

出國報告書(出國類別：專題研究)

# 全球產業境外外包發展趨勢及其影響之研究

服務機關：行政院經濟建設委員會

姓名職稱：李振芳 專門委員

派赴國家：美國

出國期間：94年10月16日至95年4月15日

報告日期：95年6月

## 摘 要

### 全球產業境外外包發展趨勢及其影響之研究

隨著全球化的發展，越來越多的企業為保持競爭優勢，選擇全部外包或部分外包的策略，把部分服務或生產工作交給另一方去完成，以更低成本獲得更好的技術和服務，使自身能夠更集中精力於企業的核心能力。在激烈的全球競爭中，許多公司把外包(outsourcing)投向海外，於是出現境外外包（offshoring或offshore outsourcing）。

境外外包的產業最早是製造業，如今隨著高速數據網路的進展、寬頻能力的增加，外包範圍逐漸擴大至服務的提供，包括金融、保險、醫療、人力資源、抵押、信用卡、資產管理、顧客服務以及銷售和營運等領域。商業流程外包(BPO)是全球服務外包中一股新力量，也是一種策略管理模式，有效進行商業流程管理是企業成功關鍵，商業流程境外外包市場逐漸擴大，龐大商機湧現。

伴隨外包使投資與就業機會移轉至開發中國家，為承接外包國家及地區帶來經濟成長，致使印度等新興國家從政府到民間企業，積極建構爭取外包的優勢環境。同時，業務外包造成工作從已開發國家流失現象的憂慮，成為近年美國朝野爭議課題，2004年美國總統大選期間由於外包使白領工作外移成為熱門話題，不同的利益集團出於不同的政治目的，對業務外包的衝擊和影響的解讀截然不同。

鑒於全球服務外包的發展趨勢不可逆轉，台灣在發展承接服務外包的機會與挑戰並存，企業宜掌握適合自己的外包機會，利用外包降低成本、重組流程，以掌握競爭優勢。政府部門宜高度重視全球服務外包發展趨勢與商機，及時研擬促進企業承接外包的政策措施，讓承接服務外包成為台灣經濟發展的新動能。

## 目次

<b>壹、緣起與目的</b> -----	4
<b>貳、行程安排</b> -----	4
<b>參、專題研究成果</b> -----	5
<b>肆、參加哈佛大學甘迺迪政府學院高階管理課程</b> -----	48
<b>伍、心得與建議</b> -----	53

## 壹、緣起與目的

全球產業分工的發展，繼製造生產活動外移後，跨國公司將服務業務外包至新興國家，已蔚為世界潮流，並蘊藏龐大商機。外包關乎企業生存，成為企業重要經營策略，促其加強核心能力(core competence)，進入最佳營運模式，使企業更具競爭力。近年來，全球產業境外外包交易規模擴大，業務範圍拓寬，參與群體增多，承接外包業務為新興與開發中國家帶來無限商機，投資與就業機會伴隨外包至彼等國家，帶來經濟成長與繁榮，印度等開發中國家從政府到民間企業，積極建構爭取外包的優勢環境。

境外外包是企業競爭下的產品，業務外包造成工作從已開發國家流失現象的憂慮，成為近年來美國朝野爭議課題，2004年美國總統大選期間外包與白領工作外移成為熱門話題，不同的利益集團出於不同的政治目的，對業務外包的衝擊和影響的解釋截然不同，境外外包相關課題值得進一步探討，包括全球產業從製造業到服務業境外外包的發展趨勢、全球服務外包現況與潛在商機、印度等新興國家承接境外外包優勢環境建構的歷程、境外外包對美國就業、投資的衝擊與影響以及對我國的政策意涵及建議。

本出國計畫除進行專題「全球產業境外外包發展趨勢及其影響之研究」外，並參加哈佛大學甘迺迪政府學院高階管理課程計畫(Senior Executive Fellows)自94年10月23日至11月18日為期27日之研習，學習領導之內涵，與來自美國聯邦政府菁英份子共同切磋，並為專題研究奠定基礎。

## 貳、行程安排

本次出國專題研究期間自94年10月16日起至95年4月15日止，主要行程如下：

- 1.加州柏克來大學訪問學者：2005/10/16-2006/04/15
- 2.哈佛大學甘迺迪政府學院高階管理課程：2005/10/23-2005/11/18

### 3.密西根大學商學院參訪：2005/12/18-2005/12/31

#### 參訪密西根大學商學院等行程表

日期		起訖地點	研習內容	前往機構	備 註
月	日				
94 年 12 月	18(日)	啟程：舊金山			
12	19(一)	抵達：底特律			
12	20(二) 至 23(五)	密西根大學	與該中心研究「服務業全球化與外包」之研究人員 Mr. Ajar Sharma、Mr. Vimal Natarajan、Ms. partricia Loh 進行訪談及資料蒐集	密西根大學 The William Davidson Institute ; 密西根大學 圖書館	724 E. University Ave. Wyly hall, Ann Arbor MI 48109-1234 tel: (734)936-3913
12	26(一) 至 30(五)	Dearborn, 密西根	與該公司 Dr. James Lee 等進行訪談，瞭解美國汽車產業為因應外來競爭壓力，通用、福特等汽車大廠，業務逐漸外包及調整員工退休福利。圖書館蒐集資料。	Ford Motor Company Product Development Division Dearborn 圖書館	tel: (313)805-2803  16301 Michigan Ave., Dearborn, MI 48126
12	31(日)	返程：底特律至舊金山			

## 參、專題研究成果

### 一.全球產業布局從製造業到服務業境外外包的發展趨勢

外包就是分工，大衛李嘉圖的比較優勢理論解釋了為什麼要進行外包。現代意義上的外包的實質是購買具有比較優勢的地方所提供的服務，以此降低企業的成本，並最終使消費者受益。跨國企業把本國生產外包給國外第三方供應商，稱為境外外包。(見表1.1)

表1.1 外包的種類

	本 國	外 國
關聯公司	本國公司內部	國外分公司
無關聯公司	本國/境內外包	境外外包

資料來源：2005年世界貿易報告。

## (一) 全球產業布局從製造業到服務業境外外包的發展歷程

產業活動外包活動已經存在幾十年，乃是企業降低成本的策略。最早的外包主要由大企業進行，從本土到境外。自1980年代IT產業，1990年代IT帶動之服務業，進入21世紀之後，商業流程外包(BPO)是全球外包中一股新力量。

### 1. 製造業境外外包

美國製造業部門引導全球產業進行外包並逐漸演進，美國企業進行製造活動外包始於1990年以前，主要源於取得低成本的技術人力、開發中國家的生產和銷售網絡、以及降低運輸成本；其發展分為三階段(如表1.2)。全球製造業境外外包驅動力包括：

- ※較低的投資與操作費用；
- ※更迅速靈活地接近全球市場，並迎合市場需求；
- ※生產專案化；
- ※最適供應鏈；
- ※產品創新。

表1.2 製造業全球外包發展歷程

	1990以前	1990 - 2000年	2001以後
電子裝配 製造業	◎低階產品生產，如零件、製造和生產線	◎高科技製造生產 ◎分配和供給鏈活動	◎研究和設計
汽車產業	◎外包基礎零件	◎提高外包零件比率 ◎與汽車零件供應商建立合夥關係 ◎供給鏈之串聯 ◎外包至台灣和韓國	◎外包至中國 ◎境外設置研發中心

資料來源：GLOBALIZATION OF SERVICE ACTIVITIES，Dr. S. Narayan，2004.

### 2. 資訊科技(IT)服務業境外外包

美國資訊科技部門從事外包始於1990年左右，其發展分為三階段(如表

1.3)。全球資訊科技(IT)部門境外外包驅動力包括：

- ※美國缺乏IT技術人力；
- ※節省成本並繼續取得專門技能人力；
- ※時區差別縮短產品發展時間；
- ※可用的全球人才庫；
- ※節約成本，特別是經濟趨緩期間。

表1.3 IT服務業全球外包發展歷程

	1995以前	1995至2000年	2001年以後
IT服務業	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主要是既存IT系統週邊設備。</li> <li>◎大多為支援功能, 諸如薪資賬冊和庫存控制。</li> <li>◎從IT專業且低費用新興國家如印度的專業人員到美國。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎相對低階工作, 諸如程式撰寫、測試和千禧年危機的系統維護。</li> <li>◎印度人建立境外發展中心, 很多工作是在遠距離完成。</li> <li>◎逐步前進到複雜服務               <ul style="list-style-type: none"> <li>—系統整合；</li> <li>—低階IT產品諮詢。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎經由美國頂尖服務業廠商, 諸如IBM、Accenture和甲骨文等, 建立發展中心。</li> <li>◎出現獨立的第三國提供低成本IT服務。</li> </ul>

資料來源：同表1.2。

### 3.IT帶動之服務業境外外包

全球IT帶動之服務業如行政處理部門外包，始於1998年左右，其發展分爲三階段(如表1.4)。全球IT帶動之服務業境外外包驅動力包括：

- ※降低操作費用；
- ※取得世界一流能力；
- ※涵蓋24小時, 7天全時提高生產力；
- ※高效率的營運程序；
- ※最適利用內部資源。

表1.4 IT帶動之服務業全球外包發展歷程

	1998年以前	1998年以後
IT帶動之服務業外包	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主要在美國境內外包。</li> <li>◎行政程序外包包括：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 顧客服務；</li> <li>— 後勤-辦公室服務，諸如薪資帳冊處理，會計和顧客需求；</li> <li>— 資產經營管理和保險服務。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎境外設置分公司</li> <li>◎出現第三境外供給者</li> <li>◎處理境外事務                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 顧客服務</li> <li>— 後勤辦公室會計，薪資帳冊和其他行政處理；</li> <li>— 人力業務服務；</li> <li>— 研究和設計。</li> </ul> </li> </ul>

資料來源：同表1.2。

## (二) 服務業外包新趨勢：商業流程外包 (Business Process Outsourcing, BPO)

當商業流程的概念帶到服務外包，即轉變成商業流程外包 (Business Process Outsourcing, BPO)。商業流程外包乃企業將一些重複性的非核心業務流程外包給供應商，以降低成本，同時提高服務質量。BPO的業務原理是，外包能夠節約成本、管理時間、資源，將有限資源用於核心競爭力。

BPO是全球經濟中一股新力量，也是一種策略管理模式，委由服務提供者進行一個或更多業務功能的管理和執行，如客服中心 (call center)、後勤辦公室 (back office)、人事薪資外包服務 (Payroll Outsourcing)、財務會計 (現金與投資管理) 和物流服務等。

若採用WTO的術語，BPO屬於服務貿易中的跨境提供服務模式 (mode 1)。亦即，承接外包者通過為發包方或發包方的客戶提供「遠程服務」，接受發包方的支付。BPO服務涵蓋整個商業流程活動或整個運作功能的管理與執行，包括研發、設計、生產、營銷、物流、人力資源、資產管理、顧客關係等。例如人力資源領域外包由過去退休金計畫、薪資管理等項，加入招聘、雇傭、績效管理等項，企業進行外包的職能越來越多。BPO正從事務性的任務轉向策略性的流程。企業不再視BPO為管理工具，而視其為獲得競爭優勢的策略工具。



不斷增多的IT和非IT供應商已體認BPO潛在的未開發市場機會，並開始發展和提供業務流程重組的能力。企業對BPO日益增長的興趣，為傳統IT外包供應商提供機會，重新加強業務拓展活動，把握潛在更高的利潤。

儘管某些BPO的形式可能包含IT管理和業務運作，但均具備與核心IT運作分開的獨立功能，諸如將薪資、會計核算、票據、房地產管理、數據中心的運作或網路的管理等業務轉交給第三方。

## 1.BPO的特點

有關學者認為，BPO有許多鮮明的特點，有利於加快企業的發展，成為「21世紀公司發展的新模式」。

- 1)BPO能有效地改善輔助業務對核心業務的支持作用，增加整體盈利。
- 2)BPO能進一步突顯對核心業務的重點管理，並實現對輔助業務的有效控制。
- 3)BPO在提高外包業務質量時，也將此業務領域改變成為具有創造性的領域。
- 4)BPO有利於在新的市場環境中打破傳統的行業或業務界限，與外部公司形成跨領域的聯合，構成長期的策略伙伴關係，增強彼此的競爭力。
- 5)BPO有利於控制和降低生產成本。

全球對於BPO的效益與價值認知，過去普遍環繞於「成本節省」的觀點，但經IBM、EDS等供應商的大力推動下，BPO將有更高層次的效益，如效率、品質、速度、最適營運模式等。

## 2.BPO帶給客戶的潛在價值

BPO帶給客戶的潛在價值，可從三大方面來考量：客戶與廠商合作關係架構、新商業價值的創造與全球化趨勢下企業流程委外之定位。

- 1)加強合作關係：建立採購主和BPO服務供應商之間穩固的夥伴關係，進而達成評定外包業務的成果與如何持續地調整流程的認定。
- 2)創造商業價值：運用BPO服務，透過加強執行流程集中化、標準化與透明化等行動，以創造新的商業價值。

3)「全球化發展」是許多企業的未來目標，BPO服務正能協助最佳地整合全球分布之企業組織全球性資源和原有的人事資源，協助達成此一願景。

在一典型的BPO合同中，外包服務供應商將承擔公司的某個特定職能。有效的BPO要求整合三種業務技術－流程重組、自動化、外包。流程重組的目標是重新設計流程，達到最適化；自動化的目標是將業務流程從紙張處理模式轉換到高度集成的電子處理模式；外包使用外部供應商的技能和資源來執行一些關鍵但非核心的職能。

### 3.全球BPO增長大勢所趨

一位美國加州的金融和人力資源外包供應者David Schnitt，亦是Ledgent公司的CEO表示，純粹管理所需要的技能和管理業務流程所要求的技能是截然不同的。一個IT外包者所關注的也許是IT的生命週期管理和PC的正常運行時間，然而一個BPO出售者所關注的卻是如何管理人和流程。

同樣地，此論點也適用於服務型的公司和企業。例如，總部設在北卡羅來納州的美國銀行，曾委派Mary Lou Cagle來掌管其業務改革。當Mary Lou Cagle上任時，該公司和總部設在美國加州的Exult公司簽署一份備忘錄，其目的就在於在未來10年內，公司能更有效地管理應付帳目及人力資源的各項活動，該筆交易價值10億美元。

Mary Lou Cagle的部分責任是要將來自銀行內部的相關業務代表和來自外包公司的相關代表結合起來，組成一支高效率的團隊。更重要的是，企業意識到由第三方來處理和企業核心競爭力密切相關的事務或活動將會使企業運作更有效率。

上述兩家公司所簽定的合同內容及相關資料表明，BPO已經成爲一項很大的商業貿易，而且正在發展壯大。Exult公司副總裁Mark Hodges表示，全球前500大公司每年花費在BPO交易上的支出在5千萬至1億美元之間。

小型企業之所以選擇BPO，是出於縮減成本以及在短期內能建立一個類似應付帳款的職能的考量，因其僅需要一個快速廉價的後台辦公職能。而大型企業

之所以選擇BPO，從傳統意義上說，是爲了改善和提高企業營運效率。正如Mary Lou Cagle所說，美國銀行之所以選擇將業務外包給Exult公司，乃希望透過建立一個能自動提供服務的單位，來精簡企業的人力資源。

美國許多銀行期望透過BPO交易，將公司每年的人力資源管理成本和應付帳款成本縮減10%。當然，在某一產業中的特定發展趨勢也往往會推動BPO交易的發展。例如銀行業中的併購潮流，往往會使銀行更輕易地將其人力資源活動外包出去。

目前，全球正處於BPO生命週期的起始階段，它將通過以下步驟逐漸發展：

- a. 基於IT項目的外包；
- b. 基於任務的外包，如客服中心等；
- c. 業務流程外包，如人力資源外包等。

BPO已成爲一種不可逆轉的趨勢，每個公司應該考慮掌握適合自己的外包機會，利用外包降低成本、重組流程，才能在激烈的市場競爭中掌握優勢。

### （三）全球外包重點趨勢

#### 1. 業界大廠透過收購方式進入外包市場

根據市調公司Everest Group的研究預估，全球外包產業將在整個產業範圍進行資源重組，包括供應商、買家以及投資者，並帶來財富重分配。報告顯示，隨著跨國企業不斷擴充到新地區，競爭也日益白熱化，而一些業界大廠則透過收購方式進入外包市場，譬如，EDS公司最近以4.2億美元收購Excellerate HR。IBM併購印度Daksh公司，接收6千名印度員工。

此外，外包大廠Computer Sciences (CSC)公司正評估潛在的收購對象，而印度TCS公司亦簽署兩份總價達10.8億美元的合約，爲海外公司提供外包服務。

#### 2. 轉型外包（Transformational outsourcing）大行其道

- 1) 許多主管級人員發現外包不僅止於使用國外低薪資員工，節省成本，而是關乎公司成長，更合理利用美國技術員工，甚至在美國本土創造工作機會；乃

是經由外包產生巨大的利潤、效率、生產力、品質的槓桿效果，降低成本只是其中的一環。

- 2) 企業家利用外包讓即將倒閉的企業起死回生、加速創新或促成集資；甚至發展尖端商務模式以贏得市場。跨國企業視外包為催化劑，以重整過時的經營模式，或縮小規模或讓高薪聘用的分析師、工程師和行銷人員等，把時間花在創新或與顧客交易；他們認為外包不僅止於降低勞動成本，而是關乎生存。這種新思維已盛行於歐美企業之間。
- 3) 大型專業外包商提供IT平台，重塑商業流程

過去十多年來企業把IT服務外包至Electronic Data Systems (EDS)、IBM and Accenture。透過Genpact、Accenture和IBM 等大型專業外包商，經由合約取得美國企業的外包業務，再分包至亞洲和東歐。這些包商實際上提供IT平台，重塑商業流程。2004年相關外包個案如表1.5，其他委外企業還包括：Procter & Gamble、Cisco Systems、ABN Amro、Unilever、Rockwell Collins and Marriott等。可預見不久的將來，企業都把非核心業務外包。

表1.5 2004年相關外包個案

外包需求者	外包供給商
寶潔(P&G)公司	惠普首獲BPO業務為寶潔提供財務與經營管理服務。
惠氏製藥 (Wyeth)	移轉所有臨床實驗作業至Accenture Ltd。
出版業巨擘 Wolters Kluwer (WTKWY)	把軟體發展和編輯業務外包至印度和菲律賓，以加速出版更多樣化的書籍、雜誌。
Charlotte銀行有關之 Wachovia Corp.	外包財會工作至印度Genpact企業，行政和人事部門至Lincolnshire，總金額達11億美元。
杜邦 (DuPont) 公司	把人力資源部門外包至世界最大的客服中心企業

	Cincinnati-based Convergys Corp.，以重整行政作業，預期第一年節約成本20%，第二年可達30%。
--	---

資料來源：The Future of Outsourcing, Businessweek, 2006年1月。,

### 3.商業流程上架銷售

未來各種行業商業流程將可上架銷售，例如Accenture公司，可代為經營航空公司機票預約、設計航班路線、指定空服人員和計算各機位最適價位。又如新德里 Evalueserve Inc.可在一天內完成新電訊或醫療產品的市場調查，由印度和美國等專家利用全球資料庫進行評估，要價約5千美元。印度的IT服務公司（Tata Consultancy Services Ltd）號稱已建立軟體平台提供所有商業流程所需，並保證品質。汽車設計也可上架銷售，該公司聘用1百位年薪十萬美元以上的美國工程師，正為美國未來的卡車設計窗戶。其他很多公司已加入此種商業流程設計。

### 4.新穎的外包產業不斷增加且技術日益成熟

報紙業Reuters外包社論從倫敦、紐約至印度班加羅爾；西班牙的報紙則把社論外包到阿根廷、智利和哥倫比亞等國的新聞工作者。又如網路IT雜誌builder.com已外包到印度，以取得更多資訊。在醫學領域，波士頓麻州綜合醫院X光片外包至印度Wipro Ltd.放射線研究人員解讀。

通用電氣(GE)是外包最成功的案例，現有印度員工1萬1千人，主要為客服中心工作人員，惟該公司已建立核心業務人員400人，分析信用卡資料和市場趨勢。BPO業務已逐漸用於複雜的財務分析，專業外包商Lehman broters Inc.和 Bear Stearns & Co正運用六百名印度的大學和研究所畢業生，為全球前十大投資銀行的其中六家，進行財務分析。

### 5. 跨國公司成為境外外包主體的趨勢更加明顯

產業外包不再是個別企業的孤立行為，而是在國際生產的網絡或體系的

基礎上，形成了以跨國公司為核心，全球範圍內相互協調與合作的企業組織框架。跨國公司除了外包傳統的製造業外，對其他生產經營環節如研發、設計等，也開始向其他地區外包。這種新產業外包趨勢是伴隨企業規模的不斷擴張以及區位條件的變化而出現，利於提高企業資源配置效率，提升整體企業競爭力。

## 二、全球服務業外包現況與潛在商機

### (一) 近年來全球服務外包發展特點

#### 1. 交易規模擴大

##### 1) 外包的金額越來越大

根據美國商務部發表的統計數字 2003 年美國公司外包的客服中心及數據輸入工作總價是 773.8 億美元，比 2002 年增加了近 800 萬美元。製藥業務智能公司 (Cutting Edge Information) 的報告顯示，全球外包業務已超過 3500 億美元，其中許多交易金額超過 10 億美元。

##### 2) 外包的工作越來越多

目前白領工作流向較低勞動力成本國家的數量急劇增加。波士頓一家諮詢公司估計，過去 3 年美國約有 40 多萬個白領服務業工作被轉移到海外。Accenture、ACS、Computer Sciences、EDS、HP、IBM 為全球前六大供應商。

#### 2. 業務範圍拓寬

資訊科技及網路技術的發展使服務外包所需的技術知識水準提高，全球知識型服務外包業務成長。許多公司不僅將數據輸入、文件管理等低階服務轉移，還將風險管理、金融分析、研發等技術性高、附加價值大的業務外包。

#### 3. 參與群體增多

當前服務外包不侷限於已開發國家和一些大公司，許多發展中國家和

一些中小企業甚至個人，爲了降低成本也將部分業務外包，外包的客戶範圍不斷延伸。與此同時，外包的承接國家也越來越多，一些發展中國家紛紛參與承接國際服務外包的行列中，如印度、中國、俄羅斯、韓國、菲律賓、泰國、越南、柬埔寨、馬來西亞、委內瑞拉、孟加拉等。

#### 4. 境外外包方式強化

由於一些發展中國家教育水準提高，而工資水準較低，致使越來越多的外包以境外外包的方式進行。如通用電氣公司 (GE) 提出公司外包業務的70% 採用境外模式。麥肯錫諮詢公司預測，今後5年內，美國白領工作的境外外包將增長30%。

#### 5. 外包不僅不是大企業的專利，中小企業比大企業更需要IT外包服務。

一般說來，IT人員的成本往往影響企業整體人員的成本結構，導致企業人力資源整體成本上升。如果IT人員薪水太低，流動性就會隨之增高。在此情形之下，越來越多的中小企業開始關注IT服務外包市場。

### (二) 外包優、缺點與成本效益分析

#### 1. 外包成本效益分析

一般而言，境外外包的經濟效益，包括因低勞動成本可降低總成本的70%，抵減增加的交易成本(約占總成本的20%)，如法律諮詢與供應商選擇，以及增加的監督成本(約占總成本的20%)，如差旅和電傳費，約淨節約總成本的30%。(註一) 表3.1顯示美國及其他國家IT工程人員薪資比較。

#### 3. 企業期望通過外包帶來的優點：

- 將有限的資源用於策略性活動，藉保持重心在其核心能力(Core Competence)。
- 達到成本降低和效率；
- 取得特別資源或能力；
- 在小組織體刺激企業精神。
- 提高服務質量；

- 提高組織具競爭優勢；
- 獲得先進技術；
- 增加企業價值；
- 規模經濟效益；
- 分散風險。

表2.1 2002年美國及其他國家IT工程人員薪資比較

國家別	平均薪資（美元）	其他國家薪資占美國之比率（%）
美國	61,630	100
新加坡	33,504	54
愛爾蘭	23,000-34,000	37-55
以色列	15,000-38,000	24-62
智利	8,952	15
印度	5,880-11,000	10-18
俄羅斯	5,000-7,500	8-12
墨西哥	1,400	2

資料來源：Offshoring IT, The Good, The bad, and the ugly, Bill Blunden, 2004年。

## 2.個案成本效益分析

### 1)美國本土與境外客服中心的成本比較

表2.2 美國本土與境外客服中心的成本比較

客服中心 工作人數 (人)	美國本土每年成 本負擔(美元)	境外每年成本負 擔(美元)	年節約成本(美元)
50	60,000	20,000	40,000
100	120,000	40,000	80,000
500	600,000	200,000	400,000
1,000	1,200,000	400,000	800,000
5,000	6,000,000	2,000,000	4,000,000

資料來源：Offshore Outsourcing, Business Models, ROI and Best Practices, M. Robinson & R. Kalakota, 2004.



## 2)每年外包200個客運收入統計服務淨工作外包增收入估計

表2.3 200個航空客運收入統計服務工作外包淨增收入估計

變數	外包以前	外包以後
機票數量	X薪資	0.2 X薪資
每張機票處理時間	Y時間	Y時間/1.3
機票處理準確度	90.0%	98.5%
<p>X薪資=16,000英鎊      Y時間=2.5小時 較低廉勞工節省支出 每年淨節省支出= <math>200 * (0.8 * 16,000 \text{英鎊}) = 2.6\text{m英鎊}</math> 高品質工作改善收入 (以前) 每年機票數= <math>200 * (0.9 * (0.4 * 2000)) = 144,000</math> (以後) 每年機票數= <math>200 * (0.985 * (1.3 * 0.4 * 2000)) = 204,880</math> (以前) 收入= <math>144,000 * 150 \text{英鎊} = \text{英鎊}</math> (以後) 收入= <math>204,880 * 150 \text{英鎊} = \text{英鎊}</math> 每年200個工作外包淨增收入= <math>2.6\text{m} + (30.7\text{m} - 21.6\text{m}) \text{英鎊} = 11.7 \text{ m英鎊} = 16.6 \text{ m}</math> 美元</p>		

資料來源：同表2.1。

### 4.外包可能帶來的缺點

- 成本增加：有些需要大量投資，並且需要較長的實施期間。
- 失去控制：過度依然供應商，將導致對外包業務的控制與合約彈性。
- 對員工的負面影響：由於外包，組織調整，將打擊員工士氣或造成員工外調的不便。
- 對顧客的負面影響：客服中心外包後，失去對客戶關懷的控制
- 費時經營關係：需花時間與供應商溝通，尤其當雙方的見解不一致。
- 其他風險：供應商無法如期完成合約、產品不符需求或顧客重要資料外洩。

## (三) 服務業境外外包市場統計與未來推估

### 1.近年有關服務業境外外包的調查統計

#### 1)相關單位之調查統計

2005年，OECD報告指出，2001年全球IT和BP (商業流程)服務外包市場約2600億美元，其中境外外包占12.3%，約320億美元。

歐洲資訊科技觀察(EITO)報告指出，2003年估計全球IT 服務和軟體（不包含商業流程）服務市場約7100億美元，高出前述OECD報告甚多。但其指

出：1995至2000年期間顯著地比GDP 成長快速，但在2000至2004年期間IT市場則比GDP 成長慢。

Gartner2004年的統計是：2003年全球IT和軟體市場約6630億美元。

## 2) 根據國民收支平衡資料

第二種方法是根據國民收支平衡資料，雖然並非所有服務進口都是境外外包服務，但所有境外外包服務都含在服務進口項目內，故跨境服務貿易值提供任何境外外包服務推估值的上限參考。(見表2.4)

表2.4 全球IT市場, 貿易和IT服務境外外包統計表

單位：十億美元

A.調查推估				
來源	年份	IT市場規模	IT服務外包	IT服務境外外包(包括BPO)
OECD(2005)	2001	...	260	32
McKinsey(2003)(WTO)	2001	...	...	35
McKinsey(2003)(WTO)	2003	...	...	45
EITO(2004)(WTO)	2003.	710	...	...
Gartner(2004)	2003	663	322	...
B. 收支平衡統計				
來源			商務服務	電腦和資訊服務
WTO 和IMF	2003	世界輸出	494	75
WTO 和IMF	2003	世界輸入	458	47

資料來源：2005年世界貿易報告。

## 2.BPO市場未來推估

根據McKinsey推估，2002年BPO外包市場約320至350億美元，約為所有可外包商務市場3兆美元的百分之一。另根據Aberdeen, Gartner 和IDC市場調查，未來5年BPO 市場年平均成長率約35至40%。

此外，根據Mercer Management推估：2005年服務境外外包達1,430美元。

另，根據IDC的研究，未來5年內，歐洲財務會計業務流程外包(BPO)服務將成長1倍，從2004年的51億美元增長到2008年的96億美元，年複合增長率(CAGR)高達11.2%。

又依據市場研究公司Gartner公司統計，自1999年以來，全球BPO市場的年增長率平均為23%，成為IT外包中增長最迅速的業務。2004年全球BPO服務市場總收入達到3千億美元。

IDC的報告則指出，BPO市場到2008年將增長到6,825億美元，年增長率為11%。增長速度超過IT服務的平均增長率，內容涉及金融、保險、醫療、人力資源、資產管理、顧客服務和營銷領域。

Gartner最近預估雖然2004年全球IT服務業外包支出比率未達3%，但到2008年該比率將達7%，其中BPO是主要驅動力。(見表2.5) 由上述，顯見服務境外外包潛在商機龐大。

**表2.5 BPO市場統計及未來推估**

調查推估來源	統計值	成長(百分)率
McKinsey推估	2002年BPO境外市場約320至350億美元。	約為所有可境外外包商務市場3兆美元的1%。
市場研究公司 Gartner統計	2004年全球BPO服務市場總收入達3千億美元	自1999年，全球BPO市場年增長率平均為23%，成為IT外包中增長最迅速的業務。
Mercer Management 推估	2005年服務境外外包達1,430億美元。	2007年BPO(處理賬單和信用卡到人力資源市場)將達240億美元，且以二位數增長。(Gartner)
Aberdeen, Gartner 和IDC 市場調查	BPO市場到2008年將增長至6,825億美元。	2004至2008年BPO 市場年平均成長率約35至40%。

資料來源：Business Process Offshore Outsourcing Untapped Opportunities for SMEs, UNCTAD, United Nations, 2005.

#### (四) 金融服務業由IT外包演進至金融BPO

##### 1. 金融服務業IT外包

隨著銀行業競爭的加劇和銀行各類業務對IT技術的依賴性日增，銀行IT

外包愈發成爲全球較有影響且銀行關注的焦點。銀行IT外包的典型案例是摩根大通銀行(JP Morgan Chase & Co)於2002年與IBM達成爲期長達7年、合同總額爲50億美元IT外包服務協議,這是迄今爲止全球最大的銀行IT外包項目。此舉使摩根大通銀行全面提升業務處理能力,使它具更大靈活性,迅速對變化的市場做出反應,同時使摩根大通銀行進一步降低其運營成本,並集中精力發展其金融服務。2002年,全球就有5家全球較有影響力的銀行分別簽訂價格在10億美元以上IT外包服務合同(見表2.6)。

表3.6 2002 年全球較有影響的銀行IT外包合同

銀行名稱	外包提供商	合同金額(億美元)	合同期限	移交IT人員	服務項目
摩根大通銀行	IBM	50	7	4,000	主機運行、數據中心、分布式計算、數據和語音網絡
美洲銀行	EDS	45	10	1,000	語音、數據處理系統
德意志銀行	IBM	25	10	900	加強和運行維護數據中心
加拿大皇家銀行	HP	20	7	(未披露)	全面的IT服務
ABN AMRO	EDS	13	5	2,000	批發業務後勤處理系統

資料來源：淺析銀行IT外包及其風險管理策略，郭英見，2005年。

金融業務逐漸轉化爲資訊管理服務業務，係競爭的急遽壓力、客戶需求的不斷變化和對成本效益的精打細算，使得銀行增加對IT系統的投入。如今，銀行的數據處理環境不僅包含核心業務處理系統，而且包含自助服務、客服中心、網路銀行等新型業務處理系統，還包括數據分析、辦公自動化系統等。資訊技術以及銀行內部多種業務處理系統集成的複雜性、雇用具有網路和Internet 專業技能的人員的困難性，使得銀行對外部專業IT 服務商的需求與日俱增。

美國高科技企業IBM公司和EDS等美國市場上最大的外包廠商，皆千方百

計降低外包業務的成本，且通常將龐大的外包業務分割成規模更小的外包業務，以對合適的承包商進行更多的選擇，或減少外包合作期限並能降低外包的費用。

## 2.全球金融BPO方興未艾

國際金融巨頭為進一步加強其核心競爭力，勢必將金融BPO業務已開發國家向其他勞動力成本較低的國家和地區轉移，新一輪全球金融服務業的產業轉移正在逼近。隨著這一輪產業轉移的到來，金融BPO展示了非常廣闊的市場前景。

除上述金融服務業IT外包外，隨著競爭壓力，金融BPO正加速進行。美國金融大戶摩根大通宣布，自2005年底未來兩年內在印度僱用4500名大學畢業生，預期2007年年底之前，將其投資銀行業務30%的後台辦公及支援工作(即3000名員工)轉移至海外。初期，摩根大通把焦點放在支援工作的員工，並持續在印度開展流程、風險管理、研究和分析等一系列廣泛的業務。此舉突顯跨國公司對海外資源的利用，向核心業務和其他高價值工作轉進。

摩根大通大部分外匯交易處理工作將在其孟買和班加羅爾的中心完成。該銀行也轉移大量信用衍生品合同的處理工作至印度。其他銀行也正在印度大舉投資，其中瑞銀集團計畫於2006年在印度海得拉巴開設其首家「外包」中心，初步計畫設置500個工作機會。

科爾尼管理諮詢公司(A.T. Kearney)預估，總部位於美國和英國的各家投資銀行在印度員工約6000名，占員工總數的不到5%，預期未來數年此一比例可能上升至高達20%，全球外包活動正成為業務經營方式的一部分。摩根大通投資銀行稱，此舉不僅在於節約成本。其僱用的員工素質優良，其對公司的忠實程度亦高。此外，在高盛公司(Gore sacks)的2.2萬名員工中，約有700名在印度，其中300名從事操作性工作，包括清算和結算，還有30名從事研究。匯豐在印度五大中心雇用1萬人。雖然許多美國投資銀行都在逐漸增加在印度

直接招聘，但也僱用第三方供應商如Office Tiger和Evaluate serve等，以利用其尖端研究和複雜金融支援服務的能力。

一家位於美國加州的銀行將其貸款業務外包，由第三方服務供應商提供在18個州和哥倫比亞特區發放、服務和回收某類貸款。由於有客戶檔案被拋進垃圾桶裡，美國貨幣監理署（The Office of the Comptroller of the Currency, OCC）指控其對貸款檔案處置不當，違反法律和監管規章。

根據IDC研究，2004至2008年，歐洲財務會計業務流程外包(BPO)服務將從目前的51億美元增長到2008年的96億美元，年複合增長率(CAGR)高達11.2%。

在德國，越來越多的信貸機構將貸款業務處理流程服務外包給專業的、不受監管的服務提供商，被稱為「貸款工廠」。此等服務供應商專做後台服務，涉及貸款、抵押貸款，甚亦涉及是否發放貸款的決策。

當前存在的問題是，服務提供商的保密措施、工作流程和設備往往無法與正規銀行相比，此為其運營成本較低的主要原因之一，若服務供應商的工作出問題，或不能繼續服務，將引發顧客資訊保密問題和帶來金融機構業務、聲譽風險。

### 三.印度等新興國家承接外包優勢環境的建構

全球化、產業資源重新配置以及產業全球分布日益廣泛，競爭越來越激烈，消費者對服務質量要求越來越高，全球企業面臨生存之爭。競爭的結果，全球BPO產業規模越來越大，內容、形式越來越豐富，涵蓋的地域越來越廣，承接BPO業務企業的規模也越來越大，導致全球BPO產業的競爭格局更趨多元化，給新興國家帶來前所未有的商機，印度等國掌握商機，發展成為全球服務業外包大國。承接外包以後使印度、愛爾蘭等國受益，帶來就業和投資，並促進國家經濟成長(見表3.1)，促使彼等國家政府政策優先考慮創造外包有利環境。

以愛爾蘭為例，其發展始於60年代晚期，政府倡導免費中學教育，使更大量的工人階級子弟得到高中或理工大學教育。當愛爾蘭於1973年加入歐盟時，得以發揮其知識經濟的力量。

在80年代中期以前，由於多年的貿易保護主義和財政管理失策，愛爾蘭缺乏具競爭力的產品以供銷售。國家幾近破產，而多數學院生畢業後選擇移居他國。

因此愛爾蘭政府、主要工會、農民和實業家齊聚並同意財政緊縮項目，大幅度削減公司稅到比其他歐洲國家低的12.5%，降低薪資和商品價格，並積極的招募國外投資；1996年愛爾蘭提供免費大學教育，進一步提高就業者的教育水準。

愛爾蘭是一個以貿易為主的國家，過去愛爾蘭以農業為主，近年來快速轉型成為以工業為主的國家，1995年至2001年平均經濟成長率高達9%。2001年在全球經濟不景氣狀況下仍有5.7%的成長率，2002年則攀升至5.9%，愛爾蘭過去5年經濟成長率平均達6.2%。

近年來，愛爾蘭成功吸引龐大外商投資，主要為美國公司，2002年國外企業占其服務業出口的89%；1995至2004年外資淨流入927億美元，在OECD排名第二，歐洲排名第一。

目前全世界之知名電子廠除少數外，幾乎都聚於愛爾蘭。另，世界20家最大藥廠中亦有16家設廠於愛爾蘭，目前愛爾蘭已是世界名列前茅的電腦軟體出口國。

愛爾蘭的成功之道在於普及高中和大學教育，降低公司稅，積極招募跨國公司投資，開放市場經濟，以英語作為國際溝通語言，管理國家財政，建立勞資共識，成為歐洲富裕國家之一。

一般而言，跨國企業對外包國家或地區的選擇，主要有4項客觀環境因素：

經濟因素：勞動力質量，資金，基礎設施和科技水準等。

政治因素：政府結構、意識型態、稅制結構等。

文化因素：語言、宗教、性別角色、社會規範等。

人口因素：都市化、人口結構等。

通常外包國家的選擇取決因素：

- 勞動成本;
- 交易費用;
- 制度品質－特別指法律體制;

- 稅制和投資體制;
- 基礎建設品質—特別是電訊;
- 語言和電腦技能。

評估外包執行績效的重要因素則為成本、品質、速度與靈活度、創新、生產力與風險等。

表3.1 外包承接國的獲益

就業創造	印度、菲律賓、愛爾蘭承接外包就業機會增加。Nasscom推估2003年印度IT增加19萬5千個工作，菲律賓為2萬個。2002年愛爾蘭ICT產業1/10來自國外企業，創造44%的就業機會。
投資增加	愛爾蘭成功吸引外資，2002年國外企業占其服務業出口的89%;1995-2004外資淨流入927億美元，OECD排名第二，歐洲第一。
科技移轉	美國製造業外包給墨西哥，墨西哥製造業技術相對密集。同樣，美國軟體外包給印度，印度軟體技術相對提升。
促進經濟成長	承接外包加快產業結構升級，使印度締造持續亮麗的經濟成長率，近10年來年平均經濟成長率達6%。愛爾蘭過去5年經濟成長率亦達6.2%。

資料來源：本研究整理。

### (一) 印度服務業境外外包成功的秘訣

印度近年來經濟的崛起被譽為「金磚四國」之一的明日之星。印度擁有約10.8億人口，中產階級約3億5千萬人，印度的產業結構，農業約占2成、製造業近3成、服務業占5成，以知識經濟與服務導向的產業發展型態締造持續亮眼的經濟成長率。2005年印度軟體業及服務業給經濟帶來約177億美元的收益，直接提供70萬人的就業。(見表3.2)Mckinsey預估至2020年印度將擠身全球第3大購買力的經濟體。

印度自1980年代塔塔(TATA)公司企業家發現向美國「出口」軟體編程人才的



勞務商機，率先開發出人力計件外包(body-shopping)的商務模式，使印度的軟體外包業不斷擴大，並迅速出現一批全球聞名並仍在快速成長的企業。過去10多年的經濟表現，正在改變世人對印度的傳統印象。經濟自由化和開放導向的改革措施與印度特有的資源結構和當代國際經濟分工新環境相結合，讓印度率先在軟體外包和IT服務領域開花結果。

同時，印度政府發揮了兩大作用，一是為軟體業外包服務提供優惠的免稅政策，二是在企業界強烈呼籲下採取最大寬容度的不干預政策。

1991年以來的經濟改革，由於印度政府放寬經濟管制，大幅取消許可證制度，印度適時加速軟體服務業外包業務，活絡民間企業。2005年是繼1991年之後，印度在稅法和外資投資限制上，做了大幅修正，希望藉此吸引外資投資，修法內容包括：

- 1.放寬外資投資比例限制：投資電信業持股比例至49%，外資直接投資印度銀行業除100%擁有的子公司外，法人機構投資私人銀行的持股比例放寬至49%、外資可100%直接投資營建業。
- 2.減免稅額：外資新建企業10年內免交盈餘30%的所得稅、自由貿易區100%出口商5年免所得稅。
- 3.發布2005-06會計年度預算案，印度稅制改革規定如下：

(1) 調降公司稅

公司稅由35%降為30%，但附加稅由2.5%增至10%，使公司有效稅率由36.59%降為33.66%，實質降幅2.93%。

(2) 調降關稅

印度屬世界高關稅國家之一，過去平均實質關稅稅率達25%以上，惟近幾年政府積極調降關稅，高峰關稅已由1991年的300%調降至2005年的15%，長期將調降至ASEAN(東協各國)的關稅標準。(註二)

近年來，印度一般性的IT服務領域，創業企業數目由840個增長到1700個，

相較之下，BPO領域內創業企業增長幅度很大，從400個增長到1350個，成長約2.4倍。若以供應商類型來劃分，印度的創業型企業由78%上升到92%，而第三方的供應商則從45%下降到28%。顯示，印度自身的創業能力已相對提升。很多國際公司到印度設立分公司，印度政府不僅給這些外國公司提供工作環境，而且也保證他們的生活方式，使IT成爲一種驅動力，各種不同的業務都進入此地區，並因BPO的繁榮而繁榮。

印度服務業外包爲何能如此快速發展，其成功秘訣爲何？根據印度IBEF（India Brand Equity Foundation）的研究機構進行有關國別比較，從表3.3國別比較中可看出，印度擁有成功承接外包所必需的幾個要素：成本低、龐大的說英語的專業人才庫、若干城市擁有良好的基礎設施、政府的支持等。除了在本地和質量上受益，兩地的時差讓印度在白天做好工作，爲美國或歐洲的次日業務做好準備，從而提高顧客服務水準。

Mckinsey-Nasscom預估2008年印度IT服務收入約870億美元，後來雖調降爲780億美元，仍是高挑戰目標，印度仍將掌握全球IT服務業產業外包市場的絕大比率。

印度擁有全球僅次於美國的英語科技人才，85萬個IT工作人口，在軟體品管上具國際水準，量大、質優、價廉的優勢，讓印度在軟體服務業大顯身手；印度是個十分年輕，且中產階級暴增的國家。該國有70%的人口，年齡低於36歲，其中一半低於18歲，這項特殊的人口結構，將使印度在未來20年成爲全球人力最充沛的國家。

印度所面臨的最大挑戰，是儘快改善該國其他城市基礎設施，以滿足蓬勃發展資訊產業的需求。爲謀求進一步發展，印度亟需改善電力供應、公共交通和國際聯繫以及商業基礎設施（辦公室、零售空間、安全等服務），並培養更多的技術人力。

### 1)在全球BPO業務中的領先地位無可動搖

在眾多接受服務業外包的國家中，印度的成功被譽爲世界ITES – BPO(IT

業帶動的服務—商業流程外包)之都。2002/03年印度ITES-BPO的收入高達25億美元，使印度在全球商業流程外包市場的份額達到80%以上。在2003/04年度，此數額達36億美元，2004/05年，更高達52億美元，年增長率60%；2005/06年達72億美元，其中顧客服務占46%為最大宗，財會占40%次之，人力資源約占3%。其業務來源國主要是美國(67.7%)和歐洲(22.3%)。世界500強企業中有250多家企業是印度IT企業的客戶。

印度NASSCOM稱，印度目前占有65%的全球境外軟體外包市場份額，在全球服務領域占有46%的份額。到2010年，流往印度的軟體和客戶服務外包業務將以每年25%的速度增長。全球外包業務收益將達1,100億美元，印度將占一半以上，外包業務收益可達600億美元。新的外包業務估計是由保險業、零售業、銀行業以及境外旅遊公司提供。印度NASSCOM預計，到2010年，全球「知識處理外包產業」將增長15倍，達170億美元。

據IDC和NASSCOM預測，全球IT/ITES服務市場規模將由2003年的13,220億美元上升到2012年的33,910億美元，年均增長11%。2003至2012年印度IT/ITES業務收入年均增長35%，在全球IT/ITES市場的份額將由0.9%上升到4.4%。

表 3.2 印度IT服務業出口與就業人數統計

單位：億美元

項目別	2004年	2005年	2006年
IT服務	73	100	132
ITES-BPO	31	46	63
工程服務、研發及軟體產品	25	31	39
出口合計	129	177	234
成長率(%)	5.8	37.2	32.2
就業人數(千人)	512	706	922
IT服務	215	297	398
ITES-BPO	216	316	409
工程服務、研發及軟體產品	81	93	115

資料來源：NASSCOM, 2006年5月。

## 2)印度新興的外包產業不斷興起

由於印度為亞洲貨物前往歐洲的中繼站，而印度與歐洲、美洲不同的時差，也給印度帶來些許的優勢。基於此優勢，包括聯邦快遞、DHL等均積極布局印度。

聯邦快遞(FedEx)宣布開展連接中國和印度的新航線，率先提供雙邊貨物隔日送達服務。航線為聯邦快遞全新東向環球航線的一部分，連接歐洲、印度、中國、日本和聯邦快遞位於美國曼菲斯的轉運中心。新航線開通後將使聯邦快遞往返歐、亞之間的載貨量提升1倍。

聯邦快遞指出，過去幾年，印度對中國出口的成長速度較其總出口成長率高出2倍多。中國迅速成為全球重要的消費市場，過去5年，歐盟對中國出口以平均每年26.6%的速度成長，其中製造產品占出口總額85%以上。

DHL則宣布擴展「限時快遞」(Time Definite Delivery; TDD)服務版圖擴張至印度孟買與新德里兩大城市，使DHL特有的「限時快遞」服務擴及亞太地區12個國家與20個主要城市。DHL的「限時快遞」包括清晨件與早安件服務，提供客戶最晚的取件時間，並於隔日上午九點前或十二點前送達的服務。自2002年推出“限時快遞”服務至2004年底，這項服務已為DHL帶來超過十倍的貨運量以及營業額。使用DHL「限時快遞」，印度客戶就可與亞太區20個城市同步，通過此項服務寄送或收取緊急而有時效性的文件，大幅提升競爭優勢。

此外，印度新穎的外包產業不斷興起，如電子家教。美國政府1998年透過的「不讓任何一個孩子落伍」的教育行動計畫，首先讓印度創業者看到電子家教行業的大好前景。此項行動計畫要求學校和家長提高孩子的教育水準，並規定到2014年，美國境內每一所學校的中小學生及格率須達到100%，否則學校將失去政府的經費支援。目前印度公司提供的電子家教服務僅停留在數

學和物理學科。據悉美國學生對歷史、地理等其他學科也有家教需求，但是由於種種原因，印度公司卻涉及不多，在該領域同樣具有潛在商機。

### 3)印度積極進行跨國合作，把握未來的商機

隨著西方國家對印度外包業務的迅速成長，Infosys科技、Tata顧問服務、Wipro科技公司等大批印度軟體服務公司，正在將軟體應用開發及維護工作轉移至中國進行。

印度公司認為，進入中國將掌握未來的商機。Tata諮詢公司的新加坡主任Girija Pande表示，隨著中國經濟的迅速增長，跨國公司將尋找那些已經對中國有所瞭解的公司進行合作。如Tata諮詢公司與通用電氣公司在中國展開合作。

中國目前擁有20萬資訊科技人才，印度為85萬人。中國每年有5萬新增軟體工程師進入這個龐大人力資源庫中。根據印度國家軟體和服務公司協會調查，至2009年，印度將遭遇嚴重的科技人力短缺問題，其缺口預計將達25萬人。印度擁有一些全球軟體出口商所需的重要因素，而中國同樣具備這些因素，例如高教育品質，高等教育側重工程等等。

中國吸引印度的另外一個優勢是，中國員工的流動率比印度低，例如，Tata諮詢公司在中國每年的員工流動率低於6%，而印度則為15%，Tata諮詢公司已經表示，將在未來2年內擴大在中國的員工規模。

### 4)印度面臨短期人力短缺

由於大型跨國公司和較小的美國公司和歐洲公司將許多業務從軟體開發到金融分析移交給印度公司，印度的外包產業成長35%。促成人才招募的競爭，2005年該部門的僱用成長20%。韋普羅公司（Wipro Ltd.）、資訊系統公司（Infosys Technologies）和埃森哲公司（Accenture）各招募了1萬名新僱員。根據Nasscom調查，過去2年內，初級薪資每年上升15%，同期，中級水準薪資每年上升30%，中等水準的年薪達到31,131美元。

事實上，印度外包產業中的大多數企業最擔心的是經理人員短缺。Nasscom和企業的官員說，目前這個產業的中級經理人員短缺15%到20%。由於這種危機意識，使得印度外包產業的各公司想盡一切辦法包括加薪，保住優秀的員工，一般觀察家認為，印度人力短缺，應屬短期現象。此外，印度外包風險與弊端亦時有所聞，但所占比率極小，無損於其全球外包主導地位。

## （二）區域／國家別BPO發展與環境建構

### 1. 中國

根據IDC最新報告「中國商業流程外包市場2005-2009年預測與分析」指出，2004年中國商業流程外包市場保持較前一年35.1%的強勁成長，市場規模達到93.7億美元，且IDC預測，該市場的成長趨勢仍將強勁，至2009年該市場規模將實現417億美元，未來5年的年複合成長率高達34.8%。

IDC中國軟體與服務部指出，在不斷進入中國市場的外資企業帶動下，中國的BPO市場正在迅速崛起，其發展前景將成為外包服務市場上的一大焦點。不過，就目前而言，無論是BPO服務商還是發包商，在高階市場占主導地位的依然是擁有豐富經驗的外資企業。

IDC對於中國BPO市場的研究，主要關注未來成長潛力較快的客戶服務、財務、人力資源以及採購四個職能外包領域。IDC預測，此四個職能的業務外包市場未來5年的年複合成長率為39.4%，高於整個BPO市場年複合成長率近5個百分點。

客戶服務類業務外包市場是其中最大的子市場，主要由金融、電信等行業廣泛應用的呼叫中心服務所帶動。但由於客戶關懷部門在企業中一般處於成本中心的地位，因此，現有客戶或者潛在客戶對客戶關懷類業務進行外包時，供應商的服務價格是最為重要的考慮因素。

採購BPO市場是現階段最小的子市場，在最近兩年的成長較其他三個職能

領域BPO市場更爲緩慢，中國企業制度的不健全以及利益關係的驅動，是阻礙採購外包的最大內部阻力，但是隨著各行業監管力度加強、企業制度的健全、市場競爭的加劇、WTO帶來的契機，這一市場的成長潛力卻是最大的，IDC預測該市場將在2008年達到約60%年成長率的成長高峰。

英國經濟學家周刊2006年5月報導分析，中國西安、武漢、成都等內地城市適合接受外國企業的外包業務，中國有著巨大的潛力。中國人力都受過良好的基本計算和數學教育，紀律性強、訓練有素，比大多數印度人更擅長枯燥乏味的工作，極適合BPO業務。

BPO行業需要數百萬報酬低廉的人力，中國恰恰擁有這種勞動力。目前中國BPO業務新手的月薪在300美元左右，是美國人平均薪資的十分之一，因而頗具競爭力。由於印度外包業務的成本已經變得相對高，且中國沿海大城市的人力成本越來越高，但內地的價格依然很低。外國企業的目光逐漸投向成都和武漢等城市。西安的房租和薪資比北京和上海要低40%-50%，且員工因跳槽機會不多而比較安心工作。

中國基礎設施優越、對外商減免稅收、國家給予大力扶持，再加上跨國公司希望從印度分散風險，許多大公司紛紛轉向中國的原因是不言而喻。IBM、惠普、微軟、西門子等公司都已入駐中國多年，逐漸擴大招募員工。

## 2.亞太地區市場成長具潛力

IDC預估2005-2009年亞太地區(日本除外) BPO 總體市場規模將以複合年成長率(CAGR) 18.7%的速度成長，2009年營收預估可達 \$120億美元，雖然該區域內BPO服務的市場，仍面臨不少挑戰 (如規模或複雜性)，但預估仍可達成上述成長表現。IDC 也發現在亞太區 (日本除外)的BPO服務多半應用在財務會計(Finance & Accounting) 及人力資源 (HR) 的企業部門。

財務會計與人力資源是今日亞太區域中最常被企業透過委外服務來進行

的部門，而企業也開始了解在BPO計畫執行前先準備好適當的管理架構是很重要的。亞太區（日本除外）的財務會計BPO現況相當特別，IDC在研究調查這些企業時，發現許多中小企業目前將部分的財務相關業務流程委外給第三方的服務供應商，這些中小企業並未擁有獨立的會計部門，而是從服務供應商僱請約聘的會計師/財務人員。企業支出在財務會計的BPO服務，最主要是會計、財務、及應收/應付帳款等，分別約占2005年支出的30%、27% 及 43%。

雖然人力資源BPO 服務在亞太區(日本除外) 擁有良好的成長潛力，但面臨最大的困難在於許多公司仍視人力資源為一個行政庶務性的功能部門。僅少數企業視人力資源為一策略運作功能、可以對企業的營收目標有所貢獻的部門。IDC 發現約有 51% 的人力資源委外的支出是用於薪資管理，其後為員工福利管理(benefit management)及人力招募 (staffing)，分別約占 25% 與 24%。此外，雖然教育訓練(Training) 常被視為人力資源的成本之一，IDC 發現亞太區（日本除外）把教育訓練工作完整地委外進行反而不常見。

IDC 認為，在所有BPO計畫下必須預先發展適當的管理架構，以確保低風險及永續營運。亞太地區（日本除外）的企業在BPO計畫起始前，首先需要確認內部的管理與流程已備妥。未來在廠商與企業的合作上，IDC 也發現廠商與企業都將需要互相協力完成任何BPO計畫：供應商不應在企業未準備完全的狀況下試圖催促企業採用，而另一方面，企業需要管理BPO供應商，而非將所有責任完全歸責於提供服務的供應商。

菲律賓外包的強項，是需要結合英語與簡單資訊處理能力的BPO以及電話客服中心。菲律賓當地約有45處中心，處理柯達、寶僑、迪士尼等多家歐美大企業的外包業務，項目從帳目處理、網站維護、到電話客服等。

另，勤業諮詢公司（Deloitte）研究指出，馬來西亞將是繼印，中、菲之後，被看好是理想境外共享服務中心的設置地點。此外，越南1986年以來的



經濟革新進行一場社會主義式的「IT革命」，被微軟公司總裁比爾蓋茨預言可能成為「頂尖軟體外包國家」。由於其工資比中國便宜一半之低成本優勢，對北美、日本等國很有吸引力。2005年越南軟體及資訊相關服務所得為0.17億美元，雖與印度相差百倍，但其近十年的平均成長率亦達30%以上。

### 3.中東歐和北非地區

#### (1)中東歐是具吸引力的設置外包業務地區，惟成本漸增

2005年科爾尼管理諮詢公司(A.T. Kearney)根據公司問卷調查當前IT外包業務、BPO、地方與政府的主動推廣及可用的人力資源等因素，比較全球各國環境所獲得結論，中東歐是具吸引力的設置外包業務地區，惟成本漸增。捷克(7)、保加利亞(15)、斯洛伐克(16)、波蘭(18)均名列前20名；而匈牙利(19)、羅馬尼亞(24)、俄羅斯(27)則首次進入排名。(註二)

新歐盟國家如波蘭、捷克與匈牙利等國因稅率低且勞工薪資低廉，吸引不少西歐企業把製造部分外包至此區，或至當地投資設廠。新歐盟國家的勞工薪資如波蘭僅為德國的13.3%，捷克與匈牙利等勞工之薪資則分別為德國的17.5%與21.6%，如果考慮勞工生產力後所得到單位勞動成本，亦皆不及德國的一半，如此低廉勞動成本，自然吸引不少西歐廠商外包至此或前來投資設廠，預期此一趨勢在未來幾年將對新興歐洲國家持續提供經濟助益。

#### (2) 中東歐和北非是西歐建立客服中心的首選

根據國際資訊服務機構Datamonitor公司2004年發表的報告，中東歐和北非地區將成為西歐國家建立客服中心的優先考慮地區，由於該地區距西歐較近，因此該公司稱其為業務近岸化(Nearshore)，該公司預估，客服中心在中東歐和北非的數量將從2003年的4400個增長到2008年的1.37萬個，其中最有吸引力的目的國為：波蘭、匈牙利、波羅的海國家、北非和捷克。主要原因是上述國家擁有受過良好教育的有多語種能力的人力資源、且經濟穩定、與西歐

距離近、電話網絡基礎設施良好等，這些都有利於外包，建立客服中心。至於影響中東歐地區承接該項外包業務的不利因素主要是通貨膨脹和不佳的商業形象，而此等國家的主要競爭對手來自成本低廉的中南非和亞洲國家，包括印度和菲律賓。

儘管許多國家的政府極力吸引客服中心外包投資，但波羅的海國家、波蘭、捷克、摩洛哥和匈牙利的條件更成熟一些，由於對外資的積極態度和地理位置的優勢，突尼斯、保加利亞、羅馬尼亞和巴爾幹國家在此方面的業務將會有很大的發展。

西歐國家客服中心「業務近岸化」主要區域分布一般為：

- 捷克、波蘭和匈牙利將成為德語和英語客戶高級服務的優先選擇地；
- 羅馬尼亞和保加利亞將集中在客戶常規服務上，其中羅馬尼亞將側重意大利和法國客戶，保加利亞將側重於英國和德國客戶；
- 克羅地亞和斯洛文尼亞將有機會贏得意大利和德語的客戶服務；
- 波羅的海國家將成為北歐國家外包的優選國；
- 摩洛哥和突尼斯將集中在法國客戶服務上，其中摩洛哥也有承接西班牙語和英語客戶服務的良好條件。

**表3.3 BPO服務業所在主要國家/地區的優劣勢**

	服務重點	優勢	劣勢
印度	客服中心; IT服務	英語能力強; 人力素質高; 龐大的人力庫; 擁有良好的專業化技能; 成本低; 政府政策支持; 大城市中有可靠的基礎設施; 時差有利; 有ITES-BPO服務專長; 擁有質量標準體系, 生產力水平高。	人力流失率高; 高電訊費用; 城市之外基礎設施差。
中國	硬體設計;	人力成本低於印度,	英語能力尚待加

	嵌入軟體 其沿海地區正發展成日本和韓國的客服中心	房地產、能源成本低。	強； 履行智財權保護受國際關注。
菲律賓	IT、會計、 建築術	9個園區具體優良光纖基礎設施； 英語能力強、高教育水準的會計師、 軟體工程師、建築師、繪圖師； 瞭解美國市場； 人力流失率低； 政府支持、 配備合適的基礎設施、 小型技術人才集中。	成本高於印度、服務質量不及印度
愛爾蘭	ITES-BPO	BPO領域的先行者； 良好的品牌形象； 政府政策支持； 基礎設施優良； 有ITES-BPO服務專長；質量標準高。	缺乏廣大的專業人士、人力成本高於印度
墨西哥	工程服務	供給的IT工程專家； 地處接近美國。	技術人力有限
哥斯大黎加	對美國、歐洲發聲的西班牙語客服中心	精通西班牙語。	
南非	對法國發聲的法語客服中心	精通法語；與歐洲時差配合？	技術人力有限
東歐(匈牙利、波蘭、捷克共和國、羅馬尼亞)	IT服務	英語和德語客服中心	在某些國家賄賂導致障礙。
俄羅斯聯邦	IT服務	巨大未開發利用之科學、IT和數學碩、博士學位人才。	賄賂導致障礙。

資料來源：Business Process Offshore Outsourcing Untapped Opportunities for SMEs, UNCTAD, United Nations, 2005.

表3.4 BPOO (Business Process Offshore Outsourcing)四階段模型

	階段1:	階段2:	階段3:	階段4:
--	------	------	------	------

地區別	幼年期	浮現期	逐步上升期	確立期
亞洲－太平洋	巴基斯坦 韓國	馬來西亞 泰國 越南	中國 菲律賓	澳洲 印度 新加坡
美洲	巴西 智利 委內瑞拉	牙買加	墨西哥	加拿大
歐洲、中東 &非洲	保加利亞 羅馬尼亞	俄羅斯聯邦 烏克蘭	捷克共和國 匈牙利 波蘭 南非	愛爾蘭 以色列 英國

資料來源：Business Process Offshore Outsourcing Untapped Opportunities for SMEs, UNCTAD, United Nations, 2005.

#### 四.境外外包對美國就業、投資的衝擊與影響

1980-90年代以來，開始出現的大規模業務外包給美國經濟帶來的影響，這在美國是一個見仁見智的問題。一般說來，工會組織、環境保護組織、反對全球一體化的團體、以及面對全球自由貿易最直接競爭的產業部門的勞工團體對業務外包持激烈反對態度。美國有線網路製造協會執行主任約翰克爾姆指出，美國製造業的基礎正在流失，導致美國創新和尋找經濟增長途徑的能力受到破壞。流失的不僅僅是工作，而且還有能夠保持這個產業部門後繼有人的智慧和能力。

但是大多數經濟學家並不這麼悲觀。出席卡托研究所和「經濟學人」聯合主辦的研討會的專家學者一致認為，業務外包並不像人們描繪得那樣可怕。相反地，它有助於提高美國企業在國際市場的競爭力，有助於美國經濟的汰舊換新，也有助於保持美國經濟的持久繁榮。服務外包作為一種國際貿易新方式，是美國經濟轉型的積極組成部分，服務工作外移的好處在於，該外移領域可以變得更有效率，工作外移將會是從經濟成長轉為效率化的催化劑。即使近期帶來失業，但從長遠看，對美國是有利的。一些經濟學家指出，服務外包可以降低美國國內價格，提高國內消費者的購買力，進而使利率保持較低水準。而且如果中國、印度等國家

通過承接外包富裕起來，他們會進口更多美國產品。因此，並不贊成以保護政策來防堵外移，認為應該以教育計畫來幫助美國取得各種就業才能的平衡。

## （一）正面的效益

### 1.美國經濟從外包中獲益

2005年美國資訊科技協會委託全球洞察力諮詢公司完成一份研究報告顯示，儘管業務外包導致部分工作流失到亞洲等地，但美國經濟卻却從中受益。據估算，繼2003年美 IT產業的外包美國國內生產總值（GDP）增加336億美元後，2005年業務外包將為美國GDP貢獻687億美元。預計到 2010年此一數字將達到1,474億美元。報告指出，2005年業務外包導致部分低階工作流向印度等亞洲國家，但發展良好的資訊科技和軟體產業也為美國增添了25.7萬個新的工作機會。

統計數字顯示，目前從美國轉移到其他國家的工作機會每年高達幾十萬個，流失到印度、馬來西亞、菲律賓、俄羅斯等國的工作機會不僅包括電腦編程和客服，而且涉及會計、保險，甚至醫療衛生領域。有報導稱，2004年年底，每20個美國高科技工作當中至少有1個外移。

### 2.投資印度收益高

美國國際經濟研究所資深研究員馬丁貝利在最近發表的題為「探索業務外包的秘密」一文中詳盡列舉把美國企業的部分工作遷往海外的益處。他以電腦公司在印度的業務外包為例，證明這種新型的貿易形式給美國帶來的好處是無法估量的。其研究結果顯示，美國在印度的外包業務非常大，2001年的總價值達7、80億美元。在印度，勞動力成本很低，而資本是昂貴的。所以美國公司可以利用那裡低廉的成本，更有效地利用資本。

貝利推出的統計數據證明，美國電腦工業在印度每投資1美元會產生1.14美元的收益，其中流向印度的只有33美分，用以支付當地工人的工資和承包商利潤等等，其餘全部以各種形式回流到美國。美國公司獲利最大，可以從1美元投資中獲

得67美分利潤，比國內投資效益高出1倍以上。

### 3.為美創造就業機會

統計數字顯示，自從1995年以來，美國電腦硬體產業的成本降低了30%，導致零售價格大幅度下降，從而刺激需求的上升，結果為美國帶來2千3百億美元的財富。與此同時，公司用賺來的巨額利潤尋找新的商機，也為美國創造了大量新的就業機會。

美國資訊技術協會(ITAA)研究結果顯示，2003年資訊工業在全球市場的業務外包使美國新增加3萬個工作。這項調查結果還顯示，到2008年，由於美國資訊工業採用全球業務外包的模式，將有超過30萬個工作機會在美國誕生。

如通用電氣(GE)指出，近10年內公司在美國內的員工規模持續穩定。一些經濟學家提出海外員工更多時候是美國國內員額的補充，即使大量低檔產品的生產在海外，如管理、研發、供應等核心環節仍留在國內。ITAA提出，從理論上講，利潤增加必然會導致企業購買新設備、建立新實驗室，最終增加美國人的就業機會，工人工資也會因為業務外包而進一步提高。ITAA和勞倫斯克萊因教授的研究均指出，2003年外包為美國創造9萬個淨就業機會，2008年將增加到31.7萬個。

### 4.促進經濟汰舊換新

學者們指出，根據歷史經驗，舊工業死亡，新就業機會的誕生是經濟汰舊換新的自然現象。正如馬車製造業被汽車組裝工業所取代一樣，新創造的就業機會通常具有更高的價值。根據美國勞工統計局的報告，過去20年美國製造業共損失2千多萬個工作，但是在教育和衛生健康服務、工商業各種專業服務部門、貿易和運輸以及金融機構和政府等部門卻增了4千3百多萬個工作，至少新產生2千2百多萬個工作。同時，製造業部門的總產量仍然在增加，這說明工廠的勞動生產率也比從前提高很多。

### 5.刺激美出口增長

專家指出，業務外包的一個連帶效應是刺激美國出口的增長。再以印度為例，美國公司把電腦資訊工業外包到印度後，也把美國經濟的影響帶到那裡。美國參議員海格爾引述一位剛剛從印度電腦資訊製造業中心班加羅爾訪問歸來的學者的話說，他對於印度人購買美國產品的印象深刻。

統計數據證實這種觀察：1990年，美國出口到印度的商品總值只有25億美元；10年後，印度從美國進口總值增加1倍。2003年最後一季，美國對印度的出口比前一年同期增長了26%。預計2006年的出口會有更大幅度的成長。

## **6.外包有利於企業競爭，提高效率**

美國軟體業人士認為，企業必須保持高度的創造性才能在全球市場上競爭，而企業研發經費不足和用戶在經濟膨脹或過度投資方面產生的問題，使企業難以創新，所以外包對軟體企業和用戶都有益。國際經濟研究所研究員曼恩認為，IT 硬體外包在過去10年內促進美國 IT行業生產率提高和經濟增長，現在IT軟體和服務外包將帶來更大幅度的生產率增長。

## **7.外包能夠節約成本，增加利潤**

美國企業通過外包來尋求最低成本，追逐最大利潤。斯坦福大學劉遵義教授認為，外包有利於美國企業降低成本，保證企業生存和進一步發展壯大；沒有外包，美國許多公司都難以生存。麥肯錫環球研究所估計，西方公司每向海外轉移 1 美元業務，能淨降低成本 58 美分，同質量的服務外包可以平均節省費用65至70%。ITAA 調查報告顯示，美國公司通過外包省下的錢將從 2003 年的 67 億美元增加到 2008年的209億美元。

### **(二) 負面的效益**

美國內部反對服務外包的論據源於外包對就業不利，主要來自勞工組織和政府，多數美國人擔心由於白領工作不斷流向發展中國家，今後美國將只賸下不能外包的服務崗位，國內將失去很多工作機會，失業人數會增加，收入會下降，給社會帶來不安定因素。美國許多媒體和機構紛紛公佈失業數據，如世界著名資訊

產業研究機構福裏斯特公司預測，由於美國公司業務大量外包而導致的工作流失，到 2015 年將達 330 萬個。並提出對美國的可能衝擊如下：

### **1.對美國平均生活水準的可能衝擊:**

傳統經濟理論在國際貿易預言，長期而言外包對生活水準有益；然而某些經濟學家爭辯外包可能傷害美國，假如侵蝕美國重要產業，削弱科技領先地位，或導致美國平均薪資水準減低，則外包將導致美國平均生活水準下降。例如通用、福特等美國汽車大廠，透過政府退休法案的修訂，相繼降低對新近員工的退休和退休醫療保險福利。

爭論點在於對美國如何發展全球相對競爭優勢的新領域的不同評估，亦即，美國將有效生產什麼樣的新財貨與服務。另一爭論點在於外包是否導致薪資水準下降的不同評估。

### **2.對美國就業與工作外移的可能衝擊**

許多經濟學家同意：長期而言外包不會影響美國總體就業水準，但認知短期中當工作移到境外，對美國就業有影響。某些經濟學家爭論外包導致產業結構變動，導致某些工作永久外移就業，直接對原來就業勞工的衝擊，以及外包對就業市場結構轉變的衝擊。

Van Welsum and Vickey 2005年報告中指出，2003年歐盟就業受外包衝擊影響占就業19.2%，對美、加的就業影響分別為19.2%及18.6%。

### **3.對所得分配的可能衝擊**

某些經濟學家質疑外包導致所得分配更趨不均，但不同意者認為所得分配與外包無關，所得分配受科技發展等因素影響，並認為外包會降低所得分配不均。

### **4.對美國國家安全和消費隱私的可能衝擊**

此指對美國國防系統和重要基礎設施—諸如公用程式和通訊網路，以及對消費隱私和安全的衝擊，此爭論是否指金融財務和醫學資訊程序外包所導致安



全和消費隱私受影響程度，尚無定論。

### (三) 美國政府因應對策

為因應勞工組織和政界的反對聲浪，美國政府通過一些限制外包的法案。2003年12月和2004年1月，美國眾議院和參議院分別通過法案，禁止美國聯邦政府機構將政府項目外包給非美國公司。2004年3月，美國參議院通過法案，禁止將聯邦政府出資的項目外包到海外。國會及30多個州議會已通過或提出有關限制美國公司服務境外外包的議案。美國國會50多名眾議員計畫提交法案，對外包項目的美國公司不給予政府融資支持和貸款擔保，並要求美國公司在貸款申請中提交國內及海外員工人數變化情況，對本土員工降低大於海外員工增加的不予批准。

### (四) 民間成立組織抗議外包

美國民間集體的討價還價及有組織性的抗議，因外包所導致的工作流失不斷出現，首先有一稱為TORAW (The Organization for the Rights of American Workers) 的組織成立，之後更有許多類似TORAW的組織成立，並在2002年6月在紐約召開的策略性外包會議場外舉行為期兩天的抗議。有些CEO公開支持外包（如：HP、Intel），也有企業悄悄地將工作自美國人手上拿走，因為他們害怕產品被美國人杯葛。

### (五) 美國企業對員工退休及醫療保險負擔的調整

全球化及境外外包進程使得企業競爭壓力越來越大，美國大公司開始放棄提供傳統的退休金計畫，而轉向由個人承擔更大風險的401K計畫。「401K」稱呼源於美國「國內稅收法」第401條K項的規定，逐漸取代傳統的社會保障體系，成為美國諸多僱主首選的社會保障計畫。

美國公司退休金和退休醫療保險制度，在以前景氣好時，約平常薪資的一半，由公司負擔。當此項成本因人的壽命增長而提高，企業主已漸感負擔沈重，

並不有利於國際競爭。例如通用汽車(GM)，每部汽車收入中的1500美元需用於員工醫療支出，而其全球競爭對手只需付200美元。在競爭壓力下，企業以外包為籌碼與工會談判薪資與福利，否則關廠和解僱員工以調整營運。

早在2003年，美國宣布凍結退休金計畫的多是一些小公司或者是鋼鐵及紡織業等夕陽產業的公司。而2005年，除了夕陽產業的公司，更多的大公司也加入到放棄傳統退休金模式的行列中。

2005年9月，美國第三、第四大航空公司－達美(delta)航空和西北(Northwest)航空公司先後向法院申請破產保護。2005年10月初，美國最大的汽車零組件製造商德爾福(GM-Delphi)公司申請破產保護，主要原因就是退休金和健保成本上升，申請破產保護可以令這些公司將其承擔的退休金義務轉嫁到由政府支持的保險計畫上。

美國科技巨頭IBM於2006年初宣布對員工退休金方案做出重大變革，決定凍結退休基金，改採美國「401K」計畫。據估算，僅2006年一年，新制就可替IBM省下4.5億至5億美元，若計算到2010年，則可省下25億至30億美元。

## 五.我國因應政策建議

面對全球服務外包的整體趨勢，目前台灣在此領域還未真正起步。但其對台灣經濟發展具重大意義，國內企業宜儘速掌握服務境外外包商機，並參與全球資源的優化配置，加速產業轉型與升級，提高產業競爭力，加速我國經濟發展。

### (一) 外包對台灣的意義和台灣承接外包的前景

1.以服務業外包和高科技、高附加價值的高階製造及研發環節轉移為主要特徵的產業結構調整下，若台灣能把握住此重要機會，將有助於促進台灣經濟結構調整和經濟成長，並加速產業升級。

2.承接外包可以吸引外資。換句話說，外包將更緊密地聯結外包的雙方。因

為外包，特別是BPO將某個完整的業務流程外包給對方。將使外包雙方有更多的資訊交流、更緊密的協調與合作。

- 3.有助於培養高素質的專業人才。可以外包的領域非常廣泛，從基本的資訊處理到複雜的財務、金融、保險分析；從簡單的電腦日常維護，到高階的軟體開發、新產品設計，涉及的環節越來越複雜，在價值鏈上的位置也越來越高。在這個過程中，外包可以幫台灣培養專業人才體系，以促進台灣經濟發展。

## （二）台灣在外包方面的優勢與挑戰

台灣在發展外包可以說機會與挑戰並存，具體而言：

### 1.優勢

- 1) 台灣政局穩定，經濟實力持續提升，2005年全球競爭力排名第5，此外，至2005年底，我國已成功吸引127家跨國公司來台設立30個研發中心，帶動金額達新台幣240億元以上。
- 2) 政府持續強化知識投資，並加強高科技尖端及產業實用性人才培育及海外人才延攬。
- 3) 台灣擁有承接製造業外包，成就今日電腦硬體王國的經驗。
- 4) 擁有良好的基礎設施，特別是在電信、交通領域。

### 2.挑戰

台灣在服務外包面臨主要的挑戰在於：

- 1) 台灣缺乏大量以英語為母語的專業人才，外包對於語言的要求很高，以印度為例，英國的殖民給印度留下英語，現在，印度的大學每年可以向社會提供2百萬說英語的畢業生。即使如此，大學畢業生要進入印度的服務外包行業，還要經過培訓與激烈的競爭。
- 2) 我國政府亟待提出有效因應政策，印度在承接服務外包提供不少鼓勵性政

策，例如，IT業帶動的外包服務業所得稅全免；BPO公司進口的資本貨物免關稅；俄羅斯政府設置小型創新企業基金；

- 3) 我國企業在BPO方面的經驗有限，隨著全球BPO市場的迅速發展和成熟，台灣能否有效發揮後發續優勢還有待觀察。

### **(三) 啓示和建議**

科技進步，已經改寫了全球化運作的規則，任何企業都必須尋求整合全球的資源，才能取得競爭優勢。同時，全球化使國家的疆界不因開發程度不同、地理位置差異而有所區別。政府應該扮演的角色是，對外有效改善台灣的投資環境，境積極協助企業，開創外包能力與經驗，拓展商機；對內則幫助企業運用外包策略，提高生產力與競爭力，提供企業創業與就業機會。

#### **1.全球服務外包的發展趨勢不可逆轉**

經濟全球化的不斷發展、資訊通信科技的廣泛應用、新興市場國家基礎設施的改善和勞動力素質的提高，為全球服務外包創造了有利條件。事實上，美國企業對繼續進行服務外包，仍有極大興趣，因為可以提高競爭優勢。美國現有的限制法案只能保護一小部分公部門職位，而不能從根本上影響白領工作外移趨勢，服務外包在歐美仍將獲得繼續發展。亞洲公司也開始將業務外包給一些大型跨國公司。亞洲公司特別是銀行、航空和電信集團，將會把更多業務外包，全球服務外包的發展趨勢正在不斷加速。

#### **2.正視發展服務外包的重要**

在以電腦硬體製造業轉移為特徵的第一輪經濟全球化過程中，台灣掌握機會，承接製造業外包，成就今日電腦硬體王國，促進台灣經濟實現快速發展。當前，以軟體產業全球化為特徵的第二輪經濟全球化，正推動知識型工作機會不斷從已開發國家轉移到開發中國家。對我國的服務產業而言，通過承接服務外包，可以從規模、質量、人才等方面快速促進企業的發展。因此政府與民間

企業應正視發展承接國際服務外包的重要性和緊迫性。

### 3.及時研究制定促進企業承接服務外包的政策措施

一方面建議儘快建立統籌、協調及管理機制，以加強及促進企業承接服務外包；另一方面，借鑒印度經驗，研究制定促進服務外包出口的鼓勵政策和措施，如稅賦、投融資、進出口、出口信貸和信用保險、設立境外研發和營銷機構、人才培訓、保護智慧財產權等。

### 4.以發展大陸、日、韓市場爲立足點，穩步開拓歐美市場

我國承接日韓服務外包具有比較優勢，充分利用地理和文化優勢開拓日、韓BPO市場，建議從政府層面積極推動兩岸、中日、中韓軟體企業繼續合作，並以此爲契機擴大對日韓、大中華圈市場服務出口。

我國開拓歐美服務外包市場最大的弱點，一是缺少既懂技術又精通外語的全方位人才，二是缺少銷售管道和營銷網絡。因此要打開歐美市場，必須著力解決這兩方面問題；第一，調整人才培養策略，大力培養接近市場的高素質人才，吸引具有專業和語言優勢的海外留學生回國工作；第二政府部門要及時爲企業提供發包國方面的有效資訊服務，引導國內企業與歐美一些大型外包公司進行分包合作，幫助國內企業在歐美建立自己的營銷團隊。

承接外包業務能否成功至關重要的條件：如政局穩定；政府的有力支持；充足的投資；具備適當的網路基礎設施和上網條件；具備訓練有素的技術人力團隊；以及通曉客戶使用的主要語言等。其他條件包括客戶與服務供應商之間在文化和心態上協調一致等。在地理上接近也非常重要，因爲這樣能夠使客戶經常接觸服務供應商。

總結而言，服務外包是一個方興未艾的產業，台灣在這方面將會有很大的潛力，企業宜掌握適合自己的外包機會，利用外包降低成本、重組流程，以提高競爭優勢；政府部門宜高度重視全球服務外包發展趨勢與商機，及時研擬

促進企業承接外包的政策措施，讓承接服務外包成爲台灣經濟發展的新動能。

附表 專有名詞對照表

A.T. Kearney	科爾尼管理諮詢公司
Accenture	埃森哲公司
ACS	Affiliated Computer Services, Inc.
Deloitte	勤業諮詢顧問公司
EDS	Electronic Data Systems
EITO	European Information Technology Observatory 歐洲資訊科技觀察
Gore sakcs	高盛公司
IBEF	India Brand Equity Foundation
IBM	international business machine
IDC	國際數據資訊公司
Infosys Technologies	資訊系統公司
ITAA	美國資訊科技協會
ITES – BPO	IT業帶動的服務—業務流程外包
JP Morgan Chase & Co	摩根大通銀行
NASSCOM	印度國家軟體和服務業公司協會
Wipro Ltd.	韋普羅公司

## 附註

- 註一：Offshore Outsourcing, Business Models, ROI and Best Practices, M. Robinson & R. Kalakota, 2004.
- 註二：印度經濟發展的亮點，陳艾儒，2006.05.
- 註三：A.T. Kearney, New Study Ranks Top Location for Offshore Work, Nov.2005

## 參考資料：

- 1.GLOBALIZATION OF SERVICE ACTIVITIES，Dr. S. Narayan，2004年。
2. offshoring IT, The Good, The bad, and the ugly,Bill Blunden, 2004年。
3. 2005年世界貿易報告。
4. Outsourcing Success: The Management Imperative, A. Patel & H. Aran, 2005.
5. Offshore Outsourcing, Business Models, ROI and Best Practices, M. Robinson & R. Kalakota, 2004.
6. Business Process Offshore Outsourcing Untapped Opportunities for SMEs, UNCTAD, United Nations, 2005.
7. The Outsourcing Revolution, Why it make sense and how to do it right, Michael F. Corbett, 2004.
8. The Future of Outsourcing, Businessweek, 2006年1月。
9. 淺析銀行IT外包及其風險管理策略，郭英見，2005年。
10. 印度經濟發展的亮點，陳艾儒，2006.05.

## 肆、參加哈佛大學甘迺迪政府學院高階管理課程

哈佛大學甘迺迪政府學院 (John F. Kennedy School of Government) 長期以來即以從事與政府政策相關課題之研究享譽全球，教授出任政府要職，或退出政府之要員加入學院教職，幾乎是共和黨與民主黨之菁英份子交替回籠。該學院不時舉辦論壇、研討會邀請全球各國產、官、學、研人士參加研討，周而復始成爲全球各國政府派送官員受訓、交誼之場所，其課程內容之設計反應各國部會、中央、地方政府所面臨之實務問題。本會多位長官如張桂林處長等，亦參加過該學院課程，並多予肯定。職有幸透過申請得以進入該學院參加高階管理課程計畫(Senior Executive Fellows) 自 94 年 10 月 23 日至 11 月 18 日爲期 27 日之研習。

該項計畫已實施 25 年，一年舉辦 3 期，是該校歷史悠久且執行有成的在職進修短期計畫，著重於美國人事行政部門之高階執行主管資格訓練，即聯邦高階文官、軍事人員中高層級之資歷訓練以及部分各國派送官員受訓之計畫。本期參與學員來自 5 個國家共 72 位，是歷來參加人數最多的一班。針對下列四項進行課題設計：

- (一) 確認和分析組織所面臨之挑戰與機會，且在政治及技術層面適切掌握。
- (二) 運用溝通，談判及合縱連橫之技巧建立策略行動方案。
- (三) 調和長期政策目標及短期政治壓力。
- (四) 塑造一個得以因應變革，並符合原設定目的之組織環境。

爲期 4 週的課程中，包括該計畫主任 Peter Zimmerman 在內共計 11 位教授授課，多位教授採用自己的著作書籍當教材，授課內容與教材提供如下：

1. Strategy, Leadership & Change(教授：Peter Zimmerman)
  - 1994 年 伍西領導風格與中央情報局角色
  - 1990 年波灣戰爭 I、2002 年 II 的美國外交政策與國際間合縱連橫



- 1986 年以來 Paul O' Neill 在預算局、財政部 (公部門)和美國鋁業公司(私部門)的領導風格
- One church one child 為黑人小孩尋找寄養家庭
- 2003 年哥倫比亞太空梭失事調查

#### 2.Essence of Decision(教授：Ted Marmor)

- 1962 年古巴飛彈危機與 Allison Model 決策模式應用
- 學員提供個案分析

#### 3.Performance Management(教授：Steve Kelman))

- 1998 年以來華盛頓 D.C.市長 Anthony Williams 的績效管理
- 1993 年 AT&T Universal 電話公司加強全球顧客服務
- 1990 年以來 NYC Transit 紐約地鐵治安與服務改善
- 1993 年紐約市長朱利安尼( Rudolph Giuliani)領導紐約警察局改善治安，採用 Compstat 將犯罪統計資料建檔。
- 1986 年挑戰者號太空梭升空失事調查

#### 4.Political management(教授：Dan Fenn)

- 1967 年 William P. Kelly 擔任 Job Corps 青年工作諮詢中心主任面臨該中心存廢問題
- A Change in Management: 1979 年 New Jersey 公共電視台執行主任 Dr. Lawrence T. Frymire 被撤換
- Rural Democracy：Georgia 州 polk 郡公民投票是否發行債券建校
- Living Building：1980 年加州 San Bretta 與建完竣峻的報關大樓
- Mapping Exercise：學員分享個人習作
- Hamilton /Jefferson(中央集權/地方分權)
- White House Carves the Turkey and A Letter to Dutch：Michael Rain 起草簡化行政程序

#### 5. Persuasion (教授：Gary Orren)

- The Art and Science of Effective Influence
- Colonel Chamberlain 影片：persuasion 的技巧討論

- 12 angry men 影片：persuasion 的技巧討論

#### 6. Effective Implementation (教授：Frank Hartmann)

- Relentlessness 政治上的無情
- Managing Self 自省
- Setbacks, Defeats & Failure 挫折、擊敗和失敗
- 1944年瑞典外交官 Raoul Wallenberg 在匈牙利拯救十萬猶太人的領導風範：knowledge、Objective、Ingenuity、Confidence、Courage.
- 美國民權運動領袖金恩博士帶領對抗種族不平等

#### 7. Leadership(教授：Marty Linsky)

- Distinguishing Leadership and Authority 區別領導和權威
- Technical and Adaptive Challenges
- Working with Media 與媒體互動

#### 8. Negotiations(教授：Keith Allred, Iris Bohnet)

- Multirater Feedback(360 度衡量表)
- Relationship Dynamics 如何化解衝突
- Adam Baxter 勞資協商案例
- Leckanby Negotiation simulation 協商模擬
- multi-party Negotiation：corporate change 多方協商
- coalition Building I:建立合縱連橫；美國貿易談判代表 charlene Barshefsky 個人風格
- coalition Building II: Seaport Negotiation Simulation

#### 9.Using Data for Decisions(教授：Ron Ferguson)

- 運用資料分析因果關係：例如國家公園中食物導致熊攻擊人？

#### 10.Leading teams(教授：Nancy Katz)

- Overhead Reduction Task Force 裁減支出的任務
- Self Managing Teams at 35,000ft 航空機艙團隊合作
- Electric Maze 團隊合作：學員分組完成電子迷陣遊戲

## 11 其他參考書籍

- Unleashing Change (Steven Kelman), 2005.
- Leadership on the Line (Ronald A.Heifetz & Martz Linsky), 2002.
- Essence of Decision (Graham Allison & Philip Zelikow), 1999.
- Thinking in Time (Richard E.Neustadt & Ernest R. May), 1986.
- 波斯灣戰爭課程參考資料(Peter Zimmerman),2005.

此外，該課程利用午、晚餐時間邀請美國新罕布夏州(New Hampshire)前州長、國會議員Bob Graham、Martin Frost及其他貴賓Joe Gaylord、Dave Gergen等前來演講；同時安排學員參觀波士頓附近 Lexington 和 Concord歷史古蹟及甘迺迪圖書館，對美國歷史的瞭解有所幫助。

在研習過程，發現課程教學主要特色如下：

- (一)課程本身並不教授特定問題的「解決答案」，而是教導如何從領導者的角色，去探究問題的解決，從各種可能途徑，獲取可能答案。教授之間的課程安排彼此互有關聯，對同一主題以不同角度或方式討論。例如有關「領導」課題，有的教授從案例與決策模式說明，有的則以圖示或不同的案例或組織文化、策略等其他觀點來詮釋，但也會應用決策模式推論。
- (二)課程內容採案例研究 (Case Study)，對教授們而言，講台是舞台，但他們不會自己唱獨腳戲，而是藉由提問，讓學員各抒己見，尤其這些學員大多來自美國政府機構的中高階主管，讓理論與實務有更多的對話與溝通。
- (三)教授事先構思講授方式，通常是以一個遊戲開始，有時還會提供小獎品，讓學員先 warm up。教授與學員拉近距離後，再進行課程核心內容的教授與討論。課程以一個半小時為一節，教授們在黑板寫下每一個學員意見的關鍵字眼，待一節課結束，黑板上已呈現條列式重點。有些教授甚至課後提供上課摘要給學員。

- (四)學員搶著發言，班上有幾位意見領袖，他們的表達能力特佳，其他學員也樂於聽取他們的意見和看法。有時討論的課題與參加學員服務單位密切相關，如 NASA 與太空梭升空意外事件，來自 NASA 的學員可以更深入提出觀點。
- (五)教授習於以影片作為教材，例如「驚爆十三天」影片討論 1971 年轟動國際之古巴飛彈危機時甘迺迪政府 13 日折衝過程，說明決策的三種模式：社會共同價值、政府部門官僚體系的意見(如三軍領袖的強硬主戰意見)和來自總統身邊特殊身份者的意見(如總統的親弟弟)。又如以「12 angry men」影片中主角亨利方達來詮釋「說服力」。
- (六)某些教材撰文作家或真實案例本人被邀請到課堂現身說法，如作家 Graham Allison、牧師 Jeffrey Brown。此外，在討論政府部門與媒體互動的課程時，教授特別邀請五位媒體工作者到課堂，由教授、學員與媒體三方溝通互動，可見教授借用各種資源，以利教學。
- (七)指定學員進行人物扮演(role play)例如：推薦 Paul O' Neill 給布希總統以及以數據資料說明提高香煙稅負可以有效降低吸煙人口；或以案例教材由學員分組進行協商操練，並分組報告協商結果。如 Leckanby Negotiation simulation、Seaport Negotiation Simulation。
- (八)每天上課前的小組討論就當天教材已列出的問題先行討論，對學習效果幫助很大。通當課程教材只是參考，上課著重學員對教授提問的回答反應，通常注重意見交流，甚於具體結論。
- (九)教材內容有各種人物描繪，從內閣閣員的國家大政方針至教會牧師在社區為黑人小孩找寄養家庭。有時對一位人物的領導風格的描述，從各種不同的觀點如個人自傳和雜誌作家等。

## 伍、心得與建議

- (一)此次參與哈佛大學甘迺迪政府學院高階高階管理課程，從領導，績效管理，政治經營及談判與溝通等技巧，多面向專業內容之個案教材，對於本會在國家重大建設計畫及政府重要方案等之審議、協調等專業功能，具有正面學習效果。
- (二)時值全球化世代，政府刻正推動加強公務人員英文能力，哈佛大學甘迺迪政府學院之套裝課程學習有系統，且針對相關系列教案資料，短時間內可獲具體效益，受益良多。
- (三)課程過程中可結交美國高階政府或企業之學員，建立同學關係，便於觀摩各國制度良窳及見解。且定點學習，內容較可深入，又名校之教授們也多具有從政經驗，從中學習更覺收穫豐碩。
- (四)鑒於哈佛大學甘迺迪政府學院的課程規劃具國際知名，我政府部門如行政院人事行政局、外交部及經濟部國際貿易局等，已與該學院合作辦理配合我國政府量身設計之菁英學習課程，本會應積極爭取名額讓更多同仁參與該項研習計畫。