

Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

數位轉型推動方法論與應避免迷思

作者:連亮森/資訊工業策進會南區處前處長

一、什麼是數位轉型?

「數位轉型」(Digital Transformation)已是公認提升企業競爭力的不二法寶·各行各業無不積極推動·政府亦妥善引導與補助企業積極投入轉型。然而,談論的人雖多·到底什麼才是「數位轉型」?目前坊間用詞過於浮濫·許多將「數位化」充當「數位轉型」。

這就需要從「數位轉型」的定義談起,符合此定義的,才能稱得上是「數位轉型」。

數位轉型的定義:數位轉型是指運用數位科技,改變企業組織、營運流程或商業模式,運用轉型之變革,提升企業價值,以積極回應市場及客戶需求。

數位轉型的特性:數位轉型涉及組織的變革·必須思考如何利用技術、 人員、資源和流程·將組織的營運模式或客戶服務等徹底轉型·提升企業 的價值。

所謂提升企業價值,包括但不限於減少人力、材料、廢棄物、成本等資源;提升品質、產能、產值等;擴大應用市場與不同客戶層;即時診斷問題與處理;或回饋社會責任(例如 ESG)等。

在此定義與特性下,「數位」僅是工具、手段,目的是「轉型」。因此「轉型」更重要於「數位」。

二、什麼不是數位轉型?

既然「轉型」更重要於「數位」。因此,若僅推動「數位」,而未致力於「轉型」之成果,則僅能稱為「數位化」或「數位服務」。例如:企業推動線上點餐、線上訂位、行動支付、人流計數、數位優惠券、企業網站、



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

網路行銷等。

簡言之·不能以企業有運用最新數位科技·則妄稱企業在推動數位轉型·必須以運用數位科技後·是否改變營運模式與提升企業價值做為評估。

不能「為數位科技·而推動數位科技」;不能「為創新而創新」·更重要的是改變、轉型後之價值提升。

二、如何推動是轉型關鍵

一個成功的數位轉型,可將原本邁入紅海之企業,瞬間轉型為藍海企業。

關鍵是:應該如何推動「數位轉型」?應該如何著手推動「數位轉型」?

四、DAITE 推動方法論

筆者以過往每年輔導逾百家企業推動數位轉型之經驗,整理歸納出以下 DAITE 方法論,可協助大家快速、有效推動數位轉型:

(一) 產業面臨困境(Dilemma)

第一步先羅列自己企業經營所面臨困境(或問題)為何?以條列式表達,先確認(Identify)問題所在,接下來才能針對問題解決問題,而不致不知目標在哪裡?為何而戰(變革)?

(二) 傳統營運模式(As-is Business Model)

第二步將目前經營之營運模式繪出示意圖,並標註出影響困境問題所在之處為何?影響困境問題之原因在哪裡?此困境問題之原因,可否被改變或解決?

此最後一項(可否被改變或解決)之思維,與下一步驟有連動關係。

(三) 創新營運模式(Innovative Business Model)

依據前述所釐清影響困境問題之所在及原因後,思維以創新變革 方法,改變營運模式/流程,若能大破大立更好,以徹底解決困境問題,



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

提升價值。

思考應如何解決問題?可否簡化、刪除某些步驟、環節?

例如可運用 O2O2O 資訊平台模式;或大破大立,廢除舊營運模式,直接建立全新營運模式;或大膽刪除某些環節、部門、流程等, 改以科技取代等。

在這階段是整個轉型之最關鍵樞紐,需有極大創新靈感,並具相關數位科技基礎概念,必要時可用腦力激盪,或獎勵同仁創新提案,以有效解決困境問題為首要目標。成敗與否在這階段佔極大因素。

研擬出之創新營運模式·需再檢視是否能確實有效解決企業所面 臨困境問題?若沒有·則需研思其他創新模式·否則即是無作用功· 那創新是毫無意義的。

(四) 導入數位科技(Technology)

前述創新營運模式規劃時,僅需有基本數位科技概念即可,在此階段再請教數位專家(例如 AI 人工智慧或 IOT 物聯網等),邀請數位專家參與評估前述創新營運模式運用數位科技之可行性;經評估可行後,再據以規劃導入科技之細節,例如繪製系統架構圖。最後再據以開發系統;推動試營運,及正式上線經營。

若數位專家評估前述創新營運模式之科技運用不可行(包括技術尚不成熟,或成本過高),則須回至前一階段重新規劃創新營運模式,如此進入迴圈,直至數位專家評估可行後,再進行下一步驟。

經評估可行,且研擬出具體計畫後,可研思申請政府創新研發補助計畫,或爭取相關獎項,除補貼部分研究經費外,更可提升企業知名度與形象。

(五) 評估預期效益(Evaluate)

評估預期效益,又分兩階段:



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

- 1. 正式執行計畫之前:在研擬細部推動計畫時·即須先評估推動效益, 考慮推動成本與預期效益(尤其是預計產值);若產值相對龐大·則計 畫勢在必行。
- 2. 正式執行計畫之後:計畫推動完成後(即正式上線後),需再分期(例如一年、二年、三年後)評估實際推動效益,以隨時檢討改進。所謂沒有永遠的藍海,唯有不斷改變與創新,才能爭取最高之企業競爭力!

五、數位轉型迷思

數位轉型雖有以上 DAITE 方法論協助推動,然仍須避免以下迷失與可能誤區:

(一) 為科技而科技

許多企業欲投入數位轉型,均事先預設採用最新某項科技,例如 AI(人工智慧)、區塊鍊或元宇宙等,這是極大迷失,這是嚴重為科技而 科技,並不是為解決問題而投入轉型。

如前所述·「轉型」更重要於「數位」(科技)。數位轉型之價值在 於解決困境問題;若是預設運用某科技·不見得能解決企業所面臨問 題。

若能依上述 DAITE 方法論詳實規劃,則不應有預設科技之立場, 而是以解決困境問題為首要目標。

(二) 運用最新科技

數位轉型(創新營運模式)既是以解決企業困境問題為首要目標(任務)·而許多可解決企業困境問題者·是傳統成熟穩定之數位科技即可·不見得必要運用最新科技。例如採納 O2O2O 資訊平台·即是運用傳統資訊技術·非常成熟穩定·幾乎沒有技術開發風險可言(除非所託非



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

人)。

反之,許多最新科技之技術尚不成熟,或不穩定,貿然投入企業 運作,具極大風險。

當然·在此也並非反對運用最新科技·而是必須能有效解決問題· 提升價值·且導入成熟穩定之技術·不能貿然引入高風險。

(三) 未能全員參與

任何企業變革之成功關鍵因素是全員參與·若推動數位轉型僅是 ICT 部門或企劃部門在參與·此項組織變革必然會失敗·尤其是最高領 導者之完全投入更為重要。

(四) 輕忽系統測試

當數位系統開發完成後·妥善的系統測試極為重要·若依完整軟體工程要求·必須有完善測試計畫(Test Plan)·納入各種運作情境(程式路徑)·包括 Alpha Test(以工程師視角·由系統開發者負責測試)·與 Beta Test(以使用者視角·由使用者負責測試)·再納入壓力測試·以確保短時間內(例如一分鐘)湧入過多使用者同時上線使用之運作正常。

(五) 未納入試營運

當數位系統開發完成後,雖經完整測試,亦不能貿然上線運作,必須採取試營運方式,以少量或少部門等,先行嘗試實際運作。經實際運作正常後,再正式全面投入經營。且此試營運之規劃,亦須納入推動計畫書中。

(六) 未能自主營運

對於一個大型企業,尤其是核心業務而言,數位轉型的推動影響 未來經營績效甚鉅;即使數位系統是委外開發,若能及早規劃如何接 手自主營運,是未來永續經營之成敗關鍵;否則數位系統若掌握在他



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

人(委外企業)之手·猶如被捏住七吋生死關頭·在營運順暢度與維護上· 都無法因應外部快速變化·不可不慎!

若不得已需委外開發時,若系統無法接手自主營運,亦須交付可 信賴之人或公司,必要時可採取交叉持股等方式因應。

六、結語

「數位轉型」確實能有效提升企業競爭力,然必須針對企業在產業中所面臨困境問題,提出具體創新解決方案,而非「為科技而科技」、「為創新而創新」;其具體規劃方法,可參考此 DAITE 方法論,並尋找數位專家研究可行性,更當避免可能迷思,如此,這數位轉型的推動則與成功不遠。

推動之後,未來更當時時檢討效益,時時改善,讓藍海成為永遠的藍海,永遠的居於產業領導地位!



Kaohsiung City Government



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 學術論述

國家文官學院《T&D 飛訊》12 月資訊



國家文官學院 🗸



12月1日 ⋅ 🐼

《T&D飛訊》 精選主題:『後疫情的城鄉規劃』 COVID-19疫情是一場人類健康、社會及經濟多方面的 危機,它暴露城市的規劃和管理情況的不當,以及城 市人口健康的脆弱性.....。

這兩年多,人類不斷思考這一場疫情發生的原因,以 及地球將來可能發展的途徑。後疫情時代,我們更應 該思考如何面對地球?!

【後疫情下的環境倫理和城鄉規劃】全文傳送門 https://reurl.cc/Qb12D9





Kaohsiung City Government Personnel Department

感動服務



學術論述

第 071 期電子報

如果可以,請讓我們代為守護他

作者:高雄市政府觀光局人事室楊科員杰勳

在區公所擔任少年服務員時的某一天,一位白髮蒼蒼且步履蹣跚的爺爺默默走到櫃檯前,從手中拿出一張皺皺的紙遞了過來,我接過爺爺手上的那張紙仔細一看,表頭寫著大大的「死亡證明書」,此刻心中不免震驚了一下,檢視後,證明書記載亡故的對象是一位 20 多歲的男性,祂是爺爺的兒子,詢問爺爺發生了什麼事以及我們能怎麼協助他後,爺爺才拿出申辦社會福利補助未能通過的公文,眼中透露著的是無盡的悲傷與絕望,由於少年服務員是協助承辦人處理簡易性的行政庶務工作,我將爺爺的情況以及需求向承辦人員小安轉告,因而讓我有了印象深刻的這一件事。

爺爺的公文上提及因為動產超過規定標準,導致無法通過社會福利補助,小安從系統查詢後發現,因爺爺去年支領了勞保老年一次給付,而此筆一次給付會在申請社會福利補助時列入計算,小安向爺爺仔細說明不符合的情形並繼續詢問原因,同時查詢系統內爺爺的各項家戶人口以及財稅資料得知,原來爺爺已經超過 65歲,而妻子在幾年前也已經離世,僅僅剩下他與兒子兩個人相依為命,又看了看死亡證明書上的資料,爺爺的兒子因為輕生而結束掉了短短 20 多年的生命。

終於爺爺在小安的詢問下說出此筆一次給付早在先前請領之後就馬上償還給了兒子的債權人,自己身上並未留有任何的一毛錢。聽到這裡,小安已經有了如何協助爺爺辦理社會福利補助的辦法,除了告訴爺爺應該要在法定的救濟期限內提出重新審查的申請外,由於此筆一次給付已非爺爺所擁有,必須請爺爺提供自己以及兒子債權人資金往來的帳戶,並請他們至法院辦理公證事宜,證明該筆勞保老年一次給付確實已經償還給兒子的債權人,補助才有可能通過。聽到這邊的爺爺神情才較為緩和下來,並向小安答覆會儘快備齊文件後提出重新審查,並離開了辦公室。

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 感動服務

爺爺走後,小安看著爺爺的資料對我說:「此刻的他只剩下『補助』這個最後的依靠了,攜手度過大半輩子的老伴已經離開,而兒子又因為種種原因與他天人永隔,退休金也全都償還給了兒子的債權人,他現在就是最需要我們幫忙的人,如果在法令許可的範圍內,我們應該要盡力協助他,雖然是政府提供的資源,但是『如果可以,請讓我們代為守護他』。」

過了幾天,爺爺帶著相關資料走向小安,在確認資料無關漏後,小安向爺爺說:「這些資料非常足以證明您領取的一次給付都已經償還給了債權人,從這個月起符合這項社會福利補助的資格,也要麻煩您將這些資料保存好,未來可能會再使用到。」看著兩人對話過程的我,發現爺爺擦拭起了眼角的淚珠,對著小安說:「謝謝、謝謝,我真的非常需要這筆錢才能夠過生活,家人都離開了、錢也沒有了、什麼都沒了。」小安向爺爺回覆:「能協助您我也很開心,這是我們應該做的,會將通過的公文郵寄給您。」爺爺才安心地離開了辦公室。

兩人結束對話後,小安繼續處理著手上的案件,但對於知道整件事情全貌的 我來說,打從心底佩服起小安。社會福利工作要面對的都是生活環境較為弱勢的 族群,在接觸形形色色的案件以及當事人時,除了專業外,還需要具備高度的熱 忱、同理心以及傾聽能力,且每次小安在處理情緒較為激動或無法接受補助未能 通過的個案時,總能設身處地的為當事人著想,為他們想辦法處理以及解決問題, 當然民眾對於在小安身上獲得的服務也都給予極高的評價。

最後,雖然經過了一段時間,希望這位爺爺現在也能夠健健康康、平平安安的過日子,由衷希望您一切安好;對於小安,我想對您說,能協助您處理各項社會福利工作的我真的非常榮幸,您讓未受到陽光照射的陰暗角落,帶來了無限的希望,願您可以繼續將這份善良與慈愛延續下去。

小編附註:感謝觀光局楊科員杰勳的分享,在公部門工作,服務對象形形色色,除了專業,還需要同理心,始能幫助到有需要的人,文中的小安,積極協助每位民眾,使他們可以順利解決困難,在小安身上體認到公務員這職業存在的價值。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 業務心得

「疫」世情,E服務

作者:路竹區公所人事室王主任莉蘋

近年來因為疫情緣故人事人員除了辦理本職業務外,亦擔任起防疫小尖兵的 任務,支援防疫工作,因此人事業務的傳達亦需因時制宜,善用各種傳遞的資訊 工具,將人事業務完整轉答給同仁知悉。

疫情期間人員的流動會無形中散播病毒·為避免因流動讓同仁處於危機之中;業務上盡量減少紙本傳送,除有賴於電子信箱外,就屬資訊小幫手-Line 通訊軟體的幫忙了,透過 Line 群組傳達各種權益訊息,即時又快速。此外,Line 不僅可轉達人事業務,更可即時表達對同仁關懷之情及關心之意。它真是人事業務不或缺的大功臣。

近二年來新型冠狀病毒(COVID-19)快速變異肆虐·廣泛的傳染力令人擔憂,造成第一線里幹事工作量倍增,而且也要面臨民眾諮詢及政策傳答的壓力,因此本所同仁全體動員輪班上陣,支援確診者發放關懷包及關懷電話工作,然而在支援同時或親朋好友交流時難免不小心就有人確診了。尤其對確診同仁或同住家人確診時,隔離期間的如何請假、如何申請補助等權益事情,均有賴資訊小助手Line 夥伴的協助及轉達,讓同仁在隔離期間安心休養。

然而在疫情期間,同仁們的心情及情緒亦隨著疫情指揮中心每日公佈的確診人數及死亡個案,感到焦燥不安,尤其是在公佈確診足跡那段期間,若有發現確診者足跡經過某同仁的居家附近或有去過確診者的地方,便在同事間流傳,人人自危,心生恐懼,焦燥不安,尤其是家中有 12 歲以下的孩童更是緊張萬分,害怕會被感染。

依照醫師的叮囑·對抗疫情最好的利器就是提升自己的免疫力·來對抗病毒。因此除了打疫苗之外·傳統自然醫學也有不少平時自我防疫妙招·目的也是希望大家能自我保護·增強自體免疫加強對抗病毒的能力,預防遭受病毒的入侵。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 業務心得

而此次新冠感染者的症狀均與呼吸道有關,一點小小症狀都會讓人像驚弓之鳥,擔心自己是否確診。而喉嚨痛是很常見的症狀之一,正巧看到醫師報導,平時我們可透過每天早晚用食鹽水漱口方式來自我防護,預防病毒感染,因為在漱喉時,會將口中多餘分泌物和表面病毒及細菌帶走,達到局部消炎的效果。

而食鹽又是家中廚房必備用品,對身體無礙且防疫又不傷身。為安定同仁焦慮的心情,於是提供食用鹽放於飲水機上,讓喉嚨卡卡的同仁自行取用,並取名為「清喉小棧」,消炎不傷身,防疫又舒喉。

要順利推動人事業務,首推先安人心,心若安了,人就順了,業務推行自然也就得心應手了。

小編附註:感謝路竹區公所王主任莉蘋分享自 COVID-19 疫情爆發以來,人事人員所面對的業務,疫情期間,辦公方式多元化、資訊科技應用需求增加,辦理人事業務上除了需適應新形態辦公模式之外,亦須面對同仁焦慮的心情,如何穩定同仁情緒,並給予關懷、提供防疫資訊,都須依賴第一線人事人員的努力。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處折期活動花絮

第 071 期電子報 好書好文共分享

《我是熊本熊的上司-蒲島郁夫》

*作者:蒲島郁夫

*出版社:野人文化股份有限公司

*出版日期:2014年10月8日

*分享人:甲仙區公所人事室陳主任昱誠



近日無意間看到一篇電子媒體報導有關市長陳其邁視訊日本友好城市「熊本縣」訊息,內容除報導能讓人療癒的熊本熊吉祥物外,亦提到現任知事蒲島郁夫如何用「熊本熊」創意城市行銷,讓默默無名的農業縣,秒變日本最夯觀光勝地。這位知事到底是使用何種魔法,才能造就今日熊本縣的世界知名觀光城市,引起個人濃厚的興趣與求知慾,進而拜讀了蒲島郁夫著作「我是熊本熊的上司」,並期許能以他為榜樣效法學習其個人做事方法與態度,讓自己能有所體悟與成長。

書中內容除提到作者蒲島郁夫是如何從一位學者成為一位政治家的心路歷程外,更重要的是他如何讓一個默默無名的城市,搖身一變成為國際知名觀光聖地。該書內容有許多其個人獨到見解與想法,值得吾人省思與學習,在此提出部分摘要與之分享:

- (一)「勇於打破盤子」為口號:袖手旁觀的人永遠不會打破盤子,希望大家別 怕輸摔破,盡力去挑戰更多的盤子,別因為害怕風險而怯於挑戰。
- (二)「蒲島三原則」:不生氣、不強迫、言出必行。
- (三)「要超越別人對你的期待值」:這樣,就會有下一個舞台等著你去。
- (四)「沒人舉手時·若能主動說【我來做】」: 旁人對你的評價就會一口氣攀升· 假如只做和別人同樣的事·就不會獲得太高的評價。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 好書好文共分享

(五)「任何事情·只要有人贊成·就會有人反對」:倘若擔心反對意見而什麼也 不做·只強調處處公平·難保不會變得不倫不類·而無法期待豐碩的成果。

上述的觀念雖然讓人淺顯易懂,但實際上如果每項都真正做到,確實還有很大的努力成長空間,但相信只要能達到上述第一項所說「勇於打破盤子」的境界,不僅其他四點都能水到渠成,且對於未來各項挑戰將會無所畏懼,完成各項人生各階段重要目標。

小編附註:感謝甲仙區公所人事室陳主任昱誠的分享,透過這本書,得知日本熊本縣知事蒲島郁夫如何用「熊本熊」創意城市行銷,更重要的是,蒲島郁夫分享自己的心態及處事態度,做事不難,最難能可貴的是心理素質。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 本處近期活動花絮

【EAP 關懷員團隊獲肯定,建立分享機制更有益】

本府關懷員暨團隊成員工作坊

本府首創 EAP 關懷員機制,自 102 年起培訓關懷員助人技巧,又 110 年起各一級機關及區公所皆籌組內部關懷工作團隊,並於 111 年設置 EAP 合作平台,提供相關 EAP 資源,嗣本府「111 年度行政院所屬地方主管機關推動員工協助方案成效力評估」榮獲行政院人事行政總處評比為「特優獎」,其中,評估小組於建議事項表示本府關懷員團隊甚有成果,此項殊榮肯定本處對於EAP 之長期耕耘。

為廣結強化本府關懷員機制·持續精進以擴大其效能·於 111 年 11 月 10 日辦理「關懷員暨團隊成員工作坊」·並由本處長官及高雄醫學大學醫學社會

與社會工作學系陳副教授政智擔任領讀人,透過個案分享,使關懷員及團隊成員汲取彼此經驗;藉由工作圈分享,推廣關懷工作團隊所需知識與資源;經由議題引導(EAP 啟動時機與運作、團隊運作與首長支持)及學員回饋,瞭



解實務運作情形,並進一步由領讀人與學員提供建議。

關懷員係第一線面對機關同仁,如何在同仁需要協助時瞭解需求,以及穩定情緒,陳副教授政智則提道「傾聽」與「陪伴」的重要性,另就學員回饋事項中,除了傾聽與陪伴外,「同理心」亦是關懷員須具備的特質。



Kaohsiung City Government Personnel Department



學術論述

感動服務

業務心得

好書好文共分享

本處近期活動花絮

第 071 期電子報 本處近期活動花絮



於活動尾聲·本處陳處 長詩鍾及陳副教授政智與學 員進行綜合座談·分享職涯 以及人生閱歷·陳處長詩鍾 表示「不做不會變·做了會 改變」·並肯定推動 EAP 的 價值·更提及 EAP 須靠第一

線關懷員及團隊成員的協助,始能完成。確實,員工協助方案重要元素是「人」,不論是提供幫助一方,或是有需求的人,皆是仰賴人與人之間之連結及互動,因此,EAP 之成功係屬於每一位關懷員、團隊成員及為員工協助方案努力的人。

