



 2022資策會價值手冊

INSTITUTE FOR INFORMATION INDUSTRY  
VALUATION MANUAL

DIGITAL TRANSFORMATION ENABLER



“

海上工作充滿許多的未知數，但有一群人始終堅守崗位，他們是引領船隻進出港口的重要指揮官——「引水人」！

”

### 資策會扮演臺灣數位轉型「引水人」 帶領產業前行

「引水人」不需要親自開船，卻要擁有專業的航海技術，及深厚的跨域知識，除了要具備機械專業、地理知識以外，更要熟悉各式船隻特性，並隨時知道天候與洋流資訊，才能在快速變化的水域掌握狀況、成功領港。

在數位轉型的大海中，若企業是乘風破浪的船長，那麼資策會就如同「引水人」，在複雜的水路中為船隻指引方向。資策會以2025年為目標，啟動3年的中期組織轉型，秉持過去逾40年來累積的技術專業與顧問知能，將逐步降低親自參與業務的比例，朝向第三方角色邁進，以在推動臺灣資訊產業轉型的過程中，成為激發創新、制定產業秩序的領路人。

## 啟動「2025轉型計畫」！ 拋開「與民爭利」包袱 強化第三方角色 帶領產業升級轉型

財團法人資訊工業策進會（資策會）自1979年成立至今，伴隨臺灣社會走過資訊軟體產業的變革，逐步建立產業能量，而自2019年現任執行長卓政宏接手以來，將資策會定位「數位轉型的化育者」（Digital Transformation Enabler）發揚光大，協助臺灣各行各業數位轉型，並孕有足夠的能量與國際市場競爭。

### 與業界合作數位轉型 帶動創新

觀察近年來資策會進行的數位轉型實際案例，或許可以找到更清楚的脈絡。例如，為杜絕不實訊息廣傳引起社會大眾恐慌，團隊運用數位信任鑑識技術，與台灣事實查核中心（TFC）共同開發出不實訊息快篩平台「謠言捕手」，短短五個多月，便幫助查核人員觀測追蹤超過兩萬種網路訊息，杜絕超過三百種謠言傳播，讓疫情謠言漫天擴散時，民眾就算接收到不實訊息也不會因此恐慌。

另外，醫療影像與雲端醫療平台解決方案提供之廠商－「商之器」與資策會密切合作，開啟一連串以AI進行數位轉型商品開發之路，帶動醫療創新。其中，資策會團隊將20萬張醫療影像透過深度學習方式，訓練出專為東方女性的AI模型「乳房病變AI偵測技術」，於5秒內偵測出乳房X光中主要的乳癌前期病變區域，準確度達95%以上。當疫情爆發時，更加深醫療影像服務環節，AI智慧輔助判讀系統、電子病歷等多元化影像服務，並成功擴展到美國、日本、東南亞以及中國大陸。

## 40年老店革新 拋開「與民爭利」包袱，強化第三方量能

將鏡頭拉回1979年，當時，臺灣的產業能量尚未建立起來，在時任行政院政務委員李國鼎先生帶領之下，經濟部與民間企業共同成立資策會，成為臺灣資訊產業變革的重要推手。

40餘年來，資策會承攬許多案子，累積厚實的產業與技術能量，然而，國家級研發法人的定位卻也因此逐漸失焦，讓資策會常被外界批評「與民爭利」、「與業界打架」。

2019年，由卓政宏執行長接手以來，正式啟動改革，首先針對同仁進行價值溝通。「當價值相同的時候，大家的選擇才會相同，也才能邁向終極目標。」卓執行長說明，資策會的定位是「數位轉型的化育者」，「既然是『化育者』，那就不是親手去做，而是賦予（業者）能力，是顧問的角色。」

2022年，資策會更啟動2025年轉型目標（Transformation 2025, 簡稱「TR25」），以四大主軸（軟體技術、資安產業、數位經濟、數位轉型）為核心，透過部分組織調整，新設立2大研究院（數位轉型研究院、軟體技術研究院），從內部治理、業務模式到組織架構全面轉型，期盼藉此帶領資策會回到財團法人設立的初衷，以獨立第三方角色，站在產業的制高點，為臺灣軟體資訊產業指引方向。



圖1/  
TR25推動核心架構

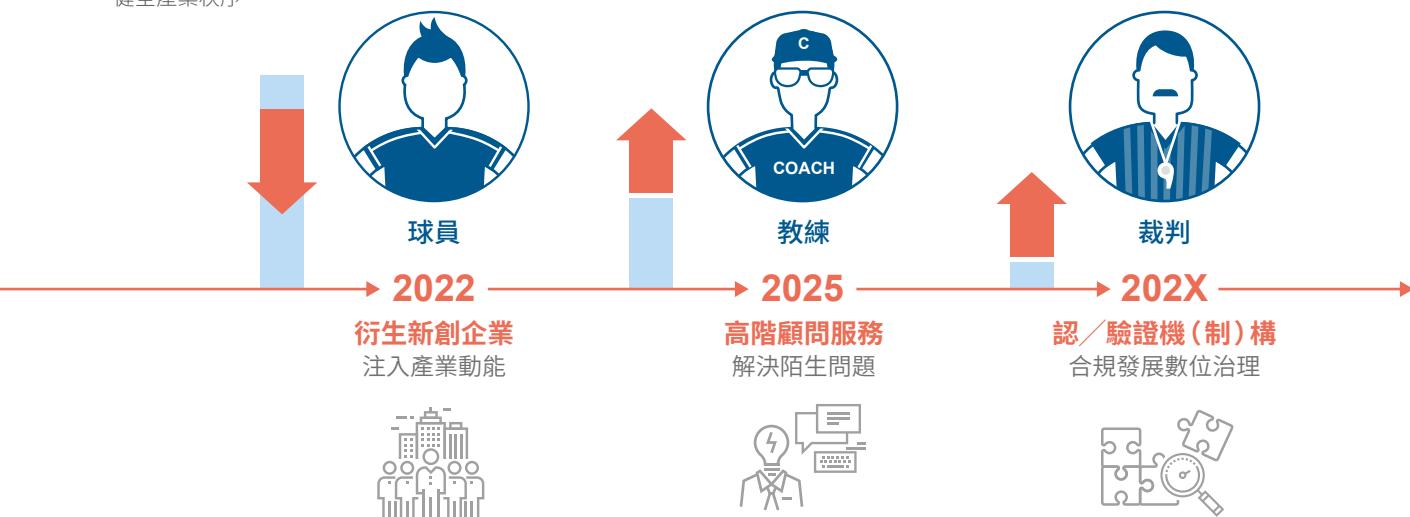
## 供需雙方需求永遠對不上 臺灣資訊產業沉痾

數位軟體技術日新月異，而臺灣許多業者目前碰到的問題是，當企業需要購買資訊軟體系統時，常常連需求都搞不清楚，更不用說開出正確的規格。因此，當甲方（需求方）與乙方（供給方）的資訊對不起來，最後只能陷入比價的惡性循環，對整體產業的發展與競爭力只有壞處、沒有好處。

此次啟動轉型的最大重點，就是應逐漸降低資策會承攬業務的角色，憑藉過往所累積的專業技術及豐富的產業資源，扮演好第三方的角色，幫助臺灣產業在發展數位科技時，能有更全面的參考方向與依據。

長遠來說，資策會更企盼可以為所有的軟體與創新技術做一定程度的分析與評鑑，同時，新科技來得快又急，資策會也應站在獨立智庫的角色，協助政府建立法規、驗證機制，健全臺灣軟體產業秩序，並創造良性競爭。

圖2/  
發展第三方服務，  
健全產業秩序



## 耗時3年進行內部「價值溝通」 打底完成、預備轉型

自2019年至2021年3年時間，卓政宏執行長與多數同仁已有共識，接案時不再單純以獲利與財務目標為最大考量，而是思考案件執行下來，可為臺灣產業帶來哪些幫助。

2022年資策會正式啟動為期3年的「TR25」轉型計畫，透過梳理不同部門的角色定位，將強化獨立法人的角色，期盼在數位轉型的過程中，帶動臺灣產業一起度過「數位創新」、「數位調適」、「數位轉型」的三大階段。

首先，資策會過去如同「球員」自己下場打球，接受顧客委託契約。現在要逐漸轉型為「教練」，包括依據需求規格引進資服與軟體業者的解決方案，並協助進度管理，同時也培育公協會等法人有能力服務供需雙方。長遠來說，資策會期望建立專業領域認證標準與審核機制，幫助產業轉型。

第二，在進行業務規劃時，資策會也將逐漸摒棄「獲利至上」的目標，拋開既有以財務指標為第一的業務思維，以「帶動國家產業進步」作為發展業務時的優先考量。資策會在轉型期間所需新的投入與資源，確實恐對財務造成影響，但這是轉型必經的「陣痛期」，在其中培養專業顧問的能量以及產業的影響力，才是永續經營的重要關鍵。

## 四大主軸×兩個新研究院 睽違21年首度改組

資策會啟動轉型，首先在組織架構上進行調整。四大主軸包括數位經濟、數位轉型、軟體技術、資安產業；兩大研究院包括「數位轉型研究院」、「軟體技術研究院」，由楊仁達副執行長督導。另外，其他單位如數位教育研究所、產業情報研究所、資安科技研究所、科技法律研究所、幕僚單位，則由蕭博仁副執行長督導。

資策會亦成立「數位轉型學堂」，培養出第一線精兵，在不同領域幫助企業、政府進行數位轉型；「找到問題、建立出解決問題的方法，再用數位科技助產業提升競爭力，這是資策會第一步幫助產業數位轉型的方法。」



數位轉型學堂

## 數位轉型研究院深耕「顧問事業」、軟體技術研究院聚焦「厚創新」技術研發

「TR25」轉型計畫啟動後，新設立的「數位轉型研究院」將深耕顧問事業，在組織上，收納原先的數位服務創新研究所、數位轉型研究所、智慧系統研究所、地方創生服務處、國際處、金融科技中心、台日中心等單位，以過去輔導產業經驗為基礎，從中發掘各領域不同的「數位調適」議題，最後彙整成跨產業通用的方法論。

「軟體技術研究院」亦收納原先的數位服務創新研究所、數位轉型研究所、智慧系統研究所部分核心技術研發團隊，聚焦於「厚創新」技術的研發，此舉則是避免零碎的研究，而從更宏觀前瞻的角度，探討臺灣產業未來需要的創新軟體技術。

「厚創新」的研究，或許不是市場現在馬上要使用的技術，但卻是未來5至10年、甚至更久以後，臺灣產業所需之技術。主軸式的軟體技術研究，將成為資策會發展第三方獨立認證機構的能量之一，亦是帶動臺灣產業數位轉型時重要的技術後援。

### 四大主軸為根基 業務環環相扣

「數位經濟」、「資安產業」、「軟體技術」、「數位轉型」等四大主軸，與兩大研究院所負責研發前瞻技術與商業模式、及其他研究所負責的智庫顧問、產業服務、人才培育創新服務環環相扣。

數位經濟為產業未來發展依據，資安產業則為軟體產業的根基，與軟體技術、數位轉型相輔相成。資策會奠基在此四大主軸上，積極發展前瞻性的研究，預先研究對未來生活及商業模式可能帶來重大影響之議題。同時，資策會也將拉高研究層級，減少一對一機構的扶植，專注於帶動整體產業與國家發展的業務為主。

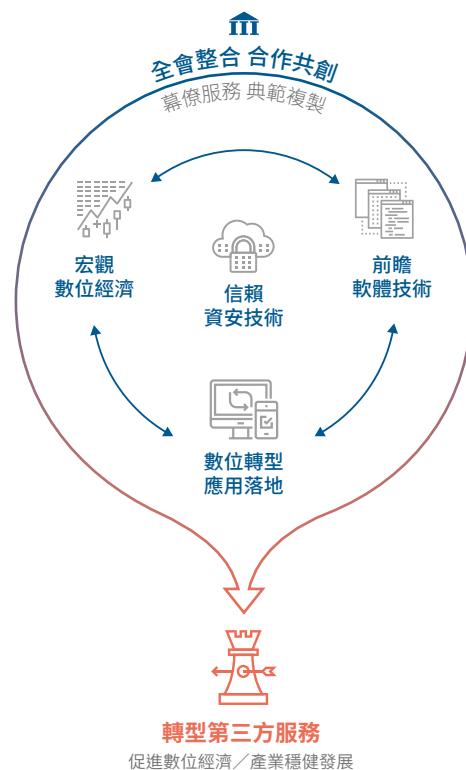


圖3/  
一站式整合服務，建構數位創新生態



若將轉型計畫分成短、中、長期的目標來看，短期目標是要擴散資策會帶動數位轉型的影響力；中期則是扮演好第三方的角色，以健全產業秩序；長期目標則是期盼資策會能在臺灣數位科技的藍圖中，扮演帶動產業前行的領導者。

### 轉型之前 內部治理先行

組織轉型需從內部治理先著手，在調整架構之前，結構改變先行。結構改變可分兩層面來看，一是價值觀的改變，二是遊戲規則（獎懲機制）的改變，如此同樣的問題才能保證不會再發生。

「TR25」轉型計畫中，在內部治理機制設計原則上，首先要重新審視內部稽核與誠信經營等機制，最高原則是維持資策會擔任第三方角色的獨立性及公正性，確保資訊透明與利益迴避。

在獎懲機制上，資策會未來也將國際獨立智庫薪資水平納入核薪標準之一，藉以吸引菁英人才。此外，在同仁自主管考方面，將以自主調查取代原有的KPI管考機制。

資策會更特別設立專責窗口，針對直接利害關係人進行溝通、同時亦對間接利害關係人進行宣傳；並且於監管機關要求之前，參考國內外機制，主動向利害關係人揭露調查結果，充分提供內部治理訊息，維持資訊透明。

### 盼成為產業數位轉型的化育者 臺灣資訊軟體業「引水人」

新興科技變化快速，臺灣需跟上世界的腳步，才能有足夠競爭力因應不同的挑戰。而面對未知的世界、解決未知的問題，資策會作為臺灣資訊軟體產業數位化的重要推手，更是當仁不讓，一肩扛起「數位轉型的化育者」角色，以產業的「引水人」為己任，帶領臺灣在數位領域上，定義新秩序、開創新局面、接軌全世界。

# Data- Driven

## 資料驅動轉型— 資料素養、資料信任、資料智慧

### 數位轉型須與良好的資料治理並進

在數位化時代，資料成為極具價值的資產。製造、金融、醫療保健和其他行業領域越來越以資料為中心，依靠大量資料開展業務，形成數位生態系。然而資料快速增加，也考驗著組織管理龐大資料量的能力。

良好的資料治理是成功推動組織數位轉型的關鍵，一來幫助組織使用資料來解決問題及發掘潛在的商業機會，為社會和所有的利益相關者帶來更好的結果；再者，透過有效治理來降低使用資料相關風險，並解決資料權利不對稱和參與者之間的利益衝突。

資策會以「數位轉型的化育者」為定位，延續去年提出社會數位轉型三部曲之後，深感資料對數位轉型和驅動創新的重要性越來越高。今年更力促資料治理和數位轉型銜接對話，希望以第三方角色協助社會正確理解資料和使用資料，傳遞社會應關注資料素養、資料信任及資料智慧三個重要面向，以成功實現資料驅動轉型。



## 「資料素養」奠基石

組織因數位轉型而不斷產生和蒐集資料，但蒐集資料不代表理解資料。根據調查，近九成的高階主管期望員工利用資料來形成決策，但有四分之三的員工面對處理和使用資料時感到不知所措。顯見員工對資料的理解，及將資料有效轉化為有用資訊之間存在落差。

簡單來說，資料素養是與資料互動的能力，是社會大眾、企業以及政府未來最需要的技能。就企業而言，要培訓員工具備資料技能，必須先讓員工看到使用資料帶來的價值，例如使用資料建立更好的預測方法，可以將利潤提高多少百分比。一旦員工看到資料分析的價值，將提高其使用資料的意願，激勵提升自己的資料技能。



Data Literacy



Data Trust

## 「資料信任」利共享

資料共享可以創造更高的資料價值，信任是資料流通共享的基礎。資料蒐集者和提供者之間的信任，對於成功建立資料生態系至關重要，例如Alphabet（Google 母公司）的Sidewalk Labs最後終止加拿大多倫多智慧城市計畫，其問題便在於該計畫未能解決如何在具有大量資料蒐集的環境中增加居民的信任，甚至沒有提供居民可以退出某些資料蒐集活動的選擇。

建立合法蒐集、使用和共享資料的方式來促進信任，更需要解決潛在的權利不對稱問題。特別是個人資料，讓個人有權決定是否分享、如何分享關於自己的資料。例如MIDATA是一個非營利的健康資料合作社，其建立參與式資料治理模式，讓民眾控制自己的健康資料的權利，以民主和保護隱私的方式促進資料信任，實現資料共享，加速醫療保健領域的研究創新。

## 「資料智慧」創價值

隨著資料加速且大量的產生，資料治理必須從合規推進到幫助組織快速有效地理解大量資料，並擴展資料可視化。資料智慧是資料治理的終極目標，幫助組織將原始資料轉化為信賴且可用的資料，使每個人都容易找到他們需要的資料，從而使用資料來解決問題。

例如美國跨國製藥公司Eli Lilly透過建立可信賴、智慧化的資料市集，讓每個員工花更少的時間取用、管理和理解來自整個企業散落各國家、地區的任何類型資料。該公司利用資料智慧實現資料民主化，強化臨床研究和新藥開發的業務。美國加州Moulton Niguel水區（MNWD）聯合全州公用事業，共同建立加州資料合作社，提高資料可視化，使水資源管理人員使用資料來提升該地區用水效率，精準預測用水，改善當地水資源的永續發展。

總言之，資料治理須在保護資料安全、隱私的前提下，促進資料流通共享，創造更多的資料創新應用，為經濟和社會帶來正面效益。資策會所提出的資料素養、資料信任和資料智慧正呼應其精神，除了傳遞資料治理的重要性和價值之外，更將以第三方服務來推動利益相關者合作，共同促進整個社會的資料技能養成、完備資料使用的環境，以及彌補研發技術缺口等，從而改善參與者之間權力不對稱及面臨的挑戰，持續推動社會數位轉型。



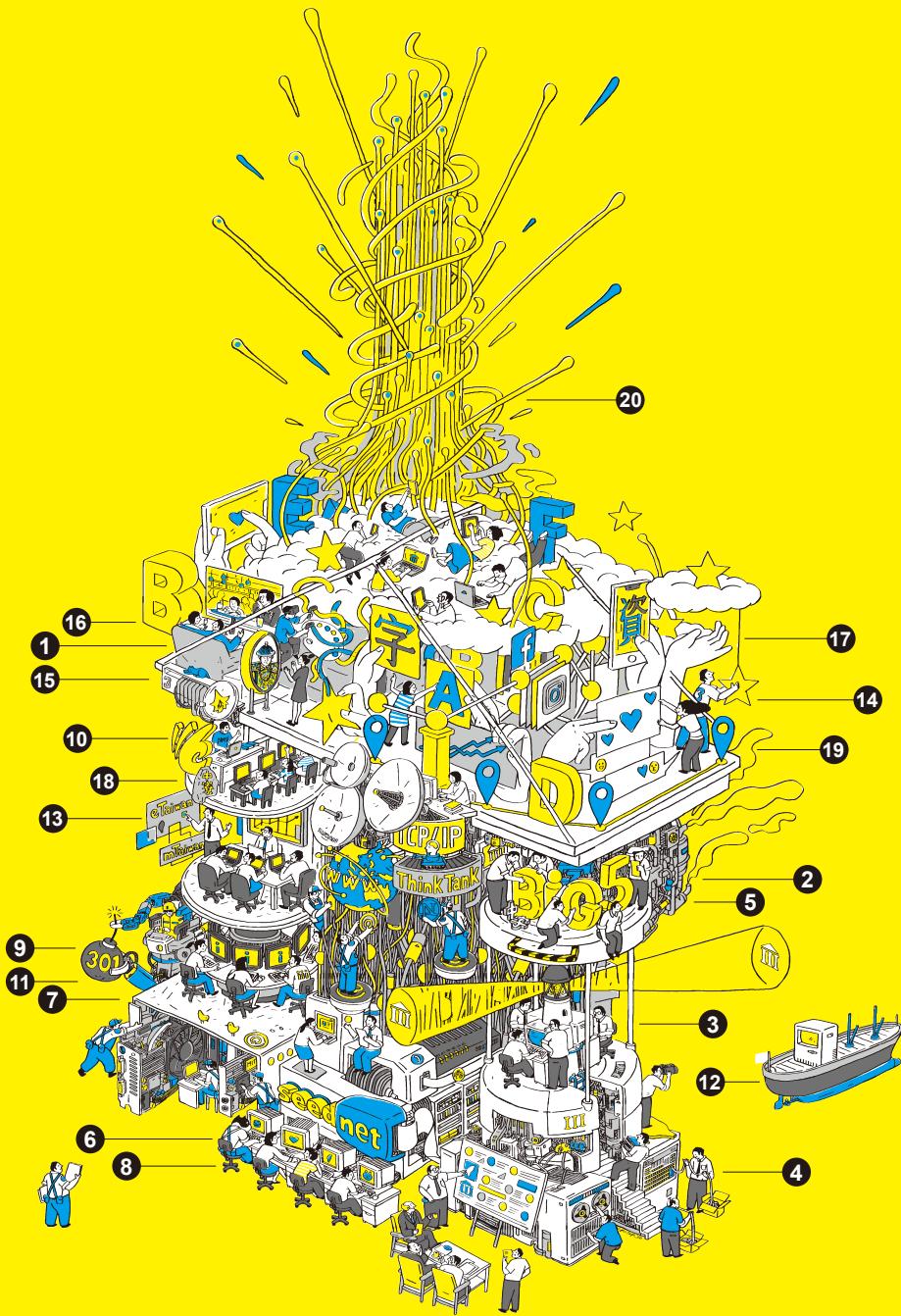
Data Intelligence



Institute for Information Industry,  
The "Pilot" of Taiwan's Digital Transformation

資策會·臺灣數位轉型「引路人」





1. 擘劃我國資訊工業發展藍圖
2. 開啟電腦中文化時代
3. 打造台灣資訊品牌
4. 培養台灣資訊人才
5. 開創產業顧問服務
6. 提升網路基礎建設
7. E化政府系統
8. 普及網路應用人口
9. 建構資訊法案制度
10. 縮減城鄉數位落差
11. 推動數位內容
12. 推動數位科技外交
13. 策進 e-Taiwan / m-Taiwan
14. 精進5G智慧科技創新應用
15. 支援文創與設計產業奠基
16. 培育創新創業新動能
17. 擔任數位國家智庫
18. 活化原鄉無線寬頻環境
19. 協助產業拓展商機並強化資安防護
20. 數位轉型的化育者







 **財團法人資訊工業策進會**  
INSTITUTE FOR INFORMATION INDUSTRY

地 址：106台北市大安區和平東路二段106號11樓  
電 話：886-2-6631-8168 傳真：886-2-2737-7113  
中文官網：[www.iii.org.tw](http://www.iii.org.tw) 英文官網：[web.iii.org.tw](http://web.iii.org.tw)  
資策會Facebook粉絲專頁：[www.facebook.com/III.org.tw](http://www.facebook.com/III.org.tw)  
資策會DxBAR數位轉型吧：[www.youtube.com/weloveIII](http://www.youtube.com/weloveIII)



中文官網



英文官網