

從企業工作外包探討多元勞動力之開發與運用方式
(原計畫申請時為：多元勞動力之開發與運用 『以 SOHO 族為例』)

關鍵字：多元勞動力、人力外包、工作外包、核心優勢、SOHO

摘要

本研究的目的，在於了解國內企業面對當前劇烈競爭的產業環境，在經營管理上運用人力外包與工作外包的情形。透過問卷調查的方式，共發出 400 份的問卷，回收 107。本研究的研究樣本含括不同產業，研究樣本的企業規模以 250 人以內者佔最大數 (佔全體樣本的 56%)，而且大多數為國人獨資的經營型態。

本研究將「人力外包」界定為企業將工作所需的特定人力，委由人力派遣業者來提供，這些人力「長期駐紮」或固定 (每日工作超過七小時以上)在企業中工作，約相當專職工作，但是這些人員卻不屬於企業組織的正式編制；而「工作外包」可簡單定義為，企業將特殊工作、專案或任務委由外包單位(如人力派遣、企管顧問公司、學術研究單位、或合作與聯盟的廠商等)來執行，企業僅負責成果的驗收。前者為人力派遣業長期且固定地將人力「送進」企業內工作，而這些人的薪資與福利由人力派遣公司負責；而「工作外包」則是將專案、任務「送出」或委託外包單位來完成。

本研究發現，台灣的人力派遣業近年來也呈現逐漸成長趨勢，目前從事人力派遣工作者以學生為主，主要從事庶務性、非技術性的工作及臨時工作。而企業在人力資源的彈性運用方面，企業多以「內部職務調整與工作輪調」及「工時調整」(如透過加班的方式來完成工作)方式為主，僅有不到二成的企業選擇以僱用派遣人力為主。而超過四成以上(43%)的企業表示其選擇「人力外包」主要考量的因素為「降低人事成本並減少組織員額的編制」，其次有近三成(29%)企業是為了減少非核心事務，並專心發展核心能力與優勢，以提昇企業競爭力，這種對人力外包的策略思考方式同樣地出現在不同的產業中。

在人力外包和工作外包對象的選擇上，產業有不同的考慮，前者以「人力派遣公司」及「合作或聯盟廠商」為企業最主要的考量對象，其次依序為「企管顧問公司」、「大專院校專業科系」、「退休員工」、「研究機構或研究中心」，而「SOHO 族」則為最後的考量。在工作外包對象的選擇方面，「合作或聯盟廠商」則被列為企業優先考慮的對象，其次依序為「企管顧問公司」、「人力派遣公司」、「研究機構或研究中心」、「大專院校專業科系」、「退休員工」，而「SOHO 族」仍為最後的考量。

在福利方面、除法定福利項目之外，大多數企業正式員工都普遍享有年終獎金、在職訓練進修補助、婚喪生育補助、員工福利金團保、退休制度、伙食交通津貼、撫卹制度、職災補助等，而派遣工作者大概僅能獲得法定要求的健保、勞保的保障，而其他的休假制度、職災補助、年終獎金、團保、退休制度、員工福利金、婚喪生育補助、撫卹制度、在職訓練者僅為少數。這顯示出派遣工作者的福利明顯

地較正式員工為少、為差。然而在薪資比較上，派遣工作者與正式員工的沒有明確的差異趨勢。因此就整體薪酬（包含薪資與福利）而言，派遣工作者的薪資福利明顯地較差，這也符合企業運用派遣人力以降低人事成本的說法。

大多數企業認為僱用派遣工作者對企業的經營管理不會所造成不良的影響，雖然派遣人力的工作品質較不穩定，但是其工作績效不見得較差，有高達八成左右的企業認為僱用派遣工作者能增加組織人力的彈性運用，只要對工作/任務有明確的區隔，派遣人員與正式員工間不會有排擠、威脅或競爭壓力，而僱用派遣工作者與正式員工的流動率似乎沒有直接的關係，而大多數企業不認為僱用派遣工作者容易產生勞資糾紛、打擊正式員工的工作士氣或引發正式員工的抗拒、降低正式員工的忠誠度或導致企業內部員工關係的不和諧；僱用派遣工作者能降低部份的勞動成本(包括招募甄選、訓練與資遣成本等)，運用派遣人力有助於提升組織整體的經營績效。但是，僱用派遣人力，大多數的企業會擔心安全管理及業務機密外洩的問題。

由於本研究結果主要是從企業及人力派遣業的角度進行調查，其結果大抵符合外包理論的解釋；然而，若從派遣人力的觀點調查可能獲致不同結論；而且其間所引發的人力資源管理相關問題也值得勞工管理單位的重視，值得未來進一步研究探討。

文獻回顧

近年來產業環境的遽變及激烈競爭，許多企業為了降低外在環境的不確定性及提升專業性的競爭能力，紛紛採行各種措施如組織扁平化、組織瘦身或企業再造等，期望能專注本身專長的核心優勢，將非本身專長的工作以外包（outsourcing）的方式來降低成本。亦即在經營策略上，企業將本身所擁有的「有限性、稀少性」資源專注在本身「能做得最好」或具有「核心優勢」的經營活動上，而將「不能做的最好」的相對劣勢部份，尋求外在專業廠商的合作與協助，藉由資源的互補方式建構企業新的競爭優勢。在人力資源管理方面，這衍生出與傳統不同的工作僱用型態；加上許多因企業瘦身而失業的勞工，為了生計也開始接受兼職或臨時性工作，使得兼職工作者也出現逐漸增加之趨勢，造成企業組織所僱用的勞動力愈來愈多元化。

在美國，外包協會（The Outsourcing Institute）預估美國的企業組織於 1996 年花費約 1000 億美金於外包事務，其中 40% 為資訊科技與相關服務的外包，30% 為企業管理功能的外包（如：行政、人力資源管理、顧客服務、財務、行銷等業務）（The Outsourcing Institute, 1996），其中約有三分之二以上從事外包業務的企業組織是希望能達到降低成本與改善績效的目的，尤其是在人力資源、會計這兩個非核心但重要（crucial）的業務活動（Switser, 1998）。

而國內部分，台北市人力仲介公會就業服務委員會委託才庫人力開發公司，於 1997 年 12 月針對 1000 大製造業、500 大服務業與 100 家金融業發出 1600 份問卷，在回收的 253 份有效問卷中，發現台灣企業使用外包人力的主要原因（可複選）是突發性、季節性人力需求增加（58%），其次是擔心組織過於肥大（43%）與專職成

本過高(41%)；而外包工作職務(可複選)以清潔(39%)為最多，其次為資料輸入(32%)，顧問、會計、與程式設計等較為專業性的活動則各佔約15%(甦活雜誌，1998, 9, pp. 22-25)。而在派遣勞工方面，簡建忠(民88年)曾透過七家派遣企業，調查202位派遣勞工參與的實證研究，發現：年輕未婚女性為目前台灣派遣勞工的主要來源；累積人力資本為派遣勞工進入派遣業的主因；派遣勞工的工作滿足傾向於人際關係與自主性；派遣勞工缺乏對派遣業和自我的肯定。

企業透過外包將資源與能耐專注於可以創造最多價值的經營活動上(Switzer, 1997; Davidson, 1998)。這促使企業思考如何從傳統「勞力」工作轉變成為「腦力」工作及生產形態，並結合資訊、通訊科技加速生產要素的可移動性與破除時空限制性，與企業伙伴、外包業者結合，形成複雜的網絡組織及由多元化勞動力組成的虛擬團隊。外包的概念很早就出現在生產管理實務中，只是面對現今的時代，企業如何從整體經營的「價值鏈」角度思考這個問題，從「生產的價值鏈」擴大到企業「整體的價值鏈」，從「週邊的作業」擴大到「核心的策略」(林英峰，1995)。因而，目前企業多將「外包商」視為創造真實價值，以及協助達成國際競爭優勢的「商業活動夥伴(business process partnerships)」(Switzer, 1998)。

就工作者的角度而言，組織結構和策略受到資訊科技發展及工作價值觀的改變而不斷地在變動，傳統的「主雇」概念已經不再適用，員工「工作忠誠」的對象已經不再是傳統的組織，而是由市場力量決定的「任務(tasks)」種類所構成的「工作(job)」，所以新工作觀強調「擁有(own)」工作，而非只是「做(do)」工作。Peter F. Drucker(1997)在其所著「杜拉克看亞洲(Drucker on Asia)」的序言中也指出：

愈來愈多人所從事的只是暫時性的工作，外包的工作型態將普遍被使用，人們與公司是共同合作的，而不是只為某家公司工作，他們不再是僱員。在西方國家愈來愈多最資深且責任最重的僱員(例如：資深研究員)，已不在辦公室工作，而是在自己家中或離家較近的小型工作室工作。

Drucker所描述即是遠距或SOHO工作者，隨著現代人對工作及家庭生活品質的重視，傳統例行性、重複性的工作已被機器所取代，新商機(如網路與各式服務業)的興起，通訊資訊設備技術的發展，企業改造風氣的盛行與節省成本的考量所引發企業外包需求增加，造成人力派遣及SOHO族群的盛行。SOHO族不論是嚮往時間自由、不喜歡受約束、追求更高收入及成就，或是厭倦爾虞我詐的辦公室政治文化，已成為新興工作趨勢，打破打卡鐘與辦公室死板的時空限制，上下班界限不再壁壘分明，且工作與家庭也得以兼顧(張琳琳，1997)。自1970年代開始，「勞工要求企業對工作時間和形態的安排應有最大的彈性，並賦予勞工選擇的權力」的訴求逐漸擴展，為滿足企業和各階層勞工的不同需求，一些新的管理措施如：共享工作(job sharing)彈性工時(flexible working time)等逐漸成為新的僱用趨勢(Blyton, 1985)。

雖然人力派遣在美、日和歐洲等國家已盛行多年，但在台灣仍屬於新的僱用型態。派遣企業自行招募及甄選員工，並與員工簽訂勞動契約，提供薪資福利及必要

的訓練，以及規範勞動條件，其工作報酬及管理方式與一般企業並無太大差異。在獲得派遣人員同意的原則下，派遣企業將派遣人員之指揮管理權轉移給受派企業，並依合約向受派企業收取派遣或服務費用；派遣人員則於完成工作後返回派遣企業，等待新任務的派遣。這顯示出派遣人員與傳統企業員工的最大差異在於將「人力僱用」和「人力使用」的分離，這常造成派遣勞工「雙重雇主」的困擾（簡建忠，民 88 年）。此外，對於派遣人員的工作報酬與保障、工作績效等的管理問題，也是企業在使用派遣人力時必須考慮的重要問題；而這也是求職者在考慮是否要進入派遣業的重要關鍵因素。

綜而言之，企業重新思考具專業競爭能力的經營活動，專心致力從事可以做得最好的經營活動，而將其他工作外包給具有專業競爭力的網絡成員。也因為工作價值觀的改變，許多人成為具有專業「優勢腦力」的外包工作者，也就是重視工作彈性的 SOHO 族。面對這種新型態的工作僱用型式，不論是從企業外包的角度以及承接外包工作的人力派遣業或 SOHO 族而言，都有衍生許多值得研究的人力資源管理課題。

外包工作與網絡組織

自從 Drucker (1940) 提出知識工作者 (knowledge worker) 的名詞之後，組織將把不產生收益的支援性工作，以及所有不提供可以升遷至高階管理層級機會的活動予以外包，而這種專業性知識工作者將是組織外包成功與否的關鍵成功因素 (Sharpe, 1997)。Handy (1990) 認為「外包」就像「酢醬草」，一群高薪、高技能員工為核心群體的第一片葉子，經由第二片葉子的外部包商 (Contractor)，與第三片葉子的臨時及兼差幫手予以支援而組成 (Sharpe, 1997)。面對著知識經濟時代的來臨，由於新科技、企業實務的改革與不斷提高需求期望的顧客，致使企業必須專注發展核心優勢，以智慧型的方式提供服務；若企業不具備所需要的專業知識時，企業可以經由策略聯盟、購併等方式取得，然而要增加非核心功能的效率或效能的方法只有外包一途 (Kralovetz, 1996)。

「外包」就是將組織所選定的非核心競爭力的功能，交給外部供應商藉由簽約付費方式執行，以追求長期優勢；這些外部供應商之核心競爭力，正是組織所外包的功能 (Sharp, 1997; Lomas, 1997)。Quinn (1994) 提出「策略外包」的觀點，認為企業應當專注於能夠提供顧客獨特價值，且能維持競爭優勢的技能與知識，而將對企業不具策略重要性的經營活動或無競爭利基的專業工作外包，藉此結合企業本身與外包商的技能與資源以發揮槓桿的效應。Perry (1997) 認為外包就是雇主將原有員工的工作發包給其他雇主的情況，而這些外包承接商需具備以下的競爭優勢：

1. 可信賴度：能提供產品或服務品質及傳遞服務或產品的一致性。
2. 品質：經由其能提供雇主產品或服務品質的改善。
3. 成本：經由其能使雇主產品或服務的成本降低。

「外包」相對也衍生出跨組織交易的外包網絡，這種跨組織合作關係，是以一

個小的組織為中心，以合約外包的方式依賴其他組織以執行企業功能，而組織間互相合作，各別從事具專業競爭力的經營活動。這種跨組織的外包網絡具有以下幾個特性（彭朱如，1998，p. 16）：涉及兩個或兩個以上組織間之連結或交換，各個組織都具有相對比較優勢的經營活動，涉及組織間資訊與情感流動，一種較為持久的互動關係，以集體的力量共同完成個別組織所無法較有競爭優勢達成的目標。

企業之所以採行「外包策略」，不外乎希望藉由降低成本與風險，以創造更高的價值，並能更專注於核心競爭力與高附加價值的技能（Lever，1997）。藉由外包，企業更可以增加服務彈性，獲取專業知識與取得新的作業程序，避免勞工問題與減少法令規範的成本；藉由「組織-廠商」而清楚地劃分責任歸屬及角色，避免組織內部的政治角力；對顧客而言，更能強化服務的價值，提高服務速度與降低服務成本（Jaffey et al，1997）。

綜而言之，企業採行外包網絡策略的動機可以歸納為三類，外部環境因素、內部經濟因素與非經濟因素。外部環境因素方面，如資源稀少、增加外部合作機會與減少不確定性，有時候甚至是為了強調社會形象，符合法規政策與社區公民行為的遵守。內部經濟因素方面，乃完全基於經濟上的考量，如資源互補、降低成本、降低營運風險、輸入專業技術、達到經濟規模、進入市場、強化現有資源等，使本身得以從事具有競爭能力的經營活動。而非經濟因素方面，則包括政治的利益、組織相互的熟悉度、權力的增減因素、組織間目標的一致性、不對稱性等（彭朱如，1998，pp. 24-27）。

外包合作的相關理論

回顧有關派遣人員的相關研究，可將企業僱用派遣人員的原因歸納為以下幾類：1）降低長期的固定成本和招募甄選的費用，2）增加人力僱用和管理彈性，3）迎合客戶和企業特殊需求，4）減少繁雜行政事務和時間的浪費，5）提高員工福利，6）解決員工再訓練問題等（簡建忠，民 88 年）。

企業運用「外包」是希望可以降低成本、引進專業能力以提升競爭優勢，在理論方面，不同學者提出了「資源互賴理論」、「交易成本理論」與「策略外包理論」等不同的觀點，企業藉由「專業分工」，達到「規模經濟」與「知識專精」的利益。

「資源依賴理論」是指外包網絡體系中的個別組織，為了獲取核心競爭優勢所需的資源，每個組織只從事有競爭優勢的經營活動，將不具競爭優勢的經營活動，尋求外包網絡中對該經營活動有相對競爭優勢的組織合作，以降低環境不確定性及風險，提高組織權力（彭朱如，1998）。每個組織依賴其他組織提供必要的輸入資源，同時也依賴另一些組織，作為產出的處所。

「交易成本理論」是以效率為標的，而影響廠商交易效率的變數有：使用資產專屬性程度（asset specificity）、交易頻率（frequency）與交易的不確定性（uncertainty）。外包網絡組織合作關係是著眼於總生產及交易成本之極小化，組織

依照交易成本觀點選擇合作機構。藉由合作熟悉彼此的成本或內部資訊，可以減少投機行為以降低主觀的機會主義行為，而利益也可以有較妥善的分配。當交易成本過高時，營運所需的資源將內部自行生產，稱為「內部型組織」；反之運用市場機制進行交易，從公開市場購買或取得所需的資源，稱之為「市場交換型」(引自吳思華, 1996) 然而企業實務運作時，採行的策略是在兩種形態間的連續帶上(黃博聲, 1998)。

「策略外包理論」指出企業進行外包的目的有二，分別是成本策略與非成本策略(Hefler, 1981)，成本策略是指藉由外包必須能夠提升市場佔率與減少沈沒成本，在非成本方面，利用外包作為成長策略，以增加企業在預應 (proactive) 與回應 (reactive) 的能力 (Swamidass(1993)，引自賴澤民 (1997))。

基本上，「資源互賴理論」、「交易成本理論」與「策略外包理論」都是解釋企業運用外包的理論模型，主要目的似乎都在解釋降低成本與提升競爭優勢，但是卻從不同的產業分工與價值鏈的角度做解釋，其間或指出企業為降低成本及提昇競爭優勢可以分別從企業內及企業外成本及加值的角度作考慮，而且其間有相當大的價值創造的可能性。「專業分工」主要是指藉由價值鏈的觀點形成鏈結，而成為特定的價值鏈體系 (Porter, 1985)。企業組織只從事能做的最好的經營活動，將無法具有相對競爭優勢的活動，尋求與其他的組織的連結，以提供有相對專業競爭優勢的產品生產或勞務提供。透過專業分工，企業集中在單一產品或價值活動的大量生產，追求「規模經濟」以降低單位平均成本。進而，企業透過專業分工，持續累積與發展所知識資源，將可以獲致「知識專精利益」，因為知識或技術路徑相依的特性，使企業在核心知識的產生足以獲致相對優勢。

在研究方法

本研究期望對企業外包的策略與外包活動管理及績效做一初步的探討，並瞭解國內各產業運用外包及外包活動效果的看法。雖然外包的活動存在已久，但是有系統的探討企業採行不同外包方式的策略及影響因素的研究並不多，本研究為有系統地探討國內產業採行外包的狀況，分成兩階段進行，第一階段透過深度訪談瞭解國內人力派遣業者對外包活動的看法，第二階段則根據文獻回顧與訪談結果編制調查問卷藉以瞭解國內產業採行外包的策略及管理方式。期望透過研究能瞭解國內產業面對當前劇烈競爭環境如何透過外包活動對潛在多元勞動力的開發與運用。

結果與討論

第一部份：國內派遣業之訪談結果

受到工作性質敏感因素的影響，本研究選擇國內人力派遣業者中最具規模的三家業者做深度訪談，考慮的因素主要是這些企業具有正式的組織規模，且在管理制

度上較為完善。

一、國外人力派遣業之發展趨勢

國外人力派遣業存在已久，可分為臨時和長期派遣等兩種不同的性質，基本上多是以短期人力的派遣為主。在國外的大型購物中心或公共場所都可看得到一些電腦資訊設備或代理商，在那裡可以直接用 E-mail 傳送個人資料至人力派遣公司，或是進去尋找符合個人興趣的工作。

在美國，派遣業發展得很快，「人力派遣」是個耳熟能詳的名詞，業界的接受度也頗高，有很大的市場。同時派遣的工作越來越趨專業化，已不像以前只有看護、臨時工的工作。例如：資訊界中 IBM、COMPAQ 為了要保持自身的核心競爭力(core competence)，而將邊際人力放出；銀行界如 Citibank 的 MIS 部門就完全外包 (outsourcing) 給 IBM、COMPAQ，後者並概括承受他們的人力，以契約方式僱用員工，當僱用期滿後，他們的能力若被派遣公司所認可，可能就會被僱用成為正式職員。另外，微軟公司也僱用大量派遣的軟體工程師來設計、開發軟體；AT&T 公司也用派遣的工程師來開發高科技的產品。然而，不僅是高科技公司傾向用派遣的方式，工程師本身也喜歡以派遣的方式來找工作，因為可以藉由工作環境的變動，而學習到更多的知識、技術。

「新工作潮」一書中曾指出，會有越來越多的短期工作需求。不僅在美國如此，歐洲方面也有同樣的趨勢。對於派遣的人力，其專業能力的需求會越來越強。例如某企業若決定要進入一個新產業，但是對於該產業環境還不大瞭解，而且也不清楚該產業需要哪些人才，若從頭開始培養所需人才，不僅時間慢長，若在加上人力需求預估錯誤，將會對該企業造成相當大的損失。此時若仰賴派遣人力來作開路先鋒，藉由派遣人才在該方面既有的專業知識、技能，能夠大大的降低進入該產業所遭遇的風險。若企業在新產業中發展的不錯，可以繼續沿用派遣人員，或是將其升格為正式人員；若企業決定放棄此一投資，僅需和派遣人員解約，無須再負擔其他人事成本。

另一個派遣人員需求增加的原因，是現今社會變化的快速。不同時期、不同環境所需的專業技能不同，而不是每個人都具備所有的專業技能，連一個企業的最高主管 CEO 也是如此。企業若要經營成功，需要在不同時期有不同專長的 CEO 來領導，而一旦目標達成，必須轉換至下一階段時，就必須視管理企業所需的才能來適時更換 CEO。有時候，企業若要導入新的管理方式，進行再造時，也可以藉助有此項才能的 CEO 來領導進行，在階段性目標達成後，便可以換人接手。亦即，對於專業人力及高階經營人才的派遣人力需求，也有越來越多的趨勢。

二、國內人力派遣業的發展趨勢

台灣人與外國人對工作的習性略有不同，外國人可以做一年臨時性契約工作，再到外國去進修、旅行、遊學等，在海外當地又再找工作，這不失為一個平衡的工

作生活方式。台灣三十歲以上的人可能會覺得不可思議，但時下的一些年輕人或是 SOHO 族則可以接受這樣的觀念。

台灣近幾年派遣業的發展較為蓬勃，派遣公司在這樣的潮流下，亦在近一兩年內成長快速；即使如此，國內派遣業依然碰到不少問題：

- 1、台灣人力派遣業尚在萌芽階段，政府政策及法令不明，而國內能接受的業者也不多。
- 2、許多人尚不了解派遣業的工作性質。
- 3、派遣業人口的分配問題：從事派遣工作的人口比例仍是少數，一般企業中即便是打字人員也還是多為正式聘請的員工。
- 4、目前提供這樣服務的業者不超過十家，而真正有管理品質的業者不多，所以客戶的選擇性也不高。
- 5、國內企業的做事風格較為保守，因為無法要求人力派遣業者一直幫客戶照顧他們的員工，再者，他們也擔心員工缺乏向心力的問題；至於在金錢方面的議題則比較少，目前國內業者多在起步階段，沒有辦法提供太多的資料，然而三、五年後，這個議題將會愈益顯著。

目前國內大部分的派遣人員還是以進入障礙較小的工作為主，像助理、打字人員、工讀生這些不大複雜的工作。雖然有些外商公司，例如 P & G、HP、台灣微軟，會採用一些派遣的工程師，但是採用數量還不是很大。另一個派遣工程師需求不大的原因，是台灣目前對於工程師的需求大於供給，並且需求量還在成長，所以大多數的工程師會直接被網羅成為正式員工；且大多數的工程師還不習慣這種短期的工作方式，他們仍傾向選擇成為企業正式員工，除了一些少數有特殊目標的人，如工作一兩年後還想要繼續深造，才會接受派遣的工作方式。

在台灣，派遣還有另一個用途，就是取代目前的約聘制度。因為約聘人員的工作內容固定，隨著資歷增長，其工作技能並不會增加。也就是說，對於相同的工作，公司必須因約聘人員的工作年資較長，而付給較高的薪水，這對企業造成人事成本負擔的增加。若採用派遣人員來取代約聘人員，不但可以規避勞基法對約聘人員的相關規定，進而還能節省薪資成本的負擔，這是在台灣特有的情形。

就台灣目前的市場來看，派遣人力的需求還不多，可供選擇的工作機會少；雖說從事派遣的人員大多是希望能夠自己選擇工作時間和工作方式，但會因為可選擇的組合太少，無法達到原先從事派遣工作所希望得到的好處，而且甚至會因為工作不穩定而影響到基本生計。在此情況下，願意長期從事派遣工作的人就少了。還有一些人會從事派遣工作，只是因為正式工作不好找或是限制比較嚴格，期望先從事派遣工作獲得基本經濟上的保障，或有機會在工作一段時間後能由派遣人員轉成正式職員。總之，派遣人員不會回流，對於這種情況，派遣公司所要面對的問題就是：必須不斷的尋找新的人員，花時間、成本去甄選、評估人員，又不能對公司給予派遣人員品質上的承諾。在沒有良性循環的狀況下，派遣業務在台灣算是一個相當辛苦的行業。又由於利潤不高，派遣公司能夠拿出經費對於派遣人員做的訓練就變的

很有限，甚至只能給予基本能力的測驗，對於工作技能，只能到職場上再磨練。

三、國內派遣人員之性質

派遣人員的工作時間，可以粗略的分成長期、短期。一般而言，長期是指超過半年以上，有較固定的工作內容。長期的派遣人力，以工讀生為主，大概佔了九成以上。短期的派遣人力，則是指半年以下，甚至短到一兩天，這類的工作，大多是因為原來負責這個工作的人員，臨時有事不能上班，或是工作量短期大幅增加，一個人不能負荷。短期的派遣工作使用工讀生的比例雖比長期的少，但是仍然佔六成以上。

目前勞動力的特質是屬較低階或轉換力較高的，約略的來說，有六成五的派遣人力需求是工讀生，其他的則有業務助理、秘書等行政工作者或是打字、總機；在銀行內部則有客服人員和稅收人員，在外商公司還有工程師的派遣。總而言之可以分為兩個部份：一為沒有技術或是資料輸入層次（data entry level）人員，另一種則是非常有信心的專業技術人員。像國外有許多 CEO 就是契約制的（contract based），還有其他擁有技能（know-how）的專家，他們相信技術是可以帶著走的，不需待在同一家公司工作；這種人與 SOHO 族的差別在於，SOHO 族不但具有一技之長，且自己有人脈。然而派遣公司中亦有少數的 SOHO 族，但其工作性質較屬於技術（technical）方面。而目前各人力派遣公司，並無特別明顯地幫 SOHO 族找工作，主要還是短期人力的仲介。

此外，還會有些特殊的情況，例如：有些注重員工福利的大公司初成立，因為福利制度尚未完備，員工無法享受到完善的福利制度。所採取的變通方法為將員工掛名在派遣公司，一兩個月後福利制度制定完善，再將員工轉回自己的公司。或是有些工廠在廠務較為繁忙的七、八月時需要較大量的人力，派遣公司會以專案方式，在五、六月為其甄選員工。例如，有一法國公司固定在每年七、八月會來台灣從事大量調查，他們停留時間短，需要近百位人員協助調查工作，他們以專案方式委託派遣公司，幫他們提供這一、兩個月的人力協助完成全省的調查工作。

四、企業從事外包的主要目的

1、彈性用人

企業從事外包工作的主要目的之一是可以彈性用人，公司不會因為臨時急需用人需要徵才而感到焦頭爛額。透過與人力派遣業簽約僱用臨時人員，企業在臨時缺人時馬上可以獲得遞補，若是因為業務週期的影響短期人力會有多於現象，企業也可以告知派遣業者減少人力的供應，這使得企業面對著季節性業務的變化或臨時性人力的需求，都很容易、很快地可以獲得解決。

企業人力資源部門可以分析哪些職務為核心或非核心的工作，將核心工作保留，而將非核心的低階工作交給派遣人員。人力外包對於企業人力資源部門來說可以節省下許多繁瑣的管理工作，而由派遣公司代為處理，如薪資的溝通、績效管理

的要求等問題。例如美商最大的銀行 Citibank 將部分非核心工作委託交予人力派遣公司負責，表面上派遣公司是以一個小型的團隊幫銀行工作，然而卻有一個強大的組織在背後支撐。所以在派遣公司中的人員多屬專業，而且人員皆是訓練過的，在利益考量下，人力派遣對於銀行來說，是利多於弊。

2、提升生產力

企業運用派遣人力除了彈性用人的好處之外，也可以降低組織員額的編制，並將派遣人力的費用以費用帳報銷，因此在計算企業的生產力時，派遣人員的貢獻是計算在內的，使得企業整體生產力能夠提升。

3、節省成本

從人事管理的角度而言，僱用派遣人力除了可以為企業節省很多不必要的徵募、訓練行政成本之外，還可以節省薪資與福利等的相關費用。節省成本是企業從事人力外包主要考慮的因素之一，例如僱用一個打字員，可以不需考慮未來人員薪資成本或調薪的問題，或是可將人事成本固定，這可以降低人事成本。多數公司在人力派遣上是依據「發生才收費」，所以因工作減少而減少人力派遣的情況下，企業自然就減少人事費用的支出，而一般成本的縮減自然會反應在企業的成本上，提升企業的競爭力。

但是就另一方面而言，企業僱用派遣人力，仍需要負擔部分人員招募、訓練及遣散的轉嫁成本，因此一般而言對企業而言，其短期成本是增加而非減少的，而增加多少會受企業願意擔負退休金或資遣費或福利項目的多寡而定。對派遣公司的顧客而言，企業成本縮減的地方在於不需要考慮員工的退休金或資遣費，這部分則轉嫁給派遣業自行承擔處理。而因為派遣業的短期員工多為學生，他們大多數在畢業後找到正式工作就會自動離開，他們的離職率、流動率很高；另外，派遣員工的平均年齡約 20 歲，與退休年齡相差很多，幾乎沒有退休金的困擾問題。在此情況下，派遣業者不需要提供或繳交退休金或資遣費，而這正是派遣業者透過人力的有效安排與運作可以為創利潤造的主要來源。

綜合而言，在企業方面，短期成本並不一定會減少，但其正面效果是不必考慮非核心人力的管理及其長遠的生涯規劃，以及資遣費、退休金等的問題，因此就長期觀點能達成降低成本 提升競爭力的目的，而人力的彈性運用也是其主要的優點，企業可以專注核心優勢的培育。然而派遣業者也存在一些問題，例如目前一些本土人力派遣顧問公司在很多部分都會刪減派遣工作者的利益，以達到協助企業縮減成本的目的；而且派遣公司對於從事派遣工作的短期人力所提供的保障也不夠，因此較容易引發派遣業者內部勞資的糾紛。這方面需要政府相關部門事先注意，並透過立法而防範。

五、人力派遣公司的經營管理

1、業務交流的窗口

派遣業與客戶通常有二個接觸的窗口，其中一個窗口為人力資源部門和採購部

門，但多以採購部門為主導，因有商品、服務品質及價格，故將其視為一採購案，但又以價格標單來決定，所以會有人力資源部門加入，並由兩者組成的委員會來決定標案要交給誰；而另外一個聯絡單位為僱用外包人力之部門，這些部門負責指揮與管理派遣人力在現場的工作。派遣公司必須同時面對人力資源部門和工作部門，當派遣人員眾多且分散各部門時，派遣公司必須同時跟多個部門的主管有良好的溝通，溝通的窗口自然增多，其間溝通管道、方式也會有所不同。

2、派遣公司組織架構

派遣公司的組織架構，可分為 front-office 和 back-office 兩種，前者負責有關派遣人員的僱用、訓練和僱用單位的接洽等工作；後者則是負責派遣人員的薪資、保險、資料建檔等工作。若是派遣人員在工作上有問題，會根據問題的性質而由不同的人出面解決。

3、對派遣人力的管理：

派遣公司的管理風格為依專案的大小，來決定支援團隊的大小，在人員配置上通常有一個 account manager、specialist、parallel specialist 共同負責一個專案，並且讓客戶的直線部門經理清楚地知道要打電話找派遣公司內部的誰來解決問題。

派遣公司所做的是招募需要的人，然後提供客戶服務，目前的服務常會延長到協助派遣人員在現場的管理。派遣公司以感情帶領及管理員工。在管理員工方面，一般以接收原個案公司所資遣的人力最為困難，即原公司要派遣公司概括承受原有多餘人力，因為這些人會覺得派遣公司為剝削其權益的既得利益者，難以得到他們的合作及信賴；相反地，最佳的情況是依客戶的人力需求，由人力派遣公司為之篩選，如此才能塑造雙贏的局面。

六、人力派遣公司面臨的問題

1、派遣人員心態調適的問題：

派遣業的員工最初可能會擔心雇主忽略其福利或利益關係，但久了之後就會發現這是社會的常態和趨勢，他們對派遣業的接受度大幅提升，而他們也會調整心態，認為同時有兩家公司照顧自己絕對是利多於弊。日本人力派遣法的法令規定有 26 種行業可從事人力派遣，而在國外會運用人力派遣業的一定是世界性、國際性的大公司，所以日本國立大學的學生畢業後常是先到人力派遣公司工作，藉以認識一流公司的環境，認識一流公司的同事，使用公司的電腦軟體、資訊，這勝過在一般小型公司的永久工作，而且在台灣本來就不是終身僱用職，必須要靠自行促銷，如果可以有幾年在這些大公司裡學習，認識大環境，當公司有正式職缺時，其也有機會被聘用成正式人員。

目前台灣從事此行業的員工多為學生，這其間派遣公司扮演著保護者角色而非不當的既得利益者。派遣公司為員工事前過濾篩選服務支援的公司，並為員工爭取應有的權利，當員工在工作不適應或是受委屈時提供申訴管道。通常派遣公司、客戶及員工三者間會存在溝通管道，在每接一個專案時皆會做記錄，如跟直線主管的

溝通問題、專案的進行與完成...等，作為追蹤處理。

2、派遣員工的輔導與問題解決

派遣人員如有抱怨打電話回派遣公司，則派遣公司會有安撫和瞭解員工問題的顧問，另外亦會有人員在客戶端提供服務及協助；即使當客戶公司僱用人少時，派遣公司還是會每個月兩次或每週一次派專案負責人員到客戶端，除了與客戶開會協調之外，還要瞭解派遣員工的工作及適應情形，傾聽員工的抱怨，讓員工有申訴、發洩的機會。因為客戶做事風格的不同，派遣員工調換工作場所時常會有調適上的困難，派遣公司需要主動協助安撫員工的情緒，透過坦誠、和緩的雙向溝通，以協助解決問題。問題解決是靠雙方面的，派遣公司從瞭解派遣人員的反應，再和公司客戶討論或建議改善某些管理工作。當客戶發覺問題是和其管理有關時，大部分的公司都會接納而調整管理作為。在協助解決員工問題方面，國外公司會設有一個 complain consultant，將員工的問題及協助解決方式等都要紀錄，這不僅提供積極協助，也可以將重複發生的問題，做成新進人員的講習教材，協助他們爾後工作上的適應。然而，台灣多數公司都是利潤至上，並未積極從事這類系統的建立。

3、法律問題：

台灣派遣業在經營上所必須面臨的問題，主要的是在人力需求方面不穩定，導致派遣人員運用上不夠有效率，而且無法做有效的規劃和預測。此外還有法規限制方面的問題，台灣勞基法規定，只要工作就必須投保，就算短期的半天、一天也需要投保；但大量短期的投保，會對派遣公司造成相當的作業困擾。原本對於派遣人員，可以由派遣公司來統一保險，但因為工作量不定，派遣人員並不是隨時有工作可以指派。沒工作時也必須投保，如此會造成派遣公司相當的負擔。所以目前對於極短期的派遣工作，派遣公司就傾向於不投保。

(1)、相關法令不足

人力派遣法規至今仍略顯不足，盼能請專家學者為之制定，以減少過多的成本負荷，如勞保、健保和退休資遣等。外商公司很重視此類的問題，不希望損傷員工的福利也不希望鑽法律漏洞。

(2)、法律上的限制

由於法律條文中有明訂派遣業者對於每個派遣工作所收佣金的上限，如此限制了高階派遣人員的市場發展。

(3)、與法律的衝突：

人力派遣業其實已成氣候地存在有一段時間。在沒有勞基法以前是在檯面下作業，而在有勞基法之後，這種行業逐漸浮上檯面，便需顧慮到法令，而將每項細節條列清楚。不論如何做還是會與法律有些衝突，像在園區內就目前為止還是以藍領階級（blue collar）居多，勞委會的政府官員應做一些通盤的考量，以避免一些利益衝突。

六、人力資源工作者未來的角色

人力資源將來的工作內容主要在於諮詢輔導與顧客服務，其餘的皆可外包，包括核發薪資、技術、訓練、徵募，甚至是整個專案外包。因此人力資源管理專業工作者，最好能站在企業的角度思考公司的轉型與發展，然後提出人力資源的運用方向。這對企業與員工關係占著非常重要的一環。人力資源要自許為一個工作菁英團隊，並不只是個僅會開銷的部門，故需有關鍵團隊或幕僚，人力資源所要受的訓練不是勞基法的訓練，而是整個產業轉型、規劃和知識的訓練。部分企業人力資源與員工的比例，現在是 1:100，未來這個差距或許會拉大到 1:250，此時人力資源的角色就是一個內部的指導者，成為一個完全的 relationship manager 或 people management，甚至是 qualified specialist。這反映出人力資源衍生出來的角色與功能絕對不只限制在於人事行政上的需要，還需要配合企業策略發展及企業目標願景。

第二部分：問卷調查結果與討論

由文獻及訪談中瞭解人力資源部門為企業工作及人力外包的主要窗口，因此本研究透過中華人力資源協會對其會員(人力資源主管)寄發 300 份調查問卷；另外，研究者也利用在台大、台科大進修的高階主管進行調查，共計發出 100 份問卷。

一、企業人力需求的彈性運用策略

研究結果顯示，為了提升企業的競爭能力，在人力資源需求的彈性運用方面有 40% 的企業最普遍且優先考量的是「內部職務調整與工作輪調」方式；另有 29% 的企業會考慮「工時調整」(如透過加班的方式來完成工作)；只有 18% 的企業會考慮「工作外包」的方式。這反映出企業首先會從成本的角度考量人力需求的彈性運用，透過內部職務調整與工作輪調、工時調整等對企業內部現有人力做彈性的運用，除非內部的人力負荷飽和且無法完成任務時，才會考慮將工作予以外包。此種現象普遍地存在各個不同產業(製造業、金融保險業、電子資訊業、廣義服務業)中。

二、企業的「人力外包」與「工作外包」策略

超過四成以上(43%)的企業表示其選擇「人力外包」時，主要考量的因素為「降低人事成本並減少組織員額的編制」；其次有近三成(29%)企業是為了減少非核心事務，並專心發展核心能力與優勢，以提昇企業競爭力。這種對人力外包的策略思考方式同樣地出現在不同的產業中；僅在電子資訊產業裡，「降低人事成本」並不是其人力外包策略最重要的考量因素，反而有高達 43% 的企業認為選擇人力外包最重要的因素是為了「減少非核心事務，專心發展核心能力與優勢」；只有各 21% 的企業認為「降低人事成本」與「快速回應顧客需求」才是其策略的重點。然而，不同產業在人力外包因素的考量上沒有顯著關連($X^2=19.19, p>.05, df=15$)；不同產業在考量「人力外包」策略時，多以「降低人事成本並減少組織員額編制」為主要的考

量。

在企業選擇「工作外包」策略的考量中，有將近四成(37%)的企業認為是以「專心發展組織核心能力與優勢」為其首要的目標，其次超過三成的企業(31%)是為了「降低人事成本及減少組織員額的編制」；有 16%企業強調為了「快速回應顧客的需求」，10%的企業為「高階主管的經營理念」，僅有極少數企業考慮工作外包是為了「發展策略聯盟與合作關係」及「減少可能的勞資糾紛」。然而，若以不同產業性質分析發現：趨向於『勞力密集』的金融保險業與廣義的服務業中，各有 50%及 41%的企業認為「降低人事成本、減少組織員額編制」為其選擇工作外包策略的最主要考量；而製造業和電子資訊業則以「減少非核心事務，專心發展核心能力與優勢」為工作外包主要的考量因素；由卡方檢定發現，不同產業在工作外包因素的考量上存在顯著性關連 ($\chi^2=83.25$ ， $p < .05$ ， $df=15$)。

但如果再以人力外包與工作外包兩個策略一起觀察，結果發現：不同的策略與外包考量因素之間沒有顯著關連($\chi^2=0.42$ ， $p > .05$ ， $df=5$)。可以解釋的原因是，所抽樣的樣本皆有同時進行人力外包與工作外包兩策略，所不同的只是在工作外包策略的考量因素以發展核心事務為主；而在人力外包策略的考量因素以降低人事成本為首選。

三、企業評估外包單位首要考慮因素

不同的產業對評選工作外包單位有共同的趨勢，有將近五成(47%)的企業共同認為「專業能力」是其在選擇評估「工作外包」單位時最首要的考慮因素，其次為「人力成本」及能「與公司配合度」等二因素(各佔 18%)；再其次為「企業形象與信賴度」；僅有極少數企業(3%)在評估工作外包單位時是以發展合作或聯盟為主要的考量。

四、「人力外包」與「工作外包」考慮的對象

在人力外包對象的選擇方面，「人力派遣公司」(佔 23%)及「合作或聯盟廠商」(佔 21%)兩者皆為企業最主要的考量對象，其次依序為「企管顧問公司」(佔 17%)、「大專院校專業科系」(佔 13%)、「退休員工」(佔 12%)、「研究機構或研究中心」，而「SOHO 族」(佔 6%)則為最後的考量。由於人力派遣公司為制度化的經營，且有長期合作的契約人才庫，即具有充分的派遣人力數量與素質，因此成為企業考慮人力外包時最先考慮的對象之一；其次合作或聯盟廠商平時即為共同打拼的事業夥伴及生命共同體，對企業的作業流程自然較為熟悉且彼此間已培養出默契，再者當外來人力進駐企業時，考慮商業機密的安全管理風險，選擇合作或聯盟廠商的風險較低，故當人力外包需求發生時，這些「事業夥伴」同樣也會被列為首要考量的合作名單。

在工作外包對象的選擇方面，「合作或聯盟廠商」則被列為企業優先考慮的對象之一(佔 26%)。其次對工作外包對象的選擇依序為「企管顧問公司」(佔 20%)、「人

力派遣公司」(佔 15%)「研究機構或研究中心」「大專院校專業科系」「退休員工」，而「SOHO 族」(佔 5%)仍為最後的考量。因為外包工作是在企業外完成，在這過程中為避免重要商業機密的外洩，選擇與事業夥伴合作其風險自然較低。另外有兩成的企業也會考慮將某些工作外包給企管顧問公司來完成，其原因不外是企管顧問公司所具備的專業形象。

五、派遣工作者與正式員工在薪資福利項目上的比較

企業正式員工所享有的福利項目除了法定要求的健保、勞保、休假制度之外，大多數企業正式員工都普遍享有年終獎金、在職訓練進修補助、婚喪生育補助、員工福利金團保、退休制度、伙食交通津貼、撫卹制度、職災補助等，而離職金制度僅有半數左右的企業提供。相對而言，派遣工作者大概僅能獲得法定要求的健保、勞保的保障，而其他的休假制度、職災補助、年終獎金大約僅有半數企業提供；另外，提供團保、退休制度、員工福利金、婚喪生育補助、撫卹制度、在職訓練者僅為少數。這顯示出派遣工作者的福利明顯地較正式員工為少、為差，如何給予他們明確的工作保障有待政府及相關立法部門的重視。

而在派遣工作者與正式員工的薪資比較上，沒有明確的趨勢，但有五成左右的企業表示派遣工作者的薪資較正式員工為少，另有二成的企業表示兩者的薪資沒有差異。因為薪資的考量係與所從事的工作性質、工作內容與任務責任影響等因素有關，因此派遣員工的薪資自然會受到其所從事的工作性質、工作內容與任務責任影響而有所變動。但由於派遣工作者並非組織之編制成員，其所獲得的福利項目明顯地較正式員工為少，而且工作缺乏保障，因此就整體薪酬(包含薪資與福利)而言，派遣工作者的薪資福利明顯地較差，這或許是企業運用派遣工作者得以降低人事成本的主要原因。

六、派遣工作者的管理考核

對於派遣工作者的績效考核與日常管理方面，約有近七成的企業表示為由「用人單位主管」負責，另約有二成的企業表示由「用人單位與人力派遣公司共同負責」；而當派遣工作者在職場發生意外時，近五成的企業表示由「用人單位與人力派遣公司共同負責」，三成的企業表示由用人單位主管負責，只有二成的企業表示由「人力派遣公司」負責。

七、派遣工作者在經營管理上的影響

企業僱用派遣工作者對企業經營管理上所造成的影響可分從五個構面加以分析：

品質/經營績效方面：高於八成以上的企業認為，對外包派遣人力必須訂定明確的人員資格條件、工作說明書與工作規則，好讓派遣人力有所依循與規範，並以此作為績效評估的基礎。雖然人力派遣公司會負責人員流動的填補，但由於這些契約人力的流動率高，因此有七成左右的企業認為派遣人力的工作品質較不穩定，但

是派遣工作者的工作績效不見得較差，因為流動率主要影響工作品質的不穩定性；儘管如此，仍有高達八成左右(78%)的企業認為運用派遣人力有助於提升組織整體的經營績效。

人力運用彈性方面：八成以上的企業都同意僱用派遣工作者能增加組織人力的彈性運用，對派遣工作者的工作分派與調動管理較為容易，也不認為僱用派遣工作者會增加正式員工的流動；雖然仍有近五成左右的企業認為僱用派遣工作者容易造成工作協調上的困難。僱用派遣工作者與正式員工的流動率似乎沒有直接的關係，這可能因為企業在僱用派遣工作者時會將其與正式員工的工作/任務作一明顯區隔，派遣工作者進駐組織通常僅從事一些行政性、作業性或較低層次的工作內容，而正式員工則會從事專業與高層次的核心工作，即正式員工可以集中心力發展對組織及個人具有優勢的核心能力，因此派遣人員與正式員工間不會有排擠、威脅或競爭壓力。

勞力成本方面：整體而言，有近七成的企業認為僱用派遣工作者能降低部份的勞動成本(包括招募甄選、訓練與資遣成本等)，但是組織對於派遣工作者仍應提供必要的新進人員訓練，以幫助其能很快地進入工作狀態並有良好的績效表現。

勞資關係方面：整體而言，約有近七成以上的企業不認為僱用派遣工作者容易產生勞資糾紛，打擊正式員工的工作士氣或引發正式員工的抗拒，降低正式員工的忠誠度，導致企業內部員工關係的不和諧，而損及企業形象與倫理；相反的，大多數的企業認為僱用派遣工作者能避免資遣員工時的抗爭及勞資糾紛。這或許反映出企業對派遣工作者與正式員工的工作會作一明顯區隔，使得派遣人員對正式員工工作的威脅性不大，不會引起正式員工的抗拒。

商業機密不可分智慧財產權/安全管理方面：整體而言，有近七成的企業認為僱用派遣工作者容易造成安全管理及業務機密外洩的問題，因此企業僱用派遣工作者時需要重視安全管理與業務機密保護的議題。

八、外包的現況及未來發展趨勢

本研究發現，有五成左右的企業在其最近三年內曾將部分人力需求委由人力派遣業者提供；而僱用派遣工作者主要擔任的工作為庶務性的工作、市場調查及展覽會/研討會等臨時工作，其他普遍外包的工作尚有資訊開發設計、客戶服務、顧問法務稅務等工作，其中資訊開發設計或法務/稅務等顧問工作皆是高度專業且並非經常性的專案工作，若在組織編制中固定聘用這些專業人才，其高成本的負擔將可能削弱經營的財務績效，經濟效益不高，因而成為企業考慮工作外包的重點。

其次，在工作外包方面，約有高達七成五的企業在其最近三年內曾將部分工作外包；而外包的工作主要為顧問法務稅務、資訊開發設計、展覽會/研討會臨時性工作、庶務工作及市場調查，其他次要外包的工作尚有生產作業、客戶服務、設備維修等。這顯示出不論是人力外包或工作外包，兩者在主要工作活動的性質上並沒有太大的差異。

企業本身未來一年在外包策略的運用上，在人力外包方面，有四成左右(42%)的企業表示將維持現況，另有三成(31%)的企業表示將增加人力外包；而在工作外包方面，45%的企業表示將增加工作外包，35%的企業將維持現況。另外，考慮企

業所處產業環境的發展趨勢，不論是人力外包或工作外包，約有五成左右的企業預期其所處產業在未來一年內均會有增加之趨勢；另外，約有四成左右的企業預期產業對人力外包策略的運用將維持現況，而有近三成的企業預期產業對工作外包策略的運用將維持現況。這顯示出企業普遍地認為在未來一年對外包策略的運用將更為積極，如果產業界普遍地都採用外包策略，企業也將被迫跟隨採取相同的策略以維持競爭優勢。

綜合而言，本研究從調查發現，不論是人力外包或工作外包，企業對外包未來發展有增加之趨勢，而且大多數企業對外包持著正面的看法，能降低人事成本，減少組織員額編制，增加人力的彈性運用，減少非核心事務而專注發展核心能力及優勢等，而在工作外包的選擇上強調專業能力，因此選擇人力派遣公司或合作/聯盟廠商為主，SOHO 族則是少有企業考量。本研究主要從企業管理者的角度來探討外包的問題，因此所獲得的結果或論點大都支持外包有益於企業經營成效的提升；然而，若從勞工的角度探討相同的問題，可能得到不同的結果，如勞工可能非常擔心工作保障的問題，派遣工作者常感覺是二等公民，受到正式員工的排斥 等，這或許是在未來進一步研究中值得探討的議題。

此外，派遣工作者的薪資福利明顯的較差，考慮未來人力派遣工作者將有逐漸增高的趨勢，如何透過立法或相關措施給予派遣工作者工作權益的合法保障，以及如何做好人力派遣業者的管理、外包的管理等，讓企業與勞工人能合作共創雙贏，都將是迫切需要研議的問題。

雖然從研究調查及文獻回顧中發現企業運用派遣人員有許多優點，但若缺乏相關法令的規範與保障很容易產生嚴重的勞資爭議及困擾，這也是僱用派遣人力的限制或潛在缺點，常見的因素有：複雜的勞資關係、工作缺乏安定感及保障、派遣人員的高流動率、職業災害的責任歸屬、擔心派遣人員的向心力低、缺乏忠誠度、容易產生就業歧視 等方面的問題；忽視這些潛在問題，會嚴重影響派遣人員與派遣業、受派企業間的勞資關係，而無法發揮派遣人力的前述優點。

參考文獻

中文部分：

- 簡建忠 (民 88 年), 台灣派遣勞工對派遣工工作看法之研究。
- 彭朱如 (1998), "醫療產業中跨組織合作關係類型與管理機制之研究", 國立政治大學企業管理學系博士班未出版之博士論文。
- 姜嘉豐 (1998), "資訊系統委外交易之研究", 國立台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。
- 莊婷屏 (1998), "企業網路關係管理方式之研究", 國立政治大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。
- 許士軍 (1998), "二十一世紀管理新趨勢", 摘錄自：企業個案診斷研討會演講, 國立中央大學人力資源管理研究所。
- 陳正坤 (1998), "資訊系統發展之委外管理研究", 國立台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。
- 黃博聲 (1998), "專業分工、知識管理與創新之關係研究", 國立政治大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。
- 劉晟熙 (1998), "外包關鍵成功因素之探討", 國立政治大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。
- 余怡芳 (1998), "SOHO 接案通路類型", 甦活雜誌, 第十五期, 26-36 頁。
- 甦活雜誌編輯部 (1998), 「企業非專職性人力需求調查」, 甦活雜誌, 第十五期, 22-25 頁。
- 李盈穎 (1998), "大失業潮下的另類族群: SOHO 一族", 商周雜誌 (民 87 年 9 月), 20 頁。
- 莊素玉 (1998), "SOHO--組織與人喘息的空隙", 商周雜誌 (民 87 年 9 月), 20 頁。
- 賴澤民 (1997), "外籍專業技術人力之聘任暨其策略性功能探討-以航空業為例", 國立台灣大學國際企業學研究所未出版之碩士論文。
- 修蓉芳 (1997), "SOHO 面面觀：打造自己的夢想--SOHO 一族", 倚天資訊 (民 86 年 11 月), 45 頁。
- 鄧嘉玲 (1997) 譯, 杜拉克看亞洲 (Drucker on Asia), 天下文化。
- 孫曉萍 (1997), "SOHO 時代來了!", 天下雜誌 (民 86 年 10 月), 225 頁。
- 張琳琳 (1997), "迎接 SOHO 世代", 甦活雜誌, NO.1, 6-7 頁。
- 邱紹群 (1996), "內製外包網路策略之研究-以台灣主機板工業為研究對象", 國立政治大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。
- 蔡啟輝 (1996), "台灣中小企業外包網路的運作形態對產品品質的影響-以紙印花產業為例", 國立政治大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。
- 吳思華 (1996), 策略九說, 麥田出版社。
- 許利銘 (1995), "組織資訊系統 / 科技外包之規劃性架構", 國立台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。

英文部分：

- Aronson, R. L. (1991), *Self - Employment : A Labor Market Perspective*, ILR Press .
- Benus, J. M. (1994), "Self-Employment Programs: A New Reemployment Tool",

- Entrepreneurship Theory and Practice , Winter , pp. 73-85.
- Brian, R. and Ian, R. (1995) , The Truth About Outsourcing , Grower Publishing Limited , Grower House.
- Brewster, C., Mayne, L. and Tregaskis, O. (1997) , "Flexible Working in Europe" , Journal of World Business , Vol. 32, No. 2 , pp. 133-150.
- Corbet , M. F. (1996) , "Outsourcing is a Strategic Tool " , Canadian Business Review , Vol. 23, No. 2 , pp. 14-16.
- Davenport, T. H. and Pearlson, K. (1998) , "Two Cheers for the Virtual Office" , Sloan Management Review , Summer , pp. 51-65.
- Davidson , L. (1998) , "Cut Away Noncore HR" , Workforce , Vol. 77 , Iss.1 , Jan. , pp. 40-45.
- Filipaczak, B. (1997) , "Managing a mixed work force" , Training , v34n10 , October , pp. 96-103.
- Jaffey , J., Bohannon, S. and Laspisa, E. J. (1997) , "Beyond Benefits : The Change Face of HR Outsourcing" , Benefits Quarterly , n1 , pp. 41-48.
- Jurik, N. C. (1998) , "Getting Away and Getting By" , Work and Occupations , Vol. 25, No. 1 , pp. 7-35.
- Kolvereid, L. (1996) , "Organisational Employment Versus Self-Employment Reasons for Career Choice Intentions" , Entrepreneurship Theory and Practice , Spring , p.31.
- Kralovetz , R. G. (1996) , "A Guide to Successful Outsourcing " , Management Accounting , October , pp. 32-38.
- Lacity, M. C. and Hirschheim, R. (1995) , Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon , John Wiley & Sons.
- Lever, S. (1997) , "An Analysis of Managerial Motivation Behind Outsourcing Practices in Human Resources" , Human Resource Planning , Vol. 20, No. 2 , pp. 37-47.
- Lomas, P. N. (1997) , "The Implications of Outsourcing" , Frozen Food Age , December , Vol. 46, No. 5, pp. 33-36.
- Longnecker, B. and Stephenson, J. M. (1997) , "HR's Role in Outsourcing" , Journal of Business Strategy , Vol.18 , Iss.4 , Jun/Aug , p. 53.
- Mauer, R. and Mobley, N. (1998) , "Outsourcing : Is It the HR Department of the Future?" , HR Focus , Vol. 75 , Iss. 11 , Nov. , pp. 9-10.
- Mills , A.(1996) , Redefining Core Capabilities : A Business Guide to Outsourcing , KPMG Management Consulting.
- Mitchell, H. (1998) , "A Moving Issue : To Outsource or not to Outsource" , HR Magazine , Vol. 43 , Iss. 6 , May , pp. 59-68.
- Muhammad , J. (1997) , "The Stress ,Satisfaction , and Mental Health : An Empirical Examination of Self-Employed and Non-Self-employed Canadians" , Journal of Small Business Management , Vol. 35 , Oct. , pp. 48-57.
- Peery , C. R. (1997) , "Outsourcing and Union Power" , Journal of Labor Research , Fall , pp. 521-534.
- Quinn , J. B. and Hilmer, F. G. (1994) , "Strategic Outsourcing" , Sloan Management Review , Summer , pp. 43-55.

- Quinn , J. B. (1992) , "Leveraging Knowledge and Service Based Strategies through Outsourcing" , Intelligent Enterprise , Free Press , pp. 71-97.
- Sharpe , M. (1997) , "Outsourcing , Organizational Competitiveness and Work" , Journal of Labor Research , Vol. 18, No. 4 , Fall , pp. 535-549.
- Swamidass , P. M. (1993) , "Importing Sourcing Dynamics : An Integrative Perspective" , Journal of International Business Studies , Vol. 24 , Iss. 4 , pp. 671-692.
- Swister , Jim(1997) , "Trends in Human Resources Outsourcing" , Management Accounting , Vol. 79 , Iss. 5 , Nov. , pp. 22-27.
- The Outsourcing Institute(1996) , "Purchasing Dynamics , Expectations and Outcomes" , The Outsourcing Institute , 1996 survey of outsourcing users.
- Vandenneuvel, A. and Wooden, M. (1997) , "Self-Employed Contractors and JOB Satisfaction" , Journal of Small Business Management , July , pp. 11-20.

附錄一：樣本基本資料分析

	<i>Company Profile</i>	家數	%		<i>Data Provider Profile</i>	家數	%
資本額	一千萬元以下	8	9%	目前職位	董事長、副董事長	3	3%
	一千萬 三千萬元	5	6%		總經理、副總經理	24	25%
	三千萬 五千萬元	8	9%		部門主任、經理、廠長	50	52%
	五千萬 一億元	9	10%		科長、課長、組長	11	11%
	一億元 五億元	21	24%		其他	8	8%
	五億元 十億元	5	6%		教育程度	小學	0
	十億元以上	32	36%	初衷、國中		0	0%
營業額	一千萬元以下	1	1%	高中、高職		0	0%
	一千萬 三千萬元	2	2%	專科、大學		68	78%
	三千萬 五千萬元	3	3%	研究所	19	22%	
	五千萬 一億元	11	12%	性別	男	62	67%
	一億元 五億元	20	21%		女	31	33%
	五億元 十億元	10	11%	年齡	24 歲以下	0	0%
	十億元以上	48	51%		25 34 歲	12	13%
公司型態	國人獨資	66	68%		35 44 歲	67	70%
	中美合資	3	3%		45 54 歲	16	17%
	中日合資	2	2%		55 64 歲	1	1%
	外商獨資	20	20%		65 歲以上	0	0%
	其他中外合資	5	5%	服務年資	三年以下	12	12%
	其他	1	1%		三 七年	11	11%
	員工人數	49 人以下	14		15%	八 十年	25
50 人 249 人		39	41%		十一 十五年	24	25%
250 人 499 人		15	16%		十六 二十年	19	20%
500 人 999 人		8	8%		二十一年以上	6	6%
1000 人 1999 人		6	6%				
2000 人以上		14	15%				

附錄一：樣本基本資料分析（續）

	<i>Company Profile</i>	家數	%
工會	成立	19	20%
	未成立	77	80%
勞資協約	簽訂	40	43%
	未簽訂	54	57%
產業類別	製造業	20	20%
	金融保險業	10	10%
	資訊業	11	11%
	電子業	13	13%
	電機業	2	2%
	服務業	22	22%
	運輸業	4	4%
	百貨業	1	1%
	建築營造業	5	5%
	其他	13	13%

備註：由於問卷填答者的疏忽、或者為部份問題/資料的敏感性，以致無法完整收集問卷內容之所有答案，故報告中百分比(%)的分析則以收集樣本的數量為分母，並非為一固定數，在此以補充說明之。