

飲食業外判及零散化： 對工人與工會的威脅及工會反擊策略



工會組織工具

國際食品勞聯

(International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering,
Tobacco and Allied Workers' Associations , IUF)

引言

飲食業工會組織者近年面對外判及聘用零散化的嚴峻挑戰，行業愈來愈傾向以短期、季節性、合約制及其他的「不穩」僱傭（precarious employment）形式聘用工人。這本手冊正是為面對這些問題的組織者而設，目的是為工會領導、廠代表、工會教育人員、組織者及一般活躍分子提供一套組織工具，協助他們提升行業工人對外判及零散化危險的警覺性，及組織有效的工會回應。這手冊帶出一個重要的信息：有效的工會回應需要積極進取的策略，而這些策略建基於對工會前線會員及身處不穩工作的非工會成員的教育及動員。

這手冊中的資料、分析、個案研究及策略是從世界各地國際食品勞聯（IUF）成員會的豐富經驗整理得來的。手冊的大部份篇幅集中討論全球最大食品公司—雀巢食品工業集團。作為行業領袖，雀巢公司擁有建立新的全球標準及操守的強大影響力。這手冊本身亦是國際食品勞聯組織全球雀巢公司員工的一項副產品。由此之故，第二章列舉的所有關於不穩僱用的影響，都是建基於各雀巢工會的實際經驗。但是，其他飲食公司的工會人應當對這些例子非常熟悉，而對這些個案的分析及結論，亦有廣大適用性，不限於雀巢公司。

在第三章，我們檢視一些對抗不穩就業的成功工會策略例子，這部份主要取材自可口可樂公司及一些飲食公司的工會抗爭經驗。同樣地，這些「最佳手法」及成功故事都具普遍適用性。

作為一個*組織工具*，這本手冊收集了各地飲食業工會的經驗，這些故事及分析都由他們直接提供。我們鼓勵他們在本手冊的各部份(特別在第二、三及第五章的具體個案研究)加添材料、個案研究及建議策略。

我們希望，隨著國際食品勞聯在雀巢公司的組織計劃繼續發展，我們可以再出版增修版。增修版將能結合各地工會使用手冊作培訓及組織的經驗，使其成為更全面、更有效的組織工具。工會人應視這手冊為一個「活」的資源套，透過實踐及進一步發展我們提出的論點及分析，豐富這部手冊。我們的目標，是增強打擊不穩工作的工會策略，從而強化整個工會組織及工運本身。

第一章：飲食業的就業不穩定趨勢

在這部份，我們將解釋何謂「不穩就業」，並分析為什麼外判及非正式僱用等聘用形式對工人來說是不穩定（precarious）的。我們並會討論為什麼不穩就業在飲食業愈來愈普遍，而僱主又如何為其辯解。最後，我們會看看不穩就業背後的真正原因，及工會所面對的挑戰。

甚麼是「不穩就業」？

「不穩就業」是一個相對新的名詞，它泛指那些非標準、非正規或非固定的聘用安排。我們認為標準、正規或固定的僱用安排，是指一個工人按僱傭合約無限期僱用。根據國際勞工組織（ILO）：

多年來，傳統或標準的僱傭關係，代表工人在一僱傭合約下，不限期全職受僱於單一僱主，並受保護不能被不合理的解僱。〔國際勞工組織僱傭合約〕

不穩就業的形式有很多種：

- 外判、分包或分判
- 散工、合約制或定期合約
- 經勞務公司或只供應勞工的承判商聘用
- 聘用臨時或短期工
- 濫用季節性或試用期工人及學徒
- 「自僱」及獨立判頭

以上只是部份可形容為不穩僱傭關係的例子。世界各地有不同的術語及詞彙表達不同的不穩僱用模式，往往未必能準確翻譯為另一種語言。

儘管我們往往形容這類聘用手法為「非典型」、「非正規」、「非標準」，但在現實生活中，它們在飲食業的傳播之迅速，令它們快變成新的標準與典範。

「不穩定」是一個有用的涵蓋字眼，它可包含一系列的僱傭關係 — 由外判到零散、季節性及臨時工 — 因為它強調了這些工人面對的風險及不穩定性。相比固定及標準聘用的工人，對以外判、經勞務公司聘用，或以零散、季節性或臨時形式聘用的工人來說，工資、工作時間及更數，以至工作分配都甚不穩定。僱主是否會繼續聘用、會繼續聘用多久等問題，對他們來說都是長期缺乏保障的。以每月或固定時期合約形式聘用的工人可能最終在同一家公司工作 10 年，仍不能肯定下次是否得到續約。

不穩工人

在這手冊裡，我們把以上種種不同的聘用安排統稱為「不穩僱用」或「不穩工作」。在這個大前提下，我們亦以「不穩工人」來形容以這些形式僱用的工人。這不是最理想的字眼，因為在一些語言中，這似乎意味著造成不穩定因素的是工人，而不是管理層的做法！不過，我們的用意，是用一個詞語形容這些工人面對的工作條件 — 這些條件適合於散工、合約工、臨時工、季節性工人、外判工人及經勞務公司聘用的工人．．．等等。在第二及第三章，當我們討論實際例子時，我們會按照不同的情況使用以上不同的名稱。

不穩僱用的一大特徵是歧視，即儘管不穩工人與常規工人做同樣的工作，他們的工資與福利都較少，甚至沒有福利可言。特別當牽涉到種族及性別因素，歧視就更明顯。在很多國家的飲食業中，不穩工人都以婦女、移民或外勞為主。

整體來說，不穩僱用的特徵有以下多項：

- 終止僱用的通知期很短，甚至毋需提前通知
- 不固定工作時間或間歇性工作
- 不能預計工作時間或僱主可以隨意更改工作時間
- 工資比正規工人低
- 工人收入不穩定或無法預知，構成收入風險
- 僱主可以隨意更改工作或職能
- 短期及不穩定的合約
- 沒有繼續僱用的明確或不言明的契約保證
- 很少甚至沒有標準的非薪酬福利，如有薪病假、侍產假、喪親假；或即使有這些福利也低於標準
- 很少或沒有機會透過教育及培訓得到技能提升
- 面對更大的健康及安全風險，更多機會要暴露於危險的工作條件下

「不穩定」僱用

「不穩定」僱用是低質素條例差的僱用，它包括一系列令工人容易受傷、生病以及貧窮的因素。這些因素包括低工資、低就業保障、對工作環境沒有控制權、很少的職業健康及安全保障，以及較少機會得到培訓及晉升。

資料來源：Gerry Rodgers & Janine Rodgers, *Precarious Jobs in Labour Market Regulation: the Growth of Atypical Employment in Western Europe*, International Institute for Labour Studies, International Labour Organisation, Geneva, 1989; John Burgess Iain Campbell, 'The Nature and Dimensions of Precarious Employment in Australia', *Labour & Industry*, Vol. 8, No. 3, April 1998, p 5–21.

在第二章，我們將以具體例子探討這些不穩僱用的特徵，從而洞悉為甚麼這些工作條件對工人造成「不穩」。

這些共同特徵顯示，從僱主的角度看，不穩工人不單只是「廉價勞工」，更是「彈性勞工」。在多數情況下，僱主可以在很短的時間內聘用及解僱他們。不穩工人可以隨時被再分配，從一個職位轉至另一個職位，工作時間也往往不是固定的 — 他們有時候每次只工作幾小時，有時候則以低工資加時工作，甚至沒有超時補薪。這種彈性正是這類僱傭關係不穩的一個原因 — 僱主愈有彈性，則工人面對愈大的不確定性和風險，並缺乏保障。

當不穩工作帶來的彈性令僱主對工人有更大控制權的時候，它同時隱藏了僱傭關係的真正本質，僱主往往利用這一點去逃避責任。正如我們將在第二章見到的，僱主透過外判或勞務公司聘用工人時，仍行使管理權，包括聘用及解僱的權力。但當牽涉僱傭條件，包括薪酬福利、保險、工傷責任等，他們立即否認自己有僱主的責任。結果就是僱主有更大的控制權，但付出更少的成本及承擔更少的責任 — 這就是僱主的彈性方程式。

拿這套定義及不穩僱用的共同特徵去審視我們各國的飲食業，我們立即會發現這手法清楚存在，而且正在擴散。很少飲食業的工會人在檢視自己的工作間後，可以誠懇地說：「這裡沒有不穩僱用。」他們可能會說：「以前有的，但我們反抗，所以現在沒有了。」我們在第三章會看看這些正面例子。

為甚麼會出現不穩僱用？

對大部份飲食業的工會人來說，不穩僱用明顯存在，而且數目正在增加。暫時這可能只限於飯堂、保安、清潔或其他「輔助服務」或「非核心業務」。但正如我們將在第二章看到的，這只是開端 — 很快這就會擴散至工會和會員認為是正規的工作。

如果我們問為什麼不穩僱用會出現、為什麼這趨勢會上升，同事或者會答：

- 難道這不是管理層有權決定的嗎？
- 難道這不是全球大趨勢嗎？
- 要在今天的世界保持競爭力，這不是必然的嗎？
- 這不是因為勞工法例正在演變嗎？
- 「他們」（婦女、青年人、外勞、不同種族人士）不是希望有彈性工作時間嗎？

在多數情況下，這些都不是真正的問題所在，只是一些藉口。作為工會人，我們常常會遇到這些用以否定問題的藉口。現在，我們就逐一檢視這些管理層常用來辯解飲食業不穩僱用增加的藉口。這是很多工會人士都聽過的說法：

- 「這全因為需求浮動」：
 - 這是由於季節性浮動。

- 特別在季度轉變的時間，我們的產品需求常常大幅波動。在需要增加的時候，我們必須增聘人手，但我們不能長期聘用那麼多人，因為當需求下降的時候，我們沒有那麼多工作給他們做，對公司來說，成本太高了。
- 「我們需要增加效率及競爭力」：
 - 其他公司都在改變聘用模式以增加成本及提高效率。我們要生存就一定要跟上步伐。
 - 總公司是以人均生產力及薪酬支出來評核我們的表現的。透過外判，我們可以減低薪酬支出及增加人均生產力。
- 「這是新的標準」：
 - 這是行業趨勢。
 - 這是我們行業新的標準做法，我們一定要跟從。
 - 這是全球趨勢，是全球化的一部份。
 - 這是現代市場經濟的必然狀況。
 - 這是未來發展的方向。
- 「這不是甚麼新鮮事物」：
 - 我們一向都以短期合約聘用額外人手及外判輔助服務。
 - 我們一直都有這樣做，不是有任何新發展。
- 「這只是臨時措施」：
 - 我們現在面對一些改變／問題，所以需要臨時聘用一些額外人手。
 - 這只是應付艱難時期的緊急措施。
 - 我們的業務仍在剛起頭的摸索階段，只要我們站穩了腳，就會把所有工作穩定下來。
 - 我們只是在試驗新的工作安排是否可行。
 - 我們還沒有任何定案，這只是試驗階段。
- 「我們需要專注於主要業務」：
 - 我們把非主要業務及輔助服務外判，令我們可以專注加強主要業務的發展。
 - 外判公司的服務更專門化，能提供更好的、更符合成本效益的服務。

- 「這有助開創小型企業及提供職位」：
 - 外判有利小型企業發展。
 - 這為中小型企業帶來生意。
 - 在外判及聘用額外工人的同時，我們是在創造職位。
 - 我們這樣做能為邊緣勞工及失業人士製造就業機會。

以上只是小部份例子。這裡想指出的是，管理層有一系列不同的理據去捍衛自己增加不穩工作的做法。這些不同的理據都有個共同點，即這些新的聘用安排是必須而且無可避免的 — 所以亦無可逆轉。管理層背後的信息是：「你最好接受，但即使你無法接受，你也不能阻止它發生。」

不穩僱用出現的真正原因是甚麼？對工會來說又意味著甚麼？

對工會人士來說，不穩僱用的實況不一。正如我們在第二章將看到的具體例子，不穩僱用的真正原因牽涉到管理層侵略性的管理策略，它的目的不只是減低成本及保證公司對更廉價、更彈性的勞工有更大的控制，更是從而削弱及打擊工會。

- **減低成本**：不穩工人收入較少，得到的福利低於標準，甚至沒有福利。這意味著僱主可以逃避退休金、稅項、保險金及其他正規聘用相關的財政義務。當整體僱員中有一部份人得不到工會為正規工人談判得來的薪津福利，對僱主來說便令成本大大減低。
- **利用漏洞**：僱主常常利用勞工法例、政府僱用計劃或福利制度中的漏洞，以得到「廉價」勞工。這包括濫用學徒或實習生 — 當工人以學徒或實習生形式受僱，他們會被迫做正規工人的工作，卻只獲學徒或實習生的身份及薪酬。
- **發出「適當」的信號**：過去 25 年來，「自由市場」意識形態及撤銷管制成為主流。在這形勢下，金融市場往往對那些削減主要勞動力的公司作出獎勵。在前蘇聯集團，其「新自由主義」發展更短，但卻更激烈！當一家飲食業公司宣佈大幅裁員，其股價便會急速上升，彷彿裁員是其主要業務似的！即使在公司內部，部門的表現亦往往是以部門能否減少人頭作評估的。裁減人手可以抬高帳面上的工作表現：只要減少正規工人，就能增加人均生產。
- **這只是開端**：對飯堂、保安、清潔及運輸等輔助服務引入不穩僱用，往往只是開端。背後更大的計劃，是以不穩工人取代主要業務的正規工人。
- **利用結社自由的界限**：在很多國家，勞工法例禁止不穩工人成為工會成員及進行集體談判。事實上，僱主引入不穩僱用的其中一個最重要原因，就是為了打擊工會力量及削弱集體談判的力量：工人愈不穩，整體勞動力的工會參與率就愈低。結果，透過增加不穩工作，工會的力量就會被打壓。這就為進一步削減成本及提高彈性鋪了路。

- **彈性最大化：**僱主希望以最低的經常性成本，把公司回應市場波動的能力提到最高。他們會採用彈性或「傾斜」的生產系統如「及時生產」（Just-in-Time, JIT）或「零存貨」（zero inventory）。公司只需要維持一個很小的「主要」勞動力，以及一大班的「儲備」勞工或不穩工人。有需要時公司隨時徵召他們，沒有需要時則可隨時解僱。造就這種彈性的一個重要因素，在於公司毋須就聘用條件或解僱工人的問題與工會作任何協商。公司亦可以隨時把這些工人再分配，打發他們提早下班或強制他們超時工作，過程中毋須與工會有任何瓜葛，亦毋須符合法例或集體協定。
- **分化後逐一打擊：**我們已經討論了不穩僱用的一些共同特徵。透過不給予不穩工人應得的權利而製造歧視及不公平，是公司管理策略的重要一環。由於這些工人不能成為工會會員，歧視及不公平就更深遠。這結果在工人之間造成分化，削弱了他們挑戰管理層的集體力量。
- **減低工會滲透率，削弱談判力量：**正如我們已經見到的，增加不穩僱用的一個主要原因，是增加沒有加入工會工人的比例。結果，工會會員密度（工作間參加工會的人數比例）下跌，對工會的談判力量造成打擊。當不穩僱用愈來愈多，已加入工會的正規工人最後在工作間中成為少數，工會的集體談判力量可能會被嚴重削弱。會員要保障他們的工作及工作條件就愈困難，最後可能被迫與不穩工人一樣，接受只有低薪酬、低於標準的福利及缺乏保障。
- **破壞罷工及打垮工會：**不穩僱用的終極作用，是破壞罷工及打垮工會。透過以不穩工人代替罷工工人，或抵制工會，引入不穩工人，僱主把不穩僱用變成打擊工會的有力工具。正如我們已經見到的，增加不穩僱用，可以嚴重削減工會力量。這並非不穩僱用的意外收穫或副產品。實際上，這是不穩僱用作為管理策略的一個主要目的。增加不穩僱用以削弱／打擊工會，是管理層有意識的政治策略。這關乎工作間的權力關係。正是這個原因，不穩工作對所有工會來說都是一個嚴峻的問題。

增加「合理工作」的赤字

根據國際勞工組織（ILO），「合理工作」的要求包括：「．．．增加男女得到合理及有成果的工作的機會，這是在自由、公正、保障及尊嚴各方面而言的。合理工作是四個策略目標的聚焦點－工作權、就業、社會保障及社會對話。」

如果我們將這番話與不穩工作及僱主引用不穩僱用的真正原因作一比較，明顯地，兩者是恰恰對立的。不論在哪個國家，任何擴大飲食業不穩僱用的舉動，都等同是增加合理工作的赤字，把我們扯離國際勞工組織定下關於合理工作的目標。

第二章：雀巢公司製造的就業不穩

這部份我們就雀巢公司工會的經驗，看看一些不穩僱用的例子。這些例子闡明了零散化可能以那些方式開始，它怎樣傳播、演變及擴張，以及當工會未能有效反抗它時，會發生甚麼事。我們同時探討外判如何被用以削弱工會在組織、動員及討價還價方面的力量。在這些情況下，透過外判逐漸分化工會力量，比起其他更具侵略性的打擊工會方式，是較「軟性」的手法，但結果卻是一樣的：以工人及他們的工會作為代價，換取更強的管理控制。

新的收購與先發制人的外判

在 1990 年代，隨著中歐及東歐的市場開放及放寬外資，雀巢就走進中、東歐，其後進行收購、外判、整合等等。當它 1991 年在匈牙利收購多家工廠後，其中一個立即的舉動，是外判制服部及飯堂。外判後，原來在這些部門工作的員工仍在同一工廠工作，僱主卻不同了。雀巢在中、東歐地區的其他工廠也跟隨這一模式。

雀巢在 1998 年收購位於 Lviv（烏克蘭）的 Svitoch 巧克力廠。作為收購協議的一部份，雀巢要求對方外判一些過去由廠方直接管理的部門及服務。運輸及維修立即被外判，而生產、建築及文書工作則由雀巢接管。

為整合其投資，雀巢現正就員工編制進行「優化」，方法是減少生產線的長工數目，並把原來的季節性工人轉調至一家叫 NOOSFERA 的勞務公司。這公司在網上標明的宣傳噱頭是：「工人可以因應客人的需求被替代或開除。」（www.noosfera.com.ua）在任何一日，在這工廠工作的 1,200 人中，有大概 50 個工人是透過 NOOSFERA 承判的。在 2005 年間，大概有 800 個透過 NOOSFERA 承判的工人出入過這工廠的閘門。

雀巢聲稱他們「聘用的是服務，不是人」。實情是，透過 NOOSFERA 聘用的工人與雀巢的僱員一起工作，只是賺取的工資較低、福利較少、缺乏工作保障。他們唯一確知的是，他們今天在這裡，明天可能就不在了。*缺乏保障已經被制度化，以方便管理層控制。*

雀巢 1998 年收購俄羅斯 Timashevsk 的廠房時，以特惠金吸引工人轉為合約制。當時，很多工人都同意了。至 2005 年夏天，幾乎七成工人都變成了定期合約員工，儘管他們已為這家公司持續工作多年。在 2004 年以前，這些合約多數是一年期的，但往後公司就開始與員工簽訂只有數個月，甚至數星期的合約，長短視乎產品的需求量而定。為了不違反法例，雀巢很謹慎地保持合約與合約之間相隔的時間，在中間這段時間，則把工人送到國家的勞務轉介所。當管理層與工會發生衝突的時候，管理層就會恐嚇臨時工人，若他們支持工會，便不獲續約。*在這些個案中下，大規模的零散化往往伴隨收購新廠房而來，藉以先發制人，削弱對新管理架構不合理要求可能出現的反抗。當工作保障被日益削弱，工人就更需要依賴公司，同時削弱了工會的支持人數及談判能力。*

蔓延的零散化及外判

以不穩僱用條件聘用工人，往往是一個逐漸進行的過程。它看起來可能是很突然的，特別是當你開始環顧工作間，發現你身邊很多都不是正規工人，亦沒有加入工會之時。他們可能穿著不同的制服或穿著勞務公司的制服；他們可能按不穩定的工作時間及編制上班。很

多工會人士都未意識到不穩工作的嚴重程度，直至他們開始留意到這些「新人」到底是誰。然後他們往往大吃一驚。

但公司增聘不穩工人往往不是突然的轉變。很多時候，這是一個逐漸蔓延的過程，當不穩僱用發展到某程度時，才加速發展的。其中一個最容易引入蔓延式零散化的方式，是聘用「季節性」工人。這些工人首先是愈來愈常出現，最後就是每個月都在這公司工作。

四季 — 全在一日發生！

在馬來西亞，一家生產 Milo、Kit Kat、Smarties 及其他糖果的雀巢工廠開始以「季節性」的形式聘用臨時及合約工人。以 2001 年為例，臨時及合約工人是在炎熱的七月、八月及九月被聘用。在第二年，他們就在八月至十二月連續受聘。但至 2003 年，臨時及合約工人是全年受聘的！在 2004 及 2005 年，工廠在任何時間，任何季節，都有聘用「季節性」工人。結果，隨便挑一天，工廠都有那麼多臨時及合約工，彷彿在雀巢公司，所有季節都在同一日出現！

雀巢在保加利亞首都索非亞的工廠也有相似情況，臨時合約（一年期或更短）佔了整體員工一個很大的比例。在 2005 年夏天（夏天是巧克力生產的淡季），在工場其中一個工會，超過 34%會員是臨時工，而他們的整年工作，和長期僱用的同事是完全一樣的。在匈牙利，我們整年都可以見到「季節性」工人在咖啡包裝部工作。

這顯示，當工人因為「旺季」需要被引入，往往就是持續聘用不穩工人以取代正規工人的開端。這種以「季節性」需要作辯稱的做法，最後變成公司僱用安排的一個常規做法。正如 Timashevsk 的例子，當臨時合約取代長期僱用，而又與生產需要沒有明顯關聯時，就是濫用定期合約的例子。管理層保證自己有供應穩定而又有彈性的勞動力，而工人則得到持續的聘用，卻沒有長工享有的工資、福利及保障。另一種進一步的濫用是要工人……

作備用軍

在雀巢菲律賓 Cagayan de Oro 的工廠，每天都有 20 名合約工人被放在廠房作「備用」— 以防有正規工人沒有上班，或當天需要額外人手。這些合約工人是以沒開工就沒工資的形式聘用的，所以只有當工廠有工作分配給他們時，才有工資；不然，他們就只會在交更時間「備用」幾乎一個鐘，若沒有工作就得空著口袋回家，工廠不會支付任何津貼。公司沒有任何責任，卻把所有的成本及風險轉嫁在工人身上 — 這正正就是「不穩」的本質。

永久的「過渡期」

在葡萄牙的穀類加工食品廠，雀巢經常性以不同的不穩合約僱用工人，他們只賺取正規工人的一半工資：他們包括直接聘用，在生產線工作的定期合約工人、由勞務公司聘用在包裝部及食品服務部工作的工人，以及所謂自僱的承判商。在 2005 年，葡萄牙雀巢公司為聘用臨時工辯稱，這是為了配合其外判食品服務的計劃，公司「在繼續尋求適當生意伙伴的過程中，有需要保證生產」。這過程包括「一個詳細的分析及小心研究已有的建議，其

中我們特別關注食品安全的問題」。這個分析的時限，由本來的六個月延伸至整個 2005 年，那些定期合約工人的合約因此亦由六個月延續至一年。同一時間，其他部門亦以定期合約聘用工人，「以確保架構重整時需要的彈性．．．」或「．．．以訓練操作人員在不同的生產階段工作，確保他們的操作靈活性」。即是說，當公司在籌備架構重組或外判，而工人被訓練成可以處理多種工作時，公司聘用合約工人，正正是為了預備取消他們的工作。

正如我們在第一章見到的，就如何利用法例或法例的弱點去爭取自己的利益，僱主是很聰明的。在德國，雀巢很順暢地透過成立一家新公司，把薪津部的工會會員置換為非工會會員，從而繞過勞動市場規例對集體談判協定的監管。在 2005 年，個別工場的薪津部門被取消，從此集中由中央處理。德國雀巢的所有薪津部員工於是失去了工作，而雀巢則成立了一家公司，聘用一批工資比雀巢員工低，而工時更長的新員工。

雀巢亦懂得如何利用工會的弱點。在秘魯，工會運動正在削弱，雀巢便利用外判作威脅，達致其減低成本及打擊工會的目的。當雀巢在 2005 年 5 月宣佈其外判分銷中心的意向時，工會試圖談判，拯救那些職位。談判的結果是，雀巢同意不把分銷中心外判，但代價是減少工人數目（包括工會會員及幹事）及剩下的員工要接受減薪。

消失中的僱主

雀巢在印尼 Kejayan 的廠房有 521 個長工，其中包括 200 個不能參加工會的「管工」，剩下 354 已參加工會的長工。與這些工會會員一起工作的，是大概 500 個不穩工人，他們當中大部份是經勞務公司聘用的。一家叫 ARECO 的勞務公司負責提供送貨工人，另一家叫 ARINA 的公司則提供生產線的工人。情況大概是這樣的：

ARECO - 送貨工人

ARINA - 生產線工人

SECURIOR – 保安護衛員

PAN BAKTI – 飯堂員工

VELLA 及 DINOYO – 貨車司機、起貨車司機

機器維修、樓宇維修及電力維修亦是外判的。

這些勞務公司不單只為雀巢廠房提供勞工，他們亦負責支付工人的薪金及與他們簽約，所以雀巢並非這些工人的正式僱主。這即是說，在任何時間，雀巢工廠內只有 50%工人是雀巢的員工！或者說，雀巢公司是這樣宣稱的。然而，雀巢的管理層卻能對他們的工人作出任何決定，雀巢亦可以解僱他們 — 這些正是僱主行使的權力！在現實中，兩者的分別是很簡單的：經勞務公司聘用的工人沒有工會代表權、不受集體談判協議保障、他們的工資較低（勞務公司要從中謀利及收取費用）、得到的福利較少，亦不能肯定下星期是否還有這份工作。但他們與雀巢的工人一同工作，為這家公司生產令其成為世界最大食品公司的產品！

匈牙利的情況也是一樣，當地講求「以更大的彈性服務市場需要」，雀巢在生產線上，除了 700 個直接聘用的工人，還有 360 名合約工人。這些工人不受集體協議保障，亦不受雀巢內部政策（如雀巢人力資源政策）保障。他們由勞務公司以一個月至三個月合約（可續約）的形式聘用，勞務公司支付他們的薪金（低於做同一工作的雀巢工人），甚至在工廠設有辦公室，設置人員處理行政及人事管理。

雀巢包裝上的成份：

低成本零散、臨時及定期合約員工，不含退休金及福利；經勞務公司聘用，廉價及缺乏保障的勞工；被多層的外判及分判掩埋的僱傭責任；碾碎及搗碎的工作保障；工會打碎及磨碎。可能含有無合約零散工人的痕跡。

比較正規工人及不穩工人的工作條件

再讓我們看看菲律賓雀巢在 Cagayan de Oro 的例子。如果我們比較不穩工人的聘用條件，與工會會員根據集體談判協議所得的工資及福利，我們更明白為甚麼不穩僱用是不公義的。

以超時工作為例，正規工人的報酬是薪金的 150%，而經 COFIPAC 聘用的工人只有原來的薪金，再加上每小時工資的 30%。經 Sansmate 聘用的工人就沒有任何超時津貼。如果正規工人加班多於 4 小時，他們可得到膳食津貼，而經 COFIPAC、Sansmate 及 Manpower Services 聘用的工人則甚麼也沒有。同樣地，正規工人的年假為 18 天，經 COFIPAC 聘用的工人則只有 5 天（法訂最低標準），而經 Sansmate 聘用的工人就甚至沒有年假。

正規工人亦有喪親假、緊急事假及產假，而經 COFIPAC 或 Sansmate 聘用的工人就沒有這些假期。醫療福利及保險的情況亦相同。

當我們比較同一工種工人的工資時，這些不公平就更突出。就以 2000 年的薪酬數字為例 — 我們有這些資料，因為當工會向法庭提出訴訟時，雀巢、COFIPAC 及 Sansmate 被要求向法庭提交薪酬紀錄。雀巢及其勞務承判商拒絕透露更近期的薪酬資料。根據集體談判協議對雀巢直接僱用員工所受的保障，一個在包裝部工作的第 4 級正規工人平均每日賺取 800 披索（最低 500 披索）。至於經 COFIPAC 聘用的雀巢工人，每日只賺取 180 披索，經 Sansmate 聘用的則是每日 166 披索。即使正規工人賺取的是最低的 500 披索一日，他們的工資仍是 COFIPAC 聘用的工人的 2.7 倍、Sansmate 聘用的工人的 3 倍，儘管他們的工作是一模一樣的，即盛裝及包裝雀巢即溶咖啡包。

除了即溶咖啡，雀巢亦製造即時、永久性的不穩定及保障問題。經 COFIPAC 及 Sansmate 聘用的工人，長期擔心自己下個星期是否仍有足夠工作，他們亦清楚知道，無論他們為 COFIPAC 或 Sansmate 工作多久，他們也無法肯定下個月會否仍被聘用。

對工會人數的打擊

在印尼，雀巢公司使用的不穩僱用方式是如此之多，把這些不穩工人加起來的話，人數甚至超過正規工人的總數。

下表是 2005 年 6 月的「立此存照」，顯示了當時雀巢在印尼三家工廠及一個貨倉內，正規工人、工會人數、及不穩工人的平均數字。

工廠／工作間	正規工人	工會人數	日聘工人	合約工人	外判工人 (經勞務公司)	總人數
Kejayan	521	354	0	0	500	1021
Gempol (貨倉)	117	84	0	0	312	429
Cikupa	198	153	100	0	52	350
Panjang	170	117	70	90	170	500
總人數	1006	708	170	90	1034	2300

雀巢在印尼的生產及倉庫業務中，長工只佔所有直接聘用及間接聘用的工人總數的 44%。但由於長工中有很大部份被列為「管工」（儘管他們的工作跟其他人往往一樣），他們不符合加入工會的資格，結果工會人數只佔雀巢公司整體員工的 30%！這還未包括營銷人員！

在以上的情況中，外判及僱用非正式、定期合約工，及使用勞務公司工人等僱用手法，令工會人數大大下滑。減低工會人數等於減低集體談判力量。正因如此，對工會來說，在平衡愈來愈傾向有利於公司之前，正視不穩工作的問題是刻不容緩的。

有些情況，對工會的打擊還牽涉到把工廠關閉，搬遷到鄰近的國家去，然後用當地的不穩工人取代現時正規聘用的工會會員。例如，在 2005 年初，北歐雀巢公司把位於瑞典的冰淇淋廠關閉，把生產線搬到丹麥去。在瑞典，銷售員工中有 60% 是雀巢直接聘用的，而 40% 是「經銷商」聘用的。對比起來，在丹麥，整個銷售隊伍都是「經銷商」（外判）的。在搬遷計劃的談判中，雀巢管理層承認，公司會研究銷售隊伍的成本結構，找出進一步削減成本的方法 — 最可能的是增加在瑞典的「經銷」成份。（當地的商營企業工會剛為直接僱用的冰淇淋運輸司機協商了一項集體協議。）當時工會問，「經銷商」是不是意味著把雀巢員工變獨立承判商？答案：「是的！」

提早退休為新的不穩僱用鋪路

另一個讓零散化及外判蔓延的方法，是用不穩工人取代退休員工。當正規工人退休，離開工作間及工會，取代他們的工人很多時都得不到相同的薪金和福利，不受集體談判協議保障。當然，更不能加入工會。有時候，管理層會為這辯解，聲稱退休員工的工種已「改變」或被「重組」了。管理層也可能索性取消那個職位，以別的名目聘用新人 — 工作是一樣的（或者是**更多**），但工資更低，福利更少。

透過退休把正規工人更換，管理層便可以逐漸引入整套以不穩僱用組成的新的工作安排。但在多數情況下，管理層都希望加快引入不穩工人的過程，從而減低成本、取消福利及削

弱工會力量。這是為甚麼自願提早退休計劃如此重要。當提早退休工人離場，不穩工人即進駐。

飲食業界一個普遍採用的方法，是透過鼓勵正規工人離職，毀滅常規崗位 — 這些退職工人留下的職位，對填補空缺的人來說是很不同的。有時這些提早退休計劃是非常吸引人的，工會眼睜睜看著很多會員接受這些退休計劃 — 當中包括工會幹部。長遠而言，對公司來說，這些「慷慨的」提早退休計劃的成本，很容易被削減薪金福利及削弱工會力量所省下的所抵銷。從這個意義來說，這筆花在吸引員工參與提早退休計劃的金錢，實際上就是對一個低工資、高彈性、「不含工會」及「不含工作保障」的未來所作出的投資。

有些公司甚至會更進取地迫使工人接受提早退休。管理層可能會告訴工人，如果他們不接受現在的提早退休計劃，往後的退休計劃條件可能會愈來愈差，最後加入提早退休計劃的人將得到比現在更差的條件。如此一來，管理層嘗試令工人在第一階段就接受提早退休，加快趕走他們的速度 — 亦即加快引入以不穩僱用條件聘用的工人。

經理及上司往往向退休計劃的目標群施壓，造成一個充滿壓力的工作環境，迫使他們「自願」離職。這種力量往往是有政治動機的。工會領袖、廠房代表及工會積極分子遭受龐大壓力迫使他們「自願」離職，他們可能因為很小的錯失遭處罰或紀律處分，結果造成很負面的工作氣氛，要把他們趕走。透過製造令工會會員及領袖不得不接受「自願提早退休」的工作條件，管理層達到了雙重勝利 — 工會被削弱，而架構重組及節省成本的道路亦大開。取替提早退休工人的新聘員工永遠不會享有同等的薪酬福利，公司亦會有系統地取締他們的工會代表權，以及由工會集體協議帶來的福利及保障。

無論正規工人是真正自願接受那些吸引人的退休計劃，抑或是被迫接受，結果都是一樣。正如我們說過的，取替他們的往往是不穩工人。所以隨著愈來愈多工人提早退休，工人隊伍就發生了根本的改變 — 零散或外判工人成為大多數，而正規工人就變成少數。

在菲律賓雀巢公司的提早退休計劃中，公司單方面把工會會員放在「豁免」類別中，並把他們晉升為所謂「管工」（但工作內容卻沒有任何實質改變），從而大幅減少銷售及文職工種的長工。提早退休及正常退休的工人（以及被管理層單方面撤離「有談判權」崗位的工會會員）被散工、合約工，以及第三方承判工人所取代。結果，Magnolia僱員勞工組織（Magnolia Employees Labour Organization, MELO）的會員人數由1996年的270人下跌至2005年的90人。不論在生產線還是銷售營業部，幾乎所有職位均由勞務公司聘用。經勞務公司聘用的承包工人被分配到所有以往由正規工人擔任的崗位，而工人隊伍中大量的職位都是合約制的。這些工人不可以連續受聘超過5個月，否則在法例規定下，公司就要把他們正規化。即使他們的工作表現是如何突出，也永遠不會被再徵召，因為如此一來，他們就會累積被聘用超過6個月，按照法律規定就要變為長工。公司會找來在其他雀巢工廠工作過的工人來取代這批承包工人。同樣地，廣泛的第三方承判令雀巢南方銷售人員工會（Southern sales force Union of Nestlé Employees, UNPESO）— 包括宿霧、達浮澳（Davao）及Cagayan de Oro三個地區，至2005年6月只剩下36個會員。

在菲律賓，菲律賓雀巢工會聯會（Council of Filipino Nestlé Unions, CFNU）的總人數由2001年的1,800人下跌至2005年8月的995人。這個人數下滑的主因，正是提早退休

計劃 — 退休的工人被沒有資格加入工會的非長工取替。第二個原因，則是工會會員的職稱被改變或「升職」去主管級，令他們不能再受集體談判協議的保障。

正如我們在第一章提到的，增加不穩僱用的一個主要原因，是僱主有意識地利用法例對不穩工人加入工會及集體談判的限制。在很多國家，法例規定不穩工人不能成為工會會員及沒有集體談判權。

僱主是刻意利用這些法例的漏洞的。每當工會組織不穩工人，為他們爭取權益的時候，僱主總是回應說工會沒有法定權力去代表不穩工人！由於現存法例限制了不穩工人的權利，僱主就以此為法理。但正如我們將在第三章討論的，工會並沒有接受這套法理，反而是在反對僱主以此為藉口之餘，爭取法例改革，要求取消這些限制，從而鏟除這個製造不穩工作的主要動機。

第三章：反擊

在這一章，我們會參考一些成功反擊不穩工作的工會組織策略。藉著汲取世界各地飲食業工會抗爭的經驗，我們得到一個重要的啟示：反擊外判及散工化的策略和手法，及提出抗爭和致勝的原則。

拉近與散工的距離

要反對散工化、外判及其他不穩就業形式的施行，工會往往發現有必要從微細及具體的步驟開始。這可能涉及拉近不穩工人及工會成員的努力，特別是工資及福利的差距。

以印度南部班加羅爾（Bangalore）可口可樂工會為例，工會為散工贏得醫療福利、意外保險、加班費及年終酬金。現在廠房定期體檢亦包括散工在內，工會正為確保他們獲得更多福利而努力。這由全印度可樂工人議會（All India Council of Cola Workers）統籌的初步行動構成一個全國運動的部份，運動的 10 點《共同全國約章要求》（*Common National Charter of Demands*）都包含「正規承包及零散工人的就業」。

贏得上述福利不但對收入和公平意義重大，亦提升了工會對散工的意識，動員工會成員關注散工化的問題。此外，更迫使公司承認散工有工會代表權，而工會亦有代表他們的能力。組織散工加入工會，帶給他們在集體協議享有與長工一致的福利，是運動的長遠目標。

由散工到長工

組織起來，爭取長工的身份

太古飲料（香港）職工總會（Swire Beverages (Hong Kong) Employees General Union）是國際食品勞聯成員會，代表 350 名香港太古可口可樂工人，最近為 130 名散工贏得長工合約。

工會經過五年的反散工化和爭取散工正規化，於 2004 年取得了成效。工會在超過六個月的時間裡，組織了一連串的會議和一次簽名請願，搜集了九成以上非長工的簽名。香港太古可口可樂僱用了 400 名非長工；單以生產部來說，600 名員工之中，一半以上是非長工。工會的重點策略是組織非長工，代表他們如同合格會員，與管方協商。

為替每年的薪酬談判鋪路，工會特意在廠房門外舉行員工會議，展示工會反對散工化的決心，隨後連同簽名請願信向香港太古可口可樂人力資源部正式投訴。管方承諾將散工正規為長工。130 名散工先拔頭籌，確保了正規長工的身份，其中一名正是散工組織行動領袖之一，四年來被拒僱為長工，他現正是工會執委會成員，將帶領爭取全面正規化的運動。

為散工協商長工身份

很多工會發現，為散工協商成為長工的第一步是要得到廣泛支持：不穩工人優先錄用，填補新的長工空缺的立場。

2004 年 11 月 1 日，錫蘭商務工會(Ceylon Mercantile Union)與斯里蘭卡可口可樂飲品公司，簽署了新的集體協議，生效日期（可追溯）由 2004 年 7 月 1 日至 2006 年 6 月 30 日。錫蘭商務工會代表了 Biyagama 廠所有文職及生產線員工，共 240 名工人，其中 22 名為散工，佔全廠百分之八十的員工。

協議訂明，廠內一半散工在 2006 年 1 月會獲得長工身份，另一半會於 2007 年 1 月成為長工。

協議相關條文如下：

僱主繼續以散工形式僱用 22 名人士，以配合廠方人力需要。有關人士獲加薪百分之十至五．．．，正如其他長工所受協議的保障。[...]雙方謹此協定，僱主將於 2006 年 1 月吸納其中 11 名散工為長工。餘下 11 名散工會根據公司擴充計劃的落實，於 2007 年 1 月被吸納為長工。

廠方散工數字雖然不多，工會已積極捍衛他們的權利，包括有權成為工會會員。從散工在未來兩年有權獲得長工的保證，工會現已有效停止公司進一步的散工化。再者，這次勝利奠定斯里蘭卡飲食業一個重要的先例。

當規範散工化成為全國工會的要務，有關策略會帶進廠房/公司工會

在韓國，停止散工化的進程已成為工會首要任務。非長工佔勞動人口六成，政府現正推動立法修訂，配合更寬鬆使用非長工的就業模式。就此韓國民主勞總(Korean Confederation of Trade Unions) 敦促屬會在集體談判中包括要求將所有工作間的非正規工人正規化，作為反擊新自由主義全球化的中心元素。

韓國可口可樂汽水公司勞動工會(Coca-Cola Korea Bottling Company Labour Union) 與資方在 2004 年 7 月的集體談判協議，贏得 55 名公司聘用的分判工人獲得長工身份，12 名工人即時在 7 月獲得正規身份，另 43 名工人獲保證在 9 月得到同一正規身份。

2004 年 7 月 20 日簽署的集體談判協議附件中，有關非正規工人的條文如下：

公司應盡最大努力，逐步落實直接僱用及正規非正規員工。公司應著手僱用那些在 2004 年集體談判協議所提交的非正規員工...及通過聘請程序。

除協議所確認的 50 名非正規工人外，連同後來新增的 5 名工人，均得到正規身份。同時亦得保證，公司同意就散工正規化的進程與工會討論。

作為韓國民主勞總廣義反散工化抗爭的一部份，工會不但成功為 55 名散工/分判工爭取到正規就業，並且奠定以後集體談判的典範。

為季節工協商長期兼職身份

雀巢公司於 1993 年進駐的義大利糖果廠，工會在 1999 年的集體協議贏得季節工的工作穩定保障，列明了季節工轉為長期兼職身份的條件。

在協商過程中，工會挑戰管方以生產是連續抑或季節性來釐定工人僱用身份的邏輯。聖誕新年前後是傳統的生產旺季，為數約 420 名工人會特別在這段時間受聘，季末就被裁退，公司按照法例作裁員補償，然後在旺季再聘僱用(按法例，要優先聘用前僱員)。

1999 年的協議引進彈性兼職工的僱用形式。首階段，70 名季節工獲得長期兼職合約：「...以平均每月 30 工作小時計算，相等於一年不少於 1560 工作小時，在年曆一年生效期內得配合工廠生產及組織需要」。旺季額外工作時數作彌補淡季低生產工作量。實際上，彈性兼職合約工在 7 至 3 月是全職工作；4 至 6 月不用上班，以每年 12 個月工資計算，每月可獲全職工資的七成半。

2003 年工廠重組，做成 160 崗位被裁減，多個工會(FAI—CISL、FLAI—CGIL、UILA—UIL) 與廠方協商，得到：

- 餘下的季節工，僱用為「彈性兼職」；
- 轉變現存的彈性兼職為全職合約；
- 限制任何再引進不穩工作的企圖。

這些措施帶來工廠較大的就業穩定。之前所有季節工人現轉為長工。身份的改變不但保證工人穩定收入，獲得所有法例及合約現定的福利，還意味他們可以向銀行借款及抵押。

協商限制僱用不穩工人

2004 年 5 月，挪威食品及聯合工人工會(Norwegian Food and Allied Workers Union)的啤飲工人，為要求談判限制僱用臨時工而罷工。三天成功的罷工帶來成果，集體談判協議訂明僱用臨時工的條件，釐定限額，及在僱用臨時工前必須充份諮詢工會的廠房代表。集體談判協議中的相關條文如下：

僱用臨時工的先決條件是每企業/部門建立了足夠不同員工的數目，這包括長工兼任正規員工缺席的情況。在假期或季節性旺季，出現高員工缺席及不可預計的事故的時期，可以透過第三方者聘用員工。企業簽定承判工合約前應盡快與工會廠房代表討論有關臨時工的需要及範圍。

企業必須提供所需資料，讓廠房代表可以決定聘用條件、理由及建議聘用臨時工的人數是否與現依法例和協議相符。

啤飲業的成就很快就擴展到挪威食品及聯合工人工會的其他食品組別，其他集體協議亦協商到相同的條文，包括 2004 年 7 月 1 日生效的挪威雀巢協議。

澳洲製造業工人工會(Australian Manufacturing Workers Union) 贏得反不穩就業的另一重大勝利。工會逆轉了澳洲雀巢糖果公司三間工廠外判和及散工化。因為雀巢工人意識到工場聘用由勞務公司提供的非長工不斷增加的嚴重性，工會啟動全年的行動，在企業及全國層面舉辦會議，透過通訊及資料交流，並以公司增加直接僱用長工為集體談判的中心，最後得到成果。

新的集體協議在 2004 年 8 月簽署，規定長工百分之十五的總正常工時的工作(不包括加班時數)可以由非長工出任。每三個月檢閱總正常工時，超出規定的百分之十五的工作，會據協議內所訂明的計算方法轉為長工工作。在訂立協議之前，有百分之二十三的總正常工時工作是由不穩工人出任。

相關條文，稱為「勞工檢閱程序」：

管方及工會廠房代表每三個月檢閱生產及物料部所聘用臨時工及散工的情況。

以一般工時做基礎(豁除不同形式的假期)，用以往三個月計算，若臨時工、散工及勞務公司聘用工人的工作時數超過長工工時的百分之十五，所超出的時數將是用來計算僱用額外長工的基礎。例子如下：

1. 散工/臨時工的總正常工時 = 9,660 小時
2. 長工的總正常工時 = 50,000 小時
3. 散工佔長工的工時比例： $9,660 \div 50,000 \times 100 = 19.3\%$
4. 百分之十五工時標準： $0.15 \times 50,000 = 7,500$ 小時
5. 超出百分之十五的時數： $9,660 - 7,500 = 2,160$ 小時
6. 所需額外員工數目： $2160 \div 12 \text{ (週)} \div 36 \text{ (小時)} = 5$

以上例子的結論是要僱用 5 名額外員工。

當所需額外員工的數目決定下來，會以長工僱用，在可見的將來，這些長工身份可持續不變。僱用額外的新員工會盡快實行。

以上的計算方式看似很複雜，邏輯卻非常簡單。如果聘用臨時工或散工的工時總和，達到工會會員工作時數的明顯比例，有關員工理應是長工！明顯地因應各地不同情況，計算不穩工作規限及轉為長工的工時比率會有差異。這裡的重點是工會協商到一個清晰的計算方式，讓廠房代表按時監察工作間任何形式的不穩就業，如此就令管方極難隱藏不穩工作的增幅或聲稱同意的規限「不清晰」。再者，一個對聘用臨時工的按月常規檢閱，可促使工會更緊密監察，阻止在第二章所討論的「蔓延式散工化」。

工會最後能夠贏得集體協議，規限散工的條款，乃因工會對散工化的重視，會員願意投入，及預備支持三間廠房的聯合行動要求。當工會行使談判力量，他就採用進取的方法，爭取改變，扭轉外判和散工化。

協商監察廠房發展權

成功限制和扭轉不穩就業後，工會更需要密切監察所有新的聘用條件，以使協議得以落實。以澳洲製造業工人工會與澳洲雀巢糖果的集體談判協議為例，工會談判到一特別的條文，促使工會可以監察和檢閱廠方所有現存和新的僱傭安排。條文內容：

臨時工、兼職散工及承包工的僱用必須維持彈性及有效生產操作，以配合我們的產品在市場需求的波動。對使用以上員工的需要，工會代表每季會在各工作地點作出監察和檢閱。僱主必須提供及討論有關資料，這些資料包括但不限於：(i)工作性質及範圍的詳情，(ii) 需要僱用散工卻不是兼職、臨時或全職工人的理由。

協商聘用員工商議權

2003年7月，韓國雀巢勞動工會(Nestle Korea Labour Union)展開145天罷工，反對管方的改組及外判企圖。管方關廠及作全國廣播，恐嚇撤廠搬往中國大陸。縱使面對威嚇和壓力，工人堅持罷工直到勝利。勝利的要素在於工會的頑強抗爭力量，韓國各工會全力團結支援，及國際食品勞聯組織的國際團結行動。協議鞏固工會的勝利，建立工會有權商議管方聘用員工的手法：

若公司意圖外判或分判某些生產線，事前必須與工會討論，一旦公司與外判或分判商訂立合約，必須知會工會其地址，代表姓名及電話。當公司內的工作不足，公司會為員工安排替代工作。

新集體談判協議簽署不久，這外判條文便被翻譯成不同的語文，並被亞太區其他工會引用為集體協議的要求，印尼雀巢工人聯會(Federation of Nestle Indonesia Workers)就是其中之一，結合以上條文作為「最佳手法」，發展工會的新集體談判協議之建議。在這種意義上，印尼雀巢工人聯會的勝利是擴大至區內其他工會的勝利。

加拿大汽車工人工會(Canadian Auto Workers Union)第126地區工會與可口可樂汽水公司偉斯頓(Weston)廠的集體協議，嚴格規定僱用不穩工人的條件及外判或承包的限制。以下條文不但限制外判，且給予工會在任何僱用模式改變前，介入干預的權利：

- (a) 公司同意如外判特價銷售部任何工作，會導致現職的正規員工遭受裁員。公司必須會晤工會，商討方法及途徑，減低受影響員工的衝擊。
- (b) 公司亦同意不會在本協議生效期間擴大現實行的外判範圍，只要其有能力（即如設施、裝備及/或所需員工技術）在特價銷售部做到這些工作而又不會對正常有效運作構成損害。
- (c) 若公司計劃在以上第(a)及(b)範圍之外將工作外判，必須書面知會工會有關意圖。雙方應隨即舉行會議，此時公司應提供建議外判的詳情。雙方應盡力就減低外判對特價銷售部員工的衝擊的方法達成協議，及/或努力尋求雙方可接受，令公司保持營業額的安排。隨以上討論而達成任何雙方同意的安排，將不會視為違反本節協議。

條文最後再次確定：「公司必不會擴張現時的外判範圍，除非根據以上（a）或（b）款，或得到工會的同意的情況下。」

有關條文之重要，在於公司同意不從事外判，但如有需要，必須首先知會工會，並與工會協商，以達成對准許外判與否，對工會會員的衝擊和其他方面的安排的雙方協議。這清楚讓工會在任何外判出現前，有機會作出干預；並挑戰官方試圖引進不穩工作的理據。

這提醒我們預告制度是不足夠的。公司不難就外判或聘用散工計劃知會工會，隨之馬上實施。集體談判協議的措辭必須賦與工會有權被知會及有權作出干預，促使任何改變都得到雙方同意，亦即必須經過協商。

挑戰歧視及排斥

工會代表不穩工人的權利

僱主利用法例的不足和漏洞盡量聘用散工。然而，有時工會可以善用法例裡的某些條款或漏洞。勞工法例涉及臨時工的地方，工會可透過專業法律意見而受惠；好些情況，法例的使用帶來工會的戰略優勢。

2004 年，巴基斯坦可口可樂廠工會要求散工獲得社會保障和公積金證的權利。公司答應了這個請求，因為這不用花耗分文 — 公司根本毋需作公積金或社會保障供款，因為他們不是正規工人。

不久，工會代表散工向法院申請訴訟，要求賦予他們受正規僱用的權利。根據法例，任何工人連續超過 90 天受僱，應視作長工。公司利用這個法例漏洞，雖然連續多年僱用這些散工，但每次均不超過 90 天。

法庭上，散工的社保及公積金證上的日期，被判斷為法律上到任日期 — 如此證明他們規律地受僱超過 90 天。法庭最終審決有關散工具備長期僱傭身份的資格。現在工會可以代表他們集體談判了。

菲律賓可口可樂銷售員工會（Coca-Cola Sales Forde Union - Meycauayan）與菲律賓可口可樂汽水公司水就僱用「試用工人」超過六個月的限制，對簿公堂，爭議此舉是違反國家法例：

申訴工會有權代表受計劃影響的員工，包括超過六個月的試用工人。或許是真的，申訴工會只能代表正規員工，亦可以代表這些逾期試用工人。根據法律運作，這些逾期試用工人其實已是正規工人。因此，他們可以本質地界定為工會會員。

2001 年菲律賓 UNCW 工會請求勞動部調查雀巢合作包裝商 COFIPAC 指稱是「只供應勞工」承包的說法。工會爭論 COFIPAC 不是雀巢承判咖啡包裝公司，為雀巢產品包裝，它其實是勞務公司，承包勞工。勞動部的調查組裁定有關的指稱是真實的，三間公司，分別是 COFIPAC、FEDCON 及 SCF 一般人力服務公司，都為雀巢提供「只供應勞工」的承包服務。雀巢聲稱這三間公司是獨立第三方的承包商，意思是它們不但有勞工，亦應擁自己的廠房和設備；但調查發現並非如此，而且更發現承包工人與雀巢直接僱用的員工是

生產相同的製成品。工會基於這些發現，向國家勞資關係委員會提出申訴。雀巢直至 2005 年 1 月才就控訴作出回應。2005 年 7 月勞工仲裁員裁決公司得值。工會已上訴並期望案件會於最高法院受理。

正規就業權

如第二章討論，僱主經常辯稱工會無權代表不穩工人，甚或無權就工作間使用不穩工人提出訴求。

為反駁這些論點，各地工會採用了以下全部或部份的抗辯：

- a) 不穩就業對工會會員的工作保障及福利產生直接和傷害性衝擊，所以這是集體談判協議要處理的合法議題；
- b) 不穩工人因受僱或再受僱的期間或規律性，在法理上有資格享有工會代表權及集體協議所賦予的工作條件和福利；
- c) 法例是存有偏袒和歧視的，必須予以修訂。

雖然以上論點似乎自相矛盾，但使用法律抗辯是工會常用的戰略，以求論證：不穩工人的確受法律保障，因為他們事實上應該是正規工人。工會同時有長遠策略，即透過爭取法律改革，終止不穩就業。有些工會認為不應引進承認不穩工人權利的法例，因為這將不穩就業合法化。他們認為，這些權利總會因缺乏工作保障而被削弱。

一個更有效的進路，是攻擊僱主使用不穩就業背後動機的基本理由 — 即透過製造分割僱傭身份的勞動力，否認工會會員權利，來減低勞工成本；亦即以打擊原來工作的積極性，強化勞工分割分層，增強管方操控。因此真正的鬥爭是爭取廢除或改革容許不穩就業的法例，（再）引進工作保障及終身就業保障的法例 — 保障「標準」或「正規」就業；而最重要的一所有工人權利，包括不穩工人在內，有參加工會和集體談判的權利。

有些例子顯示工會已不理會法例對不穩工人的設限，組織他們成為工會會員，如上述香港和斯里蘭卡可口可樂工會。這些工會代表不穩工人，在缺乏法律支撐下成功談判。關鍵在於工會必須能夠組織會員，充份支持不穩工人有正規僱傭權利的訴求 — 及不管面對法律的界限和限制，行使集體談判力量以保證上述訴求。同時，工會必須繼續參加大圍工會運動，爭取勞工法例改革，以致這些鬥爭在整體社會得到擴大和恢復正規就業。

2005 年 11 月，南韓的韓國民主勞總啟動了一個重要抗爭，反對引進新勞工法例，准許增加使用「非正規」工人，即准許僱主聘用臨時工和承包勞工。11 月 22 日工會在國會靜坐抗議後，隨即號召 12 月 1 日起進行大罷工。這些行動提醒我們爭取反不穩工作必會成為政治鬥爭的部份，爭取反不穩工作合法化，及法律改革保障工作。

停止原工作外判

外判的先頭工種往往屬於輔助服務，例如清潔、飲食、保安等。曾幾何時這些工種在很多國家經已外判，以致我們遺忘了他們曾經是同事及工會會員。專門為企業「發展服務」及

提供服務所需勞動力的公司蓬勃發展。他們的宣傳材料很有說服力地區分了所謂「外圍」和「核心」工作。縱使如此，我們仍可見到直接僱用員工服務的工作間，而它們的工會亦奮力爭取保留直接僱傭。

很多年前，烏克蘭 Lvov 雀巢糖果廠已出現使用飯堂的問題。廠房面積太大而午膳時間短促。當工人去到飯堂，已是要趕回工作崗位的時候。然而，廠方不肯面對問題癥結，改善工作安排和飯堂，卻建議關閉飯堂，改為裝置冰箱及微波爐作 1,500 名工人自助飲食之用！雀巢的下一個偉大構思是承包膳食送遞，令員工產生極大憂慮，擔心承包後食物的質素和安全，以至廚房及樓面同事的生計，都得不到保證。

為了廠房工人得到「優質膳食」及保障飯堂員工的工作，工會與資方展開協商。工人壓倒性支持保留廠房飯堂，但公司竟告訴員工世上已沒有廠房經營自己的飯堂。工會從其他雀巢廠房搜集到足夠資料，反駁公司所指——並發現了雀巢意圖承包的膳食供應商根本不存在——工會繼續拒絕將這個主要服務外判，最終達到其目的：飯堂會被保留，改善用膳安排，令食物就手易取，來處理用膳時間不足的問題。隨著工會與管方的聯合檢討，雙方更構思了更多改善措施。

反對外判飯堂的鬥爭提出了重要課題。有些人爭辯「只有」8 名工人牽涉其中，但工會清楚明白有責任捍衛這些會員的工作和權益，以及保障所有會員的廣大利益。正如我們在第一及二章所見，飯堂外判往往是工作間新不穩就業形式出現的開始。若不對抗，我們很快便會發現會員的工作被外判或散工化。

這種蔓延式零散化不局限於飯堂，它逐漸亦會在其他服務出現，例如保安及清潔。菲律賓馬龍利亞僱員勞工組織 (Magnolia Employees Labour Organization) 就位於奎松省歐羅拉的冰淇淋廠房，入稟法院訴訟公司使用外判護衛員，從事本來工會會員擔任的常務工作，工會質疑管方「彈性」使用兩名外判護衛員，兼任本屬於工會會員被裁前的內外信差工作。工會很清楚管方彈性使用外判護衛員只是一個長遠計劃的開端，目的是以不穩工人取代工會會員。在歐羅拉冰淇淋廠，現有 33 名不穩「白領」工人在不同部門工作，包括：供應商管理部、ISD 服務台/Load Globe Organization (兩名男工)、財務部、銷售及市場、凍倉辦事處及人力資源管理。

當蘇聯 Efremov 市 Cargill 廠工會發現公司打算外判保安部及解僱 47 名護衛員的計劃，便即啟動法律訴訟和公眾行動。外判保安服務和護衛員的計劃沿自近鄰的莫斯科，工會理解這只是一個大型外判計劃的開始。工會採取兩條腿走路的回應策略：

- 1) 入稟法院提出訴訟，指出解僱理由不是工場虧蝕，而是工場轉移予另一法團經營（即外判公司）；
- 2) 啟動公眾行動，反對公司外判。

因為法庭拒絕接受取代護衛員為非法的辯稱，法律訴訟無可開展，但公眾行動證實非常有效。2003 年 3 月 1 日，工會號召集會，抗議公司外判保安服務的決定，超過 300 人參加。Efremov 是一個小城市，出席人數很是顯著。

工會最後仍未能制止外判，但公眾行動帶來長遠影響。自公眾集會後，管方再沒有提出進一步外判建議。工會透過這次公眾行動，可以干預及阻止一個由保安服務開始，最後摧毀工會會員工作保障的「蔓延散工化」進程。此外，是次鬥爭標誌著蘇聯反外判的一宗非常首次的公眾行動。結果，大幅提升了公眾對管理策略的醒覺，對反不穩就業的抗爭帶來長遠貢獻。

第四章：總結

工會已成功挑戰廣泛使用不穩就業的洪流，在貧窮及已發展國家贏得重要成果。各地工會人可以引用這個不斷增長的經驗，獲取意念、靈感及實施手法，包括集體談判協議的特殊措辭。工人及他們所屬的工會，不論在地區，國家及國際層面均可以建立這些抗爭經驗。這些勝利還有一個非常實際的重要性：管方常告訴我們外判是全世界的普遍現象，我們沒有反對的道理。以上的抗爭展示反外判不是世界通行的：不穩工作可以被打跨、扭轉，我們可以重新帶來更大的工作穩定和改善條件。

透過談判、動員會員，及作出早期干預，工會成功回應不穩工作威脅的來臨。我們見到工會接觸和組織不穩工人，有效地扭轉已存在的不穩就業的例子。所有例子都說明這些改變，一如工作間任何的改變，都必須經過協商。要成功，工會定必要操練它的談判力量，令其壯大。

工會協商改變的能力亦有賴獲取有關不穩就業的計劃或已存在不穩工作的資料。工會要靠不斷重申自己的知情權，來獲得這些資料。

知情權

國際食品勞聯的各個雀巢公司在 1999 年 12 月通過「馬尼拉宣言」，宣言確定全球雀巢工人的權利，並明確指出工會有權獲得商議工作間改變的所需資料：

3. 所有雀巢員工有權就工作的改變得到合理的通知，並有權透過工會代表，就工作間引進新科技所產生的衝擊被諮詢。
5. 所有雀巢員工有獲得穩定和尊嚴就業的權利。工作重組的措施必須首先與工會代表協商妥當，方能生效。
7. 所有雀巢員工有權透過工會代表，獲得公司業務發展的全部資訊，及與公司決策者交換意見。

第三章描述的策略亦顯示團結作為組織原則重要性，在反擊外判和散工化的鬥爭上，工會不但需要工會會員團結一致和承擔義務，同時也需要擴闊團結面，包括不穩工人。

與其視不穩工人是工作穩定和工作條件的威脅，工會人要一致努力，組織及動員不穩工人，促進共同訴求。在每個成功扭轉外判及散工化的實際個案中，這種團結是所有工會組織策略的核心。

重要的是，我們需要了解這些鬥爭是全球性的，我們有需要作全球工會的組織。管方強行的不穩就業策略與工會的反擊，同樣是全球進程的一部份。透過國際食品勞聯在全球協調這些反抗外判的鬥爭，各地工會可以更有系統地就各種資訊及集體談判的「最佳手法」作出交流，亦令各地工會可以在組織策略和手法上達到集體成長。由於有全球會員的強大力量支持，國際食品勞聯在過往一些工會的抗爭中，得以提供團結力量及有效支援，對抗爭的結果產生了重要作用。這些全球團結網絡令每次勝利可以更強大，工會可以建基於其他工會的成功經驗，提出相似的訴求，採用相似的策略和戰略，又或建基累積的經驗，設計

新策略和新鬥爭的方式。因為不穩工作在全球飲食行業風行，而跨國企業是最起勁推行這些新就業策略的，工會行動必須要作全球協調，以增強工會彼此支援，及建立起全球動力，停止及扭轉外判及散工化無處不在的境況。

承認國際食品勞聯及全球工會

跨國企業的管方，例如雀巢聲稱有權選擇影響各地工人的全球策略，同時拒絕承擔因此而產生所有後果的全球責任。勞資關係的問責通常是拉向地區，國家或某某廠房的層面，那就給予公司最大彈性、最少責任。最後分析，扭轉及清除不穩工作需要協商所有公司對固定和長期就業的承擔。這亦依賴工會在國際層面協商的能力，協商的工具乃是全球工會聯會，對飲食業就是國際食品勞聯。

國際食品勞聯跟其成員會一般強大。要得到跨國企業承認國際食品勞聯，並讓其坐在談判桌上的位置，即是說國際食品勞聯的成員會必須是活躍會員，與國際食品勞聯在地區和國際層面合作無間。成員會定期與地區及國際秘書處溝通，是建立有效國際工會行動，反擊不穩工作的基本要素。

下面**第五章**提供工會反外判與不穩工作的一些「首要幾步」的建議，作為實用指引，下文包括關鍵問題，檢視清單及策略要點，有助籌備反不穩工作的行動。

第五章

對抗外判及不穩工作：首要幾步

引言

我們在前幾章討論到不同形式的「不穩工作」，並分析它們如何在對工會組織造成困難。我們亦提供了一些成功例子，包括工會如何透過組織、策劃行動及談判，去制止、規限及扭轉外判及其他形式的「不穩工作」。

這些例子全都反映一點：我們不能採取「觀望」的對策。

經驗告訴我們，當事情明顯出現問題，很多傷害已經造成。很多工會都發現，從一開始就反抗，比亡羊補牢要好。正如我們在上述例子見到的，「不穩工作」的一個首要目的，是減少工會成員數目，削弱工會的集體談判力量。所以，當「不穩工作」肆無忌憚地增加，而工會則採「觀望」態度，到工會決定採取行動時，他們很可能發現，談判力量已因會員人數的下跌而大大消滅。工會必須要在「不穩定工作」的跡象剛出現時就作出回應。

這就是行動的時候！

在這一節，我們就如何開展對抗外判的工作，提供一些實際建議。依照不同工會的經驗，我們列出一些你可能被問到的問題，並提供說服對方的論點，令對方明白解決「不穩工作」的重要性。此外，以下亦列出準備策略時你需要搜集的資料、提高會員參與的方法、可供選擇的策略及活動，以及一份檢視清單，幫助你分析工會就是項議題的動員能力。

外判已成為削弱及打擊工會力量的重要管理策略之一，其在不同國家，甚至同一廠房裡面，都可以不同的形式出現。要有效解決外判問題，你需要因應本土情況謹慎策劃應對方法。你需要分析本身的長處及弱點、會員的需要、會員參與行動的動力，以及管方的態度、策略及計劃。

在這裡，我們只可以提供工會對抗外判的首要幾個步驟，往後的策略需要因應行動的進程再發展出來。

1. 為什麼要反對外判？游說會員和同事

外判是一個很複雜的過程。它的負面影響往往不是立即顯現出來。當它們浮現的時候，整個外判過程可能已經很成熟。工會領袖必須向會員及積極分子解釋，為什麼這是需要集體行動的急切問題。各地的管理層都有相同的一套論點，為外判及散工化辯解。要令人們明白行動的需要，便需要從管理層的這些論點著手。這些說法是如此深入人心，當你向工友提出外判的問題時，甚至可能聽到他們附和這些論點！

以下是一些工會普遍遇到的說法，以及你可用的回應方式。

「外判與我們無關」

管理層認為他們有特權以任何他們認為適合的方式聘用人，並告訴我們這些都不關我們的事。同樣地，他們也可以這樣解釋任何有關工資、工作組織、性別政策，以至任何影響員工的措施。

這與我們息息相關，因為它影響工作保障、工作條件及工會在工作間的組織工作！

「外判的不是我們的主要業務」

當工作被外判的時候，管理層總是告訴我們：「只不過是飯堂外判而已，這不是我們的主要業務。」接下來，我們會聽到他們以同樣的藉口外判清潔工、保安及維修。明天可能便是倉庫、司機、搬運工、辦公室員工，又或者包裝部．．．事實上，這種手法是無底線的。倘若工會不透過組織及談判制止，最終所有工作都可以，而且將會愈趨不穩。在不少公司，這種外判過程已延伸至「主要生產線」－工人發現自己在同一生產線工作，卻由不同聘用條件聘用。為求增加營運彈性，飲食業的不少公司正實行持續的架構重組。在持續的架構重組下，所謂的「主要業務」不斷改變。我們真正要問的問題是，公司沒有這些所謂「副業」或「非主要業務」後，還能運作嗎？試想像當你的公司沒有了飯堂、清潔工人、維修保養人員、保安、司機、搬貨工人．．．事實上，這些工人全都對公司銷售的產品有貢獻，沒有他們，公司運作不了。由此可見，所謂「主要」與「非主要」是錯誤的區分。對工會來說，視這些工作為公司一部份是很重要的。如此一來，所有參與公司工作的工人都必須成為工會會員。如果管方反對，工會便要抗爭，令他們同意。如果法例指這些工人是「非正規」工人，不可以成為工會會員，則要改變的是法例，而不是工會的立場。

所有與公司產品有關的工作都是「主要」的！

「我們不想聘用如清潔工等不合資格的員工．．．」

事實上，公司正聘用他們！唯一的分別，是外判工人獲較差的工資及聘用條款，而且缺乏保障。

所有僱員對公司的產品都作出重要貢獻。對投入生產線的原材料，管理層難道又會不過問其質量及供應嗎？產品離開工廠後，他們又不管它們了嗎？生產及把產品運送到消費者手上，是一個複雜的工作安排系統的結果。對所有參與這個生產過程的員工，僱主必須為其聘用條款負責。

「這只是季節性的／這是我們的業務性質」

毋庸置疑，不論需求還是原材料的供應，都總有升有降，特別是季節轉變的時候。但管理層這裡說的，不是季節性轉變那麼簡單，不少公司正濫用這種情況。讓我們看清楚實際是甚麼一回事：

所謂「季節」，是在一年裡很清楚突出的一段時間，而不是隨便訂單特別多的一週。若一家巧克力工廠聘用臨時工在夏天工作一星期，或一家咖啡加工廠在冬天聘用工作三星期的臨時工，這還算甚麼季節性呢？很多工人都是長期在備用狀態，他們永遠無法知道甚麼時候會被聘用，聘用期會維持多久。

在這種情況下，實際上，不論是直接聘用還是外判，工人是被「彈性地」聘用及解僱，以補救管理層蹙腳的工作計劃，或趕製「及時生產」（“just in time” production）。

有另外一些情況，所謂「臨時工」是整年都以臨時合約形式聘用，要每年甚至每兩個月續約。管理層令工人處被動位置，緩衝未來可能出現的市場衰退。

市場需要有所升跌，本是無可避免的，但在以上兩種情況下，這些臨時、「季節性」的工人就承擔了市場上落的代價。

在不少例子中，所謂「季節性」只是用來掩飾公司把市場風險轉嫁在工人身上的事實。我們在第三章已討論了馬來西亞雀巢公司的例子，即公司全年都聘用「季節性」工人。在雀巢公司，所有季節都是臨時季節！

「這只是試用期」

在大多數國家，試用期的長度是有法例明文規定的，普遍不超過三個月，最長六個月。任何試用期比法例規定的長，便顯然是削減開支或分化員工的掩飾或藉口。當然，當我們全變成長期試用，那就變成是新的標準了！

以行動確保任何試用期不得超過於法定最長期限！

「我們很快會把他們轉為長期聘用，只要等．．．」

我們都聽過很多這些說話：再等一等吧，只要我們．．．

- 完成架構重整
- 做好投資
- 恢復收支平衡
- 聘用了新的董事
- 得到新銷售合約
- 諸如此類

正如所謂季節性，以上種種都是正常生意運作的一部份。如果管理層認真考慮轉為長期聘用的話，何不簽下清晰的協議書，列出在甚麼時候、多少人、甚麼人將會轉長約？如果他們拒絕簽下協議書，甚至拒絕協商，即表示他們根本就沒有這個打算！

解決問題就在此時！

2. 分析問題 – 取得及運用你所需要的資料

假如你想挑戰不穩僱傭關係或反對外判計劃，除了說服你的會員及同事，令他們明白行動是重要而且有勝算，你要做的第一件事，是搜集準確可靠的資料。不要相信傳聞或管理層

的說法。你要核實所有資料，最好能夠拿到文字紀錄。記錄所有圍繞這問題發生的事情：聘用方式、不同時間的聘用數據、官方文件、書信、工會內部會議、與管理層的會議，以及違反工人權利及恐嚇工人的行為等。

哪些資料？

搜集外判計劃的資料

一旦知悉公司有外判計劃，應立即找出所有你可以搜集到的資料！這包括一

- a. 任何及所有關於外判公司的資料：他們是誰、他們的法律地位是甚麼、他們的僱傭紀錄、辦公室地點、他們在哪裡提供服務？
- b. 有關架構重組計劃的運作詳情及重組後架構：
 - i. 哪些部門會受影響？
 - ii. 哪些職位會受影響？
 - iii. 外判員工與公司的僱傭關係為何？
 - iv. 誰人將監督這些新的外判工作？
- c. 若原有直接僱用員工將被轉調往外判公司，轉調的條件為何？
 - i. 誰會被轉調？
 - ii. 多少人會被轉調？
 - iii. 其他人如何安置？
 - iv. 被轉調的員工原來享有的福利，或他們累積下來的福利將如何處理？
- d. 計劃中外判工作的聘用條款（工資、福利、臨時還是長期合約）
- e. 在管理層、工會及外判僱主的三方協議中，外判公司的位置如何界定？
- f. 比較現時由公司部門運作的費用及外判費用（往往外判的費用並非較便宜！）
- g. 公司與外判商草擬或已簽署的合約

不同的情況需要搜集不同的資料！當 Timashevsk 雀巢工會發現工場的外判計劃時，他們擬定了一份他們需要知道的資料清單，並列出他們計劃在哪些地方找到這些資料。

我們需要知道甚麼

在哪些地方找到資料

1. 現時該工種的成本

我們的管理層

2. 工作外判給 ABC 公司後的成本

我們的管理層

3. 集體談判協議（有的話），工作條件、工作時間表	ABC 外判工司
4. ABC 公司與員工簽的個人合約	ABC 外判工司
5. 受影響的職位清單	我們的管理層
6. ABC 公司的法律地位	ABC 外判工司
7. 我們公司與 ABC 公司的草擬合約	我們的管理層
8. ABC 公司的往績及聲譽	有外判工作予 ABC 公司的其他企業之工會或工人／互聯網／ABC 公司

搜集關於現有不穩工作的資料

- a. 現時我們的工作間內有哪些種類的不穩工作？
 - i. 在一年裡面的不同時間，我們的工作間內有多少人是臨時合約工？他們是否長期以臨時合約形式被聘用？
 - ii. 在我們的工作間，有多少工人是由其他公司聘用的？
 - iii. 他們的僱傭關係是怎樣的？
 - iv. 有哪些部門有這些情況？
- b. 不穩工作在過去幾年是否有增加？（比較長期聘用及不穩僱用在過去幾年的趨勢。若長期聘用的人數減少，是甚麼取替了這些職位？）
- c. 這些工人的處境怎樣？
 - 他們最主要的問題是甚麼？（工資、福利、保險、健康及安全、僱傭身份、超時工作等等）
 - 他們的工作條件如何 — 輪更編制、工作時數、工資、健康及安全、社會福利等，比起常規工人，這些條件有甚麼分別？
 - 他們準備參加工會嗎？
 - 這些僱用方式及條件合法嗎？是否可以提上法庭審理？

3. 你可以如何取得對方拒絕提供的資料

對方拒絕提供的資料是你最需要憂慮的資料！如果你無法得到這些資料，表示管方有意隱瞞一些事情。不要放棄要求索取資料，這是有權知道的，你要不斷提醒管方你有這個權利。

- 執行你的資訊權！你要不斷施壓及以書面要求取得資料。口頭要求往往會被漠視，但管方很難不理會書面要求。

- 當你向管方施壓要求資料的時候，同時也應留意其他的資料來源：你的工會成員、外判公司的員工、你的本地工會、地區、全國工會或其他相關工會、傳媒、互聯網〔不過要小心：不是所有你在網上找到的資料都是準確、最新或可靠的。你需要覆核這些資料。〕，善用其他公司及你公司在你本國或其他國家工廠的例子。
- 堅持你的要求是合理的。如果你的集團談判協議中有條文限制你可取得的資料，預備在將來的談判中要求修改這些條文！
- 反對公司濫用「商業秘密」或「業務機密」，否決工會合法取得資料的權利。要求公司實踐他們的口號：很多公司公開宣揚自己「開放」及「透明」，作為實踐「企業社會責任」的一環。這些承諾必須說到做到！
- 把公司或外判商拒絕提供資料的紀錄整理歸檔，保留作將來行動的材料。

4. 最重要的工作：游說及動員你的會員。組織廠房的所有員工！

要成功阻止及擊退外判，你需要工會會員及工作間所有員工的支持。要令會員明白打擊不穩工作的需要，工會必須在反抗外判的過程中不斷讓他們參與其中。

你需要同時組織直接、長期聘用的員工以及不穩的臨時工人！即使後者可能被剝削加入工會的權利，但你需要堅持視他們為潛在的工會會員，而他們的權利應是工會的重要議題。

只有當他們見到工會關心他們的處境，他們才會明白為什麼要支持工會！

爭取工會會員及不穩工人的支持

1. 教育及意識提升

工會會員應該要明白，不穩僱用對他們的工作保障與條件，以及對工會來說都是個威脅。但很重要的一點，是他們須要認清構成威脅的是不穩僱用作為管理策略，而非不穩工人本身。不穩工人之所以在這個處境，是因為他們的權利被剝奪了。所以，工會會員在反擊不穩僱用的同時，亦要為不穩工人爭取他們應得工作保障，及加入工會的權利。你需要向人們顯示**為甚麼**這是重要的。你可以引用這手冊中的例子、組織訓練班、製作傳單／小冊子 — 嘗試找出一些散播資訊及刺激思考的方法。

2. 爭取他們的投入

找出最令他們關注的環節。很多時候，最能說明不穩工作的邪惡性質的，是一些看起來很瑣碎的牢騷。

3. 保持通訊

把所有的資料都發給你的會員 — 除非你有通知他們，不要假設他們都知道這些事情。

4. 包括所有會員

想想有甚麼行動是人人都可以參與的，例如聯署、戴上襟章、參與消息分享會、與工廠的其他人討論或參與會議。構思行動時緊記甚麼是人們能夠做，以及有心理準備做的。

5. 組織所有工人，無分地位及身份！

管理層會嘗試把工人分化為不同部分：主要與次要的，男與女，年老的與年青的，長期僱員與新加入的，直接聘用與間接僱用的。你要確保他們明白，只有團結才可打勝這場仗！我們的目的，必須是組織每一個工人成為工會會員。

6. 工會行動

有些工會安排組織者與不穩工人接觸，邀請他們參與工會行動；另外一些工會則組織「團結委員會」與不穩工人共商對策，及協助他們的組織活動。工會也邀請不穩工人參加訓練班、邀請他們投稿或接受工會通訊的訪問。聯合會議或其他面對面、讓工會會員能與不穩工人直接交流的活動，是達至團結的重要一步。

7. 建立信任及信心

不穩工人可能會擔心工會反對不穩僱用的行動會令他們失去工作。我們需要明白他們面對的風險及認真對待這種擔心。不穩工人本就脆弱、缺乏保障，我們必須確保工會會員力爭他們免被開除或遭受任何形式的騷擾或恐嚇。任何的組織必須建於互信及尊重，不穩工人才會願意冒險支持工會，而工會會員亦會願意支持不穩工人爭取正規僱用及工作保障的權利。

組織及動員工會會員及不穩工人

2004年8月26日，國際自由勞聯屬會澳洲製造業工人工會（Australian Manufacturing Workers' Union, AMWU）與澳洲雀巢糖果（Nestle Confectionary Australia）簽署了一項三年期的全國性集體協議。協議大大提升了工會權利及收復了透過勞務公司（labour agencies）聘用不穩工人的做法。以下摘錄自澳洲製造業工人工會食品分會全國助理秘書兼國際自由勞聯副會長 Jennifer Dowell 一篇訪問。

當時我們先定下了一個進行企業協議的談判步驟，並找來了澳洲三個雀巢工廠的工會代表，一起研究我們的要求清單應包括甚麼。我們談到零散化及外判的問題，我們發現這是多數會員都認為有問題的。我們把這些項目放進了要求清單，然後把問題帶到各個工廠，由代表及組織者向會員解釋工會如何嘗試處理這些問題。工會在三家工廠都得到很好的支持，他們全都認為首選的工作是全面取消勞務聘用（labour hire），無論工人的合約如何，都應由雀巢公司直接僱用。但若無法爭取成功，則我們會逐步爭取，首先限制勞務聘用的人數。

人們的關注點，是非長期僱用的工人在工廠中正在增加，特別在最大的一個廠，工人認為長工不斷離開，但他們的崗位卻不是由長工填補，而是短期零散工。他們對公司愈來愈傾向使用非長工感到很是擔心。

我們一直保持與會員溝通，我們以電話動員、發通訊，並製作了一份進展文件，每次會議後，我們都更新這份文件，文件清楚顯示原先要求清單上每一項的討論進展。人們於是知道公司答應了甚麼，拒絕了甚麼。結果是，經過整個歷時 12 個月的討論過程，人們下了決定 — 哪些是他們誓不甘休的要求；哪些是他們願意以後再爭取的。我們報告了所有公司贊成的、反對的，以及認為可以商量的項目。最後我們只剩下那些對所有工廠來說都很重要的項目，而有關勞務聘用的議題是排列最前的。

這整個過程中，公司也知悉我們會議的內容，他們不斷從我們以及廠房代表那兒，得到關於工人的立場的消息。所以管理層很清楚知道工人有很大的決心要解決勞務聘用問題，他們知道，假若他們最終在協商後決定不處理這個問題，則很可能同時面對三個廠房的勞資糾紛。事實上，我們已得到所有僱員同意，可以在所有廠房發起工業行動，公司於是決定他們必須正視這個問題。當我們向管理層提出方案的時候，由於明白他們不會接受全面取消勞務聘用，我們就提出限制百分比，而雀巢最終亦同意了。所有人都同意，下一回合我們會嘗試把百分比減低至一個程度，他們必須全面改變勞務聘用的做法。

這是困難的，因為儘管你去組織勞務聘用的工人 — 正如我們不斷做的，在超高的流失率下，要全部組織他們所有人是很困難的。這星期廠裡可能有 20 個勞務聘用工人，工會把他們全部招募了，但下個星期廠裡可能亦有 20 個勞務聘用工人，卻只有 15 個是上星期留下的。由是，他們當中就一直對加入工會心存恐懼，怕一旦他們的僱主知道他們加入了工會，就會失去工作。事實上，視乎他們的勞務公司是誰，頗常見的，他們的確會因為工人加入工會而解僱他們，儘管他們從不承認這點。你可以招募勞務聘用的工人加入工會，但雀巢並不特別擔心我們這樣做。事實上，很多管理人員認為這對雀巢來說是好的，因為如此一來，工會就要考慮到這批勞務聘用工人，不會大力要求雀巢不聘用勞務聘用工人。但我們同時要教育勞務聘用工人及長期僱員，令他們明白取消勞務聘用對雙方來說都是最好的，因為這樣做不是要令這批人不能在雀巢工作，而是要雀巢直接僱用他們。

5. 選擇策略

你需按工會及你本身的處境來決定甚麼是最適切的策略。工會各自使用不同的策略，有時候用不同的方式結合不同的策略。以下是一些其他工會使用過的成功策略：

1. 集體談判協商

所有影響工作架構及僱用條款的轉變，都應透過集體談判進行協商 — 這是工會精神的基本原則。我們必須時時提醒管理層，這是寫在國際法上的原則！協商在幾乎所有情況下都是必要的。*所有事情*都須透過協商決定。舉個例子，這包括保留某個部門的條件、把不穩工人正規化的條件，以及在甚麼條件下，你工會可能接受經談判協定的架構重組。記著準備要充足 — 這些問題與任何其他集體談判協議同等重要！

2. 持續監察現存條款及持續談判

得出談判協議後，你需要繼續監察及加強落實。任何協議都應涵括監察過程！如果協議還寫明你有權要求改變，則跟進工作一定要做得穩當。（參考第三章 AMWU 的協議例子。）

3. 法律行動

有些情況，法律行動能很有效地成功挑戰外判：

- a) 當你國家的法例規管外判，就外判過程設立限制，或賦予工會參與討論外判過程的權利。如果公司違反了這些規定，你就應提出訴訟。
- b) 當外判公司或你的公司剝削了外判工人的法定權利，你可以用法律行動向兩方面施壓。這些法律行動同時要結合把這些工人正規化的活動。
- c) 有時候，你會發現一些法律漏洞能證明這些工人在法律上應是正規工人，而他們現時的受僱形式是非法的。（參考第三章巴基斯坦可口可樂工會的例子。）

4. 工作間行動

任何爭取外判／不穩工人權利或反對外判的活動，都自然而然需要建基於工會會員有多準備就緒。我們可以有創意地，運用工作間不同形式的活動，建立工人間的團結及對管理層施壓，以爭取一些特定的訴求。這可以包括聯署、小徽章／襟章／別針、公開集會、停工及罷工。我們可以很有效地把上述活動與其他行動結合起來，例如，組織傳媒報導、其他工會或社區的團結活動等。這些都需要謹慎鋪排，必須考慮來自管理層、工會會員及非工會會員的可能反應！

開始這些行動前，必須開會小心計劃。確保你的會員有被知會下一步行動及背後的策略！

5. 公開行動

公開行動必須包含工作保障的元素。絕大多數人都明白工作保障的需要，但多數人不明白的正是跨國企業如何有系統地打擊穩定就業。這正是需要傳媒策略的地方！你必須把傳媒策略緊密結合在你的運動策略中。在計劃運動策略時就要考慮它！

6. 找出聯盟伙伴及與聯盟伙伴合作

反擊不穩僱用及外判時，你需要可靠盟友的支持，他們應和你有共同的目標及方法，並明白這是共同面對的問題。他們包括：

- 你所屬地區或分支的工會組織
- 在公司其他廠房的工會伙伴
- 其他面對同一外判商的工會
- 公眾 — 對這議題有興趣的新聞工作者、非政府組織、關注勞工、失業、城市貧窮、青年人等議題的本地社區組織。

6. 分析你的強項與弱點

展開行動之前，你需要清楚了解自己的強項與弱點。如果你發現自己有弱點，不要氣餒——就利用這個機會加強實力吧！有弱點不代表不可以行動。重要的是，建立工會策略時你有這一套評估過程。世上沒有任何工會能對以下問題全部答「是」。

嘗試誠實評核你的強項與弱點。注意自己為甚麼填那一格，討論你找出的弱點：你可以做甚麼來加強工會的位置？

	XX	X	-	--
1. 資料搜集				
我們是否經常能從管理層取得需要的資料？				
我們有沒有其他渠道取得可靠資料，以對證或挑戰管理層給我們的資料或補充我們拿不到的資料？				
我們的會員是否有向我們通報消息或傳聞？				
2. 分析				
我們是否充分明白取得的資料？				
我們是否可以得到可靠及同情工會的知情人士（resource person）的支持？				
3. 資訊分發				
我們在廠房內有沒有足夠的報告板？				
我們有分發書寫資料的經驗嗎？				
我們能得到支援製作書寫資料嗎？				
我們有沒有足夠財政或其他資源去印製書寫材料？				
我們是否可以在部門或整個廠房舉行會議？				
我們有權自由與會員溝通嗎？				
會員有時間參與會議嗎？他們是否能獲批准抽時間參與會議？				

	XX	X	-	--
會員能夠及願意在工作時間外參加會議嗎？				
4. 動員				
我們的會員認為這問題重要嗎？				
會員對事情有沒有足夠的關注，足以令他們參與有關活動？				
當他們積極參與，我們是否可以保障他們免被報復？				
我們有組織抗議示威行動的經驗嗎？				
我們是否有能夠組織活動（音樂、劇場、海報等）的人才？				
與那些可能的支持者，如其他工會、非政府組織、記者等，我們是否有可靠的聯繫？				
我們是否能向公眾解釋這議題的正當性及重要性？				
我們是否有團結基金或罷工基金？				
我們是否有發起及持續行動的所需資源？				
5. 談判				
問題有談判的餘地嗎？				
我們是否有談判的經驗？				
我們是否可以在談判中得到外界的支援（如更高層的工會組織、專家、律師）？				
我們是否可能爭取適合的談判條件 — 足夠的時間和準備，以及一個可靠、說話算數的談判對手？				
我們是否有充足準備 — 我們是否預備了資料、論點、最高與最低的要求？				
我們的會員有足夠耐性支持一個漫長的談判過程嗎？				

	XX	X	-	--
如果有仲裁人加入談判，他們是否可信賴？				
6. 法律問題				
是否有可能循法例上挑戰管理層的決定／做法？				
法庭多數會作出公正的裁決嗎？				
我們是否有資源財力（律師及其他支出）支持一個可能很長的訴訟過程？				
我們是否有使用法律問題作工會行動的實力？				
我們能迫使公司執行法庭裁決嗎？				
法庭頒發正面裁決還是負面裁決的機會較大？				

結論

第 1 至 3 步是成工抗爭的重要先決條件。

假如沒有準確可確的資料，無論你有多大推動工會行動的精神，都無法補償這缺失。如果你無法分析管理層有時會提供的複雜文件，你可能很容易被他們騙倒。如遇到這個問題，快找幫忙吧！

與會員保持緊密聯繫對是確保證抗爭成功的重要一環。如果你勝了一仗，你要確保會員及不穩工人都知道這是工會的功勞。

第 4 至 6 步幫助你找出，就你的處境來說最適合的策略。找出你在哪些範圍較有能力，在哪些範圍較差，有你有助決定採取那個策略。