2023資策會價值手冊

INSTITUTE FOR INFORMATION INDUSTRY
VALUATION MANUAL

DIGITAL TRANSFORMATION ENABLER

執行長的話

2022年因應外在環境的遽變，資策會聚焦朝第三方服務的機構發展，以產業的大腦賦能其轉型；2023年除持續強化第三方服務能量外，攜手利害關係人及夥伴在數位轉型的推動、技術的開發應用與擴散落地、國際獲獎的肯定，及重要芻議的倡議建言等，都獲得了豐碩的成果。

新興數位科技正實現著一切可能，也讓企業轉型與永續之路充滿了諸多挑戰。一路以來，資策會從產業的需求出發，展開各面向的任務，發掘出許多數位環境的議題，包含社會數位轉型、資料治理、數位信任…等，期能率先預測關鍵挑戰，引領產業突破前行，共創產業新的價值。

資策會成立40多年，仍以策進資訊工業的初衷，站在前瞻與宏觀的高度，從Innovation Agent的角度思考，持續強化第三方服務的能量，成為產業創新的助力；並運用數位科技與夥伴協作，跟隨全球淨零碳排和ESG（環境、社會、治理）的發展，協助產業實現數位和淨零的雙軸轉型，打造更安全、永續、可信任的數位社會。

資策會『雙軸轉型』將持續帶領產業，一同朝永續發展的目標邁進。

TR25
TRANSFORMATION
2025

第三方服務結合數位轉型
資策會助產業共創數位生態系

2022年，資策會執行長卓政宏在董事會的支持下，全面展開組織轉型，並訂定2025年中期目標，強化第三方機構的服務能量，協助產業數位轉型，跳脫乙方思維、拉高服務層次，希望藉此回歸「策進資訊工業」的初衷，帶領產業轉型共榮。肩負起「賦能產業轉型」及「健全產業秩序」的組織責任，包含：（1）發展新興科技，引領數位科技共創生態系、（2）全面剖析數位趨勢，以法人智庫的角色引導政策法規面及人才培育的倡議、（3）透過方法論或顧問服務，為產業界引路，提供轉型服務，擴大產業價值、（4）鼓勵資策會內部優秀團隊成立新創公司，拋磚引玉擴散技術能量，驅動產業動能、（5）朝第三方引證機構為核心任務，健全信任環境。

事實上，在這一波轉型過程中，2022年資策會已召開超過30場內部溝通會議，直接與資策會逾2,000位內部同仁進行面對面的溝通交流，企盼能夠開啟真誠且無距離的溝通管理，進而建立組織文化，齊心與同仁們面對接下來的任務。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。

據此，資策會啟動了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，從內部治理、業務模式到組織架構全面轉型，藉此帶領資策會聚焦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。

首先，簡單來說，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驗證標準與審核機制，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」的目標，拋開既有以財務指標為優先的業務思維，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。

圖1／
發展第三方服務，健全產業秩序

四大主軸 X 兩個新研究院 資策會睽違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。

數位轉型學堂

資策會亦成立「數位轉型學堂」（ACE School），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數位轉型的方法。」

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，探討未來臺灣產業需要的創新軟體技術。

圖2／
四主軸奠立根基，引領產業發展

「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5～10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驗證機構的能量之一，亦會是帶動臺灣產業數位轉型時重要的技術後援。

而資策會扮演的第三方角色主要有兩大類，一類是從專業的角度，媒合各方資源、建構數位生態、發展數位經濟商模；另一類，則是發展公正的第三方檢測認驗證機制。

專業第三方 落實數位轉型 建構數位生態系

數位轉型過去都是從單一個點出發、為單一廠商解決問題，但深入研究後，往往會發現可能是整體產業結構上需要全面改善或轉型，如此一來，涉及的層面就會變得又廣又深，每個人、每間公司、甚至每個產業別，對數位轉型都有各自的解讀和想像，資策會做的數位轉型是來真的！希望從整個有牽連的產業生態面著手，才能徹底解決各自的痛點！過去幾年數位轉型的輔導實務經驗中，在文化科技產業、運動科技產業及能源產業等，已有初步的成果，希望能夠創造新型態的商業模式，奠定產業生態圈在數位經濟層面的穩健發展。

打造臺灣米其林 形成「數位信任治理生態」

第三方認驗證的機制，是為了確保品質與安全，類似米其林認驗證的角色。當企業發展到一定的成熟度後，要能夠走出國際，就必須要符合國際間的標準、甚至需要有開發單位先制定標準，身為財團法人的資策會更是當仁不讓，是擔任這個角色最佳人選。以軟體採購為例，資策會扮演第三方的中立專業角色，提供了一套檢測的驗證機制，讓企業產品符合標準，將雲端品質測試納入驗收的參考條件，不再只是低價取勝；此外，更引進了國際資安標準，取得國際工控資安驗證，成功轉型為第三方資安檢驗測機構；也已啟動CBPR個資認驗證服務，為企業立足國際做準備。

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）的改變，如此同樣的問題才能保證不會再發生。

圖3／
一站式整合服務，建構數位創新生態

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。

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。

共創數位生態系 發展可信任的臺灣資訊社會

這一路來，資策會從產業的需求出發，展開各面向的任務，發掘出許多數位環境的議題。尤其是全球關注的ChatGPT，使得生成式AI技術倍受矚目，為此，資策會2023年特別針對AI治理指引、AI社會信任、數位調適等議題深入探討，企盼能夠以數位信任為基礎，善用科技的發展，與產業界並肩前行，在轉型第三方服務的過程中，與各界共創數位生態系！

Digital Ecosystem

資策會倡議數位信任治理，攜手各界共創數位生態系

> 數位轉型帶來產業升級與創新，同時也對產業環境、傳輸安全、社會倫理與法治等層面產生衝擊。為了協助企業穩健邁向數轉升級，資策會持續提出數位信任治理等倡議，呼籲社會各界攜手共同面對資訊安全、AI發展與社會調適等挑戰，共同打造可信任且透明安全的數位生態系。

數位科技時代，國與國之間的網路藩籬逐漸消失，不論是跨境電商、國際貿易、全球供應鏈韌性，乃至各領域間的跨境數據平台交換都有越來越密切的趨勢。而在臺灣本土境內因應物聯網及AI人工智慧科技的快速發展，各種裝置聯網與數據交換的情境也越來越頻繁，衍生出個人資料、生成式AI、開放資料共享與隱私權等數位信任議題。

資策會的智庫團隊觀察到此波數位轉型所帶來的挑戰，參酌國際趨勢及臺灣產業生態，在資策會發展的第44週年提出倡議，希望臺灣各界能共同重視數位科技產業的資訊安全、透明性，與社會倫理的轉變，呼籲各界能開始思考相關議題，提出更好的解決方案，攜手共創數位生態系。

發布AI指引 促進普世價值

為使各界能夠凝聚共識，共同面對臺灣未來十年的數位建設發展，資策會2023年8月舉辦之「數位信任治理生態」論壇，為「III Plus」系列活動揭開序幕，並發布「生成式AI導入指引—企業應具備的AI素養」，提供業界參考，使未來企業在開發與使用生成式AI時，能夠有所依循，謹慎兼顧到社會倫理與減少科技造成的歧視，並能真正將AI科技用於增進人類福祉等普世價值。

此次論壇針對「建構安全、合規、友善的數位基礎環境」與「打造可靠、負責、信任的數位產業生態」等議題深入探討，從法制面的完善來因應AI所帶來的衝擊，並探討如何與AI化敵為友的可能性，讓數位信任成為數位生態系的全新DNA，引領產業前行。

資策會於8月1日舉辦之「數位信任治理生態」論壇，邀請產官學研各界嘉賓共同探討數位信任議題，圖為行政院副院長鄭文燦（前排左5）、資策會董事長李世光（前排左4）、資策會執行長卓政宏（前排右5）與公協會及各界貴賓合影。

共創數位生態系 展現臺灣獨有價值

資策會執行長卓政宏及論壇與會專家學者都認為「信任」是推動數位化社會發展的基石，也是推動產業數位升級的最大公約數。產業界若能具備共識，在數位科技發展及應用的同時，能夠兼顧數位環境的安全，考量到數位足跡互動關係的建立、社會規範調適與企業治理的因應，便可以打造可信任且完善的數位生態系。

幸運的是，臺灣社會擁有前瞻包容的基礎環境、創新靈活的人才與強大健全的供應鏈，這些優勢的條件將可為臺灣的數位產業發展提供強大的支持，讓臺灣順利銜接產業轉型升級，並在國際舞台上展現獨特的價值。

數位信任
治理生態論壇
當日影片

推動ESG永續發展 善盡公民責任

面對全球氣候變遷加劇，加上各國對淨零碳排的政策勢在必行，企業須將ESG（Environment, Social, Governance；環境、社會、治理）作為企業營運與風險考量。為此，資策會除會內已積極推動健全公司治理、發展卓越人才與打造友善環境等ESG永續目標，近年也積極參與國際化標準組織AFACT暨UN/CEFACT等計畫，成立「永續發展暨循環經濟工作小組」，提出企業碳盤查及氣候資訊揭露指引，協助產業進一步進行碳盤查及淨零減碳等綠色轉型，使我國企業能儘速實現數位及淨零雙軸轉型升級，為臺灣產業打下可長可久的穩固根基。

數位科技不僅能帶動產業發展，也能讓社會福祉更有力量。資策會長期關注原鄉學童、弱勢團體數位落差議題，每年與華碩文教基金會、臺灣IBM、全國電子等企業及在地大專院校資源協作，捐贈電腦至偏鄉、推動愛鄉資訊教育志工服務、推廣各類科技體驗活動等，落實數位平權。今年更是延伸綠色永續，首次攜手瑪利亞社會福利基金會，運用1,800個回收寶特瓶再製之紗線，編織為瑪利Young快樂襪，透過行動擴展數位影響力，鼓勵各界共同用科技獻愛，並善盡世界公民的責任，為全球的永續發展善盡一份心力。

AI時代科技人的武林大補帖——生成式AI導入指引

2022年底，生成式AI產品ChatGPT橫空出世，短短兩個月吸引全球上億活躍用戶使用。一時之間，網路上各種AI生成內容（AI Generated Content, AIGC）紛紛湧現。AI可以改變人類的工作流程與應用方式，帶來破壞式的創新，卻也可能對社會、環境或法治產生各種衝擊。例如，以生成式AI創造的內容，如何鑒別真偽？如何確保AI內容不被罪犯所把持，成為新興的犯罪工具？訓練AI模型所使用的資料，是否牽涉到他人的著作權、商標、專利或其他受法律保護的素材？科技人在使用新創技術進行研發時，如何確保開發過程符合AI倫理，並符合社會的法治與道德標準？以上都是企業發展AI時須納入的風險考量。

為協助企業降低導入應用生成式AI的進入門檻，建立產業標準，並提升臺灣企業的競爭優勢，資策會彙整產業意見及發展趨勢，於2023年8月發布「生成式AI導入指引—企業應具備的AI素養」，提供企業及公協會作為AI佈建的指引標準，企業可據以了解導入AI時的佈建及風險控管方法。資策會亦於同年11月公布「生成式AI輔助之軟體開發指引」，提供投入生成式AI的軟體開發者，掌握關鍵作法與解決方案。

「生成式AI導入指引—企業應具備的AI素養」手冊內包含「生成式AI發展趨勢」、「導入評估方向」、「風險管理」與「開發資源」四大內容，詳細介紹了產業趨勢、應用機會、導入評估方法、個案探討及AI的開發流程，也提供風險管理及相關的資源參考，是科技人發展生成式AI時，必不可少的大補帖。

由於AI技術領域牽涉廣泛，對社會影響深遠，資策會將持續協助政府及產業完善AI的技術面、法規面、人才培育與技術標準等規範，透過倡議及發布指引等作為，期盼喚起產業界重視AI科技帶來的挑戰，善盡科技人的本分，使企業在科技發展的同時，能夠兼顧社會倫理與產業創新，打造可信任的AI境界，善用AI來增進人類及社會福祉，建構更美好、透明與開放的AI數位新時代。

生成式AI導入指引—企業應具備的AI素養
生成式AI輔助之軟體開發指引

插畫 : CROTER

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

資策會歷史插畫
SINCE 1979

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　　英文官網：web.iii.org.tw
資策會Facebook粉絲專頁：www.facebook.com/III.org.tw
資策會DxBAR數位轉型吧：www.youtube.com/weloveIII

中文官網　　英文官網