

國軍體能戰技運動訓練外包策略可行性評估之研究

劉昆賢¹ 吳政仲² 林裕量³
國防大學體育室¹³ 正修科技大學²

摘 要

目前國軍在體能戰技運動訓練過程中，似乎只在乎身體的基本體能或運動能力優劣，運動技術的學習與表現強弱，只在意運動技能測驗的成績有沒有達到標準，而始終沒有提供一個適當的課程內容教導國軍弟兄認識自己的身體，體會自己身體的感覺，學習如何和自己的身體相處，以及如何藉由身體表達自己。過去並沒有真正地落實體能運動本身的教育，卻只有外在運動技術的因素。如此，對無法達到基本體能標準的要求、運動技能表現或考試不佳的人而言，對自己的體能運動能力是沒有信心的、是挫折的、是失敗的。因此，本研究欲建構一個有效的體能戰技運動訓練外包合作模式，所易產生之相關問題，並試圖針對可能所衍生之議題如下加以探究，並給予適當之建議。

關鍵詞：體能戰技、外包策略、可行性評估

The military physical exercise training combat skills feasibility analysis of outsourcing strategy

Kun-Hsien Liu¹ Cheng-Chung Wu² Yu-Liang Lin³
National Defense University¹³ Cheng Shiu University²

ABSTRACT

Currently the military movement in physical combat skills training course seems to only care about the merits of the basic physical fitness or athletic ability, and learning and performance technology, the strength of the movement, only care about motor skills test scores have not reached the standard, but has not provided an adequate the curriculum teaches military know their own bodies, their own experience the feeling of the body, and learn how to get along with their bodies and how to express themselves through the body. Over the past does not really implement their own education physical activity, but only factors external motion technology. So, that can not meet the basic requirements of the standard physical fitness, motor skills, poor test performance or a person who on his own physical exercise capacity is no confidence, frustration and failure. Therefore, the present study is to construct an effective physical combat skills exercise training outsourcing cooperation model, which is easy to produce the relevant issues, and trying to the question may be derived as follows explore and give appropriate recommendations.

Key words: combat skills, outsourcing strategy, feasibility analysis

壹、緒論

一、研究動機與背景

國軍體能戰技運動會從八十四年暫停實施以來，軍人在體能戰技活動大為減少下，學習意願及動機也相對降低。另外，國軍體能測驗制度實施至今已十餘年，國軍各部隊莫不對此體能測驗制度恪遵貫徹執行，各軍事單位之軍人是否會因只遵行實踐體能檢測制度，而將整體體能的提昇視為戰技技能的精進而劃上等號。而忽略對戰技的鍛鍊呢？若是，是否對國防戰力造成鉅大衝擊。因此，透過外包訓練軍事單位之體育課程體能與戰技成績表現分析，詳細瞭解我國未來國軍基層領導幹部的體能與戰技現況，是相當重要且值得探討的課題。

其次，體力即是國力，體能運動為軍人必具之要件，是戰技與戰鬥之基礎，為完善國軍人員體能運動要求，訂定訓練及鑑測作法，期使官兵藉由易而難之循序漸進訓練方式，在公平、公正鑑測下，養成自動自發及自我要求習性，以鍛鍊強健體魄，期使官兵均達合格要求標準。所以本研究欲分析學習新加坡規劃採用外包方式，體能與搏擊課程委由具有專業證照的機構與師資負責施訓。以為可供國軍體能運動起而法效。從新加坡積極體能運動戰技高度肯定，也以為其作法值得參考，但並不特別驚訝，原因除了軍情不同不能相提並論之外，最主要是因為關於體能戰技，國軍早有一套相當完整齊備的規劃與做法，只是未能據以貫徹力行，因此了解國軍的現有的優勢條件本研究欲衡量體能外包策略之可行性。

貳、文獻探討

一、國軍體能運動相關研究

近十餘年來有關軍事院校在軍校生體能測驗的相關研究方面，彭連煒等（1999）以政治作戰學院學生為研究對象，針對體能現況檢討進行研究結果發現，學生在一分鐘仰臥起坐、引體向上及3000公尺徒手跑步成績表現上有逐年進步趨勢。莊宜達等（1999）針對南區三所軍事院校男學生為研究對象，實施國軍體能測驗研究結果發現，體重愈重對引體向上成績表現造成不利的影響。王儀旭與莊宜達（1999）針對北區三所軍事院校男學生為研究對象，實施國軍體能測驗研究結果發現，體重愈重對引體向上成績表現造成不利的影響。蔡玉敏（2000）以空軍官校155員為研究對象，針對學生體適能暨現行體育教育教學政策之探討，研究結果：腹肌耐力、上肢肌耐力及肌力均呈現顯著進步，研究同時發現心肺耐力未呈現正向效果。此外，郭文彥（2003）；王儀旭等（2003）、蔡玉敏與賴素玲（2005）；謝聰頡與詹正豐（2005，2006）研究者亦均以軍事院校之軍校生為研究對象，進行國軍體能相關研究。由以往的相關研究可以發現，國防部八十二年頒佈國軍四項基本測驗以來，到目前為止，雖然已有多位研究者進行相關分析研究，但在國軍現行人力素質要求被提昇的世紀，有關軍事院校之軍校生體能現況，仍然需要逐年檢測，以作為教學訓練之參考。

其次，在軍校生體能與戰技技能成績表現相關研究文獻方面，有研究者陳文良（1996）以女性入伍生為研究對象，實施九週體育課程後，國軍四項體能測驗與手榴彈投擲成績體能的差異研究發現，體育課程教學後入伍生體能測驗成績優於體育課程前。另外發現，手榴彈成績與仰臥起坐及屈臂懸垂間呈現顯著相關影響。劉選吉與陳文良（1997）以陸軍官校男生1635人為研究對象進行手榴彈投擲與3000公尺跑步檢測研究發現，3000公尺跑步對手榴彈投擲成績具有顯著差異。陳文正（2005）以步兵學校30位學員為研究對象，實施十二週的教學後，針對國軍戰鬥部隊體能之影響研究發現，教學後，上、下肌力及腹部肌力後測成績優於前測。研究同時發現手榴彈投擲成績與上肢肌力、腹部肌力呈現顯著正相

關，與下肢肌力則未呈現顯著的相關。另外，王儀旭（2003，2004，2005）；周建智與曾文鑫（2003，2005）；周建智與邱仕友（2004）；趙蓉鮮與余婉君（2005）等研究者以回饋介入對手榴彈野戰投擲學習成效影響研究發現，教學後軍校生在手榴彈技能成績表現顯著優於教學前。綜合上述相關文獻研究結果可發現，仰臥起坐、屈臂懸垂及跑步等三項體能對戰技手榴彈成績表現呈現顯著的相關影響。另外，軍校生戰技課程所受教師教學過程回饋愈多在成績表現上也就愈呈現正向發展。

但是，以國軍體能為課程為教學進度，在教學前、教學後實施國軍仰臥起坐、引體向上及跑步等三項體能與戰技手榴彈投擲測驗之成績表現相關研究，研究著墨者僅少數幾篇。因此，是相當值得再進一步分析瞭解的課題。基於以上動機，本研究將以軍事院校之軍校生為研究對象，並以國軍體能為課程教學進度，教師並於教學過程中以體能教學課程介入教學，並在教學前、教學後實施三項體能及戰技手榴彈投擲測驗，以探討軍校生體能與戰技技能成績表現相關影響進行分析研究。期能透過此研究結果發現，以作為精進軍事院校在體能教學與戰技課程教學之參考。

二、外包策略相關研究

外包(outsourcing)一詞的定義相當廣泛，它是內製(in-house)的相反詞，主要係指部隊將特定功能與服務的執行工作和管理責任委由第三者來承擔，使得原本應由部隊成員承擔的工作和責任轉由承包夥伴來承擔(陳郁雯，2000)。簡而言之，外包就是將部隊運作的部分需求，藉契約或其他方式由外部專業服務者提供(Labbs，1993)。而人力資源管理外包就是「將組織中人力資源管理相關活動，部分或全部由組織外的專業服務者（外包商）來提供。」其中組織的人力資源相關活動涵蓋了作業(operation)、管理(management)、規劃(planning)、發展(development)、評估(evaluation)等。

(一)選擇外包之動機

由於人員的培訓與產品的自製需投入大量的時間、人力與財務資源，以及專業技術及經驗的支持，在部隊資源有限的情況下，外包的作業有其發生之必要性，且部隊主官可透過將專業人才或產品的外包，使部隊將核心資源專注於部隊核心競爭力之上(Lacity & Hirschheim，1993)。然而，究竟何時部隊應該將原有的人力資源管理活動外包呢？Minoli(1995)認為，假如有一份工作，外部的組織或人員能作得比部隊本身更有效率，而且更符合成本要求，則此工作應由外部的組織或人員來作。Greer, Youngblood & Gray(1999)也同樣認為，當其他人可以表現得比你更好的時候，就應該選擇外包。

(二)人力資源管理外包之優缺點

1. 人力資源管理外包之優點：

根據1998年由PWC針對部隊高階決策者所作之調查顯示，91%受訪者認為外包可為其獲得較高的行政效率，86%認為外包可使其專注於核心事業，85%認為可提升股東價值，81%認為可提升服務品質，76%認為可維持競爭優勢，64%認為可符合顧客需求之改變。此項調查結果可驗證Lever(1997)所指出，三項驅使人力資源外包的主要因素：1.樽節成本 2.降低風險3.部隊職能建立。

過去，高科技公司耗資巨金吸引高階人力資源管理者；如今部隊紛將高額的薪酬預算，重置於與部隊具直接關連的相關位置。藉由專業顧問所提供的即時性人力資源服務，部隊得以於實際需求發生時，才有支出的產生。此外，對於人力資源專業顧問而言，除可藉由經濟規模降低服務提供之成本外，藉由結合顧客經

驗的累積及豐富的關係網絡，可使其獲得更有效率的學習曲線，強化其所提供之專業服務品質，滿足部隊對於「低成本，高品質」的產品需求。簡而言之，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(陳郁雯，2000)。

從風險趨避的角度而言，越來越多部隊訴諸人力資源管理外包的另一項原因在於，隨著外部環境複雜度的增加，以及管理技術的進步，高階經理人意識到法規、政策、金融、技術與公司治理等風險，都對部隊潛藏著相當程度的威脅，藉由將部分人力資源職能外包於專業的人力資源管理顧問，部隊不但可以獲得先進的人力資源管理技術和服務，並且可將風險降低或轉移。

2. 人力資源管理外包之缺點：

雖然許多的研究和調查都指出，藉由人力資源管理外包可以為部隊提升部隊的競爭優勢，但也有部分學者對於外包持反向的態度。Ulrich(1996)認為，人力資源管理外包會限制部隊發展獨特職能之能力，且由於外包商通常對於顧客的策略及文化不熟悉，使得外包效率不佳。Kerr & Glinow則認為，從成本考量，將某些單位的問題丟給其他單位解決，並不能真正降低成本。當越來越多的任務與服務皆採取外包形式時，部隊卻不清楚當初迫使他們必須採取外包作業的問題是否真正解決了。外包非但未能減緩部隊降低成本及高品質供應的壓力，反而使其情況惡化(賴文珍譯，2002)。

除了成本考量外，外包活動亦代表一個部分無法回復的組織變革(Lever，1997)。因為當成員被調任或解雇後，將可能喪失其累積數十年的知識技能成果。不言而喻地，如果外包活動失敗，組織重新選擇內製各項服務時，資源轉換及組織能力重建都將是一個困難的過程，且可能面臨某些專屬性工作與組織特色重建不易的窘境(Lever，1997)。外包所帶來的負面影響，也同時可能發生於部隊內部成員的身上，外包對內部而言，會令成員懷疑其工作權瀕臨危機，進而造成之生產力損失，可能加劇既有績效表現不佳情況之惡化(Bettis, Bradley & Hamel，1992)。

(三) 人力資源管理外包決策模式

Loh & Venkatraman (1991)從「組織內部人力資源程度」及「組織內部技術資源程度」之角度出發，提出一外包決策模型，該模型包含八種決策型態：

- 1.完全外包：完全由外包商負責作業規劃與執行，承擔資源所有權之風險；部隊本身之涉入程度低。
- 2.作業管理外包：外包商必須具操作部隊複雜系統之能力；部隊本身系統完備但缺乏具專業能力之人員。
- 3.系統整合外包：外包商必須具備系統管理、整體規劃及運用之能力；部隊本身期望將組織內部系統作有效連結。
- 4.分時外包：外包商提供系統及人力，批次處理資料及業務；部隊提供相關資料由外包商負責處理作業。
- 5.建置採購合約：外包商建置系統；部隊提供必要資訊。
- 6.零售合約：外包商提供完整或特殊之系統支援服務；部隊本身有足夠人力但無完整系統。
- 7.維護設計合約：外包商提供系統發展及維護人員；部隊擁有系統但缺乏人力。
- 8.完全內部運作：部隊系統由組織內部自行發展。

叁、研究方法

文獻回顧法乃藉由理論探討中的學者立論架構為基礎，對所蒐集的各論文著作與次級資料等為評析對象，利用既有的民意調查結果進行資料檢證分析，以及注入個人學習與研究的心得，整理出一套研究的思路。

這項傳統的探索性研究方法，是從專書、期刊論文、研討會論文、以及報章雜誌，蒐集與研究主題相關的文獻，目的在於有系統地將研究主題的內容整理分析歸納，以有效提升研究成果的確實性與效度，並達到預期的研究目標。

有關於文獻的種類，Chris Hart(2001)認為，應該搜尋兩方面的文獻：第一，與研究主題有關(topic literature)的文獻可分為定義(definitions)、問題(questions)、及範圍(scope)三個層面；第二，與研究方法和資料收集相關(methodological literature)的文獻則可分為假設(assumptions)、論證、及辯論三個層面。而 Lawrence Neuman(2000)則指出，檢閱文獻的六種類型分別是：自我研究的回顧，以增強讀者的信心；脈絡的回顧，將特定計畫安置在大的圖像之中；歷史的回顧，回溯特定議題的發展；理論的回顧，比較不同理論如何看待特定議題；整合式的回顧，將過去知悉的特定論點加以摘要；方法論的回顧則是指出不同研究方法論的差異。

文獻回顧可有許多不同的焦點、目的、觀點、涵蓋的策略、組織和聽眾(Cooper, 1988)。文獻回顧能將焦點放在研究結果、研究方法、理論或應用上，可以整合其他研究所做和所說的、批評以前的學術研究，建立相關領域之間的橋樑，及確認在某一領域的中心議題(高英美譯，1999)。

其次，文獻回顧取得資訊的第一個非正式管道來源，就是本身所進行的初探性研究，強烈影響到自己的想法(Cooper, 1983)，其程度上可能因為使用過多操作型定義，與主題領域相關而被受到檢驗(高英美譯，1999)。第二個非正式管道來源是「隱藏學院」(invisible college)(Price, 1966)，根據 Crane(1969)的說法，隱藏學院會形成是因為研究類似問題的學者們之間通常彼此熟識，在某些情況下彼此交換論文，使得這樣的接觸變成有組織，進而透過一小群有高度影響力的成員而產生關聯(高英美譯，1999)。一般「初級管道」的出版品則成為研究者與所欲正式溝通的系統或研究對象的最初連結，經由下列兩種方法可讓研究者獲取初探性研究。第一，利用個人藏書(library)或期刊的定期追蹤，構成主體性的研究領域；第二，找到初級出版品的管道，稱之為「溯源方法」(ancestry approach)，藉此途徑獲取第一手相關所欲引用的資訊。此外，「次級管道」亦稱為次級資源的資訊管理，指的是任何系統化、廣泛的文獻搜尋系統，這些資源可能包括了最新版的資訊，及一些未被限制的資訊(高英美譯，1999)。

肆、結果分析

人力資源管理外包雖可協助部隊建構更有效率的管理模式，然而如何建構一個有效的外包合作模式，卻成為人力資源管理工作所必須面臨的另一項挑戰。檢視國內部隊於外包合作模式建構過程中，所易產生之相關問題，並試圖針對可能所衍生之議題如下加以探究，並給予適當之建議。

一、年度訓練發展流程

(一)以績效為導向的訓練發展流程與練習

國軍應考量訓練實施的情境因素，以決定訓練對於組織的合適性的程序。因為訓練(training)是組織為了促進成員對於工作相關職能的學習，所進行的計劃性努力。通常焦點較窄，而且也較偏向短期績效導向。確認任務執行所需知識、技能、以及行為，並決定在訓練中應加強重點的過程。最後，在於了解那些成員需要接受訓練，以及需要那些訓練項目。

(二) 案例實作演練

學習的目的在於，透過有效率的方法與工具，得以在瞬息萬變的環境變化下，依然能夠達成最後的目標、滿足特定的需求。然而對於沒有體能運動尋找出訣竅的成員，則必須透過不斷案例演練的機會，逐步體認各階段的任務，並了解體能訓練知識體系所載明的流程與標準，以提升日後的戰力。

(三) 訓練記分卡的設計與發展架構

訓練需求分析為訓練的設計與規劃提供了輸入的內容。如欲彌補組織人員的體能差距，需根據不同的體能差距，選擇比較適合的訓練方式，因此，必須分析不同訓練方式的優劣勢、所需資源及支援、地點及時間，此外，訓練師或講師的教學品質及能力與教學方式等都必須納入規劃內，並實施管控監測。

二、顧問式需求調查技術

(一) 年度訓練需求的來源

訓練需求的分析與界定，必須涵蓋在組織本身的策略與目標下，界定出不同職位上之個人體能運動能力的需求條件，同時配合適當的訓練流程設計，以完成個人體能運動要求書—說明該職位要求的體能，以及該體能評定的標準，故可進一步分析出組織人員的體能差距，並藉由訓練消除差距。

(二) 核心體能模式的建立

實施訓練結果評估的目的在於確保組織績效提升目標及訓練的成效。訓練結果的評估除了短期針對接受訓練者評估其對訓練方法、師資、設施設備、所獲得的知識與體能等的回饋評估外，更需執行長期評估，因接受訓練者的訓練成效展現在績效的表現力的提高，均須透過長期的觀察，方得以驗證。

三、訓練活動設計技術

(一) 管理體能評鑑中心(Assessment Center)的建置與設計

為鍛鍊官兵強健體魄，參酌各國作法，已經實施國軍體能訓練計畫，針對全軍體測成績進行統計分析，並合理鑑測標準，俾利納入人事運用參考，期提升官兵基本體能均達合格要求標準。

(二) 以體能模式為基礎的模擬活動設計法

情景模擬測試的特點主要表現在針對性、真實性和開放性方面。針對表現在測試的環境是模擬的，內容是模擬的，測試本身的全部著眼點都直指對成員素質的實際需求。需要指出的是，有時，表面上所模擬的情境與實際情景並不相似，但其所需要的能力、素質卻是相同的，這時，表面的“不像”並不妨礙實質上的“像”。真實表現為成員在測驗中所做的、所說的，與擔任的業務最直接地聯繫著，猶如一個短暫的試用期，其工作狀態一目瞭然。開放表現在測試的手段多樣、內容生動，體能運動的自由度高、伸縮性強，給成員的不是一個封閉的，而是一個可以靈活自主甚至即興發揮的開闊天地。

伍、研究結論與建議

一、研究結論

國軍雖然制式課程表訂有晨操及體育活動，問題是都被打掃、集合點名、領裝備、做保養所排擠，一葉知秋，這其實是國軍各部隊的通病：先是沒有安排課程，後是有課程也無法執行，這是課程設計與排定出毛病。軍隊有令：課表即命令；又云三不變：課目、場地、時間不變，顯示軍隊力行訓練的決心，遺憾卻因為先天設計不良，加上後天失調，體能戰技變成空談。況且委外服務並不是一個

新興的趨勢，當然有很多人會決定要自己來或是交由別人執行，其實你可以想一想，若是自己家裡要裝璜時，你可以決定自己 DIY 或是交由專業的設計、裝璜公司承作，其實二者皆行，只是看您要達到的效益為何？目前若國軍體能戰技運動訓練其好處及優勢可簡略分為以下幾點：

1. 避免了其他無形中的投資和支付

在達成目標的過程中，品質、成員，和系統計畫排除在外後，委外的單位可以提供一個具有良好服務經驗的成員、適當的系統，和相關更多、更廣的資源使得一個公司成長的更快更有效率。

2. 加速展開成長

因為一個委外服務的單位，可以提供具有經驗的專家、設備，和專業知識，可以使一個執行委外的單位服務品質提升，並且比他們選擇建立一個內部的部門成長的更快，更有效率。

3. 有效增進國軍體能運動

具有專業服務的人員、執行經驗，使得從訓練到成效的速度可以極有制度化、系統化的快速訓練，給予前所未有的專業、有效率的感受，立即體驗有效增進國軍體能戰技運動的新方法。

二、研究建議

國軍在體能戰技的執行上，失去追尋目標，迷失訓練重點，體能成效每下愈況，戰技更是幾近停擺，不但可能掏空戰力根基，更有銷蝕軍隊精神與部隊士氣的風險。其次，近幾年，國軍體能嚴重弱化，在高層的叮囑與要求下，著手改進與加強，知恥近乎勇，殊值肯定，然其重點一直侷限在基本體能，雖曾辦理體育競賽，亦僅屬於體能項目，而且多屬由上而下的直接選秀，參與層面狹窄、動員力道有限，賽事如陣風，風過了無痕，比賽直如煙火秀，並未能鼓動訓練風潮，落實訓練作為，猶待檢討精進。因此，可朝下列幾點著墨：

1. 儘早策頒以利遵循。針對年度訓練之缺失提出具體辦法，結合明年度訓練計畫大綱策頒，俾利各單位據以遵行早做因應準備。
2. 比賽宜區分體能與戰技、團體與個人、菁英代表與抽籤驗證，期能雙軌並行、齊頭並進，達到全面動員、逐級辦理、普遍參與、均衡發展、重點突出、樹立標竿、塑造典型、蔚成風氣的多重效益與目標。
3. 戰技比賽宜區分共通與特種兩種。前者以現行障礙超越、投彈與刺槍對刺為主，後者以增設技擊項目為主，總以具有針對性、實戰性為核心。
4. 結合競賽項目，善用社會資源，敦聘專業組織協會支援協辦，期在節約有效、公平公正安全的前提下，發揮競賽帶動訓練的作用。

參考文獻

- 王儀旭、曾文鑫、周建智（2003）。軍事院校之軍校生體能研究——以引體向上項目為例。復興崗學報，78，221-240。
- 王儀旭、周建智、曾文鑫（2003）。探討KP 與KR 回饋理論介入對手榴彈野戰投擲學習成效之影響——以手榴彈野戰投擲為例。復興崗學報，79，158-204。
- 王儀旭、周建智、邱仕友（2003）。不同體育教學回饋模式介入對投擲學習成效的影響。復興崗學報，81，273-302。
- 王儀旭、周建智、李明蔚（2005）。軍校生戰技課程教學回饋理論介入對目標取向與學習滿意之影響——以手榴彈投擲項目為例。復興崗學報，83，205-222。
- 王儀旭、莊宜達（1999）。北區三所軍事院校男學生體能分析。復興崗學報，66，337-367。

王儀旭、趙蓉鮮、余婉君、曾文鑫等(2005)。軍事體育教學以不同訊息回饋策略介入對軍校生學習情境知覺與學習成效之影響-以戰技課程為例。論文發表於中華民國94年國軍通識教育學術研討會(169-202)。台北市，政治作戰學校。

莊宜達、王儀旭、莊賓鴻(1999)。南區三所軍事院校學生體能分析。中國工商學報，21，15-37。

郭文彥(2003)。國防大學中正理工學院體能之研究。復興崗體育，8，58-65。

陳文正(2005)：十二週複合式週期教學對國軍戰鬥部隊體能之影響研究。未出版之碩士論文，中國文化大學運動教練研究所，台北市。

陳文良(1996)。入伍教育體育課程對軍校學生女生體能之影響。體育學報，21，25-36。

陳郁雯(2000)。「外包」，再造競爭優勢，人力發展月刊，75，39-42。

彭連煒等(1999)。學生指揮部學生體能教學成效檢討。復興崗體育，5，147-158。

蔡玉敏(2000)：空軍官校89年班學生體適能暨現行體育教育教學政策之探討。復興崗體育，6，82-91。

蔡玉敏、賴素玲(2005)。空軍官校學生體能暨體能教學成效探討。復興崗體育，10，25-32 頁。

謝聰頡、詹正豐、楊志鴻(2005)。三軍官校92年畢業生愛國教育前後體能之研究。復興崗體育，10，6-17。

謝聰頡、汪茂鈞、詹正豐(2006)。大專軍事院校學生體適能與體脂肪之研究——以93年畢業生為例。復興崗體育，11，1-11。

Anurag Sharma(1997), "Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange", The Academy of Management Review, Briarcliff Manor, Jul, Vol.22, Iss.3, pp.758-798.

Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of management, Vol. 17, pp.99-120.

Bettis, Richard A., Bradley, Stephan P., & Hamel, Gary(1992)," Outsourcing and Industrial Decline", The Academy of Management Executive, 6: no.1, pp.92-101.

Cooper, H. M. (1999). 研究文獻之回顧與整合 (國立編譯館/高英美譯)。台北：弘智。(原著出版年：1989)

Kaeter, Margaret (1995), "An outsourcing primer", Training & Development, Alexandria, Nov., Vol. 49, Iss. 11, pp. 20-25.

Labbs, J. J.(1993), "Successful Outsourcing Depend on Critical Factors", Personal Journal, October 1993, pp.51-61.

Laura Poppo and Todd Zenger(1998), "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services", Strategic Management Journal, Vol.19, pp.853-877.

Lacity, M. C. & R. Hirschheim (1993), "The Information System Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Fall 1993, pp.73-85.

Loh, L. & N. Venkatraman (1991), Outsourcing as a Mechanism of Information Technology Governance: A Test of Alternative Diffusion Models, Working Paper, No. BPS 3271-91, Massachusetts Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management.

Ulrich, D.(1996), Human Resource Champions, Boston: Harvard university Press.