



企業跨國性業務外包 對勞動市場的影響

國立政治大學勞工研究所教授 成之約

壹、前言

企業跨國性業務或工作「外包」(Outsourcing)的議題已經廣泛受到注意與討論，而各方對於企業跨國性業務或工作「外包」所可能產生的利弊得失也是意見紛紜。

毫無疑問地，企業將業務或工作進行跨國性「外包」並非新鮮事。譬如說，知名品牌的跨國企業或廠商將零組件、半成品或成品的生產轉移到開發中或低度開發國家，無論是傳統的運動鞋或牛仔褲到高科技產品的生產，處處可見企業將業務或工作進行跨國性外包的事例。然而，拜資訊、電腦與通訊技術(Information, Computer & Telecommunication, ICT)的發展和廣泛運用，企業將業務或工作進行跨國性「外包」將更勝於以往，而其可能產生的影響程度也必然更勝於以往。事實上，根據有關研究顯示，許多產業在進行策略規劃與運用時，「專業服務外包」已經成為選項之一；顯示「外包」對於企業經營發展的重要性。(龔明鑫，民99)

由於驅使企業將業務或工作進行跨國性「外包」的動力或動機是所謂「降低成本」等因素的考量，工作機會勢必因此會由高工資地區向低工資地區移動。對已開發國家的勞工而言，其結果或許將會是工作機會的流失和失業問題的產生。因此，在面對企業將業務或工作進行跨國性「外包」的發展趨勢時，究竟其可能產生的影響如何，或許可以成為我國探討有關議題時的參考與借鏡。

總而言之，本研究的主要目的係在探討企業將業務或工作進行跨國性「外包」的原因，以及探討其可能產生的影響與因應策略。

貳、跨國性外包原因或背景

所謂「外包」(Outsourcing)是將不屬於組織核心競爭的業務，擇一或全部地交由外部供應商執行，以換取更有利的競爭條件。外包的業務包括從產品的研發、設計到廠房的建構，而這些外包的業務原先都是由組織內部的管理階層與基層人員來負責執行。(Lomas, 1997)

在討論「外包」時，經常會和「境外」(Offshoring)與「生產國際化」(Internationalization of Production)混合使用。事實上，這三項概念彼此間是存在著差異的；請見如下的敘述和說明。

大體上，企業採用「外包策略」的目的，包括：

- 一、滿足生產高峰的需求。
- 二、降低生產成本。
- 三、降低人事成本。
- 四、限制企業員工人數增加。
- 五、專注於企業專長與競爭優勢的發揮。(成之約, 2001)

外包、境外和生產國際化的比較

雖然，外包(outsourcing)與境外(offshoring)兩者都用來描述自國外供應商購得中間產品和服務，事實上，兩者之間只有部分重疊。

外包係指向外購買原本由本公司所生產的財貨與服務；包括國內外包和跨國性外包。一般而言，跨國性外包的情況相對較少。

境外係指向國外購買原本由本公司所生產的財貨與服務；因此，包括跨國性外包，也包括跨國內包(insourcing)，亦即在國外子公司提供財貨和服務給其母公司。

生產國際化(Internationalization of Production)係指母公司在國外設立子公司；這些子公司可以一則提供母公司所需財貨或服務，或是滿足當地或其他國家市場所需。一般而言，這些子公司所生產的財貨與服務不盡然是由母公司所生產者。

資料來源：OECD 2005。



除此之外，會導致企業進行業務或工作「外包」的原因，還有以下幾項：

一、企業專注於核心業務或專長

全球化的趨勢下，世界已成為一個單一市場，若企業只想著重於技術的領先，便很難再兼顧於產品製造和後勤物流。因此，業務外包的最主要原因是企業可以專注於其核心業務，藉由優秀的承攬廠商來協助提昇其產品和 / 或服務品質。（張玉雯，2001）

二、及時生產與服務的需要

企業在面臨國、內外競爭壓力後，將業務外包給承攬廠商，不但可以解除雇主各項法律責任，更可以應付所謂「及時生產與服務」（Just-in-time manufacturing and service）的需求，迅速推出更新、更好的產品和 / 或服務，來滿足消費者喜好和因應市場情勢的變化。（高梨昌，1995）

三、降低成本，增加組織的彈性

企業將某項業務外包給另一事業單位，除可以節省執行工作所需的成本外，更可以專注於所擅長的核心業務，維持組織彈性，取得競爭優勢。因此，成本與效益的考量使的外包成為企業面對不景氣時的一項競爭手段。（高梨昌，1995）

根據麥肯錫公司（Mckinsey & Co.）1997年的研究報告，如果全球五百大公司把勞務或業務外包，勞動人事成本大約可以減少25~30%之間。在成本考量下，企業利用非公司人員取代內部員工是業務外包中最重要的功能之一。（劉真如譯，2002）

四、資訊科技發展及其使用導致成本降低

透過資訊與通訊科技及設備的運用與網際網路的聯繫，工作地點不再拘限在某一特殊地點，甚至在「跨越企業圍牆的工作團隊」及「人力資源外部化」觀念與策略的運用下，企業更可運用企業外充沛的人力資源來完成特定的工作。（成之約，2000）

五、服務產品化之發展驅勢下，大量需求專門人才

經濟高度成長過程中，由於集中生產可降低製造成本，企業因而藉著合併與轉讓等方式逐漸形成大型企業。為管理大規模企業的業務，除傳統技術人員外，尚需要許多具高度專門技術、知識及經驗之人才。在當今知識經濟環境下，知識工作者本身多具有相當高度的專業化。然而，對組織而言，要適當安置及有效管理這些專業人才是一項艱鉅的挑戰。透過業務或工作的外包，不僅可以讓專業人才在適合的工作環境中工作，更可以達到集中管理的效益。（劉真如譯，2002）



透過業務或工作的外包，不僅可讓專業人才在適合的環境中工作，更可以達到集中管理之效益。

業務外包的主要好處在於可以利用槓桿原理，運用供應者較佳的技術、知識、投資及製程，以滿足組織需求，達成所需的目標。不需花費大筆成本去研發或訓練取得專業知識，藉由業務外包與其他企業在某些工作領域上結合，可以快速取得所需的專業知識、提昇整體競爭力。（陳郁雯，2000）

參、發展概況與影響

根據麥肯錫公司（McKinsey & Co.）的評估，未來5年，在自動化服務（Automotive service）、財務服務、健康照護、保險、資訊技術服務、套裝軟體、醫藥服務和零售銷售等項目，跨國性外包的趨勢會更加明顯，將進而對外包國家的勞動市場產生更顯著的衝擊。就以美國為例，過去30年來，美國製造業佔總體就業的比率已經下降11%，目前僅佔有21%。至於在服務業部分，雖然工作外移的比率不盡然十分顯著，根據估計，大約近9%的就業機會仍有可能跨國性外包到其他國家。（Farrell et.al. 2005）

跨國性外包（Outsourcing）和境外（Offshoring）設立據點已經成為美國企業營運的重要策略。透過跨國性外包，企業希望有助於成本降低與競爭力提升等目標的達成。結果，數以萬計的工作機會移轉到新興工業國家。（Parker 2010）

跨國性外包和境外設立據點不同。跨國性外包係將非核心的工作或業務移轉到企業外專精於此項業務或工作的企業或團體；外包的目的通常是為降低營運成本或專注於企業核心專長。境外設立據點係指企業於其他國家設立營業據點，據以運用其他國家的資源、稅賦優惠或人才。與外包不同者，境外據點的經營與工作的主控權依然掌握在母公司手上，外包則是由承攬公司所主導。（Parker 2010）



根據估算，外包和境外設立據點每一美元，承攬國家則會獲得0.33美元，而美國經濟則會獲得1.12美元到1.14美元之間；其中包括直接獲益0.67美元，分別是成本降低0.58美元、購置美國設施或設備0.05美元和匯回收益0.04美元，以及0.45~0.47美元的勞動力再安置。（Parker 2010）

「外包」可以產生以下正面的效益：（Parker 2010）

- 一、營運成本分擔（Business cost sharing）：透過外包，將成本與企業外第三方分擔；第三方不僅是某一專長領域的專家，外包企業也可以避免設施或設備的重複投資。
- 二、降低成本：企業之所以外包的最重要原因是第三方可以較低的價格、提供較好的服務。尤其是開發中國家勞動力的價格相對較低的情況下，外包確實有其相當的誘因。在此情形下，跨國性外包是否會產生勞動力剝削的問題？答案是否定的，因為外包企業所給付的薪資通常會高於當地的平均水準之上。
- 三、稅賦利益：為創造就業機會，某些開發中國家會提供稅賦誘因，以吸引企業將勞務或業務進行跨國性外包。
- 四、提升企業競爭力：外包降低成本，進而提升企業成本優勢與競爭力。
- 五、掌控營運成果：外包以經是促使企業變革的一項策略，可以使企業專注於核心專長。

相對地，「外包」卻會導致以下負面影響的發生：（Parker 2010）

- 一、政治風險：開發中國家存在著許多風險，一旦發生，會造成企業經營的損失。
- 二、增加對於第三方的依存度：對第三方的依存度增加，外包的成本可能會因而增加。
- 三、面臨革新的困難：對第三方的依存度愈增加，革新的可能性與困難度相對增加；除非第三方也有著成長與革新的企圖。

在美國，跨國勞務或業務委外議題已經為一政治性話題，尤其是正值選舉之際。因為勞務或業務的委外，美國人的生活面臨到相當大的衝擊與改變。不僅許多商品來自於中國和新興工業國家，甚至許多服務性的工作也外包到其他國家，例如航空公司的訂位等客戶服務工作。（Kraar 2004）

儘管勞務或業務的跨國性委外會導致美國勞工工作的流失，卻相對會產生以下正面的效益與影響：



企業希望透過跨國性外包，降低企業的成本，同時能提升競爭力。

- 一、增加購買力。
- 二、提升企業經營效率。
- 三、增加需要高等教育或專業技能的工作機會。
- 四、降低成本。
- 五、低價商品的輸入成為對抗通貨膨脹的一種手段。（Kraar 2004）

因此，儘管工作機會會流失，美國經濟還是可以因為勞務或業務的跨國性委外而受惠，美國勞工可以轉而從事新的和更好的工作。畢竟，工作機會的創造取決於「革新」（Innovation），而非仰賴不具競爭力的產業。（Kraar 2004）

對美國等已開發國家而言，面對全球化發展之際，最關切兩項因素對於勞動市場的影響：一為勞動力的移入，另一則為跨國性外包，尤其是將產品或服務性工作移轉到工資低廉與管制不嚴格的開發中國家。然而，這兩項因素的影響是否一致呢？（Jones 2005）

「跨國性外包」，就狹義而言，係指將國內生產或服務性工作移轉到其他國家，而其主控權不盡然掌握在母公司手上。對已開發國家而言，這些工作多是一些勞力密



集的工作，對於國內勞動市場的影響近似於勞動力移入所可能產生的影響，也就是跨國性外包會對基層勞工產生負面影響。（Jones 2005）

無論勞動力移入或跨國性外包，對一個國家的低技術勞工而言，影響多是負面的。不過，總體而言，跨國性外包對已開發國家的正面效益是大於負面者，包括薪資的成長和工作機會的創造等。（Jones 2005）

對多數OECD國家而言，跨國性外包會使得技術勞工工資和資本報酬增加的幅度高於低技術勞工工資。然而，若勞動市場存在著僵固性，例如對低技術勞工工資提供基本保障，則失業問題會因而增加，不同型態勞工的工資獲益程度會減少。證據顯示，對外投資可以增加美國國內的就業機會；同樣的情形卻不盡然適用於日本。（OECD 2005）

對於服務境外購買所可能產生的影響，所知相對較少，主要係因為其規模很難精準掌握。然而，這項議題愈來愈值得重視，因為可貿易服務部門與職業的僱用人數愈來愈多之故。（OECD 2005）根據學者（Jensen & Kletzer 2005）評估，在可貿易服務業勞工受到國際貿易影響的人數高於在製造業者。

Amiti and Wei（2005a, 2005b）是少數研究跨國性服務外包對於勞動市場影響的學者。根據他們的評估，外包對於美國製造業與服務業總體就業的影響並非是負面的。至於對英國而言，他們認為，服務的跨國性外包有助於製造業就業機會的增加，卻減少服務業的就業機會。據此，服務的跨國性外包可能會導致國內服務業就業機會的減少，卻因為降低成本，確有助於製造業就業機會的增加。

此外，學者（Jensen & Kletzer 2005）運用調查發現進行分析，發現在可貿易服務業中的失業勞工，要比製造業者具有較高的教育程度、較高的技能和較高的薪資。儘管如此，這些失業勞工在可貿易服務業中多屬技術層級較低的勞工。因此，與製造業相同者，貿易自由化對於製造業和服務業的低技術勞工會產生負面的影響。

綜合以上討論可知，「外包」、尤其是「跨國性外包」的影響，正面與負面影響是同時存在著。因此，想要據以論斷其正面影響大於負面者，抑或是負面影響大於正面者，有其一定程度的困難。儘管如此，對於低技術勞工而言，「跨國性外包」對於工作機會的替代與威脅應該是存在著。



「業務或工作外包」概念和發展與產業結構轉換、國際分工、生產專業化和經濟景氣循環有著密切的關連性。

肆、結論

在企業為求彈性化之要求而大量運用業務或工作外包等策略時，僱用不安定的情況難以避免的。雖然現今資訊科技普及化的程度，可能使接受業務外包勞工失業期間尋職的時間縮短，但是工作畢竟是勞工的經濟主要來源，如果是面臨結構性失業時，勞工失業期間將更為拉長。

就總體面而言，「業務或工作外包」概念和發展與產業結構轉換、國際分工、生產專業化和經濟景氣循環有著密切的關連性。而勞工生活與社會地位的維持與工作穩定性具有相當的關連性，沒有工作就沒有收入，更遑論生活與社會地位的維持。因此，為因應全球化（Globalization）發展，當「業務或工作外包」的管理措施廣泛為企業所運用時，如何提供勞工一個「安全」的工作環境，以及如何設計一個足以因應「業務或工作外包」發展的「勞資」關係架構，應該是勞、資、政三方深思的一個議題。換言之，當「業務或工作外包」的發展確實威脅到就業（聘僱）安全與穩定時，以及影響到傳統勞資關係時，究竟應該如何加以因應呢？是防堵、是逆勢操作、抑或是順其自然呢？或許誠如學者所言，以傳統的勞動立法加以嚴格規範（Regulate）或解除規範管制（De-regulate）都不是好的辦法，唯有重新思考規範的方法與架構（Re-regulate）可能才是最可行的辦法。（Standing 1997：7-37）正如OECD（2005）研究報告指出，儘管「跨國性外包」的負面影響是存在著；對化解負面的影響，必須研擬適當的政策加以因應；例如，提供受影響勞工必要的薪資補貼，以及採取所謂「積極性勞動市場政策」。