

東海大學企業管理研究所

碩士學位論文

指導教授：周瑛琪 博士

以關係行銷模型探討影響派遣員工績效之因素

**Examining the Determinants of Temporary Employee  
Performance from the Perspective of  
Relationship Marketing**



研究生：顏忻怡 撰

中華民國九十四年六月

## 摘要

隨著社會經濟的發展及產業狀況的快速變化，使人力需求不穩定，加上全球化的衝擊，企業為了控制成本，調節人力需求所造成的壓力，開始使用派遣人力，因此全球勞動市場上，派遣人力的應用，已成為未來勞動市場趨勢，然而，企業運用派遣人力降低成本、增加彈性的同時，也面對如何提升派遣員工績效的難題。

派遣員工受雇於派遣企業，並被配至要派企業中，接受其工作指揮以提供勞務，亦即派遣員工並不屬於要派企業組織編制中的正職員工，因此要派企業無法對派遣員工運用傳統的人力資源管理方式以提升績效，取而代之的是必須吸引派遣員工重視要派企業，以建立良好的勞雇關係，而此概念與關係行銷致力於建立、發展與維持交易雙方長久互利的關係相似。過去關係行銷乃是由企業對企業的角度出發，本研究將其應用在企業對個人的層次上，也就是要派企業對派遣員工身上，透過關係行銷管理活動，促使派遣員工對要派企業增加信任，並重視彼此關係的維持，以提升員工績效。

依據文獻及實務上派遣人力運用狀況，建立研究架構，分別就要派企業在關係行銷的各項管理活動，包含了關係利益、互動公平、工作價值觀一致、溝通及避免投機行為，探討要派企業如何有效建立派遣員工對要派企業的關係承諾及信任，進而產生工作努力、組織公民行為、避免破壞性行為及合作等員工績效表現。

本研究透過產業專家的訪談及問卷調查，針對臺灣各產業的派遣員工發放500份問卷，共回收234份，利用結構方程模式(SEM)確認要派企業在關係行銷上關鍵的管理活動，並期有效建立派遣員工對要派企業的信任及關係承諾，進而提升員工績效。研究發現如下：

- 第一、關係利益及溝通正向影響關係承諾。
- 第二、工作價值觀一致性及避免投機行為正向影響信任。
- 第三、信任正向影響關係承諾、組織公民行為及避免工作破壞行為。
- 第四、關係承諾正向影響努力工作、組織公民行為、避免工作破壞行為及合作。

透過本研究之發現與分析，將具體提供使用派遣人力的企業可透過增加教育訓練、續聘機會等關係利益，並加強溝通及促進派遣員工和企業之間對於派遣人力的工作價值觀一致，另一方面必須降低欺騙及不履行保證等投機行為，以期有效提升派遣員工績效，進而達成組織目標。

關鍵字：關係行銷、派遣人力、員工績效、組織公民行為

## **Examining the Determinants of Temporary Employee Performance from the Perspective of Relationship Marketing**

### **Abstract**

Due to the rapid changing industry environment and the impact of globalization, enterprises suffer the problems of instable labor demand and increasing human capital. The labor cost will be calculated carefully and budgeted strictly in the beginning of competition. For decreasing the labor cost and expanding flexibility of human resource, enterprises start to hire the temporary employees. The domestic market of temporary employees is forming and shaping a mature labor market. Enterprises acquire the advantages of utilizing the temporary employees, in the meantime, also trap into the management problems of temporary employees.

With the advancement of the economic society, the organization no longer can rely on economic rewards to motivate their employees. Enterprises pay more attention to the management activities of relationship marketing, which has strong influences in the ultimate work results and the organizational citizenship behavior of employee. The aim of this research is to explore the causes and effects of using temporary employees in enterprises. It uses the perspective of relationship marketing to conduct the improving performance of temporary employee.

Finally this study works out the determinants of temporary employee performance through the perspective of relationship marketing, is relationship with enterprise and employees “relationship benefit”, “shared values”, “communication”. Besides, enterprises should avoid opportunistic behavior to win the employees’ trust, and enhance the relationship commitment then get the goal of improving employees’ performance.

Keyword :Relationship Marketing , Temporary Employee , Employee Performance , Organizational Citizen Behavior

## 致謝詞

碩士論文乃是集結二年研究所努力的成果，亦象徵著達成求學生涯中的目標，在這一路上有許多歡樂與淚水，不停的從跌倒中記取經驗再站起來，雖然也曾灰心失去信心，但幸運的是有良師益友的鼓勵與家人的支持，使忻怡得以順利的完成論文並取得碩士學位，在此，以最真誠的心感謝這一路上陪伴我及幫助我的每個人。

感謝指導教授周瑛琪博士的細心教導，特別是在我徬徨無助時，能夠指引我繼續前進的方向，並且竭盡所能的幫助我，作為一位指導教授而言，其付出有過之而無不及，在相處的日子中，老師不僅只是指導課業上之疑問，更難能可貴的是老師主動為忻怡剖析未來的人生的方向，並且陪著我，一步步實現共同建立的短期目標，並往未來中長期目標邁進，師恩浩瀚，非筆墨能夠形容，除了向老師說聲「謝謝您」以外，更期望自己能不負老師所望，達成我們共同的理想。

在口試期間，承蒙張保隆教授及洪堯勳副教授逐字斧正，提供諸多寶貴的意見，使本論文能夠更臻完善，也謝謝在研究期間，配合調查的各家派遣企業、要派企業及派遣員工，這篇論文，因為有大家的參與才能順利完成。

在二年的研究所生涯中，要感謝的人真的太多了，特別是哲豪、傅平、小雯、惠淳及耀平，總在我難過或有困難時幫助我，並能在課業上互相打氣，一起克服無數的困難，而周氏家族的成員們，也讓我在很多時刻都感到無限的感動，特別是我們一起完成工研院的調查或在舉辦研討會及演講的過程中，我們都是最棒的團體。感謝 TOEIC 讀書會的「六人小世界」成員，謝謝大家對忻怡的鼓勵，讓我重新對英文有產生興趣，在過程中亦體會到我們可貴的友誼。總而言之，曾經攜手走過的歲月，將成為美麗的記憶。

在撰寫論文及求學的過程中，感謝家人在此期間的支持與鼓勵，當論文劃下句點的那一刻，最想和爸爸及媽媽說，我並沒有辜負他們的期望，我永遠是他們最值得驕傲的女兒。此外，感謝阿姨的體諒及照顧，忻怡才得以無後顧之憂的完成碩士論文。

最後，謹以本文獻給我最愛的家人！

## 目次

摘要.....	I
Abstract.....	II
致謝詞.....	III
目次.....	IV
表次.....	VI
圖次.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 產業背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的.....	5
第四節 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 人力派遣.....	7
一、人力派遣的定義.....	7
二、人力派遣與其他暫時性人力之異同.....	8
三、人力派遣興起之原因.....	11
四、企業使用人力派遣的原因.....	13
五、影響派遣勞工的生產力.....	15
六、人力派遣的特點.....	15
第二節 關係行銷.....	17
一、關係行銷的範疇.....	17
二、關係行銷的定義.....	18
三、關係行銷的要素.....	20
四、關鍵調節變量模型.....	25
第三節 內部行銷.....	28
一、內部行銷的範疇.....	28
二、內部行銷的定義.....	29
三、內部行銷的研究.....	30
第三章 研究方法.....	35
第一節 研究觀念性架構.....	35
第二節 研究假設.....	36
第三節 研究變數之操作性定義及衡量.....	40
第四節 發展量表.....	44
一、問卷設計.....	45
二、研究樣本及抽樣方式.....	47
三、預試與前測.....	47

第五節	資料分析方法.....	48
第四章	資料分析.....	50
第一節	樣本結構與描述性統計分析.....	50
一、	樣本結構分析.....	50
二、	描述性統計分析.....	52
第二節	資料純化.....	59
第三節	信度分析.....	60
一、	關係行銷前置變數.....	60
二、	關係行銷中介變數.....	61
三、	關係行銷結果變數.....	61
四、	資料純化後之信度分析.....	62
第四節	變異數分析.....	64
一、	關係行銷投入活動.....	64
二、	關係行銷中介變數.....	66
三、	關係行銷結果變數.....	67
第五節	線性結構方程模式.....	69
一、	構念間之因果關係.....	69
二、	構面間之因果關係.....	72
第六節	研究結果及解釋.....	75
第五章	結論與建議.....	78
第一節	研究結果與討論.....	78
一、	理論模式之配適.....	78
二、	關係行銷前置變數、中介變數與結果變數之關係.....	78
三、	人口統計特徵之差異.....	79
第二節	管理意涵.....	79
第三節	研究限制與後續研究建議.....	80
參考文獻.....		82
一、	中文文獻.....	82
二、	英文文獻.....	84
附錄、問卷.....		87

## 表次

表 1-1-1	人力派遣的趨勢.....	1
表 2-1-1	人力派遣定義匯整表.....	8
表 2-1-2	人力派遣、人力租賃、承攬(外包)之異同匯整表.....	11
表 2-1-3	企業使用人力派遣的原因.....	14
表 2-1-4	人力派遣的特點.....	16
表 2-2-1	關係行銷定義匯整表.....	19
表 2-2-2	關係行銷要素匯整表.....	22
表 2-3-1	內部行銷定義匯整表.....	29
表 2-3-2	關係行銷要素匯整表.....	33
表 3-3-1	變數操作性定義及衡量匯整表.....	43
表 3-4-1	變數對應問項匯整表.....	45
表 3-4-2	人口統計特徵問項匯整表.....	47
表 3-4-3	問卷信度分析.....	48
表 4-1-1	樣本結構分析匯整表.....	51
表 4-1-2	關係行銷前置變數之描述性統計表.....	53
表 4-1-3	關係行銷中介變數之描述性統計表.....	55
表 4-1-4	關係行銷結果變數之描述性統計表.....	56
表 4-2-1	因素分析結果表.....	59
表 4-3-1	關係行銷前置變數信度分析.....	60
表 4-3-2	關係行銷中介變數信度分析.....	61
表 4-3-3	關係行銷結果信度分析.....	62
表 4-3-4	資料純化後之信度分析.....	63
表 4-4-1	關係行銷前置變數之 ANOVA.....	64
表 4-4-2	關係行銷中介變數之 ANOVA.....	66
表 4-4-3	關係行銷結果變數之 ANOVA.....	67
表 4-5-1	因素負荷量匯整表.....	69
表 4-5-2	各變數解釋力.....	70
表 4-5-3	模式收斂效度分析匯整表.....	71
表 4-5-4	外生潛在變數之相關係數.....	72
表 4-5-5	內生潛在變數之變異估計值與共變估計值.....	72
表 4-5-6	對潛在變數解釋力.....	72
表 4-5-7	模式收斂效度分析匯整表.....	73
表 4-5-8	結構分析結果匯整表.....	74

## 圖次

圖 1-1-1	台積電與 AMT 合作關係中在人力派遣的勞僱關係圖.....	3
圖 1-4-1	研究流程.....	6
圖 2-1-1	人力派遣之關係圖.....	9
圖 2-1-2	承攬(外包)之關係圖.....	10
圖 2-2-1	關係行銷分類圖.....	18
圖 2-2-2	關係承諾協調關係管理活動與成員行為之關係圖.....	21
圖 2-2-3	關係行銷的 KMV Model.....	25
圖 2-3-1	服務三角形.....	29
圖 2-3-2	服務行銷模型.....	31
圖 2-3-2	內部行銷流程至市場方針之間的關係圖.....	31
圖 2-3-3	內部行銷方針的行為構面及活動特徵.....	32
圖 2-3-4	內部行銷方針、內部績效觀點、外部行銷方針、外部績績效觀之關係.....	33
圖 3-1-1	觀念性架構.....	35
圖 3-2-1	研究架設架構圖.....	40
圖 3-4-1	量表發展流程圖.....	44
圖 4-5-1	結構方程模式 A.....	71
圖 4-5-2	結構方程模式 B.....	73
圖 5-1-1	研究結果.....	75
圖 5-1-1	研究結果示意圖.....	78



# 第一章 緒論

## 第一節 產業背景

在政治經濟環境及產業結構快速變化下，企業為了永續經營及增加獲利，須在不確定的情況下，創造對本身最有利的經營優勢，而企業經營活動中，人力資源是最重要的資產，也是企業負擔的重要成本支出，為了適應產業需求快速變動，企業的人力需求趨向多元化，另一方面，在傳統的人力僱用政策上，政府在勞動基準法中對於傳統勞工的各項保護政策著實為企業帶來諸多成本，例如退休金、遣散費等，所以為了縮減成本，並且增加效率，企業運用彈性人力資源策略，以僱用派遣人力因應成本上升的窘境。

勞動派遣是勞動市場彈性化中重要的途徑，因為在傳統的勞僱關係中，缺乏彈性並形成沈重的企業成本，而人力派遣可以在經濟景氣時，提供企業迫切的人力需求，及特殊專才的支援；而在景氣不佳時，可因員工行政管理的外部化，而將永久性員工的各項成本轉嫁給派遣公司，例如退休金、遣散費、訓練費用等。但在人力派遣中，員工所面對的僱傭關係及工作指揮權來自不同的組織，而勞工的真正僱主(派遣企業)希望員工素質、忠誠度及工作品質能達到擁有工作指揮權組織(要派企業)的要求，這中間則產生了值得關切的問題，就是如何提高員工對組織的向心力及工作績效。

全球人力派遣的浪潮不斷衝擊著傳統人力市場，在美國及歐盟，人力派遣已行之多年，並可謂為相當成熟的產業，而過去在臺灣，勞動派遣多應用於醫院看護、保全警衛、環境清潔、電腦程式撰寫、口譯人員、運輸駕駛及工程包工等；但隨著派遣人力的素質提升，舉凡會計、律師、高科技人員及工程師皆加入了人力派遣的行業，近年來其應用的範圍擴展至金融、高科技、資訊、顧問等產業。近年來在此產業上的發展逐漸蔚為風潮，人力派遣產業的發展狀況及趨勢如表 1-1 所示：

表 1-1-1 人力派遣的趨勢

國家	人力派遣的趨勢
美國	1.根據美國甘迺迪資訊中心的統計，美國在 2003 年有超過 230 家人力派遣公司，專門做高階管理及專業技術職位的人力派遣，此數字為 1990 年初的 5 倍。 2.1956 年，美國的臨時性勞工，只有 20,000 人；至 1972 年後，臨時性勞工則是以每年超過 11%速度持續地增加，1980 年時後開始劇烈成長，直至 1998 年，從事臨時性勞工，已佔美國總勞動力的 2.5%。

(續)表 1-1-1 人力派遣的趨勢

國家	人力派遣的趨勢
歐盟	在歐洲，除了愛爾蘭外，其他國家企業獲臨時性人力主要來源不是自行招募，而是透過「派遣機構」(Temporary work agency, TAW)，據國際暫時性機構聯盟 (International Confederation of Temporary Work Business) 所做的調查顯示，歐盟國家每年約有 650 萬的勞工，從事派遣的工作。
台灣	<p>1. 據行政院勞委會調查，2002 年台灣的企業中，使用派遣人力的比率為 3.25% (共調查 14 種產業及 4,000 家企業)。根據 104 人才派遣中心統計，1999 年在 104 網站上登錄的派遣人力需求，平均一個月約 300 個，2003 年則提高到 500 個。</p> <p>2. 在 2003 年，臺灣有 6,000 多人受僱於人力派遣公司，包括科技廠商、金融機構、以及各種服務中心。</p> <p>4. 2004 年臺灣運用人力派遣的企業包括：外商 26%、上市上櫃公司 14%、大型企業 22% 及中小企業占 38%；而近年來業界需要派遣人力大增，其中對白領階級的需求亦有逐年增加的趨勢。</p>

資料來源：本研究整理

綜合上述可知在全球勞動市場中，派遣人力的應用，已成為未來勞動市場的趨勢，而隨著人們價值觀的改變，如何透過非經濟性的誘因，促使派遣人力對企業依然保有如同企業正職員工般的向心力及穩定的績效，都將是人力資源管理中的重要課題，亦是企業建立經營優勢的來源。

## 第二節 研究動機

在產業結構快速變動及全球化的浪潮下，傳統勞僱關係面臨缺乏彈性的挑戰，而派遣人力成為勞動市場彈性化的重要途徑，因其可提供企業迫切性的人力需求，及特殊專才的支援，另外亦可因員工行政管理的外部化，將正職員工的各項成本轉嫁給派遣公司，諸如退休金、遣散費、教育訓練費用等。但由於派遣員工同時面對派遣企業的僱傭關係及要派企業的工作指揮關係，因此企業在運用派遣人力以降低成本、增加彈性的同時，也面對如何有效管理派遣員工績效的難題。

人力派遣的範圍慢慢從基層人力擴展到高階技術人才，舉凡政府機構及民間機構使用頻率有遞增趨勢，因此如何妥善運用並管理派遣人力，成為新時代人力資源管理的重點所在；而在人力派遣應用上，製造業是首先大量使用的產業，近年來其運用的範圍也從基層的作業人員，擴大至擁有高階技術的專業人才，以設

備供應商來說，其獲利來源已漸漸從機台本身移轉至售後服務階段，其必須在保固期內負責機器設備定期維護及技術支援等服務，而在保固期後，設備購買廠商如果需要繼續維護其機器設備，可以招聘內部的專業人才，或是和設備供應商簽定維護設備契約，由供應商繼續負責機器的維護，一般而言，由於機器設備的維護並非恆常性的需求，乃為週期性或突發性的需求，故企業為節省人力成本，會和設備供應商簽定設備維護契約。因此設備供應商對於專業設備維護人員的需求增加，但在市場需求變動快速、產品生命週期縮短之際，面對專業設備維修人員的教育訓練時間較長，成本較高的狀況下，設備供應商開始了彈性的人力策略，即運用派遣人力，以增加本身的彈性，並降低龐大的教育訓練費用及時程。

我們以臺灣最大的半導體廠商「台灣積體電路」和其設備供應商「臺灣應用材料公司」的合作關係說明人力派遣形成企業間的特殊性四角互動關係。台積電向臺灣應用材料公司購買設備，並且和其簽定設備維護的商務契約，而臺灣應用材料公司則向派遣企業，租用一批設備維護工程師，定期為台積電所承租的設備進行維修，因此形成派遣企業、要派企業、實際服務企業、和派遣勞工四方的特殊互動關係，四者之間的關係大致可以圖 1-1-1 來說明。派遣企業、要派企業、實際服務企業、和派遣勞工四者呈四角關係，派遣企業和要派企業(臺灣應用材料公司，AMT)間為商務契約關係，彼此約定勞務的提供與買賣；派遣企業及設備維護工程師之間為僱傭關係，其約定內容為一般勞動契約所包括的勞動條件及勞資關係事項；設備維護工程師與台積電間則僅有勞工提供勞務時之接受指揮命令關係；而 AMT 與台積電間則存在著設備維護的商務契約關係，規範機械的維護條件。茲將此四角關係再做進一步說明如下：

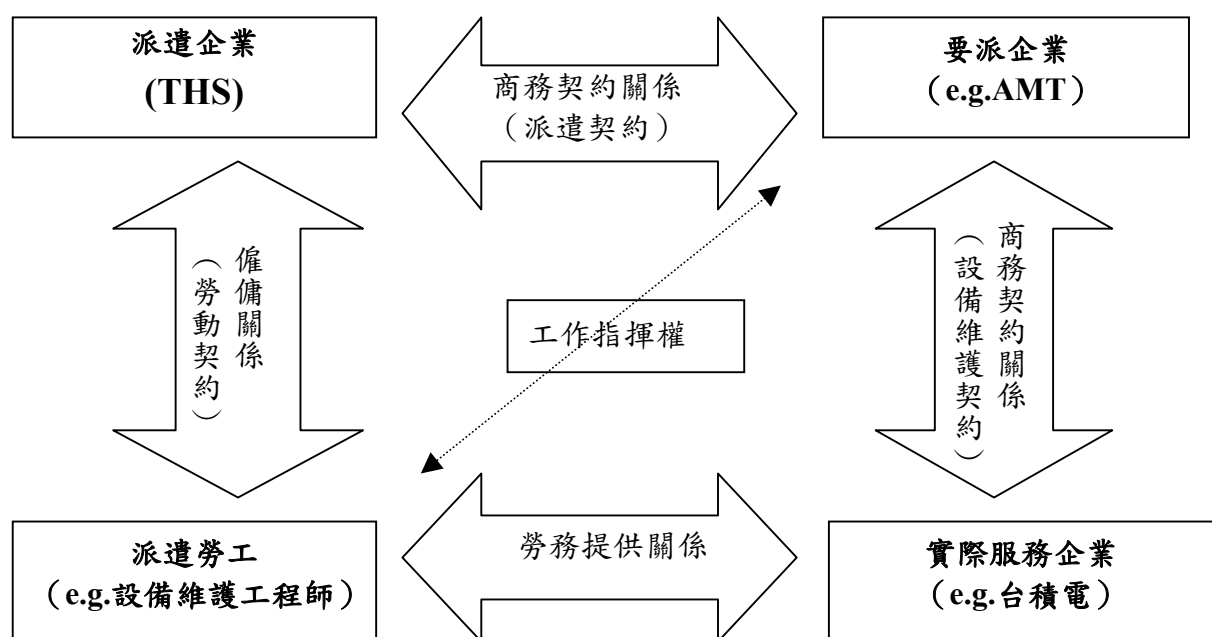


圖 1-1-1 台積電與 AMT 合作關係中在人力派遣的勞僱關係圖  
資料來源：本研究整理

## 一、派遣企業與派遣勞工(設備維修工程師)之間的關係

派遣企業與派遣勞工間所簽訂的勞動契約不同於傳統的勞動契約，主要差異在於勞僱雙方的權利義務關係不同。在傳統的勞動契約中，勞工必須對簽訂勞動契約的事業單位提供勞務，而在人力派遣勞動契約中，勞工並非對簽訂勞動契約的事業單位提供勞務，而是對要派企業提供勞務。然而事實上，派遣企業是派遣勞工的僱主，契約內容則包括派遣勞工的薪資、保險事項、福利、加班、工作內容、工作時間及工作地點等。

## 二、派遣企業及要派企業(AMT)之間的關係

派遣企業及要派企業之間為了移轉派遣勞工的勞務提供，需要訂定派遣契約，在契約中，對派遣勞工的工作內容、相關勞動條件皆有明確的規定，亦清楚規範派遣企業與要派企業間責任分配、權責劃分。

## 三、要派企業(AMT)與派遣勞工(設備維修工程師)之間關係

要派企業與派遣勞工間並無契約關係存在，但是在派遣契約及勞動契約的交叉作用下，要派企業與派遣勞工之間雖然沒有契約關係存在，但是派遣勞工在上述的交叉作用下，有義務在要派企業的監督下提供勞務。換言之，要派企業對於派遣勞工具具有工作上指揮監督權。

## 四、要派企業(臺灣應用材料公司，AMT)與實際服務企業(台積電)之間的關係

因為要派企業有設備維護工程師的強大需求，且在人力成本因素考量下，透過派遣企業使用派遣勞工為其顧客提供維護機器設備的勞務，派遣勞工在工作上受要派企業指揮，而對實際服務的企業具有提供完善服務及技術的義務。

綜合上述而言，派遣企業、要派企業、實際服務企業、派遣勞工四者之間的關係，因要派企業與實際服務企業之間的契約協定，故要派企業需委任派遣企業的派遣勞工提供勞務於實際服務企業中，切實執行其義務及責任，並對派遣勞工完成的工作負責。

由台積電和臺灣應用材料公司的合作關係中，我們可以發現派遣人力在臺灣的應用範圍不但逐年擴散，其應用領域也從基層的簡單任務轉向高專業技術工作的領域，是故如何管理派遣員工變得更加重要，而派遣企業如何促使派遣勞工願意服從要派企業的工作指揮，盡力完成其所交待的任務，並提升其工作績效，將是維繫人力派遣四角關係的關鍵要素。

在派遣企業致力於增加利益及要派企業努力降低成本的前題下，員工經常喪失福利及保障的權益，而要派企業使用派遣人力的重點即是增加彈性、降低成本，是故要求其對派遣勞工增加保障及福利支出，即喪失應用派遣勞動的誘因，因此本研究希望透過關係行銷的概念，使派遣勞工願意在缺乏福利及保障的情況下，仍然願意盡心盡力完成要派企業所交付的任務。

### **第三節 研究目的**

在派遣工作中，員工扮演一個關鍵的角色，其受僱於派遣企業，但在要派企業提供勞務，所以與要派企業間僅具有工作指揮關係而無僱傭關係，故要派企業無法運用傳統的人力資源管理方式以提升績效，而是必須使其重視與要派企業關係的維持，而這樣的概念與關係行銷致力於建立、發展與維持交易雙方長久互利的關係相似。加上社會價值觀改變的同時，組織無法僅以成果導向進行績效評估、績效薪資以及高薪資水準等方式提昇員工績效與努力工作的動機，更重要的是建立與員工間以信任為基礎的關係承諾才能有效激勵員工提升績效。

過去關係行銷乃是從企業對企業的角度出發，本研究將其應用在企業對個人的層次上，聚焦於內部夥伴關係，透過要派企業在關係行銷管理活動上的各項努力，諸如提高關係利益、互動公平、工作價值觀的一致性及溝通，並且避免投機行為的出現，促使派遣員工對要派企業增加信任，並重視彼此良好關係的維持，以提升員工努力工作動機並且願意自發生對組織增加貢獻、減少破壞，增進與組織內部其它員工的合作意願。

### **第四節 研究流程**

本研究探討如何透過關係行銷管理活動提升派遣員工績效，在透過文獻探索派遣人力、關係行銷、內部行銷三方面的研究後，針對研究目的，透過調查法，以問卷為研究工具，以確認在人力派遣上，如何推動關係行銷，可促進員工績效，將調查資料根據實務狀況及文獻進行分析與探討，進而提出本研究之結論與建議，研究流程如圖1-4-1所示。

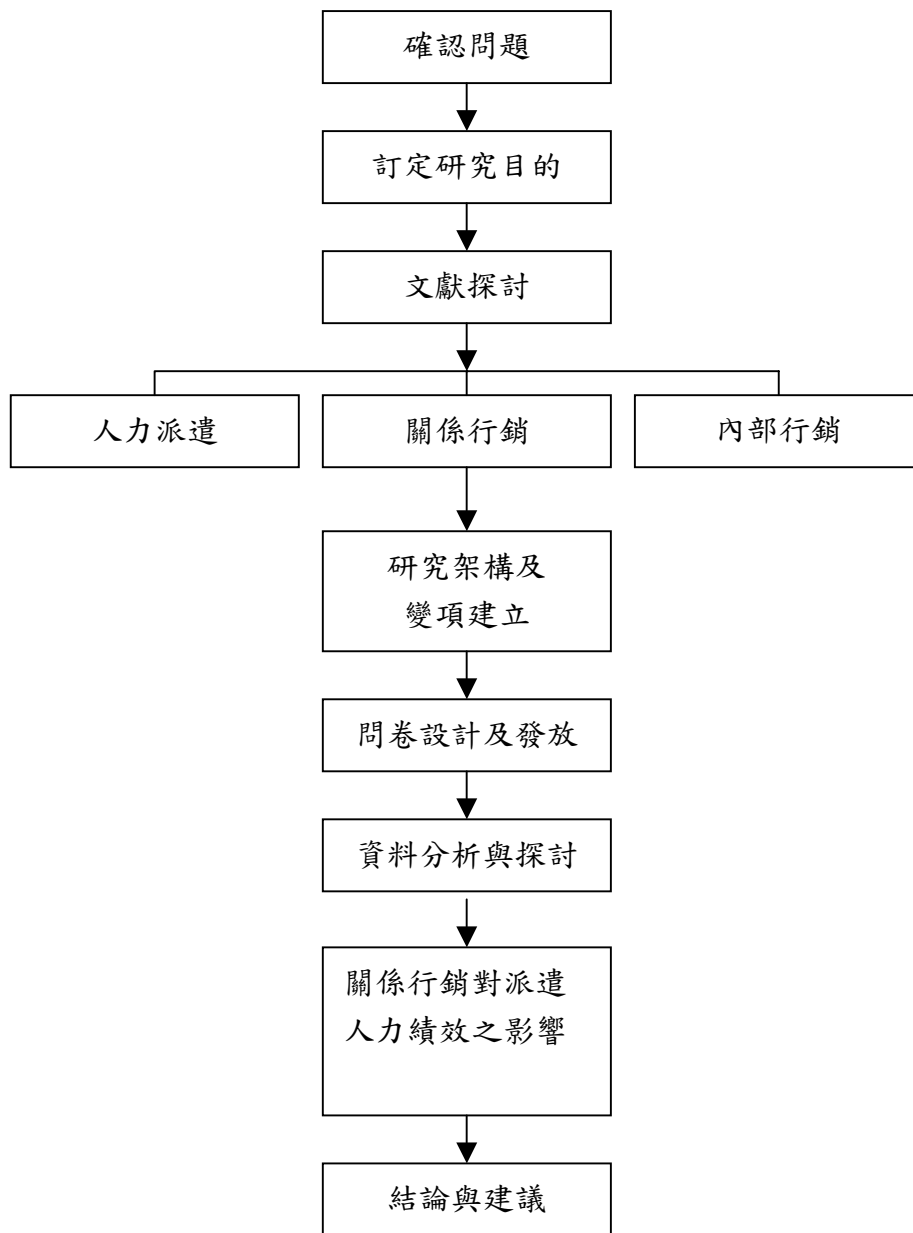


圖 1-4-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 人力派遣

在人力派遣上的相關研究包括以成本角度及企業利益觀點，探討企業應用人力派遣的動機，並探討派遣人力對企業經營之影響，諸如：Dixit and Pindyck(1994)、Sinclair and Martin(1999)等人的研究，但隨者產業動態快速變化Foote and Folta(2002)、Pinker(2003)的研究，開始朝向如何使用派遣人力以因應未來環境的不確性及勞動市場的變動，並指出提升派遣人力績效將成為未來的研究重點。以下先針對派遣人力的定義及與其它名稱之區隔作清楚的解釋，再提出諸位學者在人力派遣上的研究重點。

#### 一、人力派遣的定義

在科技化及全球化的浪潮下，二十一世紀企業面對動態環境下，有效應用人力派遣此一新興的勞動型態，成為企業降低成本、增加彈性、調節人力需求的重要策略，研究人力派遣文獻中，乃將之歸類於暫時性工作的範疇中，而人力派遣的名稱不一，諸如：代理勞動 (Agency Work)、派遣勞動 (Temporary Work)、租賃勞動 (Leased Work) 等，本研究統一以人力派遣稱之。雖然名稱不同，但人力派遣的聘僱關係有下列幾項內容特性：

##### (一)臨時性的聘僱關係 (Contingent or Temporary Employment Relation)

聘僱關係時間相較於傳統勞工短，但聘僱關係，只要勞資雙方同意，時間可任意調整。

##### (二)非傳統的聘僱關係 (Non-traditional or Non-standard Employment Relation)

傳統勞動的聘僱關係要求勞僱雙方互有承諾，並且負擔責任，但人力派遣的雙方僅需對工作任務的品質及進度負責外，並不需對彼此承諾。

##### (三)非典型的聘僱關係 (Atypical Employment Relation)

在人力派遣的僱用關係同時包含了行政控制(Administrative control)和責任(Responsibility)外部化的特性。

##### (四)不安定的聘僱關係 (Precarious Employment Relation)

人力派遣的關係在契約期滿後，隨時可以終止、更換與接續。

##### (五)「僱用」與「使用」的分離

派遣企業使用派遣勞工，雙方簽定勞動契約，而派遣勞工前往與派遣勞工沒有契約關係的要派企業提供勞務。

人力派遣在歐洲國家及美國已行之多年，而日本的人力派遣觀念則是從美國帶入的，加上經濟不景氣，刺激人力派遣產業興起，而臺灣的人力派遣產業正在蓬勃發展中，故在各國的文獻中，不難發現對於人力派遣名詞的定義，有共同的方向，本研究匯整如表 2-1-1。

表 2-1-1 人力派遣定義匯整表

學者	人力派遣定義
Polivka and Nardone(1989)	任何沒有清楚表示或暗示有長期僱用概念的工作，短期能夠在非系統方式中改變。
陳正良(1994)	繼存僱傭關係下，派遣公司將自己直接僱傭之勞工提供他人，並且在他人的監督指揮下從事勞動的一種事業活動。
高梨昌(1997)	
三浦和夫(1997)	
李來希(1995)	將自己所僱用之勞工，在該僱傭關係下，使其接受他人之指揮、監督，為該他人從事勞動，但不包含約定勞工為該他人所僱用。
鄭津津(1999)	
邱駿彥(1999)	
臺灣行政院勞工委員會(1996)	由民間企業(派遣企業)派遣員工到另一個公、民營的事、企業單位(受派遣業者)提供勞務，但被派遣員工薪資由派遣企業支付之狀況。
成之約(1999)	人力派遣是一種非典型聘僱關係，或稱不安定聘僱關係、非傳統或非標準聘僱關係，而這些聘僱關係所指涉的一種非全時、非長期受聘僱於一個僱主或一家企業的聘僱關係，這和一般不定期、全時工作、勞務提供對象是單一僱主和受到非法解僱保護的聘僱關係是不同的。
本研究	由派遣企業支配派遣員工到要派企業中提供勞務；派遣企業與員工間存在僱傭關係(勞動契約)，而要派企業對派遣員工具有工作指揮權，再者派遣企業和要派企業間存在商務契約(租賃契約)。

資料來源：本研究整理

## 二、人力派遣與其他暫時性人力之異同

人力派遣勞動市場，是由派遣企業負責招募、甄選員工，並與派遣勞工簽訂勞動契約，提供薪資與福利；派遣企業與要派企業簽定商務契約後，將派遣勞工的工作指揮權轉移給要派企業，並依商務契約得向要派企業收取派遣費用；派遣勞工完成要派企業所要求的任務後，得以返回派遣企業。其關係如圖 2-1-1 所示。



根據僱傭關係的存續狀況不同，人力派遣可分為兩種，一為登錄型派遣，僅在派遣期間，與派遣企業訂有僱傭契約；另一種則為經常僱傭型，即經常性之正式僱傭，派遣勞工在完成派遣勞務後返回派遣企業，等待下一次的派遣，在過程中，派遣企業與派遣勞工間的僱傭關係繼續存在。

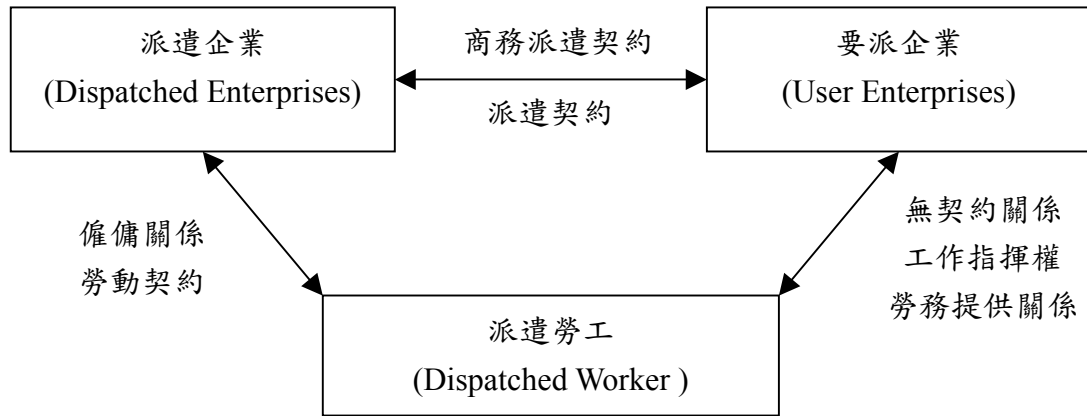


圖 2-1-1 人力派遣之關係圖

資料來源：陳正良，1994，「派遣勞工之僱用關係與勞動條件」，勞資關係月刊，第 12 卷，第 12 期，pp.9。

暫時性人力於 1985 年由 Freedman 提出後，定義為：「不同於全職員工 (Full-time) 有的長期僱傭關係及薪資報酬，所以稱為暫時性工作」，在這個定義下，與部分工時工作 (Part-Time)、臨時工作 (Temporary Work)、租賃工 (Employee Leasing)、自我僱用 (Self-Employment)、外包 (Contracting Out)、人力派遣業 (Temporary Services Agencies)、支援性勞工 (Contingent Workforce)、季節性工作者 (Seasonal Workers) 等名詞的均為暫時性人力的形式，但是如此的範圍太廣，針對本研究的主題「派遣人力」，提出以下不同於暫時性人力及外包等名稱的區隔之處，如下所述：

#### (一) 人力派遣與暫時性人力之異同

人力派遣與暫時性人力皆屬於非典型的工作型態，但是暫時性人力不一定是以勞動契約為基礎，也不一定有企業間的商務契約關係，亦可能單純的為個人與企業雙方的關係 (林秀如，2002)。而鄭津津 (2004) 則認為，在美國並無派遣勞動這個專有名詞，其包含於「暫時性勞務提供」勞動型態的概念之下，而在暫時性勞務提供中有三方當事人：勞動使用機構、暫時性勞務提供機構、從事暫時性勞務提供的勞工。暫時性人力的範圍包括了勞動派遣、租賃勞動、外包等勞動型態。

## (二)人力派遣與人力租賃之異同

人力租賃必須由原僱用企業解聘勞工給租賃企業，再由租賃企業開始僱用，而在派遣人力中並未轉移僱傭契約(林秀如，2002)，此觀點與鄭津津(2004)所言相符，意指傳統的租賃勞動是「承租公司將所有勞動力移轉給租賃公司，然後再向租賃公司租回前述之所有勞動力」。而在現代的意義，則是「租賃勞動包括承租公司與租賃公司之間約定對租賃勞工共同負擔僱主責任的勞動模式」。

## (三)人力派遣與承攬(外包)之異同

人力派遣與承攬皆是由己身公司僱用勞工，並掌控人事管理，指派勞工至他方企業所提供的工作場所接受其工作指揮；其差異在於，承攬之勞動關係，需要由原事業主將所屬勞工透過「承攬契約」，交由承攬業主獨立僱用及使用如圖 2-1-2 所示。而人力派遣則是原事業主與勞工仍然維持僱傭關係(林秀如，2002)。鄭津津(2004)認為外包是指事業單位將其部分工作交給承攬業者負責執行，由承攬業者指派其所僱用之勞工處理事業單位承包之工作。

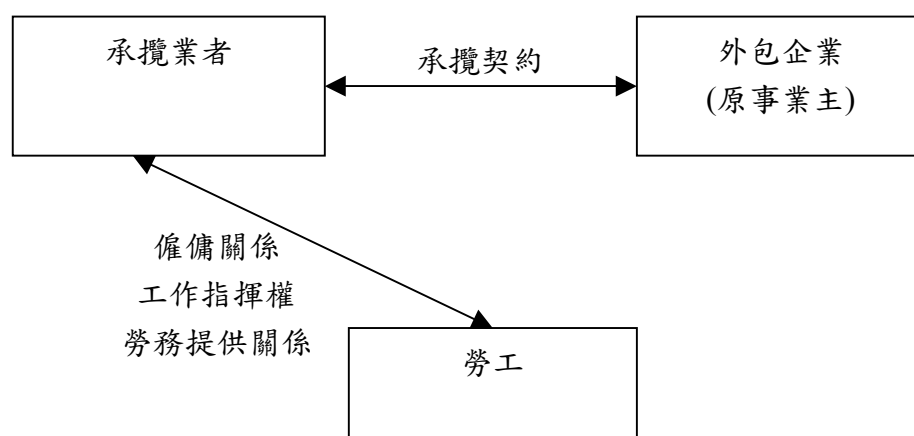


圖 2-1-2 承攬(外包)之關係圖

資料來源：翁玉珍，2000，「派遣勞動對派遣員工的功能評估研究」，  
國立中正大學勞工研究所碩士論文，pp.11-46。

綜合上述而言，人力派遣和租賃及承攬(外包)的內容十分相似，其皆涉及了三方當事人，也面對「僱用」與「使用」分離的狀況，本研究針對勞工在此三種勞動型態中的勞動契約及管理指揮上的責任劃分，整理如表 2-1-2 所示。但在美國並未將這三種勞動類型區分開來，其皆屬於暫時性人力的範疇中，而臺灣的勞動基準法中，對於承攬及外包皆有法令規範，然而勞動派遣是否要立專法，現階段乃處於商議程序中，本研究的主題乃在於人力派遣的範疇內，故僅聚焦於暫時性人力中的派遣人力，而不包括租賃及外包等勞動型態。

表 2-1-2 人力派遣、人力租賃、承攬(外包)之異同匯整表

比較 勞動型態	相同點	相異點		
		勞動使用機構	勞務提供機構	勞工面對僱主
人力派遣	實質效果相同，皆涉及三方參與者，由非僱主行使勞務指揮權	要派企業	派遣企業	原則上為派遣企業，但實務上多為共同僱主
人力租賃		承租企業	租賃企業	租賃企業
承攬(外包)		承攬業者	承攬業者	承攬業者

註：勞動使用機構是指擁有工作指揮權之企業、暫時性勞務提供機構是指與員工簽定勞動契約者

資料來源：本研究整理

### 三、人力派遣興起之原因

人力派遣興起的主要成因可區分為產業環境的變遷、企業策略的轉化及勞動人口的改變。在產業環境的變化上，由於全球化浪潮的衝擊，加上技術不斷推陳出新，對於各類專業人才的需求增加；但站在企業的角度而言，期望能夠透過低成本的代價即能靈活運用人力資源，另外由於人們價值觀改變，勞工開始要求多變及自由的工作，並可接受非長期及穩定性不高的工作，加上二度就業人口增加下，期望能透過人力派遣的工作成為正式員工的踏板。故在此三方面的推動下，人力派遣漸漸興起，依據陳國卿(2001)在亞太教育訓練情報網上「論勞動派遣對企業經營的影響」，擬就人力派遣興起之原因內容分析如下所示。

#### (一)產業環境的變化

在科技日新月異的變化下，產業面臨新的競爭態勢，不論是服務業或是製造業，皆受到全球化的衝擊，企業要想在競爭日益激烈的環境下生存，無疑必須找出自我的競爭優勢及核心能力，人力派遣創造新的僱傭模式並且改變了傳統的勞資關係，企業得以將非核心的工作交由派遣勞工完成，而致力於核心的工作上。

服務業面對顧客需求的不確定性、多變性及特殊性下，必須隨時作調整自身的經營重點，以避免被競爭者淘汰，透過使用人力派遣，可增加人力資源彈性化策略的應用，以快速回應市場需求變化。

#### (二)政府法令的限制

在自由民主的社會下，勞工意識抬頭，政府對於人權及勞工的保障日益增加，例如勞基法及勞工福利政策等相關規定，及外籍勞工僱用上的嚴格規範，使企業增加許多營運成本，並且創造新的勞資對立情況，故使用人力派遣，將可減

少企業受限於政府對勞工的保護政策，例如在傳統的勞資關係上，企業對於正式員工，必須給予完整的勞動條件，及基本保障，但透過人力派遣，企業可將人力資源的行政成本轉嫁給派遣企業，以減少負擔福利、退休金、遣散費等法定成本。

### (三)企業彈性化策略

在新時代中，企業僱用勞工觀念逐漸改變，為了增加營運績效，降低成本以提升經濟效益，人力派遣成為企業新的僱用模式，藉由派遣勞工的彈性應用達成週期性及需求不穩定下的任務。另一方面，運用人力派遣，可將人事管理成本外部化，並減少甄選人才及教育訓練成本，取得派遣勞工所具備的專業技能、知識及經驗，以因應市場上需求的變化。另外企業亦可透過人力派遣的員工，取代因為留職停薪或是產假、事假、病假的缺席員工，繼續維持企業的正常營運，又符合勞基法的各項保護勞工政策。

### (四)勞動人口結構改變

在競爭激烈的就業市場中，除了優秀的人力資源受到企業的青睞外，亦存在著許多弱勢勞工及二度就業的勞動力，這類勞工在傳統的就業型態下，就業機會有限，故可藉由加入人力派遣的行列，增加其工作機會，並且有機會成為企業的正式員工。

### (五)社會價值觀的變遷

在社會價值觀的改變下，年輕一代的勞動者，較樂意從事具有挑戰性、彈性化且較具獨立性及自由的工作，而捨棄朝九晚五固定時間的工作，由傳統的勞資關轉化為勞資雙方的互惠交易，僱主及勞工皆在進行社會交換行為，僱主提供勞工必要的報酬下，勞工則以勞務回報之。而人力派遣提供新時代人類，一個自由且不固定的工作環境，增加其工作的新鮮感，並藉由不同的工作環境累積經驗，擴展人際網絡。

### (六)市場對於專業人才的需求

在市場需求變化快速的情況下，對於具有特殊專業技能、知識的人力資源，企業可能僅存在短期需求，例如翻譯人員、短期業務推廣、促銷活動人員、資訊系統建置或開發的設計人員等，企業一方面不需要長期僱用這些人員，另一方面，為了短期需求所增加的教育訓練費用，亦使企業增加高額的成本負擔，故使用人力派遣，可透過專業人才的派遣，滿足短期需要，亦不需花費高額的教育訓練費用。

#### 四、企業使用人力派遣的原因

Lenz(1996)歸納使用人力派遣主要動機為，第一、減少勞力成本；第二、企業擁有較高的管理權；第三、在訓練、甄選、儲備員工上可以增加彈性，反映市場波動、技術及工作重點的分配。Dixit and Pindyck(1994)亦認為在進行勞動力的投資決策上，牽涉到現實上不可變動部分及不確定性，因此僱用派遣人力將可增加企業人力資源策略的彈性。Sinclair and Martin(1999)及 Kandel(2001)認為僱用派遣勞工，雖然有較高的邊際成本，但是不需要給予終身僱用的保證，且為了增加彈性，組織常增加僱用派遣人力，而減少僱用正式職員。此外，Gaither(2001)指出企業裁員時，裁減派遣勞工的比率高於裁減正式職員的比率，印證了Wessel(2001)的觀點，認為運用人力派遣最重要的優勢在於當投資計劃擴張後，却又發現投資計劃失去了吸引力時，組織可以運用較少成本解僱派遣勞工，使公司在制定擴張計畫決策時，可以延遲決定具有不可變動性下的正式職員之僱用與否的決策，故人力資源策略的彈性化乃人力派遣應用的主因之一。Foote and Folta(2002)認為當企業面對的不確定性愈大、勞動市場愈嚴格、正式職員的薪資及福利愈好的情況下、較強烈的隱涵契約下(ex.承諾)等情況，則僱用派遣人力會增加企業選擇權的價值，亦可運用派遣人力刺激投資擴張機會；但由於不可變動因素的存在，使不確定性對於選擇權價值產生強勁的正面影響，其不可變動的因素在下列情況時，則不確定性對於企業僱用派遣人力的選擇權價值有較強勁的正面影響：企業在勞動市場較嚴格的情況下營運、當企業提供正式員工較高的薪資及福利、組織有較強勁的隱涵契約、組織變動性較小時，故企業運用人力派遣可增加彈性、控制成本、控制不確定性、減少不可變動的部分。Pinker(2003)指出當企業需求不確定時，可運用暫時性人力，而全球目前使用暫時性人力的比率有逐漸上升的趨勢。

在臺灣的研究中。陳正良(1994)則認為，降低成本、充分有效運用人力、提高人事調度之靈活度，是企業運用派遣人力的主因。此外，成之約(1998)認為企業運用人力派遣的原因乃為了避免員額限制的壓力、人力調整、配合業務需求、取得特殊專業人才、替代缺席員工、快速補充具專業工作能力的人員、減少招募之行政作業工作並且可透過此管道，尋找未來可僱用的正式員工。鄭津津(1999)發現由於勞工意識抬頭，政府保護勞工的法令日益增多，造成僱主營運成本增加，故僱主開始減少對正式員工的僱用，改以人力派遣的方式獲取所需的勞動力。蔡博全(2000)指出降低人事成本、支援業務需求、避免員額限制、尋找長期