



2024 CxO 前瞻展望

未來數位藍圖 - 台灣企業的下一步

“

數位科技風雲變幻，正在重新塑造產業的遊戲規則，
同時帶動著全球服務模式的創新，進一步帶來新的價值。

在這個充滿挑戰與機會的時刻，
數位轉型不僅是一個選擇，而是前進的必經之路。

”

迎接數位新時代，攜手擘劃未來藍圖

台灣企業的數位轉型加速邁入新的階段，企業領導者逐漸意識到風險韌性和快速應對變化能力的重要性。隨著AI發展與資料運用日益深入日常生活，其中生成式AI的出現更帶來前所未有的便利和潛力，同時永續發展和淨零排放的議題也日益受到關注。於此背景下，企業應該如何結合數位轉型，創造新的定位、價值和商業模式？

為了更深入地了解這些機會和挑戰，勤業眾信聯合會計師事務所與工研院產業科技國際策略發展所攜手合作，針對數位轉型的創新、營運、信任和永續四大領域進行深入研究。本研究將訪談來自各產業的11位企業代表，以了解台灣企業在這四大領域的發展，透過解析其經驗和看法，進一步提出全面性的數位轉型策略建議，供各界參考。

2024年伊始，我們期待透過這份《2024 CxO前瞻展望：未來數位藍圖-台灣企業的下一步》報告，為各行各業的先進提供數位藍圖方向，藉此幫助台灣企業在不斷變動的市場中穩固立足，迎接下一波的機會與成長。



柯志賢

勤業眾信聯合會計師事務所

柯志賢 總裁

數位與永續共舞，創造美好未來

根據歐盟哥白尼氣候變遷服務中心 (Copernicus Climate Change Service) 於2023年12月的公告表示，2023年為有紀錄以來最熱的一年！面對如此嚴峻的氣候變遷風險，世界各國陸續祭出碳管理政策，以期實現2050淨零排放目標，而氣候危機與低碳轉型儼然也已成各企業永續經營的關鍵議題。

淨零排放政策將可能改變既有經濟就業結構，第28屆聯合國氣候變遷大會 (COP28) 中，除了首次盤點全球減碳進展和討論擴大再生能源使用外，「公正轉型」也成為多場議程之焦點，確保各國在綠色轉型的歷程中，兼顧每個人的工作及經濟權益，也就是企業在落實永續的同時也須尊重個人權利，實現環境友善和社會永續發展。

全球永續趨勢和數位科技的進程，已將產業發展和消費者生活型態推向全新賽局，而隨著雙軸轉型時代悄然到來，企業應善用「數位x永續」加速轉型，以創新思維和積極行動來回應變化，達到營運績效提升與永續發展的雙贏。



姚勝雄

勤業眾信聯合會計師事務所

姚勝雄 永續長暨市場發展營運長

目錄

- 趨勢剖析

1 全球數位布局，勾勒未來新藍圖 _____ P.4
- 環境脈動

2 轉型關鍵時刻，台灣的機會與挑戰 _____ P.10
- 關鍵策略

3 企業數位藍圖之建構：航向未來的四大方向 _____ P.14
- 領袖聚焦

4 取經領航企業：台灣企業領導人觀點 _____ P.27
- 專家解析

5 助力企業轉型進程：Deloitte 專家觀點 _____ P.77
- 開創新局

6 綜觀局勢，台灣企業的下一步 _____ P.90

1

全球數位布局，勾勒未來新藍圖

數位風潮席捲全球，正面臨前所未有的變革速度。涵蓋層面也相當廣泛，其中包括社會、經濟、教育、文化等領域，此將影響企業的運作和發展方向。倘若企業能迅速適應新常態並積極推動永續發展，即可確保在未來瞬息萬變環境中隨時保持競爭力。

影響企業未來發展的三大關鍵趨勢



未來世界局勢充斥著不確定性，企業與組織勢必需要提前布局相關因應策略。

此外，對於全球供應鏈的不穩定性、氣候變遷、資訊安全威脅等挑戰，企業務必制定在變動中可持續穩定運行的短中長期營運發展計畫。

有鑑於此，提升自身韌性成為企業必然的選擇，進而因應危機與逆境，迎接美好未來！



疫情與科技的驅使之下，數位生活的擴展遂為數位生活新常態。不僅年輕世代，連帶中壯年、老年群體也紛紛加入數位生活之行列，據財團法人台灣網路資訊中心《2023台灣網路報告》指出，60~69歲族群高達73.47%有上網經驗，而70歲以上也有達40.35%。

現有消費模式正大幅被顛覆，各大企業需要因應消費主力變動趨勢，即時調整經營模式，方能迎合市場需求。



根據Net Zero Tracker統計截至2023年6月底，國際間逾140個國家與地區皆已宣布將於2050年實現「淨零排放」，並預期涵蓋全球92%GDP、88%GHG (Greenhouse Gases) 排放量，以及89%之人口，藉由鼓勵政府與企業共同投入數位科技之應用，落實高效資源運用與環境保護，促使經濟成長和強化社會安全網。

其中，為造福人民與經濟的永續繁榮發展，雙軸轉型已成各國積極投入的熱門議題。

洞察市場，穩健韌性：風險交織時刻

近年的達沃斯世界經濟論壇 (Davos Forum) 重點議題中皆表示，全球在不同風險之間存在緊密交互影響，且若這些風險同時發生，將提高單一風險之複雜性以及危害程度，對產業帶來巨大衝擊。此外，世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF) 發表之《2023年全球風險報告》(The Global Risks Report 2023)，亦透過1,200位來自企業、政府、學術等各界專家調查，針對全球GDP、人口與自然資源造成巨大負面衝擊的事件，共同評估世界面臨了哪些風險。

全球面臨之主要風險可以綜整為以下五點：



居住成本危機

戰爭導致了資源與供應鏈中斷，進而造成全球性通膨。高利率使得家庭房租與債務飆漲，且將成為未來2年內最具威脅之全球危機。

經濟衰退問題

因通貨膨脹率飆升關係，將進入低成長、低投資時期，政府和企業面臨經營挑戰。錯誤的貨幣發行和財務政策可能會引發長期衰退和債務危機。

地緣政治分裂

經濟政策被用於抵抗他國威脅，致使引發地緣經濟戰爭，提高區域衝突風險，破壞全球依存關係，造成信任破裂的惡性循環。

網路安全疑慮

法規未能及時跟上科技發展，導致網路犯罪率上升。除侵害個資外，更使重要基礎設施遭受攻擊，使社會、產業與經濟蒙受巨大損失。

氣候行動失敗

由於各國氣候目標與政治環境差異，加上其他風險危機分散資源，導致氣候行動的推動速度與成效不如預期，為目前被認為最缺乏準備的風險之一。

鑒於全球形勢之動盪，企業應具備敏銳洞察力，了解各種風險對其潛在影響。同時，面對全球供應鏈的不穩定性、氣候變遷和資訊安全威脅等多重挑戰，務必建立長遠發展和營運計畫，以確保穩固企業韌性。

數位生活，嶄新體驗：翻轉跨世代服務經濟

各年齡層消費族群為市場變革的主要關鍵

在全球數位化的趨勢中，生活模式的改變絕對是引人注目的發展重點。數位工具除改變人們的日常生活方式外，亦對各產業帶來巨大變革。舉例來說，根據內政部2022年底人口統計資料指出，目前台灣年輕世代（即千禧與Z世代）約占總人口的46%，且對數位工具的運用也高達56%，舉凡雲端、智慧型穿戴裝置等皆成為生活必需品之一。然而，台灣也同時走向超高齡社會，故在食衣住行育樂上發展銀髮經濟也有其必要，且勢必能夠藉此創造龐大商機。企業應了解不同世代下的生活需求，發展相應數位產品與服務，造福所有人。

邁向數位生活新風潮

近年在全球性事件的影響下，人們的生活習慣與工作模式正在迅速的轉變，更催生數位化加速擴散至如購物、醫療、工作和學習等各領域。人們對數位生活的習慣已形成並持續擴展，成為新的生活常態。根據Deloitte全球遠距工作調查 (Global Remote Work Survey) 顯示，近八成的受訪者表示雇主允許一定程度的遠距及混合工作 (Hybrid Work) 型態；另經濟部亦統計，遠距工作帶動了台灣網通設備產值，2021年其年增長率達10.1% (新台幣1,760億元)；此外，受惠於疫情的電商物流產業，根據未來流通研究所調查估算，2024年整體規模將成長到新台幣471.1億元。

數位的應用已塑造出新興的生活模式，包括遠端工作、遠距教育、線上購物和虛擬社交模式，無一不受其影響。因此，企業必須洞悉市場需求，積極擁抱數位技術所帶來的機會，以保持企業競爭優勢並實現長遠發展。



雙軸共生，永續包容：科技引領淨零之路

當數位與綠色轉型共同成為全球矚目之焦點，如何有效透過數位協作解決環境問題，並在實現經濟成長的同時保持雙方平衡，將是企業與政府在經營永續社會上面臨的關鍵挑戰。根據世界經濟論壇於2023年1月發布之《數位轉型框架白皮書》(Digital Transition Framework)，為解決經濟成長伴隨的資源消耗以及碳排壓力，企業若以策略性經濟規劃和目標投資為基礎，並透過數據驅動決策，則可改變向客戶提供價值的方法。而在以顧客價值和體驗為轉型核心的背景下，企業亦可藉由雙軸轉型，善盡永續生產和消費責任，達成數位經濟中包容性參與之目標。

其中可分為下列三點數位科技之運用：

提高資源效益

透過物聯網、大數據分析和生成式AI等先進數位技術，包含即時監控、數據分析識別等等，進而打造更為智慧且高效的企業管理系統，並以最精準與效率的方式利用資源。

促進循環經濟

企業藉由數據的串接、分析與整合，並重視資源再利用、降低浪費、減少廢棄物等原則，同時達到降低生產成本和企業與資源互利共生之效果。這不僅提升企業資料中心的營運效能，也能同步達到永續經營的目的。

混合商業模式

現今從辦公、醫療乃至教育等其他商用領域，溝通模式已趨向遠距化的虛實整合形式。企業因此更能提高協作效率，並減少空間限制，從而達到節能減排，實地履行社會與永續責任。



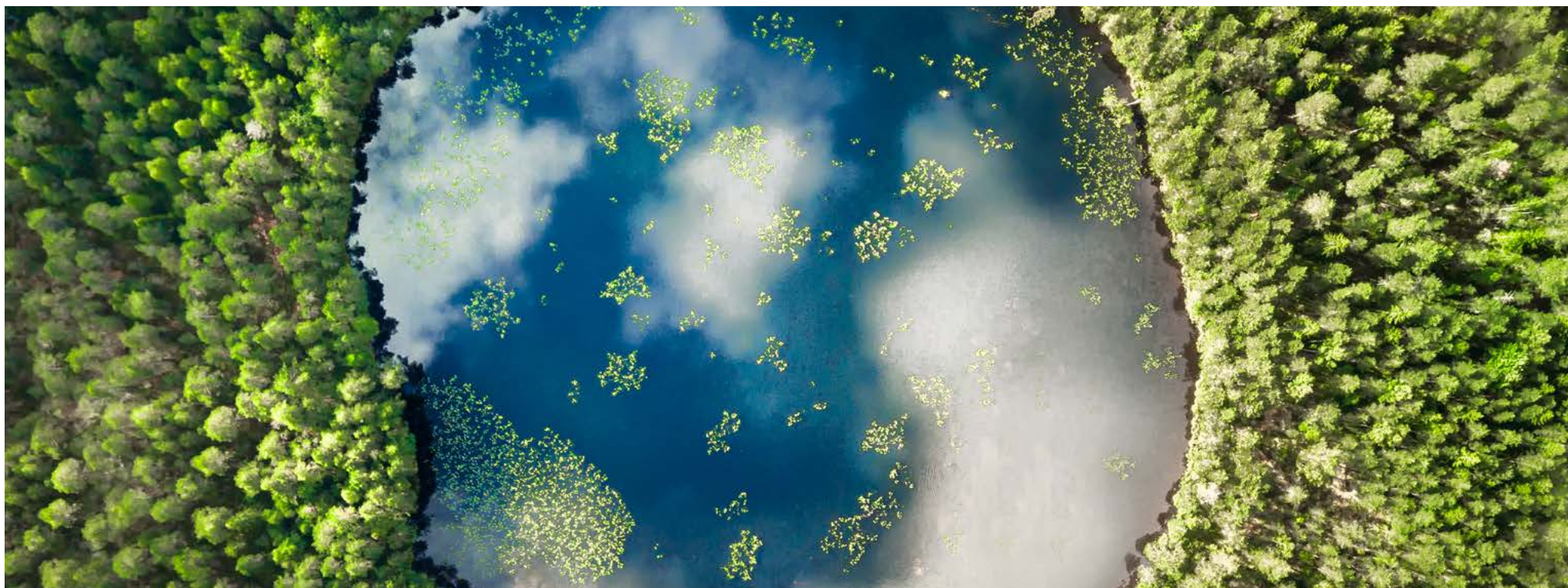
雙軸共生，永續包容：迎向公正轉型

數位轉型的實踐不只是為了營運層面的優化，還必須考量社會、經濟與環境的永續性，並且巧妙的從中取得平衡，確保轉型過程中資源配置的公平性。

Deloitte亞太區《邁向淨零－公正轉型下綠領勞動人力崛起》報告指出，亞太地區正高度暴露於氣候變遷之巨大風險，而當企業為因應該危機而實施綠色轉型的同時，卻也對受波及產業之就業率造成負面影響。此外，COP28也將「公正轉型」納為重要議題之一，期望藉由政府與企業間的

跨域合作，制定與推動永續包容之策略和動能，並確保各國在轉型的歷程中，兼顧每位個體的工作及經濟權益、提升社會保護機制，避免人民及其生計受到氣候變遷之衝擊。

在商業與社會環境充斥著風險與不確定性的情況下，公私部門更應共同採取行動，致力應對環境議題與促進社會共榮，同時強調能力建構、技術、數據等執行手段，保障每位個體都能享受多元繁榮與和諧共存的經濟與社會發展。



2

轉型關鍵時刻，台灣的機會與挑戰

於現今全球經濟舞台上，數位轉型已經成為企業生存和競爭的關鍵要素，數位科技的快速發展改變了產業的遊戲規則，並帶來前所未有的機遇和挑戰，台灣做為一個具有優越製造業基礎的國家，正站在數位轉型的關鍵時刻。

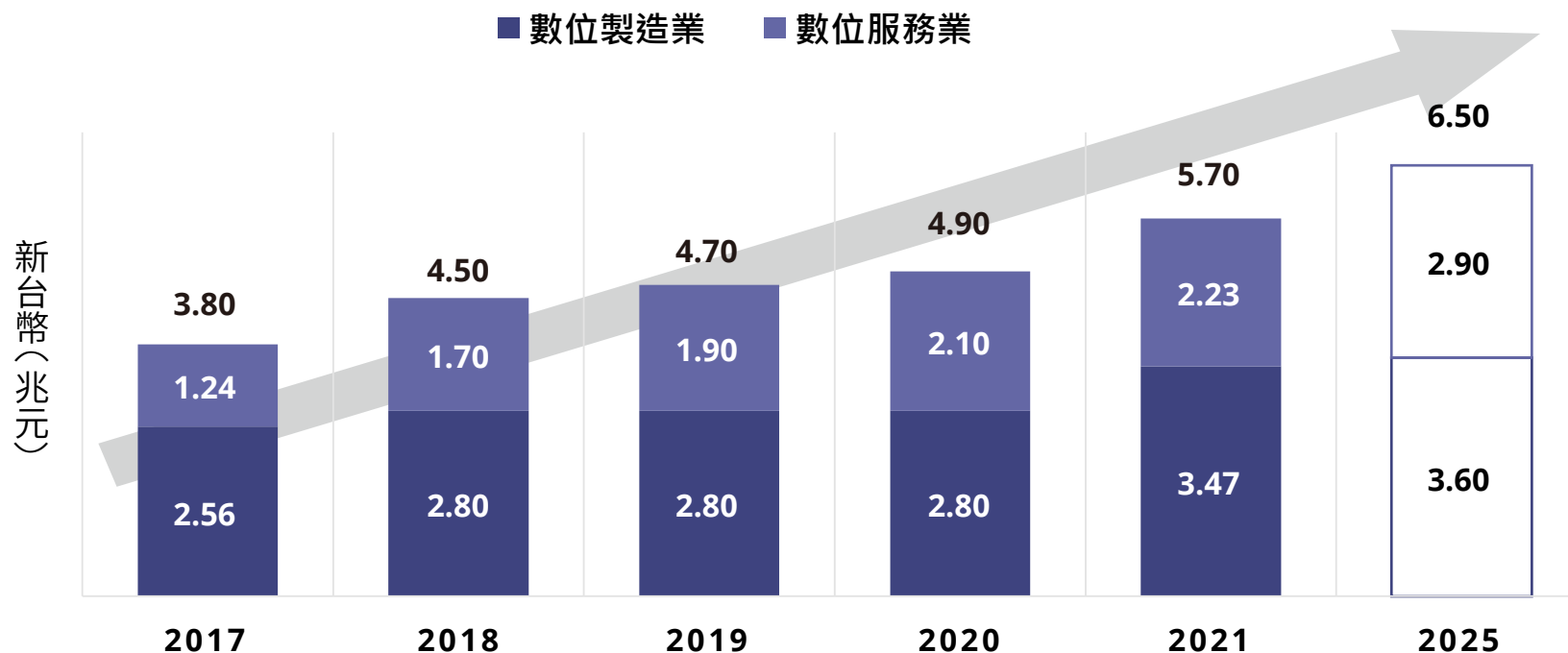


數位經濟成台灣經濟成長新引擎

根據行政院智慧國家小組所發布之「智慧國家方案2022年階段成果報告」顯示，在政府積極推動5G、資安與AI等數位科技下，不僅促進台灣半導體與製造業轉型，更致力將台灣打造為全球AI、智慧製造等供應基地。2021年我國數位經濟規模已達新台幣5.7兆元，並逐步邁向於2025年的6.5兆元、占GDP比例達29.9%之目標。

數位經濟包括數位製造業和數位服務業，雖台灣數位經濟目前主要貢獻來自數位製造業，但隨著近年行動支付、大型電商平臺、電子支付等數位服務應用逐漸擴大成長，數位服務業規模於2017~2021年的CAGR已高出數位製造業許多，達15.8%（數位製造業為7.9%）。預期未來數位服務業將持續且高速的發展，數位經濟亦將成為提升國家競爭力的重要推手。

台灣數位經濟規模將持續大幅成長



台灣數位競爭力現況分析

根據瑞士洛桑管理學院 (International Institute for Management Development, IMD) 發布之《2023世界數位競爭力調查評比》(IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023, DCR)，以各國適應、探索與充分運用「數位轉型」的能量與整備度排名，台灣在全球64個主要國家及經濟體中排名第9名、亞洲排名第3名。此調查以3大構面、9項次構面、54個指標來評分。其中，3大構面包括科技發展 (Technology)、數位水平 (Future Readiness) 及知識培養 (Knowledge)。

台灣在科技發展構面表現最佳，排名全球第3，僅次於新加坡和香港，此構面下的「資訊科技與媒體股票市場資本額GDP占比」與「4G及5G行動寬頻用戶占比」兩指標更排名全球第1。此外，在「企業反應快、彈性大」與「企業擅長以大數據分析輔助決策」亦為全球第1名，顯現台灣企業具敏捷之強項。然而在知識培養面向上稍顯不足，「資深經理人具有國際化經驗」、「國內營商環境能吸引國外高階人才」、「科學技術人才雇用占總就業人口比率」皆排在40名之後。

全球第1名

- 資訊科技與媒體股票市場資本額 GDP 占比
- 4G及5G行動寬頻用戶占比
- 企業反應快與彈性大
- 企業擅長以大數據分析輔助決策

第3名

科技發展
開發數位創新技術的能力

第7名

數位水平
數位轉型的程度

第18名

知識培養
對新技術的學習能力

2023世界數位競爭力 台灣整體排名評比 全球第9名 | 全亞洲第3名

台灣數位轉型面臨四大結構性挑戰

儘管台灣在全球數位競爭力的舞台上已取得一些亮眼成就，但同時也面臨著「意識斷鏈」、「價值斷鏈」、「資源斷鏈」和「數位斷鏈」四大結構性挑戰：



1. 意識斷鏈

企業對於數位轉型資訊與知識上不足，包括不清楚轉型方向、無法掌握自身數位轉型程度、不清楚數位轉型對業者帶來的價值、重要性和緊迫性等，造成策略路徑不清晰。

2. 價值斷鏈

企業因難以評估數位轉型所帶來的效益，且無法預測投資後未來經貿環境之變化，導致數位轉型投資意願降低、猶豫不決。

3. 資源斷鏈

台灣各行各業普遍缺乏足夠人力和資金投入內外部革新，特別在人才面向上，台灣雖擁有高水準的教育體系，但國際和高階數位人才上仍存在短缺的問題，為推動國內轉型的重要阻礙之一。

4. 數位斷鏈

企業取得內外部數位轉型之共識後，卻可能面臨設備老舊與轉型概念不足的問題，常因成本考量使得設備未升級或投資了不適用的數位工具，導致數據蒐集和後續應用無法順利推進。

為有效解決這些挑戰，企業需要具備更高的敏捷性、提高對數位科技的認識，並優化資源配置，以確保能夠善用數位轉型所帶來的機會，充分發揮數位經濟的潛力，實現更快速的成長和更高的競爭力。

3

企業數位藍圖之建構： 航向未來的四大方向

隨著全球數位轉型趨勢演進，企業不再只是面臨傳統業務運營的挑戰，還要應對來自新興科技和消費者行為變化所帶來的全新機遇和風險。在充滿機會和挑戰的時代，企業必須積極擁抱數位轉型，並擁有明確的藍圖，以奠定穩固的成功基礎與長遠發展。其中創新、營運、信任、永續為構建企業未來數位藍圖的重要四大方向，將有助於企業實現數位轉型的目標，並在競爭激烈的市場中脫穎而出。

創新

加速拓展新市場機會

為因應快速變革的市場環境，企業必須隨時保持敏捷，以靈活應對與調適變化。然而，這不僅限於開發新產品或服務，企業更須審思如何創造新商業模式與新營運策略。除了借助內外部力量、並善盡「負責任的創新」外，正確尋找投資新機會亦將成為企業走向長遠之路必經的課題，這也將有助在競爭激烈的環境中保持領先地位。

跳脫框架，轉變帶動企業新奇蹟

面對充滿不確定性的未來，「創新」一詞成為了企業不可或缺的關鍵營運因素，意味著不論是在產品、服務、流程或商業模式上需保有其「獨創性」，進而鞏固企業在市場上的競爭優勢。

舉例來說，三菱重工於2023年世界經濟論壇的會議上分享如何採用「轉軸發展模式」(Pivot Development) 打破舊有的研發方式，啟動全公司創新變革之路。其中秘訣即是以核心目標為出發點，隨時備有戰略性轉變計畫，並運用假設及系統化驗證，來測試及驗證產品是否符合市場接受度，以有

從三菱重工專案實例中，可以看出其成功落實創新四大要素：

1. 靈活轉型，新舊元素融合

企業可以結合既有商業模式元素，進而蛻變創造新價值。同時，亦可透過與先進科技的串聯協作，打造堅實的組織營運結構，改變生態的長期布局，並帶來突破性的成長。

3. 外部結盟，攜手共創綜效

企業可借助創投、政府支持和學術夥伴的支援，獲得創新的機會，並與充滿創意和專精的新創公司或單位合作，以此縮短專案開發時間，促進跨界創新。不僅增加企業資源，更可為組織注入創新的活水。

2. 數位素養，投入人才選訓

數位人才培育必須同步跟進數位化的進程，以此貫徹全面性轉型，而企業也應將擴充新興數位人才和協助既有員工養成新能力作為其轉型的重要投資目標之一。

4. 責任創新，實現正向影響

企業除追求敏捷快速開發外，同時也需要達到「負責任創新」，將法務、智財、風險管理、以及客戶的需求等層面納入整體考量，並注重對社會、環境、以及利益相關者的影響，採取有效的措施善盡社會責任，促進內外部永續發展。

效應對快速變動的市場。三菱重工將研發部門拆分為數百個靈活的小型研究團隊，在有限預算下測試初始假設，同時團隊之間也進行研發辯論，並在內部不同單位和客戶面前展示；透過團隊不斷修改假設並重複進行測試，不論是驗證失敗或成功皆為公司轉變之重要經驗與價值。最終，三菱重工在24個月內完成超過1,000個小型實驗，領導39個不同的任務團隊，涵蓋18個大型永續創新專案，例如，降低數位能源中心的電力使用和減少碳排放、將汽車廢電池轉化為微能源儲存槽，以及在成田機場附近的商場測試機器人代客泊車系統等。

轉型布局四步驟，強化企業價值與競爭優勢

企業要跳脫舊有制度與思維，不僅需要從技術上進行考量，更要涵蓋產品、服務，乃至於策略與經營模式等層面，並隨時透過保持靈活性來應對瞬息萬變的環境，創造獨特價值與多元性，開拓更多潛在客戶與市場。本報告針對此課題提出下方四大步驟，有助企業能更清晰地從描繪到執行其階段性轉型藍圖，強化企業競爭力。

這將幫助企業確保其轉型路上不再只停留於理念階段，而是落實且產生價值，不僅是企業成功的關鍵，更是協助組織適應充滿不確定性未來的必要方針。此外，企業應融合其自身經驗、洞悉資訊、打造數位平台、兼顧連結性和完整性，並在尋求新興方法的同時，也將其納入長期策略中，以確保全體同仁能共同參與在轉型的過程裡。



市場洞察與痛點診斷

透過分析外部環境因素與產業趨勢，優先處理利害關係人需求與痛點，並在深入了解企業使用的技術是否適合目前的營運模式後，將其反映到業務架構中。

創新規劃與業務預測

定義不同的營運場景、確立目標客戶、合適技術與投資比重衡量，同時克服潛在偏見，生成多樣且具有創造性的策略，並在此過程中同步評估對業務的影響。

確立與具體施行措施

根據方案目標制定具體的施行措施，除了進行優先排序外，亦建立測量標準及KPI、制定項目計劃、監控進展。同時與利害關係人積極溝通，確保在追求長期效益的同時，也能平衡短期績效。

設計與開發解決方案

為順利轉型，企業需透過視覺化未來的營運架構，找出最有前景的解決方案，快速進行探索和評估。同時，應發展相關人才制度、組織文化，並在規劃組織結構、價值鏈和流程時，將技術架構列入考量。

營運

提升企業營運韌性

全球外在環境變動和成本壓力不斷增加，在這充滿變數的現代商業環境中，企業韌性成為重要的核心競爭優勢。儘管韌性的重要性和關注度已越加提升，但大多數企業仍將韌性視為應對短期風險的應急措施，而非用一個積極的、戰略性的、成長性的角度考量。企業應採取更宏觀的視野規劃韌性策略，著重長期成長潛力而非短期績效優化。因此，本篇將提供企業應該如何將「韌性」納入戰略和運營中的實際指南。

建立企業韌性指南一：四大關鍵原則迎戰營運風險

擷取世界經濟論壇《在不確定的未來建立組織韌性的框架》(A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future) 研究報告內容，本篇提出以下4個關鍵原則作為建立韌性的指引，幫助企業確立明確的方向。

1. 全體動員展現決心建構企業文化

企業明確訂立對韌性的需求和目的，讓全體同仁對建立韌性展現決心與毅力，認知到組織韌性的責任不僅僅在董事會和高層辦公室，而是在整個組織上。其中，強化全體同仁對建立韌性的堅定意志之作法，包括在招募過程中納入面試評估表現，同時設定明確標準衡量員工對組織的承諾程度、多元化程度以及文化的兼容性，並加強組織韌性的流程與績效衡量相連結，透過發放獎金等方式鼓勵員工參與或承諾，參考此些作法加強組織文化的韌性。

2. 有效溝通確保計畫得以順利落實

此外，組織間有效的溝通也不可或缺。透過建立跨功能性團隊來評估計畫和潛在風險，以及利用技術和工具量化員工的參與溝通程度、資訊回應速度、跨級資訊共享的成功與否，以及整體透明度，此將有助於企業更全面地進行預測，以成功推動組織靈活性。

3. 強化敏捷以應對市場變化和風險

若展現決心是提供路線圖，而溝通是工具，那敏捷將能使企業在追求韌性的路徑上更加穩健。敏捷企業的基本元素包括具成長思維、維持學習的動力以及對持續改進的承諾。企業可透過情境規劃和演練，以更有能力快速而有效地識別並應對新的挑戰，並從中建立危機意識。此外，亦可提供同仁進行培訓、學習和發展的機會，使其得以具備充裕的資源和能力，協助企業應對各種挑戰。

4. 賦權與支持培養企業文化的生成

賦權是推動組織向前發展的引擎，而為實現賦權，企業需要一個能夠支持，且具有自我意識和責任感的企業文化，協助同仁建立應對危機所需之知識和理解，同時營造並提供全體員工必要的環境和工具，以幫助管理其健康和福祉。此外，企業不僅可藉由邀請同仁加入個別討論、了解公司內部保險理賠情況、與員工進行離職面談等方式解決同仁福祉與期望的差距，更可定期舉辦員工培訓活動，推崇工作和生活平衡，並透過和外部夥伴合作支持員工身心健康。

建立企業韌性指南二：由防禦轉以成長為導向的策略

企業韌性被視為應對危機和風險的關鍵能力之一，然常見的解決方案皆偏向防禦性和高成本之手段，而相較於支持企業成長，這些方式反倒時常成為阻力。因此，企業在建構韌性時，需轉向更積極成長的策略，建立一個靈活且能更快地適應環境干擾和變化的系統。根據世界經濟論壇於《永續與包容性的成長韌性》(Resilience for Sustainable, Inclusive Growth) 報告中所建議的三個關鍵行動，企業透過準備、察覺和驅動，將得以建立真正的韌性，幫助自身更好地應對變化與危機。

1.

準備 (Prepare)

企業應在面臨大型風險之前預先投入做足準備，以降低衝擊的程度和速度。

設計彈性：企業應該創造可行的替代方案，例如與不同地區的供應商建立關係，以降低供應鏈的風險。

建立緩衝：提高產品安全性或維持關鍵資源一定的庫存量，以便危機來臨時能具備更寬裕的資源可以使用。

加強網絡：鞏固與供應鏈夥伴、合作夥伴以及利害關係人的關係，將有助於更好的應對突發危機和風險。

2.

察覺 (Perceive)

危機發生當下，企業應及早發覺並快速訂定方向與進行計畫。

及早發覺：培養能夠及早偵測潛在風險的能力，如監測市場和競爭環境的變化。

預先計畫：培養規劃能力，以應對危機和不確定性，如創建各種情境、制定應對方案，以及分析可能的替代選擇，為大膽的行動建立堅實基礎。

3.

驅動 (Propel)

確保即時回應，並引導組織快速脫離危機。

成立中樞中心：當危機來襲時，透過建立中樞中心，確保在極端不確定性中，企業組織能在不同管理層級上持續運作並做出有效回應。

加速與改善：當企業脫離危機，並進入可控階段後，內部應迅速轉向策略行動，加速建立組織新基礎並落實成長。

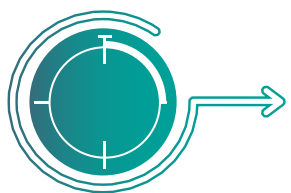
信任

構建完善信任治理生態

隨著科技對企業的應用與影響不斷增加，隨之帶來的風險也變更高。因此，企業可透過主動分析各層面影響之風險，進一步評估與防範，並持續追蹤與監控，進而構建利害關係人能夠信賴的數位環境。此外，藉由數位轉型亦可幫助企業建立更強大的網絡安全措施，促使產品到供應鏈之各個方面都具備應對新風險與挑戰的能力。

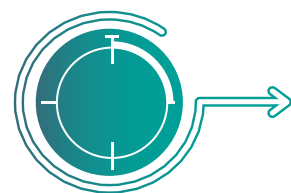
科技雙面刃：解析當前數位風險

當企業逐漸擴大其在數位轉型上的範疇時，內部數據與機密資訊因網路而洩漏等風險，將會同時提高對組織營運之威脅。在轉型的過程中，企業亦可能面臨數位信任方面的易變、未知、複雜以及模糊性等挑戰。以下三大層面為企業在數位轉型進程中應當考量的相關風險。



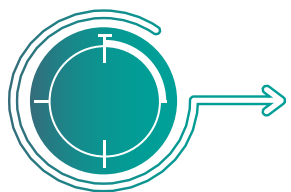
真偽資訊判斷困難

隨著進入資訊無孔不入的時代，人們每天皆面對龐大且多樣的資訊流。雖然數位科技提供了前所未有的便利性，卻也衍生出資訊量過載、虛假訊息充斥等疑慮，並導致社會秩序和心理健康等問題。



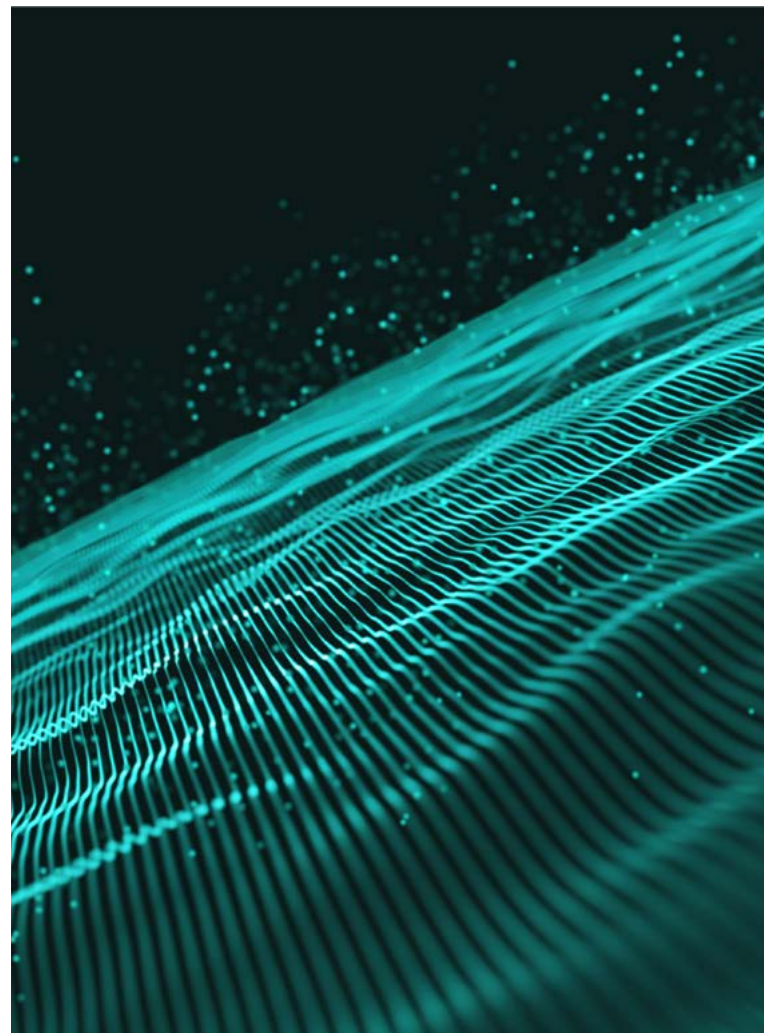
個資隱私侵犯風險

基於個人資訊在網路上不斷受到存取與分享，各界對隱私和資訊安全的關注度也逐漸增加，其中包含資料外洩、身份盜竊、網路攻擊等多種風險皆可能對個人和企業造成嚴重損害。



社會信任水平下降

數位環境迅速發展之下使得現有法規無法及時應對新興的風險和挑戰。此外，濫用社交媒體散佈假消息和操縱公眾意識形態，以及詐騙、資料偏見與歧視案件層出不窮，這也將危及民眾對社會和政府的信任。



四大元素打造可信任數位環境

為建立企業信譽責任框架，以及實現其倫理道德與包容性，企業應履行社會與個人責任。Deloitte《建構數位信任：科技引領前行》(Building digital trust: Technology can lead the way) 報告中提出以下四大元素供企業作為策略施行考量，並在內部與外部管理上強調數位信任重要性。



道德責任

當技術創新賦予企業更多權力和能力的同時，卻也衍生出數據、資訊應用的道德問題。倘若企業採取包容、道德和負責任的決策，將有助於塑造更深度認同感，並藉此促進用戶、開發端、擁有者三方之間的和諧共享。



隱私管控

企業時常利用與用戶交換資料方式以換取存取權。然而，用戶也認為他們的資料可能在未經同意下被使用，而失去其資料控制權，並產生擔憂或無力感。故企業須清楚公開數據資料之存取用途與後續處置，以提供用戶更完善安心的服務。



透明公開

建立適當的問責制度、制定明確定義和監督機制，同時讓過程公開透明，將有助於鞏固組織韌性，並鼓勵利害關係人使用企業提供的產品和服務，以構建用戶安心感。如此一來，企業不僅能實現穩健的財務表現，更能擴大市場版圖。



安全可靠

進行任何決策前，將安全與可靠視為企業的首要排序。同時意味著企業需要承諾遵守高規格管控標準，避免事後花費更高的成本來修復缺陷。尤其是對於受到嚴格控制或監管的產業來說，亦能提高其競爭優勢。

永續

實現永續及數位雙轉型

近年氣候變遷危機已對全球帶來廣泛影響，而「永續發展」儼然已成為普世價值，但推動其發展的進程中，卻也面臨到資料不準確、複雜性高等挑戰。若能將數據有效串接整合、追蹤管理與多元應用，將提升企業韌性，並確保永續發展之目標與實現。

全球永續新格局：數位時代下的時勢趨向與企業挑戰

根據哈佛商學院提出的人民、地球與營利「三重底線理論」(Triple Bottom Line)，強調企業在追求利潤極大化的同時，須特別衡量社會、環境、經濟三大責任，以此反映現今多數企業實行永續經營之趨勢。2022年於加拿大蒙特婁舉行的COP15聯合國生物多樣性大會，在會中指出森林與草原正迅速消失，而海洋因污染而受到的壓力，皆使人類與其他動植物之生命受到威脅。此外，2023年全球碳預算報告(Global Carbon Budget 2023)更指出，全球化石燃料所排放的二氧化碳於2023年創下历史新高，甚至預估年底將達368億噸，相較於40年前幾乎是2倍之多。為此，世界各國在針對減緩碳排放量以及增加生物多樣性等議題上，勢必需要盡速且完善地提出並實行解決方案。企業應關注以下三大議題，因應轉型時代下需履行之永續經營責任，成為推動綠色轉型的重要一員。

一、維護生物多樣性

氣候變遷大幅增加了全球生物多樣性喪失的風險，企業使用自然相關財務揭露標準(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD)國際框架，評估企業商業行為和自然生態之間的相互影響關係，並採取減緩自然風險的行動方案。在評估生物多樣性風險與機會的過程中，如何運用數據資料與數位技術衡量其業務與大自然的接觸點成為迫切需重視之議題。而針對生物多樣性之研究，除透過田野調查取得資料外，結合開放資料(Open Data)與包含聲音資料、衛星遙測、環境DNA(Environment DNA, eDNA)等新型態資料之應用，更能讓物種的研究在廣度與深度上大幅提升。

二、強化永續供應鏈治理

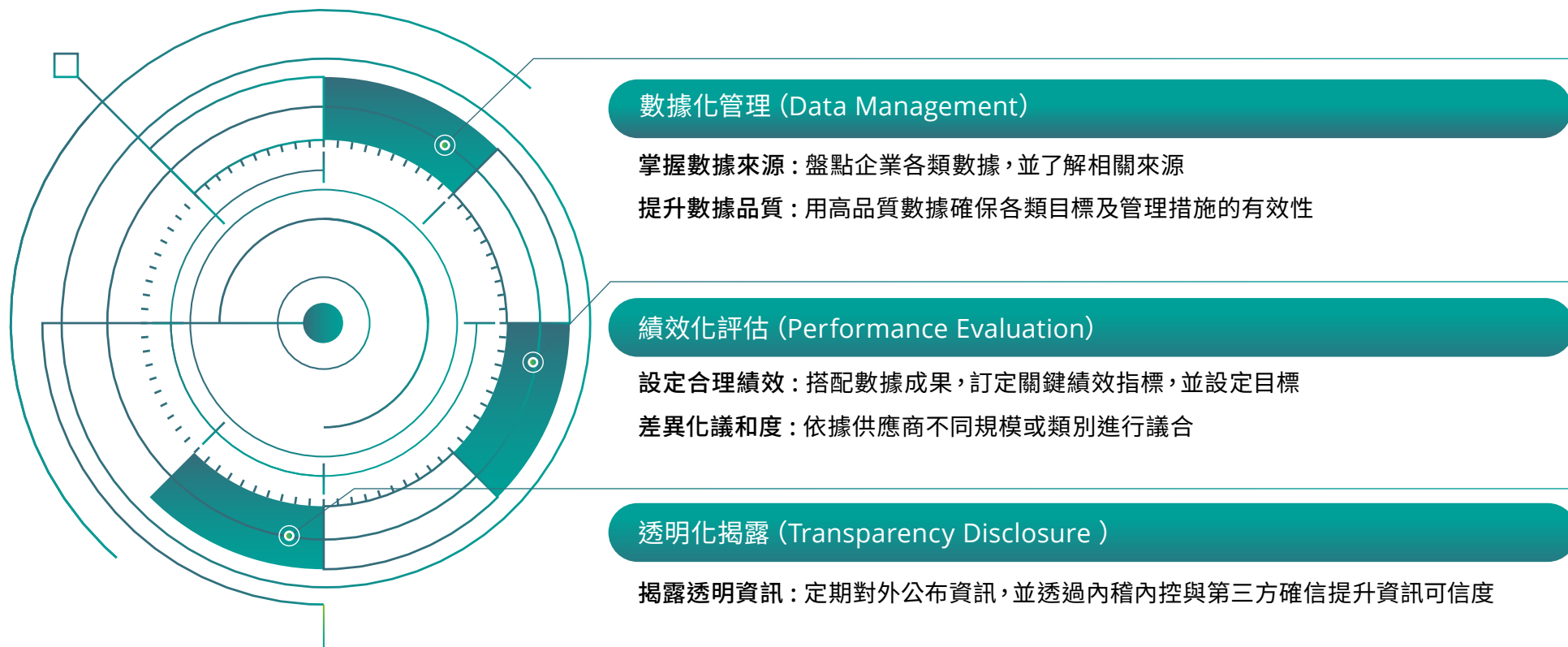
企業可能因為供應商數量眾多、跨境分布，加上供應商產業類別異質性高、永續成熟度有落差等狀況，造成面臨供應鏈永續管理成本飆升之困境。在有限的人力、物力資源下，企業必須導入數位工具以完整蒐集供應商的永續相關數據，並積極與供應商議合，精準錨定供應商管理範疇，取得高品質ESG數據，進而創造企業最大化管理效益。

三、建立能源轉型對策

全球118個國家政府於COP28中，共同發布減碳聲明，並承諾於2030年前將再生能源產能增加3倍，以降低化石燃料之使用。為此，企業不得不正視包含再生能源間歇性、分散來源以及與儲能搭配進行電力調節和調度所帶來的數位技術挑戰。而電力能源產業亦在電業自由化和能源轉型下，迎向再生能源、電動車和儲能的趨勢，故數據分析成為維持電力供應穩定性的關鍵。如何善用現有資源，開發新能源素材，並強化數位科技，亦是企業接下來需妥善應對的核心議題。

三大關鍵策略，數據支援轉型達成高效永續治理

面對氣候環境的劇變，企業逐漸將永續視為影響長期營運不可或缺的關鍵基石，其中，因永續資訊涉及範圍龐大及相關知識繁瑣不易領略，數據的收集及應用為企業面臨的重要課題之一，勤業眾信《2023 CxO調查：從財務長角度看企業永續發展》報告指出「缺乏決策資訊」是企業推動永續發展最主要挑戰。由此可見，「數據」為實踐永續發展的首要關鍵，其品質的好壞攸關企業減碳路徑與方案規劃，因此，勤業眾信綜整以下三大關鍵策略，期以此協助企業數據達成指標化及數據化管理、提升企業決策效能並加速淨零轉型。



4

取經領航企業：台灣企業領導人觀點

為探索台灣企業在數位時代的轉型之道，本研究透過與不同產業的企業CxO進行深入訪談，從創新、營運、信任、永續四個面向探討數位轉型的關鍵議題，以瞭解企業在轉型過程中遇見的挑戰與機會，並整理出適合台灣環境下的數位轉型策略。

(本章受訪內容依照受訪者之公司筆畫排序)



中信金控

賈景光 科技長

“

創新一直以來都在公司文化DNA中，更是至始至終的發展方向。

”

中國信託金融控股股份有限公司（中信金控）成立於2002年，旗下包含中國信託商業銀行、台灣人壽保險公司、中國信託綜合證券公司等九家子公司。中信金控積極投入數位轉型，除推動流程數位化，並陸續設立區塊鏈、人工智慧實驗室及大數據研發中心，開發新型態業務，滿足市場與客戶之需求。中信金控金融版圖跨足14個國家及地區，在全球有超過370處據點，提供國際企業完善之跨境金融服務。

領先業界，堅持做創新的開拓者

從過往的信用合作社轉制成為目前全台大型金控之一，中信金控積極推廣數位創新。其從消費者的角度出發，成為台灣首間將ATM進駐便利商店的金融業者，並搶先建立網路銀行與手機銀行，創下最快突破百萬使用者的佳績。然而，在創新的路途上勢必會遇到許多相關法規的限制，公司到一定規模後如何繼續突破，亦成為不可忽視的課題。為此，中信金控藉由內部創新競賽和外部生態系合作，成為金融產業創新的開拓者。

創新競賽，助想法實際落地

在高度管制的金融產業中，中信金控近年來持續透過推動內部「創新王」之競賽，鼓勵同仁跳脫管制框架，期望團隊能效仿新創公司，不斷孵化新興創意，並藉由內部跨部門的多元組團，共同激發靈感。目前，競賽累積逾4,000人參與、提出1,200個以上的創新發想，而集團也實際投入40餘件案子，其中過半數更實際落地與業務部門合作，為公司創造價值。尤其在生成式AI、雲端服務等數位科技層面的應用，相較於過往有著極大的區別。以實際案例來看，中信金控在近年跨足先買後付 (Buy Now, Pay Later, BNPL) 的業務便是因看見年輕族群對於多元支付與無卡消費的需求，故在歷經團隊提出並獲得公司重重把關與認可後，終成立以普惠金融出發的全新消費分期付款品牌「Fula付啦」。

鏈結外部生態圈，茁壯創意

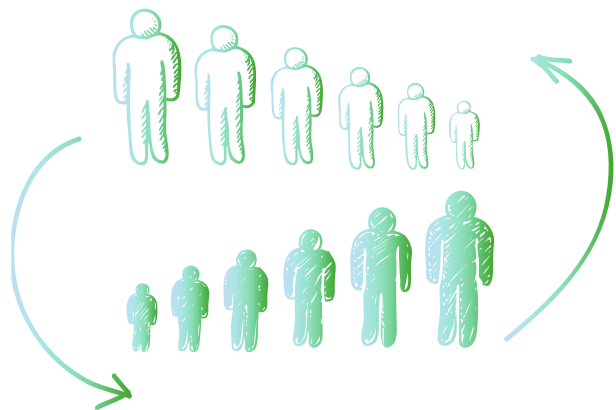
企業為提升競爭力，從過去傳統供應鏈的線性整合，更積極地走向跨領域生態系合作。許多創意的發想與生態系有密不可分的關聯，目前集團旗下的產險公司與多個醫療生態圈鏈結，透過和醫院合作，利用區塊鏈認證技術，加速理賠速度。此外，在支付生態圈中，為打入年輕族群的生態系，前述所提及之BNPL也與過往銀行思維不同，是透過外部資料為用戶評分，確保降低借貸風險。換句話說，這些新興商業模式需藉由不斷找出多元的做法與機制，才得以讓創新的動能以各種形式運轉。



透過內部競賽激盪新思維，

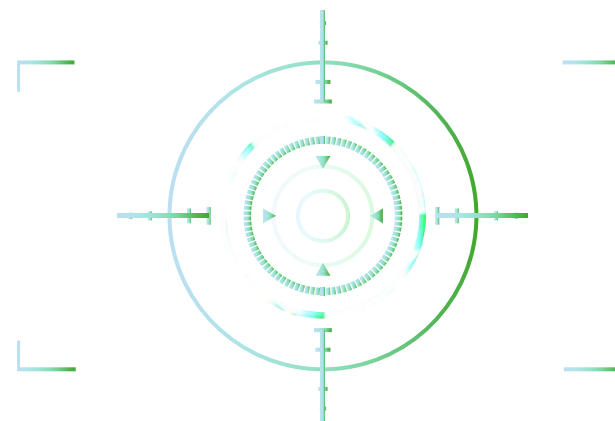
並藉生態系合作促進企業競爭力

投入國際人才培育， 布局海外市場



視人才為公司永續發展的關鍵資本，中信金控於2022年獲全球知名雇主品牌顧問公司Universum評選為台灣金融業最佳雇主，也因為期望成為區域性國際金融機構，其在海外拓展方面需要許多不同的人才配置。為培育其中的優秀人才，中信金控於內部啟動「Top Gun計畫」，為關鍵職位訂定菁英栽培計畫，強調透過系統性的教育訓練，強健公司人才庫 (Talent Pool)，並培養出具備獨立思考與作業、保持韌性朝目標邁進的產業菁英。另外，有鑑於法人金融業務占外派人才近八成的數量，中信金控因此在2022年推出「國際法金業務菁英計畫」，招募並培訓有志於海外發展的社會新鮮人，且每年皆會啟動內部外派意願調查，提供行前考察、外語訓練、總行對接實習等教育機制，期望縮短人才在派外時融入當地的適應期，並培養全方位法人金融專業的國際銀行家。

結合AI科技， 與政府攜手防範詐騙



由於近年來中信集團為提供便民服務而快速導入數位帳戶及普及ATM之緣故，因此增加詐騙集團利用這些管道犯罪的機會。基於此，中信集團針對防詐議題做出許多努力，例如推出「中信智能守護165防詐安全網」，事前智能預警、事中全面防堵、事後AI監控精進打擊詐騙，並進一步首創「網頁真偽識別QR code」防釣魚辨識功能，透過中信Home Bank App掃描，協助客戶識破釣魚網站。除此之外，2023上半年，中信集團亦攜手內政部警政署成功防堵835件詐騙案，阻詐金額逾新臺幣4.34億元，扮演防堵詐騙的第一道防線。值得一提的是，鑑於詐騙集團多數利用ATM提款，中信集團特別與警政署合作，建立「中信ATM智能防詐車手交易通報系統」，當詐騙車手在中信集團的ATM進行交易時，AI系統便能及時識別出異常交易帳戶並自動通報執法單位。

永續願景 進無止境

中信金控在董事會層級下設立專責單位-企業永續部，並以「永續成長」、「責任營運」與「共榮社會」為集團永續策略三大主軸，以及「TRUST」：透明的治理方針「Transparency」、負責任的環境態度「Responsibility」、窩心的員工照顧「Understanding」、完善的產品服務「Satisfaction」與齊心的社會成長「Together」為永續承諾，除了積極呼應聯合國永續發展目標(SDGs)外，更透過科技的助力，以低碳轉型(Transition)與永續變革(Transformation)的行動方案，持續為2050年的淨零目標推動綠色營運計畫，具體落實永續經營。

運用區塊鏈實踐資安及無紙化目標，為金融淨零轉型做標竿

一年多前，中信金控在全台普及率極高的ATM增設電子收據及優惠券(Coupon)功能，引導用戶透過通訊軟體Line獲得相關資訊和領取。看似微小的舉動，卻在實行一年後省下約8,000萬張紙，等同於13座台北101的高度。中信金控在導入區塊鏈安全加密技術和供應鏈廠商的企業資源規劃系統(Enterprise Resource Planning, ERP)後，其平台與金融機構實現無縫對接，使過程變快速又透明，同時減少紙本文件之使用。此外，中信金控亦與醫療機構合作，在保險理賠方面同樣引入區塊鏈技術，將理賠時效從傳

統紙本流程所需的13天縮短至4天，在審核完成後結合即時撥款服務，確保機敏資料不外洩，並藉由無紙化作業，達成減碳目標。

打造App平台，推動職場健康促進與管理

有鑑於現代員工的健康與福祉逐漸成為企業是否被視為永續的關鍵，隸屬於中信集團旗下的台灣人壽，於2021年由「創新王」競賽中脫穎而出，開發「TeamWalk職場健康管理App」，旨在讓投保台灣人壽團體保險的企業員工與民眾透過多人互動與健走等遊戲，將走路與健行化為其「健康資產」，並結合團體健康外溢保險商品，提供企業健康管理及事後團險服務。中信集團亦開始舉辦「TeamWalk健康企業大賞」，吸引近6,000名跨企業員工參與健走，上傳步數高達20億，相當於繞行台灣1,360圈。而2023年更廣邀2.5萬名企業員工參加，包含營建、科技、保險及社福單位皆組隊競賽，共同透過投保團險和健走App，具體落實雇主關懷員工健康，並凝聚內部向心力。

秉持*We are family*品牌精神，

持續在公司決策與創新發展中注入永續思維



台達電子

周志宏 永續長

“「環保 節能 愛地球」作為經營使命，以「智慧物聯、節能永續、價值共創」作為品牌價值主張。”

台達電子工業股份有限公司（台達）為全球電源管理與散熱解決方案的領導廠商，總部位於台灣，據點遍布全球包括中國大陸、泰國、新加坡、日本、美國、歐洲及印度等地。台達近年投入全球營業額超過8%作為研發費用，並於2013年成立台達研究院，目前專注於研發台達下世代產品或全新產品線之前瞻技術。台達已逐步從關鍵零組件製造商邁入整體節能解決方案提供者，並宣布自2024年起，將公司業務調整為「電源及零組件」、「交通」、「自動化」與「基礎設施」四大範疇。

資源持續投入、思維隨機轉變，創造不斷進步的引擎

台達在全球擁有逾70個研發據點、超過1萬名研發人才，近年均投入集團年營業總額的8%~9%作為研發費用，持續開發創新節能產品及解決方案。相較於半導體產業，台達所在的電子業產品製程相對複雜，以工業自動化領域來說，智慧製造已成為趨勢。過去工廠主要是大量生產，未來為因應「少量多樣」的需求，因此產線配置必須更彈性。台達先在自家工廠導入智能產線，成功將單位面積產值及人均產值均提升七成左右，且製造成本下降超過兩成。此智慧製造應用成果不只用於提升公司內部生產效率，也提供了不同產業的智慧製造解決方案，貢獻年營收。創新為推動台達不斷進步的引擎，同時是實現永續發展的支柱，台達透過持續投入資金、發展人才和導入方法學以推動創新，以下為台達四大創新發展面向：

營運模式的創新：發展自有品牌

台達自2010年開啟品牌元年，逐漸由零組件供應商轉型為系統整合方案的提供者。近年業務漸趨多元，積極發展電動車、智能樓宇、微電網等節能科技，從工業品牌擴展，2022年更延伸涵蓋至商業品牌，打造智慧、節能、更貼近使用者需求的整體解決方案。2024年起，台達將業務調整為電源及零組件、交通、自動化與基礎設施四大範疇。

新事業發展的創新：資源的投入

2012年成立新事業發展辦公室 (New Business Development, NBD)，每年投入1%的營收開發新事業，不僅投入資金和人才，也提供方法學和市場資訊等專業指導，希望帶領台達突破以電腦為主客戶的產業發展限制。目前，台達電的8個事業群中，有3.5個是由NBD陸續發展而來。

思維的創新：多元整合管理

台達從過去關注硬體製造，現今已擴展至提供服務、系統和軟體。這種轉變不僅影響營運模式，也擴大了管理面向，因此需要更多整合性的管理思維來應對。台達由於成功達到營運多樣化，在面對全球經濟不景氣的環境下，得以維持成長的動能。

外部力量帶來的創新：合作與併購

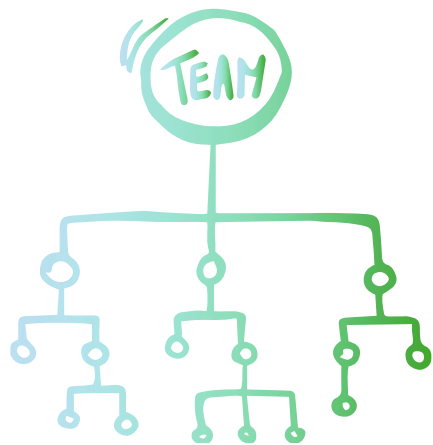
台達透過兩大外部力量實現創新，其一為與國內外知名大學長期合作做前端技術研究，成立共同研發實驗室並招聘優秀人才。另一方面，台達透過策略性併購來加速成長，自2014年成立策略投資管理辦公室以來，透過系統化執行策略，已成功併購了多家海內外公司。

創新不僅僅是口號，更是自身文化的一部分，

透過多樣轉型模式幫助企業走得更長遠

內外部溝通與宣導，建立信任和形塑文化

台達是一家樂於分享與共同學習的公司，在2022年進行近200場針對客戶、供應商和媒體等不同利害關係人的溝通，總受眾數超過1萬7千人。為建立信任、透明、一致的資訊管道，台達每年也會對上千位利害關係人進行問卷調查，並將這些回饋資料整理分析後，納入ESG報告書和董事會報告中，實踐對透明和開放溝通的承諾。對內，台達擁有多個內部媒體，包括品牌雙月刊，以及透過電子報傳遞重要通知公告和與公司有關的重大外部訊息。為使內部同仁擁有永續意識，台達也設有ESG專網和相關社群媒體，藉由日常接觸的訊息和行為潛移默化塑造員工價值觀，台達相信共同價值觀會形成文化，最終形塑企業DNA。



透過良好和透明溝通，傳遞品牌價值，

打造企業文化DNA



從提倡到落實，成功將ESG與日常營運連結

台達成立50多年來，以電力電子的核心能力及實際行動落實永續發展，於2007年成立台達企業社會責任管理委員會（現為永續委員會）、2019年設立永續長一職，並將「環保 節能 愛地球」的經營使命深植於每位同仁的DNA，期許同仁設計創新的產品解決環境問題。並在面對客戶深入了解其需求及問題、提升客戶滿意度的同時，觀察使用者的操作環境與使用習慣，不斷尋求改善的可能性，從產品的「製造者」，轉化為環境問題的「解決者」。

提前布局規畫，成為業界ESG領先者

台達的科學減碳目標於2017年通過科學減碳目標倡議組織（Science Based Targets initiative, SBTi）審核，成為台灣第一家通過SBTi審核的企業，並在2021年提前達成2025年碳密集度下降56.6%的目標，碳密集度下降達71%，更承諾於2030年達到RE100及2050年達成淨零排放。台達透過節能專案輔以再生電力導入，逐步提升再生能源運用，截至2022年底台達全球據點用電已有63%來自再生電力，且全球據點均通過ISO 14064-1查證。面對範疇三減碳的挑戰，台達已完成盤查範疇三所有類別的排放量，並帶領供應商展開碳盤查。

全球導入內部碳費管理機制，邁向Net Zero

台達自2021年起導入內部碳費機制，將營運活動造成碳排放的經濟成本內部化。考量業務遍布全球且各地減碳成本各不相同，為簡化內部管理並增強執行力，台達以高於國際水平的價格，將內部碳價格設定為全球一致的每公噸300美元。此外，這套機制的推動架構採淨零碳排概念，即各部門用一噸碳就付一噸碳的錢，2022年台達就收取上億美元的碳費基金，其中將近半數用於自主節能減碳與導入再生電力，生產廠區在這一年也提出了309項的

節能減碳改善方案，這些投入使台達範疇一和範疇二的絕對排放量在2022年下降13.5%，應證此機制對內部激勵減碳有明顯的效果。台達內部碳費三大應用範疇包含支持再生電力及能源科技發展、能資源管理及低碳創新與倡議，如投入綠氫能源、綠電匹配程式開發、推動循環經濟等，並創造新的商業模式（如分散式電網）。

創建永續共好生態圈，建構綠色供應鏈

面對範疇三供應鏈減碳的挑戰，台達除選擇遵循台達供應商行為準則的供應商，亦定期舉辦供應商ESG教育訓練，以及帶領供應商展開碳盤查，推動供應鏈永續合作計畫。2022年台達持續優化供應商行為準則，依照責任商業聯盟行為準則（Responsible Business Alliance Code of Conduct, RBA）7.0版新增供應鏈管理章節，並透過「台達供應商年度ESG管理調查」進行管理及風險分析，鑑別可能的永續發展合作機會。為能有效推動供應鏈永續管理，台達組成供應鏈ESG委員會以整合全球各採購體系。此外，台達也與ICT產業夥伴共同發起「台灣氣候聯盟」，接軌國際倡議，與供應鏈夥伴共同擔負社會與環境責任。

永續不是單打獨鬥，而是與供應鏈攜手合作，共同推動共榮願景



台灣大哥大 林之晨 總經理

“
將人才視為無敵鐵金剛
乃是企業最強大的競爭
優勢所在。”

台灣大哥大股份有限公司(台灣大)為台灣第二大電信商，同時為新世代網路科技公司，以Telco+Tech的嶄新科技視野，整合Telecom(電信)、Internet(網路)、Media&Entertainment(媒體&娛樂)、E-Commerce(電子商務)等核心，以及電信金融、遊戲事業等創新業務，創建「聚合為一」平台，同時秉持「超5G」方針及「Open Possible 能所不能」的品牌精神，運用想像力、科技力、行動力、連結力，與感動力，全方位深入消費者生活，為用戶提供科技解決方案。

台灣大透過「永續思維 誠信踏實」(Think Sustainable, Act Responsible)的核心理念，朝「2035心大願景計畫 2.0」(Zetta Connected 2.0)邁進，以國際標準落實永續治理，為股東、員工、社會大眾打開無限可能，致力成為國際級科技電信集團。

高層與員工並肩，推進創新商業模式

以林總經理的觀點來看，創新是結果，而非目標。企業之所以需要創新，是因既有的商業方式可能導致當前營運狀況停滯不前。企業必須要在這個充滿變數的環境中超前部署，提前看到明天，甚至是後天的未來，為利害關係人創造更大的價值。台灣大在形塑企業文化及激發想法上，主要源自於內外部兩大方法，其一是透過搜索外部新商業模式，看見有成長潛力的企業，並嘗試利用戰略合作與之結盟；而內部則是以由上至下以及自下而上兩種方式，除了由組織高層看到機會，開發新事業外，也鼓勵同仁們接受多元刺激學習，增加其對未來的想法，並勇於提出概念與觀點，適時地將具潛力的提案，轉化為幫助公司前進的新商業模式。

領導者應觀察未來典範轉移的可能性

巨型典範轉移發生的過程，短則可能僅花費5年，長則需20年的時間慢慢擴散。對於企業領導人來說，要找到布局的方向，首先必須注意到世界各個角落正在發生的新鮮事物，可能是新創公司，亦或是其他企業正在嘗試的項目。儘管這之中不乏有失敗案例，但亦會有成為未來影響力巨大的新典範。若領導人能比競爭對手早先投入其中，並思考該企業在這樣的典範轉移中，能扮演哪些具優勢的角色，則極有可能得以創造新的成長動能。

發展「工作社團」建立企業學習型文化

為鼓勵同仁除日常「主修」的工作事務以外，也能藉由跨界的方式激盪出更多元想法，台灣大提倡「學習型文化」，並發展出「工作社團」，讓同仁在每個季度中選修其他部門所開設的「輔系」課程，並將工作中20%的時間運用在不同部門的實習上，期望激發同仁間互相學習和發揮更多想像力。自推行以來，台灣大每季開設約20個社團，截至目前已累計近千人參加。參與的同仁不僅可以增加對不同領域的深度認識、思考該項發展如何與自身業務結合，在職涯上亦可開拓新視野；對各部門而言，若有更多夥伴能了解其業務內容，則未來在推展新業務上，更是能夠順暢的溝通與合作。

企業應透過外部協作結盟與內部跨域學習，

全方位洞悉未來，擴大成長機會

善用數據分析， TelcoFin實踐普惠金融



台灣大期許透過分析自身已具備之海量電信數據，為用戶發展解決問題的服務，創造更美好便利的生活體驗。舉例來說，台灣金融業發達，但尚有約37%的成年人從未使用信用卡，其原因可能為，部分用戶的生活型態，與傳統金融期望服務的客群不同，如自由業者或零工經濟工作者。而台灣大基於用戶往來關係等數據基礎，可為更多族群進行信用評估，進一步提供TelcoFin電信金融服務，幫助用戶輕鬆取得新經濟的金融應用，加速台灣普惠金融的發展。如「大哥付 隨帳收」，讓用戶在 App Store 與 Google Play 購買數位服務時，能在平均30天後隨著電信帳單一同繳款。此外，針對單筆金額較高的消費情境，台灣大也推出「大哥付 你分期」先買後付服務，以電信大數據為基礎的AI模型，為每位客戶客製交易額度，使其無須再經繁複申請，即可秒速結帳、輕鬆分期付款。

運用電信科技天賦提升數位 韌性，守護用戶資訊安全



林總經理親自兼任資安長一職，期望找尋機會，運用科技「從源頭解決資安問題」(Secure by Design)。做為領先業界進行偽冒網站及App全面偵測服務的資安服務提供者，台灣大將電信基礎結合資安防護、AI與其獨家偵測技術，開發出「反詐戰警」，保護民眾不落入釣魚網站或App詐騙之陷阱。林總經理也舉例，數年前電商平台個資外洩案件頻繁發生，台灣大因此利用其「電信天賦」，結合科技技術解決問題，與全台最大電商之一的momo購物網，合作開發「安心call」隱碼服務 (Number Masking Service)，利用通訊技術，讓讓物流士或是收件者以代理號碼相互聯繫，確保雙方電話號碼不外洩，保護個資安全。此服務不僅降低消費者個資被竊取或洩漏之風險，也在為企業保護商譽的同時，成為台灣大為企業客戶提供的重要服務之一。而伴隨科技被高度使用的情況下，企業應備有多層次的資安策略機制，保護客戶及企業資料安全，並應持續投入相關技術研發，建立資安防護網，時刻因應不斷演進的資安挑戰。

發揮產業關鍵影響力，成為推動再生能源發展的企業典範

台灣大持續以國際級標準，推動ESG永續發展，連續七年入選道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) 與連續第十二年名列「新興市場指數」(DJSI Emerging Markets) 等國際永續評比之肯定。

企業永續係在為所有利害關係人創造價值

台灣大認為，企業不能單純以股東利益最大化作為存在的目的，而是必須平衡且為所有利害關係人創造價值。台灣大期望對地球以及每一位利害關係人負責，成為現在以及未來世代，所有利害關係人都支持的企業。同時，也期許在過程中，讓更多資本市場投資人理解，企業的存在不只是透過評估最後的盈餘收入，更要同時重視企業投身在永續的努力程度。

攜手投入綠能發展共創未來

台灣大透過積極減碳、提高綠電占比和開發新型潔淨能源三大方式，期以企業影響力，協助減緩生態系統正面臨到的威脅。台灣大於2022年加入RE100，並承諾於2040年100%使用再生能源、2050淨零碳排；並於2023年8月以「控制升溫在1.5°C」情境，通過SBTi 2050年淨零路徑審查。同時，台灣大亦設定短期目標，2030年IDC雲端機房 (Internet Data Center) 將全面使用再生能源比率達35%、2035年使用再生能源比率達60%、並規劃逐步汰除燃油車輛、提升能源使用效率，使範疇一與範疇二的溫室氣體排放

量，較基準年減少42%、中期2040年，達成減碳90%目標。台灣大認知全球綠能供應不足之問題，透過提升綠電採購，增加台灣綠電供給，其中更包含與富邦金控共同支持中央研究院「淨零科技研發產研合作計畫」，發展去碳燃氫技術、地熱能以及海洋能，而去碳燃氫技術更已成功走出實驗室，並串接台電小型商用發電機組，發出「去碳燃氫」的第1度電，為台灣再生能源開展出更多成功路徑與可行性。

積極建構防範風險管理體系

台灣大早於2018年即導入TCFD框架 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)，並於2019至2021年兩度評估3項氣候風險財務衝擊；2023年召開三場TCFD工作坊，邀集跨事業群部門共同商討氣候風險與機會之財務衝擊與管理做法。同時，在2023年10月出版首本TCFD報告書，採「控制升溫1.5°C」情境，訂定短中長期的財務衝擊與成本分析，並完整揭露企業透過「治理、策略、風險管理、指標與目標」四大方向落實氣候相關風險與機會管理，以應對全球氣候變化帶來的升溫挑戰。

以愛人類、愛地球、愛台灣出發

落實企業永續發展與風險管理



ALP Ally Logistic Property
永聯物流開發



永聯物流開發

張建泰 執行長

“
創新即為舊有元素融合，
重點應在於找出融合的
最佳機會點。

”

永聯物流開發股份有限公司（永聯）成立於2014年，從物流地產開發商出發，透過迅速的創新實驗，顛覆傳統倉儲業的思維，並提出了串聯物流產業上下游的「基礎設施即服務」商業模式，建立完善的物流生態系統。永聯透過產業聚集效應，致力於開發產業專倉，整合物流服務，導入符合需求的自動化設備與智能科技，以為客戶提供最佳的供應鏈解決方案為目標，致力「讓物流產業更簡單、聰明、永續」。

領先台灣物流地產開發，為智慧物流注入新動能

創新其實並不複雜。對於推行改革這件事，許多新事物在國外早已嶄露頭角，而儘管時間上可能有些不同，但台灣也無可避免地迎來這些變革，關鍵僅在於企業是否有勇氣作為推動的角色。雖物流對大多數人來說不易察覺，但卻是必不可少的過程。以國際來說，大規模的物流地產早已存在，但台灣卻尚未普及；而本土的物流產業目前更存在著許多傳統和小規模的個體經營。然而，對於這樣的挑戰更應將其視為機會，因為台灣的物流領域仍有龐大的改進空間，如果物流產業能引入規模化的開發與經營，將有助於效益和競爭力的提升。

突破極限，引領物流生態系全面轉變

永聯認為，創新不單是產品或服務的改變，而是生態系統全面的轉變。舉例來說，傳統倉儲建築受到堆高機高度的限制，難以突破13米的高度，但若物流業得擴大導入機器人執行貨物的揀取與管理，便能更加簡單的克服相關限制，並充分地利用空間。而因坪數計價極可能逐步改為以貨物量計價，故透過改變商業模式，將租賃單位調整為坪數及棧板數，應更能滿足客戶的彈性需求。此外，未來可能實現的無人運輸，將幫助精簡人力配置，但卻也需要在倉庫內架設充電站或停靠站，因此，致力推動改革之餘，如何提出完善的配套措施與後續解決方案，將會是企業在實踐創新時所面臨的一項重大考量。

將科技做為創新的墊腳石

顛覆傳統物流產業，永聯於2014年著手打造15萬坪台灣首座物流園區「物流共和國」，為物流地產開發業創建新興的標竿品牌。另外，永聯創立新一代大型智慧倉儲OMEGA，透過科技網絡、自動化賦能，讓進駐的客戶們都能享受高效率的物流營運體驗。結合建築與科技，優化空間使用率及營運效率，並提供高達80,000個棧板的儲存量體。在物流4.0的時代，主要是以系統來驅動每個營運環節的運作，並以人機互動介面指引作業人員行動，其中永聯更導入多元的自動化解方，包含自動倉儲存取系統 (Automated Storage & Retrieval System, AS/RS)、搬運機器人 (Automated Guided Vehicle, AGV) 和棧板型四向穿梭車 (Shuttle Cart) 等多樣自動化設備。透過科技的協助，除了整合了人力資源、配送和包裝等分工，更將作業效率大幅提升、降低成本。

台灣物流潛力龐大，企業應做驅策變革的巨人，

導入新技術並改變商業模式將成為關鍵

以多元開放文化培養企業韌性，面對挑戰始終堅定前行

在永聯的團隊中，超過九成的成員並非出身物流產業的專業人士，而是來自法律、資訊、土地開發、設計等多個不同背景。這樣的多元性除了能夠為公司提供多樣化的觀點與思考模式，更幫助創新靈感的發想。此外，永聯的企業文化一直以來強調開放，鼓勵討論、挑戰，盼同仁能互相砥礪，構築跳脫產業框架的思維；並在此高度彈性的氛圍下，提倡內部搭建互信互助的優質環境，賦予物流傳統產業新生命。

探討失敗，為成功鋪路

公司內部有一本名為「謝謝你的失敗」的文化書，永聯鼓勵同仁們將自己在工作中的失敗的經驗或挫折寫進書中，彼此共同勉勵，從中學習和成長，也增加團隊間的信任感。透過此書，其得以清楚反映公司對於失敗的獨特看法；就像失敗對於永聯的同仁而言，不是成功的反面，而是通向成功的必經之路。基於這樣的背景下，員工得以更好認識挫折或是問題的內涵及其核心痛點，並找到最適當的解決方案，將其化為成長和推動改變的動力。

雙向溝通，攜手共創不同凡響的未來

永聯一直秉持著對未來的信任和期望，不斷探索未來可能的機會。對於公司來說，團隊團結一心的朝著同一方向和目標邁進，這樣的共識和凝聚力便幫助形成一種持續創新的文化。公司期望讓團隊可以透過暢通思考，挑戰並精進彼此的想法，並推動團隊攜手迎接未來可能遇到的挑戰，以實現共同願景。回顧過往，當公司為改進倉儲設施而嘗試尋找建築師合作時，雖面臨多次的拒絕，但依然堅信目標並持續前進。當時，大多數建築師並不相信倉



儲設施可以進行革命性的創新，但隨著時間的推移，當永聯成功實現願景，許多建築師反而主動回頭詢問是否願意合作。即使初期許多人或合作夥伴可能不太看好公司的願景，但公司仍深信著可以改變世界，而這一過程亦給了公司一個重要教訓，即在創新的道路上，持續前進和相信自己的理念至關重要，就算面臨挑戰和拒絕時也絕不該輕易動搖。

透過攜手挑戰過往的失敗，加深彼此的信任與推進成長

五大方針推進物流產業，邁向永續新里程

基於傳統物流產業的線性經濟 (Linear Economy) 模式係以「開採、製造、使用、丟棄」的概念，透過大量生產和銷售產品來創造經濟價值，但這樣缺乏長期且完整解決方案的模式，不僅快速消耗資源，同時更造成環境的汙染。而物流產業在永續面向所遇到的挑戰並不只這些，其中更包含空間及用地資源缺乏整合性計畫、工作環境及同仁權益、物流設施的永續性是否符合指標等議題尚待解決，這也是為何數位轉型的解決方案一致被物流產業認定將成為必須跟上的發展趨勢。永聯所創設的大型智慧倉儲，不僅為多元產業的客戶提供高效且無縫銜接的系統功能模組，亦方便其萃取其中大數據資料，予以分析與優化，協助產業進行數位轉型。此外，為推進物流產業在永續發展與企業責任上的改革，永聯除前述所提及之引進大量自動化解方外，更以下列五方針做為目標，期將永續發展的觀念推動到整個產業的經營策略中。



資源有效利用並提升 物流營運效率

導入智慧化設備、倉儲管理系統等軟硬體，提升運作效率，減少人為失誤成本、高強度勞動、直接接觸商品之頻率，確保物流過程符合最高安全規範。



拋開傳統線性經濟思維

物流開發與營運應著重於減少租戶離開時產生的建物、材料、設備等廢棄物，並以永續的客戶關係為目標，協助空間長期使用及服務特定類型之產業。



減少能源與資源的浪費

在規模化及完整的物流網絡中，將各類客戶與資源有效整合，協助客戶減輕物流過程中不必要的浪費或是汙染。



投資可再生能源的潛能

在建物頂部建置太陽能板，可直接供應建築電力，或將可再生能源轉賣予電力公司；亦可透過自行建置太陽能板發電，提供租戶可再生能源解決方案。



重視人與環境間的和諧

物流公司應將倉庫內外人員視為其資產，並提供科技輔助，讓人員擁有更安全的工作模式，例如以夜間自動調度營運補足缺工問題。

以改變台灣及國際物流市場現況為願景，

建立新興智慧商業模式



玉山銀行

林隆政 總經理

“
企業之創新服務應始於
創造顧客價值，終於超越
顧客滿意。
”

玉山商業銀行（玉山銀行）於1992年創立，自創立之初就以「建立制度、培育人才、發展資訊」作為百年事業永續經營的三大支柱，實踐「專業 (Expertise)、服務 (Service)、責任 (Business)」的經營理念，透過長期穩健的努力，朝玉山的共同願景邁進。近年環境變化快速、產業競爭愈趨激烈，在第4個10年，玉山的發展主軸除了綜合績效大躍進外，在跨境布局及科技發展上都要成為領航者。

因應不斷襲來的新科技潮流，玉山銀行持續秉持「創造顧客最佳體驗」的核心理念，以數位科技驅動商業模式新引擎，藉以打造兼具客製化、主動式、虛實整合 (O2O) 與無障礙跨境金流的永續金融服務。

金融數位轉型，發動商業模式新引擎

銀行業應在普惠金融、智慧金融、以及場景金融方面不斷進行創新，以滿足客戶需求並隨時保持競爭力。同時，運用數據與AI來提升營運效率、整合虛實通路優化顧客體驗，並透過跨業合作發展新型態金融服務，提供更全面、便利的金融解決方案。

跨業合力，譜出金融服務新篇章

在普惠金融方面，玉山銀行推出各項便捷的e指系列服務，目前各項核心業務（信用卡、外匯、信貸、基金）的數位銷售佔比超過85%。智慧金融方面，玉山積極發展各項人工智慧應用提升顧客與行員體驗，並於2018至2020年之間，分別與國立陽明交通大學、國立臺灣大學和中央研究院攜手成立「AI暨金融科技研發中心」，作為國際級金融科技研究的基地，讓玉山的服務不僅速度快、準度高，而且可以有溫度。此外，在場景金融方面，玉山採「銀行及服務」(Banking-as-a-Service)方式，聚焦顧客生活場景需求，結合首選夥伴打造水電般便利的金融服務，並於2022年攜手全家便利商店與PChome集團打造「全盈+PAY」，共同服務千萬以上的會員。玉山更在2023年響應金融機構資料共享規範的開放，與純網路券商-口袋證券，推出跨機構銀證同開服務。

全力升級防護網，確保民眾資產安全

為保障民眾資產避免金融詐騙，玉山銀行也在這方面做出許多努力，舉例來說，使用AI導入將防詐機制優化，並自建防盜刷系統，以降低盜刷比例。不僅於此，玉山銀行於2023年8月亦和警政署合作，共同將165防詐騙通報平台的即時性再升級，透過優化通報效率攔阻金額外流，提升防杜犯罪效益。此舉措有助於避免民眾財產損失，提升社會對金融安全的信心。



在市場變局中穩健前行，運用科技應對挑戰，

永保企業成長茁壯

點、線、面策略布局，再造永續新定義

玉山銀行設定2035年全面「撤煤」，並採用循環式品質管理方法 (Plan-Do-Check-Act, PDCA) 實行碳盤查。資訊的公開透明程度為經營企業可信度的重要工作之一，從企業視角而言，數據透明揭露不僅有助品牌形象提升，亦是近年新鮮人關注的焦點。有鑑於此，玉山銀行與異業協作，共同研發「碳排計算機」，企業僅需至玉山銀行的官網輸入公司統一編號，即可估算出企業碳排量。同時，玉山也制定內部碳定價，讓業務端的同仁們知道企業顧客的隱含碳成本，鼓勵顧客低碳轉型。透過遵循多項國際標準，再藉由數位的輔助，建立全面的氣候治理體系，逐步強化碳盤查、建立氣候風險及氣候機會的管理機制。以「給亞洲一個更好的玉山」為理念，號召更多企業共同努力，提升永續產業競爭力，讓台灣更加富強。

供應鏈的傳承及相互合作，打造金融共榮生態系

為實踐淨零碳排，對於大企業或中小企業來說都有各自不同的需求與挑戰。而針對中小型企業資源有限的情況，玉山建立金融生態圈，邀請產、官、學專家與第三方單位提供相關資源與洞察，提供企業永續轉型的多元解方。倘若中小企業內部並無導入標準化、自動化流程，則無法實行數位



化，更難以應付歐洲客戶訂單的碳關稅進口申報。為讓中小企業顧客群體認永續之重要性，玉山銀行開辦許多相關講座，並藉由參與供應商大會與企業交流，以此提升永續意識。

氣候風險下的實際策略指南

減碳的首要關鍵在於碳相關數據的資料品質及來源，玉山在分析氣候風險時，透過與科技部和國際組織等外部機構進行資料串接，分析不同區域下的實體風險；在轉型風險方面，玉山銀行致力協助客戶計算碳排、進行減碳行動，與外部顧問合作提供企業轉型諮詢服務。同時，玉山銀行也提供像是永續連結貸款、永續發展債券等永續金融產品，提供顧客全方位的支援，共同解決永續轉型中的挑戰。總體而言，企業必須全面考慮此兩項風險，以利制定更加完善的永續發展戰略。

「先行者」思考模式，協助客戶和社會共同達成淨零目標，

推動永續金融

強化企業韌性經營，信任助力企業競爭力

玉山銀行從永續發展藍圖著手，將「制度與風險」及「文化與人才」兩個底層架構作為整體營運的基盤。而為強健企業韌性，其除了積極培養人才與科技的運用外，亦要求管理層落實誠信經營之承諾及監督內外部管理和活動，投入降低營運、資安、金融等風險的策略發展，以系統性的提升組織風險意識及視野。

提升數位素養，種子培育計畫

玉山科技賦能，推動機器人流程自動化 (Robotic Process Automation, RPA) 教育訓練，已完成內部種子培育，全行應用超過220項業務，數位素養傳遞至各項業務場景。以國內紓困貸款服務為例，透過線上申辦與自動審核、線上對保且自動撥款，減少顧客80%的等待時間，協助超過6萬名顧客順利取得貸款，貸放近940億新台幣。同時，玉山銀行亦將台灣的成功經驗導入海外分行（如：香港、新加坡、同奈等分行），透過科技的力量提升效能，協助銀行作業流程自動化，人才價值最大化。



誠信經營

每位玉山人皆簽署「玉山人服務守則與行為規範」，將以高標準的自我要求，共同實踐誠信經營，並且也會將此納入績效考核項目與人力資源政策中。



新興風險

從不同層面辨識「債務危機」、「地緣政治與經濟對抗」、「生存成本上升」和「技術進步帶來的不良影響」等4項主要潛在風險，並發展減緩措施與因應政策。



防制洗錢與打擊資恐

配合主管機關提升洗錢犯罪防範可能性、建立透明化金流軌跡、增強相關體制以及強化國際合作，落實洗錢防制(Anti-Money Laundering, AML)/打擊資恐(Countering the Financing of Terrorism, CFT) 管理機制。



營運持續計畫

訂定「資訊服務持續營運計畫」，透過量化業務中斷可能造成的影響，並依據業務衝擊分析結果，確認因應方案的可行性，制訂復原計畫，以減輕災害衝擊，並迅速恢復關鍵金融服務項目，保障顧客權益。



資安保護

建立一致性資安政策與作業流程，包含符合國內外資安法令法規外，與擴大國際資安標準的適用範圍與認證領域。同時，成立「個人資料保護推動小組」負責建立個資保護規範，維護顧客資料安全。

風險管控是企業基石，

科技優化則可助力企業提升整體營運價值



全球人壽

馬君碩 總經理

“

數位創新是漫長的旅程，
「堅持」為與大企業競爭
的唯一法門。

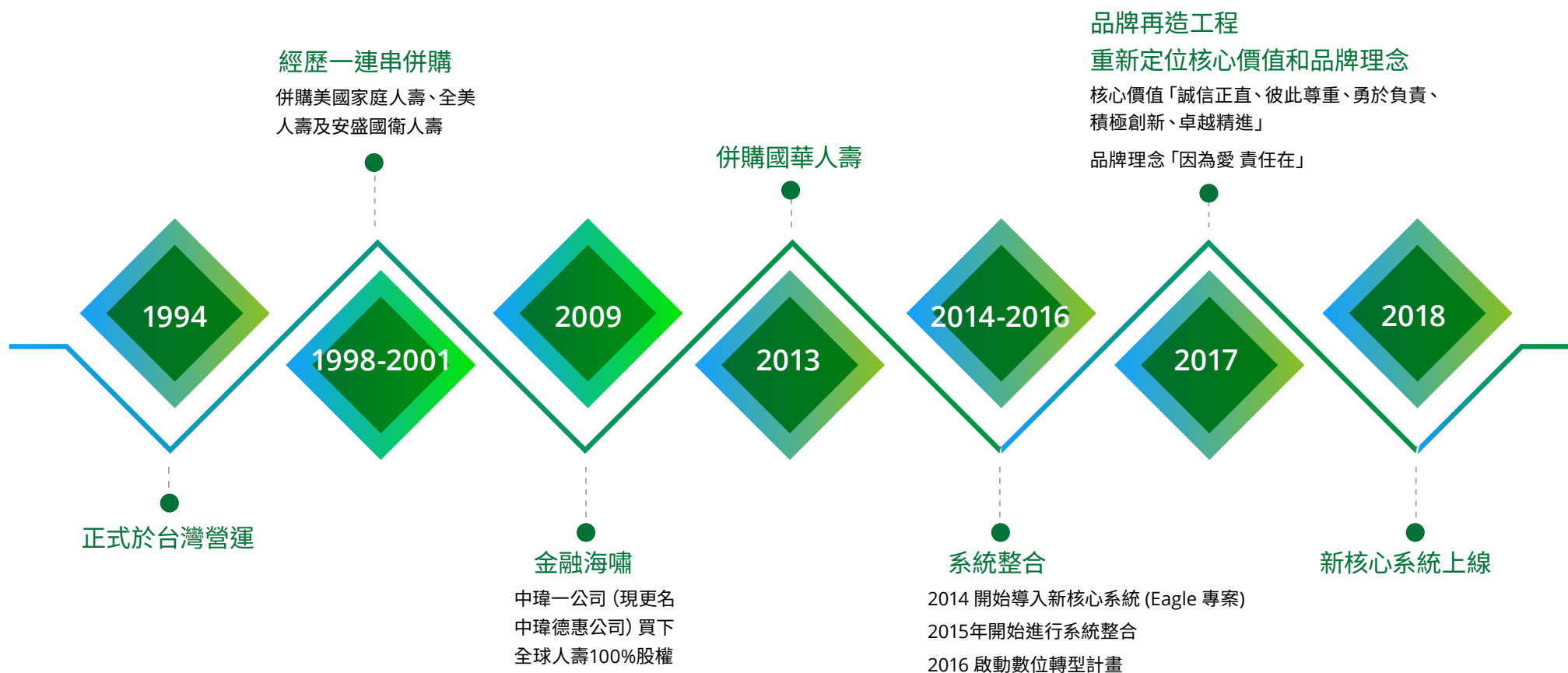
”

全球人壽保險股份有限公司（全球人壽）自1994年正式在台灣營運，致力於整合「金融」、「科技」、「服務」與「創新」四大元素，朝向「Future Branding」邁進。全球人壽自2021年底正式於董事會下設立永續發展委員會，以低碳營運、責任投資及幸福社會為三大策略主軸，建構永續發展藍圖。

穩步落實數位策略，擘劃未來藍圖

整合系統和數據，迎戰Fintech

全球人壽由於經歷過四次企業整併，因而需進行一連串組織架構調整。以系統為例，由於有國華和全球人壽兩套系統，加上保險業發展背景下擁有龐大的數據資料，因此如何整合成為當時發展最艱辛的挑戰。人壽產業與其他行業最大的不同處在於賣的是長期的契約，也就是全球人壽產品所負的責任可能長達約100年，這期間同個保戶可再加保其他保單。每年保單責任準備金提存利率及規定、保單利率皆有所不同，而每張保單豁免保費、理賠條件亦是如此，面對如此複雜的服務過程，系統需有能力追蹤整個生命週期。因此，全球人壽自2014年開始做核心系統轉型後，更在2016年接著做整體數位轉型，同時考量全面性的數據應用和系統更新，加上在核心系統轉換前做了無數次測試後，得以花比同業短的時間使資訊系統整合，最終在2018年核心系統全數上線。



保戶視角出發，轉化服務體驗

因應保險業電子商務及數位化趨勢，保單的銷售不再是以單點出發，而是以消費者歷程的視角綜覽，提供更便利與彈性的服務。傳統保險業務在銷售保單時需要親自拜訪客戶，確認身分及狀況並且需親自簽名，在疫情的影響下，全球人壽快速運用科技力量，推出遠距投保平台，並為確保真實性，具備GPS功能即時定位保戶的位置，提供被保險人可在境外遠距投保的服務；同時具備錄影功能，除了簽名還有刷臉認證，透過串接客戶生物辨識及身分證驗證、影音雙錄系統與簽名等，增加未來遠距投保的可擴充性和可延展性。

數據治理與應用，助精準決策

保險的原理是「大數據法則」，多虧於科技的進步，資料蒐集的廣度及速度效率增加很多，加上演算法等新技術普及到行業各層面的應用，協助更精準的決策，並協助核保流程能夠更加精準且更自動化。馬總經理提到，數據治理就像下水道工程，雖然表面上看不到，卻實屬必要，且雖然在投入數位轉型的前幾年，很難衡量投入的效益，但透過定期追蹤及持續精進，在時間淬鍊下便可將成效量化，並可以更清楚的擘劃公司未來方向。

*建構數位藍圖就像是拼拼圖一樣，雖然剛開始沒頭緒，
但越拼越明確公司未來數位應用的樣貌*

整合多元文化，信任促企業韌性

全球人壽經歷四次企業整併，在新舊融合背景下，形塑出多元、包容、透明的公司文化。全球人壽也致力於提升公司治理層級，像是獨立董事占所有董事席次半數，並具備專業導向且獨立性高。而多元文化的另一面，其實是面臨人才整合、中生代員工斷層等問題，全球人壽透過舉辦多場團隊凝聚的活動，讓同仁透過合作方式增加彼此的信任，也藉此建立機會讓領導階層明白不同年齡層的聲音及需求，並適時藉由外部的顧問團隊來協助公司人才策略轉型。



因為愛 責任在，創造低碳和幸福環境

全球人壽以「低碳營運」、「責任投資」及「幸福社會」為策略主軸建立永續發展藍圖，並為貫徹「因為愛 責任在」的品牌理念，於光華商圈建立「希望園區」。為了讓百年老樹得以持續生長，與土地共榮共好，全球人壽也為此改變建築設計，還做夜間照明以及相關保育，落實企業社會責任與環境永續。

導入綠建築，實踐低碳營運

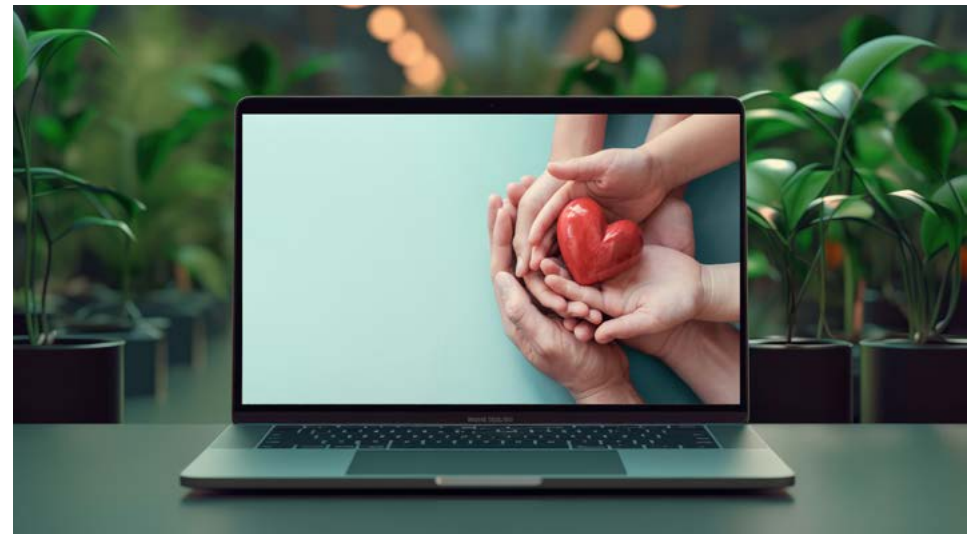
作為保險公司，全球人壽的無形資產以保單和人才為主，而有形的資產則是大樓。在大樓的營運上，全球人壽從總部大樓導入「ISO50001能源管理系統」以及「ISO14064-1溫室氣體盤查標準」，以系統化方式完善能源與碳排管理，並逐步擴展到其他分公司的大樓，以及規劃興建中的全球人壽新總部預計於2026年取得綠建築黃金級LEED認證。此外，在綠色採購上，全球人壽約有三分之二的採購符合綠色採購的相關規範，並在2022年開始執行投資組合碳盤查，注重ESG的管理。

響應綠色金融，重視責任投資

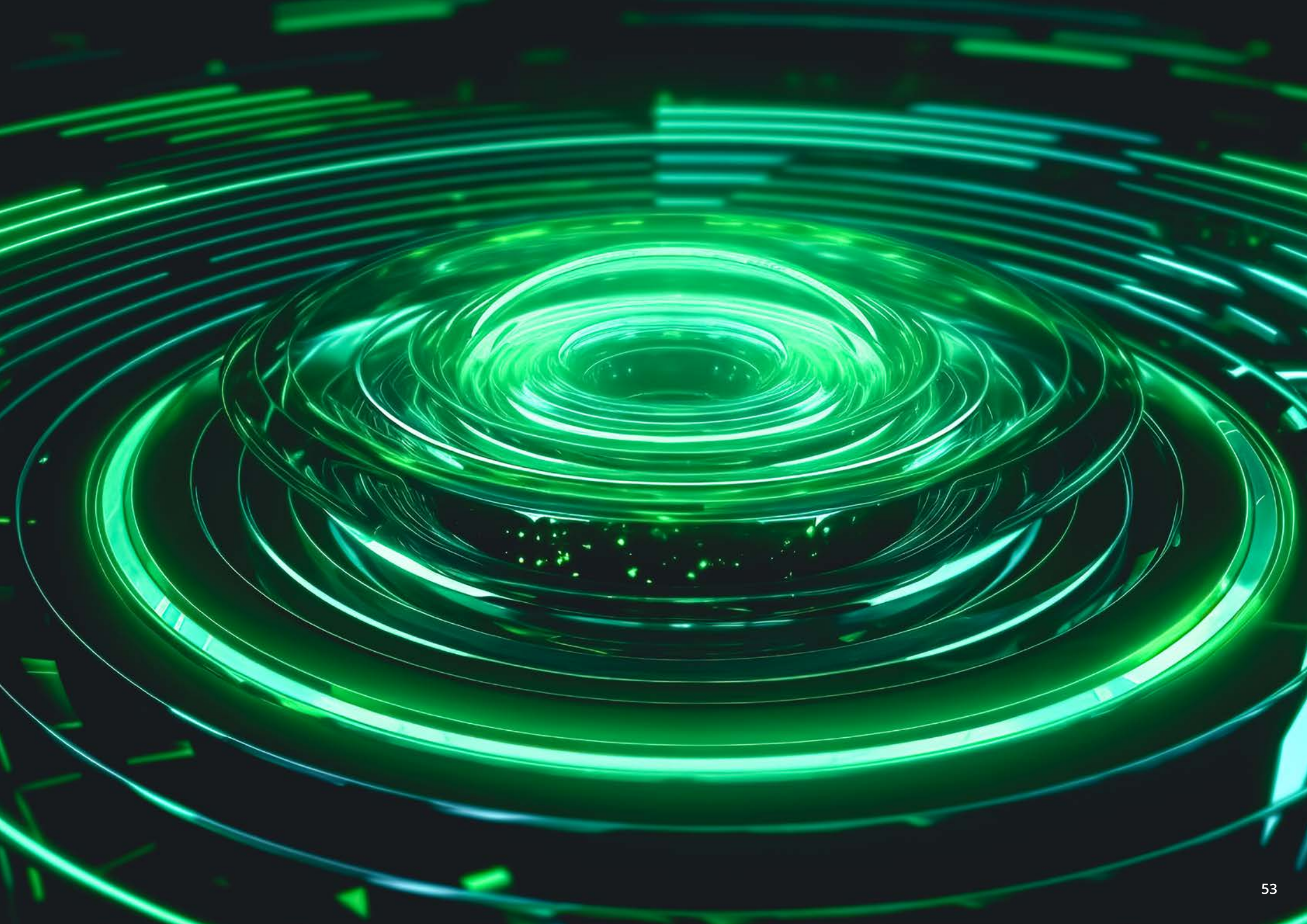
2020年起，全球人壽每年皆會在其官網發布「盡職治理報告」，強化與利害關係人的溝通，將責任投資融入經營模式，審慎規劃投資策略，將環境、社會及治理層面納入投資考量，以降低對社會或環境的負面衝擊，其中像是離岸風電、太陽能、魚電共生等再生能源的投資，盡到對生態保護的責任。

打造以人為本，利己利他的永續企業

除了對社會的持續貢獻，並在客戶關係管理上取得多項國際認證讓服務品質提升外，全球人壽在公司內部的治理，也重視多元平等，如2023年公司的女性主管占比42%、訂有《人權政策》，並提供同仁安全健康的職場環境，包含設立健身房、員工餐廳、瑜珈教室，以及各種社團等環境的營造，也都從「以人為本」的概念出發，由自身做起實現幸福社會承諾，成為利己利他的永續企業。



由上而下，由內而外實現幸福社會承諾





國泰金控

吳建興 資訊長

“

數位轉型是一個沒有回頭的道路，即使過程中碰到困難，仍會堅定走下去，這是我們的承諾。

”

國泰金融控股股份有限公司（國泰金控）以「客戶為中心、誠信當責、創新開放」作為原則，旗下包括國泰人壽、國泰世華銀行、國泰產險、國泰證券、國泰投信及國泰創投六家子公司。國泰金控以數位、數據與技術三大主軸推動數位轉型，將創新科技應用於各項數位產品與服務，翻轉產品開發、服務流程與內部管理，進而深化產品能量、提升客戶體驗與強化營運效率。國泰金控秉持「What if We Could」為理念與精神，推動數位轉型並內化永續精神，落實於企業營運管理中，致力成為「以金融為核心的科技公司」。

善用數據和科技，創造新價值與數位體驗

國泰金控自2016年啟動數位轉型，以現有服務優化以及新服務的創新兩大策略方向推動，設立金控層級單位「數位數據暨科技發展中心（數數發中心）」，和各子公司之轉型戰情室作為轉型引擎，透過Digital（數位）、Data（數據）、Technology（技術）三大轉型支柱並以「People（人）」為本，提供客戶創新的數位體驗及商業模式，同時鼓勵員工解放既有框架與思維，此外更積極布局東南亞及海外主要市場，接軌國際。



強調客戶數位體驗，如藉由國泰世華數位金融品牌CUBE、智能助理「阿發」、國泰優惠App等數位產品與服務，讓客戶可以感受科技導入的數位體驗，增進現有服務、提升客戶滿意度。舉例而言，國泰金控透過智能助理「阿發」的導入，提高客戶黏著度、擴大經營集團數位客戶，利用數位科技協助和填補過去未能觸及到的需求及服務。



全台約每2人就有1位是國泰金控的客戶，因此如何管理龐大的資料變成為其重大課題。2016年國泰金控從打造數據底層架構做起，包含數據基礎建設建造、資料辨識、資料清理、數據貼標及分析等過程。加上透過引用內外部的多元數據，建立資料架構及分析模型，加深對客戶的認識及服務。



國泰金控重視技術開發與創新，包括由內而外（Inside-out）研發技術的能力，如數數發中心專職團隊「資料科學實驗室」，透過不斷吸取外部科技新知和概念，進行自有技術的研發。同時透過「國泰金融創新實驗室計畫」舉辦全球新創海選，並由外而內（Outside-in）進行國內外創新技術評估與分析，藉驗證技術實際應用到各場景的作法，讓創新文化在各子公司落地生根。

不要為了數位而數位，需從營運面檢視痛點與發掘機會，

利用數位科技強化和創造新商業模式

秉持誠信、當責與創新， 站穩科技金融要角

面對用戶成長和環境變遷，勇於創新和負責任

國泰金控的數位客戶於2023年9月已突破860萬用戶，由於用戶量大且App更新快速，客戶對App的期待和要求越來越高，因此國泰金控用高標準要求自己，在銀行端設立「強化資訊治理小組」加強資訊服務上的韌性。科技發展如此快速，沒人能保證100%不會出錯，就如同科技大廠也會遇到程式錯誤的時候。國泰金控不斷求新求變，因此遇到的問題與挑戰亦會隨之而來。對此，其不斷精進並優化程序控管，展現負責任的態度。

打造敏捷、高效文化，從客戶視角開發系統與服務

數數發中心和子公司於4、5年前即導入DevOps文化，使軟體開發人員 (Development) 與IT維運人員 (Operations) 更緊密的溝通及合作，同時導入QA自動化測試以及以客戶視角出發的模式，邀請業務單位一同檢測相關開發流程，將人力資源、工作職能、業務邏輯、商業模式、使用者需求整體串聯在一起，以提升工作效率，更確保客戶願意為其開發出的產品或服務買單。

制定資安機制，為創新之路 堅強後盾



面對生成式AI浪潮和金融上雲趨勢，資訊安全議題逐漸受到重視。國泰金控暨旗下主要子公司皆依法規要求設立資安長和成立資安專責單位，負責規劃、監控及執行資訊安全管理作業，而金控亦設有跨公司之「資訊安全委員會」，掌理集團資訊安全政策之擬議及管理制度之推展。此外，為有效進行橫向溝通聯繫，並達成金控及子公司整體資訊安全管理的一致性，國泰金控亦設有跨公司之「資訊安全聯繫會」，全力投入資安控管及提升品質，同時藉由與外部專業資安顧問合作，國泰金控也於2023年取得ISO 27001:2022 新版資安驗證，完善資安治理架構與資安管理體系。

以ESG為營運核心，發揮永續金融影響力

三大永續經營策略主軸，落實ESG

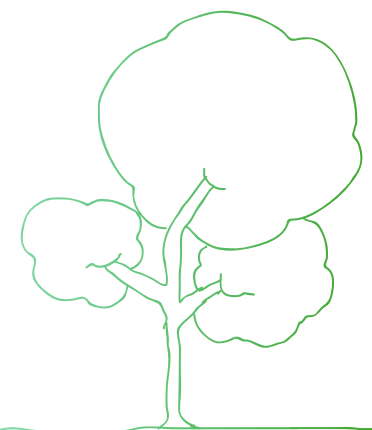
國泰金控將永續視為企業最重視議題，提出永續經營策略三大主軸「氣候、健康、培力」。國泰金控於2020年設置隸屬總經理層級的「企業永續辦公室」，2022年成為台灣金融業首家RE100會員和正式通過SBTi科學基礎減碳目標審核，訂定2030年台灣據點100%使用再生能源，2050年金融資產與營運全面淨零排放目標，更成為「世界氣候基金會」(World Climate Foundation) 2023年首家確認結盟的全球策略夥伴，連續舉辦7年氣候變遷高峰論壇，邀請該基金會主席來台，分享全球淨零轉型、最新趨勢及轉型金融的實踐，增進台灣與國際經驗交流。

落實集團風險管理，達成永續治理

風險議題將成為永續的常態，國泰金控訂定風險管理政策與機制，針對主要風險製訂準則管控，並定期提報風險管理執行成果至委員會及董事會，以監督和管理風險曝顯程度。此外，針對主要風險類別設有各風險衡量指標，進行整合性風險管理，且定期做評估及監控。為增進風險管理效能，國泰金控亦設有集團「作業風險事件通報辦法」、「信用風險緊急事件通報辦法」，以及「重大事件處理辦法」，並同時建置對應的通報系統。

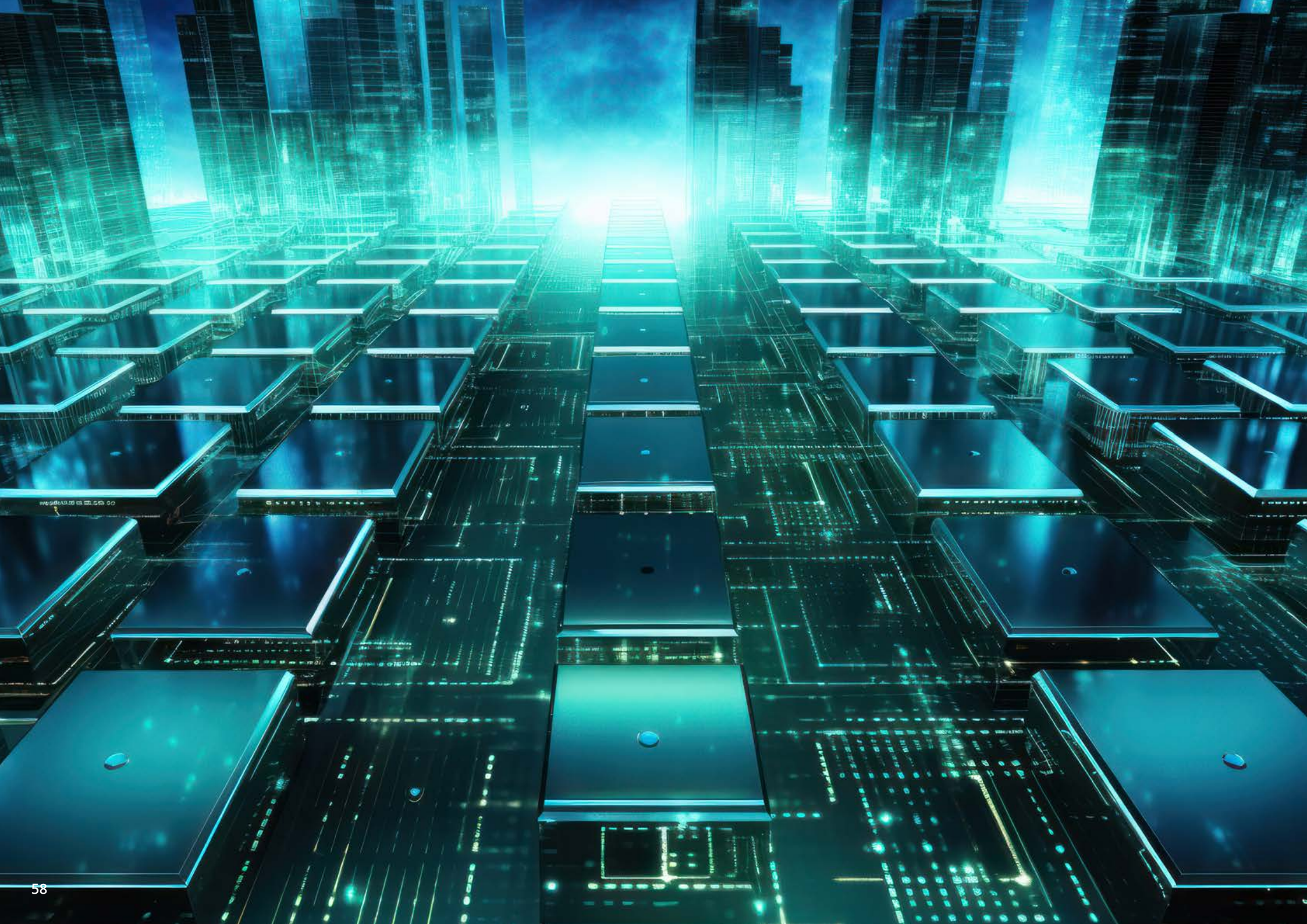
以金融科技公司為目標，建構多元職場並培育人才

國泰金控致力成為一家「以金融為核心的科技公司」，不斷強化跨領域「數位金融人才」的思維，不只是軟硬體設施的升級，在思維上也重視持續與年輕人對話，期望重新賦予大家對於金融業的想像。對內，因應數位轉型及未來工作型態的改變，國泰金控持續培養主管與員工具備多元化數位工作能力與思考模式；並在對外方面積極招募多元人才，與國際科技大廠共同開辦教育訓練課程，針對新科技組成共學小組。此外，針對內部人才制度，給予同仁彈性的薪酬和升遷制度，以此建立吸引人才發揮所長的職場環境。



善用內外部的經驗和風險控管制度，

將永續理念融入企業的經營策略和日常運作中





捷安特

鄭秋菊 總經理

“容錯的態度是促使團隊
勇於創新的要素；堅持
做對的事則是引領成功
的關鍵。”

捷安特股份有限公司（捷安特）成立於1981年，長久以來，捷安特一直將為顧客創造無與倫比的自行車體驗作為目標，從休閒運動到專業競技，旗下自行車品牌不僅結合了創新技術以及製造專業，更提供各類型、各階段自行車騎士完善的解決方案。捷安特母公司巨大集團亦號召自行車產業供應鏈共同響應成立「中華自行車永續聯盟協會」（Bicycling Alliance for Sustainability, BAS），大力投入並推動低碳自行車與製造，同時持續擴大影響力。

革新文化思維，攻佔全球市場

「創無止境 - 推動自行車世界的進化」是捷安特發展至今成為國際品牌的重要關鍵。這樣的文化源自於歷任集團董事長與執行長在領導集團時對於「容錯」態度的開放，同時鼓勵員工透過不斷嘗試與挑戰，從錯誤中學習成長。捷安特的產品每二至三年皆會有大幅更新，每年亦會有新品上市，且系列十分多元。從產品製造到通路服務，捷安特在自行車產業跨足全面的價值鏈，而回顧過往歷程，幾乎每十年皆有重大轉型。



企業應與時俱進，並以消費者為核心，爭取成為產業的引領者

洞察細節，巧思創新，驅動在地行銷之旅

活用科技，優化在地通路行銷

成立全球數位團隊進行在地化行銷，捷安特以在地消費者角度出發，採O+O線下及線上策略 (Offline plus Online)，透過全面結合線下及線上平台，整合交車、門市服務以及行銷活動，使其變得更加人性化與數位化，強化服務品質與效率。此外，為因應在地需求，將及時監控與分析運用於優化實體通路上，從線上網紅行銷、數位商城、騎乘App、數位廣告投放資訊，到內部流程全面數位化皆涵蓋其中。而台灣團隊亦透過分析官網上的消費者互動數據，將其納入辦理實體活動之參考依據。舉例來說，品牌近年增加新竹地區作為新車發表會的地點，原因在於發現該區消費者在新車上市時，於官網與其他線上媒體的活躍度相較其他地區更高；透過進一步分析，捷安特了解到原因是隨著移居新竹的科技新貴增加，加上當地的騎車環境相對友善，因此自行車騎士數量也有了可觀的增長。

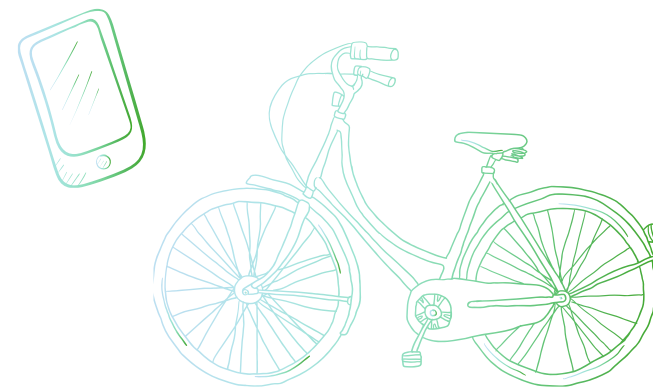
借助科技工具，消費者體驗再升級

2011年，為提升消費者全面的購車體驗，捷安特始提供RRS系統 (Right Ride System)，協助顧客選擇最適合的車款、正確的尺寸，以及合適的騎乘角度設定。而在2023年，捷安特更導入動態人車設定系統 (Dynamic Cycling Fit, DCF)，透過科學化的方式為每一位騎士量身訂做自行車設置，提供騎士不同的需求和有效率的踩踏建議，以及更舒適的騎乘體驗，

以降低運動傷害風險，讓車友可以更加安全與有效的騎乘。此外，這項服務除了讓騎士對於品牌的信賴度大幅提高，更幫助購車體驗與品牌建立深層鏈結。

小創新實現大成就

「不因事小就不做改變」，為秉持此一原則，捷安特鼓勵同仁隨時保持新穎思考模式。公司內部提出創新改革計畫，從內部政策、生產製程到銷售服務的改善，只要是在產業範疇內的問題，皆歡迎同仁提出能更優化的解決方法。捷安特亦認為，由於公司具備著堅實的基礎與背景，大部分的決策並不會造成多大的經營風險，故當同仁有創新的想法時，更應大膽提出並爭取實踐機會。同時，內部也使用PDCA循環式品質管理方法，針對需改善之內容，從規劃、執行、查核到落地，謹慎的確保每一步都是往達成目標的方向邁進，不停探索如何有效協助公司找到正確道路。



藉由內到外數位素養建立，為消費者打造更優質的服務

三大策略鏈結產業與社會，落實永續不獨善其身

儘管騎乘自行車是相對低碳的生活型態，但如何綠化產品製程卻是捷安特需要不斷努力的目標。基於打造更加永續的社會，是企業不得不投入的重要責任，捷安特母公司巨大集團亦於邁入50周年之際成立永續小組，著手進行碳盤查，並對多方面議題進行更深入的研究與探討。2022年8月，集團公布永續報告書，並於同年成立自行車永續聯盟，鏈結該產業70間以上國內外廠商，期望以團隊力量共同實踐淨零減碳工程，更以「創新低碳生活」、「轉型價值循環」與「促進多元共融」三大主軸作為其永續策略，打造更加積極正向的社會與環境影響。

響應低碳，採變革性解方

以減少碳排放和增加再生能源為目標，捷安特首先在全台四個工廠內安裝太陽能光電設備，使再生能源增加26%，並於每個製造廠建立水利監測系統控管水資源運用，期許在2030年前至少使用15%的再生能源、降低30%的用水量；並將88%的產品塗層改採水性塗料。而旗下共享自行車品牌YouBike，更是一項環保通勤方式。統計至2023年8月，YouBike騎行里程已高達14.64億公里，足以繞行地球36,000圈。截至2023年，YouBike計畫已推動社會減少333,406噸的碳排放量，相當於65座美國紐約中央公園所排放的碳量。

前瞻性突破，引領大眾一同共融

為達成永續循環，捷安特鼓勵自行車循環使用，並推出「好騎升級以及舊車換現金」之方案，讓消費者可以將舊車送至捷安特全門市，將舊車換現金或購入新車。車友不僅可以輕鬆升級，也能將舊車轉售予其他需要的人。除此之外，捷安特自行開發應用程式「Ride Life App」，適用所有喜歡騎乘的車友，只要是旗下品牌的車主，都可以藉由該應用程式尋找愛車資料，並進行騎乘

紀錄。而為邀請大眾共同響應低碳騎乘，捷安特每月皆會以數位方式推出「永續99 | 綠色通勤」騎乘活動，以111為目標，推動全民1週1次自行車通勤，每月至少10公里，透過參加活動得以抽獎之方式，鼓勵民眾實踐永續行動。

提倡普惠包容，創立多元品牌

對於捷安特來說，女性受到同等的重視是再平常不過的文化，而於2008年創立的女性品牌Liv，其契機源自於集團體認到男性與女性自身體構造上極有不同，不僅手腳長度相異，慣用的肌肉與核心部位亦有所差距。因此，為能夠回歸消費者的角度發展品牌，研發出適合男性與女性的產品和裝備是捷安特體現自行車世界具備之廣泛包容性特質。此外，Liv亦於全球各地推行多樣的計畫，鼓勵女性參與自行車活動、建立具多元性的女性車友社群，以此落實平等並向其傳達賦能。

成為百年企業的關鍵在於放眼長期，擴大格局



勤美集團

麥聖偉 總經理

“

世界變化之大，工具更新
之快最重要的使命，在於
傳承正確的價值觀。

”

勤美股份有限公司（勤美）成立於1972年，起初以鑄件製造及銷售起家，後跨足生鐵與鋼筋銷售，在2002年設立璞真建設股份有限公司，逐漸轉型成控股公司，業務主要有三大事業群：金屬成型事業群、建設住宅事業群、生活創新事業群，並設有勤美璞真文化藝術基金會。

勤美以「勤儉誠信，美善璞真」為理念，誠信為根基，並以「學習、共享」為精神，致力於翻轉傳統印象、突破既有框架。使傳統產業的金屬成型以循環經濟的理念出發，轉型走向綠色與智慧製造；冷冰冰的建築，能結合生態、地方人文與美學，築起生活型態的新樣貌；生活休閒產業不僅是單純的物質消費，而是生活體驗藝文與自然的橋樑。持續邁向「勤美永續」承諾，期許與夥伴共享成就。

數位化時代下，新興服務的崛起

以勤美自身經驗來看，由於企業能運用的數位工具大量出現，因此數位時代下的創新迭代益發快速。勤美共跨足三個產業-製造、建設、零售服務，對應不同的事業群，更需各自獨立的創新解決方案。隨著新世代所帶來的生活型態改變，勤美也因此做出對應轉型，而轉型對於集團所涉略的建設業、服務業就更顯格外重要。舉例來說，勤美對於空間的想像是「通用設計」，意味著持續從社會脈動中發展創新，面對邁向高齡化的社會，設計無障礙住宅與友善空間等，以貼近消費者需求，創造更為舒適的服務體驗。

因應時代需求，建立創新部門

勤美為此特別設立專職部門-經營企劃室，目的為協助集團的整體營運策略規劃、業務拓展以及品牌推廣。團隊藉由人文學科及跨域人才，進行深度社會觀察並打破既定框架，以掌握大環境趨勢和積極找尋新世代生活需求。而不同技術背景的夥伴所激盪出不同的火花，正是勤美樂見的型態，透過思維碰撞、多向溝通，以及過程中的容許試錯，以尋求可行的解決方案。



串聯在地商家，提供全面整合服務

經營十多年來，勤美最大的服務業基地位於台中的草悟道，周圍已發展橫跨住宅、飯店及商場的生活圈。並在此基礎上結合當地生態圈，共同開發草悟系官網與晴天卡App，供周邊街區及攤位商家使用。利用數位工具的輔助和店家的協作，除整合並發揚草悟道的特色，更能同步於多元平台上推播最即時、優惠的活動資訊，以緊扣勤美「共創互利」精神，達成共享成就。

創新就是對社會與人性的深層了解，

並且勇於嘗試實踐天馬行空的想法

強化組織為企業轉型的核心基石

實踐公司治理，數位工具成得力助手

為確保公司不受腐敗侵蝕，最佳方法之一就是實行公開透明化，雖然聽起來簡單，但實際執行卻相當具挑戰性。為了克服挑戰，勤美充分發揮其善用數位工具之優勢，導入電子流程系統並建置系統整合，將行政流程全數轉至線上，進而減少紙本文件使用。不僅如此，勤美也透過視覺化工具，除了讓新增或修改的資訊擁有完整記錄，每當出現異常情況時，系統將自動發出警示。透過數位工具的輔助，除確保簽核流程能夠順暢進行，更能在遇不合理情況，更及時的提供審查機構所需的審查資訊，以方便稽核進一步地展開調查。

除此之外，勤美也時常鼓勵同仁善用各樣數位工具。如利用BI等報表工具將以往複雜的報告轉換成清晰明瞭的圖表，以協助高層快速了解營運狀況，並方便評估最適合的方案及實施的可能性。長久以來，勤美同仁皆積極運用數據，且樂於與IT同仁一同發展量身訂做的系統，以供高層決策、採購異常檢測和稽核支援等方面之需。而為了達成這樣的目標，勤美也持續邀請專家提供同仁完善培訓，以支持同仁不斷精進數位素養。

新型態稽核風險管理，引領業務安全前行

勤美透過稽核單位實現組織內部的風險控管，並落實內控機制把關。稽核單位隸屬於董事會，並由獨立董事監督內部控制與年度稽核計畫的執行，讓涉及機密的文件，能保持透明度，並防止弊端和錯誤發生，以提高經營品質。此外，勤美每年亦會透過風險地圖進行風險識別和發展不同階段之策略性目標，這份風險地圖通常分為三個階段，以紅、橘和綠色表示，紅色區域代表風險最高。除向董事會彙報公司將面臨的主要風險，勤美也會為其制定年度預算以提前應對。這些對風險的預測及提早的資源挹注，使得其對於風險因應上具備一定的成熟度，方能更好地面對轉型上的問題。



數位治理的革新，勤美不斷進化，

並持續創造傑出價值

永續主導卓越管理，人工智慧驅動未來

勤美經營五十多年以來，每年基本靠慣性即可穩定前進，也使得原先公司多數成員對於永續、數位轉型並無太大急迫感，認為單靠舊思維便可創造利潤，且認為永續需要額外成本（例如：碳盤查、建立數位系統等）。勤美為此透過推播相關新聞、分享成功案例及客戶反饋，進而潛移默化地影響員工，注入新想法，讓員工明白永續是責任與義務。當永續成為一種使命時，將不會對此有疑慮，舉例來說，勤美一開始在推動客戶關係管理以及環境、社會和公司治理時，並非每位主管都有認同感，甚至覺得沒有必要，然而當他們將永續營運資料提供給新接觸的客戶，客戶卻超乎同仁想像地大加讚賞勤美為第一間主動提供相關資料的鑄造廠，並因此產生實質成果，讓後續業務洽談變得十分順利。當這些經驗逐漸積累後，就越來越多成員對於永續和數位轉型有所共識。

數位科技引領創新，啟航高耗能產業走向永續之路

對於循環經濟議題，由於勤美金屬成型事業處的主要原物料為鐵礦，而鐵礦開採往往意味著大量的動植物棲息地破壞及開採能源支出。因此，勤美選擇在原料方面做出改變，透過使用回收的鋼材作為原料以減少碳排放，截至2022年止，勤美採用回收鋼材作為原料的平均比例已高達94%。然而，在轉型中也勢必面臨各項挑戰，由於廢鋼來源多樣，鋼材冶煉過程也隨

之變得更加複雜，解決關鍵為勤美藉由數位工具的妥善應用，透過人工智慧檢測雜質並進行合金比例的調配，這當中不僅達成永續轉型，同時也滿足客戶對於品質的需求，透過將大目標拆解為可行的小專案，讓極度艱難的目標可以逐步完成。面對碳盤查議題，勤美為整合龐大數據，亦透過自主開發系統、客製化及系統整合來蒐集所需資料，除了避免繁雜的蒐集外，更為之後的運用打下良好基礎，以達事半功倍之效。此外，在建築事業上，考量到新建案樣品屋可能需要上億元，且基於成本考量中銷售與存活時間成反比，為讓客戶能有更直接的感官體驗，勤美以永續概念作為發想，嘗試透過數位科技來執行智慧樣品屋，運用投影技術以及AR/VR眼鏡，提供客戶身歷其境的空間模擬體驗。

渴望成為百年企業，勤美視永續為使命感，

積極推動永續發展，共築綠色未來





新光醫院

洪子仁 副院長

“ 創新是行雲流水般，
永無止境的進行。 ”

新光醫療財團法人新光吳火獅紀念醫院（新光醫院）秉持著「維持現狀即是落伍，研究發展才有進步」的企業文化，其核心價值為3H（健康Health、希望Hope、幸福Happiness），並持續致力於提升醫療品質、促進醫病溝通、維護病人隱私，以提供更優良的醫療環境、深耕社區健康營造。新光醫院設有智慧醫療推動委員會，由侯勝茂院長擔任主任委員，各部室主管擔任委員，每三個月召開會議一同參與智慧化醫療的推動，期許能成為智慧醫療與資訊安全管理的領頭羊，創造醫院優質競爭力。

打造智慧醫院，提升醫療品質與經營效率

新光醫院致力於朝向智慧醫院邁進，透過資訊系統升級，結合物聯網、通訊、App和大數據的運用，優化就醫體驗、減少醫護人員工作量和提升經營效率。洪副院長提及，創新的效益在於將想法付諸實行，如此才能形成有意義的價值（含有形或無形），其中對於醫療機構而言，商譽與形象等無形價值亦相當重要。舉例來說，新光醫院在實施數位轉型後，民眾利用手機即可完成所有就醫流程，讓就醫方便性提高，此有助於提升新光醫院在大眾眼中的正面形象。

資訊系統全面更新，升級醫療體驗

新光醫院於2017年啟動資訊核心系統轉置專案，並隨即成立「資訊轉置督導委員會」和專案辦公室，執行資訊轉置相關問題的決策、整合臨床需求，以及處理各系統開發的問題與資訊廠商間溝通，由醫院營運團隊、資訊團隊、醫護同仁等各內部人員推動，以及與遠傳電信及微軟合作，讓系統得以於2021年成功上線。以醫療資訊系統（Hospital Information System, HIS）為例，新光醫院投入4年的時間，針對過往累積28年的資料進行整併和分析，一次性完成將近數億筆資訊之遷移，其中包含健保、住院、門診、血庫等多個系統。此外，新光醫院亦力倡病歷無紙化與行動化，以降低紙張消耗，並提升病歷書寫及查閱的品質，將病歷資料結構化，為未來資訊的分析與運用進行布局。

擴大AI醫療應用，輔助精準診療

新光醫院於2020年設立「人工智慧研究中心」，與外界合作研究開發影像鑑別、疾病早篩、臨床預警、輔助醫療決策、電子病歷智能搜尋等系統。2021年成立智能實驗室，將AI系統導入醫療檢驗流程，從前端的抽血與自動備管，到後端生化免疫分析儀、自動化冰箱儲存系統及雲端資訊整合應用，透過AI技術降低接觸檢體風險，提升檢驗效率及品質。此外，新光醫院亦在大腸鏡與胃鏡等內視鏡中導入AI，藉著發出警示聲或利用顏色，提醒醫師未注意到的可疑病兆，協助醫師做更精準的診斷，並節省看診的時間。洪副院長認為，創新及數位化的過程中「人終究還是不可被取代的」，AI主要為助手的角色，協助減少重複性高的工作和進行初步篩檢。



科技為助手，

藉由智慧全人的醫療照護共創醫病雙贏

資安防護與公開透明為醫療機構建立「信任」的基石

「信任」對醫院而言非常重要，就如同銀行一樣為百年價值，更是醫院與民眾最大的溝通基礎。面對數位轉型進程加速，醫療機構如何妥善防護患者病歷、醫療設備數據與藥物管理等多項機敏資訊，成為至關重要的議題。新光醫院透過提升資訊安全防護與透明的通報文化，確保民眾對醫院的信任。

強化資安防護，建立安全及可信賴的作業環境

未來醫院面對信任感的建立，「資安」議題將會是重大挑戰。由於醫院資訊將以上雲的方式與全球介接，且舊有的封閉式系統轉型為開放模式，所以如何防範資料外洩或破壞成為醫院重要課題。新光醫院近年來投入許多資安防護機制，包含設置防護措施、權限區隔及資料儲存管理，建置網路防火牆、防毒牆、全院個人電腦防毒軟體及網路連線管控等，以及成立「資訊安全管理委員會」，並由洪副院長親自兼任資安長處理相關問題。同時，為保障院內資訊安全，醫院亦將各系統設置使用者權限，禁止非相關人員進入存取資料，並與衛生福利部（衛福部）合作，搭建資訊安全通報平台，透過該平台定時實施資安演練，提升院內資安等級，以增加民眾對醫院的信任。

建立通報文化，優化病患安全與醫療服務

為鼓勵同仁擴大通報文化、建立安全的醫療環境，並從系統脈絡找到問題並加以解決，新光醫院建置異常事件通報資訊系統，積極響應衛福部台灣病人安全通報系統（Taiwan Patient-safety Reporting System, TPR）與衛福部食品藥物管理署的藥物不良反應通報（Adverse Drug Reaction Report, ADR）等系統，針對藥物開立與診療問題等事件進行異常通報。而通報文化並非是以究責為立意，反之是為能防微杜漸，營造病患安全的就醫環境以及員工安全的工作環境。另外，為針對通報後事件的管理與改善，新光醫院亦依據「召開病人安全推動小組會議程序流程」，於接獲異常事件通報後，依嚴重度評估表評估（Severity Assessment Code, S.A.C.）分析檢討並提出改善方案。

建立外部民眾對醫院的信任感，以及重視內部醫療團隊的信任感，

提升病人安全及醫療品質

投入社會共榮，落實醫療機構使命

當聯合國於2015年提出了17項2030永續發展目標 (SDGs) 時，新光醫院便預期這將成為社會極為重視的議題與趨勢，因此早於2020年時即發布第一本永續報告書，並於2023年率先成為第一家與台灣永續能源研究基金會簽署「醫院永續發展倡議書」的醫學中心醫院，致力於透過永續報告書的揭露，期望藉此與利害關係人溝通與說明醫院如何協助社會永續變得更加完善，並公布醫院每年針對Environmental (環境)、Social (社會)、Governance (公司治理) 三大面向作出哪些具體行動。

建構低碳環境，實現「綠色醫院」

考量到醫療院所為民眾罹患疾病後的關鍵防線，面對因氣候或環境問題所導致的健康及傳染病威脅，更是醫院必須特別重視的一環。根據「健康無害組織」(Health Care Without Harm, HCWH) 於2019年公布之調查顯示，台灣醫療機構溫室氣體排放約占全國總排放量的4.6%，高於全球平均值4.4%。其中由於空調、電燈與電梯即占醫院內部六成以上的總耗能，因此新光醫院首先針對以上三部分進行改善，像是投入以LED燈替代傳統電燈、使用智慧電表中的環境監控空調，並透過AI提醒溫度升降、以及規劃新設屋頂太陽能發電系統等措施。此外，新光醫院亦成立能源管理執行團隊，建立電腦監控制度，並設立警報點，以隨時掌控能源運行狀況。

兼顧國際與在地醫療服務，履行社會公益責任

新光醫院認為，醫療院所存在之目的即是以讓民眾變得更加健康作為出發點，故醫院需特別注重社會共榮這方面的參與。在全球衛生服務上，新光醫院的團隊已長期至帛琉與緬甸進行醫療服務，協助增進國際醫療貢獻能見度，並爭取台灣於國際上的參與空間。另一方面，新光醫院在我國成立如肌無力症俱樂部、巴金森氏症及動作障礙與乳癌病友等多個病友團體，增進病患與家屬對於疾病及治療的資訊交流，促進醫病溝通與情緒支持。此外，為擴大病患服務設立透析血管通路管理中心，並與雙北市總計27家以上的洗腎診所合作，更在疫情期間為全台民眾施打超過12萬劑以上的COVID-19疫苗，創造全民健康福祉。

醫療永續發展之目的是為優化就醫環境，

並擴大醫院影響力，維護全民健康福祉





聯發科

劉錫麟 稽核長

“ 創新就像陽光和水之於
動植物般的必要，擁有
獨特的創新是公司蓬勃
成長的關鍵。 ”

聯發科技股份有限公司（聯發科）成立於1997年，總部設於新竹科學園區，現為全球第五大無晶圓廠半導體公司（晶片設計公司）及全球前十大半導體公司。而在行動裝置、家庭娛樂、無線通訊與物聯網等產品上，每年約有20億台內建聯發科晶片的終端產品在全球上市，近三分之一的手機均採用聯發科晶片，其在諸多關鍵科技領域引領產業發展。

創新是為解決問題與樹立標竿

創新是一場永無止境的接力，聯發科致力於經由發明與創新，提供客戶最有競爭力的產品與服務，並透過解決問題與樹立標竿來做為精進的動力。首先，解決當前的問題和挑戰是促使創新的動力來源，更是推動成長的重要因素。其次，基於不同領域對於科技的應用都有不同的視角和需求，故不同產業所樹立之標竿，更可為其他企業提供參考，成為實踐創新的最佳典範。因此，企業的目標應是不斷尋求業界的佼佼者，持續學習，並以人才、流程、技術、產品四大主軸思考創新方向，積極謹慎的落實。



People 人才

現在獲取創新資源的途徑多種多樣，且相對容易。然而，要將這些創新思維納入公司文化之中，需要建立機制，讓人才體認到創新實踐的重要性。



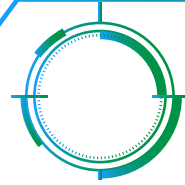
Process 流程

在半導體產業，當遇到市場需求高峰時，交付產品的準時性便可能受到影響。利用建立創新供應流程來提高效率，確保按時交付，贏得客戶信任，也不落後於競爭對手。



Product 產品

以遊戲市場舉例，因競爭十分激烈，且終端客戶對於遊戲體驗的要求甚高，追求速度與色彩的提升。因此，產品不斷突破創新並滿足市場期望，是保持市場競爭力的唯一解方。



Technology 技術

技術創新是聯發科的文化核心，更是非常重要的部分。對於高科技產業來說，唯有不斷追求創新，才能保持競爭力，並防止被淘汰的風險。

企業應審慎思考其運作模式，並於年度計劃中設定創新目標、積極實踐，

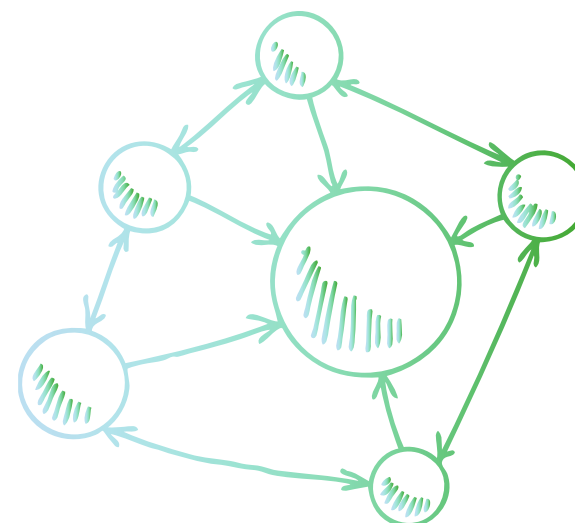
則成功機率必將大幅提升

AI深度學習團隊，鞏固資安防護

聯發科致力於實踐誠信經營與法令遵循，不僅定期宣導公司核心價值觀，更固定舉辦智權資訊管理、營業秘密防範等內部訓練課程，以提升同仁對誠信經營的認知與執行力，加強公司治理。在資訊安全的維護上，聯發科更設立一支在資訊安全技術領域專門關注AI深度學習 (Deep Learning) 的團隊，並定期向內部高層報告進展，透過深度學習技術的導入為其內部帶來極大效益。

偵測與預防，輔助資安升級

聯發科將深度學習用於識別網絡節點以建立網絡關係，進而偵測與預防洩密事件。在偵測方面，聯發科使用掃描方式進行，而在預防上則強調攔截與控制，當出現涉及工作違規等事件時，便會立即啟動內部稽核流程，要求當事人簽署特定協議；同時，如有檔案更名、加密、複製等異常行為，將被視為重大事件並予以優先處理。而若要實現這些數據分析的技術發展，團隊必須擁有龐大的資料庫作為分析之基礎，其中過去十餘年中積累大量的日誌數據，為聯發科提供了充足的數據來源，以支持分析技術的不斷進步。



運用即時警示，偵測異常行為

過去分析重大事件關鍵問題，需要數週、甚至數月的時間，但現在聯發科透過深度學習縮短稽核時間，只需要數秒內便可以完成分析，實踐了即時警示。此外，監測系統不再僅限於單一事件的分析，而是能夠關聯到其他行為模式，大幅提高檢測準確性。同時，聯發科亦利用機器學習分析同仁的行為模式，迅速且實時地檢測到異常行為，舉例來說，假設某位同仁平時並不會在上班時間進行資料傳輸，但某天卻突然出現該行為，則系統將能即時發現此異常，讓一般情況下普通人難以識別的細微行為變化，在藉助科技技術的輔助後，更加簡單的落實即時告知。

深度學習不僅有助於提高資訊安全水準，

更能全面提升公司與客戶的數據資料之安全度

推動綠色與社會創新，發揮國際企業影響力

半導體產業為我國帶來高度的國際競爭力與經濟效益，但其在生產過程中所耗費的水電資源與碳排放量，卻也同時成為企業無法避免的永續問題。有鑑於此，聯發科近年來持續確保其在環境友善的生產製程、碳盤查與綠色能源等方面朝綠色創新邁進，期許攜手企業內外部的努力，積極落實環境保護。

優化資料中心，以降低耗能

在最近的先進製程發展中，因需要大量的資訊運算，並考量到資料中心環境對運算效率的影響，以及高速運算時的能源消耗，聯發科除了擴建資料中心的規模外，更長期致力於提升其效能。透過改善用電系統、空調、機櫃、通道與照明等，突破傳統式機房之限制，聯發科成功將2015年啟用之舊有機房轉型為新一代高密度節能資料中心，不僅可支援新式高能高熱的資訊伺服器需求，更成為支持技術研發的強力後盾。

社會創新競賽，助力在地社區

以「每個人都應該為家鄉做一件事」的初衷為起點，聯發科自2018年開始推動「智在家鄉」社會創新競賽，號召社會大眾透過數位科技的創新應用，解決家鄉所面對的社會問題。劉稽核長提到，此計畫不僅是為了推動創新，更是在發掘對在地充滿熱情並擁有創新思維的青年。「智在家鄉」過去曾有團隊透過開發App協助地方廟宇推廣在地文化、以科技協助養茶技術提升、結合海底攝影機與AI技術協助漁獲價格預測，甚至應用智慧農業感測器與微型氣象站所蒐集的環境監測數據加強地震救援與防災。

以包容的文化，因應全球挑戰

聯發科於全球擁有27個據點，其中包含杜拜、芬蘭、德國、印度、美國等多個國家，身為高度國際化的企業，也因此特別注重公司治理的多元性與包容性，並推動無差異的團隊合作，鼓勵同仁相互理解不同的背景與觀點。在管理層面上，聯發科採取全球在地化之方式，確保人才得以於合適當地文化的環境中投入工作，並讓公司實際融入在地市場，以高度包容的企業文化背景，更加靈活地因應地緣政治與產業差異擴大的衝擊，並也因為深植於不同市場，擁有來自不同地區的人才，聯發科才有辦法更有韌性且快速地迎接產業挑戰。



科技的力量與成果應回饋社區，改變則始於我們關心的土地

5

助力企業轉型進程：Deloitte專家觀點

綜整國際數位發展趨勢、台灣的機會與挑戰，以及參考台灣企業作法，在面對創新、營運、信任、永續四大方向上，Deloitte專家根據專業的服務經驗進一步提出此四大面向上的關鍵見解，供各界參考。



雙軌並行，推展跨域生態 負責任創新引領企業突破 現狀

全球至今仍舊面臨諸多嚴峻挑戰，技術發展迭代、消費市場變遷、年齡結構改變與永續發展等課題接踵而至；在此背景下，「創新」無疑已是企業應對多樣風險挑戰，以及尋求持續穩健成長與提高競爭力的關鍵基石。企業在數位轉型上除了探究新興技術的應用外，內部的創新DNA、外部的創新生態建構及實現負責任的創新更是不容忽視的關鍵。



溫紹群

勤業眾信聯合會計師事務所
數位轉型服務負責人

創新為企業突圍與成長之關鍵

方今的科技演進固然是引領企業創新的重要動力，尤其近年的人工智慧發展更加速了技術與產業變革，然而在眾多先鋒企業的成功案例中，「創新」已不僅止於數位科技導入、流程自動化等技術層面，更多企業開始探討如何透過人才培育、文化形塑、生態圈建立、風險管控等多方面向，結合內部與外部創新兩大驅動力打造企業創新體質，同時透過明確的價值衡量機制，在實踐創新的過程中有效把控風險、逐步迭代優化，助力企業在應對各式挑戰中取得突破、掌握先機。

透過內部驅動，培養創新DNA，奠定茁壯基礎

企業的內部創新驅動主要可以分為「自上而下 (Top-down)」以及「由下而上 (Bottom-up)」兩類，助力企業將「創新DNA」深植組織當中，逐步建構企業的創新體質。在「自上而下」的成功案例中可以觀察到，先鋒企業管理層能洞察新興科技趨勢且更願意採取積極措施，通常展現支持態度並提供資源進行試驗，從而建立開放創新文化，推動企業在創新道路上取得佳績。在這過程中，這些資產也已經成為強化企業競爭力的關鍵要素，有鑑於此，企業應當重視智慧財產的管理和保護，以實現更大的市場影響力。

除了管理層的支持外，從亞馬遜、蘋果、微軟等諸多國際成功經驗也都證實了「由下而上」敏捷創新的重要性，包含透過組織小團隊讓新想法相互交流激盪，並經過快速迭代與實驗讓創新的想法逐步轉化為實際價值，協助企業持續追求茁壯與突破。

建構創新生態系，以外部驅動力實現互利共榮

在企業內部建構創新DNA之外，對外也可以透過異業結盟或與新創公司、學研機構的合作，擴展自身創新視野與能量、串聯創新資源，使企業由外而內打破既有的營運模式，並提高組織的彈性以應對各種挑戰。當前眾多先鋒企業諸如：台積電的開放創新平台 (Open Innovation Platform, OIP)、豐田汽車的Toyota Ventures，或Open AI的生態系策略等，都在透過生態系建構尋求外部創新驅動力，藉由IP投資或併購，加速企業創新力量的整合。然而值得注意的是，企業需思考自身於生態系中扮演著何種角色：企業擔任生態系「領導者」能擁有較高主導性，同時要求較高的外部整合和管理能力；若企業扮演生態系中的「參與者」，則需突顯自身出色產品或服務，尋求適切合作夥伴以發揮更高綜效。因此，企業應善用自身優勢，明確己身於生態系中之定位，並發展對應組織策略以實現外部創新所創造之共贏效益。



掌握創新投入與成果，驅動負責任的創新

有鑑於企業在實踐創新的過程中，必會伴隨相應的風險，故定期檢視相關創新價值衡量指標，將有助於企業深入洞悉潛在風險，並進一步調控其風險容忍度、提出因應措施與動態優化策略。企業除了透過「投入指標」（例如：發想數量、投入成本），與「結果指標」（例如：投資報酬率、業務效率優化程度）等方式衡量與管理效益外，在創新和發展新技術、產品或服務的同時，亦應將其對社會、環境、治理的潛在影響納入策略考量，確保施行上對消費者權益、資安與法規皆有兼顧。而當企業在客觀、可信賴的基礎上有效識別並管理創新風險、推動「負責任的創新」時，便可逐步打造穩健性的創新組織。

綜合以上，勤業眾信建議企業可將數位轉型分為「策略、建置、營運」三大階段。策略階段，企業需透過評估現況、了解痛點、制定具可行性之策略和發展路線圖；建置階段，整合內外部資源，與各界合作夥伴攜手，共同尋求最佳解方；營運階段，藉由制定完善的治理方針、風險評估來推動持續性的改善措施以應對未來變化。

透過360°全方位數位策略規劃，相信企業勢必得以在數位轉型各階段中有效因應挑戰、獲取適切支援，在追求創新突破的過程中，實踐永續經營與穩健發展。



強化五大營運韌性 掌握數位開創新機遇

全球經濟動盪且科技迅速發展的環境下，數位轉型已成為企業不可忽視的趨勢。為了提升自身競爭力，強化企業韌性、提升營運效率已是企業在永續經營下，必須面對的課題。透過數據分析運用、人工智慧等先進科技，企業能更靈活地適應市場變化，優化流程以提高整體營運效能。這不僅是永續經營的前提，更是確保企業在變動快速的商業環境中持續成功的關鍵。



黃志豪

勤業眾信聯合會計師事務所

管理顧問服務 資深執行副總經理

企業韌性五大關鍵面向

企業韌性不僅是降低風險的策略，更是建立企業應對未來不確定性的能力，能夠協助組織在外部衝擊中保持穩健，並迅速抓住新機遇。

企業韌性可分為經營、策略、財務、社會和組織五大關鍵面向。

經營韌性

關注企業在受到衝擊時能夠保持業務連續性的能力，包括供應鏈的靈活調整、危機管理和業務流程的穩健性。

策略韌性

強調企業對環境變化的應對能力，包括靈活的戰略調整和快速適應不斷變化的市場需求。

財務韌性

注重企業的財務健康狀況，包括維持足夠流動性、風險管理和財務規劃等方面的能力。

社會韌性

考量企業與外部環境的連結，積極建立與利害關係人的關係和具有社會責任感的企業形象。

組織韌性

著重企業在應對突發事件時的內部機制，包括有效的勞動力管理、企業文化建設和組織結構的靈活調整。

在推動組織韌性的過程中，高效的韌性策略需要全方位的企業視野，非僅限單一部門，策略應確保各部門之間協同合作，共同應對外部的各種挑戰。策略訂定也非仰賴單一策略，應多元化與儲備資源，謹慎權衡長期韌性與短期效率，透過長期投資獲得更多且持久的回報，使企業能夠在不同時期都保持競爭力。企業應轉變面對風險的心態，不再將風險視為偶發事件，而是視為持續性的挑戰。透過預先的風險規劃，企業能制定應對各種風險的策略，從而大幅降低營運不安定因素。

然而，在快速變化的社會經濟環境中，企業亦需要動態調適營運目標，提高組織和人員的靈活性與適應能力。同時，企業應該不斷進行核心檢視，重新構想經營模式，積極參與改善所依賴的社會系統，使企業能夠保有長期的韌性和永續性。建立衡量韌性的指標，以持續評估並調整策略，尤其要著重於長期成長潛力，而非僅僅關注短期績效。透過這一系列的戰略和態度轉變，使企業在不斷變動的環境中保持穩健並實現長期成功。

三管齊下提升營運效率

全球的通貨膨脹、供應鏈緊張、利率攀升等因素使企業經營成本上升，進一步提高了營運的壓力，除了應對外部衝擊保持韌性，提升企業營運效率成為減輕營運成本的重要手段。提升營運效率需要綜合運用數位技術、智慧化工具、供應鏈協同、人才管理等多方面策略。這不僅是在當前競爭激烈的商業環境中保持競爭力的必要方式，更是實現企業永續發展的基石。

1

數位助力提升營運效能

透過科技的應用，企業能夠改善生產流程、優化供應鏈管理、提高數據分析能力，進而降低成本並提高效率。數位轉型使企業能更靈活地應對市場變化，加速決策流程，提升客戶體驗。其次，人工智慧和機器學習的應用也在提高營運效率方面發揮關鍵作用。這些技術能夠自動化重複性工作、優化生產計劃、預測需求，有助於減少人為錯誤並提高產能。技術的整合有助於建立更智慧、反應更靈敏的營運系統。

2

強化供應鏈管理的能力

優化供應鏈管理的可視性和協同作業也是提升效率的重要面向。建立透明度高的供應鏈體系，使得企業能夠更及時地掌握庫存狀況、預測交付時間，降低庫存持有成本。同時，與供應商和合作夥伴的緊密合作，有助於協同優化整個價值鏈，提高整體效率。

3

靈活調整人力資源管理

提供員工相應的培訓和發展機會，確保員工具備應對變化的必要技能，將有助於減少人員流動成本，同時提高員工效率。隨著疫情後彈性工作和遠距辦公的普及，靈活的工作制度有助於提升員工滿意度，進而強化企業生產力。

建構「零信任」 成就企業數位信任競爭力

數位信任是企業未來關鍵競爭力之重要因素之一，零信任架構則是達成數位信任的基礎工程，當有完善的策略規劃及發展藍圖時，才可以在安全可信任的架構下，提升企業效能，加速達成企業數位轉型。



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

影響數位信任生態系的五大關鍵

一、數位帶動轉型，而信任打造優質用戶體驗

隨著各項新興科技的應用，虛實整合和數位轉型成為企業未來發展的趨勢，使用者的整體使用體驗也在數位雙生 (Digital Twin) 發展下逐漸融合，例如區塊鏈可能建立數位經濟中實體資產和數位資產的交互移轉；物聯網則將各項感測器相互連接，建立更廣泛的鏈結；雲端服務除了能提供不間斷的支援外，也協助企業提升整體韌性，實現跨越時間與區域的高品質服務；同時，人工智慧亦在生成式AI的爆發下，開始往通用型AI (Artificial General Intelligence, AGI) 或超級AI (Artificial Super Intelligence, ASI) 的目標前進。這些新興科技帶動企業快速的轉型與調適，而當企業在評估使用這些技術時，最重要的便是能贏得客戶的信任，以此提供更好的服務和產品，以及更卓越的使用經驗，其中，建立數位信任就是數位轉型的關鍵因素之一。

二、遵循數位信任框架

企業可基於右圖影響數位信任生態系的五大因素，帶動數位轉型，提供以數位信任為基礎的客戶服務。



以零信任作為起點，構建企業信任體系

一、永不信任，始終驗證

建立數位信任，企業必須從零開始，也就是以零信任架構（Zero Trust Architecture）做為數位轉型的基礎建構安全的架構，提供客戶信賴的服務。

零信任架構是架構思維的改變，而不是單純以購買產品或服務即能達成。建立零信任架構，企業必須先檢視現有網路和系統架構，以七大構面來進行調整，即：身份（Identities）、應用程式和工作負載（Application and Workload）、資料（Data）、網路（Network）、裝置（Devices）、自動化與協調（Automation and Orchestration）、可視性及分析（Visibility and Analytics）。透過此七大構成因子，重新檢視企業的資料保護機制，對網路進行微分割及雲端化，建立安全和高韌性的應用程式服務，並重新盤點及整理使用者的身份驗證機制和特權帳號管理，以及連結設備的安全性。

由於零信任架構是以不斷的驗證和行為判斷的方式進行推論，故必須以自動化和跨服務協調整合，完善整體架構之安全，並將其運作情形以可視化方式呈現，以及對蒐集的資料進行分析，確保符合安全基準。

二、零信任導入策略

此架構導入之重點在於前期規劃與盤點，而企業可以階段式的方式進行，並在導入時，應依照架構檢視之重要性，擬定優先次序。同時，亦建議以身份識別為最優先導入項目，並以雲原生作為服務移轉，以達到高安全性和高韌性之服務。

成熟度評估：定義企業導入零信任的範圍，對範圍內進行成熟度檢視和衝擊評估，並依據評估結果擬訂策略發展藍圖，取得董事會支持。

資源盤點：以零信任架構的五大因素進行盤點，同時檢視利害關係人對零信任要求的符合性，以建立全面性的資源掌握。

推動策略地圖擬定：經由盤點結果，逐步建立七大構面的解決策略地圖，包含資源評估、推動時程等，並可在風險管理的前題下，選擇合適的業務系統進行導入試行，以建立整體作業流程及檢視成效。

解決方案導入：經由前述試行評估成效後，依評估結果導入解決方案。



數位科技 定義企業永續價值

隨著數據蒐集、資訊處理等技術的進步已成為企業決策的依據和目標進展的衡量方式，以及對外溝通和提升競爭力的重要工具，企業得透過數位科技有效的管理永續績效，達到其營運成長與環境保護之雙贏結果。



李介文

勤業眾信聯合會計師事務所
永續諮詢服務 執行副總經理

永續價值已成為企業競賽

面臨氣候變化和環境挑戰的時代，永續發展已成為企業責任與商業策略的關鍵焦點。過往永續領域概念較為抽象，不易於企業端建立具有意義的行動計畫，但近年來，全球政策與各區域市場陸續設定永續議題應達成的目標門檻，加上履行社會責任、公司治理、環境保育意識高漲，永續績效逐漸成為衡量企業價值的方式。

數位科技的妥善應用，成為永續競賽的領頭羊

隨著數據蒐集、資訊處理等技術的進步，數位科技已成為企業決策的依據、目標進展的衡量方式，以及對外溝通和提升競爭力的重要工具，透過數位科技，企業能夠積極的管理永續目標，讓行動計畫更具實質意義。觀察當前數位科技在協助企業衡量與創造永續價值方面的角色，可從三個層面解讀其意涵：

一、以數據為基礎

永續發展目標需透過數據來具體衡量和解釋。諸多行業透過精細化、全面性的資訊獲取，使永續議題的管理具備精確度及衡量基準；而在營運與服務層面上，也透過數據化、指標化的形式，讓企業永續行動能夠以量化方式呈現。

二、企業永續的加速器

透過數位科技技術，如流程自動化、物聯網、人工智慧等，達到數據即時取得、預測校準、模擬情境、最佳化管理等應用，並可透過數據反饋，加強企業永續管理並加速達成永續目標。

三、永續進展與影響力的量化溝通

透明且可靠的數據是企業與利害關係人溝通的最佳工具，數位科技能夠協助企業實現永續成效衡量、影響力數據化的功能。

四大轉型要點引領企業永續發展

數位轉型的觀念和實踐不僅僅是企業提高效能和競爭力的手段，同時也是實現環境、社會和公司治理目標的一個重要途徑。數位與永續的轉型不僅要求企業在內部運營中進行改變，還需要整個價值鏈的參與，包括供應商、合作夥伴和顧客。因此，數位轉型上所強調的四大轉型要點：彈性、開放、敏捷、協作，也與永續發展進程中所需求的原則高度契合。



企業永續策略的思考面向

企業永續策略與ESG議題除依循政策法規揭露相關數據與資訊外，企業需根據自身產業特性，定位其在環境、社會、治理上的產業趨勢，針對該關鍵趨勢，進行重點管理並擬定對應目標、執行方針、發展策略。

依產業關鍵趨勢訂定永續策略方向

發展動能： 實踐數據運用分析

● 永續策略思維

企業在規劃與實踐永續發展的進程中，須將根本建立於確實的數據基礎之上，其有助於企業定義永續價值的關注重點，更可透過各類新興科技的應用與分析，持續創造可見、可衡量的永續價值，並將數位轉型的觀念融入永續發展戰略中，加速轉型的實現。

● 數位科技運用

透過數據即時蒐集、管理系統的精細化，優化永續議題的管理，並藉由數據化、指標化的形式，讓企業的永續行動能夠具體顯現。

管理優化： 營運管理模式轉型

企業可透過建構從上至下、從內至外的雙向推動策略，於組織內部全面性推行永續措施，並將永續議題融入組織業務流程與決策當中，建立企業永續意識與理念。同時，透過此方式與內外部關係人，如員工、供應商、價值鏈夥伴，一同健全組織的永續策略思維。

生產過程、業務流程、管理方式透過科技技術、流程自動化、物聯網、人工智慧等數位應用，進行即時管理、優化流程；另透過數據反饋、成效追蹤，加強與供應商、價值鏈夥伴之間溝通；對於企業永續思維的傳達，亦可透過數位化方式進行更廣泛的溝通。

有效溝通： 積極回應利害關係人

永續發展的賽道上，企業的永續策略與價值不僅是一個標語，更是塑造企業形象、吸引人才、贏得客戶信任、吸引投資者的關鍵因素。企業的永續績效在員工的僱傭選擇、客戶購買決策、投資者投資選擇以及企業聲譽中扮演決定性因素，因此量化的績效呈現是回應的最佳方式。

透過確實的數據基礎，企業能夠更積極地呈現永續價值並回應利害關係人的關注點，在市場中脫穎而出。

6

綜觀局勢，台灣企業的下一步

未來全球產業環境呈現「轉型與升級」態勢，並體現出對於創新科技和永續發展的重點關注。在這場激烈的數位之戰中，台灣企業應隨時做好準備，以保持領先地位，並為未來的長期發展奠定扎實根基。

超越自我，迎向智慧未來

為實現企業轉型之目標，本研究透過深入探討現行國際趨勢，並參考台灣標竿企業CxO的見解與洞察，構建出「B.E.Y.O.N.D.」路徑藍圖，旨在鼓勵企業「GO BEYOND」，敢於展望數位未來，更有助於迎接數位經濟帶來的機會與挑戰。

B.E.Y.O.N.D.

| Break-through | Evaluate | Yield | Optimize | Network | Develop |
|--|--|---|--|--|--|
| 打破固有思維 擘劃藍圖 | 多方評估 確保計劃可行性 | 衡量潛在風險 產出價值最大化 | 內外雙管齊下 提升數位戰力 | 全通路串接 打造共榮生態系 | 精益求精 邁向多元發展 |
| 突破框架、跨出舒適圈，是開創全新可能性的關鍵第一步。在蛻變前，定義企業轉型或升級目標和範圍，確保團隊在願景上一致，鼓勵團隊超越現狀，共同朝向未來的目標邁進，為此階段的首要任務。 | 為使計畫順利推動，企業應以「效率」、「永續」、「靈活」三大層面進行全方位策略評估，進一步產出對應的轉型策略。此外，評估合適科技與工具來做導入也相當重要，這有助於應對各類挑戰與危機。 | 執行過程中，企業需持續敏銳地關注市場趨勢與變化，並及時調整策略，以確保與時俱進。在產出新價值同時，進行風險評估和制定因應對策，使企業能夠在面臨風險時，鞏固企業價值與優勢。 | 透過「內部培訓與激勵」的同仁能力增強，及「外部跨域協作」帶來新思維，將可有效促進組織優化與提升客戶服務體驗。藉此內外交織整合的互助合作模式，企業將更具競爭力並加速其創新與轉型。 | 透過供應鏈與合作夥伴的交流與合作，得以實現資源共享，並塑造獨有的企業生態圈。與此同時，建立規範與標準，確保過程中的安全性和可靠性，有效加速數位科技在實際場景的相關應用。 | 轉型是不斷超越自我和迎接變化的循環過程。數位科技、組織文化以及商業模式等，將持續變革與創新。因此，企業應致力於多元發展，以迎接未來各式各樣的挑戰，從而建立一個高韌性的企業。 |

領導 · 信任 · 鏈結

掌握轉型先機，迎向下一波成長巔峰

在面對市場急驟的變化時，企業勢必得加快速度並靈活生成數位轉型策略，以應對因新興科技快速進展而帶來的新型態競爭態勢。轉型就好比一場時尚變革，彷彿是不斷在「修改衣服」，而企業必須及時跟上潮流並同時展現其獨特特色。然而，轉型也並非從頭開始，而是須將企業原有的體系重新設計與調整，確保能夠與時俱進，並在迎合市場潮流趨勢之餘展現企業特色。因此，數位轉型應是一個不斷優化升級的過程，企業必須時刻保持彈性，以應對持續變化的環境。

領航掌舵，高效推動

轉型的成功與否，很大程度上將取決於領導模式。領導者需跳出既有框架、摒除過去的慣性，展現創新思維模式，並根據企業的獨特性制定策略，明確定義核心價值，同時確保組織成員都充分理解變革藍圖與目標，讓全體同仁往一致的方向邁進。領導者的「高度適應性領導力」，將有助於企業保持競爭力、建立創新文化，共同實現永續發展。

信任治理，打造生態

現今的商業競爭已不再只拚自身「規模經濟」，而是更重於考量如何妥善經營企業生態圈，並建立與供應商、合作夥伴和客戶之間的協作關係。此外，透明公開與良好溝通，將有助於建立企業信任與形象，得到利害關係人的支持，奠定合作的堅實基礎，實現共贏生態系。

鏈結新創，加速動能

新創企業具有新穎的商業模式與產品服務，且較大型企業更具有靈活的組織文化和工作方法，有鑑於此，企業與新創的結合已成為維持競爭力的重要策略之一。透過與新創的緊密合作，不僅能提升企業創新與敏捷能力，更能加速轉型步伐，開創新興商業格局。

參考文獻

Deloitte, [A Brief Roadmap for Digital Transformation: Leveraging Business Architecture to Achieve Superb Results](#)

Deloitte, [Building digital trust: Technology can lead the way](#), September 2019

Deloitte, [Future of Digital Trust](#), August 2021

Deloitte, [Global Remote Work Survey](#), December 2022

Earth System Science Data, [Global Carbon Budget 2023](#), 5 December 2023

Harvard Business School, [THE TRIPLE BOTTOM LINE: WHAT IT IS & WHY IT' S IMPORTANT](#), 8 December 2020

International Institute for Management Development, [World Digital Competitiveness Ranking 2023](#), 2023

Net Zero Tracker, [Net Zero Stocktake 2023](#), 12 June 2023

The Copernicus Climate Change Service, [Record warm November consolidates 2023 as the warmest year](#), 7 December 2023

World Economic Forum, Davos Agenda, [4 ways to boost innovation in an uncertain world](#), 10 January 2023

World Economic Forum, [Digital Transition Framework: An action plan for public-private collaboration](#), January 2023

World Economic Forum, [Resilience for Sustainable, Inclusive Growth](#), May 2022

World Economic Forum, [Risk Proof: A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future](#), July 2022

World Economic Forum, [The Global Risks Report 2023 18th Edition](#), January 2023

內政部戶政司全球資訊網, [內政部人口統計資料](#)與工研院產科國際所整理提供, 2022年

公視新聞網, [史上氣溫最熱的一年 COP28氣候峰會打破哪些減碳僵局?](#), 2023年12月14日

未來流通研究所, [台灣「電商物流」關鍵數據與市場預測](#), 2023年10月30日

立法院全球資訊網, [DIGI+方案\(含2.0\)階段性目標達成情形](#), 2022年

行政院智慧國家推動小組, [智慧國家方案2022年階段成果報告](#), 2023年2月

科學月刊, [當開放資料遇上生物多樣性 — TaiBIF讓世界看見你的資料](#), 2023年6月15日

財團法人台灣網路資訊中心, [2023 年台灣網路報告](#), 2023年8月29日

參考文獻

勤業眾信, [2023 CxO調查：從財務長角度看企業永續發展](#), 2023年3月22日

勤業眾信, [DISCO \(Digital Integrated Sustainability Corporation Oasis\) 數位永續管理平台案例分析](#), 2023年7月

勤業眾信, [永續新視界](#), 2023年7月21日

勤業眾信, [從COP15聯合國生物多樣性大會看企業未來 — 與自然共榮](#), 2023年2月

勤業眾信, [邁向淨零 — 公正轉型下綠領勞動人力崛起](#), 2023年11月

經濟部統計處, [今年我國網通設備業產值可望續締新猷](#), 2022年6月15日

數位發展部, [2023 IMD世界數位競爭力 我國前進到全球第9 其中5項指標全球居冠](#), 2023年11月30日

環境資訊中心, [COP28氣候大會回顧：除了脫離化石燃料還談成了什麼？](#), 2023年12月15日

特別致謝

感謝企業領袖參與深度訪談，為本調查提供寶貴的經驗分享與觀點

賈景光科技長|中國信託金融控股股份有限公司

吳建興資訊長|國泰金融控股股份有限公司

周志宏永續長|台達電子工業股份有限公司

鄭秋菊總經理|捷安特股份有限公司

林之晨總經理|台灣大哥大股份有限公司

麥聖偉總經理|勤美股份有限公司

張建泰執行長|永聯物流開發股份有限公司

洪子仁副院長|新光醫療財團法人新光吳火獅紀念醫院

林隆政總經理|玉山商業銀行股份有限公司

劉錫麟稽核長|聯發科技股份有限公司

馬君碩總經理|全球人壽保險股份有限公司

(按公司筆畫排序)

研究團隊

勤業眾信聯合會計師事務所

發起人

柯志賢

總裁

總編輯

姚勝雄

永續長暨市場發展營運長

溫紹群

數位轉型服務負責人

執行/訪談團隊

陳培德

審計與確信服務 資深會計師

黃志豪

管理顧問服務 資深執行副總經理

林彥良

風險諮詢服務 資深執行副總經理

許梅君

風險諮詢服務 執行副總經理

李介文

永續諮詢服務 執行副總經理

簡宏偉

風險諮詢服務 執行副總經理

陳怡蓁

市場發展暨品牌行銷 專案主任

陳昱霖

市場發展暨品牌行銷 專案組長

謝依倫

市場發展暨品牌行銷 專員

劉沁

市場發展暨品牌行銷 專員

財團法人工業技術研究院 產業科技國際策略發展所(ISTI) 跨域創新研究組

曹永暉

研究總監

陳嘉茹

副組長

張舜翔

研究經理

李智祥

副研究員

魏于翔

副研究員



Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"),以及其一家或多家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,彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。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,而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊 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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前,請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性,不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

