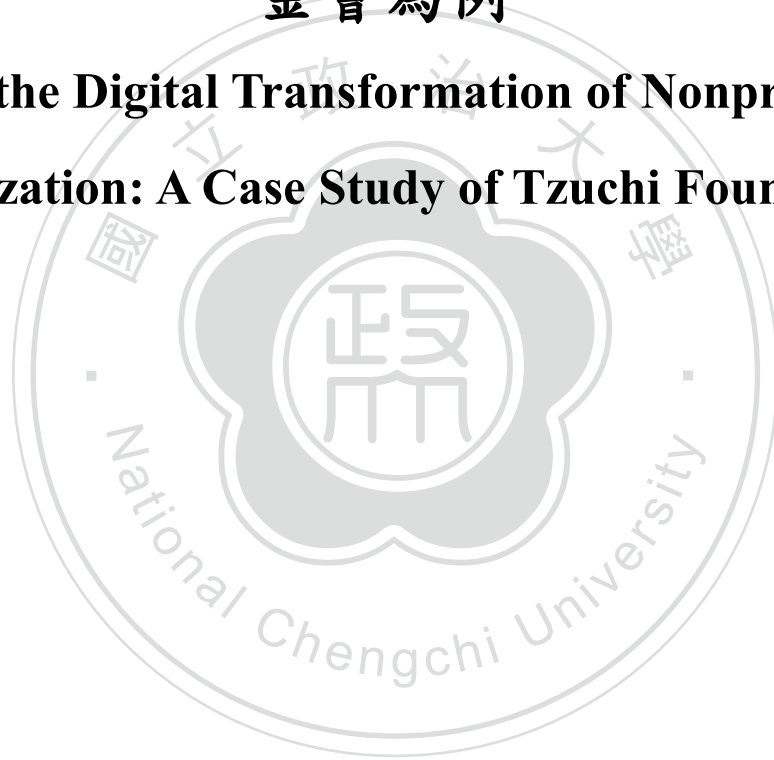


國立政治大學公共行政學系  
碩士學位論文

非營利組織的數位轉型探討-以慈濟基金會為例

**On the Digital Transformation of Nonprofit  
Organization: A Case Study of Tzuchi Foundation**



指導教授：江明修 博士  
研究生：陳德瑄 撰

中華民國一百一十一年一月



National Chengchi University  
Graduate Program in Public Administration  
Master Thesis

On the Digital Transformation of Nonprofit  
Organization: A Case Study of Tzuchi Foundation



Advisor: Dr. Min-Hsiu Chiang  
Graduate Student: De-Xuan Chen

January, 2022



## 謝辭

走到碩士生涯的最後一哩路，回頭望去這兩年半的生活，不禁讓我感嘆時間的快速飄移。如今，隨著這本論文的結束，也象徵著我即將離去這所學校。在這段時間中，有許許多多令人感到難以忘懷的事情，想當初碩一時，首次和系羽的學弟妹一同參與大公益，共同在賽場上一起努力的記憶。也有在河濱下與家琦、彭允、孟宏、俊瑋喝酒的畫面，當然還有與建廷一起在宿舍將孟宏灌醉的奇葩過程，這些點點滴滴在此時浮上了我心頭。

在這本論文中，需要特別感謝江明修老師給我的鼓勵，讓我得以順利的完成該論文的撰寫。同時，東益老師也給予了我相當多的協助，特別是在這本論文的剛開始規畫的初期，陪我一同討論論文未來的走向，使得此論文得以順利的成形，老師的課程也讓我進入非營利組織中實習，讓我慢慢走進這個需要「熱情與愛」的領域。最終，冠球老師也在論文中給予了寶貴的建議，讓這本論文真摯完美，得以呈現在讀者面前，同時冠球老師在兩年的研究案中給予了我們相當寶貴的經驗和想法，使得我們得以從懵懂無知的大學生升至有獨立思考的研究生。在論文以外，也非常感謝政大公行老師給我的課程訓練，沒有這些扎實的課程與思考，我難以完成學位論文的寫作，特別是朱斌好的量化研究，讓我反思研究所心態上的轉變，也讓我承受了研究所所該承擔的課程重量。

我也特別感謝在我碩士生涯中陪伴我的大家，特別是俊瑋，不僅一起打球、吃飯，還能夠分享生活上的點點滴滴；學弟妹中，怡婷、逸翔、偉宏、旻煒也是重要的夥伴，陪伴了兩年的過程。同學中兢吾、子弘、仲璿、惟棠的相處八卦。學長姐中，特別是妍甄的陪伴，讓我度過了研究所中最難度過的時段。

最終，我也要感謝我的媽媽、阿姨、爸爸、姨丈的支持，讓我在研究所階段能夠沒有後顧，能夠順利完成學業，對我來說，沒有你們就沒有這本論文產出。

德瑄

2022/1/21



# 摘要

由於資訊科技不斷的進步，許多組織都走向了數位轉型的道路，對於非營利組織來說，也面臨了這波數位潮流的影響。然而目前學術上並未有針對非營利組織的數位轉型進行探討，過去的研究也止於個案式的科技導入，未有針對整體的數位策略進行探討。本研究透過研究慈濟基金會的數位轉型，希望能夠以我國目前最大非營利組織的數位轉型過程，不僅能夠為其他非營利組織提供經驗上的參考，同時也期待在學術上，為非營利組織的數位轉型提供前導性的研究，望未來的研究者進行參考。

本研究首先針對數位轉型進行討論，目前在學術上，數位轉型的定義相當的模糊，但整體上來看，可以從「重視使用者體驗」和「增加對社會的影響力」兩種去判斷與過去單純只對組織內部的數位化不同，數位轉型是一個影響層次更大的面向。而在階段上，數位轉型也可分為三個階段，分別是數位化、數位優化與數位轉型三個階段，而本研究也由此去分析目前慈濟數位轉型的狀況，並進行論述和說明，最終希望能夠明白慈濟的數位面貌。同時本研究也以「策略管理」的角度，將慈濟的數位轉型區分成「總體策略」與「部門策略」，方便後續的研究探討，並免失去焦點。

最後可以發現目前慈濟基金會在數位轉型的方式上，以專案的方式進行，透過各部門的討論，共同去擬定彼此在數位轉型上的計畫。而在進度上，目前的慈濟基金會大致上處在數位優化的階段，同時也因為近期才開始執行數位轉型相關的子計畫，因此在數位轉型的成效上目前仍然無法評估。各處室的數位轉型的進度上，也因為組織文化的不同，而有著不同的情形，造成了各處室有著不同的問題。

整體來說，數位轉型對於非營利組織是一條未來必須要走的道路，特別是在未來的社會上，數位科技將會影響人們更多的生活層面，因此非營利組織需要去透過不同的方式去接軌數位轉型。而慈濟基金會的經驗，尚可以成為非營利組織一個未來參考的借鏡。

**【關鍵詞】：**慈濟基金會、數位轉型、策略管理、非營利組織





# Abstract

Due to the continuous advancement of information technology, many organizations have moved on the path of digital transformation. For non-profit organizations, they are also facing the impact of this wave of digital trends. However, there is currently no academic discussion on the digital transformation of non-profit organizations, and past research has only limited to case-based technology introduction, and there is no discussion on the overall digital strategy. This research studies the digital transformation of the tzuchi Foundation, hoping that the digital transformation process of my country's largest non-profit organization will not only provide empirical reference for other non-profit organizations, but also look forward to academically, for non-profit organizations. The digital transformation of the company provides leading research, and hopes that future researchers will refer to it.

This research first discusses digital transformation. At present, the definition of digital transformation is quite vague in academic terms, but on the whole, it can be judged from the two aspects of "emphasis on user experience" and "increasing influence on society". It only differs from the digitization within the organization, and digital transformation is an aspect that has a greater impact. In terms of stages, digital transformation can also be divided into three stages, namely digitization, digital optimization, and digital transformation. This study also analyzes the current status of tzuchi's digital transformation, and discusses and explains it. In the end, I hope to understand the digital face of tzuchi. At the same time, this research also divides tzuchi's digital transformation into "overall strategy" and "departmental strategy" from the perspective of "strategic management" to facilitate subsequent research and discussion without losing focus.

Finally, it can be found that the tzuchi Foundation's current digital transformation method is carried out in a project manner. Through discussions among various departments, they jointly formulate each other's digital transformation plans. In terms of progress, the current tzuchi Foundation is generally in the stage of digital optimization. At the same time, since the implementation of the sub-projects related to digital transformation has only recently begun, it is still impossible to evaluate the effectiveness of digital transformation. The progress of the digital transformation of each department is also different due to different organizational cultures, which has caused different problems in each department.

On the whole, digital transformation is a path that non-profit organizations must take in the future. Especially in the future society, digital technology will affect people in more aspects of life. Therefore, non-profit organizations need to go through different ways. In line with digital transformation. The experience of the tzuchi Foundation can still serve as a reference for non-profit organizations in the future.

Keyword: Tzuchi foundation, Digital Transformation, Strategy Management, Non-Profit Organization

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節. 研究背景.....	1
第二節. 慈濟基金會的個案介紹與資訊化優勢.....	2
第三節. 研究問題與研究目的.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節. 組織策略管理.....	6
一、 策略管理定義與要素檢視.....	6
二、 非營利組織的策略管理趨勢.....	7
第二節. 數位轉型相關文獻.....	9
一、 數位化、數位轉型的定義與基本檢視.....	9
二、 「數位轉型」的階段進展.....	10
三、 組織數位轉型的實際過程與面向.....	12
四、 我國組織數位相關文獻研究.....	15
第三節. 非營利組織與數位轉型.....	19
一、 非營利組織特性.....	19
二、 非營利組織數位轉型的誘因.....	20
三、 非營利組織推動數位轉型內部問題.....	22
四、 非營利組織推動數位轉型的外部困境.....	23
五、 我國非營利組織數位相關文獻.....	24
第三章 研究設計.....	27
第一節. 研究架構.....	27
第二節. 研究方法.....	29
第三節. 研究流程與資料收集.....	31
一、 研究流程.....	31
二、 資料收集.....	32
三、 研究倫理.....	37

第四章 慈濟訪談資料詮釋.....	39
第一節 何謂數位轉型 .....	39
一、 對慈濟的觀點上來看數位轉型 .....	39
二、 慈濟數位轉型藍圖規畫過程與重點 .....	42
三、 為何慈濟要追求數位轉型 .....	43
四、 數位轉型在慈濟所扮演的角色和功能 .....	45
五、 對其他非營利組織的數位轉型看法 .....	48
第二節 目前慈濟的數位化進展 .....	51
一、 慈濟目前的數位轉型現狀 .....	51
二、 當前的慈濟數位轉型發展方式與論點 .....	55
三、 組織架構的調整 .....	60
四、 執行長辦公室在慈濟推動數位轉型所扮演的角色 .....	62
五、 慈濟資訊處在數位轉型所扮演的角色 .....	64
第三節 慈濟數位轉型的問題與對策 .....	67
一、 慈濟數位轉型成本的考量 .....	67
二、 慈濟數位轉型的觀念困難 .....	69
三、 慈濟數位人才問題 .....	72
四、 慈濟志工與組織文化問題 .....	74
五、 慈濟的新舊系統整合問題 .....	75
第五章 研究結論與建議.....	77
第一節 研究結論 .....	77
一、 慈濟推動數位轉型的因素 .....	77
二、 慈濟數位轉型的過程與考量 .....	79
三、 慈濟目前的數位轉型階段與未來策略 .....	80
四、 慈濟推動數位轉型的困境與解決彙整 .....	80
第二節 研究建議 .....	84
一、 對慈濟基金會 .....	84
二、 對其他非營利組織 .....	85

第三節 研究限制與後續研究建議.....	87
一、 研究限制.....	87
二、 後續研究建議.....	88
參考文獻	90
附錄	95
附錄一、訪談提綱.....	95
附錄二、受訪者身分、訪談時間地點、質性資料字數.....	98



## 圖目錄

圖 1 慈濟基金會組織架構圖 .....	3
圖 2 組織數位轉型的起點流程 .....	13
圖 3 組織數位轉型的起點流程 .....	15
圖 4 研究架構圖 .....	28
圖 5 研究流程圖 .....	32
圖 6 質性研究資料分析過程圖 .....	36

## 表目錄

表 1 數位發展階段的進展 .....	10
表 2 過往針對數位轉型的文獻 .....	17
表 3 非營利組織數位發展階段的進展 .....	25
表 4 研究方法於本研究的實施內涵 .....	29
表 5 訪談單位列表 .....	35



# 第一章 緒論

## 第一節. 研究背景

近年來，隨著資訊科技不斷的進步，特別是在智慧型手機發明之後，上網人數急劇增加，根據台灣網路報告<sup>1</sup>(Taiwan Internet Reporter)在2020年的調查中，台灣個人上網率高達83.8%，彰顯我國人民普遍有上網的習慣。爰此，許多團體期待透過數位化的方式，與社會大眾進行接軌。從政府的角色來看，數位轉型已成為現今不可不為的社會趨勢，以往民眾需要親自抵達政府機關進行行政上的處理。如今，電子化政府已成為當前政府的目標，許多行政工作已轉移至網路上進行，透過資訊科技的便利性，使得政府可以為民眾提供更迅速的服務。而在企業的觀點上，如何透過數位轉型已成為未來市場競爭的關鍵之一(Broadbent, 1999)。對於企業來說，若能夠提升對於市場的敏銳性，則有助於企業在市場中的生存，因此數位轉型可以讓企業與民眾的距離更加靠近，特別是顧客的即時回饋，讓企業得以進行快速的修正，使得企業能夠因應快速變化的市場環境。

而在非營利組織的角色，數位轉型也成為了未來的發展趨勢，特別是數位轉型帶來了與民眾互動與宣傳的機會，對於非營利組織來說，如何取得社會大眾的支持與曝光度是組織生存的重要關鍵，由於非營利組織本身的不盈利特質，使得他們僅能夠依賴社會大眾所捐贈的資源進行運作，因此透過數位轉型無國界的特徵，使非營利組織可以擴大外部的資源獲取，進一步讓組織擴大茁壯。此外數位轉型也有望解決過去非營利組織的許多問題，例如在財務透明上，非營利組織得以使用數位科技的方式，將組織的財務報表放置在網路上供大眾檢視，使得過去非營利組織資訊不透明的問題得以解決。因此，數位轉型對於非營利組織來說，不僅能夠增加組織本身的長處，同時也能夠針對過往遭到許多人詬病的問題進行改善。除了非營利組織努力推動數位轉型外，企業也積極協助非營利組織進行數位轉型等相關輔導，台灣微軟長期提供非營利組織文書相關軟體的方案，並透過

---

<sup>1</sup> 台灣網路報告，2021年06月06日，取自：<https://report.twNIC.tw/2020/>

舉辦工作坊的方式，建構我國非營利組織在公益和社會上的數位能力，其中在 2021 年時，有 25 家非營利組織參與，包含了心路基金會、伊甸社會福利基金會、財團法人無國界醫生基金會、慈濟基金會等大型非營利組織（邱捷芯，2021）。

綜上所述，對於非營利組織在實務來說，數位轉型不僅僅只是未來的社會趨勢，並且也是非營利組織未來需要思考的組織經營策略，如何透過數位轉型將使命給擴散到社會之中，增加非營利組織在社會的影響力，達成本身對於組織目標的期待，成為了焦點之一。而在研究的觀點上，目前針對非營利組織數位轉型的研 究十分稀少，特別是有關數位轉型策略面上的討論仍不是學術的主流觀點，特別是過往對於非營利組織的數位化研究，大抵上維持在書本理論的觀點之上，抑或是針對單純電子化進行探討，尚未有實務上的針對非營利組織的數位轉型「過程」進行討論。

## 第二節. 慈濟基金會的個案介紹與資訊化優勢

「財團法人臺灣省佛教慈濟慈善事業基金會」自 1980 年成立，前身為「佛教克難慈濟功德會」，由證嚴上人在花蓮成立。慈濟基金會成立的背景與當時的花蓮缺乏醫療資源有關，當時花蓮人遭遇到重病，則需要轉往台北進行醫治，因此證嚴上人在 1979 年呼籲在花蓮籌建大型綜合醫院。1986 年慈濟醫院正式啟業，成為了東部花蓮的醫療中心。

慈濟基金會所提供的服務，相當的多元，從慈善、醫療、教育、人文、國際賑災、環保、骨髓捐贈、社區志工的部分均有涉略。在九二一大地震期間，逾五十萬人次投入慈濟賑災、五十一所希望工程學校援建，更是展現公民社會源源不絕的潛力與愛心。這與基金會的目的「人心淨化、社會祥和、天下無災無難」。本著「無緣大慈，同體大悲」的理念，以「慈悲喜捨入人群，拔苦與樂信願行」投入慈善、醫療、教育、人文工作的信念相吻合。

在人事上，根據慈濟基金會在 104 人力銀行的資料顯示，慈濟目前的員工人數為 940 人，而在 2020 年的財報中，慈濟在用人的費用上就高達兩億八千萬左



右，顯示慈濟在人事上支出的龐大。組織架構上，慈濟官網的資料顯示，慈濟基金會設有董事會，掌管永續發展委員會和資產管理委員會，並設有監察人。董事會下設有董事長，掌管董事長辦公室、長照推展中心與稽核室。董事長下設執行長，掌管法務室和執行長辦公室。並透過執行長領導底下的處室部門，如營造處、資訊處、人事管理處、財務處、總務處、公傳處、宗教處、編纂處、文史處及慈善志業發展處（如圖 1 顯示）。

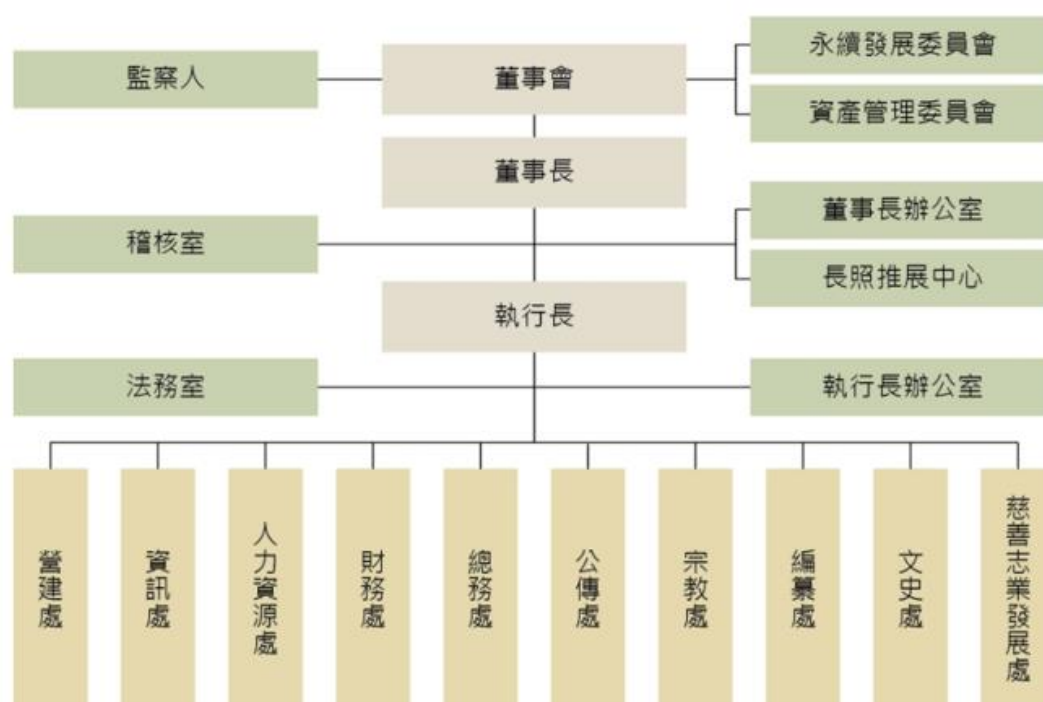


圖 1 慈濟基金會組織架構圖

資料來源：慈濟基金會全球資訊網

在財務上，2020 年慈濟所釋出的財務報告書顯示，慈濟基金會的「現金及當約現金」總數為 79 億多，而在「基金的總數」上，更是突破了 300 億新台幣。其全球授證志工人數更是多達 95,221 人，已非其他非營利組織可以比擬。本研究之所以選擇慈濟作為非營利組織數位轉型的標竿指標，原因有三：其一是慈濟的資金充沛，非營利組織在數位轉型上所容易遭遇的問題，其中最常被提及的便



是資金的不足，並以此連帶其他的困境，對慈濟來說，資金是否成為慈濟在數位轉型上的困難，也是相當有價值，因為若是資金也是慈濟在推動數位轉型困擾的話，可以推論其他非營利組織在資金上的問題會更加難以解決，並且慈濟如何在人才培育和部門間的整合上，也是值得探討和深入了解。其二是慈濟的部門複雜，業務分佈海內外，因此如何透過數位的方式，進行部門間的整合，成為慈濟提升行政效率的關鍵，也是本研究想要積極探究的關鍵，特別是數位轉型在慈濟內部的角色與定位，能為慈濟帶來哪種的轉變。其三為慈濟有傳播宗教的使命，慈濟基金會不僅有作為公益非營利組織幫助弱勢的使命，更有傳播宗教上的任務，因此數位轉型對於慈濟來說，不僅能夠提升本身業務的效力，同時在傳播佛教的信仰上，也能有所助益，特別是在文宣上，慈濟如何透過數位轉型後的電子化資料，使得慈濟本身的資訊可以海內外流通，在翻譯和電子儀器上的格式轉換便捷，讓更多人可以透過數位的方式去認識慈濟並認同其使命，因此可預期慈濟在推動數位轉型的推力相當強烈。

而從慈濟基金會<sup>2</sup>的官網資訊上的觀察，目前慈濟在官網上的運用主要在揭露使命、財務資訊、服務組織項目及內容，特別是在揭露財務資訊上，慈濟在2014年的內湖開發事件後<sup>3</sup>，由於公眾對於慈濟的款項產生嚴重的質疑，同時組織本身的不透明引發了民眾對於慈濟的不理解，認為慈濟內部的管理相當有問題，造成了慈濟在鄰近幾年受到了民眾和網路大量的批判，使得慈濟開始注重在每一年的財務預算的報表上，並透過數位化的能力，使得民眾可上網進行檢視前一年度的財務報表。顯示了在重大公關事件上，或許可成為非營利組織推動數位能力的推力，並且也能夠促進組織的成長與學習。

---

<sup>2</sup> 慈濟基金會官網，2021年06月10日，取自：<https://www.tzuchi.org.tw/>

<sup>3</sup> 內湖開發爭議 慈濟7點聲明回應：取之社會、用之社會。三立新聞網，2021年06月10日，取自：<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=63116>

### 第三節.研究問題與研究目的

王振軒(2006)認為非營利組織需要走向資訊化三個重要的因素。首先，資訊化可以協助非營利組織節省本身的資源消耗，創造「有效公益」的目標。其次是非營利組織可以透過資訊化的能力，整合組織資源，創造「公益綜效」。最終，也是一個價值的展現，特過資訊化的網絡連結，整合公益網路上的群體，傳播組織本身的目標和使命，連結非營利組織與社會大眾。因此，本研究將數位轉型視為非營利組織與社會大眾互動的新型態，檢視非營利組織當前數位轉型的現況與運用，以「慈濟基金會」作為本研究的目標，慈濟作為台灣重要且具標竿的非營利組織，其組織在數位轉型的過程值得許多非營利組織效法，同時慈濟本身具有跨國際的業務工作，特別是在疫情影響的狀況，如何透過數位轉型的思維，轉變組織的運作，值得我們關注與深入探討。同時，目前我國在非營利組織研究領域上，尚缺乏有關數位轉型等相關研究，因此本研究希望透過研究「慈濟基金會」的方式，為後續的研究者提供一個開始的資料與前導，並提供未來的研究方向，綜合以上所述，本研究的問題如下：

1. 數位科技趨勢下，慈濟對於數位轉型的認知為何？決定數位轉型的考量有哪些？
2. 目前慈濟在數位階段為何？如何看待後續的數位轉型策略？
3. 慈濟在數位轉型的過程遇到那些挑戰？如何針對挑戰進行改變？

## 第二章 文獻探討

首先，本研究會先從策略管理的角度出發，將數位轉型的大框架分成不同的策略系統，有助於數位轉型在本文上的理解。後續以數位轉型作為本文的主軸，針對非營利組織目前數位轉型研究進行一系列的系統整理。首先，第一節的部分，是對策略管理的定義與檢視，以策略管理的觀點來觀看目前非營利組織對於專案或是任務的策略是如何被規劃與執行，同時檢視目前非營利組織在策略管理上的趨勢。第二節針對數位轉型與數位化的定義去描述，提供更清晰的數位轉型內涵的確立。之後便會進入數位轉型的過程階段，對過去「數位化」、「資訊化」的過程，並推演至近期數位轉型的思維上。最終，則是描寫組織在數位轉型中所需要經歷過的過程和面向上的探討。第三節則描述目前非營利組織的特性與在數位轉型上所會遭遇到的問題和改變，針對現有的研究進行當前非營利組織的建構。

### 第一節. 組織策略管理

#### 一、 策略管理定義與要素檢視

策略管理的定義在於提供組織在未來行動中的走向與規劃，為現在到未來的前瞻性與動態的思考，對於非營利組織來說，策略是從「使命」所引領而來的，特別是非營利組織在使命上的模糊，因此使得非營利組織在策略上較企業和政府來的具體且有階段性(孫瑋, 2004)。而在策略管理的部分，根據 Thompson(1995)認為策略管理是組織規劃、執行、追蹤與控制組織策略的過程。而我國學者吳瓊恩、李允傑與陳銘薰(2005)對於策略管理的建構提供了四點基礎的：願景、使命、目標與目的。首先，願景的部分可以提供組織的人員激發心智與能量，同時可以凝聚組織內部的團結心。使命的部分提供了明確的定位，在於服務誰的問題上面，使得組織的界線有了準確的界定。目標則是提供組織一系列的方向與目的，將使命的內容轉化為具體的行動與結果。最後則是目的，它較為比目標更加的具

體。

丘昌泰（2010）更是將策略管理分為三種層次進行分析，以下詳細論述

### （一）、 總體策略

主要是由組織內部的決策群所提出組織未來發展的總體性與宏觀的策略。如在本研究中，數位轉型即是一個組織未來發展總體性的策略，也是一個組織在規劃的價值性指標。

### （二）、 部門策略

組織領導圈底下的各機關部門所執行的「部門策略」，這些部門策略是推動實現總體策略不可或缺的計畫，屬於策略中的「中游工程」。如在本研究之中，數位轉型的總體性策略上應有底下的部門策略，以實現數位轉型的具體行動和成果。

### （三）、 功能策略

估能策略是指一級主管部門底下的小處室所研發、執行的具體策略，用以完成該部門的部門策略，藉由小零件的不斷運作，最終達到整體機器的轉動。而在本研究中，處室底下有關數位化的子計畫均屬於數位轉型過程的功能策略。

## 二、 非營利組織的策略管理趨勢

目前非營利組織在策略管理上的文獻，主要可以分為人力資源管理策略、服務策略、策略行銷、經營策略等方面。而在人力資源策略的部分，孫瑋（2004）的研究非營利組織人力資源策略管理之體系建構，內容以策略管理的觀點，探討當代人力資源管理的重心在於結合策略規劃與管理實務，作為發展非營利組織人力資源管理的核心概念，最終建構出一個完整的非營利組織人力資源策略管理的體系。而策略行銷的部分，吳忠宏、林士彥、葉素蘭（2007）的研究以策略行銷的方式透過 SWOT 分析針對該館外在環境與內在組織進行評估，以擬定行銷策略與方案，是否能達成博物館設立的宗旨與使命。服務策略上，溫玲玉、林德勳

(2018) 的研究探索非營利組織的策略目標與實際績效之間的差異，並以「重要度-表現度分析」(Importance performance analysis, IPA) 模式來了解，非營利組織成員對自身經營要素指標(重要度與表現度)的感知強弱及落差，用以做為擬訂服務策略及修訂方針的參考依據。經營策略的部分，藍光炤(2005)對於非營利組織經營理念談學校組織經營的策略進行論述，對於非營利組織學校而言，需要透過理念的方式驅動學校的組織策略，其中主動積極爭取家長投入志工的行列、強化學校的人力資源能力、發展學校特色凝聚組織力量、爭取社會資源、塑造學習文化與推動組織學習均是非營利組織學校組織經營的策略的重要面相。

綜上所述，非營利組織在運用策略管理的研究上已然是熱門的趨勢，同時在各個面相上均有相當多的研究可以進行參考，由此可知策略管理對於非營利組織這種使命模糊的團體，以策略的形式來探討可讓其目標更加具體。



## 第二節. 數位轉型相關文獻

### 一、 數位化、數位轉型的定義與基本檢視

「資訊化」、「數位化」的定義即是透過資訊及通訊技術（Information and Communications Technology, ICTs）的方式，將組織的業務、流程、資料等組織日常運作的事物轉移至網路上執行。王振軒（2006）整理了目前產官學界對於「資訊化」的定義，即是將組織間的交易行為和過程透過資訊設備或是資訊傳輸的方式，使得組織可以擺脫以往傳統人力執行的過程，減少組織的成本消耗，同時增加組織運作的效益，最終取得市場上競爭的優勢。陳敦源（2021）認為數位轉型的定義，是組織在遭遇「第四次工業革命」（The Fourth Industrial Revolution）之後，組織為了要因應數位化的浪潮，需要針對組織的型態進行轉變，以增加組織的效率並迎合消費者的需求。因此，數位轉型並非只是依靠一個單一的個案與科技便可以達成，他需要一個跨部門式的資訊平台來彙整不同的科技與多元的數據資料（歐宜佩，2020）。陳信宏與歐佩宜（2019）認為數位轉型（digital transformation）可以被認為是持續發展的過程，而並非只是單一的事件經歷。其特質可以被歸納為兩種，其一便是從應用驅動及策略觀點出發，數位轉型更加注重以客戶驅動為主要的整體策略性業務的轉型，除了數位科技應用外，也更加注重跨部門組織的變革。其二便是影響層面更為劇烈，透過大規模的數位科技擴散進而驅動經濟、體制與社會層面的系統性重構。i-SCOOP（2018）報告認為數位轉型是指商業與組織的活動，利用數位科技所帶來的機會，引起對社會的變化及衝擊。OOSGA（2021）則是將數位轉型定義為一個結合數位科技與當前的營運模式，從組織的內外塑造成一個極為靈敏，以顧客的價值與體驗為核心，且不斷更新、持續轉型的組織。綜上所述，我們可以得知數位轉型內涵即是「持續性」的數位化過程，與傳統的數位化的差別在於注重「使用者」的體驗之上，並非是過往地為了數位化而數位，數位轉型是一套專用「使用者」設計的數位化過程，並且能夠對於組織的整體至社會的產生重大的改變。

## 二、「數位轉型」的階段進展

我國學者許仁洪、鄭向農、洪子淵與賴威廷（2021）將數位轉型的發展分為三個階段，數位化、數位優化與數位轉型。依照數位科技的發展，數位化的首先的階段面，透過個人電腦技術的使用，將傳統的紙類資料轉化成數位格式。而在數位優化的部分，隨著個人網路不斷的進步，數位優化是透過大範圍採用數位科技創造、處理、共用與傳輸資訊所引領的改變。而數位轉型則是技術與思維的數位化過程，強調運用數位科技的擴散進而驅動經濟、體制與社會層面的系統性重構。

Verhoef(2019)的研究，將組織發展根據不同的流程，區分成以下三個時期，分別是「資訊數位化」(Digitization)、「技術數位化」(Digitalization)至「數位轉型」(Digital Transformation) 三個階段。資訊數位化指的是組織將任務或是流程等相關事項轉換資訊化系統的資料。此時組織的架構仍是由上而下的傳統型層級組織。技術數位化指的是組織在生產流程上，使用數位科技的方式提升生產力，例如在某些事物，以機器人的方式或是網際網路的方式協助組織的生產效率。此時的組織架構開始進入了獨立敏捷型的組織，可以快速因應不同的情況做出不同的應對。數位轉型即是組織開始引進新的營運模式，以因應組織面對數位時代的挑戰，此時的組織架構仍是維持敏捷型的組織，但本身更具有大數據分析和 IT 內部化等更具有數位科技的專業性能力。以表格的方式，比較三個階段不同形式，如表 1：

表 1 數位發展階段的進展

歷程 構面	資訊數位化 (Digitization)	技術數位化 (Digitalization)	數位轉型 (Digital Transformation)
觀點	資料管理面	科技技術面	組織模式面
定義	為數位發展第一階	為數位發展第二階	組織擁有對於數位

	段，組織將紙面資料或是流程轉為電子化的格式	段，組織開始應用數位科技的方式，提供組織在生產流程上的效益提升	科技策略的思維，運用不同的營運模式，開始進行組織的改造
組織架構	仍為傳統由上而下的組織層級	獨立敏銳型組織（扁平型組織）	獨立敏銳型組織（扁平型組織）
目標	節省組織的營運成本，同時透過資訊化檔案的過程，增加組織資源的效益	節省組織的成本，同時透過數位科技的實質幫助，提供組織增加資源的收益	組織擁有新的資源收入，同時配置資源在開發組織的業務模式

資料來源：修改 Verhoef 等人（2019）。

從表 1 的比較上，我們可以知道組織在數位轉型的過程中，其觀點有所不同，特別是在資料管理面上，仍有可能是目前非營利組織大多所認為的「數位轉型」。不可否認資料管理面為數位發展第一階段，然而數位轉型並非僅僅是單一的紙面電子化，他背後更大的內涵應該是組織如何透過「數位工具的使用」，達到組織能夠增加產值或是配置資源的結果。而在組織的架構上，數位轉型的組織型態，目前許多學者大多認為數位轉型會協助組織朝向「獨立敏銳型組織」，特別是許多企業會額外設立專責部門進行組織數位轉型相關業務，其中該部門的主要重點在於如何招募和培訓人才方面的業務，並領導企業內部的部門開始進行數位轉型的過程。然而由於其特殊性，在組織的架構上，推動數位轉型的部門需要有更大的權限去進行部門間的整合，因此需要直接隸屬在董事長或是董事會之下，方便該部門執行業務（錢思敏，2019）。

比較我國學者與 Verhoef 對於數位轉型發展的階段，可以看出雙方對於數位轉型的過程並未有太大的歧異。整體來看，數位轉型都需要先從數位化的角度開始進行，而後持續不斷的規劃與運用資訊科技。但與過去單純討論數位化的主題不同，數位轉型更是一個趨向長遠且永續的數位化過程。然而在非營利組織的組織結構上，目前尚未有完整的研究針對非營利組織數位轉型專責部門進行研究，主要的原因可推估為二：首先，非營利組織並未有如企業的資源，可以建立專責



部門，因此研究大多專注在領導人對於數位轉型或是資訊化的意識（王振軒，2007）。其二是台灣的非營利組織大多屬於中小型非營利組織，根據官有垣、杜承嶸與王仕圖（2010）的研究中，在調查非營利組織聘用專任的統計上，其結果為平均 20.7 人，但中位數僅 3 人，顯示許多非營利組織的專任人員並不多，僅少數非營利組織規模龐大。因此在組織架構上，非營利組織難以再支派人力進行專責部門的成立。

### 三、 組織數位轉型的實際過程與面向

組織在面對數位浪潮時，如何進入數位轉型的過程，則需要有明確的階段，以供組織航行，在每個階段中，由於組織目標和組織架構皆有不同的定位，因此需要有明確的規劃。王偉鴻（2007）整理了國內中小型企業轉型導入模式，主要可以分為四個階段，第一個階段為「導入前規劃」，主要的工作有兩項，其一便是設計公司的數位轉型的策略，謀劃全新的商業模式；其二是針對目前公司的狀況進行檢測，清楚分析目前公司的處境。第二個階段是「決定如何導入」。清楚界定公司的狀況後，便是要進入數位轉型的實際操作，在該階段中，領導人需要清楚明白企業該如何執行，其中包括評估轉型的成本和員工的培訓，並針對轉型的效益進行分析。第三個階段為「導入後應用」，該階段需要供應端的業者或是顧問提供整合性服務，以彌補企業在整合人才上的缺陷。最後一階段為「導入後評估成效」，根據目前數位轉型的狀況，評估是否有降低成本或是提升效率的結果，然而該成效皆需要一段時間內顯示，非簡短時間可期。從國外的實證調查來看，高度數位能力的企業，在績效和成本的衡量評量上，均都有超越傳統企業的狀況（Bharadwaj, 2000）。針對非營利組織數位轉型的起點，微軟（2018）提供了五個要點，一是針對目前非營利組織的運作，共識出所有人均認同的簡化模型。二是評估目前非營利組織的數位方式，三是檢視步驟一的簡化模型，並從中的環節中，取得可以優化或修改的部分，進行非營利組織內部的共識。四是非營利組

織需要針對目前使用的雲端的安全性和保護進行風險評估。五是非營利組織開始從以上的環節中，取得組織數位轉型的策略並執行，其程序如圖 2 所示。

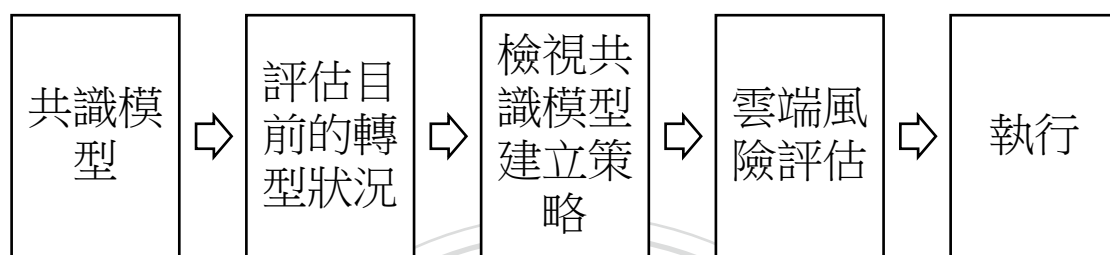


圖 2 組織數位轉型的起點流程  
資料來源：本研究自繪

而 OOSGA(2021)更是提供了組織在發展數位轉型時所要顧及的五大面向，如圖 3 所示：

(一) 數位策略與執行：對於不同的類型的產業、不同規模的組織、以及持有不同願景的企業，其數位轉型策略可能也會非常不同，然而在 OOSGA 的觀察中，成功的轉型的企業將組織與文化、才能與能力、科技與工具、以及數據管理，都帶進了數位轉型的佈局與策劃當中，建立一個優秀，且能永續發展的轉型策略。

(二) 組織與文化：對於組織來說，數位轉型的過程中難免碰到大規模的部門整併或合作，有時候是整體組織在運作上的改變，而在 BCG 對於企業進行數位轉型的研究上顯示，培養數位文化的組織在成功的比例上高達 90%。其中所需

要顧及的組織文化有水平與垂直的無摩擦溝通、跨部門的資源共享與合與、勇於實驗以及測試的精神以用戶或是客戶為中心發展的設計思維。

(三) 人才與能力：該部分可以區分為硬實力與軟實力。硬實力指的就是那些能夠被測試的實力，比如語言與使用科技工作的技術等方面。軟實力，指的就是那些較難通過測試來評估的實力，往往我們會認為數位轉型最重要的部分是在於硬實力的考量，但成功往往只在於軟實力的體現。

(四) 數據管理與分析：在組織數位轉型過程中，組織可能建構了良好的數位策略、培養了相應的數位文化、同時也招募了優秀的數位能力與人才、且導入相關的科技，但真正在決定成功的因素即在所謂的「數據生態系統管理」，也就是數據管理。

(五) 科技與工具：根據 OOSGA 的觀察決策者將重心放在科技的導入上，並沒有對應用面及其價值面做徹底地審視，從而失去了數位轉型整體健全發展的平衡，最終甚至導致轉型項目的失敗。最後，結合數位科技與商業模式的過程的數位轉型絕對是關乎科技，也就是企業如何導入科技至不同的運營流程，以驅動商業模式的更新以及轉變。

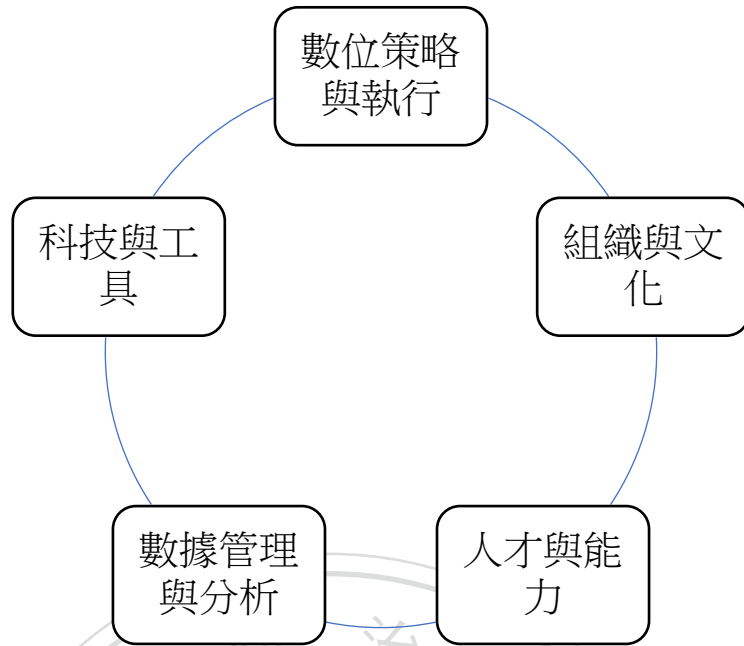


圖 3 組織數位轉型的起點流程

資料來源：OOSGA

從國內中小型企業和非營利組織數位轉型的過程中進行比較，我們可以得知雙方的數位轉型過程差異性不大。但在執行面上，國內中小型企業的數位轉型的細節更佳明顯，其中著重在成本的下降和效益的提升。而在非營利組織的數位轉型效益上，除了成本和效益的考量外，如何提升組織本身的知名度或是能力建構，則需要更多的文獻進行佐證。

#### 四、 我國組織數位相關文獻研究

目前，我國組織數位的研究，根據台灣碩博士論文加值系統上可找尋的文獻則有 139 篇文章，內容的部分大多是研究企業管理、資訊媒體和保險等相關產業的數位轉型。其中，最早引入數位轉型概念的文章為廖學駿（2001）的研究，主要是在介紹產險代理人之一般與數位轉型策略，並以和安保險代理人為個案進行探討，將數位轉型的策略運用在保險「中間人」應積極重新思考與創新其企業營運策略，以因應各式內外環境的夾擊，獲取企業生存與更進一步業務發展的空間。最新的文章則有陳正翰（2021）租賃業消費金融數位轉型之研究，內容主要在描

述租賃業如何運用金融數位科技進行轉型，最終的結論為金融數位科技轉型的成功關鍵在於協助租賃業規劃如何透過探索顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程如何配適規劃。張幼銘（2021）則是科技業對於邁向工業 4.0 科技業的數位轉型策略規劃，從研究中的內容分析上來看，企業數位轉型的規畫可以從基本八大構面來探討，包含：組織、領導、策略、文化、專案、人才、願景及反思。最終，對於成功的策略、所面對的困難與挑戰，包含敏捷組織與變革、領導態度與認知、具體策略與步驟、開放文化與協作、專案選擇與推進、人才培育與融合、轉型期許與願景及未來反思與方向均有實務上深刻描述。

華藝線上圖書館的部分，以數位轉型作為關鍵字進行搜索，在期刊的部分共有 216 篇文章在談論數位轉型，其中更以 2017 年後對於數位轉型的研究有了相當大幅度的成長，顯示數位轉型在研究上不斷成為主流。其中 2021 年的數位轉行更是高達 51 篇文章，內容大致上也與產業研究相關，以陳鼎尹（2021）的研究為例，該文主要是在描述數位轉型趨勢下中高齡者及高齡者就業促進的機會與挑戰，從數位轉型的科技工具上，對老年人可提供的方案，如科技賦能、電傳勞動、零工經濟與分享經濟與 AI 人力資源管理，最終對於數位轉型在未來的老年勞工上，如何在新科技輔助下實現高齡友善職場環境、勞工持續工作，也因產業、職業、職位特性而有不同策略。張美靈與蘇麒雲（2021）的研究，以航運的數位轉型作為論述的主體，說明九家頂級航運公司統一的電子提單如何在各方的壓力下逐步完成，同時也論及到未來一兩年的重點將在於船員培訓、網路安全和舊船舶的升級。而矽谷的科技公司開始投資海運，所以未來的聯繫似乎會越來越緊密。這此疫情的流行將在以後被視為轉變的時刻，顯示數位轉型的影響對於航運產生質變。

綜上所述，我們可以看到數位轉型逐步在對產業產生重大的影響，特別是數位轉型本身的效益對於提升產業在效率上的提升與生存產生了不可抹滅的重要性，然而對於非營利組織來說，目前仍未看到有相關個案以數位轉型的主题進行



研究，對於許多研究者來說，非營利組織的數位轉型似乎還未形成趨勢。而數位轉型的整理，如表 2 所示。

表 2 過往針對數位轉型的文獻

年分	論文名稱	作者	研究內容概要
2001	產險代理人之一般與數位轉型策略—以和安保險代理人為例	廖學駿	介紹產險代理人之一般與數位轉型策略，以和安保險代理人為個案進行探討
2021	租賃業消費金融數位轉型之研究-以 C 公司為例	陳正翰	描述租賃業如何運用金融數位科技進行轉型
2021	數轉乾坤：邁向工業 4.0 之數位轉型策略規劃-顯示科技業之個案研究	張幼銘	科技業對於邁向工業 4.0 科技業的數位轉型策略規劃
2021	數位轉型趨勢下中高齡者及高齡者就業促進的機會與挑戰	陳鼎尹	描述數位轉型趨勢下中高齡者及高齡者就業促進的機會與挑戰，從數位轉型的科技工具上，對老年人可提供的方

			式。
2021	航運業的數位化 轉型任重而道遠	張美靈、蘇麒雲	以航運數位轉型 作為論述的標 的。

資料來源：本研究自行整理。



### 第三節. 非營利組織與數位轉型

#### 一、 非營利組織特性

「非營利組織」(Non Profit Organization, NPO) 源自於「美國稅收法」(International revenue code, IRC) 中，對於其工作性質有公共利益的團體予以免稅的優惠，其中包括社福慈善團體、宗教、藝術等團體(馮燕，1993)。「盈利」的不分配為其組織重要的核心，使得公民可以相信非營利組織的贊助會運用在社會公益上，而非是在分配私人的利益之上(Hansmann, 1980)。此特性更讓公民更願意支援非營利組織，因為他們的資源是被利用在對於社會有益的事務上，而非是成為私人的財產。從 Salmon (1992) 的觀點上，非營利組織具有六個特徵：

(一)、 正式的組織：非營利組織需要制度化的承認，不能只是民眾的臨時聚集體，需要當地政府承認的法人資格，以便和其他組織進行契約和財務上的管理。

(二)、 民間私人性質：非營利組織可以接受政府在財務上的補助，但不能成為政府下的一員，需要和政府有明確的切割，董事會上也不能讓政府人員有著過半的席次，其架構上必須要是私人組織。

(三)、 利潤不能分配：這是非營利組織與私人企業不同的核心，組織允許獲利，但是利潤只能夠用在其使命的任務上，組織內部的成員不能有任何分紅的情形產生。

(四)、 自我治理：非營利組織有自主權在組織內部的管理上，不受其他外在團體的干涉。

(五)、 志願人員的參與：非營利組織本身需要有志願人員參與組織的日常營運，特別是在董事會的成員上，志願人員須組成具有領導和管理的團隊。

(六)、 公共利益的屬性：非營利組織的任務需要有公共性，能為這個公民社會盡一份心力。

從 Salmon 的論述上，可以明白非營利組織是一個真實存在於社會中的



團體，同時也深受政府與民間的監督，從他需要被政府承認和有著公共利益的屬性即可推論。同時在自我治理上，非營利組織有著不受外在團體的影響，能夠自主的進行決策。Santiso、García 與 Pérez (2021) 的研究指出，他們透過檢視 2007 年至 2019 年的 169 篇文章有關利益相關者管理的非營利文獻，提出了四個建議的面向給未來非營利組織的經營研究者：廣泛的利益相關者觀點、加強與利益相關者的雙向互動、利用線上資源結合線下渠道/工具與利益相關者互動的機遇和挑戰、新的理論發展和方法論方法。其中利用線上資源結合線下渠道/工具與利益相關者互動的機遇和挑戰便是被提出在未來研究的範疇之中。

## 二、 非營利組織數位轉型的誘因

非營利組織是以公共服務為使命，不以營利為目的，並具有民間獨立性質之組織（江明修，1994）。也因為這些性質，使非營利組織面臨許多先天性的不足與不穩定，其中資金不確定，讓非營利組織之間的競爭加劇（Rusteberg, Appel, & Dąbrowska, 2004）。

非營利組織的決策者為了維持組織生存，「數位化」成為許多組織在面對問題時，會採用的工具方法之一，這些技術工具提供了非營利組織推進使命的能力，並賦予其有對新的營運模式的追求機會，為非營利組織提供許多可能性（McNutt, 2018）。同時，非營利組織也能夠再運用數位工具的同時，激勵組織內部的人員，使之保有危機意識，不僅可以促進整體組織內部的學習，更可以有效擺脫目前的困境。非營利組織需要有公眾對於非營利組織的支持與信任，而隨數位化時代到來，非營利組織也藉應用數位化工具，來達成其組織使命與向外宣傳組織，對於非營利組織而言，無法使用數位工具就意味著失去被其他外部的人所見（Breeze, 2013）。因此，非營利組織需要和其他的利益者抱持良好的關係，因此可以透過數位轉型去改變不同管道的互動方式，促進彼此的資訊互通與生存（Santiso, García, & Pérez, ,2021）。

資通訊技術具有重組組織的能力，通常會使控制幅度變大，層次結構變得扁平，組織會變得更小，更重要的是可以減低交易成本，對於非營利組織具有誘因。資通訊技術還可以降低非營利組織的進入障礙，讓非營利組織更加多元化，可以更快的找到人力物力等資源，使成員具有向心力 (McNutt, Brainard, Kovacic, & Zeng, 2016)。

近年來，由於科技技術的快速進步，新型的數位公益開始產生，數位公益 (E-Philanthropy) 是以數位科技的技術，結合社會公益的使命，推動以人性為基礎的社會實踐。特別是在現實的世界中，非營利組織往往是弱勢的群體，如何在網路虛擬世界中找到一個可以彌補的管道，一直以來都是重要的組織發展策略之一 (蔡淑芳, 2013)。2019 年最新《全球 NGO 技術應用調查報告》並表示，公益團體、非營利組織採用數據工具，需要具備數位策略，推進公益組織自身的發展 (劉嫻楓, 2019)。目前，已有許多的倡議型非營利組織利用社群媒體進行使命上的宣傳，Auger (2013) 更透過探討與評估兩個社會問題上持相反的觀點的非營利組織使用社交媒體 (Facebook、Twitter 和 YouTube) 進行宣傳，這項研究的結果呈現倡導型非營利組織正在運用社交媒體以道德上說服人們接受他們的觀點，主要以單向溝通為主。此外該項研究更是對於組織出於不同目的使用各種社交媒體有了不同的解釋，如 Twitter 大多以感謝和認可，而 Facebook 則是徵求與利益相關者的反饋和雙向溝通，YouTube 則是使用權威人物來傳達資訊。因此可以看出目前倡導型非營利組織對於社群媒體的使用能力已逐漸提高。

### 三、 非營利組織推動數位轉型內部問題

數位轉型雖然為非營利組織帶來新的營運模式和資源分配收入，但在推動數位轉型的過程中，仍會遭受資源上的困境，例如財力和人力上常被視為非營利組織資訊科技應用上的兩大障礙（陳勁豪，2013）。在財力的問題上，非營利組織不同於公部門和企業有足夠的資金推動數位轉型，因此在推動數位轉型的困境上，與其他兩個部門有所落差（Fuchs, Liebmann, & Thelen, 2018）。Saxtan 與 Hackler（2007）的研究顯示了網路科技的使用程度與組織規模呈現負相關的結果，因此可預測小型非營利組織對於資訊科技的依賴。但非營利組織在資訊科技的運用下，受限於本身的財務能力，特別是在建構網路科技的設備上需要負擔一筆相當龐大的成本，同時在建設完後需要花費金錢維持，否則網站容易因為久未營運而失去了原本宣傳的作用，對於小型非營利組織來說，是一項不小的負擔。

因此，江明修和劉意詮（2007）認為國內非營利組織在面對財務、人力和長期計劃不足的情況下，提出非營利組織可以主要與其他組織或是進行跨部門的合作，已取得重要的資源，為非營利組織的困境提供了另一種解方。但 Manzo 和 Pitkin（2007）的研究深入非營利組織為何難以取得數位科技資源進行探討。首先是資訊科技等相關資金大多會被劃入與創新有關的類別上，然而對於贊助者而言，比起贊助非營利組織的數位科技的建構，不如贊助更有創新的構想，使得非營利組織難以取得贊助者在科技經費上的支持。其次，即使拿到了經費預算，但非營利組織的數位發展並非一夕能完成，需要不斷的投資經費在往後的維修和更新上，不然容易淪為荒廢的狀態。而非營利組織的財務問題也影響到了數位轉型上人才的問題，由於經費的不足，使得非營利組織難以招募到足以支撐數位化的人力，造就了非營利組織在專業上的不足。因此人力問題常被視為是僅次於財務問題下的非營利組織資訊科技障礙（McNutt, 2007: 43）。為了解決數位問題，非營利組織常會外包給組織外部的人員進行處理，但這些人對於組織的認識較少，因此常難以設計符合非營利組織需求的軟體（Manzo & Pitkin, 2007: 62-63）。然

而非營利組織若是有能力組織 IT 部門，則也有可能因為 IT 和 OT 部門間的對話不足，造就了整合上的難題，若是非營利組織未來有朝向大數據分析或是物聯網等相關的數位科技技術，則兩個部門需要緊密連結（王偉鴻，2017）。

除了財務和人力的問題之外，Sampson（2000）指出資通訊技術實際在運用上，可能會受到組織能力的限制，包括規劃不善、從業人員缺乏參與決策的權力、對新技術的掌握性不足、員工培訓不足、無法進行技術評估與員工的抵制。同時，整合對於非營利組織來說，也是一個不可忽視的問題之一，Kettunen 與 Sampson（2019）強調應該要建立通用的服務模型，以成為支持架構，讓組織得以高效能的運作，此點與微軟所建議的非營利組織數位轉型的起點不謀而合，特別是針對規模較大的非營利組織而言，若沒有一個共識的通用模型，則容易導致部門間會有合作上的困惱，使得原先希望透過數位轉型改善組織效能的功效，轉變為阻礙各部門協調的窘境。綜上，整理非營利組織在數位化時所會遭遇到的困境：第一點是資金和資源的困境，第二點是人才與人力缺乏問題，第三點是軟硬體設備缺乏的問題。數位轉型不只是帶來非營利組織的數位能力發展，也帶來組織能力的提升與社會溝通方式的變化。

#### 四、 非營利組織推動數位轉型的外部困境

非營利數位轉型的變與不變之間，還存在著組織之間的競爭關係。隨著公民社會之間的資源市場的逐漸飽和，科技不僅能夠提升組織在行政上的效率之外，同時也能增進組織的學習和管理能力（Saxtan & Hackler, 2017）。但這些效益是在非營利組織數位轉型的過程中，慢慢取得的成果。然而對於許多無法負擔額外資金和人力的非營利組織而言，若是未能追隨這波數位科技普及化的潮流，則有可能陷入非營利組織的「數位落差」，造成更嚴重的經營管理和機會的差距（余孟勳）。而在網路世界上，非營利組織彼此的競爭，也會因為沒有足夠的數位策略和行政支援的支應下，陷入了「虛擬社會的數位落差」（Nah & Saxton, 2013;



Hackler & saxton, 2007)。以 youtube 的廣告來說，具有資金的非營利組織可透過購買影片的廣告進行使命或是募款的宣傳，此舉可以增加在網路世界的曝光度，提升非營利組織資源獲取的機會。但對於中小型資金不充沛的非營利組織來說，難以有足夠的資金進行競爭，隨著長時間的發酵，大型非營利組織最終能夠取得較多資源的注益；中小型非營利組織則容易陷入資金不足的窘境。

而在數位落差的研究上，劉意銓（2007）的研究以喜馬拉雅基金會對於非營利組織縮短數位落差為重點，針對非營利組織在推動資訊科技的問題和相關對策的影響。研究結果為財務、人力、資源和規模對於非營利組織的數位落差具有高度的相關性，同時在系統的整合上，新舊系統的整合是非營利組織常遇到的棘手難題。

## 五、 我國非營利組織數位相關文獻

目前，我國對於非營利組織數位進展的研究，周文珍與賴金蓮（2005）的研究，以中華社會福利聯合勸募協會為例，檢視我國公益團體資訊化發展現況與應用。從文章的脈絡來看，可看出當時的台灣非營利組織在數位上的認知仍不夠，但考量到 2005 年時，智慧型手機尚未出世，因此當時的民眾大多以電腦的方式進行網路世界的探討，該篇文獻的貢獻僅能作為當年代數位尚未流行的現狀。

韓意慈與徐煒勛（2018）從非營利組織的官網內容，探討非營利組織的線上責信，並針對組織背後特質及資源性進行討論。研究結果發現非營利組織在官網上的資訊，大多以揭露使命、財務資訊、服務項目及內容為主，在該文中，可以看出目前的非營利組織將網路客機運用在財務揭露的面向較多，而在組織使命的提倡面上較低。非營利組織主要運用數位科技的原因在於其成本較為低廉，特別是小型的非營利組織可以透過資訊科技與社會大眾互動，減少透過傳統媒體所帶來的昂貴的價格，近一步降低本身組織在宣傳上的成本，同時可以取得更高的曝光度，使得組織的宣傳策略能夠執行。

王振軒與趙忠傑（2006）以「資訊化」作為本文的核心，探討非營利組織數位化的必要性，同時援引文獻建構非營利組織的數位治理。該文中，大量借用企業組織資訊化的資料進行非營利組織的數位架構，雖說提供了相當完整的架構，但缺乏實證的狀況下，使得該文僅具備理論的框架，缺乏實用的基礎。

陳勁豪（2013）以「資源基礎觀點」作為理論，以資訊科技做為工具，探討非營利組織脈絡下的「資訊科技」與「策略管理」的關係與現狀。研究結果顯示，有形的能力（設備、人力）基礎設施對於非營利組織來說仍然具有相當重要的角色，但是無形的人力（策略、領導人態度）對於非營利組織來說，佔有重要的「關鍵」。同時在研究的過程中，也發現到非營利組織已有運用資訊化的技術在互動和社群的活動上，對於整體的策略活動成效是有助益的。

從以上的文獻上來看，我國的研究大致上仍停留在組織「資訊化」的內容探討上。研究的內容多針對非營利組織目前的資訊化能力的建構或是非營利組織的官網內容進行討論，鮮少有針對非營利組織的「數位轉型」方面進行研究。而非營利組織的研究整理，如表 3 所示。

表 3 非營利組織數位發展階段的進展

年分	論文名稱	作者	研究內容概要
2005	臺灣公益團體資訊化發展現況與應用以中華社會福利聯合勸募協會為例。	周文珍、賴金蓮	以中華社會福利聯合勸募協會為例，檢視我國公益團體資訊化發展現況與應用。
2018	誰在虛擬社會中做什麼？非營利組織資源與官網資訊的內容分析	韓意慈、徐煒勛	從非營利組織的官網內容，探討非營利組織的線上責信，並針對

			組織背後特質及資源性進行討論。
2006	非營利組織的資訊化能力建構。	王振軒、趙忠傑	以「資訊化」作為本文的核心，探討非營利組織數位化的必要性，同時援引文獻建構非營利組織的數位治理。
2013	第三部門資訊科技能力與策略應用：以台灣非營利組織為例。	陳勁豪	以「資源基礎觀點」作為理論，以資訊科技做為工具，探妥非營利組織脈絡下的「資訊科技」與「策略管理」的關係與現狀。

資料來源：本研究自行整理。

## 第三章 研究設計

本研究重點著重在非營利組織數位轉型的過程，透過對於慈濟個案標竿研究，理解我國最大非營利組織如何在面對數位科技浪潮上，如何進行數位轉型的過程，當中有過有過哪些的問題和困境，慈濟如何運用有些策略進行突破，由於慈濟是我國非營利組織中，資源最大的非營利組織，可預期其資金有可能不是慈濟在非營利數位轉型中的困擾，因此本研究更期望能從人力和部門的整合進行探討。透過質性研究的方法，訪談慈濟內部數位轉型的核心人員，明白當中的決策過程和價值，以回答本研究的問題和嘗試建立我國非營利組織的數位轉型的典範範例。本章節用以設計本研究的架構、流程和方法，用以針對探討慈濟分析的前置，期能夠過嚴謹的研究設計，望能深入分析慈濟內部的數位轉型過程建構。

### 第一節. 研究架構

本研究希望透過個案研究法的研究方法針對慈濟的數位轉型進行一系列的深入研究，在經歷了上段文獻探討後，我們可以知道數位轉型是組織數位發展的最後階段，但目前相關研究仍然只是停留在過去的數位化或是資訊化的探討上，同時針對標竿個案研究的不足，未能有出現「資金可能足夠」的非營利組織進行數位過程的探討，導致許多研究對於非營利組織的數位發展階段上，大多只停留在資金上的不足所導致的問題上。因此本研究希望透過對於慈濟的了解，明白非營利組織在「資金相對充足上」，有可能那些問題會成為組織在數位轉型的過程中，所會遭遇到的問題，以一個過去少有的觀點進行討論。

本研究的架構分為，第一個部分，先明白慈濟基金會是受到了哪些的誘因，使得慈濟基金會朝向數位轉型的方向前進，針對慈濟「過去」決定數位轉型進行討論，從文獻探討中，我們可以知道組織想要進行數位轉型，勢必有想要改善或是效益增加的因素，因此當時的慈濟為什麼要進入數位轉型的理由顯



得相當的重要，因為這會影響到慈濟未來數位轉型的策略和方向。其次再將數位轉型以策略管理的模式，將其進行界定，由於數位轉型是一個較大的架構，因此將其視為「總體策略」，而慈濟各處室底下的數位轉型相關子計畫則是為「部門策略」，方便本研究在數位轉型上的探討。第三個部分，則是從問題的觀點進行出發，非營利組織在數位轉型的過程中，所會遭遇到問題。從文獻探討中，我們可以區分為三個層面：資金問題、人力問題、部門整合問題，然而對於慈濟來說，是否有甚麼特殊的問題出現在推動數位轉型的過程，也是本研究亟欲討論的情況。透過問題的描述和脈絡的理解，明白慈濟在數位轉型「當前」所遭遇的問題或困境，並思索慈濟如何運用對策進行突破。最終，由於本研究是在慈濟的脈絡下進行，在數位轉型之前，組織也會對於當前的現狀進行評估，本研究認為，若能夠取得當時慈濟的評估資料，則能夠加深對於慈濟在數位轉型中的了解和認識。本研究的研究架構圖如下（詳細請參閱圖4）。

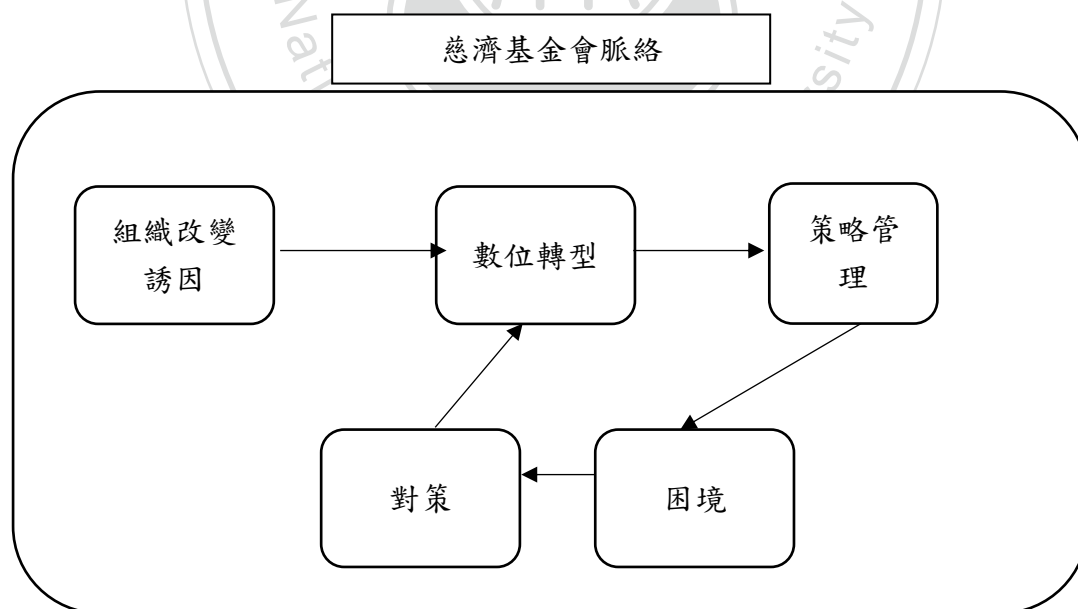


圖 4 研究架構圖

資料來源：本研究自繪

## 第二節. 研究方法

為了要針對研究問題進行有效的討論，在上一個章節中，我們的研究架構主要是針對慈濟的過去面的數位轉型的構想並結合當時的組織自身的評估進行與當前數位轉型的困境及策略突破。而在研究方法的部份，宜選擇可以回答本研究的問題為最佳的研究方法，因此為了要了解整體的脈絡，本研究宜使用「個案研究法」進行分析，針對慈濟過去數位轉型的脈絡進行觀察和比較，並試圖解釋當前的現況。並在資料蒐集的方法上，採用深度訪談法的方式，訪談慈濟組織內部推動數位轉型的核心人物，透過第一手資料的認識，不僅能夠解答目前慈濟內部的相關問題，同時也能夠對我們在梳理文獻回顧中，所遭遇到或是不理解的部份，嘗試進行解答。以下針對研究方法的運用作簡短的說明（如表 4 所示）

表 4 研究方法於本研究的實施內涵

研究方法	實施內涵
深度訪談法	蒐集個案經驗，探討慈濟受到數位轉型的影響與改變

資料來源：本研究自製

### 個案研究法

Yin (2017) 認為個案研究法是以多元的方法取得資料，並對於日常生活的世界中，探究當前的現象，尤其在現象和脈絡相吻合的情況下，個案研究法可以透過觀察和發現，解釋現象背後的情境脈絡。江明修 (2009) 認為質性研究應就現場的時空脈絡之上，對現實社會進行完整、全像式的描繪，同時以歷史、本土、全觀象進行詮釋，不以類推和通則化為原則。Merriam 和 Tisdell (2016) 認為個案研究法具有以下三種特徵，即是：特定性、啟發性和描述性。特定性只是有範圍的現象；啟發性則是研究者在研究的過程中能夠過對於現象的研究，有更深的理解，同時能夠發現意義，拓展人生經歷。描述為研究者會針對個案進行深刻且豐富厚實的描述。

本研究將以個案研究法作為本研究的主要框架的進行探討。主要是數位轉型

對於非營利組織而言，均代表了不同的脈絡和理解。因此在推動數位轉型的過程中，需要針對非營利組織的組織本身進行脈絡的理解，才能夠明白其獨特性。選擇個案分析法作為研究慈濟數位轉型的理由有二：

1. 慈濟的數位轉型與組織之間脈絡密不可分：前面章節論述到，慈濟具有推動數位轉型的推力，主要是基於它本身的業務和宗教傳播的使命，因此在探討慈濟的數位轉型時，需要考量到組織的整體面貌，以便釐清與詮釋數位轉型對於慈濟的重要性。
2. 慈濟在數位化的過程豐富：對於慈濟來說，推動數位化的時間相當長久，因此若能夠描寫這一段時間豐富的經歷，也能夠作為許多非營利組織在未來推動數位轉型的參考與借鏡。



### 第三節. 研究流程與資料收集

#### 一、 研究流程

本研究首先針對研究問題，先界定數位轉型的內容與定義，並比較與過去數位化的不同。我們可以知道組織數位發展階段中，過往的數位化為第一階段，主要是讓組織透過紙本資料的電子化過程，讓組織開始走入數位發展階段。而數位轉型則是數位發展階段的最後過程，此時組織具有高度的策略，並有能力從數位層面上，獲取資源。因此需要釐清慈濟目前的數位發展階段，在數位轉型階段的比例，作為本研究過程中的第一步。而在確認慈濟的發展過程後，本研究將針對慈濟目前數位轉型所遭遇到困難進行探討，主要會聚焦在資金分配、人才培養與部門整合的問題進行一系列的討論，並試圖分析目前慈濟的處置對策，最終嘗試建構出慈濟數位轉型的模式。

在研究的過程中，深度訪談法為本研究主要資料的收集方式，希望可以針對研究問題進行回答，因此需要透過對於針對慈濟目前主責數位轉型的決策部門進行訪談，得知目前慈濟的數位轉型狀況，後續詢問有關數位轉型過程的問題與對策。

在結論上，本研究將會融合深度訪談法與訪談當下慈濟所提供的資料進行分析，針對整體慈濟的數位轉型的評估、構想、問題、對策、成效等內容進行討論，本研究的流程如下（如圖 5 所示）：

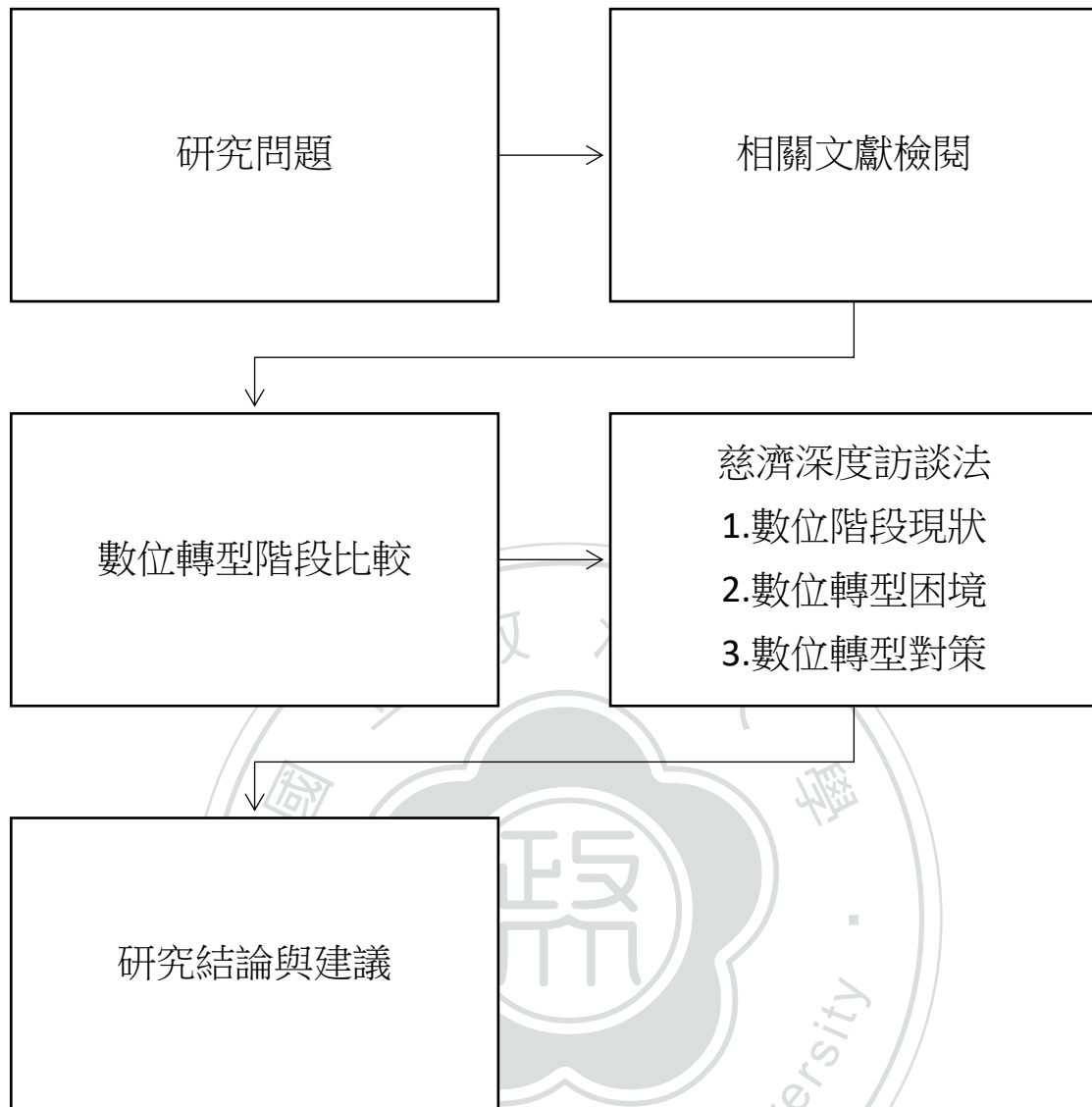


圖 5 研究流程圖

資料來源：本研究自繪

## 二、 資料收集

本研究在資料的收集方法上，以個案分析法為主要的分析架構，主要針對慈濟的數位轉型的過程與困境，並採用深度訪談法作為本研究主要的資料蒐集方式。在進行深度訪談法之前，透過文獻分析法的階段可以協助研究者對於數位轉型有了更深刻的理解，明白組織在數位轉型的過程中所會遭遇到的通則性問題，並作為本研究後續深度訪談的主要題幹。透過這些通則性問題的描繪，並依循慈濟基金會本身獨有的脈絡，足以發展成獨立且特殊的個案研究，最終形成我國非營利

組織數位轉型的參考模型。

深度訪談法可以檢視慈濟在數位轉型的過程，並透過詢問組織內部的核心人員，明白當初的數位轉型過程脈絡，為本研究資料探詢的核心方式。同時透過半結構式的深度訪談法，針對慈濟現在所遭遇到的問題，透過實際面臨問題的參與者對話，我們可以在內容中去描繪目前慈濟所承受的壓力與改變，有助於研究者在撰寫上，能夠有所體會，加深在過程中的描寫。而兩種資料蒐集方法的論述，如下陳述：

### (一)、 文獻分析法

文獻分析法是藉由文獻上的蒐集、分析、歸納與研究的方式來獲取研究過程中所需要的資料與內容，是一種對於文獻進行客觀且有系統的研究方法 (Kumar, 2018)。本研究將梳理慈濟所釋出的數位轉型資料，並結合過去數位轉型或是資訊化等相關研究進行分析，透過理論結合實務的方式，建構出我國非營利組織在數位轉型的真實面貌。

### (二)、 深度訪談法

深度訪談法指的是透過口述的方式，針對研究參與者進行場域資料蒐集，以便對研究現象和行動有全觀性的認知 (潘淑滿, 2003)。Guba 與 Lincoln (1985) 將訪談根據結構性，分成結構、半結構和非結構訪談三類，本研究透過採取半結構式 (semi-structured) 的訪談方式，事前設計訪談大綱，使受訪者一同與研究者針對想瞭解的研究資料架構進行互動及反饋。同時半結構式的訪談具備一定的彈性，可以實際上在訪談的過程中進行焦點的調整，以便探索更真實的過程。本研究將著重在深度訪談法的使用上，通過對訪談慈濟內部有關數位轉型的決策人員，以理解當初慈濟在數位轉型的過程中，如何針對數位有哪一些想像和方略，最終讓慈濟開始進行數位轉型。並在訪談的過程中，增進對於組織的認識、行動



方式、轉型策略、問題等，以增進對慈濟數位轉型的整體認識。

### 1. 訪談對象的選擇

對於本研究來說，誰能夠解釋目前慈濟數位轉型的狀況，即是「目前的慈濟的數位轉型狀況為何？」、「慈濟在數位轉型過程中的問題與對策是如何？」等均是本研究需要回應的核心問題。而從過去的文獻爬梳上，我們可以知道企業部門在推動數位轉型的過程中，主要會透過專責部門進行負責，而慈濟作為我國最成熟的非營利組織，在推動數位轉型的過程中，必然有機會擁有專責部門或是單位進行（錢思敏，2017）。然而在後續的探索上，本研究探索慈濟內部的數位轉型推動主要是透過跨部門的方式推動，因此在深度訪談的選擇上，本研究將會優先邀請慈濟內部的有關聯的人員進行訪談，以便理解目前慈濟在轉型過程的現狀。同時，在非營利組織中，成功推動非營利組織數位轉型的關鍵，領導人的意識是相當重要的，因此本研究希望後續能夠透過滾雪球的方式，希望能夠滾到決策圈的人員進行訪問，明白他們當初選擇開始數位轉型的初衷。綜上所述，本研究在選擇訪談對象的選擇上，主要先以「立意抽樣」為主要的方式，後續再以「滾雪球」的方式進行，以便選擇能夠回答本研究的問題為優先選擇的標的。

後續分別以慈濟基金會的決策者和執行長室下的其他處（文史處與資訊處）主管為訪談對象。主要可以理解決策者執行長辦公室在數位轉型的過程中，主要有哪方面的規劃及想法，同時再分派任務時，對於辦公室在協調上的幫助，對於慈濟未來發展數位轉型是否有藍圖設計，並且是如何規畫與實踐。而在管理者上，透過對於中間主管的訪談，主要是想要獲取他們對於數位轉型的想法是否與決策者的相同，取得他們和決策者思維的異同。訪談資訊處主要是因為他們是慈濟中，最接近數位科技的部分，透過專業的視角，可以協助我們明白他們對於慈濟未來數位轉型的方向與困境，同時也能知道他們對於其他部門採用了哪些的協助。文史處的部分，則是知道數位轉型在其他部門的實踐情形，而採訪的訪談者也

是文史處中負責與其他單位協調數位轉型業務的主管，透過他的視角，我們可以知道慈濟在數位轉型時的跨部門協調與實際落實的情形，而其所負責的「大事記大數據」計畫，也是慈濟目前在數位轉型重要發展項目之一，透過對於這個計畫的理解與實踐過程，我們可以知道慈濟在推動數位轉型的決心與做法。也由於他們是第一線的管理層，因此在數位轉型的過程中，他們承擔了那些的角色與業務。而這些業務帶給他們那些的問題和突破，是本研究中及欲探討的面向。其訪談單位列表如下（如表 5 所示）：

表 5 訪談單位列表

單位	類型	訪談日期	訪談地點	訪談代碼	訪談題綱
執行長辦公室	策略層	20210821	遠端訪談	A	I
文史處	管理層	20211127	遠端訪談	B	II
資訊處	管理層	20201203	遠端訪談	C	III

## 2. 分析與工具說明

由於本研究執行的時間，大多在新冠肺炎流行的期間（2021），因此大多數的訪談過程，都會使用線上訪談為主，避免研究者和參與者受到疫情的影響。而在線上訪談的過程中，本研究將會使用錄音作為輔助，協助在訪談過後的資料彙整，並在訪談過程中，使用筆記進行紀錄，以確保當時的語意和感想，增加未來資料的詮釋性。在訪談結束後，進行逐字稿的撰寫，並在撰寫完成後，寄予對方確認逐字稿與當日的訪談內容無誤。

後續在資料的處理上，本研究將根據 Mcnabb（2018）的質性研究分析過程進行詮釋，同時為了更符合質性研究的研究邏輯，稍作修正。（詳細的步驟請參閱圖 6），首先針對初步的主題進行初步的詮釋，並透過貼補（gestalts）的方式，針對研究的文獻和內容進行修正，同時針對原有的對話內容進行初步的編碼，有助於初步對於資料的分析和對比，方便後續的研究步驟，編碼也能夠讓資料的脈絡逐步顯現。在編碼後，需要進行資料上的對比，此舉可讓研究者發現不同的差

異性，進而讓研究者取得更多樣性的觀點在研究之中。Miles 和 Huberman(1984)認為對比在質性研究分析上，是屬於多樣性和描繪的步驟的一部分。對比完成後，先針對初步研究架構的進行詮釋，從原始資料的分類上來看是否有無需要增列新的主題或是副架構。接著需要將一開始的編碼進行初步分類，這些分類能協助研究者將這些原始編碼轉譯成後續的結果意義。後續需要釐清研究參與者或團體與主題的因果關係並進行反覆的釐測，確保邏輯上不受其他因素的影響。最後研究者需要針對研究的主軸進行資料的篩選書寫，並透過漏斗式的方式，逐漸聚焦在研究的問題和目的上。

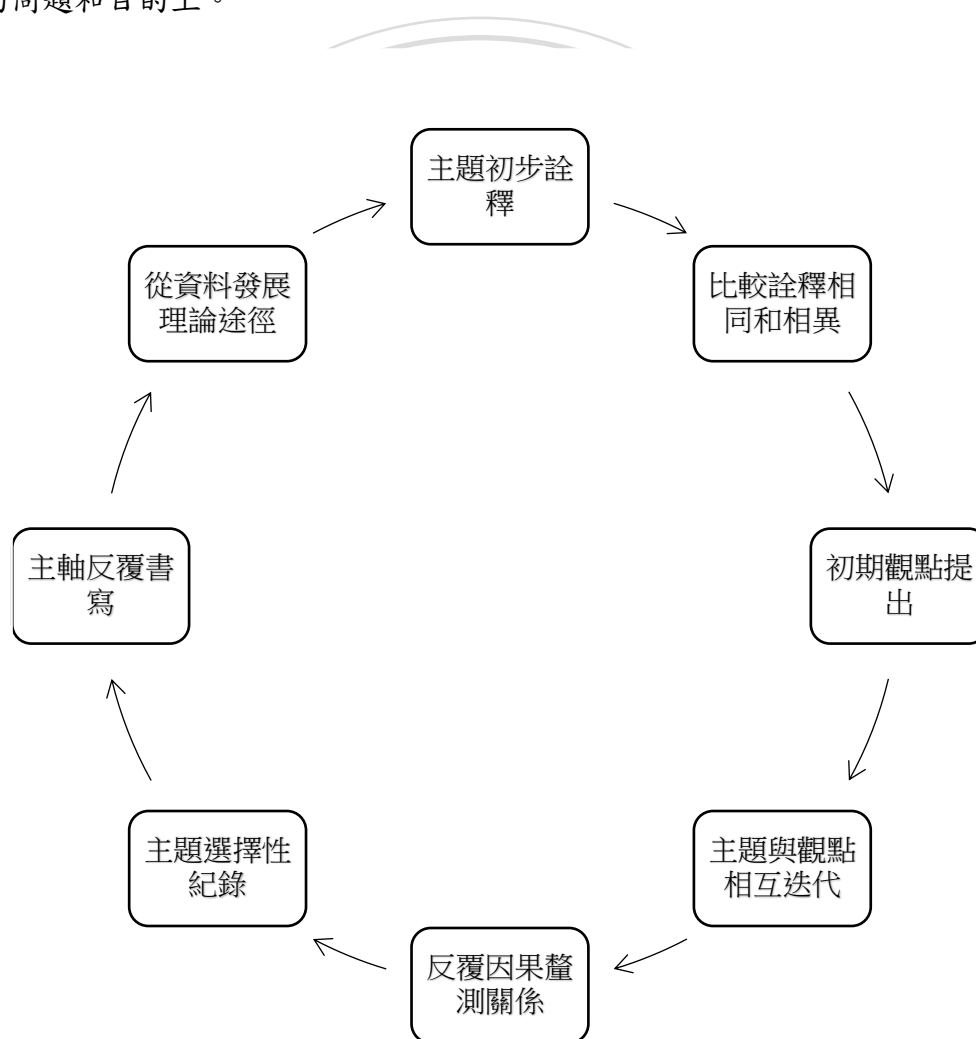


圖 6 質性研究資料分析過程圖

資料來源：修改 McNabb (2017)

### 三、 研究倫理

本研究屬於質性研究，由於質性研究中涉及了大量人物的主觀性，特別是在研究的過程中，需要透過大量的訪談取得研究的資訊，因此在研究倫理上的要求相當的嚴謹。本研究根據陳向明（2002）對於學術倫理的要求面向，為本研究在倫理上的依據：

#### （一） 自願原則

本研究注重研究夥伴對於參與研究的自由權，會在訪談前針對研究的主題、目的與過目、相關權益進行明確性的描述，確保研究夥伴知曉自身在研究過程中的權益，而後才開始進行訪談。而在訪談的過程中，若研究夥伴受到了不平等的對待或是隱私的問題，研究夥伴有中斷訪談的權力，本研究尊重其決定。而本研究主要是探討慈濟在數位轉型的過程，訪談對象為慈濟的高層決策者與中階的處室主管，因此會在訪談前寄發訪談則綱與研究摘要，供訪談對象對於研究的內容有所認識，便於訪談對象接受訪談的邀約同時在進行訪談的當下，也需要跟研究參與者說明研究的目的和意義，確保雙方對於資訊上的平等。並研究的過程中，需要慈濟的人員保持良好的互動，以增進彼此間的信任，使研究參與者願意提供具有研究效益和真實性的資料。

#### （二） 尊重個人隱私與保密原則

由於質性研究法會滲入訪談者的個人生活與人際交往中，同時在觀念與價值觀中會被深入討論，因此訪談者個人的隱私便在研究中需要一定程度上的保護。而在本研究中如若有資料涉及到機密或對於研究參與者來說會造成傷害，則應該要以「匿名」的方式進行資料上的處理，保護當事人在研究場域外的生活。特別是在本次的訪談上，由於涉及上層的決策層級的領導者和中階管理者，為了要避免彼此在權利義務上的不對等關係，若訪談中有涉及疑慮的對話，均會進行修飾，

更甚則是以匿名的方式進行呈現。

### (三) 公正合理原則

本研究應在撰寫研究對話的同時，需要以訪談者本身的資料詮釋為主，不能夠擅自以自己的觀念加其改變，違反當中訪談者的對話內容。但在訪談的過程中，同時也因為研究參與者本身即屬於數位轉型推動人員的一員，為了需要避免雙方互相「同化」，因此在對話中，雙方仍應有不同意見的交流，但整體上仍應以研究參與者的回應作為基礎。

除了研究倫理之外，本研究在研究的過程中仍有許多的研究限制，如是否能以深入訪談呈現慈濟目前數位轉型的樣貌，特別是在數位轉型的概念上，目前仍然有許多的討論，在有限理性的觀點上，只能夠根據目前僅有的資料進行詮釋，但在研究方法上，本研究必然會盡力的去呈現多方的觀點論述，描繪出較具「全貌觀」的研究。



## 第四章 慈濟訪談資料詮釋

### 第一節 何謂數位轉型

由於數位轉型是一個相當廣泛的觀念，因此在探討慈濟內部的數位轉型時，需要先針對每一個受訪者對於數位轉型的認知進行討論，透過對於策略層和管理層的答案，我們可以去比較兩者對於數位轉型的認知差異。因此本節主要會先從慈濟數位轉型的認知著手，針對兩者的理解去詮釋對話。其次則是進入慈濟數位轉型的策略探討，由於數位轉型是一個總體策略，因此不僅需要去理解策略層對於數位轉型的規劃與步驟，同時下面的管理層也有針對數位轉型的部會計畫，整合兩者的策略才會是慈濟的數位轉型。最終，需要在慈濟為何需要追求數位轉型的問題進行討論，對於策略層來看甚麼是他們認為慈濟需要數位轉型的原因，他們在面對外來的環境因素下的抉擇為何；管理層如何理解慈濟策略層對於推動數位轉型的想法，他們本身對於組織的理解為何。

#### 一、對慈濟的觀點上來看數位轉型

##### (一) 訪談者對於數位轉型的認知

對於慈濟來說，數位轉型是兩種議題，一種是數位化，一種是轉型。但數位化和轉型等方向皆是慈濟未來都需要執行的計畫，從數位化來看，這是一種全球性和社會性的趨勢；轉型則是涉及到了組織內部的人文和 CF 方向，但整體的規劃，目前慈濟仍然在進行思考。

我想其實我們並沒有說決定要作數位轉型，我覺得所謂的數位化這是一個趨勢而且必走的東西，轉型又是另外一個議題，因為轉型牽涉到你的，包括你的組織，然後你的人文或者 CF 方向上你要做什麼樣的不同於現在的轉型，所以對我來看應該是說這是一定要走的，因為環境在變法規在變，然後社會的需求再變，所以就是，而且數位化現在已經是這個工具越來越多，可以提升效率，所以這個對我們來看數位化是本來就一定走，轉型的東西其實我們還在思考到底哪一些東西要去轉型(A1-1)



對於慈濟來說何謂數位轉型，主要是一種新型模式的建立，訪談者 A 講述有關孟加拉的借款銀行的例子進行舉例，從借款行動上，可以透過數位的方式，去追蹤借貸人的生活，看他是否透過借貸的人改變了生活，也破除了過去那種舊有的模式，透過新的「善」循環，建構以往不同的架構。另外也舉例了慈濟的素食餐廳的進行說明，在疫情下，許多餐廳受到了經濟不景氣的影響，此時的慈濟可以透過請他們去做很好的便當，再給計程車車費然後去送到第一線的醫護，成立一個新的循環也是新型模式。最終回歸到了慈濟近期在進行的遠距學伴上，透過跟以往不同的數位科技的使用，使得大學生即使沒有在現場，也能夠陪伴在偏遠地區的小孩，並達成新的模式。從這三個例子上來看，訪談者 A 認為數位轉型也是跟上述的例子相似，透過跟以往的不同方式，建構出在業務上的新型模式上的架構。

比較是屬於新的所謂的善的循環的模式，這個是我們透過這一次慢慢地思考，思考完之後我們就會讓這個模式，它如果是一個常態性的我們就會思考我們用什麼樣的流程把它串起來，然後它以後可以變成一個數位化的模式，我認為這種是所謂的數位轉型（A4-3）

而對於訪談者 B 來說，數位轉型是將數位化給列表的過程，同時加入了使用者和服務對象的需求，使數位轉型的影響比過往的數位化更大。

對好數位轉型呢，我的認知是啊，數位化是把有點像是那些阿凱，然後把它 digital list 的過程，然後讓它可以管理那數位轉型則是他加入了叫使用者…服務對象的需求，那它的升級範圍就更廣了，可能是你的服務、可能是你的流程、可能你過去的流程不需要有 user 的參與啊，可是因為數位的內容，它的特色就是快速分享啊，然後為什麼一定要最終端才有它（B1-1）

對於訪談者 C 來說，他認為數位轉型即是如何將資料轉乘資訊，同時透過這

些資料來理解組織管理的狀況。同時也嘗試應用近期新穎的技術，如直播或是人工智慧等應用。

我大概分成三個時期，第一階段就是資訊化，把 data 變成 computerize，可是還沒有進入到 information 這件事情，就是以前都是紙本輸入，現在變成電腦輸入。我近幾年在推動的，就是希望從 data 變成 information (C1-2)

## (二) 數位轉型的階段理解

數位轉型的階段主要有三個，首先便是數位化，即是將紙本的資料轉變成電子化，是數位轉型最初的階段層次。

到數位轉型大概有三階段，我想你在你前面的那個大綱也有提到，一個是先做所謂的數位化，數位化就是我只是把原來的紙本變成資訊，變成 information，所以我今天把所有的影音圖文的東西數據的東西轉換成數位化。(A4-2)

其次便是數位優化，如何將這些電子化的資料加值並賦予他對於社會的影響力，同時這些資料需要有能力流傳在部門內或是跨部門的運用上，也是加值的處理者需要依靠專業進行的事項。

再來是所謂的數位優化，就是剛剛談你現在這些東西都是一段一段的資訊的時候變成數位化的時候，你做任何一件事情它一定是有一個流程，這個流程不管在一個部門或跨部門裏頭，它一定是，因為每一個人他一定是做不段的他的專業地加值之後，然後這些資訊流出來之後最後能夠對外面我們要去做的事情產生最大的效益或最大的幫助，所以這個是數位優化的時候，我怎麼樣從 A 部門到 C 部門到 D 部門的時候，它一路是很自然的順暢的去走，這個就是數位優化。(A4-2)

最後階段便是所謂的數位轉型的階段，該階段已經在思考整體業務上的改變，但目前慈濟上仍在規劃中。

數位轉型的話是已經整個業務的模式做一些的改變了，這個是我們現在還，我必須談說以我們來看我們在思考。(A4-2)

## 二、 慈濟數位轉型藍圖規畫過程與重點

### (一) 慈濟的數位轉型的規畫過程

目前慈濟雖然有為數位轉型繪製藍圖，但並非事先規劃好的計劃，而是在執行的過程中不斷地設計而成。

那張藍圖其實是我們目前正在做的業務，內容是從我剛才講的所有的內容拼湊出來的，不是說先有那張藍圖才有我們現在在進行的東西。(C15-1)

### (二) 慈濟的數位轉型的重點

對於慈濟的數位轉型策略，訪談者 A 認為，針對組織內部當中哪一個效益最大的問題先進行解決是非常重要的，因為當解決時，便能夠一口氣解決許多部門的共同問題。

基本上我會去評估到底哪一個，大概我一看到底哪一個東西是影響最大的 (A7-5)

然而這種問題往往涉及大規模的部門整合，因此如何在效率與整合間抉擇變成為了非常重要的問題。其次，在逐步地從一些業務中培養出對於組織有效益的成果之後，許多部門也會對於數位轉型產生濃厚的興趣，後續再帶動其他部門的推動。也比起一開始先進行高層次的業務，最終荒廢來的可行。

你做出了一些的東西有效益之後，你才會慢慢地去轉變這個組織的氛圍跟文化，大家覺得說我做這個東西你看別的部門做完，我覺得他看到他有專案我也覺得我也想做，你就會把有意願的部門然後他有效果的部門你做出來之後，你就會慢慢的去轉動這個其他部門（A7-6）

所以我基本上我覺得對我來看，有大的願景但是沒有什麼大的策略，策略就是挑一個能切的地方做就對了，你先去做慢慢轉動，你慢慢一個一個轉動了之後，你才能去轉動大的東西（A7-7）

對於訪談者 B 來說，資源也相當的重要，特別是他過往中讀到的文獻，小型非營利組織並沒有足夠的資源去推動數位轉型。但由於慈濟的規模龐大，因此在推動數位轉型的過程中，需要的資源和決心也相當大。

但我覺得足夠的資源很重要，我坦白說，我自己也看一些文獻，如果說是小的 NPO，他可能就沒有辦法做這麼多的…我不是說他不能做數位轉型，他還是可以做，但是像我們規模這麼大，然後要處理的素材那樣這麼多啊，他需要的資源跟決心也會很大（B5-4）

### 三、 為何慈濟要追求數位轉型

對於慈濟來說，需要針對未來進行展望，參考他人的經驗進行有益的轉變。特別是許多其他的組織已有數位轉型的過程，因此慈濟在轉型的過程中，可以參考其他的組織的經驗進行。

如果我們今天真的是一個國際級的 NGO，我們其實視野要往前去看，往前去看說未來是怎麼樣，我能夠用這些未來的東西，甚至我今天沒有的技術我沒有的慈善的模式，我能夠跳脫出現在來看，然後參考別人去做能夠更好，這個是自我的設定跟挑戰（A8-7）

所以我能夠理解為什麼聯合報他的數位轉型，你可以去看聯合報，他有數位轉型的那個報告書，我覺得很值得參考，因為我自己也讀過，他們

有公開，因為他們今年 70 年，他們也是屬於這樣 (B5-5)

訪談者 A 認為慈濟的數位轉型非常的有價值，且是必要去進行的過程。而在數位轉型的價值之上，訪談者 A 認為對於任何組織來說，數位轉型不單單只是資訊化的展現，同時也是一個觀念上的變化。

因為它是一個你今天任何一個組織，你如果要繼續存在甚至增加它的影響力，我們一直在講增加它的影響力就是不斷地要去走，所以它不是一個數位轉型，而是我覺得對我來看是它是一個觀念的轉型，你這個觀念是與時俱進 (A11-2)

為了增加組織的影響力，便是要努力向前走的觀念。在數位轉型的思維上，對於非營利組織來說，核心價值才是一個重要的關鍵，而數位轉型只是一項增加影響力的工具。

世代變了法規變了，你要透過什麼樣的方式能夠去把你的核心價值還是同樣去影響人，甚至比以前影響的人更多，這個是我覺得數位轉型的本質，所以它不會為了數位轉型而轉型，而是在你的核心價值裏頭去發揮更大的影響力裏頭我要用什麼方式，所以數位的轉型工具它可能是其中的方法之一 (A11-3)

所以對我來看就是數位本身是中性，轉型是你怎麼樣去把善的力量去轉進到這個中心，讓它發揮到它更大的這個作用而且是善的作用，我想這個是我們的目的 (A11-4)

對於訪談者 B 來說，慈濟推動數位轉型的過程主要在於慈濟有救災的業務，在受災當下的資訊相當龐大，因此需要透過數位轉型的方式去處理資訊。

我覺得確實跟他的服務業務有關，那因為我們還處理一個很大的叫做震災就是災害災害的救治，你看那個訊息，一口氣這麼多對不對？嗯，他



時間很緊急，然後變動性又高，你不接受系統真的不行啊 (B8-1)

而在文史處的工作便是將過去的災害救助進行彙整，因為災害的救助過程中有慈濟未來在救災上可以借鏡的經驗。對於慈濟來說，要做數位轉型的原因也是因為本身的業務相當的複雜，因此內部的資訊很多，需要系統來整合龐大的資料。

所以在我們大數據大世紀裡面，也有針對所謂的災害，就是要怎麼應變，以及在這個系統裡可能發生的哈，我們有做過一些模擬對雖然他表面上是在做數位文史的典藏哈，但是你要知道所有的災害其實都是repeat的啦，嗯，大不了就是複合性災害就已經夠複雜了，對不對？那所有的賑災也是要記取經驗的，那我們作為最大的救災經驗的匯整的單位，所以，對我們來說，實際推動轉型的必要是絕對的啦。(B8-2)

但是我們什麼都做，所以我們的資訊的業務有更多，有的時候做老人的，不知道做兒童的就是做家庭的，不知道怎麼樣，我們內部也很需要系統的整合 (B8-3)

同時慈濟在數位轉型的過程上，也深受外在環境的影響，如果慈濟的服務對象已經習慣使用數位方式，那慈濟也必須要做數位，同時數位轉型也帶來了資訊上的彙整，這些都是對於慈濟的業務有重要的幫助，所以最終訪談者B認為數位轉型在慈濟的過程中是必要的過程。

如果說當它的服務對象已經習慣用更數位的方式來管理他的生活的話，那你不是為轉型也不行啊，然後我覺得這個數位…因為臺灣的社會環境，再加上他非常多的公開資訊，對你要做足夠的分析跟準確的協助，然後你運用到外部資訊的能力，也一定要夠對，所以我覺得如果有能力的話做數位轉型應該是好的，這是我個人看法。(B8-4)

#### 四、 數位轉型在慈濟所扮演的角色和功能



回到非營利組織的使命上，數位化工作是協助非營利組織完成使命的方式之一，因此對於慈濟來看，數位工具可以幫助慈濟對社會產生正向的影響力，同時也能夠透過數位化工作的使用，達到慈濟本身的宗教傳播的使命。

回到慈濟來看我們會把對外是轉成是影響力，你到底對整個社會的正面的影響力，因為我們不會是以營收或者是這個收入來看，它是對社會產生正面的影響力，我們在這一塊裏頭去談，回到任何一個組織它最主要的當然就是它要能夠去幫助到它原來要達到的目標，我們的目標就很清楚有兩個，一個是包括淨化人心，這個是從宗教的精神裏頭希望能夠這樣透過科技的東西，我們能夠去影響到所有的人心(A3-1)

也就是說對於慈濟來說，如何透過資訊科技將慈濟的善念給傳遞出去是非常重要的數位轉型策略。特別是慈濟希望透過啟發人們的善念和淨化整個社會的人心，因此在傳播上極具用心。

我會覺得第一個最有關聯的就是，其實從慈濟的使命來看是希望啟發人們的善念跟淨化整個社會的人心的部分（A6-1）

另外就是包括在怎麼樣去做一些關懷面的部分，這個關懷面的部份也是一樣，我們包括我們現在慈濟的醫療事業它也可以透過這樣去做遠距的看診，我們也可以透過這些視訊的東西，然後去做電訪的關懷，我想這個這些東西都是一個怎麼利用這些的平台工具去，讓我們還是去做我們的一些核心的服務跟核心的這些精神的傳達的部分，所以這是對外的面向。(A3-3)

慈濟在運用數位化的工具，主要可以體現在數位化工作的傳播能力上，特別是慈濟是一個國際化的組織，因此需要透過數位的方式連接證嚴上人與其他各地的連線，不僅僅可以讓各地受到證嚴上人的呼籲，同時也能夠解決雙方語言不通的問題。

我們這一個部分我就會比較從宗教的角度來看說，...，他就可以透過視訊去跟全球的人不斷地做呼籲，也聽到志工他們在各地做的事情，我覺得這一段就是運用科技，如果沒有科技的話我想過去他可能一次只能影響到他在他這個，在這個講堂或者是他在某一個場域裏頭這個聽到的人，但是透過這樣的科技他可以無遠弗屆的傳播到跨國界，然後各個地方不同的時差不同的地區，甚至透過翻譯不同的語言的人都可以去聽到，所以這個是科技我覺得在這一次疫情裏頭的影響。(A3-3)

其次是數位化工作可以提升慈濟在管理面和行政上的效率，特別是慈濟在救災這塊具有重要的角色，因此在時間上的需求是相當急迫的問題，如何傳遞訊息協助賑災，同時關懷到災民，是慈濟在數位化使用非常重要的一環。

對內的部分我想一樣，我們透過這些的東西溝通裏頭一定也能夠增加我們管理面或者是行政的效率，因為對一個慈善機構來講不管是救災防疫或者要去照顧人，這些都是不能等的，時間就是非常重要的，你怎麼樣能夠讓內部很快的跨部門能夠把這些訊息溝通，然後達成一致的這個行動，然後及時的去到這個需要幫助的人去，不管是心靈的撫慰或者物資的這個幫助等等，我想這個也就是需要系統的，所以我想內外應該都是兼具去做這樣的事(A3-3)

對於慈濟的未來來看，數位轉型仍是未來急需要發展的一塊，特別是數位轉型後所帶來的資訊傳遞可以成為志工的後盾，加速他們在運作上的效能。而數位轉型在慈濟內部的行政幫助，訪談者 A 認為目前仍然未有太大的進步，很多的業務上仍處於雛形的狀況，難以產生極大的效益。

剩下的我認為都是比較是外顯的東西，就是比如說你行政效力你透過科技怎麼樣去幫助人，其實那個你現在看慈濟的東西，其實我可以跟你講慈濟裏頭有很多資訊化還，從我的角度來看它還是很雛形的 (A6-2)

同時認為慈濟在使命上的精神價值，推動著慈濟的行政效率，成果更甚於

借助數位轉型的成果。與過去的文獻內容有所不同的是，在訪談者 A 的想法中，數位轉型是為了解決部門上的協調，而非是製造部門上的協調問題。

**它應該是解決部門上協調的問題而不是造成，這個事我想在企業界裏頭大家都知道(A4-1)**

**他們一定會照顧得很好，結果我後來發覺一進來它不是靠科技它不是靠行政體系，它就是靠使命 (A6-3)**

## **五、 對其他非營利組織的數位轉型看法**

這個部分主要是透過慈濟的視角來觀看其他非營利組織在數位轉型的想法與思維，對於慈濟來說，本身已在非營利組織的環境中已有 30 年以上的時間，因此非常熟悉台灣非營利組織的生態狀況，因此對於慈濟來說，數位轉型的議題究竟能不能給予其他非營利組織協助，是想要對話的內容。

而從慈濟資訊處的角度出發，他們認為每一個非營利組織都將面對數為科技的衝擊，因此如何進行數位轉型並且尊崇本身的文化和使命，是未來非常重要的議題。

**這個我覺得是現在非營利組織面臨的問題，不只是慈濟，所有的非營利組織現在都面臨到新的資訊科技的衝擊，要怎麼樣在這個地方轉過去，怎麼才能夠用新的方式活下來，同時又不能忘掉自己以前的文化跟本質。(C9-5)**

對於慈濟來說，認為很多台灣的非營利組織來說，由於本身的組織不夠大，且資源不夠多，因此在數位的思想仍然停留在基本的文書處理上，因此在未來上，可能需要依附在大型的非營利組織平台進行宣傳，否則容易遭受到困難。

**因為你四五個人在要真正做業務上都已經很辛苦了，你要再找資訊是不可能，它一定是靠錢或者是像這些願意免費幫它做的，所以這個需要政**

府去統整這個平台，讓這個平台能夠去 share，還是一樣如果今天是政府單位，有四千家大家最共同的痛處是什麼，你就應該先去發資源投到那邊去做，因為你一座完如果有兩千家痛處在這邊，你做完兩千家就解決了 (A12-2)

可是對於臺灣很多非營利組織來講，他有沒有技能去做這些事情，是打問號的，他的組織不一定夠大，我們有太多太多小的，到花蓮有什麼黑潮海洋保護協會，裡面只有十個人，搞不好還停在 word 和 excel 表上面。(C10-2)

同時對於其他非營利組織而言，行政成本不能夠超過監管機關制定的比例，因此對於非營利組織這種收入不穩定的組織來說，難以往長期規畫目標，在環境變動下，容易陷入困難。

衛福部已經規定，每年我們要提最後的結案報告給他，我們行政支出不能高於總募款的 15%，這件事是很恐怖的一件事，因為慈濟大所以我用慈濟來舉例，小的非營利組織就完蛋了。(C13-4)

因此慈濟後續是建議由政府作為其他中小型非營利組織的平台，透過理解其他非營利組織在數位轉型上的相同痛處，透過解決一次性的問題，一口氣解決大多數非營利組織的共通問題。同時在未來，許多非營利組織需要依附在大型的非營利組織平台進行宣傳，否則容易遭受到曝光上的困難。

所以你想想看三到五個我隨便列出幾個 program 數都已經比三到五個人多，如果你要去做一個大的數字，所以它是不可能，所以這個是政府其實當時很早就知道，所以政府當時希望也是一樣，它希望是在網頁上去做一個平台，然後讓這些中小型的東西能夠上去做 (A12-1)

所以很快你就會看到，因為科技在往前走，很快就會有很多非營利組織，他不是要依附大的像喜馬拉雅這樣的平臺，不然就是會愈來愈辛苦，不

能說被消滅，可是會愈來愈辛苦，因為他完全沒有露出的地方。(C10-2)



## 第二節 目前慈濟的數位化進展

本節開始進入慈濟的內部數位轉型進行探討，首先主要針對慈濟目前的數位轉型狀況進行檢視，針對部門內部的計畫進行全面式的探討，以文史處為例，主要談及的數位轉型業務為大數據大世紀，以此去探討目前慈濟在推動數位轉型的過程，並理解計畫中的概況與推動。其次再針對慈濟未來的數位轉型去討論，數位轉型並非只是單一個案的進行，他概括了未來一系列的走向，因此探討未來的形式是本研究非常重要的一塊。最終，執行長辦公室和慈濟資訊處在慈濟推動數位轉行的過程中，分別扮演了甚麼樣的角色和功能，使得慈濟能夠順利推動數位轉型，也是本研究中相當重要的一塊，因為她不僅僅是學術上的價值，同時也能夠給予其他非營利組織參考的借鏡與模仿的過程。

### 一、慈濟目前的數位轉型現狀

目前慈濟仍在進行所謂的數位優化的階段，由於過去慈濟的部門中，以會將紙本資料進行上傳，但因彼此的部門對於資訊上的不流通，使得許多資料資料成為「數位孤島」的狀況，造成了許多部門在作重工的結果。

我們現在比較多做的還是在所謂的數位優化，我們其實在過去大概各個部門都做到所謂的資訊化，就是把他的資料都變成數位化，...，但是這些數位化之後沒有辦法去連結，...，就會造成資訊不一致，然後大家重工反而會造成很多的困擾，這個裏頭當然也牽涉到了組織的文化。(A4-4)

對於資訊處的理解，要有成為一個完全數位轉型的組織，需要有成熟的業務分析人員跟業務流的定義，否則容易導致各個單位陷入無法依循的狀況，特別是同一件事情容易造成重工的現象。

所以一個要能夠完全數位轉型的組織，我的認知是他要有很成熟的業務



分析人員跟業務流的定義，不然如果你今天是做 ABC、明天做 ACB、後天做 ABCD，怎麼回事？（C7-1）

因此目前慈濟希望透過組織文化的改變，即是讓工作同仁有「資訊流」的概念，而在這個「資訊流」的前提，即是要有「業務流」的概念。而數位轉型之前，首先要培養各個業務單位業務流的概念，否則難以訂定清楚的流程規定。如何將行政工作合理化，便是要有一個流程上的策略，並根據這些策略形成行政步驟，再將核心業務優化，並執行資訊流和自動化，才能夠完成數位優化的成果。

就是你要怎麼樣去讓大家有這樣的一個資訊流的概念，這個資訊流的前提就是有業務流的概念，這個業務流要先做合理化，因為你不做合理化你如果只是照原來的觀念去做的話，那你只是把一個東西就是它不合理的東西你就把它做資訊化或自動化，那它還是不合理，所以一般前提就是你要先有策略，策略訂下來之後你要去把這些核心的業務流程訂出來，你再去做核心流程的業務優化，最後再來做自動化跟資訊化那才有意義。（A4-4）

不過在做這兩件事之前有一件很重要的事，我們發現很多業務單位的業務流……我們要做數位轉型的第一件事，就是要把你的 process 訂得很清楚，才能用資訊數據去協助，可是很多業務單位可能連資訊流都沒有。（C6-2）

最終進入數位轉型的時候，有了前面的方式，因此下一步便是要考慮如何跳脫現有的模式，引進新的法規或是技術，創造更大的社會價值與影響力。

最後到下一個階段就是所謂數位轉型，你要不是照你現在的模式，而是你跳脫出現在的模式，包括新的科技法規這些進來之後你要用什麼樣的模式，創造更大的這個社會影響力或善循環（A4-4）

對於數位轉型在慈濟內部的行政幫助，訪談者 A 認為目前仍然未有太大的

進步，很多的業務上仍處於雛形的狀況。

剩下的我認為都是比較是外顯的東西，就是比如說你行政效力你透過科技怎麼樣去幫助人，其實那個你現在看慈濟的東西，其實我可以跟你講慈濟裏頭有很多資訊化還，從我的角度來看它還是很雛形的（A6-2）

對於慈濟的數位轉型上，各處室的步調不一致，有些處是以可以達到自主分析的程度，然而有些部門仍無法達到。因此在策略上是由能夠推動的部門先行進步，而落後的部門則是慢慢的進度。

好問題，不推動不行，所以我們現在的策略是有十二個處，能推動的先走，不能推動的就在後面等，慢慢拖著他走，所以我們有些單位可以走得滿快的，像我剛剛講的我們的社福單位，就已經可以自主分析。（C8-1）

然而數位轉型快速的處室來說，也會面臨到一些問題，像是本身因為速度較快，因此只能夠發展自身的格式，導致與其他部門交換資訊時，容易產生障礙。

就是如果業務單位裡面自己有資訊能量，他會自己走，之後會變成一個孤島，要跟別的單位交換資料，甚至跟全方位的慈濟組織內部要做分析，就會比較辛苦。（C8-4）

因此面對人才困境的慈濟基金會，只能夠透過先處理重要的事項先行轉型。對於資訊處來說，若是業務部門可以有能力處理本身的資訊能力，則資訊處可以更全力在做組織數位的規劃。

我們之所以要做數位轉型，我直接跳到第四題，當然因為資訊人力的不足，這是一個困難，所以沒辦法去幫每一個處室做完整的規劃，所以只能挑重點來做。（C8-2）

所以我為什麼希望各業務單位有成熟的資訊能力，是因為如果業務單位自己能夠處理一些像是 localize，是處室自己的資訊業務，其實不用資訊處，資訊處應該是做全面性、全組織的規劃。(C8-3)

對於組織來說，如何數位化成熟的單位越來越多，則資料上的轉移和共通性也會越來越有可能，最終能夠成立一個跨部門的系統。

所以組織內部如果愈多這種成熟的單位，能夠共通、資料能夠互換，愈有辦法成立一個跨組織的系統。(C8-6)

目前文史處所執行的數位轉型計畫為大數據計畫，並在計畫下設立了數位典藏組與大事紀組，其中文史處也推出了數位圖書館、數位典藏網、線上策展等服務。未來也會更進一步推動電子書與數位閱讀。

以我對於數位轉型的定義啊，因為我們負責兩個計畫，你講那個大數據計畫好了，那大數據計畫我們，因為他就有了數位典藏組，然後有大事紀組，有數位圖書館。對，那這些其實都有相關啊，我們為了這個數位轉型做數位圖書館這件事情包含那個數位典藏網也是一樣啊。數位的線上策展啊，這些我們都把它視為是這一部分哦。(B4-1)

那另外一個部分就是在使用者體驗優化的那一塊就是網頁的大改版啊，這些我也把它列為我們的數位轉型的部分，然後我們的書籍出版，大家都很熟知的那個電子書，我們最近也要開始做，那電子書跟數位閱讀這個議題我們現在也開始涉入，我通通把它列為在我們內部，我通通把他列為是你數位轉型組的必須的工作 (B4-2)

而在大數據大計畫的過程中，文史處也運用了很多的訪談在上面，為了要符合數位轉型的使用體體驗，需要透過大量的訪談回饋進行客製化。

還做什麼事情呢？這個過程中教育訓練很多，我們也要做很多的使用訪談，這也是出乎我意料的多啊，因為我發覺我一個系統也不是導入那麼簡單，因為她有一個叫客製化的過程。嗯，那個字化的過程不是要符合我們的需要啊。我一直跟我們同仁講（B4-6）

光是先前的訪談，我記得大概就花了七八個月叫需求訪談，真的…不得了，我收到那個訪談的那個會議會議訊息啊，既然這樣一天 8 小時，我心裡想，為什麼訪談要 8 小時？我後來發覺真的要 8 小時，因為他要釐清問題，這個不得了的多，結果系統議價完了還要在訪談一次，然後你就覺得這個任務真的很難欸（B6-6）

對於文史處來說，大數據計畫目前但未有很明顯的成果，但在人員的動力，向心力非常足夠，同時也對於新系統的引進具有期待。這源自於過往在專業上的提升和共識的凝聚。

不過我如果說成果的話，我覺得我們的同仁現在很有動力，向心力很足，而且對這個系統的期待度很高，你說系統導入會不會有人唱衰，以前還有哦，可以嗎？還會有懷疑吼，但現在不會啊，那你說怎麼樣走到這一步的話，我覺得當然專業的提升啊，然後共識的凝聚啊。然後對於問題的解決的認知啊，大家有共同的認知這都非常的重要（B7-1）

## 二、當前的慈濟數位轉型發展方式與論點

目前慈濟在推動數位轉型的方式主要是透過專案的方式來進行，並以跨部門的角度來執行。如果透過成立轉型辦公室，便會成為該部門的主要業務，其他部門不會參與，但如果是透過跨部門討論的方式，不僅在過程中各部門能夠實體參與產生認同感，同時也能夠在優化的過程中減少排斥，並且培養各部門在數位上的觀念建立。因此對於慈濟來說，數位轉型專案之間有不同的做法。

所以回過來我們還是在回來就是看怎麼樣去，就是說要不要成立專案，我們目前是成立專案是跨部門的東西來做（A8-4）

## 不同專案不同做法 (B2-16)

然而面對推動數位轉型的策略上，資訊處認為需要成立一個相關的部門進行推動。

有些人會放進董事長或總經理辦公室，都可以，只是要成立一個單位做這件事。(C12-1)

而之所以希望以專責的部門，主要是因為永續性的關係，若是沒有一個專責的部門繼續規劃，則容易在之後的階段沒有人接續。

專責的單位，因為會比較有效果，我們現在就很怕 CRM 這個案子第一階段推滿成功，但第二階段就沒有人接續，沒辦法永續。(C13-1)

同時專案上也是需要各部門派人出來進行協助，短時間內對於部門的影響雖然不是很劇烈，但長時間下來不僅在規劃上有所疑慮，同時也讓原有部門的人員感到疲憊。

沒有專責單位很難永續，因為大家都有正常的業務要做，都是每個禮拜抽十個小時出來兼做這個工作，這樣怎麼永續？所以這種 pilot test 的工作，可以在短時間之內，也許六個月或十個月可以兼著做，但要做十年的話幾乎不可能用訓練專案團隊的方式來做。(C13-2)

從訪談者 A 的想法來看，數位轉型是一項非常有效率的做法，但由於各部門之前的資訊不流通導致做重工的狀況過於嚴重，因此第一步需要將跨部門的流程與架構建立完成，即是要將整體通訊技術給整合完成，透過基礎環境設施的架構，例如建構一棟辦公室，讓慈濟內部的資訊可以從任何時間到任何資訊



都能夠順利傳遞，加速慈濟內部的資訊溝通。

我大概會先看，我自己會先從行政體系去看是說，因為我覺得它應該是能夠做的很有效率，但是我覺得花了太多時間大家在做重工，跨部門重工，所以當時第一個我是先看是說，能不能去把跨部門的流程或概念能夠建立起來(A7-1)

第二步便是所謂的辦公室自動化，其中對於慈濟影響最多的是微軟的 office 365 的軟體，由於微軟提供給慈濟的是免費的版本，因此訪談者 A 在推動的時候，少受到了成本上的考慮。同時 office 365 也可以整合各方的文件，使得慈濟基金會在內部的文書作業可以順利交流。

第二個其實我在看的時候是我希望慈濟它是一個國際級的 NGO，所以我希望它在進來的年輕人的時候，是要讓他看到一個國際級的一個視野跟平台，然後他有專業而不是他再進來只是做這些很基本的文書工作 (A7-2)

所以我們是除了資訊化以外我們的通訊技術整個要在一起，所以第一個從實體上大概我會走的是一定要先把這個工作的環境基礎架構能夠做的好，所以基礎架構就是你能夠從 anyway anytime 變成到 any information (A10-1)

我當然是要去用，但是它還有一個是如果我要自己開發那些東西你想想看，那個成本要多高維護的成本 (A10-3)

其次是建立一個簡化的業務，特別是慈濟作為大型的國際化非營利組織，如何招攬人才並發揮其專業是非常重要的一環，同時減少簡單的文書處理，使他們能夠專注在業務上。訪談者 A 舉出了人事部為例，人事部願意將過去的资料進行整理轉換成數位資訊。同時可以針對各國不同的語言與檔案的格式進行



變更，便捷使用者的體驗。

然後它可以透過 office 平板這些就可以去抓，所以那個是第一個在自動化的戰略的部分，但它畢竟是在辦公室自動化這一塊 (A10-4)

所以我當時在台灣導入的策略就是所有這些軟體是以後可以往其他的國家的時候我只要調整它不同的語言 (A10-6)

第三個就是它一定要在各種的手機上，它可以做可以運用，所以它可能是在電腦上完之後我接到了手機的時候，它馬上可以轉成手機的這個格式 (A10-7)

對於慈濟的資訊處來說，目前有兩個重要的事項。首先便是傳統的協助業務單位資訊化的業務。

我們傳統的資訊開發就是協助業務單位資訊化，這個工作沒有停止過，而且還在持續增加人力。(C2-1)

其次便是成立 AI 中心，主要的任務有協助各業務單位畫趨勢圖，同時也針對近期的 AI 研究進行探索與應用。

所以去年我就跟長官們討論，成立 AI 中心，AI 中心裡面就是有一組人，大概三個人，會去幫各業務單位畫趨勢圖，這組人就很重要，因為這個就是我們數位轉型的一個過程，就是要從 data 變成 information，目前作法就是由專人來做；第二組的話是做一點人工智慧的研究，做一些 AI 的研究，還有做資料的整理等等。(C2-2)

然而不僅慈濟內部的資訊處有 IT 人才進行開發，文史處本身也有儲備 IT 人才進行文宣類的網頁開發。

好，然後屬於網頁開發的，很特別所有的網頁開發都是文史處開發。好，我們有養 IT，雖然他們也有這種網頁開發，只是如果是文宣類的網頁

### 開發，全部都是文史處開發 (B3-3)

但在慈濟內部單位要培養 IT 人才需要職務說明書，並會與人事單位進行討論。而其他單位雇用 IT 人才的原因大多是因為自行開發的系統受到了大家的好評使用，因此後續需要一個專業的 IT 人才來進行維護。

他不會讓你每個單位都養，嗯，對，因為你在慈濟基金會我們的人事單位他會管的，你要聘一個人，對不對？你要興起職務說明書好 (B3-10)

內部行政者只有他們單位的人在用，他們就自己開發了，開放了，也過了，過了之後呢？欸，他們覺得很好用喔。從一樓推薦給二樓，欸這個好用，然後二樓的人也去學，學的時候就談這個好用，然後大家覺得好用之後就突然一個 IT 的人專門去維護它 (B3-12)

因此後續再分工上，處於美學部分則由文史處設計，但回到系統面則是交由資訊處進行開發。

因為我們知道慈濟的美學 CIS，所以我們可以決定，但是如果是系統類的，就要回到資訊處，就要資訊處來決定 (B3-4)

而在數位轉型的過程中，「人」的因素相當的重要，特別是要去界定所謂的使用者，特別是在跟他們溝通的過程中，需要讓他們對於新的系統有信心，避免因為不習慣而讓系統的口碑不佳。

我們的關係人我們的輕中重度的使用者是誰？哈，這個要非常地清楚喔，要不然，你會牛頭不對馬嘴，然後會有的時候，系統的導入中在口碑，好不好用？他說，我不習慣他一句，我不習慣，沒有人天生下來就習慣你不覺得嗎？嗯，你本來就有一個陌生旗啊。對，所以口碑很重要，對，那你就需要新奇的跟他溝通很重要 (B4-7)

### 三、 組織架構的調整

而在組織的變動上對於訪談者 A 說，組織架構是追隨著外部環境的變化而做變動，並不會依據資訊去進行轉變。

組織架構的調整裏頭，其實當時是組織架構是比較跟著外界的需求在走，但不會為了資訊去，我知道你談所謂的資訊的部分是說我要不要成立一個 (A8-1)

對於非營利組織來說，組織架構的調整上不如企業部門容易，非營利組織因為在部門的運作上已經非常久，因此在部門的調整上相對困難。

在外面企業，老闆是主人，總經理就可以因為要達到某個目的而做大幅度的調整，可是在慈濟內部，應該說在非營利組織都不容易調，他們的業務都行之有年，調整上比較困難，比較害怕變動，非營利組織都比較害怕變動。(C11-2)

對於慈濟來說，本身即有 IT 部門，但在使用者的觀點上來看仍不足以支撐數位轉型的需求，這與過往的部門成立 IT 部門僅是為了引進數位科技的不同，數位轉型需要有更多的使用者體驗，因此在 IT 部門上須要有與更多部門的互動和回饋，方能設計出符合各部門的系統。

我們本來就有 IT 部門，我們本來就有資訊的部門，只是我們的資訊部門可能對所有的 UERS 來看覺得它比較弱，因為這是我剛剛也談的，對我來看不是他們的問題，而是這個組織傳統的問題 (A8-2)

而在組織調整的部分，文史處已經有了組織改變的想法，且在推動大數據計畫之前，主要的原因來自於他們已經對環境的改變有了發覺。

我們想要做組織改變已經很久囉，其實有一點點在推動這個大專案的之前，我們就要想要做調整，因為我們已經有發覺就是環境的改變 (B5-

1)

對於訪談者 B 來說，組織架構的先行調整對於數位轉型來說是相當不錯的一步。

至少我走到這一步的經驗，我覺得組織改造調整先行是不錯的 (B7-2)

過往中有成立實驗小組先行試驗，因此在後續的調整上已有良好的經驗。而在這個過程中，當時訪談者 B 的實驗小組是取的足夠的授權之後，再去凝聚小組的共識和方法。然而在慈濟中的實際狀況是小組調整和數位轉型一起通過，因此訪談者 B 認為兩者是相輔相成的效果。

然後我們會開始找方法，然後擴大共識，然後先在處裡面先取得足夠的授權。嗯，因為那時候我不是主管喔，我只是高專，我們會取得足夠的授權，然後會有這個凝聚共識 (B7-4)

就我們有討論我們要新系統，我們也有討論我們要改組啊，一直都有討論，兩邊都有討論，確定好這個系統，一定要做了，結果我們的改組就通過了 (B7-5)

而在小組調整過後，文史處過去的人員因為被組改後需要新的定位和目標，因此在迎接新的挑戰下他就會比較樂意去接受，同時也積極得去學習未來所能夠運用到的專業技能。

那組織改組過了之後你會發覺人就有的定位跟新的目標了，然後他就會面對新的挑戰，他就會比較願意，因為換個位置就換個腦袋嘛，對啊，他叫數典組了，他不叫圖像組，他就會很積極來問你說欸那個，那個影像的部分我們要怎麼收藏啊？因為發覺我都還沒準備好了，你就來追我啊，我就覺得很好啊。(B7-6)

也因為大家對於新的系統有所期待，因此在業務上面便不能夠失敗，所以在專案的評估上，文史處非常認真地去謹慎評估。

所以我們也會做很多的風險評估非常重要，風險評估的意思就是，不是說廠商失誤掉我們一定會有業務沒有在那個裡面，而又是你會被大家提起的業務，那就是這一段時間我們要去，82 個人要一起來努力的，所以那個系統的導入，有一些人根本跟他無關，但是我們會讓他知道說那什麼業務跟你有關，這個也很重要，對，大致上是這樣。(B7-7)

#### 四、執行長辦公室在慈濟推動數位轉型所扮演的角色

對於訪談者 B 來說，決策者在數位轉型的過程中是必須要介入，同時決策者的本身需要有一定的數位思維，提供給底下的管理者足夠的高度。

我覺得這個一定要決策者好的介入才有用啊。他一定要有一個足夠的高度吼 (B2-1)

對於慈濟來說，第一個在推動數位轉型的部門即是執行長辦公室的決策，他們成為了部門的推動引導。

但是真正要做的時候，那個決心，那個踢球的那個第一球，真的是執行長辦公室做的，因為我們沒有 IT 人才 (B2-4)

像大家都要做，那到底怎麼樣劃定那個邊界跟優先順序，就是要執行長辦公室來做決定。(B2-7)

其次是執行長辦公室本身也是資源的分配者，在各部門間確認目標、優先順序之後，執行長辦公室便會決定要下多少資源在任務之上，而主責的單位固然需要比較多的主導與責任。

第三個是他會決定資源怎麼分配，什麼叫志願怎麼分配啊？因為其實有資源的人就說話就會比較大聲，就會有主導嘛，那如果確定目標、確定優先策略、確定團隊人員，然後他就會決定你資源要怎麼下，像我們前面講的大數據大事記，這個專案預算就在我們家，所以換句話說，我們當然有這個責任，但是我們也可以主導性比較多，那也會以完成我們的目標為首要，但是這個資源還是要他同意的啊（B2-8）

同時在慈濟內部各部門在功利關係人的協調上，大多都是執行長辦公室進行溝通。

這內部共識的過程幾乎都要執行長辦公室就是訪談者 A 就是劉副為主，他來幫我們做向下的溝通，還有一些是利害關係人的溝通。嗯，在我們叫做功利關係人啊（B2-10）

由於慈濟本身有宗教性質的關係，在組織內部都會有一位常住師父，而在推動數位轉型得過程他，常住師父也是重要的使用者，因此對於訪談者 B 來說他們無法接觸到的角色，此時便是要執行長辦公室進行接洽。

這個叫體制系統裡面，你處室裡面沒有常住師父，可是你還是要問他，為什麼呢？因為他也是你的重度使用者，他也是你的提供者，使用者都有他，所以你還是要他的同意，像這樣子我們接觸不到的關係人，執行長辦公室就需要（B2-11）

而在數位轉型所牽涉的組織架構改變上，由於事關慈濟內部的部門改動，也是需要執行長辦公室同意方可進行。然而整體上，對於訪談者 B 來說，他認為執行長辦公室在推動數位轉型的過程中，具有一定程度上也是執行長辦公室在配合部門推動。

然後再就是畢竟數位轉型是一個很大的又牽涉到組織架構的，因為我們



後來有因為這樣改了組織架構。那組織架構的改變，哇，那這個就更大了，要多一個單位、少一個單位、要整併，這都是茲事體大，所以也要執行長辦公室同意（B2-12）

所以就大概是我們的一個過程，那他，我覺得就某個程度上他也配合我們哦！（B2-13）

執行長辦公室給了訪談者 B 很多的幫助，其中便是在數位化的課程和相關的資源投注，而執行長辦公室在培養人才上的意願度相當高，同時也會協助思考合法性的問題。

所以那這個最熟悉的就是我們，所以我覺得他也給我們很多的空間，包含我們要上很多的課程，你知道課程都要錢，那這些資源都要下下去，他也很願意讓我們培養人才，我覺得很好，還有一個是我覺得就是合法性吧，因為他也會幫我們思考到合不合法規？（B2-15）

##### 五、慈濟資訊處在數位轉型所扮演的角色

目前的慈濟數位規劃，大多是由資訊處統籌，而執行長辦公室則是會針對目前新穎的科技進行討論。例如在 CRM 系統的導入，則是由執行長辦公室認為應該要有的，但整體系的規劃則仍由資訊處進行。

整個慈濟的資訊規劃都是由資訊處來統籌負責，執行長辦公室可能會對點狀的事物，就是他看到這件事覺得有需要就會提出來講。（C3-1）

而慈濟在數位規劃上的討論，首先便是以訪談的方式理解業務單位的需求並進行排序，先把重要性高的處理完成，若涉及到前瞻性的部分，則由資深的人員進行討論主導。

分幾個不同的模式，傳統開發的資訊系統，我們會邀請業務單位進行需求訪談，把每個業務單位的需求列出來後，把它 prioritize，因為人力有限，先做最重要的。如果是未來前瞻的發展方向，比如說我剛才講的數

據分析，把 data 變成 information 這件事，是由資訊處幾個比較資深一點的人共識之後主導出來的。(C4-1)

對於慈濟在數位轉型上的業務資訊是否由資訊處所辦理的，主要在於該業務是否與慈濟內部的人事或是核心相關的。若是人事或是核心相關的則會由資訊處進行處理，其次則在於慈濟內部的募款系統也是由資訊處所設計，同時人事資料系統上面，也是由資訊處所開發。最後，便是在該業務在外面沒有人所設計開發的，也會委由慈濟內部的資訊處協助設計。

對他會跟人事比較相關的，或是跟一些核心面比較相關的 (B3-2)

而在資訊處的服務上，他也會去媒合不同部門間的系統需求，透過資源共享來節省，同時也能夠促進效率。

他會先問你喔，那結果呢？你可能會發覺…欸？總務處他要的那個系統，結果我們文史處也有在用，只是要改裝好，所以他可能會說，欸，因為訪談者 B 師姐，你跟總務處分享一下哦，看你們要不要用同一個系統啊，他會做這樣子的媒合過程 (B3-5)

慈濟資訊處也負責處理各個部門的政策面規劃，將一些新進的概念與他們分享，至於他們能夠做到那些程度，就是需要靠各部門去努力了。

所以四大志業某個 policy 面的大概都是由資訊處這邊來做，我們會把我們剛才談的這些概念跟他們分享，他們能夠做到什麼樣就是因地制宜，有的走得快有的走得慢，有的限於他們的法規。(C9-2)

同時在每年的 9 月左右，資訊處會開始詢問有關明年的資訊開發，若是業務上有急需，資訊處便會與該部門討論外包的工作。

然後它會讓你知道說。你明年排不排的進來啊，那如果你排不進來，他的流程，你又很趕著要好，那怎麼辦呢？那就會考慮要不要外包？所以他會先經過一個很長時間的內部的柔和過程就 PK 過程，哈哈，就討論啦 (B3-6)

慈濟資訊處本身也有和慈濟科技進行產學合作的案例，透過與大學結盟的方式，進行慈濟本身的數位轉型業務。

我們這個大數據它，因為它系統非常的龐雜，那我們滿早先前就確定，一定要做合作啊；還有一種我們還會跟慈科大做產學合作，因為慈濟科技大學他們有相關科系，我們會做產學案，這個的話，如果你可以問到資訊處，他或許就可以有更清晰的內容，因為他們採用蠻多的產學案這樣。(B3-7)

我們跟很多大學都有產學合作，不是只有慈濟科大，科大、慈大，甚至東華，如果政大要跟我們合作資訊相關的也 OK。(C14-1)

### 第三節 慈濟數位轉型的問題與對策

本節主要針對非營利組織在數位轉型上所會遇到的問題進行討論，根據文獻和實際上的訪談內容呈現，本研究發現到資金、人才、觀念、組織架構、新舊系統為一般非營利組織在推動數位轉型或是數位化時所容易遇到的問題，因此在慈濟的訪談上，與此和內部的人員進行對話。最終，志工問題為慈濟與其他非營利組織不同之處，因此為本研究的特別發現。

#### 一、慈濟數位轉型成本的考量

在成本的考量上，慈濟仍然很重視成本的問題。並且認為在成本的考量上香對於企業而言更加重視，遇到的挑戰也更大。

##### 成本絕對是，我想我們比企業這個挑戰還大(A2-1)

並說明從企業上的觀點來看，成本只需要顧及後續的回收營利是否能夠創造更大的產能或是營利即可，因此在企業的決策上，成本在決策的角色部分是相當的單純。

因為一般的企業在大家的概念裏頭，一般的企業它比較單純，就是因為它引進的一個東西他很清楚，我多少成本投下去，如果我能夠產生比這個更大的營收或營利的部分那我就會去做，所以通常在企業裏頭它在做的時候完全是從我投資這樣一個成本，能不能產生更大的一個效益回來，這個效益通常是回來是產生了利潤，我只要大於這個成本我當然就，我投資這樣一個東西我還能對我的營利一定更好，這個在企業裏頭它反而這個決策是很單純(A2-2)

但回到非營利組織的部分，成本的問題不只僅僅是金錢上的花費，同時也涉及了價值上的偏見。每一個捐款人或是社會大眾都是普遍認為捐給非營利組織的募款該用在需要的人身上。

但是在非營利組織裏頭，如果你今天捐錢給慈濟你會希望你捐的錢是直

接投資到需要人，還是你認為我捐的錢我跟你講說你的錢拿來投資在資訊科技上，提升同仁的這個生產力，可能大家就會有很多的質疑，不行我捐的錢是要給慈濟你去幫助需要的人，這是社會一般的觀點就是這樣。(A2-3)

因此在慈濟投資數位科技上，需要比其他企業單位更加謹慎，特別是在善款的使用下，需要考量的點也比企業來的更多。有時在企業中容易被推動的數位資訊系統的建設，但在慈濟上則顯得難以前進。

慈濟本身它在過去的文化裏頭，它基本上是所有的錢支出它是錙銖必較，它每一分每一毫裏頭它都是非常的謹慎，這個沒有對跟錯，而是長期的這樣的一個文化下來，所以它對這種支出的時候它就會非常的謹慎，所以它第一個對資訊系統它就會覺得說那我是不是自己去做，再加上我們有很多的模式跟外界不一樣，譬如你在企業界裏頭你很容易去找到一個ERP的系統，它從銷售到製造到庫存，但是你在慈濟裏頭(A2-3)

對於慈濟財源來看，在投資數位科技上不是困難的問題，困難的反而是在整體社會對於慈濟的想法和觀點上，特別是整體社會對於慈濟有所期待。

可能大家從慈濟的資產規模會覺得說慈濟在財源上絕對不會是問題，但是回過來其實慈濟裏頭它一直走來的不管是社會對它的期望，或者它自己從這樣的一個角度來看，它其實這一塊是有一個很大的障礙，這個也是我們其實開始希望能夠去作一些的调整，我們在不浪費的前提之下，我們怎麼樣把這樣的有限的投入在資訊的資源裏頭去發揮最大的效益。(A2-4)

故而慈濟在投資數位科技上，資源需要被謹慎的使用，透過詳細的評估避免浪費。然而隨著社會的進步，目前慈濟也希望在這種困境下有所突破。

所以回答你的問題就是說我們會不會大概有經費的考量，我的個人是覺得說其實慈濟對這一塊，其實非常的應該也不是說保守，應該非常的謹慎，每個部門要去採購的時候只要我們大概過去從來沒有採過一百萬以上的資訊系統的，所以我只是想大概先給你一個背景的角度去看，我們



當現在也是希望能夠某些地方能夠有一些的突破，但是這個也是要回來也是包括社會大眾對 NGO 的一些的想法的改變(A2-4)

## 二、 慈濟數位轉型的觀念困難

數位轉型的觀念並不是一蹴集成的結果，他需要組織內部人員的極力配合，特別是整體觀念的改變。

我覺得困難是第一個是觀念，觀念跟共識，觀念是大家覺得說如果大家  
在過去這麼久來覺得說 (A8-6)

但是要做轉型的時候其實他不是，其實在上位人不是你想轉就轉，它牽涉到整個觀念的一致，你要喊一個口號說我要做數位化數位轉型是很容易，但你要轉的時候你要牽涉到在組織裏頭這麼多的員工，他跟你在想數位化的時候是不是目標一樣 (A5-1)

數位轉型是跨部門的整合，因此需要透過所有部門的努力，並非只是上位者的想法而已。同時也需要組織內部所有人員在觀念上的一致認同，在目標上達成一致，方能夠順利推動。

整體的觀念轉是最難的，你要看哪些的部門你要先切出一個區塊，這個部門也想轉，然後這些人他找到一些人去轉，不然就像我在喊要怎麼轉，到最後不可能只有我一個人下去做，這一定是大家一起來甚至要跨部門 (A7-3)

觀念是包括到最高的這個領導者的觀念，以及部門團隊的觀念，大家是不是覺得說在做這件事情的時候，都覺得是一件有意義的事，而且也是幫助他成長，而且也讓他以後的工作是能夠產生更好的效率跟更大的影響力，大家都有這個共識的時候你才會變成一個交辦的事項 (A7-4)

而在觀念上的建立，也是數位轉型推動非常重要的一環，特別是領導人到



底下員工的共識建立，使他們對於數位轉型的想法是能夠產生更好的效率跟更大的影響力，方能夠推動數位轉型的計畫。

你第一個還是要激勵他讓他覺得說有這樣的共識，然後讓他去做一件對大家都是有意義的事情，也有成長，我們可以留給後面再進來的人一個更好的環境，跟更有效率的環境，所以基本上我會去評估到底哪一個，大概我一看到底哪一個東西是影響最大的（A7-5）

所以我覺得第一個是觀念，因為你觀念如果沒有大家就不會有共識，沒有共識你既使就算執行長他再想推，他最後要執行的都是還是落到同仁，他怎麼喊都不可能有用（A8-8）

同時，對於慈濟的內部人員來說，數位化的業務能不能成功的調適也是一大的問題，特別是許多工作一旦數位化後便有可能造成業務的消失或是重要性下降，因而造成了員工在數位轉型過程的消極抵制，因此能不能夠與讓員工覺得數位轉型是對於組織的結果是有助益的，同時對員工來說是有益的。因此慈濟在後續的輔導工作非常重要，如何消除員工內心的恐懼，是慈濟非常重要的焦點之一。

第二個這些數位化了之後，如果正常的數位化的時候它其實牽涉到是很多人他能不能去調適完跟著這個數位化（A5-2）

所以重要的是我們怎麼樣去不斷地不斷地讓同仁啟發說，我們大家做把這個東西提生出來之後，其實你自己的能力透過這個過程中，你不但去做一件有意義的事情，你同時也提升了自己的能力跟視野，同一個時間你也留下了一個很好的平台給以後再來的人（A8-9）

由於慈濟是一個比較有經歷的非營利組織，因此有許多的工作人員會懷抱著過去的舊方法的處理方式，認為系統導入會造成適應不良的問題，徒增麻煩。

我們是一個老機構，我覺得這產值就只有這樣，你以為系統導入就會萬事 OK 嗎？欸不哦，為什麼？因為他覺得我的老方法比較好阿，還是會有這一種啊，難免會有，那是因為他們也用過一些不好用的系統，他只會覺得說，又來要換系統會比較好玩哈，他們難免會有信心的那種…所以第一個你要給他信心，給他的能力…給他能力，然後這時候你以後要做得… (B4-4)

慈濟在數位轉型上的觀念培養，大多是依靠管理階層的帶動去執行，透過不同部門的主管主動接受訊息，同時擴及底下的員工。

當就有一些的就是去找這些的課程或者外面的情況來不斷的，再來就是靠我們這些像訪談者 B 這樣優秀的主管，不斷的去帶領大家來轉，因為我們只能支持跟給方向，還是要靠他們的願意去整個的推動的部分 (A9-1)

策略層級的人員則是提供資源與方向。同時慈濟保有每個人都有危機意識，讓組織人員有向前進步的動力。同時年輕的同仁因為保有數位的思維，不僅可以嘗試新的做法，也可以鼓動年老的同仁在思想上的改變。

很多的東西不斷的課程來看，大家就要把這樣的一個數位的能力的素質往上提升，大家都往上提升之後看到外面的時候，才会有比較會有這樣的一個動力 (A9-2)

但是怎麼樣讓大家也不要說有危機意識，應該說讓大家有一個進步的動力，我想這個也是很重要的，所以回到就是剛剛在談的，我覺得是要讓不斷的去引進外面的東西讓大家理解外面的世界，然後新的好的做法，然後讓願意嘗試的年輕的同仁鼓勵他們 (A9-3)

由於數位轉型的定義太為廣泛，對於訪談者 B 來說每一個人所想的都不一樣，因此需要先透過內部達成共識，方可執行，但整體共識上的達成耗費了相當多的時間。

因為數位轉型的定義很廣，然後每個人想的都會不一樣，所以我覺得光內部要達成共識就不是太容易，然後要做哪一個？做的範圍啊？這也會有相關，所以，這個內部共識達成的過程，我覺得就花非常多的時間然後 (B5-0)

而在解決共識的過程中，訪談者 B 認為需要透過不斷的溝通進行。

我坦白說，我覺得不斷的溝通是不二法門，因為沒有其他的方法，看到準確的需要跟不斷的溝通，那我覺得我們最後最強的共識就是我們都有共同想要服務他人的那個的願景跟心態 (B5-2)

同時他認為慈濟內部的人員都有一個想要服務他人的那個的願景跟心態，以此為前提下，大家都想要解決問題，因此在討論的過程中，每一個人都願意針對自己想要解決的問題提出來進行討論，最終達成每個人想要的目標。

所以我覺得是回歸到我們那種想要服務人家的心態的時候，大家就會比較願意互相幫忙，然後就互相就是各退一步，有時候是要各退一步啊，有的時候是要互相承擔起來，對都不是只做你想做的那一塊這樣子，所以也是後來是拼圖拼出來的話，它是大家共同要的。對每一個人的意見都有參與在其中，那這個會關係到決策，對不對，所以剛才講的執行長辦公室，最後他敲定就是這樣啦，你也不要這個不在這次計畫的範圍後，他們要這樣跳出來講啊 (B5-3)

### 三、 慈濟數位人才問題

數位人才對於慈濟來說非常難得，特別是本身處在花蓮的偏遠鄉區，並也數位人才在科技業上十分容易取得高額的薪資，慈濟也是難以在薪資上與科技業角逐。對於非營利組織來說，由於本身的人力大多來自不熟數位科技的人員，因此無法像外面的企業一樣有專業的數位能力。

因為我們坦白講又在花蓮，然後我們現在能夠付的又是就是你要有心來的人，我們是沒有辦法付薪水來（A8-3）

但長官跟我說我們這個是非營利組織，很多都是家庭主婦來的，沒有辦法像外面企業以前那樣去要求，所以那個時候我就覺得有點辛苦。（C1-1）

因此在人才的培育上來看，慈濟也知道人才便非馬上就能夠出現的，因此採取了相當多元的管道在有能者的搜尋之上。

能力的話就是說如果你，因為就算你很想轉你做數位轉型，但是你的能力不是在瞬間能培養出來的，你這時候你可能就要去多方面去（A8-10）

後續根據慈濟本身的形式上進行思考，從廠商或是結盟的方式進行人才的獲取，是慈濟非常重要的一環，以此不僅可以解決組織內部科技人才的不足，也具備著彈性的特質。但慈濟仍然要有培養人才的想法，一味的依靠廠商或是結盟的方式，雖然能夠為組織提供便利，但仍需要有一群對於慈濟有深刻理解同時明白組織需求的人才為組織設計系統。

這個就可能是利用外面的力量，然後同時把我們的核心值能訂出來，你可以用結盟的方式，像慈濟裏頭你有這麼多的志工跟外面的資源，你要先找到對的點然後去找到外面的資源來協助，然後或者是找廠商來協助，而不是全部都在自己培養，這裡頭就是你要花這些時間去思考，這個模式怎麼樣去走能夠最有效（A8-11）

可是我覺得環境上還是要慢慢隨著時代去做調整，所以我想很重要是第一個我們要給這些主管更大的支持，讓他知道人才的，人才是大家知道人才是最重要，怎麼要去選到好的人才，然後給他有平台去發揮，然後給他去學習，我覺得這個是很重要的（A12-3）

#### 四、 慈濟志工與組織文化問題

慈濟很特別是有許多的志工共同參與公益事業的運作，因此在觀念的建立上不僅僅只有組織內部的人員需要建立，同時在志工的觀念同樣十分重要，而志工因為年紀較大，本身對於數位化的資訊能力掌控較差，需要透過更多的課程與資源進行教導。因此首先便是要組織內部的同仁先去認同數位化的思維，才能夠下一步去影響志工的想法。

尤其慈濟又很特別，我們還要對外面更大的一群的志工，如果同仁不能先一起來認同，他就很難再去說服志工，我們的志工他的數位能力一定是比同仁又再差，年紀又再大那就會更難，所以對我來說是應該是說，最重要是你的方向抓準了，你要從哪裡去切入，而不是是不是設一個專屬的單位去走（A8-5）

對於慈濟來說，推動數位轉型的過程中需要志工的了解，特別是在慈濟的角色上，志工是協助募款不可或缺的角色，特別是募款過程中需要透過資料去介紹慈濟，此時若是數位化後，便容易產生資料找不到的狀況。

就是最大的痛點是，在我們的志工，坦白說，因為我的志工也是協助我們的募款嘛，那他要東西，他找不到他就會覺得很難推動，我怎麼跟人家講慈濟？（B2-14）

數位轉型也深受組織文化的不同，特別是非營利組織有別於企業部門，同時非營利組織之間也有著不同的文化，因此對於慈濟來說，需要針對本身的組織文



化去發展出一個內部的標準。以慈濟來說，由於本身的環保事業強大，因此需要自行開發環保系統以符合本身的需求，在其他組織中，並無此問題。

所以因為這個非營利組織的文化不同，和企業文化不同，資訊其實就沒有像外面一樣那麼標準去走，所以就要整合內部的標準，把內部的業務流程弄出來。(C8-7)

## 五、 慈濟的新舊系統整合問題

對於慈濟來說，新舊系統上的對接問題仍然存在，需要透過不斷的利用人工的方式進行檢驗。對於訪談者 B 來說，新舊系統上的轉換非常困難且繁瑣，特別是慈濟有許多的部門仍然使用舊的系統，因此要將目前四個系統整合到一個新的系統上，不僅考量自身的能力，同時也考量到廠商是否可以辦到。

過去的 55 年，慈濟就經歷這樣子的過程，所以我們就一個一個一個資料庫去看，看完之後歸納出總共有 17 個資料庫，要把它給掏出來，那就是你講的舊系統，舊系統要接到新系統 (B6-1)

所以系統新舊轉換非常難，為了這個我們這個專案有一個顧問他一直在幫我們何時，他也要確認我們新的廠商，他可以處理這些複雜的系統，因為我們十幾個資料庫的東西的不一致，這還只有文史處啊，大愛臺他也使用舊系統，還有什麼我們自己的，我們文史處有兩大系統，另外一個大系統，其實光是 4 個大系統都要全部進入到一個全新的系統，那這個廠商有沒有這個能力？光是這個就在很多次的議價跟討論中就來回非常多變 (B6-2)

而對於使用舊系統的人員來說，容易形成穀倉效應的出現，特別是他們覺得舊的系統非常好用，因此在新的系統的介入下，顯得相當抗拒。

我們先前也有導入過一個系統，也是外包的，合作的，但是會發覺那個系統的局限性，再來就是，你知道穀倉效應，一個系統，它會造成一個



穀倉，然後那一群使用者以為他的使用習慣之後，外面人都會覺得很難用好，只有他會用 (B6-3)

而其中對於新系統比較困難的點在於要改變甚麼問題，因為新的系統可以簡單透過金錢購買，但誰要使用是其中最難確定的事情。

比較難的是什麼就是不確定你到底要改變什麼，這是真的很難，因為你系統花錢就買得到啦，問題是到底是誰要用，然後能不能夠你要改的是哪一項啊 (B6-5)

因此後續訪談者 B 用很多的時間在跟他們進行討論，特別是確立他們在新系統的角色定位，但由於過往以已資訊化的經驗，因此在專業化的累積上非常的快速。

所以我花了一點時間去說服他們，然後再來如果要更新就不能只有他們用，所以像我們這一群人也要去學，那他在新系統裡面是複製到什麼的角色，就要去確定出來，所以我覺得我們先前花很多功夫在做這個工作，不過因為我們先前有做數位化，有過應用舊系統，所以我們的專業知識的累積，我覺得算快的好，只要心態調整對了，然後再來目標確定了，那就比較不難啊 (B6-4)

## 第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討慈濟內部推動數位轉型的現狀與過程，同時探索慈濟為何要推動數位轉型，透過整體脈絡上的整合，在學術上貢獻出非營利組織對於數位轉型的思維和做法，而在實務上則是供其他非營利組織可以參考慈濟的模式，推動屬於自己組織的數位轉型，本章主要分為三節，第一節是研究結論，整合文獻內容與訪談對話，嘗試解答與詮釋本研究的研究問題。第二節為研究建議，在本研究中，慈濟的數位轉型分別可以給其他非營利組織那些建言，屬於本節的討論範圍。最終則是針對本研究的限制與後續的研究建議提出對話，供未來有興趣或是針對非營利組織數位轉型議題的研究者方向。

### 第一節 研究結論

研究結論的部分，需要先回到本研究最初的研究問題進行討論。首先本研究的研究問題有三，其一是要探討慈濟對於數位轉型的認知，同時論及過程與考量，得知慈濟為何因應數位轉型，而在慈濟對於數位轉型的認知已在上一章比較三位訪談者對於數位轉型的認知，因此本節主要討論為何要數位轉型的問題。其二則是檢視目前的慈濟數位轉型過程的階段與後續的對策。最終則是在探討慈濟在推動數位轉型的過程中遇到那些挑戰和改變。

#### 一、 慈濟推動數位轉型的因素

從上一章的訪談對話上，本研究可以得知慈濟推動數位轉型的原因受到了以下的狀況影響：

(一) 外在環境：外在環境影響慈濟數位轉型的因素相當高，特別是根據訪談者 B 在訪談內容中論述到文史處之所以要數位轉型的理由，主要是受到了外在的組織已經採用了數位資訊的方式進行資料的典藏與保存，因此文史處需要透過數位轉型的方式與其它的組織或是內部單位進行連結。對於慈濟來說，推動數位轉型的步驟也是走在社會的轉動之下。同時有些慈濟的服務者已然走在數

位潮流下，若是慈濟要與這些數位思維的夥伴有所連結，勢必也需要走向數位轉型。而在訪談者 A 的想法下，慈濟是一個非常國際化的非營利組織，因此需要不斷的去思考組織的未來，同時要參考其他國外的非營利組織或國內企業的策略，為慈濟制定一個未來的走向，因此慈濟本身在數位轉型的過程中，參考了國內知名的報紙業者聯合報的數位轉型。

## （二）內在組織因素

而在內在組織因素下，主要可以推論慈濟本身的資料繁重，因此需要透過數位轉型的方式進行資料上的彙整，在與訪談者 B 的對話中，我們可以知道慈濟本身有防災的業務工作，需要在當下進行資料的快速遞移，以免延誤救災的時機。同時在救災完後，慈濟需要透過資料上的整理，進行案例上的保存，為未來的救災進行經驗上的傳承。對於慈濟來說，數位轉型的過程不僅僅只是組織內部的新型大計畫執行，同時也是日常業務的劇烈轉換。數位轉型不只是資訊化的結果，也是一個從傳統紙張觀念上到新興數位轉型思維的變化，不僅能夠增加組織對於整體社會和大眾的影響力，是努力向前走的必經過程。

在數位轉型的重要性上，從慈濟的態度上來看，他是一項非常值得的過程，它不僅僅讓慈濟持續進步，也在轉型的過程中獲得了許多組織內部人員的凝結力和觀念上的轉變。但在重要性上，從訪談者 A 的對話中，他將數位轉型視為一項中性的工具，非營利組織如何把數位轉型的力量轉進「善」的中心，讓數位轉型發揮到更大的作用而且是善的作用，才是非營利組織推動數位轉型的核心思維。因此，數位轉型並不需要被刻意模仿實施，而是應該要思考如何將「善」給擴散出去，數位轉型只是其中一項工具。

## 二、 慈濟數位轉型的過程與考量

而在慈濟推動數位轉型的過程中，主要是透過各處室的專案進行具體計畫的實施。套用策略管理的思惟，數位轉型屬於慈濟部門中的總體策略，由決策群進行規劃與謀略，上層的領導人帶動推行計畫。而在數位轉型下的部門策略則由各處室進行執行的動作。這個環節上，主要的考量為該部門的業務是否與計畫有關，如文史處所進行的大數據大事紀計畫，便是因為文史處掌管慈濟部門間的歷史撰寫和資料保存，故而由文史處所主導。而在這個過程中，執行長辦公室和慈濟資訊處的角色和地位顯得相當的重要：

(一) 執行長辦公室：在數位轉型的過程中，執行長辦公室扮演了非常重要的定位，為領導人和協調者，不僅是推動數位轉型的第一手，同時也在計畫的實施當下，掌管著資源的分配，同時也要負責處理各處室的協調。對於慈濟的數位轉型來說，他們不僅僅需要足夠的高度，去規劃整體計畫的全貌，同時也需要去分配責任給底下的處室，對於處室之間的目標不一致進行妥善的溝通和調整，使得慈濟內部的數位轉型得以順利執行。因此在大數據大事紀計畫中，執行長辦公室扮演了協調者的角色，協調了文史處與資訊處的目標先後，同時也提供了文史處內部的溝通平台，讓原先的常住師父和文史處進行對話，理解雙方的想法。

(二) 慈濟資訊處：而在慈濟資訊處的部分，他主要扮演的角色是慈濟內部的數位資源提供者。慈濟內部的人事與核心業務數位轉型皆是由資訊處所承攬，主要是因為與慈濟的組織資訊相關，因此交由熟悉慈濟本身的處室負責，則能夠提供需求更高的系統。而在各處室的專案計畫上，慈濟資訊處也會提供諮詢的協助與系統的開發，特別是當系統需求相近時，慈濟資訊處會成為協調的角色，媒合不同處室之間的系統共用，不僅減少了慈濟內部的資源消耗，同時也能夠有效利用現有的資源。而在組織數位規劃的部分，也是資訊處所負責進行

的，由於資訊處內有許多對於資訊科技熟悉的人員，因此在追隨社會數位的腳步上，仍能提供新的應用科技使用。

### 三、 慈濟目前的數位轉型階段與未來策略

目前，針對慈濟在數位轉型的成效上面，尚未有明顯且具體的成效出現。然而根據訪談的對話顯示，目前的慈濟數位轉型正處在數位優化的階段，許多的資料正在透過數位化的方式保存，同時在格式上也會有所互通。而從「數位成熟」角度上來看，目前慈濟基金會的內部仍需要有足夠的時間跟資源去培養各部門的觀念與設備，短期內難以去整合各處室的資訊。根據訪談者 A 的想法來看，慈濟未來的數位轉型道理的策略上，會優先解決慈濟部門間共通的問題。以資料保存的狀況來看，會先針對各部門間的「重工」問題去進行改善，讓彼此的資訊互通更加快速，不僅可以解決效率上的問題，同時也能夠將多餘的人員來完成其他的業務。並且因為目前慈濟基金會內部的處室由於資訊化的程度不一，因此在數位轉型的規劃上，仍是採取各部門前進，由進步快的部門先行發展，而落後的部門則是由組織慢慢的扶持。

而在數位轉型的討論上來看，目前慈濟基金會也開始推動一系列不同以往的資訊化系統，透過跨部門的討論，逐漸的從數位優化轉向數位轉型的階段，因此未來慈濟基金會仍是我國非營利組織討論數位轉型的可預期對象。

### 四、 慈濟推動數位轉型的困境與解決彙整

慈濟推動數位轉型的問題，主要與其他非營利組織有著相似的問題與困境，對其他非營利組織來說，在推動數位轉型的過程上，主要有資金、人力與技術上的困難。而對於慈濟來說，除了資金、人力與技術的困難之外，同時也有觀念、志工、組織架構與系統的問題，詳細的論述如下：

(一) 資金問題：對於慈濟來說，一般認為資金問題並非是慈濟在數位轉型上



所會遇到的難題，但在訪談的過程中，本研究發現到對於慈濟來說，資金「不夠」不是慈濟的主要考量，而是資金本身的運用上會不會受到其他外在環境的疑慮。對於慈濟來說，每個資源都是由整體社會所捐贈而來，因此在捐贈者的角度上來看，會希望慈濟能夠將資源運用在需要的人身上，此期待也成為了慈濟在發展數位轉型的過程中的困難。組織需要透過發展是壯大，慈濟也不例外，然而如何在發展與服務的天平上取得平衡，是慈濟在發展數位轉型過程中重要的考量。所以，慈濟在投資數位轉型的成本上，需要謹慎的去思考每一份資源的運用，同時也寄託在時代的進步下，捐贈者的想法能有所改變。

(二) 觀念問題：而在慈濟推動數位轉型的過程中，內部人員的觀念改變是十分重要的問題，有些內部的人員對於過往的業務型態已經相當熟悉，因此容易陷入不想改變的想法。同時因為慈濟本身是一個非常巨大的非營利組織，因此在推動數位轉型的過程中，需要透過不斷的溝通過程，史的慈濟內部的人員可以達成共識，使得數位轉型得以順利進行。在整個訪談的過程中，我們可以知道慈濟在觀念的溝通上花費了相當龐大的時間成本去論述，消彌彼此的觀念上的不同，不僅讓內部的員工得以凝聚本身對於數位轉型的信任，同時也增加了組織內部的信心。

(三) 組織架構問題：而在組織架構上，由於數位轉型本身涉及到組織重新規劃的問題，因此執行長辦公室的角色又逐漸浮出，對於慈濟組織架構是否要跟隨數位轉型的調整，訪談者 A 和訪談者 B 均給出了不同的答案。對於訪談者 A 來說組織架構是追隨著外部環境的變化而做變動，並不會依據資訊去進行轉變，因此對於慈濟是否要調整組織架構來因應數位轉型，訪談者 A 的答案顯然是要顧及外在的環境去因應，而非以計畫是改變。訪談者 B 的想法則是組織架構的先行調整對於數位轉型來說是相當不錯的一步，特別是許多的人員因為受



到了組織改造的結果，因而開始學習新的技能。

(四) 人才問題：對於非營利組織來說，人才的問題始終存在，對於慈濟來說也是有類似的問題。在搜尋人才的因素上，首先便是薪水的問題，數位科技的人才十分稀缺，不僅僅只是慈濟在爭取人才而已，外界的科技公司同樣也在爭取科技人才的引入，而與之對比，慈濟能給予科技人才的薪資往往不及這些科技產業，使的慈濟在人才的爭取上陷入了極大的劣勢。同時也是因為慈濟位於台灣東部的花蓮，位處偏鄉地區，因此即使能夠爭取到人才為慈濟服務，往往也會因為需要特別跑到花蓮去上班，最終造成卻步的狀況產生。因此在後續的數位轉型的推動下，慈濟會選擇廠商或是結盟的方式進行。廠商的部分，若是慈濟內部的資訊處業務繁忙，則會建議各處室尋找廠商協助，特別是一些比較需要個人客製的話的系統跟小的硬體設備。而在尋求結盟上，慈濟本身也與慈濟科技大學進行產學合作，特別大學內部有關資訊科技的系所進行合作，共同針對慈濟所需的系統進行開發和規劃，這不僅僅解決了慈濟本身對於數位人才的缺乏，同時也能夠與學校共同合作，不僅取得慈濟所需的系統外，也增加了慈濟在大專院校學生師長的影響力。

(五) 志工問題：志工問題是慈濟相對於其他非營利組織來說特別的部分，尤其是慈濟的志工非常多，同時也在日常業務上扮演了重要的角色，舉凡募款、服務等項目都有賴志工的協助，因此在數位轉型的過程中，如何與志工進行溝通，成為了慈濟非常重要的一塊，特別是慈濟志工本身具有非常強烈的使命感，往往走在慈濟前面投入志業服務。然後再與志工溝通的過程前，需要先去凝聚慈濟本身人員的共識，在與志工進行輔導，否則容易形成各說各話的狀況。

(六) 新舊系統整合問題：而在新舊系統整合上，由於慈濟是一個相當有歷史的

非營利組織，因此在資料上非常龐大且複雜，新舊系統的更新上成為了慈濟各部門間非常不想面對的問題。由於過往間的資料格式不同，因此慈濟在進行新的系統地導入上需要去整合各個系統的檔案，然而這些部分有些可以透過 AI 的方式去檢視，但仍有許多事需要透過人力去抽驗。



## 第二節 研究建議

在研究建議上，本研究將會針對慈濟基金會與其他非營利組織對於數位轉型的議題上進行論述，而在慈濟基金會則是會針對組織內部和組織外部去進行分析。而在其他非營利組織的數位轉型上，本研究也會根據慈濟的狀況給予建議。

### 一、 對慈濟基金會

對於慈濟基金會來說，對於數位轉型的理解已有了初步的了解，例如在訪談的部分上，訪談者 B 和訪談者 A 的回答均可看出數位轉型與過往單純的資訊化不同，特別是數位轉型有所謂的使用者體驗即可判斷。同時在規劃上已可看到數位轉型的雛形，特別是在本研究中，透過對於文史處的大數據大事記計畫中，可以看出一系列的規劃，但因為目前剛初步施行，因此難以探討其成效。然而對於慈濟的數位轉型，本研究提出兩點具體建議。

(一) 明定數位轉型的主責單位：對於慈濟來說，本研究仍然認為慈濟需要有一個機關負責制定數位轉型整體計畫的機關。雖然在訪談對話中，訪談者 A 表示慈濟若設置一個主責的機關，容易讓其他的部門不會參與，同時目前慈濟的專案採用跨部門討論的方式，因此可以增加其他部門的數位素養。但本研究認為數位轉型是需要透過一個全盤式的規畫過程，透過設置一個專屬幕僚部門去明定慈濟數位轉型計畫是相當重要的，特別是若能夠在「決定如何導入」的時期特別是本研究在探討慈濟數位轉型的內容時，認為目前各單位在數位轉型的業務上呈現了一種分開的情況，雖然同屬在數位轉型的計畫下，但仍有一種各單位分別進行的狀況，本身的連結並不深。而在這個幕僚單位下，也可以海納各單位的人員，不僅能夠維持跨部門的參與，同時也能夠讓計畫過程中，接收各單位的需求。

(二)為慈濟各處室客製化數位轉型的計畫：在本研究對於慈濟數位轉型的探討中，特別是從與資訊處的訪談內容中，我們可以明白慈濟的組織內部，各部門數位轉型狀況不一致，不僅容易造成數位轉型速度快的部門陷入「數位孤島」的情形，使得各部門的資料難以在組織內部中進行溝通；同時數位轉型較慢的部門，則是會使組織本身需要用更多的時間成本在輔導。因此本研究建議可以用分組的方式進行數位轉型，由數位轉型較快的組別分為同一組，彼此可以去討論相關數位的問題，同時可以追蹤彼此的速度並交流。而速度較慢的處室，則可以彼此討論，互相監督，同時資訊處可以為各處室進行數位轉型的整體規劃，透過彼此的溝通，制定一個符合目前情形的合理策略。該建議同可以與第一點的建議互相配合，透過專責機關的人員派點協助，不僅可以讓這些人員快速熟悉業務部門的任務，同時也能夠明白業務部門的需求，與專責機關的人員共同去制定一個符合該業務部門的數位轉型計畫。

## 二、 對其他非營利組織

對於慈濟以外的非營利組織，本研究根據文獻資料與訪談內容進行數位轉型計畫的建議，主要的論述可以分為兩點。

(一)明確數位轉型對於組織的重要性：對於其他非營利組織來說，數位轉型是否為未來組織生存的關鍵，目前仍然尚未不明，而在慈濟的訪談內容中，我們可以從訪談者 A 的對話中，針對數位轉型的定位。數位轉型只是一項非營利組織在推展「善」的一項工具，對於非營利組織的發展上，仍要回到組織的使命上，對於許多非營利組織追求數位轉型的原因，大多是受到了數位趨勢的影響，然而這個影響是否會讓組織有「需要」去推動數位轉型，仍有考慮的空間。

(二)結盟的重要性：對於非營利組織在推動數位轉型的過程中，資金、人才等問題均容易成為非營利組織在推動的困境，因此如何尋求這些資源，成為了非營

利組織數位轉型的重要考量。而在本研究對於慈濟的數位轉型上，慈濟的結盟行動成為了在面對這些問題非常重要的解方，特別是慈濟基金會與慈濟科技大學的產學合作，不僅解決了慈濟內部的人才問題，同時也能夠妥善運作大專院校的資源，進行數位轉型。而其他非營利組織雖然沒有能與慈濟有同等的資源，但是卻仍夠與其它的企業或非營利組織合作共同針對數位轉型這一塊進行討論，同時尋求政府的幫助，特別是過往政府曾有幫助非營利組織發展數位化的政策，因此非營利組織協求其他組織的協助，是在數位轉型中非常重要的一環。



### 第三節 研究限制與後續研究建議

本節主要在反思本研究在研究過程中的限制與所缺乏的內容，同時針對未來的研究提出建議，望未來對於非營利組織數位轉型的議題有興趣的研究者參考，同時也其該議題能夠有更深入的探討。

#### 一、 研究限制

(一) 慈濟數位轉型的方式採用專案進行，因此擴散在各部門間且複雜，未能全面訪談：

本研究在研究慈濟數位轉型的過程中，由於慈濟採用專案的方式進行計畫的實施，未有單一的主責機關負責主導，使得數位轉型在慈濟部門中的運作十分散落，若是以各部門的單一個案訪談慈濟內部的運作狀況，十分的複雜，同時也難以聚焦。同時本研究因為受到疫情和年底因素的影響，因此在訪談的過程中難以與參訪者見面進行訪談，錯過了能與訪談者建立關係的連結，大抵上在訪談者的串聯上，多委由訪談者 B 進行約訪，然因近年底的因素，慈濟內部有相當多的年度計畫需要彙整，故而難以進行訪談。

(二) 慈濟內部的數位轉型尚在雛形，因此難以探討成效

對於慈濟來說，數位轉型是一個相當新穎的話題，因此在決策圈上雖然有針對數位轉型這一塊有一個模糊的走向，但從目前的慈濟數位轉型來看，許多計劃由於都剛剛執行，因此在成效上上難以進行探討。同時在觀念的輔導下，可以看出慈濟目前花費了相當大的成本在進行，但回歸到文獻的內容上，共識的建立仍是屬於數位轉型階段的前段，因此可判斷對於慈濟來說，數位轉型仍然在起步的階段，故本研究僅能做後續的規劃進行判斷。



(三) 目前數位轉型的定義仍然模糊，且在非營利組織尚未有研究

對於數位轉型這個議題來說，目前的定義仍然處在模糊的階段，許多專家學者均提出了不同的見解，然後未有統一的解釋，充分的表述了數位轉型在學術上百花齊放的樣態。然而，對於訪談者來說，數位轉型也是一個相當新穎的概念，因此在訪談的過程中容易陷入有資訊化即是有數位轉型的概念，因此研究者須要透過從宏觀的觀點上進行探討，方能夠與過往的研究有所區別。

## 二、 後續研究建議

本研究主要從慈濟基金會的角度出發，探討數位轉型在慈濟的運作與實施。然而，從訪談對象的選擇上來，慈濟基金會是否是探討非營利組織在數位轉型上的模範生，仍有可討論的部分，尤其是慈濟基金會目前處在數位轉型的初期，因此對於數位轉型上的探討使得本研究難以深入探討。同時慈濟基金會是以專案的方式進行數位轉型相關業務的推動，本身在數位轉型上較沒有統一規劃的方向，因此難以聚焦在策略面上的過程。對於未來的研究者來說，可以選擇非營利組織中具有「專責」單位推動數位轉型相關業務的部分，不僅能夠直接針對核心進行探討，同時也能夠有組織的統整其業務。

其次，可以從數位轉型的定義開始著手，目前已經有許多的學者針對數位轉型的概念開始進行摸索，然而大致上都是在產業或是企業管理的層次上，對於非營利組織而言是否能夠借用這些概念仍有討論的空間，特別是非營利組織與上述這些單位在組織特性上的不同，因此可以從個案的方式進行討論，如同本研究一樣先針對數位轉型的認知開始進行，針對不同的訪談者對於數位轉型的想法下手，以橫切面的方式針對不同的非營利組織進行詢問，最終得出目前非營利組織對於數位轉型的定義，以充實目前在非營利組織中，對於數位轉型定義的缺乏。

最終，近年來有關「數位原生」(Digital natives) 與「數位移民」(Digital Immigrants)的概念普遍在數位中被探討，數位原生指的是從一出生就在數位時

代下生活的人，而數位移民則是出生於數位時代之前的人。從這兩個觀念下，可以對組織進行區分，相對於慈濟基金會這種「數位移民」來說，有些非營利組織是具有「數位原生」的狀況，如近年來被討論的事實查核中心即屬於此，因此可藉由探討兩種組織的不同，發覺兩者在數位策略上的不同思維。



## 參考文獻

- 王振軒、趙忠傑 (2006)。非營利組織的資訊化能力建構。**非營利組織管理學刊**，4，27-52。
- 王偉鴻 (2017)。政府協助企業數位轉型的人才治理。**台灣經濟研究月刊**，40 (10)，37-45。
- 丘昌泰 (2010)。**公共管理**，台北：智勝。
- 江明修 (1994)。**非營利組織領導行為之研究**。台北：行政院國科會科資中心。
- 江明修 (2009)。**研究方法論**。台北：智勝。
- 江明修、劉意詮 (2007)。第三部門使用資訊通信科技之探究。**考銓季刊**，49，29-50。
- 余孟勳 (2015)。**數位時代的公益責信**。自律或他律？第三部門治理與責信學術研討會，台北。
- 吳忠宏、林士彥、葉素蘭 (2007)。非營利組織策略行銷之研究：以國立自然科學博物館為例。**博物館學季刊**，21 (4)，117-130。
- 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰 (2005)。**公共管理**，台北：智勝。
- 周文珍、賴金蓮 (2005)。臺灣公益團體資訊化發展現況與應用以中華社會福利聯合勸募協會為例。**社區發展季刊**，111，68-82。
- 官有垣、杜承爍、王仕圖 (2010)。勾勒台灣非營利部門的組織特色：一項全國調查研究的部分資料分析。**公共行政學報**，37，111-151。
- 邱健芯 (2021 年 02 月 08 日)。微軟協助 25 間非營利組織採 Power Platform 導入自動化流程。科技新報，2021 年 06 月 06 日，取自：  
<https://technews.tw/2021/02/08/microsoft-power-platform-ngo/>
- 孫煒 (2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。**中國行政評論**，13(3)，119-138。
- 張幼銘 (2021)。數轉乾坤：邁向工業 4.0 之數位轉型策略規劃-顯示科技業之個案研究。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士在職專班碩士論文，台南市。

- 張美靈、蘇麒雲 (2021)。航運業的數位化轉型任重而道遠。航貿週刊，202124，17-25。
- 許仁弘、鄭向農、洪子淵、賴威延 (2021)。由國際數位轉型之發展談臺灣農業數位轉型契機。經濟前瞻，198，129-136。
- 陳正翰 (2021)。租賃業消費金融數位轉型之研究-以 C 公司為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文，台南市。
- 陳勁豪 (2010)。第三部門資訊科技能力與策略應用：以台灣非營利組織為例。國立台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 陳敦源 (2021)。政府數位轉型：創新變革？還是追新而已？指南新政，20，1-5。
- 陳鼎尹 (2021)。數位轉型趨勢下中高齡者及高齡者就業促進的機會與挑戰。臺灣勞工季刊，65，76-80。
- 溫玲玉、林德勳 (2018)。應用 IPA 模式分析非營利組織之服務策略。全球管理與經濟，14 (1)，15-32。
- 馮燕 (1993)。非營利組織的社會角色--兼論理念。文教基金會研討會，台北。
- 廖學駿 (2002)。產險代理人之一般與數位轉型策略—以和安保險代理人為例。國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文，高雄市。
- 劉意詮(2007)。縮短非營利組織數位落差之研究-以喜馬拉雅研究發展基金會為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 歐宜佩 (2020)。從新加坡 Service 4.0 看數位轉型發展趨勢。經濟前瞻，189，84-90。
- 歐宜佩、陳信宏 (2019)。近期數位轉型發展趨勢之觀察。經濟前瞻，178，94-99。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究—理論與運用。台北：心理出版社。
- 蔡淑芳 (2013)。數位時代之社會公益。載於江明修 (編)，社會創新與數位公益公民社會的網路實踐 (3-14 頁)。台北：智勝。
- 錢思敏 (2019)。數位轉型下組織及人才挑戰與策略。台灣經濟研究月刊，42 (10)，48-55。

- 韓意慈、徐煒勛 (2018)。誰在虛擬社會中做什麼？非營利組織資源與官網資訊的內容分析。《公共行政學報》，55，37-71。
- 藍光炤 (2005)。借鏡非營利組織經營理念談學校組織經營的策略。《台灣教育》，636，43-45。
- OOSGA (2021)。徹底理解數位轉型一定義、案例以及轉型策略，2021年11月27日，取自：<https://oosga.com/digital-transformation/>。
- Auger, G. A. (2013). Fostering democracy through social media: Evaluating diametrically opposed nonprofit advocacy organizations' use of Facebook, Twitter, and YouTube. *Public Relations Review*, 39(4), 369-376.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 8(2), 169-196.
- Broadbent, M., P. Weill, & B. S. Neo (1999). Strategic context and patterns of IT infrastructure capability. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(2), 157-187.
- Fuchs, F., M. Liebmann, & F. Thelen (2018). *The Digitization Dilemma of Europe's Non-Profit Organizations: Software as a Service to the Rescue!*. In Digital Marketplaces Unleashed (pp. 651-662). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hackler, D., & G. D. Saxton (2007). The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. *Public administration review*, 67(3), 474-487.
- Hansmann (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.
- i-SCOOP (2018) Digital transformation 2018: convergence and a more interconnected DX approach. Retrieved June 26, 2021, from <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation-2018-convergence-holistic-dx/>
- Kettunen, J., & J. P. Sampson (2019). Challenges in implementing ICT in career services: perspectives from career development experts. *International Journal*

*for Educational and Vocational Guidance*, 19(1), 1-18.

- Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage.
- Lincoln, Y. S., & E. G. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Manzo, P. & P. Bill (2007). *Barriers to information technology usage in thenonprofit sector*. In Nonprofit and Technology, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 51-67.
- Mato-Santiso, V., M. Rey-García, & M. J. Sanzo-Pérez, (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4), 102074.
- McNabb, D. E. (2017). *Research methods in public administration and nonprofit management*. Routledge.
- McNutt, J. (2007). *Adoption of new-wave electronic advocacy techniques by bonprofit child advocacy organizations*. In Nonprofit and Technology, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 33-48.
- Merriam, S. B., & E. J. Tisdell (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Microsoft (2018). The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. Retrieved April 22, 2021, from <https://aka.ms/nonprofitdigitaltransform>
- Nah, S. & G. D. Saxton (2013). Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations. *New media & society*, 15(2), 294-313.
- Rusteberg, E., A. Appel, & J. Dąbrowska (2004). Evaluation in Nonprofit Civil Society Organizations. In *Future of Civil Society* (pp. 525-547). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Salamon, L. M. (1992). *America's nonprofit sector: A primer*. New York, NY: The Foundation Center.



- Sampson, J. P. Jr. (2000). *Computer applications*. In C. E. Watkins Jr. & V. K. Campbell (Eds.), *Testing and assessment in counseling practice* (2nd ed., pp. 517–544). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Verhoef, P. C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, & M. Haenlein (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods (6th edition)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.



# 附錄

## 附錄一、訪談題綱

### 訪談題綱 I：策略層

1. 為什麼慈濟會進行數位轉型？其考慮的思維為何？如何評估數位轉型的利弊衡量？
2. 在決定數位轉型後，慈濟是否有針對慈濟內部進行組織評估？若有，是如何進行的？如何決定數位轉型的方向和策略？
3. 慈濟是如何推動數位轉型？程序為何？是否有在組織架構上進行調整？
4. 慈濟在推動數位轉型的過程中，遭遇到哪些困難？其中哪些困難是被認為最難處理的？慈濟做了哪些應對措施為何？
5. 在數位轉型的過程上，慈濟有取得哪些成果？是否讓慈濟更加肯定數位轉型的價值？
6. 您認為對於台灣非營利組織來說，數位轉型的過程是必要的嗎？推動數位轉型的條件為何？

## 訪談題綱 II：策略層（業務）

1. 對於您來說，您對於數位轉型或是數位化的理解為何？
2. 在決策者（執行長辦公室）推動數位轉型的過程中，您接受到了哪些訊息或是資料？您是如何配合決策者進行數位轉型推動的呢？
3. 目前在您的業務上，數位轉型相關的業務有哪些？這些業務的推動過程為何？
4. 在您配合推動數位轉型的過程中，是否有碰到甚麼困難？針對這些困難，您是如何解決問題的？
5. 你認為目前推動有關數位轉型的業務上，取得了那些成果，這些成果對您的意義來說為何？
6. 您如何看待慈濟推動數位轉型的過程？並且對您來說，台灣非營利組織來說，數位轉型的過程是必要的嗎？

### 訪談題綱 III：策略層（資訊）

1. 對於您來說，您對於數位轉型或是數位化的理解為何？
2. 在決策者（執行長辦公室）推動數位轉型的過程中，您提供了哪些資訊與業務？您是如何配合決策者進行數位轉型推動的呢？
3. 目前在您的業務上，數位轉型相關的業務有哪些？這些業務的推動過程為何？
4. 對於您的業務來說，您認為資訊組在推動慈濟數位轉型/數位化的過程中，扮演了什麼角色
5. 在您配合推動數位轉型的過程中，是否有碰到甚麼困難？針對這些困難，您是如何解決問題的？
6. 你認為目前推動有關數位轉型的業務上，取得了那些成果，這些成果對您的意義來說為何？
7. 您如何看待慈濟推動數位轉型的過程？並且對您來說，台灣非營利組織來說，數位轉型的過程是必要的嗎？

## 附錄二、受訪者身分、訪談時間地點、質性資料字數

單位	類型	訪談日期	訪談地點	訪談代碼	訪談則綱	字數
執行長辦公室	策略層	20210821	遠端訪談	A	I	21740
文史處	管理層	20211127	遠端訪談	B	II	11915
資訊處	管理層	20201203	遠端訪談	C	III	17144

資料來源：本研究自行繪製整理。如有逐字稿需求，請向本研究作者或指導教授聯繫

