

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/期末報告)

## 企業運用勞動派遣人力模式及其效益探討

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：MOST 102-2410-H-231 -003 -SSS

執行期間：102 年 8 月 1 日至 104 年 7 月 31 日

執行機構及系所：健行科技大學國際企業經營系

計畫主持人：黃同圳

共同主持人：

計畫參與人員：

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 1 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

■ 出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

■ 非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中 華 民 國 104 年 9 月 1 日

## 摘要

本研究計畫之主要目的在於了解國內企業使用勞動派遣的情形，及了解各要派企業使用派遣人力之目的，其管理派遣人員之能力與完善度，並探討對於派遣人力之運用成效評價。本研究共針對台灣上市、櫃公司發放 500 份問卷，回收 164 份問卷，回收率 32.8%。研究結果顯示台灣地區企業還是以「彈性」、「成本」為勞動派遣人力運用之主要原因，「篩選」人才的目的則佔較少數。

受訪企業使用勞動派遣經驗年數平均約為 6 年，勞動派遣人力佔全體員工人數比例平均為 6.19%，高於「派遣勞工保護法草案」不得超過其雇用總人數百分之三的規定。因此，若此法律通過，將有許多企業必須因應調整。104 年受訪企業平均每家會增加 3.73 人之勞動派遣員工。要派企業評估派遣勞工之工作能力、態度與工作成效僅達到「有點不滿意(3 分)」之水準，也就是說要派企業對派遣勞工之工作表現評價差，所以要派企業是否值得再使用派遣工，應多加考量。

本研究亦發現要派企業之若干人力資源管理措施不同，其派遣勞工之工作績效有差異，建議企業若要提升派遣勞工之工作績效，宜投入派遣勞工之甄選面談及導入讓優秀派遣勞工可以轉為正職員工之制度。

關鍵詞：勞動派遣、要派企業、人力資源管理、工作態度

## **Abstract**

The main objective of this study is to investigate the situations of agency work employment in Taiwan, and explore the reasons that client firm use agency workers. In addition, to understand how client firms manage their agency workers and its effectiveness. This study aimed at Taiwan listed companies to distribute 500 questionnaires, get 164 valid questionnaires, with 32.8% retrieved rate.

The results show that enterprises in Taiwan, "flexible" and "cost" as the main reasons for use of labor dispatch, while "screening" purposes accounted for a smaller proportion. The experience of use dispatched workers average 6 years, the labor dispatch manpower proportion of all employees accounted for an average of 6.19%, higher than the "Draft Law on the Dispatch Labor Protection " regulation that shall not exceed three percent of the total number of its employment provisions. Therefore, if this law is passed, there will be many companies must respond adjusted.

The Respondents estimate that average annual increase of 3.73 dispatch employees every firm in year 2015. According to the respondents' evaluation, the work attitude of agency workers is only about "somewhat dissatisfied (3 points)" level, so it is not worthwhile to use dispatch workers. The study also found different human resource management practices of client firm, result in different job performance of agency workers. Therefore, it is suggests that client firm should pay attention to the selection interview of agency worker and established the system that let performs well workers can transfer to full time job.

**Keywords:** labor dispatch, client firm, human resource management, work attitude

## 壹、研究背景與動機

勞動派遣 (agency work) 之運用目前在許多國家及各種產業中皆已非常普遍。雖然正式的勞動契約在人力僱用模式中仍然佔重要角色，但勞動派遣人力之角色在人力資源配置中已躍升至不可忽視的地位。過去十年中，大多數歐洲國家在勞動派遣方面之運用明顯增加 (Bergström and Storrie, 2003)。許多企業為尋求更多的彈性選擇，開始需要正式職員以外、較富彈性之勞動派遣人力，並且需求量逐漸增多 (Nienhüser and Matiaske, 2006)。因此勞動派遣在人力資源管理中扮演的角色顯得越來越重要 (Kvasnicka, 2005)。

從要派企業的觀點，派遣員工可給予企業更彈性的人力調整，尤其是專案性質非長期的工作，藉由專業與短期人力，自可解決企業的人力需求與毋須長期僱用人力的壓力與成本。有關於彈性策略方面的研究指出，勞動派遣人力公司能提供客戶彈性，在客戶面臨暫時性的人力短缺期間，以勞動派遣人力迅速補足人力的空缺 (Hagen and Boockmann, 2002; Kirk and Belovics, 2008)。根據 Cam, Purcell & Tailby (2002) 的調查，有 59% 的企業聘用派遣人力是因為要彌補短期工作職缺，另外有 38% 的聘僱原因則是招募新的員工，16% 是彌補長期休假及育嬰假員工，12% 獲得專業技術，11% 則是凍結正式員工職缺，因此彈性的人力調整是主要聘僱派遣勞工的原因。

另外，正式職員之解雇需給予預告期間，並且需支付一筆資遣費，勞動派遣人力成本則較正式職員為低，因此整體而言，公司的薪資水準將可維持在一定的程度。因派遣人員沒有分紅配股與提供公司福利等優惠，有助降低公司營運成本，隨時減少僱用人數也較容易，因此近幾年科技業界僱用派遣人員逐漸增多 (Bryson, 2007)。而大量使用人力派遣帶來許多的負面影響，長期與固定職務的職缺在未來就業市場將日趨縮減，勞工在就業市場的困境也將日形嚴峻，且派遣員工訓練不足，工作表現亦可能比正職人員差 (Nienhüser and

Matiasko, 2006)，但在短期營收壓力下，許多企業仍然以成本考量而擴大人力派遣制度。

越來越多評論家強調彈性勞工聘任制度的重要性（OECD, 1999），雇主及政策制定者也發現勞工市場的彈性在面對技術改變及全球化競爭時可以改善員工工作績效及適應度，也就是透過彈性勞動市場減少企業風險。人才派遣在日本及歐美國家已行之有年，然而隨著經濟快速發展以及全球化競爭，企業不僅在創造公司的獨特競爭優勢，也在成本控制上爭相競逐，試圖在產業環境中獲得最大的利潤。但也因為企業以節省成本為出發點，因此在員工福利及薪資支出上也會更精簡，因此國內派遣員工對薪資、福利與正職者之間的落差，容易產生許多怨言。1111 人力銀行的調查（1111 人力銀行, 2010）指出，國內曾擔任派遣職的員工，平均被派遣 12.53 個月，但其中有五成四表示薪資低於正職，更有九成表示福利「差很大」。

人員派遣在全球已經成為一股無法遏止的趨勢，雖然國際勞工組織一再強調人力派遣對人力資本的傷害，但企業為了在競爭的環境中生存，勢必會在勞工法規之下找到最佳成本效益的人力聘僱方式，因此目前的支持與反對兩方爭執下，勢必會找到一個人力派遣制度的平衡點，接下來各方關心的焦點則會轉為如何做好人力派遣管理，透過什麼樣類型的人力資源管理措施，可以提高派遣員工工作效率。因此要派企業的人力資源管理變得更為重要。

本研究計畫之主要目的在於了解國內企業使用勞動派遣的情形，包括派遣人力占全體員工之比例，從事之工作性質，及產業間使用之差異情形。同時，將進一步了解各要派企業使用派遣人力之目的，其管理派遣人員之能力與完善度，並探討對於派遣人力之運用成效評價。最後，本研究將分析勞動派遣人力管理與派遣勞工工作態度間之關係。

## 貳、勞動派遣的概念

勞動派遣人員是一種非典型的僱用型態（atypical employment），用人企業（client organization）與勞動派遣公司（temporary agency）簽訂契約，由勞動派遣公司僱用人員派往要派單位，供其指揮調度執行任務，但用人企業與派遣勞工間無任何僱用契約（Garen, 2006; Purcell et al., 2004）。此一三角關係如圖 2 所示，其間派遣公司與要派企業簽訂勞務採購合同，再由派遣公司依據勞務需求規格招聘適合之員工，並派遣員工赴用人企業供其指揮監督完成要派單位之工作任務。要派企業依據勞務採購合同支付派遣公司勞務使用費，派遣公司據此用以支付派遣勞工薪資、福利、及勞、健保等各項僱主應負擔之費用，當然該項勞務合同經費包括派遣公司之管銷費用，做為派遣公司之營業收益。

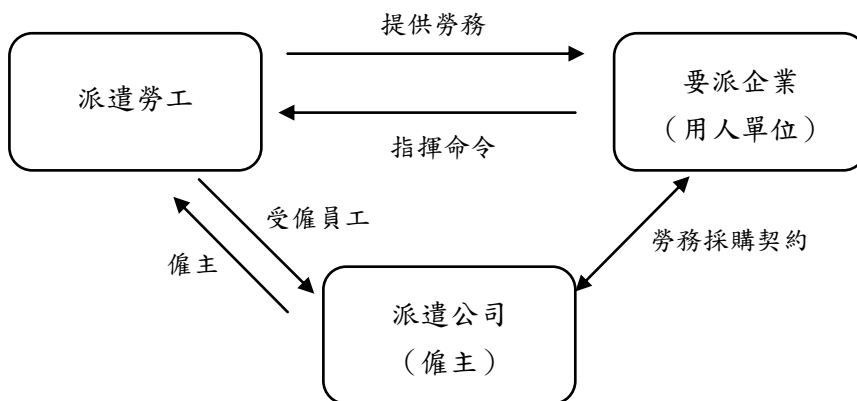


圖 2. 勞動派遣之三方關係

Handy (1990) 提出的酢醬草組織（Shamrock organization）概念，認為未來企業在經營上，主要由三種人來運作執行，組織人力組成就像酢醬草，三片葉子分別代表著專業核心人員（the core workforce）、承包委外事務（the contractual fringe）及彈性運用人力（the flexibility labor force），隨著經濟發展，全球人口勞動資料顯示，非典型聘僱比例的增加（Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006），也是企業保持彈性不可避免的趨勢。

企業除了核心員工外，外部雇用勞工也成為節省成本的重要管理措施。而外部化聘僱在英國一般稱為「非標準化就業」(non-standard employment)，歐洲委員會稱之為「非典型性就業」(atypical employment)，美國稱為「暫時性工作」(contingent work)，也有學者稱之為「彈性人事安排」(flexible staffing arrangement)和「市場調節的工作安排」(market-mediated work arrangement)。因為這些外部化人員與正式員工不同，他們在人力資本含量、工作性質、就業模式偏好和目標等方面都與正式人員有些不同，而主要的聘任模式包括共同聘僱、直接聘僱、間接聘僱三項，其中間接聘僱類型有外包工、分包工、自雇者及人力派遣，其中又以人力派遣所佔比例最大。

「派遣人力」或「租賃員工」的觀念來自於日本，在美國則是指由勞動派遣服務公司 (temporary-help service firms 或 temporary staffing agencies) 提供的臨時性人員 (temporary workers 或 temporaries)。由派遣機構與被派遣勞工訂立派遣合約，將其派至要派企業提供勞務服務，並接受要派企業的指揮和監督。因此勞動派遣服務公司是一種人力資源服務中介，但又不同於一般的介紹性中介，因此派遣員工必須接受兩個公司的人力資源管理制度。

派遣勞動在台灣已有數十年歷史，但快速發展則在 1990 以後，以跨國公司為主，主要在於專業人才派遣，要派企業多外商為主，例如美國通運、花旗銀行、惠普科技、台灣微軟、台灣 IBM 等跨國企業都有不少由派遣機構派來的人員。在外商公司裡，除決策生產的核心業務由編制內員工負責外，其他三分之二的工作都可以交給派遣公司承做。但隨著景氣持續下滑及成本導向競爭，中小企業也開始利用派遣勞工降低人事成本，各行各業皆有派遣勞動型態，從傳統的清潔打掃，文件打字到短期季節性的展示場服務、信件整理、櫃台服務、助理、秘書、企業諮詢、會計、電話行銷、專案經理、研究開發等業務均有。

政府政策也傾向順應這股潮流，由於勞基法規定雇主必須提供育嬰假、家庭照顧假等假期，因此政府規劃透過派遣人力制度，填補臨時工作缺口。由於派遣勞工的勞、健保、退休金全部掛在人力派遣公司身上，招募派遣勞工的企業不需要負擔勞、健保費、提撥退休金，當企業需要非編制人手時，可與人力派遣公司簽訂契約，由派遣勞工赴企業工作。派遣員工與企業的工作期滿即離職，企業無須負擔資遣費、退休金。

### 參、僱主使用勞動派遣之理由

一般而言，勞動派遣人力之運用動機主要是基於彈性策略（flexibility strategy），及篩選策略（screening strategy）（Forde, MacKenzie and Robinson, 2008）。彈性策略指的是公司能依據當期之實際需要，利用勞動派遣人員快速調整人力配置。篩選策略則是指利用勞動派遣的方式聘用某員工，並在該員工工作期間觀察其能力表現及工作動機，以降低資訊不足的問題。另外，派遣勞動具有彈性、挑戰性、多樣性的特色，也是短期性派遣員工選擇勞動派遣的主因。藉由派遣公司的規劃與安排，使派遣人員可以接受大型要派企業的工作機會，培養不同公司的工作經驗，並充實工作經驗與技能，使缺乏工作經驗的派遣人員（如：學生、社會新鮮人）可以藉此機會觀察大型企業的文化，並從中選擇適合自己的企業，做為尋找穩定及長期性工作的跳板或過度期；若派遣員工工作表現優異，在企業需要聘用正職人員時，能優先的被企業考慮，也有機會晉升成為正職人員。整理先前文獻研究，企業運用勞動派遣人力主要原因可歸納為以下幾點：

#### （一）替代缺席的員工

根據 Delmotte, Hootegem and Dejonckheere（2001）之調查，為了臨時替代缺席職員而僱用勞動派遣人力為最主要之僱用理由。為了讓公司生產能繼續順利



運作，公司僱用勞動派遣人員以替代請病假或休假之人力缺額。在這種情形之下，僱用勞動派遣人力可為公司節省僱用成本，因聘僱及解僱正式職員之成本較高，僱用勞動派遣人員之成本較低。再者，勞動派遣人力之安排可以在短時間內達成，達到時間上之效率。

## （二）因應不定期之人力需求

為了因應市場變化，如產品生命週期、季節變化、突發性市場變化等原因導致勞動力不定期之需求變動，公司亦將僱用勞動派遣人力增補勞動力需求，以便及時把握住增加產能的機會。前述產品生命週期及季節性變化是可預期的，後者突發性市場變化則是不可預期的。無論是可預期或不可預期的情況，採用勞動派遣人力相較於聘用正式職員更能達到成本效益。從經濟角度解釋，增加產量能降低每單位產品之固定成本，當然，變動成本是隨產量增加而增加的，且變動成本之不確定性較高，其中包含人力成本。就不確定性而言，比起聘用正式職員，公司僱用勞動派遣人力能享有更多的彈性空間。再者，若為了短期人力浮動需求，不斷的聘用及解僱正式職員，不但增加公司人事成本，更損及公司名譽，增加未來公司人力招募上的困難。因此，僱用勞動派遣人力可避免公司在人力市場中產生不良聲譽（Bergström, 2001）。

## （三）提供人力供給之緩衝空間

不同於前述兩種理由，僱用勞動派遣人力以提供人力供給緩衝空間係人力配置彈性上之結構性需求，為長期性、固定的、有計劃的一種人事安排。這種人事安排衍生自經濟環境之不確定性。Casey et al.（1989）指出，由於經濟景氣具有高度不確定性及較大的產量需求變動，導致企業在降低人力成本之壓力漸增，僱主急欲尋求一種方法以解決勞動力方面之數量彈性（numerical flexibility）。長期且固定式的僱用勞動派遣人力能提供企業連續性的彈性（緩衝）空間。如此一來，企業便能隨時應付任何小型的衝擊，亦可避免不斷的聘用及解僱正式職員，防止

聲譽之損害。此動機亦能解釋企業縮編的趨勢，將正式職員規模縮減到最小需求後，再利用短期人員、業務外包、勞動派遣等各種較具彈性之模式補充勞動力。

#### （四）招募新血

透過僱用勞動派遣人員，組織能發掘有潛力的員工。在僱用該勞動派遣人員的期間，主管有足夠的時間觀察及評估該員工的能力及人格特質，若發現為可造之才再將其聘為正式職員。這種人才篩選的方法無論在招募成本上或員工關係承諾上，都不需要付出任何代價。此外，無論是過去的工作經驗或經過勞動派遣公司之員工訓練，勞動派遣人員通常已具備一定的技能，工作很快便能上手。因此在交易成本方面，企業省去了招募、遴選、試用、訓練發展等相關成本，對組織而言具有成本效益。

#### （五）在人力資源管理方面獲得支援

企業希望透過與勞動派遣公司的合作夥伴關係，獲得人力資源管理方面的支援。勞動派遣公司與企業（勞動力使用機構）之間的業務往來，並非僅限於勞動派遣人力方面之招募、甄選、工作安排等，還可以延伸至員工訓練及職涯發展方面之支援項目。並且不僅是勞動派遣人力之員工訓練，也可包含企業之正式職員在職訓練及職涯發展規劃。另一方面，當企業需要某種特定專長的人才時，與其自行在勞動市場中大海撈針，企業更希望借助於勞動派遣公司的人才資料庫快速的找到所需人才；不想長期隸屬於某家公司、又希望工作期間較能彈性安排、且具備特種專長的人才將會登記於勞動派遣公司之人才資料庫中，因此要找這類條件的人選，勞動派遣公司是最佳資源提供者（Hall, 2006）。

國外實證研究結果發現，大部分企業組織使用勞動派遣皆因為該工作項目並不保證其長期性，多因季節性變化、未預期之銷售高峰、或經濟循環等非長久性之原故（CIETT, 2000）。Shimanuki（2009）指出，日本厚生勞動省（Ministry of

Health, Labor and Welfare) 於 2005 年進行的一項勞動派遣人力調查報告顯示，企業使用勞動派遣人力之最主要原因為「迅速填補人力資源中之空缺」(74%) 及「承擔臨時性及季節性之工作量變化」。Brennan, Valos and Hindle (2003) 針對澳洲 150 家要派公司之研究顯示，在眾多企業使用勞動派遣的動機當中，比重較高的是彈性、招募與篩選、取得人才的途徑等，反而與節省成本相關的理由之重要性較低。

ECORYS-NEI (2002) 針對歐洲七個國家—比利時、法國、德國、荷蘭、西班牙、瑞典及英國—調查勞動供給與需求市場選擇採用勞動派遣之原因。該研究結果指出勞動派遣之出現可歸因於三種動機：彈性 (flexibility motive)、招募 (recruitment motive) 及人力資源管理 (human resources management motive)。彈性方面又可分為三種：(1). 替代缺席的員工：為了繼續保持生產能量，僱用勞動派遣人員以替代請病假或休假的臨時人力缺額。(2). 因應不定期之人力需求：為因應市場變化並及時把握增加產量的機會，僱用勞動派遣人力以因應不定期之人力需求。(3). 提供人力供給之緩衝空間：經常性且固定式的僱用勞動派遣人員以隨時應付任何小型的衝擊，亦可避免不斷的聘用及解僱正式職員，防止聲譽之損害。

在招募新血方面，企業能透過僱用勞動派遣人力以發掘潛力員工。研究資料顯示比利時在招募藍領員工方面特別依賴這種方式。最後該研究還發現，在與勞動派遣公司合作之後，許多企業選擇將合作關係發展為更長期的夥伴關係，並接受勞動派遣公司的支援協助企業人力資源管理方面的問題。

ECORYS-NEI (2002) 經過文獻探討及實證資料分析後得出一個結論，歐洲國家之企業使用勞動派遣大部分基於傳統因素，希望透過勞動派遣人力的使用，增加人力配置之彈性以應付市場變化及暫時性替代請假、休假之員工。但是，非傳統因素如招募新血或提供人力供給緩衝空間等，亦日趨重要。表 1 為該研究之

簡要結果匯整，顯示企業僱主使用勞動派遣之動機。

表 1. 僱主使用勞動派遣之動機

| 動機          | 原因           | 與實證研究之相關性 |
|-------------|--------------|-----------|
| 增加人力配置上之彈性  | 替代缺席的員工      | 高         |
|             | 因應不定期之人力需求   | 高         |
|             | 提供人力供給之緩衝空間  | 低（極有可能變高） |
| 人力招募        | 篩選新人         | 高         |
| 增加人力資源管理之效率 | 員工訓練、選拔、其他支援 | 無結論       |

資料來源：ECORYS-NEI, (2002). "Rationale of Agency Work. European labor suppliers and demanders' motives to engage in agency work". *ECORYS-NEI, Labour and Social Policy*, Rotterdam.

Abraham and Taylor (1996) 探討何種特性之企業會將業務外包、分包、或使用派遣員工，其研究結果指出正職與派遣人員之薪資及成本差異、對勞動彈性之需求增加、以及需要專業技能者為最主要之影響因素。Thommes and Weiland (2010) 則以德國市場為例，探究企業使用勞動派遣之解釋變數以及使用強度，並分別建立一個結構式機率模型。Thommes 及 Weiland 的研究結果顯示偏好使用勞動派遣之企業屬性為製造業、企業內部具有較完整清楚的溝通系統、組織結構近期內有所變化、以及具有較強且專門的人力資源管理部門之企業使用勞動派遣之可能性較高。在勞動派遣使用強度方面，企業屬製造業、組織結構正經歷較大的改變、及有較強的人力資源管理部門者，勞動派遣人員佔總員工人數比例較高。

國內有關企業使用勞動派遣人力之論述中，陳正良 (1994) 指出降低成本、充分有效運用人力、及提高人事調度靈活度為主要原因。楊式昌 (2007) 指出企業使用勞動派遣的主要理由不外乎：(1).彈性勞動力取得容易；(2).勞動成本的降低；(3).專業的技術與人力取得較為容易；(4).可暫時替代休假員工；及(5).減少行政管理事務。許妙穗 (2001) 針對人力派遣業者調查其客戶使用勞動派遣的原因中（複選題），以人力調度較為靈活（84.2%）、降低成本（73.7%）、及遞補請假或離職員工空缺（47.4%）較多，以招募長期正職員工（36.8%）、及專業技術

或知識的需求（23.7%）等原因則較少。

成之約（2006）之研究共回收 47 家國內要派企業之問卷，其調查結果顯示要派企業使用勞動派遣之主要理由依序為：讓人員調度更靈活（24.8%）、降低薪資成本（19.1%）、減少福利及訓練成本（14.2%）、滿足業務臨時增加所需的人力（14.2%）、作為招募不定期（正式）員工的橋樑（9.9%）、需要派遣勞工的專業技術（6.4%）和專注於公司的核心業務（5.0%）等等。勞委會（2006）的調查顯示，事業單位使用派遣勞工之原因（可複選），主要為減少人事管理費用（49.9%）、可機動調整人員配置（49.9%）、及迅速找到適當人員（48%）。

從國內文獻回顧中可看出，國內有關企業使用勞動派遣人力之理由仍多屬論述性之觀點，較乏有系統的針對要派企業端進行深入與廣泛的調查研究。勞動派遣目前已成為企業人力運用中相當重要之一部分，為彌補此一學術與實務缺口，本研究擬深入且有系統地去了解國內企業使用勞動派遣人力是基於彈性、成本、或人才篩選之策略考量？其運用派遣人力在全部人力結構之比例與近年變化情形如何？若使用篩選策略，則人力由派遣轉正職之比例為何？以及勞動派遣人力與正職員工是互補關係抑或替代關係...等目前尚待釐清之問題。

## **肆、勞動派遣使用與組織績效之關聯性**

### **一、理論觀點**

誠如前述，勞動派遣人力之運用動機主要有二，一是基於彈性策略(flexibility strategy)，另一則是基於篩選策略(screening strategy)(Forde, MacKenzie and Robinson, 2008)。彈性策略指的是公司能依據當期之實際需要，利用勞動派遣人員快速調整人力配置。篩選策略則是指利用勞動派遣的方式聘用某員工，並在該員工工作期間觀察其能力表現及工作動機，以降低資訊不足的問題。

有關於彈性策略方面的研究指出，勞動派遣人力公司能提供客戶彈性，在客

戶面臨暫時性的人力短缺期間，以勞動派遣人力迅速補足人力的空缺(Hagen and Boockmann, 2002; Kirk and Belovics, 2008)，生產線才不至於受影響或中斷。尤其在科技產業，生產線的運作可因此發揮最高效能，亦能滿足客戶需求即時供貨(Bryson, 2007)。在訂單突然增加的情況下，一般公司較傾向聘用勞動派遣人力來補足臨時增加的人力需求，因為勞動派遣的契約終止相對於正式職員更有彈性，當訂單減少時，可在不增加成本的情況下快速減少人力需求配置。這種情形在嚴格遵行勞工保護法(Employment Protection Legislation, EPL)的國家裡發生的例子更多，其原因在於解雇勞動派遣人力並不需要支付資遣費。一般而言，正式職員之解雇需給予預告期間，並且將支付一筆資遣費。此外，勞動派遣人力成本亦較低於正式職員，因此整體而言，公司的薪資水準將可維持在一定的程度(Bryson, 2007)。從以上觀點來看，彈性策略對組織而言似乎能帶來正面效應，提昇組織績效。

但是，追求彈性的動機之下，意味著公司內部產生雙重勞力市場，一為享有較多保障之正式職員，另一為隨時可能被解雇的勞動派遣人力(Pfeifer, 2006)。勞動派遣人力薪資較低，且員工訓練不足，工作表現亦可能比較差(Nienhüser and Matiaske, 2006)，以至於眼見與自己處理類似工作任務之正式職員受到的待遇及員工訓練都比較好而眼紅，並導致勞動派遣員工因此而降低工作動力、缺乏動機、產能銳減，甚至不願意在工作上與正式職員配合。這些原因都有可能對組織績效產生負面的影響。

公司若是採用篩選策略，其效果與彈性策略則大不同。基於篩選策略，公司能提昇勞動派遣人力之工作動機、並致力於工作表現。相較於彈性策略，篩選策略讓勞動派遣人力願意為了爭取到一個正式職員的位置而努力工作。對於在彈性策略下所聘用之勞動派遣人力而言，其工作是沒有長遠性的；但在篩選策略下所聘用之勞動派遣人力若是表現不錯，此工作將會是一個成為公司正式職員的“跳

板”。採用篩選策略的公司，一般上會先聘用勞動派遣人力補上一個職位空缺，待觀察確認其價值後，再將其轉為正式職員。這個誘因大大提昇了勞動派遣人力工作動機與動力。

篩選策略的背後有兩種理論背景，一為代理理論 (principal agent)，另一為競賽理論 (tournament theory)。代理理論指的是資訊不對稱的問題，即指公司因對新聘員工的了解程度不足，例如其工作能力與工作動機等，因此藉由勞動派遣的方式先短期雇用員工，待一段時間的觀察後，再作決定是否長期聘用該員。因此，勞動派遣人力的運用便可解決資訊不足的問題，意味著公司爭取到更長的試用期間。此外還能提昇任用的效率，減少任用不適任人選之相關成本。對該勞動派遣人員而言，就有如參加一項勞動派遣人力之間的競賽，若在短期聘用的期間工作表現佳，贏家將獲得一份正式聘用的長期工作，若表現不佳，輸家就必須離開公司。

有關競賽理論的文獻表示，競賽機制不僅發揮篩選的功用，還能成為激勵誘因 (Lazear and Gibbs, 2008; Garibaldi, 2006)。基於競賽機制下，勞動派遣人員之間互相較勁，在工作上付出更多心力。因為贏家贏得所有，獲得一份長期性的正式職員工作，而輸家失去所有，最終只能離開公司。因此，贏家和輸家之間的報償差異非常大，足以在競爭者之間產生強烈激勵誘因及競爭性，以至於篩選策略對組織績效而言，應能產生正面的效應。

從另一個角度分析，篩選策略亦有可能帶來負面效果，而此負面效果同樣來自於「競賽」。正式職員處在勞動派遣人員之間的競爭環境下，自己也可能會感受到競爭壓力，即便實際上該競賽並沒有牽涉到在職的正式職員 (Martins and Lima, 2006; Bryson, 2007)。由於在職的正式職員無法確認自己是否將在勞動派遣人員勝出時，自己亦遭到比較甚至裁員，因此產生競爭壓力。如此一來，同事之間的感情與互動便可能受影響，正式職員或許不會願意與勞動派遣人員合作共

事 (Chattopadhyay and George, 2001)。此外，正式職員與勞動派遣人員之間不能和睦相處，亦將影響職員與主管之間的關係，增加職員離職傾向，最終導致員工流動率高之惡性循環 (Davis-Blake, Broschak and George, 2003)。因此，勞動派遣人員對正式職員產生的威脅性，將對組織績效帶來負面效果。

## 二、實證發現

Erickcek, Houseman and Kalleberg (2002) 針對美國中西部之 18 家公司進行個案研究，其中包含製造業、醫療業及研究機構。該研究發現，若公司採用篩選策略，讓派遣人員有長遠職涯發展希望的話，派遣人員在組織內產生的負面效果較少，或甚至會產生正面效果。Tan and Tan (2002) 對新加坡四家勞動派遣機構中之 141 位勞動派遣人員進行調查，實證研究發現非自願成為派遣人員者——即指那些原本打算找一份正式職員的工作，但基於公司僅願意先以派遣方式聘用而屈就成為派遣人員者——較其他人要努力的工作，以向公司證明自己的能力。

Ellingson, Gruys and Sackett (1998) 之研究樣本亦來自美國中西部之勞動派遣機構。他們從 174 位勞動派遣人員之研究中發現，非自願性派遣人員之工作滿意度顯然低於自願性派遣人員，但前者之生產力並沒有因此而受影響。前述兩篇研究——Neither Tan and Tan (2002) 及 Ellingson, Gruys and Sackett (1998) ——皆沒有提到公司是否採用篩選策略，但從研究結果內容來看，可以判斷以上所言結果與篩選策略有關。可見勞動派遣人員之間的競爭所隱含的意義以及其在篩選新員工中產生的效用。但是，以上研究並沒有談論到彈性策略的部分。

雪梨 RCSA 協會 (Recruitment and Consulting Services Association) 於 2004 年的調查報告 (RCSA, 2004) 指出，使用勞動派遣的樣本企業中有 15% 認為勞動派遣顯著提升了組織生產力，61% 認為勞動派遣對生產力稍有助益，僅 24% 認為勞動派遣對產能無任何幫助。再者，勞動派遣機構的出現增進了勞動力市場的效率，在人力供給方面提供足夠的資訊以及有效率的仲介服務 (Neugart and



Storrie, 2002)。

Arvanitis (2005) 研究樣本具全國代表性，樣本涵蓋瑞士各個行業以及大小規模共 1,382 家公司，探討功能上及數量上之彈性對組織績效及創新活動之影響。研究之迴歸模型中，設定勞動派遣工作為一個虛擬變數，判定該樣本公司之勞動派遣是否為人力資源管理措施中之重要措施之一。結果顯示勞動派遣工作對公司銷售量有正向影響，但統計檢定為不顯著。

Kleinknecht et al.(2006)之研究資料取自荷蘭 OSA(Organization for Strategic Labor Market Research) 研究資料庫，包含 590 家來自製造、文化、服務、非商業服務等行業別之樣本公司。其迴歸模型研究結果顯示聘雇勞動派遣人力之時數比例越高則銷售成長率越高，但統計檢定結果為不顯著。若僅就有執行研發相關活動之公司而言，此正向影響在統計上則是顯著的。Bryson (2007) 使用 2004 年英國職場員工關係調查資料，樣本為 2,295 家擁有五位或以上員工數之企業。Bryson 發現有雇用勞動派遣人員之企業，平均每位員工之銷售量高出 30%。但進一步探究雇用勞動派遣人員之百分比差異時發現，以雇用 1~4%之勞動派遣人力為第一項虛擬變數、以雇用 5%以上為第二項虛擬變數來解釋銷售量（以每股為單位）時，兩項虛擬變數之係數均未達顯著異於零。顯示雇用勞動派遣人力的多寡對於銷售量的大小並無影響。

以上三篇研究 (Arvanitis, 2005; Kleinknecht et al., 2006; Bryson, 2007) 均無法證明勞動派遣人力之雇用對企業生產力能發揮影響力。其原因在於這些研究存在兩個重要的缺點。其一，研究並未針對樣本組織之異質性做進一步的觀察，例如管理品質—或許能力較高的經理傾向雇用勞動派遣人力，因此勞動派遣此一變數只能說與銷售量相關，但不能解釋為其外生解釋變數。其二，勞動派遣之內生問題在文獻中並未做探討。假設暫且不談管理品質的好壞，有可能是高銷售量之公司原本就傾向雇用勞動派遣人力，而勞動派遣與銷售量之關係或許與研究假說

剛好相反。除此之外，若面臨銷售量銳減之公司，為了因應人力需求量之不穩定才雇用勞動派遣人員而非正式職員的話，雇用勞動派遣人員之策略亦不可能為影響銷售量之外生變數。以上研究問題均可能導致迴歸估計值之偏誤及不一致。

因此，Beckmann and Kuhn (2009) 在研究中運用追蹤資料 (panel data) 的方式對內生變數加以控制及處理樣本異質性 (組織特性) 的問題，並找出適當的估計式。該研究採用德國一家勞動研究中心 (IAB) 的企業調查資料，該研究中心每年都會進行企業調查，包含的樣本超過 15,000 家企業。作者提出三點結論：

(一) 由於勞動派遣對組織生產力帶來正面的影響，以至越來越多公司傾向雇用勞動派遣人員 (在勞動派遣人員佔員工比例較低的情況下)。(二) 研究發現，勞動派遣與組織績效之關係為倒 U 型，即指當勞動派遣人員佔員工比例較低時，其動機影響力大於威脅影響力，此時便能因激勵誘因較強，對組織績效產生正面的效果；隨著勞動派遣人員的比例逐漸上升，對正式職員產生的威脅影響力便會增加，以至威脅影響力大於動機影響力，此時勞動派遣人員對組織產生的負面影響便會大於正面影響，整體而言將降低組織績效。(三) 公司雇用勞動派遣人員時，採用篩選策略較採用彈性策略者能為組織提昇生產力，其原因在於篩選策略提供派遣人員一個長期工作機會的誘因。因此該研究總結，在適當的拿捏勞動派遣人員比例情況下，採用篩選策略雇用勞動派遣人員能提昇生產力，提高組織績效。

國內有關探討勞動派遣人力運用與組織績效關係之實證研究相當少，唯一的一篇為金傳蓬等 (2005) 於第三屆「管理思維與實務」學術研討會中發表之「要派企業運用人力派遣產生組織績效之初探研究」。在該篇論文中，他們利用深度訪談法，針對派遣公司及要派企業各三位主管進行訪談，從訪談結果得出如下五個主要研究命題：

1. 要派企業對人力派遣的認知越正確，則派遣績效越佳；

2. 要派企業評選派遣公司的管理能力越強，則派遣績效越佳；
3. 要派企業監督派遣公司的管理能力越強，則派遣績效越佳；
4. 要派企業在招募、訓練與激勵人才的管理能力越強，則派遣績效越佳；
5. 要派企業的企業文化越重視待人平等、尊重與誠信，則派遣績效越佳。

可惜的是，雖然金傳蓬等（2005）提出此五項命題，但他們並未於後續研究中加以驗證。再者，雖然論文標題為組織績效，但論文中實際用的績效指標比較屬於內部流程面與行政管理面之派遣績效，並非真正的組織績效。既然國內相關研究尚在起步階段，尚難推估勞動派遣人力運用與組織績效之關係，故未於研究計畫書中形成研究假設，但本研究將參考金傳蓬等（2005）之訪談研究命題，檢視要派企業之各項勞動派遣管理完善度與派遣績效之關聯性。同時，亦將參考 Beckmann and Kuhn（2009）針對德國勞動派遣所做之調查研究，分析檢視國內企業運用勞動派遣人力之多寡，以及策略（彈性或篩選策略）跟組織績效間之關聯性，本研究預期驗證如下三個假設：

H1: 要派企業採用篩選策略做為派遣決策者，其組織績效較採用彈性策略之企業為佳。

H2: 要派企業各項勞動派遣管理措施較佳者，勞動派遣使用效益越佳。

## 伍、研究結果

### 一、研究對象

為了掌握全國大多數使用派遣人員之要派企業資料，本研究採問卷調查方式，以「上市、上櫃興櫃公司」企業做為研究對象。每家公司寄發一份問卷，請人力資源部協助填寫派遣人員聘僱策略及相關人力資源管理措施。本研究採隨機抽樣方式，一共發放 500 份問卷，總計回收 164 份問卷，回收率 32.8%。本研究於問卷回收後，先檢視填答者是否為本研究之研究對象，再將問卷中有漏答重要問題或填答內容相互矛盾之問卷予以剔除，再利用 SPSS 統計方法來進行分析。

參與本次問卷調查之企業以製造業最多，佔約 62.2%，員工人數 200 人以下約 30.5%，但 1000 人以上者也有 27.4%，公司成立年數以 20 年以下者居多，約為 50%。填答問卷者中以資深專員、專員、資深管理師及管理師最多，佔約 49.4%，其次為資深副理、副理及課長約 24.9%，詳細樣本對象請見表 2~表 5

表 2. 產業分布

| 產業類型        | 次數  | 百分比% |
|-------------|-----|------|
| 製造業         | 102 | 62.2 |
| 金融及保險業      | 12  | 7.3  |
| 資訊及通訊傳播業    | 11  | 6.7  |
| 專業、科學及技術服務業 | 9   | 5.5  |
| 運輸及倉儲業      | 6   | 3.7  |
| 其他          | 24  | 14.6 |
| 總和          | 164 | 100  |

表 3. 員工人數

| 員工人數         | 次數% | 百分比% |
|--------------|-----|------|
| 200 人以下      | 50  | 30.5 |
| 201 人~500 人  | 36  | 22.0 |
| 501 人~1000 人 | 33  | 20.1 |
| 1000 人以上     | 45  | 27.4 |
| 總和           | 164 | 100  |

表 4. 公司成立年數

| 公司成立年數    | 次數  | 百分比 % |
|-----------|-----|-------|
| 1 年~20 年  | 82  | 50.0  |
| 21 年~40 年 | 50  | 30.5  |
| 41 年~60 年 | 17  | 10.4  |
| 61 年以上    | 13  | 8.5   |
| 遺漏值       | 1   | 0.6   |
| 總和        | 164 | 100   |

表 5. 問卷填答者職銜

| 職銜                | 次數  | 百分比% |
|-------------------|-----|------|
| 人資長、副總、協理、處長      | 5   | 3.2  |
| 資深經理、經理、主任        | 30  | 19.2 |
| 資深副理、副理、課長        | 42  | 26.9 |
| 資深專員、專員、資深管理師、管理師 | 77  | 49.4 |
| 其他                | 11  | 1.3  |
| 總和                | 164 | 100  |

## 二、派遣運用情形

受訪企業使用勞動派遣經驗年數平均約為 6 年，使用年數在 2 年以下者 21.8%，3 年到 5 年的為 29.9%，6 到 10 年的為 27.4%，使用 11 年以上的為 14.6% (詳見表 6)，顯示國內企業運用勞動派遣人力已有多年歷史。

受訪企業使用勞動派遣人力佔全體員工人數比例平均為 6.19%，亦即約每 100 員工約使用 6.19 位勞動派遣人員，高於「派遣勞工保護法」專案所訂：「要派單位運用派遣勞工人數不得超過其雇用總人數百分之三」的規定。以本研究為例，發現有 73 家勞動派遣人員佔比在 30% 以上，約為受訪企業之 44.5%。即使以 5% 為標準，也有將近三成的企業高於此一比例。10% 以上的則有將近 15% 的企業。因此，若此法律通過，將有許多企業必須因應調整。

勞動派遣人員所屬部門以生產製造部門最多約 40%，其次為管理、人資部約 14%，其他部門有客服部、資財部、總務部、行政部...等。若以職務來看派遣勞工擔任管理職之企業僅 4 家約 2.5%，派遣勞工擔任專業職之企業則有 15 家，約 9.1%，運用派遣勞工擔任一般性員工的則有 138 家，佔約 84%，顯示目前一般勞動派遣人員所從事的大多屬一般勞務性或服務性工作，較乏管理職與專業職。

受訪企業有 82 家指出 103 年與 102 年使用之派遣人員人數相比，並沒有增減，約 50%。但有 42 家指出有增加，40 家指出有減少，各約佔 25%。民國 103 年所有受訪企業平均使用 48.74 位勞動派遣人力，若與 102 年的派遣人數增與減的合併計算，平均增加 7.91 位左右，顯示 103 年勞動派遣人數應是比 102 年增加。

受訪企業中有 53 家預計 104 年增加勞動派遣人力，約佔 32.3%，110 家 (67.1%) 則指出會減少使用勞動派遣人力。儘管如此，本研究請受訪企業評估預計增減人數，若將 104 年預計增加及減少之人數合併計算，發現 104 年平均每家會增加 3.73 人之勞動派遣員工，顯示即使預計減少派遣人數之企業較多，但總使用派遣人數會增加。

表 6. 派遣使用年數

| 派遣使用年數   | 次數  | 百分比% |
|----------|-----|------|
| 2 年以下    | 36  | 21.8 |
| 3 年~5 年  | 49  | 29.9 |
| 6 年~10 年 | 45  | 27.4 |
| 11 年以上   | 24  | 14.6 |
| 遺漏值      | 10  | 6.1  |
| 總和       | 164 | 100% |

### 三、使用派遣人力之原因與困難

本研究請受訪企業指出其使用勞動派遣人力之主要原因，採可複選之方式，發現企業「因應不定期之人力需求」佔比最高(62%)，其次為「降低因需求減少所產生的成本問題」(31%)，再其次為「做為正式員工聘任前之人力庫」(29%)，第四個原因為「節省人事成本」(24%)，顯示台灣地區企業還是以「彈性」、「成本」為勞動派遣人力運用之主要原因，「篩選」人才的目的則佔較少數。(見表 7)

表 7 使用派遣人力之原因(可複選)

|                       | 平均數(%) |
|-----------------------|--------|
| 1.因應不定期之人力需求          | 62.0%  |
| 2.降低因需求減少而產生的經營成本問題   | 31.0%  |
| 3.做為正式員工聘任前之人力庫       | 29.0%  |
| 4.節省人事成本              | 24.0%  |
| 5.派遣公司可協助處理一些人力資源管理事項 | 17.0%  |
| 6.編制員額限制              | 16.0%  |
| 7.節省行政管理成本            | 15.0%  |
| 8.替代請假的員工             | 13.0%  |
| 9.招募有潛力的員工            | 12.0%  |
| 10.避免勞資糾紛             | 9.0%   |
| 11.獲得技術或專業人員          | 4.0%   |

企業使用派遣人員曾遭遇的問題為何?表 8 顯示受訪企業最常碰到的勞動派遣人力問題為「流動率高」(72%)，其次為「素質難以掌握」(66%)，再其次分別為「行政管理負擔加重」(18%)，以及「員工缺席率增加」(13%)等。整體而言，



還是以勞動派遣人力之流動率高及素質難以掌握為主要之問題。

表 8 使用派遣人員曾遭遇的問題(可複選)

|            | 平均數(%) |
|------------|--------|
| 1.流動率高     | 72.0%  |
| 2.素質難以掌控   | 66.0%  |
| 3.行政管理負擔加重 | 18.0%  |
| 4.員工缺席率增加  | 13.0%  |
| 5.相關法令限制太多 | 12.0%  |
| 6.產品品質下降   | 10.0%  |
| 7.勞資糾紛增加   | 5.0%   |
| 8.業務機密外洩   | 3.0%   |
| 9.正職員工抗拒   | 3.0%   |
| 10.工安職災增加  | 3.0%   |
| 11.企業形象改變  | 2.0%   |

#### 四、派遣人員之人力資源管理

要派企業是否對派遣人員進行甄選面談?據受訪企業調查顯示有 78.7%的企業曾參與面談，僅 21.3%表示不會。至於企業面談派遣人員，其選才標準為何?在可複選的情況下有 59%指出是「工作經驗」，有 57%的認為「工作積極度」，第三重要為「工作表現」有 43%，第四為「求職動機」(29%)。顯示企業對派遣人員之經驗、態度、工作表現及動機是其選用之重要條件(見表 9)。

表 9 要派企業面談派遣勞工之選才重點

|            | 平均數(%) |
|------------|--------|
| 1.工作經驗     | 59.0%  |
| 2.工作積極度    | 57.0%  |
| 3.過往工作表現   | 43.0%  |
| 4.求職動機     | 29.0%  |
| 5.溝通能力     | 21.0%  |
| 6.學歷背景     | 19.0%  |
| 7.團隊合作     | 18.0%  |
| 8.家庭概況     | 8.0%   |
| 9.所受教育訓練種類 | 8.0%   |
| 10.是否有專業證照 | 7.0%   |
| 11.公司向心力   | 7.0%   |
| 12.未來發展潛力  | 4.0%   |
| 13.創新意識    | 2.0%   |

至於要派企業有否提供派遣人員定期訓練?有 45.1%之受訪企業指出並沒有。在 54.9%有提供定期訓練之企業中，以「一至三個月訓練一次」為最多(32.2%)，其次為「一個月至少一次」(21.1%)。

派遣人員之薪資一般認為會比相同職位之正職人員薪資較低。本研究調查顯示，受訪企業提供給正職員工及派遣員工薪資相同的佔最多數(44.5%)，其次為正值人員薪資較派遣人員高(41.5)，但也有 11.6%企業表示給派遣人員薪資較正職人員高。

受訪企業也表示他們直接或間接透過派遣公司提供給派遣員工之福利(見表

10)中，以年節獎金或禮品為最多(52%)，其次為法定以外之其他保險(32%)，在其次為各項補助包括生育、結婚等(30%)，及年終獎金(29%)。

表 10 要派企業直接或間接透過派遣公司提供之福利

|                  | 平均數(%) |
|------------------|--------|
| 1.年節獎金或禮品        | 52.0%  |
| 2.法定以外其他保險       | 32.0%  |
| 3.各項補助(生育、結婚..等) | 30.0%  |
| 4.年終獎金           | 29.0%  |
| 5.特約商店           | 20.0%  |
| 6.員工旅遊           | 15.0%  |
| 7.績效分紅           | 7.0%   |
| 8.慰勞假            | 2.0%   |
| 9.優惠存款           | 0.0%   |

在派遣人員績效考核方面，受訪企業中有 62.8%指出他們會對派遣人員進行考核。其考核重點中以「工作表現」(60%)最多，其次為「出勤狀況」(46%)，再其次為「出勤狀況」(46%)，第四為「工作積極度」(45%)，詳見表 11，本項為複選題。

表 11 要派企業對派遣人員之考核項目

|          | 平均數(%) |
|----------|--------|
| 1.工作表現   | 60.0%  |
| 2.出勤狀況   | 46.0%  |
| 3.工作積極度  | 45.0%  |
| 4.團隊合作   | 28.0%  |
| 5.溝通能力   | 16.0%  |
| 6.未來發展潛力 | 12.0%  |
| 7.公司向心力  | 12.0%  |
| 8.創新意識   | 3.0%   |

許多勞工之所以願意屈就擔任勞動派遣工，主要希望能在該要派遣企業中先擔任派遣工，並希望未來能轉任該公司之正職員工，所以要派企業是否有轉正制度，對派遣勞工而言應是頗具吸引力的。本研究之受訪企業中 116 家(70.7%)指出公司有派遣員工轉任制度。經詢問各公司 102 年轉任正職人數佔全體員工人數比，發現全無轉正的有 76 家(46.3%)，轉正比例在 0.01~1.00%有 14.7%。至於轉任正職主要的考慮因素(複選題)為「工作積極度」(63%)，其次為「過往工作表現」(54%)，第三為「團隊合作」(18%)，詳如表 12 所示。

表 12 派遣員工轉任正職的主要依據

|          | 平均數   |
|----------|-------|
| 1.工作積極度  | 63.0% |
| 2.過往工作表現 | 54.0% |
| 3.團隊合作   | 33.0% |

|          |       |
|----------|-------|
| 4.員工工作經驗 | 18.0% |
| 5.未來發展潛力 | 16.0% |
| 6.溝通能力   | 12.0% |
| 7.公司向心力  | 11.0% |
| 8.創新意識   | 2.0%  |

## 五、要派企業之人力資源管理與派遣人員之工作績效

本研究請受訪企業評估其派遣人員之工作表現，分別就派遣人員整體的專業能力、工作態度、工作成果、敬業精神、任務配合度、工作執行力、可信賴度及適應能力等 8 個題項以 Likert 六點量表，從「非常不滿意」(1 分)到「非常滿意」(6 分)進行勾選，為簡化分析項目，本研究針對這 8 個工作表現滿意度題項進行驗證性因素分析，萃取特徵質大於 1 之因素，結果這 8 題僅萃取一個因素，進而針對這 8 題 1 因素進行內部一致性分析，其 Cronbach  $\alpha$  高達 0.957，代表這 8 題工作表現內涵一致性相當高，因此本研究以此 8 個題項之平均值代表各要派企業派遣勞工之「工作績效」。

經計算「工作績效」之平均值為 2.93，意即要派企業評估派遣勞工之工作能力、態度與工作成效僅達到「有點不滿意(3 分)」之水準，也就是說要派企業對派遣勞工之工作表現評價差，所以要派企業是否值得再使用派遣工，應多加考量。

為了解要派企業之人力資源管理措施不同，其派遣勞工之工作績效是否有差異，於是本研究以派遣勞工之工作績效為依變項，人力資源管理措施(甄選、訓練、考核及轉正)為自變項進行 T 檢定分析，結果如表 13。在變異數同質性部分，Leven's Test of Homogeneity 均未達顯著水準，代表兩樣本的變異數同質，故不用進行 T 值校正。表 13 中顯示有甄選面談企業派遣勞工之工作績效平均值(2.99)顯著高於沒有甄選面談之企業(2.70)，達  $p < .05$ 。另一方面，要派企業有轉任正職制度者其派遣勞工之工作績效(3.01)亦明顯優於無轉正制度之企業(2.74)。不過，企

業是否提供定期訓練及有無績效考核，其派遣勞工之工作績效，並無顯著差異。

表 13.人力資源管理措施與派遣員工工作表現之 t 檢定分析表

| 人力資源<br>管理措施 | 實施與<br>否 | 家數  | 工作績<br>效平均 | 標準差  | Leven's Test of<br>Homogeneity | t值     |
|--------------|----------|-----|------------|------|--------------------------------|--------|
| 甄選面談         | 有        | 128 | 2.99       | 0.76 | F=0.014                        | 2.049* |
|              | 無        | 34  | 2.70       | 0.70 |                                |        |
| 定期訓練         | 有        | 89  | 2.96       | 0.73 | F=0.145                        | 0.583  |
|              | 無        | 73  | 2.89       | 0.79 |                                |        |
| 績效考核         | 有        | 102 | 2.92       | 0.79 | F=0.635                        | 0.231  |
|              | 無        | 60  | 2.95       | 0.70 |                                |        |
| 轉任正職         | 有        | 115 | 3.01       | 0.78 | F=1.186                        | 2.039* |
|              | 無        | 47  | 2.74       | 0.65 |                                |        |

註:\* p<.05

## 陸、結論與建議

本研究計畫之主要目的在於了解國內企業使用勞動派遣的情形，包括派遣人力占全體員工之比例，從事之工作性質，及產業間使用之差異情形。同時，將進一步了解各要派企業使用派遣人力之目的，其管理派遣人員之能力與完善度，並探討對於派遣人力之運用成效評價。

本研究採問卷調查方式，以「上市、上櫃興櫃公司」企業做為研究對象。每家公司寄發一份問卷，請人力資源部協助填寫派遣人員聘僱策略及相關人力資源管理措施。本研究採隨機抽樣方式，一共發放 500 份問卷，總計回收 164 份問卷，回收率 32.8%。

本研究請受訪企業指出其使用勞動派遣人力之主要原因，結果顯示台灣地區

企業還是以「彈性」、「成本」為勞動派遣人力運用之主要原因，「篩選」人才的目的則佔較少數。

受訪企業使用勞動派遣經驗年數平均約為 6 年，勞動派遣人力佔全體員工人數比例平均為 6.19%，亦即約每 100 員工約使用 6.19 位勞動派遣人員，高於「派遣勞工保護法」專案所訂：「要派單位運用派遣勞工人數不得超過其雇用總人數百分之三」的規定。因此，若此法律通過，將有許多企業必須因應調整。若將 104 年預計增加及減少之人數合併計算，發現 104 年平均每家會增加 3.73 人之勞動派遣員工，顯示即使預計減少派遣人數之企業較多，但總使用派遣人數會增加。

本研究請受訪企業評估其派遣人員之工作表現，分別就派遣人員整體的專業能力、工作態度、工作成果、敬業精神、任務配合度、工作執行力、可信賴度及適應能力等 8 個題項以 Likert 六點量表，從「非常不滿意」(1 分)到「非常滿意」(6 分)進行勾選，經計算「工作績效」之平均值為 2.93，意即要派企業評估派遣勞工之工作能力、態度與工作成效僅達到「有點不滿意(3 分)」之水準，也就是說要派企業對派遣勞工之工作表現評價差，所以要派企業是否值得再使用派遣工，應多加考量。

為了解要派企業之人力資源管理措施不同，其派遣勞工之工作績效是否有差異，於是本研究以派遣勞工之工作績效為依變項，人力資源管理措施為自變項進行 T 檢定分析，結果顯示有甄選面談企業派遣勞工之工作績效平均值(2.99)顯著高於沒有甄選面談之企業(2.70)，達  $p < .05$ 。另一方面，要派企業有轉任正職制度者其派遣勞工之工作績效(3.01)亦明顯優於無轉正制度之企業(2.74)。不過，企業是否提供定期訓練及有無績效考核，其派遣勞工之工作績效，並無顯著差異。因此建議企業若要提升派遣勞工之工作績效，則宜投入派遣勞工之甄選面談及導入讓優秀派遣勞工可以轉為正職員工之制度。

## 參考文獻

- 1111 人力銀行 (2010), 「上班族「派」上用場---人力派遣現況調查<新聞稿>」。  
<http://project.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=2086>
- 中央社 (2010), 「派遣風難擋, 勞工游牧時代來臨」, 2010.5.1。  
<http://news.sina.com.tw/article/20100501/3073792.html>
- 成之約 (2006), 「兩岸非典型聘雇關係發展之比較」, 發表於國立政治大學社科院主辦兩岸發展模式之比較與展望國際學術研討會, 台北, 2006.05.29-30。
- 行政院主計處 (2009), 「九八年人力運用調查報告」。  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=25795&ctNode=3580>
- 行政院勞工委員會 (2006), 「事業單位使用派遣勞工概況報告」。  
<http://statdb.cla.gov.tw/html/com/950623.doc>
- 金傳蓬、王芳琪、江怡嫻、羅慧芯、鄭琬諭 (2005), 「要派企業運用人力派遣產生組織績效之初探研究」, 發表於銘傳大學主辦第三屆『管理思維與實務』學術研討會, 台北, 2005.6.19。
- 陳正良 (1994), 「派遣業勞工之僱用關係與勞動條件」, *勞資關係月刊*, 第 12 卷第 12 期, 6-15。
- 許妙穗 (2001), 「我國人力派遣制度安排之探討」, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 楊世昌 (2007), 「勞動派遣之概要觀念與說明」, *技師月刊*, 第 44 期, 73-79。
- Abraham, K. G. and Taylor, S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 14/3, 394-424.
- Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial & Corporate Change*, 14(6): 993-1016.
- Beckmann, M. and Kuhn, D. (2009). Temporary Agency Work and Firm Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data. Discussion paper series in *Economics and Management*.
- Bergström, O. (2001). Does contingent employment affect the organisation of work? *NUEWO* working paper.



- Bergström, O. and Storrie, D. (2003). *Contingent Employment in Europe and the United States*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Brennan, L., Valos, M. and Hindle, K. (2003). On-hired workers in Australia: motivations and outcomes. *RMIT Occasional Research Report, School of Applied Communication*, RMIT University, Melbourne.
- Bryson, A. (2007). Temporary Agency Workers and Workplace Performance in the Private Sector. *Manpower Human Resources Lab Discussion Paper 003*.
- Cam, S., Purcell, J. & Tailby, S. (2002). Contingent employment in the UK, in Bergström, O. & Storrie, D., (eds), *Contingent Labour in Europe and the US*, forthcoming, Edward Elgar.
- Casey, B.R., W. Dragendorf, and G. J. Heering. (1989). Temporary employment in Great-Britain and the Federal Republic of Germany. *International Labor Review*, 128(4): 449-466.
- Chattopadhyay, P.; George, E. (2001). Examining the Effects of Work Externalization Through the Lens of Social Identity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 781-788.
- CIETT (2000). *Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a Stronger Society*, International Confederation of Private Employment Agencies.
- Davis-Blake, A.; Broschak, J.P.; George, E. (2003). Happy together? How using Nonstandard Workers affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees. *Academy of Management Journal*, 46(4): 475-485.
- Delmotte, J., G. van Hootehem, and J. Dejonckheere. (2001). *Hoe werven bedrijven in België in 2000?* HIVA (Hoger Instituut voor de Arbeid), Katholieke Universiteit Leuven.
- ECORYS-NEI. (2002). Rationale of Agency Work. European labor suppliers and demanders' motives to engage in agency work. *ECORYS-NEI*, Rotterdam.
- Ellingson, J.; Gruys, M.; Sackett, P. (1998). Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 913-921.

- Erickcek, G.; Houseman, S.; Kalleberg, A. (2002). The Effects of Temporary Services and Contracting Out on Low-Skilled Workers: Evidence from Auto Suppliers, Hospitals, and Public Schools. *Upjohn Institute Staff Working Paper 03-90*.
- Forde, C.; MacKenzie, R.; Robinson, A. (2008). Help wanted? Employers' use of temporary agencies in the UK construction industry. *Employee Relations*, 30(6): 679-698.
- Garen, J. (2006). Use of employees and alternative work arrangements in the United States: A law, economics, and organizations perspective. *Labor Economics*, Vol.13, 107-141.
- Garibaldi, P. (2006). *Personnel Economics in Imperfect Labor Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Graaf-Zijl, M. and Berkhout, E.E. (2007). Temporary agency work and the business cycle. Discussion paper no. 51 in *Economic Research*, Amsterdam.
- Hagen, T.; Boockmann, B. (2002). *Determinanten der Nachfrage nach befristeten Verträgen, Leiharbeit und freier Mitarbeit: Empirische Analysen auf Basis des IABBetriebspanels*. Bellmann, L.; Köllig, A. (Hrsg.): Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. BeitrAB 257.
- Hall, Richard. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: Cooperation, specialisation and satisfaction for the good of all? *Personnel Review*, 35(2), 158-174.
- Handy, C. (1990). *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press
- Kirk, J.J.; Belovics, R. (2008). A look into the temporary employment industry and its workers. *Journal of Employment Counseling*, 45: 131-142.
- Kleinknecht, A.; Oostendorp, R.M.; Pradhan, M.P.; Naastepad, C.W.M. (2006). Flexible Labor, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle. *International Review of Applied Economics*, 20(2): 171-187.
- Kvasnicka, M. (2005). *Temporary Agency Work in Germany*. Shaker, Aachen.
- Lazear, E.P.; Gibbs, M. (2008). *Personnel Economics in Practice*. Hoboken & New York: John Wiley & Sons.
- Martins, P.; Lima, F. (2006). External recruitments and firm performance. *Applied Economics Letters*, 13: 911-915.

- Neugart, M. and Storrie, D. (2002). Temporary work agencies and equilibrium unemployment. Working Paper No. 02.6, *Minda de Gunzburg Center for European Studies*, Harvard University, Cambridge, MA.
- Nienhüser, W. & Matiaske, W. (2006). Effects of the principle of non-discrimination on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37(1), 64-77.
- OECD (1999). *Employment Outlook*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pfeifer, C. (2006). Warum beschäftigen Firmen befristete Arbeitnehmer und Leiharbeitskräfte? Eine theoretische und empirische Analyse mit Daten aus dem Hannoveraner Firmenpanel. Nienhüser, W. (Hrsg.): *Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse*. München und Mering: Hampp Verlag.
- Purcell, J., Purcell, K. and Tailby, S. (2004). Temporary work agencies: Here today, gone tomorrow. *British Journal of Industrial Relations*, 42/4, 705-725.
- RCSA (2004). Submission from the Recruitment and Consulting Services Association to the Economic Development Committee of the Parliament of Victoria Inquiry into Labour Hire in Victoria, Recruitment and Consulting Services Association, Sydney.
- Shimanuki, T (2009). Temporary Agency Worker's Human Resource Management and Willingness to Work. *Japan Labor Review*, 6(4), 42-71.
- Shimanuki, T. and Morishima, M. (2004). Haken rodosha no jinzai manejimento no kadai [Challenges regarding human resource management (HRM) of temporary workers in Japan]. *The Japanese Journal of Labor Studies*, 46(5), 4-15.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., & Anderson, J. E. (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 279-303.
- Tan, H.; Tan, C. (2002). Temporary Employees in Singapore: What Drives Them? *The Journal of Psychology*, 136(1): 83-102.
- Thommes, K. and Weiland, K. (2010). Explanatory factors for firms' use of temporary agency work in Germany. *European Management Journal*, Vol. 28, 55-67.