

資訊委外服務迷失的覺醒

政府辦理資訊業務委外行之久矣，原旨為解決單位（一）資訊人力不足，（二）技術能力不夠，（三）突發事件的緊急因應等問題。實施成效如何，發生哪些問題…等等，總該有人提出檢討改善，作為明天會更好的期許。

壹、委外服務的主角

基本上，一件委外案件是由業務需求、業務同仁、監審單位、採購單位、得標廠商、期程、人力配置、技術能力、成本、利潤、成效等諸多人與事的事物所組成，不可謂不複雜，於是產生了責任與權益的問題；人又是其中的主宰，認知、管理、監督又是主宰者的個人能力呈現的表徵。

一個經驗成熟又具能力的業務同仁，可以在業務需求面上明確知道該項委外業務的過去、現在和未來的演化趨向，瞭解環境的發展趨勢、現況問題和解決方法，並融合過往缺失檢討紀錄，據以提出完善的需求規格書來徵求競標廠商對於問題解決的建議書，並訂出相關時程控制節點，配合進度管控與委外工作品質要求，善盡監理者之責任，確保工作之順利進行，避免期終驗收時發現積累成疾入膏肓無藥可治為時已晚的窘境。尤其，對於全年性專案，更須在年終之前即已為下一年度完成招標工作。

一個有責任感的廠商，可以在提出建議書之前，先確實充分瞭解現況環境與問題，自忖解決問題的人力、實力與誠意，並考慮己身業務能量，配合時程，訂定利潤下限及考量相關影響因素，依此訂定競標策略。得標之後，更需秉持甲乙雙方合約精神，忠誠合作履約；尤其工作內容的嚴謹更應以甲方立場思考，避免驗收時矇蔽過關或雙方各執一詞對簿公堂，徒然踐踏自己聲譽，浪費精力時間於毫無生產力的事務上。得標我幸，落標檢討；流言四射，亂噴口水，徒然擾亂市場秩序而已。

一個良性的監審單位，事前可以提供業務單位或同仁有關招標行政事務更詳盡的專業知能，促其嚴守立場分際，瞭解權責利害，督促同仁進步業務拓展，良性循環導生倍數效益，其功不可沒。

貳、委外的迷失與覺醒

以上三者立場不同，目標一致，環環相扣，各自盡責，善始善終，自然成事，豈不善哉。為達此理想之境，實需對委外現況之迷失稍作檢討思考。個人就所聞所見暨所想，陳述於下，歡迎先進指教。

迷失一、委外業務之成敗，乙方負完成責任

報載某某購票系統出醜後，但見甲方一味強調該系統發包給某某乙方，該公司設計錯誤云云，本單位將督促其儘速改善。倘若，主管發現委外系統之瑕疵，提問承辦人，

同仁無法說明；甚或，主管要一份管理之統計表報，同仁竟無法自理，回頭找廠商要。何以至此，誠然有因。

此之形成，實為迷誤之思，亦忽視自己的存在價值所致。責任乙事，繫於業務，豈能移轉，否則何不將整個施政團隊委外出去即可，哪需您我。

迷失二、業務委外是節省人力成本及提升工作效率之不二法門

委外計費包括人力、獎金、休假、營業、研究、設備、利潤…等範圍之涵蓋。是以，依專案簡繁類型，每個委外人力費用約為各類正式公務人力成本之 2.91 至 3.78 倍，亦即一個委外人力相當於一個正式人力 3 年的雇用。節省與否，必須條析一個單位之固定成本與變動成本、人力運用之彈性…等諸項相關因素之後，始能有較清楚輪廓從事決斷。力有不逮，不敢妄評。

人力成本之節省與否，與人力運用程度有關。一個人力可以從事一項工作，也可以從事五項甚至於八項、十項工作，端視其工作能力與效率而定。而工作效率之提升可分主動與被動兩種；主動者多不識保障法，屬能者多勞之輩，積極進取；被動者多自視為上品，懷才不遇。倘能在保障法之外，配合增加考核法，規定具體合理可行的考核項目和辦法。當可有效淘汰不適任者。

迷失三、最低價作為委外招商之依據

商人之所以為商人，營利是其主要目的，無可厚非。專案之需求規格、簡繁程度、所費人力、工作項目數量等，可以較精準概估，但專案交付執行之後的品質之達成與確保，則是甲乙雙方「交戰」後的經驗較見其之具體可信；但這種經驗常令英雄氣短，這也是即使採購法雖訂有選擇性招標，眾路英雄仍偏愛最低價戰鬥法。

話說品質確保之事雖可以靠監督制度來完成，倘遇蟑螂幫眾，除了訴諸於法之外，還真要自己先脫層皮不可，不可不慎。

迷失四、委外終必失去主導權

這有可能，但深究其原因之後，發現問題的癥結仍在業務單位與承辦人。業務特性、工作流程與環境、效率的關鍵、未來規劃方向等部份，業務單位與承辦同仁絕對應該清楚，廠商只是依專案需求行事，而專案內容則來自承辦者的規劃。

如果因為懈怠，左手交給右手的心態，缺乏學習的熱誠、檢討改進和創新的思緒，即使不委外，一樣罹患軟骨症，因為「以前是這樣做的」、失敗與我無關…等等藉口，還是朗朗上口；所不同者，只是，主導權迷失在前人的手上而已。

迷失五、委外可以引進新技術

廠商有成本考量，且資訊委外業務亦屬勞力事業；資訊技術日月精進，廠商絕不是

研究機構，除非它有套裝成品為因應可能的趨勢走向，否則也是一招半式走招到底，少林派的不會去要武當派的武功，這也是「所知障」的慣性使然，不宜多議，卻也屬必然。

不同廠商有不同絕活，這是廠商應有的修為。倘能如此，甲方就有福了，而乙方也不必為狹窄的市場相互殊死戰，卻又怪罪於甲方。

要想引進新技術，必須承辦同仁清晰了解戰場的各門各派武功類別，清楚自己業務特性，融合前述交戰經驗，訂定需求規格。

迷失六、決標後，主客易位的風險

機關單位對於預算，恰似婉君對情郎，既欲廝守，又怕受傷害；情節之關鍵在於如何花費在刀口上；而發揮每一分錢的效益是多數人性的交集，但追求效益品質的代價卻多半需要時間的幫襯；但時間係以年度終了為最大期限，一旦逾越了，長官臉色凝重，立院諸公口刀舌劍，那就不好玩了。預算的執行有時候是處在這種前無退路後有追兵的壓力鍋內，就不難理解了。

話說決標後，甲方既擔心專案進度的不能如期完成，又擔心專案品質保證的無法履行；乙方深知個中因果，皇帝與太監瞬間易位，誰急誰讓步的偏頗心態，極易影響專案的進行。

為因應這種風險，必須設計協商管道及時控管，譬如定期或不定期會議，嚴格監督，及時發現問題，反應問題，解決問題。拖延是最差的策略，信任擺兩旁，問題的解決擺中間。

參、結論

委外是大勢所趨，委外成敗所在都有。

管理沒有定則，環境的人事時地物都是管理需考量的要項，因勢而移。

我們觀覽一場球賽，常以成敗論英雄，雖然失之客觀，但卻也是評斷輸贏的項目之一；畢竟我們常將勝利果實歸功於投手一人，自然，敗局之恥就不該由其他隊員承受分擔了。

幾分準備換得幾分從容，幾分用心獲得幾分收成；這是不變的真理。

路只有一條，多走個幾回，自然順暢好走；不是因為路幅變寬，而是在於前車之鑑，您我鑑了沒。

(本文由行政院主計處電子處理資料中心研究訓練組組長黃芳川 提供)

(本文轉載自主計月刊 97 年 1 月第 625 期)