

95 年度教育部補助重要特色領域人才培育改進計畫
地方特色產業創業與就業經營人才培育計畫

課程教材

歐美人力派遣個案研究

總編輯：開南大學 國際企業學系暨研究所 段宜祥

執行編輯：真理大學 運動事業學系 柳立偉

開南大學 國際企業學系暨研究所 周康樂

開南大學 國際企業學系暨研究所 陳維寧

開南大學 國際企業學系暨研究所 陳裕達

開南大學 國際企業學系暨研究所 陳苑欽

開南大學 國際企業學系暨研究所 顏世緯

開南大學 國際企業學系暨研究所 張慶良

開南大學 國際行銷學系 黃國宸

南亞技術學院 企業管理系 林保成

審訂：開南大學 國際企業學系暨研究所 謝雅惠

目錄

個案探討

派遣業者人力資源管理的組織架構.....	2
臨時支援服務產業的控管機制.....	33
人力資源的解決方案？英國雇主使用派遣人力之面面觀.....	50
臨時人員世界的變化：立法對人力資源可能造成的影響.....	69
進退維谷：臨時派遣人力的控管以及溝通上的挑戰.....	92
澳洲以及紐西蘭之臨時派遣工作：規範網絡的落網之魚.....	130
彈性的探尋：派遣員工與人力資源管理的影響.....	145
彈性、二元勞動市場與短期雇用：由德國建置資料庫所得之實證分析.....	172
「臨時的解決方法」：在短期雇用產業中揭露新的市場機會.....	203
「網絡式組織」的興起與裁量權的削減.....	216
派遣員工與正式員工的人際關係、承諾與滿意度.....	238
「非歧視原則」在臨時派遣工作上的影響.....	259
非正式員工在客戶組織內的角色.....	280
瞭解歐洲臨時派遣工作的發展.....	305
臨時員工的雙重承諾：研究臨時員工對人力派遣公司及組織的承諾.....	334
組織活動外部化：美國組織使用就業仲介之地點與方式.....	360
「職員」分類錯誤的危險：微軟訴訟，基於對職員與非傳統型員工的差別待遇	395

附錄

附錄一.....	404
附錄二.....	449

< 本教材所採用之內容皆已獲得原始作者授權翻譯 >

派遣業者人力資源管理的組織架構

——導出德國、荷蘭和美國派遣人力全面性的研究計畫

The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US

Lars W. Mitlacher

Human Resource Management Review 16 (2006) 67-81

摘要

雖然很多調查顯示，公司只有在人力暫時短缺時才用派遣人力作為調整工具；但近來的研究卻指出，雇主使用派遣人力已成新的趨勢。這些研究尤其強調在德國、荷蘭和美國等國家中，人力派遣機構和使用其服務的客戶公司之間，日趨增加的長期合約關係其發展。但截至目前為止的討論中，卻獨漏對人力派遣公司如何因應客戶公司的新期待所作的觀察。因此，我們可以分析派遣業者設計人力資源管理工具的可能策略。雖然人力資源管理是人力派遣機構的核心功能，但令人驚訝的是，極少學術文章探討人力資源管理應如何設計以支持人力派遣公司所採用的策略。本文將特別針對德國、荷蘭和美國的情況分析前述議題，為進一步的研究提供新的主張，並為國際上的類似研究提供全面性的研究計畫。

1. 引言

在新經濟時代，企業極具彈性是經濟成功的關鍵。過去 20 年間因越來越多公司成為人力派遣公司的客戶，而使得派遣業者急速成長(Boemke & Föhr, 1999; Forde, 2001; Gray, 2002; Neugart, 2003; Purcell, Purcell, & Tailby, 2004; Schenck, 2002)。欲研究派遣業者人力資源管理的組織架構一個很好的起點，就是比較德國、荷蘭和美國的情況，因為這些國家代表派遣行業不同的典型市場結構和迥異的法律環境。

根據勞工統計局的資料顯示，2000年美國幫傭供給服務面的勞工，即組成派遣人力的主要部份，從全就業人口的1.2%成長到2.6%(Houseman, Kalleberg, & Erickcek, 2003)。短期就業人口的比例在經濟強勁擴張和失業率低的期間，不僅成長而且還一直維持在很高的水準(Houseman et al., 2003)。1990年代歐洲很多國家的派遣人力也成長2至5倍(Storrie, 2002)。但是在荷蘭，短期派遣人力的數量直至1998年時都呈兩倍以上的成長，至1998年時到達最高峰為225,000人，但從此開始往下降，在2003年為145,000人，2004年又成長至157,000人，且派遣人力佔全部就業人口的比例也在2004年從4.5%降到2.6%(Jahn, 2005)。在德國，雖然派遣人力在過去十年成長快速，但相較其他國家仍然偏低(Neugart & Storrie, 2002)。2004年德國的派遣人力佔總就業人口的比例只有1.4%，比荷蘭的2.6%還低(Jahn, 2005)。雖然如此，所謂的Hartz委員會卻無視於高失業率的存在，將派遣人力視為其核心議題來解決勞工市場問題。Hartz委員會提案的重點為，建議那些所謂的人力服務業者僱用之前失業的員工，再將他們派遣去客戶公司服務(Waas, 2003)。但是從眾多爭議性的辯論顯示，派遣人力仍普遍被認為是一種非典型的就業形式(Rudolph, 2003)。

姑且不論政治和社會大眾的爭論不休，截至目前為止，派遣人力其實是被科學界大大忽略的(Bellmann & Promberger, 2002; Kress, 1998)。雖然一些新理論和從個體經濟學的角度探討派遣人力的研究，最近在德國和荷蘭的人力資源管理刊物發表(例:Alewell, Friedrich, & Martin, 2004; Bellmann, 2004; Föhr, 2000; Friedrich, & Martin, 2004; Hagen & Boockmann, 2002; Huiskamp & Kluytmans, 2004; Nienhüser & Baumhus, 2002; Torca, 2004)，但其實從事這個特殊議題的研究並不普遍。美國對派遣人力的研究則極為普及，他們特別傾向用性質研究的方法，例如個案研討，來評估派遣人力的使用(例:Erickcek, Houseman, & Kalleberg, 2002; Houseman et al., 2003)。然而國際間的比較研究則不常見(例外如 Delsen, 1995; Jahn, 2005; Mitlacher, 2004; Olsen & Kalleberg, 2003; Wierlemann, 1995)。

不僅派遣人力的研究偏少，不管在歐洲或是美國，派遣業者本身也從不是研究者的焦點。要派公司對派遣業者的期望為何？派遣業者應運用何種策略來滿足要派業者的期望？此策略對人力資源管理有何影響？等等問題從來未被詳細探討。本篇文章特別探討德國、荷蘭和美國派遣人力的現狀，希望藉著分析派遣業者可運用的策略，以及人力資源管理對業者的策略可提供的支援來解答上述問題，再藉此發展出派遣業者人力資源管理的全面性研究計畫。

本文的架構如下，引言後將討論德國、荷蘭和美國派遣人力的定義和法律背景，之後將介紹統計數字以對這三個國家派遣人力的市場結構有所了解。下一章節將討論派遣業者不同的策略及這些策略對人資管理的重要性。基於前述的討論和要派業者的期待，將分析派遣業者人資管理的角色，再針對不同的策略設計出適合的人力資源工具，然後引申出研究主張。最後章節則將研究主張彙總，並對派遣業者的人資管理架構發展出一全盤性的研究計畫，希望能探討這三個國家的異同之處。

2. 德國、荷蘭和美國派遣人力的定義和法律背景

派遣人力是一種非正常的就業方式，在文獻中也被稱為「中間市場的工作安排」(Abraham & Taylor, 1996)；「彈性的人員安排」(Houseman, 2001)；「暫時工作」(Polivka & Nardone, 1989)或「非典型就業方式」(De Grup, Hoevenberg, & Willems, 1997)。就業方式的正常模式通常是根據合約的全天候職位，而且是在雇主的辦公場所執行工作；非正常的就業方式則完全不同 (Kalleberg, 2000)。拿派遣人力的例子來說，很明顯的，工作不是在雇主的辦公場所而是在客戶公司的地點執行。

因此，派遣人力是一種三角關係。德國的規定像大多數其他國家一樣，將派遣工作視為派遣業者、客戶公司和派遣人員之間的三向關係 (Waas, 2003)，法律上是由所謂的員工租賃法 (Mitlacher & Ruh, 2003a) 來規範派遣工作。派遣工作最常被討論的法律問題之一為，誰應該被認為是派遣員工的雇主 (Davidov,

2004)。根據德國法律，僱傭關係存在於派遣業者和派遣員工之間，因此在德國，派遣業者是派遣員工的唯一僱主 (Urban-Crell & Schulz, 2003)。因為派遣業者和員工間存在合約關係，因此在德國，要派公司和派遣業者間也簽有合約，且要派公司依合約享有支配員工的權力 (Schönfeld, 2003)，並支付一筆費用以交換此權力的使用和重分配。雖然派遣員工在要派公司場所執行指定工作時，要派公司需負責派遣員工的健康和安全 (Niebler, Biebl, & Ross, 2003)，但派遣員工和要派公司之間並無任何法律關聯 (Urban-Crell & Schulz, 2003)。

提及人才派遣業的規定時，有一點要注意的是，在德國從事商業性的派遣工作需由公共就業服務部門發給執照 (Waas, 2003)。就像大多數其他國家一樣，該規定是為減少破產和詐欺行為的發生並保護員工 (Davidov, 2004)。這個規定同樣也對要派公司有所影響，如果派遣業者未取得執照會有兩種結果 (Waas, 2003)，第一，任何派遣業者和派遣員工之間所簽的合約無效；第二，法律將假設派遣員工和要派公司間存有僱傭關係 (Mitlacher & Faller, 2003)。

為了將 Hartz 提案付諸實行，德國立法當局將員工租賃法做若干修改，刪除一些累贅的限制。一個例子是將有關防止派遣業者在結束某派遣員工的無限期合約僱傭關係三個月之內又再重新聘僱的規定廢止 (Waas, 2003)。除此之外，現在將某位派遣員工僱傭契約的期間限制在其去客戶公司服務的期間是被允許的。再者，派遣期間的最長規定也被刪除，過去在德國，派遣員工的最長期限為 24 個月 (Schönfeld, 2003)，現在已沒有任何時間限制。

雖然前述討論的種種限制在德國已不存在，派遣公司和員工間的合約仍和固定條件合約一樣，遵守相同的規定 (Waas, 2003)。而且立法當局還特別為派遣業者制定新的規定，同等報酬和同等待遇的新規定已經在德國為派遣業者開始實施 (Lembke, 2003)。同等報酬表示派遣業者必須從派遣的第一天起，即付給派遣員工和要派公司從事相當工作的員工相同的薪資 (Thüsing, 2002)。然而這個規定有兩個例外：第一，如果這個員工之前為失業狀態，則業者可以在雇用的頭六個星期付較低的工資 (Oechsler & Mitlacher, 2003; Wank, 2003)；第二個

經常被用到的例外是 (Mitlacher, 2005)，被集體協定限制的業者可以捨棄同等報酬原則 (Oechsler & Mitlacher, 2003; Wank, 2003)。

因為僱用契約和派遣工作的時間重疊性，派遣工作有些類似外包工作 (Waas, 2003)，因此在荷蘭的派遣業者一直在 1990 年代前都未被規範，直至 1998 和 1999 年派遣業者才有新的規定。1998 年七月開始實施的 WAADI 法的目的是解除對派遣工作的規定，所以派遣最長期間的限制和對部門的限制都取消了 (Koenen, Pot, & Paauwe, 2003)。和德國的情形類似，WAADI 法要求同等報酬和同等待遇，然而在集體協定的情形下，可以不用同等報酬的原則。另一個在 1999 年生效的 Flexwet 法更鞏固了派遣業者的地位 (Jahn, 2005)，理論上派遣業者和派遣員工的合約是一正常的僱傭合約 (Storrie, 2002)，但在合約存續的頭 26 個星期內，如果要派公司和派遣業者的合約中止，則派遣業者和派遣員工的合約也可中止 (Jahn, 2005)。派遣業者和派遣員工的合約，可以是固定期間也可以未提及時間限制，但如果派遣業者不遵守法律規定，則此合約變成永久性合約 (Jahn, 2005)。因為在集體協定的情形下可以捨棄法律規定，所以在該情況下要遵守所謂的階段系統 (Storrie, 2002)，該階段系統包含四個階段 (Molenaar, 2002)：第一階段和第二階段各持續 6 個月；第三階段為 24 個月；第四階段則無時間限制。

第一階段---為期 26 個星期---僱傭關係於派遣時或生病時終止 (Storrie, 2002)，必須注意的是第一階段列入計算的星期並不一定要連續，但如果那一週僅工作至少一個小時，那一週也必須算入 (Storrie, 2002)。第二階段---為期 26 個星期---由一決定派遣員工需要何種訓練的面試開始計算 (Van den Toren, Evers, & Commissarias, 2002)，但是經驗證據顯示只有 31% 的派遣業者在此時與派遣員工面試 (Van Ginkel, van Lin, & Zwinkels, 2002)。如果兩個派遣工作之間超過 3 個月，則第二階段要從頭開始起算 (Storrie, 2002)。如果派遣員工離開原來的派遣業者而加入另一派遣業者，則這位員工甚至要從第一階段開始起算 (Jahn, 2005)。在為期 24 個月的第 3 階段開始，如果沒有派遣工作，有些

就業保證可提供至 100%的保證報酬。再者，如果是有期限的合約，病假時可拿全薪直到合約終止；如果是無期限的合約，病假最長可拿 52 個星期全薪 (Wilthagen, 2004)。至第四階段，派遣員工可獲得無期限的合約，而且要遵照正常的解聘程序。

2004 年 4 月時舊的集體協定被修改由新協定取而代之，主要改變之一即是將階段重新命名並修改長度。新的階段 A---第一階段和第二階段的混合---期限為 78 個星期(Jahn, 2005); 第三階段被階段 B 取代且第四階段改名為階段 C(Jahn, 2005)。另一個改變的是同等報酬原則現在要到 26 個星期後才開始生效。另外派遣業者現在必須將薪資總額的 1%放入信託基金以支援派遣員工的訓練計畫 (Münchhausen, 2005)，而派遣員工在新的階段 B 可以至上述的訓練機構受訓(Jahn, 2005)。

相較於歐洲國家，美國普通法系統下的勞工法對派遣人才規範的觀念相當不同 (Mittlacher, 2004)，派遣人力在美國並未被明確規範 (Flämig, 2003; Klös, 2000)。這表示在德國和荷蘭對派遣業者和勞工的詳細規範在美國並不存在。舉例來說，在德國派遣業者必須取得執照才能開業這個規定，在全美國都未規定。因為特定的規定很少，尤其是勞工法相較於歐洲國家相當自由，派遣員工相對也少了很多法律的保障 (Flämig, 2003)，例如同等報酬和同等待遇的規定就無人知曉(Vosberg, 2003)。然而仍有一些為派遣員工所定的條款和規定(Lenz, 1994; Katz, 1999)。例如美國的法律有單一雇主和聯合雇主的觀念 (Davidov, 2004)，在聯合僱傭的觀念下，個別的個體在同一時間都視為員工的僱主 (Davidov, 2004)，這表示派遣業者和客戶公司可視為聯合僱主，且雙方都必須在公平勞工標準法下負責 (Moberly & Gramming, 1999)。而在德國和荷蘭的情形並非如此，他們認為派遣業者是唯一的僱主。

將前述討論中有關派遣人力的法律規定差異彙總如表 1：

表 1 派遣人力的法律規定

	德國	荷蘭	美國
取得執照	要，由公共就業服務部門發給執照	全國均無此規定	全國均無此規定
同等報酬和同等待遇的原則	有，但在集體協定時可以捨棄	有，但在集體協定時可以捨棄	無
最長派遣期間	無限制	無限制	無限制
派遣業者的法律角色	員工的僱主	員工的僱主	除非是聯合僱傭，否則為員工的僱主
員工發展	未規定	有面試的權利以決定訓練需求	未規定

由此得知美國的規定非常寬鬆，德國和荷蘭的規定雖然已經放寬，但仍有一些限制影響派遣業者的商業模式和人資管理，這可以得出本文第一個主張。

主張 1：派遣人力的現有法律規定和變動會影響派遣業者的策略和人力資源管理的工具。

3. 對德國、荷蘭和美國的派遣人力觀察到的事實

瀏覽德國派遣業者的檔案，第一個最顯著的現象是派遣人力在過去 10 年的

穩定成長。1994 年派遣人力的平均數目僅有 134,443，而 2003 年為 341,361 (Bundesagentur für Arbeit, 2004)，派遣人力的數目在這段期間增加 197%。

德國派遣人力的特性顯示派遣員工仍以男性為主，2004 年底有四分之三的派遣員工為男性。和其他歐洲大多數國家一樣，女性的派遣員工較少，但令人驚訝的是，斯堪地納維亞國家則為例外 (Storrie, 2002)。派遣員工女性最高比率之一出現在芬蘭，當地派遣員工有 78% 為女性 (Storrie, 2002)，這個現象可以用使用派遣人力的行業來解釋。瑞典的健康照顧部門使用大量的派遣員工；但在德國，主要仍是工業部門使用派遣員工，超過 50% 的派遣員工服務於工業部門，相較之下，服務部門使用派遣員工的比例仍低 (Storrie, 2002)。

在討論派遣員工的資格問題時，值得注意的是有 27.5% 的德國員工是技術不足的，這表示派遣員工主要仍服務於德國勞動市場的低專業部門，但資料顯示未來這種形式可能會相反。技術人員的發展可以得出第一個結論，1999 年派遣人力業的技術人員數量為 1996 年的兩倍，這個現象應該是資訊科技行業急速增加的結果 (Storrie, 2002)。

當觀察派遣業者數量的發展時，可更清楚的知道為何派遣人力會急速增加。派遣業者的數量從 1994 年的 7,513 家增加到 2004 年的 15,070 家 (Bundesagentur für Arbeit, 2004)，十年間呈倍數的成長。大多數的派遣業者在 1990 年代成立，現在資料的統計分析顯示，28.4% 的受訪業者在 1991 和 1995 年間設立；37.4% 的業者在 1996 到 2000 年間成立 (ZEW, 2003)。

從荷蘭的資料看出，派遣員工到 1998 年時呈倍數成長至 225,000 人，但從此開始下滑到 2003 年的 145,000 人，2004 年又回到 157,000 人。49% 的派遣員工為女性而且派遣工作的行業分佈非常平均 (Storrie, 2002)。至於荷蘭派遣員工的年齡分布，54% 的員工小於 25 歲 (Storrie, 2002)。德國多數的派遣員工介於 20 到 29 歲之間，而多數美國的派遣員工年齡介於 25 到 34 歲 (勞工統計局, 2005; Mitlacher, 2004)。荷蘭派遣員工佔總就業人口的比例從 1990 年代末的 4.5% 降到 2004 年的 2.6% (Jahn, 2005)，這個比例其實還比德國的 1.4 要高

(Jahn, 2005); 但和美國的 2.6% 差不多 (Houseman et al., 2003)。

美國的派遣員工數量從 1992 年的一百萬增加到 2003 年的 227 萬 (Mitlacher, 2004)，派遣業者的數量也同時增加 (Brogan, 2001)。至於美國的派遣員工性別和荷蘭差不多，52.8% 的派遣員工為女性 (勞工統計局, 2005)。使用派遣員工的行業以服務業占絕大多數 (Mitlacher, 2004)。表 2 顯示德國、荷蘭和美國三個國家在特定行業使用派遣人力的公司比率。

表 2 使用派遣員工的行業

行業	德國	荷蘭	美國
服務業	23%	42%	42%
製造業	55%	48%	21%
運輸業	23%	41%	7%
貿易業	25%	25%	6%
營造業	0%	37%	4%

資料來源：Jahn (2005) 和 Mitlacher (2004)

將派遣員工和使用行業別的特性彙總如表 3。

表 3 派遣人力業的特性

特性	德國	荷蘭	美國
性別	由男性主導 (75%)	平均分佈 (49% 女性)	平均分佈 (53% 女性)
主要年齡層	20 到 29 歲	小於 25 歲	25 到 34 歲
使用行業	主要為製造業	平均分佈	主要為服務業

由以上結論我們可得出下一個主張。

主張 2：當地市場情況，例如使用派遣人力的行業、派遣員工的資格和個人的特質等，都會影響派遣業者選擇的策略。

4. 派遣業者選擇的策略和其對人力資源管理的影響

當派遣業者為符合客戶公司的需求，尋找適合各種企業和技術、經驗的勞工時，它的角色是極為複雜多變的 (Purcell et al., 2004)，派遣業者必須與每個要派公司建立良好的關係；同時還要吸引可以派遣去客戶處的適當員工。客戶關係如何維持與核心客戶的建立都是策略的考量。研究顯示，隨著客戶公司期望派遣業者提供範圍更廣的服務而不僅是提供勞工而已時，這些策略的選擇也越來越複雜 (Mitlacher, 2004; Purcell et al., 2004)。人力資源是派遣業者的核心資產，人力資源管理對組織的效率極為關鍵，因此人力資源管理必須涵蓋策略層面，尤其是派遣業者的策略選擇和勞工的安排息息相關，這些策略的選擇直接影響業者的績效 (Child, 1997; Dyer, 1984; Mintzberg, 1978; Purcell & Ahlstrand, 1994)。瞭解這一項關連後，一個公司的人力資源策略其實就是人力管理的策略選擇 (Dyer, 1984)。所有公司都面對策略問題，但公司的主要目標就是可以在公司選擇的行業存活並一直保持下去 (Boxall, 1998)。因此管理的所有層面，包括財務、研究發展和人力資源管理，每一項都在策略實現時扮演關鍵角色。我們可舉一家想加入菁英市場成為高市佔率國際化公司的派遣業者為例，毫無疑問的這家派遣業者應該有很強的人員招募工具，並提供具競爭力的工作環境才能留住高資歷員工。管理階層是否能全面性的應用人資管理工具，幫助公司進入行業的精英市場極為重要。但是人資管理工具的使用有幾項因素，例如 Baird 和 Meshoulam (1988) 認為人力資源的策略和活動應該配合組織的發展階段，這就是所謂的外部適應，而且得出下一個主張。

主張 3：派遣業者的組織發展階段會影響人資管理的工具。為達外部適應，新設立的人力派遣公司應該要有更有彈性的人資管理工具；而規模較大及成熟的公司則要有較正式及專業的工具。

除了外部適應，本文也討論內部適應 (Baird & Meshoulam, 1988)。雖然公司為一有股東期待適當投資報酬的經濟個體，它同樣也依賴員工的服務，在派遣業者的例子尤其如此 (Boxall & Purcell, 2000)。因此在影響員工動機和滿意度時，就需要人資管理的工具 (Kochan, 1999; Oliver, 1997)。

除了用發展階段來定義外部適應，另一個普遍的方法是用公司的競爭策略來解釋 (Boxall & Purcell, 2000)。獲得並保持公司的競爭性優勢對公司的成長和成功是極為關鍵的這個事實，可以證明這也是一個很有效的方法 (Porter, 1999)。策略創新即是獲得競爭優勢的方法之一 (MacMillan, 1983)，因此人力資源策略必須和派遣業者定義的商業需求一致 (Boxall & Purcell, 2000)。如此人力資源應該被設計成可以加強不同企業策略的行為模式 (Schuler & Jackson, 1987)。這表示當人力資源增強公司選擇的策略時，公司的績效也會進步 (Boxall & Purcell, 2000)。

主張 4：派遣業者人資管理工具的設計依業者的競爭策略而定。

例如 Porter 提出兩種主要的競爭策略，成本效益 (又稱成本導向) 和專業化 (Porter, 1999)，這兩種策略對派遣業者也適用。

派遣業者可選擇的第一個策略是成本效益或成本導向，這個策略的觀念是經由節省成本和成本的有效管理來達成成本的優勢 (Nieschlag, Dichtel, & Hörschgen, 2002)。這包括嚴格的成本控制和減少管理費用，除此之外，還必須將規模經濟的效果在客戶端實現 (Porter, 1999)。這個策略可以使派遣業者在高度競爭的市場依然可以獲利。雖然這個策略由成本主導，但同時也要考慮另一

重點例如品質 (Nieschlag et al., 2002)。這個策略在低專業員工的大量市場尤其適用。當考慮到德國的派遣人力特性和市場結構時，可以預期德國的派遣業者主要將採用成本導向策略。結果第一個實證資料顯示德國的派遣業者比美國同業更常使用這個策略 (Mitlacher, 2004)。為實現成本優勢，派遣業者必須處理大量的派遣工作 (Forde, 2001)。然而對那些中小型缺少必須數量且達不到規模經濟效益的派遣業者來說，很難採用這個策略。

主張 4a： 追求成本導向且在低專業勞工市場的派遣業者，要尋找充足的勞工供應量且獲得大量的派遣合約，適用簡化的人資管理工具。

第二個策略選擇是專業化。在派遣業者的例子，成本效益策略的目標是提高所提供服務的效率並降低服務成本；而專業化策略是用來將業者和服務與競爭者區隔 (Collins, 1987; Schuler & MacMillan, 1984)。派遣業者可以專注在某種特定的行業、地區、職位和資格或人力資本的特定形式 (Johst, 2000)，所以派遣業者可選擇的策略是專注在人力市場的某個部份，例如專注在專門職業技術的專家。在這些部分，品質和彈性比成本重要得多 (Mitlacher & Ruh, 2003b)。有研究建議，在人力市場的專門職業技術部份，客戶公司對高資歷的派遣員工，甚至有適合員工的可能性願意付較高的價錢 (DIHK, 2003)。若論及德國的平等報酬規定，這個選擇變得更加誘人，因為在專門職業技術部份，品質和彈性因素比成本因素更重要。也因此，在這些部分的業者因平等報酬規定而使營業額下降的風險較低。在美國，很多派遣業者已經專業化 (Mitlacher, 2004)。依照 Vosburg (2003) 的實證研究，超過三分之二的受訪派遣業者在某個行業、地區和員工的資格已專業化，這些結果和市場特性意謂美國的派遣業者比德國或荷蘭的派遣業者更多選擇專業化的策略。

因為派遣業者的服務只能在事後評估，因此派遣業者和客戶公司之間必須要有密切的關係以降低資訊不對稱的問題 (Vosberg, 2001)。品質成為這個關係中

成功的關鍵因素，因此派遣業者會用各種工具，像聲譽、職業組織或公共關係的會員，來克服品質的不確定性。這個情況在美國尤其如此，依照 Vosburg (2001) 的研究，57.7% 的受訪派遣業者提供品質保證或藉由加入某個雇主協會的會員來突顯品質，然而品質最重要的因素其實是派遣員工的資格。

主張 4b：為了符合客戶規格和維持利潤，派遣業者會為客戶、工作申請者和派遣員工提供更多專業化的服務和更多樣的人力資源管理工具，以強調他們達成客製化供給和需要的能力。追求專業化的派遣業者會在客戶公司的關係網路中，藉著接管客戶的部分人資管理工作以持續增加曝光率。

5. 派遣業者的策略選擇結果，客戶的期待和人力資源管理的設計

派遣業者在市場上收集和銷售員工品質的消息，他們要努力減少人力市場的不對稱資訊，因此技術訓練和員工發展計畫成為市場成功的重要因素。員工擁有越多資格，派遣業者就越會將此員工派遣出去。派遣業者員工發展計畫的任務就是要增加員工的被僱用性，只要員工得到的技術是市場需要的，就增加了員工被派遣去不同雇主處的可能性，這在派遣業者選擇專業化策略時尤其重要。甚至在低技術人力市場使用成本導向的派遣業者（他們主要尋找大量的員工供給交易），對可能提供員工訓練發展也可能有其他原因，原因之一是過濾員工。因為派遣業者的流動率很高，所以員工招募持續進行。去派遣業者申請工作的人各色各樣：做過很多工作但都很短暫、可靠的證據很少或最近一段時間沒工作

(Houseman & Polivka, 1998; Segel & Sullivan, 1997)，所以訓練是一種區別和吸引適當員工的方法。訓練可以在三方面評估和決定是否要繼續雇用該派遣員工 (Autor, 2000)，第一，訓練前的測驗可以評估員工擁有的技術；第二，訓練之前和之後的測驗可以衡量該員工吸收新技術的能力；第三，員工接受訓練的動機本身就被認為是技術或渴望的象徵 (Autor, 2000)。在某些行業（例如健康照護業），訓練是半強迫的，而且可能明確規定由客戶公司支付費用。

雖然如前所述派遣業者應該提供員工訓練，研究卻顯示派遣業界投資訓練的金額普遍偏低 (Forrier & Sels, 2003; Storrie, 2002)，調查也顯示派遣員工比正職員工接受較少的員工訓練 (Connell & Burgess, 2001; Finegold, Levenson, & van Buren, 2005; Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000; Oosterbeek, 1996; Rogowski & Wilthagen, 2004)。根據歐洲 15,500 名員工的調查，所有受訪員工的 35% 中，只有 12% 的派遣員工在 12 個月期間接受過某些員工訓練 (Letourneux, 1998)。關於員工接受公司教育訓練的支持方面，對德國的研究也顯示相似的結果。根據 Pietrzyk (2003) 的調查，受訪的派遣員工中，只有 19.9% 接受某些教育訓練的支持；但正職員工接受教育訓練的卻高達 48.8%。更且，考慮到派遣業者的特殊情況，訓練計畫的內容是很重要的。派遣員工不應只接受職業訓練，更要對一些正職員工不常面對的情況有所準備，像經常性的更換工作地點、同事和主管。

一項對歐洲的調查顯示，77% 的正職員工會和同事討論工作場所相關問題；但只有 60% 的派遣員工會如此做。當分析主管和員工的關係時也有類似情形，有 68% 的正職員工會和主管討論問題；但只有 46% 的派遣員工如此 (Letourneux, 1998)。一個解釋可能是派遣員工較不需要特定的公司知識和消息來完成工作，因此可以更獨立的執行工作 (Nienhüser & Baumhus, 2002; Pietrzyk, 2003)。除此之外，因為派遣員工在客戶公司的時間不長，他們熟悉工作場所和同事的機會不多，因此他們較喜歡和同是派遣公司的同事溝通，而不是和正職員工建立社交關係。所以派遣業者的員工發展計畫應該教員工準備應付這種特殊情況，並且特別傳授社交和溝通技巧，這在業者派遣專業技能員工時尤其重要。還有很多研究顯示，正職員工和派遣員工間的溝通不足，根據 Kochan, Smith, Wells 和 Rebitzer (1994) 的研究，28% 的正職員工表示正職和臨時員工間常有衝突；另一研究顯示，30% 的派遣員工說他們和在客戶公司的正職員工沒有良好的關係 (Wieland & Grüne, 1999)。更有證據顯示，在所有員工中派遣員工最不可能受到同事的協助 (Paoli & Merillie, 2000)。因此隨著經常更換工作地點，派遣

工作的社會不安定感和缺乏歸屬感可能較嚴重 (Storrie, 2002)。過去曾有彈性工作型態對員工社會安定感的影響的廣泛研究，證明派遣員工面對正職員工不曾感到的負擔 (Sennet, 1999; Warr, 1987)，例如因為他在客戶公司當派遣業者的代表而同時要做兩份工作 (Rogers, 1995)。很多調查顯示，派遣員工的生理、心理和社會安定感和所指定的工作、可獲得的訓練機會和是否有機會得到客戶公司的永久職位息息相關 (Pietrzyk, 2003; Wieland, Grüne, Schmitz, & Roth, 2001)。德國的實證研究顯示，提供越多訓練和學習的機會，派遣員工的健康相關問題就越少 (Pietrzyk, 2003)。

彙總以上討論可以得出派遣業者設計員工發展計畫的幾個主張：

主張 5a：提供訓練可以增加員工技能、達到員工安定感的正面效果、更可以將他們派遣去更多客戶公司。如果派遣業者採用成本導向策略，可以減少成提供標準訓練。

主張 5b：如果派遣業者選擇專業化策略，應提供更複雜的訓練以留住員工。

主張 5c：派遣業者將藉著員工訓練和技能測試的緊密結合來過濾員工。

主張 5d：因雇主和員工的關係越來越疏遠，忠誠和信任也越來越難達到。特別是專業化的派遣業者，他們提供的員工發展計畫要能將公司定位從眾多業者中區隔出來，並傳授減少衝突的技巧。

派遣業者人力資源管理的另一個關鍵因素是招募新員工的過程。因為高流動率的結果，派遣業者永遠在篩選和招募新員工，而且在這方面非常有經驗 (Alewell et al., 2004)。例如在德國，與派遣業者的合約比有期間限制的合約短得多 (Boockmann & Hagen, 2001)，超過 50% 的合約期間少於三個月；大

約 12% 的合約期限至少於一星期 (Storrie, 2002)。2001 年的平均流動率為 2.7%，比標準就業關係的流動率還高 (Kvasnicka & Werwatz, 2002)。荷蘭 72.5% 的派遣工作少於一年 (OECD, 2002)。篩選和測驗方法設計的關鍵在於它們必須隨著客戶公司的需要做調整，篩選過程使用的工具必須修改成可以測試出來應徵者是不是擁有客戶公司需要的技術。例如面試工業工作、店員工作或專門職業技術人員都應有不同的方法，以測驗出應徵者能提供需要的技術，因此使用的篩選方法應視派遣業者選擇的策略而有不同。有研究建議，如果派遣業者採用成本導向策略且在大規模市場做生意，客戶公司僅需低技術的員工做簡單的工作，那麼篩選過程可以直接而簡單 (Rogers, 1995)。如果派遣業者採專業化策略需要特殊的技能，那麼可預期篩選過程會較複雜和詳細。例如很多派遣業者拿前面三個最好的申請者履歷表給客戶公司，然而客戶公司知道就算第一個應徵者不行仍然有其它選擇 (Vosko, 2000)。除此之外選擇工具應該要能發現申請者適不適合成為派遣員工，例如測驗要能評估申請者是否準備好在不同的客戶公司工作、應付派遣工作特別的社交情況、接受較低的地位、薪水和較高的不安全感。在美國特別強調招募和篩選的重要性，因為客戶公司越來越將派遣業者視為策略性夥伴 (Mitlacher, 2004)。實證資料顯示 21% 的美國客戶公司視派遣業者為招募工具 (Houseman, 2001)，比較下 17% 的荷蘭公司用派遣業者應徵新員工；而德國低得多只有 8% (CIETT, 2002)。仍有實證調查建議，在德國派遣業者的服務仍比不上客戶公司的需求 (Mitlacher, 2004)。但是越來越重要的現象是，有證據顯示當明確的臨時可轉變成正職的合約存在時，派遣業者執行的初步篩選取代了客戶公司的動作 (Purcell et al., 2004)，結果就是如果篩選和測驗工作符合客戶公司的需要，不但公司內部的功能可以取消，派遣業者也會成為客戶公司的策略夥伴。

主張 6a：如果派遣業者採用成本導向策略且在大規模市場，那麼篩選過程較直接而簡單。

主張 6b：如果派遣業者採專業化策略，那麼它的角色比較像就業安置機構，接管客戶公司所有的篩選過程，且使用較複雜和詳細的工具。

最後，派遣業者薪資系統的架構也是企業成功的關鍵因素。派遣業者必須吸引和留住資歷優秀的員工，這對高度專業化的派遣業者更是如此。對德國和美國的實證研究建議，客戶公司最重要的就是需要夠資格的員工。如果他們在需要時就能找到資格適當的員工，他們願意支付較高的費用 (Mitlacher, 2004)，這個現象在其他國家也是如此 (OECD, 2002)。然而在不用派遣員工的調查中，最常被提到的原因就是缺少夠資格的員工，這表示派遣業者無法提供客戶公司需要資格的員工 (Mitlacher & Ruh, 2003b)。德國對中小企業的研究結果顯示，32.8% 的受訪公司因為派遣員工缺乏專業而不用派遣業者 (Mitlacher & Ruh, 2003b)。因此專業化的派遣業者必須提供誘人的工作環境來吸引高資歷員工的注意。這些工作環境包括可和標準市場比較，包含很多部份足以表揚個人派遣員工績效的誘人薪資系統。特別是在德國，雖然有平等報酬原則，但是因為集體協定允許拋棄平等報酬原則，正職員工和派遣員工間仍然有薪資差異。這表示派遣業者尚未提供誘人的薪資，因為和核心員工比起來薪資差異仍極為普遍 (Jahn, 2004; Kvasnicka & Werwatz, 2002; Segal & Sullivan, 1997)。德國的薪資差異依派遣員工的資格不同有 22% 到 40% 的差異，在歐洲其他各國這個差異低很多 (Nienhüser & Matiaske, 2003)。這也許解釋為什麼德國的派遣員工多在人力市場從事低技術工作，且派遣業者採用成本導向策略。可以預期這些派遣業者採用簡單的薪資系統，可能只是一些基本的薪資部份。美國派遣員工和核心員工間的薪資差異估計大約 24%，且依行業和資格，差異也有所不同 (勞工統計局, 2003; Kalleberg, 2000; Nollen, 1996)。調查顯示特定行業的派遣員工，例如美國的專業護士，賺的比正職員工還多而且還有更好的工作條件 (Houseman et al., 2003; Mitlacher, 2004)。其他歐洲國家的證據也顯示，公共部門某些職

業的派遣員工擁有較高的薪資和較好的工作條件 (Storrie, 2002)，這使得派遣業者努力吸引和留住優秀員工。派遣業界的高度競爭使得業者不可能支付較高薪資這個論點只有部分是對的。實證調查顯示，當公司決定使用派遣人力時，成本考量並不是那麼重要 (Mitlacher & Ruh, 2003b)。調查顯示德國只有 14.9% 的中小企業希望他們的派遣業者是市場上最便宜的；但是有 69.8% 的公司想要高資歷的員工 (Mitlacher & Ruh, 2003b)。

主張 7a：專業化的派遣業者會提供較多員工福利和高度複雜的薪資系統（像績效獎金、各種紅利），甚至會高於平均薪資以吸引和留住優秀員工。

主張 7b：採成本導向的派遣業者會提供基本薪資，如果可能的話，甚至會低於市場平均行情。

6. 導出德國、荷蘭和美國派遣業者人力資源管理一份嶄新的國際性的研究議題

策略的選擇影響人資管理工具的設計。依企業和人力資源策略的不同，派遣業者使用不同的人力資源工具。本文和 Porter 的觀念一致，認為派遣業者可以追求兩種基本的策略：成本導向和專業化。選擇哪種策略要考慮幾個內部因素，包括企業本身的結構、組織發展的階段和法律環境。這些因素在每個國家差異甚大，所以要導出德國、荷蘭和美國派遣業者人力資源管理一份嶄新的國際性的研究議題的第一步就應從分析這些因素開始。可以從策略的評估開始，並考慮法律背景、企業的架構和組織發展階段這些因素。這三個國家的企業架構和派遣員工的特性意謂著不同的、各有適合的策略選擇。可預期德國公司主要會採用成本導向策略，因為該策略最適合大量的人力市場低技術部份，而德國的派遣人力主要即是該部分。荷蘭的派遣人力使用的行業分布平均，所以派遣業者，套句 Porter 的話說，剛好卡在中間。在美國，由市場特性建議，很多派遣業者都已專業化，尤其是高度專門職業技術的人力市場。在此一個比較性研究計畫的焦點應該是德

國、荷蘭、美國和其他國家的派遣業者策略選擇是否有相同或不同之處。例如，觀察德國的派遣業者是否會因為平等報酬規定使得從薪資差異中賺取一些利潤變得更困難，而使派遣業者改變成本導向策略就是一個有趣的議題。這裡需要特別注意的是，當然在每個國家都有派遣業者會追求這兩種基本策略以外的策略，但因大多數的策略都源自這兩個基本策略，把焦點放在這兩個基本策略是很合理的。就像前面討論的，可預期在某一國家會有不同的策略主導該國的派遣人力業。

導出德國、荷蘭和美國派遣業者人力資源管理的設計和功能上的國際性比較研究議題的第二步是探討策略選擇如何影響人力資源工具。人力資源工具因所選的策略而有不同。下表彙總依策略選擇不同，派遣業者人力資源工具的設計和使用的主張（表 4）。

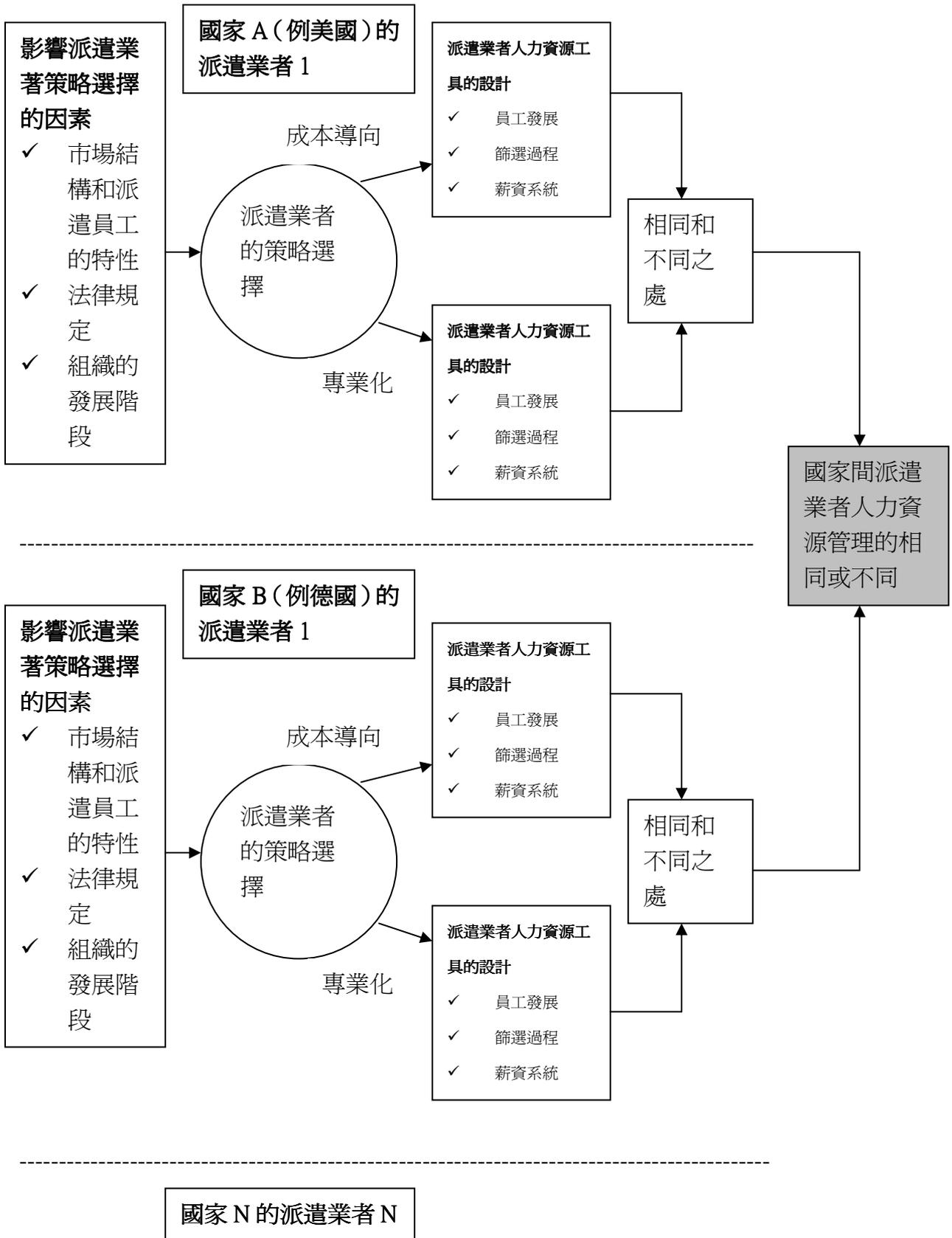
表 4

依策略選擇不同的人力資源工具

人力資源工具	成本導向	專業化
員工發展	如果有訓練的話，只提供低成本的標準訓練	複雜的工具和計畫，也有社交能力訓練，訓練是留住員工的福利
篩選過程	直接而簡單	因為臨時轉為正職的策略或成為策略性夥伴，篩選工具複雜
薪資系統	簡單的薪資系統，沒有或只有一點員工福利，薪資水準低於市場平均	為留住員工，有員工福利的複雜系統，高於市場平均薪資水準

探討國家派遣人力業的差異後，接著要測試國家間人力資源工具的差異到什麼程度。例如，德國使用成本導向策略的派遣業者和美國使用同樣策略的派遣業者使用不同的人力資源工具嗎？荷蘭和美國同樣採用專業化的派遣業者採用不同的篩選工具嗎？要回答這些問題，應讓研究者辨別派遣業者人力資源工具的設計是不是有相同或不同之處。以下圖表彙總所提議研究計畫的步驟（圖表 1）。

以上討論證明仍有需要在各種領域作進一步的研究。派遣業者的策略選擇和人力資源工具的使用和設計的有效實證資料非常少。到目前為止，派遣業者的人力資源管理在研究議題方面仍然隱晦未明，尤其是國際間比較性的研究。研究人員常常被迫反覆的估計和推測，以決定理論性見解的合理性。隨著派遣人力的快速成長，急需這領域國際間比較性的研究。例如對這個行業的薪資系統和篩選過程了解的不多。國際性研究一個很好的起點是去比較德國、荷蘭和美國，因為它們代表不同的典型市場結構，這個研究可以再延伸包括其他國家。遵循這個發展出的研究議題將使研究者了解派遣業者人力資源管理隱晦的部份，更可以彌補研究地圖上不足的區塊。



圖表 1. 提議的研究議題大綱

参考文献

- Abraham, K. G., & Taylor, S. K. (1996). Firms use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 14, 394-424.
- Alewell, D., Friedrich, C., & Martin, S. (2004). Gleichbehandlungsgrundsatz: Ende der Zeitarbeit? Ausgewählte betriebliche Wirkungen der Zeitarbeit aus ökonomischer Perspektive. In O. Struck & C. Köhler (Eds.), *Beschäftigungsstabilität im Wandel?* (pp. 227-245). München: Hampp.
- Autor, D. H. (2000, February). *Outsourcing at will: Unjust dismissal doctrine and the growth of temporary help employment*. NBER working paper, Vol. 7557.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Behrens, W., & Richter, J. (2003). Leiharbeit / Arbeitnehmerüberlassung (Temporary Agency Work)—EIAS-Tagung am 10./11.10.2002. *NZA*, 20, 87-89.
- Bellmann, L. (2004). Zur Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland. *Sozialer Fortschritt*, 54, 135-142.
- Bellmann, L., & Promberger, M. (2002). Zum betrieblichen Einsatz von Leiharbeit—erste Ergebnisse einer Pilotstudie. *WSI-Mitteilungen*, 55, 484-487.
- Boemke, B., & Föhr, S. (1999). *Arbeitsformen der Zukunft: Arbeitsflexibilisierung aus arbeitsrechtlicher und personalökonomischer Perspektive*. Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Boockmann, B., & Hagen, T. (2001). *The use of flexible working contracts in West Germany*. ZEW discussion paper, Vol. 01-33. Mannheim: Centre for European Economic Research.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8, 265-288.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of*

Management Reviews, 2, 183-203.

Brogan, T. W. (2001). *Scaling new heights—ASA's annual analysis of the staffing industry*, Alexandria.

Bundesagentur für Arbeit. (2004). *Arbeitsmarkt in Zahlen—Arbeitnehmerüberlassung*, Nürnberg.

Bureau of Labor Statistics (Eds.). (2005). *Contingent and Alternative Employment Arrangements*, Washington.

Bureau of Labor Statistics/U.S. Department of Labor (Eds.). (2003). *Carrer Guide to Industries, 2002–03 Edition*, Washington.

Child, J.(1997).Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. *Organization Studies*, 18, 43-76.

CIETT. (2002). *Rationale of agency work—European labour suppliers and demanders ' motives to engage agency work*. Rotterdam: CIETT.

Collins, R. R. (1987). The strategic contributions of the human resource function. *Human Resource Management Australia*, 25, 5-20.

Connell, J., & Burgess, J. (2001). Skill, training and workforce restructuring in Australia: An overview. *International Journal of Employment Studies*, 9, 1.24.

Davidov, G. (2004). Joint employer status in triangular employment relationships. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 727-746.

De Grip, A., Hoevenberg, J., & Willems, E. (1997). Atypical employment in the European Union. *International Labor Review*, 136, 49-71.

Delsen, L. (1995). *Atypical employment: An international perspective*. Groningen: Wolters-Nordhoof.

DIHK (Ed.). (2003). *Zeitarbeit am Scheideweg*, Berlin.

Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy. *Industrial Relations*, 23, 156-169.

- Erickcek, G. A., Houseman, S. N., & Kalleberg, A. L. (2002). *The effects of temporary services and contracting out on low-skilled workers: Evidence from auto suppliers, hospitals, and public schools. Upjohn Institute Staff Working Paper, Vol. 03-90.*
- Finegold, D., Levenson, A., & van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal, 15*, 66-85.
- Flämig, S. (2003). *Arbeitnehmerüberlassung im internationalen Konzern—Eine rechtsvergleichende Untersuchung am Beispiel der Länder Niederlande, Japan und USA.* Aachen: Shaker Verlag.
- Föhr, S. (2000). Flexibilisierung des Personaleinsatzes durch Arbeitnehmerüberlassung — eine personalökonomische Analyse. In D. Alewell (Ed.), *Zwischen Arbeitslosigkeit und Überstunden* (pp. 49-83). Frankfurt am Main: Lang.
- Forde, C. (2001). Temporary arrangements: The activities of employment agencies in the UK. *Work, Employment and Society, 15*, 631-644.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability. *Work, Employment and Society, 17*, 641-666.
- Friedrich, C., & Martin, S. (2004). Personalwirtschaftliche Wirkungen von Zeitarbeit—Eine theoretische Analyse des Kooperations- und Leistungsverhaltens beim Einsatz von Leih-im Vergleich zu Normalarbeitnehmern. *Zeitschrift für Personalforschung, 18*, 207-221.
- Gray, A. (2002). Jobseekers and gatekeepers: The role of the private employment agency in the placement of the unemployed. *Work, Employment and Society, 16*, 655-674.
- Hagen, T., & Boockmann, B. (2002). Determinanten der Nachfrage nach befristeten Verträgen, Leiharbeit und freier Mitarbeit: Empirische Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels. In L. Bellmann & A. Kölling (Eds.), *Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf* (pp. 199-231). Nürnberg: IAB.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements:

- Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 149-179.
- Houseman, S. N. & Polivka, A. E. (1998). The implications of flexible staffing arrangements for job stability, Upjohn Institute Staff Working Paper No. 99-056, February 1998.
- Houseman, S. N., Kalleberg, A. L., & Erickcek, G. A. (2003). The role of temporary agency employment in tight labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 105-127.
- Huiskamp, R., & Kluytmans, F. (2004). Between employment relationships and market relationships: Dilemmas for HR management. *Management Revue*, 15, 381-398.
- Jahn, E. (2004). Leiharbeit—für Arbeitslose (k)eine Perspektive? In G. Grötzinger & A. van Aaken (Eds.), *Ungleichheit und Umverteilung* (pp. 215-236). Marburg: Metropolis.
- Jahn, E. (2005). Was macht den Unterschied? Determinanten der Nachfrage nach Leiharbeit in Deutschland und den Niederlanden. *Industrielle Beziehungen*, 12, 393-423.
- Johst, D. (2000). Angebot an Personaldienstleistungen in Deutschland. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 218, 165-190.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, 256-278.
- Katz, B. E. (1999). What a PEO can do for you. *Journal of Accountancy*, 7, 57-61.
- Klös, H. -P. (2000). Zeitarbeit—Entwicklungstrends und arbeitsmarktpolitische Bedeutung. *IWTrends*, 27, 5-21.

- Kochan, T. (1999). Beyond myopia: Human resources and the changing social contract. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kochan, T. A., Smith, M., Wells, J. C., & Rebitzer, J. B. (1994). Human resource strategies and contingent workers: The case of safety and health in the petrochemical industry. *Human Resource Management*, 33, 55-77.
- Koene, B., Pot, F., & Paauwe, J. (2003). Contingent employment in the Netherlands. In O. Bergström & D. Storrie (Eds.), *Contingent employment in Europe and the United States* (pp. 195-233). Cheltenham: Elgar.
- Kress, U. (1998). Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes—Ein Literaturbericht. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarktund Berufsforschung*, 31, 488-505.
- Kvasnicka, M., & Werwatz, A. (2002). Lohneffekte der Zeitarbeit. *DIW-Wochenbericht*, 49, 1-10.
- Lembke, M. (2003). Die “Hartz-Reform” des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. *Betriebs-Berater*, 58, 98-104.
- Lenz, E. A. (1994). Co-employment—a review of customer liability issues in the staffing service industry. *The Labor Lawyer*, 4, 195-216.
- Letourneux, V. (1998). *Precarious employment and working conditions in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- MacMillan, I. C. (1983). Seizing competitive initiative. *Journal of Business Strategy*, 3, 43-57.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Mitlacher, L., & Faller, M. (2003). Zeitarbeit und HR Due Diligence. *Personalwirtschaft*, 32, 47-49.

- Mitlacher, L., & Ruh, E. (2003). Die Rolle von Zeitarbeit im Mittelstand. *Zeitschrift für Klein-und Mittelunternehmen / Internationales Gewerbearchiv*, 51, 12-25.
- Mitlacher, L., & Ruh, E. (2003). Zeitarbeit als personalpolitisches Instrument in kleinen und mittleren Unternehmen. *Personal*, 55, 20-23.
- Mitlacher, L. W. (2004). *Zeitarbeit in Deutschland und den USA—eine vergleichende Analyse von Einflussfaktoren auf die Nutzung von Zeitarbeit*. Lohmar: Eul.
- Mitlacher, L. W. (2005). Temporary agency work, the changing employment relationship and its impact on human resource management. *Management Revue*, 16, 370-388.
- Moberly, R. B., & Gramming, R. J. (1999). The United States. *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 36, 391-403.
- Molenaar, D. (2002). *The Dutch market for agency work*, Amsterdam.
- Münchhausen, G. (2005). Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. *Personalführung*, 38, 30-37.
- Neugart, M. (2003). Zeitarbeit versus Normalarbeitsverhältnis: Ergebnisse einer makroökonomischen Simulation. In G. Linne & B. Vogel (Eds.), *Leiharbeit und befristete Beschäftigung* (pp. 27-30). Düsseldorf: Setzkasten.
- Neugart, M., & Storrie, D. (2002). *Temporary work agencies and equilibrium unemployment*. Working papers in economics. Göteborg University.
- Niebler, M., Biebl, J., & Ross, A. (2003). *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*. Berlin: Schmidt.
- Nienhüser, W., & Baumhus, W. (2002). "Fremd im Betrieb": Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In A. Martin & W. Nienhüser (Eds.), *Neue Formen der Beschäftigung—neue Personalpolitik?* (pp. 61-120). München: Hampp.
- Nienhüser, W., & Matiaske, W. (2003). Der "Gleichheitsgrundsatz bei Leiharbeit"—Entlohnung und Arbeitsbedingungen von Leiharbeitern im

- europäischen Vergleich. *WSI-Mitteilungen*, 56, 466-473.
- Nieschlag, R., Dichtel, E., & Hörschgen, H. (2002). *Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nollen, S. D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 24, 562-582.
- OECD (Ed). (2002). *OECD Employment Outlook 2002*, Bruxelles.
- Oechsler, W. A., & Mitlacher, L. (2003). Die Regelungen zu Personal-Service-Agenturen und Zeitarbeit aus Unternehmenssicht. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32, 235-238.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.
- Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2003). Non-standard work in two different employment regimes: Norway and the United States. *Work, Employment and Society*, 18, 321-348.
- Oosterbeek, H. (1996). A decomposition of training probabilities. *Applied Economics*, 28, 799-805.
- Paoli, P., & Merillie, D. (2000). *Third European survey on working conditions*, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pietrzyk, U. (2003). Flexible Beschäftigungsformen Zeitarbeit auf dem Prüfstand. *Arbeit*, 12, 112-130.
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 112, 9-16.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Purcell, J., & Ahlstrand, B. (1994). *Human resource management in the multidivisional company*. Oxford: Oxford University Press.

- Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004). Temporary work agencies: Here today, gone tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 42, 705-725.
- Rogers, J. (1995). Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment. *Work and Occupations*, 22, 137-166.
- Rogowski, R., & Wilthagen, T. (2004). Deregulierung und Reregulierung von Übergangsarbeitsmärkten. *WSI-Mitteilungen*, 57, 153-158.
- Rudolph, H. (2003). Befristete Arbeitsverträge und Zeitarbeit. Quantitäten und Strukturen "prekärer Beschäftigungen für men". In G. Linne & B. Vogel (Eds.), *Leiharbeit und befristete Beschäftigung* (pp. 9-26). Düsseldorf: Setzkasten.
- Schenck, U. (2002). *Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte*. München: Hampp.
- Schönfeld, T. (2003). Zeitarbeit—eine Branche im Umbruch. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 58, 8-14.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23, 241-255.
- Segal, L. M., & Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *The Journal of Economic Perspectives*, 11, 117-136.
- Sennet, R. (1999). *Corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: B&T.
- Storrie, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Thüsing, G. (2002). Europäische Impulse im Recht der Arbeitnehmerüberlassung. *Der Betrieb*, 55, 2218-2223.

- Torka, N. (2004). Atypical employment relationships and commitment: Wishful thinking or HR challenge? *Management Revue*, 15, 324-343.
- Urban-Crell, S., & Schulz, C. (2003). *Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvermittlung*. München: Beck.
- Van den Toren, J. P., Evers, G. H. M., & Commissaris, E. J. (2002). *Flexibiliteit en zekerheid*. Den Haag.
- Van Ginkel, M., van Lin, N., & Zwinkels, W. (2002). *Temporary agency work: National reports—the Netherlands, Luxembourg*.
- Vosberg, D. (2001). Die Entwicklung der Personaldienstleistungsbranche in den USA—eine explorative Studie. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 218, 202-225.
- Vosberg, D. (2003). *Der Markt für Personaldienstleistungen—Ökonomische Analyse von Nachfrage und Angebot*. Wiesbaden: DUV.
- Vosko, L. F. (2000). *Temporary work—the gendered rise of a precarious employment relationship*. Toronto: University of Toronto Press.
- Waas, B. (2003). Temporary agency work in Germany: Reflections on recent developments. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 19, 387-404.
- Wank, R. (2003). Der Richtlinienvorschlag der EG-Kommission zur Leiharbeit und das “Erstes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt”. *NZA*, 20, 14-23.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wieland, R. and Grüne, P. (1999). Psychische Belastungen und Beanspruchungen bei Leiharbeit—Risiken und Chancen einer expandierenden Arbeitsform. In Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e.V. (Ed.), *Zeitarbeit—ein Wirtschaftsfaktor* (pp.99–113). Leipzig: Schubert Verlag.
- Wieland, R., Grüne, P., Schmitz, U., & Roth, K. (2001). *Zeitarbeit optimal gestalten*.

Berlin/Dortmund: Verlag für neue Wissenschaft.

Wierlemann, F. (1995). *Zeitarbeit in der Bundesrepublik Deutschland und den Niederlanden*. Frankfurt am Main: Lang.

Wilthagen, T. (2004). Flexibility and social protection. *Amsterdam Institute of Advanced Studies Working Paper, Vol. 15*.

ZEW (Ed.). (2003): *Perspektiven der Zeitarbeit*. Mannheim: ZEW.

臨時支援服務產業的控管機制

Mechanisms of Control in the Temporary Help service Industry

Heidi Gottfried

Sociological Forum, Vol. 6, No. 4, 1991

摘要

隨著公司行號日漸倚重臨時辦事人員，早期把重點放在工作環境的控管機制已不足以用來維持員工紀律，亦不足以確保生產品質與一致性。透過四家臨時支援服務公司，以及二份派遣工作的親身參與觀察，這份案例研究所揭示的控管形式，將不同於那些經常被研究的生產製造企業的控管形式。臨時支援服務公司發展出一套雙重控管形式，共分二種運作層面：(1) 分權層面：由臨時支援服務公司間接管理員工；(2) 官僚層面：臨時支援服務公司在企業的官階體系中進行強化效率，制定出一套關於工作任務、效率、責任等的界限。

關鍵字：工作；性別；勞動過程；臨時工作；辦事人員；控管。

引言

如何具體解釋、釐清職場上的控管，已經引起社會學學者廣泛的注意。強調生產關係內部結構的學術論文，把重點放在二個管理策略之間的關係：一是公司如何運用職場控管來加強員工對公司的服從，另一是員工對上述控管的反制 (Braverman, 1974; Burawoy, 1985; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Thompson, 1989)。這些理論認為管理是在工作場所**以內**建立起控管員工的方式。

然而，隨著服務業經濟的增長，控管逐漸變成必須將職場員工與管理方法區隔開來。區隔後所產生新的問題，包括如何管理服務部門裡的眾多員工，特別是那些從事臨時支援服務(temporary help service, THS)業的雇員。有別於傳統緊鄰雇主身旁的工作方式，這些臨時辦事人員分別在許多不同工作場所辦公。對

於這些工作者而言，生產管理與勞動管理分別存在不同的組織領域裡。本論文將仔細探討當兩家公司把員工管理功能分隔開時，員工管理本質上將產生什麼問題，並證實雙重控管機制的可行性。

一件臨時支援服務業辦事人員的案例研究，清楚說明了什麼是間接控管機制。曾經提供最大就業保障的大公司已逐漸倚重臨時辦事人員，就此觀點看來，這項評估具有相當的重要性(Mangum 等學者，1985)。根據 Hartmann 和 Lapidus(1989)的報告，1987 年員工人數在 500~999 間的公司，有 53.6%打算雇用臨時辦事人員，前一年的統計數字則為 39.6%。臨時支援服務公司所雇用的臨時雇員，在工作者總數的佔比逐漸攀升，特別是在辦公室內部雇員的部分。在 1963 年到 1979 年間，雇用臨時工作者的比例增加了 725%，相較於非農務工作僅增加 58%(Christopherson, 1987)。在 1982 到 1984 兩年之間，擁有 50,000 名以上員工的企業所新雇用的臨時雇員增加了 70%，是成長最快速的項目(Carey 和 Hazelbaker, 1986)。儘管成長快速，套用製造業的控管模式來了解服務業，所產生出的侷限，卻很少被深入探討。

本論文的統計數據，是藉由歷時五個月、使用參與觀察法來研究四家位於美國中西部中型城市的臨時支援服務公司（其中兩家是全國性的大型公司，兩家是地方公司）的雇員過程所蒐集而來。「共同登記」（該行業的商業用語，指同時登記在兩家以上臨時服務公司）在這四家公司的工作機會，包括兩件事務性工作：一件派遣到大學系所，為期四天，另一件則是派遣到花店，為期五天。最後則分別由上述兩家大型臨時支援服務公司派出雇員。

在獲得下一件派遣工作前，受雇者的時間都花在等候電話通知新工作，和一一打電話到臨時支援服務公司詢問工作機會。幾次不在計劃中的參訪機會（去接受電腦技能訓練），讓我一窺某家公司裡的其他派遣人員的受雇過程。在參與觀察研究完成之際，我進行了幾場沒有預設立場的訪問，受訪者包括三位男性、十五位女性臨時派遣人員，年齡在 25 到 35 歲之間，以便將我個人的職場經歷與他人做比較。

本論文以探討過去臨時支援服務產業控管的相關論述為始，接著探討控管上的問題，分五個部分來闡述：第一部分討論這件試圖在變遷的職場中建立控管機制的案例研究，將帶來什麼影響；第二部分說明人才派遣公司在雇員過程中如何發展控管；第三部分則探討在員工待業期間，公司該如何維持前述控管；第四部分的重點在派遣工作現場如何進行控管；最後一部分則說明臨時支援服務公司、客戶公司與員工之間的對立關係將會產生什麼樣的後果。²

臨時支援服務產業的擴張

臨時支援服務公司為確保員工能滿足本身與客戶公司雙方的需求，必須採用一套控管機制，這樣的機制依據歷史與原理衍生而來，旨在增進臨時支援服務產業將來的發展。二次世界大戰刺激經濟發展，事務性活動因應產生。臨時支援服務產業藉由承諾並派遣臨時雇員，而在事務性工作需求漸增的勞動市場裡，取得立足之地。這項新興產業主要在提供臨時辦事人員，例如，「凱莉女孩公司」從1947年開始提供臨時事務支援。同年，「人才濟濟公司」也開張了，緊接著諸如「人力公司」、「西方女孩公司」、「奧斯頓公司」、「超載辦公室」等，也都進入了這個迅速發展的產業(Burke 和 Leone, 1976)。

到了1985年，臨時支援服務公司每天在全美境內派遣出約760,000名臨時雇員(Pollock, 1986)³，1956年的統計數據則是20,000名(Gannon, 1984)。這些雇員不但能暫代缺席員工或填補暫時性的職缺，以達到高峰期的需求，也有越來越多人受雇於全職員工，暫代其職(Christopherson, 1987)。臨時支援服務公司的雇員佔總工作人口成長最大比例，據該產業預估，臨時雇員受雇人數每年成長20%(*Nine to Five*, 1986)，更在1970到1986年間成長了五倍(Christensen, 1988)。1963年，最大的六家臨時支援服務公司共擁有300,000名員工，該產業提供雇員給816家公司，共佔年收入總額1億5千9百萬美元。1969年年底的統計，該年一年之間受雇的臨時雇員為125萬人，產值高達15億美元(Gannon, 1975)。事務工作為成長最高者，佔臨時支援服務受雇件數的60%(Hartmann 和

Lapidus, 1989)，雖然近年來醫護照顧服務已超過事務工作，成為臨時雇用中成長最快速的項目(Gannon, 1984)。女性佔臨時雇員總數的62%(Howe, 1986)，而每10個辦事員中有9個是女性(Christensen和Murphree, 1988)。

工作的高完成度是臨時支援服務產業的一大特性。儘管凱莉女孩和人力兩家公司主導了該產業，低資本額需求（整個公司的營運只需要基本的辦公室設備，以及少數全職員工）仍使得新公司入行容易，尤其是地方性規模的公司。從1978年的3,690家公司，成長到1985年的7,750家（兩倍以上），證實了入行門檻並不算高(Nelson, 1988)。競爭程度提高也迫使臨時支援服務公司必須發展新的市場策略，以在該產業建立利基。誠如Gannon所述，有幾家公司提供了某些特定服務：

「國際派遣公司」雇用會說兩種語言的辦事員，將他們派遣到必須使用兩種語言的企業組織。「成熟派遣公司」最早的行銷策略是只雇用「成熟負責」的員工，亦即年滿55歲的員工。「人力公司」的分公司——「賣力公司」專門提供臨時雇用的業務人才。英國倫敦的「客隆納公司」在一輛公車裡裝上電話、收音機和可攜式打字機，在財經區裡行駛，一接到通知就將雇員載到公司門口。「單半球公司」在派遣出雇員之前，為想要加強技巧的辦事員提供訓練課程。「高拉計算與打字服務公司」保障臨時雇員一個星期整的工時。

二次大戰後的經濟成了臨時支援服務產業發展最強而有力的基礎。起初由於勞動市場的萎縮，後來因為辦公設備技術的進步，加上雇主欲節省開支，導致辦公室人員需求漸增，並因此刺激了臨時支援服務產業的發達，臨時雇員公司的數量亦漸成長(Appelbaum, 1987)。雇主雇用臨時雇員以節省訓練費用，包括使用個人電腦與文字處理程式等必須因應需求而改變的技能，還可以省掉面對工會組織、以及與保障全職員工的工會法周旋的問題。

控管員工的管理策略往往以存在社會中的性別階級觀念為前提(Barker 和 Downing, 1980; Collinson, 1987; Davis, 1990; Gottfried 和 Fasenfest, 1984)。臨時支援服務產業所觸及的女性勞動人口，是成形並受限於家庭關係的一群。因性別不同在工作上的投入程度與期望也會不同（尤其是女性還必須負責帶孩子跟做家事）(Beechey 和 Perkins, 1985:251-252)，管理策略受此先入為主觀念影響並改變控管方式。如同 Collinson (1987)所提出，藉由臨時支援服務公司的強化特點，性別使得概念性的控管機制具體成形。臨時支援服務管理強調臨時工作的互惠、自願特質，能夠整合女性個人與公司的利益，並鞏固女性在家庭中最重要角色。除了上述好處之外，臨時支援服務公司在管理一群變化性高的雇員時，能夠正視需求並處理問題。

臨時支援服務產業控管理論

臨時支援服務產業的微觀層次控管機制與製造產業不同，然而多數的學術研究卻是建立在「產業」的概念模式之上(Braverman, 1974; Burawoy, 1985)。少數和控管事務工作相關的研究，則僅探討了全職的事務工作(Barker 和 Downing, 1980; Costello, 1987; Game 和 Pringle, 1984)。為了進一步延伸控管的類型研究，並把此特殊情況的工作關係納入，本章節將就單一場所內工作的全職辦事員與臨時雇員的工作情形，加以比較。

一般控管相關理論皆假定有給職是在一個離開家的特定地點裡辦公(家庭工作控管相關研究詳見 Allen 與 Wolkwitz, 1985；臨時工作控管研究詳見 Collinson, 1987)，這和臨時雇員在不同地點辦公的特點相衝突（詳見 Tomaskovic-Devy 和 Risman, 1989），有些甚至是在雇員自己家中辦公。臨時雇員的控管問題於是成了如何管理分散在不同工作地點的個人工作者。對於面對一個以上的老闆、並和其他同事區隔開來的臨時雇員而言，控管既非發生在像秘書與老闆間的深刻關係(Kanter, 1977; Pringle, 1988)，亦非在公司雇員之間緊密的連結(Costello, 1987; Gottfried 和 Fasenfest, 1984)。相反地，臨時雇

員對於僱用關係的態度因人而異，他們可以不用陷入競爭關係中（如：爭奪辦公室權益），並且依自己的工作產能來衡量當日工作是否已盡責，也可以不去在乎是否能成為生產「競賽」（為促進效率而產生）中活躍的一員(Burawoy, 1985)。

工作上一些不必然的附加事件（不見得僅發生在勞動市場中）更加深了臨時雇員與全職雇員間的不同。臨時雇員在工作時並沒有私人時間，因此會比全職雇員花更多「實質的」時間在工作上。臨時雇員沒有（至少他們自己認為沒有）彈性時間來從事跟生產無關的事項，例如在休息室聊天或喝咖啡。臨時雇員不會把私人時間跟工作時間區分得太清楚。固定的工時讓全職雇員得以擁有「自己的」時間，並與真正的工作時間分開(Hinrichs, 1985:5)。大多數的控管概念忽略了實際工作時間，儘管長期以來在工作時間定義上的爭辯具有其重要性。

不固定的工作地點與工作時間上的特性，影響工作控管機制理論的發展。一般理想中的官僚體系管理(Edwards, 1979)僅能勉強適用於臨時支援服務產業。官僚體系管理通常提供工作權益和保障給員工，以促使他們能夠認同老闆並增加生產力。相較之下，臨時支援服務產業所假定的控管形式為：將一套應變性高（較有彈性）的系統，與客戶公司和派遣公司的管理系統串聯在一起。這套雙重管理法共分二種運作層面：(1) 分權層面：由臨時支援服務公司間接管理員工；(2) 官僚層面：臨時支援服務公司在企業的官階體系中進行強化效率，制定出一套關於工作任務、效率、責任等的界限。臨時支援服務公司與客戶公司運用這套雙重管理法，以確保臨時雇員同時遵守派遣公司與客戶公司雙方所制定的規範。

雙重控管的發展：徵才過程

臨時支援服務公司的徵才過程，旨在挑選員工並建立第一重控管方式，也是少數幾次公司主管和雇員密切聯繫的時期。每家公司實施大同小異的一連串測驗，並收集應徵者資料，但也一方面在這個模式下調整測驗的次數和類型。

公司透過近身觀察、面談和測驗成績來了解應徵者的基本事務處理技巧，確認其是否可靠。他們讓應徵者在一個「模擬辦公室」裡，仔細記下週遭環境，以

觀察應徵者的表現。一本新進員工手冊上記載著面談和測試的過程：「(徵才過程)不僅評估應徵者的辦公技巧，也包括一些無形的，像是在壓力之下或是無人監督時的工作表現。……合乎預期的工作表現不但讓雇員更有自信、工作效率更高，也更受客戶公司重用。」

本研究報告中的兩家大型臨時支援服務公司在徵才過程中，最重視的是限時任務表現和測試成績。其中一家甚至有一套標準測試，來測驗在各種不同的高度壓力工作情形下，應徵者的表現如何。另外兩家規模較小的公司舉行的打字測驗中，不但評估應徵者的辦公技巧，更同時指導應徵者如何在無人監督的情況下表現良好。

在上述打字測驗的題目中，包含了發揚職業道德與個人成就的標語。其中一項打字測驗裡，應徵者可藉由試題上一連串的比喻，學習到如何增進打字速度。文中運用易被接受的自動自發說法，說明充足的睡眠、多攝取富含蛋白質的營養飲食，讓人精神飽滿，才能在工作上表現出色。試題中提及辛苦工作之後的代價，以喚起競爭意識；並且告訴應徵者，贏家的成功之道是把時間投注在訓練上。文中更以直接的方式建議工作者要能夠熟悉一份派遣工作的來龍去脈與執行方法，以自我提升。

最後，這份打字測驗的內文將臨時工作比喻成一場競賽。在競賽過程中，臨時雇員發現一些潛藏的遊戲規則時，但卻無法透過在工作場合上和同事互動、或遵從管理策略來學會這些規則。相反地，臨時雇員所受到的指示，是把所有的問題(警告應徵者：切勿以「笨問題」來叨擾主管)向工作現場的指定主管報告。在這個競賽的比喻裡，臨時雇員的工作付出是為了參加更大型的競賽——創造資金，以及一場特定競賽——在重疊的管理規範中協談出利己的方式。

在整個徵才過程中，臨時支援服務公司展現出人才派遣公司的形象。主管的提問旨在依應徵者的能力和意願，找到最適合的外派工作，並稱其公司主管為顧問，以突顯諮詢者的角色。在一家知名公司的廣告手冊上清楚說明了這點：

本公司特有的面試過程和選才方式，保證能找到最符合您個人技能、意願與偏好的外派工作。我們的目標很簡單：讓您從事喜歡的工作，並且在工作上得心應手。

管理策略上強調臨時工作的「互惠與自動自發」特質，只是一種意識形態機制，用來模糊待遇低和工作性質死板的事實(Collinson, 1987:380)。前述的打字測驗內文與公司所展現出的顧問形象，傳達出一個矛盾的訊息：如何讓雇員同時獨立自主、萬事不求人，卻又可以信賴、依靠公司呢？

徵才過程中，公司藉由各種資訊傳遞方式建立起雙重控管中的第一重。為了有效利用時間，應徵者必須從蘊含在打字測驗中的資訊，以及與主管的面談來獲取相關知識。此外，這些可能的雇員人選在面試時所獲得的工作相關資料，讓他們在正式被錄用後立即明白工作合約中的義務，以及在缺乏直接管理的在工作場合中，一些必須遵守的行為規範（如：服裝儀容、管理規範等）。

如何維持員工待業中的控管

從應徵者結束面試、踏出辦公室那一刻起，臨時支援服務公司便面臨了如何使員工忠心、遵守規範的問題。分權管理的模式使得如何在雇員待業中維持控管的問題更為重要。為解決這些問題，臨時支援服務公司採用員工獎勵辦法，並運用員工對下一份工作的不確定心態，來留住表現良好的員工。

在缺乏一套明文規定的機制（如：升遷、工作規範和程序等）來控管員工時，員工獎勵辦法可以提升員工的工作熱誠和對公司效忠。在其中一家大型公司裡，公司把「本月最佳員工」的拍立得照片貼在雪花造型的剪紙上，用圖釘釘在接待處旁辦公室的公佈欄上。另一家大公司依據員工所受到上司肯定，選出並頒發「最佳代打獎」。

一家小型公司則採用贈獎的方式，也就是員工集滿 2000 點的點數可換取 Sears 或 Penney 等賣場目錄上的商品。員工們只要有以下良好表現，就能獲得

對等點數：

- 工作滿一小時：加 1 點
- 每週五天準時上班：加 10 點
- 每回絕一次工作：扣 10 點
- 每週工作超過 40 小時：加 20 點
- 接受頂替支援工作（每次至少 100 小時）：加 50 點
- 工作時數累積 1040 小時：加 50 點

每 10 點折合商品批發價 1 美元。根據該公司的計算結果，員工只要做到以下幾點，就可獲得價值 424 美元（即 4240 個點數）的獎品：

- 一年內工作滿 2080 小時：加 2080 點
- 52 週準時上班：加 520 點
- 無回絕工作紀錄：扣 0 點
- 52 週工作超過 40 小時：加 1040 點
- 接受 10 次頂替支援工作：加 500 點
- 工作時數累積 2080 小時：加 100 點

這套贈獎方式其實並不實際，在上述的例子裡，員工必須每週工作超過 40 小時、一年連續 52 週不遲到、也不能回絕任何工作，才能獲得比最低價值好一些的獎品；事實上，員工等於必須從事全職工作才能獲得以上福利。很少臨時雇員從事全職工作，他們的工作時數甚至連參加贈獎活動的最低工時都不到。從這些嚴格的贈獎標準看來，有人會認為公司可能並非真心想留住長期員工，因為臨時雇員在同一家公司待久了可能會開始要求加薪，或是可以挑選工作的權利。

臨時支援服務公司在工作分派上維持著不明朗的狀態，將員工的期待以及留住優秀員工的機會降到最低。這份不確定感反映在本人親身的待業經歷，並在和幾位臨時雇員的訪談中得到證實。Olesen 和 Katsuranis 在 1978 年的報告中也有類似的發現。沒有任何一位臨時雇員認同公司在工作表現評估方面，和派遣工作分派方面的依據辦法。

工作分派的不確定性，僅在電話通知工作機會之前簡短地告知員工而已。臨時支援服務公司在辦公時間從早上 7:30 開始到傍晚 5:00 為止，隨時以電話告知工作機會並派遣員工。像這樣讓員工在電話另一頭等待，在開始工作之前也沒有充分告知工作相關訊息（這是該產業的特性），使員工很難安排待業中的個人時間。臨時雇員留守在電話旁等工作通知的時間，也要算進他一天的時間安排裡。每家公司都鼓勵員工經常主動打電話到公司詢問工作機會，某家公司甚至規定員工若要繼續任職就必須主動打電話到公司。

只有最小規模的那家公司結合正反兩種獎懲方式來控管員工。若雇員「連續三次回絕工作機會」，或在工作結束後 48 小時之內沒有和公司顧問聯絡，公司得以解雇員工。雇主在和員工聯絡（通常以電話聯絡）時，會一併警告以上合約終止規範，讓公司得以掌握雇員動向，並在高度競爭的勞動市場裡控管其不確定性。

臨時支援服務公司發展出員工待業中的控管機制，以在高度競爭的勞動市場中持續擁有一群應變力高的雇員。既然無法直接管理員工，臨時支援服務公司只好修正傳統的官僚管理機制，希望贏得更多工作合約並吸引合適的（通常是女性）雇員。這些為了管理雇員並增強其對公司忠信度所建立的機制，僅是管理的第一層而已。臨時雇員另外也受到客戶公司的管制，而客戶公司的管理目標通常和臨時支援服務公司不同。

管理的第二層：工作現場的管理

分段的勞動過程有助於雙重控管的實施。這個分段過程使臨時雇員不必依賴其他辦事員——不論他是否和其他辦事員在同一個地點工作。對於臨時雇員而言，並沒有所謂眾人一起訂定並遵守的生產量規範。正因為臨時雇員和任何特定工作場所都沒有關聯，一般人認為他們不受同儕壓力影響而放慢工作速度，也不須承受來自管理部門的壓力而加快腳步。然而，少了定義明確的工作規範，能產生刺激員工的效果。

我的兩份派遣工作都具有這種分段勞動過程的特質。第一份派遣工作是在大

學系所服務，在那裡我被安排和其他員工分開坐。我無從得知其他全職雇員是哪些人，對標準工作程序也不太熟悉，更加深了我的孤立感。由於不曉得「一般平均」工作產量是多少，並且急於力求表現，因此我以飛快的速度工作。我的另一份派遣工作是在一家花店，店裡雇用了 25 個臨時雇員以應付母親節的工作高峰期。店家把雇員們分別安排到三個工作項目，只給了很有限的職前訓練。負責接電話的雇員只受到簡短的新人訓練：一張提示用的電話說詞範本。負責操作 CRT 系統和 Mercury 派送系統（用來傳送花的訂單）的雇員都在簡短地檢視過資料輸入的順序之後，就開始工作。而雖然工作進行的參差不齊，卻也很少有人離開工作崗位。我們彼此不認識，也沒有機會得知或建立起團體行為規範。

操作電腦的工作型態有助於雙重控管的實施，一如其他學者的發現，藉由科技來控管使得工作現場的主管不必近距離監視員工（Baeker 和 Downing, 1980; Gottfried 和 Fasenfest, 1984）。例如，該花店在納入這 25 名雇員時，並不需要改變它的公司管理結構，只需要靠文字處理機內建的計時系統來調整工作進度，再加上識別代碼（如：編號或姓名）就可以列出一張工作紀錄了。

雙重控管在公司社會結構中的官僚機制內執行，並延伸到派遣工作現場的臨時雇員。分段的勞動過程跟藉由科技來控管，讓臨時雇員以迅速的速度工作。由於不在群體內工作，臨時雇員較無法有系統地規範他們的工作產能。然而臨時支援服務公司和客戶公司雙方同時都想控管員工，雙重控管於是發生了問題。

論客戶公司、臨時支援服務公司和雇員之間的關係

當客戶公司和臨時支援服務公司都想控管員工時，雙重控管成了將雙方目的不同的管理策略結合在一起。一方面，客戶公司要能夠控管員工的工作效能（如：工作速度、工作日的長短）才能獲得利益；另一方面，臨時支援服務公司藉由控管員工的工作時間（如：外派工時是多少小時），以產生利益。

向臨時支援服務公司簽約租借員工，顯示出客戶公司端的員工控管問題。因為急需額外的勞工，客戶公司面臨了必須壓榨員工勞動的問題。工作結束就得離

開、缺乏工作權等壓力，迫使臨時雇員在工作上加倍付出勞力，但除了這些以外，客戶公司沒有其他約束條款來提升產能。此外，臨時雇員所效忠的對象是臨時支援服務公司，而非客戶公司。

業界的競爭迫使臨時支援服務公司必須能吸引雇員，因為在同業裡有很多家公司供他們選擇。為了招攬優秀員工，每家公司皆傳達出獨特形象，以和其他公司做區別，而一旦錄取了員工，公司還要建立控管機制來留住他們。一家小型公司將它的規模轉化成優勢，自吹自擂地說：「我們是世界上最大的小公司。」並且保證「視每位員工為獨立個體，而非編號。」另一方面，全國性規模的大公司則強調他們在業界的領導地位：「在全世界最大的公司裡，擁有無限機會。」另一家則提供「全美 360 家分公司的免費轉介服務」。

臨時支援服務公司和客戶公司之間的衝突，加上前者在同業間的競爭，以及雙重控管的矛盾之處，都是臨時雇員談判時的籌碼。臨時雇員無法在管理方面和公司進行勞資談判，但是他們可以用以下的個人方式進行：(1) 要求公司給他更多想做的工作；(2) 回絕工作機會；(3) 先接下一些沒人要做的的工作，以便日後回絕不想做的工作或要求更多想做的工作；(4) 同時受雇於另一家公司，好讓兩家公司彼此競爭；(5) 以離職、改行從事全職工作作為威脅。公司不願意失去好的員工，也無法阻止客戶公司聘用臨時雇員為全職員工，因此給了臨時雇員（特別是技能最出眾的員工）額外的談判籌碼。然而，Olesen 和 Katsuranis 在 1978 年的報告指出，臨時雇員是在工作性質不穩定的背景下進行談判的。

「不確定性」強化了勞資之間職場關係的本質，對資方而言是個優勢，因為在缺乏傳統對公司效忠、努力工作的約束機制下，不確定性讓雇員們必須依賴公司。不確定性削弱了員工的組織力量，更是資方的另一項優勢。而缺乏傳統官僚控管機制（如：升遷、年資權益等）使得員工雖然得依賴公司，卻不等於對公司效忠，則是資方所處的弱勢。因此，相較於工作內容相似的全職員工對公司所表現出的忠誠，臨時雇員不太可能接受長期不穩定的結果，因此較有可能同時受雇於兩家以上公司，或另謀發展。

結論

這份臨時支援服務產業的案例研究所論述的控管形式，和經常被研究的製造產業不同。將雙重控管和其他官僚式控管做比較，顯示出若把製造業的控管形式應用在臨時支援服務產業上，將會限制重重，因為後者不但雇員的上班時間、地點不固定，成員也絕大部分是女性。這樣的比較亦揭發其他控管理論中，在時間、地點、性別等方面有問題的假設。

所有的控管理論，都必須將新興的服務產業列入討論。製造產業員工長年爭取所發展出的官僚保護機制，是服務產業所無法提供的。臨時雇員必須接受的雙重的控管，結合了客戶公司的官僚與任職公司的分權控管機制。如此一來，控管不盡然是各自獨立的管理系統內包含著單一組織邏輯：官僚（即公司內集權化與精簡化會不斷提升，兼有分權的情形並存，建立在有違常理的基礎上）。和一般所想的相反，因性別所產生的差別，並沒有因為越來越多公司採用官僚控管機制而消失。因此，每一種控管理念都必須在這個變遷中的工作環境中來加以評估。

控管在本質上就是矛盾的，會產生員工反抗的問題或可能性。控管的理論已經了解群體反抗的形式，因為對勞動過程的本質既存的假設。然而，本案例研究中顯示，臨時工作的受雇情形每一件都不同。在同事們都分散在各個地方辦公的情形下，臨時雇員發展出專屬個人的談判策略，以應付多重控管。在當今經濟中不斷擴大的服務業這一塊，我們需要更多的案例研究來了解其「彈性」的工作性質，以及關於工作時間與空間方面，公司的控管和員工的抵制。

致謝詞

本論文承蒙以下人士不吝批評指教：Michael Burawoy, Rosemary Crompton, Judy Witter, David Wright 和 David Fasenfest，在此表達謝意。

附註

¹ 美國印第安那州(47907)普渡大學西拉法葉主校區社會學與人類學系。

² 在本文中，「公司」指的是臨時支援服務公司，而「客戶」則指徵才的客戶公司。

³ 1985 年臨時雇員受雇人數預估各有不同：「當今人口調查」（美國人口普查局）統計為 455,000 人；「當今就業統計」統計為 689,000 人(Howe, 1986)；臨時服務協會統計為 939,000 人(Hartmann 和 Lapidus,1989)。Hartmann 和 Lapidus 指出，以上這些數據皆為某單一時間點的統計，因此無法反映出臨時雇員人數變化對經濟的衝擊正逐漸增強。

參考文獻

Allen, Sheila and Carol Wolkowitz 1987 *Homeworking: Myths and Realities*. London: Macmillan.

Appelbaum, Eileen 1987 "Restructuring work: Temporary, part-time and at-home employment." In Heidi Hartmann (ed.), *Computer Chips and Clips*: 268-310. Washington DC: National Academy Press.

Barker, Jane and Hazel Downing 1980 "Word processing and the transformation of the patriarchal relations of control in the office." *Capital and Class* Spring: 64-99.

Beechey, Veronica and Teresa Perkins 1985 "Conceptualizing part-time work." In Bryan Roberts, Ruth Finnegan, and Duncan Gallie (eds.), *New Approaches to Economic Life*: 246-263. Manchester: Manchester University Press.

Braverman, Harry 1974 *Labor and Monopoly Capitalism*. New York: Monthly Review Press.

Burawoy, Michael 1985 *The Politics of Production*. London: Verso Press.

Burke, Donald and Richard D, Leone 1976 *Women Returning to Work and Their Interaction with a Temporary Help Service*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Carey, Max and Kim Hazelbaker 1986 "Employment growth in the temporary help industry." *Monthly Labor Review* 109:37-44.

Christensen, Kathleen 1988 "Women's labor force attachment: Rise of contingent

work.” In Department of Labor (ed.), *Flexible Work Styles*: 76-82. Washington DC: United States Department of Labor.

Christensen, Kathleen and Mary Murphree 1988 “Introduction.” In Department of Labor (ed.), *Flexible Work Styles*: 1-11. Washington DC: United States Department of Labor.

Christopherson, Susan 1987 “The mobile work force.” *High Flex Society Working Papers*, Roosevelt Center for American Policy Studies, Washington, DC.

Collinson, David 1987 “Picking women: The recruitment of temporary workers in the mail order industry.” *Work, Employment and Society* 3:371-387.

Costello, Cynthia 1987 “Working women’s consciousness: Traditional or oppositional.” In Carol Groneman and Mary Beth Norton (eds.), *To Toil the Livelong Day: America’s Women at Work, 1780-1980*:284-302. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Davies, Scott 1990 “Inserting gender into Burawoy’s theory of the labor process.” *Work, Employment and Society* 4:391-406.

Edwards, Richard 1979 *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.

Friedman, Andrew 1977 *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.

Game, Ann and Rosemary Pringle 1984 *Gender at Work*. London: Pluto Press.

Gannon, Martin 1974 “A profile of the temporary help industry and its workers.” *Monthly Labor Review* 95:44-49.

Gannon, Martin 1975 “The management of peripheral employees.” *Personnel Journal* 54:482-486.

Gannon, Martin 1984 “Preferences of temporary workers: Time, variety, and flexibility.” *Monthly Labor Review* 107:26-28.

- Gottfried, Heidi and David Fasenfest 1984 "The role of gender in class formation: A case of female clerical workers." *Review of Radical Political Economics* 16:89-104.
- Hartmann, Heidi and June Lapidus 1989 "Temporary work." Working Paper No.29, Institute for Women's Policy Research, Washington DC.
- Hinrichs, Karl 1985 "Flexible working hours – How to match employees' preferences and enterprises interests." Unpublished paper presented at the Conference on Critical Perspectives in Organizational Analysis, Baruch College.
- Howe, Wayne 1986 "Temporary help workers: Who they are, what jobs they hold." *Monthly Labor Review* 109:45-47.
- Kanter, Rosabeth Moss 1977 *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Mangum, Gareth, Donald Mayall, and Kristen Nelson 1985 "The temporary help industry: A response to the dual internal labor market." *Industrial and Labor Relations Review* 38:599-611.
- Nelson, Anne 1988 "Temporary help is becoming a permanent solution." In *The Department of Labor (ed.). Flexible Work Styles: 50-53*. Washington DC: United States Department of Labor
- 9 to 5 National Association of Working Women 1986 "Working at the margins: Part-time and temporary workers in the U.S." Cleveland, OH: 9 to 5, National Association of Working Women.
- Olesen, Virginia and Frances Katsuranls 1978 "Urban nomads: Women in temporary clerical services." In Ann Stromberg and Shirley Harkess (eds.), *Women Working: 316-338*. Palo Alto, CA: Mayfield Publishers.
- Pollock, Michael 1986 "The disposable employee in becoming a face of corporate life." *Business Week* Dec. 15:52-56.
- Pringle, Rosemary 1988 *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*. London: Verso.

Thompson, Paul 1989 *The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labor Process*. New York: Humanities Press.

Tomaskovic-Devy, Donald and Barbara Risman 1989 "Organizational, managerial and employee constraints on the reorganization of work: The case of telecommuting." Unpublished paper, North Carolina State.

人力資源的解決方案？英國雇主使用派遣人力之面面觀

Human resource solutions? Dimensions of employers' use of temporary agency labour in the UK

Celia Stanworth

Business School, University of Greenwich, London, UK

Janet Druker

Canterbury Christ Church University College, Canterbury, UK

Personnel Review, 2006. Vol. 35, Iss. 2; p. 175

摘要

目的：本文試圖解釋 1990 年代僱主使用派遣員工的快速增加，並測試人力使用決策已完全改變的論點。

設計/方法學/研討方式：本文資料從與人力資源經理深度訪談而來，他們來自英國的 12 個工作組織，負責使用派遣員工的決策。工作的組織經過挑選，以涵蓋各種企業、大小和地區。

發現：雖然組織經歷一些共同的趨勢，包括永久職位的數量減少和一波波的重組，但是在方法上卻有所不同，並不一定都完全改變。本文發現四種明顯的派遣員工型態，發展出一個 2 乘 2 的類型學，分別是：雇主是策略型或是反應型；他們使用派遣員工只是暫時補充人力或較長遠的替代永久員工。

研究限制/含義：研究僅限於英國的資料，而且只是短時期的情況。然而這個類型學可用以分析其他情況和時期的派遣員工使用方式。

實際應用：本文的發現可協助人力資源經理在作使用派遣人力的決策時有所幫助。

創意/價值：本文同時探討組織經營的內部和外部環境，且這些因素如何影響使用派遣員工的決策。

關鍵字：派遣員工、人力規劃、人力招募機構、大英國協。

引言

有興趣研究英國使用派遣員工的人力資源決策是因為在 1992-1993 年和 2000-2001 年之間，派遣員工的數量增加三倍。另一個原因是派遣員工現在佔全部臨時人力市場的比例提高，從 1992 年的 7% 到 2001 年的 16% (ONS, 1997; ONS, 2001)。2000 年 DTI 的一項調查顯示有 557,000 位派遣員工 (Hotopp, 2000)，而且全英國半數以上的工作場所在過去五年曾雇用派遣員工 (Cully et al., 1999)。最近更有一項 TUC 的調查發現，81% 的雇主增加使用派遣員工，特別是需要高度判斷力的派遣工作似乎有增加的趨勢 (Cully et al., 1999)。

對派遣員工的依賴不能只用英國複雜的市場和企業合法化過程的成功來解釋 (Forde, 2003)，雖然這些並不是不重要。企業必須對人力資源問題，更明確一些，對資源安排問題有所回應。歷史上人力派遣業者提供人力以補足短期需求，或在經濟從衰退中復甦、人力短缺時提供更多員工 (Casey, 1991)。過去幾十年他們為剛萌芽的經濟體系，例如倫敦的金融服務業提供辦公室員工 (NBP1, 1968)。1990 年代早期經濟復甦後派遣人力業的快速成長 (Robinson, 1999)，產生一種論點認為雇主的員工使用決策可能有更深遠的改變。

使用派遣員工的理論

使用派遣員工的一個理論是取代之前被直接雇用或永久員工的職位，同時向外招募員工並保有私密性 (Allen and Henry, 1996)。例如雇主可能在尋求降低人工成本的方法，或避免就業保護規定，特別是在公司需求量不確定或產業衰退期間 (TUC, 2001)。雇主 (通常是大規模) 和特定派遣業者的獨家或獨占合約的成長，相信也是派遣業者獲利減少和薪資水準降低的原因 (Gray, 2002; Purcell and Purcell, 1999)。

「永久」員工最近增加的私人就業權利，可能鼓勵使用第三者勞力供應者。Gray (2002) 認為雇主游走法律邊緣來減少人工成本。歐洲對固定期間合約的規定，要求契約員工和永久員工間的平等，可能讓雇主將直接聘用的員工替換成派

遣員工 (Gray, 2002)。在派遣員工的薪資方面，人力調查機構提供一項薄弱的證據，顯示派遣員工的薪資少於直接雇用的員工 (Gray, 2002)，然而這項數據將員工福利，例如給付給派遣員工的退休金、紅利、有但很少見的給薪病假排除在外 (Gray, 2002; TUC, 2001)。

派遣業者當然不是僱用組織的員工，而且就算他們是某商業公會的會員，他們也不可以採取企業化的行動。英國電信公司的拜訪中心罷工事件清楚看出派遣業者不能合法參加這項爭議，因為他們不是英國電信公司雇用的。同樣的在利物浦碼頭爭議事件，第二層行動是禁止的，在同一工作場所的派遣員工和直接雇用員工，雖然他們的雇主不同，都不能罷工 (Gray, 2002)。

派遣員工會被僱用是因為他們對公司來說有很多彈性(工作的繼續或就業保護都沒有保障)，但是事實上派遣工作可以是長期的，在這種情形下通常期待派遣員工是既可靠(像永久契約的員工)又可以隨時拋棄的(不像永久契約的員工)。筆者面談的辦公室派遣員工，最長有工作三年的例子；大部分的員工有六個月或以上同樣的雇主。在兩個案例公司中，擔任倉儲管理的派遣員工已經被僱用五年。Gray (2002) 在一些東英國的食品工廠也發現類似的情況。

管理者可用派遣業者減低招募、篩選和訓練員工的成本。這在工作本質上是規律、只需基本訓練或只需普通的、一般性的技巧時尤其如此。派遣業者會接管這些「員工」的功能並「幫助」人數稀少的人力資源職員。在派遣員工大量供應的情況下，例如一些任務中心，派遣業者可能執行管理階層的工作，配置員工、監督工作、透過在現場的經理與客戶公司聯絡 (Peck and Theodore, 1998; Purcell and Purcell, 1999)。

Rubery (1996) 和 Grimshaw et al. (2001) 認為很多英國工作組織面臨內部和外部問題，特別是競爭壓力和快速科技變化時，已經喪失規劃整體人力資源政策的能力。他們用情境規劃式的反應，採用「市場導向的解決方案」(Grimshaw et al., 2001, p. 50)，包括更加依賴派遣員工，導致內部勞工市場模型更加衰弱或改變。Grimshaw et al. (2001) 在大規模組織發現，進入內部勞工市場可

能需要派遣員工而不是試用期間的永久員工，因此看來處於員工間不同區域的界線已經慢慢消失。由於較低的工作保障、較少的員工訓練和瓦解的報酬策略產生的意外結果，可能是衝突和緊張的新區域。Grimshaw et al. (2001) 的結論是過度的依賴派遣員工長期看來是脆弱的。雖然管理階層已經警覺到這些進退兩難的情況，他們卻毫無退路。這個情況支持人力資源經理通常是不情願的被推向大量使用臨時員工；而不是主動使用派遣員工這個論點。結果，似乎在大企業工作很久的人力資源經理很難得到的模範形象或優良雇主的名號很難達到 (Rubery, 1996)。

分析架構

關於雇主決定使用派遣員工有兩個明確的議題在這裡要討論，這些議題是從 1999 年與 12 個案例公司面談而來 (參見表 1)。先從全國性的郵寄調查中願意接受面談的回應者中選出公司，再從英國本土不同區域和地點中選出不同規模的組織，受訪者為人力資源或資深經理。這些案例讓我們詳細深入的了解組織內部和受訪經理所面臨的特定問題，每個案例都有內外部相關互相影響員工政策的因素 (Ward et al., 2001)，使用的架構是一種可用以分析所有使用派遣業者組織的分析工具。

第一個要探討的議題是使用派遣員工的決策是計畫中的或是特別設置的。「計畫中」並不一定意味政策是完全理性或正式程序的最終結果，而是長期的意圖，表示對使用派遣員工這件事是經過考慮的，這種決策的基礎被視為「計畫中的」。另一個極端是「特別設置的」情況，人力資源或資深經理經常面對艱難的求才情況，該情況通常不能使用「計畫中的」方法而必須反應式的使用派遣員工。在這些情況，經理人員只能對超乎他們控制的因素做出反應，因此決策都是短期的、救火式的方法。特別設置的方法另一個變數是偶爾且小數量的使用派遣員工。

第二個議題是關於內部勞工市場的結果。一方面，派遣員工的使用相對較小規模且僅用以填補基本上仍為永久員工的人力；另一方面，派遣員工可以取代永

久職位，這比「替代」有更深遠的影響。這是 Ward et al. 等人 (2001, p. 8) 所稱的「一種對變動情況的結構式組織反應」。這些結果不必然是經理人員的自由選擇，例如一位人力資源主管宣稱她較喜歡使用智慧科技部門的派遣員工做為臨時補充人力，但最後卻被迫使用派遣員工替代永久員工。

這些案例公司依據他們使用派遣員工的方法可分為四種類型：

- (1) 特別設置的補充人力 (AHSUPP)；
- (2) 計畫中的補充人力 (PSUPP)；
- (3) 特別設置的替代人力 (AHSUB)；
- (4) 計畫中的替代人力 (PSUB)。

圖 1 將這四種組織類型彙總成類型學的座標表現方式；圖 2 按照類型學將案例公司分類。

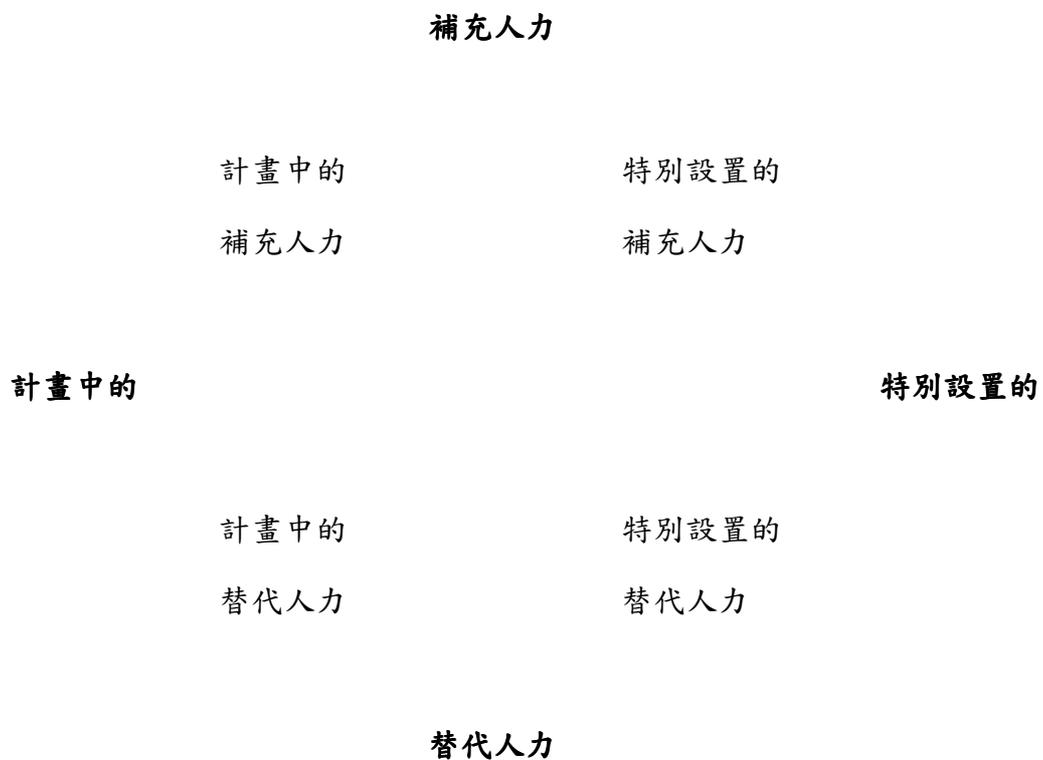


圖 1 使用派遣人力的類型

補充人力

金融服務保險公司	金融服務保險公司
殘障慈善機構	宗教機構
高等教育	瓦斯公司
計畫中的	特別設置的
資訊科技公司	卡車經銷商
建築事務所	化妝品經銷商
金融服務銀行	

替代人力

圖 2 案例公司分析

特別設置的補充人力 (AH SUPP)

在三位受訪經理中，一位掌管英國主教教區教堂的行政工作 (AHSUPP1)；第二位是一家知名的金融服務公司某部門負責員工配置 (AHSUPP2)；第三位是一家以特別設置方式補充派遣員工的小型瓦斯公司服務 (AHSUPP3)。兩個案例都未使用計畫中的方法，但第三個案例使用的方法較經過考慮。

家喻戶曉的大型金融服務公司經理告知，該公司和兩家派遣業者有些供需關係但不確定合約是不是經過審核。在該部門擴張，有必要補充永久員工時使用過派遣員工，雖然派遣員工的比例很低，他們可待在公司一陣子直到永久員工上任為止。另一個補充的證據是從臨時轉為正職的情形很普遍，該部門重組階段同時也是擴充階段。另一個因素是在英國的這個區域人力市場非常缺乏，因此不得不更為依賴派遣員工。

主教教區的經理說明，事實上他們很少使用臨時員工和派遣業者。一年三或

四次因為假期或有員工請病假缺席時才請臨時員工，而且此項作業也沒有白紙黑字的政策。她對地方上的派遣業者研究不多，可是發現兩家好像有招募和篩選程序的業者。該組織處於穩定期，人員流動率很低也不會有很大的組織變動，這種情形下不覺得使用派遣人力要用計劃中的方法。

瓦斯公司現階段使用特別設置的補充方法來使用派遣人力，雖然因為公司成長、現處於私有化混亂過程後的穩定期和獨立的人力資源部門開始發展，有跡象顯示政策已朝向越來越多規劃和繁文褥節。這位經理解釋：

「人力資源的角色越來越策略性，感覺上需要有人去推動新的人力資源政策和程序，所以我們現在很忙。」

該公司多數派遣員工是店員的角色或在顧客服務部門短期協助，對如何和何時使用派遣員工沒有什麼正式的控制程序，但是因為地區經理與地方上的兩家派遣業者有些聯繫，所以會雇用他們。他們希望能雇用少數派遣員工，不只因為成本，也因為人力穩定的需要。因為位處倫敦市區，一些臨時店員是環遊世界的旅行者，不可能停留超過幾星期，當他們正要熟悉工作時就要離開了。臨時店員其實不乏適合的來源，但是要找高科技人員就不一樣了。我們訪談的時間正當千禧年病毒的恐慌正盛時，高科技人員的需求遠遠超過供給。該經理說：

「在高科技方面，雖然派遣業者說他們對派遣人員知之甚詳，但是卻發現業者根本不認識他們，業者在派遣他們前甚至沒有和他們面談過。他們所做的就是傳過來幾張紙，然後你從不同業者處拿到一樣的履歷表。」

總之，雖然一般人力資源管理的文章建議大公司傾向使用計劃的方法，這些案例卻顯示特別設置的補充方法並不侷限於小公司。相反的，仍然有非常大的公司企業，例如英國的連鎖企業，直到最近才與全國性的派遣業者有正式合約關係，並且將決定權下放給各地分店。這表示他們用了過多的派遣業者，而且沒有因為成本的因素由總公司統一協商合約。

計劃中的補充 (P SUPP)

四個組織有計劃的使用派遣業者，但只是用來補充而非替代永久的工作人力。這四個組織分別是一家大型全國性的殘障慈善機構 (PSUPP1)、一家只有一個工作地點的小型保險公司 (PSUPP2)、一家同樣只有一個工作地點小型專業電器公司 (PSUPP3)，最後是一個最近在學校內部成立派遣組織的高等教育機構 (PSUPP4)。

這家全國有 60 個分支機構的殘障慈善組織，最近才和一家全國性的專業派遣業者協商了一個優先提供辦公室臨時員工的合約。這個行動除了將與業者之間的關係標準化、保障品質一致、降低成本之外，而且確保維持較高的道德標準。這份合約規定薪資水準的範圍與必要的技術與知識，而且這份合約防止各分支機構各行其事，並確保總公司控制的程度。作為一個殘障慈善機構，最特別的關鍵是道德的行為。因為任何負面的報導都會影響它所依賴的募款和遺產捐贈。

位於南方海岸的小型保險公司最近才撤銷與一家派遣業者的合作關係，因為那家業者變得太自得意滿。人力資源經理說：

「我們現在與另一家派遣業者有較彈性的合約，對每一個職務空缺他們有 24 小時的前置時間，否則我們就找另一候補的派遣業者。」

他們對派遣業者每三個月作正式的關係和結果審核，以確保派遣業者隨時警惕。臨時員工派遣的期間會被監督，然後三個月後再考慮派遣員工是得到一份短期工作合約或轉為永久員工。派遣業者會得到「部分費用」，也就是臨時員工轉為正職的費用，做為補償派遣業者損失的佣金。派遣公司也為一些永久職位過濾應徵者。當成立客戶服務中心來推銷新產品時，將派遣員工指派到外場，讓他們熟悉特別的技巧和新科技，以減少對公司的風險。受訪者說：

「我們會如此做是因為我們不知道要期待什麼樣的需要程度，當系統上軌道後，有些派遣員工就成為永久員工。」

派遣員工只能補充而不能替代人力的一個原因是要保護公司在地方勞工市場的高地位，而這個現象反過來又幫公司的永久職位吸引更多條件良好的應徵

者。

雖然地方上高等專業技術的人力市場吃緊，這家小型的專業電子公司仍非常驕傲他們能吸引和留住永久員工。他們為了招募技術人員，盡了非常多的努力和當地的大學保持良好的關係，用這個方法可以避免太依賴派遣公司找尋高階人才。他們計畫好的決定是要盡量降低臨時員工的數量，而且只用在短期的、低技術的店員工作。人力資源經理說：

「我們需要僱用永久員工，我們投資大量的時間在訓練上，而且是『投資人才』，所以每個人都有適當的發展計畫。訓練並不是到他們正式上任就停止，因為產品的性質和我們提供的服務，訓練是持續進行的。」

大學也發展出一套替代商業派遣業者的方法。在 1998 秋天做調查時，它和一家全國性的派遣公司有不錯的供給合約關係；但是在訪談時，這個安排已經被放棄了，取而代之的是學校內部的派遣機構，提供店員或秘書的派遣人力。

直到 1996 年都還是傳統的理由僱用臨時員工，但是當地方人力市場吃緊，且大學擴大招生但並未同步增加資源時，雇用的派遣人員就增加了。人力資源經理邀請一家派遣公司對當地機構出價，結果他們認為管理費太高，且派遣業者堅持要將臨時員工派遣去其它公司這個舉動學校也無法接受。受訪者說：「我們與派遣公司討論，他們無法提供我們一個合理的模式。」所以他相信將派遣人力帶進校園是解決方案：

「如果我能讓學校內的派遣人力提供合理的合約，那麼我就可以控制他們的招募、他們的訓練和發展、在哪裡安置、得到什麼經驗、他們的薪資和其他所有的事。」

從 1998 年 11 月校內派遣機構成立後，成本作為學校當局的人事費用，但是不屬於營利性質。現在派遣人員名單上有 200 個人，從原來最多是辦公室職員，現在人事、會計和專業人員都在增加。這個單位可能演變成處理所有學校機構，包括教學人員甚至學生員工的兼職和臨時職位。人力資源經理驚訝的說：

「和市內其他商業化的派遣機構名單上的臨時員工數量比起來，我們這

個單位算是很大的。」

他覺得與校內派遣機構職員的關係比和商業派遣公司好，因為：

「他們比較像是正職員工而非臨時員工，一種有長期關係但是做短期工作的員工；而不是在不同公司間游走的臨時員工。」

臨時員工也有和永久職員類似的休假和退休金，一樣用兩年內六個點數的薪資量尺。他覺得他們的訓練比商業派遣公司要好，「大多數的教職人員都有共識就是，如果幫忙訓練一個臨時員工，那麼這個好處會傳到另一個同事身上。」

這所大學長久以來就是用這個策略，人力資源經理承認：

「我們也被風險趨避所影響，就是，我們不懂這些，派遣公司就會把事情搞的非常複雜，最簡單的就是拿起電話不必再煩惱這些事。」

機構內部的派遣業者是一個可以有大量臨時員工的選擇，但卻不知道會發展到什麼程度，雖然英國醫院信託機構普遍用這種機構派遣護理人員。商業派遣公司的魅力可能阻礙他們的發展。然而這個案例闡述商業派遣公司以外的計畫替代方案，和成本減少但增加數量眾多的彈性人力品質的可能性。機構內部的派遣業者打破了內部和外部人力市場的界線，創造一種業者和客戶間相互反射的勞工關係 (Peck and Theodore, 1998)，而且將這互相反應的勞工關係發展到最高點。

這四個案例的計畫式補充人力說明如何用人力資源功能尋找控制的方法。其中三個公司限制使用派遣人力，在吃緊的職業人力市場維持內部人力市場模型的特性。大學則為了應付持續存在的資源限制，一直重新定義什麼是核心工作。例如財務專家的派遣員工就越來越多。和派遣業者的供給安排依案例公司的需要而量身訂做，但業者自得意滿的問題和無法達成的協議仍表示客戶公司和業者的關係需要定期的評估。但是我們的全國性調查顯示正式的評估並不普遍。

特別設置的替代人力 (AH SUB)

有兩個案例公司，一個是卡車經銷商 (AHSUB1)；一個是化妝品經銷商 (AHSUB2)，都發展出一套「影子工作人力」。這兩個案例為因應海外母公司所定

的預算，所以表面上人事費用很低。這些影子人力包括派遣超過三年的員工，有四到五位員工分別從事高階和低階工作。

化粧品經銷商的人力資源經理說：「很不幸的美國母公司增加我們的工作，卻沒增加我們的人員配額，所以我們只好依賴更多派遣員工。」開始使用在倉庫工作的派遣人員是因為當地的人力太少，加上新的法令減少直接雇用的供給量。我們有 100 個長期派遣員工，一些工作三年以上，大部份是接受訂單人員和棧板車駕駛人員。

卡車經銷商的人力資源員工覺得：「因為人員配額的限制，母公司的文化和政策影響對雇用員工有很大的負擔。」工作人力中，20%（335 位）不是派遣員工就是資訊科技合約員工或是自己僱用自己的人，大約 50 位在倉庫，但是一半的辦公室人力都是派遣人員。對於人員精簡後再聘用的臨時員工條件和情況感到很擔心，包括現在均為臨時人員的設備經理和公司司機。「這些人不應被稱為臨時人員，他們所做的工作都是永久的。」義大利母公司「一直在注意英國法律允許的彈性範圍，並不反對使用派遣人力。」影子人力在 1990 年代穩定成長，但成長最快速的時候是從 1997 年英國的產量減少和工廠連續關閉後。每當新產品上市或工作負荷加重時，就會有越多的派遣人力。「影子」人力對省錢並沒有真正的效益，因為派遣人力的費用不歸在人事成本項下，費用僅僅只是換了不同的欄位而已。

長期臨時員工的情況則較為複雜，因為兩家公司都開始將他們視為永久員工，「試著讓他們有歸屬感」。在化粧品公司，他們被稱為高級派遣人員，派遣公司同意他們應該賺多一點但卻不增加佣金，再加上 12 天年假。當「工作時間指令」開始實施時，困難就來了，因為所有的派遣員工都有權利享受給薪年假。服務滿 6 個月後他們就包括在公司節慶中而且收到免費的禮物。長期的派遣員工不喜歡被排除在永久合約之外，而且人力資源經理說：「他們對公司比對派遣業者忠誠」。在卡車公司的案例中，派遣員工服務滿一年後就可以用折扣價購買車輛，如果能幹的話還可以「升職」到責任更重的職位。負責一件有關派遣員工的就業

法庭案例律師「對這種慷慨的待遇不太高興，因為這樣打亂了法律責任的界線」。

卡車經銷商的人力資源經理對牽涉到公司關鍵特定知識的工作由派遣人員執行這件事特別不高興，「他們現在雇用的人都是公司的關鍵，這樣讓公司很脆弱」。例如設計資料庫牽涉到可以得知公司機密資料。關鍵職位的派遣人員可以不帶感情的離開公司，「如果他們很優秀就會升到僅次於管理階層的職位上，如果他們離開我們也只能深深嘆一口氣」。使用臨時派遣人力看起來是對公司的傷害，而不是主要賣點是可以隨時捨棄的相反情況。卡車經銷商的母公司最近注意到影子人力的問題，而且開始重新評估情況，考慮的另一個方案是將倉庫委外經營。

綜上所述，這些案例說明，低得不實際的人事預算阻礙了使用派遣業者的成長，而分支機構的人力資源經理對使用派遣業者根本沒有控制權。派遣人力的使用是特別設置的而且很方便，但是經理人員還是喜歡讓組織比較有向心力。這些案例說明目前的作法和公司真正需要之間的差異，和將人力供給部門分割出來以增加選擇的結果（Rubery, 1996; Grimshaw et al., 2001）。然而當察覺派遣人員的比例太高，或因為方便所以拉長派遣期間，人力資源經理最後可能要找尋其他替代措施。

長期的派遣工作讓情況變得不明確，甚至想要因派遣人員不能合法成為永久人員而補償他們，結果卻演變成法律和心理的勞資關係。長期派遣員工越來越不受影響，而這也導致卡車公司成為一個案件的被告。

計畫中的替代 (P SUB)

三家案例公司對派遣人力發展出一種計畫中、用派遣員工替代永久員工的方法。一個是英國知名的大型銀行 (PSUB1)，一家全國性的派遣公司與其簽有獨家供應合約。第二個是一家正在適應重組和不確定性的小型建築事務所 (PSUB2)。第三家是績優上市資訊科技公司 (PSUB3)，它的派遣人力正面對吸引和留住足夠員工的問題。

銀行的受訪者管理一個 81 名員工的部門，其中 31 位是派遣員工。這個建置是一個作業的一部分，該作業部門、另一個地點和一個全國性的拜訪中心一共有 1200 名派遣員工。該部門最近從另一家上市銀行分離出來，它現在有一家全國性知名的招募公司與其簽有獨家供應合約，代替了原有與幾家當地派遣公司的合約。合約是由總部的人力資源部門簽訂，該經理只是被告知「這是你要聯絡的對象，這個系統就是這麼運作，遵守就是了」。這個獨裁的合約期限是兩年，一位從派遣公司來的經理就派駐現場配置派遣員工-----一種雙重控制的制度。

派遣人員做的事從供人差遣的低自主權工作、資料輸入工作，到複雜的櫃檯工作都有。在 31 個派遣公司提供的人員中，6 個是派遣公司雇用的核心派遣員工，另外 25 位是臨時人員。人力結構非常複雜，核心派遣員工從派遣公司處享有較多津貼、更多有系統的訓練、分紅、年假和病假。這些人員比臨時人員有較長期和較高自主權的工作，雖然最高自主權的工作，例如與客戶有重要關係的工作，是保留給永久員工的。比核心派遣人員人數更多的臨時人員通常待的時間很短，他們的任務只有兩天或一星期。經理說：

「視情況而定，簡單的工作只是叫他們將箱子搬到另一邊。拜訪中心的員工會有三天的介紹，然後有至少兩星期的同伴系統，然後就正式上任，不過會有經驗豐富的同事或主管可以詢問。」

相反的核心派遣員工有較長的工作，有些甚至超過三年：

「核心派遣員工可能整個職業生涯都待在銀行，他們仍在派遣公司的名單上，如果我們要雇用永久員工，一定會先考慮核心派遣員工。例如如果我退休的話，就會有核心派遣員工來取代，那個人再被派遣公司的人取代，然後一直替代下去。」

但是派遣員工永遠不會在永久員工之前被升職，而且臨時轉為正職的情況很少。臨時人員變成核心派遣人員的職業發展機會不多，核心派遣人員的福利幾乎和銀行永久員工一樣，他們的時薪比一些永久員工還要高，有些員工對派遣人員僅工作短時間卻能拿週薪多 30 英鎊感到不滿。該經理努力避免流失員工，他覺

得雖然有臨時員工薪資和派遣公司的費用，真正的人事成本還是很高，且預期會使用更多派遣人員。他較喜歡永久員工因為：

「他們對公司較有承諾，有一點像結婚和同居，一旦你在那張紙上簽名，就代表你願意對這個特定的組織作出承諾。」

銀行的獨家合約設計成可以在兩方面移轉風險，一方面藉著派駐銀行的管理人員將人力屬於規律部分的管理外部化給派遣公司；另一方面在該部門經常性的重組情形下，為管理工作的流失提供一條較無痛苦的路。

在訪談後不久，這家銀行宣佈為了利潤必須再縮減永久工作。向媒體公佈的數字看不出派遣員工的裁減，因為派遣人力不包括在這些數字中。銀行減少公佈的工作流失數字對公共關係的好處是不能低估的。

在建築事務所，長期派遣人力的成長是因為政策決定要精簡正職員工，所以派遣人力是一個緩衝器。和銀行不一樣的是，各個階層都有派遣員工。這家公司提供許多服務：土地調查、室內設計、景觀建築、都市建設和 3D 模型。該公司受 1990 年代早期衰退的影響，員工從 240 人減少到 180 人。擔憂未來會有多餘員工的資深合夥人說：

「那時我回家大哭了一場，之後我發誓我要好好管理我的員工，絕不重蹈覆轍。那就是我用派遣員工的原因之一，因為景氣有好有壞，我會裁減員工，我不能讓他們成為冗員。現在他們是合約員工，他們也接受這個事實，這是他們的生活方式。所以不會有痛徹心扉的情感問題。」

建築工作已從畫圖板變成使用電子資訊。工作需要高度專業，但在正職員工和派遣員工間仍有區別。正職員工是受過訓練的，而派遣員工必須在上任時就熟練工作：

「我們不允許任何個人化的工作程序，那會讓任何人都可以直接走到任何機器旁坐下，就像他可以走到任何畫圖板旁坐下，拿起資料然後做下去。」

事務所與當地派遣公司維持密切的關係，這家派遣公司，也真的是唯一的派

遣公司，被認為提供的服務比以前好：

「經歷過上次景氣衰退後，我說我再也不要任何派遣公司了，因為他們總是送一些廢物過來。他們根本沒有做適當的調查。但是，唉！愚蠢的日子都過去了。從那時開始，我想他們變得更認真也更專業了」。

上市績優科技軟體公司會僱用派遣員工，是因為對高科技技術的需求永遠超過供給。人力資源經理認為：「大批派遣人員四處遊走，直到發現他們想要的。」

舉兩個例子：

「一個例子是克萊兒，她去年暑假畢業後就加入公司成為臨時員工。她被評價為公司是什麼、公司做什麼、所以她的經驗是有利的。去年另一個畢業生瑞秋也做臨時工作直到今年初，現在她正在新兵營，新進永久員工的訓練營」。

該公司視市場性質使用高科技派遣員工，有時替代永久員工，其他例子像是短期專案。派遣人員的數量受可僱用永久員工的短缺量限制，每僱用一個正職員工可以僱用兩位派遣員工。公司訓練的高科技員工擁有高度可轉換的技術，也因此經常被其他公司挖角。尋找替代者有多重管道，包括網路、專業派遣公司、全國和地方性的報紙廣播。但是甚至在人力吃緊的高科技人力市場當員工也有好處，因為高科技派遣員工不會得到定期更新的訓練：

「因為定期更新的需要，你只能在合約公司（透過派遣公司安排工作但身分自由）待一或兩年，不然過幾年技術就被淘汰了。」

派遣員工，包括辦公室人員、財務專家和科技人員的品質和成本的控制，都由採購部門與派遣公司協議的正式優先供應合約維持。人力資源經理說：

「他們評估服務的整體，不只是成本，還要看整個安排有多成功。」

這種方法確保整個公司的一致性，透過全國性的合約大量購買員工還有成本的優勢，符合公司採用的策略夥伴的方法。

彙總和結論

以上 12 個案例讓我們看到各種對公司或工作地點的內部和外部因素，這些因素影響規劃員工模式的組織能力，導致不同的結果。派遣員工小規模補充的影響遠遠小於計畫替代的急進改變，然而從資料中也看到一些共同的因素。

首先來看會影響規畫使用派遣員工連貫政策能力的因素。兩個最極端的案例是被母公司低人事預算影響的公司。雖然結果非常負面，但他們沒有控制權所以被迫使用派遣員工。卡車經銷商覺得重要的核心工作都被派遣員工填滿，而他們對公司根本沒向心力。派遣員工和要派公司間短暫無常的關係雖然常是賣點，但也可能成為一把雙刃劍。長期派遣員工在公司內的角色更模糊，他們既非魚也非鳥，而且想要給長期派遣員工福利津貼甚至升等只會更加打亂關係。

規畫使用派遣員工連貫政策的能力也受不穩定期間的影響。大量未經規劃使用的派遣員工和重組、快速變動的期間有關聯。瓦斯公司曾指出公司私有化後的重組期間，公司很多問題，不是一個「工作的好地方」。一旦情況穩定就只需少數的派遣員工。新科技的引入和保險公司新產品的上市都會使用較多的派遣員工以減少風險。

一些採用特別設置派遣員工方法的公司可以被稱為「傳統的」派遣員工使用者，特點是間歇性的僱用低比例的派遣員工。他們共同的特色是公司運作都相當穩定，沒有重組或規模縮小的問題發生。

那些用計畫性方法設計員工制度的公司有一個共同的特點是，都和供應員工的不同派遣公司維持良好關係。不論大或小公司皆是如此，透過各地分店或中央總部強調與派遣公司發展關係的重要性。在地方分店，員工的能幹與否是關鍵；在總公司則需要專業和道德的行為。銀行和大型高科技軟體公司都由中央負責集中大量採購成本導向的派遣公司合約，而採購部門的角色說明它可能漸漸影響人力資源功能的另一個趨勢。

再看我們這個架構的另一軸，有幾個案例公司已經或正在朝「替代」的方向移動而遠離「補充」。建築事務所起先是在規模縮小後被迫使用派遣人力，但後

來又慎重決定用派遣人力作為不確定性的緩衝。大學是注意到資源限制可能是永久的現象，而且工作沒保障的情形一直存在，一個內部的派遣機構提供了最佳解決方案，而且又有成本效益。大型科技軟體公司並不覺得替代方法很理想，但因為高科技員工選擇使用派遣公司，他們只好將員工政策調整到計畫性的方式。

相反的，一些公司慎重的限制使用派遣員工，保留內部人力市場模式，卻遭遇很多勞工市場問題。他們覺得這種政策可以促進企業的社會責任，並將此與吸引員工、提高員工向心力連在一起。他們相信太高比例的派遣員工會降低公司的聲譽。

長期派遣員工也是多家公司的問題，有些員工可以做一輩子，像銀行的派遣員工。在這裡我們不是看試用的期間，而是最後成為正職員工的機會。對這個行業的歷史傳統來說，這是一個急進的改變。就算「生涯」長期員工仍為少數，給派遣員工的保障就業權和福利這個現在在歐洲辯論的議題才更是關鍵。這是一種遙遠的將風險移轉給個人員工的現象。雖然派遣公司提供銀行的核心派遣員工一些福利，寫作本文時英國的派遣員工仍無相同薪資或就業繼續的保障。

也有派遣公司代替傳統由人力資源或產品部門處理工作的案例。例如保險公司的短期工作應徵者和銀行處理日常管理工作的派遣員工。

我們的發現說明採用市場導向的解決方案已經朝向各種不同的安排資源的方法。這些案例公司傾向在不穩定的時期用較多派遣員工，一些案例中「核心」和「外圍」的界線已經消除，通常是減少前者而增加後者。另一個重大的發現是科技和專業職位派遣人員的增加，長期來看訓練和發展的後果令人擔心。只提供派遣人員非常基本的初始訓練，但他們仍被希望能在一開始工作就馬上進入情況。訓練的責任和成本都被雇主轉移到派遣員工身上，派遣公司只負責一部份或沒有責任。

最後，回到使用派遣人力急劇改變的主題。在持續和改變兩方都有使用的證據。用傳統方式使用派遣人力仍存在，但是在一些行業和組織，同樣的在安排資源的決策和人力資源結果方面也有轉型的改變。

參考文獻

- Allen, J. and Henry, N.(1996), “Fragments of industry and employment contract service work and the shift towards precarious employment”, in Crompton, R., Gallie, D. and Purcell, K.(Eds), *Changing Forms of Employment: Organizations, Skills and Gender*, Routledge, London.
- Casey, B. (1991), “Survey evidence on trends in ‘non-standard’ employment”, in Pollert, A.(Ed.), *Farewell to Flexibility?*, Blackwell, Oxford.
- Cully, M., O’Reilly, A., Millward, N., Forth, J., Woodland, S., Dix, G. and Bryson, A. (1999), *The Workplace Employee Relations Survey First Findings*, URN 98/934, HMSO, London.
- Forde, C. (2003), “Shaping the UK employment agency industry: the activities of Manpower Ltd. 1966-71”, paper presented at the BUIRA Conference, Leeds, July.
- Gray, A. (2002), “Jobseekers and Gatekeepers: the role of the private employment agency in the placement of the unemployed”, *Work, Employment and Society*, Vol. 16 No. 4, pp. 665-74.
- Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. and Beynon, H. (2001), “Organisations and the transformation of the internal labour market in the UK”, *Work, Employment and Society*, Vol.15 No.1, pp.25-54.
- Hotopp, U. (2000), “Recruitment agencies in the UK”, *Labour Market Trends*, October, pp.457-63.
- NBPI (1968), *Office Staff Employment Agencies Charges and Salaries*, Report No.89, HMSO, London.
- ONS (1997), *Labour Force Survey Historical Supplement*, February, Office for National Statistics, London.
- ONS (2001), *Labour Force Survey Quarterly Supplement*, May, Office for National Statistics, London.
- Peck, J. and Theodore, N. (1998), “The business of contingent work: growth and restructuring in Chicago’s temporary employment industry”, *Work, Employment*

and Society, Vol.12 No.4, pp.657-74.

Purcell, K. and Purcell, J. (1999), "Insourcing, outsourcing and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies", *Bulletin of Comparative Labour Relations*, Vol.35 No.1, pp.163-81.

Robinson, P. (1999), "Explaining the relationship between flexible employment and labour market regulation", in Felstead, A. and Jewson, N. (Eds), *Global Trends in Flexible Labour*, Macmillan, Basingstoke.

Rubery, J. (1996), "The labour market outlook and the outlook for labour market analysis", in Crompton, R., Gallie, D. and Purcell, K. (Eds), *Changing Forms of Employment: Organisations, Skills and Gender*, Routledge, London.

TUC (2001), *Permanent Rights for Temporary Workers: Findings from a TUC Survey on Temporary Working*, TUC, London.

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. and Beynon, H. (2001), "Dilemmas in the management of temporary work agency staff", *Human Resource Management Journal*, Vol.11 No.4, pp.3-21.

臨時人員世界的變化：立法對人力資源可能造成的影響

The changing world of the temporary worker:
the potential HR impact of legisl

David Biggs

University of Gloucestershire, Cheltenham

Brendan Burchell

Magdalene College

Mike Millmore

University of Gloucestershire Business School, Cheltenham

Personnel Review; 2006; 35, 2

摘要

研究目的：臨時人員對於人力資源以及勞力市場極為重要。他們的影響力因政府針對臨時人員的權益立法而更形重要。本文主旨在於探討立法——《定期員工條例》(Fixed-term Employees)《職業介紹中心行為規範》(Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations)——對於勞動力之中臨時人員有何影響。

設計／方法論／策略：本文總共檢驗 24 份「勞動力意見調查」(Labour Force Survey, LFS) 報告，從 1997 年十二月到 2003 年十一月進行兩份橫斷面之勞動力意見調查，從 6 家聘用臨時人員的雇主以及 17 位派遣人員搜集質性資料。

研究心得：資料分析顯示，臨時人員在勞動力之中的運用比例已開始下降——臨時人員減少 24%，派遣人員受到立法規範的程度較小，只減少 11%。此外，臨時人員轉為正式人員的比例立法之後也跟著增加(27%)，立法之前為 22%。

研究限制／影響：本次研究採用全國統計(National Statistics)以及質性資料分析勞動市場動態，其中存有一些限制。日後更進一步研究可針對企業如何擬定運用臨時人員的策略，以及近年立法對於這些政策的影響進行調查。

實際影響：臨時人員的相關立法對於勞動力造成實質的影響。

獨到性／價值：本文顯示勞動市場之中，1997-2003 年之間臨時人員的比例下降，並探討具體立法對這個現象可能的影響。

關鍵字：臨時人員、就業立法、英國

簡介

臨時員工(temporary worker)或可界定為：在一定期限內的工作金錢報酬係與雇主約定或訂定契約的個人。英國經濟體系內的臨時員工可以分為許多不同的方式(Casey, 1988; Felstead and Jewson, 1999, McGregor and Sproull, 1992, Tremlett and Collins, 1999)；不過主要可以分為四個項目：定期約聘人員(fixed-term contractors)、散工(casual workers)、季節性臨時人員(seasonal workers)以及派遣員工(agency workers)。吾人必須了解英國臨時人員就業市場的規模以及雇主採用這種方式的動機，才能進而掌握人力資源日後受到的衝擊。這對企業採用臨時員工的影響差異極大。

採用臨時員工的意義

雇主採用臨時員工主要有五個理由：

- 1 降低招募成本；
- 2 招募短期職位的個別人員；
- 3 減輕管理人員的壓力；
- 4 避免解雇的情形；以及
- 5 減少員工成本

採用人員員工主要的好處在於減少招募成本(Allan, 2002; Gunderson,

2001)。特別值得注意的是，積極招募派遣員工的是職業介紹中心，而不是最終的雇主(Forde, 2001)。其實，職業介紹中心的招募服務有時候也會擴大到正式員工的招募(Autor, 2001)，這個部份的收入在英國的職業介紹中心營收當中佔了7%的水準。

其他型態的派遣員工也有助減少招募成本。譬如全國健康服務(National Health Service, NHS)，NHS的銀行可能聘用臨時性的散工，而這種銀行扮演的便是內部職業介紹中心的角色(Buchan and Thomas, 1995)。臨時工人的招募和散工類似，譬如，旅遊業有家公司為了順應季節性的工作需求因此從已知的人才庫之中聘請臨時工人(Jolliffe and Farnsworth, 2003)；有些約聘人員可能因此一為同一家公司聘用，官僚體系的大型企業尤其如此(Davis-Blake and Uzzi, 1993)。

臨時員工的招募也可彌補短期人手不足的情形。企業採用臨時員工因應正式人員短期人手不足的做法不見得會產生特別高的成本，但重要的是，當主要人員暫時離開工作崗位時，工作量有人可以替代(Atkinson et al, 1996)。正式員工或許也能暫時彌補人手不足的問題。譬如，加班、學習新的技能(Bergstrom, 2001; Druker and Croucher, 2000)。然而，正式人手不足的話，那麼臨時員工或許是理想的選擇(Cully et al., 1999; McGregor and Sproull, 1992)。譬如，Atkinson et al, (1996)在對979個工作場所進行意見調查後發現，59.4%的雇主會在正式員工度假、或請病假時，以臨時員工來彌補短期人手不足的問題。

臨時員工或許有助於將長期與短期的招募成本降到最低程度(Gunderson, 2001)。然而，這些估計值往往沒有把管理時間納入考慮，即使只是拿起電話打給業者偏好的供應商或約聘人員商也算一種管理的時間(Ward et al., 2001)。人力資源主管必須根據技能、以及和公司的配合度來確保遴選適任的人才(Feldman et al., 1994)。其實，最近有一份調查報告針對美國職業介紹中心進行研究顯示，這樣的活動確實有其必要，因為只有42%的職業介紹中心會查

核以前的工作地點，只有 25%的業者會查核求職者是否有犯罪紀錄 (Allen et al., 2002)。這對採用臨時員工的雇主而言可能會構成極大的問題，因為他們可能得為員工任何違反職業規範的事情負責 (Allen et al. 2002)。

而企業採用臨時員工的另一項好處則是可以把日常的管理工作交給臨時員工的供應商 (譬如薪資以及行政管理) (Ford, 2001)。然而，人力資源主管的意義在於：臨時員工必須由直接雇主進行「入門訓練」。Drucker 以及 Stanworth (2004) 指出，派遣員工的雇主希望臨時員工上手的時間愈短愈好，所以對於雇主而言，只要能迅速「融入」的人就是「優秀的臨時人員」。不過，在美國 (1995) Feldman et al. 針對 186 名派遣員工的樣本進行研究後發現，受訪者常說他們根本沒有拿到有關工作、或任務的指示。這些情形很可能會構成問題，因為如果雇主沒有花時間協助臨時人員熟悉工作，他們的生產力可能也會因此受限 (Foote and Folta, 2002)。而且，這也可能使的臨時人員的健康和安全面臨更大的風險，但若施行妥善的上任程序則可能迴避這些風險 (Clarke, 2003)。

採用臨時員工時，企業也要注意績效評估與監督 (Koh and Yer, 2000; Smith, 1988)。Smith (1988) 指出，企業因採取三個步驟有效評估績效。首先，企業得建立明確的績效指標，以便臨時人員確實了解公司對他們職務的期望。這些績效指標可能跟正式員工的類似，但有鑒於臨時員工對公司組織的了解比較不深，所以可能比較寬待 (Smith, 1988)。當公司一但建立績效指標，便應該決定採用哪種適當的評估技巧，為臨時人員的表現提供適當的意見回饋。然後，公司應根據這些意見回饋採取適當的行動，以進行更正、或追求成長，改善臨時人員的績效 (Smith, 1988)。

所以，臨時員工的監督工作其實是人力資源主管的重要活動，不應該將責任丟給臨時員工供應者 (Feldman et al., 1995; Foote and Folta, 2002)。這方面的工作再加上臨時人員的上任訓練，對於人力資源主管可能構成一大負擔。然而，人力資源主管還是有一大優勢，他們無須負責臨時員工的薪資、病假、或休假的管理工作；這一點對公司節省對臨時員工相關之固定成本的功勞不應予以抹

減(Gunderson, 2001)。其實,臨時員工有助於舒減部份的管理工作(Ward et al., 2001)。然而,這並不表示公司可以徹底剷除管理功能,因為誠如以上的研究所顯示的最佳實務,企業應採取上任以及績效管理。

採用臨時員工另外一個好處便是有助於減少解雇員工的壓力(Allan, 2002; Golden and Appelbaum, 1992)。在美國,Gunderson (2001)指出,由於企業解雇臨時員工無須負擔額外的費用,因此這項選擇對他們具有極大的吸引力。在工作量波動幅度較大的市場裡,這種情形尤其明顯(Allan, 2002)。其實,在英國,企業會以臨時員工來調整勞動力以配合需求情形,這也是他們的策略運用之一(Atkinson et al., 1996; Culley et al., 1999 McGregor and Sproull, 1992)。這種做法讓企業可以獲得數量彈性的優勢,配合勞動力需求的增減「即時」調整員工人數,而無需裁撤正式人員(Allan, 2002; Henricks, 1997)。

企業可以隨時調整員工人數固然讓他們可以加強對薪資成本的掌握,但長期下來可能對公司造成不力的影響(Medcof and Needham, 1998; Ward et al., 2001)。臨時員工得花時間學習新的工作,因此生產力可能比較低(Allan, 2002; Stratman et al., 2004)。人力資源主管或監督者可能得承擔新臨時人員上任的壓力(Allan, 2002)。而且,主管在配合勞動力需求調整工作人數時,可能也會構成額外的壓力(Henricks, 1997)。此外,正式員工不見得樂見公司大量運用臨時人員的做法,尤其是如果他們覺得雇主想以比較不安定的工作安排來取代他們時(Pearce, 1993; Porter, 1995; Ward et al., 2001)。Pearce (1993)在美國就有這樣的發現,他發現公司聘用約聘人員的做法會令正式員工對公司產生負面的態度,這種負面態度在美國可從與派遣護士共事的護士看出端倪

(Porter, 1995),英國和派遣人員共事的正式客服中心人員也是如此(Biggs, 2003)。此外,臨時員工對於正式員工的影響複雜程度可能遠遠超過預期。控制小組或許有助於降低臨時員工對正式員工的影響;但由於這類小組的缺乏和難以取得,使的這個領域的研究至今仍舊窒礙難行(Biggs, 2003)。

降低聘僱成本不管是什麼公司都是極為重要的人力資源管理策略,在激烈的

全球市場之中尤其如此 (Allan, 2002)。所以，企業策略性運用臨時員工的做法或許是因為臨時員工的薪資不論是直接薪資、或福利都遠遠低於正式員工，所以有助於降低薪資成本 (Allan, 2002; Houseman, 2001)。然而在英國，降低薪資或非薪資成本卻不是企業界採用臨時員工的主要理由 (Atkinson et al., 1996; McGregor and Sproull, 1992)。在希臘之類的其他歐洲國家，成本因素也無法預測企業界對臨時員工的運用 (Voudouris, 2004)。Kandel and Pearson (2001) 指出，臨時員工可能令公司產生更多的編製成本，結果反而更昂貴。尤其是，臨時員工得花時間學習新的工作，生產力可能因此降低 (Allan, 2002; Stratman et al., 2004)。所以，從薪資來看，臨時員工不見得會比正式員工便宜 (Allan, 2002; Kandel and Pearson, 2001; Stratman et al., 2004)。

英國對於臨時員工的立法與規範

英國似乎到近年來才開始對臨時員工的工作條件進行立法規範。在 1980 年代到 1990 年代中末期這段時間，臨時員工在性別、種族、失能、以及加入工會方面可享有不受歧視的保障。然而，這些員工在不當解雇或裁員方面卻沒有任何保障，這意味著他們在為雇主服務多年之後，可能輕易地遭到解雇。英國有關臨時員工工作條件的立法包括：

1. 《1973 年職業介紹所法案》(The Employment Agencies Act, 1973)：管理職業介紹所以及提供第三方雇主派遣員工和正式員工之供應機構(《就業關係法》(Employment Relations Act (HMSO, 1999a))為其更新法案)。
2. 《罪犯更新法》(Rehabilitation of Offenders Act) (HMSO, 1974)以及北愛爾蘭法(Northern Ireland Order)(HMSO, 1978)允許曾被定罪的個人經過一段期間之後得以更新。
3. 《1975 年性別歧視法》(The Sex Discrimination Act 1975) (經《性別歧視法》(Sex Discrimination Act)(HMSO, 1986)以及《就業法》(Employment Act)(HMSO, 1989)修正)禁止對女性和男性因為性別以及婚姻狀態而直接以

及間接地歧視。

4. 《種族關係法令》(Race Relations Act)(HMSO, 1976)(為《種族關係修正案》(Race Relations Amended Act, 2001)修正)禁止基於種族因素(膚色、種族、國籍、族裔、或出生國)而直接與間接地歧視。
5. 《工會以及勞工關係聯合法》(The Trade Union and Labour Relations Consolidation Act)規定不得因為個人參與工會與否而予以歧視。
6. 《殘障歧視法案》(Disability Discrimination Act)(HMSO, 1995)規定員工人數在十五人或以上之雇主不得對既有員工或潛在員工之殘障加以歧視。
7. 《就業權利法》(The Employment Right Act, 1996)推出「就業者」的概念，而不是「員工」，將部份就業權利擴大到臨時員工(經過《就業關係法》(Employment Relations Act)(HMSO, 1999b)修正)。
8. 《工作時間條例》(Working Time Regulations)(HMSO, 1998)規定就業者的工作時間不得超過七天平均 48 小時的水準。
9. 《全國最低工資條例》(The National Minimum Wage Regulations)(HMSO, 1999c)通過臨時員工的最低薪資。
10. 《定期員工條例》(避免不合理對待)(Fixed-term Employees)(Prevention of Less Favourable Treatment)規定定期員工的待遇除非有客觀的理由，否則不得因為他們是定期員工而劣於相對正式員工。
11. 《職業介紹中心行為規範》(The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations)(HMSO, 2003)規範民間之職業介紹產業，並對客戶、求職和求才雙方以及雇主建立一套最低標準的架構。所有相關人士都必須在勞資關係一開始，就對員工的就業狀態達成共識。這些規定於 2004 年 6 月在英國全面實施。
12. 《歐洲議會就臨時派遣員工工作條件之規定》(Directive of the European Parliament on the working conditions for temporary agency workers)的提案目前正在接受歐洲共同體之諮詢，但可能進一步立法。這項立法提議

透過非歧視原則確保派遣員工之待遇等同正式員工，以保障派遣員工並改善派遣工作之品質。此外，這項規定也提議應賦予職業介紹中心為派遣員工雇主的法律地位。

這種情形於 1996 年之後開始轉變，就業法開始肯定臨時員工的就業權利，甚至於予以保護。其中最重要的立法要屬《定期員工條例》(避免不合理對待) (DTI, 2002)。這些規定非派遣臨時員工(其中包括：季節性、定期約聘、以及散工)的待遇除非有客觀的理由，否則不得劣於相對正式員工。簡而言之，這項立法保護非派遣臨時員工，賦予他們和正式員工一樣的就業權利。

但派遣員工並不在該法的保護之內；歐洲議會於 2003 年 11 日通過一項類似的法案，賦予他們同等的就業權利。這項立法之所以遭到延宕，是因為招聘和就業聯合會 (Recruitment and Employment Confederation) 以及其他具有派遣中心代表的類似歐洲企業大舉遊說的壓力。不過其他獲得通過的法案確實對派遣員工的權益有所影響，只不過程度上比不上非派遣臨時員工以及正式員工。捍衛派遣員工權益的《職業介紹中心行為規範》(The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations) (HMSO, 2003) 規範民間之職業介紹產業以及第三方僱主在派任開始之前，便對派遣員工之就業地位建立共識。

「Montgomery v. Johnson Underwood Ltd」(2001) 這個案例之中，派遣員工主張她是派遣中心的員工(Narins, 2003)；像這類普通法的議題，也是上述法案希望釐清的。然而，這項立法雖然要求企業得對派遣員工的就業地位建立共識，但並未賦予其他非派遣之臨時員工和正式員工類似的權益。

採用臨時員工有個好處，那就是解雇無須像正式員工那樣滋生額外的成本，相對而言比較容易。然而，如果臨時員工具有和正式員工類似的就業權益，雇主可能得為臨時員工的解雇付出額外的代價，這對他們聘用臨時人員的意願大打折扣。由於臨時員工對雇主的吸引力下降，在數量和技能彈性方面，雇主可能不顧工作量的起伏，轉而利用正式人員。(Bergtom, 2001, Druker and Croucher,

2000)。

英國有家就業中心的專業組織為了研究這些有關派遣員工的新立法會對雇主有何影響，於是針對 190 家曾就這個議題和客戶聯絡的就業中心進行意見調查後發現，39% 的公司這些新的立法影響之下不願雇用派遣員工，因為他們得提供派遣員工符合正式員工的同等福利(REC, 2002)。英國工業聯合會(Confederation of British Industry)提出更進一步的證明，在他們針對 210 家公司的意見調查之中，57% 的受訪企業表示如果這項法案通過，他們要減少對派遣員工的運用。

如果雇主可能因為新法而減少對派遣員工的運用，那麼任何旨在保護臨時員工的立法都可能會影響雇主雇用他們的意願。就這方面，愈來愈完善的就業保護法反而可能導致企業減少對於臨時員工的運用。這就印證了我們起先的假設。我們可以假設《定期員工條例》(DTI, 2002)、以及釐清派遣員工就業地位的《職業介紹中心行為規範》令非派遣臨時員工的就業保護愈趨完善，英國勞動力將會因為這些改革而下降。目前的法令規範讓人眼花撩亂，讓這項假設的複雜度更形升高；就業權益比不上其他臨時員工的派遣員工尤其明顯。所以我們可以另外假設，派遣員工勞動力下降的程度會比其他臨時員工(譬如定期約聘人員)來得小。因此在這項法律的涵蓋範圍之中，派遣員工代表一個很有意思的變異項目。這點值得進行更進一步的質性研究，尤其是釐清這些立法會對派遣員工構成什麼樣的影響。

這些新的勞工立法主旨在於，透過對臨時員工權益的保障，進而鼓勵雇主增加正式職位，以便長期從事派遣工作的臨時員工可以獲得正式職務。以往有些雇主一再和臨時人員續約，以便將特定人員留在組織人力之中，如果公司必須遵守招募和加班規範的話尤其如此(Conley, 2002)。這種作法顯然對雇主有利，但在新的立法賦予員工較為公平的待遇，所以如果雇主繼續這樣做，並無多大好處。而且，以往有些讓雇主不願將臨時人員聘為正式人員的障礙也已剷除。譬如，以往如果第三方雇主想要聘用派遣人員為全職正式員工，派遣公司可跟客戶公司索取一定的金額；但現在這樣的金額也受到限制(根據《職業介紹中心行為規範》

(HMSO, 2003))。有鑒於這項新的立法，臨時員工轉為正式職員的人數可能會隨之增加。所以可以假設的是，臨時人員轉任正式人員的百分比在立法之後會比立法之前高。

研究設計

這篇文章主要的資料來源取自「勞動力意見調查」(Labour Force Survey, LFS)，這是一份橫斷面之勞動力意見調查，樣本具全球人口之代表性(Office for National Statistics, 2003, 2004a, 2004b)。LFS 數據區分為四季：第一(冬季)：十二月到二月，第二季(春季)：三月到五月，第三季(夏季)：六月到八月，以及第四季(秋季)：九月到十一月。本文總共檢驗 24 份 LFS 報告，從 1997 年十二月到 2003 年十一月對 1,310,968 名員工進行的意見調查。

本文除了這項橫斷面數據之外，也參考兩項長期數據組。從而追蹤個人在一季(從六到八月)到下一季(九到十一月)之間的就業情形。這樣一來，我們便能計算臨時員工成為正式員工的百分比。接著，本文將對立法之前(1996 年六到十一月)與立法之後(2003 年六到十一月)的百分比進行比較。

本文除了採用量化的資料之外，並向臨時員工與派遣員工的雇主收集質性的資料。有為博士研究生對兩百二十二名員工進行意見調查，這些臨時與派遣員工便是在 2000 年八月立法規範調整期間進行意見調查的(Biggs, 2003)。研究人員透過電話聯絡這些員工所說的雇主，請他們參與面對面的訪談，探討其公司對於臨時員工的政策。全部的雇主都願意參加這次的研究，其中六位和本次研究之所以相關是因為公司聘請臨時員工與正式員工共事(參考表一)。意見調查中受訪的派遣員工有 32% (n=96) 同意接受質性的訪談；但在量化與質性意見調查的三個月中，許多受訪者的細節資料都已改變，在這當中總共有 17 名派遣員工接受電話訪問。

研究結果

這 24 份 LFS 調查數據顯然呈現，臨時員工佔全體員工百分比呈現下跌趨勢(參考圖一)。1998 年春季臨時員工所佔百分比為 7.1%，這個比例與其他研究(Booth et al., 2002) 以及兩年前在 1996 年春季由 Sly 以及 Stillwell (1997) 所做的研究相符，然而，在這段期間之後，臨時員工的百分比卻逐年下降，直到 2003 年春季，臨時員工百分比為 5.8%，與 1980 年代中期水準相符。這份數據並未經過季節因素調整，所以數據之中的高低點分別顯示農業以及旅遊業之類因應季節因素對臨時員工的聘用。在分析過 (1998 年春季與 2003 年春季) 之後顯示，臨時員工所佔比例確實下降 24%。

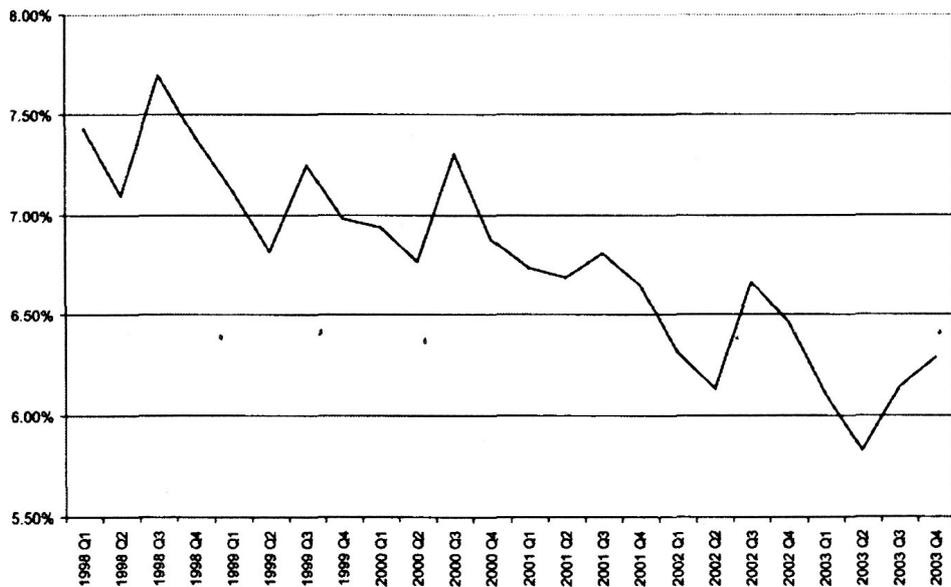
表一：受訪六家雇主的細節

雇主	地理位置	聘用臨時人員項目	受訪代表人數
保險公司	東南部	派遣人員、散工、以及定期約聘人員	1
化妝品製造公司	中部地區	主要為散工，但有些派遣人員	1
電訊公司	中部地區	各類都有	2
酒館零售公司	中部地區	各類都有	2
慈善機構	中部地區	派遣人員以及定期約聘人員	1
手機通訊公司	東南部	各類都有	1

資料顯示，政府近年立法涵蓋的範圍當中，臨時人員減少的情形可能更為明顯，這是非派遣臨時人員的小組。圖二顯示 1998 到 2003 這段期間，各類臨時員

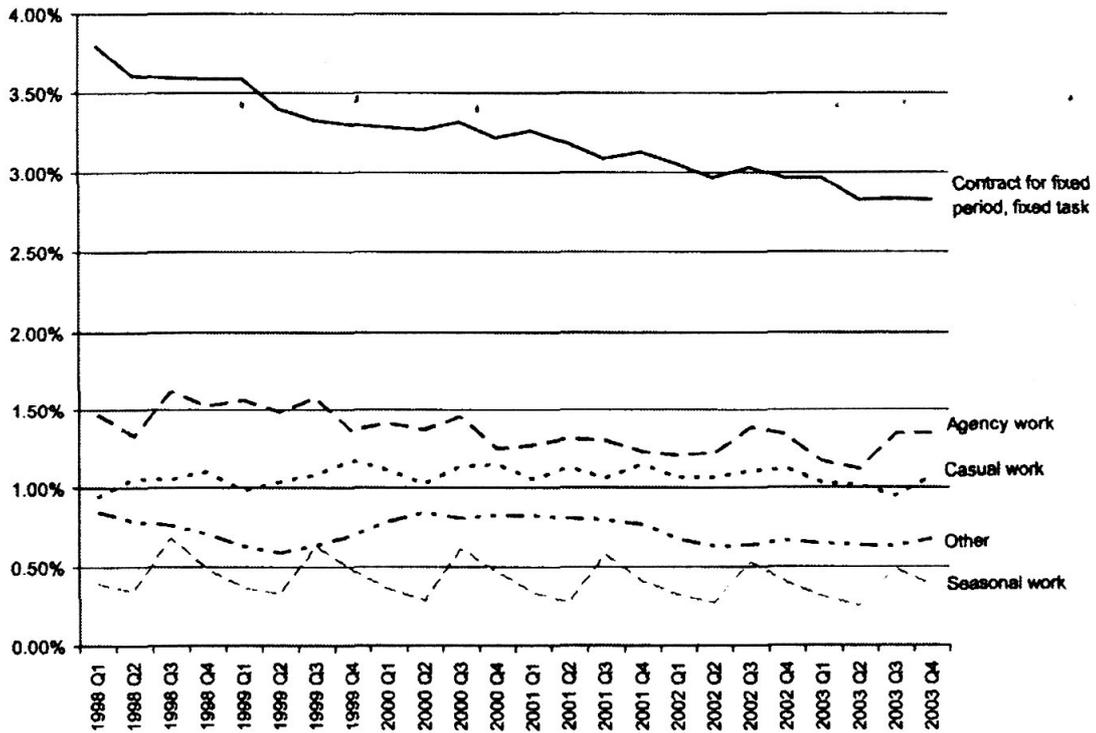
工的分析。這個數據顯示，各個項目的臨時員工全部呈現下降趨勢，只不過程度差別而已。我們在計算過 1998 年春季到 2003 年春季之間各類臨時人員之間實質差異之後，接著將員工人數以 1998 年春季百分以的水準表之，發現臨時人員項目之中百分比呈現減少的趨勢。研究顯示，派遣員工減少至少 11%，非派遣性質的臨時員工下降程度更大，季節性員工減少程度最大，達 33%；定期約聘人員減少 27%，散工減少 22%。

研究人員對這兩份長期追蹤資料進行觀察後發現，2003 年立法之後找到正式職務的臨時人員達 27%，1996 年立法之前這段期間為 22%(參考表二)。這些小組之間的差異具有統計顯著性 ($\chi^2 = 16.09, p > 0.01$)，顯示臨時員工在立法之後這段期間轉任正市員工的百分比上升。



圖一

臨時人員佔所有人員比例



圖二
各類臨時人員佔全部員工比例

研究人員並向這六家雇主收集質性資料，了解立法對臨時員工的影響；這可分為近期立法、平等工作機會、職場霸凌、以及性騷擾等項目。這幾家雇主都知道近期的立法，其中有四家並設有嚴格的規範，以確實遵守政府的新法規。有家公司雖然想要遵守，但也窒礙難行，因為主管往往偏離公司政策。另外有家公司根本不認同近期的立法規定，完全不願在內部配合遵守。

這些公司都很清楚平等機會的立法規定，除了一家之外，全部都會監督、規範、施行這些規定。有家公司甚至檢驗當地人口的統計資料，以確保公司人員的組成（尤其是少數民族）能夠吻合。另外有家公司並未對平等機會加以規範，則表示在人才招募以及留任方面問題重重，所以「只要會走路、會講話，公司就會聘用」。有趣的是，自從這次調查之後，其中有一家公司為惡意併購所收購，該公司就是當初沒有把新立法放在眼裡的這家。

所有的企業都非常重視欺負以及騷擾的問題，只要有臨時員工受到騷

擾，所受到的待遇絕對和提出同樣申訴的正式員工一樣。有些公司在處理臨時員工騷擾別人的事件時會特別謹慎，六家公司裡頭有三家表示會立刻將該名臨時員工停職。這跟正式職員在類似情況下的待遇並不一樣；正式員工如果騷擾別人，公司會針對所有的指控加以仔細調查，然後再決定停職。

有趣的是，受訪派遣員工當中有 65%主動對立法議題表達意見，11 位派遣員工總共提出 13 個評論。13 個評論當中總共有 11 個是有關派遣員工以及正式員工在休假(4 個評論)、薪資(2 個評論)、福利(2 個評論)、就業保障(2 個評論)以及缺乏正式績效評估(1 個評估)之間的差異。另外兩個評論分別有關某個案例(雇主不顧員工健康與安全的規定)以及某個避免讓派遣人員爭取到正式職位的契約立法議題。

表二 1996 年與 2003 年臨時員工轉為正式員工的差異

臨時工作性質	1996 年 6-11 月	2003 年 6-11 月
季節性的僱員	29	33
定期約聘人員	17	23
派遣人員	21	30
散工	24	26
其他臨時人員	35	42
總數	22	27

討論

這次調查分析的資料顯示，2003 年 LFS 登記的臨時員工比 1998 年減少。起初有人認為這可能是因為就業保護立法見趨完善的影響。可是，儘管派遣員工的就業保障不像派遣臨時人員，但各類臨時員工都呈現下降趨勢，只是程度不同而已。這個現象顯示，立法可能不是臨時員工人數減少的唯一原因，經濟發展穩定之類其他的經濟因素可能也有所影響。

然而，LFS 登記之派遣員工人數減少可能還有其他的解釋。以質性的資料來看，雇主顯然很清楚未來還會有相關立法。雇主可能已聽過《臨時(派遣)員工工作條件規定》(Directive on Working Conditions for Temporary (Agency))(HMSO, 2003)(這項法案於本次調查期間尚未通過，雇主可能已意識到派遣員工將可享有和非派遣臨時人員以及正式人員同等的就業保障)，所以為了立法帶來的變化做好準備，已開始減少對派遣人員的運用。這可能也說明為什麼派遣員工和所有其他非派遣臨時人員相較之下，減少的程度比較小。

在立法前後這些期間，臨時人員轉為正式職位的情形也有差異。經過對這份資料仔細檢驗之後，各類臨時人員之間也各有不同。譬如，派遣人員成為正式員工的百分比比定期約聘人員、散工、以及季節性人員都來得高。在《定期員工條例》之中，派遣人員並為獲得和正式員工一樣的就業權益，所以這類臨時人員轉為正式人員的比例最高的現象看來有些奇怪。儘管如此，《職業介紹中心行為規範》(HMSO, 2003)將以往令派遣人員難以成為正式員工的成本限制清除殆盡。這並非於 LFS 資料蒐集期間施行的；但派遣中心可能已放鬆他們對派遣員工轉為正式人員的規定，以便於該項立法於 2004 年 7 月正式實施之前作好準備。

雇主希望正式聘用派遣員工時，必須支付派遣中心一定的款項，這個金額減少之後，情況大為改觀。在和派遣人員進行質性的訪談之中，有人對這些費用構成的障礙發表評論。特別是有個人這樣說：

如果你是臨時員工的話，要想得到正式的職位會很困難…這是因為他們得付錢給(派遣中心)才能把人買下來。」

這種安排有其時間限制，通常是六個月，在這段期間之後，先前服務於客戶公司的派遣人員就可留在老東家繼續服務。然而，派遣人員若要爭取正式職位，這情況就沒這麼有利：

你得等六個月，在這段期間不得為該公司服務…可是六個月是段很長的時間，到時他們可能會找其他人手。

在質性的資料之中，臨時員工的相關立法顯然是個重要的議題。其實，訪談當中有兩個主題完全是在探討法律議題(譬如休假的權益或就業保障)。帶薪休假是個熱門的話題。法律賦予派遣員工帶薪休假的權利，但薪水是派遣中心給的，並不是一段時間之後的第三方雇主。派遣人員當中有4位對於不曾帶薪休假的情形發表評論，其中有位這樣說：

政府雖然說臨時人員需要帶薪休假，可是我做了一整年，卻沒有任何帶薪休假。

臨時人員並沒有實際的休假，雖然聘用他們的派遣中心或許已在薪資之中把休假納入計算，可是個別派遣人員對此頗有爭議。這個現象對於企業的意義相當明顯：沒有休假的員工跟可以休假的員工比起來，生產力比較低落的可能性會大得多。

另外一位派遣人員談起違反健康以及安全規定的情形，他們知道有個派遣人員在沒有保障個人安全的妥當工具之下，得爬進化糞池進行清理：

我知道有個派遣人員只拿到一支長柄刷和一盆水，就得爬進化糞池進行清理。這根本是在開玩笑，他們(那些正式員工)也知道這點。

人力資源主管必須正視這樣的問題。在這情形之中，受訪者表示正式員工故意引誘臨時員工去做這種工作，然後從旁嘲笑。這可能導致公司面臨健康和安全方面的訴訟，尤其是要是真的發生意外或受傷的情形(Clarke, 2003)。

基於這些質性資料，派遣員工似乎應該享有和其他所有員工一樣的就業保障，不論是開放性契約、定期約聘人員或派遣人員都一視同仁。然而，本文顯示想有較佳就業權益之臨時員工可能比較不受雇主青睞，因為這類人員可能減少勞動力，可能限制勞動力的彈性，並影響到公司因應需求波動的能力(REC, 2002)。

像是得工作的母親和學生，這類弱勢團體可能會因此難以找到進入就業市場的低階職位(Feldman et al., 1994)。

政府立法行動對於人力資源的影響相當明顯。企業若採用臨時人員，可以降低招募人才的成本、日常管理成本、以及解雇成本。這種勞動力或許有助於緩衝正式人力在需求變化時受到的衝擊 (Houseman et al., 2003; Ko, 2003)。可是這樣的緩衝力量一旦解除，那麼公司可能在淡季解雇正式員工，然後於工作增加時才把他們找回來。這對雇主而言會孳生許多額外的成本，也可能降低整體的勞動力彈性，無法透過臨時約聘人員迅速配置人力。

結論

勞動力意見調查的資料在在印證，從 1998 年春季以來臨時人員人數就逐漸減少，1998 年春季佔 7.1%的勞動力，但到了 2003 年春季這個比例卻降到 5.8%。這表示臨時人員人數減少 24%。有人起初認為這是因為立法改變的影響。然而，各類臨時人員全部都出現下跌的趨勢，只不過派遣人員減少的幅度少於其他為新立法涵蓋的臨時人員類別。所以，臨時人員減少的趨勢很可能不光是因為新的就業立法而已。不過，質性的資料顯示，企業很清楚目前法令以及未來可能立法的趨勢，可能預期未來立法會涵蓋派遣人員這個類別，日後派遣人員應可和其他臨時以及正式人員享有同等的權益，所以先行減少這類員工的人數。值得一提的是，由於派遣中心在新法上路之前，可能先調降讓臨時人員轉任正式人員的費用，因此派遣人員轉為正式人員的人數隨之增加。

臨時人員減少的情形對於人力資源主管而言可能代表幾個議題。如果這個趨勢繼續下去，勞動力彈性可能就得靠正式員工這一塊，舉凡是數量彈性、增加加班以及正式人員在旺季的工作技能都可加以運用。立法或許鼓勵企業彈性運用正式員工，並從而形成一種次級的正式員工，企業對這種次級員工的運用方式就跟現在臨時員工的地位相仿。

對於雇主如何運用臨時員工的策略，目前這份研究訪談的資料有限。未來的

研究肯定會在這個領域進一步探究企業如何擬定運用臨時員工的決策，以及近期立法對於這些政策造成什麼影響。這份研究之中，臨時員工的劣勢也值得進一步探討。臨時人員對於正式人員的影響並不清楚，日後研究應就這個現象進一步調查。至於立法前後這兩段時期，企業對於臨時人員運用方式的差異，可能也是個有意思的研究題目，可進而了解在企業因應營運所需之策略配置中運用臨時人員的程度。

參考文獻

- Allan, P. (2002), "The contingent workforce: challenges and new directions", *American Business Review*, June, pp.103-10.
- Allen, R.S., Sompayrac, J. and White, C.S. (2002), "How closely are temporary workers screened? Results of a national survey of temporary agencies", *SAM Advanced Managerial Journal*, Spring, pp.31-6.
- Atkinson, J., Rick, J., Morris, S. and Williams, M. (1996), *Temporary Employment and the Labour Market*, Report No. 311, The Institute For Employment Studies, Brighton.
- Autor, D.H. (2001), "Why do temporary help firms provide free general skills training", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116 No. 4, pp.1409-48.
- Bergstöm, O. (2001), "Externalization of employees: thinking about going somewhere else", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 3, pp.373-88.
- Biggs, D.M. (2003), "Employment agency workers, their job satisfaction and their influence on permanent workers" unpublished PhD thesis, University of Leicester, Leicester.
- Booth, A.L., Dolado, J.J. and Frank, J. (2002), "Symposium on temporary work-introduction", *The Economic Journal*, Vol. 112 No. 2, pp.181-8.
- Buchan, J. and Thomas, S. (1995), "Managing temporary nursing staff: nurse banks in

Scotland”, *Health Manpower Management*, Vol. 21 No. 1, pp.23-7.

Casey, B. (1988), *Temporary Employment Practice and Policy in Britain*, Policy Studies Institute in Association with The Anglo-German Foundation, London.

Clarke, S. (2003), “The contemporary workforce implications for organisational safety culture”, *Personnel Review*, Vol. 32 No. 1, pp.40-57.

Conley, H. (2002), “A state of insecurity: temporary work in the public services”, *Work, Employment and Society*, Vol. 16 No. 4, pp.725-37.

Cully, M., Woodland, S., O’Reilly, A. and Dix, G. (1999), *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge, London.

Davis-Blake, A. and Uzzi, B. (1993), “Determinants of employment externalization a study of temporary workers and independent contractors”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 No. 1, pp.195-223.

Druker, J. and Croucher, R. (2000), “National collective bargaining and employment flexibility in the European building and civil engineering industries”, *Construction Management and Economics*, Vol. 18 No. 4, pp.699-709.

Druker, J. and Stanworth, C. (2004), “Mutual expectations: a study of the three way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency ‘temps’”, *Industrial Relations Journal*, Vol. 35 No. 1, pp.58-75.

DTI (2002), *Fixed Term Employees Regulations*, Department of Trade and Industry, London.

EU (2003), *Directive of the European Parliament on the Working Conditions for Temporary Agency Workers*, EU, Brussels.

Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I. and Turnley, W.H. (1994), “Managing temporary workers: a permanent HRM challenge”, *Organisational Dynamics*, Vol. 23 No. 2, pp.49-63.

Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I. and Turnley, W.H. (1995), “Employee reactions to

- temporary jobs”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7 No. 2, pp.127-41.
- Felstead, A. and Jewson, N. (1999), *Global Trends in Flexible Labour*, Macmillan Press, Basingstoke.
- Foote, D.A. and Folta, T.B. (2002), “Temporary workers as real options”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12 No. 5, pp.579-97.
- Forde, C. (2001), “Temporary arrangements: the activities of employment agencies in the UK”, *Work, Employment and Society*, Vol. 15 No. 3, pp.631-44.
- Golden, L. and Appelbaum, L. (1992), “What is driving the 1982-88 boom in temporary employment: preference of workers or decisions and power of employers”, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 51 No. 4, pp.473-94.
- Gunderson, M. (2001), “Economics of personnel and human resource management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp.431-52.
- Henricks, M. (1997), “Squeeze play: accordion management could be music to your ears”, *Entrepreneur*, Vol. 25 No. 8, pp.66-9.
- HMSO (1974), *Rehabilitation of Offenders Act*, HMSO, London.
- HMSO (1978), *Northern Ireland Order Act*, HMSO, London.
- HMSO (1986), *Sex Discrimination Act*, HMSO, London, (originally *Sex Discrimination Act 1975*).
- HMSO (1989), *Employment Act*, HMSO, London.
- HMSO (1992), *Trends Union and Labour Relations Consolidation Act*, HMSO, London.
- HMSO (1995), *Disability Discrimination Act*, HMSO, London.
- HMSO (1998), *Working Time Regulations*, HMSO, London.

HMSO (1999a), *Employment Relations Act*, HMSO, London, (originally *Employment Agencies Act 1973*).

HMSO (1999b), *Employment Relations Act*, HMSO, London, (originally *Employment Rights Act 1996*).

HMSO (1999c), *National Minimum Wage Regulations*, HMSO, London.

HMSO (2001), *Race Relations Amended Act*, HMSO, London, (originally *Race Relations Act 1976*).

HMSO (2003), *Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations*, HMSO, London.

Houseman, S.N. (2001), "Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55 No. 1, pp.149-70.

Houseman, S.N., Kalleberg, A.L. and Erickcek, G.A. (2003), "The role of temporary agency employment in tight labor markets", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57 No. 1, pp.105-27.

Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003), "Seasonality in tourism employment: human resource challenges", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 6, pp.312-6.

Kandel, E. and Pearson, N.D. (2001), "Flexibility versus commitment in personnel management", *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 15 No. 4, pp.515-56.

Ko, J.J. (2003), "Contingent and internal employment systems: substitutes or complements", *Journal of Labor Research*, Vol. 24 No. 3, pp.473-90.

Koh, W.L. and Yer, L.K. (2000), "The impact of employee-organization relationship on temporary employee's performance and attitude: testing a Singaporean sample", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No. 2, pp.366-87.

McGregor, A. and Sproull, A. (1992), "Employers and the flexible workforce",

Employment Gazette, May, pp.225-34.

Medcof, J.W. and Needham, B. (1998), “The supra-organizational HRM system”, *Business Horizons*, January-February, pp.43-50.

Narirns, J. (2003), *Employment Law For Business Students*, 2nd ed., Longman, Harlow.

Office for National Statistics (2003), *Labour Force Survey User Guide-Volume 1: Background & Methodology*, Crown Copyright, London.

Office for National Statistics Labour Market Division (2004a), *Labour Force Survey Two-Quarter Longitudinal Datasets*, SN: 4262 and 4806, UK Data Archive, Colcheater.

Office for National Statistics Labour Market Division (2004b), *Quarterly Labour Force Survey SN: 3829, 3898, 3946, 3961, 3974, 4012, 4041, 4082, 4133, 4173, 4206, 4319, 4373, 4416, 4448, 4468, 4529, 4547, 4600, 4626, 4664, 4712, 4751, 4805*, UK Data Archive, Colchester.

Pearce, J.L. (1993), “Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 5, pp.1082-96.

Porter, G. (1995), “Ethical considerations in the use of contingent employees”, paper presented at the International Conference Promoting Business Ethics, New York, NY.

REC (2002), “Recruitment and employment confederation survey of membership-Appendix 1: agency workers directive-recent surveys and opinions”, unpublished report, Recruitment and Employment Confederation, London.

REC (2003), *Annual Recruitment Industry Survey 2002-2003*, Recruitment & Employment Confederation and PricewaterhouseCoopers, London.

Sly, F. and Stillwell, D. (1997), “Temporary workers in Great Britain”, *Labour Market Trends*, Vol. 105 No. 9, pp.347-54.

Smith, W. (1988), "They serve two masters", *Personnel Administrator*, April, pp.112-6.

Stratman, J.K., Roth, A.V. and Gilland, W.G. (2004), "The deployment of temporary Production workers in assembly operations: a case study of the hidden costs of learning and forgetting", *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 5, pp.689-707.

Tremlett, N. and Collins, D. (1999), *Temporary Employment in Great Britain*, DfEE Research Report 100, Crown Copyright, London.

Voudouris, I. (2004), "The use of flexible employment arrangements: some new evidence from Greek firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp.131-46.

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. and Beynon, H. (2001), "Dilemmas in the management of temporary work agency staff", *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 No. 4, pp.3-21.

進退維谷：臨時派遣人力的控管以及溝通上的挑戰

FALLING BETWEEN THE CRACKS: Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce

Loril M. Gossett

University of Texas at Austin

Management Communication Quarterly : McQ; Feb 2006; 19, 3

作者的話

作者在此要感謝 Phil Tompkins、Larry Browning、Karen Ashcraft 以及匿名受訪者的協助。有關這篇文章的相關信件，請寄給 Loril M.

Gossett, Communication Studies Department, University of Texas at Austin,

University Station A 1105, Austin, TX 78712; 電子郵件：

lgossett@mail.utexas.edu

摘要

在快速擴張、成熟的派遣勞力產業，臨時人員也是其中的一環。透過對這個產業實務的觀察以及對員工的訪談，這份調查探討這種工作安排在控管以及認同感方面會構成哪些挑戰。臨時員工面臨派遣中心以及客戶公司的指示，有時候這雙方的訊息會彼此衝突，迫使臨時人員得在雙方組織的利益之間做出抉擇。本文主張，多重管理體系會產生鬆散的組織控制網，讓臨時人員的行動獲得力量，但同時也面臨侷限。

關鍵字：控管、臨時人員、臨時勞動力、認同感；排斥

內文

你會怎麼做？

我在目前這個派遣任務已做了大約兩個月，(客戶)決定採用另外一家派遣中心獨家處理其聘僱流程。他們說我做得很好，(客戶公司的主管)希望我繼續在那而工作，但我必須跟新的派遣公司聯絡、登記，才能保住這個職位。他們說如果我到新派遣公司，(客戶公司)就會透過這家新的派遣中心僱用我。這家公司跟(我目前的派遣中心)說，我的任務將於三月三十一日截止，在那之後他們就不需要我了。(客戶公司)希望我配合他們演這齣戲，好像我根本搞不清楚狀況一樣。你會怎麼做？這是我第一次接派遣工作，居然就碰到這種事情。

——艾瑞卡(Erika)，24-7.com 臨時人員，1999年3月16日

在臨時派遣產業，有兩個獨特且獨立的組織(一是派遣中心、另外一個則是客戶公司)同時對派遣員工具有影響力。當這兩家公司的需求或目標一旦出現衝突，這個狀況就會造成混淆。「艾瑞卡」這封信登在一個以臨時人員為主的網路佈告欄上，信中內容充分顯示臨時人員在這個產業裡工作時會面臨到什麼樣的不確定性和掙扎。艾瑞卡應該遵守哪一家公司的指示？她應該誤導其派遣中心(正式的雇主)，應客戶公司要求和另外一家派遣中心簽約，以便保住她目前的職位嗎？艾瑞卡應該對她的派遣中心效忠，冒著失業的風險(等到另外一家客戶出現僱用她)，告訴他們真實的狀況嗎？

艾瑞卡的情況並非特例。派遣中心和客戶公司都是臨時人員的雇主，這兩家公司的規定和獎勵體系未必協調，結果臨時人員在這兩者之間經常覺得進退兩難。在雙方公司利益衝突的情況下(臨時員工如果聽其中之一的指示，勢必會違反另外一家的規定)，臨時員工很可能會陷入進退維谷的困境。派遣中心和客戶雙方公司監督主管怎樣釐清對臨時人員的職權，過程相當複雜。我們目前對於當代企業生態的研究並未針對這種共享職權進行充分的探討，也沒有深入研究共享職權對於成員行為和企業績效會有何影響。所以本文將對探討同時運作的多重組

織體系為何令主管控管更為複雜，甚至令這方面的努力事倍功半。

為甚麼研究臨時派遣產業？

自從 1950 年代以來，臨時派遣產業的焦點一直在於如何提供企業立刻解決人力短缺的解決方案上(Gannon, 1984)。在 1990 年代，人們對於採用臨時人員的態度開始改觀。由於全球競爭愈發激烈，科技日新月異，以及經濟的成長和動盪，迫使企業必須維持勞動力的彈性，以便視情況需要增編或縮編(Pink, 2001)。臨時人員成為正式人力之外的一種選擇，而不是單單替代缺席的人員。這種改變也反映在聘僱的模式上。「於 1982 到 1990 年期間，臨時派遣人員成長率比整體就業人口快上十倍。1992 年民間每三個新的工作之中，就有兩個是臨時工作。」(Rifkin, 1995, p. 1914)。有鑑於這種種改變，臨時人員於 1990 年代成為求職者可以接受的工作選擇——三十五歲以下每八個人當中，就有一個在求職期間曾和一家派遣公司登記(Kurlantzick, 2001)，而臨時派遣中心從業人員人數更增加一倍以上(Berchem, 2004)。傳統的臨時工作多以庶務性工作和手工為主，但這時卻跳脫傳統的窠臼，專業服務(會計、護理等等)成為人力派遣產業之中成長最快速的項目之一(Siskos, 2003)。現在，幾乎每種職業都有某種型態的臨時派遣公司可以提供人力。

臨時派遣公司的普及，讓企業得以採取「即時調整」的人力策略——仰賴隨時可得的臨時人員，而不是聘用正式員工(Aaronson, Rissman, & Sullivan, 2004)。儘管 2003 年臨時派遣中心在美國總勞動力的比例不到 2%，但比起 2002 卻增加了 10%。「長期而言，人力派遣產業預期會比其他產業創造更多的工作機會…(補充說)將近 180 萬個工作，比起 10 年潛增加 54%以上。這表示每年增長率達 4.4%，成為美國成長最快速的產業」(Berchem, 2004, p 6)。

企業必須了解怎樣激勵以及管理這種臨時派遣人員，才能充分發揮這種人力的好處，而不是正式的人力。由於這種聘僱關係加入第三方(臨時派遣中心)，使得管理流程更為複雜——也難以預測哪家公司對派遣人員的影響力最大。而且，

這種工作關係對於臨時派遣人員本身會構成什麼機會和限制也尚未明朗。臨時人員說不定也可以獨特的方法，將這樣複雜的環境玩弄於股掌之間，而不是像艾瑞卡那般面對兩家主管之間左右兩難。有鑑於這個產業的成長快速，以及對於我們整體經濟的重要性，學者似乎應該著手檢驗臨時派遣工作對於目前有關組織和溝通的理論有何影響。

目前有相當多的研究都是以臨時派遣勞力取代傳統勞動力的成本效益為焦點(Brady, 1998; Flynn, 1999; Galup, Saunders, Nelson, 以及 Cerveny, 1997; Lewis 以及 Molloy, 1991)。另外有些則是研究運用臨時派遣人員或其他類型之臨時人力對於客戶工作的品質有何影響(Allan 以及 Sienko, 1997; Lawrence, 1997; Lee 以及 Johnson, 1991; Pearce, 1993)。有些學者的重心放在人們成為臨時人力的原因，以及這些臨時人力和傳統企業成員可能有何差異(Belous, 1989; Melchionno, 1999; Morris 以及 Vekker, 2001; Polivka, 1996; Sias, Kramer, 以及 Jenkins, 1997)。最後，還有學者針對這個產業對於從業人員可能形成的限制和侷限進行研究(GoTempTimefried, 1991; Henson, 1996; Jordan, 2003; Mayhew 以及 Quinlan, 2002; McAllister, 1998; Parker, 1994; Rogers, 1995; Rogers 以及 Henson, 1997; Smith, 1998)。

上述研究的標的在於臨時派遣產業、或檢驗臨時人員和客戶公司之間的互動。至於派遣中心、客戶公司、以及這兩者對於臨時人員造成的整體影響則比較沒有著墨。所以，本文將探索這種複雜的三方關係；更具體而言，也就是根據庶務性、輕工業臨時人員的訪談資料，探討臨時派遣產業於職場上的控管流程。本文試圖解答的研究問題如下：

1. 臨時派遣中心怎樣控管其派遣人員的行為？他們採用什麼溝通管道？
2. 客戶公司怎樣控管其臨時派遣人員的行為？他們採取什麼溝通管道？
3. 臨時派遣中心以及客戶公司的控管方式有何互補或是衝突之處？這種關係對於員工行為會有何影響？

以下這個單元會對這些研究問題建立理論基礎，簡短摘要說明組織溝通以及控管的相關研究，然後將此應用在臨時派遣產業。本文接著會以訪談以及觀察資料說明這個產業特定的管理方式，並具體說明員工本身如何在這種複雜的組織環境之中自處。

文獻

組織溝通以及控管：

在討論組織控管的過程時，我們得先了解溝通扮演的重要角色。當我們在分析控管的方式時，焦點放在企業以什麼方式說服員工來滿足體系最大的利益，而不是以自己的私利為出發點。監督主管透過溝通，可以確保屬下了解本身身為公司成員的職責，並了解不當行為的後果。從宏觀層面來看，Mulgan(1991)指出，企業的正式溝通結構可視為一種控管體系。由於溝通管道來自體系的延伸，所以主管監督以及控管的能力也得以散佈。Mulgan指出，傳統階級組織網網仰賴垂直的溝通處理體系，以便主管進行控管。資訊是透過組織進行直線的處理，並由上層主管進行監督。隨著企業組織複雜程度日增，這種廣泛溝通管道的維繫變得更耗時間，而且一旦瓦解，可能令體系之中的控管程度大受打擊。這個有意思的議題在臨時派遣產業尤其值得思考。臨時派遣中心的控管方式因為他們和派遣員工的地理距離而格外複雜。而且不同的客戶公司各有不同的規定、程序以及期望，令這個體系益發難以管理。

Mumby 以及 Stohl(1991) 跳脫特定的溝通管道，進而探討溝通以及控管之間的關係。溝通的建立和管理是透過各種控管理流程。企業可建立規定、指揮鏈、以及其他的人為結構，來限制成員的行為。然而，如果員工對於這些「控管結構」並不認同、或將其融入日常互動之中，那麼這些控管就形同虛設(儘管實際上這些規定確實存在)。所以，控管渴從組織成員分散的行為之中透露出來。員工在每天的互動之中，從他們聽誰的話，注意哪些規定，就可以突顯出他們最重視的規定和人物。透過他們和彼此以及整體體系的互動，成員對權力和控管的具體結

構予以回應與維繫。

最後，幾位學者也對企業促進員工認同感作為控管的途徑進行研究(Barker, 1993; Bullis 以及 Tompkins, 1989; Holmer-NadExtraStaffan, 1996; Papa, Auwal, 以及 Singhal, 1995; Tompkins 以及 Cheney, 1985)。企業採用各種策略來左右其員工的行為和信念，以便將員工的選擇侷限於有助公司達成目標的範圍之內。透過這樣的流程，個人對體系也隨之產生認同感，而不是單純體系之中的某個成員而已。Tompkins 以及 Cheney(1985)為組織認同感提出一個定義，充分突顯出溝通和控制的本質。「當他／她做出的決定最符合公司利益時，就是對公司具備認同感」(p. 194)。在有意識的情況下做出符合組織利益的決定，是成員表達對組織認同以及組織控管的表現。

組織控管的策略：

Edwards(1979)對不同類型的組織控管實務加以釐清。他表示，簡單的控管策略之中，監督主管直接對屬下施展權力：「在工作過程中施以干預，對員工予以告誡、威嚇、和威脅，對於良好的表現也會予以嘉獎，當場聘用／開除，偏好忠誠的員工，有時像暴君，有時又扮白臉之類的角色…」(p. 19) 這種策略得靠主管對員工施以直接的掌控。另外一種管理策略則是技巧性的控制，也就是「工廠或裡頭的某大單位整個生產流程都是仰賴一種可以協調、指揮勞動過程的技術」(Edwards, 1979, p. 113)。機械執掌勞動流程，員工控管則是透過和設備的互動進行，而不是透過監督主管直接和屬下互動。員工以自動化生產線來形容自己工作的空間，就是這種策略的例子。Edwards 形容的最後一種方式則是官僚控制。他引述 Weber(1930, 1947)的論述指出，當員工在執行機械無法輕易主導的工作時(譬如辦公室的工作)，便可以官僚體系來加以管理。這種類型的控制方式：

控管方式的維繫是讓員工了解並且遵循公司的規範。Weber(1930)指出，官僚體系會產生一種「鐵籠」，以無名的規範和程序讓個人桎梏於組織架構之中。

除了 Edwards 所書的策略之外，企業也採用比較溫和的規範讓員工遵循。這些策略旨在促進員工的生產力，並以企業生活之中共有的社會層面(譬如對公司文化進行策略性的管理)為訴求，盡量減少員工的反感(Deal 以及 Kennedy，1992；Peters 以及 Waterman，1982；Ray，1986)。這項策略得仰賴人際權力以及象徵性的要素(使命說明、價值體系)，而不是技術性以及外界設施(監督者、規範體系、機械等等)。Tompkins 以及 Cheney(1985)進一步衍伸到協力控管。他們主張，組織成員的自我定位可能是和公司息息相關的，所以無須主管直接監督，自然便願意做出符合組織利益的適當決定。「在協力控管的體系之中，控管從主管轉到員工手中，員工會對自己的行為有所規範和約束」(Papa et al.，1995, p. 196)。自我控制的工作小組就是採用這種控管策略，成員會齊心協力促進、達成企業的目標。

協力控管雖然凸顯出成員認同感的重要性，但以上每一個策略其實相當程度都得靠員工的歸屬感或有效運作的意願。

個人將對團體或組織的認同內化為(部分的)自我定位，從而獲得有意義的聯繫感。而個人之所以願意以團體或組織的代表自居，身份和認同也是箇中原因之一。(Albert, Ashforth, 以及 DuTempTimeon, 2000, p. 14)。

在簡單的控管型態之中，員工得判斷要聽哪個主管的話和時機。如果屬下不覺得跟主管有任何關聯，或是對本身代表的體系有任何認同感，那麼不見得會遵循公司的規定(只要花點時間了解直屬員工的需求，而不是一味地訓斥，便能讓員工服膺於你的指揮)。在技術的控制體系之中，員工的妥善運用機械可能意味著對組織體系某種程度的歸屬感。員工如果暗中破壞機械或老是以不當的方式操作則顯示他們缺乏認同感，也不願接受控制。在官僚的控管體系之下，員工必須接受組織的規範，並視情形配合。員工如果不認同這些規定或對相關獎懲漫不在乎，可能讓官僚控管流程形同虛設。至於仰賴協力控管的企業組織之中，成員必須堅守高層主管的價值觀和目標，而且個人定位和體系息息相關——願意自我管理和他人，以便達成組織的最大利益。所以，成員如果不願意或無法自視為組

織體系的一份子，不論公司採用哪種控管策略，都會難以管理。

臨時派遣產業的控管：

許多學者針對單一組織環境之中多重認同源之間的關係進行研究(Kuhn 以及 Nelson, 2002; Larson 以及 Pepper, 2003; ScoTempTime, Corman, 以及 Cheney, 1998)。研究人員已研究過工作小組(Barker 以及 Tompkins, 1994)，職業以及專業協會(Bullis, 1993; Russo, 1998; ScoTempTime, 1997)，以及外界的認同源(Morgan et al., 2004)以及比較這些具體團體對於較大組織的說服力。相關研究大多發現，工作小組或是本地同儕團體會激發比較強烈的歸屬感，所以對於員工的控管成效會比企業整體的力量來得大(Barker 以及 Tompkins, 1994; Knippenberg 以及 Schie, 2000; ScoTempTime et al., 2000)。此外，Barker(1993) 衍伸 Tompkins 以及 Cheney(1985)對於協力控管模式的論點，發現員工具有兩個相關組織認同來源的話(整體企業以及工作小組)，會承受更大的組織控管。小組和公司各自的規則和目標彼此重疊，令 Weber 所說的「鐵籠」更為緊俏，體系之中的控管程度也更高。

多重組織認同源的研究對於臨時派遣產業之控管流程的研究尤其重要。臨時人員同時具有兩個潛在的認同來源(派遣中心以及客戶公司)。

GoTempTimefried(1991)指出，這兩個組織對於臨時人員形成一種二元控管體系。

臨時派遣服務(Temporary Help Service, THS)產業之中控管的假設為一種適應性(彈性)體系，結合客戶端以及派遣公司的控管體系。這種二元控管有兩個層面：(1)分權層面，臨時派遣服務公司間接控制員工；以及(2)官僚層次，臨時派遣服務公司消除組織各階級之中的許多工作、能力和職責，讓工作合理化。公司和客戶透過二元的管理層次確保臨時人員確實遵守工作規則。這種二元管理令員工面臨公司和客戶之間重疊的制裁體系(p. 704)。

這種模式之下，員工並不會產生分裂的認同感；反倒是兩個各自獨立的體系結合起來，創造更為嚴謹的官僚控管力量，這事任何傳統員工都從未體驗到的。

其他學者認為，客戶主要是透過隔離和直接監督的方法來控管庶務性以及輕工業的臨時人員(Chervinko, 1986; Henson, 1996; Parker, 1994; Sias et al., 1997)。臨時人員過渡、短期性質的地位會促使客戶採取簡單的控管流程，而不是跟官僚或協力策略比較相關的方式。所以，臨時人員往往隔絕於其他工作人員之外，並由客戶公司監督主管監視，以確保他們有效執行工作。這樣不同的組織地位，加上孤立、缺乏跟同儕接觸的明確管道，可能令臨時人員難以充分評估或調適他們的工作狀況(GoTempTimefried, 1991; Henson, 1996; Parker, 1994)。

在 Jordan(2003)對臨時產業進行的分析之中，他主張，儘管臨時人員可以暗中搞破壞，或以其他方式不服從指令，但這些策略只會讓人更加覺得臨時人員是不好的員工，並促使管理階層採取更嚴格的控管和規範體系。Jordan(2003)表示，臨時派遣人員可以採取「表現配合」這種策略，以具備高度能力的姿態扭轉人們對於臨時人員負面的刻板印象。員工也不能自以為不屬於客戶公司，所以不要太過投入，「希望雇主能對他們的投資有所回報，如果沒有就會失望」(Jordan, 2003, p. 3)。這固然是一種有效的因應策略，可是當臨時人員碰到無法接受的工作狀況時，卻不會特別有用。以整體而言，這篇研究報告是將臨時人員定位為受到嚴格控制的勞動力，沒有什麼機會挑戰客戶或派遣中心的管理方式。

臨時派遣產業控管策略和員工排斥的研究對於組織溝通這個領域可能特別有用。臨時人員固然好像屬於沒有什麼權力的低階職位，但重要的是重新考慮他們在和工作環境中權力動態談判時可能有什麼選擇。由於臨時人員顯然得面對兩個認同源的抉擇(派遣公司以及客戶公司)，我們透過對臨時人員遵守哪些規則或程序的研究，便可了解哪家公司對他們的影響力最大。

方法

數據收集：

本研究的數據取自一份專門研究臨時派遣產業企業認同、以及控管實務的專

案報告。研究人員自美國西部都會地區三家派遣業者（WorkNet、ExtraStaff、TempTime）招募受訪參與人員。研究人員在這三家公司的臨時派遣人員前往領取薪水時，訊問他們是否願意參與這次研究專案。只要有意願參與的人都有機會參加。所有參與受訪的臨時員工達 39 位（23 位女性，16 位男性）。參與者的年紀從 19 歲到 54 歲不等，平均年紀為 31 歲。92% 為白人，6% 為拉丁裔，2% 未提供相關資訊。大多數受訪者都是擔任辦公室、或行政臨時人員（83%），其餘則從事輕工業或勞力密集的任務（17%）。這些參與者從事派遣任務的時間平均為 4 到 6 個月。

訪問時間平均為 45 分鐘，並在參與者有空的時間進行。訪問多在咖啡館以及當地餐廳等公共場所進行。訪問屬於半結構性，這種設計主旨在於了解臨時派遣產業的掌控策略、以及抵抗的空間。

研究人員都有一份訪問說明，以便確保訪問過程的連貫性，但參與受訪者也可在訪談中提出他們覺得重要或相關的事物。譬如，訪問人員詢問受訪者身為派遣臨時員工需要遵守哪些規則與行規，接著詢問他們怎麼知道，以及如果違派遣中心或客戶公司的期望，他們覺得會有何後果。研究人員也詢問受訪者，他們客戶以及派遣公司怎樣和他們溝通，以及他們對這兩方的任務可曾出現衝突。這些訪談都經過錄音、打字之後成為兩千多頁（雙面）的訪談資料，以供分析之用。

數據分析：

這份資料首先是以 Glaser 以及 Strauss(1967)之「不斷比較分析法」(constant comparative method)，進行分析。身為主要研究人員的我看過這份訪談稿好幾遍，以便建立一套歸納性分類法 (inductive coding)。這種訪談資料的公開分類分為九個研究項目：

- a. 臨時員工以及客戶公司之間的關係
- b. 臨時員工以及派遣中心的關係
- c. 派遣中心以及客戶公司的關係

- d. 什麼樣的行為特質會令人成為「不好的派遣人員」
- e. 臨時以及正式員工之間的差異
- f. 派遣中心運用那些溝通管道
- g. 客戶公司採用的溝通管道
- h. 從事派遣工作的原因
- i. 派遣工作產業的價值

為了進行更詳細的分析和解讀，我們進一步分類。譬如，不好的派遣人員這一類進一步分類為「違反規定」（譬如時間表造假），「不屬於特定違規事項的問題」（譬如衣著不當），「身為不良派遣員工的後果」（譬如，被開除），我們進而根據現有的公司溝通以及掌控研究，對這份訪問資料進行進一步的分析與調查。

譬如，以前的研究顯示，企業必須具備行為偏差偵測機制（報告、評估、以及監督），以便管理階層的掌控（Bullis 以及 Tompkins，1989）。所以，我們在檢驗這份資料時，也特別注意企業具備哪種機制，以便掌控、評估臨時員工的績效。此外，這份研究也針對特定的管理掌控策略（Edwards，1979）及組織認同的吸引力（Tompkins 以及 Cheney，1985）進行檢驗。所以，我們結合以前研究主觀的分類，以及這份資料的客觀分類，並在這篇文章中說明研究心得（Lindlof 以及 Taylor，2002）。

Taylor 以及 Trujillo（2001）建議，要進行積極的質化研究，因此本文主題以及訪談分析心得會根據其他於大型專案收集的來的資料評估，譬如，除了與這些派遣員工進行訪談之外，我還與這次研究的三家派遣中心進行總共 75 小時的觀察研究，這些公司允許身為研究員的我坐在他們的辦公室裡，觀察臨時員工以及派遣中心人員之間的互動情形。我也能看到訓練錄影帶、以及派遣中心手冊和工作指南的內容。此外，在這份觀察研究當中，我還能進行非結構化、人種誌的訪談（Lindlof 以及 Taylor，2002），在與派遣中心七位主管訪談之後，另外作出 120 頁的訪談紀錄。透過這些主管的訪談，我得以探究受訪參與者對於違反規定的後果、以及派遣中心與客戶公司關係這兩項問題所提出的議題。受訪派遣

員工所提出的實務、以及政策與我親自觀察以及和派遣中心主管的訪談所得資訊是一致的。我在這份研究當中，雖然未能參與客戶公司對派遣員工的聘用，但在這兩個月當中積極參與這的產業的人種誌研究當中，我還是能比對受訪者所說的親身經驗。我本身在客戶公司擔任庶務性工作、以及輕產業擔任短期派遣人員的經驗與這些受訪者所提的議題和主題相互呼應。最後，除了將訪談資料與其他資訊來源進行比對之外，我們也正式對產業信息提供者（每家派遣中心的代表以及多位參與這次專案受訪的派遣員工）提出研究心得，並獲得他們的肯定。最後，我們對資料進行分析，以便了解派遣員工之組織環境裡，控管流程的存在與否。我們接著對分類資料進行檢驗，以便了解派遣中心（研究問題 1 以及客戶公司研究問題 2）控管流程可能彼此互補、或衝突的程度（研究問題 3）。

分析與解讀

缺乏後續研究：

研究問題一為「派遣中心以什麼方法控制其派遣員工之行為？他們採用什麼溝通方法？」派遣員工與其派遣公司之間的關係起初好像與比較傳統的勞資關係類似。派遣人員在上工訓練時就會得知，他們的正式雇主與監督者為派遣中心，而不是客戶。本次研究參與的三家派遣中心都強調這個重點。表一摘要說明派遣中心與派遣員工之間的正式關係，他們的員工手冊中就是如此記載。派遣中心的定位似乎是資訊派遣員工工作環境之中取得資訊、認同感以及掌控的中心來源。

表一：派遣中心的定位為雇主

Table 1: The Temporary Help Agency as Employer

<i>Agency</i>	<i>Information From Employee Handbooks</i>
TempTime	Your TempTime representative is there to help you. Please do NOT call your assigned company for any work-related questions. . . . TempTime is your employer, and your pay is based on the number of hours you work for us.
ExtraStaff	Although you may be assigned to work at various locations of our clients, ExtraStaff is your employer. We pay your wages and benefits, and we are responsible for your performance. Any questions regarding this relationship, your assignment, or pay should be directed only to us.
WorkNet	Even though you will work for a wide variety of companies, you will be a temporary associate of WorkNet. Your wages, your taxes, and your unemployment and workers' compensation insurance will all be paid by WorkNet. . . . If you experience any problems on an assignment or need assistance but are unsure who to call, your staffing representative is available to help you.

表一：派遣中心的定位為雇主(翻譯)

派遣中心員工手冊資訊：

TempTime：公司代表會協助你，請不要打電話給指定的客戶公司，詢問任何跟公司有關問題…TempTime 是你的雇主，而你的薪資則是根據你跟我們服務的小時數。

ExtraStaff：你雖然可能派到我們客戶不同的地點工作，但 ExtraStaff 才是你的雇主，我們支付你的薪水與福利，我們也為你的工作表現負責。若對這種關係、你的任務、或薪資有任何問題，只能對我們詢問。

WorkNet：你們雖然會為許多不同的公司服務，但都是 WorkNet 的短期派遣人員，你們的工資、稅款、以及失業和勞工保險都是由 WorkNet 支付…如果你們在出任任務時碰到任何問題、或需要協助時，請向公司代表尋求協助。

派遣中心掌控的限制：

這次研究的派遣中心表面看來似乎有相當標準化的官僚控制體系，但還是面臨許多限制，無法對其派遣員工的行為施展真正的影響力。這些限制包括：

- a. 辦公室人手不足，無法有效連絡這些派遣人力，
- b. 缺乏有效的行為偏差偵測機制，
- c. 客戶的規定與派遣中心的相互矛盾

本次研究所有派遣中心都指示其員工要密切聯繫。任何有關薪資、工作任務、以及任務期間的問題都應向派遣公司提出（讓公司可以作為一種資訊的集散地，讓派遣中心可以監督其派遣員工的努力）。Mulgan（1991）指出，任何溝通管道都可作為一種控制的管道。派遣中心要求派遣人員將所有的溝通事項都導向派遣中心，而不是客戶公司，此舉讓派遣中心有機會對整個體系施展影響力。然而，從實際的角度來看，派遣員工每天需要的資訊、或資源都不是派遣中心能夠提供的。

本次研究的派遣中心辦公室員工人數從 3 到 12 名不等，有些得將時間分配給兩個不同的地點。每家公司每天派出的派遣人員有一百多名，資料庫裡的員工資料更多達好幾千筆。而且，所有的派遣員工代表另外還有任務（例如行銷、招募、薪資），這些都會佔用他們與員工溝通的時間。這種辦公室的安排型態在業界似乎相當普遍，派遣中心人員的職責不光是安排派遣員工而已。這份調查的派遣中心主管還得走出辦公室，拜訪客戶、參加就業博覽會、發給員工薪資。所以，當派遣員工打電話到辦公室來時，他們不見得會接的到。

派遣中心雖然要求派遣人員密切聯繫（在員工手冊以及訓練錄影帶中都如此強調），但派遣中心並沒有時間跟這些員工溝通。當研究人員詢問 TempTime 公司代表，每天都打電話給公司的派遣人員是不是就是好員工，她，「喔，天啊！千萬不要，一個禮拜一次就好了…如果他們要找工作的話。」而且，在我們與派遣員工的訪談中，沒有幾個人表示會定期（如果有的話）和派遣中心互動，溝通他們目前任務的相關事宜。大多數的派遣中心都是針對爭取工作以及各種任務指派

的談判進行溝通。有位派遣人員南西這樣表示，「我只有在接任務或拿支票時，才會和 ExtraStaff 的人員談話。」儘管派遣公司在員工手冊裡這樣強調，但本項研究的派遣中心似乎無法、也沒有興趣和他們的員工保持固定的聯繫（所以控管就更不用說了）。

這個產業的結構也限制了派遣中心施行本身規則與政策的能力。本項研究的派遣中心都有特定的行為準則，要求其員工遵守。這些行為準則乍看之下猶如活躍的官僚控管體系。這三家派遣中心都有以下這些規則：不得開車、不得處理金錢、不得提超過四十磅重的物品；不得處理任何不符合原始指派任務的工作。不得與客戶談判、爭取正式職員的職務。這些規定雖然顯然是列在員工手冊和訓練錄影帶中，但公司往往只在初次面談對派遣人員說明這些規定。派遣中心的官僚控管體系（可能只存在於書面上）對於派遣員工的日常生活似乎並無太大的影響。誠如有位派遣員工（邦妮）所說，「ExtraStaff 或許有些規定，但我不覺得有什麼好注意的。我覺得這些不過是「不得使用公司車。」之類的規定。」規定不管有多嚴格，如果員工不知道、或根本不在乎的話，也無法獲得控管體系的功能。從溝通的角度來看，如果沒有透過行為與討論來維繫的話，那麼就沒有控管可言。

表二：派遣員工與其派遣中心之間的溝通

Table 2: Communication Between Temporary Workers and Their Agencies

<i>Agency</i>	<i>Information From Employee Handbooks</i>
TempTime	<p>Call your agency representative</p> <ul style="list-style-type: none"> • When you complete an assignment • When you'll be late or cannot make an assignment • If there is a problem with an assignment • If you incur a work-related injury • If you change your name, phone number, marital status, number of dependents, or if you want your paycheck sent to a different office • Immediately following any interview
ExtraStaff	<p>Communicate! Communicate! Communicate!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Call us whenever you are available for work • Call us when your assignment ends. The day before is better • Call us if you're going to be late or absent • Call us if you can't complete an assignment • Call us if you're asked to perform duties other than those we described to you • Call us if the client asks you to return for another assignment or offers you a permanent position • Call us if you're injured on the job • Call us if you're not sure how to handle a sensitive situation on the assignment • Call us if you change your name, address, or phone number • Just . . . call us!
WorkNet	<ul style="list-style-type: none"> • As a WorkNet employee, all you have to do is call in and let us know you are available for work. It is your responsibility to call us and update WorkNet concerning your availability for assignments • If your job responsibilities are different from the description your WorkNet representative gave, or if you do not feel comfortable with your job responsibilities, you should contact WorkNet immediately • Be sure you call WorkNet when you have completed each job

表二：派遣員工與其派遣中心之間的溝通(翻譯)

派遣中心員工手冊中的資訊

TempTime--打電話給派遣代表

- 當你完成任務時
- 當你遲到、或無法接下任務時
- 如果對任務有問題
- 如果因公受傷
- 如果變更姓名、電話號碼、狀態、扶養人數、或如果你希望在其他辦事處領取薪資的話。
- 在任何面談之後立刻致電

ExtraStaff--溝通！溝通！溝通！

- 只要有空接工作時便給我們來電
- 當你的任務完成時請來電。工作完成前一天最為理想
- 如果你遲到或曠工的話，請打電話給我們
- 如果無法完成任務的話，請來電
- 如果客戶要你執行原始任務之外的工作，請來電
- 如果客戶要你回去接新的任務、或提供你正式職位，都請來電
- 如果你因公受傷，請來電
- 如果你不知道如何處理任務的敏感情況，請來電
- 如果你變更姓名、地址、或電話號碼，請來電
- 只要是…，請來電！

WorkNet--

- 身為 WorkNet 的員工，只要打電話給我們，讓我們知道你有空接工作。打電話告知你可接工作的時間是你的責任。
 - 如果職務與 WorkNet 代表提供的職務說明不同，而你對工作感到不舒服，請立刻與 WORKNET 聯絡
 - 每次完成任務時，請務必打電話給 WorkNet。
-

本次調查的派遣中心另外還有別的重大限制，以致於無法充分控管其員工。派遣中心雖然能夠建立、說明其具體的規範，但他們與員工的聯絡有限，要予以監督以確保他們確實遵守規則並不容易。派遣中心缺乏可靠的監督體系，無從了解派遣人員的表現、以及是否遵守客戶與派遣中心的規則。偏差偵測體系（譬如報告以及檢驗）通常可讓主管監測屬下的工作表現。Bullis 以及 Tompkins(1989) 指出，這些體系必須配合懲戒制度，才能對成員的行為造成影響。所以，積極的行為偏差偵測體系以及獎懲能力對於公司確保成員遵守具體規則與程序的能力都是必要的。

我們只要看看派遣公司的員工手冊，便足以了解這個產業對於溝通與控管的限制。本次調查的派遣公司大多回答，派遣人員自我監督，並回報問題（幾乎沒有積極的偏差偵測機制）。員工必須主動溝通，而不是派遣公司。表 2 摘要說明派遣公司員工手冊對於溝通的說明。

除了自我通報的體制之外，這些派遣公司似乎並無任何後備計畫。譬如，他們並無單純的控管（對派遣員工的績效進行直接監督）的跡象。多數派遣人員只表示，他們的派遣公司偶爾會打電話給他們，當他們去公司領支票時才會問問「進行的如何？」。唯有派遣公司代表確實駐在客戶端的派遣人員才表示派遣人員偶爾會來探望他們，而這些探視的頻率似乎也很低。在訪談期間，研究人員詢問派遣人員，「派遣公司怎麼知道你有沒有違反他們的規定？」標準回答是，「他們不知道」。這些派遣人員表示都不曾被派遣公司逮到違反規定的情形，有位派遣人員（派德羅）這樣形容派遣公司監督與施行政策的方式：

我覺得這就好像闖紅燈一樣，你知道，停不下來。這要視情況而定。看把你攔下來的警察怎麼做，有時候你會拿到罰單，有時候則不會。我覺得都一樣。在這裡的情形都一樣。他們逮到你—如果有逮到你的話，可能會訓誡你一頓、或乾脆炒你魷魚，他們不在乎。

派德羅承認，如果違反公司規定，確實有可能會被炒魷魚；但由於公司施行政策的態度不一，他似乎認為這樣的可能性很低。雖然違反派遣公司的規定確實有可能被開除，但除非客戶抱怨，否則受訪派遣人員似乎都說不出來有誰因為違反公司規定而被開除。而且，除了客戶先申訴的情形之外，受訪的派遣公司主管都說不出有誰因為違反規定而被炒魷魚。

由客戶對公司提出意見回饋的做法乍看之下似乎是蠻有效的行為偏差偵測體系。然而，客戶未必知道派遣員工應該遵守的所有規定，而且如果對他們有利的話，可能不會代派遣公司施行政策。有幾位派遣公司的主管表示，他們經常碰到客戶要求派遣人員違反公司政策的問題（譬如要求派遣人員開車、或處理金錢）。在這些情況下，客戶的做法違反派遣中心的利益，員工就得自行判斷遵守誰的規則。結果這兩方的控管目標分歧，而不是重疊、或共同施行的體系。

有位受訪者提供一個故意違反派遣中心規則的案例。在這案例之中，派遣人員（茱蒂）知道公司不准派遣人員出任務時開車，當客戶要她出去辦些事情時，她跟他們說這會違反派遣中心的規定。客戶並不尊重這樣的規定，反而想辦法說服茱蒂。

茱蒂：開車這件事…我從來沒有說過。實在不值得。開車這件事—我也不會理解（派遣中心）對於開車義務的感受—我跟雇主說，如果我發生意外，那就是我的錯。我可以理解。

訪問人員：客戶知道你不准開車，對嗎？

茱蒂：對。

訪問人員：他們還是這樣要求你？

茱蒂：是的。

訪問人員：他們可曾說過，「喔，抱歉」？他們對於違反規定有何解釋？

茱蒂：他們知道這樣是違反規定的。如果他們還是這樣做…他們起初問我，是因為不知道，他們要我開車去郵局買郵票。我說公司規定不行開車，他們說，「喔」，

我跟他們解釋這是派遣公司的規定，因為他們得對我開車負責。但他們真的需要我去郵局，那裡沒有人可以去。所以後來，他們問我如果補助我車資的話可不可以，我說，「問題是，我不能要求派遣公司補助我這些里程數。」所以說，他們有個人便提議，然後給我這段時間的酬勞，我便答應了，後來我就開了他們的車子。可是過了一陣子，情況變成，「喔，如果你用你的車子，我們會在你的時間表上登記額外的時間，以便補償你這些里程數」。那也可以。他們只是在鑽規定的漏洞而已。

客戶將派遣公司的規定玩弄於鼓掌之間，充分顯示派遣公司對其員工、或客戶本身都沒有什麼影響力。

有位派遣公司代表解釋說，派遣中心之所以缺乏控管的能力，主要是因為派遣工作本質的影響。

表面上好像很官僚，但實際上卻沒有什麼實際的例子。如果派遣員工違反公司的規定，我大可炒他魷魚，但除了少數幾個跟他一塊共事的同事之外，沒有人會知道這件事。其他派遣人員也不會知道或看見這件事。而這個傢伙可能當天就會在別的地方找到工作。

由於派遣人員很少一塊工作或彼此互動，因此派遣公司對違反規定的派遣人員予以懲處只能影響到該名員工而已，並無殺雞儆猴之效。此外，由於派遣人員通常無須前任派遣中心的推薦信，便能輕易與新的派遣中心簽約，所以能夠毫髮無傷地轉到別家工作。所以說，只要員工違反規定的情形不至於惹惱客戶，或惹上官司（在這位主管的眼裡，就沒有確實施行的價值。從派遣公司的角度來看，他們實在沒有什麼動機控管派遣人員，確實要求他們遵守政策。如果客戶沒有抱怨，派遣人員好像也知道，即使違反派遣公司的規定也不會被逮到。）回到研究的問題，派遣中心似乎無法確實實施所訂的規則或維繫其主導地位，尤其是當客戶另有規則、或提出有違派遣中心利益的要求。派遣中心折衷的官僚控管體系、以及缺乏單一掌控體系，令他們在控管派遣工作的環境之中難以維繫主導地位。

而掌控派遣員工的責任似乎便落到客戶公司肩上。

無為而治

問題二為，「客戶公司以何種方法控管臨時員工之行為？他們採用哪種溝通管道？」派遣中心雖然是臨時員工的正式雇主，但他們往往將大多數的權利直接交給客戶公司。本次研究的派遣人員通常會說，公司指示他們要聽客戶公司主管的話，努力達成客戶的要求，譬如 WorkNet 要求其派遣人員這樣做：

除非會危及健康、或安全，否則應執行所有指派的任務，為客戶與 WorkNet 盡到責任。生產力和工作成果必須達到標準，不能有瑕疵品…不得怠惰職務、或責任，除非客戶指派的工作令你覺得可能危及健康、或安全，否則不得予以拒絕 (WorkNet Handbook, p. 9)。

ExtraStaff 對於派遣人員與客戶之間的關係並未多加著墨，僅指示派遣人員「謹慎執行工作職務。員工若怠惰職守、魯莽或不謹慎的行為，可能導致公司予以懲處、甚至開除」。TempTime 則具體規定，「準時上班，做好工作的準備…如果不確定的話—開口問！…對你的工作感到自豪。讓自己的名聲成為值得自傲的事情。」(在這些例子當中，派遣中心委婉地要求派前人員看客戶公司怎樣評估他們的工作成果。客戶成為唯一可以判斷工作是否有瑕疵、或工作人員是否謹慎處理的一方。而工作成果是否值得派遣人員自豪，也是由客戶說了算。在這些情形之下，工作標準的制定與評估都是由客戶進行。根據派遣中心對派前人員的指示，當他們在出任務時，所需指引應向客戶取得，而不是派遣中心。

客戶公司跟派遣人員的直接接觸最為頻繁，也是這個體系當中最有權力的一方，如果派遣人員未能得到客戶的青睞，很容易就會遭到替換。派遣中心若引起客戶不滿，生意可能就會被別家買走。以往針對派遣產業的研究 (Henson, 1996; Parker, 1994) 主張，這種情形令客戶對其派遣員工得以施展極大的控制權。

客戶控制的限制

客戶好像權力很大，但對於臨時員工的掌控還是有其限制。這是因為以下幾點要素：

臨時人員與派遣中心的關係令客戶公司的控管體系出現漏洞。

臨時員工往往很難有效選擇到客戶既有的組織體系之中。

如果客戶對臨時員工的權限過大，可能會引起法務方面的議題。

而派遣中心這個組織實體的存在令派遣人員可「逃脫」客戶的體系。有個派遣人員「瓊恩」這樣說，「這是心理層面的東西，許多人一心一意想要爭取「正式職位」，你也知道這是不可能的」。派遣人員一直都在就業市場之中，只要有更好的派遣機會，他隨時都可離開現在的工作崗位。派遣中心與派遣人員之間的關係，限制了派遣人員對於客戶待遇的容忍度，以及願意接受的指示。派遣人員以這個溫和的方式違抗客戶的控管，這也是臨時派遣市場的本質——不論如何都會有出路。

在組織結構方面，客戶公司有效控管臨時員工的能力也捉襟見肘。臨時員工（基本上就是短期員工）幾乎不會與客戶的組織結構充分融合，尤其是在績效監督、或行為更正上。臨時員工通常不會出現在組織圖上，也沒有固定的從屬關係。派遣公司通常會指派某個人員，名義上負責臨時人員、以及指派任務。然而，客戶公司的人自己也有許多工作、和員工要監督。所以，臨時人員便成了漏網之魚，客戶的傳統控管體系以及行為偏差偵測體系的設計未必有將短期人員納入考量。如果客戶沒有一個代表人物可以時時監督臨時人員的話，那麼即使是控管體系也會分崩離析。如果臨時人員並未接受機械操作的妥當訓練，技術上的控管品質就會大打折扣。如果臨時人員並未充分了解公司運作、或得知何時該遵守規定、或規定應用的方式，便會削弱控管的官僚體系。如果臨時人員普遍未和公司人員來往、或有聯繫的話，那麼聯合控管體系也不可靠。所以，臨時人員往往沒有任何實質的控管形式，這種組織上的模糊地帶雖然讓客戶可以佔臨時人員的便宜，但也可能造成組織困擾、以及嚴重缺乏控管。

在訪談當中，有些人所說的案例充分顯示客戶本身對於管理臨時員工的監控體系絲毫起不了作用。有位臨時員工（布萊恩）表示，他在客戶公司的時間卡作假將近兩個月，從來沒有被逮到過。

布萊恩：譬如說遲到早退半小時，然後說自己一直都在那裡、尤其是在工作崗位上，因為我根本沒有任何監督主管。我實在很無聊，再那裡很容易就覺得無聊，那我乾脆就出去，你知道的，自己出去抽煙，這是唯一自己想要做的事。我是說，自己隨時想要出去溜搭一下都可以。我會出去走一走大約四十五分鐘或一個鐘頭之後回來，然後根本沒有寫在時間表上，反正也沒有人知道。

訪問人員：就算沒有人知道，這樣做是否妥當？我是說，你在這會這樣做嗎（在他目前從事的非派遣職務）？我想，這是個值得思考的問題。

布萊恩：要是我在這裡這樣做一定會被逮到，直接就會被掃地出門，而這個汙點就會跟著我，你知道的，下次我找工作時，我要是把這件事寫在履歷表上，汙點就會跟著我如影隨形，所以當然不能這樣做。不過我是說，你知道的，我覺得臨時人員的工作實在沒什麼重要性，所以…

訪問人員：客戶呢？我是說—我不想窮追猛打—可是客戶每個小時花了十八美元請你，你卻一天當中消失兩個小時，我是說你上班遲到、或提早離開、休息時間拉長…你有什麼感受？你對客戶會覺得愧疚嗎？

布萊恩：我對大型企業的觀點有點超乎傳統，我其實並不在乎他們會不會虧錢。

從這個案例可以看出，臨時人員在客戶公司似乎並無任何嚴謹的控管體系。而且，派遣公司也沒有評估、監督布萊恩的表現，了解他是否遵守公司的規定。

布萊恩表示，客戶公司有個人理應監督他的工作，但她本身還有其他專案要忙，幾乎不曾來查看她的進度。這個體系當中，好像沒有任何人可以、或願意監督他的行為。以這個案例來說，臨時人員並不覺得客戶跟他的生活有任何實質的關聯（他也不會把這份工作經歷放在履歷表上），所以他也不會將客戶的利益擺在第一。在這種情況結構之下，他幾乎不受任何影響，可以自行做出決定。

另外一位受訪參與者也表示曾見到別的臨時人員的時間表作假，以及跟客戶騙錢，他目前這份工作甚至有位派遣中心代表駐在客戶端，提供額外的監督（確確實實的二元控管），可是，這位臨時人員（威爾）表示，只有在發薪水那天、或當「這位中心代表在辦公室裡覺得寂寞」時，才會看的到他的人影。派遣中心代表在工廠樓面並未被視為積極控管的人物。而且，客戶本身的監督人員對臨時人員的了解不深，無法有效監督他們的表現，以下這個例子就是證明：

威爾：那兒有兩個從派遣中心來的人員一塊工作，他們說禮拜天有來工作五、六個小時，但其實沒有。他們點名時，大家都沒說話，可是他們不知道的是，每次當你用磁卡開門時，進來的時間都會紀錄在電腦裡。

訪問人員：他們怎麼不知道？

威爾：我猜大概沒有人跟他們說。

訪問人員：他們說禮拜天有來，這個謊言瞞了多久？

威爾：大約三個月。

這個例子很有意思，充分顯示派遣中心以及客戶都無法對其員工確實掌控。客戶後來確實發現這兩張時間表作假，可是整整花了三個月才發現。派遣中心還有個代表在客戶端，照理來說應該協助客戶監督、控管，可是這個人物卻沒有發揮效力。這兩個員工後來遭到開除（在客戶抱怨之後），可是違規事項曝光卻花了許久的時間。這可不是小小的犯規，即使是同行的員工也會注意到。公司雖然設有規定，但沒有積極的偏差偵測體系配合，一切也是枉然。

臨時人員在企業環境之中特殊的法律地位似乎也限制了客戶可以或是願意控管的程度。客戶對於臨時人員的運用必須非常謹慎，以免成為共同雇主（對臨時人員的薪資所得稅、保險等都得共同負責）。TempTime 有位主管指出，她的客戶主要的疑慮就是這點。所以，本次研究訪問的臨時人員都表示，客戶公司幾乎不會對他們進行特定的績效評估，而他們通常也無法使用公司用品（譬如名片、電子郵件帳號、名牌等等）。在這些政策之下，客戶公司得以將他們和正式員工做個區隔，而且也無須負擔臨時員工的法律責任。可惜的是，這也表示臨時員工通常無法參與客戶公司的入門訓練，無從了解客戶公司的體系規則（官僚控管），或不得融入、投資組織網路（協調控管）。在法律層面的考量之下，客戶會與臨時人員保持距離，不論臨時人員在公司服務多久的時間，訪談中有些案例充分顯示客戶這種放任態度。大多數的負面資訊（開除、懲戒等）都是透過派遣中心進行，而不是直接由客戶進行溝通。這樣一來，派遣中心成了客戶公司的溝通管道——從技術面而言，客戶公司一方面可以迴避共同聘用的法律問題，令一方面也能對不當的行為予以制裁。然而，客戶在控管流程的執行層面也因此而徹底消失。

由派遣中心代客戶執行懲戒、與獎勵的做法有個問題，那就是難以修正員工不當的行為，這種分歧的溝通體系可能導致員工一直我行我素，在沒有任何外力干預之下，繼續其不當行為好一陣子。多位受訪參與者都曾討論這種溝通策略的挑戰。有位臨時人員（佩吉）表示，她曾經一個專案，一個月後才接到派遣中心打電話來，說她有麻煩了，因為這一個月來，她一直做錯。另外有位臨時人員（珍妮佛）則說，她在休息時間於客戶辦公室打電話，她以為沒什麼問題，可是那天晚上卻接到派遣中心的電話，說她違反客戶「臨時人員不得使用電話」的政策而開除她——珍妮佛並不知道這項規則連休息時間也算。有位派遣中心主管說到，有個客戶打電話來抱怨某個臨時人員上網，這位主管得打電話給這位員工（打回客戶辦公室），跟他說別製造麻煩，可是客戶在看著臨時人員使用電腦時卻什麼也沒說。

自第三方取得工作績效相關資訊的做法也會削弱控管體系，臨時人員無法真

正提出問題、或釐清心中的疑問，所以也無從改善行為，正是因為懲戒與評估的來源分歧。派遣中心對於員工工作表現的獎勵或懲戒不見得會有明確的資訊，他們純粹是應客戶要求。譬如，有位臨時人員（威爾）表示，他的派遣中心提供工作獎金，但卻無法明確說明到底是為了什麼。這種分歧的溝通體系讓員工無從獲得日後可能有助於其他工作表現的意見回饋。此外，派遣中心並非親自監督人員的工作，所以也無法保證他們的評估確實無誤。這種分歧的做法雖然有助於客戶避免法律責任，但也削弱了客戶控管的效能。

進退維谷

第三個研究問題為，「派遣中心與客戶公司的控管方式有哪些互補、或彼此衝突之處？這種關係對員工表現有何影響？」派遣中心在員工手冊以及新進人員資訊之中都沒有充分探討本身利益可能與其他客戶利益衝突的議題。事實上，兩家公司之間的關係相當平衡，各自有其影響力。這點似乎與 Gottfried (1991) 對於這個產業二元控管的理念相符。然而，訪談以及觀察資料卻突顯出這兩個組織體系存在相容性的問題。訪談參與者有時被迫在這兩家雇主的規則和利益之間作出抉擇，才能順利執行指派的任務。這種組織權限共享與彼此競爭的現象對控管構成了特殊的挑戰。以往的研究並未對此充分探討。

誠如以上討論所示，參與者似乎也很清楚，他們日常工作會有兩家公司積極參與。派遣任務的條件與基本本質是由客戶決定，所以對於派遣人員而言，客戶可說是最重要的關係。然而，如果客戶提出的要求是臨時員工無法接受、或不以為然的，那麼他們與派遣公司的關係便重要起來。在訪談中，派遣人員表示有時會以臨時人員的身分來迴避客戶不合理的要求。但如果派遣人員比較喜歡客戶的要求，那麼會忽視派遣中心的規定或利益。

譬如，有位臨時人員（凱西）說有一次客戶更改她的職務內容，「我當初應聘是在一處繁忙的總機中心擔任櫃檯人員，但客戶卻一整個禮拜都叫我去分類郵件。」

凱西立刻打電話給派遣中心，跟他們說客戶已經更改她的工作內容。根據派遣中心的規則，這是妥當的處理程序；派遣中心也准許凱西離開這份不理想的任務。凱西在另外一家客戶那裡，原本也是擔任櫃檯人員，但客戶又叫她去處理庶務性的工作，在這樣的情況下，凱西決定不要再打電話給派遣中心報告。她接受客戶的指示，心甘情願地執行新的工作。她這樣解釋，「這些額外的工作沒有很多，所以我也沒打電話給派遣中心。如果我有時間的話，有工作做總比沒有好。」在這例子中，凱西又不介意工作職務的更改。在第一個例子裡，客戶要她轉去處理地位較低的郵務士的工作，她以違反派遣中心政策為由，離開這份無聊、勞力密集的工作。在第二個例子裡，新的工作比較有趣，凱西便願意做（而客戶也可以櫃檯人員比較低的薪資得到秘書的服務）。在這情形中，凱西為了遵守客戶的要求，便將派遣中心的規則與利益擺在一邊。

另外一位受訪者（威爾）則拒絕客戶要他參加會議的要求，因為他是臨時人員，「我跟他們說，我沒興趣。我不是正式員工」。他的派遣公司並未具體規定，派遣人員不可參加會議，但威爾和派遣中心的關係則讓他得以不理會客戶的要求（以符合組織規範的方式拒絕）。然而，後來這位客戶又要他違反派遣中心的政策—提起沉重的物品（超過四十磅），威爾卻照辦。他之所以沒有抗議，是因為他自己可以輕易地舉起重物，如果去請求派遣中心的同意，則會另外花許多時間。以這個例子來說，如果遵守派遣中心的規定，那就表示無法勝任客戶要他執行的工作（至少會讓工作更為困難、花更多時間）。

即使在我對派遣產業為期兩個月的人種誌研究當中，我發現自己也會選擇性地遵守客戶、或派遣中心的指示，這要看哪一邊的規定最符合本身的利益。譬如，有一次任務當中，我應聘為櫃檯人員，但客戶想要我接下一份國際性的大型郵件專案，這份專案感覺上好像很難，而且雜亂無章，我實在不想接。為了脫身，我說在從事櫃檯人員期間，不能承接任何其他的庶務性工作—這是根據派遣中心的規定，除非客戶打電話去派遣中心，更改我的職務內容、以及薪資狀態，這個策

略才會奏效。我得以繼續坐在櫃檯，沒有電話來時，便能看自己的書。然而，在另外一家客戶那裡，我對職務內容就覺得十分無趣，當客戶要我幫她跑腿時，我立刻同意。我知道，在執行任務期間，開自己的車出去會違反派遣中心的規定，但我還是決定聽從客戶的指示，好離開辦公室去透透氣。

這些例子充分顯示職場上同時存在兩個組織體系對於控管會構成什麼樣的挑戰。派遣產業的環境充滿模糊地帶，員工可能因此遭到剝削，但也可能因此獲得權力。面對彼此衝突的、或不完善的管理體系，有些派遣人員可能不敢貿然採取行動，因為他們並不清楚本身的權益，也不願意跨出錯誤的一步。在這些情況下，派遣人員得面臨兩家公司，在種種不確定因素的影響下，他們可能覺得毫無力量，無法拒絕請求。Gottfried (1991) 表示，這種充滿不確定性的情況可能促使某些員工徹底離開這個產業。其他臨時人員可能利用組織混亂的機會，為了私利公開違反管理階層的利益。派遣人員明知故犯的情況（偷竊、竄改時間表等）這屬於這種。這些行為一旦查獲，員工通常會遭到開除。最後，有些臨時人員想出迂迴於這兩種體系的辦法，只要最符合本身需求的規則和規範，他們便會予以遵守。這些臨時人員雖然著眼於本身的利益，還是能夠自圓其說，說是為了捍衛這兩家雇主之一的權益。結果，這些派遣人員得以保住自己在這個體系中的位置（不至於遭到開除），令一方面還能婉拒派遣中心或客戶公司對他們的不合理要求（避免剝削）。以前的研究已指出，派遣中心以及客戶公司都避免和派遣人員產生高度的認同感，以便維持派遣人員短期、可消耗的本質（Gossett, 2002）。

這些公司未必是以員工的認同感作為主要的控管方式，但還是能夠成為臨時員工的認同對象，協助他們了解本身的工作環境以及自身扮演的角色。如果這兩家公司都不想和員工建立密切的聯繫，那派遣員工認同的對象便可能在這兩者之間游離，而不會引起公司太大的反彈。對公司具有高度認同感的正式員工可能得將單一公司的決策前提謹記在心、並確實遵守（而這也是協调控管的主要原則）。然而，這個產業的本質讓派遣員工有更大的自由空間，可在不同的認同對象之間

游離，而認同身分也是最符合當時本身利益的標的。這樣一來，派遣人員可能在兩種體系裡周遊，用屬於某家公司（客戶公司）的身分來抵制另外一家公司（派遣公司）的要求。

在以上這些例子裡，派遣人員可以隨意擺出、或忽視本身屬於派遣中心的身分，也不會引起任何負面效應。這種情況未必一直如此，但臨時人員有時可以將不同的體系玩弄於鼓掌之間，這個事實對於整體組織控制流程構成了許多挑戰。這些員工可以自行決定要遵守客戶、或派遣中心的規則、或要求，而且依然在組織規範之中，並不會遭到制裁，以此觀之，這兩個組織體系無法建立緊密的、重疊的控管體系。

討論

這份調查說明派遣產業複雜的控管本質。這個產業的本質雖然獨特（任務的多元性、工作地點的變化、以及缺乏直接監督），但這類研究的派遣中心在結構限制之下，對其員工日常行為的控管程度卻大受限制（研究問題一）。

而且，客戶公司著眼於法律與結構上的限制，也無法高度掌控這些員工（研究問題二）。由於這些種種限制，這兩家公司都無法維繫控管的自治。若要對這些派遣人員施展影響力，派遣中心與客戶公司都需彼此協調。所以，研究問題三的結果顯示，這兩個組織的運作分歧，令臨時人員有機可趁，所作所為全憑本身利益為出發點。

這些研究發現，對於二元管理（派遣中心以及客戶公司）必能創造強大的組織控管體系之說構成一大考驗。某些臨時人員固然會有這樣的經驗，但兩個組織體系卻可能製造更多的混亂，對控管並無助益，並削弱這兩家公司的管理能力。有些臨時人員遊走於這兩家組織之間，能夠策略性的運用工作環境、將本身的角色重新設定為比較有利的位置。值得注意的是，研究當中的臨時人員主要是在辦公室環境工作的白人成人，如果受訪者更加多元的話，他們可能比較不願、或比較不能利用控管流程的落差。此外，其他工作環境可能比較沒有機會把兩個組織

玩弄於鼓掌之中。本次研究多數臨時人員在這個產業裡大多不到一年的事實，對於研究成果可能也會有影響。若在單一客戶、或派遣中心服務較長的時間，臨時員工可能比較會充分整合到特定的工作小組，因此不願意、或不能在多重認同對象之間遊走。最後，具備高技能的臨時員工（譬如，護士、軟體工程師、等等）可能受到比較基本的控管方式，只是程度各有不同。這些超越組織之外的影響力或認同對象也可能進而讓這個產業的控管實務更加複雜。

這份調查的訪談結果顯示，派遣中心與客戶之間往往會產生利益衝突的問題；但派遣中心通常不會為員工做好心理準備。在這樣的情況下，派遣中心最好協助臨時人員了解，當客戶要求違反派遣中心程序時，他們該怎麼處理。臨時人員的入門訓練中若加入這一步驟，比較不會讓他們覺得無所適從，有些員工就是因為這種不確定感而離開派遣產業，而臨時人員也比較不會因為無所適從，而令派遣公司承擔額外的責任。此外，派遣產業一般而言似乎不會提供客戶一份派遣中心的政策。所以，派遣人員可能得帶一份派遣中心的手冊出任務。當派遣人員決定拒絕客戶的要求時，派遣中心的員工手冊很可能就是重要的資訊與資源來源。最後，以企業對於臨時人力的仰賴觀之，吾人必須考慮二元管理體系對於員工績效有何影響。即使是最合格、最有心的員工，若面臨標準模糊不清、缺乏監督、而且規則應用標準不一的體系之中，也很難有表現。人們總認為臨時人員沒有什麼動力，地位微不足道，這樣的刻板印象有一部分可能是因為工作環境的紊亂造成的，不單單是因為個人無法融入或配合公司組織的原因。所以，客戶可能得定期和臨時派遣中心溝通，並說清楚他們對於臨時人員有哪些規定和獎勵體系可以進行管理與激勵。

除了臨時派遣產業之外，這份調查結果對於其他種類共享員工的職位安排也很有意義（顧問公司、矩陣管理結構、委外公司等）。員工可能於多重監督關係之間擺盪，純粹以自己的私利為出發點，結果這兩個組織體系之中可能有一個會因此權益受損。當員工得從許多主管當中做出抉擇時，控管的效果或許會大打折扣。所以，企業若採用這些共享管理策略，可能得確保不同體系之間的相容性和

協調性，而不是任其獨立運作。

理論上的影響

這篇研究結果對於理論的重要性在於：雙方組織的控管體系會因為共存的關係而折損，並不會因此增強。文中受訪的臨時人員似乎遊走於兩家公司組織之間的地帶，而不是立身於兩個控管體系之中。先前的研究也發現，組織管理結構若出現重疊，體系的控管往往會加強或更加嚴格(Barker, 1993; Barker 以及 Tompkins 1994; Bullis 以及 Tomkins, 1989)。根據官僚體系牢籠的比喻，有人認為這種多重體系令結構的桎梏更深，令人更加難以逃離這種僵化的結構。當不同影響來源全部都可互相配合時(有利於工作小組的事情對於整體公司組織也有益處)，或許如此。可是，在臨時派遣產業，管理體系分成兩個不同的機構，彼此利益可能互相衝突(對客戶公司有利的時候，不見得最符合派遣公司的利益)。所以本文研究的結果顯示，我們在探討多重或重疊之管理形式時，可能得重新思考這個鐵籠的比喻。本文所說的兩個組織體系(派遣公司和客戶公司)似乎會形成有彈性的控制網，而不是僵化的鐵籠。

「網」的比喻突顯出多重權力指揮線的概念(規則及規範體系)不見得遵循單一、直線的方向，反而可能彼此交互作用，造成衝突的空間。這種多重管理結構非但無法形成更為嚴格的規範，反而可能讓人混淆，不知道哪一邊的政策最為重要，在特定情況下，誰的規則應該遵循。本文研究之中，派遣人員希望在業界繼續保有工作的話，大多會在派遣公司代表或客戶公司員工這兩種身分之中做出抉擇。員工雖然身陷這樣的體系之中，但卻能撇開網路之中這些矛盾的「結」，形成某種的彈性和談判的空間。在不同組織體系(雙方彼此相關)之間缺乏明確階級的情況之下，員工對某一家公司的認同可能被用來作為拒絕另外一家要求的合理理由。這樣一來，組織認同可能遭到利用，成了成員排拒的藉口，而不是管理掌控機制。而每個彼此衝突的認同來源都會在網上打上新的結或帶來新的線，令這個管理網路更為寬大、更鬆散。只要這些認同來源同時獨立運作的情形不變，體

系的彈性就可能愈大，而不是愈嚴謹。

結論

由於臨時派遣產業的控管本質充滿模糊(要遵循哪一邊的規定、由誰負責等等)，令公司組織有利用和剝削這種勞動力的空間。臨時人員可能想要選擇聽哪一邊的話，派遣公司主管以及客戶也可能想要採用最符合本身公司利益的規定和政策。然而，本文受訪臨時人員未必體驗到管理階層的操弄，有些老鳥反而知道怎樣遊走於兩個體系之間，若派遣中心或客戶公司任何一方提出沒有意思、或不方便的指示，他們便可予以拒絕。這樣一來，這些員工有能力重新談判他們在體系之中的角色，無須直接妥協本身的就業地位，所以這種重新界定身分的方式好像是他們爭取權力的策略，而不是單純默默遵守主從關係。這種策略固然能讓臨時人員維持在體系之內，並遵守較大組織的利益(因為他們將自我定位的選擇範圍侷限於客戶公司或派遣中心)，不過他們可以自行選擇遵守哪家公司的規定，以及採取什麼樣的定位，這種能力則為這類員工對其勞動力的基本條件有些影響力。所以，這個產業的本質應該比較像「網」，這會比「牢籠」的比喻來得貼切。

如果企業希望繼續仰賴這種臨時的勞動力，就得為這類員工研擬新的溝通和管理策略。研究人員建立的理論需足以反映這種不相連的、過渡性的體系，而不是假設只有單一主導的組織存在而已。日後研究可以針對組織關係比較傳統的員工在非傳統成員(顧問、臨時人員、虛擬員工等等)的映照之下有何影響，以及新的管理結構(網路組織、委外)。譬如，臨時或約聘人員會不會影響企業對於正式員工的承諾？臨時人員的運用會不會令企業管理方式出現徹底的變化？臨時勞動力對於組織生涯許多基本假設面臨挑戰，對於學者而言，是個值得探索的沃土。

參考文獻

- Aaronson, D., Rissman, E., & Sullivan, D. (2004). Assessing the jobless recovery. *Economic Perspectives*, 28(2), 2-21.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allan, P., & Sienko, S. (1997). A comparison of contingent and core workers' perceptions of their jobs' characteristics and motivational properties. *SAM Advanced Management Journal*, 62(3), 4-9, 24.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barker, J. R., & Tompkins, P.K. (1994). Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223-240.
- Belous, R. (1989). *The contingent economy: The growth of the temporary, part-time, and subcontracted workforce* (Report No. 239). Washington, DC: National Planning Association.
- Berchem, S.P. (2001, May-June). *The bright spot: ASA's annual economic analysis of the staffing industry*. Retrieved August 19, 2004, from American Staffing Association Web site, <http://www.staffingtoday.net/staffstats/annualanalysis04.pdf>
- Brady, T. (1998). Are they employees or independent contractors? *Management Review*, 87(1), 44-45.
- Bullis, C. (1993). Organizational values and control. In C. Conrad (Ed.), *The Ethical Nexus* (pp.75-100). Norwood, NJ: Ablex.
- Bullis, C., & Tompkins, P.K. (1989). The forest ranger revisited: A study of control practices and identification. *Communication Monographs*, 56(4), 287-306.
- Bureau of Labor Atstistics. (2001, February). *Contingent and alternative employment arrangements*. Retrieved March 13, 2005, from

<http://www.bls.gov/news.release/conemp.nr0.htm>

Chervinko, J.S. (1986). Temporary employees in academic and research libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 12(4), 217-220.

Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.

Erika. (1999, March 16). *What would you do?* Retrieved March 16, 1999, from <http://www.temp24-7.com/wwwboard/wwwboard.html>

Flynn, G. (1999, April 8). *Contingent staffing requires serious strategy*. Retrieved April 8, 1999, from <http://www.workforceonline.com/postajob/archive.2715>

Galup, S., Saunders, C., Nelson, R., & Cerveney, R. (1997). The use of temporary staff and managers in a local government environment. *Communication Research*, 24(6), 698-730.

Gannon, M.J. (1984, August). Preferences of temporary workers: Time, variety, and flexibility. *Monthly Labor Review*, 107(8), 26-28.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Gossett, L.M.(2002). Kept at arm's length: Questioning the desirability of organizational identification. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.

Gottfried, H. (1991). Mechanisms of control in the temporary help service industry. *Sociological Forum*, 6(4), 699-713.

Gottfried, H. (1994). Learning the score: The duality of control and everyday resistance in the temporary service industry. In J. Jermier, D. Knights, & W. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp.102-127). New York: Routledge.

- Henson, K. D. (1996). *Just a temp*. Philadelphia: Temple University Press.
- Holmer-Nadesan, M. (1996). Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 17(1), 49-81.
- Jordan, J.W. (2003). Sabotage or performed compliance: Rhetorics of resistance in temp worker discourse. *Quarterly Journal of Speech*, 89(1), 19-40.
- Knippenberg, D.V., & Schie, E.C.M.V. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Kuhn, T., & Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 5-38.
- Kurlantzick, J. (2001, March 19). A temporary boom in the job market. *US News & World Report*, 130(11), 40.
- Larson, G.S., & Pepper, G.L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications: A case of competing identities. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 528-557.
- Lawrence, J.J. (1997). Involving temporary workers in process improvement activities. *Quality Progress*, 30(2), 74-77.
- Lee, T.W., & Johnson, D.R. (1991). The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 208-224.
- Lewis, W.M., & Molloy, N. H. (1991). *How to choose and use temporary services*. New York: Amacon Books.
- Lindlof, T.R., & Taylor, B.C. (2002). *Qualitative communication research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayhew, C., & Quinlan, M. (2002). Fordism in the fast food industry: Pervasive management control and occupational health and safety risks for young temporary

- workers. *Sociology of Health and Illness*, 24(3), 261-284.
- McAllister, J. (1998). Sisyphus at work in the warehouse: Temporary employment in Greenville, South Carolina. In K. Barker and K. Christensen (Eds.), *Contingent work: American employment relations in transition* (pp.221-242). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Melchionno, R. (1999). The changing temporary work force: Managerial, professional, and technical workers in the personnel supply services industry. *Occupational Outlook Quarterly*, 43(1), 24-23.
- Miller, J. (1995). *Organizational commitment of temporary workers: A combined identity theory and psychological contract perspective*. Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder.
- Morgan, J.M., Reynolds, C.M., Nelson, T.J., Johanningmerier, A.R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 360-395.
- Morris, M.D., & Vekker, A. (2001). An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment. *Journal of Labor Research*, 22(2), 373-390.
- Mulgan, G. (1991). *Communication and control*. New York: Guilford.
- Mumby, D.K., & Stohl, C. (1991). Power and discourse in organizational studies: Absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, 2(3), 313-332.
- Papa, M.J., Auwal, M.A., & Singhal, A. (1995). Dialectic of control and emancipation in organizing for social change: A multitheoretic study of the Grameen Bank in Bangladesh. *Communication Theory*, 5(3), 189-223.
- Parker, R.E. (1994). *Flesh peddlers and warm bodies: The temporary help industry and its workers*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Pearce, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082-1096.

- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pink, D.H. (2001). *Free agent nation: How America's new independent workers are transforming the way we live*. New York: Warner Books.
- Polivka, A. (1996). Into contingent and alternative employment: By choice? *Monthly Labour Review*, 119(10), 55-74.
- Ray, C.A. (1986). Corporate culture: The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.
- Rifkin, J. (1995). Requiem for the working class. In J. Rifkin (Ed.), *The end of work: The decline of the global force and the dawn of the post-market era* (pp.181-197). New York: G.P. Putnam's Sons.
- Rogers, J.K. (1995). Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment. *Work and Occupations*, 22(2), 137-166.
- Rogers, J.K., & Henson, H.D. (1997). "Hey why don't you wear a shorter skirt?" Structural vulnerability and the organization of sexual harassment in temporary clerical employment. *Gender and Society*, 11(2), 215-237.
- Russo, T.C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Scott, C.R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 491-522.
- Scott, C.R., Corman, S.R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, C.R., Kulp, C., Schmisser, A.M., Diers, A., Bailey, C., & Wells, T. (2000, November). *Communication strategies for enhancing employee identification in organizations*. Paper presented at the National Communication Association Conference, Seattle, WA.

Sias, P.M., Kramer, M.W., & Jenkins, E. (1997). A comparison of the communication behaviors of temporary employees and new hires. *Communication Research*, 24(6), 731-754.

Siskos, C. (2003, May). Will this be your next job? *Kiplinger*, 57(5), 83-85.

Smith, V. (1998). The fractured world of the temporary worker: Power, participation, and fragmentation in the contemporary workplace. *Social Problems*, 45(4), 411-430.

Taylor, B.C., & Trujillo, N. (2001). Qualitative research in organizational communication. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp.161-194). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tompkins, P.K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R.D. McPhee & P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp.179-210). Beverly Hills, CA: Sage.

Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

澳洲以及紐西蘭之臨時派遣工作：規範網絡的落網之魚

Temporary Agency Work in Australia and New Zealand: Out of Sight and Outside the Regulatory Net

John Burgess, Erling Rasmussen, & Julia Connell

New Zealand Journal of Employment Relations; Oct 2004; 29, 3

摘要

臨時派遣工作是個謎一方面這瀰漫了自我聘僱、彈性、自由的浪漫，另外一方面這樣的流程也會削弱就業狀態、集體性以及權益。這牽涉到新工作和新的經濟，但和季節性工作(seasonal work)以及人力替代(replacement work)之類傳統臨時工的領域也息息相關。有關歐洲的臨時派遣就業市場、規範的提案和修正已有相當廣泛的討論，但澳洲和紐西蘭的情形卻不是如此：相關辯論很有限，也沒有深入的研究，而臨時派遣工作依然是就業市場規範架構的漏網之魚。我們界舉近期派遣工作的趨勢——發展程度、帶動成長的要素以及派遣人員多元的工作經驗。我們特別要強調澳洲派遣就業市場規範不完善的情形。

簡介：複雜、令人困惑的臨時派遣工作

派遣工作牽涉到三方的互動，也就是派遣中心(temporary work agency, TWA)為第三方——要派業者(user enterprise)聘請員工處理臨時性的任務(Bronstein, 1991, 292)。

臨時員工以往主要是替代生病或度假的正式員工；但現在則是經常性的聘用，並在許多政府機構和民間企業裡成為極為重要的一環。臨時派遣工作可以分為臨時(contingent)或非標準化的工作。臨時派遣工作也可分為兩種，一種牽涉到員工、派遣中心以及要派公司的三方關係，另外一種則是雇主公司直接聘用短期員工。OECD(1996:7)指出，臨時派遣工作在世界各國若以相關法規體系來看，各有不同的定義；但工作安排的方式卻很明確。因此臨時派遣就業市場隸屬於「臨

時工作」(temporary work)這個大項之下。根據各國不同的規範體系，「臨時員工」(temporary work)可能是員工，也可能是自我聘僱者(self-employed)。也就是說，員工的法律地位不見得不包括臨時工作的安排方式，有些產業(譬如房屋、以及營造)就是如此。臨時派遣工作有些明顯的特徵：就職期間有限(也就是說，並無保障)；就業關係牽涉到三方；以及可能同時工作安排(身兼數職)。

根據 Storrie(2002)，許多歐盟國家的非典型就業當中並不包括臨時派遣工作在內，許多國家負責蒐集勞動市場統計數據的機關尚未將這個部分納入全國性的調查之中。譬如，退休人士可能會跟臨時派遣中心登記，因為他們具有專業技能可以發揮。失業者為了在澳洲就業網路(Jobs Network in Australia)的保護傘之下獲得工作經驗、訓練以及職位安排，可能也會跟派遣公司簽約。其實，澳洲失業者就業服務的修訂對 TWA 間接形成提振。短期員工的作法可能也牽涉到許多偷雞摸狗的勾當，像是僱用非法移民之類的事情；所以這個產業總就業人數應該會有少報的現象。簽約公司本身可能是中介者(intermediary)，在分包(sub-contracting)的作法之下，可能進一步沖淡了就業關係。多重雇主以及多重承包的安排會讓就業關係派遣員工的地位以及所有相關者的責任愈發錯綜複雜(Rubery et al, 2000)。個別派遣員工也可能承接好幾家派遣中心的任務。

澳洲以及紐西蘭的臨時派遣工作

就和大多數臨時派遣工作的資料一樣，即使是最基本的勞力市場統計數據也存有一些嚴重的問題。然而無庸置疑的是，臨時派遣工作是 1990 年代 OECD 國家之中成長最快的非典型就業型態(儘管基數低)。自從 1992 年以來，大多數歐盟會員國家的臨時工作成長一倍，丹麥、西班牙、義大利以及瑞典的數字更增加五倍(Storrie, 2002)。這相當於歐盟有 180 萬到 210 萬人口從事臨時派遣工作(總勞動力的 1.2-1.4%)。然而 CIETT 2000(為 Storrie 引述)，估計 2002 年歐盟臨時員工每日平均人數為 220 萬人，該年透過臨時派遣中心受僱人數平均達 600 萬人)。

澳洲臨時派遣就業的估計值問題重重，要取得可靠的估計值並不容易。ABS 就業服務調查(ABS Employment Services Survey)(Catalogue 8558.0)指出，1999 年派遣中心派遣的人數約為 28 萬人。大約 3 萬人為學徒和集體訓練之受訓人員。ABS 就業型態調查(ABS Forms of Employment Survey 2001)(Catalogue 6359.0)指出，臨時派遣人員有 16.2 萬名，但 72.1 萬名是透過派遣中心和雇用公司找到工作。看來透過派遣中心得到工作的約為 12%，但派遣員工只有 2-5%，直接由派遣中心付薪酬的僅佔少數。

在紐西蘭，招募以及就業中心過去這兩年來吸引不少媒體的目光，讓人以為派遣中心以及派遣人員的數量大增。同樣的道理，「行政主管派遣服務」(executive leasing)——尤其是報業——給人覺得派遣行業成長迅速、而且獲利優渥。這些其實都誇大了派遣工作的程度。如果看看現有的數字和趨勢就很明白，派遣人員人數其實相當少。目前沒有數字說明究竟有多少的派遣人員，這類人員增減的情形以及一年當中工作多少時數。招募與顧問協會(Recruitment and Consulting Association)估計，一般日子其會員「僱用」大約 8 千名臨時員工，1,500 約聘人員，派遣中心資料庫約有 32,500 人想找臨時就業機會，7,200 人想找約聘工作(RSCA, 2000:5)。這些數字顯然沒有包括所有的派遣人員，因為許多派遣中心並非招募與顧問協會的會員。儘管如此，就算這類就業人口總數超過 19,000(招募與顧問協會估計的一倍)，於勞動力之中還是只佔 1%出頭的比例。

另外一方面，派遣中心以及派遣人員過去這二十年來成長相當驚人。紐西蘭出現許多國際性的派遣中心，收購本土的派遣中心，讓這個市場國際化的程度大增。此外，派遣中心也擴大服務範疇，開發保健、教育以及客戶服務中心的「新市場」。這些趨勢意味著穩定的成長模式，雖然部份市場有些萎縮，但無庸置疑的是，派遣中心將會繼續成長。唯一的陰霾在於目前政府對於就業立法的修訂，這些修法內容會對職業安全與健康、外包以及雇主責任等議題造成影響。

紐西蘭派遣人員的就業狀態以及「就業模式」似乎流動性相當高。派遣人員主要是派遣中心的員工。「臨時人員為派遣中心合法員工，派遣中心針對她在客

戶公司之工作時數付她薪水和提供事先同意的相關福利。」(Alach and Inkson, 2003: 6)。不過，另外還有許多派遣人員屬於獨立約聘人員，或在這兩種就業型態之間擺盪。所以招募與顧問協會將臨時員工和約聘人員做出明確的劃分：「這可能是會員公司派給客戶公司的獨立約聘人員；也可能是某個會員派駐在客戶端執行任務的員工。「臨時員工」或「獨立約聘人員」的狀態都是工作者自己的選擇，而他們的抉擇通常和先前的經驗有關，而且預期會一直延續到可預見的未來。」(RCSA, 2000:4)。此外，派遣員工可以自我聘用，有時候則「不單單接受一家派遣中心的任務」。派遣人員會跟多家派遣中心登記是大家都知道的事實。這顯然是為了「操弄市場」，保持持續就業、賺取優渥酬勞的方式，因為派遣中心明白表示，他們不會承諾任何持續性的職務，派遣任務也可能會突然中止(Alach, 2001; Alach and Inkson, 2002)。

這兩個國家對於派遣就業型態的了解相當淺薄，因此分析大多受到侷限。勞動力調查的象徵意義有限、加上這個產業短期派遣的形象過於鮮明更是雪上加霜。我們認為應該臨時派遣中心應該超過官方估計，在派遣中心登記的人數絕對遠超過實際派遣人數。我們還揣測，身兼數職的現象在臨時派遣產業相當普遍，同樣也讓問題更形嚴重。2003年澳洲估計55萬人身兼數職，相當就業總人數的6%(ABS Catalogue 6105: 0)。從臨時人員的本質觀之，就業人數的估計會低估這類就業型態的高流動率。譬如，臨時人員佔總就業人口或許不到3%，但在一年當中他們於額外工作所佔的比例會高得多，這是因為工作期間有限以及工作流動率高——NSW 勞工派遣工作小組(NSW Labour Hire Taskforce)表示派遣工作平均為期六個禮拜(NSW Taskforce, 2000: 24)。傳統對於勞動力的估計忽略了派遣產業高度的流動率。

帶動派遣就業市場的因素？

派遣工作市場在OECD各國正逐漸擴大。愈來愈多跨國TWA(譬如Manpower、Randstat、Kelly and Drake)建立起國際性的職業介紹模式，為求職者與求才

者提供媒介服務。這些 TWA 為雇主提供的服務從薪資行政乃至於人員評估體系。他們稱為勞動力採購者以及提供者之間的中間人，並可模糊法令規範的責任、提供不具工會代表的勞動力、並減少薪資成本 (Peck and Theodore, 2001)。這個產業本身為各著產業的雇主提供仲介以及其他有關勞動力的服務。所以，TWA 讓雇主可以純粹根據「所需」聘用人員，而且完全不帶任何責任或承諾；形同極端的勞工商品化。這些服務讓雇主在勞動力配置的功能、數量、以及勞工成本方面獲得極大的彈性。有些國家(譬如澳洲)，臨時工作產業的發展和政府就業服務關門、就業仲介的安排以及失業者的訓練有著很大的關聯(Junankar, 2001)。

雇主聘請派遣員工的原因往往與職場其他的計畫一樣—透過縮編縮減勞工成本，為了因應全球競爭激烈、科技的日新月異、以及必須迅速回應瞬息萬變的市場。企業將招募、訓練、以及 on 成本轉移到派遣中心以及派遣員工，內部勞動市場結構的調整，以及內部勞工成本的降低(「員工成本」)所帶動的彈性，可從派遣中心產業的崛起獲得明證。派遣中心不但為雇主提供更大的彈性，有助於節省成本，雇主甚至可將遵守就業法規(譬如不當解僱、員工保險、員工福利、以及退休金)的責任轉給 TWA。在這樣的環境之下，派遣員工讓雇主得以卸除直接聘用人員相關的責任和風險。許多人申訴，企業聘請派遣員工以取代永久性的工作(Telstra on Changes, 2003)。

派遣工作市場的崛起有許多傳統的原因，其中也包括勞工短缺，即使是資訊科技、會計、護理、以及教學等專業領域也是如此。具備相關技能的人才都可承接短期工作派任，對於需要照顧家庭、半退休、研究所學生、以及不能全職工作的人而言，派遣工作確實能夠滿足他們工作型態的選擇，以及配合他們在工作之外的活動。而單次性工作派任的需求正好為這個產業全球性發展所滿足。誠如先前所說，這種工作派任的型態在就業狀態以及雇主責任方面還是充滿模糊。以某些職業而言(譬如護理、老師、IT 程式設計師)由於缺乏受過訓練的員工，因此促成 TWA 的成長；但其他領域則可能是為了降低勞工成本、並提升勞動力彈性，而以派遣員工取代永久性員工。這種做法會對永久性員工的就業安全與狀況

構成壓力。

NSW 勞工派遣工作小組報告指出，95%的派遣員工都是屬於臨時性質，因此缺乏所有相關的福利、和保護 (Campbell and Burgess, 2001)。此外，NSW 工作小組旗下公會指出，派遣員工的薪資較低，而且工會化的程度非常低。他們的薪資經常低於從事同樣工作的永久員工 (Hall, 2001)。由於雇主責任缺乏明確的界定，派遣員工無法獲得假日、病假、或離職金。

而且，許多派遣員工必須一直不斷接工作，沒有休假或病假，因為一旦婉拒工作，派任中心在有工作機會時，便不會將他們納入考慮 (Connell and Burgess, 2001)。而在等待工作派任時，這些員工形同失業。澳洲與紐西蘭派遣員工的情況與部分歐盟國家不同，他們在等待工作派任時，派遣中心並不會提供薪資。另外值得注意的是 (Hall, 2001)，由於就業安排條件模糊，可能導致派遣員工無法獲得職業健康與安全(OH&S)的保障，一旦碰到職業傷害，也沒有可以復健、與重返工作崗位的保險。

而紐西蘭派遣工作中心與派遣員工的成長有一定程度是受到需求的帶動。一九八四年之後這段期間，中央政府、剛剛企業化、民間化的企業、當地政府、以及醫療產業大舉進行改革，拓展市場 (Boston et al. 1996; Easton 1997; Spicer et al. 1996)。景氣循環 (尤其是一九八七年股市崩盤以及一九九六年亞洲危機之後嚴重的不景氣) 促使民間企業進行組織再造，同時也帶動了派遣工作與派遣中心的成長。另外一方面，二〇〇一年九月十一日之後，混亂的情況以及新的就業法規在在令「派遣」市場於二〇〇〇到二〇〇二年陷入衰退，奧克蘭 IT 專業人員的人力市場徹底乾涸了一陣子。同樣的，IT 專業人員的市場雖然對於某些特定技能一直有其需求，但也歷經劇烈震盪。

然而，「派遣」市場雖然受到景氣循環的影響，但仍穩定成長。這是因為企業組織再造、對於彈性以及精簡人事的重視、以及紐西蘭有許多小規模的公司。而派遣中心本身為了擴大市場，也積極對企業界推廣派遣工作是一種有彈性、有意思的選擇。他們也積極拉攏企業主，希望和他們加強關係 (成為他們最喜歡的

供應商)，並和客戶公司成為「策略性合作夥伴」。銀行、當地政府、律師事務所、以及醫院等領域，多家業者都已獲得這樣的地位；派遣中心也為許多規模較小的公司提供大量諮詢以及顧問的服務（尤其是沒有專門人事資源管理人員的公司）。派遣中心顯然認為這個領域還有進一步成長的機會，他們也致力於本身招募、培養高品質專業人才的能力（會計、護理、秘書、以及行政工作）。

派遣員工：彈性、獨立以及選擇？

對於產業界而言，派遣工作的形式讓生活型態以及職場有了新的選擇，賦予高度的獨立性，並帶動各種有趣的工作經驗（Aley, 1995）。對於許多人員而言，這些特性都非常有吸引力，如果所具技能的市場需求很高，人們甚至可以掌控工作的時間以及對象。

這個產業雖然鼓吹選擇、新經濟的工作、以及「創業精神」事業發展的形象，但大多數的工作都是低薪、半技能的工作，以致於大多數派遣員工只能從事不穩定的短期工作，所得非常低，而且難以預測。NSW 勞工聘僱工作小組旗下的 ACTU（2000：23）指出，54%的臨時員工都是女性，主要在企業界、房地產服務、以及金融和保險產業從事「高等」的庶務性工作。平均而言，這類短期工作為期六個禮拜，據估計四分之一的員工曾經簽過兩年以上的合約。

在澳洲，派遣人員這種短期的工作安排意味著，許多派遣人員無法享有訓練計畫、以及事業發展（Connell and Burgess, 2001）。Hall（2001）指出，澳洲工業關係、研究、以及訓練中心有一份意見調查顯示，派遣員工獲得的訓練，低於和他們共事的正式員工。

在紐西蘭，企業無須對派遣員工負責的情形已引起關切，許多人對派遣員工受到剝削、工作不穩定的問題感到憂慮。這是有跡可循的，因為派遣員工往往無法擁有特定的就業福利（譬如，某些雇主規定員工必須服務達多少年資，以及某個階級以上，才能享有袋薪的親子假），而這些年來，政府為了支持集體談判而

積極立法，但派遣員工也無法享到好處 (Deeks and Rasmussen 2002)。事實上，派遣員工之所以受到企業的青睞，便是因為雇主試圖迴避正式員工所滋生的成本。派遣員工與其他自我聘僱者出現兩極的發展 (Dept. of Labour 1999: 22)。除了高薪、熱門的「行政主管派遣」，專業或臨時約聘人員，派遣工作還有低薪、不斷轉換工作、高壓的一面 (Rasmussen et al. 1996; Alach and Inkson 2003)。以後者的情形而言，派遣員工是否出於自願的問題便浮上檯面。人們是否在「不情不願」的情況下投入自我聘僱、以及／或是派遣工作的問題實在擾人，因為所謂的「不情願」因素對某個人的影響都不一樣 (Bururu, Irwin and Melville 1998; Firkin 2003; Perera 2003)。

另外一方面，近年來紐西蘭的研究也發現到，許多派遣員工對於本身的工作狀態相當滿意 (Alach 2001; Casey and Alach 2002)。派遣的工作型態本身有其好處，這要看工作人員的家庭狀態、以及對於派遣工作的觀點。此外，有些派遣中心自我要求很高，值得注意的是，勞資糾紛的官司很少牽扯到派遣中心。事實上，許多「派遣人員」比較喜歡和派遣中心打交道，因為就業方面「所有的麻煩事」都可交由他們代勞。雖然有些案例顯示聘僱的做法不盡理想，但這只是規模較小的「邊緣」派遣中心所為。

澳洲對於派遣工作的規範

澳洲對於臨時派遣就業的規範相當直接了當：那就是根本沒有規範可言。美國和英國的臨時派遣產業也有這個特徵 (Storrie, 2002; Peck and Theodore, 2001)。某些領域和層次有些規範：對於派遣中心的直接規範、對於派遣員工約聘合約的規範；對於派遣工作之就業條件、以及對於派遣人員承接之工作的規範。

在澳洲以及紐西蘭，臨時工作派遣中心並無全國性的規定可言。現存的規定都是澳洲各州轄區各自為政。各州派遣中心都必須有執照才可營業，除了 Victoria、Northern Territory 以及 Tasmania 等地區之外。業者填寫表單、支付申請費之後，就可以申請執照。澳洲臨時派遣中心不像歐盟多數國家業者得接

受種種警告機制和限制的規範，這種情況和瑞典、英國以及美國比較類似。

澳洲以及紐西蘭缺乏規範的情況已有相當時日，臨時派遣產業對於就業身分的界定普遍混淆不清，臨時派遣工作的安排並無任何份際。各州當中，昆士蘭率先企圖對臨時派遣公司、要派公司以及臨時人員的聘雇關係本質進行界定 (Queensland Industrial Relations Act, 1999)。根據昆士蘭法案的界定，臨時派遣中心為雇主，而派遣工作者則是員工。Victoria 於 2000 年也有類似的立法。NSW Taskforce on Labour Hire(2000)建議，只要是牽涉到臨時派遣的工作安排，這種就業關係就應該透過立法明確加以釐清。NSW Taskforce on Labour Hire 的建議至今依然頗有爭議，可是政府雖然面對媒體的壓力(Hepworth, 2002)，相關立法卻依然寥寥可數。歐盟國家的社會規範或國家政策都試圖明確界定臨時派遣人員的相關權益，可是這裡卻大相逕庭。

在紐西蘭，任何人都可以成立招募和／或派遣業務，根本無法可管、也無須執照，甚至無需提供技能或經驗的相關證明。所謂的「大衛案例」(Davy case) 之中，有家派遣公司派出的資深經理居然是個騙子——假造自己的就業和教育紀錄——結果引起喧然大波，這家派遣公司也跟著關門大吉(Rasmussen and McIntosh, 2002)。這個案例也引起各界對規範派遣產業的呼聲，但至今依然沒有任何這樣的發展。招募與顧問協會試圖引起各界對於這個產業專業化的重視，但規範的問題跟大型企業比較沒有關係(這類大型企業多為招募與顧問協會的會員)。

這些公司(業主通常來自海外或擁有海外的生意關係)總是吹捧本身對於招募、人力資源管理、以及企業實務的品質要求有多高。不過問題核心是這個產業眾多的小公司是秉持什麼標準。由於針對這些公司的研究報告有限、以及這些小公司的流動率相當高，所以這個論點還有待商榷。

紐西蘭對於派遣中心以及派遣工作的規範採取「大西部」的放任政策，譬如，政府對於派遣中心的成立並未進行任何品質控制，而派遣員工的工作狀況在某個程度而言，僅屬於契約雙方之間的私事。近年研究顯示，非典型的就業型態會彼

此交互影響。許多派遣員工會共同登記，並在多家派遣中心之間流動，許多派遣員工其實相當滿意，這要看他們的工作情形、勞動市場狀態、以及目前的就業機會而定 (Alach and Inkson 2003; Rasmussen and Deeks 1998)。

澳洲與紐西蘭都未要求派遣中心申報財務報表，對於派遣中心可以介紹的職業／產業也沒有限制，至於派遣員工的勞資合約以及就業狀態，也缺乏相關的規範。

澳洲與紐西蘭的派遣市場規模相對較小，顯示政府對於缺乏規範或在規範架構之外運作的能力並不擔心。然而，派遣就業型態附帶著許多負面形象，則引起政府極大的關切：大型企業進行組織再造，以派遣員工取代其正式員工 (Telestra on Charges, 2003)，而且派遣員工發生職場意外的風險更大 (Underhill, 2003)。派遣員工沒有任何就業的權益和保護 (Hall, 2001 一)，而且派遣工作本身會影響到公司正式與非正式型態的工作訓練和技術取得策略 (Connell and Burgess, 2001)。

澳洲與紐西蘭派遣工作的落差若遭到業者濫用，到最後可能會傷及這個產業的信譽、以及令公部門付出代價。勞工就業狀態的模糊不清可能對勞工權益、賦稅狀態、以及就業福利與補償金的取得構成負面影響。而且，企業可能利用派遣員工的做法去除工會，打擊就業條件，迴避和賦稅、以及勞工薪酬有關的規範，他們甚至可能暗中涉及非法活動，像是非法移民、以及漏稅。NSW 的調查顯示，這個產業聲譽卓著的業者都希望政府能夠建立更完善的法規，對這個產業的從業人員進行規範。

在澳洲，政府著手針對六個月以上的勞資合約進行規範，只要超過這個期限，正式員工可享有的條件都應該適用於派遣員工 (ACTU, 2003)。然而，這個產業所需的規範多如牛毛，這條有關就業條件的規定只是其中之一而已。而且，六個月的門檻可能導致業者縮短聘用期間，或將工作包給獨立的承包商。

結論

基本而言，TWA、派遣員工、以及要派公司之間存有三方關係，而仲介的過程當中，勞資關係、派遣員工的就業狀態、以及這三方的責任都變的模糊起來，換句話說，這樣的關係並不透明，也不是直線的，而且可能牽涉到不只三方的關係。所以研究起來格外困難，政府規範的難度可能更高。然而，誠如本文所示，派遣工作的型態會在彈性與保護之間形成持續緊繃的關係，所以政府的政策層面有其必要。派遣員工的人數在總勞動力中所佔比例不高，但隨著派遣工作的高度成長、對於「標準」就業狀態的影響，以及派遣就業型態有時牽涉到的負面形象，在在突顯出政府政策的重要性。

澳洲與紐西蘭和英國及美國一樣，有關派遣中心和派遣員工的規範少的讓人吃驚。這現象表示，政府有關派任工作的政策還有許多有待回答的問題，譬如，政府有關派遣中心和派遣工作的規範怎樣才算「合理」，怎樣才能施行、制定有效率、低成本的規定？有鑒於各界對於「知識社會」的討論，怎樣才能提升職業教育和訓練、以及有沒有更好的機制與訓練體系，這些同樣都是有待討論的重要問題。儘管派遣工作在商業界、媒體、以及學術界引起極大的迴響，但政府政策方面卻尚未對此展現同樣的重視。

最後，吾人必須以更廣泛的理論和背景觀點來看待派遣工作，並加以釐清這種工作的性質。因為各個國家、勞動力市場、產業、職業以及個人的變化很大，所以相關理論和背景的觀點必須更加廣泛才行。在背景環境的影響之下，各種不同的趨勢也隨之而起，許多有關於人們抉擇以及這些抉擇會有何後果的問題也跟著浮現。而且，所謂「工作-人生」的議題，以及非工作要素在人們選擇工作和工作時間時扮演何種角色的問題也都引起討論。所以，吾人得以更寬廣的視野來探討情況要素以及個人抉擇之間交互影響的複雜度，並加強對個人處境和抉擇的敏感度。

參考文獻

- ACTU (2003), Future of Work: Causal and Insecure Forms of Employment Background Paper. www.actu.asn.au/congress2003/papers (accessed 2/12)
- Alach, P. (2001), Being a Temp. An exploratory study into the experiences of women clerical temps in New Zealand. *M. Com Thesis*, The University of Auckland.
- Alach, P. and Inkson, K. (2003), Temping: a study of temporary office workers in Auckland. *Research Report*, 2003/2, Labour Market Dynamics Research Programme, Massey University, Auckland.
- Aley, J. (1995), The Temp Biz Boom: Why it's Good, *Fortune*, October 16, p.53.
- Australian Bureau of Statistics (ABS). (2000), *Employment Services*, Catalogue 8558.0, ABS, Canberra.
- Australian Bureau of Statistics (ABS). (2001), *Forms of Employment Survey*, Catalogue6361.0, ABS, Canberra.
- Bronstein, A. (1991), 'Temporary work in Western Europe: Threat or complement to permanent employment', *International Labour Review*, 130(3): 291-310.
- Bururu, R., Irwin, D. and Melville, D. (1998), Labour market trends and outlook. *Labour Market Bulletin*, 1 & 2: 1-33.
- Campbell, I. and Burgess, J. (2001), 'A New Estimated of Casual Employment?', *Australian Bulletin of Labour*, 27(2): 85-108.
- Casey, C. and Alach, P. (2002), Just a Temp? Women, Temporary Employment and Lifestyle, *Paper*, Conference of Sociological Association of Aoteroa New Zealand, University of Canterbury, Chritchchurch, 5-7 December 2002.
- CIETT (2000), 'Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a Stronger Society', Proceedings from the International Conference of Private Employment Agencies, London.
- Connell, J. and Burgess, J. (2001), 'Skill, Training and Workforce Restructuring in Australia', *International Journal of Employment Studies*, 9(1): 1-24.

- Deeks, J. and Rasmussen, E. (2002), *Employment Relations in New Zealand*. Auckland, Pearson Education.
- Department of Labour, (1999), *1999 Briefing of Ministers*. Department of Labour, Wellington. www.dol.govt.nz (Accessed 19 Oct. 2001)
- Department of Labour, (2003), *Future of Work*, Department of Labour, Wellington. www.dol.govt.nz/futureofwork (Accessed 22 Aug.. 2003)
- Frikin, P. (2003). Midwifery as non-standard work-Rebirth of a Profession. *Research Report*, 2003/1, Labour Market Dynamics Research Programme, Massey University, Auckland.
- Hall, R. (2000), 'Outsourcing, Contracting Out and Labour Hire: Implications for Human Resource Development in Australian Organisations', *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 38(2): 23-41.
- Hall, R. (2001), 'Labour Hire in Australia: Motivation, Dynamics and Prospects', Proceedings from the Conference on Temporary Employment, University of Newcastle, Australia.
- Hepworth, A. (2002), Pressure Grows for Tougher Labour Hire Laws in NSW. *The Australian Financial Review*. September 20th.
- Junankar, R. (2001), 'The Free market Meets the Labour Market: The Coalitions Labour Market Reforms', Proceedings from the Path to Full Employment Conference, University of Newcastle, Australia.
- Massey University. (2003). Labour Market Dynamics Research Programme. Massey University, Albany. www.lmd.massey.ac.nz (Accessed 16 Sept. 2003).
- NSW Department of Industrial Relations. (2000), Labour Hire Taskforce, Sydney.
- OECD. (1996), *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- Peck, J. and Theodore, N. (2001), 'All Temped Out?', Proceedings from the Conference on International Perspectives on Temporary Work and Temporary

Workers, University of Newcastle, Australia.

Perera, H. (2003). Non-standard work in the accounting profession in New Zealand: some preliminary evidence. *Research Report*, Labour Market Dynamics Research Programme, Massey University, Auckland.

Rasmussen, E. (ed.) (2004), *Employment relationships: New Zealand employment relations reforms*, Auckland, Auckland University Press.

Rasmussen, E. (2001), 'Atypical Employment and Working Time Issues in New Zealand and Denmark', Proceedings from the Conference on International Perspectives on Temporary Work and Temporary Workers, University of Newcastle, Australia.

Rasmussen, E. and Deeks, J. (1998), Entrepreneurial workers-taking the Rough with the Smooth. In J. Lind (ed). *Denmark and Down Under*, Aalborg, LEO, pps 145-162.

Rasmussen, E. and McIntosh, I. (2002), Chronicle. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 27(1): 135-145.

Rasmussen, E. Deeks, J. and Street, M. (1996). The Entrepreneurial Worker: Changes to Work and Contractual Relationships. In J. Gibson (ed): *Accord or Discord?* University of Waikato, Hamilton, pps. 335-356.

Recruitment and Consulting Services Association (RSCA). (2000), *Submission on the Employment Relations Bill*. Wellington, 3 May 2000.

Rubery, Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. and Vincent, S. (2000), 'Changing Organisational Forms and the Employment Relationship', Proceedings from the Conference for the Advancement of Socio Economics, London School of Economics, London.

Statistics New Zealand. (2003), *Labour Market Statistics 2002*. Wellington, Statistics New Zealand.

Storrie, D. (2002), 'Temporary Agency Work in the European Union', European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin,

[Online] Available: www.eurofound.eu.int.

Underhill, E. (2003), Changing Work and OHS: the Challenge of Labour Hire Employment. www.actu.asn.au/public/ohs (accessed 2 December 2003).

Workers Online (2003), Telstra on Charges. www.workers.labor.net.au (accessed 1 December 2003).

彈性的探尋：派遣員工與人力資源管理的影響

In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and human Resource Management

Julia Connell & John Burgess

University of Newcastle

Australian Bulletin of Labour; Dec 2002; 28, 4

簡介

「彈性」向來被視為企業追求競爭力、效率以及效能的萬靈丹。而且，這更被視為創造工作機會以及變革的指標。然而，「彈性」有許多不同的定義型態。本文的重點在於數量彈性化(numerical flexibility)；也就是企業可配合勞動力需求水準的變化迅速調整勞動力(Atkinson, 1984:28)。隨之崛起的彈性勞動市場則帶動「非標準工作」(non-standard working)——非永久性以及兼職的就業型態備受推崇。企業裁減內部員工和內部員工成本，並利用人力派遣中心和派遣員工，以減少招募、訓練成本以及 on-cost；人力派遣業的崛起或許便是個明証。

派遣工作牽涉到三方的互動，也就是派遣中心(temporary work agency, TWA)為第三方——要派業者(user enterprise)聘請原工處理臨時性的任務(Bronstein, 1991, 292)。這種臨時性的派遣工作並無新意。這種販售勞動力的方式可以追溯到工業革命初期。然而證據顯示，派遣聘僱已出現一種新的方式。派遣員工以往主要是替代生病或度假的永久員工；但現在則是經常性的聘用。其實，永久性工作往往變成派遣性的職位(Smith, 1998)。現在除了在電腦交換中心之外，工廠樓面、實驗室、電腦桌後頭、以及在執行主管辦公室都可看到派遣中心的員工(Cauldron, 1994)。職場聘請派遣員工的原因通常跟其他計畫一樣——也是為了縮編以減少勞工成本、全球化競爭日益激烈、科技日新月異以及迅速回應瞬息萬變的市場。派遣員工雖然有助於要派公司「隨選」(on demand)

獲得所需員工，但如果過度仰賴這種臨時員工取得關鍵性的技能，一旦就業市場緊縮，公司會面臨競爭力的劣勢。譬如，Michie 以及 Sheehan-Quinn(2001)引述本身研究以及許多其他文獻中指出，在研究過受訪企業之創新活動、成長和聘僱情形之後發現，某種型態的彈性工作安排會對公司的績效衡量造成負面影響。他們最後主張，企業的生產力和競爭力得仰賴品質和高附加價值才能得以提升，所以企業要投資的對象是人，不能本末倒置。

Cauldron(1994:54)指出，臨時員工的管理方式至今依然和二十年前一樣。「某個驚慌失措的部門經理打電話給人力資源部，要 x 個人力，以便疏解人力不足的緊急狀況；人力資源找到所需人力之後便不再干預，直到下次緊急狀況再出現才會再度出手。從許多情況來看，這種作法根本稱不上策略性的人力資源配置 (strategic staffing)。」Drucker(2002)指出，儘管人力資源部門的政策假設公司大多數(即使並非全部)都是公司的員工，但臨時派遣員工並不算。有份針對近期六篇人力資源管理的文章進行的評論發現，人力資源策略在安排臨時勞動力方面的疏忽相當明顯，有的文章甚至一頁半都在講這個主題(參考 Byars et. al., 2000; Ivancevich, 2001; Storey, 2001; Nankervis et. al., 2002; Noe et. al., 2000, 乙及 Dreher et. al., 2002)。不過，全世界各地派遣工作安排日漸風行之際，若真如 Rubin(1995:310)所說，「不永久性正逐漸成為常態」，那麼吾人必須了解這種情勢的影響，並加以規劃，不只是為派遣員工，同時也是為了要派企業。

譬如在 1990 年代，派遣工作為歐盟(European Union)非典型聘任當中成長最快速的型態。大多數歐盟會員國都增長一倍，丹麥、西班牙、義大利、以及瑞典更增加五倍(Storrie, 2002)。相當歐盟有 180 到 210 萬人從事派遣工作(為總就業人口的 1.2-1.4%)。美國派遣工作人數據估計為總勞動力的 3%(Peck 以及 Theodore, 2001)澳洲據估計有 2.1%——和英國相當(Campbell, Watson 以及 Buchanan, 2002)。派遣員工人數好像小於其餘的勞動力規模，但卻穩定成長，預計未來十年間還會繼續擴大。譬如，Adecco 以及 Manpower 為澳洲最大的人力資源業者，其勞動力的供應深入整個勞動市場。Adecco 在澳洲 2000 年的營收估計

超過 7 億美元，預料兩年內將超過 10 億美元(Hall, 2002)。而且，AWIRS 數據顯示，超過 20%的職場(員工人數在 20 名或以上的工作地點)都有採用派遣員工，遠遠超過 1990 年的 14%(Morehead et. al., 1997)。

人力資源管理以及派遣工作

Noe et. al., (2000)主張，人力資源管理實務有助於企業取得競爭優勢，Storey(2001)則指出，競爭優勢來自於員工的承諾，而不是對公司規章的遵守。Drucker(2002)挑戰這個想法——派遣員工會投入要派企業的工作。他認為，人的生產力除了要看工作地點之外，也要看管理者和鼓舞他們的方式——但派遣中心並不會控制這個領域。

同樣的道理，Cauldron(1994)主張，人們對就業地點會產生心理參照 (psychological reference)。所以，當人們工作屬於臨時派遣性質時，一想到自己原來是公司的消耗品，這樣的想法便會形成問題。從個人的觀點來看，人力資源部門政策、實務以及行動都是聘雇關係的最前線，有助於心理契約 (psychological contracts)的判斷 (Westwood, Sparrow 以及 Leung, 2001)。長期以往，員工對於雇主的期望以及本身的能力建立心理契約和期望 (sets of expectations)(Rousseau, 1995)。Storey(2001)指出，當企業組織變化快速時，難免會違反心理契約，而個別員工和組織本身都會因此受到傷害。Robinson(1996)則持相反的意見，他提出證據指出，當雇主贏得員工的信賴時，便比較不會發生違反心理契約的情形，讓公司「免疫」於績效不佳、工作滿意度低落、以及員工流動率高的負面影響。在關係契約裡頭，「真心投入」這一項顯然獨缺派遣員工。要派公司會因此產生什麼隱藏成本雖然並不明朗，但可以知道的是，正面的心理契約可以帶動員工對工作滿意度、對公司的承諾和動力(參考 Guest, 1998)，而這點應該是要派公司無法期望派遣員工的。

Storey(2001)指出，根據在英國進行的一份年度意見調查(參考 Guest et. al., 2000)，人力資源實務和正面的心理契約之間存有強大的關聯。這份意

見調查也指出，定期合約員工和正面的心理契約之間存有正向關聯。

Storey(2001:109)指出，人們向來覺得這類員工處於劣勢，但他們其實有一大好處，那就是無須為公司文化所困，所以大可躲開「公民行為」(citizenship behaviour)的桎梏——譬如長時間工作、協助同事解決難題、協助公司成長。定期契約為派遣員工訂定明確、具體的交易契約是無庸置疑的；但是否真如 Storey(基本上，無須太過投入要派公司之中)所說派遣工作力大於弊，則實在很難想像。

派遣工作的合約向來相當模糊，讓聘僱關係、派任員工的狀態、以及相關人士的責任益發複雜(Rubery et. al., 2000)。我們認為，這種狀態使得相關人力資源功能、聘僱契約和責任充滿不確定性，而人力資源的責任以及工作派任也跟著模糊起來。當我們一旦跳脫雇主和員工之間的傳統關係(承諾、訓練、對公司之認同、和事業發展)，人力資源的職責分配便純屬臆測。誠如先前所說，有關派遣人力資源策略的文獻幾乎付之闕如。這份研究的目的之一，在於了解有關派遣員工之人力資源文獻如此稀少的現象，是否反映在人力資源的實務上。所以，為了建立一套分析架構，我們採用「傳統的」人力資源管理概念。

Beaumont(1992:40)指出，人力資源管理主要在於「為企業策略以及規劃之間建立緊密的雙向關係」；而 Hendry 以及 Pettigrew(1986)則表示策略性的人力資源管理意味著，企業得將人力視為競爭優勢的策略性資源。至於「企業的人力」是否包括派遣人員則不得而知。所以，本文從派遣員工、TWA、以及要派公司的觀點提出五個問題，探討人力資源策略以及以人作為策略資源的規劃和發展：

- a. 招募以及遴選。人力資源規劃有個關鍵性的要素：誰遴選和招募派遣員工？派遣員工有沒有機會在要派公司成為永久性的員工？
- b. 整合以及認同感：如果派遣員工要成為策略性的資源，那麼員工和企業之間的「配合度」就非常重要(Cauldron, 1994)。派遣員工會不會和要派公司的核心人力融合為一，還是會獨立作業？他們若有認同感，應該是對哪個公司產

生認同感？

- c. 員工的投入。這是大多數人力資源策略都會面臨的問題：派遣員工會不會真心投入派遣公司或要派公司？他們會不會把每一次派任工作視為成為正式員工的機會？還是說他們會比較偏好派遣性質的合約？
- d. 訓練。Walton(1996)針對「非員工」的訓練和培養這樣指出，除非公司可以習得或自外源源不斷地取得所需的獨特能力，否則這種非員工關係日漸普及的現象會隨之帶來可觀的風險。當潛在的派遣員工(非員工)一旦跟某家派遣中心簽約，他們可以獲得什麼訓練？訓練地點在哪裡？
- e. 人力資源管理。人力資源管理部門的傳統功能：誰負責管理派遣員工的薪資稅、職業健康與安全(OH&S)、代扣代交(PAYE)等。這是屬於派遣公司的責任？還是要派公司的？

研究方法

本文為了回答以上五個問題，於是在二〇〇一年到二〇〇二年期間進行研究，其中包括訪問派遣員工、TWA 以及要派公司。我們採取的研究策略是對派遣員工、部分 TWA 員工、和要派公司具代表性的樣本進行訪談。全部的訪談都是在澳洲新南威爾斯的亨特地區進行的。這個地區的人口約有 45 萬人。2001 年 1 月失業率為 11.3%，全國失業率平均為 7%。

研究人員先跟 TWA 接觸，請他們提供組織樣本，以便研究人員將他們納入研究之中。

研究人員也透過 TWA 的管道和派遣員工聯絡，透過信件邀請派遣員工樣本參與本次研究。研究人員並邀請派遣員工依照本身的時間，在「中間」地點（不屬於要派公司、或其派遣中心的地點）參與焦點小組。每個焦點小組分別代表不同的 TWA 派遣員工。這種採樣方法有個缺點，派遣中心以邀請員工參與焦點小組的管道選擇員工，而員工則以參與與否的決定做為自己選擇的方式。

這次研究納入五個 TWA（參考表一）。這些機構雖然屬於派遣中心，但都有

承接永久性質的工作派任。每家中心提供的職業項目極廣，但通常也有專精的領域。本文以資訊科技公司、庶務公司、護理公司、營建公司、以及失業公司這些假名來代表他們專精的領域。失業公司是一家就業網路中心，在職者與失業者都可透過這個網路尋找工作。有些 TWA 代表表示，他們會將一些技能較低的求職者轉介給失業公司。此外，為了顧及「低技能」工作者這個領域，我們於是將失業公司一併納入研究範圍。

這次研究一共有五家要派公司參與。本文以公司一、二、三簡稱之，以求保密。每家公司都有和本文研究之 TWA 中心合作，採用他們的派遣員工。至於派遣員工的使用率則從 1% 到 33% 不等，表二分別列舉這些公司的主要特質。

四個派遣員工焦點小組共有 29 個人。誠如表三所示，總樣本的性別樣本具有代表性，但各焦點小組並不一樣。受訪的派遣員工年紀平均為三十出頭。受訪者擔任派遣員工的平均時間從一年半到四年不等。

表一：派遣中心資訊

派遣中心	專精領域	營運年數	派遣人數	中心員工人數
資訊科技公 司	資訊科技	8	7700	16
庶務公司	貿易、庶務以 及旅館業	30	1845	6
護理公司	庶務性以及 護理工作	5	1500	8
營建公司	營建業	5	2-3000	4
失業公司	工作媒合的 協助服務	4	500 2000	12

表二：要派公司的特質

要派公司	產業／服務	營運年數	員工人數		隸屬較大的企業之下？
			正式員工%	派遣員工%	
公司一	技術服務	40	66	33	Y
公司二	金融服務	40	99	1	Y
公司三	製造業	80+	?	?	Y
公司四	電力供應	95+	87	13	N
公司五	訓練	40+	95	5	N

表三：派遣員工焦點小組人口統計資料

焦點小組	性別		平均年紀	擔任派遣員工平均年資
	男性	女性		
庶務公司	2	3	29	1.5
護理公司	1	5	33	3
營建公司	6	0	35	3-4
失業公司	5	7	31	N/A
總數	14	15		

研究發現：五個研究問題的回覆和意義

在這個部分，我們要回到先前有關派遣工作、以及人力資源管理的五個問題：招募與遴選、整合與認同感、員工的全心投入、人力資源管理、以及派遣員工的訓練。由於篇幅限制，我們這次只探討和派遣工作與人力資源最相關的議題。

招募與遴選：

誰遴選與招募派遣員工？本文發現，為要派公司招募派遣員工的工作完全由 TWA 負責，但要派公司偶爾會參與遴選的過程。譬如，有些案例裡頭，派遣公司會派兩三個人到要派公司，由相關部門監督者／主管選擇。要派公司也會將他們想要聘僱的人員送到 TWA，由中心負責人力資源的管理。

整合與認同感：

派遣員工會跟要派公司的員工合而為一，還是獨立作業？他們若有認同感，會對誰產生認同感？並無跡象顯示派遣員工會和派遣中心產生認同感，至於派遣員工在要派公司的整合與認同程度，則要看派遣合約的期間長度。期間愈長，派遣員工整合到要派公司的程度就愈高，認同感也愈大。這並不表示派遣員工會覺得更有安全感，有些受訪者表示，他們在同一家公司服務三年之後，還是沒有請過任何病假或休假。他們主要擔心被取代。因為公司可能認為他們不夠可靠，或以其他工作技能更新穎的派遣人員取代他們。以研究樣本來看，有些派遣員工在同一家要派公司服務的時間雖然較長，但並未因此獲得任何正式員工的職位。

員工的全心投入：

派遣員工會真心投入派遣中心、或要派公司嗎？起初派遣員工主要是為了自己，而不是對派遣中心或要派公司。譬如，受訪的派遣員工為了獲得工作，大多會在多家派遣中心登記，他們表示，他們跟某家公司或許有六個禮拜的合約，但如果別的地方提供期間更長的合約，他們可能做一個禮拜便會離職。

訓練：

潛在的派遣員工一旦與某家派遣中心簽約，可以獲得什麼樣的訓練？訓練地點又在何處？基本來說，派遣員工理應「具備所需技能」、或自行獲得所需技能。我們發現，要派公司只提供安全訓練或讓新手熟悉工作的訓練。受訪的要派公司指出，如果除了這些基本訓練之外還需要其他的訓練，那他們會請其他的派遣員

工。Cauldron (1994) 指派遣員工被視為徹底的消耗品；受訪企業的觀點更強化了這番論點。

人力資源管理：

誰負責管理派遣員工的薪資稅、職業健康與安全、代扣代交等？這是派遣公司、還是要派公司的責任？這些人力資源功能完全落在派遣中心的肩上，這也是要派公司會採用派遣中心，付錢給「中間人」代為和派遣員工簽定合約的主要原因。要派公司會以派遣公司處理人力資源行政事務，以及處理複雜的聘僱法規。企業之所以不願聘用正式員工，有關解雇方面的法規尤其讓他們卻步。

討論

總結而言，派遣工作除了訓練之外，「傳統的」人力資源功能(譬如招募、以及人力資源管理)都已徹底轉給 TWA 處理。要派公司通常並不重視策略性人力資源，因為派遣員工的招募通常是為了彌補臨時人手不足的情形。相對的，要派公司不斷更新派遣員工的短期契約，也不失為他們的一種人力資源策略。這樣一來，要派公司可以盡量節省本身的人力資源，而且可以立刻產生成本效益。

但長期下來，派遣員工的利用會對企業效能產生什麼影響則不得而知。大多數企業採用派遣員工的策略似乎旨在減少成本、以及提升勞動力彈性。許多案例當中，正式員工的職位因派遣員工而「喪失」。誠如 Uzzi 以及 Barness(1998)所說，組織再造以及技術開發的目的在於重塑正式員工的工作，以便「能為正式職位完成定序(full sequence)」的臨時員工可以輕易取而代之。儘管 AMWU 等工會努力推動相關法令，但雇主常鑽「法律漏洞」，不受法規規範。此外，「硬性」的人力資源策略也可能產生經濟面的誤解。譬如，Uzzi 以及 Barness(1998)指出，儘管人們常以為派遣員工的招募、保險以及福利成本都比正式員工低，可是卻可能產生「隱藏成本」。這是因為派遣員工和正式員工之間問題和衝突的化解和協調，都需要企業對治理結構進行調整，加上派遣中心的追加費用，都會產生這些

隱藏成本。此外，Allen、Sompayac 以及 White(2002)指出，許多要派公司對於成本的估計錯誤，以為派遣員工的初期遴選是由 TWA 處理，倘若派遣員工有任何不法、不道德或詐欺的行為，他們無需為此負責。

從員工對於公司的投入、承諾和認同感來看，對於要派公司而言，這表示儘管人力資源部門極力吹捧員工承諾和忠誠的好處，但顯然並未包括派遣員工在內。所以，派遣員工也無須建立正面的心理契約，譬如對工作的滿意度、對公司的承諾、安全感以及動力，或展現對公司的公民行為。Storey(2001)指出，對於定期契約員工而言，公民行為的付之闕如——無需融入公司文化，形同一種獎金。可是有些受訪者表示這種派遣工作缺乏安全感和事業發展，而且總覺得比正式員工「次等」。相較之下，這樣的取捨似乎並不划算。

人力資源功能的配置主要要看要派公司聘雇派遣員工的用意。以這份研究而言，要派公司的理由從策略性的人力資源計畫(譬如勞動力去工會化)和削減成本計畫、乃至於填補派遣勞動力短缺的情形(譬如員工請病假或度假的時候)以及專業技能的改變。此外，員工聘僱流程本身便是一種契約的展現，不單單是員工契約而已，人力資源服務契約也是如此。

本文印證要派公司對於策略性的聘僱需求「短視」。對於要派公司而言，派遣員工的利用有助於提升勞動力的彈性、以及降低本身負擔的責任。他們的勞動成本得以削減、而且可以「需要時」才聘用人力，主管只在乎他們部門的預算「好看」，其他人則在乎這對獲利的立竿見影之效，可是長期下來，他們可能會發現公司的競爭力消耗殆盡。而且，這種派遣員工的發展會對技能收購、職業安全、以及就業狀況的可延續性造成負面影響。澳洲的派遣員工由於缺乏事業發展的管道、適當的訓練和保護，導致「次等」勞動力隨之崛起(Campbell and Burgess, 2001; Connell and Burgess, 2001; Hall, 2000)。澳洲派遣工作產業缺乏配套法規，許多模糊地帶在在令人困惑，充分顯示法規以及工作安排的政策亟需進行改革。這個產業雖然已進行一部份的改革，但大多是各州在轄區之內的特殊計畫。有鑒於派遣員工人數日增，澳洲得參照歐盟近期發表的「歐盟派遣員工之工作條件」

(European Union on Working Conditions for Temporary Workers)(2002)(派遣員工再也不能因為他們的工作契約性質而受到歧視待遇)。

本文的規模較小，以偏概全的可能性相對受限。然而，本文追求的是深度，而不是廣度；對於日後的探索性研究（exploratory study）而言，這份研究結果會相當實用，可就澳洲人力資源和派遣員工這些主題提供相當豐富的數據。有鑒於缺乏相關文獻，加上澳洲派遣人員的人數漸增，這個領域顯然亟需更進一步的研究。

探討文獻

Allen, R. Sompayac, J. and white, C. (2002), 'How closely are temporary workers screened?' *SAM Advanced Management Journal*, 67, 2, 31-36.

Atkinson, J. (1984), 'Manpower Strategies for Flexible Organizations', *Personnel Management*, Aug, 28-31.

Beaumont, P.B. (1992), 'The US Human Resource Management Literature', in G. Salaman et. Al., (eds), *Human Resource Strategies*, London: Sage.

Bronstein, A. (1991), 'Temporary work in Western Europe: Threat or complement to permanent employment', *International Labour Review*, 130(3), 291-310.

Byars, L.L and Rue, L.W. (2000), *Human Resource Management*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

Campbell, I. and Burgess, J. (2001), A New Estimate of Casual Employment?, *Australian Bulletin of Labour*, 27, 2, 85-108.

Campbell, I. Watson, I. and Buchanan, J. (2002), 'Temporary Work in Australia-Towards an Analysis', *International Perspectives in Temporary Work Conference*, University of Newcastle.

Connell, J. and Burgess, J. (2001), 'Skills, Training And Workforce Restructuring in Australia', *International Journal of Employment Studies*, 9(1), 1-24.

- Cauldron, S. (1994). 'Contingent workforce spurs HR planning', *Personnel Journal*, July, 52-60.
- Dreher, G.F. and Dougherty, T.W. (2002), *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Drucker, P. (2002), 'They're not employees, they're people', *Harvard Business Review*, Feb., 70-77.
- EU (2002), *Working Conditions for Temporary Workers*, EU Council Directive, 99/70/EC.
- Guest, D. (1998) 'Is the psychological contract worth taking seriously?', *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. Michie, J. Sheehan, M. Metochi, M. and Conway N. (2000), *Human Resource Management and Performance: First Findings from the Future of Work Study*, London: IPD.
- Hall, R. (2000), 'Outsourcing, Contracting Out and labour Hire: Implications for Human Resource Development in Australia', *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 38, 2, 23-41.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), 'The practice of Strategic Human Resource Management', *Personnel Review*, 15, 5, 3-8.
- Ivancevich, J.M. (2001), *Human Resource Management*, 8th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Michie, J. and Sheehan-Quinn, M. (2001), Labour Market Flexibility, HRM and Corporate Performance, *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Morehead, A. Steele, M. Alexander, M. Stephen, M. and Duffin, L. (1997), *Changes at Work. The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey*. Longman: Melbourne.
- Nankervis, A. Compton, R. and Baird, M. (2002). *Strategic Human Resource Management*, 4th Edition. Sydney: Nelson.

- Noe, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. and Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Peck, J. and Theodore, N. (2002), 'Cycles of contingency: the temporary staffing industry and labor market adjustment in the U.S', *International Perspectives on Temporary Work Conference*, University of Newcastle.
- Robinson, S. (1996), 'Trust and breach of the psychological contract', *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-400.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rubery, J. Earnshaw, J. Marchington, M. Cooke, F. and Vincent, S. (2000), 'Changing Organizational Forms and the Employment Relationship', *Conference for the Advancement of Socio Economics*. London School of Economics.
- Rubin, J. (1995), 'Take the money and stay: Industrial location incentives and relational contracting', *New York University Law Review*, 70, 1277-1322
- Smith, V. (1998), 'The fractured world of the temporary worker: power, participation, and fragmentation in the contemporary workplace.' *Social problems*, 45, 14, 411-424.
- Storey, J. (ed.) (2001), *HRM: A Critical Text*, London: Thomson Learning.
- Storrie, D. (2002), *Temporary Agency Work in the European Union*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Uzzi, B, and Barnes, Z. (1998), 'Contingent employment in British establishments: organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers', *Social Forces*, 76, 3, 967-1108.
- Walton, J. (1996), 'The Provision of Learning Support for Non-Employees', in J. Stewart and J. McGoldrick, (eds.), *HRD Perspectives, Strategies and Practice*, London: Pitman.

Westwood, R. Sparrow, P. and Leung, A. (2001), 'Challenges to the psychological contract in Hong Kong', *International Journal of Human Resource Management*, 12:4, June 2001, 621-651.

「職員」分類錯誤的危險：

微軟訴訟，基於對職員與非傳統型員工的差別對待

The Dangers of Misclassifying "Employees": Microsoft Litigation Emphasizes Distinctions Between Employees and Nontraditional Workers

Jack N. Knodrasuk, Lisa J. Reed, James J. Jurinski

Employee Responsibilities and Rights Journal; Dec 2001; 13, 4

摘要

在過去數十年來，商業活動，基於能夠有較高的彈性以及較低的總成本，漸漸增加它們使用非傳統型員工，例如獨立包工以及短期仲介員工。國稅局掃蕩「職員」錯誤分類的工作減緩了這項成長趨勢。除此之外，當前的法律訴訟總是發生於非傳統型員工以及雇主之間，例如微軟公司的雇主基於雇用分類錯誤以及共同雇用規定被迫付出更多的福利給非傳統型員工。這些條約將減少或甚至消除雇用某些種類的非傳統型員工。此論文分析大量而廣泛的員工種類，其進化組成非傳統型的勞動力，以及根據員工福利津貼來分類「職員」的困難。給雇主的建議包括查核當前對非傳統型員工的利用，精確地分類員工並採取適當的舉動來盡量減少未來的問題。

關鍵字：微軟臨時員工訴訟案、非傳統型員工、員工分類錯誤、員工福利、共同雇主。

前言

在 1990 年代，一些非傳統型員工控告微軟公司，基於微軟給予常任員工的員工福利與他們所得到的不同，儘管雙方進行一樣或是類似的工作。近來，微軟於此案中同意支付九千七百萬美元的費用給非傳統型員工。微軟的舉動「被認為

對美國企業有廣泛的意義…這簡直是場「夢魘」。(Lawrence & Robinson, 2001 p. 8)。這篇論文中將會探討非傳統型的員工，定義何謂「職員」，微軟的訴訟案以及類似的法律案件，以及有哪些措施可以採取來減少此部份的問題。

許多當前的局勢都往同一方向發展起來，轉而關注那些使用非傳統型員工的雇主身上。首先 1990 年代，美國史上最長的經濟擴張期創造了對勞動力史無前例的需求。這種現象大量的滋生了各種型態的非傳統型員工(通常稱為「暫時勞動力」)。第二，國稅局(IRS)正掃盪那些嘗試藉由將員工分類到常任全職員工之外的類別來進行逃稅的雇主。而第三，某些非傳統型勞工展開追求福利的訴訟，要求與常任員工得到相等的福利，他們在著名的微軟案件中獲得勝利。

根據 IRS 的估計，14%的雇主利用員工分類錯誤來逃避稅賦(Staff, 2000)。Boes 與 Ransom(1998)指出 IRS 漸漸開始管制雇主將員工分類為「獨立包工」，在他們應該被分類在「職員」時。IRS 傾向於將員工分類為「職員」因為(1)向獨立包工收取稅金比起職員較為延遲且困難(因為雇主會先預扣員工的應繳稅額)以及(2)獨立包工可以付比傳統員工要少的稅(基於在稅賦抵減以及商業成本上的緣故)。

關於員工分類錯誤最有名的案件就是微軟的案子。在此論文中，我們將會討論員工分類的選擇以及微軟案子的特別之處，以及其他近期的案件發展和公佈的聯邦法令等等對於此領域有重大影響的部份(請注意即使這些案件、法令以及事例均是發生在美國本土。但其應用及觀點皆為國際通用的)。

傳統員工

傳統型常任員工的法定名詞是「一般法定職員(common law employee)」。基本上，一名一般法定職員「提供服務基於另一方【雇主】之意願及控制」(Boes & Ransom, 1998 p. 13)。雇主控制職員在完成工作之結果以及方法兩方面上。

很不幸地，在定義「職員」上相當令人困擾。國稅局、國家勞工關係法案(National Labor Relations Act)、勞工平等標準法案(Fair Labor Standards

Act)、人權法案(Civil Right Act)以及退休人員受雇所得保障法(Employee Retirement and Income Security Act)全都對「職員」有不同的定義。國稅局採用一份清單上的標準來決定雇主/雇員關係是否存在於聯邦雇用稅賦規定之下(Rev. Rul. 87-41, 1987),這些準則包括雇用方要求員工進行承諾之權力,只要關係持續存在,員工就必須跟隨雇用方所建置的工作常規以及計畫。在員工的分類下,如何被認為是一個常任、傳統型員工將會依據在雇用關係中所有因素進行整體考量,而非一個清楚的因素可以決定。

隨著時間,發展了各種形容詞來描述不同型態的員工。我們使用像是「職員」(employee)來比對「員工」(worker),「全職」(Full-time)來與「兼職」(Part-time)比較,還有「傳統」(Traditional)、「常任」(Regular)來與「非傳統」(Nontraditional)、「非標準」(Nonstandard)、「或有」(Contingent)以及「替代型」(alternative)來相比較。在術語上並沒有一種統一的說法。這也使得在決定如何描述不同型態的員工時變得較困難。我們將用「員工」這個詞來說明所有為了薪俸而替雇主工作的人,而「職員」則根據 IRS 的定義。Kundu (2000)描述所有非傳統、常任、全職的僱員為「非傳統型員工」;這樣的定義能夠包含從工人到管理階層。

非傳統型勞動力

美國國會主計處(USGAO)估計非傳統型勞工的比率大約佔總勞動力的 30%,根據 USGAO 的結果,非傳統勞動力的規模無法精確地決定,因為並未有全體一致的協議說明到底哪些人應該被包含在這個範疇之中。USGAO 最近則列出了下列屬於非傳統型或或有勞動力的團體(USGAO, 2000):

1. 自己雇用勞工:擁有自己事業的獨立個人,例如醫師,但不包括獨立包工。

2. *租賃工*：個人，例如機械技師等等，雇主不一定隨時對其有勞力的需求，或是受雇於派遣公司，有一專有名詞稱其為「專業雇主組織」(Pianko, 2000)。
3. *契約員工*：為提供其他廠商服務之雇主工作的個人，例如景觀美化業者、維修清潔與安全服務。
4. *日間工*：直接前往可能雇主的公司並進行當日的工作之個人，例如低技能的建築工。
5. *召集工人*：只有在工作需要時才被雇主僱請的個人，例如代課老師、或是工會職業介紹所的建築工人。
6. *兼職員工*：每週對特定雇主提供低於 35 小時勞務的工人。
7. *獨立包工*：擁有自己提供產品或勞務的顧客，例如管理顧問、地產經紀、工程師、幼兒看護或是女傭的工作。Bones 與 Ransom(1998)提出獨立包工市受限於雇主對結果的限制而無關於達成這些結果的方法。通常，獨立包工是過去該名雇主的全職職員。
8. *短期仲介員工*：為短期仲介公司工作的個人，被指派到顧客雇主方提供固定時間或專案的服務，也常在員工休假時作為替代之用。這些員工從不具技能的員工、中階技能的作業員、辦公職員到專家以及管理人才皆有(Staff, 1999)。
9. *直接雇用短期人員*：直接由特定雇主雇用之短期員工，例如季節性的員工，處理特別的專案。
10. 其他可能在描述員工時包括「法定雇員」(例如委任司機員、全職保險業務員、房地產業務員；Boes & Ransom, 1998)。

「顧問」以及「自由工作者」。雇主因為各式各樣的理由而雇用非傳統型的員工。雇主在 Houseman(1997)的研究中宣稱他們使用非傳統型員工來搭配不穩定的工作份量、滿足短期僱員的需求、支援兼職員工、評估長期常任雇用的候選

人，以及付較少的員工福利費用等等。除此之外，也有些許的需求與期待是在降低工資上，他們同時也沒有需求或是意願來拔擢非傳統型員工到較高階層的工作，雇主不但能避免雇用與訓練成本，非傳統型員工通常也帶來嶄新且有創意的想法，以及較低的雇主行政成本(Boes & Ransom)。另一方面，勞工團體聲稱雇主雇用非傳統型員工來避免給付自願性而非一般的員工福利，例如健康保險與退休金，以減少員工獎酬與失業補助成本。同時為了防範工會的制衡，並因為少數負面結果而進行解雇員工(USGAO, 2000)。解雇員工這項理由甚至會因為被視為勞動力的操弄，而可能產生倫理以及法律問題。

短期雇用仲介工作者被指出其應該由短期雇用仲介來支付薪水，即使他們在「為顧客及工作現場」工作。某些雇主顧客決定留下短期雇用人員，在它結束了原先預計的專案計畫之後，並雇用他們成為傳統型職員。這項「從臨時到雇用」變得常見。工作現場雇主發現對短期派遣工作的員工進行招募、篩選與訓練，是一項方便的做法，因此雇主得以觀察被篩選出的員工一段時間(把它想成試用期而不是短期契約)。另一個常見的情況發生在當雇主顧客於原專案結束後又留下短期雇用人員，給予他們的待遇通常就如同常任員工根據工作範疇的條件。但並沒有正式轉換名稱以及福利條款。在今日，這些新生的職員被稱作「臨時員工」。這些臨時員工的發展開端最早在 80 與 90 年代的重整時期，企業有額外的工作需要完成，但卻同時也擔心在經濟情勢快速惡化之時雇用全職員工。結果就是讓短期員工待長一點，發展更多技能變得整體上更適任於該企業(美國管理協會, 1999)。

另一個近期發生的問題是當法案規定工作現場雇主為一名「共同雇主。」在這樣的情況下，工作現場雇主除了必須付給短期仲介廠商超過臨時員工平均薪資水準的工資，且還得同樣給予他們與常任員工相同的福利。這可能比打開門來招募傳統型全職員工還要來得昂貴許多。

先前所提到部份指出了關於共同雇用的問題、定義「職員」的困惑、非傳統型員工缺乏工作福利，而因此在雇用非傳統型員工時衍生出倫理問題。這些都能

在微軟公司的訴訟案中看得到。

微軟非傳統型員工訴訟

關於微軟公司(後稱微軟)臨時員工與獨立包工的訴訟是過去數十年來美國法庭費時最久的案件(*Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 1995, 1997, 1999)。這個案子的開始於 IRS 查核了微軟 1989 與 1990 的薪資紀錄之後展。微軟,除了自身的常任傳統員工之外,同時也雇用「自由工作者」以及「臨時雇員」,並將兩者都分類成獨立包工。根據一般法令所頒布的 20 個因素,IRS 的查核人員重新分類了大量的獨立包工,並視他們為一般法定職員。其他人則依舊維持獨立包工的身分,或是返回原先的短期工作仲介商(他們的薪資是從仲介商收受而非微軟)。傳統型職員,但是並非在短期雇用仲介的,適用於微軟公司的福利政策,包括參與它的 Saving Plus Plan 員工儲蓄計畫以及 Employee Stock Purchase Plan 員工認股計畫(此兩項此後合稱為福利計畫)。

那些被排除在這些計畫的之外的員工控告微軟,宣稱根據 IRS 評鑑的基礎,他們應該被視為微軟的員工,並被允准加入福利計畫(*Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 1995, 1997)。倘若獨立包工或短期仲介的職員能證明他們也是微軟的一般法定職員,他們將基於聯邦法賦予他們的權利去參與有利可圖的股票計畫。

在 *Vizcaino III* 中,第九巡迴審判庭聲稱「即使因為某些原因,一名員工被視為仲介商的職員,應將不會違反他身為微軟一般法定職員的身分。」(*Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 1999, p. 723)法庭提出其他在勞工法案領域的案件,以及仲介行為第 227 條,內容為若一家廠商的員工被允許為另外一家公司提供勞務時,其可被視為後者的員工。這項敘述即使在兩家廠商並未締結共同契約之下依然有效。第九巡迴審判庭直率地表明即使某些員工是從他們的仲介商領取薪資而不是微軟,這項因素將不能決定他們的僱用情況。法庭注意到 IRS 的結論提到在某些職位的員工應屬於微軟的員工,因為微軟執行且保有權力去導引他們勞務的執行(符合一般法定職員的定義)。舉例來說,這些員工進行著一連串的

計畫，儘管他們已經做完了當初原始契約為準的計畫，他們在微軟工作超過一年（大部分都幾乎超過兩年），他們與常任員工團隊合作，持有進入辦公室跟儲藏室的安全認證卡，在大部分的情況下完全與常任員工無異。這樣的控制—超過了只是將名字列在薪資給付表上，決定了一個員工應不應該被視為公司職員（Vizcaino v. Microsoft Corp., 1995, 1999）。因此，微軟案包括共同雇用的情況。「共同雇用」被定義成：

發生在契約性員工上，尤其是在延長工作期間的情況時，認定角色以及其義務為服務公司的職員—但在他們仍是在簽約者的雇用之下。因此他們無法享有服務公司之福利以及優惠(Allen & Chandrasheker, 2000, p.29)。

在 Vizcaino 中，法庭抱持的決定關鍵在於是否短期仲介公司所提供的員工也是雇用公司的職員，決定於一般法律因素上。這些因子詳細察看雇主對工作的控制關係，例如

工具的來源包括：工作的位置、雙方雇用關係的存續期間、雇用方是否有權力指派額外的計畫給被雇用方；被雇用方的工作責任歸屬與工時長短；付款的方法…，以及被雇用方的員工福利與稅務之規章。(Vizcaino, 1999, Nationwide Mutual Insurance Co. v. Darden, 1992, pp.318, 323-324)

由於 IRS 已經做了結論，微軟以及其他員工之間的關係被認為等同於微軟與期常任勞動力之關係，Vizcaino 法庭輕易地決定這些員工應被視為一般法定職員，一但它符合共同雇用的概念。

其他法律案件

共同雇用的概念並非新穎的法條，只是它過去被限制在侵權行為傷害的案件中。儘管仲介行為並不限制在侵權領域上，Vizcaino 意味著延伸共同雇用的關係到員工福利領域以及雇用的稅賦區域，這是一個嶄新而大幅地延伸原始的條文意義。

Vizcaino 法庭也說明儘管尚未處理過特定案件，一個先前的案例，

Burrey v. Pacific Gas & Electric，已經假設了一個理論，員工被從雇用仲介方「租賃」出來，同樣仍能視為接受服務公司的一般法定職員。而他們的狀態將利用 Darden 因子來決定。在 Burrey 案中，原告在太平洋瓦斯與電力公司(PG&E)的市場處理中心做為被仲介公司租賃給 PG&E 的職員(Burrey v. Pacific Gas & Electric, 1988)。原告已經在 PG&E 工作超出他的原始工期了，他接受 PG&E 的員工訓練，並與常任員工團隊合作，他持有 PG&E 的名片，甚至有時候被允許使用 PG&E 的公司車。

近來，第十一巡迴審判庭應用 Vizcaino 的例子來支持一名在可口可樂公司上班超過六年的電腦工程師與分析師應該被視為可口可樂的一般法定職員，儘管他是可口可樂藉由獨立仲介所雇用來的(Wolf v. Coca-Cola Co., 2000)。法庭同意該員工與可口可樂的關係應該藉由 Darden 因子來看待其整體本質，並進行定義。她與原仲介公司的關係在此決定上是無關緊要的。儘管原告與仲介公司簽訂了雇用契約，明定她的身分是該仲介公司之一名「獨立包工」且無任何口頭或書面承諾基於與可口可樂公司的雇用關係。然而在 Wolf 的原告並未成功於她嘗試納入可口可樂公司的福利計畫。與微軟不同，可口可樂的政策明確地排除「派遣員工」參與員工福利計畫。因此，原告「派遣員工」的身分將自身排除在參與可口可樂福利計畫之外，儘管在共同雇主的條款下，她應該被視為可口可樂的一般法定職員。

未來可行的聯邦法令制定

在 2000 年的夏天，同樣的法案名為「員工福利資格公平法案 2000」(2000a, 2000b) 在國會的兩院裡都被提出以增益 1974 年的員工雇用與所得保障法案。這兩件法案處理非傳統型員工的錯誤分類，以及嘗試要導正過去不適當地將非傳統型員工排除在福利與退休政策之外。當提出於參議院時，議員 Edward Kennedy 提出 USGAO 研究報告的結果並宣稱，

如同 GAO 報告中明確表明，雇主有經濟誘因而藉由將員工錯誤分類到短期或

契約員工來縮減成本。有太多的情況下，臨時雇用是由雇主用來排除員工享受福利政策並逃避他們對員工的責任。數以百萬計的員工被拒於福利與保護之外，但他們努力工作，值得得到這樣的福利與保障。(國會紀錄，2000)

兩個法案都處理了非傳統型員工的錯誤歸類並要求員工福利計畫必須客觀地符合適合的準則，以應計的基礎以及雇用的情況，而不僅是貼上一個短期或是派遣員工的標籤。如果法案通過，將能夠強迫雇主定義客觀的適當參與要求，而不是員工身上被貼的標籤。這些法案強調能讓雇用關係變得更小心查閱的動能，為了員工的福利政策。

應用以及建議

我們建議雇主(1)評估自身的情況來分類他們的員工，(2)確認他們將所有的員工都精確地分類以及(3)發展適當的行動來解決此情狀。雇主所應該做的第一步，是查核當前情況。有多少百分比的勞動力是非傳統型的？與他們的員工或是代表人(例如短期僱用仲介)之間是否有契約關係？是否有任何「臨時勞工」已經進行同樣的工作好幾年了？公司是否控制了工作的方法以及結果？

以 Vizcaino 與其他相似的案件為例，雇主雇用短期員工（包括獨立包商以及派遣員工以及短期僱用仲介員工）時，我們建議能先熟悉於關於一般法律的仲介條約並與非傳統型員工好好的確認雙方的關係。在 Workforce 雜誌最近的一篇文章中，Gillian Glynn(1999)建議企業小心地瀏覽過所有目前的或有雇用關係。這些雇用關係的每一個都應該仔細查閱，根據 IRS 以及法庭(例如在 vizcaino 案中)的使用準則。與臨時員工的合約提及雇用關係不視為一般法定職員這項理由並不能說服法庭，倘若該臨時員工的工作份量與職權幾乎就與常任全職員工相同。不管是規章或是行為都必須同時有說服力地呈現出員工並非一個一般法定職員。如果重新檢閱時發生了潛在的問題，雇主應該立刻採取有利的行動來改變關係到足以處理問題的情況。

第二，雇主應該小心謹慎地確切分類員工。這將能夠幫助避免(1)IRS 的稅

賦與懲罰來自於員工錯誤分類以及(2)來自非傳統型員工的訴訟，一但他們相信自己應該得到與常任正職員工相同的福利時(如同在 Vizcaino 案中)。Boes 與 Ransom(1998)則建議公司(1)檢測自己的 20 因子 IRS 來決定一個員工應該是職員還是獨立包工，(2)覆核 IRS 在訓練冊中的決定程序，(3)在 IRS530 條例下尋找是否對員工分類錯誤以及(4)發展員工與雇主間的書面契約進行澄清。如同 Boes 與 Ransom 同樣也討論，雇主能夠建立 SS-8 形式檔案來根據 IRS 的條文來決定員工是職員還是獨立包工。如果雇主不合意於 IRS 的決定，可以向 IRS 國際辦公室提出抗議或是在法庭上爭論。

第三，雇主應發展適當的程序來防範問題，或是當遇到問題之時，能最小化這些問題的不良影響。公司應該建立政策來限制短期雇用員工的工作期間(Jefferson, 1999)。在處理了臨時員工的訴訟之後，微軟建立了一套政策，內容是不再雇用一個短期員工超過一年的期間，中間必須有停止期。(Lawrence & Robinson, 2001)。除此之外，雇員應該重新思考加入他們的退休金以及其他福利計畫。因為微軟的福利計畫特別包括了所有一般法定職員，而在臨時職員被認為是一般法定職員後，他們將會自動地被加入計劃之中(假設他們的其他條件都達到得以加入福利計畫的要求)。微軟為了避免這樣的結果，它重新改寫了福利計畫的內容。然而，雇主應該追蹤未來可能的法令政策，因為它們將可能限制或改變雇用條例的內容。Timmerman(2000)認為雇主顧客應該要求他們的短期仲介提供他們自身雇員的福利計畫。Flynn(1999)建議確認經理人以差別的方式對待常任全職員工與非傳統型員工。

雇主們應該開始躲著短期雇用仲介嗎？儘管從 Vizcaino 的觀點來看，企業不應該完全地避免雇用任何臨時員工。仍然許多法律上以及實務上的理由，是應該將臨時員工納入公司的勞動力之中的。短期仲介能提供雇主有效且節費的服務，但無論是仲介或是工作現場的雇主顧客都應該將 Vizcaino 以及類似的法案謹記在心，當打算要使用短期員工之時。法庭似乎漸漸開始擔心企業濫用其能力來雇請臨時員工，藉此躲避常任全職員工帶來的大量直接或間接費用。確認臨時

仲介行使了足夠的控制於其僱員，如此一來工作現場雇主就能減少對這些員工的控制。同時，如 Flynn 所指出，企業應該只使用臨時員工以專案為基礎，而不是將他們留下來一段時間。如果企業想要繼續使用這名員工，可以考慮正式僱用或是在契約期滿再度與他簽訂新約(Flynn, 1999)。

結論

因此，當前我們面臨許多困擾，關於適當的方式去使用一些仲介公司的員工，以及如何定位這些員工的法律地位。除此之外，法律與條例的改變也漸漸針對被雇用的員工型態以及他們被利用的情形。雇主們必須改變他們雇用/分類/使用員工的方式，以及不滿意的政府、不滿意的非傳統型員工將可能控告他們。雇主同樣也應該考慮倫理上的問題，當他們對非傳統型員工給予和傳統型員工相同的待遇時，將會使得他們認為自己的雇用關係應該是與一般法定職員相同的，而這在法庭、政府以及這些臨時勞動力上都會造成困擾。無論是雇主顧客或是短期雇用服務仲介都應該詳細地觀察自己在分類以及使用勞力上，否則將可能遭受罰則。對於短期雇用服務公司，最終的懲罰可能是整體產業的崩解。

參考文獻

Allen, S., & Chandrasheker, A. (2000). Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*, March-April, 25-34.

American Management Association (1999). *HR Focus*, 76(12), 7-8.

Boes, R., & Ransom, G. M. (1998). Worker employment classification. *Journal of Compensation and Benefits*, 13(4), 11-17.

Burrey v. Pacific Gas & Electric, 159 F.3d 388 (9th Cir. 1988).

Congressional Record, 146 Cong. Rec. S7841 (statement of Sen. Kennedy, 2000).

- Employee Benefits Eligibility Fairness Act of 2000, S.2946, 106th Cong. (2000a).
- Employee Benefits Eligibility Fairness Act of 2000, H.R. 4962, 106th Cong. (2000b).
- Flynn, G. (1999). Temp staffing carries legal risk. *Workforce*, 78(9), 56-62.
- Houseman, S. (1997). Temporary, Part-Time, and Contract Employment in the United States: A report on the W. E. Upjohn Institute's Employer Survey on Flexible Staffing Policies. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute For Employment Research. Nov., 1996, revised June, 1997.
- Jefferson, G. (1999). New policy churns Lilly's temp staff, *Indianapolis Business Journal*, Nov. 15, 1.
- Kundu, K. (2000). Temporary workers-No Longer growing. *Employment Trends*, (Accessed on Feb. 2)
www.epf.org/etrend/02feb2000/et02feb2000pg1htm 1-3.
- Lawrence, L., & Robinson, K.-S. (2001). Microsoft 'Permatemp' settlement seen as warning to employers. *HRNews*, 20(2), 8.
- Nationwide Mutual Insurance Co. vs. Darden*, 503 U.S. 318, 323-324(1992).
- Pianko, H. (2000). Microsoft and its legacy-Employers confront "Contingent" worker benefit issues. (Accessed in August) www.ebglaw.com.
- Rev. Rul.87-41, 1987-1 C.B. 296(1987).
- Staff(2000). Temps and the law, *Industry Week*, May 15, 72.
- Staff (1999). Maximize the human return on temp staff investments. *Workforce*, 78(11), 58-60.
- Timmerman, L. (2000). Scrambling over who pays temps benefits. *The Seattle Times*, May 24, p.E2.
- United States General Accounting Office (2000). *Contingent Workers*. Washington,

DC: U.S. Government, GAO/HEHS-00-76 Contingent Workers, June 2000, 1-57.

Vizcaino v. Microsoft Corp., 97 F.3d 187 (9th Cir. 1995); *Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 120 F.3d 1006 (9th Cir. 1997); *Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 173 F.3d 713 (9th Cir. 1999) (referred to respectively as *Vizcaino I*, *II*, and *III*).

Wolf v. Coca-Cola Co., 200F.3d 1337 (11th Cir. 2000).

彈性、二元勞動市場與短期雇用：由德國建置資料庫所得之實證分析

Flexibility, Dual Labour Markets, and Temporary Employment. Empirical Evidence from German Establishment Data

Christian Pfeifer
Management Review; 2005; 16, 3

摘要

本論文目的在於瞭解企業在面對因需求引起之產量波動時，將使用何種方式或手段因應，又是否以互補或替代的方式來使用。實證分析顯示，企業偏向使用互補的方式。此外，本文也將研究短期雇用之決定因素(定期合約、短期仲介工作)、彈性雇用對工作保障程度的影響，及常任雇用(Regular Employment)對工作穩定度之影響。其中，實驗結果與二元勞動市場理論相符，即銷售的成長將伴隨較高機率和較廣泛的短期雇用發生。然而對於工作保障程度及工作穩定度之預測方面，結果如同核心-次要理論所顯示，短期雇用並未降低失業、辭職狀況之數目。

關鍵字：彈性、二元勞動市場、定期合約、短期仲介工作。

1. 前言

隨著經濟、社會及科技的變遷，企業也同樣必須變得更加靈活以維持其發展。技術演進與嶄新的需求架構不僅帶動新產品及生產方法之發展，也使得企業為了招募適合公司的，有品質且充足的員工，必須能更快的做出調整。去工業化與知識經濟的浪潮使女性的勞動比例增加，也連帶造成低技能勞工市場地位的惡化。全球化與歐盟整合讓企業間競爭提高，而選擇在哪裡建構廠房也變成棘手問題。當然，這種整合方式的雇用也演變出了一些結果，如失業、新的工作方式、

新勞資關係等 (Walker et al. 2000; Charness/ Lavine 2002)。因此，對於勞動市場的相關研究也更加地受到注意 (Brodsky, 1994)。本論文將置重點於三個研究問題，並簡述於後面的章節。

(1) 企業在面對因需求引起之產量波動時，將使用何種方式或手段因應？

文中所討論到的改變都或多或少與經濟、產業，乃至企業，面對因需求引起之產量波動時靈活反應的能力有關係。對於組織靈活度的研究重點常在於內部、外部彈性(靈活度)的差別；以及數值上、實質功能上彈性(靈活度)的差別 (Kalleberg, 2001)。而其中一個重要的議題，便是企業所使用方式與手段中，是否具有互補或替代之關係。根據 Kalleberg(2001: 480)所提到「只有很少的研究有深入分析數值彈性及實質功能彈性兩者之交互作用。」因此，本研究將致力於彌補此研究領域之不足。

(2) 什麼是短期雇用之決定因素？

企業可以藉由運用彈性雇用的方式來增加彈性 (Abraham 1988; Houseman 2001)。由於常任雇用具有較高的調整成本(Adjustment Cost)，其基本上是準固定(quasi-fixed)的形式。因此，定期合約和短期仲介工作都將以彈性雇用之形式來分析。我們將對那些使用短期雇用的公司，在其特性上進行深入研究。

(3) 彈性雇用對工作保障程度，以及常任雇用對工作穩定度分別有什麼影響？

根據二元勞動市場理論，短期雇用可被視為公司之次要勞動力，而常任雇用為公司之核心勞動力 (Capelli/ Nuemark 2004)。而根據核心-次要假說，由於短期雇用主要擔任因應需求變動時之「緩衝」 (Booth et al. 2002)，因此常任雇用，相對於短期雇用即享有較高程度之工作保障(比較不會突然丟失去工作)。此外，核心勞動力也擁有較佳之工作條件，包含收入。而這也造成了常任雇用人員較低的非自願性人事異動(解雇)，及較低的自願性人事異動(辭職)，進而增加了工作穩定度(工作時間)。

本研究採用以下之架構方式。首先，我將呈現一些理論性，學術性的彈性形式資料、即二元勞動市場理論相關之資料；以及德國短期工作情況之數據。在第

三部份，我將解釋其中之資料和所採用的研究方法。第四段則將說明彈性之形式和工具以及短期雇用、工作保障，及工作穩定度的實證分析。本論文將以一段簡短摘要作為結論。

2. 理論及學術背景相關資料

在最近幾十年，許多經濟及管理研究論文都在探討「企業在面對因需求面引起之產量波動，必須靈活應變」的重要性(Atkinson 1987; Carlsson 1989; Bellmann et al. 1996; Kalleberg 2001; Capelli/Nuemark 2004)。在面對短期需求衝擊時，企業必須運用內部或外部不同之形式以調整產出量。而內部或是外部的形式，皆可各再被劃分為數值上、實質功能上兩種不同形式。內部數值彈性的工具，好比工時彈性(如：加班、短工時)；另一方面，外部數值彈性工具則為雇用調整(如：解聘、雇用)。實質功能上之彈性調整工具可以改變產出量而不必牽涉到數值上彈性調整；舉例來說，實質功能上之彈性調整工具，內部調整包含機構內人員轉移(in-house transfer)，外部調整則為和其他廠商共同承包契約。

不同的彈性調整形式，及同一形式之不同調整工具之間的關係可能是替代，也可能是互補。如果廠商能因專業化、降低邊際成本而得利(規模經濟)，則這些所運用之型式或手段彼此間存在替代關係。而在基於經濟考量後所進行的邊際成本增加、邊際營收減少，其所使用的調整形式和手段較可能為互補關係。此外，基於固定雇用成本、對於特定企業之人力資本投資，以及長期工作之動機，企業通常對長期的雇用關係較感興趣(Gerlach/Jirjahn 1999, Bellmann/Alda 2004)。如果以上屬實，則避免外部調整之策略將被視為圭臬。但由於內部調整型式的限制(如：工時限制、加班費)，外部調整將在內部調整方式用盡後提供輔助作用。因此，內部和外部調整在邏輯上具有互補關係。然而，實證研究卻出現了不一致之結果：不同彈性調整型式，有時呈現正向，有時反向，有時甚至無任何相關(OECD 1999: 178-221; Kalleberg 2001)。

外部數值彈性工具是用來調整雇員數至利潤最大之程度。常用雇員相對而言有著較高的調整成本，其中包含固定雇用成本(如：雇用的行政成本)、對於特定企業之人力資本投資、長期動機(如：資深薪資給付)，以及因機構雇用保障所肇生之離職成本(如：遣散費)。而由於次要勞動力擁有較低調整成本，且也較核心勞動力能夠快速調整，這些都使得企業採用次要勞動力的誘因增加。

(Bentolia/Saint-Paul 1992; Hagen 2003; Meyer/Pfeifer 2005)。通常，次要勞動力包含持有定期臨時合約，或從事短期仲介工作者。舉例而言，短期仲介工作者對於企業的行政成本較低，乃因該仲介必須負擔這些成本，而企業只需支付給仲介一筆費用。此外，短期員工成為企業特定之人力資本的程度通常並不高，其能享有之雇用保障也較少(OECD 2004: 61-125)。

這些了解都是對二元勞動市場理論來說相當重要的(Biehler et 1979; Sengenberger 1979; Dickens/Lang 1992; Leontaridi 1998)。大多數二元勞動市場理論之模型都會有兩點雷同處：

(1) 勞動市場能被垂直分為兩區塊：初級勞動市場包含擁有高薪、高升遷機會、良好工作條件、高程度的特定企業之人力資本，以及良好雇用保障之核心勞動力。次級勞動市場則以缺乏初級市場勞工所能享受到之種種權利之次要勞動力為主。而這兩種市場間勞動力之移動是受到限制的。初級勞動市場以工作之競爭為特徵，而次級市場則是以薪資競爭為特徵。

(2) 此外，核心勞動力可以再被細分為高階部分及低階部份。高階部分之員工大多為專家或是管理階層；典型的低階部份之員工，則為具有高度特定企業之人力資本之傳統產業勞工。

此研究著重於內部二元勞動市場(Rebitzer/Taylor 1991; Saint-Paul 1991; 1996)，而忽略經濟體系裡的二元勞動市場(Berger/Piore 1980; Bulow/Summers 1986)。二元勞動市場模型主要建構在效率工資模型(Shapiro/Stiglitz)，也就是說，員工願意付出的努力程度是相當受到重視的(不能有偷懶的情況發生)。當企業有相當高的監控成本時，將會選擇一個核心勞動力員工；但當公司監控成本

不高時，它將選擇一個次要勞動力員工。然而這種情況無法造成一個內部二元勞動市場，也就是一家企業要同時雇用兩種員工的情況。這種內部二元勞動市場只有在需求不確定的情況下才能夠產生。由於一家企業只要能降低核心勞動力之循環性和結構性失業率，它將可在員工付出相同程度努力的情況下，支付較少之效率工資；而對公司來說，在景氣欠佳的情況下，保留核心勞動力而使用靈活度較高之次要勞動力，將是能達到利潤最大之決策。此外，良好之工作條件及雇用保障將減少核心員工之辭職率，並省下雇用成本。因此，核心勞動力可說是由於次要勞動力之使用，而本身相對有著有較高之雇用穩定度。

根據中位選民模型，工會保障核心勞動力之權益時，自身也是會有利益存在的；因此，工會應當會偏好內部二元勞動市場以及短期雇用制度之存在。然而，由於核心勞動力完全被次要勞動力所取代並非不可能，加上內部力量(insider power)之減弱，工會注意到了這種短期雇用過度氾濫之情況(Watzka 2000:43)。Atkinson(1987:99)，資料表示在英國，國家之工會反對較高程度之雇用彈性，而地方工會則贊同企業管理之自利動機(即較高雇用彈性)。在德國，地方事務之出席多半是勞工議會(Work Council)之工作，而公會只是產業、區域或是經濟層面之演員罷了。

為使彈性雇用之理論基礎更臻完備，在接下來的段落中將會介紹德國定期合約，和短期仲介工作之背景和資料數據。在2001年1月，有關定期合約之法規已更新(“Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge”)(Viethen 2001)。新的立法包含禁止工作場合內之差別待遇，強調平等之工資與工作條件。此外，企業主為減少常任雇用人員，而採用連續定期合約之雇用方式也將被限制。因此，對於新進雇用人員來說，缺乏特定工作目標之定期合約最長不得超過24個月；也就是說，員工在此契約結束前之任何時間都不得視為常任員工。而在此24個月內，定期合約只有續約三次之空間。且若出現特定工作目標，則前項對於續約之限制則不適用。此外，對於年紀較長、目前失業的人，或是薪資超過原先議定之水準者(如大學之研究助理)，該限制也

有簡化轉圜之空間。

在 1967 年，聯邦憲法法庭撤銷了對於聯邦勞工辦公室對於雇用仲介獨占情況之控訴(“Bundesanstalt für Arbeit”)，也造成後來 1972 年出現，對於短期仲介工作之規範(“Arbeitnehmerüberlassungsgesetz”)(Jahn/Rudolph 2002)。此規範之重點在於，仲介對所有企業主面重視之要點(如：工資、雇用保障)必須全盤負責，而至今也仍然適用。然而，新的立法已撤銷了有關勞工出借期間之限制，並引進了平等薪資及待遇之原則。由於 2003 年所頒布之新共同協議，平等薪資及待遇之原則已遭到負面影響(Bispinck et al. 2004)。

3. 資料與研究方法

漢諾威調查建構(Hannover Establishment Panel)是德國 IAB 調查建構在 Lower Saxony 省之樣本(Bellmann 2002; Gerlach et al. 2003)。每年專案會建置約一千筆，每筆包含至少一位受到社會福利保障的 Lower Saxony 地區員工之專案研究訪談紀錄。Lower Saxony 地區約 200,000 個樣本，可再進行加權而達到和整個西德地區雇用結構類似之狀況。接下來的實證分析分成三個部分，每部分研究一個問題。

(1) 彈性之形式與工具

在 2003 年時，該建置資料庫(Establishments)曾被問及其再前一年是否經歷需求上之波動，而答案是肯定的；接著，其又被問到是使用什麼工具來面對需求之波動。在內部數值彈性方面所給的系統答值(default answer)是：(1)減少/增加加班，或是額外的輪班數(2)使用假日與自由時間(3)在彈性的班表中減少/增加工作時間(4)短工時的運用；在外部數值彈性方面，有(5)運用定期契約(6)短期仲介工作(7)解雇或是雇用員工。另外，在內部實質功能彈性方面：(8)機構內人員轉移(9)減少/增加存貨銷售(stock-sales)(10)減少/增加交貨時間；在外部實質功能彈性方面(11)減少/增加和其他廠商共同承包契約之情況。

除了衡量以上這些工具的加權使用頻率及重要性，以下也將提出子樣本工具

運用之未加權機率估計。應變數為虛擬變數，若企業使用這些工具(在給定之彈性形式下至少使用一種)，則值= 1；若並無使用，則值 = 0。為了讓係數簡化，邊際影響(Marginal effect)也將表示；也就是說，若為機率中極小或不連貫之改變，則應變數值 = 1。而所有迴歸式裡的解釋變數則是其他用來衡量其彼此間關係的彈性工具。此外，一組控制變因也被包括其中。雇用結構的差異則由以下之變數來解釋：兼職雇用之比例、女性員工、藍領員工，以及到 6 月 30 日止，合格員工佔所有員工之比例。機構勞工關係則運用虛擬變數，來表示其是否牽涉勞工議會與共同協議。為調整員工數額和產業影響，估計中包含了 6 月 30 日之員工數自然對數和自然對數平方根，以及表示不同產業(製造、建築、交易、修繕、服務業)之虛擬變數。

(2) 短期雇用之決定因素

在 2002-2004 期間，建置資料庫(Establishments)曾被問及其是否在 6 月 30 日採用定期合約或短期雇用員工。答案是肯定的，那麼，這兩種形式各有多少員工呢？首先，這裡有一些關於定期合約或短期雇用工作的加權敘述統計。當進行多變量分析時，為了能涵蓋更多的觀察資料，並降低參與專案者之自我選擇誤差，過程中將採用非對稱的縱橫資料。而兩種雇用形式的個別運用情況將在機率估計中分析，也就是若有定期合約或短期雇用工作之情況，應變數 = 1；沒有，則應變數 = 2。同樣的，邊際影響也將表示出來。而運用程度的估計所採用之應變數，就是兩種形式各別佔總雇用之比例。由於其中包含許多不完整之觀察數據，Tobit 估計將會是較佳的計算途徑。然而標準 Tobit 模型(Tobit I)之前提限制較多，例如：(a) 要由同樣的變數(如短期雇用之使用)來解釋使用程度。(b) 兩個方程式之係數須同號。(Verbeek 2000:207) 由於違反(b)前提，在應用所有樣本時，tobit 估計不見得正確。因此，這裡可以使用只包含有使用短期雇用形式之企業為樣本之 OLS 估計(有限樣本)。

其中一個解釋變數為「其他雇用模式之比例」。由於短期雇用為外部數值彈性之工具，企業在該年之預期銷售成長將被涵蓋。因此，將會產生出分別代表正

值及負值銷售成長之虛擬變數。此外，如同上述(1)回歸之同樣一組控制變因(包含雇用結構、機構勞工關係、雇主數量、產業)也將列入考量。

(3) 工作保障程度及工作穩定度

在 2002-2004 期間，建置資料庫(Establishments)曾被問及每個上半年的雇用波動情形。短期雇用對於工作保障程度及工作穩定度之影響，將以解雇、辭職，及退出率((解雇+辭職人數) / 非短期雇用員工 之比例)來分析。為了套用至 OLS，解雇及辭職之自然對數為應變數。而退出率的部份，由於只有不完整之觀察數據，因此將採用 tobit 模型計算。在這三個回歸中的解釋變數都和上述(2)相同。除此之外，迴歸也會使用虛擬變數以因應建置資料庫(Establishments)可能發生重大改變(如部份資料庫關閉、隱藏、或合併至去年)之情況。

4. 實證結果

4.1 彈性之形式和工具

在加權的樣本中，26%之建置資料庫在 2002 年有產出上的波動(在未加權之樣本下則是 32%)。表 1 說明了建置資料庫使用這些彈性工具和形式，來面對產出波動之情況及效果。當有許多工具都可採用時，只有一個能被評為最有效用之工具。最有優勢的彈性形式為內部數值彈性。約 74%之公司都使用至少一種內部數值彈性之工具。而在此形式下，最重要之工具為加班/額外輪班數，及假日/自由時間兩種；其被一半的企業採用，並被 20%的企業認為是最有效的。其後是彈性班表及短工時之運用。由上可知彈性班表頗常被使用(21%)並被認為重要(11%)，但短工時僅有 7%的使用率；這是因為短工時只有在經濟蕭條時，並得到聯邦雇用局之許可才能運用。

幾乎 1/3 的企業有使用至少一種的外部數值彈性。解雇和雇用有 23%之使用率，以及被 11%企業評為最重要之工具。看來在解雇/雇用，以及短期雇用形式間有著不小的差距。定期合約有 8%之使用率，短期仲介工作則有 5%。相較於還有 4%之企業將定期合約評為最有效之工具，短期仲介工作則顯得相當不重要。

(參照 4.2 節有更多有關短期雇用之討論)

約 40%之企業使用至少一種內部實質功能彈性之工具。25%改變其存貨銷售，14%改變交貨時間。機構內的人力移轉只有 12%之使用率，但卻被評為實質功能彈性中最有用之工具。而和其他廠商共同承包契約只有 5%之使用率，僅非常少數的廠商將之認為最重要的工具。

表 1.：在 Lower Saxony 省，廠商對彈性形式以及工具的使用情形

	數值彈性	實質功能彈性
內部彈性	加班/額外輪班數：45% (17%) 假日/自由時間：53% (22%) 彈性班表：21% (11%) 短工時：7% (4%) 至少使用一種內部數值彈性工具的廠商比例：74%	機構內人力移轉：12% (6%) 存貨水準：25% (4%) 交貨時間：14% (1%) 至少使用一種內部功能彈性工具的廠商比例：40%
外部彈性	定期合約：8% (4%) 短期仲介工作：5% (1%) 解雇/雇用：23% (11%) 至少使用一種內部數值彈性工具的廠商比例：31%	契約外包：5% (1%) 至少使用一種外部功能彈性工具的廠商比例：5%

各種工具的使用(重要性)的加權使用率
 可複選利用的工具，因此加總並非 100%
 重要性僅可單選，因此加總為 100%

不同彈性使用形式之機率估計(如至少使用一種形式中的一樣工具，表 2)，顯示了它們彼此間的關係。內部數值彈性可作為另外三種形式之替代品，其只有和內部實質作用彈性間存在強烈負相關。而外部數值彈性和實質功能彈性間，即使沒有統計上之顯著，仍大略呈現互補關係。另外，內部及外部實質功能彈性間

呈顯著正相關，意即兩者可互補使用。

估計結果顯示，勞工議會的存在對於使用彈性手段(特別是內部彈性)有正向之影響。勞工議會對於彈性手段運用的態度似乎是支持多過阻撓。然而，由於擁有勞工議會之企業較有可能面臨產出波動，所以此結論是必須小心檢視的。就共同協議(collective agreement)和雇主數量來看，該兩項變因並未有顯著之影響。虛擬區間(sector dummies)代表生產業和營造業有較傾向於使用數值彈性，而內部實質作用彈性較可能被用於生產、交易，及維修業。

以下的機率估計將說明不同工具之應用。表 3 為使用某一種內部數值彈性工具之機率，從中可看到該形式裡的工具彼此間之相關性。即便只有加班/額外的輪班數和假日/自由時間彼此有顯著關聯；以及彈性班表和短工時彼此有顯著關聯，它們仍被用做互補。在外部數值彈性工具(表 4)方面，定期合約及短期仲介工作是具有正相關的；但其和解雇/雇用間則不存在顯著相關。⁴

4 使用 Probit 估計在解雇/雇用的適合度較差，因此對解雇/離職與退出率的估計在 4.3 節將更清楚。

表 2: 彈性形式之利用

	內部數值工具		外部數值工具		內部功能工具		外部功能工具	
內部數 值彈性			-0.092	0.087	-0.154	0.088 *	-0.066	0.059
外部數 值彈性	-0.037	0.036			0.005	0.064	0.015	0.021
內部功 能彈性	-0.073	0.038 **	0.011	0.065			0.048	0.027 **

外部功能彈性	-0.048	<i>0.072</i>	0.049	<i>0.095</i>	0.207	<i>0.089</i> **		
兼職員工比例	0.004	<i>0.095</i>	-0.169	<i>0.184</i>	-0.044	<i>0.187</i>	-0.088	<i>0.127</i>
女性員工比例	-0.027	<i>0.079</i>	0.055	<i>0.155</i>	-0.028	<i>0.156</i>	-0.189	<i>0.091</i> **
藍領階級比例	0.068	<i>0.074</i>	-0.101	<i>0.138</i>	-0.011	<i>0.139</i>	0.057	<i>0.056</i>
合格員工比例	-0.022	<i>0.074</i>	-0.204	<i>0.133</i>	-0.253	<i>0.135</i> *	0.135	<i>0.065</i> ***
勞工議會	0.128	<i>0.051</i> **	0.062	<i>0.085</i>	0.165	<i>0.088</i> *	0.039	<i>0.036</i>
共同協議	0.005	<i>0.038</i>	-0.009	<i>0.070</i>	-0.048	<i>0.071</i>	-0.026	<i>0.030</i>
雇用 log	0.026	<i>0.052</i>	0.097	<i>0.088</i>	-0.019	<i>0.092</i>	0.035	<i>0.035</i>
僱佣 log 平方	0.000	<i>0.007</i>	0.000	<i>0.011</i>	0.007	<i>0.011</i>	-0.003	<i>0.004</i>
生產部門	0.121	<i>0.074</i> *	0.293	<i>0.152</i> *	0.399	<i>0.142</i> **	0.050	<i>0.064</i>
建設部門	0.121	<i>0.024</i> **	0.372	<i>0.155</i> **	0.111	<i>0.186</i>	0.034	<i>0.101</i>
貿易與維修部門	0.052	<i>0.057</i>	0.262	<i>0.157</i>	0.470	<i>0.096</i> ***	0.078	<i>0.150</i>
服務部	0.079	<i>0.055</i>	0.247	<i>0.157</i>	0.175	<i>0.170</i>	0.040	<i>0.087</i>

門								
觀察樣本數量	311		311		311		311	
LR 卡方 (15)	39.93		40.50		62.26		65.23	
Pseudo R ²	0.158		0.094		0.145		0.269	
自然對數區間	-106.81		-195.13		-184.36		-88.63	
機率改變之邊際效果。斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。								

表 3：內部數值彈性工具之利用

	加班/額外輪班數		假日/自由時間		彈性班表		短工時	
加班/額外輪班數			0.346	<i>0.062 ***</i>	0.103	<i>0.069</i>	-0.098	<i>0.061 *</i>
假日/自由時間	0.330	<i>0.060 ***</i>			-0.015	<i>0.068</i>	0.058	<i>0.045</i>
彈性班表	0.112	<i>0.070</i>	0.002	<i>0.072</i>			0.129	<i>0.059 **</i>
短工時	-0.134	<i>0.091</i>	0.124	<i>0.074</i>	0.249	<i>0.089 ***</i>		
定期合約	-0.035	<i>0.085</i>	0.002	<i>0.081</i>	0.101	<i>0.081</i>	-0.078	<i>0.047</i>
短期仲介工作	0.180	<i>0.080 **</i>	0.000	<i>0.096</i>	0.266	<i>0.097 ***</i>	-0.043	<i>0.057</i>
解雇/雇用	-0.005	<i>0.065</i>	-0.042	<i>0.064</i>	-0.018	<i>0.063</i>	0.099	<i>0.050 **</i>
機構內人	0.014	<i>0.078</i>	0.047	<i>0.074</i>	-0.058	<i>0.073</i>	0.081	<i>0.063</i>

力移轉								
存貨水準	0.014	<i>0.072</i>	0.038	<i>0.071</i>	0.144	<i>0.077 *</i>	0.006	<i>0.053</i>
交貨時間	-0.020	<i>0.086</i>	-0.024	<i>0.086</i>	0.024	<i>0.088</i>	0.011	<i>0.063</i>
契約外包	-0.142	<i>0.110</i>	0.034	<i>0.095</i>	0.085	<i>0.103</i>	-0.048	<i>0.055</i>
兼職員工 比例	-0.004	<i>0.171</i>	0.044	<i>0.181</i>	0.221	<i>0.182</i>	-0.210	<i>0.176</i>
女性員工 比例	-0.070	<i>0.144</i>	-0.132	<i>0.153</i>	-0.149	<i>0.167</i>	-0.099	<i>0.130</i>
藍領階級 比例	0.110	<i>0.133</i>	0.252	<i>0.131 *</i>	-0.259	<i>0.142 *</i>	0.107	<i>0.108</i>
合格員工 比例	0.286	<i>0.130 **</i>	-0.126	<i>0.129</i>	-0.035	<i>0.134</i>	0.104	<i>0.102</i>
勞工議會	0.043	<i>0.085</i>	-0.095	<i>0.086</i>	0.169	<i>0.082 **</i>	-0.060	<i>0.063</i>
共同協議	-0.049	<i>0.066</i>	-0.009	<i>0.068</i>	-0.021	<i>0.071</i>	-0.019	<i>0.054</i>
雇用 log	0.176	<i>0.086 **</i>	-0.126	<i>0.091</i>	-0.004	<i>0.094</i>	0.154	<i>0.075 **</i>
僱傭 log 平方	-0.017	<i>0.011</i>	0.020	<i>0.012 *</i>	0.011	<i>0.011</i>	-0.016	<i>0.008 **</i>
生產部門	-0.048	<i>0.137</i>	-0.052	<i>0.151</i>	0.118	<i>0.186</i>	0.043	<i>0.106</i>
建設部門	0.116	<i>0.137</i>	0.026	<i>0.170</i>	0.258	<i>0.234</i>	0.110	<i>0.164</i>
貿易與維 修部門	-0.040	<i>0.175</i>	-0.075	<i>0.188</i>	0.029	<i>0.230</i>	遺漏	
服務部門	0.004	<i>0.146</i>	-0.002	<i>0.160</i>	0.175	0.215	<i>0.014</i>	<i>0.123</i>
觀察樣本 數量	311		311		311		283	
LR 卡方	81.07		58.26		107.78		43.83	

(15)				
Pseudo R ²	0.203	0.143	0.269	0.161
自然對數 區間	-159.64	-174.10	-146.30	-114.56
機率改變之邊際效果。斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。				

數值彈性使用情況之估計則如表 5。內部實質功能彈性之工具(機構內人員移轉、存貨水準、交貨時間)都可彼此互補運用。此外，它們和外部實質功能彈性中的，和其他廠商共同承包契約也具有正向關係。

表 4：外部數值彈性工具的利用

	定期合約		短期仲介工作		解雇/雇用	
加班/額外 輪班數	-0.017	0.047	0.045	0.021 **	-0.018	0.066
假日/自由 時間	-0.006	0.042	0.005	0.020	-0.041	0.063
彈性班表	0.058	0.046	0.066	0.034 ***	-0.006	0.067
短工時	-0.057	0.041	-0.032	0.015 *	0.166	0.080 **
定期合約			0.159	0.063 ***	0.070	0.077
短期仲介工 作	0.328	0.085 ***			-0.012	0.087
解雇/雇用	0.035	0.041	-0.009	0.018		
機構內人力 移轉	-0.023	0.042	0.052	0.036 *	0.094	0.072

存貨水準	-0.012	0.044	-0.030	0.017 *	0.073	0.069
交貨時間	-0.008	0.051	0.005	0.025	-0.060	0.076
契約外包	0.031	0.064	0.106	0.066 **	-0.064	0.084
兼職員工比 例	0.096	0.108	-0.208	0.085 ***	0.060	0.178
女性員工比 例	-0.004	0.092	0.071	0.055	-0.171	0.150
藍領階級比 例	-0.065	0.085	0.047	0.051	-0.085	0.130
合格員工比 例	-0.029	0.082	-0.107	0.051 ***	0.007	0.126
勞工議會	0.015	0.050	0.039	0.032	0.003	0.080
共同協議	0.003	0.043	0.023	0.019	0.033	0.065
雇用 log	0.053	0.052	-0.001	0.033	0.073	0.081
雇佣 log 平 方	-0.002	0.006	0.000	0.003	-0.006	0.010
生產部門	0.907	0.056 ***	0.834	0.087 ***	0.099	0.147
建設部門	0.948	0.013 ***	0.990	0.006 ***	0.2238	0.182
貿易與維修 部門	0.949	0.012 ***	0.987	0.004 ***	0.161	0.193
服務部門	0.993	0.006 ***	0.913	0.090 ***	0.093	0.165
觀察樣本數 量	311		311		311	
LR 卡方 (15)	71.25		146.21		21.93	

Pseudo R ²	0.222	0.479	0.056
自然對數區間	-125.12	-79.42	-185.82
機率改變之邊際效果。斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。			

我們除了得到在一個特定之彈性形式中之工具彼此有互補作用之結論，從以上之統計結果也顯示，在所有形式的工具中都仍帶有互補之特性。整體來說，實證結果強烈顯示不同彈性形式及工具間，具有互補作用。唯一的替代關係可在內部數值彈性和其他形式間發現；而在同一形式內部只存在互補關係。(如圖 1)

表 5. 內部與外部功能彈性工具之利用

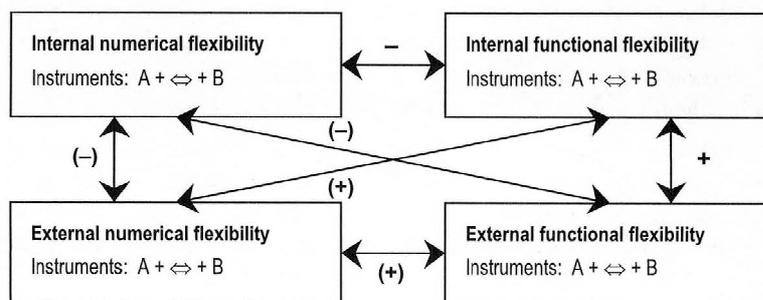
	機構內人力移轉		存貨水準		交貨時間		契約外包	
加班/額外輪班數	0.003	0.060	-0.001	0.064	-0.003	0.034	-0.049	0.031 **
假日/自由時間	0.013	0.055	0.020	0.059	-0.003	0.032	0.012	0.017
彈性班表	-0.034	0.057	0.118	0.069 *	0.020	0.037	-0.002	0.019
短工時	0.129	0.079 *	0.009	0.074	0.001	0.039	-0.015	0.016
定期合約	-0.039	0.059	-0.019	0.072	-0.001	0.038	0.011	0.024
短期仲介工作	0.172	0.091 **	-0.098	0.069	-0.020	0.037	0.103	0.065 ***

解雇/雇用	0.060	0.054	0.050	0.059	-0.015	0.029	-0.015	0.016
機構內 人力移 轉			0.104	0.075	0.086	0.049 **	0.026	0.028
存貨水 準	0.092	0.065			0.067	0.040 *	0.032	0.027
交貨時 間	0.146	0.084 *	0.154	0.082 **			0.098	0.056 ***
契約外 包	0.160	0.094 *	0.089	0.093	0.159	0.076 ***		
兼職員 工比例	0.159	0.161	-0.149	0.178	-0.128	0.102	-0.033	0.101
女性員 工比例	-0.242	0.137 *	0.188	0.145	0.101	0.080	-0.174	0.078 **
藍領階 級比例	-0.156	0.115	0.040	0.131	-0.010	0.071	0.059	0.049
合格員 工比例	-0.106	0.114	-0.277	0.116 **	0.021	0.065	0.138	0.068 ***
勞工議 會	0.033	0.072	0.118	0.080	0.019	0.042	0.022	0.028
共同協 議	0.056	0.055	-0.036	0.064	-0.059	0.039 *	-0.022	0.026
雇用 log	0.073	0.080	-0.016	0.080	-0.037	0.041	0.033	0.028
僱傭 log	0.003	0.009	-0.001	0.009	0.002	0.005	-0.003	0.003

平方								
生產部門	0.125	0.200	0.148	0.128	0.949	0.034 ***	-0.007	0.043
建設部門	0.154	0.288	-0.161	0.098	0.973	0.009 ***	-0.011	0.037
貿易與維修部門	0.479	0.290 *	0.329	0.198 *	0.974	0.008 ***	0.000	0.056
服務部門	0.403	0.260	-0.220	0.104 *	0.988	0.014 ***	0.023	0.061
觀察樣本數量	311		311		311		311	
LR 卡方 (15)	84.09		84.55		56.39		89.53	
Pseudo R ²	0.240		0.224		0.203		0.369	
自然對數區間	-133.12		-146.59		-110.58		-76.48	

機率改變之邊際效果。斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。

Figure 1: Relationships between forms and instruments



左上 內部數值彈性 右上 內部功能彈性

左下 外部數值彈性 右下 外部功能彈性

圖 1：彈性形式與工具間的關係

4.2 短期雇用之決定因素

加權樣本中定期合約的成長約略為正(表 6)。每一年來，越來越多廠商開始利用定期合約。然而長期而言，定期合約在總雇用中的比例維持不變。總結來說，約莫是每五家廠商有一家使用定期雇用形式，但僅每 20 名員工裡有一人簽有定期合約。短期仲介工作的利用程度甚至更低。只有 2~3%的廠商利用短期仲介工作，且僅全部廠商中的 1%裡所有的員工都是短期仲介工作者。我們對資料中最後幾年裡呈現相對更少的短期仲介工作之解釋，是由於德國境內整體經濟景氣差，自然無法刺激對額外勞動雇用的需求。

定期合約使用的決定因素列於表 7 中。預計將呈正面成長的銷貨收入將導致定期雇員比例的增加。與二元勞動市場理論相符。更多的定期合約擴增了雇用的程度。倘若預期的銷貨收入呈現負成長，則相關係數依然為正，但比起有正面需求衝擊時的幅度來得小。然而，這可以被解讀成在定期合約與非臨時雇用間的替代效果。

此外，結果顯示定期合約與短期仲介工作是互補的，驗證了 4.1 節中的結果。同時在兼職雇用上也存在互補效果，可被視為次要勞動力的一部份。(Tilly 1992) 使用定期合約的機率與女性雇員在公司裡的比例是正相關的，因為定期合約雇用可用於女性員工懷孕與產假時的短期替代。(Hagen/Boockmann 2002) 由於素質上的差異，定期合約員工並不能完全替代原來的員工，因此，毫無疑問地，廠商具有越高比例的正式員工，則定期合約雇員的使用頻率就會較低。

表 6：Lower Saxony 省的短期雇用

	2002	2003	2004

定期合約			
利用廠商比率	12	15	18
雇員比例	5	5	6
利用廠商內之雇員 比例	11	9	11
短期仲介工作			
利用廠商比率	3	2	2
雇員比例	1	1	1
利用廠商內之雇員 比例	4	5	5
加權百分比例			

此結果也同樣支持 Boockmann & Hagen (2003)與 Pfeifer(2005)的研究，勞工議會的存在提升了使用定期合約的機率但降低了使用的強度。這個證據與二元勞動市場理論相符，該理論預測，有了勞工議會，核心勞動力由於短期雇用的存在而獲得較高的工作保障。勞工議會同樣也保護了核心員工免於被替代。共同協議則沒有任何顯著的效果。控制變數顯示，定期合約雇用的使用以及強度均在服務部門較高。表 6 的時間趨勢也證實：很明顯地，越來越多廠商使用定期合約，但使用強度並未改變。

表 7：定期合約使用的決定因素

	Probit (TS)		OLS (RS)	
銷貨收入正向成長	-0.002	<i>0.029</i>	0.034	<i>0.010 ***</i>
銷貨收入負向成長	-0.002	<i>0.027</i>	0.018	<i>0.011 *</i>

短期仲介雇員比例	0.487	<i>0.217 **</i>	0.040	<i>0.090</i>
兼職員工比例	0.077	<i>0.061</i>	0.083	<i>0.025 ***</i>
女性員工比例	0.115	<i>0.057 **</i>	-0.055	<i>0.022 **</i>
藍領階級員工比例	-0.018	<i>0.047</i>	-0.012	<i>0.019</i>
正式員工比例	-0.151	<i>0.047 ***</i>	-0.077	<i>0.018 ***</i>
勞工議會	0.148	<i>0.029 ***</i>	-0.036	<i>0.012 ***</i>
共同協議	0.006	<i>0.027</i>	0.000	<i>0.011</i>
雇用 log	0.343	<i>0.031 ***</i>	-0.137	<i>0.014 ***</i>
雇用 log 平方	-0.019	<i>0.003 ***</i>	0.012	<i>0.001 ***</i>
生產部門	-0.179	<i>0.055 ***</i>	-0.074	<i>0.021 ***</i>
建設部門	-0.217	<i>0.053 ***</i>	-0.085	<i>0.029 ***</i>
貿易與維修部門	-0.142	<i>0.058 **</i>	-0.075	<i>0.025 ***</i>
服務部門	-0.049	<i>0.060</i>	-0.027	<i>0.022</i>
2003 年	0.027	<i>0.028</i>	-0.017	<i>0.011</i>
2004 年	0.056	<i>0.028 **</i>	-0.002	<i>0.010</i>
常數項			0.599	<i>0.042 ***</i>
觀察樣本數量	2554		1106	
LR 卡方(15)	1082.70		21.33	
Pseudo R ²	0.310		0.250/0.238	
自然對數區間	-1207.05			
<p>總樣本 Probit 之邊際效果。OLS 依受限樣本進行。</p> <p>斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。</p>				

短期仲介工作的決定因素列於表 8 中。在有正面銷售成長期待的情況下，利用短期仲介工作的情況較可能發生。即便其與短期仲介工作者的比例無顯著相關性，此結果依然與二元勞動市場理論一致。除此之外，其也與定期雇用間存在某種互補的關係。與兼職雇用的關係是可替代的。無論是哪種雇用型態皆可彈性地用以在對短期波動之反應上。唯短期仲介工作是一種形式的雇用調整(外部數值彈性)，兼職工作則可另外應用在工時調整上(內部數值彈性)。如同已經在 4.1 節討論過的，內部與外部數值彈性是互為替代物。Bellman(2004)的研究中，則發現同樣的變數顯著的結果。

在 Pfeifer(2005)年的研究中無法找到的一個關於勞工議會與共同協議的顯著影響。但他們的係數正負方向(理論上)是正確的。也就是說，他們使得利用的機率增高但降低了強度。控制變數顯示，短期仲介工作在生產部門比較可能發生，而 2003 年的利用情形也比 2002 和 2004 好。

短期雇用的研究中，強調許多對這些雇用形式有需求的理由。除了彈性，可能的理由還有降低勞動成本(例如，社會安全捐)，在無法預期的曠職時提供替補(例如，生病)，以及作為篩選和激勵的工具(在 Pfeifer, 2005 年的研究中有較詳細的討論)。即使這些彈性之外的理由會造成對短期雇用的需求，所呈現的實證結果依然支持二元勞動市場理論的觀點。臨時工作較有可能且大量使用在銷貨收入有正向成長的廠商。勞工議會促進多元論的發展以保護正式僱用在需求及僱用上的波動。對正式僱用的工作保障以及工作穩定性將再下一節進行解釋討論。

表 8：短期仲介工作的決定因素

	Probit (TS)		OLS (RS)	
銷貨收入正向成長	0.051	<i>0.017 ***</i>	0.000	<i>0.011</i>

銷貨收入負向成長	0.000	<i>0.014</i>	0.010	<i>0.012</i>
短期仲介雇員比例	0.042	<i>0.056</i>	0.110	<i>0.062 *</i>
兼職員工比例	-0.205	<i>0.043 ***</i>	-0.031	<i>0.043</i>
女性員工比例	-0.056	<i>0.034 *</i>	-0.010	<i>0.033</i>
藍領階級員工比例	0.021	<i>0.027</i>	0.036	<i>0.026</i>
正式員工比例	-0.033	<i>0.025</i>	0.005	<i>0.021</i>
勞工議會	0.014	<i>0.016</i>	-0.022	<i>0.014</i>
共同協議	0.015	<i>0.014</i>	-0.003	<i>0.013</i>
雇用 log	0.080	<i>0.017 ***</i>	-0.113	<i>0.015 ***</i>
雇用 log 平方	-0.002	<i>0.002</i>	0.008	<i>0.001 ***</i>
生產部門	0.122	<i>0.040 ***</i>	0.022	<i>0.030</i>
建設部門	0.033	<i>0.044</i>	0.002	<i>0.037</i>
貿易與維修部門	-0.004	<i>0.037</i>	0.010	<i>0.037</i>
服務部門	0.013	<i>0.035</i>	0.026	<i>0.032</i>
2003 年	0.034	<i>0.016 **</i>	0.008	<i>0.012</i>
2004 年	0.011	<i>0.014</i>	0.004	<i>0.011</i>
常數項			0.389	<i>0.058 ***</i>
觀察樣本數量	2555		417	
LR 卡方(15)	703.01		9.35	
Pseudo R ²	0.291		0.285/0.254	
自然對數區間	-854.57			
<p>總樣本 Probit 之邊際效果。OLS 依受限樣本進行。</p> <p>斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。</p>				

4.3 工作保障以及工作穩定性

核心一次要假說的預測認為核心勞動力將具有較高水準的工作保障及工作穩定性，若廠商使用次要勞動力做為緩衝。因此，較高比例的定期合約僱用以及短期仲介工作將導致較少的解雇與離職。因此，短期僱用降低了正式員工的退出率。此項結果呈現在表 9 中。

很自然地，如果預計的銷貨收入將呈現負成長，雇主誘發的離職(解雇)將會增加。短期僱用對離職的影響只在自行離職以及退出率的迴歸上是顯著的。整體來說，是屬於正相關的，也就是說，短期僱用與退出通常是互補的。⁵ 此外，實證結果顯示藍領僱員較容易接觸到解雇，而正式員工則較不易離職。這是看似有理的，因為藍領與低階正式員工對於公司的價值較低，較容易解雇或被取代。勞工議會與共同協議顯著地減少了解雇的情況。這兩種形式都是為了保護核心勞動力免於擔憂工作無保障，並連帶著較高的調整成本。離職的數量也在存在勞工議會以及共同協議時減少。然而，係數僅在勞工議會變數上顯著，贊同德國的研究，有關勞工議會比起工會(union)要來得有用(Frick 1996)。產業的控制變數顯示，建築業者經歷較多的解雇以及較高的退出率。而生產業者則經歷較少離職情況。時間趨勢顯示 2004 年比前兩年的解雇事件都發生得要少。

表 9：解雇、離職以及退出率的估計值

	解雇		離職		退出率	
銷貨收入正向成長	0.093	0.307	0.193	0.294	0.013	0.014
銷貨收入負向成長	0.958	0.283 ***	0.211	0.271	0.067	0.013 ***

定期雇用比例	0.829	1.040	2.529	0.996 **	0.086	0.047 *
短期仲介雇員比例	2.801	2.449	0.584	2.346	-0.035	0.115
兼職員工比例	-0.268	0.630	0.923	0.604	0.015	0.031
女性員工比例	-0.247	0.576	0.792	0.552	0.001	0.028
藍領階級員工比例	1.552	0.474 ***	0.086	0.454	0.018	0.023
正式員工比例	-0.188	0.474	-1.057	0.454 **	-0.047	0.023 **
勞工議會	-1.250	0.332 ***	-1.445	0.318 ***	-0.047	0.015 ***
共同協議	-0.746	0.284 ***	-0.343	0.272	-0.024	0.013 *
部份整合	0.139	0.669	-0.629	0.640	-0.002	0.029
部分分群	0.119	0.770	1.271	0.737 *	0.024	0.033
部分關閉	3.537	0.678 ***	1.956	0.650 ***	0.092	0.028 ***
雇用 log	0.640	0.276 **	1.081	0.264 ***	0.048	0.014 ***
雇用 log 平方	0.114	0.032 ***	0.169	0.031 ***	-0.001	0.001
生產部門	2.088	0.603 ***	0.450	0.578	0.089	0.031 ***
建設部門	2.475	0.697 ***	1.300	0.667 *	0.124	0.036 ***
貿易與維修部門	2.135	0.673 ***	1.357	0.645 **	0.095	0.035 ***
服務部門	1.987	0.628 ***	1.110	0.602 *	0.084	0.033 **
2003 年	-0.058	0.295	-1.446	0.283 ***	-0.049	0.014 ***

2004 年	-0.619	0.287 ***	-1.581	0.275 ***	-0.050	0.013 ***
常數項	-15.767	0.819 ***	-15.050	0.784 ***	-0.297	0.044 ***
觀察樣本數	2519		2520		2519	
F (21, 2497), F(21, 2498) LR Chi ² (21)	23.55		52.59		195.05	
R ² , Pseudo R ²	0.165		0.307		0.135	
調整後 R ²	0.158		0.301			
自然對數區間					-622.61	
經數字檢查之觀測值					1445.00	
對數解僱與離職使用 OLS 模型。退出率則採用 Tobit 檢定						
斜體字為標準差。分別在 *, 10% **, 5% ***, 1%顯著。						

儘管二元勞動市場理論在 4.2 節中被證實，我們在本節中並未發現支持核心一次要假說的證據。解雇與短期雇用在使用的互補，與 4.1 節的結果相符。Cappelli 與 Neumark (2004: 175-176) 也提出在非自願性汰換以及臨時工作的使用，與核心一次要假說矛盾。然而，這並不能否定廠商在二元勞動市場的架構下同時利用核心以及次要勞動力。

5. 結論

此論文點出了幾個彈性雇用的問題，尤其在外部數值彈性上。最常使用的工具歸於內部數值彈性，也就是，彈性工時。不同形式工具之間的關係是互補的，除了內部數值彈性之外。在給定的彈性形式之下，工具的使用是相對互補的。互補關係能解釋成提高了邊際成本與降低了邊際收益，使得成本效率於使用某一種形式更多，來達成彈性應用。短期雇用的決定因素提供了二元勞動市場理論一些支持，因為這些雇用形態較容易出現在有正面需求衝擊的公司，且使用密度較強。然而無論是定期合約或是短期仲介工作都提升了常任雇用的工作保障與工作穩定性。因此，核心一次要假說並不被此實證分析支持。

此研究的第一個限制就是缺乏資訊來詳盡地分別核心與次要雇員 (Kalleberg 2001: 488-489)。相互關連的雇主—雇員資料或是大量的個案分析能有助解決此問題。除此之外，在資料組中並沒有太多的觀測值來分析彈性形式與工具(n=311)，且沒有關於策略性彈性利用的資訊(Hunter 等人 1993; Kalleberg 2001; 485*488)。另外，此研究並未應用內部功能彈性的部份在彈性工作業務上(OECD 1999: 178-221 Cappelli/Neumark 2004)。工作業務，用來實行彈性，例如拓寬管理架構，職位輪調，自我管理團隊與利潤分享。這些部份剔除在研究之外的原因並非它們不重要，而是由於資料的限制。然而，此研究呈現了一些理論性，或是更重要的，一些實證結果，關於彈性應用，尤其是外部數值工具像是短期雇用以及解雇。

參考文獻

- Abraham, K. G. (1988): Flexible staffing arrangement and employers' short-term adjustment strategies. In: Hart, R. A. (Ed.): Employment, unemployment and labor utilization. London: 288-311.
- Atkinson, J. (1987): Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. In: Labour and Society 12(1): 87-105.

- Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche. In: Allgemeines Statistisches Archiv 86(2): 177-188.
- Bellmann, L. (2004): Zur Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland-Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: Sozialer Fortschritt 53(6): 135-142.
- Bellmann, L. et al. (1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland-Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 200. Nürnberg.
- Bellmann, L./ Alda, H. (2004): Betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik zwischen Flexibilität und Stabilität. In: WSI Mitteilungen 57(5): 255-261.
- Bentolila, S. / Saint-Paul, G. (1992): The macroeconomic impact of flexible labor contracts, with an application to Spain. In: European Economic Review 36(5): 1013-10523
- Berger, S. / Piore, M.J. (1980): Dualism and discontinuity in industrial societies. Cambridge.
- Bieheler, H. / Brandes, W. / Buttler, F. / Gerlach, K. (1979): Interne und externe Arbeitsmärkte-Theorie und Empirie zur Kritik eines neoklassischen Paradigmas. In: Brinkmann, C. et al. (Ed.): Arbeitsmarktsegmentation-Theorie und Therapie im Lichte empirischer Befunde. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33. Nürnberg: 102-147.
- Bispinck, R. et al. (2004): Tarifpolitischer Jahresbericht 2003: Konflikt um Tarifautonomie-Kampf um Lohnprozente. Informationen zur Tarifpolitik. WSI, Düsseldorf.
- Boockmann, B. / Hagen, T. (2003): Works councils and fixed-term employment: Evidence from West German establishments. In: Schmollers Jahrbuch 123(3): 359-381.
- Booth, A.L. / Francesconi, M. / Frank, J. (2002): Labour as a buffer: Do temporary workers suffer? In: IZA Discussion Paper No. 673.

- Brodsky, M.M. (1994): Labor market flexibility: a changing international perspective. In: *Monthly Labor Review* 117(11): 53-60.
- Bulow, J.I. / Summers, L.H. (1986): A theory of dual labor markets with application to industrial policy, and Keynesian Unemployment. In: *Journal of Labor Economics* 4(3): 376-414.
- Cappelli, P. / Neumark, D. (2004): External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. In: *Industrial Relations* 43(1): 148-182.
- Carlsson, B. (1989): Flexibility and the theory of the firm. In: *International Journal of Industrial Organization* 7(2): 179-203.
- Charness, G. / Levine, D.I. (2002): Changes in the employment contract? Evidence from a quasi-experiment. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 47(4): 391-405.
- Dickens, W.T. / Lang, K. (1992): Labor market segmentation theory: reconsidering the evidence. In: NBER Working Paper Series No. 4087.
- Frick, B. (1996): Co-determination and personnel turnover: the German experience. In: *Labour* 10(2): 407-430.
- Gerlach, K. / Hübler, O. / Meyer, W. (2003): The Hannover Firm Panel (HFP). In: *Schmollers Jahrbuch* 123(3): 463-470.
- Gerlack, K. / Jirjahn, U. (1999): Längerfristige Beschäftigung, Personalpolitische Konzepte und Beschäftigungsentwicklung. In: *Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft, Unternehmungsverhalten und Arbeitslosigkeit* 15: 180-215.
- Hagen, T. (2003): Does fixed-term contract employment raise firms' adjustment speed? Evidence from an establishment panel for West Germany. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 223(4): 403-421.
- Hagen, T. / Boockmann, B. (2002): Determinanten der Nachfrage nach Befristeten Verträgen, Leiharbeit und freier Mitarbeit: Empirische Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels. In: Bellmann, L. / Kölling, A. (Ed.): *Betrieblicher Wandel*

und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 257. Nürnberg: 199-231.

Heckman, J.J. (1979): Sample selection bias as a specification error. In: *Econometrica* 47(1): 153-161.

Houseman, S.N. (2001): Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey. In: *Industrial and Labor Relations Review* 55(1): 149-170.

Hunter, L. / McGregor, A. / Macinnes, J. / Sproull, A. (1993): The “flexible firm”: strategy and segmentation. In: *British Journal of Industrial Relations* 31(3): 383-407.

Jahn, E. / Rudolpg, H. (2002): Zeitarbeit Teil I- Auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. In: IAB Kurzbericht No. 20, 28.2.2002.

Kalleberg, A.L. (2001): Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. In: *British Journal of Industrial Relations* 39(4): 479-504.

Leontaridi, M.R. (1998): Segmented labour markets: theory end evidence. In: *Journal of economic surveys* 12(1): 63-101.

Meyer, W. / Pfeifer, C. (2005): Flexiblere Anpassung mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen? Eine empirische Analse mit Firmendaten für Niedersachsen. In: Bellmann, L. / Hübler, O. / Meyer, W. / Stephan, G. (Ed.): *Institutionen, Löhne und Beschäftigung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 294. Nürnberg: 175-188 (im Erscheinen).

OECD (1999): *Employment Outlook 1999*. Organisation for Economic Cooperation and Development. Paris.

OECD (2004): *Employment Outlook 1999*. Organisation for Economic Cooperation and Development. Paris.

Pfeifer, C. (2005): Warum Beschäftigen Firmen Befristete Arbeitnehmer und Leiharbeitskräfte? Eine theoretische und empirische Analyse mit Daten aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Nienhüser, W. (Ed.): *Betriebliche*

Beschäftigungspolitik – Empirie und Theorie, (im Erscheinen).

Polivka, A.E. (1996): Contingent and alternative work arrangements, defined. In: Monthly Labor Review 119(10): 3-9.

Rebitzer, J.B. / Taylor, L.J. (1991): A model of dual labor markets when product demand is uncertain. In: Quarterly Journal of Economics 106(4): 1373-1383.

Saint-Paul, G. (1991): Dynamic labor demand with dual labor markets. In: Economics Letters 36(2): 219-222.

Saint-Paul, G. (1996): Dual labor markets: a macroeconomic perspective. London.

Sengenberger, W. (1979): Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung – mit Thesen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. In: Brinkmann, C. et al. (Ed.): Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte empirischer Befunde. Beiträge zur Arbeitsmarkt – und Berufsforschung 33. Nürnberg: 1-44.

Shapiro, C. / Stiglitz, J.E. (1984): Equilibrium unemployment as a worker discipline device. In: American Economic Review 74(3): 433-444.

Tilly, C. (1992): Dualism in part-time employment. In: Industrial Relations 31(2): 330-347.

Verbeek, M. (2000): A guide to modern econometrics. Chichester et al.

Viethen, H.P. (2001): Paradigmenwechsel im Arbeitsrecht. In: Bundesarbeitsblatt No. 2: 5-9

Walker, R. / Goodwin, D. / Cornwell, E. (2000): Work patterns in Europe and related social security issues: coping with the myth of flexibility. In: Pieters, D. (Ed.): Changing work patterns and social security. EiSS Yearbook 1999. London: 5-43.

Watzka, K. (2000): Einsatz von Zeitarbeit in den Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: personal No. 2: 43-48.

「臨時的解決方法」： 在短期雇用產業中揭露新的市場機會

"Temporary solutions": Uncovering new market opportunities in
the temporary Employment Industry

Robert A. Snyder, PhD

Matthew D. Shank, PhD

Journal of Professional Services Marketing; 1995; 12, 1

摘要

80年代末期與90年代早期的動盪經濟使得短期雇用產業進化成一個年產值達250億美元的巨型產業(NATS, 1993)，一共有5000家個體業者(超過15,000家的分公司)散佈於全美。(Zapf, 1992) Manpower集團是現在美國最大的臨時員工雇主，其雇員約有五十六萬人(Castro, 1993)而至少90%的美國企業使用來自他們的臨時工作援助，以各種形式(Sacco, 未註明日期)。因此，這個產業以及其勞動力開始得到社會積欠他們已久的尊重與注意。這是一個長程而愉快的旅途，但前方的路卻未必總是平順。

短期雇用產業是一個景氣領先指標，它可信，然而反向。臨時工作援助的市場總是在經濟蕭條的時候擴張(隨著雇主減少全職勞動力)並通常在景氣復甦的最初受挫(當雇主增加更多的臨時雇員，作為常任工作再雇用的橋樑)。在最近期的一次經濟蕭條中，該產業擴張地太快速了【21.7%的營收成長率，在1992年一年裡，(Steinberg, 1993)】，以致於這個市場可能接近飽和狀態。此外，在這一波的經濟復甦而市場收縮時，這些數以千計的廠商將進行一場狗咬狗的生死決戰。近幾年來，市場總值的擴張帶動了競爭和摩擦，即使在時機仍好的情況下，產業整體考量仍是不斷的降低利潤，來與提供同質商品的廠商們競爭(Thorell, 1922)。但從好的方面來看，差異化與專業化無論在市場的既有廠商或是絕大多數的新進廠商都尚未實現。因此，截至目前，服務品質以及價格是最關鍵的市場因子。當市場景氣復甦，成功(或是存活)的關鍵在90年代末期的一團混亂中

應該就是藉由效率環境掃描來鑑識出新市場機會。找出新的市場機會將使得短期雇用仲介得以隨著市場持續進化而以創意的方式進行市場重定位。

策略市場規劃中環境掃描的重要性

環境掃描長期來被定位為策略規劃的核心思想 (Aguilar, 1967)。事實上，策略規劃之主要責任長期來被視為「持續地向外看去」，讓組織保持自己的步調並適應環境的變革 (Day, 1984)。然而，環境掃描（以及鑑識新市場機會）變得更重要，尤其在服務提供者未能差異化且必須為了市佔率而戰之時 (Jain, 1993)。

不幸地，服務業的經理人們總是放較少的注意力在策略市場功能，而著重在其相應物，製造部門上 (Lovell, 1984)。因此，當「危機時刻」來臨時，服務業組織往往必須重新正視並具及其基礎市場規劃技能。然而，即是在最佳的市場情況下，組織也難以找到適當的時機並發展必須的技能來執行效率環境掃描 (Aguilar, 1967, 1992)。至少有三個主要原因說明環境掃描實務通常未能在恰到好處的時刻鑑識出新市場機會。

效率環境掃描的首要困難取決於任務的本質上。除了要能夠遠瞻未來的情況並預測可能發生的情況，還必須將他們的預測建立在龐大數量的複雜變數上，至少在四個不同而主要的層面上：經濟、科技發展、政治（包含，尤其是管制。）以及社會/文化變革。這個困難更因為難以估計的大量可能相關資料以及這些資料應該到哪些無條理或缺乏組織的地方去取得而更加惡化 (Aguilar, 1967)。

環境掃描的第二與第三個困難點也同樣重要。第二個困難點在於，組織必須主要仰賴人來進行環境掃描的工作，想當然爾，人是完全受限於自己的能力，在選擇與正確解讀「適當」的資料上，更何況是從一團混亂的資訊中尋求。最後一個同樣重要的困難是，從日常繁重的工作裡抽出時間來處理未來的事情。

在此論文中，我們將嘗試提供簡短的摘述，關於我們對當前短期雇用產業所做的環境掃描並找出可能在中長程未來變得重要的新市場機會。在此之後，我們

並提供一些一般性和實務上的建議，在組織可能如何克服大量自身的限制並在未來更有效率地進行環境掃描活動。

新市場機會

職位分享

由於各式各樣的原因（像是照顧小孩或是老人的義務），有一部份穩定成長的勞動力想要或是必須在一段時間內只能做兼職工作。因此，職位分享的使用漸漸變多，隨著雇主必須尋求各種方式來留下那些可能離職的核心雇員。短期雇用仲介在此失去了一個大好的市場機會—因為他們很明顯地未能認清並告知雇主們應該實行將常任雇員與短期雇員進行配對，以極大利益並極小化職位分享可能帶來的不利情形。

除了潛在的好處以及職位分享對許多雇員的吸引力，其仍是有不利於雇主的情況發生。更確實來說，首要的問題是不再有一個個人對一個職位的義務完全負責任。這可能會帶來各種討人厭的情況（例如：適合的職位分享員工會剛好不在工作崗位上，當顧客指名要找他的時候）甚至嚴重的問題（某項特定的任務或是某個客人被完全地忽略了，因為互相分享職位的兩名雇員都認為這項責任是落在對方的那一半工作裡）。

第二個職位分享可能發生的大問題是福利層面（健康保險、FICA〈聯邦保險捐助條例〉、州或當地稅捐等等）由於兩個職位分享者無法按比例分配這些福利。結果顯示，兩名兼職職位分享員工的獎酬支出加總是超過單一全職員工的支出的。當然有些雇主認為，職位分享時所能帶來的可能績效增益是大過這些額外支出的，理想的情況就是避免所有多餘的成本而留下正面效果。

最後一項職位分享的可能缺點是，當常任職員與臨時雇員配對一齊工作時，常任職員的身分就變成在這一對工作夥伴中的「監督者」，並保留所有此工作的責任於自身。儘管常任職員並非整週都工作，但該名員工將能夠完全掌控協調兩個人的工作部份。【真正需要或想要從全職員工轉為兼職員工的那些雇員，仍想

要保留或承擔這些責任，即使沒有多餘的獎酬或是升遷（例如：轉換職銜），做為他們讓工作分享「能實行」的貢獻】。按比例分配福利同樣也不是一個重要的問題，因為臨時雇員的福利是由外部仲介來處理的。即使全職等值的健康保險福利延伸到常任職員身上，總獎酬的成本對常任/臨時組合通常也與一個全職個體相差不多。最後，常任員工是否應該回到全職狀態呢？沒有必要將組織裡常任職員的工作「從他身上抽離」。考慮持續良好的考績，常任員工將如往常一般的被視為全職員工，在福利及其他方面上。

吸收被免職的員工

在今日，你很難再翻頁過一本當期的，廣泛的商業期刊時，沒有看到至少一個文章是有關於組織正嘗試變得更有競爭性及效率，藉由精簡他們的勞動力。這些描述的術語千奇百怪（「企業改造」、「結構更新」到「企業縮編」等等），而它們用以增加競爭力的特別方法可能各有不同——但有一個維持不變的結果：導致許多人離職。近期的*時代*(Time)雜誌文章提到(Morrow, 1993)此現象，稱之為美國工作環境「殘酷而深刻」的改造。仔細品評企業縮編的效果，其最終將九百萬的私人部門工作削減掉兩百五十萬，John C. Skeritt, Andersen Consulting（安達信諮詢公司）財務服務集團的管理合夥人預測，未來二十年裡，如何吸收被免職的員工將成為最大的社會問題（Ehrbar, 1993）。學術圈的分析師們傾向於同意這中說法：當前的免職現象將不太可能如過去的景氣循環的建置常規一般，受到控制。

除了它的規模，這一波勞力削減與我們過去經濟環境所遭遇到的類似情況，至少在兩個重要方面上是不同的。其中之一，儘管有產值高達七億的新職機會，許多當前受到免職的雇員將很難再找到常任、全職的替代職位，因為這些工作現在（預估中的將來也是）已不復存在。第二點，今日的員工縮編計畫，比以前要來得可能包括那些受過高度教育、具備高度技能且過去績效歷史良好的那些。因此，高速發展的臨時勞動力部門是由擁有文憑的專家們組成，這些人的位置可能

是會計師、工程師、律師甚至是 CEO(執行長) (Staff, 1992)。

這些由短期或「過渡性」專業人士所集合而成的發展中市場已經漸漸為人所知—但通常是一些新興企業(較稀少的)、高度專業化的短期仲介，而非已經建置良好的分散式組織。而過去四年來將主力放在招募這些過渡性專業人士的公司數量，從 10 家攀升到 80 家，那些大型、產業先驅的公司則對這種情形反應相當緩慢，而較不可能在它們的組織中加入這些業務。(Conte, 1993)。給定雇主們有強烈意願與短期雇用仲介合作的情況下，而這些雇用仲介又能提供所有他們需要的服務，這個潛在的缺點很清楚地造成了負面的市場效果。

此處最大的缺點可能在於，無論如何，短期雇用仲介正失去機會來大幅增進勞動力的品質(全階層的，包括專業與非專業的勞動力)—因為他們未能宣傳自身，成為被免職員工的可能雇主。除了短期雇用員工漸漸成為全職常任員工雇用的主要來源於大多數的公司這項事實，(Staff, 1992)。受到免職的員工傾向於先找尋工作於更傳統的雇用機會，直到他們精疲力盡才會常識接洽短期雇用仲介。某種程度上來說，這是因為短期雇用仲介過去被定位成提供行政雜職或是生產線的臨時雇員等工作的提供者，只是上班幾週。事實上，「短期雇用」員工現在通常是以單純在一家公司、給予如同正職員工的待遇、雇用數年等情況，尚未廣泛地被大眾所認知到。除了追求此一市場機會，短期雇用仲介的另一個好機會是與新職介紹公司建立合作契約(這種公司利用幫助將要離職的員工找到新的雇用關係以收取佣金)。如同被解職的員工自身一般，新職介紹公司自身很少從短期雇用仲介商來找尋客人所需的人才，但這種互利共生的模式是絕對值得開發的。

尋回已退休的雇員

短期雇用仲介傳統上將年齡介於 19 到 25 歲的團體視為其主要的補充勞動力來源。然而，此群組的人口規模正穩定地下降，而這樣的趨勢預計將持續直到下個世紀。因此，短期仲介在吸引足夠的高品質員工上，有越來越多的困難。而遭

受免職員工部門能提供許多顧客需要的服務，而另一個重要的來源有待挖掘，即是已退休的員工。

已退休勞工越來越受到重視以及需求是人口變項以及經濟雙方面的趨勢造成的結果。從人口變項上來看，隨著時間經過而下降的年輕勞工人數不僅僅只是抵消了資深員工逐漸增加的可利用性。同時，不活躍的經濟，尤其是急遽下降的利率，使得重新受到雇用對年長者來說成為一個有吸引力的選擇(常常也是必須的選擇)。此一同時，年齡的刻板印象使得較年長者難以被公司認真考慮為「常任」雇用職位，也因此敞開了他們利用短期雇用仲介的大門。一般而言，年長的員工(在提供了適當的支援與訓練之後)通常能大放異彩於與年輕人相同的工作層面上。舉例來說，資料指出，65歲或更年長的員工的出席記錄與其他年紀群組相比是相同或是更好，而發生意外的機率則遠低於其他年齡群組(Mayrand, 1992)。除此之外，年長員工的工作倫理與行為通常給了年輕同僚一個好示範(那些傳統上在短期雇用產業上較佔優勢的一群)。加入短期雇用勞動力的退休人員也尤其適合成為職位分享上的候選人。

在理解了年長員工可能帶來的貢獻以及穩定性之後(並根據短期雇用仲介過去未能取得並轉介足夠數量的「年長」資源)，部份公司開始建置自己的企業內短期雇用仲介(將在下一節簡介)，只雇用已退休的員工。這些計畫中最早的，是Travelers' (Hartford公司)退休人員人力銀行，於1981年開始運作並被認為是空前絕後的成功。在四年之內，內部需求超越了供給的二分之一，而公司被迫必須開放讓其他公司的退休人員也參與計畫(Lewis, 1990)。其他公司成功的退休人員計畫同樣也抽走了短期雇用產業數以百萬計的產值。

管理企業內短期服務部門

企業內退休人員人力銀行只不過是一般企業內短期服務部門的特例。許多機構，尤其是在銀行業以及保健事業，已經決意要建置他們自身的內部短期勞動力以及相對應的職位替換配套措施。在某些情況下，這樣的結果是來自於對外部短

期雇用仲介提供之服務的不滿意。而在其他情況時，這只是該組織的一項功能，被認為有需要維持浮動的替換勞動力，那些原先就對公司政策以及程序瞭若指掌的員工—或是那些已經受過公司訓練使用公司獨特的軟體以及設備。無論是何種情況，此結果對外部仲介們來說就是一筆重大的利潤損失。

然而，當一個雇主決定要建置一個企業內系統時，不必然代表降低了所有外部短期仲介的市場大小。在外部仲介被雇用來進行計畫時所簽署的，內容為只服務一名雇主的共同協議到目前為止還是相當稀有的，但被認為是具有高度發展潛力的。在 Milwaukee，Banc One Wisconsin Corp 擁有一個由 Manpower Temporary Services (MTS 公司)代管的企業內短期服務部門。MTS 公司將他們的招募網絡、測驗篩選、技能評估以及訓練系統引進公司中，並提供全天現場行政職員。Banc One 同時也對提供已經熟悉於他們的公司規章和組織氣候等等的短期勞動力之計畫相當感到興趣(Struve, 1991)。而其他在 Milwaukee 地區的短期雇用仲介在此一協議中所沒能得到的利益，正是之前他們以及 MTS 被分隔的部份。

假日接替

在上面所敘述的時間點中有一個很諷刺的部份，當數以百萬計的美國人正急切地想要找尋工作時，其他的美國人(通常非常沮喪難過)每週在加著更多的班，甚至創下 1950 以來政府開始保留加班記錄後的新高。事實上，現在有超過 10% 的工廠生產作業是經由加班來完成的(Associated Press, 1993)。

產生這個明顯矛盾的來源似乎再次的落在企業效率推動上。在健康保險、規章匯報以及一般紙本作業的成本飆漲，是發生自雇用額外的全職常任雇員，員工們看見了加班工作的邊際成本由於加班費的增高而戲劇性地降低。在近幾年來，由於企業精簡而產生的生產效率缺乏以及隨後而來對新聘員工的限制，都是來自於過度地使用加班。然而，其有一個界限(即使在這些困難的經濟局勢下)，常任員工會願意接受加班費**並且**以有效率的方式生產。除此之外，在嘗試極大效率(藉由維持全職的常任勞動力數量極小)，他們通常使得自身無法效率地處理日常作

業，尤其是會因為假期而無法出席，繼而降低了勞動力。例如在暑假的幾個月裡，加班誘因的效果變得非常的差，無法跟上生產的需求。因此，在短期地，這又為短期雇用仲介創造了一個很吸引人的市場機會。

一般人力資源顧問

這裡還有一種情況，某些人的「擔憂」提供給短期雇用產業一些市場機會。一方面，存在著這樣一個產業(短期雇用)，它們擁有長期且建構良好的歷史，在人力資源管理的經驗以及專業上。而另一頭(被免職的員工部門)，外面充滿了大量的失業可能，前人力資源業者被從一些大公司中「精簡」出來。而在另一個方面，主要的人力資源規章與法令上有一場激戰(例如，聯邦殘障法、1990年的移民法、1991年人權法案、家庭與醫療病假法令等等)這一系列的訪客快速地踩上了美國企業界的門階來造訪。而諷刺的是，美國企業界已經精簡掉了他們的人事行政成員，就在它們需要能夠有效率地處理越來越多的政府介入之時。

對這三項發展的信心呈現了對短期雇用產業的另一個潛力市場機會。該產業有很強健的專業基礎，這項基礎使得他們能夠提供技術跟經驗，從相關職位上被解職下來的雇員能夠甚至因此而有很高的機率提升顧客組織的需求。首先，短期雇用仲介能夠將焦點放在人力資源顧問服務的擴張上，特別去了解相關法令與規章及其對短期雇用產業最直接的影響(例如1990年的移民法，以及最常被提出的家庭與醫療病假法令)。機會很明顯地存在著，隨著短期雇用仲介發展他們更一般化的人力資源顧問活動時。另一個作為對照的發展模型是由“Big Six”會計事務所提供，隨著他們拓展業務，從會計僅僅的「紙上工作」到更一般化的管理顧問。

家庭與醫療病假法令

如上所述，近來數項聯邦雇用法律的制定將可能為短期雇用市場創造一個很重要的市場機會。從上述的種種法條之中，家庭與醫療病假法令(FMLA)最有可能

對產業產生影響，因為除了提供了顧問機會、該法令下的病假使用也創造了對臨時雇員的額外需求。

FMLA 要求擁有超過 50 人職員以上的雇主提供職員一年至少 12 周的無薪假期在職員產子或是領養孩童後，以利其照顧生病的孩童、以及進行親職照護，又甚或是自身的疾病。除此之外，雇主必須保證雇員能在回到工作崗位時得到與它離開之時完全相同的工作與待遇(O' Brien, Gupta and Marsh, 1993)。

FMLA 法案的複雜及模糊法律概念，理所當然的使得雇主需要援助以履行它。舉例來說，打破傳統地，美國國會並未先施行相關的州法，取而代之的，它直接頒佈命令，要求雇主必須遵照州法與聯邦法中較自由的條款—這對在各州都有事業的雇主來說是相當頭痛的。除此之外，員工誤用病假法令的可能性也是相當高的。舉例來說，該法令要求雇主提供「醫療必須事項」的請假允准，但卻為明確的定義何謂「醫療必須」。

首先，我們相信 FMLA 創造的短期雇用工作機會是較少的，因為只有少數職員能夠在財務上支撐 12 周無薪的假期（除非對其健康有益處）。雇主與其他遊說法案不該通過的人不能預料到的是，該法案的內容是職員能夠離開工作崗位共計 12 周，以任何形式的時間切割，從半小時到半天皆有可能，每週一天，每一週，甚至每年！當然，法令的實施需要一陣子才能夠看出來這對需求面有何差異，但這項法案的確是存在著可能性，使得短期雇員的需求有急遽的增加。因此，許多短期雇用仲介（例如，紐約的新海德公園 Uniforce Temporary Services）已經開始根據 FMLA 定位他們的服務(Selz & Emshwiller, 1993)。

有效率的環境掃描

給定環境資料的複雜性，人類作為「掃描者」的能力受到了限制，又加上每日商業作業的壓力。有效率的環境掃描只有在有健全且高度投入及良好管理之下才能達成。在此最後一節，我們對提升整提組織性掃描活動的品質列出五個一般化的建議。

1. 安排確切的職位，對於環境掃描的工作負起特定的責任。唯一一個將壓力從日常工作移除的方式，是在某特定職員的工作描述上加入環境掃描的責任。理想中，這些個人將會，基於他們工作的本質，定期地接觸環境資料，並將具備不只是聰明才智，而包括了「挑出」適合資料的敏感度。
2. 提供你的掃描員/市場企劃大量關於「3C」的資料：顧客(*Customers*)、競爭(*Competition*)與企業(*Company*)。你的掃描員們將極有可能得以適切地認出並解讀市場資料，一旦他們擁有下列充足的資料基礎之後：
 - a. 顧客期待與關切；
 - b. 競爭者的優勢、弱點、差異競爭力以及相關的市場定位，以及
 - c. 自身公司的優勢、弱點、差異競爭力以及相關的市場定位——以及蘊藏其中的主要發展機會和可能性。
3. 保證掃描資訊的整合經過有組織的互動以及溝通。一個很長發生的情況是，需要用來鑑識出新的市場機會的資訊總是受到組織內部人的「自覺」——而未能將各個功能群組整合起來。也就是說，企劃人員可能有一些適合的資訊的斷片，財務人員又擁有拼圖的另一部份，而人力資源部門又有其他額外的相關資訊——但倘若他們沒有聚集在一起，分享所獲取到的資訊，這將可能造成差異。擁有最有效率環境掃描系統的組織與他們的掃描企劃員進行高頻率的互動（有的甚至聘請外部專家來刺激討論，或是製作設內刊物，詳盡刊列可能的未來發展，發放於公司內部）。
4. 一個希望能夠增進其環境掃描活動效率的組織必須先進行對其當前努力的整體評估。通常這樣的評估包括，對過去績效的精密分析，檢查經理人可取得的各種掃描資料的種類，以及對組織未妥善的資訊需求的評估(Aguilar, 1967)。給定對環境溝通的必要關注是評估的一個部份，這樣的評估自身能直接引領組織到新的市場機會上。
5. 最後，最有效率的掃描組織會進一切的努力來建立他們的組織氣候，Schein(1980)稱之為「好奇心」。當組織進行培養好奇心時，有效率的環

境掃描對組織生存或成功是相當重要的這個事實是廣為人知的。組織同時也發現掃描過程既非離散的也非靜態的，而是循環且動態的。這樣的好奇心只可能發生在管理階層藉由適當的強化原理應用、藉由本質以及組織溝通的調性和資源分配來使得各個階層能夠好奇未來的組織機會，並重視它的情形之下。

結語

在此論文中，我們強調了效率環境掃描對短期雇用產業的重要性，並且我們料出了在我們的環境掃描中所找到的可能市場機會。儘管此處強調的僅是對於一個特定產業的立即相關性，我們希望能鼓勵所有的市場服務業者能更加著重並投入資源於環境掃描工作上。我們相信在 1990 年代中期具備最有效率環境掃描系統的公司將最有可能在世紀轉換之際成為產業的領導者

備註

1. 職位分享的出現大約是亞當與夏娃首度共嘗禁果之時—儘管，在今日蘋果通常是被另一個名稱共同分享，「麥金塔」。在大多數的職位分享中，一個一般來說由一名全職員工負責的職位被分為兩個部份。各個部份(並不一定要完全相等)各由一名兼職員工來進行。此工作可以以工作時數來分割(例如，兩份四小時的班)，工作型態(例如，負責州內或是州外顧客)，或是任何其他對此特別的職位及職員有意義的分割方式。除了此一最初的使用方式，用來吸引或是留下優秀的員工，當他們不能或是較不希望在生命的某一階段進行全職工作時，職位分享被利用在組織精簡時，以減少解雇的效果，來達到最大的績效藉由員工不同或是互補的技能，或是減少工作的疲勞，當巔峰專注力對於品質或安全控管極其重要之時。

參考文獻

- Aguilar, Francis J. *Scanning the business environment*. 1967, Macmillan: New York.
- Aguilar, Francis J. *General managers in action*. 1992, Oxford University Press: New York.
- Associated Press. Many jobless but overtime soars. *Cincinnati Enquirer*, 1993, March 18, A-8.
- Castro, Janice. Disposable workers. *Time*, 1993, 141 (March 29), 43-44 and 46-47.
- Conte, Christopher. Top temps: More executives serve as temporary employees. *Wall Street Journal*, 1993, 74 (February 23), A1.
- Day, George S. *Strategic market planning*. 1984, West: St. Paul.
- Ehrbar, A. "Re-engineering" gives firms new efficiency, Workers pink slip. *Wall Street Journal*, 1993, 74 (March 16), A1, A6.
- Jain, Subhash C. *Marketing planning and strategy* (4th Edition). 1993, South-Western: Cincinnati.
- Lewis, David V. Make way for the older worker. *HRMagazine*, 1990, 36, 75-77.
- Lovelock, Christopher H. *Services Marketing*. 1984, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Mayrand, Paul. Older workers: A problem or the solution? Paper presented at the AARP 5th Annual Textbook Authors' Conference, Washington, D.C., October, 1992.
- Morrow, Lance. The temping of America. *Time*, 1993, 141, 40-41.
- NATS. Temporary help industry continues to lead economic recovery. Press release (June 18, 1993) by the National Association of Temporary Services.
- O'Brien, Timothy L., Gupta, Udayan and Marsh, Barbara. Most small business appear prepared to cope with new family-leave rules. *Wall Street Journal*, 1993, 74

(February 8), B1-B2.

Sacco, Samuel R. The temporary help service industry. Report of the National Association of Temporary Services (undated).

Schein, Edgar H. *Organizational psychology* (3rd Edition). 1980, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Selz, Michael, Emshwiller, John R. Few Attempts seen to avoid new law. *Wall Street Journal*, 1993, 74 (February 8), B1-B2.

Staff. Temporary employment: A foot in the corporate door. *HRfocus*, 1992, 69(1), 22.

Steinberg, Bruce. An annual update for 1992. *Contemporary Times*, 1993, 11, 1-4.

Struve, Jeffery E. Making the most of temporary workers. *Personnel Journal*, 1991, 70, 43-45.

Thorell, C. David. Is there a niche in your future? *Contemporary Times*, 1992, 11, 17-19.

Zapf, Karen. Contrary to popular belief, temps didn't sell well in 1991. *Pittsburgh Business Times*, 1992, 167 (April 26), 13.

「網絡式組織」的興起與裁量權的削減

The rise of the 'network organisation' and the decline of discretion

Irena Grugulis, University of Salford

Steven Vincent, University of Leeds

Gail Hebson, UMIST

Human Resource Management Journal; 2003; 13, 2

摘要

本文探究身處「網絡式」與「彈性」組織對專業人士的工作與技能的影響。從四個不同的個案角度來看，本研究審視外包工作（包括資訊科技(IT)專家與房屋津貼專員）、教師與一短期僱用仲介簽約完成派遣工作，以及經企業內部網絡組織後的工作(化學生產工人)。在每一個案研究中，外包工作的管理與正式辦公室職員管理相當不同，管理監督取代並減少了職員的裁量權。這些組織的新成員僱用時僅具備較少的技能，也比這個位子的上一個職員能接觸到的技能範圍要來得少。相比之下，以永久契約直接雇用的生產部門員工在這樣的企業內部網絡中則被給予(承擔)相當程度的責任，因為它們在技能和工作程序上都被給與較高的期待。然而，儘管在技能上不足的負面影響，外包工作與分包契約在保證彈性上的使用比起組織合作要來得頻繁得多了。

連絡：Irena Grugulis, School of Management, University of Salford

E-mail：Irena.Grugulis@salford.ac.uk

內文

五十年前，對工作控制與組織最具影響力的變革之一，即是大型垂直式組織的快速成長增加，以及相應而生的官僚式(布爾喬亞)「組織人」(Wright Mills, 1956; Whyte, 1963)。在這些組織裡，內部勞動力市場被用以發展和部屬技能，公司以提供工作保障來換取員工承諾(Cappelli, 2001, 1995)。今日，整合式廠

商開始重新分段。組織疆界變得較不明顯且也不容易在實證上驗證(Purcell, 2000)。額外(但仍存在)的任務並未順利地轉譯成工作(Boxall and Purcell, 2003),最終產出了過剩大量而型態不同的工作協議。官僚式結構與傳統雇用關係仍舊存在,但一股新力量網絡將注入其中:顧問、短期員工、外包以及分包契約。

這些組織網絡包括很多種類的結盟關係,依據其實務有著千奇百怪的名稱,包括「彈性廠商」(Atkinson, 1984)、「酢醬草組織」(Shamrock organizations)(Handy, 1990)、「網絡廠商」(Castells, 1996)、「無疆界組織」(Ashkenas 等人, 1995)、「彈性專業化」(Piore and Sabel, 1984)與「彈性資本主義」(Sennett, 1998)。「彈性」概念廣泛增加。根據職場員工關係調查(Workplace Employee Relations Survey),90%的組織將一個或多個工作項目分包,而約五分之三的組織使用兩種契約關係,以及另種形式的非標準型勞力(Cully 等人, 1995:35)。這些工作大部分是無需特別技能的。廠商得到了大量的彈性,但所完成的工作較為定義狹隘,承接這些工作的員工將無法接觸到內部勞動力市場,並失去升遷的可能(Rainbird and Munro, 2003)。

本文評估組織「網絡」對高技術與專業工作的影響。儘管它們相較而言較少出現在彈性工作安排裡(例如,你可以看看 Cully 等人 1999 年的文章以及 Storey 等人 2002)是由於某些特定的原因。首先,網絡組織的好處大多是基於專業人士團隊的研究,以及它們得到的好處—脫離官僚控制的自由,更高的收入,對自己工作時間以及時數更好的掌控以及更多的機會將時間奉獻給家人和朋友,即是它們販賣專業知識所得到的好處。事實上,Albert 與 Bradley(1997)提出看法,在未來,網絡將由供應面驅動,隨著專業人士們尋求對自己工作更高水準的控制(見 Handy, 1990)。第二個理由,相對而言。無須專業的工作可能會受到嚴密的監控(Rainbird 與 Munro, 2003),專業主義的其中一項定義,即為個人能夠行使裁量權。專家們抗拒死板的工作規章以及嚴厲的監察。他們所作的決策可能很複雜而無法立即地對非專業人士解說(Evetts, 2002; Friedson, 1998, 1994; Abbott,

1988)。因此，包括專業人士的網絡運作與只考量控制簡單任務的網絡差異很大，正如內部控制也對專業人是有較大的彈性空間(見Cappelli, 1999)。最後，組織網絡的關鍵考驗是發展及複製他們的技能(Rubery 等人, 2002)；這些程序是最適切的評估技術是否高竿且貼近任務核心。

網絡的使用能夠並的確支援了技能。當傳統內部勞力市場提供了一連串的系统，包括訓練、晉升、顧問指導以及專案工作，以培養員工。過去更分層的前輩們仰賴的是混合的市場機制、發展(從個人、中介者以及「雇主」開始)以及招募(Cappelli, 2001, 1995)。對美國電腦專家的研究中顯示，網絡關係(此處意即仲介顧問、獨立專業人士以及組織本身經由供應鏈與流動勞動力相互連結的情況)不但推進了薪資水準，同時也經由在不同工作場合的經驗提升了技能、友誼以及合作。與頂尖大學的親密關係提供了新的招募管道以及尋求專業技術的門路。專業仲介提供個人機會入學，學習正式課程，並共同致力於「尖端」個案的討論，以發展在工作場合所需的技能(Finegold, 1999, Kunda 等人, 2002)。在英國，大型汽車製造商與提供它們零件的中小型企業(SMEs)提供了員工技能發展的經濟規模，同時也意味著最好的工作實務設計能夠繼續下去(Brown, 2001)。Hunter 等人(1996)，觀察到廠商間存在不同形式的「合夥關係」，這樣的關係尤其出現在專業技術交換上。在此部份，廠商專業化的機會確保了技能的永續來源。

但並非所有的網絡都對發展技能如此有效率。在對被雇用為顧問的專業人士職位之深入研究中，對於他們個人而言，重要的是贏得它們的下一週期的契約，而很少人有時間為持自身的發展。此研究中，顧問群誠實地表示，它們仍舊仰賴在這份工作剛開始時就已經得到的知識與專業能力(Mallon 與 Duberley, 2000)。在簽約者與簽約廠商間，以下是一些合作的實例，將訓練視為部份的費用(同樣可見 Harvey 與 Kanwal, 2000)但這通常不為簽約廠商所接受。在媒體製造業裡，大部分的工作是由小廠商執行，僅有極少數的生產工人，受到良好的工作機制訓練，或是良好的社會網絡、被認為是使工作順利完成的主要因素(Baumann, 2002)。但這並未清楚說明了它們工作的技能、或是「派遣員工」如

何的增進個人的能力。而同樣地。網絡的人力資源實務執行，也不存在支援技能上，最有效率的部份。Scarborough(2000)年對供應鏈的研究強調了雙刃效果(Double-edged)對外部雇用實務的影響，激勵新技術的同時也對工作本身和組織造成了壓力。然而在許多實例中，也提供了許多清晰可見，針對工作技能的市場誘因。

對這一系列結果的部份解釋，來自於「網絡」這個詞彙進行的，額外多樣的處理。他能夠使用在描述個人契約、仲介工作者、產業合作、同樣的供應鏈或是合夥關係間成員的短期或永久相互連結，以及正式與非正式協議。不令人驚訝，上述運作同樣在結構性支援以及技術培養的誘因上有所不同。看起來，發現垂直整合式的廠商的削減，比起去捕捉各式各樣起而代之的組織形式要來得容易許多（儘管 Hunter 等人，1996 嘗試分類組織間各種合約，以及 Challier，1986 對個人風險意向的研究）。然而這種異質性是調查工作的絆腳石。因為對某一方的「網絡」可能是另一個短期仲介的一次性合約，又同時是某人的長期合夥關係。這是相當有趣的偏離現象，在質化分析上不同的處理方式能被用來闡明程序以及因果關係。事實上，僅僅是探索合約的多樣性，就提供了值得關注的點。在此，我們的主要工作是探索各種不同的契約對技能的影響。

本文也考量了網絡內部的控制問題。這樣的討論環繞在解釋產業關係與產業生態學的僱用關係上，很容易了解的是，無論是雇主方或是雇員方都不具有完整資訊，雙方均無法預測怎樣的契約行動是必要的。因為雇主與雇員的利益可能是衝突的，工作很難是共同的利益，而其實務與控制可說是每日協商的主題。雇主們可能會使用一系列的戰術來訂立分享任務的協議、強制服從以及贏得同意 (Fox, 1974 以及 Strrck, 1987; Friedman, 1977)。實務上，大部分的雇用關係都是不穩定的各種規章混合、道德問題、監督、合意與控制的全面佈局。

這些結論能同樣的在組織網絡上得到。在此，任務完成在權力的對稱以及部分共同利益的巧合上。廠商會願意合作而專家也能被分享好處，即使權力關係或是報酬並不相等 (Hunter 等人，1996; Brown, 2001)，但這並不自然，也並非

必然發生。強大組織能夠且實踐了增加利潤或減少風險，藉著剝削較小型且依賴性較重的廠商。成員的技術能藉由分享專業知識而提升，但也有可能因為強加的組織工作或外部監督而降低(Rainnie, 1988; Thompson 與 McHugh, 2002; Blyton 與 Turnbull, 1988)。

本文嘗試提供實證結果，關於不同網絡化的組織形式是如何影響技能和專業員工。探索其彈性對工作程序的影響，以四個不同的個案研究，包括 IT 專員、教師、房屋津貼專員以及化學生產專員。結論是不令人滿意的。無論在哪一個案，外包工作都較為緊密地編排且受到控制，相較於正職辦公室員工。因此，傳統上職員所擁有的裁量權（通常規模頗大）受到了限制、專業技術少有實踐，而新進員工被認為，或的確僅擁有很少量的技能。唯一與此法則相悖的例外網絡是化學專員公司一系列與顧客和供應商的聯盟關係。在該個案中，成員均以永久契約型態雇用，而該網絡所建立的長期關係形成了相當不同型態的合作，比起所有其他的網絡特色。合作關係也許在其他情況下仍能期待，但，儘管你嘗試，分離式工作與越來越多數量的短期員工契約限制了合作關係的可能性。

方法論

以下研究是摘自一更大型的計畫，題名為「變遷中的組織形式與組織績效」，由 ESRC 所贊助建立，屬於「未來的工作」計畫的一部份。在此，工作的探討在 8 家公司進行個案研究，研究期間是 1999 到 2002 年。每家公司約莫進行了 40 次的訪談（通常更多，以利進行更多樣的研究）。以下考慮四個個案，「臨時教師 (TeacherTemp)」、「未來科技 (FutureTech)」、「全面客戶服務 (TCS)」與「Scot 化學」（公司與個人員工的資料均為捏造）。

臨時教師 (TeacherTemp) 為一家專門提供短期教師給學校的臨時雇用仲介公司。這是一個快速成長的市場 (DfEE, 2001; Forde 與 Slater, 2001)，而 TeacherTemp 是最大的仲介公司之一，擁有超過一萬人以上的教師以及支援團隊，每天提供超過一萬三千名教師到一萬五千家學校。這個商業區塊不但快速成

長且高度獲利。TeacherTemp 的教育事業在 2000 年成長了 53%，且不成比例地，在其主要營業項目上的大額利潤。

未來科技(FutureTech)則與政府部門有十年的契約提供它們電腦服務。該部門既大型又官僚主義，在三十個分支單位裡雇用了 6 萬名員工。此部門的員工一天會使用大約四百台的終端機，需要程式服務以及維修。FutureTech 是一家大型跨國軟體公司，曾經經歷過美國與英國的快速成長期，經由大幅 IT 發展與支援的外包。英國部門於 80 年代剛開始只有數百名的員工，而現今已成長到兩萬名員工，截至此研究進行為止。

全面客戶服務(TCS)的專業在於商業營運外包。每年的營業額超過兩億英鎊，且擁有超過三千名員工，TCS 是新興市場最大的參與者之一，且具備有快速擴張的策略。它接管了倫敦的房屋津貼給付局，以損失領導者的身份只為了能更進一步地打入外包世界的擴張區。該給付局近來被認為績效低落且被認為是倫敦各個公家機關運作最差的之一。某些程序已經外包，已提升服務的品質。

最後，Scot 化學是一個塗料製造廠商。它隸屬於許多英國基礎的化學生產設備總公司「Multichem」，一家以研發何生產產業用化學品為專業的大型歐洲跨國公司。

化學塗料在此廠房生產已經有超過 75 年的歷史，Scot 化學正是 Multichem 在塗料生產上的營業中心。該公司雇用了超過 650 名的員工於其工會式組織並生產超過兩萬四千噸的塗料。其中此一生產程序的慣常特色是 Scot 化學與顧客和供應商合作以研發並生產特殊訂單的需求 (Marchington 與 Vincent, 2001)。

上述四個網絡的建置以及其所得到的彈性都略有不同。第一個例子中，是與 TeacherTemp 簽約的個體教師。這些與學校簽訂的契約的工期，從短如一天到隨時遞補教師未預期的缺席，一整個學期年度的代理教職均有可能，當一名既有教師請產假或是長期臥病。這個研究進行的時候，這些簽約教師沒有假日、沒有疾病薪給，只有在他們工作的時候才能得到薪資，儘管一些較好的短期工作是保證工作，在沒有工作的時候也會給與 55% 的原有薪資(Grimshaw 等人, 2001)。基本

上，這種簽約教師提供了學校很大的彈性。

至於津貼局與 TCS 所簽的約則相對較為複雜。營運程序服務在七年間的某些時段發包出來，雙方的契約簽定情況（除了高層契約協商之外）大致以 TCS 專案人員進行執行而津貼局的成員進行監督。然而，最初的契約也設定了 TCS 應該達到的績效水準，最後他們未能達到。因此津貼局設立了新的目標，而 TCS 高層人員也每週定期與津貼局會談，討論績效成果。(Marchington 等人，2003)。

而政府與 FutureTech 之間的契約則是穩定且詳細的。電腦的發展惡名昭彰地難以預測，而契約兩造都急躁地在簽約期得到更多的利益跟權力。同樣的，政府工作受到政策所限制，且會受到國家政策的影響而改變。因此，FutureTech 與政府部門都比較熱切於建立「合夥關係」而不是緊密受限的契約。各個層級都進行定期的會談，帳款與工作內容都可以協商，至於超過某個固定額度的利益則由雙方共同分享。

但是擁有最彈性網絡的莫過於 Scot 化學，至少在他與顧客和供應商的關係上。既然他大批的生產化學品且能夠大規模的批貨與處理，它的生產者與供應商大多為長期的，即使是二到三十年的合作關係都不足以稱奇。正式契約則傾向短期，隨著每季的協商來制定價格與合意估計的消費水準來管理工作程序。然而，這些合約都是極端長期關係的一部份。因此，一系列的聯盟與友誼建立在各式各樣的成員之間，合作則還有非正式的契約與默認的知識來補益。

這些個案中的共同因素是，這些工作同樣也能夠由辦公室內，那些被直接雇用的職員來進行，然而現在則完全的外部化了（或由外部員工來執行）。有趣的是，幾乎所有（除了教師之外）員工都是永久契約的（見表一）。TCS 與 FutureTech 都有長期契約且是能夠協商、提供給它們的職員比起無論是地方津貼局或是政府部門都要來得好的工作機會。然而，如 Cappelli(1995)所論述的，理論上當從一個大型雇主的永久契約轉而到另一個大型雇主應該對雇員來說是差異不大的，而實務上也是如此。

表一 廠商與契約的摘要

	組織	員工狀態	關鍵影響因素
TCS	契約組織（七年契約）	永久與仲介員工	地方津貼局（監督與付款）、法規。
FutureTech	契約組織（十年契約）	永久	政府部門（監督與付款）、政策與法規。
TeacherTemp	臨時僱用仲介	短期	獨立學校、國家課程標準、官方政策與檢查。
Scot 化學	直接雇主	永久	顧客與供應商個體契約（全面創新）

上述部分有許多理由。任何改變都可能妨礙或中斷員工對工作的期待（例如，Sparrow，2001；Guest 與 Conway，1999，2002）。由一個組織所培養的出來的野心與希望可能再另一個組織裡顯得不適合或組織不滿意它。這點，當然可能是變革本身的理由，資深受訪者提到在地方津貼局或政府部門都發生這樣的情況。同樣的，網絡的存在帶給了職員模稜兩可的感覺，忠誠度的表現可能是以數種情況（見 Robery 等人，2002 年完整的討論）。除此之外，無論組織間簽訂了多常的契約，在工作發包出去之時，房屋津貼專員或是政府電腦系統專員的工作都顯得較沒保障。這是一項受訪者們心中始終沒有消除的疑慮。資遣超額員工計畫中，不希望被轉移到 FutureTech 的人民公僕們有四倍之多，在 TCS，資遣計畫較不常見，因此每當有空缺之時，地方津貼局總是吸引了滿滿的工作申請書。

此背後的動機以及網絡控制系統的執行同樣也將影響職員體驗工作的方式。值得注意的，組織內部的影響對 TCS 與 FutureTech 在於大幅監察績效以及安全給付，而 Scot 化學的網絡則是創造來促進溝通與創新的。

契約、控制以及裁量權的削減

理論上，工作外包只改變了完成任務的責任歸屬，而對任務本身沒有改變。同樣的，在理論上這樣的改變可以提升效率與有效性（Lepak 與 Snell，1999）。進行外包的組織能夠得到大量的彈性，只在需要的時候雇用員工，如學校一般。或是安全的取得專業技能，當組織內部缺乏之時，如同 TCS 與 FutureTech。然而這些理論將重點放在組織經驗或期待，他們假設工作管理的方式並不影響工作完成的方式。而在實務上，這些網絡外包的每一個工作都需要管理結構的改變來從基礎面改變工作程序。這樣的調整可能得以預測。也就是，廣泛來說，控制團隊的兩種截然不同角度：「地位」，職員如何被信任，能夠提供幾乎不特定或是「功能外」的活動（因此他們也得到某些權力）以及「契約」，任務被清晰定義並緊密地控制，根據雇主的命令來完成（Streeck，1987）。實務上，在 FutureTech，TCS 與 TeacherTemp 控制系統是基於契約性的關係。這些個案研究均是從原先辦公室內的工作移出的，過去正職永久職員都預期會參加廣泛的組織活動，並與外部供應商簽屬特殊的服務。在每個例子中，發包的程序意味著任務定義並監督地更嚴格，而職員僅能執行少量的裁量權。

在最後一個個案中，移除了參與廣泛組織性任務的要求對員工來說是待在契約關係的主要動機因子。訪談中，許多派遣教師非常樂意接受那些只需要教學而不需投入其他紙本或行政作業以維持學校運作的工作。（Grimshaw 等人，2001），許多人將此視為逃離麻煩負擔的自由，然而付出的代價就是失去對那些被告知的機會的控制。部分教師們被要求執行的紙本工作即是課程準備，包括學習目標與結果。派遣教師，不像長期契約教師，不再需要撰寫課程計畫單，但是既然課程計畫單仍然必須存在且被遵循，派遣教師們必須遵照其他人所撰寫的情形。既然

學習結果傾向於寫成一般性的條目，而難以解讀，而且對於教書契約隨之帶來的快樂也連帶消失了：

我以為我有自由去(做)某些事情。我以為：「我將能夠決定我會待在這裡一天並且一起完成一項計畫」，我們會在一天的最後一起讀一些書跟文章，孩子們回家之後會想：「沒錯，我今天都跟一個不一樣的人一起學習，它對我們很好」，因為你可以對他們很友善……你決定了他們該做的事情，得到了他們的合作，而他們也對於這些主題很感興趣，他們帶著一些在課堂上完成的成果回家，而現在，你不能夠這樣做，這有點令人沮喪。

Janet，派遣教師

在 TCS 與 FutureTech，裁量權的縮減並未帶來正向的結果。房屋津貼團隊過去對整個工作過程負責任，從頭至尾，確認文件完整填寫正確，並同時執行他們專業的知識來防止小疏忽與小錯誤。既然文件是很複雜的，這些小錯誤的發生是相當正常的。在 TCS 的體制下，一旦工作發包，整個工作程序便完全重新組織過，以便讓專案工作者「專業」於處理程序的一部分：新案件、撤銷或是更新。他們同樣也被要求在新設立的電話中心加時工作，取代原先專案下的工作內容。打進中心的電話也被再分成三類，決定於它需要多少時間才能處理完成，十五分鐘內或是超過十五分鐘，不同的組別處理不同的顧客疑問。房屋津貼是一項複雜的工作領域，法規也受到變革所限制，因此這樣的專業化不但讓處理過程變得更不開心，剝奪了專案工作者「工作擁有者」的感覺，把他們的工作變得不有趣，這也同樣意味著技能難度變得低下。工作成員不再對他們小小工作領域外面的變革感興趣。他們下決定的權力也同時失去了。專案工作者僅被要求，在送交回當地政府之前，確認紙本工作完成，而不再先進行審查的工作。

在此，具專業知識的工作者希望能得到裁量權以應用他們的專業知識，而控制組織所希望的則明顯與此相衝突。經理人樂觀其程序所成：對一名資深經理人而言，將任務切割開來並非是要使員工技能退化，而是要將它們許多衝突的要務

釐清順序。但是這些衝突的要務有時候簡單地反映了複雜的流程本質。根據 Alison，一名經驗老到的專案工作者，認真工作現在經過了技能簡化後，情況變成「我們走進來，他們給我這張紙，並說，你今天的工作就是這張紙」。相較之下，在專業網絡下工作的 Albert 與 Bradley(1997)則描述，專業知識並不能帶來談判能力或是對工作實務的控制，抱怨也只能帶來很小的同情。根據一名專案工作者，TCS 公司在面對抗議之時，會聲稱在接待處或是電話中心工作是契約性的義務，如果專案工作者拒絕這樣做，將會雇請對該工作內容願意奉獻心力的其他專員，並隨之減少專案工作者的薪給。於是雇員們就放棄了。他們被允諾有在職進修但從未實現。實際上，TCS 並未擁有這樣的權力，根據 TUPE（僱用法）的規定。

理論上，FutureTech 與政府部門間的合夥關係是設計來避免任務的不當限制。這項決策更重要的部份是避免成本過高以及公共 IT 的績效不良，畢竟過度樂觀於對程序的預測，只為了提供員工們有趣而充滿技術的工作是不智的。

(Grimshaw 等人，2002a)。然而，在契約簽署之前，FutureTech 的政府部門進行了對電腦團隊承接任務的查核。這些廣泛的調查嘗試要有系統的規劃工作，如此一來 FutureTech 就得以了解必須完成的工作有哪些，而政府部門則知道哪些部份已經外包出去。其中一項調查結果是，過去被任意擱置的工作（因為鮮少公務員有 IT 方面的經驗）現在則是安置以主動的管理。除此之外，在內部 IT 發展團隊有了相對的自由去追逐科技創新與研究新軟體的同時，軟體發展則被限制於前測科技。監督不但耗費職員的時間，且對它們的技術能力也產生了影響。工作的範疇訂立，在每次行動之前，儘管已經有一個團隊嘗試解決，卻可能是一個「無窮冗長的文件。」

在某種程度上來說，裁量權的削減是契約程序的一部份。畢竟，任務可以被外包，而責任則應該是歸屬在原始的組織 (Williamson(1985)年認為的其中一項理由是工作發包最適合的情形是能輕易監督的容易工作。) 這項執行權與權威的機構性分離對工作程序有相當的啟示。辦公室內的正職成員們需要依靠信任來控

制，而外部工作夥伴們的工作則必須由「契約」來規範，至於在公務體系內 IT 專家的高級裁量權則在工作外包給 FutureTech 之後，也移交出去。對於當地政府與個別學校來說，對是否符合政府規章的監督之同時，也清查了它們外包出去的工作是否完成。因為督學會要求檢視教學計畫，永久僱員被要求要完成規劃，而派遣教師則負責遵循。由於當地政府必須確認這項過程。津貼局團隊在簽署同意之前會確認各種形式的細節。永久型教師的工作加劇了，而被津貼局和政府部門雇用的公式內部專家也發現，監督外包工作是否完成，就像是它們前任同事監督時一樣的冗長費時而無趣。範圍廣闊的合作，能夠激勵更好的績效，但卻也可能對績效產生不良影響。在政府部門內，FutureTech 的代表們被允許能接觸所有的委員會，甚至包括董事會層級（儘管該政府部門的會計師持反對意見）。然而，在 FutureTech 內部存在這問題，關於各個不同的部門間如何互相溝通；它們顧客所提供的資訊的價值解決了一些事情，卻也造成了一些困擾。越來越強調的控制同時也對嘗試有效率地管理程序產生了不利的影響。TCS 的改變了工作組織的方式也同樣對工作效率和工作的有效性產生衝突。

變遷的技能、變遷的工人

在三個個案研究中，公司所外包的工作以及員工漸漸低落的裁量權，由於人事的變遷而有機可循。在 FutureTech 的部份變革是故意的。該公司嘗試保留大量的舊公務員團隊，因為它們的系統與程序的知識是必須的，1700 名員工在取得契約後轉移身分。然而，它同時也希望減少成本，一項自願離職計畫也展開，讓許多更有經驗的成員能夠利用。除此之外，個人契約員工的合約也逐漸到期，將工作外包給 FutureTech 的一部份是期望能減少花錢的契約員工數量

（Grimshaw 等人，2002a）。在希冀能維持許多契約員工的重要技能之下，剛畢業的儲備員工被要求「模仿」他們。然而，儘管是在契約員工完全的合作且同意教導之下，似乎沒有人能夠馬上從生澀的新手成為老練的專家，經驗不足的畢業生比起他們取代的契約員工需要更多的指示。除此之外，有些證據顯示給剛畢業

儲備員工的訓練既狹窄又集中。取代了資深技術人員建議的導師系統，畢業生們備授與定義狹隘的任務，結果是：

你發現你得到一些沒什麼技術的人力，結果你以比前更加仰賴那些老同事的支援。 John，資深系統工程師。

在 FutureTech，如同工作本身越來越受制於監督，那些僱員們也越來越需要監督嗎？在查核之後，這變得更傾向於管理而非專業。服務目標在最早先就已設定，而 FutureTech 被期待能夠達成這些目標。

同樣地，派遣教師同樣也對於他們所負責的科目或是需要擔當的職務僅具有少少的經驗。對於接受教導高年級小學生指導的派遣教師可能較偏好年紀較小的學童，這可能還算是好消息。但對那些希望能專注在自身的專業領域的教師，這就不事件令人開心的事了。在每個案例中，缺乏經驗的問題也是高層管理控制有必要的其中之一。

在 TCS，如同在 FutureTech 一般，進行最初的技术團隊轉移，然而人員汰換率相當高。仲介成員的大量加入（一百一十人中的二十五人），人員的技能與經驗各有不同。在倫敦，專案人員的需求要比有技術的人要來得多，且已經過訓練的成員相當容易流動。在 TCS 給予新聘人員的訓練各有不同。仲介成員完全沒有受過訓練因為 TCS 假設他們能夠達到績效要求，在沒有受訓的情況下，這是一件有時會受到有經驗的專案人員質疑的事情。一項訓練計畫會發生在永久員工身上，儘管有些早期入公司的人並未得到好處。然而，這些新進員工比起既有的專案人員品質較差，而他們所得到的訓練則相當短暫。工作組織的變革同時也意味著新成員不再能夠再工作中建立自己的技能。受到津貼局訓練的專案人員從進行當地住戶的房屋事項開始學習來得到經驗，以便更進一步處理私人住宅等更複雜的業務。在 TCS 的新專案人員被安排至某部門時。這意味著他們較經驗豐富的同僚將幫忙釐清工作上的問題，然而，這樣的傳承並未載明於舊專案人員的工作明細上時，這可能是一種抱怨的來源。

在三個個案研究中我們所觀察到的，越來越主動的管理，比較傾向於分包程序的產物而非技術層面上改變，繼而反應出的結果。查核的程序施行在所有員工身上；儘管是最有經驗且富有技術的成員，過去熟悉於行使較高的裁量權，都將因為「在辦公室內」工作的工作分包成員身分，而必須受到更高水準的控制。在此三個個案中，技術層面不在向過去發包工作時那樣強調，而減少了許多，但這些減少是結論，而不是原因，原因是來自審核過程變得更重要了。而這樣技術層面減少的部份原因，也是來自短期合約的本質僅提供了較少的誘因給組織，來發展並維持員工的技能。TCS，與津貼局有著七年的契約，提出了一個專案人員訓練計畫，但這僅增添了員工們很有限的科技能力，如同它重新設計過的工作程序，只需要少數的房屋津貼專員技巧。在 TeacherTemp 的個案中，派遣教師幾乎從未被納入學校的培養活動，校方也缺乏誘因去提供個人回饋與輔導，當學校感受到對這名派遣教師不滿意時，下一次他們只需要要求仲介公司派其他人來就好。在 FutureTech 的成員中，接受訓練與培養的員工傾向於往政府仲介契約的方向前進（儘管 IT 勞力市場的蕭條限制了這邊的發展）。

員工裁量權的削減幾乎使得全球在意這件事的職員感到氣餒。在 TeacherTemp 的個案中，派遣教師當然對於不需要參與他們教書學校的管理工作感到輕鬆，但缺乏對其自身教室活動的控制權讓他們感到不悅，同樣的 TCS 的專員以及部份 FutureTech 的電腦成員也不喜歡他們的工作受到強烈的監督。在整體來說，外包工作似乎無可避免地增加了管理與審核系統的數量以及內容，既然契約條款必須有一個可以依循的標準。看起來似乎外包任務降低了員工技能與裁量權，不但使得有能力的專業人士無法行使判斷，同時也移除了機構性與個人誘因，去進行訓練與培養。

Scot 化學的「學習網絡」

Scot 化學的網絡在本質上與上述三個個案不同。既然他是生產化學品與塗料的重大跨國企業之一，它與許多顧客和供應商的關係均是長期的。特殊服務契

約可能很短展，但是會一再重複，而廠商間的關係能夠維持二十到三十年。與競爭者的關係則關於強烈契約性，既然對貨品的歸屬感能夠威脅到 Scot 化學；產品的提供是以少量、通常透過仲介，而生產過程的資訊也緊密地保護。但與非競爭者的合作則相當的不同。官方而言，與其他廠商的接觸是根據契約形式與特定服務而有不同；再非正式的情況下，拉近了僅是契約的距離，讓信任不斷的發展與滋長。儘使是 TCS 與 FutureTech 的七或十年契約也無法達到這樣的境界；沒有任何證據可以保證合約將會續約，廠商間關係環繞再監督與控制之中，績效的衡量也傾向於短期。

在 Scot 化學，個體員工持有的永久契約是由雇主直接，而非間接的發給他們，並全權負責，所有層級的員工都被期待能表現責任並參與在「功能性之外」的活動。當一個新部門設立時，其中一名作業員提及：

我們對於自身的角色感到相當自由，能將自己與團隊放在最重要的位子，了解我們該做什麼，其他的工作又由誰來執行，這些都是我們自身的責任…我們清楚自己的責任，組織自我。我想這樣的自主權是來自於，我們了解這個事業體，以及這個事業體所需的部份。

這些例外也延伸到與合作網絡中的廠商一同協力。部分最新調查結果認為組織內部合作是 Scot 化學廠內一種複雜的自動化程序，生產產品的品質改變（為了供應商的好處）、較大且堅韌的袋子供裝置粉狀化學品。在此最後一個案中，與一較優廠商的廣泛合作所生產出的特製袋，極大了雙方的利益，因為它顯著地減少了粉末漏出的情況，那可能會造成機器的故障。

這對員工的技能是有影響的。共同問題解決團隊於其創新過程中包含了許多成員，相互溝通彼此公司的有用資訊。契約中，生產工人被允許測試最終產品的品質，這項工作通常是要交由專業的化學專家來進行的。點出我們要的重點，姑且不論經驗的問題，在此，員工被信任，被賦予責任並期待對任務執行其裁量權。

這幾項合作都正式地受到契約所規範，能被揭露的資訊也受到了限制。但是廠商間的友誼與長期關係卻堅實地存在公司員工與供應商之間。意味著這樣的關係比起表面上看來要穩固許多。交換資訊遠超過了限制的情況，許多人都認為此計劃之所以會這麼樣的成功，就是因為彼此都慷慨的交換資訊。雙方正式化契約設置了合作的目標，但並未常是緊密的監督詳細的工作內容。據此，當貨品價格階段性的重協商時，量卻從未契約化過。溝通與信賴組成了他們的契約，允許了兩造根據自身與市場情況進行調整 (Marchington 與 Vincent, 2001)。

讓 Scot 化學與其他三個個案顯著差別的特色是「網絡」的耐久性以及員工是被直接地雇用以永久性契約。這樣的結構激勵了員工對公司知識與信任的培養。當工作由外部完成時，正式的控制是必須的，並改變了工作的本質。裁量權削減了，且嚴格的監督施行在 TeacherTemp、TCS 與 FutureTech 上，並非因為契約要點有問題，而是契約過程本身。

另一個可能產生好合作關係的網絡是 FutureTech 與政府部門。但在那兒，並未給予它們足夠的時間去發展信任 (Hunter 等人, 1996)，一起工作的各種結果混合了。在某些情況下，友誼並未真實提升：資深成員制定的最出合約變得格外的貼近，兩個群組 (商業計劃與專案發展) 都在同樣開放式的計畫室內，並舉行一些社交活動。這比較像是以這種方式鼓勵關係進行「你知道的，你送一些東西出來，他們也送一些東西出來」(John, 資深系統工程師)。然而，這些成功是為了平衡相對較緊張的背景，因為在合作過程中，它們將會告訴對方，雙方的關係中哪邊出了問題。雙方團隊的變革限制了友誼的發展，在重新協商價格的時候，雙方本有機會能進行資訊的交換，但這也同樣為爭吵埋下了種子。雙方其中一項特別昂貴的意見相左即是，在尚未嘗試和解之前就找了律師。

討論與結論

許多熱列對組織彈性的處方與預測都看出了網絡式廠商的動向以及「知識工作者」的崛起。然而，前述三個個案研究所論證說明的是，追求彈性也需要控制

形式，而這樣的控制形式會減少技能與員工裁量權，而這對專家與專業員工來說，是使他們感到沒有技術的。相當直得憂心的一點是，分包以及使用短期工人以形成彈性比起 Scot 化學所使用的網絡，是更為常見的一種方法。須要注意的是（我們並非要用一個迷思去取代另一個，或是宣揚 Scot 化學施了什麼魔法，然後不願意跟其他廠商分享），在 Scot 化學中還有另一種形式的彈性發生。許多的低技能任務（包括清潔與保全）也都外包以短期契約，而這些都被嚴格的審核清單緊密監督，造成了被雇用員工的沮喪感。

Williamson(1985)年提出在衡量外包工作的成本時包括了兩種成本，一個是契約本身的成本，另一個則是保證承諾的成本。既然高技能任務需要裁量權的執行，而裁量權本身需要信任支撐 (Fox, 1974)，市場機制可能不是最適當的控制方法。根據這項邏輯，需要特殊知識的任務不應該外包 (Williamson, 1985)。Albert 與 Bradley(1997)克服了這些問題，藉由將重心放在網絡上，控制系統是由提供複雜服務的專業人士來驅動。既然專家的工作不需要負責詳盡的查核與監督，當專家們選擇顧問基礎的工作或藉由仲介，這項外包工作將包含了選擇以及裁量權。選擇外包服務的公司必須接受這是契約工作裡必要的一環，職員們隨著所經歷的事情，會要求更多的裁量權。在他們的想法中，專家的協商權力總是帶來高水準的裁量權。

但僅少數職員在這方面擁有能影響公司政策的能力。因此，當複雜的工作外包之時（期待能增加彈性、縮減成本並保持公司程序的穩固），監督的應用應該較著重於低裁量權的任務 (Fox, 1974)。組織應克服了專業工作不應因發包而變得技能低下。分包與簡化工作使其變得容易監督。這種對監督工作的需求可以部分被裁量權的大幅減少所解釋，如 Felstead 等人(2002)與 Gallie 等人(2002；儘管在 Power, 1997 即可看到)文章中所提到。嚴格的控制不但看起來沒有在三個案中提升了績效。津貼局的細膩監督也使得整個過程變得比以往費時，而外包職員的薪資總是延遲付款。FutureTech 成員持續地抱怨，他們所設定的目標並沒有忠實反映出他們的能力或是在派遣前的績效水準。

這些結論隱藏著令人憂心的啟示。能夠成功發展技能的網絡似乎是多年的信賴才能產生的結果（即使是在 Scotchem 也只是少數）或是發展一組運作系統，包括仲介商、大學以及職業團隊。既然信賴既不容易建立又難以加強，這意味著從非內部市場僱用專家時需要結構性的支援，而截至目前，這樣的結構尚不可行。

參考文獻

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*, Chicago and London: University of Chicago Press.
- Albert, S. and Bradley, K. (1997). *Managing Knowledge: Experts, Agencies and Organisations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. and Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organisation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Atkinson, J. (1984), 'Manpower strategies for flexible organisations'. *Personnel Management*, August, 28-31.
- Baumann, A. (2002). 'Informal labour market governance: the case of the British and German media production industries'. *Work, Employment and Society*, 16:1, 27-46.
- Blyton, P. and Turnbull, P. (1998). *The Dynamics of Employee Relations (Second Edition)*, London: Macmillan.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave.
- Brown, A. (2001), 'Supporting learning in advanced supply system in automotive and aerospace industries.' Paper presented at a joint Network/SKOPE/TLPRP international workshop, University College Northampton, 8-10 November.
- Cappelli, P. (1995). 'Rethinking employment'. *British Journal of Industrial Relations*, 33:4, 563-602.

- Cappelli, P. (ed.) (1999). *Employment Practices and Business Strategy*, New York and Oxford: Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2001). 'The new deal with employees and its implications for business strategy' in *Strategy, Organisation and the Changing Nature of Work*. J. Gual and J.E. Ricart (eds). Cheltenham and Massachusetts: Edward Elgar.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Challier, M-C. (1986). 'Travail atypique et théorie du risque'. *Revue Economique*, 37:5, 805-831.
- Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A. and Dix, G. (1999). *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London: Routledge.
- DfEE (2001). *Teachers in Service and Teacher Vacancies: January 2001*, London: HMSO.
- Evetts, J. (2002). 'New directions in state and international professional occupations: discretionary decision making and acquired regulation'. *Work, Employment and Society*, 16:2, 341-353.
- Felstead, A., Gaillie, G. and Green, F. (2002). *Work Skills in Britain 1986-2002*, Nottingham: DfES Publications.
- Finegold, D. (1999). 'Creating self-sustaining, high-skill ecosystems'. *Oxford Review of Economic Policy*, 15:1, 60-81.
- Forde, C. and Slater, G. (2001). 'Just a temporary phenomenon? The rise and fall of temporary work in the UK'. Paper presented at the European Work and Employment Research Centre Seminar Series, Manchester School of Management UMIST, March.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London: Faber and Faber.
- Freidson, E. (1988). *Professional Powers*, Chicago and London: University of Chicago Press.

- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, Cambridge: Polity Press.
- Friedman, A.L. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London: Macmillan.
- Gallie, D., Felstead, A. and Green, F. (2002). 'Task discretion and participation'. Paper presented to SKOPE workshop, Pembroke College Oxford, February.
- Grimshaw, D., Hebson, G. and Earnshaw, J. (2001). 'Just another agency worker? A study of agency work among teachers in the UK education sector'. Paper presented at the *Work, Employment and Society* conference, University of Nottingham, 11-13 September.
- Grimshaw, D., Cooke, F.L., Grugulis, I. and Vincent, S. (2002a). 'New technology and changing organizational forms: implications for managerial control and skills'. *New Technology, Work and Employment*, special issue, *The Future of Work*, 17:3, 186-203.
- Grimshaw, D., Vincent, S. and Willmott, H. (2002b). 'Going privately: partnership and outsourcing in UK public services'. *Public Administration*, 80:3, 475-502.
- Guest, D. and Conway, N. (1999). 'Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, 367-389.
- Guest, D. and Conway, N. (2002). 'Communicating the psychological contract: an employer perspective'. *Human Resource Management Journal*, 12:2, 22-38.
- Handy, D. (1990). *The Age of Unreason*, London: Arrow.
- Harvey, C. and Kanwal, S. (2000). 'Self-employed IT knowledge workers and the experience of flexibility: evidence from the United Kingdom' in *Changing Boundaries in Employment*. K. Purcell (ed). Bristol: Bristol Academic Press.
- Hunter, L., Beaumont, P. and Sinclair, D. (1996). 'A "partnership" route to human resource management'. *Journal of Management Studies*, 33:2, 235-257.

- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). 'The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24:1, 31-48.
- Mallon, M. and Duberley, J. (2000). 'Managers and professionals in the contingent workforce'. *Human Resource Management Journal*, 10:1, 33-47.
- Marchington, M. and Vincent, S. (2001). 'The role of institutional forces, employer choice and boundary spanning agents in the formation and maintenance of inter-organisational relations'. Working paper number 18, ESRC 'Future of Work' programme.
- Marchington, M., Cooke, F and Hebson, G. (2003). 'Performing for the "customer": managing housing benefit operations across organizational boundaries'. *Local Government Studies*, forthcoming.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.
- Power, M. (1997). *The Audit Society*, Oxford: Oxford University Press.
- Purcell, K. (2000). 'Changing boundaries in employment and organisations' in *Changing Boundaries in Employment*. K. Purcell (ed). Bristol: Bristol Academic Press.
- Rainbird, H. and Munro, A. (2003). 'Workplace learning and the employment relationship in the public sector'. *Human Resource Management Journal*, 13:2, 30-44.
- Rainnie, A. (1988). *Employment Relations in the Small Firm*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L. and Vincent, S. (2002). 'Changing organizational forms and the employment relationship'. *Journal of Management Studies*, 39:5, 645-672.
- Scarborough, H. (2000). 'The HR implications of supply chain relationships'. *Human*

Resource Management Journal, 10:1, 5-17.

Sparrow, P. (2001). 'The new employment relationships: the dilemmas of a post-downsized, socially excluded and low-trust future' in *Strategy, Organisation and the Changing Nature of Work*. J. Gual and J.E. Ricart (eds). Cheltenham and Massachusetts: Edward Elgar.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character*, New York and London: Norton.

Storey, J., Quintas, P., Taylor, P. and Fowle, W. (2002). 'Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation'. *International Journal of Human Resource Management*, 13:1, 1-18.

Streeck, W. (1987). 'The uncertainties of management in the management of uncertainty: employers, labour relations and industrial adjustment in the 1980s'. *Work, employment and Society*, 1:3, 281-308.

Thompson, P. and McHugh, D. (2002). *Work Organisations: A Critical Introduction*, Basingstoke: Palgrave.

Whyte, W.H. (1963). *The Organisation Man*, Middlesex: Penguin.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, London: Macmillan.

Wright Mills, C. (1956). *White Collar: The American Middle Classes*, New York: Oxford University Press.

派遣員工與正式員工的人際關係、承諾與滿意度

Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers

David Biggs

University of Gloucestershire, Cheltenham, UK, and

Stephen Swailes

The Business School, University of Hull, Hull, UK

Employee Relations; 2006; 28, 1/2

摘要

目的—考量派遣員工與正式員工的人際關係，以比較此兩團體的組織承諾程度。研究設計方式—採用混合式研究方法，由 29 次與正式員工、派遣員工以及雇主的量化訪問及隨後的 157 次電話客服中心員工的量化調查所組成。

研究成果—一旦控制派遣員工與正式員工的人際關係這個因素後，派遣員工的組織承諾的程度大大低於正式員工。程度介於之間的樣本則與受到重視及工作滿意度有很大的關聯，並且進一步有著階層分析法的支持。

研究限制/可能的後續影響—如同所有的橫斷面研究一般，此研究並不能確定其因果關係，還有接觸電話客服中心員工的困難度使得此研究的樣本規模受限。員工關係的測量方法還需要繼續開發，建議後續研究可以突破這些限制並且延伸研究成果。

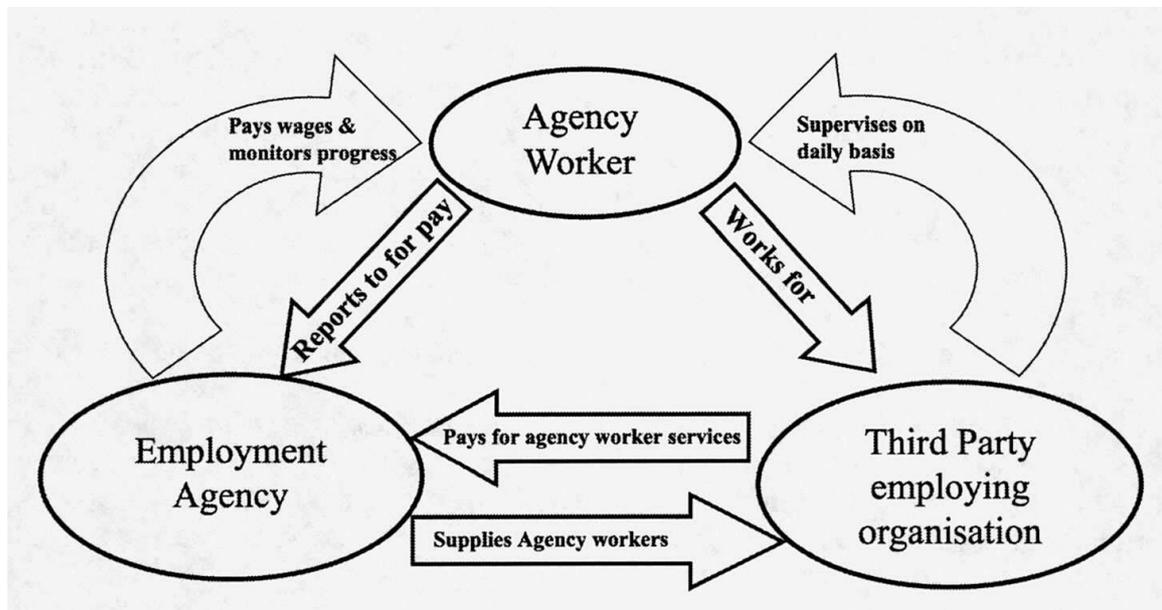
實際的後續影響—對於人力資源管理的後續影響在於雇主必須要了解派遣員工對正式員工可能帶來的負面影響，以及同樣可能會有正式員工拉攏派遣員工進入他們的團體以支援他們所需承擔的義務。

創見/價值—先前的研究在固定及臨時員工身上，發現了不一致的差異性：一種與直覺相反的發現使臨時員工們手中握有的雇用契約並不牢靠。本研究藉由控制派遣員工以及正式員工的人際關係這項因素，為這些研究成果更添光彩。

關鍵字—員工關係、工作滿意度、派遣員工、正式員工、契約員工、臨時員工

引言

在臨時員工中，派遣員工是其中主要的類別，雖然在近年來人數已有減少，但是在 2003 年的春季調查時，仍佔了英國員工的 5.8% 人數 (Biggs et al., 出版品)。說派遣員工是件大生意，真是一點也沒錯，在 2003/2004 年中，派遣公司提供派遣員工的營業額為 228 億英磅 (REC, 2005)。派遣員工因為在一家公司內的任職期限有限，而被歸類為臨時員工，但是，派遣員工並不像其他的臨時員工與他們工作的公司之間是雙向的雇傭關係，他們的雇傭關係特徵為三向，包含雇用他們的派遣公司、他們所工作的組織以及他們本身，如圖一所示。



圖一：派遣員工、雇用員工的派遣公司及第三方雇用組織間之三向雇傭關係

在我們的認知中，組織的承諾、員工間的人際關係以及工作滿意度是影響人們工作至關重要的幾項因素。在這項領域中的研究較多關注在固定雇用期限的員工，而相較之下對於臨時員工的調查就少了許多 (Gallagher and Parks, 2001; McClurg, 1999; Newton, 1996; Smith, 1988)。本研究藉由檢視派員工的組織承諾、員工關係及工作意度，並在某些部份上與正式員工相比較，以補充這類文獻的不足。

工作滿意度、組織承諾與員工關係

工作滿意度可定義為反應出個人對於工作的所有情感的一種姿態 (Sector, 1997)。這種整合性的變數反應出針對各種不同工作面的滿意度，包含自我成長、薪資、共同工作者以及在各種不同層面對於一般滿意度有所助益的上司 (Smith, 1992)。然而，工作滿意度並單單只是綜合這些方面的因素而已，還包含個人對一般工作滿意度不同程度的獨立概念 (Hackman and Oldham, 1975; Smith, 1992)；而且若是要以一般概念來測量對工作的滿意程度，那麼將這些方面獨立出來就很重要 (Hackman and Oldham, 1975)。不論是派遣員工或是正式員工，兩者都會對他們工作上的幾個方面發展自己的情感，將一般工作滿意度的概念包含在內，跟這兩種員工都有關聯。

組織承諾可以描述成一種與員工和雇用他們的組織之間連繫有關的多方面工作態度 (Allen and Meyer, 1996)。正統上來說，它是一種相信和接受組織目標的程度、想要為組織盡力的意願以及想要跟組織一起打拼的願望強弱 (Mowday et al., 1982)。這三種層面包含在《組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire)》(Porter et al., 1974) 中，並且在為英國勞動工作者設計的《英國組織承諾量表 (British Organizational Commitment Scale)》(Cook and Wall, 1980) 中，也有類似的工具 (Cook and Wall, 1980)。

承諾理論的基底為互惠理論 (Gouldner, 1960)，其基本要義為若一個人對另一個人所釋出的善意超過一般標準，則會促使另一個人有對等的回饋。若放到組織來說，若雇主以尊重、體貼或支持的心態對員工釋出善意，則員工應會以正面的態度和努力工作來回報雇主。此一概念已經過組織支持理論 (Eisenberger et al., 1986, 1997) 發展的檢驗。組織支持理論指出，員工會觀望他們的組織有多看重他們的貢獻，以及組織關心他們個人的程度，如是否對於他們職場生活中一些滿意或不滿意的地方加以關心。一旦員工感到組織的確關心他們，並重視他們本身的價值，則員工應會透過對組織目標的承諾 (組織承諾) 加以回報，或透過行為幫助組織達成他們的目標。

組織支持的概念已在一種知覺組織支持 (Perceived Organizational Support) 的基準下運轉 (Eisenberger et al., 1986)。簡單來說，知覺組織支持近似於員工對於組織所給予他們的承諾的一種感覺。研究顯示，在知覺支持與組織承諾之間，有很強烈的正面關聯 (Eisenberger et al., 2001; Swailes, 2001)。

高度的組織承諾提供了人力資源經理在研究上的清楚焦點，讓他們了解到承諾本身是件良好且正面的事情，而且應該可以提昇員工的工作表現。但是除了讓理論中直覺上的吸引力外，承諾與表現之間的強烈連結卻缺少了經驗上的檢證。對於這種結果的其中一種解釋為，工作上的表現依據工作內容上的不同，而自然有許多種測量的方式，因此有太多其他的變數會影響像是與承諾這種態度結構之間的強烈連結。這裡所提到的其他變數包含個人的技巧、能力，以及共同工作者的行為。

為了要更加了解承諾與表現之間的連結，故而引入組織公民行為 (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983) 的概念，以將有幫助且有建設性的行動，以及自發性的行為和不包含在一般工作表現測量方式含括在內。公民行為一定在員工個人可以做得到的範圍之內，而且如同承諾一樣，被視為加強組織成效的事情。研究顯示它們與工作滿意度 (Organ and Konovsky, 1989)、承諾 (Feather and Rauter, 2004) 之間「牢牢」相關，並且也影響了團體的表現 (Podsakoff et al., 1997)。

派遣員工的組織承諾明顯地要比正式員工來得複雜許多，因為他們一面為第三方雇用組織工作，一方面也為派遣公司工作 (Druker and Stanworth, 2004; Gallagher and Parks, 2001; McClurg, 1999; Newton, 1996)。McClurg (1999) 調查在美國工作的員工對於第三方雇主及派遣公司的組織承諾後發現，派遣員工對於派遣公司所做的承諾，稍稍多於第三方雇主。但相反地，Newton 的研究 (1996) 雖然與前述研究的差異性不大，且也是以美國的派遣員工為對象，但是結果卻發現他們對於第三方雇主的承諾要稍稍多於雇用他們的派遣公司。

McClurg (1999) 主張派遣員工有著雙重的承諾，透過這種關係，他們可以給予派遣公司以及第三方雇主雙方同樣的承諾。她進一步還指出此雙重承諾並不互相對立，只要派遣公司以及第三方雇主可以共同合作，以彼此獲利。這種見解暗示派遣員工可以給予雙方組織承諾，而且的確這兩方的界限常常是模糊不清的 (Marchington et al., 2004)。因此，要對派遣員工使用混合式的組織承諾測量方法，才能夠評估出他們對第三方雇主以及派遣公司間所依附的情感。

然而，要如何比較派遣員工和跟正式員工間的組織承諾呢？有人主張因為派遣員工只為第三方雇主工作一段時間，因此他們的組織承諾會較正式員工程度來得低 (Ward et al., 2001)。在荷蘭，de Gilder (2003) 發現臨時員工比正式員工給得承諾少。在英國，Coyle-Shapiro and Kessler (1996) 也發現在公營單位中，臨時員工的組織承諾比正式員工少。然而，Gardner and Jackson (1996) 使用英國組織承諾量表測量正式員工和組裝線臨時員工之間的組織承諾差異，卻發現臨時員工回報的組織承諾較之正式員工高上許多。其他關於美國派遣員工 (McClurg, 1999)、美國臨時員工 (Smith, 1998) 以及澳洲契約教師 (Feather and Rauter, 2004) 研究都沒有決定性的結論，而且在正式和臨時員工間並沒有發現組織承諾的重大差異性。

這些研究的結論明顯地並不一致。這些隨著承諾的社會交換理論而來差異性似乎違反直覺，為什麼派遣員工要對組織表現出高度的承諾，特別是組織對於他們表現出來的承諾所提供的回饋正逐年減少？如果可以更加詳細考慮這些跟派遣員工一同工作的正式員工，也許就可以有更多亮光投注在這些看起來並不連貫的研究結果上。Davis-Blake et al. (2003) 證明不同類型的臨時員工，即契約員工和派遣員工，如何對正式員工的忠誠度產生不同的影響。這兩種臨時員工對於員工和經理人之間的關係都有負面的影響。然而，不同類型的臨時員工反應也會不同，對於那些跟他們相似的員工而言，影響也就更大。Feldman et al. (1994) 和 Porter (1995) 主張正式員工對於雇用派遣員工而非正式員工的組織會有較負面的看法，而這些負面的看法會轉化成較低的組織承諾。

如果派遣員工有著較低層級的組織承諾，那麼 Gardner and Jackson (1996)、McClurg (1999) 以及 Smith (1998) 有關派遣員工有著大於或等於正式員工的組織承諾這個發現，就可以藉由暗示正式員工在這些研究中受測時，可能受到臨時員工在場的影響，而得以解釋 (Voudouris, 2004)。因此，正式員工最終有著與派遣員工擁有相當層級的組織承諾。大體來說，這些研究提出下列的虛無假設：

假設一：在派遣員工與跟派遣員工一同工作的正式員工間的組織承諾等級，並無顯著的差別。

此虛無假設在測試上非常重要，因為它與工作滿意度相關的研究發現是一致的 (Allen and Sienko, 1997; Biggs et al., 2002)。如果控制與派遣員工一同工作這個因素，則派遣員工也許會比沒有和派遣員工一同工作的正式員工表現出較少的組織承諾。這是因為正式員工不會因為組織雇用派遣員工，而對組織懷有敵意，因此與那些有著較低層級組織承諾的派遣員工相比，其表現出來的組織承諾應該較高。此種結果引導我們提出這個猜想，如果派遣員工與沒有跟他們一同工作的正式員工相比較，他們所表現出來的組織承諾就不如那些正式員工，也就導出了我們最後的這個假設：

假設二：派遣員工與沒有跟他們一同工作的正式員工相比較，其組織承諾等級明顯偏低。

總而言之，這兩種假設都已提出來測試電話客服中心派遣員工、沒有與派遣員工一同工作的正式員工，以及跟派遣員工一同工作的正式員工這三組員工，兩兩之間的不同。

研究設計

樣本

在調查臨時員工時遭遇到一些困難，因為他們通常在單一組織中的人數不會太多。因此，很難取得他們的樣本，且針對臨時員工的研究樣本人數通常規模不大（Allen and Sienko, 1997; Gardner and Jackson, 1996; MacDonald and Makin, 2000）。除了臨時員工的種類繁多之外，取得樣本的困難也增加了抽樣過程上的挑戰性。

假設一和假設二需要比較正式與派遣員工間的不同。電話客服中心的員工被選中成為取樣職業的理由為：不論他們的勞動契約為何，在客服中心中所扮演的角色都類似、雇用的人數龐大、有派遣，也有正式員工、有包含及不包含派遣員工的人際關係存在，以及很容易透過他們的角色來區別。

因為需要獲得不同正式員工團體，以及在現代化組織工作的大量臨時員工資料，所以我們取得了七個組織，包括兩間信用卡公司、一間派遣公司、一間管理顧問公司、一間電信公司以及一家咖啡供應商的允許，對他們的員工進行調查。

資料收集

我們依據勞動契約、年齡、性別、職稱、職級、婚姻狀況、工作時數以及組織收集人口統計的數據。使用九項指標的《英國組織承諾量表》(Cook and Wall, 1980)來測量組織承諾，以及五項指標的《一般滿意度量表》(Hackman and Oldham, 1975)來測量工作滿意度。《英國組織承諾量表》選自其他組織承諾的測量方式，選用的原因在於它是專為英國勞動及辦公室員工所設計的量表，且其心理測量特性佳 (Mathews and Shepherd, 2002)。此種測量方式被認為包含了有關派遣員工對於派遣公司以及第三方雇用組織之間的關係，共包含雇主對於正式員工所做出的承諾。而使用 Hackman and Oldham (1975) 的《一般滿意度量表》則是因為它使用在臨時員工研究中，且其心理測量特性佳 (Allan and Sienko, 1997)。兩種測量方式都使用李克反應量表 (Likert response scale)，從非常同意到非

常不同意間分成七等級。

另外建立三個項目以測量正式員工和派遣員工之間的關係。「我工作的機構支持派遣員工所有事情，不論是否與工作相關」(WR1)、「有些正式員工反對雇用派遣員工」(WR2，負分)、以及「我覺得在現在的職位上有價值」(WR3)。

為了補充並幫助解釋此問卷調查的結果，在量化研究之後，對所有同意加入進一步研究的回應者，進行半結構式的訪談，共計有 17 位派遣員工及 5 位正式員工接受訪談。7 位雇主也透過至少 1 位典型的人事部門經理訪談。從量化調查所收集來的錄音文字記錄資料用 ATLAS-ti 套裝軟體，它可透過開發主題碼的過程，幫助量化文字數據的調查。

研究成果

此問卷調查的回應率達到 45%，也就是總共有 157 位電話客服中心員工的樣本。之後為這個數據建立了個別的副群組，包含派遣員工 ($n=31$)、與派遣員工一同工作的正式員工 ($n=85$) 以及沒有與派遣員工一同工作的正式員工 ($n=41$)。在組織之間沒有發現副群組的樣本中在組織承諾、工作滿意度、及使用 Kruskal Wallis 測試的 WR1、WR2 及 WR3 並沒有什麼不同。這結果表示副群組為同質性，並且在變數測量上並無偏差。

在這份樣本中，有 68% 為女性，85% 則為全時工作者。小於 60% 的樣本工作地點位於中部，其他則位於東南部。共有 51% 的電話客服中心員工為單身或已離婚。用 2003 年春季的《勞動力調查 (Labour Force Survey)》(國家統計局，2003 年) 來比較此研究樣本的年齡分布和國內代表性的調查之間的不同。派遣員工樣本的年齡分布與此代表性調查類似，但是其中有少數比例的工作者年齡較小，分布於 16~21 歲的年齡群組。不過，樣本中正式員工的年齡較在《勞動力調查》的檔案記錄來得小，這代表作為電話客服中心的正式員工，通常年齡較從事其他工作的員工來得小。

因為某些變數的分數分佈並不正常，因此採用非參數式試驗

(none-parametric test)。《英國組織承諾量表》數據的可信度佳(Cronbach α , 0.83), 因為量表中的每一項都有關聯性。驗證性因素分析顯示, 雖然組織承諾的三因子解決方案勉強符合數據資料(chi-square=70.5, df=24, $p>0.01$, CFI=0.93, RMSEA=0.097), 但是這些因子的高度相關性(組織認定及組織參與 $r=0.82$, $p<0.01$; 組織認定及組織忠誠 $r=0.82$, $p<0.01$; 組織參與及組織忠誠 $r=0.59$, $p<0.01$) 成為在組織承諾上使用單一變數的根據。《一般滿意度量表》數據的可信度佳(Cronbach α , 0.84), 因為量表中的每一項都有關聯性。驗證性因素分析顯示, 雖然工作滿意度的二因子解決方案最符合數據資料(chi-square=5.0, df=4, $p>0.29$, CFI=0.94, RMSEA=0.09), 但是這些因子的高度相關性($r=0.74$, $p>0.01$) 成為在工作滿意度上使用單一變數的根據。因為在承諾和滿意度之間如預期的高度相關性, 故而採用探索性因素分析(使用斜交轉軸的主成分分析), 以確保載入確定因子的組織承諾及工作滿意度可視為確定變數, 如同在本案中所發現的一樣。進一步的驗證性因素分析在本質上也發現這些變數是相當確定的。

所有電話客服中心的關聯性呈現於表一中, 但是它們與副群組之間並不顯著的不同。表一顯示承諾與滿意度之間($\rho=0.77$ $p=0.01$)、滿意度與在現在的職位上受到的重視($\rho=0.71$ $p=0.01$) 以及承諾與在現在的職位上受到的重視之間強烈有關。在承諾和對派遣員工的支持(WR1)和反派遣員工態度(WR2)之間並無發現重要關聯。對派遣員工的支持(WR1)和反派遣員工態度(WR2)兩者之間有適當的關聯(0.25, $p=0.01$), 也就是說, 在同樣的組織內, 有些職員也許支持派遣員工, 而有些則表現出敵對的態度。

	中間數	標準偏差	1	2	3	4
1. 組織承諾	4.94	1.13	0.83			
2. 工作滿意度	4.16	1.35	0.77**	0.84		
3. 在現在職位上受到重視 (WR3)	4.18	1.73	0.71**	0.71**		
4. 支持派遣員工 (WR1)	4.62	1.66	0.16	0.09	0.16	
5. 敵對派遣員工的態度 (WR2)	4.47	1.67	0.04	0.09	0.05	0.25**

注：* $p < .05$ ；** $p < 0.01$ ； $n=132-156$ ；alpha 顯示在對角線上

表一：電話客服中心員工的非參數式關聯性

以階層線性迴歸分析作為組織承諾的應變數。首先鍵入工作滿意度至此模式中，接下來鍵入在現在職位上受到重視 (WR3) 以及其他項目 (WR2、WR1、年齡及性別) 至此模式中。這進一步證明工作滿意度對於組織承諾影響度最高 ($\beta = 0.79$, $t=14.63$, sig. $t=0.01$, $\Delta R^2=0.626$)，而在現在的職位上受到重視則是影響工作滿意度的第二大因素 ($\beta=0.28$, $t=4.05$, sig. $t=0.01$)，請參見表二。

此虛無假設 $H1$ 支持在派遣員工和與派遣員工一同工作的正式員工之間的工作承諾等級並無差異的發現 (中間值 4.79 及 4.65、Mann Whitney=1104.5, $p=n/s$)。 $H2$ 也支持派遣員工的組織承諾等級遠低於未跟派遣員工一同工作的正式員工 (中間值 5.47 及 4.65、Mann Whitney=304.5, $p=0.01$)。

在 17 位派遣員工及 5 位與派遣員工一同工作的正式員工做完問卷調查後，進行半結構式訪談。訪談對話的質性分析顯示了七個主題 (請參見表三)。首要的主題為員工的人際關係 (摘錄 77 項) 和隨後的技能種類 (摘錄 35 項) 以及對

派遣公司或第三方雇主的承諾（摘錄 35 項）。有趣的是，所有編碼進 *Atlas-ti* 的意見中，有 44% 是有關正式與派遣員工間的關係。在此量化研究中，也訪問了七位雇主代表。此質性數據的摘錄使用於下，用以闡述此研究中主要的量化發現。

表二：階層線性回歸模式

	模式一 工作滿意度 (JS)	模式二 JS 和在現在職位 上受到重視 (WR3)	模式三 OC、WR3、反面的反 派遣員工 (WR2)、支 持派遣員工 (WR1)、 年齡、性別
R^2	0.62	0.66	0.67
ΔR^2	0.62	0.04	0.01
F	213.99	128.11	42.37
$n=130$ (不包含缺席的 案例)			

表三：在訪談中出現的主要主題

話題	派遣員工的回應 ($n=17$)	正式員工的回應 ($n=5$)	共計
員工關係	59	18	77
技能種類	29	6	35
對第三方雇用組 織的組織承諾	18	2	20
對派遣公司的組 織承諾	15	0	15
非自願/自願情況	1	0	1
工作滿意度	6	1	7
共計	139	35	174

討論

關於正式員工的發現則與其他研究一致 (Bateman and Strasser, 1984; Curry et al., 1986; Lance, 1991; Martin and Bennett, 1996; Vandenberg and Lance, 1992)，顯示出組織承諾與工作滿意度間有著強烈且正面的關聯。此外，對於組織附著感以及其目標與對工作滿意度強烈相關的一般發現，可產生以下二點對於組織承諾和派遣員工相關研究的啟發：

- (1) 在現在職位上受到重視 (我們覺得這與感知到組織的支持相似) 與組織承諾之間有強烈的關聯。
- (2) 組織承諾較高的缺點在於對於正式員工的影響力比派遣員工高出許多。

此質性研究顯示派遣員工希望為組織「多做一些」以顯示出他們的承諾，甚至在他們經常更換雇主的情況下：

……在某方面它就像是轉換球隊一樣，你總是為跟你在一起的某些人踢球，你支持並付出百分之百的努力，不管你是為誰踢球。我的意思是，對我來說實際上到一家公司去然後不做任何事是不合理的，因為最終你是為這家公司做事，如果它們業績好的話，你也會受益。

此種態度以及伴隨而來的行為於是會傾向於得到工作滿意度方面的報償，而這也是雇主對於這種態度的回報。的確，從一位派遣員工中收到的意見，有關她在請假幾天後回到崗位上所接到窩心歡迎：

當我渡假回來後，每個人都說：「千萬不要再離開這裡了」，這讓你覺得他們真的需要且感激你做的事。這就讓人覺得早上起床工作是件值得的事了。

組織承諾與受到重視之間有著強烈且正面的關聯性，它暗示了正式員工也許讓更

加重視那些派遣員工，因為他們似乎分擔了正式員工對於組織目標及組織情感的一部分。因此，如果一個派遣員工對於他們所工作的組織表現出承諾，那麼似乎就會影響正式員工重視他們的程度，就如同以下意見所顯示的：

…… 當你覺得工作的地方跟你有關，而且覺得成為它的一分子之後，人們就會詢問你的意見。

不管其勞動契約或職位，受到重視與工作滿意度都有關聯。一位派遣員工透過解釋好的和不是這麼好的指派工作之間的不同，來講述這一點：

…… 這是一個很棒的工作地點……不是因為工作的類型，而是因為人的緣故。

這證明了在工作上受到重視且有好的員工關係，會致使該派遣員工正面地評價這份工作。此外，它也證明了員工關係可以依次影響組織承諾，對於回報的工作滿意度程度也有很大的影響，甚至在並沒有特別激勵該份工作的情況下。

在人力資源管理的實踐上，給予組織高度的承諾是其主要目標的同時，所顯示的高度承諾會對員工帶來某種暗示。這些暗示，特別是包含努力工作和勤奮工作的暗示，通常讓他們會超出契約上所載明的工作時數。從我們的數據看來，似乎派遣員工雖然有責任要按時上下班，但是卻不會被期待做完「額外的」工作，如加班以完成手頭的工作。因此，當派遣員工要證明其組織承諾的產出時，並不會對他們有任何的不利，因為他們不被期待要在未獲取額外回報的情況下，來執行額外的的工作。對於正式員工則不是如此，他們就必須要完成額外的的工作，如同一位雇主所說：

組織希望大家留晚一點，好讓工作可以做完，而正式員工就必須忍受這種期待。反觀派遣員工就可以堅定拒絕工作這麼長的時間，而且若他們不喜歡晚下班，他們通常就會拒絕加班。

因此，雇主認為，雖然派遣員工有著高度的承諾，他們也不能利用這一點來讓他們完成額外的工作，因為如果他們不接受，他們可以輕易地離職。但是正式員工就沒有這種自由，因此高度組織承諾可見有下降的趨勢。這也反映出 Ward et al. (2001) 的作品，證明了雇主可能會策略性地運用派遣員工，以從正式員工身上取得更多的工作成果。

電話客服中心派遣員工相對於正式員工來說，其組織承諾較低 (H2)。此項論證與之前研究 (Feather and Rauter, 2004; McClurg, 1999; Smith, 1998)，發現兩者之間並沒有多大差異的結論相抵觸。它也跟英國的研究 (Gardner and Jackson, 1996)，發現臨時員工相對於正式員工來說，其組織承諾等級較高的結論相抵觸，但是與在荷蘭及英國境內進行的研究結論相符 (Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; de Gilder, 2003)。然而，這些研究當中並沒有任何一個研究注意到派遣員工可能對正式員工有所影響的重要性，並需要將此因素含括在研究設計中。在不使用控制組時，以虛無假設為例 (H1)，不同勞動契約下的員工就沒有任何差異性出現，而與之前的研究相符 (Feather and Ruter, 2004; McClurg, 1999; Smith, 1998)。

此研究成果暗示在某些電話客服中心組織中，正式員工可能會因為組織雇用派遣員工而感到失望，因此產生對於組織承諾的負面影響。在電話客服中心的工作環境中，較低的組織承諾可能轉化為較低的服務品質 (Malhotra and Mukherjee, 2004)。這種正式員工所感受到的失望感，可能可以藉由雇主解釋為何會採用這些派遣員工，譬如說，是為了避免裁員，而獲得某種程度的舒解 (Bishop et al, 2001)。然而整體而言，此研究發現與派遣員工一同工作的正式員工，與相似情況下未與派遣員工一同工作的正式員工相較，其組織承諾有降低的趨勢。

如同所有研究一樣，某些研究的限制需要解釋一番。知識世代所使用的特定方法無法建立一般的人際關係。員工關係的測量量表可以用更多的項目，來進一步加強所使用的測量方式。此研究的定為員工態度的不同是因為不同的雇用情況

(正式或派遣)或是因為雇用派遣員工而到影響，而不是因為其他任何混亂的變數所影響。然而，沒有任何混亂的變數可在探索與工作相關態度的質性研究中標識出來。取得電話客服中心員工資料的困難，特別是那些沒有與派遣員工一同工作的正式員工的資料，使得樣本的數目受到限制。提議在此領域中再進一步的研究，以應付這些限制，並延伸此研究的發現至其他契約安排的工作上。

結論

在員工中(電話客服中心的派遣員工及未與派遣員工一同工作的正式員工)組織承諾的差異性研究發現，派遣員工似乎有著較低的組織承諾。有趣的是，在與派遣員工一同工作的正式員工這一組控制組中，情況卻不是如此(複製美國研究)，在這裡並未考慮臨時員工在組織承諾上對於正式員工的影響。工作滿意度以及在現今正式或臨時職位上受到重視，與工作承諾之間發現有關聯性。對於員工而言雖已了解這些關係，但普遍來說此研究的獨特貢獻在於提出派遣員工的出現對正式員工的承諾有負面的影響。其他研究尚未測試此可能性。

此發現使得派遣雇用不穩定的本質在直覺上合理化，雖然在之前這個因素並未受到注意。尋求改善派遣員工以及正式員工兩者組織承諾的雇主，應可發現到最有力的前置手段為發展三方面的互信關係。它會一併產生更高度的承諾以及工作滿意度，而這會進一步增加組織公民化行為，使得組織獲益。

對於電話客服中心人力資源管理所蘊含的意義，至少在於讓他們了解要小心考慮在工作環境中的派遣員工。此研究顯示，若派遣員工與正式員工的關係很糟，則正式員工和派遣員工的組織承諾及工作滿意度會下降。本質上，因此若雇主需要使用派遣員工，那麼小心地運用策略就很重要，並且要告知正式員工在運用此策略後的理由，以鼓勵兩種團體間產生良好的工作關係。

關於作者

David Biggs CPsychol 博士是位開業的職能心理師，葛萊斯特郡大學 (University of Gloucestershire) 企業心理學理科碩士的課程總監。David 對於臨時雇用以及其對於個人、組織和社會所造成的影響有興趣。他也對於員工關係、員工衝突及在工作環境中的技術影響有興趣。David Biggs 是協同作者，他的聯絡方式為：dbiggs@glos.ac.uk

Stephen Swailes 博士主要在赫爾大學商學院 (Hull University Business School) 的管理與組織學習中心 (Centre for Management and Organizational Learning) 任職。他的研究興趣包含：瞭解近代組織中工作承諾的本質及影響它的變數，和瞭解團隊運作流程和它們與團隊表現之間的關係。

參考文獻

- Allan, P. and Sienko, S. (1997), "A comparison of contingent and core workers' perceptions of their jobs' characteristics and motivational properties", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.62 No.3, pp.4-11.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, pp.252-76.
- Bateman, T. and Organ, D. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'", *Academy of Management Journal*, Vol.26 No.4, pp.587-95.
- Bateman, T.S. and Stasser, S. (1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27 No.1, pp.95-112.
- Biggs, D.M., Burchell, B. and Millmore, M. (in press), "The changing world of the temporary worker: the potential HR impact of legislation", *Personnel Review*,

- Biggs, D.M., Senior, B. and Swailes, S. (2002), "Differences in job satisfaction between agency workers and permanent workers", *Proceedings of the HRM in a Changing World Conference*, Oxford Brookes University Business School, Oxford.
- Bishop, J.W., Goldsby, M.G. and Neck, C.P. (2001), "Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17 No.4, pp.298-315.
- Cook, J. and Wall, T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, pp.39-52.
- Coyle-shapiro, J.A.M. and Kessler, I. (2002), "Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts", *Public Administration*, Vol.80 No.1, pp.77-102.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. and Mueller, C.W. (1986), "On the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.29 No.4, pp.847-58.
- Davis-Blake, A., Broschak, J.P. and George, E. (2003), "Happy together? How using non-standard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees", *Academy of Management Journal*, Vol.46 No.4, pp.475-85.
- de Gilder, D. (2003), "Commitment, trust and work behaviour-the case of contingency workers", *Personnel Review*, Vol.32 No.5, pp.588-604.
- Druker, J. and Stanworth, C. (2004), "Mutual expectations: a study of the three way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency 'temps'", *Industrial Relations Journal*, Vol.35 No.1, pp.58-75.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 No.1, pp.42-51.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 No.5, pp.812-20.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 No.3, pp.500-7.
- Feather, N.T. and Rauter, K.A. (2004), "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77 No.1, pp.81-4.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I. and Turnley, W.H. (1994), "Managing temporary workers: a permanent HRM challenge", *Organizational Dynamics*, Vol. 23 No.2, pp.49-63.
- Gallagher, D.G. and Parks, J. (2001), "I pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relationship", *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No.3, pp.181-208.
- Gardner, C.R. and Jackson, P. (1996), "Worker flexibility, worker reactions", unpublished MSc project, University of Sheffield, Sheffield.
- Gouldner, A. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol.25, pp.161-78.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 No.2, pp.159-70.
- Hodson, R. (1997), "Group relations at work: solidarity, conflict and relations with management", *Work & Occupations*, Vol.24 No.4, pp.426-52.
- Lance, C.E. (1991), "Evaluation of a structural model relating to job satisfaction, organizational commitment and precursors to voluntary turnover", *Multivariate Behavioral Research*, Vol.26 No.1, pp.137-62.
- Lease, S.H. (1998), "Annual review, 1993-1997: work attitudes and outcomes",

Journal of Vocational Behavior, Vol.53 No.2, pp.154-83.

McClurh, L.N. (1999), "organizational commitment in the temporary-help service industry", *Journal of Applied management Studies*, Vol.8 No.1, pp.5-22.

McDonald, D.J. and Makin, P.J. (2000), "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21 No.2, pp.84-91.

Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2004), "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres", *Journal of services Marketing*. Vol.18 No.3, pp.162-74.

Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. and Willmott, H. (2004), *Fragmenting Work: Burring Orhanizational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford University Press, Oxford.

Martin, C.L. and Bennett, N. (1996), "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group and organization Management*, Vol. 21 No.1, pp.84-104.

Mathews, B.P. and Shepherd, J. (2002), "Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.75 No.3, pp.369-75.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, NY.

Newton, L. (1996), "Stiff competition for talented temps", *HR Magazine*, May, pp.91-4.

Office for National Statistics (2003), *Quarterly Labour Force Survey*, SN: 4664, UK Data Archive, Colchester.

Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74

No.1, pp.157-64.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. and MacKenzie, S.B. (1997), "Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 No.2, pp.262-70.

Porter, G. (1995), "Ethical considerations in the use of contingent employees", paper presented at the International Conference Promoting Business Ethics, New York, NY, November.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5, pp.603-9.

REC (2005), *Annual Recruitment Industry Survey 2003-2004*, Recruitment & Employment Confederation, London.

Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, pp.653-63.

Smith, P.C. (1992), "In pursuit of happiness, why study general job satisfaction", in Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (Eds), *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*, Lexington Books, New York, NY, pp.5-19.

Smith, V. (1998), "The fractured world of the temporary worker: power, participation and fragmentation in the contemporary workplace", *Social Problems*, vol.45 No.4, pp.411-30.

Smith, W. (1988), "They serve two masters", *Personnel Administrator*, April, pp.112-6.

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Swales, S. (2001), "Goals, creativity and achievement: commitment in contemporary organizations", *Creativity and Innovation Management*, Vol.9 No.3, pp.185-94.

- Vandenberg, R.J. and Lance, C.E. (1992), "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, Vol.18 No.1, pp.153-67.
- Van-der-Vegt, G.S., Emans, B.J.M. and Van-de-Vliert, E. (2001), "Patterns of independence in work teams: a two level investigation of the relations with job and team satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.54, pp.51-69.
- Voudouris, I. (2004), "The use of flexible employment arrangements: some new evidence from Greek firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15 No.1, pp.131-46.
- Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R. and Clegg, C.W. (1986), "Outcomes of autonomus work groups: a long term field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol.29 No.2, pp.280-304.
- Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. and Beynon, H. (2001), "Dilemmas in the management of temporary agency staff", *Human Resource Management Journal*, Vol.11 No.4, pp.3-21.

「非歧視原則」在臨時派遣工作上的影響：
歐洲 15 國臨時派遣員的薪資及工作條件

Effects of the ‘principle of nondiscrimination’ on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries

Werner Nienhuser and Wenzel Matiaske
Industrial Relations Journal 37:1, 64 - 77

作者

Werner Nienhuser 是 *Duisburg-Essen* 大學的人力資源管理教授。*Wenzel Matiaske* 是 *Flensburg* 大學的人力資源管理及組織教授，以及位於柏林的德國經濟研究院 (*German Institute of Economic Research, DIW*) 的研究教授。信件應寄交 *Werner Nienhuser* 教授，地址為：*Department of Business Administration, Economics, Business Computing and Informatics, Institute of Human Resource Management, University of Duisburg-Essen, Universitaetsstr. 12, D-45117, Essen, Germany*；電子郵件為：werner.nienhueser@uni-essen.de

摘要

本文探索有關歐洲的 (EU-15) 派遣員工與擁有標準勞動契約的員工，是否有著較不利的工作條件與薪資。另外，本文也分析在實行非歧視原則與沒有實行非歧視原則的歐洲國家中，是否也存在著同樣的差異性。研究結果顯示，甚至在我們控制了其他元素的情況下，對臨時員工的歧視仍舊存在。第二，在實施非歧視原則的國家中，有關雇主提供的訓練歧視情況較高。

研究的問題及背景

企業近來愈來愈注意在「標準雇用關係」外的可能，因增加更多彈性的選擇 (Burgess and Connell, 2004; Cappelli, 1995; Davis-Blake and Uzzi, 1993; Pfeffer and Baron, 1988; Purcell et al., 2003; Storrie, 2002)。雖然在過去兼職工作和定期雇用一直以來是討論用作同時能兼顧彈性以及降低失業手段的主題，然而在近幾年，臨時派遣工作已成為就業政策討論中，最主要的中心題目。一方面使用臨時派遣工作（我們也稱之為臨時工作或派遣工作）讓企業保證自身可以有更大的彈性，另一方面，臨時工作這種雇用形態也對人們產生了影響。與其他員工相比，臨時員工所獲得的薪資較低 (Kvasnicka and Werwatz, 2002) 而且其經歷的工作條件也較不利 (Letourneux, 1998; Wieland et al., 2001)。關於臨時員工和非臨時員工間的薪資和工作條件，很少能憑經驗得知其中的差異性是源自雇用形態或是其他如年齡、資格或是專業經驗的不同而來（其中有一個極為少見的例外情形，請見 Kvasnicka and Werwatz, 2002 為德國人所做的研究）。

因此我們首先想要知道的是，什麼事情能夠影響臨時工作，也就是說，獨立於其他影響因子之外，在臨時員工的薪資以及工作條件上的影響為何。我們利用《第三次歐洲工作條件調查 (Third European Survey on Working Conditions)》(ESWC, 參見 Merllie and Paoli, 2002)，此份調查目標遍布歐盟 (EU) 15 國，人數超過 2 萬 1 千人。此份調查的數據庫讓我們能夠釐清以下第二個問題：在施行非歧視原則的國家中，與未實施非歧視原則國家中，對於臨時員工是否有相同的差異性？此問題對於歐盟國家臨時工作規範的現今和預期的改變上，有著重大的意義。歐盟執行委員會 (European Commission) 在 2002 年所提出的《臨時派遣工作指導方針 (Temporary Agency Work Directive)》到了 2005 年仍舊被內閣 (Council of Ministers) 所凍結。此份指導方針主張「臨時員工的基本工作及雇用條件應為，在他們就任一位使用者的工作期間，如果他們過去曾直接被該

企業雇用擔任同樣職務，至少應適用同樣的條件」(歐盟委員會，2006:11)。但是在薪資方面因著非歧視的緣故可有某些例外，如工作可「因工作本身性質」在未超過六週的期限內完成(歐盟委員會，2006:12)，或者對於該臨時員工存在正式契約時。此外，會員國可以授權社會夥伴藉由集體勞動協定，來同意不合乎非歧視原則的薪資(歐盟委員會，2006:12)。內閣並未同意臨時派遣員工是否應在到職的第一天就受到跟正式員工同等的待遇，或是應有一段試用期。因著此項指導方針，一些作者對於企業有著不同的看法：Jahn and Rudolph (2002:6) 預期薪資費用將會增加，幅度預估將「至少為 20% (在德國)」，雖然此指導方針尚未通過施行，但是非歧視原則因為歐洲各國國內法律的緣故，已在許多歐盟國家中實行 (Jahn and Rudolph, 2002:4)。然而，此原則的影響尚未依經驗來分析，因此我們希望知道在臨時員工身上施行非歧視原則的國家和未施行非歧視原則的國家中，臨時員工和非臨時員工(主要是那些依標準勞動契約雇用的員工)之間是否存在著相同的差異性。

我們將會依下列方式進行：首先我們將簡單討論一下臨時工作在 15 個歐盟的分布情形，以及臨時工作定義和規定的異同。接著，我們將報告臨時員工的薪資及工作條件現有成果。然後我們將用公式表示我們的假設，並提出此研究的變數；再之後，我們會提出我們的分析及成果。我們將會討論臨時員工工作條件和薪資與正式員工之間的不同，以及在這麼做的同時，我們也會檢驗非歧視原則的影響。我們將以關於我們分析的成果與限制的簡單討論來總結本文。

在歐洲的臨時工作：概念、非歧視原則及分布

所謂臨時派遣工作，我們指得是一種「三角型式」的工作關係，其中含括工作者、臨時派遣公司以及工作者的公司。派遣公司雇用此工作者並且將他或她安插到工作者公司的職位上。在所有 15 個歐盟國家中，臨時派遣工作都是以這種

三角型式工作關係為其特徵。因此，我們將我們的分析焦點放在此類「三角型式」的雇用關係上。在此基本契約工作範疇之外的雇用關係，還有許多種不同的雇用關係（歐盟執行委員會，200a:4；Jahn and Rudolph, 2002:2）。雖然一般而言臨時派遣公司也是臨時員工的雇主，不過在英國及愛爾蘭有一部分的臨時員工是以自雇身份為臨時派遣公司工作（歐盟執行委員會，200a:4ff.）。普遍來說，臨時員工的契約設有一定的雇用期限，不過也有例外。例如在德國及瑞典，臨時雇用契約在制定時，通常沒有雇用期限，而在另一些國家（如荷蘭、義大利），契約在工作者受雇於同樣一間臨時派遣公司一段時間之後，會變成正式雇用契約。

有關臨時工作在法律上的規定以及相關協定，其程度的差異性也很大（歐盟執行委員會，200a；Jahn and Rudolph, 2002）。雖然我們無法在下列的公析中完全控制這些差異，不過我們可以將一個重要的影響因子列入考量：是否非歧視原則真的有作用。該原則規定臨時員工一定要獲得與公司雇用的正式員工相比，同樣的薪資與社會福利以及在某種擴張定義下，甚至是同樣的勞資共同合作決定權（歐盟執行委員會，200a:5；Jahn and Rudolph, 2002:4）。非歧視原則已在芬蘭、法國、希臘、義大利、奧地利、葡萄牙以及西班牙生效（在2000年，我們也在該年度持有數據），而沒有任何的限制（Jahn and Rudolph, 2002；Storrie, 2002:22f.）。

近幾年在歐盟約有280萬人為臨時員工，相當於整體勞動人力的2.1%（Garhammer, 2002:22）。在絕對數字中，大部分的臨時員工在法國、英國、荷蘭和德國工作（Jahn and Rudolph, 2005:5；數據有些許不同的研究，請見Storrie, 2002:28）。臨時工作的百分比在英國（4.7%）以及荷蘭（4.5%）而言相對較高，而在希臘（0.2%）和丹麥（0.3%）相對較低。主要的臨時員工為男性，不過斯堪地那維亞各國為例外，其女性臨時員工佔大部分。臨時員工相較於其他員工而言較為年輕，也就是說，少於35歲。在大部分國家，臨時員工通常擔任藍領階級的工作（Jahn and Rudolph, 2002:5f.）。

臨時員工的工作條件與薪資—研究狀況

平均而言，在歐洲的臨時員工薪資低於正式員工。在西班牙，臨時員工的薪資較正式員工少了 10~15%；在奧地利則少了 5~30%；在英國則少最多，達 32%（歐盟執行委員會，200a:7；美國的類似結論參考請見 Kalleberg et al., 1997:23）。Kvasnicka and Werwatz（2002）發現在德國，男性臨時員工獲得的薪資總額較之非臨時員工的薪資少了 36%，女性臨時員工則少了 29%。如果將其他如年領及資歷因子的影響列入控制，男性之間的薪資差異則降低到 21%，而女性則降低到 19%。在 Booth et al.（2002）這份相似的研究中則歸總說，在控制其他各種影響因子後，英國的男性薪資相差在 18~20%之間（根據統計模型而定），而對女性臨時員工而言，相差則在 4~7%之間。大體上，這些結果表示臨時工作與員工薪資減少有關，不論其他影響因素為何。不過卻沒有一份將歐洲視為一個整體來分析的報告。臨時員工也比正式員工受到較少的員工訓練（歐盟執行委員會，200a:7）。35%的正式員工在過去 12 個月中至少合格地執行完一份計劃的同時，卻只有 12%的臨時員工完成同樣的工作（Letourneux, 1998:31）。臨時員工的工作條件較為不利。他們所擁有的自主權利大大少於正式員工，通常無法決定他們的工作節奏，而且通常對他們的午休、假日以及排休有較少的決定權（Letourneux, 1998; Wieland et al., 2001）。案例研究指出臨時員工也較少被完整告知有關工作環境的危險（Kochan et al., 1992; 1994; Rousseau and Libuser, 1997）。此外，臨時員工的社會關係較差：他們與同事以及主管的社會性接觸機會較正式員工少（Letourneux, 1998: 43）。

總結來說，臨時員工的薪資和工作條件都比正式員工來得差。不過是否有可能其差異性是來自他們的臨時雇用情況或是其他因子的這個問題，仍舊是懸而未決。另外，沒有一個研究專門在分析不同臨時工作規定所帶來的影響（主要在於分析非歧視原則的有效性）。我們希望能夠對於這些研究當中的斷層能夠有所貢獻。

模式、假設、數據及變數

假設

我們將調查臨時員工的工作條件和薪資。我們將以下的假設公式化：(1) 甚至在其他影響因子受到控制的情況下，臨時員工—與其他正式員工相比—其工作和薪資條件較為不利（不穩定）；以及(2) 在對臨時員工施行非歧視原則的國家中，在臨時員工及有著標準雇用契約的員工之間，所存在的差異性較少，特別是在薪資方面。

數據及變數

我們利用從 ESWC 而來的數據。此調查人數包含住在 15 個歐盟國家中的 21,703 人，他們在 2000 年接受訪談 (Merllie and Paoli, 2002)。此人數約等於每個國家中有 1,500 位員工受訪 (除盧森堡外，其受訪人數為 500 人)，其中共有 345 位臨時派遣員工受訪。不幸的是，每個國家中只有非常少數的臨時員工受訪：平均來說，每個國家只有 16 位全職及 7 位兼職的派遣員工受訪。這也是我們不能區別國家之間而只能區別同一國家中這兩種團體之間不同的原因之一。並且我們所有的假設都無法適用在單一國家的等級，只能適用於歐盟各國家中兩個團體的等級：其一為施行非歧視原則，而另一個團體則未施行非歧視原則。

自雇人士、實習生、年齡超過 70 以上以及在回答有關他們雇用類型時，選擇「不知道」或「其他」的人不計入以下分析，因此剩餘的總調查人數為 16,350 人。

需要操作以下的變數：雇用類型（提供標準雇用契約、臨時工作…等）、工作條件及薪資、以及控制變數如勞工人口的特徵、他們的資格以及專業經歷和公司規模，以及在各個國家是否對於臨時員工施行非歧視原則。我們將在下面詳細

地討論這些變數。

首先，我們發展出一種雇用關係的類型，它包含了二方面：其一為契約表格的三種表現形式—「標準雇用」（例如，正式的雇用契約）、「臨時工作」及「定期雇用」；以及第二，此活動的範圍：全職 vs. 兼職（一併歸入這個問題：「您的工作是否為兼職？」是/否）。原則上，有人可能會認為一般而言在許多國家中的臨時工作，現今並不會防礙雇主在協定中放入一定的雇用期限。無論如何，這三種「不限時間的正式契約」、「定期契約」以及「臨時派遣合約」的表現形式，只在此次調查內使用。有關於定期雇用，我們再一次將它區分成二種，一為少於一年的定期合約，以及延續一年以上的雇用合約。我們將在雇用關係的分類結果以及它們各別的絕對和相對頻率，列於表一。

由表一可之，佔 72.2%的「標準雇用關係」（如我們將兼職員工包含在內的話，佔了 87.4%），從質性觀點來看，這種關係是雇用關係中最主要的型式（不含自雇人士，他們不雇用任何職員，因此在許多情況下跟受雇員工情況相似）。臨時工作雇用契約是我們最感興趣的工作關係，包含其下從屬的工作，各類型工作的員工共佔 2.1%。54%的臨時員工為女性，其中 55%為兼職工作。

第二，我們架構了一種不穩定指標。我們對於臨時員工的薪資和工作條件是否不固定或不穩定，以及其含蓋範圍有興趣。舉例來說，如果臨時員工的收入較低，且他或她的身體壓力程度較高…等等，那麼薪資和工作條件就算不穩定。構成「較高」和「較低」的事件取決於在每件個案中的中間數，或根據個別量表內容的考量（如透過負面及正面分數表現形式來二分）。當臨時員工的潛在不穩定完全測量出來時，就能用不穩定指標以決定整體情況。不穩定指標可以針對臨時員工所經歷的歧視給我們一個大約的基準。儘管有 10 種不穩定的特性需要解釋（從收入到時間的對應），不過我們還是可以算出象徵不穩定的「不利」表現形式出現得有多頻繁。任何人在單一範圍內沒有經歷到歧視，其指標值就為 0，而若有人在所有範圍內都受到歧視，則其指標值為 10。用於指標的變數其解釋

如下。

表一：在歐洲（EU-15）雇用關係類別的分類與頻率

	標準雇用 (n, %)	長時間的定期雇用 合約（多於1年， n, %)	短時間的定期雇 用合約（少於一 年，n, %)	臨時派遣工作狀 態 (n, %)
全職	11,801 (72.2)	638 (3.9)	568 (3.5)	236 (1.4)
男性	7,322 (74.7)	354 (4.1)	294 (3.4)	140 (1.6)
女性	4,479 (58.2)	284 (3.7)	274 (3.6)	96 (1.2)
兼職	2,492 (15.2)	242 (1.5)	264 (1.6)	109 (0.7)
男性	384 (4.4)	54 (0.6)	71 (0.8)	29 (0.3)
女性	2,108 (27.4)	188 (2.4)	193 (2.5)	80 (1.0)

在跟臨時員工有關的可能歧視中，收入是一個重要的因子。在 ESWC 中，使用了一項「協調的」收入評分，意指此人的收入為其國家的平均值。我們將使用以下這種簡單區分為二組的方法（大於或小於平均值）到我們的研究方法中。訓練是藉由詢問各別員工是否正參與一個進行中已付費的訓練計劃，或是在過去 12 個月雇主有安排該員工進行訓練來決定。另外對於工作環境不穩定的指標因子為身體壓力（自我感覺）。在這裡我們建立了一個附加的指標，一方面包含造成身體壓力的外部原因（如噪音、炎熱），以及另一方面的身體外觀，如疼痛或令人感到疲倦的工作職位、移動重物以及持續的走動。總值依平均數來對分。接

下來的變數為工作的自主性及做決定的自主性，這個變數同樣包含二種評分。工作的自主性由做出工作順序、工作方法、工作速度或是工作數量的改變機會存在時的範圍來決定；而做決定的自主性則藉由做（參與）有關午休、休假和/或排班以及工作時數決定的機會來測量。再一次，我們一起加入二種評分，然後再將它們對分。接著，時間壓力的測量方式為詢問以下二個問題：是否此份工作是以很快的步調進行，以及是否有固定的交件日期。這次我們仍舊將變數值加總，然後將它們對分。社會支持這項變數則檢驗能夠討論一般工作條件的機會，或是在工作環境內組織更動事件發生時，能夠討論工作的組織（在每個案例中，是=1；否=0）。藉由加總，我們得到一個從 0 到 2 的評分值。而另外所附屬的變數，我們使用了騷擾指標。調查對象在每一個案例中都能指出他們是否在過去 12 個月中受到騷擾，特別是來自工作環境的身體暴力、恐嚇、性別歧視、不想要的性注目以及基於年齡、國家、種族、殘障或性向而受到的歧視。我們將各別「是」的回應加總以設立指標，然後將它們對分。持續被告知有關於工作的危險性是由那些調查目標被告知在工作環境所使用的物料及/或工具或是產品的危險性有關的問題來測量（4 點評分，從「非常詳細告知」到「完全未告知」）。一個不穩定的工作環境在工作環境和資歷的需求很少，或根本不一致。相關的變數為適合的資歷可以有以下的結果：「需求太高」、「一致」以及「需求太低」。我們認為的不穩定狀況為所給得要求太多，或是要求不足。針對我們的分析，我們使用二項變數「資歷不符（過度使用）」的（是/否）以及「資歷超過（使用不足）」的（是/否）。最後，我們特別設計了適合的時間這個變數，作為自我感知在工作時間與工作之外的家庭和社會義務之間是否協調。它藉由使用從「極佳」到「極差」之間的 4 點評分來調查。我們將「不好」及「極差」這兩種結果放在一起，而另一面則為「不錯」和「極佳」。

第三，我們必須測量非歧視則是否在各別的国家中施行。因此我們為每位員工指定一個值，它能指出非歧視原則現今是否在他/她的國家中，實施在他/她身

上（是=1；否=0）。我們使用這個編碼來對應從 Jahn and Rudolph (2002:4, 表二) 為 15 個歐洲國家所得到的數據。非歧視原則在芬蘭、法國、希臘、義大利、奧地利、葡萄牙和西班牙施行（在 2000 年，我們也在該年度持有數據），而其他所有國家不是只有施行其中一部分，就是完全沒有施行。因此，有關雇用臨時員工的集體勞動協定條件，就施行在所有上述提到的國家中。

第四，我們使用了控制變數。員工資歷在工作條件的差異性上影響很大。因此這種影響必須要先行控制。然而不幸的是，ESWC 調查中並不包含任何有關教育或專業學位的問題。資歷等級可以簡單地使用一個依據專業團體來分類的粗略指標進行評估。我們假設擔任管理、專業及技術職位的成員其他專業團體成員有著較好的資歷。我們假設第 1 群為高資歷（編碼為 1）而第 2 群為擁有較次資歷的團體（編碼為 0）。另外，我們控制了性別（女性=1；男性=0）以及年齡（大於 40 歲=1；小於 40 歲=0）這二項潛在的影響因子。我們在操作專業經驗時使用以下的問題：「你在您現今主要工作上從事了幾年？」，然後將得到的年數對分，在這裡，我們再一次分為大約相同人數的二組。服務年數的變數因子被我們剔除了，因為年齡與服務年限的相關度太高，而獨立變數中的關聯性可能會為迴歸模式的應用帶來不穩定的結果。最後，我們控制了組織的規模，藉由在組織中的員工數目來測量。我們因此也建立了一個很簡單的掛名變數（100 位員工以下=0；超過 100 位員工=1）。

我們主要使用邏輯迴歸分析 (Menard, 2002) 的統計步驟，除非特別註記，否則我們在所有的分析或名義上的變數，如雇用關係類型上，都使用了二分法的表現方式。此作法的優點在於可以清楚地以勝算比 (odds ratios) 來解釋係數。

臨時員工及標準雇用關係下員工之間工作條件的比較

雖然我們希望專注於臨時員工以及依標準雇用關係工作的員工之間的比較，但是

首先要比較所有類型的雇用關係，以及它們相對應的工作條件和薪資才合理。

表二：不同類型雇用關係的不穩定性

	不穩定指標 (算術平均)		
	全部	男性	女性
無限期合約；全職	3.43	3.39	3.51
無限期合約；兼職	3.80	3.91	3.78
長於一年的定期合約；全職	3.85	3.92	3.76
長於一年的定期合約；兼職	3.81	4.26	3.66
短於一年的定期合約；全職	4.50	4.57	4.42
短於一年的定期合約；兼職	4.56	4.41	4.61
臨時員工；全職	4.68	4.72	4.63
臨時員工；兼職	4.85	4.44	5.06
全部	3.59	3.51	3.68

臨時工作的不穩定

大體上，有了不穩定指標(它是一項非常粗略的指標，因為其總數非常之高)

的幫助，我們可以看出在表二中我們的一般假設是正確的：臨時員工與標準雇用關係的員工相比，有顯著的不利工作條件以及薪資。與標準雇用關係偏離愈多，則工作的條件就愈不利。有著定期合約或是兼職工作的人與正式（長期）員工相比，其條件較為不利，並且臨時員工以其他所有團體相比，其所擔任的職務最不適宜。女性的不穩定指標要比男性高出一些，但是有關雇用關係的不同類型，其狀況尚不明瞭。

表三顯示根據個人不穩定範圍及雇用關係所顯示的結果，其焦點在於比較全職正式員工和全職臨時員工之間的不同，其他的雇用類則先行忽略。

臨時員工的工作條件因此在大部份的範圍中都比正式員工不利。特別是在有關社會支持、有關工作危險的資料，以及（特別是針對全職的男性員工）收入。對於臨時員工來說，不利的工作條件所帶來的危險，有時比正式員工高出二倍以上。因此，大約有 40%（男性：32%；女性：54%；男性及女性的差異並未在表三中報告）依標準雇用合約雇用（全職）的人，落入了賺取低收入薪資的團體中，而有 80%（男性：76%；女性：86%）的全職臨時員工落在這個類別中（相對危險性：男性=2.4；女性=1.6）。臨時員工感到資歷超過（使用不足）的相對高百分比也引人注目。大約比相對應的正式員工（全職）數目高出 2.5 倍。

簡單的團體比較可以且應該只能提供一種大略的印象。我們已經強調此變分析類型無法讓我們單獨定義出臨時工作的影響。我們因此應執行以下變量分析，以控制除了雇用情況之外，可能造成工作條件差異的變數。

表三：工作條件的範圍比較 (n 至少=10, 415)

	標準雇用關係 (無限期合約)		臨時派遣工作		與臨時員工相關的危險	
	全職 (%)	兼職 (%)	全職 (%)	兼職 (%)	全職	兼職
低收入	40	82	80	87	2.0 (2.4/1.6)	1.1 (1.1/1.1)
沒有雇主所提供的訓練	63	68	82	80	1.3 (1.3/1.3)	1.2 (1.0/1.2)
身體壓力程度高	52	44	60	48	1.2 (1.2/1.2)	1.1 (1.2/1.0)
低工作自主性/做決定自主性	47	45	67	61	1.4 (1.4/1.5)	1.4 (1.8/1.2)
時間壓力程度高	54	48	52	49	1.0 (1.0/0.9)	1.0 (1.0/1.0)
社會支持少	25	24	43	52	1.7 (1.7/1.7)	2.2 (1.6/2.3)
騷擾	15	19	15	17	1.0 (1.2/0.9)	0.9 (0.9/0.8)
有關危險的資料獲得程度低	11	17	23	30	2.1 (2.4/1.8)	1.8 (2.9/3.0)
資歷超過(使用不足)	6	11	15	18	2.5	1.6

					(2.5/2.3)	(1.2/1.8)
資歷不符 (過度使用)	8	6	7	4	0.9 (1.1/0.8)	0.7 (0.0/0.9)
沒有合適的時間	17	10	18	2	1.1 (1.2/0.8)	1.2 (0.7/1.4)

在控制其他影響因子時，臨時雇用情況的影響

從總數為 33 個邏輯迴歸模式所計算出來的結果報告如下 (表四)。模式的第一組判斷 11 種工作條件和薪資範圍的雇用關係。根據這些模式的判斷，國家可分為二組：第一組國家不施行非歧視原則，而第二組則施行此原則。接下來，計算其他 22 種模式。雖然因著我們的研究目地，不需要提出完整的模式，我們還是想要規定自己提出可傳達正式員工 (全職) 和臨時員工 (全職) 間差異性的係數。報告出來的是影響係數指數 (b)、迴歸係數 b 及其標準誤差。為了我們的闡釋，我們利用可以作為勝算比的影響係數指數 (b) (Menard, 2002)。大於 1 的值可以視為正面的影響，而小於 1 的值則可做為負面的影響。例如基於較低的收入群組的全職臨時工作值為 4.203，就代表著臨時員工歸入此群組的機會高於正式員工 4.203 倍。另一方面，臨時工作的值為 0.811，代表臨時員工歸入時間壓力程度高群組的機會，只有標準雇用合約員工的 0.8 倍。偶然我們表示在事件機率 (P) (probability of an event) 之間的比率，或是除以相反機率 ($1-P$) (counter probability)，舉例來說，獲得一份較低的收入和不會獲得一份較低收入的機率 ($1-P$) (不是獲得較低收入的機率)。

如同之前為變項分析所設的假設一般，臨時工作情況對於收入有著顯著的影響。獲得一份較低收入的機會 (與各個國家相較)，臨時員工比標準雇用關係員工多出四倍 (因著 4.203 全職臨時員工因子而增加)。決定的係數 (Cox and Snell

R-squared) 在此案例中在可接受的程度內。而至於其他所有的模式，決定的係數非常低。因此，藉著獨立變數所能「解釋的」差異百分比也就非常低。然而如果我們看一下這些係數，我們還是可以看出臨時員工，主要在訓練、低自主性、社會支持、持續被告知有關工作環境危險性的程度、以及工作內容和資歷超過這些範圍，相較於正式員工受到更多的歧視，或是有較高受到視的機會。在有限範圍中，此結果也可適用於肉體壓力程度高。至於其他所有的變數，則臨時工作情況的影響非常小（且在統計上不顯著），如時間壓力、騷擾、適合的經歷及時間。

表四：臨時工作的影響（與正式合給關係比較；來自總數 33 個邏輯迴歸模式的結果）

應變數	臨時工作（全職）的影響係數			
	全部	Cox and Snell R-squared	沒有施行非歧 視原則的國家	施行非歧視原 則的國家
低收入	4.203*	0.235	4.605*	3.930*
	1.436		1.527	1.369
	0.207		0.316	0.275
沒有雇主所提 供的訓練	2.449*	0.079	1.637*	4.551*
	0.896		0.493	1.515
	0.183		0.227	0.369
身體壓力程度 高	1.399*	0.074	1.225	1.526*
	0.335		0.203	0.422

	0.147		0.214	0.205
低工作自主性 /做決定自主 性	2.006*	0.040	2.057*	1.947*
	0.726		0.721	0.666
	0.151		0.215	0.215
時間壓力程度 高	0.811	0.010	0.660*	0.991
	-0.209		-0.416	-0.009
	0.139		0.206	0.190
社會支持少	1.721*	0.037	1.798*	1.549*
	0.543		0.587	0.438
	0.415		0.221	0.193
騷擾	0.904	0.011	1.063	0.791
	-0.101		0.061	-0.235
	0.200		0.265	0.311
有關危險的資 料獲得程度低	1.983*	0.010	2.253*	1.642*
			0.812	0.496
			0.284	0.245
資歷超過（使 用不足）	1.823*	0.021	1.619	2.068*
	0.600		0.482	0.726
	0.204		0.306	0.274

資歷不符（過度使用）	0.986	0.002	0.555	1.360
	-0.014		-0.590	0.308
	0.272		0.514	0.326
沒有合適的時間	1.025	0.015	0.668	1.210
	0.024		-0.404	0.191
	0.179		0.325	0.220

使用三種模式來計算 11 個應變數，其結果顯示在個別的對應行。在該個別模式的對應行中的係數，標示出第一行臨時工作的影響係數指數(b)（參考類別：標準雇用關係，全職）、第二行的迴歸係數 b 及第三行的標準誤差。對於各種不同類型的其他雇用結果（如：無限期兼職工作、有限期兼職工作…等）係數則未予報告。年齡、性別、專業經歷、資歷和組織規模則在每個模式中都已控制。

* $P \leq 0.05$ 。

依據是否施行非歧視原則，我們是否得到了不同的結果？

至於在收入及雇主提供的訓練上的歧視，臨時工作及非歧視原則是否施行之間，有著顯著的相互影響。在施行非歧視原則的國家，收入歧視的程度較低。全職臨時員工的因子從 4.605 降至 3.930（請見表四）。但是有關雇主提供的訓練卻是恰恰相反。當施行非歧視原則時，臨時員工未獲得任何訓練的機率似乎增加（從 1.637 升至 4.551）。在這裡正式員工和臨時員工的差異因此更大，但是對

於收入來說這些差異卻減低了。我們執行一個顯著性測驗（遵循 Paternoster et al., 1998 的公式），以測試迴歸係數之間的不同。在 5% 程度時，只有雇主提供的訓練之間的差異為顯著。這代表以下的闡述更為描述性，並且根據我們的數據，結果並不能普遍化。此外，我們必須對結論持審慎態度，需要更多的研究來釐清我們的結果是否可能在其他樣本上發現。將這些限制列入考量之後，我們可以說在施行（及利用）非歧視原則時，臨時工作較相關的正式雇用工作昂貴。公司也許就會有更大的「壓力」要節省非常規工作狀況範圍的訓練開銷——在此研究也就是臨時工作的開銷。當然，我們需要考量參與訓練計劃不僅是雇主的決定，也要依照個別員工的意願。因為此單一原因，有關雇主題供的訓練這項應變數的邏輯迴歸模式決定係數可信可能太低。我們因此不應太過度闡述這項發現，而應認定它是為了進一步基於其他數據組所做的分析而成立的假設。

結論

在我們的第一個假設中，在考慮所有其他影響因子下，我們假定臨時員工與標準雇用合約員工相比，有著較為不利的工作條件以及薪資。此假設已確認：臨時員工的工作條件及薪資明顯地比標準雇用合約員工來得差。在過去，結果會將雇用狀態的影響獨立於其他特徵之外（如人口統計變數、資歷、公司規模），只能用於收入及單獨的國家上。我們的結果指出，在考慮所有國家的平均數後，普遍仍歧視臨時員工，甚至在因統計而控制額外的影響因子時，情況仍是如此。

在第二個假設中，我們主張那些在臨時員工身上施行非歧視原則的國家，臨時員工和標準雇用契約員工的差異性較小，特別是在薪資的部分。此假設未確認，因為雖然非歧視原則有影響，但是其差異性並不顯著。這代表我們不能排除歐盟執行委員會所制定的《臨時派遣員工指導方針》，可能無法降低收入歧視的可能性。此指導方對於改善臨時派遣員工工作條件上，也許是一種必須，但是無

效的步驟。我們的結果也指出，可能的意外及討厭的後果。在施行非歧視原則的國家，雇主提供的訓練這個範圍的歧視顯著的增加。我假定企業因著為臨時員工付出更多的薪資，而在臨時員工身上投資較少訓練以彌補薪資花費上的增加（可能但依經驗來說不顯著）。整體上愈可能，就愈難去控制及完成有關訓練的平等對待。甚至在可與正式員工相比較的職位上，是否社會夥伴在同意為臨時員工提供較低薪資的協定這個議題仍舊懸而未決。如果情況為如此，那麼不間斷的公司內部訓練其影響性就會很少，或是沒有；然而，薪資歧視仍會存在。因此，有必要考慮一些手段，好避免在一方面與平等對待更緊密連結的同時，在另一方面帶來不平等的對待（歧視）。

銘謝

我們十分感激位於都柏林的促進生活和工作條件歐洲基金會（European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions），讓我們使用 ESWC 條件的數據。

參考資料

Booth, A. L., M. Francesconi and J. Frank (2002), *Labour as a Buffer: Do Temporary Workers Suffer?* Bonn (IZA-Discussion Paper no. 673).

Burgess, J. and J. Connell (2004), *International Perspectives on Temporary Agency Work* (London, Routledge).

Cappelli, P. (1995), 'Rethinking Employment', *British Journal of Industrial Relations*, 33, 4,563–602.

Commission of the European Communities (2002a), Proposal for a directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers [COM (2002) 149v. 20.3.2002], Brussels.

- Commission of the European Communities (2002b), Amended proposal for a directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers [COM(2002) 701 v. 28.11.2002], Brussels.
- Davis-Blake, A. and B. Uzzi (1993), 'Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors', *Administrative Science Quarterly*, 38, 2, 195–223.
- Garhammer, M. (2002), *Temporary Agency Work: National Reports—Germany, Dublin* (Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Jahn, E. and H. Rudolph (2002), 'Zeitarbeit Teil 2: Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa', *IAB-Kurzbericht*, 21, 21, 1–7.
- Kalleberg, A. L., E. Rasell, N. Cassirer, B. F. Reskin, K. Hudson, D. Webster, E. Appelbaum and R. M. Spalter-Roth (1997), *Nonstandard Work, Substandard Jobs. Flexible Work Arrangements in the U.S.* (Washington, DC, Economic Policy Institute and Woman's Research and Educate Institute).
- Kochan, T. A., M. Smith, J. C. Wells and G. B. Rebitzer (1994), 'Human Resource Strategies and Contingent Workers: The Case of Safety and Health in the Petrochemical Industry', *Human Resource Management*, 33, 1, 55–77.
- Kochan, T. A., J. C. Wells and M. Smith (1992), 'Consequences of a Failed IR System: Contract Workers in the Petrochemical Industry', *Sloan Management Review*, 34, 4, 79–89.
- Kvasnicka, M. and A. Werwatz (2002), 'Lohneffekte der Zeitarbeit', *DIW-Wochenbericht*, 49, 49, 1–10.
- Letourneux, V. (1998), *Precarious Employment and Working Conditions in Europe* (Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Menard, S. (2002), *Applied Logistic Regression Analysis*, revised edition (Newbury Park, CA, Sage Publications).

- Merllié, D. and P. Paoli (2002), *Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000* (Bonn, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen).
- Paternoster, R., R. Brame, P. Mazerolle and A. Piquero (1998), 'Using the Correct Statistical Test for the Equality of Regression Coefficients', *Criminology*, 36, 4, 859–866.
- Pfeffer, J. and J. N. Baron (1988), 'Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment', *Research in Organizational Behavior*, 10, 257–303.
- Purcell, J., K. Purcell and S. Tailby (2003), *Agency Temporary Work: Here Today, Gone Tomorrow?* Paper for the IIRA Congress, Berlin.
- Rousseau, D. M. and C. Libuser (1997), 'Contingent Workers in High Risk Environments', *California Management Review*, 39, 2, 103–123.
- Storrie, D. (2002), *Temporary Agency Work in the European Union* (Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Wieland, R., P. Grüne, U. Schmitz and K. Roth (2001), *Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit*, Dortmund (Berlin, Wirtschaftsverlag NW).

非正式員工在客戶組織內的角色

The Role of Nonstandard Workers in Client-Organizations

Karen M. Olsen

Relations Industrielles; Winter 2006; 61, 1

引言

本報告調查了非正式員工的多樣性及複雜性。我們研究了兩種非正式員工：臨時職業仲介(temporary help agency, THA)及契約公司員工(contract company worker)，兩者都是三角雇用關係裡的角色。本報告的分析結果基於與挪威國內三間服務業公司管理人員之訪談內容。本報告討論在客戶組織內整合短期派遣員工及契約公司員工，並且執行與正式員工相同的工作時，管理人員所面臨的兩難情境。客戶組織內的管理人員需要非正式員工的忠誠度，在某些情況下，非正式員工會形成壓力團體。這些在勞力短缺期間裡所發現的內容，會與挪威極為正常的勞動市場相互討論。

對於非正式工作的研究，在核心與周邊的分野上，通常著重於組織及勞動市場(Magnum, Mayoll and Nelson, 1985; Pfeffer, 1994; Lepak and Snell, 2002; Matusik and Hill, 1998)。核心與周邊模型(core-periphery model)基於組織內部分任務或活動的重要性，大於其他任務或活動的假設上。一般認為由樂於持續性雇用的正式員工來執行核心業務、由非正式員工等與組織之間擁有鬆散關係的員工來執行周邊活動，如此對於組織來說會比較有優勢。

然而我們發現有愈來愈多的企業也讓非正式員工來執行核心活動，並且與正式員工進行整合(例如 Lautsch, 2002; Gramm & Schnell, 2001; Smith, 2001)。這項發展激勵了客戶組織裡管理人員及同事們對於非正式員工的研究(Connelly & Gallagher, 2004)。在本報告裡，我將說明使用派遣員工及契約公司員工，在客戶組織內對於承諾、忠誠度及權力關係之間所造成的兩難局面。本研究在一個正規勞動市場內進行，對於非正式員工的現有文獻提供一個全新環境。

內文

在過去十年裡，許多工業國家使用臨時職業仲介（THA）與契約員工等非正式員工的數量不斷增加（De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997; Carnoy, Castells & Benner, 1997; Lee, 1996; Kalleberg, Reynolds & Marsden, 2003）。許多 THA 擴展他們的服務範圍，增加過去由承包公司控制的轉包服務。THA 裡專業人員數量的增加，減少對他們的污名，並且增加他們的社會地位（Barker & Christensen, 1998）。特別在服務業裡，大幅增加使用轉包及派遣員工的數量（Clinton, 1997），讓這個產業特別適合用來研究非正式員工。

我們發現像是於三角雇用關係裡安排非正式員工，通常會在無意識的情況下影響到客戶組織。在管理非正式員工時，雇用關係裡的複雜度會產生兩難局面和挑戰性（Rubery 等人, 2003, 2004; Ward 等人, 2001; Ang & Slaughter, 2001; Connelly & Gallagher, 2003）。此外，我們發現在派遣員工及承包公司員工三角雇用關係裡的員工，對派遣公司與客戶會有雙重承諾的情況（Liden 等人, 2003; McKeown, 2003; Rubery 等人, 2003）。近期發現企業裡的非正式員工與正式員工，會影響正式員工的忠誠度與行為（Davis-Blake, Broschak & George, 2003; Chattopadhyay & George, 2001）。本研究主要限制於英國、美國、加拿大及澳洲等鮮明的盎格魯撒克遜文化制度環境，這些國家擁有少數勞動市場法規（特別是美國與英國），而雇主擁有較大選擇雇用安排的自由。

在本報告裡，我對三個個案公司使用質量訪談法，以研究非正式員工的密度。我發現這些公司使用派遣人員與契約公司員工，與正式員工共同處理核心作業，管理人員會詢問非正式員工的忠誠度，以及他們組成潛在性的權力群組。本報告由以下內容組成。第一，我比較了挪威與盎格魯撒克遜國家的制度環境。第二，我簡介了部分使用非正式員工的企業之主要文獻，並且提出了方法與個案。最後，我提出了分析內容、討論及結論。

制度環境

組織會按照勞動法令、法規、管理工會影響力、雇用保護及 THA 的營運等制度因素，而使用派遣員工與契約員工。為了理解組織所身處的更大環境，我提出了挪威的制度環境裡部分重要向度。我只有一個國家的數據，無法研究制度環境的效果。但是說明內容提供了一個比較挪威與盎格魯撒克遜國家制度環境的基礎，再從這個基礎衍生出關於非正式員工的主要文獻內容。

表 1

挪威與四個盎格魯撒克遜國家制度環境與臨時雇用人員

	THA 法規 (2000) ¹	EPL 等級 (1=最不嚴 格)	工會密度 (2000) ² %	臨時雇用 (2000) ¹ %
挪威	以雇用原因加以限制	21	54	10
英國	無規定	2	31	7
加拿大	無規定	3	28	13
美國	無規定	1	13	4
澳洲	無規定	6	25	6

¹OECD (2002), Vosko (1998)

²OECD (2004)

表 1 比較了挪威與英國、加拿大、美國與澳洲的制度環境。挪威的制度環境擁有鼓勵與禁止使用非正式員工的特徵。

有兩個會鼓勵挪威企業使用非正式員工的因素。第一，我相信嚴格的雇用保護法規 (employment protection legislation, EPL) (意即禁止終止開放式合

約)讓雇主寧願制定固定期間、終止費用較低的合約(Lee, 1996)。表1顯示相較於其他四個盎格魯撒克遜國家,挪威的EPL較為嚴格。第二,挪威的福利體制提供員工可以休長假,因而需要填補的人力,就像是臨時雇用人員(Olsen & Kalleberg, 2004)。

有些因素也會阻止在挪威使用非正式員工。與加拿大不同,不過與許多其他歐洲國家相同的是,挪威的派遣業受到法規限制(Vosko, 1998; Evju, 2003)¹。政府允許雇用人力,卻限制雇用的企業(Evju, 2003)²。然而像是其他國家一樣,挪威的THA與承包公司也受限於少數大型國際企業。在盎格魯撒克遜國家裡,挪威在使用契約公司員工方面則是沒有限制。

安排非正式員工讓企業可以更輕易調整人力,以應付不確定的市場需求與節省勞動成本(Lautsch, 2002)。當所有挪威居民得到健保時,使用非正式員工以節省附加福利(fringe benefit)的重要性小於許多國家。挪威擁有全國疾病福利計畫,包括派遣員工及契約公司員工等所有員工,都可以享有支薪病假的福利(因此基本上來說,職業仲介商所雇用的員工可以享有與其他員工相同的福利)³。但是企業適應市場變化的需求大增,挪威也逃不過這個情況。調整季節變化、篩選要雇用的員工,還有特殊專業人才等,都是挪威(Olsen, 2005)與美國(Houseman, 2001)使用派遣人員與契約公司員工的原因。

對於員工來說,非正式員工安排一般意指較高的工作不確定性,工會通常反對這項安排。挪威通常被視為組合主義者國家(corporatist country)(Hogsnes, 1994),此處的勞工意識高漲,集體談判也是常見的事。表1說明了57%的員工為工會成員。這個數字低於其他的斯堪地納維亞國家,卻高於多數盎格魯撒克遜國家。先不管挪威高度的工會化程度,使用派遣員工是稀鬆平常的事情。表1說明了10%的勞力為派遣人員,這個數字低於加拿大,卻高於英國、美國及澳洲。

¹英國近期在立法上進行變革,增加派遣人員的權力,不過仍然沒有限制企業使用這類勞工(Ward等人, 2001)。

²在西元2000年之前,只允許THA雇用「辦公室行業」的員工。

³由於部分福利(例如退休金)是按照年資而定,未包括固定期間契約員工的機率較高。

表 1 僅顯示一般派遣人員的數量，不是職業仲介的員工（這個數據顯然還沒有進行編譯）。簡言之，挪威的制度環境與盎格魯撒克遜國家不同，但是使用派遣人員與契約公司員工的動機是相同的。

非正式員工的理論與研究

定義非正式員工

在本報告裡，我研究了由職業仲介公司所雇用的非正式員工，其中主要包括兩種職業仲介公司：(1) 由臨時職業仲介（THA）雇用，但是受到客戶組織監督的派遣員工；(2) 由契約公司⁴雇用與監控的契約員工。職業仲介公司身負雇主責任，要支薪給這兩種員工。與正式（標準）員工不同的是，這些員工有三角關係，雇主位於客戶組織外面⁵。派遣員工與契約公司員工在理論上的差異性，與管理他們工作的人有關（Kalleberg, 2000）；但是實際上來說，客戶組織裡的監督與管理會較不明顯。

非正式員工一詞包括多種特定工作安排型態與雇用關係（請參見 Kalleberg, 2000）。使用「非正式」（non-standard）及「臨時員工」（contingent）名稱的缺點，在於可能會模糊了它們試著說明特定雇用關係的多樣性。這些名稱過去曾被質疑過，例如 Polivka & Nardone（1989）說明「臨時員工」（contingent）一詞原本被認為是員工與雇主之間缺乏附屬性，但是實際上的定義包括擁有穩定雇用關係的兼職員工。由於契約公司或 THA 所雇用的員工可能有開放性的合約（雖然在挪威大多數 THA 雇用的員工有固定期間的合約，請參見 Torp, Schone & Olsen, 1998），「臨時員工」（contingent）一詞可能就會有所誤導。使用「非正式」（non-standard）一詞的好處在於它不一定會影射員工的低工作穩定性。

⁴然而獨立承包商為自營業者，契約公司員工是由契約公司加以雇用。

⁵這兩種員工可能包括全職或兼職員工，他們在特質上也有所不同。挪威與加拿大斯堪地納維亞國家的派遣員工裡，女性與年輕員工的比例過高（OECD, 2002）。在本研究裡，契約員工包括高教育程度的專業技術人員（請見表 2），而派遣員工的教育程度，一般低於契約員工。

高技能核心工作裡的非正式員工

許多近期的文獻指出過去將非正式員工視為低技能、「次級」、只負責周邊工作的刻板印象。雖然早期對於非正式員工的研究報告，都是著重於低技能員工 (Rogers, 1995; Geary, 1992; Barnett & Miner, 1992; Nollen, 1996)，有愈來愈多的研究加入了高技能員工，例如身懷技能與專業的 IT 承包商 (Ang & Slaughter, 2001; Kunda, Barley & Evans, 2002; McKeown, 2003) 與律師 (Rogers, 2000)。

當學界開始注意高技能的非正式員工之際，也發現非正式員工負責的工作並非都是周邊工作。舉例來說，我們發現企業在核心活動裡使用臨時員工與契約員工 (Gramm & Schnell, 2001; Nesheim, 2001)。一項近期的理論架構提出在極為動態的環境等某些條件下，在創造核心價值的活動裡使用少部分的臨時員工，對客戶組織來說或許是有助益的 (Matusik & Hill, 1998)。此外，Lautsch (2002) 建立一個理論架構，說明由於管理策略與工作範例，在非正式員工方面也有系統上的差異。比起節省成本的目的，使用非正式員工來加強彈性時，這些員工更有可能會與正式員工進行整合。

當臨時員工與正式員工在團體裡並肩工作時 (Smith, 2001)，這些員工的地位低於正式員工的說法被受挑戰 (Matusik & Hill, 1998)。Kunda、Barley 及 Evans (2002) 發現雖然高技能契約員工與傳統的臨時員工一樣，面臨與相同的不確定性，他們的自主性與選擇未來雇用的程度較高，有時候比正式員工所得到工資更高。

非正式員工的忠誠度與承諾

派遣員工與契約員工的三角雇用關係讓組織承諾變得複雜 (Connelly & Gallagher, 2003)。這些非正式員工應該要向誰展現忠誠度：客戶還是雇主？近期的文獻指出派遣公司所指派的員工，對臨時職業仲介與客戶會有雙重承諾的情況 (Liden 等人, 2003)。McKeown (2003) 發現有時相較於派遣公司，承包員工

會給客戶更高的承諾。

一般來說，對於組織給予較多承諾的員工，會被視為鼓勵他們給予更好的績效。但是非正式員工讓企業能夠輕鬆適應市場變化 (Atkinson, 1985)。這意味著承諾與忠誠度的重要性不高，客戶組織裡的管理人員或許不想對非正式員工給予承諾。因此這種缺少非正式員工承諾的折衷方式，會被視為這些員工改變了客戶組織的人力需求。

許多現有研究指出正式員工與承包商，在組織承諾與工作參與度（對客戶組織）上的差異不大 (Pearce, 1993; Galup 等人, 1997)，不過對於客戶組織裡的管理人員來說，通常對非正式員工忠誠度一事心存疑慮。我們發現管理人員會擔心派遣人員與承包商缺乏忠誠度 (Grimshaw 等人, 2001; Ang & Slaughter, 2001)。

客戶組織內的緊張氣氛

非正式員工的出現，對客戶組織造成一些結果。使用非正式員工會影響到企業內正式員工的忠誠度 (David-Blake, Broschak & George, 2003)。David-Blake 等人 (2003) 發現混合正式與非正式員工會讓管理人員與員工之間的關係惡化，並且降低正式員工的忠誠度。Geary (1992) 發現使用臨時員工會增加客戶組織裡的緊張氣氛與不利條件，像是正式員工「命令」臨時員工，而且非正式員工與正式員工混合在一起，產生出的行為結果。臨時員工與內部員工等階級上的差異，當工作群組被臨時員工支配時，會對內部員工造成負面影響 (Chattopadhyay & George, 2001)。

透過職業仲介商雇用的員工牽扯出複雜的雇用關係。Rubery 等人 (2004) 指出組織內雇用關係的複雜度，在使用一致政策來管理員工會有所限制。Ward 等人 (2001) 發現使用派遣員工會與其他企業目標造成衝突。派遣員工代表總勞動力裡的絕大部分，對於當地管理人員造成矛盾，最後造成管理上的問題。

方法與數據

研究環境

本研究基於訪問三個組織內的管理人員。強調客戶組織裡管理人員的觀點，提供了一個豐富的基礎，以瞭解非正式員工現象的多種面向。由於服務業快速成長與使用派遣員工與契約員工的比例奇高，成為研究使用非正式員工的環境⁶。

由於多樣性與相似性，我們選擇了三個組織。選擇一個以上的組織增加了多樣性，而選擇同一個產業裡的組織，則是控制了某些差異性（Eisenhardt, 1989）。這三個組織均為服務業，兩個來自於金融業，一個來自於電信業。

金融一與金融二分別為兩家擁有 600 名與 1100 名員工的保險公司。保險、金融與投資性商品為它們的主要業務範圍。這兩家公司在西元 1990 年代均經歷過裁員的過程。兩家公司的主要活動為銷售與經手保險與金融產品。兩家公司員工的平均年齡為 40 歲。儘管組織有相似的特徵，選擇兩家相似的組織（金融一與金融二），讓我可以研究在使用非正式員工上是否有差異性。

電信公司（未工會化）創立於西元 1996 年，擁有 430 名員工。電信業是個成長快速的產業，電信公司是過去公有獨佔電信市場裡新的競爭業者之一。電信公司的員工都很年輕，平均年齡為 33-34 歲。IT 業的不景氣對電信公司的打擊尤深，造成它西元 2001 年秋季宣告破產。根據分析內容，電信公司的營運過於資本集中，管理階層承擔過大的財務風險（Dagens Naeringsliv, 2001）。該公司很快就增加員工人數。大量使用派遣員工與契約員工並沒有直接造成破產，但是說明了該公司在沒有明確策略的指引又成長過快的情況⁷。

這三個個案在工會化的程度上相異。兩家金融公司工會化的程度相當高，而電信公司則是沒有工會化。金融一與金融二兩家企業裡員工參與工會的比例分別為 70%與 55%。

雖然金融業與電信業有顯著的差異，仍然有部分相似的特徵：均極為依靠先

⁶舉例來說，在挪威金融業的 230 家業者裡，61%使用 THA 員工，86%使用契約公司的員工。業者代表性樣本的相對應數目分別為 30%與 71%（Olsen & Kalleberg, 2004）。

⁷數名受訪者聲稱這只是個案。

進的資訊科技系統，在本研究的期間內才取得這項專業技術（西元 2000 年）（當時失業率很低，為 3.5%，請參見 SSB，2004b）。在這三家公司裡，從事務人員到高度技能電腦程式設計師與數學家。三家公司裡大多數的正式員工有相似的教育背景，有兩到四年企業知識的學習經驗。

資料收集

我對三家公司裡的 28 名員工進行訪談，其中二十件是與低中高階的管理人員及工會代表進行半結構式面對面（所有訪談內容均加以錄音與抄寫）（在金融一公司內進行五件訪談，在金融二公司內進行 11 件訪談，在電信公司內進行四件訪談）。所有訪談內容於西元 2000 年時在客戶組織內進行，平均進行一個小時。其他八件為電話訪談或是時間較短的面對面訪談（未錄音）（在金融一公司內進行三件訪談，在金融二公司內進行二件訪談，在電信公司內進行三件訪談），通常以電子郵件進行通信。在電信公司裡，由於公司破產的關係，停止資料收集的時間早於計畫的時間。

訪談引導的內容由兩組問題組成：（1）使用派遣人員與契約員工的論點與理由，以及近期是有否有任何變革，若是有的話，原因為何；（2）使用這些員工的經驗，非正式員工與正式員工分別執行的工作為何，以及單位裡使用正式與契約員工造成管理人員面臨的何種挑戰。訪談與文件均進行編碼，先是在個案裡，然後是跨個案，按照派遣員工與契約員工進行區分⁸。在以下分析內容裡，非正式員工一詞指派遣員工與契約員工。

三個個案裡的非正式員工

表 2 為派遣員工與契約員工的人數。使用派遣員工與契約員工一事，在金融一與金融二兩家公司裡被視為進行制度化。兩家公司與 THA 及契約公司持續進行安排提供員工，將使用派遣員工決策分權化。由於契約員工的成本較高，使用契

⁸我們使用 NUDIST 這套程式來進行編碼。

約員工在三家公司裡都是集中化作業⁹。在過去五年間，金融一與金融二兩家公司經常使用派遣員工。派遣期間可能是一週，而大部分的派遣期間則為六個月左右。電信公司擁有最多的派遣員工與契約員工，西元 2000 年時他們佔了總員工人數的約三分之一（該公司稱這些員工為「外部員工」，指這些人的老闆在電信公司外面）。在兩家金融公司裡，使用上算是適度，不過這些員工在組織的部分部門裡，仍是佔了可觀的比例。

在這三家公司裡，派遣員工與契約員工均派駐於客戶組織的企業裡。減少派遣員工與契約員工的人數是電信公司的明確目標，而減少派遣員工的人數也是金融一與金融二兩家公司的目標，不過無論是在企業層級或是組織裡較低的層級，派遣員工或契約員工的人數都不是我們討論的議題。這與當時組織裡沒有太多的非正式員工有關，而且金融二那時面對著其他方面主要的組織變革。

表 2

三家公司裡派遣員工與契約公司員工的人數

	派遣員工	契約公司員工	正式員工人數	非正式員工與正式員工比例
金融一	80	8-10	560	0.16
金融二	30	35-40	1100	0.06
電信公司	44	141	430	0.43

注意事項：這些數字代表在以下期間的人數，像是金融一為西元 2000 年 3 月，金融二為西元 2000 年 5 月，而電信公司為西元 2000 年 9 月。

在兩家金融公司裡，大多數來自於臨時職業仲介公司的員工，都是在客服中

⁹不幸的是，我無法與金融一的 IT 主管進行訪談，不過使用契約員工的重要性較低，該公司的母公司已提供 IT 專業人員。

心裡工作，而電信公司也會在這個單位與其他單位裡使用派遣人員。大部分電信公司與金融二公司裡的契約員工，則是安排在技術部門（IT 支援、執行與開發部門）。IT 開發部門每家公司都有，在金融二與電信公司裡，契約員工參與開發 IT 方案。在電信公司裡，甚至契約公司的員工還負責建立 IT 策略。

分析三個個案

核心職務裡的非正式員工

表 3 定義與說明了三家公司使用派遣員工與契約員工的情況。三家公司使用派遣員工有兩個主要的原因：調整多種人力需求（請假與尖峰期間），以及篩選人員來聘用為正式員工。我假設使用非正式員工的優點之一，在於他們的技能很普遍，無需特殊技能。但是顯然派遣員工執行的工作需要一些技能。這反映在訓練的數量上。金融二這家公司的客服部門，通常要進行三到四個月的訓練。

這三家公司所採用的政策，是讓契約員工執行需要特殊專業技術的工作（表 3）。所有受訪者都是一致的答案。IT 部門裡的契約員工執行日常工作以支援正式員工，或是參與非日常工作的特殊專案。當我與派遣員工及契約員工接觸較多的低階管理人員進行訪談時，發現政策與實情相互抵觸的情況愈來愈明顯。幾乎半數的受訪者都說派遣員工與契約員工，有時候會執行與正式員工相同的工作¹⁰。

表 3

定義與說明使用臨時職業仲介與契約公司員工的情況

	理論定義					
	誰指導工作？	技能特殊性的程度	教育程度	對技能的需求	客戶組織使用的原	成本

¹⁰這時有爭論。有時臨時員工擔任正式員工認為是他們應該擁有的職位。

					因	
派遣員工	客戶組織 指導工作	一般	高中畢業 至少二年	溫和	應付多種 人力需求 (請假與 尖峰期 間), 以及 篩選人員 以聘用為 正式員工	稍高於正 式員工
契約公司 的員工	承包商公 司指導工 作	特殊, 技 術專家	主要是大 學畢業	高度	特殊專家	平均是正 式員工的 兩到三倍 (包括退 休金、稅 金等間接 成本)

基本上來說，公司應該讓這些租賃的員工執行更基本的日常工作。這很難達成，因此我們在所有的領域裡都租賃人力來使用……這…我們租賃（契約）員工來執行日常工作，但是事實上這很困難（金融二的 IT 部門中階主館談論使用契約員工一事）。

其實在客戶組織裡身兼要職的契約員工，在電信公司裡特別常見，甚至大型單位裡的某名管理人員就是一個獨立契約員工，這被視為一個很嚴重的問題。

在金融一與電信公司裡，非正式員工通常為長期派遣。派遣員工時有時候在

客戶組織內工作的時間約兩年之久。「這意指他們真的填補了一個正職的職缺，超出有時限的專案或是工作。」(電信公司的中階主管)。Smith (2001) 指出員工才是臨時派駐於此，而非工作。電信公司詳細統計非正式員工的人數，以檢視問題的嚴重性。約半數的派遣員工與契約員工(總數為 185 人)填補了正職的職缺(按照電信公司的定義)，而剩下一半的人員則是執行臨時工作。有一半以上的派遣員工與契約員工在公司裡的時間超過七個月，部分是由於難以取得合格的勞動力來填補正職的職缺，特別是在 IT 部門裡的職缺。電信公司的目標是讓契約員工執行有時限的專案，而這通常難以達成。其中一個例子是當一名 IT 主管(契約員工)一開始的派遣期間是三個月，最後在這個組織裡待了十八個月。

在這三家公司裡，派遣員工與契約員工都沒有與正式員工進行隔離，都是並肩工作，通常還共同執行專案與組成團隊。派遣員工與契約員工甚至可以領導專案或團隊。金融二專案成員大約有 10-30%的契約員工，電信公司可能高達 100%。在金融二與電信公司裡，由契約員工擔任團隊/專案領導人是很常見的情況。

派遣員工、契約員工與正式員工大幅進行整合，參與三家公司裡的會議及各項安排。

臨時員工與正式員工參與相同的會議。我試著在各方面參與他們(派遣員工)……他們參與會議與集會等活動。我們非常依賴他們，因此我們隨時盡可能地試著與加入他們(金融一的低階主管)。

非正式員工與忠誠度

派遣員工與契約員工在理論上的區別在於契約員工受到雇主的指揮，而非客戶組織(Kalleberg, 2000; 表 3)。特別是在電信公司裡，這個區分實際上更為模糊。在電信公司裡，契約員工與雇主之間沒有什麼交集，有時候甚至一個月也見不到一面。這造成公司讓契約員工執行與正式員工相同的工作，而非如預期

的，把他們用在特殊專案上。還有一項證據，就是金融二指導著這些契約員工，而非由雇主（契約公司）來領導他們，

非正式員工的忠誠度在這些公司裡也產生出疑慮，特別是在電信公司裡被視為問題。一名受訪者反問：「他們到底是對自己的公司還是我們公司給予忠誠度呢？」，顯示出三角雇用關係裡的複雜性。一名人事主管提出缺乏忠誠度的範例：一名身為派遣人員的專案領導人，在距離離職日不到一週的情況下申請離職，並且開始成為電信公司的轉包商之一。

當派遣員工與契約員工長期待在客戶組織內時，會取得許多企業的寶貴知識，與正式員工之間有時候會建立堅固的社會關係。有時候派遣員工會視客戶組織為他們的雇主，這個情況在金融二也看得到。

他們幾乎把我們視為他們的雇主，這裡只是（給臨時派遣仲介的）部分工時表。不過我很擔心派遣人員的意見也會在上面。他們大多數人過去都沒有臨時派遣的經驗，所有與仲介公司之間也沒有實際的關係，這對我們來說有時候會造成困擾。他們把應該要跟仲介公司反映的事情跟我們說，所以我們也得帶領他們（金融二的低階主管）。

有些管理人員將非正式員工缺乏忠誠度一事視為問題。不易取代位居要職且與正式員工執行相同工作的派遣員工與契約員工的事實，或許可以說明這個情況。「缺點就是（派遣員工的）忠誠度……如果你手下有一個工作兩個月又有高度技能的員工……就得冒著失去他們的風險（金融一的低階主管）。電信公司也有一個例子可以說明這個情況：

我們甚至還有負責預算的主管是契約員工，並且從他自己的公司派了不少來過來，這是真的，這樣子不太好（電信公司低階主管）。

金融二瞭解他們使用契約員工的弱點，針對使用契約員工的時機制定了政策——通常是針對專案，而不可以用於正職的職位上。儘管並沒有百分之百達到這個目標，該公司在派遣員工與契約員工似乎有一些問題。其中一個我們提過可能是衝突來源的方面，就是使用契約員工的話，較難以控制與維持服務。某個管理人員表示正式員工瞭解市場需求、實際需求與建立內部解決方案的可能性較高（派遣員工與契約員工則是相反）。這可能會解釋為「建構式知識」（architectural knowledge），與整體知識有關（Matusik & Hill, 1998）。

緊張氣氛與複雜的權力關係

在客戶組織裡使用非正式員工會產生緊張氣氛。按照金融一部分管理人員與一名工會代表的說法，正式員工抱怨派遣員工太團結了，在一份工會代表發給人事部門的內部聲明裡，陳述以下的抱怨內容：派遣員工指揮正式員工、學習工作內容過快、拒絕訓練正式員工，以及在採用新工作流程時他們位居要職¹¹。這或許可以說明「外圍」員工過於靠近核心，讓核心員工倍感威脅。我詢問派遣員工訓練正式員工的原因。這種情況時有所聞。金融一的低階主管表示當派遣員工長期待在公司裡時，新進的正式員工在接受職務訓練時，派遣員工會拒絕訓練新進正式員工。但是管理人員知道會發生這種緊張氣氛，將試著避免發生這種情況。

金融一的管理人員強調相較於派遣員工，正式員工有時候會顯得處於弱勢。金融一的人事主管稱派遣員工為「下一代的員工」。他們具有彈性，通常比正式員工更快瞭解技術。一名中階主管這麼說道：

問題不在於這些正式員工，他們在這裡已經……有三十七年之久了吧，而好笑的是派遣員工學習、瞭解和上手這些工作，只要幾週的時間，真的有發生這種事情……

¹¹ 「新工作流程」是一項再造工程，目標在於更有效率與平順地執行工作，以及建立工作備援。為了避免在完成變革作業時資遣任何正式員工，預計減少的職位就由派遣員工來填補。

在導入新的工作方法時，要一般年長於派遣員工的正式員工使用這些 IT 工具，對他們來說問題會更多。

對於正式員工來說，最大的問題在於派遣員工輕鬆地執行工作……他們（派遣員工）得教導老人（正式員工）使用新流程裡的一切事物—這對他們來說是最大的障礙……（中階主管）。

新工作流程也意指正式員工可能會失去知識方面的優勢。過去專屬於某些員工的知識，現在可能大家都有。在某些情況下，非正式員工在客戶組織裡組成權力團體。在（金融一的）客服中心裡，管理人員發現派遣員工有時候會形成壓力團體。「當你同時擁有很多個人（派遣員工）時，他們會成為壓力團體。」（金融一的低階主管）「我們有十四到十五個派遣人員，依靠他們達到目標。」這些派遣員工在這個特殊單位裡佔了一半的人力，與客戶組織的合約會在預定的時間點停止。從這個日期之後，客戶組織應允與提供正式職位。但是這些派遣員工成為壓力團體，威脅要辭職，除非加薪不然不接受正式職位。這顯示派遣員工會有集體反抗，不只是個人發起的情況（Rogers, 2000; Gottfried, 1992）。在像是金融一等部分環境裡，他們的確會形成一個權力團體。

儘管客戶組織很滿意非正式員工在執行工作上的績效，使用他們還是會在某些方面造成問題。使用契約員工時，最大的問題是與成本有關。在電信公司裡就發生昂貴的契約員工做著一般的日常工作。由於契約員工的成本是正式員工的三倍（請見表 3），這造成一個嚴重的問題。

討論

複雜的雇用關係

我們要對兩項發現給予關愛的眼神。第一，我發現管理人員開始詢問非正式員工的忠誠度。第二，讓我驚訝的是，我發現在某些環境下，派遣人員會形成壓

力團體。這兩個發現都可以加以解釋，特別是從三角雇用關係的複雜度與人力結構。

忠誠度的問題與非正式員工的雇主並非客戶組織，而是另有其人有關。通常這是區分正式員工與非正式員工唯一方法。與正式員工進行整合與分享工作的非正式員工，將會造成潛在的忠誠度衝突。此外，非正式員工佔了大多數的人力結構，也會讓人對他們的忠誠度產生疑慮。電信公司裡大量的非正式員工強調了失去控制的感覺，管理人員特別明白有潛在的忠誠度衝突。

在其中一家公司（金融一）裡，派遣員工會形成壓力團體。在形成壓力團體時，有兩個方向十分重要。第一個重要的條件為同時雇用這些派遣員工。這加強了他們對共同利益的知覺，並且與臨時派職業仲介的關係擁有共同的印象。第二個條件為派遣員工在單位人力裡佔了一半的數量。由於他們與正式員工共同分擔工作，客戶組織變得依賴這些非正式員工。金融一與金融二兩家公司使用派遣員工的情況很相似。但是金融二設定客服中心裡的派遣員工比例，不得超過10-15%，這可以解釋該公司的派遣員工並未形成壓力團體的原因。因此儘管這些組織有相似性，人力結構的政策會造成不同的結果。

制度環境

許多發現與近期對於盎格魯撒克遜國家非正式員工的研究文獻內容相似，顯示非正式員工帶給管理人員忠誠度的問題與挑戰（Rubery 等人，2003，2004；Ward 等人，2001；Ang & Slaughter，2001；Connelly & Gallagher，2003）。雖然我應該要進行比較分析方能得到強而有力的結論，這個相似性說明了不同國家制度環境裡的雇主，可能對於非正式員工擁有相似的政策。舉例來說，無論是英國或澳洲的雇主，發現在使用兼職員工時有共同的趨勢（Walsh，1997）。

儘管在這些發現裡有相似性，還是需要詳細說明制度環境。挪威的企業在使用非正式員工時不太可能省下附加福利，因為健保等重大福利是基於住所，而非

基於雇用狀態。在個案公司裡使用派遣員工的原因，與尖峰時期、請假及篩選雇用人員有關，並非低成本的目標。與 Lautsch (2002) 所提出的內容相同的是，我發現當原因與低成本目標無關時，就會企圖將非正式員工與正式員工進行整合。

由於挪威擁有全民福利體制，低成本策略（低工資與避免附加福利）在該國並不明確，卻不能說就沒有節省成本的策略。在雇用正式員工前加以篩選，從長期來看也是節省成本的方法，特別是在過去數年間已經逐漸縮減人力的金融一與金融二兩家公司裡。

在進行研究的同時，使用派遣員工或契約員工並非工會裡的討論主題。這可能與公司當時面臨其他組織變革有關。這象徵工會對待非正式員工的矛盾心理。另一方面，工會打算維持少量使用非正式員工的情況，他們知道在組織裡使用這些員工的好處，像是減輕工作壓力及當成正式員工的緩衝區（請參見 Olsen, 2005）。我在未工會化的公司裡，發現跟非正式員工有關最嚴重的問題，不過用工作場所裡沒有工會的理由來解釋這些問題，似乎過於簡單。

勞動市場的情況

我們進行研究時，資訊科技產業對契約員工需才孔急，這特別於科技專業人才裡尋找雇用合格員工時造成了困擾。對於試著為正式職位雇用更多員工的電信公司來說，這是一個很嚴重的問題。在兩家金融公司裡，已經經歷過縮編的作業，因此問題不大。

在雇用方面，派遣員工與契約員工也有所不同。派遣員工通常希望在客戶組織裡取得一般職位，而當契約公司的員工則是視為一項具有吸引力的雇用活動。對於釋出員工去執行契約工作業裡更具有吸引力的工作一事，讓客戶組織裡的多位管理人員表達懼怕之意（顯然挪威沒有限制企業可以提高工資，以吸引更多合格員工的措施）。這讓契約員工可以選擇更有趣與薪水更好的工作，讓客戶組織內的正式員工變得無趣，顯示出緊縮的勞動市場挑戰著企業管理那些擁有高度技

能的員工 (Cappelli, 1999)。

總結與結論

本報告說明非正式員工的複雜性與多樣性。我發現派遣員工與契約員工通常用於重要的活動裡，大規模與正式員工進行整合，有時候還位居要職。在這些公司裡，核心與非正式工作之間沒有分野。在這個環境裡，管理人員需要非正式員工的忠誠度，而非正式員工可以在客戶組織裡組成壓力團體。三角雇用關係的本質在某種程度上可以解釋這些發現。由於客戶組織對不是這些員工的雇主，客戶組織裡的管理人員有時候不確定他們的忠誠度。此外，人力結構對於派遣員工的忠誠度與潛在能力都造成了影響。當非正式員工佔了大部分的人力時，忠誠度與權力關係的議題益發明顯。

這些發現支持近期關於非正式員工的文獻內容，顯示非正式員工的地位不一定低於正式員工，或是只能執行周邊工作。挪威的制度環境加強了這項發現。由於挪威採取全民福利制度，企業不可能節省成本。這指派遣員工與契約員工等非正式員工基本上得到與正式員工相同的福利，讓這些工作不一定是「爛」工作，使得非正式員工的理論概念有了結論。制度環境的分析與背景說明了非正式員工做的工作，不是原本所指的臨時工作。為了詳細說明這一點，未來的研究需求應加入不同國家的比較性分析。

我們要考慮限制與概推度兩項因素。首先本報告裡的非正式員工擁有三角雇用關係。職業仲介商雇用他們，比直接雇用臨時員工等其他非正式員工，在勞動市場裡擁有更高的地位。許多非正式員工偏好這種工作型態。在類推至其他類型的非正式員工時，應考慮本研究裡所述的這類非正式員工。

第二，在這三個組織裡，通常會為了雇用的目的而使用派遣員工。因此這些員工會比其他員工更專注於工作上，以尋求客戶組織裡正式職位的雇用機會。為了更深入研究這個部分，需要從派遣員工、契約員工與正式員工身上得到更多資訊。日後更深入的研究內容，也應加入「派遣轉正式」(temp-to-perm)的情況

較不普遍的組織。

本研究強調一項近期發生於契約員工與 THA 產業裡的趨勢：增加使用高技能員工。這顯示了客戶組織可以依靠非正式員工。研究這一種非正式員在日常工作裡扮演的角色，讓我們能更瞭解這個現象。

參考文獻

- ANG, Soon and Sandra A. SLAUGHTER. 2001. "Work Outcomes and Job Design for Contract Versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams. " *MIS Quarterly*, 25 (3), 321-350.
- ATKINSON, John. 1985. " The Changing Corporation." *New Patterns of Work*. D. Clutterbuck, ed. UK: Gower Publishing Company.
- BARKER, K. and K. CHRISTENSEN. 1998. *Contingent Work. American Employment Relations in Transition*. Ithaca , N.Y.: Cornell University Press.
- BARNETT, W.P. and A.S. MINER. 1992. "Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility. " *Administrative Science Quarterly*, 37, 262-281.
- CAPPELLI, PETER. 1999. *The New Deal at Work. Managing the Market-Driven Workforce*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- CARNOY, Marti, Manuel CASTELLS and Chris BENNER. 1997. "Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley." *International Labour Review*, 136 (1), 27-48.
- CHATTOPADHYAY. Prithviraj and Elisabeth GEORGE. 2001. "Examining the Effects of Work Externalization Through the Lens of Social Identity Theory. " *Journal of Applied Psychology*. 86 (4). 781-788.
- CLNTON, Angela. 1997. "Flexible Labor: Restructuring the American Workforce. " *Monthly Labor Review*. 120 (August). 3-17.
- CONNELLY. Catherine and Daniel G. GALLAGHER. 2003. "Managing Contingent

Workers: Adapting to New Realities. “ *Leading in Turbulent Times*. R.J. Burke and C. L. Cooper, eds. Oxford: Blackwell Publishing.

CONNELLY, Catherine and Daniel G. GALLAGHER. 2004. “Emerging Trends in Contingent Work Research.” *Journal of Management* , 30 (6). 959-983.

DAGENS NAERINGSLIV. 9/10 June 2001. (Financial Newspaper)

DAVIS-BLAKE, Alison. Joseph P. BROSHAK and Elisabeth GEORGE. 2003. “Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees. ” *The Academy of Management Journal*, 46 (4), 475-485.

DEGRIP, A., Jeroen HOEVENBERG and Ed WILLEMS. 1997 “Atypical Employment in the European Union.” *International Labour Review*. 136 (1). 49-71.

EISENHARDT, Kathleen M. 1989. “Building Theories from Case Study Research.” *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

EVJU. S. 2003. “ Labour-only Contracting: The Norwegian Way.” *Changing Industrial Relations and Modernisation of Labour Law: Liber Amicorum in Honour of Professor Marco Biagi*. R. Blanpain and M. Weiss. Eds. New York: Kluwer Law International.

GALUP, Stuart. Carol SAUNDERS. Reed E. NELSON, and Robert Cerveney. 1997. “The Use of Temporary Staff and Managers in Local Government Environment.” *Communication Research*. 24 (6). 698-730.

GEARY, JOHN F. 1992. “Employment Flexibility and Human Resource Management: The Case of Three American Electronics Plants. “ *Work, Employment, and Society*, 6 (2). 251-270.

GOTTERIED. Heidi. 1992. “In the Margins: Flexibility as a Mode of Regulation in the Temporary Help Service Industry. “ *Work, Employment, and Society*, 6 (3), 443-460.

GRAMM, Cynthia L. and John F. SCHNELL. 2001. “The Use of Flexible Staffing

- Arrangements in Core Production Jobs.” *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (2), 245-258.
- GRIMSHAW, Damian. Kevin G. WARD. Jill RUBERY, and Huw BEYNON, 2001. “Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market” *Work, Employment, and Society*, 15 (1), 25-54.
- HOUSEMAN, Susan N. 2001. “Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey.” *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), 149-179.
- HØGSNES. Geir. 1994. *Collective Wage Bargaining and the Impact of Norms of Fairness: An Analysis Based on the Norwegian Experience*. ISF-Report 94:8.
- KALLEBERG, Arne L. 2000. “Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work.” *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- KALLEBERG, Arne L., Jeremy REYNOLDS, and Peter V. MARSDEN. 2003. “Externalizing Employment: Flexible Staffing Arrangements in U.S. Organizations.” *Social Science Research*, 32 (4). 525-552.
- KUNDA, Gideon, Stephen R. BARLEY, and James Evans. 2002 “ Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market.” *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (2), 234-261.
- LAUTSCH, Brenda A. 2002. “Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work.” *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (1), 23-43.
- LEE, Dwight R. 1996. “Why Is Flexible Employment Increasing?” *Journal of Labor Research*, 17 (4). 543-553.
- LEPAK, David P. and Scott A. SNELL. 2002. “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations.” *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- LIDEN, Robert C., Sandy J. WAYNE, Maria L. KRAIMER, and Raymond T.

- SPARROWE. 2003. "The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization." *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- MAGNUM, Garth, Donald MAYALL, and Kristin NELSON. 1985. "The Temporary Help Industry: A Response to the Dual Internal Labour Market." *Industrial and Labour Relations Review*, 38, 599-611.
- MATUSIK, Sharon F. and Charles W.L.HILL. 1998. "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage." *The Academy of Management Review*, 23 (4). 680-697.
- MCKEOWN, Tui. 2003. "Commitment from a Contractor Workforce?" *International Journal of Manpower*, 24 (2), 169-186.
- NESHEIM, Torstein. 2001. "Externalization of the Core: Antecedents of Collaborative Relationships with Suppliers." *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, 217-225.
- NOLLEN, Stanley D. 1996. "Negative Aspects of Temporary Employment." *Journal of Labor Research*. 17 (4), 567-582.
- OECD. 2002. "Taking the Measure of Temporary Employment." *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD. 2004. "Employment Protection Regulation and Labour Market Performance." *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OLSEN, Karen M. 2005. "Unions' Dilemma When Firms Use Employment Intermediaries." *European Sociological Review*, 21 (3), 289-300.
- OLSEN, Karen M. and Arne L. KALLEBERG. 2004. "Non-Standard Work in Two Different Employment Regimes: Norway and the United States." *Work, Employment, and Society*, 18 (2), 321-348.
- PEARCE, Jone L. 1993. "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effect on Employee Co-workers." *The Academy of Management Journal*. 36 (5), 1082-1096.

- PFEFFER, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- POLIVKA, A. E. and T. NARDONE. 1989. "On the Definition of Contingent Work." *Monthly Labor Review*, 112 (12). 9-16.
- ROGERS, Jackie K. 1995. "Just a Temp: Experience and Structure of Alienation in Temporary Clerical Employment." *Work and Occupations*, 22 (2), 137-166.
- ROGERS, Jackie K. 2000. *Temps: The Many Face of the Changing Workplace*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- RUBERY, Jill, Fang L. COOKE, Jill EARNSHAW, and Mick MARCHINGTON. 2003. "Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment." *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2). 265-289.
- RUBERY, Jill, Carroll MARILYN, Fang LEE Cooke, Irena GRUGULIS, and Jill EARNSHAW. 2004. "Human Resource Management and the Permeable Organization; The Case of the Multi-Client Call Centre." *Journal of Management Studies*, 41 (7), 1199-1222.
- SMITH, Vicki. 2001. "Teamwork vs. Tempwork: Managers and the Dualisms of workplace Restructuring." *Working in Restructured Workplace: Challenges and New Directions for the Sociology of Work*. D.B. Comfield, K. Campbell and H. Cammon, eds. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- SSB. 2004a. <http://www.ssb.no/emner/06/01/aku/tab-2004-08-04.html> (accessed September 28, 2004). Table 12. Temporary workers by industry.
- SSB. 2004b. <http://www.ssb.no/emner/06/01/akumnd/tab-2004-02-27-01.html> (accessed March 18, 2004). Table 1. Numbers for the workforce and unemployment.
- TORP, Hege, Pål SCHØNE and Karen M.OLSEN. 1998. *Vikarer som leies ut: Hvem er de og hvilke arbeidsvilkår har de ?[Agency Temporaries: Who are They and How are their Working Conditions?]* ISF-report 98:11.

VOSKO, Leah F. 1998. "Regulation Precariousness? The Temporary Employment Relationship under the NAFTA and the EC Treaty." *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 53 (1), 123-154.

WALSH, J. 1997. "Employment Systems in Transition? A Comparative Analysis of Britain and Australia." *Work, Employment, and Society*, 11 (1), 1-25.

WARD, Kevin, Damian GRIMSHAW, Jill RUBERY, and Huw BEYNON. 2001. "Dilemmas in the Management of Temporary Work Agency Staff." *Human Resource Management Journal*, 11 (4), 3-21.

瞭解歐洲臨時派遣工作的發展

Understanding the development of temporary agency
work in Europe

Bas Koene、Jaap Paauwe & John Groenewegen
Erasmus University Rotterdam

Human Resource Management Journal. London: 2004. Vol. 14, Iss. 3

聯絡人：Bas Koene
Department of Organization and Business
Faculty of Economics
Erasmus University Rotterdam
Burg Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam
The Netherlands
koene@few.eur.nl

摘要

本報告建立一個說明架構，以瞭解臨時派遣工作（TAW）與相關產業的成長及發展。分析內容顯示基於經濟邏輯的說明內容，有助於瞭解選擇 TAW 的原因，不過這些說明內容在嘗試說明歐洲各國派遣工作的成長或是變異數時仍有不足。為了處理這些不足之處，我們擴大說明基礎以加入多種社會文化的變遷。我們的分析內容顯示深層的國內工作相關價值（「深層鑲嵌」(deep embeddedness)）影響了國內管理 TAW 的方法。它也說明了變更性更大的規範、態度及實例（「動態鑲嵌」(dynamic embeddedness)）裡的差異性，影響了嵌入派遣工作的程序，為一個社會可接受的現象，提供後續衍生的基礎。

關鍵字：Human Resource Management, Transactions Cost Economics Approach,
Temporary Agency Work

內文

現在透過人力派遣公司 (temporary work agency, TWA) 來雇用臨時員工，在各種工作組織裡已是常見的情況。雖然開放式雇用合約仍是大宗，卻無法忽略臨時派遣工作 (TAW) 的角色。近期由人力資源/雇用關係社群所製作的學術出版品，反映出對這個新興現象的興趣大增 (Barker & Christensen, 1998; Blanpain & Biagi, 1999; Felstead & Jewson, 1999; Mangan, 2000; Carre 等人, 2000; Beynon 等人, 2002)。在過去十年裡，許多歐洲國家在使用 TAW 方面也有顯著的成長。(Bergström & Storrie, 2003)。什麼因素促使這項發展?經濟論點可以成為答案的一部分，但是在嘗試說明歐洲各國 TAW 的成長及變異數時仍有不足。我們提出為了說明「道德涉入概念」(morally loaded concept)(Nelson and Sampat, 2001: 16) 的發展，例如 TAW 的道德涉入概念時，需要一個更廣泛的說明架構，增加社會文化發展的多樣性。

在本報告裡我們建立了這個架構。我們根據經濟邏輯與社會文化說明擴大了說明的內容，強調 TAW 的規範性接受為社會現象，反映出我們對在「我們的」歐洲工作組織裡，瞭解能做及不能做的事情不斷在變更。我們表現出兩種理論觀點與瞭解兩個與「流行」因素有關的情況。第一，荷蘭在過去二十年裡，派遣工作快速成長。第二，整個歐洲國家派遣工作的成長有所差異。為了達到這個目的，我們藉由使用一項通常被經濟學家忽略，社會科學家卻視為非常重要的鑲嵌水準 (embeddedness level) (例如 Granovetter, 1985; Oliver, 1996)，讓一項基於交易成本經濟 (transaction cost economics, TCE) 的分析內容更為豐富。我們發現一個分析的社會文化架構與傳統的 TCE 搭配的情況良好，而這在瞭解關於使用 TAW 等社會敏感性議題的完整決策時，是有其必要性的。

定義

本報告著重於國內經濟使用派遣工作的情況日漸增加，並且伴隨 TWA 產業的成長。TAW 合約是臨時雇用合約的一項特殊變體。組織與員工之間傳統開放式雇

用合約，未定義雇用期間，將稍後加以指定。臨時雇用合約（期間限定合約）設定了明確的期間限制，與傳統合約不同。派遣合約就像是期間限定合約，但是視客戶組織與臨時員工的需求，設定了契約臨時員工的期間。基本上，派遣合約就像是美國的「自由意志雇用」（employment at will）概念，但是也明確限制未來合約雙方的相互責任內容。這強調了立即交換關係的規範，通常與要執行的工作之特定說明結合在一起。TAW 合約是透過 TWA 的仲介服務商來提出，工作組織與員工之間無正式的雇用合約，與派遣公司之間有合約，而派遣公司與員工之間有 TAW 雇用合約。在本報告裡，我們將使用正式員工的觀點，來描述與工作組織擁有開放式合約的員工。我們將使用「派遣員工」這個名稱來表示透過 TWA，而由工作組織雇用的員工。

我們分析開放式合約與派遣合約之間的顯著差異，在於終止合約的成本及員工，以及組織之間雇用關係的品質/目的。

當派遣員工與客戶組織之間的工作關係，可以隨時對雙方不會產生成本的情況下終止，開放式合約就無法在未發生任何成本的情況下，單方面進行終止¹²。終止開放式合約的成本有三項：提示期間；有「法律解雇保護」的情況下，工作組織在解雇時的法律成本；以及負面商譽效果的「成本」¹³。

客戶組織可以在不發生成本的情況下隨時終止派遣合約一事，也大幅改變了雇用關係的特徵。個別臨時合約說明一個更為交易性、工作導向、機會主義的雇用關係，限制了合約雙方的相互責任（Lapido, 2000; McLean Parks 等人, 1998; Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau, 1990）。從社會階層來看，派遣合約象徵接受定期重新評估現有勞力部署的情況。此雇用關係的（再）商品化情況（Esping- Andersen, 1990: 37），指出在 HRM 裡接受市場規範的程度增加

¹²在限制合約期間的情況下，不會發生這些情況。

¹³這是因為一個開放式合約意指雙方期望雇主與員工之間的持續性關係。在這種關聯式合約裡，信任是一個重要元素（Shaw, 1997; Costa, 2000; Nooteboom, 2002）。不正當的解雇可能會負面影響其他正式員工對組織的態度。不過失去商譽的效果不只發生在雇主身上：員工也得面對片面終止開放式合約後所發生相同成本。少數雇主願意冒險投資於員工身上，而員工的工作紀錄則是建議無視於開放式合約所隱含的長期承諾。

(Kamoche, 1994 提出與在組織裡發展 HR 功能相似的論點)。派遣公司與傳統雇用方式不同的基本差異，在於它對派遣員工及客戶組織之間的雇用關係依靠市場治理，而非階級治理（例如 Purcell and Purcell, 1998）。

交易成本經濟法則

發展 TCE 的目的，為讓特定交易符合特定管理架構。在進行勞動力交易時，TCE 說明了最適合的管理架構：市場合約，一個有特定制度安排的勞動市場的（例如社會夥伴之間共同協約），或是層級的內部市場（Williamson 等人, 1975）。TCE 假設三項決定了市場合約與層級管理之間相關成本的因素：資產特殊性、頻率及不確定性。在高資產特殊性的情況下，高工作特性讓雇主和員工成為相互依靠的相依關係。因為所需合約的複雜性及經常監控行為，透過市場合約排除這些情況裡的投機行為，會造成高昂的交易成本。此外相較於市場，組織可以更有效率地處理雇主與員工之間資訊不對稱的情況，擁有內部勞動市場的層級能夠節省交易成本。由於更有效率的監控動作及存在以關係為基礎的信任，允許不完整的合約，得到完美的合作關係：「一個有助於彌補間隙、採取動作及進行判斷的積極工作態度」（Williamson, 1985：262）解決了雇用合約裡的內容差距，並且在衝突的情況下，如同「最高上訴私人法庭」的組織更有可能比外部法庭去揭發市場合約有衝突的事實。根據 TCE，員工、TWA 與企業之間的合約，透過外部勞動市場組成一個特殊的合約，有效協調在低資產特殊性、低不確定性及循環和偶發交易裡的勞力交易（Williamson, 1979）。

令人驚訝的是，極少人直接使用 TCE 概念來研究派遣工作的現象。

Davis-Blake & Uzzi (1993) 並不使用 TCE，而是使用與工作特性概念相同的技能需求。在另一項研究裡，Gannon & Nollen (1997) 提出交易成本理論有其相關性，但是沒有支持的實證，然而有許多支援 TCE 論點的間接證據。表 1 顯示一項近期在歐洲 500 個工作組織裡進行的研究結果，說明促使企業雇用派遣員工的動機。

表 1 歐洲工作組織雇用派遣員工的原因^a

雇用派遣員工的原因 %

提供固定工作給員工	15
├ 轉為正式員工	11
├ 他們比較廉價	1
├ 其他原因	3
提供特殊技能	5
協助吸收變動	81
├ 人員替代	27
├ 季節性變動	23
├ 臨時性的活動高峰	21
├ 經濟景氣循環	10

^a本表裡出現的問題為：「請您說明雇用派遣員工的原因百分比？答案可複選，百分比總合可超過 100。」

資料來源：CIETT, 2000

顯然「變頻」一詞就概括說明了主要動機。由於季節變動、臨時性的活動高峰、經濟景氣循環或是重新整合正式員工（81%），派遣公司的勞工適合無法保證長期雇用的工作（意即臨時性工作無法長久進行）。在其他調查裡也可以找到相似的結果（Van der Heijden, 1995; Timmerhuis & De Lange, 1998）。TCE 提出企業可以不透過 TWA，用短期合約雇用臨時員工，但是找尋、協商、起草合約及監控的成本會高於透過 TWA 的成本。TWA 可以建立臨時員工資料庫與企業資料

庫，讓他們把個別層次的例外情況，轉變為集體層次永久需求及支持性（此論點與 Williamson, 1979 所提出之三方管理架構相似）。

但是雇用派遣員工並非是解決臨時工作的唯一方法，解決方法還包括了正式員工加班、增加正式員工人數和外包。交易成本理論預測派遣員工會主要用於執行低工作特性的工作上（意即雇用關係裡的資產特殊性）。派遣工作本質的資料確認了這項預測內容。表 2 說明西元 1999 年荷蘭九大 TWA 所仲介的派遣工作類型。

表 2 西元 1999 年派遣工作特質

工作	總派遣工作 ^a %	總派遣時數 ^b %
行政	25	33.5
醫療	13	3.4
需要技能的手工業	3	9.9
不需技能的手工業	59	49.0
不明	-	4.2

資料來源：^a NEI/ABU, 2000；^b Labour Force survey, CBS, 2002

多數手工業都被分類為不需技能的手工業，而行政類及醫療類派遣工作也是屬於無需技能，或是可以歸類為外顯性非個人特有技能的工作類型（看護、秘書和會計），透過勞動市場促進轉移¹⁴。OECD 分析了二十八個國家，確認臨時工作

¹⁴出現高不確定性時，在高資產特殊性的情況裡也有相同的論點：由於出現投機主義的可能性，會增加合約成本，特定仲介 TWA 就能更有效地進行協調。

大多是不需技能、行政類或是顧客相關的工作（OECD, 2002：138）。

主張一對於擁有高合約成本（意即相當低的頻率）與低資產特殊性（低技能需求與外顯性技能）的勞動交易，選擇 TAW。

TCE 模型的缺點

上個單元裡的證據，支持了 TCE 滿足部分選擇 TAW 基本機制的主張，不過在我們對 TWA 產業的研究裡，我們遇到至少兩種 TCE 無法協助我們瞭解 TAW 影響範圍的情況。第一，在對照荷蘭 TAW 發展及 TWA 成長時，在西元 1980 年代裡的快速成長並不符合 TCE 所提出會影響選擇 TAW 的因素。第二，在評估在多個歐洲國家裡派遣工作成長的差異性時，從 TCE 的觀點來看，它們似乎並不符合相關國內特徵。

荷蘭的 TAW 成長

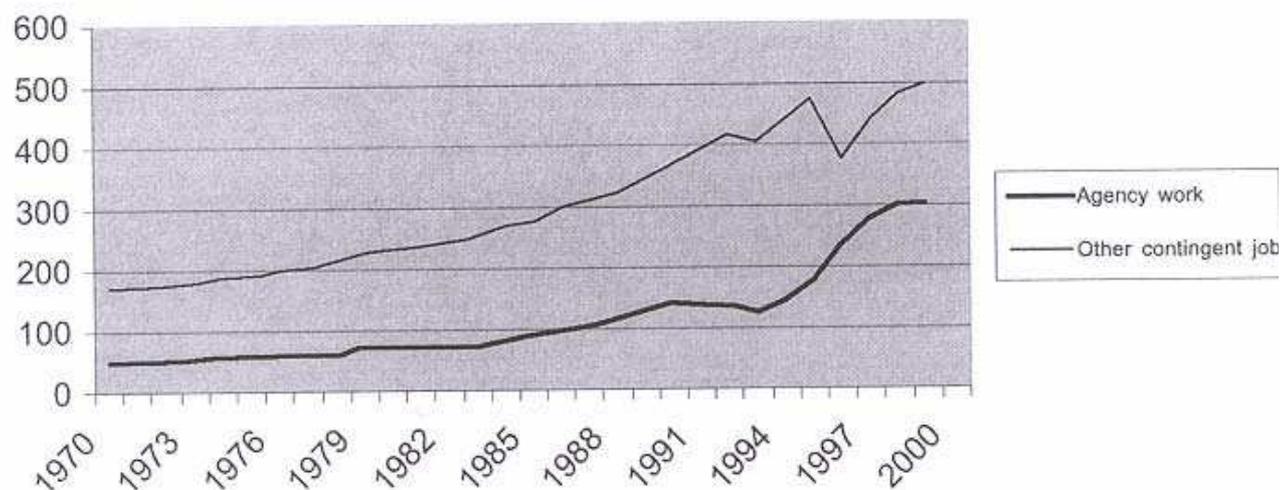
荷蘭在過去二十年間 TAW 的成長相當顯著。圖 1 為派遣工作的發展及使用期間限定合約。從西元 1980 年代早期到西元 1990 年代中晚期，荷蘭使用 TAW 的數量已經成長了二倍以上（Koene 等人，2003）。就算是現在全球派遣業衰退的情況下，荷蘭 TAW 的數量（西元 2002 年的平均件數為 169,000 個工作）仍然為西元 1980 年代早期的二倍。

當荷蘭勞動市場裡臨時性工作的總數不斷攀升之際，TAW 在這個臨時工作類別裡的比例，從西元 1970 與 1980 年間的 22%至 24%，上升至西元 1990 年的 28%，甚至在西元 1999 年更成長至 38%。TCE 尋找管理臨時派遣員工或正式員工合約的環境變更，以說明這些成長。從該觀點來看，荷蘭國內臨時性工作的成長，應為交易本質的改變（低頻率、低不確定性及低資產特殊性），或是「遊戲規則」的變化，讓臨時性工作比其他選擇的成本更低。雖然難以取得關於這些議題的正確數據，間接數據並未指出這些發展。

研究科技創新（像是資產特殊性的間接指標）與在荷蘭使用派遣員工之間的

關係，Kleinknecht (1997) 在多種作業創新測量與對派遣員工或其他臨時員工的需求之間，並未發現任何關聯性。此外對於不確定性及頻率這兩個勞力交易的向量來說，沒有直接或間接證據說明勞動市場結構變動的方向¹⁵。西元 1990 年代派遣工作量裡的不同職業比例，維持相當穩定的情況，低技能技術工作佔了荷蘭半數以上的臨時工作 (CBS, 2000)。同時在荷蘭的個案裡，未證實另一項遊戲規則變動的說明。就算當我們加深對 TCE 的瞭解時，不僅著重於交易態度的變化，也考慮基本正式遊戲規則的變動 (例如 Williamson, 1998, 2000)，TCE 似乎沒有明確回答關於荷蘭急速成長一事。

圖 1 西元 1970-2000 年間派遣工作數量的發展 (千)



資料來源：荷蘭國家勞動統計局，CBS，2001^a

^a由於重新計算國家統計數據，造成西元 1995 年的不連續性。

法律架構上的變化可能減少了使用派遣工作的成本，增加了使用開放式合約

¹⁵近期多項研究並未針對使用 TAW 順向 (pro-cyclical) 變動 (Zijl 等人, 2003) 與緊縮勞動市場裡派遣公司的角色 (Houseman 等人, 2003)，指出頻率與不確定性論點的關聯性，不過這些研究亦未提出導致 TWA 產業長期成長及使用 TAW 的結構性變化。

的成本，或是促使工作組織更符合交易成本理論的期望。然而在西元 1965 年通過了臨時工作法，到西元 1998 年之前，在派遣工作的法規方面沒有顯著的變化。放寬解雇保護而非更加以限制（Van der Heijden, 1995），降低了開放式合約的成本¹⁶。

追求勞動力的彈性，可能也被視為對於經濟全球化過程所造成的競爭需求增加之反動（例如 CBS, 1996）。根據 Williamson（1994）所提出的內容，競爭促使組織變成更符合交易成本的需求。不過當 Vosse（1999）檢視最後這項關係在荷蘭的情況，提出在組織國際化與使用臨時員工之間，未發現顯著的關係。

西元 1998 年，荷蘭政府未通過彈性與安全法（西元 1999 年才通過）：從根本上變更 TAW 的法定地位，然而在實行面上更像是政府對於派遣工作增加的反動，而非成長背後促進的力量。這項法律確實影響了派遣工作與期間限定合約的相關成本，不過從反面來看：在過去數年間，TWA 產業特別聲明了時間，由於 TAW 增加了這種雇用型態的相關成本，新法規再次改變了對 TAW 不利的「遊戲規則」。

歐洲各國的差異性

我們遇到使用 TCE 來說明歐洲各國使用 TAW 差異性時的相同問題。同樣地，TCE 觀點所凸顯的環境因素，並未有助於瞭解歐洲各國 TAW 成長的差異。表 3 說明八個歐洲國家在使用派遣工作上的差異，並且把雇主提供、雇主指定的職業訓練當成工作特性指標，以及把法規類型當成「正式遊戲規則」的反映，與它們進行連結。

表 3 顯示西元 1999 年 TAW 的佔有率，在最小的義大利總工作數 0.16% 與最大的荷蘭總工作數 4.5% 之間變動。荷蘭、英國與法國有最大的佔有率，在其他國家裡這個數字仍是極低。

雇主提供的職業訓練，著重於雇主發起的「內外部課程與在職訓練，不包括

¹⁶在西元 1980 年代與 1990 年代之間，由地方法院進行的「急就章」解雇程序成為普遍的情況。現在有三分之一以上的解雇程序是透過法院，取代區域雇用辦公室的冗長官僚程序。在西元 1970 年代，在法院進行解雇案還很罕見。

初期職業訓練」(OECD, 1999 : 140, 142)，反映出員工對額外特定職業訓練的需求。將它視為一種測量工作特性的方法，TCE 會產生出與表 3 裡數據極為不同的期望。雇主提供職業訓練的程度愈高，例如在英國、荷蘭與法國等地，將得到較少使用 TAW 的預測結果。雇主提供特定訓練的程度愈低，將導致義大利和西班牙兩國擁有較低的工作特性，而更廣泛地使用 TAW。

為了評估派遣工作佔有率與正式遊戲規則之間的關係，我們使用一項複合方法，以說明派遣工作法規的相關限制性。這個方法取自於西元 2000 年 12 月由 Clauwaert (2000) 提出之 TWA 產業 CIETT 報告 (CIETT, 2000 : 39)，說明歐盟各國裡派遣工作的法規環境。我們將派遣工作佔有率與國內法規環境進行結合，按照三點評分法為法規架構進行評分：自由 (L)、溫和 (M) 及限制 (R)。在自由的國內法規環境裡，對於派遣工作只有少數限制，留給市場決定使用與發展與否。限制與可以使用派遣工作的條件有關，從完全禁止到對開放的產業加以限制；允許派遣工作的理由限制（例如非一般性工作、結合雇用機會、取代請假員工及臨時增加工作量）；或是時間限制（像是最長派遣期間，或是同步限制及禁止 TWA 與派遣公司員工之間的合約，會隨著使用者公司派遣結束而終止）。若是法律於近期認可該產業（例如在西班牙、義大利及瑞典），則立法年度會列在表裡。若是法律環境裡的主要變更改變了限制程度，則在表裡會提到日期（丹麥與荷蘭分別於西元 1990 年代與 1998 年，放寬對 TWA 的法律限制）。

表 3 理論上與歐洲使用派遣工作之差異性相關的因素

	荷蘭	英國	法國	德國	西班牙	義大利	瑞典	丹麥
西元 1999 年市佔率								
臨時派遣工作 ^a	4.5	4.0	2.7	0.7	0.8	0.16	0.8	0.19

交易特徵：								
總勞動力裡雇主提供的職業訓練 ^b	17.2	15.8	20.1	8.2	10.0	6.1	-	12.9
平均訓練時數 ^c	1.5-	2.5-	1.5-	1.0-	0.5-	0.5-	-	1.0-
(最大%) ^d	2.0	3.0	2.0	1.5	1.0	1.0		1.5
正式遊戲規則								
法規(自) ^e	L	L	M	R	R	M	L	M
	(1998)				(1994)	(1997)	(1993)	(1990)
a 為工作總數的百分比 b 資料來源：EUROSTAT, CVTS, 1994 c 訓練每個員工的平均時數 d 總勞力成本裡的雇主訓練成本比例 e 國內法規的限制：L=自由、M=溫和、R=限制 資料來源：CIETT (2000)、OECD (2000) 及 OECD (1999)								

似乎從表裡看不出管理派遣工作法律架構之相關限制性與佔有率之間的關係。自西元 1993 年就成為自由法規架構的瑞典，佔有率還是相當低。擁有溫和派遣工作法規的國家，在佔有率方面的變化就比較大。當荷蘭（最近才從溫和變成自由）與法國擁有高佔有率時，義大利及丹麥的佔有率就偏低。長期認同該產業的國家（荷蘭、英國及法國），顯示出最高的佔有率。不過這或許可以視為在特定國家裡使用派遣工作，未受到法規變化影響，而是受一般大眾對派遣工作的態度產生微妙變化的影響。然後法規變化可以扮演啟動這種發展，或是落後且由更廣泛的社會發展來接續的角色，例如英國和荷蘭近期在法規上的變動。

延伸分析架構

因此，雖然在另一方面選擇 TAW 似乎是尋常的「自製或購買」(make or buy) 決策，準備透過 TCE 邏輯進行處理與分析，TCE 邏輯無法解釋使用派遣工作的縱向成長與各國在成長上的差異性。在許多年後，經濟社會學家提出在經濟分析裡考慮更寬廣的環境影響人類行為的問題。在他們的理論裡，社會關係內經濟行為

的「鑲嵌性」是一個中心議題 (Granovetter, 1985)。鑲嵌性觀點將市場視為制度設定 (例如 Beckert, 2003) 及規範和社會場所, 「所有經濟交換為人類活動與解譯的產品」, 因此「所有交換的選擇與判斷層層相疊, 構成經濟交易的本質」 (Oliver, 1996: 170-171)。雖然 TCE 理論學家多數假設短期內在這個較寬廣的社會文化環境裡會有所變化, 在是否使用 TAW 等「道德載入」的選擇情況下, 我們的分析可以從瞭解社會文化隨時間與國家的變遷而有所益處。

在回顧 TCE 發展與社會分析鄰近領域時, Williamson (1998, 2000) 提供經濟學家對鑲嵌性議題的觀點給我們, 區分出四個不同卻又相互關連的社會分析層級。圖 2 說明不同層級及議題。層級一為價值、規範、常規及傳統的資訊制度環境。瞭解這個層級的相關方法為「社會理論」, 可以視為歷史、社會學及人類學。層級二為正式制度環境, 包括財產權理論裡的政體、司法制度及政府機關所運用的法律。層級三為 TCE 所使用之 Williamson 的術語「制度安排」

(institutional arrangements) (North, 1990) 或「管理結構」(governance structures)。層級四說明新古典經濟理論裡研究的市場分配持續性微作業。

Williamson 的四層級架構的確提供考慮不同制度環境影響的可能性, 還提供了動態分析的可能性, 層級之間顯示出非正式與正式制度環境裡特定元素的互動性, 產生出特定制度安排, 以及這些安排的出現和發展影響了環境元素的方式。但是這麼做的時候, 我們在全然不同的方法論環境, 而非 TCE 的方法論個人主義(methodological individualism)裡使用這個架構(Groenewegen & Vromen, 1996)。層級之間明確的互動性, 隱含著方法論互動主義(methodological interactionism), 也就是選擇情況的定義(視為 TCE 裡的一項假設)成為選擇程序的一部分, 影響了最終結果(請一併參見 Denzau & North, 1994; Beckert, 2003)。TCE 在這項思考變革上的困難, 反映在 Williamson 對模型的說明上, 他認同不同分析層級之間的關聯性, 但是又說它與分析短期「自製」或是「購買」決策無關, 以假設鑲嵌性層級的相關性。在討論分析的四個層級時, Williamson 提出層級二和層級三, 特別與從交易成本觀點瞭解組織內決策有關: 層級二設定

了遊戲規則，而層級三包括執行遊戲的方法。為社會鑲嵌性層級的層級一，「許多經濟學家視為一項假設」，因為它變動的速度極為緩慢 - 「以百年或是千年的速度」(Williamson, 2000 : 596)。這似乎與我們對它說明派遣工作成長的相關性之瞭解不一致，因為派遣工作是在過去的二十到五十年間成長。

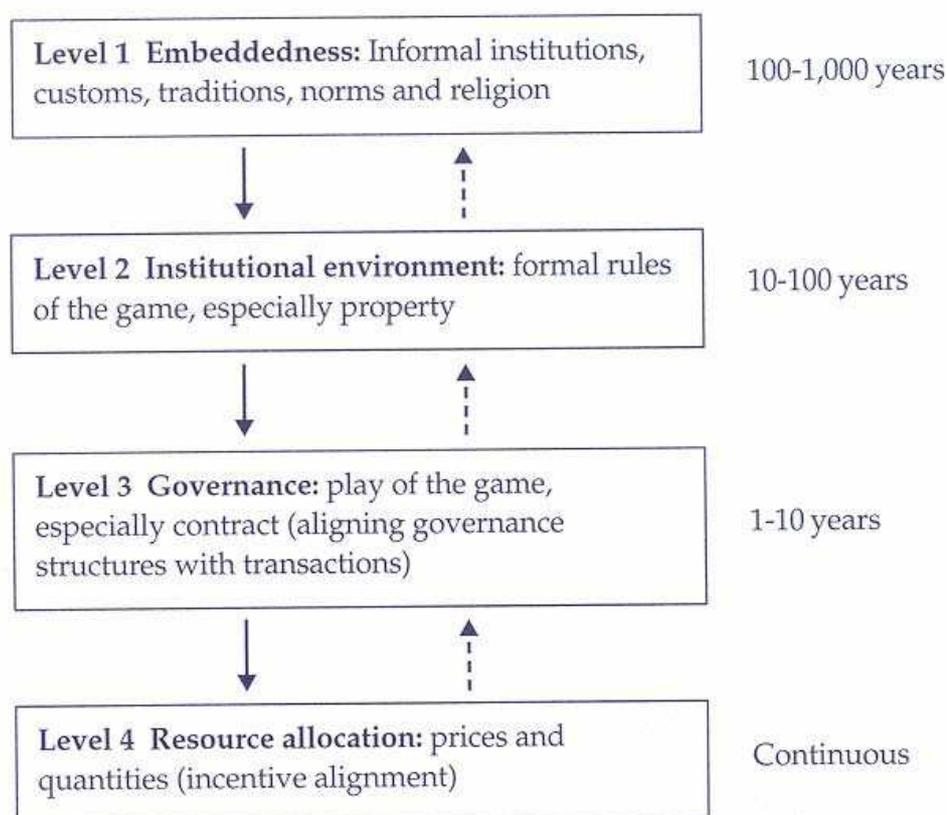


圖 2 社會分析的四個層級

資料來源：Williamson, 1998, 2000

雖然 Williamson 指出層級一說明內容的相關性，他對鑲嵌性層級的說明仍是相當粗略。他與他人 (Williamson, 2000 : 610; Smelser & Swedberg, 1994 :

18) 提出鑲嵌性概念在實際使用上的理論規格。針對我們的意圖，我們提出鑲嵌性定義上的兩項改變。

第一，我們區分深層基本價值（深層鑲嵌性，意即深層層級一）與更表面的規範、態度與實例（動態鑲嵌性，意即動態層級一）。此類定義與對全國及組織文化研究發展一致，區分出深層「固有價值及基本假設」、更有自覺的「規範」及更粗略的「態度及實例」（例如 Hofstede, 1980, 1991; Schein, 1992）。深層鑲嵌性的變化極為緩慢，適合 Williamson 所使用的原始時間架構（針對荷蘭：一個關懷的社會、努力取得一致性、平等主義等）。但是規範、態度與實例變化的速度較快，組成「動態鑲嵌性」。在組織文化方面，工作和態度對工作關係的觀點較為動態與不固定，開發的速度也比較快。它們受到科技、工作本質（例如十八世紀晚期的工業化、服務與資料年代等）、個人化等一般社會趨勢及近期廣泛接受自由市場模型的影響。

第二，讓我們對「關鍵時刻」的定義符合 Williamson 所提出的架構，要再次與變更時間地平線（time horizon）有關。Williamson 對關鍵時刻舉出了例子：南北戰爭，以及東歐與前蘇聯的經濟系統革命與崩解。這些關鍵時刻對已經建立好了的程序，產生出顯著的裂痕。根據 Williamson（2000：598），影響廣泛改革的機會之窗口業已開啟。我們相信發生關鍵時刻可以導致制度環境裡的主要變革，或許比 Williamson 提出的頻率還要更快。我們可以擴張「關鍵時刻」，以加入更多的事件，例如西元 1982 年荷蘭 Wassenaar 協議等社會夥伴之間的主要協議。這通常視為標示出工業關係之荷蘭波德模型（Dutch polder model），在不到十五年的時間內就完全得到了復興的效果。另一個事件為西元 1979 年英國瑪格麗特·柴契爾夫人（Margaret Thatcher）的勝利，在她擔任工會領袖的十一年期間，為對於正式與非正式遊戲規則有著深遠影響的「柴契爾主義」（Thatcherism）時代。

在以下的單元裡，我們將對社會文化鑲嵌性採用這個多面向方法，並且用它來研究 TAW 在過去二十年間於荷蘭的發展，以及後續 TAW 在歐洲各國發展的差異

性。基於這項研究，我們針對這些議題加入社會文化方面的主張。

動態鑲嵌性與 TAW 在荷蘭的成長

從鑲嵌性的觀點來看，可以用該國社會對這種雇用型態的接受度上升，來說明荷蘭派遣工作的成長。換句話說，社會正當性增加，派遣工作就能蓬勃發展。由於我們想要研究的荷蘭派遣工作發展僅三十年左右而已，在分析上面著重於深度鑲嵌性也沒有幫助，因此我們將注意動態鑲嵌性這個方面。

我們提出自西元 1980 年代之後，對於派遣工作的社會規範、態度及實例方面，有兩股清楚的趨勢。第一就是工會對 TAW 的態度反映在對相關法規的公開辯論上。第二就是政府的私人 TWA 的態度，反映在對於荷蘭勞動市場裡公立就業服務機構 (Public Employment Services, PES) 角色的相關討論上。表 4 區別出荷蘭的派遣工作開始成長之前，公開辯論裡關於臨時工作法規與 TWA 角色的關鍵時刻。

第一個趨勢，也就是改變荷蘭社會夥伴對派遣工作的態度，已經記載於荷蘭勞工基金會的報告裡 (「Stichting van de Arbeid, StAr」, 1993, 1996)。勞工基金會將荷蘭雇主與工會之間的雙向對話具體化。直到西元 1980 年代前，工會對派遣工作仍然抱持著懷疑的態度，這與不良雇用環境與非法黑市交換有關。人們將這個視為不受歡迎的舉動，認為利用那些低下市場地位的人們。不過荷蘭在西元 1970 年代末期與 1980 年代早期發生的雇用危機，產生了「緊急感」，並且成為全國在產業關係、社會安全及確保勞動市場政策方面進行變革的「觸發裝置」。工會與雇主之間的關係達到 Visser & Hemerijck (1997: 60) 所述之「目標層級的變化」，強調「恢復利益為適合投資與工作的環境」。社會夥伴的新意圖記載於西元 1982 年的 StAr 協議裡，又名 Wassenaar 協議，為了工資節制、福利改革及活化勞動市場的起點 (Visser & Hemerijck, 1997: 16)。

表 4 荷蘭對派遣工作的社會態度開始發展之關鍵時刻

社會夥伴對於臨時派遣工作的討論

- 1982 「Wassenaar 協議」
- 1993 荷蘭恢復集體談判，從員工與雇主的觀點，明確說明工作模式裡需要更具彈性（StAr 報告「彈性與安全」，1996）。
- 1999 彈性與安全法案（Flexibility and Security Act）

TWA 產業與公立就業服務機構（PES）立場的變革

- 1975 失業人口的增加，使得 PES 嘗試採取派遣公司的作法，以協助失業人員進入勞動市場。
- 1978 成立 PES 旗下的臨時派遣公司「Start」
- 1993 荷蘭審計院提出一份顯示 PES 無效用的報告。
- 1994 在社會經濟委員會裡討論 PES 活動的私有化（SER，1994）。
- 1995 對於 PES 的功能進行極為嚴格的評估。
- 1998 透過仲介商以分配勞工法案（WAADI）。
- 2002 工作與收入法案的實行結構（SUWI）

Wassenaar 協議象徵大眾對 TAW 的態度開始所有改變，其中包括了若是在彈性工作裡給予員工更多的保護，則接受雇用關係裡更具有彈性的基本瞭解。自西元 1982 年起，社會夥伴根據雇主增加勞力彈性與工會地位的希望，需要社會安全體制考慮派遣員工的利益，支持合法派遣工作，參與建設性對話。表 4 為三項認同這項對話的里程碑。對於「彈性與安全」需求的最後共識，造成 Visser 與 Hemerijck 在西元 1995 年所述之「首項針對臨時員工之適當集體協商」，採用在二十四個月的服務之後，持續雇用與退休金保險的權力（Visser & Hemerijck, 1997: 44）。西元 1999 年的彈性與安全法案在一個法定架構裡，支持這些對派遣

工作所改變的規範及態度。

這項分析顯示雖然基本的國內價值並未改變，在三項 StAr 協議及西元 1995 年的集體協商裡，對態度的重新審視與實例裡所導致的結果（對話與集體協商），顯然似乎早於西元 1980 年代與 1990 年代 TAW 使用量的成長與西元 1995 年後的大量使用。

第二個趨勢為勞動市場裡對 TWA 態度的轉變，以及關於荷蘭 PES 有效性的討論。直到西元 1975 年，PES 與 TWA 的活動之間，仍有明顯的差異。前者著重於正職工作，後者著重於臨時工作。差異在於勞動市場裡弱勢團體不信任商業派遣公司。此時，商業臨時職業仲介被視為剝削。不過失業人口的增加，使得 PES 嘗試採取派遣公司的作法，以協助失業人員進入勞動市場。西元 1978 年，成立 PES 旗下的 TWA 「Start」公司。自西元 1980 年代中期，PES 的有效性與效率被受質疑。同時 TWA 產業組成標準設定產業聯盟，透過十家共同取得 80% 以上 TWA 市場的會員以取得合法性。由於這些發展，荷蘭政府縮小 PES 的角色，鼓勵勞動市場裡私有 TWA 產業的活動。西元 1998 年透過仲介商以分配勞工法案（WAADI）提高 TWA 的授權責任，放寬 TWA 產業。此外，以七年的準備時間在西元 2002 年重組了 PES（SUWI Act），建立公共「工作與收入中心」，以及重新整合弱勢員工進入勞動市場相關的私人活動（Struyven & Steurs, 2003）。第二個趨勢又顯示了關於執行勞動市場政策，在態度與實例上的改變，而非荷蘭國內在工作或勞動市場政策相關性的價值方面有重大變化。PES 績效上的問題、公共活動的疑慮及 TWA 產業的合法性日漸增加，為過去十年間推動派遣工作成長的主要力量。

主張 2 TAW 法規與公開討論鼓勵社會接受 TAW 替代人選的可能性與缺點。

主張 3 接受個人雇用關係裡日漸上升的風險（自由市場概念），支援對 TAW 的接受度與後續成長。

深度鑲嵌性與 TAW 的成長

使用鑲嵌性論點來說明 TAW 在不同國家佔有率的差異性，著重於長久以來的差別，因此可能會反映在深度鑲嵌性裡，意即基本國內工作相關價值的差異性(例如 Hofstede, 1991, 2001)。但是在多數國家裡是在近期才正式接受 TAW (在過去 50 年間)，或許你也能在更淺層的動態鑲嵌性裡找到國別差異性的解釋，也就是在規範、態度與實例裡的差異性。

深度鑲嵌性裡的差異性，反映在工作相關價值的國內變異性上，如同 Visser (1996) 所提出的，是國內產生相關模型裡的差異性 (例如 Crouch, 1993)：

待建立之後，由於國家社會關係與勞動資本談判等模型，是鑲嵌於及支援隨歷史演化的國家形成、階級關係與組織行為模式，並且與國家教育體制及文化價值緊密相連，只會緩慢變化並適用於全國。Visser, 1996：28-29

表 5 的第一個部分為工業關係體系的國家差異性。Visser (2001) 區分出四個工業關係模型，說明工會與雇主，以及西歐各國角色之間的關係。在我們的比較資料裡，荷蘭與德國代表「中間社會夥伴關係」(central social partnership)。這還要加上注意在一個受雇主引導的平衡關係裡社會夥伴的利益。瑞典與丹麥代表「北方組合主義者」(Northern corporatist)，工會與雇主之間的關係受到限制與平衡，但是當政府扮演促進者的角色時，受勞工引導的社會夥伴則是領導大局。Visser 把法國、義大利與西班牙放在一組裡，而葡萄牙與希臘代表工業關係裡的「拉丁對抗」(Latin confrontational) 模型。在拉丁對抗的樣式裡，特徵為工會與雇主之間有不穩定的對抗關係，且社會夥伴的關係薄弱，造成國家扮演了一個大量介入和規範的角色；雖然工作福祉的權利有昭告於人民，福利國家的主張卻未發展。最後英國代表「盎格魯撒克遜多元論」(Anglo-Saxon pluralism)，工會與雇主之間多變不穩定的談判關係為其特徵，源自於對抗價值系統：國家涉入不深；臨時工作的發展「留給市場」。

表 5 裡深度鑲嵌性的指標顯示與派遣工作的發展無明顯關係。某種工業關係系統似乎不會支援或妨礙 TAW 的發展。這讓我們得出一個結論：雖然 TAW 的出現

反映了政府在雇用關係方面結構上的變化，TAW 本身並不與特定價值有關（例如成為偏好的國家）。不過深度鑲嵌性的確影響了規範 TAW 的法規：小心翼翼的荷蘭、不甘願的英國、父權統治的西班牙，還有嚴格透過集體協商的瑞典。

表 5 歐洲派遣工作社會合法性的佔有率與指標

	Netherlands	UK	France	Germany	Spain	Italy	Sweden	Denmark
Agency work								
Market penetration rate (1999) ^a	4.50%	4.00%	2.70%	0.70%	0.80%	0.16%	0.80%	0.19%
National industrial relations systems								
Industrial relations ^b	Central social partnership	Anglo-Saxon pluralism	Latin confrontation	Central social partnership	Latin confrontation	Latin confrontation	Northern corporatism	Northern corporatism
Role of state ^b	Facilitating and regulating	Abstaining	Intervening	Facilitating and regulating	Intervening	Intervening	Facilitating	Facilitating
Welfare state ^b	Fragmented right of income	Residual	Rudimentary right of work and welfare proclaimed	Fragmented right of income	Rudimentary right of work and welfare proclaimed	Rudimentary right of work and welfare proclaimed	Comprehensive right of work	Comprehensive right of work
Norms, attitudes and practices								
Strength of public labour office	Weak	Weak	Strong				Strong	
Attitude of collective labour to agency work	Accept	Distrust	Distrust	Distrust	Distrust	Distrust	Cautious	Cautious
Union density 1995 ^c (Change 1985-1995)	26% (-11%)	33% (-28%)	9% (-37%)	29% (-18%)	19% (+62%)	44% (-7%)	91% (+9%)	80% (+2%)

改寫自：

a CIETT (2000)

b Visser (2001)

c ILO (1997)

主張 4 國家文化本質上不會影響對 TAW 的選擇，不過會影響 TAW 的制度化（意即在特定國家環境裡接受 TAW 是受到規範的）。

表 5 的下半部比較了在我們的分析裡，各國在動態鑲嵌性方面反映差異性的變數。這些變數就像是我們在分析荷蘭個案裡所使用的規範、態度及實例：廣泛評估社會裡一般對 TAW 的態度，反映在工會對這類工作的立場上（接受、小心、不信任）、公開辯論裡集體勞工的優勢（反映在工會密度及西元 1985 年至 1995 年之間工會密度的變化），以及在比較勞動市場裡 TWA 的角色時，PES 的相對優

勢（強或弱）。國家分數是基於 Visser（2001）與工會化的 ILO 資料（ILO, 1997）所提出之對工業關係政權的評估上。

雖然與工業關係模型相仿，荷蘭與德國的 IR 氣候卻有明顯的差異。荷蘭本土的多國企業遭遇相當大的衝擊，而德國工匠技藝的道德則是強烈表達勞工參與，懷疑創新的雇用關係會影響員工安全。荷蘭（接受）與德國（不信任）對於派遣工作所抱持的不同態度，可能源自於荷蘭的工會缺乏力量的緣故，產生出一個試著規範而非限制 TAW 的地位。

瑞典與丹麥這對北方組合主義者，對於福利方面採取包容性的措施（Ebbinghaus & Visser, 1997），在保障「工作權」方面，對 PES 採取傳統的老大角色。對臨時雇用的態度則是小心翼翼：接受，但是嚴格加以規範。臨時工作被視為勞動市場裡解決特定問題的方法。

在工業關係為「拉丁對抗」的模型（法國、義大利及西班牙）裡，對派遣工作的態度為不信任，特別是由於它對雇用安全與工作環境會帶來可能的影響。社會夥伴之間顯著的相互不信任感，加上在批准規定及法令時的問題，造成立法者出現不情願的態度，且嚴格規範這個產業。在這三個國家裡，PES 在高失業人口且政策表明需要保護員工對抗機會雇用的勞動市場裡，扮演了一個重要的角色。相較於義大利跟西班牙，法國工會的力量薄弱，反映在工會化的程度不高，並且在西元 1985 年至 1995 年之間大幅衰退的情況上。

在以英國市場為基礎的「盎格魯撒克遜多元論」模型裡，PES 的角色很卑微。直到最近，工會對於臨時工作仍然採取負面的態度（以下稱為 Heery），但是它們對公開辯論的影響不大。傳統上英國工會化的程度非常高，不過自西元 1980 年代早期，英國開始擁抱自由市場的學說，導致西元 1985 年至 1995 年之間工會密度有顯著衰退的情況。

表 5 的第二部分，為這項分析的摘要內容。表 5 顯示派遣工作的佔有率與支持國內實驗的規範、態度及實例，以及各國對於 TAW 合法性的對話有關。舉例來說，德國和瑞典對派遣工作的要求很嚴格，勞工代表只在嚴密監控發展的情況下

才接受。此外，瑞典的 PES 擁有崇高的地位。在兩個國家裡，比較不偏好使用派遣工作。相較之下，荷蘭、英國及法國較為接受派遣工作，或是工會（法國工會化的程度較低）或 PES（它在荷蘭的營運被受批評）的地位較為低下。

雖然這些動態鑲嵌性指標相當粗略（也更易於改變），卻顯示出跨國差異性建立出 TAW 及 TWA 產業在各國發展時，擁有不同的開始地位。我們觀察這些差異性，得到國內討論 TAW 可能性的合法性認知程度，是瞭解佔有率的關鍵這項結論。這些發現確定我們從荷蘭的個案裡所得到的結論。再說一次，TAW 的成長並不依靠這種型態的雇用與國家文化價值系統之間，對於價值觀的一致性上，不過似乎依靠會影響國內談論 TAW 的規範、態度及實例，確認它的合法性與促進在勞動市場裡使用 TAW。

結論：比較成長說明內容

在本報告裡，我們分析了派遣工作在過去數十年間的發展及使用量成長的情況。我們按照經濟邏輯與社會文化的說明內容，建立一個分析延伸架構。TCE 的確協助瞭解一般選擇臨時派遣員工的要素，但是經濟分析無法說明派遣工作在荷蘭大量成長的原因，或是歐洲各國派遣工作成長的差異性。

我們從仔細評估 TAW 與相關 TWA 產業發展的社會文化環境，進而分析這些現象。經濟活動的社會鑲嵌性裡的利益並非新的概念。社會理論學者很久以前就提出它的關聯性（例如 Granovetter, 1985; Oliver, 1996; Beckert, 2003）。因此經濟學家也認同社會規範與價值的重要性，特別是進行跨時、跨國或是跨文化的比較時，然而通常不會注意鑲嵌工作交易的非正式機構。Williamson 在簡介交易成本經濟裡的領導方法時，提出要考慮演變的時間架構，當這些發展以「百年或千年」的速度來發展時，TCE 應把社會文化鑲嵌性的分析留給經濟歷史學家與社會科學家（Williamson, 2000: 596）。我們的分析顯示，想要瞭解派遣工作在不同時期及國家之發展的企圖，會受到紀律界線的妨礙。

藉由擴充 Williamson 對鑲嵌性的說明以加入近期社會態度的變遷，就可能在我們的分析裡整合寶貴的社會文化說明內容。過去二十年間荷蘭社會對 TAW 的態度有很大的不同，以及在瞭解歐洲各國在派遣工作上成長差異時所使用的相關社會文化差異性，在在都說明了這一點。這些範例明顯展現出經濟因素和社會文化變數之間的一致相關性，定義了經濟交易的本質（例如 Oliver, 1996）。因此在建立與「社會分析之不同等級」有關的模型時（Williamson, 2000），更大的挑戰就是聰明地整合它們，而非拆散它們。這種整合架構可以有助於分析產業建立合法性及讓社會接受他們的產品的流程，這對於瞭解產業成長來說十分重要。

分析內容加上這些觀點，給我們更多機會，相互激盪出 TCE 與制度理論之間的可能性。

推斷

前面的單元已經概述 TAW 的興起與接受情況，以及相關 TWA 產業為荷蘭勞動市場裡合法的一部分。這些單元也顯示社會接受 TAW 在多個歐洲國家裡成長的重要性。我們的分析指出在過去二十年間使用派遣工作的機量增加，並非只是經濟與數字上的事實而已，也反映出社會對於臨時工作的態度有制度面的變化。這些發現有助於推斷我們對人力資源選擇之社會文化鑲嵌性的瞭解，以及歐洲 TWA 產業發展的因素。

那對於組織層及 HRM 的推斷又是什麼？企業在過去二十年間愈來愈強調彈性，使得組織界線愈來愈模糊。不僅發生在合資企業或是網路公司裡，個人企業也有這種情況。「自製」或「購買」的問題，還有選擇正確合作夥伴的方法，均不斷成為考量點，不僅在關於製作貨品或服務上，也與行銷、採購、會計與 HRM 等功能性領域有關。

HRM 領域面臨愈來愈多樣化的勞動力，建立出勞力外包的新契機。在組織的每個層級裡，我們遇到擁有開放式合約的員工，不過還有派遣員工、自由工作者、

顧問等。策略性 HRM 強調組織對這些變革的助力，說明像是策略價值與員工對組織貢獻的獨特性，造成不同雇用關係的需求日增（例如 Lepak and Snell, 1999）。

然而特別是國際環境裡的 HR 專業人員，得瞭解除了開放式合約及專業類工作外，接受臨時工作為「一般工作」，並非隨處都是理所當然的。在那些使用派遣工作的數量日增的國家裡，這並非只是經濟必要性的結果，也是社會以它自己的價值與影響來接受特殊雇用關係。我們的發現的示社會文化的過程加強了臨時工作的社會鑲嵌性與 TWA 產業的角色，說明派遣工作在歐洲各國與歷史時間裡成長的原因。雖然歐洲各國的進展緩慢，目前歐盟對於 TAW 的興趣（歐盟指令草案，2002）會加速國內對於 TAW 特徵、結果及可能性的對話。在這個過程裡，也可能導致在社會夥伴（主要是工會）如今仍然對 TAW 展現出遲疑的態度（例如德國、義大利及西班牙），或是全然忽略這一點（例如希臘）的歐洲各國裡，進一步在本地市場裡嵌入派遣工作，並支持它的發展。不過似乎對於社會接受 TAW 與 TWA 產業在國內及國際勞動市場裡的角色定義之正面態度，是一項成功的重要因素。

參考文獻

- Barker, K. and Christensen, K. (1998). *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*, Ithaca: Cornell University Press.
- Beckert, J. (2003). 'Economic sociology and embeddedness: how shall we conceptualize economic action?' *Journal of Economic Issues*, 37: 3, 769-787.
- Bergström, O. and Storrie, D. (2003). *Contingent Employment in Europe and the United States*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Beynon, H., Grimshaw, D., Rubery, J. and Ward, K. (2002). *Managing Employment Change*, Oxford: Oxford University Press.
- Blanpain, R. and Biagi, M. (1999). *Non-standard Work and Industrial Relations*, *Bulletin of Comparative Labour Relations*, Den Haag: Kluwer Law International.
- CIETT (2000). *Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards*

a Stronger Society, Brussels: CIETT.

Carré, F., Ferber, M., Golden, L. and Hertenberg, S. (eds) (2000). *Non-standard Work: the Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*, Ithaca: Cornell University Press.

CBS (various years). *National Accounts / Labour Force Survey*, Den Haag: CBS.

Clauwaert, S. (2000). *Survey of Legislation on Temporary Agency Work*, Brussels: ETUI.

Costa, A.C. (2000). *A Matter of Trust, Effects on the Performance and Effectiveness of Teams in Organizations*, Ridderkerk: Ridderprint, Kurt Lewin Institute dissertation series, 2000-12.

Crouch, C. (1993). *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford: Clarendon Press.

Davis-Blake, A. and Uzzi, B. (1993). 'Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors'. *Administrative Science Quarterly*, 38: 2, 195-223.

Denzau A.T. and North, D.C. 'Shared mental models: ideologies and institutions'. *Kyklos*, 47: 1, 1-31.

Ebbinghaus, B. and Visser, J. (1997). 'Der Wandel der Arbeitsbeziehungen im westeuropäischen Vergleich' in *Die West-europäischen Gesellschaften im Vergleich*, S. Hradiril and S. Immerfall (eds), Oplanden: Leske and Budrich.

Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press.

EU directive proposal (2002). *Amended Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on Working Conditions for Temporary Workers*, Brussels, COM (2002) 701 final, 2002/0072 (COD).

Felstead, A. and Jewson, N. (1999). *Global Trends in Flexible Labour*, London: Macmillan Business.

- Gannon, M. and Nollen, S. (1997). 'Contingent labour: understanding the changing employment relationship' in *Continuity and Change in the Employment Relationship*, J. Wallace and T. Dalzell, Dublin: Oak Tree Press.
- Granovetter, M. (1985). 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness'. *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Groenewegen, J. and Vromen, J.J. (1996). 'A case for theoretical pluralism' in *TCE and Beyond*, J. Groenewegen (ed), Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 365-380.
- Heery, E. (forthcoming). 'The trade union response to agency labour in Britain'. *Industrial Relations Journal*.
- Hofstede, G.H. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.H. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.H. (2001). *Cultures Consequences*, 2nd ed, London: Sage.
- Houseman, S.N., Kalleberg A.L. and Erickcek, G.A. (2003). 'The role of temporary agency employment in tight labor markets'. *Industrial and Labour Relations Review*, 57: 1, 105-127.
- ILO (1997). *World Employment Report 1996-97*, Geneva: ILO publications.
- Kamoche, K. (1994). 'A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management'. *Human Resource Management Journal*, 4: 4, 29-43.
- Kleinknecht, A., Oostendorp, R.H. and Pradhan, M.P. (1997). *Patronen en Economische Effecten van Flexibiliteit in de Nederlandse Arbeidsverhoudingen*, The Hague: Sdu Uitgevers.
- Koene, B.A.S., Pot, F. and Paauwe, J. (2003). 'Contingent employment in the Netherlands' in *Contingent Labour in Europe and the US*, O. Bergstrom and D.

- Storrie (eds), Cheltenham: Edward Elgar.
- Lapido, D. (2000). 'The demise of organizational loyalty' in *Changing Boundaries in Employment*, K. Purcell (ed), Bristol: Bristol Academic Press.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). 'The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24: 1, 31-48.
- Mangan, J. (2000). *Workers Without Traditional Employment: an International Study of Nonstandard Work*, Cheltenham: Edward Elgar.
- McLean Parks, J., Kidder, D.L. and Gallagher, D.G. (1998). 'Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract'. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 697-730.
- NEI/ABU (2000). *Instroomonderzoekuitzendingkrachten 1999*, research report, ABU.
- Nelson, R.R. and Sampat, B.N. (2001). 'Making sense of institutions as a factor shaping economic performance'. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 44: 1, 31-54.
- Nooteboom, B. (2002). *Vertrouwen, Vormen, Grondslagen, Gebruik en Gebreken van Vertrouwen*, Schoonhoven: Academic Service.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- OECD (1999). *Employment Outlook 1999*, Paris: OECD Publications.
- OECD (2000). *Employment Outlook 2000*, Paris: OECD Publications.
- OECD (2002). *Employment Outlook 2002*, Paris: OECD Publications.
- Oliver, C. (1996). 'The institutional embeddedness of economic activity'. In *Advances in Strategic Management*, Vol. 13 J.A.C. Baum and J. Dutton (eds). Greenwich, CT: JAI Press.

- Purcell, K. and Purcell, J. (1998). 'In-sourcing, outsourcing and the growth of the contingent labour as evidence of flexible employment strategies'. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 7: 1, 39-59.
- Rousseau, D.M. (1990). 'New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts'. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 5, 389-400.
- Rousseau, D.M. and McLean Parks, J. (1993). 'The contracts of individuals and organizations' in *Research in Organizational Behavior*, L.L. Cummings and B.M. Staw (eds), Greenwich: JAI Press.
- SER (1994). *Marktwerking in Arbeidsbemiddeling*, Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, San Francisco: Jossey Bass.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance*, San Francisco: Jossey Bass.
- Smelser, N. and Swedberg, R. (1994). 'Introduction'. In *The Handbook of Economic Sociology*. N. Smelser and R. Swedberg (eds). Princeton: Princeton University Press.
- StAr (1993). 'Een nieuwe koers: agenda voor het cao-overleg 1994' in *Het Perspectief van de Middellange Termijn*, publication no. 9/93, Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- StAr (1996). *Nota Flexibiliteit en Zekerheid*, publication no. 2/96, Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Struyven, L. and Steurs, G. (2003). *The Competitive Market for Employment Services in the Netherlands*, OECD social, employment and migration working papers, 13, Paris: OECD.
- Timmerhuis, V.C.M. and De Lange, W.A.M. (1998). *Flexibele Arbeid – Quo Vadis? Een Toekomstverkenning Rond Flexibele Arbeidsinzet en de Inzet van Uitzendbureaus*, Tilburg: IVA.

- Van der Heijden, P.F. (1995). *Instituties van de Arbeidsmarkt, een retrospectieve studie*, OSAvoorstudie V43, Den Haag: DOP.
- Visser, J. (1996). 'Traditions and transitions in industrial relations: a European view' in *Industrial Relations in Europe*, J. Ruysseveldt and J. Visser (eds), London: Sage.
- Visser, J. (2001). 'Industrial relations and social dialogue' in *Changing Labour Markets in Europe: the Role of Institutions and Policies*, P. Auer (ed), Geneva: International Labour Office.
- Visser, J., and Hemerijck, A. (1997). *'A Dutch Miracle': Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Vosse, J.P. (1999). *Globalisering en de Nederlandse Arbeidsmarkt*, OSA publicatie A-167 Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Williamson, O.E. (1979). 'Transaction cost economics: the governance of contractual relations'. *Journal of Law and Economics*, 22: 1, 112-123.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1994). 'Transaction cost economics and organization theory'. In *The Handbook of Economic Sociology*, N.J. Smelser and R. Swedberg (eds), Princeton: Princeton University Press.
- Williamson, O.E. (1998). 'Transaction cost economics: how it works; where it is headed'. *De Economist*, 146: 1, 23-58.
- Williamson, O.E. (2000). 'The new institutional economics: taking stock, looking ahead'. *Journal of Economic Literature*, 38: 3 595-613.
- Williamson, O.E., Wachter, M.L. and Harris, J.E. (1975). 'Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange'. *Bell Journal of Economics*, 6: 1, 250-280.

Zijl, M., Sol, E., Berkhout, E., Aerts, M. and Korteweg, J.A. (2003). *Uitzendwerk en Conjunctuur Motieven van Werkgevers en de Gevolgen voor de Samenloop met Conjunctuur*, Amsterdam: SEO/HSI.

臨時員工的雙重承諾：研究臨時員工對人力派遣公司及組織的承諾

The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization

ROBERT C. LIDEN¹、SANDY J. WAYNE¹、MARIA L. KRAIMER¹ & RAYMOND T. SPARROWE²

¹University of Illinois at Chicago

²Washington University

Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 24, 609–625

摘要

我們根據社會交換理論建立一個模型，以研究臨時員工對人力派遣公司及客戶公司給予承諾的前提及結果。在前提方面，假設組織（客戶）的程序性公平會與所認知的組織支持性（客戶）有正相關，也就是與對客戶組織的承諾有關。同樣地，我們提出人力派遣公司程序性正義，會與所認知人力派遣公司支援有正相關，也就是與對人力派遣公司的承諾有關。在結果的部分，假設客戶組織承諾與臨時員工的利他組織公民行為（OCB）的管理等級，以及與管理人員對於臨時人員對客戶公司所給的承諾之認知有正相關。最後研究人力派遣公司的承諾，是否「外溢」至影響管理人員對於臨時人員對客戶組織的承諾之認知。我們使用一個有九十八個臨時員工的範本，加上客戶組織裡管理人員所提供的匹配資料與結構方程式模型（structural equation modeling）分析，發現支援所有的假設性關係。

簡介

在西元 1990 年代裡，勞動力裡支配性的趨勢之一就是臨時員工數量的增加，估計在美國的勞動力市場裡約有三百萬名臨時員工（Bernstein, 1999）。雖然組織享受臨時員工帶來的彈性及成本節省的好處（Matusik & Hill, 1998），但是臨時員工對於客戶組織或對人力派遣公司的奉獻卻鮮為人知。臨時人員同時

為兩個組織（人力派遣公司及客戶組織）工作，讓人瞭解他們的承諾比研究正式員工的承諾更為複雜。臨時員工對人力派遣公司及對客戶組織會有雙重承諾。現有調查的目的之一，就是發掘臨時人員與人力派遣公司及客戶組織建立社會交換關係的範圍。特別是人力派遣公司與客戶組織的公平對待（正義）與支持性（認知組織支援），與對人力派遣公司及客戶組織的承諾有關，如同正式員工之間的正義、支援及承諾一樣嗎？第二個目的為研究這些雙重承諾與管理人員感受到臨時人員的利他行為，以及對於客戶組織的承諾之關係範圍。管理人員對於承諾的認知尤為重要，因為管理人員所認知到承諾，會對他們後續於臨時人員的對待態度，有著最大的影響力（Shore, Barksdale, & Shore, 1995）。綜合來說，本研究的兩個目的共同提出了被忽視的臨時人員對於組織的承諾，還有提出瞭解臨時人員態度與行為的社會交換框架關聯。過去的研究報告著重於正式及臨時人員之間的差異，未說明形成臨時員工態度及行為的過程。

* 通訊地址：Robert C. Liden, Department of 管理人員 ial Studies MC 243, University of Illinois at Chicago, 601 S.

Morgan, Chicago, IL 60607-7123, U.S.A. E-mail : bobliden@uic.edu

本研究在多個方面所有助益。我們提出必須研究臨時人員對客戶組織及對人力派遣公司的承諾，以全盤瞭解他們的雙重雇用關係。此外，本研究發掘適用於臨時員工在人力派遣公司與客戶組織之間的社會交換架構程度。臨時員工以承諾和在客戶組織裡的利他行為，來報答人力派遣公司及客戶組織的公平對待（正義）和支持性（認知組織的支持），會到什麼程度？總而言之，現有調查的設計，有助於我們瞭解臨時人員雙重承諾的決定因素及結果。

社會交換理論與雙重承諾

有一個特別與臨時員工的雙重承諾有關的理論架構，那就是社會交換理論

(Blau, 1964)。社會交換理論的主要前提，為個人傾向於形成與提供資訊及情感支持等寶貴資源的特定個人建立關係。個人報答從他人處得到的資源與支持是如此普遍，Gouldner (1960) 稱為回報規範 (norm of reciprocity)，雖然個人對於向組織給予承諾的義務，存在著程度上的個別差異 (Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987)，一般還是認為需要對於得到的支持，回報給交換的對象。個人通常以增加對組織的承諾水準，對於收到的支持性表達出感激之情 (例如 Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Shore & Wayne, 1993)。承諾可能出現在他們認為對組織有利的工作行為裡。雖然正式員工已經展露出組織支持性與承諾之間的關係 (例如 Rhoades 等人, 2001; Shore & Wayne, 1993)，還不知道人力派遣公司及臨時人員之間是否有這種關係。

人力派遣公司雇用臨時員工，以提供臨時人力給客戶組織。人力派遣公司提供工薪給員工及選擇人力資源服務，因此臨時員工會對他們與人力派遣公司的交換關係裡得到的內容產生認知感。但是臨時員工也從客戶組織對待他們的方法裡產生認知感。由於臨時人員在同一個客戶組織裡連續工作數月，並不是罕見的情況，臨時人員會對客戶組織產生態度。這種態度可能與得到在客戶組織裡良好的工作結果有關。假設有這個同時與兩個不同組織都有關聯的獨特情況，臨時人員的工作行為比傳統全職員工的情況更為複雜。我們提出臨時員工會建立社會交換關係，對人力派遣公司及客戶組織都給予承諾。

模型建立及假設內容

我們對臨時員工對人力派遣公司及客戶組織所提出的承諾的研究框架，是根據全職員工的承諾所發展的理論，特別與 Masterson 等人 (2000) 發展及測試的社會交換理論模型有關。這些研究人員提出程序性公平與知覺組織支持 (perceived organizational support, POS)，以及 POS 與組織承諾之間的聯結性。

在本報告裡，我們稱臨時人員對於客戶組織的態度為「組織」。舉例來說，組織承諾指給予客戶的承諾，而人力派遣公司承諾指給予人力派遣公司的承諾。

程序性公平與 POS 之間的關係

Eisenberger 與他的同事 (Eisenberger 等人, 1986) 藉由大量關於 POS 的文獻資料, 建立以下的基本論點。POS 的主要決定因素之一為對組織程序與政策公平性的知覺。已有實證說明程序性公平的知覺形成了 POS (例如 Masterson 等人, 2000; Moorman 等人, 1998; Rhoades 等人, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002)。此外也有論點指出, 當個人覺得影響他們的決策制定過程相當公平時, 他們會更傾向於回報組織支持他們 (Shore & Shore, 1995)。組織程序內有多種顯著的議題, 包括工資、晉升、工作指派、提供資源與設備, 還有訓練機會。對於臨時員工來說, 這些決策將由客戶組織及組織人力派遣公司共同制定。客戶組織在工作指派、加入工作群組、指派主管、提供資源及資訊, 以及訓練等方面的公平性, 都可能會產生臨時人員的 POS。另一方面, 對於人力派遣公司支持性的認知, 可能會根據臨時人員對於人力派遣公司在工資、派遣至組織及訓練可用性程序公平性的認知而定。當臨時員工覺得這些決策是公平的, 就會覺得人力派遣公司有支持他們。因此雖然按照不同決策的公平性, 我們預言臨時員工對於正義的認知, 與對於人力派遣公司及客戶組織的 POS 為正相關。

假設 1a: 程序性公平知覺與關於客戶組織的 POS 為正相關。

假設 1b: 程序性公平知覺與關於人力派遣公司的 POS 為正相關。

POS 與情感承諾之間的關係

有愈來愈多研究活動使用社會交換理論, 來研究正式全職員工的承諾, 而回報規範顯示覺得組織有給予支持的員工, 會比覺得組織給予較少支持的員工, 建立起更強的承諾感 (例如 Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Masterson 等人, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, & Liden, 1997)。雖然我

們預期人力派遣公司與客戶組織的 POS 會根據不同類型的資訊、資源及支持性而定，臨時員工對於每個組織的支持性認知水準，應與他們對每個組織的承諾有關。也就是說覺得人力派遣公司與客戶組織都有給予支持的臨時員工，雖然為了不同原因，會對每個組織給予承諾以回報它們。

假設 2a：POS 與情感承諾對客戶組織為正相關。

假設 2b：POS 與情感承諾對人力派遣公司為正相關。

情感承諾與利他組織公民行為（OCB）之間的關係

我們預期情感承諾會與有益於工作團體功能的行為呈現正相關，例如一種超越正式角色規定或工作說明所預期的行為（Bateman & Organ, 1983）的利他 OCB（Shore & Wayne, 1993）。利他 OCB 代表鼓勵工作團體裡成員進行結盟與合作的主動行為（Van Dyne & LePine, 1998）。這類與表達之聲等禁止性或挑戰性的 OCB 有所不同的 OCB，是當組織表現出之後會報答這類對工作團體的貢獻時會出現的行為（Stamper & Van Dyne, 2001）。從社會交換觀點對雇用關係進行的研究，通常會把利他 OCB 當成員工的工作成果（例如 Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon 等人, 1996; Shore & Wayne, 1993; Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998; Wayne 等人, 1997）。此外 Morrison (1994) 根據社會交換關係，發現高度附屬於組織的員工，會更廣泛地定義他們的工作，加入更高的利他主義。因此顯然員工展現他們對組織承諾的方法之一，就是加入更多利於主管、工作團體及組織的額外行為。對客戶組織與利他 OCB 之間給予承諾的預期關係，與過去針對正式全職員工進行的研究相同。臨時員工應使用利於組織的行為（但是不一定要），來表達他們對組織的承諾（Morrison, 1994; Shore & Wayne, 1993）。的確，在美國（Pearce, 1993）及新加坡（Van Dyne & Ang, 1998）的臨時員工身上，發現對客戶組織與利他 OCB 的情感承諾為正相關。

假設 3：客戶組織裡對客戶組織與利他 OCB 的情感承諾為正相關。

利他 OCB 對情感承諾關係的管理人員知覺

到目前為止，我們關於承諾的討論內容，都著重於臨時員工對情感承諾的自我評估上。但是按照 Shore 與她的同事們（1995）所提出的內容，管理人員會感知下屬對於組織的承諾，承諾知覺愈是正面，對待的內容愈受到歡迎。管理人員感知下屬承諾的方式之一，就是觀察他們的公民行為。在正式員工裡，發現利他 OCB（Shore 等人，1995）、OCB 的複合式測量（Allen & Rush, 1998）與管理人員的承諾感知之間存在著正相關。

假設 4：利他 OCB 與管理人員對臨時員工的情感承諾感知為正相關。

自評情感承諾對管理人員的情感承諾關係感知

Shore 與她的同事們（1995）提出這些判斷影響管理人員對待員工的方式，支持管理人員認知員工承諾的重要性。我們提出管理人員對於情感承諾的感知與自評情感承諾不同，但是仍有相關性。自評情感承諾基於對組織的情感依附（emotional attachment），等同於它的目標（Mowday, Porter, & Steers, 1982）。但是管理人員對於情感承諾的感知，會受到下屬的公民行為和態度所影響，而管理人員使用下屬的公民行為和態度來推斷下屬依附組織的基本動機（Allen & Rush, 1998; Shore 等人，1995）。因此除了觀察臨時人員的利他 OCB，我們期望管理人員對於臨時員工承諾的感知，會與臨時員工對客戶組織的自評承諾有關。

社會心理方面的研究展現了人們對他人的感知相當正確（Ambady, Hallahan, & Rosenthal, 1995）。特別是非言語（Riggio & Friedman, 1986）及言語（Semin & Fiedler, 1988）行為，提供了個人用以形成感知的線索。因此臨時員工的非言語行為及態度表示，也提供了他們的承諾線索給管理人員。舉

例來說，管理人員會聽到臨時員工對同事說，他/她覺得自己像是這個組織裡重要的一份子。同樣地，管理人員會解讀臨時員工的臉部表情或是肢體語言，為臨時員工給予組織承諾。透過這些程序，管理人員感受到臨時員工對他們給組織的承諾進行自我評估，並且影響管理人員感受到臨時員工對組織的承諾。

假設 5：對客戶組織的情感承諾與管理人員對感受臨時員工的情感承諾為正相關。

如同臨時員工對客戶組織的情感承諾，會影響管理人員感受臨時員工對組織的承諾，臨時員工對人力派遣公司的情感承諾也會影響管理人員感受臨時員工對組織的承諾。不過臨時員工對人力派遣公司的承諾，以及管理人員感受對組織的承諾之間的關係本質並不明確。Shore 等人 (1995) 提出承諾的管理知覺為基於管理人員對於員工的分類上。當為臨時員工建立感知及期望時，管理人員可能會採用自動化程序。此假設/分類為臨時員工不會如同正式員工一樣對組織給予承諾。但是表現出臨時員工對客戶組織給予承諾的行為，會與這個假設不一致，而鼓勵採用一個控制化程序 (Feldman, 1981)。控制化程序會改變管理人員自動連結兩個「臨時員工類別」，並且降低組織承諾 (Lord, 1985)。有可能那些不想對人力派遣公司給予承諾的員工，會是最願意對客戶組織表達承諾的人。原因之一是組織提供穩定的正職工作，另一個可能性是臨時員工對人力派遣公司給予更多的承諾，管理人員更不可能把他們視為對客戶組織給予承諾。例如他們會把注意力放在準備重新派遣給人力派遣公司其他客戶，而不是把全副心力放在客戶組織的需求上。

另一個觀點就是管理人員會覺得臨時員工對人力派遣公司的承諾，也展現出責任心，以類推對組織的承諾。根據 Heider 的 (1946, 1958) 平衡理論，如果個人 A 喜歡實體 B，且個人 C 不喜歡實體 B，則若是個人 A 不喜歡個人 C，或是決定她也不喜歡實體 B，這個情況下會維持平衡。套用到我們的環境裡，對人力

派遣公司給予承諾的臨時員工，會認為人力派遣公司向客戶組織給予承諾，因此覺得有義務也要對客戶組織給予承諾，如同人力派遣公司給臨時員工的一樣。沒有向客戶組織給予承諾，會導致一個不平衡的狀態。這個基於平衡理論的論點，可以透過 Das & Teng (2002, p. 449) 的論點，也就是雙價值社會交換關係類推至團體等級，像是「成員期望在團體裡有條件交換」，以連結至社會交換理論。

與平衡理論一樣，對給予人力派遣公司的承諾進行推論，就是文獻裡關於組織與工會之間有雙重承諾的外溢論點 (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998)。的確，實證研究已揭露在給予工會與組織的承諾之間為正相關 (Barling, Fullagar, & Kelloway, 1992; Johnson, Johnson, & Patterson, 1999)。在給組織與給人力派遣公司的承諾之間，可能存在著相似的一致性。管理人員期望給人力派遣公司承諾的臨時員工，會要人力派遣公司以最正面的方式來看待他們，因此以臨時員工給客戶組織的承諾，用最正面的方式來說明人力派遣公司的基本原則，也會給組織承諾。臨時員工對人力派遣公司的情感承諾，以及管理人員感受臨時員工對客戶組織的承諾，這兩項說明相互衝突，因而出現了研究問題。

研究問題：臨時員工對人力派遣公司的情感承諾，以及管理人員感受臨時員工對客戶組織的情感承諾，這兩者之間的關係本質為何？

上述假設與研究問題合併成一個內有兩組中介變數的中介模型。我們主張 POS 中介了程序性公平和承諾之間的關係。得到客戶組織或人力派遣公司公平對待的臨時員工，相信組織或人力派遣公司個別支持他們的需求。與社會交換理論觀點相同的是，個人對組織或人力派遣公司給予承諾，以報答從組織或是人力派遣公司方面得到的公平性及支持性。我們也提出對客戶組織的承諾，中介了 POS 和管理人員對給客戶組織的承諾認知兩者之間的關係。對客戶組織給予承諾的臨時員工，將展現對管理人員的承諾。管理人員感受到導向給予客戶組織的利他 OCB，被視為與管理人員對臨時員工的承諾進行評估有關 (Shore 等人, 1995)。

這是因為利他行為就像是對客戶組織給予承諾的證明一般。但是不知道管理人員向臨時員工對組織的承諾所進行的評估，與臨時員工對人力派遣公司的承諾是否有關。這些關係組成我們的臨時人員雙重承諾假設模型，如圖 1 所示。

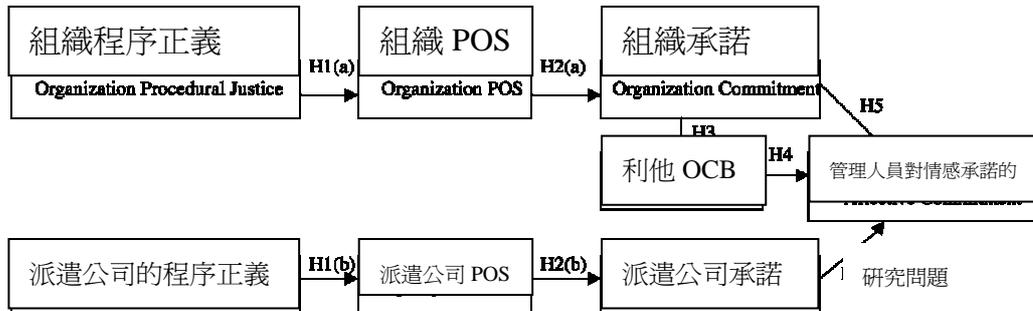


圖 1. 臨時員工的承諾之假設模型

組織環境

本研究於西元 1998 年，在美國中西部一間大型的《財星 500 大》企業裡進行。該公司製造重型機械設備。參與研究的公司確認所有臨時員工均在總公司及鄰近的三處公司裡工作。臨時員工來自於五家不同的人力派遣公司，擔任程式設計師、系統工程師、出版及行政助理等多種工作。由研究人員在不同的現場調查管理作業裡，對臨時員工與他們的管理人員完成調查。

方法

樣本及程序

我們使用由五家人力派遣公司之一，派遣到美國中西部某一大型製造商的 98 名臨時員工所組成的樣本，來測試假設和模型。該公司為《財星 500 大》企業，製造重型機械設備。參與研究的企業裡的人力資源部門，確認所有臨時員工是在總公司及鄰近的三處公司裡工作，共有 235 名臨時員工。臨時員工來自於五

家不同的人力派遣公司。但是由於資料保密的緣故，我們無法比對臨時員工與他們個別的人力派遣公司。臨時員工擔任程式設計師、系統工程師、出版及行政助理等多種工作。臨時員工在執行工作時，與正式員工進行互動。

我們為臨時員工及他們的管理人員安排不同的現場調查管理作業。分成小團體的參與人自願與研究人員在上班時間內完成調查。臨時員工的調查內容包括測量組織及人力派遣公司正義、組織及人力派遣公司 POS，還有組織及人力派遣公司承諾的項目。全為客戶組織裡正式員工的管理人員，完成包括臨時員工的利他 OCB 及他們對臨時員工承諾的感知等調查內容。透過調查內容裡的識別碼，比對臨時員工與管理人員的調查內容。臨時員工的回應率為 93% (n=218)，管理人員的回應率為 65% (n=61；在部分個案裡，數名臨時員工受到同一名管理人員的管轄)。完成的資料適用於 98 組臨時員工 - 管理人員組合，臨時員工的有效回應率為 42%。

派遣至製造公司的臨時員工，在樣本裡的平均工作期間為 27 個月，而工作時間最小值為 42 天。平均每週工時為 41 小時。臨時員工在人力派遣公司裡的工作期間平均為 34 個月。1%的臨時員工無學歷，25%有高中學歷，20%有專科學歷，44%有大學學歷，10%有碩士學歷。樣本裡的男性佔 63%。平均年齡為 35 歲。在種族方面，89%為高加索人（白人）、5%為亞裔人士，2%為非裔美籍人士，2%為西班牙裔，2%為其他種族。

58 名提供臨時員工的管理人員資料為 69%的男性。在教育程度方面，2%無學歷，28%有高中學歷，47%有專科學歷，23%有大學學歷。平均年齡為 49 歲。90%為高加索人，6%為非裔美籍人士，1%為亞裔人士，3%為其他種族。管理人員與臨時員工共事的時間平均為 15 個月。

測量

所有測量的反應量表為 1（非常不同意）至 7（非常同意）。

組織與人力派遣公司程序性公平

我們使用 Niehoff & Moorman (1993) 的六個項目來測量程序性公平。臨時員工回應項目組兩次：一次關於客戶組織 ($\alpha=0.84$)，一次關於人力派遣公司 ($\alpha=0.84$)。對於人力派遣公司的程序性公平項目，說明內容要求臨時員工思考用以派遣臨時員工至特定工作的決策/程序。我們與管理人員對臨時人力派遣公司所進行的討論，臨時員工感受程序公平的主要決定因素為分派職位給臨時員工的過程。其中一個範例為：「所有工作決策一致適用於所有受到影響的員工。」

組織與人力派遣公司 POS

我們使用 Eisenberger 等人 (1986) 較短版本的量尺 (九項最高承載項目) 來測量組織 ($\alpha=0.91$) 與人力派遣公司 POS ($\alpha=.96$)。除了「客戶組織名稱」或是「我的人力派遣公司」兩個項目外，其他項目均為一致。其中一個組織 POS 的範例為：「我遇到問題時，(公司名稱) 有給我協助」，針對人力派遣公司 POS 的問題為「我遇到問題時，我的人力派遣公司有給我協助」。

組織與人力派遣公司承諾

我們使用 Meyer、Allen & Smith (1993) 的六個項目情感承諾量表來測量對組織的承諾 ($\alpha=0.89$)，及對人力派遣公司的承諾 ($\alpha=0.96$)。除了「客戶組織名稱」或是「我的人力派遣公司」兩個項目外，其他項目均為一致。當量表裡只有一個小的項目子集為反向計分时，反向計分項目會造成因素分析裡的不一致性，反向計分的項目會以正向的方式來重寫 (Idaszak & Drasgow, 1987; Schmitt & Stults, 1985)。組織承諾項目的範例為『我對(公司名稱)有強烈的「歸屬感」』，針對人力派遣公司承諾的問題為『我對我的人力派遣公司有強烈的「歸屬感」』。

管理人員評等利他 OCB

為了測量利他 OCB，管理人員使用 Niehoff & Moorman (1993) 利他主義量表 ($\alpha=0.85$) 的四個項目來評等臨時員工。範例項目有「協助工作量大的同事」及「協助請假的同事」。

管理人員對情感承諾的感知

我們使用 Shore 等人 (1995) 所發展的四個項目，來測量管理人員感受臨時員工對客戶組織的情感承諾 ($\alpha=0.82$)。範例項目為「這個臨時員工顯然對(客戶組織名稱)有高度承諾」及「這個臨時員工顯然對(客戶組織名稱)有「情感連結」」。

結果

表 1 為這些變數的平均數、標準差及交互關係。我們使用證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 來檢查變數差異性。由於使用了大量項目來測量變數，資料來自於完成調查的臨時員工 (變數未缺少資料)，但是未參與研究的管理人員資料也包括在 CFA 裡。這讓我們能夠使用 203 個樣本與獨立量表項目為指標，針對由臨時員工完成的測量執行 CFA。我們使用較大樣本檢查組織與人力派遣公司程序性公平、組織與人力派遣公司 POS，以及組織與人力派遣公司承諾之間的差異性。六因素模型的卡方為 1530.01 (804 d. f., $p < 0.01$)，比較適配性指標 (comparative fit index, CFI) 為 0.90，而漸近誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA) 為 0.07。所有量表項目在預期因素上，均有顯著的因素負荷量。六因素模型與三因素模型進行比較，挑戰了我們所持有臨時員工區別對人力派遣公司與客戶之間的態度之論點。對於三因素模型來說，隱藏變數為正義、POS 及承諾。這個模型讓第一個因素載入組織與人力派遣公司的程序性公平項目，讓第二個因素載入組織與人力派遣公司 POS 項目，以及第三個因素載入組織與人力派遣公司承諾項目。三因素模型的卡

方為 3400.92 (816 d. f.)， $p < 0.01$ ，CFI 為 0.66，且 RMSEA 為 0.13。結果指出六因素模型優於三因素模型 ($\chi^2(12 \text{ d. f.}) = 1869.99$ $p < 0.01$)。在獨立分析裡，我們也使用 CFA 和 98 個樣本來檢查管理人員對利他 OCB 的評等，以及管理人員對情感承諾的感知之間的差異性。結果指出雙因素模型 ($\chi^2 = 28.42$ (19 d. f.); CFI=0.98; RMSEA=0.07) 優於單因素模型 ($\chi^2 = 114.30$ (20 d. f.); CFI=0.75; RMSEA=0.22; $\chi^2(1 \text{ d. f.}) = 85.88$, $p < 0.01$)。所有八個量表項目，在預期因素上均有顯著的因素負荷量。

表 1. 平均數、標準差及交互關係^a

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 組織正義	4.17	0.97	0.84							
2. 人力派遣	4.27	0.94	0.59**	0.84						
3. 組織 POS	4.41	1.07	0.55**	0.51**	0.91					
4. 人力派遣	4.98	1.35	0.27**	0.43**	0.52**	0.96				
5. 組織承諾	4.10	1.33	0.44**	0.43**	0.66**	0.26**	0.89			
6. 人力派遣	3.91	1.73	0.16	0.29**	0.29**	0.82**	0.24*	0.96		
7. 利他 OCB	5.50	0.88	0.02	0.13	0.31**	0.22*	0.27**	0.17	0.85	
8. 管理人員	4.77	1.02	0.05	0.13	0.17	-0.09	0.32**	-0.15	0.49**	0.82

^aN=98。對角線包括 Cronbach alpha 信度。

* $p = 0.05$; ** $p = 0.01$.

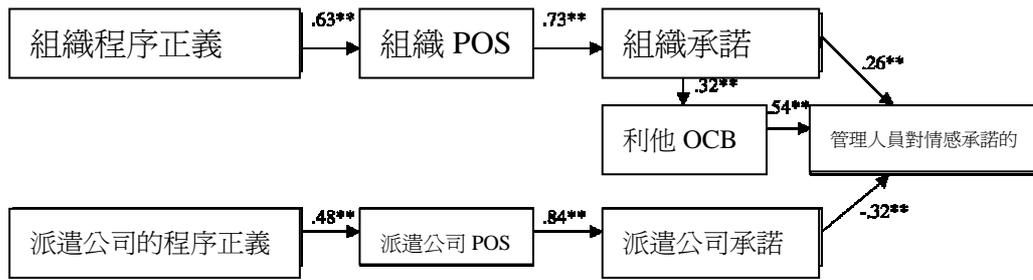
測試假設模型

我們以結構方程式模型(structural equation modeling)，使用 LISREL 8.14 (Joreskog & Sorbom, 1993) 來測試模型。為了保持樣本大小的參數估計值比

在 5:1 以上 (Bollen, 1989; Kelloway, 1998)，我們為每個隱藏變數使用單一量表分數指標。我們設定從隱藏變數至量表分數的路徑等於量表信度的平方根，並且設定誤差差異等於量表分數變異數的乘積與一個負的信度，以說明測量誤差 (Netemeyer, Johnston, & Burton, 1990)。Netemeyer 等人 (1990) 顯示使用單一量表分數指標、調整測量誤差、更遵守分散假設，以及產生虛擬一致的隱藏參數估計值為多指標方法。

假設模型的適合度為良好 ($X^2(18 \text{ d. f.})=21.73$, $p=0.24$; $GFI=0.95$; $AGFI=0.89$; $NFI=0.94$; $CFI=0.99$ 及 $RMSEA=0.05$)。為了支援所有假設，圖 2 裡完全標準化的路徑係數均為預期的方向，並且有統計上的顯著性 ($p \leq 0.01$)。如同我們的研究問題，這些結果指出從人力派遣公司承諾到管理人員感知情感承諾的路徑為負值，並且有統計顯著性。

我們也從假設 SEM 的結果來檢查間接效果的統計顯著性。組織程序性公平與組織承諾 (0.46 , $p < 0.01$)、利他 OCB (0.15 , $p < 0.05$) 及管理人員感知情感承諾 (0.20 , $p < 0.01$) 有顯著的間接關係。人力派遣公司程序正義與人力派遣公司承諾 (0.40 , $p < 0.01$) 及管理人員感知情感承諾 (0.13 , $p < 0.05$) 之間有顯著間接關係。從感知到的組織支持來說，組織 POS 與利他 OCB (0.24 , $p < 0.01$) 及管理人員感知情感承諾 (0.32 , $p < 0.01$) 之間有顯著的間接關係。同樣的，人力派遣公司 POS 與管理人員感知情感承諾 (0.27 , $p < 0.01$) 之間有顯著的間接關係。最後組織承諾與管理人員感知情感承諾 (0.18 , $p < 0.05$) 之間有顯著間接關係 (透過利他 OCB)。



* $p < .05$

** $p < .01$

圖 2. 假設模型的最大概似估計值

可替代模型

假設模型預測多個中介關係。舉例來說，模型提出組織程序性公平與管理人員感知情感承諾之間的關係，由組織 POS 及組織承諾進行中介。對於假設模型等中介模型，Kelloway (1998) 建議測試一個部分中介模型為一個可替代模型。我們檢視的部分中介模型，加入至假設模型的六個路徑：從組織程序性公平至利他 OCB 的路徑、從組織程序性公平至管理人員感知情感承諾的路徑、組織 POS 至利他 OCB 的路徑、組織 POS 至管理人員感知情感承諾的路徑、人力派遣公司程序性公平至管理人員感知情感承諾的路徑，還有人力派遣公司 POS 至管理人員感知情感承諾的路徑。由於這是一個巢狀模型，我們使用卡方差異檢定。可替代模型 ($X^2(12 \text{ d. f.})=14.61, p=0.26$) 與假設模型 ($\chi^2(6 \text{ d. f.})=7.12$) 未有顯著差異。這說明可替代的非精簡模型，不優於假設模型。

第二個可替代模型則是相較於假設模型。在我們的假設模型裡，組織的承諾與人力派遣公司的承諾與管理人員感知情感承諾有直接關係，利他 OCB 中介組織承諾與管理人員感知情感承諾關係。但是有人可能會提出管理人員感知情感承諾主要是基於利他 OCB (Shore 等人, 1995)。因此利他 OCB 可能完全中介了它們，而非組織和人力派遣公司承諾與管理人員感知情感承諾之間有直接關係。就假設模型而言，這個可替代模型包括移除從組織承諾與與人力派遣公司承諾到管理人員感知情感承諾的路徑 (限制它們為零)，並且加入從人力派遣公司承諾到利他 OCB 的路徑。此可替代模型的適合度統計 ($X^2(19 \text{ d. f.})=35.54, p=0.01$)；

GFI=0.92; AGFI=0.85; NFI=0.90; CFI=0.95 及 RMSEA=0.10) 說明此假設模型 (χ^2 (18 d. f.) =21.73, $p=0.24$; GFI=0.95; AGFI=0.89; NFI=0.94; CFI=0.99 及 RMSEA=0.05) 優於可替代模型。

討論

現有研究藉由研究臨時員工對人力派遣公司與客戶組織的承諾，延伸關於雙重效忠與多元焦點的豐富文獻。過去的研究內容已比較對組織及對工會的承諾 (Gordon & Ladd, 1990)、職業 (Meyer 等人, 1993; Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel, 1998)、高階主管、主管、同事 (Becker, 1992) 及客戶 (Reichers, 1986)。我們知道這份調查，是第一個對臨時員工對人力派遣公司與客戶組織的雙重承諾所進行的研究。我們的結果支持臨時員工對人力派遣公司及客戶組織建立附屬感的主張，也與個人對承諾的不同焦點發展出附屬感的主張一致 (Becker, 1992; Reichers, 1986)，那些焦點對於工作相關的結果，可能會有不同的影響 (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996)。

對於目前研究的第二個貢獻，就是它支持社會交換過程建立了情感承諾，常見於多元焦點裡。臨時員工對人力派遣公司的情感承諾，與人力派遣公司 POS 之間呈現正相關，如同對客戶組織的情感承諾與組織 POS 之間為正相關。同樣在兩個焦點裡，POS 與正義感知之間為正相關。由 POS 來中介關於人力派遣公司與客戶組織正義和承諾之間的關係，支持了社會交換觀點的適當性，以瞭解愈來愈多由另一個組織仲介個人工作派遣的附屬過程。

我們在結果裡藉由臨時員工對人力派遣公司及組織的承諾，與管理人員感知他們對組織的承諾有關，凸顯雙重承諾模型在理論及實用方面的重要性。過去的研究 (Shore 等人, 1995) 展現出管理人員對員工承諾的評估，與員工利他行為有關。我們的資料支持該關係，不過我們的結果也提出管理人員評估臨時員工的承諾，不僅按照他們的利他主義，也與臨時員工對人力派遣公司及組織的承諾有關。這提出可能有其他管理人員用來推斷員工承諾的機制。未來的研究應瞭解管

理人員用來推斷員工承諾的機制，以及管理人員感知員工承諾的結果。

另一個從理論觀點裡發現的有趣結果，就是臨時員工對人力派遣公司與組織的承諾，與對管理人員感知他們的承諾，兩者之間有顯著不同的影響。但是臨時員工對組織的承諾與管理人員感知承諾之間為正相關，對人力派遣公司的承諾與管理人員感知承諾之間為負相關。這些結果與 Feldman (1981) 的員工分類模型 (person categorization model) 相同，該模型提出高度對人力派遣公司給予承諾的臨時員工，會影響管理人員對他們的分類，而管理人員視這些臨時員工為對客戶組織給予較少承諾。然而另一項解釋為對人力派遣公司的承諾，會造成管理人員假設此承諾也會讓臨時員工對客戶組織也給予承諾。已知相對較小的樣本大小，以及對人力派遣公司的承諾與管理人員對臨時員工承諾的評估，兩者之間的關係不深 (-0.15)，未來的研究內容需要測試這項發現的可推論性，並且也應直接瞭解影響管理人員對臨時員工分類的線索。

臨時員工對人力派遣公司與組織的承諾的可替代模型

比較兩個可替代模型時，我們的模型較為完整。與 Kelloway 的內容 (1998) 相同的是，我們比較了假設中介模型與部分中介模型。部分中介模型包括額外六個路徑。結果說明了可替代非精簡模型，未優於假設模型。第二個可替代模型質疑對組織與對人力派遣公司的承諾，直接影響管理人員感知臨時員工對客戶的承諾的主張。可替代模型提出對組織與對人力派遣公司的承諾，透過組織 OCB 影響了管理人員感知臨時員工的承諾。這個可替代模型的適合度統計愈低，對假設模型提供了額外的支持度。

有可能臨時員工的雙重承諾與組織結果之間的關係，比我們在模型裡指定的關係還要複雜，例如對組織的承諾與管理人員感知情感承諾之間的關係，可能會按照對人力派遣公司的承諾而定。特別是對人力派遣公司的高承諾，可能與對組織的承諾和管理人員感知承諾之間的負面關係有關，然而對人力派遣公司的低承諾，可能與對組織的承諾和管理人員感知承諾之間的正面關係有關。為了排除此

項可能性，我們測試了對人力派遣公司和組織的承諾與管理人員感知承諾之間的互動性。由於對人力派遣公司與組織的承諾之間有溫和的關係，利他 OCB 在理論上也是似是而非的，我們也測試該項互動性。這兩個互動性皆不顯著，如同我們已指明的內容，對雙重承諾模型提供了額外的支持性。

實用性推斷

在今日的工作環境裡，組織使用臨時員工有以下原因：使用臨時員工，就可以從雇用「最佳」臨時員工的措施裡，減少雇用及選擇成本 (Bauer & Truxillo, 2000; Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994)；他們按照生產力需求，有效調整員工水準，以增加員工水準彈性 (Feldman 等人, 1994; von Hippel 等人, 1997)；以及/或是使用臨時員工，減少勞工及行政費用等整體成本 (Feldman 等人, 1994; von Hippel 等人, 1997)。我們自己的資料反映出我們研究報告裡的客戶組織，為了這三項原因而使用這些臨時員工。在對管理人員進行調查時，我們要求他們回答多個關於使用臨時員工的項目，研究這些項目的平均分數，例如回答「若是有職缺的話，是否提供 (客戶公司名稱) 的正職機會給外部人力派遣公司臨時員工」時，管理人員回答的平均分數為 3.79 (在量表上從「1=非常不同意」到「7=非常同意」)，有 41% 的人同意 (分數為 5、6 或 7)。這項陳述反映出臨時員工有時候會雇用為正式員工。在回答「為了滿足我們的工作需求，(公司名稱) 需要使用外部人力派遣公司的臨時員工」時，管理人員的平均分數為 5.29，有 83% 的人同意此陳述，反映出按照生產力需求使用臨時員工來調整員工水準。在回答「整體來說，使用外部人力派遣公司臨時員工，比雇用正式員工的成本更低」時，管理人員的平均分數為 4.76，有 63% 的人同意臨時員工可以節省成本。因此我們建議在組織裡的管理人員，透過使用臨時員工以節省雇用及其他勞動成本。

重要的是，我們的研究結果指出如同正式員工，公平對待臨時員工及支持他們會得到更多的承諾與產生利他主義，進而得到臨時員工所帶來的低廉成本。因

此組織應尊重與關心臨時員工。將臨時員工視為二等公民會導致較低的承諾水準，也不願意協助同事和主管。就算辭退未符合預期水準的臨時員工並非難事，藉由公平對待及支持力來支持承諾與績效，比經常更換臨時員工要更有成本效益。

在我們的發現結果裡，還推斷出對人力派遣公司的承諾與管理人員感知對客戶組織的承諾之間為負相關，例如相較於喜愛派遣彈性的臨時員工，尋找正職工作的臨時員工可能給人力派遣公司較低的承諾。因此把臨時員工當成選擇性工具的組織，會發現給人力派遣公司較低承諾的臨時員工，更有可能會接受正職的工作機會。另一方面，給人力派遣公司較多承諾的臨時員工，可能會在客戶組織裡尋找他們的工作機會。未來需要針對這些可能性進行深入研究。

限制

本研究有多個限制。第一，本研究採用相關設計 (correlational design)，無法說明因果關係。因此本模型的關係方向有可能不是我們所指定的情況，例如管理人員對臨時員工的態度和行為，可能暗示臨時員工由於他們的雇用狀態，不把他們視為「專任員工」，造成臨時員工減少他們的利他行為。第二，同一個來源的資料支援模型裡多種假設關係。雖然正義與 POS 等結構通常使用自我報告資料，我們無法排除結果裡的共同方法偏誤 (common method bias)。第三，參與本研究的臨時員工在客戶組織裡平均有兩年的工作經驗，這個平均任期稍高於在其他對臨時員工進行在客戶公司內任期的實證研究裡之平均客戶任期，但是也沒有高到可以質疑我們樣本的概推度 (cf. Pearce, 1993, 提出平均客戶任期為 17 個月，而 Van Dyne & Ang, 1998, 提出平均客戶任期為 18 個月)。不過有可能那些快速更換派遣工作的臨時員工，沒有時間在單次派遣中發展對組織的附屬感。因此本模型的有效性可能受限於研究裡臨時員工在客戶組織裡的臨時受雇期間 (Zaheer, Albert, & Zaheer, 1999)。第四，由於樣本裡的所有臨時員工受雇於同一個客戶組織，從他們身上得到的結果與結論可能無法概推到其他環境

裡。最後，用以測試結構模型的相對較小樣本，限制了結果的說服力。特別是在測試部分中介可替代模型時，小型樣本可能限制了我們找出適配性的統計顯著變更。但是應指出相較於我們的假設模型，可替代模型呈現出較低的 CFI 分數。Bentler (1990) 說明小樣本裡的 CFI 較沒有偏誤的情況。由於 CFI 有小樣本的建議適配性統計值，可以在模型間相互比較，就可以消除樣本大小影響結果的疑慮。不過仍是需要一個較大的樣本，以測試對人力派遣公司與對客戶組織的承諾，以及管理人員評估承諾和 OCB 之間的互動性。擁有較大樣本所得出的結果，一定可以決定這些互動性是否為統計顯著性，以及評估部分中介模型是否可以絕對排除對完全中介模型的偏好。

總而言之，本研究擴大了過去關於臨時員工雇用關係多重附屬的理論及研究、提出臨時員工對人力派遣公司與客戶組織形成雙重承諾。此外，應用雙重承諾模型闡示了以社會交換為基礎的程序，藉此臨時員工對人力派遣公司與客戶組織給予承諾。最後這些結果在管理人員分類及後續判斷臨時員工對客戶組織的貢獻度裡，支持臨時員工狀態的不同角色。

致謝

作者們感謝伊利諾大學人力資源管理中心所提供的各項研究支援。

作者自傳

Robert C. Liden (辛辛納提大學博士) 為芝加哥伊利諾大學管理學教授。研究專長於領導、團體、職涯發展及雇用面試等人際歷程。

Sandy J. Wayne 為芝加哥伊利諾大學管理研究學系管理學教授，德州 A&M 大學博士。她的研究專精於領導、勞資關係、知覺組織支持及影響力。

Maria L. Kraimer 為芝加哥伊利諾大學管理研究學系助理教授，為芝加哥伊利諾大學人力資源管理博士。研究專精於管理外派員工、職業發展及勞資關係。

Raymond T. Sparrowe 博士為聖路易斯市華盛頓大學 John M. Olin School of

Business 的教授。研究專精於領導、社會網路及團體歷程。他的研究著作曾發表於《Academy of Management Journal》、《Academy of Management Review》及《Journal of Applied Psychology》。於芝加哥伊利諾大學取得博士學位。

參考文獻

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*, 247–260.
- Ambady, N., Hallahan, M., & Rosenthal, R. (1995). On judging and being judged accurately in zero-acquaintance situations. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 518–529.
- Barling, J., Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (1992). *The union and its members: A psychological approach*. New York: Oxford University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *Academy of Management Journal, 26*, 587–595.
- Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2000). Temp-to-permanent employees: a longitudinal study of stress and selection success. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 337–346.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of employee commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*, 232–244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*, 464–482.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*, 238–246.
- Bernstein, A. (1999). A leg up for the lowly temp. *Business Week*, 21 June, 102–103.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: a social exchange perspective. *Academy of Management Review*, *27*, 445–456.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality & Social Psychology*, *53*, 743–750.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 51–59.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 717–730.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, *23*, 49–63.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, *66*, 127–148.
- Gordon, M. E., & Ladd, R. T. (1990). Dual allegiance: renewal, reconsideration, and recantation. *Personnel Psychology*, *43*, 37–69.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161–177.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, *21*, 107–112.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology, 72*, 69–74.
- Johnson, W. R., Johnson, G. J., & Patterson, C. R. (1999). Moderators of the relationship between company and union commitment: a meta-analysis. *Journal of Psychology, 133*, 85–103.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior, 7*, 87–128.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738–748.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*, 680–697.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 697–730.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538–551.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*, 351–357.

- Morrison, E. W. (1994). Role definition and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*, 1543–1567.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and ambiguity in a structural equation framework. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 148–157.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, *36*, 527–556.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, *36*, 1082–1096.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 508–514.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 825–836.
- Riggio, R. E., & Friedman, H. S. (1986). Impression formation: the role of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*, 421–427.
- Schmitt, N., & Stults, D. M. (1985). Factors defined by negatively keyed items: the results of careless respondents? *Applied Psychological Measurement*, *9*, 367–373.
- Semin, G. R., & Fiedler, K. (1988). The cognitive functions of linguistic categories in describing persons: social and cognition language. *Journal of Personality and*

Social Psychology, 54, 558–568.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: the differential effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593–1615.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.

Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517–536.

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692–703.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.

Von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., & Skoglund, J. D. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11, 93–104.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24, 725–741.

組織活動外部化：美國組織使用就業仲介之地點與方式

EXTERNALIZING ORGANIZATIONAL ACTIVITIES: WHERE AND HOW U. S. ESTABLISHMENTS USE EMPLOYMENT INTERMEDIARIES

Arne L. Kalleberg
University of North Carolina at Chapel Hill
Peter V. Marsden
Harvard University

Arne L. Kalleberg
Department of Sociology, CB # 3210
University of North Carolina at Chapel Hill
Chapel Hill, North Carolina 27599-3210
Telephone: 919-962-0630
Fax: 919-962-7568
Arne_Kalleberg@unc.edu

摘要

雖然有愈來愈多的組織將其活動外部化，但在進行的地點及方式上，不同的組織之間有著相當的差異。透過針對美國雇主所進行的調查，本文檢視組織內及組織之間在以下各面向上的差異性：（一）在使用臨時援助服務（temporary help agencies）及包商（contract companies）等就業仲介上的差異；（二）對來自於就業仲介的外部人力，是用於輔佐受雇員工、抑或是獨立進行不同的任務？（三）在監督與控管外部人力上的差異。

通常來自就業仲介的外部人力較多是用於與獨立於核心工作流程之外的活動。外部人力傾向於在比較核心的活動中輔助正職員工，但在比較邊陲的工作上扮演主要的角色。而雇主傾向於在比較核心的活動中去監督外部人力。又，小型私人部門的雇主比較可能使用就業仲介；大型組織傾向於將外部人力用於輔助的功能，且給予監督控管。

關鍵字：工業組織，勞工與人口經濟學，企業管理與企業經濟學

組織活動外部化：美國組織使用就業仲介之地點與方式

「外部化」（指使用非常任正職之員工）是一個愈來愈為組織所採用、以求在人力使用上獲得更大彈性的策略（Barker and Christensen, 1998; Carré, Ferber, Golden and Herzenberg, 2000）。外部化和內部化是兩個明顯的對比。內部化是二十世紀時最為各式組織所採行的策略，其目的在於將市場上的生產與就業移入公司內，以藉此強化穩定性，並在內部勞工市場中給與員工相對安全的終身就業保障及職涯發展（Scott, 2004）。

外部化的急速成長，使得「何種組織進行雇用外部化」以及「為何他們如此做」兩項議題，成為經濟社會學、組織社會學、人力資源以及策略管理中的重要研究課題。就經濟社會學與新制度主義經濟學而言，一個關鍵的決策性問題是：組織是要透過招募與訓練來「製造」人力資源、還是要透過勞工市場來「買」人力資源？許多學者認為，這類的決策是組織效能與績效表現的關鍵（Pfeffer, 1998）。外部化的成長也被認為與日益擴大的社會經濟不平等有關；一些外部化的型態（尤其是臨時性的工作），讓人聯想到不安全及低品質的工作。而契約型的工作通常提供有彈性且高報酬的雇用機會（cf. Kalleberg, Reskin and Hudson, 2000）。外部化同時也牽涉到技能取得與發展、流動性以及職涯規劃等問題。

外部化愈來愈常見，而組織會進行外部化或外包的活動也愈來愈多樣化¹⁷。雖然契約工作一直都存在於營建等產業中，但自 1970 年代起，美國公司的「購買服務」行為（特別是商業、工程和管理類的服務）便持續成長（Clinton, 1997;

17. 一般說來，外包指的是將原本屬於組織內部的活動外部化。在本文中，我們討論外部化而非外包，因為一個組織是否外包一個活動，端視其過去的內部化與外部化型態而定。一些組織總是使用就業仲介來進行特定活動（例如會計或維修服務）；另一些組織先前是在內部進行這些活動，但後來決定使用就業仲介來進行。

Barker and Christensen, 1998)。隨著各公司開始開始將原本屬於內部執行的工作開始外包，他們開始認識到原來有那麼多樣的服務是可以自外部獲得的，同時也發現，原來這些外部服務可以是既有效率且又不昂貴的人力來源，尤其是針對廣告、顧客信用控管、郵寄、速記、環境維護與清潔、資料處理、甚至是研發等活動 (Abraham and Taylor, 1996)。

儘管組織活動外部化是一個持續成長的現象，但卻少有研究使用大量且具代表性的樣本來檢視外部化的進行。一般的研究僅將焦點放在一個特定的組織 (如 Peck and Theodore, 1998) 或產業 (如 Harrison and Kelley, 1993)。少數幾個研究有涉及數種產業 (如, Abraham and Taylor, 1996; Houseman, 2001)，但也大多侷限於相對大型的營利組織。再者，即使是那些以多樣本為基礎而進行的組織研究，也在兩個面向上有所限制。第一，他們對外部化的概念是比較單一性 (monolithic) 的；他們只關心雇主們「是否」有進行任何外部化，但卻不考慮組織內部在外部化上的差異 (Houseman, 2001; Lautsch, 1996; Gramm and Schnell, 1998; but see Davis-Blake and Uzzi, 1993; Abraham and Taylor, 1996)。這是十分可惜的，因為一個組織也可能會同時在不同的活動上進行內部化和外部化 (Harrison and Kelley, 1993; Abraham and Taylor, 1996; Lepak and Snell, 1999)。另外一個限制在於，大部分先前的研究主要都在設法解釋「為何」組織會使用臨時性或契約型人力 (如 Houseman, 2001)，但卻不探討這些就業仲介是「如何」被用於不同的活動上。這造成了對於外部化過程的不完整瞭解。

而本文就是要處理以上問題。藉由使用自1990中期以來具有代表性的樣本，來檢視美國組織使用就業仲介之地點與方式。我們探討組織內部在使用就業仲介方式上的差異，以及組織內部在使用就業方式的活動別上的差異。一開始我們會論及外部化這個現象，並發展出幾個假設。接著介紹我們的資料，並進行結果的分析。最後將會說明研究結果所呈現的意涵。

外部化的多樣性

我們對於「外部」活動的概念，是相對於一種典型的「標準的」「內部」雇用關係而發展出來的。所謂標準的內部雇用關係，即是指一個工作是由某個特定的正職員工來進行，且隱示著對該員工的雇用將會在未來持續下去。雖然對於這樣一種標準的內部雇用在美國經濟中有多普遍存在有相當爭議（參見 Cappelli, 1999 和 Jacoby, 1999 之間的辯論），內部雇用關係仍然在了解雇用關係上是個有用的看法（Kalleberg, Reskin and Hudson, 2000）。

外部化的活動和標準的內部雇用有幾項不同之處。最主要的差別在於，一個提供貨品或服務的組織是否在雇用關係中作為法律上 (*de jure*) 的雇主。一個組織可以依其需求，以臨時性或定期合約的方式直接雇用「外部」人力。在這個情形下，組織雖然不能保證對員工的持續雇用，但依然可被視為是法律上的雇主。相對於此，如果員工是受雇於一個就業仲介，如臨時援助服務 (temporary help agencies) 及包商 (contract companies) 等，那麼就業仲介便成為法律上的雇主，並且可以替有用人需求的組織減輕法律和行政上的負擔 (Gonos, 1997; see also Kalleberg, Reynolds and Marsden, 2003)。

在本文中，我們只針對透過就業仲介進行的外部化做分析，原因有二。第一，愈來愈多的就業仲介和組織之間建立了連結和互動，這樣一個網絡代表著一種工作和雇用系統的轉型 (Castells, 2000)。而檢視組織使用就業仲介之地點與方式，可讓我們進一步了解組織將法律、行政及一些員工管理的活動轉移至就業仲介時的策略。我們只針對透過就業仲介進行的外部化做分析的第二個原因是，對於以直接雇用臨時員工的方式而進行的組織活動外部化，我們也缺乏具有可比較性的細部資料。

此外，我們也將焦點放在兩種主要的就業仲介型態，即臨時援助服務與包商；因為我們的資料並無法辨識出其他有助於外部化的方式（例如公共或非營利的就業仲或與介紹服務，或是非正式的仲介）。在概念上，我們將進行工作監督

與控管的場所視為是臨時援助服務與包商的主要區分。在包商的外部化型態中，業主組織（譯者按：即進行人力外部化的組織）將監督控管轉移給包商；而在臨時援助服務的外部化型態中，業主公司是直接對來自於臨時援助服務的外部人力進行監督控管的（Pfeffer and Baron, 1988）¹⁸。雖然這樣一個概念上的區別在某些就業仲介上有點模糊，但它仍然可以幫助我們形成預期，以判斷組織如何並在何時可能使用某種外部化型態¹⁹。

我們的分析嘗試回答三個主要的問題。第一，組織使用就業仲介，是否僅是針對邊陲活動（指在能創造價值的主要活動以外的活動）？每個組織的系統都會以一個核心活動為中心，而每個組織的核心活動也不盡相同。對一個汽車製造廠而言，核心活動是汽車組裝；對一個學校而言，核心活動是教育學生；對一個銀行而言，核心活動是處理金融交易。一般傳統的知識認為，組織只應該將和核心工作流程關連性不強的活動外部化。組織進行外部化的程度，以及不會進行外部化的條件等，會廣泛地反映出組織設計、運作以及雇用關係。

我們的第二個主要問題是，組織是會將一個活動完全外部化、還是使用就業仲介來輔助正職員工的工作？有些組織使用臨時援助服務來替不在職（譯者按：如產假）的員工代班，或是在業務異常繁忙時來協助正職員工，以舒緩人力需求變異。有些組織可能會將整個活動全權委任給仲介（例如安全或清潔工作），而不雇用任何正職員工來做這些事。了解完全外部化與輔助性質外部化的活動別差異性，有助於理解不同情形中正職員工和非正職員工的互動性差異，而這些互動會影響到忠誠度、工會活動、勞資關係以及離職意願（Davis-Blake, Broschak, and George, 2003）。

18. 包商的員工可能在、也可能不在業主組織端工作，若不在業主組織端工作，則稱為轉包（subcontracting）（Purcell and Purcell, 1998）。不久之前，轉包還是提供產品或服務的獨立企業；但自 1980 年代中期以來，愈來愈多的轉包商也開始提供人力（Axelrod, 1987）。

19. 我們將焦點放在工作指揮的發生地，以此作為區分包商和臨時援助服務的關鍵特徵。我們認為在實務上，一些自稱為包商的公司（和員工）也可能被業主組織的經理人所監督；而一些被認為是屬於臨時援助服務的人力（如護士）反而可能是自己全權工作的。因此，我們對包商和臨時援助服務所做的區別是根據實際上所進行的活動、而非根據名義來進行的。

我們的第三個問題是，組織是直接對來自仲介的人力進行監督、還是委由仲介進行監督？這個問題對應到之前提及的概念區分，即臨時援助服務（業主組織進行監督）和包商（包商負責監督）的區別。這個區別對於員工訓練及意外事故的責任歸屬，以及其他勞資關係中的重要議題，有其重要意涵（e. g., Rebitzer, 1995）。完全外部化和委外的員工監督是比較強烈的外部化型態，如果長時間持續下去，會在雇用關係上產生深遠的轉變。

組織內的外部化差異

組織進行許多活動以將輸入轉化為輸出。這些活動，依其與組織核心工作流程的接近程度與獨立程度，可以被進行不同程度和方式的外部化。Thompson (1967) 在其關於組織理論的經典論述中提到，一個組織的技術核心會創造該組織的主要產品或服務。組織的核心活動可被視為是創造組織價值的主要來源，這在策略管理文獻中是一個關鍵性的概念（如 Prahalad and Hamel, 1990）。

一般都同意，組織將核心活動置於最優先；組織會極力維持對核心活動的控制，且不可能將此委由其他組織來進行。例如「資源基礎」(resource based) 的觀點就特別強調人力資源和知識的策略性價值，並視之為組織競爭優勢之來源。這個觀點主張對具有策略重要性的員工進行訓練和發展上的投資，以助於組織核心活動的內部化 (Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990)。從這個觀點來看，「近來使用臨時援助及契約人員、特別是使用於核心活動的趨勢，正好是和組織為追求競爭成功而進行的變革是相衝突的」(Pfeffer, 1994: 21)。

Thompson (1967) 認為，在某種程度上，非核心的管理性或制度性活動可發揮讓核心活動隔絕於外在環境干擾的緩衝功能，以使得核心活動能以一種封閉系統的方式 (closed-system fashion) 來進行。一些非核心活動，如採購、行銷、銷售和研發等，可在環境和組織進行調和。而像行政、會計或資訊系統等活動，則維持著組織的基礎結構。至於其他像是清潔和安全維護，則是輔助性的

服務。依其相依性，非核心活動可以和核心活動或另一個非核心活動結合；互為相依 (reciprocally interdependent) 或次序相依 (sequentially interdependent) 的活動會是在組織上最相近的，以便於彼此之間的交流和協調。至於和核心工作流程不太具有關聯性的活動，則可以由組織內的自主單位 (autonomous organizational units) 或外部人力來擔任。

有幾個因素會因影響活動之間的相依程度。最重要的一項，是由「交易成本經濟學」(Transaction Cost Economics, TCE) 所強調的 (Williamson, 1985)。交易成本經濟學主張，當交易活動具有不確定性 (例如難以觀察或評估的行為)、頻繁性、或是需要組織特定的技術時，就會被放在組織內部、而不會交由市場介面來處理 (e.g., Williamson, 1985; Masters and Miles, 2002)。因此我們可以預見，凡使用就業仲介的活動，必是和核心活動的關聯性較少、較不頻繁，或是較不具有組織特定技術的活動。依此一邏輯也可以推論出，相較於持續性的活動，短暫的、片斷的活動會更常使用就業仲介作為輔助。

社會學中的制度理論主張，某種組織型態之所以會被採用，即是為了能減少制度上以及經濟上的不確定性，並增加組織的正當性；但不必然是為了強化組織的效率或降低成本 (如 Scott, 2001)。根據先例，就某些活動而言，外部化與就業仲介的使用是較具正當性的。就業仲介經常被使用於行政和人事支援 (見 Davis-Blake, Broschak, Wang and Chang, 2002)，而且也不大會受到挑戰。事實上，由於臨時援助服務愈來愈常被使用，就業仲介的正當性也愈來愈強 (Parker, 1994; Estavão and Lach, 2000)。至於其他較具有組織特性的活動 (例如核心活動)，外部人力的使用就較為有限，而就業仲介的使用也較不具正當性；此乃是因為一般認為外部化對組織的正職員工具有負面的影響。這個論點指出了，組織較不會使用就業仲介來提供其核心活動的人力，而其考量是與效率無關的。

總的來說，以上這些理論使我們認為，組織比較會內部化其核心活動，而在較不核心的活動上使用就業仲介。這一個結果是由數個特別的機制所產生的，

包括對維護核心功能的強烈意願、核心活動較具組織特性且較常被執行、以及對於非核心活動外部化的經驗與正當性。由於我無法由資料中區別出這些機制，我們先做出以下假設：

假設一：相較於創造核心價值的領域以及與此緊密相關的領域，組織比較可能在非核心領域中使用來自就業仲介的人力。

一些過去的研究和此一假設一致。Abraham and Taylor (1996) 發現，組織較可能會將邊陲性的活動（如清潔工作）以契約來外部化。Abraham's (1990) 針對雇主所進行的調查發現，46%的組織至少會將其某些生產或服務的功能外包，而有 57%的組織將其行政與商業支援活動外包給其他公司或個人。

我們注意到，有些學者並不認為組織只應將其非核心活動外部化（Lepak and Snell, 1999; Nesheim, 2003b）。例如 Matusik and Hill (1998) 觀察到，「愈來愈多臨時性工作被使用於核心領域，且日漸成為我們工作活動的一部分」（p. 695）。他們提出一個架構，試圖預測組織會將其核心活動外部化的條件。例如在動態且競爭的市場中，和就業仲介或其他外部伙伴的關係可能有助於組織從外部獲得與其核心價值有關的知識；而引進此種知識的好處可能會遠大於外漏到競爭者手上的知識的成本。

組織如何使用就業仲介

組織在使用就業仲介上有幾種不同的方式，在此我們集中採論其中兩點：（一）外部人力是否被用來進行一個完整的活動，而非僅是支援正職員工；（二）雇主是否對外部人力進行監督控制。

支援 vs. 完全外部化：之前提到，與核心活動相依性之差異，使我們預期組織在較核心與較邊陲活動上使用外部人力的方式會有所不同。若組織重視對核心工作的控制，則外部人力的角色就是較為輔助性的。就業仲介可能會被用來

幫助處理特殊專案或臨時產生的變化。因此，我們預期：

假設二：透過就業仲介獲得的外部人力，在核心活動及與核心核活動相關的活動中，扮演的是支援正職員工的角色。而與核心活動較無關的活動才比較可能被完全外部化。

監督控制：很多組織使用就業仲介來減少作為雇主所需擔負的法律和行政義務（Gonos, 1997）。如前所述，我們推斷臨時援助服務所提供的人力通常是由業主組織負責監管，而來自包商的人力則是由包商負責監管。如果核心的價值創造活動具有高度優先性，則我們預期組織會設法透過監督、指導和協調所有正職和外部員工的活動，來執行控制。因此，我們假設：

假設三：來自臨時援助服務的外部人力傾向於在核心及其相關的活動中工作；包商的人力較可能被使用於與核心活動較不相關的工作。

組織之間的差異

除了關注於組織內部的差異之外，我們的分析也包括幾個過去的研究所提出的組織間差異因素。這些因素主要被視為可能會影響組織使用臨時援助服務或包商的控制項，在此我們僅簡短地討論。我們依組織大小、支持度、工會化、人力資源策略與季節性來進行檢視。

組織大小：我們預期，由於較大的組織較有能力達成規模經濟、對於特殊服務需求較大且也較有能力提供特殊服務，因此較不可能進行外部化（Harrison and Kelley, 1993）。管理理論的基本原則之一是，工作定義應該要夠廣泛，以使其活動至少有一位的正職人員來擔任（Gulick, 1981）。較小的組織可能會將幾個工作量較低的活動職責結合到一個人的身上，但如果這些活動需要各種不同的特殊技能，則將導致困難與效能不彰。而其解決方式之一就是將那些需要特殊

技能的活動外包。Abraham and Taylor (1996)發現，較大的組織較不可能將其內部就能提供的服務（如機器維護、工程與草圖、會計、資訊支援）外包出去。再者，就算較大型組織真的將部分活動外部化，他們也較可能是以支援正職員工、而不是以全權外包的型態來進行；而且組織會因為想保留監控權而選擇使用臨時援助服務，而非包商。

支持度：因為外部化代表的是一種從過去視為理所當然的標準雇用型態中脫離的現象，所以外部化的正當性是有許多爭議的。太過全面性的外部化，會讓原組織內部的員工產生疑問。相較於營利性組織，公共和非營利組織在採用傳統雇用方式上承受較大的制度性壓力 (Dobbin, Edelman, Meyer, Scott and Swidler, 1988)；而公共和非營利組織之所以能夠如此，是因為它們隔絕於市場壓力之外。因此我們可以預期，私部門以外使用就業仲介的機會通常是較低的。然而，所有的組織都會面臨成本的壓力，而某些公共和非營利組織中的活動（如護理、教學）可能特別可以用不同於傳統雇用型態的方式來進行（如代課老師）。公部門的規範不傾向同時使用正職與來自就業仲介的外部人力，而在私部門組織中，使用外部人力的可能性就大得多。

工會化：大多數過去的研究都同意，工會化和外部化有相關性；但對於究竟是何者導致何者，則沒有一個定論²⁰。工會最主要的活動是提升工作品質並保障工會成員（特別是資深成員）的工作權 (Freeman and Medoff, 1984)。這表示工會會抵制來自就業的外部人力，因外部人力是工會成員的競爭者。這個邏輯會推導出工會化和外部化之間的負向關係，如 Abraham (1990), Lautsch (1996), Gramm and Schnell (1998) and Houseman (2001)等所主張。

組織也可能會使用就業仲介來保持員工來源的交替性；這和資源依賴理 (resource dependency theory) 中的外部控制觀點 (external control perspectives) 相符 (Davis-Blake and Uzzi, 1993)。然而，除非引進外部人

20. 然而，有一些研究如 Houseman (2001) and Abraham and Taylor (1996) 並未發現任何的關聯性。

力是能夠提升對正職工會成員的工作保障，否則我們可以預期工會會反對外部人力的使用。依此，則推導出工會化和外部化正向關係的，如 Davis-Blake and Uzzi (1993) 對臨時員工及 Abraham (1990) 對包商的研究所發現。

組織內齡：組織設計象徵著組織創立時期的遺緒 (Stinchcombe, 1965)。由於過去數十年來就業仲介的日益成長，可以預見的是，較新進成立的組織會比較能夠接受使用就業仲介；至於較老的組織則比較堅守傳統的雇用模式。年輕的組織使用就業仲介，也可能是因為它們還在持續發展和精緻化其常規與技術，而到了較成熟的階段後，才會比較仰賴正職員工。以上兩種看法，都提供了理由來預期就業仲介的使用會和組織年齡有負相關。

人力資源策略：有些組織，特別是那些採行高績效模型 (high performance models) 的組織 (Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000)，對於維護正職員工的工作權有很明顯的投入，以設法避免解雇的情事發生。由於這樣的組織並無法免疫於人力需求缺口，他們可能選擇透過間歇性地使用來自就業仲介的外部人力來解決人力需求缺口的問題。我們預期使用採行此策略的組織會特別偏好使用仲介人力來支援、而非取代正職員工。

季節性：更大的彈性，是促使組織採用各種非傳統工作安排方式的一個重要動機 (e. g., Houseman, 2001)，而季節性的人力缺口會帶來明顯的工作量的變化。然而，過去的研究發現，當雇主們遭遇季節性的人力缺口時，他們較可能直接雇用臨時員工，而非使用就業仲介來調整因季節性需求而產生的工作量變化 (Abraham and Taylor, 1996; Kalleberg, Reynolds and Marsden, 2003; Nesheim, 2003a)。

組織內因素與組織間因素的互動：組織因素很可能對不同的活動產生不同的影響。例如，如果使用包商從事安全及清潔維護等工作的正當性大於使用臨時援助服務來替代核心活動中的正職員工，則我們可能會發現，私部門與公部門之間在較核心活動上的差異會遠大於在較邊陲活動上的差異。類似的推論可以擴及其他組織因素如工會化及人力資源策略。

研究方法

以下所呈現的分析是以 1996-97 年間第二次全國組織研究 (the second National Organizations Study, or NOS-II; see Kalleberg, Knoke, and Marsden, 1995) 的調查資料為基礎，針對美國境內具有代表性的組織 (不論其大小、部門或產業)，蒐集了關於彈性員工安排、訓練及其他相關議題的資訊。

樣本：NOS-II 的樣本是從由 Dun and Bradstreet Information Services 所維護的美國組織列表中所選出的²¹。為了確保樣本能包含許多中大型組織 (較可能具有多樣化的雇用關係)，組織的選擇是根據抽取率與單位大小成比例的多階段抽樣法 (probability proportional to size, PPS)，從每一個組織大小類別 (共四十類，從員工數一至四人到五千人以上) 中選取。這樣的設計表示，針對美國工作者受雇的環境而言，我們的樣本具有代表性 (因為較大的組織在比例上有較高被納入樣本的機會)。

資料蒐集：由明尼蘇達調查研究中心 (the Minnesota Center for Survey Research, MCSR) 透過電腦協助的電話訪談蒐集。MCSR 訪問了每一個樣本組織的人力資源經理或職務相對的人士 (有些受訪者無法完成電話訪談，但也透過郵寄的方式完成了內容完全相同的文字問卷)。在 11% 的個案中，如果第一受訪者覺得無法回答所有的問題，則我們聯絡了兩位或以上的受訪者。總共針對了 1002 家組織完成了訪談，其中有 54.6% 是合格的。

就產業別與員工數大小而言，NOS-II 的樣本是相當具有代表性的；樣本所呈現出的分布和取樣當年美國組織的分布狀態極為接近²²。由於採用 PPS 抽樣法，我們在估算使用就業仲介的普及性時以對較小組織加權的方式調整了百分比。

21. 關於這個來源的樣本代表性，請見 Kalleberg, Marsden, Aldrich and Cassell (1990)。

22. 在 NOS-II 的資料中，*County Business Patterns* (1995) 所提出的關於不同美國組織間在產業別及組織上的非相似性比較指標是 5.8 (產業別) and 5.7 (組織)。最大的差異在於加權的 NOS-II 樣本中，財金、保險及房地產的代表性不足百分比約在 4.5%，而最小型組織 (0-4 個員工) 這個類別中，代表性不足百分比約在 2.4%。

組織活動：我們要求受訪者描述其組織中最多九種活動的雇用方式。首先是針對核心活動，即和一個組織生產或提供的主要產品或服務相關的活動。此外，我們詢問了八種非核心、但經常在組織內或替組織運作的活動，包含研發、行銷、文書、會計、電腦與資訊、安全、清潔及設備維修。我們將研發和行銷視為與核心工作特別接近的項目；文書、會計和資訊則是支援核心生產鍊的基礎結構服務，相對與核心活動有中度的獨立性。至於安全、清潔及設備維修等活動則大體上獨立於核心活動外，因此特別易於進行外部化。

我們的資料包含了對 1002 個 NOS-II 組織中的 8919 個可能活動的觀察。並不是每個活動都發生於所有被採樣的組織中，我們僅向受訪者詢問其組織中所有的活動的雇用與就業仲介使用方式。

衡量就業仲介之使用：對每個在某一組織中進行的活動，我們會詢問該活動是由組織內部員工、或是更大的母組織的員工、還是其他人來進行的；受訪者可選擇任一或全部適合的選項，而我們則依此決定某項活動使用就業仲介之方式。如果受訪者指出是其他人負責某項活動的進行，則該組織在該活動上就被視為有使用就業仲介。如果正職員工（或更大的母組織的員工）和其他人都有參與該活動的進行，則視該組織為使用就業仲介來支援正職員工。如果沒有正職員工參與，則視組織在該活動上為完全外部化。

當受訪者指出有非正職員工（或更大的母組織的員工）參與一項活動時，我們會問，來自就業仲介的外部人力是由組織內的某人來指揮、還是由仲介單位的人來指揮？如果是由仲介單位的人來指揮，則我們視該仲介為包商。如果是由組織內的人來指揮，則視該仲介為臨時援助服務。

組織間的因素：我們測量組織大小時，乃是取正職員工數的自然對數。衡量支持度時，使用能區分公共和非營利組織的指標變數。衡量組織年齡時，則計算自成立至今的年數。衡量工會化程度，使用能辨識員工是否被工會所代表的指標變數。衡量人力資源策略，則參考受訪者的看法，看看組織付出了多少努力來避免在人力需求減少時進行裁員。我們也衡量產業的季節性（數值愈高表示季節性

愈明顯)；同時也衡量私部門中主要產業的監控以及組織是否為獨立於或是隸屬於一個更大的組織。這些指標在附錄中有更細部的描述了，並針對這些指標在 NOS-II 樣本上的應用提供了敘述統計。

分析方法：由於我們對組織內及組織間在外部化上的差異性皆有興趣，我們以活動為最主要的分析單元。在表1中，我們針對組織如何外部化提出了以活動別為區分的敘述統計。表2及表3呈現了針對包含活動層次及組織層次的解釋變項所進行的邏輯迴歸 (logistic regression) 分析的結果。我們對於活動是放在組織之內來觀察的，所以其計算是屬於多層迴歸 (multilevel regressions)，包括組織差異性的隨機影響 (Snijders and Bosker, 1999)²³。迴歸分析是根據未加權的資訊來進行的。

分析結果

我們先處理一些和美國組織使用不同外部人力的程度有關的資訊，包括直接雇用以及透過就業仲介獲得人力 (詳見 Kalleberg, Reynolds and Marsden, 2003)。低於 20% 的組織，無論是使用有需求才到 (on-call)、或是定期的暫時性人力 (fixed term temporaries) 時，會直接雇用臨時人力 (全職與兼職)。由於 NOS-II 調查並未蒐集關於是哪些特定活動在使用直接雇用的臨時人力，因此我們無法在此更進一步地檢視這種型態的外部化。

關於就業仲介，我們估計有超過一半 (54%) 的組織使用臨時就援助服務或是包商。有剛好超過 20% 的組織在至少一項活動上使用來自臨時援助服務的人力；而有將近 40% 的組織在一項或多項活動中使用來自包商的人力。平均而言，在我們所檢視的九種組織活動中，會有兩項活動使用以上兩種就業仲介。

表一呈現出依活動別而檢視組織是否使用就業仲介的情形²⁴。對於有使用

23. 這個預測是透過 Stata (StataCorp, 2003) 計算的積分相近值所得到的最大可能性。

24. 表一呈現組織大小的反向加權 (括號中是未加權的數量)。The 第三欄和第四欄的分母是

就業仲介來外部化某個活動的組織而言（第二欄），能看出完全外部化的比例（表三，其餘的則是使用外部人力來支援正職員工），也能看出對外部人力的監控權是否也隨包商的使用而外部化（表四）。這些百分比，為我們關於組織內外部化差異的研究假設，提供了一個初步的檢測。

表 1. 美國組織的外部化型態（依活動別分類）

活動	從事該活動的百分比	在該活動上有使用任一種就業仲介的百分比	使用就業仲介的面向	
			在有使用就業仲介的組織當中	
			完全使用就業仲介的百分比	使用包商的百分比
核心	100% (1002)	9.5% (955)	40.3% (95)	57.9% (83)
研發	28.6 (977)	13.5 (372)	85.0 (38)	35.9 (29)
行銷	46.7 (990)	5.3 (565)	71.8 (36)	49.8 (34)
文書	78.6 (997)	13.5 (861)	59.5 (98)	35.4 (89)
會計	74.3 (995)	26.7 (824)	77.9 (116)	77.2 (93)
電腦/資訊	39.8 (992)	23.4 (618)	73.4 (131)	50 (107)
安全	13.3 (989)	57.1 (400)	96.0 (152)	90.7 (126)
清潔	39.9 (993)	42.3 (710)	95.1 (267)	70.7 (229)
維修保養	47.3 (984)	47.6 (650)	85.4 (244)	63.4 (192)
加總		53.7% (982)	85.7% (567)	77.9% (499)

資料來源：National Organizations Study-II

說明：百分比是與組織大小成反比來加權的。括弧內是未加權的個案數。

第二欄的分子。所以，舉例而言，在 95 個有在核心活動上使用就業仲介的組織中，40.3% 是完全外部化的。下行呈現的是使用就業仲介的組織的百分比、在至少一種活動中完全使用就業仲介的組織的百分比、以及在至少一種活動中使用包商的百分比。

第一欄顯示出有多少比例的組織有從事我們所定義出的九種活動。結果顯示，所有的組織都有核心活動；接近五分之四的組織有文書活動；四分之三的組織有會計活動。其他活動則較少由組織本身來進行，例如僅有 13% 的組織說他們有從事安全維護²⁵。

仲介的使用：表一的第二欄顯示組織某一活動上有使用就業仲介的百分比。就業仲介的使用依活動別而有很大的差異。相當少的組織（低於10%）會在核心活動上使用就業仲介。然而，最少使用就業仲介的活動別是行銷，僅有 5% 的組織在行銷活動上使用就業仲介。在我們的樣本中，有將近一半的組織有從事行銷活動，但幾乎都是由正職員工來進行。研發活動使用就業仲介的比例也相對較低（僅 14%）。而在電腦資訊(23%)及會計(27%)等活動上使用就業仲介的比例則稍高。至於安全(57%)、清潔（42%）及維修保養（48%）等獨立性的活動，則是使用就業仲介較多的地方。

以上發現大致上和我們的研究假設一是一致的，即相較於創造核心價值的領域以及與此緊密相關的領域，組織比較可能在非核心領域中使用來自就業仲介的人力。然而，在文書活動這一項上的結果是有些例外的，因為這類活動傳統上是由臨時援助服務的人力來進行；事實上，臨時援助服務最初就是為了提供文書協助而產生的。不過我們也注意到，組織通常會持續性地需要文書和秘書工作；而由於核心工作人員和文書秘書人員的互動相當頻繁，因此可能由內部員工來擔任會較佳。另一個可能的解釋是，組織會維持一個文書及秘書團隊，而在有人力需求缺口時使用外部人力來支援。

完全使用與支援性使用：表一的第三欄顯示組織在某項活動上完全使用就業仲介的比例。大致而言，當組織決定要在某活動上進行外部化時，都會傾向以完全外部化、而非以支援性質的方式來進行。在有使用就業仲介的組織中，有超過 85% 至少在一個活動別中完全使用仲介，且在大部分的活動別中，完全使用

25. 較大型的組織較可能會進行大部分的活動，所以組織進行活動的未加權百分比會大於表一中所呈現的數字，從 40% (安全) 到 89% (文書)皆然。整體而言，在可觀察到的 8919 種活動領域別中，有 70% 曾為受訪者所提及。

就業仲介的比例都遠高於50%。不過我們也發現，如研究假設二所預期，在那些原本即屬少數的、在核心活動上有使用就業仲介的組織中，也僅有少數（40%）是完全使用就業仲介。而幾乎所有在獨立性活動上使用就業仲介的組織都是以完全使用的方式進行；有超過 95% 將安全與清潔活動外部化的組織是完全使用外部人力。至於在與核心活動有關聯性的支援性活動上，完全使用就業仲介的比例則較中等，例文書（60%）和電腦資訊（73%）。

監督權的外包：表一的最後一欄顯示了組織使用包商（即全權擔負外部人力之監控與行政責任的公司）、而非臨時援助服務的百分比。如同研究假設三所預期，在獨立性的活動、特別是安全活動（超過 90%）上，使用包商的比例是最高的。而在研發和文書工作上則較少使用包商（約 35%）。我們認為這反映了這些工作人員和核心工作之間的關聯性。而在那些少數會在核心活動上從事外部化的組織中，有58%使用包商。

多變項分析：表二和表三呈現了多層次邏輯迴歸分析的結果。表二呈現的是組織在何處（譯者按：即何種活動別）上從事外部化；表三則呈現組織在何時從事外部化。和表一的百分比結果相較，表二和表三能對我們的假設提供更嚴格精確的檢測，同時也能對組織之間使用就業仲介的差異性進行檢視。我們針對每一個結果變項檢視了兩個模型，一個只包含活動別的指示變項（以核心活動為對照項），另一個則加入了與外部化有關的組織間因素。

表二. 使用就業仲介的邏輯迴歸係數, National Organizations Study-II

解釋變項	(1)	(2)
活動（以核心活動為對照項）		
研發	-0.04 (0.23)	-0.14 (0.25)

	-0.58	-0.51 (0.23)*
行銷	(0.22)**	
文書	0.17 (0.17)	0.19 (0.18)
	0.52	0.64 (0.17)
會計	(0.16)***	***
	1.14	1.24 (0.18)
電腦／資訊	(0.17)***	***
	2.12	2.26 (0.19)
安全	(0.18)***	***
	2.23	2.28 (0.17)
清潔	(0.16)***	***
	2.14	2.17 (0.17)
維修保養	(0.16)***	***
組織大小 (正職員工數之對數)	-----	-0.06 (0.04)
獨立組織	-----	-0.01 (0.14)
<i>部門 (以私有製造業為對照項)</i>		
	-----	-0.92 (0.24)
公共		***
非營利	-----	-0.55 (0.26) *
私有—服務業	-----	-0.04 (0.18)
私有—農業/採集	-----	0.23 (0.34)
產業季節性	-----	-8.17 (2.54)

		**
不裁員保證	-----	0.26 (0.14)
組織年齡	-----	-0.001 (0.002)
工會的建立	-----	0.01 (0.17)
	1.40	
標準差, 組織影響	(0.08)***	1.30 (0.08)***
X ² (df)	519.9 (8)***	494.2 (18) ***
(組織數, 活動數)	(982, 5955)	(862, 5259)

***: p < 0.001; ** p: < 0.01; * p: < 0.05.

表三. 「組織如何使用就業仲介」之邏輯迴歸係數, National Organizations Study-II

解釋變項	完全使用仲介		使用包商	
	(1)	(2)	(1)	(2)
活動 (以核心活動為對照 項)				
研發	2.43 (0.69) ***	2.78 (0.73) ***	1.28 (0.61) *	1.46 (0.67) *
行銷	2.32 (0.67) ***	2.24 (0.68) ***	1.14 (0.58) *	1.19 (0.61)
文書	0.26 (0.61)	0.58 (0.63)	-0.04 (0.49)	-0.02

				(0.54)
	2.62 (0.54)	2.28 (0.55)	2.32 (0.46)	2.20 (0.50)
會計	***	***	***	***
	2.65 (0.54)	2.93 (0.57)		
電腦／資訊	***	***	0.78 (0.43)	0.84 (0.48)
	5.37 (0.62)	5.78 (0.67)	2.42 (0.45)	2.64 (0.50)
安全	***	***	***	***
	5.39 (0.59)	5.72 (0.65)	2.56 (0.42)	2.60 (0.46)
清潔	***	***	***	***
	3.47 (0.53)	3.41 (0.56)	2.20 (0.42)	2.14 (0.46)
維修保養	***	***	***	***
組織大小（正職員工數之 對數）	-----	-0.49 (0.07)	-----	-0.20 (0.07) **
獨立組織	-----	0.47 (0.26)	-----	0.27 (0.27)
<i>部門（以私有製造業為對 照項）</i>				
公共	-----	-0.09 (0.44)	-----	0.45 (0.47)
非營利	-----	0.19 (0.45)	-----	0.16 (0.48)
私有—服務業	-----	0.38 (0.29)	-----	0.35 (0.32)
私有—農業／採集	-----	0.27 (0.59)	-----	-0.25 (0.63)
產業季節性	-----	-5.60 (5.03)	-----	-2.99

				(5.05)
				-0.47
不裁員保證	-----	-0.39 (0.24)	-----	(0.25)
組織年齡	-----	-0.004 (0.004)	-----	0.00 (0.00)
工會的建立	-----	-0.10 (0.30)	-----	0.10 (.33)
標準差, 組織影響	1.92 (0.23)***	1.17 (0.24)***	1.60 (0.22)***	1.47 (0.23)***
X ² (df)	131.5 (8) ***	136.5 (18) ***	76.8 (8) ***	77.4 (18) ***
(組織數, 活動數)	(567, 1177)	(502, 1033)	(499, 982)	(443, 868)

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05.

只有當一個組織使用就業介來進行一項活動時，才將「觀察」納入分析。

表二顯示出，幾乎所有的活動都比核心活動更常被外部化。然而，在與核心工作的研發和文書／秘書工作上並無顯著差異。相較於其他的核心活動，行銷較不可能被外部化。在行銷和研發這兩項上的研究結果，與這兩項工作的專屬性質、及在組織競爭力中的中心地位相一致。研發和行銷都因和貨品的生產與服務的提供有關，且可能牽涉到專屬於組織的資訊，而成為核心工作的一部分。表一顯示，僅有少於 30% 的組織從事研發工作；但一旦組織從事研發工作，則很可能會與核心生產鍊結合，且不常會交由外部人力去進行。我們認為，文書／秘書

人員和核心活動人員間的頻繁關連性，可以解釋為何比起其他的支援性活動（如會計和資計），文書活動較少使用就業仲介。

組織最可能外部化的是維修、清潔與安全這三個最獨立的活動。我們的研究結果和 Abraham and Taylor (1996) 的發現大致一致。會計和電腦資訊活動使用就業仲介的程度低於以上三種獨立性活動，但高於與核心相關的活動。

在我們所列入考慮的組織間因素中，我們在支持度和季節性之間發現顯著的迴歸係數。公部門組織特別不可能使用就業仲介，這很可能是因為其制度上的壓力降低了使用仲介的正當性。非營利組織也反對外部化。因此，就業仲介的使用似乎主要是營利部門的現象。這個支持度上的差異性，或許可以解釋組織大小與就業仲介使用之間的負相關性（即使不考慮支持度，較大的組織也較傾向反對就業仲介的使用），而這顯然是因為公共和非營利部門的組織通常都較營利性組織來得大。

工會化、人力資源策略與組織年齡，和就業仲介的使用並無關聯。與之前的研究發現相符的，是較具有季節性的組織較不可能進行活動外部化 (Abraham and Taylor, 1996)。由於季節性和臨時人力的直接雇用有強烈關聯，這意謂著具有因季節性而產生的人力需求缺口的組織，會使用其他非傳統的方式、而非花費較多的就業仲介，來滿足人力需求 (Kalleberg, Reynolds and Marsden, 2003; Nesheim, 2003a)。

接著，我們檢視與組織完全使用或輔助性使用就業仲介有關的因素。表三的前兩欄顯示出，相對於核心活動，組織更可能對非核心活動進行完全外部化（文書活動除外）。這個差異性在安全、清潔和維修這三個最獨立的活動與核心活動之間最為明顯。因此，如研究假設二所預測，如果組織會在核心活動上進行外部化，則最可能的方式是在維護核心活動在組織中的中心地位之基礎上，以外部人力來支援正職員工。

唯一一項和完全外部化而非輔助性外部化有顯著關係的是組織大小。大型組織較不傾向使用完全外部化，而較可能以外部人力來支援正職員工；這和經濟

規模的考量有關。大型組織較常會在某些活動上有足夠大的需求來雇用屬於自己的專業人員，因此就業仲介的使用只是在處理額外的工作而已。相反地，小型組織較可能進行活動的完全外部化。

表三的最後兩欄呈現的是，針對特定活動別中使用包商而非臨時援助服務所進行的可能性預測的迴歸分析。在八個非核心活動中，其中有五個是組織明顯會使用包商的。與研究假設三相符的是，包商的使用在會計以及三個最獨立性的活動（安全、清潔與維修）中是最常見的。因此組織在核心活動中更可能對外部人力擁有監督控制權。

在研發動中使用包商的情形明顯高於核心活動。這是令人驚訝的發現，因為研發通常都是和核心活動極為相關的。不過，Matusik and Hill's (1998) 的研究也發現類似情形，其原因可能是外部人力可以帶進創新的知識。

在所有我們考慮的組織間因素中，只有組織大小可以預測監控權是否外放。大型組織較不可能使用包商作為仲介，而較可能使用臨時援助服務；因此能保有對外部人力的監督控制。這也反映出外部人力在大型組織中的支援性質。由於大型組織常會有正職和外部員工一起進行某項活動，他們傾向於自己監控外部人力，以便與正職員工協調一致。事實上，與使用包商有關的因素大致上和與完全外部化有關的因素是相似的。

組織間因素與組織內因素的互動：我們檢測了組織之間因為各活動別與核心活動之相關性而形成的外部化差異性，並且將因素之間的互動性也加入了我們的多變量模型²⁶。分析結果顯示，小型的服務業組織在決定是否要使用就業仲介時，對於核心活動和邊陲活動之間的差異性是最敏感的。而在大型以及公共、非營利性質的組織中，這種差異性較不明顯。

26. 針對這些分析，我們將一個活動與核心活動的距離界定如下：0 (核心)，1 (研發、行銷)，2 (文書、資訊、會計)，3 (安全、清潔、維修保養)。

結論與意含

不論是對組織社會學以及經濟社會學的理论及研究、或是對人力資源管理的實行層次而言，組織使用臨時援助服務與包商的地點及方式，都是重要問題。本文使用採自美國全國性的樣本，針對這個問題提出三個假設，並加以檢證。

我們發現，相較於較邊陲及較獨立的活動，組織較不可能在核心活動上進行外部化。這個發現，和制度經濟學及制度社會學中的人力資源管理理論是大致相符的。而最主要的例外是研發活動（與核心活動緊密相關）與文書／秘書活動（因其具延續性而需要正職員工，或是使用其他非傳統的雇用方式）。

一般而言，美國組織較可能使用就業仲介來在核心活動上支援他們的正職員工；完全外部化在核心活動上是極少見的。在文書活動中也可能使用就業仲介來擔任支援性任務。核心活動和文書活動的持續性，使得就業仲介的使用主要是用來舒緩人力缺口的需求。相反地，組織為了節省成本，會將較獨立性的活動完全外部化給就業仲介。

在核心活動中，組織傾向於使用臨時援助服務、而非包商，以便於能監控外部人力。不過在獨立性活動上則非如此。這和核心活動是組織競爭優勢之所在的這個觀點是相一致的；因此組織會保留對核心工作中的所有人力的監控權。

我們的分析發現，這些在組織內部因活動別而產生的就業仲介使用上的差異，大於組織之間因組織大小、支持度、工會化、組織年齡、季節性以及人力資源策略而產生差異。最顯著的組織間差異與組織大小有關：較大的組織較可能使用支援性的外部人力並對其保有監控權，而不會完全外部化。較大的組織也較不可能使用就業仲介；不過這主要是因為較大的組織常常是公共及非營利組織、而非營利性組織。

關於我們的資料和分析，有幾點限制是需要注意的。由於NOS-II的調查並未蒐集在各活動別上使用直接雇用臨時人力的資訊，所以我們只能以就業仲介來探討外部化。如果能蒐集直接雇用臨時人力的資訊，研究者即可對外部化進行

更廣泛的檢視，也能知道組織使用直接雇用臨時人力和就業仲介的原因是否不同。

我們也希望能夠檢視更多的活動別，特別是更直接地衡量各活動別與核心活動之間的相依性。我們對各活動別相對於核心活動的相關性，是根據各活動別與核心活動的分離性與相依性假設而分類的。若能更直接地衡量這些關係，是最好不過的了。比方說，在文書活動上的研究結果顯示，我們對於某活動的工作人員和核心價值鍊中的工作人員之間的互動頻率，可能沒有給予足夠的權重。若能直接衡量相依性，則有助於解釋為何持續性的活動有時重要（如文書）、但有時又不重要（如清潔和安全）；也能解釋為何相較於核心活動，行銷活動更少被外部化。同樣地，關於核心活動的更細部資訊也會很有價值。關於那些會影響核心活動外部化的管理性（特別是成本壓力）動機的組織環境資料（如 財務、穩定度、不確定性、競爭），也是很有價值的。

又，對於未來在外部化以及當代工業社會中組織型態特性的變化等研究而言，長期性資料的蒐集與分析是不可或缺的元素。我們的跨部門調查資料提供了一些這方面的看法，但缺乏更嚴謹的檢視。

儘管有以上這些限制，我們的研究發現，對於人力資源管理、勞工市場實務以及組織型態與界限等議題，還是有幾個重要的意含。首先，我們更清楚地了解到完全外部化的活動與支援性的外部化之間的差別，這有助於辨識組織中有哪一些部門是可能有正職員工和外部人力一起工作的。對人力資源管理而言，在同一個部門及工作中結合正職及臨時員工，確實是個挑戰，例如：這樣一個混編的團隊要如何管理？怎樣鼓勵臨時和正職員工互相協助？如何強化並維繫臨時及正職員工的投入和信任？

其次，是組織本身還是就業仲介負責監督員工，也牽涉到是誰負有員工訓練及職能發展的責任。當一個組織採用內部化策略時，自然願意投資在訓練上；而且為了能保留教育訓練的投資價值，會讓員工在組織內的職涯道路上獲得晉升，創造組織內的勞工市場及持續發展的機會。相反地，外部化的策略減低了這

些動機。雖然臨時援助服務和包商能填補訓練上的缺口，但卻無法提供有序的職涯發展機會。再者，我們不清楚就業仲介是否有足夠的資源或動機來提供能和組織內部化策略中相比擬的教育訓練。若能解決這個訓練不足的問題，就可能可以避免一些因為訓練不佳的外部人力所造成的意外 (Rebitzer, 1995)。

最後，我們的研究結果，和關於日漸增加的就業仲介的結果之辯論息息相關，特別是關於完全外部化所帶來的影響。一種看法是，外部化，加上組織重建與瘦身，已經在重塑組織與環境之間的界限。透過就業仲介所建立起的組織間網絡，愈來愈取代組織內部的貨品與服務生產系統；這已潛在性地改變對於組織構成的認知。在這個限制下，組織會成為網絡連結之下的虛擬實體，而不是正職員工工作的地方。不過，我們的研究結果顯示，這種關於外部化的論點應該經過深思熟慮而修正。雖然我們發現美國組織中某些地方使用就業的情形頗為普遍，但我們也發現，組織也因設法維持對於核心工作的控制，而僅支援性地使用外部人力。就這個角度而言，外部化的過程所創造的組織界限變化是相對緩和的。或許更根本性的雇用關係轉變似乎在遠方依稀可見，但那需要比本文所探討的還要更廣更深的就業仲介使用及外部化，才會達到。

附錄：組織間變項的敘述

本附錄描述本研究中所使用的組織層次的變項。敘述統計參見未加權的 NOS-II 資料庫。

組織大小 (Establishment size): 全時正職員工數的自然對數 (中數 4.36, 標準差 2.34, 總數=990).

組織年齡 (Establishment age): 1996 減去組織開始運作的年份所得的數字 (中數 40.84, 標準差 40.71, 總數=1002).

獨立組織 (Independent establishment): 指示變項辨識出 31.6% 的組織在某種程度上屬於另一個更大的組織(N=1001).

工會化 (*Unionized*): 指示變項辨識出 25.7% 組織員工有工會為其代表 (N=996).

產業與部門 (*Industry and Sector*): 98% 的公共組織和 93% 的非營利組織被歸類為服務業，因此無法在這兩個部門中去區分出產業別的影響。因為這個原因，我們將產業和部門視為一個組合變項，並以指示變項辨識出公共部門的組織 (20.4%)、非營利部門的組織 (8.8%)，私部門服務業 (48.9%) 以及私部門農業及採集業 (5.1%)。對照類別是私部門製造業 (總數=1002)。

產業季節性 (*Industry Seasonality*): 這個變項是使用勞動統計局在 1974-1994 的非農牧業就業資料而創造出來的。在對組織的四位數 SIC 碼中每月雇用數相對於模擬變項的對數進行迴歸計算後，找出十二項模擬係數的標準差。如果無法取得四位數的 SIC 碼，則我們使用三位數或兩位數的資訊 (中數 28.8, 標準差 29.1, 總數 = 921)。

不解雇保證 (*No-Layoff Pledge*): 指示變項辨識出 30% 的組織聲稱，除了極端的狀況外，他們對員工有明白的或隱含的避免解雇承諾 (總數 = 963)。

參考書目

Abraham, K. G. (1990). "Restructuring the employment relationship: The growth of market-mediated work arrangements." Pp. 85-120 in Abraham, K.G. and R. B. McKersie (eds.) *New Developments in the Labor Market: Toward a New Institutional Paradigm*. Cambridge, MA: MIT Press.

Abraham, K. G., and S. K. Taylor (1996). "Firms' use of outside contractors: Theory and evidence." *Journal of Labor Economics* 14: 394-424.

- Axelrod, J.G. (1987). "Who's the boss? Employer leasing and the joint employer relationship." *Labor Lawyer* 2:853-872.
- Baker, K. and K. Christensen (eds.). (1998). *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17:99-120.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carré, F., M. A. Ferber, L. Golden and S. A. Herzenberg (eds.). (2000). *Nonstandard Work: The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society, Second Edition*. Malden, MA: Blackwell.
- Clinton, A. (1997). "Flexible labor: restructuring the American work force." *Monthly Labor Review* 120 (8): 3-17.
- Davis-Blake, A., J. P. Broschak, L. Wang and D. Chang. (2002). "Organizing contingent work: The role of temporary employment agencies and professional employer organizations." Paper

presented at 2002 Annual Meeting of the Academy of Management,
Denver, CO.

Davis-Blake, A., J. P. Broschak, and E. George. (2003). "Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees." *Academy of Management Journal* 46 (4): 475-485.

Davis-Blake, A. and B Uzzi. (1993). "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors." *Administrative Science Quarterly* 38:195-223.

Dobbin, F., L. Edelman, J. Meyer, W. R. Scott, and A. Swidler. (1988). "The expansion of due process in organizations." Pp. 71-100 in Zucker, L.G. (ed.) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.

Estavão, M. and S. Lach. (2002). "The evolution of the demand for temporary help supply employment in the United States." Pp. 123-143 in Carré, F., M.A. Ferber, L. Golden, and S.A. Herzenberg (eds.) *Nonstandard Work: The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association.

Freeman, R. and J. Medoff. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.

- Gonos, G. (1997). "The contest over 'employer' status in the postwar United States: The case of temporary help firms." *Law and Society Review* 31:81-110.
- Gramm, C. L. and J. F. Schnell. (1998). "The use of flexible employment arrangements in core production jobs." Presented at Sixth Bargaining Group Conference, Urbana-Champaign, IL.
- Gulick, L. H. (1981). "Notes on the theory of organization." Pp. 64-89 in Kramer, F.A. (ed.) *Perspectives on Public Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Co.
- Harrison, B. and M. Kelley. (1993). "Outsourcing and the search for 'flexibility'." *Work, Employment and Society* 7:213-235.
- Houseman, S. N. (2001). "Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey." *Industrial and Labor Relations Review* 55: 149-170.
- Jacoby, S. (1999). "Are career jobs headed for extinction?" *California Management Review* 42(1): 123-145.
- Kalleberg, A. L., D. Knoke, and P. V. Marsden. (1995). "Interorganizational networks and the changing employment contract." *Connections* 18(2): 32-49.

- Kalleberg, A. L., P. V. Marsden, H. Aldrich and J. W. Cassell. (1990). "Comparing organizational sampling frames." *Administrative Science Quarterly* 35(4):658-688.
- Kalleberg, A. L., B. F. Reskin, and K. Hudson. (2000). "Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States." *American Sociological Review* 65:256-278.
- Kalleberg, A. L., J. Reynolds, and P. V. Marsden. (2003). "Externalizing employment: Flexible staffing arrangements in U.S. organizations." *Social Science Research* 32 (4): 525-552.
- Lautsch, B. A. (1996). "Institutionalizing uncertainty." Paper presented in "From Human Resources to Labor Costs: The Implications of Contingent Work for Individuals, Groups and Organizations," Symposium at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development." *Academy of Management Review* 24 (1): 31-48.
- Masters, J. K. and G. Miles. (2002). "Predicting the use of external labor arrangements: A test of the transaction costs perspective." *Academy of Management Journal* 45 (2): 431-442.

- Matusik, S. F. and C. W. L. Hill. (1998). "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage." *Academy of Management Review* 23 (4): 680-697.
- Nesheim, T. (2003a). "Promoting numerical flexibility and stability: Why Norwegian firms use short-term hires and leased personnel." *Scandinavian Journal of Management*, 19 (3): 309-331.
- Nesheim, T. (2003b). "Using external work arrangements in core value-creation areas." *European Management Journal* 21 (4): 528-537.
- Parker, R. E. (1994). *Flesh Peddlers and Warm Bodies: The Temporary Help Industry and Its Workers*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Peck, J. and N. Theodore. (1998). "The business of contingent work: growth and restructuring in Chicago's temporary employment industry." *Work, Employment and Society* 12(4): 655-74.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard University Press.

- Pfeffer, J., and J. N. Baron (1988). "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment." *Research in Organizational Behavior* 10:257-303.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. (1990). "The core competence of the organization." *Harvard Business Review* 90:79-91.
- Purcell K., and J. Purcell (1998). "In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labor as evidence of flexible employment strategies." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(1): 39-59.
- Rebitzer, J. B. (1995). "Job safety and contract workers in the petrochemical industry." *Industrial Relations* 34(1): 40-57.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2004). "Reflections on a half-century of organizational sociology." *Annual Review of Sociology* 30:1-21.
- Snijders, T. A.B and R. Bosker. (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage.
- StataCorp. (2003). *Stata Statistical Software: Release 8.0*.

College Station, TX: Stata Corporation.

Stinchcombe, A. L. (1965). "Social structure and organizations." Pp. 142-193 in March, J.G. (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

「職員」分類錯誤的危險：微軟訴訟，基於對職員與非傳統型員工的

差別對待

The Dangers of Misclassifying "Employees": Microsoft Litigation Emphasizes Distinctions Between Employees and Nontraditional Workers

Jack N. Knodrasuk, Lisa J. Reed, James J. Jurinski

在過去數十年來，商業活動，基於能夠有較高的彈性以及較低的總成本，漸漸增加它們使用非傳統型員工，例如獨立包工以及短期仲介員工。國稅局掃蕩「職員」錯誤分類的工作減緩了這項成長趨勢。除此之外，當前的法律訴訟總是發生於非傳統型員工以及雇主之間，例如微軟公司的雇主基於雇用分類錯誤以及共同雇用規定被迫付出更多的福利給非傳統型員工。這些條約將減少或甚至消除雇用某些種類的非傳統型員工。此論文分析大量而廣泛的員工種類，其進化組成非傳統型的勞動力，以及根據員工福利津貼來分類「職員」的困難。給雇主的建議包括查核當前對非傳統型員工的利用，精確地分類員工並採取適當的舉動來盡量減少未來的問題。

關鍵字：微軟臨時員工訴訟案、非傳統型員工、員工分類錯誤、員工福利、共同雇主。

前言

在 1990 年代，一些非傳統型員工控告微軟公司，基於微軟給予常任員工的員工福利與他們所得到的不同，儘管雙方進行一樣或是類似的工作。近來，微軟於此案中同意支付九千七百萬美元的費用給非傳統型員工。微軟的舉動「被認為對美國企業有廣泛的意義...這簡直是場「夢魘」。(Lawrence & Robinson, 2001 p.8)。這篇論文中將會探討非傳統型的員工，定義何謂「職員」，微軟的訴訟案以及類似的法律案件，以及有哪些措施可以採取來減少此部份的問題。

許多當前的局勢都往同一方向發展起來，轉而關注那些使用非傳統型員工的雇主身上。首先 1990 年代，美國史上最長的經濟擴張期創造了對勞動力史無前例的需求。這種現象大量的滋生了各種型態的非傳統型員工(通常稱為「暫時勞動力」)。第二，國稅局(IRS)正掃盪那些嘗試藉由將員工分類到常任全職員工之外的類別來進行逃稅的雇主。而第三，某些非傳統型勞工展開追求福利的訴訟，要求與常任員工得到相等的福利，他們在著名的微軟案件中獲得勝利。

根據 IRS 的估計，14%的雇主利用員工分類錯誤來逃避稅賦(Staff, 2000)。Boes 與 Ransom(1998)指出 IRS 漸漸開始管制雇主將員工分類為「獨立包工」，在

他們應該被分類在「職員」時。IRS 傾向於將員工分類為「職員」因為(1)向獨立包工收取稅金比起職員較為延遲且困難(因為雇主會先預扣員工的應繳稅額)以及(2)獨立包工可以付比傳統員工要少的稅(基於在稅賦抵減以及商業成本上的緣故)。

關於員工分類錯誤最有名的案件就是微軟的案子。在此論文中，我們將會討論員工分類的選擇以及微軟案子的特別之處，以及其他近期的案件發展和公佈的聯邦法令等等對於此領域有重大影響的部份(請注意即使這些案件、法令以及事例均是發生在美國本土。但其應用及觀點皆為國際通用的)。

傳統員工

傳統型常任員工的法定名詞是「一般法定職員(common law employee)」。基本上，一名一般法定職員「提供服務基於另一方【雇主】之意願及控制」(Boes & Ransom, 1998 p.13)。雇主控制職員在完成工作之結果以及方法兩方面上。

很不幸地，在定義「職員」上相當令人困擾。國稅局、國家勞工關係法案(National Labor Relations Act)、勞工平等標準法案(Fair Labor Standards Act)、人權法案(Civil Right Act)以及退休人員受雇所得保障法(Employee Retirement and Income Security Act)全都對「職員」有不同的定義。國稅局採用一份清單上的標準來決定雇主/雇員關係是否存在於聯邦雇用稅賦規定之下(Rev. Rul. 87-41, 1987)，這些準則包括雇用方要求員工進行承諾之權力，只要關係持續存在，員工就必須跟隨雇用方所建置的工作常規以及計畫。在員工的分類下，如何被認為是一個常任、傳統型員工將會依據在雇用關係中所有因素進行整體考量，而非一個清楚的因素可以決定。

隨著時間，發展了各種形容詞來描述不同型態的員工。我們使用像是「職員」(employee)來比對「員工」(worker)，「全職」(Full-time)來與「兼職」(Part-time)比較，還有「傳統」(Traditional)、「常任」(Regular)來與「非傳統」(Nontraditional)、「非標準」(Nonstandard)、「或有」(Contingent)以及「替代型」(alternative)來相比較。在術語上並沒有一種統一的說法。這也使得在決定如何描述不同型態的員工時變得較困難。我們將用「員工」這個詞來說明所有為了薪俸而替雇主工作的人，而「職員」則根據 IRS 的定義。Kundu (2000) 描述所有非傳統、常任、全職的僱員為「非傳統型員工」；這樣的定義能夠包含從工人到管理階層。

非傳統型勞動力

美國國會主計處(USGAO)估計非傳統型勞工的比率大約佔總勞動力的 30%，根據 USGAO 的結果，非傳統勞動力的規模無法精確地決定，因為並未有全體一致的協議說明到底哪些人應該被包含在這個範疇之中。USGAO 最近則列出了下列屬於非傳統型或或有勞動力的團體(USGAO, 2000)：

11. 自己雇用勞工：擁有自己事業的獨立個人，例如醫師，但不包括獨立包工。

12. *租賃工*：個人，例如機械技師等等，雇主不一定隨時對其有勞力的需求，或是受雇於派遣公司，有一專有名詞稱其為「專業雇主組織」(Pianko, 2000)。
13. *契約員工*：為提供其他廠商服務之雇主工作的個人，例如景觀美化業者、維修清潔與安全服務。
14. *日間工*：直接前往可能雇主的公司並進行當日的工作之個人，例如低技能的建築工。
15. *召集工人*：只有在工作需要時才被雇主僱請的個人，例如代課老師、或是工會職業介紹所的建築工人。
16. *兼職員工*：每週對特定雇主提供低於 35 小時勞務的工人。
17. *獨立包工*：擁有自己提供產品或勞務的顧客，例如管理顧問、地產經紀、工程師、幼兒看護或是女傭的工作。Boes 與 Ransom(1998)提出獨立包工市受限於雇主對結果的限制而無關於達成這些結果的方法。通常，獨立包工是過去該名雇主的全職職員。
18. *短期仲介員工*：為短期仲介公司工作的個人，被指派到顧客雇主方提供固定時間或專案的服務，也常在員工休假時作為替代之用。這些員工從不具技能的員工、中階技能的作業員、辦公職員到專家以及管理人才皆有(Staff, 1999)。
19. *直接雇用短期人員*：直接由特定雇主雇用之短期員工，例如季節性的員工，處理特別的專案。
20. 其他可能在描述員工時包括「法定雇員」(例如委任司機員、全職保險業務員、房地產業務員；Boes & Ransom, 1998)。「顧問」以及「自由工作者」。

雇主因為各式各樣的理由而雇用非傳統型的員工。雇主在

Houseman(1997)

的研究中宣稱他們使用非傳統型員工來搭配不穩定的工作份量、滿足短期僱員的需求、支援兼職員工、評估長期常任雇用的候選人，以及付較少的員工福利費用等等。除此之外，也有些許的需求與期待是在降低工資上，他們同時也沒有需求或是意願來拔擢非傳統型員工到較高階層的工作，雇主不但能避免雇用與訓練成本，非傳統型員工通常也帶來嶄新且有創意的想法，以及較低的雇主行政成本(Boes & Ransom)。另一方面，勞工團體聲稱雇主雇用非傳統型員工來避免給付自願性而非一般的員工福利，例如健康保險與退休金，以減少員工獎酬與失業補助成本。同時為了防範工會的制衡，並因為少數負面結果而進行解雇員工(USGAO,2000)。解雇員工這項理由甚至會因為被視為勞動力的操弄，而可能產生倫理以及法律問題。

短期雇用仲介工作者被指出其應該由短期雇用仲介來支付薪水，即使他們在「為顧客及工作現場」工作。某些雇主顧客決定留下短期雇用人員，在它結束了原先預計的專案計畫之後，並雇用他們成為傳統型職員。這項「從臨時到雇

用」變得常見。工作現場雇主發現對短期派遣工作的員工進行招募、篩選與訓練，是一項方便的做法，因此雇主得以觀察被篩選出的員工一段時間(把它想成試用期而不是短期契約)。另一個常見的情況發生在當雇主顧客於原專案結束後又留下短期雇用人員，給予他們的待遇通常就如同常任員工根據工作範疇的條件。但並沒有正式轉換名稱以及福利條款。在今日，這些新生的職員被稱作「臨時員工」。這些臨時員工的發展開端最早在 80 與 90 年代的重整時期，企業有額外的工作需要完成，但卻同時也擔心在經濟情勢快速惡化之時雇用全職員工。結果就是讓短期員工待長一點，發展更多技能變得整體上更適任於該企業(美國管理協會, 1999)。

另一個近期發生的問題是當法案規定工作現場雇主為一名「共同雇主。」在這樣的情況下，工作現場雇主除了必須付給短期仲介廠商超過臨時員工平均薪資水準的工資，且還得同樣給予他們與常任員工相同的福利。這可能比打開門來招募傳統型全職員工還要來得昂貴許多。

先前所提到部份指出了關於共同雇用的問題、定義「職員」的困惑、非傳統型員工缺乏工作福利，而因此在雇用非傳統型員工時衍生出倫理問題。這些都能在微軟公司的訴訟案中看得到。

微軟非傳統型員工訴訟

關於微軟公司(後稱微軟)臨時員工與獨立包工的訴訟是過去數十年來美國法庭費時最久的案件(Vizcaino v. Microsoft Corp., 1995, 1997, 1999)。這個案子的開始於 IRS 查核了微軟 1989 與 1990 的薪資紀錄之後展。微軟，除了自身的常任傳統員工之外，同時也雇用「自由工作者」以及「臨時雇員」，並將兩者都分類成獨立包工。根據一般法令所頒布的 20 個因素，IRS 的查核人員重新分類了大量的獨立包工，並視他們為一般法定職員。其他人則依舊維持獨立包工的身分，或是返回原先的短期工作仲介商(他們的薪資是從仲介商收受而非微軟)。傳統型職員，但是並非在短期僱用仲介的，適用於微軟公司的福利政策，包括參與它的 Saving Plus Plan 員工儲蓄計畫以及 Employee Stock Purchase Plan 員工認股計畫(此兩項此後合稱為福利計畫)。

那些被排除在這些計畫的之外的員工控告微軟，宣稱根據 IRS 評鑑的基礎，他們應該被視為微軟的員工，並被允准加入福利計畫(Vizcaino v. Microsoft Corp., 1995, 1997)。倘若獨立包工或短期仲介的職員能證明他們也是微軟的一般法定職員，他們將基於聯邦法賦予他們的權利去參與有利可圖的股票計畫。

在 Vizcaino III 中，第九巡迴審判庭聲稱「即使因為某些原因，一名員工被視為仲介商的職員，應將不會違反他身為微軟一般法定職員的身分。」(Vizcaino v. Microsoft Corp., 1999, p.723)法庭提出其他在勞工法案領域的案件，以及仲介行為第 227 條，內容為若一家廠商的員工被允許為另外一家公司提供勞務時，其可被視為後者的員工。這項敘述即使在兩家廠商並未締結共同契約之下依然有效。第九巡迴審判庭直率地表明即使某些員工是從他們的仲介商領取薪資而不是微軟，這項因素將不能決定他們的僱用情況。法庭注意到 IRS 的結論提到在某些職

位的員工應屬於微軟的員工，因為微軟執行且保有權力去導引他們勞務的執行（符合一般法定職員的定義）。舉例來說，這些員工進行著一連串的計畫，儘管他們已經做完了當初原始契約為準的計畫，他們在微軟工作超過一年（大部分都幾乎超過兩年），他們與常任員工團隊合作，持有進入辦公室跟儲藏室的安全認證卡，在大部分的情況下完全與常任員工無異。這樣的控制—超過了只是將名字列在薪資給付表上，決定了一個員工應不應該被視為公司職員(Vizcaino v. Microsoft Corp., 1995, 1999)。因此，微軟案包括共同雇用的情況。「共同雇用」被定義成：

發生在契約性員工上，尤其是在延長工作期間的情況時，認定角色以及其義務為服務公司的職員—但在他們仍是在簽約者的雇用之下。因此他們無法享有服務公司之福利以及優惠(Allen & Chandrashekar, 2000, p.29)。

在 Vizcaino 中，法庭抱持的決定關鍵在於是否短期仲介公司所提供的員工也是雇用公司的職員，決定於一般法律因素上。這些因子詳細察看雇主對工作的控制關係，例如

工具的來源包括：工作的位置、雙方雇用關係的存續期間、雇用方是否有權力指派額外的計畫給被雇用方；被雇用方的工作責任歸屬與工時長短；付款的方法…，以及被雇用方的員工福利與稅務之規章。

(Vizcaino, 1999, Nationwide Mutual Insurance Co. v. Darden, 1992, pp.318, 323-324) 由於 IRS 已經做了結論，微軟以及其他員工之間的關係被認為等同於微軟與期常任勞動力之關係，Vizcaino 法庭輕易地決定這些員工應被視為一般法定職員，但它符合共同雇用的概念。

其他法律案件

共同雇用的概念並非新穎的法條，只是它過去被限制在侵權行為傷害的案件中。儘管仲介行為並不限制在侵權領域上，Vizcaino 意味著延伸共同雇用的關係到員工福利領域以及雇用的稅賦區域，這是一個嶄新而大幅地延伸原始的條文意義。

Vizcaino 法庭也說明儘管尚未處理過特定案件，一個先前的案例，Burrey v. Pacific Gas & Electric，已經假設了一個理論，員工被從雇用仲介方「租賃」出來，同樣仍能視為接受服務公司的一般法定職員。而他們的狀態將利用 Darden 因子來決定。在 Burrey 案中，原告在太平洋瓦斯與電力公司(PG&E)的市場處理中心做為被仲介公司租賃給 PG&E 的職員(Burrey v. Pacific Gas & Electric, 1988)。原告已經在 PG&E 工作超出他的原始工期了，他接受 PG&E 的員工訓練，並與常任員工團隊合作，他持有 PG&E 的名片，甚至有時候被允許使用 PG&E 的公司車。

近來，第十一巡迴審判庭應用 Vizcaino 的例子來支持一名在可口可樂公司上班超過六年的電腦工程師與分析師應該被視為可口可樂的一般法定職員，儘管他是可口可樂藉由獨立仲介所雇用來的(Wolf v. Coca-Cola Co., 2000)。法庭同意該員工與可口可樂的關係應該藉由 Darden 因子來看待其整體本質，並進行定義。她與原仲介公司的關係在此決定上是無關緊要的。儘管原告與仲介公司簽訂了雇用契約，明定她的身分是該仲介公司之一名「獨立包工」且無任何口頭或書面承

諾基於與可口可樂公司的雇用關係。然而在 Wolf 的原告並未成功於她嘗試納入可口可樂公司的福利計畫。與微軟不同，可口可樂的政策明確地排除「派遣員工」參與員工福利計畫。因此，原告「派遣員工」的身分將自身排除在參與可口可樂福利計畫之外，儘管在共同雇主的條款下，她應該被視為可口可樂的一般法定職員。

未來可行的聯邦法令制定

在 2000 年的夏天，同樣的法案名為「員工福利資格公平法案 2000」(2000a, 2000b) 在國會的兩院裡都被提出以增益 1974 年的員工雇用與所得保障法案。這兩件法案處理非傳統型員工的錯誤分類，以及嘗試要導正過去不適當地將非傳統型員工排除在福利與退休政策之外。當提出於參議院時，議員 Edward Kennedy 提出 USGAO 研究報告的結果並宣稱，

如同 GAO 報告中明確表明，雇主有經濟誘因而藉由將員工錯誤分類到短期或契約員工來縮減成本。有太多的情況下，臨時雇用是由雇主用來排除員工享受福利政策並逃避他們對員工的責任。數以百萬計的員工被拒於福利與保護之外，但他們努力工作，值得得到這樣的福利與保障。(國會紀錄，2000)

兩個法案都處理了非傳統型員工的錯誤歸類並要求員工福利計畫必須客觀地符合適合的準則，以應計的基礎以及雇用的情況，而不僅是貼上一個短期或是派遣員工的標籤。如果法案通過，將能夠強迫雇主定義客觀的適當參與要求，而不是員工身上被貼的標籤。這些法案強調能讓雇用關係變得更小心查閱的動能，為了員工的福利政策。

應用以及建議

我們建議雇主(1)評估自身的情況來分類他們的員工，(2)確認他們將所有的員工都精確地分類以及(3)發展適當的行動來解決此情狀。雇主所應該做的第一步，是查核當前情況。有多少百分比的勞動力是非傳統型的？與他們的員工或是代表人(例如短期僱用仲介)之間是否有契約關係？是否有任何「臨時勞工」已經進行同樣的工作好幾年了？公司是否控制了工作的方法以及結果？

以 Vizcaino 與其他相似的案件為例，雇主雇用短期員工(包括獨立包商以及派遣員工以及短期僱用仲介員工)時，我們建議能先熟悉於關於一般法律的仲介條約並與非傳統型員工好好的確認雙方的關係。在 Workforce 雜誌最近的一篇文章中，Gillian Glynn(1999)建議企業小心地瀏覽過所有目前的或有雇用關係。這些雇用關係的每一個都應該仔細查閱，根據 IRS 以及法庭(例如在 vizcaino 案中)的使用準則。與臨時員工的合約提及雇用關係不視為一般法定職員這項理由並不能說服法庭，倘若該臨時員工的工作份量與職權幾乎就與常任全職員工相同。不管是規章或是行為都必須同時有說服力地呈現出員工並非一個一般法定職員。如果重新檢閱時發生了潛在的問題，雇主應該立刻採取有利的行動來改變關係到足以處理問題的情況。

第二，雇主應該小心謹慎地確切分類員工。這將能夠幫助避免(1)IRS 的稅賦與懲罰來自於員工錯誤分類以及(2)來自非傳統型員工的訴訟，一旦他們相信

自己應該得到與常任正職員工相同的福利時(如同在 Vizcaino 案中)。Boes 與 Ransom(1998)則建議公司(1)檢測自己的 20 因子 IRS 來決定一個員工應該是職員還是獨立包工，(2)覆核 IRS 在訓練冊中的決定程序，(3)在 IRS530 條例下尋找是否對員工分類錯誤以及(4)發展員工與雇主間的書面契約進行澄清。如同 Boes 與 Ransom 同樣也討論，雇主能夠建立 SS-8 形式檔案來根據 IRS 的條文來決定員工是職員還是獨立包工。如果雇主不合意於 IRS 的決定，可以向 IRS 國際辦公室提出抗議或是在法庭上爭論。

第三，雇主應發展適當的程序來防範問題，或是當遇到問題之時，能最小化這些問題的不良影響。公司應該建立政策來限制短期雇用員工的工作期間(Jefferson, 1999)。在處理了臨時員工的訴訟之後，微軟建立了一套政策，內容是不再雇用一個短期員工超過一年的期間，中間必須有停止期。(Lawrence & Robinson, 2001)。除此之外，雇員應該重新思考加入他們的退休金以及其他福利計畫。因為微軟的福利計畫特別包括了所有一般法定職員，而在臨時職員被認為是一般法定職員後，他們將會自動地被加入計劃之中(假設他們的其他條件都達到得以加入福利計畫的要求)。微軟為了避免這樣的結果，它重新改寫了福利計畫的內容。然而，雇主應該追蹤未來可能的法令政策，因為它們將可能限制或改變雇用條例的內容。Timmerman(2000)認為雇主顧客應該要求他們的短期仲介提供他們自身雇員的福利計畫。Flynn(1999)建議確認經理人以差別的方式對待常任全職員工與非傳統型員工。

雇主們應該開始躲著短期雇用仲介嗎？儘管從 Vizcaino 的觀點來看，企業不應該完全地避免雇用任何臨時員工。仍然許多法律上以及實務上的理由，是應該將臨時員工納入公司的勞動力之中的。短期仲介能提供雇主有效且節費的服務，但無論是仲介或是工作現場的雇主顧客都應該將 Vizcaino 以及類似的法案謹記在心，當打算要使用短期員工之時。法庭似乎漸漸開始擔心企業濫用其能力來雇請臨時員工，藉此躲避常任全職員工帶來的大量直接或間接費用。確認臨時仲介行使了足夠的控制於其雇員，如此一來工作現場雇主就能減少對這些員工的控制。同時，如 Flynn 所指出，企業應該只使用臨時員工以專案為基礎，而不是將他們留下來一段時間。如果企業想要繼續使用這名員工，可以考慮正式僱用或是在契約期滿再度與他簽訂新約(Flynn, 1999)。

結論

因此，當前我們面臨許多困擾，關於適當的方式去使用一些仲介公司的員工，以及如何定位這些員工的法律地位。除此之外，法律與條例的改變也漸漸針對被雇用的員工型態以及他們被利用的情形。雇主們必須改變他們雇用/分類/使用員工的方式，以及不滿意的政府、不滿意的非傳統型員工將可能控告他們。雇主同樣也應該考慮倫理上的問題，當他們對非傳統型員工給予和傳統型員工相同的待遇時，將會使得他們認為自己的雇用關係應該是與一般法定職員相同的，而這在法庭、政府以及這些臨時勞動力上都會造成困擾。無論是雇主顧客或是短

期雇用服務仲介都應該詳細地觀察自己在分類以及使用勞力上，否則將可能遭受罰則。對於短期僱用服務公司，最終的懲罰可能是整體產業的崩解。

References

Allen, S., & Chandrasheker, A. (2000). Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*, March-April, 25-34.

American Management Association (1999). *HR Focus*, 76(12), 7-8.

Boes, R., & Ransom, G. M. (1998). Worker employment classification. *Journal of Compensation and Benefits*, 13(4), 11-17.

Burrey v. Pacific Gas & Electric, 159 F.3d 388 (9th Cir. 1988).

Congressional Record, 146 Cong. Rec. S7841 (statement of Sen. Kennedy, 2000).

Employee Benefits Eligibility Fairness Act of 2000, S.2946, 106th Cong. (2000a).

Employee Benefits Eligibility Fairness Act of 2000, H.R. 4962, 106th Cong. (2000b).

Flynn, G. (1999). Temp staffing carries legal risk. *Workforce*, 78(9), 56-62.

Houseman, S. (1997). Temporary, Part-Time, and Contract Employment in the United States: A report on the W. E. Upjohn Institute's Employer Survey on Flexible Staffing Policies. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute For Employment Research. Nov., 1996, revised June, 1997.

Jefferson, G. (1999). New policy churns Lilly's temp staff, *Indianapolis Business Journal*, Nov. 15, 1.

Kundu, K. (2000). Temporary workers-No Longer growing. *Employment Trends*, (Accessed on Feb. 2)
www.epf.org/etrend/02feb2000/et02feb2000pg1htm 1-3.

Lawrence, L., & Robinson, K.-S. (2001). Microsoft 'Permatemp' settlement seen as warning to employers. *HRNews*, 20(2), 8.

Nationwide Mutual Insurance Co. vs. Darden, 503 U.S. 318, 323-324(1992).

Pianko, H. (2000). Microsoft and its legacy-Employers confront “Contingent” worker benefit issues. (Accessed in August) www.ebglaw.com.

Rev. Rul.87-41, 1987-1 C.B. 296(1987).

Staff(2000). Temps and the law, *Industry Week*, May 15, 72.

Staff (1999). Maximize the human return on temp staff investments. *Workforce*, 78(11), 58-60.

Timmerman, L. (2000). Scrambling over who pays temps benefits. *The Seattle Times*, May 24, p.E2.

United States General Accounting Office (2000). *Contingent Workers*. Washington, DC: U.S. Government, GAO/HEHS-00-76 Contingent Workers, June 2000, 1-57.

Vizcaino v. Microsoft Corp., 97 F.3d 187 (9th Cir. 1995); *Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 120 F.3d 1006 (9th Cir. 1997); *Vizcaino v. Microsoft Corp.*, 173 F.3d 713 (9th Cir. 1999) (referred to respectively as *Vizcaino I*, *II*, and *III*).

Wolf v. Coca-Cola Co., 200F.3d 1337 (11th Cir. 2000).

附錄一

Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL on working conditions for temporary workers

EXPLANATORY MEMORANDUM

1. INTRODUCTION

The knowledge-based economy is founded on innovation and human capital and requires undertakings and workers to be able to adapt to change more readily. In order to make a success of the transition towards this economy, the cooperation of the social partners must be enlisted in a bid to promote more flexible forms of work organisation and reform the regulatory, contractual and legal environment so as to better reconcile flexibility and job security and create more and better jobs. It is with this in mind that the 2001 employment guidelines [1] and the broad economic policy guidelines for 2001 [2] recommend developing various flexible forms of employment and employment contracts.

[1] Council Decision of 19 January 2001, OJ of 24 January 2001.

[2] Council Recommendation of 15 June 2001 on the broad guidelines of the economic policies of the Member States and the Community, OJ L 179 of 2.7.2001, p. 1 to 45.

These measures will help to implement the strategy adopted by the European Council in Lisbon in March 2000, which is intended to make the Union the most competitive and dynamic knowledge-based economic in the world capable of sustained economic growth with more and better jobs and greater social cohesion. The Union will thus put itself in a position to achieve full employment, i.e. a rate of employment of 70% overall, at least 60% for women and 50% for older workers, by 2010.

As the Social Agenda proposed by the Commission and the guidelines adopted by the European Council in Nice recommend, the Union must make use of all the available instruments to stimulate the creation of quality jobs, diversify forms of employment and reconcile flexibility and security.

One of the courses of action to achieve this priority aim was to build on the negotiations between the social partners on temporary work, and, after the break down of negotiations, to define a framework comparable to that which already applies to fixed-term and part-time work.

2. THE COMMUNITY DIMENSION OF TEMPORARY WORK

1. Overall view of the temporary sector in the European Union

According to a recent study [3] carried out by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and based on a study [4] by the International Confederation of Temporary Work Companies (CIETT), the share of temporary work in Europe has been increasing steadily for ten years, with an annual rate of growth estimated at 10% between 1991 and 1998, even though its share of overall employment still remains small (averaging 2.1 million people (expressed in full-time jobs), or 1.4% of total employment in Europe in 1998).

[3] Temporary agency work in the European Union, Dublin, 2002 (not yet published);

[4] Orchestrating the evolution of Private Employment Agencies towards a stronger society, Brussels, 2000. At present there are no harmonised European data on temporary work: the ECHP survey provides figures on fixed-term contracts or short-term contracts (question PE024), which include more than just temporary work.

There are four main reasons for this rapid growth which make temporary work a key element in boosting the capacity of the labour market, undertakings and workers to adapt:

* Generally speaking, undertakings have seen an increased need for flexibility in managing their labour force, particularly because of the more rapid and greater fluctuations in their order books. Temporary work can thus help to cope with a shortage of permanent staff or a temporary increase in workload, which is particularly important for SMEs, as they are more sensitive than other undertakings to the costs of recruiting and laying off permanent staff. But the benefits accruing from temporary work may be curtailed if the sector suffers from poor social standing and job quality. Undertakings, especially SMEs, have an increasing need for qualified workers with a wide range of skills and need them on a temporary basis too. Quality temporary work

can thus provide a more effective response to today's economy's need for flexibility.

* From the point of view of the temporary workers themselves, this form of employment is often a means of gaining access or returning to the labour market, especially for young people. Depending on the Member States, between 24 and 52% of people who became temporary workers for the first time were not in gainful employment beforehand, because they were either unemployed or still undergoing basic training.

* More recently, undertakings have been using temporary work because they are short of staff with certain qualifications, especially in occupations related to information technologies. This phenomenon is symptomatic of a widespread European shortage of these qualifications which the action plan on skills and mobility, to be presented to the European Council in Barcelona by the Commission, is intended to remedy.

* Finally, the legislative framework has become far more flexible: today, the majority of the Member States have put this form of employment on their statute books and many have made their regulations more flexible, whereas just a few years ago it was prohibited in some Member States.

Despite its overall growth, temporary work has spread very unevenly in the Union. According to the above-mentioned study, around 80% of temporary workers in 1999 were employed in four Member States: the Netherlands, France, Germany and the United Kingdom. And its share in total employment differs too: in the Netherlands, temporary workers account for 4.0% of the working population, followed by Luxembourg (3.5%), France (2.7%), , the United Kingdom (2.1%), Belgium (1.6%), Portugal (1%), Spain and Sweden (0.8%), Austria, Germany and Denmark (0.7%), Ireland and Finland (0.60%), and Italy (0.2%).

These differences are mirrored by differences in the structure of the jobs in question, even though all sectors of activity use temporary work. In the United Kingdom, for example, 80% of the activities of temporary agencies are in the services sector and the public sector, whilst in France 75% are in manufacturing industry and in construction and public works.

2. National legislation

The basic common feature of all temporary work is a "three-way relationship"

between a user undertaking, an employee and an agency. Although this applies everywhere, the legal situation varies considerably from one Member State to another. In many Member States, the conditions governing the employment of temporary workers and the activities of temporary agencies are strictly regulated. In others, such as the United Kingdom and Ireland, the legislative and regulatory framework is very flexible.

The type of provisions which apply also differ from one Member State to another. In some cases, such as in Germany, the sector is regulated almost exclusively by legislation. Very frequently there is a combination of legislative and agreement-based provisions but there are also situations in which it is codes of conduct that govern such activity.

- Broadly speaking, the Member States can be classified in three categories:

1. Those in which there are no definitions of temporary agency work or which have a very limited specific regulation: Denmark, Finland, Ireland and the United Kingdom.

2. Those which have specific definitions of and regulations for temporary work, mainly covering the relationship between the temporary agency, the user undertaking and the worker: Germany, Austria, Spain, Luxembourg, the Netherlands and Sweden.

3. Those which have drafted specific definitions of and regulations for temporary work covering not only the relationship between the temporary agency, the undertaking and the worker but also the status of the temporary worker: Belgium, France, Italy, Portugal and Greece.

- Although there are many differences in the way working conditions are regulated, some common features can be identified:

- The temporary agency is generally regarded as the employer of the temporary worker, who is therefore an employee. The United Kingdom and Ireland are the exceptions here: in some cases, the temporary agencies explicitly guarantee the persons they recruit the status of employees, in others temporary workers are regarded as being self-employed. Finally, some decisions made by the courts suggest that temporary workers are bound by a special contract because they are not employees of the temporary agency or the user undertaking.

- In its capacity as the employer, the temporary agency is bound to meet all the obligations this entails. However, the three-way relationship peculiar to temporary work frequently involves a sharing of responsibilities with the user undertaking, which sometimes has to guarantee payment of salaries and social contributions and has to apply health and safety rules. However, it is generally at the temporary agency that temporary workers can enforce their collective rights, although in some Member States (Austria, France and the Netherlands) they can enforce their rights in both under certain conditions.

- Temporary workers are recruited on the basis of a fixed-term contract. In Germany and Sweden, by contrast, permanent contracts are the norm. In some States, particularly Italy and the Netherlands, fixed-term contracts are converted to permanent contracts under certain conditions. In the Netherlands, for example, as soon as a temporary worker has been employed for over 18 months by the same user undertaking or more than 36 months by the same temporary agency, the contract between the agency and the worker is regarded as permanent.

- Temporary workers receive pay at least equal to that which a permanent worker in the undertaking carrying out identical or similar tasks would receive. A similar principle can also be identified in the provisions of legislation, agreements or codes of conduct governing the sector in Austria, the Netherlands, Belgium, France, Italy, Portugal, Spain, Luxembourg and Greece.

- An employee who is on strike may not be replaced by a temporary worker. This principle is very often enshrined in the legislation, collective agreements or codes of conduct.

- Access to the social services of the undertaking is very often provided for by the relevant legislation.

3. Temporary work and job quality

The "Lisbon strategy" calls upon Europe to create more and better jobs. Temporary work is a key factor to meeting both these requirements:

- it enables the overall number of jobs to be increased, since it is particularly suited to the increased demands for flexibility in today's economy;

- however, it will not be able to provide a permanent source of jobs unless it is sufficiently attractive for workers and jobseekers, i.e. if it does not offer quality jobs despite its temporary nature (which does not prejudice the employment relationship between the agency and the workers). Demand for quality will steadily become more pressing in the coming years, especially as there will be a decline in the working population (9 million persons fewer in the Union between 2000 and 2025).

To determine job quality, the working conditions for a temporary worker and for a worker in the user undertaking carrying out similar tasks, who is, for example, helped or replaced by the temporary worker during his posting, need to be compared. The conclusions of the European Council in Stockholm [5], which were fleshed out and clarified by the Communication from the Commission on "Social and employment policies: a framework for investing in quality" [6], identified various aspects of the concept of quality enabling this comparison to be made.

[5] 26: "equal opportunities for the disabled, gender equality, good and flexible work organisation permitting better reconciliation of working and personal life, lifelong learning, health and safety at work, employee involvement and diversity in working life."

[6] COM (2001) 313 final

The first thing we should realise is that many of the aspects which determine the intrinsic quality of a job under a temporary contract are linked not with the employment relationship but with the sector of activity or the type of work carried out. According to a study by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [7], whilst the proportion of temporary workers in 1996 who thought that there were health and safety problems at work was 70%, the figure for workers with fixed-term contracts was the same and only slightly different for workers with permanent contracts (73%). The gap is greater with regard to the work content, which 76% of workers with permanent contracts say is interesting compared with 70% of temporary workers, but here the differences between the two categories (particularly seniority in the labour market) need to be taken into account too.

[7] Working conditions in the European Union, Luxembourg, 1996.

The main difference in terms of intrinsic quality seems to be related to pay. No data on the ratio between the pay of temporary workers and comparable workers in user

undertakings exist. However, a number of figures which are available do indicate that at least on average agency workers tend to receive lower wages. In the national study for the European Foundation on Austria estimates are mentioned that in some cases the difference between the salary defined by the collective agreement in the user enterprise and the actual salary of agency workers may amount to as much as 30%. In contrast, another study quoted, which compares an agency worker's average gross income per month with the average income in the same line of work estimates that the wage gap may be only around 5%.

Figures contained in an official parliamentary report on the situation of temporary agency work in Germany indicate that agency workers might earn between 22% and 40% less than the average wage received by 'other workers'. However, in Germany agency workers tend to have open-ended contracts and are also paid between two missions, which does not allow a direct comparison between their income and that of other workers.

Sector estimates for Spain (European Industrial relations Observatory, 28/7/99) suggested that before a new law came into force in 1999, which stipulates that wages of agency workers should be equal to the ones laid down in the collective agreement applicable to the user firm, wages paid by agencies may have been between 10% and 15% lower than in user enterprises.

For the UK, figures quoted in the national report for the study of the Dublin Foundation show that the average weekly income of full-time agency workers is 68% of the average weekly income for all employees, whereas the relevant figure for full-time people on fixed-term contracts is 89%.

Finally, willingness to do temporary work varies considerably. Almost a third of temporary workers say that they generally prefer this type of employment because of the flexibility it offers, the freedom to choose an employer and the opportunity to acquire a variety of occupational experience and hence to enhance one's employability.

Temporary workers take part in far less continuing vocational training (approximately 20%) than workers with permanent contracts (36%) or even fixed-term contracts (27%). User undertakings and the temporary agencies themselves have little incentive to give temporary workers vocational training because their posting at the undertaking is, by definition, temporary. However, there are some arrangements for improving

access to training for temporary workers which are voluntary (as in the United Kingdom) or obligatory under collective agreements or under the law (such as in France, Belgium, Spain and Italy).

The situation with regard to equality for men and women varies greatly depending on the Member State. In some countries, mainly those where temporary work is most common in industry, construction and public works, such as Austria (87%), Germany (80%), France (74%), Luxembourg (77%), Spain (62%) and Belgium (60%), the sector is dominated by men. In other countries, such as the Netherlands, Portugal and the United Kingdom, there is a fair balance between the sexes. In Finland and in Sweden, however, women are very much in the majority, accounting for some 80% of all temporary workers.

As regards flexibility and job security, temporary work obviously offers undertakings and employees flexibility in managing employment. This is highlighted by the duration of postings, the vast majority of which do not exceed six months. In France and Spain, moreover, 80% of contracts last one month at most. Austria and the Netherlands are the exceptions here, since postings for longer than six months account for 30% and 17% of the total respectively.

The basic question is whether temporary workers can enter more stable and longer employment relationships, which means that a certain amount of job security is being fostered, or whether they remain in an employment relationship which is, by its very nature, insecure and is liable to be so permanently. The figures [8] give some grounds for optimism: depending on the country, between 29 and 53% of temporary workers find a permanent contract in the year following their recruitment by the temporary agency.

[8] CIETT, 2000, *op.cit.*

As regards health and safety, the third European survey on working conditions (2000) conducted by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions shows that working conditions are worse for temporary workers than for workers on other types of employment contracts. Temporary workers are exposed more to physical hazards (awkward posture, vibration and noise) and have to cope with higher work loads or work rates than workers on fixed-term or permanent contracts.

3. JUSTIFICATION FOR THE INITIATIVE

1. Previous initiatives

This Directive is a continuation of a number of proposals for legislation and recent negotiations between the social partners (June 2000 to May 2001) which did not produce an agreement. The Commission saw that these negotiations had enabled a fair amount of common ground to be identified, which suggested that the parties had in fact been very close to a consensus. This is why it wished to propose a directive immediately, incorporating the points agreed upon during the negotiations and formulating provisions to overcome the remaining sticking points.

A. First moves by the Commission

Since the beginning of the 80s, temporary work has become an important cog in the machinery of the European labour market as undertakings have been seeking greater flexibility in job management.

More than twenty years ago now, the Council and the Parliament responded by adopting resolutions [9] in which they emphasised the need for Community action to provide a framework for temporary work and to ensure that the workers in question were protected. In 1982, the Commission submitted a proposal for a directive to them to meet this need. The proposal was amended in 1984 but was never adopted.

[9] OJ No C 2 of 4.01.1980, p. 1 and OJ No C 260 of 12.10.1981, p. 54.

Subsequently, in 1990, the Commission put forward a set of basic rules to ensure that there was a minimum degree of consistency between the various types of contracts. It proposed three Council directives on atypical employment [10] covering part-time work, fixed-term contracts and temporary work. This was part of the action programme associated with the Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers, which stated that these new living and working conditions (i.e. work on fixed-term contract, part-time work, temporary work and seasonal work) should be "harmonised from above".

[10] COM (90) 228 final of 29.06.1990, OJ C 224 of 8.9.1990, p. 8.

Two of the drafts presented by the Commission were intended to provide the

employees concerned with a whole series of rights putting them on an equal footing with permanent full-time workers. The third was for temporary workers and was designed to guarantee the same conditions of health and safety as for workers in the user undertaking. Only the last proposal was adopted, taking the form of Council Directive 91/383/EC of 25 June 1991 supplementing measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work with a fixed-term or temporary employment relationship.

B. Consultation of the social partners

Since no progress was made in the Council on the initiatives described above, the Commission decided to implement the procedure under Article 3 of the Agreement on Social Policy annexed to the Protocol (No 14) on Social Policy annexed to the Treaty establishing the European Community. On 27 September 1995, it therefore approved consultation of the social partners in accordance with Article 3 (2) of the said Agreement on flexibility of working hours and safety of workers.

The social partners' response revealed that there was widespread support for the basic guiding principle of non-discrimination of workers involved in these new forms of flexible work and for treatment comparable with full-time workers and workers on permanent contracts. Although opinions differed considerably as to the nature of and the appropriate level at which action was to be taken in this area, the majority of the social partners said they were prepared to play an active part in establishing the principles and in implementing them, mainly by a collective agreement at the appropriate level.

After examining their reactions, the Commission decided that Community action would be advisable and on 9 April 1996 decided to initiate a second round of consultation of the social partners under Article 3 (3) of the Agreement on Social Policy.

On 19 June 1996, three organisations, the UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations in Europe), the CEEP (European Centre for Public Enterprises) and the ETUC (European Trade Union Confederation) announced their intention to initiate negotiations in this area, dealing with the individual subjects one after another. They started by looking at part-time work and came to an agreement on 6 June 1997, which was implemented by Council Directive 97/81/EC of 15 December 1997.

They then negotiated on fixed-term contracts and reached an agreement on 18 March 1999, which was implemented by Council Directive 1999/70/EC of 28 June 1999.

Finally, in May 2000, the social partners decided to start negotiations on temporary work. However, on 21 May 2001 they had to acknowledge that they were not able to reach an agreement.

Apparently, the real bone of contention is the concept of the "comparable worker". The workers' representatives want the point of reference to be a worker in the user undertaking carrying out the same or similar work. The employers disagree, saying that such a comparison would be unjustified in countries where temporary workers have a permanent contract with the agency and are paid even when they are not on a posting. As far as the trade unions are concerned, the point of reference for the essential conditions of employment such as pay, working hours, safety and health, etc. has to be the comparable worker in the user undertaking, as is already the case in the majority of the countries in the Union. However, despite this basic disagreement, which persisted even though both sides were undoubtedly willing to concede some ground, the social partners did come to hold converging views on many other points. For this reason this proposal for a directive is largely based on the points where the negotiators were able to reach a consensus.

Finally, it should be noted that this proposal does meet the expectations of the social partners in the temporary agency sector -- namely Euro-Ciett, the organisation of employers, and Uni-Europa, the workers' organisation -- as expressed in their joint declaration of 8 October 2001 in which the two organisations set out their views on this subject and on the content of a future directive.

C. Transnational situations

On 16 December 1996, the European Parliament and the Council adopted Directive 96/71 concerning the posting of workers in the framework of the provision of services, the prime aim of which was to promote cross-border services. The legislature was fully aware of the fact that this would require fair competition and measures guaranteeing that workers' rights were upheld.

The principle on which the directive is based is that the basic working and employment conditions in force in the host country have to be applied to both national and posted workers if the latter are employees of a undertaking established in another

country. Transnational posting of temporary workers therefore comes within the scope of the directive. In practice, this means that temporary work agencies that wish to post their workers to user undertakings established in another Member State are obliged to apply to them the minimum statutory rights in force in the host country. These minimum rights include the conditions for posting of temporary workers.

This proposal for a directive is intended to clarify and harmonise the conditions for posting workers at national level. At the same time, it can be seen as an extension of arrangements already in force for transnational posting of temporary workers. In a proper internal market, it is only logical for the rules for posting temporary workers to be aligned with each other, irrespective of whether a posting is national or transnational.

Finally, it should be made clear that this proposal for a directive does not in any way alter the scope of, or the possibilities for exemptions from, the directive on the posting of workers.

2. ILO Convention C 181 1997 concerning private employment agencies

The General Conference of the International Labour Organisation adopted the Convention on private employment agencies on 19 June 1997, one of the aims of which is to protect temporary workers. The Convention specifies the type of measures which States must take in order to guarantee adequate protection of temporary workers. Spain, Finland, Italy and the Netherlands have ratified this Convention.

3. Subsidiarity

The proposal for a Directive on working conditions for temporary workers responds to the objectives laid down by Article 136 of the Treaty establishing the European Community, in particular to the improvement of working conditions and the promotion of employment and the social dialogue.

With that in mind, the proposal complements the law of Member States, pursuant to article 137 of the Treaty by laying down a common and flexible Community framework aiming at improving the quality of work of temporary workers and the promotion of the temporary work sector.

The need to undertake Community action in this field is justified on several grounds.

Firstly, there is a need to extend at Community level the principle of non-discrimination between temporary agency workers and comparable workers of user undertakings, already in force in nine Member States. In so doing, the proposal for a directive will provide a stable framework for the development of temporary work. By guaranteeing minimum rights for temporary workers the proposal will make the sector more attractive and enhance its reputation. The greater attractiveness of agency work will give more choice to user firms and allow them to better meet their needs for flexibility, since they will have access to a larger pool of applicants. It will therefore lay the foundations for further expansion of the sector, contribute to fully realising its employment potential and improve the functioning of the labour market.

Secondly, with a view to promoting temporary work, it is necessary to pave the way to eliminate at Community level the existing restrictions and limitations to the use of temporary work which are no longer justifiable on grounds of the general interest and the protection of workers.

Thirdly it is urgent to supplement the existing Community law - Council Directives 91/383/EEC, 97/81/EC and 1999/70/EC - which already lay down the principle of non-discrimination as regards non-standard employment relationships, including in the field of health and safety the principle of non-discrimination between agency workers and workers of user undertaking.

Fourthly, a Community legal framework on temporary workers will echo the wishes of the intersectoral social partners at Community level who, launched in May 2000 negotiations in this field with a view to laying such a framework. It will also respond to the expectations of the social partners in the temporary agency sector who, in their joint declaration of 8 October 2001, acknowledged the need for a Community Directive in this field.

To this respect is worth noting that in its contribution to the Barcelona European Council, the International Confederation of Temporary Work Businesses - Euro-Ciett - welcomes a Community Directive on Agency work aiming at striking the right balance between workers protection and employment creation.

4. The principle of proportionality

The action proposed also complies with the principle of proportionality, since it sets

out a minimum level of protection in the Community, leaving it up to the Member States and also the social partners to make any adjustments which may be necessary to take account of national peculiarities.

Within this context, the framework established by the proposal for a directive is flexible. First and foremost, it is eminently suitable for consolidating or reinforcing good practices in the various Member States. It gives the Member States the option of waiving the principle of non-discrimination very extensively whenever temporary workers have a permanent contract. Member States may also delegate to the social partners the task of waiving this principle irrespective of the type of employment contract. Moreover, the proposal requires the Member States to conduct a periodic review of the restrictions which might have been imposed on temporary work. As the basic level of protection of temporary workers improves in the future, it ought to be possible to lift the restrictions hitherto justified by the desire to protect these workers.

4. LEGAL BASIS

Article 137 (1) of the EC Treaty provides that "with a view to achieving the objectives of Article 136, the Community shall support and complement the activities of the Member States in the following fields: (...) - working conditions (...)".

Paragraph 2 of the same article provides that to that end "the Council may adopt, by means of directives, minimum requirements for gradual implementation, having regard to the conditions and technical rules obtaining in each of the Member States. Such directives shall avoid imposing administrative, financial and legal constraints in a way which would hold back the creation and development of small and medium-sized undertakings.

The Council shall act in accordance with the procedure referred to in Article 251 after consulting the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions".

Article 137 (2) constitutes the legal basis for this proposal.

The action which is proposed complies with these provisions. The proposal for a directive establishes a common set of minimum rules in order to encourage the spread of temporary work and enhance its quality.

For small and medium-sized undertakings (SMEs), temporary work obviously represents an ideal means of adjusting their labour force to market conditions. They make use of it to cope with temporary increases in activity and seasonal fluctuations or to replace absent workers and seek quality workers with good qualifications and motivation. In as far as the directive improves the image of temporary work by enhancing working conditions for temporary workers, it is likely that more people will be attracted to this type of employment. Temporary agencies will thus be able to offer a wider range of qualifications and provide a highly selective response to user undertakings' needs. Moreover, the proposal for a directive will, by establishing a stable, clear and legible framework, eliminate any blatant discrepancies between the national situations and make it easier for SMEs operating in the internal market.

5. THE MAIN ELEMENTS OF THE PROPOSAL

1. Overall description of the directive

This proposal for a directive establishes the general principle of non-discrimination of temporary workers, according to which a temporary worker may not be treated worse, in terms of basic working conditions, than a comparable worker who is defined as a worker in the user undertaking in an identical or similar job.

The proposal for a directive provides for one restriction of and two possible exemptions to the principle.

A restriction can be made if there is objective justification for a difference in treatment. This is the case when circumstances dictate that a temporary worker is in a different situation from a normally comparable worker and cannot therefore be treated in the same way.

Exemptions from the principle may also be made, first of all in the wider sense, when temporary workers have a permanent contract with the agency. In this case, and assuming that the temporary workers are still paid when they are between postings, the Member States may permit an exemption from the principle of non-discrimination to be made, given the additional protection enjoyed by the temporary workers.

The Member States may also authorise the social partners, by means of collective agreements, to establish working conditions which deviate from this principle as long as an adequate level of protection is ensured. This is intended to highlight the role of

the social partners so that they can tailor the rules as closely as possible to the interests and needs of the parties concerned.

These two exemptions represent a proposal for a flexible response to the point on which negotiations foundered. They are a compromise between the need to create a level playing ground in terms of conditions of work for temporary workers and to make allowances for national legislation and practices.

At the same time, the proposal requests the Member States to review periodically existing restrictions or prohibitions on temporary work. Guaranteeing minimum rights for temporary workers should enable restrictions to be lifted in future that were originally justified by a desire to protect the workers in question, it being understood that any restriction on the freedom to provide services must in any event be necessary and in proportion to the aim of such a measure.

The proposal for a directive provides for an additional set of rules to improve the situation of temporary workers, mainly with a view to enabling them to gain access to permanent employment. To this end, the directive stipulates that temporary workers in a user undertaking must be informed about vacant posts and that any clauses prohibiting or having the effect of preventing the user undertaking from recruiting a temporary worker are null and void.

Temporary workers' material working conditions are also to be improved by enabling them to gain access to the social services of the user undertaking and to increase their employability by providing access to training organised in the temporary agency and in the user undertaking.

Finally, the directive stipulates that temporary workers are counted for the purposes of calculating the threshold above which workers' representative bodies provided for by national and Community legislation may be formed in a temporary agency. It is left up to the Member States whether this is to be extended to the user undertaking itself when the threshold is being calculated there. In any event, the user undertaking must inform its workers' representatives if temporary workers are to be employed.

2. Description article by article

Chapter I: General provisions

1. Articles 1 to 3: Scope and definitions

Article 1 defines the scope of the proposal for a directive. The Article includes the concept of "temporary working relationships" as defined in the Directive of 25 June 1991 supplementing the measures to encourage improvements in the safety and health at work of workers with a fixed-term or temporary employment relationship [11]. The second paragraph stipulates that the directive is applicable to private and public undertakings.

[11] Directive 91/383/EEC. OJ L No 206/19, 29.7.91.

Paragraph 3 enables the Member States to exclude from the scope of the directive persons who are undergoing a specific public programme for training, integration or vocational retraining or one supported by the public authorities.

Article 2 specifies the directive's aim.

Paragraph 1 of Article 3 defines the concepts of worker, comparable worker, posting and basic working and employment conditions. In paragraph 2 of Article 3, the reader is referred to national law for a definition of the employment contract or relationship; it is specified that a State may not exclude a worker from the scope of the directive on the grounds that he has a fixed-term contract, is working part-time or is on temporary work. The latter clause is intended to end the legal uncertainty which may surround temporary work in some Member States where the very varied interpretation of temporary workers' contracts may deprive them of the protection of labour legislation.

Article 4 stipulates that the Member States must review periodically restrictions or prohibitions on temporary work relating to specific groups of workers or sectors of activity.

Chapter II: Employment and working conditions

Paragraph 1 of Article 5 establishes the principle of non-discrimination and defines the conditions in which it is to be applied. One limitation and two exemptions may be made in respect of this principle, first of all if there are objective reasons which prevent its being applied. Paragraph 2 also authorises the Member States to make an exemption from this principle in the specific case of temporary workers who have a permanent contract which ensures that they are still paid even when they are not on a

posting. Paragraph 3 stipulates that the Member States may entrust the social partners with the task of concluding collective agreements which are exempt from this principle. Paragraph 4 provides that, for jobs of less than six weeks duration, Member States may not apply the principle of non-discrimination provided for in paragraph 1. Paragraph 5 sets out what is to be done in the event of a comparable worker not existing. Paragraph 6 specifies the practical arrangements for applying this Article.

Article 6 lays down for a series of provisions to improve the quality of temporary work. In order to give temporary workers the possibility of gaining access to permanent employment, they must be informed about vacant posts and must not face any obstacles if they are given an opportunity to conclude a permanent contract with the user undertaking once their posting has ended (paragraphs 1 and 2). Temporary workers may not be charged any fees (paragraph 3). They must have access to the social services of the user undertaking (paragraph 4). Finally, every effort must be made to improve temporary workers' training both in the temporary agency and in the user undertaking (paragraph 5).

Article 7 stipulates that temporary workers are counted at the temporary agency for the purposes of calculating the threshold above which workers' representations provided for by national and Community legislation may be formed. The Member States are free to extend this for the purposes of calculating the thresholds at the user undertaking.

Article 8 provides that the employees of the user undertaking must be informed of the fact that temporary workers are being employed in their undertaking.

Chapter III Final provisions

Article 9: Minimum requirements (standard clause)

Article 10: Penalties (standard clause)

Article 11: Implementation (standard clause)

Article 12: Review by the Commission. This is proposed five years after adoption with a view to presenting any amendments.

2002/0072(COD)

Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL on working conditions for temporary workers

THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION,

Having regard to the Treaty establishing the European Community and, in particular, Article 137(2) thereof,

Having regard to the proposal from the Commission [12],

[12] OJ C of , p. .

Having regard to the opinion of the Economic and Social Committee [13],

[13] OJ C of , p. .

Having regard to the opinion of the Committee of the Regions [14],

[14] OJ C of , p. .

Acting in accordance with the procedure laid down in Article 251 of the Treaty [15],

[15] OJ C of , p. .

Whereas:

(1) This instrument respects the fundamental rights and complies with the principles recognised by the Charter of Fundamental Rights of the European Union; in particular, it is designed to ensure full compliance with Article 31 of that Charter, which provides that every worker has the right to working conditions which respect his or her health, safety and dignity and to limitation of maximum working hours, to daily and weekly rest periods and to an annual period of paid leave.

(2) Moreover, point 7 of the Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers provides, inter alia, that the completion of the internal market must lead to an

improvement in the living and working conditions of workers in the European Community; this process will be achieved by harmonising progress on these conditions, mainly by forms of work other than permanent contracts such as fixed-term contract work, part-time work, temporary work and seasonal work.

(3) The conclusions of the European Council in Lisbon of 23 and 24 March 2000 set the European Union a new strategic target, namely to "become the most competitive and most dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustained economic growth with more and better jobs and greater social cohesion".

(4) In accordance with the European Social Agenda, which, on the basis of the communication from the Commission, was adopted by the European Council in Nice of 7, 8 and 9 December 2000, with the conclusions of the European Council in Stockholm of 23 and 24 March 2000 and with the Council Decision of 19 January 2001 on the 2001 employment guidelines, a satisfactory and flexible work organisation system has to be put in place, with new flexible contracts offering workers a fair degree of job security and enhanced occupational status, which, at the same time, is compatible with the workers' aspirations and undertakings' needs.

(5) The Commission consulted the social partners on the course of action that could be adopted at Community level with regard to flexibility of working hours and job security of workers on 27 September 1995.

(6) After that consultation, the Commission decided that Community action was desirable and consulted the social partners once again with regard to the content of the planned proposal on 9 April 1996.

(7) In the introduction to the framework agreement on fixed-term work concluded on 18 March 1999, the signatories had indicated their intention to consider the need for a similar agreement on temporary work.

(8) The general cross-sector organisations, i.e. the UNICE, CEEP and ETUC, informed the Commission in their joint letter of their desire to implement the procedure provided for by Article 138(4) of the EC Treaty; in a joint letter they asked the Commission for an extension of the deadline by three months; the Commission granted this request by extending the negotiation deadline until 15 March 2001.

(9) On 21 May 2001, the social partners acknowledged that their negotiations on

temporary work had not produced any agreement.

(10) There are considerable differences in the legal situation of temporary workers within the Union.

(11) Temporary work should meet undertakings' needs for flexibility and employees' need to reconcile their working and private lives and contribute to job creation and participation and integration in the labour market.

(12) The aim of this directive is to establish a protective framework for temporary workers which also provides temporary agencies operating in the European Community with a consistent and flexible framework which is conducive to their activities, without imposing any administrative, financial or legal constraints which would impede the creation and development of small and medium-sized undertakings.

(13) This Directive shall be implemented in compliance with the Treaty, specifically with regard to freedom to provide services and freedom of establishment and without prejudice to Directive 96/71/EC of the European Parliament and the Council of 16 December 1996 [16] concerning the posting of workers in the framework of the provision of services.

[16] OJ L 18 of 21.1.97, p1.

(14) Directive 91/383/EEC of 25 June 1991 [17] supplementing the measures to encourage improvements in the safety and health at work of workers with a fixed-duration employment relationship or a temporary employment relationship establishes the safety and health provisions applicable to temporary workers.

[17] OJ L 206 of 29.7.1991, p. 19.

(15) With respect to basic working and employment conditions, temporary workers should not be treated any less favourably than a "comparable worker", i.e. a worker in the user undertaking in an identical or similar job, taking into account seniority, qualifications and skills.

(16) However, differences in treatment are acceptable if they are objectively and reasonably justified by a legitimate aim under national law.

(17) In the case of workers who have a permanent contract with their temporary agency, and in view of the special protection such a contract offers, provision should be made to permit exemptions from the rules applicable in the user undertaking.

(18) In view of the need to maintain a certain degree of flexibility in the working relationship, provision should be made for the Member States to be able to delegate to the social partners the task of defining basic working and employment conditions tailored to the specific characteristics of certain types of employment or certain branches of economic activity.

(19) There should be some flexibility in the application of the principle of non-discrimination in cases of missions effected to accomplish a job which, due to its nature or duration, lasts less than six weeks.

(20) An improvement in the minimum protection for temporary workers occasioned by this Directive will enable any restrictions or prohibitions which may have been imposed on temporary work to be reviewed and, if necessary, lifted if they are no longer justified on grounds of the general interest regarding, in particular the protection of workers..

(21) There must be an effective means of safeguarding temporary workers' rights.

(22) In compliance with the principle of subsidiarity and the principle of proportionality under Article 5 of the Treaty, the aims of the action envisaged above cannot be achieved satisfactorily by the Member States, since the goal is to establish a harmonised Community-level framework of protection for temporary workers; owing to the scale and the impact of the action planned, these objectives can best be met at Community level by introducing minimum requirements applicable throughout the European Community; this directive confines itself to what is required for achieving these objectives,

HAVE ADOPTED THIS DIRECTIVE:

CHAPTER I

GENERAL PROVISIONS

Article 1

Scope

1. This directive applies to the contract of employment or employment relationship between a temporary agency, which is the employer, and the worker, who is posted to a user undertaking to work under its supervision.
2. This directive applies to public and private undertakings engaged in economic activities whether or not they are operating for gain.
3. Member States may, after consulting the social partners, provide that this directive does not apply to employment contracts or relationships concluded under a specific public or publicly supported training, integration or vocational retraining programme.

Article 2

Aim

The purpose of this Directive is:

- a) to improve the quality of temporary work by ensuring that the principle of non-discrimination is applied to temporary workers;
- b) to establish a suitable framework for the use of temporary work to contribute to the smooth functioning of the labour and employment market.

Article 3

Definition

1. For the purposes of this directive:
 - a) "worker" means any person who, in the Member State concerned, is protected as a worker under national employment law;
 - b) "comparable worker" means a worker in the user undertaking occupying an identical or similar post to that occupied by the worker posted by the temporary

agency, account being taken of seniority, qualifications and skills.

c) "posting" means the period during which the temporary worker is placed at the user undertaking;

d) "basic working and employment conditions": working and employment conditions relating to:

i) the duration of working time, rest periods, night work, paid holidays and public holidays;

ii) pay;

iii) work done by pregnant women and nursing mothers, children and young people;

iv) action taken to combat discrimination on the grounds of sex, race or ethnic origin, religion or beliefs, disabilities, age or sexual orientation.

2. This directive shall be without prejudice to national law as regards the definition of contract of employment or employment relationship. However, Member States shall not exclude from the scope of this Directive contracts of employment or employment relationships solely because they concern:

a) part-time workers within the meaning of Council Directive 97/81/EC of 15 December 1997;

b) fixed-term contract workers within the meaning of Council Directive 99/70/EC of 28 June 1999;

c) persons on a posting at a user undertaking.

Article 4

Review of restriction or prohibitions

1. Member States, after consulting the social partners in accordance with legislation, collective agreements and national practices, shall review periodically any restrictions or prohibitions on temporary work for certain groups of workers or sectors of

economic activity in order to verify whether the specific conditions underlying them still obtain. If they do not, the Member States should discontinue them.

2. The Member States shall notify the Commission of the result of said review. If the restrictions or prohibitions are maintained, the Member States shall inform the Commission why they consider that they are necessary and justified.

The restrictions or prohibitions which could be maintained shall be justified on grounds of the general interest regarding, in particular, the protection of workers.

CHAPTER II

EMPLOYMENT AND WORKING CONDITIONS

Article 5

The principle of non-discrimination

1. Temporary workers during their posting, shall receive at least as favourable treatment, in terms of basic working and employment conditions, including seniority in the job, as a comparable worker in the user enterprise, unless the difference in treatment is justified by objective reasons. Where appropriate, the pro rata temporis principle applies.

2. Member States may provide that an exemption be made to the principle established in paragraph 1 when temporary workers who have a permanent contract of employment with a temporary agency continue to be paid in the time between postings.

3. Member States may give the social partners at the appropriate level the option of concluding collective agreements which derogate from the principle established in paragraph 1 as long as an adequate level of protection is provided for temporary workers.

4. Without prejudice to the provisions of paragraphs 2 and 3 above, Member States may provide that paragraph 1 shall not apply where a temporary worker works on an assignment or series of assignments with the same user enterprise in a post which, due to its duration or nature, can be accomplished in a period not exceeding six weeks.

Member States shall take appropriate measures with a view to preventing misuse in the application of this paragraph.

5. When this directive calls for a comparison to be made with a comparable worker in the user undertaking but no such worker exists, reference shall be made to the collective agreement applicable in the user undertaking; if no such collective agreement exists, the comparison will be made by reference to the collective agreement applicable to the temporary work agency; if no collective agreement is applicable, the basic working and employment conditions of temporary workers will be determined by national legislation and practices.

6. The implementing procedures for this Article shall be defined by the Member States after consultation of the social partners. The Member States may also entrust the social partners at the appropriate level with the task of defining these procedures for this chapter by means of a negotiated agreement.

Article 6

Access to permanent quality employment

1. Temporary workers shall be informed of any vacant posts in the user undertaking to give them the same opportunity as other workers in that undertaking to find permanent employment.

2. Member States shall take any action required to ensure that any clauses banning or having the effect of preventing the conclusion of a contract of employment or an employment relationship between the user undertaking and the temporary worker after his posting are null and void or may be declared null and void.

3. Temporary agencies shall not charge workers any fees in exchange for arranging for them to be recruited by a user undertaking.

4. Temporary workers shall be given access to the social services of the user undertaking unless there are objective reasons against this.

5. Member States shall take suitable measures or shall promote dialogue between the social partners, in accordance with their national traditions and practices in order to:

- improve temporary workers' access to training in the temporary agencies, even in the periods between their postings, in order to enhance their career development and employability;

- improve temporary workers' access to training for user undertakings' workers.

Article 7

Representation of temporary workers

Temporary workers shall count for the purposes of calculating the threshold above which bodies representing workers provided for under national and Community legislation should be formed at the temporary agency.

Member States may provide that, under conditions that they define, these workers count for the purposes of calculating the threshold above which bodies representing workers provided for by national and Community legislation should be formed in the user undertaking.

Article 8

Information of workers' representatives

Without prejudice to national and Community provisions which are more stringent and/or more specific on information and consultation, the user undertaking must provide suitable information on the use of temporary workers when providing information on the employment situation in that undertaking to bodies representing the workers set up in accordance with national and Community legislation.

CHAPTER III

FINAL PROVISIONS

Article 9

Minimum requirements

1. This directive does not prejudice the Member States' right to apply or introduce legislative, regulatory or administrative provisions which are more favourable to workers or to promote or permit collective agreements concluded between the social partners which are more favourable to workers.

2. The implementation of this Directive shall under no circumstances constitute sufficient grounds for justifying a reduction in the general level of protection of workers in the fields covered by this Directive. This shall be without prejudice to the rights of Member States and/or management and labour to lay down, in the light of changing circumstances, different legislative, regulatory or contractual arrangements to those prevailing at the time of the adoption of this Directive, provided always that the minimum requirements laid down in this Directive are adhered to.

Article 10

Penalties

Member States shall lay down rules on sanctions applicable in the event of infringements of national provisions enacted under this directive and shall take all necessary measures to ensure that they are applied. The penalties provided for must be effective proportionate and dissuasive Member States shall notify these provisions to the Commission by the date given in Article 11 at the latest and any subsequent amendment within good time. They shall, in particular, ensure that workers and/or their representatives have adequate means of enforcing the obligations under this directive.

Article 11

Implementation

1. The Member States shall adopt the laws, regulations and administrative provisions necessary to comply with this directive by [two years after adoption] at the latest, or shall ensure that the social partners introduce the necessary provisions by way of an agreement, whereby the Member States must make all the necessary arrangements to enable them to guarantee at any time that the objectives of this directive are being attained. They shall forthwith inform the Commission thereof.

2. When Member States adopt these provisions, they shall contain a reference to this directive or shall be accompanied by such a reference on the occasion of their official publication. The methods of making such reference shall be laid down by the Member States.

Article 12

Review by the Commission

(Five years after adoption of this directive) at the latest, the Commission shall, in consultation with the Member States and social partners at Community level, review application thereof with a view to proposing, where appropriate, the necessary amendments to the Parliament and the Council.

Article 13

Entry into force

This directive shall enter into force on the twentieth day after its publication in the Official Journal of the European Communities.

Article 14

This directive is addressed to the Member States.

Done at Brussels,

For the European Parliament For the Council

The President The President

**IMPACT ASSESSMENT FORM THE IMPACT OF THE PROPOSAL ON
BUSINESS WITH SPECIAL REFERENCE TO SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES(SMEs)**

Title of proposal

Directive of the European Parliament and the Council on working conditions of

temporary workers

Document reference number

COM(2002) 149 final

The proposal

1. Taking account of the principle of subsidiarity, why is Community legislation necessary in this area and what are its main aims-

As outlined in the explanatory memorandum, the proposed Directive builds upon a number of previous initiatives at European level and in particular upon negotiations between the social partners. These negotiations were the social partners' response to a consultation launched by the Commission in 1995 calling for a European legislative initiative concerning the working conditions of part-time, fixed-term and temporary agency workers. The objective of this consultation was to develop ways and means of improving flexibility in working time while enhancing security for employees.

The social partners have already concluded framework agreements on part-time and fixed-term work, which have both been implemented through Council Directives. Similar negotiations on temporary agency work failed in May 2001, even though the actual positions of the social partners were very close, including a basic agreement on the principle of non-discrimination regarding agency workers with temporary contracts.

In its reaction to the failure of the negotiations, CIETT, the sector's international confederation, stated that it "considered these negotiations crucial, as it felt that the agency work industry and as such the EU labour market as a whole would benefit from a European legal framework negotiated by the social partners".

The current proposal is largely based on the consensus that was reached by the social partners during the negotiations, offering a compromise on the issues that could not be resolved during the negotiations, which accommodates the different positions of the social partners. It thus also meets the expectations of the social partners in the temporary agency sector, namely Euro-Ciett and Uni-Europa, as expressed in their joint declaration of 13 July 2001, in which they "welcome the European

Commission's announcement that it will propose legislation on Agency Work".

It is also worth mentioning that the principle of non-discrimination between temporary workers and comparable workers in user undertakings is already enshrined in Community law in the field of health and safety at work through Council Directive 91/383/EEC of 25 June 1991 supplementing the measures to encourage improvements in the safety and health at work of workers with a fixed-duration employment relationship or a temporary employment relationship.

The proposed directive formulates a general framework for the working conditions of temporary agency workers in Europe. By establishing a general principle of non-discrimination, it will lead to greater transparency and increase confidence in the sector. It will thus improve the security of workers while at the same time giving greater flexibility to enterprises.

The proposed directive provides a stable framework for the further development of temporary work. By guaranteeing minimum rights for temporary workers and laying down core standards, it is expected that this will make the sector more attractive and enhance its reputation. It will improve the security of temporary workers and make sure that they do not face any disadvantages. The greater attractiveness of agency work will give more choice to user firms and allow them to better meet their needs for flexibility, since they will have access to a larger pool of applicants. In addition, the directive also provides for a regular review of existing restrictions and prohibitions on temporary work. It will thus contribute to the lifting of such restrictions, given that improvements in working conditions will render them more and more obsolete. On the whole, this proposal will therefore lay the foundations for the further expansion of the sector, contribute to fully realising its employment potential, and improve the functioning of the labour market. Doing so, the proposal aims to reach a fair balance between the protection of agency workers and enhancing the positive role that agency work can play in the European labour market.

The impact on business

2. Who will be affected by the proposal-

The proposal will affect the temporary agency sector in the EU, including agencies and user enterprises. As outlined in the explanatory memorandum, temporary agency work is common in all Member States. In 1999, around 2.1 million persons (expressed

in full time jobs) worked through agencies on an average daily basis, representing 1.5% of all employees in Europe. The approximate turnover of the agency sector in Europe in 1999 amounted to EUR59 billion.

Agency work is most widespread in the UK, the Netherlands, France, Germany, Spain and Belgium. Around 80% of all agency workers were employed in the UK, France, the Netherlands and Germany. In terms of shares in employment, the sector is most developed in the Netherlands, Luxembourg, France and the UK.

The sectoral structure differs significantly between countries. In France the share of agency workers is highest in construction and industry with 6.7% and 5.8%. In the UK, the share is similar for industry, construction and services with around 2% to 2.5%, but substantially higher in the public sector with 5.3%. In contrast, in the Netherlands the penetration rate is highest in industry and services (6.6% and 4.4%).

The main motives for employing temporary agency workers are to deal with variations in demand - either seasonal fluctuations or unexpected peaks - or with the absence of permanent staff. In contrast, cost advantages seem to play an almost negligible role. Only in 1% of all cases did enterprises hire temporary agency workers because they were cheaper.

The market for agency work is relatively concentrated in most countries. In a number of countries, the five largest agencies have a market share of close to or even more than 80%.

Characteristics of agency workers differ widely. Almost three-quarter of all agency workers are younger than 35, a majority (60%) has completed secondary education, and around two thirds perform manual work . However, in principle agency work is found across all age groups, it is equally prevalent among workers with primary and tertiary education, and a substantial share of agency workers is employed to perform office work.

Reasons for seeking employment through agency work also differ substantially, with around one third of all agency workers expressing a genuine preference for this kind of work.

There is also no uniform pattern with regard to gender. In some cases more than three-quarter of agency workers are men. In some other countries, however, there is

either a more or less equal distribution or a majority of women. These differences largely reflect differences in the sectoral structure. Where agency work is concentrated in the manufacturing or construction sector, more men than women are likely to work through agencies. Where it is more prevalent in the service sector or for white-collar jobs, women tend to be represented more.

Assignments of agency workers to user enterprises are usually very short. In the vast majority of cases assignments last for less than six months. In most countries this is the case for more than 90% of assignments. In France and Spain very short assignments of less than a month are the norm. In contrast, in Sweden or Germany assignments are usually longer than one month, but hardly exceed six months. According to figures provided by the CBI, in the UK the majority of assignments lasts for less than 3 months.

3. What will business have to do to comply with the proposal-

The proposed directive establishes a general principle of non-discrimination between temporary workers and comparable workers in the user enterprise, taking into account seniority, qualifications and skills, in terms of basic working conditions. Exemptions from this principle are possible for temporary workers with permanent as well as fixed-term contracts.

Specific rules concern the information of temporary workers about vacancies in the user enterprise, the prohibition of practices impeding temporary workers from taking up permanent employment, and the access of temporary workers to social facilities and to training. Temporary workers are to be taken into account in calculating the thresholds concerning collective representation in agencies, and user firms must inform existing bodies for employee representation on the use of agency work.

For the most part, these provisions codify common practices and rules which are already enshrined in national legislation, collective agreements or codes of conduct. In addition, the directive allows for a significant degree of flexibility in the case of temporary workers with permanent as well as fixed-term contracts.

On the whole the proposed regulations should therefore bring only very limited immediate changes for businesses. It will, however, lay the foundation for improving the quality of work in the sector and enhancing its future development.

4. What economic effects is the proposal likely to have-

For most of the measures proposed in the directive it is not possible to quantify costs and benefits. The statistical information that would be necessary in this respect is not available. Information on the economic situation of the sector is relatively limited as such, and comparable data in particular hardly exist at all.

On the basis of the limited information that is available, a qualitative analysis of the possible impact of the directive has been carried out. This analysis relied mainly on information provided by the sector itself, a study carried out by Ciett, the industry's association, and a recent study by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (not yet published), which also includes national reports on all Member States.

In assessing the impact of the proposal it is necessary to take into account the substantial degree of flexibility that it offers. Exemptions from the principle of non-discrimination are, for instance, possible

- for objective reasons,
- on the basis of collective agreements,
- in the case of agency workers with open-ended contracts,
- where there exists no comparable worker nor any collective agreement applicable to the user undertaking.

These exemptions and derogations are particularly important given the actual heterogeneity of the sector outlined above. However, both this flexibility and diversity make it impossible to come up with any simplistic conclusions as regards possible costs and benefits of the Directive.

* General remarks

Before analysing the implications of the proposed directive on employment, investment, and the competitive position of business in more detail, it is perhaps worth pointing out the general approach taken in this impact assessment as well as some of its general conclusions.

The impact assessment included a comprehensive review of the existing regulatory framework for temporary agency work in the Member States as well as an evaluation of the scale and scope of changes required by the proposed Directive.

The second pillar of the impact assessment consisted in identifying the main factors, which determine the development of the temporary agency sector, including the main challenges regarding its future growth. This part was largely based on the analysis carried out by the industry's association, Ciett, and in some parts also on the report by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

This provided the basis for a qualitative analysis of the effects of the required changes in regulation on the factors identified above, namely wage costs, non-wage costs, the general image and social acceptance of the sector, the ability of the sector to meet the needs of user enterprises in terms of flexibility, the ability of the sector to provide differentiated, tailor-made services to user undertakings, and existing restrictions for agency work.

It is particularly important to underline that on the whole the actual changes required by the Directive will be very limited, because for the most part it codifies rules which are already common practice and are enshrined in national legislation, collective agreements or codes of conduct. Moreover, even in cases where some changes may be required, the actual effects will be mitigated by the substantial flexibility offered by the Directive.

Given that the proposed Directive will therefore entail only very limited changes of the regulatory framework, it is obvious that any costs, which might be induced by the Directive, should on all accounts remain very limited.

A second preliminary conclusion is equally important. As emphasised in the study by Ciett, the user enterprises' predominant reason for using agency work is their need for flexibility. In the vast majority of cases, agency work is used to cope with the absence of permanent staff or a temporary increase in workload. In contrast, cost advantages play an almost negligible role. In their contribution to the Barcelona summit, Euro-Ciett has reiterated this point, emphasising that "[t]he companies' decision to recruit agency workers is hardly ever based on cost: only 1% of workers was recruited because the cost of doing so was lower than that of hiring an permanent worker".

Accordingly, in analysing the economic implications of this proposal in a consistent way, the emphasis should be on how it is going to affect the opportunities of user undertakings to use agency work for managing contingencies. Factors such as the availability of staff matching the needs of user firms will be far more important in this respect than any cost advantages.

* On employment

A number of different factors have to be taken into consideration in order to assess the impact of the proposal on employment in a comprehensive and systematic way. The implications of the Directive in terms of wage costs are only one element in this respect. At the very least, any assessment will also have to take into account possible effects on the productivity of agency workers.

Moreover, a number of elements of the proposed Directive will have an impact on the demand for agency workers that goes well beyond and is completely independent of the very narrow focus on wages. More notably this concerns issues such as the image and social acceptance of agency work, the attractiveness of the sector for potential employees, and the prospective lifting of current restrictions. In fact, given the overriding concern of user firms with flexibility, these latter aspects are bound to be far more important than any wage effects.

Non-wage aspects

The study by Ciett estimates that, with the right legal framework in place, 6.5 million people could be employed in the agency sector on an average day by 2010. This would mean a net increase of more than 4 million people.

According to Ciett, two elements are particularly important with respect to this legal framework. One concerns the lifting of existing restrictions and prohibitions. The other refers to the further development of labour regulation.

As already mentioned, the Directive provides for a regular review of existing restrictions and prohibitions of agency work. And by improving the regulation of working conditions in the sector it will remove an important obstacle for the further deregulation of the sector. It will thus make an important contribution to putting in place a favourable legal framework for the further development of the agency sector.

Obviously, this is not confined to the lifting of existing restrictions. The importance of measures to improve the social acceptance of agency work - including through the regulation of working conditions - for the growth of the sector is emphasised in the Ciett study as follows:

"[I]t is important that any new terms and conditions governing agency work - particularly in the areas of wages and security of employment - are ensured through appropriate labour regulation. All these measures will improve the image of the sector and increase the social acceptance of agency work. This is vital if the [Private Employment Agency (PrEA)] industry is to develop further. The Netherlands provides an example of how a progressive change in the social acceptability of agency work has enabled the development of the Dutch PrEA industry and has created a platform for future growth."

Also in relation to legislative initiatives in some countries aimed at ensuring non-discrimination between agency and non-agency workers in terms of wages, the Ciett study concludes that this "may be necessary to increase the social acceptability of agency work" at least in cases where agencies and agency workers or their representatives are not able to "tackle the wage issue by themselves". This is exactly the approach taken in the proposed Directive, by giving clear priority to collective agreements and imposing the principle of non-discrimination with respect to wages only if no solution can be found at this level.

The proposed Directive will thus be an important element in creating an appropriate legal framework for the continued expansion of the agency sector. Establishing a general principle of non-discrimination will help to improve the social acceptance of temporary agency work, will make it more attractive and will facilitate the lifting of barriers for its further development. The availability especially of workers with higher qualifications and more diversified skills will encourage more user enterprises to employ temporary workers. This will allow agencies to recruit their workers from a larger pool of candidates and to expand into new areas. The provisions can therefore help to realise the full employment potential of the sector. On the basis of this analysis it can therefore be expected that this proposal will contribute to the creation of extra employment in Europe, to improving the functioning of labour markets and thus to achieving the objectives set out at the Lisbon summit.

Wage costs

The implications of the Directive in terms of wage costs are more difficult to assess. Figures on the actual wage gap between agency workers and comparable workers in user undertakings do not exist. In fact, hardly any data on the wage levels or the wage structure for agency workers exist at all.

The few figures that are actually available in this respect only refer to aggregate data and compare the average wages of agency workers with the average income of 'other' workers, either in the sector or even in the whole economy. They will therefore exaggerate by far the wage gap between agency workers and comparable workers in user enterprises and cannot be taken as an indication for any wage increase that may result from the current Directive. For the sake of completeness these figures are reported here. It should, however, also be noted that in most cases they are pure estimates that are not based on any explicit methodology and are not based on any systematic collection of data.

In the national study for the European Foundation on Austria estimates are mentioned that in some cases the difference between the salary defined by the collective agreement in the user enterprise and the actual salary of agency workers may amount to as much as 30%. In contrast, another study quoted, which compares an agency worker's average gross income per month with the average income in the same line of work estimates that the wage gap may be only around 5%.

Figures contained in an official parliamentary report on the situation of temporary agency work in Germany indicate that agency workers might earn between 22% and 40% less than the average wage received by 'other workers'. However, in Germany agency workers tend to have open-ended contracts and are also paid between two missions, which does not allow a direct comparison between their income and that of other workers.

Sector estimates for Spain (European Industrial relations Observatory, 28/7/99) suggested that before a new law came into force in 1999, which stipulates that wages of agency workers should be equal to the ones laid down in the collective agreement applicable to the user firm, wages paid by agencies may have been between 10% and 15% lower than in user enterprises.

For the UK, figures quoted in the national report for the study of the Dublin Foundation show that the average weekly income of full-time agency workers was

68% of the average weekly income for all employees, whereas the relevant figure for full-time people on fixed-term contracts was 89%.

Again, it should be underlined that these figures are mentioned here for illustrative purposes and for the sake of completeness only. All these data are only estimates and refer only to aggregate data. Accordingly, they give no indication of any possible wage increases induced by the proposed Directive.

Having said that, it is of course possible that at least in some cases the principle of non-discrimination between agency workers and comparable workers will lead to an increase in wage costs for agencies and/or user enterprises.

However, any such increase will be limited by a number of factors. First of all, it has to be emphasised again that in a majority of Member States the principle of non-discrimination with respect to pay is already effectively applied, which means that in these cases the Directive will not imply any wage increases at all. Secondly, even where this is not the case, the Directive will allow for a number of important derogations with respect to agency workers with both fixed-term and open-ended contracts. In particular, the principle of non-discrimination with regard to pay will only apply if no collective agreements covering this matter exist. This as well will limit the impact of the Directive with regard to wage increases. Thirdly, there exists some anecdotal evidence of examples where agency workers may actually earn more than comparable workers, for example because they have much-sought-after skills, also implying that no wage increases will result in these cases.

Taking into account these considerations, it is therefore difficult to imagine the proposed Directive leading to any broad-scale increase in labour costs. Any such increase should on all accounts be confined to some specific cases.

Even in cases where the Directive will indeed imply some increases in wage costs, these will also be mitigated by potential increases in productivity. A number of provisions contained in the Directive are likely to have a positive impact on temporary workers' productivity. For example, agency work will become more attractive for better-qualified workers, and it will become possible to match temporary workers' profiles more closely to the specific needs of user firms. The Directive also promotes an improved access of agency workers to training measures. Non-discrimination and other measures aimed at improving the integration of temporary workers in the user firms, such as the information of workers'

representatives on the use of agency work or the access to social facilities, will have a positive impact on their motivation and help to avoid possible conflicts with permanent staff. All these measures will have a positive impact on productivity and thus mitigate the effects of any wage increase.

Finally, the actual impact of any wage increase on employment levels will also depend on the wage sensitivity of the demand for agency workers. While again no concrete data are available in this respect, it is important to note that according to the study by Cieltt the predominant motivation for user enterprises to employ agency workers concerns the replacement of absent staff and temporary increases in workload, whereas cost advantages are relevant only in 1% of all cases. Accordingly, even if the Directive should lead to wage increases in certain cases, it would appear rather unlikely that this should cause a major decline in business for temporary agencies and thus have major negative effects on employment.

To sum up this discussion, the Directive has a number of implications - both in terms of wages and non-wage-factors - which will influence the potential for job creation in the agency sector. There are a number of reasons why any effect on wage costs will be rather limited in scale and scope and be mitigated in its effects by a number of factors. At the same time, through establishing an appropriate legal framework for the further development of the temporary agency sector, the Directive will contribute to fully realising its employment potential. In this context it is also worth noting that similar or identical rules to the ones proposed by the Directive - including especially the principle of non-discrimination of agency workers with respect to basic working conditions - already exist in a number of countries, and that these countries are among those, where the temporary agency sector is most thriving.

* On investment and the creation of new businesses

The proposed directive does not have any direct impact on investment and the creation of new businesses. As argued in the previous section, it does lay the foundations, though, for a further expansion of the agency sector across Europe, and may in this way induce investments.

Temporary agency work is important for start-up firms, in which there is considerable demand for well-qualified personnel, but which may not always be able to employ staff on a permanent basis. To the extent that the proposed provisions make agency work more attractive, it should become easier for start-up firms to find workers suited

to their particular needs.

* On the competitive position of businesses

With regard to assessing the implications of the proposed Directive on the competitive position of businesses, it is possible to refer to a large extent back to many arguments made already in relation to its employment effects. The following analysis will discuss the main implications separately for temporary work agencies and user enterprises.

Temporary work agencies

From the point of view of temporary work agencies, the main potential costs involved in the proposed Directive concern possible wage increases resulting from the principle of non-discrimination between agency workers and comparable workers in user enterprises. However, the degree to which this will actually be the case is limited by a number of factors. Firstly, and most importantly, the principle of non-discrimination with regard to pay will only apply if no collective agreements exist. Secondly, only some agencies in some countries will be affected, because either the principle of non-discrimination may already be applied or because agency workers may de facto already earn similar or even higher wages. Thirdly, important exceptions will remain possible in cases of agency workers with both open-ended and fixed-term contracts. Fourthly, some wage disparities may continue to persist because they may be due to differences for instance in terms of qualification, experience or professional background. Finally, in a number of cases agencies will be able to pass on wage increase to user enterprises, given their predominant concern with flexibility. On the whole, the extra burden imposed by the Directive on temporary agencies throughout Europe should therefore on all accounts remain relatively limited.

The need to determine the relevant wage levels for comparable workers in user enterprises can impose a certain administrative burden on agencies. In many cases, however, this information will be readily available, either through relevant collective agreements which could serve as a reference point, or through information from the user enterprise itself, which may have to be gathered anyway in the process of arranging particular assignments.

The prohibition of practices which prevent temporary workers from taking up permanent employment may occasion costs for agencies in terms of lost revenue or

higher staff turnover. These practices are not very common, though, in Europe, and any costs involved should be fairly low. The UK Government has, for example, drafted a regulation which will prohibit 'temp-to-perm' fees, and a study by the Department of Trade and Industry puts the resulting cost for agencies at just 0.04% to 0.08% of the total industry turnover.

At the same time the Directive offers a number of advantages to temporary agencies, which are likely to address directly or at least indirectly many of the challenges currently faced by the sector. As argued above and in the Ciett study, at least in some countries the further expansion of agency work is hampered by the negative image that it very often still has. In others the main challenge for the sector is to expand into new areas and to offer their clients more diversified and specialised, tailor-made services. This in turn will require the availability of highly qualified, motivated and flexible workers with diversified skills.

In both respects, the proposed Directive can create some major benefits for the agency sector. Establishing a general principle of non-discrimination between agency workers and other workers in user enterprises will go a long way towards improving the social acceptance of agency work. At the same time it will make agency work more attractive for more groups of workers and allow agencies to recruit their personnel from a larger pool of candidates.

In addition, and perhaps most importantly, by laying down certain minimum standards for the working conditions of agency workers, the basis for many concerns currently associated with agency work is actually removed. This will mean that in many cases it will become much easier to remove restrictions, which are still very often impeding the activities of temporary work agencies. The regular review of existing limitations for agency work as it is provided for by the Directive will further contribute to this lifting of existing limitations.

User enterprises

For user enterprises the overriding motive to employ temporary agency workers is their need for greater flexibility in dealing with fluctuations in demand or the absence of regular staff. They should therefore have a major interest in being able to recruit well-qualified, motivated and adaptable workers through agencies, who can be rapidly and easily integrated into the enterprise.

The proposed Directive therefore entails a number of benefits for user enterprises. To the extent that it increases the attractiveness of agency work, it will become much easier for user enterprises to recruit workers that match their particular needs. In addition, many of the provisions contained in the proposal have the potential to improve the productivity of agency workers and to ease their integration into the user enterprise. This concerns in particular the principle of non-discrimination, the information of workers' representatives on the use of agency work, or the access to social facilities. These aspects will also entail a reduction of potential conflicts and frictions with permanent staff and help to avoid any possible costs associated with this. In particular the fact that agency workers will not be treated less favourably than permanent staff with whom they work together on a daily basis, will remove an important source of possible tensions and conflicts.

The abolition of practices which impede agency workers from taking up permanent employment will further benefit user firms by saving them fees and enabling them to recruit temporary workers more easily.

User enterprises may face certain costs, especially to the extent that agencies may pass wage increases on to them through higher fees. However, the costs of agency workers make up only a small part of the total wage costs for most user enterprises. Such cost increases are therefore not likely to affect user enterprises on any major scale. In addition, in all the cases mentioned above where no wage increases will be required by the Directive, this will also imply no changes for user undertakings. Again, this concerns in particular the case where collective agreements exist.

Providing access to the social facilities of the user enterprise is an important factor in fully integrating temporary staff in the enterprise. In most cases this is going to cause little or no extra costs. Most social facilities (such as canteens, childcare facilities, transportation etc.) are likely to involve a certain amount of fixed set-up costs. But the marginal costs involved in making these facilities available to more workers will tend to be minor or close to zero. On the other hand, it will almost certainly improve the motivation of workers. It will strengthen their sense of being part of the enterprise, affect their interaction with other workers and improve their overall productivity.

Informing agency workers about vacancies in the enterprises is not very likely to create any costs for enterprises but should offer them a number of advantages. At most, this may involve some administrative costs in setting up and maintaining a mechanism that ensures that agency workers are systematically and regularly

informed about vacancies. This will, however, not only improve the integration, motivation and productivity of agency workers. It will also imply that enterprises will be able to use agency work more systematically as a device for recruiting permanent staff, which can help to save costs normally spent on finding, screening and recruiting candidates.

The provision to inform workers' representatives on the use of agency work by the user enterprise will involve little to no extra costs. It will, however, contribute to address and possibly reduce any reservations or objections the enterprise's staff might have and help to avoid any possible conflicts or frictions.

With regard to training the Directive promotes enhanced social dialogue in order to improve the access of agency workers to training measures. The Directive therefore has no direct cost implications in this respect.

5. Does the proposal contain measures to take account of the specific situation of small and medium-sized firms (reduced or different requirements etc.)-

The proposed directive applies equally to all enterprises. With regard to agencies it has to be noted that in most countries the sector is actually heavily concentrated and the largest five agencies have a market share of more than 80%. With regard to user enterprises no figures concerning their size structure are available.

With regard to small and medium sized agencies, the lifting of existing limitations on activities of agencies will allow them to better compete with larger agencies through improved opportunities of specialising in certain niche markets. The flexibility provided for in the directive with respect to temporary workers with permanent and fixed-term contracts will allow highly flexible arrangements at both sectoral and undertaking level, and should help to avoid administrative or financial burdens for small and medium sized agencies. The provision that the principle of non-discrimination will not be applied to missions lasting for less than one month - at least for a limited period of time and in those countries where the principle of non-discrimination is not yet fully established - is particularly aimed at giving small and medium sized agencies more time to adapt themselves to these changes.

As concerns small and medium sized user enterprises, a number of benefits mentioned above, such as the availability of well-qualified workers with a wide range of experience, which may be particularly relevant for them; enabling them even better in

the future to meet their needs for flexibility through employing agency workers.

Consultation

6. List the organisations which have been consulted about the proposal and outline their main views.

The proposed directive builds upon negotiations between the social partners at European level. In 1995 the Commission launched a consultation of the social partners on 'Flexibility in working time and security for employees', which covered part-time, fixed-term and temporary work. The social partners have already concluded framework agreements on part-time and fixed-term work, which have been implemented through Council Directives. Similar negotiations on temporary agency work failed in May 2001.

Despite this failure, the actual positions of the social partners were very close. There was, for example, a basic agreement on the principle of non-discrimination between temporary workers and comparable workers in user enterprises for workers with temporary contracts. No agreement could be reached, though, with respect to temporary workers with permanent contracts.

The current proposal is largely based on the consensus that was reached by the social partners during the negotiations. It proposes a flexible formula which would allow to derogate from the principle of non-discrimination for temporary workers provided that they continue to be paid between assignments. The proposed directive thus provides a European legal framework that builds upon the social partners' negotiations and offers a compromise on the issue of temporary workers with permanent contracts that accommodates the different positions of the social partners.

附錄二

Amended proposal for a directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers

(presented by the Commission in accordance with Article 250(2) of the EC Treaty)

EXPLANATORY MEMORANDUM

1. INTRODUCTION

On 20 March 2002, the Commission adopted a proposal for a directive of the European Parliament and the Council on working conditions for temporary workers [1]. This proposal was forwarded to the European Parliament and the Council on 21 March 2002.

[1] COM(2002)149 in OJ C... of..., p.

On 19 September 2002, the Economic and Social Committee gave its opinion on the Commission's proposal [2].

[2] OJ C of , p. .

The European Parliament gave its opinion at the first reading on 21 November 2002 [3].

[3] OJ C of , p. .

2. AMENDMENTS

A - The European Parliament's amendments accepted by the Commission

The amended proposal contains two types of amendments; first, to reword the articles or add new provisions in the interests of clarification or precision and, second, to amend the substance and scope of the text by including or deleting important provisions.

The Commission is prepared to accept, in part or in full, all the amendments set out below, which, it thinks, improve the proposal and maintain its aims and political viability:

- amendment No 1 (changing the title of the directive): see title of the proposal;
- amendment No 4 (rewording recital 4): see recital No 4;
- amendment No 6 (specifying the links between this proposal and Directive 1999/70 of 28 June 1999 on fixed-term work): see recital No 7;
- amendment No 15 (announcing proposed amendments to Article 5.1): see recital No 15;
- amendment No 20 (announcing proposed amendments to Article 4): see recital No 19;
- amendment No 22 (reinforcing the principle of subsidiarity): see recital No 22;
- amendment No 23 (rewording the scope to illustrate more clearly the triangular nature of temporary work): see Article 1.1;
- amendment No 26 (reinforcing Article 2): see Article 2;
- amendment No 27 (adding the definition of a temporary worker): see Article 3(1)(b);
- amendment No 28 (deleting the definition of a comparable worker): deletion of this definition in Article 3;
- amendment No 29 (redefining a posting): see Article 3(1)(c);
- amendment No 30 (adding the definition of a temporary agency): see Article 3(1)(d);
- amendment No 31 (adding the definition of a user undertaking): see Article 3(1)(e);
- amendment No 32 (redefining working and employment conditions): see Article 3,(1)(f) and Article 5(1) second indent;

-amendment No 85 (specifying that it is up to the Member States to define pay): see Article 3(2);

-amendment No 33 (specifying workers who cannot be excluded from the scope of the Directive): see Article 3(2);

-amendment No 34 (extending the obligation on the Member States to review restrictions or prohibitions pertaining only to certain categories of workers or certain branches to all restrictions or prohibitions; extending the scope of justifications for prohibitions/restrictions): see Article 4(1) and (2);

-amendment No 35 (specifying that the provisions in force concerning registration and monitoring of temporary workers are not prohibitions or restrictions within the meaning of the foregoing amendment): see Article 4(3);

-amendment No 36 (adding a provision stipulating that temporary workers may not replace striking workers in the user undertaking): see recital No 21;

-amendment No 87 (acceptance of the part rewording the principle of non-discrimination): see Article 5(1) first indent;

-amendment No 86 (restricting the exemption to remuneration and requiring consultation of the social partners): see Article 5(2);

-amendment No 92 (acceptance of the part on prior consultation of the social partners and enabling them to uphold existing collective agreements): see Article 5(3);

-amendment No 71 (acceptance only of the part restricting exemptions to pay): see Article 5(4);

-amendment No 43 (deleting Article 5(5)): see deleted Article 5(5), previous version;

-amendment No 44 (specifying that implementation of Article 5 through an agreement between the social partners should be in line with national practice): see Article 5(5);

-amendment No 46 (specifying how information on vacancies may be made public): see Article 6(1);

-amendment No 47 (on clauses prohibiting the conclusion of contracts of employment): see Article 6(2);

-amendment No 48 (specifying the scope of the prohibition on fees): see Article 6(3);

-amendment No 49 (specifying social services): see Article 6(4);

-amendment No 51 (an addition to take account of the fact that workers' representation may be determined by collective agreements): see Article 7;

-amendment No 52 (introducing a choice of the action open to workers -- direct action or action through representatives -- if the Directive is not complied with): see Article 10.

B - The European Parliament's amendments rejected by the Commission

By contrast, the Commission cannot accept at this stage the other amendments proposed by the Parliament. Some of them do not constitute an improvement to the Directive or are not acceptable from a strictly legal point of view. Others might, in the Commission's view, disrupt the balance of the initial text.

2002/0072 (COD)

Amended proposal for a directive of the European Parliament and the Council on temporary work

THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION,

Having regard to the Treaty establishing the European Community and, in particular, Article 137(2) thereof,

Having regard to the proposal from the Commission [4],

[4] OJ C of , p. .

Having regard to the opinion of the Economic and Social Committee [5],

[5] OJ C of , p. .

Having regard to the opinion of the Committee of the Regions [6],

[6] OJ C of , p. .

Acting in accordance with the procedure laid down in Article 251 of the Treaty [7],

[7] OJ C of , p. .

Whereas:

(1) This instrument respects the fundamental rights and complies with the principles recognised by the Charter of Fundamental Rights of the European Union; in particular, it is designed to ensure full compliance with Article 31 of that Charter, which provides that every worker has the right to working conditions which respect his or her health, safety and dignity and to restriction of maximum working hours, to daily and weekly rest periods and to an annual period of paid leave.

(2) Moreover, point 7 of the Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers provides, *inter alia*, that the completion of the internal market must lead to an improvement in the living and working conditions of workers in the European Community; this process will be achieved by harmonising progress on these conditions, mainly by forms of work other than permanent contracts such as fixed-term contract work, part-time work, temporary work and seasonal work.

(3) The conclusions of the European Council in Lisbon of 23 and 24 March 2000 set the European Union a new strategic target, namely to "become the most competitive and most dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustained economic growth with more and better jobs and greater social cohesion".

(4) In accordance with the European Social Agenda, which, on the basis of the communication from the Commission, was adopted by the European Council in Nice of 7, 8 and 9 December 2000, with the conclusions of the European Council in Stockholm of 23 and 24 March 2000 and with the Council Decision of 19 January

2001 on the 2001 employment guidelines, a satisfactory and flexible work organisation system has to be put in place, including new statutory flexibility arrangements, offering workers a fair degree of job security and enhanced occupational status, and at the same time, reconciling workers' aspirations and undertakings' needs.

(5) The Commission consulted the social partners on the course of action that could be adopted at Community level with regard to flexibility of working hours and job security of workers on 27 September 1995.

(6) After that consultation, the Commission considered that Community action was desirable and consulted the social partners once again with regard to the content of the planned proposal on 9 April 1996.

(7) In the introduction to the framework agreement on fixed-term work concluded on 18 March 1999, the signatories had indicated their intention to consider the need for a similar agreement on temporary work and not to include temporary workers in the Directive on fixed-term work.

(8) The general cross-sector organisations, i.e. the UNICE, CEEP and ETUC, informed the Commission in their joint letter of their desire to implement the procedure provided for by Article 138(4) of the EC Treaty; in a joint letter they asked the Commission for an extension of the deadline by three months; the Commission granted this request by extending the negotiation deadline until 15 March 2001.

(9) On 21 May 2001, the social partners acknowledged that their negotiations on temporary work had not produced any agreement.

(10) There are considerable differences in the legal situation of temporary workers within the Union.

(11) Temporary work should meet undertakings' needs for flexibility and employees' need to reconcile their working and private lives and contribute to job creation and to participation and integration in the labour market.

(12) The aim of this Directive is to establish a protective framework for temporary workers which also provides temporary agencies operating in the European Community with a consistent and flexible framework which is conducive to their

activities, without imposing any administrative, financial or legal constraints which would impede the creation and development of small and medium-sized undertakings.

(13) This Directive shall be implemented in compliance with the Treaty, specifically with regard to freedom to provide services and freedom of establishment and without prejudice to Directive 96/71/EC of the European Parliament and the Council of 16 December 1996 [8] concerning the posting of workers in the framework of the provision of services.

[8] OJ L 18 of 21.1.1997, p. 1.

(14) Directive 91/383/EEC of 25 June 1991 [9] supplementing the measures to encourage improvements in the safety and health at work of workers with a fixed-duration employment relationship or a temporary employment relationship establishes the safety and health provisions applicable to temporary workers.

[9] OJ L 206 of 29.7.1991, p. 19.

(15) The basic working and employment conditions applicable to temporary workers should be at least those which would apply to such workers if they were recruited by the user undertaking to occupy the same job.

(16) In the case of workers who have a permanent contract with their temporary agency, and in view of the special protection such a contract offers, provision should be made to permit exemptions from the rules applicable in the user undertaking.

(17) In view of the need to maintain a certain degree of flexibility in the working relationship, provision should be made for the Member States to be able to delegate to the social partners the task of defining basic working and employment conditions tailored to the specific characteristics of certain types of employment or certain branches of economic activity.

(18) There should be some flexibility in the application of the principle of non-discrimination in cases of assignments effected to accomplish a job which, due to its nature or duration, lasts less than six weeks.

(19) An improvement in the minimum protection for temporary workers occasioned by this Directive will enable any restrictions or prohibitions which may have been

imposed on temporary work to be reviewed and, if necessary, lifted if they are no longer justified. They may be justified only on grounds of the general interest regarding, in particular the protection of workers, the requirements of safety and health at work and the need to ensure that the labour market functions properly and abuses are prevented.

(20) The provisions of this Directive on restrictions or prohibitions on temporary work are without prejudice to national legislation or practices prohibiting striking workers being replaced by temporary workers.

(21) There must be an effective means of safeguarding temporary workers' rights.

(22) In compliance with the principle of subsidiarity and the principle of proportionality under Article 5 of the Treaty, the aims of the action envisaged above cannot be achieved satisfactorily by the Member States, since the goal is to establish a harmonised Community-level framework of protection for temporary workers; owing to the scale and the impact of the action planned, these objectives can best be met at Community level by introducing minimum requirements applicable throughout the European Community in order to provide the Member States with a common framework to facilitate the integration of European labour markets and cross-border mobility of workers, especially in border regions; this Directive confines itself to what is required for achieving these objectives,

HAVE ADOPTED THIS DIRECTIVE:

CHAPTER I

GENERAL PROVISIONS

Article 1

Scope

1. This Directive applies to workers with a contract of employment or employment relationship with a temporary agency, who are posted to user undertakings to work temporarily under their supervision.

2. This Directive applies to public and private undertakings engaged in economic

activities whether or not they are operating for gain, and which are temporary agencies or user undertakings.

3. Member States may, after consulting the social partners, provide that this Directive does not apply to employment contracts or relationships concluded under a specific public or publicly supported vocational training, integration or retraining programme.

Article 2

Aim

The purpose of this Directive is:

1. to ensure the protection of temporary workers and to improve the quality of temporary work by ensuring that the principle of non-discrimination is applied to temporary workers and recognising temporary agencies as employers;
2. to establish a suitable framework for the use of temporary work to contribute to creating jobs and the smooth functioning of the labour market.

Article 3

Definition

1. For the purposes of this Directive:

- a) "worker" means any person who, in the Member State concerned, is protected as a worker under national employment law;
- b) temporary worker: a person with a contract of employment or an employment relationship with a temporary agency with a view to being posted to a user undertaking to work temporarily under its supervision;
- c) "posting" means the period during which the temporary worker is placed at the user undertaking to work temporarily under its supervision;
- d) "temporary agency" means any natural or legal person who, in compliance with national law, concludes contracts of employment or employment relationships with

temporary workers in order to post them to user undertakings to work there temporarily under their supervision;

e) "user undertaking" means any natural or legal person for whom and under the supervision of whom a temporary worker works temporarily;

f) "basic working and employment conditions": working and employment conditions laid down by legislation, regulations, administrative provisions, collective agreements and/or other general provisions relating to:

i) the duration of working time, overtime, work breaks, rest periods, night work, paid holidays and public holidays;

ii) pay.

2. This Directive shall be without prejudice to national law as regards the definition of pay, contract of employment or employment relationship or worker.

Member States shall not exclude from the scope of this Directive workers, contracts of employment or employment relationships solely because they relate to

part-time workers,

fixed-term contract workers or

persons with a contract of employment or employment relationship with a temporary agency.

Article 4

Review of restrictions or prohibitions

1. Prohibitions or restrictions on the use of temporary work are justified only on grounds of general interest relating in particular to the protection of temporary workers, the requirements of health and safety at work and the need to ensure that the labour market functions properly and abuses are prevented.

2. The Member States, after consulting the social partners in accordance with national legislation, collective agreements and practices, shall review any restrictions or prohibitions mentioned above in order to verify whether they are justified on the grounds given in paragraph 1. If not, the Member States shall discontinue them. The Member States shall inform the Commission of the results of that review.

3. Paragraphs 1 and 2 are without prejudice to national requirements with regard to registration, licensing, certification, financial guarantees or monitoring of temporary agencies.

CHAPTER II

EMPLOYMENT AND WORKING CONDITIONS

Article 5

The principle of non-discrimination

1. The basic working and employment conditions of temporary workers shall be, for the duration of their posting at a user undertaking, at least those that would apply if they had been recruited directly by that enterprise to occupy the same job.

When applying the above paragraph, the rules in force in the user undertaking on:

i) protection of pregnant women and nursing mothers and protection of children and young people and

ii) equal treatment for men and women and any action to combat any discrimination based on sex, race or ethnic origin, religion, beliefs, disabilities, age or sexual orientation

must be complied with as established by legislation, regulations, administrative provisions, collective agreements and/or any other general provisions.

2. As regards pay, Member States may, after consulting the social partners, provide that an exemption be made to the principle established in paragraph 1 when temporary workers who have a permanent contract of employment with a temporary agency continue to be paid in the time between postings.

3. Member States may, after consulting the social partners at the appropriate level, give them the option of upholding or concluding collective agreements which derogate from the principle established in paragraph 1 as long as an adequate level of protection is provided for temporary workers.

4. Without prejudice to the provisions of paragraphs 2 and 3 above, Member States may, with regard to pay, provide that paragraph 1 shall not apply where a temporary worker works on an assignment or series of assignments with the same user enterprise in a post which, due to its duration or nature, can be accomplished in a period not exceeding six weeks.

Member States shall take appropriate measures with a view to preventing misuse in the application of this paragraph.

5. The implementing procedures for this Article shall be defined by the Member States after consultation of the social partners. The Member States may also entrust the social partners at the appropriate level with the task of defining these procedures for this chapter by means of a negotiated agreement, in accordance with national practices.

Article 6

Access to permanent quality employment

1. Temporary workers shall be informed of any vacant posts in the user undertaking to give them the same opportunity as other workers in that undertaking to find permanent employment. Such information may be provided by a general announcement in a suitable place in the undertaking for which and under whose supervision temporary workers are engaged.

2. Member States shall take any action required to ensure that any clauses prohibiting or having the effect of preventing the conclusion of a contract of employment or an employment relationship between the user undertaking and the temporary worker after his posting are null and void or may be declared null and void.

This paragraph is without prejudice to provisions under which temporary agencies

receive a reasonable level of recompense for services rendered to user undertakings for posting, recruitment and training of temporary workers.

3. Temporary agencies shall not charge workers any fees, especially in exchange for arranging for them to be recruited by a user undertaking, or for concluding a contract of employment or an employment relationship with a user undertaking after carrying out a posting in that undertaking.

4. Temporary workers shall be given access to the amenities or collective services of the user undertaking especially canteen, child care and transport services under the same conditions as workers employed directly by the undertaking, unless there are objective reasons against this.

5. Member States shall take suitable measures or shall promote dialogue between the social partners, in accordance with their national traditions and practices in order to:

-improve temporary workers' access to training in the temporary agencies, even in the periods between their postings, in order to enhance their career development and employability;

-improve temporary workers' access to training for user undertakings' workers.

Article 7

Representation of temporary workers

Temporary workers shall count, under conditions established by the Member States, for the purposes of calculating the threshold above which bodies representing workers provided for under Community and national law and collective agreements are to be formed at the temporary agency.

Member States may provide that, under conditions that they define, these workers count for the purposes of calculating the threshold above which bodies representing workers provided for by Community and national law and collective agreements are to be formed in the user undertaking, in the same way as if they were workers employed directly for the same period of time by the user undertaking.

Article 8

Information of workers' representatives

Without prejudice to national and Community provisions on information and consultation which are more stringent and/or more specific, the user undertaking must provide suitable information on the use of temporary workers when providing information on the employment situation in that undertaking to bodies representing the workers set up in accordance with national and Community legislation.

CHAPTER III

FINAL PROVISIONS

Article 9

Minimum requirements

1. This Directive does not prejudice the Member States' right to apply or introduce legislative, regulatory or administrative provisions which are more favourable to workers or to promote or permit collective agreements concluded between the social partners which are more favourable to workers.

2. The implementation of this Directive shall under no circumstances constitute sufficient grounds for justifying a reduction in the general level of protection of workers in the fields covered by this Directive. This shall be without prejudice to the rights of Member States and/or management and labour to lay down, in the light of changing circumstances, different legislative, regulatory or contractual arrangements to those prevailing at the time of the adoption of this Directive, provided always that the minimum requirements laid down in this Directive are adhered to.

Article 10

Penalties

Member States shall lay down rules on penalties applicable in the event of infringements of national provisions enacted under this Directive and shall take all necessary measures to ensure that they are applied. The penalties provided for must be effective, proportionate and dissuasive. Member States shall notify these provisions to

the Commission by the date given in Article 11 at the latest and any subsequent amendment within good time. They shall, in particular, ensure that workers and their representatives have adequate means of enforcing the obligations under this Directive.

Article 11

Implementation

1. The Member States shall adopt the laws, regulations and administrative provisions necessary to comply with this Directive by [two years after adoption] at the latest, or shall ensure that the social partners introduce the necessary provisions by way of an agreement, whereby the Member States must make all the necessary arrangements to enable them to guarantee at any time that the objectives of this Directive are being attained. They shall forthwith inform the Commission thereof.

2. When Member States adopt these provisions, they shall contain a reference to this Directive or shall be accompanied by such a reference on the occasion of their official publication. The methods of making such reference shall be laid down by the Member States.

Article 12

Review by the Commission

(Five years after adoption of this Directive) at the latest, the Commission shall, in consultation with the Member States and social partners at Community level, review application thereof with a view to proposing, where appropriate, the necessary amendments to the Parliament and the Council.

Article 13

Entry into force

This Directive shall enter into force on the twentieth day after its publication in the Official Journal of the European Communities.

Article 14

This Directive is addressed to the Member States.

Done at Brussels,

For the European Parliament For the Council

The President The President