四談調解技術
—論勞動調解

文／陳雅瑩

下

（文接上期）

六、重回談判桌

筆者曾經審理一件債務人異議之訴事件，被告因故遭原告之公司解僱，前曾提起確認僱傭關係存在之訴，經最高法院判決勝訴確定。被告原以為可以回公司上班，豈料申請復職遭拒，乃持確定判決聲請對原告名下財產強制執行，原告提起債務人異議之訴及聲請停止執行獲准。

本案於調解期日商討數小時，原告依被告要求開立金額 200 萬元之即期支票 1 紙後，被告突然表示和解金額太低，希望再提高 30 萬元。此時筆者研判被告對和解金額尚未決定，和解時機尚未成熟，請雙方先回去，若有續調意願，再排定調解期日。於下一次言詞辯論期日前，原告來電表示希望法院協助雙方協調，筆者建議其考慮是否提高些許和解金額，待下次言詞辯論期日視被告意願再決定是否調解。

筆者研判第 1 次調解期日，雙方談好和解金額，被告突然反悔要提高金額，可能肇因於憤懣之情，於是擬採取「暫時中止談判策略」，一方面可以讓被告沉澱心情，緩和雙方對立情緒。一方面能使當事人慎思破局後未來訴訟之風險跟成本。

第 2 次言詞辯論期日，原告表示願意給付被告上次要求之 230 萬元。此時被告卻說有些項目上次沒有提出，加總後要求 350 萬元。筆者建議被告考慮調降些許金額，其表示降至 300 萬元，原告律師則表示必須電詢公司負責人取得其同意。此時筆者諭知休庭，在原告律師離席致電詢問原告公司負責人之空檔，筆者對被告表示：「法官知道你有很多委屈，如果等一下原告律師詢問原告表示同意以 300 萬元和解，你可否答應不要反悔，否則律師會失去客戶信任，這樣就無法再幫你談和解了。」經被告同意不反悔，嗣原告律師亦表示，原告負責人同意該金額，終於達成訴訟上和解。

由上例可知，調解有時卡住的不是金錢價值，是哽在當事人內心的不平衡感。協商破局時，不妨給當事人空間跟時間思考堅持己見是否有益。當事人有時想談，顧忌先開口者沒面子或得做出較多讓步，因而卻步。法院適時詢問調解意願，提供下台階，為重啟協商增加機會。讓當事人重回談判桌的關鍵，是調解主事者之服務熱忱及為當事人解決問題的善心。

肆 案例分享

一、工會幹部遭解僱事件

筆者曾調解一件電腦公司以工會幹部「擅自帶他人進工廠，洩漏營業秘密及違反公司管理規定」為由，加以解僱。經該員向勞動部申請裁決，經勞動部裁決該解僱為不當勞動行為而無效，命該公司回復其職務。嗣該幹部依裁決結果要求復職，該公司另提訴請求確認僱傭關係終止，主張發生新事實即該幹部有工作疏失為由，終止僱傭關係。開庭時，被告情緒激動。經筆者研判被告突遭解僱，獲得回復職務之有利裁決，原告不讓其復職，心生不滿。故訴訟初期，筆者並未詢問其調解意願。嗣被告聲請定暫時狀態假處分，請求原告於判決確定前，按月給付薪水。筆者心想被告聲請假處分肇因於無收入。於駁回其假處分聲請裁定確定後，向其表示：「法官知道你有很多委屈，但是訴訟緩不濟急。即使你勝訴，原告也可能上訴，萬一纏訟，除生計受影響外，沒有工作可能使專業技能減退，不如跟對方好好談，如何？」經被告同意，嗣達成訴訟上和解。

由上例可知，勞動調解陷入僵局並非當事人未正確評估勝算，係長期累積的心結未解，存在不信任及防衛心理。資方有時堅持解僱或記過等處置為管理措施，不可讓步。調解主事者耐心傾聽，適時寬慰，協助釋放負面情緒，鼓勵當事人展望未來。或許當事人一時半刻間未能釋懷，終會有想通之時。

二、業務員告出版社事件

筆者曾調解一請求給付工作獎金及休假獎金事件，原告主張被告積欠工作獎金及休假獎金，被告雖願意給付積欠之休假獎金，但不願給付工作獎金。於調解期日，原告要求新台幣（下同）120 萬元，被告表示僅願支付 80 萬元，此時筆者經徵詢雙方同意，採取單方面談方法，先請被告出去，問原告：「你為了這個案件來法院 1 年多，現在心情如何？」原告開始敘述某次不小心遲到，遭到主管大聲斥責並剋扣工作獎金，讓他沒面子，才會記錄被告積欠工作獎金及休假獎金。聽完原告陳述後，勸慰他說：「雖然被告對你不好，讓你難過，但你已退休，儘快拿到錢，過新的人生是最重要的事。」原告因之釋懷，以 100 萬元達成訴訟上和解。

三、職災事件

筆者曾調解一職災事件，談判 1 年多，對金額仍存有不小差距。原告要求 120 萬元，被告表示僅願支付 80 萬元。此時請原告先出去，與被告閒聊後，趁機詢問他：「為了這個案件，你已經來法院 1 年多，法官知道你很辛苦，要是你想趕快解決，是否考慮提高金額？法官會請對方考慮降低金額。」經被告表示願意提高至 100 萬元，請其先出去，再請原告進來。對原告表示：「法官知道你跑法院這麼久很辛苦，所以剛才跟被告聊過，他表示願意提高至 100 萬元，你覺得如何？要是你不願意，慢慢談，法官不勉強你。」原告沉思片刻，同意該金額，達成訴訟上和解。

四、給付資遣費事件

筆者調解一件請求給付資遣費事件。於調解 1 年多後，雙方談妥金額。孰料，簽立筆錄當日，原告表示要增加和解金額。被告聽聞後，氣憤表示：「昨晚雙方律師不是已經電話確認過和解金額，為何今日改口呢？」眼見衝突氣氛升高，為求緩和，筆者乃向雙方表示：「因為雙方尚存有金額差距，需要時間商談或尋找替代方案。雙方已經談 1 年多了，破局勢必繼續訴訟。訴訟結果是一勝一敗，你贏了，對造可能會上訴，你輸了，你可能會上訴。談成，事情解決，回歸新生活。究竟要選擇哪一種方式解決紛爭，你們自己決定，法官不會勉強你們。但訴訟緩不濟急，雙方均存有敗訴風險，不知原告是否考慮調降些許金額呢？」之後，雙方續談調解。

遇到悔約，不宜貿然要求其遵守原先協議，以免升高對立。軟言相勸，多花時間傾聽當事人毀約之理由，適時緩和雙方情緒，分析提高和解金額之談判風險，使當事人知曉離開談判桌會發生什麼事情，有助於促其回到談判桌。抱持與人為善的同理心情，適時降溫，將當事人留在談判桌上，鼓勵雙方進行良性溝通跟思考解決問題的對策，終能達成協議。

伍 結語

俗云：「急事緩辦，緩事急做」，意即越是需要趕時間完成的事情，越要慎重考慮各個層面，冷靜沉穩，設想周延，避免忙中出錯，提升正確性；越是需要慎重完成的事情，越要及早規劃因應，避免延宕，提升辦事效率。擬定調解策略，必須先蒐集第一手資料。接著瞭解當事人性情、事件發生背後的隱情，決定說服方法。

當事人坐上談判桌前，調解主事者必須熟悉事件發生的前因後果、發展變化歷程，因勢利導，營造融洽氣氛，引導調解進行。調解語言跟訴訟指揮的審判語言不同，遇到當事人爭吵或堅持己見，不要急於論斷孰是孰非，此時可以講述一些小故事、人生哲學，適時緩和氣氛。目前勞動調解委員必須接受相當時數的培訓課程，學習良性溝通，使情緒激動當事人冷靜下來（calm down），建立融洽氣氛等專業調解能力。每個人如何運作調解，有自己獨特說服法，這是不斷學習，累積經驗，發展成熟的結果。

法院調解必須交互運用評價式調解、促進式調解、競爭型談判、合作型談判。著眼於訴之標的及訴之聲明的調解方法無法終局解決紛爭，促進式調解及合作型談判模式，強調挖掘當事人的深層利益與需求，提供「最佳替代方案」，建立合作關係[12]。在美國，調解不受實體法及程序法之拘束，不著重輸贏，以滿足雙方當事人之利益及需求，創造雙贏為目的。調解委員須協助當事人溝通、傳遞資訊、瞭解問題癥結點、建立合作關係[13]。一杯溫水，軟言安慰鼓勵，具備同理心的傾聽態度，給予當事人面對逆境的勇氣力量，幫助他們回歸新生活。

在調解初期，應建立互信基礎，安撫當事人情緒，提供精確法律意見，降低當事人對訴訟預期心理。調解中後期，鼓勵當事人自主提出「最佳替代方案」。此外，調解無失敗可言，協商破局，只是暫時中止談判。調解主事者抱持服務熱忱，勸說當事人重回談判桌（重啟協商），終會有成功之時。在當事人想通合作才能創造彼此最大人生價值（雙贏）那一刻，紛爭劃下美好句點。調解可以解決紛爭、紓解訟源，提升司法滿意度，對於法院調解品質執著追求是調解成功之關鍵因素。

20 世紀中後期，美國與英國等國家為解決訴訟爆炸的司法困境，修正傳統訴訟至上的思維，推動以 ADR 為重心的司法改革工作，成效卓著。訴訟加深對立，耗費時間、金錢、精力，倘最終判決結果未能解決問題，當事人往往衍生對司法制度諸多不滿。臺灣司法體系長期重訴訟輕調解，ADR 工作處於萌芽階段，司法院近年亦積極推廣 ADR 機制、提升法院調解品質，期待以立法鼓勵當事人優先考慮 ADR 解決紛爭，以對談合作性取代訴訟對立性，激發當事人自主解決問題的潛能，圓滿終局解決紛爭，建立和諧勞資關係。

（作者為臺北地院法官）

註釋

12 參見提升法院調解品質之研究 -- 以臺灣臺中地方法院為例，曾仁勇著，東海大學公共事務碩士專班碩士論文，105 年 6 月 3 日，第 25-26 頁。

13 參見我國 100 年至 105 年勞資爭議調解成效之研究，黎博文、康長健主持，勞動部勞動及職業安全衛生研究所 106 年度研究計畫，第 47-48 頁。

WEEKLY 周刊
一、本刊歡迎兼顧理論與實務、探討司法制度、法學新知、足供讀者參考的作品；並歡迎司法人、事及法院的故事。來稿請聯繫（02）23618577 分機 844 或 845。
二、作品如以偵、審中案件，及未確定案件為主題，或作者為文稿議題之關係人士，請勿來稿。
四、文長宜在 7200 字以內，以利一次刊出。文內引用資料請加註解，以利參考。
五、本刊對來稿有權潤飾斟酌，對有疑義之內容將洽請作者再行檢視；不願接受刪改者，請加注說明。