

數位轉型常見的問題與迷思

▲陳素敏

依據 2021 年 Google 企業數位轉型關鍵報告，驅動數位轉型的兩大外部因素是「消費者行為更數位化」與「數位科技普及」，新冠疫情則是加速數位轉型的進程，包括 3/4 的台灣企業表示會增加投資。數位轉型已經是進行式而非未來式，有高達 98% 的企業將數位轉型視為整體策略的一部分，有 16% 企業已推動數位轉型 3 年以上，有 46% 是由公司最高決策者領航。

依據 Google 的「2021 年台灣企業數位轉型調查」，推動數位轉型所遇到

的痛點依序如下圖，推進數位轉型最大挑戰不是技術問題，而是內部組織文化與人才問題，包括跨部門因績效評量機制不同缺乏協同合作，難以培訓既有員工、組織文化抗拒改變等。

本文將進一步界定何謂「數位轉型」，透過理性分析企業導入數位轉型常見似是而非的問題與迷思，再分享數位轉型的正確心態與成功數位轉型的關鍵評估指標，希望能協助保險業順利數位轉型。

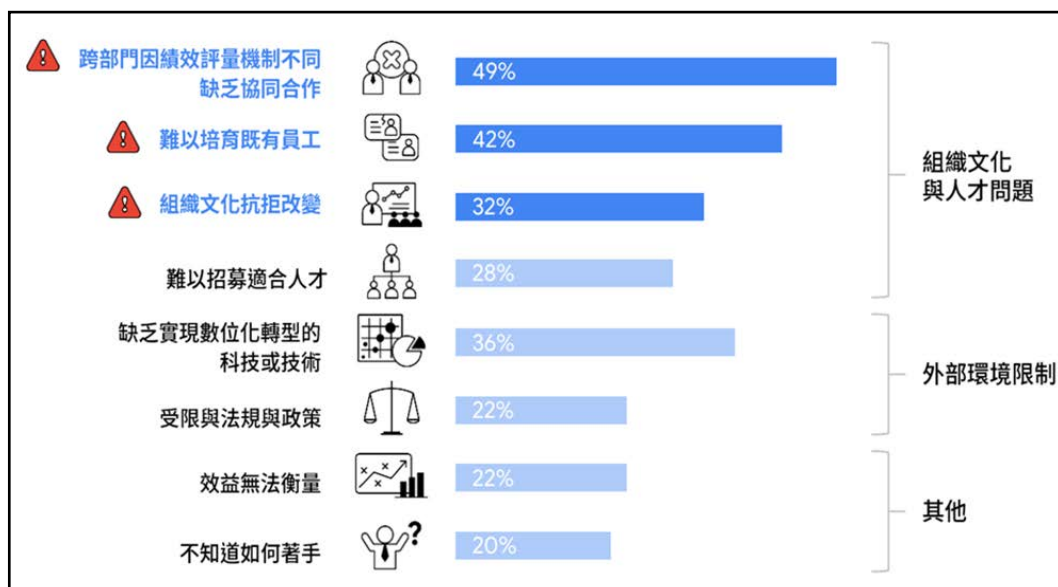


圖 1. 台灣企業推動數位轉型所遇到的痛點

一、何謂數位轉型

「數位轉型」幾乎已是各行各業的流行語 (Buzzword)，但言人人殊。現在很多企業在談數位轉型，實際上都還是在原有基礎上優化。「數位優化」是企業為了提高績效、降低成本，採用新的技術做原本的事，並未創造新的商業模式；而「數位轉型」，是要做不一樣的事，要有新的營運方式與商業模式，同時以新的產品獲取新客戶。轉型不容易，是因為常被以前的經驗所限制，故要先改變思維 (Mindset)，才有可能發現新的機會。

數位轉型並非一蹴可幾，是一個循序漸進的過程，第一個階段是「數位化」，企業必須先數位化，擺脫紙本並建立精實作業流程；第二個階段是「數位優化」，善用數位科技強化企業的營運效能，或是提升客戶的服務體驗；第三階段才是「數位轉型」，在數位基礎下，建立新的產品與服務模式。

數位轉型不是名詞，是產業追求永續發展的動態過程，企業如果想要永續經營，就必須在適當的時機轉型，才能存活，故每隔一陣子，就會有一個大的轉型。本質上，與傳統 IT 專案是截然不同的，數位轉型是一趟創新旅程，沒有前例可循，要有不斷摸索調整的心理準備。

二、常見問題與迷思

當企業高層想導入數位轉型時，多少會聽到相關主管提到以下常見問題，導致數位轉型創新專案窒礙難行，事實上，大多不是真問題，而是不願改變現狀。

1. 人力吃緊

人力吃緊是每單位常見現象，通常無多餘人力，除了原本工作，還要增加新工作，多麻煩，故通常會先反應這問題。但為了攸關公司未來發展更重要的專案，相關主管最好配合，重新調整工作優先次序與人力配置，撥



圖 2. 數位轉型三個階段

出人力參與專案必不可少。此外，創新專案通常只挑選少數資深員工或主管，參與相關需求訪談確認會議與 UAT 測試，對於日常營運人力，應該不會有重大影響。

2. 增加工作量

數位轉型是「穿著西裝改西裝」的過程，認為原先人工直接完成較快，改為人機協作反而會增加工作量。事實上，除了上線前 A/B 同步測試外，因原先工作內涵已重新設計改變，機器先執行，比人工更快更準確，讓員工專注於更高價值確認工作，整體工作量應是減少，這也是未來邁向全自動化必經過渡期。

3. 不易管理

初期因無法全部作業自動化，暫分為人工與自動作業雙軌並行，可能增加工作，不易管理。如前一項問題分析，自動作業能減少工作量，人工作業仍維持原工作量，故整體而言是減少工作量；此外，自動化線上作業，能蒐集完整數位足跡，可更透明管理，只要有清楚分工與管理規則遵循，就能達成預期效益。至於管理報表，可分開並行或合併共通部分。

4. 經驗難整理

常見資深員工雖然實務經驗豐富，通

常難說清楚、講明白，但讓資深員工的智慧、隱性判斷具體化，轉化成規則邏輯或訓練 AI，被留在企業成為核心競爭力，讓全公司有一致高品質決策參考標準，以做出正確決策，是企業決勝未來的關鍵。可透過有經驗顧問專家引導，協助界定結構化常見參數，系統化整理並書面化資深員工的寶貴經驗。

5. 市場慣例

因市場慣例，故無法改變，這是倒果為因，本末倒置。誠如前述，數位轉型是由外部因素驅動，並不是公司內部不想改變就能管控，當外部客戶需求改變或科技突飛猛進，打破原先市場限制藩籬，就要及時跟著調整，否則公司會喪失競爭力，例如電商越來越盛行，實體商店就不得不轉型。

6. 沒有實績

過去企業導入 IT 專案，都會比較是否有實績或成功案例，但數位轉型是創新專案，所有創新在成功前，皆無前例可循，也因此才能享有領先地位；此外，雖然國內尚無導入案例，但國外已有類似成功先例，他山之石，可以攻錯。要創新領先，或是觀望延遲？等沒問題才做，就不是創新，無法搶得先機。

7. 資安問題

數位時代，不論傳統營運或數位轉型，皆需兼顧資訊安全，因為「沒有資安，就沒有網路保險」。然而，資安問題是屬於企業風險管理層次，需要符合「保險業辦理資訊安全防護自律規範」與相關國內、外法規要求，儘量預防風險事件發生，即使不幸發生資安事件，也有完善的緊急應變措施，將損害降到最低。只要做好萬全準備，也不需要因噎廢食，唯恐出差錯而不去做該做的事。

8. 廠商規模

希望找國際或國內大廠較有保障，若其有相關創新工具或產品，雖然費用較高昂或較難量身訂製，若公司負擔得起，剛好也能合用，這是無可厚非。但若是無相關創新工具或產品，公司負擔不起或不合用，也只能尋找「利基型」的中小型科技公司合作。事實上，所有科技巨擘都是從小公司做起，但都是能掌握時代發展趨勢的新興科技先驅，諸如個人電腦時代的微軟 (Microsoft)，網路時代的谷歌 (Google)，行動裝置的蘋果 (Apple)，社群媒體的臉書 (facebook)，雲端服務的亞馬遜 (AWS) 等知名案例，其他新創企業則不勝枚舉，所以問題不在大小，重要的是具有研究創新與產品

開發能力，並能產生預期效益。

9. 效率提升會減少人力

AI 自動化專案目的就是要提升效率與正確性，取代人不願做、做不好、無法做的事情，亦可解決因「少子化」與「老年化」所造成的作業人力短缺問題，讓員工轉做附加價值更高的工作，創造公司與員工雙贏局面；此外，提升效率不一定需要減少人力，只要不再增加人工工作量，人力不會隨業績成長同比率增加，即以同樣人力能支持業務大幅成長，也算是達到預期效益。

10. 目前無需求

基於上述一項或多項原因，再加上已忙於日常運作，常聽到部門主管說目前無需求。考量數位轉型並不是由下而上較小規模的改善專案，而是企業為了儲備未來競爭力的改造專案，除了少數勇於創新的主管外，為免於部門主管習慣於現狀而有盲點，考量通常自己較難改變自己的常態，最好由另一專責數位轉型單位主導為宜。依據勤業眾信 (Deloitte) 的觀點，企業數位化成熟度的第三階段 - 「建立數位願景，由個別部門改為特定主導部門規劃」，可謂不磨而合。

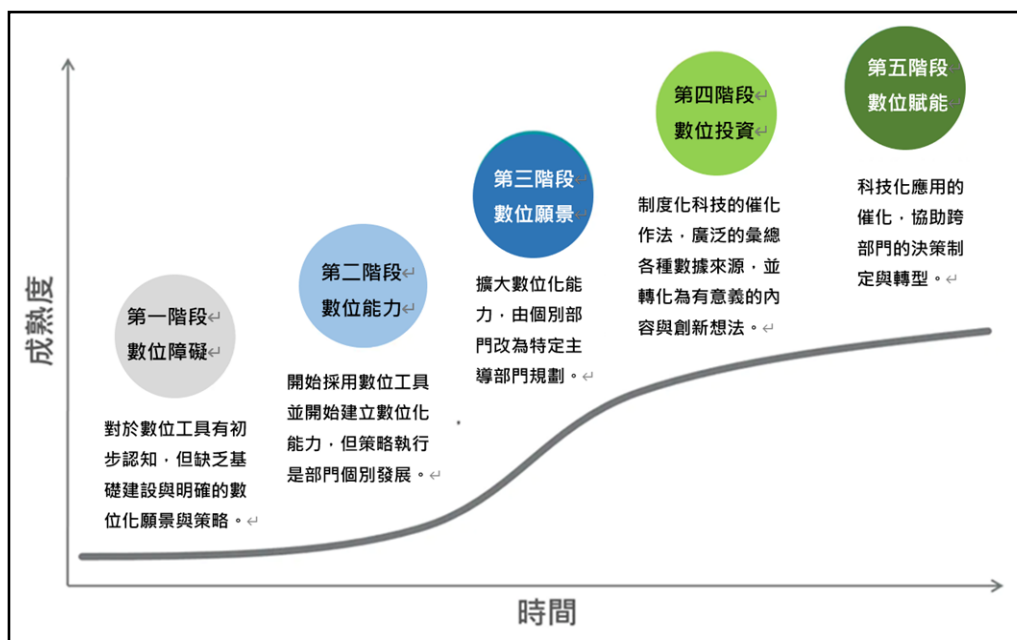


圖 3. 企業數位化成熟度

三、數位轉型的正確心態

數位轉型是擋不住的趨勢，自恃過往成功經驗，可能成為未來發展阻力與包袱。十年前財星 500 大企業，目前已重新洗牌，已有多位知名企業執行長因太過保守無開創性而紛紛下台。以下分享數位轉型的正確心態，才能克服傳統組織文化的抗拒：

1. 順時勢者昌，逆時勢者亡

疫後產業淘汰賽，數位轉型順者生、逆者亡。過去 20 年是行動裝置時代，Line 能掌握時代大趨勢 (Megatrend)，將 APP 搬到手機就是贏家。若不快速因應科技創新，當有新商業模式的顛覆者出現時，可能會

像其他產業，例如柯達軟片或租賃錄影帶店被取代而消失。

另外，與產險息息相關的汽車產業目前正面臨「百年一遇的轉型期」，特斯拉 (Tesla) 一家車廠市值，曾幾乎等於 9 大傳統車廠總和，原先世界第一豐田汽車 (Toyota) 的最大致命傷，不是技術問題，而是企業文化，因重視傳承，曾協助日本汽車產業稱霸全球市場的供應鏈，成功經驗反而成為無法創新求變的阻力，相反地，特斯拉完全沒有這些包袱。自動駕駛技術與電動車製造，並非一蹴可幾，先行者將像 Tesla，能維持較久領先地位，其他公司不易趕上。

汽車大廠福特執行長多次告誡所有員工：「如果我們不能顛覆自己，別人就會來革我們命！」(If we do not disrupt ourselves, others will do!)，留給轉型與逃生的時間不多了。百年汽車大廠福特因為特斯拉動了，自我顛覆、再次創業，打破固守理念，加速數位轉型，公司才能生存與再茁壯的機會。

2. 從上而下 (Top-Down) 領航數位轉型

引用 Boston Consulting Group 對於數位轉型的一段話：「數位轉型要圍繞著商業目標，而目標要跟企業整體策略高度整合，也要創造商業價值。企業要從「消費者為中心」，從上到下和由內而外思考全公司的策略，領導人必須親自帶領數位轉型，需要各部門上下一心，數位轉型才會有成功的機會。」

企業內常見部門本位主義，個人/部門利益高於公司利益，短期利益重於長期利益。如何平衡短期利益與長期發展間矛盾，需要設置專門數位轉型單位，進行研究，帶領推廣，並提供專門預算或創新基金，同時採用“目標關鍵成果”(Objectives and Key Results, 簡稱 OKR) 的績效考核機制，讓各部門能同舟共濟，戮力完成公司共同目標。

另外依據 Digital Insurance 統計分析，技術變革的最大障礙是既有舊系統 (Legacy system, 66.7%)，當舊衣不能新穿時，新技術能提供更快速、更好、更便宜的服務，就要能斷、捨、離，有打掉重練的決心，否則會拖累數位成效，造成更多人力與成本的浪費。此外，在 API 經濟浪潮下，政府鼓勵開放資料共享，企業透過分享 Open API 與第三方平台串接建立生態圈，也能激發更多的創新應用場景，強化自身產品競爭力，開拓新商機，讓消費者能夠享受更便利的服務，打造多贏局面！

3. 不怕失敗，打破慣性思考

想要在數位競爭中領先的企業，需要不斷嘗試，才有機會，即使未達預期目標，但也有學習與收穫，可做為下一次調整方向參考，即所謂「失敗為成功之母」。企業需要更加開放 (open) 與敏捷 (agile) 的文化，能夠「快速失敗，快速學習」(Fail fast, Learn fast!)，高階領航者的思維與心態非常重要，透過給予更多容錯空間，讓員工免於擔心失敗，鼓勵冒險，錯誤失敗不會被貶抑，只要能「以失敗為師」，快速學習累積經驗，透過每次成長取得新的成功，員工將對自己的能力與直覺更有信心，願意去嘗試下一次創新突破。

另外，鼓勵打破慣性思考，慣性思考會阻礙創新，讓你看不清問題的「本質」！同一個問題，有很多不同的解決方法，從外部視角與客戶視角看待問題，可避免落入個人習慣和產業慣例的陷阱，尤其新興科技能突破原有限制，化「不可能」為「可能」，若墨守巢臼，就會作繭自縛。

世界知名的創新商業模式，例如最大社交軟體 facebook 沒有自創內容，最大虛擬餐廳 Uber Eats 沒有實體店面，最大住宿提供者 Airbnb 沒有自

有地產。這場世紀疫情已加速數位經濟時代的來臨，誠如英國首相邱吉爾先生名言：「不要浪費一場好危機」(Never let a good crisis go to waste)，有先見之明的企業，千萬不要錯過產業轉型契機，要善用金融科技，賦能創新商業模式與營運模式。

四、成功數位轉型的關鍵評估指標

依據 PwC 的「保險行業數字化轉型研究報告」，茲整理其成功數位轉型的關鍵評估指標如下，俾供台灣保險業參考：

表 1. 成功數位轉型的關鍵評估指標

項次	維度	關鍵評估指標
1	數位文化	✓ 是否強調創新力、敏捷性、合作性與時效性？
2	組織協同	✓ 是否有清晰的數位組織架構與職責劃分？ ✓ 數位團隊是否與內部跨單位及外部合作夥伴協同合作？
3	治理能力	✓ 是否有高階主管參與，由上而下推動轉型？ ✓ 是否有數據治理，具有快速產品化與市場化的能力？
4	人力資源	✓ 科技人員（具備技術與科研能力）的占比多少？ （互聯網保險公司有近 30%~40% 的科技人員占比） ✓ 數位人才（兼具保險專業與金融科技能力）占科技人員比率？
5	激勵機制	✓ 是否從創意產生到產品市場化過程，具備有效考核指標？ ✓ 激勵對象是否適用於公司各層級人員？是否與業務、個人發展掛勾？
6	資金投入	✓ 是否有專屬資金？ （保險公司每年投入約為保費收入 1%~2%，互聯網保險公司約 2%~5%）
7	技術能力	✓ 是否掌握新興數位技術的研發與落地能力？
8	生態搭建	✓ 是否跨界合作，具備數位創新孵化機制？ ✓ 是否設置數位創新實驗室？

資料來源：「保險行業數字化轉型研究報告」，普華永道 (PwC)，2020 年。

上述 1-6 項，可解決數位轉型最大痛點 - 「內部組織文化與人才問題」，包括跨部門因績效評量機制不同缺乏協同合作，難以培訓既有員工、組織文化抗拒改變等。對於效益無法具體衡量的新興技術應用（例如生成式 AI），可參考上述 7-8 項，先鼓勵試用，比較不會有壓力，讓員工有數位助理可使喚，工作比較不累，接受度較高，從實驗中逐步找出問題改善與最適合應用領域，再落地應用提高生產力。

五、結語

後疫情的數位時代，將面臨全新的挑戰，出現許多從未遇過的新模式、新瓶頸，市場持續出現變異性、不確定性、複雜性與模糊性，在這動態競爭環境下，企業需要不斷試驗與探索，勇於自我顛覆，透過「最小可行產品」（Minimum Viable Product, 簡稱 MVP）實戰，驗證產品與商業模式，快速試錯、快速修正，機動靈活摸著石頭過河，才能在未來賽局中生存並創造第二成長曲線。

唯有具敏捷創新企業文化的公司才能與時俱進，因為時空環境的改變，試圖用老方法解決不了新問題，所需要的企業領導人與員工畫像，也會隨之改變，過去重視傳承與穩健，害怕多做多錯、少做少錯、不做不錯的心態，缺乏

創業家精神、蕭規曹隨，將會被時代所淘汰。

生成式 AI 是 2023 年最熱門話題與科技應用，ChatGPT 之父，山姆·奧特曼也背負了眾人對生成式 AI 的負面觀感與擔憂。對此，他訪台時曾樂觀表示：「任何科技都有出錯的可能性，重點就是要不斷修正，才會變得更好、才有創新的可能性。」

企業數位轉型可能會面對許多問題，但大多數問題是基於現狀而衍生，就認為沒辦法、不可行，其實假若現狀改變或是未來環境變遷，問題就會迎刃而解，所以重要的不是想像提問題，而是實做找解答，否則會裹足不前，原地不動！數位轉型是遲早要做的事，公司高層要展現決心並意志力，早做比晚做好，能有更多時間導入、適應新系統、解決問題，才能領先業界。

「羅馬不是一天造成的」，數位轉型不同於一般的 IT 專案，是變革管理（Change Management），涉及公司策略、組織、流程、人員與文化等改造，不是一蹴可幾，切勿心存待別人成功再導入，屆時恐怕為時晚矣！

本文作者：
新局數位科技有限公司副總經理