

人力運籌模式之研究－運籌管理與人力資源發展之整合

A case study of man power logistics: An integration of logistics management and human resource development

余德成
國立高雄海洋科
技大學運籌管理
系教授

張雯珊
國立高雄海洋科
技大學運籌管理
系學生

葉昱玫
國立高雄海洋科
技大學運籌管理
系學生

劉祐廷
國立高雄海洋科
技大學運籌管理
系學生

摘要

2008 年的全球金融風暴造成產業結構劇變，加上全球化競爭，使得台灣產業結構快速變化、投資環境不確定、工作價值觀轉變、企業紛紛裁員，就業型態正面臨著重大的轉變。企業為求競爭力提升，無不設法增加企業組織彈性，有效地運用人力，使人適其所，並且人盡其才，以成為企業永續經營最重要的一環。檢視運籌世界的實務發展，源自軍事運籌的商業運籌概念，除了應用在物料管理之外，也可以用於以人力管理，稱為「人力運籌」，以人力資源管理為基礎的人力派遣就是一個例子。本研究整合運籌管理及人力資源發展的相關理論，採用個案研究方法，透過深度訪談方法蒐集質的資料，特別針對「環境改變」、「策略性人力規劃」、「教育訓練」與「人力構形」等議題，分別提出討論與歸納，建立一個人力運籌模式，作為研究及實務應用的參考。

關鍵詞：人力運籌、運籌管理、人力資源發展。

1. 緒論

1.1 研究動機

自 90 年代經濟泡沫化之後，日本企業的終身雇用制受到產生衝擊，進而使得非典型的勞雇關係更加蓬勃發展。企業運用人力派遣(Employee Dispatching)取代傳統人力以提高用人彈性、減少行政作業、降低人事成本，使得人力派遣開始逐漸興盛且在 21 世紀初期廣為人知。

以日本為例，2007 年的派遣人員約 384 萬人，是五年前的 1.8 倍，九年前的 4 倍以上，由此可見日本企業對於派遣人員的依賴程度(鄭曉蘭，2009)。2009 年金融海嘯後，日本厚生勞動省統計，派遣人員數已經突破 500 萬人，每年成長率速度接近 25%到 30%。

美國自 1996 年起，已有超過 230 萬名的派遣人員。目前美國最大的私人企業即是仲介工作的人力資源顧問公司 Manpower。這間公司擁有大約 75 萬個已簽約的兼職員工，來自各種不同領域的專業人才，願意機動性地接受個案委託(邱文仁，2005)。

目前全球約有 750 萬個派遣人員，日本佔了 14%，美國則佔了 30%。台灣社會也在開放外勞，人力仲介隨處可見之後，逐漸出現人力派遣的業務，例如保全公司、外包公司、經紀人制度皆屬之(邱祈豪，2003)。人力派遣這股風潮由歐美吹進日本，再由日本吹入台灣，這種新興工作型態的發展，終將無可避免(鄒佩珊，2001)。

台灣自 2001 年起，已有超過 10 萬名左右的派遣人員；500 人以上的大企業，平均每四家就有一家聘請派遣人員。經建會表示，2002 至 2006 年受僱人數年平均成長率為 2.05%(何旭如，2010)。到 2009 年為止，國內的派遣人員數已經超過 20 萬人。目前，台灣約有 1400 間的人力資源相關公司，人力派遣模式相對比較成熟，但是潛在的人力運籌世界正逐漸成長中，值得注意。

在台灣，越來越多企業使用派遣人員，但是活用人力資源之經營模式仍未有成熟的想法和正確的認知。有鑑於人力仲介的不須附帶產出責任，人力派遣業者的素質良莠不齊，有些遊走於法令的模糊地帶、含糊甚至忽略教育訓練或剝削派遣人員應有的福利和薪資，除了政府應及早訂定相關法規和勞動派遣法作為約束之外(張縉玲 2010)，如何增強人力派遣的實力，有效分攤企業的專業工作，讓企業集中精力於核心業務？整合運籌管理與人力資源發展的觀點，發展人力運籌模式，以應用於供應鏈競爭的產業社會中(Christopher, 1992)，似乎是解決人力仲介及人力派遣問題的可能方案之一。

台灣暫時性人力資源發展較緩慢，相關的社會制度也不完備，人力資源業者必須發展一套完善的人力運籌模式，促使社會性人力資源發展體系趨於完善。因此，本研究整合運籌管理及人力資源發展的相關理論或觀點，佐以深度訪談、觀察、歸納分析現有人力派遣及活動運籌之個案，建構一個觀念性人力運籌模式，希望能解決政府及人力資源業者目前共同遇到的困境。

2. 文獻回顧

2.1 運籌管理

運籌(logistics)是東方社會的固有名詞，出自史記高祖本紀，描述漢朝開國戰爭致勝之道。所謂「運籌帷幄，決勝於千里之外」的戰略，一直為傳統美談。在西方社會，參考美國運籌管理協會(Council of Logistics Management, CLM)在 1986 年即將運籌管理定義為「針對顧客需求，的一種企業活動整合過程，這些活動包括顧客服務、需求預測、配銷溝通、存貨控制、物料管理、訂單處理、零件與服務支援、工廠及倉庫位置選擇、產品包裝、退貨處理、修理與報廢處理、交通與運輸、倉儲與存放，其目的在於針對物料、在製品及製成品於產地與消費者之間的流通問題，進行計劃、執行及控制。」余德成(2005)整合東西方社會的運籌概念，他認為運籌比較完整的定義為：「一套新古典經營模式，基於活用資源的哲學，精打細算，有效的垂直整合從供應、分配到顧客之間的商流、物流、資訊流與金流，發展成爲一個跨組織合作的供應鏈管理體系」。

至於運籌管理(logistics management)，源自軍事科學(軍事後勤管理)而應用於商業之新興管理典範(Russell, 2000)，早期著重於生產和行銷過程中，與原料、設備和製程品的運送與儲存有關的一切經濟活動，包括訂單處理、物料、存貨管理、包裝、配銷、顧客服務、倉儲和運輸等活動。現代的運籌管理，提升至策略規劃層次，從需求預測、物料的採購直到貨物送達顧客等一系列的運籌活動，運用整體系統方法(Total System Approach)，建立後勤競爭優勢，以滿足顧客服務要求。

2.2 人力資源發展

根據美國訓練與發展協會(American Society for Training & Development)的定義，人力資源發展(Human Resource Development, HRD)是「將組織內所有人員做最適訓練、配置與任用的一種策略方法，透過系統化的發展，提升人與工作有關的能力，並且強調成

組織和個人的目標」。相對於人力資源管理(Human Resource Management, HRM)，HRD 比較重視個人的發展，是從個人內在配合組織外在發展。更進一步地說，組織的成長是配合個人能力的發展，使人適其所，盡其才(洪榮昭，1996)；而此一人力資源發展的觀點也符合運籌管理的要義，提高運籌管理與人力資源發展整合成爲人力運籌的可能性。

2.3 建構觀念性人力運籌模式

根據以上的運籌管理及人力資源發展概念與實務的內涵，本研究將「人力運籌」定義爲一種活用人力的技術，包括策略性人力規劃、取得、訓練、派遣與任用。從洞悉環境改變開始，結合策略規劃、運籌帷幄與人力資源發展之概念，然後從勞力市場取得一般性人力，提供必要的訓練，並藉由人力派遣，將員工分派至適任之職位，以達到人適其所、人盡其才的目標。

此外，根據環境-策略-結構的邏輯，整合運籌管理及人力資源發展等相關文獻，建構出一個觀念性人力運籌模式，反應環境改變的策略性人力規劃，再從人力規劃後的人力需求、教育訓練、人力活用的情境因素考慮，建置「人力構形」(參考圖 4)。

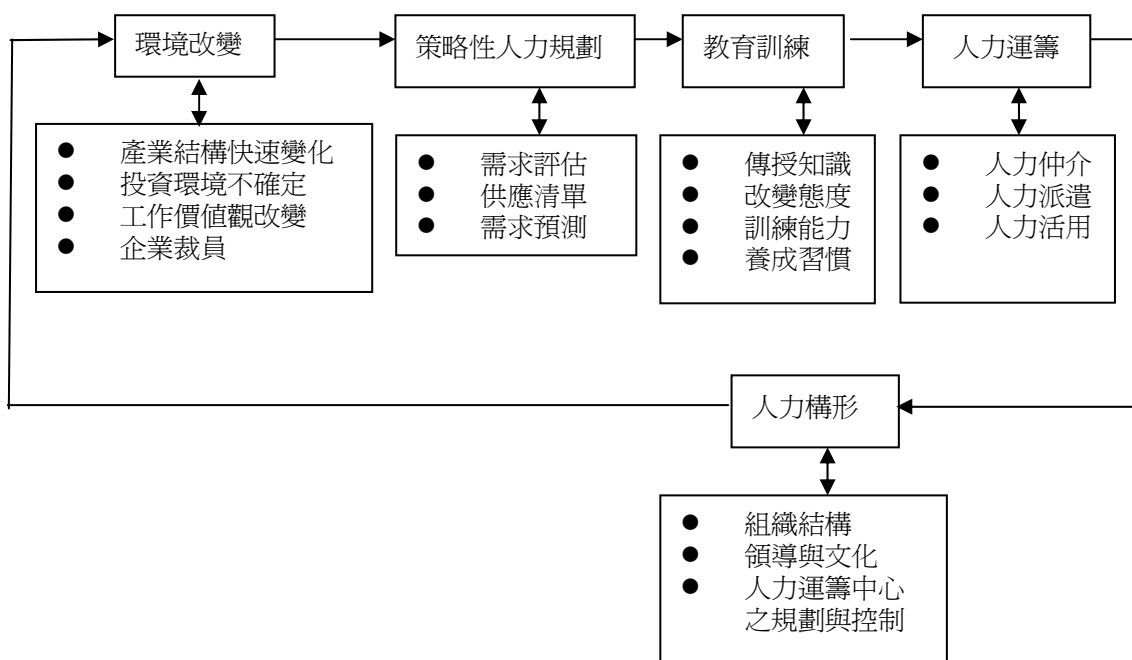


圖 4 觀念性人力運籌模式

3. 研究方法

本研究採用深度訪談法蒐集質的資料，主要是一個個案研究，以藝珂人事顧問股份有限公司為訪談對象，與高雄分公司經理人進行訪談，瞭解公司內部運用之人力派遣實務及教育訓練。

3.1 訪談問題設計

本研究目的在探討企業在運用人力不足與市場面臨的改變及不確定性因素的因應策略。針對這一系列的相關問題，本研究首先擬定訪談問題大綱，樣本公司的選擇與邀約，開始進行深度訪談。由於訪談過程中，不時會有新的想法與思維以提供研究者加入研究中。因此，在訪談結束後，重新檢視與修正訪談內容與研究問題。

企業最重要的資源莫過於人，派遣業的興起將取代藍領與白領階級工作，必定成為趨勢。而派遣業已成為全球趨勢，在台灣也蓬勃發展，許多企業開始任用派遣勞工並逐步取代正職員工。企業將如何在環境變遷之下，有良好的教育訓練制度並擅用人力需求與配置，都是本研究要探討的議題。

3.2 訪談方法

透過訪談最重要的就是取得資訊，即發現關鍵的事實，以解決研究者的研究議題或疑惑。本研究採「半結構性深度訪談」又稱「焦點訪談」。採用同義重述的方式，以綱本為要，就訪談的狀況適時以不同形式的開放式問題，引導受訪者針對主題進行深入描述。對所有受訪者的提問，字句不需相同，只要預設問題意思相同即可，若受訪者無法瞭解題型，訪問者可再次提問讓受訪者釐清。透過此訪談方式，瞭解人力資源業的人流管理狀況、策略性人力規劃、取得、訓練、派遣與任用，藉以驗證本研究所提出的觀念性人力運籌模式。

3.3 分析方法

本研究應用「內容分析法」又稱「文獻分析法」，彙整過去參考的文獻資料，進一步將訪談內容與本研究議題做歸納，以區別出與主題相關與不同之事實，作為驗證或修正觀念性人力運籌模式的依據。

4. 資料分析

4.1 個案基本資料分析

本研究的對象是藝珂人力資源顧問公司，此依公司是全球最大的國際性人力資源服務公司，有潛力發展成為本研究所謂的「人力運籌公司」，因而具有**代表性**，成為本研究的個案公司。

該公司主要根據企業的需求，提供最好的專業人才招募及人才派遣等相關人力資源服務，協助企業跨越文化、地域及語言上的限制，招募到最適職及可信任的人才。

在產業環境變動下，許多求職者面臨多變職場的壓力和刺激，採取組合式生涯，個案公司隨時提供豐富資源和資訊，協助求職者隨時找到最適當的工作。

該公司的專業領域有六個，包括財務金融、工程技術、資訊科技、業務行銷、行政管理和人力資源相關服務。而主要服務內容有：中高階經理人獵才或甄詢服務、專業正

式人員招募、專案及海外招募、長短期人才派遣及外包、「藝珂」派駐顧問、人才委外管理、薪資管理、評量及線上學習系統。

此外，該公司藉由深耕產業知識與人脈，在系統化和專門化的服務之下，進而提升服務能力、滿足客戶需要並嘉惠夥伴。

4.2 人力運籌的本質與影響因素

運籌的本質是活用資源的哲學，人力運籌就是一種活用人力資源的哲學或體系，包括最簡單的人力仲介及較為複雜的人力派遣。

至於真正的人力運籌，應該提升至活用人力資源的境界，包括招募、任用、教育訓練與人力控制。個案公司在招募及任用已經自成一個系統，並建立有效的策略性人力規劃及教育訓練體系。

4.2.1.策略性人力規劃

人力運籌隱含策略規劃的功能，特別是策略性人力規劃。對個案公司而言，策略性人力規劃之內涵有三，主要是需求評估、需求預測與供應清單。以下是訪談結果的分析：

(1)需求評估：策略性人力規劃首重需求評估，除了產業環境掃描與分析之外，針對產業、企業及目標顧客群的需求評估才是策略性人力規劃的工作。以下是個案公司針對需求評估的實際作法：

「藝珂」藉由以下三個方法去獲知企業目前所需人力需求規模。第一個方法就是與企業的長期合作，相較於同業，「藝珂」較容易獲知企業所需的人力需求規模。第二、業務人員拜訪企業。由於「藝珂」內部的業務部人員拜訪企業，藉此獲知企業的人力需求規模。第三、知名度。由於「藝珂」是全球最大的國際性人力資源服務公司，有其知名度。(受訪者)

為免於受到不法業者的傷害，具有良好聲譽的「藝珂」，乃是企業主動選擇合作的原因，也因此讓「藝珂」獲知企業的人力需求規模。(受訪者)

(2)需求預測：個案公司藉由來電諮詢、網路留言進行需求評估。需求預測之所以具備策略性人力規畫意涵，主要理由如下：

我們招募員工有兩個方式。第一個就是藉由企業徵才，「藝珂」提供幫助企業找到他們需要的人才的服務，這個過程就是在招募員工。第二個方式就是透我們的求職網。這個網站必須登入會員才可以使用，提供了履歷自動配對服務和會員主動應徵的服務，最重要的是我們藉由求職網建立人才資料庫，提供職務和人才的配對。(受訪者)

(3)供應清單：派遣公司與要派企業達成協議簽訂派遣合約。洽談過程中，個案公司需要取得一份供應清單。有關供應清單的內涵與重點，受訪者的意見如下：

根據企業提出的人才需求，「藝珂」進行人才篩選、測試、面談和推薦並整理出資料，確認受僱派遣人才，倘若人才最後企業不採用，便將人才資料放入「藝珂」人才資料庫，以統計相關人才人數以便日後和企業媒合。倘若人才採用，人才需進行報到和簽約，之後對人才進行指揮監督管理與後續服務和關懷。(受訪者)

4.2.2.教育訓練

教育訓練不僅可以使員工有更高的工作產出，也可提升員工的工作品質、員工士氣、員工滿意度。理論上，教育訓練具有以下四種功能：

(1) 給予新進員工訓練使其適應。

- (2) 維持並提高員工工作能力與績效。
- (3) 培養員工接受新工作的能力。
- (4) 建立員工信念和價值觀，使員工目標與公司目標相結合。

基本上，教育訓練是培養員工在某一特定方向或提昇目前工作的能力，以期配合未來工作力的規劃，這當中也包括專門知識、技能及生活環境的適應力之培養(William McGehee and Paul W. Thayer, 1961)。

至於人力資源發展，強調學習者非相關工作的學習，係指一個人在一生中經歷各種不同的經驗，並予不斷地發展之過程。在此過程中，員工個人之事業在員工與組織互惠互利的前提下，須與組織目標相互結合，員工自己訂定目標，而組織予以適切的協助與輔導，並使其能夠實現。

實務上，教育訓練自成一個模式，稱為 KASH，由簡單到複雜的層次分別是：傳授知識 (Knowledge)、改變態度 (Attitude)、訓練能力 (Skill) 與養成習慣 (Habit)。個案公司的教育訓練，大致符合此一模式，分別討論如下：

(1)傳授知識：教育訓練的基本目標，也是最簡單的功能，就是傳授知識。對任何一個工作，工作者必須具備一些基本的專業知識，才能符合要派企業的需求。

某間 A 公司有階段性人才的需求，希望能夠找個專業的財務人員，有相關經驗、相關產業經驗且在財務的 know-how 非常清楚的財務人員，幫他重整公司的財務體系。(受訪者)

而某專業財務長從 B 服務企業退休，而他的 know-how(知識技術能力)，就是在財務知識非常強，但礙於年紀因素，所以退休了。退休後財務長的體能狀況是很不錯的，因此可以藉由過去的專業或在企業實務的經驗，進入 A 企業工作，所以這樣的退休專業財務長，是有能力可以接受 A 公司的專案。(受訪者)

(2)改變態度：俗語說：「態度決定一切」；一個新進人員，只要具備正確的工作態度，就能有效應用專業知識於工作或服務上，也能透過不斷學習或訓練，提昇工作的熟練度。

「藝珂」根據要派企業的需求，提供專業的訓練課程之外，……改變客服人員應有的服務態度。(受訪者)

(3)訓練能力：能力代表工作者的熟練度，針對特定工作的熟練度越高，代表工作能力越高。人力運籌是活用人力資源的實務，必須透過訓練提高專業能力，才能滿足要派企業的需求。

「藝珂」依照職務所需的專業技能提供相關課程與教練。參與課程使派遣人員能提昇本身技能並快速找到職務。教練教導派遣人員，使得派遣員在職務上有良好表現並獲得企業肯定。如：藍領電子廠的生產線員工、技術員。(受訪者)

(4)養成習慣：好的工作習慣來自正確的知識、態度及能力，久而久之，變成一種工作習慣，工作者就能自我約束。如何做到此一境界？個案公司提出的實際經驗如下：

「藝珂」針對企業內部員工，利用獨家發展的 Xpert 系統進行員工的評估及訓練，隨時隨地完成員工訓練、測驗及結果的呈現。並提供 Xper 客製化，依照企業需求制定測驗內容，作為提供企業訓練員工之系統。如：電梯小姐的美姿美儀訓練。(受訪者)

4.3 「環境改變」-「策略性人力規劃」-「教育訓練」-「人力運籌」的聯結關係

「藝珂」提供的不僅是深入產業領域的專業人資服務，同時積極扮演一個重要的策略夥伴角色，針對經理人提供有關領導力(Leadership)及訓練(Coach)等課程，以協助客戶將其人力資源與組織發展結合，以教育訓練與激勵手段，提昇人員的績效並達到組織目標。

根據訪談記錄與個案公司所提供的資料，可以確認：「環境改變」誘發「策略性人力規劃」，包含全球化的競爭、相關法令的鬆綁，法令的鬆綁是指說整個典型人力的法令變得較有彈性，以及服務經濟發展趨勢與知識經濟。

針對台灣，紅經理表示：「包含現在台灣很多年輕人認為說，我今天工作要做幾年後，打算要出國進修，那我畢業後想在公司服務學些專業的東西再進修。所以他要的可能不是長遠的僱用關係，他要的是一個暫時性的，一個有短期的或者是有時間性僱用關係。」(受訪者)

所謂降低企業支出成本不一定是降低薪資成本，而是降低福利、教育訓練和招募等等的成本，並非外界所想的是藉由剝削員工去降低成本，而是藉由減少福利或是降低教育訓練的成本去減少成本。

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究提出人力運籌概念，定義為「一種活用人力資源的哲學或體系」，包括最簡單的人力仲介及較為複雜的人力派遣。至於真正的人力運籌，應該提升至活用人力資源的境界，包括招募、任用、教育訓練與人力控制。個案公司在招募及任用已經自成一個系統，並建立有效的策略性人力規劃及教育訓練體系，以面對日新月異的社會，因應各要派企業的不同需求，以滿足要派企業並提供多樣化要派人員。

在招募與任用方面，個案公司主要藉由來電諮詢、網路留言來達成需求評估這項要件，並藉由其本身的求職網，讓要派企業加入會員以登入來使用之，提供履歷自動配對和會員主動應徵，在此過程中建立人才資料庫，以便派遣人員日後與要派企業做媒合。

在教育訓練方面，個案公司不僅深入探討對產業中專業人力素質，更積極扮演一個重要的策略夥伴角色，提供基本的教育訓練模式，包括課程設計，提供專業知識、改變工作態度、提升技能，並養成企業公民習慣，以提供更佳的服務給要派企業，並將派遣人員、內部資料庫、技術及相關經驗做整合，完成一套專屬的人力資源管理資訊系統。

至於人力構形方面，個案公司強調公司的地位，主要從資金、技術、商譽、經驗、管理程序等方面做好搭配，尚未針對組織結構、領導與文化方面下功夫。有關人力運籌中心之規劃與控制，仍是一個沒有聽過的概念，無法提供佐證的資料。

總之，本研究所蒐集的資料只能部份驗證前述的觀念性人力運籌模式，可以確認「環境改變」誘發「策略性人力規劃」，然後公司建立「教育訓練」，逐漸提升人力仲介或人力派遣的角色，而逐漸邁向「人力運籌」，以活用人力資源的目標。此一模式中的「人力構形」，包括內涵與前因後果，則無法得到任何支持性的資料。

5.2 建議

全球產業結構不斷發生劇變，加上全球化競爭，使得台灣產業結構快速變化、投資環境不確定、工作價值觀轉變、企業紛紛裁員，就業型態正面臨著重大的轉變。任何企業為求競爭力提升，無不設法增加企業組織彈性，有效地運用人力，使人適其所，並且人盡其才，以成為企業永續經營最重要的一環。

檢視運籌世界的實務發展，源自軍事運籌的商業運籌概念，除了應用在物料管理之外，也可以用於以人力管理，稱為「人力運籌」。本研究整合運籌管理及人力資源發展的相關理論，特別針對「環境改變」、「策略性人力規劃」、「教育訓練」與「人力構形」等議題，分別提出討論與歸納，建立一個人力運籌模式，茲提出以下建議：

1.派遣人員：本研究認為派遣人員應針對其自身專業能力做提升，提升自我之專業能力以贏得要派企業之認可。派遣人員可藉由人資業者提供之教育訓練提升自己的專業知識、改變工作態度、訓練自我專業能力與養成良好工作習慣，以增加自我之專業能力做為和要派企業媒合之基石。另一方面，由於派遣人員比正職人員之流動率高、向心力與忠誠度較低，希望能增加派遣人員對於要派企業之認同感，並因此提升其工作效率。

2.人力資源業者：個案公司對於策略性人力規劃及教育訓練的安排，已經逐漸發展出本研究所謂的「人力運籌模式」，其他人資業者若能參考此一模式，建立一套專屬之人力資源處理模式，即能更迅速、更標準化地協助派遣人員培養專業能力並分派至要派企業；同時，也能協助要派企業尋找合適之人才。

3.要派企業：企業為求競爭力提升，無不設法增加企業組織彈性與降低成本。然降低成本的重點不在於降低派遣人員之薪資成本，而是藉由人力派遣的機制，以降低招募與任用成本，並利用人力派遣單位或「人力運籌公司」的專業性及重覆使用性之教育訓練設施，以達到降低訓練成本的目的。因此，要派企業應改正錯誤想法，秉持正確的成本管理理念，透過「人力運籌模式」的應用，使得派遣人員能安心投入工作，要派企業也能有效降低成本。

4.政府：除了檢討人力派遣是否開放的政策之外，對於如何提升人力派遣的功能或角色，以滿足企業競爭的人力需求？本研究之人力運籌模式可以提供部分政策或管理意涵。

6. 參考文獻

- Christopher, M. (1992). "Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services", Pitman, London.
- Russell, Stephen H. (2000), "A General Theory of Logistics Practices", Air Force Journal of Logistics, 24(4), 14.
- 成之約(1998)，淺論派遣勞動及其對勞資關係的影響，就業與訓練，16(6)。
- 行政院勞工委員會與行政院經濟建設委員會(2004)，人力派遣服務業發展綱領及行動方案，行政院勞工委員會與行政院經濟建設委員會。
- 何旭如(2010)，人力派遣盛—支援服務業受雇人數成長快，中央社。
- 余德成、黃建榮(2006)，人力資源運籌模式之初探：交易成本理論、人力資本理論及資源基礎論之整合，2006 運籌管理研討會論文光碟，台灣運籌管理學會主辦，美和技術學院企業管理系承辦，地點：美和技術學院醫護生技大樓。
- 余德成、黃建榮、吳珈嘉(2008)，緊急人力運籌體系之個案研究：以慈濟功德會為例，2008 運籌管理研討會論文集，台灣運籌管理學會主辦，立德大學運籌與行銷管理系承辦，地點：立德大學行政大樓 A101、A104 演講廳。
- 李正綱、黃金印、陳基國(2004)，人力資源管理：跨時代的角色與挑戰，前程企業管理有限公司。
- 林萬億(2009)，不安全！「人力派遣」正夯，小心誤踩地雷，Cheers 雜誌，102。
- 邱文仁(2005.06.30)，贏在就業起跑點—職場紅人的大學先修班，如何書產社。
- 邱祈豪(2003.12.01)，台灣勞動派遣法制度之研究，致良出版社。
- 姜欣嵐(2009.07)，人力盤點的下一步：策略性人力規劃，惠悅觀點。
- 洪榮昭(1996)，人力資源發展：企業教育訓練完全手冊，師大書苑。
- 美商惠悅企管顧問公司新聞中心編輯部(2009)，惠悅最新企業人力規劃調查發現 景氣沒這麼壞！？遇缺不補企業僅占 6%，57%企業關鍵職位優先遞補，經濟日報。
- 許南雄(1997)，人事行政，三民書局，314。
- 黃志忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞(2002)，人力資源管理，華泰文化。
- 張縉玲(2010)，先派遣後正職 求職另類跳板，Taiwan News 國際財經&文化月刊，396。
- 楊朝安(1995)，行職業展望—人力仲介業，《行職業資訊研發成果專輯》，行政院勞工委員會職業訓練局。
- 鄒珮珊(2001)，人力派遣興起—顛覆職場生態，新台灣新聞週刊，291。
- 臧聲遠(2006)，新雇用時代的生涯規劃—自力救濟，勇渡職場逆流，Career 雜誌就業情報網，64。
- 劉廷揚(2009)，知識密集專業之知識管理、人力資源與領導行為，滄海書局，93-106。
- 鄭曉蘭(2009.02.08)，金融海嘯—沖垮日本派遣制度，自由時報。