

國立政治大學勞工研究所

碩士論文

百貨公司專櫃人員勞雇關係之探討

A Study on the Employment Relations of Counter Staffs in  
Department Stores



指導教授：王惠玲 博士

研究生：鄭長庭 撰

中華民國 110 年 7 月

## 摘要

百貨公司專櫃人員之勞雇關係因專櫃制度之特色而產生幾個現象，例如專櫃人員於服從專櫃廠商之指揮監督時，同時受到百貨公司對於出勤狀況、經營秩序、待客禮儀以及服裝儀態之監督管理，進而產生相關爭議。

本研究於文獻回顧介紹百貨公司專櫃制度、勞動契約權利義務、勞動契約判斷標準以及勞動派遣之相關文獻，並對專櫃人員、專櫃廠商與樓面管理人員進行深度訪談，整理歸納後再以從屬性判斷做勞動契約認定，發現專櫃人員與專櫃廠商之間為完整之勞動契約；專櫃人員與百貨公司之間未達到足以成立勞動契約之強度，且兩者之間欠缺主給付義務；專櫃廠商與百貨公司為承租人與租用人之關係。

根據勞動契約認定之結果，再試以勞動派遣之學說、在籍出向、第三人契約及租賃契約對專櫃人員三方之特殊勞動關係做契約定性，得出應以租賃契約定性較為符合專櫃人員之真實勞動狀況。

最後討論實務上罰款、颱風天出勤以及職業災害雇主責任等問題，認為商場管理規則於專櫃廠商與專櫃人員之間具有工作規則之性質，並提出行政機關對商場管理規則採取實質審查，百貨公司就勞動基準法之職業災害補償應與專櫃廠商負連帶責任，以及契約關係應盡量回歸專櫃廠商之指揮監督等建議。

關鍵字：百貨公司，專櫃人員，專櫃制度，勞雇關係，勞動契約，從屬性，勞動派遣

# 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.....	5
第三節 研究方法.....	6
第四節 研究對象、範圍與限制.....	8
第五節 章節安排.....	11
第二章 文獻探討.....	13
第一節 我國百貨公司專櫃制度介紹.....	13
第一項 百貨公司發展簡史.....	13
第二項 百貨公司專櫃制度.....	15
第二節 勞動契約概述.....	25
第一項 勞動契約之內涵.....	25
第二項 勞動契約之權利義務.....	29
第三節 勞動契約判斷標準—從屬性.....	33
第一項 學說上見解.....	33
第二項 實務上見解.....	38
第四節 勞動派遣概述.....	42
第一項 勞動派遣之內涵.....	43
第二項 勞動派遣之三方法律關係.....	45
第三項 與勞動派遣近似之法律關係.....	51
第五節 小結.....	54
第三章 調查結果與發現.....	57
第一節 訪談設計.....	57
第一項 問項設計.....	57
第二項 訪談對象選取.....	59
第二節 訪談發現.....	61
第四章 訪談分析及契約定性.....	89
第一節 從屬性分析.....	89
第一項 專櫃人員與專櫃廠商之法律關係.....	89
第二項 專櫃人員與百貨公司之法律關係.....	91
第三項 專櫃廠商與百貨公司之法律關係.....	94
第二節 契約定性.....	95
第一項 勞動派遣之可能性.....	95
第二項 第三人契約之可能性.....	97
第三項 在籍出向之可能性.....	99
第四項 租賃契約之可能性.....	101

第三節 相關問題探討.....	103
第一項 商場管理規則與罰款問題.....	103
第二項 颱風假出勤爭議及職業災害問題.....	105
第五章 結論與建議.....	107
第一節 結論.....	107
第二節 建議.....	109
參考文獻.....	111
附錄一 訪談問卷大綱.....	115
附錄二 訪談逐字稿.....	119

## 表目錄

表 1 受訪者基本資料.....	60
------------------	----

## 圖目錄

圖 1 勞動派遣三方關係圖.....	43
圖 2 真正第三人利益契約三方關係圖.....	46
圖 3 承攬契約三方關係圖.....	51
圖 4 在籍出向三方關係圖.....	53
圖 5 不真正第三人利益契約三方關係圖.....	98
圖 6 專櫃人員三方關係圖.....	102

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

臺灣經濟發展在戰後數十年間快速成長，國民人均所得與消費能力提高，同時社會繁榮促使民眾生活水準提升，消費需求大幅增加，商品零售業因而趁勢發展，商家家數倍數成長，並逐漸深入到民眾日常生活中。依第十次修訂的中華民國行業標準分類定義，綜合商品零售業為「從事以非特定專賣形式銷售多種系列商品之零售店」，其中百貨公司將各種零售業結合於單一商場，以委外的專櫃及自營櫃之營業模式，分部門販售多樣化的商品如化妝品、家電用品、生活用品、流行服飾、高級家具等，提供舒適購物環境與賓客至上的服務，並結合書店、餐廳、電子遊藝場、電影院等多功能休閒設施，以及位於交通方便的都會區且有足夠的停車空間等優勢，早在二、三十年前即成為週休假期不長之下，民眾在市區內從事休閒活動的熱門去處。至今雖受到超級市場、便利商店等其他零售業與網路購物的挑戰，但在特殊節慶檔期以及新興餐飲店家進駐加持之下，在商品零售業中業績方面仍佔據領先地位。

當百貨公司隨著事業版圖擴展，台灣百貨家數密度高居世界前幾名，其背後即代表著蘊含大量就業機會，需要足夠人力來維持日常營運，百貨公司業無疑即是個小型就業市場。基於服務業將顧客服務擺在首位的思考方式，百貨公司格外注重商場內員工的服務品質，並且視每位顧客如同貴賓般對待，藉以突顯出與其他綜合商品零售業如超市、超商、量販店等的差異，形成百貨公司諸多賣點的其中之一，然而也因此產生某些僅存在於百貨公司從業人員之間的獨特勞動現象。

百貨公司從業人員中主要可分為營運管理人員、顧客服務人員、辦公室工作的行政人員，如行銷企劃、會計、人力資源等部門之員工，以及人數最多亦為顧客接觸最頻繁的櫃位銷售人員。同商場內各專櫃櫃位之銷售人員，看似皆穿著展現百貨公司形象的制服，遵守百貨公司營業規定，服從各樓層營運管理人員之命令，然而員工依其櫃位性質的不同主要可區分為兩類，其中一類為於百貨自行經營之櫃位提供產品服務的人員，受百貨公司直接僱用，人數比例通常較低；另一類則屬於所謂的專櫃人員，為受專櫃廠商指派到向商場租用的櫃位，提供與該廠商品牌相關的服務，如化妝品專櫃人員、服飾專櫃服務人員等皆屬之。專櫃人員雖然非由百貨公司直接僱用，但基於百貨公司與專櫃廠商簽訂之合約，仍需要遵守各項商場規範，如需長時間久站，應遵守待客禮儀，不得使用客用設施，以及需隨時待在櫃位而使得休息時間過短等規定，否則百貨公司得以違反合約作為理由對專櫃廠商罰款。

除上述所提及之內容，百貨公司也因每日營業時間長，高於法定工作時間，故多以排班方式滿足人力上的需求，特別是假日及週年慶期間來客數倍增，皆較平日忙碌不少；而從業人員以女性為主，男女比例懸殊；另外當有颱風來襲時，即使各縣市政府已宣布停止上班、上課，不少百貨公司仍規定員工及專櫃人員必須照常出勤，原因為民眾時常趁風雨暫歇時至百貨公司等室內場所從事休閒活動，為數不少的來客量往往使得百貨公司不願停止營業。

針對上述百貨公司專櫃人員勞動過程所發生之現象，民間團體不斷透過申訴、發聲等管道呼籲勞動主管機關應重視該問題，台北市勞動局亦曾在 2011 年執行「臺北市百貨業週年慶專案勞動條件檢查」計畫，針對工時與休假問題裁罰專櫃廠商。之後九五聯盟再於 2015 年 6 月公布蒐集 199 份有效樣本的「百貨

專櫃從業人員勞動調查」結果，調查指出幾個現象<sup>1</sup>：

- 一、專櫃人員因排班所致，每月工時經常高達 200 小時至 240 小時，甚至一日內工時超過 12 小時。
- 二、三分之二的受訪者表示休息時間不滿半小時，甚至完全沒有休息時間。
- 三、於上班時間被要求不得坐著，或是專櫃櫃位內根本未設置椅子，受訪者中不少有腳底筋膜炎及靜脈曲張的症狀發生。
- 四、許多受訪者被禁止飲用水，否則百貨公司開罰數百元至一千元。
- 五、須配合百貨公司延長營業時間或是國定假日禁止休假等不合理之規定。

勞動部職業安全衛生署隨即於 2015 年 6 至 7 月與地方主管機關配合，實施全國各百貨公司專櫃從業人員勞動檢查，重點包括工時、休息、例假、休假及有關重複性作業、長時間工作等異常工作負荷促發相關疾病之預防措施，女性勞工之母性健康保護措施，以及對於連續站立作業勞工，應設置適當坐具，以供休息時使用等規定，總計有 77 家與 42 家受檢單位分別違反勞動條件與職業安全衛生相關規定，依法裁處 145 萬元。<sup>2</sup>台北市勞動檢查處亦於 2016 年 3 月間執行「久站關懷專案檢查」，抽查 12 家百貨中有 7 家違規。

之後台灣專櫃暨銷售人員產業工會於 2020 年 6 月 19 日召開記者會<sup>3</sup>，公布該會所進行的「百貨公司開罰專櫃人員問卷調查」結果，顯示有超過半數的問卷填寫者曾經被國內各家百貨公司開罰，原因包含各種管理紀律上的問題，其中又以缺勤相關事由最多，接著為營業銷售、行為儀表等事由，連因颱風假未

---

<sup>1</sup> 「專櫃人員職業安全調查大揭露 落實新職安法 終結血汗職場」，苦勞網，<http://www.cooloud.org.tw/node/82707>，最後瀏覽日期：110 年 6 月 15 日

<sup>2</sup> 「勞動部職安署公布百貨公司勞動檢查結果，呼籲業者應確保勞工權益及身心健康」，勞動部職業安全衛生署新聞稿，<https://dons.osha.gov.tw/1106/1113/1114/2916/>，最後瀏覽日期：110 年 6 月 15 日

<sup>3</sup> 「工會調查近 6 成專櫃人員曾被開罰 籲訂定指引」，聯合新聞網，<https://udn.com/news/story/7269/4646732>，最後瀏覽日期：110 年 6 月 15 日

能出勤都被列為理由。同時該工會連同立委及學者呼籲主管機關勞動部應對該議題召開討論，訂定相關指引或是修法以保障專櫃人員的勞動權益<sup>4</sup>。

除了禁止專櫃人員於工作時間喝水或坐在椅子上的要求，已經因百貨公司須負擔職業安全衛生法上部分雇主義務可能遭行政機關裁罰而有了許多改善，其餘問題卻仍持續存在。當營運管理人員於專櫃人員違反商場管理規則時向專櫃廠商開出罰單，但專櫃廠商於支付罰款後可能在專櫃人員的薪資上以獎金或其他名義扣除與該款項相同之金額，即完全將該罰款金額轉嫁予專櫃人員承擔；少數營運管理人員可能直接向專櫃人員收取罰款，專櫃廠商後續卻沒有償還該金額予員工，或是專櫃人員擔心再次被專櫃廠商處罰而自行付清罰單。由以上敘述可知，百貨公司商場管理規則即成為實務上諸多問題的關鍵源頭，究竟其是否具有工作規則之性質，得以直接約束專櫃人員？又該等規定所牽涉之範圍是否須受到任何勞動法令或相關法律的規定？欲回答該等問題，則必須先就當事人之勞雇關係做認定後始能做出結論。

仔細觀察可以發現百貨公司、專櫃廠商與專櫃人員三者之間的法律關係與勞動派遣相似。僱用與使用分離為勞動派遣所特有之現象，派遣公司與派遣員工簽訂勞動契約而成為雇主，經得到勞工同意後將對勞工之使用權讓與要派公司，原來之勞動契約仍繼續存在，派遣勞工則須服從要派公司指揮監督並向其為勞務給付，勞務之利益歸屬於要派公司，但與要派公司之間並無成立勞動契約。百貨公司中的現象則為專櫃廠商與專櫃人員簽訂勞動契約，當然負有雇主義務並承擔相關法定之雇主責任，同時擁有人事方面之管理權；而後依照與百貨公司簽訂的商務契約，將專櫃人員派駐至百貨公司租用櫃位提供與產品相關

---

<sup>4</sup> 「百貨濫罰櫃哥櫃姐 颱風假空櫃也罰！工會：太誇張」，蘋果新聞網，<https://tw.appledaily.com/life/20200619/CBSBW232CSAYFPK2O7JZFFI2YY/>，最後瀏覽日期：110年6月15日



之服務，專櫃人員雖與百貨公司之間並沒有存在契約關係，但必須服從各樓層營運管理人員之管理並遵守公司各項商場管理規則。然而百貨公司、專櫃廠商與專櫃人員三者之間的法律關係與勞動派遣仍存在諸多差異性，本文初步認為有以下三點：

- 一、專櫃廠商本身事業屬於商品零售業或餐飲業等，並非以人力派遣為主要經濟活動之人力供應業<sup>5</sup>。
- 二、專櫃員工給付勞務之利益同時歸屬於百貨公司與專櫃廠商，也與勞動派遣之情況有所不同。
- 三、專櫃人員於提供勞務的過程，不僅受到百貨公司的指揮監督，在商品服務方面則須遵守專櫃廠商的指示，雙方之間仍存在直接監督權責，派遣員工則幾乎不會受到派遣公司的指揮監督。

因此專櫃人員特殊的法律關係以現行法令之規定應如何看待，當糾紛發生時所採取的法律救濟途徑為何，將成為本文之核心研究問題。

## 第二節 研究目的

本文研究目的主要有三點：

- 一、界定百貨公司、專櫃廠商與專櫃人員之勞雇關係

欲探討百貨公司專櫃人員與專櫃廠商、百貨公司之間實務上發生勞動法令爭議，本文認為應從界定當事人之法律關係開始，始能基於此點繼續討論相關問題。不同法律關係對當事人間權利義務影響甚鉅，包括是否受到相關法規限制，針對爭議如何行使救濟等方面，究竟專櫃人員之實際雇主為何者，是否因其三者之法律關係與勞動派遣關係相近似，而將之歸類於勞動派遣之範疇，認

---

<sup>5</sup> 勞動基準法第 2 條第一項第七款：「派遣事業單位：指從事勞動派遣業務之事業單位。」

定專櫃廠商為契約上之雇主，百貨公司亦需負擔部分雇主責任；或是以民法及其他法律關係去看待，將百貨公司與專櫃廠商皆視為專櫃人員之僱用人，並同時承擔僱用人之責任與義務，此外亦不排除有其他勞雇關係形式之可能。

## 二、探討百貨公司與專櫃人員間勞動法上之爭議

承接前一研究目的，於界定三者之法律關係後對實務上相關問題，即針對百貨公司商場管理規則所衍生出之爭議做探討，如百貨公司並非專櫃人員之雇主，為何對專櫃廠商的違約罰款能夠對專櫃人員產生直接或間接的懲戒效果；以及颱風天要求專櫃人員出勤或職業災害的責任能否歸屬於百貨公司。故必須先對百貨公司商場管理規則之法律性質做出判斷，是否具有工作規則之性質，若有則進一步討論是否僅存在於專櫃人員與專櫃廠商間，或是可視為百貨公司直接對專櫃人員規範，藉以進一步釐清當事人間責任與義務，相關規定是否應受到勞動法令之限制。

## 三、對現行相關勞動法規提出檢討與建議

基於專櫃人員勞動法上法律性質之特殊性，對現行勞動法令提出檢討，僅透過民法及勞動基準法等規範僱用人義務之法令是否能夠因應實務上特殊性，保障專櫃人員在給付勞務的同時不失其相關權利。若依舊未能解決現行實務上爭議，則提出相關立法或修法之建議。

### 第三節 研究方法

本文以文獻分析與實證研究為主，採取以下兩種研究方法：

#### 一、文獻分析法

文獻分析法為整理與研究主題相關之書籍、學位論文、研究報告、期刊論

文、座談會、研討會、報紙專論及報導、網路資料等文獻資料，摘要相關性高且重要之理論與研究，並歸納相關爭點與論點，形成一個結論，企圖來解釋欲了解之議題。

在基礎理論方面，首先透過文獻資料的蒐集，從學術論文及其他書面資料對百貨公司專櫃制度做介紹；接著從專書、期刊論文等文章整理勞動契約的特徵、實務上勞動契約之認定方式等；最後則討論勞動派遣關係，以勞動派遣為主要焦點，整理學說之定義及相關學者見解。

## 二、深度訪談法

深度訪問法是指研究者希望經由訪談行為，發現較難以從表面所觀察到的現象，或是以解釋研究對象的一些因素，適合用於瞭解複雜、抽象的問題。研究者強調在訪問過程中的高度參與度，直接進行交流及討論，經由雙向溝通取得受訪者對於特定議題的具體意見和看法，並運用於該研究議題的分析上。研究者通常必須事前蒐集研究主題相關的資料，經由事先規劃與設計訪談題目再應用於訪談過程，並於訪談獲取必要資料後，經過紀錄整理、比較和分析，以達到對該研究主題資料蒐集的目的。

深度訪談依據題目的設計，又可再分為結構性訪談(Structural Interviews)、非結構性訪談(Unstructured Interviews)以及半結構性訪談(Semi-structural Interviews)。結構性訪談題型固定，若受訪者不瞭解題意，研究者僅能夠重覆敘述問題或以固定方式解釋，較難以碰觸到更深入的議題；非結構性訪談僅於訪問前預定主題，以閒聊方式對於研究主題交談，訪問者以少量的問題引導談話，較缺乏整體架構；半結構性訪談介於結構性訪談和非結構性訪談之間，以事先擬定好的訪談架構為核心，視情況調整以不同形式

的開放式問題引導受訪者針對研究主題表達自己觀點和意見。提問方式與字句只需與原先問題意思相同即可，若受訪者對於題目感到困惑，研究者可再次提問或換個解釋方式。半結構性訪談兼有結構性訪談和非結構性訪談的優點，資料的產生較不易偏頗與疏失，能夠避免結構性訪談缺乏變化，無法對問題做深入的探討及追問，也並不會如非結構性訪談較無統一架構、需花費較多時間及心力等缺陷。

為判斷專櫃人員勞雇關係，應從實務方面了解專櫃人員於提供勞務過程中與其他當事人之關係。因此本文欲透過與專櫃人員、專櫃廠商以及百貨公司營運管理人員三方之深度訪談了解專櫃人員勞動實況，將於進行半結構性訪談前擬定訪談大綱，從專櫃人員與專櫃廠商尚未簽訂勞動契約開始，包含面試、錄取決定、受訓、分派到百貨公司各專櫃櫃位工作，直到專櫃人員離職結束勞雇關係或是專櫃廠商撤出櫃位為止，其在勞雇關係存續期間與專櫃廠商及百貨公司間各項行為，如指揮監督的實際內容與強度、工作時間約定過程、薪資發放、績效考核形式以及懲處等，盡可能請受訪者敘述詳細內容及細節，由訪談人適當進行追問與解釋，同時蒐集實務上所面臨到與勞動法令相關之問題。

#### 第四節 研究對象、範圍與限制

本文研究對象主要為百貨公司專櫃人員，專櫃廠商為專櫃人員當前之唯一雇主，百貨公司則是可能與專櫃人員之間存在勞雇關係或是勞動派遣關係的對象，在不確定彼此之法律關係下，以及欲討論專櫃人員實務上勞動法相關爭議，此三者皆為研究中所涉及的重要對象。

百貨公司的定義依第十次修訂的中華民國行業標準分類，為「從事在同一

場所分部門零售服飾品、化粧品、家用器具及用品等多種商品，且分部門辦理結帳作業之行業。」但不包括：於百貨公司所在大樓或購物中心獨立營運之店家，如服裝店、餐廳及電影院。公平交易委員會對於百貨公司與專櫃廠商間交易行為案件之處理原則中，百貨公司指的是購物中心經營型態符合賣場面積達三千平方公尺以上，由許多專櫃、自營櫃共同組成，銷售多種類商品，且以分部門方式銷售並辦理結帳作業，由一機構負責經營管理之事業；專櫃廠商則係指受百貨公司之管理與監督，自行派遣銷售人員並給付薪資，在百貨公司設櫃（店）販賣商品，並由百貨公司抽取一定比例營業額之事業。

本文同時採取上述兩者定義，原因在於以下兩點：

#### 一、區隔獨立營運之店家

地點位於百貨公司中之獨立營運之店家，其與百貨公司之關係僅為場地租賃，甚至營業時間都與百貨公司不同，如電影院或是餐廳。且重點在該等店家所僱用之員工幾乎不會受到百貨公司或營運管理人員的指揮監督，勞雇關係較單純，與本文欲探討的問題不同，故將其排除於研究範圍之外。

#### 二、設定商場特性

坊間有部分商品零售業亦命名為百貨，然而其應歸類於其他類型的零售業，或是登記為百貨但經營型態偏向於購物中心，該等賣場內為獨立營運之個別商店，並非由專櫃、自營櫃組成且接受百貨公司的高度管理，所僱用之員工亦不受到雇主以外其他人員的指揮監督。因此不應僅以名稱做為研究範圍，而是應以商場特性及經營型態做為定義較為符合本文欲探討的主題。

至於專櫃人員定義，工作內容依第六次修訂的中華民國職業標準分類，其歸屬於商店銷售有關人員：「在批發及零售商店直接向公司、機構、一般民眾銷

售商品與解說售後服務之人員。從事監督商店銷售人員或經營零售店並兼作銷售工作之人員亦歸入本類。工作內容包括：(1)依顧客需求，建議適合的商品與價格，並解說商品之用途、使用方法及保固期限。(2)訂購所販售之商品，並盤點存貨。(3)陳列、銷售及包裝商品，並收取付款。(4)在便利商店、量販店及百貨公司等批發與零售商店，從事監督與協調銷售人員、收銀員及其他工作人員。」另外於僱傭關係必須再加上，受專櫃廠商僱用，指派到百貨公司之櫃位提供與該廠商品牌相關之服務及販售商品，且該百貨公司確實有對專櫃人員進行監督管理之樓面管理人員。故若專櫃人員為承攬人，或是僅由專櫃廠商指揮監督且完全未受到百貨公司監督管理者，則不符合本研究之研究對象條件。

在受訪對象的選擇上，由於各樓層之專櫃所受到營運管理人員的指揮監督可能有所不同，故盡可能挑選百貨公司內不同樓層的專櫃人員做訪談，如流行服飾、美食街、化妝品專櫃等，並不限提供同性質商品或服務之廠商所僱用之專櫃人員，期望能蒐集到具有全面性、普遍性及代表性的資料，避免對於研究有所侷限。

另外，實務上百貨公司從業人員尚有一類屬於臨時性人力，其受僱於人力派遣公司，被派遣至百貨公司擔任臨時櫃位或是週年慶等檔期的支援人力，工作內容與一般專櫃人員並無太大差異，同樣為銷售某品牌產品或提供相關服務，且必須遵守大多數的百貨公司商場規範，僅在勞動契約型態上有所不同。此類員工之契約型態可能為四方派遣關係或是其他勞雇關係態樣，為了避免模糊焦點以及使研究問題複雜化，本文並不將此類臨時性員工放入研究範圍中做討論。<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> 雖然此種勞雇關係類型已排除，但其法律關係仍可參考臺灣高等法院 107 年度勞上字第 44 號民事判決之見解。

研究限制方面，因採取深度訪談法樣本數可能受到限制，無法全面了解各家百貨公司與各專櫃廠商建立的專櫃制度，亦無法訪問到全體專櫃人員，因此在挑選受訪對象時會採取立意取樣，於進行訪談前由研究者設定受訪者的客觀條件與資格，如工作年資、職位等，挑選能夠符合研究主題且具有代表性的受訪者。

## 第五節 章節安排

本文一共分為五章：第一章為「緒論」，其中第一節研究背景與動機先從經濟及社會面敘述問題的背景，接著點出實務上專櫃人員與百貨公司與專櫃廠商之間存在管理規定不合理且似乎違反勞動法令的現象，進一步認為問題癥結點在於百貨公司商場管理規則的性質。後續則提出本文核心問題，應先判斷專櫃人員勞雇關係為何才能討論爭議解決方式；第二節為研究目的，說明三點本文欲達成的研究目標；第三節為研究方法，簡要說明採取文獻分析法與深度訪談法的原因與訪談進行方式；第四節為研究對象、範圍與限制，對研究對象做定義，同時對研究範圍做設定，並說明採取深度訪談法可能帶來的研究限制；第五節為章節安排，說明各章節內容。

第二章「文獻探討」主要分為三個部分，第一節整理台灣百貨公司中專櫃制度相關內容，說明百貨公司與專櫃廠商採行專櫃制度的背景、原因及特色，專櫃制度具體規範有哪一些；第二節論述勞動契約的特徵與勞雇雙方間各自權利義務；第三節討論勞動契約判斷標準，分成學說見解及實務見解；第四節簡單論述勞動派遣，整理勞動派遣之內涵、相關學說及理論，以及與勞動派遣相近的法律關係；最後為本章小結。

第三章為「調查結果與發現」，第一節訪談設計首先說明訪談前準備工作，包含問卷設計以及受訪對象的挑選；第二節訪談發現從勞動契約簽訂、指揮監督內容、工時約定以及指揮監督等方面彙整訪談者所提供之資訊，並於整理歸納後依訪談題目順序呈現出專櫃人員的勞動實況。

第四章「訪談分析及契約定性」，第一節以訪談內容做為判斷勞雇關係的依據，即從屬性程度與勞動契約特徵等要素，逐一檢視專櫃人員、專櫃廠商以及百貨公司三者關係之間從屬性之程度高低。之後根據勞動契約認定結果，回應勞動派遣的文獻，若與勞動派遣不相符則又應以何種法律關係來看待，並與勞動法其他法律關係或民法相關規定對照。最後則從訪談中蒐集百貨公司專櫃人員於實務上有關勞動法令的爭議，以現行法規提出討論，並試圖提出解決或救濟之道。

第五章「結論與建議」，說明本研究主要的研究貢獻為何，簡單摘要透過研究得到之結果，對現行勞動法令修法或立法建議，並提出後續相關研究可進行之方向。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 我國百貨公司專櫃制度介紹

為了解百貨公司專櫃制度之全貌，本節首先從我國百貨公司業的發展開始整理，當中除了介紹各時期百貨公司企業主的經營方向，更談到專櫃制度的源頭；第二項探討專櫃制度之特徵、對百貨公司及專櫃廠商各自的優缺點，以及專櫃制度下的管理規範內容。

#### 第一項 百貨公司發展簡史

百貨公司的發展歷史悠久，與該國的平均每人國民所得、國內經濟成長息息相關，同時亦反映了國內消費型態變化、消費水準及經濟水準的提升。我國百貨業源自於日本統治時期，1932年台灣第一家百貨公司「菊元百貨」設立於台北商店街，七層樓的建築中除了販售日本與西洋的雜貨、服飾、日常用品等之外，第五層樓為食堂、第七層樓為展望台與喫茶室，十分具有現代風格，更裝設先進的電梯設備，提供眾多服務給主要消費群—日本男性顧客以及台灣上層社會人士。<sup>7</sup>之後亦於經濟發展較為蓬勃的台南與高雄相繼開設風格相似的百貨公司「林百貨」及「吉井百貨」，帶動新的消費文化，成為當時中產階級生活中的重要消費場所。二次大戰結束後國民政府來台，由上海商人開設的「建新百貨」於1949年在台北博愛路開幕，主要販售商品為綿帛、布料與服飾等。雖然不論是商品種類或是銷售經營型態皆與現今的百貨公司大相逕庭，但當時幾間百貨確實為國內商品零售業帶來全新風貌，更為往後數十年百貨公司的發展立下根基。<sup>8</sup>

<sup>7</sup> 姜懿紘，家族關係與臺灣百貨公司經營型態-以遠東及新光三越百貨為例，國立政治大學國家發展研究所碩士論文，2009年，頁23

<sup>8</sup> 同上註，頁24

日本統治時期於高雄帶動部分地區商業發展的「吉井百貨」，在戰後日本人撤退後轉手由華南銀行財團經營並更名為「高雄百貨公司」，經營模式上與過往有所不同，規劃部分店面攤位分租出去由其他商人販售商品。然而轉手後經過幾年經營業績仍然沒有起色，終於在 1953 年因虧損而停止營業，同時將 32 個店面攤位全數出租，此時雖然仍是以「高雄百貨公司」的名義對外，但其經營型態本質上已轉變為由數個店家集結而成的百貨商場，而非如以往統一經營管理的百貨公司。<sup>9</sup>1958 年大統集團創辦人吳耀庭於高雄設立「大新百貨」。吳耀庭過去即曾經承租「高雄百貨公司」的攤位經營衣料毛線部，而之後更是為了經營屬於自己的百貨公司，起程至日本規模不小的百貨當基層員工，觀察學習公司內部的各項制度。「大新百貨」首創專櫃經營制度，起初開業前由於資金不足只於一樓分別設立三個店面，將攤位出租給「中國襯衣行」、「新高絨線行」和「大新百貨行」三家店，並採取不二價、公開標價等制度，但剛開始經營時三家店面各自經營，營運狀況並不佳。經過兩年的摸索吳耀庭整併三家店面，成立戰後台灣的第一家大型百貨公司，次年更是裝設國內第一部自動手扶電梯，其他樓層以及兒童樂園相繼開業，延續至現代百貨所採行的專櫃經營模式便是從此時開始。<sup>10</sup>

到了 1971 年國內百貨公司已大量設立，此外更基於地緣因素及人文風情相似，紛紛與日本百貨公司間產生技術合作<sup>11</sup>，從日本引進經營技術，挖角於商品採購、賣場空間設計等領域優異的人才。隨著經濟蓬勃發展，百貨公司如雨後春筍般大量設立，免不了造成眾多百貨間惡性競爭，紛紛以折扣吸引消費者，

<sup>9</sup> 楊晴惠，高雄五層樓仔滄桑史—由吉井百貨到高雄百貨，高市文獻，第 6 卷 1 期，2016 年，頁 110-111

<sup>10</sup> 黃于津，和風吹撫的港市：打造高雄日人的故事，我已文創有限公司，2017 年

<sup>11</sup> 日本百貨業者受限於國內市場飽和、貿易限制、成本上升等情況，於此時期紛紛擴展海外市場。Chen, Y., & Sternquist, B. (1995). "Differences between international and domestic Japanese retailers," *The Service Industries Journal*, 15(4), 118.

卻也使得不少百貨因經營不善而關店，直到 1980 年「台北百貨綜合小組」成立，規範各業者不當折扣的行為，才稍稍為倒閉風潮止血。1987 年政府開始開放外資投資，為國內百貨界注入強心針，有別於過去僅有技術方面的指導，日本百貨業者直接投入資金與國內業者合資設立百貨公司，在中日合資之下經營理念與方法有所提升，促使國內百貨公司呈現出新風貌<sup>12</sup>，各家百貨公司除了開始追求各自的差異性與特色，亦紛紛走向大型化、連鎖化經營，國內的百貨商場幕後大多屬於營建業或是大財團投資，原因乃在於開業早期便須投入大筆資金用於裝潢及其他費用，條件優異的土地不僅取得不容易更是需要大筆金錢投資，否則將難以進入到市場，本土的小型百貨業者終究不敵規模競爭逐步轉型或是退出市場。

現今百貨公司雖已發展成熟，但在面對網路購物興起而流失客源的壓力下，仍舊不斷地追求創新化與多元化，長年採行的專櫃制度更是豐富了商品的販售種類。在商品販售外各家百貨公司亦結合餐飲、娛樂、展覽、表演或運動等功能，如影城及餐廳的進駐，近年更有業者將影城或餐飲做為該百貨公司吸引客群的主力賣點，拉長客戶停留時間以刺激消費，將百貨公司營造成大型實體通路賣場，提供眾多服務以一次滿足顧客各項需求。

## 第二項 百貨公司專櫃制度

百貨公司的銷售經營特殊且具有不同的銷售型態，經濟部曾經於商品標示法的函釋中對其進行定義及分類<sup>13</sup>：「所稱『販賣業者』於百貨公司因涉及百貨公司與出租櫃位之商家權責關係，經函詢相關單位提供意見並彙整略述如下：百貨公司銷售型態，約分成以下三類：

<sup>12</sup> 周南燕，1997 就業現場.百貨業，1997 年，頁 3

<sup>13</sup> 經濟部 93 年 6 月 8 日商字第 09302093700 號函釋

- 一、A類：百貨公司自行進貨並陳列銷售，或接受廠商委託寄賣，而由百貨公司陳列銷售，此類所稱販賣業者，自應為百貨公司。
- 二、B類：百貨公司提供場地或櫃位，由廠商自行陳列商品銷售，並派銷售人員服務；所銷售之商品，開立百貨公司之發票，由百貨公司收取貨款，並以約定之成數，作為銷售所使用之場地（櫃位）之報酬，即俗稱『專櫃』方式，而此類之販賣業者，表面似係開立發票之名義人即百貨公司，實際上百貨公司對專櫃商品之進貨、陳列、訂價及銷售，均責成專櫃自行處理，且本法要求販賣業者不得販賣未依法標示之商品及應提供供貨商相關資料等，皆應由負責進貨之專櫃廠商配合及提供相關資料，是則其販賣業者，依本法之規範應為專櫃承攬公司。但另就消費者保護法所涉相關問題，因百貨公司亦為連帶責任之企業經營者，其亦應依法負責。
- 三、C類：百貨公司出租場地或櫃位，由廠商陳列銷售，按期給付百貨公司租金（類似百貨商場型態），是以，此類之販賣業者，自屬實際承租經營者。」

函釋中A類為一般所稱的「自營櫃」，其特徵為由百貨公司向廠商買斷或接受廠商寄賣產品，並以自家百貨公司的名義販售商品，與品牌廠商關係較單純；B類即為「專櫃制度」，由百貨公司開立發票，將各櫃位營業額全數收回，扣除租金、抽成及其他費用之後才付款給各家廠商，在管理面得以運用與控制的空間相較於其他兩類型來得更多；C類則是如樓層較高的餐廳或是電影院，為較專櫃制度單純的出租模式，由業者定期支付租金給百貨公司。此類業者乃為了能維護其經營管理的自主性，包含財務、行銷、人事管理等方面，藉此確保公司自身經營原則不會受到百貨業者過多的干預，若採專櫃制度的模式進行將可能無法實現<sup>14</sup>。至於對百貨公司而言，因僅能收到場地的租金，資金運用較

<sup>14</sup> 蕭偉強，電影映演業行銷策略之研究，中華傳播學會 2005 年年會論文，頁 16

不流通，亦難以介入到經營管理面，若與專櫃制度相比，較不喜歡此類單純的出租模式。

各家百貨公司經常可見上述三種銷售型態共存，國內並無完全以自營櫃型態銷售的百貨公司，通常以B類即專櫃制度所佔比例最高，且不同百貨公司之間在銷售型態的分配比例上亦有所不同。根據受訪者提供的資料，於自營櫃提供銷售服務的櫃位人員有兩種類型，視百貨公司於簽訂契約時如何與廠商約定，一種乃由百貨公司透過其所僱用的銷售人員進行販售行為，人事管理全由百貨公司負責，與商品廠商並無關聯，自然不生本文所欲探討的專櫃人員勞雇關係問題；另一種則由廠商派駐其所聘僱的人員到百貨公司提供服務，此種型態的櫃位人員則與專櫃人員十分相似，仍會同時受到樓面管理人員以及廠商的指揮監督，差異僅存在於商品廠商與百貨公司在進貨、存貨管理以及利潤分配等面向上。

#### 第一款 專櫃制度的特徵

專櫃制度在我國百貨公司銷售型態中佔極高的比例，其特徵為百貨公司負責規劃場地及樓層等硬體設施，對外招募吸引於各項商品市場具有高知名度的廠商進駐設櫃，以該品牌做為廣告及櫃位裝潢招牌，將商品依部門於各樓層櫃位配置，由專櫃廠商處理進貨、銷售及存貨管理，產品所有權屬於專櫃廠商，並派駐人員至櫃位進行銷售與服務，為與顧客接觸的第一線人員。專櫃廠商與百貨公司訂有專櫃經營合約書，規範彼此權利與義務，須遵守百貨公司各項共同的管理要求，包含營業規定、派駐人員管理、營業行為、商品管理以及公共安全等方面，並得對於違反規定之廠商進行罰款，嚴重者甚至可能遭終止合約。

品牌廠商於百貨公司設立專櫃與開設一般門市 (Stand-alone store) 相比，兩者同樣存在承租人與出租人的關係，百貨公司為出租人，品牌廠商為承租人，但最大的差異在於一般門市的出租人大多數與承租人約定收取固定金額之租金，也就是品牌廠商每月固定繳交定額的租金，僅有極少數房東與承租人約定租金以抽取成數利潤的方式。百貨公司在營收方面主要就是依靠出租專櫃的營運抽成，通常大多數與專櫃廠商約定成數利潤，發票開立名稱統一為百貨公司，收取各專櫃每日營業所得，每期結帳扣除租金、抽成及其他費用後才以支票付款給予專櫃廠商。抽成方式大致上可分為採「抽成」、「包底抽成」二種模式<sup>15</sup>：

- 一、抽成：百貨公司將專櫃出租專櫃廠商，並視該專櫃銷售額的一定比例定期抽取傭金。但單純採抽成方式對百貨公司來說收入並不穩定，當專櫃業績不好或淡季時，百貨公司所能抽成的費用也將降低，此時雙方共同經營共擔風險，因此通常百貨公司與專櫃廠商約定抽成之外都會搭配包底。至於抽成比例則視品牌知名度、營業額、經營商品種類以及雙方的談判力而有所不同。
- 二、包底抽成：包底又稱為保底，百貨公司將專櫃出租專櫃廠商，定期按專櫃銷售額的一定比例抽取成數，同時設定保證銷售額，當專櫃當期銷售額低於保證銷售額時，百貨公司仍然可以按照保證銷售額的一定比例抽成，如此可以確保百貨公司獲得固定收入，將大部份風險轉嫁給專櫃廠商。

專櫃制度另外一大特色為各專櫃銷售人員的勞雇關係，雖然其提供勞務之場所位在百貨公司中，然而專櫃人員乃受專櫃廠商所僱用，經過專櫃廠商教育訓練後派駐到向各百貨公司租用之櫃位，並提供與該廠商品牌相關服務及販售商品。另外，專櫃人員雖然並非受百貨公司直接僱用，但基於百貨公司與專櫃

---

<sup>15</sup> 林輝冠，百貨公司與專櫃廠商通路行為之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1989年，頁19-21

廠商簽訂之專櫃經營合約書，仍需要遵守各項商場管理規則，甚至受到百貨公司或營運管理人員的監督管理，例如需要長時間久站，不得有未遵守待客禮儀之事，不得使用客用設施，例如電梯、電扶梯、美食街等，以及需隨時待在櫃位而使得休息時間過短等規定，否則百貨公司得以違反合約規定作為理由對專櫃廠商罰款。

## 第二款 專櫃制度由來及優缺點

自從 1958 年開設的「大新百貨」首創專櫃經營制度以來，專櫃制度於我國百貨公司沿用至今已經 60 個年頭，在這期間內由於百貨公司及專櫃廠商對於營利收入的考量，專櫃制度不斷受到挑戰，例如於 1979 年設立，位於台北西門町的獅子林百貨就曾經採行賣斷的方式，招商賣斷由單一店面分割成的數個櫃位，然而沒有進行統一管理的結果，導致各櫃位各行其是、缺乏秩序，最終讓百貨公司變成經營混亂的大樓，除了店家之外還混雜辦公室、套房和公寓等；至於同樣採分租櫃位及店面的萬年商業大樓則是少數成功的例子，至今仍吸引眾多顧客光臨消費。<sup>16</sup>不過由於以下因素，現今專櫃制度對於百貨公司與專櫃廠商來說，仍是對彼此皆有利可圖的經營模式。

### 第一目 百貨公司面向

從百貨公司面向來看，百貨公司於開設初期可能因資金短缺、管理能力等問題，故採用出租櫃位的模式經營，如大新百貨先以出租櫃位的方式營業便是因為早期資金不足。而在進入市場一段時間後仍以高比例的專櫃經營模式，則是基於能夠節省成本或專業分工，百貨公司業者負責硬體設施及樓面規劃，並設有招商及營運管理部門，而專櫃廠商業務則包含存貨管理、僱用專櫃人員、提供商品銷售服務，負擔存貨風險、運輸成本以及人事成本等。如此一來百貨

<sup>16</sup> 麻生沅，全球化下的流行、建築與品味：百貨公司化妝品專櫃之空間生產與消費，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，2002 年，頁 34

業者僅需透過營運管理人員，依照雙方簽訂的專櫃經營合約書，管控及維持專櫃人員的服務品質，不必處理如存貨倉儲、商品管控、服務人員訓練等事務，並且亦可透過包底抽成的方式保證營運收入，將營運風險轉嫁給專櫃廠商。此點與國外百貨公司不同，歐美百貨公司多數採取自營的方式，向品牌廠商買斷商品，自行僱用銷售服務人員，僅於提供具專業技術的商品或服務時設有少部分的專櫃<sup>17</sup>。

雖然採取專櫃經營能降低許多經營成本，卻無法避免商品與其他百貨公司同質性太高的問題，此外也存在專櫃廠商整合與管理的問題<sup>19</sup>。因此不少百貨公司都持續以提高商場內自營櫃位的比例希望凸顯商品特殊性，做出市場區隔，藉此提高利潤。<sup>20</sup>

## 第二目 專櫃廠商面向

至於若從專櫃廠商面向觀察，雖然百貨公司抽成比例高，但對於創業初期欲打開知名度或提升形象的品牌來說，獨立門市的租金負擔更為沉重，因此可考慮先進駐百貨公司較便宜的臨時櫃位，一來可透過百貨公司本身的知名度，吸引逛街民眾前來購買，二來不需要租長期合約，觀察顧客消費習性及市場反應適時調整經營方向，當發現無法打入市場時可毅然退出，且在經營能力尚不足的狀況下亦可獲得百貨公司的協助<sup>21</sup>；至於對已經有知名度的品牌而言，一般獨立門市營業空間較大，較容易創造高額營業額，但門市租金較高昂且良好地段取得不易，依附在百貨公司之專櫃營業能夠增加商品的銷售據點，提高市場

<sup>17</sup> 曾志瑛，服務業新世紀來臨之後台灣百貨業經營趨向之研究，1988年，頁30

<sup>18</sup> Carter, Michael J., and Susan B. Carter. (1985) "Internal Labor Markets in Retailing: The Early Years," *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4), 587.

<sup>19</sup> 同前註 16，頁 79

<sup>20</sup> Chang, L. D., & Sternquist, B. (1993) "Taiwanese department store industry: An overview," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21(1), 26.

<sup>21</sup> 同前註 15，頁 15-16



占有率及能見度，如多設幾個百貨專櫃據點，所加總的業績未必會輸給獨立門市。而同一品牌亦能建立與獨立門市不同的市場與客群，配合百貨公司整體規劃做出市場區隔。除此之外百貨公司的自身形象、停車空間及美食街，將同類型商品的品牌集中於單一樓層銷售等經營特色，皆能吸引有別於獨立門市的顧客前往消費。

對於專櫃廠商來說專櫃經營同樣存在幾項缺點，如雙方談判地位並不平等，百貨公司因擁有通路上的優勢而握有協商主導權，其所制訂的專櫃經營合約書並不容易因個別專櫃廠商而變更，使得專櫃廠商不得不妥協配合相關規定。例如於承租櫃位時在裝潢風格、設備、商品販售內容皆須事先經過百貨公司同意，且可能被限制於同商圈的其他據點設櫃；除了裝潢費用及營業額抽成，尚必須負擔各種營運上的費用並配合百貨公司檔期優惠活動提供折扣，使專櫃廠商的利潤降低。

百貨公司為專櫃廠商規劃營運方向與櫃位據點，在資金有限之下得於擴大品牌知名度與規模；專櫃廠商則豐富百貨公司的商品多元性，提供專業人才並增加營運上的彈性。多年以來雙方互相配合，共同謀發展分食市場大餅，彼此都有利可圖。不過仍時常基於營運方向不同、品牌認知、溝通整合困難而產生衝突，此時百貨公司經營管理的良窳將是影響事業成敗的關鍵<sup>22</sup>。

### 第三款 百貨公司對專櫃廠商的管理

百貨公司對專櫃廠商的管理大致上可簡單分類為營運前營業規定，要求專櫃若要設櫃務必遵守之事項，和正式營運後對於例行性營業行為的規範。

---

<sup>22</sup> 同前註 17，頁 31

## 第一目 營業規定

百貨公司與專櫃廠商接觸的第一步從招商行為開始，依照百貨公司的業績高低作業方式有所不同，通常營業額高的會收到專櫃廠商主動提出企劃案，一般再交由百貨公司招商部門審核；而新成立或生意較差的百貨則必須由營運管理人員或招商部門去做品牌開發，洽談並邀請專櫃廠商前來設櫃。

當專櫃廠商確定進駐時，百貨公司與其簽訂的專櫃經營合約書除了約定抽取成數利潤之外，尚包括以下諸多事項<sup>23</sup>，而其中大多數內容皆為百貨公司已先行擬好定型化契約，各家專櫃廠商能夠談判的空間甚小，多數廠商都會屈服並接受：

- 一、合約期間：專櫃之合約期間通常以一年或半年為一期，少部分採三個月。同時並約定續約相關條件，如專櫃廠商在契約期間內有違反合約之情事或營業額未達基本營業額時，百貨公司得拒絕續約。
- 二、營業位置及內容：確認設櫃位置及調整協商事宜，使用範圍僅得從事經營專櫃合約所約定之營業內容。經營商品品牌須先提出相關證明文件經百貨公司審核，確保商品之合法來源及代理權。
- 三、營業時間：專櫃應依百貨公司規定之營業時間開放營業，除經百貨公司同意，否則不得有延遲營業、提早打烊或延長營業等行為。
- 四、專櫃使用限制：為維持樓層形象規劃，會限制專櫃裝潢風格、招牌、廣告、告示牌等。
- 五、商品管理：應確保商品供應無虞，以及統一標籤標價、進貨及卸貨路線、商品標示、商品販售責任、存貨保管責任等。
- 六、銷售及發票管理：專櫃應接受百貨公司發行之禮券並給予其認可之信用卡折扣或優惠，但專櫃廠商發行之禮券須先經過百貨公司同意才能使用。

---

<sup>23</sup> 資料來源：訪談對象提供。

- 七、派駐人員管理：專櫃廠商所派駐的專櫃人員須配合百貨公司的管理，服從百貨公司之指揮監督。
- 八、各項費用規定：約定各種額外費用的分擔如裝潢設備費用、營業稅、廣告宣傳費、清潔費、刷卡部分分擔、紙袋與包裝費用、年終慶活動贊助費及各種營業上行政費用等。
- 九、違約及合約終止：雙方當事人得主張終止專櫃合約之事項。
- 十、其他：專櫃應遵守消防相關法令、公共安全、環境衛生、食品衛生以及職業安全相關法令。

## 第二目 派駐人員管理

專櫃廠商需配合百貨公司的管理，派駐到百貨公司的專櫃人員於執行職務時即代表著專櫃廠商，因此必須遵守上述所列各專櫃經營合約書所規定之事項，此外基於百貨公司整體形象之維持，更須服從百貨公司的監督管理。派駐人員管理的內容包括有專櫃人員的營業行為、出勤、服裝儀容及待客禮儀等，當專櫃人員違反規定時，百貨公司得主張依據專櫃經營合約書所訂內容，對專櫃廠商處罰數百元至上萬元不等的罰款，也因為後續專櫃廠商經常直接以該罰款乃專櫃人員之行為造成為由要求其負擔費用，百貨公司開立罰單等同間接向專櫃人員扣除薪資，屢次造成爭議而上新聞版面。

觀察各百貨公司的派駐人員管理規則中多數存在以下內容，當專櫃人員有下列行為出現時，百貨公司即有權對專櫃廠商開出罰單<sup>24</sup>：

- 一、未依報到手續報到者。
- 二、上、下班不打卡、代打卡或被代打卡者。
- 三、勤務中使用客用設施或未依規定由員工出、退勤路線進出館內者。

---

<sup>24</sup> 資料來源：訪談對象提供。

- 四、物品攜出時未配合警衛檢查者。
- 五、未按規定外出或請假者。
- 六、全店朝會、晨會或重要集會未到、遲到、早退者。
- 七、於商場內有蹲、坐、飲食、使用手機、聚眾聊天、睡覺、看書報、處理私人事務或其他有礙商場銷售形象之行為者。
- 八、未依規定迎賓送客、未遵守待客禮儀之規定者。
- 九、服裝儀容不合規定者。
- 十、營業時間結束前提前結帳、收拾商品或換裝者。
- 十一、對顧客或管理人員態度傲慢惡劣，經查屬實者；如情節重大者，並得要求撤換之。

至於代表百貨公司與專櫃廠商及專櫃人員接觸的角色通常為營運管理人員，也稱樓面管理人員，一般簡稱樓管，工作內容為負責管理百貨公司各樓層的營運狀況，包含廠商管理及商品管理方面，執行業種之市場調查了解與熟悉各種品牌的廠商及商品，以利商品開發。營運管理人員為配合販賣促銷部執行促銷計畫，必須協調與執行檔期活動內容並與廠商接洽，廠商管理從專櫃廠商進出櫃改裝或修繕工作開始就務必掌握進度，建立溝通與協助的管道，亦負責臨時櫃進、撤櫃及專櫃調整之工作執行及專櫃貨量掌控追蹤及回報。專櫃廠商業績評估及輔導同樣為工作中重要環節，須定期執行業績檢討並提出報告，更擁有權力向上級主管提案要求表現不佳的專櫃櫃位撤出百貨公司。

為督導營業賣場之整頓工作，營運管理人員每日例行工作包含召開晨會、開店巡場、賣場危安、公安事件現場秩序處理、賣場支援及顧客諮詢服務、閉店檢查、櫃位環境管理，協助財務結帳前之各項廠商扣款確認，並管轄範圍內所有軟、硬體之管理與維護。專櫃人員管理亦為日常重要工作之一，必須執行

專櫃人員之管理與輔導工作，隨時掌握專櫃人員的工作狀況，包括工作態度、販售商品情形、出缺席狀況以及人事異動等問題。若顧客對於商品或是專櫃人員有所不滿意或發生糾紛時，營運管理人員必須居中協調，安撫雙方，使顧客心平氣和，消除狀況。在管理專櫃人員時，除了能夠開立罰單處罰專櫃廠商或是要求更換專櫃人員，當有出現無法直接控管的情況發生，必要時會請專櫃廠商方面處理，以避免管理上出現灰色地帶<sup>25</sup>。

## 第二節 勞動契約概述

勞動契約涉及層面廣，從勞動契約的意義、性質、種類、基本原則、契約成立到契約效力及契約消滅等等，都是教科書中以勞動契約為中心所開展的論述。為避免篇幅過大且分散焦點，故關於勞動契約僅討論其中與本文主題較相關之部分，如勞動契約之內涵及勞動契約當事人的權利義務。

### 第一項 勞動契約之內涵

勞動契約主要價值乃在於與民法上其他勞務契約的差異，現代化勞工法的產生是自由經濟制度及工業革命後對於民法僱傭契約的一大修正。過去勞動契約難以於簽訂時鉅細靡遺地規範符合社會正義的勞動條件，但在勞動保護法的介入之下，已漸漸脫離過去不平等條約的現象。而近年來在勞動基準法等法令相繼立法並經過多次修法後，勞工法的體系已逐漸步入完整，勞工也有了爭取勞動權利的法律依據。

#### 第一款 勞動契約之特性

所謂的勞動契約有廣義與狹義之分<sup>26</sup>，廣義的勞動契約乃民法上一方對他方

<sup>25</sup> 同前註 12，頁 30-31。

<sup>26</sup> 鄭津津，職場與法律，2020年，頁 1

提供勞務之契約，又多被稱作「勞務契約」或「勞務性契約」，意即以勞動力的提供做為契約當事人給付之標的，給付內容中常包含服務、體力、技能之提供，例如僱傭契約、承攬契約、委任契約、經紀人及代辦商、運送契約、合夥契約等<sup>27</sup>；至於狹義的勞動契約則為適用勞動相關法令之勞動契約。<sup>28</sup>僅有在契約當事人建立基於從屬關係而成立的勞動契約，雙方成為勞工與雇主之關係才有勞動法令之適用。

勞動契約的定義，有明文規定分別在勞動契約法及勞動基準法。勞動契約法第1條對於勞動契約之定義：「稱勞動契約者，謂當事人之一方，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。」；至於勞動基準法第2條第6款規定：「勞動契約：指約定勞雇關係而具有從屬性之契約。」為現行法令唯一對勞動契約有明文規定者，過去該條並未強調勞動契約所獨有的特色-從屬性<sup>29</sup>，而近年來已於修法時新增從屬性之文字說明。而勞動契約法雖然有提及「從屬關係」，但因該法自民國25年制定後政府從未明令施行，故現今僅具有法理的法律位階，根據民法第1條：「民事，法律所未規定者，依習慣；無習慣者，依法理。」乃作為補充法律及習慣之不足，當法律無明文規定時，先依現行法解釋或類推適用，若再無相關適用才有法理之作用。

而各學者對於勞動契約的解釋雖用字上有所不同，例如學者史尚寬指出：「勞動契約有身份的契約之性質，即受僱人在從屬的關係提供勞動之契約。<sup>30</sup>」，學者林誠二認為：「以勞工有其一定之雇主並依從屬關係提供勞務為其特徵。<sup>31</sup>」，學者郭玲惠認為：「勞動契約，指勞動者於雇主的從屬關係下，提供職

<sup>27</sup> 王松柏，勞動基準法釋義：施行二十年之回顧與展望，2013年，頁49

<sup>28</sup> 為避免閱讀上的混淆，本文以下將以勞務契約表示廣義的勞動契約。

<sup>29</sup> 楊通軒，個別勞工法：理論與實務，2019年，頁322

<sup>30</sup> 史尚寬，勞動法原論，1978年，頁14-15

<sup>31</sup> 林誠二，民法債編各論，2002年，頁17

業上之勞動力，而雇主給付報酬之契約。<sup>32</sup>」但皆聚焦於從屬性的討論則為一致共識，此也是勞動契約與民法中其他提供勞務之契約最大的區別。至於有關學者對從屬性內涵的闡釋則放至本章下一節與勞動契約具體判斷標準一同討論。

## 第二款 勞動契約與其他勞務契約的區別

隨著時代演變，勞動關係與時俱進產生變化，現今社會上契約型態多元，一般勞務性契約儘管約定雙方權利義務，但並非皆屬於勞動契約之範疇，當發生爭議時自不得主張應有勞動法上相關規定之適用；或者是明知有勞動契約之事實，雇主卻為了規避雇主法令上之責任而以承攬契約或委任契約包裝，致使勞工權利受到侵害，需依法律途徑尋求救濟。欲探究勞動契約之特殊性，勢必得回到民法上與其他勞務契約相對照。

我國於民國初期大量發展工業而形成工人階級，勞動條件惡劣而民怨四起，但因當時政治情勢不穩，工人要求改善勞動條件被視為犯罪行為而抑制了工人運動。之後國民政府時期政府相繼施行民法（僱傭契約）、工廠法、工會法等法令，民國 25 年制訂公布勞動契約法，民國 36 年制定憲法時，除記載對工作與財產權利的保障，更於第十三章將勞工及農民之保護、勞資關係、社會保險與救助等列入基本國策之社會安全之下。不過除工廠內作業工人得以適用工廠法外，當時其餘商業與服務業仍僅得適用民法僱傭契約規定。

民法對於債權契約採取幾個重大的基本原則，包含當事人處於平等地位，私法自治原則，尊重當事人之意思，以及契約自由原則，只要不違反法律及公序良俗範圍得自由約定契約之內容，使先天處於經濟弱勢的勞工階級落居於不利的談判地位。然而勞動契約並非單純之債權關係，其具有濃厚的人格特質<sup>33</sup>，

<sup>32</sup> 郭玲惠，勞動契約法論，2011 年，頁 7

<sup>33</sup> 同前註 29，頁 317

民法基本原則不應直接適用於勞動法，必須與勞工生存權之間取得平衡點。勞動契約因具有高度社會性，學者黃越欽提出勞動契約不同於民法之三大基本原則，包含工資續付義務、勞務給付不得強制原則、危險負擔之責任歸屬於雇主原則<sup>34</sup>。學者楊通軒也從締約自由、相對人選擇、內容、方式及變更或廢止等面向，論述勞動法對於契約自由原則的修正<sup>35</sup>。

民法中與勞動契約最為接近的為僱傭契約，正確說法應為勞動契約為僱傭契約的下位契約類型<sup>36</sup>，或稱勞動契約即源自民法中僱傭契約，僱傭契約為有限度社會化的提供勞務之契約，至於勞動契約則是極度社會化的產物<sup>37</sup>。兩者之間最大的差別，學者史尚寬指出：「勞動契約為僱傭契約之一種，而其特點在於有從屬性。<sup>38</sup>」另外勞動契約為勞工有一定之雇主並向其提供職業上之勞動力，僱傭契約則未必建立職業上之從屬關係<sup>39</sup>，雙方當事人處於相較獨立、平等之地位。勞動法為民法對於勞工與雇主規定之特別法<sup>40</sup>，如勞動法未特別規定之部份，仍應回到民法條文，特別是民法上僱傭契約之規定原則上皆適用於勞動契約<sup>41</sup>。至於實務上法院對於勞動契約與僱傭契約是否為同一種契約類型，多數判決未詳細對兩者做出區別，僅少數明確點出不同之處<sup>42</sup>。

民法上勞務契約中除僱傭契約之外，從契約外觀上最常造成混淆及界定困

<sup>34</sup> 黃越欽，*勞動法新論*，2012年，頁120

<sup>35</sup> 同前註29，頁319

<sup>36</sup> 林更盛，*勞動法案例研究(二)*，2009年，頁40

<sup>37</sup> 邱聰智，*新訂債法各論(中)*，2008年，頁10

<sup>38</sup> 同前註30，頁14-15

<sup>39</sup> 同前註31，頁14、17

<sup>40</sup> 同前註29，頁5

<sup>41</sup> 同前註30，頁14-15

<sup>42</sup> 例如最高行政法院100年度判字第2117號判決：「…又按勞動基準法、勞工保險條例及勞工退休金條例等相關勞動法令，有其保護弱勢勞工權益之特殊政策目的，以符憲法第142條及憲法增修條文第10條第8項所揭櫫『民生主義國家』之基本國策及『社會福利國家』之原則，與國民政府於18年11月22日所制訂公布之民法『債編』第2章『各種之債』第7節『僱傭』之規定，其規範目的尚非相同，兩者用語亦非完全一致，縱部分用語相同，其概念內涵亦非完全相同。是於正確解讀相關勞動法令所規定『勞動契約』之內涵時，自無從僅由民法所規定僱傭契約之概念加以理解…」



難的即為承攬及委任契約。民法第 490 條第 1 項規定：「稱承攬者，謂當事人約定，一方為他方，他方俟工作完成，給付報酬之契約。」有關承攬契約與勞動契約之比較，承攬契約中約定完成工作者為承攬人，另一方為定作人，以勞動成果，即完成一定之工作為目的，於約定時間內完成一個或數個工作，且可同時對多位定作人提供勞務並成立數個承攬契約；勞動契約之勞工，以勞務之給付為目的，於一定期間內遵照雇主指示從事一定種類之工作，無需負瑕疵擔保責任，為穩定且持續之關係，並受到勞動法令之保障。<sup>43</sup>

委任契約規定於民法第 528 條：「稱委任者，謂當事人約定，一方委託他方處理事務，他方允為處理之契約。」又第 529 條規定：「關於勞務給付之契約，不屬於法律所定其他契約之種類者，適用關於委任之規定。」因此凡是不屬於其他類型之勞務性契約，均可歸類為委任契約。受任人依委任人之請託處理事務，有獨立裁量權，受任人未必有報酬；勞動契約為有繼續性之有償契約，勞工與雇主之間具有從屬關係。<sup>44</sup>

## 第二項 勞動契約之權利義務

勞動契約屬於債之關係，性質為雙務契約，於契約成立期間當事人享有權利的同時並負擔義務，並可以進一步區分為主給付義務以及基於誠實信用原則所衍生的附隨義務，至於工作規則是將當事人權利義務轉化為具體內容的規範。

### 第一款 勞工之權利義務

勞工主給付義務為工作義務，遵守雇主指示提供勞務，提供勞務本身即為

<sup>43</sup> 同前註 32，頁 25-26、34；林豐賓、劉邦棟，勞動基準法論，2017 年，頁 68-69

<sup>44</sup> 同前註 32，頁 33；林豐賓、劉邦棟，同上註，頁 69

契約目的。工作義務具有高度身份性，依民法第 484 條之規定，非經受僱人同意，僱用人不得將其勞務請求權讓與第三人，受僱人非經僱用人同意，不得使第三人代服勞務。如當事人之一方違反前項規定時，他方得終止契約。

由於勞動契約具有繼續性及從屬性，存在人格信用關係，尚衍生其他義務包括服從義務及忠實義務。服從義務為勞動須服從僱主之指揮與管理，包含工作之指示、職場安全規範，如職業安全衛生法第 34 條：「僱主應依本法及有關規定會同勞工代表訂定適合其需要之安全衛生工作守則，報經勞動檢查機構備查後，公告實施。勞工對於前項安全衛生工作守則，應切實遵行。」又或者是僱主為勞工實施教育訓練或健康檢查等。忠實義務包含保密義務，於工作所獲悉有關僱主營業秘密等企業內部資訊時，即使於契約終止後，仍有一定程度之保密義務，不得向外部洩漏；以及所謂注意義務，或稱之為謹慎勤勉的義務，如勞動契約法第 13 條第 1 項：「勞動者對於所承受之勞動，應注意行之，如所需材料由僱方供給者，應注意使用其材料，並報告消費數量，如有剩餘，應返還之。而勞工如欲同時向其他人提供勞務，亦即向其他僱主尋覓兼職機會，須在不損及原契約履行之前提下。」

除了工作義務與服從及忠實義務，勞工若因可歸責於自己的事由致不能履行上述義務，有損害賠償的義務。又勞工違反勞動契約中由雙方當事人所約定之義務時，應受處罰或支付一定數額之違約金<sup>45</sup>。

## 第二款 僱主之權利義務

權利與義務為一體兩面之內容，上述有提及者即不再重覆論述。相對於勞工提供有從屬性勞動之工作義務，僱主為勞務給付之請求人，並負有工資給付

---

<sup>45</sup> 林豐賓、劉邦棟，同前註 43，頁 86-88

義務，給付之種類或計算方式由雙方約定之。有關勞動的方式、範圍、工作時間與地點等事項，雇主負有指示權，然而並非完全任由當事人自由約定，須遵守勞動法令與團體協約等規定，例如雇主如企業經營上所需有調動勞工工作地點之必要，除不得違反勞動契約之約定外並應符合調動五原則。

為保護勞工之人格權，規定雇主負有保護照顧義務。保護照顧義務包含人格之保護，對於勞工生命、身體、健康、精神上的主權及名譽，雇主應使勞工之人格免於受到他人侵犯；財產之保護，勞工進入雇主影響範圍內，其財產應受雇主予以保護；再來是法令採強制規定之包含工作場所、機械、設備、工具及原料等，雇主應有符合規定之必要安全衛生設備及措施；最後為平等原則，對於同一營業之勞工不得有不公平之照顧保護措施<sup>46</sup>。

為達到良好工作紀律以及企業經營秩序之維持，雇主訂定如工作規則等規範，要求勞工於提供勞務時應遵守及注意之事項，並附有違反規定時之處罰，此乃懲戒權之行使。懲戒權又分為法律有規定之一般懲戒權及透過勞雇雙方另外規定的特別懲戒權。對於企業懲戒制度之正當性，學者陳建文歸納實務意見後指出<sup>47</sup>，懲戒制度不得違反上位規範先占原則及勞動契約保留原則，設定規範內容之界線，不得違反法令之強制或禁止規定，並且應符合明文化原則及明確性原則，即相關規範及具體內容應明示讓勞工皆能得知且能理解內容，得以預見違反規定所應受之懲戒為何，經由明文公告後使得進行懲處。

### 第三款 工作規則

原先應與個別勞工於勞動契約約定之事項，包含工資、工作時間與地點等勞動條件，鑑於現代大型企業同時僱用多位勞工，對於工作紀律以及企業秩序

<sup>46</sup> 同前註 34，頁 251-256

<sup>47</sup> 陳建文，勞動基準法釋義：施行二十年之回顧與展望，2013 年，頁 421-423

維持有採取統一性、整體性管理之必要，故由雇主建立工作場所內共同適用之規範，此即為工作規則。工作規則得規範事項規定在勞動基準法第 70 條：「雇主僱用勞工人數在三十人以上者，應依其事業性質，就左列事項訂立工作規則，報請主管機關核備後並公開揭示之：一、工作時間、休息、休假、國定紀念日、特別休假及繼續性工作之輪班方法。二、工資之標準、計算方法及發放日期。三、延長工作時間。四、津貼及獎金。五、應遵守之紀律。六、考勤、請假、獎懲及升遷。七、受僱、解僱、資遣、離職及退休。八、災害傷病補償及撫卹。九、福利措施。十、勞雇雙方應遵守勞工安全衛生規定。十一、勞雇雙方溝通意見加強合作之方法。十二、其他。」可以發現幾乎已涵蓋所有勞動條件事項，由此可知工作規則對於勞雇雙方契約關係中之重要性極高。

工作規則多由雇主單方面訂定，何以對勞工發生拘束力，其法律性質究竟為何。依學者王能君之整理<sup>48</sup>，工作規則的學說包含法規說、契約說、修正的法規範說、定型契約說、根據二分說、集體合意說及獨立法源否認說等，其中又以定型契約說我國實務主流見解，此說認為工作規則為雇主為統一勞動條件及服務規律所訂定，勞工與雇主間之勞動條件依工作規則之內容而定，已成為勞資間均有共識、合意之事實上習慣，其之所以有拘束勞工與雇主雙方之效力，根據即在於此，正如同定型化契約一樣，工作規則可以看作係勞資關係或就業市場內之定型化契約<sup>49</sup>。故工作規則乃指示權之具體化，雇主在合理範圍內得以工作規則對雙方權利義務做具體規範。

至於公開揭示並經主管機關核備是否為工作規則之生效要件，學者王能君認為公開揭示未必是要件，重點在於勞工得否以明示或暗示等任何形式知悉，以同樣效果之方式例如印發紙本供閱讀或閱讀後簽章等，使勞工處在易於認識

<sup>48</sup> 王能君，勞動基準法釋義：施行二十年之回顧與展望，2013 年，頁 404-409

<sup>49</sup> 臺灣高等法院 105 年重勞上字第 4 號民事判決

工作規則之狀態亦可。而核備於法律上意義雖為核準備查，但僅是行政機關為確保工作規則係屬合理的勞動條件之手段，未經核備與工作規則私法上效力無關。<sup>50</sup>學者周兆昱歸納學說及法院判決<sup>51</sup>，指出目前多數見解認為主管機關之核備並非工作規則之生成要件。因此應可理解為若雇主已於勞動契約中與勞工約定解僱或扣薪處分，並透過工作規則訂定明顯與報酬薪資不相對等之罰則，依勞動基準法第 71 條：「工作規則，違反法令之強制或禁止規定或其他有關該事業適用之團體協約規定者，無效。」即便未經主管機關核備亦不會影響私法上之效力，但對於不合理之規定，後續仍得依民法誠信原則、權利濫用及比例原則等基本原則檢視其合理性，並受司法機關審查。

### 第三節 勞動契約判斷標準—從屬性

判斷勞務性契約當事人之間有無勞動契約存在，對雙方權利及爭議解決影響甚鉅。雖然目前主流見解包括學說及法院判決皆以從屬性做為認定勞動契約的關鍵指標，但對於從屬性描述卻有不少差異。以下分別從學說以及實務見解做簡單整理。

#### 第一項 學說上見解

學說上主要將從屬性的解釋分為三項特徵，為人格從屬性、經濟從屬性及組織從屬性，而各家學者除了同時上述三項外，尚有將從屬性二分為人格從屬性及經濟從屬性者，或僅採人格從屬性做為主要標準者等。對於具體判斷標準，諸多學者提出不同實質判斷方式，其他學者有提出以人的從屬性為主再經綜合判斷，以下位標準認定後再以人格從屬性判斷者等。

<sup>50</sup> 同前註 48，頁 403

<sup>51</sup> 周兆昱，勞動法文獻研究：理解、分析與重構，2008 年，頁 33-41

### 第一款 從屬性之內涵

學者陳繼盛指出從屬性之有無為勞動契約概念之主要判斷基準，並進一步為從屬性做說明，勞動從屬性包含了人的從屬性，指勞動者在繼續的勞務提供時需服從雇主之指揮監督，而從屬性的程度即勞動者需聽從雇主指揮監督之程度，在現實勞動生活有不同差異；經濟的從屬性，乃指勞動者為無資力者而為無產階層，需受僱於人從事工作以謀取生活之狀態；組織從屬性，勞動者成為企業組織中的一員，被安排職務並與同為從業人員的其他勞動者同成為有機的組織，鑑於現代企業大多非獨自提供勞務即能達成勞動契約之目的，必須納入生產組織並遵循一定生產秩序才能成為有用的勞動力。<sup>52</sup>

學者黃越欽指出從屬性可分為人格從屬性與經濟從屬性，人格從屬性乃負有勞務給付義務之一方，基於明示，默示或依勞動之本質，在相當期間內，對自己之習作時間不能自行支配。重要特徵為指示命令權，尚包含秩序上的懲戒權，此點也是人格上從屬性效果最為強烈之處，使受僱人之意向等內心活動過程受到一定程度的干涉與強制；經濟從屬性指受僱人完全被納入雇主經濟組織與生產結構之內，但與受僱人和雇主間之經濟狀況或財政狀況無關。重點為受僱人從屬於他人，為他人目的而勞動，使用雇主的生產工具，並不是為自己之營業而勞動，故具經濟上不獨立性。<sup>53</sup>

學者黃程貫見解中與其他學者最大之不同，乃認為經濟及組織從屬性並非絕對必然之要素，經濟從屬性僅為一常素，而組織從屬性係為人格上及經濟上從屬性內之概念，從屬性之內涵即為人格從屬性。人格從屬性乃勞工受雇主指

<sup>52</sup> 陳繼盛，我國勞動契約法制之研究，1989年。轉引自魏千峰，勞動基準法上之勞工——評釋台灣高等法院八十三年勞上字第三十七號判決，勞動法裁判選輯(一)，頁347

<sup>53</sup> 同前註34，頁123-126

示提供勞務，雇主透過勞動契約將勞工納入其事業組織之中，並決定勞務義務之給付地點、給付時間及給付量等。又勞動契約具有繼續性，且勞動力與勞工個人身體係事實上不可分離，因此雇主將勞工納入其事業組織中，並透過指示決定勞務給付內容之過程，等於將勞工置於雇主控制範圍內，得支配勞工之人身、人格。並為了維護企業正常運作及經營管理之權威下，雇主得予以懲罰有礙企業生產秩序或影響企業運作之勞工<sup>54</sup>

學者王松柏對於三項從屬性的描述為：人格從屬性強調雇主對於勞工從事何種工作、完成工作手段、工作時間及地點的指定皆隨時受到雇主的監督，勞務給付行為必須受雇主的指揮及命令；經濟從屬性描述的為勞工先天上處於資力弱勢，經濟來源需仰賴雇主，對於雇主所提供的勞動條件通常只能接受。另一表現為勞工依附於雇主之事業，生產工具、原料等多由雇主提供，為雇主之事業而貢獻，在此同時即使工資部份報酬為依據經營利潤而定，勞工仍不用負擔企業經營風險；組織從屬性更進一步強調勞工非僅受制於雇主個人的指揮命令，更身為雇主事業組織中的一員，必須遵守團隊、組織的內部規則或程序性規定。而專業人員於勞務提供過程仰賴專業知識、技能、判斷力，可能使得所受到雇主指示減少，但因為仍屬於雇主整體生產過程中的一員，必須遵守組織內部的規定，透過組織從屬性得彌補人格從屬性降低的部分。<sup>55</sup>

## 第二款 從屬性具體判斷標準

學者邱駿彥認為勞工性之有無應該採綜合判斷，並以指揮監督下勞動之判斷基準為基礎<sup>56</sup>：

一、對雇主所為工作指示是否有承諾與否之自由：

<sup>54</sup> 黃程貫，勞動法，空中大學，頁 63-64

<sup>55</sup> 王松柏，勞動基準法釋義：施行二十年之回顧與展望，2013 年，頁 56-59

<sup>56</sup> 邱駿彥，勞動基準法上勞工之定義，勞動法裁判選輯（二），頁 96

對於雇主之工作指示是否有拒絕之自由作為重要要素。但如承包整批工作者雖無法拒絕工作指示，須視整體事實關係及契約內容，不得即視為存在指揮監督關係。

## 二、業務遂行過程中有無雇主之指揮監督

業務內容與遂行方法是否必須接受雇主之指揮，以及該指揮命令之程度為何。如果雇主得命令從事通常工作以外之業務，可做為補強判斷的要素。

## 三、拘束性之有無

勞工之工作場所及工作時間是否被拘束，除非是因業務性質或確保安全而被限制。

## 四、代替性之有無

勞務是否得由他人所替代，但並非指揮監督關係唯一判斷基準。

學者林更盛指出勞動契約的認定標準基本上是契約歸類的問題，故應視勞務債務人對債權人是否有高度從屬性而定而非全有或全無的問題。<sup>57</sup>並提出從屬性的關鍵性標準為，勞務提供者之主給付義務在於提供勞務本身，原則上應親自服勞務，勞務受領人對其具有指示權（勞務提供之具體時間、地點、種類與型態）、調職的權限、（違反職場秩序時）懲戒權限。至於其他所謂的經濟上從屬性、納入企業生產組織之內、與同僚基於分工合作的狀態、生產工具之所有權之歸屬、有無代為扣繳勞健保費、有無身著制服或一定的標章等因素，頂多是做為輔助的參考標準而已，若未能表現在主給付義務，原則上並非作為契約類型歸類的適當標準。<sup>58</sup>

另外於具體認定保險業務員的從屬性時，學者林更盛提出應以契約雙方的主給付義務為主要判斷對象，若提供勞務者得自由決定工作時間、地點、方式

---

<sup>57</sup> 同前註 36，頁 40

<sup>58</sup> 同前註 36，頁 46



及對象，人格從屬性即為不高；若保險公司設定工作目標，但並未指示達成該目標的具體方式，應認為保險業務員仍保有相當的自由決定的空間。另外保險公司所為之專業指示或工作指導方針、因工作特性要求遵循之工作規範及注意事項、必須就勞務成果接受考評、結果未達最低標準保險公司得終止本契約，都不足以作為認定勞工從屬性的有利因素。<sup>59</sup>

學者楊通軒認為對於人格從屬性之內涵必須提出具體的標準，始能達到法律適用上的安定性與明確性之目的。在勞動者的認定上，應以勞動者係在雇主的指揮命令下提供勞務為準，勞動者被納入雇主生產組織之內，雇主對之擁有廣泛的指示權，得對於工作時間、地點、業務的進行單方地予以確定，而勞動者喪失其對勞務處分的可能性，其提供勞務具有利他的特性或社會保障必要性。至於在認定順序上應先以下位標準（實質的認定標準），再以上位標準，最後輔以形式的標準來認定。<sup>60</sup>

至於學者王松柏將勞動契約與其他勞務性契約之差異，列舉諸多判斷標準依從屬性特徵歸類並詳盡地描述，並強調仍依綜合各項事實以判斷<sup>61</sup>，以下摘錄重點：

一、人格上從屬性：雇主對於勞工有分派工作、指揮監督勞務給付如何進行的權利；勞工提供自身的體力、智能為勞務給付，通常其勞務給付為無定量；勞工應親自為勞務給付，其工作時間內無同時為他人提供勞務之可能。基於忠實義務，業餘時間不宜為雇主商業對手工作；雇主因故無法提供勞務時，無義務為雇主尋求可代為履行之勞工。

二、經濟上從屬性：勞工提供職業上勞動力以換取維生的資源，契約必為有

<sup>59</sup> 林更盛，保險業務員從屬性認定的具體化—兼評勞動部 2019.11.29 之「勞動契約認定指導原則」，2019，頁 18-19

<sup>60</sup> 同前註 29，頁 191-191

<sup>61</sup> 同前註 55，頁 64-69

償；勞工之義務僅限於提供勞務，其勞務給付依附於雇主構成雇主生產、經營之一部份；勞工通常不擁有生產工具，更不自行提供原料；不直接承擔雇主事業經營之成敗或利潤；通常有固定工作地點，而且是由雇主所提供；勞動契約下的一切勞動成果自動歸屬於雇主。

三、組織上從屬性：勞工提供之勞務屬於雇主組織中生產、經營過程中不可欠缺的一環；為維持雇主組織的正常運作，必須持續提供勞務且一定時間內必須工作相當時數；勞工因事需親自處理而無法為勞務給付時，須向雇主請假；違反勞動契約或工作規則者，雇主得予扣減工資或記過。

四、因法律規定而產生不同的權利義務：依法享有例假、國定假日及特別休假；得依法參加勞工保險；發生職業災害或職業病時由雇主負補償責任；勞工服務期間之年資會影響資遣費、退休金之數額；雇主或勞工終止契約時通常應有預告期。

如同從屬性之內涵解釋，學者們各自提出自己對於從屬性判斷標準之見解，其不管在內容或是敘述上皆有所差異，但共同點為皆從人格從屬性即雇主對於勞工之勞務指示權做詳細論述。此外於判斷從屬性時也未必是符合越多項則從屬性越高，本文贊同學者林更盛之見解，仍應視個案整體採綜合判斷，並以主給付義務分為主要核心，故將從屬性之內涵或是判斷標準分成眾多項目固然可以對契約整體面貌能有更詳盡的了解，但對於實務個案的判斷上應不是太重要。

## 第二項 實務上見解

法院實務見解中對於勞動契約之內涵最具代表性為最高法院 81 年度台上字第 347 號民事判決：「一般學理上亦認勞動契約當事人之勞工，具有下列特徵：

1. 人格從屬性：即受僱人在雇主企業組織內，服從雇主權威，並有接受懲戒或制裁之義務。2. 親自履行，不得使用代理人。3. 經濟上從屬性：即受僱人並不是為自己之營業勞動而是從屬於他人，為該他人之目的而勞動。4. 納入雇主之生產組織體系，並與同僚間居於分工合作狀態。勞動契約之特徵，即在此從屬性。又基於保護勞工之立場，一般就勞動契約關係之成立，均從寬認定，只要有部分從屬性，即應成立。」本次判決捨棄過去區分僱傭與承攬或委任之判斷方式，並提出指示權及懲戒權之概念為勞動契約做說明，此外亦明確指出勞動契約之判斷應採從寬認定，亦即不須同時符合四項判斷標準。但法院過去判決中即使認為應為承攬契約或委任契約，只要有部份從屬性即應被認定為勞動契約，也因此遭學者批評，應非僅以有從屬性或無從屬性做為勞動契約的認定標準，而是應視其從屬性的程度高低，做一綜合性的判斷。

至於最高法院 89 年度台上字第 1301 號民事判決進一步指出：「是勞動契約之勞工與雇主間具有使用從屬及指揮監督之關係，勞動契約非僅限於僱傭契約，關於勞務給付之契約，其具有從屬性勞動性質者，縱兼有承攬、委任等性質，亦應屬勞動契約。」故若某契約非民法上之僱傭契約，並不代表該等契約即無成立勞動契約之可能。

上述判決經常被各下級審法院及行政院所引用，具有指標性意義，引導往後法院實務判決之發展。然而同樣以從屬性做為判斷勞動契約標準，卻屢次發生法院見解歧異之問題，除了可能在從屬性之內涵並未統一，主要爭議為法院於觀察整體契約關係後，應如何將個案上之特徵歸納為從屬性之內涵，這樣的現象進而也促使釋字 740 號解釋出現。

#### 第一款 釋字第 740 號解釋

南山人壽保險業務員因退休金問題，針對其是否具有勞動基準法之勞工身分與公司間爭議不斷。歷經多次各縣市政府勞動局裁罰、勞動部訴願決定、行政法院判決與民事法院判決後，產生見解歧異的結果，南山人壽公司遂依司法法院大法官審理案件法聲請大法官統一解釋。司法院大法官會議於 105 年 10 月 21 日就保險業務員招攬保險勞務契約是否為勞動契約案作成釋字第 740 號解釋文，重要內容摘錄如下：「仍應就個案事實及整體契約內容，按勞務契約之類型特徵，依勞務債務人與勞務債權人間之從屬性程度之高低判斷之，即應視保險業務員得否自由決定勞務給付之方式（包含工作時間），並自行負擔業務風險（例如按所招攬之保險收受之保險費為基礎計算其報酬）以為斷。」

本次釋字主要價值在於明確舉出「勞務給付方式」及「自行負擔業務風險」可做為判斷從屬性的重要標準，並視其程度是否足以達到勞動契約之強度。勞動部亦以函釋做補充說明<sup>62</sup>：「其中『勞務給付方式』除工作時間外，應輔以該號解釋理由書所載明『勞務給付時間、地點或專業之指揮監督關係』作為判斷標準。又『自行負擔業務風險』係指報酬給付方式有無底薪及一定業績要求。」

除了解釋文內容之外，兩位大法官所提出之看法亦值得做為參考。陳新民大法官於不同意見書中表示，認同法院依據個案之「依賴、從屬性程度高低」必須具有經濟上從屬性以及人格從屬性來判斷是否為勞動契約表示，但認為在同一個法律條文下，卻有前後不同見解的轉變，此次解釋文仍欠缺具體與明確的標準供法院作為未來判斷之依據；黃璽君大法官於部分不同意見書指出，若僅因得自由決定工作時間及按業績做為報酬計算內容做為標準，將可能使按件計酬無法適用勞基法。另外應不限於例示情形，仍可依全部個案事實及整體契

---

<sup>62</sup> 勞動關 2 字第 1050128739 號函

約內容，綜合判斷是否具備相當高度之從屬性而定之。

由於過去法院多以人格從屬性、經濟從屬性及組織從屬性綜合判斷，本次解釋文對於從屬性之內涵僅論及人格從屬性，且仍欠缺具體與明確的標準，因此法院仍是依循既有之審查模式，許多學者批評釋字第 740 號解釋並未能對實務上判斷有太大助益。對此學者邱羽凡指出要將勞工之特徵全部列出來本來就難以達到，本次釋字第 740 號解釋之應就個案事實及整體契約內容判斷亦難謂有錯誤之處。<sup>63</sup>

釋字第 740 號解釋公布後對於法院實務見解產生之變化，學者林更盛整理終審法院判決並歸納出幾項重點，包括從屬性判斷為程度問題，應以契約雙方的主給付義務為主，且主給付義務所呈現之從屬性應有高度從屬性；勞工若能自行決定工作時間、地點、方式，則無勞務上的從屬性；底薪加獎金的方式亦可被認定為自行負擔風險，而負擔風險則極有可能被認定為承攬契約。<sup>64</sup>

#### 第二款 勞動契約認定指導原則

在司法院大法官會議做出釋字第 740 號解釋後，主管機關勞動部蒐歸納各級民事、行政法院判決、大法官解釋及行政機關函釋，於 108 年 11 月 19 日訂定「勞動契約認定指導原則」，列出多項勞動契約認定之標準，供勞資雙方可自行檢視，同時使各地方政府及勞動檢查單位也可更快速有效對爭議個案釐清契約關係。其中併附「勞動契約從屬性判斷檢核表」，詳列 25 項檢核事項，從「人格從屬性」、「經濟從屬性」及「組織從屬性」，逐一舉出具體判斷要素。勾選符合的項目越多，越可合理推論該契約趨近於勞動契約，但仍需視整體契約

<sup>63</sup> 邱羽凡，保險業務員法律地位之再檢討－以釋字第 740 號解釋為中心，月旦法學雜誌，2019，第 285 期，頁 135、142

<sup>64</sup> 同前註 59，頁 2-4

內容，及事實上勞務提供受事業單位拘束的程度來做綜合判斷。

學者林更盛對該指導原則提出看法，認為檢核表中僅有符合/不符合兩個選項，換言之，各項答案只有符合與否，並無程度上的區分。各選項皆為等值、並無不同比重的差異，這不論是在法學理論上、或是和現有法律狀態之以主給付義務作為主要判斷的對象的觀點相比，都有落差。又其中第三點組織從屬性以及第四點其他判斷參考，亦和主給付義務缺乏合理關聯，不應和主給付義務所屬事項有等值的比重。另外參酌司法實務既已形成的穩當見解、和本指導原則的妥適之處，可試著針對特定行業量身訂做相關的指導原則或檢核表。<sup>65</sup>

學者鄭津津以平台工作者為例指出，當前主管機關多針對個案進行認定或處理，未來若平台經濟若更普及與更複雜，可能難以因應層出不窮的個案。該勞動契約認定指導原則之認定標準雖然相當詳細，經考量所有因素後再進行整體判斷，但判斷過程難免會出現某些因素傾向勞動契約，有些因素則傾向承攬契約，如何在其中做一個衡平的判斷，仍有相當之難度。另外從屬性判斷應從嚴還是依最高法院判決從寬認定，不僅在我國，在其他國家亦都是具爭議且難解之問題，因此有必要建立不同的勞動光譜，並依據不同勞動光譜做不同的規範。<sup>66</sup>

#### 第四節 勞動派遣概述

隨著科技進步及經濟發展，產業環境變化的結果使企業追求成本更低廉且彈性人力彈性運用的空間，工作型態因而有多元化且非典型化之趨勢。非典型

---

<sup>65</sup> 同前註 59，頁 20-21

<sup>66</sup> 鄭津津，平台業者與平台勞務提供者間法律關係之研究，月旦法學雜誌，2020，第 301 期，頁 126-130

勞動有別於過去長期且穩定的僱用型態，包括部分工時、定期契約、勞務承攬及勞動派遣等，對於就業市場帶來許多衝擊。其中派遣勞動的使用日益增加，法制層面卻未能即時回應，長久以來存在許多問題與爭議。

## 第一項 勞動派遣之內涵

德國派遣法將勞動派遣分為兩類，其一為真正的借調關係<sup>67</sup>，又稱非營業性之勞動派遣，雇主聘僱勞工之目的乃為自己提供勞務，僅因業務上短暫需要才將勞工暫時派駐至其他企業服務；另一類則是非真正的借調關係，又稱營業性之勞動派遣，即我國一般所論述之勞動派遣，勞動派遣三方關係圖示如下：

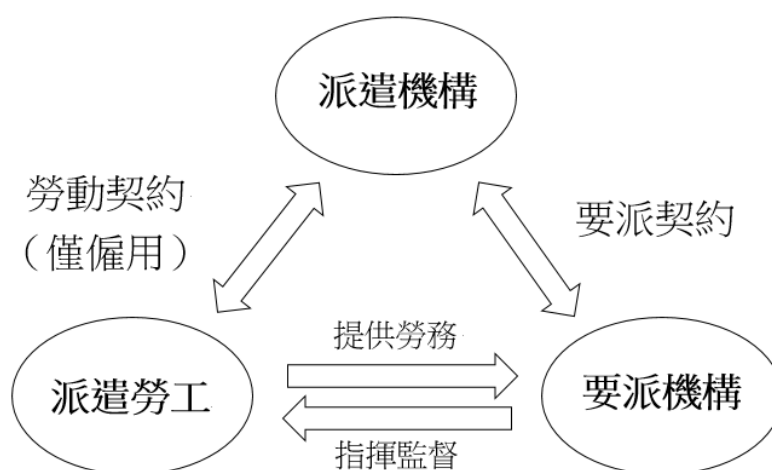


圖 1 勞動派遣三方關係圖

勞動派遣關係涉及三個主體為派遣勞工、派遣機構與要派機構，在派遣機構與派遣勞工簽訂勞動契約之前提下，經派遣勞工同意後得將對派遣勞工之使用權讓與要派機構，原來之勞動契約仍繼續存在，仍由派遣機構給付工資做為報酬；派遣機構與要派機構簽訂使用派遣勞工之商務契約即要派契約，由派遣

<sup>67</sup> 黃程貫，德國勞工派遣關係之法律結構，政大法學評論，第 60 期，1998 年，頁 273

機構獲得一定價金，派遣勞工則轉為須服從要派機構之指揮監督並向其給付勞務，但其與要派機構之間並無成立勞動契約。故勞動派遣之最大特徵即為僱用與使用分離，且勞務之利益歸屬於要派機構。

我國立法機關於民國 108 年修正勞動基準法第二條，新增派遣勞工相關名詞之定義，勞動派遣始有明文規範，該條第 7 至 10 款：「七、派遣事業單位：指從事勞動派遣業務之事業單位。八、要派單位：指依據要派契約，實際指揮監督管理派遣勞工從事工作者。九、派遣勞工：指受派遣事業單位僱用，並向要派單位提供勞務者。十、要派契約：指要派單位與派遣事業單位就勞動派遣事項所訂立之契約。」同時也新增了第 9 條第 1 項、第 17 條之 1、第 22 條之 1 以及第 63 條之 1 等相關規定，由此觀之，我國立法者目前似有將勞動派遣關係置於勞動基準法之勞動契約下做規範，而非採取訂定專法管理之意圖。

勞動派遣所衍生問題如僱用不安定，工作缺乏保障；不當剝削，使勞動條件降低；差別待遇，與相同職務一般受僱勞工之勞動條件不對等；不當地取代典型勞動契約，包含指定派遣；團體協商困難，難以行使集體勞動法上之權利；以及雇主責任不明，派遣勞工權利無法保障<sup>68</sup>。有關職業災害雇主責任，過去學者認為應採「功能性的雇主概念」，擴張解釋勞動基準法第 59 條職災補償雇主之定義<sup>69</sup>，由事實上執行雇主權限之要派機構負共同雇主責任，現今勞動基準法也已有相關規定<sup>70</sup>。至於要派機構是否擁有懲戒權，尚涉及要派機構之工作規則究竟是否適用於派遣勞工等問題，學者鄭津津指出<sup>71</sup>，要派機構之工作規則

<sup>68</sup> 成之約、鄭津津，派遣勞動的發展現況與未來展望，勞工行政，第 146 期，2000 年，頁 51-52

<sup>69</sup> 楊通軒，論勞動派遣關係當事人之權利與義務—調職、職災責任、工資之平等待遇，2010，頁 291-292；林更盛，論勞動派遣的幾個問題，月旦民商法雜誌，第 34 期，2011 年，頁 94

<sup>70</sup> 勞動基準法第 63 條之 1 第 1 項：「要派單位使用派遣勞工發生職業災害時，要派單位應與派遣事業單位連帶負本章所定雇主應負職業災害補償之責任。」

<sup>71</sup> 鄭津津，我國建構兼顧勞工權益與經濟發展勞動法制應有發展之研究，科技部研究計畫，2015 年



若無法適用於派遣勞工，將會造成企業經營與秩序維持之困難，且否定的話將只能以解除要派契約行使懲戒，反而陷入僱用不安定問題。因此要派機構應為派遣勞工制定或讓其適用與企業秩序維持有關之工作規則，且要派機構於懲戒權行使上亦應排除懲戒解僱與減薪等應由勞動契約規範之事項。學者楊通軒同樣認為要派機構之權利義務來自法律規定與勞動派遣契約，故工作規則亦有適用，且若有契約依據也應有懲戒權<sup>72</sup>。

儘管實務上仍存在許多爭議問題，勞動派遣仍有其存在必要，特別是真正的借調關係，礙於短期人力需求，例如企業因業務上臨時有專業技術人才之需求，且此需求並非常態性業務內容，可能在短期內即結束，此時仍要求企業必須依勞動基準法僱用勞工確實存在窒礙難行之處且不符合成本效益，以委任或承攬關係處理又無法對其充分行使指示權，也未必有專門的職業介紹機構。若能發揮勞動派遣的僱用彈性化確實能為企業帶來助益，且該派遣勞工於支援完畢後回到派遣機構繼續等待下一次的工作指派，對於時間的運用上極有高度彈性，也不會產生僱用不安定之情形。過去日本勞動派遣法制定時亦基於避免取代正規勞工以及調合日本的僱用習慣，採正面表列方式規範勞動派遣適用之行業<sup>73</sup>。

## 第二項 勞動派遣之三方法律關係

在三方關係下勞動派遣使得原本雇主與勞工之間的權利義務發生變化，特別是在派遣勞工與要派機構之間。雖有不具原始給付義務之見解，但一般而言仍認為派遣勞動為有原始給付義務之勞動關係，要派機構有勞務請求權並得行使指示權，底下相關學說有真正第三人契約說、勞務給付請求權讓與說、雙重

<sup>72</sup> 楊通軒等人，各國勞動契約法規制度研究，2003年，頁158

<sup>73</sup> 邱祈豪，2008年日本勞動派遣法草案及派遣實態之研究，台灣勞動評論，第2卷第1期，2010年，頁69

雇主理論以及雇主職能分離理論。

### 第一款 真正第三人利益契約說

第三人利益契約又稱為向第三人給付契約，或使第三人取得債權之契約，或利他契約，該契約最大特色為使第三人直接取得請求權並得要求債務人向其給付，若契約約定債務人向第三人為給付，但第三人無法直接向債務人請求給付，即第三人並無給付請求權，表示其所受利益僅為契約之反射作用，該等契約則屬不真正第三人利益契約。<sup>74</sup>真正第三人利益契約三方關係圖示如下：

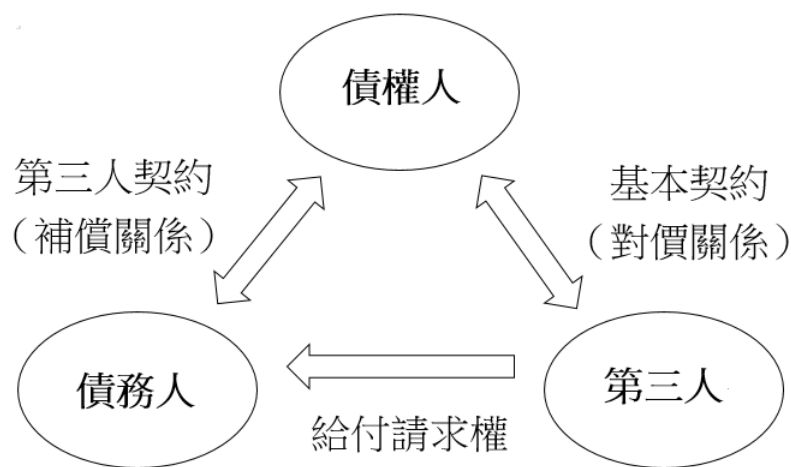


圖 2 真正第三人利益契約三方關係圖

在第三人契約中之當事人分別為債權人（要約人）、債務人與受益人（第三人），而在當事人之間存在補償關係與對價關係：

- 一、補償關係：補償關係為債權人與債務人之間的法律關係，該約定使債務人對第三人負擔債務。債權人因基本契約向債務人以為補償，故債務人始願意依第三人利益契約約款而履行對第三人之給付。若債權人未向債務人為補償，債務人得以基於補償關係所生之抗辯，並得對抗受益之第三人。當補償關係無效或被撤銷之時，第三人約款即同時消滅，債務人得主張拒絕對第三人為給付。<sup>75</sup>
- 二、對價關係：對價關係為債權人與第三人之所以約定由債務人向第三人為給付，與補償關係互相獨立，因此當對價關係無效或被撤銷時，債務人仍不

<sup>74</sup> 鄭玉波，民法債編總論，1990年，頁389

<sup>75</sup> 王澤鑑，債法原理(二)不當得利，2006年，頁112-113

得以其為理由拒絕向第三人給付，僅債權人得向第三人請求返還不當得利之部分。<sup>76</sup>

將派遣機構與派遣勞工簽訂之勞動契約定性為真正第三人利益者認為，要派機構享有獨立的、原始的勞務請求權，且在此請求權範圍內得行使雇主指示權的權限，其基礎應是建立於要派契約，並確立了要派機構對派遣機構所得請求之勞動給付範圍。而要派機構對派遣勞工所行使之指示權則源自於派遣機構與派遣勞工之間的勞動契約，規範了派遣勞工於要派機構處應提供何種勞務，並同時為派遣勞工在有不給付或不完全給付時的責任基礎，且利他契約之債權人本來即有變更受益之第三人的權限，為勞動派遣契約成立時即已存在之規範。而要派機構與派遣勞工雖非契約當事人，而是類似契約關係，但因為要派機構對於派遣勞工擁有指示權並被納入其企業組織中，故要派機構亦負有忠誠與照顧保護義務。<sup>77</sup>

持反對意見者，如學者邱駿彥指出勞基法或勞工安全衛生法有關於職災勞工之保護，屬於國家課予雇主之公法上義務，僅以民法第 269 條第三人利益契約課予要派單位負擔雇主責任，於法理上有其困難<sup>78</sup>；許寶仁認為所謂第三人利益契約應是使第三人得到利益，然而以此說觀點卻須負擔因勞動契約所生的附隨義務，恐造成義務反而大於所獲利益之結果<sup>79</sup>；另外蔡思玟亦以要派單位無拒絕派遣勞工之權利、第三人利益目的為縮短給付及減少交易成本並非用於勞動力的供給、要派機構非僅取得利益等三點為理由，說明勞動派遣關係與第三人利益契約內涵有所不同<sup>80</sup>。

<sup>76</sup> 邱聰智，民法債編通則，1997 年，頁 169

<sup>77</sup> 同前註 67，頁 287-288

<sup>78</sup> 邱駿彥，職業災害損害賠償—高雄地院九八重訴二九五，臺灣法學雜誌，2010 年，第 162 期，頁 191

<sup>79</sup> 許寶仁，以民法理論檢討勞動派遣關係中雇主責任之分配，國立台北大學法律學系碩士論文，2015 年，頁 53

<sup>80</sup> 蔡思玟，我國勞動派遣法制化及相關法規爭議問題之研究，國立台北大學法律學系碩士論文，2014 年，頁 45-47

對以上所述，學者楊通軒以職業災害保護為例，表示贊同由民法第 269 條第三人利益契約所導出的結果，勞動派遣關係中的派遣勞工保護照顧義務及職業災害的賠償與補償責任，應由派遣機構與要派機構連帶負責，較能明確化三方當事人的權利義務，並以「契約相對性」的理論之修正加以說明<sup>81</sup>。隨著產業環境改變、危險因子遽增，傳統以侵權行為責任保護當事人權益的法律設計已日益困難及不足，故逐漸地興起將締約過程中進入自己影響範圍之他人納入契約領域保護的思想。其中尤其重要的是「附保護第三人作用的契約理論」及第三人利益契約理論出現，使得保護義務與主給付義務及從給付義務正式地「脫鉤」，而這也使得派遣勞工得以要求要派機構履行保護照顧義務。<sup>82</sup>

#### 第二款 勞務給付請求權讓與說

此說認為派遣機構將其對派遣勞工之勞務請求權讓與給要派機構，要派機構因此得到合法受領派遣勞工所提供勞務之權利，主要依據為民法第 484 條有關勞務專屬性之規定，透過反面推論可得如經受僱人同意，即得由第三人受領受僱人所提供之勞務。但學者楊通軒認為該條之規定應侷限例外之狀況，即限於非營業性的勞動派遣，乃因營利性的勞動派遣對於派遣勞工、正職勞工的僱用條件以及整個勞動市場都有不利之影響。勞動派遣仍應有具體、明確之法律規範，法院實務過去以民法第 484 條規定再配合其他勞工法令加以判決，實乃給予極大的自由形成空間<sup>83</sup>。

對於勞務給付請求權讓與說是否能適用於勞動派遣關係有眾多質疑，學者

<sup>81</sup> 學者楊通軒以第三人利益契約作為基礎，提出修正的第三人利益契約，詳細論述與比較請見前註 29，頁 211-217

<sup>82</sup> 楊通軒，同前註 69，頁 287

<sup>83</sup> 楊通軒，勞動派遣之法律定位及法律選擇-兼論中國勞務派遣規定，中正大學法學集刊，2009 年，頁 5-6

邱駿彥對此說提出批評，無法贊同滿足民法所定要件即可解決派遣勞工與派遣公司間之權利義務關係，派遣勞工與派遣機構間之勞動契約關係，雖其性質仍為勞動契約之一種<sup>84</sup>。學者黃程貫同樣認為此說不應適用<sup>85</sup>，理由有兩點，其一為勞動派遣關係中並無更換債權人，要派機構並非取代派遣機構，派遣機構自始即無勞務給付請求權，何有讓與之可能；其二，派遣機構有片面更換派遣勞工的權利，為何已將權利讓與出去，卻又可以召回已派遣之勞工。又若採勞務請求權讓與說，則要派機構對原先派遣勞工之請求權即落空，只得轉向更換後之派遣勞工請求給付。楊式昌亦列出幾項勞動派遣並無債權讓與適用之原因<sup>86</sup>，債權讓與之契約當事人應為債權人與第三人；第三人權利的取得係自債權人移轉而來；債權讓與契約與其基本原因之債權契約為各自獨立；債權讓與契約須先經通知債務人，始能對債務人發生效力。

### 第三款 雙重雇主理論

學者黃程貫引用德國學者見解，其認為派遣機構與要派機構均為派遣勞工之雇主，亦即派遣勞工於要派機構提供勞務期間同時存在兩個勞動關係，為雙重雇主理論；學者邱駿彥亦引用日本學者說明之<sup>87</sup>，認為要派機構的指揮監督權必須由勞動契約而來，故要派機構的雇主地位並非源自於派遣機構，且不論公法性質之派遣勞動法如何定義，有關私法上之權利義務關係，例如工資給付義務等要派機構有必要負其義務，若不做上述解釋，則可能使要派機構得以免除雇主責任。

勞動基準法規定除了要派機構必須負擔職業災害上之連帶雇主責任，另於

---

<sup>84</sup> 邱駿彥，勞工派遣法制之研究—以日本勞工派遣法為例，台灣勞動法學會學報，2000年，第1期，頁47-48

<sup>85</sup> 同前註67，頁285

<sup>86</sup> 楊式昌，勞動派遣關係當事人簽證效力之研究—以工程技術顧問公司之技師簽證為例，國立政治大學法律學系碩士論文，2005年，頁76

<sup>87</sup> 同前註84，頁41

第 22 條之 1 第 1 項：「派遣事業單位積欠派遣勞工工資，經主管機關處罰或依第二十七條規定限期令其給付而屆期未給付者，派遣勞工得請求要派單位給付。要派單位應自派遣勞工請求之日起三十日內給付之。」在派遣機構未能履行工資給付義務時，要求要派機構負責，似乎表示雙重雇主理論未必沒有參考意義。

然而派遣勞工只履行一份勞動任務並獲得一份勞動報酬，派遣機構及要派機構各自承擔一部份義務及行使一部份權利，共同組成完整勞動契約之態樣，僅是雇主功能之割裂，將其當成具有兩個勞動關係存在似乎過於勉強。<sup>88</sup>且兩方同時負擔雇主責任，看似有利於派遣勞工，實際上則是可能使責任更不易區分，我國法院判決亦不認同雙重雇主理論於勞動派遣上的適用。<sup>89</sup>

#### 第四款 雇主職能分離理論

雇主職能分離理論多是針對非典型僱用關係或特殊的勞動契約關係，尤其是在勞動派遣關係<sup>90</sup>。此說認為根據契約自由原則及私法自治原則，只要在不違背法律的情況下，可將雇主職能加以分割，參與勞動關係的雇主或使用人均只行使雇主職能之一部份，例如將個別義務分別由不同雇主負擔，或是將同一義務由多數雇主以連帶債務人或部分債務人的方式負擔<sup>91</sup>。

持反對論者認為<sup>92</sup>，雇主地位之分裂必須有要派機構進入到契約關係，且因而須有全體當事人之同意始可。但對營業性之勞動派遣不見得能適當地說明，

<sup>88</sup> 同前註 79，頁 56

<sup>89</sup> 臺灣高等法院臺中分院 95 年重勞上字第 3 號民事判決：「縱有主張勞工與派遣公司和要派公司間存有『雙重之雇用關係』，認係『多數雇主』之觀念可適用於此種派遣制度。惟此學說將使勞動契約當事人權利義務內容變得更不明確，且勞工之薪資請求權何以係向派遣公司為之，亦難以解釋；另使要派公司負擔勞動基準法上之雇主全部義務，亦非甚妥。」

<sup>90</sup> 同前註 29，頁 305

<sup>91</sup> 楊通軒，論德國勞動派遣法制，台灣勞動法學會學報，2000 年，第 1 期，頁 107-108

<sup>92</sup> 同前註 67，頁 284

因為營業性勞動派遣之主要特徵為要派機構是持續不斷地變更，而派遣勞工必須依據雇主指示配合要派機構之變更。此外派遣機構原則上有變換派遣勞工之權限，此點在結構上與使要派機構成為派遣勞工之雇主的所謂雇主地位之分裂、分割亦不相符合。

### 第三項 與勞動派遣近似之法律關係

勞務承攬與企業外調職（出向）同樣為存在三方當事人之勞動關係，經常與勞動派遣造成混淆，其三者於性質上有一定程度的重疊與相似，以下將說明分別做比較。

#### 第一款 勞動派遣與承攬之比較

承攬契約中，於承攬人有僱用勞工，並將其派駐至定作人之事業場所，此一狀況下其契約外觀上才會與勞動派遣契約相似，如下圖所示：

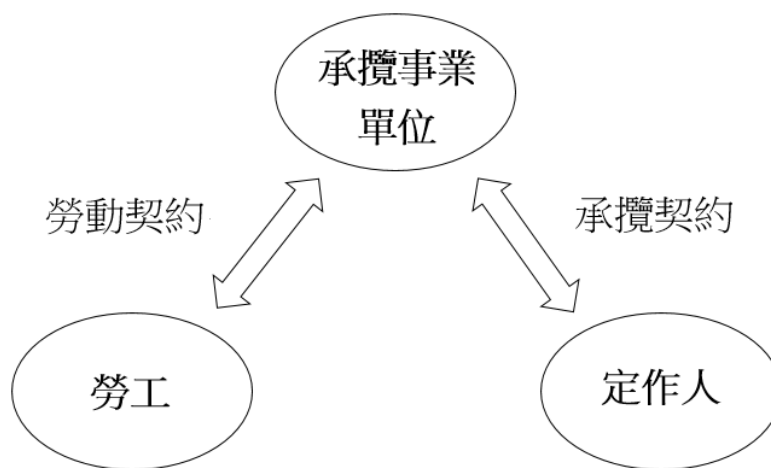


圖 3 承攬契約三方關係圖

契約關係中之第三人有無指揮命令權為勞動派遣與承攬間最大相異之處，

勞動部於勞動關 2 字第 1040125914 號函以有無指揮監督權做為勞動派遣與勞務承攬的區別：「關於各機關辦理勞務採購案件時，勞動派遣及勞務承攬之定義如下：(一) 勞動派遣：指要派單位（機關）與派遣事業單位約定，由派遣事業單位指派所僱用之勞工至要派單位（機關）提供勞務，並接受要派單位（機關）指揮監督管理之契約。(二) 勞務承攬：指定作人（機關）與承攬人約定，由承攬人為定作人（機關）完成一定之工作，定作人（機關）俟工作完成，給付報酬予承攬人之契約。如承攬人依約須指派所僱用之勞工至定作人（機關）工作場所完成工作者，定作人（機關）對承攬人所派駐人員，並無指揮監督之權，僅得檢驗工作成果，並依據該成果給付價金。」

故承攬與勞動派遣之法律關係有明顯不同，因承攬契約為承攬人與定作人約定，由承攬人為定作人完成一定工作，定作人俟工作完成後，給付報酬之契約，承攬人之勞工係接受承攬人之指揮監督；而派遣機構於簽訂要派契約後，要求派遣勞工至要派機構提供勞務，且要派機構對於派遣勞工擁有指揮監督之權。

## 第二款 勞動派遣與企業外調職（出向）之比較

調職係雇主因企業經營需要，將受僱勞工調派至其他單位，可以區分為企業內調職或企業外調職。前者乃典型之調職，後者國內學者沿襲日本學界說法稱之為出向，又可再依是否與原事業單位（出向公司）保持勞動關係分為在籍出向與移籍出向<sup>93</sup>。日本學者馬渡純一郎認為<sup>94</sup>，移籍出向為原雇主完全將勞務指揮權讓渡於他企業，在籍出向之情況則為原雇主僅將指揮命令權之一部份委讓與他企業。故移籍出向為出向勞工喪失原受僱公司員工之身份，另外與新公

<sup>93</sup> 又可再將在籍出向簡稱為出向，移籍出向簡稱為轉籍。菅野和夫，勞働法，弘文堂，1995，頁 374

<sup>94</sup> 馬渡淳一郎，三者間勞務供給契約の研究-労働者派遣法時代の労働契約論，総合労働研究所，1992 年，頁 77



司成立勞動契約執行職務，因此與勞動派遣之相異甚大；在籍出向則是出向勞工保持原受僱公司員工之身份，卻被派駐至其他公司（出向地公司）並服從其指揮監督，故與勞動派遣之三方關係較為接近<sup>95</sup>。

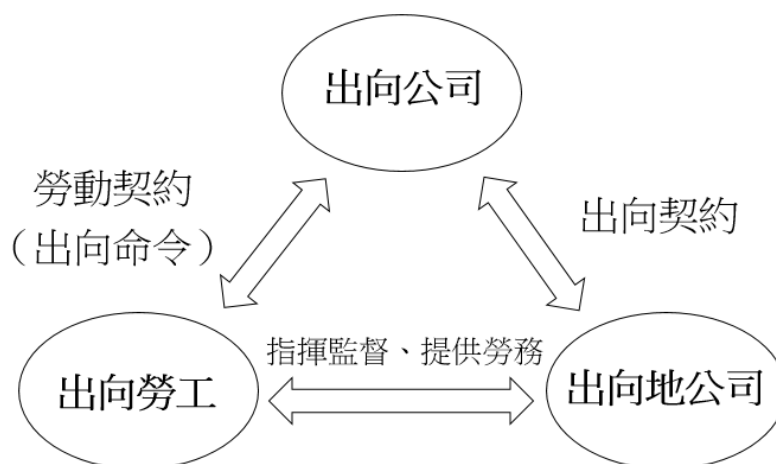


圖 4 在籍出向三方關係圖

在籍出向之契約關係如上圖所示，以出向勞工與出向地公司之間是否有成立勞動契約，主要有單一契約說及二重契約說兩種不同見解。單一契約說為舊雇主經出向勞工同意後，將依據勞動契約所生之勞務指揮命令權轉讓與新雇主，但勞動契約仍存在於舊雇主與勞工之間；日本通說為二重契約說，依新舊雇主間之出向契約，免除出向勞工為舊雇主提供勞務之義務(及休職)，同時與新雇主成立新勞動契約而負服勞務之義務，此時出向勞工與新舊雇主間皆存在勞動契約。然而在籍出向之型態繁多，因此宜就新雇主取限之實態如何來判斷契約關係。例如：新雇主雖享有指揮命令、勤務管理及工資支付之權限，然舊雇主依然握有人事考課、懲戒、解雇、出向勞工復歸等人事權時，亦難認勞工與新雇主間為一完整之勞動契約關係。故出向勞工與新雇主間之勞動契約關係

<sup>95</sup> 同前註 84，頁 39

宜解釋為以出向勞動為內容、局部性適用勞基法之特殊的勞動契約關係。同時出向契約當事人之權利義務關係中，在不違反法律規定及不侵害出向勞工之前提下，應尊重新、舊雇主間之約定。舉例而言，出向勞工現實上既在新雇主處受其指揮命令而提供勞務，則職業安全衛生法上雇主責任自宜歸由新雇主負擔；而勞動基準法所訂規定亦須視該當事項究由新、舊雇主何方握有實質權限決定，例如舊雇主實際上享有指揮命令權，則勞基法中有關工作時間之規定，自應由舊雇主負責處理，但懲戒處分中最嚴厲之懲戒解雇，因涉及出向關係之整體變動，應劃歸由舊雇主行使較為洽當。<sup>96</sup>

因此原則上出向勞工與新雇主亦成立勞動契約，此即為與派遣勞動最大不同之處。陳俊國亦從事業性、僱用關係、目的性、工資給付義務、工作規則之適用、人事管理權限、懲戒權以及解僱等面向提出兩者之差異<sup>97</sup>。

## 第五節 小結

本章文獻探討部分主要論述與百貨公司契約定性相關之基礎文獻。從百貨公司的發展可得知專櫃制度於何時開始出現，當時百貨公司業者的主要考量為何，若不對專櫃採行統一管理，則可能因專櫃各行其是而造成亂象，故由百貨公司做管理是有必要性。以及當今專櫃制度的詳細內容，包含對於百貨公司與專櫃廠商各自的優缺點為何，皆有助於了解專櫃制度的全貌。從由受訪者提供的專櫃經營合約書及其相關規範可以發現，百貨公司對於專櫃廠商及專櫃人員之監督是詳細且繁雜的，百貨公司於契約上亦處於較優勢之地位。然而各百貨公司是否確實依相關規範對專櫃人員履行監督管理之責任並開出罰單，則有待

<sup>96</sup> 劉志鵬，企業外調職（出向）之法律問題——台北地方法院八十二年度勞訴字第七十號判決評釋，月旦法學雜誌，1997年，第25期，頁101

<sup>97</sup> 陳俊國，勞動派遣法律關係中雇主責任之釐清，中國文化大學法律學系碩士論文，2011，頁34

從下一章實證研究中得到答案。

在第二節部份從介紹勞動契約與民法之關係開始，假使部分事項於勞動法未有特別規定，則仍回到民法尤其是僱傭契約部份。在從屬性判斷的學說方面，本文認同學者王松柏之分類，組織從屬性應有必要另外獨立，而非歸類於人格從屬性之下，除了輔助專業技術人員之從屬性判斷上，更能特別突顯企業組織及內部規範對於個別勞工的控制。不過既然實務上是以整體契約為綜合判斷，只要是屬於從屬性的範疇，分為幾項特徵對於個案的判斷上應不是太重要，並不會因此影響實務上判斷。有關從屬性具體判斷標準，各學者所提出之不論是解釋或標準都有些許差異，但皆有論述從屬性之核心價值即雇主對於勞工的勞務指示與人格上控制。

在釋字第 740 號解釋及勞動契約認定指導原則出現後，似乎並未因此使從屬性判斷更為簡易及明朗化，當前仍是回到依個案判斷為主。例如大法官於不同意見書中所指出，從屬性的強弱程度不能夠明確劃分，達到甚麼程度才有勞動契約之適用，仍是流於法官個人主觀意見為主，不利於法的安定性。至於行政機關是否能以勞動契約認定指導原則為基礎，再針對各行業擬定出更為具體之標準，本文同意學者鄭津津及林更盛之觀點，或許可試著以實務上最多爭議的幾個行業首先試驗，並設定比分權重，使無論是各行政機關、法院甚至是契約當事人都能更容易判斷。

有關勞動派遣仍有存在之其必要性，先不論是否完全符合勞動派遣之定義，從契約目的上可知百貨公司亦為適當之例子。顧客對於提供商品或服務之專業知識需求日益增加，假設由百貨公司僱用員工再分別派到原供應廠商學習商品知識，將會使人員管理複雜化且不合經濟效益，又商品因業績不佳而撤出

櫃位後，員工就必須再去學習其他知識，故透過專櫃制度由專櫃廠商派駐員工至百貨公司提供服務，確實是較為妥適的做法。在此良善的使用動機下，此類方式也偏向真正的借調關係，勞工之權利較不會受到侵害。

勞動派遣的法律關係上本文較傾向於採真正第三人利益契約說，雖然如學者邱駿彥指出公法上義務單以民法條文來解釋似乎有法理上的問題，但以其相關法理為基礎，較符合勞動契約之高度社會意義及勞動者保護目的。至於其他相關學說以及相似之法律關係，除了於勞動派遣契約上能有所討論，其相關法理亦能做為特殊的勞動關係於契約定性時之參考與對照。



## 第三章 調查結果與發現

本文主要研究目的為界定百貨公司、專櫃廠商與專櫃人員之勞雇關係，故需要大量對於百貨公司專櫃人員勞動實況的描述做為分析依據，始能經過綜合判斷後，提出專櫃人員是否係在相當程度或一定程度之從屬關係下提供勞務，而應與百貨公司、專櫃廠商之中一方或兩者皆成立勞動契約。然而搜尋專櫃人員相關文獻資料及過往的碩博士論文，其研究多圍繞於銷售行為及顧客滿意度等相關主題，研究方法也以量化研究為主，並沒有特別針對專櫃人員的勞動過程及勞動條件有詳細記錄；而新聞媒體及報章雜誌所揭露的資訊雖然較多，但其報導可能帶有目的性及基本立場，取材偏頗，無法公平且客觀地呈現事實，做為正式引用文獻之正當性也不足。也因此本文採用深度訪談法，期盼從大量的經驗事實中做歸納整理，總結出具有普遍意義的結論，接著透過從屬性判斷推導出是否應認定為勞動契約。

### 第一節 訪談設計

本節重點集中在如何依本文研究目的順利地進行深度訪談法，故分為問項設計以及訪談對象選取兩項分別論述。

#### 第一項 問項設計

在訪談题目的設計上參考第二章文獻探討中有關從屬性判斷的具體標準，除了指示權及懲戒權等核心標準，盡可能涵蓋任何工作內容、勞動條件及勞動權益等方面的資訊，以利本文於整理歸納訪談資料後做出從屬性認定。受訪者除了專櫃人員外亦納入樓管及專櫃廠商主管，在部份題目上適時因應受訪者身份的不同做出調整，將有助於從不同面向了解專櫃人員勞動實況之全貌，並與

專櫃人員之回答做驗證與對照。

問卷內容以專櫃人員在日常工作中受到百貨公司何種監督與限制為核心，分為以下九大類：

#### 一、工作內容

首先掌握專櫃人員每日工作內容的整體面貌，在執行工作時所需遵守的規定出自何者，與一般門市的員工有何不同。又是否需定期回報，使主管得以掌握狀況，以及有關工作內容變動的指示。

#### 二、契約成立過程

從應徵、面試、收到錄取通知以及正式報到等契約成立過程中，專櫃人員所面對到的當事人為何者，能否自行決定勞務給付之地點。

#### 三、教育訓練

百貨公司或專櫃廠商是否以教育訓練規範專櫃人員給付勞務方法或工作過程或內容與行止，教育訓練之強迫程度及頻率。

#### 四、出勤與請假

了解專櫃人員是否受到工作時間的控制，以及是否須親自提供勞務，如代班及請假規定等。

#### 五、勞動報酬、福利與保險

專櫃人員勞動報酬由誰負擔，是否有其他形式之報酬。

#### 六、工作指示

給付勞務方法、地點是否受到其他人指示，形式、頻率為何，能否拒絕指派的工作，及有工作指示之比較。

#### 七、工作考核及懲戒權

專櫃人員之考核及懲戒權出自何者以及實務上如何行使。

#### 八、組織從屬性

專櫃人員是否被納入企業經營組織中受到管理，與廠商或百貨公司之同僚基於分工合作之狀態，須遵守相關職場紀律。

## 九、其他事項

專櫃廠商撤櫃後勞動契約存續問題、兼職限制、競業禁止條款、職業災害責任歸屬以及颱風天出勤指示。

## 第二項 訪談對象選取

本研究採取立意抽樣挑選研究對象，以求受訪者的回答內容能夠具有代表性與普遍性。首先於網路上釋出訪談需求問卷，請有意願者填寫職稱、任職百貨或廠商名稱、工作地區、廠商業種、相關工作年資以及連絡方式等資料後，從上述名單設定篩選條件，避免受訪者同質性過高，例如任職百貨應盡量不同，地區分散於全台，但其中二至三位相同亦無妨，因規模前幾大的連鎖大型百貨公司家數本來即較多，亦可做為驗證組；廠商業種盡量不要過度集中於某幾類，以能呈現百貨公司各樓層的工作面貌；相關工作年資以較長者優先，年資不到一年者不列入名單，因工作經驗及相關經歷將影響訪談內容的豐富度，即便不是現職的工作，資深專櫃人員也能提供多年來的所見所聞。

最終挑選出以下七位受訪者並順利完成訪談，有鑑於部分訪談涉及較敏感之內容，因此於訪談結果呈現上有關受訪者之任職公司、百貨公司名稱等資料皆以代號呈現；另外為便於區別受訪者的身分別，以職稱加上英文字母編號作為代稱。受訪者基本資料如下表：

表 1 受訪者基本資料

職稱及編碼	廠商/管理樓層 商品業種	服務百貨	工作年資	工作地點
專櫃 A	水晶瓷器	甲集團、乙集團	4 年 9 個月	台北
專櫃 B	電子產品	甲集團、乙集團	1 年 9 個月	台北
專櫃 C	香水	丙集團及其他家	2 年	新竹
櫃長 D	保養品	丁集團及其他多家	15 年以上	高雄
廠商 E	家電\寢具		2 年 5 個月	台中
樓管 F	童裝	乙集團	1 年 7 個月	新竹
樓管 G	少女服飾	丁集團	5 年	高雄

受訪者中專櫃人員佔 4 位，皆有被派駐至多間百貨公司櫃點工作的經驗，廠商業種分散，各自銷售不同商品。其中 1 位較為資深，年資達 15 年以上，且同時具有櫃長的身份，工作於高雄某知名百貨公司；其他 3 位專櫃人員年資則都在 5 年以內，工作地點皆在北部。

專櫃廠商代表 1 位，任職公司為某知名家電及寢具品牌的代理商，職稱為通路督導，工作範圍從台中至桃園地區，年資大約為 2 年半。做為專櫃廠商與專櫃人員之間的聯繫窗口，工作內容從專櫃人員的面試，然後包含招募、訓練，平時監督管理以及公司資源協助，也曾多次於專櫃人員因故請假時幫忙代班，因此也有擔任專櫃人員的經驗。

百貨公司樓管人數為 2 位，分別任職於兩地不同的百貨公司。管理樓層的商品雖皆為服飾，但在百貨公司樓層規劃中分屬不同樓層，工作氣氛亦大不相同，而兩位受訪者對於其他樓層之樓面管理也有一定程度的了解。



## 第二節 訪談發現

### 一、工作內容

專櫃人員工作內容主要為販售商品及服務顧客，此方面與自營櫃員工或一般門市員工並無不同。但專櫃人員日常工作的開始，從進入到工作場所之前即必須遵守百貨公司的相關規定，如須配戴百貨公司發放的識別證從員工專用出入口進出，於各自的櫃位做完清潔及營業前準備工作後，每間百貨公司都會由樓管召開例行性的晨會，報告近期業績狀況、提醒活動注意須知等。至於做早操的部分則視各百貨公司以及各樓層樓管的要求，甚至有同一百貨公司中僅有某些樓層需要做早操，但其他樓層卻不用的情況。百貨公司營業時間開始及結束都須在櫃上迎賓，每日結帳亦依各百貨公司的做法而有所不同。

「要認識別證，然後我們識別證就是有期效的，期效到之前要先申請。然後進到櫃上一樣，就做整理。可是我們櫃位是每天都要盤點，所以我們到櫃上就是做盤點跟清潔、整理櫃位、開機、開晨會。」「B1的沒有，三樓的有早操。每個樓層的樓面看樓管，不一定。」「如果九點半閉店，我們九點二十左右就會開始結帳，做日結，然後開始整理禮券、點錢、點錢箱的錢、現金。然後我們要去本金行繳貸，這是丙集團百貨比較特別的。如果有作廢就要請樓管簽。」（專櫃人員C）

「專櫃小姐從員工出入口進…憑名牌進場，打不打卡的話看各廠商，有的是用電腦打，有的是跟我們申請我們的打卡片，然後，我們有專門的機器是給專櫃讓他們打上下班卡的。…因為我們是十點半專櫃小姐要到，到櫃內要拆圍布，然後開始做清潔，然後四十分的時候做早操。然後大概四十五分早操做完之後，我們就會開一個晨會，簡單報告一下今天我們樓面的目標、昨天的業績狀況，然後整個月份累積的，就是可能從一號到現在幾號的累積狀況，然後全館的活動注意事項那種。」「十一點鐵門拉開，就是大家會先在櫃上迎賓五分鐘。然後迎完賓之後，就是有個規定，就是十一點開鐵門到十一點半之前，小姐不能離開櫃位。就是他不能說一開完店就去吃早餐什麼之類的，他就是至少要在櫃上待到十一點半的狀況，才可以輪流去用餐。」「大概關店前的半個小時小姐就會開始做結帳的動作…然後結帳、繳帳，他們會順便把櫃內的垃圾拿去丟，清一清…然後就寫一下交接事項、代辦事項給他的配班。然後到閉店時間就是一樣要送客，一樣是五分鐘的時間。」「你送完客就要把那個圍布圍起來，就表

示我這櫃已經下班了，就沒有人。因為閉店的時候，有些客人可能沒有馬上離開，選擇繼續在百貨公司逛，所以他就要從櫃外把他圍起來，就表示他這櫃已經休息了這樣。然後圍完之後他們就一樣搭員工電梯，從員工出入口離開。」(樓管F)

每日工作過程中，如有受到工作上其他特別的指示或臨時交付事項，受訪者皆表示是由專櫃廠商方面指派，通常由擔任櫃長的資深專櫃人員代表專櫃廠商行使管理權，或上級主管透過通訊軟體及電話方式傳達。樓管並不會直接要求專櫃人員必須去做特定工作，僅管理現場的狀況，例如櫃位環境髒亂、活動立牌是否有調整好之類的。受訪者都認為樓管並沒有指揮命令的權限，僅是建議或提醒的形式，如有工作指示也了解必須先傳達給專櫃廠商，再由專櫃廠商指派下來。

「call 客及宣傳等活動是廠商指示我們的工作，樓管不會叫專櫃人員做這些事情。但是樓管會因為關心業績，會"建議"或"提醒"我們盡可能 call 客、找客戶來，但無法"要求"我們這樣做。樓管無法指派工作給專櫃人員。」(專櫃人員A)

「他對工作有意見都會直接對公司，不會對專櫃人員。他們會希望從公司下達命令。」(專櫃人員C)

「櫃上的話都是會有一個學姐，資深或資淺配班，那其實資深就是在帶資淺工作上的程序，那你說如果是資深學姐在的話，就是資深學姐布達說櫃上現在要做什麼事情這樣。其實廠商公司是不會管你今天要幹嘛。」(櫃長D)

「基本上有可能是樓管，對，但是我覺得就看狀況，因為通常督導或者是櫃長都會自動自發。」「比如說找庫存，就是鄰居要調貨，然後或者是說傳報表，就是想要看見那裡的報表，大概是這樣的。」(廠商E)

「基本上我們不會去干涉他們工作內容。…那一些櫃務或者是怎樣基本上都是廠商那邊做決定。那我們真的只會顧到說，這裡真的太髒亂，會叫他去整理。或者是他們倉庫的問題，太髒亂叫他們去整理之類的。」(樓管G)

專櫃人員必須將工作狀況及業績回報給專櫃廠商，或是回到其公司開會，此部分多是由櫃長負責。而百貨公司方面可以從結帳系統直接看到業績狀況，專櫃人員並沒有必須要將工作狀況報告給樓管的義務，僅在有特殊情況例如單

筆金額較大時，於結帳交付當日營業額時告知樓管一聲，亦非強迫性質。

「主要是櫃長報告，但是因為那個報告的內容啊，櫃長會讓我們輪流寫，讓我們感受一下業績的狀態。但是回公司開會，就是討論業績這件事情也是櫃長，我們比較不會。」(專櫃人員A)

「有，像我是櫃長，那我上面就會有主管。我工作就是把我櫃上的事情做好，然後我的組員協助我把事情做好，交代給我上面的主管。」(櫃長D)

「樓管不用，因為樓管那裡都看得到，那他就是要跟我們，那他就是上傳 POS 資料，我們就看得到了，然後每個月交月報表。那如果是周年慶那種比較趕，業績差異比較大，我們就會每天請他們回報，傳個 LINE 這樣子。」(廠商E)

「基本上，如果是業績數字的話，就是我們的電腦系統看得到，所以我們不用特地去問他們了，除非就是，他們會主動報告說例如今天可能有一個客人一次結了比較大的單子，假設一個客人買了五萬、十萬，他就主動跟我們說一下。」(樓管F)

## 二、契約成立過程

專櫃人員向專櫃廠商應徵工作，並由專櫃廠商進行面試，百貨公司方面僅有在專櫃人員即將報到前會被告知一聲，且不會再次進行面試。比較特別的是廠商E提到曾有樓管因為消費客群考量，要求專櫃廠商不要派駐身上有刺青的專櫃人員，雖然只是口頭上告知並無明文規定，但廠商方面也會尊重百貨公司的意見；另外樓管G表示丁集團百貨有黑名單系統，只要專櫃人員曾因為行為表現不佳而被要求撤換，即使未來由其他專櫃廠商聘用再被派駐回來，丁集團百貨也會在鍵入人事資料時發現而拒絕該人員派駐。

「基本上就我感受到的，因為他們都會尊重我們自己，除非是這個人很誇張，樓管才會跟我們的，就是你剛剛說可能是我們店長我再上面。」(專櫃人員B)

「他(樓管)通常有要求會講，但是那個就是講而已，不會真的有強制規定。但是有一些是衣著上會希望就是。」「可是我以前遇過一個樓管要求不能有刺青，但是他講的滿強硬，但他沒有所謂的白紙黑字，但是他就是曾經跟我說真的不要找，因為他說課長不喜歡。…可是因為有可能我們的客群其實都是比較屬於家庭客，他會比較在意這件事情，我可以理解。」(廠商E)

「他自己會去找他符合他們自己企業形象的人，所以基本上，百貨這裡不會太

干涉他的面試的過程。」「那我們也有一個特別，叫做黑名單系統。你說，這個小姐行為真的很差，會跟客人吵架或者是偷錢啊，或是作帳之類的。那我們就會登到黑名單系統裡面。那基本上直接釋出，我們就不會在錄用。因為我們會有他的身分證字號，一登進去就會跑出來」(樓管G)

專櫃人員勞務提供地點皆是由專櫃廠商決定，並擁有調動派駐地點的權力。專櫃人員工作報到的首日，有些是直接到指定百貨公司的櫃位，專櫃廠商可能在應徵時就會讓求職者知道被派駐的百貨；其他則是等到專櫃人員於原公司受訓完才會被分配到各地。

「由品牌決定你要去哪一個地點。我是面試了結束，錄取之後才知道在哪裡。百貨公司徵人好像就這樣，他不會一開始就告訴你說在哪裡。」(專櫃人員A)  
「通常，公司的營業主管，他是會在你的考核當中來去判斷說，你是比較適合到哪一個點，並不會依照你的距離，就是家裡住哪裡。他們就是說你的銷售能力，你的程度對哪一個點是比較幫助的。再來的話，他也會衡量說既有櫃上配班的人員，因為他其實也希望你的存活率，因為每一個人個性、配班狀況會不大一樣，這都是營業主管他需要考量說，要把一個新進的員工放到哪裡去，幫助他就是存活率長一點。所以通常是沒有說可以拒絕。」(櫃長D)

「我們就會開是哪一個百貨，或甚至有人會挑你體系是哪個百貨。」「會有，但是偶爾，覺得兩、三個月一定會遇到一次，但是不會是經常。我們調點一定是經過同意的，而且通常有可能是自己要求的。」(廠商E)

專櫃人員皆是與專櫃廠商簽訂勞動契約；百貨公司方面因為申請識別證以及人員管理的考量亦要求專櫃人員填寫人事資料表。而專櫃人員所須遵守的派駐人員規範，有些百貨公司採取讓專櫃人員於到職時閱讀後簽名，以確保盡到告知義務，其他百貨公司則採取手冊發放或是海報張貼等形式，或是於新進派駐人員上課時說明。

「沒有簽，每個專櫃都有一本百貨相關規則的規範冊子，是必須要遵守的。有人事資料表，含照片填妥後要交給百貨保管。」(專櫃人員A)

「就是他們的公約，就是譬如說你去，譬如說你去租房子，可能房東有他的公約，你要去遵守他們什麼可能，可能偷吃跟吃東西，或是坐下來，可能就要罰

五百、一千之類的。」「對。都沒辦法去拒簽，基本上你就是要簽，因為公司派你去那邊，那我們沒有什麼選擇。」(專櫃人員B)

「簡單的簽名文件。畢竟你在這個百貨公司當中，有可能你在倉庫的過程會接觸到別的廠商的倉庫，所以你的人事資料都是要做檢驗的。就是公司幫你擔保之外，你到了百貨公司他還是要再檢驗一次。」(櫃長D)

「但基本上這個僱約，其實百貨不會管到這樣的，因為他也不想承擔這個責任。基本上所有的勞動都會在我們這裡。」(廠商E)

「人事資料表紙本的時候，他們填完之後，是要回他們廠商那邊去用印，用公司的大小印，就等於是他們公司幫我確認這個人的身分是沒有問題。沒有問題回來之後我這邊做留存吧，把資料輸進電腦裡面，當這些動作都完成之後，他才能去上課。」(樓管F)

「守則，對啊，裡面就有一些規定，基本上罰遲到，開早會遲到或者是上班遲到之類的，我們都有相關的規定。……對啊，那我們就是直接拿那個保護說，就是這樣，他一上班就直接叫他簽名。」(樓管G)

### 三、教育訓練

專櫃廠商教育訓練除了前輩於櫃位上指導日常工作之外，主要內容環繞商品知識及顧客服務，新進人員受訓時數通常較長，如櫃長D所任職知名化妝品公司有系統化的專業訓練課程，日後當有新商品推出時亦須回到原公司再次受訓；百貨公司則是以收銀機使用及派駐人員規定為主，時數較短通常不超過一天，但往後仍有不定期的回訓，各家百貨公司規定不同。櫃長D亦提到，當被客訴或服務態度不佳，也會被要求再次去上課。專櫃廠商及百貨公司的課程都有強制性，專櫃人員皆不得拒絕受訓。

#### (一)專櫃廠商方面

「我們主要是新品，新品有上市的話，就會一定要上課，而且因為我們是經銷商，所以我們都是回原廠上課。所以基本上我們公司沒有什麼，就是剛開始大概教你一些 POS 機或是一些庫存，一些比較基本的盤點那些，就是該怎麼點，哪些該注意。」(專櫃人員B)

「依照我們公司有分市場實習，然後再來是內部訓練，通常都是會分批。可能就是第一週、第二週都是在市場實習現場的狀況，然後之後他們在第三周才安排你回去上課。然後就是上產品課程、待客禮儀，還有公司的那個，企業目標、形象，這樣子。」「因為他可能點少不需要到公司裡面，那我們是需要到公

司裡面去，包含你的坐姿啦，產品介紹的手勢。那還有上課的內容，這些都是要透過上就是上課。來加強，產品、皮膚的那個，皮膚的知識。」「像我們公司每月定期要回公司開會受訓…因為每個月公司有不同，營運方針的主旨，所以幾乎每個月會回公司。」(櫃長D)

「會，新品。周年慶一年一定會有一次」(廠商E)

## (二)百貨公司方面

「百貨公司大概每三到六個月要抓幾個人去上一些百貨公司相關規定的課程，就算你上過，你還是要再去上，提醒你服務上怎樣，身為假如說甲集團百貨好了。…可能兩、三個小時就上完了」(專櫃人員A)

「就是新進人員的課，他告訴你店內的規範，店內的收銀機怎麼操作，店內的POP什麼，要申請什麼的那種內務，還有待客之道…但是這當中，你如果產生客怨，因為你的態度或是服務不好被客怨的話，那你就必須要再回去上課。這個是一個百貨，他對被客訴的人員的一個再次教育。」「比較少，特別活動的話才會，譬如說可能大檔期像接下來要母親節，他可能會說母親節這次丁集團百貨他們的活動是怎麼樣，幾千送幾百，然後店內集點卡要怎麼操作才會再特別拉出去上課，不然通常都是早會宣導而已。…對。要看百貨公司，像甲集團百貨他需要每個人都上，所以他就是櫃上的人員要輪流，每個人都要去上一個這個。那像看丁集團百貨的話，他們一個櫃一個去就可以了。」(櫃長D)

「因為新的專櫃進來他們都要上一個叫收銀課，一個叫新進人員派遣課程，專櫃人員要上這兩個課程，課程內容就會提到百貨的規範。」「收銀課程大概要上四個小時，大概四小時，然後新進人員教育訓練那個兩個小時。」(樓管F)

「就是說明有我們百貨的種種，什麼歷史，什麼之類，那這其中一些也包括說今天員工守則是什麼？有盡到告知的義務，我們才可以做開單的動作。」「大概是一個月為一期，因為他都是全館，全館的新人一起上這樣」(樓管G)

## 四、出勤與請假

### (一)出勤管理

專櫃人員的出勤狀況基本上都是由專櫃廠商負責管理，包含每月班表安排、請假、出缺勤狀況統計及臨時代班事宜；百貨公司僅負責提供打卡鐘設備，當專櫃人員因遲到、早退或缺勤而導致空櫃時，可能就會對專櫃廠商進行開罰。樓管G另外提到百貨公司還會幫忙監督是否有代打卡的情況，若有發現會回報，後續懲處仍是由專櫃廠商處理。

「基本上就是我跟我配班配好，然後寫完之後給我那個算是組長。」「這樣要跟組長講，因為他想辦法調人的。」(專櫃人員B)

「如果遲到影響，就早班遲到影響開櫃的話，丙集團百貨也會懲處。」「他(樓管)開給公司，但公司會要我們付。」(專櫃人員C)

「其實百貨只要有人來上班，他不會看誰今天要不要上班。」「對，出勤管理由公司處理，百貨只有提供打卡鐘…百貨真的就開那種你上班時間人還沒到的空櫃，遲到的話樓管會問一下原因，通常不太會開。」(櫃長D)

「我們不會做懲處，是百貨會做懲處。那百貨懲處完之後，我們就會扣他(專櫃人員)薪水。」(廠商E)

「開早會遲到，或者是上班遲到之類的，我們都有相關的規定。那一碰到，基本上會直接開罰單。甲集團百貨那邊好像是，好像是不能給你在這邊有的沒的，可是我們在百貨，真的是比較彈性一點。」「前一陣子，我們會抓到有專櫃人員會代打卡，所以有一陣子，我們一直在抓。就是比如說，晚班上班的時候就會在前面看，這個人還沒到，那為什麼卡已經簽到…幫廠商去監督他，那抓到之後，我們也會直接跟廠商講說這個小姐平常有代打卡的習慣。那後來怎麼處置就是廠商那邊的問題。」(樓管G)

不過亦有部分受訪者指出，有些樓管為了直接掌握出勤狀況會要求專櫃人員或專櫃廠商提供班表，並於缺勤時直接聯繫專櫃人員。此外當專櫃人員臨時有事需要找同專櫃廠商其他駐點的同事代班，基於人員出入安全及其他考量，也必須先向樓管告知後才能取得通行證。樓管F表示，專櫃人員須先填寫代班單再由樓管同意並蓋章後，警衛才能放行，而通常情況樓管是不會拒絕的。至於樓管G提到基於業績考量，百貨公司於特殊檔期會對專櫃人員出勤訂特別規定，如櫃位應有兩人到班，就不得僅有一人上班，或是早班應由資深專櫃人員出勤，不得由資淺專櫃人員單獨顧櫃位。

「他們應該是大店，就是有些特定品牌是要繳的。」「因為進來那個人要換識別證。」(專櫃人員C)

「但是有一些樓管會希望有班表，可是這種時候是樓管，其實他是比較願意做這些事，不然大部分的樓管他會希望是反正沒看到人就打電話給督導，他不會管這麼多。但是有些人是他有班表，他會直接打給那個人」(廠商E)

「會請他們填寫每個月的班表給我們，就是每個專櫃他們都需要這樣，每個月的二十五號前要繳下個月份的班表給我們這樣子。如果哪天需要請代班或是怎

麼樣的，也要先都事先跟我們說…他們會需要一個填代班申請表，上面會寫為什麼要請代班，代班的原因，然後代班的人是誰」「畢竟他是來代班，他可能對櫃上的狀況沒有這麼熟悉…他可能會比較需要協助或幫忙什麼之類的」「他們基本上會寫一個外出申請單，就是你身體不舒服、生病或怎麼樣的，然後就是我們要幫他蓋章之後警衛才會讓他們出去。基本上都會（同意），我們不會去阻擋這種事情。」「我會先聯繫專櫃人員，如果聯繫不上的話，就會通知廠商這個狀況。」（樓管F）

「有一些特別的像是周年慶或者是卡友這些檔期，我們會明訂禁休。禁休的意思就是說，這個櫃位一定要兩個人，兩人櫃就是兩個人一定要上班，不能說休假一個人站全班。這樣子，這些是一些規定，排班的部分。那也有那種，周年慶第一天一定要有資深的人員上班。比如說這個專櫃是一個資深一個資淺，那我們會要求說這個資淺的不能在早班，要嘛兩個一起，要嘛就是老的先站。」

「因為我們也是為了業績著想，一定要是最強的上班，這樣子。」（樓管G）

## （二）加班

若專櫃人員因百貨檔期活動而有加班需求，皆是由專櫃廠商方面要求專櫃人員加班。百貨公司方面開門跟關門的時間是固定的，但偶爾碰到如消防演練、聯合晨會等情況，也可能要求專櫃人員須提早到班。

「是廠商要求的，哪一個檔期、哪一個時段，需要你人員加班，是品牌這邊去要求員工的。」（專櫃人員A）

「當日的延長工時。但是如果是周年慶的時候，就是多天數字就會出現。」「因為今天是十點半上班但他們要消防演練，所以變成九點半或是九點就要上班，這個東西就是樓管要求給我們的」（廠商E）

「聯合晨會，就是可能有比較高階主管會來開的那種，跟大家說說話的那種，但是頻率不高，大概三四個月一次。那他們就是那天要更早到。」（樓管F）

「除非他們進、撤櫃，他們自己本身要盤點，要加班，都是他們自己的人，只要跟我們提出申請都可以」（樓管G）

## （三）休息時間

受訪者表示休息時間大多可以自己決定，通常是輪流休息或者請隔壁的互助櫃幫忙看一下，若有狀況或顧客上門則立即打電話通知。其中只有樓管F指出，百貨公司有不能於開店後馬上去休息用餐的規定。



「可以，因為你要吃飯，但是不能離開太久，就是消失個一兩個小時，我們以前吃飯時間是四十分鐘的，但因為我們有兩個人是比較沒有問題，但有些專櫃他就是一個人，從頭到尾都一個人，他就是要看準沒有什麼人的時間，然後偷跑出去找地方吃飯，再趕快回來這樣，或者是你出去吃飯的時候隔壁的人幫你站一下。」「我們有倉庫，我就坐在倉庫休息，那有人才會出來，可是如果沒有倉庫的話，幾乎就是要一直在那邊，除非你要上廁所或者要吃飯才離開，離開也只能離開一下下趕快回來。那空櫃大家都能夠體諒，樓管其實也是體諒的」（專櫃人員A）

「可以。就是基本上我們有幫他們分配好一個叫做互助櫃，就是你去吃飯的時候，就可能由你旁邊的幫忙看。那我們只有要求他們，你們自己的休息時間希望你們手機，我一定要聯絡得到人。因為有時候你旁邊的幫你看，但是旁邊的不會賣人家東西。」「迎完賓之後，就是有個規定，就是十一點開鐵門到十一點半之前，小姐不能離開櫃位。就是他不能說一開完店就去吃早餐什麼之類的，他就是至少要在櫃上待到十一點半的狀況，才可以輪流去用餐。」（樓管F）

## 五、勞動報酬、福利與保險

### （一）薪資、獎金與保險

有關薪資、獎金及保險等，全都是由專櫃廠商負責，薪資結構幾乎都是採底薪加獎金，百貨公司也不會為這些在它場所工作的專櫃人員保團體保險。比較特別的是廠商E提到，台中某地區百貨會強制扣餐費，要求專櫃人員必須消費一定額度。但該筆款項是從應該交給專櫃廠商的金額中扣除，是否會轉嫁給專櫃人員，仍得視各專櫃廠商的做法而定。

「廠商決定的…薪資或獎金就是樓管跟百貨是沒有權力的，做一些干涉，他們是分開的，等於我們只是人出到這個百貨而已。」「員工團保，沒有，印象中沒有。待的這兩間我沒有聽過有團保。」（專櫃人員A）

「這種比較少，通常都是給底薪然後看獎金多少。你進百貨櫃位他們也會要求你們要符合法律的規範，勞基法之類的，所以都會用底薪這種方式同時來規範，全部都是獎金的比較少。」（櫃長D）

「可是比如說像台中某地區百貨…因為他自己自營農場，所以他會強制規定你要花一些錢。就比如說他規定一個月要扣你一千二的餐費，對，你如果不用完，他就是會不見，就是扣掉，所以他們一定會去用。那你說百貨去出錢的，

我覺得就是開工紅包，這是真的有現金的。」(廠商E)

「因為廠商會去問我們這些小姐平常的表現，那如果廠商真的決定有動到薪資的部分，其實他們也不會跟我們做告知，基本上特別是錢這個部分我們不會去動它。」「只有一個比較注意是，比如說這個公司出現一些薪資狀況、財務問題，小姐有慢領到薪水，這就是樓管有一些敏銳度要去注意到。因為公司只要有慢給小姐薪水的部分，表示他財務可能有點問題。那你財務有點問題，我們就會牽扯到說，我百貨會擔心收不收到你的貨款，因為正常月結的時候是我給你，你也要給我一些費用，對啊。」(樓管G)

## (二)非金錢性報酬及福利

各家百貨公司較常見到的派駐人員福利包括憑識別證至餐廳或美食街消費可打折，員工餐廳提供優惠餐點，或至指定櫃位消費享折扣。除此之外，在特別的檔期如周年慶期間，百貨公司會祭出禮券、小禮物或抽獎資格，鼓勵各專櫃人員提升自家業績。

「有時候會有自己百貨的一些業績小競賽，可能這一層樓的前三名會發百貨公司的禮券這樣，或是小禮物。」(專櫃人員A)

「員購會有，員購。就是他有一個固定的打折。」「對啊，憑證件就會打折，就這樣子，有一些百貨是有員工餐廳。」(櫃長D)

「提供說這個專櫃在周年慶期間幾%幾%(超過業績目標多少比率)就可以參加抽獎，那我們就會幫專櫃訂，比如說每一個櫃都是125%，要超過25%才可以這樣做，才可以有這個資格，這些都是非常態性的一些福利。」(樓管G)

## 六、指揮監督管理

### (一)專櫃廠商的指揮監督管理

各櫃位若有櫃長，通常由櫃長負責監督管理，更上層的專櫃廠商主管平時並不常到各地的專櫃去巡視，一個月僅約一、兩次，通常是在各家百貨公司活動檔期前，與百貨公司主管討論活動相關事宜時才順道查看各櫃位工作情形。平時仍會透過電話或通訊軟體交代工作事項，並請樓管幫忙督促，若有狀況或開罰單再告知專櫃廠商。

「太常出事的話，還是有可能就是，他(樓管)會去跟廠商講，偶爾一、兩次倒是還不至於，只是要是有關罰單的話，公司一定會知道。」(專櫃人員A)

「會啊，也會啊。可能我們主管手上有幾間百貨，那像我們這邊丁集團百貨就有一個丁集團百貨屬於我們櫃上配班的LINE，主管會在我這裡。那他也有在別的群，那我們也有個共同的大群，他就是要統一宣達事項。」「廠商的主管都會來看一下，像我們廠商就一個人管三到四家，就會到各個櫃點看一下。如果是直屬這個櫃位的肯定超過(一個月一次或兩次以上)，那如果再上去的主管就不一定了。」「像我是櫃長，那我上面就會有主管。我工作就是把我櫃上的事情做好，然後我的組員協助我把事情做好，交代給我上面的主管。」(櫃長D)

「所以對我來講，就是我會去管到的都是櫃長比較多。」「比如說找庫存，就是鄰居要調貨，然後或者是說傳報表，就是想要看見那裡的報表，大概是這樣的。」「之前會要求自己每個櫃位一個月勢必去過一次！沒事情也會過去！每一次都會盡量要求是不僅看到櫃姐也要與樓管或單位主管碰面打招呼。那如果是該百貨周年慶或重點活動，會每周過去看一下。」(廠商E)

「業務會自己負責的區域，這個大概要講頻率的話，一個月一次或兩次。」「基本上只要做周年慶他們一定會下來。周年慶前要開打前，我們要選東西，他們區經理一定會下來看。要不然就是在周年慶期間他們會下面看這個櫃的狀況是什麼。真的很少，平常真的像網友一樣打電話。」(樓管G)

## (二)百貨公司的指揮監督管理

百貨公司依據專櫃經營合約書中的規範，透過百貨公司派駐人員守則對專櫃人員進行管理，範圍大致為出勤狀況、顧客服務及櫃位環境整潔。通常這樣的規定會是最低標準，細節再由專櫃廠商方面去對專櫃人員做約束。

「百貨公司只有注重妝容禮儀的部份，就是他們的規範還有禮儀的部分，就是可能不要有太過度的舉動，大吵大鬧，還是可能就影響環境的安寧，髒亂那些。」(專櫃人員B)

「百貨公司會規定一個很粗的框架…一定是我們去做填補把它變得滿，對。因為它的規則是很粗，就是比如說出勤、禮儀。」(廠商E)

「因為這個規則，百貨公司訂出來之後，基本上廠商其實也不太會針對這個規則去跟你做爭論或怎樣的…專櫃小姐大部分都會知道。」(樓管F)

「我們跟廠商合約其中有一條包括說你們家的小姐在我們這樣要配合我們的規定。」(樓管G)

顧客服務包含服務品質、待客態度以及儀態等等，當沒有顧客時亦須保持良好的言談舉止，此部份也是讓專櫃人員最會感受到壓力及厭煩的部份。百貨公司十分重視顧客的滿意程度，如果專櫃人員被顧客投訴，通常都會被樓管特別關照。但多位受訪者指出，現今百貨公司已不像以往採取高壓式的管理，例如百貨公司大多都已開放讓專櫃人員坐著休息，這是以前不被允許的。

「就是哪些專櫃可能就是有被講說，會被觀察到妳的狀況不好，可能諸如此類，通常是坐著比較多。或者是對客戶的應答，可能是被客訴，他其實是會在晨會裡面講出來的。他講完還會考你就是，如果沒有在，沒有甚麼仔細在聽他講，他還會考你剛剛講甚麼之類。這雖然不是監督，但是就是一些很煩。」(專櫃人員A)

「就是不能交談太扯，跟臨櫃交談太扯，這個我就被提點過。然後站姿不要太歪七扭八，因為我們有時候要站在外面，就是可能看一下，然後他說盡量不要在櫃位。就是我們有個櫃位，他可能怕你躲在裡面這樣，但我可能會躲在裡面吃東西。但是到後面我覺得他很妙，那真的是要八面玲瓏，因為他其實也知道你們吃東西不方便。」(專櫃人員B)

「幾乎都可以坐，就是樓管不在的時候都可以坐，樓管在的時候就要站著做事。…以前坐著會被開罰。…其他好像還好，因為我遇到的樓管都蠻好的。」(專櫃人員C)

「鞠躬他應該是不會那麼嚴，可能是迎賓、送客的時候才有而已吧，迎賓、送客才有，平常不會。」(櫃長D)

「我們其實沒有這麼誇張，我們比較要求空櫃的問題。」(樓管F)

「我們在管理他的時候，其實是管理他日常的行為而已。那如果我們有管理到他們公司內部的事情，我們是直接跟廠商聯絡，他們廠商才會去直接去指導他。」「基本上說到服儀的部分我們百貨真的算是還好。那現在百貨大部分都已經推廣說可以坐下。那所以我們百貨在前年的時候就已經說可以坐，可是我一個要求就是，坐不能坐矮的。因為如果你坐矮的，自己縮在櫃子裡面看不到客人來，所以只能坐高腳的，我們唯一的要求就這樣。」(樓管G)

樓管除了管理專櫃人員之外，還有許多行政事務要處理，各樓管進行指揮監督管理的頻率視各樓層業種以及平日或假日有所不同，平日除了開店、閉店外有時間才抽空至各櫃位巡視；假日則因客流量較高，狀況可能較多，比較會長時間待在樓面。

「他們最主要的不是(管專櫃人員)，但是太閒的樓管還會找小姐，在一樓比較不會發生，一樓太忙了。那你說像寢具、服飾那種平常的客人比較沒那麼多，他們才會需要去管理小姐的待機姿勢，待機的狀況，滑手機、講電話、聊天。那一樓的業種實在是太忙了，所以他們不會。」(櫃長D)

「平日我們有很多其他除了樓面之外的事情要處理，那我們基本上就是有空的話就會到樓面去繞個兩圈，看一下狀況。那假日就不一樣了，假日的話，基本上我們就是長時間的常駐賣場，就是我們，我們可能不會一直走來走去，基本上我們就會在一個角落，因為客人比較多話狀況就比較多，我們就會在樓面預備、等待。」(樓管F)

「這也牽扯到說每間百貨的風氣不一樣的，…我聽到別間是整天是不會巡櫃的，是不會巡。那我們百貨是說，就是說有空就巡，有空再巡。」「可能大概一、兩個小時左右，那我們就看一下大概的狀況，有一個固定的時間點，比如說開店前一定要先巡，或者是閉店，閉店都要先巡。」(樓管G)

業績目標由百貨公司先訂定目標給專櫃廠商，專櫃廠商再交代專櫃人員如何達成具體目標的細節。但樓管也會關心各專櫃人員達成業績目標的進度，例如業績較差時會直接走到櫃位旁詢問狀況，必要時也會幫專櫃人員向專櫃廠商爭取資源。

「然後知道你這個月業績很糟的時候，他們會來關切，他們會直接到專櫃上面就是，最近是不是怎麼樣，甚至是當天，當天業績不好的時候，都會有樓管過來跟你講。」(專櫃人員A)

「樓管會給公司目標，公司會給我們目標。可是樓管比較偏檔期性的，可能這個檔期你要做一百六十萬。」(專櫃人員C)

「業績不好會去講，但是他不會真的有講一個數字，就說阿我訂你五萬，你怎麼沒做到五萬，但他會說你今天怎麼做的不好。他會關心，一定會關心，然後也會關心到我們這邊來，就來反映。」(廠商E)

「會去給壓力。我們會去探討這個問題。基本上，只要不是說今天百貨真的沒什麼人，大家都沒開市就沒辦法；如果大家都，比如說五、六、日這種大日子的話，如果大家都開而你還沒開，我們就會去問，問說今天怎麼了，是出了甚麼問題。…因為有時候小姐跟廠商講話，廠商會覺得說你好煩哦，你不要煩我。可是如果由我們去跟廠商講，廠商就會說那就來做個什麼東西。基本上小姐，我們跟小姐要有很大的默契說，要去做什麼活動，你要去幫他爭取來，他才有時間，他才有武器去賺業績。」(樓管G)

除了各樓層的樓管之外，百貨公司還有顧客服務部會對專櫃人員的待客態度以及儀態進行檢查。但與專櫃人員互動較頻繁的還是各樓層的樓管。

「百貨公司有一個部門叫顧客服務課吧，裡面的課員會走來走去，檢查你有沒有服儀端正、姿勢，看你怎麼樣接待客人，然後會來評分。」(專櫃人員A)

「對。通常沒有客人之下你是不能坐在你的櫃台上，那你當然是可以輪流去休息區休息。那時候日系品牌他們都會有一個巡邏的樓面，不是樓管，他們有客服部的就是在巡整個樓層的。他可能就是，就是這樣子每個樓層走下來，就看看每一個小姐的待機狀況，有沒有跨櫃聊天，然後有沒有姿勢不良這樣子。」(櫃長D)

### (三) 整體受到兩方指揮監督管理的比較

專櫃人員A認為百貨公司的監督管理會連結到開罰單，此部分令人感覺較煩，但並不會因為如此就覺得樓管是自己的主管；專櫃人員B也同樣不把樓管視為雇主或主管，認為發薪資的才是雇主；櫃長D更只認為樓管是協助者的角色；但樓管G提到除了精品廠商對於自家專櫃人員即採取高壓管理模式，其他一般的專櫃，平時與專櫃人員接觸以及受到管理較多的是樓管，似乎真的存在兩個雇主的感覺。

至於專櫃人員C及樓管F則認為很難去做比較，主要原因為兩者所管理的面向不同，角色定位不一樣。

「其實百貨公司他也沒有到，非得一直就是監督你不可，不可能那種狀態…只是一些規定，你不從就要罰錢，這種就是最煩的地方。」「我不覺得你今天要命令我做什麼，我不覺得你是我的主管，我會盡量配合你，可是我不會覺得你是我的主管。我們應該是這樣的感覺，他們也不會這樣對我們啦，就是他們也是，大家也是好好地講，他們有他們的壓力。」(專櫃人員A)

「我會覺得發錢是我老闆，我只認發錢的。但是我會覺得，百貨就是，就是會管你一些站姿啊、你不要躲在裡面吃東西啊，但是我覺得基本上他們也不太打壞關係啦。我覺得他們不太，他們自己也知道說我們只是跟他租櫃位…我會知道他是百貨公司這層的主管要稍微尊重他，但他們也會知道說我們不是領他們(薪水)，覺得他們就是互相和默契。」(專櫃人員B)

「幾乎沒有，面向都不一樣。」(專櫃人員C)

「在廠商就是會有要求，是不會到他們要來監督。」「協助我們，其實我們這邊大家都跟樓面還蠻不錯的，他只是協助你完成工作事項。」(櫃長D)

「因為我們的角色不太一樣，因為基本上百貨就是，我就是管理他們在我這邊上班的狀況。基本上，我們管理的這一塊廠商就是以我們為主，因為他們的人員到我們這邊來，上班時間就是他的，怎麼講，就是不衝突的啦，我們職責不太一樣。」(樓管F)

「基本上只有名品會這樣子，名品跟精品會這樣子做。化妝品基本上還是乖乖照我們這樣子，還是都乖乖，照百貨管理這樣子。」「基本上的話，我們直接講就比較直接的是說，我們樓管不需要去擔心太多，因為他們的要求就比百貨嚴格很多了，所以我們，基本上就是在我們標準之上，不會去干預這麼多。」「給他薪水的是他們公司嘛，那平常受管理的，比較多接觸的也是我們，可是我們又去管他有的沒的，廠商那邊也都會覺得說有兩個老闆。」(樓管G)

受訪者就自身經驗也提到，不同的百貨公司、樓管或樓層業種，造成樓管去對專櫃人員監督管理強度皆會不同。例如專櫃人員A認為除了樓管組長自身管理風格之外，對於業績的要求也是影響關鍵之一，業績要求越高的櫃位自然會受到較嚴格地管理；專櫃人員B指出，光是在同一集團百貨的不同分店，就能感受到管理者的差異；樓管G指出在美食街、餐廳樓層的樓管比較注重衛生以及緊急狀況應對。

「是跟那一層樓的樓管，管理的人有他的風格有關係。…樓管的主管，樓管長嗎？組長好了。是跟那個組長的風格有關係…可是如果是化妝品那種業績要求比較強的話，他們就會很嚴格。…然後美食街比較不擔心業績，但是他們其實還有很多共同，要做的事情是一模一樣。」(專櫃人員A)

「我在乙集團百貨跟在甲集團百貨就差很多啊。因為乙集團百貨我待過忠孝跟復興，甲集團百貨我待過某館。那個忠孝就很鬆，復興就很嚴，因為復興可能他還是比較新的。」「因為忠孝，化妝品是他主力，會有差。」(專櫃人員B)

「重點是那個督導也不管，所以他當然樓管一定得管很多…所以我覺得這個，因為它太彈性，所以彈性到是因為人的個性不同，導致有不同的管理制度。」(廠商E)

「一樓的化妝品，當然不用說就是他們一定是全妝到，對啊。那像是美食街的部分，基本上樓管會比較要求衛生，衛生的部分，或者是一些緊急應變，因為美食街真的緊急的事件會比一樓就會多很多。…不拖一個原則就是你穿著儀容一定要得體，總不能就是邋邋就來上班，畢竟這裡是百貨公司。」「如果你說甲

集團百貨的部分，甲集團百貨是真的比較嚴格，比如說好像長髮一定要綁，或者是不能坐，或者是一定要畫全妝之類的，可是丁集團百貨基本上就是儀態得體就好。」(樓管G)

另一角度是從專櫃廠商出發，依專櫃廠商內部管理強度或是品牌對於百貨公司的影響力而有所不同，當專櫃廠商已經對自家專櫃人員所行使之指揮監督較強時，樓管即不需要再介入過多。廠商E特別舉例商品價格的定位自然會影響到專櫃廠商的管理。

「業績好或品牌夠大的專櫃，相對來說樓管的監督指揮較鬆。」(專櫃人員A)

「在廠商就是會有要求，是不會到他們要來監督，完全不會。」(櫃長D)

「之前碰到家電淨水器有比我們更高單價，他就要求一定要西裝打領帶，女生要穿高跟鞋，但是我們覺得這太痛苦了，所以我們就頂多就是一致性黑色衣服。」(廠商E)

「我們少女服飾，跟我管精品是完全不一樣的東西，精品就是有點反過來。我在我們家，假設是我跟你講要怎麼做，後來的行銷是怎麼做。在一樓的話是這個廠商，廠商跟你(百貨)講說，我們未來一年要怎麼做，你們百貨可以給我什麼東西，會反過來。那還有最大的差別，晨會他們是不開的，有一些大牌子是這樣，他們會有一種，是你百貨要來告知我們要做什麼，而不是我去參加你們那些。」(樓管G)

另外有關於自營櫃專櫃人員的指揮監督，自營櫃都是由百貨公司直接將商品買斷，但人員管理方面有分成仍然是由專櫃廠商派人進來販售，或是改由百貨公司自行聘僱專櫃人員這兩種，後者與其他一般的專櫃人員相比，可能會受到百貨公司較多的監督管理，因為此時百貨公司就是雇主。

「我覺得感覺就是，你會覺得因為他知道我們是廠商，感覺他比較不敢，但是他們(自營櫃)可能就是有些會多念幾句，我覺得啦，多講幾句。但是我覺得也不至於敢幹嘛，樓管也不敢幹嘛。」(專櫃人員B)

「自營櫃要看百貨是怎麼簽約的，都是把商品買斷，然後有的就像甲集團百貨自己處理人員問題，有的就由廠商派人進來販售。」「對，這種就全部只有百貨在對他。」(櫃長D)



「基本上如果說自營櫃，因為這個小姐變成我們自己的人…我們會管，以我們的方式管嚴格一點點。」(樓管G)

## 七、工作考核及懲戒權

### (一) 專櫃廠商方面

受訪者一致表示專櫃人員的工作表現是由專櫃廠商做正式考核。部分專櫃廠商會於專櫃內裝設監視器，另一方面也會參考於現場進行監督管理的樓管所提出意見，但最終做出決定的仍是專櫃廠商。樓管F提到百貨公司向專櫃廠商主管提出意見時會特別留意不透過紙本的形式來進行。

「主要是廠商那邊做…就是經理他會參考主管跟店長，然後員工自己要寫一份自評表，主管會寫你的評分表，店長會寫你的評分表，經理是最上面的，經理會參照這幾份去做你考核的分數」(專櫃人員A)

「因為樓管好像有時候會跟我們經理聯絡，就我們店長上面，那個人可以聯絡。除非到覺得很誇張啦，通常其實樓管他不太管，畢竟我們廠商只是跟他租櫃位，他沒辦法決定我們的那個，人。」(專櫃人員B)

「公司會參考樓管的意見，就會問樓管說，就是做得怎麼樣，然後看我們有沒有在偷懶滑手機。」(專櫃人員C)

「我們只會簡單跟廠商說一下櫃上小姐的狀況，但我們不會出任何正式的、紙本的東西。」(樓管F)

「都會提供一些意見。因為廠商會，他們會固定在巡點嘛，全台的巡點。那有一些業務，他們就會下來，正常都會進來辦公室聊天，聊啊聊，他們也會問說，這個小姐平常是怎麼樣？基本上一些業務較資深的，比較有經驗，他們大概其實不用我們講，他們自己大概都知道。…對，因為很多專櫃自己也有裝監視器，他們自己知道。」(樓管G)

而百貨公司樓管除了對於專櫃人員日常工作表現給予評價，還可能要求專櫃廠商撤換派駐人員。根據各受訪者陳述，幾乎都認為百貨公司此等意見通常對於專櫃廠商是具有一定的影響力，甚至有專櫃廠商只要接收到百貨公司對於專櫃人員的反應，最少都會做出調點的動作，如樓管F所述。

「是沒有解僱掉，是讓他調走。…對，然後他(樓管)就跟我們主管講，主管再跟我們經理講，他就被調走了…樓管有介入啦。我覺得主要是樓管啦，因為樓管講了之後，樓管在這部分是有點功效。」(專櫃人員B)

「如果他今天覺得這個小姐在待客方面一直引起客怨，或是說態度啦，跟主管辦公室應對的話，他也會跟公司反映這個小姐不適任。…(基本上都會)換小姐，對，調點」(櫃長D)

「因為對我們來講，百貨業績很重要，所以如果他真的是一個所謂表現不好的人，我們也會去做處理或是關切。」(廠商E)

「基本上，我們如果有反映的話，廠商就會至少會幫那個小姐調點，就如果我們有反映說他在這邊表現不OK的話，廠商可能就會幫他調到新竹其他點，例如說站前或遠百，再幫我們換新的人過來。」(樓管F)

不過廠商E則表示此部分會受到百貨公司與專櫃廠商之間相關決策的談判能力所影響，並不見得一定都有很大的影響力。例如品牌力較小的專櫃廠商通常對於百貨公司決策較難去改變，當接受到樓管的意見時即可能完全尊重其意見去做決策；品牌力較大的公司則是僅將樓管意見納為參考。樓管G也以百貨公司的規模及大小對於專櫃廠商影響力的大小為例，持與廠商E相同的看法，認為百貨公司的規模在這之中也會有影響。

「覺得那影響力真的不會很大…真的不會，可是我講的就是因為其實見解真的不會差太多，所以其實他會去反映的事情會讓我去注意。我覺得頂多引起注意力，這件事是必然的。」「如果今天你是小櫃位，你是說去問來這一年的櫃位的租位，那今天樓管講說你去換個正妹來他都得做，因為他要這一年。對我們來講是今天是，我們是花了不少錢在裝潢，而且品牌在電視也一直打廣告，我們今天不是對於百貨沒有付出貢獻的，那你今天要求我這些，那相對的你要聽我其他要求，櫃位、櫃點是好的嗎？我覺得這東西是互相的。」(廠商E)

「所以百貨的大小、力道也會有差的，對，你說，連鎖性的也會有差，比如說甲集團百貨，或者是乙集團百貨那種，一定都會有差。那我們算是說，在百貨的影響力在廠商裡面算是大的。…丁集團百貨某店算是高雄裡面比較龍頭業的，所以基本上我們講的話，廠商的考慮的程度就會比較大一點。比如說，如果要說幾成，大概會有七成左右吧。就是廠商會考慮到，就是我們講她日常的表現是怎樣，我們覺得不行，廠商至少，至少會做到調點的動作。」(樓管G)

## (二) 百貨公司方面

百貨公司樓管進行監督管理所做出之結果，並非為直接對專櫃人員造成影響的考核或是懲戒，通常以口頭申誡形式居多，再來就是前述所提及向專櫃廠商主管反映，僅在情況嚴重時才會開出罰單。各家百貨公司都有相關的派駐人員管理規範，但重點在是否會真正去執行，受訪者普遍指出目前開罰單的情況並不常見。

「因為畢竟他們也知道我們跟他不同家公司，薪水不是他發的。他們就是，也不太敢說太嚴，他畢竟也不太敢得罪廠商，畢竟他有個良性的互動。因為就我而言，不是說樓管會開單嗎？但我是沒看過開單。」(專櫃人員B)

「就是樓管會給一次機會，第一次他原諒你，第二次就會送罰單過來。…我們有被開過，晨會沒到這個。我們好像只開過這張。…對，因為我們一個禮拜兩次沒到。其他還好，還有怎麼檢查消防用電那種，用電安全跟消防的也會被開罰，這都罰超重的。」(專櫃人員C)

「假設是丁集團百貨的話，他的服務宗旨就是不能引起客訴，那你要怎麼樣在現場處理。那你只要引起客訴的話，第一可能就是通知廠商，然後再來的話，你就是要接受他們上課。再來看客訴程度的狀況，看是罰款還是怎麼樣處理，那個就是公司後續每一個案例都不一樣。…除非說你真的可能被勸導很多次，你都不聽勸的話。…比較少，以前確實會。」(櫃長D)

「應該說每個百貨都有這個規範，就是遲到怎麼樣要罰多少錢，但是有沒有去執行，就是每個櫃點、每個百貨的店他們的規範比較不一樣，像我們這邊的話基本上是比较沒有在開罰，但是規定都有。…別人開的，那是因為可能同一個人他的遲到狀況真的比較嚴重，我們當下有開罰單。那當然這種狀況，我們就會跟廠商講說這個人不太OK，所以我們就是請廠商把他就是換掉了。…就是去年應該有開五、六張吧。但是這個罰單就是不包含財務那邊的，就是單純我們樓面管理。」(樓管F)

另外的重點在於，現在百貨公司開罰單的對象是專櫃廠商而非專櫃人員，繳交罰款形式多是直接扣除應交付予廠商的貨款，因此只要百貨公司有開出罰單，專櫃廠商幾乎都會得知。

「太常出事的話，還是有可能就是，他(樓管)會去跟廠商講，偶爾一、兩次倒是還不至於，只是要是有開罰單的話，公司一定會知道。」(專櫃人員A)

「就等於是我用一個名義上去扣廠商的貨款，那廠商就是看到這個扣款的，這個怎麼講，因為我們扣款會寫這是扣什麼費用，他看到的就是這什麼管理費用之類的，他自己知道這是專櫃小姐的罰單，那他們有沒有去跟專櫃，你知道就是，對。」(樓管F)

「可是必須要有一個釐清就是，我今天開了罰單，我不是扣你的錢，我是扣廠商的錢，廠商要不要扣你的錢是廠商的問題，你有甚麼問題去找廠商，你去找你們公司。所以基本上開罰單沒什麼太大疑問。…除非說今天有的換櫃，這個小姐比較年輕的，比較資淺一點，就會有一些遲到問題或怎麼樣。真的，基本上會遲到的，就是我會一直開，遲到的就會一直遲到。」(樓管G)

至於專櫃廠商是否會轉嫁給專櫃人員，專櫃人員A及專櫃人員C表示其廠商規定必須由被開罰單的專櫃人員付罰款；廠商E及樓管G表示專櫃廠商會視情況再決定要不要扣薪水。

「其實我覺得裡面最煩的是他們會來假裝是客人來審查…對對，然後你只要不過的話是罰款，那罰款公司也不會幫你們付，你就自己要付掉這個，其實我是覺得不合理」(專櫃人員A)

「就早班遲到影響開櫃的話，丙集團百貨也會懲處。…他開給公司，但公司會要我們付。」「要看是櫃員放的還是公司放的。…對，責任歸屬。如果是我們自己的雜物，可能就我們賠。」(專櫃人員C)

「上班遲到…那百貨懲處完之後，我們就會扣他薪水。」「之前有大姐跟人家吵架，然後是吵架就是旁邊圍觀。然後還要被罰款了三千塊。但是因為那個櫃姐她的表現已經那陣子是不OK的，所以其實後來我們就是做調點處理。所以其實那一次我們沒有真的罰在她身上，因為她是一個就是阿桑，其實那件事我們沒有罰她他身上。」(廠商E)

「我也有碰過廠商對小姐很好就是，我開小姐罰單，可是廠商是不扣小姐薪水。也有碰過的廠商是，他對小姐的非常嚴格，我有聽過我開兩百塊，那個公司就會乘十倍，之後再扣全勤，就等於是兩千、三千吧？我記得我扣兩百他扣三千。可是小姐被扣三千，他也不能跟我爭辯，你要講你去跟你公司講，我已經開罰單就是鐵了心我要開。」(樓管G)

除了樓面管理部份，即對於專櫃人員行為表現進行勸導及開罰單之外，尚有帳務方面因涉及到金錢，為另一塊百貨公司非常重視的面向，當專櫃人員違反規定時，百貨公司同樣會開出罰單。

「因為其實罰錢這個狀況是，有的時候專櫃小姐會因為可能遺失作廢發票或怎麼樣，就是要罰錢。所以他們有時候是，他們的狀況是，不是被我們樓管開單，是被財務那邊開單。那財務那邊的狀況就會比較多，因為作廢發票有時候小姐就是弄丟了，那弄丟的那個金額專櫃小姐就是要自己賠，然後可能就會被財務罰，就是開罰單這樣子，那這個就比較頻繁，就整個樓面的話，一個月至少，至少都會有一張吧我想。」(樓管F)

「其他的我有碰過帳務的問題，不過說一些帳目的問題，可是這些基本上都是給更高的主管做決定，因為這些問題會牽扯到，像是我之前遇過其他樓層的一個，這個人他就是存心抓帳，他就是跟客人收現金可是沒有打發票，這是一個很嚴重的問題，就是故意漏開發票，這是會牽扯到國稅局他會跟這個百貨記點，記滿，我記得是三點還幾點就會勒令停業，對，就是你這個百貨不能開，這是很嚴重的問題。所以他有漏開發票我遇過，基本上我們百貨抓到之後馬上補開發票給客人之後，求償好像一千倍，對這個廠商，那個時候我記得好像是二十幾萬甚至三十幾萬，對這個廠商求償。」(樓管G)

## 八、組織從屬性

### (一) 專櫃廠商方面

同一櫃點的專櫃人員每月自行協調排班，完成後回報給專櫃廠商；而隸屬於同一間專櫃廠商但被分配至各百貨公司櫃位的專櫃人員，平時與其他櫃點的同事不常聯繫。當某一櫃點的專櫃人員因事無法出勤時，專櫃廠商會協調其他櫃點的專櫃人員協助支援。除此之外，配合各百貨公司不同的周年慶檔期或是新品發表而至其他櫃點支援的機會也不少。

「就大家協調。三個人嘛，可能每個月輪流劃假的順序，這個月我第一個人，我一個月可以休七天，這個就輪到我第一個人去劃假，再輪到第二個人去劃假，大家輪流這樣。啊就不要在同一天。」(專櫃人員A)

「這個就要跟跟我組長講，這樣要跟組長講，因為他想辦法調人的。可是很麻煩，我跟我同事之前都沒有請過。」「我們有支援到新竹去…都是廠商，就是新機發表」(專櫃人員B)

「但是我們三個人，我們從開櫃以來從來沒有請過假。」(專櫃人員C)

制服能塑造品牌形象，傳達與品牌一致的精神，是否有統一規定受訪者皆表示以專櫃廠商為主。若專櫃廠商無強制規定，百貨公司才會基於整體形象要求專櫃人員必須遵守一定規範，如樓管F指出若專櫃廠商無規定，則必須穿著乙集團百貨的制服。

「我們是廠商的制服，在每一家(百貨)都穿一樣。」(專櫃人員A)

「我們是隸屬廠商，所以我們的制服是由我們公司。那你如果是其他的比較小規模的公司，他們就是買了集團百貨的。」(櫃長D)

「我們櫃都是穿乙集團百貨制服，也有可能應該是有選擇。」(廠商E)

「我們有兩個方案給廠商選擇，第一個就是廠商他們可以有自己專櫃的制服，那他們需要填寫一個制服申請表，一樣可能有一個人穿上了那個制服，拍照之後，然後正面、側面跟反面，然後印出來貼在我們的表格上，公司一樣要在上面蓋章；第二個就是公司可以選擇穿乙集團百貨，他可以讓專櫃小姐穿乙集團百貨的制服，就是跟我們乙集團百貨買，就是我們員工穿的那套女生的制服，那他專櫃就是穿那個。」(樓管F)

「那基本上自營櫃的話就是等於說了集團百貨會發制服給他，不是只有化妝品，化妝品是一定穿他們品牌的衣服。那內衣櫃其實也是自營櫃，有些就會穿了集團百貨本身的衣服這樣。…對。當然還是以廠商那裡為主，那廠商那裡如果不加要求的話，就穿自己櫃位的東西我們也覺得還還好。」(樓管G)

## (二) 百貨公司方面

晨會為百貨公司一大特色，各百貨公司於每日營業時間前都會舉行晨會，召集該樓層各專櫃人員布達注意事項，內容包括提醒活動內容、宣布業績狀況以及加強儀態行為等，幾乎各家百貨公司都是強制要求專櫃人員必須出席。

「強制的，不參加也不可能。」「每天上班的時候都會有一個晨會，因為十一點百貨公司開，十點半要先開晨會，開晨會就是要跟你講的就是那一天，就是布達你一些要注意的事情。然後他會開始講說哪些專櫃的，他不會講指名道姓，就是哪些專櫃可能就是有被講說，會被觀察到你的狀況不好，可能諸如此類，通常是坐著比較多。或者是對客戶的應答，可能是被客訴，他其實是會在晨會裡面講出來的。他講完還會考你就是，如果沒有在，沒有甚麼仔細在聽他講，他還會考你剛剛講甚麼之類。」(專櫃人員A)

「那個每天早上開晨會會講，廣播會講。…沒有。每天開晨會的時候都要跟空

氣鞠躬。」(專櫃人員C)

「晨會是一定有，因為晨會主要是宣布說我們，如果那個時候是活動檔期，我們就會講活動的內容，我們要一直不停地強調，因為每一間櫃位的櫃位人員每天不一樣，每天可能不用，那我們就是要一直宣布今天的內容是什麼。」「所以像晨會的內容，大概是這樣，比如說我有什麼問題，那我下一個檔期要做什麼東西，我們會請小姐下去問初步的想法，問完之後有一個大概的結果，我們再去，對於這些廠商再聯繫。」(樓管G)

部份百貨公司除了每日晨會外還會要求專櫃人員須一同做早操或舉行精神答數，目的為藉此提升專櫃人員們的紀律，提振精神狀態，開始迎接顧客光臨。根據專櫃人員A及專櫃人員C陳述內容，如果拒絕跟著跳早操會被樓管記錄下來並有相關懲處規定。

「有，每一家百貨好像都有。開店前，全樓層一起，而且早操沒做好也是會被扣點」(專櫃人員A)

「某書店不用做早操比較鬆，某書店比較鬆，但乙集團百貨的話要做。因為某書店那邊管的人可能也跟你們一樣那個想法，覺得我們老闆就跟你租那個位置，他其實也不太管我們。」(專櫃人員B)

「有啊，要做早操，一起跳健身、健康操。…只要你排到早班就一定要跳，不跳了樓管會登記你。登記的話就是你隔天的早班要去前面跳，所以就是不要害配班。…晨會不到的話會被開罰，如果你不跳的話也會。」(專櫃人員C)

「甲集團百貨沒有，是乙集團百貨。乙集團百貨的早會有一個簡單的，三分鐘還是五分鐘我忘記，乙集團百貨要。…簡單的，高雄某集團百貨比較短，就是扭扭頭啦，伸展這樣子而已。高雄某集團百貨大概兩、三分鐘而已。…」平常不會，但是活動的時候會。活動的時候譬如說可能，周年慶他可能，像我們是化妝品樓面，他業績背的量比較大，可能在這一個活動開始前，會有一個互相加油打氣這樣子，不會說特別。」(櫃長D)

「我還真的沒遇過早操。…我沒有遇過，我也沒聽過，我會去代班，我其實到現在真的沒有遇過要我認真的跳早操的。精神喊話有，但是那個喊話頂多就是好，就這樣，他不可能是那種喊一段文字。」(廠商E)

互助櫃亦為百貨公司另一大特色，因為許多專櫃在某些時段僅有一人輪值，欲用餐、上廁所或休息而離開櫃位時，即需要隔壁櫃的專櫃人員協助照

應。百貨公司通常會直接安排鄰近幾個櫃位為互助櫃，除了互相幫忙之外，樓管G也談到這同時涉及到消防分組；但也有如專櫃人員C所述，需要自己去找鄰近櫃位的專櫃人員幫忙，百貨公司沒有主動安排。

「有互助櫃，你跟隔壁的一定是互助櫃，百貨公司都幫你分配好了，可能三個櫃一組，這個櫃的人去吃飯，其他兩個要幫忙看一下，有人來的話 call 一下這樣子...因為他會看你的位置嘛，他如果，一定是百貨公司規定，你如果人緣不好，沒有互助櫃就很尷尬，所以百貨公司都規定好。」(專櫃人員A)

「我們的櫃點位置，地理位置很差，所以每一櫃都是我們自己去套交情的，基本沒有。」(專櫃人員C)

「在附近的專櫃，沒有辦法自己協調...因為就是附近他才能幫你看啊，就是可能你隔壁跟前面那個櫃。」(櫃長D)

「可以。就是基本上我們有幫他們分配好一個叫做互助櫃，就是你去吃飯的時候，就可能由你旁邊的幫忙看。」(樓管F)

「那基本上這個互助櫃也牽扯到消防編組。因為每個樓層一定會有消防的演練，消防演練他就會分說你們這一區比較靠近哪裡要做什麼行動這樣子。」(樓管G)

## 九、其他

### (一) 專櫃廠商撤櫃

當專櫃廠商從百貨公司撤櫃後，專櫃廠商全權負責專櫃人員後續職務的處理，可能視情況進行資遣或是改派駐至其他的專櫃櫃點，此部分與百貨公司完全無關，只要專櫃合約到期後，專櫃人員即與百貨公司無任何關係。

「會安排轉點，就我瞭解其他品牌很少聽到資遣的狀況。」(專櫃人員A)

「可是我還是有別的地方可以上班...基本上不會有空檔」(專櫃人員B)

「他就叫我們離職...因為那代理商也是退出台灣了。」(專櫃人員C)

「就直接到別的地方，像現在高雄某集團百貨收起來，高雄某集團百貨的小姐他就去丁集團百貨，丁集團百貨現在在做活動。」(櫃長D)

「有做資遣，可是在我任內沒有遇過因為這件事情而資遣，通常都是調點處理。」(廠商E)



## (二)兼職限制

兼職限制視專櫃廠商規定，與業種較有關係，有時會禁止專櫃人員到其他專櫃廠商代班的情況；大部份百貨公司會尊重廠商意見，採開放態度，但樓管F表示他們百貨公司是禁止此類行為。

「我的品牌不可以，但是有的是可以的。有的可以的」「我們公司好像蠻重形象的。可是我知道就是尤其是像賣電器、有賣衣服的他們很常就是我們請假，然後叫隔壁櫃的人就是明天你來幫我上一下班，這樣。」(專櫃人員A)

「我們丙集團百貨是你走過去看到他本來在原本那一櫃，然後今天就跑來賣雨傘，然後隔天賣包包。」(專櫃人員C)

「我們這邊禁止，如果你是正櫃人員的話，你是禁止到，幫其他櫃代班的。」(樓管F)

「對，某些不行。如果你說代班的話我們沒有那麼嚴格。基本上同業種，你全部都是女裝，如果我們是鄰居，我大概也知道你的商品屬性是怎麼樣，所以我就會幫你代班。可是如果，前提是你熟悉對方，不能說你過去代班一整天也不接客。…一定會，因為他們在提出申請時我們就會看，是誰幫你代班，喔這位哦，這個可以啊，大部分我們都可以諒解。」(樓管G)

## (三)競業禁止條款

根據專櫃人員A及專櫃人員C所述，專櫃廠商雖然於簽訂契約時有提到，但可能沒有真正簽訂具有效力的競業禁止條款；百貨公司則是為了避免專櫃廠商之間惡意挖角，有不成文的規定，可能會禁止專櫃人員於一定期間內轉由另一間專櫃廠商僱用並派駐回來。但也有像專櫃人員C遇到的樓管，反而會幫忙介紹離職的專櫃人員到其他專櫃廠商上班。

「丙集團百貨沒有給我簽過欸，但是廠商有給我簽…惡意，對。就是你要什麼五年內不能在從事同一個行業的工作。…對啊他簽五年，可是他也沒給我們賠償，我們可以不用管他。」「我們沒有，我們樓管還會幫忙，就是知道你這個檔期結束，還會幫忙介紹你去別的櫃工作。」(專櫃人員C)

「他們有一個同業條款，就是說，如果說你在這間百貨公司服務過…但你要到其他的廠商，但是不能在這個百貨。」「可是不會那麼嚴格，因為現在化妝品很多都跳來跳去。但是現在如果你在一樓設櫃，他可能在其他百貨也有，他也會

避開一下，可能讓一個風險期，一個月之後再調回來。」(櫃長D)

「競業條款是對我來講不會那麼的重要，但我不能說，其他家會這樣想。」「其實我有遇過一個是，有某一家淨水系統，而且我們家電主打淨水器，有一家淨水器品牌，它有寫所謂競業條款。然後因為我很想要那個人來上班，然後他直接給我看那個條約說我不能挖他。」(廠商E)

「我們只對同個業種的有一個規定是，因為我們避免像童裝的廠商互相挖角人…有個不成文的規定，就是假設你現在在A櫃位上班你離職了，那你一樣要到童裝的B櫃去上班，這中間要間隔三個月的時間。他中間要三個月，因為他要申請名牌那些的我就不會幫他申請。」(樓管F)

「話是這樣講還是有發生過，只是廠商那裡可以我們就沒事。其實對百貨來說，好是好在說你對這裡真的都很熟悉，你真的都很懂…只是對於小姐跟小姐之間還是會有這種疙瘩，你怎麼跳隔壁，正常是不行。」(樓管G)

#### (四)職業災害

受訪者皆指出目前實務上碰到職業災害時，原則上都以專櫃廠商為雇主的方式去處理後續狀況及責任歸屬，百貨公司僅站在事發現場的角度提供即時協助，不會去涉及到有關金錢賠償問題。

「我們曾經有過同仁在專櫃，就是櫃子玻璃櫃突然破掉，然後受傷很嚴重，那好像百貨也沒有表示什麼。」(專櫃人員A)

「是廠商，不是。那百貨公司，如果你真的是在第一現場出什麼狀況，百貨公司第一可能協助你就是就醫，再來就是連絡廠商，後面由廠商來處理。所以你說百貨公司他要歸屬什麼責任也沒有，假設你今天上班的途中出了車禍也是公司來幫你處理，公司勞保幫你處理，不是百貨公司。」(櫃長D)

「在我手上沒有處理過職業傷害問題。就我印象而言，是請櫃姐照程序就醫取得就診證明後續交由人資協助處理勞保賠償，所以與百貨追究出事原因，這部分比較無法說明。若是上班途中發生車禍等意外，也是沒有遇過。」(廠商E)

「有專櫃小姐被，就他的貨疊得比較高，然後被貨砸到腳骨折。…基本上，他們是直接對廠商那邊，就是申請一些員工保險，因為他們保險是廠商那邊，廠商會幫他們做後續處理。我們會稍微關心一下狀況，就是他們廠商有沒有給予他們協助啊怎麼樣的。因為我們這邊碰到狀況是廠商那邊都有幫他們做後續的處理，甚至給他們休假之類的。」(樓管F)

「其實基本上保勞保也是他們公司保。我們有講到說，就算萬一是在工作場所發生職災，他們也是跟他們公司的保險公司做索賠，可是保險公司一定會下來追究就是說，我們這裡要負責幾成責任，那就是後續的問題。保險公司自己會

去判定說而是你們這個百貨，是你們造成這個小姐會有職災的。」「我們會有一個管理責任，就是說，基本上碰到這個問題的話，我們會直接請我們公司保全做處理，我們之前也有碰過一個摔電話的，好前一陣子的事情就是，陳小姐，她來就是就是會大鬧，有碰到前幾次已經來這裡鬧很多次，基本上我們丁集團百貨最注重服務的，但我們還是直接下黑名單，就是不能進來館內，請保全或者警察請他出去。萬一真的發生什麼事情的話，真的只能做輔助的角色，如果要講到法律的問題，基本上應該還是歸咎於在廠商的部分。」(樓管G)

#### (五) 颱風天出勤

專櫃廠商對於颱風天時是否仍要出勤完全聽從百貨公司的決定，能做的僅有視情況調派人力，掌握各專櫃人員出勤狀況。廠商E提到若需要於颱風天出勤時，會請專櫃人員乘坐計程車並提供交通費補助。

「廠商就是發個 email 說大家小心，可是，我們到底能不能準時下班，還是要看百貨公司嘛。」(專櫃人員A)

「廠商也會協調，如果真的是這個小姐不能來，廠商可能會在幾個小時之內會派人到那邊，可是那種狀況比較少。」「像我的主管他只是要知道說，今天有一些點有上班，出勤的狀況是誰，就只需要了解那些而已，就是把風險控管。」(櫃長D)

「停課、停班就是那個，我們要看百貨」「那若颱風天會依照百貨公布之開店時間上班，並敬請櫃姐搭乘計程車並申報。」(廠商E)

百貨公司高層主管決定颱風天是否要上班後，基於訊息傳遞的即時性及效率，由各樓管透過 LINE 群組直接通知專櫃人員，並不會先告知專櫃廠商，再請專櫃廠商去轉達的方式。另一種方式為櫃長D及樓管G所提到的，丁集團百貨會有語音專線，打進去即可知道當天是否要出勤。

至於若專櫃人員因安全考量或交通因素無法出勤時，百貨公司是否真的會開空櫃的罰單，櫃長D及樓管F表示若有狀況發生時會先請鄰近的櫃位協助幫忙，再看專櫃廠商是否可以調派人力協助，做法並不會太強硬；專櫃人員A指出百貨公司雖然表面說沒有關係，但專櫃人員還是不敢缺勤；廠商E也表示百

貨公司是會開罰單的。

「如果說有人堅持員工就是，颱風天，就是真的一定不能來，怎樣的話，那可能百貨會有一些罰款給廠商吧。」「但他講，他還是會說，如果真的就是沒有辦法來的話，就沒有關係，總不能涉水或是划船而來吧。但是其實大家都知道，還是不能…心知肚明，對，可是如果真的就是因為颱風天怎麼樣來不了的話，只要你有證明他就可以了，比如說新聞報過永和淹掉之類的。」(專櫃人員A)

「你要直接去查丁集團百貨有沒有開。因為他整個樓面太多人了，他沒辦法，可能有樓面會自己通知。或是譬如說，今天的群組會說明天可能會有颱風，那上班時間可能會有群組來公佈，然後會調查說明天早班是誰，然後控管，就是他住哪裡啊，可能產生交通狀況。因為他們也沒有辦法決定要不要上班」「應該是前一天都安排好，如果住比較遠的，他們櫃上會協調調班，就是讓比較方便來的先…那如果說真的萬一遇到什麼狀況，樓面、百貨公司他們也都會先幫你看怎麼讓你在時間內，因為你不可能短時間發生狀況馬上可以趕到，所以他們通常都是幫你，左右鄰居看一下這樣子。」(櫃長D)

「因為你百貨開店我不能空櫃，不然會被罰錢啊…他們通常有個群組，櫃姐的資訊會比我們快，我們會是聽櫃姐你們明天到底百貨有沒有要上班。」(廠商E)

「我們這邊的狀況是如果你真的住得太遠沒有辦法來的話，我們那天就不會請你來上班。我們就是，百貨公司一樣開門，然後那天不方便來的話，我們就請鄰櫃的把你圍布拿掉然後他幫忙看。…因為近幾年颱風天百貨公司也開始提早結束營業」「現在不會很強制。」(樓管F)

「應該是說是基本預設立場就是上班，那我們不另行通知就是要上班；我們另行通知就是不上班。」「都會有，因為有時候，你找廠商的話，他流程會繞一大圈，有時候廠商，那些業務也沒有那麼早起。所以我們正常會一起宣布，就是廠商那裡也宣布，小姐這裡也有。因為像現在手機很方便，基本上所有的櫃位我們都會有一個群組，那我們就直接宣布說今天上班。如果再不行的話，我們也會在前一天，比如說颱風來前，就跟大家講說，我們有一個語音專線打進去就跟你講說，今天有沒有上班，基本上是這樣。」(樓管G)

## 第四章 訪談分析及契約定性

### 第一節 從屬性分析

透過前一章得到的訪談內容整理，參考勞動部所訂定勞動契約認定指導原則之內容做從屬性之描述，並依據有關從屬性具體的判斷標準，以主給付義務進行一綜合判斷，對專櫃人員之從屬性特徵做認定，討論其從屬性程度是否已達到應成立勞動契約。觀察本文所蒐集到受訪者中，雖然樣本數不多，但已經可以發現各家百貨公司或專櫃廠商的管理中存在諸多差異，包括同一連鎖百貨集團不同分店，甚至是同一百貨中不同樓層，明明適用於相同的商場管理規範，但實際上由樓管所執行的管理強度卻明顯不同。故在本節盡量以普遍存在於各百貨公司的現象做分析，即本文受訪者對於各百貨公司監督管理運作之回答中較為一致之部份，並另外指出受訪者所提及部分少數狀況之行為可能造成從屬性強度的提高。

#### 第一項 專櫃人員與專櫃廠商之法律關係

##### 一、人格從屬性

專櫃人員與專櫃廠商簽訂勞動契約，依專櫃廠商之指示販售商品及服務顧客，提供勞務過程中須遵照工作說明書及專櫃廠商之要求。工作內容不論是被派駐到百貨公司或一般門市都是相同的。專櫃人員有接受教育訓練之義務，包含新人期間以及新商品上市時之訓練，並須受到專櫃廠商績效考核，亦搭配相關懲戒規定，雖然開立罰單為百貨公司方面執行，但專櫃廠商擁有是否將罰款金額轉嫁予勞工的權力。通常專櫃廠商實際上會以百貨公司之工作規則來約束

自家專櫃人員，或是某些品牌可能有更為嚴厲的規定。

工作時間方面是百貨公司規範上下班時間，以及特定時段應有幾人站櫃的規定，但實際上還是由專櫃廠商去做管理。通常專櫃廠商會要求專櫃人員先自行與同事協調排班並回報班表，要求上下班須打卡，請假及代班亦有內部規定；工作地點向來是由專櫃廠商單方決定，偶爾還會要求支援其他櫃點之檔期活動，並擁有調動派駐地點之權利。

過去有論者提出派遣型出向概念，認為專櫃人員形式上接受派遣其至百貨公司之雇主之指揮監督，但實務上通常該指揮監督關係比較稀薄<sup>98</sup>。這樣的看法可能是僅以雇主不在勞動現場指揮監督，或是工作場所另有其他監督管理者做為理由。然而現今資訊科技發展快速，通訊軟體使用普遍下，雇主如欲行使指揮監督早已不必同時與勞工身在同處，以電傳勞動或最近熱門之居家上班模式都是雇主遠距行使勞務指示權之方式。

實際上專櫃廠商雖然至各專櫃櫃位巡視頻率不高，平時仍經常透過通訊軟體或電話要求調貨及支援等工作，同時還有櫃長角色之專櫃人員做為管理者以及專櫃廠商指示權之傳遞者。另外某些專櫃廠商會在櫃上裝設監視器供遠端監控，專櫃人員也必須將工作狀況及業績表現回報。因此專櫃廠商有關勞務給付之指示權方面是相當強烈的。即使部分個案在指揮監督權之行使較為薄弱，然而雙方於簽訂勞動契約時都有默契，專櫃人員也明知有服從義務，故應不影響整體判斷。

---

<sup>98</sup> 國內首先提出此觀點為邱駿彥，勞工派遣業法律問題之探討，行政院勞工委員會研究報告，1996年；許明傑亦引用該觀點並加以論述，勞動基準法對百貨公司業僱用政策之可能影響，國立中正大學勞工研究所碩士論文，1998年，頁50-53

## 二、經濟從屬性

薪資結構大多是為底薪加上依業績表現而定的獎金，故僅管業績表現再差都能獲得基本勞動報酬，無須負擔營業風險。專櫃人員提供勞務所需之設備、工具、機器等，通常為專櫃廠商向百貨公司租用並獲得使用權。專櫃人員之勞動成果主要歸專櫃廠商所有。某些專櫃廠商可能限制自家專櫃人員至其他專櫃兼職。

## 三、組織從屬性

專櫃人員須與同屬自家專櫃廠商的員工分工合作，包括每月與其他同櫃位之專櫃人員排班，甚至會受到專櫃廠商指派，要求支援其他櫃點之檔期活動或是代替因請假無法值班造成的人力短缺，甚至可能須到外縣市。部分專櫃廠商會要求專櫃人員須穿著自家制服。

其他還有如由專櫃廠商投保勞健保及勞工退休金、享有例假等法定假別、從人員之招募到錄用都是由專櫃廠商負責、櫃位撤櫃後由專櫃廠商負責轉到其他櫃點提供勞務或資遣。綜合以上敘述，專櫃人員與專櫃廠商之間擁有人格從屬性、經濟從屬性及組織從屬性，彼此為一完整之勞動契約。

## 第二項 專櫃人員與百貨公司之法律關係

百貨公司基於整體企業形象及職場紀律而以專櫃經營合約書約束專櫃廠商，其派駐至百貨公司的人員須遵守規範並服從百貨公司之指揮監督。然而不得逕以該合約書即認為兩者間具有勞動從屬性，仍應以實際上履行合約之狀況為判斷。

## 一、人格從屬性

專櫃人員主要之勞務給付應為與專櫃廠商之勞動契約中所規定，向百貨公司顧客販售商品及提供服務。而百貨公司僅對於出勤狀況、職場秩序、待客禮儀和服裝儀容等事項上之管理是否亦可歸類為指揮監督權，這並非沒有疑問。一般所謂勞務給付之指示權，乃對於工作時間、地點和勞務給付如何進行有單方予以確定之權限。工作時間及地點雖然原本即為百貨公司所規範，但具體事項如排班狀況已由專櫃廠商負責管理並下達命令，且部份專櫃廠商內部即於待客禮儀及服裝儀容有更嚴格的約定，此時樓管所能做的監督管理事項可說是少之又少。又勞務給付之種類與型態因涉及產品專業知識與專櫃廠商內部規範，百貨公司並不會干涉，有關工作之具體指示樓管也明知必須委由專櫃廠商轉達。當客人較少時，樓管確實可能會要求專櫃人員去人潮較多的出入口發放面紙，或是電話招攬客人等有關勞務指示權之行使，但如受訪者所述，此類指示通常僅為建議性質而非強制要求。因此百貨公司在行使監督管理著重之面向上確實與專櫃廠商有不同之處，指揮監督權在判斷上仍應與勞務給付做連結始合乎法理。

至於百貨公司以施行懲戒權做為要求專櫃人員服從管理規定之手段，不論是否會依規定開罰單，皆已造成專櫃人員心理上壓力。<sup>99</sup>且開立罰單之行為，如果建立於樓管已知專櫃廠商會將罰單轉嫁予專櫃人員之前提下，此一行為實質上乃對於專櫃人員直接的懲戒。又例如百貨公司強迫不願意做早操之專櫃人員要示範給大家看，更是已經屬於對身體自由權之懲戒，致干擾其人格尊嚴。不過如受訪者提到當樓管向專櫃廠商反映專櫃人員表現不佳時，專櫃廠商可能最

<sup>99</sup> 對於懲戒權與人格從屬性之關聯，可參考臺北高等行政法院 107 年訴字第 839 號判決：「…顯示原告管理階層人員對桿弟確有以懲處權為後盾，指揮、監督桿弟保養區域的維護。縱如許○明所述實際上不會懲處，但對桿弟而言，仍有服從告誡的心理上壓力，仍具人格從屬性。」



少都會進行調點，但包含最大的懲戒權即解僱勞工，大部份懲戒的決定權最後還是在廠商身上。

另外可能被認定為具有部份人格從屬性的標準例如：百貨公司對於休息時間嚴格管控，限制剛開店不能離開櫃位；基於業績考量，於活動檔期要求正櫃人員須親自履行勞務，不得改由其他人出勤；禁止兼職；強制要求颱風天出勤並施以空櫃罰款；長時間之巡視頻率；直接要求專櫃廠商撤換人員之要求。

## 二、經濟從屬性

雖不可否認專櫃人員所服務之對象，亦為百貨公司之顧客，且因專櫃包底抽成制度，專櫃廠商與專櫃人員皆納入百貨公司生產體制中，使得專櫃人員勞動之成果亦部份歸屬於百貨公司。然而嚴格定義上專櫃人員並非為百貨公司提供勞務，亦非從百貨公司獲得勞動報酬，可知百貨公司與專櫃人員提供之勞務並不存在對價關係。僅管享有員工福利或因業績表現佳而可能獲得獎金、禮券或禮物，但這些都不具有勞動法上工資之意義。

另外若因表現不佳而被百貨公司要求調離現有之工作，因為原本即受僱於專櫃廠商，還有於其他百貨公司的櫃點得繼續工作，未必會直接喪失收入。但罰單直接連結到專櫃人員之經濟利益，即使百貨公司罰款的對象為專櫃廠商，也因為貨款中被扣除罰款金額，而使得專櫃人員抽成獎金減少，除非罰金額已經高到嚴重影響到賴以為生的勞動給付，否則應無高度的經濟上從屬性。

## 三、組織從屬性

組織從屬性較明顯的表現應為互助櫃規定，並且多半是由百貨公司直接指定鄰近櫃位為同組，關係到休息時間之協助照看以及消防編制。另外如必須遵

守派駐人員規範，強制出席晨會，早操和精神答數則不一定；須填寫人事資料表、申請識別證，並納入百貨公司體制中做人員管理；多數百貨公司直接要求提供班表，且若專櫃人員臨時要離開亦須經過樓管的允許；除非廠商有規定外應穿著百貨公司之制服。

其他判斷參考如可能要求僱用者條件、設有黑名單系統拒絕特定專櫃人員之派駐、強制要求出席教育訓練、少數百貨設有限制兼職或競業禁止原則。整體而言專櫃人員與百貨公司之間存在組織上從屬性以及不到非常高之人格從屬性，經濟上從屬性則不明顯。

若只聚焦於部份特徵上如懲戒權及組織上從屬性，並以縱有部份從屬性即從寬認定為勞動契約，似乎將造成雙重雇主之問題，與我國法院實務見解有極大落差，雇主責任更難以區分，對於勞工權益之保障未必有助益。故仍應視整體契約內容，及事實上勞務提供受事業單位拘束的程度做綜合判斷，不宜作從寬認定，特別是在雙方之間欠缺主給付義務之情況。故本文見解為雖有部份從屬性，但尚不到足以認定為勞動契約之程度。

### 第三項 專櫃廠商與百貨公司之法律關係

本文第二章第一節已談到專櫃廠商與百貨公司之間訂有專櫃經營合約書，規範彼此權利與義務，其中要求專櫃廠商必須遵守百貨公司各項共同的管理要求，包含營業規定、派駐人員管理、營業行為、商品管理以及公共安全等方面，並同時規範違約罰則，得對於違反規定之專櫃廠商開立罰單，嚴重違約者甚至可能遭百貨公司單方面終止合約。根據受訪者所提供專櫃經營合約書的內容來看，雙方確實規範諸多事項，派駐人員之管理僅是其中一項，為整體契約

內容的一部分，若以專櫃經營合約書整體規範來看，主要之契約標的並非是以規範勞務給付之義務為主，而是以謀求商業利益為目的之商業契約，在民法的契約歸類上該經營合約書實質上應屬於租賃契約。

因此不能逕以專櫃經營合約書之部份合約內容涉及到派駐人員管理規定，而認為該等契約具有勞務性契約之性質，而定性為勞動派遣關係中的要派契約或勞務承攬契約。故專櫃廠商與百貨公司之間並不是派遣機構與要派機構或是承攬人與定作人，應為承租人與出租人之關係。然而問題又回到前面，以租賃契約規範派駐人員之管理，使百貨公司之管理人員得直接對專櫃廠商之員工進行職場秩序及待客禮儀等監督管理行為，隨之附隨的違約懲罰更可能使專櫃人員減少因勞務給付所獲得之報酬，如此一來是否已超出了一般承租人與出租人權利義務範疇，仍有待後續討論。

## 第二節 契約定性

契約定性之目的乃使法律性質不明之契約關係，於判斷契約特徵後得以適用適當之法規，做為法律關係之依據，以解決當事人間之紛爭。然而對於非典型契約之定性上時常受制於現行有名契約之法規範，而無法適當地依契約特性給予應有之評價。本節以勞動派遣、第三人契約、在籍出向及租賃契約等四項法律關係做論述，從學說以及現行法規範為專櫃人員特殊三方勞動關係做定性，檢視是否符合契約之相關特徵。

### 第一項 勞動派遣之可能性

本文於第一章已從專櫃廠商並非人力派遣機構、專櫃員工給付勞務之利益

同時歸屬於百貨公司與專櫃廠商，還有專櫃人員同時受到專櫃廠商及百貨公司的指揮監督等三個面向，初步判斷專櫃人員並無勞動派遣關係之適用。經過實證研究後稍微修正了原先的想法，即百貨公司對於專櫃人員出勤狀況、職場秩序、待客應對禮儀和服裝儀容等事項上之管理不應歸類為指揮監督，而僅是一種事實上行為或是專櫃廠商之輔助人，因為專櫃廠商通常會在百貨公司這些規範上依雇主身分再進一步做具體的命令，實際的指揮監督權應存在於專櫃廠商與專櫃人員之間。故與勞動派遣最大的不同乃專櫃人員與專櫃廠商之間的為一完整的勞動契約，雙方各自履行權利與義務，並非如勞動派遣契約中，派遣機構僅有僱用派遣勞工之事實，勞務給付請求權歸屬於要派機構。

雖然與勞動派遣關係有明顯差異，但仍得參考勞動派遣之相關學說對專櫃人員三方勞動關係進行討論。勞務給付請求權讓與說認為派遣機構依民法第484條等規定，將勞務請求權讓與給要派機構，並由要派機構得到合法受領派遣勞工所提供勞務之權利。因專櫃廠商僅要求專櫃人員須遵守百貨公司相關規範，並未將勞務請求權讓與百貨公司，故此說並不符合。

雙重雇主理論認為派遣機構與要派機構均為派遣勞工之雇主。若於法律解釋上以基於保護勞工之立場，著重於懲戒權以及組織從屬性特徵之表現上，將百貨公司與專櫃人員之間強度不高之從屬性做從寬認定，使專櫃人員分別與專櫃廠商及百貨公司之間成立兩個勞動關係，基於功能上雇主的觀點，行使雇主權利也應負擔雇主責任；又或者是依雇主職能分離理論中，參與勞動關係的使用人只行使雇主職權一部分，並且也分別或共同負擔一部份的義務與責任，解釋成百貨公司僅行使懲戒權及部份監督管理權限，同時與專櫃廠商共同負擔職業安全衛生方面的雇主責任。

上述兩者解釋於實體法方面似乎尚合於法理，由於民法第 484 條規定係屬相對專屬性，亦即基於契約自由原則並徵得勞工同意後，似乎可以成立多重雇主之勞動關係<sup>100</sup>，但本條應僅限於例外狀況下使第三人得指揮監督他人勞動力，將專櫃人員派駐至百貨公司可能發展為長期狀態，應該並非屬於該等情況。且雙重雇主理論幾乎不被我國實務見解所採納，僅出現於關係企業中之相關判決<sup>101</sup>，但專櫃廠商與百貨公司並非關係企業。最後則是兩者皆可能產生權利及義務責任劃分不明之問題，例如工資給付義務應向單方或雙方請求，特別在已經有專櫃廠商做為雇主之前提下，不宜再將雇主任限及責任做割裂，使契約雙方之權利與義務發生錯亂，反而讓雙方關係更加錯綜複雜，對於爭議解決並沒有助益。故仍應盡量朝單一雇主做解釋，較能使專櫃人員之權利受保障。

## 第二項 第三人契約之可能性

第三人利益契約與第三人負擔契約同屬涉他契約，其涵義為契約內容涉及非契約當事人之第三人。早期因契約所生之權利義務僅限於約束契約當事人，然而受到契約自由原則以及事實上之需要等影響後，如我國民法已經承認該等契約之效力。涉他契約具有避免輾轉給付的功能，縮短給付過程給付而達到節省時間與履約成本之效果。<sup>102</sup>涉他契約並非一種獨立的契約類型，而是於成立其他契約（基本契約）的同時約定一附款使第三人進入契約範疇並發生權利義務。第三人於現代生活最常表現在保險契約上，保險公司與要保人約定當保險

<sup>100</sup> 魏千峰，多重雇主初探臺灣最高法院八十九年度勞上易字第三六號判決及臺北地院八十八年度勞訴字第八九號判決評釋，臺灣勞動法學會學報，2007 年，第 6 期，頁 178

<sup>101</sup> 臺灣高等法院 108 年度勞上字第 155 號民事判決：「又現今企業之經營，為因應組織變遷與僱用模式之多元化，事業主將其受僱勞工之薪資發放、勞保健保分由所轄不同關係企業辦理，或由關係企業形成人事管理共同體之情形，固然屢見不鮮，勞工每每因此流動於集團內不同公司間，甚至必須同時為多數關係企業提供勞務，以致發生雇主認定混淆、工資難以確認、年資中斷影響累計勞工請領退休金等權益之情事，為保護勞工計，多數雇主概念之採認，亦有其必要，以防止雇主藉此脫免勞基法所定之雇主任限。」

<sup>102</sup> 林誠二，債法總論新解-體係化解說(下)，2010 年，頁 330

事故發生時，由受益人即第三人取得保險金請求權。

第三人利益契約規定於民法第 269 條：「以契約訂定向第三人為給付者，要約人得請求債務人向第三人為給付，其第三人對於債務人，亦有直接請求給付之權(第 1 項)。第三人對於前項契約，未表示享受其利益之意思前，當事人得變更其契約或撤銷之(第 2 項)。第三人對於當事人之一方表示不欲享受其契約之利益者，視為自始未取得其權利(第 3 項)。」第三人利益契約又以第三人是否取得請求權並得要求債務人向其給付，乃該契約最大特色。若第三人無給付請求權，表示其所受利益僅為契約之反射作用，該等契約則屬不真正第三人利益契約<sup>103</sup>，如圖 5 所示。在第三人契約中之當事人分別為債權人(要約人)、債務人與受益人(第三人)，而在當事人之間存在補償關係與對價關係。

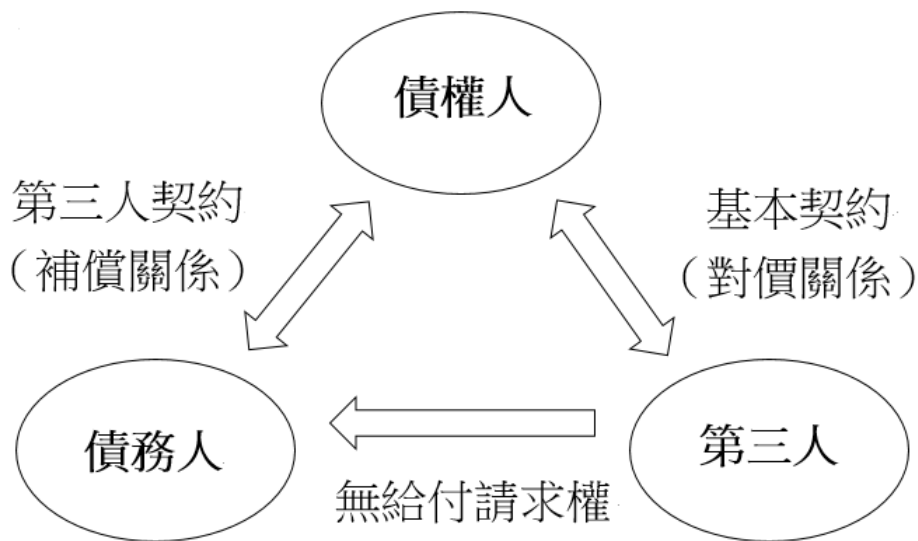


圖 5 不真正第三人利益契約三方關係圖

從外觀上來看，樓管對專櫃人員並無勞務給付請求權，所進行的監督管理

<sup>103</sup> 孫森焱，民法債編總論，1979，頁 608

亦實際上也有縮短給付，減少時間及經濟成本（先轉達給專櫃廠商才能約束專櫃人員）的效果，與第三人契約似乎有些許相似。若將專櫃人員視為債務人，與其簽訂勞動契約之專櫃廠商具有債權人身分，百貨公司則因專櫃經營合約書而成為第三人，試以不真正第三人利益契約之效力論述如下：

- 一、要約人不得請求債務人向自己為給付，但專櫃廠商與專櫃人員之間為一完整勞動契約，派駐專櫃人員至百貨公司之櫃位服務顧客即為勞務之給付。
- 二、要約人得請求債務人向第三人為給付，但專櫃廠商僅要求專櫃人員必須遵守百貨公司商場管理規範，並非向百貨公司為勞務給付。
- 三、第三人取得債權人一切權能等，但百貨公司自始並無取得對於專櫃人員之勞務請求權。
- 四、第三人表示享受利益後，當事人撤銷第三人利益契約須經過第三人，但專櫃廠商調動或解僱專櫃人員不需百貨公司之同意，
- 五、第三人利益契約應為單純享受利益，故欲推導出公法上之雇主責任有其法理上之困難，但百貨公司卻須負擔專櫃人員有關職業安全衛生法上之雇主責任。

因此可以推得其三者之間應無第三人利益契約之適用。同理，第三人負擔契約為以第三人對於他方為給付之契約，既然專櫃人員並非向百貨公司為勞務給付，可知亦無第三人負擔契約之適用。

### 第三項 在籍出向之可能性

在籍出向大多發生於關係企業之間，原因乃基於人事交流、職業能力開發、管理指導及技術交換等，與專櫃制度鑑於營業之目的而將人員派駐至企業外事業單位即百貨公司不同。在籍出向在學說及實務以兩重契約說為通說，而

一重契約說之勞動契約存在於舊雇主與出向勞工之間，指揮命令權讓與新雇主，兩者之契約特徵皆與專櫃人員三方勞動關係亦有所差異。不過在籍出向仍有其他特殊之型態，日本學者西谷敏提出派遣型出向<sup>104</sup>，指出百貨公司專櫃人員工形式上接受專櫃廠商之指揮監督，但亦不能避免必須受到百貨公司在工作時間、職場秩序等事項上之指揮監督，此種勞動型態應歸屬為在籍出向或勞動派遣實屬困難。不論是否有與專櫃人員三方勞動關係相似的在籍出向型態，當事人間之責任義務歸屬，仍是以何者握有實質雇主權限依個案判斷，並沒有明確之權利義務規範可供援引適用。

除此之外與在籍出向相近之概念尚有調動期間屬暫時性之人員出差，又可再分為長期出差及支援出差<sup>105</sup>。長期出差之期間為可能達三個月以上，工作地點通常仍為雇主所有之事業單位，受所屬單位雇主之指揮監督，提供與平常職務相同之勞動；支援出差僅是暫時性，可能於非受僱企業之事業單位中提供技術協助等勞務，並以出差目的企業之指揮監督為主，同時須遵守職場秩序等相關規範。專櫃人員派駐至百貨公司提供勞務之概念大致上介於上述兩者之間，其調動期間可能為長期或僅有數個月的檔期；工作場所並非於雇主之事業單位中，不過仍為雇主有使用權之專櫃櫃位；以專櫃廠商之指揮命令為主，但同時仍須遵守百貨公司有關出勤狀況、職場秩序等規範並受到其監督管理。然而雖然概念上最為接近，但長期出差及支援出差僅為一種事實上勞務履行之類型，並無相關之法律規範可做為依據。

<sup>104</sup> 西谷敏，協田滋著，日本派遣勞動之法律與實務，勞動旬報社，1987年5月，頁61

<sup>105</sup> 吳宗諺，集團企業間員工調動之法律問題研究，中國文化大學勞動學研究所碩士論文，1994年，頁106-107



#### 第四項 租賃契約之可能性

最後則是回歸到最單純的法律關係上做討論，亦即專櫃廠商與百貨公司之間之契約關係為租賃契約，專櫃人員為專櫃廠商之勞工，並且為專櫃櫃位實際上之使用人。有關三方之權利義務關係主要以民法上租賃契約及勞動契約相關之規定為依據，在法律允許範圍內得以專櫃經營合約書約束雙方當事人之行為，同時可參考公平交易委員會對於百貨公司與專櫃廠商間交易行為案件之處理原則相關規定。

至於由百貨公司直接對專櫃人員所為之監督管理行為應如何做解釋，特別是以施行懲戒權做為要求專櫃人員服從管理規定的手段。原則上租賃契約僅限於對租賃物之使用做約定，身為出租人之百貨公司自然得要求專櫃櫃位使用人有關物品擺設及整潔等事宜，但在法律未明文限制下，以專櫃經營合約書約束雙方當事人之行為亦無不可。有關出勤狀況及職場秩序等派駐人員管理事項，乃百貨公司（出租人）透過租賃契約對專櫃廠商（承租人）做相關規範，並再經由專櫃廠商透過勞動契約與專櫃人員做應概括接受百貨公司監督管理之約定，專櫃廠商同時也對於如排班狀況、服裝儀態等事項，於百貨公司規範之框架下做更為具體之指示。

而當專櫃人員違反規定時，專櫃廠商以專櫃經營合約書為依據，將專櫃人員之違規行為視為專櫃廠商違反規定，對專櫃廠商開出罰單，實務上亦多從專櫃廠商之貨款中扣除，並非直接要求專櫃人員支付，專櫃廠商是否會將該筆款項轉嫁於專櫃人員，則回到與專櫃人員之勞動契約。而若開罰單之行為建立樓管於已知專櫃廠商會將罰單轉嫁予專櫃人員之前提下，本文已認為乃對於專櫃

人員直接的懲戒，而使百貨公司與專櫃人員之間有部份從屬性，且包含待客禮儀等直接的管理，似乎超出了出租人對於承租人之權利。但觀察整體三方契約之下，出租人本來即得對於承租人違反行為施以告誡或違約懲罰，否則百貨公司將無法顧及整體形象之維持，且專櫃廠商亦有督促自家專櫃人員遵守百貨公司商場管理規則之義務，故百貨公司實際上對於專櫃廠商之罰款以及其受僱人之監督管理行為，因為並不包含有關勞務指示的具體指揮命令，難謂有超出租賃契約之規範，於勞動法上僅是代替專櫃廠商進行部分現場監督管理，即雇主要求勞工履行服從義務之輔助人。至於結果上形成對於專櫃人員實質上懲戒之效果，則應歸咎於勞動契約中由專櫃廠商與專櫃人員所做之約定。

故專櫃人員三方勞動關係之定性應屬於租賃契約之性質，如圖 6 所示。

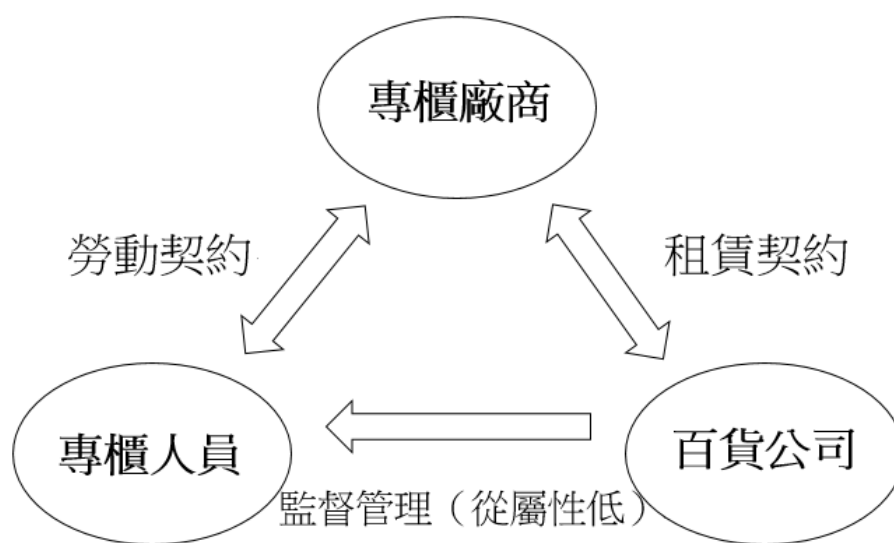


圖 6 專櫃人員三方關係圖

### 第三節 相關問題探討

基於百貨公司並無取得專櫃人員勞務給付請求權，也不宜成立雙重雇主之情況下，最終定性為租賃契約。接下來要處理的是當前實務上百貨公司對於專櫃人員的監督管理，在以租賃契約做解釋而合理化百貨公司對專櫃廠商進行罰款以及對其僱用勞工之管理行為後，懲戒權與監督管理回歸到勞動契約規定上，從勞動法的角度要如何檢視百貨公司間接甚至直接對專櫃人員所做的行為，應修正的是實務上做法還是法規面制度。

#### 第一項 商場管理規則與罰款問題

百貨公司於商場管理規則規定之罰款可能從幾百元至數萬元都有，金額並不小，但與專櫃廠商之間基於私法自治原則，除涉及公平交易法或其他法律規定，屬契約自由之範圍。專櫃廠商亦應將其納入企業風險及成本考量之中，同時督促自家專櫃人員遵守規範，尤其幾間百貨公司管理風格上較為嚴格，不得僅因為遭開罰單之行為來自專櫃人員，而將責任全部轉嫁，且數千元之罰款即佔薪資一大部份，將使專櫃人員陷於經濟上之不利。

專櫃人員與百貨公司之間並無勞動契約，故該等規定不當然直接具有工作規則之性質。然而專櫃廠商通常透過勞動契約約定一概括條文，即專櫃人員應接受百貨公司監督管理。又一般來說百貨公司商場管理規則適用於全體專櫃及自營櫃，基於企業經營秩序及整體性管理之必要，大部分之規範對專櫃廠商來說並無調整空間，特別是罰則部分幾乎不能變動。因此除非是專櫃廠商有更為

嚴格的規範，商場管理規則相關內容幾乎等同於工作規則，至少也是最低標準，故本文認為只要勞動契約中有約定專櫃人員須接受百貨公司之監督管理，且百貨公司之專櫃人員大多超過三十人，商場管理規則應視為專櫃廠商與專櫃人員之間的工作規則，必須受到勞動基準法相關規範。

有關罰款問題，依勞動基準法第 26 條不得預扣工資之外，百貨公司應透過公開揭示、教育訓練告知或文件簽名使員工知悉，若沒有也應由專櫃廠商告知才行。另外若罰款之金額過高者，現行規定為得依民法第 252 條請求法院酌減金額，但循司法途徑救濟曠日費時，不符經濟效益。因此報請主管機關核備部份，雖然實務見解及多數學說認為未經核備不影響工作規則之效力，主管機關看似不用核準備查，然而鑑於專櫃人員特殊之三方關係之以下特點：

1. 百貨公司從業人員為數不少，開罰單情況屢見不鮮。
2. 開單行為人與被懲罰對方並非雇主與勞工之關係，開罰單較無顧忌。
3. 百貨公司規定之罰款金額相較於一般勞雇關係來得多，專櫃廠商或專櫃人員僅能接受，無法對金額進行協商。
4. 表面上以專櫃廠商為開罰單之對象，實質上大多轉嫁於專櫃人員。
5. 同一專櫃廠商之員工可能須遵守不同百貨公司的商場管理規則，使專櫃廠商與員工間可能有不同內容的工作規則，造成核備的困難。
6. 百貨公司家數明顯比專櫃廠商來得少，且各百貨公司商場管理規則之規範內容大同小異，無須花費太多時間。

故為保障專櫃人員之權利，建議主管機關對於源頭，即百貨公司之商場管理規則有關派駐人員管理之規定直接採取實質審查，並對其內容與罰款金額提出適當的修正意見。我國法規面目前僅有公平交易委員會對於百貨公司與專櫃廠商間交易行為案件之處理原則，但其法律位階過低，從公平交易法或勞動基

準法若修法上較困難，或許可以用地方自治條例要求地方主管機關執行。

## 第二項 颱風假出勤爭議及職業災害問題

所謂颱風假出勤爭議指的是於天然災害如颱風發生時，當縣市政府已宣布停止上班之狀態下，百貨公司仍要求專櫃廠商之專櫃人員應照常出勤，使專櫃人員曝於發生職業災害之高度風險下，涉及到通勤職災之責任問題。其實類似狀況又例如最近疫情嚴峻之情況，百貨公司仍選擇繼續開門營業，並會對空櫃之專櫃廠商開罰，使專櫃廠商畏懼罰款而依照要求指示專櫃人員出勤，導致專櫃人員可能接觸到顧客而有染疫風險。一般而言專櫃廠商雖是專櫃人員之雇主，但對於是否仍要出勤完全聽從百貨公司高層的決定。如受訪者所言，百貨公司基於訊息傳遞的即時性及效率，一般情況也直接由各樓管通知專櫃人員，並不會再透過專櫃廠商轉達。雖然職業災害雇主責任現行已可從職業安全法規解釋，不論是雇主或工作場所負責人都有義務採取必要的預防設備或措施，以防止職業災害之發生。

礙於此等情況中專櫃人員發生通勤職災之可能性大增，在法院多數見解將非因雇主所提供之就業場所與衛生設備所致之通勤災害亦納入職業傷害之範圍內，認為通勤職災亦為勞動基準法上之職業災害<sup>106</sup>，專櫃人員雖尚有勞工保險給付得予以抵充<sup>107</sup>，但勞動基準法與職業安全衛生法對於雇主補償連帶責任之規定，僅對事業單位以其事業招人承攬時及勞動派遣中之要派機構有明文規定，在定性專櫃廠商與百貨公司之間為租賃契約之情況下，於專櫃人員發生職

<sup>106</sup> 參照最高法院 101 年度台上字第 544 號判決、臺灣高等法院 107 年勞上易字第 46 號民事判決、臺北高等行政法院 108 年訴字第 1176 號判決。

<sup>107</sup> 王惠玲，臺灣職業災害保險之現況與展望，政大勞動學報，第 10 期，2001 年，頁 20。「職業災害保險制度的採行，一方面得以免除雇主與勞動者間因確認損害賠償或補償請求而產生衝突，避免影響未來之合作；另一方面排除了民事爭訟上的不確定性，對必要之補償提供充分保證，迅速獲得經濟上的補助。」

業災害時並無法直接適用上開規定。

雖然專櫃廠商基於雇主責任理應優先調派距離較近之員工支援，畢竟百貨公司僅規定避免空櫃即可，但基於要求專櫃人員照常出勤之決定權源自於百貨公司，並有空櫃之高額罰款，也直接透過樓管通知專櫃人員造成心理上壓力，勞動基準法上之職災補償責任全歸屬於專櫃廠商似乎有責任與權利不對等之問題，未能夠反映現實狀況。

故本文認為基於保護照顧義務，除了派遣勞動關係外，應比照職業安全衛生法等規定，擬制百貨公司就勞動基準法之職業災害補償應與專櫃廠商負連帶責任，百貨公司於資力方面負連帶責任應無困難，也可透過為專櫃人員保團體保險將風險降低，以保障專櫃人員發生職業災害能迅速獲得補償。

## 第五章 結論與建議

從相關報導做為開展而思考專櫃人員之勞雇關係，本文始建立問題意識：百貨公司對於專櫃人員之規範如此繁雜，應該要有雇主身份或是負擔雇主責任，怎麼會只有專櫃廠商是雇主呢？又經過查詢相關文獻，不論是專書、期刊論文或是碩博士論文，對於百貨公司的討論幾乎僅限於商業管理方面，有關專櫃人員之勞雇關係僅有學者邱駿彥和許明傑之碩士論文有論述，但並沒有佔太多篇幅也缺乏實證資料驗證。因此本文決定從勞動法角度全面性地討論，以文獻探討專櫃制度、運用從屬性問項設計的架構進行深度訪談、詳述從勞動法角度記載的專櫃人員勞動實況，運用勞動法文獻做從屬性判斷，並以相關學說及現行法律做契約定性，接著討論實務上問題。最後對於專櫃人員之勞雇關係做出以下結論，並提出相關建議供實務上以及未來研究者參考。

### 第一節 結論

#### 一、專櫃人員、專櫃廠商與百貨公司三方之法律關係

基於服務業將顧客服務擺在首位的思考方式，百貨公司格外注重商場內經營秩序與員工服務品質。百貨公司透過專櫃經營合約書要求專櫃廠商以及其僱用之專櫃人員應遵守商場管理規則，否則百貨公司得對專櫃廠商進行罰款。然而百貨公司並非專櫃人員之雇主，何有權利對專櫃人員之出勤狀況、職場秩序、待客禮儀和服裝儀容做監督管理行為，甚至發生專櫃人員因為專櫃廠商的轉嫁而必須承擔罰款金額的結果。

為解決上述問題，本文首先透過對於專櫃人員三方之法律關係做釐清，因

此透過百貨公司專櫃制度之文獻資料回顧，以及採取深度訪談法從專櫃人員、專櫃廠商之主管以及樓面管理人員得到專櫃人員勞動實況資料，經過歸納整理後總結出具有普遍意義的結論，接著再透過從屬性具體判斷標準對專櫃人員、專櫃廠商與百貨公司三方之法律關係做勞動契約的認定，最後得到的專櫃人員三方之法律關係如以下所列：

- (一) 專櫃人員與專櫃廠商之間具有高度從屬性，為完整之勞動契約。
- (二) 專櫃人員受到百貨公司管理之面向與專櫃廠商並不相同，雖然可能具有部分懲戒權及組織從屬性，但依整體契約判斷並未達到足以成立勞動契約之強度，且兩者之間欠缺主給付義務。
- (三) 專櫃廠商與百貨公司所簽訂之專櫃合約書，其法律性質為租賃契約，故雙方僅有租用人與承租人之關係。

## 二、專櫃人員三方之特殊勞動關係應定性為租賃契約

根據勞動契約從屬性判斷之結果，得到三方關係中存在勞動契約與租賃契約，而專櫃人員與百貨公司之間雖有一定從屬性，但其從屬性強度尚不足被認定為勞動契約，也欠缺主給付義務。為了探討此等契約特徵應如何從法律上給予評價，再試以勞動派遣、第三人契約、在籍出向及租賃契約做契約定性。

雖然因專櫃人員與專櫃廠商之間為一完整之勞動關係，從外觀上即無法適用勞動派遣，但相關學說仍可用來對特殊之三方勞動關係進行討論。其中雙重雇主理論及雇主職能分離理論似乎尚合於法理，然而應如何處理所產生權利及義務責任劃分不明之問題，我國現行實務上並無法做解答；第三人契約雖然同樣有縮短給付，減少交易成本之特色，但其最大特徵乃約定當事人向另一方為給付，即與專櫃人員之勞動關係不合，因專櫃人員自始並未向百貨公司為勞務給付；在籍出向則是於多數見解之兩重契約說以及一重契約說皆不符合之情況



下，實務上仍有其他類型之出向在特徵上較為接近，同時人事交流也具有類似特徵，但上述兩者皆沒有明確法律規範可做為依據；最後將契約定性為租賃關係，因為出租人本來即得對承租人之違反行為施以告誡或違約懲罰，且專櫃廠商亦有藉由勞動契約督促自家專櫃人員遵守百貨公司商場管理規則之義務。

### 三、商場管理規則於專櫃廠商與專櫃人員之間具有工作規則之性質

即使專櫃廠商另外有規定更為嚴謹的規範，商場管理規則通常由專櫃廠商透過勞動契約之約束，對專櫃人員之勞動條件設下最低標準。故本文認為只要勞動契約中有約定專櫃人員須接受百貨公司之監督管理，商場管理規則應視為專櫃廠商與專櫃人員之間的工作規則，並受到勞動基準法有關工作規則之規範，如必須使專櫃人員明確知悉始生效力，以及不得違反法令之強制或禁止規定或其他有關該事業適用之團體協約規定。

## 第二節 建議

### 一、為了使爭議消失，契約關係不妨盡量單純化

雖然基於契約自由原則，當事人得於不違反法律強制規範下對契約自由約定，百貨公司過去或許就是基於未違反法律規定而對專櫃人員採取高壓管理之模式。但我們可以發現近年來在勞動意識普遍提高、資訊科技發達而利於蒐證檢舉以及社群媒體便於傳播資訊的情況下，過去被大家所接受的管理模式逐漸產生爭議，勞動主管機關也開始關注專櫃人員之勞動條件，因而使得百貨公司逐漸放寬管理規範。如本研究多名受訪者表示，過去不得於櫃位出現喝水、滑手機或坐在椅子上等行為限制都已經逐漸消失；於颱風發生且縣市政府已宣布停止上班之狀態下，近年來也有不少百貨公司基於安全考量而未營業。因此目

前上其他做法也應單純化，例如強制百貨公司罰款只能以扣專櫃廠商貨款的方式，不得經由專櫃人員轉交，以避免專櫃人員默默承受罰款而未告知專櫃廠商。又本文已於研究限制排除的專櫃廠商僱用派遣勞工，所可能形成的四方勞動關係，基於後續可能產生之爭議應盡量避免，若不得已則聘僱部份工時或定期契約勞工取而代之。這樣的結果能夠使專櫃人員之權利義務問題漸漸回歸以專櫃廠商之指揮監督為主，對於往後爭議之解決亦有所助益。

## 二、對現行相關勞動法規之檢討與建議

鑑於專櫃人員特殊之三方關係如百貨公司規定之罰款金額相較於一般勞雇關係來得多、大多被專櫃廠商轉嫁於專櫃人員、專櫃廠商僅能接受而無法對相關罰則及金額進行協商等特點，建議主管機關對商場管理規則採取實質審查，立法方式可從公平交易法及勞動基準法修法上或是以自治條例要求地方主管機關執行。另外基於保護照顧義務，應擬制百貨公司就勞動基準法之職業災害補償應與專櫃廠商負連帶責任。有鑑於勞動彈性的發展及產業結構的轉變，勞動關係之型態更加多元，使用與僱用分離或具有相似特徵之契約將日漸增加，當前勞動法規之規範應能隨著勞動市場變化做適時修正並擁有適度彈性規定。

另外契約定性本身即受限於現有法條與體系下之思考，本文以外觀上有三方關係之勞動法理論做探討，然而援引勞動派遣學說、在籍出向以及第三人契約後，仍無法找出完全符合專櫃人員三方勞動關係之理論。本文認為從學術觀點視野應更寬廣，大膽從多方理論做探討，亦不排除本文受訪者之外有其他專櫃人員可能受到來自百貨公司更強烈的指揮監督管理行為，而更近似於成立雙重雇主關係。礙於碩士論文的能力與篇幅，於窮盡三方關係之討論後，仍不敢妄而創造新的勞動契約類型。期盼未來若有涉及三方當事人之勞動關係探討時，亦能夠將專櫃人員之勞雇關係納入討論，提出不同於本研究之見解。

## 參考文獻

### 一、中文書籍及專書論文

- 王松柏等人 (2013),《勞動基準法釋義-施行二十年之回顧與展望》,二版,台北:新學林出版股份有限公司。
- 王御風等人 (2018),《和風吹撫的港市:打造高雄日人的故事》,我己文創有限公司。
- 王澤鑑 (2006),《債法原理(二)不當得利》,修正版,自版。
- 史尚寬 (1978),《勞動法原論》。
- 周兆昱等人 (2018),《勞動法文獻研究:理解、分析與重構》,台北市:元照出版公司。
- 周南燕 (1997),《1997 就業現場.百貨業》,臺北市:朝陽堂文化
- 林更盛 (2009),《勞動法案例研究(二)》,台北:五南圖書出版股份有限公司。
- 林更盛等人 (1998),收錄於《勞動法裁判選輯(二)》,台北市:元照出版公司。
- 林誠二 (2002),《民法債編各論》,臺北市:瑞興圖書股份有限公司。
- 林誠二 (2010),《債法總論新解-體系化解說(下)》,臺北市:瑞興圖書股份有限公司。
- 林豐賓、劉邦棟 (2017),《勞動基準法論》,修訂十版,臺北市:三民書局股份有限公司。
- 邱聰智 (1997),《民法債編通則》,修訂六版,自版。
- 邱聰智 (2008),《新訂債法各論(中)》,台北市:元照出版公司。
- 邱駿彥 (2000),《勞工派遣法制之研究-以日本勞工派遣法為例》,收錄於《勞動派遣法制之研究》,台灣勞動法學會學報,第1期,頁1-68。
- 孫森焱 (1979),《民法債編總論》,三民書局。
- 郭玲惠 (2011),《勞動契約法論》,臺北市:三民書局股份有限公司。
- 曾志瑛 (1988),《服務業新世紀來臨之後台灣百貨業經營趨向之研究》,台中市:晨星出版社。
- 黃程貫 (1997),《勞動法》,修訂再版,國立空中大學。
- 黃程貫 (2014),《新學林分科六法-勞動法》,四版,台北:新學林出版股份有限公司。
- 黃越欽 (2012),《勞動法新論》,四版,台北:翰蘆圖書出版有限公司。
- 楊通軒 (2000),《論德國勞動派遣法制》,收錄於《勞動派遣法制之研究》,台灣勞動法學會學報,第1期,頁69-121。
- 楊通軒 (2019),《個別勞工法:理論與實務》,增訂六版,台北:五南圖書出版股份有限公司。

鄭玉波（1990），《民法債編總論》，十三版，三民書局股份有限公司。  
鄭津津（2020），《職場與法律》，八版，台北市：元照出版公司。  
魏千峰（2007），〈多重雇主初探臺灣高等法院八十九年度勞上易字第三六號判決及臺北地院八十八年度勞訴字第八九號判決評釋〉，收錄於《臺灣勞動法學會學報》，第6期，頁171-185。

## 二、中文期刊論文及研究計畫

王惠玲（2001），〈臺灣職業災害保險之現況與展望〉，《政大勞動學報》，第10期，頁1-21。  
成之約、鄭津津（2000），〈派遣勞動的發展現況與未來展望〉，《勞工行政》，第146期，頁43-55。  
林更盛（2011），〈論勞動派遣的幾個問題〉，《月旦民商法雜誌》，第34期，頁81-98。  
林更盛（2020），〈保險業務員從屬性認定的具體化—兼評勞動部2019.11.29之「勞動契約認定指導原則」〉，頁1-21。  
邱羽凡（2019），〈保險業務員法律地位之再檢討—以釋字第740號解釋為中心〉，《月旦法學雜誌》，第285期，頁125-143。  
邱祈豪（2010），〈2008年日本勞動派遣法草案及派遣實態之研究〉，《台灣勞動評論》，第2卷第1期，頁63-91。  
邱駿彥（1996），《勞工派遣業法律問題之探討》，行政院勞工委員會研究報告。  
邱駿彥（2010），〈職業災害損害賠償—高雄地院九八重訴二九五〉，《臺灣法學雜誌》，第162期，頁190-192。  
陳繼盛（1989），《我國勞動契約法制之研究》，勞委會委託研究計畫。  
黃程貫（1998），〈德國勞工派遣關係之法律結構〉，《政大法學評論》，第60期，頁271-302。  
楊通軒（2009），〈勞動派遣之法律定位及法律選擇—兼論中國勞務派遣規定〉，《中正大學法學集刊》，第29期，頁1-33。  
楊通軒（2010），〈論勞動派遣關係當事人之權利與義務—調職、職災責任、工資之平等待遇〉，《東海大學法學研究》，第33期，頁279-321。  
楊通軒等人（2003），《各國勞動契約法規制度研究》。  
楊晴惠（2016），〈高雄五層樓仔滄桑史—由吉井百貨到高雄百貨〉，《高市文獻》，第6卷1期，頁96-115。  
劉志鵬（1997），〈企業外調職（出向）之法律問題——台北地方法院八十二年勞訴字第七十號判決評釋〉，《月旦法學雜誌》，第25期，頁97-104。  
鄭津津（2015），《我國建構兼顧勞工權益與經濟發展勞動法制應有發展之研究》，科技部研究計畫。  
鄭津津（2020），〈平台業者與平台勞務提供者間法律關係之研究〉，《月旦法學

雜誌，第 301 期，頁 118-130。

### 三、碩博士論文及研討會論文

吳宗諺 (1994)，《集團企業間員工調動之法律問題研究》，中國文化大學勞動學研究所碩士論文。

林輝冠 (1989)，《百貨公司與專櫃廠商通路行為之研究》，政治大學企業管理研究所碩士論文。

姜懿紘 (2009)，《家族關係與臺灣百貨公司經營型態-以遠東及新光三越百貨為例》，國立政治大學國家發展研究所碩士論文。

許明傑 (1998)，《勞動基準法對百貨公司業僱用政策之可能影響》，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

許寶仁 (2015)，《以民事法理論檢討勞動派遣關係中雇主責任之分配》，國立台北大學法律學系碩士論文。

陳俊國 (2011)，《勞動派遣法律關係中雇主責任之釐清》，中國文化大學法律學系碩士論文。

麻生沅 (2002)，《全球化下的流行、建築與品味：百貨公司化妝品專櫃之空間生產與消費》，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

楊式昌 (2005)，《勞動派遣關係當事人簽證效力之研究--以工程技術顧問公司之技師簽證為例》，國立政治大學法律學系碩士論文。

蔡思玟 (2014)，《我國勞動派遣法制化及相關法規爭議問題之研究》，國立台北大學法律學系碩士論文。

蕭偉強 (2005)，〈電影映演業行銷策略之研究〉，《中華傳播學會 2005 年年會論文》。

### 四、外文文獻

馬渡淳一郎 (1992)，《三者間勞務供給契約の研究-労働者派遣法時代の労働契約論》，総合労働研究所。

西谷敏，協田滋著 (1987)，《日本派遣勞動之法律與實務》，勞動旬報社。

Carter, Michael J., and Susan B. Carter. (1985) "Internal Labor Markets in Retailing: The Early Years," *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4), 586 - 598.

Chang, L. D., & Sternquist, B. (1993) "Taiwanese department store industry: An overview," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21(1), 26.

Chen, Y., & Sternquist, B. (1995). "Differences between international and domestic Japanese retailers, " *The Service*

Industries Journal, 15(4), 118.

## 五、新聞報導

「專櫃人員職業安全調查大揭露 落實新職安法 終結血汗職場」，苦勞網，  
<http://www.cooloud.org.tw/node/82707>，最後瀏覽日期：110年6月15日

「勞動部職安署公布百貨公司勞動檢查結果，呼籲業者應確保勞工權益及身心健康」，勞動部職業安全衛生署新聞稿，

<https://dons.osha.gov.tw/1106/1113/1114/2916/>，最後瀏覽日期：110年6月15日

「工會調查近6成專櫃人員曾被開罰 籲訂定指引」，聯合新聞網，

<https://udn.com/news/story/7269/4646732>，最後瀏覽日期：110年6月15日

「百貨濫罰櫃哥櫃姐 颱風假空櫃也罰！工會：太誇張」，蘋果新聞網，

<https://tw.appledaily.com/life/20200619/CBSBW232CSAYFPK207JZFFI2YY/>，最後瀏覽日期：110年6月15日



## 附錄一 訪談問卷大綱

問卷編號：

訪談日期：

您好：

感謝您百忙之中願意撥冗接受訪談並提供指導。本研究目的在界定百貨公司、專櫃廠商與專櫃人員之勞雇關係以及探討百貨公司與專櫃人員間勞動法上之爭議，期待能於既有的文獻資料外補充相關實務上的經驗。本研究之受訪對象為百貨公司主管或樓管、專櫃廠商與專櫃人員。

本研究對於您所提供的寶貴資料及錄音檔案將以匿名方式處理，並保證僅供學術使用，不會用於其他用途。由於您的協助，將使本研究的結果更具價值。再次感謝您的賜教與指導。如日後有任何疑問或指教，請您不吝以研究者的個人電話或電子郵件等方式聯絡。

敬祝

事事順心

國立政治大學勞工研究所

指導教授：王惠玲 博士

學生：鄭長庭

電子信箱：104262011@nccu.edu.tw

連絡電話：0988-595795

### 一、基本資料

(一)稱謂：\_\_\_\_\_先生/小姐

(二)服務單位/公司名稱：\_\_\_\_\_，服務於\_\_\_\_\_百貨

(三)提供服務/販售或管理樓面之商品業別：\_\_\_\_\_

(四)相關工作總年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

(五)連絡方式：\_\_\_\_\_

## 二、訪談內容

### (一)工作內容

1. 能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？以及進百貨公司到營業時間前和營業時間結束前另有哪些工作？
2. 工作內容若有變動或調整，由哪個單位來指示的？
3. 專櫃人員工作內容與一般門市或百貨公司自營櫃之員工有不同之處嗎？
4. 有關業績等有關工作內容的報告，向哪個單位報告呢？

### (二)契約成立過程

1. 專櫃人員當初是向哪個單位應徵這份工作的？
2. 是由哪個單位跟專櫃人員面試及通知其錄取的？百貨公司需要再次進行面試嗎？有選擇或拒絕派駐地點的權利嗎？
3. 專櫃人員應徵條件與職務需求是由哪個單位開出的？
4. 專櫃人員應徵時就知道工作的上班地點在哪裡嗎？還是後來才分派？
5. 專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？與您簽訂聘僱同意書為哪個單位？到百貨公司專櫃報到後，百貨公司是否有要求填寫或簽其他文件？

### (三)教育訓練

1. 是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？內容大致上為何？訓練時間多久？
2. 是否有接受百貨公司提供的教育訓練？內容大致上為何？訓練時間多久？
3. 是否有最低服務年限的規定？

### (四)出勤與請假

1. 專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？若欲臨時更改排班狀況時呢？
2. 專櫃人員上下班是否需要打卡？由哪個單位做出勤考核呢？
3. 專櫃人員每日工作時間大約多長？加班通常是受哪個單位的指示呢？
4. 休息時間能否由專櫃人員自行決定？
5. 專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？



(五)勞動報酬、福利與保險

1. 薪資與獎金的部分，都是由廠商這邊處理嗎？百貨是否有權利干涉？
2. 除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？
3. 勞保、健保、勞退的投保單位為哪個單位？
4. 百貨公司是否有另外為您加保商業保險？

(六)工作指示

1. 專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？是由哪個單位來指示的？
2. 專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？
3. 百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？  
百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？
4. 工作說明書由哪個單位提供？工作規則的內容由哪個單位制訂？
5. 專櫃人員每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？
6. 是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？專櫃人員應如何因應呢？
7. 您會認為自己同時有兩位雇主嗎？即廠商與百貨公司都是雇主
8. 您認為專櫃人員與一般門市的員工受到勞務指示的程度有不同之處嗎？
9. 您認為專櫃人員與百貨自營櫃員工受到指揮監督的程度有不同之處嗎？
10. 您認為不同樓層的樓管/專櫃廠商/百貨公司/對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

(七)工作考核及懲戒權

1. 專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？
2. 專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？
3. 百貨公司是否有權力對專櫃人員罰款或解僱呢？開罰單的頻率高嗎？若百貨公司拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員，專櫃廠商這邊如何因應？

(八)組織從屬性

1. 專櫃人員是否需要出席會議？哪個單位的會議？是否為強制參加？
2. 專櫃人員是否是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？
3. 專櫃人員工作時若須穿著制服，由哪個單位提供？
4. 專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的專櫃人員分工合作？

(九)其他

1. 當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？
2. 是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃櫃位或百貨公司提供勞務？
3. 是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？
4. 是否曾聽聞過專櫃人員發生職業災害？能否簡單分享一下
5. 專櫃人員於人事總局發布颱風停班時仍需照常上班？是哪個單位通知？

三、其他意見或建議：



A large, empty rectangular box intended for respondents to provide their additional comments or suggestions. The box is overlaid with a large, faint watermark of the National Chengchi University logo, which features a stylized flower shape with the university's name in Chinese and English.

本問卷到此結束，感謝您的配合！

## 附錄二 訪談逐字稿

訪談對象：專櫃人員 A

訪談時間：108 年 3 月 29 日

訪談地點：公館西雅圖咖啡

### (一) 工作內容

問：能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？以及進百貨公司到營業時間前和營業時間結束前另有哪些工作？

因為他十一點營業，所以十點、十點半要開始，從後門進去，他只會有一個門可以進去打卡，打卡鐘就在那個門，打了卡之後才慢慢往上看你在幾樓。……每天上班的時候都會有一個晨會，因為十點百貨公司開，十點半要先開晨會。

問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？

1. 都是專櫃，公司那邊就是來決定。
2. call 客及宣傳等活動是廠商指示我們的工作，樓管不會叫專櫃人員做這些事情。但是樓管會因為關心業績，會"建議"或"提醒"我們盡可能 call 客、找客戶來，但無法"要求"我們這樣做。樓管無法指派工作給專櫃人員。

問：您認為專櫃人員的工作內容與百貨公司自營櫃員工或一般門市員工有不同之處嗎？

內容嗎，我個人是沒有什麼差別，有差別的應該是客戶來的類型。對，因為我們賣東西的流程都是一模一樣。

問：就是聽公司這邊的，專櫃公司這邊的規定？

對，就規定嘛，妳介紹商品是一模一樣的商品，但是客人的類型

問：可能像妳剛才也有提到說，像甲集團百貨說，鞠躬或是其他，就會有一點不一樣，會不會這樣？

一點點，那他營業也不是一天到晚走來走去，他不在的時候我們也不是動不動就跟客人鞠躬。那百貨比較多閒晃的客人，可能跟門市的客人就差在這邊吧。閒晃的人就真的只是逛一下，喔這個東西好美，看兩眼然後就走掉，就我們專櫃人員是沒有什麼差別，無感。

問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？

主要是櫃長報告，但是因為那個報告的內容啊，櫃長會讓我們輪流寫，讓我們感受一下業績的狀態。但是回公司開會，就是討論業績這件事情也是櫃長，我們比較不會。

### (二) 契約成立過程

問：專櫃人員當初是向哪個單位應徵工作的？百貨公司需要再次進行面試嗎？

1. 就是跟品牌。104 人力銀行。
2. 不會、不會，除非他百貨是他自己的，自營櫃才是他們面試的，只要是我們外面進去的通常都是廠商那邊的人，他們來決定誰可以要來，那百貨那邊就不會有人員配置的權力。

問：在那個面試的過程跟面試的對象就是只有品牌商嗎？ 對

問：應徵時知道工作的上班地點在哪裡嗎？有選擇或拒絕派駐地點的權利嗎？

1. 對，由品牌決定你要去哪一個地點。我是面試了結束，錄取之後才知道在哪裡。百貨公司徵人好像就這樣，他不會一開始就告訴你說在哪裡。
2. 其實是沒有這個權利，但是可以稍微跟公司討論一下，因為那時候剛好是分配到是我很滿意的地點。但是後來調到，也會調到很遠的地方，甚至是有到桃園過。那桃園就不會待太久。

問：首日到職到哪裡報到？與哪個單位簽訂聘僱同意書？ 我是直接到百貨。

問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？

沒有簽，每個專櫃都有一本百貨相關規則的規範冊子，是必須要遵守的。有人事資料表，含照片填妥後要交給百貨保管。

### (三)教育訓練

問：是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？訓練內容為何？訓練時間多久？

他應徵到的新人到 5 到 10 個的時候，公司就會舉辦一個內部訓練，那我們就要回公司上課。

問：嗯嗯，是，還記得當初一開始的那個訓練，大概多久時間

三天，好像三天，對。

問：那往後的，有沒有那種，可能回訓啊，一年要回去上課幾天這樣。

沒有這樣硬性的規定，但是一年會有幾次的訓練的課程，每次的內容都不太一樣，要看公司。

問：一年的話有沒有十天還是五天，大概就好，大概數字。

也許有五天，但應該不滿十天，就是不太一定。

問：是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容為何？訓練時間多久？

1. 這個東西就是專櫃裡面的人，就是報到第一天，百貨營業的時候我們就自己去找，那個櫃上要帶我們的人。那你就開始跟我們介紹上班之後要走有甚麼樣的通道，有哪一些規定。然後百貨通常會有百貨的一些守則要背，蠻煩人。
2. 百貨公司要上課，百貨公司大概每三到六個月要抓幾個人去上一些百貨公司相關規定的課程，就算你上過，你還是要再去上，提醒你服務上怎樣，身為假如說甲集團百貨好了

問：就是大概一天就上完了？ 可能兩、三個小時就上完了

問：兩小時，妳說大概幾個月會上一次？ 幾個月哦

問：大概就好了

平均是半年會輪到一次，但他這個課程是每一週都有，大家輪流去

問：找不一樣的人？ 對

問：專櫃人員是否有最低服務年限的規定？

沒有欸，其實流動率也是蠻大的，服務業

#### (四)出勤與請假

問：專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？若欲臨時更改排班狀況時呢？

就大家協調。三個人嘛，可能每個月輪流劃假的順序，這個月我第一個人，我一個月可以休七天，這個就輪到我第一個人去劃假，再輪到第二個人去劃假，大家輪流這樣。啊就不要在同一天

問：這邊都是跟廠商嗎？ 都是廠商，都是廠商

問：所以百貨公司在那邊，基本上就是你們只要人到，就是人不要太少，不要空，基本上就是沒問題？ 對

問：專櫃人員上下班是否需要打卡？哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？通常是在百貨公司後的一樓，有可能是在B1，因為他十一點營業，所以十點、十點半要開始，或是十點到十點半之間就是人員進去，從後門進去，他只會有一個門可以進去打卡，打卡鐘就在那個門。

問：所以像是出勤的管理就是百貨這邊？

不是，也是公司。打卡鐘是設百貨公司，打卡的表也是百貨給你的，可是你打卡那一整個月，那個卡是送給公司的人事。處理人事的人我們那時候就是店長，店長他就會記錄你怎樣，幾分幾分遲到啊，請假，她是送回總公司，然後公司的人事再撥錢下來，所以其實百貨只是提供那個設備打卡而已

問：專櫃人員每日工作時間大約多長？是否曾要求專櫃人員加班？加班主要是受到哪個單位的指示呢？

廠商，百貨不太會加班吧？因為他開門跟關門的時間是固定的。

問：他會不會說，你們這個櫃生意比較好，可能前一個班的人叫你們多上一點時間？

百貨不會命令你這樣，是廠商

問：廠商會？ 是廠商要求的，哪一個檔期、哪一個時段，需要你人員加班，是品牌這邊去要求員工的。就百貨公司來講只要有人在櫃上賣東西就好

問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？

1. 可以，因為你要吃飯，但是不能離開太久，就是消失個一兩個小時，我們以前吃飯時間是四十分鐘的，但因為我們有兩個人是比較沒有問題，但有些專櫃他就是一個人，從頭到尾都一個人，他就是要看準沒有什麼人的時間，然後偷跑出去找地方吃飯，再趕快回來這樣，或者是你出去吃飯的時候隔壁的人幫你站一下。
2. 我個人不太會空櫃欸，因為我們有倉庫，我就坐在倉庫休息，那有人才會出來，可是如果沒有倉庫的話，幾乎就是要一直在那邊，除非你要上廁所

或者要吃飯才離開，離開也只能離開一下下趕快回來。那空櫃大家都能夠體諒，樓管其實也是體諒的，除非你真的太誇張。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？

1. 跟櫃長跟廠商，就百貨來講，一定要有一個人，是誰都可以，只要是這個專櫃的人。可是如果我今天不來的話，那廠商就有責任，一定要有一個代班，對。
2. 三天假含以上的話要簽到總經理，如果沒人一定不能請，就要求其他的櫃點。

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：薪資與獎金的部分，都是由廠商處理嗎？百貨是否有權利干涉？

廠商決定的

問：好比說你們今天業績特別好或是這一個月特別好，都是廠商？

全部都是廠商

問：所以樓管這邊就完全沒有？他們沒有任何決定的權力

問：他會不會說你們這個櫃好像特別很好，然後你說他們發獎金給我們？

問：或者叫廠商給你們一點，就是，之類的

不會，不可能。薪資或獎金就是樓管跟百貨是沒有權力的，做一些干涉，他們是分開的，等於我們只是人出到這個百貨而已。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

有時候會有自己百貨的一些業績小競賽，可能這一層樓的前三名會發百貨公司的禮券這樣，或是小禮物。

問：勞保、健保、勞退的投保單位為哪個單位？全部都是廠商。

問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？

員工團保，沒有，印象中沒有。待的這兩間我沒有聽過有團保。

#### (六)工作指示

問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？

我覺得對我來講都不是太大的問題欸。

問：所以是差不多嗎？都是硬背可以解決的，除非你被刁難。

問：也包括，不是，我這邊提到的，不只是那種制式化規則，也包括說日常的一些監督。比較煩人的話應該是

問：妳自己感受到的話

感受到的，應該是百貨公司比較煩，對，百貨公司比較煩。其實百貨公司他也沒有到，非得一直就是監督你不可，不可能那種狀態，他沒有一直監督，只是一些規定，你不從就要罰錢，這種就是最煩的地方。

問：相對來說，這也算是一種監督吧？對，你這樣講也是

問：他沒有一直盯著你，可是他們隨時經過或隨時樓管抽查，直接就罰錢

對，而且有時候抽查。

**問：百貨公司裡面像專櫃的櫃長，還有跟樓管兩個比的話，哪邊會比較，監督比較多，以你個人的感受 樓管**

**問：就是妳剛剛提到的，就是像有些尋常的規定啊，要去遵守？**

對啊，平常的規定，第二個就是訂定業績。

**問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？**

1. 櫃長是我們自己人，他不會一直去要求那些樓管要求你的事情。
2. 太常出事的話，還是有可能就是，他(樓管)會去跟廠商講，偶爾一、兩次倒是還不至於，只是要是開罰單的話，公司一定會知道。

**問：百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？**

1. 就是哪些專櫃可能就是有被講說，會被觀察到你的狀況不好，可能諸如此類，通常是坐著比較多。或者是對客戶的應答，可能是被客訴，他其實是會在晨會裡面講出來的。他講完還會考你就是，如果沒有在，沒有甚麼仔細在聽他講，他還會考你剛剛講甚麼之類。這雖然不是監督，但是就是一些很煩。
2. 百貨公司有一個部門叫顧客服務課吧，裡面的課員會走來走去，檢查你有沒有服儀端正、姿勢，看你怎麼樣接待客人，然後會來評分。
3. **問：有些像什麼神秘訪客甚麼的？** 對對，然後你只要不過的話是罰款，那罰款公司也不會幫你們付，你就自己要付掉這個，其實我是覺得不合理。
4. 然後知道你這個月業績很糟的時候，他們會來關切，他們會直接到專櫃上面就是，最近是不是怎麼樣，甚至是當天，當天業績不好的時候，都會有樓管過來跟你講。

**問：當天的話就會馬上來？**

對啊，就是直到晚上八點都還沒開市，有時候會飄過來，講一下說是怎樣啊什麼的。然後我知道有一些百貨它，只要你那一週業績其實沒有很好的話，他們其實有點大小眼。就是業績好的專櫃就是跟櫃姐很好啊，特別照顧啊，特別放水啊，遲到一下下也不會，就是，對對對，我知道有一些百貨會這樣子，他們特別看業績，很現實。

**問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？專櫃廠商的主管呢？**

他營業也不是一天到晚走來走去，他不在的時候我們也不是動不動就跟客人鞠躬。

**問：工作說明書由哪個單位提供？工作規則的內容由哪個單位制訂？**

主要是百貨的守則會很煩，他們有一些很奇怪的規定，你知道嗎？

**問：我有看過幾間 你看過？**對，你要背哪層樓有哪些東西，然後如果客戶來問你，你要用甚麼樣的回答，有制式的回答，對，然後鞠躬要鞠幾度，還要考他們的，一定要那個樣子的好看的包裝法，還蠻煩人。其實我覺得裡面最煩的是他們會來假裝是客人來審查

問：那接下來想請教他們有百貨公司的工作規則，就是每間百貨的工作規則，你們就等於說到哪裡就馬上就是遵守，有沒有其他的意見，或是想修改的地方？ 不可以的

問：那一般門市跟專櫃一樣是在賣自己的產品，在工作內容有沒有什麼差別，這邊是沒有問指揮監督，這邊只有問賣東西出去的感覺那種

內容嗎，我個人是沒有什麼差別，有差別的應該是客戶來的類型。對，因為我們賣東西的流程都是一模一樣。

問：就是聽公司這邊的，專櫃公司這邊的規定？

對，就規定嘛，妳介紹商品是一模一樣的商品

問：每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？

業績目標是百貨會給廠商說，你可能

問：在簽約的時候？ 對，這一季一定要這樣達成，可是你要怎麼分配，當然是廠商拿去做決定。因為一定會有某一個時段，某一個檔期業績會特別容易高的，某個檔期是淡季的，可能一週、一個月。可是廠商這邊定好每一週、每一個月的業績是多少之後，百貨這邊會知道，所以百貨這邊一旦就是因為每天結帳，就知道業績是怎麼樣。

問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？應如何因應呢？ 樓管有時候就是要來危難你，要求你什麼，有時候店長他是會出來，怎麼講，管事嗎？

問：緩頰？ 管事嗎？欸到底要怎麼講？維護嗎？總之他就是會出來就是。

問：協助處理掉？ 對，他會協助處理，我們櫃是這樣，我不知道其他櫃，因為有些櫃是沒有櫃長的，就是誰碰到誰就要處理這樣。

問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主

可是我們不會覺得樓管是老闆，就算他來盯我們業績，我們也不會覺得是，好像業績很不好就很對不起他的感覺，業績不好我領的錢也很少啊，那我賺得多一點，就是，就是你知道，跟你有什麼？我知道他有他的的責任，但我們不會覺得他是主管，是管理我們的人，我覺得他就是打打理這一層樓雜事的管理員，這樣的感覺。所以我聽說，還有一些樓管啊要跟專櫃人員打好關係，如果專櫃人員不配合、不想理他，放他自己的時候其實也是很難做事，所以菜鳥樓管啊，應該完全不會有自己是管理員的感覺吧，管理者的感覺。

問：可是他們確實是要把公司的規則傳達到要你們遵守。

對，我剛剛那樣講好像也不太正確。總而言之，我不會覺得他在，他在專櫃之上。對，我不覺得你在我上面，我不覺得你今天要命令我做什麼，我不覺得你是我的主管，我會盡量配合你，可是我不會覺得你是我的主管。我們應該是這樣的感覺，他們也不會這樣對我們啦，就是他們也是，大家也是好好地講，他們有他們的壓力。

問：大概了解了，就是可能程度上有感受度的話，也不會覺得說是兩個老闆，基本上 不會覺得是兩個老闆，就只是另外有一個人很煩這樣



**問：您認為專櫃人員與百貨自營櫃員工受到指揮監督的程度有不同之處嗎？**

相同

**問：您認為專櫃人員與一般門市的員工受到勞務指示的程度有不同之處嗎？**

門市主管經理或是上面的人會來門市走來走去，可是那些人不太可能一直待在百貨，因為百貨空間都很小，然後有這麼多人這樣子

**問：他們如果有來的話就會特別要你們幹嘛幹嘛？**

對對對，可是，百貨裡面的話，他們來看一眼，可能就跑去跟老闆開會啊，討論業績，他們不會一直在專櫃上。所以就，被這樣要求的話會是門市比較多。比較閒吧，你坐在那邊玩他就會要你做這樣做那樣。

**問：那這樣綜合起來就是好比說，像一些樓管的那種，可能一些考核啊，一些規定，綜合起來，跟一般你們那種櫃長或是在上面經理給你們那種指揮監督，兩邊比起來，你會覺得哪一邊比較重？或者是他們沒有辦法比較，可是**

我覺得沒有辦法比較欸，但是我會想要待在百貨，最主要就是，就是剛剛說的上層的人不會一直待在店裡面，在門市上層的人就會來走來走去，甚至可能就待在店裡面跟你講話，關心你業績怎樣怎樣。可是百貨、如果是百貨專櫃的話，上層的人就來一下他就走掉。雖然樓管就是會時不時的來提醒你業績，或是煩你一下，讓我覺得都是還好，都是小事情。

**問：您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

是跟那一層樓的樓管，管理的人有他的風格有關係。因為樓管，假設在七樓好了，七樓的樓管會有一個，會有一個 team，裡面有一個是樓管的主管，樓管長嗎？組長好了。是跟那個組長的風格有關係，所以組長如果要求就是他可能特別嚴厲或是特別老，他底下的小樓管，就會要聽他的話就會來這樣子管理大家，但有一些就是比較溫和一點。對，所以跟業種不一定

**問：不一定哦？**

我覺得不一定，可是如果是化妝品那種業績要求比較強的話，他們就會很嚴格。

**問：一般來說，我們一般人認知，不是在裡面工作的話，我們一般人的認知，好像化妝一樓、二樓是他們主要的業績來源嗎？當然會做更多的那種去命令，去監督他們，所以美食街的話，感覺就比較寬鬆一點。會不會有這樣的現象？在業績的要求上可能會這樣，可是樓管不是只要求**

**問：轉換成監督可能會不一樣，可能不見得完全**

對，可能化妝品那一層樓，特別就是會擔心業績，樓管們也是會擔心業績，然後美食街比較不擔心業績，但是他們其實還有很多共同，要做的事情是一模一樣。比如說，母親節活動到來了，每一層樓都要做一些很煩人的雜事，那這時候樓管做的事情其實都是一樣，所以差別好像只在於就是對業績的要求。

**問：您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

這好像要看人欸

**問：是看人嗎** 有一些人就是比較隨意一點，但他們，我覺得就是嚴格的程度

是差不多的。因為專櫃的業績不好，他們要出報告，他們自己要出報告給他們公司的人。他們主要還是會盯業績。

問：好比說空櫃的規定，你在每個百貨他們樓管體諒的那種程度不會會不一樣，某些樓管會不會完全不讓你空？ 不會不會，還好很彈性。

問：大部分你待過的？

對，我待過的地方沒什麼客人你就趕快抓這個時間吃飯。

問：您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

有。業績好或品牌夠大的專櫃，相對來說樓管的監督指揮較鬆。

### (七)工作考核及懲戒權

問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？

畢竟就是我們看那個考核嘛，三個月一次，或半年一次的考核，主要是廠商那邊做。

問：主要是廠商？ 對，就是經理他會參考主管跟店長，然後員工自己要寫一份自評表，主管會寫你的評分表，店長會寫你的評分表，經理是最上面的，經理會參照這幾份去做你考核的分數

問：那樓管在，這個考核跟樓管，跟百貨公司是沒有關係的？ 對，就是百貨他不會有你的一個人事的處置或是決定權，基本上應該是這樣子

問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？百貨公司是否會直接對專櫃人員進行罰款或解僱呢？

其實我覺得裡面最煩的是他們會來假裝是客人來審查

問：有些像什麼神秘訪客什麼的？

對對，然後你只要不過的話是罰款，那罰款公司也不會幫你們付，你就自己要付掉這個，其實我是覺得不合理。

問：假設你今天空櫃啊或是有嚴重，就是你們公司有發生過？ 有啊

問：這個時候樓管抓到的話他可以直接 就是罰錢

問：百貨公司是否會拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員？廠商如何因應？

1. 百貨他不會有你的一個人事的處置或是決定權，基本上是這樣子。
2. 就是一個一個專櫃有店長，然後如果台北有很多個專櫃的話，台北會有一個台北區的區長，那個區長就是百貨跟廠商之間的橋樑，但是店長他不一定是橋樑，因為店長他可能只是那個專櫃的負責人而已，他還是在專櫃賣東西，可是區長他就是會來這邊巡場或是監督的那種。所以如果說這個人真的太常空櫃，導致百貨注意到這個專櫃人員的話，他可能會去跟區長反映。跟區長反映就代表總公司知道這件事情了，那可能你就會被調店，或者是會讓你遠離那個環境。太常鬧事的話，太常出事的話，還是有可能就是，他會去跟廠商講，偶爾一、兩次倒是還不至於，只是要是開罰單的話，公司一定會知道。

### (八)組織從屬性

**問：專櫃人員是否需要出席會議？哪個單位的會議？是否為強制參加？**

1. 強制的，不參加也不可能

**問：每一天？ 每一天**

**問：那每天要收店，有沒有在開一個檢討會？**

沒有，都是隔天，如果那天晚上有什麼事的話，都是隔天晨會講

2. 每天上班的時候都會有一個晨會，因為十一點百貨公司開，十點半要先開晨會，開晨會就是要跟你講的就是那一天，就是布達你一些要注意的事情。然後他會開始講說哪些專櫃的，他不會講指名道姓，就是哪些專櫃可能就是有被講說，會被觀察到你的狀況不好，可能諸如此類，通常是坐著比較多。或者是對客戶的應答，可能是被客訴，他其實是會在晨會裡面講出來的。他講完還會考你就是，如果沒有在，沒有甚麼仔細在聽他講，他還會考你剛剛講甚麼之類。

3. 廠商那邊就是看公司怎麼規定，可能一個月一次或三個月一次，不一定就是看公司。那會議可能就是講說最近專櫃業績怎麼樣，要怎麼樣可以提升業績啊？然後跟客戶的聯繫怎麼樣啊，反正就是那種關心你業績。百貨這邊的會議，其實也是訂業績，也是訂業績，百貨公司很多。

**問：專櫃人員是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？**

有，每一家百貨好像都有。開店前，全樓層一起，而且早操沒做好也是會被扣點。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

我們是廠商的制服，在每一家(百貨)都穿一樣。

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？**

有互助櫃，你跟隔壁的一定是互助櫃，百貨公司都幫你分配好了，可能三個櫃一組，這個櫃的人去吃飯，其他兩個要幫忙看一下，有人來的話 call 一下這樣子。

**問：這是百貨公司去規定的？**

對，因為他會看你的位置嘛，他如果，一定是百貨公司規定，你如果人緣不好，沒有互助櫃就很尷尬，所以百貨公司都規定好。

### (九)其他

**問：當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？**

會安排轉點，就我瞭解其他品牌很少聽到資遣的狀況。

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？**

我的品牌不可以，但是有的是可以的。有的可以的

**問：所以你的品牌就是說，你都不能去幫其他的？** 不可以，因為我們算是，不可以欸，我們公司好像蠻重形象的。可是我知道就是尤其是像賣電器、有賣衣服的他們很常就是我們請假，然後叫隔壁櫃的人就是明天你來幫我上一下

班，這樣。

**問：他們是不同品牌的？** 可是他們可能都是同類的

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

聽說是有，但是，但是大家還是會跳槽，因為你怎麼講，道德上面是講說不要這樣子，但是因為我們只是基層員工，我們也沒有簽約金或什麼的嗎，你沒有辦法禁止我們怎麼樣，我們又不是經理或是什麼的，就只是。所以其實跳槽的情況還蠻常見的。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

我們曾經有過同仁在專櫃，就是櫃子玻璃櫃突然破掉，然後受傷很嚴重，那好像百貨也沒有表示什麼

**問：責任嗎？** 就我們公司自己，對，自己。

**問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍或被要求需照常上班？**

就是我之前在天母乙集團百貨這邊，那個颱風很大，上班的時候就已經有一點不安了，果然我就知道一定會提早下班，因為風雨太大了，捷運難停車，捷運停車之後百貨公司才說那我們提早打烊。因為沒有捷運我們要出來瘋狂攔計程車，那根本攔不到，整個百貨的人員很多，大家都要搶計程車搶不到，然後百貨關門了出來，出來又沒有遮雨的地方，所以就是在外面任受風吹雨打，然後回到家也是三個小時之後的事情。要找計程車，然後那個颱風特別大，所以其實我覺得在街上這樣也是很危險，如果出了什麼事情。我覺得他們其實沒有很管這件事情。

**問：你說的是樓管他們沒有在意這個，還是說廠商沒有在意這個？**

都沒有人在意。廠商就是發個 email 說大家小心，可是，我們到底能不能準時下班，還是要看百貨公司嘛，因為他營業到幾點，我們就要待到幾點。可是他一但說自己，就是那我們提早下班，大家趕快下班要關門了，門關了之後也不管我們了。那住得比較遠的人就比較危險。

樓管跟我們說過，你不要颱風天上班，那你就不要來服務業啊。

**問：所以這個完全就是百貨公司決定，廠商完全沒辦法講，因為他們簽約的關係，完全不能講其他的東西？**

對，那如果說沒有人堅持員工就是，颱風天，就是真的一定不能來，怎樣的話，那可能百貨會有一些罰款給廠商吧。但他講，他還是會說，如果真的就是沒有辦法來的話，就沒有關係，總不能涉水或是划船而來吧。但是其實大家都知道，還是不能

**問：心知肚明就是** 心知肚明，對，可是如果真的就是因為颱風天怎麼樣來不了的話，只要你有證明他就可以了，比如說新聞報過永和淹掉之類的。

訪談對象：專櫃人員 B

訪談時間：108 年 4 月 1 日

訪談地點：公館西雅圖咖啡

### (一)工作內容

**問：能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？以及進百貨公司到營業時間前和營業時間結束前另有哪些工作？**

因為我記得是十點半上班。我先敘述甲集團百貨好了，因為那個比較近。可是我的甲集團百貨可能跟他的甲集團百貨又不太一樣，因為我是在某書店裡面，所以那個感覺又更奇怪，甲集團百貨裡面自己又獨立的一個，甲集團百貨的又不太會管就是書店裡面的櫃位。我在那個某館啦你改天可以去看看。那我基本上流程就是從通道進去，就是我們證件給人家看，但是我騎車，所以就稍微給他看一下就好。然後這樣下去、進去打卡，可是某書店比較特別，某書店不用做早操比較鬆，某書店比較鬆，但乙集團百貨的話要做。因為某書店那邊管的人可能也跟你們一樣那個想法，覺得我們老闆就跟你租那個位置，他其實也不太管我們。然後我們也是十點半集合啊，大概講一些我覺得也沒什麼營養，除非就是今天有什麼活動，最近有什麼活動，或是有發生什麼事情，樓管就稍微宣布一下，就重點提示一下，對。業績的話他會稍微提，但是我們好像不用太著重這個，他就稍微提一下。那之後就是稍微整理一下櫃上的東西，打掃一下，十一點準備開門，就迎賓，就是站在櫃位前面迎賓，有點跟免稅店一樣，但跟免稅店比較起來我們比較鬆散。

**問：結帳就是你沒有跟他說什麼，就只是繳錢這樣而已？**

對，就繳錢而已，沒有幹嘛。可是我可以跟你講這兩家不太一樣，這個乙集團百貨跟另一家不太一樣。因為這個我知道是自己收銀，對。那這個的話是櫃台收銀，就某書店，就是統一(收錢)，我不用碰到錢，差別在這。

**問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？**

基本上都是廠商，就是我的店長再上面，算是我們的經理。

**問：您認為專櫃人員的工作內容與百貨公司自營櫃員工或一般門市員工有不同之處嗎？**

我一開始的時候在西門町就你說那個門市的店，但他很快就結束，所以我去的時候他可能，應該說他們可能像要當兵，新訓待一下就叫我們去百貨了

**問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？**

要結帳，結帳的時候講一下，對。

**問：結帳。結帳就是你沒有跟他說什麼，就只是繳錢這樣而已？**

對，就繳錢而已，

### (二)契約成立過程

問：專櫃人員當初是向哪個單位應徵這份工作的？是由哪個單位跟專櫃人員面試及通知其錄取的？我是從 104

問：然後跟廠商嗎？對

問：所以像那個應徵的條件啊，還有一些職務需求，基本上都是廠商列出來？對。

問：百貨公司需要再次進行面試嗎？

你說樓管們挑選人？基本上就我感受到的，因為他們都會尊重我們自己，除非是這個人很誇張，樓管才會跟我們的，就是你剛剛說可能是我們店長再上面。

問：應徵時知道工作的上班地點在哪裡嗎？有選擇或拒絕派駐地點的權利嗎？不知道。像我從忠孝被派到復興，那也是蠻莫名其妙去的，對我也沒辦法決定，但是

問：但你有去抱怨嗎？就是去抱怨或是拒絕

復興到那個甲集團百貨我有點反映，有反映過。但是基本上，這種東西因為你太菜了，你沒辦法決定什麼，所以你可能夠資深，真的，還比較有話語權

問：專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？與哪個單位簽訂聘僱同意書？

我一開始的時候在西門町就你說那個門市的店，但他很快就結束，所以我去的時候他可能，應該說他們可能像要當兵，新訓待一下就叫我們去百貨了

問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？

1. 有，百貨公司自己的。
2. 就是他們的公約，就是譬如說你去，譬如說你去租房子，可能房東有他的公約，你要去遵守他們什麼可能，可能偷吃跟吃東西，或是坐下來，可能就要罰五百、一千之類的。

問：大概了解了，我有看過那一份罰則的。所以大概就是有簽個同意書，那種概念？對對對。都沒辦法去拒簽，基本上你就是要簽，因為公司派你去那邊，那我們沒有什麼選擇。

### (三)教育訓練

問：專櫃人員是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？訓練時間多久？對，大概一個禮拜。

問：就是那一周過後之後，還有沒有再回去回訓？次數大概？半年？

半年哦？我們主要是新品，新品有上市的話，就會一定要上課，而且因為我們是經銷商，所以我們都是回原廠上課。所以基本上我們公司沒有什麼，就是剛開始大概教你一些 POS 機或是一些庫存，一些比較基本的盤點那些，就是該怎麼點，哪些該注意。但是主要就是了解新品的新功能，然後就去原廠。因為公司本身，公司上課也是那些原廠過來教。

問：大概是，頻率？

頻率哦？有可能半年吧，因為新品大概半年、一季或什麼的。

問：半年一次，大概又回去半天？我們都一整天。

問：是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容為何？訓練時間多久？  
有，但是他們的新人課，我記得只有剛開始，就是你剛到他們規定一定要上課，好像一天吧。但是，但是沒有什麼一些營養的東西。我在忠孝的時候，它規定要上，但是我去甲集團百貨就沒有。

問：甲集團百貨前一位他是說，他們是每週都會有人去聽一些他們的一些工作規則之類的 但是我們那邊不太一樣，他都發個小紙條，就叫你背，然後

問：你們是發小紙條，然後你是說甲集團百貨嗎？

可是我應該算某書店裡面，算甲集團百貨。我們那邊都是貼在那個，類似電腦前面，他會過來問，然後到時候唸一下給他聽。我不知道她講的是不是這個？

問：專櫃人員是否有最低服務年限的規定？

我們有一個協理，他看我同事也離職，他就說我派你去上課，他說，不希望我上了就離職，雖然我上完後就離職了。

問：他這樣是用講的而已。 對

#### (四)出勤與請假

問：專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？若欲臨時更改排班狀況時呢？

基本上就是我跟我配班配好，然後寫完之後給我那個算是組長。

問：所以就是跟他講，有需要再跟百貨公司或樓管這邊？ 你說配班？不用

問：那麼如果臨時要更改排班的話？ 臨時是說，譬如說我排好下個月。

問：然後可能這一天我想要請假，或是我想臨時更改排班，我要協調好就好，還是說要跟

這個就要跟我組長講，這樣要跟組長講，因為他想辦法調人的。可是很麻煩，我跟我同事之前都沒有請過。

問：專櫃人員上下班是否需要打卡？由哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？

基本上流程就是從通道進去，就是我們證件給人家看，但是我騎車，所以就稍微給他看一下就好。然後這樣下去、進去打卡

問：專櫃人員每日工作時間大約多長？是否曾要求專櫃人員加班？

我們公司會不會叫我們加班？我是沒有遇過。

問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？ 因為像我隔壁有時生意慘澹，好的時候是很好，那就沒辦法吃東西，那就買東西給他吃。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？

這個就要跟我組長講，這樣要跟組長講，因為他想辦法調人的。可是很麻煩，我跟我同事之前都沒有請過。

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：薪資與獎金的部分，都是由廠商方面處理嗎？百貨是否有權利干涉？像你的薪資結構裡面就是可能就底薪，然後加上一些業績獎金。 還有全勤，還有加

班費。我們公司每個月都有加班費，他基本上都沒有再問了，就自動變加班。

問：反正這一塊都跟百貨公司沒有關係嘛？ 對，完全沒有。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

好像我在甲集團百貨就停車比較便宜。

問：那是上班的關係不一樣啊。

福利，去員工餐廳吃飯，菜比較多。這三家都同一個老闆，都某某團膳。

問：可能都是給他們承包到。這個員工餐是免費？

當然要錢，會比外面便宜一點。

問：勞保、健保、勞退的投保單位為哪個單位？ 廠商。

問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？ 我印象應該是沒有。

#### (六)工作指示

問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？

應該說樓管他比較柔性，我覺得

問：你碰到的？ 因為畢竟他們也知道我們跟他不同家公司，薪水不是他發的。他們就是，也不太敢說太嚴，他畢竟也不太敢得罪廠商，畢竟他有個良性的互動。

問：百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？

1. 就是不能交談太扯，跟臨櫃交談太扯，這個我就被提點過。然後站姿不要太歪七扭八，因為我們有時候要站在外面，就是可能看一下，然後他說盡量不要在櫃位。就是我們有個櫃位，他可能怕你躲在裡面這樣，但我可能會躲在裡面吃東西。但是到後面我覺得他很妙，那真的是要八面玲瓏，因為他其實也知道你們吃東西不方便。
2. (百貨守則)我們那邊都是貼在那個，類似電腦前面，他會過來問，然後到時候唸一下給他聽。這個他也不太敢開你單。就是因為他們顧服務，他就是要讓你，這周的重點是什麼，稍微問一下。

問：所以你個人碰到的是這樣子？那你們會不會碰到說，樓管他都三不五時過來煩你們，說你們站姿然後不要滑手機，不要吃東西、喝飲料？

復興的會，忠孝的都在聊天。忠孝真的超扯，可能兩邊風氣不一樣。

問：光是乙集團百貨的話，復興就比忠孝嚴很多？ 對，在八樓的就是那些家電。然後我覺得最鬆是我在甲集團百貨，但是那個我算是在某書店裡面。

問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？

好像也沒有櫃長，就是它有一個算是主管，但他到處跑，沒有固定在哪。

問：類似像區經理那種？

好像也沒那麼大。我們好像那時候，我忘記叫店長還是組長，但是他就是管大概兩、三家店，它就是可能到處跑，他沒有固定在哪一家店

問：那你有支援過其他單位的嗎？ 有，我們有支援到新竹去

問：有去支援，這都是廠商那邊調派的嗎？ 都是廠商，就是新機發表



問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？

我說真的樓管真的是沒有什麼用。

問：對你沒有什麼監督到？因為我在甲集團百貨那個都是過來跟我哈拉、跟抽菸的。那個，就是他們不太管啊說實在的，除非是有什麼大事，有啦客訴會找他，找他過來。

問：你的工作說明書，就是你在工作上要怎麼去賣產品，都是廠商這邊？工作規則？

百貨公司只有注重妝容禮儀的部份，就是他們的規範還有禮儀的部分，就是可能不要有太過度的舉動，大吵大鬧，還是可能就影響環境的安寧，髒亂那些。

問：每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？

我們會有，但是我們不太一樣，可能經銷商吧，每家算法不太一樣，我們算台數，就是可能一個月大概是幾隻。

問：這廠商規定的？公司有沒有跟你們說，你們今天怎麼還沒有開市，怎麼會這樣

會稍微問一下，但是他可能主要跟那個上面的主管，可能會主要稍微講一下，但我覺得不會太嚴。

問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？應如何因應呢？

可是我覺得都跟禮儀方面比較有關。

問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主

你會覺得很奇怪，我就說簽那一份。因為我那時候也是沒有做過百貨，那個到底叫什麼，是派遣到那個，因為有簽一份規範的東西，就是剛剛有提到，要尊重百貨公司，不然會罰錢幹嘛的。

問：而且從這裡就整個包括薪水、考核、排班、請假等等的，或是一般那種日常指揮監督，廠商跟百貨公司，你覺得兩個都是你老闆的感覺？你可以稍微形容一下。

我會覺得百貨，我會覺得發錢是我老闆，我只認發錢的。但是我會覺得，百貨就是，就是會管你一些站姿啊、你不要躲在裡面吃東西啊，但是我覺得基本上他們也不太打壞關係啦。我覺得他們不太，他們自己也知道說我們只是跟他租櫃位，我覺得他們自己心裡大概明白，對，錢也不是他發給我們。

問：簡單講，你不會覺得他是你老闆，只是有奇怪的人會一直叫你幹嘛就是。我會知道他是百貨公司這層的主管要稍微尊重他，但他們也會知道說我們不是領他們(薪水)，覺得他們就是互相和默契。

問：您認為專櫃人員與百貨自營櫃員工受到指揮監督的程度有不同之處嗎？

我覺得好像有差。

問：怎麼說？因為他算是他們的人，我覺得會比較，我不知道是不是年紀上的差別，他們那個都是阿婆。

問：所以樓管會比較常去盯他們？或常在他們櫃附近游走，可以這樣形容嗎？

我覺得感覺就是，你會覺得因為他知道我們是廠商，感覺他比較不敢，但是他們(自營櫃)可能就是有些會多念幾句，我覺得啦，多講幾句。但是我覺得也不至於敢幹嘛，樓管也不敢幹嘛

**問：您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

珠寶那種比較門面，像是甲集團百貨他在一樓，可能比較重視。

**問：化妝品他們受到的監督，就我想像會有差別，一定會跟你們有差別**

對啊，因為忠孝，化妝品是他主力，會有差。

**問：您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

有啊有差，我在乙集團百貨跟在甲集團百貨就差很多啊。因為乙集團百貨我待過忠孝跟復興，甲集團百貨我待過某館。那個忠孝就很鬆，復興就很嚴，因為復興可能他還是比較新的，那可能因為忠孝他比較多婆婆媽媽，所以他們可能就是。我講個舉例，就我們舊大樓有騎樓，可能長期的都有人霸占那個摩托車，那你要趕他們走，雖然你可能某些地方可能有理，可能不能占著，但人家已經你要再去改他們，但是因為復興是新蓋的，一開始就沒有這個問題，而且人都比較年輕。

**問：所以你提到大概跟乙集團百貨最大的差別，就是要做早操？** 乙集團百貨一定要，稍微嚴格一點，而且復興比忠孝嚴。我在八樓，我確定是這個沒錯，對，這我可以肯定。因為忠孝後面還有桌子，他們還可以讓他們在後面吃飯，那復興沒有。

**問：光是乙集團百貨的話，復興就比忠孝嚴很多？** 對，在八樓的就是那些家電。然後我覺得最鬆是我在甲集團百貨，但是那個我算是在某書店裡面。

**問：您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

看到我感覺都還蠻和平的，沒有特別的那個。

### (七)工作考核及懲戒權

**問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？**

廠商這邊。因為樓管好像有時候會跟我們經理聯絡，就我們店長上面，那個人可以聯絡。除非到覺得很誇張啦，通常其實樓管他不太管，畢竟我們廠商只是跟他租櫃位，他沒辦法決定我們的那個，人。

**問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？百貨公司是否會直接對專櫃人員進行罰款或解僱呢？開罰的頻率高嗎？**

因為畢竟他們也知道我們跟他不同家公司，薪水不是他發的。他們就是，也不太敢說太嚴，他畢竟也不太敢得罪廠商，畢竟他有個良性的互動。因為就我而言，不是說樓管會開單嗎？但我是沒看過開單。

**問：然後你，可是你在這三個地方都沒有碰過開單？**

我是沒有，其實我也沒有聽到有人被開單

**問：有沒有那種樓管因為某些人表現真的很差，就去建議他的上級把這個人解僱？** 是沒有解僱掉，是讓他調走。

問：可以稍微描述一下嗎？是同樓層，還是你們家？ 我們家，就是可能，他可能比較偶爾一些舉動，就是跟我同事有些比較不愉快的，就是有時候講話比較大聲。對對對，然後可能加上我覺得我主管也不太喜歡他，那可能因為主管可能本來就跟樓管比較熟。但是可能，因為樓管，其實一開始樓管不太會這樣，但是我覺得樓管跟他也不熟。對，然後他就跟我們主管講，主管再跟我們經理講，他就被調走了

問：所以這就是樓管有去講一下。 樓管有介入啦。我覺得主要是樓管啦，因為樓管講了之後，樓管在這部分是有點功效。

#### (八)組織從屬性

問：專櫃人員是否需要出席晨會？

然後我們也是十點半集合啊，大概講一些我覺得也沒什麼營養，除非就是今天有什麼活動，最近有什麼活動，或是有發生什麼事情，樓管就稍微宣布一下，就重點提示一下，對。業績的話他會稍微提，但是我們好像不用太著重這個，他就稍微提一下。

問：是否為強制參加？有，這三家都要，基本上都要。

問：專櫃人員是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？

某書店比較特別，某書店不用做早操比較鬆，某書店比較鬆，但乙集團百貨的話要做。因為某書店那邊管的人可能也跟你們一樣那個想法，覺得我們老闆就跟你租那個位置，他其實也不太管我們。

問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？ 我穿我(廠商)的制服啊

問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？

因為我記得他有個那個逃生的那個什麼，就是防災演練，對。你說互助櫃哦。

問：好比說，你們可能某個人，大家都是一個人的時候，我今天某個要去上廁所去吃飯，然後說要幫忙 我記得百貨好像有訂，但是實際上我覺得沒什麼、沒什麼功效。

問：喔，就你的話，覺得是沒有功效。怎麼說？

因為你都跟熟的啊，百貨公司基本上不會有人偷東西，我覺得啦，我就跟隔壁稍微講一下我就去了。

問：可能是客人來啦，也不是只說偷東西，好比說你有去吃東西用餐、上廁所，剛好有個客人來的時候，人家會幫你或是會叫你嗎？

會啊、會啊，我也會幫隔壁的，隔壁很可憐都一個人，就會幫他買吃的，打電話給他。

#### (九)其他

問：當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？

有啊，我有看到別人，我們自己也有撤。

問：那你們自己撤完之後，薪水照領嗎？還是說他都直接就把你抓到別的地方？

撤櫃，可是我還是有別的地方可以上班。

問：所以他就把你指定到別的地方去，就先排好了，不會讓你有空檔就對了。基本上不會有空檔。因為撤櫃我也撤過啊，基本上就一整天、一整晚都在那邊。

問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？ 這個好像有。

問：怎麼說？ 這個就是，因為我們公司很扯，還要簽保人，還要兩個保人，雖然我覺得只是形式上。因為可能就是我們有碰到錢，他可能之前的員工不知道怎麼樣或是，然後我們有一些條文，就是不要兼差那一些的。

問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？ 這沒有。

問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？

遇到神經病算嗎？就心情很差這樣。

問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍要求專櫃人員或被要求需照常上班？

只要百貨公司開了我們就去，但我已經不太記得。我只有印象中是我，就在當天上班的時候就忽然颱風，然後就提早打烊。

問：那你有沒有看過或是聽到其他人有發生？或是你們公司，一樣是專櫃的。我聽我同事就是好像他住林口，但是我們店在忠孝東路。但他就跟我們主管，就那個組長講說，他家那邊淹水然後拍給他看。然後我主管認為是積水，但他認為已經很大了，最後他沒有去上班。但是我忘記說，他那邊有沒有宣布停班，因為一個是新北市一個是台北市。

問：他這個也是跟他自己的廠商聯絡就對了。

我們公司，就是跟組長聯絡。

訪談對象：專櫃人員 C

訪談時間：108 年 4 月 2 日

訪談地點：新竹服務百貨附近咖啡廳

### (一) 工作內容

問：能否請您簡單說明專櫃人員每日主要工作內容為何？從進到百貨公司開始要認識別證，然後我們識別證就是有期效的，期效到之前要先申請。然後進到櫃上一樣，就做整理。可是我們櫃位是每天都要盤點，所以我們到櫃上就是做盤點跟清潔、整理櫃位、開機、開晨會。

問：好，到了時間的話就是可能開始櫃上迎賓？ 對，迎賓。

問：大致上差不多，所以你們也是要做早操嗎？

沒有，B1 的沒有，三樓的有早操。每個樓層的樓面看樓管，不一定。

問：營業時間結束前另有哪些工作？

如果九點半閉店，我們九點二十左右就會開始結帳，做日結，然後開始整理禮券、點錢、點錢箱的錢、現金。然後我們要去本金行繳貸，這是丙集團百貨比較特別的。

問：這邊有沒有跟樓管有關，或是跟百貨有關就是

如果有作廢就要請樓管簽。

問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？

他對工作有意見都會直接對公司，不會對專櫃人員。他們會希望從公司下達命令。

問：您認為專櫃人員的工作內容與百貨公司自營櫃員工或一般門市員工有不同嗎？

我們廠商都只有在百貨設櫃。丙集團百貨好像沒有自營櫃。

問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？

樓管那邊後台，都看得到我們現在即時業績。

### (二) 契約成立過程

問：當初是向哪個單位應徵這份工作的？是由廠商跟專櫃人員面試及通知其錄取的？

對，廠商那邊。

問：百貨公司需要再次進行面試嗎？

沒有，丙集團百貨不會。

問：那你在應徵就知道工作的地方是在丙集團百貨嗎？後來有沒有派到其他地方或支援過？

對。目前沒有，因為我們櫃自己人力就有點不夠。

問：專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？與哪個單位簽訂聘僱同意書？

到龜山報到，因為我們是新開櫃。

問：在第一天的時候，就是跟廠商這邊有簽一些勞動契約、勞保或是大概的資料嘛？

沒有，我們公司很兩光，忘記幫我們保勞保。所以到工作到半個多月，他們才發現。

問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？

沒有，通常百貨都會直接對公司，不會對專櫃人員。

問：所以說，你有沒有寫些什麼人事資料表？然後有沒有說拿到找到一些，就是可能識別證之類的？ 有，都有，是名牌。

問：然後你說這種規定都是口頭講，沒有給你們看類似像這樣？ 沒有。

問：那有沒有簽說，你們來到這邊我要符合，有沒有簽另外文件就是說，我來這邊工作，在你的場所，我就要遵守你的規範？

丙集團百貨都是用貼海報，勸導那種，他不會讓你真的簽說。他就是貼說，不要做哪些、不要做哪些，要怎麼做這樣。

### (三)教育訓練

問：是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？訓練時間多久？

在櫃上，因為他們公司在台北，所以本來應該是要前一天去上課。可是公司抽不出時間就叫我們隔天直接到櫃上上課。

問：那教育訓練的時間大概多久？日期或時間 一天而已，一整天。

問：是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？訓練時間多久？

收銀課，或者是信用卡課，或者是防止偽刷、盜刷那種課程。

問：有沒有講一些公司的，可能工作規則或是你要遵守的禮儀、規範？

那個每天早上開晨會會講，廣播會講。

問：一開始有沒有專門去上課？

沒有。每天開晨會的時候都要跟空氣鞠躬。

問：你剛才說是剛開始去的時候會上？ 百貨公司固定會開課。

問：固定的？所以任職這一陣子之後，都還是要再回去上課。大概是上幾個小時而已嗎？ 兩、三個小時。

問：兩、三個小時，那大概半年一次嗎？大概就好。

兩、三個月就會開一次吧，他們一直在開收銀課。

問：專櫃人員是否有最低服務年限的規定？ 沒有。

問：百貨會不會說希望你不要太快就跑掉？ 一定會希望不要一直有流動。

問：但是他沒有硬性的？口頭上的？

沒有。如果傳言你要離職，他們就會走過來說，怎麼啦，為什麼要走。

#### (四)出勤與請假

問：就是每個月的一些排班的排班表，你們有沒有需要向樓管這邊報告？不用。

問：你們是跟廠商？ 嗯，督導排的。

問：如果臨時想要更改排班，或是想請病假、事假之類的，特休假都是找？廠商。

問：代班的話，臨時要代班，也不用跟樓管這邊報告？

要。但是我們三個人，我們從開櫃以來從來沒有請過假。

問：這邊你剛才講的跟樓管報告說是代班嗎？就是說你今天可能沒辦法來，還是說我今天已經來了但想要早點走，然後我就找一個人，你說的是哪種情況？兩種都要。

問：都要跟樓管講一聲，然後要跟廠商再說一聲？

因為進來那個人要換識別證。

問：因為我有問到一位也是丙集團百貨的，他們 25 號要交給樓管。

他們應該是大店，就是有些特定品牌是要繳的。

問：就是看專櫃的風氣？ 對

問：專櫃人員上下班是否需要打卡？由哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？

櫃上的打卡機。

問：櫃上，你們是從櫃上。那這個打卡的出勤管理啊，到最後每個月或是每週是交給哪個單位？ 寄回公司給會計處理。

問：樓管這個會不會看一下或是？ 不會

問：你們上班遲到會有懲處嗎？是哪邊給你懲處？

有，公司。如果遲到影響，就早班遲到影響開櫃的話，丙集團百貨也會懲處。

問：丙集團百貨懲處的對象是？

我們。他(樓管)開給公司，但公司會要我們付。

問：廠商是否曾要求專櫃人員加班？

會啊，晚班早點來不給錢，早班晚走會給。

問：那你加班那個是誰叫你去加班？

自願的，也不算沒有誰，櫃上忙不過來我們也不會丟掉、丟下晚班一個人。

問：就自願加班再去申請加班費嗎？ 沒有的申請。

問：反正就自願加班。那廠商會不會叫你們加班？命令加班。

會問我們可不可以今天上晚一點，或是明天上晚一點。

問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？

可以，櫃上互相配合，就可以。

問：你們是屬於單人還是雙人櫃？ 我們是三人櫃

問：三人是三個輪流這樣嗎？同一時間，有一個人的嗎？

輪流，有，也有兩個人，也有三個。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？ 廠商。

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：那關於你們在薪資跟樓管應該 完全沒關係。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

我們到餐廳用餐都有打折，就是丙集團百貨所有的餐廳，美食街跟主題餐廳。但每個主題餐廳配合，某家只送一碗白飯。

問：就是看那個，對。買一些東西也有嗎？ 有，基本都有要看樓層。

問：也要看他提供優惠的檔期？可能像我問到的，他是說一年開個兩、三週。我們是全年都有。

問：全年，那你們這又不一樣。除了這些還有其他的這種福利性的？ 有，就是有特定專櫃都會貼在員工布告欄上面，特定專櫃可能這一週去都是六折，或是買

問：我說除了員工餐廳或是打折，還有沒有其他？ 好像沒有了。

問：勞保、健保、勞退的投保單位為廠商嗎？ 對。

問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？

沒有，這些都是廠商負責。

#### (六)工作指示

問：所以你們跟樓管的互動，基本上平常互動就是早上最多，再來平常是他們巡櫃的時候會碰到，然後會找麻煩，稍微會講一下，那其他的面向呢？

沒有了，他們就會消失在這個地球表面。

問：在一些工作，工作的一些平常的一些，督導有沒有對你們工作上的指揮或監督？樓管會不會也有他的要求？要求大概是那些面向。

督導有。樓管管的事情都很細欸，就是不要坐在櫃上、翹腳，然後不要跟鄰櫃聊天，不要聚櫃這樣。

問：大概是可能比較偏向一些表現出來的或是儀態啊？

還有迎賓送客時不要划手機這種的。

問：關於就是跟賣東西方面的話，他會有一些？

我們的樓管是，有一個比較愛管閒事，他會拿大聲公站在我們櫃上幫忙我們宣傳活動。

問：那你們(被開罰單)的情況就是比較偏？

遲到，遲到、服儀。還有我們就是樓管很愛威脅我們，在哪裡抽菸也會被罰五千塊。

問：那你們沒有做到(業績目標)之類，他會不會過來跟你們直接講？

不會，他只會臉很臭，經過我們的時候就會臉很臭。

問：有規定不能坐著嗎？



幾乎都可以坐，就是樓管不在的時候都可以坐，樓管在的時候就要站著做事。

問：是不是這幾年比較可以坐？ 嗯嗯，以前坐著會被開罰。

問：那有沒有其他的面向，除了坐著以外，百貨公司對專櫃人員的這種。

其他好像還好，因為我遇到的樓管都蠻好的。

問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？

督導幾輩子才來看一次，他上個月完全沒來，這個月因為帶新人來了一次。

問：那你們有櫃長嗎？ 我們品牌都沒有櫃長，全台灣只有一個。

問：那負責管理你們的人是類似組長或區長嗎？ 督導，督導。

問：在一些工作的，一些平常的一些，督導有沒有對你們工作上的指揮或監督？樓管會不會也有他的要求？要求大概是那些面向。 督導有。

問：廠商有沒有給你們另外一份工作規則？工作規則意思就是說，可能工作上我要符合什麼規範。 他都傳 LINE。

問：像樓管平常在巡你們過或是在巡樓層的時候，大概他們會都有一個人固定在那邊駐點嗎？ 沒有，樓管都是晃來晃去。

問：那大概多久會到櫃上看一下，一個小時就會看一次嗎？

三、四個小時，要看是誰。因為我們有分，丙集團百貨有分營業一課、營業二課、營業三課，如果是我們這一課的就會比較常過來；不是我們這一課的就跳過去了。

問：每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？ 老闆。

問：樓管這邊會不會去提醒你或是怎麼今天還沒開市之類的？

會，樓管會給公司目標，公司會給我們目標。可是樓管比較偏檔期性的，可能這個檔期你要做一百六十萬。

問：那樓管的一些指揮監督跟廠商，你說督導這邊的指揮監督，他們兩個有沒有重疊的地方，還是說他們面向是不一樣？

幾乎沒有，面向都不一樣。

問：一邊比較偏向工作？東西的過程？然後樓管比較偏其他的？ 對，儀態什麼的。

問：您認為專櫃人員與一般門市的員工受到勞務指示的程度有不同之處嗎？

沒有，我們廠商都只有在百貨設櫃。

問：您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

對。都不太一樣。

問：然後同樣是化妝品，跟隔壁的也是有差？

有。對業績好的櫃都會比較好。

問：比較寬鬆嗎？就規定會比較寬鬆？業績好的。 會。

問：會不會說因為你商品的關係，好比說女裝部，就沒有像化妝品這麼嚴格？ 會。

問：這是你們的還是隔壁的部分？ 我們的，我們的也是有。

問：您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

一定有啊。……丙集團百貨這邊就還好，只要不要太誇張。……乙集團百貨部的比較嚴格，丙集團百貨部的通常都是笑笑的。

問：你說乙集團百貨部的比較嚴格，嚴格在？

他們那邊就是服裝儀容也很重視，然後目標也。

問：你說業績的目標？那對專櫃人員的服務或是其他的要求？

因為B1有些是，像我們也是沒有規定一定要穿制服。因為我們制服剛好遇到改版，所以我們也沒有在穿。

問：有差別，你兩次遇到的不同公司的樓管有差別，但是基本上不會太嚴？然後，可是都被開過單？

嗯，對。現在這一家，現在這個比較會嚴格一點，之前那個還好。之前那個還會跟我一起討論說，現在韓劇演到哪裡說。

您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

其實都大同小異，他就是要你業績起來，主要還是要看到成效。

問：重點是業績，那其他的可能像，我們剛提到外觀上的規定？

我前一家是有規定要穿制服，然後要有規定髮型，跟你戴的配飾還有穿什麼鞋子，鞋子的品牌也要管。

問：那我再提到一些面向好了，前面有人提到說，不知道哪家甲集團百貨鞠躬要幾度，然後站姿，然後不能坐等等的。你覺得不同廠商會，他們會要求這個嗎？還是這一塊都是百貨公司要求？

都是百貨公司要求。百貨才會管你要不要坐著，要不要站著。

#### (七)工作考核及懲戒權

問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？ 兩邊都會。

問：都會？樓管是怎麼考評的？ 公司會參考樓管的意見，就會問樓管說，就是做得怎麼樣，然後看我們有沒有在偷懶滑手機。

問：他採納這些意見，就是樓管這個意見的影響力？

很重，因為只有樓管實際在百貨裡面看到我們，公司看不到。

問：你們上班遲到會有懲處嗎？是哪邊給你懲處？

有，公司。如果遲到影響，就早班遲到影響開櫃的話，丙集團百貨也會懲處。

問：丙集團百貨懲處的對象是？ 我們。他開給公司，但公司會要我們付。

問：同樣的金額？不會說，廠商幫你付一點點？ 沒有，沒有這種事。

問：那關於這個開罰頻率高嗎？或是講你們那一層的情況，一個月有沒有一張或兩張？差不多。就是樓管會給一次機會，第一次他原諒你，第二次就會送罰單過來。

問：所以整個樓層大概一個月一、兩張，還是說你們櫃而已？

我們櫃就一、兩張。

問：這邊罰單簡單分一下，因為聽到其他跟我分享的是，有分財務那邊因為作廢發票常會遺失，他們那邊情況比較多。

我們沒有，我們很少在作廢。

問：他們反而是這一塊，可能像遲到或是其他服儀不好，他們很少開。那你們的情況就是比較偏？

遲到，遲到、服儀。還有我們就是樓管很愛威脅我們，在哪裡抽菸也會被罰五千塊。

問：那有真的開過嗎，還是說只是口頭上？

不知道，我們櫃都不抽菸。還有上客廁也會罰五千，客人廁所，沒使用員工廁所。

問：那你有聽過或是其他櫃有被開的嗎？

沒有欸，都沒有，都是用威脅的。

問：除了遲到以外，其他還會開的狀況是什麼？ 空櫃，放空都沒有人在顧。

問：我這邊有別家的啦，給你看一下，看你們比較常開的有哪些，大概。

我們也是就是在禁止吸菸區吸，還有晨會，真跟我們的很像。

問：可能規則都差不多，這樣就不同間也差不多，但是有沒有確實開罰，這個差很多。 我們有被開過，晨會沒到這個。我們好像只開過這張。

問：你說你們專櫃？

對，因為我們一個禮拜兩次沒到。其他還好，還有怎麼檢查消防用電那種，用電安全跟消防的也會被開罰，這都罰超重的。

問：所以也是你們要承擔可能五千塊，就是你們真的要自掏腰包？

要看是櫃員放的還是公司放的。

問：所以公司這邊還是會看一下責任？

對，責任歸屬。如果是我們自己的雜物，可能就我們賠。

問：你說他會勸導，但還是會執行開罰就對了。

其實還好，百貨規定不可以染淺色頭髮，不可以有誇張刺青，可是我之前這樣也沒有被罰過。

問：那你有沒有看過同樓層或是看到其他的人就是說工作表現不好的時候，然後被懲處，是說那種真的很誇張，每天一直遲到？

有被樓管罵，但也沒怎麼樣。

問：後來有被調走嗎？ 沒有

#### (八)組織從屬性

問：那你除了早上晨會以外，還有沒有要參加百貨公司的會議？

不是會議，都是訓練課程

問：還有其他的會議嗎？可能像業績檢討會類似的？

沒有，那個要主管才會去開。

問：那你之前待過的百貨有沒有早操或精神答數之類的？

有啊，要做早操，一起跳健身、健康操。

問：然後這一間不用了。像這種會全部強制參加嗎？

只要你排到早班就一定要跳，不跳了樓管會登記你。登記的話就是你隔天的早班要去前面跳，所以就是不要害配班。

**問：如果都不要的話，有沒有人真的太白目，真的被開罰？**

晨會不到的話會被開罰，如果你不跳的話也會。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

廠商。像我們也是沒有規定一定要穿制服。因為我們制服剛好遇到改版，所以我們也沒有在穿。

**問：所以你們上班都穿？** 自己的衣服，因為剛好遇到制服在改版。

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？**

我們的櫃點位置，地理位置很差，所以每一櫃都是我們自己去套交情的，基本沒有。

**問：百貨公司沒有幫你們直接分好？**

嗯。以前在別的樓層是有，在這個位子沒有。

### (九)其他

**問：當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？**

沒有，他就叫我們離職。

**問：他沒有直接幫你安排到說，那你就直接去另外一家店？**

沒有，因為那代理商也是退出台灣了。

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？** 可以啊。

**問：你可以去幫忙？** 嗯，利用休假。

**問：對啊，就是你剛好休假日可以去幫他代班？他是不同廠牌的。**

可以啊，也可以。

**問：像你們隔壁就不行。**

真的哦，可是丙集團百貨幾乎都可以耶，他是乙集團百貨的嗎？為甚麼不行？

**問：對啊，他就說他們正櫃不行，因為他們對於那種，他們對正櫃跟非正櫃，他們還要去說，這個人現在是誰上班，他們就會對這個比較嚴格。**

我們丙集團百貨是你走過去看到他本來在原本那一櫃，然後今天就跑來賣雨傘，然後隔天賣包包。

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

丙集團百貨沒有給我簽過欸，但是廠商有給我簽。

**問：就是可能怕惡意挖角？**

惡意，對。就是你要什麼五年內不能在從事同一個行業的工作。

**問：你說的是廠商簽的？五年也太久了吧。**

對啊他簽五年，可是他也沒給我們賠償，我們可以不用管他。

**問：是啊，就法律上是不用理他，而且五年不合理啊。再加上競業禁止基本上是規範比較有技術，比較高層的。**

對啊，我們之前是賣化妝品的，有什麼好那邊，他就是禁止你再去做。

**問：那百貨公司或樓管那邊有相關規定嗎？**

我們沒有，我們樓管還會幫忙，就是知道你這個檔期結束，還會幫忙介紹你去別的櫃工作。

**問：就同個，甚至還會幫你介紹換公司？**

對啊，他會跟你說哪一家現在在徵人，然後他們薪水不錯。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

我們都是小傷欸，就是手被割，因為我們香水也是被客人砸破，我們也是要去清，然後就是手被割破。

**問：後續的話，處理上就是？**

自己去擦藥，沒有了。

**問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍要求專櫃人員或被要求需照常上班？**

一樣要出勤。

**問：那個情況是誰叫你去上班？**

沒有誰叫我們去上班，就是公司沒說放，所以我們就自己調鬧鐘，還是去上班。

**問：公司沒說放就對了？**

對，公司沒放，就等於沒放。

**問：公司沒有說放假，所以就跟平常日一樣。他也沒有說什麼，今天雖然那個政府要怎樣放假，但是你們還是要去，他沒有這樣講？**

沒有，就群組很安靜，然後隔天就繼續上班。

訪談對象：櫃長D

訪談時間：108年4月15日

訪談地點：高雄服務百貨美食街

### (一)工作內容

問：平常早上就跟一般一樣打卡然後開晨會？打卡方式，是由丁集團百貨這邊提供打卡鐘打卡，然後你們再寄出勤紀錄回公司？

對，出勤管理由公司處理，百貨只有提供打卡鐘。

問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？

櫃上的話都是會有一個學姐，資深或資淺配班，那其實資深就是在帶資淺工作上的程序，那你說如果是資深學姐在的話，就是資深學姐布達說櫃上現在要做什麼事情這樣。其實廠商公司是不會管你今天要幹嘛。

問：你們公司會有一個類似區域的督導嗎？

有，像我是櫃長，那我上面就會有主管。我工作就是把我櫃上的事情做好，然後我的組員協助我把事情做好，交代給我上面的主管。

問：所以大概都是你在負責指導下面的一些其他的專櫃人員？

就是櫃上的事項安排，其實資深的也都會，不需要教，大家就是久了就知道事情要怎麼，今天到貨要怎麼安排，要怎麼用這樣子。

問：如果沒客人的時候，樓管或主管會不會叫你們專櫃人員去發面紙或試用品或是call客？這都是廠商要求的，樓管不會。

問：您們廠商現在有一般門市嗎？工作內容有不同之處嗎？

現在沒有，都是百貨公司專櫃。

### (二)契約成立過程

問：像你們當初應徵工作就是跟廠商嗎？ 嗯。

問：專應徵時就知道工作的上班地點在哪裡嗎？

那受訓完之後，他可能要看市場的狀況，幫你分配到適合的地點。沒有辦法說知道(分去哪)。

問：有選擇或拒絕派駐地點的權利嗎？

通常，公司的營業主管，他是會在你的考核當中來去判斷說，你是比較適合到哪一個點，並不會依照你的距離，就是家裡住哪裡。他們就是說你的銷售能力，你的程度對哪一個點是比較幫助的。再來的話，他也會衡量說既有櫃上配班的人員，因為他其實也希望你的存活率，因為每一個人個性、配班狀況會不大一樣，這都是營業主管他需要考量說，要把一個新進的員工放到哪裡去，幫助他就是存活率長一點。所以通常是沒有說可以拒絕。

問：基本上就是尊重他們，因為他們有他們的考量，尊重公司。

但是也是有一些特例啊，可能真的是比較資深的，那公司一段時間都會調整定

點。那他可能有人事異動的時候，他如果自己已經在這邊很資深，可能就是會提出說，他可能因為私人關係、距離，不想要到更遠的地方去，這個都是要另外。新生，新進的人員，應該通常是不會說要到哪裡，沒有那個決定權。

**問：以你的經驗的話，你大概有到三、四個地方過嗎？還是說都是在丁集團百貨這邊？**

超過，我在公司二十年了，整個高雄市大概都站過了。

**問：就是接受主管他們的**

調整啊。因為每一個，有時候市場的人員調動，為了要鞏固業績他可能會人力資源分配，資深的跟資淺的打散，總不可能一個點全部都是資深人員。所以其實都是，都站

**問：專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？與哪個單位簽訂聘僱同意書？**

一定都是先到公司受訓。

**問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？**

每一間百貨，他們都會有新進人員的訓練的課。

**問：簡單的一些，告訴你一些工作規則之外，你們有沒有要寫一些或填寫一些文件？** 要，需要繳交你的那個

**問：人事資料？** 人事資料

**問：那有沒有例如寫說，我同意遵守這邊的規範那種一些？**

有，有簡單的簽名文件，簡單的簽名文件。畢竟你在這個百貨公司當中，有可能你在倉庫的過程會接觸到別的廠商的倉庫，所以你的人事資料都是要做檢驗的。就是公司幫你擔保之外，你到了百貨公司他還是要再檢驗一次。

**問：那好比說，例如那種條款就是說，你們要服從樓管或百貨的一些監督這種條款，他是** 沒有特別寫

**問：他是還在上課的時候口頭？** 對，會講，會講這樣。

### (三)教育訓練

**問：專櫃人員是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？訓練時間多久？**

1. 我們公司的制度的話，它是一個企業招生，那企業招生他可能進來會先受訓，那因為我們公司的規模稍微再大，大概就是中等，當然還有更大，所以他可能在各百貨公司都會有設點。
2. 依照我們公司有分市場實習，然後再來是內部訓練，通常都是會分批。可能就是第一週、第二週都是在市場實習現場的狀況，然後之後他們在第三周才安排你回去上課。然後就是上產品課程、待客禮儀，還有公司的那個，企業目標、形象，這樣子。

**問：所以大概可能要將近一個月才開始？**

正式，如果以比較來講，試用期到正式，通常都要三個月。除非說你自己是空降，然後可能在別的品牌

**問：有經驗的話** 有經驗，然後有人推薦，有公司的內部主管擔保你的話。這種有案例，送簽呈的話會比較快。

**問：你說三個月是指說可以當正櫃了，還是說可以單人櫃？**

沒有。所謂的成為正式員工，你要有三個月，三個月的實習，然後考核通過了，才可以成為正式的。

**問：那這三個月裡大概兩個月在總公司上課嗎？還是？**

不一定，其實有時候會看市場的狀況。有時候他會希望，因為為了要讓新進的人員存活率比較高，他會就是讓新進的人員在市場的狀況就是整個都熟悉了。其實現場的狀況蠻多的，特別是現在的顧客、待客之道啦還有商品什麼的。通常也不一定會看檔期，如果說市場真的是在大活動當中是比較需要人手的，那可能新生的學妹就會先過來實習，來幫忙。

**問：大概那些化妝品的廠商大概都是這樣的模式嗎？就是先上課再出來？差不多。**

3. 因為他們規模比較沒有這麼大，像我們全省都有設櫃的話。我們的營業處，他就是會分北、中、南，那他一定要有一個 OJT(工作上訓練)的流程，包含我們公司自己的待客之道、待客禮儀啊，然後還有產品的受訓。

**問：嗯，像他們就等於說他們直接 OJT，他們就沒有那種。**

因為他可能點少不需要到公司裡面，那我們是需要到公司裡面去，包含你的坐姿啦，產品介紹的手勢。那還有上課的內容，這些都是要透過上就是上課。來加強，產品、皮膚的那個，皮膚的知識。

**問：那麼在正式去排班之後，回去要再上一些教育訓練？廠商的或者是百貨都可以。** 都需要，像我們公司每月定期要回公司開會受訓。

**問：每個月？** 每個月，因為每個月公司有不同

**問：新產品？** 營運方針的主旨，所以幾乎每個月會回公司。

**問：是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？訓練時間多久？**

一整天，就從早上到下午，就八個小時。

**問：那麼在正式去排班之後，回去要再上一些教育訓練？廠商的或者是百貨都可以。** 都需要

**問：那百貨公司這邊的課呢？他有沒有要重複再宣導一些工作守則？**

如果說你新進人員有去上了一個課，就是新進人員的課，他告訴你店內的規範，店內的收銀機怎麼操作，店內的 POP 什麼，要申請什麼的那種內務，還有待客之道，你如果上完之後就不用再上。但是這當中，你如果產生客怨，因為你的態度或是服務不好被客怨的話，那你就必須要再回去上課。這個是一個百貨，他對被客訴的人員的一個再次教育。

**問：專櫃人員是否有最低服務年限的規定？**

不會耶，通常都是用試用期處理。



#### (四)出勤與請假

問：像你們排完班表，你們是跟廠商會稍微交代一下排班表嘛，那你們還會再跟百貨樓管這邊跟他們講一下？

不會。其實百貨只要有人來上班，他不會看誰今天要不要上班。

問：就是可能像你們丁集團百貨的風氣就是這樣？

對，其實每個廠商都這樣，只要你這一個櫃每天都有人來上班就好了，他不會管你排班。

問：好比說像我問到丁集團百貨那樓管，他就提到說他們還是會希望廠商交給他們一份，因為他們比較在乎說正櫃或是一些代班，會去注意那個狀況。

喔。那是其他的業種，但是化妝品比較少這種。化妝品你只要早上不要空櫃都OK，他就是怕你可能開店的都還沒有來，可能這當中發生什麼狀況，他只要掌握到這件事情而已。

問：只要有人來就好。 嗯，有人來就好。

問：專櫃人員上下班是否需要打卡？由哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？

對，出勤管理由公司處理，百貨只有提供打卡鐘。

問：那如果遲到的話是由百貨這邊還是公司扣薪或開罰單呢？

公司會扣薪，通常百貨不太會，百貨是開空櫃。

問：但像你們早上要開晨會，如果遲到二十分鐘錯過晨會宣布事項，這樣會開罰嗎？百貨真的就開那種你上班時間人還沒到的空櫃，遲到的話樓管會問一下原因，通常不太會開。

問：是否曾要求專櫃人員加班？ 常啊

問：怎麼說，可能是前一個人他要上比較久時間，比較晚下班還是說，這種嗎，還是說要特別再找一個假日出來？

加班，加班通常是現場的客人沒有辦法如期下班，譬如說，若果是小姐都沒有在忙那當然下班，可是就是既定的小姐手邊都還有客人，可能要留下來。

問：所以這邊可能是櫃長這邊，這邊會請專櫃人員就是再上個半小時、一個小時這樣？

對啊，那小姐通常就是把自己事情忙完趕快走。

問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？

基本上，如果像我是今天全天班，我就是自己安排，把櫃上的事(弄完)下來，就在時間內上去。那如果說今天有配班人員，通常都會早班等晚班來，然後才去用餐。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？

跟廠商

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：專櫃人員薪資結構都是底薪加獎金嗎？有聽過全部都是業績獎金的嗎？這

個樓管都沒關係？

這種比較少，通常都是給底薪然後看獎金多少。你進百貨櫃位他們也會要求你們要符合法律的規範，勞基法之類的，所以都會用底薪這種方式同時來規範，全部都是獎金的比較少。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

員購會有，員購。就是他有一個固定的打折。

問：像你們這邊有沒有員工餐廳？還是說都是來美食街然後打折？

對啊，憑證件就會打折，就這樣子，有一些百貨是有員工餐廳。

問：勞保、健保、勞退的投保單位都是廠商嗎？ 嗯。

問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？

團保沒有，這個就沒有聽過。

#### (六)工作指示

問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？

您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

這邊的業務比較多，就是比較不會管你就講一下。但是如果是甲集團百貨左營店或是高雄店，你的那個顧客人潮沒有那麼多的時候，樓管他就會來管你，可能會看你，找一些事情給你做。乙集團百貨，乙集團百貨比較嚴重，乙集團百貨的樓面比較嚴重，因為現在人潮沒那麼多。

問：百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？

其實現在樓管都蠻怕櫃姐的

問：反過來，比較怕櫃姐？怎麼說？

現在其實，樓管他最主要是協助專櫃把事情做好，現在樓管不會找小姐麻煩。大概可能，樓管的樓管，樓管的主管他們比較會，他可能比較會有個人的那種，可能對哪些小姐看不慣他可能會，但其實一般的樓管不會，他就協助而已，我在我們這幾年看來是還好，不會有什麼樣的特別監督。

問：好比說，我這邊舉一下，好比說可能就看你的儀態，或是看你們笑容，或是應對顧客的一些態度

就是你如果產生客訴的話就是去上課，樓管他就是

問：那如果是在還沒有發生之前，他想要事前去你們 不會

問：還好嗎？ 不會，他們事務也很多。

問：他們是有蠻多其他他們日常的業務。您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

他們的，對，他們最主要的不是(管專櫃人員)，但是太閒的樓管還會找小姐，在一樓比較不會發生，一樓太忙了。那你說像寢具、服飾那種平常的客人比較沒那麼多，他們才會需要去管理小姐的待機姿勢，待機的狀況，滑手機、講電話、聊天。那一樓的業種實在是太忙了，所以他們不會。

問：因為，應該說像我以前的想像，就是說，可能因為一樓是百貨公司的門

面，大家進來都會先到一樓，所以可能百貨公司特別會注重這些專櫃人員的一些儀態，或是可能在櫃上幹嘛幹嘛。

基本上在廠商這邊就，因為我們代表的話是代表我們公司，不是代表丁集團百貨。所以其實在一樓的話，每一個化妝品牌他都是有基本的訓練、待機的訓練，所以其實應該都還好。

**問：所以在廠商這邊就會有基本的要求？**

對，在廠商就是會有要求，是不會到他們要來監督，完全不會。

**問：聽到有其他人分享以前的風氣，好比說，連座位都比較不太能坐。**

以前的那個百貨公司，早期我們在百貨公司的話，是不能在櫃上，沒有客人是不能坐的。你能坐都是第一你可能懷孕，特別申請你才可以坐

**問：要特別申請？**

對。通常沒有客人之下你是不能坐在你的櫃台上，那你當然是可以輪流去休息區休息。那時候日系品牌他們都會有一個巡邏的樓面，不是樓管，他們有客服部的就是在巡整個樓層的。他可能就是，就是這樣子每個樓層走下來，就看看每一個小姐的待機狀況，有沒有跨櫃聊天，然後有沒有姿勢不良這樣子。

**問：客服部的也是屬於百貨的員工？** 是，百貨的，顧客服務部。

**問：那百貨公司的指揮監督有哪些內容？某些也有提到說台北的專櫃，可能笑容、鞠躬、站姿，他們有那種很煩的感覺。**

是基本的，鞠躬他應該是不會那麼嚴，可能是迎賓、送客的時候才有而已吧，迎賓、送客才有，平常不會。

**問：我聽到那位好像是台北甲集團百貨，他就是提到說樓管過來他才會鞠躬，平常他也不會做到那麼多。**

因為他們會有 OJT，每個月會有 OJT 的考核，他們會有店內的活動。可能這個月是什麼笑容比賽或是服務禮貌什麼的。

**問：反正就你的感受來說，就是覺得樓管就可能只是稍微**

協助，他就是協助我們，其實我們這邊大家都跟樓面還蠻不錯的，他只是協助你完成工作事項。

**問：所以不會說可能某些督導透過 LINE 直接。**

會啊，我們每個都有 LINE 的群組。

**問：那他們上層可能每天都 LINE 要幹嘛？**

會啊，也會啊。可能我們主管手上有幾間百貨，那像我們這邊丁集團百貨就有一個丁集團百貨屬於我們櫃上配班的 LINE，主管會在我這裡。那他也有在別的群，那我們也有個共同的大群，他就是要統一宣達事項。

**問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？專櫃廠商的主管呢？**

我在我們這幾年看來是還好，不會有什麼樣的特別監督。

**問：例如某些專櫃他們主管會很常來監視？**

廠商的主管都會來看一下，像我們廠商就一個人管三到四家，就會到各個櫃點看一下。

問：有沒有到一個月一次或兩次以上？

如果是直屬這個櫃位的肯定超過，那如果再上去的主管就不一定了。

問：工作說明書由哪個單位提供？工作規則的內容由哪個單位制訂？

我們的營業處，他就是會分北、中、南，那他一定要有一個OJT(工作上訓練)的流程，包含我們公司自己的待客之道、待客禮儀啊，然後還有產品的受訓。

問：每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？ 廠商

問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？專櫃人員應如何因應呢？ 不會，他就協助我們做事情，我們協助他達成業績這樣子而已。

問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主

不會，我們隸屬是廠商，沒有對樓管。

問：自營櫃的定義是什麼？櫃位人員是百貨聘僱還是廠商聘僱的？

自營櫃要看百貨是怎麼簽約的，都是把商品買斷，然後有的就像甲集團百貨自己處理人員問題，有的就由廠商派人進來販售。

問：像我看人力銀行上面好像只有甲集團百貨跟台中某地區百貨是這種型態，就是直接以百貨的名義徵櫃位人員進來。

對，像甲集團百貨他全台灣家數很多，所以比較能夠跟廠商談判，可以自己來處理人員的問題。

問：那像你們化妝品樓層很多這種自營櫃嗎？

很多啊，像是那種某專櫃品牌都是百貨這邊買斷的，然後廠商再派人過來。像我們家就是廠商自己弄專櫃。

問：所以自營櫃就是有分兩種型態就對了，就看百貨要怎麼簽？ 對

問：自營櫃員工受到樓管指揮監督的程度跟專櫃有差別嗎？ 沒有，應該是都一樣。

問：那像剛剛提到甲集團百貨那種全由百貨公司管理的自營櫃，樓管這邊的監督可能就會多一點，畢竟沒有廠商在管理他？

對，這種就全部只有百貨在對他。

問：像這種上課(百貨舉辦活動前的會)可能就一個櫃找個代表去上課就好了？

對。要看百貨公司，像甲集團百貨他需要每個人都上，所以他就是櫃上的人員要輪流，每個人都要去上一個這個。那像看丁集團百貨的話，他們一個櫃一個去就可以了。

問：您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

各個品牌的廠商管理當然還是會有一些差異。

### (七)工作考核及懲戒權

問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？

還好，除非說你的態度惡劣，百貨公司才會跟廠商反映，不然通常都是由廠商主管，就是我們的直屬主管考核。

所以像你們的一些專櫃人員，然後你可能也要幫忙評分之類的？ 對

問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？

廠商，看懲處的事情

問：百貨公司是否會直接對專櫃人員進行罰款或解僱呢？開罰的頻率高嗎？

假設是丁集團百貨的話，他的服務宗旨就是不能引起客訴，那你要怎麼樣在現場處理。那你只要引起客訴的話，第一可能就是通知廠商，然後再來的話，你就是要接受他們上課。再來看客訴程度的狀況，看是罰款還是怎麼樣處理，那個就是公司後續每一個案例都不一樣。通常罰款那種，現在一般比較少，除非說你真的可能被勸導很多次，你都不聽勸的話。

問：就你的感受這幾年有比較減少？ 比較少，以前確實會。

問：那像樓管他們開單的頻率高嗎？開罰單，可能因為各種事由，好比說遲到。

我們這裡現在是比較不會。如果說你真的有事情耽誤了，就是在我們的群組講一下。那可能旁邊的專櫃會幫你拿布拿起來這樣，就是讓你正常先營業，先幫你看一下等人來，有先報備都 OK。現在比較少開單了，除非說你真的就是被勸導，很離譜的話，就是在專櫃很大辣辣的吃東西啦，那種才會，通常是不會開單。

問：就是口頭為主。 對，不會開單。

那你之前待過別家的啊，會不會比較常開罰單之類的？

早期會，早期的會，現在比較不會了，自從以前好像幾年前遠東百貨，這個你去 GOOGLE 應該有新聞，遠東百貨跟某品牌的小姐，這個有上新聞。就是他們好像一直開她罰單，那個小姐就去投訴，那時候就沒有一直開成，我知道的就不會了。

問：如果那個員工他真的比較誇張啦，那樓管這邊去跟廠商反映啊，那基本上廠商這邊他會去做一些動作的話，應該說樓管他的影響力，他這個意見的影響力高不高？ 高阿

問：很高？

如果他今天覺得這個小姐在待客方面一直引起客怨，或是說態度啦，跟主管辦公室應對的話，他也會跟公司反映這個小姐不適任。

問：那這樣廠商基本上都會做到一些調點什麼的嗎 換小姐，對，調點

問：最少會做到調到？ 對。

3. 百貨公司是否會拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員？廠商如何因應？

#### (八)組織從屬性

問：專櫃人員是否需要出席會議？哪個單位的會議？是否為強制參加？

都需要，像我們公司每月定期要回公司開會受訓。

問：每個月？ 每個月，因為每個月公司有不同的

問：新產品？ 營運方針的主旨，所以幾乎每個月會回公司。

問：好比說甲集團百貨是不是有要做早操？

甲集團百貨沒有，是乙集團百貨。乙集團百貨的早會有一個簡單的，三分鐘還是五分鐘我忘記，乙集團百貨要。

**問：那像高雄某集團百貨那種其他的好像**

簡單的，高雄某集團百貨比較短，就是扭扭頭啦，伸展這樣子而已。高雄某集團百貨大概兩、三分鐘而已。

**問：其他百貨如果沒有做早操的話有沒有一些精神喊話或是？**

平常不會，但是活動的時候會。活動的時候譬如說可能，周年慶他可能，像我們是化妝品樓面，他業績背的量比較大，可能在這一個活動開始前，會有一個互相加油打氣這樣子，不會說特別。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

我們是隸屬廠商，所以我們的制服是由我們公司。那你如果是其他的比較小規模的公司，他們就是買丁集團百貨的。

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？**

**問：那麼在像是這種用餐時候，就是那種互助櫃啊，你們是自己協調還是說？**  
在附近的專櫃，沒有辦法自己協調。

**問：樓管他會直接幫你安排？**

因為就是附近他才能幫你看啊，就是可能你隔壁跟前面那個櫃。

**問：所以他就是直接把你設定好說可能你們這三個是互助櫃？**

其實也不用設定，其實就是會請左右鄰居幫忙看一下。

**問：好比說我問過他們就有人講說某些是自己找，某些就是直接安排。**

沒辦法自己找，如果是離你櫃很遠的怎麼幫你看？

**問：像新竹的就自己找，像他們就說他們**

可能業種不大一樣

**問：可能比較認識或比較，他們是香水的**

但是如果說，對啊，所以如果說他找的那個專櫃離他比較遠怎麼幫他看？沒辦法啊。

**問：所以你們可能幫忙隔壁的看一下就是說，好比客人來的話就趕快打個電話**  
會打電話給他，那其實因為大家都有經驗，會詢問客人要幹嘛，如果只是單純兌換我們就會幫忙拿給他。現在化妝品很需要兌換，因為要刺激新客，那如果說只是單純兌換試用包，那我們就是會幫忙拿給他，但是如果是必須要找小姐的或是要拿產品的，我們就 CALL 小姐回來。

#### (九)其他

**問：當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？**

對，會分。

**基本上不會有空檔，就直接就分？**

會，就直接到別的地方，像現在高雄某集團百貨收起來，高雄某集團百貨的小姐他就去丁集團百貨，丁集團百貨現在在做活動。

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？**

那種是屬於工讀生，通常正職的不會去做這種兼職的工作。可能我這個工作已經離職了，但是我有化妝品經驗，那我可能就是會有認識 A 小姐或 B 小姐，剛好這邊沒有人我就去幫忙這邊，那個是專業代班人員。

**問：可能都是你們的 A 櫃點或 B 櫃點這樣。**

其他會這樣，那我們公司是沒有這樣。

**問：因為其他聽到的，他們是 A 廠商、B 廠商，他們可能都是賣衣服的**

就是互相代班？這個是屬於私人的行為，就類似打工這樣子，就是你利用休假的時間裡再出去，就是兼職這樣。

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

他們有一個同業條款，就是說，如果說你在這間百貨公司服務過，那你今天換個方式

**問：挖角那種之類的？**

對，你今天就是可能離職，但你要到其他的廠商，但是不能在這個百貨。

**問：有聽過，應該是丙集團百貨，有跟我分享到，就是說他們樓管是三個月都不會讓那個人填資料，因為第一天填資料就知道這個人是誰嘛，他們 KEY 進去後，喔這個人不行，之類的。**

對啊，就是有一個同業條款。

**問：那你經歷過的百貨或是廠商這邊有沒有這種規定，還是都沒有？**

都有，可是不會那麼嚴格，因為現在化妝品很多都跳來跳去。但是現在如果你在一樓設櫃，他可能在其他百貨也有，他也會避開一下，可能讓一個風險期，一個月之後再調回來。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

沒有耶，一樓沒有，其實如果有什麼職業災害的話應該都是廠商在處理，因為這個勞保是廠商這邊。

**問：沒錯**

是廠商，不是。那百貨公司，如果你真的是在第一現場出什麼狀況，百貨公司第一可能協助你就是就醫，再來就是連絡廠商，後面由廠商來處理。所以你說百貨公司他要歸屬什麼責任也沒有，假設你今天上班的途中出了車禍也是公司來幫你處理，公司勞保幫你處理，不是百貨公司。

**問：會這樣提到，可能還有例如說跟這個場所有關的**

不會，目前都沒有發生

**問：比較常發生的可能像火災。某些百貨可能火災之後，可能因為這個關係，他們就會疏散，那這個場所就會跟百貨的責任有關。**

這個的話我們是每隔一段時間，他都會有消防演練，但是我從事這麼久真的沒有發生過火災，因為他們自己本身的安全機制已經，他們有一個中控室在控管，所以真的沒有發生過什麼火災，有跳電而已。所以職災沒有，百貨公司比較少啦，可能美食街有可能，因為他們比較常碰到火，這個可能要問他們就

有，那我們比較不可能碰到，大不了搬貨貨倒下來壓到，大不了就這樣。所以你說什麼職災，像我們的業種比較。

**問：如果是另外一種像職業病喔，某些之前看到專櫃人員站太久 靜脈曲張**

**問：對，類似那種狀況。**

可是我也沒有聽過因為靜脈曲張去控訴職災，沒有。

**問：如果颱風要，高雄市已經宣布停班課啊，那你們正常要上班的話，都是哪個單位通知你？**

丁集團百貨，你要直接去查丁集團百貨有沒有開。因為他整個樓面太多人了，他沒辦法，可能有樓面會自己通知。或是譬如說，今天的群組會說明天可能會有颱風，那上班時間可能會有群組來公佈，然後會調查說明天早班是誰，然後控管，就是他住哪裡啊，可能產生交通狀況。因為他們也沒有辦法決定要不要上班

**問：他們也是聽上層。** 對，也是聽高層如果是正常時間營業，那他就會在群組說正常營業。那如果比較強烈的颱風可能中午才營業，那他就會說早上休館，中午才營業這樣子。

**問：所以基本上還是透過群組會跟你們討論？**

群組。就是看每一個百貨公司的樓面怎麼樣做，因為現在有 LINE 群組比較方面。

**問：會不會某些可能他們就先告知廠商，再由廠商告知你，他們會這樣嗎？覺得直接問這樣子。**

沒有，因為這樣子太麻煩。可能廠商像我們公司，他就是隨著政府發布，停止上班上課他們就不用去公司。像他們可能就是，像我的主管他只是要知道說，今天有一些點有上班，出勤的狀況是誰，就只需要了解那些而已，就是把風險控管。

**問：好比說如果你聽到的，或是你個人，有沒有知道這個人真的是因為一些時候狀況沒辦法上班的情況，那當天會怎麼樣？是空櫃還是說趕快找別人代班？**其實如果是說他們沒有辦法，應該是前一天都安排好，如果住比較遠的，他們櫃上會協調調班，就是讓比較方便來的先，因為那種狀況是沒有辦法預期的，所以他可能就是會調班讓人家比較方便來的。那如果說真的萬一遇到什麼狀況，樓面、百貨公司他們也都會先幫你看怎麼讓你在時間內，因為你不可能短時間發生狀況馬上可以趕到，所以他們通常都是幫你，左右鄰居看一下這樣子。

**問：基本上不會說真的不能來就真的空櫃整天，不太可能發生？**

不會，不太可能發生。廠商也會協調，如果真的是這個小姐不能來，廠商可能會在幾個小時之內會派人到那邊，可是那種狀況比較少。



訪談對象：廠商 E

訪談時間：108 年 4 月 2 日

訪談地點：台中星巴克

### (一) 工作內容

問：能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？

基本上他們就固定的就是一定顧櫃位嘛，當然最基本的東西不要丟掉，然後客人上來要熱情的介紹，再來就是如果客人要買就幫他做結帳，然後甚至有後續的宅配跟送貨這一段。

問：接下來打烊的部分呢，大約九點半左右開始有做那些事情？

九點半的話就是他會開始結帳，基本上大概都到十點嘛，他們也不會管後面半小時的客人，他們就是九點半會結帳。結帳以後，他們就會把他放到結帳袋裡面。那因為結帳袋看每一家百貨的規定，其實有一些比較多的或是要繳到某一個地方去，那他們就是附近鄰近的互助櫃他們會自己去排班，就是比如說今天誰，那他們就同意把他收好一起拉。然後收完以後就是等那個最後的那個百貨的廣播響起後，就是要站在外面，就是一樣像迎賓那樣就是說謝謝光臨。那結束以後就是把燈、所有電源都關掉，就是我說的是十點閉館後就電源關掉後，就可以打卡回家了

問：所以，基本上都蠻準時的？

但如果有客人，他們就不會做這個動作，或是甚至周年慶的時候，他們不會提早半小時，有活動的話他們不會做提早半小時。

問：就是可能十點，就照表訂的時間，才可以做些結帳的動作。

因為如果他提早做，真的有客人要買的話其實對他們來講非常麻煩，他們就是會看。但是淡季的話，有人可能九點二十、九點十分就會結帳，對。

問：原則上他們大部分都是在十點左右，偶爾可能會超過他們表定的工時？

對

問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？

那當然你說其他，如果沒有客人的時候，通常比較認真一點的督導會希望他們去 CALL 客、打電話甚至說去外面發傳單。那或者是因為最近有一些是網路的銷售，所以有些會直接從櫃長讓他去配合那個百貨的網購，然後叫他去上架也有。那還有當然是維持貨物整齊，盤點之類。

問：那像你剛剛提到要出去發傳單、CALL 客的話，那就是樓管的指示嗎？

基本上有可能是樓管，對，但是我覺得就看狀況，因為通常督導或者是櫃長都會自動自發

問：那我剛提到的指揮監督，我比較想詢問的是說，他們可能都有他們的工作模式，讓他們就去做。那你們廠商有沒有偶爾可能去要求他要幹嘛？

會。比如說找庫存，就是鄰居要調貨，然後或者是說傳報表，就是想要看見那

裡的報表，大概是這樣的。

問：您們有一般門市嗎？一般門市員工跟專櫃人員的工作內容相同嗎？

沒有，因為他就是某家電品牌自己劃分，就是百貨給我們，其他會給別的經銷商。

問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？

樓管不用，因為樓管那裡都看得到，那他就是要跟我們，那他就是要上傳 POS 資料，我們就看得到了，然後每個月交月報表。那如果是周年慶那種比較趕，業績差異比較大，我們就會每天請他們回報，傳個 LINE 這樣子。

問：那業績檢討的話大概幾次？ 對。業績每個月一次。

問：這個是專櫃人員都要去，正櫃的都要去，還是只有櫃長？

因為其實我們體制比較小，所以全部都要到，但是如果他不能到就算了。

## (二) 契約成立過程

問：專櫃人員當初是向哪個單位應徵這份工作的？

通常，嚴格來講可以有兩個部分，一個部分就是人力銀行這個通路管道，然後第二個就會是所謂的介紹，就是比如說他可能是在我們現有的櫃長轉介紹，或是我去別的櫃位發現他很不錯，那我問他有沒有想要更換工作這樣子的方法，大概是這兩個部分。那哪個單位呢，基本上就是我，因為我是他們直屬主管。

問：是由哪個單位跟專櫃人員面試及通知其錄取的？百貨公司需要再次進行面試嗎？他(樓管)通常有要求會講，但是那個就是講而已，不會真的有強制規定。但是有一些是衣著上會希望就是，對。

問：那個就後面再規範就好，可能在應徵條件這部分，就是完全我還不知道這個人，在人力銀行放上去的職缺資訊，他們有沒有做一些要求？

可是我以前遇過一個樓管要求不能有刺青，但是他講的滿強硬，但他沒有所謂的白紙黑字，但是他就是曾經跟我說真的不要找，因為他說課長不喜歡，就這是我曾經。可是那個是那個樓管特別，當然我覺得反正也真的不容易找到，就是比較少啦，就算是有的也不太可能真的

問：有些像我就看過一個手那邊一個，可能他們制服有辦法蓋掉，或是手套。可是因為有可能我們的客群其實都是比較屬於家庭客，他會比較在意這件事情，我可以理解。

問：對，這個就有點偏向說樓管他有自己的想法。在這個之後，專櫃人員正式錄取之後，到櫃上之後，樓管這邊會不會有可能對於這個人還有一些意見，就你們已經錄取之後，他還會有意見，可能他看一眼，或是當天就覺得他真的不太好，希望可以調點之類的？

會，但是這其實他不能夠真的促成我們去決定的

問：專櫃人員應徵時就知道工作的上班地點在哪裡嗎？

會，因為我們是從地點去開缺的。

問：有一些對地域性這種很強。

1. 對，我們就會開是哪一個百貨，或甚至有人會挑你體系是哪個百貨。
2. 一般來講說一定是開那個百貨，直接開出來。但是會有問題是，比如說今天是北區，那我們會有一個北區配班或直接寫清楚就是北區五個點輪流，也會有這種

問：所以他這個人都是沒有固定的？

對，他就是去填補大家的空缺

問：如果你們調點的話頻率會很多嗎？

會有，但是偶爾，覺得兩、三個月一定會遇到一次，但是不會是經常。我們調點一定是經過同意的，而且通常有可能是自己要求的。

問：專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？

問：一般我的做法，我會先讓他用實習的方式，就是先去跟著某一櫃的櫃長先一起上班一整天。

問：你們有跟他簽哪一些合約或契約？像是勞動契約、勞保、勞退，這邊一些非常基本的都有嗎？ 是

問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？

有。對，但是就是因為他們要申請名牌，這個名牌

問：人事資料表？

對，就是會有一個這個東西，但基本上這個僱約，其實百貨不會管到這樣的，因為他也不想承擔這個責任。基本上所有的勞動都會在我們這裡。

問：不過我前幾天訪問到一個好像是甲集團百貨，他就說他有簽耶，百貨公司還給他一份，那種

她是櫃長嗎？

問：不是，他是專櫃人員，他去百貨公司，然後甲集團百貨的好像就給他簽一份說，你要尊重我們這些規範的。

那可能有，只是我不一定，因為這件事情可能對專櫃人員來講太平凡的事，他不會特地來跟我說，我今天簽了。

問：從廠商這邊的角度了解得到的話是沒有嗎？ 對。

### (三)教育訓練

問：專櫃人員是否有接受專櫃廠商提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？因為其實我們是彈性算大，所以其實在教育訓練這一塊我們沒有規定很死的體制一定要怎麼做。一般我的做法，我會先讓他用實習的方式，就是先去跟著某一櫃的櫃長先一起上班一整天。一起上班一整天以後，他其實當然，第一點是我會讓她跟的是，可能是我們表現不錯的櫃長，看到他積極度跟他跟客人的應對，那我再來上教育訓練，其實是會比較有感覺的。因為其實像我們總公司在台中，所以其實如果我今天應徵是台北櫃長，不太可能讓他耗那麼多的時間在做往返交通。那因為我們沒有分區，有一些人他是有分區辦公室，會讓他去區辦公室去做的，我以前有遇過這樣子。那可是因為我們沒有，所以就變成我會

是直接到現場去，換我跟他一起去站一整天。那我會直接現場跟他講過一次。

問：那這樣的直接職場上的訓練，大概會有幾天？剛開始上工，大概是直接錄取之後幾天？大概我會抓一到兩個禮拜

問：這樣蠻長的。但也是邊學邊也是要開始銷售了嗎？

對的，就是變成有點像是站雙人櫃那感覺，但是我覺得在兩個禮拜之後會做一個動作，是我會坐下來跟他用簡報比較制式的方式去跟他做一次完整的說明。那當然我知道她熟就可以跳過，那他一定會因為這一、兩個禮拜衍生出更多更深入的問題，那就可以再去做加強，對。

問：就教育訓練問的是回訓的頻率好了，有沒有半年要再回去上一次上課，三個月還是說不一定

會，新品。周年慶一年一定會有一次

#### (四)出勤與請假

問：專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？若欲臨時更改排班狀況時呢？

1. 不用。但是有一些樓管會希望有班表，可是這種時候是樓管，其實他是比較願意做這些事，不然大部分的樓管他會希望是反正沒看到人就打電話給督導，他不會管這麼多。但是有些人是他有班表，他會直接打給那個人，他不會打給督導，叫督導打給那個人。
2. 其實我講錯，樓管會要班表，應該是都要要的。但是對我來講，他們是都要要班表。其實我覺得當然你說這麼細談不曉得，但是我覺得百貨樓管一定有很大的指揮權，一定有。只是說，就像我剛提到，今天你到底是不是有另外一方的力量進來，因為百貨他照理講，應該都要管，因為那些人就在他的百貨裡面。

問：打卡鐘都是在百貨公司嗎，然後他們再送到你們這邊去做考核？如果有人上班遲到，你們會不會做懲處？

對。上班遲到，我們會不會懲處，我們不會做懲處，是百貨會做懲處。那百貨懲處完之後，我們就會扣他薪水。

問：是否曾要求專櫃人員加班？加班主要是受到哪個單位的指示呢？

應該是有，比較常態的一定是延長工時，當日的延長工時。但是如果是周年慶的時候，就是多天數字就會出現。但是一般在非周年慶沒有這麼旺季的時候，我們不太會讓他超過，所謂的當月的加班。

問：加班這個要求都是你們廠商那邊在要求，或是你們？

櫃長自己會要求，因為業績是他們自己要去。我們除非今天真的是有什麼

問：樓管應該都不會管到這個加班的事？

如果今天有消防演練，他要求櫃長要早點來這樣算嗎？這個東西就是有可能的

問：這樣子確實是

這樣子算嗎？因為今天是十點半上班但他們要消防演練，所以變成九點半或是九點就要上班，這個東西就是樓管要求給我們的

問：休息時間由專櫃人員自行決定？

對，可是我們還是會有大概，希望他們正常時間去用餐。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時都是向廠商告知嗎？對。

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：薪資與獎金的部分，都是由廠商方面處理嗎？百貨是否有權利干涉？

可是比如說像台中某地區百貨，就是個很神奇的百貨，因為他自己自營農場，所以他會強制規定你要花一些錢。就比如說他規定一個月要扣你一千二的餐費，對，你如果不用完，他就是會不見，就是扣掉，所以他們一定會去用。然後他們有農場，所以會有一個去農場露營的什麼，然後他就會說你自己不去就算了，可是我還是就扣你錢，所以這個是台中某地區百貨蠻特別的一件事情。那你說百貨去出錢的，我覺得就是開工紅包，這是真的有現金的。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

1. 員工餐廳，我聽到都說是自己付錢，只是會比較便宜。
2. 就是像他們周年慶有破單日破百萬的，那種他們有送一個贈品，就是單日破業績

問：勞保、健保、勞退的投保單位都是廠商嗎？是

#### (六)工作指示

問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？

以前我們有問過很老的督導，但他是從來不去現場，他只打電話，所以他怎麼知道你到底累不累。可是我是那種會去支援十幾天的人。

問：那種人，他可能就是變成樓管管比較多，因為他根本看不到。

對，重點是那個督導也不管，所以他當然樓管一定得管很多。但是相對來說，我們就會去管，對我來講那個人就是我的人，所以你這樣說要動他，你到底要動他什麼，會變成我去跟他溝通，不會是你直接去命令他。所以我覺得這個，因為它太彈性，所以彈性到是因為人的個性不同，導致有不同的管理制度。

問：不能坐太久，或是滑手機，不能吃東西，這類的就是比較偏向樓管他會監督到的東西？

對，因為他是長時間在那邊，當然說，我覺得這就看到樓管每個人的個性，有些樓管他不喜歡管，他做個方式是去拍照然後傳給我，意思就是告訴我要我去管，有些人是會直接去跟他講。當然這就得看樓管自己本身的，他自己的功力到哪裡。因為百貨他照理講，應該都要管，因為那些人就在他的百貨裡面。

問：但都要管到，前面有前提是，能不能管。

對，就是對他，我不能管或是管不動，那就慢慢演變成乾脆不要管，看起來就好像他其實好像不用管，但其他不是不用管，他只是因為

問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？

1. 所以其實如果今天有就是，因為櫃長下面一定有配班，那其實他就會變管

理自己的員工。對，那如果像我，我就不會是，我都不會去管那些，因為那個是你的權利，那我當然希望相對地你要去付出你的責任，對。那，所以對我來講，就是我會去管到的都是櫃長比較多。對，那當然就是櫃長我管好，剩下的所有背後事情是我幫他處理到好，因為他就是，那就剩下就是。

2. 因為我當下職稱銷通路督導，督導。當然也會有其他品牌叫區主任或是說主任，甚至有人直接叫業務兩個字就去做代替。

**問：所以你工作，就是你指導的專櫃人員，大概就是有分在好多百貨這樣？**

對。因為我們比較特別是某家電品牌他在百貨的這塊通路是全部歸我們公司管。

**問：那就剛剛提到的那些禮儀、工作時的表現，你們廠商也會就這些內容去管嗎？** 會。

**問：也會蠻嚴格的嗎？**

1. 我們就自由心證，因為畢竟沒有長時間在那邊。但是如果真的是有，不停的是有這樣的傳言，就比如說客人告訴我說櫃位電話都沒人接，是怎麼了；或者是說百貨就是告訴我說，什麼人很常沒看到，一直在吃飯或是去上廁所之類的，那這時候我們就會可能去做突擊檢查。那今天突擊檢查如果好死不死被我遇到的話，那他就會收斂一點。但是如果有些櫃長就是很高竿，他就是可以休息到讓你不知道，其實我們也無可避免，因為這種東西就真的自由心證。
2. 可是我覺得可能牌子沒有很大，不曉得，因為就我的立場，我們是某家電品牌的經銷商，那有人會是打到某家電品牌總公司，反映下來會是我受壓力，所以勢必還是會先。但是因為其實我覺得對於，因為我自己也站過賣場，所以我知道你去跟他這樣講，像跟小朋友這樣子講，去要求這些事情，我覺得他不一定會聽你話，我就跟他講說你就做做樣子，有人來就站起來走一走。對，可是，如果你說真的要求很硬，我覺得倒是真的不會。

**問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？專櫃廠商的主管呢？**

之前會要求自己每個櫃位一個月勢必去過一次！沒事情也會過去！每一次都會盡量要求是不僅看到櫃姐也要與樓管或單位主管碰面打招呼。那如果是該百貨周年慶或重點活動，會每周過去看一下，所以周年慶檔期就是一個環島的概念。

**問：工作說明書由哪個單位提供？工作規則的內容由哪個單位制訂？**

1. 應該是說，百貨的規則，如果你要講到責任，畢竟有簽約，所以他的規則會是在算是最低標準，就是一定會遵守的，對，那當然他沒有規定，下面事情就會是我們去做規範。對，因為畢竟那些我講的規則是有簽約，就是有可能會牽扯到罰則或是什麼違約的，那個我們就會希望她是盡量遵守，一定要遵守。

**問：對啊。這樣聽你的講法，你們本身一套，不管他們怎麼規定，你們都**

沒有辦法去跟他們協商，百貨公司怎麼規定你們就怎麼。基本上沒有在修改的吧。

對啊，而且也不太會

2. 我覺得應該是很像是說，百貨公司會規定一個很粗的框架，然後我們在那個，然後他很細裡面，他就不會去做規定，因為他也沒什麼好規定，因為他不太會去規定業績要怎麼做，或是要出席什麼會議。可是那個很粗框架下的細，一定是我們去做填補把它變得滿，對。因為它的規則是很粗，就是比如說出勤、禮儀。

**問：每日或每週的工作目標是由哪個單位擬訂的？會不會樓管有他們的規定？還是他們直接找你們廠商，關於業績的話？**

業績不好會去講，但是他不會真的有講一個數字，就說阿我訂你五萬，你怎麼沒做到五萬，但他會說你今天怎麼做的不好。他會關心，一定會關心，然後也會關心到我們這邊來，就來反映。

**問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？**

所以今天要求真的有不合理或相左，通常我遇到狀況是櫃長會來跟我反映，那由我去跟樓管溝通說是發生了什麼樣狀況。

**問：還是以你這邊做就是正宗的雇主，然後以你這邊的為主**

對，因為發生問題他還是得對我負責。

**問：你們會做一些要求，另外一方面是樓管，他也會要求的話，你覺得這兩個面向上是不是不太一樣？**

對，因為其實樓管他一定會針對樓面它的，所謂他的立基點那我們去，比如說，今天是周年慶，那周年慶的時候大家都想要業績。但是我今天站廠商我希望的是我品牌的業績，但是在樓管身上他是整個樓層的業績，對他來講是重要的。那今天我的櫃位在一個非常重要的一個位子的時候，那我卻沒有人。那這時候，我會希望要做事是我櫃位前面拉花車，我要讓客人知道這裡有便宜的東西，但是這時候樓管不一定會這樣想，他覺得你可能沒救了，就是你這個檔期就是沒活動，可能客人就是來。所以他們寧願叫一個賣五十元、一百塊的東西來你前面的花車，然後等於擋住了我們櫃位的視線。那今天樓管要我們的櫃長說不要拉花車，那我要他去拉花車，今天櫃長就會面臨所謂的要求不一。但是通常我們都還是會教育櫃長我們就是一體的，今天他在百貨那邊，還是為我們公司是在做努力跟開發業績，所以通常這時候，會長比較不會跟我們有相左的意見，大概是這樣。

**問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主**

那基本上，因為其實對櫃長而言，其實樓管不會是他們的主管，我覺得他們有點像是學校裡面好了，今天你看到教官你會覺得害怕，會尊敬他，但是你不會 by order(聽令於)教官，你會 by order 老師，對，我覺得那個角色有點像這樣。

**問：您有看過那種很認真的樓管嗎？很多嗎**

有，但絕對是少數。但是我覺得你講的是乙集團百貨新竹某店，我覺得我可以理解，就是乙集團百貨新竹某店，他算是一個比較體制很嚴謹的一間。所以他業績會那麼好，我覺得相對一定有這些因素在去管控。因為有些百貨他不管這麼多。因為他會希望全面單純化，就是去找督導。

**問：他們這種做法，我也是第一天聽到，覺得好特別，從來沒有聽到這樣分享過，居然還要再交給他們班表。就你其他百貨還有沒有聽到這樣的？**

我講的就是台中某地區百貨，台中某地區百貨他就是這樣。可是我覺得這個東西有點像是樓管，或是他們主管去做要求，應該不太會是從百貨下指令下來。

**問：您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

如果是以化妝品來講，就是可能對妝容或是穿著會有要求，但是因為其實我們，其實應該是說，我們要求的點不一樣，就他們可能是會要求是妝要濃，然後我們可能要求就是要穿黑色衣服，這個是我們一直以來的要求，因為我們講黑色衣服是我們想要給一個一致性，其實也沒有說什麼代表，對。那如果是乙集團百貨，他們要穿制服，那就是一定要穿制服，這樣子。因為這個是樓面的規定我們沒有辦法，但是樓面沒有規定的狀況下，我們就是希望他是穿制服。當然相對的，比如說之前碰到家電淨水器有比我們更高單價，他就要求一定要西裝打領帶，女生要穿高跟鞋，但是我們覺得這太痛苦了，所以我們就頂多就是一致性黑色衣服。對，所以我覺得其實在穿著上要求，是跟你櫃位的高單價跟低單價有可能有差。因為假如你賣襪子，你穿高跟鞋人家不會理你。但是如果你今天是賣高單價你穿高跟鞋，他覺得你是夠的，我覺得這部分是一個。那另外一個部分，可能是在於我覺得是對客人的追蹤程度，我覺得也會有差。應該是說業務的技巧的管制少，因為其實所謂業務技巧是其實他會在那邊當一個銷售，也是有一定的程度是對於業務上的認知，那當然有人會規定到說，規定每個客人要留下電話，然後你要怎麼樣去做追蹤。但是有一些人就不會去，他會相信他（專櫃人員）在那裡的業務能力，對，所以我覺得這個也是差異很大，因為像我們就是不會去規定到這麼死，因為今天如果規定到那麼死，你可能不會去想新的辦法，但是有一項，我剛剛講的那個高單價淨水器，他真的是規定到你一定每一個來過，一定要留下電話，然後要事後追蹤，三個月後再追蹤，到半年再追蹤一次，他們的強制規定。

**問：確實在指揮監督上 就會比較強烈。**

**問：其他專櫃廠商整體綜合式的管理的，也有像你這樣講那麼強嗎？**

我覺得一定是有，像那個

**問：也是有鬆也有強的嗎？**

一定有鬆有強。對，我覺得這個東西就是我講的，其實他沒有一個所謂的很制式的規定，太彈性到。

## **(七)工作考核及懲戒權**

**問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？**



所以人力資源這一塊，除了算薪水這件事以外，都是我去做面試，然後招募到訓練，到最後的所有相關支持，等於就是櫃長唯一的窗口就是我，對公司廠商唯一的窗口就是我，大部分的也會是這樣

**問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？百貨公司是否會直接對專櫃人員進行罰款或解僱呢？開罰的頻率高嗎？**

1. 之前有大姐跟人家吵架，然後是吵架就是旁邊圍觀。然後還要被罰款了三千塊。但是因為那個櫃姐她的表現已經那陣子是不 OK 的，所以其實後來我們就是做調點處理。所以其實那一次我們沒有真的罰在她身上，因為她是一個就是阿桑，其實那件事我們沒有罰她他身上。
2. 不會去為難。比如說，像你說這些規定對他們來講，不一定是方便的啦。可是我真的，真的兩年的經驗，真的沒遇過，會被扣到有感覺。

**問：百貨公司是否會拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員？廠商如何因應？**

1. 會，但是這其實他不能夠真的促成我們去決定的

**問：就是會給你們一些建議。** 會，一定會

**問：那你覺得他們不管是新人或是他可能已經做很久了，他覺得這個人工作表現不好，樓管給你們這些對於人的人事管理的建議，影響力很大嗎？**

不會，但是我覺得其實大家見解不會差太多，所以如果他相對對他來講會造成這麼大的反彈給我的時候，通常他的表現應該真的是沒有這麼優秀，所以我們。因為對我們來講，百貨業績很重要，所以如果他真的是一個所謂表現不好的人，我們也會去做處理或是關切。

2. 我覺得那影響力真的不會很大

**問：你覺得真的不會很大？**

真的不會，可是我講的就是因為其實見解真的不會差太多，所以其實他會去反映的事情會讓我去注意。我覺得頂多引起注意力，這件事是必然的。

**問：他會讓你去觀察，你可能完全不知道有這個狀況，開始原來這個人，會觀察他這樣**

對，當然你說觀察結果後可能是樓管太緊張，可能這就沒有什麼關係，對。

3. 如果今天你是小櫃位，你是說去問來這一年的櫃位的租位，那今天樓管講說你去換個正妹來他都得做，因為他要這一年。對我們來講是今天是，我們是花了不少錢在裝潢，而且品牌在電視也一直打廣告，我們今天不是對於百貨沒有付出貢獻的，那你今天要要求我這些，那相對的你要聽我其他要求，櫃位、櫃點是好的嗎？我覺得這東西是互相的。
4. 淨水器你有可能一個月就下決定嗎？淨水器兩萬、三萬，我們家東西，我要去培養。而且我們有耗材問題，今天是客人是認你的臉，我要跟你買耗材。所以換人對我來講會有很強大的陣痛期，我覺得連樓管都會知道。

## (八)組織從屬性

**問：專櫃人員是否需要出席會議？哪個單位的會議？是否為強制參加？**

收銀機訓練之類的，或周年慶的一些東西會有

**問：你們這邊還有沒有要再出席會議，比如說業績檢討？**

業績檢討會，然後還有教育訓練或是年度會議。

**問：專櫃人員是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？**

我還真的沒遇過早操。

**問：全部都沒有早操？**

我沒有遇過，我也沒聽過，我會去代班，我其實到現在真的沒有遇過要我認真的跳早操的。精神喊話有，但是那個喊話頂多就是好，就這樣，他不可能是那種喊一段文字，不會就是今天，對，我真的還蠻想經歷看看。

**問：早操真的沒有，好特別**

真的，有可能樓層不同有不一樣

**問：好像也有人這樣提到，但我問過的都有說過他們有**

因為我覺得其實要想一件事，就是家電跟寢具這兩櫃，他們其實基本上都是年紀稍長的。所以其實年紀稍長，今天你叫他們跳就是不給你跳，何必那麼尷尬，所以乾脆不做這個動作。可是今天你如果說童裝，或是說，我覺得我相信那個樓管、那個氣氛應該是有，但是我覺得家電，我現在想我們公司以前櫃長，你要他跳早操，他一定不會動的。所以沒有什麼太特別，就是像你剛才提到的這樣，對。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

好像沒有這樣，可是為什麼我，對我們櫃都是穿乙集團百貨制服，也有可能應該是有的選擇。

**問：那你去去看的時候是整層都一樣嗎？回想一下**

大部分都是一樣，有不一樣、有不一樣的，但是當下沒想到問這麼多欸。因為那個櫃長做很久，所以他就都穿制服，其實沒有，對，我當下沒有認真思考。

**問：他們都已經成為慣例了，你就沒有去做一些了解。**

或者是活動時間的時候他們會有活動服。

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？**

1. 對，就是會互相看，如果看到客人來，基本上兩種做法，一種就是打電話；另外一種就是稍微幫忙講一下。

**問：互助櫃這邊都是百貨的規定對不對？是直接分配好還是？**

有直接分配好的也有是自己認識的。

**問：哪種比較多，是不是分配好的會比較多？**

因為其實，我不知道其他樓層，但是因為我們家電樓層有一個蠻特別特性，是競品(競爭對手的商品)通常會在對面。那今天你說我們，像某家電品牌跟 BRITA，是我們主要競爭對手，那你跟我講 BRITA 是互助櫃，那他來看某家電品牌淨水器把他帶去那裡我們會擔心啊。那其實我們，我不確定到底百貨沒有實際去規定。

2. 我覺得應該是照理來講，應該是都分配好，只是說我覺得櫃長他會不會真的去，比如說好死不死互助櫃，可是我覺得樓管不會做這麼白目的事情，就是他應該知道我們就是競爭對手，但是有時候其實

### (九)其他

**問：當櫃位租約到期撤櫃後，薪資是否照領？專櫃廠商是否立刻安排工作？**

可是這不在我任內，因為我知道去年，就是因為我們有一些櫃位收掉，所以他就是做有做資遣的動作。對，有做資遣，可是在我任內沒有遇過因為這件事情而資遣，通常都是調點處理。

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？**

1. 不會，但是我覺得會看他，如果有影響到他的工作表現，會去溝通，但是沒有強制規定不行。
2. 對，所以我們有這樣的人，比如說他是對面櫃位但他就是缺錢，他會到處代班，他就代這個樓層所以大家都知道。那個我覺得 OK，但是我這個擔憂的點是在產品知識的問題。所以今天就是他

**問：其實你就是不會介意人家有學到你們知識啊，但是賣你們的東西，讓客戶感受到的，一定要有專業。**

對，現在其實很少什麼產品機密，上網查都還更多，櫃長都還不知道。

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

1. 競業條款是對我來講不會那麼的重要，但我不能說，其他家會這樣想。
2. 所以在初期的教育訓練，你或許有一點點，當然不可能去完全的把我們資訊去透露出來，有些教育訓練比較機密的，就會去簽一些，就是公司資料不能外流，對，大概是這樣。
3. 其實我有遇過一個是，有某一家淨水系統，而且我們家電主打淨水器，有一家淨水器品牌，它有寫所謂競業條款。然後因為我很想要那個人來上班，然後他直接給我看那個條約說我不能挖他。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

因為我們產業屬性不用開火煮食或其他複雜性產品，所以在我手上沒有處理過職業傷害問題。就我印象而言，是請櫃姐照程序就醫取得就診證明後續交由人資協助處理勞保賠償，所以與百貨追究出事原因，這部分比較無法說明。若是上班途中發生車禍等意外，也是沒有遇過。那若颱風天會依照百貨公布之開店時間上班，並敬請櫃姐搭乘計程車並申報。

**問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍要求專櫃人員或被要求需照常上班？**

停課、停班就是那個，我們要看百貨

**所以你們是完全聽百貨的？**

對，因為你百貨開店我不能空櫃，不然會被罰錢啊

**問：然後就是百貨跟你們溝通的方式是百貨公司跟你們講，你們再叫員工去上**

班？

他們通常有個群組，櫃姐的資訊會比我們快，我們會是聽櫃姐你們明天到底百貨有沒有要上班。

問：喔喔，你這邊廠商反而還不太知道？

因為他們，你看像乙集團百貨新竹某店有廠商群組，可是這件事情我真的只遇過乙集團百貨新竹某店有，廠商群組就所有的廠商加到群組，比較常看到的是櫃姐

問：就是你們跟樓管的連結 對，連結。

問：也就是說他直接跟你們說，麻煩你今天通知你下面的員工明天要上班，明天雖然放假但你們還是要來上班，有沒有這樣子？還是說他們都直接喬好了，下面都直接跟專櫃人員講好了

會講，但是最即時還是他們自己所謂的樓層自己的群組，這是最快的，因為他們本來自己平常就會發布。因為會有這個群組出現是因為周年慶有時候會去告知一些訊息，所以他們就會養成一個群組。那當然，你今天有沒有上班會是從那個群組開始，那有可能比較熱情的樓管就會通知我，對。或者是我們有廠商群組會去講，但是基本上就櫃姐會比較快。



訪談對象：樓管F

訪談時間：108年4月2日

訪談地點：新竹星巴克

### (一)工作內容

**問：能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？以及進百貨公司到營業時間前和營業時間結束前另有哪些工作？**

專櫃小姐從員工出入口進，那進的時候就是要看，要憑那個名牌進場，所以憑名牌進場，打不打卡的話看各廠商，有的是用電腦打，有的是跟我們申請我們的打卡片，然後，我們有專門的機器是給專櫃讓他們打上下班卡的。然後進到樓面之後，因為我們閉店的時候會請專櫃圍圍布，就是用一個布把自己的專櫃圍起來。然後他們先拆圍布，然後做基本的打掃，就是自己櫃內的地板，然後貨架，自己做一個簡單基本的清潔。然後，因為我們是十點半專櫃小姐要到，到櫃內要拆圍布，然後開始做清潔，然後四十分的時候做早操。然後大概四十五分早操做完之後，我們就會開一個晨會，簡單報告一下今天我們樓面的目標、昨天的業績狀況，然後整個月份累積的，就是可能從一號到現在幾號的累積狀況，然後全館的活動注意事項那種。

**問：然後在十一點可能就準時在櫃位上，就是迎賓這樣？**

十一點鐵門拉開，就是大家會先在櫃上迎賓五分鐘。然後迎完賓之後，就是有個規定，就是十一點開鐵門到十一點半之前，小姐不能離開櫃位。就是他不能說一開完店就去吃早餐什麼之類的，他就是至少要在櫃上待到十一點半的狀況，才可以輪流去用餐。

**問：還蠻清楚的。那麼有關於那打烊的部分呢？就是關店前。**

關店前像平日我們是營業到九點半，然後五、六營業到十點。大概關店前的半個小時小姐就會開始做結帳的動作，因為基本上要閉店的後半個小時，人就沒有這麼多，所以各櫃就會開始結帳。然後結帳、繳帳，他們會順便把櫃內的垃圾拿去丟，清一清，然後基本也是在櫃上做一個簡單的清潔整理，因為隔天可能不是他上班嘛，可能是他的配班上班，必須把清潔做好交接給下一個人，然後就寫一下交接事項、代辦事項給他的配班。然後到閉店時間就是一樣要送客，一樣是五分鐘的時間。

**問：五分鐘送客。**

然後送完客之後，就是要圍我剛說的那個圍布，你送完客就要把那個圍布圍起來，就表示我這櫃已經下班了，就沒有人。因為閉店的時候，有些客人可能沒有馬上離開，選擇繼續在百貨公司逛，所以他就要從櫃外把他圍起來，就表示他這櫃已經休息了這樣。然後圍完之後他們就一樣搭員工電梯，從員工出入口離開。

**問：您認為專櫃人員的工作內容與百貨公司自營櫃員工有不同之處嗎？**

我們的自營櫃就是我跟他買斷貨，但是銷售的人員還是廠商那邊的人員來幫我們做銷售。

**問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？**

基本上，如果是業績數字的話，就是我們的電腦系統看得到，所以我們不用特地去問他們了，除非就是，他們會主動報告說例如今天可能有一個客人一次結了比較大的單子，假設一個客人買了五萬、十萬，他就主動跟我們說一下，今天有一個客人，他結了比較大的單，怎麼樣了，有特殊狀況才會跟我們講，一般的數字面，這數字的話，我們這邊系統都看得到。

## **(二)契約成立過程**

**問：專櫃人員當初是應徵、面試及通知其錄取的都是跟廠商嗎？**

對，直接跟廠商

**問：百貨公司需要再次進行面試嗎？**

我們不會再面試，但是像新到的專櫃人員的話，廠商也會請我們稍微看一下在職場上的工作狀況。那如果狀況比較不 OK 的，我們也是回報廠商，那廠商大部分都會依照我們的意見，再進行篩選這樣。

**問：專櫃人員應徵時就知道工作的上班地點在哪裡嗎？一開始就會知道**

**問：就是第一個點？**

對，因為他們在應徵的時候，就會基本上跟專櫃人員講說，我是要在哪個點，我是要在新竹乙集團百貨，就是因為其實也很多他是直接約在櫃上做面試的，所以小姐來這邊他會知道是要來這邊上班。基本上小姐都會知道他要在哪站。

**問：專櫃人員首日到職上班到哪裡報到？與哪個單位簽訂聘僱同意書？**

我們只會請他們簽那個人事資料表。

**問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？**

我們只會請他們簽那個人事資料表，就請他填上一些基本資料，然後我們這邊做建檔。上面的條約很簡單，就是上面就寫說，就是盡最大的努力就是工作之類，一些比較含蓄文字，沒有真的什麼條款這樣。

**問：他是不是有一些功能，好比說你們百貨公司有證件，要有些資料，畢竟發證件要確定說這個人是我們的人，大概是這個功能嗎？** 那個功能就是一開始他來的話，我們會先跟他要，因為要申請櫃姐的名牌，要名字跟身份證資料，我們先跟他要這兩個之後資料之後，是不是做出了一張名牌，然後他需要填寫人事資料表。人事資料表紙本的時候，他們填完之後，是要回他們廠商那邊去用印，用公司的大小印，就等於是他們公司幫我確認這個人的身分是沒有問題。沒有問題回來之後我這邊做留存吧，把資料輸進電腦裡面，當這些動作都完成之後，他才能去上課。對，然後，因為他們一開始拿到的名牌是原始的名牌，是有期限的，他要做完這些資料，上完課之後，他的名牌才是長期的名牌。

**問：專櫃人員是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？**

我們會有那個課程，給專櫃人員的課程，專櫃的教育訓練。因為新的專櫃進來他們都要上一個叫收銀課，一個叫新進人員派遣課程，專櫃人員要上這兩個課程，課程內容就會提到百貨的規範。

**問：那這個上課時間大概是一天嗎，還是半天而已？**

收銀課程大概要上四個小時，大概四小時，然後新進人員教育訓練那個兩個小時，就告訴他們什麼時間該做什麼事情。

#### **(四)出勤與請假**

**問：專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？**

1. 也不到報告啦，但是會請他們填寫每個月的班表給我們，就是每個專櫃他們都需要這樣，每個月的二十五號前要繳下個月份的班表給我們這樣子。如果哪天需要請代班或是怎麼樣的，也要先都事先跟我們說。
2. 其實填寫這個的用意是說，假設這個早班，結果櫃上沒有人來上班，那我看班表就知道是誰上早班，那我就可以趕快通知他或是他的廠商，欸你們那個小姐沒有來上班要去聯繫一下，主要是這個狀況。

**問：那你有沒有碰到這種狀況，然後去聯繫？你是直接聯繫到工作人員，還是先聯繫到廠商？**

有啊。我會先聯繫專櫃人員，如果聯繫不上的話，就會通知廠商這個狀況，再請廠商想辦法處理。

**問：也要跟你們告知一聲？**

對，哪天要請代班怎麼樣的，他們會需要一個填代班申請表，上面會寫為什麼要請代班，代班的原因，然後代班的人是誰，要讓我們先知道這些事情。

**問：若欲臨時更改排班狀況時呢？**

因為我們這邊的話，因為他其實代班的人跟正櫃的人上班狀況那些的一定會有差，畢竟他是來代班，他可能對櫃上的狀況沒有這麼熟悉，所以我們都會請他們事先跟我們說，就是如果有要請代班事先跟我們講，讓我們知道可能那天的人員不是正櫃的人員，他可能會比較需要協助或幫忙什麼之類的，我們會先行請專櫃通知我們。

**問：專櫃人員上下班是否需要打卡？**

打不打卡的話看各廠商，有的是用電腦打，有的是跟我們申請我們的打卡片，然後，我們有專門的機器是給專櫃讓他們打上下班卡的。

**問：由哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？**

出勤我們基本上就是你不要遲到、早退，你不要遲來不要早退，基本上我們對你們內部怎麼上班，就是不會干涉這樣子。

**問：專櫃人員每日工作時間大約多長？是否曾要求專櫃人員加班？**

不會，這個部分樓管不會干涉。

**問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？**

1. 可以。就是基本上我們有幫他們分配好一個叫做互助櫃，就是你去吃飯的

時候，就可能由你旁邊的幫忙看。那我們只有要求他們，你們自己的休息時間希望你們手機，我一定要聯絡得到人。因為有時候你旁邊的幫你看，但是旁邊的不會賣人家東西。那真的有客人需要你幫忙的時候，打電話一定要聯絡到你的人，然後就要請你回來，接待客人這樣子。基本上，休息的時間我們不會干涉。

2. 迎完賓之後，就是有個規定，就是十一點開鐵門到十一點半之前，小姐不能離開櫃位。就是他不能說一開完店就去吃早餐什麼之類的，他就是至少要在櫃上待到十一點半的狀況，才可以輪流去用餐。

問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？ 廠商。

問：那如果臨時有事，病假、生理假或是一些事假，他們會再通知你嗎？需要，就是如果，應該說臨時的狀況是他們已經來上班了，但必須臨時要走，就即便他找到人幫他上班了，他也需要經過我們的同意。

問：同意，你說可能早退的情況下，或臨時請假，人已經到的狀況下要經過你們同意？

對，他們基本上會寫一個外出申請單，就是你身體不舒服、生病或怎麼樣的，然後就是我們要幫他蓋章之後警衛才會讓他們出去。

問：這點如果有申請，基本上都會同意嗎？

基本上都會，我們不會去阻擋這種事情。

問：如果是事前的，就是他們人都還沒到呢？就是我今天早上十點、九點多，臨時生理假、病假，也是要告知你們？還是說廠商他們趕快協調一個人，你們十點半有看到人就好？

對，廠商那邊協調到就可以了。然後可能，因為臨時有狀況，我們就不會要求說一定要通知我們。但我們自己會去詢問一下狀況。

#### (五)勞動報酬、福利與保險

問：薪資與獎金的部分，都是由廠商方面處理嗎？百貨是否有權利干涉？

就是他們自己跟廠商去，對。

問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？

有，我們也有員工餐廳。

問：還有沒有一些購物上的優惠，好比說我同一個百貨公司在這邊上班，我去買其他樓層的東西有沒有打折？

這要看各品牌，他們有沒有推出就是給員工的折扣。但是蠻多品牌會做的，它可能不是常態性活動，它可能例如說某品牌好了，它就是一年會做兩次，每次大概兩個禮拜，就是員工憑識別證去買哪些包款五折之類的，它就是會出這種員購的活動。那其實蠻多品牌會做的，只是它不是做，非常態，就每個品牌做一次都做可能兩個禮拜就結束這樣子。

問：勞保、健保、勞退的投保單位為哪個單位？ 廠商那邊。



問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？ 沒有。

#### (六)工作指示

問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？  
現在的百貨跟以前比起來很人性化，就是我不會太要求你坐姿，像以前那樣子不能有椅子怎麼樣的，我們現在反而是，你如果沒有幹嘛的話就坐著無所謂，我只要求你客人來的時候要接待客人。然後你說，這個強度我覺得應該對他們來說是很弱的。

問：跟以前相較起來，以前真的強蠻多的？

因為以前的話就是規範就很，規定就很嚴格。其實現在政府那些的，我們開罰單一些，因為以前動不動都會開專櫃小姐罰單，以前的時代。現在當然政府有介入這個事情，所以，因為你沒有強制約束力在所以其實講白一點，他不做你也拿他沒轍，所以現在的百貨都沒有像以前這麼嚴格。

問：百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？

基本上，我們其實沒有這麼誇張，我們比較要求空櫃的問題，就是你不要空櫃。像你剛剛提到的站姿，其實現在的專櫃小姐都坐，不用無時無刻站著。其實因為現在的百貨不像以前，現在的專櫃小姐基本上可以坐著，你說鞠躬的角度那些，其實鞠躬的角度啊，送客人到櫃位線那種的，其實以前的時候，以前時代的百貨會要求，基本上現在都沒有這麼嚴格的規定，我想這個狀況應該在各百貨公司的狀況都是一樣的。

問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？

像新到的專櫃人員的話，廠商也會請我們稍微看一下在職場上的工作狀況。那如果狀況比較不 OK 的，我們也是回報廠商，那廠商大部分都會依照我們的意見，再進行篩選這樣。

問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？

簡單來說，我們平日跟假日的次數會不太一樣。一方面平日我們有很多其他除了樓面之外的事情要處理，那我們基本上就是有空的話就會到樓面去繞個兩圈，看一下狀況。那假日就不一樣了，假日的話，基本上我們就是長時間的常駐賣場，就是我們，我們可能不會一直走來走去，基本上我們就會在一個角落，因為客人比較多話狀況就比較多，我們就會在樓面預備、等待。平日的話就會比較少，平日的話其實我們都還有很多業務要處理，所以基本上，我們比較多的時間是在辦公室。

問：像這些可能有些工作內容，你們跟廠商簽的約，基本上廠商都沒有什麼能力或空間去跟你們談判吧？ 你說像一些關於對小姐的規範嗎？

問：之類的，這種工作規則。 不會。

問：廠商就是基本上沒辦法去改變，就百貨公司訂了就訂了。 對，沒錯。

問：這也會導致說，訂了之後又轉嫁到櫃姐身上，所以三方關係就很妙。

因為這個規則，百貨公司訂出來之後，基本上廠商其實也不太會針對這個規則

去跟你做爭論或怎樣的，因為對廠商來說

問：好比說，你看某些金額這麼高，一萬、一萬的，專櫃人員也都有拿到這個。

我們也有這份，可是我們這邊沒有提供給專櫃小姐。

問：因為前面專櫃人員就有提到說他們有確實看過這個，她連金額都大概知道，大概什麼三百、六百好多哦。

專櫃小姐大部分都會知道。

問：但就你們，你們的話是沒有公開的去拿到這一份？ 對。

問：你們百貨公司會訂工作目標嗎？ 業績

問：你們是跟廠商那邊訂，還是說直接跟專櫃人員要求？

應該說廠商那邊會自己給他們的專櫃一個目標，我們是以百貨這邊的角度，我們也會給他一個目標，這樣子，對。那當然專櫃都會以廠商給他們的為基準，我們這邊的做參考這樣子。畢竟他們的薪水都是廠商那邊算的，對啊。就是我要他們知道說，我百貨訂給你這個櫃，你可能下個月的目標是多少，就讓你自己心裡有個數字。

問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司勞務指示的內容相互衝突？

基本上不太會。

問：你們管他的東西不太一樣？

對，因為我們的角色不太一樣，因為基本上百貨就是，我就是管理他們在我這邊上班的狀況。基本上，我們管理的這一塊廠商就是以我們為主，因為他們的人員到我們這邊來，上班時間就是他的，怎麼講，就是不衝突的啦，我們職責不太一樣。

問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主，因為你們也都會開罰單

對，今天就有個問題，櫃姐她如果認為這個不合理要投訴的話，是要投訴廠商，不是投訴我，所以基本上我開罰單也跟我無關。就變成今天我真的要開你罰單，也不關我的事，我也不會違反政府的規定，因為廠商扣你錢，不關我的事情，這有點漏洞。

問：您認為專櫃人員與百貨自營櫃員工受到指揮監督的程度有不同之處嗎？

沒有

問：你認為是沒有？就是兩個感覺都差不多，大概管理到

管理的方式還是跟專櫃一樣，因為畢竟對我們來說，這個人還是廠商找來的。

問：對，所以你前面講的就是專櫃，因為自營櫃就是，百貨公司就是他們老闆啊。

自營櫃，我們是跟他買斷商品，可是人員還是他們的人員

問：您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

對，沒有，還好。

問：那每個樓層差不多是這樣嗎？還是說可能一、二樓比較專注業績的化妝品

這種會多一點人(樓管)? 差不多

問：您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？

不會有太大的差別，就是細部一定會有些不一樣，但基本上原則都差不多。

#### (七)工作考核及懲戒權

問：你們有對專櫃人員工作表現做考核嗎？ 沒有。

問：但是平常如果在跟一些廠商的主管連繫或討論的話，可能口頭上會談到，簡單地講到嗎？ 專櫃人員的表現嗎？會。

問：但是你們不會有那種書面上或是比較硬性的考核？都是廠商他們處理？

對，我們只會簡單跟廠商說一下櫃上小姐的狀況，但我們不會出任何正式的、紙本的東西。

問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？

應該說每個百貨都有這個規範，就是遲到怎麼樣要罰多少錢，但是有沒有去執行，就是每個櫃點、每個百貨的店他們的規範比較不一樣，像我們這邊的話基本上是比较沒有在開罰，但是規定都有。

問：規定都有，這方面有沒有開罰，這個會不會跟樓管的風格有關，可能組長他們帶事，還是說他們可能又要更上一層，到百貨的總經理之類的？

應該說是跟你每個樓層，其實沒有到那麼上面，你每個樓層自己的管理風格。因為就我這邊來說，我們就是比較，我們不會太嚴厲的要求他們，因為我們這邊的小姐都算比較資深的，因為他們自己也有自己的分寸在，所以我們比較不會那麼強硬的說我要開你罰單怎麼樣，我們都是比較勸說的，除非真的是狀況太嚴重，我們才會開罰單。

問：那就你的經歷或是你們這個樓層，開單的頻率來算，一個月有沒有開過一張以上，還是幾乎沒有？ 幾乎沒有。

問：幾乎沒有。就是你的工作這些時間，一年七個月都是在這個樓層嗎？ 對

問：然後都沒有碰過有開單的狀況？ 有啦，有碰過。

問：那是別人開的還是？ 別人開的，那是因為可能同一個人他的遲到狀況真的比較嚴重，我們當下有開罰單。那當然這種狀況，我們就會跟廠商講說這個人不太 OK，所以我們就是請廠商把他就是換掉了。

問：所以簡單來講，基本上是不開單，但是偶爾狀況特殊 比較極端

問：可能一年五張以內？或是甚至一、兩張？

以過去差不多啦，就是去年應該有開五、六張吧。但是這個罰單就是不包含財務那邊的，就是單純我們樓面管理。因為其實罰錢這個狀況是，有的時候專櫃小姐會因為可能遺失作廢發票或怎麼樣，就是要罰錢。所以他們有時候是，他們的狀況是，不是被我們樓管開單，是被財務那邊開單。那財務那邊的狀況就會比較多，因為作廢發票有時候小姐就是弄丟了，那弄丟的那個金額專櫃小姐就是要自己賠，然後可能就會被財務罰，就是開罰單這樣子，那這個就比較頻繁，就整個樓面的話，一個月至少，至少都會有一張吧我想。

問：你說整個樓面至少會有一張？ 對，因為這發生的頻率滿高的。

問：所以你們不會讓他們，這邊如果是關於這種罰則，是跟廠商溝通的嗎？還是說你們完全沒有？

因為其實罰款這個問題現在會產生一些爭議，所以基本上我們不會給廠商，也不會給專櫃這種東西。但是那當然，我們內部還是有一些像這樣子的東西。

問：開罰單的一些動作？

對，我們內部其實有，但是我們不會給廠商也不會給專櫃人員

問：那你們，既然你們沒有告知的話，那你們怎麼去約束他們要遵守這些？

其實大家今天就是違反了哪些條款的時候，就會問說這個會開罰單嗎，罰單金額是多少，然後我們就會再告訴他。因為其實以我們這邊來說好了，都是犯一樣的錯誤，但是他的罰款內容是一個範圍的，基本上我們都是開最低，那小姐問說這個罰單要多少錢，我們就會說這個我們內部會做一個討論，基本上那我們就是開最低的這樣子。所以我們沒有讓小姐一開始就

問：百貨公司是直接對專櫃人員進行罰款嗎？

反正就是，其實現在開專櫃小姐罰單，依百貨的角度是，簡單來講假設你是專櫃人員，我開你罰單，其實你也弄不到我身上來。因為我不是直接扣你的錢。……就等於是我用一個名義上去扣廠商的貨款，那廠商就是看到這個扣款的，這個怎麼講，因為我們扣款會寫這是扣什麼費用，他看到的就是這什麼管理費用之類的，他自己知道這是專櫃小姐的罰單，那他們有沒有去跟專櫃，你知道就是，對。

問：百貨公司是否會拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員？廠商如何因應？

基本上，我們如果有反映的話，廠商就會至少會幫那個小姐調點，就如果我們有反映說他在這邊表現不 OK 的話，廠商可能就會幫他調到新竹其他點，例如說站前或遠百，再幫我們換新的人過來。

#### (八)組織從屬性

問：接下來早上他們要參加這個晨會，原則是強制還是非強制？

強制的，他們的時間，上班時間就是十點半。

問：另外，他們還有要出席其他的會議嗎？好比說，可能討論業績的會議或是做活動先開個會議？

會。有時候會請他們配合參加，就是聯合晨會，就是可能有比較高階主管會來開的那種，跟大家說說話的那種，但是頻率不高，大概三四個月一次。那他們(專櫃人員)就是那天要更早到。

問：像這種情況是全部都要到，還是說你們可能一個樓層抓幾個專櫃代表？

沒有，全部都要到。然後像除非特殊活動，像周年慶開打之前可能會，他們可能就會需要參加一、兩個這種，這種，我們也算是朝會啦，就是跟大家精神喊話之類的。

問：這種情況是要更早到嗎？十點半再提早？ 可能十點就要上班，十點就要

到。

**問：專櫃人員是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？**

然後，因為我們是十點半專櫃小姐要到，到櫃內要拆圍布，然後開始做清潔，然後四十分的時候做早操。然後大概四十五分早操做完之後，我們就會開一個晨會。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

我們有兩個方案給廠商選擇，第一個就是廠商他們可以有自己專櫃的制服，那他們需要填寫一個制服申請表，一樣可能有一個人穿上了那個制服，拍照之後，然後正面、側面跟反面，然後印出來貼在我們的表格上，公司一樣要在上面蓋章；第二個就是公司可以選擇穿乙集團百貨，他可以讓專櫃小姐穿乙集團百貨的制服，就是跟我們乙集團百貨買，就是我們員工穿的那套女生的制服，那他專櫃就是穿那個。

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合**

就是基本上我們有幫他們分配好一個叫做互助櫃，就是你去吃飯的時候，就可能由你旁邊的幫忙看。

#### (九)其他

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？**

我們這邊禁止，如果你是正櫃人員的話，你是禁止到，幫其他櫃代班的。

**問：正櫃禁止代班，這個也蠻特別的。**

對，就是正櫃人員他是沒有辦法到其他櫃幫別人上班的。

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

我們只對同個業種的有一個規定是，因為我們避免像童裝的廠商互相挖角人，所以我們會，我們有一個，他沒有明確的列出來，但是有個不成文的規定，就是假設你現在在 A 櫃位上班你離職了，那你一樣要到童裝的 B 櫃去上班，這中間要間隔三個月的時間。就是我們算是避免，就是同業之間人員惡意的挖角這樣子，我們這邊也會有一個規範這樣子。

**問：這滿特別的。就是這個人可能是要限定在你們這一間百貨公司，就算他可能 A 櫃離職去 B 櫃，但是他去了隔壁間。**

他中間要三個月，因為他要申請名牌那些的我就不會幫他申請。

**問：喔，就是在你這間的情況。假設他去 B 廠商，A 廠商離職去 B 廠商，結果他去新竹的 B 櫃位上班，你們就不會管他了？**

基本上他只要不是在同一個業種就都沒關係，假設他童裝離職，他馬上去家電那邊上班，我也無所謂；童裝去童裝，那我們就會有這個規範，就三個月。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

有專櫃小姐被，就他的貨疊得比較高，然後被貨砸到腳骨折。

**問：骨折，那發生這個情況下，後續你們處理上，百貨公司有沒有給一些協助？**基本上，他們是直接對廠商那邊，就是申請一些員工保險，因為他們保

險是廠商那邊，廠商會幫他們做後續處理。我們會稍微關心一下狀況，就是他們廠商有沒有給予他們協助啊怎麼樣的。因為我們這邊碰到狀況是廠商那邊都有幫他們做後續的處理，甚至給他們休假之類的。

**問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍要求專櫃人員或被要求需照常上班？**

有遇到颱風放假，然後我們這邊的狀況是如果你真的住得太遠沒有辦法來的話，我們那天就不會請你來上班。我們就是，百貨公司一樣開門，然後那天不方便來的話，我們就請鄰櫃的把你圍布拿掉然後他幫忙看。因為有的住比較近的他可以來上班，他還是會來上班，那他就是幫忙沒來的看一下他的櫃。因為近幾年颱風天百貨公司也開始提早結束營業

**問：或是甚至不開門的，偶爾會有。** 還有就是，如果我們有開門的話，就是請能來上班的同仁，來幫忙上一下班，幫忙看一下。

**問：那你們不會很強制？** 現在不會很強制。

**問：這幾年颱風天有看過其他櫃是空著的狀況嗎？** 有。

**問：你們確實在這方面就比較鬆一點，就我這樣訪談下來，跟台北真的有別** 因為有的真的住太遠了，因為你新竹很多都從新豐、桃園來上班，你要強制那些人來上班，你要怎麼強制他。對啊，因為我們現在比較人性一點，知道他們有他們的難處，那我們也不強求你來。

訪談對象：樓管 G

訪談時間：108 年 4 月 11 日

訪談地點：高雄星巴克

### (一) 工作內容

問：能否請您簡單說明專櫃人員每日的主要工作內容為何？以及進百貨公司到營業時間前和營業時間結束前另有哪些工作？

專櫃大概的工作，就是他開店前，就是要先整理櫃位，掃掃地、拖地之類。因為我們百貨是規定說，你們營業時間是完全不能動掃地工作，完全不行，所以他們一定要在開店前做完。可能做完阿他們可能還會再整理一些，他們今天要做，比如說他們今天有做活動，他們活動立牌或什麼東西，他們會先調整好這樣，商品會先調整好。

問：是不是每天都會有晨會？ 每天百貨都會開晨會

問：對，然後早操可能就不一定有？ 早操不一定，好像只有甲集團百貨會有吧，我記得他們好像有擴大晨操什麼的，大家一起。

問：某些有精神喊話？ 對，我們只有周年慶的時候會喊。

問：專櫃人員的工作內容若有變動或調整，是由哪個單位來指示的？

基本上我們不會去干涉他們工作內容。工作內容很多都是他們公司會，像剛剛講的休息時間，基本上，很多公司他們自己規定做幾點到幾點，正常都是交班的時間，就是早班下班，早班上班的時候接晚班，早班就可以去吃飯，那一些櫃務或者是怎樣基本上都是廠商那邊做決定。那我們真的只會顧到說，這裡真的太髒亂，會叫他去整理。或者是他們倉庫的問題，太髒亂叫他們去整理之類的。

問：您認為專櫃人員的工作內容與百貨公司自營櫃員工有不同之處嗎？

基本上工作內容是一樣的

問：一樣賣東西，推廣產品？ 只是他們進貨的方式可能不一樣

問：有關業績等相關工作內容的報告，是向哪個單位報告呢？

我們系統也會看得到，可是很明顯的就是小姐會去回報給他們公司，他們公司就會每天去盯，盯他們數字，人是怎麼處理，基本上都是廠商對專櫃。化妝品部份對你這個問題就很明顯，就是在管理他們專櫃人員。樓管只是在負責讓他們業績更好而已，互相幫忙要資源，所以就是互相幫忙。

### (二) 契約成立過程

問：專櫃人員當初是向哪個單位應徵這份工作的？是由哪個單位跟專櫃人員面試及通知其錄取的？百貨公司需要再次進行面試嗎？

1. 不會，正常不太會去。這是廠商有關於，他自己會去找他符合他們自己企業形象的人，所以基本上，百貨這裡不會太干涉他的面試的過程。

2. 對，基本上，就是說，小姐來上班的第一天，我們才會看得到他。廠商會先跟我們告知他的人事變動，比如說下個月會怎麼樣啊，有小姐會來或怎麼樣。我們會大概知道說，幾月幾號有什麼小姐會來，我們只有上班第一天會看到他。
3. 那我們也有一個特別，叫做黑名單系統。你說，這個小姐行為真的很差，會跟客人吵架或者是偷錢啊，或是作帳之類的。那我們就會登到黑名單系統裡面。那基本上直接釋出，我們就不會在錄用。因為我們會有他的身分證字號，一登進去就會跑出來。

**問：專櫃人員到百貨公司任職時，是否須另外簽保密同意書或其他文件？**

1. 守則，對啊，裡面就有一些規定，基本上罰遲到，開早會遲到或者是上班遲到之類的，我們都有相關的規定。……對啊，那我們就是直接拿那個保護說，就是這樣，他一上班就直接叫他簽名。
2. 保密同意書是不會，人事資料表會，因為我們這裡樓管會做建檔。

### **(三)教育訓練**

**問：專櫃人員是否有接受百貨公司提供的教育訓練？訓練內容大致上為何？**

因為說他們今天第一天過來會幫他安排，我們丁集團百貨會有一個新人課，就是對於專櫃人員的新人課，新人課課程內容當中，就是說明有我們百貨的種種，什麼歷史，什麼之類，那這其中一些也包括說今天員工守則是什麼？有盡到告知的義務，我們才可以做開單的動作。因為現在小姐其實也有一些真的很難管理，他會跟你講說怎麼樣，又沒有怎麼樣，啊你當初又沒有跟我講，那我們就一定跟他講說，新人課一定會上，但我也給你看過，對啊。

**問：新人課大概就是第一天，大概上半天**

也不會是第一天，大概是一個月為一期，因為他都是全館，全館的新人一起上這樣。

**問：大概就半天？** 我們會上一天，我不知道其他百貨。

**問：某些百貨好向每個月要上兩、三個小時因為還要再更新一些收銀課**

可是我們收銀不是另外上課，我們收銀只是專櫃進來教一次。

**問：教一次就會？** 教一次，那你剩下的就是你自己人要教自己人，對，啊不會的問我們，因為我們也會上收銀課。

### **(四)出勤與請假**

**問：專櫃人員每月排班狀況向哪個單位報告？若欲臨時更改排班狀況時呢？**

基本上不太需要，可是我們還是會看，我們還是看。那比較有一些特別的像是周年慶或者是卡友這些檔期，我們會明訂禁休。禁休的意思就是說，這個櫃位一定要兩個人，兩人櫃就是兩個人一定要上班，不能說休假一個人站全班。這樣子，這些是一些規定，排班的部分。那也有那種，周年慶第一天一定要有資深的人員上班。比如說這個專櫃是一個資深一個資淺，那我們會要求說這個資



淺的不能在早班，要嘛兩個一起，要嘛就是老的先站。

**問：所以你們現在就是在特別的期間才会有這樣限定**

對，基本上話不會干涉太多。因為現在景氣不是很好，我們的百貨力量也不適合介入太多。

**問：專櫃人員上下班是否需要打卡？由哪個單位做出勤考核？遲到是否有懲處？**

基本上這個出勤紀錄都會送給廠商，廠商會自己去做決定。那因為我們是用打卡片，上面有一些廠商會要求專櫃人員要寄回公司。或者是他們自己業務會下來做統計，基本上就是我們只是提供他這一個方面的服務，他們要怎麼去用是他們的事情，可是我們有一點是，我們有一個查核責任。前一陣子，我們會抓到有專櫃人員會代打卡，所以有一陣子，我們一直在抓。就是比如說，晚班上班的時候就會在前面看，這個人還沒到，那為什麼卡已經簽到，我們就去抓，幫廠商去做，那抓到之後

**問：幫廠商**

對，幫廠商去監督他，那抓到之後，我們也會直接跟廠商講說這個小姐平常有代打卡的習慣。那後來怎麼處置就是廠商那邊的問題。

**問：所以像代打卡你們不會直接開罰單，會跟廠商反應，但如果是上班遲到的話呢？**

上班遲到，就是會直接看，看問題輕重。有一些基本上常會，因為小姐進來這個百貨，我們會直接給他看那個，比如說

**問：守則？** 守則，對啊，裡面就有一些規定，基本上罰遲到，開早會遲到，或者是上班遲到之類的，我們都有相關的規定。那一碰到，基本上會直接開罰單。甲集團百貨那邊好像是，好像是不能給你在這邊有的沒的，可是我們在百貨，真的是比較彈性一點。像比如說，他就真的帶小孩，小孩生病，你真的沒有辦法說，我硬要給你開罰單的樣子，基本上是這樣。可是有一些，他就是真的遲到，你看得出來。

**問：專櫃人員每日工作時間大約多長？是否曾要求專櫃人員加班？**

除非他們進、撤櫃，他們自己本身要盤點，要加班，都是他們自己的人，只要跟我們提出申請都可以，你要跟我們講說你要比較早來，你要比較晚走也可以，基本上都是廠商自己決定。

**問：休息時間能否由專櫃人員自行決定？**

可以，可以，基本上這也是剛講到的互助櫃，那他們去吃飯正常都會幫忙一下，可是之前也有碰到說這個小姐是，一開店沒多久就消失，到下午才回來一下子又消失，空的時間很長，那基本上百貨有發現這個問題，我們就會刻意注意，基本上就是放棄我的文書作業，就是整天我就是盯你就對了。那盯到基本上也會直接跟那個，廠商告知說這個小姐有這樣的問題。基本上對一般情況來講的話，小姐就會可以自己決定他的休息時間，那一般小姐也不會白日到說，我在忙碌的時間，我自己去吃飯這樣，至少是不會這樣子，正常就是挑一個沒

有人，大概十二點到兩點，就直接去吃飯，反正也開店沒多久。

**問：專櫃人員欲請婚、喪、事假等假別及特休假時向哪個單位告知呢？**

正常的話，我們也會有一個要求說，如果今天有事，那你請別點的人過來，公司請別點的過來代班，你要先跟我們告知，一定要做告知；或者是你今天是單人櫃，或者你今天休假要請代班，這也要跟我告知，那基本上還是不脫離那個原則，就是一些禁休日期、重要日子、檔期，你是不可能的。你一定是為了，因為我們也是為了業績著想，一定要是最強的上班，這樣子。

#### **(五)勞動報酬、福利與保險**

**問：薪資與獎金的部分，都是由廠商方面處理嗎？百貨是否有權利干涉？**

基本上就是，都是他們(廠商)那邊，特別是薪水的部分

**問：會不會你們的意見，你跟廠商的那些表示、意見，然後影響到他們薪水？還是都不會？**

基本上這些，就算會，我們也不會過問。因為廠商會去問我們這些小姐平常的表現，那如果廠商真的決定有動到薪資的部分，其實他們也不會跟我們做告知，基本上特別是錢這個部分我們不會去動它。

**問：除薪資之外是否有其他金錢或非金錢性的福利？由哪個單位提供的呢？**

有時候會，像是常態性的就是員工餐廳，我們是專櫃會買餐券，下去就可以用員工餐，我們是直接去美食街。美食街的部分，他們都會推出一些例如員工是幾折或員工多少錢，就員工餐是一定會有的。

**問：基本上還有一些廠商的嗎？**

一些我之前有聽說，比如說周年慶的時候，就是會，我們公司有提供，好像某品牌機車，還有禮券一些，就是提供說這個專櫃在周年慶期間幾%幾% (超過業績目標多少比率)就可以參加抽獎，那我們就會幫專櫃訂，比如說每一個櫃都是125%，要超過25%才可以這樣做，才可以有這個資格，這些都是非常態性的一些福利。

**問：勞保、健保、勞退的投保單位為哪個單位？**

對，就算你沒有照規定來，我們也不會去管它。只有一個比較注意是，比如說這個公司出現一些薪資狀況、財務問題，小姐有慢領到薪水，這就是樓管有一些敏銳度要去注意到。因為公司只要有慢給小姐薪水的部分，表示他財務可能有點問題。那你財務有點問題，我們就會牽扯到說，我百貨會擔心收不收到你的貨款，因為正常月結的時候是我給你，你也要給我一些費用，對啊。

**問：不是你們都直接從營業額裡面抽掉？**

有些，其他的部份的費用是要去繳，有分一些比較細節。

**問：百貨公司是否有另外為專櫃人員加保商業保險？**

基本上，現在的時機沒有那麼好，所以基本上都照最低標準，基本上所有的東西都有過勞基法。也許有些還沒有，就一些灰色地帶。基本上有一些保險，你進來的時候就是廠商在簽約的時候丁集團百貨當然也會給你保，比如說火險

啊。

#### (六)工作指示

**問：專櫃人員日常工作受到指揮監督的程度高嗎？由哪個單位來指示比較多？**  
一定都是我們，因為我們才可以看到現場的狀況，有些突發狀況、平常的樣子。有些如果碰到客訴啊，或者是他這個客人又來找碴，就是我們現場就會處理好

**問：所以針對化妝品，你認為說是廠商給的壓力比較大，然後樓管這邊的話會看品牌，你剛剛講的說，某些品牌他介入，自認為權力比較大。**

基本上只有名品會這樣子，名品跟精品會這樣子做。化妝品基本上還是乖乖照我們這樣子，還是都乖乖，照百貨管理這樣子。

**問：喔喔，所以只有**

名品、精品，基本上是這樣，因為他們是全球公司，品牌力比較強。

**問：那我之前的見解可能比較錯誤，因為以前以為說，化妝品這種百貨公司的門面，所以樓管會管得比較，要求比較多，然後廠商的話就會比較小，我是說跟其他樓層比，樓管會特別關注在他們儀表上，可能每天巡邏次數比較多。**

會，這個部分是會，可是如果講到

**問：換到精品的話就**

基本上的話，我們直接講就比較直接的是說，我們樓管不需要去擔心太多，因為他們的要求就比百貨嚴格很多了，所以我們，基本上就是在我們標準之上，不會去干預這麼多。

**問：百貨公司平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？**

百貨只有負責監督跟指導的責任，那所有的管理全部都經過他們的公司，所以我們在管理他的時候，其實是管理他日常的行為而已。那如果我們有管理到他們公司內部的事情，我們是直接跟廠商聯絡，他們廠商才會去直接去指導他。

**問：不要太誇張的**

只有拖鞋櫃可以穿拖鞋上班，那其他是完全不行。我們頂多最能接受的是涼鞋，因為我以前管的是少女服飾，那有一些流行性的東西包括涼鞋類的，我們會特別允許可以穿涼鞋，只有涼鞋，拖鞋不行。

**問：就是他們櫃上的產品、商品相關的**

對，服飾櫃的話，就小姐一定會穿他們家的東西，那如果是他們家自己出來的東西，我們再禁止他就沒有意思啊。那我們就是會去看他們商品內容下去做決定。基本上說到服儀的部分我們百貨真的算是還好。那現在百貨大部分都已經推廣說可以坐下。那所以我們百貨在前年的時候就已經說可以坐，可是我一個要求就是，坐不能坐矮的。因為如果你坐矮的，自己縮在櫃子裡面看不到客人來，所以只能坐高腳的，我們唯一的要求就這樣。

**問：你們會不會比如說今天都沒有開市，會去提醒一下？**

會去給壓力。我們會去探討這個問題。基本上，只要不是說今天百貨真的沒什

麼人，大家都沒開市就沒辦法；如果大家都，比如說五、六、日這種大日子的話，如果大家都開而你還沒開，我們就會去問，問說今天怎麼了，是出了甚麼問題。基本上，樓管有個很重要的工作就是要給小姐很大的資源，他有資源她才可以去賺業績回來。基本上如果你只是一直在責怪說你怎麼沒開市，像是甲集團百貨，好像就會逼，像是下午兩、三點，如果你還沒開市，樓管就會打電話過來。基本上我會直接過去櫃位，甲集團百貨場地太大管理需要透過電話，我們就直接過去說今天怎麼了，有沒有問題，還是說活動不夠，你活動不夠我會去跟廠商要，因為有時候小姐跟廠商講話，廠商會覺得說你好煩哦，你不要煩我。可是如果由我們去跟廠商講，廠商就會說那就來做個什麼東西。基本上小姐，我們跟小姐要有很大的默契說，要去做什麼活動，你要去幫他爭取來，他才有時間，他才有武器去賺業績。

**問：專櫃廠商平常對專櫃人員的指揮監督以什麼方式進行？有哪些內容？**

1. 基本上，廠商會有自己負責的，業務會自己負責的區域，這個大概要講頻率的話，一個月一次或兩次。
2. 基本上只要做周年慶他們一定會下來。周年慶前要開打前，我們要選東西，他們區經理一定會下來看。要不然就是在周年慶期間他們會下面看這個櫃的狀況是什麼。真的很少，平常真的像網友一樣打電話。

**問：百貨公司樓管到各個專櫃巡視的頻率高嗎？專櫃廠商的主管呢？**

這也牽扯到說每間百貨的風氣不一樣的，因為我有聽說別間，就不要講是哪一間，我聽到別間是整天是不會巡櫃的，是不會巡。那我們百貨是說，就是說有空就巡，有空再巡。因為正常樓管不是像說，你也知道吧之前的訪問過，業務不只是巡樓而已，還有一些什麼行銷，還有一些活動。那我們把一些做完之後，才會，真的有時間我們才出去巡樓，對啊，基本上。

**問：如果大概估一下，一天會不會三小時逛一圈，或者是一天才看個一、兩次這樣？**

差不多。三個小時，其實你要想上班八個小時，逛三個小時，就五小時還要扣掉一個小時要吃飯，所以只有四個小時能處理文書其實不太夠。所以基本上  
**一、兩小時？**

可能大概一、兩個小時左右，那我們就看一下大概的狀況，有一個固定的時間點，比如說開店前一定要先巡，或者是閉店，閉店都要先巡。

**問：像廠商有時候會有區經理、督導之類，來的次數就很少，可能一個月一次之類？可能直接督促到他們廠商員工的次數就非常少？還是他們有透過電話直接還是能每天督導到他？**

基本上，廠商會有自己負責的，業務會自己負責的區域，這個大概要講頻率的話，一個月一次或兩次

**問：好像真的蠻少的**

真的蠻少，因為很多廠商都在台北，很少廠商在高雄，那在高雄基本上當然會比較常一點，比較常來看這樣。如果你說到區經理的話，那就更少，可能一年

一次，或半年一次。……基本上只要做周年慶他們一定會下來。周年慶前要開打前，我們要選東西，他們區經理一定會下來看。要不然就是在周年慶期間他們會下面看這個櫃的狀況是什麼。真的很少，平常真的像網友一樣打電話。

**問：工作說明書由哪個單位提供？工作規則的內容由哪個單位制訂？**

守則，對啊，裡面就有一些規定，基本上罰遲到，開早會遲到，或者是上班遲到之類的，我們都有相關的規定。

**問：這種每週或每個月的工作目標，是你們跟廠商談好？ 對**

**你們沒有特別跟專櫃人員更細分說每週之類的？**

基本上我們訂每月，每月會比較準。因為有時候有分，比如說一個月有四個週末或五個週末不一定，五個週末一定會比較好。

**問：是否曾遇過專櫃廠商與百貨公司指示的內容相互衝突？專櫃人員應如何因應呢？**

1. 其實企業應該是說，我們的標準是這樣子，一些日常的一些規定，可能就是某品牌，他自己都有自己的 SOP，那基本上我們碰到了，也不能說哪一個部分會重疊，很多部分都重疊。那我們遇到衝突的部分，我們基本上會直接跟他們公司做溝通，跟他們總公司或者比較高階的主管說，我們以前規定是這樣子，為什麼會這樣子，廠商那邊也不會跟你講說他們為什麼要這樣做。比如說我們十一點開店，他們硬要八點進來，他們每天就是八點進來，你也不能叫他們不要。這個部分我們就會去協調說真的有必要嗎，他們覺得有必要那我們就配合你
2. 因為小姐其實也被夾在中間的，所以我們不會去為難小姐，小姐真的沒辦法作主，那個時候我就說沒關係你先那樣，我就會直接打電話問廠商做溝通，那到底現在是什麼狀況。那公司給業務的彈性正常都很大，他們有些東西都可以自己作主。

**問：您是否認為專櫃人員同時有兩位雇主？即廠商與百貨公司都是雇主 會**

**問：怎麼說？**

給他薪水的是他們公司嘛，那平常受管理的，比較多接觸的也是我們，可是我們又去管他有的沒的，廠商那邊也都會覺得說有兩個老闆。

**問：你們樓管會不會也覺得說，奇怪，我不是你老闆，這個我幫你管理，有時候(專櫃人員)回嘴或是怎樣，我好像又沒辦法直接去**

對，有時候就是說，因為我們樓管夾在說專櫃、廠商，還有公司之間，我們樓管其實更尷尬，還有我們的主管，所以我們夾在三方之間。那我們就是，其實了解這個工作內容，大概都知道這個為難的地方在哪裡。小姐不聽話，其實基本上，我們就去做該做的事情，這樣子。

**問：您認為專櫃人員與百貨自營櫃員工受到指揮監督的程度有不同之處嗎？**

基本上如果說自營櫃，因為這個小姐變成我們自己的人

會管比較多？ 我們會管，以我們的方式管嚴格一點點。

**問：所以自營櫃的員工，他們人事資料都是丁集團百貨人資在負責的？**

應該說，他們在應徵，如果是自營櫃應徵，其實也是由他們品牌下去負責，他們負責。其實應該要怎麼解釋這一點，就是我們管理責任會比較多一點

**問：你說他在面試還是從廠商那邊面試？**

基本上我們不會去應徵，我們不會開缺，開化妝品或是內衣

**問：然後他們應徵完 再把一個人丟過來**

**問：你們再去跟他簽合約，聘僱他？**

應該不是，不是這樣子說，基本上合約聘僱全部都還是歸廠商

**問：還是說自營櫃你們只有買斷他們產品而已？**

買斷產品而已，人事方面還是很多的，只有商品是歸我們管，人基本上

**問：還是歸他們(廠商)？ 主導權還是在他們，對，還是在廠商那邊。**

**問：所以自營櫃的定義，不是員工也是完全你們這邊 不是**

**問：別家也都這樣子？**

應該是說，他們這個品牌也會考慮到企業形象，所以他們會想要他們的人員他們自己管的。其實基本上，應該說，廠商給小姐壓力更大，其實化妝品很辛苦，廠商壓力會給很大，小姐沒辦法去

**問：您認為不同樓層的樓管對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

一定，會一定會，就拿最明顯的差別，就一樓。那我講一個最明顯就是，我們少女服飾，跟我管精品是完全不一樣的東西，精品就是有點反過來。我在我們家，假設是我跟你講要怎麼做，後來的行銷是怎麼做。在一樓的話是這個廠商，廠商跟你(百貨)講說，我們未來一年要怎麼做，你們百貨可以給我什麼東西，會反過來。那還有最大的差別，晨會他們是不開的，有一些大牌子是這樣，他們會有一種，是你百貨要來告知我們要做什麼，而不是我去參加你們那些。他們也不會去百貨的一些例行性的消防安檢的東西都是不參加，他們會覺得說，我們有自己的 SOP，我們的規定，我們會遵照我們的 SOP 來。真的是每一個廠商都不一樣，像是那種自營的。

**問：那像是化妝品這種的話就是，算是這種比較權力比較大的品牌商嗎？還是不一定是要看那個每個樓層的**

其實也不一定，就要講比較細說，化妝品有分說是他們廠商直營的，還是公司自營櫃，自己在經營，這就是有分。比如說你是自營櫃的櫃姐，那你就等於丁集團百貨的員工，對，你是在我丁集團百貨底下的 sales，你不是你們公司的。如果你是外部的當然還是你們公司管沒錯，所以這就是有講比較細，就是有這樣的分別。可是主要的主導權，還是在你們公司的，只是你掛的名牌可能會不太一樣。

**問：說到美食街，會不會受到樓管或百貨公司，這些指揮監督比較少，那像化妝品比較多，畢竟他可能比較門面，或是大家一樓走進來就看得到的。 你說管理比如說？**

**問：管理比較偏向日常，就是像一些，剛提到的有一些儀態，或是那些表現出來讓顧客看到的。**

當然會，就是一樓的化妝品，當然不用說就是他們一定是全妝到，對啊。那像是美食街的部分，基本上樓管會比較要求衛生，衛生的部分，或者是一些緊急應變，因為美食街真的緊急的事件會比一樓就會多很多。比如說就是客人吃飯怎麼樣啊，被燙傷怎麼樣啊。那樓管在管理部分，也會因應這一樓所需要的需求下去做改變。可能這層樓比較缺少的東西，比較需要注意到什麼東西，樓管會特別加強的部分。那基本上也是，不拖一個原則就是你穿著儀容一定要得體，總不能就是邋邋就來上班，畢竟這裡是百貨公司。

**問：您認為不同的百貨公司對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

其實對於其他甲集團百貨還有乙集團百貨那些，我們丁集團百貨是比較沒有那麼嚴格。如果你說甲集團百貨的部分，甲集團百貨是真的比較嚴格，比如說好像長髮一定要綁，或者是不能坐，或者是一定要畫全妝之類的，可是丁集團百貨基本上就是儀態得體就好。那你不要做一些，比如說穿拖鞋上班。

**問：您認為不同的專櫃廠商對於專櫃人員指揮監督的程度有不同之處嗎？**

1. 服飾櫃的話，就小姐一定會穿他們家的東西，那如果是他們家自己出來的東西，我們再禁止他就沒有意思啊。那我們就是會去看他們商品內容下去做決定。
2. 因為我們碰到以前的問題就是，因為我正好碰到的品牌都是比較大的，一些日系的品牌，那些大品牌，基本上他就跟你講說，這個我們是不上的，因為日系品牌就有他們自己的收銀課，用他們自己的 POS 機。

**問：那這種感覺比較像，比較像租個空間的感覺。**

基本上他們租這裡，算是有一點像是房客與房東的關係

**問：其他路面店那種的概念。**

對，那你看丁集團百貨某店更像，某些品牌全部都是算，都是一些像房東與房客關係這樣子講

**問：那如果這種情況是百貨公司這邊介入會更少？**

更少，會看，管理的方式會依這個品牌而定，這個品牌的一些文化。比如說某日系品牌他們就是有點，他們現在日資嘛，可能開始越來越偏台式。他們內部的主管一直在換，所以他們管理部份，我們會越來越重。

## **(七)工作考核及懲戒權**

**問：專櫃人員工作表現由哪個單位來做考核？**

嗯，基本上是廠商

**問：那你們樓管這邊提供的一些意見**

都會提供一些意見。因為廠商會，他們會固定在巡點嘛，全台的巡點。那有一些業務，他們就會下來，正常都會進來辦公室聊天，聊啊聊，他們也會問說，這個小姐平常是怎麼樣？基本上一些業務較資深的，比較有經驗，他們大概其實不用我們講，他們自己大概都知道。

**問：他們本身自己有在觀察，大概知道狀況。**

對，因為很多專櫃自己也有裝監視器，他們自己知道。

**問：專櫃人員若工作表現不佳或違反規定，由哪個單位做懲處？百貨公司是否會直接對專櫃人員進行罰款或解僱呢？開罰的頻率高嗎？**

基本上就我以前，我們的經驗是還好，沒有那麼多。可是也有真的要看領導者風格。我們基本上都是用溝通，這個小姐真的太皮了，我們才會真的開罰單。基本上我們主管他的想法是，現在錢真的很難賺，大家就不要隨便亂扣人家錢。基本上我們主管也說，那如果這個小姐真的太誇張了，他們也會支持我，就是我的主管算很好，他會不會懷疑我的領導風格，對啊。基本上也有碰到很多問題，是小姐會去講說，你百貨沒有職權可以開我罰單。可是必須要有一個釐清就是，我今天開了罰單，我不是扣你的錢，我是扣廠商的錢，廠商要不要扣你的錢是廠商的問題，你有甚麼問題去找廠商，你去找你們公司。所以基本上開罰單沒什麼太大疑問。至於會提出這個問題的人，基本上是比較資淺的小姐，資淺的小姐才會有這種想法。比較資深的大概都知道說他們沒有辦法去爭辯甚麼東西這樣子。

**問：我之前問到好比說新竹他們，可能半年才一張、兩張。**

我們真的比較多的話。基本上，我以前的樓層，他小姐都是資深的，上班也不會遲到，所以真的，沒什麼好開的。除非說今天有的換櫃，這個小姐比較年輕的，比較資淺一點，就會有一些遲到問題或怎麼樣。真的，基本上會遲到的，就是我會一直開，遲到的就會一直遲到。

**問：大概就是遲到這點嗎？其他就還好？**

其他的我有碰過帳務的問題，不過說一些帳目的問題，可是這些基本上都是給更高的主管做決定，因為這些問題會牽扯到，像是我之前遇過其他樓層的一個，這個人他就是存心抓帳，他就是跟客人收現金可是沒有打發票，這是一個很嚴重的問題，就是故意漏開發票，這是會牽扯到國稅局他會跟這個百貨記點，記滿，我記得是三點還幾點就會勒令停業，對，就是你這個百貨不能開，這是很嚴重的問題。所以他有漏開發票我遇過，基本上我們百貨抓到之後馬上補開發票給客人之後，求償好像一千倍，對這個廠商，那個時候我記得好像是二十幾萬甚至三十幾萬，對這個廠商求償。

**問：對，這邊都是依據百貨公司跟廠商專櫃合作書方面的規定。**

我們跟廠商合約其中有一條包括說你們家的小姐在我們這樣要配合我們的規定。

**問：像專櫃人員他們就是有上課才會碰到這些規定嗎？平常時可能？**

平常有小匯本，小匯本裡面會有我們所有規定

**問：所以像這種不會那麼常開，雖然他規定得密密麻麻，還是會看百貨？**

對對對，規定其實是行為的最低標準

**問：所以我想要來請教你的就是說，實際上到底有沒有開那麼多，因為我們看到說密密麻麻，怎麼這麼可怕，金額這麼多，或是新聞都有報導說好像很苛刻專櫃人員**



其實不會，真的。因為我們主管有跟我講過一句話，現在的小姐超難找的。所以這個小姐，說難聽一點，爛到一個極限，可是廠商也跟我們講，沒辦法真的找不到人，現在小姐超難找，而且說實在，現在百貨小姐薪資不是那麼的好。對啊，所以小姐很難找的情況下，我們標準也不會那麼高。開罰單真的是一個很少，除非我們真的是想要，就是刻意，這個我就是要盯你。

**問：因為你們上面寫的是廠商**

對，我主要是替你在管理這個小姐，那你的小姐的問題是你的督導不周，所以我開你罰單。……我也有碰過廠商對小姐很好就是，我開小姐罰單，可是廠商是不扣小姐薪水。也有碰過的廠商是，他對小姐的非常嚴格，我有聽過我開兩百塊，那個公司就會乘十倍，之後再扣全勤，就等於是兩千、三千吧？我記得我扣兩百他扣三千。可是小姐被扣三千，他也不能跟我爭辯，你要講你去跟你公司講，我已經開罰單就是鐵了心我要開。

**問：真的像有些遲到了，你開個一、兩百塊，可是有些開得更兇，可能直接開空櫃，他一天薪水還不夠了。**

我不知道其他百貨會不會這樣，不過我們會按照比例下去做調整。比如說你真的空櫃或者是怎麼樣，明定兩千，我們可能還是開五百、一千而已，只是要讓你痛而已，就是我們家是照這樣。

**問：百貨公司是否會拒絕聘僱或要求調離某專櫃人員？廠商如何因應？**

1. 比如說這個人員可能不太適當，做了一些事情是百貨不能允許，那我們會要求這個廠商撤換人員或者是調點、調職，或者是，反正不能在這裡出現，這樣都是由他們，我們跟他的廠商，他們公司聯繫這樣子。
2. 所以百貨的大小、力道也會有差的，對，你說，連鎖性的也會有差，比如說甲集團百貨，或者是乙集團百貨那種，一定都會有差。那我們算是說，在百貨的影響力在廠商裡面算是大的。因為我們丁集團百貨某店，丁集團百貨某店算是高雄裡面比較龍頭業的，所以基本上我們講的話，廠商的考慮的程度就會比較大一點。比如說，如果要說幾成，大概會有七成左右吧。就是廠商會考慮到，就是我們講她日常的表現是怎樣，我們覺得不行，廠商至少，至少會做到調點的動作。
3. 那我們就會登到黑名單系統裡面。那基本上直接釋出，我們就不會在錄用。因為我們會有他的身分證字號，一登進去就會跑出來。

**問：那你們就會跟廠商反應說，這個人不要在這邊服務？**

對，其實百貨這個圈子很小，小姐都是在這個圈子，基本上都會有一些耳聞說，這個大概是怎樣。而且比較有層級的品牌，基本上都，他們在面試的時候，都會做一個職前調查，就是你現任的老闆，你未來的老闆會打給你以前的老闆。會去問她說，這個人以前是怎麼樣，那為什麼會在你那邊離職。至少比較有層級的品牌，都會做這個。

## **(八)組織從屬性**

**問：專櫃人員除了晨會之外是否需要出席會議？哪個單位的會議？**

不會，我們百貨是不會，但記得其他百貨會。

**問：某些可能就找個櫃長去開會？ 櫃長會**

**問：之前好像有問到有些開得滿頻繁的，好像一個月一次。**

基本上我們不會一起開，我們會

**問：分樓層還是？**

應該是說我們比較集中，我們月底結算，每個月月初會算上個月的，那比如說這個櫃業績很爛，很爛我們就會去問是什麼原因，你覺得是什麼原因。

**問：專櫃人員是否需要參加早操或是精神答數？是否為強制參加？**

1. 晨會是一定有，因為晨會主要是宣布說我們，如果那個時候是活動檔期，我們就會講活動的內容，我們要一直不停地強調，因為每一間櫃位的櫃位人員每天不一樣，每天可能不用，那我們就是要一直宣布今天的內容是什麼。
2. 所以像晨會的內容，大概是這樣，比如說我有什麼問題，那我下一個檔期要做什麼東西，我們會請小姐下去問初步的想法，問完之後有一個大概的結果，我們再去，對於這些廠商再聯繫。

**問：專櫃人員工作時若須穿著制服，是由哪個單位提供？**

基本上也有分我剛講的自營櫃跟一些一般的。一般櫃位的制服我們會春夏跟秋冬就是總共有兩次，我們會統計他們制服。那基本上所有的服裝櫃，他們還是會有一個自訂的制服，那有一些是沒有，沒有的話，就穿櫃上的衣服這樣子。基本上他們廠商，我們在春夏前或是秋等前就會統計，把制服表發下去，讓每個廠商回傳說，他們接下來兩季要穿什麼衣服，會跟我們講。那他們一沒穿制服我們就知道。那基本上自營櫃的話就是等於說丁集團百貨會發制服給他，不是只有化妝品，化妝品是一定穿他們品牌的衣服。那內衣櫃其實也是自營櫃，有些就會穿丁集團百貨本身的衣服這樣。

**問：原則上你們會統一就是說，你們都穿專櫃規定的，要不就穿你們那邊提供的就對了，就不要說大家穿自己的便服。**

對。當然還是以廠商那裡為主，那廠商那裡如果不加要求的話，就穿自己櫃位的東西我們也覺得還還好，沒差，不要說每天都穿個霹哩啪啦的

**問：專櫃人員是否經常與同廠商或同樓層的同事分工合作？**

互助櫃是有，因為我們丁集團百貨算中島櫃蠻多的，就一個柱子四面基本上都有專櫃。那我們會安排一個說互助櫃的

**問：那你們是直接分配好還是讓他們自己去找 我們基本上會分配好，就是一個區域正常是四櫃會互相照應。那基本上這個互助櫃也牽扯到消防編組。因為每個樓層一定會有消防的演練，消防演練他就會分說你們這一區比較靠近哪裡要做什麼行動這樣子。原則上平常互助櫃的作用是在做比如說一個人去上廁所或去拿貨有事的時候，其他的櫃會互相幫忙。基本上，比較有經驗的小姐會互相幫忙，可是必須說，有一些比較沒有經驗的小姐他會，你去啊不干我的事，**

那客人來就站在那裡等；那比較有經驗的小姐真的是會說去上廁所

**問：那碰到這種情況下，你們會去稍微提醒一下這種沒經驗的？**

會，一定會。因為百貨真的是互相，說實在百貨平常沒甚麼客人，那如果每一個客人進來其實都要很認真去把握，你多結一個是一個，說不定就多講兩句話就成交。

#### **(九)其他**

**問：是否有兼職限制，禁止專櫃人員到其他專櫃廠商提供勞務？**

基本上可以，我們百貨可以

**問：某些真的不行，我之前有問到的**

對，某些不行。如果你說代班的話我們沒有那麼嚴格。基本上同業種，你全部都是女裝，如果我們是鄰居，我大概也知道你的商品屬性是怎麼樣，所以我就會幫你代班。可是如果，前提是你熟悉對方，不能說你過去代班一整天也不接客。

**問：這個，你們也會先稍微關心，先了解一下再同意？**

一定會，因為他們在提出申請時我們就會看，是誰幫你代班，喔這位哦，這個可以啊，大部分我們都可以諒解

**問：是否有競業禁止條款，禁止專櫃人員離職後到其他品牌任職？**

1. 基本上其實沒有明文規定說不行，可是廠商有一個潛規則說你不行這樣子，同樓層不能跳隔壁櫃，而且是無縫接軌是不行的，基本上，百貨真的是沒有規定規、沒有規定這樣子吧。
2. 可是話是這樣講還是有發生過，只是廠商那裡可以我們就沒事。其實對百貨來說，好是好在說你對這裡真的都很熟悉，你真的都很懂

**問：樓管也認識這個人**

對啊，我也不會知道你這個人是怎樣，那對於廠商來講，只要廠商不介意我們都可以，只是對於小姐跟小姐之間還是會有這種疙瘩，你怎麼跳隔壁，正常是不行，我有聽過這樣子。

**問：是否曾發生、聽聞專櫃人員發生職業災害？後續如何處理？**

1. 基本上我有碰過說，平常上班途中被撞到，上班途中就是那個勞保的內容，說你出勤的時間、出勤的路上出什麼意外，都算是工作內容的東西。

**問：這個東西基本上問：你們百貨這邊會有一個慰問嗎？**

慰問？你是說，實際上慰問還是口頭上慰問還是什麼？

**問：可能都有吧，或是 口頭上慰問是一定會**

**問：法律上規定的話，他發生這種通勤災害，也是薪水照給，那這都是廠商的，因為你們沒有碰薪水？ 對**

2. 其實基本上保勞保也是他們公司保。我們有講到說，就算萬一是在工作場所發生職災，他們也是跟他們公司的保險公司做索賠，可是保險公司一定會下來追究就是說，我們這裡要負責幾成責任，那就是後續的問題。保險

公司自己會去判定說而是你們這個百貨，是你們造成這個小姐會有職災的。

3. 我們會有一個管理責任，就是說，基本上碰到這個問題的話，我們會直接請我們公司保全做處理，我們之前也有碰過一個摔電話的，好前一陣子的事情就是，陳小姐，她來就是就是會大鬧，有碰到前幾次已經來這裡鬧很多次，基本上我們丁集團百貨最注重服務的，但我們還是直接下黑名單，就是不能進來館內，請保全或者警察請他出去。萬一真的發生什麼事情的話，真的只能做輔助的角色，如果要講到法律的問題，基本上應該還是歸咎於在廠商的部分。
4. 可是大家都互推，那時要解決一定是百貨解決，百貨只能認了。……基本上真是要看，沒有一個定論說一定要是誰。不過這事如果發生很大問題的話，一定是雙方的共同主管，一定會出來開會。

**問：就怕某一方逃避，所以就法律上他只是概括描述一下，個案就照這個當然，實際上會牽扯到太多因素。說真的，你的品牌太大，或是我百貨太大，你就是只能吃悶虧。**

**問：是否曾於颱風天人事總局發布停班時仍要求專櫃人員或被要求需照常上班？**

對，基本上就是應該是算很高的領導階層才會去做決定。那基本上，就是下得很狂風暴雨，那基本上就不用上班

**問：那好比說你們上面的領導層通知你們說，還是要正常上班，那你們，是由你們去通知廠商？**

應該是說是基本預設立場就是上班，那我們不另行通知就是要上班；我們另行通知就是不上班。

**問：如果你們通知的話，通知的對象是找廠商還是直接去找專櫃？**

都會有，因為有時候，你找廠商的話，他流程會繞一大圈，有時候廠商，那些業務也沒有那麼早起，因為那些業務可能是責任制的。所以我們正常會一起宣布，就是廠商那裡也宣布，小姐這裡也有。因為像現在手機很方便，基本上所有的櫃位我們都會有一個群組，那我們就直接宣布說今天上班。如果再不行的話，我們也會在前一天，比如說颱風來前，就跟大家講說，我們有一個語音專線打進去就跟你講說，今天有沒有上班，基本上是這樣。