

加油站勞動派遣工留任因素之研究

----台灣中油的個案分析

呂佳昂*

摘要

企業大量使用勞動派遣人員，一是為撙節開銷、節省勞動成本，二則是分季節忙碌與悠閒勻配人力，達到人力使用最大效果。台灣中油於 2010 年將部分時數工讀生改變成勞動派遣勞工，本研究對於勞動派遣加油工於身分改變後，對留任與離職、薪資與福利探討、並對台灣中油勞動派遣工久任之現象、原因與產生之結果、針對勞動派遣工久任所衍生的問題提出修正的建議，將勞動派遣工需求滿足因素重要性排比與原因。導致勞動派遣工不滿足的因素為何？這些不滿足因素的排比與原因。勞動派遣工對滿足因素與不滿足因素的比重為何與留任的關係為何？勞動派遣工如何看待與正式員工在勞動條件上的差異？是否會衍生不公平感？其與留任關係為何？勞動派遣工如何期望其職場生涯？其轉變為正式員工的期望值是高或低？其與留任關係為何？種種原因最後所呈現的現象與觀點，將來可以作為中油公司人力資源更精確妥善運用！

關鍵詞：台灣中油、派遣勞工、薪資、留任、離職、期望值

* 呂佳昂，國立台北大學碩專班碩士，台灣中油公司加油站站長。

收到日：2024 年 10 月 11 日。同意刊登日：2024 年 12 月 11 日。

壹、前言

一、研究背景

從 1980 年代開始，因應國內外資訊科技研發、產業升級，受到全球化市場競爭，市場供給需求越趨不穩定及成本競爭激烈的影響，政府機關與企業為求維持經濟競爭力，不斷提出因應對策與改善方式，歐美國家逐漸產生對非典型勞動力的需求。隨著勞動法規的修正鬆綁，少子女化及高齡化的趨勢，女性或年輕求職者積極投入職場，以及退休後重新返回勞動市場的人數日益增加，求職者的就業需求提高，非典型的工作需求也相對增加，使勞工的工作型態出現截然不同的轉變，以滿足勞資雙方需求。非典型工作型態讓世界各國的雇主彈性運用勞動力，在資本主義高度發展的國家使用的範圍日趨擴散，從私部門擴展到公部門，以及公部門委外的機構，非典型就業的需求持續增長，逐漸取代典型的「僱用關係」成為長期的人事管理方向之一（楊通軒，2010，頁 121-122；簡慧茹、謝棋楠，2021，頁 127）。

有別於傳統典型的長期僱用，定期契約工、部分工時工、委外承攬、勞動派遣等勞務給付類型均屬非典型勞動型態。隨著勞動工作型態的演變發展，時至今日，即使勞務派遣工不因身分使其勞動條件有差別對待，卻仍然無法改變身處相同的工作環境，得到的待遇與報酬卻是無法與正式員工相提並論的平行世界。勞動派遣除了降低僱用人事成本及補充臨時人力的彈性外，派遣工作低薪、低技術、容易取代等特性，也產生剝削勞工、免洗筷用完就丟等情事，...許多不良的社會觀感。組織同時運用非典型人力與正式人力的彈性化組合時，勞動工作者不平等的地位、利益差異，對員工所產生的緊張關係及雙方延伸的衝突，恐衝擊組織人際關係的分化及對立，亦可能影響員工對組織的信任感（李靜宜，2015，頁 7-8；林柏宏，2013，頁 12-13）。

在過去數十年當中，台灣中油為照顧優秀在學學生，提供部分工時之工作機會給需要的人。當時社會上仍普遍缺乏工讀的機會，而台灣中油工讀的條件非常嚴苛，除了學業成績必須優良外，也需透過學校推薦才有機會進入台灣中油擔任工讀生。當工讀生自學校畢業後，台灣中油即請部分工時工讀生離職，並給與一個月之年平均薪資，因之，就出現了畢業即失業的現象。1995 年開始，受到少子化及其他工讀機會增加的影響，加上加油站工作環境不佳，慢慢地台灣中油工讀生的招募出現斷層。自 1990 年台塑石油加入加油站營運後，工讀生對加油站的選擇性增加；再加上台灣中油為了留住人力，部分工時工讀生畢業即由公司主動辭退之情況便消失於無形之中，遂形成久任工讀生的現象。2009 年開始，台灣中油為了減輕人事成本，遂將所有加油站之工讀生身份一律改為「勞務派遣工」，即由原來的部份工時工讀生改為一年一簽的勞務人員，於是久任工讀生之年資歸趨於零。勞務派遣工的工作特性為：一、缺乏穩定性，二、形成薪酬不公平，三、欠缺福利和保障，四、造成社會隔離和歧視，

五、缺乏職業發展機會。因之，就派遣勞工而言，其工作待遇遠不及正職勞工，工作亦相較不穩定，要派公司對於派遣勞工毫無社會責任與照顧責任，視之如免洗餐具，用後即丟。人力資源淪為廉價買賣商品，派遣勞工與要派公司的關係類似民法承攬關係，派遣的指示權屬於要派公司，契約標的僅以勞務為限，重視勞務提供而非結果。

二、研究動機

在這樣惡劣的工作條件下，台灣中油公司的勞務派遣工非正職員工，薪資福利不高、工作年資無法累計；不論寒冬酷暑、狂風暴雨都要將客人引導至泵島的適當位置；工作時吸入車輛排放廢氣、汽油揮發油氣，使得加油站不佳的工作環境引起許多討論。在工作環境、薪資待遇不佳的情形下，人員流動率應該很高，但台灣中油卻仍然有許多久任的勞務派遣工，工作數十年者並不罕見（如表 1）。一般而言，勞務派遣工在不佳的勞動條件下，仍能持續 5 年工作，即能算是異數。從表 1 的統計數字，可知加油站勞務派遣工在中油各加油站工作超過 5 年者，計達 40%，有的甚至從年少做至年老，年資高達 30 餘年、40 年。對台灣中油勞務派遣工而言，是何種原因促使其持續堅守崗位？又有哪些因素影響台灣中油派遣勞務工留任？而影響留任率關鍵因素又為何？這些未來可能影響台灣中油應聘方向，能否保障勞務派遣工相關權益？值得深入探究，此為本研究動機。

三、研究目的與問題

在上述研究動機之下，本文研究目的與問題如下：

（一）研究目的

- 1、探討勞動派遣、留任因素之理論；
- 2、探討台灣中油勞動派遣工薪資、福利及年資不及正式員工的實際狀況；
- 3、探討台灣中油勞動派遣工久任之現象、原因與產生之結果；
- 4、針對勞動派遣工久任所衍生的問題提出修正的建議。

（二）研究問題

基於以上之研究目的，本文研究以下問題：

1. 探討勞動派遣工需求滿足因素；這些因素的重要性排比與原因。
2. 導致勞動派遣工不滿足的因素為何？這些不滿足因素的排比與原

因。

3. 勞動派遣工對滿足因素與不滿足因素的比重為何？與留任的關係為何？
4. 勞動派遣工如何看待與正式員工在勞動條件上的差異？是否會衍生不公平感？其與留任關係為何？
5. 勞動派遣工如何期望其職場生涯？其轉變為正式員工的期望值是高或低？其與留任關係為何？

表 1

加油站勞務派遣工任職情形

站名	0-1年	1-5年	5-10年	10-20年	20-30年	小計
萬隆站	5	10	5	1	0	21
木柵站	5	6	6	2	0	19
大豐站	8	8	7	1	0	24
新店北新路站	5	7	8	3	0	23
寶橋站	7	8	8	1	0	24
坪林站	3	6	6	2	0	17
新店中正路站	7	9	5	1	0	22
積穗站	6	10	10	4	3	33
永和永利路站	8	25	3	5	0	41
中和站	11	6	10	8	1	36
屈尺站	3	6	1	1	0	11
埔墘站	3	5	10	2	0	20
板橋民族路站	11	20	10	4	1	46
土城站	14	11	8	2	0	35
新莊站	10	13	8	1	0	32
三峽站	12	6	7	3	0	28
五股工業區站	3	12	8	1	0	24
樹林站	8	12	9	1	0	30
大埔站	3	11	6	3	1	24
鶯桃路站	5	6	4	0	0	15
鶯歌站	10	5	10	4	0	29
土城廣福路站	5	10	11	14	1	41
三多站	4	7	4	1	0	16
三重重新路站	6	10	5	3	0	24
重陽路	6	10	12	7	0	35
二重站	4	5	6	1	2	18
蘆洲站	8	10	12	1	1	32
泰山站	3	4	4	2	0	13
泰新站	10	12	12	6	1	41
蘆洲中山二路站	7	8	6	2	0	23
五股站	5	8	9	3	0	25
菜寮站	6	10	11	5	0	32
林口站	7	9	7	3	0	26
蘆洲三民路站	5	7	9	5	0	26
八里站	6	8	7	2	0	23
北投站	10	12	15	3	1	41
新生北路站	8	11	13	1	0	33
中央北路站	5	15	11	1	0	32
淡海新市鎮站	5	10	13	0	0	28
福林站	6	15	10	1	0	32
百齡四路加油加氣站	10	12	8	1	1	32
淡水站	6	8	6	0	0	20
文林路站	8	8	11	3	0	30
吉林路站	6	5	4	1	0	16
陽明山站	8	8	5	2	0	23
社子站	5	8	4	5	0	22
內湖站	6	12	13	5	0	36
基隆路站	8	10	5	6	0	29
大直站	9	9	8	2	1	29
東湖站	2	6	6	2	0	16
濱江大直橋加油加氣站	3	15	2	1	0	21
信義路站	5	15	2	2	0	24
西湖	10	10	7	2	0	29
松山機場站	23	2	2	0	0	27
汐止站	8	15	12	5	0	40
松山路站	9	8	7	3	0	27
忠孝東路站	6	8	8	2	0	24
民生東路站	7	5	8	2	0	22
南港站	5	6	6	5	0	22
安康加油加氣站	6	5	2	1	0	14
內湖麗山街站	3	9	6	5	0	23
桂林路站	8	6	5	0	0	19
中崙站	5	2	4	4	0	15
莒光路站	10	15	10	10	0	45
新生南路站	8	3	2	1	0	14
光復北路站	3	6	7	8	0	24
復興北路站	5	5	5	2	0	17
富陽街站	3	10	5	3	0	21
民權西路站	6	12	15	2	0	35
龍安站	5	4	4	1	1	15
林森北路站	5	5	4	4	1	19
汀州路站	6	2	2	6	3	19
金山南路站	5	6	6	1	0	18
環河南路站	10	8	5	2	1	26
總計	495	651	532	210	20	1908
比例	25.94%	34.12%	27.88%	11.01%	1.05%	100.00%

資料來源：勞務派遣公司及本研究整理 2023/07/30

四、名詞界定

(一) 台灣中油

台灣中油股份有限公司（CPC Corporation, Taiwan，簡稱中油、台灣中油），於 1946 年創建，早期以探採、煉製及販售汽柴油、天然氣與邊副產品為主，當時是為獨佔完整油品供應鏈的國營企業。現今中油目前主要之業務範圍，包括石油與天然氣之探勘、開發、煉製、輸儲與銷售，以及石油化學原料之生產供應，其目標與早期營運之初相距不遠。

(二) 勞動派遣工

勞動派遣工係指從事勞動派遣業務之派遣單位指派所僱用之勞工至要派單位，派遣勞工接受該要派單位指揮監督管理，並向要派單位提供勞務之行為。要派單位與派遣單位就勞動派遣事項訂立契約，而派遣單位與派遣勞工具具有勞雇關係，必須負起勞動基準法上的雇主責任。就台灣中油公司各地加油站而言，勞務派遣工係由派遣單位所聘僱，將勞務派遣工分配至各地加油站提供勞務，台灣中油於勞務派遣工提供勞務時進行指揮監督，惟雙方不屬於聘僱關係，係由派遣單位承擔雇主責任。加油站勞動派遣工與正職人員除了薪資、福利的差距外，台灣中油在合約屆滿時，可以無條件不續約，更不需要像正職解聘需要依勞基法負擔資遣費用預先公告日期等規定，便可逕行結束與派遣勞工間的勞務關係。

(三) 留任因素

留任因素是指一個人選擇繼續留在當前工作崗位或組織中的原因。留任因素可能因不同的人及工作環境而有所差異，亦可能會受到個人需求、優先事項和職涯目標影響。

本論文對留任因素的探討，著重三點。第一，研究勞動派遣工如何處理工作上的滿足因素與不滿足因素，滿足因素與不滿足因素與留任關係為何？第二，勞動派遣工如何面對與正式員工工作條件的差異？其與留任關係為何？第三，探討勞動派遣工如何規劃其未來職涯，其是否期望轉變為正式員工？可能性多大？

貳、理論基礎

本論文論述的理論基礎為：一，非典型勞動與勞動派遣；二，留任因素理論。現分述如下：

一、非典型勞動與勞動派遣

(一)非典型勞動

典型的僱用關係是指受雇者受僱於單一雇主，具有全時間的僱用關係，簽訂不定期勞動契約，並受到社會安全制度保障下提供勞務，只要受雇者有意願繼續工作，僱用關係將繼續存在或是維持一段期間。相較於典型僱用關係，非典型勞動是指受僱於「專任（全時）薪資（的正式）就業者」以外，不具備全職保障，工作時數、薪資來源皆不穩定，連基本權益也會受到影響的臨時性、派遣等工作型態的工作，也稱為「不定性工作」、「非典型工作」、「外圍工作」或是「不定工作」（林柏宏，2013，頁 12；苦勞網，2009）。

非典型勞動來自於企業的彈性人力資源管理，與人力資源管理彈性化（flexibility）連結，隨著全球整體經濟不景氣，失業率持續上升的情形下，推動勞動市場就業型態的彈性，企業開始普遍運用非典型勞動力來降低企業經營成本中的人力成本，以增加企業競爭力。市場上典型全職工作需求逐漸減少，勞工只求溫飽，被迫接受非典型工作職缺，即使在欠缺法規保障勞工權益、同工不同酬的較差薪資待遇，及缺乏完整職業訓練機會的情形下，非典型就業型態已轉變為重要的勞動力（鄭津津，2014，頁 53；簡慧茹、謝棋楠，2021，頁 127）。

林柏宏（2013，頁 13）指出非典型勞動源自於典型勞動，可以透過典型勞動之特質及勞務提供型態區分是否屬於傳統的僱用關係，由於承攬契約與委任契約有相關法理規範，不應將其納入。非典型勞動類型隨著勞動市場的轉變，亦可能出現更多全新的勞動型態。

姚奮志（2016，頁 36）指出非典型就業勞動的特性為縮短每日工作時數及減少工作天數；無法定位工作角色或職務，工作中經常從事替補性的工作職責；普遍缺乏社會保險及薪資報酬等工作保障。

統整林柏宏（2013，頁 14）、姚奮志（2016，頁 38）非典型勞動具有以下型態：

（1）部分工時工作（Part-time work）

部分工時工作相較於全時正職工作時間，為持續性的縮短工作時間。

（2）定期契約勞動

定期契約勞動組織以非繼續性工作直接聘僱從事短期或特定期間工作的勞工，工作時數可能少於正式員工也可能相同，其聘僱關係訂立具一定期限。勞基法¹將臨時性、短期性、季節性及特定性工作視為定期契約。

1 2020〈勞動基準法〉，全國法規資料庫：<https://reurl.cc/LADL2X>，檢索日期：2023 年 5 月 7 日。

(3)派遣勞動 (Dispatched work)

勞工受雇於派遣公司並簽訂勞動契約，派遣公司另與要派公司訂定提供及使用派遣勞工之契約，派遣勞工由派遣公司分派至要派公司，在要派公司之指揮監督下提供勞務給付，唯派遣勞工與要派公司間沒有勞動契約關係，具有三方關係。

(4) 臨時性工作 (temporary work)

臨時性工作為短期雇用且不穩定的工作，例如各級政府的短期雇傭人員。

(5) 自僱型就業 (self-employment)

另統整姚奮志 (2016, 頁 36) 對於非典型就業勞動者的討論，可以看出有以下幾點勞動特性：

- (1)縮短工作時數：減短每天的工作時數及減少固定的工作天數。
- (2)流動工作職位：須經常擔任替補性的工作，無法確切訂定其工作角色或職務。
- (3)缺乏工作保障：非典型勞動者缺乏社會保險及薪資福利等相關工作保障。

綜上所述，非典型勞動工作型態皆與彈性化及去規範化連結，包含臨時、短期、部分時間工作、租賃工作、自僱型工作、電傳勞動、定期聘雇契約工作、外包工作、按日計酬、派遣勞動、勞動承攬、家內勞動及企業服務工作，係指該勞務提供型態從外表上觀察，無法判斷其是否屬於典型的勞動契約（或僱傭契約）、承攬契約或委任契約，如已能將之歸類於典型契約中，便無需再將之歸類為非典型雇用型態。

(二)勞動派遣

派遣勞動 (Dispatched work) 起源於 1920 年代，又稱為臨時勞動 (Temporary work)、機構勞動 (Agency work)，是非典型工作型態之一，在臺灣最早是由虹集企管顧問有限公司於 1979 年提供勞動派遣（成之約，2006：頁 99）。目前臺灣勞動派遣給予當事人自由的契約內容，隨著市場需求增加，勞動派遣已普及運用至公、私部門。勞動部定義勞動派遣係指派遣公司與要派公司訂定契約，派遣公司根據要派單位人力需求提供勞務。派遣公司與派遣勞工間具有勞雇關係，屬於勞基法中的雇主，需負起雇主之責。要派公司對於派遣勞工間不具有勞動契約關係，僅在勞務提供的內容上有指揮監督權。²

2 2021, 〈勞動派遣〉, 勞動部：<https://reurl.cc/K0DLEp>, 檢索日期：2023 年 5 月 7 日。

楊通軒（2010，頁 123）指出勞動派遣係涉及派遣單位、派遣勞工及要派單位三個主體，三方僅有勞動契約及派遣契約兩項契約關係：派遣單位與派遣勞工之勞動契約、派遣單位與要派單位間的派遣契約，勞動契約是為了履行派遣契約的內容，而派遣勞工與要派單位僅有事實上的執行關係。

賴國維（2013，頁 9）指出勞動派遣涉及派遣機構、要派企業與派遣勞工，三方在契約關係中，派遣機構與派遣勞工簽訂勞動契約，另與要派機構簽立要派契約。派遣機構僱用派遣勞工，將派遣勞工受派到要派企業之指揮監督下提供勞務，形成複雜的雙重關係。

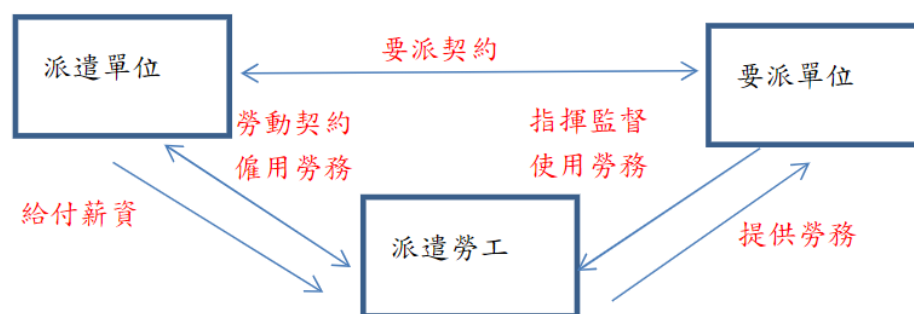
鄭津津（2014，頁 51）指出勞動派遣中派遣單位僱用派遣勞工並訂定勞動契約，派遣單位另與要派單位簽訂要派契約，派遣勞工勞務給付的對象不是傳統的派遣單位，而是在派遣單位的指揮監督下提供勞務予要派單位，形成派遣勞工與要派單位之間僅有事實勞動關係，並沒有訂定契約關係。具有勞工僱用與勞務使用分離之特性。

吳明書（2020，頁 11）定義非典型就業人力為臨時性或非典型的聘僱關係，透過第三方派遣公司與非典型就業勞工簽訂勞務派遣就業契約，且獲得雙方同意派任非典型就業勞工至要派公司提供勞務服務，並遵守要派公司相關規範、指揮與監督。

成之約（2006，頁 99-100）認為勞動派遣非屬於典型僱用關係，其涉派遣單位、派遣勞工及要派單位間三角互動關係，在三角關係中，派遣單位與要派單位約定勞務的提供與購買，係為商務契約關係；派遣單位與派遣勞工為僱用關係，派遣單位合法僱用派遣勞工履行勞務；派遣勞工僅有在提供勞務時，接受要派單位的指揮及監督，形成一種雙重關係。

圖 2

勞動派遣三角互動關係圖



如圖 2 所示，勞動派遣可以理解為不屬於典型工作型態，具有「僱用」與

「使用」分離的特質，由派遣單位、派遣勞工及要派單位三方當事人建構出三角互動關係。派遣機構與派遣勞工簽訂勞動契約，派遣單位僱用派遣勞工並安排至要派單位履行勞務；派遣單位與要派單位簽訂派遣契約，約定勞務的提供與購買，簽訂；要派單位與派遣勞工沒有簽訂契約，僅有事實上的執行關係，並在派遣勞工提供勞務時進行指揮、監督。派遣單位、派遣勞工與要派單位形成一種三角互動的雙重關係。

企業雇用勞動派遣員工兼顧企業內部發展及彈性人力資源的需求，此種聘用方式存在以下問題：勞動派遣員工與正式員工獲得的利益不均，勞動派遣員工恐對正式員工造成的不安全感，雙方可能相互對立衝突，影響員工對企業的向心力；缺乏法律保障的勞動條件難以釐清雇主責任與勞資爭議等缺點（王湧泉，2006，頁 177）。

綜上所述，由於台灣中油與派遣勞工間不屬於聘僱關係，加上台灣中油基於站體規模及營運模式等考量，對於派遣員工的需求會考量營運成本及市場需求而定，一旦加油站變更營運模式，要派單位台灣中油可以不需要負擔資遣費用與法律責任，結束與派遣勞工間的勞務關係，影響派遣勞工就業安全甚鉅，因此，研究者以加油站勞動派遣員工為研究對象，嘗試建構無差別待遇的職場地位。

二、留任因素的相關理論

留任與離職是一體兩面的概念，離職意指工作者離開組織，終止與組織的主雇關係，離職傾向（Turnover Intention）是指工作者欲離開目前的工作崗位前的心理狀態強度，非實際離職行為。離職行為分為自願性離職與非自願性離職，自願性離職是指工作者個人主動在組織中的移動，非自願性離職則是指工作者無法自主控制離開組織，如：解雇、遣散、裁員、強制退休等（果蕾等，2013，頁 66-67；吳俊偉，2020，頁 14；汪思敏，2017，頁 10）。

留任是工作者願意繼續留在組織中；留任意願是工作者經過思考、評估其留任的優缺點後，願意維持目前的職務工作，留在組織中繼續效力的工作態度（陳俞妙，2022，頁 6）。更進一步說，是員工的一種對工作單位產生認同感，竭盡所能的為組織效力爭取績效。留任意願比離職傾向具備肯定的正向態度，表現出積極的作為，願意繼續留任目前工作單位的心意。然而員工之所以會留在組織中貢獻，是因為有足夠的誘因吸引他們，也就是個人在努力與組織提供的誘因間取得均衡，讓他有足夠的動機在公司中持續下去。本研究以留任的正向態度討論工作者留在台灣中油的意願。

留任因素相關理論整理如下：

(一)需求層次理論

A. H. Maslow 於 1943 年提出需求層次理論（Need-hierarchy Theory），又稱為動機階層論，該理論指出人們的動機來自於需求，將人類動力需求排列為五個層次，當較低層次的需求獲得滿足時，才可能產生較高層次的需求，如果較低層次的需求沒有被滿足，則不會意識到較高層次的需求。較低層次到較高層次的順序為：生理需求（physiological need）、安全需求（safety need）、愛與歸屬需求（belongingness and love need）、自尊需求（esteem need）及自我實現需求（self-actualization need）五種層次（Maslow, 1943, pp.372-389）。

Maslow 認為需求層次間，當較低層次的需求獲得滿足後，該需求便無法繼續產生激勵的效果，較高層次的需求會逐漸開始引發追求。由於每個人對於需求層次的滿足與重視不盡相同，某些人的需求只會停留在較低層次的生理需求，有些人獲得生理需求的滿足後會繼續追求安全需求及愛與歸屬感需求，但不是每個人都會追求較高層次的自尊或自我實現需求。

綜上所述，付出勞務賺取金錢可以取得生理及安全較低層次需求的滿足，當加油站勞務派遣工生理需求獲得滿足後，會開始期待嚮往更高層次的需求，加油站勞務派遣工的薪資結構與職場特性恐難讓其追求較高層次需求的滿足，從需求層次理論的角度探討加油站勞務派遣工留任。

(二)雙因子理論

雙因子理論（Two Factor Theory）又稱為激勵保健理論（Motivator-Hygiene Theory），由行為科學家 Fredrick Herzberg（1959）研究後提出，Herzberg 認為工作滿足感受到內在因素及外在因素影響，相關因素分為激勵因素（motivation factor）及維持因素（hygiene factor）。激勵因子是與職位有關的因素，工作中的升遷、工作獲得的成就感與認同、自我成長等因素；保健因子若欠缺則會使員工不滿，包含組織行政管理與領導、工作環境、薪資報酬、人際關係等因素。導致工作滿意是因激勵因素的滿足，工作滿意的對立面是沒有滿意，缺乏激勵因素並不是傳統對工作產生不滿意；保健因素的滿足不會增加對工作的滿意，但只要缺乏保健因素便會導致工作不滿意。工作不滿意的對立面是沒有不滿意，意即在工作中即使移除不滿意的因素，不一定因此而滿意（王怡文，2023，頁 6-7；陳美靜，2020，頁 5）。

(三)公平理論

公平理論（Equity Theory）又稱為社會比較理論，由 Adams（1963）提出的激勵理論，該理論著重研究工作薪資報酬分配之合理、公平性及工作者對生產積極性的影響。指出工作者激勵程度來自於自己會與他人比較在工作中投入程度及報酬的比例的主觀感受（陳萱黛，2014，頁 8）。

公平理論的基本觀點為工作者關心其在工作後所得到報酬的質與量，並會以許多比較的方法確認報酬是否合理，得到的結果將影響該名工作者未來對工作的積極性。公平理論有公平、正向不公平及負向不公平三種，即如果工作者和他人的付出與收穫的比例無異時，便會認為是公平的，並因此獲得滿足；反之，若付出與回報不成比例時，為調適內心不舒服的感受，表現開始變得消極。報酬偏高即為正向不公平，反之，則為負向不公平（黃韋傑，2019，頁 33；蔡維軒，2020，頁 8-9）。

綜上所述，公平理論可以預測當工作者做出成績後，得到的報酬太多或太少，都會以行動來平衡自己的主觀感受，因此，企業應制定具有誘因及獎賞之薪資報酬制度，以維持有激勵員工生產力的作用。

(四)期望理論

期望理論（Expectancy Theory）又稱為工具理論（Instrumentality Theory），由美國心理學家 Vroom（1964）年提出，其主要在探索人們產生動機的過程，因此又被稱為動機之過程理論。期望理論基於假定理性人，主張人受到刺激去作出一些行為，才能達成特定的目標，過程中努力的程度，取決於對行為結果的期待程度及結果實現的可能性。換言之，探討獎勵效果時，同時思考個人主觀感受及客觀情境的影響因素（黃韋傑，2019，頁 41；黃玉清，1985，頁 33）。

期望理論由三個要素構成，分別是期望值（expectancy）、工具性（instrumentality）以及評價（valence），分述如下：

(1)期望值：是工作者對於努力與績效之間的關聯性；當工作者認為付出努力也無法取得良好的績效，則會減損其付出努力的意願。

(2)工具性：為績效表現是否能夠獲得獎賞或懲罰的預期程度。

(3)評價：為獎酬或懲罰對於工作者的吸引程度，評價具有高度的個體主觀性，無法推估到其他人身上，當工作者受到的特定的報酬越頻繁，則工作者可能會降低該報酬的評價，認為稀鬆平常。

綜上所述，期望理論之要素同時包含主觀與客觀雙重影響，若企業希望訂定的激勵要素對工作者能發揮功能，則要針對不同工作者的需求，提供不同的待遇，使能發揮激勵的效果。

參、台灣中油正式員工與勞動派遣工勞動條件比較

中油公司加油員在歷經多次的改變，中油加油員員工從原先的契約人員轉變為正式，工作上也從勞力的勞務工作，到內部管理階層。中油公司升遷制度相當透明，只要有奮發向上的企圖心，加上努力奮鬥的精神，從加油員到公司

高層大有人在，如煉製事業部執行長徐漢便是從基層員工做起³。反觀派遣勞務人員，不屬於中油體系，難有享中油公司勞動條件上的福利。就正式員工與勞動派遣人員較為相關的工作前途與未來，從薪資福利上的保障、工作穩定性及平衡、職業上的發展機會與升遷、及工作環境上的工作內容、在於工作上的時間是否具有彈性等五項進行一番比較，彙整表 2 正式員工與勞動派遣對勞動條件之比較如下：

表 2

中油正式員工與勞動派遣對勞動條件之比較

正式員工		勞動派遣	
薪資和福利	1. 基本薪資：國營事業員工通常擁有一個基本薪資，這是根據其職位、資歷和工作經驗等因素確定的。 福利津貼：除了基本薪資外，員工可能還會享有各種福利津貼，如績效獎金與工作獎金、及節日獎金、醫療補助福利待遇。	薪資和福利	1. 採優於基本工資每小時加 10 元時薪制。 2. 每個月滿 120 小時+5 元。 3. 小組長每小時+6 元。 4. 勞務帶班每小時+40 元。 5. 上大夜班每小時+25 元 6. 每半年滿平均每月滿 140 小時+6 元評鑑獎金。 7. 滿半年、1 年、2 年可領勞基法規定平均薪資之可休假獎金。 8. 今年開始三節獎金各 200 元。
工作穩定性和平衡	1. 穩定性：通常擁有較為穩定的工作，並且享有長期就業的穩定性。常有機會參與公司的	工作穩定性和平衡	1. 靈活性：勞動派遣工作通常具有較大的彈性，可以根據項目的需要調整工作時間和

³ 台灣中油公司煉製事業部執行長徐漢，當年進中油只是契約工」，一路爬升到課長、公關處副處長、大林廠長到煉製事業部執行長等。2022. 01. 27 17:24 工商時報

	長期計畫和發展。 2.培訓與發展： 公司通常會為正式員工提供持續的培訓和發展機會，以提升其專業技能和職業發展。		地點。這種靈活性使得派遣工作更適合一些需要適應性的人。 2. 專業多樣性：勞動派遣工作讓工作者有機會在不同行業和項目中獲得豐富的經驗，因此有可能積累更廣泛的專業知識。
職業發展機會	穩定性和長期性： 1. 正式員工通常與公司簽署長期雇傭合同，享有相對穩定的工作地位，有更長遠的發展視野。 2. 培訓和發展機會： 通常會得到公司提供的完整培訓和發展機會，以提高其職業技能和知識。 3. 在公司內部有較高的工作穩定性，通常不易因為經濟波動或公司變化而失業。	職業發展機會	1. 勞動派遣通常是短期合同，雇傭關係不穩定，升遷可能受到合同期限的限制。 2. 勞動派遣可能面臨更大的工作風險，因為合同結束後可能需要尋找新的工作。 3. 勞動派遣的福利通常較少，可能僅包括基本的勞動法定權益，缺乏額外的公司福利。 3. 勞動派遣可能因為工作期限較短，而難以獲得公司充分的培訓和發展支持。 4. 勞動派遣在升遷方面可能受限於合同性質，升遷的可能性相對較低。

			5. 勞動派遣可能面臨更大的工作風險，因為合同結束後可能需要尋找新的工作機會。
工作環境內容	內部管理： 內部管理是指組織內部的管理體系和決策機制。這包括領導結構、管理層級、溝通流程等。	工作環境內容	勞力階級：不同勞力階級之間的溝通和協作可能受到組織層次的差異影響。
彈性和適應性	1. 工作時間和地點： 工作時間和地點通常受到公司的規定和標準化的辦公時間的約束。他們可能需要在公司指定的辦公地點進行工作。 2. 工作任務： 工作任務可能受到其職位描述和工作職能的約束。他們的工作通常與其所在的職位密切相關。 3. 長期穩定性： 享有相對較長的雇傭合同，具有較高的工作穩定性，但這也可能導致工作適應性相對較低。	彈性和適應性	1. 工作時間和地點： 勞動派遣通常擁有較大的工作時間和地點彈性。他們可能根據具體工作要求，以及公司的需求在不同的地點和時間進行工作。 2. 工作任務： 勞動派遣可能更有彈性，可以在不同的工作任務和專案中擔任不同的角色，因此具有較高的工作適應性。 3. 短期性合同： 勞動派遣的雇傭性質使得他們通常簽訂短期合同，這種靈活性可能使他們更容易適應不同的工作環境和要求。

資料來源：台灣中油人資組、勞務派遣公司及本研究整

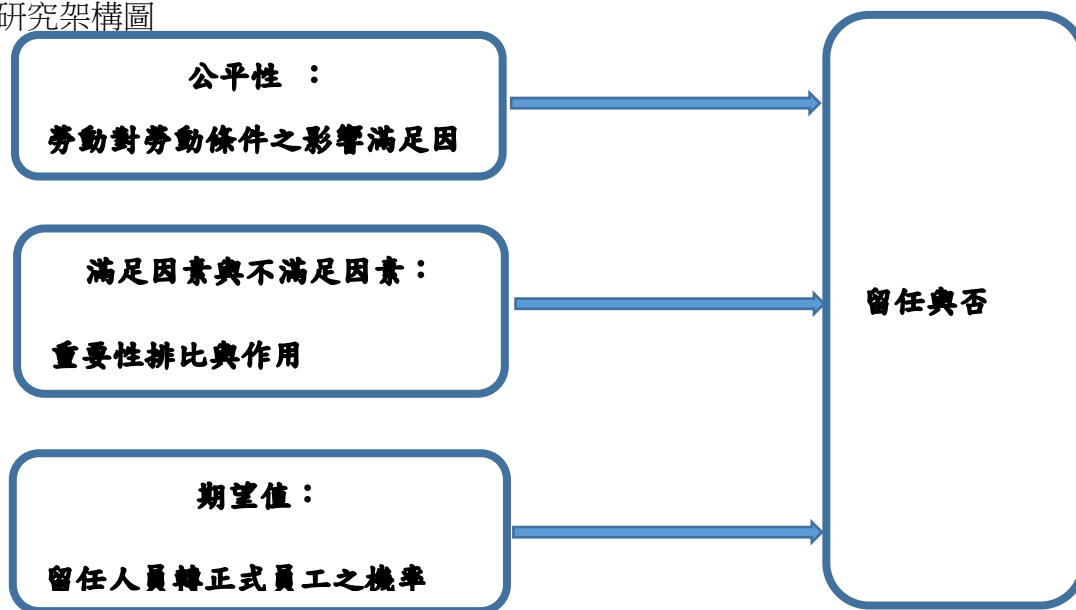
肆、研究設計

一、研究架構

本研究主要探討加油站勞動派遣工留任因素，根據研究目的與文獻回顧資料，將探討勞工、雇主及職場環境等關聯，並分析勞務契約及後續留任的原因，本研究依上述探討因素整理之研究架構如圖 2。

圖 2

研究架構圖



二、研究方法

(一)文獻分析法

透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面而精準地掌握所要研究問題的一種方法。經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意義等。

(二)深度訪談法

價值觀念、情感感受，記錄加油員生活經歷的意義解釋，以強化研究內容。本研究在方法上採用深度訪談法，透過有目的性的交談對話，讓研究者真實貼近加油員的角色，理解加油員對於工作（勞務派遣）所持的

1、研究對象與編碼

本研究使用的半結構式深度訪談法，本研究對象「加油員」的標準定義為：於加油站擔任加油員的工作，非中油正式職員，為勞務派遣之員工。

本研究訪談 9 位，分為 3 類：A 類：勞動部勞動平等司台灣中油總公司人事處專管勞動派遣工的組長、台北處相關人事主管 2 人；B 類加油站站長、管理人員 2 人、C 類勞動派遣工 2 人。(留任)，D 類勞動派遣工 2 人，離任)

表 3

受訪者資料

編碼	職務	人數	訪談時間
A1	勞動部勞動司專員	1	2023 07/01
A2	台灣中油總公司人事處專管勞動派遣工的組長	1	2023 06/19
A3	台北處相關人事主管	1	2023 08/14
B1	加油站站長、	1	2023 08/07
B2	加油站管理人員	1	2023 07/15
C1、C2	勞動派遣工	2	2023 09/02、2023 09/03
D1、D2	離職人員	2	2023 08/17、2023 07/19

2、訪談大綱

(1) 勞動部勞動條件處專員(A1)

a、請問您對台灣中油加油站勞動派遣工簽訂的勞動契約之看法如何？有無須改善之處？(A1-01)

b、現在契約任用人員皆為提撥制，是否有延長或取消轉換公司之必要？(A1-02)

c、請問您知道從事這項工作離職率或留任率，造成的原因為何，對於離職者有無輔導作為？(A1-03)

d、加油員是辛苦的工作，請問何種措施可以使勞務人員願意繼續留任這份工作？公司目前是否提供此種誘因？請問那些離職的勞動派遣工，是何種因素使他們離開？(A1-04)

e、目前勞動派遣工較之儲備幹部，其勞動條件不佳，您是否覺得對勞動派遣工不公平？公司的態度如何？(A1-05)

f、請問讓勞務人員轉換為正式人員之可行性？機率高或低？(A1-06)

**(2) 台灣中油總公司人事處專管勞動派遣工的組長、台北處相關人事主管
(A2、A3)**

a、請問您對加油站勞動派遣工簽訂的勞動契約之看法？(A2-01、A3-01)

b、現在契約任用人員皆為提撥制，是否延長或取消轉換公司之必要？(A2-02、A3-02)

c、請問您知道從事這項工作離職率或留任率嗎？(A2-03、A3-03)

d、加油員是辛苦的工作，請問何種措施可以使勞務人員願意繼續留任這份工作？公司目前是否提供此種誘因？請問那些離職的勞動派遣工，是何種因素使他們離開？(A2-04、A3-04)

e、目前勞動派遣工較之儲備幹部，其勞動條件不佳，您是否覺得對勞動派遣工不公平？公司的態度如何？(A2-05、A3-05)

f、請問您覺得讓勞務人員轉換為正式人員是否可行？機率高或低？(A2-06、A3-06)

(3) 加油站站長、加油站管理人員(B1、B2)

a、請問您對加油站勞動派遣工簽訂的勞動契約之看法？(B1-01、B2-01)

b、現在契約任用人員皆為提撥制，是否延長或取消轉換公司之必要？(B1-02、B2-02)

c、請問您知道從事這項工作離職率或留任率嗎？(B1-03、B2-03)

d、加油員是辛苦的工作，請問何種措施可以使勞務人員願意繼續留任這份工作？公司目前是否提供此種誘因？請問那些離職的勞動派遣工，是何種因素使他們離開？(B1-04、B2-04)

e、目前勞動派遣工較之儲備幹部，其勞動條件不佳，您是否覺得對勞動派遣工不公平？公司的態度如何？(B1-05、B2-05)

f、請問您覺得讓勞務人員轉換為正式人員是否可行？機率高或低？(B1-06、B2-06)

(4) 長期留任者(C1、C2)

a、您長期留任加油站勞動契約工，請問您對目前工作滿足的因素有那些？您可

否依據這些滿足因素在您心中的重要性做一排比？這些滿足因素對您留任加油站勞動契約工是否產生關鍵的作用？(C1-01、C2-01)

b、您長期留任加油站勞動契約工，請問您對目前工作不滿足的因素有那些？您可否依據這些不滿足因素在您心中的重要性做一排比？這些不滿足因素對您留任加油站勞動契約工是否產生任何的作用？(C1-02、C2-02)

c、您長期留任加油站勞動契約工，每天所做的工作內容甚至比正式人員還多，但是正式人員的待遇、福利與年資都比你們優厚，您覺得公平嗎？您是否嘗試過採取任何方式(個人的、制度的方式)減少不公平感？還是您如何接受了這種不公平，因而長期留任勞動契約工？(C1-03、C2-03)

d、您是否曾參加過台灣中油儲備幹部的考試？您對參加考試轉正的期望值有多大？後來為何原地踏步，長期留任勞動契約工？或是您從未曾參加過台灣中油儲備幹部的考試，為何您對轉正不抱任何期望？(C1-04、C2-04)

e、請問您對以上問題有何疑問？或是您對所提供之答案有何要補充的？(C1-05、C2-05)

(5) 離職人員(D1、D2)

a、請問您對加油站勞動派遣工簽訂的勞動契約之看法？(D1-01、D2-01)

b、你覺得自己與正式員工的薪資福利差異有哪些？您覺得公平嗎？這種不公平是否是您離職的主因？(D1-02、D2-02)

c、請問您覺得自己如何轉換為正式人員？機率為何？(D1-03、D2-03)

d、加油員是辛苦的工作，請問是什麼原因讓您曾經願意繼續從事這份工作？以及為何還有很多人願意長期留下？(D1-04、D2-04)

e、請問您從事這項工作為何離職？原因有哪些？(D1-05、D2-5)

伍、訪談結果與討論

本次研究總共訪談 9 位人員：其中有行政院勞動部平等司、台灣中油總公司人資組長、台北處勞務採購人員、在職勞動派遣人員、勞動派遣離職人員，經過交叉分析及引述受訪人員內容，得到以下留任跟離任的滿足與不滿足因素。由於論文字數的限制，本部分僅就「薪資在滿足與不滿足因素中都存在的理由」處，引註訪談稿，並做討論。

一、留任、離任的滿足與不滿足因素

留任與離職涉及到員工對於留在一個組織或離開的決策。以下由訪談中獲

得一些影響留任的滿足因素：

(一)留任的滿足因素

1、感情因素：萬物皆有靈性，尤其是人更是為感情的動物，在一個群組裡面，還是工作團隊裡，常常有個彼此共同的志向，或是生活的模式相同，久而久之，就會形成一個相同的理念，產生了一種奇妙的感情，在團隊裡，這種感情的因素存在，促成留任的主要原因之一。在工作場所都有彼此共通的興趣或話題，久而久之就會結合成一個群體，有共同的生活文化，融合成工作上密切的共同體，現在如此，退休後也會彼此聯繫！

2、領導風格與工作氛圍：領導風格與行為影響團隊信任氛圍的要素，工作場合整體氛圍就是較為輕鬆自在、很自在，工作中的投入度、參與度、問題解決能力也都很輕鬆。良好的工作氛圍對於企業和員工的發展都至關重要，它不僅能夠提升工作效率，還能促進團隊合作、增進員工滿意度、提高員工的工作滿意度、減輕員工的工作壓力，同時提升他們的身心健康水平。當員工感受到支持、理解和公平對待時，他們更能夠應對挑戰，減少工作中的焦慮和壓力，這對於長期留任因素有極大的幫助！一般而言，加油站站長主導站上工作氛圍與士氣，久任加油員除了有分耐心，絕大部分都維繫站長和善的領導風格！

3、薪資報酬與評鑑獎金：在表 2 已經條列，但在工作環境不佳，卻又有很多人留任，領取評鑑獎金人員將近 40%，且又有相當多人數是兼差性質，除了本身刻苦耐勞的精神外，中油勞務人員工資優於勞基法的最低薪資比應該是主要的原因！現今中油公司基本工資為 195 元(2024 年將超越 200 元)，雖然辛苦，但是薪資卻仍有優勢，可從下列工作場所做一薪資比較：

(1)全聯：無雇用勞動派遣人員，薪資為基本工資（月薪制），依照勞基法給予、年休假、有三節獎金。

(2)7/11：無雇用勞動派遣人員，薪資為基本工資（月薪制），依照勞基法給予薪資，分直營、加盟；直營享有較高待遇，加盟則與全聯相差無幾。

(3)台塑加油站：分正式員工與部分工時人員，正式員工薪資為月薪制，享有三節獎金，部分工時人員則為基本工資，因薪資結構不佳，久任部分工時人員很少，人員流動性也較高。

4、地緣因素：在加油站工作勞務人員，有許多人都有兼職工作，為省去路程奔波時間，很多人都選擇離家較近公司上班，這也是一個留任的因素。

5、工作時間彈性：加油站工作時間彈性有著多種好處，這取決於具體的工作環境和個人需彈性工作時間允許員工在交通較輕的時段工作，減少通勤時間和成本，同時有助於縮短交通擁擠所帶來的壓力；時間的彈性使得員工能夠更好地應對家庭需求；工作時間能更好地適應多樣化的工作人群，包括不同生活階段

的員工、兼職工作者以及具有不同工作風格的人。

6、薪資與福利是滿足因素中最重要者：經由訪談中發現，本次訪談中共有六項滿足因素，包括：感情因素、工作氛圍、領導者風格、薪資報酬、地緣因素與上班時間彈性。其中，加油工認為影響最大者莫過於薪資與福利。薪資與福利在職業生涯中具有重要性，不僅是員工的生計來源，也關係到其生活水平、工作動機和對工作的投入，更是留任最重要的因素。

(二)離任的不滿足因素

在探討離任人員離任的原因時，從訪談中得到下列不滿足因素：

1、薪資無法滿足個人所需

馬斯洛使用「生理」、「安全」、「歸屬感和愛」、「社會需求」或「尊重」、「自我實現」和「超越」等術語來描述人類需求和動機通常移動的模式。這意味著，根據該理論，下一階段的欲望產生動機，必須先前每個階段欲望都獲得滿足。有家庭的人普遍期望較高的薪資，這種期望反映了對生活費用和家庭需求的現實考慮。家庭是一個需要負擔多方面開支的單位，包括子女的教育、醫療保健、房屋貸款等開支。訪談中對於薪資不滿意(1)為年輕者:學業已完成，對未來前途充滿憧憬與希望，故而離職。(2)是有家庭負擔者，要照顧家庭，又需因應家庭開銷，雖然加油站時間彈性，但無法支付家庭開銷，必尋求更高薪資職業而離職!

2、工作環境惡劣：對於環境惡劣，有自身環境（如空氣汙染）、外來因素（惡質消費者），如無法適應環境或抗壓較低人員，將造成離職現象。

(三)薪資在滿足與不滿足因素中都存在的理由

薪資水平對於員工的留任或離職，的確是一個複雜且多面向的議題。依據深度訪談，其既是留任的滿足因素，又是離職的不滿足因素，因而形成「成也薪資，敗也薪資」的弔詭現象。例如，肯定的看法如下：

中油的薪資來講，---就二一九啊，所以就可以做兩百一十九，該加班的也照勞基法，四十六小時乘以一點三三、乘以一點六六，該給全部都給，包括 現在的不休假，連休假都有，婚喪什麼，婚假、喪假，那麼該給的都給，現在所有的都有。(B1-01)

滿足的話，應該是，---然後薪水比較多吧！跟其他的工作比起來，雖然說是算時薪，但是也比較比較多一點。(C1-02)

相對之下，亦有受訪者認為薪資不足：

年資都.....年資那個都不.....都一樣的話，薪水、待遇都一樣的話，沒有人會那個，沒有人會那個.....那個認同的，對啊，我替這公司賣命付出那

麼多年，跟新進來的一樣，你覺得合理嗎？(B2-02)

當然，不同的個案可能有不同的原因。以下是一些可能影響員工留任和離職決定的與薪資相關的因素。例如，員工認為所在組織所提供之薪資是具有市場競爭力的，將增加留任動力；良好的福利制度和獎金方案也是留任的重要因素。相對之下，若員工認為所在組織所提供之薪資是不足的，薪資水平不符合市場標準或無法滿足員工的生活成本，即可能成為離職的主要原因之一；或是其他競爭公司能提供更具吸引力的薪資待遇，亦將使員工誘發離職的動機。

事實上，藉由訪談顯示，薪資與福利是否良好，固然有客觀的判定依據，但亦有主觀的認定。而主觀的認定則隨每一位員工個人的背景、需求的不同而有差異。若是年輕、單身且斜槓的年輕人，不會嫌棄中油加油工的薪資。若是已成婚有家累者，則會為生計而尋求正職或待遇更高的工作。

那薪水的話當然是希望說能夠養家活口，至少要能養家活口啦，那如果薪水達不到養家活口的部分的話.....當然會另外找那個薪水更高的地方，所以這個我還是會想.....就是離職看能不能有更高的薪水的機會。(D2-04)

二、勞動派遣加油工與正式員工勞動條件對比的公平感

(一)加油工在薪資和福利上不如正式員工

正式員工與勞動派遣員工在薪資方面存在著顯著的差異，這反映了兩者雇傭形式和雇傭條件的不同。正式員工通常在薪資和福利方面享有較穩定和完善的待遇；而勞動派遣員工的薪資則受到派遣公司制定的政策和實際工作環境的影響，相對較不穩定。這可能是因為派遣公司為了節省成本，將派遣人員視為臨時性質的工作力，因而提供較少的福利和薪資水平。

(二)勞務人員與正式員工同工卻不同酬

2016年起，中油之加油站，若是正式人員不足，可由勞務人員代班。如此情況，引發了勞務人員與正式員工做著幾乎相同的工作，卻拿著不同的酬勞的爭議。引發爭議的原因可能涉及到多個層面，包括雇主政策、勞動市場條件、職業類別等。正式員工在雇傭形式、福利差異、保障和福祉、升遷機會一定有相當的保障！加油工對此深感不平！

正式員工享有高薪與升等加薪、工作時間及休假的平衡（年休假）、職業上的發展機會與升遷、及較舒適工作環境、可參與公司內部的工作溝通、對工作的挑戰性及滿足感、對於公司的文化和價值的認同、雖然在於工作上的時間較無彈性（輪班與排班），但累積年資來獲取高薪，是勞務人員所稱羨。如此差異，使勞務人員與正式人員間有階級隔離感。

(三)加油工容忍不公平之原因

1.傳統服從性使然:加油站正式員工普遍受到加油工尊敬至今仍然,尤其站長地位更為權威!雖然,勞務派遣之加油工覺得和正式人員比較之下,在薪資福利與地位上,並不公平,甚至有階級之差異。在此種情況之下,加油工理應想盡辦法離開加油站職場。然而,依據前述研究動機中,所顯示的年資資料,工作5年以上的加油工高達40%。這些久任加油員皆秉持傳統服從習性,固可容忍。

2.多種原因與壓力:加油工為何會容忍或無視不公平,透過深度訪談得知,派遣勞工對不公平的容忍,往往是來自於多方面的壓力和困境。些勞工可能因為經濟壓力而不得不接受不公平的工作條件。在維持基本家庭生計的需求下,一些人可能無法拒絕不公平的工作待遇,害怕失業或無法找到其他工作而忍受著。

三、轉正職的期望分析

(一)儲備幹部考試是唯一轉正職的管道,別無他法

加油員現在可擔任勞務代班人員及支援司帳人員,是歷經多年加油站工作經驗轉任內部,為鼓勵久任在職人員成為中油正式員工,在2010年遂設置儲備幹部考試的管道,加油工年資屆滿3年即可參加儲備幹部招考,這是中油勞務人員轉任正式員工唯一的途徑!訪談中另一個構想方式是組織一個工會,讓派遣勞工受到重視,也是不錯的提議!

(二)考試不利久任派遣人員

久任派遣勞工在加油站經歷多年磨鍊,工作上業務都能駕輕就熟,隨著年齡的增長,許多人會憶力逐漸下降,這是一種常見的現象。尤其是大腦組織和神經元的變化,可能會導致記憶力不如年輕時敏銳,在於考試方面與剛畢業年輕人會有相當的差距,在標榜公平考試的前提下,反而對於這些勞苦功高的久任加油站勞動派遣員工,產生了另一種不公平形態!

(三)感情融洽、工作氛圍良好降低離職的動機

良好的工作氛圍對於員工的工作滿意度和心理健康有著積極的影響。當員工感受到友善、支持和尊重的工作環境時,他們更容易保持積極的工作態度,並對工作充滿熱情。這樣的工作氛圍有助於減輕工作壓力,提升工作樂趣,降低因工作而產生的心理疲勞感,進而減少離職的意願。

陸、結論--政策建議

基於以上深度訪談結果所得之研究發現,加之本人在加油站工作的實地觀察,台灣中油若欲提升契約加油工的久任意願,可強化下列的政策措施:

一、持續調整薪水與獎金,提升留任意願,降低離職動機

本研究顯示薪資與獎金一方面是留任的滿足因素；另一方面、又是離職的不滿足因素。某些加油工之所以因薪資與獎金而留任，即認為待遇不錯；而某些加油工因薪資與獎金而離職，即認為待遇不佳。提高留任意願、降低離職動機是任何企業永續發展的重要課題。因之，本研究提出之政策建議之一，即持續調整薪水與獎金，提升加油工留任意願，降低其離職動機。

二、採行更利於感情聯繫與工作氛圍之措施

良好的感情聯繫和積極的工作氛圍對於提高員工滿意度和留任率至關重要。以下是一些管理上的建議，有助於促進良好的感情聯繫和積極的工作氛圍。

(一)溝通透明度

提倡開放和透明的溝通，確保員工清楚了解公司的目標、計劃和重要信息；定期舉行會議，分享公司的最新動態，並鼓勵員工提出意見和疑慮。

(二)團隊友誼活動

舉辦定期的團隊友誼活動，例如戶外活動、餐聚、團隊合作遊戲等，以促進同事之間的相互了解和合作。

(三)表揚和激勵

表揚優秀表現的員工，並提供相應的獎勵，這不僅是一種肯定，也激勵了其他員工的積極表現。

(四)尊重和包容

確保工作環境是尊重和包容的，無論是在文化差異、性別、種族還是其他方面，這有助於建立一個多元化和包容性的工作氛圍。

(五)共享成就

當公司實現重大成就時，與員工共享這些成就(獎金頒發)，這可以加強團隊凝聚力，讓員工感受到自己的貢獻是有價值的。

三、研議增加管道，提升加油工轉正之機會

(一)研議對於年資較久採優惠措施

1.在中油加油站留任的人，達 20 年以上比例上也不少，令人驚訝的是-竟然有超過 40 年的勞務久任派遣人員，現在勞務代班除了負責站上的營業；也需協助站上處理一般業務，可謂勞苦功高！

2.尤其工作 30 年以上的人對公司充滿了忠誠度，中油公司是否宜特例給他們一些優惠，像是考試有所加分，或是改變考試題型(像是加油站業務)，以彌補

他們未來剩餘沒多久的工作時間裡有著較豐厚的收入！

(二)研議援用荷蘭、德國制度，三年內無條件轉正職

「無條件轉正職」通常指的是在一定條件下，公司將臨時或合同職員直接轉為正式職員，而無需再經過試用期或滿足其他特定條件。

(三)研議透過立法增加人事成本增加轉正人數

中油公司人事費用佔公司整體總預算不到 2%，如能透過立法增加人事成本，以促使增加勞務人員轉正人數，這是一種公共政策的手段，目的在於提高勞動市場的穩定性，改善員工福祉，以及降低臨時或合同聘用的不確定性。

參考文獻

- 王怡文 (2023)。以雙因子理論、馬斯洛需求理論探討企業的留才對策—以 A 企業為例之個案研究 [未出版之碩士論文]。國立中山大學。
- 王湧泉 (2006)。勞動派遣與雇傭關係的轉變及其影響。高應科大人文社會科學學報，3：169-186。
- 王雅婷 (2022)。組織氛圍、自我效能對護理人員留任意願之影響-以南部某醫學中心為例 [未出版之碩士論文]。義守大學。
- 王雲東、呂傑華 (2021)。社會研究方法。揚智。
- 成之約 (2006)。產業工會對“派遣勞工”的態度及其對勞資關係意涵之初探。政大勞動學報，(20)，97-123。
- 池文海、陳瑞龍、潘美雪 (2009)。品牌權益、服務品質、知覺價值、顧客滿意與顧客忠誠之探討—以台灣中油加油站為例。品質學報，16（4），291-308。
- 吳明書 (2020)。雇主品牌與成就動機對非典型就業者其組織承諾之影響 - 以薪酬滿意為中介變項 [未出版之碩士論文]。淡江大學。
- 吳俊偉 (2020)。志願役士兵留營及轉服士官意願之探討：以空軍某部隊為例[未出版之碩士論文]。淡江大學。
- 吳基福、陳餘鑒、胡以祥 (2020)。台灣中油大林煉油廠員工休閒活動對緩解工作壓力影響之研究。真理大學運動健康休閒學報，(11)，103-113。
- 吳冠葳 (2022)。我國勞工投入辛苦特定製程產業意願與留任因素之探討 [未出

- 版之碩士論文]。國立中正大學。
- 李佳玲、何俊明、秦孝偉 (2018)。領導風格對工作投入與留任意願之影響：以餐旅業實習生為例。餐旅暨觀光，15（1），77-100。
- 李昂鍵 (2021)。基層消防幹部領導風格、組織氛圍與消防人員工作壓力之關係：以新北市政府消防局第一大隊為例 [未出版之碩士論文]。輔仁大學。
- 李政賢、廖志恒、林靜如 (2008)。質性研究導論。五南。
- 李靜宜 (2015)。我國中央機關非典型人力運用政策之分析：歷史制度論觀點 [未出版之碩士論文]。國立臺灣大學。
- 汪思敏 (2017)。在臺外籍教師工作滿意度與離職傾向之探討以南部某國際學校為例[未出版之碩士論文]。義守大學。
- 周順忠 (2020)。組織認同、組織承諾與員工滿意度之研究-以台灣中油為例 [未出版之碩士論文]。長榮大學。
- 林柏宏 (2013)。非典型勞動者團結權之研究-以派遣勞工為核心 [未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 林憬鴻 (2017)。服務品質對於加油站經營之探討：以台灣中油台北桂林站為例 [未出版之碩士論文]。國立雲林科技大學。
- 果 蕾、王 靜、戴 熙、王慧敏 (2013)。香港報業新聞記者從業人員的流動研究。傳播與社會學刊，(24)，61-92。
- 邱駿彥 (2007)。勞動派遣對勞工權益的影響。台灣勞工雙月刊，7：66-73。
- 姚奮志 (2016)。勞動彈性化下的社會安全網絡建構：從中高齡非典型勞動者探討起 [未出版之博士論文]。國立暨南國際大學。
- 姜志剛 (2018)。身心障礙者非典型就業權益之研究：以『新北市政府幸福餐車輔導計畫』為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學。
- 翁雅婷 (2022)。非典型就業是陷阱還是跳板？對台灣年輕人第一份與後續工作的分析 [未出版之碩士論文]。國立臺北大學。
- 張子房 (2011)。壓力來源、員工協助方案與工作績效關係之研究：以台灣中油公司為例[未出版之碩士論文]。國立高雄應用科技大學。
- 張高誌 (2017)。工作壓力、工作滿意度、離職傾向與領導風格關係之研究-以屏東縣加油站服務員為例 [未出版之碩士論文]。國立屏東大學。

- 陳俞妙 (2022)。電競產業中關鍵人才之留任因素 [未出版之碩士論文]。國立中山大學。
- 陳妍儒 (2023)。警察機關領導風格、部屬情緒勞務對工作投入之影響[未出版之碩士論文]。國立彰化師範大學。
- 陳建佑 (2020)。領導風格、工作滿意度與組織氣氛對留任意願之影響-以陸軍裝甲旅為例 [未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 陳政峯 (2015)。加油站服務氣氛、服務人員數目與顧客預期等待時間對預期服務品質及消費意願之影響。石油季刊，51（3），65-75。
- 陳美靜 (2020)。從雙因子理論、管理成熟度探討留任意願-以職場幸福感為中介變項[未出版之碩士論文]。國立中山大學。
- 陳浩瑄 (2023)。主管領導風格對海軍官士兵工作滿意度之影響-以人格特質為干擾變項[未出版之碩士論文]。國立臺北大學。
- 陳淑娟 (2016)。台灣地區非典型就業之變動 [未出版之碩士論文]。國立交通大學。
- 陳萱黛 (2014)。以公平理論探討人力派遣員工薪酬對工作滿足之影響。全球管理與經濟，10（1），126-146。
- 黃玉清 (1985)。目標管理／期望理論。師友月刊，(211)，33。
- 黃韋傑 (2019)。以公平理論及期望理論探討影響公部門人員工作士氣之因素：以中部地區機動海巡隊為例 [未出版之碩士論文]。國立中正大學。
- 黃櫻美 (2004)。僱用關係型態與人力資源管理實務關聯性之探索性研究。政大勞動學報，(15)，79-103。
- 楊玉美 (2016)。解析人力資源管理－留才。前程。
- 楊通軒(2010)。論勞動派遣之意義、功能與類似契約類型之區分。東海大學法學研究，(32)，119-157。
- 楊雅琪 (2019)。探討教練領導風格對中學軟式網球選手訓練之滿意度。運動休閒餐旅研究，14（3），38-55。
- 劉冠廷 (2022)。大臺南市國小教師知覺校長領導風格對教師集體效能之影響-以

- 學校組織氣氛作為中介變項[未出版之碩士論文]。國立成功大學。
- 潘淑滿 (2022)。質性研究－理論與應用。心理。
- 蔡維軒 (2020)。工作環境及公平理論對於留任意願影響之研究－以南部某軍事兵工廠為例[未出版之碩士論文]。國立屏東大學。
- 鄭津津 (2014)。勞動派遣與工作權。臺北大學法學論叢，(90)，45-88。
- 賴國維 (2013)。勞動派遣人員對組織公平與組織衝突之相關研究[未出版之碩士論文]。國立臺中科技大學。
- 謝毅翁 (2021)。戰鬥部隊留任意願因素之研究-以第六軍團為例 [未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 簡春安、鄒平儀 (2004)。社會工作與質性研究。巨流。
- 簡慧茹、謝棋楠 (2021)。定期勞動契約相關規範初探。勞動及職業安全衛生研究季刊，(12)，126-138。
- 羅志偉 (2016)。天生我材必有用?! 真誠領導與社會融入對工作績效的影響-以台灣中油愛心加油站為例[未出版之碩士論文]。國立臺南大學。
- Belous, R. S. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, 113(3), 7-12.
- Biggs, D. & Swailes, S. (2006). Relations, Commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28, 130-143.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*. (10), 87-96.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, (30), 109-131.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kang, D. S. & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Lenz, A. A. (1996). Flexible Employment: Positive Work Strategies for 21st Century. *Journal of Labor Research*, 17(4), 555-556.
- Locke, A. (1976), What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, (4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Rand McNally,.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, (50), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Harp and Row.
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1997). Importance-performance analysis, *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Mobley, W. H. (1997). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Ryan, A. M. & Schmit M. J. (1996). Calculation EEO Statistics in the temporary help industry. *Personnel Psychology*, 11(2), 117-136.

Research on Retention Factors of the Dispatched in Gas Station

–Case Analysis of Chinese Petroleum Corporation (Taiwan)

Chia- Ang Lu*

Abstract

The widespread use of labor dispatch workers by companies serves two primary purposes: to reduce expenses and save on labor costs, and to efficiently allocate manpower according to seasonal demand, maximizing labor utilization. In 2010, CPC Chinese Petroleum Corporation(Taiwan* transitioned some hourly student workers to labor dispatch workers. This study explores the impact of this identity change on retention and turnover, as well as salary and benefits. It examines the phenomenon of long-term labor dispatch workers at CPC, the reasons behind it, and the resulting outcomes. Additionally, the research provides recommendations for addressing issues arising from the long tenure of labor dispatch workers, prioritizing the factors influencing their job satisfaction.

What are the factors leading to dissatisfaction among labor dispatch workers? How are these factors ranked, and what are the reasons behind them? What is the relationship between the satisfaction and dissatisfaction factors and retention among labor dispatch workers? How do labor dispatch workers perceive the differences in working conditions compared to regular employees? Does this lead to a sense of unfairness, and what is its relationship to retention? What are the career expectations of labor dispatch workers, and how high or low is their expectation of becoming regular employees? What is the relationship between these expectations and retention? The various phenomena and viewpoints presented ultimately aim to enhance the precise and effective utilization of human resources at CPC Chinese Petroleum Corporation(Taiwan).

Keywords : Chinese Petroleum Corporation (Taiwan), dispatched works, salary, retention, resign, expected value

*MA of Public Administration and Policy, National Taipei University and gas station manager of CPC Corporation, Taiwan.

Received: October 11, 2024. Accepted: December 11, 2024. °