

出國報告（出國類別：研究）

企業跨國性工作（業務）外包對
勞動市場的影響與因應

服務機關：國立政治大學勞研所

姓名職稱：成之約教授

派赴國家：美國

出國期間：民 99 年 8 月 6 日~17 日

報告日期：民 99 年 9 月 14 日

企業跨國性工作（業務）外包對 勞動市場的影響與因應

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，根據表一資料顯示，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，突顯「外包」對於企業發展的重要性。

表一 產業重要發展策略規劃與運用

項目	自動化	資訊化	環保節能	物流技術與設備	研發	品牌行銷	教育訓練	財務	專業服務外包
石化		◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎
基本金屬			◎						
食品				◎	◎	◎			

紡織		◎	◎	◎	◎			◎	
精緻 農業		◎	◎	◎				◎	
半導體						◎			
通訊	◎				◎		◎	◎	
生物 科技				◎				◎	◎
電動 車輛		◎		◎		◎		◎	◎
雲端 運算		◎				◎	◎		
綠色 能源			◎						
智慧 綠建 築			◎		◎			◎	◎
流通 服務		◎		◎					◎
4G					◎			◎	◎
醫療 照護		◎		◎					◎
文化 產業						◎	◎	◎	◎
會展 產業							◎		
都市 更新									◎

觀光		◎				◎	◎	◎	◎
旅遊									

資料來源：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」(Out-sourcing)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」(Off-shoring)與「生產國際化」(Internationalization of Production)混和使用。事實上，這三項概念彼此間是存在著差異的；請見表二的敘述和說明。此外，根據 OECD 的研究報告，為分析「外包」或「境外」的影響，適當的模型運用有其必要性；該報告建議的模型請見表三的說明。

表二 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，也包括跨國性內包（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。

表三 產品外包/貿易分析模型

根據外包活動的性質，這個模型著重於貿易自由化對於就業與工資影響的探討。當外包涉及中間商品和服務的的生產和這些產品的輸入時，對於外包來源國會產生間接影響。這些影響將是正面的，倘若這些中間商品不會與國內生產商品處於競爭狀況，或與國內生產商品的替代彈性不高；這些正面影響主要是源自於外包會減少生產過程中的非勞動成本。

資料來源：OECD 2005。

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)

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)

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

跟據國際知名的鄧白士企業徵信公司委外業務報告中指出，公元2000年全球委外服務費用比1999年時成長25%。而另一家國際市場調查公司Gartner的預測，2004年時，企業業務委外市場將到達二兆七千億美元，相較過去五年來每年平均成長17.3%。(天下雜誌，2004)

在天下雜誌2003年八月號一篇專文「全球貿易大戰：搶工作」中亦

提出幾十年來，製造業工作一直大量外移至第三地。但是，以白領為主的服務業不但遠走他鄉，連根也不留了，新一波的全球貿易大戰正在進行中，主角是「工作」。美國麻省理工學院教授梭羅指出，隨著全球化的影響，業務外包的對象不再侷限於國內人力，業務外包的對象也不再是藍領工人或低階的白領階層，而有逐漸移轉至專業人士的態勢。(吳迎春，2003)

2004年十二月十六日中國時報引述國外專文指出，2004年科技大廠IBM將進行大規模的軟體工程師業務委外的工作，外移的地點將是印度、中國等地，因為業務外移而失業的美國工程師約有五千人。該文預測此一技術人力的業務外包將是對美國就業市場及勞動力的威脅之一，同樣也是其他工業國家所必需面對的課題。

美商業周刊引用一位分析師的數據推論，到2015年，至少有三百三十萬個白領工作，以及相當四十七億台幣的薪資將由美國移轉到低成本的國家。(彭慧明，2003)

國際機構Deloitte Research預估，在2008年時，有二百萬個全球金融性工作由印度人擔任，約佔全球金融人力的15%。哈佛企管評論曾預測，未來是網路自由工作的年代(E-lance Economy)，當某個專案需要被執行時，外包公司可以很快把需求放到網路上去，很多獨立工作者或小型公司會從四面八方快速回應。從全球社會趨勢發展來看，已經有很多專家都共同指出，二十一世紀是一個個體戶的年代。(天下雜誌 2004年2月)

業務外包中被移轉的工作者由藍領漫延到白領外包；在2003年二月號的美國「商業週刊」的封面故事談的就是「全球工作轉移的新型態，白領外包漸成趨勢」，文中指出全球化潮流下，高階工作如基礎研發、晶片設計或者是財務分析會在成本考量下外包出去；此外，文中還提到，美國銀行過去一年之中就有三千七百人被裁減，其中三分之一的工作直接被外包到印度。(彭慧明，2003)

白領工作外包至印度、中國大陸等低薪國家，已經使許多美國民眾丟掉飯碗。美國資訊科技協會（ITAA）在 2003 年底發表的調查坦承，科技工作外流至薪水較低的外國人手，迄今已使美國民眾減少 10.4 萬個工作，幾乎占整個產業勞動力的 3%。但最新研究報告也預測，高科技業外包潮流終將降低美國的通貨膨脹、創造就業，還會提高生產力。（林聰毅編譯，2005）

此外，根據麥肯錫公司（McKinsey & Co.）的評估，未來五年，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，過去三十年來，美國製造業佔總體就業的比率已經下降 11%，目前僅佔有 21%。至於在服務業部份，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（Out-sourcing）和海外（Off-shoring）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）

跨國性外包和海外設立據點不同。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。海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，海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，外包和海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：對第三方的依存度越增加，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：

一、增加購買力。

二、提升企業經營效率。

三、增加需要高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，跨國性外包會使的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，這項議題越來越值得重視，因為可貿易服務部門與職業的僱用人數越來越多之故。(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。

經濟學者梭羅（Lester C. Thurow）在天下雜誌 2003 年九月一篇專訪中指出：全球化、資本主義及科技的演變都是造成所得差距加大的原因。科技、貿易及委外的風潮下，高低勞工的薪資差距是否會擴大？依照目前的經濟情勢，答案是肯定的。（戚瑞國編譯，2004）勞工面臨「向下沈淪」或「向上提升」兩條路。前者包括轉而從事洗濯、保姆、侍候高薪階級的工作，後者則是透過再教育爭取較高技術水準的工作。（戚瑞國編譯，2004 年）

肆、結論：因應政策或策略

近年科技業工作外包給低成本的開發中國家已蔚為潮流。根據市場研究業者顧能公司（Gartner）的一項調查報告，在 2010 年以前已開發國家每四個高科技工作中會有一個外包給新興市場。顧能副總裁馬利特（Ian Marriott）說：「全球外包正成為一個主流的生產形態。」（林聰毅編譯，2005）

在天下雜誌 2004 年七月一篇對 2001 年諾貝爾獎經濟學得主史迪格里的專訪中，史迪提出，目前現今社會需面對的中長期議題是「工作外包」。他指出工作外包是兩面刃，它能幫助生產力的提升，但卻也帶來失業的挑戰。工作外包是美國勞工的惡夢，因為其所帶來的失業問題及加大貧富差距是不容忽視的。在歐美地區的工作者，對工作技能並沒有獨佔的優勢，在印度的工作者同樣也接受良好的教育，因而培養出一群優秀的人才，縮短和西方國家知識差距。而在另一方面工作外包取代了較低階的工作，將拉低平均工資，造成貧富差距的狀況更加惡化。（官振萱，2004）

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級化的程度，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。

在第二次世界大戰之後，為避免一九三〇年代經濟大恐慌時期所導致的大量失業情形的再度發生，提供勞動者制度性的保障成為社會整體的共識。大致上，這些制度性保障措施可以區分為以下幾項：

第一、工作職務安全 (Job security)，意指勞工保有特定工作職務的可能性，包括工作任務執掌、工作技能要求、工作報酬和與工作有關的非薪資特性如適格適才或工作勝任能力 (Competence)。顯然地，就狹義而言，工作職務安全與工作職類與工作說明有關。因此，工作職務安全限制企業內工作職務間的流動，是屬於一個體層次的工作保障。

第二、總體經濟就業 (聘僱) 安全 (Macroeconomic employment security)，就廣義而言，意指基於個人意願勞工在職業生涯中都應該持續有工作的機會。而總體就業 (聘僱) 安全程度直接受到總體經濟政策和間接受到勞動立法的影響。

第三、個體經濟就業 (聘僱) 安全 (Microeconomic employment security)，意指勞工在不會受到不公平或惡意解僱待遇的前提下繼續與企業維持聘僱關係。與工作職務安全不同的是，為維護勞工個體經濟就業 (聘僱) 安全，(企業內或企業間) 工作職務的 (水平或垂直) 調動、工作任務執掌的調整、工作報酬的調整、以及相關的訓練或再訓練都是可行的方法。因此，個體經濟就業 (聘僱) 安全意味著，在一切可行的方法或安排都嘗試過以前，資遣或解僱勞工都不是企業應該採用的方法。

第四、所得安全 (Income security)，意指勞工透過薪資給付或非市場薪資替代給付 (如政府或企業所提供的失業、退休或母性保護給付) 而獲得的所得保障。因此，在某種程度上，所得安全可以與總體經濟就業 (聘僱) 安全無關，卻與個體經濟就業 (聘僱) 安全具有互補關係。(Buechtemann 1993: 6-7) 第五、工作安全 (Work security)

包括安全衛生規定、工作時間限制、工作休息時間規定等。

第六、技術再生安全 (Skill reproduction security) 係指透過就業訓練使勞工技能得以持續或再精進。

第七、代表性安全 (Representation security) 則是指勞工和雇主分別透過工會與雇主組織保障集體性利益與發言權。(Standing 1997: 8-9)

事實上，這幾項措施之間的關係，尤其是總體和個體經濟就業 (聘僱) 安全之間可以是互補的、也可以互斥的。

然而，在某種程度上，前述的這些就業 (聘僱) 安全措施因為「業務或工作外包」的運用而受到影響。因為，「業務或工作外包」固然提供企業人力資源彈性運用與降低成本的空間，卻也相對影響到勞工就業的穩定性。

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」。

參考文獻

- 王嘉源、王柏鴻、羅耀宗譯，2003，杜拉克談未來管理，彼得.杜拉克著，時報出版。
- 成之約，2000，「經貿全球化與勞資關係」，論文發表於「勞資關係的回顧與前瞻」國際學術研討會。
- 成之約，2001，資訊科技運用對企業勞資關係影響之探討：以報社為例，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫。
- 吳迎春，2003，「全球貿易大戰：搶工作」，天下雜誌，8月15日。
- 李宜萍，2003，「外包是失業的『凍』詞」，管理雜誌，第342期。
- 李誠，2000，勞動市場彈性化與非典型僱用，行政院勞工委員會委託研究。
- 李誠等編譯，2003，誰偷走了我們的工作，天下文化。
- 李誠編，2000，人力資源管理的十二堂課，天下文化。
- 官振萱，2004，「信心跨越全球經濟隱憂」，天下雜誌，7月15日。
- 林聰毅編譯，2005，「科技業外包、有助提高生產力」，經濟日報，一月二十五日。
- 高梨昌，1995，勞動者派遣法，日本勞動協會。
- 張玉雯，2001，外包廠商的全面競爭，遠見雜誌，12月。
- 張美惠譯，1995，新工作潮，William Bridges 著，時報出版。
- 戚瑞國編譯，2004，「全球工作委外潮 有機會有挑戰」，經濟日報，4月4日~6日。
- 陳郁雯，2000，「外包再造競爭優勢」，人力發展月刊，第七十五期。
- 彭慧明，2003，「辦公室搬家全球工作移往低薪」，聯合報，10月18日。

- 楊淑娟，2004，新工作潮來了，4月1日。
- 楊瑪利，2003，「景氣回春、工作在那裡」，天下雜誌，12月15日。
- 葉心蘭譯，2004，「美國產業外移潮一千四佰萬份工作將流失」，商業周刊，4月。
- 劉真如譯，2002，下一個社會，Peter F. Drucker 著，商周出版。
- 鄭一青，2003，你的老板比你多賺多少，天下雜誌 2003 年 10 月 15 日。
- 龔明鑫，民 99，亞洲主要國家因應景氣與產業趨勢轉變之人才政策，經濟部工業局委託計畫。
- Amiti M. and S.J. Wei (2005a), “Fear of Services Outsourcing: Is it Justified?” *Economic Policy*, vol. 20, issue 42.
- Amiti M. and S.J. Wei (2005b), "Service Outsourcing, Productivity and Employment: Evidence from the United States" *IMF Working Paper*, no. WP/05/238.
- Buechtemann, Christoph F. 1993. “Introduction: Employment Security and Labor Markets.” in Buechtemann, Christoph F. ed. *Employment Security and Labor Market Behavior*. (Ithaca, NY: ILR Press.)
- Farrell, Diana et.al. 2005, “Sizing the emerging global labor market”, The McKinsey Quarterly, N0. 3.
- Jensen, J.B and L.G. Kletzer (2005), ‘Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring’ , *Institute for International Economics Working Paper*, WP 05-9.
- Jones, Ronald W. (2005), Immigration vs. Outsourcing: Effects on Labor Markets, 2010年下載自 Ronald Jones 網站。

- Kraar, Louis (2004), The Foreign Factors, *Reader's Digest*, September.
- Lomas, P. N. 1997, "The Implications of Outsourcing", *Frozen Food Age*, Vol.46, December.
- OECD (2005), The Internationalization of Production, International Outsourcing and OECD Labor Market, available at www.oecd.org.
- Parker, Kendra (2010), Outsourcing: Its Impact on American Jobs Market, Available at EzineArticles.com.
- Perry, C. R. 1997, "Outsourcing and Union Power", *Journal of Labor Research*, Fall.
- Quinn, J. B. and Hilmer, F. G. 1994, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management*.
- Standing, Guy. 1997. :Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Marekt Regulation." *European Journal of Industrial Relations*. 3(1): 8-9.