

# 數位轉型推手

## 資策會培訓跨域共創之 ACE 顧問

### 動機與挑戰

- **數位轉型為當務之急，惟企業頭號挑戰為缺乏跨域創新之數位人才**

數位轉型不單單只是資源與技術的導入，企業內由上而下的思維與共識及人才，將是影響數位轉型成功與否的第一步。根據 Dell Technologies 數位轉型指數調查，全球有 78% 企業主管認為公司應更全面的推展數位轉型的工作；在台灣，這比例更攀高至 92%，認為數位轉型是當務之急，然卻有近 85% 的企業不知從何著手及開始。

資策會團隊與業者接觸及需求訪談表示，數位轉型的頭號挑戰為—缺乏數位先導者，當企業領導或經營者確立未來發展目標的共識後，下一步就得讓內部每位員工都接觸、並進一步了解數位轉型的推動及運用，而這時候，由誰來主導、怎麼做就變得很重要。

再者，數位轉型涉及的問題層面廣，各種議題通通都有，除導入數位科技外，舉凡管理制度、人才培訓、文化思維、營運模式、顧客體驗等環節同樣是勝敗關鍵。因此企業需要有專業平台，藉由如顧問服務團隊，整合領域知識，協助釐清現況與關鍵需求，再對接成熟合適的數位解方，才能讓轉型之路走得更順，資策會的數位轉型學堂正是扮演這樣的平台角色。

### 策略與方向

- **運用創新工具方法、場域實戰成長、跨域知識分享等培訓 ACE ( Architect、Consultant、Evangelist )，期助企業釐清需求，擘劃最佳轉型藍圖**

資策會為培育數位轉型推手與專家，整合全會推派菁英訓練成為 ACE，2019 年 5 月開始啟動，培育第一梯 50 位，同年 11 月第二梯超過 60 位受訓，共計逾 100 位 ACE 人才，協助企業在不知從何著手的情境下，透過健診快速掌握自身所處狀態，再運用系

統性的方法、工具，找出迫切需要解決的痛點難題、或期待滿足的需求，據此對接最合適之數位策略和行動方案。

ACE 培訓除建構轉型思維、育成顧問素養外，更運用創新工具方法、場域實戰成長、跨域知識分享等孕育，並串接 Mentor 導師制度，藉不同領域的背景激盪新觀點，找到最佳的解決方案。包含在協助企業評估進行數位轉型時，需有一套流程與指引參考，分別以「知識建構、健診評估 (DTI)、需求發掘 (STEPS)、方案規劃及導入執行」步驟導入，如圖 1、圖 2 所示。

執行項目	STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5
	知識建構	健診評估	需求發掘	方案規劃	導入執行
執行要素描述	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新知與趨勢探討</li> <li>• 認知數位轉型</li> <li>• 確認數位轉型對企對的價值創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成熟度評量</li> <li>• 專家諮詢</li> <li>• 個案觀摩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 界定議題</li> <li>• 解決構想</li> <li>• 藍圖規劃</li> <li>• 先導實證</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 針對目的執行進度管理</li> <li>• 對組織結構及制度管理</li> <li>• 內外部關鍵人物確認</li> <li>• 科技產品/服務方案選擇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 方案導入</li> <li>• 修正與重新定義</li> <li>• 人才引進與培訓</li> </ul>

▲ 圖 1 資策會 ACE 培訓數位轉型導入步驟  
資料來源：資策會，2020 年



▲ 圖 2 資策會 ACE 培訓 STEPS 方法  
資料來源：資策會，2020 年

為讓 ACE 儲備顧問能透過實戰積累及接軌經驗，也以資策會為場域，吃自己的狗食 (Eating your own dog food)，審視自身數位轉型程度，運用 STEPS 方式找到業務與流程的轉型方向。

- 1.Survey (問題挖掘)：資策會轉型需求調查
- 2.Target (主題目標)：確認轉型主題背景與目標
- 3.Engage (鏈結組隊)：分組選題，並尋求需求者 (目標對象) 共創
- 4.Pilot (先導實證)：各分組提出實證規劃構想或實證初步結果
- 5.Spread (服務擴散)：實證成果爭取需求者 (目標對象) 支持或上線推動

在實戰演練的過程中，針對不同主題，也實際產出許多成果，如圖 3 所示，說明如下。期間亦透過 Mentor 與 ACE 儲備顧問的交流共創，分享如 Storytelling 表達工具，透過說故事的方式，如圖 4 所示，使其成為最好的溝通加速器，讓數位轉型議題不再艱澀或遙不可及，創造更多價值，同時，也讓各分組之實戰主題內容更臻完善。

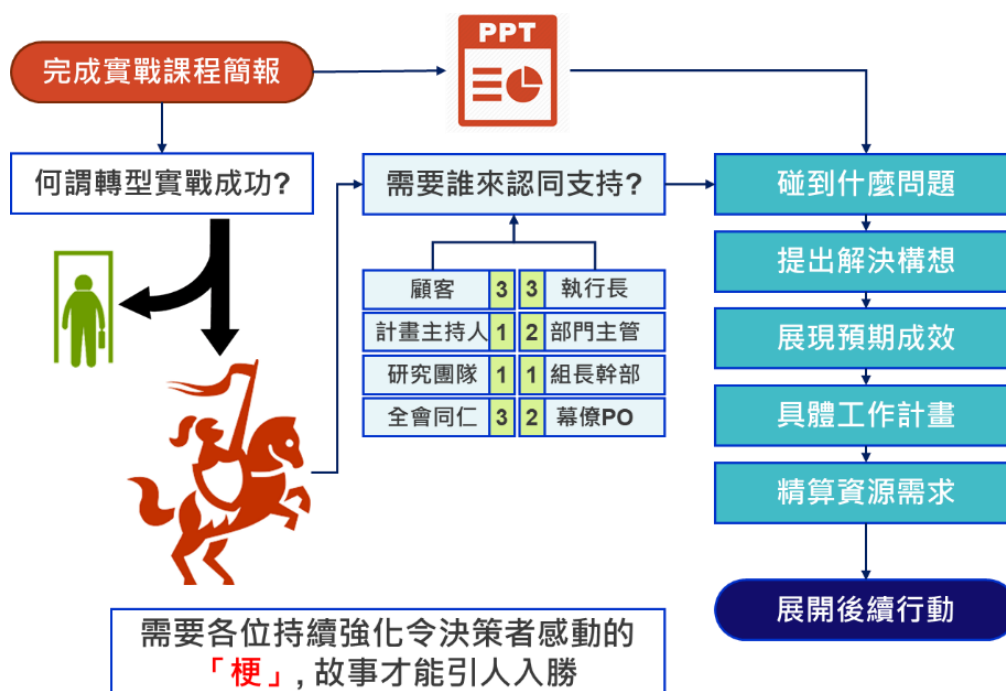
- 1.主題一：商模再造—數位轉型知識家平台。透過資策會在 Youtube 創立的「DxBAR」頻道，建立數位轉型知識型網紅共創平台，吸引更多有轉型需求的中小企業經營管理者獲取相關知識訊息。
- 2.主題二：客戶體驗—360 VR 5G 直播展示。藉由 AR、VR 與 5G 技術，建置虛擬實證場域，以持續展示研發成果與貢獻，並促進對內或對外溝通，以及政府與產業的數位轉型。
- 3.主題三：專案管理—數據驅動管理即時通。因應法人單位各部門之計畫及營運管理系統各異，建置符合部門需求且即時透通的系統平台，以提升管理效能。
- 4.主題四：開放創新-分散式協作文化。評估並導入使用協作軟體功能，創造資策會同仁的協作文化，並提供以團隊為工作機制的目標。
- 5.主題五：流程優化—流程智能小幫手。以法人單位特有的工時管理系統為流程優化的標竿案例，並建立持續優化的運作機制。
- 6.主題六：研發支援—開源共享環構平台。推動開源軟體使用，從傳統的瀑布式開發，轉換為敏捷式軟體工程管理機制，並建置平台打造資策會開發協同合作的能力與品質，為開發工作增加更多靈活性。
- 7.主題七：工作環境—智慧感知協作環境。運用防疫契機，發展個人辨識、設施與環境數位化規劃，以提升量測與記錄體溫效率，以及人員移動接觸史回報機制。

8.主題八：人才發展—Digital HR for You。針對資策會所需的數位科技人才建立資料庫，並搭建引導產業人才供需雙方加入的平台，逐步建構數位轉型人才發展生態系。



▲ 圖3 資策會 ACE 培訓-轉型實戰主題

資料來源：資策會，2020年



▲ 圖4 資策會 ACE 培訓-轉型實戰故事框架

資料來源：資策會，2020年

## 成效與價值創造

- **協同夥伴培訓企業 CDxO 數位轉型人才，成為各企業最佳數位轉型推手**

為滿足企業各領域需求之數位解決方案，也積極邀集包含資訊服務、系統整合等業者夥伴，共同壯大服務能量。同時，將規劃培訓企業 CDxO 數位轉型人才，擬先以資策會 ACE 顧問為種子團隊與產業公協會作擴散，並以更全面的觀點及視野，進而協助業者建立相關的能力、培養相關的人才，共同朝創新、轉型的路程邁進。

## 成功關鍵

- **建立本會顧問各領域專長能量，再運用創新工具方法、場域實戰成長、跨域知識分享等培訓，協助企業釐清需求，擘劃最佳轉型藍圖**