

第四章 研究發現與討論

本章共分為四節，第一節敘述個案公司的背景；第二節為受訪個案公司實施教育訓練委外之內容；第三節企業實施教育訓練委外之考量因素，第四節為企業實施教育訓練委外所遭遇之困難。

第一節 個案公司背景

此部份所呈現內容為六家個案公司之基本資料，以及訪談資料所得之教育訓練委外情況等進行說明，以呈現各個案公司在研究議題上的背景資訊。並基於研究倫理之考量，個案公司將依訪談時間順序，分別以英文字母編號 A、B、C、D、E、F 表示。

一、A 公司

(一) 基本資料

A 公司成立於 1983 年，致力於電腦週邊、光學影像、數位相機、遊戲機週邊及儲存裝置產品的研發與製造，近年並持續推展多媒體，家庭劇院及網路通訊產品在全球的業務。主要客戶遍佈於全球各地，包括台灣、大陸、東南亞、日本、北美及歐洲市場。

A 公司先後通過 TL9000 及 ISO14000 認證，於 1997 年獲准上市，並先後榮獲 Microsoft 2001 年最佳供應商獎，及 2002 年國家產品形象獎銀質獎，2003 年國家產品形象獎金質獎。為因應企業全球化，除了設立於台北的研發中心以外，亦在大陸設立了二個廠區，全球各地設有營運據點，

致力於推廣自有品牌與 OEM/ODM 業務之拓展，以卓越的品質，熱忱的服務 讓企業經營更上一層樓（A 個案公司內部文件資料整理，2006）。

（二）教育訓練委外簡介

A 公司成立二十三年，在教育訓練部份是從十年前開始比較重視，近五年來，在教育訓練上公司認為應該做的更深入也更重視，因此將教育訓練部門獨立出來。教育訓練的課程總時數也從每年不到一百小時，發展到現在每年約有二百小時的課程。

在教育訓練委外上，A 公司從十年前就開始陸陸續續有委外了，也就是從開始執行教育訓練時就有委外，並不是都由人力資源部門全部包辦。而教育訓練委外在 A 公司，也佔很高的比例，每年約有百分之七十五以上之比例，委託專業的顧問公司來辦理。在每年超過二百小時的訓練課程內，也有約一百五十小時的課程委託外面的專業講師來執行。

在委外的課程裡面，主要委外的課程有業務、研發及管理類；在教育訓練委外的流程裡，A 公司認為需求分析為公司內部人力資源的核心要務，因此需求分析的部份一定要公司內部自己來執行。因此委外的流程有設計、發展的部份，委託外部專業講師為公司設計並發展符合 A 公司內部真正需要的訓練，而在執行的部份，A 公司認為教育訓練部門是服務單位，因為也需要參與執行的部份，了解公司同仁是否滿意這個訓練課程，了解顧問公司的服務是否有達到公司的要求，才可以做後續的回饋。而在評鑑的部份，A 公司也是自己執行，因為他們認為這樣才可以切

合他們公司所想要分析的結果。

二、B 公司

(一) 基本資料

B 公司創立於 1983 年，主要生產 LED 發光元件及感測元件等光電半導體產品。建廠以來不斷的培訓專才，努力開發新產品以供應國內、外市場之需求，並通過 ISO 9001、9002，QS 9000 國際品質認證，致力於研發，成為全世界生產迷你 LED 最多樣化的廠商，更響應環保、推行 ISO 14001 活動，獲 SONY 認證評選為環境保護的綠色伙伴。在台灣擁有台北、苗栗二個廠區，擁有 27 億資本，約 1000 名員工，也在大陸設立蘇州及廣州二個廠區，在全球各地成立多個辦事處，以放眼全球的世界觀經營理念，期許自己可以成為世界級光電子產業領導者（B 個案公司企業入口網站，2006）。

(二) 教育訓練委外簡介

B 公司成立二十三年，在教育訓練上，B 公司從上市 1999 年開始，比較重視教育訓練這一塊，以系統化的一個教育訓練方法，建立公司內部的教育訓練系統，因此在教育訓練委外的時間也已經有七年的歷史。

B 公司的教育訓練，委外佔了非常重要的比例，委外的課程佔了年度總教育訓練課程的百分之七十五以上，每年大約花了三百萬的經費在教育訓練的委外上，今年也有二百八十到三百小時的訓練課程委外。

在教育訓練委外的流程上，B 公司認為學習發展單位的主要責任還是於在公司內部的教育訓練需求分析的部

份，因此不會將訓練需求分析的部份委外。課程的設計、發展都會予以委外，而在執行的部份，會與顧問公司共同負責，因為他們認為與顧問公司是合作的夥伴，希望可以藉由實際執行課程的部份讓他們了解，規劃、老師以及課程內容等等，是否有切合我們的需求。在評鑑的部份也會與顧問公司共同負責，有比較專業的評鑑會委託顧問公司評鑑。

三、C 公司

(一) 基本資料

C 公司成立於 1996 年，是國內第一家也是最大的人力網站，提供了國內最人性化的求職、求才管道，擁有完整的人才資料庫，代替了早期的人力仲介業者未能提供現代化、系統化、人性化的服務來滿足企業或個人在求才求職方面的需求，並分擔過程中的風險與作業負擔。C 公司除了提供求職者的管道，掌握龐大、完整、豐富的就業市場資料庫的 C 公司，也主動負起提供求職求才者資訊，以進行職場現況分析報導的責任，對於人力資源產業的深耕及投入，不遺餘力。

C 公司創立十年以來，在人力資源的優質服務廣受各界肯定，歷年來曾榮獲的許多重要獎項，也努力發揮人力資源的深度及廣度，陸續推出方便獲得進修資訊的教育資訊網站、協助個人尋找職場方向的心理網站、維護工作權利的職場安全網站等等，以提供人力資源全方位服務的理念。今年也已獲准上市，未來將目前更定位自己為「專業的人力資源服務提供者」，並朝著「工作、事業、成長」

三個主軸發展，以提供國內最專業的服務。（C 個案公司企業入口網站，2006）。

（二）教育訓練委外簡介

C 公司成立十年，過去的教育訓練有九成的形式是以各單位主管，他們對員工能力的要求，由各單位主管負責，讓同仁去上外面的公開班，以由單位主管直接購買課程的方式來執行員工的教育訓練。

而近二、三年，由於 C 公司擴編，員工從 300 人增加到 450 人，另外也是公司認為光靠這樣的訓練是不夠的，必須做一些制度化的流程，以配合上市上櫃的要求；第三，C 公司認為人力資源發展的應該要有比較重要的角色，因此將人力資源的角色從行政面轉化為策略面的角色。因此，在二年前才開始進行教育訓練的委外。

在教育訓練委外上，也由於要推廣企業內部的系統化制度，因此委託顧問公司推導系列課程，教育訓練委外的比例也逐年增加，委外的比例也提高到 51%~75%，委外的課程時數也由去年的 20-30 小時提昇到今年的 80-100 小時。在教育訓練的流程上，在設計、發展、執行部份 C 公司有七成以上的部份都是委託顧問公司來執行。

四、D 公司

（一）基本資料

D 公司成立於 1996 年 6 月，初期以債券自營為主要業務。是國內第一家以證券業務為發展主體的金控公司，目前旗下包括證券、銀行、期貨、創投、財顧、資產管理等九家子公司，在國內金控公司中具有最完整的證券金融事

業版圖，並對國內資本市場亦有深入的瞭解，成為 D 公司最主要的競爭利基。

D 公司自改制為金控公司後，即配合專業經紀商的合作意願與自身業務發展需要，透過細密規畫的併購策略，積極擴增營業據點，迅速擴大經紀業務營業規模，分公司遍佈全省。由於表現優異，八十九年曾獲得「商業周刊」雜誌評鑑，在全國前五百大服務業中，營業收入名列證券期貨業第十四名，及全國「三年成長最快企業」之一。D 公司未來也持續配合集團旗下各子公司，透過共同行銷及資源整合的方式，結合多樣化及完整化的金融商品，發揮功能分工及資源共享，以提昇整體經營效率與服務品質，讓客戶享受到更多元化、更完整的金融服務，發展成為最完整、最專業的國際性金融服務集團（D 個案公司企業入口網站，2006）。

（二）教育訓練委外簡介

D 公司是金融產業的公司，對於金融產業，政府有規定其必須修習的法定課程，因此針對法定課程內容，金融業都會訓練內部講師來教導公司內部員工所需要了解的法定課程。但有些課程，例如中、高階管理課程、領導、激勵或是一些客服禮儀、自我管理等等的課程，D 公司都是採取委外方式進行，因為公司內部較沒有這方面的內部講師來執行，因此以委託外面專業顧問公司來執行，以他們的專業來訓練公司內部員工。

但委外的課程在 D 公司，並沒有佔很高的比例，大約只有百分之十。而在教育訓練的流程上，D 公司在設計、發展、執行、評鑑部份是委外的。因為 D 公司認為基於時

間效益以及較沒有此方面專業的人才，因此會將教育訓練委外於外面的專業顧問公司，委託他們的專業來實行教育訓練的課程。

由於在教育訓練委外的時間只有二年，因此今年委外課程的時數只有 36 小時，D 公司強調與顧問公司間的合作夥伴關係，是他們重視的因素，因此，若與現在合作的顧問公司合作愉快的話，那麼未來他們會考量將教育訓練委外的時數增加，以建立 D 公司內部更完善的教育訓練體系。

五、E 公司

(一) 基本資料

E 公司國內一大集團之關係企業，創立於 1984 年，初期以建築相關業務為主要經營內容。而後依業務性質，轉投資為相關企業，其營業項目各為：不動產投資計劃及都市土地重劃、營建專案管理、超高層商業大樓出租及維護管理、大樓管理顧問服務、超高層大樓機電維護保養等等建築相關業務。(E 個案公司企業入口網站，2006)。

(二) 教育訓練委外簡介

E 公司為一個集團之關係企業，過去的訓練方式都以集團內的另一關係企業－訓練中心，所開發的課程為主，此訓練中心每年都會開發許多課程供集團內的關係企業員工來上課。

從去年起，E 公司認為訓練中心內的訓練課程大多為較概略的課程內容，因此希望可以讓公司內部的訓練可以更切合公司及員工的需求，開始委託顧問公司辦理訓練課程，在今年即將績效管理、部屬培育技巧以及團隊動能等

等課程予以委外，共委外課程時數 96 小時，期望可以運用顧問公司的專業來提供企業內部的訓練需求。

在委外的課程中，E 公司將其教育訓練流程的分析、設計、發展、執行與評鑑都有委由顧問公司辦理，在分析部份會先分析公司內部需求，再跟顧問公司討論切合公司內部的發展；而後在設計、發展部份大多採用顧問公司的專業；執行的部份會由 E 公司與顧問公司共同負責；評鑑的部份，會先由顧問公司先針對學員反應層次進行評鑑，而後 E 公司會再針對學員的作業，了解學員受訓練之後的真正學習成果是否有達到訓練的成效。

六、F 公司

(一) 基本資料

F 公司創立於 1988 年，為全球第一大筆記型電腦製造廠，以領先的技術，堅強的研發團隊，在高科技市場以領導者的角色研發優越的產品；除了在筆記型電腦的領域中維持高成長，更延伸觸角跨足伺服器、液晶顯示器、網路、通訊等領域，積極展開產業整合佈局。

擁有近四千名員工的 F 公司，以「深耕台灣，佈局全球」的目標做為他們長期的發展策略，在台灣成立「研發園區」為中心，整合全球科技資源，確保台灣的技術優勢成為研發設計及生產高附加價值產品之據點；並以台灣總廠為中心，延伸美洲、歐洲及亞洲分廠，建構以台灣為主軸的運籌中心，建立全球製造、銷售的強大競爭力。因應企業及家庭數位化市場來臨，F 公司未來經營核心將更積極投入研發與創新，提供客戶「行動產品、企業產品、娛樂

產品」三大類型產品發展、架構 F 公司未來成長的動力，以開創新巔峰（F 個案公司企業入口網站，2006）。

（二）教育訓練委外簡介

F 公司是高科技產業，又擁有許多員工，且著重於研發，因此對於企業內部的教育訓練十分重視，認為擁有好的人才可以為公司創造更好的效益，而要有好的人才，教育訓練是不可缺少的。

而 F 公司在教育訓練委外是從十年前開始有陸陸續續委外，現在委外的比例已達 51%~75%，今年委外的課程時數也達 320 小時。而在教育訓練流程上的委外，分析是公司內部自己負責，以可以真實切合公司需求；而在設計與發展部份會依照顧問公司的專業知識，並再與顧問公司做針對公司內部的情況做一些修正；在課程執行的部份，會以顧問公司的方式為主，委託他們的講師以行政系統來執行；在評鑑方面，則會回歸到公司內部自己來負責，因為公司內部有一套自己評鑑的方式和想評鑑的內容。因此，會自己負責，以達公司所需了解之部份。

有關此六家個案公司基本資料表，彙整如表 4-1 所示。

表 4-1 各個案公司基本資料表

編號	A	B	C	D	E	F
受訪者	A 小姐	B 先生	C 先生	D 先生	E 小姐	F 小姐
職稱	人力資源 處管理師	人資部門 教育訓練 專員	人資發展 課副理	人力資源 部經理	秘書處 副理	學習發展 部管理師
HR 年資	2 年	7 年	6 年	11 年	6 年	2 年
公司 成立年數	22 年	22 年	10 年	10 年	21 年	18 年
員工人數	350 人	970 人	470 人	1700 人	200 人	3200 人
資本額	20 億	27 億	3 億	104 億	40 億	4 億
教育訓練 委外年數	10 年	7 年	3 年	2 年	2 年	10 年
年度 教育訓練 委外時數	150 小時	280~300 小時	80~100 小時	36 小時	96 小時	320 小時
年度 教育訓練 委外比例	75% 以上	75% 以上	51%~75%	25% 以下	25% 以下	51%~75%

資料來源：研究者依訪談資料整理

第二節 受訪公司實施教育訓練委外之內容

本節依據訪談資料的整理與分析，將受訪個案公司在教育訓練委外的現況內容上，歸納為三大類：教育訓練委外目的、教育訓練委外的課程以及教育訓練流程委外，以下分述之。如表 4-2 所示。

表 4-2 教育訓練委外內容

研究主題	範疇編碼	概念編碼
甲. 受訪公司 教育訓練 委外之 內容	甲-01 教育訓練委外目的	甲-0101 成本效益
		甲-0102 運用顧問公司資源
		甲-0103 學習顧問公司專業能力
		甲-0104 學習外部知識，轉化為 內部所需
		甲-0105 借重外部權威以提昇員 工素質
		甲-0106 尋求未來合作機會
	甲-02 教育訓練委外課程	甲-0201 管理類課程
		甲-0202 專業類課程
		甲-0203 一般類課程
	甲-03 教育訓練流程委外	甲-0301 分析
		甲-0302 設計
		甲-0303 發展
		甲-0304 執行
		甲-0305 評鑑

一、教育訓練委外目的

企業在開始要執行教育訓練委外時，都有其欲達成之目的。透過個案公司的資料歸納，教育訓練委外目的又可細分為六點（參見表 4-2），茲分述如下。

（一）成本效益

1. 節省教育訓練人員人力及時間

「我們委外的目的也就是想要運用他們所既有的一些資源，來填滿自己的不足。因為我們沒有那麼多時間來篩選。」--A1001

「並且可以節省教育訓練相關人員的時間成本。」--D0107

「應該這麼講，我們自己去發展這樣的課程，找這樣的講師，所要付出的代價，應該不要看金錢啦，綜合看人員、時間的成本可能會比我們直接委外多很多，所以我們會這樣做採取委外的方式。」--C0502

2. 減輕教育訓練單位負擔

「我想也是可以說減輕訓練單位的一個負擔，比方說我們在後續設計發展的階段，跟執行、評鑑階段，他能夠優先幫我們做專業上的一個設計發展的話，那對於訓練人員的話，這部份的話是可以減輕部份上的工作的負擔。」--B0501

（二）運用顧問公司資源

1. 內部講師不足

「公司內部的講師並不能涵蓋到每個層面，因為在內部講師不足的情況下，顧問公司就可以提供我們相關訓練的講師。」--F0301

2. 師資、場所的謀合

「其實我們每個課程都是在開發一個新的講師，那如果就這樣子而言的話，我們又沒有那麼多講師的資料庫，所以在搜尋講師的這個

部份，都會請企管顧問公司，請他們幫我們找。」 --A0904

「我們委外的目的也就是想要運用他們所既有的一些資源，……所以就運用顧問公司的資源。」 --A1001

「所以企管顧問公司知道的是這個老師上過那些那些，因為假設這個老師都有跟他合作，……那他們就可以評估這個老師到我們這家公司適不適合，所以在這一塊的話，講師的篩選跟謀合，就會是委外。」

--A0906

「我們也是想運用顧問公司的資源，因為他們的資源較多，擁有講師的資料庫，可以找到較多的師資以及開辦訓練的場所」 --E0601

3. 合法問題

「有些的know how不是在我們那裡，即使我們的人會，他的一些版權跟一些核心的know how是在別人手上，而不是我們這邊。……例如說共好或是MTP或是PMP，他這個課程的版權跟它的內容，是屬於外部顧問公司的」 --C0503

「所以說假設這個東西是可以的，公司需要引進的，我們會去用這樣的方式，去上這樣的課，而不是派幾個人去學一學，然後回來公司導入，而或是來賣、來教的意思，那我們就會做比較合法而且比較好的方式去跟顧問公司做長期的合作，請他們幫我們導入。」 --C0504

（三）學習顧問公司專業能力

1. 內部欠缺之專業

「就像我說的設計、發展部份，不管是在我們主管或是HR部門，是沒有辦法去做這一塊的，因為這一塊是唯有講師才比較清楚，所以就是在整個設計、發展這個部份，我們是一定要委外的。」 --A0902

「而基於時間效益以及較沒有此方面專業的人才，因此會將教育訓練委外於外面的專業顧問公司。」 --D0111

2. 管理層級獲取新知識

「當然我們就是希望說，以高階的課程來講，透過顧問可以帶給我們更新的管理的知識，這時候就會希望顧問可以帶進來，因為本身是高科技產業，因此有許多的新知識必需去了解，而且他們會有比較完整專業的知識。」 --B0406

(四) 學習外部知識，轉化為內部所需

「後續跟他們繼續合作，或是導入變成我們自己的東西。例如說，我們派人去上6 SIGMA的課程，回來之後要轉化成我們公司內部的運作流程。」 --C0601

「在後續方面，如果在多次委外之後，也期望公司內部的教育訓練相關人員可以學到其專業的部份，而在之後辦理教育訓練的過程產生內化的作用，成為自己公司的東西。」 --D0109

(五) 借重外部權威以提昇員工素質

1. 顧問公司的影響力

「管理能力的部份，那你能說我們公司，誰比較好嗎？你叫總經理來教，你就認同總經理的管理理念嗎？你就認同他的管理模式嗎？僅管他可能覺得自己很對，但是你找他，我們可能不認同。」 --A0804

「透過顧問公司的能力，藉由他們的影響力，來提昇我們公司內部人員的素質」 --B0405

「HR 不管是委外或是外購或者是所謂的找外部講師進來上課，最主要的一個用意，普遍的主管還是認為外來的和尚比較會唸經」 --C0603

「通常大家都認為外來的和尚會唸經，因此，期望藉由顧問公司專業及影響力來發揮公司教育訓練的成效。」 --D0108

2. 客觀的角度

「有時候顧問公司的輔導，其實是對公司或是對人力資源部門來講，都很有幫助，因為由第三者的介入，會有比較客觀的角度，比較不會只是偏向人力資源的想法，比較客觀的決定，這方面我們是覺得不錯的。」 --B0502

「找主管跟我一起來跟顧問公司開會，……下次我們會前會時，就會找他來開會，了解一下。他就會知道在溝通跟實際上課都會有些落差，所以如果主管共同參與的話，你就可以有更多支援，也可以讓主管了解有比較客觀的看法。」 --E0902

（六）尋求未來合作機會

「另外，當然藉以也可以跟外部的講師或是外部的機構達到合作，可能是課程的合作，可能是他們對我們公司的業務建議，也可能他們是顧問公司，假設我們請 SHBC 的主管來幫我們上課，那有可能他們對我們有一些建議，那當然還有可能就是說，不單純只是訓練的一個目的，有可能未來有一個商業合作的一個機會，這都是隱藏在的附加價值」 --C0604

二、教育訓練委外課程

企業實施教育訓練時，需針對企業需求、工作需求、員工需求來訂定企業教育訓練之課程。在執行教育訓練委外時，則因為企業內部無法提供專業的課程，因此需予以委外。其委外的課程細分為下列三類。

(一) 管理類課程

「所以這個部份你找他來，可能這個著力點可能就不夠。所以這種軟性的東西，還是要請外部講師來上。」 --A0804

「那高階裡面的話，這個東西大部份還是會委外，因為像外面的部份是會引導我們高階主管在策略上的思考，或者是整個團隊互動的引導，所以說這部份的功能來講，內部並沒有這樣的專業能力來訓練這樣的高階的課程，所以也就必要委外。」 --B0103

「管理類委外的課程較多，今年有三系列委外的課程，就有二類是管理類課程。大多是中階、高階主管的一些管理課程、領導、激勵等。」 --D0102

(二) 專業類課程

「我們目前會比較傾向於是專業的 PMP 課程，因為我們大多都是 IT 背景，他們的訓練比較特殊，一來我們沒有那麼多電腦可以辦電腦的教育訓練，另外我們的人也沒有這樣的技能可以教他們更資深的人員。」 --C0202

「製造的一些專業技術的課程，比方說 RD 裡面他們要去上專利工程師班，那我們並沒有專業的講師去專門來講專利這一個部份，所以這個部份我們就會委外去辦理，像是專業法令的查詢，智慧財產權的一些了解等等，……所以說要如何就一個有效的引導，比較需要外面專業的顧問，比較有一個專業的人員去做一個專業的教導。」--B0202

(三) 一般類課程

「今年有一系列予以委外，例如客服禮儀、自我管理等等的課程。」 --D0103

「像我們公司今年在推動團隊的一個合作，因此我們今年有委外

一系列有關於團隊動能的課程，以外面的專業來引導企業內部的一個推動。」--E0203

「像是企業文化的部份，……就是我們有請哈佛那邊的共好課程，就是文化活動的塑造，……這個部份的話，也還是會以外訓為主」
--C0302

三、教育訓練流程委外

當企業教育訓練某一課程決定委外時，在教育訓練流程中，有那些流程企業認為是需要委外的，不同個案公司有不同看法，共細分為下列五種。

(一) 分析

「他們會給我一個 proposal，……那我們就會跟他討論我們的經費，有的預算，公司的性質，那我們就會一起分析，做一起分析看怎麼樣做對公司比較好」--E0301

(二) 設計

「我們已經大概 focus 一、兩個我們覺得不錯的老師之後，我們才會開始進行跟老師的訪談，那訪談的時候，這時候我們就會把我們的需求跟老師說明清楚，那這時候其實老師就會去做整個課程的設計。」--A0201

「那委外的前提是說，是由顧問公司來幫我們做後續的書面化的設計還有發展的流程規劃，那我們就是把需求提給他，設計發展的部份就是我們去確認」--B0304

「因為那個 know how 是在他們那邊，他可能提供我 36 小時課程或 21 小時，那我們會來判斷我們自己的人員、時間、跟需求度，可能會增也可能會減」--C0307

「跟他討論這個幾個小時夠，是 32 小時，16 小時還是 8 小時才夠，那這個課，如果確定 16 小時之後，16 小時要怎麼上，要二天上完呢、在外面包個場地，還是四個、四個小時上完，還是八個小時、四個小時交叉上完呢，那顧問公司就會提供我意見，怎麼上比較好」
--E0401

（三）發展

「我的課程時數、我的課程內容大綱、進行的方式是怎樣，那確定完之後，老師才會去做他整個教案的發展。所以，就是這一段的話，我們大概會去做委外來負責。」--A0202

「那如果就發展的話，可能就是後續課程的一些發展，那可能就會去討論，但還是以他們為主，因為這是他們的專業」--C0308

「例如他可能會說要有課後作業，你要多久時間讓他們想，那要怎麼上」--E0402

（四）執行

「我們公司在實際在 run 的時候，您認為當初的規劃是不是跟我們當初談的一樣，包含老師的素質跟能力是不是適合跟我們公司的文化，這部份他們要去了解，……所以我們會要求在課程執行的過程裡面，至少要有一位到二位的助教來陪同我們上課」--B0306

「實際上課時，我們雖然也會派同仁看看上課的情況，但是我們的課程委外給他們，所以在整個實際上課的過程，主要是以他們為主，講師、講義等等」--D0202

「因為實際執行時，他們上課有他們上課的節奏，他們要幫我們準備好上課的所有東西，讓我們學員來上課就好了」--F0201

(五) 評鑑

「他們也會做一些簡單的評鑑，那如果說我們有很特殊的要求情況下，尤其是在跑專案的那種課程的話，變成說他們要去做主動的評鑑，以他們比較專業的手法幫我們做分析，因為有些部份來說，以我們的能力是沒有辦法去做的，所以必需依賴他們的專業來評鑑。」

--B0403

「他們也必需幫我們去評鑑這些受訓的人員的評估，例如說你至少要做到 L2，至少反應、學習、工作，你至少要做到反應跟學習，做到第二層」 --C0402

「在委外給他們的課程中，他們也要幫我們做評鑑，因為是他們的課程，所以他們有自己的一套評鑑方法。」 --D0203

四、小結

綜合上述，針對個案公司資料歸納出企業教育訓練委外之目的包括成本效益、運用顧問公司資源、學習顧問公司專業能力、學習外部知識轉化為內部所需、借重外部權威以提昇員工素質、尋求未來合作機會。

教育訓練委外課程可分為管理類課程、專業類課程、一般類課程等三種；在教育訓練流程中，分析、設計、發展、執行、評鑑，任一步驟皆有企業委外，但在設計、發展部份企業予以委外的比例最高。

第三節 企業實施教育訓練委外之考量因素

企業在實施教育訓練委外時，都有不同面向的考量，因此本節依據訪談資料的整理與分析，將受訪個案公司在教育訓練委外上的考量因素，歸納為四大面向：顧問公司面考量、企業經營面考量、訓練資源面考量、企業背景面考量，茲下分述之。如表 4-3 所示。

表 4-3 企業實施教育訓練委外之考量因素

研究主題	範疇編碼	概念編碼
乙. 企業實施 教育訓練 委外之考 量因素	乙-01 顧問公司 之考量	乙-0101 顧問公司形象
		乙-0102 顧問公司專業能力
		乙-0103 顧問公司講師資源
		乙-0104 顧問公司服務熱忱
		乙-0105 與顧問公司之夥伴關係
		乙-0106 扮演溝通協調角色
		乙-0107 成本因素
	乙-02 企業經營 之考量	乙-0201 公司策略
		乙-0202 主管支持
		乙-0203 企業文化
		乙-0204 訓練效益
	乙-03 訓練資源 之考量	乙-0301 內部資源是否充足
		乙-0302 訓練人員無法負擔
		乙-0303 時間效益
		乙-0304 課程內容
	乙-04 企業背景 之考量	乙-0401 產業屬性
乙-0402 企業規模		
乙-0403 企業成立年數		

一、顧問公司之考量

當企業教育訓練決定委外的同時，必需審慎選擇優良的顧問公司，才能使委外的訓練達到預期之成效，因此當企業在實施教育訓練委外時，針對選擇顧問公司需要考量之因素，茲分述如下。

(一) 顧問公司形象

1. 良好口碑

「第一個部份就是考量顧問公司的形象」 --C0806

「如果今天委外的課程沒有必要特定講師，那我們首先會考量顧問公司的品牌形象，口碑是否良好」 --D0206

「那你口碑其實很重要，有上過的口碑就會出來」 --E0608

2. 顧問公司成功經驗

「我們會請他們舉實際的例子，去了解說他是不是真的在其他業界有開過這樣的一個課程，曾經從事過這樣的一個服務跟需求的了解跟課程的設計。」 --B0801

「我們會要求他們說，最主要是有那些客戶的實際案例，那我們真的會去做 call out。」 --B0802

「再者是考量顧問公司的成功經驗，向同業打聽他們的相關經驗，了解他們的資源是否完善。」 --D0207

(二) 顧問公司專業能力

1. 真正了解企業需求

「我們覺得選擇顧問公司第一個很重要的是他們能不能了解我們的需求，因為假設來了二、三家顧問公司，跟他們講了我們公司的狀況，但是他們的 proposal 一提出來，我們一看就知道，那一家有真正

了解到你要的東西。」 --A1005

「有些顧問公司你跟他講了一堆，他還是推薦你他想要推的課程，可是我明明已經跟你說了我的需求了，我就是要聚焦、就是要實務，那他們就會跟你畫大餅，就要怎樣要怎樣，已經講清楚了，他還是沒辦法了解到我的需求。」 --A1006

「所以首重考量，我們覺得還是了解我們的需求最重要」 --A1304

「他應該是能夠很主動的去了解這個公司的文化，而不是只是推顧問課程或是他們所推銷的課程。」 --B0901

「他們能不能真正去知道，我們真的要的是什麼，這個是很重要的」 --F0403

2. 課程專業度

「第二個就是這個顧問公司在這個專業上的專業程度，就是在這個課程的專業程度」 --C0807

「專業的訓練人員會有一些專業的 sense 去判斷，這部份大概簡單跟顧問公司談一下，就大概知道他們這邊的課程規劃能力強不強。」 --B0804

「第一個顧問的專業能力是一定很重要的，比方說，我可以去測試他一個課程，然後請他去說明這個課程你有什麼樣的想法」 --B0707

3. 顧問公司組織能力

「我認為顧問公司的專業能力是如何去組織你所要的需求，而不是有些公司是根本沒有消化過你要的東西，就丟老師 totally 的課程給你，這就不是我們要的。所以我們認為顧問公司在這一塊是最重要的。」 --A1102

「當我只是很籠統的告訴你我的訓練需求的時候，你就能夠很快的舉一反三，把你執行的經驗，把你執行過的建議，在很短的時間內告訴我們的話，那這家公司我們就會比較優先做後續的比較細部的訪

談，再進一步篩選」 --B1006

4. 為企業量身訂做課程

「我們會比較重視的是說，這個老師他的整個課程的結構性，等於是他聽到我們的需求，他可不可以真的是為我們公司去量身訂做」

--A1202

「顧問公司提出來的，整個課程的適合度，是否是為我們公司所量身訂做的課程」 --F0702

(三) 顧問公司講師資源

1. 講師群的資源

「第一個他的師資群夠不夠，他們所能 cover 的服務範圍夠不夠廣，這都很重要。」 --B1001

「甚至可以考驗他們顧問公司這樣彈性的內部資源夠不夠，然後他們講師的 database 夠不夠，所以我們會去 try 一堂課，故意價格殺的很低，如果你連那個老師都有，也真的來上，也口碑不錯，那我就真的可以了解你的整個彈性是不錯的。」 --B1004

2. 講師授課經驗

「講師曾經授課的經驗與資歷，他在什麼企業這過課，也是我們會考慮的」 --F0604

3. 講師謀合能力

「我們跟他們講說我們要這樣子的老師需求，他們就會去找我們想要的一些背景，……有些老師我們就希望說他必須要實務界，他可能必須要我們公司這個產業界經驗的人，有時他們只是覺得說這個老師外面風評不錯，但他真的適合我們公司要的課程嗎？可能不見得，所以他們這個謀合能力可能也是很重要的。」 --A1201

「找公司之後，再去看他那些老師，看要透過什麼方法去確定我

們要的老師是誰，例如他開三個我們要去選一個，或是說我們去搭配，或者是說四個裡面，我們只要其中一個」 --C0903

(四) 顧問公司服務熱忱

1. 服務速度

「他們服務的熱忱是很重要的，還有就是提案速度也很重要，因為訓練承辦人員也有他的壓力在，當然也有是一家公司他的一年訓練都規劃好了，但是，總是會有很多臨時的變動，一些臨時性的問題，他們也必需有這樣的能力」 --B0806

「服務的速度，這個很重要，尤其有可能公司高科技業來講，變化很快，有可能是經營有碰到這樣的困擾，一有這個困擾，你馬上去尋求外界的資源，所以這部份的話，速度很重要，他的服務熱忱也很重要。」 --B0904

「所以我會覺得說那個，服務很重要，你找的那個顧問，他們提供的服務，他會說即時你缺什麼東西啊，回電啊，那變成說你是顧問公司裡面的人，那的那個顧問是服務，對你很重要」 --E0703

2. 配合度

「顧問公司的配合度也是很重要的。跟我們的配合度，因為我們會跟他們講公司的一些內部作業時程，那他們應該也是很了解，那他們有沒有辦法配合我們的內部作業流程去完成，或是說有些東西他們可以如何配合我們。」 --A1103

「所以他們跟我們之間配合的默契，還有我們二個之間的關係，會是比較重要的。」 --A1104

「就是他們的服務、熱忱，服務的熱忱很重要，不是愛理不理啊，就是服務的熱忱啦。」 --C0905

（五）與顧問公司之夥伴關係

「我覺得就像剛剛講的”夥伴關係”，他們能不能站在一個客戶的角度去想，那如果他們的確可以做到這樣的服務的話，那也許我們的合作會更長期，而不是那種單一的課程做完就結束。」--B0908

「像我們跟哈佛合作過，我們也是會考量我們之間的合作關係」
--C0907

「我們與顧問公司之間的夥伴關係，也是我們所考量的，與顧問公司之間的合作關係，也是非常重要的。」--D0209

「我們之間的關係，其實雙方也是要在一個誠信基礎下的。」
--E0701

（六）扮演溝通協調角色

「尤其是我第一次的接觸是跟顧問公司談，那你要去當我的橋樑，那如果你沒有辦法了解我的需求，或是沒有辦法溝通，你又不了解我們公司目前的狀況，那你覺得我會放心你去跟老師講嗎？老師的第一步溝通，可能就有問題了。所以我們去篩選顧問公司，這會是我們的第一個考量」--A1101

「那溝通的部份，就是他們跟老師之間的溝通能力，……出來的東西就覺得怎麼跟我們的落差那麼大，那他在跟老師談的時候，他可能就並沒有把我們的重點跟老師講，這是要做溝通協調的東西，這一部份的話，也是很重要的。」--A1105

（七）成本因素

「那當然就是價錢也是考量之一，只是說它可能不是我們主要考量的因素，就是在委外時，我們不會第一個去考量成本因素。」--A1301

「還有他們在成本上的一個彈性，可以反應出他們的一些經驗跟

能力，還是他們是不是有足夠的資源可以提供。」--B1003

「那當然價格一定會考慮，價格不用講嘛，一定會考量的，因為資源有限嘛。」--C0908

「成本也是我們所考量的因素，但是基本上在企業教育訓練經費許可之下，成本可能不會是我們的第一個考量。」--D0210

「那成本也一定要考慮，那這個很容易，因為其實你叫別家來報價，那他報多少。那老師的等級，其實我們都知道，那他報出來其實已經高很多，那還要再砍價，那就會知道說他們大概報價的一個基準」--E0705

「成本要考量，因為本來就是有經費的預算嘛」--F0504

二、企業經營之考量

企業在經營管理上，每家企業都有不同之教育訓練策略，對於教育訓練委外的考量也不同，下面就根據訪談內容分析四點如下。

(一) 公司策略

「就我們公司而言，我們公司的課程來源，第一個是公司的策略，就是我們會有年度的策略分析，所以會說今年度我們的核心技術，我們的業務核心在哪」--A0504

「可能會有一些新的技術或是要去改善的技術，或是業務部份的話，他有一些新的領域，產業的部份他們必需要去了解，會從這邊來，還有，我們公司會做 SWOT 分析，所以我們會從我們最弱而且又要最重要的部份、技術或是我們必需要去解決的問題，去產生我們的課程。」--A0505

「所以說可能在教育訓練委外的過程中，依可能公司比較策略面來講的話，外面本身就可以提供你們一些他們本身專業就可以做的

話，可以讓你們 HRD 人員去負責公司更策略面、更核心的東西。」

--B0605

「對，就是在讓我們更專注在教育訓練的需求分析上，還有就是我們整個公司的策略的了解，可能未來我們會發生的人力上的問題。」

--B0701

「我們公司在產生教育訓練時，是經過許多的需求評估，而這些的產生是考量著與公司策略的契合，不隨便訂個課程讓員工來上」

--F0304

(二) 主管支持

「是到最近這五年，我們換了這個新的協理之後，公司才比較重視這一塊。」--A0101

「我們協理也是很支持公司教育訓練這一塊，因為我們在委外給顧問公司的這一部份，也是要好好做，因為這是公司重視的，我們的主管也重視」--A0102

「雖然我們委外做的不久，但是我的主管也是很支持我們這樣做，因為這樣得到的效果，跟我們去關係企業的訓練中心效果是不一樣的」

--E0903

(三) 企業文化

「但教育訓練大約是十年前公司才開始比較重視，那在最近五年，公司是做的比較深入。……五年前的課程，一年總課程應該不到一百個小時，後來這五年，才到一年有大約二百個小時，。」--A0101

「公司也是認為人才對於公司而言，是相當重要的資產，不能不重視，且在我們產業裡變化這麼快，一直要吸收新知，所以對於從外界來吸收新的專業是不能少的」--F0305

(四) 訓練效益

「其實在最主要考量的部份，會是對這個訓練成效的達到，在這些流程裡面，我們做那些會比較省時，或是什麼是我們應該做的，那些是顧問公司他們比較快而是他們應該做的，所以在這個考量因素會比較大，目的就是要讓訓練成效能夠展現。」--C0706

「最重要的考量因素為”訓練效益”，所以在教育訓練委外公司所最重視的是訓練所得到的效益，在評鑑的前二個層次上（L1，L2）要能夠得到好的效益。因為我們是顧問公司的客戶，但員工也是我們人資部的客戶。我們必須對客戶負責，因此，訓練的效益是我們在訓練委外上最會考量的因素」--D0301

三、訓練資源之考量

企業在實施教育訓練委外時，需先評估企業本身所擁有之訓練資源，是否可以在訓練流程中完整提供資源，若無法提供完整提供資源，則需進行委外。因此在教育訓練資源之考量，根據受訪公司的內容，茲分述如下。

(一) 內部資源是否充足

「因為他們有這樣的資源，他們的資源比較多，所以他們可以去幫我們篩選講師或選擇講師」--A0301

「所以在需求分析這個部份的話，外面的顧問公司是沒有辦法深入了解的，就算他來做，他們不是在這個公司裡面，他沒有辦法完全真正了解你要的是什麼。」--A0603

「首先會將設計、發展、執行、評鑑委外的考量原因，是考量公司是否有這樣的內部資源或內部資源是否充足。」--D0201

「我們只知道我們缺什麼，但是我們需要什麼，或者是說需要的藥方有那些，可能我們的專業沒有辦法 cover 掉，可能我們懂二、三

成，但我們沒有辦法去做」 --C0704

(二) 訓練人員無法負擔

「當然像設計、發展這個跟老師比較有關係的，這個我們就比較沒辦法自己來」 --A0402

「因為以我們 HRD 來講的話，以我們部門的人員來講的話，他們也沒有這樣子的一個能力去做，比較詳細的設計跟發展」 --B0503

「再者，我們也沒有這麼多的訓練人員可以來負擔這樣的專業訓練」 --B0504

「第二個部份就是設計、發展跟執行的部份，要委外的話就是因為這個部份並不是我們對這個課程或是這個訓練最了解的地方」

--C0703

「我們訓練部門人力不足，無法做到這麼多的訓練工作內容」

--E0605

(三) 時間效益

「可能我們的承辦人員可能沒有那麼多的時間，去了解他的整個課程的大綱，去一一把他條列，那這部份既然外面很多的顧問公司，他們已經有很多制式化的課程的話，這部份我們就請他們提供就可以了。」 --B0603

「所以我們不需要說太多的人力，爲了這種比較 detail 的事情課程設計，要把他一些想出來的條文的東西，花很多時間，這個不需要，我們直接把它委外解決就可以了。」 --B0605

「所以這個跟時間考量也會有關聯」 --C0805

「而基於時間效益以及較沒有此方面專業的人才，因此會將教育訓練委外於外面的專業顧問公司。」 --D0204

（四）課程內容

「像管理類的課程，其實我們大多都會委外，因為這類的課程由外界的專業公司來上課會比較好，也比較客觀。」--A1003

「我們在委外時，會去考量到有些課程根本是我們沒有辦法去做的，像知識管理的推動，是需要他們專業幫我們推行，只靠我們 HR 人員是不夠的。」--B0708

四、企業背景之考量

不同企業背景，在實施教育訓練委外時的考量點，也有不同的看法，根據訪談資料分為下列三類來討論。

（一）產業屬性

「科技業來講的話，比較沒有像服務業他們自己會有自己的訴求，可能企業的一個文化，電子業來講我們強調的就是快，強調的就是速度，製造業要求的永遠是交期、品質、還有你的成本的控管，客戶要求你的成本能夠永遠都在降低成本（cost down）」--B1104

「服務業專業的部份，他們覺得還是由內部講師去擔任，他們想要怎樣的客戶服務態度，他們想要怎樣的客戶服務的要求，他們自己內部講師也會比較了解」--B1103

「因為我前一家公司是光電產業，因為就是說有些技術，也是會避免說，委外之後有些東西會不會造成一些商業利益的損害」--C1006

「其實製造業的變動性是比較快的啦，他們也是擔心說那個 know how 會外流，所以在委外的考量點上可能也會不同」--C1005

（二）企業規模

「如果今天企業規模夠大，或是營運狀況夠好的話，基本上他們

願意把這些所謂的外部的課程都把他想辦法，能夠內部化，不管是自己 know how 的東西或是自己建立自己內部講師的自己的制度，或是把外面的東西進來之後可以把他客製化，可以做成自己的部份的話，像這樣子會委外的就會比較少，」 --C1104

「那加上大公司會有一個立基點是說，第一點他的經濟規模大，人多啦，他不會說複製一個課程之後，可能在我們公司一年開二堂就沒事了，那他可以不斷的教他的新人、新的主管或新的員工，那他可以有很多的所謂的規模經濟跟附加價值」 --C1105

「因為我們公司不大，我們不可能有那麼多的人在內部教材或是外部 know how 的轉化，所以說，基本上，我們還是會以委外的方式去做」 --C1108

（三）企業成立年數

「像我以前服務的公司是沒有建立自己的課程，但他們現在不管是店長、副店長或是其他職員，他們的課程都已經系統化了，所以他們現在會委外的課程很少，頂多只有比較策略面或是新的課程。因為我們是剛開始起步，可能十年後，我們也可以建立較完整的訓練制度。」 --C1402

「我們公司的訓練系統也是漸漸建立起來的，所以一般較新的公司也是沒辦法一下就很完整，才會較多利用委外來執行訓練」 --D0304

四、小結

綜合上述，依據個案公司訪談資料，將企業實施教育訓練委外之考量因素，歸納成顧問公司、企業經營、訓練資源以及企業背景四個方面。企業在選擇顧問公司時，其考量之因素有顧問公司的形象、專業能力、講師資源、服務熱忱、

夥伴關係、扮演溝通協調角色、成本因素。

在企業經營上之考量包含公司策略、主管支持、企業文化及訓練效益四大類。在訓練資源上的考量有四個因素，包括內部資源是否充足、訓練人員是否可以負擔、時間效益、課程內容等四部份。企業在不同背景上的考量有不同的看法，包含產業屬性、企業規模、企業成立年數。

第四節 企業實施教育訓練委外所遭遇之困難

企業在實施教育訓練委外的過程裡，常遭遇許多的困難，使結果有時不如預期，因此本節依據訪談資料的整理與分析，將受訪個案公司在教育訓練委外所遭遇的困難上，歸納為三大類：講師方面、顧問公司方面以及對訓練單位的影響，以下分述之。如表 4-4 所示。

表 4-4 教育訓練委外所遭遇之困難

研究主題	範疇編碼	概念編碼
丙. 企業實施 教育訓練 委外所遭 遇之困難	丙-01 講師	丙-0101 授課方式不如預期
		丙-0102 授課內容不一定完全適宜
		丙-0103 別家公司認同的講師，不一定適用
	丙-02 顧問公司	丙-0201 無法真正了解需求
		丙-0202 課前溝通不良
		丙-0203 與講師、企業三方的溝通障礙
		丙-0204 時間排程問題
	丙-03 對訓練單位 影響	丙-0301 對訓練單位形象造成傷害
		丙-0302 訓練效益無法達成
		丙-0303 日後不易取得信任

一、講師

企業在實施教育訓練委外時，講師佔了很重要的部份，因此在講師部份，如果無法就企業所預期，將無法得到原本的訓練成效，這裡根據訪談資料分為下列四類來討論。

(一) 授課方式不如預期

「而且老師原本也承諾我們，但卻沒有照我們需求上課，那對我們 HR 影響會很大」 --A1403

「所以這一塊是我們對委外的過程很擔心的一件事情，大部份就是老師的課我們沒有上過，當然有時老師我們會跟他們訪談，但有些老師跟你談是很 ok，但上課又是另外一種 style」 --A1405

「因為你沒辦法實際去看這個老師怎麼教，那在書面的設計跟規劃都很好，但在實際執行面上不如你預期，會有這樣的問題存在。講師其實很重要。」 --B1301

「委外所引發的問題有什麼，第一個就是說當初談的師資，跟實際上的上課的品質是有問題的。」 --B1302

「老師授課方式與學員的接受度有落差」 --E0804

「學員之間會對老師的期望過高，那老師上課的方式有落差，那我們就要一直調整」 --E0901

(二) 授課內容不一定完全適宜

「不容易找到完全適合的課程，必須花時間與講師討論，因為我們有我們需求的內容」 --F0803

「就是我們公司有比較不一樣的狀況，我們公司有我們比較 focus 的地方，所以可能跟你那制式的課程會不太一樣」 --A0501

(三) 別家公司認同的講師，不一定適用

「後來我們還會盡量要求顧問公司讓我們去上課，因為我們即使問過同業，但其實每家公司的要求都不一樣」 --A1501

「同業的經驗也可以是一個參考，但不見得我們公司可以」--B1305

「A 公司認為好的講師，我們公司的同仁不一定覺得好，因此即使做了 reference check，也不能保證上課的效果」 --F0804

二、顧問公司

企業在實施教育訓練委外時，與顧問公司之間的連繫非常頻繁，良好的溝通才可以有完善的訓練課程安排，因此在與顧問公司之間的溝通、連繫，也經常是教育訓練委外的問題點。下面就根據訪談資料歸納四點。

(一) 無法真正了解需求

「所以有時候真的是顧問公司他們認知的差距，所以有時候我們變成說自己要催緊一點」 --A1601

「第二個對方能不能很明確的了解我們的需求，我覺得那是溝通上面的問題，還有雙方能力的問題，有的顧問聽聽你講就知道你的問題在那裡，有的顧問公司聽了很久也不懂你要的是什麼，這個是比較大的問題」 --C1202

(二) 課前溝通不良

「那種就是溝通不良啦。就有來的時候，我們跟他們說要多一點案例，但老師來的時候都沒有」 --A1301

「第一個就是課前溝通不夠，造成課程的設計跟課程的目的，跟我們所預想的造成有偏差，會比較有問題」 --C1201

「但是反過來，我們會比較重視課前的溝通，……其實問題都是

在後端啦，但是我們都會把他看為是在前端的問題，而不是在後端做處理。」--C1206

「所以，在事前跟顧問公司之間的溝通是相當重要的。」--D0305

「我們曾經發生過一次問題，對顧問公司與講師之間的了解不夠多，因此使講師來上課時，與我們所了解的差距很大」--D0306

（三）與講師、企業三方的溝通障礙

「那顧問公司他也不管我們死活，反正他們就是把老師推銷出去，可是一來，我們馬上就知道不行了，我們可能看他上十分鐘就知道了。」

--A1406

「顧問公司的話，就是他們在跟老師的溝通，可能老師來上課了，可是當初顧問公司他們跟我講的不是那樣，所以來上的時候才發現有落差。所以有時候三方面的溝通也是很重要的。」--A1504

「因為沒有直接連繫的關係，會造成誤差。」--A1505

（四）時間排程問題

「因為有時老師可能時間都不行，那我這邊也不行，所以我就要代表我們公司，顧問公司代表老師那邊去協調，讓這個可以圓滿，所以我覺得溝通很重要。」--E1003

「有一個問題就是課程時間表安排未如預期」--E0804

「有些老師是很大牌，這種公司就要配合他的時間去調整，也是一種困擾」--B1304

三、對訓練單位之影響

當企業在教育訓練委外上遭遇困難，使教育訓練的結果不能達到預期結果，不管對於訓練單位或是人力資源部門，或是公司的效益，都會造成一些影響。以下就根據資料歸納，當企業在執行教育訓練委外遭遇困難時，對於訓練單位的影響。

(一) 對訓練單位形象造成傷害

「其實像這個對我們 HR 的品質影響很大，像之前那次對我們影響很大」 --A1401

「因此辦完三場課程之後，對於我們人資部門傷害很大」 --D0307

(二) 訓練效益無法達成

「課程內容不是學員所要的，會變成就是說同仁就後續課程他們也不想來上，那不想來上的話，這種課我們也開不下去，這也不可能繼續開下去，整個訓練就沒有辦法進行」 --A1401

「尤其是他們的滿意度非常低嘛！我們就會跟顧問公司談，要怎麼去協調，有時候顧問公司他們可能就撤換講師」 --A1402

「訓練的滿意度不太好，就會導致士氣不好，這樣整個的訓練效益就無法達到」 --E0805

(三) 日後不易取得信任

「這樣以後我們在辦理教育訓練的課程，員工都不來上，他們會覺得會不會又像上次一樣」 --A1401

「使得日後我們在推教育訓練的時候，公司內部員工會質疑。」 --D0308

四、小結

綜合上述，企業實施教育訓練委外時所遭遇之困難，歸納出講師、顧問公司及對訓練單位影響三方面。在講師方面，講師的授課方式、授課內容、上課方式或是別家公司介紹之講師是否合宜皆會影響教育訓練委外之成效。在顧問公司方面，顧問公司的服務是否可以了解企業需求、是否有足夠的課前溝通、與講師之間溝通以及時間的排程，都會影響教育訓練之實施。

在對於訓練單位之影響上，教育訓練委外成效不彰，會對訓練單位造成影響；員工對於教育訓練之滿意度不佳，亦容易導致士氣不好，對於日後教育訓練推廣上，也不易得到員工之信任。

經以上分析整理個案資料，依研究目的將企業教育訓練委外之結果歸如下表 4-5 所示。

表 4-5 綜合編碼表

研究主題	範疇編碼	概念編碼
甲.教育訓練委外之內容	甲-01 教育訓練 委外目的	甲-0101 成本效益
		甲-0102 運用顧問公司資源
		甲-0103 學習顧問公司專業能力
		甲-0104 學習外部知識，轉化為內部所需
		甲-0105 借重外部權威以提昇員工素質
		甲-0106 尋求未來合作機會
	甲-02 教育訓練 委外課程	甲-0201 管理類課程
		甲-0202 專業類課程
		甲-0203 一般類課程
	甲-03 教育訓練 流程委外	甲-0301 分析
		甲-0302 設計
		甲-0303 發展
		甲-0304 執行
		甲-0305 評鑑
	乙.企業實施教育訓練委外之考量因素	乙-01 顧問公司 之考量
乙-0102 顧問公司專業能力		
乙-0103 顧問公司講師資源		
乙-0104 顧問公司服務熱忱		
乙-0105 與顧問公司之夥伴關係		
乙-0106 扮演溝通協調角色		
乙-0107 成本因素		
乙-02 企業經營 之考量		乙-0201 公司策略
		乙-0202 主管支持
		乙-0203 企業文化
		乙-0204 訓練效益

(續後頁)

表 4-5 綜合編碼表(接前頁)

研究主題	範疇編碼	概念編碼
乙.企業實施教育訓練委外之考量因素	乙-03 訓練資源之考量	乙-0301 內部資源是否充足
		乙-0302 訓練人員無法負擔
		乙-0303 時間效益
		乙-0304 課程內容
	乙-04 企業背景之考量	乙-0401 產業屬性
		乙-0402 企業模規
		乙-0403 企業成立年數
	丙.企業實施教育訓練委外所遭遇之困難	丙-01 講師
丙-0102 授課內容不一定完全適宜		
丙-0103 別家公司認同的講師，不一定適用		
丙-02 顧問公司		丙-0201 無法真正了解需求
		丙-0202 課前溝通不良
		丙-0203 與講師、企業三方的溝通障礙
		丙-0204 時間排程問題
丙-03 對訓練單位之影響		丙-0301 對訓練單位形象造成傷害
		丙-0302 訓練效益無法達成
		丙-0304 日後不易取得信任