

高職教師產學合作之人力資源 顧問服務規劃

張吉成 許秀婉

摘 要

本文旨在探究台灣人力資源委外顧問服務之現況，並著眼於善用高職教師之高素質人力資源，以協助企業發展的觀點進行顧問服務規劃。探究之重點包括台灣科技產業之環境與人力資源委外服務之現況，以獲得人力資源市場潛力與顧客需求、人力資源委外服務的切入途徑、人力資源與資訊統合創新服務效益、競爭態勢的建立等。

並針對高職教師之顧問服務能量，提出產業顧問服務之規劃。規劃之內容係將高職教師視為高素質短期顧問人力，發揮最大人力資源價值的概念；以心理測評工具研發作為產業服務之標的。執行之顧問服務策略與方法，則建議採用職能清單、職能錨定、行為描述以及行為事例法發展心理測評問卷；以及將心理測評工具轉化為心理測評電腦套裝軟體，以提升心理測評統計與分析效能等以為參考。

關鍵字：高職教師、產學合作、人力資源、人力派遣、顧問服務

壹、緒 言

所謂人力資源(Human Resource, HR)委外服務(outsourcing)係就委託企業而言。相對的,對提供人力資源服務之業者而言則為人力派遣(dispatch)。「人力派遣」或可稱為臨時勞動(Temporary work)、「機構勞動」(Agency work)亦或「租賃勞動」(Leased work)(成之約, 2004),其意義即是指由要派企業、派遣機構、派遣勞工等三者所構成之鏈結關係。就要派企業與派遣機構存在的關係而言,在雙方的「要派契約」下,滿足人力的供需;就要派企業與派遣勞工而言,存在指揮與管理的關係;就派遣機構與派遣勞工的關係而言,在勞僱簽訂「派遣契約」下,存在著主僱關係(楊朝安, 2006; 104 派遣工作銀行, 2006)。自全球進入知識經濟時代以來,企業內人力資源能力的發展與運用問題已成為產、官、學、訓界共同關注的焦點。企業人力資源整體表現的良窳,密切連動企業在市場的競爭力與營收的多寡,也因此彰顯科技產業人力資源委外整合服務之創新需求與應用發展之機會。

一份符合企業人力資源服務需求與應用發展的計畫,應能切合階段性提升服務業對經濟貢獻度的政策需求。台灣整體服務業(含科技服務業)占國民生產毛額比重高達 73.56%,惟對經濟貢獻度卻只占 64.65%,而服務業就業人口占整體比例也僅有 58.27%,顯示台灣服務業投資仍有甚大推動空間(經濟部投資業務處, 2006)。因此經濟部投資業務處將加強經濟部駐外人員服務業及跨國併購有關知識,並將請駐館各就轄區重點服務業,如工程顧問服務業(美國、德國、日本)、通訊媒體服務業(美國、澳大利亞)、醫療保健及照顧服務業(日本、瑞典、芬蘭)等,加強洽推來台合作投資(經濟部投資業務處, 2006),此將彰顯出科技服務業對人力資源服務的需求增加。

從國內產業發展的觀點,隨著工業部門的比重逐漸降低,服務業比重的持續提升,其彰顯的重要現象之一在於,工業生產的本質對土地、廠房、機具設備、勞力、資本等生產要素高度依賴。當生產活動轉移到以服務為重心時,對機具設備的依賴降低,轉而對以「人才」為核心的人力資源能力發展需求更為殷切。因此從整體經濟發展產業結構的調整,顯示出國內對人力資源的需求將具有永續性。此外,按照人力資源對企業貢獻的觀點,企業戰略、人才戰略以及績效戰略三者可以形成一個

鼎足三立的三角形(楊朝安, 2006)。

不可諱言的, 近十年來我國的技職教育普級, 高等教育體系之大學及技職校院數在 2006 年亦已達到 160 所, 高職畢業生高比率以升學為導向以取得高等教育學歷, 惟技職畢業生的核心專業能力卻屢受企業用人單位質疑(教育部, 2005), 連帶使中高階人力資源的市場價值, 受企業的肯定不足。同時各領域中高階人才的核心能力尚未受普遍的重視, 企業具有高價值的中高階人才, 不易經由一個評測模式或方法可以有效確認。

高職教師為技職體系中兼具有理論和技術能力之優秀菁英, 在高職中任教具有極佳的研發和產學服務能量, 更是提供人力資源委外顧問服務的最佳專業人員之一。近年來知識折舊率, 高科技產品的生命週期快速縮短, 知識創新與應用快速, 甚至新知識來不及用即已過時。部分科技型服務業甚至認為教育訓練緩不濟急, 直接自就業市場招募更具競爭力的人力, 其效益更優於原人力的教育訓練成效。特別是以科技產業為首的企業更有此趨勢, 因此運用高職教師的研發能力與顧問服務能量之創新規劃, 具有其需求性與必要性。

貳、產業人力資源委外顧問服務現況

一、國外產業人力資源委外概況

知識經濟時代以知識為本位的無形資產, 已成為經濟發展的決定要素, 企業必須調整經營策略, 強化優質人力資本的發展和智慧資本的管理, 才能提高市場的競爭力。在快速的全球化趨勢中, 競爭結構日趨複雜, 多元新世代與多世代、多國籍與多文化等多元人力結構融合、跨國人才培訓與流動、人才培訓與創新領導人力外包等都是企業將面對的重要議題(勞委會職訓局, 2006)。企業如何確保組織中人盡其才、各適其所並各展所長, 將是企業未來人資發展之重點目標, 更是全球化競爭中的致勝關鍵。

根據一份最新版的 IDC (2006a)報告(即 IDC Nordic Study)指出, IDC 看到了北歐薪資委外市場有意義的成長潛力, 人力資源在北歐的經濟活動中扮演逐年加重的重要性。北歐人力資源管理服務(Nordic human resources management services)

的年度複成長率(compound annual growth rate, CAGR)至 2009 年將達到 10%-11.5% 之間。同時根據 IDC 的統計, 2004 年人力委外薪資(Payroll outsourcing) 在北歐市場已達到二億六千萬歐元的產值, 相當於三億九千萬美元。此 IDC Nordic Study 服務的系列, 主要在提供北歐競爭力分析以及五年期的北歐市場預測, 該北歐四國包括丹麥(Denmark)、芬蘭(Finland)挪威(Norway)和瑞典(Sweden)。上述 IDC 研究機構擁有橫跨五十個國家超過 775 個分析師, 提供投資者社群的全球經濟現況分析、科技採購和經營策略之建議, 其研究服務範圍涵括人力資源委外、人力資源顧問、人力資源委外服務、以及在四國當中影響主要零售利益者的關鍵因素分析。

一份 FRAMINGHAM 的研究結果指出(TMC, 2006), 全球花費在”經營流程委外”(Business Process Outsourcing, BPO)服務在 2003 年的總金額趨近於 4,050 億美元, 相較於 2002 年成長了 8%。再根據 IDC(2006b)最新的報告, 此一市場包括九個國家的企業人力資源、採購、財務和會計、顧客服務、物流、工程/研發、銷售/行銷、設備操作和管理/訓練等, 至 2008 年將增加到 6,825 億美元, 年度複成長率(compound annual growth rate, CAGR)將達到 11%。事實上 IDC(2006c)的研究也指出, 全球和美國的經營流程委外(BPO)服務在 2004-2008 年五年期的預測和分析。該項文件的目的是在分析趨勢(trends)和事件(events), 此兩項衝擊要因對經營流程委外市場機會(opportunities)的影響、衝擊到五年期預測值的量的多寡, 以及確認每一個”經營流程委外”功能項目的未來可能成長領域和範圍。

此外 IDC(2006d)預測 2006-2010 年亞太地區(不含日本)的經營流程委外(BPO)市場報告指出, 在上述預測期間中, 人力資源、訓練、財務和會計等三大項將繼續成為市場的驅動器(CIOL, 2006)。此市場總值在 2005 年為 60 億美元, 估計至 2010 年市場規模將達到 140 億美元, 年度複成長率(Compound Annual Growth Rate, CAGR)達到 18%。

人力資源管理於企業發展中扮演關鍵性之角色, 其原因有二, 即有效的人資管理能提倡創新之人才招聘與人才保留; 其二, 人資管理能改進現有人力資本之內部發展並提升其永續人資價值。企業人資主管及經理人於面臨這些挑戰時, 卻常常心有餘而力不足(游麗嘉, 2006)。從全球化的現況思考, 全球化意涵在於企業越來越依賴其本身的關鍵員工。隨著速度與專業的重要性與日俱增, 特別是在歐洲成功的獵才公司滿足企業需求者各種專業與管理人才的需求, 並且其速度與精準度更是少

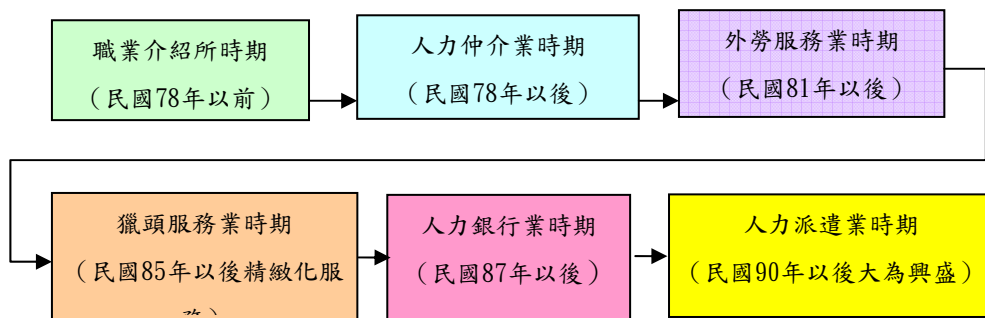
數公司自行招聘人才無法比擬的(Andersen, 2006)。

人力資源專業服務主軸之一即人才派遣，其發展趨勢正彰顯企業需要以人力資源服務為重點的創新性服務。人才派遣的興起，最早形成於1920年代之美國芝加哥，隨後於1940年到1960年之二十年期間，於美國、歐洲及日本等國快速成長。1990年以後，歐美人才派遣市場呈現每年9%到17%穩定成長的趨勢。根據美國勞動統計局資料顯示，1998年全美每年被僱用從事派遣的勞工增加至280萬人次，每週有77萬人從事人才派遣工作，已佔美國總僱用勞動力之2.5%。全球化浪潮催化企業採行彈性勞動制度，部分工時、短期人員、委外、派遣人力等「非典型雇用」在職場的版圖不斷擴大。像IBM、美國運通、微軟、易利信、惠普科技等外商，都是派遣人力使用大戶(聯合報，2006.6.19)。

二、台灣人力資源委外服務之概況

(一)發展沿革

台灣地區人力資源服務業的發展沿革，楊朝安(2003)的研究指出，大體可區分為六個主要時期。其演化期如下圖一所示。



圖一、台灣地區人力資源服務業的發展沿革

資料來源：楊朝安(2003)。

(二)人力資源產業生命週期

若以產業生命週期的概念加以描述，台灣的人力資源服務業之發展現況，概可區分為種子期、萌芽期和成長期。其時間點、主要派遣型態、主要運用單位以及主力職種，可參考表一所示。

表一、台灣地區人力派遣產業發展階段

階段	時點	主要派遣型態	主要運用單位	主力職種
種子期	民國 84 年以前	臨時派遣 (1 個月以內)	辦活動或參加活動之 企業	展示人員 活動人員
萌芽期	民國 84 年 ~90 年間	短期派遣 (1~6 個 月)	外商、財團法人 、部分金融業	白領基層員工 (行政、 秘書)
成長期	民國 90 年~ 迄今	長期派遣 (7 個月以上)	金融業、製造業 、流通業	客服人員 藍領勞工

資料來源：楊朝安(2003)。

(三)人力資源產業中之人力派遣服務概況

人力派遣產業至 93 年 5 月底止人力仲介公司許可家數 1,464 家，現行運轉家數約 800 多家，投入人力派遣家數推估約 400 多家，主力派遣機構家數約 30~40 家。現行營利事業之營業項目上有登錄「人力派遣」者約 1200 多家。總計台灣派遣勞工人數推估約 5 萬名左右（含勞務承攬標案，不含業務承攬之從業人數）。

據經濟部的資料顯示，人力資源產業之國內現況若依地區區分，至 2008 年人力資源產業之國內現況已有相當的變化，其情形如表二所示。

表二、2008 年大規模之主要人力派遣企業

地區	企業
台北	才庫、中勤、精英、104、藝珂、雍新
新竹	Addeco(藝珂)、亞太、美程、就業情報、萬寶華
台中	長宏、日總工產
台南	REC(芮可)、1111、萬通
高雄	喬尚、滿意、貝司特

資料來源：楊朝安(2008)。

(四)HR 產業主力競爭同業據點部署概況

國內近年來人力資源產業發展極為蓬勃，各主力競爭同業據點的部署概況，經整理如表三所示。

表三、人力資源產業主力競爭同業據點部署概況

公司	服務據點	主要產品及服務項目
才庫	台北、新竹、台中、台南、高雄、宜蘭、花蓮	人力派遣、人才推薦、高階獵才、創盈職能與績效測評、國際商機整合
東宜資訊	台北、中壢、新竹、台中、台南、高雄、羅東	人力資源委外服務、勤務中心委外服務
萬寶華	台北(敦北、敦南、資訊、專業人才顧問)、桃園、新竹、台中、高雄	派遣招募與管理、專業人才推薦、資訊科技人才推薦、人才篩選、人員訓練與管理、一般內勤人員招募、彈性工時人員招募與管理
藝珂(鴻吉)	台北、新竹、台中、台南、高雄	長短期派遣、招募代理、推薦
104 人力派遣中心	台北	長短期派遣、招募代理、推薦
亞太國際	台北、新竹、台中、嘉義、高雄	人力派遣、人才推薦
泛亞人力	台北、台中、高雄	求職求才、人力派遣、諮詢顧問、企業訓練、網頁設計
經緯智庫 (MGR)	台北、新竹、高雄	中高階主管徵聘、專業人才招募、國際人才延攬、再就業服務
中勤人力	台北、台中、高雄	人力派遣、外勞引進與管理
就業情報	台北、新竹、台南	人力派遣
精英人力	台北、台中、新竹、高雄	人力派遣
長宏人力	台北	國內暨跨國就業服務業務
昇揚人力	桃園、台中	人力派遣、人才推薦

資料來源：楊朝安(2008)。

參、高職教師對產業顧問服務之規劃

一、概 念

高職教師為高素質的人力資源，特別是隨著產業發展程度對高職教育目標的衝擊與調整，以及社會對高職教育的期望改變，均促使高職的發展朝向優化與精緻化。師資的水準大部分提升至碩士水準，其中公立高職尤為明顯。教師們的學術素養與高研發能量，若能在課餘適度釋放在地區企業的產學合作專案上，將可有效促使企業與學校以及教師個人三方獲益。基於此一概念，高職教師可視為高素質短期顧問人力，應用人力派遣的概念，可於暑假期間發揮最大人力資源價值。

二、對產業服務之標的一以心理測評工具研發為例

高職教師對產業服務之標的並不一定拘限在科技類，亦可在人文類發揮顧問服務的功能。以心理學為專長的教師為例，其可提供之顧問服務例如企業需求的人力資源招聘、選才、育才、用才、展才等項目。從產業面的需求言之，科技產業人力資源市場潛力與顧客的需求(Need)，顧客考量的因素不外乎中高階勞動力的取得價格、人才供需耗費之時程、職能(competency)的需求條件、人事成本、企業營運、人才績效等要項。為了滿足企業用人單位的需求，高職教師所提供的顧問服務其切入途徑(Approach)，例如針對該企業的屬性及其需求的人力資源特質，協助研發多元面向與種類的心理測驗工具。透過該測評工具，找到工作性格、心理特質以及核心專長最適合該企業的人才。換言之，企業經由測評工具的運用：

(一) 找到對的人，安排適當的位子，去做對的事，並且能把事情在允許的時間內做對，產出企業期望的績效。

(二) 此測評工具兼具有企業人員招募(找到高意願的人)、選才(找到對的人)、育才(開展人才核心專長)、用才(適才適位發揮專長)、展才(培養有潛力的人才成為接班人)等各個面向或階段的功能性效益(Benefits)。

(三) 進而透過心理測評工具，建立該企業的市場競爭態勢(Competitiveness)。

三、顧問服務策略與方法

(一)提供包含工具、流程與創新服務的完整解決方案

一個好的人力資源整合服務規劃，依其不同的層級應能提供具有四種層次的服務。此即為(楊朝安，2006)：

1. 產品供應者：提供單一產品，以滿足企業單一需求的服務；
2. 服務供應者：提供單一產品和加值服務，以擴大企業對服務效益的滿意度；
3. 解決方案供應者：提供多項產品的整合性服務，以解決企業於各種人力資源問題，展現一致性的綜效成果；
4. 價值供應者：提供「策略性＋客製化＋整合性之深度服務」，以創造企業內外部人力資源效能極大化之價值。

因此人力資源顧問服務提供者，需要提升至成為受服務企業的價值供應者，才能創造企業的高市場價值。

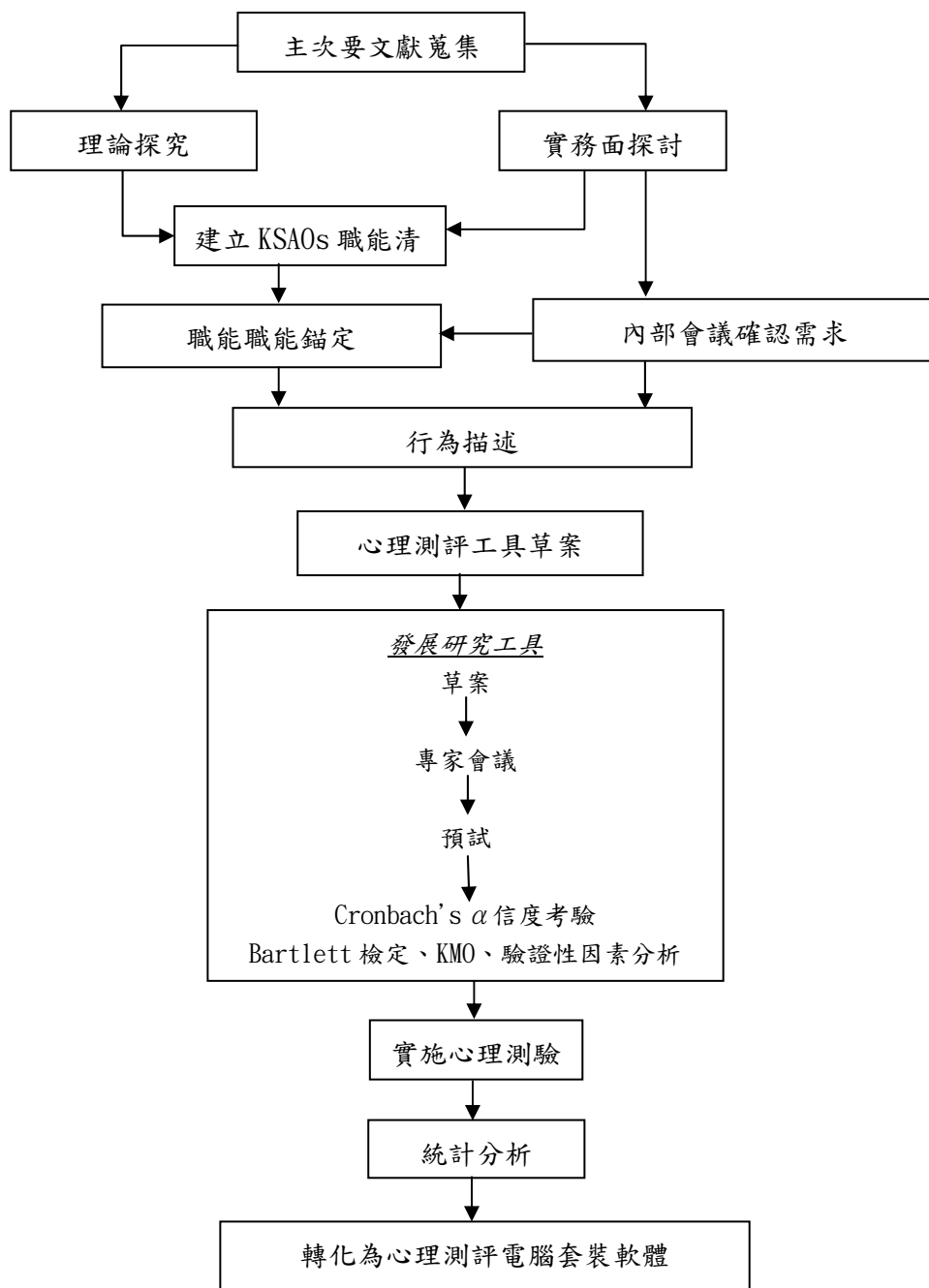
(二)選擇關鍵性產業實施創新服務，擴大影響且成果有效擴散

創新服務應輔以專案顧問共同執行，此專案顧問之來源可為高職現有資深具經驗豐富之教師，或高職策略聯盟夥伴學校之技職校院教授，以確保心理測評工具的信度和效度及其診斷與分析之品質，其目標在運用師資群的核心專業能力，發揮整體的創新服務能量。

教師的創新整合服務規劃，可選擇科技型服務業為對象。由教師主動尋找需協助的企業再透過教育行政體系輔助，或透過教育系統行政的直接媒合，以協助有需求之教師。第一年可選取科技型服務業為先導計畫實施的對象，第二年可推廣至其他技術服務業等。

(三)產學合作途徑發展完整之創新性研究工具，具備市場先驅性

高職教師提供產業心理測評工具的研發服務，研發人力資源創新服務工具，彰顯服務的創新性與專業性。初期階段宜先確立心理測評工具評量人才的工具性功能，其次可依圖二之步驟發展心理測評工具。



圖二 心理測評工具發展步驟圖

(四)建立職能清單確認企業對心理測評工具的需求

欲在企業中建立職能清單(Competence list)，通常須要經由任務分析(Task Analysis)程序。任務分析(或操作分析)是一種系統性蒐集一個特殊性工作或一群工作的資料，以決定那一個受僱者需要被教導去完成所指定的績效。任務分析的結果包括適當的績效標準、執行任務應達到的績效標準、知識(Knowledge)、技能(Skills)、能力(Abilities)和其他特性(Characteristics)，統稱為 KSAOs 表(Desimone, Werner, & Haaris, 2002; Noe, 2005)，以提供發展心理測評工具的重要依據。

(五)運用職能錨定建立心理測評工具草案

心理測評工具之建立，可透過主管和績優人員訪談作職能錨定。Dessler (2006)指出，工作分析提供一個可資依循的程序，用以決定各職位的職責與擔任該職位人員所需具備的特性，並且用以蒐集工作活動、人類行為、使用之機具設備與輔助器材、績效標準、工作內涵和人員條件(知識、技能、個人的特質)等各種資訊。

(六)以行為事例法編定心理測驗問卷

心理測評工具採用行為事例訪談法(Behavioral Event Interview, BEI)，以蒐集 STAR 具體的行為事例。即：

情境(Situation)：事件發生的情況

任務(Task)：因應情境需求產生的目標

行動(Action)：當事人所採取的行動

結果(Result)：行動的結果

行為事例之訪談，通常以企業現職人員之部門主管或部門內的績優人員為對象。其進行訪談之表單，每一個構面的次向度內容，可包括：職能名稱、行為特徵、表現權重、困難度、重要性、頻率、訓練改善性、招募改善性、證照需求性、以及職能差異處理等十項內容。工作資料依員工的使用程度區分：NA(不曾使用)、1(極少用)、2(偶而使用)、3(中度使用)、4(經常使用)、5(極重要)數個等級。

(七)心理測評工具數位化，以提升顧問服務執行效能

心理測評工具經由信度和效度考驗完成研發之後，應同時考量統計資料分析與解釋的需要，並以企業可理解的呈現方式設計電腦軟體之操作畫面。特別是須具備高親和力和良好的人機介面，並且應發展網路版俾作為企業實際應用之方便性與效益性。才能有效提昇顧問服務的效能。

肆、結 語

當前高職教育已普遍不被視為終點教育的社會認知下，以高職教師為主的高素質研發能量，未充分釋放至地區產業的協助上，發揮更有價值的生產力頗為可惜。若從產業對人力資源協助的需求觀點切入，當教師在完成一個階段的產業顧問服務之後，獲得更深入的企業需求體會、企業實務以及企業對勞動力素質培養之期待等，均可透過高職教師顧問服務後的回餽，對課程的改革，教學內容的深入，促使高職教育中之師資多元發展，以及高職教育與產業需求緊密結合等更均具有實質的裨益。

高職教師顧問服務規劃若從人力派遣的觀點，其概念上可視高職教師為高階人力資源資源的短期派遣，著眼於高職教師的研發能量協助產業提升競爭力。本文試圖提出企業人力資源委託高職教師委外服務之顧問服務規劃，其規劃具有的創新性包括提供整合性創新服務流程，並提出解決方案具有創新性；導入新理論與分析技術為工具，開創嶄新的創新服務；結合 IT 技術符合企業需求，具有實用性與創新性。其可能衍生的價值包括，經由創新服務計畫之執行，提升企業對外競爭力。藉由測評或研究工具，對組織層、管理層、員工層等進行評核，有助於提升企業對外的競爭力。

參考文獻

104 派遣工作銀行(2006)，http://www.104temp.com.tw/bank/guide_what_is.jsp#001

成之約(2004)，國際派遣勞動規範比較。收錄於楊朝安主編之「人力派遣大革命」，才庫人力資源事業群。

教育部(2005)，我國高等教育現況。教育部。

- 勞委會職訓局(2006)，2006 邁向全球化人力資源高峰會議。
- 游麗嘉(2006)，亞洲人才新突破—市場導向的人力資本管理。2006 邁向全球化人力資源高峰會議。
- 楊朝安(2003)，台灣地區人力資源服務業的發展沿革才庫人力資源事業群。
- 楊朝安(2006)，人力派遣，才庫人力資源事業群。
- 楊朝安(2008)，人力派遣業競爭概況。討論稿，才庫人力資源事業群。
- 經濟部投資業務處(2006)，經濟部投資業務處加強推動跨國服務業來台投資。
- 聯合報(2006. 6. 19)，人力派遣潮 我會變可拋式員工嗎？http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=37786，蒐尋日期 12/5/2007。
- Andersen, N. S. (2006)，歐洲人力資本—獵才及外包。2006 邁向全球化人力資源高峰會議。
- CIOL(2006). APEJ BPO market to reach \$14 billion by 2010.
<http://www.ciol.com/contnet/news/2006/106050901>, Accessed 2/10/2008
- Desimone, R.L., Werner, J. M., & Haaris, D.M.(2002). *Human Resource Development*(3rd Ed.). Harcourt College Publishers, Orlando.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*(8th ed.). NY: aPrentice-Hall, Inc.
- IDC Nordic Study (2006a). *IDC sees significant growth potential in Nordic Payroll Outsourcing Market*. IDC analyze the future. <http://www.pressbox.dk/>, Accessed 2/10/2008
- IDC Nordic Study (2006b). *Worldwide BPO market to reach \$682.5 billion by 2008, IDC reveals*. [http:// www.tmcnet.com](http://www.tmcnet.com), Accessed 2/10/2008
- IDC Nordic Study (2006c). *Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing 2004-2008 Forecast and Analysis*(IDC# 31095). IDC Nordic Study.
- IDC Nordic Study (2006d). *HR, Finance to drive APEJ BPO market: IDC?*
<http://www.ciol.com/>, Accessed 2/10/2008
- Noe, R. A.(2005). *Employee Training and Development*(3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill/Irwin,.
- TMC (2006). *Worldwide BPO Market to reach \$682.5 billion by 2008, IDC reveals*.
[http:// www.tmcnet.com/scripts/](http://www.tmcnet.com/scripts/), Accessed 2/10/2008

