

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：柯義龍副教授



國境事務管理契約性人力與  
常任人力之研究-以台中機場  
為例

碩士班研究生：劉姿伶

中華民國一〇四年六月二十七日

# 國境事務管理契約性人員與常任人力之研究

-以臺中機場為例

研究生：劉姿伶

指導教授： 柯美龍 (簽章)

審查教授： 柯美玲 (簽章)

吳若予 (簽章)

宋興洲 (簽章)

專班主任： 史美玲 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 104 年 6 月 27 日

## 謝誌

重拾書本再當學生，在這忙碌又充實的兩年，穿梭在工作與學校之間，每星期二、星期三是我趕車的日子，課堂中專注聆聽著老師的授課，學到的不是單單只有課堂內容，其實是整個人生道理，也認識了一群亦師亦友的同學。

非常感謝幽默有趣的指導教授柯義龍教授，老師總是細心、耐心的指導且時時鼓勵我們給我們信心，讓我相信我一定能順利畢業，不只教我們學問更是教導我們處事的好老師。除了指導教授以外還有兩位口試委員，宋興洲教授與吳若予教授，謝謝兩位教授鉅細靡遺的指出論文該修正之處。我還要感謝和我一起打拼的二甲夥伴，有大家一起奮鬥時常互相加油、打氣，讓我有信心能完成這不可能的任務，謝謝大家!



劉姿伶 謹誌

民國 104 年 7 月

## 摘 要

本研究主要的重點在於探討國境事務管理之契約性人力與常任人力之研究。兩岸開放以來國境單位為因應龐大的旅客增長量，國境管理面臨的困境即現有的查驗人力明顯不足現象，短期內也無有效的時間與經費去增加正式的查驗人員，政府最快速有效的增補人力之方式即大量進用契約性人力，以紓解大量的旅客量。研究者選擇國境事物大隊常任人力，契約性人力為研究對象，以質性研究為發展主軸，先就相關文獻資料蒐集，再透過現職人員的訪談方式，藉以了解契約性人力與常任人力的意見與看法。希望能深入了解契約性人力在國境線上之管理的心裡態度與行為表現。透過實地訪談對象的經驗與內心歷程，最後就研究發現提出相關建議如下，設計嚴謹又適合的甄選進用方式、提高工作薪資與保障，增加其對工作之榮譽感、不同類型人力下的公平管理原則、規劃完善的續聘考核制度。以做為後續政策推動參考，期能符合機關進用契約性人力之需求。

關鍵字：契約性人力、組織公平、組織認同

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究目的與問題.....	5
第三節 研究流程.....	7
第四節 研究範圍.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 國境大隊人力運用現況.....	11
第二節 契約性人力定義.....	21
第三節 組織公平理論.....	24
第四節 組織認同理論.....	28
第三章 研究設計.....	31
第一節 研究方法.....	31
第二節 研究架構.....	35
第三節 訪談對象的選取.....	37
第四節 訪談題綱設計.....	39
第五節 訪談準備與執行.....	45
第六節 資料處理與結果呈現.....	46
第七節 研究倫理.....	48
第四章 資料分析與研究結果.....	51
第一節 探討機關應用契約性人力現狀.....	51
第二節 探討機關管理契約性人力現狀.....	55
第三節 契約性人力對組織運作之影響.....	60
第四節 對組織認同、工作態度與行為表現.....	65
第五節 常任人力與契約性人力間工作與合作關係.....	70
第六節 小結.....	72

第五章 研究結論與建議.....	77
第一節 研究結論.....	77
第二節 研究建議.....	80
參考書目.....	83
附錄一 訪談紀錄.....	85
附錄二 訪談同意書.....	115



## 表圖目錄

### 表目錄

表格 1：國境大隊成立前後人力變化.....	18
表格 2：國境大隊年度約僱比例.....	20
表格 3：國境大隊各機場港口約僱比例.....	20
表格 4：受訪者之基本資料表.....	38
表格 5：常任人力訪談題綱.....	39
表格 6：契約性人力訪談題綱.....	42
表格 7：資料編碼的方式與意義.....	47



## 圖目錄

圖 1：研究流程圖.....	8
圖 2：國境事務隊組織架構.....	12
圖 3：人力成長量.....	15
圖 4：旅客成長量.....	16
圖 5：研究架構圖.....	36





# 第一章 緒論

近年來為適應變動的環境，世界各國大多數將政府再造列為施政的重點，將以往的大有為政府轉型成小而美政府，以期達到施政效率與效能皆能兼具。我國政府在解嚴與民主化之後，施政方式逐漸從威權統制轉變為民主體制，而身為政府政策的執行者公務員也從高高在上的「長官」轉變為民服務的「公僕」，政府角色也從過去「管理者」轉變為「服務者」。民眾需求日益增加，為使人民對國家施政「有感」，不斷擴充增加各項服務業務，形成政府「業務擴充」卻「人事精簡」的現象，用最少的人力發揮最大效果的矛盾現象。政府不僅組織員額要精簡，更須有效運用現有人力，在這樣的環境下，各國政府部門的人力運用皆呈現兩種趨勢，即「彈性化」與「精簡化」，除了精簡龐大而無效率的政府機關與人力，以及調整永業制的公務員制度，以招聘短期契約性人力方式增加人員運用的彈性與節省龐大的人事經費，契約性用人制度可以說是政府彈性化用人政策具體之表現。目前世界各國也都積極針對永業制、僵化、無彈性的公務人員制度進行改革，引進較高比例的契約性人力。

我國總統府於 2001 年 10 月 25 日成立政府改造委員會，揭示改造願景為使我國政府成為具全球競爭力的活力政府，並且提出顧客導向、彈性創新、伙伴關係、責任政治、廉能政府作為改造的五大理念。考試院也配合政府改造委員會「政府人力運用彈性化計畫方案」進行研究，希望政府各階層的人力運用能更彈性活化，以多元化方式的任用管道，而不是完全強調終身雇用的任用模式。整個政府人力運用彈性化計畫方案分成三個子方案，包括「政務職位制度方案」、「高級行政主管職位制度方案」及「契約性職位制度方案」，以其中的「契約性職位制度方案」為研究者主要研究之面向進而深入探討。(考試院，2010：4)。銓敘部進而規劃「聘用人員人事條例草案」，以現行聘用及約僱人員為適用對象，均稱為聘用人員。期在常任文官制度下，建構一套完整的契約用人制度，以

因應辦理臨時性、定期性業務等工作範圍之用人需求。

故我國政府機關人員組成基本架構可分區為常任人員與非常任人員兩大類，其中常任人員制度係以公務人員任用法為主要架構，人員之進用以考試用人為主，其適合之對象，依該法施行細則第2條規定，係指各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等、職等之人員。至於非常任人員之進用，主要係輔助機關任用體制之臨時用人，非應經常性且長期性政務推動所設，有其期限與目的性，與常任人員之永業性有所區別。而現行非常任人員可區分為聘任、聘用、派用、機要、約僱人員、職務代理人及臨時人員等等，其屬性均為臨時性用人（蔡良文，2008：80-81）。

在政府財政壓力下，為了降低人事成本，利用招聘契約性人力除了可以增加人員運用的彈性並且能節省政府龐大的人事經費，在短期上確實能有效的紓解政府人力不足之問題，但長期來看卻也產生了其他面向的問題，無法真正有效的解決問題，待政府加以重視，以改善政府彈性運用人力資源的政策。如前所述，本研究旨在了解內政部移民署國境事務大隊運用與管理契約性用人制度情形的情況，進一步探討契約性人員是否因單位甄選進用、福利保障等條件與常任文官之差異而產生心裡態度與外部行為進而影響其工作表現；常任人力對於進用契約性人員對組織單位之影響又有何看法。期許藉由研究結果而提出一些具體可行的建議，以供作為有關單位管理契約性人力之規劃參考。

本章共分四節，分別說明本研究之研究動機與背景、研究目的與問題、研究流程以及研究範圍。

## 第一節 研究背景與動機

為因應政府政策，兩岸於97年開放直航，航空客運雙方航班總班次自每週616班增為828班，而不定期的旅遊包機自101年8月起各方每月20班增為30班。之後又開通臺北松山-上海虹橋定期航班，雙方每週飛航14班。我方另增加福建通航點 與澎湖馬公間季節性

〈3至11月）旅遊包機各方每月增加20班。之後又擴大航班、航線：從原有的「春節、專案」包機到「週末」客運包機，再到「平日包機」逐漸擴增為「定期航班」，並持續增加航點，減少兩岸運輸成本及時間，提升旅客往返便利性，截至民國99年8月1日止，雙方計飛航客運1萬7,844班次，載運旅客約672萬人次。

兩岸於97年6月13日簽署「海峽兩岸關於大陸居民赴臺灣旅遊協議」，並於101年1月20日修正發布「大陸地區人民來臺從事觀光活動許可辦法」。自97年7月開放迄103年3月底，團進團出大陸觀光客人數總計701萬6,549人次。自102年4月1日起，我國更將大陸團體旅客來臺每天數額由原4,000人提高5,000人。98年陸客來臺人數達97萬人次；99年陸客來臺人數達163萬人次，100年陸客來臺人數達178萬人次，平均每日來臺人數已達4,888人。陸客來臺自由行人數自100年6月至101年底，累積逾22萬餘人。102年1月至2月陸客自由行達6萬餘人。因為兩岸之開放，我國來台觀光旅客成長率居亞太地區主要國家首位(總統府網站，兩岸政策，陸客來台觀光。)

102年因為一件全國舉目的林克穎潛逃案，移民署被監察院糾正，糾正案文指出，糾正案文指出本案缺失如下：

一、 移民署未能確實查驗英國籍商人林克穎所持護照，竟於司法機關通知限制出境期間，在判決確定後、發監服刑前，持用他人護照潛逃出境，重創我國司法威信，更導致受害人家屬求償困難，顯有違失。

二、 移民署早在97年8月後即可依法對特定入出境人士蒐集生物特徵相關資訊，以供識別，迄今仍未落實執行，致目前入出境仍以人工方式辦理查驗比對，未能維護國境安全，實屬重大違失。

三、 移民署忽視預算員額空缺，未積極補實人力，不但讓移民署同仁業務負擔沉重，致查驗能量未確實發揮，危及國境安全並衍生跨國犯罪疑慮。(監察院，公告訊息。)

其中，研究者將針對第三項問題進而論述關於移民署國境人力不足問題研究。為因應龐大的旅客增長量，國境管理面臨困境即業務成長，現有的查驗人力明顯不足以應付，短期內也無有效的時間與經費去增加正式的查驗人員，政府最快速有效的增補人力之方式即大量進用契約性人力，以紓解大量的旅客量，內政部移民署於民國 98 年首度舉辦大規模招考，招考 131 名約聘、僱人員，之後每年亦不定期進用契約性人力。倚賴臨時員工雖然在短期之內會為組織帶來經濟利益，但臨時性工作對員工本身有負面影響，從長期的角度來看，這種負面的影響也會損及組織。是以契約進用人力是否有解決機構需求，為本研究動機之一。

為統合各機場港口國境線查驗、人蛇查緝、入出國管制等作為，經整合原航空警察局證照查驗隊、出入境管理局及港務警察局等人員，配置於國境事務大隊。其後亦由考試院舉辦之高、普考、地方特考...等國家考試中的戶政職系開缺錄取一般文官分發至移民署各單位；且為了因應兩岸包機直航及開放大陸人民來台觀光，移民署亦大規模招考上百名約、聘僱人員從事相關業務，其後每年亦不定期招聘。為配合警察大學自 100 年度起招考國境警察學系之移民事務組，自 101 年起「移民行政人員特考」上路，高普考分發擔任移民官的制度走入歷史，故移民署的人員組成分子涵蓋了一般文官，移民特考人員，警職人員，契約性人力等多元類型人員從事國境安全工作之執行。這些正式人員與契約性人員在從事國境事務工作上是否會產生哪些問題與衝突，此乃研究動機之二。

政府各單位為了減少負擔公務員年金和退休制度，選擇大量進用契約聘僱人力來填補人力，這已經是行政機關的常態。根據統計，「全移民署目前約聘僱預算員額計 575 人，占本署預算總員額數約 21%」。這表示移民署只有兩千多人的員工，但卻有超過五

分之一的人都是契約聘僱人力，這樣的比例高達 21%。龐大的業務與高度的流動率，國境安全制度是否真能有效落實，此乃研究動機之三。

移民行政人員法律上屬於廣義之司法警察人員，可以進行情報蒐集、跨國（境）犯罪防治、人口販運防制、通訊監察（含網路通訊監察）、盤查搜身加銬(含戒具使用)等具有「高度行使公權力」的行為。然而現在卻有大量契約聘僱人力在移民署工作。為配合國家人力精簡的規劃，移民署大量進用契約聘僱人員從事廣義司法警察業務，除了對人民具有高度裁量權而行使公權力外，工作亦具有一定之責任與風險，且其保障與福利又與正式公務人員有所區別，是否有裁量權過大之虞與當發生問題時之責任為屬問題，其不同於公務員有懲戒或懲處般需負行政責任，契約聘僱人員只須主管機關以不繼續聘僱等方式為懲罰方法解決事情，無法落實課責。且從事危險性工作之保障不如正式公務人員、國境業務繁重，工作時間屬於輪班制度，日夜輪替勤務壓力繁重，加班費不足，使得人員流動率頻繁，呈現做不久就離職等問題，沒幾個月就必須重新訓練新人。高流動率造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等皆是值得探討之問題，此乃研究動機之四。

## 第二節 研究目的與問題

非典型僱用人力不斷增加，對於直接面對民眾的政府部門而言，員工的服務品質關係到政府的形象，如果這些部門又大量僱用臨時員工，則臨時員工的服務態度與行為對政府服務品質有立即而直接的影響（Coyle-Shapiro & Kessler, 2002），組織內部若單以員工角色內行為(in-role behavior)<sup>1</sup>，並不能使組織充分發揮效率，因為有些員工的想法與態度、個人屬性、工作特性，並沒有明文規定於組織規章之中。這突顯了員工角色外行為

---

<sup>1</sup>角色內行為(in-role behavior)：內角色行為是所有組織賦予員工的正式角色，它是強制性、規範性的，與組織績效的關係是直接的，凡是無法有效展現內角色行為的組織成員都可能面臨組織的制裁。

(extra-role behavior)<sup>2</sup>的重要性，亦即要完成組織的目標，組織的成員除了完成份內的工作之外，願意主動協助同事、關心同事，方能達成組織目標的行為(Smith, Organ & Near, 1983)。單位人力愈展現這些有利於組織的自發性行為，對政府的行政效能及整體服務績效有正面的意義。本研究的對象為內政部移民署國境事務大隊的常任人力與契約性人力，常任人力均為依法任用之正式公務人員，至於契約性人力則是本機關自行招募、遴選與僱用。以是，本研究將針對既有運用的常任人力及契約性人力進行工作行為的探討，以瞭解其想法，可供作為用人機關的參考。

綜上節所述研究背景動機，茲將本研究目的與待答問題分述如下：

## 壹、研究目的

基於前述的研究背景與動機，本研究將利用質性訪談進行資料分析，探討變項之間的關係，以驗證本研究。期望本研究結果能提供公部門中運用人力資源管理佐證與實務上之建議，進而適度調整組織的管理行為，進而達到最佳的管理狀態，讓組織的運作更有效率。研究目的包含如下：

- 一、探討機關應用契約性人力現狀。
- 二、探討機關管理契約性人力現狀。
- 三、探討國境業務、因工作時間與性質特殊性，進用契約性人力對組織運作之影響。
- 四、探討公部門契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現。
- 五、探討公部門常任人力與契約性人力間工作關係 與合作態度。

## 貳、待答問題

---

<sup>2</sup>角色外行為(extra-role behavior)：在組織中具有古道熱腸、堅守本分、不斤斤計較的成員。這些人的行為對組織的績效雖然不一定能立即發揮效用，但卻在不知不覺中間接地提昇了組織的合作精神或生產力。這些行為因為不具強制性，而且也不是組織正式規範的內角色行為。

本研究主要在於探討國境事務管理關於契約性人力之研究。根據前述的研究動機及目的，提出本論文之研究問題如下：

- 一、進用程序是否落實公平、公正原則？
- 二、機關進用契約性人力是否解決人力不足問題？
- 三、高比例的契約性人力是否產生管理問題？
- 四、探討進用契約性人力對組織運作之影響？
- 五、契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現？
- 六、在與正式職員相處上是否有衝突？

### 第三節 研究流程

一個研究的理論基礎乃在支撐整個論文的架構，故本研究乃以行政機關運用契約性人力相關理論及國家圖書館所蒐集相關研究論文為重要文獻參考，根據文獻之理論訂定研究架構。透過以文獻蒐集、深度訪談、參與觀察的方式來蒐集資料並針對問題進行探討，並透過所獲得的資料予以有系統的論述分析，對問題提出見解並進行論斷，具體提出研究發現及建設性的建議，並期望對其後續做更深入的剖析與研究及建言。此乃本研究流程的概述，其流程如圖 1。

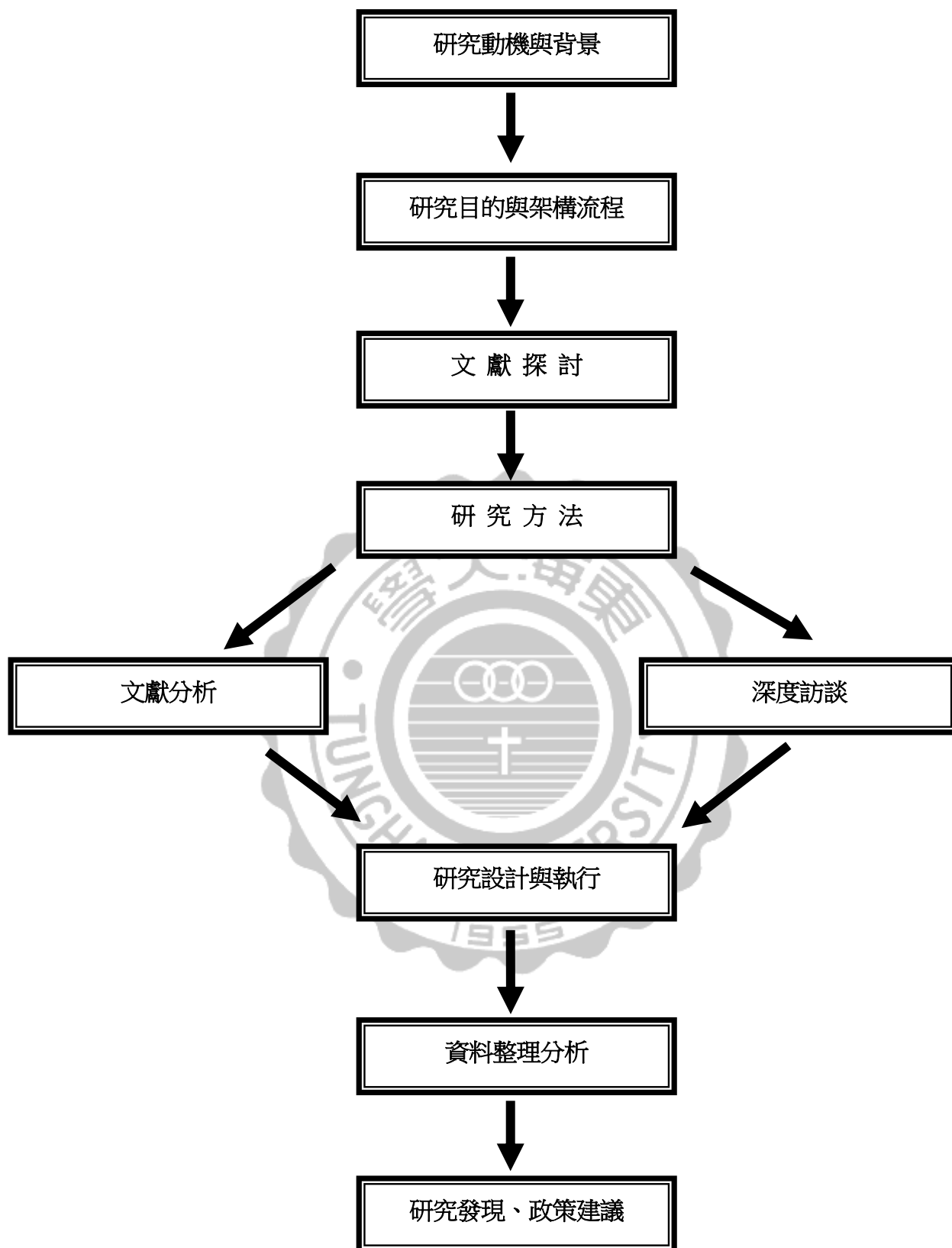


圖 1：研究流程圖

資料來源：本研究自行整理



## 第四節 研究範圍

本研究主題「國境事務管理契約性人力與常任人力之研究-以台中機場為例」，係選取內政部移民署國境事務大隊內的契約性人力人員做為研究範圍，主要是探討在公共事務日益增加，且在有限的員額管制下，瞭解行政機關常任人力與契約性人力人員是否因身份別而影響其工作表現，以研究者服務單位內常任人力與契約性人力為研究樣本，進行訪談。本研究採質性研究的半結構式訪談，受訪者能有較大的彈性空間說出自身的經驗與感受。在訪談時，可能會因研究者所採用的研究方法及訪談語氣、技巧、時間以及被訪談者本身的態度、當下的情緒與問題的敏感性所影響，契約性人力於國境管理上產生的問題為受訪者已知發生的事件與經驗，受訪者可能因為受事件之主觀意識影響情緒、對事件之態度或可能部分細節想保有隱私不願透露，而影響研究結果。且無法全面性訪談到所有人員，所以在分析及應用上會有限制，故無法推論到全體契約性人力，但仍可作為後續研究者及機關作為參考。



## 第二章 文獻探討

本章分為四節進行相關探討：第一節國境大隊人力運用現況，第二節為契約性人力定義，第三節組織公平理論，第四節為組織認同理論。

### 第一節 國境大隊人力運用現況

移民署國境事務大隊員額約 757 人，設有大隊長 1 人、副大隊長 2 人、專門委員 2 人，隊長 16 人、視察兼副隊長 16 人，編制 16 個隊、42 個分隊，其中國境事務一至五隊、特殊勤務隊、入出國查驗監控隊、行政業務隊、國境業務隊及鑑識調查隊配屬桃園國際機場，其餘為各地機場及港口國境事務隊。

目前統轄全臺(含離島)各地機場(松山、桃園、臺中、嘉義、臺南、高雄、花蓮、臺東、馬公及金門等 10 座機場)、港口(基隆、臺北、蘇澳、花蓮、和平、臺中、麥寮、布袋、安平、高雄、小琉球、東港、馬公、金門水頭、馬祖福澳及白沙等 16 個港口)以下為國境事務隊組織架構圖如圖 2(內政部移民署，組織編制，2015。)

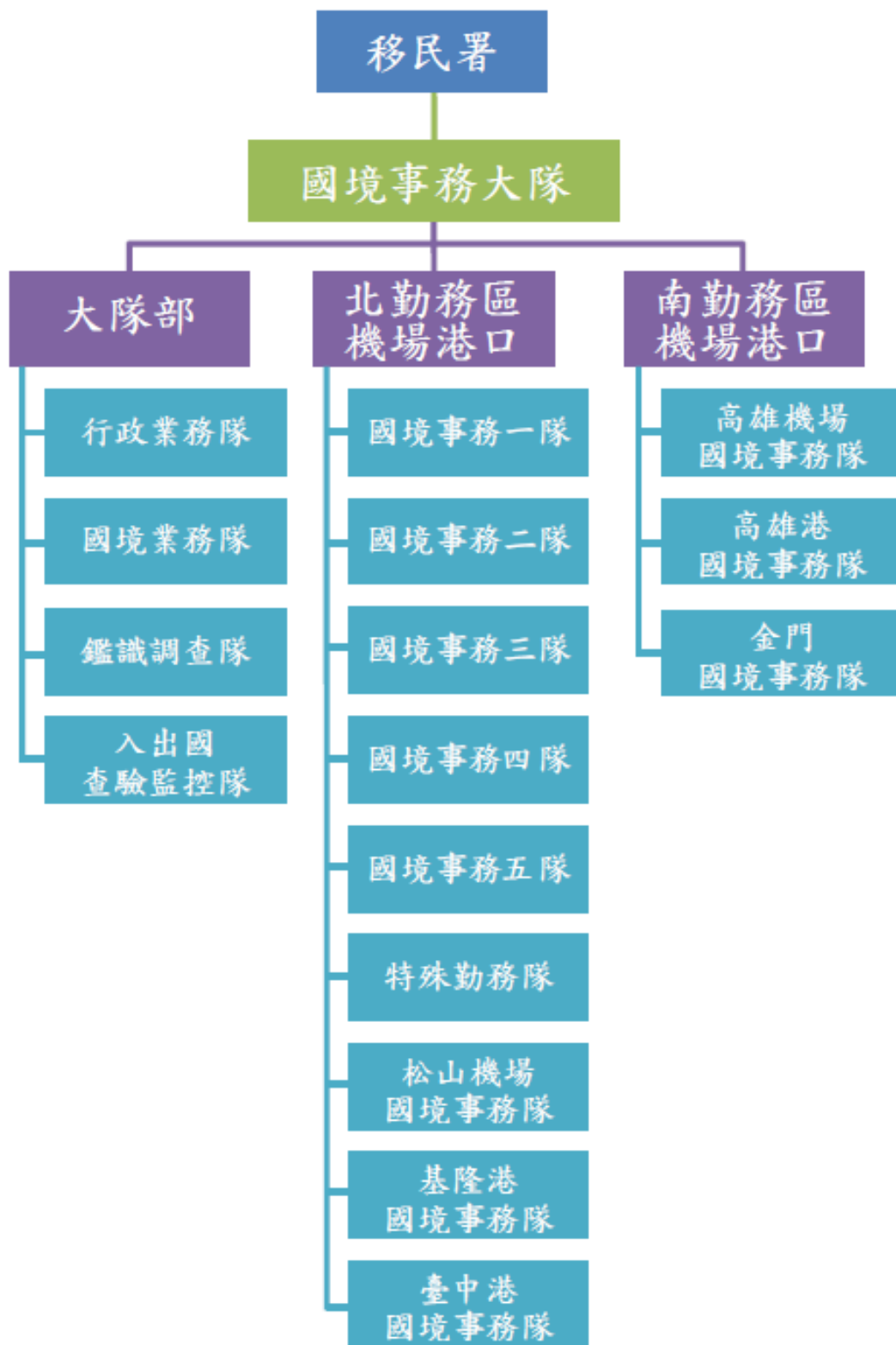


圖 2：國境事務隊組織架構

資料來源：內政部移民署網站

國境事務大隊的核心價值在於確實國境線之安全管理、依法執行各項相關勤務、建立綿密合作網絡，防止一切非法闖關、滲透及偷渡企圖，人員肩負國家守門員之重責大任，同時尚須兼顧入出國旅客通關速度、秩序維護與講求服務態度等，以維行政效率與服務品質，維護國家優良形象與榮譽。

依據「入出國及移民署處務規程」第 15 條規定，掌管以下事項：

- 入出國證照之查驗、鑑識及許可。
- 國境線入出國安全管制及面談之執行。
- 國境線證照核發、指紋建檔及入出國服務。
- 國境線違反入出國及移民相關法規之調查、過境監護、逮捕、臨時收容、移送及遣送戒護。
- 證照鑑識及查驗之教育訓練。
- 其他有關國境事項(內政部移民署，業務職掌，2015。)

國境事務大隊職司全國各機場及港口的中外籍旅客出入、過境之證照查驗、發證、面談及人蛇查緝等工作，人員對於入出機場港口之旅客必須在「最短時間」內確實做到三方比對<sup>3</sup>，查明來自世界各國旅客所持用之證照及文件是否真實、所登載之基資是否與本人相符、證照上之署名是否詳實及所填資料是否有所遺漏等，經查核符合後，始准予核蓋入出境章戳，以維持登錄旅客入出境資料之正確性暨確保我國之國境安全。

國境線證照核發則是辦理各項如外國人逾期停留之裁罰、香港澳門地區人民來台辦理臨時入境停留簽證、大陸地區人民、香港澳門地區人民在台遺失入台證件之補發，在學緩徵或僑民役男出國核准作業、國人於國外遺失或逾期護照之先行入境作業等各項業務。

---

<sup>3</sup> 所謂「三方比對」是指查驗員查驗時需比對電腦資料、人別確認、護照文件等三方要素做嚴格的審查。

面談工作則是在全球化及國際化的衝擊之下，跨國之婚姻已成為普遍現象，近年來，兩岸交流日趨緊密，大陸配偶人數亦逐年遞增，雖然移民對我國的經濟發展、社會變遷、多元文化的促進多有貢獻，但也衍生違法居留、假結婚來台、生活適應及人口素質之疑慮，影響我國人口結構、社會秩序及國家競爭力。實施面談工作係移民管理重要之一環，其主要目的係為杜絕虛偽婚姻發生，以保障兩岸人民合法婚姻，目前亦已發揮一定之成效。

依據「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」第 10-1 條：大陸地區人民申請進入臺灣地區團聚、居留或定居者，應接受面談、按捺指紋並建檔管理之；未接受面談、按捺指紋者，不予許可其團聚、居留或定居之申請。其管理辦法，由主管機關定之。國境線上面談結果有通過、二度面談、拒入等三種結果，准駁結果對申請人日後在台申請依親居留到最終之取得台灣身分證之權益有重大之影響，故移民官所執行各項業務具有高度影響民眾權益之行政裁量權。

移民署自 96 年成立以來，負責國境業務之國境事務大隊最初員額從 544 人，至 102 年止雖增加到 743 人，查驗人力增加了 3.8%，如圖 3 所示，但隨著兩岸直航及大陸地區人民來臺觀光大幅開放，近年入出國人數屢創新高，國際觀光客來台人數以每年百萬人次的速度成長，截至 102 年來台觀光人數已達三千萬人之多，旅客成長量高達 56.5%，如圖 4 所示。

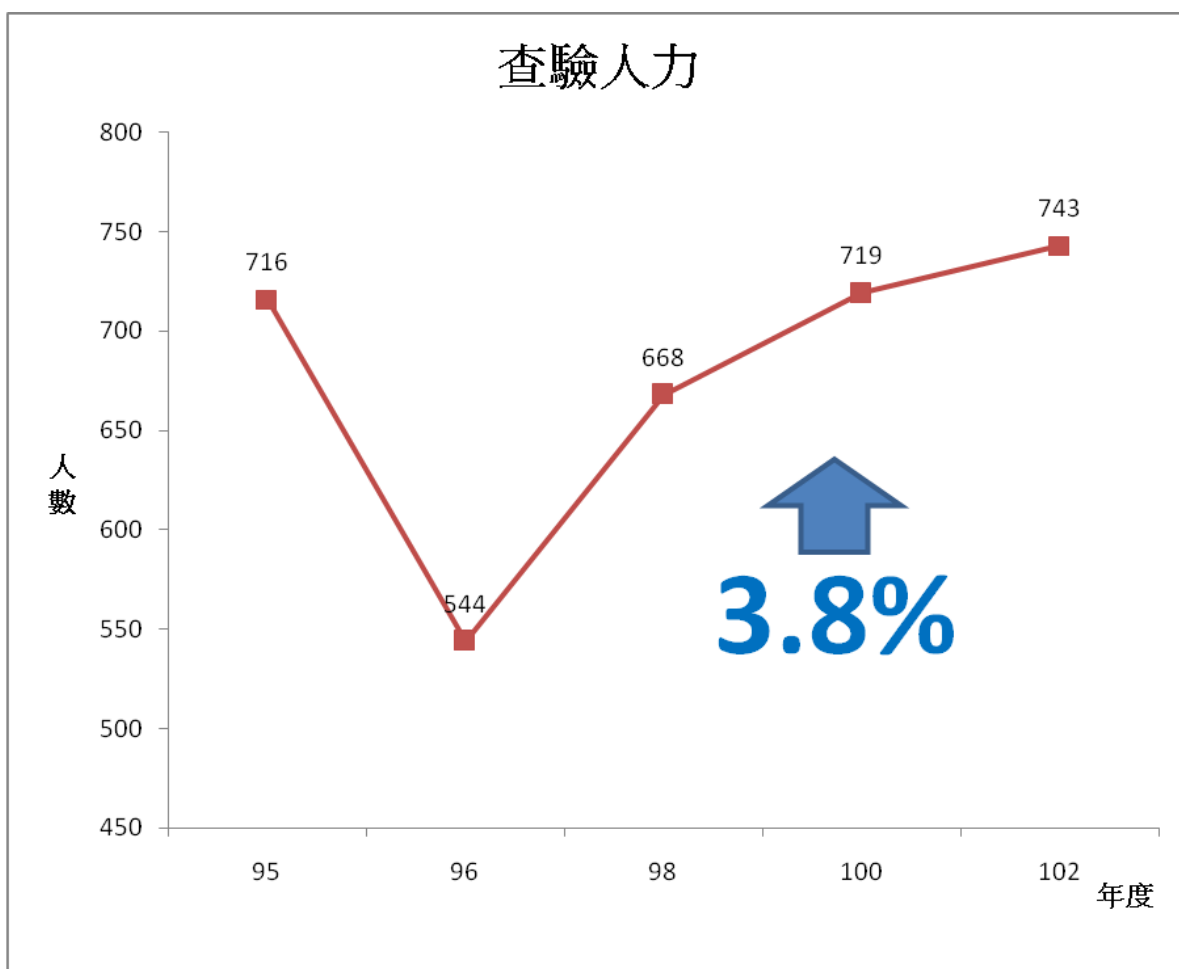


圖 3：人力成長量

資料來源：內政部移民署

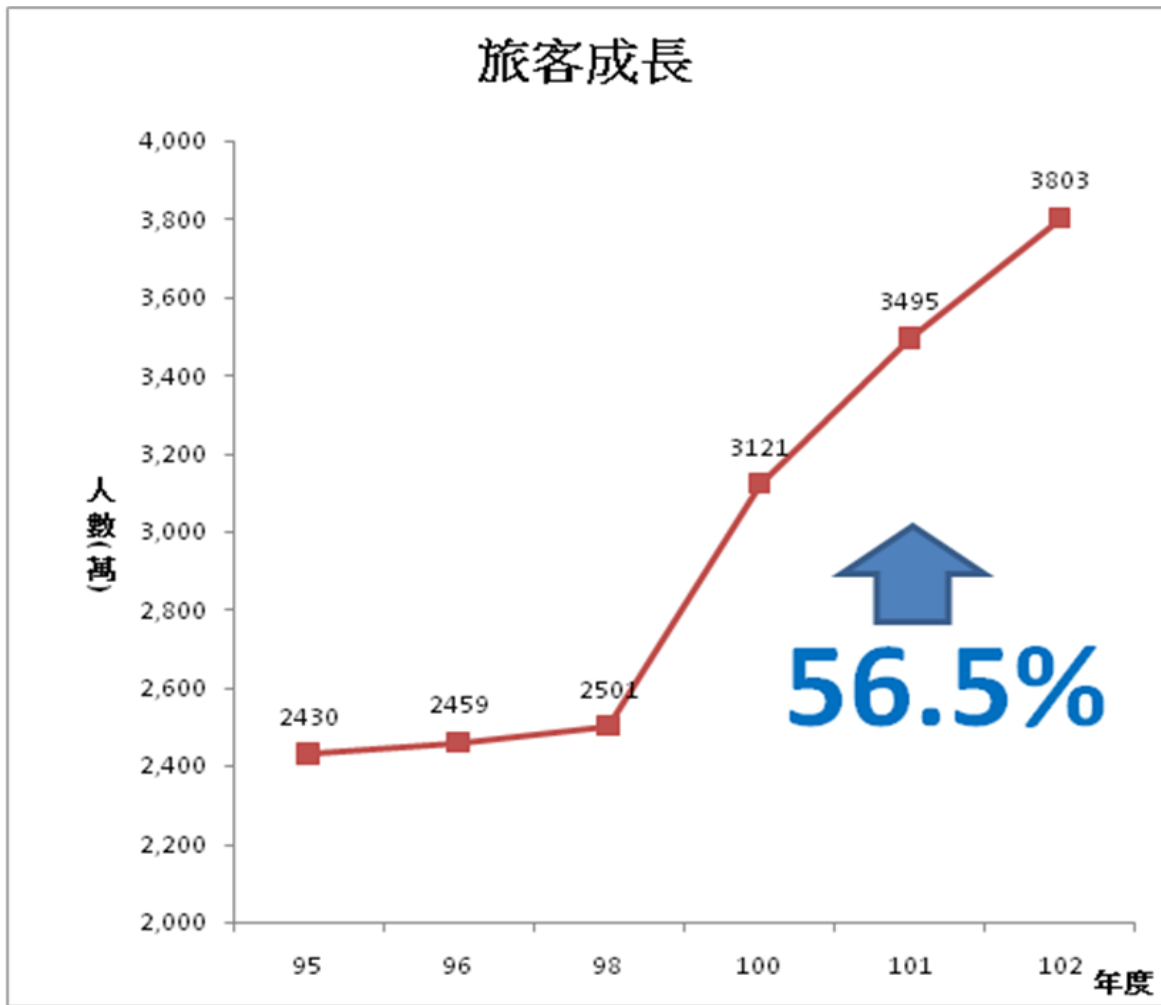


圖 4：旅客成長量

資料來源：內政部移民署

為提升為民服務品質與通關查驗效能民國 101 年 01 月 01 號入出境自動通關查驗系統(E-GATE)<sup>4</sup>上線，雖然能舒緩查驗人力之不足問題，但亦須安排註冊櫃台、協助民眾指導操作和排除問題之人力，且使用自動通關的人員也從一開始的有戶籍國民，增加到在台居留之陸配、白領外勞、陸生、僑生...等身分皆可申請使用自動通關，使得自動通關服務業務增加，所以機器還是不能完全取代人工。

<sup>4</sup>自動通關查驗系統(E-GATE):自動查驗通關系統是採用電腦自動化的方式，結合生物辨識科技，讓旅客可以自助、便捷、快速的入出國，旅客只要完成自動通關申請註冊後，就可以使用。未來一旦完成註冊，即可快速通行有自動查驗通關系統之機場、港口。本項系統可以疏解查驗櫃檯等候時間，目前美國、澳洲、日本、韓國、新加坡、香港等也有類似自動查驗通關的服務。本系統可提供民眾自助、快速、便捷的入出國通關服務，由原來查驗時間 30 秒縮短為 12 秒，並可以臉部或指紋等生物科技過濾旅客身分，讓查驗工作更有效率且落實。



為強化治安政策，有效加強外來人口來臺管理機制，嚴密事前審查作業，強化旅客入境管理作為，防杜外來人口假借名義非法停留或從事與許可目的不符活動情事，內政部移民署規劃「外來人口個人生物特徵辨識系統」建置案<sup>5</sup>，於 103 年度起針對我國外來人口（在臺之外國人、臺灣地區無戶籍國民、大陸地區人民、香港及澳門居民）於入境時錄存及辨識個人生物特徵識別資料。此系統除了傳統的三方比對查驗方式外，亦需額外擷取外籍人士之雙手指紋建檔比對與擷取臉部特徵，雖然查驗程序趨於複雜與繁瑣且會增加查驗時間，但為國境人流安全之考量，此程序是有其必要性。

綜合以上龐大之旅客量、長時間的工作時數與多樣化業務類型，也說明現有人力之不足，使人員之負擔也將更加沉重，產生正職人員不斷離開，約聘僱人員不斷增加之現象。雖然旅客量增加但移民署成立後的查驗人力並沒有做大幅度適當性的調整，從成立前後人力變化表中可發現，各機場港口勤務駐點的人力除了新增加的松山機場補充人力較多之外，其於機場港口人力增加並不多，甚至有些還有減少的現象，如表 1 所示。

---

<sup>5</sup>個人生物特徵識別資料蒐集管理及運用辦法第二條：本辦法用詞定義如下：

- 一、個人生物特徵識別資料：指具個人專屬性而足以辨識個別身分之指紋及臉部特徵資料。
- 二、錄存：指以電腦或其他科技設備，擷取個人生物特徵識別資料，並予儲存。
- 三、辨識：指運用生物特徵辨識科技，與資料庫中已錄存之個人生物特徵識別資料進行比對。

表格 1：國境大隊成立前後人力變化

各機場港口勤務駐點	成立前	102 年	103 年	成立後 迄今消 長人數
桃園機場	467	425	433	-34
松山機場	0	50	52	52
金門港(含金門機場及料羅港)	6	32	32	26
基隆港(含台北港、花蓮港及機場、台東機場、馬祖福澳港、白沙港、蘇澳港、和平港)	51	56	56	5
台中港(含台中機場、麥寮港、馬公機場及馬公港)	56	65	65	9
高雄機場	79	68	65	-14
高雄港(含安平港、布袋港、東港、小琉球、台南機場及嘉義機場)	57	47	46	-11
合計	716	743	749	33

資料來源：內政部移民署

自 96 年以來，國境事務大隊的正式人員人數變化不大，而約僱人數占總員額之比例從一開始的 7.7%，每年亦不斷的增加約僱人力之進用，直至 103 年止增加到 26.4%，如表 2 所示，更顯示出機關於開放後這幾年之用人政策不是以增加正式人員來解決，反而不斷的進用契約性人力來面對龐大的旅客量，亦超過預算員額 5%，比率偏高。而全國各機場港口的約僱與正職之比例，也無儘量平均分配於各隊之中，剩至有些地方出現約僱人員比正職還多的情況發生，比如金門港的約僱與正職比例，約僱占 53.1%正職占 46.9%，如表 3 所示。

基隆港、台中港、高雄港，這三個國境單位其執行勤務處所並不單單像桃園或松山等機場，只有在固定地點值勤。基隆港含台北港、花蓮港及機場、台東機場、馬祖福澳港、白沙港、蘇澳港、和平港，台中港含台中機場、麥寮港、馬公機場及馬公港，高雄港含安平港、布袋港、東港、小琉球、台南機場及嘉義機場，這些地點之往返皆需花費工作人員不少之交通時間，又不能交由約僱人員全權負責，皆需有主管或正職人員帶勤，既要兼顧外港單位之勤務，又要顧及原本業務，這些現象都會造成行政機關在執行勤務與人力管理上造成很大之影響。綜上所述，國境管理目前所面臨困境可分為以下層面：

**安全面：**約僱及新進人員比例過高，導致查驗專業及嚴密度受限、查緝人蛇偷渡、非法入出國案件能量不足，影響國境安全。

**服務面：**日夜輪替勤務壓力繁重，導致離職率高，影響國境人力，導致服務品質下降。

**效率面：**即將實施外來人口個人生物特徵錄存及比對作業，將導致通關時間延長，影響旅客通關效率。

**經濟面：**查驗人力不足，造成觀光客於機場港口查驗處所大排長龍，旅客不滿政府施政效能，降低對政府滿意度，並損及國際形象，進而導致觀光客來台意願降低，不利政府大力推動支經濟發展策略。

表格 2：國境大隊年度約僱比例

年度	正式員額	約僱人員	合計	約僱人數占 總員額之比 例	備註
96	502	42	544	7.7%	
97	508	67	575	11.7%	
98	514	154	668	23.1%	
99	529	201	730	27.5%	
100	518	201	719	28.0%	
101	505	199	704	28.3%	
102	543	200	743	26.9%	
103	551	198	749	26.4%	

資料來源：內政部移民署

表格 3：國境大隊各機場港口約僱比例

勤務駐點	103 年止	職稱	人員(百分比)
桃園機場	433	正職	324(74.8%)
		約僱	109(25.2%)
基隆港	56	正職	44(78.6%)
		約僱	12(21.4%)
松山機場	52	正職	36(69.2%)
		約僱	16(30.8%)
台中港(含台中機場)	65	正職	47(72.3%)
		約僱	18(27.7%)

高雄機場	65	正職	43(66.2%)
		約僱	22(33.8%)
高雄港	46	正職	42(91.3%)
		約僱	4(8.7%)
金門水頭港	32	正職	15(46.9%)
		約僱	17(53.1%)
合計	749	正職	551(73.6%)
		約僱	198(26.4%)

資料來源：內政部移民署

## 第二節 契約性人力定義

### 壹、契約性人力

所謂契約進用公務人力，係指由國家(中央)或地方自治團體所屬各機關以契約方式進用執行公共事務之人員而言。其有別於一般公務人員須經考試銓敘合格，重視永業性、穩定性及保障性之常業文官，而多屬於臨時性、個案性、專業性、技術性之人員。國內學者林水波、陳志瑋(2000:249)認為契約人力乃根據機關季節性或臨時性業務量多寡，彈性運用各種臨時人員、部分工時人員，以節省正式公務員所需的各種福利等支出，以契約方式僱用之人員。另就國內部分研究認為我國各級政府，以進用進用之公務人力之範圍，可分為最廣義、廣義極狹義 3 種，以下則分別說明(朱愛群，2005:208)：

一、最廣義：係指凡是以契約方式執行各機關公共事務之人員而言。其範圍約有：

(一) 各機關以委託契約方式委託私人或民間團體行使公權力者。

(二) 各級公立學校聘任之教師。

(三) 各學術研究機構、科技、社會教育、文化及訓練等五類機關中以契約聘任之研究及專業人員。

(四) 隨機關首長同進退之機要人員。

(五) 各機關雇員、司機、工友。

(六) 依聘用人員聘用條例聘用之聘用人員。

(七) 依行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法僱用之約僱人員。

二、廣義：係指機關組織編制內或編制外，依法令規定以契約方式進用至各機關，以機關法定預算支付其薪給，從事公共事務之人員。其範圍則排除上列(一)以委託契約方式委託私人或民間團體行使公權力者，其餘均屬之。

三、狹義：係指機關組織編制外，依法令規定以契約方式進用至各機關，以機關法定預算支付其薪給，從事公共事務之人員。其範圍僅包括：

(一) 依聘用人員聘用條例聘用之聘用人員。

(二) 依行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法僱用之約僱人員

根據行政院人事行政總處表示，「契約聘僱人力具有臨時性、短期性、季節性以及特定性等性質，且不能行使公權力等核心業務為原則。」又政府機關所聘僱人員，目前係依據「聘用人員雇用條例」及「聘用人員雇用條例施行細則」及「行政院暨所屬機關約僱人員雇用辦法」等規定作為進用及管理之依據，又為使我國契約人力管理制度化，將聘僱人員之範圍、定義、進用管理、考核薪給、保險撫卹等事項與以明確規定。

契約進用公務人力以目前行政機關臨時人員之任用依據分別為：

- 派用人員：派用人員派用條例及其施行細則。

- 聘用人員：聘用人員聘用條例及其施行細則、行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項。
- 約僱人員：行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法。
- 機要人員：公務人員任用法第十一條暨同法施行細則第九條。
- 職務代理人：各機關職務代理應行注意事項。

衡諸本研究之需要，研究者以國境單位聘用之契約性人力之類型做深入探討，分別為約僱人員與職務代理人。

依據「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」，約僱人員之僱用以所任工作係相當分類職位公務人員第五職等以下之臨時性工作，而本機關確無適當人員可資擔任者為限，其範圍如左：

- 一、訂有期限之臨時性機關所需人員。
- 二、因辦理臨時新增業務，在新增員額未核定前所需人員。
- 三、因辦理有關機關委託或委辦之定期性事務所需人員。
- 四、因辦理季節性或定期性簡易工作所需人員。

是以，約僱人員是應機關臨時性需要所僱用之人員，具有補充現有員額不足的功能，約僱名額不得超出該機關預算員額總人數 5%；不適用公務人員有關俸給、考績、退休、撫卹及公教人員保險法等法規之規定。其進用資格依辦法第 8 條，乃以「職責程度」、「所具知能條件」為考量基礎，原則上以學經歷區分。至於進用方式及進用期限，依約僱辦法第 6 條；第 7 條規定，約僱人員以契約進用，各機關約僱人員之僱用，採以公開甄審為原則，必要時得委託就業輔導機構代為甄審，約僱辦法第 5 條，約僱人員之僱用期間，以一年為限，但業務完成之期限在一年一內者，應按實際所需時間僱用之。其完成期限需要超過一年時得依原業務計畫預定完成之時間，繼續每年約僱一次，至計畫完成時為止；其約僱期限超過 5 年時，應定期檢討該畫之存廢。約僱人員僱用期滿，或屆

滿 65 歲，應即無條件解僱。是以，約僱人員的人事進用只需要機關首長同意即可，人事資料由地方人事主管機關列管，無須上報銓敘部 但還是算公務人員 如果有考上或轉任公務人員的話，抵用之公務人員年資為「委任」也就是普考的年資、薪資可以參考「約僱人員比照分類職位公務人員俸點支給報酬標準表」奉點最高到六等，薪點最高為 280 點，也就是每月 33,908 元。

又依據各機關職務代理應行注意事項，各機關職務代理，除法令另有規定外，以下列情形為限：

- (一) 出缺之職務，尚未派員或分發人員。
- (二) 公差、公假、請假或休假。
- (三) 因案停職或休職。
- (四) 其他依規定奉准保留職缺。

由前述文獻看來，我國契約用人制度仍未建立一套完整用人之整合機制，對於相關人員之各種進用方式、權利義務、考核獎懲及福利等等項目，仍分散於各種人事法規裡面，有時在其適用上則會發生不妥適之情形，未來如何將契約用人制度予以法制化，將是重要之課題。

### 第三節 組織公平理論

#### 壹、組織公平的意義

組織公平指組織成員於組織中所受的待遇及尊重程度，以自身的價值觀及角色定位所產生對公平的感受程度。故組織公平在描寫個人或群體，感覺到組織公平之對待及其行為反應的整體感受(James, 1993；轉引自賴明政，2011：2)。



## 貳、組織公平的理論構面

組織公平的理論約從 1960 年代開始發展，Homans(1961)最初是以社會交換理論(Social Exchange Theory)來探討分配公平，組織成員的行為經驗證可獲得正面的利益，即當認知利益大於成本時，成員會持續從事此行為。Adams(1965)從社會心理學觀點將公平理論(Equity Theory)定義為個人因社會交換或互動的結果所產生的公平知覺。早期學者多注重在分配公平的研究，但分配公平注重薪酬結果，並未考慮到分配過程，關於員工對不公平之認知而產生的反應無法充分解釋(Crosby,1976；Deutsch,1975；轉引自賴明政，2011：3)。

組織公平的知覺係因人而異，使得各研究對組織公平的構面不盡相同，組織公平的構面可分為三種層面：

- 一.分配的公平(distributive justice)：指對於由決策制定出之結果的公平知覺。
- 二.程序的公平(procedural justice)：指對於用來判定分配決策之過程的公平知覺。
- 三.互動的公平(interactional justice)：指人與人之間互動的公平。

### (一)、分配公平

指員工對組織有關於薪酬分配、工作負荷量、責任的承擔是否公平的認知看法。分配公平是結果公平。許多學者針對分配公平進行研究，較具代表性為觀點如下：

#### 1.公平理論(Equity Theory)：

提出公平理論的觀點，主要論點是個人除了比較本身工作得到的結果(薪酬)，且還關心自己得到的報酬與其他人(同事)所得到的報酬之間的關係。當個人投入工作與工作

結果的比例和其他參考對象做比較時，如果條件相當的參考對象和自己比例相當時，比較者會產生公平認知而感到滿足；反之，當比例不相當時，則感覺受到不公平的對待，進而造成比較者人際關係緊張與不愉悅的情形。員工認為自己投入(input)在工作上的技能、努力、智慧及其工作績效與結果(output)，包含得到有形或無形的報酬，例如：嘉獎、紅利獎金、晉升及成就感。認為當員工認為組織分配不公平時，可能會採取下列六種做法(Greenberg, 1993；Robbins, 2001；轉引自賴明政，2011：4)：

- (1)減少自己工作的投入(例如：減少努力)。
- (2)增加自己的所得(例如：按件計酬，增加產出數量)。
- (3)扭曲自己對投入及產出的認知(例如：認為自己比他人工作更認真)。
- (4)扭曲對他人的認知(例如：他人工作表現不如自己)。
- (5)變更比較的參考對象。(例如：自己與另外的同事作比較)。
- (6)改變自己的工作環境(例如：調單位或離職)。

## 2.公平判斷模式(Justice Judgement Model)

分配公平依下列三種不同原則進行評估：

- (1)貢獻法則(Contributions Rules)：分配決策依據貢獻程度的大小，目的在達成高績效和產量目標。
- (2)需求法則(Needs Rule)：分配目的在促進個人福利。
- (3)均等法則(Equality Rule)：不論投入程度深淺，分配目的在於維持社會的和諧。

## 3.公平動機理論(Justice Motive Theory)

認為分配公平的存在常是超越比例公平(proportional equity)，因而發展四個決定分配的原則：

- (1)競爭(competition)：基於績效結果來分配。
- (2)平等(parity)：基於平等的分配。

(3)公平(equity)：基於比例貢獻的分配。

(4)馬克思公平(Marxian justice)：基於需求面而不論其貢獻的分配。

#### 4.社會交換理論(social exchange theory)

認為人是自利、以自我為中心，人們在社會交換過程期望得到公平的分配，包括兩個原則：

(1)個人所付出的成本必須與所得的報酬成比例。

(2)個人所得淨報酬與付出成比例。若有第三者提供分配報酬給兩個人以上時，雙方會預期分配者應考慮個別受償者所付出與所得報酬比例具備相同水準，如果不符合以上分配公平原則，將會引起被分配者不滿或憤怒，例如：降低工作品質、不合作態度、工作績效降低。

#### (二)程序公平(procedural justice)

原本是指在法庭的訴訟過程，當事人有機會表達他們的意見，根據對法院爭議的處理過程，而提出程序公平理論(Procedural Justice Theory)。Folger and Cropanzano(1998)提出程序公平，關心的是決策過程中所用的方法、機制是否公平。其將程序公平應用於工作的研究，在實證研究中證實不公平的決策過程，產生不同的負面影響，如較高的離職意圖、較低工作績效、較低的組織承諾和較低的組織公民行為(Cropanzano & Greenberg, 1997;Folger & Cropanzano, 1998；轉引自賴明政，2011：6)。

#### (三)互動公平理論(interactional justice)

互動公平指員工對組織決策過程是否有被公平對待的感受，管理者在決策過程是否有用真誠、尊重的態度對待組織成員，即互動公平是指個體對於組織的各項決策是否與

他們互相溝通的公平，Bies and Moag(1986)提出互動公平的概念，認為以往的學者忽略人際互動的公平性，互動的感受影響其對公平的認知，而人際互動在程序進行中有其重要性。

互動公平可以說是為人與人之間互動的公平。組織成員衡量互動公平的指標，包括：

- (1)坦誠(truthfulness)：當事人在互動的過程中應正直、坦率、不欺騙。
- (2)尊重(respect)：在互動過程中應以禮相待，不應用粗野侮辱方式對待對方。
- (3)問題適切(propriety of questions)：在互動過程不應先預設偏見或提出不恰當問題。
- (4)辯解(justification)：在決策上獲致不利結果，應主動提出合理的解釋。

綜上所述理論發現，無論是程序公平、分配公平或互動公平等對於員工的行為及態度皆會產生影響，當員工感受到公平知覺時，會有較佳的績效及表現，如感受到不公平時會帶來負面的影響，如工作績效降低，工作滿意度下降，甚至離職，契約性人力與常任人力的福利差距最易導致契約性人力的不公平感。

#### 第四節 組織認同理論

Miller & Vassilev(2000)提出，組織認同是指「員工是否將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策之中」。(杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰，2004)。組織認同是指組織成員在行為與價值觀各方面與其所在的組織具有一致性，覺得自己在組織中既有理性的契約關係和責任感，也有非理性的歸屬感和依賴感，以及在這種心理基礎上表現出的對組織盡心盡力的行為表現。

組織認同所產生的個人特質：

##### 1、核心價值認同：

認同企業的核心價值理念以及經營宗旨，並對客戶、對同事等的工作行為中，自覺地實踐這些價值理念，以身為服務機關的一份子為榮。

## 2、組織文化接納：

主動積極地瞭解企業文化，接受企業文化的熏陶，並在工作所及的範圍內，傳播、豐富和創造企業文化。

## 3、組織承諾：

機關的發展與個人生涯的發展間是相輔相成的關係，員工未來願意繼續在現在的組織服務，對企業、工作有較大的感情投入，培養與企業休戚與共的“生命共同體”意識。

## 4、團隊融合：

能夠通過積極的溝通、支持性態度以及勤奮負責的工作風格，融入團隊，贏得團隊成員的信任，建立彼此的團隊默契。(MBA 智庫百科網站，組織認同，2015。)

因此，由管理的觀點，組織認同的概念是非常重要的，因為當員工感受高度組織認同時，員工會對組織做出最符合組織利益的決策，即使在沒有上級監督的情況下也一樣。當員工感受低度組織認同時，因對組織無認同感所以也不願多費心思在組織活動上，與組織產生疏離感。



## 第三章 研究設計

以往契約性人力的相關研究議題裡，多數研究以探討非正式人員之工作福利與滿意度為主要研究方向並以問卷調查居多，從正式人員角度探討其想法與正式與非正式人員之間的衝突較少著墨，若以事先規劃的變項之問卷調查為研究方法時，常常無法由當事者雙方的口中了解其衝突和解決模式、經歷及內心真實感受。

本研究採個案深度訪談 (indepth interview) 之質性研究方式，主要是將訪談的資料蒐集，並將訪談所獲之資料加以整理分析，期許能透過深度訪談與資料分析後的呈現，從不同層面角度更深入了解，契約性人力的態度與行為背後的因素與原由，期待能作為政府單位管理契約性人力時之參考。

本研究採取質性研究，本章主要針對質性研究的研究方法與執行方式加以說明，共分為七節依序探討：研究方法、研究架構、訪談對象的選取、訪談題綱設計、訪談準備與執行、資料處理與結果呈現、研究倫理。

### 第一節 研究方法

過去有不少學者也以契約性人力為研究問題，大多數為量化研究，而研究結果多以問卷調查的統計結果為結論，並無法依各別單位因為機關特性所面臨的困境與問題多作深度探討，也無法得知受測者內心的真正感受。質化研究之優點主要在於它的歸納性取向，它屬於描述性的資料研究，著眼於特別的情境或人物，在研究方法中描述人們語言和行為的現場工作，而且其資料強調是以文字的形式表現而非數字呈現。質性研究的理論概念採取現象學、象徵互動論、和人種方法的論點，

注重人類行為的主觀意義、當事者的內在觀點、自然情境的脈絡、以及理解人們解釋其經驗世界的過程（黃瑞琴，1996）。人類學者吉爾茲（C. Geertz）曾就質性研究的觀點來說明：「不從個案下手，是無法上達真理的。」（張芬芬，1994：23-31）。

研究方法就是資料蒐集與分析的程序與技術，質性研究蒐集資料的方法非常豐富計有：訪談法、觀察法、實物分析法、口述史、敘事分析、歷史法、文獻分析法等。研究者想透過正式與非正式人員們的個別經驗，藉由敘述在部門工作過程中的經驗、感受、自我陳述與感想來作分析與研究整理。透過質性研究的方法，方能呈現當事者的內在觀點與真實的情況，所以選擇以質性研究方法之訪談研究法來作為主要的研究方法。本文係採下列研究方法：

#### 壹、文獻探討法：

文獻探討包含文獻回顧和文獻分析，文獻回顧為指蒐集對特定之議題或主題之資料，加以閱讀、分類與整理，以作為研究之參考；文獻分析則是指透過蒐集與閱讀資料後，建立研究主題的合適之理論基礎架構和解釋研究主題的相關背景（林淑馨，2010：126）。

文獻分析法主要是指蒐集他人所做的研究，分析其結果與建議，指出需要驗證的假設，並說明這些建議性的假設是否有價值拿來應用，其範圍與來源大約可分為以下三種：

- 一、相關學科的研究報告、定期刊物、學位論文。
- 二、類似學科學說與理論。
- 三、一般著作、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章。

一般而言，文獻分析主要是指透過蒐集現有的相關文獻、書籍、相關研究、碩博士



論文、以及專家學者的著作等，分析並整理其內容，指出需檢驗的假設，並說明其假設是否具備探討價值來作為研究的基礎。所以文獻探討不但可以描繪出研究的具體形式，還可以避免與他人作重複的研究，幫助我們認定問題的方向，瞭解目前相關領域的知識論點及其限制，讓研究者可以對研究主題有更深入的认识，並從他人的研究中分析出優缺點來作為前車之鑑，且由更多的相關論述來激盪出不一樣的論點與問題。

在本研究中的文獻蒐集方法是利用了網路的搜尋系統，如有關臺灣博碩士論文知識加值系統、國家圖書館館藏目錄系統、政府公報資訊網、中文電子期刊資料庫、外文電子期刊資料庫(SDOS)、全國報紙資訊系統、以及各大學圖書館與相關網站或是利用國家圖書館及相關單位蒐集相關的歷史資料、學說與理論、期刊和報導，以備資料的完整性。

## 貳、深度訪談法：

深度訪談是是質化研究中經常採用的資料蒐集方法，主要是從訪談者與受訪者的口語交談間，來達到意見交換與重新詮釋。訪談研究法強調必須透過與研究主題有關人士的言語交談以了解其觀點與深層的看法，可以藉由研究者與受訪者針對同一議題所進行的深入對話，來了解受訪者的想法（林淑馨，2010：220）深度訪談由研究者所引導，藉由研究者與受訪者之間有目的的談話，以搜集受訪者的言語資料，藉以了解受訪者的想法態度、情感等。因此「深度訪談」在質性研究中是為蒐集資料的一種重要方式，其功用即是希望藉由在實際的場合中，瞭解到受訪者所建構的社會實體觀。但是深度訪談還是有其優缺點。

### (一)優點在於：

- 1.受訪者可以自由陳述自身意見與觀點，同時在某種程度內又可以自由加以控制。

- 2.訪問的內容彈性較大，可以獲得豐富的資料。
- 3.可以直接從訪問人的行為、表情言語、肢體動作上判斷其陳述內容真偽。

## (二)缺點在於：

- 1.在時間及經費的考量下，受訪者人數受到限制無法如進行大量的訪談。
- 2.訪問的結果可能會淪為訪談者的主觀解釋或臆測，並與受訪者的價值觀、背景產生衝突，因此易造成觀點上的誤解。
- 3.訪員本身的訪談素質與訓練要求較高，同時資料難以量化及通則化。

林淑馨(2010:223)將訪談結構分類為三種類型：結構式訪談(structured interview)、半結構式訪談(semistructured interview)、無結構式訪(unstructured interview)。結構式的訪談是以研究者預先設計好問題，按照顧定相同的順序去訪問受訪者，這種方法的目的是以標準化的訪問方式減少研究上的誤差；無結構式的訪談是當研究者尚未掌握問題的方向，在研究初期以探索為目的訪談方式，並無固定的訪談問題，讓受訪者有較多的自由發揮空間；而半結構式的訪談是介於結構式與無結構式這兩者之間，事先已有掌握和設計訪談問題，但不需要按照順序，故訪談者可以根據當時情況適度調整訪談的問題與訪談進行的節奏。

半結構式的訪談法的優點在於可以採取較開放的態度來進行訪談、受訪者受到較少限制時容易以較自由的態度回答問題、適合深入了解個人生活經驗。綜合上述各種訪談法的優缺點，筆者在本研究將採用半結構式的深度訪談法進行訪談。

研究者欲先由半結構式訪談，讓受訪者能盡情陳述心中所想，也可從中發現，是否有其他研究者尚未思索周全的相關問題。所以先藉由訪談大綱題目，讓受訪者了解研究者問題的方向與範圍，藉由訪談過程，研究者針對受訪者所述，提出更多相關性的問題，

並讓受訪能暢所欲言，了解其內心之真實感受。

本研究利用深度訪談法，並透過立意抽樣針對四名移民署國境事務大隊之常任人力(含長官與職員)與四名契約性人力(含約僱人員與職務代理人)，進行訪談與資料的蒐集和分析，以便能更深入地瞭解公務體系面臨不同身份人員時的行為與態度及其影響，研究者將秉持以上原則與這些對象進行深入訪談。

## 第二節 研究架構

本研究主要的重點在了解內政部移民署國境事務大隊運用與管理契約性用人制度情形的情況，進一步探討契約性人員是否因身份別產生之心裡態度與外部行為是否影響其工作意願。期許藉由研究結果而提出一些具體可行的建議，以供作為有關單位管理契約性人力之規劃參考。由此一概念發展出訪談大綱，用來進行訪談資料的蒐集、整理與分析，再根據分析的結果撰寫研究報告，進而提出建議。

藉由文獻探討，我們了解契約性人員因身份別產生之心裡態度與外部行為的原因有許多不同的面相，其因應的行為與態度也有所不同，造成的影響為何？這些影響是圓滿解決衝突？抑或是導致下一次衝突？衝突處理的方式是否能有效解決？本研究依循此研究流程建立本研究的架構，如圖 5 所示：

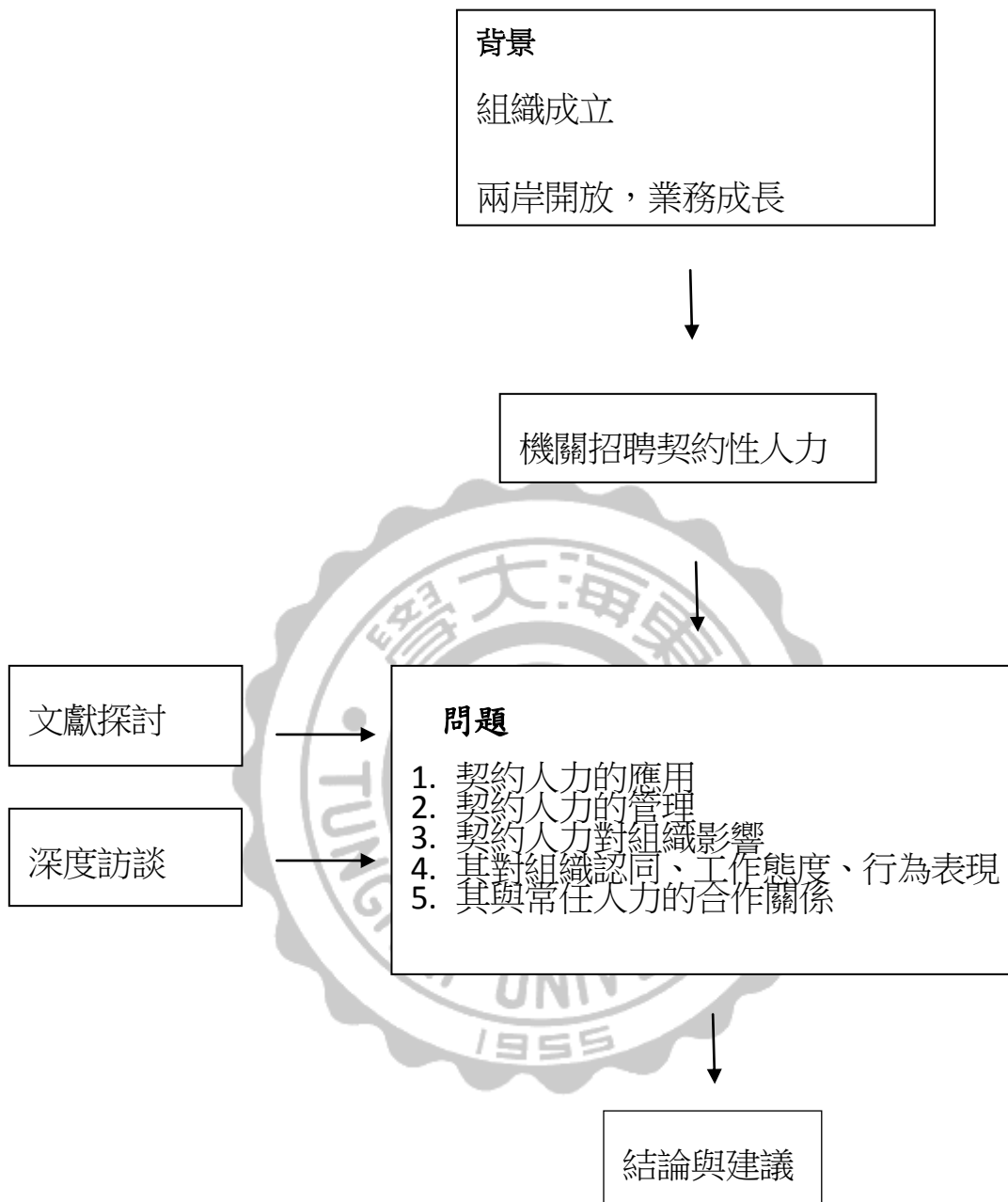


圖 5：研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 第三節 訪談對象的選取

「訪談」就是研究者「尋訪」、「訪問」被研究者，並且與其進行「交談」和「詢問」的一種活動，「訪談」是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法(陳向明，2013)；而深度訪談是希望透過較為深入的訪談來獲得重要訊息，這些訊息是無法從表面的觀察和普通的訪談可以獲得，必須使用開放、直接、口語的問題來引出故事和案例取向的內容，主要是企圖瞭解受訪者的意見想法及其經驗，訪談者藉由面對面的言語交換，來引發受訪者提供一些資料或表達其對某項事務的意見或想法，以提供未來的發展與解決之道。

本研究是將受訪者分為二類不同的行動者，分別為一、常任人力(主管、職員)；二、契約性人力(含約僱人員、職務代理人)。據以探討不同行動者對於 X 機關運用與管理契約性人力情形之態度分析，亦即本研究其訪談對象為 X 機關常任人力、契約性人力等約抽樣八位，因其對於 X 機關運用與管理契約性人力情形具有一定的參與、認知與認識，同時對於問題的形成有其獨到的觀察角度及見解，故以其作為訪談對象。本研究訪談對象，主管以 A 作為編碼代號，職員以 B 作為編碼代號，約僱人員、職務代理人以 C 作為編碼代號。以下是受訪者之基本資料，對象。受訪者之基本資料表如下表 4 所示：

表格 4：受訪者之基本資料表

受訪者	編號	職稱	性別	年齡	公務 年資	教育程度
常任人力	A1	主管	男	37 歲	10 年	研究所
	A2	主管	男	41 歲	23 年	警專
	B1	科員	男	40 歲	23 年	警專
	B2	科員	女	40 歲	23 年	警專
契約性人力	C1	約僱	女	32 歲	5.5 年	研究所
	C2	約僱	女	32 歲	6 年	大學
	C3	約僱	男	35 歲	3.5 年	研究所
	C4	職務代 理	女	27 歲	0.5 年	研究所

資料來源：本研究整理

由上表可知，受訪者的年齡分布常任人力以 37 至 42 歲為多數，且服務年資至少十年以上；契約性人力以 26 至 32 歲為多數，且服務年資大都是六年以下；就教育程度言，受訪者的教育程度常任人力以專科為多數，但皆是正統警察體系出身；契約性人力教育程度普遍皆為大學或研究所畢業。以學歷來說契約性人力的學歷較高，但以經歷來說常任人力因為正統警察體系出身，且在工作經歷上至少有十年以上之經驗，各有其背景上的差異。

## 第四節 訪談題綱設計

研究者於事前準備一份訪談綱要，以確保訪談焦點集中在研究主題上，再依照訪談綱要逐一訪談不同的行動者，由受訪者依其經驗、認知及感受提出個人的見解與建議，並記錄全程談話之內容，將訪談內容轉騰為逐字稿，最後再統整資料並進行分析。

本研究大綱設計訪談大綱有四大主軸面向：一是探討機關應用契約性人力現狀；二是探討機關管理契約性人力現狀；三是進用契約性人力對組織運作之影響；四是探討公部門契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現；五是探討公部門常任人力與契約性人力間工作關係與合作態度。依上述架構，本研究所設計訪談大綱依據受訪者身分不同而有所差別，表 5 為常任人力訪談題綱，表 6 為契約性人力訪談題綱，如下：

表格 5：常任人力訪談題綱

訪談大綱		
研究目的	研究問題	常任人力
探討機關應用契約性人力現狀。	進用程序是否落實公平、公正原則？	1.目前機關契約性人力平均年齡、年資多少？
		2.決定使用契約性人力的背景原因為何？
		3.進用是否落實公平、公正原則？

	機關進用契約性人力是否解決人力不足問題？	4.貴機關約聘人員是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制? 5.是否解決人力不足問題及滿足業務所需?
探討機關管理契約性人力現狀。	高比例的契約性人力是否產生管理問題？	6.高比例契約性人力是否帶來管理問題? 管理上有無困境? 7.如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務? 8.主管在管理契約性人力方式為何?
探討進用契約性人力對組織運作之影響。	探討國境業務、因工作時間與性質特殊性，進用契約性人力對組織運作之影響？	9.機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響?



		10.如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容？
		11.契約性人力的素質如何？
<p>探討公部門契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現。</p>	<p>契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現？</p>	12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異？
		13.契約性人力是否積極任事？
		14.對機關的認同度及向心力如何？
<p>探討公部門常任人力與契約性人力間工作關係與合作態度。</p>	<p>在與正式職員相處上是否有衝突？</p>	15.契約性人力與常任人力能否有效配合，相互合作？
		16.是否和常任人力產生衝突現象？

其他看法。	17.請問您覺得進用契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？ 負面的影響？
	18.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？

資料來源：本研究整理

表格 6：契約性人力訪談題綱

訪談大綱		
研究目的	研究問題	契約性人力
探討機關應用契約性人力現狀。	進用程序是否落實公平、公正原則？	1.目前在機關服務年資、年齡為何?計畫做多久?
		2.機關決定進用契約性人力的背景原因為何?
		3.請問您進用時是否有一套公開徵選的程序?徵選條件是有哪些限制?

		4.有無特殊錄取之條件? 有無真正落實公正、公平的原則?
	機關進用契約性人力是否解決人力不足問題?	5.是否會擔心解聘的情況發生?原因為何?
探討機關管理契約性人力現狀。	高比例的契約性人力是否產生管理問題?	6.目前工作與正式人員有所區隔嗎?工作內容是否符合業務所需?
		7.單位主管對於管理常任人力及契約性人力是否有差別待遇?
		8.機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?
探討進用契約性人力對組織運作之影響。	探討國境業務、因工作時間與性質特殊性，進用契約性人力對組織運作之影響?	9.對於指派的工作內容是否感到困難?如有，有何因應方式?

		10.對於單位主管交辦事項皆能有效配合且執行?
		11.自認單位契約性人力的素質如何?
探討公部門契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現。	契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現?	12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異?
		13.自認單位契約性人力是否積極任事?
		14.是否喜歡目前的這份工作?對工作環境與人員是否滿意?
探討公部門常任人力與契約性人力間工作關係與合作態度。	在與正式職員相處上是否有衝突?	15.當您在工作遇到問題，單位主管或同仁是否有適當的協助?工作上與常任人力能否有效配合，相互合作?

		16.是否和正式職員會產生衝突現象？
其他看法。		17.請問您覺得運用與管理契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？
		18.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？

資料來源：本研究整理

## 第五節 訪談準備與執行

本研究在確定研究問題與目的之後，開始擬定訪談大綱。研究者將依照訪談大綱之內容進行訪談，在受訪的過程中通常會隨機性的提出問題或是調整問題的方向。在訪談之前，筆者先與受訪者說明研究目的以及詢問受訪意願，然後再親自或以郵寄電子郵件或將訪談大綱先行給受訪者過目。在受訪者願意接受訪談並瞭解訪談內容後，與受訪者約定訪談時間與地點。訪談開始前會先詢問受訪者是否願意接受錄音，為了有利於訪談資料的後續整理，本研究訪談過程中全程錄音，最後再以編碼方式進行資料整理與分析。

研究者在完成訪問後，清楚記錄每次訪談的日期、時間、地點，並將訪談內容儘量轉化為文字資料，訪談內容以逐字稿口語化方式呈現，儘可能呈現當時訪談的完整過程

以免失真。

## 第六節 資料處理與結果呈現

資料的整理與分析是依照研究目的將所蒐集的資料加以消化吸收並予以歸納整理後將資料反映出來，最終目的是將資料進行意義解釋，界定研究問題。資料的整理與分析是研究者的加工，透過一定的分析手段將資料「打散」、「重組」、「濃縮」的一種過程(陳向明，2013：366)。

質的研究中對資料處理要求比較嚴格，通常需要將所得到的資料內容一字不漏的記錄下來，經過深入訪談後，會蒐集到大量的語言資料，如何從繁多的資料中找尋有意義及相關的脈絡，需要研究者不斷反覆的詳讀訪談資料，發揮研究者敏銳的判斷力及創造力來幫助資料的統整及分析(吳芝儀、李奉儒，1995)。因此訪談完畢後所得到的資料，不只是一份資料記錄而已，更應該是將這些資料詳細閱讀並且反芻消化，做進一步的描述、分析與解釋，接著將所有資料做有系統的整理、分類，如此一來，所得的研究資料將具有連貫性與完整性。因此，本研究將資料處理與分析採取以下的順序進行：

### 壹、訪談錄音檔整理

訪談後立即將錄音檔打成逐字稿，同時將訪談當時受訪者的表情動作、說話語氣的記錄筆記，作初步的整理、分類與檢視。

### 參、資料編碼處理

將逐字稿及省思筆記內容依照「日期/資料蒐集方式/個案名稱」的方式加以編碼，

編碼說明如表 7：

表格 7：資料編碼的方式與意義

編碼	受訪者	訪談時間
A1	國境事務大隊正職人員	104 年 4 月 8 日 下午 3 時 30 分
B1	國境事務大隊非正職人員	104 年 4 月 10 日 下午 2 時 30 分

資料來源：本研究整理

#### 肆、資料整理

訪談資料紀錄力求訪談內容完整性，同時檢視逐字稿及訪談記錄和省思筆記，列出研究者的想法概念。在資料分析之前須將所有原始資料儲存、備份，以防止遭到不可抗拒之檔案破壞或遺失，更可以提供資料更動時之回溯查詢依據。

#### 伍、整合歸納

按照已定的編碼方式將資料分門別類，在不同的訪談個案間進行比較。將資料系統化分析、歸納與整合，形成研究架構，經由反覆不斷的思考、釐清，與相關文獻對照、討論及解釋，不斷的修正、分析內容，並從整理分析過的資料中，整理出清晰脈絡，將研究問題與問題間做最適當的連結，最後構成本研究的結論。

## 第七節 研究倫理

研究倫理在整個研究過程中都應考量，注意自己可能疏失的地方或遭遇的困境。其實不論是量化或質性研究，研究者都應有必須遵守的規範，然而在質性研究中，研究倫理更顯重要。在訪談過程中倫理道德不只是研究者應注意的更是被訪問者在意事情，兩者之間建立起信任關懷的關係，遵守倫理道德不但使研究者更加謹慎的從事研究，亦可提高研究品質。本研究綜合陳向明的研究(陳向明 2013：581-604) 倫理原則歸納出自願與不隱蔽、隱私與保密、公正客觀、遵守誠信四種原則，作為本研究所採用的研究倫理，分別敘述如下：

### 壹、自願與不隱蔽原則

訪談時間及地點的安排，尊重受訪者的選擇，訪談前先告知受訪者，受訪者有拒絕的權利；即使徵得同意，受訪者如果產生任何不妥或不便之感覺亦可隨時終止參與。同時避免利用欺騙的方式獲得資訊，使受訪者在未知的狀態下暴露資訊，造成日後的困擾與傷害。

### 貳、隱私與保密原則

在本研究中所蒐集可能會涉及個人隱私之資料內容，在處理資料時，採取保密的措施，對於所提出研究報告的內容會先徵得受訪者的同意，並在不影響信效度的情況下做一些保護措施，例如：不會暴露他們的姓名與身份，以編號匿名方式處理，保護參與研究的人員，受訪者所有的資料均予隱匿。



### 叁、公正客觀原則

站在公正及客觀的立場，隨時警惕自己不要預設立場或過度涉入研究現場，應以關懷、同理心的態度進行訪談，絕對尊重受訪者的自主性。本研究是探討非典型人力的管理問題，並非想干預或剝奪該類人員的工作權。故訪談對象並非只針對正職人員，亦訪談相同比例的非正式人員，以不同觀點看待議題。

### 肆、遵守誠信原則

進行訪談之前選擇不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究；先向參與研究者自我介紹研究者目前現況，同時告知研究者研究動機、研究取向、研究目的與研究進行方式，並徵得其同意參與本研究。研究結束後，將研究結果轉告參與訪談者，一起分享研究成果。





## 第四章 資料分析與研究結果

96年01月02日移民署成立以來，為了因應組織擴編和97年起開放大陸居民赴臺灣旅遊的政策，單位現有人力不足，又無法馬上有效進用正式人力，機關以進用契約性人員的方式來做因應對策，此後契約性人力在單位中的比例居高不下，在回顧完文獻後，本章將從八位正式與非正式人員的訪談紀錄中，分別嘗試探討是否符合過往文獻中所預期的種種現象。

底下內文，研究者除了將訪談資料進行整理與分析外，並採用「模式配對(pattern matching)」的方式，建立起訪談資料與概念之間的對應關係。第一部分為，探討機關應用契約性人力現狀；第二部分為，探討機關管理契約性人力現狀；第三部分為，探討國境業務、因工作時間與性質特殊性，進用契約性人力對組織運作之影響；第四部分為，探討公部門契約性人力是否因受僱用身分而影響其對組織之認同、工作態度與行為表現；第五部分為，探討公部門常任人力與契約性人力間工作關係與合作態度。

### 第一節 探討機關應用契約性人力現狀

本文研究的目的是在移民署成立後、因應兩岸的政策下，探討行政機關實務上如何運用契約性人力面對日益增加公共事務及實際運用的模式。

#### 壹、機關進用契約性人力是否解決人力不足問題？(單位主管、職員)

綜合訪談者資料可以瞭解，使用契約性人力的背景是因為移民署96年成立，現有正式人力不足，且應政府政策兩岸於97年開放直航，航空客運雙方飛航使的龐大旅客增長

量的關係，大量進用契約性人力。這些人員加以訓練後，確實可以滿足基本國境線上查驗業務所需。

*「初步解決人力不足的問題、業務亦初步解決但人力仍有缺口，待解決。」*

*(A1 第5題)*

*「可紓解人力，惟契約性人員服勤時仍有許多限制，例如法規有規定需有正職人員執行勤務事項，故無法完全有效幫助。」(A2 第5題)*

*「有阿，單純的查驗方面算是有幫助，因為工作內容不難。」(B1 第5題)*

*「人力上確實可有補足。勤務需求上可以運作，但正職人員太少，相關業務性工作，並未能分攤。」(B2 第5題)*

## 貳、進用程序是否落實公平、公正原則?(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

首屆招考一百多位契約性人力，因其程序是透過公開報紙或其他管道公布，且有經過筆試、面試等測驗，錄取 131 人到考 3 萬多人，競爭性激烈，較為公平公正，唯之後進用的契約性人員就單只透過面試方式進用，其程序公平問題較讓人質疑。

*「透過招考方式，落實公平、公正原則。」(A1 第3題)*

*「起初是以公開透明考試與面試任用契約性人力，後期為只面試任用。」*

*(A2 第3題)*

*「第一批招募的是公平，之後只靠面試進來的可能或多或少會有關說的成分在，包誇本身在職的員工介紹進來當職代的，對單位內部有招考約僱的*

消息一定知道，也有一定的實務的經驗、績效，也認識長官，所以會比外面來報考的人占一定的優勢，錄用的機率就很高。」(B1 第3題)

「單位進用人力政策規劃相對緩慢，造成進用契約性人員標準不一。」(B2 第3題)

「原則上表面有公開徵選程序，但是一開始時我不知這是否是故意的，因為我發現他投履歷的期限非常短，有五到七天，甚至有一次只登三天就下架了，感覺是為特定人開的缺，只是要符合程序才刊登的，我那次只是因為剛好東看西看才看到有這訊息的。所以我覺得表面上看起來是有公開，程序上有做出來，有無真正落實公正、公平的原則還是會讓人存疑。因為我是面試當下才發現，啊，怎麼會有那麼多人是員工的子女，當然他們的學歷上語言能力都也不錯，但是會發現錄取的前幾名大多是員工的子女居多，不一定是員工的子女，有些是警政署的單位的員工的子女，因為我們以前是屬警政署的嘛，所以警政署的長官的小孩想進來他們都會有這方面的資訊，知道我們單位會開缺，所以比一般的民眾多消息靈通。」(C1 第3題)

「我覺得有差耶，因為這些子女的父母都在這上班，所以面試者覺得他們對我們的工作內容比較清楚與了解，也比較容易上手。但是比如說100個裡面去挑選適合的人才，也是有會些客觀的條件去挑，比如說這些人的子女在學歷、語言條件上至少都是在一定程度以上的，只是之後的面試可能都是會錄取但是名次上會有前後的差距。」(C1 第4題)

「那年是第一屆大量招考，有登報公開招考，大學畢業即可無其他條件。」

(C2 第3題)

「應該是公平的，共同科目國文、英文，考選擇題和簡單面試」(C2 第4題)

「有，至少機關有做到程序上是公開，但實際上我不知道。大學畢業，有英檢。」(C3 第3題)

「面試，大學畢業，有英檢佳。」(C4 第3題)

參、是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制?(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

大多數是因個人因素離職，雖然有淘汰之機制，但只要不是犯很嚴重之錯誤，單位幾乎都是持續聘用。

「本機關約聘人員一直續聘，除非有重大違紀或違法情形，才會淘汰。」(A1 第4題)

「目前仍持續聘用。每個主官普遍存在多一事不如少一事及不要得罪任何人的情況下，造成機關約聘人員懶散、怠惰、不聽從指派、檢舉及作亂等，使淘汰機制形同虛設。」(A2 第4題)

「基本上不要太誇張都不會被淘汰，從97年到現在我目前只聽過一個是因為勤務配合度低，三不五時請假，情緒管理不佳被不予續聘的，其他都是有自己生涯規劃，自行離職的。」(B1 第4題)

「有一直續聘，淘汰機制應該也有。」(B2 第4題)

「其實我在前兩三年是會非常焦慮，因為我們主管跟我們說我們這工作不是固定的，如果上班打卡或規定盡量要遵守，將來如果組織縮編時才不會被優先淘汰，所以我也是會擔心，直到後來有些人有出大問題時他還是沒被解聘，我就覺得好像也沒想像中那樣嚴重，因為到100年時旅客量爆增，需求人力更多，很多人離開不是因為被解聘，是自己離職或調單位居多，所以單位那麼缺人，怎麼可能會隨便淘汰或不續聘。所以他們要找人都來不及，怎麼可能會再解聘人員。除了旅客量多以外也可能是因為工作太累，很多正式員工調走，約聘僱人員是自己離開居多。」(C1 第5題)

「雖然一年一聘，但本署的約僱很穩定，如果沒有很大的問題基本上會續聘。大多都是自己自願離職，我們第一屆那年進去的，分派到桃園的都離職了，台中的進來10人剩下4人。」(C2 第5題)

「不會擔心解聘情形發生。」(C3 第5題)

「我是職代，所以時間到了就得離開。」(C4 第5題)

## 第二節 探討機關管理契約性人力現狀

本文研究的目的是在行政機關以往單純以編制內的人員為主體，現在採用契約性人力方式來因應增加業務，伴隨著契約性人力比例增高所帶來的管理問題，機關如何劃分執行業務範疇及面對指揮管理問題。

## 壹、高比例契約性人力是否帶來管理問題？管理上有無困境？(單位主管、職員)

契約性人力因本身身分問題，覺得薪資較少，所以也不願多做事，較以自我利益為主，並且單位也無實質上的考績壓力，就算打乙等也不會影響其續聘問題，導致對其約束力沒那麼高，主管管理方式也影響其表現態度，主管不想得罪人的情況下，造成契約性人力也不怕受懲處，相較於正職較不好管理。

「由於約僱人員無法擔服正職人員之二線及面談工作，只能處理查驗勤務，因此無法體會正職在處理二線及面談工作壓力，只會站在自己立場去思考。管理困境如下：1.認為本身的服勤時數過高2.約僱人員無考績獎金，因此在請事病假時，亦不懼。」(A1 第6題)

「確實有管理上問題。主管不想得罪任何人情況下無法管理。」(A2 第6題)

「會阿，不像正職是經過一定的篩選，考試、訓練。專業素質和本身條件會較好。約僱只是面試就來了，若沒有有效的考績制度與淘汰制度給他壓力，約束力沒那麼高，專業素質與配合度就有差了。」(B1 第6題)

「沒有升遷或任職的誘因，自然心向外，何來向心力，管理上自然有問題。」  
(B2 第6題)

## 貳、如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務？(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

由單位主管的受訪者表示，核心業務通常還是由正式人力執行，負責涉及需要具公務人員資格才能處理的業務，需承擔責任，契約性人力主要單純證照查驗工作，除此之外正



式人力工作量劃分通常比契約性人力吃重。面對這樣的工作劃分，契約性人力受訪者表示目前的工作劃分是適當可接受的。

「正職人員與約聘人員，目前以面談、二線、查驗由正職人員擔任，約僱主要工作為單純查驗。」(A1 第7題)

「正式人員可執行法規所賦予之權力，惟非正式人員仍會受限於法規。」(A2 第7題)

「勤務上涉及需要具公務人員資格才能處理的業務需由正職承辦，比如鑑識、刑案偵辦、面談等。」(B1 第7題)

「基本上依主管機關規定之權則，及法律規範的層級度劃分。但，可以非正式人員的能力及專業度，派予適當的業務，在不違反規定及法規的限定內，再給予適當的獎勵。」(B2 第7題)

「有，區分為需要承擔責任或較專業的部分，是由正式員工負責，因為將來如果發生一些會有申訴或有疑義問題，或課責問題還是由正式人員負責。我們是處理一般查驗或交辦的業務，就是第一線的工作，正式人員除了第一線以外還有負責第二線的工作，比如需要決策或裁量工作是要讓正式人員負責，如果我們查驗上遇到問題或困難都是交出去給第二線的人員去決定、處理。工作內容符合業務所需，因為我們單位跟外面的機關性質不太一樣，事務劃分得很清楚，我們的工作就是很單純，負責查驗。」(C1 第6題)

「曾經沒有區隔，就是約僱除了管理職外都要做，約僱也要與正職做行政業務，後來因為有約僱的反應後應該由正職做，主管也不想惹麻煩乾脆讓我們都不用做了，把這些工作全給正職做，現在除了庶務與查驗工作其他都不用做，事實上有些行政業務都是很簡單的文書處理，如打班機時刻表等。是。」(C2 第6題)

「有區隔。」(C3 第6題)

「我只有查驗工作。」(C4 第6題)

參、主管在管理契約性人力方式為何？(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

單位主管在面對契約性人力，因為覺得他們非正式人員、薪水少，福利也不多，算是相對弱勢，所以在管理措施上面對兩種人力會有區別，對於正式職員要委以重任會有高標準的要求，契約性人力只要把份內工作做好就好，但也會造成兩者間不平衡之心態。如何在兩造當中取得平衡，去照顧到契約性力與常任人力的心情是管理上要注意的。

「管理方式屬於仁慈式的集權領導，在約僱人員的職權範圍內，授權工作」  
(A1 第8題)

「管理方式與正式人員一樣使用公務人員任用法，惟應逐步淘汰契約性人員，改進用正式職員較妥。」(A2 第8題)

「我覺得是看人。如果配合度高的主管對他會較好，配合度低的主管較會盯他。但普遍對契約性人力會較容忍」(B1 第8題)

「一般主管對於非正式人員的管理比起正式人員的要求相對較於放鬆，實在於制度上的不同，及待遇、福利上的差異，相較於管理上的服從性，契約人員的服從度有些實比正式人員較為低。同工不同酬的職場工作，主管層級管理上確實有難處。往往造成部份人員與正式人員的對立。管理上確實造成部份困擾。」(B2 第8題)

「對正式人力要求的標準會比較高一點，對約僱人員要求的比較不會那麼多，比如說會希望正職人員能做多一點，對約僱人員就比較寬鬆。就專業的知識與判斷能力會要求較高，對約聘僱就會覺得你做到這樣就可以了。我覺得應該是看年資也有關，比如是新進的正職他就雖會包容你，但又希望你學多一點將來才能擔負責任，對約僱就不會這樣要求。但資深的正職有些也是會有這樣的現象，我覺得這是每個組織文化會有的現象，因為有些長官進來時這些資深的正職就已經在了，也快退休了，長官也不好意思要求太嚴格。但這也跟主管的個性有關，有些主管就分的很清楚，很有魄力，做錯還是會念，不會因為你是資深的正職犯錯就會就會包容，我們單位的主管就比較軟弱、鄉愿，不願意得罪人，不想惹事生非。所以變成很多事情都無法處理好，想要解決勤務或人力上的事情無法有效發揮，會有所顧忌。」(C1 第7題)

「目前沒有，目前的長官很尊重約僱的意見。對事不對人。」(C2 第7題)

「管理上會一樣，但懲處上會不一樣。因為適用法規不同，所以主管會以不同方式處理，不是因人而異。如果會有不公平的現象，除非修法，要不然一定會有不同的處理方式。例如如果一個約僱已經有不適任的現象發生，長官可以輕易的不予續聘，但正式公務人員因為有法律的保障不能像

約僱一樣輕易解聘，所以犯同樣錯的事，不同身分的人會有不同的處理方式。」(C3 第7題)

「應該沒有差別待遇吧。」(C4 第7題)

### 第三節 契約性人力對組織運作之影響

本文研究的目的是契約性人力對組織運作之影響，契約性人力執行業務可能包含面對民眾的服務，高流動率情形下機關為不斷訓練新人，教育訓練成本增加且是否會因此外洩機關內部相關業務機密；所呈現出來的服務品質，攸關公務門形象，而人員不斷流動是否會對留下來的人產生士氣上的影響。

壹、機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響?(單位主管、職員)

普遍認為不斷的重複訓練新人確實會增加機關教育訓練成本，且大多是新人即上場服務品質當然降低，對單位的業務程序也不是很慎重有時確實會不小心流傳出去，影響單位形象。

「由於國境單位流動率高，的確造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響」(A1 第9題)

「契約性人員因未通過考試院國家考試通過，只憑機關單單面試即任用，不斷的重複訓練確實對機關教育訓練成本增加，且大多是菜鳥即上場服務

品質亦會降低，而對單位的業務程序可能也不是很慎重有時確實會不小心流傳出去，對單位形象影響很大。」(A2 第9 題)

「我覺得沒有，因為工作內容算簡單沒啥挑戰性，而且單位都有定期的訓練，雖然有流動但因為訓練都是定期固定的，所以不會造成太大的成本增加。會造成服務品質降低，新人短時間無法上軌道，專業知識較不上手，單位的要求可能慢慢才會跟得上，所以漏登漏查一大堆，有時會漏放假護照。業務機密外洩是有有可能的，證照辨識的技巧、面談程序、單位的運作模式有可能被有心人士利用或知道如何規避。假設他是外面有心人士派進本單位學習或是被吸收，或是離職後從是相關工作，業務機密外洩是有有可能的。不會影響員工士氣，來來往往也習慣了，因為我們公做事較屬於高耗體力的工作，如果他不適合離開也祝福，來了有活力的新人也不錯。」(B1 第9 題)

「機關高流動率，來自於工作報酬太低。機密性方面是否外洩情況，有待商榷。服務本質方面來自於專業及經驗，高流動率下，自然品質有所影響，至於影響員工士氣，必然大增。」(B2 第9 題)

貳、機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?(約僱人員、職務代理人)

單位業務較為專業且單一性，原則採師徒制方式訓練，機關平均一年會有兩~三次的集體教育訓練。師傅的選擇由主管挑選，不分正式或非正式人員，所以前輩帶領後輩就顯得重要，不單只是教導業務上的知識，還有正確的工作態度亦是教授範圍。普遍來說契約性人力認為單位的訓練對其在工作上有幫助。

「我覺得單位教育訓練還不錯，我蠻喜歡實體的教育訓練，比如說證照辨識、面談技巧，雖然有些是跟我們工作不相關，但我覺得多聽對我都有幫助。對未來就業幫助應該是有吧，比如說未來如果我們在其他單位，對證件的真偽就比一般人了解，也能判斷他是否有其他不法的目的去取得其他資訊，或是判別偽鈔。」(C1 第8題)

「教育訓練沒甚麼用，覺得對實務幫助不大。對未來就業不確定有所幫助。」(C2 第8題)

「有。那就是工作需要用到的當然有幫助。不輪是工作經驗，做人處事都有幫助。」(C3 第8題)

「我們這裡是師徒制方式進行訓練，搭配每年一兩次的講習，證照辨識講習對我判別真偽護照很有幫助，但也不常。應該有，如果要參加移民特考工作上所學的對我考試也會有幫助。」(C4 第8題)

參、如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容？(單位主管、職員)

單位定期會辦理訓練講習並且進行測驗，測驗不通過者有補考機制，平時主管亦會做考評。

「為確保有足夠專業能力，先觀察一段時間(通常是三個月)後，再依能力指派工作。」(A1 第10題)

「無法指派重要工作。」(A2 第10題)

「有定期的教育訓練、測驗、講習辨識能力訓練，還有以出錯率去統計你的專業能力。每季都會有考評。」(B1 第10題)

「除了指派資深專業的正式人員輔導外，積極的參予業務專業課程訓練。」  
(B2 第10題)

肆、對於指派的工作內容是否感到困難？如有，有何因應方式？(約僱人員、職務代理人)

契約性人力工作內容相對單純，對其來說困難度較低，如有問題交出去還有正式人員會處理，所以對其來說工作難易度不難，一般都能勝任。

「沒有，可以詢問主管或同事。」(C1 第9題)

「有時。詢問長官更詳細的指示。」(C2 第9題)

「沒有，問人。」(C3 第9題)

「不會，多問學長姐。」(C4 第9題)

伍、契約性人力的素質如何？(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

契約性人力受訪者大多覺得契約性人力學經歷素質都不錯有一定水準；正式人員普遍認為契約性人力只透過面試就進來，素質上有良莠不齊的現象且對組織的認同度也無正式人員高，整體而言正式人員相對素質較為平均。

「約聘人員素質比起通過高普考的正職人員，素質上先天較差，惟部份人員仍會努力進修或考公職，來彌補不足。」(A1 第11題)

「契約性人員因未通過考試院國家考試通過，只憑機關單單面試即任用，任用人員也有可能請其民意代表關切，會造成人員素質良莠不齊，有可能影響機關形象等。」(A2 第 11 題)

「會阿，不像正職是經過一定的篩選，考試、訓練。專業素質和本身條件會較好。約僱只是面試就來了，若沒有有效的考績制度與淘汰制度給他壓力，約束力沒那麼高，專業素質與配合度就有差了。」(B1 第 6 題)

「中等，對於我們勤務屬性算中等，因為我們比較是屬於軍警性質的單位，需執行公權力，具有執法的能力，本身有經過一定訓練，招聘進來的約僱在執法敏感度與技巧會有差，會影響工作的效率。」(B1 第 11 題)

「素質有一定程度。」(B2 第 11 題)

「我覺得不是很好，我覺得學經歷都還可以...可能原本進來的程度都很不錯，但進來之後就覺得很安定、所以素質就越來越差，態度也不太好，也可能是這裡的案例沒桃園多...。」(C1 第 11 題)

「平均是不錯。」(C2 第 11 題)

「很優秀，至少是公開遴選進來的。」(C3 第 11 題)

「都很優秀，應該還好。」(C4 第 11 題)



## 第四節 對組織認同、工作態度與行為表現

### 壹、對機關的認同度及向心力如何?(單位主管、職員)

正式人力就歸屬感較高，契約性人力的歸屬感就會小一點。有些人因不平衡之心態、沒有歸屬感而不願意在工作上努力，自然對機關的認同度與向心力就不高。

「對於機關的認同度及向心力，部分人員認為工作較無保障，且有不平衡之心態，在言行上易於跟同事或旅客衝突。」(A1 第11題)

「向心力沒有正職人員高。」(A2 第11題)

「對機關的認同度及向心力不高，因單位的風氣，主管領導的風格影響，分隊長層級即有了，因為三個分隊長的領導風格、管理模式不同，加上彼此間協調度不夠，隊長的領導模式也造成三個分隊長無法勇於任事。同仁就會選邊站，無向心力。」(B1 第11題)

「認同度、向心力，因人而異，但在於相關單位給的條件。」(B2 第11題)

「我覺得他們的工作態度與對這份工作的認同感沒有比之前在桃園機場的好，因為那裏的約聘僱大多對未來還是有規劃，大多做個幾年就會換個跑道，而這裡的就是知道這裡不會被淘汰，工作待遇又比外面高，也不想到外面去，會把這份工作當成是永業制的工作在做...但進來之後就覺得很安定、所以素質就越來越差，態度也不太好，也可能是這裡的案例沒桃園多，所以也沒那麼積極。也可能是這裡勤務安排的關係，這裡每個人的勤務都是不同且獨立的，不像桃園是整隊同上同下，所以會比較團結。且現

在這裡工作很單純，他們認為他們可以輕易駕馭，所以也不擔心會被淘汰，做任何事都可以被包容的所以他們也就不積極。」(C1 第11 題)

貳、是否喜歡目前的這份工作?對工作環境與人員是否滿意?(約僱人員、職務代理人)

機場工作單純、薪水穩定、環境良好、設備齊全，大致上契約性人力對這份工作與外面相比是屬滿意。

「還OK 耶，我跟誰工作都可以，因為我們是比較獨立性的工作，不是團體工作，所以比較不需去配合其他人。如果排除人的話，整體來說我覺得我還蠻喜歡這份工作與環境的。」(C1 第17 題)

「比起以前外面的工作算是滿意。薪水不錯，時間彈性可調整。」(C2 第17 題)

「滿意。」(C3 第17 題)

「這工作比我以前外面好很多，雖然時間長但輕鬆錢又多，目前都很滿意。」(C4 第17 題)

陸、是否積極任事?(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

積極任事方面，契約性人力人員大多覺得自己有盡力做到主管之要求；正式人員則表示因人而異端看個人個性，有些端看主管的管理模式、單位給予的相對條件與不擔心被淘汰之問題而影響其積極性。

「約僱人員及正職人員區分只有二線及面談，但在長久相處後，約僱人員也會了解正職人員處理的二線及面談工作，另在查驗上，約僱因工作時間多在查驗，速度上均比正職人員較多且快，形成另種優越感。」(A1 第 11 題)

「良莠不齊，大多都有推諉情形。」(A2 第 11 題)

「積極任事是看個人，人格特質，主管的管理模式也會影響。」(B1 第 11 題)

「積極性因人而異，但在於相關單位給的條件。」(B2 第 11 題)

「我覺得他們的工作態度與對這份工作的認同感沒有比之前在桃園機場的好...，而這裡的就是知道這裡不會被淘汰，工作待遇又比外面高，也不想到外面去，會把這份工作當成是永業制的工作在做...也可能是這裡的案例沒桃園多，所以也沒那麼積極...。且現在這裡工作很單純，他們認為他們可以輕易駕馭，所以也不擔心會被淘汰，做任何事都可以被包容的所以他們也就不積極。」(C1 第 11 題)

「原則是會配合，但每個主管之間還是有能力高低的問題，所以假設曾經有跟過某個主管，處理方式的問題很不錯，下次跟另一個主管時，覺得他的處理方式不太好時就會提出建議說上次的解決效果不錯，但如果他堅持他的做法我還是會照做，只要不是非法的事。」(C1 第 10 題)

「是。」(C2 第 11 題)

「大約百分之九十能做到，不能認同時會多溝通。」(C2 第10題)

「盡力而為，做得到的就做，做不到的就無法。」(C3 第10題)

「盡力而為，不會，我會問人。」(C4 第10題)

柒、績效的表現(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

績效表現，受訪人員認為沒有差別，單位績效多屬於隨機發現，所以大家機率差不多。

「在表現、工作態度與配合度，仍然是看心態，績效差異性不大。」(A1 第12題)

「績效的表現沒有比較差，因為我們做得到的他們也做得到，且工作也不難，有些績效都是隨機遇到才有，所以沒差別。」(B1 第12題)

「因為工作性質單純，績效部分較無差異。」(B2 第12題)

「績效表現因為以前在任務指派是會給常任人力多些，所以好像會有比較多一些，但後來好像有慢慢在開放，現在好像沒有，而且因為這有涉及獎金的問題，所以契約性人力有些人就會積極爭取...但是現在兩者都是覺得反正我們都不會被解聘，所以較沒有那麼的那麼積極，除非涉及到個人利益時才會積極。」(C1 第12題)

「沒有差異。」(C2 第12題)

「因為是透過遴選出來的，能力都很優秀，甚至不輸正式人員，且因為肩膀不需扛責任，只需做好自己的本分。」(C3 第12題)

「應該差不多。」(C4 第12題)

捌、工作態度與配合度(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

工作態度與配合度看人，因人而異，與正式或非正式人員身分無關，也是會有端看兩者之間的交情影響其工作態度與配合度。

「在表現、工作態度與配合度，仍然是看心態。」(A1 第12題)

「已經怠惰了勤務上明顯差異。」(A2 第12題)

「工作態度與配合度看人，不是看正式與非正式。」(B1 第12題)

「公職的穩定與一年一聘的差異中所產生的不安定感，及資薪的差異，當然會與正式人員有明顯差異。」(B2 第12題)

「工作態度與配合度我覺得是看人，與是否是契約性人力與常任人力沒甚麼差別。但因為我們是一年一聘，如果有真的切實落實淘汰制度，我想契約性人力在工作態度與配合度應該會有比較好。」(C1 第12題)

「沒有差異。」(C2 第12題)

「工作態度與配合度是看人，但配合度因人而異，會有些公私混在一起。」

(C3 第12題)

「應該差不多。」(C4 第12題)

## 第五節 常任人力與契約性人力間工作與合作關係

壹、與常任人力能否有效配合，相互合作(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

與常任人力工作與合作關係看彼此的交情，交情好的就會互相幫忙，不好的就是不用彼此或是扯後腿。

「在配合度，仍然是看心態，差異性不大。」(A1 第13題)

「契約性人員薪水較正式人員少，所以有推諉情形。」(A2 第13題)

「也是看人，因為正式人員除了主管能調配、支配外，其他同仁間就是看彼此的交情，看交情好與壞，交情好的就會互相幫忙，不好的就是不用彼此或是扯後腿。」(B1 第13題)

「在薪資及加班費的差異下，配合度因人而異。」(B2 第13題)

「應該會吧，但也是會看跟常任人力的交情，如果交情較好，可能就會幫他做更多，如果交情不好就是一般，做我該做的而已。」(C1 第13題)

「有。可以。」(C2 第13題)

「這是和人際關係有關。」(C3 第13題)

「會，不懂的問學長姐，他們都會幫忙。有。」(C4 第13題)

## 貳、與正式職員相處上是否有衝突?(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

由於正式人員時薪較高，上班時數較少工資卻較多，委外人力難免產生心裡不平衡的情況或因業務與勤務分配不公等狀況對正職產生不滿，而主管如果沒妥善處理，亦會使正職不服氣，造成雙方的嫌隙，所以主管在處理類似事件應公平公正不偏頗。

「常見衝突現象如下:

- 1.工作時數:由於低薪高時數，且無法與正職人員相同，隨著年資增加而薪水調昇，上班時數減低，常有怨言。
- 2.無權則無責:在處理事務時，由於約僱人員無法執行具有公權力的行政處分工作(例:二線時所作違規載客拒入，面談或來臺目的不符的拒入等處分)，常見會自己心證，認為正職不敢去承擔責任。」(A1 第14題)

「會有理念不同，認為勤務不公的現象。」(A2 第14題)

「這還是看彼此的交情，主管大多是息事寧人，但都治標不治本。」(B1 第14題)

「皆有。有些事主管也不知如何解決，有時甚至會希望正職的讓約僱的，因為他們薪資低，但也造成另一種現象，約僱會越來越膽大妄為，正職的會心生不滿。」(B2 第14 題)

「我是不太會，但有些會斤斤計較的人是會有些不同意現狀的現象，不同意主管的決策，有自己的想法，但也是在私底下碎碎念，但當有一個主導者只要有負面的想法就會渲染其他人的想法去附和，也有些不明事理的盲從者。但我個人是以工作為重，我是會配合，因為每個人的想法不同，只要不是叫我去做不合理的行為我都可以接受。」(C1 第14 題)

「不會。」(C2 第14 題)

「會有工作上事務處理方式，與機關用人身分無關。」(C3 第14 題)

「沒有，我待得時間不長應該沒有。」(C4 第14 題)

## 第六節 小結

本文最後彙整受訪者有關目前契約性人力制的想法以供研究建議之參考。

壹、進用契約性人力情形帶來正面、負面的影響(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)



正面影響方面，普遍覺得進用契約性人力確實能改善人力不足之問題，且這些人員能為單位帶來不同的思想與衝擊，增進單位的活力；負面影響方面，對團隊向心力薄弱，且形式上的考績制度對其無任何影響，勤務運作、紀律的服從性不夠，產生另一種小團體現象，在組織管理上較為困難。

「正面影響:解決查驗人力不足問題。負面影響:常有同工不同酬問題，就造成衝突產生。」(A1 第15題)

「大多負面，因怠惰等情形嚴重。對機關形象影響極大。」(A2 第15題)

「正面-因為我們單位之前都比較偏向警察單位，所以態度都偏於保守、權威、制式化，新進的同人會有比較創新思維、激盪，雖然有些想法短時間無法接受，但還是可以幫助我們多方面思考，例如制度上不合理的、管理方式，我們大多是遵守，他們敢於衝撞，敢言。對於我們警察體系下來的教育訓練都會有衝擊，有衝撞到我們的思維。後來的高普考與移民特考因為畢竟他們還是有受到警大的訓練，所以思考模式還不會差太多，且移特才第二屆，也才剛分發，我們的感受還不深。對我們影響比較大的還是97年到前年進用的約僱人員。負面-因為是契約方式進用，對團隊向心力相對薄弱，勤務運作、紀律的服從性不夠，有時候必須團體生活，我們又是執法單位，上級交辦的事情，感覺上在執行公權力時會有落差，因訓練的比較不紮實，執行力會不夠，如團體生活團隊紀律、在執法時沒有很足夠的專業能力，在勤務上感覺整體表現沒這麼好。」(B1 第15題)

「正面影響，是符合人力及勤務運作方面的需求。負面影響，由於薪資差異性，另欠缺穩定性及高流動率和向心力，自然會產生無所謂，或另謀高職念頭，自然造成積極性及管理上的負面影響。」(B2 第15題)

「正面-畢竟目前契約性人力的年齡都偏年輕化，跟原本的警察體制的那種氛圍有產生激盪，除了比較活潑外，對原本的體制較些彈性。負面-假設正式人員沒那麼多的現象，契約性人力增加，這樣會增加正職的工作量與負擔，畢竟有些事契約性人力不能做，那這樣是否會增加正職與契約性人力的心結與衝突。比如說契約性人力的薪水與較低階的正式人員薪水相差不多，但所要負擔的業務就大不同，是否會產生不平等的心態發生。」(C1 第15題)

「正面-約僱學習能力還不錯，可填補人力空缺。  
負面-流動性高，且有小團體問題。」(C2 第15題)

「不知道。」(C3 第15題)

「我們語言能力較佳，可以補足正式人員不足的地方。負面不知道。」(C4 第15題)

## 貳、對於運用契約性人力制度評析及改進建議(單位主管、職員、約僱人員、職務代理人)

對受訪者而言，契約性人力確實是解決當前業務增加之方法，但此法短期有效，長期來說並不能真正改善人力缺乏困境，治標不治本，進用契約性人力不僅要有透明的晉用程序，還要有退場機制，且進用程序不能只憑學歷文憑作為審核標準，應該針對工作類型、應徵者人格特性做相關的適性測驗或先受職前訓練，才能篩選出適合單位性質的人員以降低流動率。

「運用約僱人員時，應強調淘汰制，每年可強制汰百分之三，比照考試院過去幾年的規劃，才能去蕪存菁。。」(A1 第16題)

「契約性人員為一年一聘應落實淘汰。」(A2 第16 題)

「在國家的體制上我們是有這需求去聘僱契約性人力，因為要聘僱個正職的所要付出的成本過高，兩岸關係開放速度太快，旅客量這麼多，要養成一個正統的移民官必須要花費的人力物力時間太高，也緩不濟急，所以需要這些人來應付目前的勤務需求，但感覺有點治標不治本，可以提高他們的薪資待遇或保障，但他們必須先經過警大或警專系統的訓練，先訓練再後用，訓練篩選合格再進用，他們必須知道不是百分之百被進用，雖然後來進來的有去警大受訓一個月，但是你也知道我們單位的淘汰制度沒有很好，已經進來來不及了很難淘汰，去那也只是像渡假一個月，所以進來前就應該要篩選，看在受訓的表現OK 不OK，就可以安排他以後進來可以適任的工作，如適合國境或專勤或收容所，更適才適所。如果在學校就發現態度不行，態度很重要、服從性也不夠，那就該淘汰，雖然這要執行有點困難，但畢竟是國家的門面、國家安全性的問題，還是要審慎，進來的若是些阿薩布路的，那就不好。單靠面試實在是草率不夠。在淘汰制度沒有很完整的情況下，還是要有一些配套措施去篩選。還有可以測量進用人員的人格、性向測驗，他適不適合我們單位的執法或服務的性質，要不然進用些很偏激的人進來、像想搞面談或對單位不滿的有心人士進來對單位會造成很大的傷害。」(B1 第16 題)

「修法對於，提高薪資待遇，及在職公作表現若經評比合乎相關單位的專業性質，機關能單獨給予適當的管道或考試，或年限及資歷的考評，轉任正職，對於上述所造成的影響，自然迎刃而解。」(B2 第16 題)

「我覺得多元的進用方式有它的優點，他可以補充組織現有人力能力不足的現象，但是這進用的公平與否也是很重。還有就是要如何讓員工保有熱情，我覺得正職人員的態度會影響到契約性人力對這單位的認同感與是否積極任事。當然主管態度也很重要，因為人是會看風向的，主管是會影響整個單位的風氣。因為只要是人都會想找對自己輕鬆的事去做，所以人很難改變。

如果在進用時只有英文檢定與學歷不太足夠，多點其他的評分標準，如性向測驗、抗壓性、人格特質，等多方面的評量進用適合的人員。進用時的評審如能由專業且中立的第三者(學者、專家、諮商師)來擔任是否會比較客觀，因為當初面試者都是單位的長官，會有黑箱的問題。進來後也因為他有一定的背景，對在直接主管工作指派或懲處上會有很大的困擾。」

(C1 第 16 題)

「從流動性數字去統計，比如說看正職調走的比例與約雇調走的比例區觀察，那種較高。由於不能加薪，能給約雇甚麼其他的工作動機，是需要思考的地方。」(C2 第 16 題)

「沒有。」(C3 第 16 題)

「薪資，升遷方面的保障如能再更好就好。」(C4 第 16 題)

## 第五章 結論

本研究主要探討主題為「國境事務管理契約性人力與常任人力之研究-以台中機場為例」，以立意取樣選取八位正式人員與非正式人員做為研究對象，採質性研究方式，主要透過深入訪談蒐集資料，並將訪談所獲之資料加以整理分析，希望透過個案訪談，能更有脈絡、更清晰地描繪出契約性人力在國境線上之管理與心裡態度與外部行為。本章將針對整個研究過程之訪談所得資料，結合本研究之研究問題，依其相關性，做一個脈絡性的彙整、研究及結論並提出相關建議。

### 第一節 研究發現

#### 壹、進用程序缺乏一致用人標準

機關進用契約性人力缺乏一致用人標準，難以真正落實到公平、公正原則。首屆招考公開招募，透過筆試、面試方式篩選，競爭力激烈，進用較為公正公平；其後雖有形式上公開徵選程序，但最後圈選決定權為機關首長的權力，只單憑面試即進用，難免有關說之疑慮。

#### 貳、進用契約性人力無法長期解決業務需求

近年來大幅成長的旅客量，且由於公務人員總量管制，機關要爭取正式編制人員擴充實屬不易，因此契約性人力短期內確實帶來相當大的幫助，對長期來說要管理他們，疏解長期不平衡的心態、想走就走的態度、人力的流失，這不是只靠不斷招聘約雇人員就可以解決的。

#### 參、契約人力久任化現象

雖然機關利用相關服務評量考核做為契約人力適任與否的評估機制，但是仍然受限於業務量龐大，人力不足負荷的因素影響而有所顧忌，故契約人力若無重大過失，並不會受到離退之處分；另一方面，中國人重視人情的傳統仍深深影響臺灣的組織文化，在此文化之下，使得退離比例有限，再加上契約性人力之背後的人脈關係所給予之壓力，更使得契約人力不易接受退離，基此，契約人力久任化在政府各機關已是普遍之現象。

### 參、契約人力的管理問題

契約性人力因不適用公務人員有關俸給、考績、退休、撫卹及公教人員保險法等法規之規定。無實質上的考績壓力，就算打乙等也不會影響其續聘問題，導致對其約束力沒那麼高，主管管理方式也影響其表現態度；管理措施上面對兩種人力也有區別，對於正式職員要委以重任會有高標準的要求，契約性人力只要把份內工作做好就好，不會特別要求他們達到績效目標，此也會造成兩者間不平衡之心態。

### 肆、對組織造成的影響

文獻指出機關採用契約性人力主要原因是為解決人力不足問題，增加人力僱用之彈性，以面對政府政策的需求。然而從訪談內容中得知，雖然短期有效的改善人力不足問題，但因為組織本身特性與契約性人力薪資福利問題，導致高流動率，機關不斷的招募新人與重複訓練新人確實會增加機關教育訓練成本，且又無法給予充裕的訓練時間，大多是同時邊做邊學，對旅客服務品質降低，其對單位的業務程序也不是很了解慎重，有會不小心將業務程序、消息流傳出去，影響單位運作與形象。

### 伍、對組織之認同之影響

在組織認同的部分，在訪談中發現，契約性人力對組織的認同歸屬感相對正式人員情感投入較低。造成有些人因不平衡之心態、沒有歸屬感而不願意在工作上努力，自然對機關的認同度與向心力就不高，怠惰及不遵守規範的態度就會出現，進而影響工作績效。但單位薪水又比外面業界相對來的高，產生雖不滿意現況但又無法離去的矛盾現象，故就會以較消極的工作態度方式表現，常任人力與契約性人力兩種工作上不同身分，很容易影響到個人對組織的認同感，所以在實務上管理者需要特別注意到這一點。

#### 陸、與正式職員間工作與合作關係

由於正式人員時薪較高，上班時數較少工資卻較多，契約人力難免產生心裡不平衡的情況或因業務與勤務分配不公等狀況對正職產生不滿，而主管如果沒妥善處理，亦會使正職不服氣，造成雙方的嫌隙，與正式人員工作上與合作關係看彼此的交情，交情好的就會互相幫忙，不好的就是不用彼此或是扯後腿。所以主管在處理類似事件應公平公正不偏頗。

#### 柒、契約性進用人力對組織公平的影響

由上述訪談結果可知契約性人力最在乎的是分配公平，其對組織有關薪酬、工作負荷量、責任的承擔是否公平的認知看法相較於正式人員重視，因其在薪資福利升遷制度上與常任人力有所差異，故其認為其所分配的工作比重理所當然應該相對減少，呈現負向的知覺，與文獻所提相吻合。在程序公平方面，常任人力較契約性人力有強烈的負向知覺感受，主要原因是契約性人力無實質上的考績壓力，就算打乙等也不會影響其續聘問題，且機關人力不足也需要他們，導致組織對其約束力沒那麼高，也造成某些契約性人力會利用這項優勢而不服從管理或規定，造成對遵守規範的常任人力而言會有強烈的負向知覺感受。互動公平在此研究中無法得知。

## 第二節 研究建議

### 壹、設計嚴謹又適合的甄選進用方式

不能只憑語言檢定資料與面試即做為進用契約性人力之考量，可利用其他適當方式多方參考測試預進用人員是否具備相關核心能力，例如人格特質、抗壓性、服從性...等面向，亦可先經過訓練考試，訓練篩選合格再進用，他們必須知道不是百分之百被進用，才會對這份工作更珍惜，才能更適才適所。如果在訓練期間就發現態度不行，服從性也不夠，那就該淘汰，雖然這要執行有點困難，但畢竟是國家的門面、國家安全性的問題，還是要審慎，也能減少關說問題落實公平、公正原則。

### 貳、提高工作薪資與保障，增加其對工作之榮譽感

依規定而約僱人員工作則是屬較一般性庶務人員，有等級但無職階，分五等，目前通常是以大學以上學歷第五等(最高等)薪點 280 敘薪，為 32928 元。具大學學歷的約僱人員薪資已達上限無成長空間，建議單位多增設約聘人員職缺，因約聘人員薪資較約僱人員高，機關可讓表現優異的約僱同仁轉為約聘人員，提高他們的薪資待遇或保障，讓他們覺得這份工作是跟一般政府機關的約僱人員不同，是具有使命感與對工作的認同感，讓單位內的約僱同仁更有努力工作表現的動力。

### 參、不同類型人力下的公平管理原則

組織內同時有契約性人力與常任人力，這樣多元人力組合下主管應秉持公平公正原則，不包庇偏袒任何一方，才能使下屬信服。遇雙方有衝突與爭執時，身為單位主管應確實做好溝通協調，而非逃避不處理，減少雙方衝突，使團隊氣氛融洽，增進工作效率。

### 肆、規劃完善的續聘考核制度



我國契約性人力久任化的現象，已是不爭的事實，不僅可能成為機關的包袱，也影響優劣人才的汰換，究其原因在於契約性人力未經定期嚴格的評估就自動續約，形成長期任用的現況，確實做到實質上的獎優汰劣，落實裁聘制度，期能為機關營造最為優質的彈性人力政策。

## 伍、未來研究建議

本研究主題係探討行政機關契約性人力運用在實務上所產生的問題，研究初步發現部分契約性人力對組織承諾、單位認同度與工作態度與正式人員同工不同酬之心態與主管領導風格有關，另外大部受正式人員訪者建議行政機關對於契約性人力之進用與退場機制應有所規劃，礙於本研究主題限制並未對上述主題有深入探討，建議後續研究者可將依這些主題納入研究項目。

各國政府為追求「高效能」、「負責任」的「小而能」政府，對於契約性人力之運用，已是不可避免之趨勢，移民署近年舉辦移民特考增補人力，惟正式人力係採逐年進用之方式，故各機關之專業人力在短期間內並未能一次補足，因此為有效推動業務，僱用相當比例之約聘僱及暫僱人力仍有其必要性，惟此類人力應於正式人力逐進補足後，而逐漸精簡，控制僱用年限，當年限一到時應予以檢討此人力進用計畫是否進續存在之必要，藉此以控管人力，以避免組織人力過度龐大之情況。惟如何予以有效運用，配合正式人力，並引進績效策略人力資源管理與企業精神，以發揮政府最大效能，則需各方之配合才可達成。



# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、書籍

吳芝儀、李奉如譯（1995）。質的評鑑與研究。台北：桂冠。

林淑馨（2010）。質性研究－理論與實務（初版）。台北：巨流。

陳向明（2013）。社會科學質的研究。臺北：五南。

黃瑞琴(1996)。質性教育研究法。台北：心理。

### 二、期刊

朱愛群（2005），〈契約進用公務人力之研究〉，《國家菁英》，第1卷，第1期，頁 205-228。

杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰(2004)，〈領導行為、組織學習與組織認同關係之研究〉，管理實務與理論研究，第三卷，第一期，頁 51-52。

林水波、陳志瑋（2000），〈彈性化政府的設計與評估〉，《人文及社會科學期刊》，第4卷，第2期，頁 237-280。

張芬芬（1994），人種誌研究中七項常受質疑的方法論問題-以一個研究為例。國立台北師範學院初等教育學刊，2，23-31。

蔡良文（2008），〈政府契約用人制度變革之研析〉，《考銓季刊》，第53期，頁 63-94。

賴明政（2011），組織公平與工作耗竭性關聯性之研究。T&D 飛訊，第 111 期

### 三、網路

MBA 智庫百科，組織認同，取自：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%AE%A4%E5%90%8C#.E4.BB.80.E4.B9.88.E6.98.AF.E7.BB.84.E7.BB.87.E8.AE.A4.E5.90.8C>

內政部移民署(2015)，組織編制，2015年1月2日，取自：<http://www.immigration.gov.tw/ct.asp?xItem=1102820&CtNode=32610&mp=bwc>

內政部移民署(2015)，業務職掌，2015年1月2日，取自：<http://www.immigration.gov.tw/ct.asp?xItem=1100937&CtNode=32611&mp=bwc>

考試院(2010)，考銓研究報告。契約進用公務人力之範圍、甄選、權利及義務之研究，頁4。2010年1月25日，取自：<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=6484&ctNode=594&mp=4>

監察院(2013)，公告訊息，2013年6月6日，取自：[http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=./di/Message/message\\_1.asp&ctNode=903&msg\\_id=4477](http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=./di/Message/message_1.asp&ctNode=903&msg_id=4477)

總統府，兩岸政策 (無日期)。陸客來台觀光。取自：<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=1076>

### 貳、西文部分

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and Non-Contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.

## 附錄一 訪談紀錄

訪談人員 A1

身分：正式人員

年齡：37 歲

年資：10 年

學歷：研究所

訪談時間：104 年 05 月 08 日

<b>1.目前機關契約性人力平均年齡、年資多少?</b>
平均年齡:28 歲.年資:5 年
<b>2.決定使用契約性人力的背景原因為何?</b>
因國境單位人力不足
<b>3.進用是否落實公平、公正原則?</b>
透過招考方式，落實公平、公正原則
<b>4.貴機關約聘人員是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制?</b>
本機關約聘人員一直續聘，除非有重大違紀或違法情形，才會淘汰。
<b>5.是否解決人力不足問題及滿足業務所需?</b>
初步解決人力不足的問題、業務亦初步解決但人力仍有缺口，待解決。
<b>6.高比例契約性人力是否帶來管理問題? 管理上有無困境?</b>
由於約僱人員無法擔服正職人員之二線及面談工作，只能處理查驗勤務，因此無法體會正職在處理二線及面談工作壓力，只會站在自己立場去思考。 管理困境如下：1.認為本身的服勤時數過高；2.約僱人員無考績獎金，因此在請事病假時，亦不懼。
<b>7.如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務?</b>
正職人員與約聘人員，目前以面談、二線、查驗由正職人員擔任，約僱主要工作

為單純查驗。

**8.主管在管理契約性人力方式為何？**

管理方式屬於仁慈式的集權領導，在約僱人員的職權範圍內，授權工作；排班亦在可領取加班費時數之上限 70 小時內，編排超時加班費

**9.機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響？**

由於國境單位流動率高，的確造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響

**10.如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容？**

為確保有足夠專業能力，先觀察一段時間(通常是三個月)後，再依能力指派工作。

**11.契約性人力的素質如何?是否積極任事?對機關的認同度及向心力如何?**

約聘人員素質比起通過高普考的正職人員，素質上先天較差，惟部份人員仍會努力進修或考公職，來彌補不足。※約僱人員及正職人員區分只有二線及面談，但在長久相處後，約僱人員也會了解正職人員處理的二線及面談工作，另在查驗上，約僱因工作時間多在查驗，速度上均比正職人員較多且快，形成另種優越感。對於機關的認同度及向心力，部分人員認為工作較無保障，在言行上易於跟同事或旅客衝突。

**12.契約性人力同仁的表現與正式職員在績效的表現、工作態度與配合度是否有差異？**

在表現、工作態度與配合度，仍然是看心態，績效差異性不大。

**13.契約性人力與常任人力能否有效配合，相互合作?**

在配合度，仍然是看心態，差異性不大。

**14.是否和常任人力產生衝突現象?主管處理方式?**

常見衝突現象如下:

1.工作時數:由於低薪高時數，且無法與正職人員相同，隨著年資增加而薪水調昇，上班時數減低，常有怨言。

2.無權則無責:在處理事務時，由於約僱人員無法執行具有公權力的行政處分工作(例:二線時所作違規載客拒入，面談或來臺目的不符的拒入等處分)，常見會自己心證，認為正職不敢去承擔責任。

儘量避免兩方衝突再發生。

**15.請問您覺得進用契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？**

正面影響:解決查驗人力不足問題。

負責影響:常有同工不同酬問題，就造成衝突產生。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

運用約僱人員時，應強調淘汰制，每年可強制汰百分之三，比照考試院過去幾年的規劃，才能去蕪存菁。

訪談人員 A2

身分：正式人員

年齡：41 歲

年資：23 年

學歷：警專

訪談時間：104 年 05 月 15 日

<b>1.目前機關契約性人力平均年齡、年資多少?</b>
35 歲、5 年。
<b>2.決定使用契約性人力的背景原因為何?</b>
成立當初因用人機關人力不足。
<b>3.進用是否落實公平、公正原則?</b>
起初是以公開透明考試與面試任用契約性人力，後期為只面試任用。
<b>4.貴機關約聘人員是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制?</b>
目前仍持續聘用。每個主官普遍存在多一事不如少一事及不要得罪任何人的情況下，造成機關約聘人員懶散、怠惰、不聽從指派、檢舉及作亂等，使淘汰機制形同虛設。
<b>5.是否解決人力不足問題及滿足業務所需?</b>
可紓解人力，惟契約性人員服勤時仍有許多限制，例如法規有規定需有正職人員執行勤務事項，故無法完全有效幫助。
<b>6.高比例契約性人力是否帶來管理問題? 管理上有無困境?</b>
確實有管理上問題。主管不想得罪任何人情況下無法管理。
<b>7.如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務?</b>
正式人員可執行法規所賦予之權力，惟非正式人員仍會受限於法規。
<b>8.主管在管理契約性人力方式為何?</b>
管理方式與正式人員一樣使用公務人員任用法，惟應逐步淘汰契約性人員，改進用正式職員較妥。



<p><b>9.機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響?</b></p>
<p>契約性人員因未通過考試院國家考試通過，只憑機關單單面試即任用，不斷的重複訓練確實對機關教育訓練成本增加，且大多是菜鳥即上場服務品質亦會降低，而對單位的業務程序可能也不是很慎重有時確實會不小心流傳出去，對單位形象影響很大。</p>
<p><b>10.如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容?</b></p>
<p>無法指派重要工作。</p>
<p><b>11.契約性人力的素質如何?是否積極任事?對機關的認同度及向心力如何?</b></p>
<p>契約性人員因未通過考試院國家考試通過，只憑機關單單面試即任用，任用人員也有可能請其民意代表關切，會造成人員素質良莠不齊，有可能影響機關形象等。良莠不齊，大多都有推諉情形。向心力沒有正職人員高。</p>
<p><b>12.契約性人力同仁的表現與正式職員在績效的表現、工作態度與配合度是否有差異?</b></p>
<p>已經怠惰了勤務上明顯差異。</p>
<p><b>13.契約性人力與常任人力能否有效配合，相互合作?</b></p>
<p>契約性人員薪水較正式人員少，所以有推諉情形。</p>
<p><b>14.是否和常任人力產生衝突現象?主管處理方式?</b></p>
<p>有，會有理念不同，認為勤務不公的現象。盡量安撫雙方。</p>
<p><b>15.請問您覺得進用契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響?負面的影響?</b></p>
<p>大多負面，因怠惰等情形嚴重。對機關形象影響極大。</p>
<p><b>16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢?</b></p>

契約性人員為一年一聘應落實淘汰。



訪談人員 B1

身分：正式人員

年齡：40 歲

年資：23 年

學歷：警專

訪談時間：104 年 04 月 30 日

### 1.目前機關契約性人力平均年齡、年資多少?

25~28 歲。除了第一批比較快走，約 1~2 年就走得差不多了，走了約八成，後來的待比較久，留下來的約八九成，很明顯。因為第一批招考進來的算是比較優秀，算菁英。三萬多人選一百多位，但進來後覺得自己的學經歷在這大材小用，而且單位裡有些不合理的事，所以就另謀高就。之後進來的就單純面試沒有考試，所以進來的就比較容易，第一批的是完全靠實力，也杜絕了一些以關說方式想進來的人。但當然有它的缺點，雖然用考試進來的很優秀，但就無法篩選他這個人的個性，性格，適不適合。但之後進來的程度上就開始有落差了。第一批的他們自認為夠優秀，能力夠好，所以他們比較敢於去外面闖，也不怕自己會沒工作。而之後的他們不走的原因我覺得是因為他們在學經歷沒有這麼的優秀，所以他們的優勢沒有這麼的好，以我們現在的上班環境，薪資條件比外面好的情況下，他們會選擇繼續留下。如果他們要到外面找類似這樣的薪水與工作可能較無競爭力。

### 2.決定使用契約性人力的背景原因為何?

我們原本只是航警局下面附屬的查驗隊，後來 97 年成立移民署後組織擴編需要人力，而且兩岸的開放也需要更多的人力。

### 3.進用是否落實公平、公正原則?

第一批招募的是公平，之後只靠面試進來的可能或多或少會有關說的成分在，包誇本身在職的員工介紹進來當職代的，對單位內部有招考約僱的消息一定知道，也有一定的實務的經驗、績效，也認識長官，所以會比外面來報考的人占一定的優勢，錄用的機率就很高。

<b>4.貴機關約聘人員是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制?</b>
有，基本上不要太誇張都不會被淘汰，從 97 年到現在我目前只聽過一個是因為勤務配合度低，三不五時請假，情緒管理不佳被不予續聘的，其他都是有自己生涯規劃，自行離職的。
<b>5.是否解決人力不足問題及滿足業務所需?</b>
有阿，單純的查驗方面算是有幫助，因為工作內容不難。
<b>6.高比例契約性人力是否帶來管理問題? 管理上有無困境?</b>
會阿，不像正職是經過一定的篩選，考試、訓練。專業素質和本身條件會較好。約僱只是面試就來了，若沒有有效的考績制度與淘汰制度給他壓力，約束力沒那麼高，專業素質與配合度就有差了。
<b>7.如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務?</b>
勤務上涉及需要具公務人員資格才能處理的業務需由正職承辦，比如鑑識、刑案偵辦、面談等。
<b>8.主管在管理契約性人力方式為何?</b>
我覺得是看人。如果配合度高的主管對他會較好，配合度低的主管較會盯他。但普遍對契約性人力會較容忍
<b>9.機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響?</b>
我覺得沒有，因為工作內容算簡單沒啥挑戰性，而且單位都有定期的訓練，雖然有流動但因為訓練都是定期固定的，所以不會造成太大的成本增加。會造成服務品質降低，新人短時間無法上軌道，專業知識較不上手，單位的要求可能慢慢才會跟得上，所以漏登漏查一大堆，有時會漏放假護照。業務機密外洩是有有可能的，證照辨識的技巧、面談程序、單位的運作模式有可能被有心人士利用或知道如何規避。假設他是外面有心人士派進本單位學習或是被吸收，或是離職後從是相關工作，業務機密外洩是有有可能的。不會影響員工士氣，來來往往也習慣了，

因為我們公做事較屬於高耗體力的工作，如果他不適合離開也祝福，來了有活力的新人也不錯。

**10.如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容？**

有定期的教育訓練、測驗、講習辨識能力訓練，還有以出錯率去統計你的專業能力。每季都會有考評。

**11.契約性人力的素質如何?是否積極任事?對機關的認同度及向心力如何?**

中等，對於我們勤務屬性算中等，因為我們比較是屬於軍警性質的單位，需執行公權力，具有執法的能力，本身有經過一定訓練，招聘進來的約僱在執法敏感度與技巧會有差，會影響工作的效率。

積極任事是看個人，人格特質，主管的管理模式也會影響。對機關的認同度及向心力不高，因單位的風氣，主管領導的風格影響，分隊長層級即有了，因為三個分隊長的領導風格、管理模式不同，加上彼此間協調度不夠，隊長的領導模式也造成三個分隊長無法勇於任事。同仁就會選邊站，無向心力。

**12.契約性人力同仁的表現與正式職員在績效的表現、工作態度與配合度是否有差異？**

績效的表現沒有比較差，因為我們做得到的他們也做得到，且工作也不難，有些績效都是隨機遇到才有，所以沒差別。工作態度與配合度看人，不是看正式與非正式。

**13.契約性人力與常任人力能否有效配合，相互合作?**

也是看人，因為正式人員除了主管能調配、支配外，其他同仁間就是看彼此的交情，看交情好與壞，交情好的就會互相幫忙，不好的就是不用彼此或是扯後腿。

**14.是否和常任人力產生衝突現象?主管處理方式?**

這還是看彼此的交情，主管大多是息事寧人，但都治標不治本。

**15.請問您覺得進用契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？**

正面-因為我們單位之前都比較偏向警察單位，所以態度都偏於保守、權威、制式化，新進的同人會有比較創新思維、激盪，雖然有些想法短時間無法接受，但還是可以幫助我們多方面思考，例如制度上不合理的、管理方式，我們大多是遵守，他們敢於衝撞，敢言。對於我們警察體系下來的教育訓練都會有衝擊，有衝撞到我們的思維。後來的高普考與移民特考因為畢竟他們還是有受到警大的訓練，所以思考模式還不會差太多，且移特才第二屆，也才剛分發，我們的感受還不深。對我們影響比較大的還是 97 年到前年進用的約僱人員。

負面-因為是契約方式進用，對團隊向心力相對薄弱，勤務運作、紀律的服從性不夠，有時候必須團體生活，我們又是執法單位，上級交辦的事情，感覺上在執行公權力時會有落差，因訓練的比較不紮實，執行力會不夠，如團體生活團隊紀律、在執法時沒有很足夠的專業能力，在勤務上感覺整體表現沒這麼好。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

在國家的體制上我們是有這需求去聘僱契約性人力，因為要聘僱個正職的所要付出的成本過高，兩岸關係開放速度太快，旅客量這麼多，要養成一個正統的移民官必須要花費的人力物力時間太高，也緩不濟急，所以需要這些人來應付目前的勤務需求，但感覺有點治標不治本，可以提高他們的薪資待遇或保障，但他們必須先經過警大或警專系統的訓練，先訓練再後用，訓練篩選合格再進用，他們必須知道不是百分之百被進用，雖然後來進來的有去警大受訓一個月，但是你也知道我們單位的淘汰制度沒有很好，已經進來來不及了很難淘汰，去那也只是像渡假一個月，所以進來前就應該要篩選，看在受訓的表現 OK 不 OK，就可以安排他以後進來可以適任的工作，如適合國境或專勤或收容所，更適才適所。如果在學校就發現態度不行，態度很重要、服從性也不夠，那就該淘汰，雖然這要執行有點困難，但畢竟是國家的門面、國家安全性的問題，還是要審慎，進來的若是

些阿薩布路的，那就不好。單靠面試實在是草率不夠。在淘汰制度沒有很完整的情況下，還是要有一些配套措施去篩選。還有可以測量進用人員的人格、性向測驗，他適不適合我們單位的執法或服務的性質，要不然進用些很偏激的人進來、像想搞面談或對單位不滿的有心人士進來對單位會造成很大的傷害。



訪談人員 B2

身分：正式人員

年齡：40 歲

年資：23 年

學歷：警專

訪談時間：104 年 05 月 06 日

<b>1.目前機關契約性人力平均年齡、年資多少?</b>
約 30 歲左右。約 6-10 年。
<b>2.決定使用契約性人力的背景原因為何?</b>
單位人力不足。
<b>3.進用是否落實公平、公正原則?</b>
單位進用人力政策規劃相對緩慢，造成進用契約性人員標準不一。
<b>4.貴機關約聘人員是否有一直續聘的情形?有無淘汰機制?</b>
有一直續聘，淘汰機制應該也有。
<b>5.是否解決人力不足問題及滿足業務所需?</b>
人力上確實可有補足。勤務需求上可以運作，但正職人員太少，相關業務性工作，並未能分攤。
<b>6.高比例契約性人力是否帶來管理問題? 管理上有無困境?</b>
沒有升遷或任職的誘因，自然心向外，何來向心力，管理上自然有問題。
<b>7.如何劃分正式職員及契約性人力所承辦業務?</b>
基本上依主管機關規定之權則，及法律規範的層級度劃分。但，可以非正式人員的能力及專業度，派予適當的業務，在不違反規定及法規的限定內，再給予適當的獎勵。
<b>8.主管在管理契約性人力方式為何?</b>
一般主管對於非正式人員的管理比起正式人員的要求相對較於放鬆，實在於制度上的不同，及待遇、福利上的差異，相較於管理上的服從性，契約人員的服從



度有些實比正式人員較為低。同工不同酬的職場工作，主管層級管理上確實有難處。往往造成部份人員與正式人員的對立。管理上確實造成部份困擾。

**9.機關高流動率是否造成教育訓練成本增加、服務品質降低、業務機密外洩及影響員工士氣等影響?**

機關高流動率，來自於工作報酬太低。機密性方面是否外洩情況，有待商確。服務本質方面來自於專業及經驗，高流動率下，自然品質有所影響。至於影響員工士氣，必然大增。

**10.如何確保契約性人力有足夠專業能力從事所指派的工作內容?**

除了指派資深專業的正式人員輔導外，積極的參予業務專業課程訓練。另外，最強調的還是給予未來性及固定性和擬定適當的管道，成為正式人員，或提高獎金及薪資，才能確保專業的吸收度，增加向心力與工作態度，並避免人員的流失。

**11.契約性人力的素質如何?是否積極任事?對機關的認同度及向心力如何?**

素質有一定程度。積極性及認同度、向心力，因人而異，但在於相關單位給的條件。

**12.契約性人力同仁的表現與正式職員在績效的表現、工作態度與配合度是否有差異?**

因為工作性質單純，績效部分較無差異，公職的穩定與一年一聘的差異中所產生的不安定感，及資薪的差異，當然會與正式人員有明顯差異。

**13.契約性人力與常任人力能否有效配合，相互合作?**

在薪資及加班費的差異下，配合度因人而異。

**14.是否和常任人力產生衝突現象?主管處理方式?**

皆有。有些事主管也不知如何解決，有時甚至會希望正職的讓約僱的，因為他們薪資低，但也造成另一種現象，約僱會越來越膽大妄為，正職的會心生不滿。

**15.請問您覺得進用契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？**

正面影響，是符合人力及勤務運作方面的需求。負面影響，由於薪資差異性，另欠缺穩定性及高流動率和向心力，自然會產生無所謂，或另謀高職念頭，自然造成積極性及管理上的負面影響。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

修法對於，提高薪資待遇，及在職公作表現若經評比合乎相關單位的專業性質，機關能單獨給予適當的管道或考試，或年限及資歷的考評，轉任正職，對於上述所造成的影響，自然迎刃而解。



訪談人員 C1

身分：約僱人員

年齡：32 歲

年資：5.5 年

學歷：研究所

訪談時間：104 年 04 月 27 日

**1.目前在機關服務年資、年齡為何?幾年時進入機關?計畫做多久?有要考公職嗎?**

目前 5 年快 5 年半，5.5 年好了。32 歲。99 年一月進來的。我有考慮想做其他的工作，但在還沒有新工作之前我還是會繼續待。之前有準備公職考試，但目前不會考公職，但有去進修些課程培養自己轉換跑道的能力。五年內會轉換跑道，但如果有生小孩可能就要十年。

**2.機關決定進用契約性人力的背景原因為何?這跟開放兩岸光觀有關嗎?**

可以分成幾個面向，是財政困難，編制的人力不足，語文的人才不足。因為我們這些約僱的缺是利用海基會還是陸委會所提供的專案經費所來聘請我們的，不是原本的預算來聘請。當時第一批進來的是運用這筆經費聘請的，後來因為很多都離開走光了，他們又陸陸續續招聘約僱補這批人的缺，每年一樣持續是用這筆經費。第一批人是採用考試加面試的方式，後來的都使需面試配合一些基礎條件(電腦)。

有，因為第一屆的就是為了因應 98 年開始的大陸旅客預計會大增所以招聘的。但是因為那次有考英語的部分，跟單位內原本正式員工語言能力不足有關，所以有特別考英文，但後來因為走了太多了，所以之後的都用面試搭配會其他基礎電腦條件當做篩選資格。

**3.請問您進用時是否有一套公開徵選的程序?徵選條件是有哪些限制?**

原則上表面有公開徵選程序，但是一開始時我不知這是否是故意的，因為我發現他投履歷的期限非常短，有五到七天，甚至有一次只登三天就下架了，

感覺是為特定人開的缺，只是要符合程序才刊登的，我那次只是因為剛好東看西看才看到有這訊息的。所以我覺得表面上看起來是有公開，程序上有做出來，有無真正落實公正、公平的原則還是會讓人存疑。因為我是面試當下才發現，啊，怎麼會有那麼多人是員工的子女，當然他們的學歷上語言能力都也不錯，但是會發現錄取的前幾名大多是員工的子女居多，不一定是員工的子女，有些是警政署的單位的員工的子女，因為我們以前是屬警政署的嘛，所以警政署的長官的小孩想進來他們都會有這方面的資訊，知道我們單位會開缺，所以比一般的民眾多消息靈通。會需要有語言的檢定，有電腦方面的檢定。

**4.有無特殊錄取之條件?有無真正落實公正、公平的原則?你們那時錄取幾名?我好像聽說過有備取的都會上?聽說只要在家等機會都會補上去?**

身心障礙算嗎?因為公家單位都會有一定比例的名額給身心障礙人士。我覺得有差耶，因為這些子女的父母都在這上班，所以面試者覺得他們對我們的工作內容比較清楚與了解，也比較容易上手。但是比如說 100 個裡面去挑選適合的人才，也是有會些客觀的條件去挑，比如說這些人的子女在學歷、語言條件上至少都是在一定程度以上的，只是之後的面試可能就都是會錄取但是名次上會有前後的差距。

我們那時錄取 5 名，備取 15，好像幾百多人去投。我不是前五名，當天有兩人沒去，我是備 6，因為那是可以有 6 個月的緩衝期，六個月內通知你你就可進去，因為這單位不是一般朝九晚五都工作，流動率太高了，所以當時他們可能知道會有人做不久，所以已事先就多保留這些名額遞補，只要在家等機會都會補上去。但那時備取時心裡還是會有點惶恐，所以還是有找其他的工作邊找邊等。

**5.是否會擔心解聘的情況發生?原因為何?**

其實我在前兩三年是會非常焦慮，因為我們主管跟我們說我們這工作不是

固定的，如果上班打卡或規定盡量要遵守，將來如果組織縮編時才不會被優先淘汰，所以我也是會擔心，直到後來有些人有出大問題時他還是沒被解聘，我就覺得好像也沒想像中那樣嚴重，因為到 100 年時旅客量爆增，需求人力更多，很多人離開不是因為被解聘，是自己離職或調單位居多，所以單位那麼缺人，怎麼可能會隨便淘汰或不續聘。所以他們要找人都來不及，怎麼可能會再解聘人員。除了旅客量多以外也可能是因為工作太累，很多正式員工調走，約聘僱人員是自己離開居多。

#### **6.目前工作與正式人員有所區隔嗎?工作內容是否符合業務所需?**

有，區分為需要承擔責任或較專業的部分，是由正式員工負責，因為將來如果發生一些會有申訴或有疑義問題，或課責問題還是由正式人員負責。我們是處理一般查驗或交辦的業務，就是第一線的工作，正式人員除了第一線以外還有負責第二線的工作，比如需要決策或裁量工作是要讓正式人員負責，如果我們查驗上遇到問題或困難都是交出去給第二線的人員去決定、處理。

工作內容符合業務所需，因為我們單位跟外面的機關性質不太一樣，事務劃分得很清楚，我們的工作就是很單純，負責查驗。

#### **7.單位主管對於管理常任人力及契約性人力是否有差別待遇?**

我覺得在這裡有耶，他對正式人力要求的標準會比較高一點，對約僱人員要求的比較不會那麼多，比如說會希望正職人員能做多一點，對約僱人員就比較寬鬆。就專業的知識與判斷能力會要求較高，對約聘僱就會覺得你做到這樣就可以了。

我覺得應該是看年資也有關，比如是新進的正職他就雖會包容你，但又希望你學多一點將來才能擔負責任，對約僱就不會這樣要求。但資深的正職有些也是會有這樣的現象，我覺得這是每個組織文化會有的現象，因為有些長官

進來時這些資深的正職就已經在了，也快退休了，長官也不好意思要求太嚴格。但這也跟主管的個性有關，有些主管就分的很清楚，很有魄力，做錯還是會念，不會因為你是資深的正職犯錯就會就會包容，我們單位的主管就比較軟弱、鄉愿，不願意得罪人，不想惹事生非。所以變成很多事情都無法處理好，想要解決勤務或人力上的事情無法有效發揮，會有所顧忌。

**8.機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?**

我覺得單位教育訓練還不錯，我蠻喜歡實體的教育訓練，比如說證照辨識、面談技巧，雖然有些是跟我們工作不相關，但我覺得多聽對我都有幫助。對未來就業幫助應該是有吧，比如說未來如果我們在其他單位，對證件的真偽就比一般人了解，也能判斷他是否有其他不法的目的去取得其他資訊。或是判別偽鈔。

**9.對於指派的工作內容是否感到困難?如有，有何因應方式?**

沒有，可以詢問主管或同事。

**10.對於單位主管交辦事項皆能有效配合且執行?是否會有不認同的情形?假設不認同會用不理性的手法處理嗎?**

原則是會配合，但每個主管之間還是有能力高低的問題，所以假設曾經有跟過某個主管，處理方式的問題很不錯，下次跟另一個主管時，覺得他的處理方式不太好時就會提出建議說上次的解決效果不錯，但如果他堅持他的做法我還是會照做，只要不是非法的事。畢竟每個主管考量的點不太一樣。有部分小團體是會這樣啦但是我個人是不會。

**11.自認單位契約性人力的素質如何?是否積極任事?**

我覺得不是很好，我覺得學經歷都還可以，但我覺得他們的工作態度與對這份工作的認同感沒有比之前在桃園機場的好，因為那裏的約聘僱大多對未

來還是有規劃，大多做個幾年就會換個跑到，而這裡的就是知道這裡不會被淘汰，工作待遇又比外面高，也不想到外面去，會把這份工作當成是永業制的工作在做，可能原本進來的程度都很不錯，但進來之後就覺得很安定、所以素質就越來越差，態度也不太好，也可能是這裡的案例沒桃園多，所以也沒那麼積極。也可能是這裡勤務安排的關係，這裡每個人的勤務都是不同且獨立的，不像桃園是整隊同上同下，所以會比較團結。且現在這裡工作很單純，他們認為他們可以輕易駕馭，所以也不擔心會被淘汰，做任何事都可以被包容的所以他們也就不積極。

**12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異？**

績效表現因為以前在任務指派是會給常任人力多些，所以好像會有比較多一些，但後來好像有慢慢在開放，現在好像沒有，而且因為這有涉及獎金的問題，所以契約性人力有些人就會積極爭取。工作態度與配合度我覺得是看人，與是否是契約性人力與常任人力沒甚麼差別。但因為我們是一年一聘，如果有真的切實落實淘汰制度，我想契約性人力在工作態度與配合度應該會有比較好，但是現在兩者都是覺得反正我們都不會被解聘，所以較沒有那麼的那麼積極，除非涉及到個人利益時才會積極。

**13.當您在工作遇到問題，單位主管或同仁是否有適當的協助？工作上與常任人力能否有效配合，相互合作？**

應該會吧，但也是會看跟常任人力的交情，如果交情較好，可能就會幫他做更多，如果交情不好就是一般，做我該做的而已。

**14.是否和正式職員會產生衝突現象？**

我是不太會，但有些會斤斤計較的人是會有些不滿意現狀的現象，不滿意主管的決策，有自己的想法，但也是在私底下碎碎念，但當有一個主導者只要有負面的想法就會渲染其他人的想法去附和，也有些不明事理的盲從者。

但我個人是以工作為重，我是會配合，因為每個人的想法不同，只要不是叫我去做不合理的行為我都可以接受。

**15.請問您覺得運用與管理契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？**

正面-畢竟目前契約性人力的年齡都偏年輕化，跟原本的警察體制的那種氛圍有產生激盪，除了比較活潑外，對原本的體制較些彈性。

負面-假設正式人員沒那麼多的現象，契約性人力增加，這樣會增加正職的工作量與負擔，畢竟有些事契約性人力不能做，那這樣是否會增加正職與契約性人力的心結與衝突。比如說契約性人力的薪水與較低階的正式人員薪水相差不多，但所要負擔的業務就大不同，是否會產生不平等的心態發生。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

我覺得多元的進用方式有它的優點，他可以補充組織現有人力能力不足的現象，但是這進用的公平與否也是很重要。還有就是要如何讓員工保有熱情，我覺得正職人員的態度會影響到契約性人力對這單位的認同感與是否積極任事。當然主管態度也很重要，因為人是會看風向的，主管是會影響整個單位的風氣。因為只要是人都會想找對自己輕鬆的事去做，所以人很難改變。

如果在進用時只有英文檢定與學歷不太足夠，多點其他的評分標準，如性向測驗、抗壓性、人格特質，等多方面的評量進用適合的人員。進用時的評審如能由專業且中立的第三者(學者、專家、諮商師)來擔任是否會比較客觀，因為當初面試者都是單位的長官，會有黑箱的問題。進來後也因為他有一定的背景，對在直接主管工作指派或懲處上會有很大的困擾。

**17.是否喜歡目前的這份工作?對工作環境與人員是否滿意?**



還 OK 耶，我跟誰工作都可以，因為我們是比較獨立性的工作，不是團體工作，所以比較不需去配合其他人。如果排除人的話，整體來說我覺得我還蠻喜歡這份工作與環境的。



訪談人員 C2

身分：約僱人員

年齡：32 歲

年資：6 年

學歷：大學

訪談時間：104 年 04 月 28 日

<b>1.目前在機關服務年資、年齡為何?幾年時進入機關?計畫做多久?有要考公職嗎?</b>
6 年，32 歲。2009 年進入。做到結婚生小孩，請完育嬰假然後帶小孩至之後再想，目前沒有。
<b>2.機關決定進用契約性人力的背景原因為何?這跟開放兩岸光觀有關嗎?</b>
因為開放兩岸包機直航需要人力有關。
<b>3.請問您進用時是否有一套公開徵選的程序?徵選條件是有哪些限制?</b>
那年是第一屆大量招考，有登報公開招考，大學畢業即可無其他條件。
<b>4.有無特殊錄取之條件?有無真正落實公正、公平的原則?你們那時錄取幾名?我好像聽說過有備取的都會上?聽說只要在家等機會都會補上去?</b>
應該是公平的，共同科目國文、英文，考選擇題和簡單面試，100 多人。備取的進用快，因為有不少正取的自願離職，如桃園和金門的，可能和工作量還有離島的關係而離職。
<b>5.是否會擔心解聘的情況發生?原因為何?</b>
雖然一年一聘，但本署的約僱很穩定，如果沒有很大的問題基本上會續聘。大多都是自己自願離職，我們第一屆那年進去的，分派到桃園的都離職了，台中的進來 10 人剩下 4 人。
<b>6.目前工作與正式人員有所區隔嗎?工作內容是否符合業務所需?</b>
曾經沒有區隔，就是約僱除了管理職外都要做，約僱也要與正職做行政業務，

後來因為有約僱的反應後應該由正職做，主管也不想惹麻煩乾脆讓我們都不用做了，把這些工作全給正職做，現在除了庶務與查驗工作其他都不用做，事實上有些行政業務都是很簡單的文書處理，如打班機時刻表等。是。

**7.單位主管對於管理常任人力及契約性人力是否有差別待遇？**

目前沒有，目前的長官很尊重約僱的意見。對事不對人

**8.機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?**

教育訓練沒甚麼用，覺得對實務幫助不大。對未來就業不確定有所幫助。

**9.對於指派的工作內容是否感到困難?如有，有何因應方式?**

有時。詢問長官更詳細的指示。

**10.對於單位主管交辦事項皆能有效配合且執行?是否會有不認同的情形?假設不認同會用不理性的手法處理嗎?**

大約百分之九十能做到，不能認同時會多溝通。有些人會有些人不會。

**11.自認單位契約性人力的素質如何?是否積極任事?**

平均是不錯。是。

**12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異?**

沒有差異。

**13.當您在工作遇到問題，單位主管或同仁是否有適當的協助?工作上與常任人力能否有效配合，相互合作?**

有。可以。

**14.是否和正式職員會產生衝突現象?**

不會。

**15.請問您覺得運用與管理契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？**

正面-約僱學習能力還不錯，可填補人力空缺。

負面-流動性高，且有小團體問題。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

從流動性數字去統計，比如說看正職調走的比例與約僱調走的比例區觀察，那種較高。由於不能加薪，能給約僱甚麼其他的工作動機，是需要思考的地方。

**17.是否喜歡目前的這份工作？對工作環境與人員是否滿意？**

比起以前外面的工作算是滿意。薪水不錯，時間彈性可調整。



訪談人員 C3

身分：約僱人員

年齡：35 歲

年資：3.5 年

學歷：研究所

訪談時間：104 年 05 月 01 日

<b>1.目前在機關服務年資、年齡為何?幾年時進入機關?計畫做多久?有要考公職嗎?</b>
3 年半。35 歲。100 年進來。不知道做多久，有準備，考上為止。
<b>2.機關決定進用契約性人力的背景原因為何?這跟開放兩岸光觀有關嗎?</b>
我不知道，我只知道有招聘。
<b>3.請問您進用時是否有一套公開徵選的程序?徵選條件是有哪些限制?</b>
有，至少機關有做到程序上是公開，但實際上我不知道。大學畢業，有英檢。
<b>4.有無真正落實公正、公平的原則?你們那時錄取幾名?我好像聽說過有備取的都會上?聽說只要在家等機會都會補上去?</b>
有。
<b>5.是否會擔心解聘的情況發生?原因為何?</b>
不會擔心解聘情形發生。
<b>6.目前工作與正式人員有所區隔嗎?工作內容是否符合業務所需?</b>
有區隔。符合。
<b>7.單位主管對於管理常任人力及契約性人力是否有差別待遇?</b>
管理上會一樣，但懲處上會不一樣。因為適用法規不同，所以主管會以不同方式處理，不是因人而異。如果會有不公平的現象，除非修法，要不然一定會有不同的處理方式。例如如果一個約僱已經有不適任的現象發生，長官可以輕易的不予續聘，但正式公務人員因為有法律的保障不能像約僱一樣輕易

解聘，所以犯同樣錯的事，不同身分的人會有不同的處理方式。

**8.機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?**

有。那就是工作需要用到的當然有幫助。不輪是工作經驗，做人處事都有幫助。

**9.對於指派的工作內容是否感到困難?如有，有何因應方式?**

沒有，問人。

**10.對於單位主管交辦事項皆能有效配合且執行?是否會有不認同的情形?假設不認同會用不理性的手法處理嗎?**

盡力而為，做得到的就做，做不到的就無法。

**11.自認單位契約性人力的素質如何?是否積極任事?**

很優秀，至少是公開遴選進來的。

**12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異?**

因為是透過遴選出來的，能力都很優秀，甚至不輸正式人員，且因為肩膀不需扛責任，只需做好自己的本分。工作態度與配合度是看人，但配合度因人而異，會有些公私混在一起。

**13.當您在工作遇到問題，單位主管或同仁是否有適當的協助?工作上與常任人力能否有效配合，相互合作?**

這是和人際關係有關。

**14.是否和正式職員會產生衝突現象?**

會有工作上事務處理方式，與機關用人身分無關。

**15.請問您覺得運用與管理契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響?負面的影響?**

不知道。

**16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？**

沒有。

**17.是否喜歡目前的這份工作?對工作環境與人員是否滿意?**

滿意。



訪談人員 C4

身分：職務代理

年齡：27 歲

年資：0.5 年

學歷：研究所

訪談時間：104 年 05 月 04 日

**1.目前在機關服務年資、年齡為何?幾年時進入機關?計畫做多久?有要考公職嗎?**

半年。27 歲。到年底，因為我代理的學長要回來了，有準備考公職。

**2.機關決定進用契約性人力的背景原因為何?這跟開放兩岸光觀有關嗎?**

我不知道，我只知道有招聘就來報名了。

**3.請問您進用時是否有一套公開徵選的程序?徵選條件是有哪些限制?**

面試，大學畢業，有英檢佳。

**4.有無真正落實公正、公平的原則?你們那時錄取幾名**

應該有吧。台中一名。

**5.是否會擔心解聘的情況發生?原因為何?**

我是職代，所以時間到了就得離開。

**6.目前工作與正式人員有所區隔嗎?工作內容是否符合業務所需?**

我只有查驗工作。符合。

**7.單位主管對於管理常任人力及契約性人力是否有差別待遇?**

應該沒有差別待遇吧。

**8.機關教育訓練成效?覺得這分工作對你未來就業有所幫助嗎?**

我們這裡是師徒制方式進行訓練，搭配每年一兩次的講習，證照辨識講習對我判別真偽護照很有幫助，但也不常。應該有，如果要參加移民特考工作上



所學的對我考試也會有幫助。
<b>9.對於指派的工作內容是否感到困難？如有，有何因應方式？</b>
不會，多問學長姐。
<b>10.對於單位主管交辦事項皆能有效配合且執行？是否會有不認同的情形？假設不認同會用不理性的手法處理嗎？</b>
盡力而為，不會，我會問人。
<b>11.自認單位契約性人力的素質如何？是否積極任事？</b>
都很優秀，應該還好。
<b>12.契約性人力在績效的表現、工作態度與配合度與常任人力是否有差異？</b>
應該差不多。
<b>13.當您在工作遇到問題，單位主管或同仁是否有適當的協助？工作上與常任人力能否有效配合，相互合作？</b>
會，不懂的問學長姐，他們都會幫忙。有。
<b>14.是否和正式職員會產生衝突現象？</b>
沒有，我待得時間不長應該沒有。
<b>15.請問您覺得運用與管理契約性人力情形為本機關帶來什麼樣正面的影響？負面的影響？</b>
我們語言能力較佳，可以補足正式人員不足的地方。負面不知道。
<b>16.對於目前運用契約性人力制度有何評析及改進建議呢？</b>
薪資，升遷方面的保障如能再更好就好。
<b>17.是否喜歡目前的這份工作？對工作環境與人員是否滿意？</b>

這工作比我以前外面好很多，雖然時間長但輕鬆錢又多，目前都很滿意。



## 附錄二 訪談同意書

本人同意參與國境事務管理之契約性人力與常任人力之研究並協助完成。本人同意研究者劉姿伶所採用的深入訪談方式及錄音方式進行研究；訪談過程中如有任何涉及個人隱私或不便之感覺，本人得以拒絕回答或錄音。研究者所錄音部份，絕不提供給第三者使用，若資料應用於其他用途，必須徵求本人同意方能使用。

本人同意研究者將錄音檔轉為逐字稿進行研究分析，本人提供之資料僅供本研究之用，並應受到充分的保密，且今後其餘在研究過程中受訪者若有任何疑問皆可詢問研究者。

參與人：

研究者：劉姿伶

中華民國 年 月 日