



2023 CxO 調查：質變新時代

把握機遇，強化體質



柯志賢

勤業眾信聯合會計師事務所

柯志賢

總裁

從質變踏出成長的第一步

外在地緣政治、全球經濟前景的挑戰及內部的人才短缺等問題，使2023年對台灣產業而言是一個相對不穩定的開始。隨著通膨及景氣緊縮，成本居高不下，終端市場的回溫速度也不如預期，企業的獲利空間受到相當大的壓力。面對這動盪的時勢，企業對2023年的市場展望都相對保守，但也因應公司策略，重新調整步伐，投入有限資源布署未來的成長機會。

我們也觀察到疫情期間台灣企業的數位轉型期盼更加落地，景氣緊縮的當下，企業開始思考如何運用各種數據，重新聚焦企業的核心策略，確保在數位轉型、淨零策略甚至人才發展的行動方向，與企業長期發展策略一致。台灣企業也可善用策略聯盟及併購等工具，找尋價值被低估的標的，加速退場高風險的地區，布局未來成長的關鍵資源，我們展望新一年會是台灣企業透過優化企業體質，以質變鞏固競爭力的時機。

面對依舊充滿不確定的2023年，我們謹以這份《2023 CxO 調查：質變新時代》報告，為各位業界先進帶來應對方向，協助台灣企業在動盪的市場中重新站穩腳步，邁向下一波成長。



姚勝雄

勤業眾信聯合會計師事務所

姚勝雄

永續長暨客戶、產業與市場負責人

從人出發的永續旅程

在面對全球人才荒的同時，逾三年疫情的影響，促使大多數企業開始思考未來人才及職場趨勢，工作型態的轉變及創造並強化員工歸屬感，成為後疫情時代企業新課題。

此份《2023 CxO調查：質變新時代》顯示，約有65%企業表示，對2023年的企業內部風險以人才招募及留任為主要的挑戰。近期流行的安靜離職 (Quiet Quitting) 潮也代表員工更加重視工作以外的生活，根據勤業眾信《2022年Z世代與千禧世代趨勢調查》結果亦發現，Z世代與千禧世代對於新工作的期待，最重視的是工作生活平衡及更好的學習發展機會。

我們從ESG的角度來看，員工福祉也是企業持續精進的面向，特別是2023年台灣企業面對的人才議題，這次結合各領域專家，從人力資本及組織發展的角度提供觀點，希望能協助業界重新思考人才發展策略。特別是伴隨轉型必須的數位及永續等專業技能發展，更是協助台灣企業奠定未來發展的重要基石。

目錄



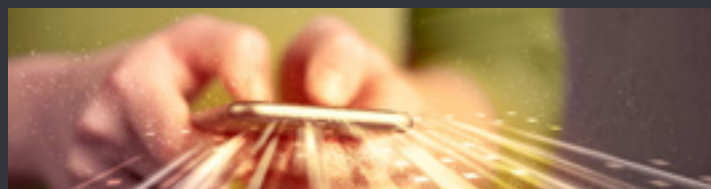
風險剖析

1 內外風險交鋒 企業加速質變再出發 _____ P.4



關鍵策略

2 長期投資規劃 重構人才策略 _____ P.8



關鍵策略

3 善用跨境布局 布署新市場 _____ P.16



關鍵策略

4 深化數位應用 提升組織效能 _____ P.30



開創新局

5 質變的下一步：蓄勢待發 _____ P.40

內外風險交鋒 企業加速質變再出發

根據國際貨幣基金¹ (International Monetary Fund, IMF) 和經濟合作暨發展組織² (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 預估，2023年仍將處於通膨與經濟衰退的風暴，全球經濟成長較2022年放緩，面對全球政經情勢不穩定，2023年對企業而言，仍是充滿挑戰的一年。

行政院主計總處預測台灣2023年的經濟成長率為2.75%，較2022年的3.06%趨緩³。台灣企業除了遭遇外部環境的衝擊，內部也面臨多樣的風險挑戰。疫情以來許多企業在數位科技催化下進行轉型，在

景氣不佳時如何加速質變打造新競爭力，是CxO與其他高層主管需共同面對的重要課題。

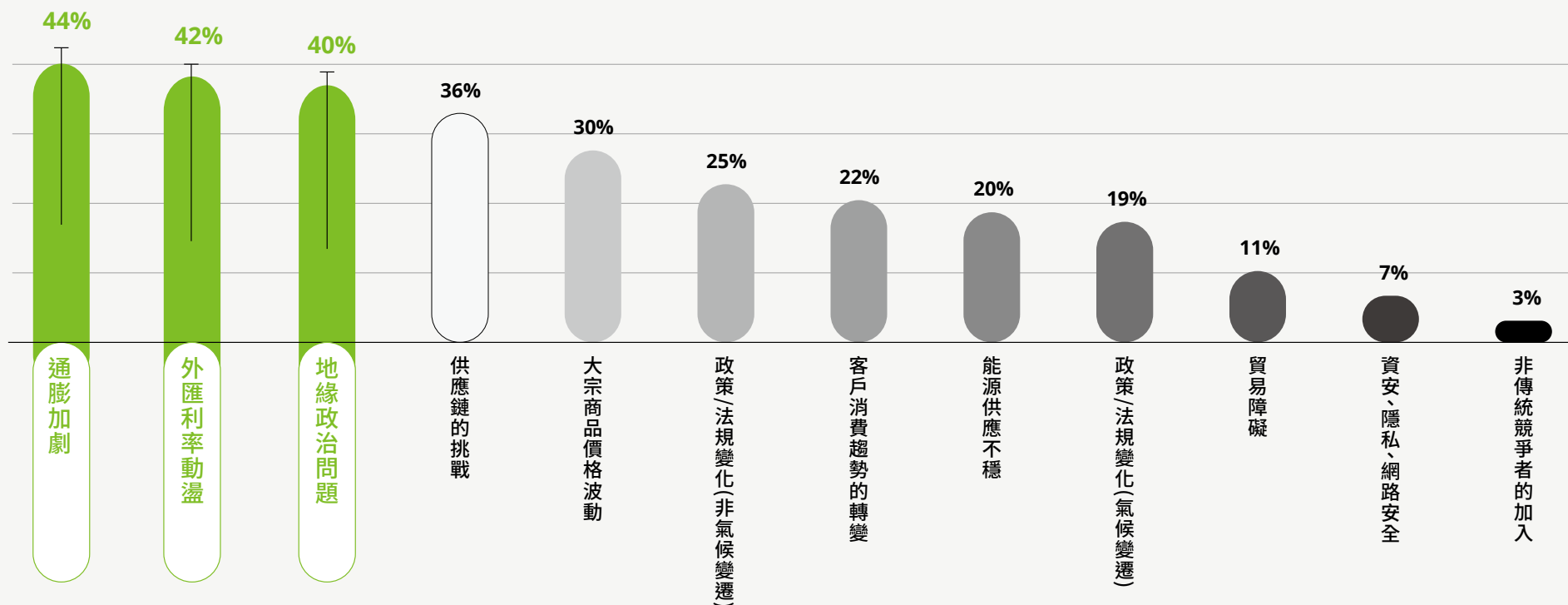
面對局勢尚未明朗的2023年，本節將探討影響企業發展的重大風險有哪些？而面對這些風險又有哪些因應策略？

重大外部風險：通膨、利率波動及地緣政治

● 勤業眾信觀點

1. 高升的物價會直接增加企業經營成本，若因經濟環境或消費者的價格敏感等因素而不能完全將成本轉嫁，將會影響企業的財務表現，2023年通膨仍將持續影響企業獲利，特別在傳統製造業及消費產業受到的衝擊較大。
2. 外匯利率動盪將增加企業的匯兌及營運風險，因此對於進出口為主的製造業及消費產業及金融業的投融資需特別注意。
3. 地緣政治風險加劇，擁有跨境供應鏈的企業須將政治情勢納入風險評估。2022年第四季兩岸情勢趨於緊張，也促使台商重新思考中國大陸投資策略，加速往東南亞或美洲投資。

2023年影響公司發展的重大外部風險因素

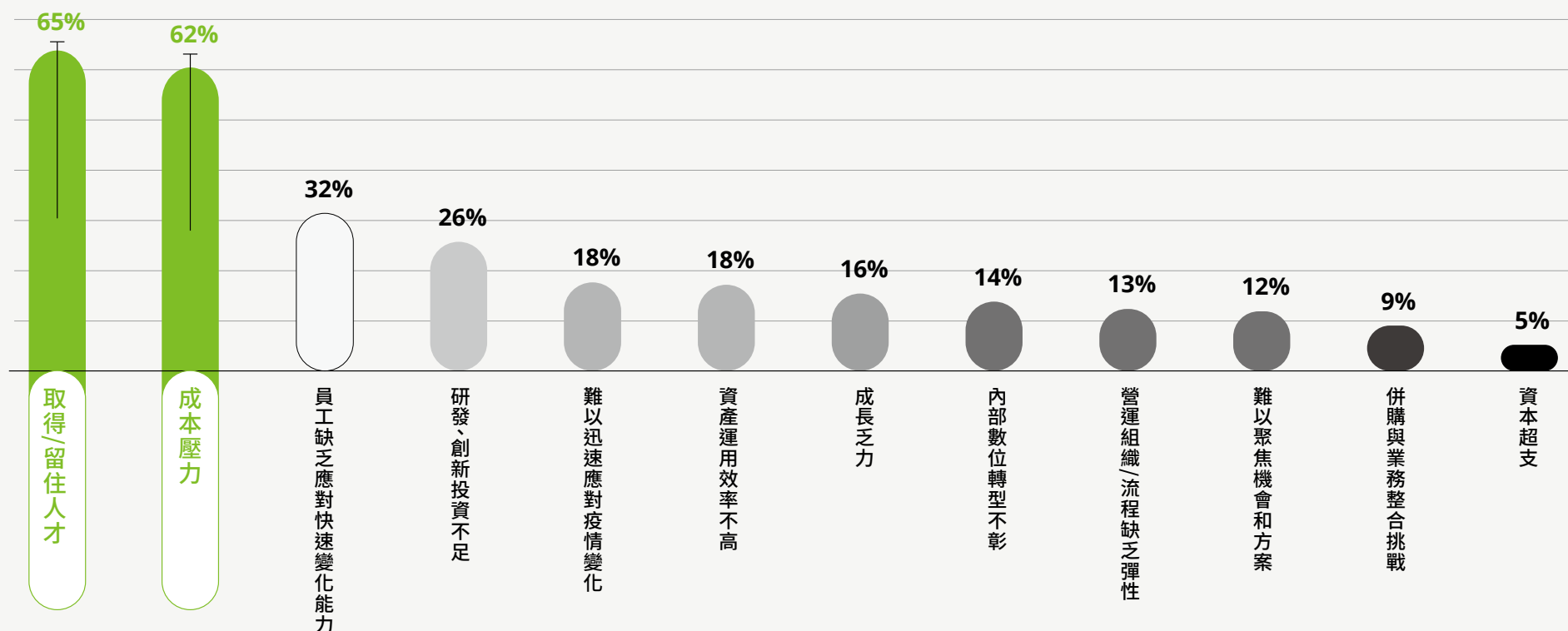


重大內部風險：取得/留住人才和成本壓力

● 勤業眾信觀點

1. 近年台灣人口呈現自然減少趨勢，內政部預估2022年出生數為13.5萬人，持續創新低⁴，加上跨境流動性降低、提前退休人數增加，及後疫情辭職潮導致勞動力參與率降低等狀況下，預估人才短缺的態勢於2023年將更加峻，「取得/留住人才」被視為最大的內部風險。
2. 烏俄戰爭持續，推升國際原物料、能源和糧食等價格，通膨壓力仍在，以及外匯利率動盪，造成原物料的採購成本增高，預期2023年企業面臨的「成本壓力」仍大。⁵

2023年影響公司發展的重大內部風險因素

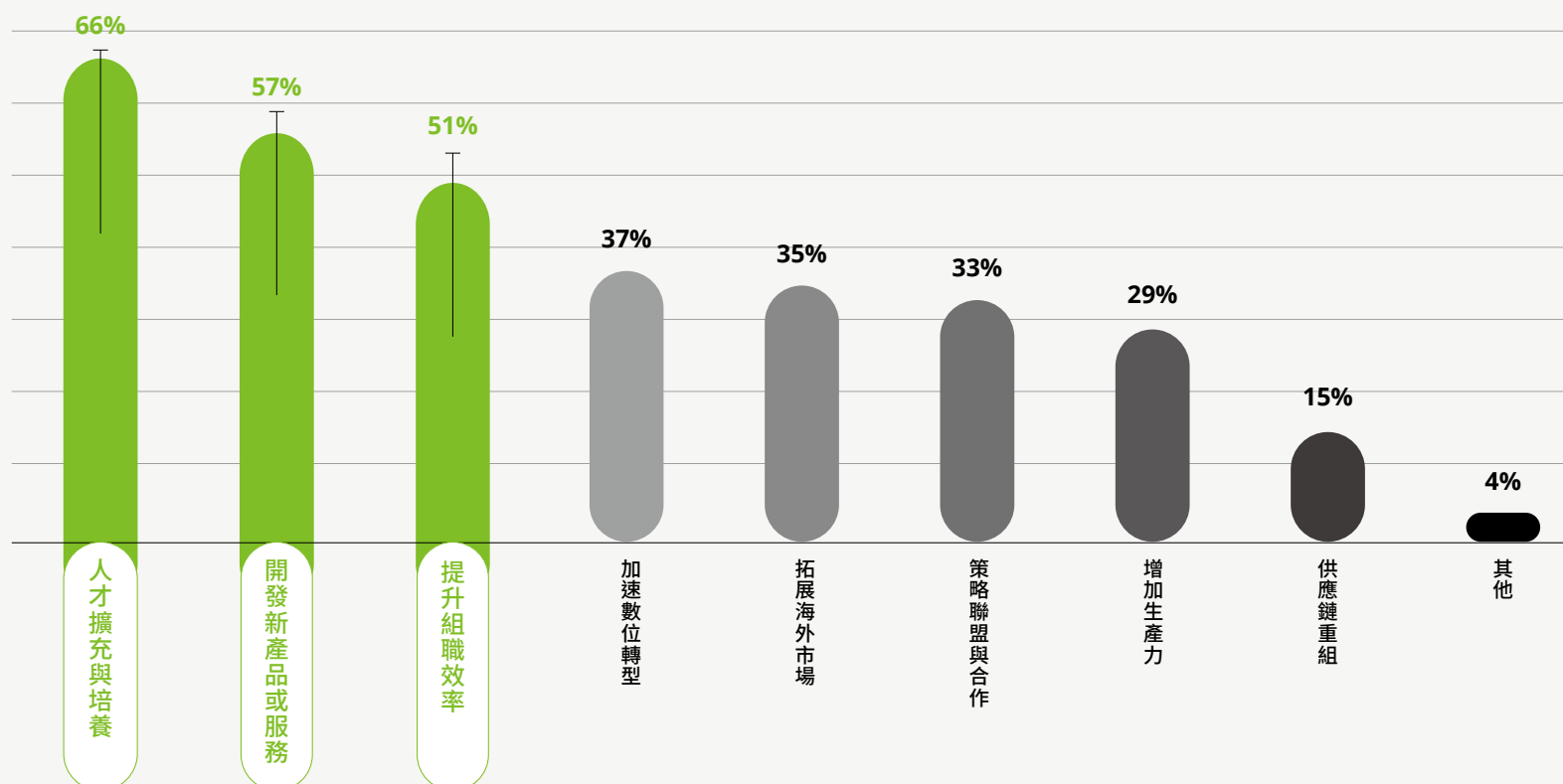


企業三大應對策略：人才培養、發展新產品/服務及提升組織效率

● 面對內外重大風險，企業於2023年前三大應變策略，勤業眾信亦提出三大解方：

1. **長期投資規劃，重構人才策略：**面對工作模式變遷及人才荒持續的大環境，企業可從長期投資角度重新思考人才的中長期規劃。
2. **善用跨境布局，布署新市場：**企業可依據策略需求，處分非核心資產，或是跨境收購適合標的，來因應變化快速的供應鏈風險，或延伸投資與核心業務相關的技術領域。
3. **深化數位應用，提升組織效能：**許多企業已開始投資數位工具，但仍未習慣結合數據來優化決策流程。許多決策需要整合企業ERP及財務資訊等各面向，CxO從中也扮演關鍵角色。

公司2023年因應風險做出的主要調整策略



關鍵策略

長期投資規劃 重構人才策略

根據104人力銀行統計，2022年Q3國內職缺最高達101.7萬個，創歷史新高。⁶台灣更在2020年全國人口首度出現負成長，人才供給將持續減少。

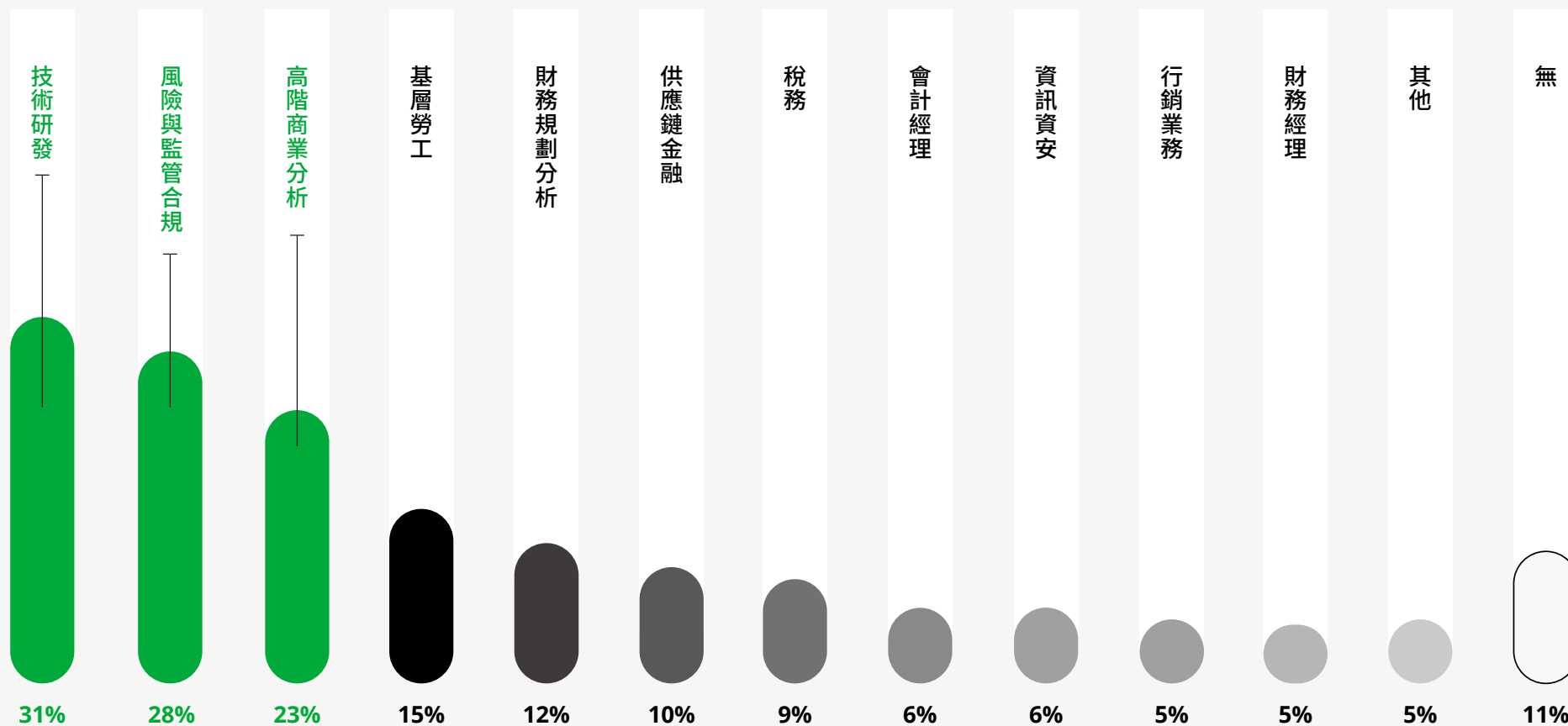
面對人口負成長、嬰兒潮世代的退休，加上零工經濟崛起，求職者追求更多的彈性與自由度，以及受疫情影響，許多人提早考慮退休、或對工作考量的改變，再加上跨國人流移動受阻，台灣企業面臨嚴重的人才荒。⁷

以國內半導體產業為例，其爭相網羅各域之畢業生，加上大廠的磁吸效應，使其他產業加倍感受到留才壓力。此外，高科技產業展開新一波東進，台灣生產外移，連帶而來的人才也跟著出走。

前述調查結果顯示「取得/留住人才」為企業最大的內部挑戰，而人才培養是一個長期投資，在各界高薪搶才下，哪個領域的人才最為搶手？本節將探討面對人才荒，企業該如何抗衡和因應？

企業前三大人才缺口：技術研發、風險與監管合規及高階商業分析

目前出現人才短缺的領域



從高階研發到基層勞工人才荒蔓延

根據此次調查結果顯示，台灣企業最缺的人才類型為「技術研發」人才，接著是「風險與監管合規」和「高階商業分析」人才，而「基層勞工」的缺乏也是許多企業提到的現象。

對「**技術研發**」人才的需求，以高科技行業最為顯著，企業除回應缺研發專才外，軟硬體工程師、製程設備工程師、資料工程師等工程技術人員亦為急需招募的職缺。

面對競爭加劇、市場快速變化、景氣不穩、地緣政治衝突等環境劇烈變動，企業的風險管理意識提升，對「**風險與監管合規**」人才的需求提高，尤其是需要如策略、市場、經營、國家安全等各風險專才，台灣的「風險管理」人才市場面臨供不應求的問題。

在全球數位浪潮下，企業若是想要擴展新的產品、業務或市場，必須要有具備商業分析、組織規劃，甚至是營運PM的專業能力之人才，因此「**高階商業分析**」人才需求在近幾年竄升。

此外，各行各業都面臨缺「**基層勞工**」的問題，過去台灣仰賴東南亞移工，但隨著東南亞國家快速發展，當地工作機會和薪資增加，來台工作之誘因降低。加上這兩三年又因防疫措施，導致來台工作受限，基層勞力的缺口越來越大。

面對席捲而來的缺工潮，台灣企業急需重新檢視與定義企業的人力資源政策。



專家觀點

緩解人才荒的 兩個建議



苗德荃

勤業眾信聯合會計師事務所
管理顧問服務 副總經理



一、全方位經營人才生命週期

在缺工潮下，企業的決勝點在於：誰才能獲得人才的注意與青睞？過往企業進行人才延攬時過於仰賴人才招募環節，此種方式僅能指望企業本身的品牌知名度或機運，視企業與人才是否能在茫茫大海中幸運地「找到彼此」。

找尋並引入適當人才的過程著實不易，因此企業應主動擴大自身網絡、提升被各方人才認知的可能性並捉緊任何行銷自身的機會，在平時就積極經營人才生命週期，盡力擴及企業觸角。

二、重新構思人才取得策略

企業除嘗試優化人才生命週期，提升人才獲取上之競爭優勢外，亦需思考人才市場的「人才供給量」。

多數企業在人才獲取策略上過於偏重人才的外購(Buy)，期望能以最快速直接的方式取得擁有「即戰力」的人才。然而符合企業需求規格之人才在市場上可能極為短缺，且此類型人才多被吸引至最「有頭有臉」的企業，其餘企業若仍仰賴外購，將發現永遠無法補足人才缺口。因此企業應在人才獲取策略上維持適當平衡，將部分焦點

轉移至**人才內建(Build)**、**技能轉型(Bridge)**以及**人才借用(Borrow)**。

許多企業針對其他三種人才獲取方式之態度多過於保守、投資過於有限，以致難以真正成為企業獲取關鍵人才的管道，如：於人才內建方面缺乏系統性、主軸性與客製化的設計以更呼應企業需求；於人才借用方面僅套用在非核心人才上；在技能轉型方面多僅提供「單點式」或「興趣培養式」的技能發展。這樣的偏廢將導致企業總是得被動等待外部環境培養人才，且即便有人才供給，人才也未必願意前來任職。

企業在思索人才策略時應有更長遠的眼光，以人力規劃 (Workforce Planning) 為基礎，從中定錨企業達成目標所需人才需求，並確實理解自身企業優勢與定位，觀察目前各類型人才於市場上的供給量、可及性、需求偏好等，依此制定各人才需求之獲取或養成方向，方能完整滿足企業人力資源需求。

在缺工潮下的人才爭奪戰中，企業若僅以「人才招募」為唯一應對措施將無法在市場上生存。企業應以多種策略方式應對缺工挑戰，透過經營人才生

命週期全面向提升企業曝光度、好感度，並審慎檢視思考各類型人才的獲取策略，方能在企業人力需求被確實滿足之情況下，迎接未來任何挑戰。

人才獲取的四個方式：

人才內建 (Build)

積極投資人才學習發展資源，
仰賴內部培育以獲取符合
企業需求之A+人才

技能轉型 (Bridge)

協助人才進行技能轉型，
使人才能在不斷變動的
市場環境下擴展或轉移
技能，以能勝任新崗位、
任務

人才借用 (Borrow)

重塑人才策略以靈活運用各人
才聘雇型態，培養非傳統型態
人才庫 (專業借調、自由工作
者、派遣等)

人才外攬 (Buy)

自外部人才市場引進符
合企業需求規格之人才

人才生命週期



NEVER STOP
Growing

關鍵策略

善用跨境布局 布署新市場

地緣政治衝突、升息等環境變動對全球經濟和企業經營帶來許多的不確定性，造成全球科技發展趨勢、供應鏈型態、客戶/消費者的消費習慣產生重大的變革。

然而危機即轉機，此為台灣企業重新思考產業布局、轉型和營運結構調整的大好機會。藉由未來這一兩年的準備，蓄積能量，以抓住經濟復甦後所帶來的機會與成長動能。

企業為要追求成長，不外乎藉由國內外購併、投資或策略聯盟等方式，以取得特定技術、產品、人才、

生產基地等。依據此次調查結果驗證，擴展海外市場、策略聯盟與合作確實為企業重要的因應策略之一。

然而未來1~3年台灣企業的海外布局標的為何？海外投資布局有哪些面向須考量？以及台灣企業參與併購案的意願高低？本節將討論企業該如何掌握跨境布局及併購的關鍵。

2023年東南亞發展前景相較其他經濟體被看好

勤業眾信觀點

地緣政治風險使供應鏈去全球化腳步加快。高科技產業持續轉向東南亞市場，如越南、泰國及馬來西亞。有些製造業或高科技業仍將中國大陸市場視為基地，同步尋找當地有力合作夥伴，就原有的投資分散或降低經營風險。

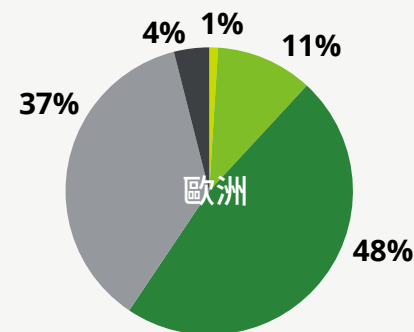
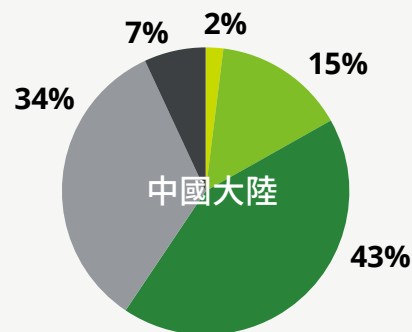
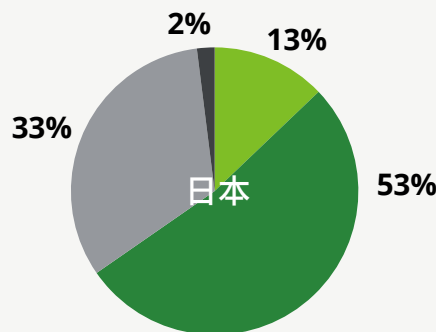
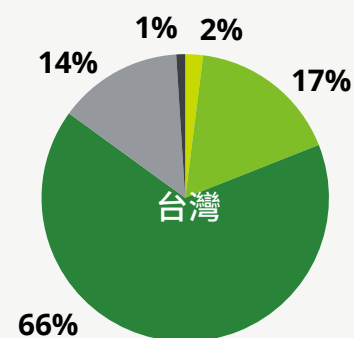
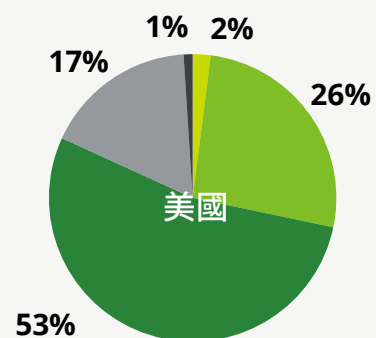
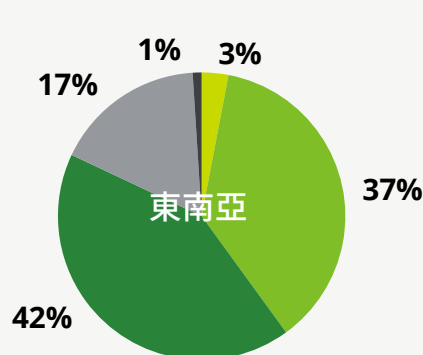
同時，美國透過政策引進高科技產業擴大投資，也促使台灣企業更積極思考對美布局策略。

以出口為導向的台灣經濟，半導體出口仍舊為主要支柱，但其他出口需求動能趨緩；隨著疫情緩解，內需消費溫和回升。^{8,9}

對下列經濟體2023年發展前景的看好程度

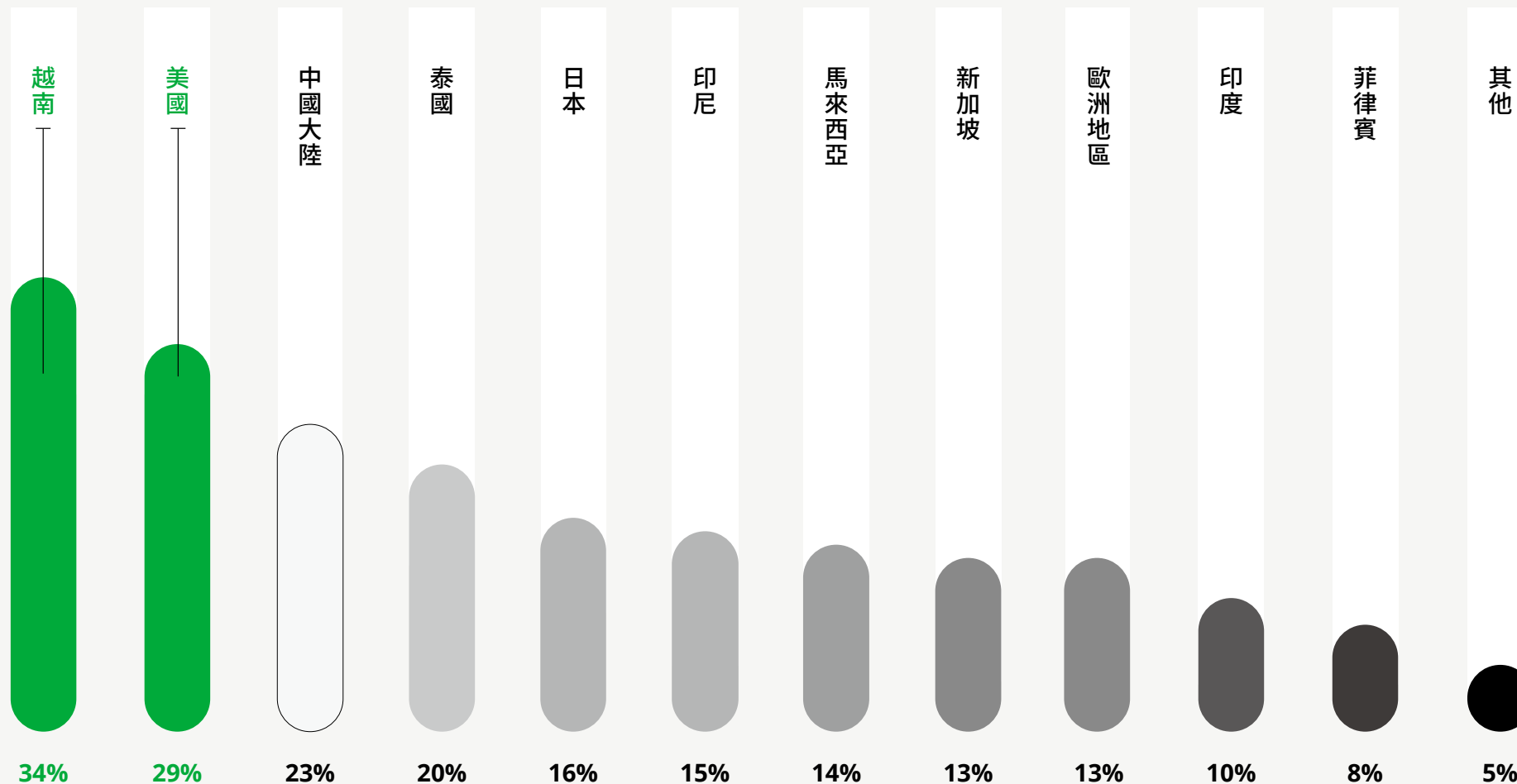
(1分代表非常差，5分代表非常好)？

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5



企業分散中國大陸以外投資，**東南亞**和**美國**成熱點

企業未來1~3年將前往或加強投資布局的國家



歐洲地區：德國、荷蘭、丹麥、法國、義大利、英國、捷克

其他：孟加拉、韓國、宏都拉斯、墨西哥

區域關係變化 南向與東進趨勢顯著

依前述調查結果，東南亞區域國家、美國、中國大陸為台灣企業未來1~3年將前往或加強投資布局市場，而歐洲地區和印度等亦是企業海外拓展的目標。

同時比對經濟部投資審議委員會公布的數據，中國大陸雖仍為台灣對外投資單一最大國家，2021年核准對中國大陸的投資金額共58.6億美元，但相較於2015年的109.7億美元，金額幾近腰斬。而台灣對東南亞六國（新加坡、越南、泰國、馬來西

亞、印尼、菲律賓）的投資額，從2015年的33.9億美元，攀升到2021年的55.3億美元，預期未來台灣對其的投資額將追上中國大陸。¹⁰

隨著美中角力戰等地緣政治和疫情的影響，世界從全球化走向區域化發展，供應鏈也從「長鏈」轉為「短鏈」，對台灣以「出口為導向」的經濟模式而言，包括高科技及紡織等傳統製造產業在內的全球製造基地大遷徙，在考驗著台企的跨國布局策略和管理能力。

尤其在地緣政治影響下，台灣科技廠不得不分散在中國大陸的生產，而越南由於簽訂多項貿易協定、離中國大陸較近、政府大規模鼓勵電子產業發展等優勢，成為首要考量將生產移入的目標基地。另外，面對大美國生產/大美洲生產態勢的出現，台商另新一波的東進行動，亦為熱門議題。

企業掌握當地適法性、資產轉移、資金稅務等議題，為成功跨境布局的不二法門。

專家觀點

跨境布局不可 不知的法律關鍵



陳盈綦

德勤商務法律事務所
合夥律師



各國法律有其屬地性，建議企業赴海外投資布局前，應先掌握當地重要法律議題，方能有效降低法律風險、順利完成海外交易。

就常見之跨國投資併購目標市場：東南亞、美國，及歐洲為例：

一、赴東南亞投資重要法律議題

• 不動產

東南亞地區應留意土地所有權、使用權議題。以越南為例，企業就土地僅能取得使用權、無法取得所有權。因此應留意土地使用權期限、是否附條件或限制（例如用途、使用金支付方式、特定期限前進行開發等）、原持有人是否係合法使用權人、有無爭議、違反使用限制等情形，以免取得不動產後卻無法使用。

• 反貪腐

歐美客戶通常對其供應鏈廠商之反貪腐有嚴格要求，應特別留意並控管遵循情形。

• 公司治理

應留意當地法令對擬從事之營業項目是否有外國人持股限制、要求一定比例之董事席次應為本國人等。

二、赴美國投資重要法律議題

• 公司型態選擇

美國公司型態常見有限合夥、C型公司、有限責任公司。型態選擇應考量組織、經營管理靈活程度、稅負、未來是否有募資、引進投資人及公開發行之需求等。

• 主管機關核准

隨美中貿易戰加劇，美國對外人投資審查也趨於嚴格。外資投資委員會（Committee on Foreign Investment in the United States, CFIUS）將審查外人投資核心科技、核心建設或敏感個資之案件。企業應避免涉及陸資及美國國家安全爭議。

• 保證及補償保險

就賣方聲明及保證義務、違約責任，興起由保險公司提供保證及補償保險取代賣方之賠償責任，可確保買方求償，以加速交易協商。惟保險公司要求查核、保險費支付，也將提高交易成本。

三、赴歐洲投資重要法律議題

• 主管機關核准

以德國為例，若取得10%以上股份即可能需經德國外人投資審議委員會 (GFIC) 事前核准。同時，歐洲對公平交易、反競爭議題格外重視，應留意是否觸及結合申報相關門檻而須取得主管機關核准。

• 勞工

歐洲普遍較重視勞工權益保護，工會組織運作強大。如交易完成後，擬縮減人力、變更勞動條件，應留意是否需取得個別勞工或工會同意，及對交易案時程影響。例如裁員超過一定比例以上，需取得工會同意，可能需時6至8個月。

• 交易文件簽署要求

歐洲國家多屬大陸法系，交易文件涉及授權書、董事會/股東會決議等可能須經公證，且合約須經公證人事前審閱、簽署前由公證人於雙方當事人面前朗讀全文，再由雙方當事人於公證人面前親簽生效。



專家觀點

跨境布局不可 不知的稅務關鍵



徐有德

勤業眾信聯合會計師事務所
稅務服務部門 資深會計師



自中美貿易戰起，近年供應鏈重組成為跨國企業重要議題。進行跨境布局時，資產轉移與資金之移動往往伴隨稅負議題，企業可從以下議題進一步評估。

一、跨境布局稅務議題

評估跨境布局時，也需同步思考投資架構、交易模式、訂價與利潤配置、資金匯回等議題，透過事先規劃降低稅務成本。

各國為了推動重點產業，也會推出不同的租稅優惠政策，建議企業在實行投資計劃前先了解各國最新的投資租稅優惠以免錯過申請時機。

此外，進行跨國投資時，所得稅以外之關稅、營業稅等間接稅也是重要稅務成本，建議企業需一併納入考量。

二、跨境併購稅務議題

進行跨境併購時，企業應對標的公司進行稅務風險評估，了解潛在稅負風險。同時也應事先評估及規劃投資產生盈餘後資金匯回時及退場處分投資時之稅務影響。

若企業併購後需進一步整合，整合方案之稅務影響評估也須一併納入考量。

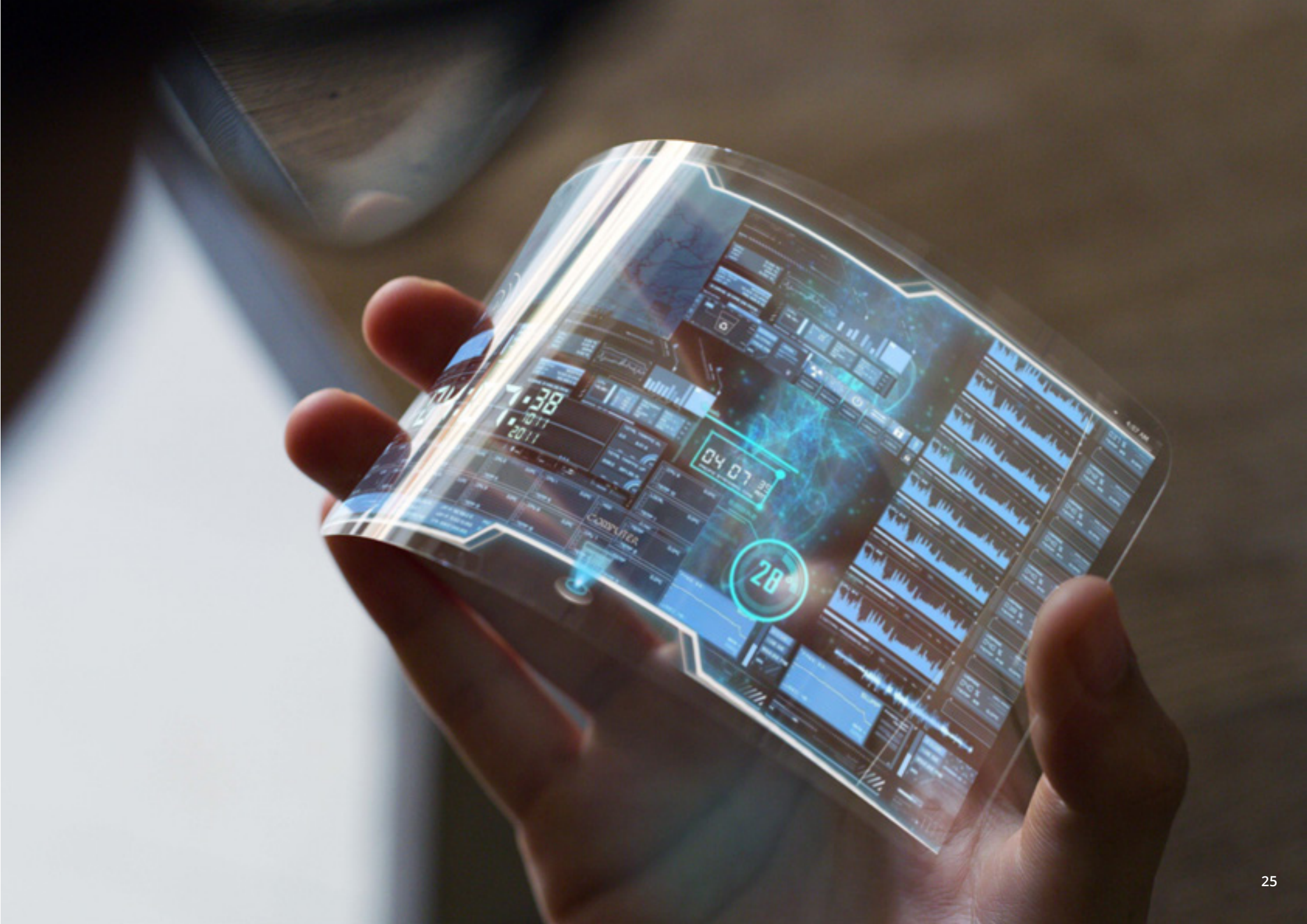
三、全球稅務合規風險管理與稅務科技

全球租稅環境日益透明，各國稅制變化快速並朝全球化發展。過往租稅規劃思維需與時俱進以避免產生被迫稅風險。

日趨複雜的稅制及稅務申報資料蒐集過程，迫使企業思考外包日常稅務工作與專業機構與稅務科技數位化之重要性，以降低企業稅務人員負擔，使企業稅務人員重新聚焦於企業決策時之關鍵稅務議題，以發揮更大的價值。

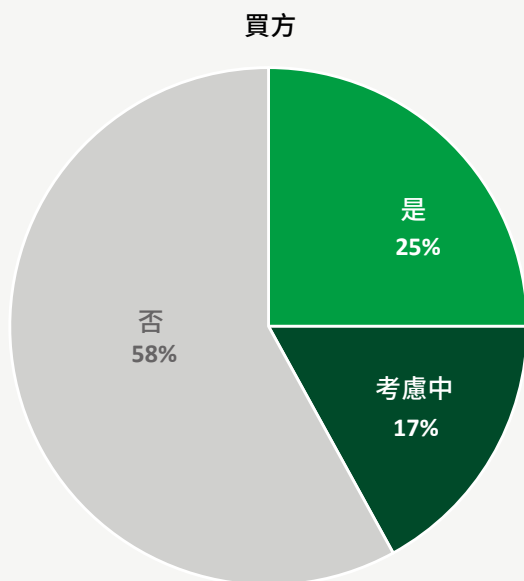
四、無形資產稅務議題管理

隨著知識經濟及科技發展，無形資產被視為價值及收入產生所在，成為各國稅局近年查核重點。無形資產稅務規劃成為顯學，建議企業進行相關規劃時，首重價值創造與利潤配置地點相符。

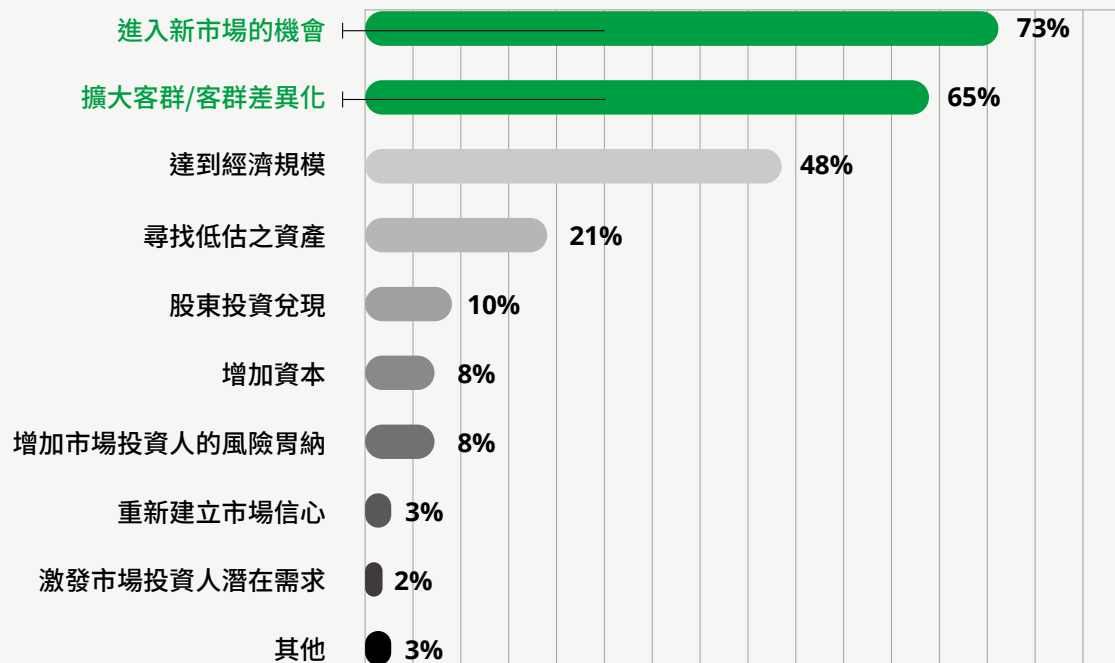


超過四成企業規劃在未來透過併購來進入新市場和客群擴大/差異化

企業在未來1~3年參與併購案的意願



企業未來1~3年參與併購案的主要原因



經濟衰退下將迎來併購擴張逆風

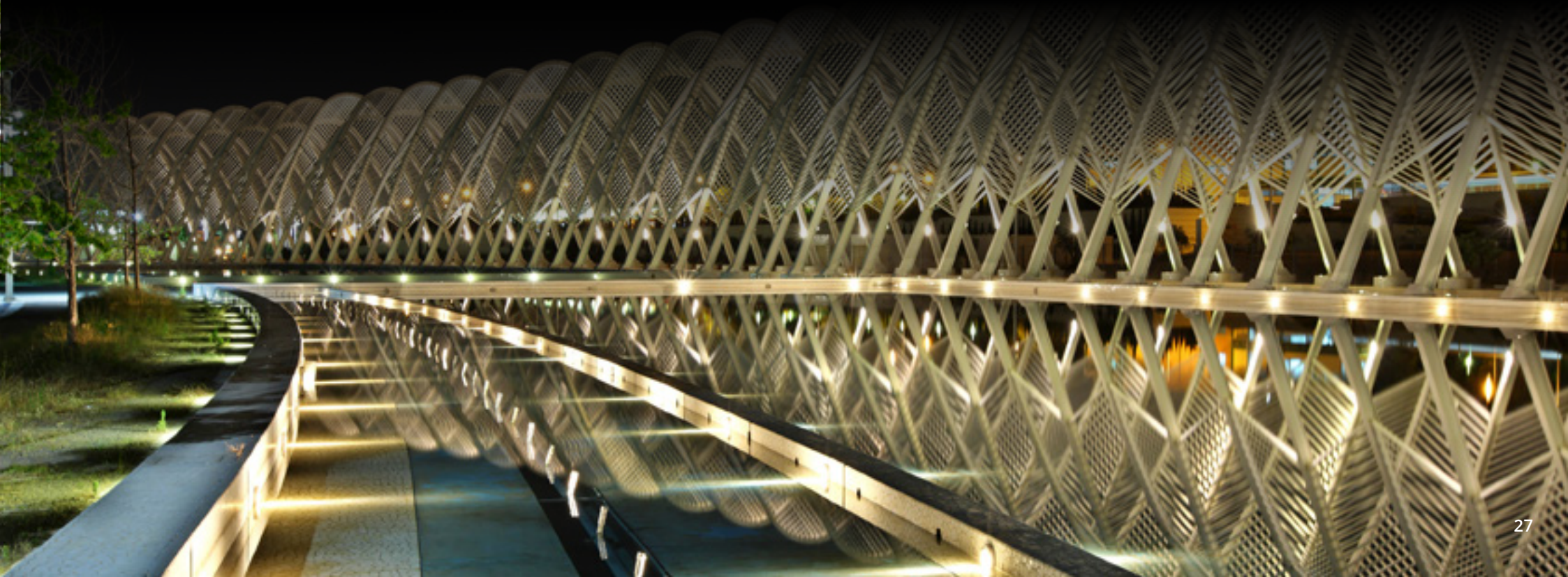
前述調查結果指出，超過四成企業規劃在未來3年內將參與併購案，其中有42%計畫併購其他公司，代表企業感受到產業的變化等原因，積極地欲透過併購快速進入新市場/新領域、擴大客群差異化等。

另外，有11%的企業考慮被整併或出售，其動機大多為面臨成長壓力、無法因應新國際局勢、產業轉型衝擊、商業模式僵化、財務或管理瓶頸、傳承接

班等問題，期望讓更有資源的集團接手讓公司可繼續發展下去。

通常景氣好時，企業較少有出售的動機與併購的機會。由於新冠肺炎疫情，加上許多「墜落天使」型的企業，也就是具競爭力但規模小且面對現金不足之公司，願意降價求售，是企業發動併購，擴大市場版圖的好時機。

面對異業或跨領域的挑戰、風險突然降臨等快速變動的環境，可以看到台灣企業相較於過去，對於併購的態度轉為較開放和積極，將併購視為企業成長的助力和站穩世界舞台的捷徑。企業藉更多元、靈活的策略，朝永續發展邁進。



專家觀點

掌握三關鍵思維 助企業發揮綜效 與成長



黃俊榮

勤業眾信聯合會計師事務所
財務顧問服務 執行副總經理



面對詭譎多變的環境，企業可掌握三大關鍵思維，引領未來獲利和成長：

一、活用併購等方式發揮綜效

整體而言，過去台灣的製造業是賺錢的，以及面對未來環境的變動、客戶的海外設廠要求，許多台灣企業期望透過投資、併購可較快速的解決所面臨的議題，因而開始設立投資部，並開始透過投資、併購、合資等inorganic growth的方式來經營企業，看到台灣上市櫃企業對投資併購的態度從過去為選配變為標配之一。

對台灣CxO而言，不能僅再以單純的財務、會計、融資等角度考量企業發展，善用inorganic growth的方式追求企業成長和擴大經營規模或市場。

二、搶搭國際地緣政治和短鏈趨勢

面對與無法掌握的外匯利率、升息等總經環境變化相比，企業可掌握的地緣政治、供應鏈議題更顯重要。企業於投資海外標的、建立生產據點時，須審慎考慮地緣政治對供應鏈穩定性造成的潛在風險，以及考量疫情造成的短鏈趨勢。

面對美中對立，不同於過去模式為台灣接单、中國大陸製造、送出美國，台灣企業面臨被歐美客戶（尤其是美國）要求降低於中國

大陸的產能和採購，甚至部分企業將台海危機視為風險，而要求產線移出台灣，帶動東南亞地區為第一波國際投資熱點。此外，疫情造成的短鏈趨勢，大美國生產/大美洲生產的態勢出現，拉丁美洲地區如墨西哥為近期的另一投資熱點。因此在此情況下，對台灣CxO而言，不只要看如越南等東南亞市場，也開始要看（拉丁）美洲的案件。

三、構思下一階段創新項目

台灣許多企業為單一產品打天下，如面對產業跳躍式的改變，將面臨重大風險，又近年台灣的製造業是賺錢的，許多企業透過分拆方式取得資金，因此，對台灣CxO最後也最重要的是：如何選擇和建構新項目。

有效運用手頭上的資金，同步建立公司中長期規劃，並關注電動車、醫療器材/醫療照護、新能源（ESG概念）等新興投資題材，避免被市場淘汰，達到企業永續經營發展目的。

深化數位應用 提升組織效能

經濟成長放緩、市場及商業模式的急速改變，加速企業對於轉型及市場變化應對的危機意識，「數位轉型」被視為企業提升組織效率或成長的最佳利器。

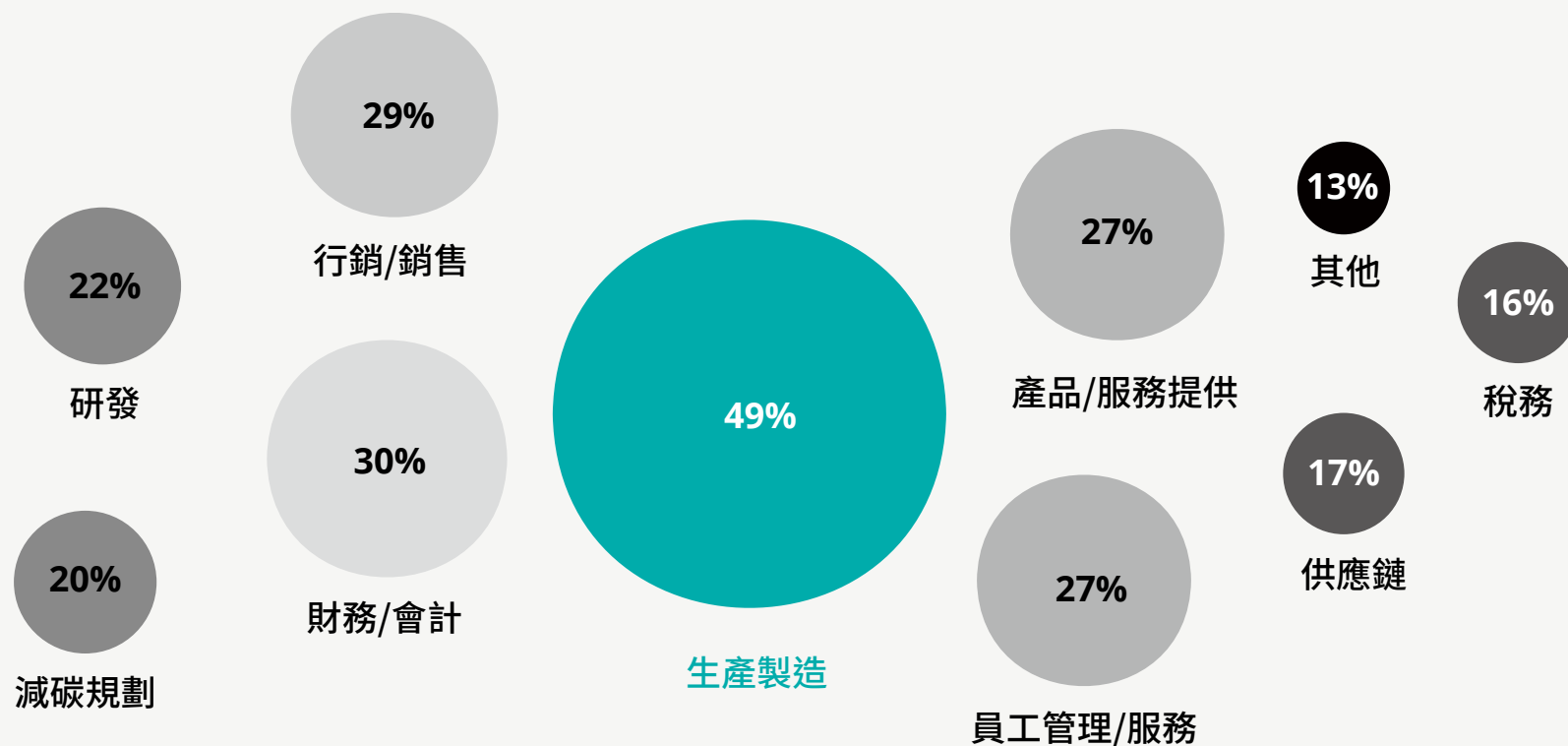
面對整體經濟環境的不景氣，以及內外部風險衝擊，根據此次調查結果發現，企業除了以調整人才策略、開發新產品/服務為主要的應對策略外，提升組織效率和加速數位轉型也為企業重要的策略目標。

近三年的疫情間，台灣企業已加速數位工具的導入，然而數位化的成熟度不一，也使各企業的決策效能

提升有限。隨著上市櫃公司揭露資安已成為法令要求，企業需面對數位化的潛在風險。目前台灣企業已使用新興科技於哪些營運面向？在2023年會加注投在哪項數位技術？本節將探討數位浪潮下，企業如何規劃數位轉型策略和風險管理。

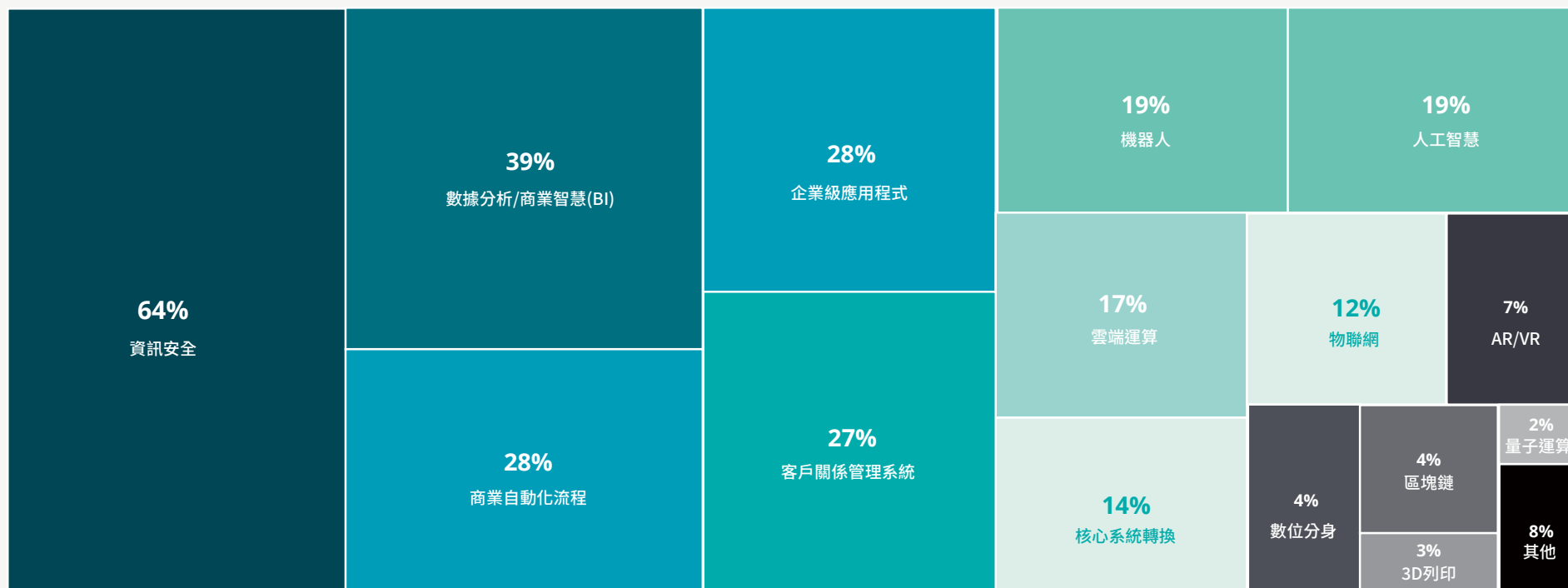
生產製造流程領先導入新興科技，供應鏈與稅務數位化較慢

企業近兩年已使用新興科技（雲端運算、人工智慧等）的營運範圍



資訊安全為企業大力投資的數位技術領域

2023年企業投資的數位技術領域



數位轉型提升企業體質，資訊安全為未來發展重點

根據此次調查發現，最多的企業最率先將數位技術導入在「生產製造」，由於製造業為台灣產業發展的基礎，多年前不論政府或企業皆已開始推動「智慧製造」相關之政策與方案，期望藉此提升效率或品質管理，故台灣企業在生產製造的數位化已有初步的成果。另一方面，「財務/會計」功能也位於轉型風潮中的核心，已有不少企業結合數位科技帶動企業財務轉型。

行政院《產業創新條例》於2022年新增資通安全產品或服務投資抵減優惠項目¹¹、數位發展部下設資通安全署，以及金管會要求上市櫃企業設立資訊安全單位¹²，在政策/法規以及需求帶動下，企業大舉投入「資訊安全」技術的投資。大數據時代來臨，數據被企業視為重要的資產，而如何讓數據變黃金，資料的清理與分析即相當的重要，不可諱言的「數據分析/商業智慧 (Business Intelligence, BI)」為企業投入的重點。

而企業如何促進數位轉型？包含生態圈合作與商業模式的調適力、一致化的使用者體驗、精通數據與重視數位能力發展、彈性且安全的基礎架構。除了這四大能力外，重要的是內部人才能力的支持，以及組織高層需要具備數位領導力。

專家觀點

資安防護盾牌： Security & Safety



林彥良

勤業眾信聯合會計師事務所

風險諮詢服務 資深執行副總經理



全球資安事件層出不窮，促使國際社會間資安意識不斷提升。

因應全球數位轉型快速發展，數位科技情境也更加多元，在建立數位轉型策略同時，也應考量資安管理策略，並留意資安法規與趨勢更迭，以持續進行安全科技管理。

而隨著物聯網裝置日漸普及，再加上遠距辦公及彈性工作環境等趨勢，日趨龐大的合作夥伴生態系統，均可能帶來新的網路安全威脅與挑戰。加上，無論是企業或家用網路環境變得更加多元，資產保護與威脅監控也更具挑戰性，物聯網裝置可能成為網路安全防護的破口，進而造成營運設備中斷或敏感性資料外洩等風險。

一、掌握威脅情資與國際資安趨勢脈動

企業在設計並推出物聯網設備時，是否有將資訊安全需求納入開發規劃，避免相關設備成為駭客入侵企業網路的入口，將成為企業未來所必須正視的課題。

二、導入國際資安標準認證強化產品安全

台灣企業應參酌相關國際標準持續評估物聯網裝置安全，並依據其產品/應用類別、在供應鏈中所扮演的角色等面向取得適用的國際標準認證，以展示企業對資安強化的決心，持續強化產品安全、維護品牌信譽與提升市場競爭力。

舉例而言，消費性物聯網設備可參考由歐洲電信標準化協會（ETSI）所發布的ETSI EN 303 645「消費性物聯網設備的網路安全」標準，無線設備可參考由歐盟委員會（EC）所發布的「無線電設備指令（RED）」，而工控系統則是可參考目前在國際上被廣泛採納和認可的工控系統網路安全標準ISA/IEC 62443。

專家觀點

資安防護盾牌： 打造「數位信任」



簡宏偉

勤業眾信聯合會計師事務所
風險諮詢服務 執行副總經理



隨著亞太地區長期受到勒索病毒攻擊，並且有上升的趨勢，如何為利害關係人打造「數位信任」(Digital Trust) 的環境也越發重要，建議企業需具備數位化的八大關鍵省思。

一、責任碎片與當責性

在數位倫理至上、數位凝聚力和數位無所不在等趨勢的相互作用下，數位責任和可歸責性正在迅速擴大和分散到公私部門的各個利害關係方。

二、數位永續的必要性

任何數位化決策必須能夠讓系統永續發展，在政治、社會、經濟、法律、技術和環境問題之間找到平衡。

三、資料至上的管理原則

任何數據使用需以保護個人權利為最高優先，而隨著資料數量的增長和類型日益多樣化，資料治理遠遠超出了資料隱私和監管的法律問題，資料至上正在從數位信任的指導原則轉變為管理原則。

四、數位世界為世界的一部分

隨著數位轉型的演進，數位領域日漸成為一個獨特且越來越複雜的空間實體，資訊安全的變革和數位信心等趨勢加速了這些變化，網路安全在管理數位空間中發揮核心作用。

五、獨立思辨能力

在極化、高度敏捷性和身份塑造等趨勢的作用下，資訊的接收與驗證變得越來越多樣化，也帶來了假消息及針對事件詮釋的多種可能性，建立獨立思辨的能力在數位信任中成為重要因素。

六、解決方法的關鍵演化

高度敏捷、數位信心和數位無所不在這些趨勢的相互作用，解決方案和模型必須隨著不斷發展的商業模式持續改善，以跟上數位轉型的快速發展。

七、重新思考科技潛力

基於資訊安全變革、數位無所不在和人的商品化等趨勢的相互作用下，必須重新思考科技可能帶來的好處及傷害，在資訊科技帶來便利性的同時，保有相對應的安全機制。

八、注重互連的品質

人與人、機器與機器、人與機器的互連過程中，數位連結關注的焦點逐漸從數量轉移至連結性的品質。

專家觀點

注入數位DNA成功擁抱數位轉型



許梅君

勤業眾信聯合會計師事務所
風險諮詢服務 執行副總經理



數位轉型既是企業保持核心競爭力的關鍵，也是實現ESG目標的重要推手，更是近年成為企業首要發展與投資的領域，企業必須評估數位轉型投資所創造之價值，除符合策略目標，也應監督潛在風險、因應對策與執行成果。

而成功的數位轉型是將數位DNA注入企業，展現由裡到外的代謝新生，透過科技與業務共生發展在組織運作中的(1)產品/服務、(2)營運、(3)基礎架構、(4)組織與能力等不同層面之轉型，帶來不同的創新模式。

一、產品/服務

透過響應消費者期待，企業以數位服務及產品的行動化、個性化包容社會不同族群的多樣性及碎片化需求；也可以透過營運的優化和數位化，促進消費者權益保障及服務品質。藉著數位轉型提升消費者體驗，響應客戶需求，加強企業長期競爭力。長期而言，透過生態圈發展新商業模式，創造差異化。

二、營運

企業可藉由數據分析、預測優化供應鏈管理，或是透過AI、流程自動化降低重覆性工作，並以大數據的分析應用，以數據驅動讓企業營運智慧化和自動化，加強公司整體營運與決策效率。良好的數據品質與治理是組織數據分析與AI能力重要的支持。

三、基礎架構

企業可思考建置新世代的資料中心實現智慧營運的目標，或是投入混合雲架構，提供更具彈性的資源，以雲服務強化能源應用效率與企業數位韌性。企業也可思考塑造開放環境，走向更加彈性、高效的架構與基礎設施，協助企業更快響應市場與客戶需求。

四、組織與能力

企業需從高層建立明確的數位策略，重視數位通路與客群經營，深化員工的數位素養，塑造創新與敏捷開發的組織文化，藉以培養員工數位能力並打造數位雇主品牌。對企業而言，獲得符合未來趨勢人才，並發展人才的數位技能，為數位轉型成功要素。

質變的下一步： 蓄勢待發

延續2022年全球通膨、主要經濟體陸續升息、地緣政治等因素影響，台灣CxO對企業2023年的各項關鍵財務指標預估偏保守，亦觀察到國內外企業陸續宣布下修資本支出和延宕建廠計劃之行動。

然而處於大環境不穩定的時刻，正是企業審視體質、調整步伐與思維、以及重組資源的大好時機。2023年對台灣企業而言，如何調整分配現有資源，蓄積能量以在經濟復甦後，迎來雨後重生的彩虹為關鍵。企業不能再以短期績效為主，而是著眼於更長遠的未來願景。

展望2023年，「半導體、新能源及電動車供應鏈、生技醫療」，將是影響台灣在全球賽局脫穎而出的

關鍵。無論是雲端及AI帶來的高效能運算需求，及各地半導體法案與租稅優惠，半導體高階晶片將持續挹注出口動能。新能源轉型的發展將為高碳排企業面對2050年淨零壓力帶來新解方；此外電動車相關企業持續發展生態圈，從供應鏈及新應用尋找成長契機；生技醫療產業有政策利多助攻研發，數位醫療有更多應用落地。

綜觀台灣各產業2023年逐一掀開與新創事業、科技提供者及跨產業合作夥伴的合作新頁。台灣企業如成功透過這一波潛伏質變的時機，厚積實力，方能在瞬息萬變的市場中掌握未來的成長動力，迎接Better Futures！

關於本次調查

一、調查目的

CxO是影響公司營運與發展的關鍵角色，Deloitte Global先後在全球多個國家展開CxO調查，定期收集與追蹤觀點。2022年勤業眾信台灣研究團隊啟動CxO調查，透過問卷調查台灣市值千大上市櫃/興櫃CxO觀點。

二、調查執行期間與調查方法

調查執行期間為2022年8月1日至9月16日。調查方法為量化問卷調查，其委託中華徵信所企業股份有限公司進行電話和網路問卷調查，共計完成206個成功樣本。

三、調查對象

台灣市值千大（統計時間為2022年6月30日）上市櫃/興櫃公司CxO/高階主管。

四、206個成功樣本分布（行業類別）

206個成功樣本中，有42%為高科技、媒體及電信 (Telecom, Media & Entertainment) 產業，27%為能源、資源與工業 (Energy, Resources & Industrials) 產業，17%為消費 (Consumer) 產業，8%為生技醫療 (Life Sciences & Health Care) 產業，6%為金融服務 (Financial Services) 產業。

五、206個成功樣本分布（資本額）

206個成功樣本中，企業的資本額為1億至5.99億元的占7%，6億至9.99億元占14%，10億至49億元占53%，50億至99億元占14%，100億元以上占12%

致謝

謹此向支持本項調查的所有受訪企業之CxO/高階主管表示感謝

參考文獻

- 1.The International Monetary Fund, World Economic Outlook, October 11, 2022.
- 2.Organization for Economic Cooperation and Development, OECD Economic Outlook, Interim Report September 2022:
Paying the Price of War, September 2022.
- 3.行政院主計處，111年第3季經濟成長率saar為7.51%，yoy為4.01%；預測111及112年成長3.06%及2.75%，2022年11月29日
- 4.國家發展委員會，出生率及死亡率趨勢，2022年8月
- 5.北美智權報，美元升值潮下 出口產業須更注意生產成本壓力，2022年5月11日
- 6.104人資學院，人力銀行職缺數創新高！缺工浪潮來襲，該如何吸引人才 | 2022年薪酬調查，2022年11月29日
- 7.The News Lens 關鍵評論，缺工時代 | 年輕人去哪了？人口變少，而且工作不吸引人，2022年6月10日
- 8.台灣經濟研究院，2023年總體經濟預測，2022年11月11日
- 9.中華經濟研究院，2023年臺灣經濟預測，2022年12月9日
- 10.經濟部投資審議委員會，111年8月份核准僑外投資、陸資來臺投資、國外投資、對中國大陸投資統計月報，2022年9月20日
- 11.中華民國經濟部，「產業創新條例」第10條之1修正延長通過，助攻產業智慧升級轉型，2022年1月27日
- 12.金管會，發布有關公開發行公司建立內部控制制度處理準則第9條之1規定之令，2021年12月28日

2023台灣CxO調查研究團隊

發起人

柯志賢

勤業眾信聯合會計師事務所

總裁

總編輯

姚勝雄

勤業眾信聯合會計師事務所

永續長暨客戶、產業與市場負責人

執行團隊(按章節順序排序)

黃詩芳

勤業眾信聯合會計師事務所

產業暨研究中心 經理

陳怡蓁

勤業眾信聯合會計師事務所

產業暨研究中心 專案主任

苗德荃

勤業眾信聯合會計師事務所

管理顧問服務 副總經理

徐有德

勤業眾信聯合會計師事務所

稅務服務 資深會計師

陳盈蓁

德勤商務法律事務所

合夥律師

黃俊榮

勤業眾信聯合會計師事務所

財務顧問服務 執行副總經理

林彥良

勤業眾信聯合會計師事務所

風險諮詢服務 資深執行副總經理

簡宏偉

勤業眾信聯合會計師事務所

風險諮詢服務 執行副總經理

許梅君

勤業眾信聯合會計師事務所

風險諮詢服務 執行副總經理

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”),以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體(統稱為“Deloitte組織”)。DTTL(也稱為“Deloitte 全球”)每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體,彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責,而不對其他的作為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊,請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司,也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆為具有獨立法律地位之個別法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)、其會員所或其相關實體的全球網路(統稱為“Deloitte組織”)均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前,請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性,不作任何陳述、保證或承諾(明示或暗示),DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。

© 2023 勤業眾信版權所有 保留一切權利



本報告採用FSC驗證紙張與環保大豆油墨印刷

