

## 第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節探討教育訓練之內涵，焦點在教育訓練之定義、目的及流程；第二節探討教育訓練委外之內涵，探討委外之定義、教育訓練委外之定義，再探討教育訓練委外之理論背景、目的、制定方針及內涵；第三節探討企業實施教育訓練委外之考量因素，先探討企業委外之考量因素，再探討企業實施教育訓練委外之考量因素。

### 第一節 教育訓練之內涵

#### 一、教育訓練之定義

組織為了不斷成長並追求永續發展，並且因應快速變化的外在環境與日趨激烈的國際競爭，必須不斷地加強或擴充員工的知識、技術、能力，因此企業所採用的方法就是提供員工良好的教育訓練。

有關教育與訓練之定義繁多，大部分的學者都會先從人力資源發展（Human Resource Development, HRD）的概念開始探討。

根據 Laird (1979) 的看法：「訓練」是為了改善員工目前的工作表現，或增進即將從事工作的能力，以適應新的產品、工作程序、政策和標準等，以提高工作效率。「教育」是欲培養員工在某一特定方向、或提昇目前工作的能力，以期配合未來工作的規劃，或擔任新工作、新職位時，對組織能有較多的貢獻。而「發展」的目的在獲得新的視野、科技和觀點，使整個組織有新的發展目標、狀態和環境（張火燦，

1996：241）。

Nadler 與 Wiggs（1986：1-8）指出，訓練是為了達到目前工作績效，針對員工所需技能、知識和態度的學習；教育係指員工個人為了因應未來新的工作或不同職務，針對新的技能、知識和態度的學習；發展可能與當前工作無關，但以員工個人和組織的成長為導向。

簡建忠（1995）將教育、訓練和發展的看法，綜合如表 2-1。

表 2-1 訓練、教育、發展之異同

	訓 練	教 育	發 展
Nadler 觀念	以目前工作為著眼	以將來工作為著眼	以個人或組織成長為著眼
	多能應用所學於工作上	可能應用部份所學於工作上	工作上可能完全應用不到
	較易評量對組織的效益	較難評量對組織的效益	較難評量對組織的效益
一般 觀念	層面較窄	層面較廣	不注重其重要性
	目標較具體	目標較不具體	
	較注重時效	較不注重時效	
	較適合技能的學習	較適合理論的探討	
新趨勢	1. 教育融入訓練，以目前及將來的工作（一年之內）為著眼 2. 訓練是學習知識技能的手段，也是發展的一部份 3. 發展以組織的長程發展為主要著眼 4. 三者同為職涯發展及終身學習的方式及手段		

資源來源：簡建忠（1995）。人力資源發展（頁 12）。台北：五南。

在教育與訓練的意涵上，二者不同之處彙整如表 2-2。

表 2-2 教育與訓練之比較

項目	教育	訓練
目的	獲得基礎知識	獲得專業知識與技能
基礎	以個人為主	以工作為主
範圍	較廣	較狹
時間	較長	較短
功能	發展通才	培養專才

資料來源：黃英忠（1997）。人力資源管理（頁 200）。台北：三民。

黃英忠（1995:141）認為其字義雖不盡相同，但對企業而言，實際上概念是相同的，教育訓練均是增加員工生產力之發展活動，故企業通常將教育訓練兩者並用，稱為「教育訓練」。

本研究為了避免在教育訓練名詞上的混淆，將「教育」與「訓練」合稱為「教育訓練」，以著眼於目前和未來工作需求，所進行知識、技能和態度等方面之學習活動，不再區分兩者的不同。

本研究教育訓練解釋為「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、能力之訓練活動。」

## 二、教育訓練之目的

透過教育訓練，不但可以加強其專業知識與技術，更可藉由教育訓練改變其工作態度、增強其工作動機。所以，教育訓練已經成為企業經營管理的重要課題。

Tessin (1978:70) 認為教育訓練可達成三方面的目的：

1. 對組織而言：可以提高獲利率、提高士氣，使員工了解組織目標，創造適合成長與溝通的環境，改善組織溝通，提高生產力及品質水準。
2. 對個人而言：可以提昇個人解決問題能力，建立個人信心，協助員工應付壓力，改善溝通技巧以及使員工得到更大的工作滿足。
3. 對人際關係與政策執行而言：可以改善人與人之間、人與群體之間、群體與群體之間的關係，方便政策溝通與執行。

依據 Wexley (1981) 的看法，教育訓練所欲達到的目標有：提昇個人知識水準、提昇個人技術能力、提昇個人工作動機。

由上可知，Tessin (1978:70) 以宏觀的角度探討教育訓練在組織、個人、群體與政策之目的，Wexley (1981) 則認為教育訓練主要目的為提昇個人能力。

而黃英忠 (1993) 提到，企業實施教育訓練的最終目的是為了提高企業組織的效率，以充分獲得各部門所應具備之基本知識及技術，並賦予積極自我發展動機為目標。

洪榮昭（1996:75）則提出，一般企業教育訓練目的有十一項：

1. 一般知識的提高
2. 對周圍情勢判斷力的提高
3. 經營理性的原理與理論的理解
4. 該行業及公司實際知識的提高
5. 經營及管理能力的提高
6. 領導力及指導力的提高
7. 個人缺點的改正（包括技能與態度及觀念）
8. 人際關係，溝通技巧的培養
9. 專門管理技術的學習
10. 業務處理能力的提高
11. 新的技術與能力的培養

由上述文獻指出，教育訓練的目的，在於提昇個人工作績效及工作滿足感，並進而提昇組織的競爭力，使企業創造更好的經營成效，以達永續之經營。

### 三、教育訓練之流程

企業執行教育訓練時，必須針對企業所需進行規劃、執行，因此在執行教育訓練過程中，企業需以一套系統化、整體性之流程，發展符合企業所需之教育訓練內容。

黃英忠（1998）認為教育訓練是一種正式程序，必須經過仔細規劃、準備、執行和評估。其三大程序如下：

1.準備階段：

- (1) 辨認、評估訓練需求：組織分析、工作分析與個人分析。
- (2) 訂定訓練目標。
- (3) 發展教材、選擇訓練方案。
- (4) 選擇評估之方法與標準：反應、學習、行為、結果。

2.執行階段：執行訓練活動。

3.評估階段：測量訓練成果。

李隆盛（2000）提出教育訓練流程，其四步驟如下：

- 1.分析：此步驟先確認可透過訓練達到的目標，再進一步分析有待透過訓練培養或充實的員工知能。
- 2.設計：將訓練需求轉化成訓練方案，並籌措所需設施、教材和評量工具。本階段焦點為課程與教材。
- 3.實施：即實施教學。將準備之教學所需資源使之就緒，然後進行教學。
- 4.評鑑與改進：即評鑑學員、方案與提出改進建議。

Desimone, Werner & Harris（2002：24）提出執行教育訓練之過程，包括：需求評估、設計、執行、與評鑑四個步驟。

上述教育訓練流程，皆源自於 ADDIE 通用模式，分別為：分析（analyze）、設計（design）、發展（develop）、執行（implement）、評鑑（evaluation）。企業在執行教育訓練時，需針對企業組織、工作、員工進行分析，進而設計訓練方案內容，發展訓練方案內容所需教材，實際執行教育訓練方案，

再針對訓練方案內容進一步評鑑，以提出建議及後續改善。

#### 四、小結

綜上所述，教育訓練對於企業而言，可以提昇人力素質、增進工作效率，達成企業所欲達成之訓練目的。因此，企業在實施教育訓練委外時，也必須達到教育訓練的功能與目的，發展一套教育訓練委外之流程，以教育訓練的內涵為標準，才能使教育訓練委外達到最佳效果，進而提昇企業競爭力。

## 第二節 教育訓練委外之內涵

### 一、委外之定義

委外是由於資訊系統之委外才正式產生，發展至今其涵蓋的層面已甚為廣泛（李志祥，1999）。

Gupta（1992）認為委外乃指雇用外部專業單位來解決組織內部需求。對於企業而言，委外需以合約方式將企業運作所需但非核心能力，交由外部專業單位來提供，以維持企業營運（Labbs,1993）。簡單來說，委外係指運用企業外部專業的服務，以滿足企業內部的需求，而此處所指的企業內部需求可能來自於人力資源、設備管理或環境的調整（Khosrowpour,1995:17）。

Lever（1997）對企業尋找外部資源動機分析的研究指出：委外是一種企業尋找外部專業單位提供組織內部各項活動而產生的一種長期契約關係。

Quinn（1999）則定義委外為，將一部份或全部非組織所選定之核心競爭力功能交由外部專業單位執行，透過策略性委外（strategic outsourcing）方式，企業只需執行最專精、最具價值之價值鏈的活動部份，其餘則可委託其他廠商執行即可。

綜合上述之看法，本研究將委外定義為：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。茲將委外定義彙整如表 2-3。



表 2-3 委外定義表

學者	年份	定義
Gupta	1992	雇用外部專業單位來解決組織內部需求。
Labbs	1993	以合約方式將企業運作所需但非核心的部份，交由外部專業單位來負責提供，以維持企業營運。
Khosrowpour	1995	運用企業外部專業的服務，以滿足企業內部的需求，而此所指的企業內部需求可能來自於人力資源、設備管理或環境的調整。
Scott Lever	1997	委外是一種企業尋找外部專業單位提供組織內部各項活動而產生的一種長期契約關係。
Quinn	1999	將一部份或全部落於組織所選定之核心競爭力外圍之功能，交由外部專業單位執行，組織只需執行最專精、最具價值之價值鏈之活動部份，其餘則可委託其他廠商執行即可。

資料來源：本研究整理。

## 二、教育訓練委外之定義

隨著人力資源部門在企業中的角色將由功能性部門朝向策略性夥伴發展，為促成組織目標達成，人力資源管理者需外部資源協助，以提供企業經營所需的服務 (Morris,1997)。

Salopek (1998:53) 認為教育訓練委外係指依據企業的策略，運用企業外部的產品與服務，來進行部份或全部訓練、學習等活動，以支援企業教育訓練之實施。

企業尋找外部資源以提供、補充或增加正在執行的教育訓練活動，借助外部服務的專業和經驗，以提昇人力資源專業人員的素質並使其致力於核心活動上，在成本有效性考量

下，尋找適當的解決方案，以滿足內部需求的彈性方案。

( Sammer,1998 )

Martin 與 Howerton ( 1999 ) 指出教育訓練委外是一種有效的長期策略，企業可以透過尋找外部資源，提供、增加或補強正在執行的教育訓練活動，透過知識分享及提供在職訓練可增強員工的知識技能。

由上可知，教育訓練委外活動已轉變為一種長期策略，針對組織內部不足之處，請外部專業單位來提供，以加強教育訓練活動之執行。

而陳郁雯 ( 2000 ) 指出，教育訓練委外係指企業將部份或全部教育訓練委外，由外部專業單位提供一系列或一些訓練服務，最極端的表現就是將所有訓練活動的管理全部交給外部的顧問公司，包括設計、發展、教學和評估。其可與教育訓練流程做一結合。

因此綜上所述，本研究之教育訓練委外定義：乃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、評鑑等部份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。

### 三、教育訓練委外之理論背景

探討委外模式的相關文獻中，許多學者試圖以不同的理論觀點來了解企業委外的動機。一般以資源基礎理論、資源依賴理論以及交易成本理論為衡量委外活動之理論依據。以下將說明這三種主要的理論。

## （一）資源基礎理論（Resource-based theory）

資源基礎理論起源於 Penrose 在 1959 年提出的概念。資源基礎理論強調以資源為企業決策中心，以持續建構及運用企業本身之競爭優勢，因應外部環境之快速變化，企業可以利用所擁有產品之獨特性或低價之市場價格優勢，取得同業間之競爭優勢。而為求資源能持續提供競爭優勢，資源必須符合四項基準屬性：稀少性（rare）、不可替代性（insubstitutability）、價值性（Valuable）、不可模仿性（imperfectly replicable）（Barney,1991;Williams,1992）。

Olalla（1999）以資源之角度來解釋企業成功的經營之道，其認為異質性資源成就競爭優勢的維持。企業運用具有生產力價值之資源，進行創造、建構各種使企業成長之服務，利用所擁有之獨特性資源與能力在市場上創造出競爭優勢。

因此，在委外廠商及委外企業均依循資源基礎策略，致力於利潤極大化及服務目標達成之行動。而每一企業所能運用的資源不同，要建立所屬資源需花費相當長的時間，若要在短期內建立或是調整是十分不容易的。因此，企業迫於目前所需，則可藉由外界力量以填補其所不足之處，以增加或擴大組織資源基礎（Tsang,1998）。

## （二）資源依賴理論（Resource Dependence Theory）

資源依賴理論強調外部環境，並主張所有組織對外部環境之要素有不同程度的依賴。此依賴是由外部環境所控制的必要資源所引起，例如土地、勞工、資本、資訊或特殊產品或服務（Kotter,1989）。組織常受到外在經濟與政治因素的影響，因此面臨外部競爭環境不確定時，企業營運

有賴彼此之相互依賴合作 (Mullery & Brenner, 1995)。資源依賴理論強調組織適應外部環境不確定性的必要性、克服互相依賴的問題、主動的管理、以及控制資源的流動。此理論主張應讓組織能安然地取得關鍵資源，並穩定組織與環境間的關係，從而獲得生存(Zeithaml and Zeithaml,1984)。

### (三) 交易成本理論(Transaction Cost Theory)

交易成本的觀念是 Coase 在 1937 年提出之概念，Williamson 在 1975 年提出更完整的理論架構。該理論是以經濟的觀點來分析買賣雙方間的關係，給予買賣雙方間的交易過程提供一連串的原則，並提供一個有效率的管理與結構模式(Ngwengama & Bryson, 1999)。在買賣雙方交易過程中，由於資訊不對稱、受限理性以及機會主義等原因，因此需要花費許多交易成本。

委外廠商藉由經濟規模和承接量之因素，通常可獲得較低的產品成本。企業為有效降低產品成本，將以委外的方式將部份業務委由外部專業單位承接。然而，在委外的過程中可能產生的交易成本包含彼此關係建立的成本、監督成本以及合作活動間所產生的機會成本(Williamson, 1979)。

Klass、Mclendon 和 Gainey(1999, 2001)引用 Csoko (1995)提出公司將人力資源委外，可以藉由外部單位的規模經濟或專業人員，以增加服務品質、降低成本。因此在選擇委外合作廠商時，企業可以考慮規模較大的外部專業單位，或透過契約訂定或是組織本身對委外相關活動制度化訂定以減少監督成本。

#### 四、教育訓練委外之目的

Austin(1997) 和 Cohen(1998)指出無論是大企業或小企業，其人力資源發展人員均面臨共同的挑戰，即是面對時間、空間、金錢、工作人員的限制。

Jeffay (1997) 認為人力資源功能的委外原因是為加強所提供服務的價值、提高服務之傳遞速度，以及降低服務的成本等，如圖 2-1。

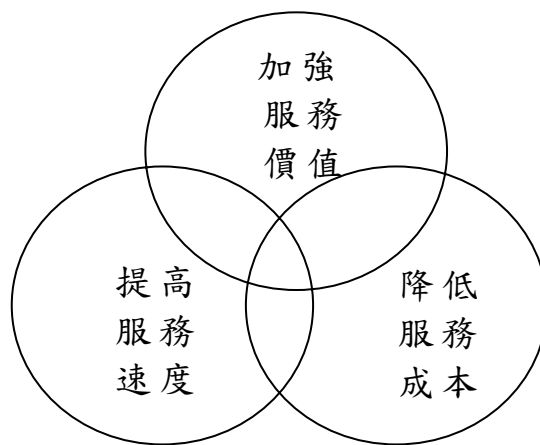


圖 2-1 HR 委外的利益

---

資料來源：Jeffay, J., Bohannon, S. and E. J. Laspisa (1997). Beyond benefits : The changing face of HR outsourcing. *Benefits Quarterly*, (4),1-48.

當企業在實施教育訓練委外時，企業的動機在於增加教育訓練部門的效率、彌補企業內部專業人員或承辦人員的不足、藉以取得較高水準的能力和技術、降低成本、增加對教育訓練人員或部門的激勵，以求得效率（Salopek, 1998）。

Gordon (1998) 指出，實施教育訓練委外之主要目的在於尋求企業內部沒有之專業人才，節省時間成本，降低成本。

由上可知，企業實施教育訓練委外之目的有彌補企業內部專業不足、降低成本、節省時間、增加訓練部門效率。

## 五、教育訓練委外方針之制定

企業自辦教育訓練時，必須依照企業的策略方向來制定，因此當企業採用教育訓練委外時，也要與企業的經營方針互相連結。

陳吟旭（1998）指出企業在實施教育訓練委外時，首先必須依據企業的經營方針，訂定出企業之人力資源發展策略方針，再訂定出企業的教育訓練目標，進而衡量企業內部所能提供教育訓練的資源。若資源不充足，則可將全部或部份教育訓練予以委外。因此，當企業在實施教育訓練委外時，除了教育訓練委外的方針符合企業經營方針外，委外廠商所執行的服務或提供的產品是必須切合企業的需求，必須了解企業所賦予的任務、文化和目標，如此才能達到委外之目的。如圖 2-2。

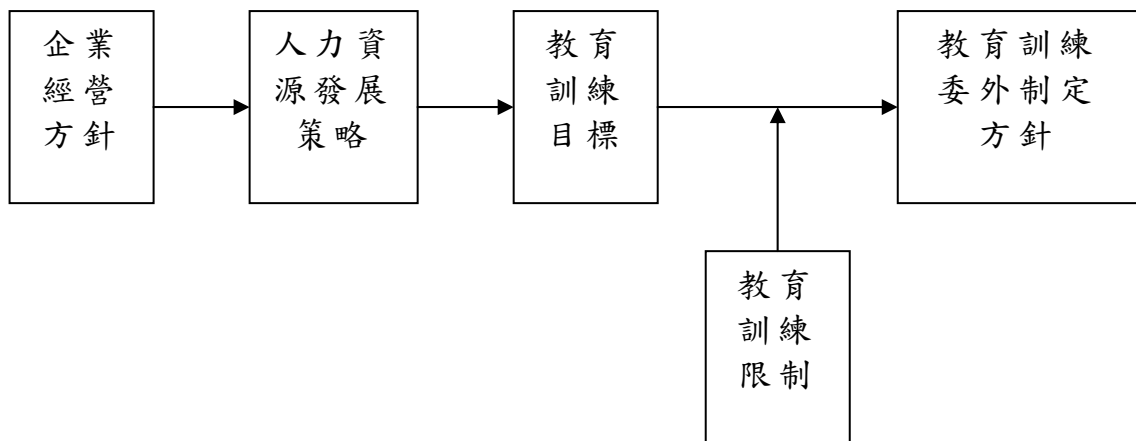


圖 2-2 教育訓練委外方針制定之依據

資料來源：陳吟旭（1998）。台灣大型企業教育訓練委外之研究（頁 22）。

## 六、教育訓練委外之內涵

在教育訓練委外的內涵中，下列分由教育訓練委外的內容、課程、程度及曾遭遇之困難來做說明。

### (一) 教育訓練委外之內容

DeRose 與 McLaughlin (1995) 提出教育訓練委外可區分為 out-tasking 與 outsourcing。所謂的 out-tasking，係指將一些簡單、非系列性的單一課程或是教育訓練功能的部份業務（例如報名作業……等）委由外部單位來執行。而 outsourcing，係將教育訓練之課程設計、發展、執行，甚至是事後學習評鑑等工作，委由外部單位執行。由外部單位提供一系列或一些訓練服務，包括時間安排、課程設計、講師選擇、教學、課程發展及評估等。因此教育訓練委外不只是雇用外部講師講授課程或是外派員工參加一天的課程。而教育訓練委外較 out-tasking 包含更多內容、承擔更多責任，與外部單位的合作屬長期發展的夥伴關係。

林淑惠 (2002) 認為教育訓練委外之內容項目可分為整體人力發展規劃、單一或系列課程訓練（含外訓或外聘講師）、教材編訂製作、場地、行政作業、器材等。

### (二) 教育訓練委外之課程

隨著委外風潮的流行，教育訓練委外的課程也愈來愈多元化。林英峰 (1997) 曾提到，在教育訓練委外課程可以分為三類（引自陳麗琇，2003：22）：

1. 一般能力：溝通、協調、談判、人際關係、自我成長啟發等。
2. 專業技術能力：研發、財務、行銷、生產、電腦等

3. 管理能力：分析、決策、領導、人事管理等。

提供企業許多教育訓練委外活動的「亞太教育訓練網」，則將教育訓練委外的課程以職能別的方式分類為：經營、人資、生產、行銷業務、財會、總務行政、資管、研發管理及個人等九類。

### (三) 教育訓練委外之程度

Gilley 與 Rasheed (2000) 提出委外程度有兩個基礎的概念，一是廣度(Breadth)：是指一個公司委外活動的數量；另一是深度(Depth)：是指一個公司將原先內部活動委外的比例，而兩者即代表一個公司委外的程度。Loh 與 Venkatraman (1992) 認為委外可分為自製或全部委外，其委外程度可以以委外費用佔總資產的比率來表示。Poppo 與 Zenger (1998) 將委外程度衡量分為三種，第一是以委外百分比來衡量委外程度，若大於 75% 即稱為全部委外；第二種是對已有功能現在委外、計畫考慮委外或拒絕委外的可能性予以衡量；第三種即是委外或內部化作為衡量。

陳郁雯 (2000) 指出美國在 1996 年已超過百分之九十的企業進行委外行為，此時在委外上的支出已高達十億美金，以整個人力資源發展委外活動而言，1997 年的研究指出，在教育訓練方面完全委外的比例為百分之三，部份委外的比例更高達百分之八十三，由此也可見教育訓練委外已為企業人力資源委外活動的主要項目。如表 2-4。



表 2-4 人力資源發展活動委外比例

人力資源發展活動	完全委外	部份委外	完全自製
人力派遣	71%	21%	8%
年金管理	1%	86%	13%
教育訓練	4%	83%	13%
薪資管理	9%	36%	56%
人力資源資訊系統	2%	35%	63%

資料來源：陳郁雯（2000）。外包，再造競爭優勢。人力發展月刊，（75），P.40。

#### （四）教育訓練委外之困難

教育訓練委外實施過程中，可以為企業帶來效益，亦會帶來問題，Labbs(1998)提出進行委外時產生的主要問題有溝通協調成本，為協助外部專業單位了解企業內部組織文化與需求，所以必花費相較於內部控管較高的成本，需要付出的交易成本較高。因此，委外發生的問題點是和外部專業單位(vendor)之間的連繫，如控制不良、服務品質不佳、溝通不良及與需求內容不符等，都是委外會遇到的困難。

陳麗琇（2003）研究認為教育訓練委外問題的產生有是訓練課程內容與企業需求不符、外部講師因素以及員工無法將所學應用到工作。

由上可知，企業在執行教育訓練委外時，在委外過程中，企業與外部專業單位之間的溝通管道若不良，則無法為企業規劃適切的訓練，真正了解企業所需，而使訓練成果無法達到預期。因此，企業在委外過程中，需建立良好溝通管道，以達成企業訓練之目標。

## 七、小結

綜合上述，可以了解企業在實施教育訓練委外時，其定義、理論及內涵。在現今委外風潮中，教育訓練的委外不僅是企業所重視的活動，政府也漸漸重視，因此政府亦極積提供企業訓練機會。行政院職訓局提供企業學習方案、給予企業教育訓練經費的申請、提供企業教育訓練的資訊，無論是講師、課程、訓練機構，皆可以提供企業在教育訓練委外時，做多方面資訊收集，以提供企業良好的教育訓練。

而企業在選擇教育訓練委外時，可以從不同的訓練機構做選擇，例如：顧問公司、專業學會、學校、同業工會、及公共職訓單位。在委外的過程中，不論是訓練機構、課程內容、委外項目……等，企業都必需根基於教育訓練委外的內涵，才能使企業在實施教育訓練委外時，能切合企業的需求，尋找最符合企業的訓練，達到企業教育訓練的目的。

### 第三節 企業教育訓練委外之考量因素

在委外風潮中，當企業在實施教育訓練委外的過程中，通常會考量許多的因素，人力資源發展人員必須經過審慎的思考，並對企業本身及委外廠商進行分析，了解教育訓練委外是否可以提昇組織績效，為組織帶來更高的經營成效。

而在了解考量企業實施教育訓練委外的因素前，本研究先探討企業在進行一般委外時，考量因素的相關研究，進而探討企業實施教育訓練委外的考量因素。

#### 一、委外考量因素之相關研究

企業委外之活動是由資訊系統委外開始，而後委外範圍則延伸至市場行銷、生產製造、後勤支援、人力資源等。不論企業執行那一類型的委外，在委外的過程中，企業必需針對組織需求做整體的考量，而這些企業委外考量因素，也是我們必須去探究的。

Takac(1994)提出企業在委外考量因素模式，有專注核心事業、專注利潤產出、增加控制、成本管理、增加彈性、資訊科技運用六個方面考量。

李志祥（1999）曾歸納出各學者對企業委外之整體決策考量因素與觀點，如表 2-5。

表 2-5 企業委外之考量因素

作者	年代	考量因素
Cavinato	1989	市場彈性、財務、時間、成本
Loh et al	1992	企業競爭力：企業成本結構、企業績效 企業管理：財務槓桿
Welch	1992	技術競爭優勢程度、產業間技術成熟程度、 其他競爭者相對技術程度
Wang	1992	法律、經濟、管理、技術
Mchenry	1992	競爭優勢、服務水準、成本效益
Gillis	1992	標準化成本、工作負荷量
Labbs	1993	成本、速度、彈性、一致性、回應能力
Powell	1993	決定企業部門間的強弱、業務是否具有策略性
Rao	1994	公司後勤作業向心力、風險傾向和控制 操作成本、資訊通訊系統、市場關係
Wagner	1994	組織結構、公司文化、部門層級
Foxman	1994	彈性、績效、部門績效水準 參考其他失敗案例、委外經驗
Connell	1995	服務和使用的價值、自製和委外的總成本、 委外商提供的服務
Minoli	1995	成本、競爭者的情況、部門層級 投資者、公司結構、公司文化、部門之強弱勢、

資料來源：李志祥(1999)。企業人力資源管理活動委外之研究。 p.26。

王清旺（2002）曾歸納企業一般委外的考量原因，包括經濟面、管理面、科技面、策略面四個面向來探討，如表 2-6。

表 2-6 一般委外考量原因

委外考量原因	
經濟面的效益	節省人事費用 利用廠商的規模經濟以節省技術成本 改變成本結構，使固定成本變為變動成本 增加取得新技術的管道
管理面的效益	改善服務品質
科技面的效益	降低技術過時的風險
策略面的效益	專心於核心業務 進行企業再造工程 與承包商結為策略聯盟 增加企業彈性 自製（insourcing）以外的另一種選擇

資料來源：王清旺（2002）。台灣大型企業人才培訓與委外培訓之研究。

P.36。

由上可知，李志祥（1999）歸納企業委外之考量因素，成本因素為出現次數最高，而王清旺（2002）的研究，則提出比經濟面考量，多了管理面、科技面，以及策略面三方面之考量，以更周詳角度來考量企業委外活動。

## 二、教育訓練委外之考量因素

當企業內部無法對於教育訓練提供更好的服務品質時，即產生委外的動機。而企業在決定委外與否時，對於所考量之因素，必須做全面性的考量，以期望教育訓練委外可以為企業提供更好的服務。

### (一) 教育訓練委外之企業特性

#### 1. 以產業區分：

在不同的產業之中，企業進行教育訓練委外之考量也不同。根據職訓局以國內製造業為例，2002年到2003年為止，企業教育訓練無論是內訓或是外訓的比例上，均有上昇的趨勢（遲嫻儒，2004）。

陳吟旭(1999)針對台灣大型企業教育訓練委外的實際調查顯示，製造業實施教育訓練委外情形較金融業與服務業來得普遍，中外合資之企業在教育訓練委外經費以及未來教育訓練委外經驗方面也較其它公司型態之企業高。

陳麗琇（2003）亦曾針對製造業中的高科技產業進行研究，其指出高科技產業具有資本密集、技術層次需求高、產品生命週期短、環境快速變動、市場變化快且不易預測、成長率高與高風險等特性。因此，為因應日新月異的技術與環境的變遷，高科技產業在教育訓練上亦應該更加重視。

綜合上述，不同產業在實施教育訓練委外時亦有不同之考量。

## 2. 以企業規模大小區分：

規模大小常意味其委外成本之經濟規模。中小型企業受限於專業能力、成本與經濟規模，較難提供足夠的教育訓練活動。企業為了提供組織教育訓練，中小型企業較傾向採用委外的教育訓練方式（Knoke & Janowiec-Kurle, 1999）。但也有其它學者驗證提出不同的看法，Lever(1997)對 500 家企業調查發現，大型企業的委外比率較小型企業高，其中又以中型企業採用教育訓練委外的比率最高。除此之外，依據 Klaas, McClendon, & Gainey（2001）的研究顯示，公司規模對委外未達顯著之直接預測效果。

### （二）教育訓練委外之考量因素

DeRose & McLaughlin（1995）認為企業執行教育訓練委外時，需考量外部專業單位之經濟規模以降低成本、提供專業能力、即時更新、策略面因素，另外亦認為雙方之間的依存關係也是重要的考量因素。Davy(1998)則認為教育訓練委外在於增加企業流程改造的速度、獲取外部經驗與知識、解決難以管理的部門問題。

Kaeter(1995)認為當企業在決定委外前，應該多費點時間審查，不論是在決定將某一特定計劃委外或與委外廠商發展出策略性的夥伴關係上，都應謹慎考慮下列要點（引自陳郁雯，2000：41）：

1. 時間緊迫嗎？
2. 資源有限嗎？
3. 公司內有專家嗎？

4. 委外商可靠嗎？
5. 該項訓練是否為公司的核心業務？
6. 該訓練的一般程度為如何？
7. 課程的頻繁程度及受訓人數多少？
8. 委外是否能效管理？

綜合上述，國外學者認為企業在實施教育訓練委外時，需針對企業審慎考量，其教育訓練委外之考量因素，包含成本因素、專業能力、即時提供服務、策略面、核心業務、資源是否充足等因素考量。

國內研究林淑惠（2002）指出企業在實施教育訓練委外時主要的考量因素為專業能力、成本和策略。王清旺（2002）針對 128 家大企業做的研究指出，企業教育訓練委外時之考量因素為：易接收外界資訊、可提供專業訓練技能與資源、可即時滿足訓練方面之需求、可依所需組合各種特長之訓練機構及課程、可使企業專注核心能力上、節省企業負責教育之人事費用、降低教育訓練成本。

游玉梅（2002）認為企業在採用教育訓練委外時，以教育訓練活動是否為組織核心知能、是否具有策略性，做為將教育訓練業務整體或部份委外的考量依據。凡屬策略性與核心業務則予以保留由組織內員工自行辦理；屬非策略性也非核心能力部份則逕予委外；如具策略價值但非核心知能則予以委外、或進用具有該項專長者、或對現職人員施以專長轉換培訓；如屬組織核心知能但不具策略性價值則予以委外、或將該業務從組織中獨立出去成立子公司，如圖 2-3。



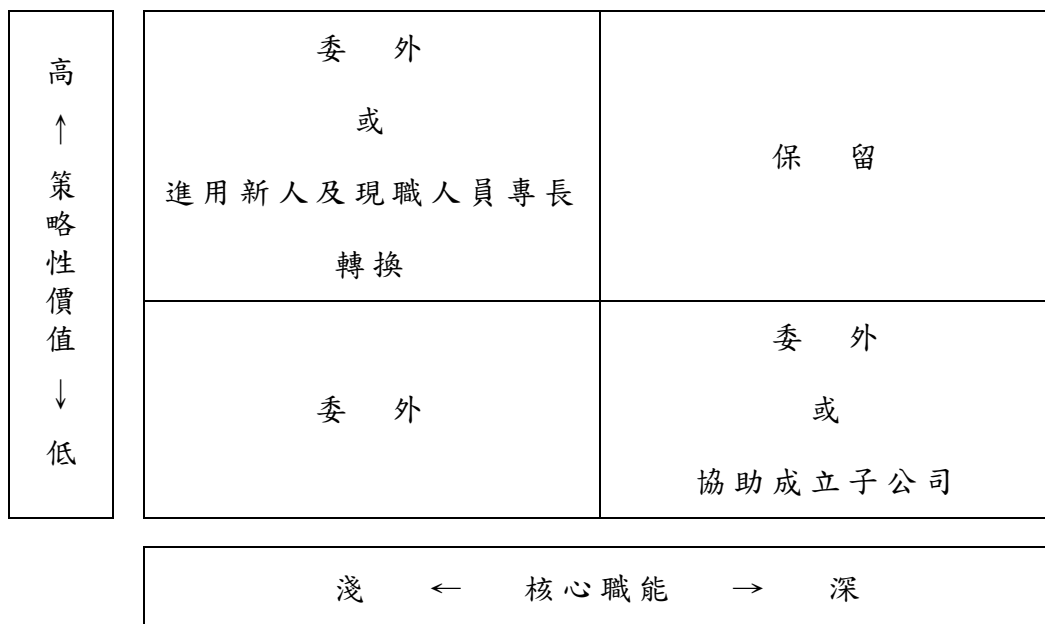


圖 2-3 委外與否之重要決定因素

資料來源：游玉梅（2002）。訓練委外的規劃與執行。公務人員月刊，(71)，P.21。

由上可知，決定是否委外的因素有很多，而要如何訂定委外標準，委外專業公司 Lang Group 曾發展出一套評估工具，以核心工作為主要考量點。將委外因素分為下列十四個項目、配分範圍為 0-10 分的檢核表，以作為決定委外與否的判斷工具，例如，凡屬核心工作，即給予低分，最低 0 分，意指不宜委外；凡屬非核心工作，即給予高分，最高 10 分，意指適合委外。依據 Lang Group 的建議，如果十四道總分在 70 分以下，該項業務不宜委外，71 至 100 分，則宜考慮委外，101 分以上，委外將較有利。其十四項檢核標準如下：（引自游玉梅，2002：20-21）

1. 核心工作／非核心工作
2. 減少服務／增加服務
3. 較少彈性／較多彈性
4. 較高冒險／較低冒險
5. 較易維持／較難維持
6. 難以委外／容易委外
7. 無法成長／可成長
8. 無效能／有效能
9. 不穩定／穩定
10. 缺乏創意／創新
11. 基礎技能／重要技能
12. 高運作成本／低運作成本
13. 固定成本／變動成本
14. 資本需求小／資本需求高

綜合上述文獻，發現企業教育訓練委外以：專業能力、夥伴關係、彈性化、策略導向、核心導向、成本導向為主要考量因素，本研究將其整理歸納如下。

### 1. 專業能力

專業能力的考量是指外部專家比內部專家更能提供所需相關領域的專長和經驗，藉由委外，除能獲取新知識和新技術外，還能提供企業最好的服務；由於外部單位同時為許多企業提供服務，基於專業與經驗的累積，外部專家比企業內部員工更能提供具有創新性的學習資訊方法(Martin & Howerto, 1999；Sammer, 1998)。

此外，專責教育訓練人員需要具有豐富的經驗和專業，

若能借重外部專家的經驗和專業的協助，將非策略性、不擅長或自行處理成本較高的部份委外，可使企業有效取得及掌握外部資源，提高整體綜效(林淑惠，2002)。

## 2. 夥伴關係

從資源依賴來看，委外能自外部環境取得重要資源強化組織長期存活之能力；從風險方面來說，委外可視作與委外商之合夥關係，而合夥便可達到風險分擔與利益分享的目的。委外並非是一種買賣而是一種相互依存的關係(孫泰元、蔣明晃、陳士亮，2000)。委外並不是讓廠商從事企業員工不願意或不喜歡從事的工作，而是找到策略性夥伴，執行非屬企業本身核心業務，但又與核心業務有密切相關的工作。

因此不能低估委外廠商與企業之間的「關係」的重要性。雙方必須進行持續不斷的溝通，促進良好關係。關係良好的合作協力夥伴，才能產生「共好」的綜效。

## 3. 彈性化

Davy(1998)認為人力資源委外的原因包含增加企業流程改造的速度、獲取外部經驗與知識、解決難以管理的部門問題。依據康寧(Corning)選擇教育訓練委外的理由，認為外部單位的經濟規模可降低成本、提供專業知識能力、即時更新並提供資訊以持續改善以及策略面的考量(DeRose & McLaughlin, 1995)。為獲取專業知識與技術之能力，改善管理或時間上的壓力是形成委外之最常見原因(Maurer & Mobley, 1998)。

因此，企業實施教育訓練委外，可由外部專業服務提供

企業彈性化的教育訓練，以即時提供企業所需之教育訓練活動。

#### 4. 策略導向

企業應將委外視為與組織目標緊密扣合的策略性計劃。將委外做為一個策略性選擇時，首先要了解委外後如何有效的使用內部資源，其次，分析委外的潛在考量，以及如何運用委外廠商在時間上、質量上與專業上的彈性，以達成組織的策略目標，提昇企業競爭力。

Klaas, McClendon, 與 Gainey (2001) 的研究顯示，愈重視策略性人力資源觀點的企業愈依賴委外的人力資本活動，因此人力資源活動的規劃執行必須與企業整體策略結合。

從利益角度而言，委外可使自身資源集中，以供策略性運用，對自身經驗不足或業務不多的工作以委外方式取得外界資源，除可滿足自身及市場上需求，並免於時間、人力及資金之巨額投資，維持低成本與競爭性(陳麗琇，2003)。

根據 Greer, Youngblood, 與 Gray (1999) 指出企業執行教育訓練委外，除確保成本效益外，亦能使人力資源人員集中焦點於策略規劃面工作，或整合人力資源單位的功能，達成公司因應環境變化之策略性改變。

綜上所述，企業在實施教育訓練委外時，必須考量組織內部的策略面，使企業可以在委外時慎加考量，以提高委外績效。

## 5. 核心導向

Lever (1997) 指出隨人力資源部門功能朝規劃策略面發展而較少辦理內部之例行行政事務與專業活動。為使員工專注在核心業務或高技術性活動，委外將提供企業建立具有高價值性技術的策略選擇。

游玉梅(2002) 認為企業實施教育訓練委外時，需考量教育訓練活動是否為組織核心知能及是否具有策略性。

王清旺 (2002) 認為企業必須先了解組織的核心能力，才能決定所需教育訓練委外的內容，如果委外前未經評估或思考，就將核心業務委外，則無法達到組織所預期之績效。

## 6. 成本導向

成本考量對於每一個企業而言，都是需要考量的因素。在執行教育訓練委外時，成本的考量，是外部單位具有經濟規模，能夠以較低成本提供服務，藉由外部單位不需投入新設備被和軟體的購買，在長期成本節省下，且能達成訓練預算控制及提昇員工工作效率；回應以降低整個人力資源服務成本之需求是另一個最常被考量因素(Derose, ; 1999Greer, Youngblood, & Gray, 1999 ; Lever, 1997)。

根據上述企業實施教育訓練委外之考量因素，本研究將其彙整如表 2-7，其內容茲描述如下：

表 2-7 企業教育訓練委外之考量因素

學者	年代	考量因素
DeRose & McLaughlin	1995	降低成本、提供專業知識能力、即時更新、持續改善、策略面的考量、夥伴關係
Lever	1997	降低成本、降低風險、企業職能建立、企業規模
Davy	1998	增加企業流程改造的速度、獲取外部經驗與知識、解決難以管理的部門問題
Gordon	1998	專業能力、節省時間、降低成本
Maurer & Mobley	1998	節省時間、專業能力、長期合作關係
Sammer	1998	專業創新能力
Martin & Howerto	1999	專業能力
Greer, Youngblood & Gray	1999	降低成本、策略性考量、滿足企業需求、快速完成多樣化教育訓練
DeRose	1999	專業知識、專注核心發展、具有彈性、降低成本、自我管理
Atkinson	1999	降低成本、獲取外部專業單位豐富經驗
Knoke& Janowiec-Kurle	1999	企業規模大小、專業能力、成本因素
孫泰元、蔣明 晃、陳士亮	2000	夥伴關係
Klass, McClendon & Gainey	2001	企業大小、策略考量
林淑惠	2002	策略因素、專業能力、成本因素、
游玉梅	2002	訓練活動是否為組織核心知能、 訓練活動是否具有策略性
王清旺	2002	容易接收外界資訊、提供專業技能與資源、即時滿足訓練需求、依所需選擇訓練機構及課程、專注核心能力、節省訓練人事費用、降低成本
陳麗琇	2003	專業能力、成本因素、策略因素

資料來源：本研究整理

### 三、小結

在本節中，探討了企業在實施教育訓練委外時的考量因素。文獻探討裡根據各學者所提出之內容，本研究將其考量因素分類為：專業能力、夥伴關係、彈性化、策略導向、核心導向、成本導向、企業特性。

在後續的研究中，本研究將以這些因素為規準，對於企業在實施教育訓練委外的考量因素進行探究，以提供未來企業在實施教育訓練委外之參考。

