



# 數位轉型 從心開始

數位化是國際發展趨勢，唯有透過數位轉型發展數位經濟才能與時俱進，擁有競爭力。資通訊技術雖然進展日新月異，但自動化與智慧化不是取代人力，機器也不會取代人，兩者的關係從競合到整合，最終的趨勢會是人機協作。這是危機也是轉機，我們應卸下心防擁抱數位科技，積極面對數位轉型，共創敏捷的工作模式，迎接新未來。

莊雄鈞（行政院主計總處主計資訊處高級分析師）

## 壹、前言

2020 年發生嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19，以下簡稱新冠肺炎）大流行，造成人類生活習慣與人際關係改變，爲了彼此安全，保持距離避免近距離接觸，而行動支付、視訊會議及遠距工作等，已經漸漸地成爲主流，並逐步改變人類生活與工作模式，這些改變讓數位轉型成爲全球熱議話題，隨著新冠肺炎疫情全球擴散，更加速了數位經濟的發展

腳步。

在疫情尚未停歇的 2021 年，各國政府已相繼在推動數位轉型，藉由數位科技優化施政效能，提升國家競爭力。例如韓國 2020 年 7 月公布「韓國新政」重點之一就是「數位新政」（Digital New Deal）、日本計劃在 2021 年成立「數位技術部」專責推動數位化改革轉型、新加坡 2016 年提出「智慧國家 2025」（Smart Nation 2025）、澳洲 2018 年啓動「2025 數位轉型策略」

（2025 Digital Transformation Strategy）等，數位轉型已是國家級的政策推動重點。我國於 2016 年提出「數位國家・創新經濟發展方案（2017-2025 年）」，2020 年再規劃「服務型智慧政府 2.0 推動計畫」，持續深化智慧政府各項作爲。

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）多年以來，一直著力於主計業務資訊化與數位化發展，舉凡建置主計總處所需各項資訊服務，開發共用性歲計會計資訊系統提供各級主

計機構使用等，已有不少具體成果。近年來配合行政院「服務型智慧政府推動計畫」發展共用性經費結報系統，推動機關以電子化方式取代紙本經費核銷作業，積極參與政府推動數位轉型。展望未來，將持續精進數位化發展，透過各種智慧應用驅動數位創新，與全體主計同仁攜手，共同邁向智慧主計的新境界。

## 貳、何謂數位轉型

### 一、數位轉型定義

數位轉型是一個結合數位科技與既存商業模式的過程，從營運流程、價值主張、顧客體驗、數位文化、到徹底轉型，成爲一個極爲靈敏，以顧客的價值與體驗爲核心，且不斷更新、持續轉型的組織。這個所謂結合數位科技與商業模式過程的數位轉型，指的是在組織的各個層面皆廣泛的整合應用科技，提升業務流程效率，並驅動營運作業模式的更新及轉

變。國家層級的數位轉型主要在規劃國家未來數位創新政策藍圖，著重於經濟與社會的數位化發展，政府機關則在各項主政業務上皆能廣泛的整合應用科技，提升工作品質，而主計數位轉型在運籌上，更須倚賴全體主計人員共同參與，以達成數位創新轉型。

### 二、數位轉型核心

在數位轉型的發展過程中係以顧客的價值與體驗爲核心，因此，數位轉型成敗的關鍵爲洞察顧客需求，例如這次疫情所驅動的數位化浪潮，就是源自於新出現的需求，企業因應疫情紛紛以視訊會議、行動辦公、數位行銷、行動支付等加以應變；政府亦透過建立入境檢疫系統、防疫追蹤系統等智慧防疫措施，保護民衆的健康與隱私。因此主計業務之數位轉型，我們應以全國主計人員需求來驅動，運用資訊科技與工具發展數位創新服務，或是對既有的數位服務進行逐

步改善，並強化主計機構運作之敏捷性，才能快速滿足新需求。

### 三、數位轉型效益

爲促進數位轉型之效益，OECD於2019年的「數位轉型衡量：未來發展路徑（Measuring the Digital Transformation — A roadmap for the future）」報告中認爲，面對數位化時代，各國政府進行相關政策規劃和影響評估時，需要有更多公開、可靠、靈活且具國際可比較性的統計數據和系統加以支持，才能更全面瞭解其發展概況以及動態。由此可見，主計三連環運用，在數位化時代愈發凸顯其重要性，透過數位轉型的衡量，並結合主計職能之運作，提供政府預算資源配置及統計數據，能有效協助國家施政與數位發展。

### 參、各國政府數位轉型推動情形



## 一、國際政府推動情形

隨著數位科技持續驅動全球經濟與社會的數位化發展，世界各國皆擘劃國家未來數位創新政策藍圖。茲以韓國、日本、新加坡、澳洲與德國為例，簡述各國數位轉型推動情形。

### （一）韓國「數位新政」

2020年7月，韓國政府公布「韓國新政」，推動韓國經濟再次轉型升級，效法美國前總統羅斯福帶國家從經濟大蕭條中恢復、奠定長期發展基礎的做法。重點之一就是「數位新政」(Digital New Deal)，計劃在2025年前投入114兆韓圓，推動國家徹底數位轉型。

### （二）日本數位化改革

日本受限於保守的公務思維、法規限制和根深蒂固的印鑑制度，在各級政府行政流程中，倚重紙本文件，其線上處理只有12%，造成行政效率問題，在2020年防疫工作期間暴露無遺；首相

菅義偉因此痛定思痛，決定將數位化列入經濟政策的優先施政項目，並在2021年成立「數位技術部」，專責推動數位化改革，優先進行行政流程數位化和平台整合，目標5年內完成約1.5萬項行政流程不再需要蓋章。

### （三）新加坡「智慧國家2025」

新加坡2016年提出「Smart Nation Singapore 2025」計畫，計畫中涵蓋三大目標，包括「數位整備度藍圖」在國家發展數位轉型所引發的社會衝擊下，確保新加坡民眾能具備數位化知識與技能；「數位經濟架構」加速產業數位化，維持競爭優勢；「數位政府藍圖」則是籌劃政府運用數位科技改變公共服務提供模式。

### （四）澳洲「2025數位轉型策略」

澳洲於2016年成立「數位轉型局」(DTA)，提出「數位轉型策略(2018-2025)」(Digital

Transformation Strategy 2018-2025)，偕同各級政府推動三項戰略重點，包括「打造民眾易於親近的服務體驗」、「發展符合民需的政府精準服務」及「強化數位時代的政府能力」。

### （五）德國「2025數位戰略」

德國政府在2013年提出了「工業4.0」，為提升德國的數位化能力、創造產業發展契機，德國政府陸續提出多項促進數位經濟發展計畫。如：2025年數位戰略(Digital Strategy 2025)、數位平臺白皮書(White Paper Digital Platforms)。

## 二、我國推動情形

行政院設定五大施政目標為：文化臺灣、綠能矽島、智慧國家、公義社會、幸福家園，其中為達到「智慧國家」的發展目標，行政院於2016年提出「數位國家·創新經濟發展方案(2017-2025年)」(簡稱DIGI+方案)，擘劃我國政府、

產業、人才與社會發展之國家級數位轉型戰略。各部會配合前揭方案，齊力規劃「服務型智慧政府推動計畫」（2017-2020年），是推動政府數位轉型的第一步，主計總處在接軌智慧政府的發展方面，主責建置推廣共用性經費結報系統，經費核銷從人工紙本作業轉型到全程電子化及數位檔案管理，開創政府機關經費核銷數位轉型新階段。

為深化智慧政府推動成效，行政院於2020年再規劃「服務型智慧政府2.0推動計畫」（2021-2025年），期望於未來5年內逐步落實政府數位轉型相關工作，持續深化智慧政府各項作為，以心擁抱數位、以民為本為願景，展現未來我國推動智慧政府之決心。

## 肆、主計數位轉型契機

### 一、業務驅動需求

因應全球疫後出現「零接觸經濟」之新常態，在資通訊

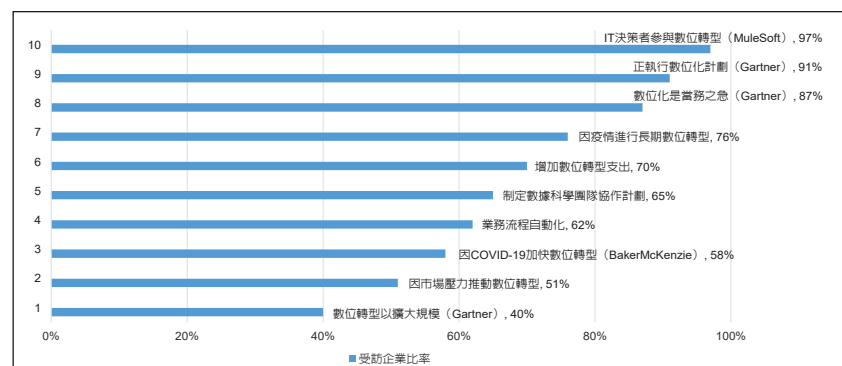
應用方面，有關雲端資源及行動化服務等，皆是我們持續精進之方向，2020年主計總處為防疫需要，整備分區辦公及居家辦公所需資通訊設施，如：視訊會議、雲端服務等，及時協助同仁遠距辦公業務不中斷；又推動經費結報全程電子化作業，建構線上傳簽流程及數位檔案管理，亦是零接觸之應用典範。未來搭配各項主計資訊系統逐步移轉至雲端，提供跨平台與行動化服務，透過業務驅動需求之推力下，數位化工作將持續精進與提升，帶給大家更有效率及便利的工作環境。

### 二、數位化契機

綜整2020數位轉型統計數字顯示（附圖），其中IT決策者參與數位轉型達97%，數位化是當務之急、正執行數位化計劃之企業約近90%；可見數位轉型已是時勢所趨，業務數位化是提升政府服務品質之要素，主計人員應抓緊疫情帶來的數位化契機，思考如何利用數位化工具的便利性，解決公務處理過程中存在的不方便性，進而提升工作效率與品質。

主計總處亦應掌握此數位轉型的契機，從需求面重新思考主計數位發展，將以主計人員需求為核心，制定整合的數

附圖 2020年數位轉型統計



資料來源：作者參考 digital-adoption.com 資料繪製。

## 專題

位化策略，持續發展創新優質數位服務，並將所有數位服務整合到單一平台，提供主計人員一站式的整合性數位服務，未來期以資料驅動服務變革轉型，建構以資料為基礎的數位治理。

由於數位化會帶動工作模式的更新與轉變，因此未來將協助主計人員培養數位技能，使每位主計人員都能善用資訊技術及數位工具，解決問題與完成複雜的工作任務，發揮主計職能。

### 三、數位化思維

就主計業務而言，包括預算、會計、統計調查等各項業務，期待主計人員一起打開心界並集思廣益，跨足智慧政府範疇，共同思考如何驅動數位轉型，例如利用大數據分析、人工智慧（AI）、區塊鏈、行動化工具及雲端資源，提供更友善的服務及體驗、決策支援資訊等，以快速因應多變的時代。因此主計人員的數位化思

維是個開端，如何探究運用大數據、人工智慧之新興科技，進行預算籌編、執行與考核等之可行性，或以線上審核取代實地查核作業，減少人員舟車勞頓辛苦及避免近距離接觸風險；透過對話機器人協助問題諮詢，紓解人員諮詢之瓶頸，進而提升服務滿意度等，均是可以轉型前進的方向。

### 伍、結語

數位科技進展日新月異，但自動化與智慧化不是取代人力，人與機器的關係從競合到整合，人機協作會是最終的發展方向；未來人力需求並不會降低，而是需要的人才領域不同。觀察主計總處之經費結報系統建置推廣至今已經有 200 多個機關使用，雖在建置初期有些機關躊躇不前，對於參與試辦或導入使用有所疑慮，但經歷這段時間以來，因為試辦機關的共同參與及付出，使得政府機關經費核銷全程電子化作業已成形，並逐漸顯現出數

位轉型之初步成效。因此面對數位轉型，我們應卸下心防擁抱數位科技，讓業務與科技的相輔相成，將會為我們創造新價值，共創敏捷的工作模式，迎接雙贏的智慧主計。

### 參考文獻

1. 陳怡如（2019），淺談 OECD 數位轉型評估衡量行動方案。
2. 鄭惠之（2019），積極面對數位轉型，會計研究月刊，409 期，11 頁。
3. 辜樹仁（2020），疫情催促，企業轉型速度快十年，天下雜誌，713 期，78 頁。
4. 行政院（2020），服務型智慧政府 2.0 推動計畫，110 年至 114 年。
5. 歐宜佩、陳信宏（2018），近期數位轉型發展趨勢之觀察。❖