

數位轉型建議

2021/3/31

egg

數位轉型過程需要集大家的力量，傾聽很重要，溝通教育也很重要。所以數位轉型的初步要先盤點每個人手上工作哪些可以數位化、自動化提出需求一起討論，養成數位的觀念，可以自動就千萬不要手動，可以數位的就不要紙本，可以不做的，當然就別做。

「無紙化」是進入數位時代的起手式，一個企業要企業轉型，也應該從無紙化做起，這是最基本的動作，會有一些陣痛、有一些聲音，但這是轉型必要過程，除非不做數位化，否則這是必經過程。無紙化動作是一種象徵、一種宣示，象徵要做改變，宣示接下來要做的就是改變，所以需要溝通、傾聽。

數位工具的應用是接著而來的議題，現行的數位工具如電子簽呈、公文、email、雲端、筆電、ipad、簡報等。這些軟硬體設備建設完成後，便可以開始真正數位化，發展大數據、AI、創新等甚至於行動辦公。武漢肺炎的展開了行動辦公、異地備援、在家辦公等議題，這些情境的基本功夫都在於數位化過程的基本動作。或與武漢肺炎可能快過了，但過了武漢，難道不會有下一站天津嗎？這次 COVID-19 安然過關，難保不會有 COVID-20 或 21。

最後是數位思維，當所有人都能接受「數位」概念後，所有的思維就要開始利用數位化，創新、改變了。

1 無紙化

3/29 去政大拜訪謝教授，因疫情關係，學校大門口旁開一個入口進入一間教室，裡面坐著 2 個行政人員來管制及登記出入人員，採實名登記制。當我們經過，行政人員要我們登記，指著桌面 QRcode，說現在「無紙化」，所以用自己的手機掃描登載資料，資料他們會保留 28 天。最後用掃描槍掃描我們的身分證，留下 ID 以供勾稽。

試想，若不是用自己的手機輸入個人資料，很熟悉的場景應該是行政人員桌上擺著一本登記簿，旁邊用鬆緊塑膠管牽著一支筆，我們一行 4 人排好隊輪流在登記簿上留下姓名、ID、電話，最後由行政人員拿著我們的身分證勾稽。再想，這潦草字跡的登記簿最後流向呢？28 天後會有人去銷毀嗎？究竟哪個場景比較先進呢？

1.1 開會資料

故事同樣發生在去政大，進到政大商學院，我們搭電梯到與謝教授相約的 709 會議室。一進門，教授問要不要用投影機，但我們還是把厚厚一疊紙張書面資料拿出來發。會議結束，教授們還是把厚厚一疊的資料還我們，要我們帶回來。我懷疑，一本 80 頁的書面資料，會議中根本沒有人讀過 10 頁以上；就這樣印了好幾本會議資料，還裝訂的漂漂亮亮的。

開會資料應該要改用無紙本資料，厚厚的一疊書面資料全部改用檔案，開會前電子檔案資料全發給與會人員，開會時主講人就用投影片播放，針對要講的重點簡單扼要顯現在簡報上就好，容易聚焦與討論，其餘不重要的細節與共識只在電子檔案留存，與會人員自己參照即可。

這樣的做法有效率，又清楚，每個人都容易掌握重點。若是一人一本厚厚的書面資料，主講者很難掌握與會聽眾，聽眾也很難跟上講者，這樣的會議容易發散，效率大大打了折扣。

剛才的故事最好的做法是，我方在前一天先將資料寄給教授們，開會當天帶著筆電去，若有投影機會大電視，直接播放，若沒有投影設備，只要用筆電秀出投影片給大家看，幾個人圍在筆電前討論就行了。

我發現，開會資料是浪費紙張最多的一個環節，特別是一場會議找一堆不是非常相干的人來一起開會，發一堆書面資料，這些資料沒有多少人會去看，尤其是不太相關部門，都是直接淪文垃圾。這真不是一個 ESG 企業該有的行為。(附帶一提，企業內 E 的重要工作不外乎減少紙的用量、垃圾分類、室內溫度，另外 G 就是員工權利等。)

公司應該規定開會全部「不准」提供紙本資料，開會前主辦單位應將檔案提供給與會人員，每個人手上要準備什麼自己決定，當然最好不要是紙本書面資料，可以是筆電、ipad、或手機就好，只要主講人有播放檔案，與會者根本不用帶東西與會。並且不提供杯水，要喝水自己帶。

1.2 公文

我發現公司已有電子公文系統，但卻不落實使用。簽核紀錄都是事後偽造補上的，中間也沒有各層級的程序過程，大家都還是紙本簽呈送來送去，也常發生紙本的附件與公文系統中的附件不同，造成行政管理處發錯檔案。這就是不落實電子公文的結果，改革失敗。

究其原因，每個人都說副總、總經理、董事長不願意用電子公文，所以無法在行內落實。真是如此嗎？

在我認為，就算副總不用電子公文，協理以下可以全部規定一律使用電子公文，等到簽呈流程進入副總時，由他的秘書印紙本給副總核章，依據紙本核章後再由秘書進入電子公文代為簽核，上傳紙本以為附件。

別忘了，現在反對電子公文的副總雖然有一天會退休，但公司會一直有副總的，現在的潛在副總候選人不習慣電子公文，將來他升上副總了，他的聲音還是很大，還是會反對的，這樣就永遠都改革不了了。

數位轉型是現在該做就做了，開放一段磨合過渡期來給大家適應，過了過渡期，就應該要就位，不要有預想的理由與藉口。或許現在有層峰反對，但至少劃一條線，以下開始實施，等反對的人退了，一切都就緒了。否則因就是果，果又會變因，無解的。

再來要考慮的是電子公文系統好不好用，這是傾聽的環節，數位轉型很重要的一環。

創簽出來的簽呈及附件假設共用了 10 張紙，會了 5 個部處，每個部處若都留影本，那就再用 50 張紙，二個月後，這 50 張紙的下落呢？

電子化公文除了少了紙張，也少了人力，不用請快遞遞交公文，也用不著公文夾。而且它歸檔本來就是數位，以後要查找、傳遞也容易。

1.3 Email

本行使用 email 的人、習慣實在少得可憐，這個現象根本就違反一家現代公司的生存現態，特別是金融或科技業。

行內竟然沒有可以查行員 email 的列表或地方，真是匪夷所思。這個現象就跟公司不提供分機給大家查一樣，我實在想不通這怎麼工作？製作一個通訊錄有那麼難嗎？為什麼大家都可以接受查不到某人的 email，是因此陽信人都不收發 email 的嗎！

Webmail 為何不開放給大家都可以使用，聽說只有經理人可以使用。如果要行動辦公或是帶著筆電要去會議室播放簡報，請問該怎麼將檔案「合法」載入筆電。Email 已有許多的安控措施了，沒必要只開放給經理人，通通開放才對。經辦絕對不會比經理人使用的場景還少，反而是經理人更不需要此功能才對。

Email 有個很好用的功能便是行事曆，開會通知只要用行事曆發，自然會帶進接收人的行事曆中，outlook 會在會前 10 分鐘提醒。

電子公文也是用 email 通知誰該簽核、進度到哪？若要推行數位化，一環扣一環，所有東西都是互相牽制或相輔相成的。

這個年代，就請別再用傳真了，改成 email。什麼開會通知單、讀書會、全行什麼有的沒有的通知之類的，可以不需要硬梆梆地都發正式公文，也可以直接發一封 email 給大

家知道就可以了。省下資源、放鬆心情，創造一個好的工作環境。

公文的收文者不一定要收受紙本公文，直接給 email，迅速又環保。在收文者休假期間甚至可以藉由 email 看到公文，不過這也要是收文者自願啦。

再者，現行本行員工 email 帳號為行編，email 是對外溝通的管道，若把我們的行編公告給外面的人有沒有不妥，我很懷疑，行編是行內許多系統的使用帳號。要不要取消用行編當 email 帳號的規定或重新讓行員自己可以取一個符合自己需求的帳號，也開始教育大家開始使用 email。從現在起，email 變成一個很重要又方便的溝通、資訊交流的管道。數位轉型過程中，溝通是很重要的一個環節，email 就是一個最重要的管道。

介在公文系統純官方制度與 email 較為軟性人際關係的溝通管道，看要不要建立一個介於中間的溝通平台，這可以部門與部門之間的「正式」往來，不涉及以「公司」為標的政策或發言，部門主管的權限內的政策或回覆平台。可稱為簡覆平台之類的。

1.4 通知單

開會通知單只要會議聯繫人聯絡好相關與會人員，直接發一封信給所有參加的人就好，為什麼要大費周章發正式公文。

會議記錄若要公布，只要固定在一個地方公告即可，也不需要正式發公文。

還有許多事其實都可以檢討流程，不要浪費許多資源與人力在處理毫無效率的事。

讀書會通知也是。

最後，為什麼部門開會要簽到，好吧！那就簽吧，但可不可以改成數位簽到，不要再用一張紙，我根本不相信那張紙回到人資，人資有任何用途。

2 工具

2.1 簡報

電視、投影機、筆電、iPad、無線網路、簡報筆、傳輸線。

如果員工的技能不足，就應該開設教育訓練課程。

2.2 行動裝置

簽到簽退系統、公文系統、webmail、視訊會議、無線網路等都要行動化。

3 數位思維

3.1 UI/UX

現行的內網亂七八糟，介面慘不忍睹，完全不符合 UI。內容更是毫無章法，每個系統都有自己的帳號、密碼，單一入口是很重要，每個人的入口網站隨著每個人的權限不一樣而有不一的功能。每個系統的樣子又都長得不一樣，甚至連最先進的瀏覽器都不支援，還規定要某個版本 IE。分類、規劃又都沒有一致的邏輯，破壞正常人的思維。

內網真應該好好整頓一下。邏輯不通、名字混亂、排版醜陋、訊息不正確、族繁不及備載。特別是 IE 不能運作的網頁或系統，該淘汰就淘汰，該升級就升級。介面上的使用當然要比照 UX 的概念，以使用者的角度去設計，而不是以設計者的角度。

官網、網銀因為是外部廠商製作，且有一定程度是抄來的，雖然有時間落差，但至少有一定的 UI，但 UX 卻完全不行。給消費者使用的工具，一定要很重視使用者體驗的環節。

3.2 自動化流程

手上的工作若是制式化產出，應該要想辦法改成自動化，程式、軟體、自動產生報表等來取代。

盤點每人手上工作，可以電腦自動產生的報表就由電腦按時在系統產生，不要手動加工，更不要加工完又印出來。完完全全浪費紙張。

3.3 無接觸

疫情的影響原因產生二大議題：行動辦公、無接觸服務。

行動辦公是趨勢，不受限於人事時地物，也是個人性的作法，特別是高科技業，爲了要吸引人才，時間、地點這些條件都開始模糊了。

接著是無接觸服務，除了疫情的影響，管制行動、封城這些特殊情況的景況在去年許多城市都發生過，這種不可抗力因素的發生機率是真實存在的，就看銀行怎麼準備了。

銀行業還有網銀加入市場產生的衝擊。消費者數位化的程度若是高過銀行所提供的服務，銀行自然就會被淘汰。

銀行、保險、證券、投信、產險等都有一樣的情形，一旦有疫情，誰有建立無接觸服務通道誰勝出。fintech 勢在必行的話，適者生存，不適者淘汰。

3.4 資料分析建立大數據團隊

資料要使用前有好大一段準備工作，包含商品盤點、資料整理、使用權限、表單建立、客群分類、貼標等。這些工作一系列做下來包含系統建立、人員培訓可能也要一年。

團隊的建立，不是一個人，這更是耗時。

3.5 數位行銷

客戶資料特別是聯絡資訊如手機、email 等，可能因為業務別不同，散落在不同主機，不利管控全行客戶資料。將來要行銷、訊息通知等使用日益重要，愈早加以整理對於加速數位化愈有利。

3.6 電子金融發展委員會

數位轉型所有議題都應在電子金融發展委員會分享、發展、展示。電子金融發展委員會是個很重要的平台，負責給高層金融科技的專題，組一群人發想、發展，對於要發展的技術更要負責將技術在行內溝通與推展。預算、簽核默默做就行了，但成果一定要大張旗鼓地在行內發表，專題、文章或文宣等。

所有技術、架構、應用都應該要普及。

AI、區塊鏈

