

天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班碩士論文

指導教授：林呈潢 博士

公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究

A Study on the Impact and Strategy of Atypical Employees

toward the Public Library

研究生：呂宜欣 撰

中華民國 102 年 1 月

## 致謝辭

擇其所愛，愛其所擇

學如穿井而學無止境

2006 年，懵懵懂懂地踏入未知的輔大，踏入無窮盡地學海無涯。跌跌撞撞的求知之路，苦盡甘來的學習成長，過程艱辛但充滿了歡笑，形形色色的人事時地物，實實在在的充實求學之路。求學的過程中，總是一股腦兒的朝心中嚮往的目標前進，過程雖衝動魯莽，但在這跌跌撞撞的旅途中，總是有許多溫暖的大手小手互相扶持、互相協助，也更奠定了未來的研究之路。2010 年，景色依舊人事已非，熟悉的身影、歡樂的嘻笑聲，已漸漸地模糊不清，但那內心深處的回憶卻深深地烙印在腦海裡，學習旅途的互信互助，成為研究之路的心靈依靠，知識之森的心靈泉源。2013 年，時光飛逝、歲月如梭，曾幾何時，從前小大一如今已要正式踏出校園，一段旅程的終章，總是伴隨著許多不捨。

幽默風趣、正向鼓勵，是我對您的印象，求學過程中有您的諄諄教誨與耐心支持是我前進的動力，感謝一路有您的鼓勵。開朗活潑、細心負責，紛紛擾擾的求學歲月中，總是有個讓人安心、分享的地方，開啟那道門，您們一直都在。令我嚐盡人間冷暖的環境裡，有善解人意、體貼可愛的你們，使得孤獨的求知之路有了歡笑與眼淚。碩士班所帶給我的並不只是增加學習的機會，更引導我如何由不同的觀點搭建起溝通與協助的橋梁協助自身與同儕成長，更提供我們一個共同學習的機會，增進彼此的情誼與責任感，彼此互相扶持開拓視野。感謝求學之路有您們的陪伴與肯定，成為我人生道路的燈塔，照亮生活一切。

～謹以此論文獻給所有曾經幫助我的人與關愛我的人～

呂宜欣 2013.3.4

## 摘要

近年來受到產業結構轉變、技術革新與全球競爭的影響，造成定期契約、勞動派遣、服務委外等非典型勞動型態的興起，以透過人力的彈性運用以改善社會、經濟發展所帶來的影響與衝擊。公共圖書館因員額編制及預算限縮的因素下，普遍存在服務人力不足的現象，進而運用「非典型勞動力」以有效控制成本並增加人員運用彈性，以維繫公共圖書館的服務精神與理念，進而提升組織整體發展與競爭力。本研究透過深度訪談以分析公共圖書館使用非典型勞動力之實務經驗，並就勞動法制瞭解相關法令規範，以探討公共圖書館使用非典型勞動力的實際緣由、方法、策略與影響等因素。研究樣本以國立級公共圖書館及直轄市立級公共圖書館之高階主管、中階主管及基層館員進行深度訪談，訪談前測與正式訪談共計有 12 名受訪者。

本研究針對研究目的提出回應，並統整研究結果，歸納重要結論：(一) 公共圖書館使用之非典型勞動力之現況；(二) 公共圖書館使用之非典型勞動力之任用需求；(三) 公共圖書館使用之非典型勞動力之進用方式；(四) 公共圖書館對非典型勞動人員之專業能力培養方式；(五) 影響公共圖書館使用非典型勞動力的因素，包括：(1) 政府人事政策是影響公共圖書館使用非典型勞動力的主要因素、(2) 維繫圖書館服務項目及支援非核心工作並補足業務所需人力、(3) 縣市合併後為維繫業務正常運作，造成非典型勞動力的運用增加、(4) 因應民眾對圖書館的需求、(5) 無法抑制政治干預狀況；(六) 非典型勞動力對公共圖書館所產生的影響與困難，包括：(1) 工作性質缺乏發展性進而造成人事不安定性、(2) 公共圖書館人員進用類型多元，使得館內同仁容易產生同工不同酬的心理感受與比較心態、(3) 公共圖書館在非典型勞動力的進用管道複雜或工作年資較長的影響下，使得館內同仁

在同儕相處中產生壓力、(4) 受〈政府採購法〉公開招標之規範下，公共圖書館可能因廠商低價搶標的影響非典型勞動力的素質而造成服務品質不佳、(5) 政治壓力造成公共圖書館在人員管理上的困難。

基於上述研究結果，本研究針對公共圖書館運用非典型勞動力之進用提出相關建議：(一) 在管理層面中，應注重組織策略的運用：(1) 強化非典型勞動力的組織意識；(2) 激發非典型勞動力的工作績效；(3) 提升非典型勞動力之組織認同感；(4) 強化與落實考核機制之功能；(二) 在任用層面應注重：(1) 公共圖書館可考慮運用「部份工時」人力，以在人事經費不足的現況下，維持館內一定程度的正式編制人力；(2) 應確實遵循勞動基準法的規範，避免非典型勞動力出現久任化現象產生；(3) 公共圖書館應建立非典型勞動力的進用標準與程序以抑制政治關說情況；(4) 應制定杜絕搶標之因應對策，避免因低價搶標而造成服務品質不佳；(5) 公共圖書館施行工作授權或任務傳達時時，應避免非典型勞動力有越權的情況產生，而導致正式公務人力有心理層次的的不滿；(6) 在統計標準上應明確定義與規範公共圖書館進用之非典型勞動力類型；(7) 非典型勞動力的進用法規對於公共圖書館的適用性有待研究。

關鍵字：公共圖書館、非典型聘僱、非典型勞動力、人力資源管理

## Abstract

Since the 1980s, the economic globalization has changed both the human resource management and the labor market regulation of the government. With the rapid change of both the international economic development and the product market, adopting labor market flexibility and flexible firm model as the development strategy of the enterprise management has become inevitable. Result in not only diverse labor relations and working conditions, but also a beginning of atypical employment. Because of the government re-engineering and the personnel cost control, more and more atypical employees have taken the place of public employees in public libraries recently. The differences between the atypical and the public employee are articulated in the aspects of applicable specifications, salary levels and benefits.

This study investigated the impacts and strategies of librarians under atypical employment contacts. In-depth interview qualitative research method was used. Result show that the impact of the atypical employees would be affects the balance of strategy. Though the goals of personnel cost control and flexible human resource are achieved, the turnover intention is increased along the way. Results in a huge impact on the human resource management in public libraries. This study proposes 11 suggestions on the issues in implementing atypical employees. Hope this study could provide a future reference in reforming personnel system in public libraries and public authority.



Keywords: Public library, atypical employment, atypical employees, human resource management

# 目錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的與問題	5
第三節	研究範圍與限制	6
第四節	名詞解釋	7
第二章	文獻分析	9
第一節	勞動市場彈性化之意涵	9
第二節	非典型聘僱之勞動力	15
第三節	公共圖書館人力資源運用	45
第四節	非典型勞動力之相關法制	62
第五節	國外非典型勞動型態之制度與法令	76
第六節	非典型勞動力相關研究	89
第三章	研究設計與實施	99
第一節	研究架構	99
第二節	研究方法	100
第三節	研究工具	102
第四節	研究前測與取樣原則	105
第五節	信度與效度	106
第六節	資料蒐集與處理	107
第七節	研究步驟與實施	112
第四章	研究結果與分析	115
第一節	受訪者背景資料	115
第二節	公共圖書館非典型勞動力使用現況分析	117
第三節	公共圖書館非典型勞動力之任用規範分析	123
第四節	公共圖書館非典型勞動力之專業能力	141
第五節	公共圖書館使用非典型勞動力之組織策略	151
第六節	公共圖書館使用非典型勞動力的影響因素	175
第七節	綜合討論	197
第五章	結論與建議	207
第一節	結論	207
第二節	建議	215
第三節	未來研究建議	225

參考文獻	.....	227
一、	中文部分.....	227
二、	西文部分.....	236
三、	法規資源.....	240
附錄一	公共圖書館非典型勞動力之主管訪談大綱（初稿）.....	245
附錄二	公共圖書館使用非典型勞動力之影響與策略之研究 訪談大綱.....	247
附錄三	公共圖書館使用非典型勞動力相關因素之編碼規則.....	249
附錄四	訪談邀請函.....	251
附錄五	受訪者基本資料.....	253
附錄六	訪談同意函.....	255
附錄七	訪談回饋函.....	257
附錄八	國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員績效評核作業要點.....	259
附錄九	國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員平時績效評核表.....	261
附錄十	國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員年終績效評核表.....	263
附錄十一	國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員專案績效評核表.....	265
附錄十二	101 年度圖書館業務勞務派遣人力需求表.....	267
附錄十三	○○國際諮詢顧問股份有限公司 101 年度派駐○○市立圖書館人員工作職務及規範同意書(草案).....	279
附錄十四	○○市立圖書館「101 年度人力委外」案.....	283
附錄十五	○○市立圖書館「101 年度人力委外」派駐人員績效考核表.....	285
附錄十六	行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法.....	287
附錄十六-1	行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法約僱人員僱用契約書.....	289
附錄十六-2	行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法約僱人員比照分類職位公務人員俸點支給報酬標準表.....	291
附錄十六-3	行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法.....	293
附錄十七	行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點.....	295

## 表目錄

表 2-1	人力彈性運用策略與目標.....	13
表 2-2	僱傭關係之差異.....	21
表 2-3	國內外相關文獻對非典型聘僱工作形態定義.....	22
表 2-4	非典型聘僱的決定因素.....	25
表 2-5	非典型勞動之種類.....	28
表 2-6	各國部分工時工法律定義之比較表.....	31
表 2-7	定期契約工之工作型態.....	34
表 2-8	國內學者對勞動派遣的定義.....	36
表 2-9	委外人員與派遣人員之比較表.....	42
表 2-10	臺灣地區公共圖書館館員遴用制度比較.....	52
表 2-11	國立級公共圖書館統計工作人員數統計.....	55
表 2-12	直轄市級公共圖書館統計工作人員數統計.....	56
表 2-13	僱傭、承攬、委任契約之比較.....	67
表 2-14	勞工退休金新舊制比較表.....	73
表 2-15	美國、日本、臺灣之勞動派遣制度之比較.....	82
表 2-16	部份工時之各國法制比較表.....	83
表 2-17	勞動派遣之各國法制比較表.....	85
表 2-18	定期契約之各國法制比較表.....	87
表 2-19	人力資源彈性化相關碩士論文文獻彙整表.....	93
表 3-1	訪談大綱內容對應表.....	103
表 3-2	受訪者訪談資料表.....	105
表 4-1	受訪者基本資料表.....	116
表 4-2	國立級與直轄市級公共圖書館之非典型勞動力運用人員總數.....	119

## 圖目次

圖 2-1	派遣勞動的勞動關係.....	39
圖 2-2	政府機關派遣勞動實務運作關係圖.....	40
圖 2-3	業務承攬（外包）關係圖.....	61
圖 3-1	研究架構圖.....	99
圖 3-2	研究實施流程圖.....	114





# 第一章 緒論

近年來受到產業結構轉變、技術革新與全球競爭的影響，各界在人力資源的運用上，有部分工時、定期契約、勞動派遣等非典型勞動的興起，而這股「非典型聘僱」的工作型態不僅在企業中迅速發展，公部門亦有普遍使用「非典型勞動力」的現象。國內公共圖書館方面，普遍因為經費及員額編制的因素，面臨人力不足的問題，因而透過僱用非典型勞動力來彌補人力及服務等需求上的不足，以順應時代趨勢發展並提供更完善的服務。在公私部門使用「非典型勞動力」以有效控制成本並增加人力的彈性運用進而提升競爭力的環境下，公共圖書館如何在使用非典型勞動力的同時，有效地運用策略性的管理，進而提升圖書館的整體服務績效，為組織創造更具前景的未來，值得深入探究。

## 第一節 研究背景與動機

二十一世紀在資訊科技推波助瀾下的國際化、全球化社會環境，多數的企業與組織均面臨財政困窘的壓力，紛紛進行組織變革以因應環境變遷與社會競爭，同時在國內勞動相關法規日趨嚴謹、勞動者對工作意識及薪資福利高漲等因素下，企業紛紛將組織結構扁平化、用人精簡化，大量以機器、電腦取代人力或是透過委外等人力運用方法，來節省用人成本以提升組織競爭優勢（鄭津津、黃良志、吳信華、李仁森，2010）。各國政府部門在經濟及社會快速變遷的時代趨勢下，亦透過多元化任用管道及人力資源管理策略、措施等人事法規鬆綁的方式，以突破公務機關「永業化」的文官制度及單一任用制度（張淑芬，2007），將具備臨時性、簡易性、專業性、技術性、季節性、週期性等機關或特殊業務需要工作改由契約性公務人力辦理，以降低部門財政支出及提升組織績效。而在這股組織變革的環境下，精簡與彈性化的人員運用，使得傳統勞工長期聘僱的模式已漸漸不適用，進而帶動非典型勞動力的發展。

「非典型勞動力」的發展與經濟全球化有相當密切之關係，各國企業組織在巨大的競爭壓力下，非典型聘僱漸漸地普及在各公私部門。在資訊爆炸及科技革新的影響下，致使圖書館致力於經營管理及服務推廣，以有效提升圖書館服務品質以滿足使用者日趨多元化及複雜化的需求。但經費及員額編制不足的現象，卻是圖書館界無法將服務層次提升且無法充分發揮圖書館功能的主要原因(楊敕貝，1999)。而臺灣的社會變遷快速，精簡編制及管制員額為公民營組織之共同表徵，未來人力物力之不足，將持續成為圖書館經營難題(朱碧靜，1998)。為面對經營環境的急遽變化，圖書館必須適時的調整管理方針與經營理念，採用複合式管理模式，結合紙本與數位資源並增加圖書館服務項目，以順應數位化、網路化的資訊科技浪潮(林敏秀，2007)。但在以提供讀者優質服務的目標下，卻也反應出公共圖書館受限經費等因素的影響，只能以有限的人力來提供讀者服務。因此，在人力不敷使用的現況限制下，進而將非核心業務或特殊業務需要之工作轉交「非典型勞動力」辦理。

我國政府近年來不遺餘力地推動民營化及政府業務委託民間辦理，將不涉及公權力及非核心業務者委託民間辦理。圖書館在面臨業務擴增、預算減少及人力不足的情況下，為提供讀者更完善地圖書資訊服務，進而透過委外、勞動派遣、約聘等非典型勞動力的使用來滿足組織人力需求的情形愈加普遍，以在資訊科技崛起的時代中，隨時調整組織編制方面的人力安排，更為確保其市場競爭力的同時，不斷地提升服務以有效運用人力資源管理進而提升圖書館整體服務。黃瑞彩(2006)認為組織在運用多樣化人力安排時，必須同時兼顧任用人員質與量的需求，並適時調整運用組織內外部人力，使實施人力彈性運用的企業組織能夠有效地提升組織的經營績效。Connell & Brugess (2002)認為非典型勞動力能夠有效地增加勞動市場的彈性，而這種非典型的就業型式也應該受到推動。企業組織亦基於增

加勞動力彈性、降低勞動成本及提升生產力與競爭力的前提下，逐漸採用非典型或暫時性的勞工工作型態代替正職員工，使得勞動市場的員工的型態越趨多元與彈性。

隨著經濟與社會的發展，人民對政府提供公共財的需求日益增加，各國政府也積極追求行政效能的提升以增加人民對政府的信任感，但長久以來缺乏彈性的官僚組織使得組織效率與效能較為低落，為提升政府效能及有效控制人事成本都成為各國政府的挑戰，莫不積極從事行政革新與政府再造，期以透過勞動市場彈性的機制來促進人力與就業市場發展以增加國家競爭力。為此，因應全球化競爭以及解決高失業問題，彈性化已成為企業組織的人力調整與各國政府訂定勞動政策的基礎，政府於 2005 年 7 月 1 日正式公布之「勞動退休金條例」即為促進勞動市場彈性化，以保障勞工老年生活之目的所制定的條例。勞動市場彈性化意指尊重勞動市場的價格機能，使得勞動資源的配置能隨產品市場需求的變動而迅速調整，以提高其使用效率，但對勞力密集的製造業及餐飲旅館業等產業卻造成顯著的影響（黃瑞彩，2006）。在政府積極推廣「勞動彈性化」的今日，企業組織亦開始思索透過僱用關係的變動來降低人力成本，Braninel (1999) 提出企業在產業環境的變動及政令改變下，為提升組織競爭力，全職的工作型態已產生結構性的變化，兼職、部分工時的就業人數將不斷地提高，也使得多元的工作型態日愈普及，儼成為必然趨勢。在快速變化的世界潮流中彈性的勞動市場逐漸成為主流，而勞動市場彈性的具體表徵便是非典型聘僱型態 (Atypical employment) 的興起。

行政院主計處（以下簡稱主計處）針對我國勞動市場所做的調查顯示，2011 年 5 月受景氣好轉與政府短期促進就業措施陸續退場影響，部分時間、臨時性或人力派遣工作者計 693,000 人占全體就業人數之 6.50%，較前一年度 (2010) 約減少 3 萬人或 0.42%，其中部分時間工作者 378,000 人，臨時性或人力派遣工作者

531,000 人，各占全體就業者的 3.54%與 4.97%。此等非典型勞動力人數的增減與政府政策也有著密切關係，公務機關影響尤鉅。2011 年全國人事會議決議「聘用人員的比率在中央政府機關總員額法規範下，除各機關組織法律另有規定外，以 10%為上限。」(考試院，2011)，相較目前政府實際聘用及約僱人數約 23,000 人，占政府機關預算人數聘僱人數 6.95%來得更高；彈性用人是各國人事政策的發展趨勢(葉素萍，2011)，全國人事行政會議結論中做成的建議，將讓我國公務人力運用更有彈性空間，可想見的是未來圖書資訊人力的運用也將呈現更大的彈性，非典型勞動力在圖書館的運用將更超越今日。

在進入全球化、資訊化的知識經濟中，如何掌握人力資源是提升競爭力的關鍵。人力資源管理在圖書館管理上是一重要的研究議題，然而多數的文獻皆從人員編制、任用方式、待遇、升遷、福利措施、在職訓練、工作滿意度等方面探討館員、工讀生、及志工的研究居多。隨著政府政策以及國際上廣泛運用非典型勞動力的時代趨勢，圖書館運用這些權宜僱用受僱者的同時，如何確保提升用人彈性，以提升行政效率？從事非典型工作之人員其相關勞動權益如何保障？這些議題都值得深入探究。基於上述之研究背景與動機，本研究擬經由實際的訪談，探究目前「非典型勞動力」在我國公共圖書館的使用概況，實務與法制上所面臨的問題，以及圖書館所受之影響與因應。期望藉由本研究，對非典型勞動力的運用能有更深入的了解，供我國公共圖書館非典型勞動力規劃及管理之參考。

## 第二節 研究目的與問題

在經費及員額配置不足的今日，公共圖書館逐漸地使用非典型勞動力來處理非核心業務或特定業務，以提升圖書館整體服務績效。而公共圖書館在使用非典型勞動力的過程中，人員的專業素養及工作效能如何具體達到圖書館預期之目標，這當中所涉及勞工聘僱法制及實務上的因素，對圖書館影響層面及如何因應值得探究。本研究擬就法制面及實務面上的觀點，分析公共圖書館使用非典型勞動力的現況及相關問題，並就目前我國勞動及相關法規進行瞭解，以供公共圖書館研擬具體可行的政策及策略以作為改善建議之參考。

### 一、研究目的

基於以上述研究動機，本研究預期達成下列研究目的：

- (一) 了解現行國內外現行法規對非典型勞動力的規範與保障。
- (二) 探討公共圖書館運用非典型勞動力的現況。
- (三) 探討公共圖書館運用非典型勞動力的需求。
- (四) 探討公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略。

### 二、研究問題

根據上述研究目的，本研究欲探討之研究問題如下：

- (一) 國內現行法規對非典型勞動力有何規範與保障？
- (二) 公共圖書館對非典型勞動力之使用現況為何？
- (三) 公共圖書館對非典型勞動力之任用需求為何？
- (四) 公共圖書館對非典型勞動力之進用方式為何？
- (五) 公共圖書館對非典型勞動力之專業能力培養方式為何？
- (六) 公共圖書館使用非典型勞動力的影響因素為何？
- (七) 公共圖書館使用非典型勞動力之組織策略為何？

### 第三節 研究範圍與限制

本研究旨在探究公共圖書館使用非典型勞動力的策略與影響等議題，內容涉及非典型勞動力的僱傭關係、任用管道、影響因素、使用策略等看法，並透過國內外相關勞動基準法制的規範進行歸納，以分析圖書館使用非典型勞動力的需求與利弊得失對我國公共圖書館的影響。為確實聚焦研究問題，本研究之限制分述如下：

- 一、本研究主要探討非典型勞動力的相關理論與公共圖書館使用非典型勞動力的實務問題，並就法制面探究期僱傭關係與保障。有關非典型聘僱之相關法制議題，由於法律涉及層面廣大，因此本研究有關法制議題方面，僅於文獻分析中進行瞭解，不在法制面上提出建議。
- 二、回顧目前圖書館人力資源運用之相關研究，多由志工、工讀生的運用與訓練及正式編制人員繼續教育之研究居多，就編制外之非典型勞動力之探討甚少。因此，本研究之文獻探討及資料蒐集，不若一般研究有豐富資料可循，此為文獻蒐集上之限制。因此，在文獻蒐集方面以引用其他產業或圖書館類型之相關文獻進行分析。
- 三、本研究在人力與時間之限制下，無法就全國各縣市的公共圖書館進行全面性的調查研究，僅以兩所國立公共圖書館及五所直轄市立公共圖書館之館長及單位主管作為訪談對象，訪談樣本數則以實際接受訪談之對象為主。
- 四、有礙於研究者語言能力，本研究之參考文獻僅限於中文及英文文獻。

## 第四節 名詞解釋

### 一、公共圖書館 (Public Library)

公共圖書館是由政府或私人所設立，為全民開放利用的圖書館。公共圖書館的設置的目的，再配合地方或社區特性及需求，蒐集、整理、保存與利用圖書資料，提供圖書借閱、參考諮詢與推廣輔導等服務，以發揮推展社會教育、提升地方文化、傳布知識資訊與倡導正當休閒生活之功能。公共圖書館的服務對象為社區全體民眾。包括兒童、青少年、成年人、殘障人士以及機關團體(劉貞孜, 1995)。

### 二、非典型勞動力 (Atypical Employee)

有別於傳統的聘僱關係，非典型勞動力是一種非全時、非長期受僱於同一雇主或企業的僱傭關係(成之約, 1999a)。非典型勞動力的特點在於僱用合約的型態、工作地點、工作時數以及工作時程上的規律性，與一般不定期、全時工作、勞務提供對象為單一雇主，以及受到非法解雇保護的聘僱關係不同的一種工作型態(陳正良, 1994)。公部門「非典型勞動力」，係指各機關組織為肆應短期性、臨時性、季節性及專業性或研究工作之需求所進用之人員，其身分為臨時性且無須具有考試任用資格，且在設置目的、進用法令依據、考核制度、敘薪標準集權益保障等方面，與一般常任公務員有所不同。我國各機關臨時人員，大體上可分為聘任人員、派用人員、聘用人員、約僱人員及機要人員五大類(張淑芬, 2007)。本研究探討公共圖書館於預算及人事費項下，以跳脫以往聘僱型態而僱用之部份工時、定期期約、勞動派遣及服務委外人力，作為本研究「非典型勞動力」之探討基礎。



## 第二章 文獻分析

本文係以探討非典型勞動力對公共圖書館的影響並探究圖書館因應策略，為達成研究之目的，本章僅就非典型勞動力相關文獻作一分析，瞭解非典型勞動力的定義與重要性，有助於瞭解非典型勞動力的管理及其功能。故本章分別以勞動市場彈性化的意涵及非典型聘僱之勞動力進行回顧，再由公共圖書館人員進用方法來探討人力資源運用現況，並以國內外非典型勞動型態之相關法制與法令輔以說明，來瞭解當前政府政策與人力實際運用的管理現況來進行探討，再就法制面及實務面上的觀點，分析公共圖書館使用非典型勞動力的現況及相關問題。

### 第一節 勞動市場彈性化之意涵

受到經濟景氣及就業市場等因素的影響下，逐漸高漲的人事費用是各機關組織在社會環境變動下所關注的議題，為使人力與經費做有效的調節，進而透過精簡人力來解決現今社會環境人力膨脹及政府再造所掀起的浪潮，而裁員便是順應機關組織面對龐大的人力及財政負擔下，以進行降低人事費用及有效控制部門下的產物。我國政府機關於1993年起陸續執行公務人力精簡政策，以有效紓緩人力及財務負擔。自1993年起至1995年間，中央公務人力精簡人力共計22,578人，比例高達5.63%，更超越原定三年達5%的目標（彭錦鵬，1995），而各民營企業亦紛紛運用人力精簡或組織再造政策重新規劃配置各單位人口比例。透過人力精簡政策的推動雖減緩組織財政上的支出，但在面臨就業市場需求人口遽增及機關組織需要人力的壓力下，各機關事業單位廣為運用彈性化的人力資源策略，引進大量的非典型勞動力來完成組織需求，期以透過「勞動市場彈性化」的策略與實施，使組織人力具備彈性以應變與生存在這高度變動及競爭的環境。

經濟合作暨發展組織 OECD (Organization for Economic Cooperation and Development, 2001) 研究指出，為維持勞動市場的正常運作，降低失業率並促進經濟發展，各國政府無不致力於解除勞動市場管制，也就是提倡勞動市場彈性化和非典型就業型態的概念（李碧涵，2002；黃玫玲，2001），許多歐美國家皆以勞動市場彈性化作為訂定勞動政策的基調，採取尊重勞動市場自動調整的價格機能、減少國家對勞動市場干預的原則。就企業組織而言，彈性意指組織為因應內外部環境的變化而採取的應對措施，而「勞動力的彈性」是指透過外圍人力的引進與組織之核心人力加以交互作用，使組織透過多元的彈性人力結構來順應環境變化以達組織績效目標（鄭津津等人，2010）。在企業組織逐漸以「彈性企業」(Flexible firm)模式發展的過程中，為使企業能維持人力以因應業務上的需求，普遍的因應方法便是將工作時間彈性化，以提供人力資源運用上的空間（羅奉文，2001）。而工作時間彈性化則源自於 Atkinson (1984) 提出的「勞動市場彈性化」概念，其類型及策略以下分述之（成之約，2000；羅奉文，2001；李毓祥，2002）：

### 一、數量彈性化 (Numerical flexibility)

係指組織透過生產需求計畫或目標，彈性調整員工數量或其工作時間，藉以運用外部人力，如臨時工、部分工時員工，以延長勞工工時和工時彈性安排的使用，以因應經濟景氣的變動以達組織成效目標。數量彈性化包括兩種類型：外部數量彈性化 (External numerical flexibility)、內部彈性化 (Internal numerical flexibility)。前者指企業根據勞動力需求的彈性調整僱用員額；後者則指企業彈性安排包括變形工時、特別休假或國定假日的安排及各類型的輪班工作制。

### 二、功能彈性化 (Functional flexibility)

係指企業透過教育訓練或工作輪調的方式，使員工具備多項技能成為多技能工 (Multi-skilled employee) 或彈性專家 (Flexible specialist)。換言之，即企業有所需時可隨時機動調整員工的工作職務，而不再侷限於工作職務範圍的限制。同時，

企業可透過教育訓練的機會，增強員工就業及再就業的技能組織中要達到職能彈性，企業亦可配合技術發展和企業因應市場環境需要的壓力，運用相關人力資源管理措施之實施，執行內外部勞動市場調整的策略，與「數量彈性化」利用調整員工人數來因應環境有所不同。

### 三、 距離策略 (Distancing strategy)

係指企業利用商業契約 (Commercial contracts) 而非勞動契約關係，以達到產品生產、服務提供和企業持續運作的目的。一般而言，距離策略便是利用服務委外 (Service contracting) 的方式，由承包企業或個人來滿足組織用人的需求。從傳統的家內勞動 (Home working) 到現代的家庭辦公室 (Home office)、電傳勞動 (Tele work)、派遣勞動 (Dispatched work) 和網路勞動 (Networking) 等，皆為距離策略下的產物，以透過商業契約將組織非核心工作，委託外部人力執行。成之約 (2000) 認為企業採用距離策略之目的包含：滿足生產高峰的需求、降低勞動生產成本、降低人事成本、限制企業員工人數增加、專於企業專長與競爭優勢的發揮。

### 四、 區隔策略 (Segmentation strategy)

區隔策略又稱為「彈性的人事安排 (Flexible personnel)」，是指將企業內部人力資源作彈性組合，使人力運用的對象更為明確。其勞動力的組成可分為三類 (陳雅惠；黃瑞彩，2006；李毓祥，2002；Poole & Warner, 1998；Atkinson, 1984)：

#### (一) 核心勞工 (Core worker)

是全時 (Full-time)、長期之組織核心人員，多為組織透過訓練所培養的技術性、專業性之員工，其職務自主性高且從事組織內關鍵性工作，其職務難以取代且自主性較高。而核心人力工作設計可能涉及跨專業領域的溝通與學習，其工作效能與效率對組織整體經營有直接性的響力，並享有較高的地位、權力及優渥的薪資與福利。

## (二) 邊陲勞工 (Peripheral worker)

為輔助核心人力完成組織各項作業流程，從事較非專業性及輔助性的工作的勞動力，其所需之工作技能較少，而工作之內容屬較簡化的例行性工作。勞工本身所具備的專業技能較低且缺乏工作穩定性與自主性，與企業的聘僱關係也較不穩定，屬於高替代性的人力，工作職涯亦較為脆弱 (Blyton, 1996)。此外，組織在邊陲人力出缺時，可直接由外部勞動市場取得所需人力，因而在邊陲人力的訓練及生涯規劃上較不耗費培訓成本。再者，組織並不需要邊陲人力的高度組織承諾，而是希望能藉由不同勞動契約與工作時間的安排，對無法預之變化做出迅速的回應，更可以有效降低單位勞動成本 (Blyton, 1996；林士峰，2003)。

## (三) 外部勞工 (External worker)

以商務契約為依據，如外包 (Outsourcing)、承攬 (Subcontracting) 等，都是企業界中外部人力資源專長及專業知識的途徑，同時不必負擔退休、資遣和福利等勞動成本。

## 五、報酬彈性化 (Remuneration flexibility)

係指雇主對工資報酬有主動調整的可能。由於工資報酬與工時投入具有關連性，敘薪方式的不同亦直接影響到工作時間的計算，藉由報酬內容的多樣化，使得工資報酬與工作績效能緊密結合，即透過變動薪資制度來支持功能彈性，以符合稀少性、技術性之報酬率 (Market rates for scarce skill)。如工資報酬的給付係以「年」為基礎，則「年工時」制度因而被採用，在此制度下員工的年工時即事先約定的，使勞資雙方都可發揮彈性與機動性。

勞動市場彈性化所談及的類型及策略是相互關聯且可交互運用的，單位可運用區隔策略將內部人力區分為核心及邊陲勞工，提供核心勞工訓練機會以培養其專業性及不可取代性，而較例行性或非專業性之工作，則可採用距離策略或外部數量彈性化的方式，運用兼職、暫時性或短期人力或服務委外方式加以執行，以節省組織財務及人力等資源上的浪費，使人員的運用更具效益與價值。普遍討論的人力資源彈性策略大致有職能彈性策略、數量彈性策略、時間彈性策略、及薪資彈性策略四種類型 (Poole & Warner, 1998)，其彈性要素及彈性目標請見表 2-1。

表 2-1

人力彈性運用策略與目標

彈性構面	彈性要素	強調性	彈性目標
職能彈性	利用職能變化賦予人員運用的彈性	強調人員靈活性、可移動性、適應性	人才需要能與企業相配合
數量彈性	利用人力數量和種類的變化賦予人力數量運用的彈性	強調人力需求數量變化的反應性	人力需求量能與供給量配合
時間彈性	利用改變工作時數或時段賦予工作和休息時間彈性	強調工作和休息時間彈性	生產時間的需要能與工作者休息時間的需要相互配合
薪資彈性	利用薪資變化賦予人事成本的彈性	強調工作者薪資的變動性	薪資水準能與工作者績效相互配合

資料來源：Handbook of Human Resource Management. Poole, M. & Warner, M (1998). London : Internation Thomson Business Press.

而非典型聘僱關係即是勞動彈性化策略下的產物，而衍生各種不同的非典型工作型態。因此，彈性雇用是相對於組織僵化的終身僱用概念；非典型工作型態則相對於傳統、穩定就業型態的概念。就市場供需而言，非典型工作型態的產生，來自於國際競爭、經濟低迷等整體環境的變化，所導致的失業問題使得雇主不願也無法提供全時全薪的工作；而產業結構的變遷及價值觀念的改變，亦使得勞雇

間的契約關係有別於以往長期僱用的穩定性，進而導致非典型工作型態的使用有增加的趨勢。就需求面而言，雇主透過非典型工作型態來僱用勞工以將組織員額控制在一定的規模，不需隨著景氣變化來調整組織人力，亦可節省聘僱與解僱之後續成本利益問題。再者，組織可透過非典型工作型態的僱用方式，來滿足對特殊專業人員的需求，同時可作為組織運用之臨時人力，以作為核心員工之替代人力，使組織工作正常運行。因此，在充滿變動的知識經濟時代，勞動市場彈性化已成為不容忽視的趨勢，任何組織應跳脫僵化的組織環境，採用彈性化及多元化的新型態管理方式，以嶄新的、彈性的變化方式，提升組織整體競爭力（翁瑩潔，2007）。



## 第二節 非典型聘僱之勞動力

非典型聘僱型態的形成源自於社會經濟的發展，為因應全球化競爭及就業環境問題，藉以透過彈性化 (Flexibility) 概念，運用於人力資源的管理策略上。本節擬就現今勞動市場運用非典型聘僱型態的環境的發展，以探討非典型勞動力的運用與內涵。

### 一、非典型勞動聘僱之發展概況

在現今社會經濟環境下，為減少組織經營成本，除精簡組織員額外，可使用勞動市場彈性化的僱用策略，透過非典型僱用形態所衍生之非典型勞動力來紓解組織人事壓力及提升組織效益。非典型勞動力意指非典型聘僱型態下所運用的人力，其產生與發展的因素除反應勞動市場彈性化的需求外，興起之的背景因素大致歸納如下（李誠等人，2000；林秀如，2002；鄭津津，2011）：

#### （一）產業結構

現階段之社會就業機會的成長以服務性職業為核心（黃瑞彩，2006），在此服務性質的經濟體系中，工作型態可分為兩類：一為大量的低技術、低薪資的工作；二為少數高技術、高所得的工作，使得勞動性質依勞動市場彈性化的區隔策略的觀點，將勞動者區分為核心人力及非核心人力的現象越趨明顯。前者從事全時全薪工作，具有高度的工作福利與升遷機會；而後者較從事非核心業務之工作，其勞動條件與福利方面較不受到保障。張淑芬（2007）認為此種階層化的分布，使得非典型勞動力提供並滿足企業的彈性化需求，並能依據市場環境適時地調整人力之運用。

## (二) 技術變革

資訊科技的發展與應用提升了市場環境與工作場域的發展，並透過資訊科技的運用增進組織的管理成效與降低營運成本。但在資訊科技崛起的過程當中，更需重新規劃擬定組織之工作內容與型態，同時也影響了勞動市場中工作機會的發展，使得傳統的典型僱用型態漸漸地無法滿足企業的技术需求，進而透過擁有特殊技能或專業技術之非典型勞動力，以增進組織發展。

## (三) 勞動彈性化策略運用

為適應市場環境的變遷，企業組織逐漸採用勞動彈性化的策略來因應市場環境的競爭，「勞動彈性化」之具體作法包含：「數量彈性化」、「功能彈性化」、「報酬彈性化」、「距離策略」與「區隔策略」五個面向。勞動市場彈性化的主要目的在於滿足市場生產高峰的需求，以降低人事與勞動生產的成本，並加以限制組織員額以專注於核心發展上。鄭津津 (2011) 指出「數量彈性化」強調企業勞動力投入之數量必須依據企業現實需求加以調整，例如：某些工作對於事業單位而言並非經常性之業務，但其本質又無法依勞基法之規定簽訂定期契約，此時事業單位即可透過勞動派遣獲取其所需要之勞動力；「區隔策略」則是將事業單位之勞工區分為「核心勞工」與「邊陲勞工」兩類。「核心勞工」負責執行企業內之重要工作，與企業之間通常會維持相對穩定之聘僱關係且享有較為優渥之待遇及福利；「邊陲勞工」則係負責企業內次要、例行性或是低技術性之工作，其薪資與福利較差，與企業間之聘僱關係亦較不穩定。既然邊陲勞工所負責之工作較無重要性，事業單位若透過勞動派遣來完成其所承擔之業務，不僅可以降低勞動成本，更可以將資源集中在核心勞工身上，以創造更多之利潤。

#### (四) 市場供需因素

非典型勞動力的發展與市場供需因素有著密切的關係，分析其相關因素後可區分為下列三面向（成之約，1999b）：

##### 1. 大環境變遷

國際競爭、經濟低迷、國際貿易失衡，是導致工作者從事非自願性部分工時工作的重要原因，經濟不景氣使得雇主不願意也無力提供全時全薪的工作，也造成許多原本從事全時間工作的勞動者或欲從事全時間工作者，無法獲得全時間工作，為了生計，只好退而求其次地選擇非典型勞動聘僱的部分工時工作，而在新興一代的工作者在工作觀念，亦不願意選擇朝九晚五的典型工作型態。

##### 2. 價值觀改變

隨著時代的變遷，現代勞工往往會有特殊之工作意識與生涯規劃，有些勞工不願從事「傳統勞雇型態」的工作，或是希望能從工作中獲取不同的經驗，或是希望得到更多更新的資訊，或是體驗多元工作帶來之挑戰（簡建忠，1999），導致傳統所遵循的終身聘僱制的思想日趨薄弱，勞工與雇主間的相互扶持與照顧的模式已成為一種隱性的規則，而漸漸朝向以交易模式或互惠模式的價值觀念邁進，進而促使非典型勞動力的發展。此外，由於女性勞動參與率普遍提升以及高齡化社會的到來，女性勞工與中高齡勞工基於生涯規劃之考量，「二度就業」的情形日益普遍，許多女性投入勞動派遣行列，便是看中勞動派遣具有「時間彈性」之特點（邱駿彥，2005），使得女性同時兼顧家庭與工作之希望變得可能；此外，許多中高齡者為了延續自己先前工作之知能，選擇再次投入職場，但礙於中高齡身份求職不易，便可透過勞動派遣引介繼續提供自己之勞動力，發揮先前工作之經歷與價值（鄭津津，2011）。

### 3. 人力成本考量

面對經濟全球化的激烈競爭，大多數企業皆是想盡辦法降低其人事成本，以低成本創造高獲利已成為全球企業追求之目標。近年來，隨著勞工意識高漲，保護勞工法令日益增多，無形中增加事業單位之人力成本。但大多數國家之勞動法令皆是針對規範傳統勞動關係而訂定，從事非典型勞動者常常無法享有與全時間勞動者相同的權益，因此僱用或使用非典型勞動者的成本是較低的。因此，為了減少人力成本的支出，許多事業單位減少正職勞工的僱用，改以非典型勞動力的方式獲取其所需之勞動力，以規避勞動法令課予事業單位之雇主責任，又可獲得所需之勞動力維持組織工作的正常運作與執行，確實能有效降低人力成本。

#### (五) 政府政策

依我國現行〈就業服務法〉第 23 條，社會環境於經濟不景氣致大量失業時，中央主管機關得鼓勵雇主協商工會或勞工，循縮減工作時間、調整薪資、辦理教育訓練等方式，以避免裁減員工，是政府在經濟不景氣時鼓勵企業可採取創造臨時就業機會的因應作法；對許多企業組織而言，〈勞動基準法〉第 11 條關於定期契約之契約自動終止的功能，亦使得企業不受解僱事由之限制和節省資遣費的成本等優點，亦使企業樂於運用定期契約工作者。銓敘部 (2011) 統計資料顯示，現行中央地方政府機關聘用及約僱人數約 2.3 萬人，占預算員額數比率約 6.95%，而考試院 (2011) 舉辦的「100 年全國人事行政會議」，建議中央及地方政府機關的聘僱人員比率可以調整至預算員額數的 10%；依此觀察，政府之人事制度也朝著彈性、分權、鬆綁方向發展，而非典型勞動力在政府機關的運用，將會愈來愈普遍 (葉素萍，2011)。

## 二、非典型勞動聘僱之意義與使用決定因素

在資訊及知識的社會潮流下，經濟政策與結構隨國際競爭態勢而不斷地改變，各國在社會、財政、勞工等相關政策亦隨之調整，企業組織在此競爭潮流與時代趨勢下，透過人力精簡策略改變其組織及人力架構來減緩財務上的負擔，以順應社會環境的變遷與國際經濟的發展，改變原有的社會工作模式與勞工相關法規的訂定。但在作業需求人口不足的環境下，組織仍需審視各單位之目標需求來尋求所需之人力，進而引進具高度彈性的非典型勞動者，期以運用彈性的優勢與策略以因應當前的社會變動。非典型勞動力所產生的背景主要受市場環境及政府政策的影響，而使雇主採用彈性的勞動策略來順應市場發展，但就非典型勞動力本身之意義及雇主決定使用非典型勞動力的因素方面，仍需要探究其發展根源，以下就非典型勞動力之意義及其雇主使用因素分述之：

### (一) 非典型勞動聘僱的意義

在環境變化的影響下，勞雇雙方的契約模式與關係亦隨之改變，同時衍伸出許多新型態勞工類型與契約型態，進而使僱傭雙方的聘僱關係產生劇烈的變化，其中以非典型聘僱關係 (Atypical employment relationship) 最具代表性。Polivka & Nardone (1989) 對暫時性雇用 (Contingent Employment) 的定義為：勞資雙方皆不期待雇用關係的持續，工作時數上也較不固定，並特別強調工作時間的不可預期性，因此有許多部份工時工、臨時工、派遣人員或獨立契約工都會因為有明確且僱定的工作時間而被排除在暫時性工作者 (Contingent Workers) 的範圍外。成之約 (1999a) 則認為非典型聘僱關係，此種工作型態泛指所有異於不定期之全時有酬的僱傭關係 (Full-time open-ended wage employment) 的雇用。但基於各項研究的不同，此種雇用模式在許多文獻中亦被稱為非典型工作安排 (Non-standard work arrangement)、非標準工作 (Non-standard work)、彈性人力安排 (Flexible staffing arrangement) 或暫時性雇用 (Contingent employment) 等，但其本質皆是指一種非全時、非

長期、非連續性受僱於同一雇主或企業之工作型態。而 Belous (1989) 指出企業為因應人力資源的彈性話，僱傭關係因而隨著改變，其所提之非典型聘僱關係下，這類人力主要的工作任務在於協助核心人力完成各項作業流程。

在傳統勞動關係的直接雇用型態上，勞工僅為單一的雇主提供勞務並受其指揮與監督，且雇主有以給付工資作為受領勞務之對價的義務，即為典型之勞動契約關係。鄭津津等人 (2010) 認為所謂的非典型勞動關係，其契約關係無法判斷為僱傭、勞動或承攬契約之中間類型，如定期契約工、部分工時勞動、勞動派遣、電傳勞動、家內勞務、外包等類型，造成勞雇雙方的關係產生質變，需要重新審視其僱傭關係之平衡。以下在探討非典型勞動之型態前，擬就典型工作之特性進行分析，以瞭解兩者間之差異及變化。Summers (1997) 針對勞雇雙方所提出傳統的「僱用關係」，鄭津津 (1999) 進一步地定義其僱用關係所具備三個特質，其特質也指出不同於全時間 (Full-time) 與連續性 (Continuous) 的僱用關係，則屬非典型聘僱：

1. 「僱用關係」是存在於具有指揮監督權的雇主與具有服從義務的受僱人之間的「個人關係」 (Personal relationship)；
2. 「僱用關係」是建立在「全時間」 (Full-time) 的基礎上；
3. 只要受僱人被要求繼續工作或其願意繼續工作，「僱用關係」將無期限 (Indefinitely) 存在或是繼續維持一段相當的期間 (Substantial period)。

傳統的勞動關係因具備以上穩定的僱用基礎與特質，以全時性 (Full-time) 或連續性 (Continuous) 的僱用關係，而前述的「勞動市場彈性化」雖提供企業主在人力資源的運用上更具彈性，但相對地也影響到勞工就業的穩定性。Belous (1989) 指出企業藉由人力資源彈性化來因應外部競爭壓力，進而提出非典型聘僱關係模式，運用別於傳統僱用關係的非典型工作者，協助組織核

心人力完成各項作業流程，相較於長期聘僱者而言，非典型工作者與企業沒有長期性的聘僱關係，在就業上因而較缺乏穩定性。而傳統長期聘僱關係與現今的非典型聘僱關係 (Contingent or atypical employment relationship) 在僱用關係和就業穩定性上的差異，如表2-2所示：

表 2-2  
僱傭關係之差異

關係模式 比較構面	核心聘僱關係模式 (緊密的關係)	非典型聘僱關係模式 (薄弱的關係)
任職時間	受僱者長期任職於企業中	僱傭關係只維持一段時間
雙方僱傭關係	有深層的承諾與責任	彼此間擁有大幅度的自由與彈性
員工未來發展	與企業發展息息有關	必須仰賴自身的專業技能
投資與訓練	雇主願對受僱者進行人力資本投資	受僱者對自己進行人力資本投資

資料來源：How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. Belous, R. S. (1989). *Monthly Labor Review*, 112, 7-12.

非典型聘僱關係此種彈性勞動的工作型態泛指所有異於不定期之全時有酬的僱傭關係 (Full-time open-ended wage employment) 的僱用，換言之，非典型勞動則為缺乏上述特性的僱用關係，如從事部分工時工作的勞工無法與雇主建立一個全時間的僱用關係；從事派遣工作的勞工很難與雇主建立一個「個人」關係，故傳統的僱用關係較非典型勞動提供勞工更具工作上的安定性與穩定性。但基於各項研究的不同，此種僱用模式在許多文獻中亦被稱為「不安定聘僱關係 (Precarious employment relationship)」或稱之為「非傳統或非標準聘僱關係 (Non-traditional or non-standard employment relationship)」等。鄭津津等人 (2010) 將這些不具備傳統僱用關係的非全時、非長期、非連續性受僱於同一雇主或企業之工作型態工作被通稱為「不定性僱用 (Contingent employment)」、「非典型僱用 (Atypical employment)」、「外圍僱用 (Peripheral

employment)」或是「不定僱用 (Vagrant employment)」工作。本研究為求名詞上的統一，以「非典型僱用關係 (Atypical employment relationship)」所衍生之「非典型僱用」通稱之。由於國內外學者對非典型聘僱的定義與涵蓋種類眾多，以下將國內外學者對非典型聘僱之定義整理如表 2-3 所示：

表 2-3  
國內外相關文獻對非典型聘僱工作形態定義

作者	定義
Belous (1989)	認為暫時性勞動力是指勞工對他們的雇主不再存在著長期的附屬關係 (long-term attachment)。
Polivka & Nardone (1989)	暫時性僱用 (Contingent employment) 最狹義的定義是指勞資雙方皆不期待僱用關係的持續，工作時數上也不固定，並特別強調工作時間的不可預測性。
Axel (1995)	暫時性僱用 (Contingent work) 的形態可區分為： 由企業本身直接僱用非典型勞動力。 透過人力派遣公司或人力仲介公司取得非典型勞動力。
Kalleberg (2000)	型式上與典型工作安排不同者即為非典型勞動。典型工作是指全時工作、工作延續性確定、於雇主所屬公司內完成工作內容並接受指揮監督。
Mallon & Duberley (2000)	其僱用關係屬於短期或定期外，在薪酬、福利、升遷機會與訓練有所不同，一般而言薪酬較低（有些專業的臨時員工其時薪會比正式員工高）、福利較少、沒有升遷機會、僅提供有限的訓練。
U. S. Bureau of Labor Statistic (1995)	暫時性僱用 (Contingent work) 為一群勞工所從事的工作沒有外顯 (Explicit) 和隱含 (Implicit) 的持續僱傭關係。
陳正良 (1994)	與一般不定期、全時工作、勞務提供對象是單一雇者、以及受到非法解雇保護的聘僱關係不同的一種工作形態。
〈勞動基準法〉 第 9 條	勞動契約，分為定期契約與不定期契約。臨時性、短期性、季節性及特定工作者為定期契約；有繼續性工作應為不定期契約。
〈勞動基準法〉 施行細則第 6 條	對臨時性、短期性、季節性及特性工作，之非繼續性工作列為定期契約。

資料來源：本研究整理。

## (二) 非典型勞動力的使用決定因素

自 1970 年代起全球的財政狀況與停滯性的通膨危機，經濟形態以提高產品需求的變異性及不確定性，擴張市場領域並使市場國際化，同時影響了企業的市場佔有率。各國政府與企業於 80 年代起開始採行新自由主義政策，強調國家解除管制與經濟自由化，歐盟國家亦紛紛致力於勞動體制的改善及強化教育與職業訓練，對勞動市場結構產生重整效應，企業方面亦基於成本考量來減少核心員工的僱用，而增加彈性工時員工的聘雇（簡建忠、黃良志、楊通軒、馬財專，2007）。在全球經濟發展與市場競爭的影響下，使得雇主專注於成本效益的提升，在勞動相關成本方面進而促使「非典型勞動」的形成，使雇主透過非典型勞動力的運用來應對快速變化的市場趨勢競爭。非典型勞動及聘雇的形成因素眾多，但皆以雇主成本效益及市場經濟的發展作為前提進行組織人力改革，由市場供需及經濟成本的角度探討管理與成本考量對組織使用非典型勞動力的影響下，學者（成之約，2000；柯志哲，2008；鄭津津，2010）認為以雇主角度探討非典型勞動力的效益，可歸納為：

### 1. 降低雇主的經營

近年來「以人為本」的社會意識逐漸提升，政府在保護勞工的權益的法令日益增多，員工對自身福利的重視與需求也隨之增加，造成雇主在經營上有極大的壓力。為降低此人事成本的支出，影響營業成本以獲取更大的利益，雇主以減少使用「典型勞動」的勞工，改以使用待遇及福利較差的「非典型勞動」勞工來節省勞動成本，同時靈活運用人力來提升市場競爭力，降低勞動法令所帶來的義務成本。

### 2. 增加人員雇用的彈性

雇主為尋求人力配置上的彈性以因應快速變化的經濟社會，進而衍生對勞動需求的不確定性。為因應不可預測的人事變動，以勞工工時及

數量的靈活度，非典型勞動力成為一種具彈性且便利的僱用模式。當組織面臨勞動需求變化時，雇主可以不定期契約的形式僱用員工以填補其需求，以勝任臨時且不具經常性的工作內容，以降低人事成本上的浪費。

非典型工作型態與人力資源彈性化的產生與大環境有著密切的關係，就需求面而言，國際市場的競爭與經濟不景氣的影響下，導致企業組織的營利大幅下降，致使雇主不願再付出高額成本僱用人力。雇主使用非典型工作聘僱的原因及決定的因素，係為組織的人力資源規劃在人事成本的考量下，進而聘僱契約性的非典型勞動力來供應組織運作之人力，在降低組織人力僱用成本 (Reducing employment cost) 的同時，削弱工會的影響力 (Avoiding unionization) 以降低更多的勞工意識與成本。透過非典型勞動聘僱的人力的運用，不但可用來替補臨時性的人力缺額，以維持組織的運作與執行，並可提高組織人力配置的彈性 (Increasing staffing flexibility)，而組織亦可透過具備特殊專才的非典型勞動力，以獲得專業性的服務 (Acquiring specialized services) 來符合組織的任務與特殊需求 (Pfrffer & Baron, 1988 ; Axel, 1995 ; Abraham & Taylor, 1996 ; Uzzi & Barsness, 1998 ; Kalleberg, 2003)，柯志哲 (2008) 綜合學者研究，提出非典型聘僱的決定因素包括：提高人力靈活度、降低僱用成本、獲得專業性服務、避免工會影響力以及投入感與勝任程度因素，如表 2-4 所示。

表 2-4

## 非典型聘僱的決定因素

決定因素 學者	提高人力的 靈活度	降低 僱用成本	獲得專業 性的服務	避免工會 影響力	投入感與 勝任程度
Pfrrffer & Baron (1988)		○			
Abraham (1990)	○	○	○		○
Callaghan & Hartmann (1991)	○	○			
Davis-Blake & Uzzi (1993)		○		○	
Harrison & Kelly (1993)			○		
Osterman (1994)					○
Axel (1995)	○	○	○		
Abraham & Taylor (1996)	○		○		
Nollen (1996)	○				
Uzzi & Barsness (1998)				○	
Ko (2000)	○	○		○	○
Gramm & Schnell (2001)					○
Kalleberg (2003)	○	○		○	

資料來源：我國使用非典型工作型態之探討—使用情形與決定因素。柯志哲（2008年12月）。朱柔若（主持人），勞動體制。2008年台灣社會學會年會：解嚴20年台灣社會的整合與分歧，中央研究院人文社會科學館國際會議廳。

除上述之非典型工作聘僱的決定因素外，其他較常見且較實務應用的非典型勞動力使用要因包括 (Axel, 1995; Segal & Sullivan, 1997; Kalleberg, 2000)：填補長期休假的正職員工之臨時職缺；並當組織內部愈發展特定任務及專案時，可依任務性質尋求具專業性、特殊性之非典型勞動力，以符合組織發展目標；而在聘僱非典型勞動力的過程中，亦可降低人事管理的責任；在當今機關組織多以約聘僱此種非典型聘僱型態來僱用人員的環境中，也提供勞雇雙方可視機關組織內部所釋出之人員缺額，獲得遴選或轉任正職人員的機會。社會經濟環境的發展帶動了非典型勞動力的形成與使用，使得企業主在經濟成本的考量下，在科技技術進步的環境中，以策略性的管理政策來維持組織的競爭力，運用人力來創造組織核心之發展。

### 三、非典型聘僱之種類

非典型勞動力的產生與社會環境的變化有著密切的關係，國際競爭力與經濟不景氣所帶來的失業問題使得企業主無法也無力在保證全職全薪的工作；而經濟的衰退對企業結構的影響，使得產業重心由製造業轉向服務業，逐漸地將工作型態轉向非典型勞動 (Cordova, 1986)。Handy (1994) 指出當企業將組織結構調整為精簡型態時，將會造成購買「成本」而非「時間」的狀況，企業將根據產品服務的成果及品質進行評估及付費，工作者方面也將跳脫月薪或週薪的模式，不再領取以往的固定薪資。環境變遷的影響下，所謂日本傳統的「終身僱用制」的觀念以日漸式微，各事業組織亦基於增加勞動彈性、降低勞動成本及提高產業生產力及競爭力的願景下，逐漸採用此種有別於一般全時工作、工作連續性、在所屬單位完成工作內容並受雇主監督指導之「非典型勞動」聘僱形態（行政院勞工委員會，2007），以改善傳統的僱傭關係所帶來的限制與詬病。非典型聘僱關係所指涉及的是一種非異於一般定期之全時有酬 (Fulltime open-ended wage employment) 的僱用，因各研究的範圍及限制等因素下，所包含的種類並沒有統一的說法，而國內外學者對非典型聘僱所包含的工作類型亦抱持不同的看法。

Belous (1989) 研究指出非典型勞動力包括部分工時工作者、租賃工 (Leased workers)、契約工 (Contracted workers)、外包工/企業服務工作者(受雇於顧問公司、人力仲介公司或企業服務公司, business service workers)、部分工時工 (Part-time workers)、臨時性支援服務工作者 (Temporary help workers)、自我雇用勞動者 (Self-employed workers)、多工作技工 (Multiple job holders) 及日薪工 (Day labors)。其中最獨特的為臨時性支援服工作者與租賃工，因為這兩者涉及一種包含勞動者、雇用者及勞動接受者的三角型的勞務關係，此一非典型聘僱型態即為我國近年快速發展的「人力派遣」制度（章至聰，2003）。

Axel (1995) 將暫時性工作安排 (Contingent employment) 區分為企業直接聘雇的臨時僱員和人力仲介公司 (Staffing company) 提供的暫時勞動力兩大類。在直接聘雇方面又分為短期工 (Temporary worker of short-term assignments)、隨傳工 (On-call workers)、部分工時工 (Part-time workers)、獨立的契約工 (Independent worker/contractor)；由人力仲介公司提供的臨時人力分為臨時性支援服務者 (Temporary service workers)、長期工作的租賃者 (Leased employees)。

美國勞工統計局 (U.S. Bureau of Labor Statistic, BLS) (1999) 針對從事替代性工作安排 (Alternative work arrangement) 的人口比率調查研究中，將非典型勞動力 (Atypical employment) 的類型區分為：獨立契約工 (Independent contractors)、隨傳臨時工 (On-call workers)、臨時支援工作者 (Workers paid by temporary help firms)、外包工 (Workers whose services are provided through contract firms)。

國內研究方面，成之約 (1998) 認為非典型聘僱關係是一種非全時、非長期受雇於同一僱主或一家企業的關係。其所包含的類型有部分工時勞動、定期契約勞動、家內勞動及許多不同的類型的工作，如網路勞動、派遣勞動、電傳勞動等。這樣的聘僱關係與一般不定期性 (Open-ended or without-limit-of-time)、全時工作、勞務提供對象是單一僱主、以及受到非法解雇保護的聘僱關係是不同的。李誠等人 (2000) 則將非典型勞動力分為部分工時勞動、定期聘僱契約工作、電傳勞動、派遣勞動與外包。非典型勞動力所包含的種類根據不同的研究，隨著其研究定義、方向及限制等因素而無統一的名詞定義，學者對非典型勞動所包含的工作形態亦抱持不同的看法，特以表 2-5 揭示非典型勞動所涵蓋的工作形態。

表 2-5

## 非典型勞動之種類

類型 學者	租賃工	契約工	部分工時工	臨時支援工	自我僱用工	多工作技工	日薪工	隨傳工	短期臨時工	外包工	獨立契約工	家內勞動	派遣勞動
Belous (1989)	○	○	○		○	○	○			○			
陳正良 (1994)		○	○						○	○		○	○
Axel (1995)	○		○	○				○	○		○		
成之約 (1998)		○	○									○	○
U. S. Bureau of Labor Statistic (1999)				○				○		○	○		
李誠等人 (2000)		○	○					○		○			○

資料來源：本研究整理。

綜合上述，本研究歸納圖書館「非典型工作型態」的範圍與類型為：部分工時勞動 (Part-time employment)、定期契約工 (Labor on-call contracts)、勞動派遣 (Dispatched employment)、服務委外 (Service contracting) 等工作型態，並依本研究之研究對象。茲就上述非典型聘僱的類型分述如下：

#### (一) 部分工時勞動 (Part-time employment)

國際間迄今對於部分時間工作者並沒有一致的定義，但各國學者及組織團體皆對此提出相關的定義與看法。Thurman & Trah (1990) 提出「部分工時勞動」通常為正式僱用的正規人員，但其工作時數卻比一般員工少。李誠等人 (2000) 則將「部分工時勞動」分為自願性部分工時勞動及非自願性部分工時

勞動兩種類型，從事此種勞動型態多因自身情況或市場環境因素而無法獲得全時間工作。國際勞工組織 (International Labour Organization, ILO) 於1994年頒布「1994年部分時間工作公約」(ILO 175號) (The Part-Time Work Convention)，對於部份工作時間者的勞動保護成為國際勞動基準上之要求。ILO 對部份工時所下的定義為：「工作時間比工作場所知標準工時有相當程度短少之規律性、有酬工作」，此定義包含了以下意義：工作是規律性的，有正式及繼續之僱用關係存在；工作是有報酬的；工作時間有相當程度的短少；工作時間較工作場所之標準工時為短。陳玲瓏 (2003) 針對ILO 175號公約所定義之部份時間工作者 (part-tim worker) 做出下列定義：

1. 「部份工時勞工」係指其正常工時較類似全時勞動的正常工時為少之勞工。
2. 前項所稱之正常工時，得以每週或某一定僱用期間之平均計算。
3. 「類似之全時勞工」一詞，係指與部份工時勞工比較下，該全時工時：
  - (1) 具有相同之僱用關係；
  - (2) 從事相同或同類型之工作職業；
  - (3) 受雇於同一事業單位，或當該事業單位中無類似之全時勞工，則以同一企業內之類似全時勞工代之，或當該企業無類似之全時勞工，則以同一行業之類似全時勞工代之。
4. 因經濟、技術或結構性之原因，使全時勞工受到局部性失業所影響，而集體的、臨時性的縮減政長工時，不應該是為部份工時勞工。

「部分工時勞動」在美國是最普遍的非典型勞動型態，據統計美國至少有20%的勞動人口從事此類型勞動型態，且此種勞動人口仍持續增加中 (Tilly, 1992)。工作時數的差異則依國情而有所不同，工作時間長短在法律上的定義也有些許差異。美國對勞工統計局部分工時勞動的定義為每週工作時數少於

三十五小時者；加拿大和英國則以一週工作三十小時為限 (Kahne, 1992)；德國則以一週工作時間低於36小時者為部分工時工 (Kalleberg, 2000)。我國部分工時之定義，參見勞動基準法第2條第1款對於「勞工」所為之定義為「受雇主僱用從事工作獲致工資者」，其並未特別區分全時間勞工與部分工時勞動者，部分工時勞動者，除了工作時間較短之外，在其他特質上與全時間勞工並無差別。

勞動基準法中唯一涉及部分時間工作之規定為該法施行細則第13條之規定，其內容為：「勞工工作時間每日少於8小時者，除工作規則、勞動契約另有約定或另有法令規定者外，其基本工資得按工作時間比例計算之。」目前對於部分工時勞動者有較明確定義者為行政院勞工委員會 (2003) 所發布的「僱用部分時間工作勞工參考手冊」，其定義「部分工時勞動者」為「其工作時間，較該事業單位內之全時勞工工作時間（通常為法定工作時間或企業所定之工作時間）有相當程度縮短之勞工，其縮短之時數，由勞雇雙方協議定之。行政院主計處人力運用調查報告針對部分工時勞動者也指出其定義為：全日時間工作與部分時間工作，以就業者每週工作合計的時數區分，超過40小時為全日工作者，反之為部分工時工，而且該調查所稱之「部分時間受僱員工」，是指各廠商僱用員工中，工作小時低於該廠商規定工作時間的六分之五。茲將各國部分工時工之法律定義整理如表2-6。

表 2-6

各國部分工時工法律定義之比較表

國家		定義
美洲	美國 (勞工統計局)	每週工作時數少於 35 小時。
	加拿大	每週工時 30 小時以下者。
歐洲	法國	法定正常工時 4/5 以下者。
	西班牙	為企業或協約正常工時 2/3 以下者。
	愛爾蘭/英國/芬蘭	每週工時 30 小時以下者。
	德國	每週工作時間在 36 小時以下者。
	義大利	工時比協約工時短者或較平均年、月、週之規定工時短者。
	瑞典與奧地利	每週工時 35 小時以下者。
亞洲	日本	一週內所定工作時間，較同一事業單位所僱全時勞工的一週內所定勞動時間為短者；其每週工作時間低於 35 小時者。
	我國 (行政院勞委會)	工作時間較該事業單位內之全時工作時間（通常為法定時間或企業所定之工作時間），有相當程度縮短之勞工，其所短時數，由勞資雙方協定。
	我國(行政院主計處 人力運用調查報告)	全日時間工作與部分時間工作，以就業者每週工作合計的時數區分，超過 40 小時為全日工作者；反之為部分工時工。

資料來源：典型工作與非典型工作人力資源管理活動之比較研究。朱思諭 (2005)。未出版之碩士論文，天主教輔仁大學管理學研究所，台北縣。



## (二) 定期契約工 (Labor on-call contracts)

不定期勞動契約是各國普遍之僱用型態，但在產業結構、勞工觀念改變及婦女大量投入職場等因素下，使得定期契約工作者逐漸增加(楊淑婷, 2004)，而定期契約工作者即為組織直接聘僱從事短期或特定期間工作的勞工(柯志哲, 2008)，其勞動契約大多為一年內，因此又可稱為短期工 (Short-term employment)。Kalleberg (2000) 認為定期契約工主要是組織基於臨時生產上或其他業務所需，視工作完成所需時間而直接聘僱從事短期或特定期間工作之勞工。李誠等人 (2000) 將「定期聘僱契約工作」區分為四種類型，分別為暫

時性工作(Temporary work; 定期性或特定性工作, 派遣勞動也可涵蓋其中)、自由性工作(Casual; 不經常或不連續的工作)、技術研習工(Employment under training contract; 訓練與聘僱的結合, 如技術生或實習生)及季節性工作(Seasonal employment; 一年之中, 於特定不連續工作), 並將此四種類型工作通稱為不安定的工作型態 (Precarious employment)。

鄭津津 (1999) 對定期契約工的解釋為：勞資雙方則依工作性質及需求簽訂定期聘僱契約，但其工作無連續性是短期非繼續性之工作，其勞資關係僅為暫時性的僱用關係，其工作時間需少於一年，而其契約的終結取決於一些客觀要件，例如特定日期的到來、特定工作的完成或特定事件的發生。而僱傭關係之消滅亦稱為期限屆滿，主要依據〈民法〉第488條第1項之：僱傭訂有期限者，其僱傭關係於期限屆滿時消滅。總而論之，「定期契約工」即是從事短期之非持續性工作者，而勞資之間僅是暫時性的僱用關係。另外，對許多企業而言，關於定期契約之契約自動終止的功能得使其不受解僱事由之限制和節省資遣費的成本等優點，亦使企業樂於運用定期契約工作者，然而，依社會之經驗，定期勞動契約往往無法給予勞工經濟上及就業上穩定之基礎，若選擇定期契約的就業型態，勞工通常須承擔契約期間屆滿後所造成無工作、無薪水之風險（鄭津津，2011）。

依據我國〈勞動基準法〉第9條第1項規定，勞動契約，分為定期契約及不定期契約。定期契約為不定期契約之相對概念，將臨時性、短期性、季節性及特定性工作視為定期契約，若前後勞動契約之工作時間超過九十日，且前後契約間斷其為超過三十天者，則屬不定期契約；但此項規定不適用特定性或季節性之定期工作。而在〈勞動基準法施行細則〉第6條第1項明定此四種工作的認定標準，其中，臨時性工作者係指無法預期之非繼續性工作；短

期性工作者係指可預期於短期間內完成之非繼續性工作，期間均不得超過六個月；季節性工作者係指受季節性原料、材料來源或市場銷售影響之非繼續性工作，期間不得超過九個月；特定性工作係指可在特定期間完成之非繼續性工作。以上四種類型的定期契約勞工都是由雇主直接聘用，其聘僱關係都不具持續性，依上述定期契約之四種型態觀之，定期契約涉及到法律行為附期限中的「終期」（參見民法第102條第2項規定）。因此，定期勞動契約涉及勞動契約於期間屆滿時自動終結（參見民法第488條第1項規定），對勞工權益影響極大，特別是在剝奪勞工解僱、退休相關規定所可能提供之保護，故在我國法上有主張當涉及「依其性質及目的」所為的定期勞動契約約定時，應具有客觀可預見性與客觀可確定性，雖較於一般民法總則上期限的論述為嚴格，惟基本上仍得贊同（林更盛，2009）。

鄭津津等人（2010）的研究分析指出，近三年半來我國中央行政機關僱用非典型勞動力的機關數來看，從2006年12月底截至2009年6月底，定期契約者於使用上，有逐年增多的趨勢，定期契約者於2006年12月底有31.2%的中央行政機關聘（使）用，至2009年6月底則增加為37.8%。另由僱用非典型勞動力總人數之情況來看，自2006年12月底至2009年6月底看似有逐年增多的趨勢，其中之定期契約者於2006年12月底由中央行政機關聘（使）用4,920人，至2009年6月底則增加為5,442人，惟在2008年卻呈現下降之情況，此是否因金融海嘯或其他原因所致，需再做進一步探討，惟其中數字之真實性，可能受對非典型勞動力之認知不一，或因涉敏感議題而有所保留。此外，我國各中央行政機關所使用之非典型勞動之人數，以國軍退除役官兵輔導委員會(2,360人)、農業委員會(1,795人)、交通部(1,643人)為最多，其中國軍退除役官兵輔導委員會及交通部僱用之非典型勞動之態樣以定期契約工作者為主，於2009年6月國軍退除役官兵輔導委員會及交通部各僱用1,780人及1,136人之定期契

約者。而我國公部門運用定期契約者之主要原因大多係因政府政策（如：短期就業促進措施）、落實進用身心障礙者、未足額進用原住民、退休員工遇缺不補、預算員額等囿於政策之理由而增加運用定期契約者之人數。

由於〈勞動基準法〉中對繼續性工作和非繼續性工作的勞工其保護有所差異，故我國行政機關對從事非繼續性工作之定期契約工皆採嚴格性解釋，以避免雇主對受僱人力之濫用（蔡忠瑞，2009）。行政院勞工委員會（2000）對非繼續性工作的行政解釋為：所謂「非繼續性工作」係指雇主非有意持續維持之經濟活動，而欲達成此經濟活動所衍生之相關職務工作而言。至於實務上認定工作職務是否為非繼續性，當是該事業單位之工作說明書等相關文件載明之職務，或企業內就同一工作是否有不定期契約工及定期契約工同時從事該相同工作，如有之，應視為有繼續性工作之認定參據（勞委會解釋函，2000）。以下茲將〈勞動基準法〉施行細則第二章第6條對定期契約所包含的臨時性、短期性、季節性及特定性工作之認定標準彙整如表2-7。

表 2-7  
定期契約工之工作型態

工作型態	認定標準
臨時性工作	無法預期之非繼續性工作，其工作期間在六個月以內。
短期性工作	可預期於六個月內完成之非繼續工作。
季節性工作	指受季節性原料、材料來源或市場銷受影響之非繼續性工作，其工作期間在九個月以內。
特定性工作	指可在特定期間完成之非繼續性工作；其工作期間超過一年者，應報請主管機關核備。

資料來源：全國法規資料庫入口網站（無日期）。〈勞動基準法〉施行細則第6條。上網日期：2011年9月23日。檢自：全國法規資料庫入口網站：

<http://law.moj.gov.tw/index.aspx>

### (三) 勞動派遣 (Dispatched employment)

根據行政院勞委會 2006 年統計資料顯示，公營事業單位使用勞動派遣的比例為 41.2%，民營事業單位為 7.3%，數據較 2003 年有所增加，可見勞動派遣正逐漸被企業所接受並推行。就部門別而言，工業部門有使用者為 8.3%，而服務部門為 7.4%；就各大行業廠商使用勞動派遣以金融保險業最多 (28%)，其是為水電燃氣類 (23.2%)，醫療保險服務業再次之 (23%)，顯示公營公共事業單位使用派遣勞工的比例較高。就派遣勞工之工作內容來區分，公營事業之派遣勞工主要以清潔工作人員 (30.1%)、機械設備操作人員 (26.7%)、一般事務助理人員 (10.3%)、保安人員 (10.1%) 較多；而民營事業單位，則以一般事務助理人員 (17.1%)、機械設備操作人員 (13.2%)、清潔工作人員 (7%)、電話客服人員 (6.9%)、行銷人員 (4.6%) 等較多，顯示勞動派遣人力的工作內容大多以基層工作為主且逐漸多樣化。

勞動派遣在諸多的文獻中有著不同的稱呼，在歐洲國家的文獻中，多以「暫時性勞動」(Temporary work) 稱之，而美國方面多以「租賃勞動」(Leased work) 及「暫時性人力」(Temporary help services) 較為常見 (Kalleberg, 2000)，而國內產、學界等各界對於勞動派遣的看法想當多元，在名詞稱呼上也有些許不同，例如「勞動派遣」、「人力派遣」、「派遣勞動」、「勞動派遣」等，本研究為求名詞上的統一，故運用「勞動派遣」一詞來進行探討，避免混淆。對於勞動派遣的內容與定義上，國內各學者之見解亦有所不同。陳正良 (1994) 認為勞動派遣是一種臨時性的聘僱關係，而這種非典型性的聘僱關係同時包含了指揮和監督售予他人，讓自己僱用的勞工，在僱用關係存續期間下，於第三者企業從事勞動並接受其指揮命令。邱駿彥 (1999) 的研究中將此概念加以簡化為：將自己所僱用之勞工，在該僱用關係下，使其接受他人指揮監督，為該人提供勞動。而近年來針對勞動派遣的研究較為正式且

完整的定義為鄭津津 (2002) 所提出的解釋：派遣公司之雇主，與勞工訂立勞動契約，於得到勞工同意，維持勞動關係契約之前提下，使其在要派公司事業主指揮監督下為勞動給付，該勞工與要派公司事業主間並無勞動關係存在。成之約 (2004) 則稱勞動派遣為人力派遣，並指出人力派遣是指企業基於人力需求，委託人力派遣公司，在約定期間內派遣能夠提供勞務之派遣勞工，前往企業指定之工作場所，並在企業指揮管理下，完成任務之服務行為。但無論稱呼或各學者的見解為何，勞動派遣的原始概念即為派遣公司讓自己所僱用的勞工（派遣勞工），去為其他企業（要派企業）從事勞動，並聽從其指揮命令。此種聘僱關係都同時包含了行政控制 (Administrative control) 和責任外部化的特性 (Pfeffer & Baron, 1988)。國內產、學各界對於勞動派遣的看法各有所見解，在解釋上各有不同的說法，以下整理如表 2-8 所示。

表 2-8

國內學者對勞動派遣的定義

學者	定義
陳正良 (1994)	一種臨時性的聘僱關係，而這種非典型的聘僱關係同時包含了指揮和監督售予他人，讓自己僱用的勞工，在僱用關係存續的時間下，於第三者企業從事勞動並接受其指揮命令。
邱駿彥 (1999)	將自己所僱用的勞工，在該僱用關係下，使其接受他人之指揮監督，為該人提供勞動。
楊通軒 (2002)	派遣公司之雇主與勞工訂立勞動契約，於得到勞工同意，維持勞動關係契約之前提下，使其在要派公司事業主指揮監督下為勞務給付，該勞工與要派公司事業主間並無勞動關係存在。
鄭津津 (2002)	派遣機構與派遣勞工訂定派遣契約，於得到派遣勞工同意後，使其在要派機構指揮監督下提供勞務之勞動型態。
成之約 (2004)	人力派遣是指企業基於人力需求，委託人力派遣公司，在約定期間內派遣能夠提供勞務之派遣員工，前往企業指定之工作場所，並在自己企業指揮管理下，完成工作任務之服務行為。

資料來源：本研究整理。

綜觀以上學者的定義可知，國內將勞動派遣定位為一種臨時性的聘僱關係，其中派遣公司、要派企業與派遣勞工三方面的關係主要有以下四點（勞動派遣公民論壇，2005）：

1. 派遣公司與派遣勞工之間存有勞動關係，訂有定期或不定期的勞動契約關係。
2. 派遣勞工與要派公司之間，僅有指揮命令和提供勞務的關係。派遣勞工接受要派企業的指揮命令，並且提供勞務。
3. 派遣公司僱傭勞工的目的在於提供要派公司使用派遣勞工之勞務。
4. 派遣公司與要派公司之間訂有派遣契約，因為派遣勞工所提供勞務而產生之利益屬於要派公司。

派遣勞工與要派單位間透過「勞動契約」來規範雙方間之法律關係，然此種勞動契約之內涵與傳統勞雇關係下約定之勞動契約有所不同，在傳統的勞動契約中，勞工提供勞務之對象即為與其簽訂勞動契約之事業單位，然在勞動派遣型態中之「勞動契約」，派遣勞工提供勞務之對象並非與其簽訂勞動契約之派遣事業單位，而係要派單位，此種「僱用」與「使用」分離係勞動派遣之特質。雖然此種勞動契約在「勞務給付對象」上有別於傳統的勞動契約，但派遣事業單位係適用勞動基準法之事業單位，派遣勞工係受派遣事業單位僱用，領取工資者，故多數學說「肯認」派遣勞工與派遣事業單位間簽訂之契約性質，應屬勞動契約（黃程貫，1998；鄭津津，1999；邱駿彥，2000）。國內對於勞動派遣的研究與探討，在其定義方面雖有專家學者及政府部門單位針對其特徵進行描述，但始終缺乏一統整的概述，本研究茲就勞委會之《修正現行勞動法令以加強派遣勞工權益保障》研究報告書（邱駿彥、林佳和，2007）加以探討，研究指出根據現行的法律規範，適法之勞動派遣契約關係，綜合學界與司法實務判決所整理出來的要件，不能違反以下六要

件之任何一點，如有違反之約定者，恐須另為考量要派公司、派遣公司與派遣勞工三者間之勞動關係屬性：

1. 勞動派遣係由要派公司與派遣公司締結一個由派遣公司派遣人力至要派公司提供勞務之契約關係。
2. 派遣公司所派遣之人力，必須與派遣公司締結有勞動契約。派遣公司對派遣勞工必須負起〈勞動基準法〉上之雇主責任。
3. 與派遣公司有締結勞動契約之派遣勞工，必須有明示接受派遣公司派遣至要派公司提供勞務之合意。
4. 派遣勞工於勞動派遣期間，必須維持與派遣公司之間有勞動契約關係。
5. 要派公司對於派遣勞工，僅在勞務提供之內容上有指揮監督全權，兩者間不得有勞動契約之僱用關係存在。
6. 要派公司僅對派遣公司給付人力派遣費用之報酬義務，要派公司不負直接給付工資給派遣勞工之責任。

簡言之，凡企業透過人力派遣或從事派遣業務之公司找到暫時性人力並加以使用則為勞動派遣。而使用企業須支付約定費用給人力派遣公司，工作期間對勞動派遣具指揮命令權，勞動派遣之薪資福利則由派遣公司負責。派遣任務完成後，派遣員工則回歸為派遣公司指揮命令（陳輝發，2007）。就行政院勞委會（1996）的定義，勞動派遣是指由民間企業（派遣企業）派遣員工到另一個公、民營的事業或企業單位（受派遣業者）提供勞務，但被派遣之勞工薪資由派遣企業支付之狀況。而行政院運用勞動派遣應行注意事項（2010），對於「勞動派遣」的定義為：「派遣事業單位指派所僱用之勞工至要派單位提供勞務，接受該要派單位指揮監督管理之行為」。因此，界定「勞動派遣」最明顯的特徵即為「僱用」和「使用」分離，成之約（1998）提出勞動派遣之特殊性在於其勞動性質涉及一種三角互動關係（Triangular

arrangement)，規範此三角互動關係中包含了派遣機構 (Dispatched work agency)、受派業者 (User enterprise) 和派遣勞工 (Dispatched worker)，如圖 2-1 所示：

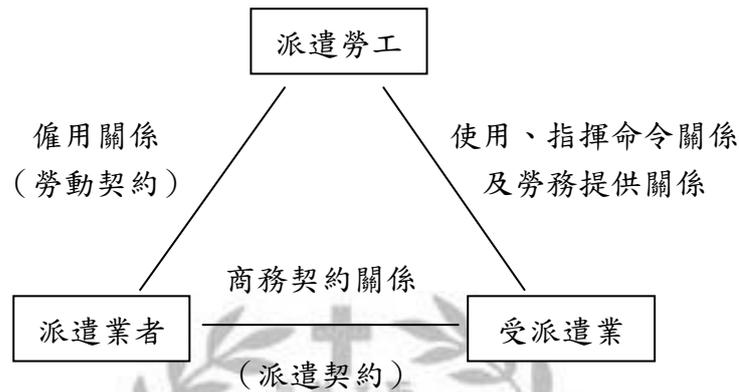


圖 2-1 派遣勞動的勞動關係

資料來源：勞動市場彈性化與非典型僱用 (XLA89-08)。李誠、成之約、辛炳隆 (2000)。台北市：行政院勞工委員會。

由上圖可瞭解派遣業者係以派遣己身公司內部員工為其他受派事業單位工作，三方在派遣勞動中的僱用、契約及使用上的關係。而歐美國家雖以暫時性勞動 (Temporary work) 及租賃勞動 (Leased work) 來定義勞動派遣之意涵，但兩者與「勞動派遣」仍有些區別及差異，鄭津津 (1999) 認為暫時性勞動不一定以定型勞動契約為基礎，也不一定有企業間勞動契約關係，因此也可能發生在企業和個人間的勞動關係；而租賃勞動必須由原雇用企業解聘一些員工給租賃企業，再由租賃企業負責雇用，派遣勞動不需要經由此招募員工程序。就勞動派遣的實務運作，政府機關運用派遣人力需依據〈政府採購法〉辦理採購，再與得標之派遣公司簽訂契約。何憶華 (2009) 指出勞動派遣即為政府機關就採購案的性質，在招標文件中設定投標資格，並依法令規定規範勞工權益保障條件，由機關依招標文件規定辦理開標審查及決標事宜後，

再與得標廠商簽訂服務契約，並提供薪資等各項服務費用；得標廠商與派遣人員簽定勞動契約，並給付薪資及勞健保；派遣人員僅提供機關勞務，是為業務互動關係。勞動派遣實務關係如圖 2-2 所示。

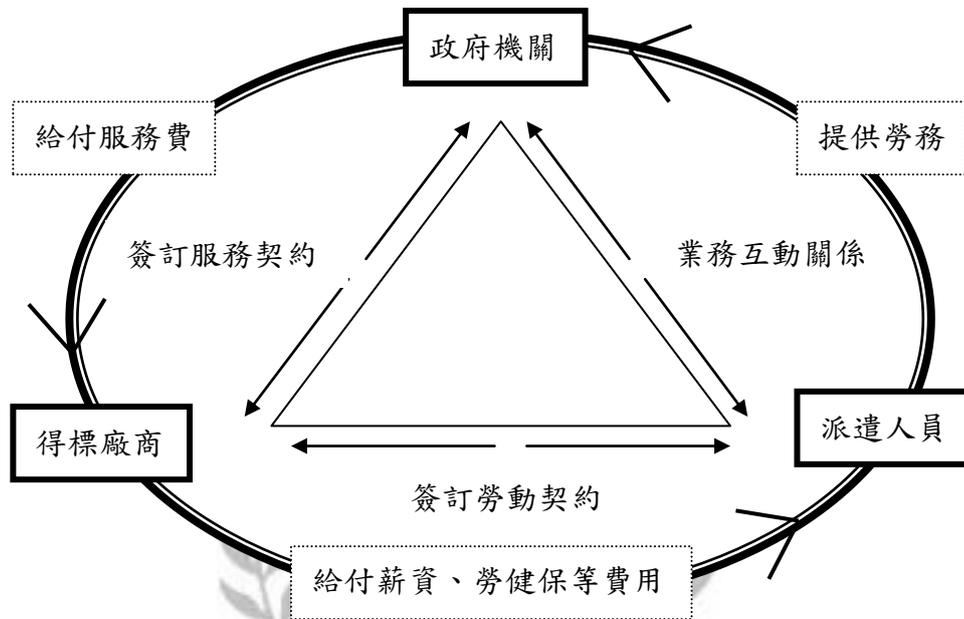


圖 2-2 政府機關派遣勞動實務運作關係圖

資料來源：中央機關運用派遣人力之研究。何憶華 (2009)。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，臺北市。

#### (四) 服務委外 (Service contracting)

有關服務委外的相關名詞為數不少，英文如 Outsourcing、Contracting out、Management by going outside、Support service 等，中文則有外包、承攬、委外服務等名詞，雖然用語有所不同，但其主要意涵是指企業將公司的技術和資源做適當的配置，利用外部資源將一些特定業務轉移給外部組織執行，以利企業將有限資源集中專注於核心活動的策略行為，使資源集中在能產生最大附加價值的活動上 (呂美玲，2002)，本研究為求名詞之統一，故運用「服務

委外」一詞進行描述以避免混淆。一般而言，「服務委外」是繼全面品質管理、企業規模調整和企業再造工程之後所興起的一波浪潮，目的是為減少企業成本並將企業有限資源充分運用到企業的核心活動及工作上。而根據調查發現，實施「服務委外」的企業確實更能有效運用企業有限資源，進而達到企業成長目標 (Marinaccio, 1994)。

服務委外原為企業為降低風險、提高效益所發展出一種經營模式 (林公孚, 2004a; 李晉、崔南方, 2005)。任何企業的資源有限，經營管理者有其責任將企業的資源做最有效、最適當安排，將公司的技術和資源做適當分配，求能在最少的資源支出之下獲致最大的效益，而具體方法乃將公司資源集中於核心事業，運用委外廠商的能力來進行組織業務運作，而這業務的運作並非組織內部重要性的策略需求，而是需具有特殊或特別需求的業務能力 (Quinn & Hilmer 1994)，除了有截長補短的效用外也可強化廠商的競爭優勢。Labbs (1993) 指出服務委外係以合約方式將企業運作所需要但並非核心的能力，交由外面服務者來負責提供，以維持企業營運。Perry (1997) 認為服務委外就是當企業將原有員工的工作發包與其他廠商的情況，亦即以企業的觀點而言，其他廠商在所委外工作的領域享有競爭優勢。優勢可能包括可信賴的品質一致性、品質改善、成本降低。Young (2007) 認為服務委外是服務的傳遞，並已經廣泛的使用在全世界的各個產業用以降低成本，使公司能專注於他的核心競爭力的一個表徵。

就業務管理與組織效率上，Hamel & Prahalad (1991) 認為服務委外是將企業非核心競爭力的活動或程序交予外部供應商，將可使企業發揮企業資源的槓桿效用、分散風險、及更能著重在企業未來的發展課題上。Drucker (1994) 更主張企業應專注於核心能力，提升生產力與改善技術，應減少將精神投入於

非核心業務，此為企業提高生產力的必要條件。若將服務委外的意義加以擴大，則指若能將組織本身之工作做得更有效率且更便宜，則將特定功能與服務的執行工作和管理責任委由第三者來執行負責，換句話來說也就是公司跳出以往垂直整合的模式，創造出更有彈性，專注核心業務的新興方式 (Minoli, 1995; Stein, 1997; 陳郁雯, 2000)。由於委外人員及派遣人員在其定義及使用規範容易混淆，以下茲就兩者之關係及適用範圍作一彙整如表2-9。

表 2-9  
委外人員與派遣人員之比較表

任用類型 比較項目	委外人員	派遣人員
定義	單位將業務發包或轉包給其他公司行號或個人來執行，然後由承攬廠商指派之工作者完成該業務。但承攬者得指派人員於工作場所完成工作。	指由派遣機構（人力派遣公司或人力企管顧問公司）派遣至其他企業服務的員工，在派遣期間是接受單位之指揮與命令。
法律關係	單純兩者	三角關係
管理者	承攬廠商	使用之單位（要派人）
命令傳遞速度	慢（需透過承攬廠商下達命令）	快
人事調度靈活度	差（需遵照合約內容與承攬公司協調）	佳
標的對象	多以案件為主	多以為人為主
計價模式	通常以勞動次數、建檔筆數等案件計酬方式進行計價	通常以人員薪資加上派遣公司顧問費用進行計價
適用範圍	外包人員只能針對相關例行性或重複性高的工作進行任用，工作內容深度與廣度較為有限，承攬廠商僅能就自己本身業務範圍進行承包，單位就所需業務性質，需分為不同的合約分開進行之。	並不侷限於例行性或重複性工作，亦可適用於技術性質較為高的，或是內容深度及廣度中等之工作，甚至高階管理者，並可針對不同領域及不同學科背景運用人力派遣模式。

資料來源：圖書館應用人力派遣模式之初探。謝英彥 (2004)，*中國圖書館學會會報*，73，165-174。

隨著全球化的發展、產業競爭越來越激烈以及龐大的市場需求，越來越多的組織講求「業務的延伸性」及「人事經費的節省」，以因應社會經濟環境的壓力及複雜性。使得服務委外不再只是為了降低成本而尋求外包，更重要的是倚重外部專業供應商以延伸企業的價值網絡，並確保企業能明確掌握市場定位與經營策略，以便集中資源發展企業之核心競爭能力，故服務委外已成為企業追求卓越競爭的重要工具 (Ehie, 2001; 林公孚, 2004b)。進一步地說明即是企業正想辦法將營運重點放在公司的核心業務上，並將此發展視為關鍵任務，加以運用資本和資源投資，最大限度地提高業務流程的效率，同時保持產品的質量並改進傳統業務的方法，使組織達到其目標並求得到最高利潤。綜合上述學者對服務委外的論述，可瞭解企業進行委外的過程中，必須衡量企業本身的資源條件與能耐，以及外部的資源是否可支援企業的委外工作。因此，本研究認為服務委外為「組織為專注於本身之核心競爭能力，針對內部運作審慎規劃與檢討，並從經濟面角度考量而將非核心業務部份以服務委外方式辦理，以降低營運成本、提升工作效率」。

時代趨勢導致產業結構快速變遷，許多企業紛紛進行組織結構重整以達縮減人事成本等目的，而「非典型勞動力」的發展也在此年代中漸趨成熟。而使用非典型勞動力的原因有：快速填補空缺、精簡人員名額、填補短暫人力需求、避免裁員影響員工士氣、減少費用支出 (Pfeffer, 1994)。根據林素真 (2001) 對我國企業的調查顯示，企業聘僱「定期契約工」和「部分工時工」時，其著眼點往往擺在「降低勞動成本」與「增進人力運用彈性」；但對「勞動派遣」而言，則強調尋找專業人力與技術為導向。而多數國內企業在僱用非典型勞動者時，薪資福利及其各方面勞動條件設定上，皆普遍較典型工作者低。

隨著政府近年來縮短法定正常工時、縮減外勞配額等勞工政策的推行，以及傳統產業持續不景氣，國內業者對非典型勞動的僱用需求則因經營環境不佳而增加。另一方面，隨著失業率向上攀升，國內勞工在無法順利找到全時正職工作的情况下，對非典型僱用的接受度逐漸提升，而新世代的勞動者基於個人偏好，也較能接受非典型聘僱的工作。這些屬性供給面的改變，亦將有利於我國非典型勞動之未來發展。在取得專業技術人員方面，國內企業大多使用派遣勞工，對於定期契約工與部分工時勞工則使用較少，正因如此，我國非典型勞動人員所從事的業務大多屬低技術層次的非核心工作（郭寶蓮，2008）。雖然我國大多數民眾仍以有就業保障與工作收入穩定為尋職時的主要標準，對非典型聘僱型態的接受度不高，但對於非典型僱用的接受程度卻會隨經濟景氣而變動，對非典型僱用的情形日益普遍（章至聰，2003）。

雖然從受僱人的角度來看，非典型勞動會帶來許多負面的影響。但非典型勞動可以提供無法獲得「經常性工作」或選擇不從事「經常性工作」的勞動者一個彈性的工作型態。更重要的是，非典型勞動提供失業者一個過渡性的工作機會，甚至是獲得新工作前的跳板；而二度就業的婦女或甫從學校畢業的年輕勞動者，一時之間找不到穩定的工作，針對可透過非典型勞動獲得一個過渡性的工作機會；對不願受傳統工作型態拘束的勞工而言，非典型勞動亦可滿足其彈性的工作需求。此外，缺乏工作技能與經驗的勞動者有時可以從此種非典型勞動中獲取其所需的技能與訓練。在事業單位面臨國內外市場競爭壓力日增的情形下，非典型勞動帶來的成本優勢使得雇主能將「經常性僱用」的勞工減至最小規模，以降低人事成本。非典型勞動力未來成長情況，將受到諸多外在社會、經濟結構、甚至是政策上之變動影響，而非僅是單純的經濟發展因素，非典型聘僱型態對於勞資雙方的影響及非典型勞動力於未來的成長與發展趨勢，對各產業與組織的影響值得深入探討。

### 第三節 公共圖書館人力資源運用

圖書館為高度服務接觸之資訊服務機構，其服務無論為直接接觸的前臺讀者服務或支援性質之後臺技術服務部門，均需要數量充足且具專業能力之人員來勝任。公共圖書館以全體民眾為服務對象，其讀者數量龐大且差異性高，相形之下館員之數量與素質益形重要（林淑婷，2000）。但在內外部環境的變動影響下，各級圖書館方面普遍存在編制不足與及人力短缺的問題，《圖書館事業發展白皮書》（中華民國圖書館學會，2000）提及當前圖書館事業的發展中，圖書館專業服務人員質量不足是主要問題之一，若無適當與充足的人員配置，圖書館難以突破現有發展之瓶頸。在面臨經費緊縮、人事凍結的困境下，公共圖書館如何順應這波人員任用的時代趨勢，運用多元人力來增進組織成員的靈活性及工作的專業性，同時有效運用既有編制人員及外部人力，以達成服務質量俱佳的環境值得探究。本節分析公共圖書館人員任用制度，探討其人力需求與人力資源運用現況，以作為探討公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略的基礎。

#### 一、公共圖書館人員任用制度

公共圖書館之設立目的在於蒐集、整理各種資訊，以服務社會大眾為宗旨來提供讀者完善而周全的服務。在資訊爆炸及科技革新的影響下，多元化及複雜化的使用者需求亦隨之增加，為配合時代脈動以與時俱進，身為資訊傳播機構的圖書館，對於推行社會教育、提高國民文化素養、倡導終身學習及建立書香社會等社會推廣，扮演積極與正面的角色，藉以促進知識交流以提升民眾生活素質及建構終身學習機制。圖書館屬勞力密集的工作，在現今追求卓越服務的環境下，適當的人力配置以求得服務最高效率為各組織機關之目標，人力資源的有效利用為達成組織目標之途徑。Hunt (1991) 認為公共圖書館以服務民眾為目標，而館員則是達到圖書館服務品質的重要因子，即為完成圖書館服務理念及目標之人員。

依據教育部 (2002) 所發布之「公共圖書館設立及營運基準」中針對公立公共圖書館之人力配置依人口總數來配置適當之人力，而人員之工作性質可分為專業人員、行政人員及技術人員等三類編制人力。目前我國公共圖書館館員任用，依據〈憲法〉第85條規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭的考試制度，並應按省區分別規定名額，分區舉行考試，非經考及格者，不得任用」。公共圖書館屬公家機構，不分其進用管道，館員皆屬公務人員性質，而其任用需依公務人員任用法來進用。除依〈公務人員任用法〉第21條、第33條、第36條、第37條規定進用人員外，尚可利用〈教育人員任用條例〉、〈聘用人員聘用條例〉、〈派用人員派用條例〉等方法進用人員；而行政院亦發布「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」，各縣市政府亦有單行法規來做為進用人員的依據（楊敦貝，1999）。以下就公共圖書館館員遴選及組織編制加以陳述分析。

### （一） 公共圖書館館員任用管道

#### 1. 考試任用

依照我國政府組織體系，公共圖書館係隸屬於教育部之社會教育機構，公共圖書館的設置、組織、人員致經營，均需根據政府公布之規章辦理。公務人員之「任用」，係指國家依照法定程序進用具有一定資格之成員，從事公務之執行。公務人員與國家之關係，由於任用行為成立。所謂任用行為，則以國家正式發布派令為選任之表示，個人則以接受派令報到任職為承諾之表示（蔡正村，2003）。

為配合國家考用合一之政策，我國自 1959 年起設置圖書館員之高普考制度，凡政府機關及公共圖書館徵選館員要求其通過高等、普通或相關之考試（楊美華，1987）。公共圖書館員自此納入政府文官體系，除組織法明訂可以其他方式進用外，所有館員均屬公務人員考選銓敘之範圍，其任用及資格悉依〈公務人員考試法〉及〈公務人員任用法〉之規定，非經考試及格者不

得任用。公共圖書館以文化保存、組織並加以推廣的服務工作，其工作性質、內含與方法要領與一般公務體系人員較為不同，且需要一定的專業化程度來提供服務（彭盛龍，1991）。館員除需具備圖書資訊學理論基礎外，尚需瞭解國際之技術與資訊發展趨勢，以促進服務品質提升服務層次。以考試任用制度進用之方式，雖具公平公正公開之原則，由考試機關公開辦理考試並進行分發，以達成公務人員任用法於第 2 條之專才專業、適才、適所，出任與升調並重，人與事配合之目的之基本原則；但卻未限定錄取之人員應需具備學科背景，而考試任用所釋出之館員缺額亦顯少，進而影響圖書館人員的發展。

## 2. 聘任制任用

我國常任公務人員中，無論其為「一般公務人員」或「特種公務人員」，原則上應具法定進用資格，使得據以進用，其法定進用資格，依其進用法律規定，大致係以「考試及格」為主軸，而其任用方式大體係由其進用機關以單方之行政行為為之（楊安城，2003）。但如其任職於教育界、藝文界或科技研究機構時，因其職務之特殊性、專業性或行業專屬性，故其特種任用法律爰特別規定，得改採學歷或經歷審查方式進用其成員，並由各進用機關一其特別法律規定，以「聘任方式」禮聘之。綜觀現行常任人員中採「聘任方式」進用其成員者，蓋可類分為兩種人員，其一為適用〈教師法〉及〈教育人員任用條例〉之各級公立學校校長及教師；其二為準用〈教育人員任用條例〉之社會教育機構專業人員及學術研究機構研究人員。

現行之〈教育人員任用條例〉第 22 條規定：「社會教育機構專業人員及學術研究機構研究人員之聘任資格，依其職務等級，準用各級學校教師之規定」。公共圖書館係屬社會教育機構，人員之任用亦受教育人員任用條例所規

範與使用，而其任用模式即為一般所稱之「聘任制」。我國圖書館人員採用聘任制者，起於國立中央圖書館（現為國家圖書館），為網羅具有學術成就之研究人員，依據教育人員之精神，而制定「國立中央圖書館聘任人員遴選辦法」<sup>1</sup>，做為聘任人員之辦法，國立中央圖書館台灣分館亦援引比照制定該館聘任人員遴聘辦法，其聘任館員之職務名稱包括有組主任、編纂、編輯、助理編輯等（彭盛龍，2000），或者研究員、副研究員、助理研究員、研究助理等職稱，聘任具專業能力之專業人員；國立臺中圖書館除編制內之公務人力外，另有依〈教育人員任用法〉聘任之研究員，而近年所推動之「資訊小組」及「新館遷建專案辦公室」計畫，則採用任務編組的型式來聘用專員來執行。

依〈教育人員任用條例〉來聘任人員，適用於延攬專家學者及特殊技術人員，而該條例之訂定，對圖書館編制人力不足之問題，提供有效的解決辦法（林淑婷，2000）。此任用管道兼具了人員的個別差異、及個人與組織的契合度的途徑，而人員本身受過相關學科專業訓練，組織亦可降低人事訓練成本，是以學用合一來聘任人員以提升服務層次之管道，使能羅致人才（楊敦貝，1999）。亦即以現行之〈教育人員任用條例〉來聘任圖書館員，是對圖書館專業的一種肯定，而圖書館在進用人員方面也擁有較大的彈性來聘任具圖書資訊領域專長之人才為圖書館所用。館方可依據法令規定的基本條件及人員之能力及特質來選任人員，而館員亦可根據本身之能力及性格來選擇與自己相合之圖書館，以追求個人及圖書館之雙贏。

---

<sup>1</sup>「國立中央圖書館聘任人員遴選辦法」已於2006年12月30日廢止。

### 3. 約聘僱人員任用

政府機關為維持政務推動，因而配置正式編制員額以供機關組織所用。而人員聘用及約僱制度的產生，乃因機關內之員額配置難以因應其機關或職務之特殊性，無法進用具考試及格人員者，或因社會經濟與科技發展，公共事務日趨專業化、複雜化的過程中，致使機關現有編制內人員無法順應其業務需求，因而必須進用非正式任用管道之人員，以應因組織專業性、技術性及臨時性之人力需求（楊安城，2003）。公共圖書館久受政府員額編制及法律規範之影響下，限制圖書館服務的發展與層次，人力需求始終為各圖書館之憂患。為解決圖書館經營上之人力問題，乃透過行政機關以約聘僱方式或進用未受專業訓練之臨時館員，以滿足圖書館之人力需求。在機關人員任用方面，所進用之臨時性人員，均屬定期性及臨時性質，而依其適用法令之不同，可分為聘用、約僱人員（彭盛龍，1991；詹中原，2012），以下就此兩種類型人員分述之：

#### (1) 聘用人員

透過〈聘用人員聘用條例〉及其施行細則，以建立聘用人員契約化、定期化及專業化的觀點。該條例施行細則第 2 條規定，其宗旨為各機關組織「應業務需要，以發展科學技術，或執行專門性之業務，或專司技術性研究設計工作，非本機關現有人員所能擔任者為限。」期以透過契約定期聘用人員來處理業務之需求與發展，而聘用人員之職稱、員額、任期及報酬，各機關組織應以預算詳加控管，並列冊送繳銓敘部登記備查，解僱時亦須遵照條例之辦法解僱之。各機關組織應遵循聘用人員任用條例之範圍，不可有自行提升其人員待遇及聘用之時限。因此，其所擔任工作必須為特殊工作及非本圖書館現有人員所能擔任者為限，且其進用辦法與一般公務員人事法令之規定有所不同。

現行公務人員任用法第 36 條規定，各機關以契約定其聘用之專業及技術人員，其聘用另以法律定之，故依據〈聘用人員聘用條例〉進用之聘用人員具有「定期性、專業性、契約性及報酬性」等特色。是以，現行各機關聘用人員係依聘用條例規定進用，聘用人員須與聘用機關簽立書面契約，契約中明定權利、義務及相關事項，且聘用定有期限。根據其聘用條例第 2 條及第 3 條規定，聘用人員之進用須屬有期限性之業務，其期限至少一年，期限屆滿聘用契約即告終止；其業務內容屬專業性、技術性或研究性，俾得以延聘專家、學者或其他具有特殊技術人員，用以執行各該機關專門性業務或發展科學技術或專司技術性研究工作；受延聘之人員與機關依法律簽訂書面契約，將雙方之權利與義務關係及相關事項，於契約中明定，俾雙方共同遵守，亦可免除紛爭。但對聘用人員所需資格條件，卻無具體明文規定。

## (2) 約僱人員

亦可稱為僱用人員，乃組織因事務性質特殊，難以羅致專門性及技術人員，係依〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉規定，作為各機關在無適當人員可資擔任時，以公開僱用資訊以延攬聘僱所需之人力，進用約僱人員之準據。依〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉第 2 條規定以：各機關相當委任第五職等以下之臨時性工作，而本機關卻無適當人員可資擔任時，得訂定計畫編列預算陳奉合訂，以契約訂其僱用人員。其約僱範圍包括：訂有期限之臨時性機關所需人員；因辦理臨時新增業務，再新增員額未核定前所需人員；因辦理有關機關委託或委辦之定期事務所需人員；及因辦理季節性或定期性簡易工作所需人員。

由於約僱人員之屬性範圍較廣，其任用辦法及依據之描述亦較為多元，因此約僱人員之任用係屬臨時性工作或臨時新增業務，或為委託、委辦之定期性事務所需人員，或季節性或定期性簡易工作。其僱用時間以一年為限，提早完成業務期限者，應按實際所需時間僱用；其完成期限超過一年時間者，則依原業務計畫預定僱用時間，繼續每年約僱一次以至計畫完成為止；又約僱期限滿五年者，應定期檢討該計畫之存廢；約僱人員僱用期滿或借滿六十五歲時，應即無條件解僱(楊安城, 2003)。

#### 4. 臨時人員任用

公務機關所使用之臨時人員，依勞委會第 0960130914 號 (2007) 公告事項之說明二，「臨時人員」係指：「非依公務人員法制進用之人員，不包括依聘用人員聘用條例、行政院記所屬各機關約僱人員僱用辦法進用之人員及業經本會公告指定適用勞動基準法之技工、駕駛、工友、清潔隊員、國會助理。」；又依「行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點」第 2 點規定，指「機關非依公務人員法規，以人事費以外經費自行進用之人員。但不包括下列人員：一、依聘用人員聘用條例、行政院記所屬機關約僱人員僱用辦法、國軍聘用及雇用人員管理作業要點進用之人員。二、技工、駕駛、工友、清潔隊員、國防工業訓儲及研發替代役第三階段人員。三、國立大專校院依『國立大專校務基金進用教學人員研究人員及工作人員實施原則』及『國立大專校院行政人力契僱化實施原則』進用之人員。」由上可知，所謂臨時人員乃機關非依公務人員法制進用，且以人事費以外之業務費進用，辦理非行使公權力之臨時性、短期性、季節性及特定性等定期契約性質工作之人員。進用範圍分為二類，包含各機關以自有經費自行甄選進用人員及皆受他機關經費補助進用人員(林義焜, 2011)。

綜上所述，可瞭解機關組織在有限的員額下，為其業務需求而透過現有之法令規範之人員任用辦法以進用人員，以滿足組織目標及組織願景。就不同人員進用方式，對組織之發展有一定程度的影響，茲就目前公共圖書館館員之進用方式繪製成表 2-10，以瞭解其進用上的差異。公共圖書館人員進用制度多元，在其職等及職稱尚差異甚大，且人員之服務水準及專業程度參差不齊，亦使得在圖書館服務品質上較不容易建立讀者信心（林淑婷，2000）。根據彭盛龍（1991）的調查分析中發現，無論以何種方式進用之人員，館員對現行適用之制度，及對相關進用方式與未來公共圖書館人事管理法制上，對進用方式之適當性及圖書館專業發展，均有相當程度的共識，期以對圖書館的專業服務及人員發展有更有效的提升。

表 2-10

臺灣地區公共圖書館館員遴用制度比較

	考試任用	聘任人員	聘用人員	約僱人員	臨時人員
遴用依據	公務人員 任用法	教育人員 任用法	聘用人員 聘用條例	行政院暨所屬 機關約僱人員 僱用辦法	無
待遇方式	本俸 專業津貼 加給	本俸 學術研究費 加給	依分類職位自 280至790薪點 支給	依分類職位自 160至280薪點 支給	各館標準不一 致
考核制度	公務人員 考績法	無	無	無	無
有無保障	有	有	無	無	無
升遷發展	有相關職系可 適用，發展空 間大	僅限聘任之機 關，發展受限	無發展可言	無發展可言	無發展可言
對圖書館專 業化之發展	利弊互見	利多於弊	弊多於利	弊多於利	弊多於利
圖書館適用 性程度	尚可	佳	差	差	差

資料來源：臺灣地區公共圖書館館員遴用制度之研究。彭盛龍（1991）。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書館學研究所碩士論文，臺北市。酌予修改。

## (二) 公共圖書館人員運用之現況

圖書館人員編制係指就組織內部人員加以合理配當。針對圖書館人員編制，「公共圖書館設立及營運基準」有明訂之服務人力依據各級圖書館人口總數來配置適當之人力；而各級公共圖書館則在組織條例或組織規程中明訂員額編制，以為實際任用之遵循。在專業人員資格及比例方面，「公共圖書館營運管理要點」說明其組織之人員結構並根據其人員性質加以描述其功能性，而工作人員之工作性質則分為專業人員、行政人員及技術人員三類。其中專業人員之資格為：「凡大專院校主修或輔系為圖書館學及性質相同之學科畢業或曾修習專門科目二十學分以上，依〈教育人員任用條例〉規定，或經國家公務人員圖書館類科考試及格並擔任本要點貳之一所列業務者屬之。」條文中並規定公共圖書館專業人員以不少於全館總員額三分之一為原則。就人員任用方面主要以符合〈公務人員任用條例〉制定之規範者為任用對象，必要時圖書館方面得依〈教育人員任用條例〉所規範之條例之資格聘任。

根據《中華民國圖書館年鑑》(黃雯玲, 2011)，公共圖書館係指由各級主管機關、鄉(鎮、市)公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。全國公立公共圖書館依其隸屬層級為國立公共圖書館、直轄市立公共圖書館、縣(市)立圖書館及鄉(鎮、市、區)圖書館等四個層級。目前國立公共圖書館有國立中央圖書館臺灣分館 1 所及國立臺中圖書館總館 1 所，國立臺中圖書館除總館外，尚有分館 1 所及館外服務站 3 所；直轄市立公共圖書館計有臺北市立圖書館、高雄市立圖書館及高雄市政府文化局文化中心圖書館。民國 99 年 12 月 25 日臺灣走入五都直轄市的新時代，包括原有的臺北市，加上合併升格的新北市(原臺北縣)、臺中市(原臺中縣、市合併)、臺南市(原臺南縣、市合併)及高雄市(原高雄縣、市合併)，因而，公共圖書館體系改變為國立公共圖書館 2 所、直轄市立圖書館 5 所、縣(市)

立圖書館 17 所。陳昭珍 (2011) 指出而五都的圖書館體制方面，臺北市、新北市、高雄市的公共圖書館體系由總館統一負責、規畫、管理，臺中市的公共圖書館雖然尚無總館，但有專業的圖書資訊科統籌，唯有臺南市仍維持由各區自行營運，並裁撤圖書資訊科，由文史資料科督導協調原臺南縣的區圖書館，原臺南市圖書館則為市政府的二級單位，彼此間無行政隸屬關係。

盧秀菊 (1998) 在「臺灣地區公共圖書館行政組織體系」研究中發現公共圖書館在人力資源若干問題，如公共圖書館員額不足、經費不足、公共圖書館專業人才缺乏、公共圖書館行政體系與輔導體系權責不明等。胡歐蘭 (1998) 針對國內圖書資訊人才需求問題加以調查，發現我國公共圖書館部分有 41.8% 採用高普考分發，8.2% 公開甄選有資格人員，56.5% 機關自行遴選、1.0% 教育人員任用，27.7% 曾以「約僱人員僱用辦法」進用僱員。而「臺灣地區公共圖書館經營管理現況調查研究」指出我國公共圖書館大多屬於公立機構，必須晉用通過國家考試及格的公務人員，除非有特別法令規定，非考試及格不得任用，阻礙了其他沒有通過考試卻有專業背景與服務熱誠的人才為公共圖書館任用 (廖又生，1997)。針對公共圖書館的人力資源發展，曾淑賢 (2003) 則以臺北市立圖書館之為例舉出人力資源長期存在的問題：

1. 員額少，人力不足：人員不足是公共圖書館長久以來的問題，近年政府推動終身學習及閱讀風氣，導致圖書館業務項目擴充，在原本編制不足的人力，無疑雪上加霜。
2. 職務列等低，士氣低落：肩負重責工作的第一線人員有書記 117 人職級僅第一至三職等，辦事員 79 人職級僅三至五職等，近三分之二的人員職級偏低，影響工作士氣與服務品質。
3. 開放時間長、工作繁重：臺北市立圖書館為目前全臺灣地區開放時間最久之公共圖書館，每週 80 小時的工時之下，讓工作人員身心俱疲。

4. 專業人才不足，專業理念及專業技能欠缺：大部分的人員皆未具圖書資訊學背景，對於公共圖書館的核心價值、專業技能及理念較不足。
5. 人員流動率高，臨時人員人數多：由於閱覽單位人員必須輪值早晚班，加上開放時間及工作繁重情形之下，訓練或未報到改分發單位，導致人員異動頻繁，臨時人員相對增加。
6. 組織分散，管理不易：人力資源支援不易。

員額不足為圖書館服務層次無法進一步提升的主因，使得圖書館的功能無法充分發揮。而國內各級公共圖書館普遍面臨人力不足、職等偏低，缺乏專業人才等情形，在這組織扁平、用人精簡的環境中，人力資源的匱乏已成為時代的表徵，公共圖書館在面臨著人力不足而僱用非典型勞動力來彌補人力不足的需求前，首要分析現有人力分配現況，瞭解公共圖書館人力數量及人員遴選與編制。根據公共圖書館統計系統 2011 年度彙整結果（公共圖書館統計系統，2012），針對全國各級公共圖書館之人員編制進行統計，其國立級圖書館及直轄市級公共圖書館之人員統計如表2-11及表2-12所示。

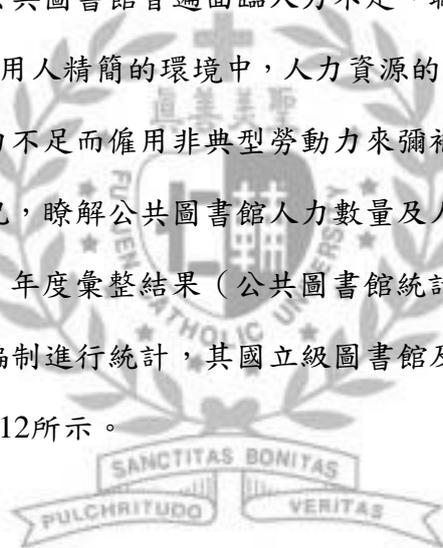


表 2-11

國立級公共圖書館統計工作人員數統計

	國立級圖書館統計	國立中央圖書館 臺灣分館	國立臺中圖書館
編制內總館員數	112	42	69
編制內專業人員	73	32	24
編制內行政人員	39	10	45
編制內技術人員	0	0	0
臨時人員	10	7	0
約聘僱人員	19	8	11

資料來源：公共圖書館統計系統 (2012)。2011 年度彙整結果。上網日期：2012 年 12 月 19 日。檢自：公共圖書館統計系統：

[http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic\\_2010&type=national&year=2010](http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic_2010&type=national&year=2010)

表 2- 12

直轄市級公共圖書館統計工作人員數統計

	直轄市級 圖書館	臺北市	高雄市	新北市	臺中市	臺南市
編制內總館員數	645	325	149	66	63	42
編制內專業人員	393	289	51	27	17	9
編制內行政人員	221	28	82	37	42	32
編制內技術人員	31	8	16	2	4	1
臨時人員	945	64	121	441	196	123
約聘僱人員	125	38	18	17	14	38

資料來源：公共圖書館統計系統 (2012)。2011 年度彙整結果。上網日期：2012 年 12 月 19 日。檢自：公共圖書館統計系統：

[http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic\\_2010&type=direct&year=2010](http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic_2010&type=direct&year=2010)

各類型圖書館的人力資源皆為重要的資產，其中經營成效、業務推動及功能的發揮等，取自於圖書館人員的素養。1990 年代興起的政府再造運動聚焦在如何提升政府的競爭力，其中以「策略性人力資源管理」取代傳統人事管理，進而提升政府之效能與整體競爭優勢，成為人事行政最新發展主流（林敏秀，2007）。策略性人力資源管理，係指組織本身所採行的計畫或管理取向，藉以確保組織的人力資源能夠有效地運用，以達成組織目標與任務，而思考如何透過人力資源管理的功能以協助組織達成整體的績效目標（黃同圳，1998）。而在這股政府再造運動中，各產業與組織引進各項人力資源管理措施，運用策略規劃觀點將人力資源管理與組織整體目標及其他管理策略相關聯結與整合，以達到提升組織整體績效之目的。楊美華 (1996) 認為透過妥善的人力規劃可使員工適才適所、使員工的工作表現有最大的效益、使員工具有使命感並塑造組織文化、使員工個人與機構能夠同步成長以獲得此四點成效。

圖書館身為社會教育機構的一環，不斷受到外部刺激及內部變動的影響，而面臨空間不足、人力短缺、經費縮減等壓力的挑戰。為使館務能在有限的資源下正常運作，以有效提升服務品質提供讀者使用，不得不謀求更多的資源及管道以求解決之道（翁慧娟，1997）。圖書館館員之遴選與任用，為實際圖書館提升組織整體服務品質之辦法，在當前政府法令及社會結構的變遷下，組織人力彈性的風潮亦席捲圖書館人員的使用上，以彌補人員編制數量上的不足及獲取更多專業人才，為透過多元的組織人力來增添圖書館事業的發展。根據林文睿（1996）在「人力資源管理在圖書館之運用」中，對圖書館人力之規劃、獲得、維護及發展提出初步之分析，針對圖書館選人、育人、用人、留人的特殊需求提出規劃管理，而圖書館人力資源管理之未來發展應建立圖書館法基本法制、加強訓練及培育工作，注重研究發展，同時妥善管理員工關係建構提供團體協商制度，並積極開發員工的腦力以追求卓越，締造組織與個人之雙贏。

## 二、公共圖書館非典型勞動力的運用

隨著世界各國政治與經濟情勢的變遷，公民意識高漲，對於政府的要求也隨之提升，現代政府皆在積極思索如何在人力與財力均為困窘的情況下，提供民眾更多、更好的服務（曾添福，2008）。我國行政機關受到員額控管、預算以及政府會計、審計與採購法規的限制，在人力資源管理方面不得使用非典型勞動力來因應正職人力不足的問題。公共圖書館之設立目的在於推動成人教育及服務社會大眾，乃國家正規教育外的重要教育機構，提供社會教育的中心，然而國內許多公共圖書館也普遍存在著經費及人員不足的現象。縱使在教育部發佈之「公共圖書館營運管理要點」中明訂圖書館工作人員每二年應接受一次以上之在職訓練，但人員短缺的問題卻無法著實解決，公共圖書館進而尋求非典型勞動者來解決此項困難，以彌補人力不足的窘境（陳麗玲，1994）。人力資源管理的各項過程為

策略性人力資源管理主要探討因素，可由人力的甄選、運用、陞遷、調遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等均能有效的整合及相互支援（林敏秀，2007）。隨著不斷變遷的社會環境，組織的經營策略在面臨環境的變動壓力及市場競爭的變化下，人員的使用更顯得重要，以依據環境的變遷及組織的需求，採取不同的人力資源管理策略，運用多元的人力來增進組織人員的靈活性及工作的專業性，以維持經營管理上的彈性運用。

面對社會的快速變遷，快速變動的經營環境，圖書館在人力資源上也因應政府及社會的腳步，在經營管理上為保持彈性；在人力資源管理上即組織扁平化、精簡化、業務外包，大量使用臨時性或短期性人力，為此而尋求非典型勞動者來解決此項困難，以彌補人力不足的困境。Atkinson (1984) 提出「彈性企業」(The flexible firm) 是由核心員工 (Core workers)、邊陲員工 (Peripheral workers) 及外部員工 (External workers) 等三種員工組成。核心員工是全時 (Full-time)、長期且具專業技能之員工；邊陲員工則較不具專業性，且缺少工作安定性較少獲得組織資源；而外部員工則屬於外包性工作從事日常或專業性工作。如圖書館可組織將員工區分為核心勞工及邊陲勞工，提供核心勞工訓練機會以培養其專業性及不可取代性，而較例行性或非專業性之工作，則可採用距離策略或外部數量彈性化的方式，運用兼職、暫時性或短期人力或服務委外的方式加以執行，以節省組織財務及人力等資源上的浪費，使人員的運用更具效益與價值。如何有效地提升圖書館的競爭力，是近年來圖書館事業最急於追求的目標（謝英彥，2004）。在傳統的人力資源管理模式，於科技發達的今日以漸漸不敷使用，致使圖書館在人力資源體系產生變化，為求以最精簡的人力提供卓越的服務，進而滿足使用者需求，而改造了組織整體作業流程。對各類型圖書館而言，館員是圖書館營運的主要動力，其影響了圖書館整體經營的成敗、業務的推動及功能的發揮。

本章前小節略述目前公共圖書館館員進用的管道及方法，以瞭解圖書館在有限的編制員額下如何進用非考試及格之人員，即本研究所探究之「非典型勞動力」(Atypical employees)，來滿足圖書館業務及讀者的需求。本研究所探討之非典型勞動力以機關組織自行招募人員及外部廠商供應人力兩個面向進行分析，機關組織自行招募人員部分涵蓋定期契約及部分工時；而在外部廠商供應人力方面以勞動派遣及服務委外進行討論。以下就公共圖書館使用各類型非典型勞動力之現況做一回顧，藉以瞭解公共圖書館非典型聘僱之發展及對圖書館的影響，分述如下：

### (一) 機關組織自行招募人員

圖書館為依法成立之非營利正式組織，其組織結構是將館內所有的工作項目，透過橫向式的工作分工 (Horizontal specialization) 及縱向式的職位分類 (Vertical differentiation) 來建置組織架構 (盧秀菊，1996)。公共圖書館之設立目的在於蒐集、整理各種資訊，以服務社會大眾為宗旨來提供讀者完善而周全的服務。圖書館的工作業務大致來說可分為行政服務 (Administrative services)、技術服務 (Technical services) 與讀者服務 (Public services) 三大類，以促進社會服務的推廣。國立公共圖書館因隸屬教育部社教司，即為政府公部門之一環，其用人之途徑不外以公務人員任用與聘任兩種典型人力的使用。若以其聘用種類而言，扣除具公務人員資格之正式編制人員，其餘以專案計畫或技術發展為前提下，機關組織自行招募人員之聘任人員可再細分為部份工時勞動及定期契約勞動。

公共圖書館之定期契約勞動者，通常以〈聘用人員任用條例〉及其施行細則來進用，為滿足人力所無法發展專門性或技術性的研究工作，其以契約聘用人員來處理業務需求與發展。依據〈聘用人員聘用條例〉進用之聘用人員具有「定期性、專業性、契約性及報酬性」等特色，而其契約期限以一年一聘或兩年一聘為基礎，期限屆滿聘用契約即終止，若期契約業務尚未完成

得允予續聘。而部分工時勞動係指工作時間較該事業單位內之全時勞工工作時間，有相當縮短之勞工。從事此種勞動型態之人員多因自身情況或市場環境因素而無法獲得全時間的工作，依據我國勞委會的規定，部份工時勞動者其工作時數以每周不超過 40 小時為限，但通常為正式僱用之正規人員。或員用行政院發布之〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉及〈行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點〉，透過單行法規以作為進用定期契約身份之臨時人員的依據。林義焜 (2011) 指出所謂臨時人員乃機關非依公務人員法制進用，且以人事費以外之業務費進用，辦理非行使公權力之臨時性、短期性、季節性及特定性等定期契約性質工作之人員。進用範圍分為二類，包含各機關以自有經費自行甄選進用人員及皆受他機關經費補助進用人員。

公共圖書館方面深受政府政策規範，人員編制對服務績效有較顯著的影響，為解決人力不足的現象同時維持經營與服務上管理。部份工時工及定期契約工通常為機關組織運用業務經費或人事經費自行招募之人員，係屬非典型勞動力的一環，來輔助業務的發展與服務的提升，但能提供的能力與勞力依舊有限。在圖書館的服務愈趨多元且愈趨重視的環境裡，僅就單薄的員額配置人力及聘任人員的組織環境而言，對人力不足的現象依舊無法平衡。為此，圖書館為尋求更多的人力資源，而藉由外部廠商的人力供給，以達組織人員需求與服務品質的目標。

## (二) 外部廠商供應人力

圖書館方面在政府員額政策的影響下，普遍存在人力短缺的現象。雖可透過定期契約工及部分工時工的協助下維持一般業務的推動，但若以服務的角度與層次而言，上述兩種類型的人力仍不足應付公共圖書館龐大的組織體系

與服務推廣；而以圖書館經費運用來看，以契約僱用的人員在工作效率及工作品質上亦較不符經濟效益。因此，透過外部廠商來提供圖書館所需人力，不但可以降低成本、減少人事開銷，亦提供圖書館工作專注於核心業務中。

由部分廠商供應人力需求方面，所使用的非典型勞動力類型可分為服務委外及勞動派遣兩部分。前節已針對派遣勞工所涉及的三角互動及其關係進行描述，而就委外人員與承包商的關係方面其互動關係請見圖 2-3。針對圖書館應用此兩種類型人力的動機與目的，謝英彥 (2004) 將其分為：使圖書館人事調度較具靈活性、減少圖書館行政管理的責任、提供特殊專案計畫所需人力、彌補人事經費的緊縮以節省人事開支、及提升圖書館整體績效並解決人員問題。但在運用上仍需注意人員的高度流動率、低向心力、低忠誠度的不穩定因素，而人員的專業素養與訓練的高廣，亦是圖書館運用此種非典型聘僱型態時需注意的事項。

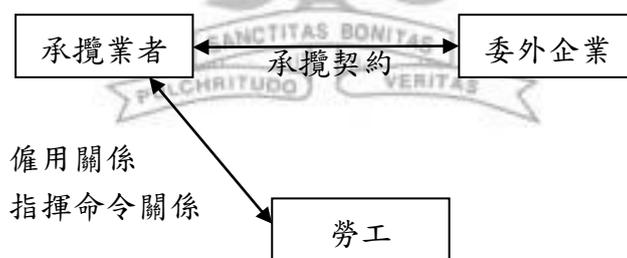


圖 2-3 業務承攬（外包）關係圖

資料來源：派遣勞動對派遣員工的功能評估研究。翁玉珍 (2000)。未出版之碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義縣。

## 第四節 非典型勞動力之相關法制

社會結構的多元化帶動社會經濟發展也促使勞動市場更具彈性，使得勞工之質變與量變議題漸漸產生，以致現行法制的規範無法因應當前勞動關係及市場環境的發展，而近年來勞工意識逐漸提升，過去易受忽略之勞動契約亦逐漸受到重視。本節所探討之「勞動契約」專指勞動法上之勞動契約，並不包含民法上的勞務給付契約，原因在於僅有勞動契約受勞動法律的規範，對當事人的權益如資遣、退休金、工資、工時之保護等關係重大（郭寶蓮，2008）。以此來判斷勞務給付關係中有無勞動契約的存在，乃是進入勞動法的首要探討課題；再者，欲釐清非典型勞動契約之概念與範圍，亦需就傳統勞動契約之定義與特徵有所認識。勞動契約是勞動關係之核心，一切勞動關係皆建立在勞動契約上，是以於探討非典型勞動前，需先就勞動契約討論之，藉由將當前規範勞動契約之相關法制與前節所提之圖書館人員相關條例，透過法制與實務上之運作來相互檢視，期以在現有立法基礎中尋求因應方法。

### 一、勞動契約之定義

因經濟地位與經濟條件的懸殊，勞工長期居於無法以平等自由的地位與資方訂定勞動契約的劣勢，故政府基於公平保護原則站在勞動者之立場，藉由法律的訂定給予勞動契約的必要限制，期以貫徹保護勞工的精神，使勞動契約中自由與平等原則更名符其實（蔡忠瑞，2009）。〈勞動基準法〉第2條第6款明確揭示：「勞動契約：謂約定勞雇關係之契約」，使得勞動契約之本質較民法僱傭契約更具弱勢勞工之保護，亦在其條文中對勞動條件之最低標準加以規範，詳細釐清勞工保障，使勞動契約成為勞資關係中專屬的契約。契約可區分為有名契約與無名契約，於民法債權篇各論規定各種之債，計有買賣、互易、交互計算、贈與、租賃、借貸、僱傭、承攬等，依契約類型加以明文規定之契約模式其稱為有名契約亦稱為典型

契約，劉春堂 (2010) 認為民法對有名契約加以規範之目的，意在使法律對契約類型之規定，能夠具有解決糾紛之裁判規範的功能。在勞動法的領域中，〈勞動基準法〉勞動契約之規範功能，分述如下 (李洙德，2001)：

### (一) 強行規定之強制作用

在承認由〈勞動基準法〉規範下勞動契約，亦成為有名契約之前提下，張志銘 (1989) 指出：〈勞動基準法〉除第二章之條文外，尚包括第 53 條與第 54 條有關勞工自請退休與強制退休之條件、第 57 條與第 58 條有關勞工工作年資之併計及其請領退休金時有效期間之規定、第 61 條受領職業災害補償金之時效期間及第 63 條有關事業單位之督促義務與連帶補償責任之規定，均具有強制或禁止之效力。若勞動契約法現已施行，則該法第 4 條有關不利勞動條件禁止之規定，及第 5 條有關暴力行為禁止之規定亦屬於一種強行規定。

### (二) 任意規定之補充作用

從〈勞動基準法〉之規範目的來看，不論是違反時會遭受刑罰或行政法處罰之狹義勞動保護法規定，或僅涉及雇主與勞動間勞動契約私法關係之勞動契約法 (未施行) 規定，基本上皆屬強行規定。不過，該法第 22 條及第 23 條有關工資給付方式及時間之規定中，亦容許當事人以特別約定加以排除，代表該等規定並非必須遵守之強制規定，僅屬當事人未有特別約定時，方得以補充適用之任意規定，其目的在給私法自治更大空間。目前尚未施行之勞動契約法中，第二章有關勞動者義務之規定及第三章有關雇主義務之規定，在性質上大多屬於任意規定。

### (三) 作為勞動契約之亦之裁判規範

參考民法對有名契約加以規範之目的，可知法律對契約落行之規定，具有解決糾紛之裁判規範的功能，於〈勞動基準法〉對勞動契約加以規範時，似

應存在同樣功能。在訴訟實務上亦可發現〈勞動基準法〉是我國勞動法中最常援用之法源。

就我國法規對勞動契約之定義，主要依〈勞動基準法〉第2條第6款規定：「勞動契約：謂約定勞雇關係之契約。」，但〈勞動基準法〉並未進一步規定「勞雇關係」之內涵。此問題可參照1936年12月25日經國民政府公佈，迄今尚未正式施行之勞動契約法，依該法第1條規定：「稱勞動契約者，謂當事人一方，對於他方在從屬關係提供其職業上之勞動力，而他方給付報酬之契約」。1997年勞委會進行勞動契約法之修訂草案中，將第1條條文修正為：「稱勞動契約者，謂當事人約定，一方基於從屬關係，為他方提供其職業上之勞務，而他方給付報酬之契約」，意指凡一方所提供的勞動力是肇因於職業者，不論其為精神或體力上的勞動，亦不因其工作形式類別或工作場所，皆可能是基於勞動契約而提供勞務。呂榮海(2002)指出「勞動契約是指當事人之一方在他方之從屬關係下，提供其職業中之勞動力，而他方給付報酬之契約」；另一說法為「勞動契約者必須符合『基於從屬關係』、『提供職業上之勞務』、『給付報酬』等三要件。換言之，勞工必須處於從屬關係下，也就是在雇主指揮監督下，提供其職業上之勞動力，同時也必須從雇主處或有從事上述勞動對價之工資，才符合勞動契約當事人之資格。」

勞動法之勞動契約基本上以勞動者生存權為基礎理念，並以此作為民法契約自由理念之修正，〈勞動契約法〉(未施行)以規範勞動契約及勞動關係為其主要任務，但勞動契約法仍然只能作為勞動契約之基本法，至於細節性、個別性的規範則仍無法全部包容。雖自始至終皆未放棄契約自由之基本原則，但就勞動契約之訂定、內容以及終止，以不再完全委由當事人自由合意來決定，亦即包括法律、團體協商以及工作規則，均成為勞動契約或勞動關係中雇主與勞動者權利義務之依據。而勞動契約法亦與〈勞動基準法〉在法的性質、使命及手段上顯然具有不

同的理念，〈勞動基準法〉含有公法性質之法律，以保護勞工為其使命，並以公權力強制為貫徹手段，勞動契約法係以私法性質之法律以維護當事人之公平為使命，以私法制度上損害賠償或終止法律關係為貫徹手段（蔡忠瑞，2009）。

## 二、民法

在〈民法〉之勞務供給契約，基本上有僱傭、承攬及委任，與勞動契約之區別僅在於勞動契約受勞動法律之規範，此關當事人之權益，如資遣、退休金、工資、工時之保護等。以下就僱傭契約、承攬契約與委任契約進行探討，分析如下：

### （一）僱傭關係

以服勞務為契約內容以勞務本身之給付為契約目的，並在雇主的指揮監督下為之。一般在談論〈勞動基準法〉之適用範圍時，一般認知總認為只有僱傭契約才適用於〈勞動基準法〉，承攬契約則無，此種想法係將僱傭關係與勞動契約視為相同。但由經濟發展史來看，黃越欽（2006）認為僱傭是自古存在的勞務契約，而勞動契約則專指工業革命、資本主義發達以來的發展產物，其相對於僱用關係，計有下列特點（呂榮海，1990）：

1. 勞動契約之勞工人數較多；
2. 多數勞工附屬於企業從事工作；
3. 因為勞工眾多、講求企業化，較重指揮命令與從屬關係；
4. 勞動契約可用以下兩種方式加以規制：
  - （1）勞工團結組織工會，透過團體交涉形成團體協約以規制勞動契約。
  - （2）國家制定〈勞動基準法〉設定勞動條件最低基準以規制勞動契約。

## (二) 承攬契約

區別勞動契約與承攬契約，是適用〈勞動基準法〉的一項重要工作，此從〈勞動基準法〉公布施行後，許多企業紛紛設法將僱用改為承攬。而依據〈民法〉490條規定，承攬係以完成一定工作為目的之契約，就承攬人必須對工作之完成負責之點而言（黃越欽，2006），承攬時不同於勞動契約或僱傭契約。因此，勞務之提供過程並非當事人所注重，而為完成工作或勞務成果所付出之勞務則由承攬人在自主情況下實現，故在工作完成受領前之危險則由承攬人自行負責，若未能完成工作則無報酬可享。

## (三) 委任契約

委任是委託他人處理事務之契約（民法 528 條），受任人有基於其知識、經驗處理該事務之自主性，故一般認為它與具有從屬關係、指揮命令關係之僱用契約及勞動契約不同。

上述所指的僱傭、承攬及委任契約，實屬〈民法〉中的有名契約，其中與勞動契約之形式最接近者應屬僱傭契約。〈民法〉第 482 條規定：「稱僱傭者，謂當事人約定一方於一定或不定之期限內為他方服勞務，他方給付報酬之契約。」由此可知，僱傭以受僱人之服勞務是否有一定期限為標準，以此可分為定期與不定期契約兩種形態。若將僱傭契約與勞動契約加以分析，便會發現民法對勞工的保護不足，才會進一步地制定〈勞動基準法〉，以加強法律對勞工的保障。綜上所述，茲將僱傭、承攬、委任契約，比較如下表 2-13 所示：

表 2-13

## 僱傭、承攬、委任契約之比較

	定義	相同	相異
<b>僱傭</b>	一方於一定或不定之期限內為他方服勞務，他方給付報酬之契約。 (民法第 482 條)	勞務供給契約	以服勞務為契約內容及以勞務本身之給付為契約目的。 在雇主指揮監督下為之。
<b>承攬</b>	當事人約定一方為他方完成一定之工作，他方俟工作完成給付報酬之契約。 (民法第 490 條)	勞務供給契約	以勞務成果為給付內容，以工作完成為契約目的。 勞務提供之過程，承攬人具有自主性。 工作完成受領前之危險則由承攬人自行負責。
<b>委任</b>	當事人約定，一方委託他方處理事務，他方允為處理之契約。 (民法第 528 條)	勞務供給契約	委任仍以勞務之提供本身為契約目的。 受任人對於事務之處理，有相當之自主性。

資料來源：本研究整理。

### 三、勞動基準法

〈勞動基準法〉是為保障勞工權益為前提，在勞資雙方取得互為規範的法律。勞基法的立法不僅是國家現代化的指標，同時也被視為勞動憲章，在保障勞工權益為目的，為此〈勞動基準法〉特別將勞動契約分為定期契約與不定期契約，其中對於定期契約成立之要件設有嚴格性之限制（蔡忠瑞，2009）。〈勞動基準法〉中勞動契約以不期勞動契約為原則，其勞動條件通常優於勞動定期契約，如定期契約因期限屆滿而中止時，雇主無須給付資遣費或退休金；且如將繼續性工作以定期契約雇用，因為短期性及臨時性工作依〈勞動基準法施行細則〉第 6 條第 2 項之規定，需在六個月以下、季節性工作需在九個月以下之期間內雇用，不符合勞動基準法第 38 條工作滿一年以上才有特別休假的規定，故因年資之切斷，雇主也可以減輕特別休假等之給付。所以常見雇主已連續定期契約的方式長期僱用，而減損勞工相當大之權益，故〈勞動基準法〉整體權利義務的設計大部分乃是針

對不定期契約，且不定期契約對於勞工而言具有長期保障的效果，各國對於訂立定期契約的條件，多以法律加以規範。

我國〈勞動基準法〉第 1 條第 2 項規定：「雇主與勞工所訂勞動條件，不得低於本法所訂之最低標準。」由此可知，〈勞動基準法〉是規範勞動條件的基本法律，也就是保障勞工權益為主旨的國家與雇主間權利義務關係的基本法（林豐賓，1997）。為防止雇主任意訂定定期契約，避免〈勞動基準法〉保障勞工的規定受損，故〈勞動基準法〉特別對於定期契約的成立予以限制。在〈勞動基準法〉第 9 條第 1 項規定：「臨時性、短期性、季節性及特定性工作得為定期契約；有繼續性工作應為不定期契約。」此條係針對定期契約的成立設立四種要件予以限制，及工作必須具備四種特性之一，才得訂立定期契約。對於繼續性工作則規定應訂不定期契約，即工作只要具有繼續性，法律亦強制將之擬制為不定期契約。將其認定為具有相同契約內容之不定期契約，其目的在於避免定期契約一旦到期契約消滅，勞工的權利無法受到保護，而不定期契約有退休金、資遣費之規定，對勞工的保障較高（蔡忠瑞，2009）。由上可知，工作性質為臨時性、短期性、季節性或特定性等四者，係定期契約之法定正當事由，欠缺之則應為不定期契約。

#### 四、勞工退休條例新制法規

台灣勞動市場彈性化的帶動了社會經濟的發展，造就過去舉世欽羨的經濟奇蹟，但近年來國內經濟及社會的快速變遷，當年以製造業為導向而設計規範的〈勞動基準法〉在面臨產業結構改變的市場環境中，已難以適用於現今以服務業為導向的經濟結構體制。國內勞動供給隨著老年人口逐漸增加，出生率降低的影響下，台灣人口年齡層分布逐漸停滯，已達退休年齡層之人口逐漸增加，對當前社會工作人口帶來供養的負荷，也造成政府老年福利的財政負擔。1984 年 7 月〈勞動基準法〉公布同年 8 月 1 日實施，是我國企業退休金制度演變過程中的主要分界點，

但其請領條件除年齡要件外，另有需服務於同一事業單位之工作年資限制，而實施以來多數企業仍多不遵守提撥退休金之規定，以致〈勞動基準法〉雖對於勞工退休福利的影響頗深，但卻未能落實嘉惠退休勞工。為促進勞動市場彈性化，進而達成保障勞工老年生活之目的，2001年8月經濟發展諮詢委員會達成退休金改制共識，經建會並將2002年提出的『當前台灣失業率攀升之分析與對策』中將「退休金改革」與「主動性勞動市場方案」、「工資彈性化」、「工時彈性化」同列於「勞動市場彈性化與就業創造」的方案中，後經2003年立法院第5屆第4會期衛生環境暨社會福利委員會審查，確立勞工退休金採「個人退休金專戶」為主，「年金保險」為輔之體例（黃于玲等人，2008），以避免勞工因年老而無退休金可領之風險，同時規定不論勞工辦理項目為個人退休專戶或是商業型年金保險，雇主之負擔皆不得低於薪資6%。「勞工退休金條例」於2004年6月30日制定公布，並於2005年7月1日施行，以改革舊制退休金的缺失，使勞工工作年資不因轉換工作或事業單位關廠、歇業等因素而受影響，另一方面也令雇主易於估算經營成本進而減少勞資爭議。

過去勞基法所規定之勞工退休金制度，受到基金退休準備提存不足、提存金額完全由雇主負擔等因素影響下，一直無法發揮預期的功能與效用（葉幼梅，2006），而部分雇主為規避勞基法退休金的規範進而惡性關廠的個案層出不窮，也使得原為穩定社會與發展經濟而設計的勞工退休金制度產生變質，因此勞工退休金制度的改革乃為穩定長期社會變動，同時促進勞動市場彈性化為目的之政策。以下就勞退新制之內涵、新舊制度之比較、與勞動彈性化之關係做一探討與介紹：

#### （一） 勞退新制之內涵特色

立法院於2004年6月三讀通過的「勞工退休金條例」，並於2005年7月1日實施勞退新制，其內涵特色以「個人退休金專戶」為主，「年金保險」為輔之體例來執行與規範（行政院勞工保險局，無日期）：

## 1. 個人退休金專戶

雇主應為適用勞基法之本國籍勞工，按月提繳不低於其每月工資 6% 勞工退休金，儲存於本局設立之勞工退休金個人專戶，退休金累積帶著走，不因勞工轉換工作或事業單位關廠、歇業而受影響，專戶所有權屬於勞工。勞工亦得在每月工資 6% 範圍內，個人自願另行提繳退休金，勞工個人自願提繳部分，得自當年度個人綜合所得總額中全數扣除。勞工年滿 60 歲即得請領退休金，提繳退休金年資滿 15 年以上者，應請領月退休金，提繳退休金年資未滿 15 年者，應請領一次退休金。

## 2. 年金保險

僱用勞工人數 200 人以上之事業單位經工會同意，事業單位無工會者，經 1/2 以上勞工同意，且選擇參加年金保險之勞工人數達全體勞工人數 1/2 以上，經行政院勞工委員會核准後，投保符合保險法規定之年金保險。但未經核准實施年金保險前及未選擇參加年金保險之勞工，雇主仍應按月為其提繳退休金至勞保局個人退休金專戶（黃于玲等人，2008）。年金保險契約應由雇主擔任要保人，勞工為被保險人及受益人。事業單位以向同一保險人投保為限。年金保險之承辦機構為經中央主管機關核准之保險公司。給付請領方式依年金保險保單內容規定辦理。另外雇主每月負擔年金保險費之提繳率，不得低於勞工每月工資 6%。又事業單位實施年金保險時，有關勞退條例所規範之適用對象、新舊制度銜接、保險費計算起迄、工資、提繳率調整及申報期限、請領權利等規定，於年金保險準用個人退休金專戶之規定。如有違反者，依相關條文處罰。

## (二) 新舊勞退制度之比較

勞工退休金新舊制度之間的差異，將其歸納為制度屬性、適用對象、年資計算、退休要件、退休金領取方式、退休金計算與勞雇負擔等七個層面分析

新舊制之優缺點（行政院勞工委員會勞工保險局，2006），如表 2-14 所示。

### 1. 制度屬性

〈勞動基準法〉內所制定的退休金制度屬確定給付制，即勞工合乎法定條件退休時，所領取的退休金金額是依據事先訂好的公式計算。而勞退新制則屬確定提撥制，以個人退休金專戶制為主，但雇用人數超過 200 人的企業得經工會或半數以上的勞工同意，以商業保險年金取代個人退休金專戶。勞工退休金條例僅規定雇主退休金提撥下限，勞工未來退休後所能領得之退休金，必須視所提撥退休金的投資運用而定。為了避免投資運用報酬率太低而損及勞工退休保障，該條例規定當報酬率低於 2 年定存利率時，其差額由政府補貼。

### 2. 適用對象

舊制之適用對象不論國籍，凡適用〈勞動基準法〉之事業單位所僱用之勞工均適用之。而新制之適用對象為適用〈勞動基準法〉之本國籍勞工。由於舊制下包括定期契約工、工讀生、清潔工難以達到勞基法退休要件，所以沒有領取退休金之機會，新制開辦後，前述勞工皆為勞退新制強制提繳對象，亦可領到退休金。

### 3. 年資計算

舊制之工作年資計算是以同一事業單位為限，勞工如果因離職或事業單位關廠、歇業而重新就業，其工作年資必須重新計算。新制工作年資計算則不以同一事業單位為限，因此勞工不會因轉換工作或因事業單位關廠、歇業而受到影響。

#### 4. 退休要件

〈勞動基準法〉規定勞工需在同一事業單位工作 15 年以上，且年滿 55 歲，或在同一事業單位工作 25 年以上才能自請退休。而新制部分，適用舊制年資者的退休要件比照舊制；適用新制部分，如果選擇個人專戶制者，只要年滿 60 歲以上，即可請領退休金。

#### 5. 勞雇負擔

勞退舊制只要求雇主負擔，勞工則不需提撥。雇主負擔部分是採彈性費率，以勞工每月工資總額之 2% 至 15% 作為提撥基準，應提撥多少退休準備金，難以估算。此外，由於勞退舊制屬確定給付制，不論雇主平時提撥多少退休準備金，只要勞工依法退休時，雇主必須負擔全部退休金給付責任。新制退休金提撥率採固定下限費率，即不論是個人專戶制或是商業保險年金，雇主的提撥率不得低於 6%，由於新制屬確定提撥制，雇主所承擔的退休金責任僅止於平時提撥，所以雇主負擔成本較為明確。另外，勞工在工資 6% 範圍內可以自願提撥，並享有稅賦優惠。

#### 6. 新舊制之優缺點

舊制之優點在於工作年資計算是以同一事業單位為限，可鼓勵勞工久任，同時勞退舊制為單一制度較易理解；缺點則為勞工實難符合領取退休金要件；再則退休金提撥率採彈性費率，造成雇主不確定的成本負擔；對於雇用中高齡勞工產生相對較高之退休金成本負擔，對此類勞工形成就業障礙。新制之優點為年資採計不受同一事業單位限制，同時提撥率固定，避免企業經營之不確定感，對於雇主雇用中高齡勞工及其他年齡層勞工不會造成退休成本差異促成公平的就業機會，另外擴大適用對象以符合公平原則；缺點在於新舊制交替期間，勞工必須擇優適用。

表 2-14

勞工退休金新舊制比較表

新舊退休金制度比較		
項目	舊制	新制
法律依據	〈勞動基準法〉	〈勞工退休金條例〉
制度	採確定給付制，由雇主提存勞工退休準備金，以事業單位勞工退休準備金監督委員會名義，專戶存儲。	採確定提撥制，由雇主為勞工提存退休金或保險費，以個人帳戶制或為主，年金保險為輔。
適用對象	適用勞基法之勞工	適用勞基法之本國籍勞工，但依據私立學校法規規定提撥退休金者不適用之
年資計算	工作年資採計以同一事業單位為限，因離職或事業單位關廠、歇業而就新職，工作年資重新計算。規定勞工需在同一事業單位工作 15 年以上年滿 55 歲，或在同一事業單位工作 25 年以上才能自請退休。	新制實施後，符合退休條件者，得向雇主請領退休金。滿 60 歲以上且適用新制年資 15 年，得向勞保局請領月退休金，未滿 15 年應請領 1 次，領取年金保險依保險契約約定而定。
雇主負擔	採彈性費率，以勞工每月工資總額之 2% 至 15% 作為提撥基準，應提撥多少退休準備金，難以估算。	退休金提撥率採固定費率，雇主負擔成本明確。提撥率不得低於 6%。
勞工負擔	勞工不需提撥	勞工在工資 6% 範圍內可以自願提撥，享有稅賦優惠。
退休要件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自請退休：工作滿 25 年或滿 15 年且勞工年滿 55 歲。</li> <li>2. 強制退休：年滿 60 歲以上或不堪勝任工作。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 適用舊制年資之退休金制：同左。</li> <li>2. 適用新制年資之退休金制：勞工年滿 60 歲無論退休與否可請領退休金。</li> </ol>
資遣費	工作每滿一年發給 1 個月平均工資。	工作每滿一年發給 1/2 個月之平均工資，最高以發六個月之平均工資為限。
監督管理機關	勞工退休基金監理委員會 (依勞基法第 56 條第 2 項規定)	勞工退休基金監理委員會 (依勞工退休金條例第 4 條規定，該監理會成立後，〈勞動基準法〉第 56 條第 2 項規定勞工退休基金管理業務，歸入該監理會統籌辦理)
實施日期	73 年 8 月 1 日	94 年 7 月 1 日
優點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鼓勵勞工久任</li> <li>2. 單一制度，較易理解</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 賦予勞工選擇權</li> <li>2. 年資為可攜式，轉換工作十年資可繼續累計</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 勞工自願另行提繳退休金可享稅負優惠</li> <li>4. 保障退休金至少有兩年期定存利率之收益</li> <li>5. 滿 60 歲時確定可領到退休金</li> <li>6. 可減輕雇主一次給付退休金之壓力，減少勞資爭議</li> <li>7. 雇主經營成本明確，有效運用成本提升企業競爭力</li> </ol>
<b>缺點</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 雇主未確實依規定提存勞工退休準備金至中信局</li> <li>2. 勞工不易成就領取退休金條件，領取人數極少</li> <li>3. 台灣企業多屬於中小型，平均壽命約 13 年，勞工領不到退休金</li> <li>4. 退休金提撥率採彈性費率，造成雇主不確定的成本負擔</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業薪資結構調整</li> <li>2. 基金給付可能縮水</li> <li>3. 理財風險承擔</li> <li>4. 勞工必須擇優適用</li> <li>5. 員工流動率提高</li> </ol>

資料來源：行政院勞工委員會（無日期）。新舊勞工退休制度比較。上網日期：2011 年 7 月 24 日。檢自：行政院勞工委員會：  
<http://www.bli.gov.tw/en/sub.aspx?a=0%2F8HHfS1Xyo%3D>

### (三) 勞退新制與勞動彈性化之關係

勞退新制對勞動市場彈性化之影響眾所紛紜，但較一致的概念為「勞退新制改為個人可攜式帳戶後，促進勞動市場流動性，幫助國家經濟結構的彈性化」。勞退新制實施使企業必須為員工提撥 6% 之退休準備金，以成本利益為導向之業者紛紛改變組織人力結構，將非核心業務以外包等方式處理，以轉嫁新制所增加之成本，同時也使人力派遣、業務承包事業更為盛行，因此新制有助於勞動市場彈性化和非正規職員工隊伍的擴大是各方之共識，但勞動法令彈性化與鬆綁或許也意味著部分工時、定期契約、派遣勞動、外包等等僱用型態的廣泛推行，雖然增加就業機會，但也會惡化整體受雇者的勞動條

件與薪資水準(黃國治,2005)。世界各國政府在推動所謂「勞動市場彈性化」政策時,主要之論據便是「彈性化」可以救失業。成之約(2005)也提出當企業面對勞退新制的壓力時,不妨思考如何藉由人力資源的彈性運用來達到降低勞動人事成本的目的。當然,「勞動市場彈性化」策略的運用也有其負面影響,工作品質與勞雇之間的穩定關係都有可能受到影響。因此,企業在運用「勞動市場彈性化」策略時,必須審慎規劃與評估。

近年來,各國為促進就業,並促進勞動市場自由化、彈性化,使派遣事業急遽成長。我國有關勞工勞動之相關法令,除定義各種契約內容之規範外,係以保障勞工之權益義務為基礎,避免雇主的惡意剝削,勞資雙方以當前法制之規定透過契約來訂定服務內容與勞務供給程度。而在國內市場面臨高失業率時,政府應適時的放寬非典型就業形態之管制,以增加企業人力運用的彈性,而在勞動法令彈性化與鬆綁的環境下,即意味著部分工時、定期契約、派遣勞動、外包等非典型僱用型態將廣為推行與使用以增加就業機會與市場彈性(黃于玲等人,2008)。雇主為因應法制之變動,採取減薪、降低調薪幅度、調整薪資結構等措施,如採精簡人力策略,來降低勞工法規所可能增加之成本。在政府政策與法制的規範下,進而促進勞動市場的彈性化與人力資源的流動,以增加就業機會,促進非典型勞動力的有效運用。

## 第五節 國外非典型勞動型態之制度與法令

以非典型勞動型態而言，隨著全球化、國際化的來臨，無論國家的發展程度為何，均面臨勞動成本需重新評估的議題。政府勞動法令的頒布，可視為國家對勞工的保護及國家發展的指標，但在遵守傳統勞工法令外，亦應適度地調整現行社會發展下的新型工作型態，即對非典型勞動型態的保障。因此，本節針對在勞動制度較完善之德國、日本兩國進行非典型勞動制度與法令之探討，並與前節我國在勞動相關法制相互檢視，以瞭解國外對非典型工作型態的保障與法律規制。

### 一、德國非典型勞動型態與法令

由於科技的發展，對企業環境帶來人力短缺、對短期人力需求的利益、以及促使現有人力的流動等因素，使得企業藉由外部人力來滿足組織目標與願景。而此種人力需求的轉變，使得組織體系中的勞動者被區分為兩類：一類為組織內部之核心勞動者，另一類則是根據組織需求來增減且具彈性之邊陲勞動者，其權益義務及勞動條件與勞工保障上皆不及正規勞工。在此種勞動權益差異甚大的工作環境中，勞工法令雖日益增多，但在勞工福利等需求仍需要政府政策強烈的規範，以尋求就業環境與市場的公平性與合理性。德國在勞動主題的規範與重視堪稱世界之最，於1967年起便陸續對非典型勞動的經營型態及勞工的租賃行為有諸多規範，更基於勞工就業之自由性與自主性的觀點上來保障勞工之權益，使致勞動派遣制度的規範上更趨嚴謹（彭運朋，2011）。德國之非典型勞動政策所考量之範圍主題涵蓋勞工保護、勞動市場（促進就業）、促進男女就業量均等、家庭與工作的調和與兼顧、勞動關係彈性化、開發非典型勞動與典型勞動的通道（著重於部分工時勞動）等政策，並隨著市場環境的變動與政策實踐效果進行多次的修訂，使勞動政策的推動與施行上日趨穩定與完善（簡建忠等人，2007）。

德國政府對於非典型勞動之法律規範已經歷較長時間的演變過程，對於勞工的權益與保護相當地全面，且同時兼顧僱用安全與僱用彈性之政策辦法。為配合非典型勞動政策，德國政府透過法令的制定以做為僱用非典型勞動者之依據，而雇主及政府方面各需負擔一定程度之責任，並在社會安全制度的建立與完善下與勞工保護政策進行調合，以建構完善的非典型勞動政策。以下就〈部分時間及定期勞動契約法〉、派遣勞動兩部分，以其法令依據及其勞工保護規範之條文分述如下（簡建忠等人，2007）：

### （一） 部分時間及定期勞動契約法

自 2001 年 1 月 1 日起，〈部分時間及定期勞動契約法〉（Teilzeit-und Befristungsgesetz, TzBfG）取代了 1985 年發布的〈就業促進法〉，遂成為德國規範部分時間勞動及定期契約勞動之主要法律依據。該法之目的係在促進部分時間勞動、確定合法定期勞動契約的前提要件，以及防止雇主對於部分時間勞動者及定期契約勞動者之歧視待遇。其法律內容主要受到歐洲聯盟部分工時契約指令（Richtlinie des Rates 97/81/EG ueber Teilzeitarbeit）及定期勞動契約指令（Richtlinie des Rates 1999/70/EG ueber befristete Arbeitsvertraege）之影響，以藉由〈部分時間及定期勞動契約法〉以落實歐盟指令之要求，以下臚列出其部份條文內容（楊通軒，2005；簡建忠等人，2007）：

1. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 1 條規定，本法的目的係在促進部分時間勞動、確定合法的定期勞動契約的前提要件、以及防止雇主對於部分時間勞動者及定期契約勞動者之歧視待遇。
2. 依據〈部分時間及定期勞動契約法〉第 2 條第 1 項規定，所謂部分時間勞動者，係指其每週經常的工作時間，較企業中的全時勞工每週經常的工作時間為短者。如每週經常的工作時間並未約定，則以一年中平均分配於每週的工作時間少於全時勞工者為準；全時勞工之工作種類（Art）必須與部分時間勞動者之工作性質相同或類似，兩者始得作為比較，若

該企業內無可供比較的全時勞工者，則以團體協約定義來認定可供比較的全時勞工。在其他的情形，則是以每一行業的慣例作為可作比較的全時勞工 (§ 2 Abs. 1 TzBfG)。

3. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 3 條規定，定期的勞動契約，係指勞工之勞動契約以一定的期間為準之契約。
4. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 4 條第 1 項規定，雇主對於部分時間勞動者為較全時勞工之不利對待，僅於具有實質上理由 (sachliche Gruende) 時，始得為之。對於部分時間勞動者之工資或具有金錢價值之可區分的給付，雇主至少應依照全時勞工之比例為之。
5. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 4 條第 2 項規定，雇主對於定期勞動契約工為較不定期勞動契約工之不利對待，僅於具有實質上理由時，始得為之。對於定期勞動契約工之工資或具有金錢價值之可區分的給付，雇主至少應依照不定期勞動契約工之僱用期間長短之比例為之。
6. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 9 條規定，雇主對於向其表達有意延長工作時間之勞工，於有此類工作位置出缺、且該勞工能勝任該工作時，應優先考慮由該勞工出任該工作。惟在具有急迫的企業的經營因素或有其他部分時間勞動者有意願出任該工作時，不在此限。
7. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 16 條規定，定期的勞動契約無效時，視為當事人雙方簽訂一不定期的勞動契約。
8. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 17 條規定，勞工如認為定期的勞動契約之約定無效時，則應於約定時點屆滿後三週內，向勞工法院提起確認之訴，以確認該勞動關係並未因時間屆滿而終止。
9. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 18 條規定，雇主於有不定期的工作位置出缺時，應通知定期僱用的勞工。

10. 〈部分時間及定期勞動契約法〉第 19 條規定，雇主應用心考慮定期僱用的勞工有參加適當的在職訓練及深造的機會，以促成其職業生涯的發展及移動性。惟在具有急迫的企業的经营因素或有其他部分時間勞動者有意爭取在職訓練及深造的機會時，不在此限。

## (二) 勞動派遣法

勞動派遣係將在自己僱用之下之勞動者派遣至第三人處提供勞務。以德國而言，大致上可分為真正的借貸關係與非真正的借貸關係—即勞動派遣契約 (Arbeitnehmerueberlassungsgesetz)，前者是指雇主僱用勞動者之目的是在為自己提供勞務，但在其他企業在業務上有短暫需要時，才將勞動者借貸至其他企業服務；後者則是雇主僱用勞動者之目的，即是在將之借貸予他人服勞務，而其目的是商業性（營利性）為導向（楊通軒，2000）。德國勞動派遣法係規範勞動派遣之主要法律，內容包含行政法（關於取得經營勞動派遣組織許可的義務，許可證的發給與失效等）、勞工法以及型是制裁等規定，惟其他法令的配合亦不容忽視。德國勞工派遣法自 1972 年施行以來，一直定位在勞工保護法的角色，其間雖歷經 1982 年、1985 年、及 1994 年三次的修正而略有放寬，但其幅度都不大，也未動搖到該法的本質。直到 1997 年為增加該法在就業促進上的功能，乃採取彈性化的措施，納入了數項新的規定（放寬派遣期間到 12 個月、允許第一次的循環使用、一次無須理由的定期的派遣勞動契約等），造成其角色與功能的多重化（簡建忠等人，2007）。2002 年 1 月 1 日修正施行的勞工派遣法，則是更進一步將派遣期間延長至 24 個月，並且加入了在使用 12 個月後之平等待遇原則。

約在同一時間，2001 年修正施行的〈企業組織法〉，也進一步催化或提高派遣勞工參與的權利。德國勞工派遣法之另一項重大轉變，係派遣人得向

要派人索取介紹費用。依據勞工派遣法第 9 條第 3 項規定，「派遣人與要派人約定，在派遣勞工與派遣人之勞動關係終止時，要派人不得僱用派遣勞工者，該約定為無效。」此規定，意在於確保派遣勞工自由選擇工作的權利，不受到任何不利的影響。德國的勞動派遣法制之制訂與規範，是以商業性或營利性之派遣為基礎，其發展之興衰與經濟景氣有密切的關係。而其法制化的發展歷程深受歐洲鄰國對勞動派遣法制的影響，使之德國〈勞動派遣法〉所規範的內容範圍多元且鉅細靡遺，亦被定位為勞工保護法，以充分確保勞動者在經濟發展快速的社會環境中的權益。

## 二、日本非典型勞動型態與法令

日本國內之勞工派遣事業起於 1965 年左右，為勞工派遣公司預先僱用或登錄一定數量之勞工，於其他企業需求時派遣該勞工至他企業使從事一定期間之工作。1975 年後因企業對此種派遣勞工的需求量大增，而帶動勞工派遣事業的急速成長。然在近年來產業結構變化及就業型態多樣化的環境下，須正視勞資雙方之需求並保障受派遣勞中之權益，因此日本政府針對符合一定要件之勞工派遣公司予以適當之法規範，並使其具有合法地位，故在歷經七年之立法作業後，終於在 1985 年制定完成勞工派遣法，為有效規範此種非典型工作的勞動型態（轉引自邱駿彥，2000）。〈勞動派遣法〉於 1986 年實施，至此非典型工作型態中的勞動派遣工作便日益興盛。針對派遣勞動這種就業與僱用型態另立新法，主要是希望這種勞動力供給事業從職業安定法的規範抽離，將勞動派遣事業制度化，以法律來規範派遣勞動的勞資關係。同時跨多雇主間的勞資關係也可以開始用法律規定的方式作正式規範（中島正雄，1986；轉引自簡建忠等人，2007）以因應產業界之需要，而制定勞動派遣法以為因應市場發展。

日本勞工派遣法第 1 條明訂，藉著與職業安定法相互配合，謀求勞動力供需之妥適調整，採取確保勞工派遣事業正當經營之相關措施，謀求派遣勞動條件之整備等，作為基礎以派遣勞工之僱用安定及其他福祉之增進為目的（轉引自邱駿諺，2000）日本在設計派遣業制度管理規範時，主要是考量受僱者的僱用安定與否的問題，因此將業者的營業項目分為二種制度（登錄型與常用型）。登錄型的營業主要是讓非特定的多數人使用登錄的方式來獲得派遣的工作，即使登錄未必一定會受到派遣的保障。因此，該類業者所經營的業務內容與就業條件的選擇極為高度的自由化，契約締結期間以外是不會受到拘束（不安定的僱用狀態）。派遣員工可以在多家派遣公司登錄其資料，派遣員工被要求有實戰能力與專業能力，在日本對派遣員工的能力要求越來越重視，故又稱為一般勞動者派遣事業（土岐優美，2006；三浦和夫，2006；轉引自簡建忠等人，2007）。另外所謂的常用型的設計，主要因該類派遣勞動契約是屬於不定期契約，即使沒有派遣工作其僱傭關係依舊明確，派遣員工屬於正式員工或定期契約員工身分較受保障，所以對於該類業者，在符合一定要件資格下，採用報備的制度，即派遣公司需向厚生勞動省報備。

勞動派遣業在我國可說是一新興勞動事業型態，勞資雙方之工作型態與勞動關係皆迥然不同於傳統的勞資關係架構，而國內企業亦基於市場需求與人力供給的因素，以調節勞務運用的需求之使用趨勢。但國內現行勞動相關法規，對此種新型態的勞動派遣業，未置有任何足以規範的條文。現行之〈就業服務法〉雖針對勞動力供給事項有詳盡之規範，但與勞動派遣之法性格與職業介紹等有所差異，因而無法有效規範從事勞動派遣之事業與勞動相關議題。黃敬堯（2010）指出我國目前並無相關法令規範勞動派遣業務，僅有行政院勞委會將勞動派遣業納入「勞動基準法」之適用範圍，但未有明確規範究竟該採「單一僱主責任」或「共同僱主責任」制。對於派遣機構與派遣勞動之間的權利義務及保障等問題，尚未有一

個法令上的共同規範。許妙穗 (2001) 指出日本勞動派遣的基礎來自於美國的臨時人員支援服務，而台灣的勞動派遣相關概念源自於日本；且勞動派遣發展於美國、日本之後，而修正中的勞動派遣法草案，大都以美、日兩國的發展情況作為參考。因此，以下針對勞動派遣在美國、日本與台灣的發展時間、制度、法規的情況進行描述，如表 2-15 所示：

表 2-15

美國、日本、臺灣之勞動派遣制度之比較

	美國	日本	台灣
興起原因	使用企業為降低成本的負擔、社會對於彈性的需求日增、工作者喜歡工作具變化性及技術進步快速，人才難尋	日本企業在關廠、組織重整後失業者不斷增加，企業界傾向於採用派遣勞工，以及為追求自由而希望作派遣勞動的人們，於是促成派遣勞工需求增加	環境的變動加速的影響，企業內部必需因應調整。面對經濟、政制的動盪，為達成企業人力彈性的應用
運作方式	員工租賃公司將其員工租給其顧客公司，讓這些員工到顧客公司為其提供服務、為其工作，而這些員工仍屬於租賃公司的員工	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 經常雇用型派遣工，勞工常時與派遣業者兼有勞動契約關係存在，法定申請程序為報備制</li> <li>➢ 為登錄型派遣勞工，僅在勞工被派遣出時，與人才派遣業者間有僱用關係</li> </ul>	政府公權力尚未涉入此方面領域，由業者與要派公司，自行依合約決定。在運作方式與員工登錄方式都與美、日相類似，但是台灣目前發展的時間尚短，整個產業還不成熟，因此現在大多是屬於登錄型的派遣員工
產業發展	美國社會對產業觀念已普及，並且由於進入障礙低，成長快速，在服務範圍方面也非常廣泛	在日本產業結構變化及就業型態多樣化之下，經過業者與企業界努力多年，經過長達 7 年於立法程序，使法制度完備周延。	在制度運作上有兩大困難點：一為派遣觀念接受度方面，就業者對短期性工作接受意願不高，企業人事主管接受度也有待突破；二為法制化規範方面

資料來源：人力派遣對貨運承攬業的可行性研究-以 P 公司為例。黃敬堯 (2010)。未出版之碩士論文，國立高雄大學高階經營管理碩士(EMBA)在職專班，高雄市。酌予修改。

有關非典型勞動相關法制議題方面，茲就鄭津津 (2011) 針對各國對部份工時、勞動派遣及定期契約之比較表進行描述，藉以瞭解他國在勞動相關法規對非典型勞動力之規範與保障，提供我國未來制定相關勞動契約之借鏡與參考，資料如表 2-16、表 2-17、表 2-18 所示。

表 2-16

部份工時之各國法制比較表

	德國	歐盟與荷蘭	日本	美國
<b>部分工時受僱者之概念</b>	其每週固定的工作時間，較企業中的全時受僱者每週固定的工作時間為短者	指正常工時少於同事業單位從事類似工作的「可類比全時工」正常工時之受僱者	每週所服勞務之時數，未滿 35 小時之勞工	每週工作時數少於 35 小時者
<b>差別待遇禁止</b>	相較於全時工作受僱者，部分工時受僱者不應該由於其從事部分工時工作而受到較差的對待，除非該差別對待取得實質正當之理由	在僱用條件方面，除非有合理的客觀理由，不能僅因為部分工時勞工的工作是部分工時而與全時勞工有不利的差別對待	<ul style="list-style-type: none"> <li>「部分工時勞動法」第 8 條禁止雇主對部分工時勞動者有差別待遇之情形。有權得到「同等對待」之部分時間勞動者必須符合法定之條件</li> <li>「部分工時勞動法」第 9 條規定雇主在排除不適用第 8 條之部分工時勞動者之後，應考量「部分工時勞動者與全時間勞動者之均衡」</li> </ul>	無直接針對部分工時均等待遇之相關規範，故於此部分，對於部分工時之均等待遇原則並不明確
<b>部分工時工作轉為全時工作</b>	雇主針對空缺工作位置的廣告與資訊提供義務	部分工時勞工要求轉換成全時工作或增加工時，而	「部分工時勞動法」第 12 條第 1 項規定，雇主有責	

		事業單位中又有此機會時，雇主亦應該考量	任促進部分工時勞動者轉換為全時間勞動者	
<b>工作時間 縮短與延長</b>	受僱者之勞動關係存在超過 6 個月，得要求縮短其契約所約定之工作時間。部分工時受僱者向雇主表達其有意延長契約上所約定的工作時間，若存在與其能力相符且正空缺的工作位置，雇主應優先考慮部分時間工作受僱者	荷蘭勞工有權利向雇主提出減少或增加正常工作時間之要求，且根據工作時間調整法之規定，雇主有義務容許此項請求，除非具商業上之理由，否則不得拒絕		
<b>訓練與進修</b>	雇主必須關心部分工時受僱者針對其職業發展與變動情況的過程而能夠參加訓練與進修措施		雇主負有對部分工時勞動者進行教育訓練之義務	
<b>解僱禁止</b>	雇主不得因受僱者拒絕從全時工作轉換成部分工時工作(或者相反情形)而解僱該勞工	不得將勞工拒絕從全時工作轉換成部分工時工作或從部分工時工作轉換成全時工作，作為終止僱用的理由		

表 2-17

勞動派遣之各國法制比較表

	德國	歐盟與荷蘭	日本	美國
<b>勞動派遣之概念</b>	派遣業者將派遣勞工之勞務給付營業性地轉讓給第三人(要派機構)	派遣僱用企業或派遣機構與勞工的暫時僱用關係，勞工被該企業指派去為另一個事業單位工作，並在該事業單位控制下提供勞務	勞動派遣係指將自己所僱用之勞工，基於該僱用關係，使其為該他人從事勞務，而受他人指揮命令者	美國並無針對「派遣勞動」制定專法，故其定義並不明確
<b>要派與派遣事業單位之義務</b>	派遣勞工在要派機構處的工作係受到要派機構企業所適用的勞動保障法之公法規定所決定；由此產生的雇主義務在不損及派遣業者的義務下，亦是屬於要派機構的義務	各會員國為確保要派機構在使用派遣勞工期間負擔工作中安全、衛生及健康之責任，應採取必要的步驟	除派遣事業單位應附雇主責任外，要派單位須採取必要之措施，以保障派遣勞工享有於派遣契約所定之就業條件	由派遣事業單位負擔雇主責任，要派單位有時亦須共同負擔雇主責任。要派單位是否構成共同雇主則視個別法律規範而定，因此要派單位是否需負擔共同雇主責任往往不甚明確
<b>產業類型的限制</b>	在建築業中，對於通常性由一般勞工所執行的工作，不允許營業性勞動力轉讓。	無相關規定	依日本勞動派遣法修正草案之規定，原則上禁止製造業使用派遣勞動力	無相關規定
<b>資訊之提供</b>	在派遣情事中，派遣勞工得請求要派機構告知關於在要派機構企業中相類似勞工所適用的包含工資在內的重要勞動條件的資訊	要派事業必須提供適當的使用派遣勞工資料給其團體的勞工代表	派遣事業單位需確實做到資訊公開	無相關規定

<p><b>參與權、共同決定權與集體勞動權</b></p>	<p>派遣業者在要派機構處為勞務給付的期間，仍然屬於派遣業者企業的成員，派遣勞工在要派機構企業中監事會的勞工代表選舉及在要派機構企業中企業組織權勞工代表的選舉，並無被選舉權</p>	<p>無相關規定</p>	<p>日本勞動派遣法修正草案規定要派公司不得拒絕與派遣勞公所屬工會進行團體協商</p>	<p>依「全國勞工關係法」派遣勞工不得加入要派單位的工會，只能加入派遣事業單位的工會，但要派單位有義務與派遣勞工的代表工會進行協商</p>
<p><b>派遣勞工之職業安全、健康與訓練</b></p>	<p>要派機構應使派遣勞工瞭解關於特殊醫療監督的必要性及使其瞭解工作位置上可之特殊危險</p>	<p>各會員國為確保每位勞工在考量其資格與經驗下，接受適合工作特性的足夠訓練，應該採取必要措施；各會員國應有權禁止派遣勞工從事會特別危害他們安全或健康的工作，若不禁止，則應採必要措施，以確保派遣勞工能獲得適當的醫療監控</p>	<p>派遣事業單位對派遣勞工應確保其就業、教育訓練機會並採取必要的對策措施。派遣事業單位就要派單位是否遵守相關法令及其他就業條件之適切正當履行，有採取必要對策措施之照護義務。另勞動派遣法修正草案規定要派公司必須代替派遣公司行使定期健康檢查義務</p>	<p>依「職業安全與健康法」派遣勞工的工作條件與工作環境若有不安全之處，要派單位與派遣事業單位皆會受罰</p>

表 2-18

定期契約之各國法制比較表

	德國	歐盟與荷蘭	日本	美國
<b>定期契約之概念</b>	指受僱者乃是依附於一個限定期間之勞動契約。其分為兩種類型：曆定定期勞動契約與目的性定期勞動契約。	直接由雇主與勞工簽訂定期僱用契約的僱用關係，契約終止係基於客觀條件。	「定期契約」指預先將契約的存續期間為限定，當契約的期限屆至時，則契約即為終止之勞動型態。定期契約者指勞工依定有期限之勞動契約而為受僱者。	勞工與雇主簽訂一份明確約定期間的勞動契約，並提供特定的勞務時，即符合「定期契約」的意義。
<b>定期契約的允許性</b>	若勞動契約定期透過實質上理由而取得其正當性時，其是容許的。而無實質理由存在的曆定定期勞動契約在 2 年期限內是容許的；在 2 年內，雇主最多 3 次延長曆定定期契約亦被容許。	「定期契約工作架構協議指令」的 5 條(1)，各會員國若採取下列措施，則連續性「定期契約」係被允許的：1.以客觀理由合理化此類契約或關係的更新；2.制訂連續簽訂定期契約的期間極限；3.更新此類契約或關係的次數。	在立法上未明確就進用定期僱傭勞工設立「明確臨時的必要性」之要求，而係完全委由勞動市場自由運作。	
<b>定期勞動契約的結束</b>	曆定定期勞動契約依契約所定期間屆滿而結束。目的定期勞動契約依工作目的之達成而結束，惟對於完成目的的時間，雇主應於兩週前以書面通知受僱者	因僱傭契約或關係發生客觀之情況而終止，例如截至一個特定日期、完成一項特定工作或發生一項特定事件。	民法第 628 條規定，定期勞動契約雙方當事人欲中途解約，僅限於「不得已」的場合，並且就該不得已事由的發生，有過失的一方須對他方因而產生的損害，負損害賠償	

			責任。	
<b>將定期契約視為不定期契約之事項</b>	若定期勞動契約不生法律效力，則定期勞動契約會被視為是締結非定期勞動契約。	為防止使用連續定期僱用契約，依「定期契約工作架構協議指令」的5條(2)於某些情形下定期契約被視為「不定期」。		
<b>僱用機會的通知</b>	雇主必須通知定期契約人員關於與其相符的非定期工作位置。	事業單位有永久職位出缺時，雇主應通知定期契約工，使他們有公平獲得永久職位的機會。		
<b>定期契約工之平等待遇</b>	雇主不應直接或間接以勞動契約之定期與否作為區別的標準，其勞動條件，原則上應依僱用時間的比例發給。	依「非典型勞工安全衛生指令」使用定期契約工之事業單位應提供與事業單位內的其他勞工同樣程度的安全衛生保護，不得有差別待遇，尤其是在個人防護設備的取得。另「定期契約工作架構協議指令」之目的即在確保非歧視原則的適用。		

## 第六節 非典型勞動力相關研究

有關非典型勞動力之相關議題研究文獻資料，多數以探討企業界之彈性人力運用為研究範圍，藉以瞭解社會環境變遷的影響下，著重於成本及彈性運用的考量，企業的組織人力運用的情形。本研究主要探討公共圖書館非典型勞動力的使用，其涉及之層面包含：非典型工作型態及圖書館人員進用的考量等。為符合本研究之主題性，以下針對國內非典型聘僱型態之相關研究進行探討，並就人力資源彈性化、契約性人力運用、圖書館人員任用等三方面進行回顧。

### 一、人力資源彈性化

傳統上企業的人力資源策略多以長期僱用為主，但近年來基於產業結構轉變、技術變革、競爭速度急劇提升與人力資源彈性運用的影響下，導致部分工時、定期契約、勞動派遣、電傳勞動及勞務承攬等非典型勞動關係興起，使企業組織運用人力資源彈性化的概念來順應社會環境的發展，致使研究者多以人力彈性化觀點、正式與非正式人員的管理及非典型勞動的管理等議題進行研究。

探討人力資源彈性化的使用觀點於企業中的發展，張榮利於 2001 年的《中鋼與其協力廠商人力彈性運用之研究》，以 Handy (1998) 的酢醬草組織理論 (Shamrock organization) 為核心的研究焦點，藉以探討中鋼與其協力廠商如何區分核心與外圍人力、建構酢醬草組織理論與運用彈性人力。其研究建議為：(一) 企業在評估是否採用人力資源彈性策略時，需考量無形成本；(二) 企業在面對契約工作者時，需採用新的僱傭關係及管理方法；(三) 企業應該善盡監督派遣工作者之直接僱用者的責任，協助人力服務業者對於契約工作者做到應盡的員工關懷之雇主義務；(四) 政府、企業、人力服務業者合力建立一套有公信力的評鑑制度，監督業者做到雇主應有的法律責任與企業倫理。

在非典型聘僱型態愈趨普遍的環境下，為有效瞭解聘僱非典型勞動力是否能有效成為企業組織營運效益提升之助力，陳錦慧於 2002 年《非典型聘僱的決定因素及績效之探討》的研究中，透過問卷瞭解企業非典型聘僱的情形及尋職勞工的工作需求，運用產業種類不同，將研究對象分為製造業、工商服務業、金融保險業等製造業及服務業廠商進行分析研究，以瞭解非典型勞動力對企業在降低成本的考量下所帶來的組織效益。其研究建議企業組織在進行非典型聘僱時，要注意並非所有的非典型勞動力都能為企業帶來成本降低的效益，注重成本控制的企業在選擇非典型勞動力的職務種類時，應避免使用需要專業技術性的工作項目；在未來使用非典型聘僱上，需瞭解專業技術性人才的重要性，其使用可能不再侷限分佈於組織邊陲業務，而企業應詳加思索其管理的問題。

勞動型態日趨多元的環境下，企業組織的人員多由核心勞工與邊陲勞工共同組成，透過工作分工的方式提升組織效益並有效建構組織願景。在傳統勞動力與非典型勞動力在企業組織相互合作的環境下，朱思諭在 2005 年的《典型工作與非典型工作人力資源管理活動之比較研究》中，為瞭解兩種工作型態下的人力資源管理活動，透過問卷及訪談的研究方法針對六家服務業及製造業公司進行研究，以瞭解企業對人力資源的管理效能。研究結果發現，外在環境變遷與企業用人政策皆會影響企業的僱用型態，而不同的工作型態也會因企業行業類型與工作任務性質的不同，採取不同的人力資源管理活動。再者，企業在資源及成本有限下，會以價值性高的工作型態為主，在人力資源管理活動的規劃上也相對用心，同時服務業及製造業亦因產業之差異的影響下，製造業的典型工作流動率較高，服務業的非典型工作動率較大。藉以瞭解各產業在人力資源管理上的差異性，及工作型態對人員的工作流動率上的影響。

針對營造業的人力運用現況的研究中，以陳人豪的《我國營造業採非典型聘僱現況之研究》為主，其在 2006 年的研究中主要以探索性與大規模調查營造業採用非典型聘僱的原由及實際運作的模式，透過問卷發放及深度訪談的方式進行探討，以瞭解非典型聘僱對營造從業人員及產業的衝擊。研究發現國內營造廠商有高度使用非典型勞動力的狀況，其人力運用彈性策略分為約聘僱模式、部分工作切割分大包給其他營造廠商、外部部分行政工作，在非典型勞動力的進用方面約聘僱員工較為常見。研究亦指出營造業非典型聘僱的勞動力，在其勞工福利與保障方面未享有一般勞工的待遇；此外，在「以增加人力調度彈性」下所進用的非典型勞動力，對 61.8% 的受訪廠商而言，認為採用非典型聘僱對總生產力提升的效益上沒有太大的幫助；在人員流動性的影響下，對企業的長期發展可能會有負面的影響。研究最後指出，營造業廠商對於非典型勞動力的聘僱上，逐漸朝向定期契約工及派遣勞動這兩種聘僱增加。在就業市場與勞動供需的交互作用下，非典型聘僱型態與人力資源管理的相關議題，近年來深受各大政府組織與產業機構之關注，其影響對組織績效及產業發展有極大的影響。

黃瑞彩 2004 年《國際觀光旅館非典型僱用人力運用探討》透過調查分析瞭解旅館特性，分析進用不同身份非典型人力運用方式的相關狀況及僱用因素對非典型人力進用的差異性。在以旅館業 113 家人資部主管之有效樣本採結構式問卷分析發現：（一）旅館業僱用非典型人力的僱用因素，最主要的是人力彈性運用，其次正職員工難求、成本因素、工作技能、勞資關係、培訓人力環境。又組織特性中只是旅館等級對其人力彈性運用、成本因素、培訓人力環境有顯著性差異；（二）得知近八成主管認為非典型人力運用最適比例 10% 以上。（三）有 98% 的旅館為非典型人力提供免費伙食，以提高其對組織的留任意願。（四）資料分析數據以月薪給付，工作彈性時間，意味著長期穩定性建教生已取代短期或零星的打工需求。

針對醫事、醫療產業的研究方面，自實施全民健康保險制度以來，各家醫院著眼於降低成本以利營運，護理人員便成為主要降低人事成本的目標，招募彈性的護理人力即應運而生。游文瓊於 2001 年《人力彈性運用制度安排及其影響之探討：以醫院護理人員為例》的研究中，著重探討個案醫院運用不同雇用類別護理人力運用的情形及分析不同雇用類別護理人員在組織承諾、工作滿足及工作表現的不同，並以意外事件的發生來分析。研究結果發現個案醫院在人力彈性運用中，在職能彈性上，彈性調配以正式人員為主；在數量彈性上，個案醫院雇用臨時性人員來解決人力短缺情形；在時間彈性上，雇用部份工時人員，有效的填補護理人力在數量及特定時段的空缺；正式人員與臨時約雇人員，必要時以隨傳隨到的工作時間安排。而透過部份工時人員的聘用，每年可精簡個案醫院之人事費用約貳百萬元，臨時約雇人員部份，實際估算使個案醫院多花費招募人事成本約百萬元。研究並建議個案醫院在人事成本的考量下，一旦聘用非正式員工，應為其提供足夠的教育與訓練及相關的配套措施，如此才能發揮人力彈性運用的效益。

這幾年科技產業面對外在環境景氣循環及需求波動，一方面須隨時調整人力安排，另一方面為確保市場的競爭地位，必須不斷提升研發、技術層次，重視長期的人力發展，以保有核心人力。科技產業在面對景氣快速波動下，如何尋求更靈活彈性的人力運用方式，做好更適當的人力配置及彈性人力運用的規劃，成為企業在人力成本管理上的一大挑戰。簡玟偵 2001 年《高科技業人力彈性運用之探討》中，運用問卷調查法針對 387 家高科技公司進行調查，探討科技業內外部人力運用的情形、企業組織特性與人力彈性運用的關係及人力彈性運用對於組織經營績效是否會有顯著的影響。在其研究結果中，建議高科技產業應（一）持續加強核心人力職能彈性措施；（二）核心人力多樣技能學習仍應以相關技術領域來規劃；（三）運用薪資彈性來提升職能彈性的運用；（四）透過薪資彈性及職能彈性的運用，做為激勵人才及留才的方法；（五）善用業務外包提升組織績效；（六）

數量彈性應以補充性人力來運用並維持適當的比例；(七)規劃人力資源管理措施，提升臨時工、派遣人力工作動機；(八)定期人員及派遣人員的運用應注意相關勞動法令問題；(九)因應未來勞動市場彈性化趨勢，政府勞動法令應適度修訂調整。以下彙整近年來非典型聘僱與人力資源彈性化之碩士論文，如表 2-19 所示。

表 2-19  
人力資源彈性化相關碩士論文文獻彙整表

作者	研究題目	研究方法	主要研究內容
梁光余 (2001)	我國公立博物館組織編制與非正式人力運用之研究—以國立自然科學博物館為例	文獻調查法	探討公立博物館愈提升競爭力，除革除依賴政府預算補助外，應在組織編制與人力運用上彈性調配。
游文瓊 (2001)	人力彈性運用制度安排及其影響之探討—以醫院護理人員為例	問卷調查法	探討個案醫院運用不同雇用類別護理人力運用的情形，及分析不同雇用類別護理人員在組織承諾、工作滿足及工作表現的不同，並以意外事件的發生來分析。
林士峰 (2003)	銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響	問卷調查法	探討人力資源彈性策略的實施，對組織工作相關特性的改變，且該制度對員工心理層面所產生的影響與表現在工作上的態度和行為。
黃建祥 (2003)	鋼鐵業協力外包廠商人力彈性運用與組織績效關連研究—以 S 鋼廠及中鋼協力外包廠商為例	問卷調查法	針對協力外包廠商人力彈性運用與其組織績效的研究，並探討 S 鋼廠與中鋼兩家鋼廠的協力外包廠商及比較兩家協力外包廠商間的差異性。
簡玟偵 (2003)	高科技業人力彈性運用之探討	問卷調查法	科技業內外部人力運用的情形、企業組織特性與人力彈性運用的關係、及使用人力彈性運用的企業，對經營績效是否會有顯著的影響。
康智庭 (2006)	中華郵政公司郵務部門彈性化勞動力運用研究	深度訪談法	提出中華郵政公司利用彈性化勞動力策略，以就郵務部門工作效率變差之問題與提升效益的解決方案；同時期

			望能提出如何讓郵局編制內員工與彈性化勞動力人員，建立良好的合作關係模式，共同創造與累積郵務部門的人力資本，進而促進郵局郵務部門成長及獲利的目標。
黃瑞彩 (2006)	國際觀光旅館非典型僱用人力運用探討	問卷調查法	透過調查分析瞭解旅館特性、進用不同身分非典型人力運用方式的相關狀況、及僱用因素對非典型人力進用的差異性。以瞭解觀光旅館對非典型人力運用與管理的相關問題。

資料來源：本研究整理。

由上述有關人力資源彈性的研究文獻中，可發現多數的研究著重以彈性利相關理論及概念進行介紹。在研究方法上多採用問卷調查法以特定機關為對象進行非典型勞動力的研究以瞭解其運用狀況，但鮮少能以其人力制度上做一整合研究、探討與運用。在社會競爭環境與成本效益的考量下，而強化策略性人力資源管理，在多元管道取才的人力遴用體系亦顯重要，實有加以研究之必要。



## 二、契約性人力運用

由於現行契約性人力進用與管理法令分歧，權益寬嚴不一且缺乏彈性，進用資格寬鬆使人員素質無法掌握的原因，在缺乏完備管理考核制度下，難以發揮獎優汰劣的功能。在各機關組織皆有設置不同的人員進用標準下，使之人員的任用更具條理與規範，使得各機關團體皆環繞著不同遴用方式的人員，但在此種多元聘僱的環境下，正式人力與契約人力的接軌與配合，需要有一套更貼近組織人力與勞工保障的規範，以在目前契約性人員的權益與保障等多有缺失的環境下，來建立一套契約性人力管理的相關法制，以提升非典型聘僱的關注。

契約性人力的法制研究，多由現行的任用條例來加以定義與描述。2003 年的《聘任、聘用及約僱契約之研究》中，楊安城主要探討聘任、聘用及約僱等三類人員之契約實務運作情形，包括其契約類型、條款內容、締約程序、行政救濟及如何建構其法制等相關問題，使渠等能正確適用行政程序法及行政訴訟法，並使行政契約理論與契約性公務人力制度法制接軌，以提供政府部門制訂契約性公務人力制度相關法律之參考。而在公務機關契約性人力運用方面，則以李亮宏於 2005 年的《公務人力資源彈性化與契約性人力之研究》為主，以我國公務機關契約性人力制度為研究焦點，其理論層面以人力彈性管理理論為基礎，所探討公務人力彈性範圍包括所聘任人員、派用人員、聘用人員、機要人員及約僱人員；在其制度上、相關法令規章、功能及其所發生在實務層面，以英美兩國文官體系之公務人員彈性管理作為焦點，來介紹英美兩國之彈性契約人力之實務經驗，以兩國之實務運作經驗來做為我國未來改革之啟發與建議。

在張淑芬於 2007 年的研究《公部門契約性人力制度之研究—以教育部所屬社教館為例》採取之研究方法除文獻分析法外，主要係採質化研究方法。探討有關公務人力資源彈性及契約性人力之理論基礎與相關文獻回顧；再就英美兩國實施契約性人力管理實務進行探述；其後就我國公部門現行契約性人力管理體制現況與改革進行探討；另以教育部人事主管及該部所屬社教館所主管人員為研究對象，就「聘用人員人事條例」草案中有關聘用人員員額規模、以學經歷作為進用等級依據、聘用人員因聘用機關不同而給薪不一、淘汰機制、契約性人員與永業人員衝突、實施契約性公務人力對文官制度的衝擊及運作契約性公務人力尚待解決問題等方面進行深度訪談及進行分析，最後由政策面及執行面提出建議，以供公部門在進用契約性人力時的考量基準。

### 三、圖書館人員進用

圖書館係為社會教育機構的一環，對於推行社會教育、提高國民文化素養，以促進知識交流以提升民眾生活素質及建構終身學習機制。館員為圖書館發展上不可或缺的元素，其透過專業知識與專業素養以提供讀者完善的圖書館服務。但受到政府政策規範的影響下，人員編制與服務績效有較顯著的影響。針對圖書館使用非典型聘僱型態的環境下，必須注意非典型勞動力的進用管道與管理規劃。

彭盛龍 (1991) 在《臺灣地區公共圖書館館員遴用制度之研究》中，透過分析各種遴用制度的架構、內容，以評估其優缺點即得失，並研究不同的館員遴用方式對組織士氣、升遷發展及圖書館事業的影響，藉以發掘公共圖書館在館員遴用制度上的相關問題，並提出建議以供政府機關在未來制定公共圖書館人事管理法制之參考。研究發現絕大多數的館員均認為約聘僱及臨時館員的待遇最差且缺乏保障，而一館多制的遴用體制，對館員心理及工作士氣上皆造成相當程度的影響；此外，對於圖書館人事法制上，館員均認為圖書館為高度專業化的機構，有必要單獨制定館員的任用制度或辦法。

就各種進用管道所任用之館員對圖書館服務上的幫助上，以 1994 年由楊敕貝所研究之《論目前臺灣公立圖書館館員之任用》為主，係以人力資源的角度探討我國公立圖書館館員的任用，以作為研究焦點，將公立圖書館員的任用管道分為：考試任用、教育人員任用、約聘僱及臨時人員進用的管道加以分析。透過訪談法以蒐集館員任用制度的實施情形，最後將人員任用的基礎理念及館員實際進用辦法兩者予以分析比較，以瞭解其優缺點及可能造成的影響。研究建議同一圖書館不應使用多種進用館員管道，以避免造成館員心理與主管在管理上的困擾，而影響圖書館工作品質與工作效率。

較近年有關圖書館人力資源管理之文獻中，以非典型勞動力的作為研究對象之碩士論文，以 2007 年林敏秀所著之《非正式人員人力資源管理規劃之研究—以國家圖書館為例》為主。係以調查國家圖書館非正式人員之管理情況，希望建立圖書館非正式人力，運用策略性人力資源管理的方法，達成提升圖書館整體服務績效的模式，以作為其他類型圖書館參考。透過問卷調查與訪談以瞭解國家圖書館非正式人員的屬性、人力資源規劃、招募與甄選、訓練與發展、薪資與福利、績效評估與管理等六個部分，分別予以分析歸納以作為國家圖書館非正式人員管理現況及問題探討。研究建議圖書館應規劃圖書館非正式人員「職務說明書」，規劃非正式人員有系統性的訓練與發展課程以發揮非正式人員專長，並建立完善的獎勵與福利制度，提升主管與非正式人員的關係，及評估部份業務外包替代非正式人員。





### 第三章 研究設計與實施

本研究藉由非典型勞動力形成的背景因素及相關法制，進而探究公共圖書館使用非典型勞動力的實務需求與影響因素，期以為圖書館建立有效的人力資源管理策略以提升公共圖書館整體服務。本章依據研究背景與目的進行研究設計，前四節分別說明研究架構、研究方法、研究工具及陳述研究前測與取樣原則；第五節為信度與效度；第六節敘述資料處理與分析；第七節詳述研究流程與步驟。

#### 第一節 研究架構

本研究為瞭解非典型聘僱的勞動社會現象對圖書館影響，本研究透過文獻分析法與深度訪談法進行研究，就非典型勞動力之種類瞭解其形成因素與運用，探究勞動相關法制之內容與保障。並就公共圖書館使用非典型勞動力的種類與進用管道做一分析，進而探討非典型勞動力的使用需求、進用策略與領導策略等議題，及對公共圖書館運作的影響面向，為此公共圖書館應如何因應與調節非典型勞動力所帶來的改變。本研究根據研究目的、研究問題以彙整相關文獻分析整理出理論架構，並思考公共圖書館的使用考量與目前國內人員任用法規之關連性，研擬設計出本研究架構，藉以瞭解研究項目內涵及其相互關係如圖 3-1 所示。

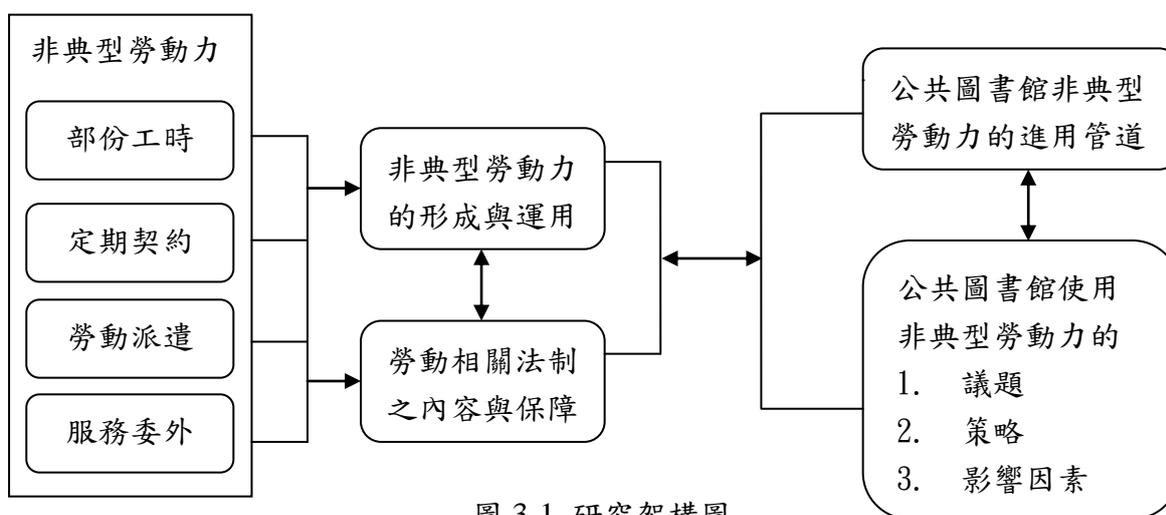


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究方法

本研究旨在分析公共圖書館使用非典型勞動力的影響及策略，如何在公共圖書館內、外部環境變遷的過程中有效進用及運用非典型勞動力，進而強化非典型勞動力與公共圖書館的組織關係，以有效提升公共圖書館服務。本研究在研究方法上採用「文獻分析法」、「內容分析法」及「深度訪談法」，藉由文獻分析法以蒐集非典型勞動力的發展及使用，同時探討公共圖書館人力資源運用現況，進一步介紹國內外相關勞動法令與制度；並藉由深度訪談法以瞭解公共圖書館館長及部門主管對非典型勞動力的使用現況與管理議題進行探討。

### 一、文獻分析法

本研究文獻資料蒐集方面，研究者資料蒐集途徑主要透過 Library and Information Science Abstract、Library Literature、ProQuest Digital Dissertation、ERIC、Web of Knowledge、臺灣期刊論文索引系統（原中華民國期刊論文索引）、臺灣博碩士論文知識加值系統等國內外資料庫檢索與主題相關之文獻資料，並對文獻資料進行蒐集、研讀、整理與分析，以做為探討公共圖書館與非典型勞動力的探討之理論基礎。搜尋主題包括非典型勞動的背景與使用因素、圖書館使用非典型勞動力之因素與現況、國內外相關勞動法規的規範等主題，亦針對我國公共圖書館對非典型勞動力的管理施行現況之實證研究做進一步的瞭解。本研究強調並重視受訪者之經驗過程，故考量研究途徑與研究方法的差異，擬以文獻分析的方式蒐集國內外中、英文相關文獻，藉以瞭解本研究議題之相關背景及模式基礎，同時參考學者過去之研究實證結果，透過深度訪談法輔助研究進行。針對欲瞭解之研究目的及問題與研究對象進行訪談，予以蒐集本研究欲探究之議題與資料。同時藉由受訪者所提供之人員進用與考核相關資料之內容，加以整合併歸納和探究非典型勞動力對圖書館的效益與影響。

## 二、文件的內容分析法

為達本研究之目的，以瞭解公共圖書館使用非典型勞動力之情形。本研究針對受訪之國立級公共圖書館與直轄市級公共圖書館採用文件分析法，藉由單位主管所提供之人力需求表、考核記錄表、年終績效評核表與相關招標與職務規範文件等資料（附錄八至十五），分析及歸納其運用現況與方式，以增加本研究資料蒐集及方法上的深度及廣度。

## 三、深度訪談法

本研究採用深度訪談法 (In-depth interview)，並使用半結構式訪談 (Semi-structural interviews) 的訪談大綱，以「事先架構」之主題與假設提出問題，惟事先並不詳細陳述「真實問題」的具體內容（周文欽，2005）。主要依據研究目的與研究問題設計訪談大綱，其目的為確保透過訪談可獲得研究者所欲得之資訊，再依據訪談設計對受訪者進行提問，同時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並依訪談程序和內容進行調整（林淑馨，2010）。Patton (1990) 指出，質的研究是自然的 (Naturalistic)，主要特色在於研究者並不企圖以人力操控研究情境。而在社會科學研究中的「訪談」，係指有目的的雙方交流過程（王雲東，2007）。為進一步探索公共圖書館的員額限制及使用非典型勞動力的管道等規範下，如何有效進用非典型勞動力，並就其契約內容及專業能力進行規範，進而瞭解非典型勞動力對公共圖書館事業的影響因素。本研究以文獻分析綜合討論國內外學者研究之非典型勞動力議題涵蓋內容，並透過公共圖書館之組織目標、現況與人力資源管理等議題進行瞭解後，透過深度訪談以蒐集文獻無法獲得之公共圖書館使用非典型勞動力的實際運用與實務經驗。訪談大綱係針對公共圖書館最高管理者及單位部門主管進行深度訪談，以求組織運用非典型勞動力的現況及所面臨問題進行深入理解。深度訪談的進行方式，採用半結構性訪談 (Semi-structural interviews) 進行，有關研究工具中訪談題綱之構面及內容，將於本章第三節之研究工具中詳細描述。

### 第三節 研究工具

本研究主要以深入訪談的方式來蒐集資料，因此主要的研究工具為「研究者本身」及「半結構性訪談大綱」，以面對面方式進行訪談，並將訪談資料轉錄為逐字稿，以便資料分析之用。茲將半結構性訪談大綱之編製過程及內容說明如下：

#### 一、半結構式訪談大綱 (Semi-structural interviews)

本研究以半結構式訪談大綱來進行深度訪談，其用意主要是作為訪談期間的問題基本清單，以確信研究者有將所有關聯的主題都包含在其中，這是種假設每位受訪者都有一些共通的資訊可被蒐集，但並不預先寫下任何標準化答案。

##### (一) 編制訪談大綱

本研究之半結構式訪談大綱的設計主要是針對研究目的及所欲探求之問題，並參考文獻分析之資料與林敏秀 (2007) 之「非正式人員訪談直屬主管訪談大綱」及朱思諭 (2005) 之「個案訪談開放式問卷」略予修正，以擬定本研究之訪談大綱初稿 (附錄一)。在進行主管訪談前測時，針對訪談中缺漏或不足之處不斷交叉修正，調整正式訪談大綱 (附錄二)。

##### (二) 訪談大綱內容

訪談大綱之內容設計，主要希望能夠取得受訪者對於目前國內公共圖書館使用非典型勞動力之看法及意見。訪談問題的設計共分為五個部份：第一部份為瞭解受訪單位之現有人力員額編制狀況及非典型勞動力的進用管道與使用看法；第二部份為瞭解受訪單位對非典型勞動力之工作內容及其專業需求的程度與培養；第三及第四部分主要為蒐集公共圖書館使用非典型勞動力的需求與運用；第五部份則針對公共圖書館與非典型勞動力兩者所產生影響與因應策略之具體意見。訪談大綱內容對應表，如表 3-1 所示。

表 3-1

訪談大綱內容對應表

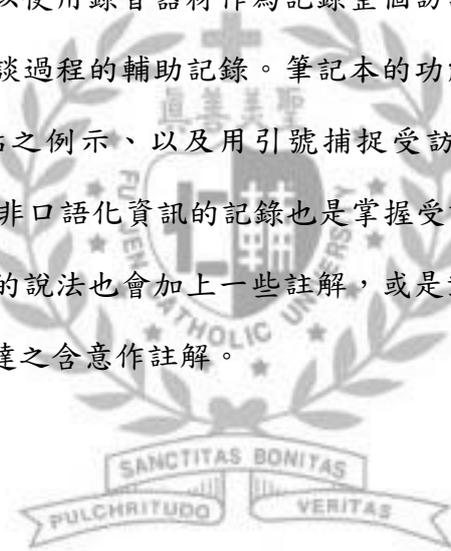
項目	研究問題	對應問題	題號
公共圖書館對非典型勞動力的瞭解與看法	公共圖書館對非典型勞動力之使用現況為何？	貴館目前的員額現況為何？目前有哪些館員進用的方法與管道？	1-1
		就「定期契約」、「部分工時」、「勞動派遣」、「服務委外」這四種非典型聘僱類型而言，貴單位運用的現況為何？哪種非典型勞動類型為多數？	1-2
		貴館之非典型勞動力其業務職掌如何分配？分配現況為何？	4-1
對非典型勞動力的任用需求	1、公共圖書館對非典型勞動力之任用需求為何？	1. 貴館對於「部分工時」在工作內容與專業程度的要求為何？	2-1
		2. 貴館對於「定期契約」在專業能力與契約內容的要求為何？	2-2
	2、公共圖書館對非典型勞動力之專業能力為何？	3. 貴館對於「勞動派遣」在人員篩選與職前訓練的要求為何？	2-3
		4. 貴館對於「服務委外」在工作守則與專業能力的要求為何？	2-4
使用非典型勞動力的因素	公共圖書館使用非典型勞動力的影響因素為何？	1. 非典型勞動力在貴館是否已屬必要之補充人力？	3-1
		2. 貴單位使用非典型勞動力的趨勢？人員使用數上是否有所變動與成長？	3-2
對非典型勞動力的業務運用	公共圖書館使用非典型勞動力之組織策略為何？	1. 對於部分館務工作移交於非典型勞動力執行，對此您有何想法？	1-3
		2. 如何檢視非典型勞動力的工作成效？若有不適任之人力如何去因應？	4-2
非典型勞動力與公共圖書館的關係	公共圖書館使用非典型勞動力的影響因素為何？	1. 如何使非典型勞動力認同圖書館的理念及目標？在圖書館組織文化的環境下，對非典型勞動力有何影響？	5-1
		2. 如何凝聚非典型勞動力對圖書館的向心力？	5-2
		3. 如何領導非典型勞動力？如何強化非典型勞動力與主管的關係？	5-3
		4. 未來在各組織單位廣泛使用非典型勞動力的環境下，您對非典型勞動力的工作定位與工作內容有何建議？	5-4

## 二、錄音器材

本研究在施行過程中運用到一支 iPod touch 進行現場錄音。錄音工具的使用主要是為了節省受訪者的時間，以及用來保留受訪者當時的訪談情況，以利於日後研究者將訪談內容繕打為逐字稿進行分析時所用。在進行全程錄音時，事先徵求受訪者之同意而後使用，清楚告知受訪者錄音之用意，並保證資料絕不外漏，若遇到不想被錄音之處可隨時將錄音功能暫停，以讓受訪者能安心接受訪談。

## 三、筆記本

在訪談過程中，雖以使用錄音器材作為記錄整個訪談過程的工作，但是研究者仍使用筆記本作為訪談過程的輔助記錄。筆記本的功能包括關鍵段落的註記、反應著談話中主要論點之例示、以及用引號捕捉受訪者自己語言的關鍵字等 (Patton, 1990)，而一些非口語化資訊的記錄也是掌握受訪者訪談時的情緒反應，且對於可能有不同反應的說法也會加上一些註解，或是對於說法較不清楚者，研究者可依受訪者所欲表達之含意作註解。



## 第四節 研究前測與取樣原則

### 一、研究前測調查

研究者於 2012 年 3 月 27 日完成訪談大綱之初稿（附錄一）後，則於 2012 年 4 月 5 日針對 1 名縣市圖書館之單位最高主管進行訪談，此單位主管於該縣市圖書館擔任主管多年，該縣市圖書館有礙於經費及員額數限制的影響下，館內人力多為非典型勞動力執行館務運作，故選擇該單位進行訪談大綱前測。

### 二、正式訪談取樣原則與調查

在進行主管訪談前測時，針對訪談中缺漏或不足之處不斷交叉修正，調整正式訪談大綱（附錄二）。研究時間為 2012 年 4 月 16 日至 5 月 16 日，進行為期一個月的主管訪談。在正式訪談取樣方面，仍依據研究對象聚焦於國內員額編制較多及較具制度化的國立級與直轄市級圖書館。研究者根據公共圖書館統計系統及各館網站組織編制資訊整理分析，並將單位主管名單加以記錄，透過網站資訊以電話及電子郵件聯繫 2 所國立公共圖書館館長及 5 所直轄市級公共圖書館館長，再以滾雪球的方式請各館館長推薦單位主管參與訪談。表 3-2 依參與者受訪時間先後，以英文大寫字母代表受訪者編號，並列出其接受訪談時間及轉錄稿之行數。

表 3-2  
受訪者訪談資料表

編號	受訪日期	受訪時間	行數	編號	受訪日期	受訪時間	行數
A	2012/04/05	13:56~14:54	378 行	G	2012/05/04	15:30~16:47	433 行
B	2012/04/18	16:07~17:02	431 行	H	2012/05/09	14:48~15:40	370 行
C	2012/04/20	10:33~11:28	420 行	I	2012/05/10	13:55~15:05	-
D	2012/04/26	09:55~10:53	458 行	J	2012/05/11	15:14~16:21	539 行
E	2012/04/27	15:07~16:35	689 行	K	2012/05/15	15:07~16:27	646 行
F	2012/05/03	14:34~15:43	438 行	L	2012/05/16	16:03~17:08	310 行

註：受訪者 I 之訪談錄音資料遺失。

## 第五節 信度與效度

本研究為追求訪談問題的精確性，進行訪談大綱的前側。除此之外，為了提高研究結果之可信性及準確度，本研究以資料來源的三角檢定、第二編碼者、同儕檢定以及專家效度等四種方法達此目的。

### 一、資料來源三角檢定 (Data triangulation)

本研究採用文獻分析法、文件分析法與深度訪談法。藉由不同角度的研究方式，廣蒐研究資料，用以相互檢驗資料間的一致性，以提高研究效度。

### 二、第二編碼者 (Second coder)

第二編碼者 (Second coder) 是為了編碼過程的信度評估，可視為分析的三角測定 (Analytical triangulation)。在研究者完成所有的編碼作業之後，以部分的訪談逐字稿用來做信度測驗，請第二編碼者個人獨立編碼，然後研究者和第二編碼者再比較和討論編碼結果，意見不同之編碼項目，兩人討論到達成協議為止。

### 三、同儕檢定 (Peer review)

本研究蒐集之訪談資料，對於資料的詮釋與分析部分，邀請質性研究之學者進行檢視各項資料蒐集過程與研究實施步驟等細節，藉以討論研究過程的瑕疵並予以修正，以流暢並驗證本研究之探討。本研究並根據指導教授、口試委員與專家意見的回饋來進行反思，調整與修正研究流程與工具，以提升研究成果之效度。

### 四、專家效度 (Expert validity)

研究過程中徵詢圖書館管理及人力資源管理領域之專家意見，以改善研究者未盡周全之處，並考量研究主題與受訪者之關聯性，編修與調整訪談工具內容，使之在訪談的過程中建立受訪者的情境脈絡，以提高研究資料的效度。

## 第六節 資料蒐集與處理

### 一、文獻分析資料處理

本研究配合文獻分析所歸納之議題，擬定探究之主題重點，並針對非典型勞動力的統計資料加以分析，瞭解公共圖書館非典型勞動力的進用實況與實施策略，包含勞動市場彈性化的發展、非典型聘僱之勞動力類型以及公共圖書館人力資源運用現況等。透過文獻資料與非典型勞動力的使用策略及所形成之影響等相關議題相互呼應，以做為後續研究設計和訪談大綱內容的基礎與理論依據。

### 二、訪談實施過程

研究者於 2012 年 4 月進行預訪，正式訪談大綱依據文獻分析內容擬定後，經過預訪及專家意見之修正，加以編修字句及問項。研究者於 2012 年 4 月 16 日至 2012 年 5 月 16 日實施正式訪談，每位受訪者之訪談時間在 48-88 分鐘不等，依據取樣原則，本研究實際訪談人數為 12 人。實施過程簡述如下：

#### (一) 正式訪談進行前

首先透過各公共圖書館網站及研究者人脈蒐集受訪者之連絡資訊，後以電話及電子郵件方式徵詢受訪者訪談意願及訪談時間，再依其便利性安排訪談地點進行深度訪談。電子郵件之內容除說明研究者身分及主題外，亦提供訪談大綱以供參考，並與受訪者說明研究倫理以強調將維護受訪者之個人隱私不洩漏；後再以電話確認對方時間及是否收到訪談題綱內容之網路信函。在正式訪談前兩日，再次與受訪者以電話或電子郵件確認訪談時間與地點，以提醒受訪者本研究訪談之受訪日期。為避免受訪者因日程繁忙而忽略本研究訪談，再進行第二次確認受訪意願時，同時詢問訪談日期與時間是否需要變更，主要以受訪者方便之時間地點為主，以確保本研究訪談能夠順利進行。

## (二) 正式訪談進行時

研究者於正式訪談開始前 20 分鐘，至受訪者建議之場域熟悉環境。正式訪談開始前，首先提供紙本形式之訪談邀請函（附錄四）以感謝受訪者對於本研究的支持與參與，並再次與受訪者說明研究倫理以強調將維護受訪者之個人隱私不洩漏；亦請受訪者填寫受訪者基本資料（附錄五）以供研究者後續研究資料整理與分析；再透過訪談同意函（附錄六）徵詢受訪者意願提供研究者以全程錄音、筆記方式，記錄完整之問答內容。完成上述所列之訪談事前準備程序後，提供受訪者本研究之「公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略」訪談大綱，並解釋本研究所定義之非典型勞動力的類型，同時說明訪談大綱的題綱大項，以供受訪者在訪談過程中瞭解訪談問題之內容，並告知受訪者訪談問題會根據其回答內容進行問題的延伸問答。一切事項訪談程序全部準備完成後，則開啟錄音器材開關，以進行本研究的正式訪談。

## (三) 正式訪談進行後

於正式訪談結束時，關閉錄音器材之開關，再次感謝受訪者對本研究的協助與參與，並徵詢受訪者是否能提供於訪談過程中所談及之表單或契約資料以供研究者進行文件內容分析。受訪者所提供之資料，一併於正式訪談結束時回收。而受訪者提供之相關資料的回收形式，則依受訪者之意願及便利性，資料之載體包含電子檔及紙本形式資料。正式訪談結束後，研究者再次以電子郵件感謝受訪者之參與，以提升受訪者對本研究的支持與肯定，而研究者便著手進行將訪談錄音資料進行資料轉錄及繕打訪談逐字稿。在完成訪談逐字稿的轉錄後，研究者則將訪談逐字轉錄稿列印並透過掛號信函方式，隨函附上訪談回饋函（附錄七）將逐字轉錄稿寄送至受訪者手中，以供受訪者檢視其內容並進行修正；而研究者亦提供回函所需之信封與郵票，以供受訪者將經修改之逐字轉錄稿寄回至受訪者繼續後續研究的編碼與引用分析。

### 三、資料處理與分析

#### (一) 資料分析的概念架構

資料分析是一長期思辨的過程，包括不斷反覆地閱讀以蒐集到的訪談資料，以及隨時交叉檢閱相關的文件與現場資料。Burgess (1982) 指出研究者起初必須在訪談資料所引起之論點主題的基礎上，建構研究之編碼類別 (Coding categories)。然而，研究者一旦自訪談資料中發現新的主題時，就必須回頭重新再閱讀那些已經檢視過的資料。因此，資料分析時為一長期且繁複的過程。訪談資料的分析方法，與深度訪談的進行過程一般，無絕對的規則可循，其原因乃在於質化資料的分析時屬於高度個人思考的活動，其所涉及的詮釋與創意過程是相當困難，且難以精確言之。

#### (二) 訪談資料之處理

研究者於訪談過程中徵詢受訪者同意，全程以錄音、筆記方式進行記錄，訪談結束後，將受訪者同意協助錄製之錄音檔依據訪談錄音內容進行轉錄及繕打逐字稿。為還原訪談情境，訪談全文謄錄稿中，不論題外話或語助詞，皆完整照錄及呈現於逐字稿中，如遇有受訪者或研究者之描述字句無法連貫時，則以“...”符號做為轉折語氣亦按原情境呈現。透過反覆檢視訪談逐字稿，將段落中符合研究主題之概念內容抽出，加以命名歸類，直到所有資料內容或概念分類後，使用編碼概念表加以詮釋，使訪談資料更具邏輯與價值。

訪談錄音檔之錄音時間，因每個人的表達、思考方式及講話速度的影響，導致每位受訪者的訪談時間皆不同。受訪最短時間為 52 分鐘者 1 位，最長訪談時間為 118 分鐘者 1 位，訪談錄音資料遺失者 1 位，其餘 9 位受訪者錄音檔平均時間約 68 分鐘；錄音檔轉錄最短行數為 310 行之逐字稿，轉錄最長行數為 689 行之逐字稿，總計共有 157 頁逐字轉錄稿之資料，反覆聽打多次與

核對逐字檔內容後將錄音檔全部刪除，並將 12 位受訪者之 157 頁逐字轉錄稿資料，逐一檢閱分類至問題題項下，保留研究者之提問，但刪除題外話及無意義之語助詞，省略研究者之追尋問項之內容，分析出 146 頁資料，共計有 161,930 字之全形字元可供使用且不涉及個人隱私的資料量。

分析資料時，研究者及第二編碼者對訪談資料反覆檢閱，並依本研究之領導構面與其因素，彙編本研究之編碼表「公共圖書館使用非典型勞動力相關因素之編碼規則」(附錄三)，並將編碼表中的五大構面用 5 種不同顏色圓點貼指標示於全文轉錄稿，分析出共計有三十餘項之因素。研究者與第二編碼者對訪談資料所圓點標記之看法進行意見交流及溝通，以達共識進行資料的摘錄與分析。

### (三) 績效評核表及招標與職規範文件之處理

將受訪者所提供的人力需求表、考核記錄表、年終績效評核表與相關招標與職務規範文件等資料彙編成附錄，進行分析整體性之異同。

### (四) 訪談錄音資料遺失之處理方法

本研究訪談錄音資料遺失者共有一位，由於研究者的疏忽大意，導致結束與受訪者 I 的深度訪談後，使錄音工具遺失而無法進行受訪者 I 的訪談錄音資料轉錄。研究者發現錄音工具遺失時，立即回到訪談地點進行尋找，但仍無法找回錄音工具。因此，僅能透過訪談所記錄之筆記資料及內容回想的方式，將遺失的受訪者 I 之訪談內容加以還原。完成資料還原後，有礙於筆記內容及內容回想無法完整呈現訪談內容，故完成資料還原後，則將還原之訪談內容寄送予受訪者 I 並透過書信表達歉意，使之確認內容是否能正確表達受訪者 I 的單位現況及想法建議，同時希望受訪者能夠加以補充與修改。但受訪者

I 因公務繁忙等因素的影響下，導致受訪者無法協助研究者進行資料內容的補充與修改。經研究者與指導教授及質性研究指導教授詢問與討論後，教授均表示該筆還原資料仍可作為資料分析之用，但不可做任何的資料摘錄與引用。因此，受訪者 I 之訪談內容還原資料，研究者在第四章並不進行描述與分析。

#### 四、訪談資料之編碼與引用

錄音資料轉錄成文字的方式進行，首先依據受訪者的訪談代碼進行整理，並在每份逐字稿中加入行號，以利後續編碼及引用；受訪者的編號按受訪日期用英文字母 A-L 編號，訪談逐字稿編碼後的引用方式為（受訪者代碼：起始行號-訖尾行號），例如（A：20-28），係指 A 受訪者的訪談資料第 20-28 行，引用受訪者原字句時，並以方括弧「」表示，將受訪者所表達的看法與研究者的行文隔開，為行文方便，引文段落中刪除的部分以刪節號「...」的方式取代，用以表示原文節略的情況，而引用文字的末尾，以圓括弧（）註明受訪者的代碼及行號為引用結束，受訪者之意見與研究者之行文以不同字體標示以利閱讀，受訪者看法中之指示代名詞，以方括弧 [] 方式加註，使其上下文所指之意涵能順暢和完整表達所節錄受訪者之意。以下茲將本研究訪談引用方式加以舉例，例如受訪者 F 的訪談逐字轉錄稿中第 92 行至 95 行之引用，以區塊文字表示：

「公開招考我們的要求是非常嚴格，幾乎是比照國家考試的方式來進用，那這個都沒辦法透過關說，所以有時候這個高層也好，這個民意代表也好，就是說沒有辦法安插人力，那我們用人就是唯才識用，就是我們透過公開的筆試。」(F：92-95)

本研究分析結果時引述實證資料，引用時不以每位受訪者回答次數相同為原則，而以其意涵能夠適切地符合代表性為目標，或依本研究理論觸覺與架構適時引證。因此，實際受訪人數 12 人，但其內容不見得全部引用，歸納整體性的異同後，選擇最具代表性者，將於本研究第四章中敘述。

## 第七節 研究步驟與實施

本研究係以公共圖書館為例，調查公共圖書館非典型勞動力之管理及運用現況，藉以瞭解這當中所涉及的勞工聘僱法規及實務工作的問題，對公共圖書館方面有何影響。本研究就法制面及實務面上的觀點，分析公共圖書館使用非典型勞動力的現況及相關問題，並就目前我國勞動及相關法規進行探討，以供公共圖書館研擬具體可行的政策及法制改善建議之參考。本研究之研究流程如下：

### 一、研究流程

依據研究目的，設計研究概念及流程，擬定出圖 3-2 研究實施流程圖，研究程序詳述如下：

#### (一) 文獻蒐集與分析

利用各種參考工具及資料庫，蒐集國內外相關之文獻與書籍，取得資料閱讀後，加以翻譯、詮釋、分析，以瞭解文獻資訊之內容，作為建立本研究概念、理論和背景之基礎，並選擇、確立研究合於題目之方法，使研究能順利進行。

#### (二) 探討相關概念與理論及建立研究概念

藉由文獻分析之探討界定研究問題欲求得知內容、範圍及限制，並尋找適切理論，以確立研究概念和研究實施流程，以及構思合適之研究工具及資料蒐集之對象為何。

#### (三) 確定研究步驟

針對本研究的目的與問題，設計適當的研究方法及架構，為使研究順暢以架構本研究之研究步驟及流程。

#### (四) 研究工具之設計及修正

研究者根據文獻分析及研究問題設計訪談大綱；完成訪談大綱初稿，並進行預訪，據以修改訪談題綱，再經專家之意見與已修訂題項之內容，以確認研究工具。

#### (五) 正式訪談

正式訪談開始以前，先與受訪者聯絡，以確認約訪時間及地點。訪談過程中以全程錄音的方式，記錄完整之內容，並感謝受訪者之參與，並於訪談結束時，徵詢受訪者能否提供相關資料，以供後續內容分析之用。

#### (六) 資料處理與分析過程

研究者將蒐集得來之教育訓練、業務報告文件集結，會編制彙整後，開始分析訪談轉錄稿、業務報告、契約資料三者內容之整體異同。

#### (七) 整理結果及建議

根據訪談資料及文件的內容，配合筆記及編碼表做資料之綜合分析，詳加彙整討論，繪製圖示及研究發現，並據此提出研究建議與未來研究方向、撰寫研究報告。

## 二、研究流程圖

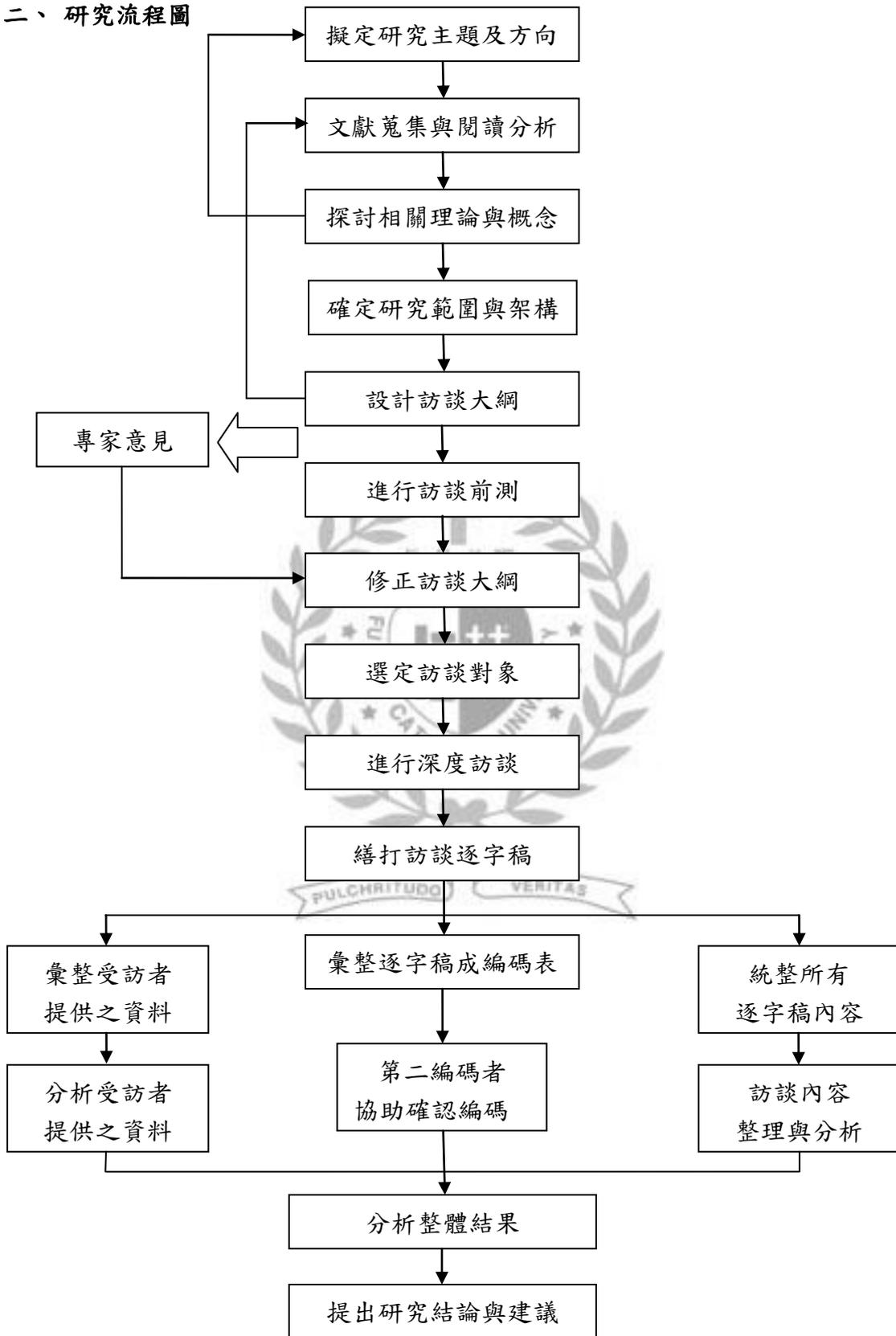


圖 3-2 研究實施流程圖

## 第四章 研究結果與分析

本章共分為七個部分，根據訪談內容逐項分析，從中探討公共圖書館使用非典型勞動力之相關策略與影響，本章並針對公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略進行整理與分析，並根據訪談內容分析之結果進行討論。第一節先就受訪者資料進行描述；第二節為公共圖書館非典型勞動力之使用現況分析；第三節為公共圖書館非典型勞動力之任用需求分析；第四節為公共圖書館非典型勞動力之專業能力分析；第五節為公共圖書館非典型勞動力之組織策略分析；第六節為公共圖書館使用非典型勞動力之影響因素分析。

### 第一節 受訪者背景資料

本研究於 2012 年 4 月 5 日於縣市文化局圖書館進行研究訪談前測，並於 2012 年 4 月 16 日至 5 月 16 日正式於國內 5 大直轄市公共圖書館及 2 所國立級公共圖書館調查該單位使用非典型勞動力的影響與策略之研究訪談。本研究訪談，共計 8 個受訪單位 12 位受訪者，其中單位主館的取樣由總館依據其館內非典型勞動力的運用狀況推薦受訪樣本。12 位受訪者中，共計有 6 位女性、6 位男性，以下分別歸納 12 位受訪主管資料，詳細受訪者基本資料參見表 4-1。

本研究前測之目的係以瞭解訪談大綱之題項是否能與研究目的與研究問題相呼應，而透過訪談大綱初稿（附錄一）進行訪談前測。基於本研究為探討公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略，因此就當前公共圖書館運用非典型勞動力之現況，選擇業務經費及員額編制較為不足且主要運用非典型勞動力維繫圖書館服務之縣市圖書館為前測施行單位，該單位之受訪主管於館內擔任主管多年，對於該館人員運用與實務操作有所認知與瞭解，故選擇該單位進行訪談大綱前測。

表 4-1

受訪者基本資料表

編號	任職單位屬性	職稱	性別	單位服務年資	公務服務年資
A	縣市圖書館	科長	男	5 年	19 年 11 個月
B	國立圖書館	前館長	女	4 年 11 個月	-
C	直轄市立圖書館	館長	男	-	20 年
D	國立圖書館	前主任	女	-	16 年
E	國立圖書館	館長	女	2 年 9 個月	-
F	直轄市立圖書館	館長	男	-	20 年
G	直轄市立圖書館	館長	男	-	21 年
H	直轄市立圖書館	前館長	女	4 年 9 個月	24 年
I	直轄市文化局	科長	女	-	-
J	直轄市立圖書館	館長	男	4 年 11 個月	-
K	直轄市立圖書館	課長	男	5 個月	5 年 2 個月
L	國立圖書館	館員	女	-	26 年

服務年資由於附錄四之受訪者基本資料中，對於服務年限未詳細標示為單位服務年資或公務服務年資，導致各受訪者所填寫之服務年資有所分歧。表 4-1 所示之年資數據係依據受訪者接受本研究訪談之時間進行填寫，研究者加以彙整資料並呈現。受訪者 I 因個人因素而無提供服務年資予本研究參考。

## 第二節 公共圖書館非典型勞動力使用現況分析

本節透過訪談分析受訪者任職單位之人力現況及組織環境來了解公共圖書館對非典型勞動力的使用現況。研究結果發現，公共圖書館在組織編制中，除正式公務人力、技工、工友外，亦有使用各種型態之非典型勞動力以協助館務工作運作。除此之外，各類型非典型動力的進用深受權責單位的影響，使之非典型勞動力各有不同的運用型態及工作性質。以下就公共圖書館之人力運用以及進用權責單位與管道分述之，並針對各項因素進行說明。

### 一、人員運用

公共圖書館因隸屬架構與任用策略有所不同，使得公共圖書館的人力運用有所差異，造成人員數量、人員名稱及工作性質皆有所不同。根據訪談資料顯示，公共圖書館所進用之非典型勞動力類型多元，進用類型大致分為定期契約、勞動派遣及服務委外。工作性質則依據人員運用及特質，區分為約聘僱人員、業務助理、臨時人力、派遣人力、勞務承攬、駐衛警察等類型。

#### (一) 人員類型

國立級公共圖書館多有研究計畫之進行，而通過研究案申請程序之計畫，則可依據研究需要進用計畫型的定期契約人力。

「我們有些計畫型的人力...目前是有 7 位...」(B：6-7)

在明確規範人員進用型態有完整政策與規範下，館內之人員配置主要以正式公務人力為主，並運用約僱服務員協助館務運作。

「...另外有所謂的約聘僱人員 38 位...公務機關所謂的技工、工友；最後...駐衛警察 7 位...」(C：8-10)

受訪者 B 表示勞動派遣的運用，區分為月薪及時薪加以運用；受訪者 E 表示，館內之派遣人力主要分散於各課室中提供勞務工作。

「勞動派遣的部分我們有分為兩類，一類是月薪制...目前大概是 25 位左右。另一種是[派遣]時薪制的...就是按時計酬...目前大概相當於全時人力 25 到 28 位的這種[派遣]時薪人員...」(B：12-17)

「派遣勞工在各課室我們有 21 位...」(E：31)

服務委外的項目則包括清潔、機電、保全等非核心業務，由服務委外人力所提供之圖書館核心業務，主要為行動圖書車的通借通還服務。

「...我們有一些工作是委外去處理的，那包括...清潔、保全還有機電，大概就是這三類的人力採服務委外的方式去做。」(B：18-21)

「...勞務承攬包含清潔、水電、保全、資訊...」(E：31-32)

「服務委外...保全、植栽、清潔、消防安檢、通借通還...」(G：17-18)

在直轄市立級圖書館中，非典型勞動力的組成與進用相當多元，其組成類型主要有約聘僱人員、業務助理、臨時人員、派遣人力。

「所以非典型勞動力的部分...包括約聘僱 16 名，業務助理 95 名、委外[指派遣]人力 68 名...」(F：23-25)

「勞動派遣...現在六十幾位...約聘僱人員是 11 位。」(G：11-40)

「現在編制內有...1 個約聘、17 個約僱、7 個技工、10 個工友、25 個臨時人員...」(J：537-538)

公共圖書館使用之非典型勞動力，以定期契約人力為最大的使用比例。

「...最大的比例應該是定期契約的部分。」(H：122-123)

「[任用比例上]臨時人員比較多。」(J：60)

## (二) 工作性質

受組織規範及進用管道影響下，人員之專業背景與專業能力皆有所不同，所能提供之服務內容亦受人員素質而有所差異，公共圖書館非典型勞動力，除提供圖書館規劃性的行政工作外，亦擔任讀者服務、技術服務等圖書資訊的專業工作，以配合單位發展政策制定與規劃相關業務事項並進行服務。

「雖然叫研究助理，但是我們都會要求他去做一些規劃性的事情...應該是說做一些專業性比較高的一些事情...」(B：39-41)

「我們很多的約僱服務員，很多也都是大學以上圖書資訊科系畢業的人...都是做一些專業的圖書資訊工作，有人做技術服務，也有人做讀者服務。」(C：52-54)

受訪者 G 更表示圖書資訊專業程度較高之約聘、聘僱人員，除負責館內行政業務外，亦有可能要代理分館主任之職務。

「約聘和約僱[人力]大部分都在總館這邊，負擔行政工作...因為員額不足，公務員太少了。有些分館就找讀圖書館畢業，在圖書館專業的領域工作領域很久的同仁去代理分館主任。」(G：82-84)

受訪者 J 亦指出該單位臨時僱工的契約內容之作業要求事項較為廣泛，因此並不侷限人員在館內的工作服務地點，但主要以提供流通櫃檯讀者服務，少部份協助單位行政工作的執行。

「那[臨時人員]在契約內容的要求是比較廣泛...大部分是在做流通櫃檯的工作，那有部分是在組裡面協助行政工作。」(J：96-97)

而在流通櫃檯的讀者服務方面，除運用定期契約人力提供服務外，多數受訪者亦表示亦會使用勞動派遣人力執行櫃檯流通、書庫整架等較屬勞力性質的業務為主要工作項目。

「各組室的派遣人力大部份也都是在做櫃檯的工作...那也有一些人力是做內部的工作...以我們閱覽組來講就主要是兩塊，一塊是

櫃檯的，那再來就是書庫的部分...」(D：76-79)

「櫃檯的部分很大部分就是非典型人力[指派遣人力]。」(F：259)

「其實我們大部分的這些臨時工和委外[指派遣]人力，他們大部分還是在櫃檯流通和書庫整架的部分...」(K：129-131)

受訪者 E 更表示會運用派遣人力執行技術服務部門的圖書加工的工作。

「那技術服務單位...主要用的人力是勞動派遣，是由委外[指派遣人力]人力來做圖書館比較低階的加工作業...」(E：74-76)

在服務委外人力使用方面，多數的受訪者表示目前館內服務委外的項目多為保全、清潔、機電等非核心工作。

「我們有一些工作是委外去處理的，那包括...清潔、保全還有機電，大概就是這三類的人力採服務委外的方式去做。」(B：17-22)

「委外人力...清潔維護、水電空調、保全這三種...」(E：60-61)

「服務委外...幾乎[是]保全、植栽、清潔、消防安檢...」(G：17-18)

較屬圖書館核心業務服務之委外項目為圖書的通閱服務，透過通閱書車執行通借通還服務，以提升讀者使用館藏的便利性。

「...在委外[指派遣]人力...主要是負責網路借書服務，就是其他縣市的通閱服務...」(F：49-51)

「服務委外的話，幾乎[是]...通借通還」(G：17-18)

此外，受訪者 J 表示該館之兒童閱覽室採用完全的委外經營。

「[兒童閱覽室]完全委外經營，那它現在是有兩位工作人員在那邊，那我們總館目前的清潔工作也是完全的委外經營...」(J：49-50)

## 二、進用權責單位與管道

公部門人力資源運用有一定制度，公共圖書館在非典型勞動力的進用上亦受權責單位與相關法規影響。

### (一) 權責單位

受性質與隸屬之影響，導致圖書館無直接的用人權力，人員之運用與招募皆需向上呈報，本研究受訪單位主要權責單位包括教育部與市政府。

「...[定期契約人力的經費]是來自教育部...依照現在政府的規定這種所謂的定期契約的人力一定要有計劃才能聘...」(B：83-85)

「我們在招考約僱服務員的時候，招考的方式通通是整個○○市政府規定，是統一由勞工局來辦理的。」(C：60-61)

「就是在市政府給我的這個人數裡面如果有出缺的時候，我才有可能從下面升或是從外面招考。」(J：45-46)

### (二) 徵才管道

受訪者表示非典型勞動力之任用需要依政府規定，除一般館內人員內升方法外，亦採用報章媒體、人事行政局網站公告等等開放性媒體管道，或由主管機關發布公共圖書館對各類型非典型勞動力之需求與徵才訊息，並限制人員之專業素質、專業知能與工作需求，藉此提升服務品質同時過濾人員之學科背景，以取得最適用之服務人力，以尋得單位組織所需之最適任工作者。

「...所有的資訊都是要上網公告的...如果我們有派遣勞工員額進用的需求...所有的這種[招募訊息]告訴他們承辦人員...」(E：37-40)

「對外招考有時候...就是透過人力銀行去搜尋，一些不錯的人員通知他們來面試...他需要圖資的背景，或是需要什麼樣的專業知能，那我們要盡量把這個訊息公布再請他們來面試。」(F：181-184)

「約聘僱館員...[如果]內升都已經升完了，或是說沒有適當的人，那這個缺就直接上到人事行政總處...網站公開徵求。」(G：155-156)

「臨時人力的部分，一般我們都會依正式招募的程序來上網上行政院的人事行政局公告然後做徵才。」(K：67-69)



### 第三節 公共圖書館非典型勞動力之任用規範分析

非典型勞動力之任用受一定的規範與限制，本節歸納受訪單位進用非典型勞動力之需求進行分析，並就非典型勞動力的類型進行歸納，以瞭解公共圖書館進用非典型勞動力之任用原因與限制、進用管道及契約訂定進行分析。

#### 一、任用需求與限制

各種類型之人力對組織發展各有其功能與角色，而人員之任用亦各有其需求與限制，透過工作分析及定型性契約的規範下，可使人員能發揮所長與提升效能，以下就公共圖書館所使用之非典型勞動力類型分述之。

##### (一) 定期契約人力之任用原因與限制

###### 1. 任用原因

受訪者表示定期契約人力之任用，其員額多受政府政策及組織規範的影響，因此對定期契約人員的進用較受限制且程序嚴謹，主要透過公開招聘方式進用研究計畫或衍生業務所需人力。

「約聘僱人員目前市府的政策就是遇缺不補，但是如果有特別允許可以補的話，就是一樣公開招聘，一定經過公開的程序，如果應徵的人多，還要經過口試然後再來面談才可以進用。」(G：9-11)

計畫型人力主要透過政府預算補助來進行聘用，或為因應臨時業務的需求另行聘用臨時人力進行服務，但其聘用時限受其任務時間影響。

「計畫型的人力是依據教育部給我們的補助計畫，如果有補助計畫就可以聘，沒有的話就不能聘。」(B：8-9)

「會有一些衍生的業務...是臨時發生的事情...這些委外[指時薪派遣人力]的這些小時數我們是沒辦法吸納...就會臨時再聘這種臨時性的人力...這個任務完成他可能就要回去了...」(B：103-107)

## 2. 任用限制

其契約主要由人員與單位直接簽訂，而在定期契約人力種類眾多的影響下，圖書館在人員的選擇上需明確定義人員之基本資格與任用條件。多數受訪者表示在約聘僱人員之進用上，有礙於該類型人員之薪資福利較優於其他定期契約人力，因此其任用限制上會明確地規範人員之學歷資格與學科背景，同時在人員的外語、資訊能力上有較高的需求與限制。

「如果說是研究助理，就是定期契約的那他就是薪資會比較高...所以在學歷的要求上會比較高一點。」(D：61-62)

「我們自己的約聘僱[人員]，那當然就是看標準，一定要學圖書館的人才進用。」(E：625)

「[約聘僱人員的專業能力]自然是要以圖書館專業的能力為主...看簡歷的話...有的有資訊專長，有的有圖書館的專業。」(G：75-76)

同時公共圖書館對於約聘僱人員在外語、資訊能力上亦有較高的需求與限制，同時也會要求人員之學位與實務經驗。

「約聘僱人員...[薪資福利]都比這個其他非典型勞動力還要好...會希望說...外語的能力也好、專業的編目能力...最近讀研究所的比例比較高...就會要求他能夠具有研究所的學位...」(F：170-175)

「約僱人員...最低的要求是要圖書館相關科系畢業，那如果沒有在圖書館畢業，那至少也要在圖書館工作三年以上...電腦的文書處理能力、英文能力...要求就會比較高一點。」(J：102-104)

但在低專業性工作之定期契約人力方面，受訪者 K 更明確指出在薪資結構偏低的影響下，人員的學歷背景及能力需求上較無特別要求。

「我們也很希望說他們[非典型勞動力]能夠有些專業的學經歷背景...其實臨時人力和委外人力在整個薪資結構上，比較起來還是偏低的...沒有[圖資背景]我們當然也不會去勉強。」(K：161-164)

## (二) 勞動派遣之任用原因與限制

### 1. 任用原因

為因應臨時性、常設性業務之需求所任用，或在新館舍的成立並開始運作時，以透過勞動派遣人力來填補員額出缺及支援業務運作的進行。

「另外 10 位[派遣的通閱館員]是因應今年○○○圖書館開館。」(F：242-243)

「...櫃檯的一個服務性質、人力出缺的部分，那就可以透過非典型勞動力[指派遣人力]來支援他的工作。」(F：70-71)

### 2. 任用限制

派遣人力之契約主要由派遣公司與用人單位簽訂合約，再由派遣公司根據用人單位的需求將人員派遣至單位進行服務。因此在需要透過第三方轉介合約的影響下，用人單位需明確規範人員之基本資格與任用條件。

「[派遣人力]都是由廠商派人來，但是我們都會開條件，分編的人他可能要有電腦操作的實務或是什麼[技能] ...」(E：295-296)

但受限於派遣人力的薪資條件為最低工資，因此不會特別要求派遣人員的學歷背景，以降低人員的流動率。

「[時薪派遣人力的部分]我們只有最低要求，就是可能要高中、高職...因為薪資只有最低工資，還要要求到什麼大專院所，這個可能太困難了，就會變成說來了很快就會離開了。」(D：58-60)

受訪者 F 則表示為因應特殊館舍的成立，因此在人員的任用條件上為符合館舍營運需求，在派遣人員的專業能力上而有特殊的要求，除基本的圖書資訊專業的派遣人員進駐圖書館服務外，更透過派遣人力的招考程序中，添加了藝術及外語專業的人員，以提升館舍的服務宗旨與服務理念。

「...○○○○圖書館的館員，有兩位是圖書館方面的專業，有四位是懂藝術，有四位是懂外語，我們就分三個部分招考，所以我們○○○○圖書館的能力素質[比較高]。」(F：244-246)

### (三) 服務委外之任用原因與限制

#### 1. 任用原因

公共圖書館在分館數量眾多的因素下，使得圖書館透過服務委外以擴大圖書館服務，以通閱書車的通借通還服務的主要媒介以擴大服務範圍。

「因為我們分館設這麼多，有需要在各分館間做圖書巡迴的一個流通...就是透過這種委外的方式來達到流通的效果。」(C：41-44)

受訪者 K 表示透過通閱書車除支援圖書巡迴之流通業務外，更可平衡因該市腹地廣大所帶來的城鄉差距，以提供更全面地圖書館資源。

「...行動書車的支援部分...我們的地域比較廣...當初是著重在城鄉差異這方面，去平衡我們全市圖書資源的利用。」(K：313-315)

#### 2. 任用限制

在服務委外人力的任用限制中，受訪者 E 表示館內屬非核心館務工作的服務委外，如清潔、機電、保全等人力，其任用限制上館方會要求人員應有專業知能與技術，在機電人力的工作項目中更嚴格要求應擁有該項專業證照之合格證書，以供圖書館審核使用。

「清潔的部分比較簡單；那就水電空調的人力，那是需要有證照的，因為他們有這種專業...會有工作上、專業上的要求...保全他是不是要有證照，那就是保全公司對他們的要求。」(E：221-224)

「[委外人員]專業能力...清潔人員都還是要具備清潔[知識]...水電空調，廠商派駐在館的人員及名冊，一定要附專業合格證書的影本，那一定要審核通過了之後才可以開始服務。」(E：259-262)

## 二、進用方式

非典型勞動力之進用多受組織性質與工作內容所規範，人力運用亦受組織發展及權責單位影響有所不同的進用途徑，藉以透過非典型勞動力的進用以尋求業務運用的適切性，以維繫公共圖書館之服務品質與正常運作。

### (一) 定期契約人力之進用方式

公共圖書館的人力組成架構多元且層級複雜，因此在人員的進用上多以組織發展與運作為優先考量。受訪者表示定期契約人員之進用，一般透過公開招考的程序進行進用，但在館務工作的銜接與指導上，受訪者 G 及受訪者 J 則直接表示館內會透過人員內升的管道以填補職務的出缺，以層級遞補的方式來進用定期契約人力，並維繫館務工作的正常運作。

「約聘僱人員的任用有幾種方式，一個就是有人離職，如果遇缺不補就不能補，但是有專案通過同意補的話，就會先從內部表現比較優良的...我們就會先考慮把約僱提升到約聘...如果館內真的沒有理想的人選就公告往外找。」(G：43-47)

「那如果是約聘或約僱出缺的時候有兩種方式，一個是我們內部的臨時人員可以升遷，不過我們大部分辦理方式都是外部招考...臨時人員原則上都是對外招考...」(J：35-37)

若館內無適當或理想之人選時則再進行對外招考，但服務層級較低的定期契約人力，主要透過集體對外招考的形式進行人員進用。

「臨時雇工的部分，就是有缺集體對外招聘...」(G：76-77)

## (二) 勞動派遣人力之進用方式

勞動派遣人力之進用主要依據政府採購法的規範進行公開上網招標，將派遣人力之能力需求標準及相關規範事項公告，以一年一聘的方式將人力需求規劃為標案，再由廠商進行評估該標案是否有其利潤，派遣廠商得標後則依據圖書館的需求提供派遣人力以供使用。

「[派遣人力的進用主要]就是依政府採購法...公開上網...把我們的需求公告...他們[派遣廠商]有利潤的就會來投標。」(D：41-42)

「...委外[指派遣]的人力，是要透過公開招標...」(E：311-312)

「那委外[指派遣]...經費爭取非常難得...不希望委外[指派遣]人力未來進用他不符合我們的需要...用公開招考的方式來進用...透過政府採購法的規範，遴選一家人力派遣公司...」(F：86-90)

「...我們還是會把我們的人力需求變成一個標案，再由人力派遣的公司來投標...」(K：91-92)

勞動派遣的形式雖為派遣公司提供用人單位所需人力以供單位指揮與使用，但受訪者卻指出單位對於派遣人力的使用較有主導性與權力。受訪者 B 及受訪者 D 皆表示圖書館與派遣公司對於人員的使用都保有一定的默契，廠商方面也樂於接受圖書館所推薦使用的人力進行簽約，以節省徵才的成本與貼近單位的適用性。

「對[就變成不是廠商提供人員名單給圖書館]，我們還是會自己招募...然後一個業務單位的遴選、interview 就過了...」(B：53-55)

「其實對廠商來講，這種方式[先由館方進行派遣人力的篩選]對他來講，他沒有損失，他也比較喜歡...因為它如果說要幫你招人，他還要刊廣告...都會跟廠商保持這樣一個默契...」(B：140-144)

受訪者 G 表示單位會依據派遣人力上年度的工作表現而將人員推薦予新得標廠商續用，以維繫業務的運作不會受到派遣廠商更換的影響；派遣人力的進用，主要透過契約規範來要求派遣廠商需進行人員的公開招考，就人員之考試成績依序遞補，以建立制度化的派遣人力進用模式；受訪者 K 則表示圖書館保有用人的權力，因此對於派遣人力亦需經過單位主管的面試篩選，而派遣公司的角色則成為單位與人員的媒介，負責相關行政事務。

「...時薪[派遣人力]人員如果他們想繼續在這個館服務的話，那廠商當然樂得輕鬆，因為他不必重新找新的人。因為他找新的人來，還要我們館合用，而且要馬上上手，其實很困難。」(D：323-325)

「大部分[派遣人力]如果表現得不錯，即使我們換了派遣公司，一樣會被網羅下來...因為如果整個都換掉，那圖書館運作一定會發生問題，一定要有老手帶新手做，才會穩定。」(G：120-123)

「...[派遣人力]部分，就是由他們選填志願...那當然也備取了一定的人數...可能有一些委外[指派遣]人力可能不做了，那我們就可以依序遞補，所以這是一個很完整的機制。」(F：113-115)

「我們的人力需求變成一個標案，再由人力派遣的公司來投標，可是就是其實整個的流程，面試的時候還是由我們為主...其實就變成人力派遣公司他就變成一個中間的媒介...」(K：91-93)

### (三) 服務委外人力之進用方式

服務委外與勞動派遣人力之管道相似，任何的項目的服務委外工作，皆需透過政府採購法的規範進行公開招標。

「服務委外，基本上就是我們館裡面運用年度的業務經費，把一些比較非核心的工作，把它用招標的方式委外出去...」(C：37-41)

「我們委外程序就是...以政府採購法來公開招標。」(J：153)

### 三、 契約訂定

經研究訪談資料發現，公共圖書館使用之非典型勞動力以定期契約為內部自行聘僱之人力，以勞動派遣及服務委外為外部公開招募之人力，為瞭解所進用之人力是否符合單位用人之需求，因此需制定一套人員篩選的標準與規範，並就其工作內容進行評估與分析，以利公共圖書館進用非典型勞動力之管理。以下就定期契約、勞動派遣、服務委外三種非典型勞動力類型分述之。

#### (一) 定期契約之契約訂定

##### 1. 契約規範

受訪者皆表示單位其任用規範以一年一聘為基準，其契約之續任與否取決於定期契約人力之工作表現及考核成績的核定。

「定期契約...都是一年一聘，但是並不保證他明年一定會續聘，因為我們還是有考核機制...」(B：111-112)

「他[約僱服務員]不能說是像公務員一樣的長期聘用，因為他的原則上、精神上是一年一聘。」(C：171-172)

「...約聘僱同仁，那都是採用一年一聘的方式進用。」(F：28)

「[臨時僱工是]每年簽約一次，並透過考核才能僱用。」(H：193)

「原則上我們的臨時人力都是一年一約的狀況。」(K：126)

受訪者 A 及受訪者 J 卻指出單位之定期契約人力其工作契約雖以一年一聘的方式簽約，但其工作年限卻有長期僱用甚至終身僱用的可能。

「[約聘僱人員]都是聘期到了...再簽一次契約[續聘]。」(A：158)

「在我們這邊[定期契約的人力]通常都是終身僱用。雖然是一年簽一次約，但基本上都是工作二、三十年了。」(J：229-230)

在工作事項方面，定期契約人力與圖書館所簽訂之合約內容中，並不會詳述人員之工作項目與工作範圍，合約所列事項僅依一般勞動合約規定，人員之業務分配主要由單位指揮規劃。

「...合約中不會寫他[定期契約人力]進來要做的事情...我[單位主管]叫你要做什麼事情你就要做什麼事情，所以他們進來做的事情不會可能是一成不變的...」(B：122-124)

「我們並沒有說你[約僱服務員]是做什麼工作，我們合約的內容只是符合一般勞動的合約規定。至於說做的是什麼工作，是在我們招考進來之後，根據我們的需求去指派去分配的。」(C：56-58)

定期契約人員之薪酬給付，主要依據其契約內容所列之學歷條件、職等需求等因素進行規範，用人單位需在提出用人及計畫需求前，瞭解該人力之運用所需之資格條件，以利後續合約之簽訂與薪資核算。

「[薪資加給]市政府有一定的標準...這樣一個學歷的條件...用人的條件，有一定的標準，這樣的一個職級他的報酬是多少錢...學歷是招考的資格條件，但與薪水無關。」(C：192-195)

「專案那一定是很高規格的需求...[約聘僱人員]的薪水滿高的，然後看我們的缺當時寫計畫的時候是怎樣的缺...」(E：631-632)

「...一定都要簽過約才能領的到這份薪水，因為他是臨時僱工，所以還是會有一些制式的規定在...」(H：26-27)

## 2. 人員篩選

為瞭解組織進用之人力是否符合單位用人之需求，因此對於人員的篩選需要有一制度與規範。在定期契約的人力篩選上，有鑒於人力的工作性質與專業度的差異，對此受訪者 B 表示需透過內部跨單位之主管組成人員徵審組織共同審議定期契約人力的適切性。

「我們內部的徵審會議會由我們一個比較嚴謹的組織，就是這些跨單位的組織共同來審議，甚至還會有幾道的程序，就是他[定期契約人力]的遴選過程會比較嚴謹。」(B：55-57)

受訪者 C、E、J、K 進一步指出定期契約人力的篩選除透過筆試與資料審核來瞭解受試者的程度與經歷外，亦須透過相關領域之專家學者進行口試，同時需進行電腦系統與服務禮儀的實務操作以瞭解其工作效度。

「...考試的方式，都是直接用口試的方式，而且考試是由勞工局去外面徵聘相關領域的專家學者來當作考試的口試委員，那我們館、我們需用的單位也會派一位當做評審的委員。」(C：75-77)

「我們的教育人員...第一個全部都筆試，筆試完了之後要看你不符合，有些人條件很好，可是他就不符合我們的需求...初審的書面和筆試...」(E：501-503)

「...我們有時候會考電腦實作，有時候會考實務性的操作，像書籍的分類、排序、整架等工作，現在會統一甄試，大部分是靠筆試和口試...」(J：264-267)

「我們不要求[非典型勞動力的學歷資格]，但我們在面談的時候我們還是希望你在圖書資訊領域上面，像最基本的電腦操作、應對方面等等，可能都是我們要考量的重點。」(K：167-169)

受訪者 K 對於完全沒有圖書資訊領域從業經驗之定期契約受試者，進一步地提出該類型人員進行口試審核時，館方透過口試進行瞭解定期契約人力對圖書館工作內容的認知與熟悉，期望受試者能站在讀者的角度給予想法與建議以供圖書館思索；同時在人員篩選時，圖書館亦會瞭解受試者對工作場域、通車距離、工作輪調的接受程度來進行考量。

「其實[在進行非典型勞動力的面試時]一般如果說你是一個完全沒有經過圖書館領域的話，那我們首先還是會先了解人員的工作經驗，再來就是說針對他們對圖書館工作的認知...」(K：173-175)

「...要先看這麼受試者他對圖書館的認知以及他對圖書館的熟悉，那因為如果你沒有在圖書館領域從業過的話，那其實你對圖書館的熟悉度[是比較不足的]，假設你是一個讀者的立場或是一個使用者的立場，能不能夠給圖書館一個建言的部分...」(K：178-181)

「...圖書館的工作性質可能需要輪班，可能需要假日沒有辦法像一般人一樣比較能夠去安排自己的時間，那這個部分包含就是說你在住家的部分、距離遠近的部分、通車的部分、輪調的部分，這都有可能納入我們考量的重點。」(K：182-184)

### 3. 工作分析

由於人員編制較少等因素，受訪者 A 表示該單位屬所運用之臨時人員，其負責櫃台服務外，亦須協助館舍的清潔、整架、排架等支援性質之工作項目，僅就櫃檯服務方面較涉及圖書館核心業務。

「臨時人員現在大概就是幫忙支援...清潔、整架、排架，跟現在的櫃檯服務，大概有這四項工作。」(A：112-113)

而受訪者 C 則表示該單位之約僱服務員在任用規範及限制較嚴謹的環境下，定期契約人力的專業背景與專業素質與正式編制人員無異，因此其工作內容涉及技術服務單位與讀者服務單位，提供前檯及後檯的圖書館服務。

「約僱服務員，很多也都是大學以上圖書資訊科系畢業的人，所以他[約僱服務員]大部分的工作...都是做一些專業的圖書資訊工作，有人做技術服務，也有人做讀者服務。」(C：52-54)

## (二) 勞動派遣之契約訂定

### 1. 契約規範

勞動派遣之契約主要透過一年一聘的招標方式，由用人單位與派遣廠商進行契約簽訂，因此在派遣人力的聘僱上，圖書館僅能依據其契約內容規範派遣公司進行人員的資格限制。

「那勞動派遣的部分是我們不是跟他們簽契約，我們是對廠商，就是他得標的那個廠商和他簽契約。」(B：35-36)

「...館方和[派遣]廠商的約也是一年一聘的，可是他們[廠商]跟這些約聘僱人員可能就不一定了，因為這是廠商跟這些人員的關係，我們只跟廠商[簽約]...」(G：113-116)

受訪者 D 表示由於該館月薪派遣人力的任用歷程與一般派遣人力之任用較為不同，故該館之月薪派遣人力主要會依據其合約與該年得標廠商進行簽約，而形成每年持續簽約的勞動派遣人力。

「勞動派遣的話...原則上像月薪[派遣]人員是一年要簽一次約，等於是公司跟他簽...主要是一年會招標一次，那可能說不同的廠商那就跟不同的廠商簽約，所以變成是每年簽。」(D：315-317)

由於勞動派遣的契約是由圖書館與派遣公司進行簽約，因此圖書館對於派遣人力的工作表現僅能就合約內容向派遣廠商反應，以要求派遣廠商再行篩選符合圖書館需求之人力以供使用。

「...我們只能要求廠商，要求這個派來的人的工作表現，因為我們的合約書寫得很清楚，所以我們所有這種委外[指派]人力的那個要執行的所有事情，只能回歸到契約內容...」(E：350-353)

「[派遣人力]開始上線服務之前，我們會要求必須教育訓練，定期的要去培訓，評時的考核也要做，如果你做的不好，這個人在線上的工作表現不好，我們有權力請他換人...」(G：104-110)

「如果說我們今天[覺得]派遣公司他可能提供的這批人員，我們覺得說在面試的時候可能都不是這麼 OK 的話，那我們還是有權力再去請他們[派遣公司]另外提供新一批的人...」(K：211-214)

受訪者 G 與受訪者 K 進一步表示派遣人員之工作多為流通櫃檯服務，因此任用資格與工作規範較為嚴謹，除透過派遣人員的工作表現以保障其薪資給付外，亦可保障圖書館在用人上的適切性，以維繫圖書館的服務品質。

「勞動派遣就是我們與派遣公司簽約...在資格上面會做比較多的要求，比如說在第一線櫃檯服務的...要顧慮的就是對人的互動...做一些業務的承擔，反應要快，處理事情的靈敏度要有。」(G：13-16)

「...就是按照合約裡面的規範項目嚴格的請他們執行，既保障對方，因為有契約的規範...那另外一個就是保障館方...這些派遣人力要有一定的素質才可以。」(G：107-110)

「...我們還是有權力再去請他們[派遣公司]另外提供新一批的人...避免說派遣公司提供給我們的是不適任的人...造成我們館方的困擾。」(K：213-215)

受訪者亦表示派遣人力透過定型化契約的規範下，對派遣人力本身的工作條件及工作保障上較有制度，以避免派遣人力在未被告知其工作規範及薪酬福利的情況下遭受勞力剝削。

「在這種現有的定型化這種合約...對他們[派遣人力]是保障會比較高一點，那他就有規範說僱主要在多久以前就要告知他說可能不僱你了或怎樣、怎樣的。」(B：197-199)

「在合約上面有訂[相關契約]，我們館方倒是沒有什麼懲罰，就是要看廠商那邊，我知道他們好像簽了約，好像說[提前離職]會罰錢，可是原則上我們不會讓這個機制發生...」(D：438-440)

「合約裡面其實都有規範...館方提出來要留任的人，派遣公司你要配合來聘用，那這些人大部分都是讓分館主任直接去指揮，所以表現的好、表現的不好...都會做紀錄。」(G：130-132)

## 2. 人員篩選

公共圖書館對於館內人員篩選的部分，除在定期契約人力方面有特別需求外，對於勞動派遣人力的工作素質與個人特質亦有相當程度地要求，以避免錄取後造成館方與讀者之不便。

「沒有[限定派遣人力的專業背景]，但是我們一定會 interview...那當然我們也很常發現說，進來以後才發現說他可能不適合坐櫃檯...根本不喜歡和讀者打交道，或者是說他的挫折忍耐度很低...在我們館裡[派遣]時薪的流動率滿高的。」(B：170-177)

受訪者 F 指出派遣人力的工作場域為公共圖書館，因此其資格條件與工作需求更須符合圖書館的需求，為此進行派遣人力的公開招考。

「...我們遴選一家人力派遣公司的時候，我們就要要求他這些員工的進用，員工其實屬於他們的可是服務單位在我們這邊，一定要依照圖書館的需要，那我們的需要就是辦理公開招考。」(F：90-92)

受訪者 D、G、H 表示為降低派遣人力因專業度不足所造成之困擾，對於公共圖書館派遣人力之進用，首要要求派遣公司提供人員背景資料以進行資料審核，再依序進行派遣人力的面試。

「[勞動派遣人力]進用的方式就是由廠商來給我們人選...給我們履歷表、給我們推薦的人員，然後我們就是自己面試。」(D：83-85)

「...人要招募的時候，派遣公司會去挑人，就會去公開招募並先過濾一次，看看是不是符合圖書館、資訊或相關專業的，那這個名單再送到圖書館來...」(G：137-149)

「...對於那個派遣人力還是會有面試，那經過面試之後我們還是有一些考核要點...」(H：68-69)

部分受訪者表示當廠商所提供之派遣人力的專業程度未達館方需求標準時，館方可選擇暫時保留派遣職缺，以待廠商提供符合圖書館工作需求之派遣人力；為因應此種現象的發生，圖書館方面亦會透過自行招募或人員推薦的方式，要求派遣公司聘用圖書館自行選擇之人力。

「通常譬如說我把我們人力需求告訴這個公司，公司理論上要去幫你找人然後給你挑...因為要避免就是說他給我們的人我們還要去挑，不要的還要重新去找等等這些事情...我們還是會直接自己去做招人...然後再把名單給這個派遣公司來處理。」(B：46-51)

「...寧願不要[廠商隨便找來的派遣人力]，辛苦一點，不然他[廠商找的人力]做一做讀者反應說他服務不好。」(D：454-455)

「因為前提是他[廠商]和他[非典型勞動力]簽約的，那至於他[非典型勞動力]表現的好，我們有權利去告訴廠商說請你續聘他，這件事情其實我們不用做，那廠商如果覺得這群人不錯，那他也不用另外去找...」(E：379-381)

「[勞動派遣人力]還是要經過面試才可以，譬如說我們現在需要 10 位...那如果說我們都覺得[廠商提供的人力在專業能力未達要求時]，其實有時候我們也不會把 10 位都招滿。」(K：229-231)

但受訪者 E 也明確指出圖書館是沒有實質權力來介入派遣公司與派遣人員的合約簽訂與契約條件，用人單位僅可依據派遣人力之工作表現向派遣廠商反應來更換人選。

「...我們也沒有權力介入[廠商與派遣人力的合約簽定]。我們唯一可以介入的就是他表現不好我們跟公司反應，把他們換掉，這個我們當然有權力介入，但廠商要用什麼人，我們是沒有權利可以介入的。」(E：322-324)

受訪者 F 所任職單位之勞動派遣人力，主要於契約中與派遣廠商協定派遣人力的進用需透過公開招考的方式錄取人力，故在公開招考的命題上，注重之面向涵蓋服務、資訊、圖書館等知識。

「...第一線的工作同仁...進用的時候我們考試會找到圖書館的學者專家來命題...在服務的面向有哪些應該要注重...因為圖書館的服務你要懂電腦、資訊化、數位化的部分，所以...就是圖書館類型、服務、禮貌，還有資訊電腦的技能總和命題。」(F：100-106)

同時受訪者 F 亦表示派遣人力的使用以為才適用為基準，透過此方法亦可阻斷來自高層關說的壓力。

「公開招考我們的要求是非常嚴格，幾乎是比照國家考試的方式來進用，那這個都沒辦法透過關說，所以有時候這個高層也好，這個民意代表也好，就是說沒有辦法安插人力，那我們用人就是為才識用，就是我們透過公開的筆試。」(F：92-95)

### 3. 工作分析

勞動派遣人力其工作內容與其工作場域有密切的關係。受訪者 D 表示由於單位中的派遣人力分散於各課室中，因此人員之工作性質主要依據其單位主管的要求與分配進行；受訪者 F 亦指出派遣人力的能力與其工作場域有所連繫，為才適用的分配可使單位人力的組成多元且各領域兼備。

「各組室對時薪[派遣]人員都有一些相關的應用能力，所以我們其實整個組室彙整單位，會有要求說我們各組室會開條件...各組室會因為他工作的部分來開一些不同的需求。」(D：64-68)

「...如果說有國外人士來參訪，那就有外語能力，有懂日文的、有懂英文的。那在藝術的背景...就可以在工作中發揮他們的專業...那有 2 位是懂圖書館的，所以各領域兼備...」(F：246-249)

### (三) 服務委外

#### 1. 契約規範

服務委外的契約簽訂與勞動派遣形式類似，皆由用人單位與得標公司根據合約內容簽訂契約，而服務人員在依據用人單位的需求提供所需之服務。受訪者表示在契約的內容中，會詳述服務委外人力需服從單位之指揮與監督，當委外人力的工作表現為達單位要求時，圖書館是可根據合約內容進行反應與替換人選。

「...我們其實只能反應他們[委外人力]的工作表現，表現不好的我們可以向他們[得標公司]反應叫他換掉...」(E：247-248)

「你[委外人員]還是大致上要接受我們的指揮，所以廠商要依契約的內容定期要派人來監督、指導他的派遣人員，確實來檢查這個[委外人力的工作]...」(E：253-255)

「...[委外人力]要調動的時候也是一樣，而且要接受本館的監督管理...」(E：262-263)

受訪者 K 根據其行動書車的委外項目說明與委外公司的合約，該服務委外項目主要為圖書的巡迴與運送，因此與委外廠商的合約內容是以書車服務的趟次進行計算。

「...行動書車增加了許多路線和車次...就是跟貨運公司...簽定契約...今年是規劃大概 840 個趟次，以趟次計算。」(K：315-318)

## 2. 人員篩選

服務委外人力之人員篩選方面，受訪者 J 表示館內對委外廠商所提供之委外人力的資格審查較不積極，僅要求廠商需將委外人力之名冊及學經歷告知館方，其方法屬備查形式。

「[對於委外廠商所提供的人力]我們是屬於備查型式，就是他[廠商]要告訴我們他要僱哪些人，學經歷等他都要告訴我們館方，我們沒有積極的去審查人員的條件。」(J：164-166)

## 3. 工作分析

各館服務委外項目主要以清潔、機電、保全為主，其中較屬圖書館核心業務的委外項目為圖書巡迴的通借通還服務。在通借通還業務的工作分析上，受訪者 C 與受訪者 K 皆表示委外廠商主要負責圖書的運送與分揀整理，而受訪者 G 更進一步地指出通借通還服務最重要的是時效性與便利性，因此會嚴格要求委外廠商的時效性。

「...[圖書巡迴]的委外，第一個包括的是運送，就是負責把書從一個館送到另一個館；那再來就是分揀，就是整理。」(C：162-163)

「...[通借通還服務]我們都會要求每一個區域，你某一個時間一定要送到什麼地方去，這是時效上一定會有所要求。」(G：164-166)

「[通借通還服務]我們是有[委外]找物流的廠商，但是其實他們[物流廠商]主要還是負責運送跟整書的部分。」(K：241-242)

## 第四節 公共圖書館非典型勞動力之專業能力

根據訪談分析結果顯示，受訪單位為提升非典型勞動力之專業能力，以有效提供優質服務並維繫公共圖書館之服務品質，本節主要就職業能力及專業訓練來瞭解公共圖書館對非典型勞動力之專業能力需求，以下針對各項因素進行說明：

### 一、職業能力

為專業人員執行工作任務所需的知識、技能和態度，也是指個人有效的執行工作，適切的扮演工作中的角色、職務及任務，而且是種可觀察的行為活動。

#### (一) 專業能力

係指與工作或職務相關的專門能力，包括專業知識、專業技能及專業態度三方面，而該專業能力是為求能成功地完成任務不可缺少的重要因素。在非典型勞動力的專業能力方面，受訪者表示希望非典型勞動力能具備圖書資訊專業知能與業務運作之技術能力，公共圖書館亦會透過各種專業課程來提升非典型勞動力之專業性，以維繫人員的專業能力與維持館方的服務品質。

「我們後來出缺的人要求都是圖書資訊專業需求背景的人，所以專業能力上是不成問題的。」(C：184-185)

「...會用各種的機會去辦理各種的圖書資訊專業的技術和服務禮貌課程，來提升他們的專業禮貌和服務品質...要依他的專長去做瞭解後才會給他更細的專業...」(E：237-240)

「...屬於比較專業的，必須有專業智能或技術的項目。」(G：32)

「[非典型勞動力]一定要圖資或者是說[其他專業]，當然是說如果有專業的人的話當然是最好的。」(K：158-159)

但非典型勞動力進館服務之後，各課室對於單位人力的專業能力皆有所要求，技術服務單位之人力需學習熟悉圖書編目與系統的操作。受訪者 A 更指出圖書館對非典型勞動力的工作最低需求為業務執行、舉辦推廣活動與熟悉圖書館所使用的資訊系統，以有效發揮人員在部門單位中的工作價值。

「[館員的專業能力]就是我們都有做區隔，你做編目就一定要會編目系統，然後最低需求就是你要會辦業務，辦書展、整架，不然就是一些推廣活動，那另外一個就是資訊系統，圖資的資訊系統要會處理。」(A：76-78)

而在受訪者 E 所任職之單位中，該館藏書所使用之書標與標籤較其他館舍先進，因此，負責書標操作的非典型勞動力更需經過專業培訓與電腦操作。

「技術服務單位，因為他要列印標籤什麼的，所以一定要有基礎的電腦操作能力，操作印書標、移書到閱覽部門等等，這都是一些基本的。」(E：242-244)

受訪者 H 表示非典型勞動力的專業能力視進用限制而訂，但大致不會有特別要求。

「這[臨時僱工的專業能力]要看在進用他的時候有沒有做這樣的要求，但是大致上都不會有這樣的要求」(H：29-30)

對因員額編制嚴重不足之圖書館而言，受訪者 A 表示非典型勞動力的進用，易受上層長官的影響而無實質的用人權力，更無法要求非典型勞動力的專業背景與能力。

「我們當然簽[約聘僱人員]的時候希望他有專業背景，可是上面的派人就不一定。」(A：57-58)

## 二、專業訓練

工作的品質與專業的擁有著極大的關係，專業培養主要依據工作的內容與性質進行個人專業技能及知能的提升，以符合工作內容的需求。

### (一) 職前訓練

提供規劃性的「認識環境」的訓練，瞭解組織歷史、使命、目的及目標以降低新任用員工的不安心理。為維繫館方服務品質的效率，受訪者皆表示針對新進人員有進行職前訓練之必要，以提升人員後續服務效能的提升，並可間接地提升單位服務品質。受訪者 D 表示在經過面試程序錄取後，會將新進人員安排至工作場域進行實地演練與操作。

「不管是約僱服務員還是我們正式的公務員進來...都會有新進人員訓練的機制，所以還是有職前訓練這樣一個做法。」(C：82-84)

「面試之後我們會請他到現場實習，例如說他是書庫的，就請他去試著上書、櫃檯的話就是教他系統的操作，然後看看跟我們同仁還有讀者間基本的應對。」(D：86-88)

受訪者 F、G、H 亦指出派遣人力的職前訓練主要與廠商進行溝通討論，並邀請相關領域的專家或課室主管進行圖書館相關專業工作訓練。

「我們都有要求委外[指派遣]公司要辦...職前訓練...請他們[派遣公司]跟我們討論，要邀請哪些人去做這個訓練...」(F：199-200)

「沒有上線[服務]過的新人，就必須由廠商來做一些教育訓練[職前訓練]的課程...訓練應該要跟圖書館的專業有關，會請圖書館界的學者專家，或者請館內的課長去做一些職前訓練」(G：141-150)

「職前我們都會經過面談，跟他[派遣人力]說...怎麼樣的去服務讀者，那接下來我們...也會請外面的老師來上課。」(H：77-78)

為降低新任用人員的不安等心理因素，公共圖書館會透過傳承式教學的方式，提供非典型勞動力進行單位內的工作訓練，以充分瞭解單位運行流程。透過職前訓練可使新進人員瞭解組織的服務理念與人員應對。

「...我們也會請這個實際上能夠做好的人來...尤其是圖書館的系統，怎樣的一個操作、怎樣的服務...我們都會來安排來做訓練...讓他們在工作上，工作職前都能有一個準備、一個瞭解。」(F：203-206)

「...就是在他們[非典型勞動力]上班之前，我們就會要求訓練他們的服務禮儀的訓練，他們這個都有參加過，那跟讀者間的應對，其實他們有一定的概念...」(F：262-264)

受訪者 G 更強調未進行職前訓練可能會造成讀者陳請與抱怨。

「第一層就是讓派遣公司去過濾進用的人，第二層做教育訓練...你沒有教他怎麼做...直接叫他上線...會造成讀者的抱怨和陳情，甚至會和讀者發生衝突...或是說他的觀念沒辦法和圖書館的實務做一些契合，所以一定要做教育訓練。」(G：54-57)

## (二) 教育訓練

公共圖書館為服務性質的社教場所，對於業務的執行與運作，人員需透過一定的訓練才可進行服務。受訪者 C 與受訪者 E 表示無論人員進用的型態為何種類型，其所提供的服務即代表單位本身，因此不會因進用型態而影響教育訓練的進行，且善用非典型勞動力亦有服務加值的作用。

「[約僱服務員和對正式公務人員]一起[進行教育訓練]，因為他[約僱服務員]既然進來了，那他就被視為我們正式的人力，所以在訓練課程的時候，不會[加以區分任用管道] ...」(C：274-276)

「任何的服務、任何的觀感就是代表○○○的服務，所以我們這些人[非典型勞動力]都會做教育訓練。」(E：132-134)

「[非典型勞動力對館務工作]有[服務加值的作用]，重點是你怎麼去用這些人，就是要透過教育訓練...不然這些人又不是圖書館[專業]出來的...[所以]教育訓練是很重要的。」(E：127-129)

有鑑於部分非典型勞動力的學歷未有明確的任用資格限制，因此更需落實教育訓練的程序，以增強非典型同仁的專業知能。

「臨時僱工中...大部分還是以高中畢業或是國中畢業為主，所以教育訓練的工作，就要做的比較落實。」(G：77-78)

「...[派遣人力進館服務]之後館方也會安排教育訓練課程增強同仁的專業知能。」(G：143-144)

「[非典型勞動力]專業不足的部分，我們藉由教育訓練、讀書會，並建立溝通管道來傳達專業的重要性。」(H：206-207)

而教育訓練的內容，除公共圖書館根據人員訓練守則內容執行外，亦可與廠商進行溝通與規劃，以落實教育訓練之一致性。

「...[派遣人力的訓練]就是我們[派遣廠商與圖書館]一起規劃，然後就跟我們正式館員或者是定期契約的僱工一起做訓練。」(H：54-55)

為提昇績效和改善現有或特定工作之個人知識、技能及態度的過程，以強化員工的工作績效，以下就教育訓練之內容、方式、時效分別敘述之。

### 1. 教育訓練之內容

教育訓練之內容多元，主要包含服務禮儀、資訊系統等，或依據人員的工作性質進行訓練。

「在系統服務的部分...每一年都會辦教育訓練，他們[廠商]會到我們館進行教育訓練。」(A：89-92)

「我們各種的教育訓練都要辦...可能包括禮儀的部分...服務面的部分...找一些專家來做這樣子的演講，讓大家對於這個部分有所認知。」(H：44-46)

「他們[派遣人力]在櫃檯，所以無論是接電話也好，無論是應對也好，都會碰到，所以我們的教育訓練都會包括他們。」(H：50-51)

公共圖書館提供之教育訓練所涵蓋的內容眾多，除透過全館的教育訓練課程與演講外，單位仍會依據人員的業務需求及業務屬性，如採購、閱典部門等業務訓練，若同仁之工作涉及行政業務時，則會分配非典型同仁參加圖書館界的相關研習活動，進而以提升其工作形象與專業程度。

「...針對你的業務需求、工作需求來訂定，你是分到哪一個單位，如果是分配在我們圖書採購的部門，或許你要接受的訓練課程可能就不太一樣，那如果你今天是在閱覽、流通部門，你可能就要多接受一些我們整個系統操作的教育訓練。」(C：276-279)

「教育訓練的話，大部分都是和他們[臨時人員]工作比較相關的...就是關於櫃檯流通工作的教育訓練。那有一些在做行政工作方面的話，我們就會派他們[臨時人員]出去參加圖書館界的相關研習。」(J：119-122)

## 2. 教育訓練之方式

教育訓練能有效提升非典型勞動力在專業背景與專業能力上的不足，其訓練可依其性質再細分為工作訓練及工作輪調，可使同仁對業務運作更加得心應手。對於新進人員的訓練上，主要透過在職訓練方式定期執行工作訓練，或規定需參與一定時數的訓練課程；或透過跨部門的工作分享，以增進同仁瞭解各部門之業務運作型態。

「就是一般的圖書館自動化訓練...那其他的就是平時辦的短期訓練，還有兩天三天的研習...」(A：266-268)

「我們館內的機制，不管是公務人員還是約僱人員...每年...所有的同仁要接受一定時數以上的訓練課程...」(C：267-278)

「我們有時候會進行課室之間自己的教育訓練，可能就請期刊室的同事在做些什麼，那我[館員]聽聽，雖然我們是閱覽部門，彼此可以互相瞭解。」(E：136-138)

受訪者表示透過傳承式教學的方式實際地觀摩與學習，由主管或主管指定之特定人員在工作場所進行指導，可有效提升人員對工作的熟悉度，亦可直接瞭解該業務運作所需注意的相關事項。

「...櫃檯服務...書庫服務...那些訓練就比較是屬於說是一對一的訓練，就不是一個比較團體的教育訓練。」(B：355-356)

「真正訓練的重點在於...分配到所屬的單位之後...單位主管，會再幫他做所謂的在職訓練...跟著同仁做觀摩與學習...」(C：89-92)

「...圖書館的這個服務不是說幾堂課就可以讓他們很瞭解...主管之類的來跟他們做一些專一的工作指導及交代。」(F：206-208)

「...[派遣人力]要上線[服務]一定是老手帶新手，或者是有主管在後面幫忙輔導」(G：150-151)

「...可能我之前已經辦過一些職前的學習課程，那通常這種情況的話...會以經驗傳承的方式...實務的工作還是會在現場臨櫃學習是最快速的。」(K：191-193)

除透過年度規劃的教育訓練及平時的業務訓練外，部分受訪者亦表示會讓非典型勞動力進行單位部門內的工作輪調，以支援並學習工作相關場域的運作方式，以提升非典型勞動力對業務屬性的熟悉度與靈活性，但工作輪調的範圍，僅限於同一部門不同單位的輪調。

「...有讓他們做一個輪調...會先對內部的約僱服務員說...你願不願意調整到這個地方去...」(C：119-121)

「有時候會看情形[進行工作輪調]...不同櫃檯人員的調整。因為我覺得一直在同一個櫃檯，你可能會不知道其他櫃檯在做什麼，有時候讀者不見得只會問你這個地方的問題...」(D：185-187)

「...派遣員工分配到服務區...大約在半年後...會做輪調...可以互相學習也可以瞭解各個區域的業務及工作性質...」(E：67-68)

「[課室工作的分享會使]他們才比較願意去聽去想...橫向的去做輪調，工作豐富化，就會讓你們日後會有認同感...」(E：138-141)

關於非典型勞動力的工作輪調，受訪者 B 指出對於館內之派遣人力主要分配於各樓層之服務櫃檯，當單位進行工作輪調時，派遣人力卻因個人因素而抗拒或婉拒時，單位主管亦會遵循上級工作輪調的指示，而派遣人力方面若無法調適其心理因素時，可以選擇離職另謀高就。

「我們是會在這樣的調整，工作內容的調整，我們是會這樣做。那如果說他[派遣人力]覺得他不喜歡、不合適或怎麼樣，他也可以選擇離職。」(B：128-129)

透過教育訓練可有效提升非專業背景的人員在工作上的知能，受訪者 E 更表示透過不同課室的館員相互分享其工作心得與想法，亦可使館內同仁相互瞭解各部門的運作情形，以利同仁在後續工作輪調對該業務的認知。

「...派遣員工分配到服務區之後，我們大約在半年後人員都會做輪調，這樣派遣的人員可以互相學習也可以瞭解各個區域的業務及工作性質，平常他們可以互相幫忙、互相支援。那這個基本上是以同一個部門而言...」(E：67-69)

受訪者 L 則表示除透過在職訓練及教育訓練的課程外，亦會在休息時間與派遣人力進行工作分享與鼓勵其工作表現，以提升非典型勞動力對圖書館的業務發展有服務加值的作用。

「...在職訓練之外...有時候工作上的一些分享，或是工作上需要加強的，或是工作上表現很好的，我也都會給他們鼓勵...」(L：81-83)

### 3. 教育訓練之時效

圖書館服務是為長期的服務型態，因此館員亦需定期接受教育訓練，以瞭解當前館務發展方向及服務項目的架構與規劃。包含每年需參與一定時數的訓練課程、每季定期的教育訓練，或透過擴大館務會議的時段，進行非典型勞動力的工作訓練。

「我們每年都會要求所有的同仁要接受一定時數以上的訓練課程...就是一年內要累積 40 小時的時數...」(C：267-272)

「...原則是每一季都會辦一次館員的教育訓練...」(D：92)

「他們[非典型勞動力]就在圖書館服務，我們圖書館定期也會辦理員工定期訓練...在職訓練也鼓勵他們參加...」(F：222-223)

「...我們都會固定[安排教育訓練]，像我們年度安排其實都是既定的計畫...不管是工作的教育訓練也好，或者是一些工作的職能發展的課程...就是一整年度我們都會做一些預約安排。」(K：187-190)

「...館務會議那部分，我們有段時間會排...早上時間是館務會議，下午是演講，那演講就是跟工作有關的，那我們也會請[派遣]時薪及[派遣]月薪的派遣員工一起來上課，那這一部分的在職訓練也是不少。」(L：79-81)

受訪者 J 表示該館因人數及經費的影響下，較無法有效建立系統性的訓練機制，而在縣市合併後較可自行規劃具系統性、架構性的教育訓練。

「我們[館內]目前是沒有在系統的訓練，第一個是因為我們的人數也不是很多，第二個是因為我們也沒有那個經費...合併之後我們會舉辦比較全市性圖書館研習...可能會去規劃...比較有系統性、架構性的圖書館員的基本培訓工作，那針對各方面進行。」(J : 135-138)



## 第五節 公共圖書館使用非典型勞動力之組織策略

為使非典型勞動力瞭解與認同公共圖書館之服務性質與服務理念，研究發現公共圖書館除透過職前訓練、教育訓練等方法提升外，更需使非典型勞動力對組織運作與個人發展有所激勵及認同。為此，公共圖書館透過組織整體發展理念及目標，藉由管理者的領導策略與風格提升非典型勞動力的凝聚力；並運用職系晉升等方式使非典型勞動力對其工作有所願景，以藉由能力考核以要求非典型勞動力的工作品質。本節歸納受訪者於公共圖書館中所運用之策略與領導進行分析，並就組織理念、激發動機、領導策略及能力考核進行說明。

### 一、組織理念

組織理念指組織在創業和發展的過程中所形成的物質文明和精神文明的總和，是組織理念形態、物質形態和制度形態文化的複合體。欲瞭解組織運作之現況，需由組織整體的發展方向進行探究，本研究討論之組織理念包含組織目標、組織凝聚力及領導風格。

#### (一) 組織目標

組織目標是完成使命和組織宗旨的載體，為凝聚非典型勞動力對圖書館理念之認同，主要透過全館性的擴大館務會報以全館業務發展與運做為主題進行公開演說，藉以統一宣導組織的理念、目標及未來願景，會後亦會舉辦相關課程研習並透過平時的溝通與關懷，使人員對組織有充分瞭解。

「擴大館務會報...我們就會講說管理、我們今年的計劃是什麼...願景是什麼，我們就會希望說都讓他們知道...」(B：315-321)

「有時候我會親自跟他們說明圖書館的發展，還有我們對工作的期許還有要求，那另外我們會建議找一些這個服務理念、服務禮貌方面...這方面領域很好的人，我們會邀請他們來...」(F：200-203)

「...擴大館務會議，所有的人早上開完會，下午就是一些研習課程...還有一些服務層面的課程，都會有一些安排。」(G：58-60)

「這個[圖書館理念與目標的]部分經常要透過我們每季有一次的館員大會的時候，再跟大家溝通這些理念...」(J：402-404)

在無法嚴格規範非典型勞動力的專業背景下，公共圖書館為使非典型勞動力瞭解圖書館服務的真諦、圖書館工作的核心，則透過學分課程的開設以供館員進修學分班，或透過心得分享的方式以帶動非典型勞動力對知識與閱讀的喜好，以建立館員對組織目標的立足點，更可由人員的角度出發，使之充分瞭解圖書館服務的真諦與知識的傳遞。

「我就要求人事室去和○○大學做了合作開設學分班，因此會感受到他們有在改變，他們知道什麼才是真正的[圖書館]...讓他們能夠知道這樣子的真諦」(H：37-40)

「...圖書館工作，很核心的事情是本身對知識的喜好...我們在這個幹部會議的時候，我們都會有同仁輪流做讀書心得報告，那這部份也是希望帶動大家對於知識、對於閱讀的喜好。」(J：409-411)

受訪者 E 與受訪者 J 表示圖書館應該由內提升非典型勞動力對圖書館理念的瞭解與認同，圖書館本身應注重非典型勞動力的學習與發展，以避免非典型勞動力的工作無發展性。因此，圖書館更需提升館員的教育知識來協助他心靈方面的成長與發展，使非典型勞動力對機關的工作與價值有所認同。

「你用這群人[非典型勞動力]的原因的最重要的原因是怎麼去讓他對這個館認同與瞭解，你不要只讓他借、還書，[這樣]他根本就不知道你這個館是在做什麼。」(E：165-167)

「...我也常跟同仁講，如果你不喜歡讀書但是你卻在圖書館工作，這就像是倉庫管理員一樣，就是在做出納、做倉庫管理，那這個也無法強求...」(J：412-414)

## (二) 組織凝聚力

即指組織對每個成員的吸引力和向心力，以及組織成員之間相互依存、相互協調、相互團結的程度和力量。為避免非典型勞動力因進用身分的不同，而對組織產生不認同感，為此受訪者皆表示館內除正規的會議參與及工作訓練外，對於團康活動方面應保持一視同仁的態度，使同仁間互相交流與分享。

「[館內活動的參與]不會有差別...福利都是一樣的。」(A：141)

「...我們辦的一些尾牙或者一些所謂自強活動...都會讓他們一起參與...他們才會對你有一些認同感跟參與感。」(B：322-324)

「...有些像康樂活動的活動...都很鼓勵他們。我們不會因為是正式或是委外的人就沒有，我們就是都一視同仁...」(E：549-554)

「...去年的尾牙...他們[非典型勞動力]就是在場吃...我的特支費全都砸了下去...他們也會覺得我是有受重視的。」(H：248-250)

「...就是那個旅遊...尾牙...不然就是我們三個月一次的會議...不同分館的同仁聚集在一起...可以交流、交換意見...」(J：463-468)

非典型勞動力在單位組織中，先天受薪資待遇及發展受限的影響下，對於組織可能較無向心力可言，受訪者 C 表示如果非典型勞動力受先天條件的影響下而對機關無法認同時，可能會提升人員的流動率。

「...相對於公務人員身分，他們[非典型勞動力]在一些相關的待遇上面是比較差一點點，所以如果你對這個機關、現況沒有辦法認可的話，可能就會有做不久的情形。」(C：351-352)

非典型勞動力在公務體系發展受限的影響下，除人員自身的努力外，館方亦會藉由工作表現加以勉勵，以加強非典型勞動力對公共圖書館的成就感、責任感與認同感。

「...所以其實他們在待遇上，因為這是你自己的基本條件，那這個只能靠你自己努力，其他的我們在這裡都盡量地讓他們自己去加強自身的成就感、責任感及對組織文化的認同。」(E：549-554)

「...其實我們現在大概能做的[只有激勵] ...因為其實在公務體系裡...你[非典型勞動力]的發展真的很受限。」(K：472-475)

多數受訪者表示對於館內各類型同仁的觀感與心態應保持平衡，以避免館內同仁因身分不同而在平時待遇上有所差異，館方需維繫非典型勞動力對工作場域的認同，而單位主管的領導方式對於人員的發展有其重要性。

「...我們就是盡量做到一視同仁，不要讓他覺得說他是在我們館內是不同身分的人，盡量不要有這種身分上的差異。」(C：349-350)

「你讓這些人[非典型勞動力]進來，你要讓他們有認同感就是這個館的一份子，就是一個團隊...」(E：130-131)

「他們[非典型勞動力]...其實也算是我們的員工，我們把他們視為員工，所以...相關的訓練，他們都能夠來參加。」(F：223-226)

「...如果你讓你的工作同仁對你的工作有不認同，對你的領導有不認同，間接就會影響團隊...」(G：294-295)

透過平時的激勵及關懷，以降低非典型勞動力受薪酬標準的先天條件影響，並設身處地的為非典型勞動力著想，藉以營造圖書館內部運作與相處的和諧性。藉由館內活動的參與以凝聚非典型勞動力對組織的認同感，促進非典型勞動力對組織的向心力，進而提升非典型勞動力工作價值。

「我想當然激勵很重要，然後我會覺得要他們有向心力我覺得應該要站在他們的角度去想...」(H：228-229)

「...主要[要透過單位主管的關懷]讓他們對這個單位有認同感，那他覺得說我領這些薪水不是一件委屈的事情。」(L：85-87)

透過組織成員對組織的向心力、忠誠、責任感、榮譽感等方式提升同仁對組織的認同感，以發揮同仁在職場的工作互動並有效建立溝通管道。

「...在工作的職場的工作互動上，我們建立了很好的互動模式，鼓勵他們培養及和諧的人際關係跟溝通管道，也去鼓勵他們去分享機制，比如說他們的心得分享、專長分享。」(E：567-569)

受訪者 G 更指出強化組織凝聚力的關鍵在於各區分館主任的領導方式，其型式風格與同仁的組織向心力有極大地關聯，透過組織成員之間的關係融洽、團結合作等態度來建立非典型勞動力對公共圖書館的肯定。

「...要強化向心力，一定不是由總館館長去領導，一定要靠分館主任。那領導統御上面一個行事做人的風格，第二個就是距離有沒有拉近，有沒有去常常關心他們，或者是說團隊合作，有沒有把這樣子的精神在溝通中突顯...」(G：259-261)

受訪者 H 表示在縣市升格成為直轄市時，即在第一時間聯繫各區圖書館的主管同仁，並告知其聯絡資訊與管道，以搭起溝通的橋梁。

「...在升格的時候...發了一封信給他們[各區圖書館主管同仁] ...把我任何的訊息、任何的管道，任何可以溝通的管道都告訴他們，所以我會覺得這個方式[對提升向心力]是成功的。」(H：210-213)

「就是不讓他們覺得，總館好像離他很遠，並且要做適時地溝通。」(H：252)

### (三) 領導風格

有鑒於領導者受其工作環境、經驗和個性相連繫而使其領導風格各有特色，在組織有各種任用體系的環境下，如何透過理論與實踐領導者的影響力，有鑑於領導者對組織成員的魅力。在任用制度較不健全的影響下，可能會導致

非典型勞動力有比較或有次等人員的心態，為避免因任用體系組織運作受影響，因此單位在氣氛的營造上及福利待遇上要盡量做到一視同仁。

「[館員間的差異]到還好...或許有些人心裡會有這種感覺...我們現在的環境很不健全，所以不允許這樣的心態存在。」(A：229-230)

「[在領導方法上] ...盡量做到讓他們覺得...在這個機關裡面他們不是次等的人員。即便說他們可能沒有辦法有逐級升遷的機會，但是在工作的氣氛的氛圍營造上，一些機關可以自行決定的一些福利也好、待遇也好...盡量做到一視同仁。」(C：379-382)

受訪者E指出單位透過全面品質管理的方式鼓勵組織人員自發性的學習；受訪者G亦表示對館內同仁的領導應採用「先教育再管理」的方式，較能使同仁信服主管的領導與指揮，而透過倡導與關懷的理論概念下，經由領導者的個人魅力進而實踐組織整體發展的可能，以反應領導風格的成效，以發揮個人的影響力或魅力來激勵員工，以發揮最高度的整體工作效能。

「所以像我們也會去做 TQM...就是完全的服務品質管理訓練，那種教育訓練他的特點就是從下而上...自發性去想到一些學習型的組織...我都一直鼓勵他們...」(E：156-159)

「先教育再管理比較令人信服。」(G：57-58)

「有一種理論叫做倡導及關懷，高倡導高關懷，你要有高期許，你主管就要有相對的付出...就是比例上要去調整。」(G：267-269)

在組織編組及人員編制較為複雜的情況下，大部分受訪者皆表示圖書館的管理應採用分層管理的機制，將館長的權力下放於單位部門主管運用與領導，對組織的發展是最直接且最有效的，透過單位內部的制度、規則及概念的規範下，可使成員信服於單位主管的領導亦可提升組織凝聚力。

「每一組的這種組織氣氛不太一樣...推廣組的那種組織的凝聚力會比較強...主管的領導方式有關係...」(B：368-370)

「那實際上的工作之後，主管也會根據各館先有個[概念]...各館因地制宜，我們就讓各館自行處理。」(F：264-266)

「分館主任...站在一個主管的立場上面...要有一個控管或是一個規則的部分讓大家去遵循。」(K：396-398)

運用軍隊編制的方式帶領組織成員，以完善地將當前計畫與任務依序分層傳達於館內所有同仁，受訪者 G 更指出平時會透過主管會議與分館主任進行管理的原則與理念的溝通及分享，但不會主動插手管理分館的運作。

「軍隊編制...我常用這種觀念來帶領組織...會跟主任溝通管理上的原理與原則，但是我不會去插手...分館管理操作...制度面建立起來按照這個規則去走...」(G：274-282)

在非典型勞動力的領導方面，受訪者表示組織內部採用分層管理的方式，由單位的負責人指揮及督導非典型勞動力的業務運作。

「[工作帶領的部分]這要看他[派遣人力]工作的地點，以我們組櫃檯人員的話，那原則上是以正式編制的人員去帶...」(D：102-103)

「...我們並不是說[櫃檯]全部都是這些新的人員，我們是新舊[人力]混雜[進行櫃檯服務]，因為一定要老手帶著新手走。」(H：123-124)

受訪者 E 表示在書庫的工作項目方面，館方會安排負責人進行指導與安排工作進度，並依非典型勞動力的學習進度，規劃輔導與指導機制；受訪者 L 則透過自身平時的工作表現以呈現服務理念，以身作則使之單位人力瞭解服務的本質與意涵。

「...每一層的書庫都會有一個負責的人...要輔導他們[派遣人員]的業務、帶領及責任指導事項...排定時程去教導...」(E：231-233)

「...我在讀者流通業務上...會不著痕跡的做給他看...就是以身作則，讓他知道服務的真正的本質、真正的意涵...」(L：133-135)

在館務資訊傳達方面，大部分的受訪者表示館務資訊的宣導較為正式的模式為館長與各單位主管間的主管幹部會議，藉以相互討論與溝通圖書館的運作及發展，會議結果的宣達則透過主管的宣達、電子郵件或書面傳閱的方式將館務訊息傳達至非典型勞動力。

「通常我寄 email 就是給正式館員跟月薪[派遣]人員，那時薪[派遣]人員就是用書面的，或是說請同仁傳達...」(D：367-369)

「...我們會要求他們[分館主管]要傳達圖書館最近有哪些重要的服務，那有哪些需要讓他們[非典型勞動力]瞭解的部分，那他們[同仁]開會都會簽到，那會把會議紀錄送上來...」(F：366-370)

「...兩個禮拜會開一次館務會議...每次來開會就是輪派一些分館主任參加...會有一些宣導事項、一些觀念的溝通...」(G：285-288)

「我們最常是每個月會有一次的幹部會議，各分館負責人會回來，所以說有些事務要傳達的話，正式的方法是這個樣子，那其他方式我們很多時候是用 email...把訊息傳遞下去。」(J：425-427)

受訪者 L 更表示身為單位的小主管，在館務資訊上情下達時，應使用較圓融的方式轉達上層主管的指示。

「...就是要下情上達、上情下達...我上面還有一個主任...下面還有一個團隊...盡量...用比較圓融的方式轉達出來...」(L：210-214)

## 二、激發動機

就任用體系而言，非典型勞動力在公部門中較無升遷機會，公共圖書館如何激發非典型勞動力使其提升工作效率、積極性及敬業樂業的精神以充分發揮能力，有賴於單位重視非典型勞動力之激勵與發展。

### (一) 薪酬福利

薪酬福利是企業組織給予員工的實質報酬，以及賦予有貢獻的員工的補助。受訪者 J 亦指出在缺乏考績獎金的組織原則上，會導致非典型勞動力無論其工作品質的好壞，都無法改變自身之薪酬條件

「除了一般所謂的記功嘉獎外，沒有其他的，但這並不是實質的獎勵...除了年終獎金外他們沒有考績獎金...做的好、做的壞，他們領的錢是一樣的。」(J：240-243)

為提升非典型勞動力對圖書館服務的認同與熱忱，受訪者 A 與受訪者 C 表示單位有提供非典型勞動力相關的福利及待遇。

「...年終獎金，約聘僱也是有，他們少一個考績獎金。」(A：143)

「他[約僱服務員]的一些福利、待遇也是有的，他也有休假、也有年終獎金...」(C：217-218)

而公務人員的考績與記功獎勵對非典型勞動力而言是沒有實際幫助，因此給予薪資福利上的實質補助是最直接提升非典型勞動力工作表現的途徑。

「非典型勞動力的部分，像...業務助理他跟公務人員不同，體恤獎對他們來說沒有什麼幫助...加薪是最直接的...他們在工作上，基本上都會很賣力，所以大概工作的一個情況都還不錯。」(F：383-390)

「...我直接特支費兩千塊的禮券，實質的獎勵...記功嘉獎是沒有什麼實質效用的...他們不像公務人員...」(H：165-167)

## (二) 職系晉升

透過平時表現或年度之考核制度，客觀評估員工整體表現，給予適當之專業職升遷管道，以拓展員工之發展空間。非典型勞動力於公共圖書館的任用多以一年一聘的方式進用，受其任用體系的影響下，非典型勞動力的薪酬給付及工作期限多受契約規範的影響下，可能導致人員在圖書館的工作態度較為低落。

「基本上他們[非典型勞動力]比較沒有升遷的管道，因為他們不是像我們公務人員一樣，他可以有逐級升遷的機會，可是他們以約僱人員進來的話，他們永遠就是約僱人員...他們薪水上是比較固定的，成長較有限。」(C：186-190)

為激勵非典型勞動力對其工作有所熱忱與動力，公共圖書館會善用人員出缺的機會，透過平時單位主管的觀察，提供非典型勞動力有升遷的機會，以將工作表現良好且對圖書館服務有所熱忱之人才網羅，並藉由任用身分的改變進而提升非典型勞動力的薪資福利以實質地提升其工作保障。

「...[派遣]時薪人員，表現的不錯，我們如果有機會就會把他轉成[派遣]月薪，就他覺得有點 up grade 的這個感覺...」(B：149-150)

「...有專案通過同意補的話，就會先從內部表現比較優良的...平常在館內做的不錯受到大家的認可的就優先進用...」(G：43-47)

「...我都是盡量[釋出機會]...會有個升遷管道，讓他們[非典型勞動力]覺得說不是坐在這邊就是一輩子...都沒有動。」(H：302-304)

「...有個同仁現在在推廣組工作，他原先是臨時工，薪水很低...做得滿有熱忱的...所以去年...升做約僱人員。」(J：515-517)

「...我們現在的做法是如果臨時人力出缺的話，我們會由這些表現比較好的委外[指派遣]人力優先遞補...比較有保障...」(K：476-479)

### (三) 人際關係

人際關係在工作交往中有非常重要的作用，在當前的組織環境中需於同儕、下屬、管理層有所聯繫，以建立對組織的信賴感。

「我每一次出差...我都會做一件事情，為全館館員帶回禮物...就是說那是一種很細微的，把他們當家人的去尊重。」(E：192-200)

透過單位主管平時的關心與照料，可使非典型勞動力對於組織的領導更為信服，對非典型勞動力的工作表現應該要鼓勵多於責備，設身處地的為非典型勞動力著想，以在平時的相處中建立人員的自信心。

「...我是覺得鼓勵應該多於責備，像這些非典型勞動力他的自信心其實是不足的...以他們的想法去解釋、去解讀他們，那他們就會覺得我是很受重視的，他們感覺就會不太一樣。」(H：255-258)

受訪者J亦表示除透過單位主管的關懷外，更可由具體的業務成長及讀者的鼓勵來增加非典型勞動力對組織的肯定。

「...有時候要透過讀者來獲得一些肯定...那有時候就要透過一些...比較具體的業績成長來跟他們加油打氣。」(J：471-474)

受先天工作條件受限的影響下，非典型勞動力對於工作的熱忱可能來自同儕的影響，在工作環境中所結識的夥伴與友人，可加強非典型勞動力對組織的依賴性，受訪者E表示會鼓勵員工成立興趣取向社團以增進同仁的情感。

「...就是鼓勵員工成立興趣取向的社團，增進他們對所有員工的親近及情感...他們感情很好。」(E：584-588)

「...很多時候他[非典型勞動力]對於這個工作本身的熱誠...是來自於其他感情的因素...一起工作的同儕...所以他們會有一些感情團體...」(J：446-448)

受訪者 L 亦表示工作閒暇修習時刻會主動與同仁進行工作分享，並在業務與生活中給予關心，透過人員平常的相處，鼓勵非典型勞動力在工作上的自信心，以提高對工作的熱情與對組織的瞭解。

「...下櫃檯的時候都會在做一些比較簡單的工作檢討，就是大家分享一下...就是業務上、私人上多給予一些關心。」(L：247-249)

#### (四) 鼓勵進修

主動鼓勵非典型勞動力透過內部或外部進修機會以提升自身能力，同時鼓勵非典型勞動力透過研習課程或報考考試等方式自我學習與成長，藉以提升自身之專業能力及改變自身之任用型態。

「...我們最近有一個[人力] ...程度都非常的好...那我們就鼓勵他去考，他就考上的師大的圖資所。」(E：189-191)

「...會多鼓勵這些非典型人力報考國家考試，表現好的同仁可以當我們的正式人員，我們是採非常支持的態度。」(F：419-420)

「...同仁他們如果去考國家考試或是考其他的就業考試，基本上我還是會抱持著鼓勵的態度，因為對他們來講其實這樣會是一個比較好的發展。」(K：483-484)

受訪者 C 表示只要同仁對於館外的研習課程表達高度興趣，且研習課程與作業實務有密切關聯時，不會因為人員任用性質為非典型勞動力而限制同仁學習成長的機會。

「[館外的研習課程] ...會推薦我們的同仁去參加...只要是你有興趣...工作上有需要...一視同仁的鼓勵他們去參加。」(C：282-285)

### 三、領導策略

領導策略有其自身的規定性，領導者對這些規定性的認識、把握和運用的能力和技巧會影響領導行為達到預期目標的程度。透過單位主管適時地將權力下放，可有效提升館務工作的進行，並有間接提升同仁對組織主管的信賴感與認同感，對於公共圖書館的經營與非典型勞動力的發展更有方向性與全面性。

#### (一) 工作授權

係指上級主管透過組織層級，將各種形式及不同程度的權力與責任授予下級人員的作法。公共圖書館在人力編制不足且各區分館眾多的情況下，會採用分層管理的方式，將管理及決策權力授予非典型勞動力運用。

「基本上，我們○○○的人力不是很充裕，那如果說他們能夠獨當一面，那就不定要有正式人力在他們旁邊，那基本上，這樣工作下來，他們幾乎都可以獨當一面。」(F：272-274)

「...有些分館的負責人出缺了，我們必須要找人去帶那個分館館，這些都不是正式公務員編制，都是你這邊指的非典型勞動力，像約僱人員、約聘人員，去當分館的負責人...」(J：375-377)

受非典型勞動力在館內服務年資的影響下，各館對於非典型勞動力的服務品質與人格特質有一定得肯定，在缺乏正式編制人力擔任分館主任或單位小主管的情況下，受訪者 G 與受訪者 K 皆表示會指派資深且對業務運作有充分瞭解的非典型同仁暫代職缺，同時賦予同仁完整的主管權責，以進行該分館日常業務運作及記錄館員工作表現。

「...分館主任對每個館會指定一個人來擔任小組長，負責那個館的一些應變或是一些緊急處理的事情或是行政事務，同時對那個館同仁平常的表現，就必須有一些紀錄和觀察。」(G：200-202)

「約聘僱人員...有一位他是出去代理分館主任，職權就是完整的主管權責。」(G：217-218)

「...我們並不是每一區都有分館主任...很多都是兼代...就是找一些可能比較資深的臨時人員或者說在各方面比較擅長的臨時人員，來接編組中組長的部分...」(K：491-496)

公共圖書館在添補或更換非典型勞動力，或單位新增正式公務編制人力時，單位主管亦會依據同仁的服務年資與經歷，給予非典型勞動力帶領與指導新進館員的機會，使其透過其經歷來傳承工作技巧與經驗予新進人員。

「有可能[會出現年資較長的約僱服務員帶了新進正式公務人員的現象]，因為他如果很有經驗而且年資又很深，那新進的公務人員進來，他當然也可以做一些工作上的指導...」(C：260-262)

「[工作帶領的部分]就是會由月薪[派遣人力]人員來帶領他，因為那些月薪[派遣人力]人員其實已經做很久了，有些知道的可能還比正式人員還多...他們就是一一直在那個工作崗位...」(D：104-107)

但由資深的非典型勞動力領導與指導新進館員的原因，主要原因還是要歸咎於公共圖書館人力不足的現況。

「...目前可能大部分還是由年長的館員來做領導的動作的模式會比較多，那這個部分也是受限於我們人力不足的問題...那勢必要去委託透過這樣的模式去運作。」(K：500-504)

受訪單位的運作上，對於非典型勞動力的工作職掌方面，給予人員許多的工作彈性與福利，並會將部分館務工作授權於非典型勞動力來執行。但對於正式人員與非正式人員的工作分配上，其業務比重、職權及責任要有適當的安排，以避免因職務權重的差異性而造成館員間因工作量而有所比較心態。

「...書記他是正式編制的...薪水是比約聘僱少的，所以你在工作上的分配還有拿捏上...主管的就是要把這種存在的差異性把他平均化，做一個比較合理的分配。」(A：323-325)

「...工作的一個安排，也要適度的去做一些職務輕重的調整...工作一個分量的安排...職責重要的程度、負責的程度你要做適當的安排，才不會...有心理上的比較...」(C：248-253)

「基本上，我們的約僱服務員原則上是不負管理職責的。在我們機關就是主管制，不管是部門的課長或是主任，或是分館的主任，這樣的人才是負管理的職責。」(C：257-258)

受訪者E更指出單位並不會授權非典型勞動力承辦公文，對於管理職責的分配上主要交由單位主管負責以負行政效力。

「...委外[指派遣人力]的絕對不會讓他們辦公文，因為這個沒有這個權限，那他辦了公文也沒有行政上的效力。」(E：593-594)

受訪者F更表示分館運作的成敗在於分館主任的管理模式與工作態度，若分館主任可善用非典型勞動力的能力，適時地提供非典型勞動力機會來策畫與參與推廣活動的舉辦，並透過人員本身的知識與專長，使活動更加地創新並可活化組織的發展。

「[非典型勞動力策畫館務活動]...如果說他[分館主任]的態度是積極的...委外[指派遣]人力的運用他就會有一定的方向...會善用他們[派遣人力]的能力...有一些推廣活動，或許他們有機會參與...或提供意見，就可以運用他們的專長。」(F：372-377)

## (二) 參與式管理

指在不同程度上讓員工和下屬參加組織的決策過程及各級管理工作，使組織成員與高層管理者處於平等的地位研究和討論組織中的重大問題。而各單位組織中存在許多不同形式的會議，會議的內容與主體根據參與人員的職等與業務性質而有所不同。

「我們有分 3 種會議，一個是...擴大館務會議...包括所有的非典型勞動人力...第二種是...館務會議...區裡的分館主任...第 3 種是行政會議...有專門議題的時候會來召開。」(G：298-302)

大部分的受訪者表示館內的會議亦會邀請非典型勞動力共同參與會議及工作討論，而會議的型式多為分館或單位內的事務會議為主。

「目前[的會議]大概是[所有同仁共同參與]，普通會議也是臨時人員也會一起來...」(A：308-309)

「原則上月薪[派遣人力]會[參加會議]，因為他在我們館很久的，所以會一起開會。」(D：248-250)

「非典型人力可以參加由分館主任召開的分館事務會議。」(G：306-307)

透過參與式管理的運用，可有效提升單位同仁對組織運作的參與性，從中同仁可感受到單位主管的信任，進而體驗出自身的利益與組織發展有密切相關而產生強烈的責任感。受訪者 F 更表示非典型勞動力為各分館運作的主力，因此在單位內部所召開的品管圈會議，都會邀請同仁共同參與。

「每個分館的人力都有限...[非典型]人力是他們[各分館]很重要的人力資源...品管圈會議...都會邀請他們共同參加。」(F：362-364)

透過會議的參與可增加同仁對館務工作的瞭解，更可透過經驗交流與討論進而提升同仁的專業度。

「...分館之間的會議或者是說不同區域的分館所謂的經驗交流會議，他們[約僱服務員]當然都是可以參加的。」(C：363-364)

「...我們平時的開會就是一種溝通，所以他[非典型勞動力]...隨時都可以去感受一些專業的吸收。」(H：134-135)

透過品管圈會議及課務會議可有效傳達上級主管之宣達事項，同時透過參與討論可增進單位同仁對主題的瞭解，進而提供相關意見予以使用。

「...派遣員工除了參加我們人事室和相關業務辦理的專業訓練之外...課室自己也常常辦理課務會議，所以他們課組織間都會辦集會，自己去討論。」(E：234-236)

「我們也會要求每個分館每個月都要召開品管圈會議，就回去就跟他們的同仁[分享]...回去之後要召開會議、圖書館會議也要傳達，最近我們在執行的重要事項...」(F：349-352)

「...他們[同仁]除了日常的開館業務之外...如果有空他們也可以做內部工作討論...」(J：432-434)

但受訪者 B 與受訪者 L 卻表示在會議討論的部分，館內非典型勞動力主要為資訊的接收者，對於議題的發言頻率較不頻繁，但當議題與非典型勞動力自身利益相關時，同仁才會主動發表意見與想法。

「...議題如果跟他有關他就會發言，不過通常很多議題大家其實開這種會大家都不太會發言的，如果這個議題跟他們有關他就會為了爭取他的福利，他就會發言。」(B：362-364)

「[開會的時候派遣月薪人員]接收資訊的時候會比較多，但是如果有什麼想法他們也會提...」(L：96-97)

當櫃檯服務人員與讀者的應對產生問題，單位主管會將個案問題加以記錄，並透過課務會議召集單位同仁一起討論，以建立相關應對程序與方法，以供後續相關問題的解決方法。

「[當櫃檯有個案情況發生時，我會找]所有的月薪[派遣]人員[來開會討論]...一些特殊讀者的問題...要怎麼處理。」(D：263-266)

受訪者 E 表示同仁間的訓練與學習途徑不僅是外部的講師，更有可能是單位內部的同仁；更鼓勵單位同仁透過平時的課務會議進行溝通與討論，而單位主管不在現場的情況下，更能使同仁盡情地發揮其意見與想法。

「...我們[講師]的角色不一定是來自外面，那也是可以是館員，等於說大家是非典型的學習，而且我都不會在場，那他們就可以盡情的去講，不會有壓力。」(E：161-163)

#### 四、能力考核

為瞭解非典型勞動力之工作能力是否符合公共圖書館之需求與目標，為此公共圖書館需建立一套評定組織人員工作能力的辦法，藉以透過考核機制分析非典型勞動力之工作績效。

##### (一) 考核機制

透過考核機制可有效瞭解單位同仁的工作成效與表現。各館受單位及隸屬皆不同的影響下，考核機制需依循主管單位的基準進行辦理。在非典型勞動力的部分，受訪者表示其考核機制主要配合正式人員的考核辦法，主要一年以四個月一次的考核為基準，而年終的考核主要為整年度的績效考核。

「我們對於定期契約的人力跟勞動派遣的月薪，我們通常會配合我們公務人員的考核是四個月一次...」(B：292-293)

「...平時考核和年終考核，平時考核就是四個月一次，等於一年要做三次，那第三次就是一整個年度的考核...」(D：404-405)

「我們形式上必須遵從市政府的考核機制，那市政府的考核機制是每四個月考核一次。」(J：202-203)

受訪者 G 更明確指出單位有定期與不定期的考核機制，在不定期考核的部分，主要為單位同仁有個案情況產生時，單位主管所記錄與輔導之記錄。

「...考核有分定期考核和不定期考核，定期的大概每四個月會有一次；不定期的就是某種事件發生要做晤談，或者一些輔導的紀錄，那這些都會影響到他的平常考績。」(G：190-192)

非典型勞動力的考核評分方式與正式公務人力無異，亦是透過甲、乙、丙等的考核制度進行評分，但非典型勞動力的續任與否深受考核制度的評分基準與考核辦法有關，不同類型的非典型勞動力的考核制度亦有所差異。以定期契約的非典型勞動力為例，受訪者 C 指出定期契約人力若第一年的考績成績為甲等或乙等時，下一年度便得以續聘。

「如果說第一年的考績是甲等或乙等，那當然下一年就可以繼續做續聘，那如果連續兩年乙等，我們可以解聘他。」(C：127-128)

受訪者 G、J、K 則表示若定期契約人力連續兩年或連續三年考績乙等，或有一年考績成績丙等則不再續聘，藉以透過考績制度以辨別單位任用之人力的適用性。

「約聘僱人員不一樣，他們用的是用臨時人員的考核辦法...如果約聘僱人員考丙等或者是連兩年乙等就不續聘。」(G：204-207)

「...約聘僱如果兩年乙等的話就不能再進用，臨時人員是三年乙等，那如果是一年丙等的話，就不能進用。」(J：352-353)

「...如果你是連續拿三個乙[等]的話，那原則上就是[請人員離職]...以這樣考績的方式來判別你是不適任的人選」(K：385-386)

但受訪者 A 表示其任職單位因受地方與上級壓力的影響，導致人員的考績制度僅為形式上的評分，甚至採用自評的方式提供非典型勞動力自行填寫

其工作表現，而單位主管再進行後續的評分並將考核成績送交置主管單位，對於人員實際的工作表現與工作態度較無法有正規的考核辦法。

「[約聘僱人員]是有在寫那個像公務員的那個評分考核表，就這樣子。但實際就是沒有什麼...不會煩說考績怎麼樣。」(A：160-161)

「沒有評，就是說他會送給他們填，然後我們小主管會先評一次然後就送上去到局長那邊，但那其實也就當參考用。」(A：163-164)

受訪者表示非典型同仁的工作表現主要由單位主管透過平時人員的工作表現進行觀察與紀錄。在考核機制中，單位主管是進行人員工作績效評估的重要角色，藉由直接的接觸與輔導以瞭解非典型勞動力的適用性，透過考核與紀錄以提供上級主管更多的評分依據。

「...[派遣]時薪...是比較沒有正式考核，就是完全是由帶他的一些館員或者主管來認定他適不適任...」(B：290-291)

「...約僱人員...每一季的平時考核都是由各單位的主管來做...等到一季做完之後，再由館長來做一個最後的評定。」(C：290-292)

「...委外[指派遣]人力...就委託分館主任直接去考核。」(F：308)

「[工作成效的]評定方法...由每一個課室的主管負責考核...」(G：190-194)

「...會做一些跟工作比較有密切的考核工作...也曾經運用互評的方式...就是透過負責人或是小組長來進行考核...」(J：206-208)

公共圖書館雖有各種不同任用類型的人員，但無論其任用類型皆有考核機制存在，而非典型勞動力的考核項目雖各有不同的考核表，但其考核內容的本質大致相同，其考核項目包含專業能力、工作態度等項目，若同仁有擔任主管職務時，其考核項目便涵蓋領導統御能力。

「我們有訂一些項目，比如說他的專業能力、品德、服務的主動性等等...」(C：110-111)

「考核項目，第一個就是專業能力夠不夠，然後對工作的態度，然後對國家的忠誠，有沒有開創性。如果是主管的話就加領導統御的能力，大概是分為五大項。」(G：213-214)

「...正式公務員...約聘僱、臨時人員各有不同的考核表...考核項目其實是大同小異，就是...考核他的工作表現。」(J：202-205)

公共圖書館透過定期與不定期考核藉此評定同仁之工作表現及適用性，同時在考核機制下，館方亦透過規範與機制提供單位同仁相關的福利。

「...會配合那個考核...也有訂一些規範...比如說他考核如果沒有到幾分可能就不續聘，或他考核的分數很高的話，我們就給他薪水晉級等等之類的，我們就會有一些機制在。」(B：293-296)

受訪者 H 表示除透過組織內部的考績評鑑外，亦會對單位與部門進行評鑑與訪視並進行評分，藉此使單位同仁對工作本身更加地注重其服務本質，同時對於組織亦有正面的實質發展。

「...我們還做了評鑑...訪視...慢慢就會了解說為什麼別人做得好、我卻做得不好...所以這個東西也是我們的助力，我覺得我是正面看這件事情的，我是覺得他[訪視評鑑]是有幫助的。」(H：137-141)

## (二) 績效考核

公共圖書館在建立完善的考核機制下，受訪者亦提供單位相關考核應變與處理方法。在定期契約人員方面，約聘僱人員的續聘與否與當年度的平時考核成績有關。

「...有一定的考核機制...每一季都會做他的考核，那等到每年一聘的時候，就會考他一個年終考核的成績...如果他連續兩年考核的成績不佳的話，是可以做解僱的動作。」(C：97-100)

「...[定期契約人力]...有幾位可能是待了1年或2年...覺得他不合適...經過一個考核的程序就可能就不續聘他了...」(B：115-117)

「...表現的非常不好常常被投訴，那可能就要跟委外[指派遣]廠商反應，機動換人。約聘僱人員...會到年終參考4月、8月、12月考核狀況...表現的好就續聘，表現不好就不再聘。」(G：193-195)

勞動派遣人力主要透過考核要點進行評估，工作表現不佳時，則由課室主管先行進行溝通，若人員無法改善其工作態度時，則通報人事單位亦請派遣廠商更換人員。

「...派遣的人力如果有不適任的情況...就由...各課室的課、室長進行溝通，如果不能改善的話，就...通報人事室...跟廠商連絡這件事情...」(E：471-472)

「...[派遣人力]的表現如果真的很不理想，其實是可以解約...」(F：309-313)

「[在派遣人力工作表現不良時，]我們是館方這邊是可以對不適任人員我們可以做替換...就是不續用、不續聘。」(L：156-159)

當非典型勞動力的工作表現不佳時，館方會透過輪調將人員優先調回總館執行內部業務，以避免其服務品質影響讀者。

「...有些同仁的特質就是比較不適合在第一線做服務，那我們現在就是會調整回來總館，總館就是幕僚，技術工作...」(F：309-313)

「...有這個考核要點，所以我們並不是一味的用了你，就要用到年度結束的時候，我們甚至做輪調，因為有些工作真的比較不適合他的話，我們就會挑一些比較內部的工作給他做。」(H：72-75)

對於非典型勞動力的解僱或更換人員，各館主要會依據單位主管對於課室同仁的平時表現進行記錄，以作為解僱或更換人選時的佐證內容。

「平時表現和訪談，其實多多少少都會有一些紀錄下來...主任就可以拿訪談或他表現不好的記錄...作為佐證。」(G：132-134)

「...[派遣人力]平日的部份我們有一個考核要點，比如說你被陳情幾次的话...我們就會要求廠商換人。」(H：69-70)

「如果...[同仁]可能會有被不續任的這種情形時，我們都會做具體的紀錄...有哪些...不符合我們的要求...」(J：361-362)

受訪者 C 與受訪者 K 表示，單位主管有義務與責任與工作表現不佳的同仁進行輔導與面談，以充分瞭解非典型勞動力的個人因素與工作狀況，經輔導後同仁依舊無法提升其工作表現時再予以解僱。

「...在工作表現上面沒辦法達成我們機關的要求...要做成一個書面的紀錄...單位主管...有這個責任和義務要去輔導...如果確實長期以來一直沒辦法滿足要求...就可以解僱他。」(C：295-299)

「...出現乙等...會先跟當事人進行面談...之後...繼續拿到乙...必須請他[臨時人員]離開...可以作為一個依據。」(K：408-412)

在非典型勞動力方面，受訪者 D 與受訪者 F 皆表示同仁對於自己工作表現不佳的事實都有一定程度的瞭解，當人員真的需要這份工作時，必會改變其工作態度；受訪者 J 則表示會用比較和緩的方式規勸不適任同仁退休。

「...通常自己做的比較不好的，其實自己都知道...」(D：430-431)

「...在這個館把他調整到另一個其他的圖書館...就會自討沒趣就會不做了...需要這份工作...工作態度會改變。」(F：193-195)

「[當在考核機制下發現不適任人選的時候，]我們通常是用比較和

緩的方式，就是說不會第一年就把他解僱...同仁...到了退休年齡，我們就會勸他退休...」(J：219-221)



## 第六節 公共圖書館使用非典型勞動力的影響因素

本研究藉由內部因素及外部因素探究影響公共圖書館使用非典型勞動力的原因，發現公共圖書館使用非典型勞動力的原因包含政策因素、維繫服務、社會環境及政治干預；而在使用非典型勞動力對公共圖書館所產生之影響方面，研究發現影響因素包含契約年限、業務運用、組織環境、政治壓力。以下就內、外部因素分析公共圖書館與非典型勞動力的互動及發展，以下針對各項因素進行說明。

### 一、圖書館內部因素

經研究訪談分析發現，公共圖書館進用非典型勞動力之內部因素主要為：因應政府遇缺不補政策、填補業務所需人力、擴大或維繫服務項目及支援非核心工作之進行。以下就內部因素探究公共圖書館使用非典型勞動力進行分析，以瞭解非典型勞動力的使用因素與影響。

#### (一) 政策影響

在政府經費預算緊縮的情況下，各主管機關為節省與降低正式公務人力所帶來的人事成本壓力，進行而限縮公共圖書館的正式編制人力，並採用遇缺不補的政策，將出缺之正式缺額改用非典型勞動力之運用經費以填補人力空缺，以減緩圖書館人數不足的現象。

「...有時候提出要擴充一些東西，縣府...那邊都有意見...財政比較困難...所以...一直不讓我們做比較大的擴充。」(A：310-312)

「委外[指派遣]人力就是節省政府聘請公務人員的退休金的情況下，所以運用委外[指派遣]人力的經費。」(F：77-78)

「...臨時人員...有一筆單獨的...預算費用...委外[指派遣]...是...現場服務人力的計畫...預算是不太一樣的。」(K：108-112)

受訪者 E 與受訪者 J 也表示未來公共圖書館在非典型勞動力的運用上，亦有可能受到政府財政及經費控制的影響。

「我們不敢說[非典型勞動力的使用]會不會增加，而且我跟你講，不會被減少就要偷笑了，因為政府財政太困難了。」(E：442-443)

「[非典型勞動力的經費]都是市政府管控，多少人他都會控制...增加是很困難的事情，不減少就已經要偷笑了。」(J：327-329)

在政府財政緊縮的先天條件之下，進而產生主管機關對各單位人力出缺採用遇缺不補的政策，非典型勞動力的使用儼然成為維持公共圖書館運作的核心，以填補公務人力上的不足。受訪者 J 亦指出圖書館人力不足的現象是為常態，因此會向主管機關反應其現況與困境以獲取所需人力。

「...有一個政策叫做遇缺不補...可是市政府也知道我們很缺人，所以每次都會變成我們要上簽呈...說明這個人力職務確實是非有不可的，那市政府才會說『好啦，那你補』。」(J：334-338)

但受訪者 C、F、G 表示填補之人力依舊以非典型勞動力為主，以降低正式編制所產生的人事成本壓力。

「...正式編制公務人員...造成的人事成本的壓力比較大...就慢慢地變成說...我[政府]給你[圖書館]約僱人員的缺。」(C：133-135)

「...就是說業務助理是遇缺不補，這是政府的政策...圖書館的人力相當的不足...所以...爭取市府同意...出缺的時候可以把這個經費用在委外[指派]人力...」(F：41-44)

「○○市公共圖書館的主要人力，以臨時人員居多，包括委外人力、勞動派遣，編制不足的情況下，就藉由這些非典型勞動力來填補公務人力上的不足。」(G：63-65)

在政府財政經費不足、遇缺不補的政策下，直接對公共圖書館的影響即為對單位的員額控管，受訪者 D 表示受現況的影響下，非典型勞動力已漸漸成為組織運作的主力。

「[非典型勞動力已成為單位中非常必要的人力]，因為主要是因為政府機構就是它有它的政策，因為你不能補正式人力...在這種情況下，只能去找勞務派遣這樣的人力來執行...」(D：297-299)

「在爭取員額不易的情況下，就選擇勞動派遣人力來進行服務的工作。」(G：187-188)

公共圖書館在政府財政緊縮的情況下，無法增加正式公務人員的員額，但受訪者 F 受整個政府組織及市府財政緊縮的情況下，而造成該館的人員編制以非典型勞動力居多。

「但是我們的財政，就五都來講...市的財政並不理想...在財政在沒有那麼好的情況下，我們不得不採用非典型勞動力，所以也造成非典型勞動力比典型還多的原因在這裡。」(F：149-164)

受訪者 J 更表示未來圖書館業務的運作，可能會逐漸朝向服務委外的方式提供讀者更多的服務項目。

「對，[在這種受到政府員額編制的影響下，對於未來人員進用的方法上，主要還是為以這種非典型勞動力為多數]，甚至會開始服務委外可能也會越來越多。」(J：287-288)

在政府員額控管的現況下，圖書館依舊要維持其服務品質與效能，以滿足讀者對知識的需求與渴望，單就圖書館志工是無法完全發揮圖書館的功效，因此非典型勞動力的進用與運用，亦漸漸成為圖書館核心業務運作的主力。

「...政府這幾年一直在管制正規的員額編制...但是民眾對你所謂的為民服務的這種服務的品質一直在提升，那你就只能夠這樣的人力[非典型勞動力]去做，志工也可以做，但是問題志工有很多核心的業務他是沒有辦法去取代的...」(B：278-281)

受到政府遇缺不補、經費限縮及員額控管的政策影響下，公共圖書館對於非典型勞動力的使用儼然成為維持服務運作的核心，而在政策的影響下，使得人員總量之控管機制，由單位向人事行政局申請的模式改由人事行政總處依據單位隸屬進行分配。

「...最大的問題是以前全國的單位都跟人事行政局要人...現在叫人事行政總處...以前就是所有的全國的人員員額控制都是由他們控管，那現在不是...改組之後就分到各個部會去...」(E：444-448)

「我覺得現在政府財源困難的情況之下，非典型勞動力已經是無法避免的，而且是無法取代的。」(F：404-405)

除受到政府經費控管及遇缺不補政策的影響下，公共圖書館使用非典型勞動力的因素亦與法規限制與規範有關，受訪者 D 表示該單位之月薪派遣人力其前身為公務機關所進用的臨時人力，後因法規的限制與規範而轉變其僱用型態，改由勞動派遣的形式持續在館留任服務。

「月薪[派遣人力]其實是以以前公務機關的臨時人員...後來就是因為一些法規，後來才變成勞動派遣...」(D：16-18)

受訪者 J 更道出當前非典型勞動力與各單位組織的運用現況明顯地違反政府法規的規定，但受限於政府組織編制的影響下，導致非典型勞動力的工作性質與工作型態與正式公務人員無異，且反應出各政府部門對於非典型勞動力的任用有長期僱用的現象。

「...非典型勞動力他是屬於輔助性的勞力，行政院의 定義也是這樣講，你不能夠這樣一直僱用他...所以那些常態性的、你必須長期僱用的人，你就不能用這種非典型勞動力的方式，可是你可以看看我們，或是你到其他圖書館去看看，很多這類型的非典型勞動力他是常態性的僱用，他是一用就用一、二十年、二、三十年，這些照道理講應該是用正式人力，可是受限於整個政府組織編制的影響，所以就變成這個樣子，變成這些人只能屈就於這種非典型勞動力，可是他做的事情可能是跟正式编制人力是沒有差別的。」(J：496-503)

## (二) 維繫服務

圖書館為因應社會環境的發展與變遷，順應讀者的需求與渴望以增添服務項目、開設新館、延長開館時間等方式來滿足讀者需求，但受組織環境的影響下僅能透過主管機關所編列的各項人員預算進用非典型勞動力，以彌補服務人力不足的窘境進而強化圖書館的服務項目。

「...服務的面積擴大，服務的對象暴增的時候，你沒有服務人力...是沒辦法提供服務的...」(B：274-275)

「因為我們開館的時間很長，每天開館至少十二個小時...那我們館的正式人力並不多，所以需要這些派遣人力來協助。」(D：73-76)

「...時機點就是新開的圖書館...員額编制沒有辦法多編的時候...會運用非典型人力來強化我們的服務。」(F：286-290)

「...因實際民眾的需求新增分館或改制前鄉鎮市公所規劃的圖書分館等等的啟用，必須增置人力提供服務。」(G：186-187)

而受訪者 H 表示受縣市升格前，部分圖書館是完全沒有正式的圖書館專業人員，僅能透過非典型勞動力來提供服務。

「[在縣市升格以前] ...其實有 5 個鄉鎮市是完全沒有所謂的正式的圖書館人員...卻設了好幾個館，那...需要一些臨時的人員來充當...」(H：9-13)

而影響圖書館使用非典型勞動力的因素當中，非典型勞動力能在公共圖書館業務量逐年增加的現況下，以因應讀者需求提供服務並有效填補業務運用所需要的人力，進而有效節省圖書館的作業流程。

「...因為我們的業務逐年增加...是等比級數，很快的在成長...所以我們的派遣人力提供各項服務...以節省讀者的時間。」(E：96-109)

「主要是正式人員要有退休金，要有很多退撫的基金，這個方面市府擔心會增加市府的財政壓力，所以我們開了新的圖書館，或者部分圖書館實施全面開館...那這個情況下，主要都運用委外[指派遣]人力執行...」(F：46-49)

「通借通還...經由還書館重新分配書的單位，再重新送回原館內，就是增加讀者的方便性，有這些都已經屬於服務委外。」(G：18-21)

為平衡因縣市腹地廣大的影響下，圖書館有其義務平衡各區的城鄉差距，進而透過服務委外並運用行動書車來平衡全市的圖書資源的使用。透過物流廠商提供通借通還之服務，可能會使經費成本上升，但其成本卻可實質反應在圖書維護與運送的品質。

「...其實我覺得都過物流的這個好處是在我們的評估上面他的成本真的比較高，但是他對我們而言其實是一個充滿效益的方法，其實對圖書的維護上面，比較是讓我們安心的。」(K：287-289)

「...行動書車...因為我們的地域比較廣，那因為當初是著重在城鄉差異這方面，去平衡我們全市圖書資源的利用。」(K：313-315)

而透過服務委外的模式，亦可將部分圖書館業務委由有志推動與發展該項業務的民間組織經營，更能提升該項業務的成效。

「站在...健全公民社會發展去思考的立足點...我覺得公民社會，除

了政府組織以外，還有一些民間的組織在共同推動...那透過...委外方式經營，可以讓一些民間的閱讀團體可以得到資源，去做他們想做的事情。」(J：303-306)

受訪者 E 更針對部門單位應運用非典型勞動力執行事務性的館務工作，使正式編制的館員更能夠發揮其專長與專業，而受訪者 C 亦表示透過人力的適當調配，使非典型勞動力更能符合單位特性以促進圖書館工作的發展。

「在圖書館這樣子的服務機關特性裡面...如果不運用這類的人力[非典型勞動力]...或者是做一些適當的人力調配的話，那或許很難符合我們這個服務機關的特性。」(C：407-411)

「[非典型勞動力的使用]當然必要...我們的技術服務單位就表示說，因為有很多低階的事情，你叫一個薪水每個月 5、6 萬的館員每天在那邊貼書標，這樣不就是浪費人力嗎。」(E：408-410)

「其實圖書館的工作並不需要所有[的人力]都是專業的，那叫一種人力資源的浪費，因為有些事情是比較事務性的...就是去這些[非典型]人力去做。」(E：412-414)

而非典型勞動力的使用，對圖書館而言也漸漸成為一種不可或缺甚至是維持業務運作的核心，也勢必成為一種人力資源運用的主力。

「對我們現況來講，他[約僱服務員]是一個重要的必要人力。因為他等於是補足我們編制公務人員不足的這一塊。」(C：220-221)

「因為主要的館員...或是...約僱人員，他們主要是協助行政工作...沒有辦法再分心去處理第一線的服務...所以其實非典型勞動力這確實是屬於必要的，那也是一個趨勢。」(G：179-182)

「...其實臨櫃的人力是最重要的，如果你櫃檯沒有人...這個圖書館是幾乎營運不下去的。所以我們目前...所有的臨櫃的人員，清一色的都是臨時人員和委外[指派遣]人力...」(K：324-326)

就非典型勞動力的使用趨勢方面，受訪者受其組織編制及個人立場的差異而有所不同。在政府員額編制及經費控管的影響下，為維繫圖書館的服務人數與服務品質，非典型勞動力的使用必將成為公共圖書館人力發展當中，無法避免且會持續使用的要素，在使用人次上將會有明顯地增加趨勢。

「...要維繫一個比較好的服務品質來講，長期穩定的工作其實是需要的。但是...面臨...所謂的維持費用的這些壓力，所以非典型人力這已經變成...圖書館不得不聘的趨勢...」(B：407-411)

「非典型勞動力...是未來勢必會走的一個方面。因為政府的編制人力是有限的，那服務又是無窮的，所以這方面的應用，我想未來一定是越來越增加的趨勢。」(C：392-395)

「非典型人力，在未來的趨勢上...是非常需要的部分。所以，我們目前對於這些[非典型]人力都非常的重視，那未來的使用是無法避免，而且會繼續使用。」(F：406-408)

然而，受訪者 H 認為非典型勞動力的使用應會在一個使用高峰後產生下降的趨勢，而受訪者 D 則指出受單位經費及員額縮減的影響下，公共圖書館應致力維持現有的人員編制以持續現有服務，以避免因非典型勞動力的人數遽增，而影響館內業務運作的經費，使得人事經費與業務經費產生排擠效應，因此對於非典型勞動力的使用趨勢而言，短期內應該不會有明顯成長。

「[在使用趨勢上]我覺得短期之內不會[再有增加]，因為公務部門每年它的經費都是一直在刪減，那我們能維持現有人力，其實就已經要偷笑了...因為你人力變多，你相對的服務[會受到影響]...可能其他服務的經費就會變少，那這個會有排擠效應的，所以不可能無限的去請越來越多的人。」(D：302-306)

「其實[就使用趨勢而言]我倒覺得不會[有明顯地增加]，因為他會到一個高點的時候，應該會逐漸下降。」(H：181-182)

## 二、圖書館外部因素

經研究訪談分析發現，公共圖書館進用非典型勞動力之外部因素主要為：縣市合併升格、因應社會大眾需求、運用服務委外形式提供非營利組織有發展機會、政治干預影響等原因。以下就外部因素探究公共圖書館使用非典型勞動力進行分析，以瞭解非典型勞動力的使用因素與影響。

### (一) 社會環境

近年在縣市合併與升格的環境下，直轄市級圖書館在非典型勞動力運用方面亦受到一定程度的影響。在縣市合併升格之後，對於市公所時代所設立之公共圖書館及所屬人力組織，直轄市級圖書館僅能概括承受並進行人力與資源的移撥，但不能因此影響非典型勞動力的工作權益；在縣市合併升格的現況下，也造成館內非典型勞動力的人數遽增，但非典型勞動力亦有可能受其薪酬標準的影響下，而有離開公共圖書館另謀高就的可能。

「...其實在縣市合併之前...在原本的○○縣有將近一百位...稱為業務助理...是領基本工資...合併之後...有的可能就不做的，有些人可能也找到更好的工作，所以人員會漸漸地減少。」(F：37-41)

「...升格之後把這些人[非典型勞動力]移撥進來的，我們不能影響他的工作權益。」(H：129-130)

而受訪者 K 亦表示在現階段縣市升格的環境下，各館對於非典型勞動力亦有所需求以維持館務的運作；受訪者 H 則表示在縣市升格的初期，政府尚有部分圖書館館舍處於建造或新開放的階段，因此在現有組織編制人數不足的情況下，則需透過非典型勞動力的僱用來維繫新建館舍的開放與營運。

「在這個階段，公所他還有一些工程在蓋，那有一些工程是包括圖書館的，所以...可能還要去接收新的圖書館...在現成的人力都不足的時候...我們必須要僱用一些[非典型勞動力]。」(H：82-85)

「因為○○市現在才剛升格的關係...現階段編制的關係，我們就會變成一個很奇怪的情況，就是說我們會進用很多的臨時人力及委外人力，因為我們確實有這樣人力的需求...」(K：62-66)

公共圖書館性質實屬社教機構的運作，在服務與營運模式中其核心理念與目標，但在社教機構的規範下，受訪者 K 指出公共圖書館的服務其實是易放難收的。在升格前的市公所時代，各區皆有許多為便民或為空間規劃所成立之小型館舍，而其使用效能上較無法完全發揮圖書館的功能，但依舊需要一定的人力維持館舍的開放與運作。

「...有很多館在當初市公所的時代...就是一個小小的空間就做成圖書館舍的部分...其實他[小型館舍]真的是[一種負擔]。我們不能說他效能不彰...可是問題是雖然他的空間小利用的人數也不多，可是你還是要有相當的人力在那邊來維護...」(K：294-298)

「...很多的服務都是易放難收，那其實在小館裁撤這個部分，我覺得會面臨的處境其實應該還滿大的...大家都會想說不要招來民怨就繼續開...以這樣的狀況來看的話...在短時間內還是增加的機會會比較大，縮減的空間可能會比較少。」(K：345-353)

受訪者 J 認為透過服務委外的模式，將部份服務運作交由相關性質之非政府組織團體營運，以提供非政府組織有運用公部門資源的機會，為讀者與公共圖書館提供更健全的學習與服務。

「...我認為一些 NGO...民間的這種閱讀推動團體，他們在閱讀推動的熱忱會比圖書館員高，所以我希望...能用一些機制，也就是用政府的資源，去幫助他們去運作...」(J：293-295)

非典型勞動力的使用仍受到社會相關法令與現況的限制，使之各類型非典型勞動力的進用方法不一且嚴謹，而造成非典型勞動力的運用缺乏彈性。

「有些東西是受限於法規的規定，所以在應用會比較缺乏彈性。比如說所謂的定期契約，在勞工的法令上就規定的很嚴格；那所謂的勞動派遣...勞動的條件都要符合一些相關勞動的基準規定...法令上的限制上有一些是滿嚴格的，這有時候會不利於說這方面人力的運用。」(C：395-399)

## (二) 政治干預

在影響公共圖書館使用非典型勞動力方面，部分受訪者表示人事的進用權受到地方關係的干擾，使之單位的經費與人事較無主導性，圖書館無法依據其發展與願景來建構人員進用的系統。

「...干擾性其實很強...或者是有一個較長遠的計畫去建構比較好的人力、經費還有預算，我們受到的干擾性很強。」(A：222-224)

受訪者 F、H、J 表示在縣市未升格時代，圖書館的人員進用與程序皆由公所管理，受地方壓力與政治力量的影響下，導致市公所時代的公共圖書館，其非典型勞動力的進用模式多以選舉有關，進而透過特殊關係進館工作。

「約聘僱人員都是由館和他們訂契約，那這個部分其實在合併前，有些...本來的進用，可能就是地方關係的進用...」(F：179-180)

「圖書館在未升格的時候，我們的人員全都是區公所在管理。那這樣的管理其實幾乎我們全台灣的地方上在用人，其實很多都是所謂的[政治力量]，可能大致上都會跟選舉有關。」(H：3-5)

「[目前館內]有[透過特殊關係進館服務的人力] ...」(J：246)

在完善建立非典型勞動力的進用管道、程序與限制的情況下，受訪者 E 指出仍有人員會透過政治力量來介入單位的任用程序，甚至在單位提供公共圖書館館員的培訓結業後，人員卻因政治因素而遭替換，導致公共圖書館的人員素質無法維持並提升。

「...前兩天有一個立法委員寫信給我...有一個人他老婆在○○○圖書館上班，叫我們優先商調他到○○○...叫我優先用他老公，我有那麼大的權利嗎？」(E：497-499)

「[中南部有]很多[這種透過關說的情況]，幾乎是全部。所以為什麼...訓練這些鄉鎮圖書館會這麼辛苦，我們訓練完的這些人都有可能被換走，可能鄉鎮長換人這些人就會換了。」(E：526-528)」

受訪者 G 亦表示經過去一年縣市合併的磨合下，雖然關說的情況依舊會出現，但是透過館長與分館主任或單位負責人的溝通以建立主管對館務工作的信心與判斷，藉由鼓勵以建立單位主管的責任感，以杜絕欲透過特殊管道進館工作的非典型勞動力。

「那經過去年一年磨合下，透過議員關說的案件有，但...會慢慢地減少，因為我也要求...分館主任或是分館的小組長，其實他需要在館內獨當一面，不能因為有人去找議員而退縮。」(G：325-328)

### 三、非典型勞動力之內部因素

經研究訪談分析發現，使用非典型勞動力對公共圖書館之影響的內部因素包括：非典型勞動力出現長期聘僱的現象、受低價搶標導致服務品質下降、逐漸成為維繫公共圖書館服務的主力、任用體系缺乏發展性導致人員工作態度低迷且流動率高。以下就內部因素探究非典型勞動力對公共圖書館所產生的影響進行分析，以瞭解公共圖書館所面臨的困境與影響。

#### (一) 契約年限

根據勞動基準法對勞動契約的定義：臨時性、短期性、季節性及特定工作者為定期契約人力。但當前公共圖書館對非典型勞動力的使用，卻變相地成為長期僱用的員工，受訪者 C、J、K 表示館內之定期契約人力雖受一年一聘的契約規範，但部分同仁在單位的工作年資卻高達十年以上

「有一些約僱人員都已經到達十年了，甚至更長的。」(C：179)

「在我們這邊[定期契約的人力]通常都是終身僱用。雖然是一年簽一次約，但基本上都是工作二、三十年了。」(J：229-230)

「...在政府機關的約聘僱人員，他們都算是屬於一種長期聘僱的狀況，那他們當然也是一年一約...」(K：44-45)

在勞動派遣人力的部分，受訪者 E 與受訪者 F 指出在單位中派遣人員亦有長期僱用的現象，主要在新年度與新得標之派遣廠商簽約時，透過廠商詢問或透過館方推薦的模式，將工作表現優良的派遣人力留任在館續用。

「...有的委外[指派遣]人力在我們這裡做了一、二十年，所以就是說得標廠商雖然改變了，雖然是不同的僱主...廠商他也會有要求[也會詢問圖書館說『你們這邊有沒有做的不錯的』，那我們就會推薦他們...那廠商就會續聘他...」(E：315-318)

「...會跟新的廠商在簽新合約的時候，有一些表現不錯的委外人力，我們會請廠商再行聘用...其實他們[廠商]都配合圖書館的需要、配合我們的要求來執行這樣的工作。」(F：341-343)

勞動派遣與服務委外的運作模式中，圖書館應要明確規範廠商級人員的素質，受訪者 E 表示單位曾受低價搶標的影響，導致館內服務人力的素質降低進而影響館務工作的進行，而勞動派遣的任用型態亦變相地成為將人力當作物品競標的作業模式，這對於人員及館方的發展而言，無疑是一大問題。

「有一年我們碰到一個很爛的廠商...用低價搶標，那標到了之後再把所有的人辭退掉...就在這邊原本工作很好的人...其實這是一個很大的問題，就是這個人力被當做物品去競標。」(E：325-331)

## (二) 業務運用

非典型勞動力對公共圖書館的營運與服務上，有助於人員的彈性運用與指揮，但在社會現況與政府政策的影響，非典型勞動力的運用本質漸漸地轉變，使之人員逐漸成為維持單位運作的主力。在這種運用型態轉變的情況下，公共圖書館對於非典型勞動力的運用需建立明確的工作規範，且對於人員的工作執行力要有一定程度的要求，以維持公共圖書館社會形象與服務價值。

「...對這些人[非典型勞動力]的定性、組織的單位來講，一定要肯定他們在這些職務上面的重要性...而且要明確的規範...工作內容...強調完整性、正確性，不要因為說[他是非典型勞動力而在工作上沒有進行要求] ...他其實就是代表機關服務的一環...」(E：609-615)

非典型勞動力在工作表現上，有時會比正式編制館員的表現還要好。

「工作內容及工作定位，其實有一些分館主任反應回來，他們的工作表現不輸給典型人力，也就是正式人力，所以委外[指派遣]人力在工作的表現方面，我們是覺得非常的認同。」(F：416-418)

受訪者J則透過服務委外的方式，將館內部分閱讀推廣的業務委外給對該項業務有所熱忱的非政府組織提供服務，在這種模式與管理者的經營理念之下，受訪者J表示館舍的空間能有效的規劃與整頓，並透過相關活動的辦理與推廣以吸引讀者使用圖書館資源。

「[讀者反應]都相當好，甚至於也有媒體報導...我們過去的兒童閱覽室它完全是一個書庫，沒有去做那個閱讀環境的經營...那我們現在環境也改過了，所以讀者可以在那邊逗留...他們最近辦的活動也挺多的，最近半個月都有活動。」(J：313-317)

但在社會現況與政府政策之下，使得非典型勞動力逐漸成為維持圖書館運作的主力時，卻造成公共圖書館實務推動的不穩定性，受訪者 K 公共圖書館應避免使非典型勞動力成為單位運作的主力，以維繫圖書館的人事立基與運作的穩定性。

「...非典型人力他在彈性運用上是非常適合的...就是盡可能不要讓這種委外[指派遣]人力[成為主力] ...因為你[圖書館]的服務立基是建立在一個很不穩定的人事系統上面...會造成其實你在整個運作上都會有一個很大的不安定。」(K：523-530)

在非典型勞動力的使用觀感方面，對於非典型勞動力的工作表現僅能透過輔導的方式進行勸說與改進。

「...我們有不適任的人選，可是我們...還是要用下去...沒辦法把他辭掉，只能用輔導的角色...在實務的推動上，這樣是沒有辦法那麼的有穩定性...有時候...還造成讀者的反彈...」(A：347-357)

而人員的素質與讀者的反應方面，受訪者 D 與受訪者 H 亦表示圖書館的服務人力即為圖書館專業形象的呈現，讀者並不會深入瞭解服務人員的工作性質與任用體系，但在人力配置不足的情況下，非典型勞動力的使用是為公共圖書館的人員運用的權宜之計，以持續發揮並提供圖書館服務與理念。

「工作定位上我覺得他們就是支援性質，可是對讀者來講，他們[非典型勞動力]等於就是代表館方...櫃檯的部分其實是服務品質跟形象...可是就現實面來講...就是要跟現實妥協，不然我們也希望館員去...可以減少很多讀者問題...」(D：463-474)

「[非典型勞動力對圖書館]當然會有[影響]，他[圖書館]的專業度就會減低...我覺得圖書館使用他們[非典型勞動力]，這真的是不得已的做法。」(H：284-287)

就非典型勞動力的人員性質與運用型態而言，人員在圖書館的薪資與生涯規劃上較無發展性，而非典型勞動力在長期聘用的影響下，導致人員的流動率較低，但是其工作內容與進用身分較無發展前景，可能會造成非典型勞動力的工作態度較為消極與怠惰。

「...非典型勞動力...很多會固定下來、留在這邊工作...可是...他們的前景在哪裡...不能夠說一輩子都是這個樣子...看不到他努力的前景之後，過一陣子他就會消極、怠惰下來...」(J：510-515)

受訪者 K 圖書館的發展與經營係屬長久型的規劃與服務，而非典型勞動力在其薪資水平與工作內容不成對比的情況下，而非典型勞動力可能將圖書館的工作視為跳板，這樣的情況可能會提升人員的流動率，進而增加公共圖書館人力發展與訓練的不便。

「...圖書館大概就是一個永續長久的一個發展與經營...其實臨時人力和委外[指派]人力一來他們的薪資水平比較低，二來他們要負擔的工作說實在的其實也非常的重...那在這種情況下...對人力的發展或是長久經營來看是非常的不利。」(K：436-442)

「我們很多的臨時人力和委外[指派]人力，他們都在準備國考或是準備[其他考試] ...對大家長期規劃來講這都不是一個長久的工作，那在這種狀況，人力的流動就會非常的頻繁...」(K：442-445)

#### 四、非典型勞動力之外部因素

經研究訪談分析發現，使用非典型勞動力對公共圖書館之影響的外部因素包括：人員流動率造成訓練成本及服務品質的成效不彰、注重非典型勞動力的操守與熱誠、同工不同酬的心理感受與比較心態、政治關說對單位主管所產生的管理壓力，以下就外部因素探討使用非典型勞動力對公共圖書館的影響。

## (一) 組織環境

公共圖書館的服務基礎來自於館員的專業知識與專業能力，在服務品質的呈現方面，非典型勞動力的專業知能與啟智，主要透過圖書館的專業訓練與實務操作的培養。公共圖書館在以節省人事成本為前提而進用非典型勞動力過程當中，非典型勞動力為圖書館服務的主體，而其工作內容的訓練主要透過館員的帶領與教育訓練，但在非典型勞動力的薪資及流動率的影響下，人員的替換與訓練對服務品質的呈現可能會有所影響。

「[館務工作]就是傳承下來而已，專業度會有點影響...」(A：67)

「...櫃檯...是圖書館的門面...可是...因為我們的薪資也沒有很高...相對的部分就是流失率很高，要重複訓練，然後服務品質不見得會有這麼好，這個是沒有辦法避免的。」(D：150-154)

「...我覺得這一塊[工作品質]值得深思，因為我們是為了要節省人事成本，所以不得用這樣的做法，但是就長遠來講，我們正職人員很辛苦，因為要去培訓一個新的人力出來。」(L：271-273)

但在工作機會不多的社會現況下，單位的派遣人力在工作品質與工作表現方面，會展現出高度的熱忱與努力，以維持人員在組織中的任用機會。

「...委外[指派]的人力其實做得不錯...現在其實失業率很高，所以他們會很珍惜...至於有時候的表現還會比正式的公務員來的認真...」(E：117-123)

「但非典型人力，主要是針對委外[指派]人力，我們的要求會更高、會更具彈性...表現不好...是可以隨時更換，所以...在工作上的態度、認知，他們也很清楚...就是要好好表現。」(F：267-269)

公共圖書館應要求派遣廠商注重非典型勞動力的專業素質與工作表現，以避免因人員替換率而影響圖書館的服務品質；以服務委外模式提供之通借

通還服務方面，圖書館應要規範廠商的時效性，並注意廠商人員的操守與熱忱，以維繫圖書館服務的本質與品質。

「我們只能用工作表現去約束他們[派遣人力] ...那最糟糕的情形是廠商那邊一個月給你換一次人力，因為那些人也沒有經過我們的訓練，那他們來館的時候完全搞不清楚狀況...」(E：337-340)

「[通借通還]這項[服務]已經變成圖書館服務很重要的一環，你時效太慢，讀者會抱怨；廠商如果操守有問題，館方的財產可能就會有損失；如果沒有熱忱...而沒有跟圖書館或讀者站在同理心上面去思考這個服務的時候，可能就會懈怠。」(G：161-164)

在圖書館第一線服務漸漸以非典型勞動力為主的當下，單位中非典型勞動力的進用管道與途徑皆有所差異，而人員的進用亦受社會環境的影響，對於館內之不適任的人選，在現階段的組織政策上，為各單位概括承受並進行調整，但在非典型勞動力的人員素質不均的情況下，可能會導致部分業務無法落實其圖書館的服務效能。

「[透過特殊關係或管道進圖書館工作的同仁，] ...主管、各分館主任反應上來不良的...是業務助理比較多...說表現不好，但是因為縣市合併概括承受，我們可能就是進行調整。」(F：189-193)

「...因為人力素質很重要。我們現在最頭痛的就是素質不齊，素質不齊可能會造成很多業務沒有辦法落實...」(G：354-355)

「我覺得會這樣子[使用非典型勞動力執行館務工作]做其實是一個不得已的方法，因為基本上我是一個專業出來的，那我們也不希望我們的館員是這樣的一個呈現模式。」(H：204-206)

非典型勞動力的運用上，因受人員的薪資福利較不如正式編制人力的影響下，導致人員的流動率普遍偏高，反而造成組織人事的不安定性，間接影

響公共圖書館的服務品質，亦會增加人員訓練的人力與成本，因此為維繫圖書館的良好服務品質，在人力資源的運用上應倚賴長期穩定的人力。

「...非典型的這些人力...待遇很低...流動率都很高...就會影響你的服務品質...要維繫一個比較好的服務品質的話...還是必須要倚賴比較長期穩定的人力來做會比較好一點。」(B：400-404)

「[派遣人力]流動率這麼高，我們館方是要花非常多的時間，一直去訓練他們...」(D：136-137)

「...[非典型勞動力]其實就是一個很大的不安定...他們汰換的機率非常的高，那這樣無疑地其實會增加人事的不安定，那包含我們人員的訓練的資源浪費。」(K：511-514)

「因為[非典型勞動力的]流動率大...他的那些工作上的品質也會受到影響，因為我們要一直培訓新的人力出來。」(L：268-269)

而定期契約人力，受其任用性質而無法在各組織單位流動的因素下，反倒是維持公共圖書館運作的穩定力量，工作表現上亦有良好的表現。

「...約僱的同仁都表現得很好...沒有跟我們公務人員有很大的差別，反而...是很穩定的力量...因為他們流動的機會不多，公務人員可以在不同的機關流動，但他們沒有辦法。」(C：357-360)

對於工作授權及工作項目的分配上，單位主管應有適度地安排與配置，以避免組織因人員任用的多元型態的影響下，造成組織各類型人力的工作權重與薪資福利不成比例，使人員對工作形成較負面的心理層面。

「偶而也聽到有一些...研究助理，他們偶而會 complain...他做的事情卻比正式的館員還多...他們的心理會不平衡...」(B：417-422)

「...大部分的人應該是不會[有比較任用型態的想法] ...可能是反過來是約僱人員覺得說...公務人員有的一些福利等相對是比較少

的...會有一點點同工不同酬的心理的感受出來。」(C：231-236)

「我曾經看過[有過派遣月薪人員對派遣時薪人員的態度較為強硬]，但是那個是極少數的...要去調整他的心態...」(L：113-115)

部分受訪者表示非典型勞動力的工作項目與比重，有時會與正式編制公務人力相同甚至更多，但站在人員的薪資福利角度而言，可能會造成非典型勞動力對於組織單位有同工不同酬的心理感受與比較心態，受訪者 J 表示在現有的人事制度的影響下，人員的工作態度與工作表現亦會受到影響

「...有些時候在工作能力上...正式的公務人員...還輸某些非典型勞動力的人。可是...制度有這麼的一條鴻溝難以跨過去...不管在待遇、福利的保障等各方面，都有很大的落差...」(J：480-483)

另一方面受訪者 K 表示單位主管更需注意人員間的溝通與聯繫，在工作授權方面要避免正式公務人力與非典型勞動力造成矛盾。

「...閱典課...可能需要跟分館去做溝通...但是如果說今天是我的其他臨時人員的部分打電話去講的時候...分館主任可能會覺得你是臨時人力...會覺得你越權在做事了...」(K：462-467)

在人員運用方面，單位主管亦需注意館員的工作心態與個人性質。圖書館的工作環境較其他單位穩定且變化性不大，館員可能會因為工作環境與工作性質等因素，導致館員的工作態度與工作心態有所變化，而非典型勞動力受其任用體系的影響，對工作的熱忱與表現較為積極，應建立館員對知識的喜愛，以將其工作價值轉換為對服務態度的呈現。

「...有的正式館員...經歷過太安穩的工作環境...沒有什麼衝擊，那這些人[派遣人力]他們兢兢業業，因為...每一年都有可能被 fire 的可能...在這個工作服務力求表現之外，他還會力求表現去改變他的身分。」(E：572-574)

「...很多同仁在這邊其實是工作滿長的時間...已經變成一種 routine 的工作...我覺得圖書館員最重要的核心價值是本身需具備對知識的熱愛,那如果缺乏這塊...很快就會把他只視為一項工作。」  
(J : 441-446)

另一方面,單位主管亦須注意單位人力是否會因個人因素而造成其他人員的壓力與不便,受訪者 D 與受訪者 L 指出單位中曾出現服務年資較長的人力對其他館員態度不佳的情況,而單位主管應適度地調解與調整人員的心態,以避免因館員相處的糾紛引發館員離職的現象;為此,受訪者 J 則表示當團隊中人員相處出現摩擦與衝突時,亦可透過工作輪調的方式進行調整,以降低因館員個人因素使整個圖書館服務素質降低的情況產生。

「我有遇過這種[月薪派遣人力仗著自己的服務年資較長而對時薪派遣人力或新進的正式人力較強勢的作風]...要適時的介入...我不希望因為這種原因而讓我們再另外去找人...」(D : 388-393)

「那有的時候[工作輪調]是因為人跟人之間在一個團隊裡面可能會有摩擦或是有一些糾紛...要做一些人力調整。」(J : 378-379)

「我曾經看過[有過派遣月薪人員對派遣時薪人員的態度較為強硬],但是那個是極少數的...要去調整他的心態...」(L : 113-116)

## (二) 政治壓力

而在部分非典型勞動力的進用主要透過特殊關係介紹的情況下,對於單位主管的領導會造成困難與壓力。透過關說而非透過公開招考進用的非典型勞動力,受其工作能力、配合度與背景等因素的影響下,可能會導致人員的工作表現未達標準,進而影響讀者與圖書館服務的進行。

「...在縣市還沒合併之前...用人通常就是說不是經過公開招考，而是透過關係介紹...我們主管領導上會有一些困難，就是說有些業務助理他的能力...配合度或是說他背景不同，所以他工作的表現就 [未達水準] ...」(F：79-85)

「...在分館我知道這個在地方派系問題上其實是很嚴重的，那甚至於...他[臨時人員的]背景很好...人脈什麼的都很好，那也因為這個樣子他在工作態度上可能不會很好，或是他在工作服務上面可能就沒辦法達到主管的要求。」(K：380-383)

透過關係進館服務的非典型勞動力，亦有可能因其人脈背景的因素，導致非典型勞動力的工作態度較為不佳，在工作服務上無法達成主管要求。

「因為這[關說]都是大家的痛...明明已經知道他[人員]不適任了，然後他用這種比較特殊的方法進來，他的工作態度還是...不佳，甚至有的更糟糕的就是一天都不給你上班還製造事端，跟民眾大小聲的，那我們一天到晚就是要去處理這些問題。」(K：567-572)



## 第七節 綜合討論

本研究配合文獻分析非典型勞動力的相關理論與實務應用，並以深度訪談方式分析國立級與直轄市級公共圖書館使用非典型勞動力之影響與策略。依據研究結果，本節針對各項調查結果分析與討論。以下就公共圖書館對非典型勞動力的使用現況、任用需求、專業能力、組織策略及影響因素進行討論。

### 一、公共圖書館非典型勞動力之使用現況

由於受到政府人員精簡及員額經費控管的影響，為維繫讀者需求及日增之經營壓力，公共圖書館必須積極提高人力運用的彈性，使人力資源能夠做最有效的配置。訪談資料結果發現，非典型勞動力的使用主要在政府員額控管的影響下，為維持館務運作進而運用之人力。公共圖書在人員運用與招募上受組織任務功能與隸屬架構影響，使之人員的進用受主管機關所規範與限制，一切人力之任用需求與程序皆須透過上級主管機關同意方可使用。而近年受縣市合併升格影響的公共圖書館，在未妥善建置與規劃館舍接收的程序及人員進用制度的情況下，使之各館在非典型勞動力的人數及運用上亦有明顯地成長。

公共圖書館僱用之非典型勞動力類型，可分為定期契約、勞動派遣及服務委外等三類，目前並無符合本研究所探究的部分工時之非典型勞動力。在定期契約人力方面，受圖書館組織規範及進用需求的影響下，其類型涵蓋約聘僱人員、業務助理、臨時僱員、專案助理、研究助理等名稱，以協助或維繫特定計畫或業務之進行。在國立級公共圖書館及未受縣市合併升格影響之圖書館，館內對於定期契約人力的學科背景及專業能力的要求較為嚴謹，其工作內容多以圖書資訊專業工作為主，以配合單位發展制定與規劃相關業務事項與活動推廣；多數直轄市立公共圖書館的定期契約人力多為市公所時代所進用之人力，其進用管道與業務運用較為複雜，其工作範圍以服務櫃台或各課室當中，以維繫館務工作之進行。

勞動派遣人力之工作內容，根據研究發現受訪單位之運用多以櫃檯流通、書庫整架等工作，或以技術服務部門的圖書加工業務等工作。服務委外之工作內容，則以保全、清潔、機電及司機等非核心工作委由服務委外廠商執行，較屬圖書館核心業務為圖書通借通還服務，主要透過服務委外廠商進行各分館間的圖書通閱服務，將各館欲進行之通借通還館藏藉由行動圖書館車進行運送，以提升讀者使用館藏的便利性；在服務委外項目方面，亦有受訪單位表示將館內兒童閱覽室採用服務委外方式委託相關非營利組織經營與運作。在非典型勞動力的任用比例上，國立級公共圖書館以勞動派遣人力為多數，直轄市級公共圖書館則以定期契約及勞動派遣人力人員為主。

根據訪談結果顯示，公共圖書館使用非典型勞動力的主要原因是為了在政府員額編制控管的環境及因應經費逐年縮減的影響下，為維繫圖書館服務的進行而採用的聘僱型態，以減少人事行政管理事務，同時節省人員之資遣費、退休金、薪資福利等成本考量，以及引進組織需要的特殊專長人力與服務所需之設備也是重要因素。本研究之整理結果發現與簡玟偵 (2003) 對非典型勞動力的運用主要為因應社會經濟與景氣變動的影響一致，但服務委外的使用的主因與張榮利 (2001) 對中鋼及協力廠商的研究為因應業務變化略有差異，而與簡玟偵 (2003) 針對高科技業中探討之保全、清潔等非核心工作服務委外相關。李誠等人 (2000) 研究指出國內企業在提高人力運用的彈性上較傾向於內部人力的調整，分析其原因為公共圖書館屬公部門之性質與一般企業及產業不同。由此可見，公共圖書館在提升人力運用彈性上，由非典型勞動力之運用方式來看，主要以定期契約之約聘僱人員最為常見，以透過約聘僱人員的專業學科背景與專業能力，配合組織發展以制定與規劃相關業務事項與活動推廣；其它如勞動派遣與服務委外的方式，僅提供較低階之圖書館核心工作，以突破公共圖書館因人力不足的影響而無法提供與擴充服務的限制。

## 二、公共圖書館非典型勞動力之任用現況

研究發現非典型勞動力之任用需求，多與組織員額受政府政策及組織規範的影響，為因應臨時或常設業務之需求以透過非典型勞動力來填補員額不足並支援業務正常運作，與成之約 (2000)、柯志哲 (2008) 及鄭津津 (2010) 所探討之非典型勞動力使用決定因素：降低雇主的經營成本相符合。目前公共圖書館非典型勞動力所適用之法規零散，且各類人員因其進用目的不同而有不同的規範，以下依據本研究所探討之公共圖書館運用非典型勞動力之類別：定期契約、勞動派遣、服務委外等三種類型，根據研究發現分析如下：

### (一) 定期契約

鄭津津 (1999) 指出定期契約人員之任用需依工作性質與工作需求簽訂其聘僱契約。公共圖書館之員額數量多受政府政策及組織規範影響，且經費亦受主管機關的控管，在定期契約人力的類型眾多且運用型態多元的影響下，公共圖書館須明確定義人員之基本資格及任用條件，因此定期契約人員的任用程序與管道較為嚴謹。根據文獻分析指出公共圖書館之定期契約人員遴用制度以〈教育人員任用法〉、〈聘用人員聘用條例〉及〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉為主要進用途徑，而在薪資條件及單位福利較優渥的情況下，研究發現公共圖書館對於定期契約人力的學科背景及專業程度有明確的規範與限制，且針對其業務需要另要求定期契約人力需符合單位所規定之外語及資訊能力的證明；但屬〈行政院及所屬機關學校臨時人員進用及運用要點〉所進用之定期契約人力，研究發現在薪資結構偏低的影响下，對於該類定期契約人力較無專業程度需求，僅需符合館方設置之資格條件即可。

隨著各國政治與經濟情勢的變遷、公民意識高漲，對於政府部門的要求更加多元，使之政府需思索如何在人力與財力均困窘的環境下，提供民眾更多、更好的服務 (曾添福，2008)。公共圖書館的人力組成多元且複雜，因此

在人員的進用多以符合組織發展與運作為優先考量。研究訪談結果顯示，目前公共圖書館任用之定期契約人力，其任用以一年一聘為規範，續用與否取決於人員之工作表現及單位考核；但公共圖書館目前就定期契約人力之運用卻有長期聘僱的跡象，與蘇偉業（2010）的研究一致，反應出政府在限制編制員額但業務的不斷擴充之情況下，各機關皆有進用不少約聘僱人員分擔公務人員的工作，但在進用及管理制度欠缺規範下卻出現久任的狀況。

為瞭解組織進用之人力是否符合單位用人之需求，因此對於人員的篩選需要有一制度與規範。經研究發現公共圖書館有鑒於人員的工作性質與專業程度之差異，定期契約人力的進用除透過相關遴用制度的進用規定外，定期契約人員之進用皆需透過各機關辦理之甄審考試，以公開甄選為原則並依據學經歷等方式評審通過候聘用以延攬適當之人才；若工作任務所需專業程度較高時，則需通過圖書館內部跨單位主管所組成之徵審小組，以共同審議應試者對於該工作項目之適切性。基於工作銜接與指導所需時間的考量下，研究發現當內部有職等較高之定期契約職缺出現時，公共圖書館會由館內其餘表現較為優良的定期契約人力進行升遷，立即填補職務之空缺以維繫該業務的正常運作，若館內無適合之內升人選時，則再透過公開招考的方式進用定期契約人力；若單位對定期契約人力之工作的專業層度及服務層級較低時，以集體對外公開招考為主。

## （二） 勞動派遣

在訪談過程中發現公共圖書館面臨業務量不斷增加，但正式公務人力卻因員額管制而無法補充的現況下，在許多業務必須維繫與推動的壓力下開始採用編制外的非典型勞動力，透過〈政府採購法〉以勞動採購的方式，進用派遣人力以應付業務需要。在勞動派遣人力的進用方面，根據公共圖書館對

於派遣人力之業務需求，在人員進用方面首要要求派遣公司提供人員之背景資料以供館方進行進料審核，或透過契約內容規範派遣廠商需依據公共圖書館的用人需求進行公開招考，命題方向涵蓋服務理念、電腦資訊、圖書館議題等面向，以透過考試名次的排名依序遞補並進行派遣人力的簽約與使用，使派遣人力的進用更有制度。而在派遣廠商所提供之派遣人力中，公共圖書館保有人員篩選的權力，研究結果亦顯示公共圖書館會依據派遣人員的工作表現向廠商推薦人員予以續用。

但經研究發現公共圖書館對於派遣人力的進用方法與服務年限與林威成(2011)的研究一致，顯示許多行政機關的派遣人力較不受勞動派遣定義的規範與限制，許多派遣人力協助辦理機關中常態性、繼續性之核心業務，訪談資料顯示公共圖書館對於派遣人力的進用與使用有所主導性，為避免每年新舊派遣人員業務交接之困擾，大多會提供所謂的「建議人員名單」給新得標之派遣事業單位，讓派遣廠商可以接續僱用這些原本就在單位中服務之派遣人員，以避免因派遣人員更替而影響業務推展之情形發生；而受訪單位亦表示，透過此種「建議人員名單」的方式，亦可節省派遣廠商徵才所需之成本且人員更可貼近單位所需。

何憶華(2009)與陳貽音(2010)的研究指出公部門運用派遣人力的現況當中，發現派遣人力工作層次較低，其工作性質以文書處理、資料影印等庶務性工作為主，其專業程度偏低且替代性高，屬非事業機構性質與民眾接觸較少；而公共圖書館所運用之派遣人力，其工作項目與工作場域互相牽引，派遣人力分散於各課室單位中，工作內容主要依據單位的業務需求進行工作分配，研究發現公共圖書館之派遣人力的業務內容主要為與讀者有高度接觸的第一線讀者服務，與其他政府機關對派遣人力所運用之方式有所差異。因

此，公共圖書館對於勞動派遣公司所派任之人員的工作素質與個人特質亦有相當程度地要求，以避免因派遣人力之專業程度與服務態度等因素，而造成館方管理及讀者服務之不便。

根據 2001 年勞委會「非典型工作型態調查研究報告」，要派事業單位使用派遣勞動的前三項原因分別為：1、配合業務或景氣變動所需人力 (52.31%)；2、節省資遣費、退休金 (50.00%)；3、節省薪資成本 (43.80%)。第一項因素乃是要派事業單位基於「有效彈性運用人力」為目的，第二項與第三項因素則都是要派事業單位為了「降低人力成本」的考量。本研究發現公共圖書館針對勞動派遣人力之運用，為因應臨時或常設業務之需求所任用，使圖書館在組織編制人力足的情況下，以透過勞動派遣人力來填補員額不足及支援業務運作，且在任用之資格與任用條件中，受限於派遣人力的薪資條件的影響下，因此公共圖書館並不會特別要求人員之學歷與背景，避免增加人員流動率同時降低館方訓練所需之人力與成本；但有特殊主題與規劃的館舍，對於服務的本身及館員的專業能力需求亦有所不同，因此在勞動派遣性質之人員任用需求方面，會根據館舍之營運重點進行人力之專業需求限制以符合館舍之設立宗旨與服務理念。研究發現與 2005 年勞委會的「職類別薪資調查」報告所顯示之事業單位使用勞動派遣的前三項主因：1、可機動調整人員配置；2、減少人事成本；3、迅速找到適當人員，相互呼應。

### (三) 服務委外

Corbett (1996) 認為委外是一項管理工作，組織管理階層應當將以合於組織情勢的獨特方式，並加以考慮組織特質、產業環境、技術等層面等問題，加以應用委外以提升組織競爭優勢。經研究發現，公共圖書館主要將保全、清潔、機電等非核心工作加以委外處理；受各直轄市腹地廣大而分館眾多的現況下，

為使圖書館服務應更加地便民與彈性，考量服務範圍應不再侷限於單一館舍的情況下，主要透過通閱書車的方式提供通借通還服務以擴大公共圖書館服務範圍，以擴大各館舍間圖書的流通服務，更可平衡因腹地廣大所產生之城鄉差距，以平衡各館舍間的館舍資源，以提供全面性的圖書館服務。

張淵傑 (2009) 指出服務委外是利用外部資源，將一些特定作業活動轉移給外部組織執行，以利組織將有限資源及中專注於核心活動的策略行為。服務委外主要為單位將內部工作委由外部廠商執行，而任何業務項目的委外亦需透過政府採購法執行。在服務委外人力的任用限制中，依據委外項目的不同，受訪單位對於委外人力所需之專業知能、專業證照等各有所要求，委外廠商需根據圖書館對執行該項業務之人力的要求提供館方所需資料以供審核使用；而在服務委外的核心理念即是將業務委由外部廠商提供服務，因此對於人員的操守與素質更要有所要求，以避免因委外人力的個人因素，而降低圖書館服務的整體品質。

### 三、非典型勞動力之專業能力與培養

專業能力為專業人員執行工作任務所需的知識、技能和態度，也是指個人有效的執行工作，適切的扮演工作中的角色、職務及任務，而核心能力為執行某項特定工作所需具備的關鍵技能（陳姿伶，2011）。非典型勞動力在公共圖書館的工作環境中，若能在專業知能及技術項目具備圖書資訊相關背景，更能夠維繫公共圖書館的讀者觀感與服務品質。但編制人力不足一向是公共圖書館無法提升服務層次的主因，因此對於各種非典型勞動力的專業能力便無法有統一的規範與要求，只能透過人員篩選的過程來遴選最適用人力並進行業務的專業訓練，以發揮非典型勞動力的工作效能，以有效提升公共圖書館服務加值的作用。

工作的品質與專業的擁有著極大的關係，專業培養主要依據工作的內容與性質進行個人專業知能及技能的提升，以符合工作內容的需求。為維繫館方服務品質的效率，訪談結果顯示公共圖書館皆會對新進人員進行相關業務的職前訓練，楊詩卉 (2007) 指出職前訓練的概念，主要是為了讓新進員工對於組織各項政策、工作實務相關技能知識、工作環境以及組織文化與目標等各方面有所瞭解、適應與融入，而公共圖書館主要透過工作場域的實地操作與演練，或經由學者專家進行工作訓練的指導，以提升新進人員後續服務效能。同時，透過職前訓練可使非典型勞動力來瞭解公共圖書館的服務型態與溝通應對，並可消弭讀者陳情與抱怨以間接提升圖書館的服務品質。除透過職前訓練加強館員的服務品質與工作表現外，亦須透過定期的教育訓練提升館員的工作績效並增添與改善現有工作的知識、技能及態度，以不斷強化館員的工作績效。

公共圖書館為服務性質的社教場所，對於讀者而言是沒有典型或非典型勞動力之分，因此館員的服務表現及型態即代表著公共圖書館給予社會大眾的觀感，在無法強制規範非典型勞動力的專業背景的任用現況下，公共圖書館更需要落實館員的教育訓練。訪談結果顯示，公共圖書館對於館員的訓練並不會嚴格區分館員的進用型態，對於館內人員之專業培養主要透過職前訓練、教育訓練及工作訓練。在教育訓練的內容與途徑主要為圖書資訊學界所舉辦之各項研習活動，或規定館員一年需參與一定時數的訓練課程，研究發現非典型勞動力多以定期契約人力參與館外的教育訓練居多，而派遣人力進館服務後主要以工作訓練為主，若派遣人力對外部研習訓練活動有高度興趣時，公共圖書館亦會提供機會使其參與。雖然公共圖書館之教育訓練不會因館員的進用身分而有所差異，但教育訓練所涵蓋的範圍與內容廣泛，公共圖書館除透過全館一致性的教育課程及演講外，其餘教育訓練的課程安排則可能依據各單位所屬館員之業務屬性及需求進行訓練。此外，更需透過平時各種訓練管道與機制增進館員的專業服務認知。

根據訪談結果顯示，公共圖書館新進館員的工作訓練，主要由單位主管或由主管指定之特定人員進行工作場域的現場指導，經由實際體驗業務運作與工作需要，而透過此種現場指導的傳承式教學，可使新進館員加以觀摩與學習，進而提升館員對服務的熟悉度，以瞭解業務運作所需注意事項。如服務櫃檯為高度讀者接觸的服務群體，人員的表現與態度對於公共圖書館的專業形象有極大的影響，但在正式人員編制不足的情況下，公共圖書館的流通櫃檯服務主要由非典型勞動力執行，其服務內涵僅能透過人員的自我要求或透過單位主管的指導以維繫。訪談結果顯示，閱覽典藏部門會配置少數公務人力或由資深非典型勞動力進行實地指導與演練，且鼓勵多於責備以透過自身的工作表現，影響非典型勞動力對工作品質的要求，進而提升整體服務績效。

而工作訓練的一部份即為工作輪調，透過適時的工作輪調亦可使館員互相瞭解與學習其他部門的運作方式，使其清楚瞭解公共圖書館的部門屬性以增進業務的熟悉度與靈活性，以便後續工作輪調對業務有一定程度的熟悉，使之有服務加值的作用。研究發現非典型勞動力的工作輪調，其輪調範圍多限於同一部門內的工作輪調，以避免形成工作性質與契約規範有所衝突的情況產生。若非典型勞動力因個人心理因素而無法服從館方所安排之輪調機制時，館方可視其合約內容並契約規範，在不違反契約內容的前提下可進行人員的替換或請非典型勞動力自行評估是否有另謀高就的需要。



## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討我國公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之現況，以作為公共圖書館人力資源管理與策略的參考資料。本章共分為三節，第一節就研究結果回應研究問題以作結論；第二節則根據研究發現提出相關建議，以作為未來公共圖書館運用非典型勞動力的參考依據；第三節針對本研究待加強部份提出進一步的研究方向，以作為未來後續研究建議。

### 第一節 結論

本研究主要探討我國公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略，以深度訪談法針對二所國立級公共圖書館及五都直轄市圖書館進行調查，探討公共圖書館使用非典型勞動力的實際緣由、方法、策略與影響等因素，期以提供公共圖書館在運用非典型勞動力以維繫與拓展服務項目的同時，更能掌握非典型勞動力對公共圖書館的影響，以達到維繫業務運作及提升工作效能的目標。以下針對研究目的提出回應，並統整研究結果，歸納重要結論如下：

#### 一、公共圖書館使用非典型勞動力之現況

本研究結果發現公共圖書館進用非典型勞動力之依據為〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉及〈行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點〉，以運用人事經費與非典型勞動力簽定勞動契約；而在業務繁重、基層服務人力不足的情況下，公共圖書館亦運用業務經費將部份館務工作透過〈政府採購法〉委由勞動派遣及服務委外廠商，以透過外部廠商提供圖書館業務所需之非典型勞動力。公共圖書館基於進用法規及契約內容之規範，對非典型勞動力的學科背景與工作經驗之需求亦有所要求，若因特殊業務需求所進用之研究助理，除負責研究計畫之進行外亦需提供專業性工作之規劃，而具備圖書資訊專長之人力，其業務內容多為專業度較高之讀者服務、技術服務工作；然在無法強制規範學科背景的情況

下，非典型勞動力係以流通櫃檯、書庫整架、圖書加工等部門常設性、事務性工作，或為特殊性、專門性之委外工作。就非典型勞動力的整體運用現況來看，目前國立級公共圖書館以勞動派遣為多數，直轄市級公共圖書館則以定期契約為主要運用之非典型勞動力。

## 二、公共圖書館對非典型勞動力之任用需求

公共圖書館通常會在基於臨時性、季節性、常設性工作之需求運用非典型勞動力。公共圖書館受限於政府人事政策及業務不斷擴增的影響下，導致現有之服務人力以無法負荷單位之運用需求，進而進用非典型勞動力以即時填補業務所需之服務人力。根據〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉及〈行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點〉，對於各機關非典型勞動力的進用與業務內容主要有：訂有期限之臨時性機關所需人員；因辦理臨時新增業務，在新增員額未核定前所需人員；因辦理有關機關委託或委辦之定期性事務所需人員；因辦理季節性或定期性簡易工作所需人員。公共圖書館對非典型勞動力之需求，主要為因應新館舍或特殊主題館舍成立、研究計畫所需專業人才、臨時新增業務、擴大服務群體及範圍、常設性或簡易性業務、其他非圖書館服務之專業工作（清潔、保全、機電）所需，以滿足公共圖書館服務所需之人力需求。

## 三、公共圖書館對非典型勞動力之進用方式

非典型勞動力根據其類型可分為定期契約、勞動派遣及服務委外，根據人員性質之差異，進用所依據之法規亦有所不同，公共圖書館主要依循〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉、〈行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點〉及〈政府採購法〉辦理公開甄選與招考，並基於工作繁簡難易、責任輕重及應具備之知能條件，非典型勞動力需符合公共圖書館所制定之專業知能、專業證照等相關背景資料以供館方進行審核。就〈政府採購法〉所任用之非典型勞動力而言，

除透過廠商依循合約提供服務人力外，人員亦可經過圖書館專業甄選通過後，經圖書館推薦方式於廠商自行簽約聘用。研究訪談發現經單位考試審核通過之人力，其服務表現較能符合公共圖書館之需求。此外，公共圖書館基於工作銜接與指導所需之時間及人力的考量下，當單位內有非典型勞動力之職缺釋出時，為避免業務交接之困擾，則仿效正式公務人員「逐級升遷」的方式，由工作表現較良好之非典型人員即時填補職務之空缺，並透過任用型態改變的方法讚賞人員之工作表現，若無適合人選再透過公開招考的方式進用。

#### 四、公共圖書館對非典型勞動人員之專業能力培養方式

受限於非典型勞動力之薪資結構，使之公共圖書館無法嚴格要求人員之學科背景與特殊專長，為維繫公共圖書館之讀者觀感與服務品質，以彌補非典型勞動力於專業知能及技術項目之不足，公共圖書館主要透過職前訓練、在職訓練及工作輪調的方式提升非典型勞動者之專業能力。非典型勞動力之專業能力培養，除透過工作場域的實地操作與演練使非典型勞動力來瞭解公共圖書館的服務型態與溝通應對外，並能消弭讀者陳情與抱怨以間接提升圖書館的服務品質，在人員訓練方面更需配合各種訓練管道與機制增進館員的專業服務認知。以下就公共圖書館提供非典型勞動力之職前訓練、在職訓練及工作輪調之方式，分述如下：

1. 職前訓練：非典型勞動力經面試程序錄取後，公共圖書館會依據其業務屬性進行現場實習、系統操作的訓練；或依據合約內容委由派遣廠商安排職前訓練課程，主要透過專家演講、服務禮儀訓練、實務工作訓練等方式，使非典型勞動力瞭解圖書館服務的核心與概念。
2. 在職訓練：因非典型勞動力之任用尚未有統一之資格與限制，因此公共圖書館於在職訓練方面，主要透過定期之服務禮儀、資訊系統、研習活動、傳承式教學等相關教育訓練課程以提升人員之工作專業形象及業務嫻熟度。在外部研習活動方面，研究發現公共圖書館多派任正式人力及

定期契約人員參加外部研習，勞動派遣人力則以館內工作訓練為主。

3. 工作輪調：為使非典型勞動力瞭解公共圖書館的部門屬性以增進業務的熟悉度與靈活度，會透過工作輪調的方式使館員互相瞭解與學習其他單位的運作方式，受訪者表示輪調的範圍限於同一部門不同單位的工作輪調，可以避免工作性質與契約規範有所衝突的情況產生。

## 五、影響公共圖書館使用非典型勞動力的因素

社會環境與就業型態的變遷，使得非典型聘僱發展迅速，公共圖書館亦有進用非典型勞動力以填補業務所需人力之現象。影響公共圖書館使用非典型勞動力的原因主要有：政府人事政策、補足業務所需人力、縣市合併升格、回應民眾需求、政治干預等因素，以下就研究結果分述之：

### 1. 政府人事政策是影響公共圖書館使用非典型勞動力的主要因素

研究發現影響公共圖書館使用非典型勞動力的原因有許多，但主要的影響因素為政府的人事政策。在社會環境變遷及就業環境改變的影響下，面對全球經濟情勢的驅使及財政困窘的社會發展，政府為有效調節公務人員所造成的人事成本壓力，而採用「遇缺不補」人事策略，並鼓勵各機關將非核心業務委外辦理。公共圖書館因業務擴增所需，因此非典型勞動力的進用成為主要的人力資源，以填補業務所需人力之不足。

### 2. 維繫圖書館服務項目及支援非核心工作並補足業務所需人力

公共圖書館為因應社會環境的發展與變遷，順應讀者的需求與渴望以增添服務項目、開設新館、延長開館時間等方式來滿足讀者需求，單就現有編制公務人力及志工無法維繫及提升服務效能的情況下，僅能運用人事經費及業務經費進用非典型勞動力填補公共圖書館因編制不足而無法提供讀者完善服務的

窘境。非典型勞動力之業務主要為事務性工作，可使正式編制人力更能夠發揮其專長與專業以專注於核心業務的進行。透過適當地人力調配與運用，更可使非典型勞動力更能符合單位屬性以促進業務發展。研究結果顯示非典型勞動力的使用必將成為公共圖書館人力發展當中，無法避免且會持續使用的要素，甚至是維持館務運作的核心，也勢必成為未來各組織單位人力資源運用的主力，未來公共圖書館服務與推廣項目亦有可能由服務委外模式進行。但公共圖書館對非典型勞動力的使用亦會在高峰後呈現下降的趨勢，其主因亦與員額編制及經費控管有關，使公共圖書館為避免因非典型勞動力的過度使用，造成人事經費與業務經費產生排擠效應而影響業務推廣與館務發展。

### **3. 縣市合併後為維繫業務正常運作，造成非典型勞動力的運用增加**

縣市合併前，非典型勞動力便普遍運用於流通櫃台、書庫上架等工作，而在人員編制有限下，較偏遠之圖書館在非典型勞動力的使用更甚。縣市合併後組織單位層級有所變動，公共圖書館受業務合併及增加的影響，為使業務之運作不受政策改變及資源移撥影響，因此沿用鄉鎮市公所時代所進用之非典型勞動力，以維繫公共圖書館的營運與服務。

### **4. 因應民眾對圖書館的需求**

在公共圖書館的設立目標及核心理念之下，導致公共圖書館的服務產生易放難收的現象，為因應民眾所需與使用而設置小型館舍，導致小型館舍無法實質發揮圖書館的效能但仍需配置一定人力提供服務。因此，在整個政府組織及市府財政緊縮的情況下，公共圖書館僅能進用非典型勞動力以維持館舍的運用，進而造成公共圖書館的服務人力逐漸以非典型勞動力為主。

## 5. 無法抑制政治干預狀況

在公共圖書館概括承受非典型勞動力的同時，亦反映出非典型勞動力的進用受地方壓力及政治關說的嚴重干擾，研究發現縣市未升格前，在非典型勞動力的進用與程序皆由鄉鎮市公所管理，但在地方壓力與政治力量的影響下，造成鄉鎮市公所時代的公共圖書館所運用之非典型勞動力其進用模式多與選舉有關，導致公共圖書館無法依據其發展與願景來建構人員進用的系統；然而，在逐漸建立非典型勞動力之進用管道、程序及限制的當下，公共圖書館在人員的進用仍有政治關說的情況產生。

## 六、非典型勞動力對公共圖書館所產生的影響與困難

非典型勞動力的使用雖可解決服務人力不足的現況，但在公共圖書館廣用非典型勞動力以提供讀者服務的環境下，非典型勞動力對公共圖書館所造成的影響與困難大致可從薪酬標準與學科背景、人事的不安定性、人員的心理層次感受、同儕相處及管理困境來看，以下就研究發現分述如下：

### 1. 工作性質缺乏發展性進而造成人事不安定性

公共圖書館的發展與經營係屬長久型的規劃與服務，非典型勞動力的進用已成為公共圖書館維繫服務的權宜之計，且非典型勞動力沒有正式公務人力的人事調動的機制與辦法，因此公共圖書館便在合乎考核機制的基礎下續聘非典型勞動力，以因應臨時或常設業務不斷擴充之需求，同時節省人員招募、訓練之成本。但受人事政策及薪資條件影響且聘用年限及生涯規劃較無發展性的情況下，導致非典型勞動力可能將圖書館的工作視為跳板而提升人員流動率。而公共圖書館受非典型勞動力素質參差不齊卻只能運用非典型勞動力維繫服務，反造成組織人事的不安定性，間接影響公共圖書館的服務品質亦增加人員訓練的人力與成本，而導致部分業務無法落實圖書館的服務效能，也造成公共圖書館實務推動的不穩定性。

## **2. 公共圖書館人員進用類型多元，使得館內同仁容易產生同工不同酬的心理感受與比較心態**

研究發現非典型勞動力的工作項目與比重，有時會與正式編制公務人力相同甚至更多，但站在人員的薪資福利角度而言，可能會造成非典型勞動力對於組織單位有同工不同酬的心理感受與比較心態。而在組織內部各類型人力在工作權重與薪資福利不成比例的情況下，導致非典型勞動力對於工作產生較負面的心理層面，進而影響非典型勞動力的工作態度與工作表現。

## **3. 公共圖書館在非典型勞動力的進用管道複雜或工作年資較長的影響下，使得館內同仁在同儕相處中產生壓力**

公共圖書館為維繫館務工作的運作順利而不受人員編制的影響下，導致公共圖書館所運用之非典型勞動力有久任化的情況產生，使館內有許多服務年資較長的非典型勞動力。但在服務年資較長的個人因素下，卻導致此類型的非典型勞動力與其他非典型勞動力，甚至是正式公務館員的相處上態度較不友善的情況產生，甚至引起相處糾紛導致其他非典型勞動力離職的現象。

## **4. 受〈政府採購法〉公開招標之規範下，公共圖書館可能因廠商低價搶標的影響非典型勞動力的素質而造成服務品質不佳**

公共圖書館基於〈政府採購法〉需透過公開招標程序的規範下，受訪者表示曾發生廠商低價搶標而造成所進用之非典型勞動力，完全不符合圖書館之任用需求，進而造成人員替換率高，也造成館方訓練成本及時間的浪費，或曾有服務委外人力因個人操守問題造成圖書館損失的情況產生，進而使服務品質大幅降低而影響讀者造成抱怨。

## 5. 政治壓力造成公共圖書館在人員管理上的困難

研究發現公共圖書館進用非典型勞動力的途徑可能來自於地方關係或是政治關說的情況，而這種現象也直接造成單位無法落實人員進用制度，更容易造成透過特殊關係介紹所進用之非典型勞動力的工作表現及配合度不佳，進而影響讀者與圖書館服務的進行，更造成單位主管的領導壓力與困難。而在政治關說的情況下，甚至造成公共圖書館在提供非典型勞動力進行培訓、訓練後，訓練結訓之非典型勞動力因政治因素而遭替換，導致公共圖書館的人員素質無法維持並提升。



## 第二節 建議

本研究針對公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略進行研究，藉以瞭解非典型勞動力之運用對公共圖書館的影響進行歸納並提出研究結論。以下綜合研究結果與研究心得，針對公共圖書館之單位管理者及公共圖書館提出幾點建議，以供公共圖書館未來進用非典型勞動力之策略與實務之參考。

### 一、對管理層面的建議

以下根據研究結論，研究者針對公共圖書館之單位管理者提出建議，以提供單位管理者運用非典型勞動力之策略。

#### (一) 公共圖書館之組織策略分析

當前公共圖書館的人員組成多元且複雜，公共圖書館如何透過領導以建置並提升推動組織發展，有賴於管理者的領導策略，以下根據訪談結果分析公共圖書館對非典型勞動力在組織理念及激發動機上的領導策略，並藉此提出研究建議：

##### 1. 強化非典型勞動力的組織意識

公共圖書館運用非典型勞動力之契機在於因應政府人事政策，並藉以透過非典型勞動力提供讀者更多元、完善的圖書館服務。在無法強制規範非典型勞動力之專業背景及服務效能的因素下，公共圖書館如何強化非典型勞動力的組織意識有賴於完善的組織管理策略，以下就研究結果提出建議：

##### (1) 透過訓練課程與鼓勵學習使非典型勞動力瞭解圖書館的組織理念及目標

公共圖書館為提升非典型勞動力的組織理念，主要透過全館性的擴大館務會議，以統一宣達組織理念、目標及未來願景等等相關館務發展資訊。在多數非典型勞動力的專業背景與技能較無法滿足公共圖書館需求的情況下，館方主要透過職前訓練、教育訓練等管道加以指導與改善，並經由相關研習課程的演說及單位主管平時的溝通與關懷來增加非典型勞動力對公共圖書館

的運作模式之基本瞭解及服務理念的認同。因此，公共圖書館需注重非典型勞動力的學習與發展，應由公共圖書館提供人員在知識與心靈上的成長，鼓勵非典型勞動力自發性學習，其工作態度應基於對知識的喜好為出發點，以建立圖書館服務的真諦與圖書館員的知識傳遞價值，使非典型勞動力對公共圖書館的工作與價值有所認同，避免非典型勞動力因工作環境無學習性與發展性而怠惰。

### **(2) 以「一視同仁」的管理策略以凝聚非典型勞動力的向心力**

非典型勞動力基於先天薪資福利及發展受限的影響下，對於公共圖書館的組織意識較無向心力，而在組織認同度不高的情況下，亦容易造成人員的流動率上升。為此公共圖書館基於「一視同仁」的立場上，對於館內各種型態進用的同仁，在心態與相處保持一定程度的平衡，避免因進用身分的不同而在平時待遇上有所差異。同時，提供非典型勞動力同仁在會議、訓練、活動等各方面有互相交流與分享的機會，以透過館內活動的參與及討論以凝聚非典型勞動力對組織的認同感，並由單位主管主動建立溝通的橋梁，加強同仁的和睦相處與團結合作，並透過平時的激勵與關懷以提升非典型勞動力對圖書館工作的成就感、責任感與認同感，藉以營造圖書館內部相處與工作運作的和諧性，並促進非典型勞動力的向心力進而提升工作價值。

### **(3) 運用領導風格及組織分層管理的機制，使非典型勞動力信服領導與指揮**

在非典型勞動力的進用管道多元且任用制度不健全的影響下，可能會造成同仁間的比較心態，因此公共圖書館如何在各種任用體系下運用管理理論與發揮服務效能，有賴於領導者的管理風格及魅力。公共圖書館可採用「先教育再管理」的領導方法，較能使非典型勞動力信服主管的領導與指揮，進而實踐組織整體發展的可能，並可藉由全面品質管理的方式鼓勵同仁自發性

的學習，以提升凝聚向心力同時反應領導風格的成效；而公共圖書館在組織編組較為複雜的情況下，應採用分層管理的方式將部份主管權力下放，以提供部門或小組負責人進行指揮與督導各項業務的運作。此外，公共圖書館應在組織內部的制度及概念的規範允許的情況下，提供非典型勞動力對於單位的運作與發展有參與的機會，藉以相互討論與溝通圖書館的運作及發展；而單位主管亦可透過電子郵件或書面傳閱的方式將館務訊息將上層命令與計畫任務進行宣達於單位同仁，使其信服於單位主管的領導以提升組織認同感。

## **2. 激發非典型勞動力的工作績效**

非典型勞動力受其任用體系影響下，導致人員的薪資福利及工作時間多受契約規範且受限，可能導致非典型勞動力無法全心全意的投入公共圖書館的工作。為降低非典型勞動力因任用體系而對工作表現的影響，公共圖書館可參考以下建議以作為激發非典型勞動力工作表現及工作態度之方法：

### **(1) 運用職系晉升的機會，提供非典型勞動力有升遷的機會**

非典型勞動力受其一年一聘的任用體系影響下，導致人員的薪酬給付及工作期限多受契約規範，可能導致非典型勞動力在公共圖書館的工作態度較為低落。為激勵非典型勞動力對其工作有所熱忱與動力，公共圖書館可善用館內非正式職位的出缺，以透過主管平時對非典型勞動力的工作表現進行觀察與紀錄，將表現良好的非典型勞動力藉由不同類型的職務出缺改變其任用體系，進而提升人員的薪資福利以實質保障其工作條件，使非典型勞動力有類似正式公務人力之逐級升遷的機會，同時公共圖書館亦可網羅所需人才。

### **(2) 運用薪酬加給的福利以實質獎勵非典型勞動力的工作表現**

非典型勞動力受其進用管道與任用型態的影響，導致非典型勞動力無論其工作表現好壞與否，都無法改變自身的薪酬條件，因此非典型勞動力在工

作待遇與正式公務人力有很大的差距。公共圖書館為避免因薪資福利而影響非典型勞動力對圖書館服務的認同與熱忱，館方應盡量會透過單位能自行決定的預算與政策來提升非典型勞動力的福利與待遇，因為考績與記功獎勵制度對非典型勞動力而言是沒有實際幫助，因此給予薪資福利上的實質補助是最直接提升非典型勞動力工作表現的途徑。

### **(3) 善用人際相處、鼓勵分享與討論以提升非典型勞動力對組織的信賴感**

在組織文化的發展環境中，組織內部的同儕、下屬、管理層有所聯繫，以建立對組織的信賴感與支持感，進而推動業務的進行及提升工作成效。因此，透過單位主管在公務及私人上的關心與照顧，對非典型勞動力的工作表現採多鼓勵少責備，或透過具體的業務成長與讀者反應來增加非典型勞動力對圖書館工作的信心。更可鼓勵館內同仁組成興趣取向之社團以在工作之餘有參與及討論的機會，激發同仁主動分享生活經驗、工作經驗，藉由同儕相處以提升非典型勞動力對圖書館工作的熱忱。

### **(4) 鼓勵非典型勞動力參與進修，以透過自身努力以改變任用體系**

公共圖書館可主動鼓勵非典型勞動力透過內部或外部進修的機會以提升自身的專業能力，只要單位同仁對外部的研習課程有所興趣且與業務性質相關時，單位主管應避免因同仁的任用類型為非典型勞動力而加以規範或限制。而在考量非典型勞動力的薪資條件等因素下，鼓勵非典型勞動力報考國家考試，期以透過國家考試來改變其任用性質，以充分瞭解公共圖書館性質與目標，透過專業知能提供更加完善的服務，以提升非典型勞動力的工作發展性。

### 3. 提升非典型勞動力之組織認同感

在非典型勞動力缺乏業務行政效力及工作較無發展性的情況下，公共圖書館如何有效領導非典型勞動力以提升其自信心及責任感，需透過管理者的領導風格與策略進行規劃，以下就研究結果提出建議，以提供公共圖書館主管在規劃領導策略之參考：

#### (1) 透過工作授權以肯定工作表現，進而提升非典型勞動力自信心

非典型勞動力在公共圖書館內的服務年資與服務經歷有一定的閱歷，但受限於公共圖書館的正式編制人力不足且各區分管數量眾多的影響下，因此公共圖書館偶有指派資歷資深且對業務運作有充分瞭解之非典型同仁暫代分館管理的職務，以維繫分館業務運作與記錄同仁工作表現，同時表示出單位主管對非典型勞動力的信賴及肯定，授予非典型勞動力一定業務的權力以提升其自信心，而非典型勞動力也會在館方授權管理的情況下，進行單位同仁的業務領導與工作訓練，而公共圖書館也可適時地提供非典型勞動力有安排與參與館務活動的策畫，以透過其背景專長以活化活動的思維與發展。但在工作分配上，單位主管對於正式館員和非典型勞動力的業務比重應有合理的分配，避免因工作量與職務權重的差異性而造成同仁間的比較心態；而授權於非典型勞動力的工作內容，單位主管亦要注意其管理權責，以避免館務工作的運作與業務發展無行政效力。

#### (2) 運用參與式管理提升非典型勞動力的參與性，並從中培養對業務的責任感

公共圖書館的服務呈現，取決於組織成員的溝通與討論，而透過會議討論能使組織成員與單位主管能直接地接觸與分享看法。公共圖書館擁有許多形式的會議討論，主要為全館同仁參與的擴大館務會議、各區分館主任及總館行政部門主管共同召開之館務會議、及各單位部門依據其業務屬性所召開之行政會議、事務會議或課室會議。非典型勞動力主要參與館方的行政會議

或課室會議，以提供同仁共同思考個案議題的處理方法；課室主管也鼓勵單位同仁自行舉行會議討論，使其能盡情發揮各人的意見與想法，以在缺乏單位主管的現場下降低開會時所產生的壓力，同時可透過經驗交流的方式提升非典型勞動力對館務工作的認知。透過參與式管理的運用，可有效提升單位同仁對組織運作的參與性，從中使非典型勞動力感受到單位主管的信任，進而體驗出自身的利益與組織發展有密切相關而產生強烈的責任感。

#### 4. 強化與落實考核機制之功能

公共圖書館受其單位及隸屬皆不同的影響下，其考核機制需依循主管單位的基準進行辦理，而考核機制的內容規範與施行結果應加以強化，以在非典型勞動力逐漸成為公共圖書館服務主力的同時，重視非典型勞動力的服務成效，以下針對考核機制提出建議：

##### (1) 建置一致性的考核項目及辦法，以作為整體非典型勞動力工作績效之參考

非典型勞動力的工作考核主要配合正式編制人力的考核辦法，以三個月或四個月一次的考核為基準，而年終的績效考核則作為非典型勞動力續聘與否的憑據。因此，非典型勞動力的續任與否深受考核制度的評分基準與考核辦法有關，但不同類型的非典型勞動力在各公共圖書館的考核制度各有所不同，雖各種人力各有不同的考核項目的考核表，但考核內容項目大致包含專業能力、工作態度等項目，若有協助擔任管理職責時，則涵蓋領導統御能力，以透過定期考核與不定期考核藉此評定同仁之工作表現及適用性。在各公共圖書館各有不同項目的考核機制但皆有非典型勞動力的使用需求下，公共圖書館可考慮整合非典型勞動力的考核項目，以作為後續評估整體公共圖書館非典型勞動力工作效能之資料依據。

## (2) 落實非典型勞動力的績效考核，以作為職系升遷或契約解僱的依據

在非典型勞動力逐漸成為服務主力的同時，公共圖書館更需加強與落實考核機制，切勿因政治壓力或其他因素而草率進行非典型勞動力的工作評估。當非典型勞動力的工作表現不佳時，單位主管應主動進行輔導與面談，以充分瞭解非典型勞動力的個人因素與工作狀況，或透過工作輪調將仍在契約期限內之工作表現不佳的非典型同仁先行調至館內執行內部業務，以避免其服務品質影響讀者。而非典型勞動力若已經單位主管警示及輔導其工作表現不佳，但仍無法改善與提升其工作表現時，則單位再依據合約內容與規範予以解僱。此外，可就非典型勞動力的考核表現給予一定之薪酬福利，以提升非典型勞動力對工作表現及考核機制的重視，進而提升公共圖書館的服務品質與效能。

## 二、對任用層面的建議

以下根據研究結果提出建議，以供公共圖書館進用非典型勞動力之參考，避免因政府政策及維繫服務而忽略非典型勞動力的進用對公共圖書館的影響。

### (一) 公共圖書館可考慮運用「部份工時」人力，以在人事經費不足的現況下，維持館內一定程度的正式編制人力

經研究發現，受訪單位雖表示館內有運用工讀生協助館務工作，但與本研究探討部份工時人力有所出入，因此本研究推論目前公共圖書館在非典型勞動力的運用中，未有使用「部份工時」人力的跡象。在受社會經濟的影響下，公共圖書館的員額經費及人員結構易受到政府整體政策的影響，進而限縮正式編制人力的運用總數，導致公共圖書館僅能大量進用非典型勞動力維繫整體服務效能。公共圖書館應考慮在社會環境的影響下，與館內從事非核心業務之正式編制人力進行溝通與討論，並依據勞委會及主計處對部份工時勞動者的定義進行工作時間的限縮，使之公共圖書館的人員運用更加彈性，以平衡員額編制與業務經費的使用。

## (二) 應確實遵循〈勞動基準法〉的規範，避免非典型勞動力出現久任化現象

〈勞動基準法施行細則〉第 6 條所針對勞動契約有明確的定義：臨時性、短期性、季節性及特定性工作。〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉第 5 條亦規定：「約僱人員之僱用期間，以一年為限，但業務完成之期限在一年以內者，應按實際所需時間僱用之。其完成期限需要超過一年時，得依原業務計畫預定完成之時間，繼續每年約僱一次，至計畫完成時為止；其約僱期限超過五年者，應定期檢討該計畫之存廢」，但現行公共圖書館所運用之非典型勞動力卻出現長期聘僱的現象。雖公共圖書館的立場為維繫館務工作不會因契約年限而有所影響，但就單位的發展而言，非典型勞動力的長期聘僱是一種不利組織發展的現象，公共圖書館應避免非典型勞動力成為單位運作的主力，若該性質之非典型勞動力需長期任用，則公共圖書館應基於業務的長期運作的基礎下追求一定程度的正式人力，藉以維繫人事基礎與組織發展運作的穩定性。

## (三) 公共圖書館所運用之非典型勞動力，應依據需要訂定人員運用之專業條件與比例，以抑制政治關說的情況影響圖書館發展願景

目前公共圖書館對於非典型勞動力的進用並無統一或相關的標準，主要由各機關視需要向主管機關或單位自行訂定非典型勞動力的進用標準與程序，而造成非典型勞動力有同類型卻有不同進用標準和方法的進用，建議公共圖書館應制定與規劃專業認證制度，以作為非典型勞動力的任用基礎。在縣市合併以前，許多定期契約人力的進用多與政治壓力有關，造成公共圖書館無法落實人員的考核制度，亦形成單位主管領導上的壓力與困難，更導致經公共圖書館培訓、訓練之優秀人力因政治因素而遭替換，使公共圖書館無法依據發展願景建構人員進用以提升服務素質。在非典型勞動力的進用方面，公共圖書館應建立非典型勞動力的進用與程序，如定期契約必須通過公開招考得以進用，由廠商提供之勞動派遣人員名單絕對要通過公共圖書館之核定，若派遣人力是由公共圖書館推薦予得標廠商

簽約時，則該人員應事先通過館方所辦理之公開甄選，藉以建置非典型勞動力通用之進用規範，將其進用程序透明化，進用標準明確化，以公平公正為原則並詳細訂定非典型勞動力的進用標準與程序。

**(四) 公共圖書館應訂定非典型勞動力的專業要求與專業條件，以避免因廠商低價搶標影響人員素質與服務品質**

在勞動派遣及服務委外的招標方面，公共圖書館應依據業務需求限制非典型勞動力的任用限制，要求廠商需提供人員之背景資料、專業知能、專業證照等資料以供館方進行審核。為使非典型勞動力符合公共圖書館之業務所需，亦會透過契約規範廠商需依據公共圖書館的用人需求進行公開招考，命題方向涵蓋服務理念、電腦資訊、圖書館議題等面向，以透過考試名次的排名依序遞補並進行非典型勞動力的簽約與使用。

**(五) 公共圖書館施行工作授權或任務傳達時，應避免非典型勞動力有越權的情況產生，而導致正式公務人力有心理層次的的不滿**

由於直轄市腹地廣大的影響下，各直轄市立級公共圖書館的總館與分館皆有使用非典型勞動力的現象，尤其在分館的使用上更為普遍。研究發現當總館有業務或行政命令的傳達時，有時會透過總館運用之非典型勞動力以電話傳達各分館主任。但此種由非典型勞動力轉達公務命令於正式公務人力的方式，可能會影響正式公務人力在心理感受。因此，總館在進行各分館之命令傳達上，應考量非典型勞動力之進用型態，瞭解非典型勞動力之職系與業務運用是否適合協助單位主管進行命令傳達，避免影響館內同仁因既定的比較心態與心理感受而影響組織的和諧，故盡量以各課室主管透過電子郵件或公文的方式進行傳達，再由非典型勞動力致電向各分館負責人或各課室主管進行確認。

#### (六) 在統計標準上應明確定義與規範公共圖書館進用之非典型勞動力類型

研究者在進行深度訪談時曾與受訪者談及公共圖書館統計系統中所提供之人員編制資料，對統計系統所提供之「臨時人員」及「其他」類型人力向受訪者提出疑問，受訪者表示由於「公共圖書館統計系統」僅要求各單位需依據統計類別呈報各類型人力之數據，對於「臨時人員」及「其他」類型人力並未有強制規範，使之各館所呈報之人員類型較為含糊，導致無法由統計系統中得知各類型非典型勞動力的數據資料。因此，建議公共圖書館統計系統可依據「部份工時」、「定期契約」、「勞動派遣」、「服務委外」此四種類型進行分類，並根據其類型再詳細規範其種類，以供後續相關研究者有更豐碩之資料可運用。

#### (七) 非典型勞動力的進用法規對於公共圖書館的適用性有待研究

公共圖書館進用之非典型勞動力係以〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉、〈行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點〉、〈政府採購法〉為主要進用非典型勞動力之依據。但公共圖書館係屬專業性較高之服務機構，但上述進用辦法及法規中，對於非典型勞動力的專業程度卻無特殊要求與規範，且〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉之修正僅至 1982 年並沿用至今，其對公共圖書館進用非典型勞動力之適用性有待商榷。而〈行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法〉中未規範人員之專業知能，較適用於一般行政機關之約僱人員，且其分類職位係屬公務人員五等職務，但研究發現公共圖書館所進用之約僱人員其工作與業務內容涉及主管職務且有實際參與業務決策，而主管職務所需之知能已非現行法規所能規範。因此，法規應對非典型勞動力的專業能力有所規範，避免職等影響人員之運用，必要時宜擬定適用公共圖書館進用非典型勞動力之專業法規，以建置人員之進用程序、進用標準、訓練程序等內容，並規範一定比例之專業人員以提升公共圖書館之專業形象，以平衡公共圖書館及非典型勞動力的僱傭關係。

### 第三節 未來研究建議

本研究針對國立級公共圖書館及直轄市立級公共圖書館的組織最高管理者及部門中階管理者為研究對象，進而透過實務管理面探討公共圖書館使用非典型勞動力的研究。因研究者人力及時間等因素，研究結果尚有不足之處，為使日後相關研究更加完善，進一步提供未來研究者之研究建議：

#### 一、擴大研究所探討之圖書館類型與圖書館範圍

本研究僅就國立級及直轄市立級公共圖書館作為研究之核心，以探討公共圖書館在社會經濟及政府政策的影響下，如何運用非典型勞動力以維繫公共圖書館的服務品質。但就現今公共圖書館的員額及預算編制下，國立級及直轄市立級公共圖書館的人員及經費仍較其他類型公共圖書館有豐沛且有制度，非典型勞動力的進用與使用可能會有所差異，故可再進行縣市圖書館及鄉鎮圖書館之非典型勞動力的相關研究，並與本研究結果加以比較分析，以瞭解各類型公共圖書館對非典型勞動力的策略與影響。

#### 二、可就單一類型之非典型勞動力進行探討

本研究為瞭解公共圖書館所使用之非典型勞動力類型，依據文獻分析將非典型勞動力的類型分為部份工時、定期契約、勞動派遣及服務委外，透過訪談結果進行分析與整理。在訪談及資料分析過程中，受訪者與研究者偶有非典型勞動力種類混淆或定義不清的情況產生，故建議後續研究者可就非典型勞動力的類型擇一進行研究，探討公共圖書館如何因應社會現況與非典型勞動力使用，以更精確且詳細地瞭解該類型非典型勞動力的使用現況，以作為公共圖書館對該類非典型勞動力的性質與運用更加熟悉。

### 三、擴大研究所訪談之對象

本研究僅就國立級公共圖書館及直轄市立級公共圖書館的組織最高管理者及部門中階管理者為訪談對象，研究範圍侷限於管理階層進行探討，故建議後續研究者將訪談對象擴大至各單位正式編制人力及非典型勞動力，由基層服務人員的相處與服務型態中，交叉分析非典型勞動力對公共圖書館的影響，進而瞭解非典型勞動力對公共圖書館工作的想法，並與本研究歸納之管理層想法加以比較分析，當有更為豐碩的研究成果。

### 四、運用量化研究進行探討

量化研究系以數量方式呈現現象與行為間變數的因果關係，獲得相關驗證結果資料以建立通則。本研究僅以質性研究方法進行，研究結果恐不周延，建議後續研究者，可就非典型勞動力的運用現況，進一步以量化研究法進行實證，俾使研究結果更具完整性。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- Drucker, P. F. (1994)。非營利機構的管理之道 (Managing the non-profit organization)。  
余佩珊 (譯)。臺北市：遠流。(1990)。
- Handy, C. (1998)。組織預言：韓第給管理者的21個觀點。(Inside Organizations—  
21 Ideas for Managers) 施純菁 (譯)。臺北市：天下文化。(1998)。
- Patton, M.Q. (1990)。質的評鑑與研究 (Qualitative evaluation and research methods)。  
吳芝儀、李奉如 (譯)。臺北市：桂冠。(1995)。
- 三浦和夫 (2006)。よくわかる人材派遣業界。東京都：日本実業出版社。
- 土岐優美 (2006)。最新派遣業界の動向とカラクリがよくわかる本。東京都：秀  
和システム。
- 中島正雄 (1986)。派遣労働者と労働者保護法制。大原社会問題研究所雑誌, 534,  
74-98。
- 中華民國圖書館學會 (2000)。圖書館事業發展白皮書。臺北市：中華民國圖書館  
學會。
- 王雲東 (2007)。社會研究方法：量化與質性取向及其應用。臺北：威仕曼文化事  
業股份有限公司。
- 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, 16(6), 3-11。
- 成之約 (1999a)。跨世紀勞資關係新思維與新作法。勞工行政, 139, 2-9。
- 成之約 (1999b)。淺論非典型聘僱關係工作型態的發展與影響。勞工行政, 139,  
11-18。
- 成之約 (2000)。臺灣地區派遣勞動的發展及其對勞資關係與勞動政策影響之研究  
(II) (NSC90-2414-H-004-024)。行政院國家科學委員會研究計畫。

- 成之約 (2004)。「勞動派遣」及其發展的探討：工會觀點。萬國法律，138，2-14。
- 成之約 (2005)。派遣勞工組織承諾分析及其對勞資關係發展的意涵 (NSC94-2414-H-004-023-)。臺北市：行政院國家科學委員會。
- 朱思諭 (2005)。典型工作與非典型工作人力資源管理活動之比較研究。未出版之碩士論文，天主教輔仁大學管理學研究所碩士論文，臺北縣。
- 朱碧靜 (1998)。學生在圖書館人力資源之應用與管理。臺北市立圖書館館訓，13(4)，44-45。
- 行政院勞工委員會 (1996)。臺灣地區民營事業單位僱用中高齡勞工及派遣人力調查報告。臺北市：行政院勞工委員會。
- 行政院勞工委員會 (2006)。事業單位使用派遣勞工概況報告。臺北市：行政院勞工委員會。
- 行政院勞委會 (2006)。事業單位使用派遣勞工概況 (行政院勞工委員會統計處第三科)。台北：行政院勞委會。
- 何憶華 (2009)。中央機關運用派遣人力之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，臺北市。
- 呂美玲 (2002)。從交易成本觀點探討資訊系統之委外決策。未出版之碩士論文，銘傳大學國際企業管理研究所，臺北市。
- 呂榮海 (1990)。勞動法實務 I。台北：蔚理。
- 呂榮海 (2002)。勞動法法源及其適用關係之研究。臺北市：蔚理。
- 李亮宏 (2005)。公務人力資源管理彈性化與契約性人力之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，臺北市。
- 李洙德 (2001)。定型化勞動契約之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學中山學術研究所，臺北市。
- 李晉、崔南方 (2005)。製造業企業戰略外包的策略模型。科技進步與對策，22(12)，95-97。

- 李毓祥 (2002)。部分工時人力運用與組織績效之實證研究-以量販店為例。未出版之碩士論文，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，臺中市。
- 李誠、辛炳隆、成之約 (2000)。勞動市場彈性化與非典型僱用 (CLA89-08)。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 李碧涵 (2002)。勞動體制的發展：全球化下的挑戰與改革。社會政策與社會工作學刊，6(1)，185-219。
- 周文欽 (2001)。研究方法概論。臺北縣：國立空中大學。
- 林士峰 (2003)。銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班，高雄市。
- 林公孚 (2004a)。企業策略致勝利器—外包。品質月刊，40(6)，63-66。
- 林公孚 (2004b)。外包實務運作中的一些課題。品質月刊，40(7)，40-45。
- 林文睿 (1996)。人力資源管理在圖書館之運用。臺北市立圖書館館訊，13(3)，32-46。
- 林更盛 (2009)。勞動法案例研究 (二)。臺北市：五南。
- 林秀如 (2002)。人力資源彈性運用對企業勞資關係之影響。未出版之碩士論文，國立政治大學勞工研究所碩士論文，臺北市。
- 林威成 (2011)。我國行政機關派遣人員勞動權益保障之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學法律研究所勞動法與社會法組碩士論文，嘉義縣。
- 林素真 (2001)。企業使用非典型勞動的原因與影響之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學勞工研究所碩士論文，臺北市。
- 林敏秀 (2007)。非正式人員人力資源管理規劃之研究—以國家圖書館為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學社會教育學系圖書資訊學碩士學位班碩士論文，臺北市。
- 林淑婷 (2000)。台灣地區公共圖書館發展之研究 (1977-2000)。未出版之術碩士論文，國立台灣大學圖書資訊學研究所碩士論文，台北市。

- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。臺北市：巨流。
- 林豐賓 (1997)。勞動基準法論。臺北市：三民。
- 邱駿彥 (1999)。勞工派遣法制之研究—以日本勞工派遣法為例。台灣勞動法學會會報，1，1-68。
- 邱駿彥 (2000)。勞工派遣法之研究—以日本勞工派遣法為例。輔仁法學，19，253-311。
- 邱駿彥 (2005)。勞動基準法釋義—施行二十年之回顧與展望。台北：新學林。
- 邱駿彥，林佳和 (2007)。修正現行勞動法令以加強派遣勞工權益保障。臺北市：行政院勞工委員會。
- 柯志哲 (2008)。我國使用非典型工作型態之探討—使用情形與決定因素。朱柔若(主持人)，勞動體制。2008年台灣社會學會年會：解嚴20年台灣社會的整合與分歧，中央研究院人文社會科學館國際會議廳。
- 胡歐蘭 (1998)。我國圖書資訊人力資源現況之調查研究 (I) (NSC83-0301-H-004-102-M2) (II) (NSC84-2413-H-004-011-M2)。臺北市：行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 翁玉珍 (2000)。派遣勞動對派遣員工的功能評估研究。未出版之碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義縣。
- 翁慧娟 (1997)。委外服務業對圖書館之衝擊。ASIS 台北學生分會會訊，10，59-71。
- 翁瑩潔 (2007)。法國人對勞動市場彈性化態度之研究；以年輕人對《每週35工時》與《首次僱傭契約》兩法案為例。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園縣。
- 康智庭 (2006)。中華郵政公司郵務部門彈性化勞動力運用研究。未出版之碩士論文，大葉大學，人力資源暨公共關係學系碩士在職專班，彰化縣。
- 張志銘 (1989)。轉型中勞動立法的調適之道。理論與政策，3(3)，41-54。
- 張淑芬 (2007)。公部門契約性人力制度之研究—以教育部所屬社教館為例。未出版

- 之碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，台北市。
- 張淵傑 (2009)。企業人力委外動機與決策之探討。未出版之碩士論文，逢甲大學科技管理研究所碩士論文，台中市。
- 張榮利 (2001)。中鋼及其協力廠商人力彈性運用之研究。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 梁光余 (2001)。我國公立博物館組織編制與非正式人力運用之研究-以國立自然科學博物館為例。未出版之碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，台中市。
- 章至聰 (2003)。非典型勞動人員工作滿意度之研究-以定期契約工為例。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 許妙穗 (2001)。我國人力派遣制度安排之探討。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 郭寶蓮 (2008)。我國勞動派遣法治之發展與適用問題之研究。未出版之碩士論文，國立高雄大學法律學系研究所，高雄市。
- 陳人豪 (2006)。我國營造業採非典型聘僱現況之研究。未出版之碩士論文，國立高雄應用科技大學土木工程與防災科技研究所，高雄市。
- 陳正良 (1994)。派遣業勞工之雇用關係與勞動條件。勞資關係月刊，12(12)，6-15。
- 陳姿伶 (2011)。析論專業能力與能力模型之建構。T & D 飛訊，124，1-19。
- 陳昭珍 (2011)。五都公共圖書館體制。在中華民國一百年圖書館年鑑。臺北市：國家圖書館輔導組。
- 陳玲琍 (2003) 部分工時勞動法制之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學勞工研究所碩士論文，臺北市。
- 陳郁雯 (2000)。委外、再造競爭優勢。人力發展月刊，75，39-42。
- 陳貽音 (2010)。公部門運用派遣勞動人力之研究。未出版之碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，臺北市。

- 陳雅惠 (2007)。人力彈性運用、員工心理契約與組織公民行為關係之研究—以國際觀光旅館為例。未出版之碩士論文，南台科技大學休閒事業管理研究所碩士論文，台南市。
- 陳輝發 (2007)。勞動派遣相關法律問題之研究-以公部門政府勞務採購契約為中心。未出版碩士論文，國立政治大學法學院碩士在職專班，臺北市。
- 陳錦慧 (2002)。非典型聘僱的決定因素與績效之探討。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 陳麗玲 (1994)。我國公共圖書館人力資源培訓之探討。臺北市：漢美。
- 彭盛龍 (1991)。臺灣地區公共圖書館館員遴用制度之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書館學研究所碩士論文，臺北市。
- 彭運朋 (2011)。中德勞務派遣法律規制的比較。山東行政學院學報，14，106-109。
- 彭錦鵬 (1995)。公務人力精簡之策略與實踐：美國與中華民國經驗之比較。問題與研究，34(12)，87-91。
- 曾淑賢 (2003)。公共圖書館之人力資源發展—以臺北市立圖書館員工與志工教育訓練為例。書院季刊 55 期，7-8。
- 曾添福 (2008)。圖書館志工人力資源管理之研究—以國立中央圖書館臺灣分館為例。未出版之碩士論文，國立海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 游文瓊 (2001)。人力彈性運用制度安排及其影響之探討：以醫院護理人員為例。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 黃于玲等人 (2008)。勞退新制對勞工供需影響之研究。臺北市：行政院主計處。
- 黃同圳 (1998)。人力資源管理策略化程度與組織績效關係探討。輔仁管理評論，5(1)，1-18。
- 黃玫玲 (2001)。失業問題與勞動市場改革。亞太經濟合作評論，9 月第 7 期。

- 黃建祥 (2003)。鋼鐵業協力外包廠商人力彈性運用與其組織績效關連研究：以 S 鋼廠及中鋼協力外包廠商為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班，高雄市。
- 黃國治 (2005)。勞動市場彈性理論批判。未出版之碩士論文，世新大學社會發展研究所（含碩專班），臺北市。
- 黃程貫 (1998)。德國勞動派遣關係之法律結構。政大法學評論，60，288。
- 黃越欽 (2006)。勞動法新論。臺北市：翰蘆。
- 黃雯玲 (2011)。公共圖書館。在中華民國一百年圖書館年鑑。臺北市：國家圖書館輔導組。
- 黃敬堯 (2010)。人力派遣對貨運承攬業的可行性研究-以 P 公司為例。未出版之碩士論文，國立高雄大學高階經營管理碩士 (EMBA) 在職專班，高雄市。
- 黃瑞彩 (2006)。國際觀光旅館非典型僱用人力運用探討。未出版之碩士論文，世新大學觀光學系碩士論文，臺北市。
- 楊安城 (2003)。聘任、聘用及約僱契約之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文，臺北市。
- 楊美華 (1987)。我國公共及大專圖書館人事規劃研究。中國圖書館學會會報，40，27-52。
- 楊美華 (1996)。圖書館的人力資源發展。臺北市立圖書館館訊，13(3)，17-18。
- 楊敕貝 (1999)。論目前台灣公立圖書館館員之任用。未出版之碩士論文，天主教輔仁大學圖書資訊學研究所碩士論文，台北縣。
- 楊淑婷 (2004)。定期勞動契約之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學法律學系碩士論文，臺北市。
- 楊通軒 (2000)。論德國勞動派遣法制。臺灣勞動法學會學報，1，69-121。
- 楊通軒 (2005)。德國部分時間勞動法制之探討—兼論台灣部分工時之法制化。國政研究報告，財團法人國家政策研究基金會。

- 楊詩卉 (2007)。服務業職前訓練制度對新進第一線服務員工組織適應之影響。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 葉幼梅 (2006)。勞工退休金制度的選擇與企業員工工作滿意度及組織公民行為間關係之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，臺北市。
- 詹中原 (2005)。政府部門彈性用人之緣起與台灣現況之探討。公務人員月刊，1-3。
- 詹中原 (2012)。台灣公務人員聘用（任）制度現況及發展。提升公共管治能力，2012年兩岸四地學術研討會。
- 廖又生 (1997)。臺灣地區公共圖書館經營管理現況調查研究。臺北市：國立中央圖書館臺灣分館。
- 劉春堂 (2010)。判解民法債篇通則。臺北市：三民。
- 劉貞孜 (1995)。公共圖書館。在圖書館學與資訊科學大辭典（上冊。頁357）。臺北市：漢美。
- 蔡正村 (2003)。我國現行公務人員任用制度之研究。未出版之碩士論文，國立中山大學政治學研究所碩士在職專班，高雄市。
- 蔡忠瑞 (2009)。我國勞動基準法勞動契約之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣海洋大學海洋法律研究所，基隆市。
- 鄭津津 (1999)。派遣勞動之法律關係與相關法律問題之研究。中正法學集刊，2，246。
- 鄭津津 (1999)。美國派遣法制之研究。派遣勞動法制研討會論文集，78-92。
- 鄭津津 (2002)。從美國勞動派遣法制看我國勞動派遣法草案。中正法學集刊，1，37-98。
- 鄭津津 (2011)。非典型就業之衡平機制-法制面之研究 (036.803)。臺北市：行政院經濟建設委員會。

- 鄭津津、黃良志、吳信華、李仁森 (2010)。我國中央行政機關使用非典型勞動力的影響與因應 (RDEC-RES-098-021)。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 盧秀菊 (1996)。公共圖書館之組織結構與人員編制。臺北市立圖書館館訊，13(3)，1-16。
- 盧秀菊 (1998)。臺灣地區公共圖書館行政組織體系之現況。圖書館學刊，13 期，30-31。
- 謝英彥 (2004)。圖書館應用人力派遣模式之初探。中國圖書館學會會報，73，165-174。
- 簡玟偵 (2003)。高科技業人力彈性運用之探討。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 簡建忠 (1999)。台灣派遣勞工對派遣工作看法之研究。勞資關係論叢，9，99-124。
- 簡建忠、黃良志、楊通軒、馬財專 (2007)。各國非典型勞動政策形成及運作機制之比較研究 (RDEC-RES-095-06)。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 羅奉文 (2001)。勞動市場彈性化之研究—以部分工時為例。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 蘇偉業 (2010)。從地方政府運用約聘僱人員之調查剖析我國契約公務人力之改革。文官制度季刊，2(2)，77-109。

## 二、西文部分

- Abraham, K. G. & Taylor, S. K. (1996). Firm's use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 14(3), 394-424.
- Abraham, K. G. (1990). Restructuring the employment relationship: The growth of market-mediated work arrangement. Pp.85-120 in *New Developments in the Labor Market: Toward a New Institutional Paradigm*, edited by Katharine G. Abraham and Robert B. McKersie. Cambridge, MA: MIT Press.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Axel, H. (1995). Contingent employment. *HR Executive Review*, 3(2), 394-424.
- Belous, R. S. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, 112, 7-12.
- Blyton, P. (1996). *The flexibility debate: Implications for management research in the 1990s and beyond*. University of Wales Cardiff, UK.
- Braninel, M.( 1999 ). Part-time work in the public health service of Denmark France and the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 411-428.
- Burgess, R. G. (1982). *Styles of Data Analysis: Approaches and Implications*. Field Research: A Sourcebook and Field Manual, Newbury Park, CA : Sage.
- Callaghan, P. & Hartmann H. (1991). *Contingent work: A chart book on part-time and temporary employment*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Connell, J. & Burgess, J. (2002). In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour*, 28(4), 272-283.

- Corbett, M. F. (1996). Outsourcing as a strategic tool. *Canadian Business Review*, 23(2), 14-16.
- Cordova, E. (1986). From full-time wage employment to atypical employment: A major shift in the evolution of labour relations? *International Labour Review*, 125(6), 646-648.
- Davis-Blake, A. & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.
- Ehie, I. C. (2001). Determinants of success in manufacturing outsourcing decision: A survey study. *Production and Inventory Management Journal*, 42 (1), 31-39.
- Gramm, C. L. & Schnell, J. F. (2001). The use of flexible staffing arrangement in core production jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 245-258.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Handy, C. (1994). All change in the world of work. *Director*, 47(9), 21.
- Harrison, B. & Kelley M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work Employment and Society* 7(2), 213-235.
- Hunt, C. J. (1991). Library staff development consultancy: A means to achieve a better library. *Personnel training and education* 8(1), 3-7.
- Kahne, H. (1992). Part-time work: a hope and a peril. In *Working part-time: Risks and opportunities*, ed. BD Warme, KP Lundy, LA Lundy, pp.295-309. New York: Praeger.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.

- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation. *Work and Occupations*, 30, 154-175.
- Ko, J. J. (2000). Organization's use of temporary workers: Its determinants and HRM implications. *Sun Yat-Sen Management Review* 8, 47-78.
- Laabs, J. J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personal Journal*, October: 51-60.
- Mallon, M. & Duberley, J. (2000). Manager and professional in the contingent workforce. *Human Resource Management Journal*, 10, 33-47.
- Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: A strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*, 19(1), 40-41.
- Minoli, D. (1995). *Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems*. McGraw-Hill Inc.
- Nollen, S. D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17(4), 567-583.
- OECD (2001). *OECD Employment Outlook*. Paris, France: Head of OECD Publications Service.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review* 47(2), 173-188.
- Perry, C. R. (1997). Outsourcing and union power. *Journal of Labor Research*, 18(4), 521-534.
- Pfeffer, J. & Baron, J.N. (1988). *Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Work Force*. Boston: HBS Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Understanding the Power of Work Force*. Boston: HBS Press, 1994.

- Polivka, A. E. & Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 112(12), 9-16.
- Poole, M. & Warner, M (1998). Handbook of Human Resource Management. London : *International Thomson Business Press*.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Segal, L. M. & Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 117-136.
- Stein, J. C. (1997). Internal capital markets and the competition for corporate resources. *Journal of Finance: American Finance Association*, 52(1), 111-33.
- Summers, C. W. (1997). Contingent employment in the United States. *18 Comparative Labor Law Journal*, 503, 503.
- Thurman, J.E. & Trah, G. (1990). Part-time work in international perspective, *International Labour Review*, 129 (1), 23-40.
- Tilly, C. (1992). Short hours, short shrift: the causes and consequences of part-time employment. *New Policies for the Part-time and Contingent Workforce*. ed. duRivage, V. L. M. E. Sharpe.
- Uzzi, B. & Barsness, Z. (1998). Contingent employment in British establishments: Organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers. *Social Forces*, 76(3), 967-1006.
- Young, S. T. (2007). Outsourcing in the Australian Health Sector: The interplay of Economics and politics. *International Journal of Public Sector Management*, 18(5), 25-36.

### 三、 法規資源

Bundesministerium der Justiz (n.d.). Teilzeit- und Befristungsgesetz. Retrieved December 23, 2012 from: <http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfhg/>

International Labour Organization (n.d.). *The Part-Time Work Convention* (1994). Retrieved September 27, 2012 from:  
<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C175>

OECD, 2004, Employment Outlook 2004-Statistical Annex. Retrieved December 23, 2012 from:  
[http://www.oecd.org/LongAbstract/0,2546,en\\_2649\\_201185\\_32494756\\_1\\_1\\_1\\_1,0.html](http://www.oecd.org/LongAbstract/0,2546,en_2649_201185_32494756_1_1_1_1,0.html)

U.S. Bureau of Labor Statistics (1995a). New Data on Contingent and Alternative Employment Examined. Retrieved January 3, 2013 from:  
[http://www.bls.gov/news.release/history/conemp\\_082595.txt](http://www.bls.gov/news.release/history/conemp_082595.txt)

U.S. Bureau of Labor Statistics (1999). *Characteristics of and preference for alternative work arrangements*. Retrieved October 23, 2012 from:  
<http://www.bls.gov/opub/mlr/2001/03/art2full.pdf>

公共圖書館統計系統（無日期）。彙整結果瀏覽：2011 年度彙整結果。上網日期：2011 年 12 月 19 日。檢自：

[http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic\\_2010&type=direct&year=2010](http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic_2010&type=direct&year=2010)

全國人事法規釋例資料庫檢索系統（無日期）。行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點（2008）。上網日期：2012 年 10 月 24 日。檢自：

<http://weblaw.exam.gov.tw/LawHistory.aspx?LawID=J060131002>

全國人事法規釋例資料庫檢索系統（無日期）。行政院運用勞動派遣應行注意事項（2010）。上網日期：2012 年 11 月 24 日。檢自：

<http://weblaw.exam.gov.tw/LawHistory.aspx?LawID=J060153001>

全國人事法規釋例資料庫檢索系統（無日期）。非繼續性工作。上網日期：2012 年

11 月 25 日。檢自：

[http://laws.cla.gov.tw/Chi/FINT/FINTQRY04.asp?sel\\_word=%B1%60%A5%CE%A6r%A7O&N1=&N2=&Y1=&M1=&D1=&Y2=&M2=&D2=&kw=%ABD%C4%7E%C4%F2%A9%CA%A4u%A7%40&sdate=&edate=&keyword=%ABD%C4%7E%C4%F2%A9%CA%A4u%A7%40&ktitle=&etype=\\*&chkNow=1&EXEC2=%ACd++%B8%DF&datatype=etype&typeid=\\*&recordNo=1](http://laws.cla.gov.tw/Chi/FINT/FINTQRY04.asp?sel_word=%B1%60%A5%CE%A6r%A7O&N1=&N2=&Y1=&M1=&D1=&Y2=&M2=&D2=&kw=%ABD%C4%7E%C4%F2%A9%CA%A4u%A7%40&sdate=&edate=&keyword=%ABD%C4%7E%C4%F2%A9%CA%A4u%A7%40&ktitle=&etype=*&chkNow=1&EXEC2=%ACd++%B8%DF&datatype=etype&typeid=*&recordNo=1)

全國法規資料庫（無日期）。中華民國憲法（1947）。上網日期：2012 年 8 月 21 日。

檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=A0000001>

全國法規資料庫（無日期）。公務人員任用法（2010）。上網日期：2012 年 8 月 26

日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=S0020001>

全國法規資料庫（無日期）。公務人員任用法施行細則（2008）。上網日期：2012

年 9 月 13 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=S0020002>

全國法規資料庫（無日期）。公務人員考試法（2010）。上網日期：2012 年 9 月 24

日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=R0030001>

全國法規資料庫（無日期）。民法（2010）。上網日期：2012 年 9 月 21 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=B0000001>

全國法規資料庫（無日期）。行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法（1972）。上網日

期：2012 年 10 月 25 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=S0110014>

全國法規資料庫（無日期）。政府採購法（1998）。上網日期：2012 年 10 月 25 日。

檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=A0030057>

全國法規資料庫（無日期）。派用人員派用條例（1969）。上網日期：2012 年 10 月

25 日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=S0020016>

全國法規資料庫（無日期）。教育人員任用條例 (2011)。上網日期：2012 年 10 月 25 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=H0150017>

全國法規資料庫（無日期）。教師法 (2010)。上網日期：2012 年 10 月 24 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=H0020040>

全國法規資料庫（無日期）。勞工退休金條例 (2007)。上網日期：2012 年 11 月 26 日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=N0030020>

全國法規資料庫（無日期）。勞動契約法（本法尚未命令施行）。上網日期：2012 年 10 月 29 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=N0030010>

全國法規資料庫（無日期）。勞動基準法 (2011)。上網日期：2012 年 11 月 28 日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=N0030001>

全國法規資料庫（無日期）。勞動基準法施行細則 (2009)。上網日期：2012 年 11 月 28 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=N0030002>

全國法規資料庫（無日期）。就業服務法 (2009)。上網日期：2012 年 10 月 23 日。檢自：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=N0090001>

全國法規資料庫（無日期）。聘用人員聘用條例 (1972)。上網日期：2011 年 5 月 13 日。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=S0020014>

考試院 (2011)。100 年全國人事行政會議進行分組總結報告及綜合討論。上網日期：2011 年 12 月 24 日。檢自：

<http://www.exam.gov.tw/ct.asp?xItem=15178&ctNode=410&mp=1>

行政院主計處 (2010)。人力運用調查統計分析。上網日期：2011 年 8 月 6 日。檢自：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30213&ctNode=3299>

行政院主計處 (無日期)。100 年人力運用調查統計結果綜合分析。上網日期：2011

年 12 月 17 日。檢自：<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/112616303771.pdf>

行政院勞工委員會 (2001)。勞動基準法暨附屬法規解釋令彙編。臺北市：行政院勞工委員會。

行政院勞工委員會 (2003)。僱用部分時間工作勞工參考手冊。臺北市：行政院勞工委員會。上網日期：2013 年 1 月 7 日。檢自：臺北市法規查詢系統

<http://163.29.36.23/taipei/lawsystem/lawshowall02.jsp?LawID=A040290091021900-20030304&RealID=>

行政院勞工委員會 (2005)。勞動派遣公民論壇：初階可閱讀資料。上網日期：2012 年 12 月 17 日。檢自：<http://www.cla.gov.tw/dwcc/read.doc>。

行政院勞工委員會 (2005)。勞動派遣公民論壇：初階可閱讀資料。上網日期：2012 年 12 月 17 日。檢自：<http://www.cla.gov.tw/dwcc/read-2.doc>。

行政院勞工委員會勞工法令查詢系統 (無日期)。非繼續工作。上網日期：2012 年 12 月 21 日。檢自：<http://laws.cla.gov.tw/Chi/FINT/FINTQRY01-1.asp>

行政院勞工委員會勞工法令查詢系統 (無日期)。臨時人員。上網日期：2012 年 11 月 24 日。檢自：

[http://laws.cla.gov.tw/Chi/FINT/FINTQRY04.asp?sel\\_word=%B1%60%A5%CE%A6r%A7O&N1=&N2=&Y1=&M1=&D1=&Y2=&M2=&D2=&kw=%C1%7B%AE%C9%A4H%AD%FB&sdate=&edate=&keyword=%C1%7B%AE%C9%A4H%AD%FB&ktitle=&etype=\\*&chkNow=1&EXEC2=%ACd+++%B8%DF&datatyp e=etype&typeid=\\*&recordNo=2](http://laws.cla.gov.tw/Chi/FINT/FINTQRY04.asp?sel_word=%B1%60%A5%CE%A6r%A7O&N1=&N2=&Y1=&M1=&D1=&Y2=&M2=&D2=&kw=%C1%7B%AE%C9%A4H%AD%FB&sdate=&edate=&keyword=%C1%7B%AE%C9%A4H%AD%FB&ktitle=&etype=*&chkNow=1&EXEC2=%ACd+++%B8%DF&datatyp e=etype&typeid=*&recordNo=2)

行政院勞工委員會勞工保險局全球資訊網 (無日期)。勞退新制簡介。上網日期：2012 年 10 月 24 日。檢自：<http://www.bli.gov.tw/sub.aspx?a=ZnMHe3vCHio%3D>

行政院勞工委員會勞工保險局全球資訊網 (無日期)。新舊勞工退休制度比較。上網日期：2012 年 10 月 24 日。檢自：

<http://www.bli.gov.tw/en/sub.aspx?a=o%2f8HHfS1Xyo%3d>

林義焜 (2011)。公務機關臨時人員工時制度之研究—以臺北市政府勞工局及所屬機關為例。臺北市：行政院人事行政總處，人事行政研究法展得獎作品選輯—100年度。上網日期：2012年12月28日。檢自：

<http://cpa.soft4fun.net/public/Attachment/1121410434564.pdf>

教育部主管法規查詢系統 (無日期)。公共圖書館設立及營運基準 (2002)。上網日期：2010年12月23日。檢自：

<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL000300&KeyWordHL=&StyleType=1>

植根法律網 (無日期)。國立中央圖書館聘任人員遴選辦法 (1973)。上網日期：2012年12月27日。檢自：

[http://www.rootlaw.com.tw/lawsystem/law\\_showall.aspx?LawID=A040080160001200-19961230](http://www.rootlaw.com.tw/lawsystem/law_showall.aspx?LawID=A040080160001200-19961230)

楊通軒 (無日期)。集體勞資關係法令制度解析。上網日期：2012年3月24日。檢自：

<http://cb.cla.gov.tw/file/km02/%B6%B0%C5%E9%B3%D2%B8%EA%C3%F6%ABY%AAk%A5O%A8%EE%AB%D7%B8%D1%AAR.pdf>

葉素萍 (2011年12月7日)。聘僱人員比率上限擬定10%。中央通訊社即時新聞。上網日期：2012年3月24日。檢自：

<http://www2.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=201112070183&pType0=aIPL&pTypeSel=0>

銓敘部全球資訊網 (2011)。銓敘統計年報：2010公務人員概況統計。上網日期：2011年12月7日。檢自：

<http://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=937&Page=2856&Index=4>

## 附錄一 公共圖書館非典型勞動力之主管訪談大綱（初稿）

### 1. 貴單位現有人力狀況及人員任用辦法與管道。

- (1) 貴單位目前的員額現況為何？目前有那些不同人員任用的方式？
- (2) 典型勞動力及非典型勞動力的數量及比例方面分配狀況如何？
- (3) 貴單位使用不同的任用程序進用這些人員時，招募管道為何？
- (4) 內部是否有建立相關組織人員任用條例？
  - 如有，可否分享貴單位內部制定的任用條例來進用人員的方法？需要那些學歷或經歷（聘僱條件）？進用時可能會產生的問題，或是相關人員任用的利與弊？這些不同任用方式的人員，
  - 如無，是否會考慮訂定？或有其他看法？

### 2. 貴單位對公共圖書館使用非典型勞動力的了解。

- (1) 請問您對以「非正式編制」進用的非典型勞動力的認知為何？館內對此種人力的稱呼為何（如臨時人員或契約人員）？是否有特定的稱呼？
- (2) 貴單位使用這些非典型勞動力的原因為何？
- (3) 就定期契約、部分工時、勞動派遣、外包（委外）這四種非典型聘僱類型而言，貴單位所採用的任用方法為何？以哪種非典型勞動力為多數？

### 3. 對公共圖書館使用非典型勞動力所產生影響與問題之具體意見。

- (1) 對於貴單位目前就非典型勞動力的使用上，在其業務如何？分配與工作品質是否達到組織目標？
- (2) 就任用人員本身所具有的學經歷對館務的發展有極大的影響，若有不適用之非典型勞動力出現時，貴單位如何因應？
- (3) 非典型勞動力在組織內部的角色與工作內容，若出現超出其任務職掌的狀況時，貴館如何因應？
- (4) 對部分館務工作移交非典型勞動力時，有何正面及負面的看法？
- (5) 未來在組織廣泛使用非典型勞動力的環境下，您對他們的工作定位與工作內容有何建議？
- (6) 非典型勞動力的人事費用，如何發給？

### 4. 非典型勞動力的工作品質對公共圖書館的影響的看法。

- (1) 如何提供非典型勞動力在工作上的充分授權？
- (2) 是否提供相關教育訓練機會藉以提升工作品質？
- (3) 對館內所任用之非典型勞動力，如何衡量其工作成果與績效目標？



## 附錄二 公共圖書館使用非典型勞動力之影響與策略之研究 訪談大綱

親愛的受訪者您好：隨著環境的變遷，多元的人力型態已漸漸成為主流。有鑑於此，本研究乃進行公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究，為使研究主題更為精確，以下為本研究所探討之非典型勞動力之類型與定義，以供參考。

**部分工時：**每週工作時數低於 40 小時或非全時全薪之工作者（不包含工讀生）。

**定期契約：**依工作性質及需求簽訂聘僱契約，但其工作是短期非繼續性之工作。

**勞動派遣：**與派遣公司簽訂契約使其勞工至指定場所工作，並受資方指揮管理。

**服務委外：**將組織內部之特定業務轉移給外部廠商執行，以利核心業務之進行。

### 一、 公共圖書館對非典型勞動力的了解與看法。

1. 貴館目前的員額現況為何？目前有哪些館員進用的方法與管道？
2. 就「定期契約」、「部分工時」、「勞動派遣」、「服務委外」這四種非典型聘僱類型而言，貴單位運用的現況為何？哪種非典型勞動類型為多數？
3. 對於部分館務工作移交於非典型勞動力執行，對此您有何想法？

### 二、 公共圖書館對非典型勞動力的任用需求。

1. 貴館對於「部分工時」在工作內容與專業程度的要求為何？
2. 貴館對於「定期契約」在專業能力與契約內容的要求為何？
3. 貴館對於「勞動派遣」在人員篩選與職前訓練的要求為何？
4. 貴館對於「服務委外」在工作守則與專業能力的要求為何？

### 三、 公共圖書館使用非典型勞動力的因素。

1. 非典型勞動力在貴館是否已屬必要之補充人力？
2. 貴單位使用非典型勞動力的趨勢？人員使用數上是否有所變動與成長？

### 四、 公共圖書館對非典型勞動力的業務運用。

1. 貴館之非典型勞動力其業務職掌如何分配？分配現況為何？
2. 如何檢視非典型勞動力的工作成效？若有不適任之人力如何去因應？

### 五、 非典型勞動力與公共圖書館的關係。

1. 如何使非典型勞動力認同圖書館的理念及目標？在圖書館組織文化的環境下，對非典型勞動力有何影響？
2. 如何凝聚非典型勞動力對圖書館的向心力？
3. 如何領導非典型勞動力？如何強化非典型勞動力與主管的關係？
4. 未來在各組織單位廣泛使用非典型勞動力的環境下，您對非典型勞動力的工作定位與工作內容有何建議？



附錄三 公共圖書館使用非典型勞動力相關因素之編碼規則

編碼類型	類別	編碼	項目	關鍵字（類似語意）或情況	
現況分析	人力資源	1-1-a	人力編制	人力現況、人員結構、組織編制	
		1-1-b	運用比例	使用比例、人員比例、以...居多	
		1-1-c	業務性質	工作內容、工作分配、工作場域	
	組織環境	1-2-a	呈報單位	爭取人力、人力申請、申報出缺	
		1-2-b	徵才管道	館內訊息、網路訊息、委託公告	
	任用規範	1-3-a	任用需求	臨時業務、專案計畫、職務出缺	
		1-3-b	任用限制	學、經歷、專業背景、專業證照	
		1-3-c	進用管道	內升、商調、自行招考、公開招標	
	契約訂定	1-4-a	契約規範	契約內容、契約規定、契約簽訂	
		1-4-b	人員篩選	筆試、口試、實際操作、資料審核	
		1-4-c	工作守則	工作規範、工作準則、工作內容	
	專業能力	職業能力	2-1-a	核心能力	專業知識、基礎知識、核心知識
2-1-b			專業能力	業務能力、應變能力、線上服務	
專業訓練		2-2-a	職前訓練	任職之前、派任之前、到館之前	
		2-2-b	教育訓練	在職訓練、職外訓練、工作輪調	
組織策略	組織文化	3-1-a	組織目標	服務理念、組織文化、圖書館性質	
		3-1-b	組織向心力	組織認同感、活動參與、一視同仁	
		3-1-c	領導統御	領導方式、上下傳達、分層管理	
	激發動機	3-2-a	薪酬與福利	優先升職、獎金、團康與娛樂活動	
		3-2-b	人際關係	主管關懷、同儕影響	
		3-2-c	鼓勵進修	進修、鼓勵學習	
	領導策略	3-3-a	工作授權	業務交辦、業務承辦、職務授權	
		3-3-b	參與式管理	課室會議、會議討論、會議宣達	
	能力考核	3-4-a	考核機制	工作考核、考核方法、考核人員	
		3-4-b	處理機制	記錄、適用性、獎懲、工作表現	
影響因素	圖書館因素	內部因素	4-1-a	管理因素	組織環境、運用策略、服務加值
			4-1-b	政策因素	遇缺不補、員額控管、經費控制
			4-1-c	社會因素	社教機構、縣市合併
			4-1-d	政治因素	長官關說、政治力量、人情壓力
	非勞典型力因素	外部因素	4-2-a	人員因素	缺乏保障、升遷有限、心理層次
			4-2-b	素質因素	服務品質、個人因素、讀者衝突
			4-2-c	發展因素	使用觀感、未來運用、組織文化
			4-2-d	契約因素	契約協調、長期聘用、



## 附錄四 訪談邀請函

敬愛的先進，您好！

後學呂宜欣係天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班研究生，目前於林呈潢教授的指導下，進行「公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究」，目的為探討非典型勞動力的使用情形與相關議題，藉由文獻回顧與實際訪談，以釐清「公共圖書館」與「非典型勞動力」之關係，以瞭解在圖書館的組織環境下，人力資源的運用與管理，以作為公共圖書館對非典型勞動力的規劃及管理之參酌。

您的參與是本研究成功與否之關鍵，因此，懇請您能撥冗接受訪談，訪談之所有資料僅做分析探討以供學術研究之用，絕不做個別披露，請您安心；隨函檢附訪談大綱，敬請指導與參考。您的協助與寶貴意見將使本研究更具實務價值，本人在此獻上最誠摯的謝意！

順頌  
時祺



天主教輔仁大學 圖書資訊學系碩士班  
指導教授：林呈潢 博士  
研究生：呂宜欣

連絡電話：0000000000

E-MAIL：colornear@gmail.com

中華民國 101 年\_\_月\_\_日



## 附錄五 受訪者基本資料

受訪者姓名：

性別：

職稱：

服務機關：

服務年資：

連絡電話：

電子信箱：

是否願意收到本研究之結果：願意 不願意



中華民國 101 年\_\_月\_\_日



## 附錄六 訪談同意函

本人\_\_\_\_\_同意接受天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班研究生呂宜欣所進行之「公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究」訪談，過程中以面對面方式進行，訪談時間約為一小時，並同意研究者在訪談過程中進行錄音、筆記，以確保訪談內容過程之真實。訪談結束後研究者謄寫為逐字稿，再送交本人確認，以確保文字內容能完整反應本人想法。

本研究所有資料內容僅供學術研究使用，訪談之過程與內容絕對保密，另為確保本人隱私權，資料中有關本人身分皆以文字符號代碼取代。

基於上述聲明，本人同意接受訪談邀請，並同意訪談過程中進行錄音、筆記。



受訪者簽名：

中華民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日



## 附錄七 訪談回饋函

敬愛的先進，您好！

非常感謝您撥冗接受訪談，提供寶貴的想法與建議，使研究者的研究能順利進行。僅將訪談內容騰轉為逐字稿，並隨函檢附，煩請您過目；如訪談逐字稿內容與您發言有不合或誤解之處，請您直接於原稿上修正，併同回函寄回，俾作為修正之參考。

感謝您的協助！

敬祝

平安喜樂

萬事順心



天主教輔仁大學 圖書資訊學系碩士班

指導教授：林呈潢 博士

研究生：呂宜欣

連絡電話：0000000000

E-MAIL：colornear@gmail.com

中華民國 101 年\_\_月\_\_日



## 附錄八 國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員績效評核作業要點

### 97年4月17日第714次館務會議通過

- 一、 國立中央圖書館臺灣分館（以下簡稱本館）為落實支援性派遣人員（支領月薪者）績效管理，增進人力新陳代謝，提升行政效能，特訂定本要點。
- 二、 支援性派遣人員之績效評核分為平時績效評核、年終績效評核及專案評核。
- 三、 各單位應於每年四月及八月辦理支援性派遣人員之平時績效評核。各單位應依採購計畫與所屬支援性派遣人員共同設定年度績效目標，依績效目標評核其敬業精神、團隊精神、工作成效及專業知能等，如認為支援性派遣人員表現不佳，有第六點所列情形之虞者，應與其面談，就其工作計畫、目標、方法及態度等進行溝通討論，面談內容及結果應記錄於平時績效評核表。平時績效評核表、獎懲及差勤紀錄，應作為年終績效評核之重要依據。
- 四、 年終績效評核分為甲、乙及丙三等，各等分數及獎懲規定如下：
  - （一）甲等：九十分以上，建請派遣人力廠商續派該支援性派遣人員。人數以當年度受評人數總額百分之三十五為限。
  - （二）乙等：八十分以上，未滿九十分，建請派遣人力廠商續派該支援性派遣人員。
  - （三）丙等：未滿八十分，要求派遣人力廠商更換支援性派遣人員。  
各用人單位辦理支援性派遣人員年終績效評核，應以用人單位實際受評人數，乘以百分之二十，所得整數即為當年度考列甲等人數上限。惟考列甲等人數不足一人，所得餘數採逐年累計方式，於累計滿一人時，當年度考列甲等人數得增加一人。
- 五、 各單位應於每年十二月三日前，完成支援性派遣人員之年終績效評核。任職未滿一年者，併同辦理，惟不得評核為甲等。支援性派遣人員之年終績效評核，應由支援性派遣人員依其年度績效自我評核後，遞交單位主管初評，經由人事單位彙提本館考績暨甄審委員會（以下簡稱考績會）複評，經考績會評核等第後，簽陳館長核定。
- 六、 支援性派遣人員有下列情形之一者，年終績效評核不得考列甲等：
  - （一）有遲到、早退情形，合計超過三次。
  - （二）有曠職之紀錄。
  - （三）事、病假合計超過十四日。
  - （四）執行業務未達預定目標。
  - （五）公文處理或重要列管業務，有嚴重逾期或疏失。
  - （六）辦理業務不服從長官指揮或態度惡劣，致影響整體業務之完成或推展；與外界及民眾互動時態度惡劣，影響本部聲譽，有具體之事實。

七、支援性派遣人員年度中有下列情形之一者，應辦理專案評核：

- (一) 受刑事處分。
- (二) 曠職一日或累積達二日。
- (三) 事、病假合計超過二十八日。
- (四) 考核年度內有重大違失情事。

前項專案評核提經評核小組審議通過後，應請派遣人力廠商更換適任人員。

八、第六點及前點所定事、病假合計之日數，應扣除請家庭照顧假及生理假之日數。

九、評核小組審議支援性派遣人員年終績效評核時，對擬評列丙等之人員，應給予陳述意見之機會。專案評核時，亦同。

十、支援性派遣人員年終績效評核評列丙等者，評核結果應以書面通知派遣人力廠商轉知該支援性派遣人員，自評核年度之次年一月起執行；以專案評核者，自核定次日起執行。

十一、支援性派遣人員評核結果為丙等者，不得再選派為本館支援性派遣人員。

十二、本館委外按日計酬、按時計酬委外人員，其績效評核得由用人單位參照本要點辦理。

十三、本要點未規定事項，依相關法令規定辦理。

十四、本要點經館務會議通過後實施，修正時亦同。



## 附錄九 國立中央圖書臺灣分館支援性派遣人員平時績效評核表

(考核期間 年 月至 年 月)

到職日期 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

單位		姓名			
工作項目					
完成績效					
考核項目	評 核 內 容	評核 (請勾選)			
		優良	良好	普通	待改進
工作成效	處理業務品質、業務工作數量、業務工作時效				
敬業精神	服務態度、專業知能、獎懲紀錄				
團隊精神	積極性、主動性、合作精神、溝通協調				
專業知能	充實學識技能或其他有助於提升工作績效情形。				
主管綜合 考評或建 議事項					
	單位主管	人事室	館長		



附錄十 國立中央圖書館臺灣分館支援性派遣人員年終績效評核表

考核年度： 年 到職日期： 年 月 日

單位		姓名							
(受考人自填) 工作項目		請 假 紀 錄	事假		獎 懲 紀 錄	記大功	記功	嘉獎	
			病假						
			曠職			記大過	記過	申誡	警告
			遲到早退						
(受考人自填) 完成績效									
考核 項目	評 核 內 容	評核 (請評分)							
		優良 90分以上	良好 80分-89分	普通 70分-79分	待 進 未 滿 70 分				
工作 成效	處理業務品質、工作數量、工作時效								
敬業 精神	服務態度、專業知能、獎懲紀錄								
團隊 精神	積極性、主動性、合作精神、 溝通協調								
專業 知能	充實學識技能或其他有助於提升工作 績效情形。								
平 均 分 數		分							
考 核 等 次		等 次：							
主管綜合考評或建議事項									
單位主管初評		評核委員會複評			館長核定				

※ 備註：甲等 90 分以上、乙等 80 分以上未滿 90 分、丙等未滿 80 分。



附錄十一 國立中央圖書臺灣分館支援性派遣人員專案績效評核表

考核年度： 年

單位		姓名	
受考人有左列情形之一者 (請勾選)	<p>( ) 1.受刑事處分。</p> <p>( ) 2.曠職一日獲累積達二日。</p> <p>( ) 3.事病假合計超過二十八日。</p> <p>( ) 4.考核年度內有重大違失情勢。</p> <p>事由： _____</p> <p>_____</p>		
單位主管意見			
評核委員會意見			
單位主管初評	評核委員會複評	館長核定	

※備註：有表列情形之一者，經審議通過後應請派遣廠商更換適任人選。



附錄十二

101 年度圖書館業務勞務派遣人力需求表

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
採編組 (合計 4,640 小時；共 6 人)							
3F 採編組辦公室	1. 中華民國國民高中(職)以上畢業者。 2. 具圖書資訊學背景或圖書館資訊單位工作經驗尤佳。	1. 郵件收發 2. 協助圖書交換贈送工作(大宗贈書搬運、寄贈打包及統計作業；登錄、印製受贈圖書清單暨謝函；贈書篩選及複本查核) 3. 協助本館出版品寄贈、販售事宜 4. 其他臨時交辦事項	週一至週五 8:30-17:30 (可彈性 9:00-18:00) * 午休時間 12:30-13:30	每週 5 日 每日 8 時	254 日 2,032 時/人	2,032 時	1
3F 採編組辦公室	1. 中華民國國民高中(職)以上畢業者。 2. 具備基本 Office 軟體应用能力。 3. 具備資訊檢索基本能力。 4. 具圖書資訊學背景或圖書館資訊單位工作經驗尤佳。	1. 協助採購新書查核轉檔 2. 遞送公文 3. 協助中文、複本政府出版品書目編目及圖書加工 4. 製作本組每月工作統計報表 5. 其他臨時交辦事項	週一至週五 8:30-17:30 (可彈性 9:00-18:00) * 午休時間：12:30-13:30	每週 5 日 每日 8 時	254 日 2,032 時/人	2,032 時	1
3F 採編組辦公室	1. 高中(職)以上畢業者。 2. 熟悉越南文，另同時需知曉中文(能以中文進行語文溝通為佳)。 3. 具備基本 Ms Office 軟體應	協助越南圖書資料建檔、文件翻譯、行政支援及多元文化活動之規劃辦理等工作。	4-8 月 依工作需要彈性上班 每日上班時數至多 8 小時		144 時/人	144 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
	用能力。 4.具備資料檢索基本能力。						
3F 採編 組辦 公室	1.高中(職)以上畢業者。 2.熟悉緬甸文，另同時需知曉中文(能以中文進行語文溝通為佳)。 3.具備基本 Ms Office 軟體應用能力。 4.具備資料檢索基本能力。	協助緬甸圖書資料建檔、文件翻譯、行政支援及多元文化活動之規劃辦理等工作。	4-8月 依工作需要彈性上班 每日上班時數至多8小時		144時/人	144時	1
3F 採編 組辦 公室	1.高中(職)以上畢業者。 2.熟悉印尼文，另同時需知曉中文(能以中文進行語文溝通為佳)。 3.具備基本 Ms Office 軟體應用能力。 4.具備資料檢索基本能力。	協助印尼圖書資料建檔、文件翻譯、行政支援及多元文化活動之規劃辦理等工作。	4-8月 依工作需要彈性上班 每日上班時數至多8小時		144時/人	144時	1
3F 採編 組辦 公室	1.高中(職)以上畢業者。 2.熟悉泰國文，另同時需知曉中文(能以中文進行語文溝通為佳)。 3.具備基本 Ms Office 軟體應用能力。 4.具備資料檢索基本能力。	協助泰國圖書資料建檔、文件翻譯、行政支援及多元文化活動之規劃辦理等工作。	4-8月 依工作需要彈性上班 每日上班時數至多8小時		144時/人	144時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-視障資料中心 (合計 2,016 小時；共 1 人)							
視障資料中心	1.專科以上畢業。 2.具有電腦操作能力，諳電腦操作及中文打字，熟悉 Window Office。 3.主動勤勞，口齒清晰、反應快，體能良好。	1.視障館藏流通作業。 2.回答讀者諮詢問題及資料利用指導。 3.圖書資料上架、整架。 4.資料建檔、掃描等。 5.其他交辦事項。	週一 08:30-17:30 (可彈性 9:00-18:00) 週二至週五 09:00-17:00	每週 5 日 每日 8 時	252 日 2,016 時/人	2,016 時	1
閱覽典藏組-1F 流通櫃檯 (合計 9,248 小時；共 8 人)							
1F 流通櫃檯	1. 中華民國國民具高中(職)以上畢業者。 2. 具電腦操作及中英文打字之基礎能力，懂 Window Office 者尤佳。 3. 視力佳，辨認數字精確，誠懇細心，主動負責，親切有禮，口齒清晰、	1.開、閉館工作。 2.館藏流通作業。 3.環境秩序維護。 4.回答讀者諮詢問題及資料利用指導。 5.圖書資料上架、整架及破損修繕。 6.電腦之操作指導及 狀況排除、智慧平台監控及發佈消息、 資訊檢索引。 7.其他交辦事項。	週二至週日 13:00-21:00	每週 6 日 每日 8 時	302 日 2,416 時/人	2,416 時	1
			週六至週日 9:00-17:00	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人	800 時	1
			週六至週日 13:10-21:10	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人	800 時	1
			週六至週日 17:00-21:00	每週 2 日 每日 4 時	100 日 400 時/人	400 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
	反應快，體能良好。		週六至週日 9:00-13:00	每週 2 日 每日 4 時	100 日 400 時/人	800 時	2
	4.具圖書資訊學背景或圖書館資訊單位工作經驗尤佳。		週二至週五 早班：8:50-16:50 晚班：13:10-21:10 週六及週日 13:10-21:10 需輪值早、晚班 隔週休週六、日	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人  251 日 2,008 時/人	4,032 時	2

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-1F 期刊櫃檯 (合計 4,532 小時；共 3 人)							
1F 期刊櫃檯	1.中華民國國民具高中(職)以上畢業者。 2.具電腦操作及中英文打字之基礎能力，懂 Window Office 者尤佳。 3.視力佳，辨認數字精確，誠懇細心，主動負責，	1.期刊櫃檯輪值。 2.期刊、報紙、公報資料之上架、整架、調閱、催缺、裝訂作業等。 3.其他交辦事項。	週二至週五 早班：8:15-16:15 晚班：13:15-21:15 週六及週日 8:15-16:15 需輪值早、晚班； 隔週休週六、日	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人  251 日 2,008 時/人	4,032 時	2

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
	親切有禮，口齒清晰、反應快，體能良好。 4.具每日辦理夾報 61 份、整架 1,068 冊、上架 80 冊能力。		週六及週日 16:15-21:15	每週 2 日 每日 5 時	100 日 500 時/人	500 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-2F 辦公室 (合計 2,032 小時；共 1 人)							
2F 辦公室	1.高中職以上畢業。 2.具有電腦操作能力，諳電腦操作及中文打字，熟悉 Window Office。 3.主動勤勞，口齒清晰、反應快，體能良好。	1.支援親子資料中心 1F 櫃臺服務。 2.支援閱覽及親子相關活動及行政工作。 3.兒童文學研究室及青少年專區館藏資料整理。 4.其他交辦事項。	週一至週五 08:30-17:30 (可彈性 9:00-18:00)	每週 5 日 每日 8 時	252 日 2,032 時/人	2,032 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-親子資料中心 (合計 8,472 小時；共 6 人)							

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間		每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
親子資料中心	1. 中華民國國民具高中(職)以上畢業者。 2. 具電腦操作及中英文打字之基礎能力，懂Window Office者尤佳。 3. 辨認數字精確，誠懇細心，主動負責，親切有禮，口齒清晰、反應快，體能良好。 4. 喜愛兒童，可在吵雜環境中工作，抗壓性高。 5. 具每日辦理借書平均815冊、每週辦理活動5場能力。 6. 學習能力強，經訓練後，可上手處理圖書盤點、新書上架前圖書加工及系統註記...等工作。	1. 開、閉館工作。 2. 館藏流通作業。 3. 環境秩序維護。 4. 回答讀者諮詢問題及資料利用指導。 5. 圖書資料上架、整架、破損修繕及密庫調書。 6. 電腦檢索區智慧平臺登記、使用、列印及問題排除。 7. 有聲期刊借閱登記、排隊、館內使用、器材操作及問題排除。 8. 新書上架前圖書加工及系統註記。 9. 平日及假日活動之場地佈置、活動進行、拍照、結束撤場及填寫活動紀錄單等(平均每週5場活動)。 10. 親子網站後台資料更新。 11. 重點圖書書影掃描、書摘搜尋或撰寫。 12. 支援圖書盤點。 13. 其他交辦事項。	B1 櫃檯	週二至週五 9:00-18:00 週六及週日 9:00-17:00 (隔週休週六週日)	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人	8,472 時	1
				週六至週日 9:00-17:00	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人		1
			1F 流通櫃檯	週二至週五 9:00-18:00 週六至週日 9:00-17:00 (隔週休週六週日)	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人		1
				週六至週日 9:00-17:00	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人		1
			2F 櫃檯	週二至週五 9:00-18:00 週六至週日 9:00-17:00 (隔週休週六週日)	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人		1
				週六至週日 9:00-17:00	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人		1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-2F 視聽櫃臺 (合計 3,224 小時；共 3 人)							
2F 視聽 櫃臺	1. 中華民國國民具高中(職)以上畢業者。 2. 具電腦操作及中英文打字之基礎能力，懂 Window Office 者尤佳。 3. 視力佳，辨認數字精確，誠懇細心，主動負責，親切有禮，口齒清晰、反應快，體能良好。 4. 喜歡欣賞影片，可於略為吵雜環境中工作，抗壓性高。 5. 具每日辦理視聽資料外借平均 80 片、內閱 60 片能力。	1. 視聽區開、閉館工作。 2. 視聽資料流通。 3. 視聽資料內閱。 4. 視聽影片欣賞區閱覽登記、視聽設備操作及問題排除。 5. 視聽資料上架、整架及破損修繕。 6. 讀者問題諮詢及資料利用指導。 7. 樂齡區電腦之操作指導及狀況排除、資訊檢索列印。 8. 其他交辦事項。	週二至週日 早班 8:50-16:50 晚班 13:10-21:10 需輪值早、晚班； 隔週休週六、日	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人	2024 時	1
			週六及週日 13:15-21:15	每週 2 日 每日 8 時	100 日 800 時/人	800 時	1
			週六及週日 17:10-21:10	每週 2 日 每日 4 時	100 日 400 時/人	400 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
閱覽典藏組-典藏 (合計 12,120 小時；共 6 人)							
閱覽組所屬書庫 (2、3樓開架區、B1、B2開架區)	1.高中職以上畢業。 2.具電腦操作及中英文打字之基礎能力，懂 Window Office 者尤佳。 3.視力佳，辨認數字精確，誠懇細心，主動負責，親切有禮，口齒清晰、反應快，體能良好。 4.每日整理圖書 800 冊之能力。	1.執行書架整理，書籍順號、歸還圖書與新書等上架、移架及簡單維護等。 2.開、閉館時需巡視負責樓層，開、關適當燈光、安全鐵捲門及指引讀者等服務工作。 3.隨時注意負責樓層之清潔衛生及安全。 4.其他交辦事項	週一至週五 08:30-17:30 (休息 12:30-13:30)	每週 5 日 每日 8 時	254 日 2,032 時/人	2,032 時	1
			週二至週日 早班 08:30-17:30 (休息 12:30-13:30) 晚班 12:15-21:15 (休息 17:15-18:15) 隔週休週六、日	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人	4,048 時	2
			週二至週日 二週為一期，輪流上早晚班，並採隔週休週六、日 早班 08:30-17:30 (休息 12:30-13:30) 晚班 12:15-21:15 (休息 17:15-18:15)	每週 5 日 每日 8 時	251 日 2,008 時/人	2,008 時	1
			週二至週六 08:30-17:30 (休息 12:30-13:30)	每週 5 日 每日 8 時	252 日 2,016 時/人	2,016 時	1
			週二至週五、週日 08:30-17:30 (休息 12:30-13:30)	每週 5 日 每日 8 時	252 日 2,016 時/人	2,016 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
參考組 (合計 8,120 小時；共 4 人)							
參考櫃臺	1. 中華民國國民具高中〔職〕以上畢業者。 2. 具備電腦文書處理能力。 3. 工作熱忱、主動積極、無過敏體質、不怕髒、反應快、細心。 4. 需接受本館基礎訓練，並經認定合宜者。 5. 具圖書資訊學背景或有圖書館工作經驗尤佳。	1. 開、閉館工作。 2. 館藏內閱流通作業。 3. 回答讀者諮詢問題及資料利用指導。 4. 協助圖書資料如整架、移架及簡單修護等事宜。 5. 協助開架書庫圖書資料盤點、清查。 6. 環境秩序維護，隨時注意全樓層之清潔衛生及安全。 7. 其他交辦事項。	週二至週五 早班 9:00-17:00 晚班 13:00-21:00 週六及週日 9:00-17:00 需輪值早、晚班 隔週休週六、日	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人	2,024 時	1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
圖書醫院	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中華民國國民具大專以上畢業者。</li> <li>2. 具備基本電腦文書處理能力。</li> <li>3. 工作熱忱、主動積極、體力佳、無過敏體質、不怕髒、反應快及細心者。</li> <li>4. 需接受本館基礎訓練，並經認定合宜者。</li> <li>5. 具化工、機械、圖書資訊學背景或有相關工作經驗者尤佳。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 執行臺灣學舊籍、特藏圖書資料之清潔、除塵及簡單修護等工作。</li> <li>2. 記錄酸化圖書資料修護前、後之酸鹼值、物理變化、書頁劣化、損壞及修護後等狀態。</li> <li>3. 協助修護物料庫存統計、紙材使用管理與通報、典具帖領用登記、借用物品領用登記之運作狀況並協助其順利執行作業。</li> <li>4. 協助裝訂室維護、清潔衛生、機具清潔及門禁安全等工作。</li> <li>5. 其他交辦事項。</li> </ol>	週一至週五 08:30-17:30 必要時需搭配輪值早、晚班及假日班	每週 5 日 每日 8 時	254 日 2,032 時/人	2,032 時	1
特藏書庫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中華民國國民具高中(職)以上畢業者。</li> <li>2. 具備電腦文書處理能力。</li> <li>3. 工作熱忱、主動積極、無過敏體質、不怕髒、反應快、細心。</li> <li>4. 需接受本館基礎訓練，並經認定合宜者。</li> <li>5. 具圖書資訊學背景或有圖書館工作經驗尤佳。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 書籍盤點、清查、特藏調閱、複製掃描。</li> <li>2. 書庫圖書資料移架、整理及除塵等維護工作。</li> <li>3. 特藏書庫之溫溼度、燈光控制及除溼機倒水等環境秩序、清潔衛生及門禁安全等維護事宜。</li> <li>4. 合作典藏書籍整理。</li> <li>5. 其他交辦事項。</li> </ol>	週一至週五 8:30-17:30	每週 5 日 每日 8 時	254 日 2,032 時/人	4,064 時	2

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
推廣組 (合計 4,032 小時；共 2 人)							
6F 櫃臺	1. 中華民國國民具高中(職)以上畢業者。 2. 具備電腦操作能力。 3. 親切有禮、誠懇細心、口齒清晰、反應快，辨認數字精確、主動負責、不怕髒。 4. 具圖書資訊學背景或有圖書館工作經驗尤佳。 5. 略諳日文。	1. 開、閉館工作。 2. 館藏內閱流通作業。 3. 協助微縮資料使用與結帳 4. 回答讀者簡易諮詢問題及資料利用說明。 5. 圖書資料整架、移架。 6. 協助圖書資料盤點、清查。 7. 環境秩序維護，隨時注意全樓層之清潔衛生及安全。 8. 其他交辦事項。	每週二至週五(早班) 09:00-17:00 週六及週日 9:00-17:00 (隔週休)	每週 5 日 每日 8 時	253 日 2,024 時/人	4,032 時	1
			每週二至週五(晚班) 13:00-21:00 週六及週日 9:00-17:00 (隔週休)	每週 5 日 每日 8 時	251 日 2,008 時/人		1

工作地點	資格條件	工作內容	工作時間	每週日時數	全年日時數	單位時數合計	需求人數
其他 (合計 144 小時)							
櫃臺服務人員訓練課程	各閱覽區櫃臺服務人員 (每週平均上班 40 小時人員)	閱覽組 一樓櫃臺 3 人 期刊櫃臺 2 人 親子櫃臺 3 人 視聽櫃臺 1 人 參考組櫃臺 1 人 推廣組櫃臺 2 人	每季辦理 1 次 (共 4 季)	每季 1 次 每次 3 時	144 時	144 時	12



## 附錄十三 ○○國際諮詢顧問股份有限公司 101 年度派駐○○市立圖書館

### 人員工作職務及規範同意書(草案)

#### 壹、工作職稱：跨館圖書借還駕駛 通閱館員 專業館員之

一、本人同意○○國際諮詢顧問股份有限公司(以下簡稱：○○公司)派遣本人，至「○○市立圖書館」(以下簡稱：要派機構)，工作期間願意遵守工作規範並接受要派機構之監督指揮。

二、本人承諾確實遵守下列○○公司及要派機構規定，如有違反，願接受處分並負法律上一切責任：○○公司之派遣員工一般遵循規定、要派機構之讀者資料保護及隱私政策、共通服務標準、資訊安全政策。

三、本人清楚了解並承諾處理因工作職務所經手之資料時，應恪遵電腦處理個人資料保護法/個人資料保護法等相關現行法令，採取必要及合理之保密措施，並不得以任何形式洩漏或使用因作業所取得之資料。如有違反上述之行為者，將立即解職；若因本人之行為致使○○公司及要派機構其成員之損害，本人願負一切法律上之責任。

#### 貳、工作職務內容及出勤規定

一、本人已清楚了解工作職務為〈請依錄取分發結果填寫〉：

二、本人已清楚了解工作地點為要派機構：(請依錄取分發結果填寫)

三、本人已清楚了解每月出勤形式為：

1、本人出勤工作時間：

依所派駐之要派機構各組室及分館出出勤相關規定辦理。

2、本人休假以排休方式，月休八天為原則。

3、本人遵守每天親自依到達或離開工作地點的時間確實簽到、退，每日二次，並請要派機構之直屬主管(或授權人員)確認用印，完成出勤登記管理。

4、全勤獎金以月份統計，當月份凡有任何請假紀錄，即無法領取該月份全勤獎金。

### 參、請假規則

- 一、員工之請假，依勞動基準法扣減薪資規定辦理。
- 二、員工如有請假需求，應於事前以口頭敘明並填具請假單，請假以小時為基準，經要派機構之用人單位主管同意後，始得離開工作場所。惟有急病或緊急事故，得委託他人代辦請假手續，並於銷假後三日內完成請假手續及相關證明文件提出。
- 三、員工因有事故必須親自處理者，得請事假。
- 四、請假需提出相關書面證明，病假申請一日以上者，需提出就診證明；申請三日以上者，需提出醫生診斷證明。
- 五、員工因個人因素需請假達三日(含)以上者，需於十四天前向○○公司口頭敘明並填具請假單，呈送要派機構之用人單位主管簽核同意。

### 肆、加班規則

- 一、工作加班需於要派機構之用人單位於必要時提出，員工需配合執行；並填具加班請示單，於用人單位主管同意及管理下，延長當日工作時間或於例假日出勤。
- 二、員工需秉持認真、積極、主動之態度從事工作，每日工作由要派機構之用人單位分配；若因員工個人特殊因素致需延長工時完成者，不得提出加班申請。
- 三、每日超時工時或例假日出勤工時，一律以補休方式為之。

### 伍、派駐人員工作要點

- 一、員工需能掌握並熟悉圖書館館藏資源，並因應來館讀者實際需要提供必要之服務，並義務接受要派機構舉辦之各項在職訓練，以提昇讀者服務品質。
- 二、員工需接受要派機構授權人員之指揮督導及查察。
- 三、工作時間嚴禁擅離工作崗位。
- 四、依據要派機構--圖書館須知規定，嚴格執行入館規定，注意態度技巧，避免無謂糾紛並維護圖書館館內安寧。
- 五、應不定時在圖書館區域四周環境巡邏，以維安全。
- 六、閉館時應即巡視圖書館各處，以做好門禁及燈火管制工作。
- 七、要派機構提供員工辦公場所、電話、電腦、桌椅、車輛及其他本館同意提供之用具。各項管理設備之維修及零組件更新費用由要派機構負擔，惟因員工使用(操作)不當所致損壞者，其費用由員工負擔之。
- 八、○○公司不定期就本人力委外專案之事項召開相關會議，員工應配合參與。

## 陸、其他工作規範

- 一、員工受要派機構授權人員進行工作指派及督導，工作完成與否由要派機構之授權人員認定。
- 二、員工之上班時間應配合要派機構之派駐單位規定為之，每日工作以8小時為原則，須配合兩班制輪值。為應要派機構業務需要時，員工亦應配合。
- 三、員工須自我管理，保持素行端正，忠實服務，不得有監守自盜或違反保密義務之行為，如有品行不端、怠忽職守或其他違背職務之情事，或工作態度及專業表現倘未能符合派駐機構需求，經事實舉證或經輔導無明顯改善者，  
○○公司得依照派遣契約、工作規範之內容與精神終止契約。

## 柒、契約終止：

- 一、本人同意遵守工作規範，如有下列情事之一者，○○公司應於十日前預告，終止進用：
  - 1.要派機構因不可抗力因素，暫停工作在一個月以上時。
  - 2.經教育訓練及輔導改進措施，本人仍對所擔任之工作仍無法勝任時。
- 二、本人同意如有違反勞動基準法第十二條規定或違反勞動契約或工作規則，情節重大者，○○公司得不經預告終止契約進用。
- 三、本人自願離職時，應依在職期間長短(另規定於勞動派遣契約)，於規定時間前向○○公司及要派機構之用人單位提出，並於離職當日前，填妥離職申請書並將保管之事物完成移交，辦妥離職手續。
- 四、本人已清楚了解本工作職務為派遣性質，所有因勞資雙方權利義務有關事項及其他與勞務派遣相關之事宜所生之糾紛或爭議，僅存在於○○公司與受派遣人員間。

## 立書人

簽章：

身分證字號：

戶籍地址：

通訊地址：

聯絡電話：

中華民國

年

月

日



附錄十四 ○○市立圖書館「101 年度人力委外」案

派駐人員期中考核成績總評表(範本)

分館/組(室)別：○○分館

派駐人員數：2 人(共 1 頁)

派駐人員姓名	○○○	總考核日期	101.04.30
一月份成績	二月份成績	三月份成績	月考核平均分數 (佔比 70%)
88.1 分	86.9 分	86.9 分	87.3 分
月考核佔比分數小計(A)			61.11 分
單位主管總評(佔比 30%) 註：滿分 100 分			100 分
單位主管總評估比小計 (B)			30 分
總計 A+B(總計高於 85 分以上者，101 年 6-12 月留任續聘)			91.11 分
工作實績與缺失說明 (總成績未達 85 分)			
派駐人員姓名	○○○	總考核日期	101.04.30
一月份成績	二月份成績	三月份成績	月考核平均分數 (佔比 70%)
88.1 分	86.9 分	86.9 分	87.3 分
月考核佔比分數小計(A)			61.11 分
單位主管總評(佔比 30%) 註：滿分 100 分			78 分
單位主管總評估比小計 (B)			23.4 分
總計 A+B(總計高於 85 分以上者，101 年 6-12 月留任續聘)			84.51 分
工作實績與缺失說明 (總成績未達 85 分)	※因總計未達 85 分，需提出說明※		

上列評核，已確實依照派駐人員日常表現考核

○○主管簽章	○○管理專員簽章	部門主管簽章



附錄十五

○○市立圖書館「101年度人力委外」派駐人員績效考核表

受評者：	派駐單位：					考核日期：	
A.質化績效	評 估 標 準					自評 (10%)	主管 (70%)
分 數	0-3	4-6	7-8	9	10		
1.工作品質 (10%)	常常出錯	偶有出錯	工作尚稱 確實	幾乎沒錯	完整確實 無誤		
2.工作效率 (10%)	工作緩慢	需加催促	達合理速 度	超越水準	特別迅速 且符合品 質要求		
3.工作與學習態度 (10%)	態度欠佳	態度尚需 改進	態度尚可	態度優良	態度為優 良楷模		
4. 工作可靠性 (10%)	限於能力 不能承擔 過多	敬業精神 無預先 之工作	勉強完 成之工 作	工作與 力量相 當	可塑性及 精神承 擔量		
5.專業知識與技能 (10%)	不熟悉	尚需加強	有適當之 認識	認識清楚	有優異的 專業知識		
6.團隊精神(10%)	欠佳	尚需改進	可	優	足為楷模		
7.溝通協調(10%)	不合溝通	應加強 合作與 溝通	合溝通 尚正常	易於與 他人合 作溝通	擅長與人 合作及 溝通		
8.品德操守(10%)	欠佳	尚需改進	可	優	足為楷模		
9.服務禮儀 (10%)	欠佳	尚需改進	可	優	足為楷模		
B.工作總評(10%)	整體而言，您認為在工作上有什麼優點與缺點 1.優點：(自行填寫) 特殊事蹟：(長官填寫) 2.缺點：(自行填寫) 可以改善的：(長官填寫)					自評 (10%)	主管 (70%)
評分小計						自評	主管
受考核人員	○○專員		派遣主管			課/室/館單位主管	

以下由○○公司填寫與計算

C. ○○公司 評核	配合度、 日常表現	日常出勤管理(10%)	全勤 10分	分數	
			遲到缺勤 1~3 次 5~9 分		
			遲到缺勤 3 次以 上 0~4 分		
	常用表單回寄與其他 行政管理作業配合事 項(10%)	足為楷模 10分			
		優 9分			
		可 分 7~8			
尚需改進 4~6 分					
		欠佳 0~3 分			
總 評	○○公司評核成績		權重比 分數		
	派駐單位主管評核成績(質化績效 A+工作總評 B)		權重比 分數		
	人員自我評核成績(質化績效 A+工作總評 B)		權重比 分數		
	派駐人員當月評核成績 達標準□(70分以上) 未達標準□		總評成績		

備註:

員工之出缺勤狀況須納入個人考核項目內，並依下列標準計扣考核分數:

1. 全勤整月無請假與遲到者，評分為 10 分。
2. 遲到請假一次為 9 分。
3. 遲到請假兩次為 7 分。
4. 遲到請假三次為 5 分。
5. 遲到請假四次為 3 分。
6. 遲到請假五次為 1 分。
7. 遲到請假六次以上為 0 分。
8. 請假為扣薪假(例如病假、事假等)

## 附錄十六 行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法

中華民國 61 年 12 月 27 日行政院台院人政貳  
字第 45123 號令訂定發布

中華民國 68 年 11 月 28 日行政院台人政貳字  
第 26142 號函修正發布第 9、10 條條文

中華民國 71 年 1 月 6 日行政院台人政貳字第  
01114 號函修正發布第 3、5、12 條條文

- 第 1 條 行政院（以下簡稱本院）暨所屬各級行政機關（以下簡稱各機關）約僱人員之僱用，除法令另有規定外，依本辦法之規定。
- 第 2 條 約僱人員之僱用以所任工作係相當分類職位公務人員第五職等以下之臨時性工作，而本機關確無適當人員可資擔任者為限，其範圍如左：
- 一、訂有期限之臨時性機關所需人員。
  - 二、因辦理臨時新增業務，在新增員額未核定前所需人員。
  - 三、因辦理有關機關委託或委辦之定期性事務所需人員。
  - 四、因辦理季節性或定期性簡易工作所需人員。
- 前項約僱人員之僱用以年度計劃中已列有預算或經專案呈准者為限，約僱人員不得擔任或兼任主管職位。
- 第 3 條 各機關僱用約僱人員時應注意其品德及對國家之忠誠，年齡未滿六十五歲，經公立醫院檢查體格合格，具有擬任工作所需之知能條件。
- 第 4 條 有分類職位公務人員任用法第十九條各款情事之一者，不得僱用為約僱人員。
- 第 5 條 約僱人員之僱用期間，以一年為限，但業務完成之期限在一年以內者，應按實際所需時間僱用之。其完成期限需要超過一年時，得依原業務計畫預定完成之時間，繼續每年約僱一次，至計畫完成時為止；其約僱期限超過五年者，應定期檢討該計畫之存廢。
- 約僱人員僱用期滿，或屆滿六十五歲，應即無條件解僱。
- 第 6 條 約僱人員之僱用應訂立契約，其內容如左：
- 一、僱用期間。
  - 二、擔任工作內容及工作標準。
  - 三、僱用期間報酬及給酬方式。
  - 四、受僱人違背義務時，應負之責任及解僱原因。
  - 五、其他必要事項。
- 約僱人員僱用契約書格式如附件（一）。

- 第 7 條 各機關約僱人員之僱用，以採公開甄審為原則，必要時得委託就業輔導機構代為甄審。
- 第 8 條 約僱人員之報酬應視工作之繁簡難易、責任輕重，及應具備之知能條件，參照職位分類標準認定支給報酬之薪點，折合通用貨幣後於僱用契約中訂定之。約僱人員報酬標準如附件（二）。
- 第 9 條 約僱人員不適用俸給、考績、退休、撫卹及公務人員保險等法規之規定，但在僱用期間死亡者，得依左列規定酌給撫慰金。
- 一、病故或意外死亡者酌給相當四個月報酬金額之一次撫慰金。
  - 二、因公死亡者酌給相當十個月報酬金額之一次撫慰金。
- 第 10 條 各機關約僱人員於年度編列概算時，或於年度中須增列約僱人員時，應填具約僱人員僱用計劃表二份，格式如附件（三），中央機關層報本院核准後約僱之，地方機關報由省、市政府核准後約僱之。各機關於約僱人員到職一個月內，填列約僱人員僱用名冊（同附件（三）格式）層報各該部、會、處、局、署及省、市政府備查。
- 第 11 條 各機關對現有各項臨時僱用人員於本辦法施行後，應即切實檢討，其合於規定確須繼續僱用者，應依本辦法前條之規定辦理，其餘人員應予解僱。
- 第 12 條 本辦法自發布日施行。



附錄十六-1 行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法約僱人員僱用契

約書（範例）

（機關名稱）僱用契約書

（某某機關）（下稱甲方）為適應業務需要僱用 君（下稱乙方）

為甲方約僱人員，雙方訂立條款如下：

一、僱用期間 年 月 日（中華民國 年 月 日起

至中華民國年 月 日止）

二、工作內容與標準：（各機關視實際業務訂定）。

三、僱用報酬：由甲方每月致送酬金新臺幣 元整。

四、受僱人員應負之責任：在僱用期間，乙方願接受甲方工作上之指

派調遣，並遵守甲方之一切規定，如因工作不力或違背有關規定，

甲方得隨時解僱，乙方如因特別事故須於僱用期滿前先行離職時，

應於一個月前提出申請甲方同意後始得離職。

五、本契約一式四份，雙方各執乙份，餘由甲方分別存轉。

甲 方

乙 方

中 華 民 國 年 月 日



附錄十六-2 行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法約僱人員比照分

類職位公務人員俸點支給報酬標準表

等 一	等 二	等 三	等 四	等 五	公務人員		
					分類職位	約僱人員	
在直接監督下，運用初步學識或粗淺之初步專業學識，辦理臨時性或簡易工作。	在一般或直接監督下，運用基本學識或初步專業學識辦理臨時性或簡易工作之例行工作或初級技術工作。	在一般或直接監督下，運用基本學識或初步專業學識，辦理臨時性或初級技術工作。	在一般監督下運用稍為專業之學識辦理臨時性行政技術或各專業之複雜工作。	在一般監督下運用專業學識獨立判斷，辦理臨時性之行政技術或各專業方面甚複雜之工作。	職責程度	約僱人員	
2. 具有與國民中學同等學力者。 1. 具有擬任工作性質程度相當之技能足以勝任者。	2. 具有與擬任工作性質程度相當之專長足以勝任者。 1. 國民中學或初級中等學校畢業者。	高級中等學校畢業者。	高級中等學校畢業，並具有與擬任工作性質相當之訓練三個月以上或一年以上經驗者。	2. 1. 國內外專科以上學校畢業者。 擬任工作性質相當之訓練六個月以上或二年以上之經驗者。	所具知能條件	約僱人員	
一六〇	一九〇	二二〇	二五〇	二八〇	報酬新點	約僱人員	
					附註	附註	
					1. 約僱人員應具有本表所列相當條件之一。 2. 本表新點折合率另以命令定之。 3. 以命定之報酬方式，採月計為原則，亦得視實際需要，按日或按件計酬。		

約僱人員比照分類職位公務人員俸點支給報酬標準表

附件(二)







## 附錄十七 行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點

中華民國 101 年 3 月 5 日行政院院授人法字第 1010027206 號函  
修正發布第 7 點、第 10 點；並溯自 101 年 2 月 6 日生效

一、為使行政院（以下簡稱本院）及所屬各機關學校（以下簡稱各機關）進用臨時人員有所依據，並避免不當運用臨時人員，使其辦理之業務回歸臨時性工作本質，特訂定本要點。

二、本要點用詞，定義如下：

（一）臨時人員：指機關非依公務人員法規，且以人事費以外經費自行進用之人員，不包括下列人員：

1. 依聘用人員聘用條例、行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法、國軍聘用及雇用人員管理作業要點進用之人員。
2. 技工、駕駛、工友、清潔隊員、國防工業訓儲及研發替代役第三階段人員。
3. 國立大專校院依「國立大學校務基金進用教學人員研究人員及工作人員實施原則」及「國立大專校院行政人力契僱化實施原則」進用之人員。
4. 依各機關學校團體駐衛警察設置管理辦法進用之駐衛警察。

（二）主管機關：指本院、中央二級行政機關、臺灣省政府、福建省政府及臺灣省諮議會。

（三）經費核撥機關：指就主管業務編列專款補助特定用途或委託研究計畫經費之機關。

三、臨時人員得辦理之業務，以非屬行使公權力之下列業務為限：

- （一）臨時性、短期性、季節性及特定性等定期契約性質之工作。
- （二）因機關組織特性、特殊業務需要，於中華民國九十六年十二月三十一日前經本院核定進用臨時人員辦理之工作。

四、各機關進用臨時人員，應符合下列各款條件之一：

（一）機關現有業務經按下列方式檢討後，現有人力仍不能負荷者：

1. 以委託外包方式辦理。
2. 以推動工作簡化、業務資訊化及運用志工等人力替代措施辦理。

(二) 機關接受專案經費補助辦理特定業務或委託研究計畫，不能以現有人力辦理者。

(三) 機關辦理營繕工程，依中央政府各機關工程管理費支用要點規定得進用之人力。

(四) 配合本院核定具通案性之重大政策進用者，如附表。

五、各機關依身心障礙者權益保障法第三十八條及原住民族工作權保障法第四條或第五條規定，進用身心障礙者或原住民而未足額進用時，依本要點規定得進用臨時人員者，優先進用身心障礙者及原住民。

各機關進用之臨時人員為大陸地區人民經許可進入臺灣地區者，應符合臺灣地區與大陸地區人民關係條例第二十一條規定。

六、臨時人員除依第三點第二款規定進用者外，其契約期間依勞動基準法規有關於定期契約之規定辦理。

七、各機關臨時人員進用運用之審核，依下列規定辦理：

(一) 審核程序：

1. 除依第四點第一款規定進用，且單一用人計畫進用人數在三十人以上者，應填具臨時人員進用計畫表（格式如附件一），報經主管機關審核外，其餘計畫及依第三點第二款進用者，得由主管機關（經費核撥機關）視業務性質授權進用機關（受撥經費機關）審核，並將審核結果副知主管機關（經費核撥機關）。
2. 依前目由主管機關（經費核撥機關）授權進用機關（經費受撥機關）自行審核者，主管機關（經費核撥機關）仍應就審核結果負督導之責，並就未符本要點規定者立即要求限期改正。
3. 主管機關及經費核撥機關應按年填具臨時人員進用計畫審核結果彙整表（格式如附件二），於次年一月三十一日前函知本院人事行政總處及本院主計總處。

(二) 審核項目：

1. 臨時人員進用計畫是否符合第二點至前點之規定。

2. 給假、薪資待遇及其他權利事項，是否符合勞動基準法規相關規定。
3. 以臨時人員酬金科目預算所進用人數或所需用人經費是否符合下列條件之一：
  - (1) 進用人數未超過進用機關九十六年度實際進用之人數。
  - (2) 所需用人經費未超過進用機關九十六年度實支數額。
4. 前一年度臨時人員之進用及運用是否達到計畫預期成效，是否有不符經費用途、效益不彰、不當運用或其他未依相關規定辦理之情形。

(三) 成效評估：

1. 各機關函報臨時人員進用計畫表或依授權審核之結果文件時，相關業務或計畫如曾進用臨時人員，應將前一年度或前次臨時人員運用成效檢討報告（格式如附件三），併送主管機關、經費核撥機關。
2. 主管機關、經費核撥機關於年度進行中得訪查或抽查所屬機關或受補助機關臨時人員之運用情形，如發現有不符經費用途、效益不彰、運用不當或其他未依相關規定辦理者，應促請其改善，並作為次一年度進用審核之參考。
3. 各機關於特定業務或委託研究計畫結束時，應將臨時人員運用情形，函送經費核撥機關查照，並作為經費核撥機關爾後審酌補助或委託研究之參考。

(四) 各機關於中華民國九十六年十二月三十一日前進用之臨時人員，仍應依上開審核規定重新審核進用。

附件一-臨時人員進用計畫表

附件二-臨時人員進用情形彙整表（範例）

附件三-臨時人員運用成效檢討報告

八、各機關進用臨時人員，以公開甄選為原則。

九、各機關進用及運用臨時人員，未依本要點辦理者，主管機關應要求改正，並依權責懲處相關人員。

十、為瞭解各機關臨時人員進用及運用情形，本院人事行政局得會同本院主計處等相關機關進行訪查，並為適當之處理。

十一、各機關長官對於配偶及三親等以內血親、姻親，不得進用為本機關或所屬

機關之臨時人員。對於本機關各級主管長官之配偶及三親等以內血親、姻親，在其主管單位中應迴避進用。但機關首長就任前，其配偶及三親等以內血親、姻親，已於本機關或所屬機關擔任臨時人員者，不在此限。

前項但書不受迴避進用規定限制之臨時人員，不包括原契約之期限屆滿或其他原因終止後，由機關首長另訂新契約進用之情形。

機關首長於公務人員任用法第二十六條之一第一項所定期間內，不得新進用臨時人員。

十二、各機關於本要點生效前進用之臨時人員，除符合本要點進用規定者外，得依下列方式檢討其所辦理業務，並依勞動基準法等相關規定辦理：

(一) 所辦理業務非屬機關核心業務，且具有計畫性、階段性者，檢討改採其他替代性人力措施辦理。

(二) 所辦理業務屬常態性、核心業務或涉及行使公權力者，檢討改由正式公務人員、聘僱人員擔任，或改採其他替代性人力措施辦理。

十三、各級地方自治團體之地方行政機關及立法機關，其臨時人員之進用及運用，得準用本要點規定辦理。但地方機關受中央機關補助或委託研究經費進用臨時人員者，應依本要點規定辦理。

十四、主管機關得依業務實際需要及機關特性，另訂定補充規定。