

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 企業界教育訓練委外經營之探討

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-002-046-

執行期間：91年08月01日至93年01月31日

執行單位：國立臺灣大學社會學系暨研究所

計畫主持人：柯志哲

計畫參與人員：范裕康、張蕙蘭

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 3 月 30 日

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 企業界教育訓練委外經營之探討

計畫類別： 個別型計畫          整合型計畫

計畫編號：NSC 91-2416-H-002-046-

執行期間：91年8月1日至 93年1月31日

計畫主持人：柯志哲 國立台灣大學社會學系暨研究所

計畫參與人員：范裕康 張蕙蘭

國立台灣大學社會學研究所

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立台灣大學社會學系暨研究所

中 華 民 國 九 十 三 年 三 月 三 十 一 日

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 企業界教育訓練委外經營之探討

### Research on Enterprise's Outsourcing Training in Taiwan

計畫編號：NSC 91-2416-H-002-046-

執行期限：91年8月1日至92年7月31日

主持人：柯志哲 國立台灣大學社會學系暨研究所

計畫參與人員：范裕康 國立台灣大學社會學研究所

張蕙蘭 國立台灣大學社會學研究所

#### 一、 中文摘要

面臨全球化的經營環境，模糊的產業疆界，市場遊戲規則不斷改變，企業不得不重新思考未來具競爭性的策略及管理之道。委外經營可以精簡企業內部的人力負擔，讓企業以最有效的人力運用模式加強競爭實力，自然也成為企業經營的重要選擇。過去委外以資訊系統為主，現在委外的範圍則已逐漸延伸至人力資源管理，而教育訓練則已成為人力資源委外主要標的。

本研究有兩大目的，首先希望探討國內企業教育訓練委外之主要原因、問題、委外的模式與制度安排。其次本研究想了解委外策略是否能為企業解決問題或提升績效。從文獻中可以界定出四大機制會影響企業教育訓練

委外的績效：知識分享、夥伴關係、制度化及人力資源管理。本研究分析這四大機制如何影響教育訓練委外的績效，乃至於組織整體績效。

調查結果發現，採用委外企業以青壯期之中小企業為主，在人力建構上重視教育訓練體系建立與人才培育計畫，並對觀念性或技術性之技能需求較高。由邏輯式迴歸分析發現，委外決策隨公司規模愈大，採用委外的機率愈高，但隨資本額與外商企業型態而採用委外機率愈低。經多元迴歸分析亦發現夥伴關係、知識分享、制度化對委外績效有顯著效果，此外，人力資源管理與知識分享、制度化之個別交互作用對委外績效之營運成本具有顯著之負面調節效果。

關鍵詞：夥伴關係、知識分享、制度

化、人力資源管理、教育訓練委外、委外經營、績效。

## Abstract

Facing volatile and radical changes in their environments, organizations nowadays have to adapt flexibly to these changes in order to survive or prosper. Outsourcing, a way to utilize outside expertise, has become an effective way to improve organization's competitive edge. Particularly, it has become a common practice for organizations to outsource training.

There are two major objectives of this research. First is to study the reasons for use, the problems after use, and the institutional arrangements of outsourcing training. Second, this research would like to study whether firms can attain their goals and improve their performance through outsourcing training. According to the literature, there are four underlying mechanisms for outsourcing training to work: knowledge sharing, partnership, institutionalization and human resource management. This research will study how outsourcing training can affect firm performance through these mechanisms.

Using a nation-wide sample of firms from Taiwan in 2001, we test sets of hypotheses regarding effectiveness of training outsourcing. The results show that small and medium growing companies have higher training needs in the human resource area. Additionally,

using logistic regression we shows that firm size, capital intensity and foreign business are the most significant impact factors for the decision of training outsourcing. For the second purpose, the results show that partnership, knowledge sharing, institutionalization and human resource management have significant but differential effect on outsourcing performance. Above all, human resource management function plays a significant role in moderating the relationship between institutionalization and effectiveness of organizational outsourcing as well as the relation between knowledge sharing and firm's outsourcing performance.

Keywords: partnership, knowledge sharing, institutionalization, human resource management, training outsourcing, outsourcing, performance

## 二、緣由與目的

近年來美國網路泡沫破滅引起經濟衰退，全球景氣均受到影響，各企業在營業額與獲利都相對萎縮之下，紛紛採行各種降低成本措施。就經營策略、成本的考量，企業在內部資源有限之下，為求有效的運用人力資源，以提昇企業的競爭優勢，逐漸將規劃重點擺在透過委外經營的方式以精簡企業內部的人力負擔，讓企業能以最有效的人力運用模式加強企業的競爭實力 (Cook, 1999; Maurer and Mobley, 1998)。國內企業正面臨同樣

的處境，所以委外經營自然也成為企業經營的重要選擇。

過去委外以資訊系統為主，現在委外的範圍則已延伸至市場行銷、維護保養、生產製造、後勤支援、人力資源管理等 (Derose and McLaughlin, 1995)。人力資源委外的業務包含暫時性人力運用、薪資製作、教育訓練、招募、員工福利管理 (Cook, 1999)。其中教育訓練已成為委外主要標的，是企業與顧問公司合作最密切的部份 (Knocke and Janowiec-Kurle, 1999; Mobley, 2000; 彭漣漪, 1997)。

鑑於國內對教育訓練的研究鮮見由委外經營的角度來探討，加上有關人力資源管理功能委外經營的研究更是鳳毛麟角，然而這兩個主題就逐漸邁入知識經濟的台灣而言卻是如此的迫切與必要，因此本研究擬結合這兩個研究主題，將重點擺在企業教育訓練委外之探討。

儘管最近幾年來許多歐美學者們非常著重於委外之相關研究，但是國內目前對於教育訓練委外相關的研究卻是付諸闕如。因此，本研究希望藉由歐美文獻輔助來探討國內企業尋找教育訓練委外之主要因素，所產生的問題，以及委外的模式與制度安排。此為本研究目的之一。

此外，本研究也想了解經由委外策略協助是否能為企業解決問題或有效掌握教育訓練工作的成效。從文獻中可以界定出三大機制會影響企業教育訓練委外的績效：知識分享、夥伴

關係及制度化 (Cullen, Johnson, & Sakano, 2000; Derose and McLaughlin, 1995; Inkpen 1998; Lee, 2001; 孫泰元、蔣明晃、陳士亮, 2000)。透過對執行教育訓練委外的企業進行調查，以便分析這三大機制如何影響教育訓練委外的績效，乃至於組織整體績效乃是本研究目的之二。

### 三、 結果與討論

研究的主要結果如下：

#### (一). 企業特性與教育訓練委外決策的關係

本研究發現，採行教育訓練委外企業之企業特性，為公司成立 29 年以上或是成立 8 年以下之企業之本國的高科技製造業或傳統製造業，公司規模在 61~240 人之間，人資部門人員約 3~6 人之企業，屬於中小型企業。採行教育訓練委外之主要原因，為能取得公司所需的專業技術或知識、希望能藉由外力來補強員工學習機會與經驗，另外，缺乏專業的內部訓練講師也是主要因素。由於這些企業正處於青壯期，為能因應企業成長，在人力建構上重視教育訓練體系建立與人才培育計畫，並對觀念性或技術性之技能需求較高。

邏輯式迴歸分析結果顯示，教育訓練委外決策顯著地受公司規模、資本額以及外商企業型態所影響，隨公司規模愈大，企業採用委外機率愈高，但隨資本額增加與外商企業型態

而採用委外機率愈低。

## **(二). 夥伴關係、知識分享、制度化與人力資源管理對委外績效之主要效果**

在夥伴關係方面之研究結果顯示，夥伴關係對策略性人力發展績效與人力發展實務成果有顯著正面效果。亦即夥伴關係的滿意愈高，雙方在有效的溝通下建立信任的關係，將使得委外作業之整體運作更順利，進而提升人力發展之工作成績，如此一來雙方的承諾獲得某部份的保障後，關係也更能長久。

在知識分享方面，對夥伴關係、策略性人力發展績效、人力發展實務成果以及委外規模之相關均達顯著正相關，進一步分析中可發現，其對策略性人力發展績效、人力發展實務成果、提案率與委外規模也具有顯著正面效果，此結果與過去研究也大致符合。

在制度化方面，對策略性人力發展績效、人力發展實務成果與提案率之相關均達顯著正相關，在迴歸分析中對提案率呈顯著正向影響，對其它委外績效則各構面未達顯著影響。本研究調查結果顯示，許多企業並未制定教育訓練委外之相關規章或制度，其可能是受華人企業之家長式領導所影響，所以有許多決策是經由非正式的程序判斷而成。其次，人際網絡的特性，使得雙方交易在強調互惠與互利前題下，即使是經由口頭或非正式的約定，仍彼此信任並經由合作完成約定事項。因此，制度化對大部分委

外績效指標無直接之影響性。

在人力資源管理方面，對委外績效各變項之相關均無達著相關，與制度化之間呈顯著正相關，在迴歸分析中發現，其對委外績效各構面未達顯著影響，此結果與過去學者研究不符合，可能是本研究所抽樣之資料分佈呈現偏態所致，本研究樣本以中小型企業為主，礙於規模，所以無足夠人力資源管理與規劃的管理技術。

## **(三). 夥伴關係、知識分享、制度化與人力資源管理之交互作用效果**

研究結果顯示，人力資源管理與制度化對委外績效的關係具有顯著干擾效果，基本上從迴歸分析結果可知，人力資源管理與制度化之交互作用對營運成本效益有顯著之負面效果。如前所述，企業為能與外部資源密切配合以建構人力資源能力，不免需要調整本身的目標和內部結構功能，然而，另外一方面，又因人力資源管理與制度化之相互依賴關係高，因此，在面臨組織慣性下將遭遇許多困難與阻礙，進而產生許多不必要的成本浪費，造成營運成本不降反升。

人力資源管理與知識分享之交互作用對營運成本效益亦呈顯著之負面效果。其可能原因，當人力資源工作者將所學習之專業知識或技術運用到工作時，在未能與其它人力資源流程相連結前，發展、試行以及執行階段所產生之相關成本將被歸併在企業之營運成本項目中。

#### 四、 計畫結果自評

本研究有兩大目的，首先希望探討國內企業教育訓練委外之主要原因、問題、委外的模式與制度安排。其次想了解委外策略是否能為企業解決問題或提升績效。從文獻中可以界定出四大機制會影響企業教育訓練委外的績效：知識分享、夥伴關係、制度化及人力資源管理功能。本研究分析這四大機制如何影響教育訓練委外的績效，乃至於組織整體績效。本研究大體上已經達成上述的目的，然而由於受限於時間、心力、及預算額度，本計畫只能針對中國生產力中心之2001年工商名錄之會員進行探討，問卷回收上也遭遇一些困難，故若想將研究結論作更一般化的推論，將會受到限制。本研究的分析結果已整理成調查報告，其中一篇已經在研討會上發表 (Ko and Yeh, 2003)。

#### 五、 參考文獻

##### (一) 中文部分

孫泰元、蔣明晃、陳士亮，2000，「如成成功推動外包策略」，世界經理文摘，169期。

##### (二) 英文部分

Cook, M. F. 1999. Outsourcing human resource functions. New York: AMACOM.  
Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. 2000. Success through commitment

and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35:223-240.

DeRose, G. J., & McLaughlin, J. 1995. Outsourcing through partnerships. *Training & Development*, 49:51.

Inkpen, A. 1998. Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16:223-229.

Knoke, D., & Janowiec-Kurle, L. 1999. Make or buy: The externalization of company job training. *Research in the Sociology of Organizations*, 16:85-106.

Ko, Jyh-Jer Roger and Yeh, Ying-Jung. 2003. "Impact of Partnership, Knowledge Sharing, Institutionalization and HRM Function upon the Performance of Training Outsourcing". Paper presented at the Society for the Advancement of Socio-Economics, 15th Annual Meeting on Socio-Economics, Aix-en-Provence, France, June 26-28, 2003.

Lee, Jae-Nam. 2000. The impact of knowledge sharing, organization al capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 323-335.

Maurer, R., & Mobley, N. 1998. Outsourcing: Is it the HR department of the future? *HR Focus*, 75: 9-10.

Mobley, N. 2000. What you need to know now about outsourcing HR functions. *HR Focus*, 77:7-10.