的加班費一定會超過預算，所以去函交通部。但正辦應該是，先通盤檢討全局的預算夠不夠支，到了年底發現不夠流用，才報部爭取。而且當初承諾要改善的班表，應該要先改才對。

SP2：而且去年我們發加班費3億多，早就超過預算，主計就說沒關係「超支併決算」。福利精進措施109年2月份經行政院核定下來，當初108年編預算時，也還沒有編，主計也說關係，只要後來有行政院核定同意發放，就可以開一個「預算科目」也就可以辦理「超支併決算」。

楊：超支是不是真的沒有上限？

SP2：對。

楊：所以其實編預算其實沒什麼用啊，反正最後可以超支併決算，而且無上限。

SP2：主計說超支併決算的前提是，要有預算科目。要有依據才可以開一個科目。不夠就去借。

楊：錢不夠就借，負債多也沒關係嗎？

SP2：審計單位來問的時候要寫說明這樣。

楊：結果審計單位好像也沒有再繼續查明「外站津貼」的合法性問題了。

SP2：對。講白一點，機務處、運務處發的外站津貼都領幾十年了。審計發文時，我們主計就說不能再發，但吳部長說趕快補程序，言下之意就是同意繼續發。但司機員還是怕怕的，因為擔心隨時被審計查，要追回。機務處今年6月才要開會再討論外站津貼法制化的問題。

楊：乘務旅費的內涵？

SP2：按值乘時間、里程、車種（區間、莒光、自強）計算。同時算里程跟值乘時間。機務的

乘務人員(列車司機)還可以領安全獎金，因為跟乘務旅費的計算方式差不多，但跟工會討論過怎麼整併，認為太難執行了。因為跑慢車的里程短(區間車，距離短)、跑快車的里程長(自強號，距離長)，如果只按里程，員工認為不公平。另外，還有雙人乘務及單人乘務的區別。要整併真的很難，所以才規劃要用公約數或全部加起來整併，例如一趟車，是什麼車種就給多少錢，但這樣算下來，一年要增加 2 億。

楊：這才一項給與就 2 億？

SP2：後來又跟工會討論，原則應該是錢不能增加、名目應該減少。他們也知道遲早要面對。工會有個研究組，有答應要研究怎麼整併，但不一定可用，值得慶幸的是工會不反對。

楊：低資位領導高資位的問題？

SP2：我認為是低薪點領導高薪點的情形比較多。例如，考試進來的可能 3-5 年就當「副站長」。他一考進來雖經過「車長、列車長」班的運輸班訓練，預計就是當領導，但下面的站務員已經做很久了，這是低薪點的高員級領導高薪點的員級、佐級。另外一種，低資位領導高資位，例如同時有四個科長，其中三個年資較常已敘到副長級，結果另一個年資較淺，還在高員級，但可能能力較好，被拔擢為副主任，那就會有低薪點的副主任督導高薪點的科長情形；像工務處某一科長，升很快變成副處長(高員級跨副長級)，薪點才 490，但下面的兩個都是科長副長級的薪點。

楊：大家知道對方薪級嗎？

SP2：都知道。

楊：這個問題要解決的話應該如何做？

SP2：這都是任用端的問題。例如最基層的技術助理(士級跨佐級)，要有帶頭的，所以找比較負責的當技術領班、副領班(佐級)。非主管但有領導之實，所以行政院有核定給他們領班津貼，每月 2,500 元。結果可能導致這些「技術領班」、「副領班」，不會想要升「工務員」，因為雖然增支數額多 500 元，但卻少了主管津貼 2,500 元。有些站找不到人當「技術領班」、「副領班」，因為工作通常在現場，又是晚上，帶兵又都同樣是佐級的，也難管理。有些沒有誘因，所以這次整體待遇調整作業，有些備註會寫，某些特殊職務，可以再領增支數額的 10%，讓他願意去扛責任。但這都不是正解，這都是任免的問題，有些職務的列等要改。

楊：因為現在職務完全沒有差異性，業務明明複雜，但各類職務區分不出來，太過簡化。

SP2：本來想說局裏面「專員」要帶兵、核稿、做專案，但只比科員多 500 元(按：應為 720 元)增支數額。例如同事 A，他考上一年多就升專員，因為沒有人要當。所以甚至有建議，以後交通部人事人員，要升交通部人事機構的科長前，都應該到臺鐵局作專員歷練，不然臺鐵局的專員真的沒有人要當。

楊：為什麼近年陸續爭取改善待遇？

SP2：援引比照的問題啊。這個跟工會也有很大的關係。他們早期一直在吵待遇不夠，講白一點，他們一直跟郵政的比，後來陸續要到許多獎金就趨緩了。但 97 年之後新考進來的人，年輕人，不想要日夜休的班表，他們強調生活品質，不想輪班。同時他們也互相交流，發現「司機員」、「車長」領那麼多錢，相較下來覺得自己領得比較少。第三個原因是，前一個理事長比較不會幫忙爭取待遇，員工都稱他是資方派出來的，每次都摸摸頭就算了。105 年左右，他們先吵「夜點費」，爭取補助夜班人員提神飲料，說是提振夜間工作人員精神，可提高服務品質營運安全。又省府時代「外站津貼」是以加班費方式發的，每月大概可報到 30 小時，但自從 106 年勞基法修正後，休息日出勤也算入延長工時，每月大概有 32 小時，兩個加起來就會超過勞基法規定的 46 小時上限。因此，機務處很厲害，他們就問勞動部，這兩種工時可不可以分開算，勞動部說「只要時間被管制了，就算工時」，結果機務處只好將「外站津貼」改變名稱為「自主管理時間報酬」，你只要自主性的願意來休息、睡覺，我就給你報酬。

楊：那運務處？

SP2：運務處車長開車前要整備，本來就算在一般工時內，因此一直都是以每小時 88 元計算，他們支領的這項給與，沒有加班時數的問題。

楊：為什麼兩個會不一樣？

SP2：機務處主張司機員，他們要一直盯著前面，但運務處的車長，可以去車長室偷睡，所以他們是 88 元。

楊：但為什麼機務處跟運務處兩者的「外站津貼」一個有納入工時，一個沒有？

SP2：機務處的部分，因為早年發生事故後，就要求司機員提早來休息，確保司機員充分休息後再上工，所以機務處的「管制時間」是在一般工時之外的，我請你額外來加班休息，給你加班費。但運務處的工時才 7 小時 20 分，裡面就含整備時間，沒有在工時之外，所以用 88 元計算，他們還有「前 88 後加班」，反正很多算法。自從機務處報部爭取「自主備勤津貼」並用加班費標準計算之後，運務處就認為，同樣都在一臺車上，為什麼司機員比較高，車長比較低，因此希望比照機務處。所以一直在比較，員工遇到工會的人，就會問為什麼不幫忙爭取。之後遇到工會改選，張理事長要回流，就開始想政見，所以想到有「危險津貼」電死不電死的問題，因此 105 年爭取擴大危險津貼適用對象。他號稱工運的祖師爺，跟他同輩的陳前理事長○○比較明理，常常會勸導他們有些東西不要再亂要，例如他會跟員工說，勞基法和工會的目的，是要改善員工生活，排正常班。但陳前理事長○○已經過世，現在張理事長上來，就比較跟員工站在同一邊。

SP2：勞基法 105 年修法通過後，休息日納入延長工時後，排擠掉原本領「外站津貼」的工時，司機員怕領不到「外站津貼」的加班費，所以司機員從某個中秋節開始，就開始吵「國定假日要依法休假」，人事室跟員工說明不能依法休假。以前勞基法是每個禮拜六，

就給一日工資把你買下來，給 8 小時的本薪，但司機員覺得不夠，所以要求用每個禮拜六以「延長工時」計算，也就是前 2 小時用 1.34 倍計算，後面 1.67 倍計算。

楊：那不就暴增？

SP2：那時新勞基法還沒修法通過，但員工跑去問勞動部，勞動部表示勞基法是最低標準，雇主如果要超過標準給員工較優的計算方式，是可以的。但那時周局長、何副局長都不同意。結果員工又開始說，不爭取加班費，那改要求減少工時。其實那時機務處的工時只有 6 小時 40 分鐘，其中真的開車平均只有 4 小時。

楊：那感覺沒有過勞班表的問題呀

SP2：對啊，但請增員額的時候，部裡要求通盤檢討人力，一次到位爭取。包括因應勞基法修正，還有本來就不夠的人力，全部一起爭取。再加上臺鐵局考量產業工會興起之後，一直要求提升生活品質，不想日夜休，不想輪班。所以請增人力的時候，臺鐵局把這些因素都納入考量，用四輪三班（即每班工作 8 小時，其中一班可以休息，即正常班表）估算，一次就請增了超多人力。等到行政院核定下來後，卻發現資深員工不想改正常班。因為修法前，運務處的輪班人員每個月除了有固定給 36 小時的「輪班加班費」之外，另外每個月休息日出勤以加倍工資計算的話，就有 30 多小時的工資，且 36 小時的「輪班加班費」加成計算，所以總共就大約有 80 小時以上工資。如果變成正常班表，每個月的休息日就不用出勤，也沒有「輪班加班費」，員工就會少領 70 多小時工資，大概就 1-2 萬元。例如原本在高雄運務段副站長，後來調到運轉股股長，做內勤，一個月也才多 3,500 主管加給，但我的房子五年就少一棟掉了。

楊：改了班表或工作型態，原本的財務規劃是會亂掉沒錯。但職務調整本來就很正常，做多少是拿多少錢。

SP2：臺鐵局很多員工薪水都給老婆管，自己的零用錢就是加班費。對員工來說，日夜休還有一個好處是，員工可以安心排定行程，例如我明年要嫁女兒，我可以算出哪天有假，事先安排。

SP2：很多人其實蠻喜歡「日夜休」的輪班方式。日班就是早上 8 點到晚上 8 點（中間休息 1 小時，每一工作班 11 小時），然後隔天晚上 8 點才再上班到次日早上 8 點，中間都是我的時間，之後上晚班其實也不累，因為晚上火車班次不多，年輕人晚上反正本來就也晚睡，撐一下早上 8 點就下班了。但產業工會會拿這個做文章，一直吵要改善生活品質，所以才有四輪三班的建議，但這樣就沒有星期六的延長工時，因此工會又幫員工解套，建議兩輪一例隔周休，這樣就有兩個禮拜六的延長工時。另外，勞基法還有說，雇主經工會，同意得將其二週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日，但每日分配的時數不能超過 2 小時。這時工會又會希望，只要分配 1.8 小時，因為我要優於勞基法，12 分鐘我也賺到。

楊：管理階層的人不會覺得管理不便嗎？

SP2：管理階層的人也是適用對象啊。他們覺得我長期領加班費，已經習慣了。如果調整職務管內勤，或變成主管職，就沒辦法領加班費、責任又變重。

楊：加班費有這個問題，其他非固定性給與也有吧？

SP2：對。例如列車長不想升副站長，因為列車長有「乘務旅費」，但副站長沒有，只有每一年或半年可以領一次「無責任事故獎金」。

楊：「無責任事故獎金」是每次出車就開始累積里程嗎？

SP2：看有無事故發生，有的話，由行車審議委員會審查認定，如果認定是無責就繼續計算，有責就這站的人全部歸零。

楊：為什麼 107 年已經從 1,000 元調整為 1,500 元了的「春節疏運出勤獎金」，到了 109 年又再調整為 2,000 元，其中的過程？

SP2：其實 107 年爭取調整獎金的時候，工會只要求調高金額，局裡試算經費後提出討論的是從 1,000 元調整為 1,200 元，但主計認為目前虧損不宜調高，另外主計主張每年發誤餐費很麻煩且問題多，堅持如果調高金額必須含誤餐費。可是含不含誤餐費也有很多爭議，最後工會不管那麼多，直接喊要調整為 2,000 元。之後副局長、主任去跟工會再談，認為行政院不會同意 2,000 元，所以最後共識是，調整成 1,500 元，但工會要求之後再逐年調整到 2,000 元。講好是講好，但要調整就必須要有理由，才有辦法報行政院呀！工會就說，時機到了。所以 107 年就以 92 年起就沒有調整，應該配合基本工資、物價指數調整獎金數額為由爭取。也因為 107 年談的時候，工會要求要逐年調整為 2000 元，因此不到 2 年，109 年又再說要調整的理由。

楊：有趣的是，109 年原本報要調整為 2,000 元，後來總處退請再酌之後，就改成調整為 1,600 元，是否表示他們只要有調就好。

SP2：其實總處退的理由都很合理，同質性的獎金應該要趕快整併，另外不到 2 年就調高那麼多也不合理。那工會這邊只說，跟行政院說 107 年談的時候，工會要求 2,000 元的，經過長官去溝通後，工會退一步說，不要調低於 50 元就好。但爭取的理由是什麼，我總不能寫勞資協商，所以後來就用基本工資調漲 3% 去算，大概可以調整 45 元，再無條件進位，改爭取調高 100 元，好像還說得過去，也比較容易被行政院接受。另外，其實工會也不是真的要調整「春節疏運出勤獎金」，因為 109 年同時在爭取「生活津貼」，工會的策略是行政院不同意調整「春節疏運出勤獎金」最好，因為他們可以作為協商「生活津貼」的一個工具。

楊：外界要求整體檢討待遇的進度？員工立場？待遇制度最需要改革的地方？誠如剛剛所說的，你認為要改變資位制度，所以是整體性調整嗎或是個別性？

SP2：改變資位制度是大工程，我們不同於公路總局，職務真的太複雜了，重發派令。同一個

部門裡面，大家都要比來比去。

楊：太複雜以至於無法整體調整，所以只能先個別性的調整因應。

SP2：對，就像我們現在要先處理高員級的固定性給與，不然就像我們科的三個專員，兩個是一般行政機關調進來的，每個月就少了 3,000 元左右。

楊：但他們都還是願意調進來是為什麼？

SP2：講白一點，其中一個專員因為年資夠長，他從一般行政機關調進臺鐵局，重新比敘對應的薪級，已經快要超過前 14 年，所以待遇不會差太多。另一個專員以前在院級單位，也待過地方政府，常常六日需要出來支援活動，沒有時間補休，加班費又只有一點點，這裡的工作量比較可以調整。

楊：為什麼要爭取「生活津貼」？

SP2：員工不會去看整體的待遇，他只會覺得為什麼一般行政機關有這個項目，而我沒有。我問過幾個人，他們是認為固定性給與是我做這個職務，你本來就要給我的，他認為「福利」就是紅包，就是可以跟固定性給與切割出來的。我跟一般行政機關都一樣是經過國家考試的公務員，為什麼別人有紅包白包而我沒有。另外員工認為，原本用職工福利金給的生活津貼，其中也是每個月從薪資裡提撥固定比例的，所以不認為是紅包。還有一點是，大家對臺鐵既定的印象是，早期要去做這種工作，要輪班的，就是位階比較低的工作，大家都不想做，混不下去的才去臺鐵，加上有公司化的可能，員工又會擔心公務員的身分會喪失，所以員工自己都會覺得臺鐵待遇就是不夠好，福利應該要爭取。

楊：那為什麼過去爭取「生活津貼」都不會過，而 109 年行政院同意發放的關鍵因素是什麼？

SP2：因為我們這次不是比照公務人員的規定去爭取「生活津貼」。臺鐵爭取的叫做「員工福利精進措施」。

楊：但內涵都一樣啊。

SP2：不過依據不一樣，一般行政機關是用「全國軍公教員工待遇支給要點」發放生活津貼，臺鐵局是用「各機關員工福利措施推動原則」訂定「員工福利精進措施」。

楊：那麼這次工會在這次的待遇調整過程中的角色呢？

SP2：幾年前有一次建議行政院因公撫卹的員工子女，可以領教育費，結果行政院沒有同意。之後是建議跟著營運獎金一起併入固定性給與，但我是人事總處的話，我也不會給。講白一點，併入固定性給與，你以後還是會再要一次。就像現在的薪水，其實已經有包含以前的供應性給與，他們還是來爭取啊。

楊：如果本來就不是同性質的東西，就不應該併入。

SP2：那這次工會是大力動員，找所有的交通委員會的委員，例如顏前 00 立委，然後他的顧問都會說，我們當然支持，但你們直接去找執政黨不就好了啊。

楊：所以不論是不是執政黨，他們都會去遊說嗎？

SP2：對，尤其工會有分工喔，高雄工會找高雄的民代、臺中的工會找臺中的民代，全員出動。

楊：不過為什麼好像只有顏前 00 立委有正式發文關切這個案子？

SP2：講白一點，選前呀，他希望讓臺鐵員工支持。另外，工會也有去拜訪陳副院長，副院長的親戚還是好朋友，就是高雄分會的理事長。其實工會還有拜訪新北李 00 立委等等的委員。就像危險津貼，也是透過委員去推動的啊。

楊：是因為張理事長領導，還是這些基層員工本來就會自己去找委員？

SP2：張理事長比較會運作這些事情，他的前一任很慘，被員工嫌的不行，認為他該要的沒要到，只有要到一項，就是現職人員考上鐵路特考員，原本「不佔缺受訓」，但如果沒合格工作也就沒有了，所以前一任爭取到銓敘部同意我們「請事假受訓」，保留資格，但不支薪。這樣年終可以打考成，就有考成獎金、休假年資也可以併計。

楊：人才流失的問題是待遇偏低嗎？

SP2：沒有，現在最大問題是工作環境。

楊：可是工作環境，排班也還可以。

SP2：應該是說，第一，年輕人想要生活品質。

楊：即便是輪班，給加班費，他們也不想要休假。

SP2：因為我親戚的小孩，現在在當「車班副主任」。他本來很開心，有天跟我說他想要調走，他高員級的喔，他也沒有去比外面的薪水，本來是當「列車長」之後依序當「副站長」，因為是按照運輸班班次，P1 比 P2 先當列車長，之後就會是 P1 比 P2 先當副站長，這樣才不會有斷層。那我親戚小孩一算，當副站長時還有輪班，日夜休日夜休，原本還蠻高興，但一聽到他得當「站長」的時候，因為他家在新北市的板橋，萬一「站長」出缺在竹東、竹北，那他就不要了。「站長」通常需要機關拜託員工才有辦法補缺，不然就是員工本身想要有發展的才會當。所以親戚小孩就要求要到「調度所」，因為調度所也是排班，但可以不用去到那麼遠。最後他當了「車班副主任」，可是他又說，四輪三班我也不想做，因為萬一他在竹北當站長，從板橋到竹北搭車時間很長，晚班下班(早晨下班)回家後已經快中午了，隔一下子又要出門去竹北再上班，很累的。

楊：沒有宿舍？

SP2：休息室很簡陋。

楊：那現在很多晚班的怎麼回去？

SP2：現在的晚班下班後再 24 小時才要上班，休息時間很長。而我覺得其實是管理問題，你可以第一個班是 10 點下班，10 點做到 6 點，這是排班的智慧。其實日夜休的排班方式，一個班 12 小時，反正我一個禮拜就是要做 40 小時工時，我乾脆一次去久一點，那我去的次數就少了，年輕人沒想到這塊。他們只要休假多，但這樣出勤次數就多，然

後臺鐵的服務廣闊，你每次出勤總是要交通時間。所以我是覺得，離職率跟「工作環境」還有「工作地位低」有關係。因為員工都很擔心公司化。



楊：工會如果跟局人事室有不同意見，工會採取什麼策略？

SP2：都先討論，不行就勞資會議，勞資會議都是由副局長當召集人。人事室還是會逐級層報，但工會比較彈性，可以透過立法委員、行政院等有力人士幫忙。

楊：整併非固定性給與？

SP2：就像「補票獎金」是很早期發的，他的獎金規定已經廢止了，以前台汽也有類似。

楊：這個跟「售票獎金」不同嗎？

SP2：「補票獎金」是你查到有人沒有買票上車，這個就有績效的問題，因為要一個個查。可是我們最大問題在於，分配不是很公平，因為查票是運務處的工作，是車長那些乘務人員的工作，所以最後分配獎金，行政院核定的規定是大部分是分給運務處，那沒問題。但也規定局長室、副局長室、主任秘書室都有，其中局長有個專戶，他可以當特支費、公關用，偶爾會發給一級主管西裝或是送禮物慰勞辛勞，那你怎麼拿掉？後來這次清查，才發現原來主計室也人人有獎，最低1,800元最高10幾萬。主計一開始還不太配合清查，後來我們跟他們說之後查到就不能發，他們才用密件把清查結果提供給人事室。人事室是真的很想檢討，但很多給與項目的發放，人事室自己都沒有辦法掌握。那「售票獎金」是另外的，因為現在很多都不用人工售票，民眾會用自動售票機買，所以售票獎金的標準太高，幾乎現在大家都領不到，一年只有7-8個人達到標準所以有領，以前是一年賣出10,000張，抽一成，但現在都自動售票，又可以超商取票。工會跟運務處就說，那我們修法降低標準，原本10,000張改成300張。但我們認為，售票是你的工作，少賣我也沒扣你錢，而且工作變輕鬆，所以很好笑，你達不到就降低。

楊：「夜點費」跟「食品費」的關係？

SP2：「值臺食品費」是調度所的人才能領，調度所是由運、工、機、電的人組成的。那為什麼可以領這筆錢，是因為當時現場的人，例如副站長，他被調來調度所，他沒當主管就沒有主管加給，但調度所的業務又是臺鐵火車運行的重要心臟，所以就給他們「值臺食品費」，即白天給3餐，晚上給2餐，每餐40元。後來105年通過「夜點費」，就共識說其中有領夜點費，就不能領值臺食品費，也就是日班的人不能領夜點費，就領值臺食品費。我們現在規劃的整體待遇調整案，就希望把值臺食品費廢除，併入拉高調度所員工的固定性給與，再增支層次解決，乾脆把他的數額拉的比副站長還高。

楊：如果調了高員級的固定性給與，但超過14年年資的人也跟著調公平嗎？

SP2：組織改革會議，已有工會成員共同討論待遇調整案。主要調整「增支層次」，考量職務的升遷序列，再扣合「運輸政策、營運安全、營運績效、營運管理」四大面向評分，調整的數額是抓 15-20 年的平均數，約 1,500 元。

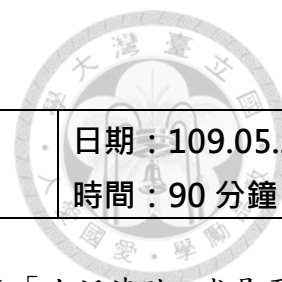
楊：如何評分？

SP2：主要調高員級，用指標、計點的方式調整，從 12 層次增加到 19 層次，把級距拉出來。有些只加減一些，譬如現在最低是 3,770 元，加到 4,000 元。

SP2：現在臺鐵局又打算要報無責任事故獎金了。領的人都一樣，但 105 年將所有無資位人員統一稱「營運人員」，本來可以領這項獎金的「業務工」已經轉成「營運人員」，職稱就變了。但無責任事故獎金的規範中，沒有這個職稱，譬如「業務工」變成營運人員的「服務佐理」，所以有些單位想要報修規章，把新的職稱加進去，領的比較安心。但機務處、運務處就沒有這個問題，應該是說不敢領的單位比較乖。但如果報上去交通部，就會順便檢討獎金的合理性，同時不同單位也會要求加入等等。

楊：無責任事故獎金是行政院核定可以給的呀，應該不用擔心會被檢討到不能領。

SP2：無責任事故獎金是第一線的人都可以領。107 年有報建議運務處的「綜合調度員」也可領這項獎金，但被交通部擋掉了。



SP4 機務系統、員級、任職 23 年、工會幹部

日期：109.05.26
時間：90 分鐘

楊：臺鐵局 109 年爭取生活津貼，您認為是要解決待遇什麼問題？

SP4：臺鐵局的薪資在以前是比一般行政機關還要好的。不管是在爭取「生活津貼」或是更早的「營運獎金」。「營運獎金」是當時省政府交通處時代，由省議會審查預算，那時候已有要加薪的聲音，但不想要那麼冗長的過程，所以用「營運獎金」的方式補貼給臺鐵局，也就是現在的「增支數額」。

楊：一開始你說薪資比較好，那是什麼原因導致臺鐵局需要爭取「營運獎金」？

SP4：我們只有找到臺鐵局 62 年薪資基準表，如拿來跟 65 年一般行政機關的薪資基準表比，臺鐵局是高於行政機關約 2 倍左右，並且另外有 1,000 元的工作補助費。所以當時，人事行政局認為臺鐵局待遇應該沒有過低的問題，便著重處理簡薦委制的一般行政機關待遇。後來十大建設，高速公路、國道客運、國道貨運等發展，臺鐵的客運、貨運量降低，營收漸漸下滑。這十來年，高鐵也開始發展，所以臺鐵局在西部幹線的交通運輸替代性就變高了。到了 70、80 年代的經濟起飛，81 年行政院訂定「全國軍公教員工待遇支給要點」的時候，臺鐵局薪資依然是較行政機關高的，因此臺鐵局無法依「全國軍公教員工待遇支給要點」領取「生活津貼」。事實上當時員工也覺得沒差，因為薪資還是相對好。但十大建設效應持續發酵，其他交通運輸行業慢慢瓜分臺鐵局的票箱收入，臺鐵局的優勢慢慢式微。

楊：臺鐵局營運下降跟員工的薪水有關係嗎？

SP4：跟薪資沒有關係，但跟福利有關係。因為全國軍公教員工通案調薪 1%、3% 的時候，臺鐵局薪資跟著調，「福利」卻沒跟著動。當時行政機關可依「全國軍公教員工待遇支給要點」支領「生活津貼」的時候，行政院直接講明，臺鐵局是「未實用人費率事業機構待遇類型」，已經納入供應性給與，所以不能再支領「生活津貼」。過去首長也曾爭取「生活津貼」，但可能有心無力，認為這件事還不是很重要。精省之後，預算改由立法院審，立法院也認為臺鐵局目前虧損，沒理由爭取，行政院又認為薪資內涵已納入供應性給與，所以每次爭取都沒有成功。坦白講，我相信你們也知道，現在行政機關一二三職等起薪是比臺鐵局低的，大概低 4-5 千元，所以你們也會認為我們現在爭取「生活津貼」很奇怪。

SP4：但又講回來，一般公務人員除非警消、抽水站等特殊機關或職務才需要輪三班，且他們是看顧的概念，不用天天面對重勞力。臺鐵局則不一樣，不管調車、維修、貨運等職務都是重勞力的。再講另一個，這又是環環相扣的，我在總體檢的時候有講，我們不用像台電、中油領績效獎金，但至少薪資待遇要調整到合理的狀態，我們要知道一件事情很奇怪，他們為了賺到那樣的收入，必須要去跟人家輪三班。我相信你們處長也有講過，人都給你們了，為什麼你還給我多 3 億多的加班費？這個就是很奇怪的地方，員工必須要透過加班，才有賺到歷年來薪資所得的平均，他沒辦法透過單純的薪資得到這樣的收入。

楊：你剛剛提到要合理的待遇，但怎樣叫做合理的待遇？是不是要跟工作做連結，那怎麼做？

SP4：你講對了，怎麼連結是個重點。

楊：現在你們是碩果僅存的未實施用人費率待遇類型，業務性質特殊，你認為要怎麼比？

SP4：你有沒有覺得撐很久，港務局都已經公司化了。以工會的角度，其實根本就不應該跟公務人員比。因為所做的內容、面對的風險都不一樣。話又說回來，在我的認知中，有些東西應該是臺鐵局自己技術要提升。為什麼我們基層的都會說，我做的很辛苦，雖然我薪資比較高，但我付出的是時間跟家庭團聚的機會。坦白講，我們自己臺鐵局要爭氣，但這又牽涉到政策的支持，因為我們太多徒法煉鋼的方法，運、工、機、電都是，甚至招標，我講實在話，都是老一輩怎麼教，我就怎麼做。現在完全是兩個人在做一個人的事情，一直在做重複的事情。

楊：管理、文化的問題嗎？他們已經習慣這樣的作業方式，比較不會去連結更效率的方式提升？

SP4：對，我講一個防疫的例子，主要的乘務人員（開火車的司機、顧火車的車長）一個人中獎的話，整車的都不用跑了，所以要求要分流，至少每個班切一半的人。行政作業上都可以分流，結果到「過夜」（隔夜車次，也就是我開到高雄，過夜之後，接高雄的車回台北）宿舍就沒辦法分流。因為有些站（例如沙崙）的宿舍不夠，宿舍太少就沒辦法做分流。結果我們要求他們至少每天換被單，他們卻說做不到。那這一個月防疫期間怎麼辦，他們說沒辦法。但事實上有太多方法可以解決這個問題了，例如發睡袋。沒想到他們又把這句話放大，說這需要招標。其實有很多方法，例如我說車站附近有飯店啊。他們才說「喔，這樣喔！」我相信在公部門中也很多員工比較沒有創造力，比較迂腐的方法。

楊：為什麼會這樣呢？年紀嗎？

SP4：哪有，跟我們年紀差不多。就是他們長官不想做，他們認為採購上有風險，他們怕被人家問，最好是都不要來問我。可是審計部、會計處、主計室來問也沒什麼大不了的。我們臺鐵很多這種狀況，像普悠瑪也是。我要講最重要的是說，「生活津貼」、「營運獎金併入專業加給」這些事情，很多長官都認為不要碰就好了，變成一直沒有前進。剛剛提到兩個人做一個人的事情，例如修一臺火車，明明我這個東西裝上去，修好就沒事，現在是裝上去發現不行，一堆人又去拆下來。

楊：為什麼不行？

SP4：一般來講，要有個測試的裝置介面，還沒裝之前就先測試。但是臺鐵局買不起這麼多測試器，因為臺鐵局車種太多。高鐵就一種700型，日本鐵路就那幾型，或者他們自己就是生產者。但臺鐵是萬國車，如果每種車都要買一臺測試器，根本沒錢。所以交通部最近在推車種簡化政策。

楊：車種複雜，要學的技術也多。

SP4：對，但有沒有辦法解決？有。台北捷運馬特拉不拉的時候，員工願意用自己的方法去測試，不要做浪費時間的工作，我願意投入簡易的、先行的初步判斷。但在臺鐵內部，坦白講，就算有員工想要這樣做，長官也不願意幫忙背書。在惡性循環之下，這跟制度、

跟日據時代演變下來的文化、穩定性過高，加上還有低薪資管理高薪資、待遇完全看年資的問題等等都有影響。以前的人會認為，年紀越長，品德會越好。現在不是，導致說，員工認為我就做這個磨咖啡的工作就好了，反正我就一直升啊。考試也等到我升到不能再升，碰頂了我再考。我往上爬幹嘛，我責任重錢沒有比較多。這是薪資設計上很奇怪的現象。這套交通資位制度是來自英國，因為交通事業有他的專業性，也屬於勞力密集產業，怕人才跑掉，但隨時代演變，科技也在進步，但制度沒有跟著變，變成一種道德風險，大家抓到這個洞，就不想動了。這對一個企業的活化來講是不 OK 的，是死水，尤其長官又都不想碰事。

楊：所以是「生活津貼」的案子，一直想爭取但長官有心無力，有爭取的那幾年，行政院又認為臺鐵的薪資已經納入供應性給與。

SP4：坦白說我們的高層、跟交通部的高層，其實都不想要碰這件事。

楊：所以才想問為什麼 109 年行政院核定的關鍵因素是什麼？

SP4：這個叫做政治協商。

楊：其實行政就是政治，這也是蠻能被理解的運作方式。

SP4：應該這樣說，從 91 年爭取，行政院都是同樣的回應，我認為這個回應也是合理的，但問題是大家不去管過去的歷史。不管是資方（局人事室）或是勞方（工會）大家收到文，也只能摸摸鼻子算了。過去臺鐵局都是希望納入一般行政機關適用的「全國軍公教員工待遇支給要點」生活津貼系統裡面，但走這條路，除非要修法，甚至要經過考試院同意，所以難度很高。因此，我們這一次的立場是，我們不是要進入一般行政機關生活津貼的系統，我們要的是跟你們類似的標準，研訂一個專屬於臺鐵局自己可以運作的「員工福利精進措施」，只是請求行政院同意讓我們編這個會計科目，就這樣而已。

楊：現在是虧損，這樣編也多少會增加人事成本，那怎麼辦？

SP4：1.9 億元。

楊：最後談出來是 1.4 億元。

SP4：你那天有來嗎？

楊：這是我的業務啊。

SP4：還好 1/20 有這樣做，不然我看到現在可能還核不下來。因為 1/21 就開始武漢肺炎登機檢查了，行政院不可能再理這個案子。我要講的就是，其實我們從 108 年 3 月的，部長一上台的時候，我們就跟部長報告所有臺鐵局技術層面、管理層面、員工薪資方面所面臨的問題跟現況，部長也同意臺鐵要改變，之後 108 年底左右我們有跟執政黨一些人說明，也有跟行政院高層講，希望他們可以支持我們的案子，剛好當時他們在忙選舉，大家基本上都說願意支持，不過他們也希望我們可以互相幫忙，所以我們會幫忙動員。

楊：動員是指什麼？

SP4：應該是說在選高雄市長的時候，只要有造勢場合，我們的旗子就會過去。當地的分會就會去幫忙排桌椅，發礦泉水，一直到選總統的時候，我們也一樣辦理。不是只有這兩位，所有全台灣，只要是這個政黨的，我們都動員。不過照道理應該是他們選勝了之後，過幾個月才會核，或是說 520 之後再來處理。但因為 1 月初，副院長就已經知道

武漢肺炎蠻嚴重的了，我們熟識的人也知道，所以1月初，我們就研議去立法院動員。其實也不知道壓得對還是錯，不過關於動員，我們也試想很多種版本結果。由於「生活津貼」是還沒有實施過的東西，在勞基法稱為「權利事項」，「權利事項」最後只能透過「仲裁」，員工不能主張罷工。只有針對已經實施並希望再做調整的才稱為「調整事項」，員工對之才有罷工權利。

楊：我們班也有華航工會的幹部，他曾經分析員工爭取權益事項的案例，正如同您說的。

SP4：如果今天列為「調整事項」，員工可以採取比較大動作。如果是「權利事項」那只是有或沒有，不能罷工。所以我們也只能喊喊而已，其實我們真正的策略是要「降速」。

楊：就是開很慢？

SP4：不是，是按標準開。法律規定火車經過平交道、月臺有一個安全、合格的速度，最低60但可以視狀況提高到100。現在正常都是高速通過，但如果依規定降速為60，後面的車就都會Delay，但這是合法的。

楊：那綜合調度所？

SP4：都講好會一起配合，這只是策略上啦。我記得選完1/11，他們在景美那邊開慶功宴，府院人士都有去，我們理事長也有去，反正很多東西都是協商來的。

楊：當然行政上很多東西都會有政治介入，這也沒有什麼對或不對。只是如果回歸到待遇問題，生活津貼可以解決什麼問題呢？

SP4：他解決了一個員工對自己認同的問題，我們員工長期認為自己的地位比較低。不過你看考試也知道呀，高普考跟鐵路特考，本身就有點差異，這個大家都知道。但員工不這樣認為，他們認為都是國家考試，沒有不一樣。這次爭取，雖然沒有100%比照行政機關，但畢竟我們自己一套規則，也離目標不遠了。所以現在剩下要解決的問題是剛剛所提到的，待遇跟工作的連結，跟勞動付出的關係，而這個勞動付出是必要的嗎？回到必要問題，我們很多事情是2個人在做1個人的事情，實際上是2個人在做4人份的事情，因為同一件事情要做4次。但為什麼會4次？中間出現太多問題，以維修來講，剛剛提到的裝置，裝了又拆，這個問題點在於我沒辦法做前面的測試。但真的沒辦法嗎？可以，但就看你願不願意用心。但當員工願意做這件事，又要看長官支不支持。綜歸到最後，就是文化的問題。

SP4：我講一個實例。電聯車，以前用日光燈，一閃一閃的，那種車就感覺很破爛的樣子。那可不可以先把燈泡換掉？但現場的會說「又還沒真的壞掉怎麼換？」，問題是，你沒辦法事先知道他快壞了嗎？其實可以啊，用你的專業知識，看了頻率不對，就差不多快壞了。當時我簡單做了一個小線圈，一個電錶，只要經過日光燈，它的頻率怪怪的，就知道他可能快壞了，就可以先換掉。這是品質的概念，也就是工業4.0所謂「預防性保養」。但重點來了，臺鐵的文化及體制，無法支持員工這樣做，因為經費龐大，另外有時也不見得是經費問題，有時是臺鐵的員工、事務官的問題。每次都講得不清不白的，政務官也聽不懂，講完人家都會覺得你是來亂的。所以最後乾脆不要爭取，所以每次都是擦脂抹粉，最後就出大事，翻車、失火。

SP4：如果是工會來主導，等疫情過後、台海戰事不要那麼緊張，應該就要先請中科院的幫我們通盤評估臺鐵的運輸調配、維修、軟體、硬體所有東西的自動化。

楊：就我所知，人事及會計的軟體系統就很差，到現在很多都是人工作業，尤其臺鐵局那麼多非固定性給與，你沒有系統協助，要怎麼大數據分析人力成本，或是進一步去運用這些數據。

SP4：而且很多東西都要做兩次。我們工會為什麼最近會爭取那麼多待遇？

楊：這剛好是我要問的第一題。不過我岔個題，剛剛忘了問您的資位？在哪個單位服務？

SP4：我一直在機務處，最早是士級，之後考員級，大概 23 年年資，但還沒有碰頂，375 薪點。因為就像我剛剛講的，我考不考都是這個待遇，我有一陣子認為我佐級待著就好，是理事長叫我去考一下，我才去考，對我而言往上考試沒有吸引力的。我認為最主要的問題還是在於鐵路文化問題，因為臺鐵文化太封閉。包括車子的購買，我就講普悠瑪，你火車上的空氣量要用在給廁所門開、給車子轉彎時左右搖晃，那能不能減少空氣量？比如說剎車時不要用空氣啊，現在大家都已經用碟煞的，用電動的了，空氣的那是 30、40 年前在用的了。所以說文化、進取心是需要被灌入的。

SP4：老實說這屆的理事長，第一個是他頭腦比較靈活，比較敢要、敢衝。第二個是他跟一些政治人物比較有溝通。其實你知道「生活津貼」是怎麼過的嗎？其實是立法院院長。因為最後大家僵持不下，就說那不然請立法委員在立法院提案，叫行政院、交通部主動去做這件事情。但立法院院長說已經快要休會了，那時在討論反滲透法，他覺得不需要那麼麻煩，於是就跟行政院高層長官談好，藉由過年前，行政院院長來臺鐵視察，才順道公開帶出這件事，這件事才開始動。其實你們的長官，也是看院長的態度，不然他其實也不想給我們。不過這是過去的事了，那時鐵路的人謝深山跟他競爭，所以說其實很多東西都是扣在一起的。

楊：行政院秘書長也為了生活津貼的案子請我們部長、主計總處、人事總處、勞動部開了很多次會議。

SP4：部長剛來的時候，我們工會認為還是要讓部長知道臺鐵現在面臨的狀況是什麼，所以部長 108 年 3 月份召開「工會聯合座談會」時候，我們就積極上報部長臺鐵的狀況，那時就建立起比較好的互動關係。

楊：生活津貼其實還是多少能改善員工福利。

SP4：更重要的是能讓員工的尊嚴、心態上比較能平衡。其實現在還需要再做比較大的工程，就是客觀上很明顯的薪資問題，比如說，新進高員級起薪低、主管加給偏低的問題，改善低薪管理高薪的這個問題。

楊：低資位領導高資位的問題？

SP4：就是高考起薪比較低，領導已經做很久、低資位但已經碰頂的人員。

楊：你們本來就預期高員級的人進來做一年兩年就做領導職？

SP4：對。

楊：那他會不會管不動別人？

SP4：會，軍隊也會發生這種狀況，菜鳥新兵管不動士官長。

楊：好像在一般行政機關也有這種問題，但問題沒有臺鐵局嚴重。因為一般行政機關的俸額表，薪級雖然也有重疊，不過重疊的級數不多，如果要領更多，就得再找更高職等的缺，但臺鐵局高度重疊薪級。

SP4：對，時間一久就會發生這種狀況，員工不需要去佔缺，我一直賴在這個職務就好。那為什麼我可以一直這樣賴著？因為好做啊，薪水也是照樣升，不需要去找職缺啊。

楊：所以這跟資位制本身的結構有根本的關係。

SP4：對，這是很大的問題。我認為只有組織整的打掉重練才可以。

楊：可能要檢討資位制的必要性了。

SP4：或者直接公司化啊。其實在我自己的觀念，公司化不見得是壞事。說實話會抗拒的員工，就是我剛剛講的那種兩個人去做一件事，但做四倍的工作的員工，他們會怕被淘汰。工會如果是站在員工的立場，我就需要保護你，但如果工會是站在對組織好的立場，我認為要淘汰，甚至應該提早淘汰。

楊：如果真的要推公司化，其實他們也不用太擔心，至少會保障這些人的身分呀，是新進的人才就是純勞工。或者我也想談票價，該不該漲？

SP4：該啊，問題是能不能漲？

楊：行政院決定其實就可以了。

SP4：問題是你人民生活水準有到那個水準了嗎？講實話，日本鐵路車票不便宜，因為他們要反映成本，因為他已經私有化了。

楊：但至少可以有個過渡期，慢慢推到正常票價。

SP4：不僅是虧損問題，如果票價真的要反映成本，那票價會太高，因為我們所有東西都是進口的。雖然部長說要發展自己的鐵道工業，重點是臺灣很多工業不想做，不想做的原因是量太少。因為車種太多，都不同，工廠要怎麼做？在日本，車種單純，他可以一次產量很多。所以臺灣如果要做，每個物品的單價就會很高，票價拿來反映成本就也會被墊高。那人民能接受嗎？如果不能接受的話，勢必就得政府補貼，補貼全部或一部？這才是我們要思考的。如果補貼後還有缺額，才去調整票價。不管臺鐵局或以後臺鐵公司，都應該朝這個方向前進。如果公司化，用人成本就會採「用人費率」，你才有辦法說要提高薪資或福利。

SP4：我建議你論文方向，現階段最重要的問題，最主要就是文化問題。臺鐵人太不積極進取了。

楊：我覺得是制度影響行為。因為制度讓人不想往上。

SP4：對，不過這真的有太多可以講了。像是走在台北車站，明明高鐵、臺鐵同一層，看到高鐵就感覺很舒服，再看到臺鐵，就覺得這什麼鬼呀，像平行世界一樣，南港車站更誇張。這個問題就在於員工對於「細緻度」的要求、員工沒有危機感、太穩定了。員工會認為，不然怎樣，你也不能FIRE我。

楊：回到待遇這塊，頻繁爭取待遇，會不會更增加員工惰性？

SP4：多多少少會。

楊：我搭便車就好，工會幫我爭取。

SP4：最主要回歸根本的問題，就是文化。我們自己工會認為，既然公司化這條路一定要走，與其讓他們領導，不如我們自己研究。但其實我們工會也是做的很無力，很多員工會認為現在這樣就好，導致許多東西是工會自己要去爭取，甚至是要無賴而來的。例如國民旅遊卡就是，我們認為你直接給我現金，就無需受國旅卡特約商店的限制，這樣出國可

以刷名牌包，比較有彈性，但這個確實有點耍無賴了。

楊：那春節疏運獎金，107年調了一次、109年再建議調高33%，人事總處退了之後，又改成調高6%就好，是為什麼呢？為什麼積極爭取這個？希望解決的待遇問題是什麼？

SP4：這個不能解決待遇上的問題，這只是在解決事務官誠信問題。當初，107年局內討論是爭取1,000元變2,000元。當時副局長跟我們承諾調整到2,000元，但不能一次調，所以107年先從1,000元調整到1,500元，之後逐年往上加到2,000元。這大概是事務官不想跟上面要那麼多，或是怕費唇舌。

楊：那1,000元變成2,000元，這個數額怎麼來的？

SP4：捷運是這樣，我們才比照。

楊：捷運是2,000元嗎？

SP4：捷運是1,500元。

楊：那為什麼你們爭取2,000，是怕被砍嗎？

SP4：第一也是擔心這個，第二是我們是全臺在運輸呀，捷運不能比。所以才說2,000元。其實最早還有討論1,800元，不過副局長說1,500元。

楊：不過這是你們內部的討論，因此交通部跟人事總處等外部機關，都會認為不到兩年就調整，有點奇怪，人事總處才會退回請你們再酌。不過現在你們建議調整從1,500元調整到1,600元的案子又到人事總處了，目前在會相關機關表示意見，其中主計總處前幾天有打來問我，問我公文上的數字是否正確，因為他們很疑惑怎麼只調整100元？

SP4：如果107年直接從1,000元調到1,800元或2,000元就不會有這個問題。所以這就是臺鐵局事務官的問題。我認為部裡面培養鐵道局來督導我們，不是沒有道理。臺鐵局一天到晚出餽主意，交通部路政司也不想管，就找鐵道局去督導管理。

楊：另一個問題是，非固定性給與太多，你認為有哪些可以刪減、增加或調整的？

SP4：其實我覺得非固定性給與應該只針對特殊情形的核給一兩項，例如事故搶修獎金、天災人禍等，其他的都應該整併到固定性給與裡面。

楊：但這又回到剛剛說的，有辦法明確衡量工作內容與待遇間的合理性嗎？例如光是跑車一趟領的就有乘務旅費、外站津貼，另外還有小東西像是夜點費、值臺食品費。主管機關都認為這幾項目很雷同，應該要整併，又應該要怎麼整併才合理？

SP4：這很難整併，因為他的數額不是只有幾百元。其實要把他併入固定性薪資的話，非常困難，在人事總處那邊就過不了關了。

楊：加上你們的薪資表，沒有區分單位、職務，比較重視年資，很難反映出職務的差異性。

SP4：就像現在很多佐級當「司機員」的，他們會佔著這個位置。不管加班、乘務旅費都會跟著墊高。其實要解決這個問題，就是要把非固定性給與虛級化。所有的問題要解決，就是讓你替代性變高，你就不敢拿翹了，我們自己都知道，現在最會拿翹的就是列車長跟司機員。但這個又牽扯到員額、職務的問題。

楊：你們有在職務輪調的嗎？

SP4：沒有。



楊：那他們要怎麼替代性變高？

SP4：另一個方法就是從排班著手。

楊：現在行政院核給 2,818 人了，人到了應該會比較好排班了？

SP4：其實也不用人到，現在就可以排了。用一般企業的思維方式，我過夜的班，我就先排薪點低的員工去輪班啊。

楊：那無法做這件事情的關鍵因素是什麼？

SP4：排車班、排輪班，這兩件事是不一樣的。排車班，就是讓你不要過夜，很多車當天來回，如果某些一定要跑夜車的，就排薪點較低的員工去輪。至於排輪班，是排人，現在「三班制」，因為有超過 12 小時的問題，導致衍生延長工時工資的問題。如果改成「四輪三班」就沒有這個問題，我頂多給你大夜津貼。但重點來了，牽扯到很多人，司機、站務、車長等都面臨到每個月少 1-2 萬的收入，所以工會當然反對。可是站在你們立場會覺得，人不是都補了嗎，為何還需要輪班。

楊：但對外總要給個說法。

SP4：你覺得人事室有辦法解決這個問題嗎？他們連輪班都不知道怎麼排的。知道怎麼排的我們，又在抵抗，因為我們也必須照顧員工啊，他們是我們的會員啊。

楊：那這是不是回歸到一個問題，大家都沒有成本概念，變成是體制的問題，因為臺鐵局現在在交通部底下，無須自負盈虧。

SP4：我覺得交通部人事處、人事總處在意的應該不是成本問題，是非固定性給與的項目怎麼那麼多？如果把他包裝成一個，經費多個 3-4 億，大概也不會有什麼問題。

楊：但之前你們報的獎金整併案上去，人事總處的原則是，不能再增加預算了，不然沒有達到所謂「精簡」的目的，他們應是希望真的能徹底檢討每個項目存在的必要性。

SP4：但我們檢討的背後，必須要有一定的「技術支持」。因為你們希望他們同意整併，那他們為什麼願意整併，就要讓他們覺得這項給與有也好、沒有也好。其實這要有策略，例如「管制時間報酬」，我在排班上，先讓你少排一點班，施行幾個月後再把這樣給與刪除，併到薪水裡，那就打 6 折。他們就會同意了，因為沒魚蝦也好。

楊：那誰負責排班？

SP4：各段。其實行政院 20 年前在推的「利潤中心制」，我就這筆錢，給這個「段」，你自己去分配。

楊：那就是有用人成本的概念。

SP4：但現在成本概念只到「局」沒有推到各「段」。

楊：那局沒辦法督導到段嗎？

SP4：不願意做，這個牽扯的人太多，錢太大，就算是不合理的，我們也不願意檢討整併。

楊：你覺得最不合理的非固定性給與是什麼？

SP4：坦白講，你在這個位置，你可以整併一兩項就可以交差了。我覺得是運務處調度人員的「值臺食品費」，因為他不用動，他就坐在臺前，所以他的勞力付出沒有那麼多。

楊：但「值臺食品費」數額很小耶。

SP4：所以併進薪資裡面，他們比較能接受，但要打個折。

楊：但終究要解決一個問題是，如何衡量工作所應對應的待遇？

SP4：你不覺的任何組織的員工，沒有一項收入是合理的？大家一定覺得哪夠啊！

楊：不過資方總是有資方的立場，當今天整體財政就只有這樣，總是要取的一個衡平。

SP4：其實就是公司化。短期就是改變制度，該提早退休就退休（把遊戲規則重新訂好）；中程計畫就是，號誌、上下車的管理、硬體設備的改變（例如高鐵現在司機可以在車上睡覺，待遇5萬而已，因為高鐵是「車載號誌」，所有的號誌都在車上，他不需要技術高超的人，只需要訓練兩個月就上線，所以他替代性高。但臺鐵不是，臺鐵是「線路號誌」，所有的號誌都在線路上，體格、視力就有要求了，替代性低），長期才改變文化。

楊：那你認為資位制將所有職務只區分成6類，是否過於粗略？

SP4：應該要更細緻的區分各種職務才對。還有一個就是臺鐵的「工作說明書」一直很模糊。這個工作該做什麼、那個工作該做什麼，一直講不清楚。

楊：那就表示很難評價工作啦。

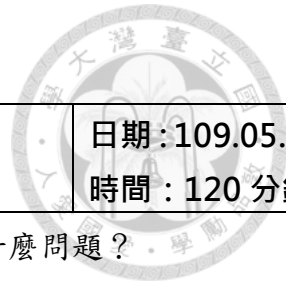
SP4：你想想看，我去換一顆馬達，一個班5個人出去，其中3的在看、1個拿工具、1個在做。

楊：結果這些人都算出勤。

SP4：因為他就是沒辦法明確分工。有人會說「沒辦法明確分工啦」，但為什麼他們會這樣說，因為現場的檢核機制太薄弱，因為車種太多，這又回歸到雞生蛋蛋生雞，所以最好的做法就是制度改變，配合硬體改變，最後文化改變，這或許需要十年的時間。



附錄 13 訪談紀錄 P1、P2



<p>P1 行政院等主管機關內部人員，承辦臺鐵待遇業務 3 年 P2 行政院等主管機關內部人員，承辦部分臺鐵業務</p>	<p>日期：109.05.14 時間：120 分鐘</p>
<p>楊：您認為臺鐵局爭取生活津貼的理由，是想解決現行待遇制度的什麼問題？</p> <p>P2：主要原因不就是他們看別人有，臺鐵自己沒有嗎？</p> <p>楊：所以就是外部衡平性的問題。</p> <p>P2：其實行政院這邊已經講過很多次，建議他們走職工福利金這條路，從職工福利金去修正額度，但因為他們的性質不完全是公務機關。</p> <p>楊：他到底是行政機關還是事業機構？</p> <p>P1：他應該是類行政機關。外觀像事業機構，但內部的運作像行政機關。</p> <p>楊：他們的待遇案要陳報行政院審議這點就像是行政機關，行政院沒有授權他像一般事業機構的待遇案一樣，可以自行核定報交通部備查就好。</p> <p>P1：因為他是未實施用人費率事業機構。</p> <p>楊：但為什麼他是未實施？</p> <p>P2：因為他沒辦法自負盈虧。如果他們營收沒有問題的話，其實職工福利金不會比較差。因為他們爭取生活津貼案的主要理由就是，職工福利金總額太少。</p> <p>楊：因為他們覺得虧損太嚴重了，所以是不是應該像你之前提的，不可歸責於臺鐵局的虧損部分直接切開，完整呈現他們自己營運的狀況。從零開始，不要是負數開始。</p> <p>P1：日本國鐵就是這樣做，營運部分是民營，公司化，虧損的部分由政府成立基金去處理。但我覺得臺鐵局是因為盤根錯節太深了，沒辦法推動，既得利益者不希望變動現在的狀態，比方說像工會的高層幹部或臺鐵資深員工，當今天他們不想要政府推動這項政策，他們就會去影響，跟其他的政治勢力去遊說等，都是有可能的，臺鐵就是個高度政治化的機關。</p> <p>楊：臺鐵局人事室時常會打來問案子進度在哪，他們會轉述工會說「不是已經到院裡了嗎？怎麼還沒下來」。</p> <p>P1：我嚴重懷疑臺鐵局有放什麼設備在行政院，連我們都不知道公文陳核到哪裡，但他們卻完全可以掌握行政院內部公文的進度。</p> <p>P2：有個小插曲是，案子陳到秘書長的時候，很多高層還打來問「這樣給會不會有援比的問題？」我們當然如實的說有。所以如果沒有政治因素介入的話，其實不會放，因為一放，公路總局、高公局等資位制改制後領待遇差額的那些人都會來要。因為目前有很多種態樣的人其實都沒辦法領，所以這個放下去，後面都會想比照。</p> <p>楊：我們如果真的擋不住所屬資位制員工的話，例如公路工會已發文要求比照臺鐵局員工福利精進措施，你覺得行政院會不會同意？</p>	

P2：我們會說臺鐵局有他的特殊性，所以不能比照發給。行政院就是堅持臺鐵局不能跟一般行政機關一樣，所以數額不能完全比照，公務人員發給 3 個月的喪葬津貼，臺鐵局只能發定額。

楊：工會說要在春假前夕(1/20)去立法院陳情抗議，實際上有沒有影響這案子？

P1：那天就看人事長下來，跟處長他們圍繞在辦公室裡的桌子旁，研究臺鐵局的待遇。

楊：他們是不是對臺鐵局的待遇根本不熟悉？因為我覺得交通部也是這樣。

P1：要說很熟的真的沒有多少人，大概就是承辦人、承辦科科長…大概不超過 5 個人吧。

楊：這就很有趣，決策者通常很難完全明白每個機關的待遇問題，但他們卻要做決策，其實時間夠慢慢研究，行政人員有時間講清楚給決策者聽是沒問題的，但往往臺鐵局的案子又急又複雜。

P1：而且那天是我們尾牙，但他們到最後一刻都還在趕這件案子。

P2：我們都先把簽稿打好，數額的部分就等談判的結果再補。

P1：生活津貼最後是由另一個同事 A 跑文，同事 A 還叫同事 B 騎車送他去行政院親自跑這個案子。

楊：不過那個案子我們一直以為會在 1 月 11 日總統選舉前核定，沒想到過了之後才核定。交通部早在 90 年間、103 年就曾向行政院爭取臺鐵局要比照發給生活津貼，也沒有過，所以本來也以為今年不會同意，但為什麼過了？關鍵的因素是什麼？

P2：就是政治因素。我覺得目前政治因素介入最多的兩個案子就是臺鐵局的生活津貼跟解決低薪方案，有哪些人的待遇可以透過這個方案被調整的，本身就是很政治的問題。我們也是看到行政院開記者會才知道低薪方案，最早初步普查，請所屬機關半天時間回復的時候，還以為是個很簡單的文，沒想到是全國性的大案子。

楊：那就你們所知，行政院秘書長通常會介入一般行政機關的待遇調整案件嗎？因為臺鐵局生活津貼這個案子，行政院秘書長主動邀集不同機關召開會議討論多次。

P1：不算常，通常是兩邊都爭執不下的時候，行政院秘書長就會介入，對他們來講，這其實是很小的事情，但他們那個位置就像是主任秘書一樣，就是要去做個裁判從中調停。

楊：通常你們也不會知道他有沒有介入吧，他應該會直接跟人事長通電話。

P1：對，所以就我們知道有介入的情形其實不多。而且工會力量大小也有差，厲害的就是找到對的那個人，例如行政院副院長啊。

楊：當初 106 年臺鐵爭取營運獎金併入專業加給的時候，好像也是行政院副院長幫忙推。

P1：是，但我也覺得臺鐵就是很會運用國定假日、連假、選舉來威脅政府。

楊：交通部第一次將生活津貼案報到行政院之後，人事總處在 10/3 有綜合審查機關的意見退給交通部再酌，那你覺得交通部第二次再報院爭取的時候，已經有適度解決（或回應）人事總處 10/3 所提的意見了嗎？



P2：來文看起來好像有回應，但仔細看根本沒有回答到問題。

楊：不過你們的審查意見都寫得很大，例如要先將獎金整併，再來調整生活津貼。但實際上獎金整併案從 92 年開始就已經要求，到現在都還沒完成。

P2：所以一開始就是沒有要給的意思啊。

楊：你認為臺鐵頻繁爭取待遇的原因是什麼？

P1：除了可能工會鞏固地位之外，我覺得他們就是什麼都要，甚至可以說是貪得無厭，恬不知恥。其實很可惜，他們的工作性質特殊，確實可能有很多待遇問題是需要調整的。但每次他們爭取的理由都亂寫，或寫得很空泛，與待遇調整方案之間的合理性、邏輯性都說不通，他們頻繁爭取待遇，卻又看不出來論述上的嚴謹程度，長期下來已經逐漸讓行政院等主管機關有既定的印象，認為他們就是沒有理由地都要，審查機關也會質疑臺鐵公文的真實性。

楊：基本上認為他們爭取待遇是一種投機心態嗎？像春節疏運獎金一開始建議調漲 33%，審查機關有意見，再調回 6%。

P1：對。尤其他們每次都挑好的比，一下跟行政機關比，一下跟事業機構比。

楊：現行待遇制度有沒有同酬不同工、低資位領導高資位的問題？

P1：低資位領導高資位我不清楚，但同酬不同工是在任何機關都有的問題，一般行政機關也有，只是不像臺鐵局那麼嚴重。

楊：因為太多職務跨列不同資位，導致不同的資位的職務，適用相同的薪點。

P1：臺鐵局的科員最高可以拿到相當行政機關的薦任 9 職等待遇，因為他們可以一直升到 630 薪點，確實會有不同工但同酬的情形。

楊：那你覺得是任用制度的問題嗎？

P1：一定是任用的問題，因為先有任用才有待遇。

楊：但考試院 104 年認為應該優先解決待遇問題。

P1：我知道交通部有在 104 年建議考試院將臺鐵局的任用制度改成簡薦委制。但考試院覺得這個影響範圍太大。

楊：我問過當時參與會議的考試委員楊雅惠，她說當時行政院和交通部其實沒有給很具體的分析資料，所以才無法認真去討論臺鐵局的待遇問題。

P1：現在我們的審查機關的立場其實都一樣，我們會覺得如果你沒有具體的方案出來，我很難跟你講這個方案不可行。當初交通部應該只是很空泛的提出要把資位制改成簡薦委制，但怎麼調整應該是不夠具體，所以沒辦法審。

楊：你認為臺鐵局人才流失的主要原因是待遇偏低嗎？

P1：我覺得不是只有待遇，應該這樣說，人才流失的原因可能有很多個，為什麼人才不想在這個位置工作，其實影響不同世代離職的原因可能都不一樣，例如爸媽那個年代比較在乎待遇，不在意工作累不累或是領導者是不是合理的對待自己。可是在我們這代可能更重視生活，如果生活與工作不能兼顧的時候，我可能就會想調走，所以你就算多給我 2-3 千元，我離職的意願還是很高。如果今天大家都拿差不多的錢，可能正負 5 千元內，一個是可以準時下班，另一個是一直輪班，這可能會是他們考量的重點。我覺得待遇影響的程度沒有那麼大。

楊：臺鐵函文上通常會說，我們很辛苦，都要輪班，日夜顛倒，所以用待遇來補。

P1：我們後來是很懷疑他們說話的真偽，他們說我的離職率、流動率很高，但真實的數字是多少？

P2：法務部都會提供。我認為公部門的離職率應該不會太高，頂多 4-5%。

P1：有趣的一件事，不知道是誰有一天醒過來要我們算離職率，某個機關說他們離職率很高，我們開始粗略估算，後來發現我們以為離職率高的單位，其實沒有，只是我們感覺問題。所以我一直很好奇這件事的真偽。

楊：這我可以再詢問人事處第二科看手邊有沒有資料。

P1：而且其實臺鐵局他們花費的是行政資源，行政資源在他們看來是不用錢，但私部門評估這些事情，如果沒有實質的效益，老闆怎麼會去做。但現在都叫我們做，變成好像是我們分內的事情，所以長官就會不太在乎臺鐵局一直重複抗爭，兩三個月就一次，我們回應他們的時間，其實更可以拿來做有意義或更重大的專案。

楊：你覺得行政院核定 107 年危險津貼擴大適用對象、107 年春節疏運獎金從 1,000 元調到 1,500 元分別是為了解決什麼問題？

P1：107 年春節疏運獎金我覺得可以調，因為的確很久沒有調整了，從 92 年 1,000 元開始。因為我要你春節來上班，也包個紅包給你的概念。

楊：可是 107 年已經從 1,000 元調成 1,500 元了，就不應該還不到 2 年的時間，又再次建議 109 年的疏運獎金調整到 2,000 元，是嗎？

P1：對。

楊：你認為臺鐵局 109 年春節疏運獎金調整的理由是參考「基本工資調漲」的看法呢？

P2：公務人員待遇調整，比如說法務部報的待遇調整案，原則上不可以是「參考基本工資調漲」這項因素，因為我們不是勞工，不適用勞基法。法務部的案子最近都是 80 幾年迄今未調整的案子，所以我剛剛聽到臺鐵局還不到 2 年就再報調整案，想說是怎麼回事？

P1：其實是 1 年就再報。我覺得臺鐵局真的應該要知足了，他們已經算是 VIP 級的了。

P2：法務部之前報的待遇調整案，就是參考基本工資調漲，但立刻被行政院等主管機關的意見打槍，因為公務人員又不是勞基法適用對象，而且軍公教通案調薪，我們也不是用基

本工資調漲的相同幅度去調整。基本工資只是一個底線。

P1：基本工資調整其實是保障勞工維持必要生活水準之政策，保障他基本的生活，不可以壓榨他們。所以基本工資調整的幅度，只是政府有目標性的，針對一部分的人所做的調整，並非針對全部適用勞基法的人做的調整。因此，這與公務人員給與項目之數額調整有所區別，我覺得兩者間的合理性、關聯性可以再討論，反而認為物價指數比較有參考價值。有次我們把這種案子會勞動部，勞動部就覺得這是兩件事。

P1：至於 107 年擴大危險津貼適用對象，我個人認為是需要的，因為他工作性質確實有必要加發危險津貼，我認為他們有在正視員工工作環境問題。

楊：但你們知道 108 年臺鐵局又第 3 次再報要修正危險津貼嗎？

P1：你是說車長會被狗咬，所以要增加危險津貼嗎？

楊：那是另一件產業工會的訴求。我說的是臺鐵局 108 年又正式函文報修危險津貼，不過我們擋下，因為太多不合理的，因為完全沒有提供公正、客觀的統計資料，像是歷年職災傷亡統計這種，就說要納入「票務中心」的人員，因為說他們「接觸工業用之溶液、粉塵，對人體健康危害程度甚廣」。

P1：這種事情的實際危險在哪裡？

楊：其實臺鐵局因為業務性質特殊，跟一般行政機關不同，加上我們也很難拿到民營鐵道業者的待遇資料，因此大多是針對他們報上來的東西，研究論述的合理性而已。那行政院等主管機關對一般行政機關的待遇調整有無一套審查作業標準？

P1：就是依據行政院 106 年函頒的「軍公教員工給與項目訂修及檢討作業評估審查原則」那裡面要求機關要填寫支給目的、調整理由、內部衡平性、外部衡平性、經費預估、經費夠不夠等評估資料，作為我們審查的標準。

楊：但臺鐵局 109 年春節疏運獎金寫的跟 107 年幾乎一模一樣，這個審查原則真的有用嗎？

P2：就像生活津貼，我們每個審查意見，交通部看起來都有回應，但卻沒有真正回答到問題的關鍵。

P1：如果是政治性因素介入太多的機關，審查原則就是看他們有沒有找對人。不然原則上我們都會先依這個審查原則辦理，這個就是官僚體系會出現的。

楊：核定之後，還會持續追蹤待遇問題的解決成效？

P1：雖然沒有很正式的機制，但其實一般行政機關，包括臺鐵局要爭取待遇時，我們基本上都會去看過去幾年我們核給了嗎？給了多少？然後問你們調整前、後的影響評估等。像監察院一直列管臺鐵局待遇的案子，我們也有寫類似意見請你們說明啊。所以我們是有追蹤的。

楊：我們從來沒有收到。

P1：我們的審查意見經過統整的單位彙整後，沒到你們那邊嗎？

楊：沒有。那行政院等主管機關通常會如何評估這項待遇調整方案是可以達到目的的？

P1：其實各方面都會評估，除了會相關機關（單位）表示意見，例如主計總處提供對經費規劃的看法，也常跨科互相討論。機關內外的衡平性、社會觀感問題、長官交辦的也有，要再看個案情形。



楊：非固定性給與一直沒能整併是為什麼？

P1：臺鐵局自己應該都搞不清楚非固定性給與吧。因為曾跟臺鐵局人事室的通電話，她也很無奈的說，臺鐵局人事室其實都無法掌握全部。因為很多東西都直接由業務單位核銷，這些核銷規定和流程是誰訂的，我們外部的人沒辦法干涉，我覺得是內部文化或管理的問題。因為臺鐵局都是各業務單位各自為政，自己報待遇調整案，又不經過人事室，人事的相關規範也管不到會計，請問有誰會想要主導非固定性給與的整併案，或者有誰有能力做這件事情，其實沒有。我覺得唯獨臺鐵局成立臺鐵國就可以完全解決他們的問題，他們想怎樣就怎樣，然後解放我們兩個。

楊：是不是行政院等主管機關其實沒有很在意在件事情？因為也沒有什麼強制規範。

P1：我們很在意啊，但基本上行政院才有強制力。我覺得我們長官其實會盡量避免用院函的方式要求各部會做什麼，因為也不想徒增行政人員的負擔。所以行政院等主管機關是有心無力，很可憐彷彿中年男人。

楊：臺鐵局可以組織工會權利，行政院等主管機關面對工會時常以罷工做為手段提出待遇調整之訴求時，相較行政院在處理一般行政機關待遇調整案的模式、程序，是否有所不同？

P1：我認為臺鐵比一般行政機關多了罷工手段，就是武器的不對等，掌握的資源不同。其他行政機關很難罷工，就算罷工，對民眾造成的影響也不大，但臺鐵喜歡選擇在特定節日罷工，就會影響很多人。我覺得他們有點故意挾著造成民眾不便，轉嫁到政府身上。讓我想到上次普悠瑪事件，他們的檢討報告之類的說明寫道「乘務人員沒辦法好操作 ATP（列車自動保護系統），是因為待遇太低的問題」他們就說，因為錢太少所以不會開車。

楊：這有什麼關聯性？

P1：他們就是什麼東西都可以扯到待遇低。他們習慣用這種方式。這就是他們的手段。

楊：產業工會函也會說車長有被狗咬之疑慮，所以認為要增加危險津貼。

P1：我不是說他們不能罷工，國外也有政府員工組織工會的情形，他們也是會拿這個作為手段。我認為合理爭取的待遇，政府會給，行政院等主管機關核定之後錢也不是從行政人員那邊去扣，所以政府不會故意去檔臺鐵局的待遇。可是因為他們持續用不夠合理、不夠能說服我們的理由去爭取待遇增加，我覺得是行政資源的浪費。然後再繼續使用他們的人派，或政治力量去促成待遇案，反而遮掩了他們工作本身的專業度。

楊：109年春節疏運獎金的案子，你們會請那些單位表示意見？

P1：通常交通部的待遇案，都會由行政院幕僚單位行政院主計總處、行政院人事行政總處、主管交通部業務的交通環境資源處、主管人事行政總處的行政院綜合規劃處表示意見，如果有待遇調整有涉及其他主政機關的，才會再視情況表示意見。

楊：那他們對臺鐵局的業務、工作性質很熟悉嗎？

P1：我覺得這是共同合作的概念，尤其行政院主計總處掌握了非常多資訊，包括每個機關每年度有什麼優先計畫、次級計畫，要做什麼事，要買什麼東西，他們有非常詳細的資料，而且因為所有經費的運用通常都會到主計總處審核，因此他們比其他單位有更多資料，去檢視臺鐵局待遇調整案函文上的說明，是否合理，或有矛盾，而能提供更為準確的意見。

楊：臺鐵局 107 年已爭取調漲 50%，109 年再爭取調漲 33%，經參酌人事總處意見後，再改為爭取 6%。你認為臺鐵局積極爭取這項給與，是為了解決現行待遇制度的問題嗎？

P1：就是都要啊，我覺得臺鐵沒有很認真、嚴謹的看待待遇調整案，就是 33%也可以、6%也可以，反正你只要有給他錢，5 元他也可以。但這種要求是非常不合理的，這是行政資源的浪費，而且國家財務資源也是有限的，給臺鐵多，別人分的就少，但他們不管這些事情，他們覺得先搶先贏，要到再說，以後每年就至少有之前要到的。





P3 交通部路政司承辦臺鐵營運業務約 5 年

日期：109.05.27
時間：120 分鐘

楊：你認為工會近年為什麼積極爭取改善待遇？

P3：工會幫員工爭取待遇及福利是職責所在。長久以來，包括歷往研究、內部員工、外界等都認為臺鐵內部有系統性的問題。然而，臺鐵並沒有對員工離職率過高的部分去進一步檢討並研議對策，而其中一個原因就是運、工、機、電會援引比較待遇及福利，員工會比較同樣在臺鐵局工作，一起為臺鐵打拼，但長久制度下來的變化，造成不同的工作，薪資待遇有很大的落差，所以會比較並爭取。另外，曾經首長、政務人員認為臺鐵的薪資待遇還需要再增加 10%到 20%，或 1 到 2 萬。所以他們大概想要透過待遇調整，來提振員工士氣並增加留才的誘因。但臺鐵局算是有百年歷史的，他們的士氣、招牌、光榮感漸漸退色之後，他們想要再找回以前輝煌的時代，應該進行組織上的檢討，進而提升員工對組織的認同。

楊：臺鐵業務類形式多樣跟複雜，既然是不一樣的業務，為什麼會有失衡的狀況？他們的業務真的很複雜嗎？有辦法衡量嗎？

P3：應該是說臺鐵牽涉到的層面很廣，最主要還是以鐵路運輸為目標，因此運工機電四大業務的工作都是同等重要的、缺一不可，當然司機員的責任跟壓力特別重，所以可以核予較高的待遇。但事實上每個員工都有本位角度，例如工務、電務的部分，軌道的維修養護、電力的穩定都是提供良好運行的重要要素。所以組織運作下，應該要考量四大業務的衡平性，但現在已經形成機務處、運務處比較重要，反觀失衡下，就會造成工務處、電務處的員工士氣的低落。

楊：你剛剛另外有提到首長或政務人員也支持臺鐵員工應該整體調薪，也就讓員工覺得自己好像真的待遇偏低，而更有理由來爭取，是嗎？

P3：對。

楊：你認為臺鐵人才流失的最大問題在於待遇嗎？

P3：待遇只是眾多因素之一。但我認為還有很多結構性的問題，例如臺鐵是一個百年的組織，多年以來許多制度都沒有深入檢討是否合乎時宜。我們借鏡國內外鐵道機構，臺鐵組織架構上還有很大的調整空間。再來，在薪資結構中，主管人員的加給是偏低的、且責任重，所以員工不想晉升主管，連帶組織沒辦法形成正向循環，讓有能力的員工有意願及動力擔任主管職帶領組織向上提升。另外臺鐵是勞力密集的組織，但科技進步的同時，臺鐵也應該適度思考如何提升自動化及資訊化的管理，這些不足也是近年為人所檢討之處。

楊：所以機關太老，沒有提升自動化也是人才流失的原因之一。

P3：換言之，現在科技已經大幅進步，而臺鐵的管理工作並沒有與時俱進，進而簡化工作流程及管理，他們應該逐步思索那些工作可以讓機器取代、或簡化。

楊：我昨天問到一個臺鐵員工，他也提到這個觀點，但他認為最主要的問題是沒錢，以及車種太複雜，所以他沒辦法減少人力成本。那我又再想問一個問題，票價有辦法調嗎？

P3：你剛剛提到層面很廣的問題。我僅就近期我所看到的部分提出看法。其實並沒有像臺鐵員工講的那麼糟，目前近年的前瞻計畫（已經推了4-5年了）已經提供相當的經費改善臺鐵的設備，甚至是原本由臺鐵的營業基金、或政府補助的計畫，都改由前瞻計畫（特別預算）去支應。例如票務系統就是一個例子。前瞻計畫等於是追加預算去因應設備改善問題，又例如花東鐵路改善計畫，以前都是逐年檢討預算的編列，而目前前瞻計畫是一次性的有條件通過。不過，前瞻計畫執行下來，就要考量臺鐵執行計畫的能量。講到預算，就我個人來看，政府傾向支持臺鐵去做更新、改造的工作，然而更重要的是臺鐵局的員工有沒有能力去檢討自己本身的設施、設備不足，提出具體因應對策。就像106年間發生多次出軌事故，臺鐵自己檢討之後，認為是枕木腐朽、大型養護機具車輛不足或老舊所致，因此他們提出了近100億的計畫，行政院也檢討後通過，但回過頭來，是否臺鐵應有防微杜漸的危機意識，而非每當有重大事故，才來檢討。

楊：他們自行評估要這麼多錢，是合理的嗎？

P3：在審核機制上，臺鐵局對自己的設施最能掌握，所以由他們來評估，到了交通部就是看大方向，到了行政院層級，就是去看政府整體財政上的配置，或是這樣的計畫是否有符合國家發展方向，如果基本沒有違背國家整體發展需要，通常都會原則同意他們的計畫。

楊：這個軌道計畫，是在普悠瑪事故前還是後？

P3：之後核定的。

楊：這裡面一定牽扯到不只是經費，而是管理、文化的問題吧。

P3：我認為臺鐵員工在分析、研究、整合上的能力是比較不足的，但有部分原因是反應臺鐵本身基礎資料的不足，導致無法進一步比較分析。甚至長官說，因為發生什麼事故，所以我要增加什麼預算，我認為這都是急就章的，因為這些通常是倉促下提出的計劃，不是縝密分析所提出的。短時間內沒辦法統整路線狀況、或養護機具設備短中長期汰換的資料，他們大概沒有一個通盤上的掌握。管理及文化上問題，也是其中因素，長久與臺鐵業務往來下，可以看到臺鐵各單位本位主義仍重，整體的協調及整合機制能待加強。

楊：如果回到待遇問題，他們報上來的待遇案，我們都會會辦路政司、會計處的意見。你認為待遇案也有這樣的問題嗎？

P3：基本上就是這樣，因為分析、統計的資料，通常需要長時間的累積，無法一觸可及的。

楊：但他們又不系統化、自動化、資訊化的去管理統計這些資料，要用時如何進一步分析。

P3：是，也許是因他們現有員工的能力，沒辦法做出優質的分析，以最近他們提出的待遇調

整評估報告為例，也需靠外包廠商，整合他們現有資料，才能拼湊出來。另外，前黃國昌立法委員之前期關注臺鐵普悠瑪列車的煞車片，從買來到現在，到底列車運轉中噴飛多少個，臺鐵每次查察的結果，數量上都不一致，追究原因是這些煞車片掉落的資料散在不同單位的各種簿冊上，臺鐵沒有系統化及電腦化的紀錄資料，只能這個機廠查完了要再查另一個機廠、甚至一本本的簿冊一一翻閱。

楊：這就是管理上的問題啊。所以他們所謂的勞力密集，不是排班的勞力密集，是因為他們做太多人工的事。

P3：對。如果要回頭講待遇問題，也就要講到員工生產力的部分。也就是說，員工最基本的勞力貢獻有限，但如果開始進行資訊化、自動化後，臺鐵員工的生產力應可大幅提昇。

楊：所以說今天到底有沒有辦法評價他的工作？又或是問，我今天所評價的勞動成本，如果只是奠基在還沒有提升自動化的勞動付出的前提下，那麼他的待遇當然就會跟著亂掉。

P3：當然講到一個源頭是，這個軌道事業也算是經營一個公司，他有資產、支出、收入，收益如果有盈餘，才會再進一步去改善他的設備、或是投資、或是調升員工待遇，其實都要深入評估。因為其實軌道運輸是高沈沒成本的事業，臺鐵的車輛、軌道的維護，都會花很多成本，所以在經營軌道事業，如何讓他有盈餘，參考國外的做法就是靠副業收入來支應。不要把問題講遠了，如何衡量他待遇是否合理，我認為應該還是要回歸到他的人事成本占成本支出的比率，目前占比約為6成，其實已經趨向不合理。以臺鐵現階段來講，事實上是很難衡量，因為現在非常大的收入都是政府負擔的。那到底怎樣才是合理，課予的責任就很難評估。因此，應該要再去釐清哪些是臺鐵局經營者應該要負擔的事項才對。

楊：但就很難啊。

P3：106年的時候有再探討公司化的議題。畢竟交通部已經將他視為事業機構，就不應該讓他虧錢，所以如何將他的組織架構，或是相關的配套如何健全，應該就是我們要做的事情。就像是我們應該要再去釐清「中央、基金經費的分攤原則」才有辦法確立臺鐵的角色是什麼。就像車輛是他們生產的工具，所以租車等的經費是不是就全部由臺鐵局負擔。

楊：雖然都是環環相扣的，但回到待遇問題，臺鐵局沒有辦法衡量工作內容跟待遇的關聯，我認為交通部人事處、路政司、會計處也都沒辦法去評估。

P3：他們說因為業務特殊，所以要爭期待遇。而我們也沒有在其中服務，當然我們可能可以用常理去衡量，不過也因為他們成立已久，我們也沒辦法完全體會他的時空背景與歷史的意義。那就像說資位制，是鼓勵久任，原來是越久任待遇越好，但目前相關事業也變多了，人才如果沒有流動的話，也對組織不好，我認為這種任用制度、待遇制度都有檢討的必要。畢竟現在資位制只剩下臺鐵，他們應該更可以去重新檢討資位制的待遇制度，尤其把主管職務的待遇調得更合理，這對人才培育或是將所累積到的經驗遞延上去，還是很重要的。

楊：有一說法是，是工會不想要調票價？

P3：我沒有聽過這種說法，不過我認為根本上的問題是因為票價的調整，必須要跟社會各個階層進行溝通，難有一致的共識。因此，臺鐵調票價的難度也不亞於中油，不過中油已經建立一套調漲調降油價的機制，大家沒有話說。但臺鐵現在還沒建立這個遊戲規則，每當要調整票價時，各個階層及團體都表達各自的主張，決策者就不知道如何決定。

楊：你不覺得調票價是最根本的問題嗎，因為現在他問題環環相扣，錯綜複雜，如果先逐步調整票價，營收如果還是不好，就可以排除票價導致他們歸損的這個因素，而側重檢討他文化、管理、員工生產力的問題。

P3：是，所以慢慢地還是要回歸到「使用者付費」原則。

楊：第三題其實你剛剛有提到，你認為待遇問題之一是主管待遇不合理的問題，跟檢討資位制、「未實用人費率事業機構待遇制度」結構的問題。

P3：對。

楊：他們的非固定性給與很多，像是「乘務旅費」，是不是至今臺鐵局對於這項給與的本質究竟是「差旅費」，還是例行性的給與，都還講不出個所以然？

P3：交通部接臺鐵局的業務，是在精省之後，加上行政院訂頒了「全國軍公教員工待遇支給要點」因此臺鐵過去許多給與項目，要配合前揭支給要點進行檢討。「乘務旅費」其實不是出差旅費的一環，而且他們屬於例行性的，他們也沒辦法說服別人他的在車上的值勤是所謂的出差。那這個也呼應到剛講的，運務處、機務處本來就有領「乘務旅費」，而且金額龐大，大概占整體待遇的 1/6，將近 15%，這樣高的給與，就變成現在工務處、電務處都要求比照，但事實上在現有制度下，應該深入檢討其合理性。但在管理者的角度，已經放出去的待遇及福利，要怎麼在收回來，才是難題。

楊：那危險津貼呢？

P3：這部分給與的爭取，我認為有其道理，從中對於部分工作上的危險性，給予適當的薪資補貼。

楊：你們會去會勘哪些工作有危險性嗎？

P3：我們這個階層，我們不是從那個地方出來的，不太能百分百體會，所以大概會去想像。另外，例如，春節疏運出勤獎金，其實臺鐵每份子都有負責春節疏運的工作，包括春節疏運計畫的研擬、實際執行及督導疏運工作，整體而言，每個人都有參與春節疏運工作。但現在你去劃分這個獎金誰有、誰沒有，我認為可以給，但不應該給多，不然又造成大家所得上的落差。

楊：他們會說春節是家人團聚的重要節日，應該爭取更高的數額彌補。不過同時，他們一樣有領延長工時的加班費、乘務旅費。

P3：是的，甚至他的休假的方式跟大家不一樣，該給你的休假，還是有給你呀。所以他也不是真的付出非常多。

楊：那你對於 109 年春節疏運出勤獎金從 33%，經過人事總處退回之後，再調整為 6%的看法？

P3：如果每年都這樣提出要求調漲 100、200 元不等，其實這樣的調漲幅度累積下來還是很驚人，至於他們的用人費用或是營業基金是否可以容納或吸收，則也許沒有再深入評估。

楊：他們就是以債養債啊。可能他們主計有點壓力人力成本，但其他員工可能無感。

P3：對。

楊：他們調整的趴數一下 33%、一下 6%是不是也顯示出他們沒有一個合理的調幅？

P3：所以行政院的立場為何？其實到最後可能只是政治上的妥協，而沒有辦法實質回歸到體制面來檢討，這些待遇給與該不該給，或是是否為合理薪資的一部分。以人事總處、主計總處的立場，到底他們的原則是什麼，我們也就不得而知。

楊：那生活津貼的部分？

P3：一開始行政院提出的立場是，原本薪資結構中已經有納入供應性給與了。但回歸到生活津貼，包括結婚、生育、喪葬，都是有大筆資金的需求。公務員的薪資本來就不會是讓你大富大貴，所以遇到這些人生中的大事，是不是可以比照一般行政機關支領這個津貼，我個人是覺得行政院應該是從這個角度認為有發放津貼的必要。但同時，可能也是考量現行臺鐵的薪資結構早年已經納入這部分的給與，因此在數額上，就沒有完全比照公務人員的規定，相對之下就比較保守，而以五年來試行，之後再檢討評估未來要不要再繼續推動。

楊：所以你不覺得，一個給與的項目，是以視情況、看風向來決定有點怪嗎，不是應該回歸該給或不該給？

P3：行政院應該要有一個衡平的角度來看國內各機關(構)的待遇福利制度。但事實上，長久下來，我認為行政院的這個機制也慢慢失衡了，甚而認為倘地方政府、或事業機構的營業基金有辦法支應，行政院則對於該待遇福利制度採取較寬鬆的態度。

楊：你認為生活津貼的案子中，工會的角色是什麼？

P3：我覺得以張理事長個人角色來看，他曾在 92 年帶領員工發動的罷工事件，讓行政院、交通部及社會或多或少顧慮到他個人後續將帶領員工帶來的影響。不過，工會也曾說，他們去溝通協調所爭取的福利，當然我們也不可諱言，以他個人的人脈及威望，多少對這個案子的推動是有其影響力的。





P4 交通部路政司承辦臺鐵會計業務約 4 年

日期：109.05.27

時間：120 分鐘

楊：你認為工會近年為什麼積極爭取改善待遇？

P4：我認為高考的新進人員因為待遇比較低所以爭取還算合理，不過高員級的人數並不多。但臺鐵向來只講少的不講多的，例如司機員的薪水高達 10 萬的部分卻不講。

楊：會計處會清楚知道臺鐵局員工的薪資是多少嗎？

P4：不清楚，我們是因為之前臺鐵局要爭取上班睡覺還可以領「外站津貼」的那個案子，看到相關簡報才知道原來司機員待遇那麼高。

楊：從會計相關制度的角度來看，工會積極爭取待遇是為什麼呢？

P4：其實臺鐵局的主計室不一定認同工會爭取待遇。但通常最後還是擋不住工會的壓力，例如 107 年底主計想要處理臺鐵局的「外站津貼」就立刻上新聞。

楊：這個案子是司法院審計部正式來函直接指明，「外站津貼」法無依據。那麼主計人員不會擔心不能核銷，或是審計部繼續追查這的案子嗎？

P4：交通部前部長讓臺鐵局繼續發。而且我認為臺鐵局的主計室也變相被懲罰，因為臺鐵局直接將內部的簽公開給媒體。

楊：工會有太多資源，想放給媒體就放，他們沒有管那麼多。

P4：對，主計拿他們沒輒。感覺上，部內也不敢得罪。

楊：我個人認為，公然讓不合法發給的項目繼續發放，只要求臺鐵局儘速補程序是很不應該的事情。

P4：但就是因為這項給與是不合理的才會那麼難把程序補正好，如果能補程序早就補了。所以真的不合理的東西，如果報上來，我們又要再找其他的理由退回去。我們每次會辦意見時，其實都很困擾。因為他們太過強勢，以致於大家都不敢得罪，一得罪他們，又開始威脅要罷工。因此我認為從過去相關簡報或公文可以看出，臺鐵局的待遇其實不差，因此，爭取待遇與待遇不好，兩者應該沒有絕對的關聯。另外，臺鐵局的資位制，每個職務不像一般行政機關職務，有職等的限制，因此每的職務原則上可以一直晉升，久任來說，臺鐵的待遇是比較好的。

楊：他們科員可以一直升到 630 薪點，且他們 630 薪點核算出來的數額，其實比一般行政機關的 630 俸點還高。

P4：真的喔，所以沒有低呀。他們最近有函報一個請增員額的相關說明資料，其中有提到離職率與服務所在地偏遠有關係。另外，有些不是離開臺鐵，只是他考上更高資位的職務，所以這種人應該要排除計算。

楊：所以不見得只是待遇的問題。

P4：我覺得是比較的關係，他們會去比較交通部所屬的其他國營公司，他們總是想要往上比，但不看自己優於別人的，想要比照國營公司發給 4.4 個月的績效獎金，然而臺鐵局一直是虧損單位，因此要調什麼都也不容易。其實我認為二者比較基礎不一樣，國營公司是「用人費用占營收比率」，有個用人費上限卡在那邊。但臺鐵局不是，要嘛臺鐵局也用這種方式編預算啊。

楊：對啊，臺鐵局是按員額數編預算，沒有上限規範。

P4：我抓近幾年的決算數字，其中營收的部分，很大一塊是政府補助。大部分是鐵道局移給他們的資產。鐵道局由中央出錢蓋，蓋完移給臺鐵局，移撥時並不是直接做為收入，透過使用「折舊等額認列收入」，也就是說，假設我提了 1,000 萬折舊，這 1,000 萬就是政府補助收入。所以 NET 掉對他的收入是沒有影響的，所以這種補助，就應該被排除分析。因此，我簡單的從他的用人費用占他的營收比例計算，是高達 65% 的。而這 65% 還沒有包含舊制的退撫金，一年約要負擔 40 億。我把帳列數（不含舊制的退撫金）再加上每年退撫金 40 億計算後，他每年賺的錢有 76% 是拿去付用人費用的。如以國營公司來看的話，他要怎麼活？

楊：其實我認為對用人費占比有感，會不會只有高階主管或會計，因為我是人事，之於我，我也不清楚現在交通部有沒有負債，因為那些帳我只是聽說，摸不到也看不到，所以無感。

P4：臺鐵的員工也許認為，今天負債是你行政院不調票價所造成的。

楊：之前訪談工會幹部，有一個說法是，不調票價的主因是工會。因為假設行政院一調，臺鐵局若持續虧損，那矛頭就會指向檢討員工的生產力或績效問題，因此他們一直不想走到這步。

P4：他們乾脆叫爭取待遇局好了。他們主計室其實有另外一個帳用來反映績效，但他們是用人工分類的，去分類哪些東西可以歸責於臺鐵，哪些不行，但這種分類也是相當粗略的。他沒有再去細分成本，也就是說，他們其實沒有標準成本的概念。目前營運財務改革小組有在盯一件事，因為臺鐵局通常都用「虧損小站或營運路線」向財政部爭取補助，故要求臺鐵局抓出「虧損小站或營運路線」真正合理的成本應該是多少。因為以往可能還是參了許多不應歸責於政府的成本。但你不會知道他們是怎麼抓那些數字，因為會計的系統太舊了。

楊：他們會計系統到現在都還沒有建置好嗎？

P4：他們普悠瑪的相關系統，跟會計系統是同一個廠商，因為出事所以已經解約了，現在還在訴訟狀態。我本來以為他們做那麼久，應該可以合理的抓什麼是成本，但據瞭解他們還是沒有成本概念。就像是鐵道局的折舊，他是成本，但他不影響損益，所以如果是在爭取國庫補助的分析資料，這塊就不應該納入討論。

楊：在人事審查臺鐵局待遇案的時候，經常發現臺鐵局會先寬編，等到我們認為不合理，他們才會退一步說那爭取少一點，不知在會計業務上他們會不會這樣？

P4：他們編的有些項目，是沒有法源依據的，但你說他寬編也不對，因為他們過往確實發了這些錢。從主計的角度來看，他是真的需要這筆錢。但如果我們挑戰他，而他說不出來，他也會退一步。另外，這種編預算的遊戲規則就是，逐級審查，因此會至少被砍三層。交通部一層、主計總處一層、立法院再砍一次，所以寬編是必然的。

楊：另外帶到這題，兼辦工程汽車獎金，工務處、電務處合計起來，每年不能超過 161 萬，這是交通部規定的上限。因此前一陣子臺鐵局函報要求要增加這個獎金的預算，因為他們說從以前就不夠用，以前沒有報部，是因為都直接從「工程管理費」支應，後來因審計部說不符規定，才在去年向交通部要求增加預算上限。工會說唯獨這項目沒辦法超支併決算，因此他們要報部爭取。

P4：不能超支併決算應該是指交通部、行政院核定的上限就在那邊。

楊：我們上課有提到，特種基金很容易淪為機關首長的小金庫。

P4：營業基金是賦予國營公司彈性的一個預算制度。

楊：這個制度對於有在賺錢的國營公司很合理，他們自負盈虧，所以自行決定錢要怎麼用，很合理。但用在虧損的臺鐵局，再讓他們有這個空間就很危險。其實臺鐵局的錢就是用國家的錢。

P4：你不能說臺鐵局完全用國家的錢，因為臺鐵局是附屬單位預算，用其營運的收入來支付他們的用人費用，只是臺鐵局賺得不足。我是認為臺鐵局的組織文化，他們高層可能會有些營運策略的想法或目標，但對於基層員工而言，他們就是認定自己是勞力密集的產業，因此會一直想爭取待遇及福利，且他們爭取的東西並沒有連接到他們的績效。

楊：他們自己都說沒辦法做工作評價，因為現在沒有一個公務機關與臺鐵的工作性質類似，因此很難衡量，什麼工作給什麼待遇是合理的。

P4：他們所謂的「合理」就是把低的拉成高的。然後透過整體調整，可能高的就更高。

楊：但是錢從那裡來呢？

P4：以債養債呀，用短期借款、商業本票的短期借貸方式去借錢。他的信用屬於 AAA 等級的，因為政府不會倒，所以他們信用很好，利息很低，借錢方便。每年大概 7.9 億的利息。他會認為說，舊制退撫金是造成我要去借錢的原因，因為一年就要 40 億，所以我借錢是為了要負擔政策因素，全部的借款的理由都是一樣，而借款衍生的利息，也應該是政策因素。但其實不是啊，可能很多是營運的問題啊。不過他們就是這種方式運作，借錢還債。

楊：都沒有借款的上限嗎？

P4：沒有。

楊：那當然他們會繼續沒有成本的概念，很多制度面的東西造成這樣子。

P4：之前有償債計畫，原本的精神是想要拿比較容易活化的資產，去還債。主要是想要開發臺北機廠周邊，機廠搬到富岡之後，就可以開發，就有錢進來，但沒有想到文化部說那是古蹟，不給開發又收回去。因此這塊地也是沒有效益的。

楊：先天不良，後天又沒人幫忙。

P4：他們就是很常會看到一個問題之後，就立刻成立一個專責的單位執行，資產開發中心、營運中心。雖然組織都成立了，但效益在哪裡仍是未知數。例如張局長上任之後他就說五年內副業收入要達到 93 億，但他們計畫書上面的曲線圖就是到最後一年才飆高，他們都認為前期在開發，到最後幾年才會有收入。但問題是那些開發案，可能又涉及地方政府，所以效益都還不一定。

楊：他們都是很理想性的。

P4：我們也只能看他們規劃的東西，去做列管，但其實能不能做到是另一回事。

楊：綜合而言，你認為他們爭取待遇的原因是比較而來的，不見得合理，把低的拉成高的就是合理。高員級每月少 900 元-3,000 元左右，但我訪談了高員級的人，他們說會留下來可能是人情味、可能是五點準時下班。

P4：如果是有進取心的年輕人，看到這個不求進步、不求變的組織文化，可能會待不下去。又或者許多倚老賣老的人，導致新進人員可能要做比較多的事情，這些可能是想要離職的原因。其實我不太懂營運人員，他們是不是不能升遷？

楊：無資位人員不能升遷，無資位人員類型太多，之前統一工種後，就變成現在的「營運人員」，但他們最高薪級適不是相當佐級人員，我不清楚。

P4：那他們就也是每年調薪，但不會是主管職？不知道這群人跟資位制基層人員做同樣的事情？

楊：這也是我可以問的，你覺得他們內部有「同酬不同工」的情形嗎？

P4：有可能會有劣幣驅良幣的情形。待遇偏低不會是絕對的因素，工作輪班、工作地點在考上之前就會知道的。

楊：臺鐵最迫切改革的地方？

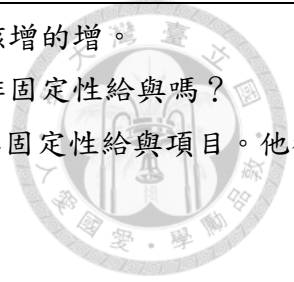
P4：整併非固定性給與還是最重要的，但是他們不應該要求「只加不減」。如果他們又想把非固定性改成固定性，就一定會墊高後續衍生給與的基礎而增加支出。然後加班費又比我們還好，是用勞基法的 1.34。

楊：他們加班費如果都報到上限的話，每月會有 2 萬左右。勞基法的其中一天是休息日是延長工時。

P4：但他們不是「日夜休」的輪班嗎？那為什麼還可適用勞基法休息日的規定？

楊：臺鐵運務處之前報交通部的文就寫，他們一天平均工時只有 6 個多小時，而且其中 2 個小時又以延長工時的方式計算。

P4：而這 2 小時又不是雇主強制要求上班，可以自己決定要不要來上班睡覺，來就給加班費，



這是什麼道理？總之，整併的原則是覈實的檢討，該減的減，該增的增。

楊：而這就是每個單位及工會的阻力。你會知道他們各單位有多少非固定性給與嗎？

P4：他們的預算書上面，不會寫的那麼清楚，所以不知道還有多少非固定性給與項目。他很多是獎金之名，但其實是固定性給與。

楊：就你所知的非固定性給與，哪些不該發，哪些該發？

P4：我認為獎金與績效無關的，就都應該檢討是否該發。

楊：你對於 109 年春節疏運出勤獎金被人事總處退請再酌的看法？

P4：人事總處認為臺鐵局調高數額的幅度太大、107 年已經調整過一次，加上各項獎金都沒有整併，所以不同意發。我覺得行政院應該是超不爽，覺得交通部、臺鐵局自己沒辦法解決的問題，就丟到行政院。我覺得是工會綁架了臺鐵，有時我看臺鐵局報上來的文，都是依據工會協商紀錄，會馬上想退回去。臺鐵局認為擋不住就往上報，其實交通部也是擋不住就往行政院報。另外，開會的時候，長官通常都是摸頭的多，擋得好像都是承辦人。

楊：過去行政院認為供應性給與已經納入薪給了，所以臺鐵局不能再發生活津貼，但你認為為什麼 109 年行政院同意發放類似生活津貼的「員工福利精進措施」？

P4：政治因素，因為不給的話工會就會來罷工。不過我認為行政院這是聰明的作法，因為這是一次性的給，每年約 1.4 億，行政院其實不是真正的加薪，是因為相對整體加薪這種需要更多預算的做不到，所以我給你 1.4 億，摸了你的頭，然後難做的先撇掉不管。我是覺得上面可以是這個考量，因為生活津貼裡面，結婚津貼，有本事你多結幾次婚；喪葬津貼，次數也有限；子女教育補助費，也只在育兒期的這段時間，所以我認為這是比較經濟又達安撫的做法，整體來講這是影響比較小的。

楊：但是臺鐵局往年也是這樣爭取，但都沒有過。

P4：因為今年部長有去找行政院長啊。

楊：所以你認為是政治因素，而且有有力人士協助推動。

P4：就兩害取其輕。

楊：那在預算審查的過程中，會計通常會參考什麼因素來審呢？

P4：基本上臺鐵局都依預算員額數去編，但實際進用的人沒有那麼多，所以最近幾年都是預算大於決算數，沒有用人費用超支的問題。整體沒有超支，但個別的項目會超支，那就互相流用。臺鐵會分項估給你看，會計這邊也會去查之前的執行情形。最近幾年比較不會去刪減用人費用，主要是因為行政院 106 年就是核了 2,818 人了，預算就沒有辦法說不給，所以用人費用就勢必增加。臺鐵局通常會極力爭取預算，說會足額進用，如果進用的人太少，下次再多報考試缺，大概都是這樣子的運作模式，那也只能先相信臺鐵。不過臺鐵從 109 年開始，就已經將 2,818 人的費用全部編足了，因此假使未來幾年都仍然有固定的缺額比率的話，那可能就要考慮刪減。

楊：所以說用人費增加或虧損的現況，其實不會影響他預算怎麼編。

P4：對，我沒有辦法因為虧損而不編給他們預算，被減列的項目，是所報的東西跟原本核定的不符，例如行政院核給他們 2,818 人，就是相對要他們減少加班費支出，所以會砍加班費，所以也才會導致他們再報文希望加班費可以超支併決算的問題。對於他們經常爭取待遇，會計的立場都是行政院核定了，我們就編。

楊：所以現在比較棘手的是加班費，因為人給了，加班費理應不能再爆增。

P4：加班費其實也不棘手，因為當初他們報請增員額的計畫書，上面就有說預估每年加班費會減少多少，他有定額在，我們就照他們預估的上限，所以 109 年預算我們已經刪了，110 年度他們也就不敢增編。

楊：那像是比較黑的錢呢？

P4：比較黑的錢對他們來講，其實金額相對小。

楊：可是外站津貼很多。他不像值臺食品費小額的。

P4：但是外站津貼不容易被核定，也不容易被減。

楊：所以他是個尷尬的存在。

P4：要嘛就是個有力的人士去講。現在的重點應該是希望臺鐵趕快把排班制度搞定吧！

楊：但他們就說他們不想減加班費所以沒辦法搞定新的班表。

P4：那人就不准進用啊。但這也不是我說的算。我覺得他們待遇問題最重要的是在於人心吧，內部員工當然是爭取最高福利為原則，員工哪管的到組織怎麼發展，反正臺鐵也倒不了。