



國立中山大學人力資源管理學系

碩士論文

Department of Information Management

National Sun Yat-sen University

Master Thesis

企業彈性人力聘用策略應用之探討

—以金融服務業為例

A Study On Strategy of Using Flexible Employment in Taiwan's  
Financial Services Industry

研究生：黃怡芳

Yi-Fang Huang

指導教授：溫金豐 博士

Dr. Jen-Fong Uen

中華民國 101 年 6 月

June 2012

國立中山大學研究生學位論文審定書

本校人力資源管理研究所企業家人力資源管理碩士在職專班

研究生黃怡芳（學號：N994150027）所提論文

企業彈性人力聘用策略應用之探討—以金融服務業為例  
A Study on Strategy of Using Flexible Employment in Taiwan's  
Financial Services Industry

於中華民國 101 年 6 月 21 日經本委員會審查並舉行口試，  
符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

召集人 黃良志



委

員 溫金豐



委 員 陳世哲



委

員

\_\_\_\_\_

委 員

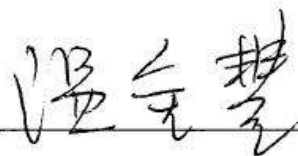
\_\_\_\_\_

委

員

\_\_\_\_\_

指導教授(溫金豐)



(簽名)

## 論文摘要

論文名稱：企業彈性人力聘用策略應用之探討—以金融服務業為例

頁數：84頁

校院系所：國立中山大學人力資源管理研究所

畢業時間：一〇〇年度第二學期

研究生：黃怡芳

指導教授：溫金豐

內容提要：

近年產業環境受到全球化的影響與產業競爭的激烈變化，企業為了成本、彈性、速度的考量，台灣的企業採用外籍勞工的比例逐年上升，有些產業幾乎達到法定的上限，同時也逐漸捨棄採用全職、長期受僱的人員，轉而採用外包、派遣人員，這使得傳統的僱傭關係遭受到考驗。CHEER 雜誌 2004 年 4 月公布的調查，已有超過 12% 以上的企業，約聘人力佔總員工數的規模介於 10%~20% 之間，且未來有將近三成五的企業會繼續考慮「擴大」約聘人力的規模，長期正式的聘用關係已不是企業的唯一選擇，而更趨向使用多樣彈性的聘僱方式。

從 2008 年至今，經過金融風暴後，是否讓企業增加彈性人力聘用策略的運用？或是對現行的彈性人力運用策略進行檢討與調整？因此進一步著手探討目前企業彈性人力聘用策略應用狀況。

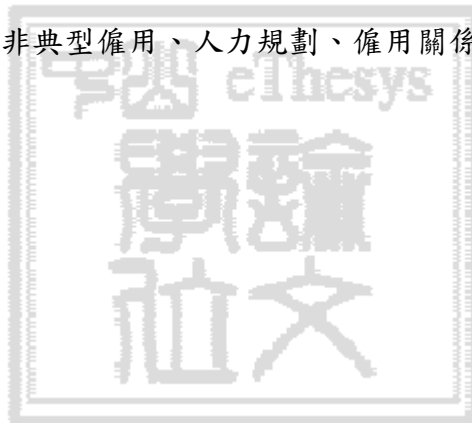
本研究希望藉由訪談，搜集了解企業彈性人力聘用現況、運用原因與效益，企業內部對使用彈性人力聘用策略衍生相關管理制度與實務運作，探討彈性人力聘用策略對企業的影響，藉此提供其他不同領域企業未來使用彈性人力聘用以及政府對擬訂相關彈性人力聘用政策或勞動法規時的參考。

從訪談資料顯示，彈性人力所擔任的職務種類，最主要為比較邊陲的行政支

援工作或較低階的生產或服務工作，但較特別的是金融服務業的信用卡相關業務均大量使用派遣人力，亦有組織核心業務由非典型員工負責的情況。

對於使用彈性聘用策略的原因，以成本考量、作為招募正式員工的橋樑為最主要原因。使用彈性聘用策略之效益，以福利、訓練、招募成本降減與增加人員運用上的彈性為主。在 2008 年金融海嘯期間個案公司進行組織調整與縮減時，亦以派遣人力為優先進行控制與縮減的範圍，以期滿不續約或提前解約方式進行。但也非僅針對派遣人員進行全面性縮減，對若是優秀的派遣員工還是會予保留，另外，對於績效表現不佳的正式員工也會進行處理。另外，對於派遣公司之管理流動率高與有不易招募、人員素質較低、無法招募到優秀人才等問題，亦是企業需面對與解決的重要課題。

關 鍵 字：勞動彈性、非典型僱用、人力規劃、僱用關係、彈性聘用



## Abstract

In recent years, the industry environment has been affected by the globalization and the dramatic changes of industrial competition, thus the enterprises, considering cost, flexibility and speed, show a yearly rising employment rate of foreign workers in Taiwan and some of them even reach the top limit. In addition, they gradually stop employing full-time or long-term workers, but start to employ the outsourced and dispatched personnel. As a result, the traditional employment relationships are confronted with challenges. According to the survey issued by CHEER magazine in April, 2004, more than 12% enterprises possess 10~20% contract-based employees of their total staff, and in the future more than 35% enterprise will continue to enlarge the scale of contract-based employees. Hence, the long-term official employment relationship is no longer the only choice, the enterprises tend to use multiple and flexible employment modes.

From 2008 to now, after experienced the financial crisis, have the enterprises added the application of flexible manpower employment strategies, or examined and adjusted their current flexible employment strategies? Therefore, the study further explores the current situation of enterprises' application of flexible employment strategies.

This study hopes to utilize the interview to collect the enterprises' current situation of flexible manpower employment, application reasons and effectiveness, as well as the relevant management regulations and practical operations derived from the application of flexible manpower employment in the enterprises, so as to explore the influences of flexible manpower employment strategies on the enterprises. Finally, it can be served as references for the enterprises of different fields to utilize the flexible manpower employment and the government to draft relative policies and labor laws in the future.

From the interview data, the flexible manpower mainly takes charge of the peripheral work like administrative support and elementary manufacturing or service works. However, it is extraordinary that the enterprises related to credit cards of financial service sector often employ the dispatched manpower, or assign the core business to the atypical employees.

As for the reasons for applying flexible employment, taking cost into consideration, serving as bridge to employ the regular workers are the primary. The benefits of flexible employment strategies are mainly shown in the cost reduction in welfare, training and recruiting and the flexibility of personnel application. During the financial crisis of 2008 when the case company conducted the organizational adjustment and downsizing, it primarily controlled and downsized the dispatched manpower by means of non-renewal of contracts upon labor termination or early termination of contract. However, it didn't downsize all the dispatched personnel but reserved the excellent ones. In addition, the regular workers without an outstanding performance were also handled. Moreover, the issues faced by dispatching companies such as high labor turnover rate, hard to recruit, low personnel quality, and unable to recruit the excellent personnel are also the important subjects to be faced and solved for the enterprises.

Keywords : Labor Flexibility, Atypical Employment, Manpower Planning,  
Employment Relationship, Flexible Employment

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 彈性人力聘用定義.....	4
第二節 使用彈性人力聘用的原因.....	19
第三節 彈性人力聘用策略對企業的影響.....	23
第三章 研究方法.....	27
第一節 個案研究法.....	27
第二節 研究架構.....	29
第三節 研究過程.....	30
第四章 個案公司研究分析.....	33
第一節 A 個案公司訪談分析.....	33
第二節 B 個案公司訪談分析.....	43
第三節 C 個案公司訪談分析.....	51
第四節 D 個案公司訪談分析.....	59
第五節 綜合分析與討論.....	66
第五章 結論與建議.....	77
第一節 研究結論.....	77
第二節 研究建議.....	79
參考文獻.....	81
附錄 研究訪談計畫.....	84

## 表 次

表 2-1	組織數量彈性運用方式 .....	6
表 2-2	組織數量彈性運用結果 .....	7
表 2-3	勞雇關係光譜 .....	8
表 2-4	各種彈性化任用類型比較 .....	11
表 2-5	各種非典型勞動的比較 .....	13
表 2-6	部分工時勞工占就業者之比率 .....	15
表 2-7	臨時性勞工占受僱者人數比率 .....	16
表 2-8	派遣勞工占就業者之比率 .....	17
表 2-9	就業人數、失業率與部分時間、臨時性或人力派遣工作者比例表 .....	18
表 2-10	企業使用各類彈性人力安排的原因 .....	20
表 2-11	企業使用彈性人力聘用策略的決定因素彙整 .....	21
表 2-12	企業使用彈性人力對勞動成本的影響 .....	24
表 2-13	企業使用彈性人力安排時遭遇的問題 .....	24
表 3-1	使用派遣勞動的公司或機構分佈 .....	31
表 3-2	研究個案背景資料 .....	31
表 3-3	研究個案受訪者資料 .....	31
表 4-1	A 公司人力聘用狀況統計 .....	34
表 4-2	A 公司訪談內容摘要表 .....	41
表 4-3	B 公司人力聘用狀況統計 .....	44
表 4-4	B 公司訪談內容摘要表 .....	49
表 4-5	C 公司人力聘用狀況統計 .....	52
表 4-6	C 公司訪談內容摘要表 .....	57
表 4-7	D 公司人力聘用狀況統計 .....	60



表 4-8	D 公司訪談內容摘要表 .....	64
表 4-9	個案公司使用彈性人力聘用狀況 .....	66
表 4-10	個案公司彈性人力從事工作內容 .....	66
表 4-11	運用彈性聘用策略的決策因素 .....	68
表 4-12	運用彈性聘用策略的決策因素 .....	69
表 4-13	彈性聘用人力轉正式員工之類型 .....	70
表 4-14	個案公司使用彈性聘用後所產生的效益 .....	72
表 4-15	個案公司使用彈性聘用後所遭遇的問題 .....	74
表 4-16	個案公司未來使用彈性聘用的評估與考量 .....	75



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近年產業環境受到全球化的影響與產業競爭的激烈變化，企業為了成本、彈性、速度的考量，台灣的企業採用外籍勞工的比例逐年上升，有些產業幾乎達到法定的上限，同時也逐漸捨棄採用全職、長期受僱的人員，轉而採用外包、派遣人員，這使得傳統的僱傭關係遭受到考驗。雖然全球化對刺激區域經濟成長與促進企業擴張具有其效益，但在此全球化效應下，也產生了彈性勞動取代穩定工作的巨大副作用。以日本為例，二次世界大戰之後，經濟快速起飛，日本企業開始實施終身僱用制度，勞工一旦進入企業便會一直在同一家公司服務，直到退休。然而，在 1986 年，日本政府為了解決當時民間人力仲介事業以承攬的形式規避法律禁止勞力仲介的現象而頒布了「勞動派遣法」，同意在行政機關可控制監督的機制下，由專業事業單位以勞動派遣的方式提供市場所需的人力，這亦使實施長期僱用制度的日本企業開始轉變；自 1990 年代起，更開始遭逢長期的經濟不景氣，企業面臨成長停滯，終身僱用制仍使人事成本居高不下，因此日本企業便展用一連串裁員行動，一方面透過人事精簡進行企業瘦身，另一方面則導入彈性勞動，如人力派遣、外包、短期約聘等新勞動模式，維持低人力成本以提供獲利空間，根據統計，日本自 1999 年以來「派遣事業所の派遣社員」人數快速上升，至 2008 年底達最高峰之時，全國總共有 140 萬名派遣員工（邱祈豪，2010）。而同樣的模式也發生在台灣，根據李誠、辛炳隆、成之約（2000）針對國內 478 家廠商所做調查顯示，國內企業有 26.42% 使用部分工時、25.73% 使用定期人員、33.23% 使用外包，2.75% 使用派遣人力；CHEER 雜誌 2004 年 4 月公布的調查，已有超過 12% 以上的企業，約聘人力佔總員工數的規模介於 10%~20% 之間，且未來有將近三成五的企業會繼續考慮「擴大」約聘人力的規模，長期正式的聘用關係已不是企業的唯一選擇，而更趨向使用多樣彈性的聘僱方式。

在使用彈性聘用型態已經成為勞動市場的主要發展趨勢下，國內對於企業使用彈性聘雇的因素也開始進行研究。行政院勞工委員會於 2002 年間曾進行「非典型工作型態調查」，於 2002 年 8 月至 11 月間，針對台灣地區工商及服務業普查之事業單位調查使用非典型僱用狀況，包括是否有使用非典型僱用，並針對有使用非典型僱用者調查其使用原因與使用所遭遇的問題等。結果顯示廠商聘用部分工時工、定期人員、派遣工與外包工的首要因素為配合業務或景氣變動使用人力；另外，會因考量節省薪資成本而運用部分工時工與定期人員，為節省資遣費與退休金聘用派遣工，因需要特殊專長或設備而使用外包人力。

經建會於 2002 年提出的〈當前台灣失業率攀升之分析與對策〉中，「退休金的改革」與「主動性勞動市場方案」、「工資彈性化」、「工時彈性化」同列於「勞動市場彈性化與就業創造」的方案之一。台灣一般中小企業平均壽命約為 13 年，勞工多會在工作生涯中面臨企業關閉或倒閉的狀況，且因未達可領取退休金條件而無法領得退休金，故政府針對退休金制度進行改革，在 2004 年完成勞工退休金條例立法，將勞工退休金改為個人專戶制度，勞工不會因為離職或工作中斷而領不到退休金。勞工退休金條例的施行對企業而言，每月確定提撥的退休金造成營運成本的提高，這也促使企業增加非典型勞工的雇用。

自 2007 年美國次級房貸風暴開始，至 2008 年後進一步演變成全球金融風暴，IMF 調降全球及歐美國家經濟成長率，在台灣，除了投資人與金融集團直接受到衝擊之外，企業營運亦受到影響，出口因全球金融風暴所衍生的需求衰退而造成衝擊，各企業為降低營運成本因應景氣寒冬開始施行無薪假、甚至裁員或關廠歇業。中華徵信所研究報告顯示百大企業集團 2008 年上半年的獲利，較 2007 年衰退 21.56%，前一百大集團達 69 個有衰退現象，而預估下半年可能衰退的企業集團數目更高於上半年；其中包含 9 個金控集團因投資相關債券、結構債或授信，影響獲利損失嚴重。全球晶圓代工龍頭台積電自 2008 年 12 月起亦陸續實施無薪休假政策，後續更有幾波裁員，約佔總員工 5%；面板廠商奇美電子亦於 2008 年

底宣布提前解約部分派遣人員與約聘員工；另一家面板大廠友達光電，也對派遣員工做出期滿不續約的決定。美國銀行「花旗集團」(Citigroup) 2008 年 11 月因全球金融危機以及公司連續 4 季嚴重虧損的壓力下宣布全球裁員 10%，實施裁員措施後，花旗銀行在全球各地員工總數自 35 萬多人減少到 30 萬人。

因為自身即為人力資源從業人員，當時服務的公司也的確因為景氣影響開始有實施無薪假以及人力遇缺不補人事凍結的狀況，後續也開始進行組織調整，鼓勵優退並進行人力裁減，並與部分員工協議改為部分工時員工，以降低人事成本。從本身工作經歷與教授課堂上的啟發，開始思考從 2008 年至今，經過此段金融風暴後，是否讓企業增加彈性人力聘用策略的運用？或是對現行的彈性人力運用策略進行檢討與調整？因此蒐集閱讀相關文獻資料，並進一步著手探討目前企業彈性人力聘用策略應用狀況。

## 第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究希望藉由訪談，搜集了解企業彈性人力聘用現況、運用原因與效益，企業內部對使用彈性人力聘用策略衍生相關管理制度與實務運作，探討彈性人力聘用策略對企業的影響，藉此提供其他不同領域企業未來使用彈性人力聘用以及政府對擬訂相關彈性人力聘用政策或勞動法規時的參考。

本研究的研究目的有下列幾點：

- 一、企業彈性人力聘用策略現況、運用原因與效益
- 二、企業內部對使用彈性人力聘用策略衍生相關管理制度與實務運作
- 三、彈性人力聘用策略對企業的影響

## 第二章 文獻探討

### 第一節 彈性人力聘用定義

#### 一、彈性人力運用

因應外部環境快速變化，企業為了保有競爭優勢以持續經營，不得不採用各種不同的措施來應變，因此各式彈性管理制度如雨後春筍般應運而生，包括彈性人力運用措施。

學者 Atkinson (1984, 1987) 提出了彈性企業模型 (The flexible firm model) 的概念，認為企業為了因應市場變化以及勞動成本考量，會將組織內人力區分為核心人力 (core works) 與邊陲人力 (peripheral works) 兩個部分，由核心人力從事對與組織營運具有關鍵性的部分，而相對較不重要或可替代性較高的工作則由邊陲人力負責，並且追求職能彈性、數量彈性以及薪資彈性。核心人力因為具有組織所需要的高度技能，故多以正式長期的性質僱用，其工作保障與薪資待遇較邊陲人力為高；邊陲人力因為是從事組織內非專業性或輔助的工作，所需技能較少，不需要長時間的訓練培育，可為人力調節的緩衝，降低組織因應外部環境變動時對核心人力的影響。

簡玟偵 (2003) 彙整人力彈性運用包括：職能彈性、數量彈性、時間彈性與薪資彈性。蘇偉業 (2008) 彙整不同學者之分類，將人力彈性化大致可歸納分為五類：「數量彈性」、「功能彈性」、「工時彈性」、「地點彈性」、「報酬彈性」(Franham & Horton, 2000; Reilly, 2001)。

數量彈性 (numerical flexibility) 意指當外部經濟景氣變化、臨時性業務、季節性或短期之需求，以透過調整勞動力投入數量的方式進行調整，來因應外部變動；除了一般認為的正式長期僱用外 (不定期僱用、終身僱用)，企業還可以因

應情況及需求使用例如定期契約等各種臨時性的人力，或者以外包方式來達成組織任務；針對不同需求，將人力配置予以增減，使組織編制更彈性化。

功能彈性（functional flexibility）亦有稱為職能彈性（task flexibility），指在員工人數不調整的情況下，對員工的工作安排上，不同於以往以專責的方式，將工作內容以水平或垂直方式進行整合或更動，多元的工作安排，使員工成為多能工，將工作擴大化，以便迅速反應市場需求與組織變化。

工時彈性（temporal flexibility）則是改變原本工作時間的規劃，不限制於固定的時間工作，例如給予彈性上班時間或以週、月為單位來計算工作時數，而非過去固定的週一至週五朝九晚五的固定時間。

地點彈性（locational flexibility），或稱為距離彈性（distancing flexibility）則是不限制員工的工作地點，例如在家工作或電傳工作者，改變原先有固定工作場所的觀念，讓員工在企業以外的地點工作。

報酬彈性（pay flexibility）或稱財政彈性（financial flexibility），則是企業可因應員工工作績效或公司營運狀況調整工作報酬，做為激勵或懲罰項目。

本研究主要為彈性人力於聘僱上的策略應用，故以數量彈性的人力運用為主要探討。

## 二、數量彈性的人力運用

數量彈性人力運用，主要指企業因應外部環境變化，機動調整人力數量、工作時數的能力。當經濟劇烈波動，企業使用多樣的聘用方式調整組織規模、員工人數與種類，以符合實際勞動力需求；透過數量彈性使企業勞動力供給與實際僱用人數一致，降低企業反映外部環境變動時所造成的損失。

林威岳（2007）整理相關文獻，將組織數量彈性運用方式與運用結果整理如表2-1與2-2。數量彈性運用方式多為以透過運用臨時人力、兼職人力、短暫的契約、

工作輪班、超時工作等方式來應付可預期的勞動波動需求或作為因應經濟不景氣降低企業經營成本的方式。數量彈性的運用，則可使企業達到降低人力僱用成本的目的；在臨時性或短期內工作量的增加情況下，可以不支付保險費、退休金、無薪假及其他福利，成本較聘用正式員工為低；較低的生產力、訓練投資回收低、團隊分裂、工作場所缺乏安全，運用派遣員工要派企業另需支付派遣機構服務費用等亦可能導致成本提升。

表 2-1 組織數量彈性運用方式

學者	年代	數量彈性運用方式
Blyton & Morris	1991	工作輪班、超時工作、短暫的契約、僱用與解雇的政策和短時間的工作
Sloane & Gasteen	1991	以運用臨時人力及兼職人力應付可預期的勞動波動需求
Martocihio	1998	經濟不景氣，企業經營者面臨成本過高的狀況時，其解決方式之一就是雇用暫時性的勞動力
黃景泰	1999	利用工作外包、兼職人員、臨時人員等正式人員以外的人力
扈克勛	2000	派遣人力、業務外包、僱用部份工時人力等方式
Houseman	2001	美國企業有 72% 使用部份工時人力，46% 使用臨時支援服務工作者，44% 使用契約工

表 2-2 組織數量彈性運用結果

學者	年代	數量彈性運用結果
Blyton & Morris	1991	運用外包承攬或人力派遣公司的專業人力的數量彈性措施，能使企業達到降低人力僱用成本的目的
Segal & Sullivan	1997	運用非典型人力可以解決臨時性或短期內工作量的增加，同時可以不支付保險費、退休金、無薪假及其他福利，成本少於正式員工
Hipper	1998	臨時性人員與外包工等非典型工作者所賺取的整體所得較從事類似工作的正式員工低
Axel	1995	企業使用非典型聘雇來滿足勞動彈性的目的，還有節省勞動成本、減輕不必要的管理實務
Geary & Graham	1992 & 1995	臨時工比正式員工有較低的招募、保險及相關福利成本，但可能會導致隱藏性成本，如監督臨時工的產出或解決與正式員工之間的衝突或協調問題
McNemey	1995	暫時性人力運用是基於成本考量，但因較低的生產力、訓練投資回收低、團隊分裂、工作場所缺乏安全，導致成本提升
成之約	2000	運用派遣勞工的長期成本會節省，如聘雇、解雇與訓練成本，但短期成本不一定會減少，因為要派企業除支付派遣勞工薪資外，還需要支付派遣機構相當於勞工薪資總額 20%~30% 的服務費用
陳錦慧	2002	為企業帶來勞動成本減少的效益，增加人力調度彈性、生產力提高，但忠誠度降低、容易產生勞資糾紛、不利工作團隊協調
楊美琪	2002	臨時工可能降低廠商成本，但也會增加僱用與訓練成本，且使產品品質較差而降低經營表現，因此當臨時工的比例愈高，廠商的經營表現越差，員工離職率也高



Handy (1990) 提出酢漿草組織 (Shamrock organization)，將執行企業經營活動的人員區分為三類，就像酢漿草的三片葉子，第一片葉子是負責企業專業核心活動的人員，例如經理人與專業技術人員，擁有企業經營的核心專業技術，是企業最重要的人力資源，亦是組織競爭力所在；第二片葉子是委外人力，是企業將其非專業核心部分的工作業務發包出去，由外部承包商或個人提供服務；第三片葉子則是臨時人力，企業依據經營需求或增或減的勞動力。

Belous (1986) 提出勞雇關係光譜，將勞雇關係分為核心聘僱關係模式與非典型聘僱關係模式，指出企業因應人力資源的彈性化，勞工與雇主間的勞雇關係亦隨之變化，如表2-3。

表 2-3 勞雇關係光譜

核心聘僱關係模式 (緊密的關係)	非典型聘僱關係模式 (薄弱的關係)
勞工長期服務於同一企業	勞雇關係只維持一段不長時間
勞工與雇主相互有承諾與責任	勞工與雇主間缺乏承諾，彼此擁有最大的自由與彈性
勞工未來發展與企業緊密相關	勞工所依賴的是個人技能而非企業
雇主對勞工願意進行人力資本投資	雇主對勞工不願進行人力資本投資

資料來源：Belous, Richard. 1989. "How Human Resource System Adjust to the Shift toward Contingent Workers." Monthly Labor Review. 112(3):8.

一般人力聘用方式，即依據僱傭身分，區分為典型聘用與非典型聘用兩類。

### 三、典型人力聘用

所謂典型人力，為全時工作、工作延續性確定、在雇主所屬工作場所內完成工作內容並接受雇主的指揮監督（柯志哲，2003）。

鄭津津（1999）認為傳統的聘僱關係須具備三個特質，為：僱傭關係是具有指揮監督權的僱主與具有服從義務的受僱人間的關係，僱傭關係需建立在全時（fulltime）的基礎上，以及只要受僱人被要求繼續工作或其願意繼續工作，僱傭關係將無限地繼續存在或是繼續有效一段時間。

穩定的勞動力需求來自於穩定且可預測的市場產品需求，在經濟穩定發展的環境下，企業內部勞動力可以是長期雇用，並透過培訓使員工有專業技能，提供穩定的勞動力。

### 四、非典型人力聘用

#### （一）非典型人力定義

相較於典型人力，非典型人力的工作安排為工作時間不固定（非全時工作）、工作場所不定或多重雇主指揮監督。

Polivka（1989）對非典型雇用（contingent employment）有嚴格的定義：勞資雙方皆不期待雇用關係的持續、工作時間也不固定，並特別強調工作時間的不可預期性。因此大部分的部份工時人員、定期或臨時以及派遣人員即因有明確且固定的工作時間而不屬於非典型雇用。Kalleberg（2000）則認為，非典型雇用，形式上與典型的工作安排不同，典型工作安排為全時工作、工作延續性確定、在雇主所屬的公司內完成工作，並受雇主的監督指揮，反之則為非典型聘用。

「非典型僱用關係」（Atypical Employment Relationship）有不同的名稱，

或稱「不安定僱傭關係」(Precarious Employment Relationship)、「非傳統或非標準僱用關係」(Non-traditional or Nonstandard Employment Relationship)等。針對前述關係所涉及的是一種非全時、非長期受聘僱於一個僱主或一個企業的聘僱關係，而衍生出的工作型態。大體上包括部分工時勞動、定期契約勞動、家內勞動及許多不同類型的工作形態。

## (二) 非典型人力種類

非典型人力聘用的種類，國內外有許多不同的分類，根據國外學者 Belous (1989) 的研究，非典型雇用包括部分工時、租賃工 (leased)、契約工 (contracted)、外包工 (派遣工)、自我僱用者、同時擁有多樣工作的工作者 (multiple job holders) 或按日計酬工 (day laborers)。美國勞工局統計局將非典型工作區分為四個種類：獨立契約工、隨傳臨時工、臨時支援工作者與外包工。

我國行政院勞工委員會統計我國非典型就業型態，主要包括部分時間工作、定期契約工作（臨時工作）及人力派遣工作。勞動基準法將勞動契約區分為定期契約與不定期契約，有繼續性之工作應為不定期契約，臨時性、短期性、季節性與特定性之工作，也可以被稱做「非典型工作」。臨時性工作係指無法預期之非繼續性工作，其工作期間在六個月以內者；短期性工作指可預期於六個月內完成之非繼續性工作；季節性工作係指受季節性原料、材料來源或市場銷售影響之非繼續性工作，其工作期間在九個月以內者；特定性工作則為可在特定期間完成之非繼續性工作。

成之約 (1998) 則認為非典型聘僱關係所指涉的是一種非全時、非長期受僱於一個僱主或一家企業的關係。大體上包括部分工時勞動、定期契約勞動、家內勞動及許多不同類型的工作，如：網路勞動、派遣勞動、電傳勞動等。李誠、成之約、辛炳隆 (2000) 則主張非典型工作型態應該包括部分工時勞動、定期聘僱契約工作、電傳勞動、派遣勞動與外包。

周信旗（2002）整理彈性化任用管理的主要類型，包括部份工時、短期聘僱、承攬（即所謂外包工）與派遣員工。並將其定義、法律關係與管理整理如下表 2-4。

表 2-4 各種彈性化任用類型比較

任用類型	主要定義	法律關係	管理者
正式職員	從事不定期之繼續性工作，為公司全時正式的員工	單純兩者	資方
部份工時	指勞工工作時間比該企業內之全時員工工作時間少於六分之五者。	單純兩者	資方
短期聘僱	由公司直接雇用，從事短期之非繼續性工作者，即勞資之間僅是暫時性的僱傭關係。例如：臨時人員、定期契約工、約聘、約僱、工讀生、季節工等。	單純兩者	資方
派遣員工	由派遣機構，如人力派遣公司或人力企管顧問公司等派遣到其他企業服務的員工，在派遣期間受使用企業（要派企業）之指揮與命令。	三角關係	使用企業 （要派人）
外包工	企業（即定作人）將業務發包或轉包給其他公司或個人來執行，然後由承攬廠商指派之工作者完成該項業務。	單純兩者	資方（定作人）

依據柯志哲（2008）綜合各方非典型工作安排種類後，區分四類為：部分工時工、定期契約工、派遣工作者與外包工：

1. 部份工時工（part-time workers）：

根據經濟合作暨發展組織（OECD）的定義，每週工作時數少於 30 小時者即稱為部分工時工；美國勞工統計局（The Bureau of Labor Statistics）是以每週工作時數介於 1 至 34 小時者稱之，至於我國行政院主計處的定義，則是以每週工作時數少於 40 小時，作為部分工時工的認定標準。雖然在定義上會出現工作時數的差異，但是基本上，部分工時工的每週工作時數應少於正職員工，而且不包括

定期或短期契約工，而且是由企業直接雇用的。

2. 定期契約工 (fixed-term or short-term hires)：

指的是由組織直接聘僱從事短期或特定期間工作的勞工，在這段期間內，他們每週工作時數也可能少於正職員工，跟部分工時工有些雷同(Houseman, 2001)，但是也可能跟正職員工的工作時數相同。至於我國勞基法有關勞動契約的規定，則是將臨時性、短期性、季節性及特定性工作視為定期契約，並在勞基法施行細則中明訂這四種工作的認定標準。不過整體而言，這類勞工都是由雇主直接聘用，聘僱關係都不具持續性。

3. 派遣工作者 (dispatched workers or temporary help agency workers)：

使用企業透過人力派遣或從事派遣業務之公司找到之非典型人力。使用企業需支付約定費用給人力派遣公司，在工作期間，使用企業對派遣員工具指揮命令權，但派遣員工之薪資福利是由派遣公司負責。等到派遣任務完成後，派遣員工才回歸接受派遣公司的指揮命令(邱駿彥 1998；鄭津津 1998)。由此可見，派遣勞工與派遣業者之間雖有聘僱關係，卻必須在受派期間聽從使用企業的指揮命令，這是派遣勞動的一大特色。

4. 外包工 (subcontractors)：

企業為了減少企業成本、將有限資源充分投注在核心事務上，而將原本應由正職員工所擔任的工作與責任，委由第三者來承擔，而這個第三者可能是個人或廠商(李誠、辛炳隆、成之約 2000)。所謂的外包工，即是承攬者本人或是由承攬廠商所指派的工作者。與派遣工不同的是，在工作期間，外包工仍聽命於承攬廠商或自行管理，並不直接面對企業的指揮命令。

王順民於財團法人國家政策研究基金會發表之國政評論中，認為非典型就業(atypical employment)包括臨時契約工、部分時間工作、派遣勞動、自僱型就業以及家務勞動等(2010)，並彙整姚奮志「勞動彈性化下的社會安全網建構—從中高齡非典型勞動者探起」(2010)，將各種非典型勞動的比較如下表2-5所示。

表 2-5 各種非典型勞動的比較

就業類型	僱用型態	主要特性	優缺點	工作內容
臨時/契約工	直接聘僱、定期或短期僱用、全時工作	工作時間與勞雇關係的維持過短	可補充一般工作的薪資、作為一種公共救助手段、企業成本減低；薪資總額無保障、工作時間不穩定、勞動權亦不易保障	外包契約、約聘僱人員、政府方案
部分時間工作	直接聘僱、不定期、部分工作時間	工作時間彈性、較一般更短的工時、但幸運用人力	職務共享可減少失業衝擊、作為替代性的人力補充、有利家庭照顧、成本減低；升遷較不樂觀、薪資水準較低、福利待遇有限、不能獲得教育訓練機會	政府方案、打工、研究助理
派遣勞動	間接聘僱、不定期、全部或部分工作時間	勞雇關係彈性	減低企業成本、調節景氣循環與勞動市場的供需問題；雇主責任降低、性別差異化、工作薪資偏低、僱用不安定、勞工權益無保障	派遣工、勞務型工作
自僱型就業	無固定僱傭關係、全部或部分工作時間	自行接案、自主營運作業、自願性質居多	時間彈性、有利於家庭照顧；無法定勞動保障、無企業福利條件、薪資不固定	電傳勞動、攤販、自營作業
家務勞動	無僱傭關係、全部或部分工作時間	不屬於勞動參與人口	本身就是家庭照顧的工作型態；無法定勞動保障、無薪酬	照顧工作、家務勞動

## 五、非典型人力的工作職務

Axel (1995) 對91家服務業和製造業廠商進行的研究中發現，非典型工作者從事的職務類型分佈最多的是「行政事務人員」，約75%。其次為「專業技術人員」為36%，第三是「生產性人員」，佔34%，其他依序為服務性人員(30%)與管理人員(1%)。

美國勞工統計局(1989)資料顯示，臨時支援服務工作者(相當於人力派遣)從事最多的職務是行政事務人員(45%)、其次是作業員(28%)、服務性工作(5%)。美國矽谷廠商透過臨時支援服務業者找來的臨時人力，則集中在行政及輕工業性(light-industrial)的工作項目上。1999年美國勞工統計局的調查結果顯示，使用最多臨時工的職務種類是農漁牧工作人員，其次是特殊專業人員與行政支援工作(Hipple, 2001)，將近二十年的發展變化，技術及管理類的工作項目也逐漸嶄露頭角(Carony, Castells and Benner, 1997)。

許妙穗(2001)以派遣公司為對象，調查正在派遣的人員所擔任的職務種類，其中從事最多的職務種類是行政類人員，佔51.01%，其次是專業性人員(25.96%)、工業性人員(11.99%)。

柯志哲(2008)，則彙整上述資料，認為非典型工作者所從事的工作職務，基本上分佈極廣，但是，最主要的還是屬於比較邊陲的行政支援工作，或較低階的生產或服務工作。

## 六、台灣地區非典型人力聘用現況

柯志哲於2008年12月台灣社會學年會發表之「我國使用非典型工作型態之探討—使用情況與決定因素」中指出，2002年台灣地區有高達40%的企業使用至少一種非典型聘用型態(包括部分工時、定期工、勞動派遣與外包等工作安排)，且75%已經使用非典型聘用型態的企業會維持或增加非典型工作者的使用，顯示

彈性人力運用於國內已經普遍。

主計處2003年調查統計顯示，工業及服務業廠商僱用部份工時員工之人數達193,000人，占此產業受雇員工的10.85%，且至2004年已增至12.12%，而行政院勞工委員會的調查資料則顯示，2004年我國派遣人力已達113,000人，由上述之資料顯示，台灣企業採用非典型勞動之方式逐漸增加中。2005年104人力銀行「2005年企業運用派遣趨勢調查」中發現，國內有七成企業，在面臨對勞退新制的衝擊之下，將近25%的企業選擇變更正職員工的薪資結構，以降低人事成本來維持競爭力，而亦有三成的企業考慮以派遣、外包方式，來降低招募、訓練成本。此外，於2005年7月1日正式實施的「勞工退休金條例」，使得傳統受僱於同一雇主至退休方能請領退休金之限制已解除，此將對傳統勞雇關係產生微妙之變化，亦是促使非典型勞動人數增加的另一觸媒（簡建忠，2007）。

依據行政院勞工委員會2010年針對國內非典型就業型態勞動力統計，2009年我國部分工時就業比率占3.2%、臨時性勞工占受僱者比率為2.6%、派遣勞工受僱者比率為0.9%，若與各主要國家相比，我國非典型就業比率較低。

就我國與臨近之亞洲國家的新加坡、韓國、日本，以及歐美地區的美國、加拿大、法國、德國、英國與荷蘭，各國部分工時、臨時性勞工與派遣勞工佔就業者比例之資料彙整如下表2-6、2-7與2-8所示。

表 2-6 部分工時勞工占就業者之比率

年別	台灣	新加坡	韓國	日本	美國	加拿大	法國	德國	英國	荷蘭
2005年	...	...	9.0	18.3	12.8	18.3	13.2	21.5	23.0	35.6
2006年	2.1	6.3	8.8	18.0	12.6	18.1	13.2	21.8	23.2	35.4
2007年	2.3	6.3	8.9	18.9	12.6	18.2	13.3	22.0	22.9	35.9
2008年	2.6	6.8	9.3	19.6	12.8	18.4	12.9	21.8	23.0	36.1
2009年	3.2	8.4	9.9	20.3	14.1	19.1	13.3	21.9	23.9	36.7

單位：%

資料來源：行政院主計處「人力運用調查」，



新加坡 Report on Labour Force in Singapore，其餘為 OECD.Stat Extracts。  
 說明：依據 OECD 統計各國部分工時者為主要工作週工時未滿 30 小時；韓國按實際工時未滿 30 小時者；美國僅就受僱者統計；新加坡 2009 年為每週正常工時未滿 35 小時進行統計，2009 年之前為每週正常工時未滿 30 小時進行統計；我國按 OECD 定義主要工作經常性週工時未滿 30 小時統計。

表 2-7 臨時性勞工占受僱者人數比率

年別	台灣	新加坡	韓國	日本	美國	加拿大	法國	德國	英國	荷蘭
2005 年	...	...	24.2	14.0	4.2	13.2	14.1	14.2	5.8	15.5
2006 年	...	...	23.6	14.0	...	13.0	14.1	14.5	5.8	16.6
2007 年	3.0	...	22.3	13.9	...	12.9	14.4	14.6	5.9	18.1
2008 年	3.3	6.3	20.4	13.6	...	12.3	14.2	14.7	5.4	18.2
2009 年	2.6	12.4	21.3	13.7	...	12.5	13.5	14.5	5.7	18.3

單位：%

資料來源：行政院主計處薪資與生產力統計年報。

新加坡 Report on Labour Force in Singapore、OECD database。

說明：1.指與雇主訂立定期契約（口頭或書面），我國指僱用期間不滿 6 個月之員工，其他為不滿 1 年。  
 2. 2009 年新加坡僱用期間不滿 3 個月之臨時性員工占 5.6%。

表 2-8 派遣勞工占就業者之比率

年別	台灣	新加坡	韓國	日本	美國	加拿大	法國	德國	英國	荷蘭
2005 年	...	1.6	1.9	2.4	1.0	4.3	2.2	...	1.6	1.9
2006 年	1.7	1.8	1.9	2.4	1.3	4.5	2.5	1.7	1.8	1.9
2007 年	...	2.1	2.0	2.5	1.6	4.8	2.8	...	2.1	2.0
2008 年	...	2.2	1.8	2.3	1.9	4.1	2.9	...	2.2	1.8
2009 年	0.9	...	...	...	...	...	...	0.9	...	...

單位：%

資料來源：2006 年為行政院主計處工商及服務業普查資料。

2009 年為行政院主計處薪資及生產力統計資料。

其他為日本國際勞動比較 (CIETT (2009) Agency Work Key Indicators)

說明：我國指受僱派遣勞工占總受僱者之比率，其他各國為派遣勞工就業者占總就業者之比率。

依據行政院主計處人力運用調查統計結果，2008年起整體勞動市場在受國際金融海嘯影響，全球景氣明顯下滑，勞動情勢續呈疲弱現象，就業人數減少、失業率上升，部分時間、臨時性或人力派遣工作者占全體就業者自2008年的6.24%上升到6.71%，而2010年隨著全球景氣復甦，對外貿易、工業生產及民間消費均漸呈好轉情況下，勞動情勢稍有改善，但部分時間、臨時性或人力派遣工作者占全體就業者比例仍上升0.71%，佔全體就業者比例6.92%，持續呈現成長趨勢。

就我國2008年至2010年就業人數、失業率與部分時間、臨時性或人力派遣工作者占全體就業者比例彙整如表2-9所示。

表 2-9 就業人數、失業率與部分時間、臨時性或人力派遣工作者比例表

年別	就業人數 (千人)	失業率 (%)	部分時間、臨時性或人力派遣工作者占全體就業人數比例 (%)
2008 年	10,390	3.87	6.24
2009 年	10,243 (-147)	5.73 (+1.86)	6.71 (+0.47)
2010 年	10,417 (+174)	5.47 (-0.26)	6.92 (+0.21)

資料來源：行政院主計處 97、98、99 年人力運用調查統計結果綜合分析報告。

說明：（）內數字為較上一年增加或減少。



## 第二節 使用彈性人力聘用的原因

成之約（2002）針對台灣地區派遣勞動的研究顯示，企業運用派遣勞工的主要原因有：人員調度更靈活（24.8%）、降低薪資成本（19.1%）、滿足業務臨時增加所需的人力（14.2%）、減少福利及訓練成本（14.2%）、做為招募不定期（正式）員工的橋梁（9.9%）、需要派遣勞工的專業技術（6.4%）、專注於公司的核心業務（5.0%）、遞補離職員工空缺（4.3%）、其他（1.4%）與暫時替代請假員工工作（0.7%）。

萬寶華「非典型勞動力在企業人力策略中的角色」調查於2009年七月訪談1,106位台灣雇主，結果指出，有33.8%受訪雇主讓非典型員工負責組織核心業務，在亞太地區排名第五；60.6%則否。台灣雇主聘僱非典型員工的首要原因為「在業務旺季期間完成工作」（13.4%），和亞太地區（17%）、全球（19%）結果相差不多，接著依序為「提供長期人力彈性」（10.3%）、「因應總部人事凍結等限制」（7.6%）。

柯志哲（2008）彙整相關學者的論點，認為企業使用彈性人力聘用的主要原因有：一、提高人力配置的靈活度（Abraham 1990; Abraham and Taylor 1996; Callaghan and Hartmann 1991; Kalleberg, Reynolds and Marsden 2003; Ko, 2000; Nollen and Axel 1996）；二、降低雇用成本（Abraham 1990; Callaghan and Hartmann 1991; Davis-Blake and Uzzi 1993; Kalleberg, Reynolds and Marsden 2003; Ko, 2000; Pfeffer and Baron 1988）；三、獲得專業性的服務（Abraham 1990; Abraham and Taylor 1996; Harrison and Kelley 1993）；四、避免工會影響力（Davis-Blake and Uzzi 1993; Kalleberg, Reynolds and Marsden 2003; Ko, 2000; Pfeffer and Baron 1988; Uzzi & Barsness 1998）；五、提升員工投入感與勝任程度（Abraham, 1990; Gramm and Schnell, 2001; Ko, 2000; Osterman 1994）。其他還包括替代休假的正職員工、專案所需人才、保護核心人員、做為遴選正職人員的手段以及減輕不必要的管理實務

等 (Axel 1995; Houseman & Osawa 1995; Kalleberg 2000; Segal & Sullivan 1997)。

柯志哲 (2008) 研究我國使用非典型工作型態之探討，發現使用部分工時、定期人員與派遣人力的最主要因素為配合業務或景氣變動所需的人力，企業使用各類彈性人力安排的原因如下表2-10。

表 2-10 企業使用各類彈性人力安排的原因

原因	部分工時	定期人員	派遣	外包
配合業務或景氣變動所需的人力	77.33	74.56	52.31	49.36
節省薪資成本	47.33	42.79	43.08	43.73
節省資遣費、退休金	31.17	39.16	50.00	40.21
節省福利成本	24.90	27.08	34.62	36.34
替代休假或請假的正職人員	22.60	16.30	13.85	4.57
組織編制員額有限制	22.71	24.27	25.38	12.66
節省訓練成本	15.18	17.35	33.85	41.15
需要特殊專長或設備	19.84	17.00	30.77	60.14
減少人事行政管理事物	17.61	14.65	39.23	29.54
避免勞資糾紛	14.78	17.94	25.38	18.17
作為招募正式員工的管道	15.38	15.71	10.77	2.34
為了更專注於公司的核心業務	8.91	7.97	20.77	14.77
其他	2.43	2.34	--	1.29

說明：答題採複選方式，且摘錄部分細項故總合不等於 100%。 單位：%

柯志哲 (2008) 亦提出，人事成本佔總收支的比重、是否曾經裁員、是否為營利機構、企業人力需求變動的程度、員工為工會成員比例、資本組合 (是否有外資比例)、組織規模與行業別等，對使用彈性人力聘用 (非典型工作安排) 有不同的影響力。以經濟成本、資源依賴及制度趨同三個觀點，分析企業使用彈性人力聘用策略的決定因素彙整如下表2-11。就經濟成本觀點，經濟情況的變動與不確定性，使雇主對各種型態的成本考量更加敏感，尤其更重視勞動相關成本，因

降低勞動僱用成本、裁員降低人事成本、非營利組織的成本壓力等因素考量，影響彈性人力聘用策略的使用；就資源依賴理論觀點。就資源依賴理論，對處於依賴外在資源狀況下的組織，會考量相互依賴關係中的不確定性，設法降低依存關係，以確保組織的存續問題並爭取更多的自主性及降低外在的限制，因此會透過彈性聘用策略，提高人力配置彈性與避免工會影響力。就制度趨同理論，組織為了取得制度上的合法性，以便獲得所需要的資源，會透過強制的、模仿的與規範的三種同型性機制使組織結構和型態逐漸與環境中已經制度化的規則與儀式趨於同型，因此在跨國企業中，外資比例越高的公司越容易受外國投資公司或母公司管理模式影響使用彈性人力。

表 2-11 企業使用彈性人力聘用策略的決定因素彙整

觀點	決定因素	說明
經濟成本 觀點	降低勞動僱用成本	非典型勞工的待遇與福利通常較差，幾乎不需考慮退休金與資遣費，且鮮少有接受培育機會，勞動成本相對較低，此成本優勢可增加組織生存的可能性，進而提升組織競爭力。故企業的僱用成本佔總支出比重越高時，使用彈性人力聘用策略的可能性越高。
	裁員以降低人事成本	組織精簡為降低人事成本的另一種做法，裁員後雇主有計畫地以彈性人力取代被裁撤的正式員工，或是因人力過度流失而以彈性人力補充以維持組織營運。故近年內有裁員過的組織，使用彈性人力聘用狀況也會提高。
	非營利組織的成本壓力	非營利組織因為資源有限，除了使用派遣人力費用可能相對較高而不使用外，較有可能使用其他彈性人力。
資源依賴 觀點	提高人力配置的彈性	組織人力需求變化程度（人力需求高離峰比）越高，越需要依賴彈性人力運用以吸收需求變化。
	避免工會影響力	派遣人力與外包因屬於外部人力，可用來降低工會的影響力，減輕對工會的依賴關係。
制度趨同 觀點	外資母公司管理模式影響	外資比例越高的公司，越容易受外國投資公司或母公司管理模式影響，使用彈性人力。

陳純凰（2011）分析企業運用非典型勞動力之目的，可區分為任務型以及策略型兩種模式：

### 一、任務型

依非核心工作、短期或臨時工作、季節性工作、專案工作需要，企業自行招募或透過派遣公司獲得人力，以支援服務為目標，分配負責處理一般性、非重要性、低技術性工作，例如：會計人員、總機、銀行業務助理等非核心工作，翻譯、show girl、宴會服務生等短期或臨時工作，搬運工、進出貨人員、食品製造加工人員、書局教科書批售等季節性工作，軟體工程師、IT 經理、業務經理、採專案發單等專案工作。

### 二、策略型

企業基於長期營運需要而規畫的人力運用策略，如新投資專案執行前，以提前預攬人才、儲備人力為目的，僱用非典型勞動力；因應景氣環環，採取短期僱用人力，達到即時人力增減調度；典型勞動人力不足時，正式替補前的非典型僱用；非常態性業務開拓期人力需求等等，皆屬策略性運用非典型勞動力，也就是，企業運用非典型勞動力的成效，短期上能增加企業產值和營運彈性，長期上則有縮短僱用周期，為企業找到合適人才。

總體而言，企業使用彈性人力聘用策略的原因包括：保持人力彈性化，因應景氣波動；規避成本：免退休金、資遣費、員工福利與教育訓練；控制編制內員額，保護核心員工的利益；變相延長試用期：擇優從派遣轉為正式員工。

### 第三節 彈性人力聘用策略對企業的影響

非典型勞動力雖然為企業解決即時性人力問題，然而在人力資本累積方面卻隱藏負面發展因素。所謂非典型勞動力大多從事非核心業務，這類勞動力具有幾個共通特徵，包括在年資或專業上，不需要具備較多的工作經驗，主要從事基層的工作，替代性很高，學習曲線也比較短；再者非典型勞動力因於非全時、短暫之特性，讓這類人力缺乏就業安全與工作穩定度。

一般而言，部分工時工作者因為工作時間短，工作所得即相對較低；而臨時性或派遣人力，雖然工作時間或工作內容與正式員工相當，但工作薪資偏低也不具有領取各項獎金（如年終獎金）的資格，工作保障與穩定度也遠低於正式員工，因此一般而言非典型工作者較典型工作者（正式員工）容易淪為「工作貧窮族群」。顯然的，在上述大量採用非典型就業模式的行業中，產生工作貧窮者的可能性，也就比其他行業更高，故會有下列情形產生：

- 一、工作收入不穩定，影響其經濟、生活與工作價值觀，忠實義務淡薄。
- 二、在企業體系內，薪資、福利甚至安全衛生等條件比典型勞動力差，較不能凝聚認同感。
- 三、缺乏訓練機會，技能無法持續精進與提昇，增加流動率。
- 四、在態度與行為上比較不能容入企業文化。

成之約（2002）針對台灣地區派遣勞動的研究顯示，要派公司對派遣公司經常抱怨的前五大事項有：未能及時提供派遣員工（28.6%）、派遣勞工出勤狀況不佳（17.9%）、派遣勞工素質參差不齊（16.7%）、派遣勞工被動（9.5%）與派遣勞工不敬業（8.3%）。而要派公司運用派遣勞工時所遭遇的問題與困難依序有缺乏法令規範（33.8%）、行政管理工作負擔加重（9.2%）、派遣勞工素質低績效不佳（7.7%）、派遣勞工專業知識不足（7.7%）、不利工作團隊協調（6.2%）、正式員工士氣與忠誠度降低（3.1%）、業務機密外洩（3.1%）、正式員工與派遣



員工形成對立（1.5%）等。

Axel（1995）對91家使用非典型聘僱的廠商進行調查，發現其中30%的企業指出非典型工作者缺乏專業技術與訓練。其次，25%的廠商擔憂非典型聘僱可能產生的法令問題。第三大的缺點是過高的流動率，佔24%，另外還擔憂核心與外部人員間可能引發的衝突與對立（23%），還有22%的受訪廠商指出使用非典型工作者並不如預期般真正能節省成本。其他的問題還包括業務機密可能外洩、監督責任增加、非典型工作者工作品質不佳等。

柯志哲（2008）針對我國有使用非典型工作型態之企業調查，則發現使用彈性人力後，公司勞動成本並無顯著降低，整體彈性人力運用而言，52.24%的企業其勞動成本不變，32.61%勞動成本有減少，15.15%的企業勞動成本反而增加，統計如下表2-12。

表 2-12 企業使用彈性人力對勞動成本的影響

勞動成本	整體而言	部分工時	定期人員	派遣	外包
增加	15.15	17.80	14.10	22.90	10.97
不變	52.24	49.80	58.03	40.46	64.06
減少	32.61	32.40	27.87	36.64	24.97

單位：%

另外，亦發現彈性人力流動率高、相關法令限制及人員素質為企業使用彈性人力安排時遭遇的問題，彙整如表2-13。

表 2-13 企業使用彈性人力安排時遭遇的問題

原因	部分工時	定期人員	派遣	外包
彈性人力流動率高	41.62	30.13	36.92	14.17
彈性人力素質低，績效不佳	23.64	16.41	16.92	10.86
相關法令限制	20.40	25.67	15.38	5.79

行政管理事務負擔加重	14.34	11.14	16.15	6.97
正職員工抗拒	4.24	2.81	8.46	2.60
工安事故或職災增加	5.45	3.40	3.08	5.19
業務機密外洩	5.05	2.93	4.62	4.13
其他	0.81	0.94	1.54	0.59

說明：答題採複選方式，且摘錄部分細項故總合不等於 100%。 單位：%

簡建忠（2009）針對台灣派遣勞動的研究也提出，雖然企業能從運用派遣勞工中獲得相當優勢，但相對的也必須承擔諸多風險，例如：

#### 一、法性議題

勞委會雖早已規劃「勞動派遣法草案」，但至今並未能正式通過「勞動派遣法」，目前僅能以民法、勞基法、安全衛生法等相關法令「局部地」規範派遣行為。若派遣勞工發生職災或三方之間產生爭議，就法而言，要派企業可能「被強迫」承擔雇主責任。

#### 二、員工衝突與敵對

企業引進派遣勞工，可能帶給正式員工不安全感和工作壓力，而在維護和爭取自身權益的情況下，兩類員工極可能互相敵視，甚至於產生衝突，影響團隊運作和企業經營。

#### 三、高流動率、低向心力、低忠誠度

不穩定的工作機會，迫使派遣勞工追逐較好的工作機會（水草），而成為企業間的「游牧民族」。企業人力高度彈性管理的結果，極可能「擁有」一批唯利是圖、難以託付工作、經常流動的勞工，除降低企業生產力外，也提高管理的成本和經營的風險（吳韻儀，1998）。

#### 四、企業形象受影響

一般而言，派遣勞工的平均薪資、福利多較正式人員為低（因兩類人員分屬不同雇主），因此，要派企業極可能被冠上「剝削勞工」的罪名，破壞企業形象。

因此，企業在考量使用彈性人力聘用策略時，除了達成降低成本等因素外，仍需注意因應彈性人力聘用策略的使用，對企業可能造成的影響，包括員工流動率、忠誠度、工作效率、監督管理責任增加與適法等。



## 第三章 研究方法

### 第一節 個案研究法

個案研究是進行社會科學研究之方法之一，其它方法還包括實驗調查法，調查報告、歷史研究法、及檔案紀錄分析等；個案研究不只可提供我們有關個人、組織、社會及政治現象之知識，同時個案研究在心理學、社會學、政治科學、及規劃上也是相當普遍的研究策略。甚至在經濟學上，就像對一個企業結構、一個都市、或區域之經濟等也可以使用個案研究來從事研究。Merriam (1988) 對於個案研究的定義，則是採取比較開放的態度，只要是對一個有界限的系統如：方案、機構、個體、家庭、社區或村落等，作全貌式的描述和分析，就是所謂的個案研究。

個案研究法之特色（林佩璇，2000）：

#### 一、整體性

個案研究的主要研究目的，不是在案例之間或現象之間的相互比較，而是在對研究對象進行通盤的了解。

#### 二、經驗理解

研究者必須站在被研究者的立場，深入同理被研究現象與行動之意義，並將研究所收集的訊息與理解之意義傳達給讀者。

#### 三、獨特性

個案研究法非常重視每個個案的獨特特質，強調每個被研究的現象或行動，所以須深入了解被研究情境、事件，而不主張將研究現象推論到其他情境。

#### 四、豐富描述

個案研究法不同於量化研究方法，對於研究結果的呈現，主要是厚實描述，而非經由統計數據來呈現現象的意義。

## 五、啟發作用：

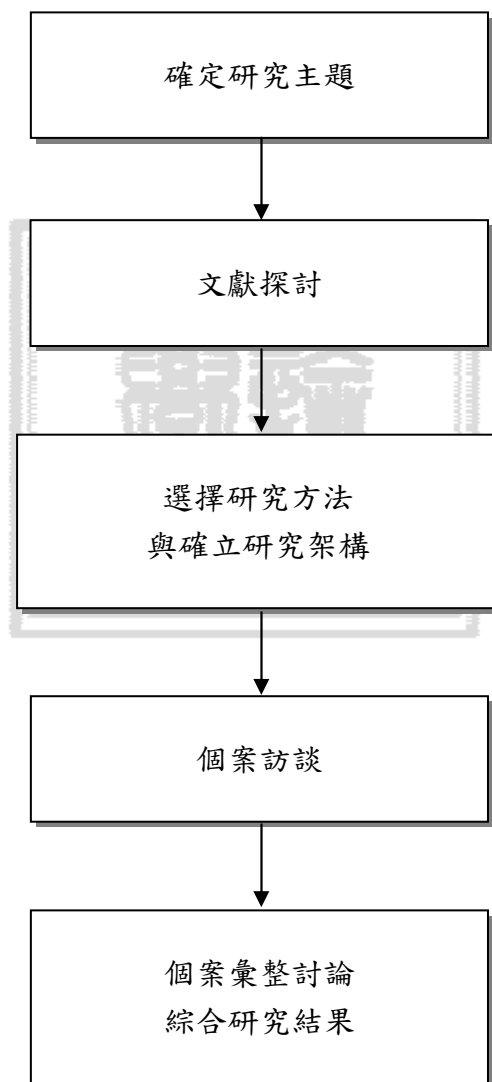
個案研究法透過研究過程來闡明研究的現象，除了擴展讀者對研究現象的了解與洞察之外，同時也發展出對社會現象與問題的敏銳觀察力。自然類推強調研究結果是將個人的經驗，融入對研究現象或行為的理解，並對日常生活中習以為常的習慣，重新理解、重新詮釋，進而對已經存在的通則進行修正。

本研究主要在探討企業彈性人力聘用策略的應用，故僅針對彈性人力聘用策略，即數量彈性領域進行研究。在蒐集文獻資料時，已有成之約（2002）的〈台灣地區「派遣勞動」的發展及其對勞資關係與勞動政策影響之研究（II）〉，與柯志哲（2008）〈我國使用非典型工作型態之探討—使用情況與決定因素〉兩份研究進行大規模全面性的量化研究，故本研究選擇以個案研究質化分析方式，深入了解企業實際運作狀況。



## 第二節 研究架構

根據研究目的與文獻探討，形成本研究初步的研究架構。首先，了解訪談企業的背景開始探討，了解企業彈性人力使用的現況、運用原因及效益，進而探討企業內部對使用彈性人力聘用策略衍生相關管理制度與實務運作以及彈性人力聘用策略對企業的影響，最後彙整各家企業狀況進行分析與探討。



### 第三節 研究過程

#### 一、訪談問題設計

人力聘用策略屬於人力資源組織規劃的範疇，企業需要多少人力與如何配置安排才可以使組織順利運作，並使業務得以落實執行，達成營運目標？如何決定運用不同的人力聘用方式？使用後是否有達成預期的目標？過程中是否有遭遇任何問題？以及如何解決？對企業有何影響？針對此一系列的問題，研擬出訪談計畫與問題大綱，並在與企業訪談過程中視企業實際狀況進行調整，期望能以較貼近企業實際狀況下，將企業彈性人力聘用運用策略整理出較完整的樣貌呈現。

#### 二、研究對象選定

近幾年派遣勞動型態的彈性人力聘用的形式逐漸被企業廣泛運用，尤其在勞退新制實施後，為了控制成本，越來越多企業開始使用派遣人力，國內科技大廠包括台積電、聯電、友達，國際大廠如IBM、惠普、飛利浦等都採用此種短期聘任人力，以因應淡旺季接單或後勤維修等業務，派遣人力成為就業的另一種趨勢，因此各界對勞動派遣與相關法規制訂的討論也越來越多，故於研究對象選定時，針對彈性人力聘用形態，優先設定為至少有使用「派遣」之個案公司。另，成之約（2002）對使用派遣勞動的公司或機構的分佈研究，發現以金融保險及不動產業為最多（表3-1），故本研究即設定以金融服務業為研究領域，透過人資同業介紹實際有使用派遣人力的金融服務機構，進行個案研究。

本次研究共訪談四家金融機構，其中一家為外資銀行，三家本國銀行；四家銀行均成立多年，市佔率與規模均屬領先地位，其中之外資銀行更為全球金融企業之翹楚，做為研究對象應可具代表性。受訪者均為人力資源部門主管，實際負責人力資源規劃工作或招募業務之工作者。以下就研究個案背景整理如下表3-2，並就受訪對象資料整理如表3-3。

表 3-1 使用派遣勞動的公司或機構分佈

產業	比例 (%)
金融保險及不動產業	32%
工商服務業	29%
運輸倉儲及通訊業	19%
製造業	11%
製造批發零售及餐飲業	3%
個人及社會服務業	3%
公共行政業	3%

表 3-2 研究個案背景資料

公司代號	資本型態	員工人數(約)	營業內容
A 公司	本國	6,500 人	金融控股公司，範圍包括銀行、證券、信用卡、資產管理與創投等
B 公司	本國	4,800 人	金融控股公司旗下之銀行，範圍包括銀行、信用卡、財務管理等
C 公司	本國	3,400 人	金融控股公司旗下之銀行，範圍包括銀行、信用卡、財務管理等
D 公司	外資	5,000 人	外資銀行，業務內容包括消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀與財富管理。

表 3-3 研究個案受訪者資料

公司代號	受訪者單位/職稱	彈性人力聘用決策或相關業務參與程度
A 公司	人力資源處經理	實際負責人力資源規劃與招募業務
B 公司	人力資源處資深專業經理	參與人力資源規劃及招募業務
C 公司	人力資源處經理	實際負責人力資源規劃與招募業務
D 公司	人力資源中心副總裁	實際負責人力資源規劃業務



### 三、訪談方式

訪談對象確定後，於訪談前先以電話或電子郵件與受訪人敲定訪談時間與地點，並溝通訪談內容與進行方式。

進行訪談期時，依據訪談計畫與問題大綱，與受訪者進行對話。不同於調查訪談以標準化的問卷進行問答，質化訪談是在一個架構性的主題下，進行深度的討論。訪談者就訪談設定一個方向，並追蹤受訪者所引發的特定主題（陳文俊，2007）。透過訪談者（本研究即為研究者）的對話，而獲得、了解及解釋受訪者對此主題的認知。透過半結構式訪談，利用較寬廣的研究問題做為訪談依據，並以此引導訪談進行。訪談過程並以錄音方式詳實記錄，做為研究基礎資料。

### 四、資料蒐集方式

透過訪談大綱與企業進行深入訪談，並以錄音方式取得初級資料。訪談對象為實務參與或執行彈性人力聘用策略應用的人員。另外並蒐集個案公司相關資料，閱讀相關文獻、期刊、雜誌書籍等資料，兼用資料蒐集與實地訪談的方式將取得資料進行彙整與分析，做為研究基礎。

### 五、資料分析方式

訪談結束後，針對錄音取得之初級資料，擅打逐字稿，完成後進行編碼與重點整理分類，進行分析與歸納之後，形成研究架構。

## 第四章 個案公司研究分析

本次研究共訪談四家金融服務業公司，本章節即針對各個案公司訪談內容進行整理分析，最後並進行彙整分析討論。

### 第一節 A 個案公司訪談分析

#### 一、公司簡介

A 個案公司為金融控股公司，創立於2002年2月18日，旗下涵蓋銀行、證券、資產管理及創投等子公司。該公司秉持著「誠信、承諾、創新、合作」的核心價值，以「成為客戶的聚寶盆」為願景，承諾永無休止的創新，以致力於達到客戶及股東財務的成功為自我期許，並跟隨市場環境的變化調整最適宜的營運方向。

讓客戶認同，贏得社會肯定與信賴是A公司長期以來所追求的卓越目標。身為金融機構，必須保持穩健成長，透過創新與優質服務，與客戶一起成功是永續經營的基石。在策略上，本著「誠信、承諾、創新、合作」的企業核心價值，致力於網羅一流的金融人才，並持續培養歷練，以強化金融團隊的競爭力，俾於兩岸經貿關係快速推進的新局下，朝向亞太區域金融的格局擴張發展。

在營運上，A公司致力於把服務作到最好。設定3S的優質服務標竿，分別是：Simple（簡單），讓客戶在進行各項金融交易時，具體感受到方便、簡潔的服務流程；Sincere（真心），永遠站在客戶的角度思考問題，以真誠的態度對待客戶，不只為客戶找到解決方案，包括日後可能衍生的相關問題也事先周延設想；Superior（極優），從不同角度瞭解客戶，以專業知識、技巧與態度，提供客製化多元商品與專業服務，滿足客戶需求。

A公司主要商品與服務項目有銀行、票券、信用卡、信託、保險、證券、期貨、創投及其他經主管機關認定與金融業務相關之事業。區分為法金事業群與個金事

業群，提供一般企業、政府部門及金融機構與一般民眾全方位金融服務。

## 二、人力資源狀況

### (一) 人力聘用狀況

因 A 公司為金融控股公司，總人數涵蓋銀行、證券、保險等約 6,500 人，有使用的彈性人力聘用類型為約聘（包含部份工時）、派遣與外包，但外包比例非常低且為專案類型，例如 IT 外包商，以約聘跟派遣比較多，統計如表 4-1。

我有請我們同仁整理一下，現在我們有用約聘、派遣，外包到是很少，有，但是比例非常地低，大部分都是約聘跟派遣。現在大概 6,500 人，約聘大概 0.4%，派遣大概 3.6%，就是加起來大概 4% 左右吧。大概 260 人左右，約聘 26 人，派遣 234 人；之前比較少一點，然後應該說近期有多一些些，但也沒有多多少。（A4-12）

表 4-1 A 公司人力聘用狀況統計

項目	總人數	約聘/部份工時	派遣	外包
人數	6,500	26	234	--
佔總人數比（%）	--	0.4%	3.6%	專案、很少

### (二) 彈性人力的工作與職務

使用約聘與派遣人力主要的職務以「不會接觸到客戶資料的工作」為主，例如行政庶務的工作，像服務櫃檯、行政助理、業務助理等非核心的職務。這主要是因為金融服務產業對個人資料保護有較嚴格的法規限制，並必須受金融監督管理委員會嚴格的審核，經過允許才可以使用約聘與派遣人力；金管會對於可以使用派遣人力的工作事項，雖無明文規定，但會設定業務範圍，並要求於勞動契約中詳盡規範，主要為確保金融相關資訊的安全性，控制風險。

使用外包的工作則以專案性質為主，例如公司內部沒有相關的資源時就

會以外包方式處理，例如 IT 資訊系統方面的專案，此部份因為其專業非與公司營運核心相關，且多為階段性系統導入需求，不需長期聘用專責人員，故會委由外部系統廠商承包。

不會接觸到客戶資料的工作，因為我們有個資的限制，所以他應該都是一些很行政庶務的工作，像行政助理、業務助理這種東西，一些像整理東西，整理文件、影印，所以核心業務上，因為像金管會他們把我們銀行管得很嚴，他其實這些業務，他沒有經過允許的業務，都不讓他們接觸。(A4-12)

他沒有講那麼清楚，可是他會暗示你，應該說大概是他們在查核的時候，大概就會跟你講一個範圍，大概是你甚麼業務，不要給這些派遣，不然就是你在契約上面要訂得很明確，因為畢竟派遣或約聘，這些會有比較高流動率，那風險程度也比較高，所以他，嗯，應該說我們在使用的政策上，就比較偏重說不要是比較核心的業務，或不要接觸客戶資料這些業務，才放給派遣這些人去做。(A29-34)

像我們的分行計時服務櫃台人員，他就是約聘制，比如說，應該說他的工作是很固定很確定，可能就是用約聘的方式...。因為這種工作類型，如果是很固定的，這應該不是我們獨有的，我想很多金控業都是用這種做法，他們就是針對這種特有的位置，可是又不是算很核心，可是取代性又算高，就會用這種做法去做。(A79-87)

像 IT 吧，那一塊比較有可能用到，比如說有一些案子，可能自己做划不來，或者說我們內部沒有這樣的資源，我們就會考慮用外包的方式給外部廠商去做。就專案的性質，如果說長期外包這部分我們倒沒有，我知道的都是 IT 的專案才有外包。(A180-187)

### 三、運用彈性聘用策略的決策因素

#### (一) 成本考量

包括薪資、福利與訓練成本，以及招募、考核、晉升、人員處理等行政作業成本。

1. 約聘與派遣人員在福利上會有差異，對於約聘與派遣人員，多僅會

給予法令規範的基本福利，沒有福利金。

2. 約聘與派遣人員多從事較簡單的工作，以工作說明書等就可以取代訓練立即上手。
3. 派遣招募作業委託派遣公司處理，不需刊登招募廣告、進行招考面試，也減少計薪、保險處理等行政作業人力。

一定是成本啊，就是說因為比如有一些比較簡單的工作，他如果要聘用一個正職的，我們要給福利金啊，招募費用要編預算..，就很多的人事行政費用這些東西，能用派遣，這些東西都可以被替代，所以應該說在商言商，最基本就是成本。...對啊，因為用派遣來說，這些可以節省掉我們很多的成本。比如說你看一個人進來，我們要招募，我們光要招募一個人，面試的成本、然後後續比如說考核管理，升遷管理，訓練等等成本，這些其實我們也都通通都要加上去，對啊，然後這些費用如果是正職的員工，我們都要同一套，但如果是派遣，那可能接受的訓練就有不一樣，他可能很簡單的工作說明就可以上手了，所以各項的福利啊薪資啊這些成本上就可以降得比較低。（A39-50）

我們會要求一些基本的福利，像保險，勞健保是一定要，還要有團保，會要求他加保，因為有可能這些派遣人員要到分行去，只有勞健保在保障上還是不夠，所以會要求另外一個基本額度的團保，一些基本的福利。（A199-203）

就派遣這塊的話，我們這部分就不會自己找，我們就把我們的用人需求 pass 出去，請各家派遣公司去找，請他們給我們合適的人選。像最近我們就有要找一個行政助理，我們就把我們要找甚麼樣的，需求條件丟出去，請各家 pass 適合的人選，我們再安排面試，看一下這個人的狀況，這樣，這部分我們初期去找人的成本就降低很多。如果我們要找一般正職的員工，我們還要去 104 打廣告啊，然後要去校園徵才啦，其實這些成本都很高。所以你說像用派遣的話，這些東西其實都不用，我們只要付服務費就可以了。（A66-73）

## （二）招募正式職員的橋樑

部份職務會以約聘方式先觀察是否適用，表現優異即可轉為正式職員，例如服務櫃檯人員。但像是行政助理職位，政策上均使用派遣人員，沒有正式編制，擔任此職務之派遣人員不會因為表現優異轉為正式職員，若想擔任

正式職員，則必須透過公開招考，聘用後也會改負責正式職務。

我們的分行計時服務櫃台人員，他就是約聘制，比如說，應該說他的工作是很固定很確定，可能就是用約聘的方式，然後依他的表現，如果覺得他表現比較優良，就會把他轉為正職。(A79-81)

不會不會。他本身就要做，因為我們，應該說我們每個職務都有他的職務說明書(job description)，如果說要轉為正職的話，應該說他要有一個 head-count 在那邊，他要轉成那個 head-count，然後原來的工作就會開缺出來。就等於說你可以轉正，但是是轉正職的缺，所以工作的內容是完全不一樣的，所以說相差就是差在這裡，不會說你可能做很久了，你從派遣轉到正職，工作都一樣，那當初就不用開這樣正職的缺出去，所以作業方式很不一樣。(A93-99)

### (三) 取得專業技術

因為內部缺乏相關的資源或專業技術，就以外包方式由外部廠商提供相關服務，通常以資訊部門，因為購置設備或導入系統，此部分非核心業務，但又必須具備專業技能，最容易因此使用外包人力。

比如說像 IT 吧，...或者說我們內部沒有這樣的資源，我們就會考慮用外包的方式給外部廠商去做。就專案的性質，...我知道的都是 IT 的專案才有外包。

(A180-187)

### (四) 組織員額限制

每年度都會對組織人力進行規劃，對組織員額進行限制，當業務變化時，各單位便會考量以約聘或派遣人力作為彈性運用，避免超出組織員額限制；當外部環境不佳，需調整人力時，也會以此部分人力進行調度。

我們在控管人力上，坦白說還滿嚴格的，比如說，我們每年都會控管每個單位的員額，所以單位通常會用變通的方法就是增加派遣的人員，因為用派遣不會占用他正職的員額。他們可能就會用這種方法來變通。(A157-160)

我們先會從週邊比較，應該說對核心業務影響比較小的先做縮減，所以一定是像這些派遣的，然後像是比較資淺的，這些先處理，然後留下比較多這些核心業務的人，一樣，...其實，應該說，縮減的方式都差不多，相信每一家都差不多

是這樣。(A16-20)

#### 四、運用各式彈性聘用策略後的效益及問題

##### (一) 運用各式彈性聘用策略後的效益

1. 成本的確有下降，雖然使用派遣會有服務費的發生，但就與聘用正式員工所需的成本比較，仍然是有降減的。
2. 內部管理單一化，公司內部的管理制度不需要特別排除特定職務人員，派遣人員則適用派遣公司的規定，明確切割。
3. 增加人員使用的彈性，依據工作性質設定以正式、約聘或派遣人員擔任。定期或約聘，以設定聘用時限，適用則續約或轉正，不適用可於期限後不再續約或直接更換派遣人力。

的確有，我們之前有算過，詳細數字我不記得了，不過用一個正職員工的成本比派遣多出非常多，所以我們才會選擇說，用派遣來取代正職的部分功能，因為其實他就是看他工作的性質，你看如果說這樣的工作性質，用一個高職生或專科生就可以勝任，你要找一個正職的來做這個，其實那個薪水就相差好幾倍，對啊，所以不管用哪種角度來看，畢竟用人成本還是最高的。(A172-177)

比如說，我們在修訂辦法的時候，我們也不用特別排除說甚麼人不適用，造成心態上有些不愉快，比如說你同樣聘了這批人，裡面就有一些人，在辦法上就寫說你不適用，他們也會覺得說他們不是正職的員工，其實這樣不管在心態面或成本面，其實都不是很恰當，所以我們一定把它切割開來，比較沒有這麼核心或是比較單純的，或是約聘的工作，我們就把它用派遣的方式處理。(A50-56)

其實在處理這些人、事上面，是相對比較有彈性的。比如說，我們可以三個月一聘，如果說覺得不適用，那三個月終止就終止，就不續約，換新的人。...看表現，如果他表現很好的話，如果是很優秀的人，一簽就可以是一年約，那如果是比較不適用，像前一陣子，我這邊才解約一個人，我們覺得不適用的話，一開始我們就不會簽太長，第一張就三個月，第二張，就不 OK 就不續約了，就換一個人。一樣都是看表現，如果是很優秀很優秀，有機會也會把他轉正職。像我們部門先前有一個很優秀，後來就轉正職，現在在櫃台也做得很好。(A127-137)

## (二) 運用各式彈性聘用策略後發生的問題

在管理面上，人員流動率高是最主要的問題。派遣員工對公司沒有太大的向心力，且工作內容多是短期、單純行政工作，薪資福利與技能都無法成長，因此會造成人員流動。另外，在使用派遣上，還會有對派遣公司的管理問題，有安排專人負責對派遣公司的管理，派遣公司提供之服務品質若不佳，也會使公司內部作業成本增加。

派遣通常都是這樣，因為畢竟他們對公司沒有太大的向心力，他們覺得他們只是被派遣過來的，做一些短期的東西，他應該說管理上最大的問題就是流動率，一直流動，雖然說是派遣的工作，工作單純，但是你叫一個新人，要從頭開始學習，那個學習的期間就會拉長，就等於說你要花的時間，調教的時間就要拉長。所以說我們就盡量能夠把這些工作盡量弄得越單純，然後越有標準程序，就是降低這種管理上的風險，其實最大最大，就是這個問題。(A117-123)

不過找派遣工作的好像都是學生，就夜校生比較多，幾乎都是夜校生，好像很少看到就是已經不在學了，還找派遣的工作。因為通常，這些學生，他們自己會在快要畢業的時候，就會想要找正職的工作，如果知道這邊沒有轉正職的機會的話，就會想要離開，去找正職的工作。通常都是這樣。除非是他自己，有啦，是有很少數，我印象中好像只有一兩個，可能他自己也沒有甚麼太大的志願或志向，也不知道要做甚麼，想說有一個工作做就好了，可能就會選擇繼續留下來做派遣的工作。可是這也沒有辦法長久啦，畢竟到一定的年紀的時候，還是會想要找一個正職的工作。因為，派遣的話，怎麼算，他的薪資福利這些，都不會太好。(A139-151)

我覺得台灣現在派遣越還越多，有點像日本一樣，我們最多的時候，有六七家配合，一個缺開出去，就讓配合廠商來競爭，當然服務費還是有點有差，所以我們也會要用人單位考慮要不要用這家的人，畢竟這會墊高單位用人成本。不過...我們還是會要用人單位自己考量，因為還是成本考量，所以我們還是會偏重用某幾家。配合度比較高的，願意減降服務費到一定程度的，就會用得比較多，我們都會提示用人單位主管，這是他們的成本考量，通常說到這個，他們就不會用服務費太高的。(A189-197)



我發現有些派遣公司的人，流動率也很高，聯絡窗口也常常在換，也許他們也適用派遣的人在做這一塊吧。有時候，這些派遣公司，他們在作業品質上，有時候也讓我們覺得不是很可靠。像有一次，我記得，我們負責承辦同事抓到他們薪水錯誤，抓到他們總經理親自帶經辦過來道歉。對啊，連續抓他們三次還四次錯誤，我們的承辦同事很細心，發現數字不對，就叫派遣公司重算，重算兩三次還是錯，就要他們主管出來解釋，是哪裡出錯為什麼沒有辦法算對，真的很誇張，後來就總經理帶經辦過來道歉。這些派遣公司的品質也不齊，所以我們也要自己去控制稽核。我們有專人負責派遣這一塊，專人專責，從談合約，到付款等，畢竟量有一些啦，有一個專人在負責，會比較完善一點。(A205-217)

我們有一套專門管理派遣員工的系統，包括考核，每年都會由用人單位主管去考核，這樣如果要續約或有機會轉正職時，就是依據的紀錄。我們都有控管機制，畢竟人多了狀況就多了。他們也有請假，加班使用的系統。(A238-241)

## 五、未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量

### (一) 營運政策考量

依據公司營運狀況調整人力運用，營運績效好時，增加正式人力減少約聘派遣，或是因為營運策略需增加某項業務項目人力，但又受限於金管會限制不能使用彈性人力時，正式人力也會因此增加。

### (二) 法規限制考量

目前金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，也有客戶個人資料保護的問題，所以能使用約聘或派遣的職務是有限的，即便為追求成本效益或增加企業應變彈性，除非法規允許，否則還是無法適用。

應該說看我們公司的政策啦，這個其實，說會不會調整，也有可能，就是比如說，今天狀況好的時候，我們可能就會少用一些派遣的多用一些正職的，因為可能就是要衝業績，派遣可能就不能做這些工作，我覺得說，也不一定，就看我們人力的政策了，我們一直以來的曲線就是上上下下，也沒有說針對這塊特別去做檢討，去減少或增加。(A153-157)

不會接觸到客戶資料的工作，因為我們有個資的限制，所以他應該都是一些很行政庶務的工作，像行政助理、業務助理這種東西，一些像整理東西，整理文件、影印，所以核心業務上，因為像金管會他們把我們銀行管得很嚴，他其實這些業務，他沒有經過允許的業務，都不讓他們接觸。(A4-12)

他沒有講那麼清楚，可是他會暗示你，應該說大概是他們在查核的時候，大概就會跟你講一個範圍，大概是你甚麼業務，不要給這些派遣，不然就是你在契約上面要訂得很明確，因為畢竟派遣或約聘，這些會有比較高流動率，那風險程度也比較高，所以他，嗯，應該說我們在使用的政策上，就比較偏重說不要是比較核心的業務，或不要接觸客戶資料這些業務，才放給派遣這些人去做。(A29-34)

## 六、個案公司彙整討論

對於 A 個案公司彈性人力聘用的運用，整理訪談內容如表 4-2，並分析討論如後。

表 4-2 A 公司訪談內容摘要表

項目	說明
使用彈性人力聘用的型態	約聘（包含部份工時）、派遣與外包
彈性人力從事工作內容	服務櫃檯、行政助理、業務助理等非核心行政工作與 IT 專案外包
運用彈性聘用策略的主要因素	成本考量 作為招募正式員工的橋樑 組織員額限制 取得專業技術
運用彈性聘用策略後的效益	增加人員運用上的彈性 成本降減 使內部管理單一化
運用彈性聘用策略後的問題	彈性聘用人力流動率高 對派遣公司的管理問題
未來運用彈性聘用策略的考量	營運政策考量 法規限制考量

A 個案公司目前使用彈性人力聘用的型態，包括約聘（包含部份工時）、派遣與外包，但主要仍以派遣為多數，有少部分的外包與約聘。因為受限於金融服務業對於個人資料保護法與金融監督管理委員會管理的限制，約聘與派遣人力主要以行政庶務等非核心職務為主。

運用彈性聘用策略的主要因素，係因有成本上的考量，包括薪資、福利與訓練成本，以及招募、考核、人員處理等行政作業成本；對於公司內部缺乏相關資源與專業技術的人力，則以外包方式由外部廠商提供服務；部分同時均有使用正式人員與彈性聘用型態的職務，亦作為招募正式人員的橋樑，表現優異即可轉為正式職員；彈性聘用型態之人員亦為個案公司於人力調整時的彈性空間，在面對當業務與外部環境變化，需調整人力時，也會以此部分人力進行調度。

運用彈性聘用策略後的效益，除了達到成本降減外，亦可使內部管理單一化，並增加人員使用的彈性，作為因應外部變動的彈性調節空間。

運用各式彈性聘用策略後，在管理面上所遇到的問題主要為高流動率。派遣員工對公司沒有太大的向心力，且工作內容多是短期、單純行政工作，薪資福利與技能都無法成長，因此會造成人員流動。另外，在使用派遣上，還會有對派遣公司的管理問題，有安排專人負責對派遣公司的管理，派遣公司提供之服務品質若不佳，也會使公司內部作業成本增加。

未來在考量彈性人力聘用策略的運用，仍視公司營運狀況進行調整，營運績效好時，增加正式人力減少約聘派遣，或是因為營運策略需增加某項業務項目人力，但又受限於金管會限制不能使用彈性人力時，正式人力也會因此增加。且目前金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，也有客戶個人資料保護的問題，所以能使用約聘或派遣的職務是有限的，即便為追求成本效益或增加企業應變彈性，除非法規允許，否則還是無法適用。

## 第二節 B 個案公司訪談分析

### 一、公司簡介

B公司為B金融控股公司百分之百持股的子公司，2006年由金控旗下銀行與1948年成立之某國際商業銀行對等合併而成，2009年將旗下務顧問公司與租賃股份有限公司之解散暨清，合併信用卡公司；透過持續調整經營策略與強化組織，架構成通路、產品與營運三大領域，呈現新一代全功能分行，而組織扁平化與節流計劃，更有效擷節開支並降低成本結構。

B銀行致力於金融產品創新與整合服務，陸續推出投資管理帳戶、企業電子資金管理系統、線上應收帳款承購、洲際管理帳戶等利基產品，突破時空限制，提供有效的現金調度及資產管理平台。

B銀行依組織分工共設十八處、一室，並擁有129家國內分行，國際金融業務分行，及香港分行、九龍分行、澳門分行、洛杉磯分行、越南代表人辦事處、南京市代表人辦事處等國外分支機構，另有美國加州子銀行（當地有十家分行，另設有越南胡志明市分行及大陸北京代表處）。此外，尚擁有財務、保險代理人及財產保險代理人等子公司，可以與銀行專業分工、殊途並進的推展業務，為客戶提供最完善的服務。透過綿密的營業網路、高度創新的產品組合，為客戶提供最佳的金融服務，實現金融新絲路的理想。

### 二、人力資源狀況

#### (一) 人力聘用狀況

B公司為B金融控股公司之一員，訪談對象僅為其中之B銀行，不含其他金控關係企業（如證券等），人數約4,800人，有使用的彈性人力聘用類型僅有派遣，統計如表4-3。

表 4-3 B 公司人力聘用狀況統計

項目	總人數	約聘/部份工時	派遣	外包
人數	4,800	--	432	--
佔總人數比 (%)	--	--	9%	--

## (二) 彈性人力的工作與職務

主要使用於信用卡業務工作，其次為總行單位人員，少數於營業單位。於信用卡業務部份，負責內容以行政作業為主，例如整件、批印、電話催收、等，比較特殊的為法院開庭也由派遣人員處理，此部分法院是接受的。

我們目前只有用派遣，應該到 9 月 15 日吧，總共有 432 人。...哪一些職務喔..，我們那個信用卡部門那邊，大概就用了 280 個人，那其他人就是散見於各個單位，但原則上是以總行單位為主，營業單位大概用不到 20 個人吧。...很多，甚麼都有，你想的到的，像是整件、批印、然後電話照會、還有催收、然後去法院開庭、然後做行政事務..，都有。(B256-272)

## 三、運用彈性聘用策略的決策因素

### (一) 成本考量

主要是行政成本的考量。派遣人員多僅享有法律規定的基本福利，部分職務視表現可能會有獎金，但並非全面性。另外，派遣公司負擔部份行政事務處理，就人事行政處理上的成本也可降低。

主要是因為營業單位都會有一些做資料整理啊，還有可能一些外收資料等等的一些工作，這方面需求，以前之前，還沒有派遣之前，是用所謂工讀生嘛，但工讀生也算公司聘雇的人，但是這些人他常常會動來動去，那相對而言，這些人如果一直動來動去，那加保退保這些動作就會很頻繁，如果這些事情都讓公司的 HR 去做的話，這部分基本上會花很多的成本跟時間。那基本上你人員這部分的話，大家是覺得，其實可以用派遣的話，其實可以節省這方面的一些人，可以做其他的用途。(B283-289)

派遣人員就是因為他們是派遣公司的員工嘛，那我們當初在跟派遣公司談的時候，當然會有跟派遣公司談到說第一個政府規定的該給的一定要給，另外團保部分，我們會跟派遣公司要求，你要給到甚麼樣的程度，另外會要求派遣公司針對三節的部分，那，他們通常都不會領錢啦，派遣公司通常會送禮盒，然後生日的話我們也會希望說派遣公司對於他的派遣員工，壽星，要做一些表示，那尾牙部分，他們要去做這方面的辦理。那他們那邊的部分是這樣，至於跟銀行這邊的差異，第一個部分在於原則上絕大多數的派遣人員，是不會有所謂的年終獎金的，少部分月薪制度，畢業人員，就是已經大學畢業了，他算是正職人員，可是我們沒有正職缺，所以他在派遣，那些部分或許用人單位可能就會幫他簽年終獎金，一個月或怎樣一個部分，要不然其他的，大概都是，時薪制部分，他就是照時薪去付，有來就有錢，那時薪制另外就會發所謂全勤獎金，如果你有全勤的話，那不然就薪資的話一般的話，就是看當初你用人單位怎麼簽你的聘用條件。

(B403-418)

## (二) 專注於公司核心業務

信用卡業務容易因為政策調整而有較大幅度的變化，例如因為開發某種新卡，而臨時需要大量人力以達成績效，但此部份又非公司核心業務，故均以派遣人力擔任。

如果讓正職的人員去做太多的雜事，這些庶務的工作的話，相對而言，他能夠對公司做出更多報酬或產出的時間就會縮短，這樣的時間就變少了，所以那也是說，覺得說這樣這些庶務的雜事，對正職的人員來說，也會覺得是沒有成長的、固定的、無聊的，所以就說這部份的事情就可以切割出來，那切割出來，不管他是叫做工讀生還是派遣人員，反正就是用所謂比較基礎的人員，來幫我們解決掉一些基礎的事情。(B296-302)

## (三) 招募正式職員的橋樑

信用卡業務的職務會同時有正式與派遣人員負責相同職務的情況，例如催收人員就同時有正職人員也有派遣人員。此部份職務若有正式缺額時，表現優異之派遣人員即可轉為正式職員。但像是行政助理職位，政策上均使用派遣人員，沒有正式編制，擔任此職務之派遣人員不會因為表現優異轉為正

式職員，若想擔任正式職員，則必須透過公開招考，聘用後也會改負責正式職務。

基本上應該這樣說，我們每年都有辦理新人的招募，新人招募的話我們都是公開招募的，那他要來，有意願來，就來啊，沒有問題。那反正我們就會透過公開的筆試跟面試，那通過的就可以轉換了。那另外還有一些，剛剛有提到就是像月薪制的人，那種畢業已經有一段時間的，那剛好如果像有正職出缺的話，像比如說我們催收，我們不是所有催收員都是派遣的，我們也有正職催收員的缺，這部分如果有人異動調整的話，基本上那些主管也會把他最資深表現最好的派遣的人把他簽轉正這樣。應該是說看你的工作性質，那你就是在單位裡面做一些行政庶務的工作，那這樣的工作不會有可能有轉正的機會，因為我們不會有正職的人去做行政庶務，那如果你真的要轉正，你就要自己來參加我們的新人招考，考過了，當然就是正職，沒有問題。那如果你從事的工作，本來就是有所謂的正職人員跟派遣人員，都在作這樣的事情，那正職人員有缺的時候，你就會有這樣的機會。...大概就是催收那部分，就電催嘛，還有那個，授權、風險控管，對，這些都是信用卡的。(B439-458)

#### 四、運用各式彈性聘用策略後的效益及問題

##### (一) 運用各式彈性聘用策略後的效益

1. 增加人員使用的彈性，依據工作性質設定以正式、約聘或派遣人員擔任。定期或約聘，以設定聘用時限，適用則續約或轉正，不適用可於期限後不再續約或直接更換派遣人力。在業務緊縮時，也以派遣人力作為彈性調整空間。
2. 成本降低，主要在於福利成本部分，派遣員工僅享有法規要求的基本福利以及部份的獎金。

前幾年整個經濟景氣往下降的時候，除了少數單位以外，我們派遣就全部收掉。...有些單位，很明確，那些人他就是負責幫忙處理掉一些真的正職人員去處理會划不來的事情，那就留著。大概全部就剩下 100 多人吧，那營業單位通通都不准用，除了少數的營業單位他可能地處偏遠，他可能找正職人員不是那麼好

找，那有時候他會有一些終日忙碌的狀況，他要叫別人支援也很難，所以這些單位他們可以有留，那其他像我們大台北地區為主，我們有 93 家分行嘛，派遣人力全部都收掉，全部都沒有。...經濟情勢不好，你說業務人員或其他人，其實他的量也沒有那麼多，那我們就會告訴他說，這件事情沒有助理幫你做了，你要自己處理，那大家反正，剛開始還是會說，我很忙啊很忙，要做很多案子，但是見鬼，案子，哪來案子對不對，所以也沒有這個理由或藉口說我要請別人做，對，所以那時候收的，當然我們收的方式，派遣的部分我們都是簽所謂三個月或六個月的時間，那我們就期滿就不續約，就這樣去處理掉。...只不過是說，業務性質的工作，就信用卡的部分，啊剛剛有一塊沒有講到，賣信用卡部分，我們也是用派遣去做，那業務性質的工作，那原則上他們就是必須，第一原則上他們不會簽比較長的時間，原則上就是三個月，因為他要確認他在這個時間裡面，他的業績有沒有達到，達到基本盤，他有達到，我跟你一直續約也沒有關係。那至於其他行政人員的話，我們現在有放寬可以簽到半年，不然我們之前原則上都是三個月一簽。(B303-334)

派遣人員就是因為他們是派遣公司的員工嘛，那我們當初在跟派遣公司談的時候，當然會有跟派遣公司談到說第一個政府規定的該給的一定要給，比如說勞保健保勞退這些都要，反正派遣公司沒差，你說政府規定要給的，反正成本轉嫁給你嘛...，至於跟銀行這邊的差異，第一個部分在於原則上絕大多數的派遣人員，是不會有所謂的年終獎金的，少部分月薪制度，畢業人員，就是已經大學畢業了，他算是正職人員，可是我們沒有正職缺，所以他在派遣，那些部分或許用人單位可能就會幫他簽年終獎金，一個月或怎樣一個部分，要不然其他的，大概都是，時薪制部分，他就是照時薪去付，有來就有錢，那時薪制另外就會發所謂全勤獎金，如果你有全勤的話，那不然就薪資的話一般的話，就是看當初你用人單位怎麼簽你的聘用條件。(B403-418)

## (二) 運用各式彈性聘用策略後發生的問題

人員穩定度是最主要的問題。目前派遣人力除信用卡業務部分外，其他多為在學學生，出勤狀況不佳，流動率也非常高。

有些單位反映的困難點，大致上是說，這些人，就是比較自由吧。...除了信用卡部那些人之外，絕大部分都是所謂在學學生，那在學學生，你可以知道，可



想而知，這些學生都是 80 年次的，那這些人最常碰到的狀況就是，來上一上班，人就不見了，或者是說，做一做然後就不想來了，或是說出勤狀況不好，想想也知道啊，這些是使用單位他們提出來說所碰到的狀況。...還有就是，其實現在的年輕人，就是夜間部的吧，好像都不太想找工作的感覺，對，因為我們一定都是找夜間部的人，這樣白天才能來上班，但是好像現在想要找工作的人不是那麼多，所以說我在找一些人的時候，比較難找。還有一部分的話，就是或許他們要找工作，但是他們想要做的事情，不知道他們是不是不缺錢的關係，他們不想找穩定的工作，反而覺得可不可以排班啊，可以就一三五來就好了，不要每天來好不好，那這個部分可能會造成我們的一些困擾，...每一個人的作業成本，雖然說每一個人他們的相對薪資比較低，但是也都有一個基本的消費嘛，服務費用，對啊，如果原來一個工作只要請一個人處理，現在用兩個人來分攤，基本的服務費用，相對我們的成本也會提高。所以現在很多單位都會跟我們反應，現在人很多都是穩定度比較差。(B354-378)

## 五、未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量

### (一) 營運政策考量

除非公司政策上有明確的調整，原則上不會再有較大的變化，在現行的組織架構與規模下，會依據這樣的人力安排與作法進行。

### (二) 法規限制考量

目前金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，也有客戶個人資料保護的問題，所以能使用約聘或派遣的職務是有限的，即便為追求成本效益或增加企業應變彈性，除非法規允許，否則還是無法適用。

其實我們現在 432 個人，算是很多了，原因是因為，432 個人也不是最多，我們最多有到 500，大概是今年七月的時候，因為那個時候我們有發了一個全國加油聯名卡，聯名卡發的時候，那時候是剛發，所以說進件量會是最多，我們需要有很多人來幫我們做所謂整件、掃描、Key-in、還有像照會這樣的動作，這部份的話，其實這些工作，金管會並沒有規定不能讓非正式人員來做，那我們就

請派遣人員來做，七八月也都是學生的暑假，暑假找這些人也 OK，不算太難找，所以說基本上，那個時候是最多的。那原則上，其實我們，大概，派遣人員的量差不多就是這樣了，300 多 400 多這樣，應該就是差不多了，對，應該不會再多，因為基本上我們對於人員的控管上面，我們也還算蠻嚴格的，對，我們不會像有些公司啊，有些公司會比較寬鬆，只要賺錢要怎樣都 OK。...今年 1 月 1 日，我們的派遣人數是 202 人，現在 9 月 15 日的是 432 人，多的部分都是多在信用卡的部分。他大概就維持了啦，基本上是說，現在這樣的人數是維持我們現在的卡量，那除非你又再去發行新的卡，話題性的新卡，不然基本上這樣的量大概就這樣，其實就維持全行 400 人左右，就是一個很健康的數字。...不到 10% 啦，大概 8% 左右的比例。(B469-495)

## 六、個案公司彙整討論

對於 B 個案公司彈性人力聘用的運用，整理訪談內容如表 4-4，並分析討論如後。

表 4-4 B 公司訪談內容摘要表

項目	說明
使用彈性人力聘用的型態	派遣
彈性人力從事工作內容	信用卡整件、批印、電話催收等行政工作
運用彈性聘用策略的主要因素	成本考量 作為招募正式員工的橋樑 專注於公司核心業務
運用彈性聘用策略後的效益	增加人員運用上的彈性 成本降減
運用彈性聘用策略後的問題	彈性聘用人力流動率高
未來運用彈性聘用策略的考量	營運政策考量 法規限制考量

B 個案公司目前僅使用派遣之彈性人力聘用型態，主要運用於負責行政作業

之人力，例如信用卡之整件、批印、電話催收等，比較特殊的為法院開庭也由派遣人員處理。

運用彈性聘用策略的因素，主要是行政成本的考量。派遣人員僅享有法律規定的基本福利，雖部分職務視表現可能會有獎金，但並非全面性。整體薪酬成本較正式人員低，且派遣公司負擔部份行政事務處理作業，就公司內部人事行政處理的成本有降低；派遣人力主要運用於信用卡業務，容易因為政策調整而有較大幅度的人力需求變化，例如發行新卡，臨時需要大量人力處理行政作業，但此部份並非核心事務，由正式人員來負責對公司而言投資報酬相對較低，派遣人力的運用即可滿足此階段性之需求。部分同時均有使用正式人員與派遣人員的職務，表現優異即可轉為正式職員，為招募正式人員的橋樑。

運用彈性聘用策略後的效益，除了達到成本降減外，亦增加人員使用的彈性，作為因應外部變動的彈性調節空間，依據工作性質設定以正式、約聘或派遣人員擔任。定期或約聘，以設定聘用時限，適用則續約或轉正，不適用可於期限後不再續約或直接更換派遣人力。在業務緊縮時，也以派遣人力作為彈性調整空間。

運用各式彈性聘用策略後，在管理面上所遇到的問題主要為人員穩定度。目前派遣人力除信用卡業務部分外，其他多為在學學生，出勤狀況不佳，流動率也非常高。

未來在考量彈性人力聘用策略的運用，仍視公司營運狀況進行調整，在現況下不會進行調整，同時因受限於金管會限制，所以能使用約聘或派遣的職務是有限的，即便為追求成本效益或增加企業應變彈性，除非法規允許，否則還是無法適用。

### 第三節 C 個案公司訪談分析

#### 一、公司簡介

C金融控股集團成立於2002年2月19日，旗下提供客戶最完善金融服務，不斷成長茁壯，現旗下轄有人壽、銀行、證券、投信及保險經紀人五家子公司。金融版圖完整，旗下子公司提供壽險、銀行、證券、基金及產險等商品及服務，透過人壽遍佈全省360個分支機構、銀行108家分行及新壽證券8個營業據點，直接服務集團500多萬客戶。

在國外佈局方面，C公司正於中國尋找合適的合資夥伴共組壽險公司，準備開拓全球最大之華人市場，在越南亦設有辦事處，以服務當地眾多台商；銀行在香港設有財務公司，提供台商資金調度平台。耕耘市場數十年，不斷累積經驗及信譽，往後也將持續秉持誠摯的心，提供客戶最好的服務，成為客戶心中卓越的金融服務機構。

個人金融服務方面，提供個人存款服務、保險商品、證券商品、基金投資、個人貸款、信用卡服務、信託服務等，提供全功能的個人理財產品與財富諮詢，為您量身訂作全方位理財服務。

企業金融服務方面，提供存款服務、企業團體保險、短中長期資金融通、供應商融資服務以及企業資產管理配置等，提供最佳的企業金融服務與管理。

#### 二、人力資源狀況

##### (一) 人力聘用狀況

C公司屬金融控股公司之一員，訪談對象僅為其中之C銀行，不含其他金控關係企業（如壽險、證券等），人數約3,381人，有使用的彈性人力聘用類型僅有派遣，統計如表4-5。

表 4-5 C 公司人力聘用狀況統計

項目	總人數	約聘/部份工時	派遣	外包
人數	3,381	--	40	--
佔總人數比 (%)	--	--	0.01%	--

## (二) 彈性人力的工作與職務

主要使用於信用卡、催收、客服等工作。

因為當時我們銀行剛加入金控，那金控透過人壽大量推展信用卡，所以我們派遣的人力大部分是使用在信用卡的部分，那信用卡是用在哪裡呢？第一個，像是有客服，就是 call center 的部分，那另外一個就是甄審，就是案件進來要甄審，第三個，後端的催收，大概用在這三塊部分。那基本上那是用在有點類似，像客服，他是有點類似 pre-sale，比較前端一點的，那像甄審跟催收，就是比較後端的。大概這樣。...大部分。那現在就是說，在我們的債權管理部的催收，那邊有一些，信用卡有一些，那，客服有一些。(C518-522，C661-662)

## 三、運用彈性聘用策略的決策因素

### (一) 滿足業務臨時增加所需要的人力

C 銀行剛加入金控公司時，透過金控旗下壽險公司推展信用卡業務，需要大量人力處理大量的信用卡業務，原本正式編制員工工作量大增，造成離職問題，故透過派遣方式大量使用派遣人力在信用卡業務上。

在 94 年的時候，曾經多到 100 到 150 左右。...因為當時我們銀行剛加入金控，那金控透過人壽大量推展信用卡，所以我們派遣的人力大部分是使用在信用卡的部分。(C514-517)

因為我們剛加入金控，透過人壽，他變成我們的通路端，所以我們透過人壽兩萬多名的員工去推信用卡，那卡一進來的量很可怕，變成員工每天都要加班一直加班，那員工就會開始產生離職，會離職，那人員大量的流動，不穩定的情形，沒有辦法去應付當時的業務，只好趕快先用派遣，派遣我要多少有多少。

(B564-568)

## (二) 成本考量

雖然使用派遣人員有 17% 薪資服務費的問題，但因為短期需要大量人力，若以銀行內部招募作業程序及成本而言，透過派遣公司招募成本還是較低，且人力提供速度快，派遣人力能快速遞補人力缺口，不適用也可以替換，較符合經濟效益。

那業務一直在流失，人員一直在離職，人又補不進來，那怎麼辦？那只好去透過派遣。那派遣是這樣，我今天跟派遣公司講說，我需要十個人，他明天就可以給你。對，他馬上就丟十個人給你，我們就可以馬上面試。比如說，反應不好的、或是在面談過程中沒有辦法展現出符合工作的能力或價值的時候，不太適合的，我們就都不要。假設今天來面試十個，用八個，不夠兩個，他明天就可以又補兩個過來，他的速度很快。而且這樣，我們還可以省下一個招募廣告的費用。...對，所以這個費用我們省下來，那，人員，萬一工作過程當中，不好用，我們馬上辭退。...資遣或其他費用派遣公司吸收，我們就又省下一個資遣費用的部分。

(B589-606)

因為比如我們要進用一個正式員工，我們會透過 1111 或 104 或是報紙或網路，或是你在銀行門口貼公告，這需要一段時間，等到應徵者看到訊息，再開始投履歷，又需要一段時間，然後，你必須蒐集履歷一段時間，到一個量時，才會辦理招考。...考試我們有分甄選跟甄試，所謂甄選就是用 interview，這是叫甄選，那甄試就會要考試。那信用卡那部分是用甄選，甄選要 interview，我們就要去 booking 老闆的時間，那又要一次約很多人，因為老闆沒有那麼多時間，三三兩兩個別做 interview，一定是一次很多人一起進行。我們當時面試官都是我們總經理，一定要經過總經理，...所以你不可能三三兩兩進來，一定是達到一個量的時候，然後才會去要求總經理說，我們要安排面試。所以這樣時效上就慢了。(B576-589)

## (三) 作為招募正式員工的橋樑

當銀行內職務有正式缺額時，表現優異之派遣人員即可轉為正式職員。

我們的派遣，我們覺得很好很 nice 的，我們就會簽，一年到了我們就會簽，把他轉為正職。...我們現在董事長的特助，就是秘書，就是我當時簽的派遣轉正的，真的很優秀，現在是在董事長旁邊當秘書。學歷不低喔，是大陸開南大學的碩士。(C630-650)

#### 四、運用各式彈性聘用策略後的效益及問題

##### (一) 運用各式彈性聘用策略後的效益

1. 對正式與派遣員工都產生激勵效果，正式人員擔心工作會被派遣人力取代而提升自我競爭力，派遣員工因為有轉正式人員的期望而提升績效表現。
2. 成本的確有下降，雖然使用派遣會有服務費的發生，但就與聘用正式員工所需的成本比較，仍然是有降減的。
3. 增加人員使用的彈性，適用則續約或轉正，不適用可於期限後不再續約或直接更換派遣人力。因應環境變化業務調整時，派遣人力也提供彈性調整的空間，但績效表現仍是考量依據，表現不佳的正式員工也會被縮減。

我們的派遣，我們覺得很好很 nice 的，我們就會簽，一年到了我們就會簽，把他轉為正職。這樣我們就省下第二筆所謂的訓練費用。...那當時會用派遣，也使有一個想法，基於就是我們希望透過這種，所謂「可攜式員工」，可攜式員工可以去激勵正職員工，因為競爭嘛，假如你的競爭力沒有辦法提升，你就會被淘汰，你就會被可攜式員工給取代，所以當時的氛圍是戰戰兢兢。有影響到正職的員工，他們會有壓力。...他們怕他們的工作會被可攜式員工給取代。然後我們也透過所謂「轉正」，做第二種激勵，只要你表現好，你就可以變成正式員工，那正式員工又面臨第二波的壓力，因為派遣員工他真的轉正進來了。...我們現在董事長的特助，就是秘書，就是我當時簽的派遣轉正的，真的很優秀，現在是在董事長旁邊當秘書。學歷不低喔，是大陸開南大學的碩士。(C628-648)

你聘用正式員工，你要考慮到，第一個，我剛剛講的，你要透過招募、要廣告，要訓練、要訓練費用，然後又開始要給他福委會，要給他福利，那都有成本。然後你還要預抓你的勞退，那個都是成本。我曾經算過，我們雖然說是，我們付

他 17%對不對，但我每進用一個正式員工，改進用一個派遣員工，我這樣夯不啣喘省下來，大概就 35%的費用。(C680-685)

每一年時間到就再續約，試用三個月。...就第一次，試用三個月，三個月期間我不要隨時可以不要。三個月後步入正常，你表現很好，我就一年一約，一年一約，續約下去，但是要是表現不好，每一年時間到的時候，我會給你做考核，好的有缺我就給你簽正式。。(C700-710)

當時是環境有影響，環境的關係，大環境，碰到雙卡效應，我剛剛講的，那卡片就沒有像之前在推的時候那麼大的量，那你量沒那麼多，你甄審人員就沒有事做，所以變成我們在做所謂組織精簡的時候，去排擠到正職的員工，砍正職員工卻沒有動到派遣，所以信用卡那部分他的成本就沒有降下來，讓正職走卻又補派遣進來，所以我們每個單位每個部室他的成本有 down，可是很奇怪就是信用卡沒有 down，所以就被發現了，所以才開始裁。(C653-659)

因為後來我們就用的不多了。...那時候，我們包括自然離職，優退，一年之內大概減掉 300 個，那時候總人數大概 2,500 到 3,000 人嘛，大概走掉 1 成，這些都是正式員工喔。...派遣就是儘量不用。...因為已經不多了啊，才 3~40 個，還好啦。...有的派遣員工還比我們正式員工優秀。(C855-865)

## (二) 運用各式彈性聘用策略後發生的問題

1. 人員流動率高，若沒有轉換正式員工的機會，很容易離職。另一部份則是派遣人員自身就不喜歡安定的工作，不願意被工作綁住，而一直變換。
2. 主管對派遣認知不足，部份主管對派遣人力不好就換作法的濫用，或是對於已經較長期配合的派遣員工基於情感因素而濫用轉任正式職務的狀況，造成管理上的問題。
3. 正式人員與派遣人員因為相互競爭，形成對立。

派遣喔，用派遣有個缺點，這些人喔，他會流來流去，你可以要他馬上來，他也可以要馬上走，他也是會，他為什麼會走，是因為他來這邊，他會抱一個期盼，我希望，假如我喜歡，我希望可以繼續留下來，啊最好是你可以把我轉成正



職，這是他的期待。那我們也希望，你們在在職過程當中，就已經在訓練了嘛，我們也希望經過一年的訓練之後，假如 OK 的我也希望可以把你買斷，你就要再付一筆錢給派遣公司。(C612-619)

派遣這一塊的族群很奇怪，有的人他就是不喜歡去做固定的工作，他喜歡轉來轉去，他有一個固定族群，很奇怪，很好玩。他跟我們不太一樣，像我從一而終啊，我從七十幾年進來這家公司，從進來到退休，都在這家公司，而且我待得越久，領得越多，然後爬得越高。可是他們可能就不會這麼想，我不要把我的青春葬送在某一個企業，對不對，我希望藉由類似轉調這樣，可以及取很多工作經驗，他們的想法是這樣。而且他們認為說，這樣的工作機會，垂手可得。(C769-776)

因為他不是你的正式員工嘛，就覺得這個不好用哪個不好用，其實是 OK 的。不是他認知上有問題，就是覺得不好嘛，都可以隨時換，可是隨時要可以換的情形要有條件，還是要有條件，比如說他做錯，比如說他出勤有狀況，經常遲到早退，這當然就不符合我們的需求，不過前面說的都是正常的，如果不是，你也就不能隨意丟棄，不是說我感覺說不好用我就不要用，這不可以。這會造成你們三方的問題，要人公司跟用人公司，還有員工。我們也會有這種困擾。(C806-813)

我的意思是說，他覺得人在一起，久了就會有感情，即使不是那麼好的，也會把他轉正，也是會。(C821-822)

就是說，我會開一個後門給你啊，你表現好，就有機會可以轉正，這才有人願意做，這是一個誘因，這一定要運用。...這樣也會形成非正式的組織，就會暗中較勁，這都要考驗主管的智慧，他領導的智慧。(C841-846)

## 五、未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量

### (一) 營運政策考量

依據公司政策調整人力運用，目前政策因考量派遣服務成本，故傾向以聘用正式員工為主。

### (二) 法規限制考量

目前金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，也有客戶個人資料保護的問題，所以僅能於法規允許的情況下使用派遣人力。

寧可增加正職的員工，但我們要減少派遣的部分。...不要去多付那 17%。因為這樣公司的成本太高，我們信用卡又不賺錢。...然後我又要多付 17%的費用，這樣當然不行。(C558-861)

老闆現在就只看到表面上的 17%，他認為，我現在進用一個派遣員工，不穩定，有可能會走，那我還要比我用一個正式員工多付出 17%，三萬塊我就可以請到一個員工了，為什麼我要花三萬五千塊，去買一個短期的？(C723-726)

像我們銀行業比較特殊。...有，有規定，就是有一些像委外，比如說，我今天把人力這塊委外出去，像有些業務，是需要金管會核備，他核准才可以做。...像銀行業，非常強調個資，所以我們派遣人力進來，第一個要先寫切結書，因為你牽涉到很多客戶的資料，一定要保密，否則我們會做不管是民事或刑事上的責任歸屬。(C746-760)

## 六、個案公司彙整討論

對於C個案公司彈性人力聘用的運用，整理訪談內容如表4-6，並分析討論如後。

表 4-6 C 公司訪談內容摘要表

項目	說明
使用彈性人力聘用的型態	派遣
彈性人力從事工作內容	信用卡、催收、客服
運用彈性聘用策略的主要因素	成本考量 作為招募正式員工的橋樑 滿足業務臨時增加所需要的人力
運用彈性聘用策略後的效益	增加人員運用上的彈性 成本降減 促成激勵效果
運用彈性聘用策略後的問題	正式員工與派遣員工的對立

	主管對派遣認知不足
未來運用彈性聘用策略的考量	營運政策考量 法規限制考量

C個案公司目前使用彈性人力聘用的型態僅派遣，主要從事信用卡相關業務。運用彈性聘用策略的主要因素，係因剛加入金控公司時，透過金控旗下壽險公司推展信用卡業務，需要大量人力處理大量的信用卡業務，故透過派遣方式大量使用派遣人力在信用卡業務上，滿足業務臨時增加所需要的人力。亦有成本上的考量，雖然使用派遣人員有17%薪資服務費的問題，但因為短期需要大量人力，以內部招募作業程序及成本而言，透過派遣公司招募成本較低，且人力提供速度快，派遣人力能快速遞補人力缺口，不適用也可以替換，較符合經濟效益。派遣人力亦為招募正式人員的橋樑，表現優異即可轉為正式職員。

運用彈性聘用策略後的效益，除了達到成本降減外，對正式與派遣員工都產生激勵效果，正式人員擔心工作會被派遣人力取代而提升自我競爭力，派遣員工因為有轉正式人員的期望而提升績效表現；並增加人員使用的彈性，作為因應外部變動的彈性調節空間。

運用各式彈性聘用策略後，在管理面上所遇到的問題為人員流動率高，若沒有轉換正式員工的機會，很容易離職。且部分派遣人員自身就不喜歡安定的工作，不願意被工作綁住，而一直變換。另外，主管對派遣認知不足，部份主管對派遣人力不好就換作法的濫用，或是對於已經較長期配合的派遣員工基於情感因素而濫用轉任正式職務的狀況，亦會造成管理上的問題。正式人員與派遣人員也會因為相互競爭，形成對立，造成內部緊張與不穩定。

未來在考量彈性人力聘用策略的運用，仍視公司營運狀況進行調整，但目前政策因考量派遣服務成本，故傾向以聘用正式員工為主；且金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，也有客戶個人資料保護的問題，所以能使用約派遣職務受限，僅能於法規允許的情況下使用派遣人力。

## 第四節 D 個案公司訪談分析

### 一、公司簡介

D公司是全球金融服務的領導品牌，全球員工總數為30萬餘人，在超過一百四十個國家擁有約兩億客戶。透過銀行以及控股二個營運事業體，為消費者、企業、政府及其他機構客戶提供各種金融產品和服務。業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融和投資銀行、證券經紀服務和財富管理。

在台灣方面，於民國54年成立台北分行，在企業及機構客戶業務、消費金融、私人銀行等領域都是市場的領導者。2009年銀行的稅前盈餘為130.08億元，居所有外商銀行之冠。D銀行在台灣卓越的表現，連續多年獲得《Finance Asia》雜誌「最佳外國商業銀行」的肯定。2009年更連續十五年榮獲《天下雜誌》評選為「銀行業最佳聲望標竿企業」。

為了持續深耕台灣市場，2007年成立外國金融控股公司，並透過旗下新成立的商業銀行正式購併某本國銀行，在台據點增加至65家，員工人數也增加為5,000多人，邁入在台發展的新階段，持續力行深耕台灣市場的承諾。公司致力於創新產品與服務、引進制度與觀念、培育金融人才的努力，更連續兩屆獲得經濟部「投資台灣最佳夥伴獎」的榮耀。

在消費金融方面，持續引進創新的產品及豐富的資源，不僅成為台灣金融業的標竿，更讓客戶享受到最佳的金融理財服務；包括率先推出「財富管理銀行」，引進優利組合帳戶、黃金帳戶、連動式債券等最先進的金融商品，並在國內首創電話理財中心、二十四小時無人銀行、便利商品代收信用卡帳款等服務。

在企業及機構客戶業務部分，針對大型企業、跨國企業、中小企業、金融同業以及外資等不同客戶的需求，提供全方位的服務與解決方案，以及跨國界的產品。主要的業務範圍包括外匯交易、承銷、融資、環球交易服務、全方位財務顧

問等。

私人銀行方面，服務對象為高資產淨值客戶，提供量身訂做的財務策略、整合性的解決方案，以及包括投資組合諮詢、全球財富顧問、外匯、證券等產品。屢獲多家獨立機構、雜誌和投資者的肯定，連續多年獲得《歐元雜誌》「最佳私人銀行」的殊榮。

除了在業務上屢創佳績之外，推動公益也不遺餘力。本著取之於社會，用之於社會的精神，積極推動希望工程與教育、社區關懷與扶助、金融理財教育與環境保育等四大領域的公益活動，以扮演良好的企業公民為己任，希望為台灣建立一個更美好的未來。持續推動公益活動的付出，也獲得2009年《天下雜誌》「最佳企業公民外商組第一名」以及2010年《遠見雜誌》企業社會責任獎，外商服務與金融業組之最高榮譽「五星獎」。

## 二、人力資源狀況

### (一) 人力聘用狀況

D銀行為外資於台灣設立之銀行，台灣員工人數約5,000人，僅使用派遣的彈性人力聘用形態，約有300~500人，佔總人數6%~10%。

表 4-7 D 公司人力聘用狀況統計

項目	總人數	約聘/部份工時	派遣	外包
人數	5,000	--	500	--
佔總人數比(%)	--	--	10%	--

### (二) 彈性人力的工作與職務

派遣人力只要是業務需要，都可以申請。各個單位都可以提出需求，只要經過核准，就可以使用，目前主要仍是用於行政支援與業務客服工作為主。

有沒有約聘，我們基本上有，都是使用派遣的人力。...比例喔，我們台灣目前前有 5000 個員工，有 3~500 個 temp。...有一部分是做所謂 administration support，但是有一部份是屬於 sales。...我們沒有去設定，就是 business 有需求，這個工作這樣忙不過來，我需要一個 temp 來幫忙我，我就去申請。(D889-895, D909-910)

### 三、運用彈性聘用策略的決策因素

#### (一) 作為招募正式員工的橋樑

對於有業績考量的工作，會先以派遣方式聘用，觀察他的工作表現，確認其表現符合公司標準時，才轉為正式員工。

有一部分 sales 跟客服，因為一般 junior 的 turnover 很高，在 hire 進來得時候，我們不知道他們的表現好不好，所以我們都會先 hire 請他進來做 temp，用 temp 的形式，看他的工作表現，有達到我們的標準，我們就會把他轉為正式員工，所以派遣他事實上是變成一個我們所謂緩衝或 pool。(D897-901)

#### (二) 組織員額限制

因為屬外資企業，組織員額受國外母公司嚴格控管，在無正式員額編制的情況下，即使業務量增加，仍無法聘用正式員工，只能以派遣人力使用。

怎麼樣決定，嗯，其實都是 business 需求為主，比如說，我們有一個門 team，就是委外催收，他就是沒有那個 headcount，可是他又有催收這樣的 business 需求，所以他就會說，我們可不可以用 temp，那我們就讓他用。Sales 也是一樣，我們雖然沒有 headcount for sales 進來當正式員工，可是可以用 temp 的 headcount 進來。因為外商公司都會管所謂的 headcount 的 control。...對，他會看，現在你這個地方 headcount 是多少人，5,000 多個人，他就會 management 你的 headcount，那甚至是你的 business 不好的時候，他就會要求你要砍 headcount，你就開始要去處理掉一些人員。對。所以我們有一群人，是屬於那種長期 temp，long-term temp，所以國外常常也會 challenge 我說，為什麼你們有這麼多 long-term temp？我說，因為你們不給我正式編制的 headcount 啊，可是我 business 又有這樣的實際需求，所以就只好變成 long-term temp 啊。因為在外國的觀念裡

面，temp 是屬於那種短期的人力使用，季節性或者是臨時的工作使用，怎麼在台灣會是長期呢？有人做了兩年，三年，我們還有已經工作五年的 temp。

(D930-950)

Business 他們一定會編這個 budget，因為 temp 雖然不在我的 headcount，但他佔我們的所謂的 FTE，FTE 就是 Full Time Equivalent，嗯，要怎麼解釋 FTE，就是像你們三個 temp 的工作時間，相當於一個人的人力，那像 business 他的 headcount 有 100 個，可是他用了很多 temp，所以他的 FTE 可能變成 105 個，所以他們會去 control 這個 FTE，編 budget 的時候就會跟著這個去評估，在年底做 budget 的時候，今年你可以用多少 temp，你必須要經過層層的 approve 之後，才可以用。所以每次要申請 temp，就必須在這個 budget 裡面去申請。(D988-995)

台灣是我們全球重點投資的國家，但是我們也不會因為這樣就不斷的增加人力，因為我們的文化就是 do more with less，你的 business 要成長，但是你的 cost 不是等倍成長，所以是不會因為這樣給你增加人的。(D1004-1007)

#### 四、運用各式彈性聘用策略後的效益及問題

##### (一) 運用各式彈性聘用策略後的效益

1. 增加人員使用的彈性，適用則續約或轉正，不適用可於期限後不再續約或直接更換派遣人力，且在業務緊縮時，也以派遣人力作為彈性調整空間。
2. 以派遣作為招募正式人力的橋樑，正式聘任的員工即已經符合公司的標準，降低聘用錯誤的情況。

有一部分 sales 跟客服，因為一般 junior 的 turnover 很高，在 hire 進來得時候，我們不知道他們的表現好不好，所以我們都會先 hire 請他進來做 temp，用 temp 的形式，看他的工作表現，有達到我們的標準，我們就會把他轉為正式員工，所以派遣他事實上是變成一個我們所謂緩衝或 pool。(D900-904)

對，他會看，現在你這個地方 headcount 是多少人，5,000 多個人，他就會 management 你的 headcount，那甚至是你的 business 不好的時候，他就會要求你

要砍 headcount，你就開始要去處理掉一些人員。(D942-944)

Temp 會優先處理。像我們那時候就大筆一揮，所有做 administration 的通通不准用。...雖然正式人員工作已經很辛苦，但是他就是要吃下來，所以我們以前最多有 7~800 個，就往下砍到 3~400 個。...temp 那邊當然也會處理，但是表現不好的員工也會處理。...沒有比例，沒有所謂比例。你表現不好，比如連續兩三年 performance ranking 都是 3~40% 不到，那你就要想辦法讓他 management-out，想辦法給他 package 讓他走。(D1010-1023)

## (二) 運用各式彈性聘用策略後發生的問題

因為派遣人力屬定期約聘方式，且不屬於正式編制，優秀人才多會以正式職務為優先考量，而不會選擇派遣工作，故較難招募到優秀人才。另外，對於派遣公司，也會要求其配合公司的政策與作業程序，確保可以有效管理派遣人員。

但是，壞處就是你很難吸引到，有些人就是說，啊，你找我進去只是 temp，我就不來，這就是壞處。(D908-909)

因為畢竟他是派遣公司的員工，不是我們 D 的員工，D 正式員工享有的東西他不會有。...基本的福利項目會事前跟他們講，像甚麼三個月獎金，保險啦。...對啊，反而派遣有三節獎金但是正式員工沒有。...不會衝突啊，因為正式員工有其他的像 bonus 的，這是派遣人員不會有的。...難免啊！可是他們事實上是很清楚，他進來的時候就是 temp，我們在他進來的時候，他們是要去跟藝珂、萬寶華那些派遣公司簽約，不是跟我們簽約。不過，我們會去要求藝珂、萬寶華必須要 follow 我們的 policy 在做 pre-point screen，所以我在做 recruiting 的時候，我就會要求這些 consulting firm 都是 follow 我的程序在做事情。所以其實我們有點是”店大欺人”，雖然你萬寶華，你有你自己的公司政策，但是我不管，你要賺我們的錢，你就要照我這一套，按我的作業方式處理。...對，我們對正式人員做的那套，temp 也要比照這樣做，我們是連 form 都幫他們設計好，他們只要照做。績效考核就不太會，績效考核，我們會叫他們做績效評估，然後我們也是幫他們設計一個 form，對，因為你們沒有績效考核嘛，你至少要用這樣的 form 去做評估，用這樣的表格的方式來做。我們也需要了解這個 temp 今年的



performance ranking 是怎樣，我也想要知道。我們的目的其實還滿單純的。  
(D957-984)

## 五、未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量

因為屬外資企業，各項政策會依循國外母公司要求配合，未來在使用各式彈性聘用策略時亦是如此。

其實都是 business 需求為主，比如說，我們有一個門 team，就是委外催收，他就是沒有那個 headcount，可是他又有催收這樣的 business 需求，所以他就會說，我們可不可以用 temp，那我們就讓他用。Sales 也是一樣，我們雖然沒有 headcount for sales 進來花旗當正式員工，可是可以用 temp 的 headcount 進來。因為外商公司都會管所謂的 headcount 的 control。...從整個 global 這樣控制下來的...他會看，現在你這個地方 headcount 是多少人，5000 多個人，他就會 management 你的 headcount，那甚至是你的 business 不好的時候，他就會要求你要砍 headcount，你就開始要去處理掉一些人員。...對。所以我們有一群人，是屬於那種長期 temp，long-term temp，所以國外常常也會 challenge 我說，為什麼你們有這麼多 long-term temp？我說，因為你們不給我正式編制的 headcount 啊，可是我 business 又有這樣的實際需求，所以就只好變成 long-term temp 啊。因為在外國的觀念裡面，temp 是屬於那種短期的人力使用，季節性或者是臨時的工作使用，怎麼在台灣會是長期呢？有人做了兩年，三年，我們還有已經工作五年的 temp。(D930-950)

台灣是我們全球重點投資的國家，但是我們也不會因為這樣就不斷的增加人力，因為我們的文化就是 do more with less，你的 business 要成長，但是你的 cost 不是等倍成長，所以是不會因為這樣給你增加人的。(D1007-1010)

## 六、個案公司彙整討論

對於D個案公司彈性人力聘用的運用，整理訪談內容如表4-8，並分析討論如後。

表 4-8 D 公司訪談內容摘要表

項目	說明
使用彈性人力聘用的型態	派遣
彈性人力從事工作內容	行政支援與業務客服
運用彈性聘用策略的主要因素	成本考量 作為招募正式員工的橋樑 組織員額限制
運用彈性聘用策略後的效益	增加人員運用上的彈性 成本降減
運用彈性聘用策略後的問題	對派遣公司的管理問題 無法招募到優秀派遣人員
未來運用彈性聘用策略的考量	營運政策考量

D個案公司目前僅使用派遣之彈性人力聘用型態，主要工作範圍為行政支援與業務客服。運用彈性聘用策略的因素，對於有業績考量的工作，會先以派遣方式聘用，觀察他的工作表現，確認其表現符合公司標準時，才轉為正式員工，除了作為募正式員工的橋樑亦為成本考量，以派遣人力試用後轉正式職員可減少招募聘用到不適合人力的情況發生，提升任用效益。另因為屬外資企業，組織員額受國外母公司嚴格控管，在無正式員額編制的情況下，即使業務量增加，仍無法聘用正式員工，只能以派遣人力使用。

運用各式彈性聘用策略後，所遇到的問題主要為無法招募到優秀派遣人員，因為派遣人力屬定期約聘方式，且不屬於正式編制，優秀人才多會以正式職務為優先考量，而不會選擇派遣工作，故較難招募到優秀人才。另外，對於派遣公司，也會要求其配合公司的政策與作業程序，確保可以有效管理派遣人員。

未來在考量彈性人力聘用策略的運用，因為屬外資企業，各項政策會依循國外母公司要求配合，未來在使用各式彈性聘用策略時亦是如此。

## 第五節 綜合分析與討論

依據個案訪談內容與蒐集得之資料，針對其人力資源運用狀況、運用彈性聘用策略的決策因素、運用各式彈性聘用策略後的效益及問題、以及未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量等五個重點進行彙整分析討論如後。

### 一、人力資源運用狀況

訪談的四個個案公司，其人力資源現況彙整如表4-9。人數資料為訪談時之概述，可能會與現況有些許差異。

表 4-9 個案公司使用彈性人力聘用狀況

使用彈性聘用項目	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
約聘/部份工時	有使用			
派遣	有使用	有使用	有使用	有使用
外包	有使用			
總人數	6,500	4,800	3,381	5,000
使用彈性聘用佔總人數比例 (%)	4%	9%	0.01%	10%

彈性人力主要從事之工作內容，除了A公司之外包職務外有較專業技術外，主要仍以行政、助理方面職務為主，整理如表4-10。

表 4-10 個案公司彈性人力從事工作內容

A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
服務櫃檯、行政助理、業務助理等非核心行政工作與 IT 專案外包	信用卡整件、批印、電話催收等行政工作	信用卡、催收、客服	行政支援與業務客服

許妙穗(2001)以派遣公司為對象，調查正在派遣的人員所擔任的職務種類，

其中從事最多的職務種類是行政類人員，佔51.01%，其次是專業性人員(25.96%)、工業性人員(11.99%)。柯志哲(2008)則認為非典型人力最主要的還是屬於比較邊陲的行政支援工作，或較低階的生產或服務工作。此部份個案公司大致與先前研究或論述相近，但較特別的是金融服務業的信用卡相關業務均大量使用派遣人力，受訪談的四家個案公司均是如此。對個案公司而言，信用卡業務均屬於其本業營業範疇，但分析其工作內容，從業務推展、call-out、進件收單、整件、甄審、徵信、發卡、客服、催收等，均需要大量人力處理行政作業，符合非典型人力運用於行政支援或較低階的生產或服務工作研究論述，但此部分工作仍會觸及信用卡申請人個人資訊，雖然透過工作流程面切割工作項目，並非由同一人完整處理整件申請案，但似乎仍有個資保密之疑慮，而此又為台灣金融服務業於法規上需遵守的規範，就區隔其為負責企業專業核心活動的人員或是非專業核心部分的工作，中間的判斷標似乎較不易釐清，讓非典型員工負責組織核心業務的彈性人力運用狀況，與學者Handy(1990)提出酢漿草組織(Shamrock organization)三片葉子的定義有所差異。

## 二、運用彈性聘用策略的決策因素

訪談個案公司使用彈性聘用策略的因素時，四家個案公司均有提到成本考量以及當有正式缺額時讓派遣員工轉為正職，另還有滿足業務臨時增加所需要的人力，以及配合組織員額限制，在沒有正式職務配額的情況下，以派遣人員補充人力。彙整四家公司運用彈性聘用策略的決策因素資料如表4-11，並再深入分析討論各項運用彈性聘用策略的決策因素如後。

表 4-11 運用彈性聘用策略的決策因素

運用彈性聘用策略的決策因素	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
成本考量	V	V	V	V
作為招募正式員工的橋樑	V	V	V	V
組織員額限制	V			V
專注於公司核心業務		V		
取得專業技術	V			
滿足業務臨時增加所需要的人力			V	

### (一) 成本考量

訪談四家個案公司對成本面的考量議題時，除了薪資成本外，尚包括其他如招募、訓練、福利成本等，分述討論如下：

1. 使用派遣人力時派遣公司會依提供服務差異收取服務費，若由個案公司自行進行招募，僅人員於派遣公司聘用，服務費用較低，約為 6% 左右；若由派遣公司協助代行招募作業，則收取之服務費用則約 17% 上下。個案公司兩種配合方式均有使用，會依據有人力需求時之狀況請派遣公司提供不同的服務方式。
2. 在福利成本部分，相較於正式員工，僅享有法定規定的基本福利，例如：勞保/健保/勞退提撥。部分享有團險與生日、三節獎金與年終獎金，但整體仍低於正式職員。
3. 約聘、部份工時或派遣人員，因負責簡單的工作，可以閱讀工作說明書等方式即可上手，所需訓練時間短甚至不需要教育訓練，故訓練成本降低。且若轉為正式職員，因已對公司與工作內容熟悉，即使職務調整，所需適應與訓練期亦較低，亦可節省訓練費用。
4. 進行派遣人員招募時，委託派遣公司進行，可以節省招募廣告刊登費用，另若授權派遣公司進行面試篩選，亦可節省內部招募流程作業成本。
5. 人員聘用後，衍生後續管理與行政處理事項，例如：勞健保加退保、

每月計薪、晉升作業等，均需人員處理，運用派遣人力則此部分由派遣公司負責，相對內部的人事行政處理成本亦可降低。

表 4-12 運用彈性聘用策略的決策因素

成本考量因素	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
薪資成本(含服務費)	◇	◇	X	◇
福利成本	V	V	V	V
訓練成本	V	V	V	◇
招募成本	V	V	V	◇
人事行政成本	V	V	V	◇

說明：「V」表示有降低，「X」表示無降低或，  
「◇」無太大差異或未提出討論。

成本考量多為希望可降減人事成本，單就薪資成本而言，使用派遣人力會有服務費產生，並不會造成成本降減。但對於約聘、部份工時與派遣等彈性聘用型態的人員，其所享有之福利、訓練均較正式人員少，此部份成本即可受到控制。另外就招募成本部分，除了可將廣告、招募行政作業程序等成本轉嫁給派遣公司外，透過先以派遣方式聘用員工，試用確定符合公司需求與標準後轉任為正式員工的方式，亦可降低招募聘用到不適合人力的情況，亦可提升任用效益。

## (二) 作為招募正式員工的橋樑

訪談四家個案公司對於派遣人力會視工作性質給予轉為正式員工的機會，可區分為下列三類型：

1. 先以派遣聘用，試用期通過公司要求標準後即轉為正式員工，例如 A 公司的服務櫃檯與 D 公司的業務人員。
2. 該職務同時有正式員工編制，亦使用派遣人員。當正式員工編制有

缺額時，則優先以派遣人員中表現優異者進行聘用。

- 部分工作於組織規劃時即無正式員工編制，故擔任該職務的派遣人員並無轉任正式員工的機會，若要成為正式員工，則必須參加公司正式公開招考，通過後成為正式人員，但所負責職務即有所不同。

表 4-13 彈性聘用人力轉正式員工之類型

轉為正式員工型態	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
透過試用，達到公司標準後轉正式人員	V			V
相同職務有缺額時績效表現良好即可轉正式人員，工作內容與派遣職務相同	V	V	V	V
派遣職務無正式缺額，必須參加公開招考通過才會轉為正式人員，且工作內容與派遣職務不同	V	V		

對於正式人員與派遣人員職位的設定，對於哪些職位僅有正式人員或派遣人員負責、或同時有正式人員或派遣人員共同負責，四家個案公司有些許差異。就信用卡業務討論，多為或同時有正式人員或派遣人員共同負責，故當有正式人員缺額時，表現良好之派遣人員即有轉為正式人員的機會，或可解釋為此類職務即屬較接近組織核心業務，應為企業最重要的人力資源，但就降低招募成本提升任用效益以及組織人力規劃員額限制等考量，先以彈性人力聘用，於觀察試用達到公司標準後轉正式人員，或於有正式人員缺額時績效表現良好之約聘或派遣人力即可轉正式人員。但就部份原先已經設定僅由約聘或派遣人員擔任之職位，則不會有前述轉正方式，此部份即屬非專業核心部分的工作，不會有正式人員的職位編制，故就負責此職務的約聘或派遣人員，即不會有轉為正式人員的機會。

### (三) 組織員額限制

訪談四家個案公司，僅兩家有提出因為組織員額限制，故以聘用派遣人

員方式來執行相關業務。尤其以 D 公司，因屬外資銀行，員額編制由國外母公司嚴格控制，當業務量增加相對有人力需求時，除了超出員額編制部分即無法增額聘用外，改以派遣人力聘用，亦尚須在有相關預算為前提才可使用，此部份亦同柯志哲（2008）提出企業使用彈性人力聘用策略的決定因素中制度區同觀點，外資比例越高的公司，越容易受外國投資公司或母公司管理模式影響，使用彈性人力。

#### （四）專注於公司核心業務

訪談四家個案公司，僅一家有表示於工作設計時，即將簡單、單純、非核心的行政庶務工作劃分出來由派遣人員擔任，讓正式員工可以執行對組織較有貢獻之核心業務。企業對於正式人員，除享有較佳之薪資福利外，仍需對其職涯規劃、訓練培育等人力資源發展投入相當的成本，就投資報酬之考量，對於正式人員的期望產出與貢獻，相對較高，若僅將正式人員用於處理一般行政庶務的工作，對於企業之貢獻度則相對較低，故以約聘或派遣人力負責此類工作，以低投入成本負責低貢獻之業務，讓正式人員專注於公司核心工作，以高投入成本負責高貢獻之業務，達成經濟效益。

#### （五）取得專業技術

訪談四家個案公司，僅一家表示使用外包人力用於資訊相關業務，主要係因公司內部無相關資源與技術，且非公司核心業務，故以外包方式由外包資訊廠商提供服務。對於部分需要專業技術的職務，企業通常會考量其是否為公司核心業務、需求期限與聘用成本，若此專業技術對於公司的營運有重要影響、非短期需求，通常會以正式人員擔任，以避免核心技術外流。

#### （六）滿足業務臨時增加所需要的人力

訪談四家個案公司，僅一家有提出曾因業務臨時增加需要大量人力，以聘用派遣方式快速補足。該背景係因金融控股公司成立時，集團範圍增大，



透過其他關係企業通路推廣信用卡業務，以致短期間信用卡申請進件量大增，現有人員無法負荷，故需補充人力處理案件，但當業務量趨於平穩後，此部分人力即逐步調整減少。此部份亦同柯志哲（2008）提出企業使用彈性人力聘用策略的決定因素中資源依賴的觀點，透過提高人力配置的彈性，在組織人力需求變化程度（人力需求高離峰比）越高，越需要依賴彈性人力運用以吸收需求變化。

### 三、運用各式彈性聘用策略後的效益

訪談個案公司對於使用彈性聘用後所產生的效益，可彙整歸納為四項，包括：可以增加人員運用上的彈性、成本降減、使內部管理單一化與促成激勵效果。以下彙整四家公司運用彈性聘用策略後的效益資料如表4-14，並分述說明如後。

表 4-14 個案公司使用彈性聘用後所產生的效益

使用彈性聘用後所產生的效益	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
可以增加人員運用上的彈性	V	V	V	V
成本降減	V	V	V	V
使內部管理單一化	V			
促成激勵效果			V	

(一) 四家個案公司均認為可以增加人員運用上的彈性，包括在因應外部環境與業務調整時，可做為人力調節的空間。在 2008 年金融海嘯期間進行組織調整與縮減時，派遣人力的確是優先進行縮減的對象，以期滿不續約或中途解約方式進行。但也非僅針對派遣人員進行全面性縮減，對若是優秀的派遣員工還是會予保留，另外，對於績效表現不佳的正式員工也會進行處理。

(二) 四家個案公司均有提到成本降減，此部分與使用彈性聘用策略的成本因

素相同，主要是福利、訓練、招募等成本的降減。另外，D 個案公司表示，透過先以派遣方式聘用員工，經過試用確定符合公司需求與標準後轉任為正式員工的方式，可降低招募聘用到不適合人力的情況，提升任用效益。此與柯志哲（2008）研究發現使用非典型工作安排的成本及效益面，大體上並非透過降低薪資來節省成本，而是透過降低福利成本、退休金提撥等其他方式來壓低成本論述一致。

(三) A 個案公司提到可使內部管理單一化，當公司內部需要對於特定人員給予差異的管理或福利待遇時，若都是正式員工，就必須在管理規定內載明哪些人員是排除在外的，但這樣的作法對員工而言感覺並不好，有差別待遇的感覺。若將此類人員改為派遣，則與派遣公司約定即可，派遣人員並不適用公司的管理制度，則內部管理就可以不需要特別排除特定職務人員，派遣人員適用派遣公司的規定，明確切割。

(四) 較特別的是，C 個案公司表示，對於使用彈性聘用後可促成雙面的激勵效果：公司提供派遣人員轉任正式員工的機會，促使派遣員工因為有可以轉為公司正式員工的期待，在工作上便會努力力求表現達成目標，而當有派遣員工確實轉為正式員工時，對原有的正式員工而言，即會產生警訊，因為公司職務編制是有限的，當有派遣員工轉為正式員工時，即表示有正式員工職務的出缺，這也有可能是因為正式員工表現不佳而被淘汰而產生的出缺。故正式員工與派遣員工間便產生競爭心態，而促使雙方都有較佳的工作表現。

#### 四、運用各式彈性聘用策略後遭遇的問題

訪談個案公司對於使用彈性聘用後所遭遇的問題，可彙整歸納為五項，包括：彈性聘用人力流動率高、對派遣公司的管理問題、正式員工與派遣員工的對立、主管對派遣認知不足與無法招募到優秀派遣人員。彙整四家公司運用彈性聘用策

略後遭遇的問題資料如表4-15，並分述說明如後。

表 4-15 個案公司使用彈性聘用後所遭遇的問題

使用彈性聘用後所遭遇的問題	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
彈性聘用人力流動率高	V	V		
對派遣公司的管理問題	V			V
正式員工與派遣員工的對立			V	
主管對派遣認知不足			V	
無法招募到優秀派遣人員				V

- (一) 因為約聘、部份工時或派遣人員，其所擔任之職務多為行政庶務工作，簡單、單純、非核心工作、較無學習成長空間，且通常是以定期聘任方式一年一聘，因此，從事此類的人員也以學生或較無工作經驗的人為多。學生族群容易因為學校事務或課業壓力因素而有較不穩定的出勤或離職；當學生自學校畢業或累積一段工作經驗後，若有其他正式職務機會，大多數人多會選擇正式職務，故人員流動率高。
- (二) 在使用派遣上，還會有對派遣公司的管理問題，除了 A 公司有安排專人負責對派遣公司的管理外，D 公司亦會要求派遣公司必須配合公司政策與作業方式。若是派遣公司提供之服務品質不佳，也會使公司內部作業成本增加。A 公司甚至有一套專門給派遣員工使用的系統，包括請假、加班與考核，每年都會由用人單位主管去考核，這樣如果要續約或有機會轉正職時，就會有可依據的紀錄，以此作為控管機制，畢竟人多了狀況就多了。
- (三) C 個案公司有提到，因為派遣人力表現好時就有機會可以轉正，因此會對正式員工造成威脅，正式員工與派遣員工間便會有暗中競爭的情況發生，對於主管而言就必須有良好的管理能力，避免受兩方的影響。

(四) C 個案公司有提到，部分主管對派遣認知不足，認為反正是派遣的，好不好就換掉，對此作法的濫用，會造成與派遣公司間的衝突。或是對於已經較長期配合的派遣員工，部分主管會基於情感因素而濫用轉任正式職務的狀況，也造成內部管理上的問題。

(五) D 個案公司有提到，因為約聘、部份工時或派遣人員，通常是以定期聘任方式一年一聘，且所擔任之職務多為行政庶務工作，薪資福利各方面也與正式人員有差異，因此多數人多會以正式職務為優先考量，故較難招募到優秀人才。

## 五、未來運用各式彈性聘用策略的評估與考量

訪談個案公司對於使用彈性聘用後所遭遇的問題，可彙整歸納為兩項，包括：營運政策考量與法規限制考量。彙整四家公司未來使用彈性聘用的評估與考量因素如表4-16，並分述說明如後。

表 4-16 個案公司未來使用彈性聘用的評估與考量

未來使用彈性聘用的評估與考量	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
營運政策考量	V	V	V	V
法規限制考量	V	V	V	

(一) 未來使用彈性聘用的評估與考量，四家個案公司均表示會依據公司營運狀況來進行調整。

A 公司表示營運績效好時，增加正式人力減少約聘派遣，或是因為營運策略需增加某項業務項目人力，但又受限於金管會限制不能使用彈性人力時，正式人力也會因此增加。

B 公司表示除非政策上有明確的調整，否則原則上不會有較大的變化，會在現行的組織架構與規模下，依據這樣的人力安排與作法進行。

C 個案公司較為特別，因目前政策因考量派遣服務成本，故傾向以聘用正式員工為主，對派遣人力會儘量減少使用。

D 公司因為屬外資企業，各項政策會依循國外母公司要求配合，未來在使用各式彈性聘用策略時亦是如此。

- (二) 有三家個案公司有提到因為金融服務業受金融監督管理委員會監督管理，對於彈性人力聘用部分也會有所限制，並考量客戶個人資料保護的問題，所以對於能使用約聘或派遣的職務金管會通常會給予嚴格的限制，雖然沒有明文規定，但會於查核時給予建議，或要求金融機構說明為什麼需要以派遣人力聘用。因此，即便為追求成本效益或增加企業應變彈性，除非金管會允許，否則還是無法以彈性人力聘用。



## 第五章 結論與建議

以下將針對本研究之四家個案公司就研究議題的整理與分析，彙整研究結論，說明研究限制，並對後續研究與管理實務提出建議。

### 第一節 研究結論

以訪談四家個案公司現況，對於彈性人力聘用型態，雖然於研究對象設定時，即以有使用派遣聘用型態為基本要求，但實務上對於其他如外包、部分工時與約聘，使用情況亦少。但就深入了解，此部分因有可能是被包含在派遣形態內，以A公司為例，為了方便管理，將原先約聘或部份工時，也都納入派遣人員當中，即Handy (1990) 提出酢漿草組織 (Shamrock organization) 中第二與第三片葉子已經趨於合併。

一般而言彈性人力所擔任的職務種類，最主要的還是屬於比較邊陲的行政支援工作，或較低階的生產或服務工作。此部份個案公司大致與先前研究或論述相近，但較特別的是金融服務業的信用卡相關業務均大量使用派遣人力，受訪談的四家個案公司均是如此，但就其工作性質，從收單、徵信到催收，甚至法院出庭都由派遣人員執行，驗證萬寶華於2009年七月「非典型勞動力在企業人力策略中的角色」調查訪談結果指出，有33.8%受訪雇主讓非典型員工負責組織核心業務，與學者Handy (1990) 提出酢漿草組織 (Shamrock organization) 中，對三片葉子的定義，亦有差異。

對於使用彈性聘用策略的原因，以成本考量、作為招募正式員工的橋樑為最主要原因。但成本考量主要為成本控制與降減，使用彈性聘用人力，其控制與降減部分並非薪資成本，而是福利、招募、訓練等成本；作為招募正式員工部分，亦有區分，對於無專門技術、簡單、單純、非核心的行政庶務等工作，於人力規劃上已經設定無正式員工編制，即不會對此職務進行正式員工招募；會以彈性人

力作為招募方式的職務，通常是此職務本身即同時由正式人員與派遣人力負責。另外，組織員額限制、專注於公司核心業務、取得專業技術、與滿足業務臨時增加所需要的人力亦為運用彈性人力聘用的考量因素。

對於使用彈性聘用策略之效益，以成本降減與增加人員運用上的彈性為主。就成本降減部分主要是福利、訓練、招募等成本的降減，例如透過先以派遣方式聘用員工，經過試用確定符合公司需求與標準後轉任為正式員工的方式，可降低招募聘用到不適合人力的情況，亦可提升任用效益。對於增加人員運用上的彈性部分，則為因應外部環境與業務調整時做為人力調節的空間，在2008年金融海嘯期間個案公司進行組織調整與縮減時，亦以派遣人力為優先進行控制與縮減的範圍，透過期滿不續約或提前解約方式進行。但也非僅針對派遣人員進行全面性縮減，對若是優秀的派遣員工還是會予保留，另外，對於績效表現不佳的正式員工也會進行處理。另外，使內部管理單一化與促成激勵效果亦為運用彈性人力聘用之效益。

在使用彈性人力聘用型態之派遣人力部份，因為其間之關係已經由原本兩方的勞雇關係，轉換為要派公司、派遣公司與派遣人員三方關係，因此也衍生出對於派遣公司之管理。訪談個案公司中，D公司屬較強勢要求派遣公司必須完全遵照其公司之規定進行，包括考核制度與相關表單，即便同時有多家派遣公司配合，均需統一一致，方便公司內部管理。A公司甚至開發彈性人力人員專用系統，對於約聘、派遣人員，均另以與正式員工不同之系統進行管理，且設有專人專責從談合約，到付款等，管理派遣公司。

使用彈性人力的目的與效益在於成本降減，因此在薪資福利部分通常較正式員工低，僅提供法律規範內的基本福利且無相關獎金，同時，為了降減訓練成本，對於彈性人力所擔任之工作設計，也以簡單單純之行政工作為主，透過工作說明書等就可以取代訓練立即上手，縮短訓練時間；但就受聘者而言，此類型的工作型態待遇較差且無成長性，因此也會流動率高與有不易招募、人員素質較低、無

法招募到優秀人才等問題，亦是企業需面對與解決的重要課題。且我國目前金融服務業因在金管會監督管理下，對於可實施彈性聘用的範圍多有限制，未來若有針對勞動派遣相關之法律專章規範，企業亦需重新檢視與規劃現有彈性人力配置，才能避免違法情事。

## 第二節 研究限制

本研究僅針對金融服務業進行研究，產業領域與訪談個案有限，且時間點仍屬於經濟景氣未明確之情況，後續研究者可進行較大規模，對其變化、發展與因應措施長期觀察之研究，建立組織人力配置模式及發展趨勢，應可提供業界更實務有效之參考方向。

同時，本研究僅以質化個案訪談方式進行研究，若可先以問卷調查方式進行資料蒐集，再以統計分析資料為輔助，深入訪談以進行了解與探討，對於可回饋之各項實務狀況，應更可反映較全面性之狀況。

另外，本研究以企業為主要研究對象，為以企業主立場來分析彈性聘用的運用策略，對於勞動者立場並無著墨，未來也可朝此方向進行探，了解勞雇雙方之共同點與差異點，做更貼近實務的回應。

## 第三節 研究建議

研究者對本研究之後續建議共分為二部份，包括對企業界之建議與對法規研擬之建議。

### 一、對企業界建議

彈性人力聘用策略的運用，對企業而言的確有降低成本與提升人力運用彈性的正面效益，但也有人員流動率高、需增加對派遣公司的管理、無法招募到優秀員工等負面問題，故亦需就其負面問題對企業所造成的隱性成本進行衡量。



整體而言，企業首要是必須是對人力資源配置做事前完善之規劃，透過市場環境、業務發展以及勞動力需求進行預估與規劃，評估出最佳的需求配置，以彈性人力補充彈性需求，以避免非典型工作型態的濫用，導致勞動爭議等狀況發生。

## 二、對法規研擬建議

目前對於彈性人力聘用（非典型聘用）的法令規範，除了勞動基準法中有對於定期契約與不定期契約之明文規定與彈性聘用較有相關外，並無專責法規限制。在勞動市場彈性化的已成為就業發展趨勢的情況下，必須由整體就業安全體系下思維，如何在提供企業彈性增加競爭力的同時，對於部分工時工作者、定期人員、派遣人員、外包人員等給予適度的保障，避免在彈性過度運用的情況下，造成對勞動者之剝削情況產生。尤其近年來台灣派遣勞工人數逐年遞增，特別是2008年金融海嘯導致經濟景氣低迷、失業人口增加，無法謀求正職的勞動力只好加入派遣產業，而許多企業也因景氣不明而以派遣勞工取代正式員工。即使目前我國派遣勞工人數佔全體勞動力的比例仍較其他國家為低，但長期未確立勞動派遣相關政策無形中更助長勞資爭議與削弱派遣勞工的權益。為避免負面效應持續發展，相關機關應儘速制訂專責法規，並重新修訂考量所有的勞動型態、保障勞工與雇主的權益；另外，於亦應更積極規劃勞動市場政策，對於增加勞工訓練與教育，促進勞工技術與工作經驗升級，以提升於國際化下之競爭力。

## 參考文獻

### 中文部份

- 王順民，2010，《從勞動彈性化、非典型就業到社會安全網絡的建構－關於增列派遣專章的政策性思考》。台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 成之約，1998，〈淺論派遣勞動及其對勞資關係的影響〉。《就業訓練》16（6）：3-11。
- 成之約，2002，《台灣地區「派遣勞動」的發展及其對勞資關係與勞動政策影響之研究（II）》。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 吳柏燁，2005，《台灣人力派遣運作模式新探》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳韻儀，1998，〈人力資源新動向，臨時才是永久〉，《天下雜誌》204：160-164。
- 李誠、辛炳隆、成之約，2000，《勞動市場彈性化與非典型僱用》。台北：行政院勞工委員會。
- 周信旗，2003，《人力資源彈性化任用管理之研究－以我國勞動派遣為例》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林佩璇，2000，《個案研究及其在教育研究上的應用》。高雄：麗文文化。
- 林威岳，2007，《生產線之生產人力彈性運用探討》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 邱祈豪，2010，〈2008年日本勞動派遣法草案及派遣實態之研究〉，《台灣勞動評論》2/1：63-91。
- 邱駿彥，1998，〈日本勞工派遣法之現狀〉。《就業與訓練》16（6）：17-25。
- 柯志哲，2003，《非典型工作型態之分析與探討計畫》。台北：行政院勞工委員會。

- 柯志哲，2008，〈我國使用非典型工作型態之探討－使用情況與決定因素〉。《解嚴20年台灣社會的整合與分歧》。台北：台灣社會學會年會
- 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》15：1-43。
- 許妙穗，2001，《我國人力派遣制度安排之探討》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳純凰，2011，《從企業彈性運用人力談非典型勞動力教育訓練之省思》。台北：行政院勞工委員會。
- 陳錦慧，2002，《非典型聘僱的決定因素及績效探討》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄭津津，1998，〈勞動派遣相關法律問題之探討〉。《就業訓練》16(6)：12-16。
- 簡玟偵，2003，《高科技業人力彈性運用之探討》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 簡建忠，2007，《各國非典型勞動政策形成及運作機制之比較研究》。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 簡建忠，2009，〈台灣勞動派遣法規草案與中國勞動派遣法制之比較〉《台灣勞動評論》。1(2)：157-178。

#### 英文部份

- Atkinson, J., 1984, "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personal Management*, August:28-31.
- Atkinson, J., 1987, "Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties", *Labour and Society*, 12(1):87-105.

- Axel, Helen, 1995, "Contingent Employment." *HR Executive Review* 3:1-14.
- Belous, Richard S., 1989, *The Contingent Economy: The Growth of the Temporary, Part-Time and Subcontracted Workforce*. Washington, DC: The National Planning Association.
- Carony, M., Castells, M., & Benner, C., 1997, "Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility : A Case Study of Silicon Valley." *International Labour Review* 136 ( 1 ) : 27-48.
- Handy, Charles, 1990, *Age of Unreason for Details of the shamrock structure*, Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.
- Hipple, Steven, 1998, "Contingent work : results from the second survey." *Monthly Labor Review* 121(11): 22-35.
- Houseman, Susan N., 2001, "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey." *Industrial and Labor Relations Review* 55(1): 149-70.
- Kalleberg, Arne L., 2000, "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work." *Annual Review of Sociology* 26(1): 341-365.
- OECD, 1999, *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Polivka, Anne E. and Thomas Nardone, 1989, "On the Definition of 'Contingent Work'." *Monthly Labor Review* 109(12): 9-16.

## 附錄 研究訪談計畫

### 【訪談題目】

企業彈性人力聘用策略應用之探討

### 【訪談目的】

希望透過了解企業彈性人力聘用現況、運用原因與效益，企業內部對使用彈性人力聘用策略衍生相關管理制度與實務運作，探討彈性人力聘用策略對企業的影響，藉此提供其他不同領域企業未來使用彈性人力聘用以及政府對擬訂相關彈性人力聘用政策或勞動法規時的參考。

### 【訪談問題大綱】

- 1、 公司人力狀況？
  - ◆ 目前公司總人數？約聘、派遣、外包、部分工時或其他非典型聘用的人員有多少？
  - ◆ 這樣的人力配置有改變過嗎？如果有改變，為什麼？
- 2、 使用彈性人力的原因？
  - ◆ 因為哪些事件或因素，開始使用彈性聘用？
  - ◆ 目的為何？有達成嗎？
- 3、 如何決定使用何種聘用策略？
  - ◆ 為什麼決定使用派遣、約聘、外包人員，考量的因素為？
  - ◆ 有進行過調整嗎？（例如原來是外包改派遣，或約聘改派遣）調整的原因是？
- 4、 在這樣的聘用策略上所遭遇的問題？
  - ◆ 是否有遭遇過問題？例如在管理上？
  - ◆ 如何解決？

- 5、 未來會使用彈性聘用策略的方向及考量為何？
- ◆ 目前這樣的聘用策略會持續運用？還是考慮改變？
  - ◆ 若考慮改變，會怎樣改變？考量的原因？

