

## 二十年磨一劍；

### 公共電視工會故事(2)

#### 三、擴張期—公共廣播電視集團成立

隨著原民台、客家台及宏觀電視於2007年1月1號加入「公廣集團」，工會即遵循勞工法令，一致決議開放原、客台及國際部新同仁加入公視工會，享有與原公視工會會員同樣的權利義務保障，解決過去同仁礙於標案形式、輾轉遊走各台、無法加入工會的勞動困境。本次加入工會的會員有185名。

在此時期，工會除持續關注並參與各項不合理人事管理機制之改善外，同時藉由五一勞動節休假爭議之調解經驗，開啟日後工會與公司簽訂團體契約之門。相關重要事記包括：

#### (一)阻擋不完善的考核互評機制

2006年6月19日，公視基金會經董監事會決議通過「員工年終績效考核作業要點」，增加「同仁互評」機制：「依組別或者職務屬性分群互評，同仁互評後並排名，依排名結果換算排名得分，同仁排名得分佔權重30%。」也就是說，將過去完全由直屬主管考核同仁的模式，改為同仁互評估30%，主管評分佔70%。

工會認為此「互評」設計存在以下問題：

#### 1、違反「權責相符」的管理原則

同事間並沒有從屬指揮關係，如今卻要負起對同組同事30%的考核責任，並成為主管對考核結果推卸責任的藉口。

#### 2、容易流於以偏概全，造成同仁彼此間的矛盾

因為同仁間沒有從屬監督關係，除了極少數搭檔工作互動較緊密外，大部分員工對同組其他人的工作內容與表現，通常只有粗略印象。如今，要求他們互相考核打分數，不但可能偏於主觀的「印象分數」，亦不利於團隊互動與良性競爭。

#### 3、評核缺乏一致性標準

儘管行政部強調新實施的評核「是藉由直屬上司、部屬、同儕以及自我評估等四個向度來進行」，但實際上標準與效力卻不一致。

首先，行之有年的「自我評估」並未有效執行，同仁為自己打的分數，形同虛設，最後決定權仍在主管。(根據工會的調查，這也是同仁最不滿的一點。)但修正後的「年終考核作業要點」，對這個問題沒有做出任何改善。另外，新增加「同仁評鑑主管」的「逆評機制」，同仁對主管的評價，僅供「主管的主管參考」而已，而且不公開。如果評核最後的決定權仍在部門主管(直屬主管考核完組內同仁，由電腦自動排序，名單送交到經理手上後，經理仍有權對同仁的等第作調整)，那麼，為何單單強制「互評」佔30%分數，「自評」與「逆評」卻不佔分數?為何二級主管(含)以上可以免互評，而單單要基層同仁互評?過去常引發同仁抱怨不公平的「主管評核下屬」的設計與流程，為何不見有任何的檢討、改善?這樣缺乏一致性的標準，是偏向從主管的方便與利害角度來思考。

鑒於以上幾點，再加上行政部門與董監事會對工會的反對意見置之不理，工會特於11月8日舉行臨時會員代表大會，一致通過「不支持員工年終績效考核作業要點」的決議。

在員工的強烈反對下，公視基金會董監事會決議年終互評機制改採「試行」方式—也就是不強制，同仁可自願選擇評或不評，且不佔分數，僅止於參考性質。

本案最終能夠懸崖勒馬，主因在於工會全體會員堅持專業共治與決策民主化的理念，在與會員代表大會充分溝通後得到代表大會全面一致的支持，才得以讓不完善的互評機制緊急煞車。

## (二)行銷部同仁申訴案與「受理檢舉及申訴案件處理要點」

公視行銷部17位同仁，於2005年1月工會第三屆第二次會員代表大會中，透過書面連署提案，舉證申訴當時該部門黃經理管理風格與人格特質，令他們感覺不受尊重，與公視「人本」理念相違背。連署人表示「希望管理階層仔細審察該主管的行事作風及領導能力，有無過當之處，是否適才適任…」經代表大會討論決議，責成工會理監事會處理此案。

行銷部同仁申訴案在工會幹部居中奔走、協調，堅持維護申訴同

仁的「程序正義」下，最後以該部門黃經理自動請辭收場，並且讓董監事會正視公視的組織文化與領導問題，進而促使公視基金會2006年9月修正通過「受理檢舉及申訴案件處理要點」（即內部申訴機制），以期保障專業自主及員工權益。

### （三）五一勞動節休假與團體協約的萌芽

2006年以前，每逢五一勞動節公視員工皆放假一天。但2006年，行政部門先是公布要員工從「二二八與五一，擇一休假一天」，經工會去函提醒「二二八屬國定假日，本應放假」後，行政部門復又公告「2006年之五一勞動節，為尊重工會對該節日之重視，故仍實施休假，但於2006年6月3日（星期六）補班辦理教育訓練，並且將該日視為正常上班日。」工會不滿公視基金會在法定假日要求勞工補班，在協商無效後向台北市勞工局申請調解，要求資方依勞基法第39條，給付休假日出勤工資或擇日補休一天，若當日有請假者，請資方塗銷其請假紀錄。

資方代表則主張2006年全年休假已達114天，資方實施調移之週休二日，有關「五一勞動節」當日因尊重工會，故仍實施休假，惟調移至6月3日實施勞教訓練，且當日視為正常上班日。對勞方所提出之要求，因雙方認知不同，資方無法同意。調解委員建議勞資雙方針對休假日及休假日實施教育訓練等議題，簽訂團體協約，明定雙方之權利義務，以解決雙方之爭議。此建議獲得勞資雙方同意，調解成立。

從開臺以來的各項爭議到五一勞動節的補班問題，令工會意識到唯有簽訂團體協約，才可能從根本解決爭議。從此之後，簽訂團體協約成為往後歷屆工會的奮鬥目標。



#### 四、**成長期**—勞資爭議 越演越烈

##### (一) 工會反對無配套的調整薪資發放日

2008年1月，公視基金會提出變更薪資發放日的提案，欲將原薪資發放日從月初改至月底。由於月初發放薪資的作法已實施很久，公視基金會若遽爾把發薪日改至月底，將使同仁在首次實施的前一個月與當月，兩次發薪的日期間隔超過60天，造成同仁的家庭經濟產生危機，但公視基金會對此問題竟然沒有任何配套。工會列席代表在董事會說明該提案屬變更勞動條件，應與工會協商。之後工會在3月15日對此議題舉行全體會員意願調查投票，開票結果以481票對117票，否決公視基金會變更發薪日的提案。

##### (二) 主管評鑑

每年工會都會由全體會員與全體主管辦理「主管評鑑」，這項傳統已經變成公視工會的特色之一。

工會自2005年3月起開始辦理，首次評鑑由世新大學傳播管理學系許人杰教授執行，目的在了解公視內部員工對公共電視所抱

持的理念，並就目前實施的考核制度現況，進行員工滿意度意見的收集，希望藉由分析的結果提供公視內部考核制度的決策與執行單位，進行更完善且合乎員工期待的規劃，促進勞資雙贏的局面。這個主管評鑑的做法一直是工會持續辦理的業務，自2005起至2018年已經累計了相當可觀的員工意見與主管表現，可作跨年度資料的交叉比對。

在2005年開始的主管評鑑內容，就已經看到大多數同仁對於公視內部績效考核制度的不滿，尤其對逆評（向上考核主管）與互評（同仁間相互評核）表達不同意的態度。

2008年起，因為資方對於勞動條件頻頻的單方面變動造成勞資激烈衝突，導致工會於2010年首次把董事長也納入主管評鑑對象。該次調查，有七成（70.1%）的受訪者不同意鄭董事長能有效的監督主管團隊施政方向，有六成七（66.9%）的受訪者不同意鄭董事長思考具有前瞻性，並能適時下達決策命令，有六成八（68.4%）的受訪者不同意鄭董事長能實踐當初就任時提出的政見以及對社會提出的承諾。在高階主管（馮總經理、鍾副總與郭副總）部份，對高階主管領導能力與管理能力的表現，負面評價之比例較正面評價高，其中「我認為在他的領導下，公視能夠發展的更好」、「我認為在他的領導下，我能夠發展的更好」與「我認為他能賞罰公平、不偏心」這三項的正面評價不到一成。

### （三）考績制度變革的衝突

2008年3月，公視基金會由馮總經理提出修改當年度考績辦法之協商，請工會同意將員工績效考核由一年一次改為一年三次，工會則提出必須於績效考核時，同時實施主管評鑑，並實質列計20%做為主管考績分數，雙方取得協議，並送董事會通過。

待董事會通過上述考績辦法修正案後，馮總經理卻一反承諾，對於經董事會通過之主管評核佔20%的部分拒不執行，且要求再與工會協商，希望將主管評鑑改為文字敘述而不要列計分數，工會未予同意。

由於公視基金會違背協商結果，沒有將主管評鑑列入五月份績效考核，工會因此自辦主管評核，以80分為基本分，同時將主管評

核的結果送董事會參考並公布在工會網站。

公視基金會對新修正考績辦法中主管評核佔主管考績分數20%的部分拒不執行，卻對評核次數改為一年三次依期實施，工會對公視基金會的失信表示強烈不滿，因此在八月份辦理第二次考核時，工會再次行文公視基金會，要求依協商結果進行主管評核，但公視基金會沒有採納，工會於是將反對與抗議文字檔案分送會員，請會員將抗議文字複製並貼在自己的自評表上，以對公視基金會毫無協商誠信的行為表示抗議，來抵制該次考核，獲得會員的熱烈響應。



圖說：公視金鐘血汗勞工

在工會會員的激烈抵制下，公視基金會於年度第三次績效評核前再次端出修改方案，希望將原來對「各級主管的評鑑」改成考核「直屬主管一人」的方式取代，且僅占考績分數10%且如果員工對主管沒有進行評核，則視同給主管100分。

對於這樣荒謬的修改方案工會無法接受，因此決議對第三次的評核繼續予以抵制。期間工會除了在董事會反應馮總經理及其管理團隊違反董事會決議之外，工會並委任傳播學者莊伯仲與賴祥蔚，在2008年12月辦理主管滿意度調查，除了將調查結果提送董事會外，並公告於工會外部網站。結果在第三次考評開始實施的第二天，公視基金會再次修改規定，將員工沒有評核主管則視同給100分的

荒謬規定，改為給予基本77分。

2009年12月21日起繼續辦理當年度績效考核作業，工會持續譴責公視管理團隊未依照2008年3月之協議，計算主管評鑑應占20%權重外，且質疑總經理可以連續兩年不實施考核，員工卻需接受每年二次考核！況且當年年終暨績效獎金辦法尚未確定，為何先開始績效考核作業？

基於以上事實，除了明確顯現出公視董事會之失職與怠惰外，同時彰顯出當今公視行政管理作業的輕忽與紊亂。12月22日，工會臨時理監事會決議對公視董事會及管理團隊提出譴責，請公視董事會恪盡職責，12月28日，臨時董事會執行對總經理與副總經理之考核，並督導行政團隊作業正常化。

在工會契而不捨的努力下，多年的爭議終於在2010年由新任曠總經理，在2008年勞資雙方協商結論的基礎上完成「績效考核作業要點」的修訂，主要改變如下：

- 1、考評對象：員工考評主管之對象至總經理。
- 2、考評方式：員工逆評主管佔主管考核成績權重15%。

#### (四)貼紙抗議運動與高雄世大運事件

管理團隊為配合大新聞平台建置及新聞部遷回東湖，大幅遷動各部門辦公室等場所，提出大規模空間規劃案。此重大變動事前未與員工溝通，計畫內容一再變更，顯示事前作業不足，協調不充分，並且計畫取消公視B棟四樓的員工餐廳。

公視員工餐廳除了提供公視同仁較為平價的菜色外，也是一個多用途場地，舉凡提供參與錄影的來賓與觀眾歇息外，亦為工會辦理會員代表大會等重大集會的地方。公視附近的小吃店不多，取消餐廳除了造成同仁用餐不便之外，原有的多用途場地功能也沒有任何替代方案。經工會反映，鄭董事長責成馮總經理召開空間規劃說明會，還因出席同仁太過踴躍而加開場次。會中同仁對基金會的空間規劃案大表反對，雙方無任何交集。

在主管評鑑的失信、空間規劃的失當以及總經理聲稱公視全體都是責任制的背景之下，九月臨時會員代表大會對於公視空間調整案的失當、主管評核的失信、賞罰裁量的因人而異、人事評議辦法覆議

程序過度偏向資方及違法將公視全體同仁納為責任制等問題，由全體代表決議通過，提出「落實勞基法」、「保留 B 棟四樓餐廳」與「主管評鑑依協商計分」三項連署，請公視基金會正視此問題。

為配合前三項連署案，理事會決議發起貼紙抗議活動，由工會印製並派發此三項連署主題的相關抗議貼紙，呼籲同仁將這些訴求貼在包括衣服上等任何顯眼的地方。活動開始後，除東湖公視台同仁積極參與外，南下參與高雄世大運暖身賽的轉播同仁亦熱烈響應。但公視基金會無視於此為正當合法的工會活動，除東湖公視台內有主管以明示、暗示方法阻止會員參與外，南下從事高雄世大運暖身賽轉播的工作人員，因配合貼紙活動而遭管理團隊阻止與恐嚇，並調集外界工作人員待命，準備取代公視工作人員擔任轉播工作，並威脅將在事後懲處同仁，明顯打壓工會訴求，無視工會爭議權及言論自主。



圖說：記者同仁響應貼紙抗議運動

#### (五)運用網路連結會員共同對抗不當管理

公視原於內部網路設立的同仁意見討論區本為匿名使用，同仁

經常於討論區上針貶內部事務或提供建議，以策勵公視基金會。馮總經理上任後衝突愈演愈烈，遂將原本匿名使用的討論區改為實名制。同仁對公視基金會的不當管理需要出口，並為配合推動會員代表大會的三項連署案，經理監事會議通過之後，在外部網站建置公視工會部落格。部落格建立之後，獲得許多迴響，人氣旺盛，成為反應各部門不當管理及反映意見的重要媒介。

當時網站與部落格興起未久，智慧手機尚未出現，且網路沒有今日普及。工會運用網路初試啼聲便獲得巨大的成功，不僅能夠了解各部門的管理現況，也讓會員掌握工會的各項工作推展，外界亦循此一管道對當時公視的勞資爭議有所了解，此成為內部監督公視、外部了解公視的一道機制。

#### (六) 資方片面停止代扣會費意圖瓦解工會

在勞資爭議紛擾不息的背景之下，公視基金會於2010年6月3日片面公告自當年7月1日起，停止代辦工會會費扣繳事宜。工會自1999年3月間與公視前董事長吳豐山協議由公視代收工會會費，經吳前董事長同意，並應其要求，造冊取得會員簽名同意，爾後新進人員則由人事單位逐一辦理，已長達11年之久，歷經四屆董事長均信守協議。

鄭董事長無視於管理團隊，破壞協議是為削弱工會力量，且造成工會實質損害，卻將有關拒絕履行工會會費代扣轉付事項列為總經理執行公視基金會業務範圍，並稱行政團隊具行政裁量權可決定。本案在勞工局勞資爭議調解，因勞資雙方歧見過大，故無法作成調解方案。

眼見勞資爭議越演越烈，且事實上政府已於2010年6月1日完成勞動三法修法，待正式施行後，公視基金會不代扣工會會費的行為，將會成為違反工會法的「不當勞動行為」，因而在10月份工會幹部與董事長座談溝通勞資之間迫切處理事項之後，公視基金會宣布自當年11月起恢復代扣會費，惟總計停扣時間達四個月，造成工會難以數計的損失。