

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究所

碩士論文

台灣 A 壽險公司在中國市場管理資訊服務之因素分析：

服務委外之個案研究

Factors Involved in Taiwan Insurance Company Managing  
Information Technology Services in Chinese Market : An  
Offshore Outsourcing Case Study.

研 究 生：王英銘 撰

指 導 教 授：張子揚 博士

中華民國 101 年 7 月 11 日

# 南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

台灣 A 壽險公司在中國市場管理資訊服務之因素分析：服務委外之個案研究  
Factors Involved in Taiwan Insurance Company  
Managing Information Technology Services in Chinese  
Market : An Offshore Outsourcing Case Study.

研究生： 王奕銘

經考試合格特此證明

口試委員： \_\_\_\_\_

蔡育公

胡聲平

張子樑

指導教授： 張子樑

系主任(所長)： 馬祥祐

口試日期：中華民國 101 年 6 月 12 日

# 摘要

在講求科技、效率，影響人類未來生活的方式，金融服務產業的自由化及國際化始終扮演一個關鍵性的角色，針對全球的金融產業發展，台灣如何打造成為提供高附加價值的服務，增加服務通路，降低成本以提高競爭能力，藉由服務與管理優勢，追求價值的提升，是一個值得我們關切的問題。近年來，利用「服務委外」模式來改善作業與服務流程，並降低成本，已逐漸受到重視，並在台灣內部廣為採用。但對於因應大陸市場的崛起，而調整全球化策略競爭，而加入服務委外模式是否可行。而「服務委外」模式，所需牽涉範圍廣，如無綜合評估則難成功，這些都是本研究所要考量並規範的。

本文希望藉由深入瞭解兩岸金融產業發展的概況，以個案研究的方式，了解其台灣的壽險公司如何透過服務委外模式，與承包商關係的建立，來降低成本並提昇競爭能力。目的的一方面是找出比較適合的產業競爭分析模式，另一方面是希望分析結果能提供產業先進擬定策略或政府政策之參考，並希望我國金融產業得以持續提升競爭優勢，或為兩岸金融產業能尋得雙贏之道。

本研究以質化的描述性之研究方法，並透過國內外相關文獻探討、蒐集，並以理論模型為基本架構，探討 A 壽險公司進入中國市場，在服務委外的程度、管理與委外承包商之間關係的情況，以及分析委外程度的決策因素、在引進委外時與委外承包商關係的相關性，藉以建立台灣與中國在委外上的應用模式，以提昇其在學術和實務之參考。

關鍵字：壽險業、委外、境外委外、伙伴關係

# Abstract

The liberalization and internationalization of Banking and Financial Service Industry always plays a key role in Technology, efficiency and the impact of future living ways. Narrowing our focus down to the development of global Banking and Financial Service Industry, how to make Taiwan to offering high added value services, to expand distribution channels, to cost down and raise their competitiveness, and to pursue an better service value by high quality services and healthy management, which are the main issue we should focus on. For the past few years, the way of improving operation and service procedure to cost down by Outsourcing is gradually emphasized, and it is well-adopted in Taiwan. Because of the emergence of China Market, most Taiwanese industry has adjusted their global competition strategy to include Outsourcing into their operation. However, there are countless issues are involved in Outsourcing, if there is no overall evaluation; it is hard to achieve success. And this is what this thesis covered.

The thesis is through fully understand general situation of the development of both Taiwanese and China's financial industry and adopting case study to investigate how Taiwanese Insurance Company achieve cost down and raise their competitiveness through Outsourcing and establishing good relationship with contractor. The main goal of this thesis is to discover a better and suitable industry competitive mode and to provide Taiwanese Industry with an advanced strategy and offer Taiwanese Government some reference for policy making; in addition, to assist Taiwanese industry keeping raising their competitiveness or to reach a win-win situation for both Taiwanese and China's financial industry.

This study is using qualitative method and gathering related reference and adopting theoretical mode to investigate when A insurance company enter China Market, what is the situation of the outsourcing level, the management and the relationship with contractor, the key element of outsourcing level and the relativity of the relation with contactor when imposing outsourcing. By fully understanding all these aspect to help Taiwanese industry to discover the best mode of establishing both Taiwanese and China's outsourcing as well as make as a reference for both practical operation and academy.

Key Words : Insurance Industry, Outsourcing, Offshore Outsourcing, Partnership

# 目錄

中文摘要 .....	II
英文摘要 .....	III
目錄 .....	IV
圖目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究架構及變數 .....	3
第四節 研究範圍與限制 .....	5
第二章 文獻探討 .....	7
第一節 產業分析 .....	7
第二節 服務委外相關文獻 .....	19
第三節 兩岸壽險公司相關文獻 .....	34
第三章 資料收集與分析 .....	45
第一節 資料收集 .....	45
第二節 研究設計 .....	45
第三節 訪談紀錄 .....	47
第四章 個案分析 .....	53
第一節 個案公司簡介 .....	53
第二節 A 壽險公司與 C 承包商的資訊委外服務 .....	57
第三節 境外環境因素分析 .....	60
第四節 組織因素分析 .....	62
第五節 委外承包商的配合能力 .....	64
第五章 結論與建議 .....	71
第一節 結論 .....	71
第二節 建議 .....	71
參考文獻 .....	74
壹、中文部分 .....	74
貳、英文部份 .....	77

# 圖目錄

圖 1-1	研究架構.....	4
圖 2-1	產業生命週期.....	10
圖 2-2	S-C-P 模型.....	13
圖 2-3	Poter 的五力分析模型.....	15
圖 2-4	Porter 的鑽石理論架構.....	17
圖 2-5	2005~2008 全球資訊委外市場規模 (US\$M).....	23
圖 2-6	2007~2010 亞太地區市場資訊委外市場規模 (US\$M).....	24
圖 2-7	2003~2010 年美國資訊服務境外委外市場規模.....	29
圖 2-8	台灣金融業主要資訊委外合作廠商排名.....	34
圖 2-9	台灣人身保險保費收入與經濟成長率之趨勢.....	39
圖 4-1	A 壽險組織圖.....	54
圖 4-2	C 承包商組織圖.....	57
圖 4-3	客服中心管理流程.....	58
圖 4-4	影像流程管理系統架構圖.....	60
圖 4-5	2008 年台灣金融業資訊委外面臨之挑戰項目排名(公司數).....	64

## 表目錄

表 2-1	相關研究者對於產業之定義.....	7
表 2-2	Porter 之產業環境特性.....	8
表 2-3	產業生命週期對產業特徵之預測.....	11
表 2-4	生產要素種類.....	15
表 2-5	SWOT 分析之策略擬定.....	18
表 2-6	學者對資訊服務委外之定義.....	19
表 2-7	資訊服務委外的內涵.....	22
表 2-8	資訊服務境外委外的服務內容.....	29
表 2-9	台灣本土銀行資訊服務委外的概況.....	32
表 2-10	保險產業特性之整理.....	35
表 2-11	台灣壽險市場之重大紀事.....	37
表 2-12	台灣人身保險保費收入與 GDP.....	38
表 2-13	台灣人身保險業各項發展指標.....	39
表 2-14	2007 年台灣前三大壽險公司市占率.....	41
表 2-15	2002 年至 2007 年大陸人身保險業保費收入統計.....	42

# 第一章 緒論

本研究擬藉由深入瞭解兩岸金融產業發展的概況，以個案研究的方式，了解台灣的壽險公司如何透過服務委外模式，並與承包商建立關係，來降低成本並提昇競爭能力，一方面是找出比較適合的產業競爭分析模式，另一方面是希望分析結果能提供產業擬定策略或政府政策之參考，並希望我國金融產業得以持續提升競爭優勢。本章共分為四節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究架構及變數；第四節為研究範圍與限制。

## 第一節 研究背景與動機

隨著中國等新興市場的崛起，便宜的勞動力及土地容易取得，吸引了許許多多歐美廠商前往中國投資。自2000年開始，歐美大廠緊鑼密鼓的赴中國投資，韓國FDI(海外直接投資)，由2000年160億美元下降至2004年100億美元；台灣的FDI由2000年80億美元下降至2004年40億美元，同一期間的中國則增加了百億美元以上。同時，台、韓、日等主要大廠將生產移往中國，造成各國產業結構性的改變。

近年來，台灣經濟發展陷入前所未有的迷惘與徬徨。轉型、升級是台灣企業唯一的出路，但是除了口號之外，更須要具體實踐的龐大R&D預算和擴大設備之資金。國際化也是台灣企業必須的走向，但是以台灣目前的企業規模基礎，國際化卻也不是一蹴可達成的目標。

台灣的國際企業所從事的境外投資行為，大多的考量在於擴大市場範圍、享有賦稅優惠、降低人力成本等，因此以設置生產廠房或行銷據點為主，較少將知識密集高的業務委託委外的夥伴執行<sup>1</sup>。委外對台灣企業不是一個陌生的名詞，早在民國70年代製造業開始使用之後就漸漸廣泛應用於每一個行業，而資訊服務委外（information service outsourcing）更是隨資訊技術的快速進步而帶動近年來的全球委外風潮。根據iThome臺灣IT 2000大調查，超過50%以上的企業在進行資訊服務委外時，最主要的考量因素是降低成本和提昇整體效益；而委外項目以

---

1 劉江彬，「境外創新研發中心之知識管理」，培訓科技背景領域高級人才計畫報告，<http://www.mmot.nccu.edu.tw/download/appear/95MMOT-3.pdf>（線上檢索日期：2011年10月14日）。



軟體開發與維護為最多，其次是顧問服務委外，其他如：網通與電信委外、桌面與伺服器委外管理、資訊技術人力派遣、資安委外都很低；在委外廠商的選擇上，企業最重視的是技術團隊的專業能力以及回應速度、具備改善與優化商業流程能力、有能力提供整體解決方案等；企業資訊服務的境外委外開始成長，台灣2000大企業中有6.6%已進行資訊服務的境外委外的業務，雖然各企業境外委外的原因不相同，但對於境外委外的據點選擇，以中國為最多，其他包括馬來西亞、美國、越南等。<sup>2</sup>

台灣與中國已完成金融監理備忘錄的簽署，緊接著也順利於2010年6月29日完成兩岸經濟合作架構協議(Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)的簽署，代表未來台灣的金融業可以到對岸提供關相關金融服務，這些金融業在對岸建置資訊服務系統時勢必會遇到是否需要境外委外的考量，是委外給當地中國承包商？還是委外給當地台商承包商？抑或是委外給原本在台灣合作的承包商？隨著兩岸在金融政策大幅鬆綁下，對於原先為台灣金融業資訊服務委外的承包商而言，也開始謹慎積極的規劃前進至中國市場的機會，一方面隨著台灣金融業者的腳步一同進入中國市場，提供資訊服務給原先在台灣即為合作夥伴的金融業委託者；另一方面，則是將資訊服務委外的技術與知識移轉，作為進攻中國市場，為中國金融業委託者提供資訊服務。

企業經營之重要關鍵在於掌握生產資源的能力，以取得效益與低廉成本，最重要的是如何在所有競爭者當中取得優勢。而本研究是針對台灣壽險業在進入中國大陸市場時，如何透過委外策略，使得產業在面對中國大陸已存在之競爭對手，不致花費大量人力及資源而能進入中國市場並與之抗衡，對台灣壽險業如何在國際企業中以正確的定位來保持競爭優勢，並提升企業的永續經營及根據本身之企業特性與產業特性，分析台灣企業如何面對環境的困難與挑戰。另外台灣在ECFA新架構及產業結構調整的雙重影響之下，壽險業如何積極地開拓其市場及運用投資策略，實有研究的必要。

---

2 黃彥棻，「臺灣IT 2000大調查」，iThome Online電子報，  
<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=48686&s=1>，（線上檢索日期：2011年9月12日）。

## 第二節 研究目的

金融本來就是一個龐大及複雜的產業，它的服務層面廣且雜，其中包含存兌業務、外匯、保險、證券等等，而每一種產業都有不同的市場需求用途，和因應出來的不同的經營理念，所以想全盤了解和調查整個金融產業是不太容易做得到的。

本研究之主要的目的為探討壽險業在進入中國市場時，如何透過服務委外的方式有效降低經營環境與競爭所造成人力及資源的衝擊，並建立獨特而持續性的優勢，讓企業長期成長及獲利。企業競爭優勢是經營策略核心的一環，經營者須審慎的評估環境與自身的遠程發展目標及所採行的所有策略性行動與投資，更應該以提升未來競爭優勢為最主要考量。自從台灣與中國簽訂ECFA之後，壽險業設限鬆綁，我國業者除了面對國內的競爭，也要面臨國際上的競爭壓力。未來壽險業是否有競爭力，而我國如何以產業的競爭優勢來靈活彈性與資源分配上進行整合與分工，是台灣壽險業將面臨國際嚴酷競爭的議題。

本研究希望透過資料整理及個案分析，能瞭解台灣企業進入中國市場，在資訊服務委外的程度以及與委外承包商之間關係的情況，並分析其決策因素及委外承包商關係的相互關係，以期建立台灣企業引進委外模式進入國外市場，以供後續研究與實務參考。

## 第三節 研究架構及變數

本研究的目的是以台灣A壽險進入中國市場為例，瞭解國際企業進入國外市場，在資訊服務委外的程度、管理、與委外承包商之間關係的情況，以及分析國際企業在資訊服務境外委外程度的決策因素、國際企業在引進資訊服務境外委外與委外承包商關係的相關性。

根據上述的研究目的，推導出一個著重在國際企業引進資訊服務境外委外的架構模式，如圖1-1所示。

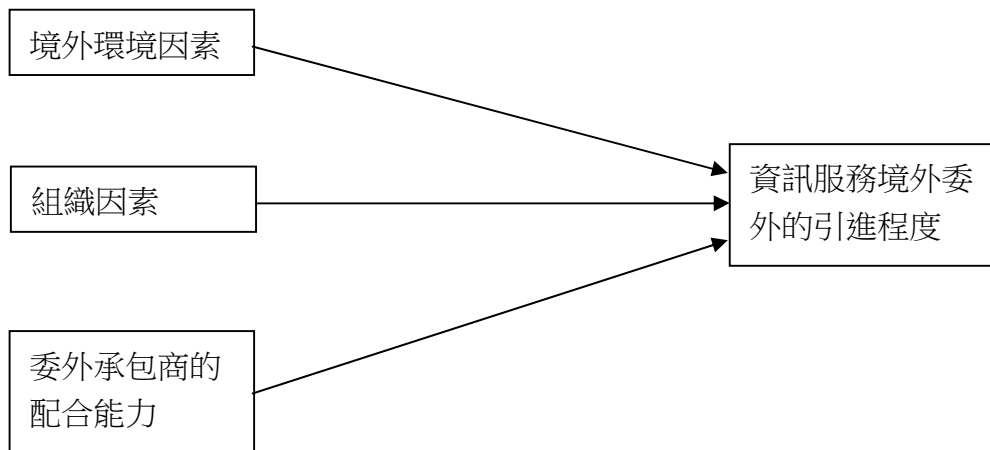


圖 1-1 研究架構

- 一、境外環境因素：本研究整理多位學者的看法，界定境外環境因素為影響國際企業資訊服務境外委外之組織以外的環境因素，包括：境外的商業環境如文化、溝通、智慧財產管理政策、地理區域、社會、政治制度、市場規模、競爭、顧客需求等因素；境外資訊委外承包商如供給、權力、能力等因素。<sup>3</sup>
- 二、組織因素：本研究整理多位學者的看法，界定組織因素為影響國際企業資訊服務境外委外之組織內部的環境因素，包括：全球導向、資源分配、策略、顧客導向、組織規模、企業資訊人力配置規劃、知識移轉等因素。
- 三、委外承包商的配合能力：本研究整理多位學者的看法，將資訊服務境外委外承包商的配合界定為，承包商在資訊服務境外委外過程中，在專業、彈性、組織文化配合等能力。<sup>4</sup>
- 四、資訊服務境外委外的引進程度：本研究整理多位學者的看法，以資訊服務境外委外的內涵、委外項目的比例、委外決策的影響程度來界定資訊服務境外委外之引進程度。<sup>5</sup>

3 林秀麗，**境外資訊服務委外模式之探討－以全球化高科技公司為例**（台北：台灣大學管理學院知識管理組碩士論文，2003年）。

4 林聖倫，**資訊委外作業管理行為與資訊委外績效之關係探討**（台北：銘傳大學管理科學研究所碩士論文，2003年）。

5 洪聖敏，「2008 年台灣資訊委外市場將挑戰300億大關」，**ITIS 產業評析報告**（2007年11月26日），[http://mic.iii.org.tw/pop/micnews4\\_op\\_new.asp?sno=501&cred=2007/11/26](http://mic.iii.org.tw/pop/micnews4_op_new.asp?sno=501&cred=2007/11/26)（線上檢索日期：2012年1月10日）。

## 第四節 研究範圍與限制

就時間點而言，台灣與中國洽簽經濟合作架構協議後仍有許多後續協商及影響陸續浮上檯面，故這一部份筆者只能依據現有的資料做一個概括式的推測，本文的重心還是在探討兩岸經濟合作架構協議下台灣壽險產業在進入中國市場進行服務委外策略與政策因應。

本研究檢視相關文獻後，發現探討國際企業資訊服務委外之文獻並不多，且學者們都採用深度訪談的個案方式來進行資料分析，這是因為資訊服務委外對於實務應用而言，是一種既新又不斷在改進的管理與技術，而且深受環境、組織、技術等因素影響，極少有固定的應用模式可循，因此，對於研究變數關係不清楚的研究課題，比較適合運用個案研究的研究方法。

有很多相關文獻是由資訊科技改變的觀點來探討資訊服務委外的議題，背後所隱含的假設是「資訊科技的進步與突破而導致的」。事實上，資訊服務委外形成的原因，除了與所應用的資訊科技有關之外，最重要的是需求層面的考量，資訊服務委外的決策是因應委外承包商夥伴關係相互需求而形成的。

此外，對於台灣的壽險業，過去資訊服務委外的成熟經驗，大多是在事務性層面的委外項目或專案委外，或是極少部分的企業流程委外如保單印製業務，委外程度較低，並且也不太熟悉資訊服務委外的相關管理。然而，隨著兩岸金融的開放，不論台灣壽險業者是否已有足夠的準備，勢必都必須開始發展中國市場。基於中國市場環境與台灣環境的相差，以及壽險業者本身組織特性使然，台灣壽險業者進入中國市場，在資訊服務委外需求上必定有極高的需求，並且與過去壽險業者在台灣的服務委外有極大的差異。

有鑑於此，本研究認為國際企業資訊服務委外的形成與運作都有其獨特性，若以大樣本實證研究進行分析，難免有將變數與變數相關性過於簡化之嫌；而以一箇個案完整的深入探索，則可以將一個台灣資訊服務委外作一整合性的探討。是故，本研究擬深入探討台灣的A壽險公司在進入中國市場時，在資訊服務委外的決策因素，以及A壽險公司資訊服務委外承包商夥伴關係的建立與發展，以推導出一箇著重在國際企業發展資訊服務委外的模式，而提供相關業者參考，以及提供相關研究學者一項新的研究領域。就資料而言，筆者認為若要探知兩岸經濟

合作架構協議下壽險業在進入中國市場採行服務委外所有政策及策略因應的真正意圖，最好的方式還是透過相關人員的直接訪談最宜，因此，本研究以個案訪談出發，並透過文獻資料的整理去發掘事件的發展脈絡，並重新建構出一個事件發展的歷史進程，期望能更貼近事實最終真相。

## 第二章 文獻探討

本研究擬藉由深入瞭解兩岸金融產業發展的概況，以個案研究的方式，了解台灣的壽險公司如何透過服務委外模式，對於這個研究議題，本研究擬就「產業分析」、「服務委外」以及「兩岸壽險公司」等部分進行文獻回顧，並以理論模型為基本架構，探討A壽險公司進入中國市場，在服務委外的程度、管理與委外承包商之間關係的情況，以及分析委外程度的決策因素及引進委外時與委外承包商關係的相關性，藉以建立台灣與中國在委外上的應用模式，以提昇其在學術和實務之參考。

### 第一節 產業分析

產業分析是針對特定產業進行分析，除了要對產業之歷史及現況做描述外，更重要的是對其原因或影響做一番解釋與說明，並且必須應用於對企業未來的影響預測，提供經營者作決策時之參考，才算具備管理上的實質意義。產業分析的內容必須限定在相當類似或同質之業務上，才能使分析的結果不致於無效。

有關產業分析理論的文獻，學者所提甚多，或縱斷面的預測趨勢，或描述現況的橫斷面表述，各有所長、各有所圖，以下將先說明產業定義。

#### 一、產業的定義

由於各國文化風俗、政治理念及經濟發展條件等狀況有所差異，因此各學者對於產業的定義有所不同，表2-1是相關研究者對於產業之定義，整理如下：

表 2-1 相關研究者對於產業之定義

學者	年代	定義
Porter <sup>6</sup>	1985	產業就是一群生產相同、或類似的產品，而且具有高度替代性產品，來銷售給顧客的廠商。
Kotler <sup>7</sup>	1997	產業是由一群提供類似且可相互代替的產品或服務之公

6 Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985) .

7 Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.) (N. J.: Prentice-Hall, 1997) .

		司所組成的。
林建山 <sup>8</sup>	1991	依需求面而言：一群生產具有相互密切競爭關係的企業群。若依供給面而言：凡是採用類似生產技術之廠商群。
余朝權 <sup>9</sup>	1983	產業是指正在從事類似經營活動的一群企業總稱。
吳思華 <sup>10</sup>	2000	產業通常指從事製造的行業，也就是指從事經濟活動的獨立部門單位，而且是以場所為單位以作為行業分類的基礎。
張紹台、王偉芳、胡漢楊 <sup>11</sup>	2004	產業就是把商業、生產、製造、貿易集合起來，再依不同根據作分類。

## 二、產業的環境

Porter<sup>12</sup>將產業環境依成熟度及全球競爭的大小分成初生、分散、變遷、衰退及全球性競爭五種，其產業的特性如下：

表 2-2 Porter 之產業環境特性

產業的環境	特性
分散型產業	是一個競爭廠商很多的環境，在此產業中，沒有一個廠商有足夠的市場佔有率去影響整個產業的變化，在此產業大部份為私人擁有之中小企業。
新興產業	是指一個剛剛成形，或因技術創新、相對成本關係轉變、消費者出現新需求、或經濟、社會的改變，而導致轉型的。
變遷產業	產業經過快速成長期進入比較緩和成長期，稱之為成熟性產業，但可經由創新或其他方式促使產業內部廠商繼續成長而加以延緩。
衰退產業	凡連續在一段相當長的時間內，單位銷售額呈現絕對下跌走勢的產業，而產業的衰退不能歸咎於營業周期、或其他短期的不

8 林建山，**產業政策與產業管理：針對我國經濟發展的理論與現實**（台北市：商略，1991年）。

9 余朝權等譯，Gary Dessler 著，**組織理論—整合結構與行為**（台北市：聯經，1983年）。

10 吳思華，**策略九說：策略思考的本質**（台北市：臉譜出版社，2000年）。

11 張紹台、王偉芳、胡漢楊，**臺灣金融發展史話**（台北市：財團法人臺灣金融研訓院，2004年）。

12 Michael E. Porter, *Competitive Advantage*.

	連續現象。
全球性產業	競爭者的策略地位，在主要地理區域或國際市場，都受其整體全球地位根本影響。

### 三、產業分析相關理論探討

一般所調的「產業」(Industry)，係指從事相似經營活動的一群企業之總稱，例如食品業、紡織業、資訊業等。而所調的「產業分析」又名「企業競爭分析」或是「產業競爭分析(Industry and Competitive Analysis)」，是現代在企業經營時，一項相當的管理工具。經由此分析能替企業擬定正確的策略。有關產業分析的文獻相當多，而各種理論所持的觀點也有所不同。

以下將針對有關產業分析之相關理論進行探討：

#### (一)產業生命週期理論

產品生命週期理論是最常用來預測產業演變軌跡的分析工具，其基本假設為產品均會歷經導入期、成長期、成熟期、衰退期四個階段。而造成產品成長或衰退的因素，即是來自於外在環境的變化，無法經由個別企業加以改變。在生命週期的各個階段中，產品均會呈現出不同的特性，因此個別企業最好的選擇便是調整策略以適應環境的改變。

產品生命週期可以加以擴大運用而成為產業生命週期，其概念與產品生命週期相似，根據Hill & Jones<sup>13</sup>的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，此象徵整個產業演化之過程，如圖2-1所示。

13 黃營杉譯，Hill & Jones著，**策略管理** (台北市：華泰書局，1996)。



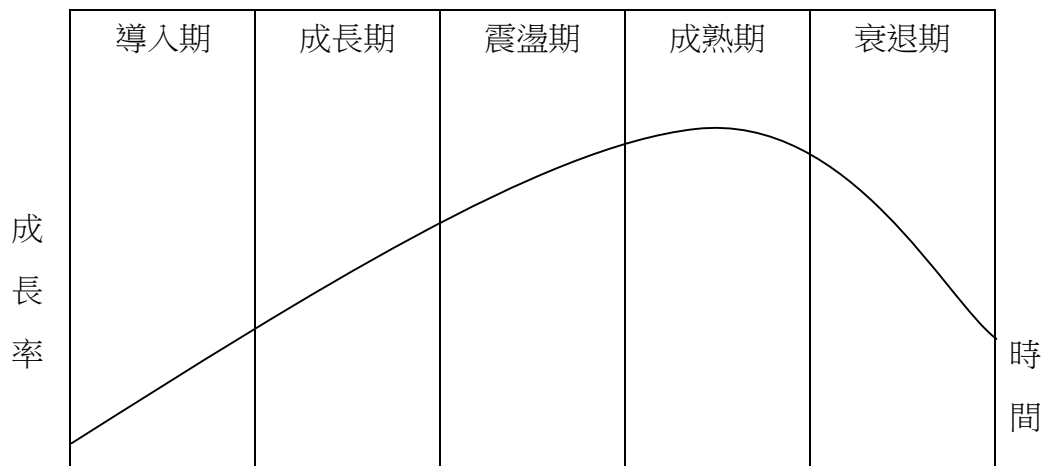


圖 2-1 產業生命週期

1. 導入期：導入期是指產業才剛起步，因此大眾對此產業尚感到陌生並且企業尚未能獲得規模經濟來降低成本，因而採取較高的定價，所以在此階段的產業其成長是較緩慢。在此階段中的進入是在於產業能否取得關鍵性因素。
2. 成長期：當產業的產品開始產生需求時，產業便會步入成長階段。在此階段中會有許多新買者者的進入，致使需求快速擴張。
3. 震盪期：由於需求不斷擴大，再加上新企業的加入，使得在此階段的競爭變得激烈。並且由於企業已習慣於成長階段的快速成長，因而會繼續以過去的成長速度比較來增加產能，但此階段的需求成長已不如成長階段，因而會產生過剩的產能。所以企業會紛紛採用降價策略，來解決產業消退與防止新企業加入的問題。
4. 成熟期：產業經過震盪階段後，便會邁入成熟階段。在此階段中，市場已完全飽和，需求僅限於替換(replacement)需求。成長階段中其成長率是很低的，甚至於沒有成長。並且此時的進入障礙會提高，但其潛在競爭者的威脅會降低。
5. 衰退期：最終，大部的產業會進入衰退階段，由於許多因素會使得成長率開始呈現負的成長，這些因素包括了技術的替代、人口統計的變化、社會的改變、國際化的競爭等等。在此階段中，其競爭程度仍然會增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰。

不同的產業會有不同的產業生命週期型態，因此每個產業在每一個生命週期階段便會顯現出不同之產業特性，主要的產業特徵如表2-3所示。<sup>14</sup>

表 2-3 產業生命週期對產業特徵之預測

生命週期階段	主要產業特徵
導入期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.產品訂價較高</li> <li>2.尚未發展良好的經銷通路</li> <li>3.進入障礙主要來源為關鍵性因素之取得</li> <li>4.競爭手段為教育消費者</li> </ol>
成長期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.獲得規模經濟效益使價格下降</li> <li>2.經銷通路快速發展</li> <li>3.潛在者的威脅度最高</li> <li>4.競爭程度低</li> <li>5.需求快速成長使企業增加營收</li> </ol>
震盪期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.競爭程度激烈</li> <li>2.產生過多的產能</li> <li>3.採用低價策略</li> </ol>
成熟期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.低市場成長率</li> <li>2.進入障礙提高</li> <li>3.潛在競爭威脅降低</li> <li>4.產業集中度較高</li> </ol>
衰退期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.呈現負成長</li> <li>2.競爭程度繼續增加</li> <li>3.產能過剩進而產生削價競爭</li> </ol>

14 黃營杉譯，Hill & Jones 著，策略管理。

## (二) S-C-P模型

Scherer & Ross<sup>15</sup>綜合了Masov及Bain的觀點，於1980至1990年間，提出了完整的產業分析架構，如圖2-2。S-C-P(Structure-Conduct-Performance)理論模式中，主要是在探討產業中的市場結構、廠商行為與其經營績效三者之間的相互關係。

- 1.市場結構：係指市場組織之特性，此特性會隨著時間的經過而改變，去影響市場內的定價與競爭模式。其主要的元素包括：買方與賣方人數、產品差異性、進入障礙、成本結構、垂直整合、企業多角化等。
- 2.市場行為：係指企業為了因應市場結構變化而產生的策略行為，主要包括廠商在競爭過程中彼此影響、互動、調適的行為。
- 3.市場績效：是上述行為之結果，評估其在市場體系中表現在價格水準、技術、利潤率、經營績效、企業成長等方面，是否能達成社會福利的指標。

S-C-P模式是採用全面的觀點來探討市場結構，認為市場結構是由生產者的規模、集中程度、產品差異化、外在政策等多項因素所決定。在此種市場結構下所產生的競爭方式、行銷通路、訂價會有所不同，以致於影響其在投資、廣告、研發等決策行為，更進一步地去決定廠商績效、反應、資源分配的效率與成長等。

---

15 Frederic M. Scherer & David Ross, *Industrial Market Structure and Economic performance*(2nd ed.) (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990).

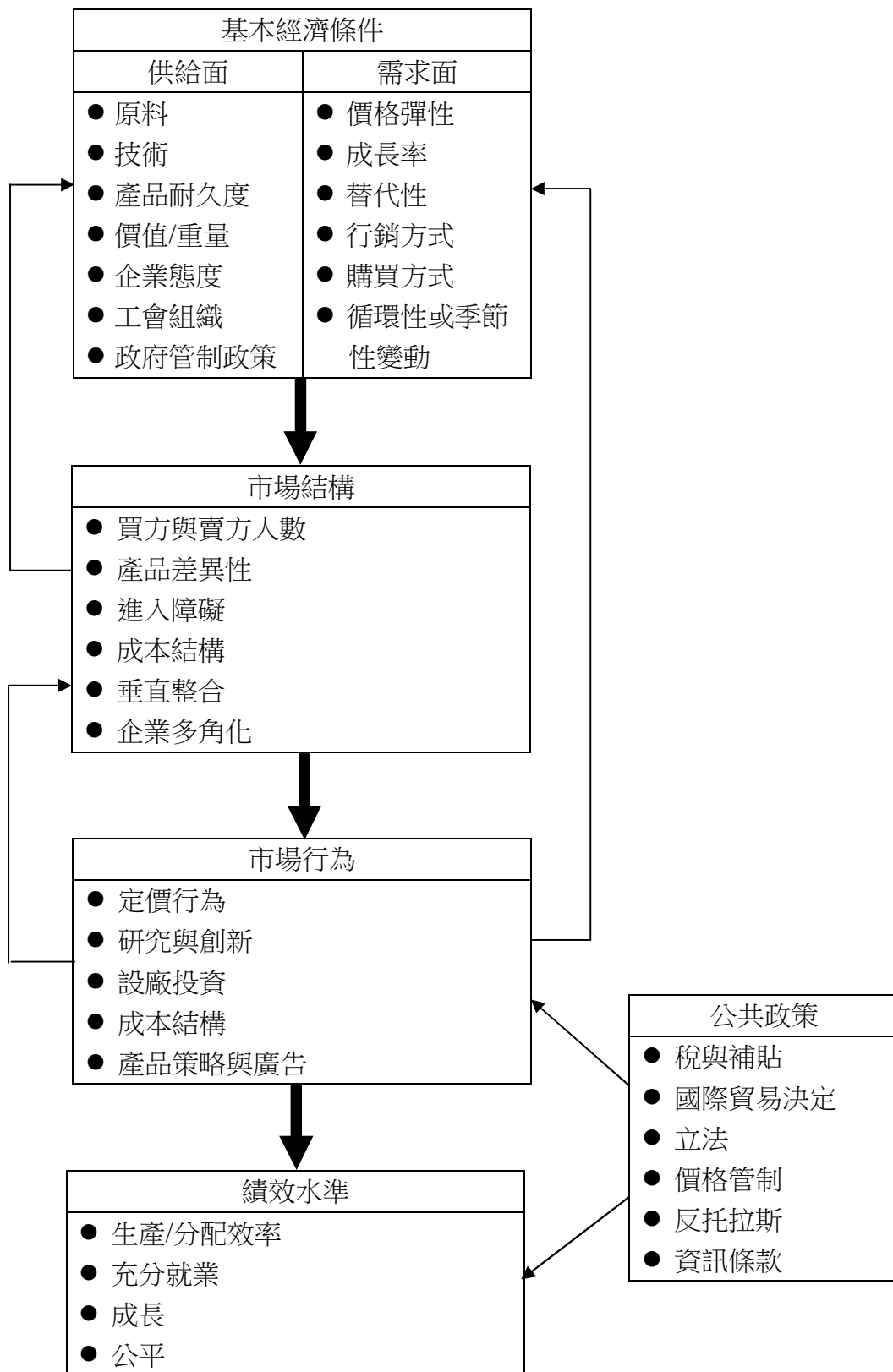


圖 2-2 S-C-P 模型

### (三) Michael Porter的五力分析模型

Porter<sup>16</sup>認為有五個因素會影響產業競爭及決定獨佔強度的結構，發展出五力分析模型，如圖2-3所示。Porter認為透過五種競爭力的分析，有助於釐清企業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並界定出最能改善產業和企業本身獲利能力之策略性創新。五力分析模型中的五大競爭力如下：

#### 1.新加入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新的產能，不僅分享既有市場，也會拿走一些資源。Aaker<sup>17</sup>認為，業界中凡採行市場及產品擴張策略、垂直整合策略、擁有特殊能力或資產待價而沽等策略的公司均為潛在的競爭對手。形成產業的進入障礙可能有法令、特殊資源的取得、經濟規模等因素。

#### 2.產業內的競爭強度

產業中廠商家數之多寡是影響競爭強度的基本要素，除此之外，競爭者的同質性、產業產品的戰略價值，以及退出障礙的高低都會影響產業內的競爭強度。

#### 3.供應商的談判力量

形成供應商談判能力主要的原因是基本的勞務或主要的零件由少數廠商供應，沒有替代品，同時本身又欠缺向上游整合的能力。

#### 4.購買方的談判力量

購買者的談判力量除了決定於購買的數量以外，購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低以及自身向後整合的可能行都是主要的影響因素。

#### 5.替代產品的威脅

替代品決定了本業廠商訂價上限，等於限制了一個產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，則對產業利潤的限制就愈大。

---

16 Michael E. Porter, *Competitive Advantage*.

17 David A. Aaker, *Strategic Market Management* (New York: John Wiley & Sons Inc, 1988) .

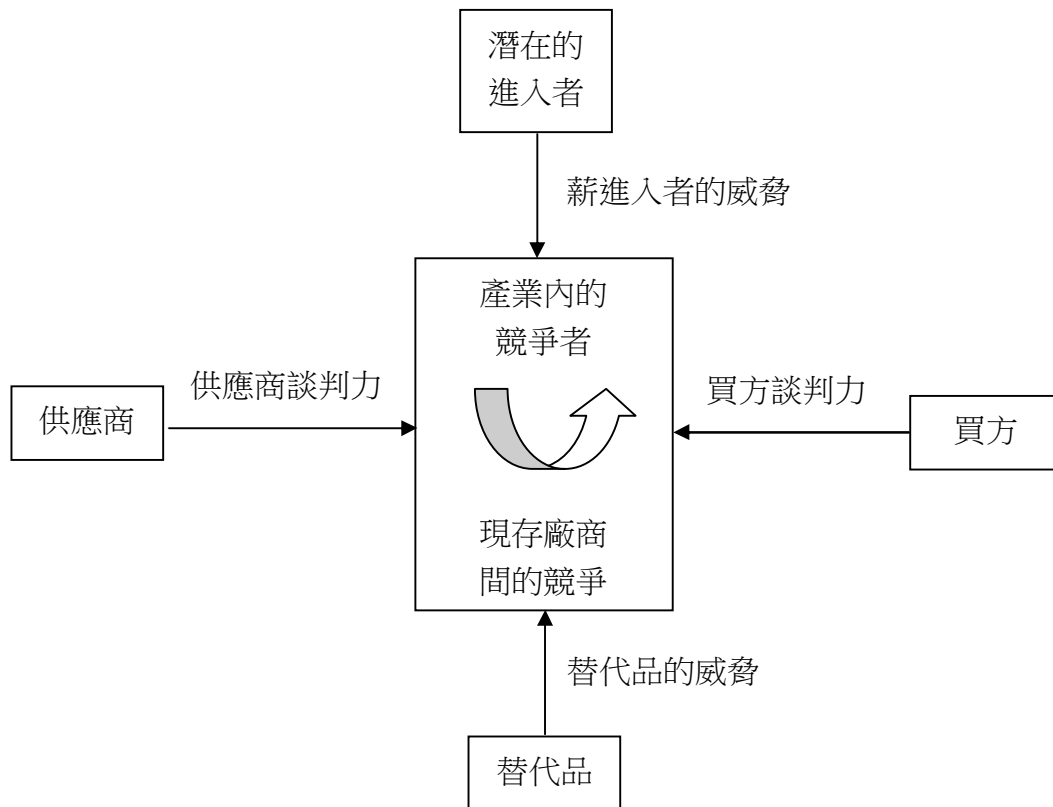


圖 2-3 Poter 的五力分析模型

#### (四) Michael Porter的鑽石理論

Michael Porter<sup>18</sup>的著作The Competitive Advantage of Nations中，提出了鑽石理論。在Porter的定義中，鑽石理論可以找出國家競爭優勢，而國家競爭優勢是指一個國家或地區，能否成為某一產業的發展基地，因此事實上其討論的單位乃是「產業」，故此項理論是一種針對產業競爭力的分析模式，其競爭力模式中，總共包括了六個可能會加強本國企業創造國內競爭優勢的因素，如圖2-4所示：

##### 1. 生產要素稟賦

每個國家都擁有不同的要素稟賦，而一個國家便要利用其擁有的優異生產條件來發展相關產業。要素的種類主要分成以下五大類，如表2-4所示。

表 2-4 生產要素種類

種類	內涵
人力資源	人力的數量、技術及成本等

18 Michael E. Porter, *Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990).

天然資源	天然資源的藏量與品質，包括可取得的土地、水源與礦物等，以及天候及地理位置。
財富資源	金融產業的資金數量及成本，以及資本市場的結構等。
基礎建設	基礎建設的數量、形式、品質與使用成本皆會影響競爭力。基礎建設包括了運輸系統、電訊系統、醫療系統、郵政系統等。
知識資源	有關於財貨與勞務的科學、技術及市場知識的多寡。

同時Porter也認為在大部分的產業中，其國家天生的要素秉賦並不是最重要的競爭優勢來源，重要的是那些被創造出來的要素，特別是在那些具高生產力的產業中。因此即使缺乏某些要素優勢，只要透過行銷策略及創新，仍然對獲得競爭優勢有所助益。

## 2. 產業需求

本國市場對某特定產業所提供的產品或服務的需求本質，包含下游產業、應用市場規模之需求狀況。

## 3. 企業的策略、結構以及競爭者探討產業策略、環境、成功要素、產業營運狀況。

激烈的國內競爭有助於促使國內廠商不斷地改進各種技術或進行技術創新以維持其競爭優勢，無形中也強化了其在國際競爭上的優勢。

## 4. 相關以及支援性產業

若該產業在相關或支援性產業上具有競爭力時，則此產業獲得競爭優勢的機會較大。相關產業的競爭優勢來源通常是來自於彼此互補所達成的綜效，而這些綜效可以表現在研發、製造、通路型態、行銷知識與服務上的共通性。透過相關產業所產生的綜效，將能增加在市場上的競爭力。

## 5. 機會

機會因素通常是企業或政府無法事先預知的或掌控的偶發事件，它可能會對現有的市場競爭地位或鑽石理論中的其他構面產生影響。進而影響其競爭優勢。常見的事件有新發明、基礎科技的突破、戰爭、外在的政治發展、國外市場需求的改變等。

## 6. 政府

政府在鑽石理論中是扮演影響者的角色，它對其他構面皆會產生一定程度的

影響力，即其政策如何影響其他要素。例如，透過業務的管制，影響相關產業的發展或透過管制及其他法令，影響國內競爭狀況。

Porter認為一個理想的政府角色應將政府定位為觸媒或挑戰者，它必須鼓勵並推動企業之抱負與目標，並導引其競爭力之提昇。政府應致力於創造一個環境，促使企業創造競爭優勢而非直接幫助或干預。<sup>19</sup>

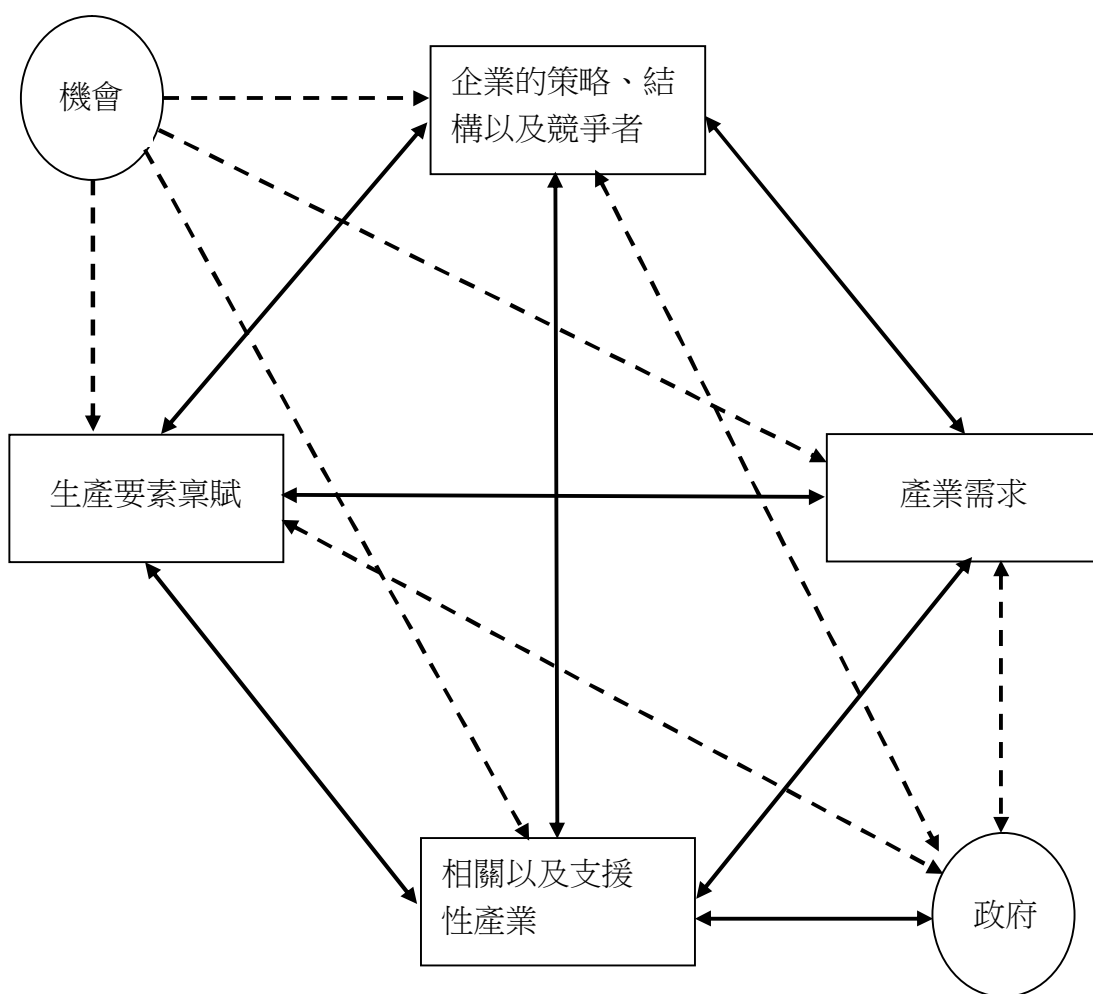


圖 2-4 Porter 的鑽石理論架構

#### (五) SWOT分析法

SWOT 分析基本上是在探討「競爭環境的認知程度」(Level of Understanding Competition)在此過程中，發展的機會往往潛藏於問題當中，Wehrich<sup>20</sup>曾提出，將內部之優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)與外部之機會(Opportunities)及威脅

19 Michael E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*.

20 Heinz Wehrich, "The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis," *Long Range planning*, Vol15, No.2 (1982), pp.60.



(Threats)等相互配對，利用最大之優勢和機會、及最小之劣勢與威脅，以界定出所在之位置，進而研擬出適當的因應對策，分成四種策略，如表2-5所示：

1. SO策略，即依優勢最大化與機會最大化(Max- Max)之原則來強化優勢、利用機會。
2. ST策略，即依優勢最大化與威脅最小化(Max- Min)之原則來強化優勢、避免威脅。
3. WO策略，即依劣勢最小化與機會最大化(Min- Max)之原則來減少劣勢、利用機會。
4. WT策略，即依威脅最小化與劣勢最小化(Min- Min)之原則降低威脅、減少劣勢。

表 2-5 SWOT 分析之策略擬定

內部因素 外部因素	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	SO 策略之對策方案 Max- Max SO1 SO2 SO3 SO4	WO 策略之對策方案 Min- Max WO1 WO2 WO3 WO4
威脅(T)	ST 策略之對策方案 Max- Min ST1 ST2 ST3 ST4	WT 策略之對策方案 Min- Min WT1 WT2 WT3 WT4

## 第二節 服務委外相關文獻

### 一、服務委外的意義

傳統企業的管理模式強調垂直整合，在現今動盪的經營環境已不敷需求，企業經營模式已趨向發展為專業分工與合作模式，在考量組織本身的核心能力與保留核心業務後，企業會針對非核心業務是內製或外購進行決策，當組織外部提供更具有競爭優勢的替代選擇時，企業很可能會轉向外部服務提供市場，以委外策略替代整合策略。<sup>21</sup>

資訊服務委外早在1960年代開始在企業中應用，剛開始大多是將資訊系統委外設計，所以早期稱為資訊系統委外（Information Systems Outsourcing）；1970年代，企業對資訊軟體的需求增加，在高度缺少資訊企業人力的供給下，資訊服務委外市場開始大幅成長；1980年代初期，企業在強調垂直整合的策略下，資訊服務委外市場受到打擊，但1980後期時，由於企業垂直整合策略的競爭力不如前，因而使大型企業又轉向委外市場；1990年代，隨著資訊技術不斷的進步與發展，使得現在資訊服務委外的意義，隨著時間的演進，而有了不同的內涵，包含所有的資訊相關活動如資訊資源、人員、企業流程等都可一併委外經營，才將這種新觀念的委外稱為資訊服務委外。<sup>22</sup>

本研究整理了一些學者對資訊服務委外的定義如表2-6，由不同年代學者的定義中，確實可見資訊服務委外意義上的差異。

表 2-6 學者對資訊服務委外之定義

學者	定義
Loh & Venkatraman <sup>23</sup>	將部分或全部之資訊系統發展與處理活動，交由組織外之專業服務者承攬。
Due <sup>24</sup>	將組織中部分或全部的資料處理、硬體、軟體、通信網路與系統操作，轉移給第三者執行，第三

21 劉江彬，「境外創新研發中心之知識管理」。

22 陳國鎮，**資訊委外市場價值創造模式之研究**（台北：輔仁大學管理學研究所碩士論文，1993年）。

23 Lawrence Loh & N. Venkatraman, "Determines of Information Technology Outsourcing: A Cross Section Analysis," *Journal of Management Information System*, Vol. 9, No.1(1992), pp.7-24.

24 Richard T. Due, "The Real Costs of Outsourcing," *Information Systems Management*, Vol.9, No.1(1992), pp.78-81.

	者包括：硬體提供者、顧問公司與軟體廠商。
Meyer <sup>25</sup>	支付酬勞予其他公司，由其替代執行企業全部或部分資訊系統之功能。
Grover et al. <sup>26</sup>	將組織中部分或全部資訊系統功能，轉由外部專業服務者提供。
Gordon <sup>27</sup>	將一項或多項資訊技術功能轉包出去。
Takac <sup>28</sup>	將電腦、網路和人員，從業主移轉給業者，由委外服務供應商代理業主原有的資訊活動，類似資產的移轉。
Minoli <sup>29</sup>	將部分或全部之資訊或通訊系統，交由第三者承攬運作。
Grover et al. <sup>30</sup>	將組織中資訊系統的功能全部或部分交由外部服務供應商處理。
Lee & Kim <sup>31</sup>	將組織中資訊相關活動，部分或全部由組織外的資訊服務提供者來完成。
Claver et al. <sup>32</sup>	與組織的資訊術技有關聯之物質與人力資源，委由外部專業廠商來支援與管理。
林聖倫 <sup>33</sup>	將組織中資訊系統功能，部分或全部由組織外的

25 Dean N. Meyer, "A sensible approach to outsourcing the economic fundamentals," *Information Systems Management*, Vol.11, No. 4(1994), pp.23-27.

26 Varun Grover, Myun Joong Cheon & James T. C. Teng, "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions," *Information & Management*, Vol.27, No.1(1994), pp.33-44.

27 Kristine A. Gordon, "Outsourcing Information Technology," *Fortnightly*, Vol.132, No.2 (1994), pp.27-30.

28 Paul F. Takac, "Outsourcing: A Key to Controlling Escalating IT Costs," *International Journal Technology Management*, Vol.9, No.2(1994), pp.139-155.

29 David Minoli, *Analyzing Outsourcing* (New York: McGraw-Hill, 1995).

30 Varun Grover, Myun Joong Cheon & James T. C. Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on The Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No.4(1996), pp.89-116.

31 Jae-Nam Lee & Young-Gul Kim, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation," *Journal of Management Information systems*, Vol.15, No.4(1999), pp.29-61.

32 Enrique Claver, Reyes Gonzalez, Jose Gasco & Juan Llopis, "Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors," *Logistics Information Management*, Vol.5, No.4(2002), pp.294-308.

33 林聖倫，資訊委外作業管理行為與資訊委外績效之關係探討（台北：銘傳大學管理科學研究所碩士論文，2003年）。

	資訊服務提供者來完成。
李如璋 <sup>34</sup>	組織以各種不同形式，利用外界資源，完成資訊使命，以達成組織目的之一種方式。
洪仲亞 <sup>35</sup>	將組織中資料處理、硬體、軟體、網路通訊、系統人員等資訊科技功能與服務，部分或全部交由外部的資訊服務提供者完成，服務提供者（委外承包商）於契約期間內必須提供資訊服務。
吳琮璠及謝清佳 <sup>36</sup>	將組織中資訊相關活動，部分或全部由組織外的資訊服務提供者（資訊軟硬體廠商、資訊服務公、顧問公司）來完成。

## 二、資訊服務委外的程度與內涵

吳琮璠及謝清佳認為委外費用占總資產的比例與委外活動對企業決策的影響程度兩項，可以決定資訊委外程度的大小，如果企業的資訊委外屬於作業性或部分的委外，則資訊委外程度較低；若企業的資訊委外屬於策略性或完全的委外，則資訊委外程度較高。<sup>37</sup>

本研究探討相關文獻後發現，隨著時間的演進與資訊技術的發展，企業資訊服務委外的程度與內涵有了顯著的改變。早期的研究中，企業資訊委外的程度較低，大多屬事務性層面的委外項目，例如：Loh & Venkatraman<sup>38</sup>認為適合委外的資訊作業項目包括資料處理、系統整合、系統設計規劃、通訊網路、應用系統開發與資料中心等作業；Gordon<sup>39</sup>認為企業資訊委外的項目為應用軟體的發展與維護、資料中心運作、資訊技術研究、通訊網路管理、資料庫管理、支援災害復原、與資訊技術應用維護訓練等；Rao et al.<sup>40</sup>認為企業資訊委外內涵為資訊中心管

34 李如璋，**資訊科技委外理論與實務關鍵因素之比較分析—以金融業為例**（台北：銘傳大學資訊管理科學系碩士在職專班碩士論文，2004年）。

35 洪仲亞，**從使用者觀點探討資訊委外接受程度之實證研究**（新竹：玄奘大學資訊科學學系碩士班碩士論文，2008年）。

36 吳琮璠及謝清佳，**資訊管理—理論與實務（第六版）**（台北：智勝文化出版社，2009年）。

37 同註36。

38 Lawrence Loh & N. Venkatraman, “Determines of Information Technology Outsourcing: A Cross Section Analysis,”.

39 Kristine A. Gordon, “Outsourcing Information Technology,”.

40 Kichan Nam, S. Rajagopalan, H. Raghav Rao & A. Chaudhury, “A Two-Level Investigation of

理、運作、通訊、軟體維護；林聖倫<sup>41</sup>認為企業資訊委外包括資訊系統功能（硬體、軟體、及人員等資訊資產），以及系統開發、系統整合、系統管理等資訊服務。

最近的文獻中，企業資訊委外的程度變得較高，除了作業性層面的委外項目，也增加了策略性層面的委外內涵。例如：黃彥棻<sup>42</sup>認為台灣企業將朝向專業資訊服務委外項目委外發展，包括：企業定期支付業者訂閱費以獲得軟體使用、資料儲存空間與附加服務、用戶透過網路遠端登入系統操作功能與存取資料等軟體租賃服務；委託資訊技術廠商協助規劃與建置監控平臺、防毒、弱點偵測、防火牆等資訊安全監控中心服務；以及企業流程委外。

洪聖敏<sup>43</sup>認為資訊服務委外是企業基於營運維護成本考量，而釋出企業非核心業務或尋求專業廠商的技術支援，所以在實務上，依據業務內容性質，資訊服務委外的內涵可以分為資訊技術委外（Information Technology Outsourcing, ITO）和企業流程委外（Business Process Outsourcing, BPO）兩大類，詳細項目如表2-7。

表 2-7 資訊服務委外的內涵

分類	描述	委外項目
資訊技術委外（ITO）	主要包括電信頻寬、基礎架構、應用軟體等委外業務	1.IDC代管（伺服器、儲存設備、網站、郵件） 2.辦公設備維護管理（PC、電信與網路設備）和使用者電腦支援 3.應用系統／網站設計與開發、維護 4.軟體租用服務
企業流程委外（BPO）	企業商務流程管理委外，通常為非核心事業	1.客戶管理（Call Center） 2.人力資源、財務流程、採購流程

Information Systems Outsourcing: Association for Computing Machinery,” *Communications of the ACM*, Vol.39, No.7(1996), pp.36-44.

41 林聖倫，資訊委外作業管理行為與資訊委外績效之關係探討。

42 黃彥棻，「臺灣IT 2000大調查」。

43 洪聖敏，「2008年台灣資訊委外市場將挑戰300億大關」。

		3.保險理賠、金融業務、 貸款流程
--	--	----------------------

由於全球化的競爭越來越激烈，企業在BPO項目上的需求逐年提升，但相較於ITO項目的需求仍屬次要。探究其因，目前ITO的產品多樣化且成熟，較不牽涉公司核心業務，在企業考量成本的前提下，ITO仍將是全球委外市場的發展主軸，如圖2-5所示，全球資訊委外市場在2008年將達到3,228億美元，2005~2008年的CAGR（年複合成長率）為8.2%，全球委外市場正持續溫和成長當中。其中ITO為主要市場區隔，占委外市場60.8%；BPO為次要市場，占委外市場39.2%。

44

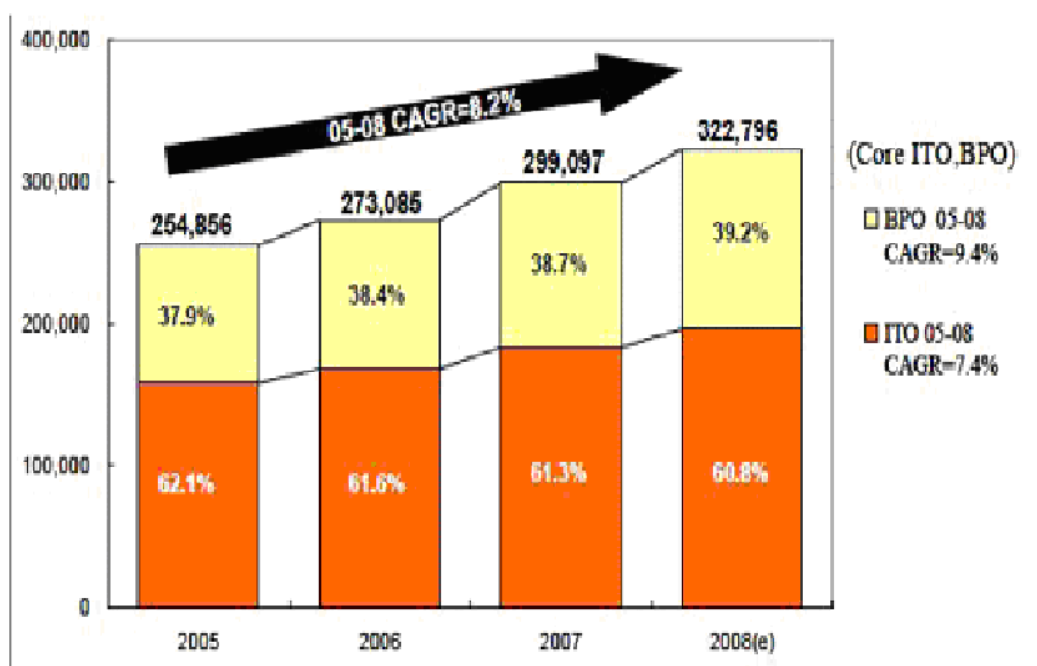


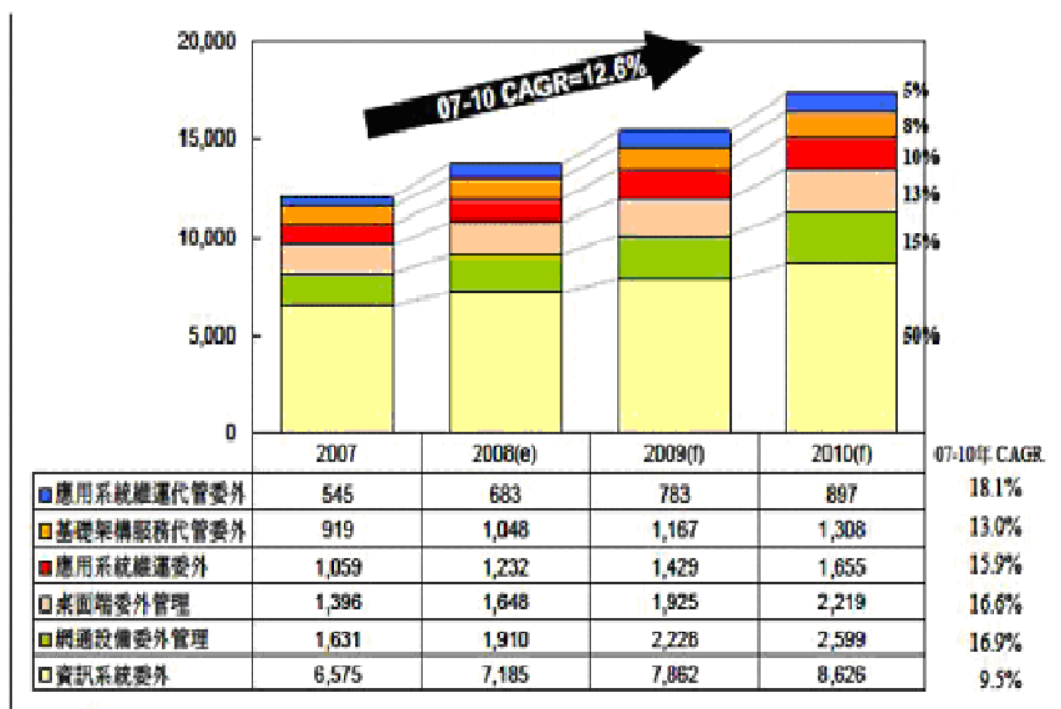
圖 2-5 2005~2008 全球資訊委外市場規模 (US\$M)

如果進一步分析ITO市場的項目發展，圖2-6顯示2007~2010年亞太ITO市場呈穩定成長狀態，CAGR為12.6%。ITO 項目按市場規模佔有率依序是資訊系統

44 翁偉修、王義智、劉楚慧、洪聖敏、林信亨，「台灣資服業者發展契機初探--資訊委外領域」，MIC 研究報告，[http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail\\_register.asp?docid=1824](http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail_register.asp?docid=1824)（線上檢索日期：2011年12月12日）。

委外（50%）、網路設備委外（15%）、桌面端委外（13%）、應用系統維運委外（10%）、基礎架構服務代管委外（8%）以及應用系統維運代管委外（5%）。

45



備註：亞太地區不含日本

圖 2-6 2007~2010 亞太地區市場資訊委外市場規模 (US\$M)

### 三、影響資訊服務委外的因素

本研究整理相關文獻探影響資訊服務委外的因素後，發現學者們的看法分歧，主要原因是企業資訊服務委外的形成與運作都有其獨特性。由於資訊服務委外涉及委託者與承包商兩方，所以部分學者認合夥關係是影響委外的因素之一，例如：Lee & Kim<sup>46</sup>以合夥的觀點分析資訊服務委外成功的決定要素，包括：參與度、聯合行動、溝通品質、協同性、資訊分享等動態要素；合夥關係長度、相互依賴等靜態要素；以及文化相似度、高階管理者支持等環境要素。Lee<sup>47</sup>認為資訊

45 同註 44。

46 Jae-Nam Lee & Young-Gul Kim, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation,"

47 Jae-Nam Lee, "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," *Information & Management*, Vol.38, No.5(2001), pp.323-335.

服務委外委託者與承包商之間知識分享程度愈高，資訊服務委外成功的可能性愈高，同時知識分享愈高，合夥品質愈佳，資訊服務委外也愈成功。李如璋<sup>48</sup>運用紮根理論(Grounded Theory)，進行個案深度訪談，找出了影響委外的因素的六大構面與二十二項因素：(1)發包商特性：發包商願景及財務、委外選商模式、高階主管支持；(2)承包商特性：承包商產業知識、承包商整合能力、承包商技術能力、開發管理、承包商財務狀況、承包商之人力資源、承包商地理位置、承包商對專案需求之掌控；(3)專案及產品特性：專案範圍特性、專案時程特性、產品調整原則；(4)合約特性：合約範圍明確性；(5)專案管理：需求管理、共同願景及組織、專案控管、風險管理；(6)雙方合作關係與價值觀特性：雙方合作關係、使用者價值觀。林群國<sup>49</sup>認為委外服務接受者的特性、委外服務供應商的特性、兩者之間的溝通模式三個因素，是影響資訊服務委外的因素。洪仲亞<sup>50</sup>認為代理關係信任度、代理有用性、代理風險是影響企業資訊委外接受程度的三個因素，當企業對於委外承包商的代理關係信任度愈高、委外承包商所提供的資訊服務有用性愈高、感受代理的潛在風險愈低時，對資訊委外的接受程度就愈高。

另外，外部環境與組織特性也是影響企業資訊服務委外的重要因素，例如：劉承平<sup>51</sup>針對台灣高科技企業進行研究，發現公司在資訊委外需求之決定因素為人力、時間以及系統的範圍。黃伯仁<sup>52</sup>認為在探討企業資訊委外的議題時，由於時空與企業的不同，常常有不同的結論。因此，組織在進行委外作業時需要面對的委外環境，以及不同組織的意圖，是影響企業進行資訊委外的因素。許維澤<sup>53</sup>對資訊委外採用軟體服務供應商 (Application Service Provider, ASP) 模式進行分析後發現，企業需求因素構面、資訊科技獲得構面、ASP的供應構面是影響企業考慮的主要因素。Wang<sup>54</sup>認為影響資訊服務委外的關鍵成功因素有三個：資訊服

---

48 李如璋，**資訊科技委外理論與實務關鍵因素之比較分析—以金融業為例**（台北：銘傳大學資訊管理科學系碩士在職專班碩士論文，2004年）。

49 林群國，**資訊委外成功因素之研究**（台北：世新大學管理學院資訊管理研究所碩士論文，2008年）。

50 洪仲亞，**從使用者觀點探討資訊委外接受程度之實證研究**。

51 劉承平，**我國高科技產業資訊系統委外計劃之管理**（台北：政治大學資訊管理學系碩士班碩士論文，1997年）。

52 黃伯仁，**資訊系統委外環境與類型之探討**（新竹：交通大學經營管理研究所博士論文，2000年）。

53 許維澤，**資訊委外採用 ASP 模式之關鍵成功因素**（桃園：元智大學資訊管理學系碩士班碩士論文，2002年）。

54 Eric T. G. Wang, "Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: An Empirical



務委外承包商的商譽、資產的專屬性、不確定性。葉莉貞<sup>55</sup>認為委外情境、組織特質、人力特質等因素是影響資訊委外關係的重要構面。

#### 四、資訊服務委外的管理

對於資訊服務委外的管理，一般學者將其分為內部管理與外部管理，內部管理指的是資訊服務委外的委託者本身的內部控制系統，包括：專案流程管理、管理流程管理、預算管理、使用者管理等。而外部管理則是指資訊服務委外的委託者對承包商的關係管理，包括：互動管理、合約管理。<sup>56</sup>

對於資訊服務委外的委託者對承包商的關係管理，吳琮璠及謝清佳<sup>57</sup>認為資訊委外委託者與承包商之間的關係可用互動與合作程度來界定，當資訊委外委託者與委外承包商之間關係愈密切、互動愈頻繁，則互動與合作程度愈高，雙方關係愈傾向策略聯盟關係；反之，當資訊委外委託者與委外承包商之間關係愈疏遠、互動愈不多，則互動與合作程度愈低，雙方關係愈傾向傳統合約關係。Nam et al.<sup>58</sup>認為資訊委外的關係，會受到委外承包商參與程度和應用資訊系統之策略影響程度而有差異，例如：傳統的資訊委外，合約金額相對不多，承包商參與程度低，對資訊委外委託者的策略影響低，則資訊委外委託者與委外承包商之間的關係為支持關係；當資訊委外對資訊委外委託者的策略影響高，即使委外合約金額不高，承包商參與程度低，資訊委外委託者與委外承包商之間的關係則為長期的合作關係；委外承包商高度參與資訊委外委託者的資訊業務，即使對資訊委外委託者的策略影響低，但委外合約金額高，資訊委外委託者與委外承包商之間的關係成為信賴的關係；至於當資訊委外對資訊委外委託者的策略影響高，同時委外承包商高度參與，雙方甚至調整組織層級或進行組織再造，關係演變成策略聯盟關係。

Solli-Sæther & Gottschalk<sup>59</sup>發展了一個資訊技術委外的成熟模式，他們認為

---

Investigation of Transaction Cost Theory,” *Information Systems Journal*, Vol.12, No.2(2002), pp. 153-181.

55 葉莉貞，由資源依賴理論及社會資本理論探討資訊委外關係模式之研究（台北：銘傳大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文，2006年）。

56 Eric T. G. Wang, “Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: An Empirical Investigation of Transaction Cost Theory,”

57 吳琮璠及謝清佳，*資訊管理—理論與實務*（第六版）。

58 Kichan Nam, S. Rajagopalan, H. Raghav Rao & A. Chaudhury, “A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing: Association for Computing Machinery,”

59 Hans Solli-Sæther & Petter Gottschalk, “Maturity in IT Outsourcing Relationships: An Exploratory

隨著資訊技術委外的逐漸成熟，委託者與承包商的關係也會進入不同的階段，第一階段是成本階段，委託者重視的是經濟利益與交易成本，用合約統管承包商，是業主與代理商的關係；第二階段是資源階段，委託者重視是資源的取得、創新、策略性考量、核心競爭力與技能；第三階段是合夥階段，委託者與承包商發展為聯盟，重視的是經濟性交換、關係常模、社會交換與利害關係。

## 五、資訊服務委外的績效

對於資訊服務委外所產生的績效，一般學者都認為有經濟性與策略性的效益，例如：Grover & Teng<sup>60</sup>認為資訊服務委外的效益有專注核心競爭力、提升競爭力、強化資訊技術能力、加強資訊人員訓練、提升經濟效益、減少運作成本取得先進資訊技術；Corbett<sup>61</sup>針對100家企業的資訊部門管理者進行調查，結果發現：資訊主管在系統發展、專案管理、營運管理與人員管理等資訊資源管理上更有效率；Meyer<sup>62</sup>提出資訊服務委外可以達成的利益，包括：降低成本、增加成本的彈性、縮減組織人員、取得更新技術、專注於組織核心競爭力、使高階主管不用分心管理資訊系統功能、提昇資訊能力等；Lee<sup>63</sup>認為成功的企業資訊服務委外，會為企業帶來的績效有：專注於競爭力、增加資訊技術的競爭力、獲取技術相關資源、人力資源的規模經濟、增加資訊系統費用的控制、減少技術過時的風險、增加關鍵資訊技術的獲取管道；Wang<sup>64</sup>針對台灣企業的資訊主管進行實證研究，發現資訊服務委外後的效益為：企業更專注於核心競爭力、增加資訊系統的競爭力、增加獲取技術與人員的管道、能獲取技術人員的規模經濟、有效控制資訊系統的費用；Claver et al.<sup>65</sup>認為資訊委外服務可達成的利益為節省人力成本、增加資訊部門的彈性、專注於資訊核心能力、排除例行性煩惱的問題、節省技術

---

Study of Client Companies,” *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.5(2008), pp.635-649.

60 Varun Grover & James T. C. Teng, “The Decision to Outsourcing Information System Functions,” *Journal of System Management*, Vol.44, No.11(1993), pp.34-38.

61 Michael F. Corbett, “Outsourcing and the New IT Executive: A Trends Report,” *Information Systems Management*, Vol.11, No.4(1994), pp.19-22.

62 Dean N. Meyer, “A sensible approach to outsourcing the economic fundamentals,”

63 Jae-Nam Lee, “The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success,”

64 Eric T. G. Wang, “Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: An Empirical Investigation of Transaction Cost Theory,”

65 Enrique Claver, Reyes Gonzalez, Jose Gasco & Juan Llopis, “Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors,”

成本、增加資訊作業品質、降低技術過時的風險等；Suhaimi et al.<sup>66</sup>以馬來西亞的商業銀行為研究對象，發現資訊委外服務可為銀行帶來的效益包括：增加核心競爭力、將非利潤活動轉化為利潤產生活動、成本減少等。

也有部分學者認為除了經濟性與策略性的效益之外，企業還能獲得資訊技術上的效益，例如：Grover et al.<sup>67</sup>提出資訊服務委外可以為企業帶來三大利益：(1) 策略利益（藉由資訊例行作業之委外，使企業內部資訊部門得集中執行資訊策略功能，以提升其資訊專業技術與能力）、(2) 經濟利益（透過清楚合約，藉由委外廠商的專業能力、技術資源與規模經濟，來達成組織降低成本的利益）、(3) 技術利益（透過委外以取得尖端技術，避免由於技術改變所造成的技術過時風險）；Lee & Kim<sup>68</sup>認為資訊服務委外的利益，包括策略面、經濟面、技術面三方面，其中策略面的利益是指企業在委外後能專注在本身的核心競爭力；經濟面的利益是企業委外後而得到人力資源的規模經濟、技術資源的規模經濟；技術面的利益是企業委外後而增加了獲得尖端技術的管道、降低技術過時的風險。林聖倫<sup>69</sup>認為資訊服務委外的績效，包括：策略面（專於本身的核心事業、營運上的高彈性、資訊技術的競爭力）；經濟面（技術資源成本的降低、人力資源成本的降低、資訊系統預算的有效控制）；技術面（關鍵資訊技術能力的提升、降低資訊技術淘汰的風險、取得技術相關資源）三大類。

## 六、資訊服務境外委外相關的文獻

資訊服務委外開始受歡迎時是在柯達公司在1989年第一次簽署委外案開始，<sup>70</sup>此時絕大部分企業的資訊服務委外都是以國家邊界內為主，換句話說，大部分的資訊服務委外工作都是指境內委外。由於在實務上，企業境外委外是資訊委外的一個快速成長的新發展，如圖2-7所示，<sup>71</sup>基於跨國環境的複雜性，以及企

---

66 Mohd Adam Suhaimi, Husnayati Hussin & Muzzafar Mustaffa, "Information Systems Outsourcing: Motivations and the Implementation Strategy in a Malaysian Bank," *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.5(2007), pp.644-661.

67 Varun Grover, Myun Joong Cheon & James T. C. Teng, "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions,"

68 Jae-Nam Lee & Young-Gul Kim, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation,"

69 林聖倫，資訊委外作業管理行為與資訊委外績效之關係探討。

70 Jens Dibbern, Tim Goles, Rudy Hirschheim & Bandula Jayatilaka, "Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature," *Database for Advances in Information Systems*, Vol.35, No.4 (2004), pp.6-102.

71 李震華 周樹林，「Offshore 資訊委外市場發展趨勢」，MIC 研究報告，  
<http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail.asp?docid=CDOC20060713001&doctype=RC&smode>

業資訊服務境外委外的形成與運作都有其獨特性，所以相關的學術性研究仍處在萌芽期，本研究檢視相關文獻後，發現探討國際企業資訊服務境外委外之文獻不算太多，並且學者們都採用深度訪談的個案方式來進行資料分析。

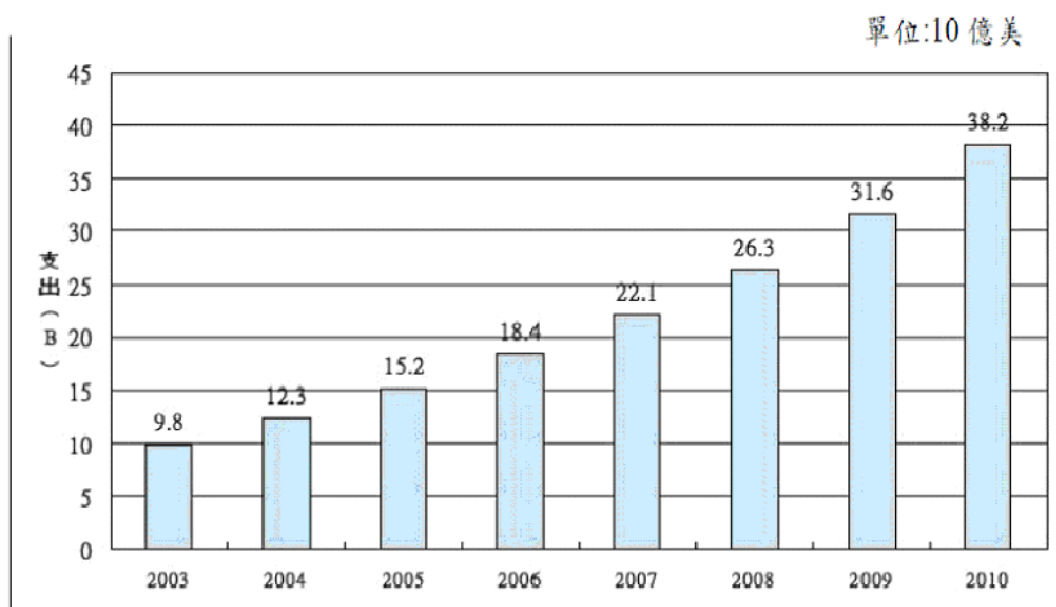


圖 2-7 2003~2010 年美國資訊服務境外委外市場規模

在資訊服務境外委外的內涵上，已有從部分、作業性轉向全部、策略性的項目。例如：Aspray et al.<sup>72</sup>進行指出經常境外委外的資訊工作項目中，即有不少屬於策略性的企業流程委外，如表2-8所示。

表 2-8 資訊服務境外委外的服務內容

項次	境外資訊委外的服務內容
1	程式設計、軟體測試和軟體維護
2	資訊技術研究與發展
3	高階工作如軟體架構、產品設計和專案管理
4	實際產品製造如半導體、電腦元件和電腦
5	企業流程委外如保險索賠、醫學帳單和高階財務分析
6	電話客服中心和電話行銷

影響企業在資訊服務境外委外的因素方面，除了原先資訊服務委外影響因素

=1 (線上檢索日期：2011 年 12 月 20 日)。

72 William Aspray, Frank Mayadas & Moshe Y. Vardi, "Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force," <http://www.acm.org/globalizationreport/pdf/fullfinal.pdf> (線上檢索日期：2011 年 11 月 18 日)

如外部環境、組織特性、合夥關係仍然重要，境外與本地的差異性也是部分學者探討的重點。例如：林秀麗<sup>73</sup>以分佈在美國總部、日本子公司及台灣子公司的全球化高科技公司為研究對象，認為境外人力支援布局、當地核心人力配置、變動的商業環境、境外資訊委外供應商與的溝通與管理機制是影響企業在境外委外的重要因素。劉江彬<sup>74</sup>認為企業由境內到境外外包，在管理面向要考慮到文化、溝通、智慧財產管理政策、地理區域等因素。

Koong et al.<sup>75</sup>認為全球化為資訊服務境外委外的決策帶來的複雜性，因此必須藉由分類法（Taxonomy）來發展與評估相關決策，提出企業進行資訊服務境外委外的影響因素為：組織特性（資源、策略、技術、環境）；委外特性（效益、委外成本、長期風險）；市場特性（承包商的權力、規模、競爭、顧客需求）；社會與政治制度（社會規範、政治衝擊）。

King<sup>76</sup>認為企業在進行資訊服務境外委外時，必須考慮到自身具有能力：合約談判與管理、關係管理、發展與執行合夥關係、對承包商的評估與選擇、風險評估與管理、技術評估與監督、協同合作系統的顧客導向、執行與整合、企業流程再造、整合企業與資訊系統的規劃與設計、安全、資訊系統的人員發展、文化差異認知。

Knapp et al.<sup>77</sup>提出了一個動態模式，他們認為總體經濟衝擊（消費者支出、消費者信心、稅賦收入、貨幣價值、社會福利）、社會衝擊（對安全與隱私的注重、）、美國資訊系統人力（供給的人力、薪資與福利、生活水準、儲蓄與退休、資訊人力的任用）、所得分配（工會、保護主義、稅賦對財富的分配）、企業的氣候（企業投資、商品投資、競爭力）等總體經濟與社會因素會影響企業進行資訊服務境外委外，反之，企業進行資訊服務境外委外也會影響總體經濟與社會因素。

---

73 林秀麗，**境外資訊服務委外模式之探討－以全球化高科技公司為例**（台北：台灣大學管理學院知識管理組碩士論文，2003年）。

74 劉江彬，「境外創新研發中心之知識管理」。

75 Kai S. Koong, Lai C. Liu & Yong Jian Wang, "Taxonomy Development and Assessment of Global Information Technology Outsourcing Decision," *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No. 3(2007), pp.397-414.

76 William R. King, "The IS Organization of the Future: Impacts of Global Sourcing," *Information Systems Management*, Vol.24, No.2(2007), pp.121-127.

77 Karl Knapp, Sushil Sharma & Kevin King, "Macro-Economic and Social Impacts of Offshore Outsourcing of Information Technology: Practitioner and Academic Perspectives," *International Journal of E-Business Research*, Vol.3, No.4(2007), pp.112-132.

Winkler et al.<sup>78</sup>認為文化因素是資訊服務境外委外最主要的考量因素，因為文化的差異會導致資訊服務境外委外委託者與承包商的關係品質，當資訊服務境外委外委託者與承包商的文化構面，如：個人主義／集體主義、權力距離、主動性／被動性、溝通型態、資訊系統設計人員的價值觀等構面差異不大時，會導致彼此之間的信任增加、績效增加、合作增加、衝突降低，而使資訊服務境外委外成功。

Srivastava et al.<sup>79</sup>認為企業的規模、提供資訊服務的成本、企業的財務槓桿、企業的績效（ROA、ROS、ROE）是影響企業資訊服務境外委外強度（intensity）的主要因素，當企業規模愈大、提供資訊服務的成本愈高、企業原先的財務槓桿愈低、或企業原先的績效企業愈差，則企業資訊服務境外委外強度愈大。

Burns<sup>80</sup>以英國批發商將資訊技術、顧客熱線服務等資訊服務項目，境外委外給印度承包商為例，認為安全是資訊服務境外委外最重要的考慮因素，其他因素有服務品質、密切關係、知識移轉。

至於資訊服務境外委外所產生的績效，學者都著重在經濟性與策略性的效益，例如：韋司比<sup>81</sup>以台灣1000大企業的高階管理者為研究對象，發現台灣企業認為資訊服務境外委外的利益為降低成本，而當資訊服務境外委外的承包商，愈能夠為委託者帶來降低作業成本（硬體成本、軟體成本、人力成本）的優勢、愈能夠降低委託者的維護成本（以網路為基礎的指導、強化技術更新）、愈能降低委託者的交易成本（合約成本、監督管理成本），則愈能提升資訊服務境外委外的成功性。Bruce & Martz<sup>82</sup>認為資訊服務境外委外的所帶來的價值，是對委託者獲得的效益與企業流程改善的品質。Winkler et al.<sup>83</sup>認為成功的資訊服務境外委

---

78 Jessica K. Winkler, Jens Dibbern & Armin Heinzl, "The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing - Case Study Results from German - Indian Application Development Project," *InfSyst Front*, Vol.10, No.2(2008), pp.243-258.

79 Shirish C. Srivastava, Thompson S.H. Teo & Partha S. Mohapatra, "Business-Related Determinants of Offshoring Intensity," *Information Resources Management Journal*, Vol.21, No.1(2008), pp.44-58.

80 Beryl Burns, "Offshoring: Secure or Open to the Praying Mantis?," *Strategic Outsourcing: A International Journal*, Vol.1, No.1(2008), pp.77-86.

81 韋司比, **Offshore Outsourcing of Information Systems: A Transaction Cost Theory Case Study of Taiwan Companies** (新竹:清華大學科技管理所碩士論文, 2005年)。

82 Daniel J. Bruce & Wm Benjamin Jr Martz, "Information Systems Offshoring: Differing Perspectives of the Value Statement," *Journal of Computer Information Systems*, Vol.47, No.3(2007), pp.17-23.

83 Jessica K. Winkler, Jens Dibbern & Armin Heinzl, "The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing - Case Study Results from German - Indian Application Development Project,"

外，會為委託者帶來成本降低、資源品質提升、彈性增加、服務品質提升等效益。

## 七、金融業資訊服務委外與境外委外的現況

據資策會MIC調查，2008年台灣金融業採用資訊服務委外比例超過70%，投資平均金額為5981萬元，而且企業規模愈大，資訊服務委外的比例愈高，1000人以上的資訊服務委外平均金額為1億7536萬元，比例為81.5%。林信亨認為金融業資訊委外比例逐年增加的原因，與金融業務系統繁雜、內部IT人力有限、資訊服務廠商所提出之解決方案日益符合金融業需求等因素有關。而大型金融業對資訊服務委外比率較高的原因，除了降低成本的誘因外，也是提昇IT效率的策略運用，不但可以提前取得新技術、提高資訊系統品質，甚至可將人力資源使用在最具關鍵性的業務工作。<sup>84</sup>

雖然大多數的銀行都有資訊服務委外的需求，但目前本土銀行基於保守與不熟悉資訊服務委外的管理，因此委外的程度還很低，如表2-9所示，大部分的委外都是屬於專案委外，也就是委外開發結束後，後續的維護都是由銀行接手，這樣的委外作法，雖然可以提升銀行對於資訊系統與企業流程的掌控，但也反應了委外程度相對較低的事實。例如：台灣本土銀行在資訊服務委外最成熟的項目就是信用卡業務流程的委外，電資系統股份有限公司（EDS）負責許多本土和外商銀行信用卡業務的流程委外，一般消費者所使用的信用卡，從核卡申請作業開始，到每一筆消費授權，最後的按月寄發帳單作業，都是銀行業者是委託資訊服務供應商提供相關服務。<sup>85</sup>

表 2-9 台灣本土銀行資訊服務委外的概況

銀行業者	委外原因	委外項目
匯豐銀行	降低成本	信用卡系統作業 資料輸入 帳單列印 客服中心（評估中）
第一銀行	快速上線	網路銀行（部分） 網路 ATM（部分）

84 林信亨，「2008年台灣金融業資訊委外服務應用現況與未來需求分析」，ITIS 產業評析報告（2008年11月6日），[http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport\\_Detail.aspx?rpno=961368434](http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport_Detail.aspx?rpno=961368434)（線上檢索日期：2012年1月15日）。

85 楊惠芬，「金融業 IT 委外的四個關鍵」，iThome Online 電子報（2006年9月11日），<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=39273&s=1>（線上檢索日期：2012年1月10日）。

板信商業銀行	人力不足	外匯系統 網路 ATM 分行系統 語音交易系統
國泰世華銀行	短期性的人力需求	單元測試 程式撰寫
兆豐國際商業銀行	非本業核心技術	外匯議價系統 網路銀行（部份） 憑證 信用卡系統

相對而言，外商銀行的委外程度就高很多，例如：台灣美國運通國際股份有限公司針對中高階收入目標市場，將提供各種支援服務的後端系統全部都委外；荷蘭銀行在資訊服務委外的項目有應用系統的開發與維護、網路與防火牆等基礎建置等。<sup>86</sup>

根據資策會MIC針對2008年台灣金融業資訊服務委外需求調查顯示，金融業對於應用系統的委外需求最大，資料中心代管服務則因考量資訊安全的風險，而委外的需求及意願偏低，個人電腦支援服務及周邊硬體維護管理，則是金融業者認為最具潛力的委外服務評估項目。至於金融業實際委外項目最多的是應用系統設計、開發與維護，有77.1%的金融公司已經委外，其原因是因為金融應用系統多元而複雜的特性，透過委外可由專業資訊服務廠商以新技術開發業務系統，較易於掌握IT 投資效益與品質；而伺服器與儲存設備代管服務有28.6%的金融公司採用，採用比例偏低的原因在於金融業者對於資訊安全的考量，造成資料中心或異地備援服務的委外比例較少，多數還是選擇自行投資建置與維護。<sup>87</sup>

林信亨<sup>88</sup>所作的台灣金融業資訊委外投資現況調查指出，台灣金融業主要資訊服務委外的承包廠商前五名分別為IBM、精誠資訊、Microsoft、HP 和Oracle，除了精誠資訊一家是台灣本土的委外承包廠商之外，其他都是國外的委外承包廠商，如圖2-8所示。由此可見，台灣金融業資訊服務委外的市場，為國際知名的

86 同註 85。

87 林信亨，「資訊委外投資意向與投資金額分析」，ITIS 產業評析報告（2008年10月29日），[http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport\\_Detail.aspx?rpno=264881666](http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport_Detail.aspx?rpno=264881666)（線上檢索日期：2012年1月15日）。

88 林信亨，「2008年台灣金融業資訊委外服務應用現況與未來需求分析」。



委外承包廠商所占據，所提供的產品與服務眾多，相對經驗也較豐富；而本土的委外承包廠商則小而分散，提供委外服務規模相對有限。

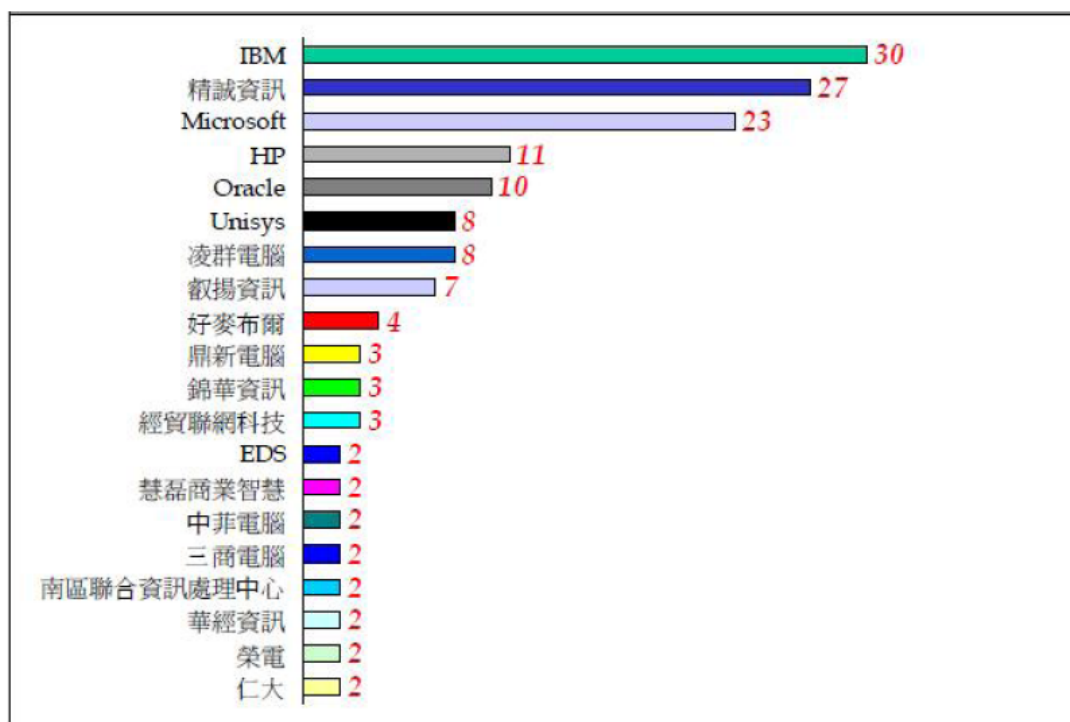


圖 2-8 台灣金融業主要資訊委外合作廠商排名

### 第三節 兩岸壽險公司相關文獻

#### 一、人身保險產業的定義與特性

##### (一) 兩岸人身保險業產業的定義

根據台灣的保險法第13條：「人身保險包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。」及大陸的新保險法第52條：「人身保險合同是以人的壽命和身體為保險標的的保險合同。」可知兩岸對於人身保險之基本認知皆為當人們由於健康、失業、死亡與老年等因素而造成經濟上之損失時，人身保險即對上述危險進行保障並彌補其損失。其中除了年金保險無團體之年金保險外，其餘皆含個人及團體保險兩種。人身保險之分類及定義說明如下：

1. 人壽保險：依據台灣的保險法第101條：「人壽保險人於被保險人在契約規定年限內死亡，或屆契約規定年限而仍生存時，依照契約負給付保險金額之責。」依保障性質與儲蓄性質的不同，可再細分為生存保險、死亡保險及生死合險；其中死亡保險又可依保險期間長短分為定期

壽險與終身壽險。

- 2.健康保險：依據台灣的保險法第125條：「健康保險人於被保險人疾病、分娩及其所致殘廢或死亡時，負給付保險金額之責。」實務上通常稱為醫療保險。在日常生活中實際推出之健康保險種類繁多，大致可區分為實支實付型健康保險和日額型健康保險兩類，此外，國內保險業者近年來紛紛推出重大疾病保險、防癌健康保險和失能保險等不同型態之健康保險。
- 3.傷害保險：依據台灣的保險法第131條：「傷害保險人於被保險人遭受意外傷害及其所致殘廢或死亡時，負給付保險金額之責。前項意外傷害，指非由疾病引起之外來突發事故所致者。」本保險又稱為意外保險，通常，保險期間為一年；其中最普遍者為旅行平安保險，是以旅行為目的且保險期間是以旅行期間為限之傷害保險。
- 4.年金保險：依據台灣的保險法第135之1條：「年金保險人於被保險人生存期間或特定期間內，依照契約負一次或分期給付一定金額之責。」年金給付期間若約定以被保險人生存為要件給付者稱為生存年金給付期間；不以被保險人是否生存為條件給付者稱保證給付期間。保險費躉繳的年金保險，於保險費交付後，即進入年金給付期間，稱之為即期年金保險；保險費分期交付的年金保險，於繳費期間終了後，進入年金給付期間，稱之為遞延年金保險。

## (二) 人身保險產業之特性

根據支燕等<sup>89</sup>於「海峽兩岸壽險業動態效率比較研究：投入鬆弛變數調整方法的應用」一文中論及人身保險產業的特性，本小節將其整理如下：

表 2-10 保險產業特性之整理

人身保險業的特性	代表之意義
以「人」為產業核心	保險業最重要的無形資產屬於「人」，保險經營的好壞，有賴於內勤人員與外勤業務人員的配合。
政府管制且門檻障礙高	保險業為一高度公共性之產業；此外，契約之雙方當事人存在明顯資訊不對稱的問題，因此主管機關

<sup>89</sup> 支燕、胡均立、朱振儀，「海峽兩岸壽險業動態效率比較研究：投入鬆弛變數調整方法的應用」，*經濟管理*，第31卷，第5期(2009)，頁29-35。

	有責任保護相對弱勢的消費者，故在保險經營上，主管機關會對業者施予高度之監理。
商品無形性	保險商品僅為一紙契約，保險契約訂立後皆以保單作為雙方履約的憑據。
經營規模需不斷擴大	保險制度因有大數法則 (Law of Large Numbers) 的運作而得以持續，隨著參加標的愈來愈多，而形成之規模愈來愈大。
有危險選擇之必要性	由於保險契約之投保者動機各有不同，為求經營的穩定與績效，保險公司預對投保人加以區分被保險人之危險等級，並依據其危險等級訂定不同費率，以符合契約公平原則，此種危險選擇(Selection of Risks) 的流程為「核保」。
負債多為估計之或有負債	在保險人收取保費的同時，也負擔了未來履行給付承諾的義務，在保險經營收支相等原則下，保費收入所創造的資金流入，意味著未來可能的資金流出，故保險經營為負債經營。
重視企業形象與服務	由於保險是無形的商品，消費者在契約有效期間只能依據保單作為保險契約的憑據，因此保險公司的企業形象及服務品質即成為顧客選擇的重要參考依據。

## 二、 台灣人身保險產業概況

### (一) 台灣人身保險產業發展歷程

台灣光復後，台灣地區人身保險事業之設立與發展，起源於1945年台灣省行政長官公署成立台灣省保險會社監理委員會，將日本在台14 家人壽保險公司與12 家產物保險公司接管監理。隔年，由省屬銀行公庫等投資，成立台灣人壽保險公司及台灣產物保險公司籌備處，繼續承受保險責任。而於1947年正式開業，成為台灣最早由國人自辦的保險公司<sup>90</sup>。

90 秦賢次、吳瑞松著，**台灣保險史綱 1836-2007** (台北：財團法人保險事業發展中心，2009 年)。

1949年隨著國民政府遷台，財政部為配合當時之需要，令各產物保險分支機構改為獨立公司，並暫時限制新保險公司之設立。同年，中央信託局總局遷台，並於1950年恢復人壽保險處。而上述之台灣人壽保險公司為省營機構，中央信託局人壽保險處則為國營機構。台灣地區人身保險事業發展至此僅有台灣人壽保險公司及中央信託局人壽保險處兩家公營機構，尚無民營人壽保險公司。

1962年起，政府鑑於經濟發展，國民所得提高與物價穩定，社會對於保險已有迫切需求，遂准許開放民營保險公司之成立。在人身保險業方面，先後共計成立七家民營壽險公司，其中，國光人壽因經營不善於1970年4月奉命停業，故至1986年底共有台灣人壽、中央信託局人壽保險處(2007年與台灣銀行合併，更名為台銀人壽)、第一人壽(1995年更名為慶豐人壽；2000年更名為保誠人壽)、國泰人壽、中國人壽、南山人壽、國華人壽以及新光人壽等8家壽險公司在經營業務，市場上呈現寡占的競爭局面。

1986年起，財政部依「中美雙邊貿易諮商談判」的結論同意開放美商保險公司在台設立分公司，並於隔年生效，准許美國壽險公司來台設立分公司並經營直接簽單業務。

1992年有鑑於國內經濟繁榮，遂於保險法修正時，頒布「保險公司設立標準」，開放國人申請設立保險公司，至1993年政府共核准富邦人壽、國寶人壽、三商人壽(2001年更名為三商美邦人壽)、興農人壽、幸福人壽、遠雄人壽、宏泰人壽與統一安聯人壽等7家本土壽險公司成立。

1994年，政府進一步再訂定「外國保險業許可標準及管理辦法」，全面開放美國以外其他國家來台設立分公司，我國壽險市場正式進入對外全面開放的時代。

1996年政府再一次修正保險公司設立標準，准許外商設立子公司經營保險業務。表2-11為台灣壽險市場之重大紀事。

表 2-11 台灣壽險市場之重大紀事

年度	發生事件
1945	台灣省行政長官公署成立台灣省保險會社監理委員會，將日本在台14家人壽保險公司與12家產物保險公司接管監理。
1946	由省屬銀行公庫等投資，成立台灣人壽保險公司及台灣產物保險公司籌備處，繼續承受保險責任。
1947	台灣人壽正式開業，成為台灣最早由國人自辦的保險公司。

1950	中央信託局人壽保險處恢復營運。
1962	准許開放民營保險公司之成立。
1986	財政部依「中美雙邊貿易諮商談判」的結論同意開放美商保險公司在台設立分公司，並於隔年生效，准許美國壽險公司來台設立分公司並經營直接簽單業務。
1992	頒布「保險公司設立標準」，開放國人申請設立保險公司。
1994	訂定「外國保險業許可標準及管理辦法」，全面開放美國以外其他國家來台設立分公司，我國壽險市場正式進入對外全面開放的時代。
1995	取消外商保險公司組織型態之限制。
1996	准許外商設立子公司經營保險業務。
1997	放寬外商保險公司在計算資本額及提列資本保證金時之規定。
1998	公佈「外國保險業許可標準及管理辦法」修正案。
2000	公佈「金融控股公司法」。
2007	全美第五大券商貝爾斯登倒閉，正式引爆全球金融危機：次級房貸風暴。
2008	受次級房貸影響，美國AIG人壽面臨重大財務危機。

隨著政府對金融保險業法規的鬆綁、金控公司成立、銀行通路的興起、新型保險商品與行銷手法的出現等各種金融改革，使得台灣的壽險市場逐漸呈現出完全競爭的局面，這一兩年來，由於次級房貸的影響，使得一些經營不善的壽險業者陸續被其他壽險公司所購併，以及陸續有一些外商壽險公司被台灣壽險公司所併購的情形產生。直至2009年為止，台灣地區的人壽保險公司已由開放前之8家增為30家，其中本國壽險公司22家、外商分公司8家。

## (二) 台灣人身保險產業概況

### 1. 人身保險保費收入概況

表 2-12 台灣人身保險保費收入與 GDP

年度	人身保險保費收入 (新台幣百萬元)	人身保險保費 收入成長率 (%)	國內生產毛額 (新台幣百萬元)	經濟成長率 (%)
2002	889287.00	22.01	10293346.00	3.37
2003	1132652.00	27.37	10519574.00	1.22
2004	1308488.00	15.52	11065548.00	4.38
2005	1457750.00	11.41	11454727.00	3.52
2006	1563701.00	7.27	11889823.00	3.80
2007	1875097.00	19.91	12588991.62	5.88

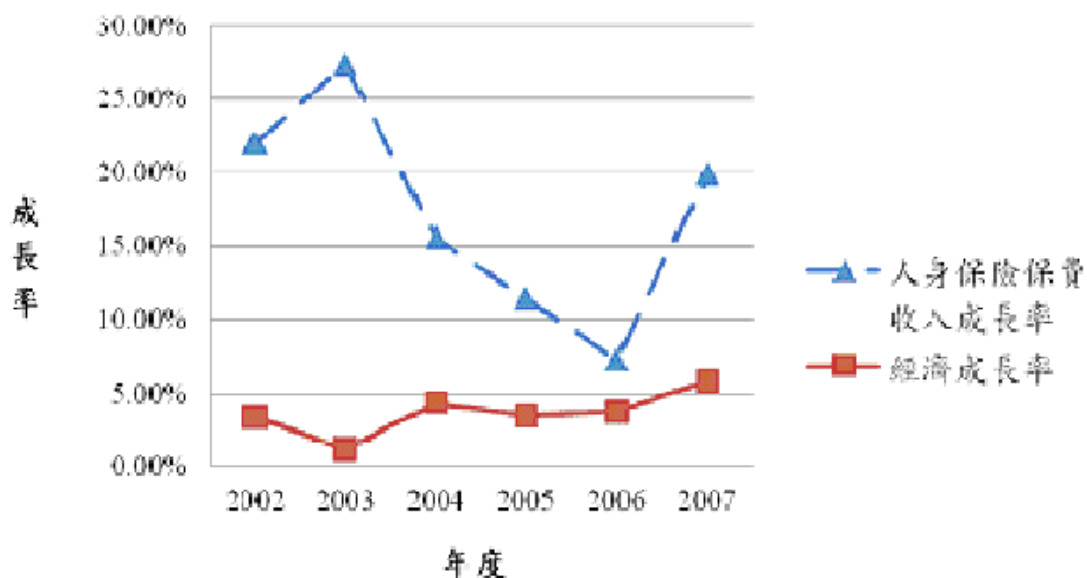


圖 2-9 台灣人身保險保費收入與經濟成長率之趨勢

由表2-12可知，台灣人身保險業在2007年之人身保險保費收入為新台幣18750億元，比去年同期成長了19.91%，而該年的國內生產毛額(GDP) 則為125890億元，比去年成長了5.88%。<sup>91</sup>此外，由圖2-9可看出在2004年至2007年間，人身保險保費收入成長率與經濟成長率的趨勢相當近似，分別為2004年至2006年間呈現遞減趨勢，於2006年至2007年間為遞增趨勢。而表2-12中顯示，在所有人身保險的險種之中，個人人壽保險保費收入占總人身保險保費收入的比例為最高，約占四分之三，且其平均成長率約為16%，其中，續年度的個人人壽保險保費收入成長率明顯高於初年度之個人人壽保險保費收入成長率；而至於其他的險種，除了個人年金保險之保費收入比例是呈現逐年遞增之外，其餘之壽險險種保費收入比例皆是呈現逐年衰退的現象。

## 2.壽險業各項發展指標

表 2-13 台灣人身保險業各項發展指標

年 度	人身保險密度 (元/人)	人身保險滲透 度(%)	人壽保險及年 金保險投保率 (%)	人壽保險及年 金保險普及率 (%)
2000	28115	6.24	121.41	238.76

91 人壽保險業務統計年鑑 (台北：財團法人保險事業發展中心，2007年)。

2001	32531	7.39	135.40	259.64
2002	39487	8.54	143.70	256.77
2003	50106	10.59	158.87	274.50
2004	57671	11.51	166.21	281.12
2005	64021	12.42	176.13	294.22
2006	68353	12.77	184.01	299.68
2007	81675	14.52	196.03	313.25

註：1.保險密度：每人平均保費負擔。

2.保險滲透度：保費收入對GDP之比率。

3.保險投保率：有效契約件數對人口數之比率。

4.保險普及率：有效契約保額對國民所得之比率。

由表2-13中的各項發展指標以及圖2-9中的四項發展指標均呈現逐年遞增的趨勢來看，無論是人身保險的保險密度與保險滲透度以及人壽保險和年金保險的投保率與普及率均呈現逐年穩定的成長，此四項指標的提升顯示了國人對人身保險的認同度與接受度的提高。<sup>92</sup>而就保險滲透度方面而言，人身保險保費收入占國內生產毛額的比率已成長至14.52%，較2000年之6.24%成長了超過2倍，表示歷年來台灣人身保險產業的發展速度均超過經濟成長的速度，顯示出台灣人身保險產業在國內已屬於高度成長之產業，且已漸趨成熟。

### 3.台灣人身保險產業市場集中度高且為擴大經營規模，企業購併頻繁

台灣人身保險產業雖然不論是從總保費收入、保險密度與滲透度等來看，一直維持著穩定的成長。但各公司之市占率卻依舊沒有太大變化，仍然維持大者恆大的競爭關係，其中前三大人身保險業者之總保費收入就占了整體市場的50%，如表2-13所示，國泰人壽市占率為24%、南山人壽市占率為14%以及新光人壽市占率為12%，如表2-14所示。<sup>93</sup>

而由於受2007年爆發的次級房貸風暴所影響，再加上經濟全球化與自由化的盛行，使得各產業皆面臨前所未有之挑戰與競爭。此外，台灣在2002年加入世界貿易組織(World Trade Organization；WTO)後，受法規要求必預開放外資進入本國保險市場，也使得本土保險業者面臨各國保險業者的競爭壓力。在這期間，台灣壽險業陸續傳出企業間的購併事件或是外商壽險業者由本土壽險業者概括承受其在台的所有營運業務事件；例如2007年中國人壽概括承受瑞泰人壽台灣分公

92 保險市場重要指標(台北：財團法人保險事業發展中心，2007年)。

93 台灣保險年鑑(2002-2007)(台北：財團法人保險事業發展中心，2007年)。

司之所有營業及資產負債等不勝枚舉，因而形成壽險業者為擴大經營規模，不斷進行企業間的購併行為之現象。截至2009年為止，台灣之壽險業者共計30家，其中包括22家本國壽險業者、8家外國壽險業者在台設立之分公司。

表 2-14 2007 年台灣前三大壽險公司市占率

保險公司	總保費收入(單位：新台幣百萬元)	市占率
國泰人壽	441436.572	24%
南山人壽	256971.380	14%
新光人壽	215902.442	12%
其他人壽公司	960786.888	50%

### 三、大陸人身保險產業概況

#### (一) 大陸人身保險產業發展歷程

在大陸的人壽保險業方面，由於大陸經濟的突飛猛進以及人民的生活水準不斷提升等因素，使得大陸人民對於人壽保險的需求日益攀升，讓許多外商保險業者以及台灣的保險業者紛紛覬覦這龐大且深具潛力的市場。根據劉仁伍所著《中國保險業：現狀與發展》一書，自1980年代以來便有不少業者開始準備登陸計畫。例如，於1992年美國友邦保險公司在上海成立「美國友邦上海保險公司」宣布恢復營業，接著陸續於2006年底分別設立了「美國友邦廣州保險公司」、「美國友邦深圳保險公司」、「美國友邦北京保險公司」、「美國友邦蘇州保險公司」等獨立子公司，由於其積極引進新型保險商品與行銷制度，造成了大陸人壽保險業的巨大轉變，也由此可見其對大陸新興市場之重視；近幾年，台灣的壽險公司也開始邁開步伐，持續投入資源與培養人才，再加上兩岸金融合作備忘錄的簽訂，希望能更快速的在這蓬勃發展的保險市場中占有一席之地。

自從大陸加入WTO以來，金融業中開放程度最大的產業莫過於是保險業，大陸保險市場生機勃勃的繁華景象隨著外資保險業頻頻叩關而顯得更加的熱絡。有別於外資保險公司，大陸於2005年首度核准台灣的保險公司赴大陸設立辦事處，其中被核准的保險公司為國泰人壽、新光人壽、南山人壽、台灣人壽等4家人壽保險公司。且再於2006年，核准四家台灣保險公司與大陸本土企業籌建合資公司，分別為台灣國泰人壽、新光人壽、台灣國泰世紀產物保險及台灣人壽。

整體而言，截至2007年底大陸共有42家人壽保險公司，其中，中資壽險公司



為11家，外資壽險公司5家，中外合資壽險公司26家。而三大中資壽險公司（中國人壽保險公司、中國太平洋人壽保險公司、中國平安保險公司）即占了全體營業額76%，呈現明顯的寡占市場現象。

## (二) 大陸人身保險產業概況

### 1. 大陸保費收入迅速成長，但產壽險相差甚大

表 2-15 2002 年至 2007 年大陸人身保險業保費收入統計

年度	國內生產毛額(人民幣百萬元)	成長率(%)	保費收入(人民幣百萬元)	成長率(%)	財產保險保費收入(人民幣百萬元)	成長率(%)	人身保險保費收入(人民幣百萬元)	成長率(%)
2002	12033300	9.1	304800	44.05	77830	13.56	207368	1.05
2003	13582300	10.0	384900	26.28	86940	11.70	266900	28.71
2004	15987800	10.1	432300	12.31	108899	25.26	284600	6.63
2005	18386800	10.4	493052	14.05	123191	13.12	324532	14.03
2006	21087100	11.1	564015	14.39	151004	22.58	359039	10.63
2007	24661900	11.4	703340	24.70	199777	32.30	446292	24.30

表2-15顯示，大陸保費收入持續增長，並且已漸漸進入穩定成長時期，自1980年至2007年，保費收入從4.6億元人民幣增加至7033.4億元人民幣，而該年年增長約24.7%，遠高於同期國內生產總值11.4%的增長速度。<sup>94</sup>

### 2. 國際資金紛紛轉進大陸保險市場

中國大陸於2001年12月11日加入世界貿易組織，使得外資資本不斷向中國大陸各大保險公司投資入股。此外，許多國外保險資本採取與大陸國內非保險企業合資設立保險公司的方式，進入中國大陸保險市場。截至2007年底，外資保險公司之市占率從2001年之1.44%（約33.29億元人民幣）上升至9.00%（約484億元人民幣）。<sup>95</sup>

### 3. 縱使保險公司家數增加，但仍呈現寡占局面

大陸自1980年開始恢復國內保險業務，在1985年成立了全國第一家保險公司：中國人民保險公司(PICC)。2000年底為31家保險公司，2002年底為54家，

<sup>94</sup> 中華人民共和國國民經濟和社會發展統計公報（北京：國家統計局，2008）。

<sup>95</sup> 中國保險年鑑（2003-2008）（北京：保險年鑑社）。

2006年底發展到77家。也造成中國大陸保險市場的結構也逐漸發生變化，在人身保險市場中，由1985年原中國人民保險公司壟斷變為三大人壽保險公司競爭：中國人壽保險公司、中國太平洋人壽保險公司與中國平安保險公司。截至2007年底，三家市占率分別為43%、11%與22%，而剩下之24%份額，則由其他中資公司與外資公司所共同瓜分。<sup>96</sup>

#### 4.法規與監管制度的演進

中國大陸自1983年以來先後制定了保險法、保險代理、保險經紀、外資保險等法律規章以加強對保險產業的監督與管理。入世後，為求更完善的保險監管制度，於2002年頒布了《保險法》、《中華人民共和國外資保險公司管理條例》；並在2004年五月修訂且公佈《保險機構高級管理人員任職資格暫行規定》、《保險公司規定》、《外資保險公司管理條例實施細則》等。此外，自2000年來先後在上海等34個省、市，自治區設立了中國保監會的派出機構，且也解除了許多行政限制，逐漸提升了中國大陸在保險產業上監督與管理的水準。

2009年3月修訂原有的保險法，新保險法將於同年10月開始實施，新保險法中有提及一些特點，例如，外資保險公司的法律適用，即外商投資設立和參股的保險公司，以及外國保險公司在陸分支機構均適用新保險法的規定，享受國民待遇，但仍堅持特別法優於普通法的原則，如果有其他法律制度對外資保險公司有特殊的、具體的規定，則優先適用其他法的規定；外資保險公司的組織形式更多元；進一步更嚴格市場進入條件；拓展保險業務範圍；拓寬保險資金運用渠道；強化保險監管等。

---

96 同註 95。

## 第三章 資料收集與分析

本研究為探索性研究，目的是建立台灣壽險業資訊服務委外的委外管理、委外程度與夥伴關係之研究架構，因為資訊服務境外委外對於實務應用而言，是一種既新又不斷在改進的管理技術，而且深受環境、組織、技術等因素影響，極少有固定的應用模式可循，因此對於研究問題仍屬探索性階段，為求深入瞭解此新興的議題，本研究採用個案研究方法進行探討。

### 第一節 資料收集

本研究認為國際企業資訊服務境外委外的形成與運作都有其獨特性，若以大樣本實證研究進行分析，難免有將變數與變數相關性過於簡化之嫌；而以一個個案完整的深入探索，則可以將一個台灣資訊服務委外作一整合性的探討。

若要以大樣本進行實證，實有樣本數不足的難題無法克服；至於本研究的分析單位為台灣金融業，訪問對象包括企業與其配合的資訊服務委外承包商，若以大規模郵寄問卷的方式進行調查，將不易解決問卷配對的問題。因此，本研究採用個案研究方法進行探討，找出產業中具有代表性的個案公司，並且以人員親訪的方式蒐集個案公司與其承包商之資料，以解決資訊服務境外委外系統不易尋求與接觸的問題。而以個案分析完整的深入探索，則可以將台灣金融業資訊服務境外委外的委外程度、委外管理與夥伴關係作一整合性的探討。

### 第二節 研究設計

#### 一、研究設計和工具的效度處理

為提高個案研究的一般化能力，本研究在效度方面作了多項的安排：

- 1.研究對象包括A壽險公司與其配合的資訊承包商夥伴，如此可以互相驗證資料的真實性。
- 2.於深度訪談時，為避免訪談流於空洞、漫談，本研究設計了訪談問卷，在實際進行訪談前先提供給受訪人，以便受訪者預先對所提供的資料有所準備，而在實際訪談時，訪問人員則會以問卷為訪談的基礎架構。

- 3.在蒐集資料方面，為避免以單一的深度訪談資料蒐集方式所可能流於主觀，本研究還多方面的蒐集次級資料，以使蒐集的資料內容更為充分。
- 4.此外，為使衡量工具能有效正確的測量所欲研究的特質或功能，本研究針對內容效度和構念效度進行了分析；內容效度是在測量工具內容的適切性，本研究的衡量工具，是以理論為基礎，由文獻探討與初步個案研究發展出來，經過指導教授與多位專家的指導後，不斷修正而得，因此應具有相當的內容效度；構念效度是指衡量工具能夠測量理論或特質的程度，分析衡量工具是否具有構念效度的第一步通常是以理論為基礎發展構念，本研究的衡量工具基本上符合此項要求。

## 二、研究對象的選擇

本研究採用個案研究的方式進行，深入了解台灣的A壽險業在進入中國市場時，在資訊服務委外的管理與運作，以及A壽險資訊服務委外承包商夥伴關係的建立與發展。以下為本研究對象：

- 1.A壽險業：本研究以A壽險業為研究的主軸，深入探討的資訊服務委外的委外程度與委外管理。
- 2.資訊委外承包商夥伴：由A壽險向外延伸，可以剖析A壽險與資訊服務委外承包商的關係進而影響發展業資訊服務境外委外的決策。

## 三、資料蒐集

本研究主要的資料蒐集方式為人員的訪談，Downs et al.<sup>97</sup>認為由具有訪談技巧的人員藉由工具所蒐集到的資料，是最精確、完整的資訊；此外，人員訪談也是最具有彈性的資料蒐集方式，因為研究者可以進一步針對問題取得更詳細和明確的答案，或是以目視法觀察到一些非語言的行為。<sup>98</sup>本研究發展了一份訪談問卷，一方面提供給訪問人員在訪談時，作為訪談的架構；另一方面在正式訪問前，提供給受訪者以作資料準備之用。

---

97 Cal W. Downs, G. P. Smeyak & E. Martin, *Professional Interviewing* (New York: Harper and Row Publishers Inc, 1980)

98 Duane Davis & Robert M. Cosenza, *Business Research for Decision Making*(MA: Kent Publishing Company, 1985).

此外，本研究也將以歷史文獻之蒐集並整理歸納，經由相關理論的文獻探討目前資訊委外的現況與未來發展，藉以深入A壽險進入中國市場，在資訊服務境外委外的程度、管理、以及與委外承包商之間關係，經由個案研究方式發展推導，將所蒐集之次級資料與實際訪談之結果，以A壽險為例，旨在瞭解建立台灣A壽險發展資訊服務委外的模式，以供後續研究與實務參考。

### 第三節 訪談紀錄

本節針對訪談過程及內容摘要說明，藉以對於個案分析內容可以更明朗透徹了解。

#### 一、實施委外策略的考量點為何?目前哪些部份委外?

A壽險公司由於成本與專注於本業的考量，於2007年5月將台灣所有分公司及其營業處據點的個人電腦維護作業委外給C承包商，委外包含了提供專案工程師駐點服務、軟硬體故障處理解決方案、資訊硬體安裝設定及維護服務、協助辦公軟體安裝及升級、針對A壽險公司環境建立適當的支援模式、提供使用者服務機制及相關技術諮詢服務、A壽險公司其他大型專案客製化需求整合性服務等等。

由於C承包商的總部位置是位於台北市，但是因為A壽險公司將全台灣所有分公司及其營業據點的資訊設備維護委外服務委外給C承包商，所以C承包商分別與台灣北區、中區、南區與東區的相關資訊廠商組成了一個全省維修團隊，並簽訂長期合作契約，提供A壽險公司快速與高品質的服務。C承包商提供了專屬的E化客服中心、提供Web平台、即時線上報修與處理進度查詢，單一服務窗口整合的服務縮短叫修流程、高效派工及結案模式，提供A壽險公司全省免付費電話，叫修3分鐘內完成建案，派工完成即時訊息通知，工程師配備3G設備及小筆電隨時接收案件訊息，完修後客戶直接於小筆電上簽名或於報修系統上簽收、快速多元的服務模式；除了到場維修外，也可使用遠端服務提供客戶技術問題與尋求解決方案、PC自動化資產管理、既有資產管理機制整合與即時資產搜集，產生資產異動報表與分析報表、實用的服務管理報表；可供管理者每日及時掌握案件狀態與服務滿意度，於異常時，第一時間掌握狀況，以利將異常狀況排除，分析經常損壞硬體的故障原因與分析硬體生命週期，了解損壞狀況後可擬定採購計

畫或針對不良產品汰換、全方位的滿意度調查；藉由E化調查與及時分析、定期月報與會議來與A壽險公司雙向溝通，並隨時即時回應客戶來達成全方位的滿意度管理。

A壽險公司由於金融業務的成長及行銷活動的增加，公司內各種進件系統及保單管理系統分散於各處，日積月累後將形成難以調閱的問題，影像資料的儲存生命週期沒有統一的標準，系統各自處理，形成管理上的困擾，這些資料僅僅提供調閱查詢，若換算成單位儲存成本，將十分昂貴，所以為了讓這些珍貴的資料進行加值運用，形成企業流程管理，所以委外給C承包商建置智慧型影像流程管理系統，以提供整合性影像平台，避免資訊系統費用重覆投資達到風險控管的目的。達成文件管理e化之目標，以節省檔案儲存及傳遞費用，並降低實體文件遺失機率。

二、依照實際至中國大陸擇點並進行委外策略，考量的因素是什麼？

目前在中國大陸各地區形成了三大資訊委外中心，第一為北京、大連、天津為主的環渤海區域，第二為南京、上海、杭州的長三角區域，第三為廣州、深圳所組成的珠三角區域，這三大區域也是目前台灣企業前往投資設廠最多的地方，因此A壽險也會考慮於這些地方提供金融服務，若台灣的資訊委外廠商也可以前往中國大陸這些地區提供資訊委外服務，則相信台灣的金融業者也會因為當地有台灣的資訊委外廠商而將當地的金融資訊委外出去，以A壽險公司而言，未來也是會考慮至這三大區域設立服務據點，但是目前C承包商只有在北京與西安設有分公司，因此未來若要持續與服務A壽險公司的境外分點，則須於其他地點深耕或尋求可配合的下游廠商，但是目前這一部份C承包商是屬於被動的狀態，由於企業成本的考量，所以必須先有需求才會有所行動，也就是待A壽險公司準備且願意將境外資訊委外服務委外給C承包商時，C承包商才会有配合的行動。

C承包商目前的員工內，擁有技術背景的大約占全部員工的70%，這些技術除了開放系統的Visual Basic、C語言和Java等等外，還包含了金融端的核心系統技術：大型主機Mainframe的Cobol語法程式，另外C承包商的技術團隊經微軟認可，具備高度運用微軟技術的勝任能力與專長；在建置相關解決方案下，亦獲得客戶的肯定與推崇，已順利取得微軟公司「Microsoft Certified Partner」的合作夥伴資格，及商業流程整合解決方案(Business Process and Integration Solutions)專業

領域的認證。除此之外，C承包商在替客戶規劃委外專案時也遵循管理應能遵循（IT Infrastructure Library，ITIL）標準，即運用ITIL提供的流程和最佳規範進行內部的IT服務管理，確保這個過程符合成本效益原則，可以分部份或階段的實現，應能結合許多資訊服務管理廠商提供的軟體來支援ITIL的執行，如IBM的Tivoli、HP的OpenView、CA的Unicenter、微軟的微軟營運架構（Microsoft Operation Framework：MOF），來協助委託客戶實施ITIL維運管理。

三、除了上述的考量因素之外，有無其他重要的考量因素呢？

資訊服務境外委外的成本，對於A壽險公司而言絕對是一項非常重要的考量因素，由於當初A壽險公司考慮到國內業務日漸E化，所以將影像流程管理系統委託給C承包商，除了享受專業的資訊服務外，更能有效的降低設備投資與資訊處理成本，若未來若C承包商可以降低A壽險公司在中國大陸的金融資訊服務的人力資源與技術支援成本，相信初期A壽險公司還是很願意再將新的資訊專案委外給C承包商，但是若A壽險公司於中國大陸經營穩定後，有可能因為中國大陸更廉價的人力成本而改委外給當地的資訊委外廠商。

雖然C承包商是A壽險長久配合的資訊委外服務廠商，但是對A壽險內部而言，員工的滿意度也是決定是否將新專案委外給C承包商的考慮因素之一，目前C承包商對於在執行A壽險的資訊設備維護委外服務時，為了可以提升與維持滿意度，除了提供專屬的E化客服中心、高效派工及結案模式、快速多元的服務模式、PC自動化資產管理與實用的服務管理報表外，在服務案件完畢後都會提供滿意度問卷調查，期望藉由這項方式能了解A壽險公司設備使用者對於C承包商的滿意度感受，也藉此來改善C承包商的服務態度與流程，期望能帶給A壽險更滿意與高品質的服務，A壽險的委外需求也會因此而繼續委外給C承包商。

初期A壽險若至中國大陸設立服務據點，所服務的主要客戶群應為在當地的台商客戶，因此相關的金融資訊服務應傾向與將台灣原有的服務制度搬移過來，因此當地的金融服務系統由原來在台灣委外服務廠商來維護是比較適合且不容易發生問題。

A壽險公司目前的資訊人員大約300人左右，由於金融海嘯的衝擊，現階段人力資源在非必要的狀況下盡量不會增加，未來若至中國大陸設置服務據點，考量開發階段的人力成本負擔與人力配置，會傾向核心系統交付內部人員，非核心

部份的系統採取委外開發。

A壽險與C承包商由於長期的配合，因此與C承包商的知識分享程度高、互動性高，讓高階主管不用分心管理非核心的資訊系統，再加上C承包商也擁有相關資訊安全認證，可以降低委外資料外洩的風險，所以基於策略性的考量，A壽險至中國大陸設置金融服務系統時，若C承包商願意協同A壽險至中國大陸發展，初期則會考慮將相關金融資訊委外給C承包。根據內部詢問得知，C承包商為股份有限公司，而其中的股份大約有70%為A壽險員工所持有，這些員工中有些不乏為A壽險高階主管，因此在A壽險當有委外需求時，在遴選委外廠商的時候，C承包商有可能會因為高階主管的支持而獲得較高的獲選分數，但是還是需要標準遴選程序來取得委外的機會。

#### 四、為何長期選擇C承包商，成為委外策略伙伴？

C承包商為秉持長期以來對軟體品質的要求，於2004年3月15日開始正式啟動CMMI導入計畫，其認證共分為五級、第一級：初始（Initial）、第二級：已管理（Managed）、第三級：已定義（Defined）、第四級：數量化管理（Quantitatively）、第五級：最佳化（Optimizing），C承包商於2005年7月29日全面通過CMMI軟體工程成熟度第二級評鑑（CMMI - ML2），之後再於2007年2月9日通過成熟度第三級評鑑（CMMI - ML3），目的在發展一個共通性之整合架構，以支援整合不同專業領域之特定能力成熟度模式及相關產品，並致力提供系統工程及軟體工程之指導原則，期許在任何架構下的組織，皆能促進其流程改善，CMMI不僅提高每一級別成熟度要求之門檻，亦同時擴充能力成熟度評鑑適用範圍，使得軟體工程、系統工程之專業領域及整合性產品與流程發展之環境，皆能運用CMMI為軟體開發流程提供持續改善的指引，對軟體生產力與品質的提升亦有顯著的實質效益，因此對於資訊委外廠商而言，取得CMMI認證是代表資訊委外承包商擁有委外的專業能力，會更加強化C承包商在開發與維護的品質，讓資訊委外委託者可以得到最佳的產品與服務。

C承包商已於2007年通過全公司ISO27001 驗證，C承包商制定公司相關流程程序書並確實遵循程序書的標準規範來執行日常的工作事項以及每年員工的風險評鑑，評鑑公司內部的機密性、完整與可用性，確保只有經授權的人才能存取資訊並且保護資訊與處理方法的正確性與完整性與經授權的使用者在需要時可



以取得資訊及相關資產，除此之外，為了讓資訊安全管理更落實，公司內部每年都會實行兩次內部稽核，藉由稽核制度來改善企業的資訊安全，而ISMS認證機構每年也會至C承包商執行稽核作業，確保遵守ISO27001規範，除此之外，A壽險也會每半年派A壽險的稽核人員至C承包商執行安全政策、風險管理與業務持續運作管理的相關稽核，確保C承包商資訊安全潛在的威脅與脆弱點能降到最低，以避免廠商洩漏金融機密或遭受駭客入侵的風險，這樣A壽險才會放心的讓C承包商繼續承包A壽險的資訊委外作業。

在資訊服務委外經驗方面，C承包商的員工中還有許多資深的專案經理，曾經主導相關金融客戶資訊系統委外專案，因此擁有許多金融資訊系統委外專案管理的經驗，也因此讓A壽險可以放心的將資訊委外服務交付給C承包商執行，以A壽險公司影像流程管理系統的專案管理為來說明，分別為專案規劃、專案監控、需求管理、系統發展、品質稽核與保證、教育訓練、輔導上線和系統保固維護。

## 第四章 個案分析

本章旨在針對訪談結果與相關個案進行資料分析。本章共分五節來陳述，第一節為個案公司簡介；第二節則針對 A 壽險公司與 C 承包商的資訊委外服務進行說明；第三節則是對境外環境因素分析；第四節則是探討組織因素分析；第五節則是說明委外承包商的配合能力。

### 第一節 個案公司簡介

#### 一、A壽險公司簡介

A壽險公司設定於1992年2月，並與其他商業銀行以股份轉換方式設立金融控股股份有限公司，主要營業項目包括收受存款、辦理放款、辦理進出口外匯、外匯存款、票據貼現、匯兌、保證、代理收付、保管、信託、信用卡、衍生性金融商品交易、辦理短期票券經紀、自營、簽證及承銷、應收帳款承購、投資及承銷有價證券、境外金融、發行金融債券等業務；在營運網絡方面，除了積極在全國各大都市設立分支機構，同時配合金融國際化，除設立國際金融業務分行，目前有香港與越南海外分行，為A壽險公司海外經貿業務邁進一大步，除此之外還有轉投資相關保險、租賃、建築、旅遊和網路資訊公司。A壽險公司的組織圖如圖4-1所示，各主要部門的職掌如下：<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> 資料來源：A 壽險九十九年度年報。

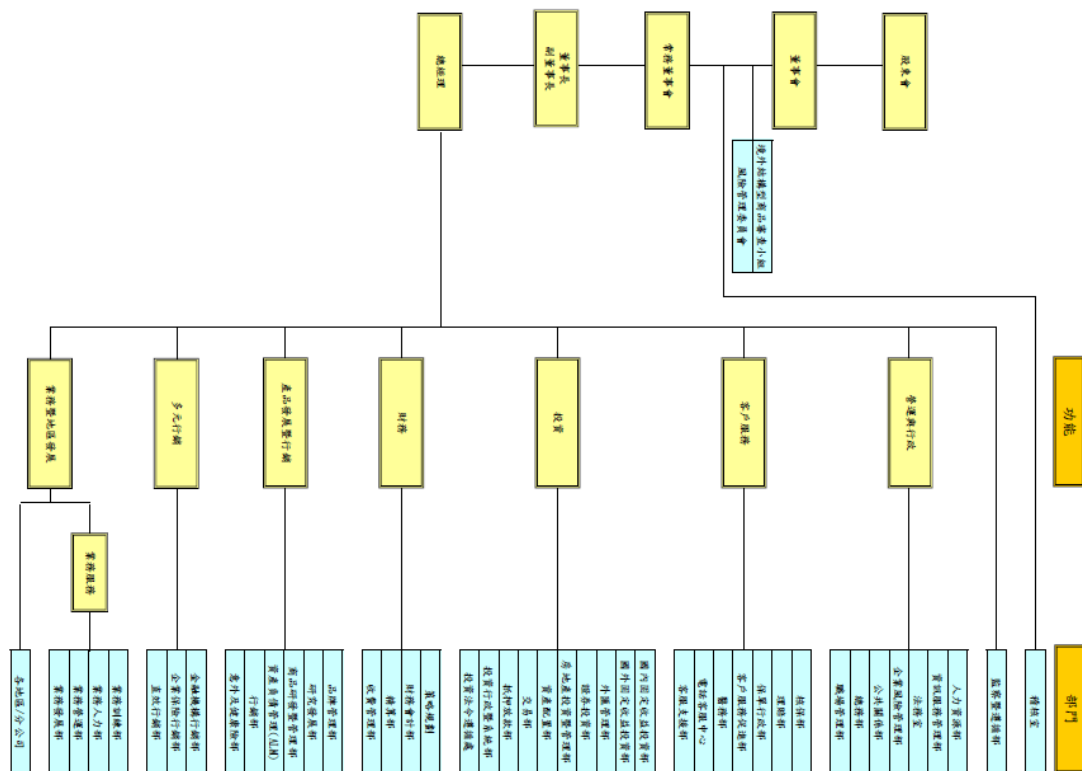


圖 4-1 A 壽險組織圖

1. 稽核室：辦理查核及評估內部控制制度之有效性。
2. 監察暨遵循部：各部室及分公司法令規章遵循業務自行評估、法令規章變動管理、教育訓練與業務宣導。
3. 人力資源部：內勤員工聘僱任用、薪津考勤、績效管理、人才培育與員工關係/福利推行。
4. 資訊服務管理部：統整並控管企業營運資訊管理系統；系統、網路與機房管理與維護及作業系統設定、執行及與資訊安全控管。
5. 法務室：法律相關事項諮詢、訴訟、合約文件及保單條款撰擬審閱；董事會/股東會會務、工商登記、股務、資訊公開、印信管理、公文管理。
6. 企業風險管理部：掌理企業風險評估、督導各部門進行風險自行評估作業。
7. 公共關係部：新聞發布、公關活動、媒體及對外關係建立與維護、議題監控與管理。
8. 總務部：各類印刷品\科技\國內外活動\辦公物品等之採購、物品供應、財產管理、文件收發。

9. 職場管理部：職場安全與衛生管理、職場租賃與裝修、教育訓練中心管理
10. 核保部：新契約核保作業，新契約行政、系統作業流程規劃。
11. 理賠部：理賠申請案件之審核及理賠案件資料管理。
12. 保單行政部：保戶服務系統支援及諮詢與保戶服務相關作業流程制訂。
13. 客戶服務促進部：新契約、客服、保全、理賠等服務品質及客戶服務滿意度之作業流程制定、改善及推動執行，以及申訴案件之處理、追蹤及控管。
14. 醫務部：醫務行政管理及醫務諮詢。
15. 電話客服中心：保戶電話諮詢及解答、業務員保單相關諮詢服務。
16. 客服支援部：專案規劃、管理及流程改善、執行保險商品管理小組之各項作業。
17. 國內固定收益投資部：國內固定收益部位管理、國內短期資金調度管理。
18. 國外固定收益投資部：國外固定收益資產組合規劃、國外固定收益部位投資、交易及管理。
19. 外匯管理部：外匯部位管理規劃、避險交易執行、交易對手額度申請與合約簽署事宜。
20. 證券投資部：從事權益證券投資、法規與公司指定範圍內之各項金融工具投資交易、輔助業務單位拓展產品與業績。
21. 房地產投資暨管理部：房地產投資策略與組合規劃、房地產投資標的評估查核、投資型房地產之租賃、營運管理暨相關工程之專案管理。
22. 資產配置部：資產配置的規劃/執行及監督、投資部門內部及跨部門專案、跨資產投資組合管理及數量分析。
23. 交易部：國內外股權/期權交易執行。
24. 抵押放款部：承作動產及不動產擔保放款，提供保戶及一般客戶購屋或貸款融資業務。
25. 投資行政暨系統部：投資相關交易交割及投資資產之維護管理，暨投資相關系統軟硬體之建置、開發、與維護管理。
26. 投資法令遵循處：投資相關法令遵循之控管與投資相關法令之訓練與諮詢協助。

- 27.策略規劃：策略規劃與制定。
- 28.財務會計部：會計帳務&稅務、會計出納作業規劃管理及審計管理、財務表報編製及分析、預算編列及控制。
- 29.精算部：公司財務精算、業務統計、精算分析、再保險業務。
- 30.收費管理部：續期保費之收取作業與管理、繳費管道作業程序及辦法之定訂與修訂、收費員每月津貼之計算與發放。
- 31.品牌管理部：公司品牌管理。
- 32.研究發展部：新商品企劃與相關研究。
- 33.商品研發暨管理部：商品開發管理、商品定價評估、精算相關研究。
- 34.資產負債管理：公司資產負債評價與管理。
- 35.行銷部：Life & ILP 商品推廣、行銷策略擬定及執行、行銷推廣工具及平台之開發。
- 36.意外及健康險部：A&H商品推廣、行銷策略擬定及執行、行銷推廣工具及平台之開發。
- 37.金融機構行銷部：金融機構行銷(包含銀行、農漁會、信合社)業務規劃及推展。
- 38.企業保險行銷部：提供企業團體險規劃、推廣企業保險行銷模式。
- 39.直效行銷部：規劃並發展多元行銷業務、專案規劃與執行、電銷人員招募/培訓與組織管理。
- 40.業務訓練部：業務人員職前、在職、晉升與銜接之教育訓練。
- 41.業務人力部：業務增員活動企劃及推展。
- 42.業務營運部：修訂業務制度及相關作業流程、地區/分公司業務行政系統作業之支援、業務人員資格測驗及登錄程序相關作業、通訊處總監/經理升級評量覆核作業及通訊處異動通報。
- 43.業務發展部：業務推廣規劃及執行、檢視及規劃業務制度、執行業務溝通、財富管理、協助業務員進行職場開發。

## 二、C 承包商簡介

C 承包商成立於 2000 年，由一群在金融產業及信用卡資訊系統市場中已經耕耘十數年的各領域菁英專才所組成，目前已成長至約 180 餘人，服務對象以金融業為主，主要的業務項目為提供金融業資訊服務，包括系統委外處理服務、套裝軟體建置、應用系統開發暨維護服務和顧問諮詢服務，除了擁有完整的系統開發團隊，具備金融資訊整合系統豐富經驗外，更了解市場環境需求，故能提供金融業全方位的資訊解決方案與即時的服務。客戶群更由金控、信用卡中心跨足至保險公司、資產管理等產業；目前臺北為總公司外，另於大陸北京與西安設立分公司，C 承包商組織圖如圖 4-2 所示。<sup>100</sup>

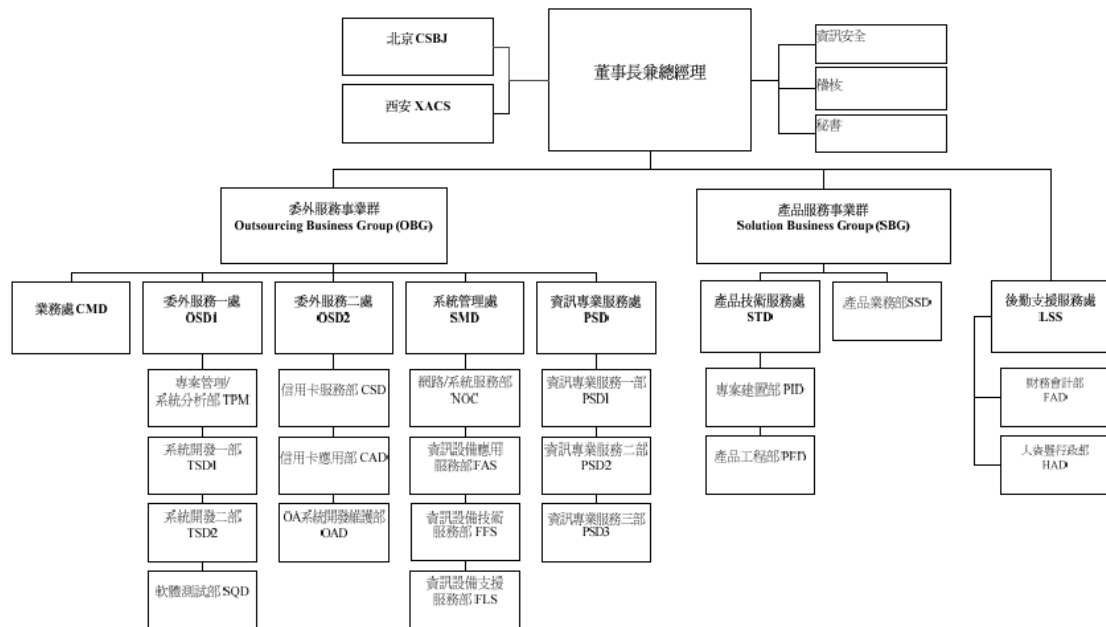


圖 4-2 C 承包商組織圖

## 第二節 A 壽險公司與 C 承包商的資訊委外服務

### 一、A 壽險公司資訊設備維護委外服務

A 壽險公司由於成本與專注於本業的考量，於 2007 年 5 月將台灣所有分公司

<sup>100</sup> 資料來源：C 承包商。

及其營業處據點的個人電腦維護作業委外給C承包商，其服務項目有以下幾點：

- 1.提供專案工程師駐點服務。
- 2.提供軟硬體故障處理解決方案。
- 3.提供資訊硬體安裝設定及維護服務。
- 4.協助辦公軟體安裝及升級。
- 5.針對A壽險公司環境建立適當的支援模式。
- 6.提供使用者服務機制及相關技術諮詢服務。
7. A壽險公司其他大型專案客製化需求整合性服務。

由於C承包商的總部位置是位於台北市，但是因為A壽險公司將全台灣所有分公司及其營業據點的資訊設備維護委外服務委外給C承包商，所以C承包商分別與台灣北區、中區、南區與東區的相關資訊廠商組成了一個全省維修團隊，並簽訂長期合作契約，藉由客服中心管理流程，如圖4-3所示，提供A壽險公司快速與高品質的服務，C承包商的資訊設備維護委外服務的特色有以下幾點：<sup>101</sup>

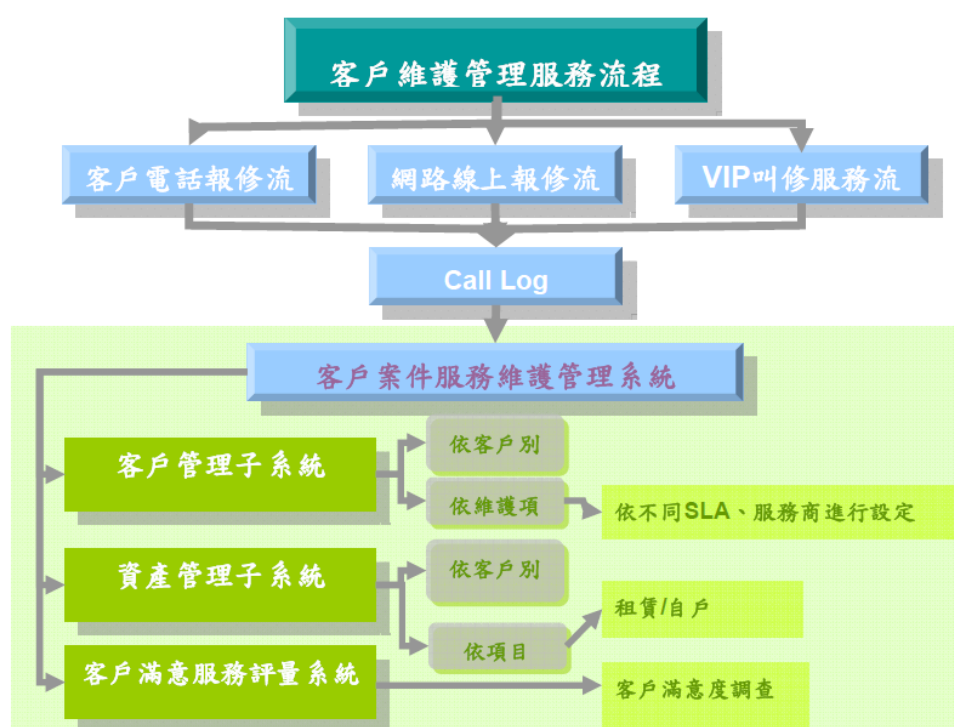


圖 4-3 客服中心管理流程

101 同註 100。

- 1.專屬的E化客服中心：提供Web平台，即時線上報修與處理進度查詢，單一服務窗口整合的服務縮短叫修流程。
- 2.高效派工及結案模式：提供A壽險公司全省免付費電話，叫修3分鐘內完成建案，派工完成即時訊息通知，工程師配備3G設備及小筆電隨時接收案件訊息，完修後客戶直接於小筆電上簽名或於報修系統上簽收。
- 3.快速多元的服務模式：除了到場維修外，也可使用遠端服務提供客戶技術問題與尋求解決方案。
- 4.PC自動化資產管理：既有資產管理機制整合與即時資產搜集，產生資產異動報表與分析報表。
- 5.實用的服務管理報表：可供管理者每日及時掌握案件狀態與服務滿意度，於異常時，第一時間掌握狀況，以利將異常狀況排除；分析經常損壞硬體的故障原因與分析硬體生命週期，了解損壞狀況後可擬定採購計畫或針對不良產品汰換。
- 6.全方位的滿意度調查：藉由E化調查與及時分析、定期月報與會議來與A壽險公司雙向溝通，並隨時即時回應客戶來達成全方位的滿意度管理。

## 二、A壽險公司影像流程管理系統

A壽險公司由於金融業務的成長及行銷活動的增加，公司內各種進件系統及保單管理系統分散於各處，日積月累後將形成難以調閱的問題，影像資料的儲存生命週期沒有統一的標準，系統各自處理，形成管理上的困擾，這些資料僅僅提供調閱查詢，若換算成單位儲存成本，將十分昂貴，所以為了讓這些珍貴的資料進行加值運用，形成企業流程管理，所以委外給C承包商建置智慧型影像流程管理系統，架構參考圖如圖4-4所示，期望可以達到以下的目標：<sup>102</sup>

---

102 同註 100。



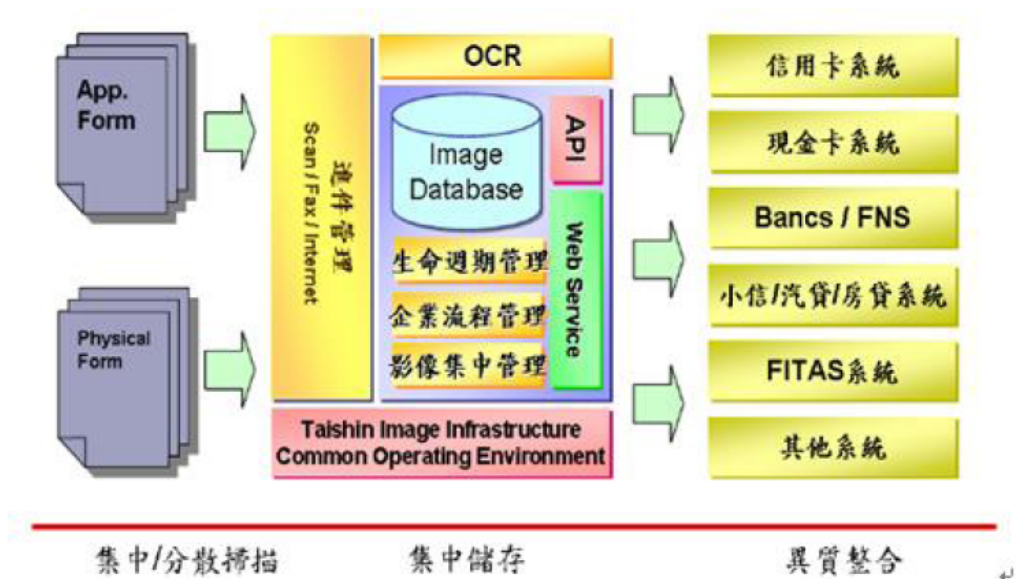


圖 4-4 影像流程管理系統架構圖

(1)提供整合性影像平台：

- 1.避免資訊系統費用重覆投資
- 2.平台需具備擴充性
- 3.達到風險控管的目的

(2)達成文件管理 e 化之目標

- 1.節省檔案儲存及傳遞費用
- 2.降低實體文件遺失機率
- 3.提升表單文件之調閱效率

(3)結合作業流程改造創造最大效益

- 1.簡化及標準化表單文件
- 2.集中表單文件之管理
- 3.縮短作業處理時間

### 第三節 境外環境因素分析

境外環境因素是影響企業資訊服務境外委外的重要因素，境外的商業環境如法令、地理區域、技術等因素，都是影響國際企業考慮資訊服務境外委外的因素。

本研究進行個案分析發現，金管會發布的金融機構作業委託他人處理內部作業制度及程序辦法中明確指出台灣金融機構作業委託他人處理者，應簽訂書面契約，對於涉及營業執照所載業務項目或客戶資訊之相關作業委外有明定的範圍，金融機構應依主管機關規定方式，確實申報有關作業委外項目、內容及範圍等資料；另外中國大陸對於金融外包也有針對外包服務商的規範，要求金融單位在選擇服務商之前，必須制定標準以評估服務商是否具有有效、可靠及高標準履約的能力，及與特定服務商相關的潛在風險因素；具體需盡職責包括：（1）選擇合格且具有充分能力履行外包業務的服務商；（2）確保服務商能理解及滿足受監管實體在特定活動中的要求；（3）確認服務商具有履行職能所需的穩健的財務狀況，因此對於A壽險而言，至中國大陸設置海外分公司若有資訊委外的需求時，除了必須遵守台灣金管會所規定的「金融機構作業委託他人處理內部作業制度及程序辦法」外仍須遵守當地政府的相關規定。

目前在中國大陸各地區形成了三大資訊委外中心，第一為北京、大連、天津為主的環渤海區域，第二為南京、上海、杭州的長三角區域，第三為廣州、深圳所組成的珠三角區域，這三各區域也是目前台灣企業前往投資設廠最多的地方，因此A壽險公司也會考慮於這些地方提供金融服務，若台灣的資訊委外廠商也可以前往中國大陸這些地區提供資訊委外服務，則相信台灣的金融業者也會因為當地有台灣的資訊委外廠商而將當地的金融資訊委外出去，以A壽險公司而言，未來也是會考慮至這三大區域設立服務據點，但是目前C承包商只有在北京與西安設有分公司，因此未來若要持續與服務A壽險公司的境外分點，則須於其他地點深耕或尋求可配合的下游廠商，但是目前這一部份C承包商是屬於被動的狀態，由於企業成本的考量，所以必須先有需求才會有所行動，也就是待A壽險公司準備且願意將境外資訊委外服務委外給C承包商時，C承包商才会有配合的行動。

由 ITIS產業評析報告指出以目前的資訊服務委外現況來看，中國大陸是僅次於印度的委外基地，加上中國大陸政府對於資訊服務的強力支持下，但是就大陸地區而言，儘管擁有強大的工程師團隊，但是對於精緻的軟體設計與品質控管、專案管理或者是企業流程的服務管理技巧仍然是不及台灣的資訊委外廠商，

---

103 Kai S. Koong, Lai C. Liu & Yong Jian Wang, "Taxonomy Development and Assessment of Global Information Technology Outsourcing Decision,".

C承包商目前的員工內，擁有技術背景的大約占全部員工的70%，這些技術除了開放系統的Visual Basic、C語言和Java等等外，還包含了金融端的核心系統技術：大型主機Mainframe的COBOL語法程式，另外C承包商的技術團隊經微軟認可，具備高度運用微軟技術的勝任能力與專長；在建置相關解決方案下，亦獲得客戶的肯定與推崇，已順利取得微軟公司「Microsoft Certified Partner」的合作夥伴資格，及商業流程整合解決方案(Business Process and Integration Solutions)專業領域的認證。除此之外，C承包商在替客戶規劃委外專案時也遵循管理應能遵循（IT Infrastructure Library，ITIL）標準，即運用ITIL提供的流程和最佳規範進行內部的IT服務管理，確保這個過程符合成本效益原則，可以分部份或階段的實現，應能結合許多資訊服務管理廠商提供的軟體來支援ITIL的執行，如IBM 的Tivoli、HP 的Open View、CA 的Unicenter、微軟的微軟營運架構（Microsoft Operation Framework：MOF），來協助委託客戶實施ITIL維運管理。

由以上文獻和個案的分析，可知企業在進行資訊服務境外委外決策時，會考慮當地市場的外部環境因素。當地市場的法令規範愈完整與成熟、經濟發展愈發達、當地承包商資訊與管理技術愈不成熟，國際企業較偏好選擇國內的資訊服務境外委外承包商。

#### 第四節 組織因素分析

本研究整理相關文獻探影響資訊服務委外的因素後，發現部分學者認為企業的全球策略、顧客導向、資源分配、企業資訊人力配置規劃、高階管理者支持等內部因素，會影響企業的資訊服務委外決策。<sup>104</sup>

本研究進行個案分析發現，資訊服務境外委外的成本，對於A壽險公司而言絕對是一項非常重要的考量因素，由於當初A壽險公司考慮到國內業務日漸E化，所以將影像流程管理系統委託給C承包商，除了享受專業的資訊服務外，更能有效的降低設備投資與資訊處理成本，若未來若C承包商可以降低A壽險公司在中國大陸的金融資訊服務的人力資源與技術支援成本，相信初期A壽險公司還是很願意再將新的資訊專案委外給C承包，但是若A壽險公司於中國大陸經營穩

---

104 Shirish C. Srivastava, Thompson S.H. Teo & Partha S. Mohapatra, "Business-Related Determinants of Offshoring Intensity," *Information Resources Management Journal*, Vol.21, No.1(2008), pp.44-58.

定後，有可能因為中國大陸更廉價的人力成本而改委外給當地的資訊委外廠商。

雖然C承包商是A壽險長久配合的資訊委外服務廠商，但是對A壽險內部而言，員工的滿意度也是決定是否將新專案委外給C承包商的考慮因素之一，目前C承包商對於在執行A壽險的資訊設備維護委外服務時，為了可以提升與維持滿意度，除了提供專屬的E化客服中心、高效派工及結案模式、快速多元的服務模式、PC自動化資產管理與實用的服務管理報表外，在服務案件完畢後都會提供滿意度問卷調查，期望藉由這項方式能了解A壽險公司設備使用者對於C承包商的滿意度感受，也藉此來改善C承包商的服務態度與流程，期望能帶給A壽險更滿意與高品質的服務，A壽險的委外需求也會因此而繼續委外給C承包商。

初期A壽險若至中國大陸設立服務據點，所服務的主要客戶群應為在當地的台商客戶，因此相關的金融資訊服務應傾向與將台灣原有的服務制度搬移過來，因此當地的金融服務系統由原來在台灣委外服務廠商來維護是比較適合且不容易發生問題。

A壽險公司目前的資訊人員大約300人左右，由於金融海嘯的衝擊，現階段人力資源在非必要的狀況下盡量不會增加，未來若至中國大陸設置服務據點，考量開發階段的人力成本負擔與人力配置，會傾向核心系統交付內部人員，非核心部份的系統採取委外開發。

A壽險與C承包商由於長期的配合，因此與C承包商的知識分享程度高、互動性高，讓高階主管不用分心管理非核心的資訊系統，再加上C承包商也擁有相關資訊安全認證，可以降低委外資料外洩的風險，所以基於策略性的考量，A壽險至中國大陸設置金融服務系統時，若C承包商願意協同A壽險至中國大陸發展，初期則會考慮將相關金融資訊委外給C承包。根據內部詢問得知，C承包商為股份有限公司，而其中的股份大約有70%為A壽險員工所持有，這些員工中有些不乏為A壽險高階主管，因此在A壽險當有委外需求時，在遴選委外廠商的時候，C承包商有可能會因為高階主管的支持而獲得較高的獲選分數，但是還是需要標準遴選程序來取得委外的機會。

由以上文獻和個案的分析，可知企業在進行資訊服務境外委外決策時，會考慮企業內部的組織因素。企業的全球策略、顧客導向、資源分配、企業資訊人力配置規劃、高階管理者支持等內部因素，會影響國際企業的資訊服務境外委外決策。

## 第五節 委外承包商的配合能力

由於資訊服務境外委外涉及委託者與承包商兩方，所以學者認為委外承包商的配合能力是影響委外的重要因素，委外承包商的配合能力包括：專業技術能力、協同配合程度、資訊分享、雙方合作關係與價值觀等。<sup>105</sup>

本研究針對A壽險公司與C承包商的合作關係進行分析，發現A壽險非常認同C承包商專業能力。林信亨<sup>106</sup>所作的台灣金融業資訊委外投資現況調查指出，台灣金融資訊委外面臨的主要挑戰，前三名分別為委外服務廠商品質難控管、資訊安全風險與委外廠商溝通不易，如圖4-5所示，委外服務廠商品質難控管，主要在於金融公司與資訊服務的利益目標不一致，因為資訊服務廠商多半是追求委外服務的投資報酬率的最大滿足，而金融公司則著眼於委外代理服務的適合性與可用性，因此最佳的解決辦法仍是尋求具有國際能力成熟度整合模式(Capability Maturity Model -Integrated, CMMI)認證的合作廠商，較能確保軟體品質提升與服務流程改善；資訊安全風險是金融委外最不確定的風險之一，在於合作雙方的互信基礎是否足夠、技術面是否完善，以避免廠商洩漏金融機密或遭受駭客入侵的風險，因此資訊委外廠商是否具備資訊安全國際認證，如資訊安全認證ISO27001則顯格外重要，同時也必須加強員工道德約束，提升委外公司的信賴度。

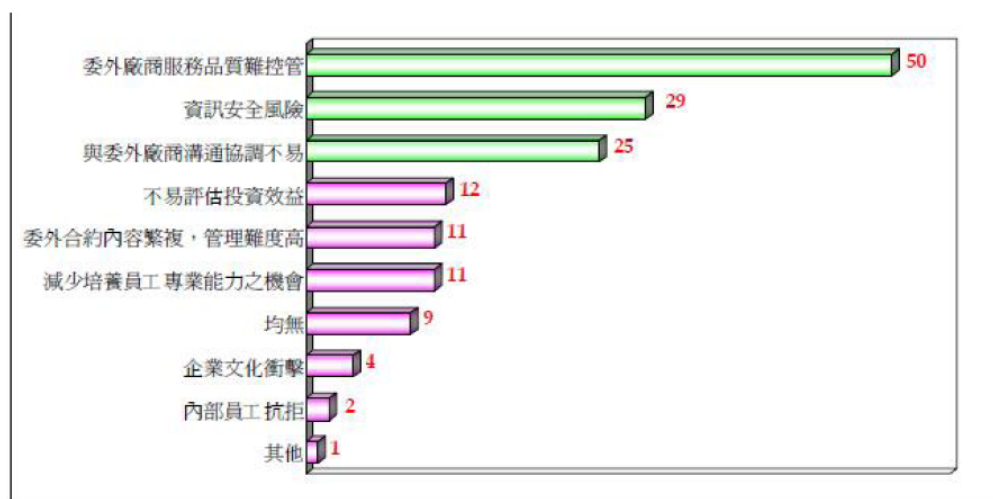


圖 4-5 2008 年台灣金融業資訊委外面臨之挑戰項目排名(公司數)

105 李如璋，資訊科技委外理論與實務關鍵因素之比較分析—以金融業為例。

106 林信亨，「2008 年台灣金融業資訊委外服務應用現況與未來需求分析」。

流程是組織持續改善的掌控點，CMMI的目的是提供指導原則，產品（或服務）之發展、採購及維護改善組織的流程及改善管理的能力。CMMI將已認可的執行方法放在一個架構下，以幫助組織評鑑它的組織成熟度或流程領域能力，藉此建立改善的優先順序以落實改善。組織可用CMMI模式，來設定流程改善的目標、優先順序、改善流程，並提供指導原則以確保穩定、適任及成熟的流程。CMMI能當作組織自我改善的指引。在CMMI模式的兩種表述中，包含有流程領域、特定目標、特定執行方法、一般目標、一般執行方法、典型的工作產品、細部執行方法、註解、專業領域強化、一般執行方法詳細說明與參考資料。

C承包商為秉持長期以來對軟體品質的要求，於2004年3月15日開始正式啟動CMMI導入計畫，其認證共分為五級、第一級：初始（initial）、第二級：已管理（managed）、第三級：已定義（defined）、第四級：數量化管理（quantitatively）、第五級：最佳化（optimizing），C承包商於2005年7月29日全面通過CMMI軟體工程成熟度第二級評鑑（CMMI - ML2），之後再於2007年2月9日通過成熟度第三級評鑑（CMMI - ML3），目的在發展一個共通性之整合架構，以支援整合不同專業領域之特定能力成熟度模式及相關產品，並致力提供系統工程及軟體工程之指導原則，期許在任何架構下的組織，皆能促進其流程改善，CMMI不僅提高每一級別成熟度要求之門檻，亦同時擴充能力成熟度評鑑適用範圍，使得軟體工程、系統工程之專業領域及整合性產品與流程發展之環境，皆能運用CMMI為軟體開發流程提供持續改善的指引，對軟體生產力與品質的提升亦有顯著的實質效益，因此對於資訊委外廠商而言，取得CMMI認證是代表資訊委外承包商擁有委外的專業能力，會更加強化C承包商在開發與維護的品質，讓資訊委外委託者可以得到最佳的產品與服務。

資訊對組織而言就是一種資產，和其他重要的營運資產一樣有價值，因此需要持續給予妥善保護。資訊安全可保護資訊不受各種威脅，確保持續營運、將營運損失降到最低、得到最豐厚的投資報酬率及商機。資訊存在的方式有許多種，可以列印或書面表示、可以用電子方式儲存、可以用郵寄或是電子郵件傳送、也可以用影片播放或以口頭說明。然而，無論資訊的形式為何，何種方式與他人共享或儲存，都應以適當的方式加以保護，所以C 承包商為了確保委外客戶的資料安全與達成資料安全的目的：機密性（confidentiality），確保只有經授權的人才能存取資訊；完整性（integrity），保護資訊與處理方法的正確性與完整性；可

用性 (availability) , 確保經授權的使用者在需要時可以取得資訊及相關資產, 所以於2007 年通過全公司ISO27001 驗證, ISO27001 是目前唯一可通過嚴格審查的國際標準, 其明確定義資訊安全管理系統 (Information Security Management System , ISMS) 的各項需求, 採用標準程序方式來幫助保護資訊財產安全。針對ISO 27001取得ISMS的驗證, 證明C承包商內部管制措施獨立、依規定奉行相關法律與法規及自主性的風險控管, 同時並進行定期稽核, 持續監控並加以改善, 提高客戶的資訊財產安全, 達到企業永續經營的目標。

C承包商已於2007年2月9日通過成熟度第三級評鑑(CMMI - ML3), 所以在開發與維護A壽險的資訊委外專案時, C承包商的專案人員都會遵循CMMI 的流程來開發與維護, 希望能藉由這方式讓A壽險可以對於委外給C 承包商的委外案能有一定的信心與品質的要求, 因此當C承包商擁有CMMI 的認證時, 確實是A壽險在遴選委外廠商時的一個重要考慮因素。

C承包商已於2007年通過全公司ISO27001 驗證, C承包商制定公司相關流程程序書並確實遵循程序書的標準規範來執行日常的工作事項以及每年員工的風險評鑑, 評鑑公司內部的機密性、完整與可用性, 確保只有經授權的人才能存取資訊並且保護資訊與處理方法的正確性與完整性與經授權的使用者在需要時可以取得資訊及相關資產, 除此之外, 為了讓資訊安全管理更落實, 公司內部每年都會實行兩次內部稽核, 藉由稽核制度來改善企業的資訊安全, 而ISMS認證機構每年也會至C承包商執行稽核作業, 確保遵守ISO27001規範, 除此之外, A壽險也會每半年派A壽險的稽核人員至C承包商執行安全政策、風險管理與業務持續運作管理的相關稽核, 確保C承包商資訊安全潛在的威脅與脆弱點能降到最低, 以避免廠商洩漏金融機密或遭受駭客入侵的風險, 這樣A壽險才會放心的讓C承包商繼續承包A壽險的資訊委外作業。

在資訊服務委外經驗方面, C承包商的員工中還有許多資深的專案經理, 曾經主導相關金融客戶資訊系統委外專案, 因此擁有許多金融資訊系統委外專案管理的經驗, 也因此讓A壽險可以放心的將資訊委外服務交付給C承包商執行, 以A壽險公司影像流程管理系統的專案管理為來說明, 分別為專案規劃、專案監控、需求管理、系統發展、品質稽核與保證、教育訓練、輔導上線和系統保固維護。

1.專案規劃：主要為建立專案估計值, 包括工作類別、開始日期、完成日期、參與人員、工作說明、完成條件與人力需求及成本。專案人員：分別

需要專案負責人，需具備五年以上專案經理相關工作經驗、負責專案小組人力與資源的規劃、組織、監督、及管制、需掌握需求的認知及解決問題，並因應需求及狀況的改變而採行必要措施；系統分析師負責系統需求或邏輯設計規範的研擬；程式設計師負責程式規格及作業程序規格的編寫。撰寫「專案執行計畫書」：建立專案時程及指派工作人員、規劃專案資料管理、規劃專案相關關鍵人員之參與、規劃人力支援外包、規劃專案設施及工具、規劃所需知識及技能與規劃專案執行所需流程；在規劃專案執行計畫書時，即應先確定可能之風險來源並加以分類，同時定義出風險管理投入的控制參數，並以達成專案預期目標而規劃出專案的風險管理策略，將這些準備結果作為後續執行分析與評估風險之基礎；為了檢驗計畫執行狀況，明定未明確之作業規範，解決發生之問題，C承包商需每月召開一次「專案管理審查會議」，並為了為配合系統發展週期，得標廠商得於各階段召開技術審查會，以評估階段性產品是否完整與正確，可否進入下一階段的工作。

- 2.專案監控：需提供每月之重要工作項目、完成工作項目、執行人員、進度檢討、下月份預定工作、及問題與建議等項目，設立適當的檢核點，並予以監控、檢核，若有缺失應立即要求執行人員即時改善，使用監控工具提供相關資訊如專案主時程與行事曆、即時的總專案進度與分項工作進度資訊、缺失改善、待辦事項記錄統計分析與趨勢分析。
- 3.需求管理：C承包商會提出需求管理規劃，並建立需求管理、追溯機制、及需求變更管理流程，以有效管理所有系統之需求。建立完整水平與垂直之追溯關係及需求變更之管理，以確保系統之需求符合本專案之需求。
- 4.系統發展：此部份包含了需求分析、系統設計、程式開發與功能設計、程式開發與功能測試、系統整合與測試與系統建置前置作業。
- 5.建構管理：包含規劃與建立建構管理環境以及建構管理執行。
- 6.品質稽核與保證：C承包商須撰寫「品質稽核與保證計畫書」，以進行專案品質稽核之工作，確保專案進行與產出項目之品質。
- 7.教育訓練：C承包商須撰寫「教育訓練計畫書」，並在系統驗收完畢後，辦理



本服務相關應用之教育訓練或研討會。對於A壽險各部門不同階層人員，例如高階主管、使用單位人員及資訊人員等提供不同層次之訓練內容。

8.輔導上線：包含撰寫輔導上線計劃書，上線時提供現場支援並於輔導上限期滿後提供輔導上線報告。

9.系統保固維護：提供保固維護計畫書，載明保固期間所提供的保固服務並界定服務內容與服務水準指標的服務水準協定。

A壽險在台灣已經與C承包商於資訊委外的合作案上配合許多年，所以彼此的熟悉度與信任度都不錯，加上C承包商擁有相當經驗的金融資訊委外產業知識，因此當A壽險在中國大陸需要將相關資訊系統委外的時候，委外給台灣的承包商是可以提高資訊委外系統上線的時程，但是A壽險為台灣的企業，至中國大陸經營也必須遵守當地的政策、法規加上當地的資訊委外承包商能了解當地的文化背景，因此在相關金融資訊系統委外給當地承包商也可以減少資訊委外專案的失敗率，所以因此有可能會將非核心的資訊系統如個人電腦維修委外給本地的承包商，而將核心服務且須高度配合與溝通的金融資訊系統委外給在台灣配合度高的承包商。

企業文化是描述在工作場所中共同的感覺、信念與價值，企業文化幫助員工了解工作環境的特性，因此他們可以很快的適應並有效率的工作。委外所面臨的難題是兩個具有不同文化背景的兩方，當一方以自己的文化方式編碼傳送訊息，而另一方也以自己的文化觀點進行解碼，不可避免的，兩方面的衝突和誤解極易產生。語言的差異也是跨文化的一種障礙，所以有效溝通時，還必須加入雙方文化背景因素的考量。

以C承包商作業為例，A壽險希望C承包商特別用「急件」的方式處理一項作業，在C承包商的員工因為與A壽險客戶文化相似，可以了解為何客戶需要緊急處理交易的理由與心態，當C承包商下達指令給內部作業處理人員時，可能會有兩種狀況：一是C承包商的處理人員以自身的判斷認為不需緊急處理，即按一般標準作業模式，二是C承包商的處理人員答應以急件處理，但是若雙方對「急件」的處理時間認知不相同時，如此可能使得A壽險客戶滿意度下滑。改進這種跨文化溝通障礙，一定會有經歷一段磨合期，在這期間雙方都必須多方溝通，在進行資訊重組、對所有的質疑進行分析溝通、培養接受並了解其他文化觀念。唯有發

展出均衡文化同理心，除了A壽險把C承包商成員視為自己的成員外，C承包商的處理人員也有身為A壽險服務的認同感與使命感，發揮最高合作精神才能使作業流程順利完成；因此由於A壽險與C承包商都是台灣的企業，在文化上比較沒有隔閡，不論是溝通型態、資訊系統操作的價值觀等構面都差異不大，彼此之間的信任增加、績效增加、合作增加、衝突降低，所以以文化考量而言，對A壽險來說台灣的資訊委外廠商當然是優先選擇的對象。



## 第五章 結論與建議

本研究以台灣A壽險公司進入中國市場為例，瞭解台灣壽險公司進入中國市場，在資訊服務境外委外的程度、管理、與委外承包商之間關係的情況，以及分析台灣企業在資訊服務境外委外程度的決策因素、台灣企業在引進資訊服務境外委外與委外承包商關係的相關性，藉以建立台灣企業在境外委外的應用模式，以提昇其在學術和實務上的重要性。本研究以個案研究的方法，深入探討A壽險公司，研究結果大致符合本研究的推論。本章將說明本研究的重要結論、後續研究建議。

### 第一節 結論

經過以上的分析，本研究歸納出以下幾個研究結論：

- 一、台灣企業在進行資訊服務境外委外決策時，會考慮當地市場的外部環境因素。當地市場的法令規範愈完整與成熟、經濟發展愈發達、當地承包商資訊與管理技術愈不成熟，台灣企業較偏好選擇國內的資訊服務境外委外承包商。
- 二、台灣企業在進行資訊服務境外委外決策時，會考慮企業的內部環境因素。企業的全球策略、顧客導向、資源分配、企業資訊人力配置規劃、高階管理者支持等內部因素，會影響台灣企業的資訊服務境外委外決策。
- 三、台灣企業在進行資訊服務境外委外決策時，會考慮委外承包商的配合能力。委外承包商具有認證的專業能力、高彈性配合能力、適配的組織文化，較易被台灣企業選擇為資訊服務境外委外之承包商。

### 第二節 建議

根據上述的研究發現與結論，本節將從企業經營方面、未來研究方面分別提出幾點建議，以供相關人員及進一步研究之參考。

#### 一、企業經營方面

- 1.台灣金融業的特殊性質，有許多的決策是必須要受到國內金融監理單位的規範，所以在實務上資訊服務境外委外的經驗是很陌生的，但是未來隨著

兩岸金融市場的開放，基於法令政策的規範，有可能會有資訊服務境外委外的服務，資訊服務委外承包商須預先準備因應，若可以在當客戶有境外需求時立即提供相關的建議服務，如此才能在競爭激厲的環境中取得優勢的商機。

- 2.由於金融風暴的影響，對國際企業而言，精簡成本已經是一項重要的目標，當然也包含了資訊委外預算，資訊委外的預算控管會更嚴格，對於新的資訊委外需求時，國際企業會期望使用越低的預算來得到相同的資訊委外品質，委外承包商若能加強內部成本控管，提供企業低成本與高品質的資訊委外服務，則勢必會得到企業的青睞。
- 3.對企業與委外承包商而言，一個大型且長期的資訊業務委外合約要成功完成通常至少需要半年至一年的時間，但是這只是一個開始，日後如何的管理、執行與滿足符合客戶的期望才是最重要的事項，委外承包商可以透過四個行動的模式循環：了解客戶的想法與需求、提出適當的行動、建議以符合客戶期望、執行先前所提議或承諾事項、確認有達到或超越客戶的期望，來達到客戶與企業雙贏的局面。
- 4.國際企業中以金融行業而言，由於許多系統牽涉到客戶的私人資料，所以當考慮資訊委外的時候，資訊委外承包商擁有資訊安全認證是必要的要求項目之一，因為這些客戶的私人資料絕對不允許因為資訊安全的漏洞而造成資料的洩露，但是發生資訊安全的漏洞大部分都不是系統造成的，往往都是因為人員的疏忽或不遵循資訊安全作業而造成的，因此國際企業要求委外承包商落實定期的稽核是必要的。

## 二、未來研究方面

本研究深入探討A壽險公司在資訊服務境外委外的決策考慮因素，初步建立相關研究架構與發展研究命題，並且建議後續研究者可以繼續探討的方向：

### 1.利用多個案與跨產業進行廣度研究

本研究僅以單一個案作為研究的參考，後續學者可以參考前述第一點採用多個案或跨產業來進行交叉分析，將使研究更具說服力。

### 2.個案公司發展階段的完整性

由於A壽險公司在資訊服務境外委外的歷程尚短，在應用、發展、管

理、控制與效益上的分析資料較為不足。若個案公司在資訊服務境外委外已有二年以上的發展性，可以針對個案公司的資訊服務境外委外進行完整的檢驗與分析，其研究結果將更具貢獻性。惟A壽險公司在初次決策資訊服務境外委外，對個案公司來說已是向前邁一大步，從此次決策過程中發現境外委外已經不單純是個成本的問題，而是當今台灣企業打造核心競爭力，取得競爭優勢的關鍵之一。要想在全球化的經濟環境中求生存、取得關鍵成果，企業必須有系統地全面考慮外在、內在與承包商合夥關係。A壽險公司將陸續參考境外委外資訊服務項目，有效整合現有資訊服務系統，以達成公司之目標管理，並能成為一持續成長的標竿企業。

# 參考文獻

## 壹、中文部分

### (一)專書：

余朝權等譯，Gary Dessler 著，**組織理論--整合結構與行為**（台北市：聯經，1983年）。

吳思華，**策略九說：策略思考的本質**（台北市：臉譜出版社，2000年）。

吳琮璠及謝清佳，**資訊管理—理論與實務（第六版）**（台北：智勝文化出版社，2009年）。

林建山，**產業政策與產業管理：針對我國經濟發展的理論與現實**（台北市：商略，1991年）。

秦賢次、吳瑞松著，**台灣保險史綱1836-2007**（台北：財團法人保險事業發展中心，2009年）。

張紹台、王偉芳、胡漢楊，**臺灣金融發展史話**（台北市：財團法人臺灣金融研訓院，2004年）。

黃營杉譯，Hill & Jones著，**策略管理**（臺北市：華泰書局，1996）。

### (二)期刊資料：

支燕、胡均立、朱振儀，「海峽兩岸壽險業動態效率比較研究：投入鬆弛變數調整方法的應用」，**經濟管理**，第31卷，第5期(2009)，頁29-35。

### (三)論文：

李如璋，**資訊科技委外理論與實務關鍵因素之比較分析—以金融業為例**（台北：銘傳大學資訊管理科學系碩士在職專班碩士論文，2004年）。

林秀麗，**境外資訊服務委外模式之探討—以全球化高科技公司為例**（台北：台灣

大學管理學院知識管理組碩士論文，2003年）。

林群國，**資訊委外成功因素之研究**（台北：世新大學管理學院資訊管理研究所碩士論文，2008年）。

林聖倫，**資訊委外作業管理行為與資訊委外績效之關係探討**（台北：銘傳大學管理科學研究所碩士論文，2003年）。

洪仲亞，**從使用者觀點探討資訊委外接受程度之實證研究**（新竹：玄奘大學資訊科學學系碩士班碩士論文，2008年）。

韋司比，**Offshore Outsourcing of Information Systems: A Transaction Cost Theory Case Study of Taiwan Companies**（新竹：清華大學科技管理所碩士論文，2005年）。

許維澤，**資訊委外採用 ASP 模式之關鍵成功因素**（桃園：元智大學資訊管理學系碩士班碩士論文，2002年）。

陳國鎮，**資訊委外市場價值創造模式之研究**（台北：輔仁大學管理學研究所碩士論文，1993年）。

黃伯仁，**資訊系統委外環境與類型之探討**（新竹：交通大學經營管理研究所博士論文，2000年）。

葉莉貞，**由資源依賴理論及社會資本理論探討資訊委外關係模式之研究**（台北：銘傳大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文，2006年）。

劉承平，**我國高科技產業資訊系統委外計劃之管理**（台北：政治大學資訊管理學系碩士班碩士論文，1997年）。

(四)出版品：

**人壽保險業務統計年鑑**（台北：財團法人保險事業發展中心，2007年）。

**中國保險年鑑 (2003-2008)**（北京：保險年鑑社）。

**中華人民共和國國民經濟和社會發展統計公報**（北京：國家統計局，2008）。

**台灣保險年鑑 (2002-2007)**（台北：財團法人保險事業發展中心，2007年）。

保險市場重要指標(台北：財團法人保險事業發展中心，2007年)。

(五)網際網路：

李震華 周樹林，「Offshore 資訊委外市場發展趨勢」，**MIC 研究報告**，  
<http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail.asp?docid=CDOC20060713001&doctype=RC&smode=1>（線上檢索日期：2011年12月20日）。

林信亨，「2008年台灣金融業資訊委外服務應用現況與未來需求分析」，**ITIS 產業評析報告**（2008年11月6日），  
[http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport\\_Detail.aspx?rpno=961368434](http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport_Detail.aspx?rpno=961368434)(線上檢索日期：2012年1月15日)。

林信亨，「資訊委外投資意向與投資金額分析」，**ITIS 產業評析報告**（2008年10月29日），  
[http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport\\_Detail.aspx?rpno=264881666](http://www2.itis.org.tw/netreport/NetReport_Detail.aspx?rpno=264881666)(線上檢索日期：2012年1月15日)。

洪聖敏，「2008年台灣資訊委外市場將挑戰300億大關」，**ITIS 產業評析報告**（2007年11月26日），  
[http://mic.iii.org.tw/pop/micnews4\\_op\\_new.asp?sno=501&cred=2007/11/26](http://mic.iii.org.tw/pop/micnews4_op_new.asp?sno=501&cred=2007/11/26)（線上檢索日期：2012年1月10日）。

翁偉修、王義智、劉楚慧、洪聖敏、林信亨，「台灣資服業者發展契機初探--資訊委外領域」，**MIC 研究報告**，  
[http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail\\_register.asp?docid=1824](http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail_register.asp?docid=1824)(線上檢索日期：2011年12月12日)。

黃彥棻，「臺灣IT 2000大調查」，**iThome Online 電子報**，  
<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=48686&s=1>，（線上檢索日期：2011年9月12日）。

楊惠芬，「金融業 IT 委外的四個關鍵」，**iThome Online 電子報**（2006年9月11日），  
<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=39273&s=1>（線上檢索日期：2012年1月10日）。

劉江彬，「境外創新研發中心之知識管理」，**培訓科技背景領域高級人才計畫報告**，  
<http://www.mmot.nccu.edu.tw/download/appear/95MMOT-3.pdf>（線上檢索日期：2011年10月14日）。



## 貳、英文部份

### (一)專書：

Aaker, D. A., *Strategic Market Management* (New York: John Wiley & Sons Inc, 1988) .

Davis, D. & Cosenza, R. M., *Business Research for Decision Making*(MA: Kent Publishing Company, 1985).

Downs, C. W., Smeyak, G. P. & Martin, E., *Professional Interviewing* ( New York: Harper and Row Publishers Inc, 1980)

Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.) (N. J.: Prentice-Hall, 1997) .

Minoli, D., *Analyzing Outsourcing* (New York: McGraw-Hill, 1995).

Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990) .

Porter, M. E., *Competitive Advantage* (New York: Free Press,1985) .

Scherer, F. M. & Ross, D. , *Industrial Market Structure and Economic performance*(2nd ed.) (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990).

### (二)期刊資料：

Aspray, W., Mayadas, F. & Vardi, M. Y., “Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force,”  
<http://www.acm.org/globalizationreport/pdf/fullfinal.pdf> (線上檢索日期：2011年11月18日)

Bruce, D. J. & Martz, W. B. Jr., “Information Systems Offshoring: Differing Perspectives of the Value Statement,” *Journal of Computer Information Systems*, Vol.47, No.3(2007), pp.17-23.

Burns, B., “Offshoring: Secure or Open to the Praying Mantis?,” *Strategic Outsourcing: A International Journal*, Vol.1, No.1(2008), pp.77-86.

- Claver, E., Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J., "Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors," *Logistics Information Management*, Vol.5, No.4(2002), pp.294-308.
- Corbett, M. F. , "Outsourcing and the New IT Executive: A Trends Report," *Information Systems Management*, Vol.11, No.4(1994), pp.19-22.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B., "Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature," *Database for Advances in Information Systems*, Vol.35, No.4 (2004), pp.6-102.
- Due, R. T., "The Real Costs of Outsourcing," *Information Systems Management*, Vol.9, No.1(1992), pp.78-81.
- Gordon, K. A., "Outsourcing Information Technology," *Fortnightly*, Vol.132, No.2 (1994), pp.27-30.
- Grover, V. & Teng, J. T. C., "The Decision to Outsourcing Information System Functions," *Journal of System Management*, Vol.44, No.11(1993), pp.34-38.
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. C., "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions," *Information & Management*, Vol.27, No.1(1994), pp.33-44.
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. C., "The Effect of Service Quality and Partnership on The Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No.4(1996), pp.89-116.
- King, W. R. , "The is Organization of the Future: Impacts of Global Sourcing," *Information Systems Management*, Vol.24, No.2(2007), pp.121-127.
- Knapp, K., Sharma, S. & King, K., "Macro-Economic and Social Impacts of Offshore Outsourcing of Information Technology: Practitioner and Academic Perspectives," *International Journal of E-Business Research*, Vol.3, No.4(2007), pp.112-132.
- Koong, K. S., Liu, L. C. & Wang, Y. J., "Taxonomy Development and Assessment of Global Information Technology Outsourcing Decision," *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No. 3(2007), pp.397-414.
- Lee, J. N. & Kim, Y. G., "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation," *Journal of Management Information systems*, Vol.15, No.4(1999), pp.29-61.
- Lee, J. N., "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," *Information & Management*,

Vol.38, No.5(2001), pp.323-335.

Loh, L. & Venkatraman, N., “Determines of Information Technology Outsourcing: A Cross Section Analysis,” *Journal of Management Information System*, Vol. 9, No.1(1992), pp.7-24.

Meyer, D. N., “A sensible approach to outsourcing the economic fundamentals,” *Information Systems Management*,” Vol.11, No. 4(1994), pp.23-27.

Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H. R. & Chaudhury, A., “A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing: Association for Computing Machinery,” *Communications of the ACM*, Vol.39, No.7(1996), pp.36-44.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P., “Maturity in IT Outsourcing Relationships: An Exploratory Study of Client Companies,” *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.5(2008), pp.635-649.

Srivastava, S. C., Teo, T. S. H. & Mohapatra, P. S., “Business-Related Determinants of Offshoring Intensity,” *Information Resources Management Journal*, Vol.21, No.1(2008), pp.44-58.

Srivastava, S. C., Teo, T. S. H. & Mohapatra, P. S., “Business-Related Determinants of Offshoring Intensity,” *Information Resources Management Journal*, Vol.21, No.1(2008), pp.44-58.

Suhaimi, M. A., Hussin, H. & Mustaffa, M., “Information Systems Outsourcing: Motivations and the Implementation Strategy in a Malasian Bank,” *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.5(2007), pp.644-661.

Takac, P. F., “Outsourcing: A Key to Controlling Escalating IT Costs,” *International Journal Technology Management*, Vol.9, No.2(1994), pp.139-155.

Wang, E. T. G., “Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: An Empirical Investigation of Transaction Cost Theory,” *Information Systems Journal*, Vol.12, No.2(2002), pp. 153-181.

Weihrich, Heinz, ”The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis,” *Long Range planning*, Vol15, No.2 (1982), pp.60.

Winkler, J. K., Dibbern J. & Heinzl, A., “The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing - Case Study Results from German – Indian Application Development Project,” *InfSyst Front*, Vol.10, No.2(2008), pp.243-258.