

我國人力派遣產業業者核心能力與競爭優勢之分析與比較

林保成
企管系

摘要

自從實施勞退新制之後，國內的企業界或基於降低人事成本、精進企業核心技術等原因，而開始針對「非核心」層面運用「派遣員工」，而這個大量派遣員工的需求也導致我國人力派遣業的經營市場敲起了隆隆戰鼓，競爭對象也從台灣本土業者逐步擴展到包含美國、日本以及法國等外資公司，而首先面臨的就是派遣業者彼此削價競爭的局勢，也讓人力派遣經營者的經營成本開始產生了不可預期的變數，同時也激盪業者開始思考永續經營的仰賴能力為何？

而本研究也依循上述觀念，透過國內若干位相關人力派遣經營者高階主管深度訪談之方式，藉以釐清何謂國內人力派遣經營業者的「核心能力」？同時也希望透過各業者間「核心能力」的比較與分析，建構出我國人力派遣經營業者「核心能力」之基礎想法，並進而探尋與國內相關法規、證照與訓練相互配合之可能性。

關鍵詞：人力派遣、派遣員工、核心能力

Abstract

The purpose of this research was to explore the relationship between core competency and service quality about the dispatching agencies in Taiwan. In-depth interviews, literature reviews and content analysis have been used to carry out this study. Interviewees were staff of four dispatching agencies with Taiwanese, Japanese and French backgrounds respectively. The authors also provided analyses and suggestions on two aspects of human resources dispatching, including the core competency, and service quality in the business of human resources dispatching.

Keywords : human resources dispatching, dispatching employee, core competency.

壹、前言

今（2008）年 3 月全美第 5 大銀行貝爾斯登被摩根大通收購，同年 7 月美國爆發「二房」危機；2008 年 9 月 15 日美國華爾街五大巨頭即美林（Merrill Lynch）、摩根士丹利（Morgan Stanley）、高盛集團（Goldman Sachs）、雷曼兄弟（Lehman Brothers）、貝爾斯登（Bear Stearns）之雷曼兄弟宣告破產。爾後華爾街五大巨頭僅存摩根士丹利以及高盛集團，其餘紛紛陣亡，美國層出不窮的金融風暴不斷重創美國經濟，並且延燒至世界各國（鄧欣怡，2008）。

全球金融風暴重創個別產業，包括職場新鮮人找不到工作的人數、失業超過一年的「長期失業人口」，以及整體失業率等指標，都出現惡化現象。據主計處最新資料顯示，2008 年八月分的初尋職者失業人數高達十一萬七千人，追平歷年新高紀錄；另外經建會公布今年一至八月平均失業率為百分之三點九三，若加計第四季預期會發生

的大量解僱潮，今年全年失業率恐會逼近百分之四，失業人數將比去年大增一萬五千人（聯合報，2008/10/19）。

據 Career 就業情報的資料顯示：派遣職缺越來越多，特別是 2007 年至 2008 年更是成長了 140%（張志誠，2008/10/18），而台灣派遣市場在 6 年內大幅成長 6 倍，同時有八成的上班族考慮嘗試派遣工作，也顯示派遣職務逐漸被台灣勞動市場所接受（張志誠，2008/10/18）。面臨景氣衰退、風險升高的外在環境，裁員是企業在不景氣時消極的求生經營階段，短期可見裁員後的經營績效略有提升，但對長期規劃卻是無助益（Band & Tustin, 1995）。從積極面視之，企業面臨此挑戰必須檢視未來發展目標所應具備之核心能力，企業進行體質再造與人力資源結構重整的契機，藉由經營策略的調整對未來人力資源需求進行全面性的略策規劃找出合理化人力配置（蔣德宣、廖淑芬等，2002）。

根據行政院主計處於 96 年，對於全台灣工商及服務業普查的情況顯示：95 年底全體工商業有運用派遣人力者共 7,676 家，平均每月使用派遣人數 12 萬 6,451 人，占僱用員工 1.9%；95 年底有經營勞動派遣業務之工商業 1,409 家，平均每月派遣人數達 12 萬 7,254 人，支援服務業產業範疇因包括人力派遣業，故以 962 家居冠，每月派遣人數 10 萬餘人，顯見經營彈性化及僱用型態多元化等趨勢下，人力派遣產業正趨成長（行政院主計處，2008，p.7、p.18.）。

諸多文獻（孫茹綾，2001；蔡存菁，2004；黃敏芳，2004）指出：要派企業在選擇派遣公司的因素考量，可分為質、量、速度三大區塊，派遣公司從人才招募到供給人才給予要派企業使用，企業除了考量價格高低外，亦會考量該派遣公司的評價及服務品質、類似專案合作的經驗次數等因素。派遣公司的服務品質好壞，亦影響派遣公司的核心能力發展；企業若對於該派遣公司的服務品質滿意，會產生行為忠誠與態度忠誠，並進而將該派遣公司推薦給同業使用，甚至與該派遣公司維持長期的合作關係。因此，本研究目的為利用文獻分析法與深入訪談法，探究台灣派遣業的核心能力與競爭優勢（服務品質）之間的關係。

貳、文獻探討

基於本研究之討究目的為「派遣業者核心能力與服務品質的關係」，本節分成以下三部份：第一、人力派遣定義、興起原因、派遣三方關係與派遣業的服務特性；第二、核心能力的起源、種類以及派遣業的核心能力；第三、服務品質的定義、種類以及其為何是決定企業永續經營的原因。

一、人力派遣

（一）人力派遣定義及興起原因

二〇〇六年 5 月，我國行業分類進行第 8 次修訂，將人力派遣業歸類在支援服務業之下，另根據行政院主計處工商及服務業普查的行業分類指出，勞動派遣又稱「人力派遣」，係指從事人力派遣業務之企業，與有用人需求的企業或單位簽訂勞務契約，將其僱用之員工派至用人單位，接受用人單位指揮監督及工作分派，提供勞務，而向用人單位收取勞務費或服務費用（行政院主計處，2008，p.99）。

至於人力派遣興起的原因，依據學者 Willey (1988) 的看法則認為人力派遣之所以興起乃是基於以下三個趨勢所造成：(1) 政府勞工法規日益增多；(2) 社會普遍對員工福利之需求愈趨提高；以及 (3) 雇主為求管理上的方便。國內的學者成之約 (1998；1999) 則指出人力派遣興起之因素可從產業結構變遷、技術變革、勞動彈性化、市場供需因素等來探討。

基於各家學者對於派遣三方的名詞略有不同，像是派遣機構稱為派遣公司、派遣業者、派遣單位、要派企業或要派公司、受派企業、受派遣業者、用人單位和派遣勞工或派遣員工三方關係合約人。為使名詞不易混淆，在本研究當中，統一使用派遣公司、要派企業、派遣員工。

(二) 派遣三方關係

派遣三方關係彼此之間的權利及義務在於：派遣公司會先與要派企業簽訂商務契約，即派遣契約，合約裡頭規範欲派遣工作性質、條件、期間、作業場所、給付派遣員工薪資、法定成本、福利、給付派遣公司之行政管理費與派遣員工轉正費用等費用，而派遣公司必須提供派遣員工至要派企業處提供勞務的義務。派遣公司與派遣員工簽訂所謂的僱用契約，契約內容規定薪資、工作時間、請假規定、福利、其他應注意之事項，另外派遣公司的義務就是必須按月支付派遣員工薪資、相關福利，但是派遣公司對於派遣員工並沒有實質的指揮控制權利。要派企業對於派遣員工則是具有實質的指揮控制權利，派遣員工則是須提供勞務給予要派企業的義務 (胡峻瑋，2006，p.12)。以下就圖 2-1 表示派遣三方關係：

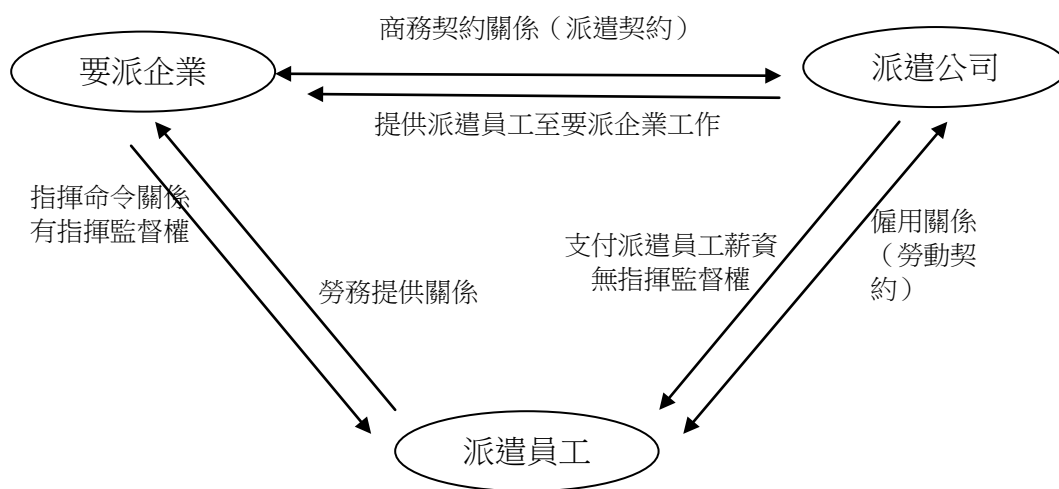


圖 2-1 派遣勞動三方關係圖

資料來源：本研究自行整理

(三) 人力派遣產業服務特性分析

胡峻瑋 (2006，p.12) 指出人力派遣業者為求提升服務品質，必須先從分析派遣員工之工作心態，以滿足其派遣工作、服務之便利性需求。Berry, Seiders 以及 Grewal(2002)等三人提出服務便利性模式以說明服務所創造之價值，以下就服務便利

性概念與人力派遣業服務特性關聯性作分析。

服務便利性在早期行銷的使用上，是指消費者購買商品所需花費的時間與精力，而不是商品的特性或屬性（Brown, 1989）。Seiders和 Grewal(2002)提出，消費者的非貨幣成本為服務便利性概念的核心（胡峻璋，2006，p.13）。

綜合上述觀點，人力派遣公司在運作經營的過程當中，藉由其本身專業的招募技巧及多元化的徵才管道，替要派企業及派遣員工提供一種附加價值。透過與要派企業及派遣員工之間的雙向溝通，人力派遣公司提供一資訊平台，在招募派遣員工過程之中，員工可以從派遣公司了解欲派遣工作內容及特殊性。透過派遣公司與要派企業的媒合，不但可以節省員工搜尋工作的機會成本，也由於派遣公司與要派企業具有合作商務關係，藉由派遣公司的推薦，派遣員工較易進入此要派企業中工作。

二、核心能力

核心能力最早是由資源基礎理論（Resource-Based Theory）的學者 Wernerfelt 於 1984 所提出核心能力的概念。該主要論點為企業資源乃指能為企業所控管，並改善企業績效與執行策略元素，包括有形的資源與無形的資源（何建文，2003，p.14-18）。核心能力最常被提及的理論有資源基礎理論（Resources Based Theory）、資源依賴理論（Resource Dependence Theory）及交易成本理論（Transaction Cost Theory），核心能力為有一價值、稀少性、不易模仿、不可替代之特質（林隆儀、李水河，2005，p.78）。

孫茄綾（2001，p.77）認為，企業選擇適當的派遣公司，在於派遣公司是否擁有良好的資金調度能力，給與執行派遣工作者的薪酬給付，不致於因管理費的價差考量，造成日後勞資爭議的起點。可從品質精緻度、制度規劃專業面、人才素質作為考量。另外根據蔡存菁（2004，p.105-108）研究內容指出，要派企業在選擇派遣公司時，所依據的標準為：質、量、速度這三大區塊，而又可再細分為價格、配合程度、提供人才的速度跟品質部份、員工關係管理、專業的顧問、業界的名聲、招募人才的數量、招募管道、資料庫。

黃敏芳（2004，p.29-31）指出，在評選人力派遣公司時，除了公司方面的評選標準與人員方面的因素外，另還有五大構面為評選的標準可分為基本條件、培訓能力、銷售能力、服務品質以及人員素質。派遣公司基本能力來說，則是包括了派遣公司的規模、員工人數、財務狀況、組織文化、商譽及之前與其他類似專案合作經驗的次數。

簡建忠（2005）提及，企業運用派遣的利基可分正常心態與異常心態。正常心態中可分為彈性管理、降低成本、勞動力素質、雇主責任；在異常心態方面分區管理權極致化、降低成本二項。當企業欲選用派遣公司時，會先評估其派遣公司整體的組織結構、人員素質、遞補速度、薪資計算零誤差以及派遣公司對於派遣員工的照顧、教育訓練方面，而這些部分也是派遣公司的核心能力。

三、服務品質

服務品質是關於顧客接觸、態度、行為、可接近性等，即顧客在參與服務過程所獲得。服務品質的構成要素將會影響顧客對服務的期望及實際感受，而服務期望受到口碑、個人需求及以往經驗的影響，最後顧客對服務的期望及實際感受再影響到知覺上的服務品質（鄧維兆等人，2007）。換言之，服務品質是一種抽象、模糊與整體的概念，相較於有形的產品，服務品質無法具體且客觀地去作衡量。服務品質的概念最早由 Levitt(1972)提出，認為服務品質乃是服務結果能符合顧客的標準。Sasser（1987）認為服務品質不僅包含最後的結果，而且包括提供服務的方式。由於服務業產業的無形性、不可儲存性、顧客參與服務過程程度高等特性，會影響服務產出的品質（鄧維兆等人，2008，p.37）。

Webster(1994)也指出競爭環境的改變，顧客已成為企業最重要的策略性資源，而企業行銷的重點是在建立服務品質態度與處理顧客抱怨處理回覆的速度，達成顧客滿意度進而影響顧客忠誠度（張火燦、余月美，2008，p.128）。Brady 和 Cronin(2001)的研究結果證實服務品質是具多重構面，具層級構面，即顧客對服務品質的知覺是以「互動品質」、「實體環境」、及「結果品質」為基礎的主要構面（許世芸等人，2007，p.147）。

服務品質也區分為內部服務品質及外部服務品質，員工本身就是服務的一環，Crawford and Getty (1991)將顧客分為外部顧客、內部顧客。員工的服務品質成了吸引外部顧客，且不易被模仿的競爭優勢，內部服務品質就是針於公司內部的員工作內部行銷，根據盧淵源與鄭玉惠的研究顯示，內部服務品質與服務能力、工作滿意度及外部服務品質因子大部份呈顯著的正相關，當內部服務品質做得越好，員工滿意度會升高，相對地降低員工流動率，更促進外部服務品質的提升（盧淵源、鄭玉惠，2007，p.162）。

參、研究方法

鑑於現有研究多從要派企業的角度對於派遣產業深入探究，而國內特別針對人力派遣公司作為研究對象文獻有限，故本研究採取個案研究法，並輔以文獻分析法與深度訪談法，將此研究成果做一分析整理，其原因分述如下：

根據 McMillan 和 Schumacher (2002) 的解釋，個案研究是嘗試「在一個有時間限制和條件限制的系統內，收集多重來源的資料」。個案研究也可以解釋為「針對一個現象或社會群組(個人、團體、機構、社區...等等)的詳細描述與分析」(Merriam, 2002, p. 8)。而研究人員之所以會選擇個案研究方法的原因，乃是在於此種研究方法對於教育方面的創新、計劃的評估等層面都具有非常好的表現(Merriam, 1998)。

質化研究經常用來協助理解人的經驗，並揭露人類對自身世界的定義和其解釋(Hull, 1997)。Creswell (1998) 指出，質化研究是一種理解力的詢問方式，以獨特且清楚的方法來探索社會或人類的問題(p.14)；而研究人員在一個自然的環境下，對資料提供人建立一份完整而複雜的記錄分析報告(p. 15)。

質化研究通常使用少量且不隨機選擇的參加者，也導致結果不容易被普遍認同。

但是學者仍然對與此種方式的研究方法大力推薦，乃是因為「某些特殊現象的概念需要被理解」(Creswell,2003, p. 22)。

Benny 和 Hughes 指出，「訪談」是社會研究人員的一件支援研究的工具(取自 Taylor & Bogdan, 1998)。「深度訪談」(in-depth interview)更被稱為非指令式、非正式組織、非標準化和開放式結果的研究方法。或者像學者 Taylor 和 Bogdan 在 1998 年所表示的，深度訪談的方式，乃在研究人員致力於理解受訪者關於他們的經驗觀點，並且針對受訪者進行面對面且有目的的談話。而深度訪談法最好原因即在於能夠從他人那裡去搜集到更為詳細的資訊(Bogdan & Biklen, 2003, p.95)。

本研究擬定深度訪談的對象條件設定為：派遣公司的管理階層、國內頗具知名度的人力銀行、在台灣主要地區皆設有分公司數間以上，以及台灣本土具代表性的人力派遣公司及法資、日資的派遣公司，各研究訪談對象背景如表 3-1 所示：

表 3-1 受訪派遣公司基本資料比較

個案公司	A	B	C	D	E
主要業務範圍	人力派遣業	人才服務	人力派遣	派遣 代算薪資	人力派遣
合作對象產業性質	製造業	服務業	金融服務業	電子科技業	製造業
創立之初	人力銀行	企管顧問	人力銀行	人事顧問	人力資訊
創立該公司	1992 年	1998 年	1996 年	1989 年-台	1993 年
成立人力派遣部門	2000 年	1999 年	2003 年	2002 年	2004 年
派遣員工工作性質	現場作業員、賣場銷售員、電話客服員、民營件郵局送件人員	資訊服務業、金融服務業、行政服務、接待	金融服務、櫃檯、行政、總機、業務職類、專業技術職	技術員、行政、高科技、工程師	現場作業員、電話客服人員、key in 人員
派遣員工數	1,600 人	951 人	1,000 人	400 人	380 人
內部編制員工人數	16 人	35 人	30 人	6 人	18 人

資料來源：本研究自行整理

註：A 至 E 為個案公司之代稱

本研究之資料蒐集過程，可區分為以下四個部分：擬定訪談流程、了解個案公司資料、進行訪談問卷前測、安排個案訪談流程。當質化資料蒐集完、個案訪談完畢之後，須將質化資料來源（錄音檔、筆記、參考文獻...）整理並概念化。本研究從一開始先將次級文獻資料蒐集整理、分析為若干的主題之後，再行將訪談稿依據次級文獻資料區分出來的內容做一分類，當對照出相關的問題之後進行比較分析的動作，並運用於後續研究所欲探討的方針，作為寫作上支撐的論點與實際所觀察的現況做結合。

肆、肆、實證分析

根據胡峻璋（2006）的研究結果顯示，派遣產業的派遣流程對於派遣的服務性有著重要性的影響，另據鄧維兆（2008）、張火燦、余月美（2008）、盧淵源與鄭玉惠（2007）等人的研究顯示：服務品質與顧客滿意度、工作滿意度、知覺服務品質、顧客忠誠度有正向相關性。派遣產業的服務能力更是影響派遣員工、要派企業選擇派遣公司的取決因素之一。基於本研究之討究目的為「派遣業者核心能力與服務品質的關係探究」，本節將分別討論「服務品質」與「核心能力」等兩個主要議題，同時也論述顧客滿意度、公司品牌形象、員工遞補速度、員工流動率等多個子題。

一、服務品質

（一）派遣服務流程與顧客滿意度之關係

在派遣服務流程當中，包括派遣公司、要派企業、派遣員工這三方關係。而派遣公司的顧客則是分成內、外部顧客兩大類，外部顧客為要派企業；內部顧客為派遣員工。

派遣前期，因派遣公司與要派企業尚未簽訂派遣契約，所以對於內部顧客的滿意度選項為空白，派遣公司通常會於期限內將要派企業所需之人力給補齊。派遣流程中期，即是派遣員工至要派企業處工作，派遣員工的表現會影響要派企業對於派遣公司的印象，因此當中若是有反應派遣員工表現不佳，派遣公司必須在第一時間內，將問題處理完善，派遣公司亦會對於要派企業及派遣員工進行溝通並從中作協調。當派遣流程行之最後，要派企業覺得該派遣公司在整體派遣流程來說，大體都還滿意的狀況下，會與該派遣公司維持繼續合作的關係，甚有的會替派遣公司進行介紹。在根據訪談的結果，要派企業曾會選擇某家派遣公司的原因在於，曾經合作過的廠商、同業介紹，及自行找尋。派遣流程對於顧客滿意度的衡量見表 4-1 所示：派遣公司為求流動率降低、報到率提高，同時也是將派遣員工視為內部顧客的派遣公司，提高內部顧客的滿意程度，進而提昇外部顧客-要派企業的滿意度。

（二）派遣公司與要派企業的互動與服務品質之關係

派遣公司與要派企業簽定派遣契約（或稱商務契約）後，彼此的互動關係可以從面試、勞資糾紛來看。派遣服務流程欲使內外部顧客滿意，以下就派遣流程對於內、外部顧客的滿意度因素、互動關係做一比較，如表 4-1 所示：

當問題發生時，派遣公司能夠快速、正確的處理問題，對於與要派企業之間的互動關係有著一定的影響，若是處理問題能力欠佳，要派企業會對於該派遣公司服務品質產生不好的印象，並會影響其顧客忠誠度，未來當派遣契約屆滿時，會考慮是否繼續與該派遣公司維持合作的關係。因此在派遣公司與要派企業的互動關係上對於服務品質優劣更是密不可分的。

表 4-1 派遣流程、顧客滿意度與互動關係比較表

派遣流程	顧客	公司名稱					
		滿意度、互動關係項目	A	B	C	D	E
派遣前期	內部						
	外部	快速回應、評估要派企業的需求	v	v	v	v	v
		雙方簽訂派遣契約	v	v	v	v	v
派遣中期	內部顧客	招募派遣員工	v	v	v	v	v
		聘用派遣員工，與派遣員工簽訂勞動契約	v	v	v	v	v
		派遣員工正式上班	v	v	v	v	v
		派遣員工在派遣公司流動率高	v				v
	外部顧客	派遣公司依約，在期限內補齊要派企業所需人力	v	v	v	v	v
		派遣員工在要派企業流動率高	◎				◎
		派遣員工流動，遞補新的派遣員工速度	◎	◎	◎	◎	◎
		要派企業對於派遣員工二次面試	v	v		v	
		要派企業與派遣公司互動關係良好	v	v	v	v	v
		危機處理	v				v
派遣員工與要派企業糾紛處理次數（二年內無勞資糾紛）	v		v		v		
派遣後期	內部	照顧派遣員工-提供有形、無形服務	v	v	v	v	v
		情感維持，不定期關懷、訪視派遣員工	v	v	v	v	v
		勞動契約延續	v	v	v	v	v
	外部	薪資計算無誤，向要派企業請款	v	v	v	v	v
		服務品質衡量	v	v	v	v	v
		派遣契約持續	v	v	v	v	v
		轉介客戶給派遣公司	v				v

資料來源：本研究自行繪製

註：A 至 E 為個案公司之代稱；內部顧客為派遣員工；外部顧客為要派企業

◎：依職務性質不同，補齊人力及流動率有所不同

二、核心能力

(一) 派遣員工遞補速度與派遣公司核心能力之關係

根據訪談五家派遣公司主管的說法，有 A、B、C、E 四家公司表示，遞補派遣員工的速度為其派遣業的核心能力。而 B 公司及 C 公司則提及招募人員的能力影響派遣公司遞補速度快慢的能力，遞補速度影響派遣公司核心能力如表 4-2 所示：

綜合歸納這五家派遣公司補人的速度，對於行政、總務等白領低階性的工作職務，由於供給大於需求，所以通常能夠很快的將人給遞補過去，但是若為藍領、業務、專業技術性質的派遣員工，則是依工作性質難易而有所差異，因為這類的職務常常是供給小於需求，所以派遣公司主管也表示，通常這種派遣職缺，一個人可以派二到三個工作。另外有派遣公司遞補員工的速度達到一個月，甚至更久的都有，原因在於本身要派企業地區偏遠、交通不便、工作條件較差、企業同時招募正職與派遣員工、派遣期間過短，都會使派遣員工不願意接受該派遣工作。因此，五家訪談派遣公司當中，有四家提及遞補派遣人員速度被視為公司的核心能力之一。

表 4-2 派遣員工遞補速度與派遣公司核心能力比較表

核心能力	公司名稱					
	核心能力	A	B	C	D	E
派遣員工遞補速度與核心能力	人力資料庫的筆數多	V	V	V	V	V
	自行招募人才的能力	V		V		V
	遞補派遣人員速度快速	V	V	V	V	V
	派遣公司對於要派企業的配合度高	V	V	V	V	V

資料來源：本研究自行繪製

◎ 註：A 至 E 為個案公司之代稱

(二) 派遣公司品牌形象與派遣公司核心能力之關係

在本研究所訪談的派遣公司當中，派遣公司的品牌形象，多是取決於本身母公司在人力資源產業經營的成效，由於所訪談的派遣公司，其母公司在台經營已有十年以上，甚有近二十年者。母公司能夠在台灣永續經營，所建立的口碑形象，更是影響派遣員工選擇該派遣公司的因素，認為有聽過、行之有年的派遣公司，較有良好的形象，以下就派遣公司其母公司的品牌形象對於派遣子公司影響的結果如表 4-3 所示：

表 4-3 品牌形象與派遣公司核心能力對照表

核心能力	公司名稱					
	核心能力	A	B	C	D	E
品牌形象與核心能力	母公司在台設立超過十年以上	V	V	V	V	V
	母公司品牌形象良好	V	V	V	V	V
	財務結構健全，資訊透明化		V	V		
	核算薪資團隊的正確性			V		

資料來源：本研就自行繪製

◎ 註：A 至 E 為個案公司之代稱

(三) 派遣員工流動率低為影響本身派遣公司核心能力

據訪談五家派遣公司主管的說法，有公司提及要派企業同時選擇多家派遣公司是因為派遣員工人格特質、派遣人員的工作性質、專業性、派遣公司所派遣的員工職務

特性、派遣員工流動率、整體表現、派遣速度及遞補人員速度來分別選擇不同的派遣公司，認為派遣員工流動率降低是派遣公司的核心能力。以下就其五家派遣業者的流動率與核心能力比較如表 4-4 所示：

表 4-4 派遣員工流動率低與派遣公司核心能力比較表

核心能力	公司名稱					
	核心能力	A	B	C	D	E
派遣員工流動率與核心能力	派遣人員流動率有降低趨勢		V			V
	勞資糾紛少（近二年發生率在 1 次以下）	V	V	V	V	V
	照顧員工能力（訓練、福利金、情感維繫...）	V	V	V	V	V
	事前評估風險，承接派遣客戶的案子	V				V

資料來源：本研究自行繪製

◎ 註：A 至 E 為個案公司之代稱

綜合派遣業者對於核心能力的看法，由於市場同質性高，若想要在競爭者眾的情況下脫穎而出，必須致力於本身的核心能力像是：照顧員工的能力使派遣人員的流動率降低、加強教育訓練，以提昇派遣員工的素質與品質、核算薪資團隊的重要性、遞補人員的速度快、有效率的解決要派企業與派遣員工之間的問題、與要派企業配合度高，才會有後續的訂單，讓派遣業者得以永續發展。

三、服務品質與核心能力的關係

（一）派遣員工照顧能力與派遣服務品質之關係

表 4-5 派遣員工照顧能力與派遣服務品質表

	公司名稱					
	照顧派遣員工項目	A	B	C	D	E
有形福利照顧	設立職工福利委員會	V	V	V	V	V
	加薪制度-要派企業提供	V	V	V	V	V
	提供三節禮金	V	V	V	V	V
	額外加給（做滿三個月、半年以上者）	V				V
	升遷制度-派遣公司內部		V			V
無形福利照顧	升遷制度-要派企業	V	V	V	V	V
	關懷員工（E-mail、電話、簡訊、網路...）	V	V	V	V	V
	不定期訪視員工	V	V	V	V	V
	休假制度-依照要派企業	V	V	V	V	V
	派遣公司提供教育訓練		V			V
	要派企業提供教育訓練	V	V	V	V	V
	額外加保（除法定的勞、健保外），譬如商業保險	V	V	V	V	V

資料來源：本研究自行繪製

◎ 註：A 至 E 為個案公司之代稱

照顧員工的能力，在於該公司對於派遣員工提供更多的福利、人際關係的處理，以便留住員工的心，是將派遣員工當作其內部顧客來經營。因此在照顧層面上來說，可分成有形實質上的幫助像是成立職工福利委員會、加薪、三節獎金、年終獎金，甚有者做滿三個月或是半年則有另外加給的獎金、升遷制度及無形上關懷、維繫情感、休假、教育訓練、保險所扮演的角色，以下就派遣員工照顧能力與派遣公司的服務品質關係見表 4-5 所示：

(二) 派遣服務品質如何影響業者的核心能力

根據周瑛琪、黃敏芳、孫茄綾等人研究結果顯示，派遣公司的核心能力在於「質」、「量」、「速度」。由本研究訪談結果顯示，各家派遣公司核心能力略有不同，但五家派遣公司則有提及照顧員工的能力為其核心能力。其他核心能力在於與要派企業之間的互動關係、配合程度等等(如表 4-6)：

表 4-6 服務品質與核心能力因素對照表

內/外部服務品質	核心能力
內部服務品質因素（與派遣員工之間）	派遣公司本身資源
	派遣公司內部管理制度
	照顧員工能力
	流動率降低
	勞資糾紛的處理
	人才資料庫
	自行招募人能力
	母公司品牌形象
外部服務品質因素（與要派企業之間）	派遣公司評估風險能力
	派遣公司財務狀況
	核算薪資團隊正確性
	合理的報價成本
	與要派企業配合程度高
	要派企業契約互動關係
	提供穩定派遣人員素質
	遞補派遣員工速度

資料來源：本研究自行繪製

伍、 伍、結論與建議

本章分為結論、研究建議以及研究限制等三節。在結論部分將服務品質、核心能力兩者之間的關係作一比較及分析，而研究建議則是提供未來可行的研究方向。

一、結論：

根據駱彥廷（2006，p.60）的研究結果顯示：當人力派遣人員之工作滿意度的一般滿意、內在滿意、管理滿意及外在滿意度越高，其脈絡績效、任務績效也越高。胡

峻璋（2006，p.69）提出：影響顧客忠誠度的因素只有顧客滿意度較為顯著；如能提供良好的服務品質，派遣公司便能提升派遣員工對於該公司的滿意度；致於影響派遣員工滿意度的最大因素為服務品質，提升派遣員工對於派遣公司的滿意度，會間接成為提昇顧客的忠誠之重要工具。

在本研究當中，派遣公司提昇本身的核心能力，都會努力降低派遣員工的流動率，因此會進行員工照顧、關懷，以及提供其他有形及無形的福利，藉此提昇內部服務品質，也就是派遣員工的內在滿意度，當內在滿意提昇，就會影響派遣員工去留意願的強弱，並間接影響其顧客忠誠度。透過文獻探討及本研究的訪談結果也都得到共同的結果，派遣公司的服務品質會影響顧客滿意度強弱。

綜整訪談內容後，發現派遣公司的服務品質與其核心能力的發展，有一定的關連。各要派企業基於資源有限的情況下，要將本身的效能、績效發揮到最大，在運用彈性人力作業考量下，選擇一個良好的合作夥伴，是一項非常重要的事情。因此，派遣公司如果想要在台灣近 1,500 家的同業競爭中，脫穎而出，勢必擁有些其他同業不同之特性，也就是本身的核心能力。而舉凡照顧員工、補人的速度、派遣的服務品質、低流動率等都是派遣公司所要考量的因素，如何使自己擁有價值、稀少性、不易取代、不易模仿的能力均是派遣產業所具備的核心能力，而這些因素也分別在個案訪談中被論述或表示過，如表 5-1 所示：

表 5-1 派遣公司之服務品質與核心能力之相互關係

項目	公司	A	B	C	D	E
派遣公司與要派企業的互動關係會影響服務品質		V			V	V
派遣員工遞補速度影響本身派遣公司核心能力		V	V	V		V
派遣公司品牌形象會影響本身派遣公司核心能力		V	V	V		V
派遣員工流動率低會影響本身派遣公司核心能力			V	V		V
派遣員工照顧能力影響派遣服務品質		V	V	V	V	V
派遣服務品質影響派遣核心能力		V	V	V	V	V

資料來源：本研究自行繪製

◎ 註：A 至 E 為個案公司之代稱

二、研究建議

本研究著重於派遣公司派遣流程、核心能力及其服務品質影響因素之探究，由於派遣三方關係分別為要派企業、派遣公司、派遣員工，只單就某一方面來試論三方關係都會有失偏頗。因此對於後續的建議為：

（一）要派企業與派遣員工服務品質：

增加受訪的要派企業及派遣員工，從三方關係探究對於派遣公司的派遣服流程、服務品質的看法。

(二) 增加服務品質的討論面向：

因本研究只從派遣公司的「質」、「量」、「速度」這三項來探究，可以再增加滿意度、績效等不同面向作綜合比較與討論。

三、研究限制

基於本研究是以採取橫斷面研究，未以垂直面去研究，故本研究具有「時間成本」、「對象」與「產業淡旺季」等三項研究限制，茲分述如下：

(一) 時間成本的限制：

本研究的時間有限，因此在搜尋適合的資料及文獻，便耗費不少的時間。加上欲找尋適合的派遣公司，其前置聯絡作業、尋求願意接受訪談者的派遣公司，亦花了相當多的時間。由於時間的限制，所以只能訪談到五家個案。Eisenhard (1989) 認為，在質化研究的個數應該要達到四到十個才足以建構命題或理論程度。

(二) 對象的限制：

另外本研究以派遣公司的角度去切入探討，在研究結果上是有所偏頗，是故若能與其他要派企業、派遣員工這部分做一結合性的論述，勢必會使本研究更加完善。若是能夠東、西、南、北等地的派遣公司做一結合，並分析其結果，相信更能察覺人力派遣在台灣運作之更細微的差異。

(三) 產業淡旺季限制：

本研究因訪談的時間多處於暑假的時候進行訪談，加上六月畢業潮，所以在七月、八月期間，投入較多的人力來求職，因此各派遣公司處於人手較為不足的情況，再加上每個月月底因要核算薪資，故在月底若要進行訪談，亦會造成派遣公司的困擾，所以會儘量與派遣公司的繁忙之日錯開。再加上要派企業有所謂淡旺季之分，像是電子產業在第三季時候，因訂單量增加、國外感恩節效應等因素影響下，在人力的調度上更為迫切，若是選在此時與該派遣公司作訪談，亦會造成派遣公司人力更加吃緊的現象。

參考文獻

一、中文文獻

- 中華民國統計資訊網，行業標準分類第八次修訂（95年5月），
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=1309>，民國97年7月27日下載
- 行政院主計處，工商及服務業普查提要分析，2008，
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=532&ctNode=3266>，民國97年7月27日下載，
頁7、18、99
- 成之約，1998，淺論「派遣勞動」及其對勞資關係的影響，*就業與訓練*，第十六卷，第六期，
p.3-11
- 成之約，1999，淺論「非典型聘僱關係」工作形態的發展與影響，*勞工行政*，第一三九期，

- p.10~18
- 何建文，2003，論企業核心能力對連鎖形式選擇之影響，元智大學，管理研究所碩士論文，頁 14~18
- 林隆儀、李水河，2005，關係品質在服務外包對組織績效的影響效果之研究-以交通部暨所屬機關為例，*台灣管理學刊*，第 5 卷第 1 期，2005 年 2 月，頁 75-100
- 胡峻璋，2006，人力派遣業服務品質與派遣員工滿意度、價值、忠誠度關係之研究，東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文，頁 10-13、69
- 孫茹綾，2001，人力派遣的利基，*管理雜誌-人力資源*，第 320 期，民 90 年 2 月，頁 77
- 曹采華，2002，員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響-以派遣人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 44
- 張火燦、余月美，2008，服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之研究，*明新學報*，第 34 卷第 1 期，2008 年 2 月，p.127-140
- 許世芸、蔡進發、蕭至惠、李佳臻，2007，關係行銷對服務品質、關係品質與顧客忠誠度影響之研究，*管理實務與理論研究*，第 1 卷第 1 期，2007 年 3 月，p.144-166
- 黃敏芳，2004，半導體設備供應商技術人力派遣公司之評選，東海大學企業管理研究所碩士論文，頁 29-31
- 蔡存菁，2004，消費金融業勞動派遣實務之研究-要派公司觀點，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 19、105-107
- 鄧維兆、江淑滢、蔡志弘、蔡世傑，2007，內、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係探究，*品質月刊*，第 43 卷第 10 期，2007 年 10 月，p.52-58
- 鄧維兆、林芷郁、蔡志弘、蔡世傑，2008，員工服務品質意識對顧客知覺服務品質之影響探討，*品質月刊*，第 44 卷第 5 期，2008 年 5 月，p.36-44
- 盧淵源、鄭玉惠，2007，內部服務品質因子、服務能力、工作滿意度及外部服務品質關係之研究-以護理人員為例，*品質學報*，第 14 卷第 2 期，2007 年 6 月，p.161-179
- 駱彥廷，2006，人力派遣人員工作滿意度與工作績效之相關研究—以台電輸變電工程處為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文，頁 60
- 簡建忠，2005，台灣派遣勞工對派遣工作看法之研究，*勞資關係論叢*，第九期，1999 年 6 月，頁 99-124
- 鄧欣怡，2008 年 9 月 24 日，雷曼兄弟破產對台灣之影響，國政評論，財團法人國家政策研究基金會，<http://www.npf.org.tw/particle-4728-1.html>，2008 年 10 月 28 日下載
- 聯合報，2008 年 10 月 19 日，失業潮衝擊年輕高學歷，許玉君台北報導，A2 版
- 張志誠，2008 年 10 月 18 日，高階白領派遣職缺多 八成上班族考慮派遣，*Career 就業情報*，http://media.career.com.tw/epaper/enews/center_news.asp?no3=36442，2008/10/29 下載

二、英文文獻

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*. Boston, MA: Pearson Education Group.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative & quantitative approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hull, G. (1997). Research with words: Qualitative inquiry. Retrieved February 29, 2004, from <http://www.gse.harvard.edu/~ncsall/fob/1997/hull.htm>
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education*. New York, NY: Addison Wesley Longman.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.