

出國報告(出國類型：訓練)

107 年度選送優秀公務人員出國進修及訓練
政策研究大學院大學(GRIPS)訓練計畫

- 日本服務業生產力提升政策 -

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：戴劭苓科員

派赴國家：日本

出國期間：107 年 4 月 2 日至 6 月 1 日

報告日期：107 年 8 月 3 日

摘 要

因人口老化快速、泡沫經濟後日本企業投資意願下降等因素，日本長期面臨生產力成長緩慢之困境，此問題在服務業更是明顯。因此日本政府自 2015 年，即將提升生產力作為服務業政策之重點，積極推動補助輔導中小型服務業者導入 ICT 設備、服務品質認證、管理相關統計等政策，以期從不同角度提升服務業者經營效率，並將經營型態由勞力密集轉向資本與技術密集，以因應未來少子高齡化的挑戰。

而臺灣亦將面臨相同的衝擊，如無法在享有人口紅利階段，提高經濟發展水準，並且為未來的人口結構變化，預作產業轉型升級之規劃，經濟成長將陷入停滯。此外，臺灣的服務業各業薪資差異甚大，更產生大量的低薪就業機會，影響國內消費動能。

於本計畫中，透過訓練單位之課程安排、專家訪談等方式，對日本的經濟發展背景，以及近年服務業政策進行深入探討，以尋求我國可做為借鏡之處。而政策大學院大學不僅是日本政策研究領域領先的學校，更匯聚了來自各國的進修、訪問官員，扮演了政策國際交流平臺之角色。本報告係以在校方指定指導者下進行之研究為主，並結合課程內容以及訪問交流心得，提出對我國未來服務業政策擬定之建議。

目 錄

一、訓練計畫說明	1
(一)訓練單位簡介	1
(二)訓練目的	2
(三)訓練課程	3
二、日本服務業生產力提升相關政策	5
(一)提升中小型服務業生產力方針	7
(二)服務業等生產力提升之 IT 導入支援	8
(三)日本服務業大賞	10
(四)款待認證	10
(五)遊藝修行	12
(六)組織管理相關調查	13
三、未來日本服務業政策方向	16
四、對我國服務業政策之建議	18
(一)建立服務業 ICT 基礎之合適政策工具	18
(二)政策須擴及管理層面	18

一、訓練計畫說明

(一)訓練單位簡介

日本政策研究大學院大學(National Graduate Institute for Policy Studies, GRIPS)為一所以政策研究為核心領域的國立大學，研究範圍橫跨經濟、財政、關稅、地區發展、災害防治等公共政策重要領域，該校成立於 1997 年，其前身為埼玉大學政策科學研究所，歷史更可追溯自 1977 年。為使學術研究對於政策形成有所貢獻，並且培養具備以科學論理為基礎的政策研擬能力的行政官員，1977 年埼玉大學增設政策科學研究所，利用學校現有師資與資源，設立僅有研究所課程的獨立學院。

其後陸續有日本中央政府、地方政府、政府相關機構等派遣職員到該校進修，形成具備獨特性的學習環境。為進一步擴大政策研究能量，1997 年政策科學研究所從埼玉大學中獨立，成為一所國立大學，並且延續不設立大學部之傳統，僅設有碩博士課程。此外，GRIPS 於 2005 年從新宿搬遷至六本木現址。

目前 GRIPS 約有 400 名學生，其中僅有 1/4 為日本當地學生，其餘為各國政府派遣至日本進修的各國官員，學生來自橫跨全世界 100 多個國家，更開設大量英語授課課程，為一所高度國際化的學校。專任教師中更有 1/4 具有行政實務經驗，讓學生可以在兼具理論與實務的環境下學習。

除培育具備政策研擬能力之行政官員外，該校更肩負日本政府智庫之職責，提供跨部會議題更全面的見解。近期 GRIPS 更作為日本加入 CPTPP 之重要顧問，針對貿易自由化對於日本國內經濟之影響與衝擊進行分析，並協助日本政府展開談判，讓易受衝擊的農業

部門爭取足夠調適時間，將負面影響降至最低。

與台灣連結性部分，除開設短期課程提供台灣政府派遣官員進行短期進修外，該校更在日本菸草產業公司(Japan Tobacco, JT)出資下，辦理「台灣年輕人才培育計畫(台湾若手人材育成プログラム)」，徵選台灣在政治、行政、學術等各領域的未來青年領袖，到日本進行為期6個月的短期研修，內容包含授課、短期實習、參與暑期論壇等，並在校方選任的指導者協助下完成研究主題，期能培育肩負促進台日雙方交流之責的年輕人才。此計畫目前預定辦理3年，並已在本年度推動第一期，共計4名台灣青年入選，領域橫跨政治、文創、教育等。

(二)訓練目的

GRIPS 除正式的碩博士課程外，更充分活用現有師資與資源，開設提供日本當地與海外政府派遣官員進行短期進修的課程，而自2014年起開設「台灣行政官研修課程(「Special Two-Month Training Course for Taiwan Government Officials)」，接受台灣官員申請至該校進修。GRIPS 對內作為促成產官學界的對話平台，對外更與各國政府以及國際學術族群有緊密連結，受訓者可藉此與政策研究者展開對話，並且與各國政府官員交流互動。

本次訓練計畫係針對服務業產業升級轉型政策進行研修，服務業為我國第一大產業部門，對GDP與就業創造之貢獻甚鉅，然而服務業的就業機會大量集中於高工時、低薪資的餐飲住宿、批發零售等行業，造成我國低薪問題嚴重，經濟成長受限。究其原因，我國在製造業外移後，大量非技術勞工移入相對技術門檻較低的餐飲住宿等服務業部門，過度競爭以及低生產力都成為低薪之原因。

欲解決低薪困境，提升落後的服務業部門之生產力是我國未來必然需要面對的議題。而日本政府自 2015 年以來，亦將提升服務業生產力作為產業政策的主軸之一，在高齡化社會的壓力下，讓服務業從勞力密集轉向資本密集型態更是迫在眉睫的問題，因此日本政府透過加速 ICT 設備導入、產業短期實習等措施，積極提升國內服務業部門之生產力，並已展現初步成效。爰此次進修計畫聚焦於日本服務業生產力提升措施，希冀能透過日本的經驗以及做法，給予台灣未來政策方向上之指引。

(三)訓練課程

該課程之設計完全配合派遣國之需求，讓進修者可依自身領域選修相關課程，並且由校方指派適當人選給予研究議題指導。由於本次訓練計畫主題為服務業生產力提升之相關政策，共選修了「Management of Innovation」、「Reform of Economic Policy in Japan」以及「Analysis of Science and Technology Process」三門課程，以從歷史發展、企業經營、政策研擬等各種角度理解服務業的發展，並且學習當前服務創新的方向與案例。

此外，校方更依據擬定主題，擇定負責連結台灣事務的橫道清孝副校長，以及杉原茂教授共同指導。杉原教授任職於日本內閣府經濟社會綜合研究所(Economic and Social Research Institute, ESRI)，並擔任次長一職。該研究所扮演內閣府的智庫之角色，主要任務包括 GDP 推估、總體經濟數據統計、經濟社會相關實證研究，並且培育具備政策研擬能力的人才。服務業政策方面，ESRI 近年美國史丹佛大學 Bloom 教授合作，發展組織管理相關調查等衡量工具，以對於能夠促使服務業生產力提升的要素進行更深入的分析。

此外，更獲校方邀請，參與台灣年輕人才培育計畫之研究發表會，與四位參與者及校方為其指派之指導者、專家進行交流，由此對於日本政府各部會、相關法人、民間組織之運作有更深入理解，並且從中汲取政策研究的不同觀點。

二、日本服務業生產力提升相關政策

過去 20 年日本持續陷入生產力低落之窘況，根據日本生產力本部的統計資料顯示，2016 年日本的生產力在 35 個 OECD 國家中排名第 21，更居於 G7 之末(詳圖 1)。而進一步從產業別進行分析，可知日本製造業在世界仍具有競爭優勢，根據日本生產力本部於 2016 年所發布的統計數據，日本製造業生產力在 OECD 國家中排名第 11(詳圖 2)，因此造成生產力落後的現象主要係發生在服務業部門。

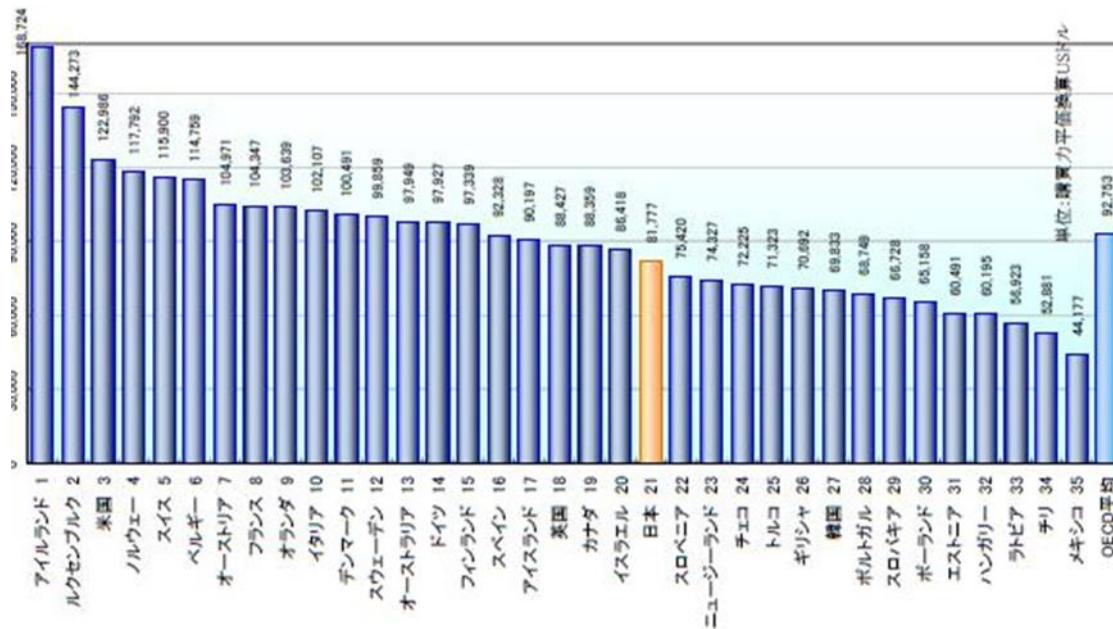


圖 1. 2016 年勞動生產力國際比較

資料來源：「2017 國際生產力比較」，日本生產力本部。

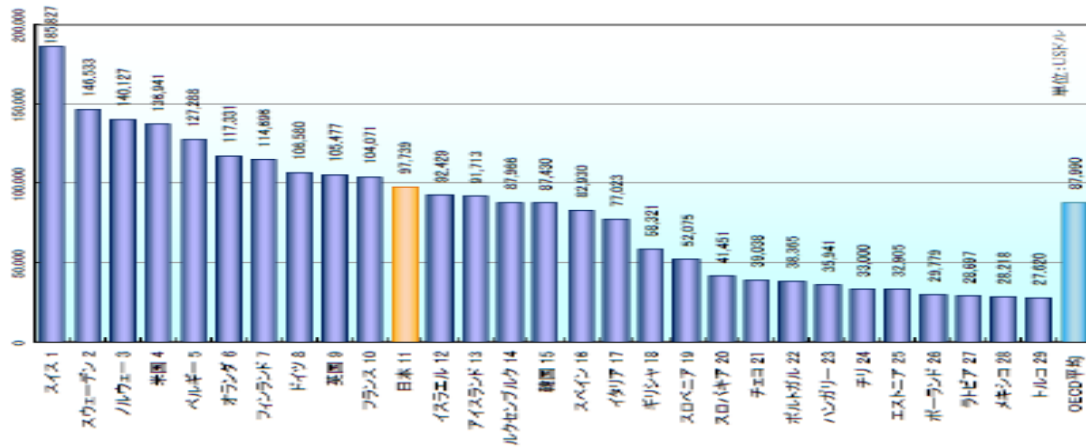


圖 2. 2014 年製造業生産力國際比較

資料來源：「2016 國際生産力比較」，日本生産力本部。

因此，日本政府自 2015 年以來，即將生産力提升作為服務業政策的主軸，首先於 2015 年推出「中小型服務業者生産力提升方針(中小サービス事業者の生産性向上ためのガイドライン)」，爾後陸續推出「服務業等生産力提升之 IT 導入支援(サービス等生産性向上 IT 導入支援事業)」、「日本服務業大賞(日本サービス大賞)」等多項政策，期使能透過科技化以及獎項、標章等方式，鼓勵業者提供具差異性的服務。日本政府近年推出的服務業生産力提升政策請見表 1。

表 1. 日本政府服務業生産力提升相關政策

年份	政策名稱
2015	提升中小型服務業生産力方針
2016	服務業等生産力提升之 IT 導入支援、日本服務業大賞、款待認證
2017	遊藝修行、組織管理相關調查

資料來源：自行整理。

(一)提升中小型服務業生產力方針

2015 年日本經濟產業省(以下簡稱經產省)發布「提升中小型服務業生產力方針」，旨在因應未來少子化與高齡化產生造成的服務需求擴大、業務模組化及外包擴大、市場民營化、法規鬆綁等趨勢，所造成的服務需求增加；另一方面，相對製造業而言，日本服務業生產力持續處於落後狀態，將減緩日本未來經濟的成長動能，因此意欲藉由此計畫提升為數眾多的中小型服務業者之生產力。

此計畫共有兩大主軸，一為提升經營效率，另一為創造附加價值，並蒐集具體優良案例作為中小企業主經營策略之參考。在提升經營效率方面，日本政府提出改進服務提供流程與利用 IT 兩種做法，希望中小型服務業者可積極利用各項數據、資訊提升營業額，例如：透過環境的配置提升護士站效率。並且以新科技之導入達系統化、效率化以及均質化的服務內容。

而在創造附加價值方面，日本政府則提出八大作法，包括：開拓新客戶；擴大商圈服務範圍，加強設備投資及研發投入；打造差異化服務，發揮獨特性與原創性；透過行銷宣傳及提升服務品質，加強品牌影響力；透過不斷創新，滿足顧客複雜與多變的期待，並確保服務品質；透過完整資訊的提供，讓價值與質量具體化；藉由自身優劣勢分析，進行跨業整合及合作，以提供顧客整體服務；利用 IT 創造價值等。

此外，依據 2016 年發布之「中小企業新事業活動促進法」，日本政府針對開發新服務，或是導入新的服務提供方法之業者，可提供公股金融機構低利貸款、較高額度信用保證、專利審查費用以及前 10 年維護費半價減免，以及派遣專家協助通路開發等協助。

(二)服務業等生產力提升之 IT 導入支援

2016 年經產省推出「服務業等生產力提升之 IT 導入支援」，期望能在 2020 年前將生產力成長率提升至 2%。此計畫共有三大主軸，分別是協助日本中小企業導入 IT 工具，以提升其營運效率以及營收能力；減少中小企業與 IT 業者的資訊不對稱；以及促進 IT 業者間的良性競爭。

此計畫共有三方，分別是經產省 IT 導入補助金事務局、IT 業者，以及對 IT 工具與服務有需求的中小企業。首先，經產省會向 IT 業者說明此計畫的進行方式，以及 IT 業者所應擔負的責任等。有意參與的 IT 業者則須向經產省申請，如通過審核則可成為本計畫之 IT 導入支援者。接著由 IT 業者提出其所可提供的 IT 工具與相關服務，並於經產省的對外公開平台上公告。

欲申請補助的業者須自行到經產省的公開平台上搜尋 IT 業者資訊，並且經由雙方討論後，由業者代為向經產省提出申請書，經過審核後補助案正式成立。而在導入協助期結束後，業者必須向經產省提出結案報告，經產省才會將補助金給付給中小企業。詳細申請流程可參考圖 3。

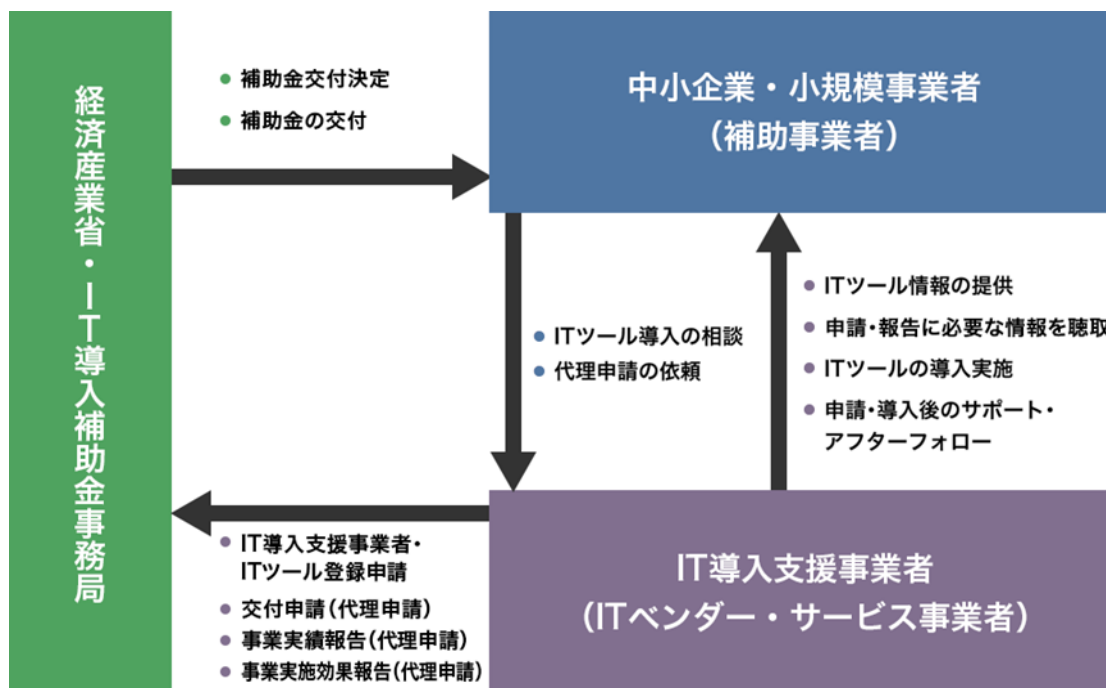


圖 3. 服務業等生產力提升之 IT 導入支援流程圖

資料來源：METI (2017)。

此計畫有數個創新的作法，其一為中小業者接受補助後，五年內必須繳交年度報告給經產省，說明其生產力與獲利能力之提升狀況，以利日本政府蒐集大量案例，評估政策效果以及分析 IT 導入之成功要素。未來日本政府將建立開放平台，公布相關資訊以及知識，以強化各領域之橫向連結，並加速業界導入 IT 工具。

其二為建立 IT 服務業者審核制度，本計畫中欲受補助之中小企業，只能選擇經過經產省認證的 IT 業者獲取其所需要的 IT 工具與服務。等於間接的影響了業者在 IT 工具的選擇，比起一般的投資租稅抵減更具方向性。此外，審核制度也可扮演減少 IT 市場供需雙方的資訊不對稱之角色，讓對於 IT 領域不熟悉的中小企業，可更容易辨別優質的 IT 業者，提升其導入 IT 工具之意願，長期來看對於 IT 產業之發展亦有正面助益。

根據經產省發布之統計數據，2016 年共計 14,301 件申請案取得補助，其中有 45% 的申請案為服務業者，排名前三的產業分別為批發與零售（16.4%）、餐飲業（11.1%），以及醫療保健服務（10.5%）。而 2016 年受補助之業者目前正在繳交第一次的年度報告，待累積更多資料後可進一步分析此計畫之成效。

(三) 日本服務業大賞

日本服務業大賞係由日本生產力本部主辦，並由總務省（類似我國內政部）、厚生勞動省（類似我國衛生福利部）、經產省等相關部會協助辦理之獎項，其目的為建立一套統一的標準衡量多樣化的服務業者，並表彰優良業者，期望能藉此促成服務業創新。但參與對象並不限於服務業者，一二級產業如有服務業性質者亦可參加。

該獎項評選標準除顧客期待達成度之外，更從服務組成（包括 ICT 導入程度、就業創造、流程或管理創新性、地方經濟活絡等）、對服務業發展之貢獻（服務模式是否具創新性，並為業界所廣泛採用等）面向加以評估，以選拔出具指標性之業者。

自 2016 年起，日本服務業大賞已舉辦兩屆，每屆共有 10 個獎項，表揚各服務業之優秀業者，而第二屆得主將於 2018 年 6 月底公布。此外，得獎者將納入經產省之業者資料庫中，作為業界交流活動的標竿企業。

(四) 款待認證

款待認證係從日本的服務業發展與地方經濟活性化兩方面著手，服務業對於地方的就業創造貢獻甚大，然而卻難以標準化，並難以將其價值具體化。而款待認證即是意圖將隨人隨時隨地而有所差異化的服務內容，以規格化方式確保高品質服務之提供。對於消

費者而言，認證制度則可減少搜尋服務提供者之成本，並且有較高可能性享受到高品質的服務。

日本政府將款待認證定義為一項提升消費者、員工、地方滿足程度，並且使企業持續發展的「流程」。具體而言，在消費者滿意度方面，係以其之期待為基礎，與企業共同創造價值，作法包括事前提供消費者充足資訊告知服務內容，避免後續產生期待與實際服務內容落差，造成消費者不滿意之情況。

員工方面，則希望透過整備工作環境等方式，提高員工之工作意願與能力。此外，更希望企業之經營以及服務內容可融入地方意見，達到貢獻地方發展，並且與地方、社會共生。最終則期待企業能透過服務品質改善，持續滿足消費者不斷改變之需求，並且產生新的服務價值。服務流程明確化與管理，更有助於企業永續經營。

該認證之共可分為四個等級，分別是紅、金、藍、紫，分別需通過政府所公布之 30 項指標中的指定數量，並且獲得公正第三方評估(詳請見圖 4)。通過評估之服務提供者須完成相關費用繳納，並上網登錄公告，才算正式取得認證。該評估機構係由社團法人服務設計促進協會所認可之公協會所擔任，目前共有 11 個機構取得認可。



★★★

紫認證



★★

藍認證



★

金認證



紅認證

	紫認證	藍認證	金認證	紅認證
代表意涵	提供大幅超乎顧客期待品質之服務	具獨創性之服務	提供超乎顧客期待品質之服務	有意願提升服務品質者
取得條件	除上述已達成 21 項外，尚需經過認證機關之認定	經公正第三方評估已實施項目達 21 項	經公正第三方評估已實施項目達 15 項	自我評估 30 項措施中，未來有意願或已實施之項目超過 15 項者

圖 4. 款待認證各等級取得標準

資料來源：款待認證網站(2018)。

(五)遊藝修行

為協助中小企業培育下一世代經營人才，日本政府建立專屬社會人士的短期實習制度，讓中小企業可以選送具有潛力的員工，至同業或異業的優秀企業學習，透過與優質的同儕、經營者之交流，並親身體驗不同的公司文化以及經營環境，深化對於創新制度之理解，最終將此精神帶回原服務企業，促成原服務企業文化與本質上的變異。

針對實習地點企業，經產省係從「高品質服務日本 300 選(ハイ・サービス日本 300 選)」、「經營品質獎」以及日本服務業大賞等獲獎業者中建立選項清單，欲參加本計畫之企業可由公開之名單挑選合適者，並提出申請。訓練方將視申請書之內容篩選，入選者將可獲得經產省經費補助，補助金額如下表 2。而本計畫之參與者

須任職於中小企業或服務業，並且需於實習結束後參與成果發表會。

表 2. 武者修行計畫各項補助金額(比例)

名稱	研習費	交通費	生活費
說明	研習費為給付予訓練企業之費用，金額視天數而異，補助比例為 1/2。	採實報實銷，包含往返實習地，以及參加成果發表會之交通費	採實報實銷
補助金額 (比例)	10 天以下：10 萬元日幣 11~20 天：20 萬元日幣 21 天~：30 萬日幣	1/2	1/2

資料來源：武者修行計畫網站(2018)。

(六)組織管理相關調查

在少子高齡化的衝擊下，勞動力不足已成為未來經濟成長之隱憂，因此生產力的提升勢在必行。為提升生產力，ICT 投資與高級專業人才的培育都是重要的課題。然而，以 ICT 的投資量來看，美國與日本相差無幾，然而日本的勞動生產力卻比美國低了 6 成。為解析此現象，近年來以美國為中心，展開生產力的決定要素相關的研究，並聚焦於組織管理。史丹佛大學的 Bloom 教授更進行管理調查的國際性研究，並產生豐碩成果。此成果亦受到美國政府的重視，開始透過官方正式管道，進行 US-MPOS 統計。

在此背景下，日本內閣府經濟社會綜合研究所開始與 Bloom 教授合作，研擬日本的「組織管理相關調查」，並於 2017 年正式展開調查。此調查之設計已將國際比較之可能性納入考量，且因採取大樣本數調查，不僅可分析日本企業經營實況，更可對生產力與管理之間的關係進行分析所設計。

該調查對象為員工數 30 人以上的營業所，製造業約 36,000 家，

服務業約 7,000 家(餐飲、零售業以及資通訊服務業各約 3,500 家)。從調查率來看，此次成果約涵蓋 64%以上的製造業者，以及 27%的服務業者(餐飲零售約 18%，資通訊服務業約 54%)。不同於美國係以製造業為主要對象，考量到服務業發展對日本經濟的重要性，此次調查對象也納入服務業，未來更考慮再擴大業別。

該調查針對組織的數個管理面向進行調查，包括各營業所之 KPI 訂定、活用等業務管理議題、從業人員的績效考核基準以及專業人才聘用等人事管理、決策時的資料來源、應用範圍等。

根據內閣府所公布之調查結果，服務業就各項指標上而言，組織管理體系都較製造業成熟，舉例而言，KPI 在製造業採用率為 55.5%，服務業為 59.6%；人事管理部分，以個人的實績以及能力作為升遷的標準者，服務業為 59.4%，製造業為 46.4%。

然而，就決策機制來看，不論是人員採用、調薪、新產品(服務)投入，或是價格決定，製造業由營業所與總公司以合議方式進行決策較為常見，服務業則是由總公司直接決策的狀況較多，顯示服務業之決策較常採取集權制。

決策時的資料來源與應用範圍方面，資料來源通常是管理階層或是一般從業人員的回饋，KPI 或是大數據被採用情形相對較少。而大數據的分析結果通常是應用在需求預測以及價格設定。此外，過去五年服務業者實施新服務的開發、既有服務的改良、既有服務的組合等，一年至少一次的比例雖然高達 5~6 成，但應用數據分析結果作為新服務設計的依據之比例仍偏低。

最後，關於專業人才的活用，不論是管理職或是一般從業人員，服務業聘用者具有大學或以上學歷之比例均高於製造業。以管理職

而言，服務業有超過 60%的具有大學或以上學歷，而製造業則有近 4 成只有不到 20%的管理階層具有大學或以上學歷。此外，針對服務業的專業人員利用情形，約有 1/3 的業者回答其方針是於特定領域培養專業人才，並且形成一個團隊；從 2010 年開始到 2015 年，培養促進各領域間溝通交流之人才的比例更有增加趨勢。

三、未來日本服務業政策方向

勞動力短缺仍是日本服務業長期發展之隱憂，因此生產力提升將持續作為日本服務業政策的關注焦點，目前日本政府已編列 500 億元日幣之預算，用於補助其國內中小企業導入 ICT 工具，將勞力密集的產業型態轉向資本與知識密集型態。可以預見的是，在 ICT 導入更為普及後，將產生大量的資料與數據，可供應用分析。

因此，下一步日本政府鎖定大數據之應用，期使能利用大數據的分析結果，協助其國內廣大的中小企業改善服務提升流程，甚至開發新的服務商機。此外，人工智慧在服務業的應用也備受期待。

為此，日本政府大力推動中小型服務業者導入 ICT 工具，並將「服務業等生產力提升之 IT 導入支援」之計畫規模，由原來的 100 億元日幣，擴張到 500 億元；並將個案可獲補助比例由 2/3 降低至 1/2，以期能擴大政策影響範圍，加速其國內服務業者之 ICT 能量建置，並進一步朝向資料經濟下的經營型態。

然而，觀諸過去日本製造業之發展軌跡，其對於 ICT 之投資金額並不少於歐美國家，惟對於生產力提升之助益卻是不如預期。究其原因，ICT 導入後除有組織內部成員採用意願與能力之問題，更需與整體企業管理、作業流程重塑加以配合，方能收到成效。而中小企業通常缺乏適足的管理人才，且對於 ICT 認識不足，無法自行完成前述工作，必須仰賴專業服務業之協助。

日本中小企業在專業服務業之取得上，卻是多有限制。除了城鄉人才分布不均，所造成的地理間隔與取得成本高漲外，更也因日本契約制度僵化之故。業者若想取得專業服務業者之協助，必須與其訂定長期契約，並繳納高額的固定年費，因而對於規模與獲利能力有限的

中小企業來說，取得自身所需要的專業服務相當困難。

有鑑於此，日本政府刻正研議效仿美國作法，憑藉 ICT 工具之力量，一方面發展以鐘點為單位之計費方式，讓中小企業可在所需之時以可負擔的價格獲取專業服務業者協助；另一方面，對於偏遠地區的業者而言，也可免去交通成本與時間耗費，以線上方式遠距與專業服務業者聯繫。

此外，日本政府亦開始從組織與管理觀點著手，引進美國的組織管理相關調查，未來除將持續辦理該項統計，以追蹤日本國內業者管理制度之演變。另一方面，亦將以研究成果為基礎，發展合適於日本的管理模式，期使能在管理制度的配合下，推升生產力落後的服務業部門加速成長。

四、對我國服務業政策之建議

(一)建立服務業 ICT 基礎之合適政策工具

截至目前為止，日本政府已初步建立一個活躍的體系，讓 IT 業者與服務業者都能從中獲益，並逐步推動服務業的 IT 基礎建設。長期來看，此種體系對於整體產業發展而言具有正面助益，更可能在政府補助計畫結束後持續發展。

反觀我國過去多以租稅優惠作為鼓勵中小企業進行研發投資的政策工具，對於服務業與製造業之現行 ICT 滲透率，以及所需設備服務之差異，並未在政策設計時多加考量，是以服務業者難以將其 ICT 支出認列為研發支出，享用租稅優惠，因而服務業者之 ICT 導入速度仍然相當緩慢。

相較於製造業者，服務業者所需之 ICT 工具多屬現有成熟的工具，如能仿效日本政府採取補助方式，直接降低業者的導入成本，並且透過補助要點之設計，影響業者在導入工具上的選擇，似可收到更好的效果。

即便考量到預算之限制，無法採取如此大規模的補助金制度，對於 IT 業者給予評鑑，並以資料庫方式提供查詢，仍可減少中小型服務業者在搜尋 IT 服務上之成本，並且大幅減低雙方資訊不對稱之問題，並帶動 IT 服務市場之活絡。

(二)政策須擴及管理層面

回顧過去我國的服務業政策研擬方向，早在 1990 年代中期即開始推動服務業科技化，並有一些特定產業經常被選為重點領域，例如數位內容、電子商務、健康照護、物流等。近年來，政府更希望利用大數據、物聯網、自動化等新科技，提升服務業生產力，進

而改善部分服務業薪資偏低之狀況。

然而，我國服務業在面對數位經濟發展趨勢，以及未來勞動力減少之挑戰上，轉型的速度與幅度仍不夠顯著，且低薪與難以吸引人才的問題依然尚未解決。借鏡日本過去在服務業科技化之經驗，可發現一味地強化 ICT 投資並無法收到理想的效果，而需要經過組織學習內化及作業流程調整才能確實提升服務業生產力。

而組織的學習以及流程調整，則與組織的管理技能高度相關，如何透過適當的組織文化形塑以及誘因設計，鼓勵成員積極學習採納新的科技，並善用科技的力量優化服務流程。這更突顯發展因地制宜的管理模式之重要性，也是目前我國服務業政策中未能觸及的議題，也未體認到專業服務業的協助對於服務業轉型升級的重要性。建議未來的服務業政策，能考慮建立類似美國與日本已推行的組織管理相關調查，以更深入的了解我國企業管理制度發展現況，長期更能建立利於跨國比較的基礎，探索合適我國服務業的管理模式。