

第一章 緒論

本章共分為四節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制以及重要名詞詮釋。

第一節 研究背景與動機

一、委外風潮盛行

Drucker (1994) 認為，在後資本主義社會中，知識是考量組織生存的最根本要件，許多組織的競爭力絕大部份取決於該組織所擁有的知識、技能、態度，而這三者就是教育訓練的主要內容。隨著資訊科技的快速發展及經濟環境的快速變化，企業必須隨時跟著環境的腳步快速因應，以更機動性、更快速、更好的方法來面對外來的挑戰。

張志誠 (2005) 提出，《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 證實委外 (outsourcing) 模式為過去七十五年來，企業最重要的管理概念和經營手法。而在近年企業紛紛進行組織重整、人事精簡、人力派遣等變革下，委外已經成為企業界的重要潮流，愈來愈多的企業將非核心業務委外，只保留最精簡的人力及核心專長，來創造最高的經營績效。因此，舉凡生產部門、行銷部門、教育訓練部門、設計部門等等每一種企業功能，都有企業採取委外的作法。

過去企業的教育訓練，多由企業內部資深員工授課，進行相關經驗以及文化的傳承，偶爾才規劃課程聘請外部講師上課。然而隨著經營環境快速變遷，企業之教育訓練已經從行禮如儀的授課，成為企業策略規劃的重要一環 (張志誠，2005)。因此，企業在內部人力資源的運用上，也必須有所調整，以因應外在環境的變動，達到最大的效益，進而提昇企

業的競爭優勢。因此為達到前述之狀況，組織並不一定要如過去般的聘雇人力，有些功能或部門可以讓組織外部人力來承擔。

Mobley (2000) 指出，在人力資源部門或功能方面，將近60%的公司使用外部顧問公司處理人力資源相關業務。彭漣漪 (1997) 指出在人力資源相關業務中，教育訓練已成為委外之主要標的，是企業與顧問公司合作最密切的部份。透過顧問公司提供新的學習方法、傳遞新的專業能力，或加強原有知識與技能，將比使用傳統的內部資源更具經濟成本效益。

美國訓練與發展協會 (American Society for Training & Development, ASTD) 於2001年的研究報告中指出，歷年來企業之訓練經費，在美國、紐澳、日本、加拿大、以歐洲等國，對於給付給委外廠商的費用佔總訓練經費的比例，皆有增加的趨勢，而歐洲在1998與1999兩年中，都高於40%。

Gainey 和 Klass(2003)指出有越來越多的企業使用外部專業單位來滿足企業對於教育訓練和發展的需要；陳吟旭(1998)針對台灣 115 家大型企業所進行的研究顯示，有近九成五之大型企業實施訓練委外，預估未來訓練委外經費將快速地成長。張景翔 (2005) 指出，根據 Aboutcase 委外銀行統計，2004年一月到四月份企業委外案件約為 3,100 餘件，2005 年同期則是成長到了 6,300 餘件，等於成長了一倍，顯示台灣委外市場在逐漸成長。綜合上述，可以了解企業在教育訓練委外的比例上，已經逐年升高，顯示企業漸漸透過外部組織來提供更專業的教育訓練活動，以提高企業員工的能力。

二、委外並非萬靈丹

然而，在委外風潮盛行的時代，委外並非萬靈丹，在企業實施教育訓練上亦是如此。雖說教育訓練委外蔚為風氣，但 Gainey 與 Klass (2003) 指出教育訓練活動委外對組織而言，將引起許多獨特的挑戰。Ulrich (1997) 指出教育訓練委外有其優點，也可能潛伏一些問題，組織如何使教育訓練委外能夠成功的實行以帶來利益，將為組織需要深思的問題。

世界經理文摘 (2001) 提到，根據麥肯錫顧問公司指出，透過成功的委外活動，企業的確可以提高價值，但許多公司在委外的過程中，如果沒有仔細評估利弊，將無法有效達成改善公司績效和擴大價值。張志誠 (2005) 指出許多委外業務最後無法達到企業預期的效果，即因為彼此對於委外的責任義務定義不清楚，且許多企業多以價格高低來決定委外業務，亦會使委外品質打折扣。

一般而言，是否委外？對於企業內部的人力資源發展人員來說是最感困擾也是最常詢問的問題。Cowan(2000)曾指出：「委不委外？是個問題」(To outsource or not outsource? It is a question.)，這也說明了決定將教育訓練委外與否，對於企業而言，並不是一項容易的抉擇。

李玉玲 (1997) 指出企業可利用教育訓練活動的委外來增加資源運用的彈性、速度與累積競爭優勢，使得訓練委外不再如過去的想法，是將較不重要的作業委託外部單位執行，對企業而言，它是一項重要策略工具。教育訓練委外其實是一連串企業決策中的重要環節，不應被單獨考慮，也因此使得教育訓練委外的決策愈來愈重要。

吳思華（1997）曾指出，就企業策略面而言，任何一個企業或組織所擁有的資源都是有限的。因此，成功的企業經營必代表它們能夠妥善運用這些資源。企業要能有效的運用資源，就必須有一套整體的策略思考，尤其是在目前競爭激烈的環境中，如果不能夠盱衡全局，因時、因地制宜，採行適當的策略作為，則企業很難有出人頭地的機會。

有鑒於此，企業在實施教育訓練委外的同時，亦需針對企業做全面考量，依據企業目標所需進行對企業有利之教育訓練委外活動。張志誠（2005）指出未來企業之教育訓練，將是由擁有豐富企業經營的導引者，協助企業與員工找出未來的方向。因此亦有愈來愈多的企業在進行教育訓練委外之前，請外部專業單位協助企業找出經營方向，使企業訓練委外活動與企業策略目標結合。

因此，在委外風潮盛行的時代，根據企業策略思考，當企業在執行教育訓練委外活動時，對其影響因素做全面的考量是非常重要的，不論企業是將其教育訓練活動完全委外，亦或是部份教育訓練活動委外，其委外考量之因素，是應該予以深入的探討。因此，本研究將企業在進行教育訓練委外時，所需全面考量之因素，作為本研究之重點。

第二節 研究目的

基於上述之背景與動機，本研究旨在探討教育訓練委外之考量因素，具體之研究目的如下：

- 一、瞭解企業實施教育訓練委外之內容
- 二、探討企業實施教育訓練委外之考量因素。
- 三、探討企業實施教育訓練委外過程中遭遇之困難。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

- (一) 本研究主要焦點在分析企業實施教育訓練委外之考量因素，因此對於個案公司之其他委外活動則不在本研究範圍之內。
- (二) 陳吟旭（1999）的研究指出企管顧問公司對於企業教育訓練中扮演重要角色，有 92.5% 的企業選擇企管顧問公司來協助企業實施教育訓練。因此本研究僅選取與顧問公司合作教育訓練委外之企業，作為本研究之研究對象，其他有提供教育訓練委外之機構，例如：學校、專業學會、職訓中心等，則不在本研究範圍之內。

二、研究限制

- (一) 在樣本選取的限制，由於時間、人力與受訪企業意願之限制。因此在研究樣本的選取上，會受到上述因素之限制。
- (二) 在受訪者主觀認知的因素上，本研究採質化研究的多重個案研究法，因此在個案訪談及資料分析的過程中，可能由於受訪者個人的主觀認知或判斷而考量研究歸納結果，造成難以避免的偏誤或偏頗。

第四節 重要名詞詮釋

一、教育訓練

企業為增加員工目前及未來能力，提昇員工工作績效並達成組織目標，所提供相關知識、技術、態度之訓練活動。在本研究中將「教育」與「訓練」合稱為「教育訓練」，不再區分二者之不同。

二、委外

企業針對組織內部評估，其所需的活動及服務，委由外部專業單位來滿足企業內部需求，以提高企業營運績效。

三、教育訓練委外

依據企業之經營策略，組織將教育訓練流程之分析、設計、發展、執行、評鑑等部分或全部的訓練委由外部專業單位執行，運用企業外部之學習資源，以提供、增加或補強企業教育訓練之實施。

