

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ☒ 成果報告  
☐ 期中進度報告

人力派遣如何重塑僱傭關係與企業管理政策之探討

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：NSC 93-2412-H-002-009-SSS

執行期間：93 年 8 月 1 日至 94 年 10 月 31 日

計畫主持人：柯志哲

計畫參與人員：范裕康、王志傑

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒ 精簡報告 ☐ 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

☐ 赴國外出差或研習心得報告一份

☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告一份

☐ 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

☐ 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢  
☐ 涉及專利或其他智慧財產權，☐ 一年 ☐ 二年後可公開查詢

執行單位：國立台灣大學社會學系暨研究所

中 華 民 國 95 年 1 月 31 日

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 人力派遣如何重塑僱傭關係與企業管理政策之探討

### Research on How Labor Dispatching Reshapes Employment

#### Relationship and Management Strategy

計畫編號：NSC 93-2412-H-002-009-SSS

執行期限：93 年 8 月 1 日至 94 年 10 月 31 日

主持人：柯志哲 國立台灣大學社會學系暨研究所

計畫參與人員：范裕康 國立台灣大學社會學研究所

王志傑 國立台灣大學社會學研究所

#### 一、 中文摘要

非典型工作安排的興起，可說是近來勞動市場結構以及僱傭關係所呈現出來最根本且最激烈的轉變。由於這類工作安排所具的不安定性，工作條件通常較差，且無適用法律可以規範，各界關心人士日增。其中頗為獨特的是人力派遣工作，因為這種安排涉及了派遣勞動、派遣業者與使用公司這三個角色的複雜三角關係。本研究因此針對國內頗受爭議的人力派遣產業進行制度上及施行實務上的探討，一方面提升我們對該產業的瞭解，另一方面則藉以瞭解人力派遣如何重塑僱傭關係與企業管理政策。

本研究針對國內實際從事人力派遣的業者進行深度訪談及問卷調查。我

們由分析中發現，人力派遣業中關於僱傭關係的種種制度安排與傳統僱傭關係迥異。尤其是由人力派遣業者、使用公司與派遣員工之間所構成的三角關係造成雇主認定上的混淆，派遣業者策略性地區分常僱型與登錄型派遣勞動導致僱傭關係的不穩定性，以及派遣業者的彈性化人力資源管理措施造成對派遣人力的人力資本投資不足等，均是值得我們重視的演變。本研究也發現提供客戶公司重複僱用的派遣員工、派遣員工轉任為客戶公司正職員工、提供客戶公司專人駐廠服務、集團內成立派遣公司等現象已漸成為台灣人力派遣運作模式的新趨勢。

關鍵詞：人力派遣業、派遣勞動、僱

傭關係、臨時性支援服務產業、非典型工作安排

## Abstract

The rise of non-standard work arrangements is the most radical change in labor market structure and employment relationship. Due to job insecurity, worse work conditions, and lack of legal regulation of such work arrangements, public concerns increase. Among the non-standard works, labor dispatching is one of the most unique one because of its complex triangular relationship implicating dispatching labor, dispatching agency and client firm. This research intends to study institutional arrangements and practices of the controversial labor dispatching industry in Taiwan. On the one hand, we are looking for a better understanding of this industry; on the other hand, we would like to understand how this industry has reshaped the employment relationship and human resource management within organizations.

Based on interviews and questionnaires with agents of this industry, we find that institutional arrangements related to employment relations in this industry are different from those under traditional employment relations. We are particularly interested in some developments: first, ambiguity in identity of employer status caused by the triangular relationship between the

staffing agent, the client company and the dispatching labor force; second, insecurity of employment relationship due to the agent's strategy in dividing its workforce into "constant hire" and "registered temp"; third, under-investment in dispatched labor's human capital resulting from staffing agents' flexible human resource management practices. We also find that providing user enterprises with repeat dispatched workers, dispatched workers turn into full-time employees of the user enterprise, providing user enterprise on site service, and establishing dispatched agency in the business group have gradually become the new trend of labor dispatching mode in Taiwan.

Keywords: labor dispatching industry, dispatching labor, employment relationship, temporary help industry, non-standard work arrangements

## 二、緣由與目的

### 緣由

非典型工作安排的興起，可說是近來勞動市場結構以及僱傭關係所呈現出來最根本及最激烈的轉變。非典型勞動力一般而言包括了部分工時工作者、臨時支援服務工作者、直接僱用之臨時工、外包工、獨立承包者、自我僱用工作者等型態（Kalleberg, 2000；Polivka, 1996）。由於這類工作安排所具的不安定性，工作條件通常較差，且無適用法律可以規範，各界

關心人士日增。其中頗為獨特的是臨時性支援服務工作，因為這種安排涉及了包含勞工（臨時性支援服務工作者）、勞動僱用者（臨時性支援服務業的業者）與勞動接受者（使用公司）這三個角色的複雜三角關係，這個複雜的三角關係與目前國內正快速發展的人力派遣，正有著相似之處。本研究因此擬針對國內頗受爭議的人力派遣產業進行制度上及施行實務上的探討，一方面提升我們對該產業的瞭解，另一方面則藉以瞭解人力派遣如何重塑僱傭關係與企業彈性人力運用。

目前的相關研究大抵上是建立在文獻回顧以及訪談的基礎上面，雖然發現了一些重要的現象與議題，但是資料本身有其侷限性，若想針對其中形成的論證與假說進行驗證，則有待更具代表性、一般性資料的收集與分析。另外，在我研究的過程中，一些重要的觀察逐漸聚焦，概念逐漸成形，其中尤其是人力派遣如何重塑僱傭關係與企業彈性人力運用這個議題最引起研究者的注意。上述這些點構成了本研究的主要研究動機，使研究者深深覺得有進一步整合迄今的研究成果，以及更深入探究相關研究議題的迫切性與必要性。

## 目的

人力派遣制度的複雜性在於其運作涉及了派遣勞動、派遣業者與使用公司三方面的互動，這種特殊的三角關係從根本上重塑了傳統的僱傭關係。本研究探討的主題有三：一、人力派遣業的制度安排與動態發展，二、人力派遣制度的新發展如何重塑

僱傭關係，三、人力派遣與人力資源管理之間的關係。對這三個主題的探討也形成本研究的主要目的。

### （一）人力派遣業的制度安排與動態發展

研究者認為要瞭解人力派遣這個產業，首先得由派遣勞動的需求面——也就是使用公司的角度來著手，然後再輔以派遣業者方面的資料，這樣我們就可以對雇主面有一個全貌的瞭解。

研究者就這個主題將從三個層面著手：首先探討人力派遣的制度安排與未來發展，其次是派遣工作性質、派遣期間與用人企業特性及產業屬性，再者是探討派遣員工的特性與背景。有關這三個層面的相關議題，研究者已經透過訪談而累積了一些發現。本研究則計畫執行全國性的問卷調查，以便驗證由訪談發展出來的發現與論證。所以透過問卷調查以及全國性的調查資料，來探討國內人力派遣業的制度安排、產業發展與未來展望是本研究的主要研究目的之一。

### （二）僱傭關係之重塑

本研究特別想要探討的問題之二是在傳統僱傭關係上由人力派遣所導致的新變化。這些僱傭型態與僱傭觀念上的變化，有些是象徵著勞動市場結構上的根本轉變，也就是朝向一個更市場導向、更外部化的勞動市場移動(Abraham, 1990)，另外的則是一種更具彈性化的、核心與邊陲人力並用的安排，可說是所謂「彈性企業」模式的具體呈現(Atkinson 1984,1987)。

派遣產業中出現的一些現象，皆指出了傳統僱傭關係上所發生的新變化。Forde (2001) 討論了英國有關派遣業者與客戶公司之間關係三項新的發展：一、派遣業者提供了越來越「顧客化」的服務，例如派遣業者指定專人至客戶公司處來管理派遣員工，二、派遣業者開始提供「長期性」的派遣勞工，也就是提供可以連續簽約的派遣工，三、客戶公司中逐漸出現臨時工可以轉任為正職員工的方案。研究者在過去的研究中發現在台灣人力派遣業中出現了一些值得注意的現象，例如由人力派遣業者、使用公司與派遣員工之間所構成的三角關係造成雇主認定上的混淆，派遣業者策略性地區分常僱型與登錄型派遣勞動導致僱傭關係的外部化，以及派遣工作有助於客戶公司人力運用方式的彈性化等均是值得我們重視的演變。

由一些相關資料來看，研究者發現 Forde (2001) 在英國所發現的現象也同樣出現在台灣。所以本研究的第二個重要目的在於廣泛的利用各種來源的資料來探討人力派遣市場中所出現的、種種的顛覆傳統僱傭關係的現象，並深究其對勞動市場結構所造成的衝擊。

### (三) 人力派遣與人力資源管理

人力派遣制度重塑了傳統的僱傭關係，使參與的三方在責任的歸屬上出現含混的狀況。這樣的含混狀態也同樣呈現在相關的人力資源管理措施上。一旦我們脫離了傳統的僱傭關係，與其相關的招募、甄選、報償、訓練、評比等人力資源管理措施，以及相隨的組織承諾、認同、乃至職業

生涯發展都將隨之改變，使得人力資源管理責任的歸屬呈現模糊的地帶。連帶地派遣勞工的權益也將受到不利的影響。目前有關派遣勞動的人力資源管理活動之文獻，可說是付諸闕如，然而人力派遣業者卻如雨後春筍般地蓬勃發展，而目前並未存在適用的勞動法規來規範業者的人力資源管理方式，其間的確存在許多的隱憂。因此本研究的第三個主要目的是要透過收集並分析具有代表性的資料，來了解派遣人力的管理現況，探討管理責任歸屬上的含混性可能對派遣勞動造成何種影響，並釐清派遣人力與人力資源管理制度之間的模糊關係。

## 三、 結果與討論

本研究的主要研究結果與討論如下：

### (一) 人力派遣的制度安排與動態發展

派遣員工的僱用形態仍是以登錄型為主。近年來，派遣業者因為客戶需求及經營成本之考量下，使經常僱用型派遣員工的比例有下降的趨勢。本研究同時也發現，派遣員工的流動率，和其是否被區分為登錄型或經常僱用型有關。關於此現象，本研究推斷應為登錄型派遣員工與派遣公司的僱傭關係較為薄弱，且工作上的不確定性較高，故也間接影響到其工作穩定性。

派遣的工作性質主要是行政支援性工作，但是，專業性與工業性質的派遣員工比例亦漸趨提高。此外，

本研究也發現，不同性質的派遣工作，其平均派遣期間也隨之略有差異，例如行政支援性與專業性派遣員工的派遣期間多介於 6 個月至 1 年以上，而工業性派遣員工則以 3 個月以上~1 年者較多。本研究認為其中原因，係工業性員工的組成多為工人、作業員、清潔工等臨時性、季節性或專案性之工作，這些類型的工作由於專業性較低、替代性較高，且被派員工的自我意識較低；而且，派遣公司及客戶公司也可藉由短期聘僱，以減輕或規避應有的法律責任/人情關係，所以派遣時間較短。

在派遣員工的組成方面，以女性族群佔大多數，學歷方面則為擁有大學/大專學歷的比例較高。根據這個現象，本研究認為，因為目前派遣工作性質是以行政支援性工作為主所致。此外，本研究也發現，派遣員工的年齡層多集中於 21~30 歲之間，且組成背景以初入職場的社會新鮮人、在學學生、失業後再就業者為主。

關於派遣公司對未來派遣業務發展的看法方面，大多數派遣公司均持樂觀的態度並認為，勞退新制的施行與未來勞動派遣法若通過後，對派遣業務量將有正面的影響。

## （二）人力派遣與僱傭關係

派遣員工的指揮命令權歸屬於客戶公司者佔非常高的比例。也因此客戶公司對於派遣員工的薪資、福利、績效評估等方面，有較大決定權。

本研究同時發現，表現優良的派遣員工逐漸有機會轉為客戶公司的正職員工，有些客戶公司更將派遣員工

視為篩選未來正職員工的方式。在本研究的調查樣本中，有 3 家派遣公司的派遣員工轉任客戶公司正職員工的比例高達 75% 以上。故而，客戶公司可善用此措施以激勵派遣員工，如此不僅可降低派遣員工之離職率，也能吸引到較好的人才。

另外，根據文獻資料，派遣公司是否能提供重複僱用的派遣員工，將會影響派遣公司的業績與客戶公司的關係。本研究發現，被重複僱用的派遣員工比例以 51~75 % 者居多，且平均值約為 46.9%；而且，派遣公司的業務量增減，和派遣員工是否被重複僱用有相關性。

## （三）人力派遣與人力資源管理實務

根據本研究的整理分析，派遣員工的招募管道以人力網站、熟人介紹、及公司網站為主；亦即透過「高科技」與「人際網絡」等方式。派遣公司在送派遣員工至客戶公司服務前，多會提供一般性的教育訓練；也有一些客戶公司會因為工作上的需求，對派遣員工施以專業訓練。

在派遣員工的績效評估方面，由於派遣員工的指揮命令權多歸屬於客戶公司，派遣公司則多以輔助的角色自居，而且，員工被派遣在客戶公司之處，派遣公司在不甚瞭解員工的工作狀況下，當然也不太可能為員工打考績，故績效評估主要是由客戶公司來執行。此外，不論派遣公司或客戶公司，均不重視派遣員工的生涯規劃與個人發展。深究其因，就客戶公司來說，派遣員工多被視為客戶公司內

的非核心人力，所從事的也以支援性工作為主；而派遣公司和派遣員工之間，多為簽訂定期契約的不確定關係，故派遣員工的生涯規劃與個人發展遂因此而被忽視。

在薪資福利方面，本研究發現，派遣員工的「薪資」相較於客戶公司內從事同性質工作的正職員工，並沒有顯著的不同；甚至，一些從事特殊性質工作的專業性員工，其薪資反而較高。對「福利」方面而言，其項目不外乎勞保、健保、團保、績效獎金、生日禮金、退休金提撥、三節獎金、年終獎金、特休假、年終尾牙等，或是有些派遣公司會額外提供給派遣員工的生日禮券。但由於考量整體人事成本控制下，派遣員工的「福利」水準與客戶公司內正職員工的差異通常較大，派遣員工也常對此情形有所抱怨。

#### 四、計畫結果自評

本計畫的研究目的在於達成以下成果：首先是能瞭解人力派遣業的制度安排與動態發展，以及人力派遣制度的新發展如何重塑僱傭關係，這對參與制訂勞動派遣相關法規的各單位，將提供一個可以參考的實證基礎。另外，這些知識的累積，也可以促成相關學術領域的對話，使相關領域的學者能對台灣人力派遣制度與歐美相關制度的異同有進一步的瞭解。其次，本研究可以幫我們釐清人力派遣與人力資源管理之間的關係，進而幫助我們瞭解如何管理派遣人力，以及派遣人力的管理措施所可能產生的

影響。

由研究結果觀之，我相信本研究已經大抵上達到當初的研究目的。但由於國內相關研究仍如鳳毛麟角，寥寥數篇研究論文所能關照的範圍畢竟有限，面對派遣行業不斷成長、問題不斷滋生，更多的研究實在是勢在必行，我也只能期待更多學者專家的投入。另外，由於派遣問題瞬息萬變，勞動政策與立法又變化難料，後續的追蹤研究是不容或缺的。我的研究只能充當一個起頭，期望能引來更多後續的研究。

本研究的部分分析結果已經寫成研究論文一篇發表於政大勞動學報（柯志哲、葉穎蓉、蔡博全，2004），另有二篇英文流通稿，已經分別在兩場國際學術會議上宣讀(Ko, 2004; Ko, 2005)，目前正在修正投稿中。

#### 五、參考文獻

柯志哲、葉穎蓉、蔡博全，2004，「台灣人力派遣對僱傭關係與人力資源管理影響的探討——以美國臨時性支援服務發展為對比」，政大勞動學報，第十五期：1-43。

Abraham, Katharine G. 1990.  
Restructuring the Employment Relationship: the Growth of Market-Mediated Work Arrangements. Pp. 85-120 in *New Developments in the Labor Market: Toward a New Institutional Paradigm*, edited by Katharine G. Abraham and Robert B. McKersie.

- Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Atkinson, John. 1984. "Manpower Strategies for Flexible Organizations." *Personnel Management*, 16: 28-31.
- Atkinson, John. 1987. "Flexibility of Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties." *Labour and Society*, 12: 87-105.
- Forde, Chris. 2001. Temporary Arrangements: The Actives of Employment Agencies in the UK. *Work, Employment and Society* 15(3): 631-644
- Kalleberg, Arne L. 2000. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract work. *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Ko, Jyh-Jer Roger. 2005. "Labor Dispatching and the Transformation of the Employment Relationship in Taiwan". Paper presented at the American Sociological Association, 100<sup>th</sup> Annual Meeting, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A., August 13-16, 2005.
- Ko, Jyh-Jer Roger. 2004. "Labor Dispatching Industry in Taiwan: The Activities of Staffing Agencies and Industrial Dynamics". Paper presented at the Society for the Advancement of Socio-Economics, 16<sup>th</sup> Annual Meeting on Socio-Economics, Washington, D. C., U.S.A., July 8-11, 2004.
- Polivka, Anne E. 1996. Contingent and Alternative Work Arrangements, Defined. *Monthly Labor Review*, 119(10) : 3-9