

新技能 | 新工作 | 新學習 | 新管理

2026

台灣人才白皮書

AI 不是科技戰，是人才戰



ESG: From compliance to competitiveness.

# 天下永續會 力邀 ESG 熱血企業同行

- 提升企業價值鏈永續競爭力
- 串連 ESG 生態圈夥伴能量
- 接軌國際永續最新趨勢
- 集結全台產業龍頭共學
- 匯聚 ESG 熱血夥伴共享
- 彰顯企業 ESG 共好使命





# 永續線上學苑 企業永續轉型必修課程



號召全體員工、串聯產業供應鏈  
內化 ESG DNA，一步步提升 ESG 競爭力！

- 聚焦企業 ESG 轉型需求與痛點
- 產學界代表獨家合作開課
- 適合 ESG 新手友善、進階挑戰



Marshall Goldsmith

12 美國TOP50影響力人物  
給領導者的必修課

整理 | 王穎皓

NEW TYPE OF  
SKILLS

新技能·斷層揭密

獨家揭密

18 關鍵5年  
AI不是科技戰，而是人才戰

文 | 蘇欣儀

成本 VS 成長

20 2025  
我們與AI的距離

文 | 蘇欣儀

專家觀點

LinkedIn經濟機會會長  
Aneesh Raman

34 初階白領首當其衝  
避免新世代成重災戶

整理 | 王穎皓

全球30大管理思想家  
Sangeet Paul Choudary

36 人機協作，規則重設  
3個策略找出機會點

整理 | 王穎皓

Appier獨立董事簡立峰

38 機器人與外國人  
台灣未來的兩大助力

文 | 邱煜庭

台灣大哥大資訊長蔡祈岩

40 逆分工時代來臨  
讓專業、主管角色鬆動

文 | 蘇欣儀

技能地圖

44 未來人才再定義  
2030  
我們要去的方向

文 | 蘇欣儀

大師祕訣

盛治仁：自我學習

52 旁聽微積分  
悟出自學3個要點

整理 | 天下學習

徐瑞廷：問題解決力

54 不再卡關  
BCG顧問萬靈解方

整理 | 天下學習

謝馨慧：溝通力

58 學會讀空氣  
拿下十年合約

整理 | 天下學習

企業策略

CHROS' OPINIONS

60 人資長  
如何看待關鍵人才培訓？

文 | 蘇欣儀

國家解方

數發部部長林宜敬

68 誰是真的AI人才？  
3種認證指引企業選才

文 | 邱煜庭

國發會主委葉俊顯

70 未來20年的國力競賽：  
人才是AI十大建設核心

文 | 吳佩旻



NEW TYPE OF  
JOBS

新工作·現場直擊

職業新解

AI開啟的新工作藍圖

74 6位把不可能  
變可能的創新者

文 | 姜雯、邱煜庭

組織轉型

鈦坦科技

86 員工下班換AI上班  
年中即預知營收可超標

文 | 吳佩旻

玉山銀行

88 500種人設貼標  
理財商品轉換率提高7.3倍

文 | 盧智芳

上銀科技

90 同心圓特攻隊加AI  
人數變少但人均產值升

文 | 邱煜庭

可樂旅遊

92 8成客戶滿意度90分  
數據治理連老外都買單

文 | 邱煜庭

94 BCG與PwC建議：  
導入AI的Dos&Don'ts

文 | 姜雯



陳玉芬  
Adecco藝珂集團  
東亞區  
資深副總裁

葉素秋  
台灣輝瑞總裁

# NEW TYPE OF LEARNING

## 新學習 · 全面解析

100

CEO對談

### 曾是空姐、財務長，兩位博士CEO的蛻變之路

文 | 吳佩旻

#### 企業育才

**106 星展銀行**  
#逆分工輪調  
#跨部門試吃  
#留人不留工作  
文 | 邱煜庭

**108 鴻海精密**  
#千中選一  
#董辦實習生  
#劉揚偉親指點  
文 | 邱煜庭

**110 廣達電腦**  
#菜鳥見習桌  
#一張開會一張旁聽  
#身教軟實力  
文 | 李佳樺

**高教未來**  
**116 明志科大**  
#正念課程  
#全校必修  
#鍛鍊心靈肌力  
文 | 李澄昀

**118 東吳大學**  
#自己設計課程  
#連結業界  
#補助一萬六  
文 | 李澄昀

**120 政治大學**  
#鬆綁系所邊界  
#雙主修人數奪冠  
#人文科技並進  
文 | 李澄昀

**122 臺灣大學**  
#未來大學  
#學習規劃辦公室  
#大學四年不迷惘  
文 | 李澄昀

**政府觀點**  
教育部常務次長朱俊彰  
**124 大學老師應當學習設計師**  
文 | 吳佩旻





招生資訊服務網

# 選擇崑大 學海稱霸

## 從台南出發，世界等你闖天下。



1111人力銀行 [www.1111.com.tw](http://www.1111.com.tw)



13度榮獲中國工程師學會表揚肯定 產學績優全國第一

1111人力銀行評比雇主最滿意大學 雲嘉南區私立科大第一

**校園即實習，接軌產業現場！**

爭取教育部各項補助建置16間類產線工廠，包括南部首座「電動車晶片模組暨充電樁研發製造人才培育基地」、「織物染整及印花」、「車用零組件生產自動化」類產線基地，以及「國際咖啡認證中心」、「時尚藝廊」等，另成立全臺第一間「吳寶春烘焙學院」實體門市，模擬業界的實作場域，強化就業競爭力。



**業界名師 帶您入行**

劉鎮欽 美國 國家工程學院院士	蘇炎坤 成功大學 半導體學院院長	江振誠 國際名廚	林淵傳 台灣松下集團 首位台籍總經理	宣明智 聯電集團 榮譽副董事長	戴謙 首任 南科管理局局長	羅耕甫 國際知名 建築設計師	劉耕名 台北世大運神片 導演	小幡公春 日本知名 動畫原畫師	吳寶春 世界麵包冠軍	拉斐爾·伊斯東 法國巴黎高等藝術學院 互動媒體藝術教授	林韋君 國際名模

**工程學院**  
College of Engineering

機械與能源工程博士班·機械工程系(所)·電動車暨智慧電子工程系(所)·電機工程系(所)·環境工程系(所)·先進應用材料工程系·資訊工程系(所)·智慧機器人工程系(所)

**創意媒體學院**  
College of Creative Media

視覺傳達設計系(所)·視訊傳播設計系暨媒體藝術碩士班  
空間設計系暨環境設計碩士班·公共關係暨廣告系·互動媒體與數位娛樂系

**智慧生活管理學院**  
College of Applied Intelligence Management

企業管理系(所)·房地產開發與管理系(所)·資訊管理系(所)·雲端商務管理數位學習碩士在職專班·幼兒保育系·餐飲管理及廚藝系·休閒旅遊與運動管理系·時尚展演事業系·樂齡生活產業管理學士學位學程·食品安全與經營管理碩士班

國際學院

語言中心·華語中心·國際學位學程

# NEW TYPE OF MANAGEMENT

## 新管理·逆勢突圍



前線觀察

**128 留住明日之星：  
Z世代為何不想當主管？**

文 | 吳佩旻

企業

聯發科

**132 實戰工作坊  
降低新手主管陣亡率**

文 | 邱煜庭

中信金

**136 2年升經理  
關鍵人才留任高達9成**

文 | 吳佩旻

個人

SK-II香港台灣總經理黃怡璇

**138 敢變！蹲下身來影響人**

文 | 蘇欣儀

大溪笠復威斯汀酒店總經理王膺傑

**140 敢闖！從危機中找機會**

文 | 蘇欣儀

總經理的話

**10 一起共筆，定義未來人才**

文 | 劉鳳珍

142

觀點激盪

巨變的世界，  
管理更要回到「以人為本」

文 | 吳佩旻

林妍希  
領導力顧問

李吉仁  
策略大師

廣告



人才資源發展中心  
Talent Development Center

# 成就更好的自己



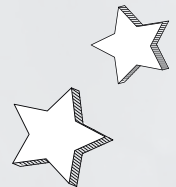
CEO 講堂

管理人才職能精進課程

一卷膠捲 >>>>

記錄八年的光影

每一格畫面，都是我們  
與勞工、企業並肩前行的足跡



經營者社群

人資培力課程

職涯團體活動

八年來，  
TDC 人才資源發展中心  
累積服務：

- ✓ 勞工 86,597 人次
- ✓ 企業 18,581 家次

JOIN US  
加入我們



企業與勞工社群交流

駐點諮詢服務

人才發展倡議



勞動部勞動力發展署 | 高屏澎東分署



07-6220253



高雄市岡山區岡燕路 347 號

總經理的話

# 一起共筆，定義未來人才

文 | 劉鳳珍

9月下旬，《天下學習》舉辦人才永續國際論壇，在閉幕演講時，藝文涵養深厚的廣達技術長張嘉淵從古典樂、舞蹈的視角談AI與人的關係。

當他播放了阿巴多（Claudio Abbado）在指揮完莫扎特的《安魂曲》之後，畫面定格在阿巴多略顯激動、眼眶泛淚的臉上長達數秒，全場聽眾都為之動容。

當時空氣中凝結的靜默，充滿寓意。張嘉淵說：「對AI而言，沉默是零；對人類而言，沉默是留白、是無限。」簡短幾個字的力量，安住了每一顆原本躁動的心。

論壇前夕，在與他討論演講方向時，他不經意說的一句話同樣深刻：AI可以用演算法代替人類完成各種工作、可以模擬寫下許多大師未完成的曲目，「但音符不代表音樂」。音樂家的想像、悲喜、叛逆、孤寂，才是一件作品精彩的關鍵。

一個典型的技術人，以他的人文涵養，完美地詮釋了人與AI的關係。說到底，AI不是一場科技戰，而是人才戰。

它除了引爆人類技能的全面進化，也凸顯每個人對存在價值的反思。當資本主義在這個世紀即將走完四分之一，這一次的劇變，將再次引領全球企業一起共筆寫下，人類在勞動史上的新篇章。

今年的人才白皮書，理所當然地選擇了AI作為年度主題。我們鎖定四大主軸：新技能、新工作、新學習、新管理。從大趨勢談到企業、個人工作者該如何找到新座標。

我相信，不管科技如何進化，人永遠是核心。很推薦報告書中的兩篇對談，一篇是輝瑞與Adecco兩家CEO真誠分享自我學習之道，近幾年她們更在百忙中重返校園攻讀博士班；另一篇則是策略大師李吉仁與領導力顧問林妍希兩人暢談領導力與人才培育，建言很醒腦。

今年在製作人才白皮書期間，天下學習企業平台也全面升級上線了，我們從AI賦能的角度出發，重新定義了未來學習的風貌。改變的核心，都是以人為本。

今年在人才永續國際論壇上另一個動人的演講，是全球領導力教練第一名葛史密斯（Marshall Goldsmith）的勉勵：「你現在過的每一天，對比未來速度都會是最慢的一天。不如擁抱改變並享受它吧！」2026，我們來了！



天下學習企業平台  
申請試用



# 天下學習

中華民國89年4月1日創刊  
出刊日：2025/10/30

天下雜誌群創辦人 殷允芃  
董事 吳迎春、鄭宜媛  
共同執行長 吳琬瑜、葉雲  
總經理 劉鳳珍

## 內容產品部

副主編 吳佩旻  
數位內容副理 溫為翔  
數位內容主任 吳彥君  
數位內容成長編輯 王穎皓  
資深記者 姜雯  
記者 邱煜庭、蘇欣儀

## 學習產品部

研發長 盧智芳  
副總經理 陳鵬宇  
經理 陳慧怡  
副理 廖婉書、趙蓉詩、陳思瑜  
企劃專員 林昕柔

## 多媒體設計部

總監 林世宗  
資深視覺設計 陳郁璉  
影音製作 苗又文、蔡誠、黃麒元

## 整合傳播部

資深副總經理 洪漢涓  
副總經理 張乃文

## 業務整合

專案總監 徐慧玲  
客戶成功副總監 王復正、呂珮瑜、何宗陶

## 專案統籌

企劃副總監 楊惠瑜

## 業務管理

業務副總經理 許家榮

## 數位企劃

數位企劃副理 楊郁盈

## 行銷部

客戶成功副總經理 夏志遠  
總監 張健正  
副總監 鍾雅婷  
資深經理 江盈慧  
經理 蔡威玲  
資深專員 田霽軒、吳玉雯

發行所 / 天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓  
11F, No. 139, Sec 2, NanKing E. Rd., Taipei, Taiwan, 104 R.O.C.  
電話 / (02)2507-8627 讀者服務專線 / (02)2662-0332  
傳真訂購專線 / (02)2662-6048 郵箱 / 木柵郵政第228號信箱  
電銷中心專線 / (02)2664-5268 電銷中心傳真 / (02)2662-5331  
書香花園 (直營門市) / 台北市建國北路二段6巷11號 (02)2506-1635

中華郵政台北誌字第445號執照登記為雜誌交寄 ISSN 1607-7016 Printed in Taiwan

製版廠 / 彩峰造像股份有限公司  
印刷廠 / 科樂印刷事業股份有限公司  
零售經銷商 / 創新書報股份有限公司 新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2樓  
電話 / (02) 2917-9022  
大智通文化行銷股份有限公司 新北市樹林市佳園路二段70-1號  
電話 / (02) 2668-9005  
日翔文化行銷股份有限公司 桃園市大溪區仁善里15鄰松樹21之12號  
電話 / (03) 307-5581

零售 / 每本299元  
國外經銷處 / 北美總經銷：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889  
洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063  
香港經銷：Global Mag & Press：2785-8638 秋海棠：2541-5435  
大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：021-6289-4188  
中國圖書進出口上海公司：021-363-57800  
北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷聯合總代理：漢玲文化企業有限公司：(04)2327-1366、名欣圖書有限公司：(02)2641-7711  
版權所有·本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送  
天下雜誌 ©2025 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

# 書香花園

BOOK GARDEN

活力餐飲 · 創意空間 · 書香閱讀



## 會議 也可以令人期待

由天下雜誌經營的書坊——書香花園  
以開闊的地中海風格設計，  
讓更多的陽光、花香、書香與讀者歡喜相見。

朋友聚餐、動腦開會  
書香花園是最佳選擇

活力餐飲：健康套餐 · 高纖特調果汁 · 香醇咖啡  
創意空間：無線上網 · 藝文活動 · 會議講座 · 全功能場地租用  
書香閱讀：雜誌叢書優惠 · 代訂團訂服務 · 宅配到府  
營業時間：週一至週五 8:30~21:00

地址 | 台北市建國北路二段6巷11號  
電話 | (02)2506-1635 傳真 | (02)2506-1643  
網址 | [ad.cw.com.tw/garden/](http://ad.cw.com.tw/garden/)

天下雜誌 | 天下學習 | 天下雜誌出版 | 康健 | 親子天下

# Marshall Goldsmith

## 美國TOP50影響力人物 給領導者的必修課

整理 | 王穎皓 圖片提供 | 天下學習「2025人才永續國際論壇」領導力修練專講影片畫面

全球領導力大師馬歇爾·葛史密斯 (Marshall Goldsmith) 在LinkedIn擁有160萬追蹤者，被評為美國前50大影響力人物。即使76歲高齡，他仍名列全球社群媒體影響力排行榜第11位。

面對AI時代的挑戰，他直言：「成熟點吧，跟上新世界。」以下是他在今年《天下學習》人才永續國際論壇上的分享：

無論你希不希望AI發生，它終究都會發生。有數兆美元正投入AI領域，我每天用AI協助自己研究和寫作，還有自己的AI版「葛史密斯機器人」，任何人都可以免費使用。

這就是新世界的選項：A，跟上潮流；B，被拋在後頭。習慣它並享受其中，善加利用，我就是這麼做的。有些職業將會消失，現實

是，你必須為此做好準備，如果你只是坐著等待，這股潮流就會輾過你。

### 人才價值化：A+++級人才的新時代

前資產管理公司黑石集團 (Blackstone) 合夥人桑迪·奧格 (Sandy Ogg) 有個概念叫「人才價值化」(Talent to Value)，他的觀點是，公司不一定每個人都要是A級績效者。

期待每個人都是A級績效者，是很天真的。有些人的績效可以是B級，甚至是C級。他們維持公司正常運作，他們做得很好，但他們不需要完美。

然而，有些工作，你需要A+++級的績效者。你必須找出能推動公司未來的人。一個極端的例子是，Meta正在提供數千萬美元給

頂尖AI專家，只為了讓他們來工作。

### 每件事都會改變，先決定優先順序

管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 教我一件事——「我們在地球上是為了做出正面貢獻，而不是為了證明自己多聰明。」

我在《練習改變》(Triggers: Creating Behavior That Lasts, Becoming the Person You Want to Be) 一書中寫道，做任何決策前先問自己：「此刻，我是否願意投入心力在這件事上並做出正面貢獻？」答案如果肯定就去做，否定就放下。

現在的員工平均每週花4.5小時在抱怨，說他們沒時間運動，但或許少抱怨幾個小時然後去運動，你會過得更好。停止抱怨，做出決定，這是非常重要的事。

前美國緝毒局局長米爾格拉姆 (Anne Milgram) 是我的好友，她不僅身兼重任，還曾有兩個販毒集團向她發出死亡威脅，論到壓力不會有人比她更大。當她來向我請益時，身邊甚至要有維安人員，這是我傳授她的思維，這招真的非常有效：事情總是在變，在任何一個時間點，人們需要明確的優先順序。如果你是領導者，即使不確定，也暫定一件事為優先事項，它可能會變，可能之後需要重新排定順序，但你得先做決定再來調整，這就是領導者領薪水的原因。

## 尋求指導並不可恥

我實行「每日提問流程」已27年，每天都有人打給我檢視一系列關鍵問題。為什麼呢？這不是智力上的問題，而是這件事很難。不必為需要架構和指導而感到羞恥。

哈佛醫學院外科醫師葛文德（Atul Gawande）在《清單宣言》（The Checklist Manifesto）一書中說道，如果護士在手術前詢問醫生檢查清單，可將死亡率減少三分之二。

但大多數醫院因為自負而不允許護士向醫生詢問這些問題。

他們以需要幫助為恥。結果，光是在美國，因為外科醫生的自負而死亡的人數就比死於越戰、阿富汗戰爭和伊拉克戰爭的總和還多。

我指導過5位曾被評為美國年度最佳執行長的領導者。人們會疑惑：「他們已經是偉大的領導者了，為什麼還需要教練？」因為尋找教練不代表失敗，而是足夠聰明才會去尋求幫助。

## 成就不會讓你快樂

快樂與成就是獨立變數。快樂的人不一定成就更高或更低。有些人幾乎沒有什麼成就，卻很快樂；也有一些超級富有的巨星卻非常憂鬱。

台灣與南韓也是很好的例子，50年前這兩個地方都很貧窮，但現在的人有比50年前快樂嗎？看看南韓的憂鬱症比率、自殺率與孤獨感就知道並非如此。

美國泳將費爾普斯（Michael Phelps）是贏得最多金牌的運動員，卻在奪下第25面金牌後想自

殺。成就不等於快樂，真正的快樂要往內求。

我建議，與現實和平共處，每一天都盡力去成就，也盡力讓自己每天都快樂，為自己的快樂負起責任。

## 給領導者的終極建議

學會現在就快樂：想像你95歲了，快要死了，你會給現在的自己什麼建議？現在就快樂，享受人生的過程。我們最終都會死去，沒有什麼是永恆的。

珍惜朋友和家人：永遠不要忙著攀爬成功的階梯，而忘記了愛你的人。如果你每天回家只跟孩子抱怨工作有多痛苦，你的孩子為什麼會想和你一樣努力工作？

放手去做：人生苦短，你可能不會贏，但至少試過了。如果你熱愛你所做的事，才不會痛苦，如果你在一份不喜歡的工作中，無論要付出什麼代價，無論會犧牲什麼，請都選擇離開。

自我領導的核心：與現實和平共處。我不能告訴任何人什麼會讓他們快樂、感到有意義。你要為自己找出答案，並盡你所能放手去做。

西北大學商學院教授哈利·克雷默（Harry Kraemer）提醒領導者每天問自己兩個問題：「我是否做了我認為對的事？我是否已全力以赴？」

如果答案是肯定的，是的，我盡力了，這是我能做的全部了，那就和平共處。

最後，原諒你自己也原諒他人。原諒他人做他們自己。記得你是個人類，你不是完美的，每天都會犯錯。我也是，我們都是，沒關係。 ✨

# 新時代主管必學的帶心管理學 帶出➤高績效 降低➤離職率

國內跨世代議題第一把交椅 李河泉老師



不是他們難搞，  
是你還沒學會跨世代領導！

已超過 1000 名主管加入  
最貼近真實場景的管理課  
領導思維 × 衝突解決



客服專線 02-2662-0332 (週一~週五 9:00-17:30) ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

企業授權與團購優惠請洽：蔡小姐 [winnitsai@cw.com.tw](mailto:winnitsai@cw.com.tw)



NEW TYPE OF →

新技能 • 斷層揭密



# SKILLS FIRST

# 2026

# 2030

## 全球迎戰1.7億個新工作

45.8%

重新盤點各職務所需技能

30%

提供多元線上課程，讓同仁普惠學習

36.6%

定義未來發展的關鍵技能

28.7%

將技能成長列入績效或升遷考核

27.3%

對應關鍵技能，制定學習地圖

# 關鍵5年 AI不是科技戰，而是人才戰

文 | 蘇欣儀 圖片提供 | Shutterstock

生成式AI誕生超過1,000天，人類的工作效率繼工業革命後，再度大規模進化。但這一次拉扯力道更大、牽涉人口更廣。

WEF預估到2030年將消滅9,200萬個職位，但也將誕生1.7億個新工作。

當技能重塑與提升（Reskill & Upskill）進入高速洗牌階段，誰會是下一輪贏家？

說到底，AI不是科技戰，而是更猛烈的人才戰。

在缺工與AI轉型雙重夾擊下，《2026台灣人才白皮書》為個人、企業指引前進方向。



## TOP1

員工技能不足  
是轉型最大障礙

台灣高達8成企業反應此一心聲。WEF亦指63%企業受困於「技能落差」，AI導入若無法同步培訓員工，轉型更難推進。

## 80%

企業憂心員工技能  
無法應對未來3年變化

《天下學習》針對上班族調查顯示，67%員工坦言自己「跟不上轉型速度」。雙重焦慮下，倘若沒有清晰的技能重塑指引，勢必影響員工敬業度。

## 29%

不到3成企業已建立  
清晰的人才發展策略

企業領導人對人才培訓重視度創新高，但知道不等於做到。AI領先企業逾6成具明確人才藍圖，是落後群3倍。



# 2025 我們與AI的距離

文 | 蘇欣儀 圖片提供 | Shutterstock

# 01

## 導入普及，從個人效率往整體效益前進

### 滲透率75%，從成本導向走向成長導向

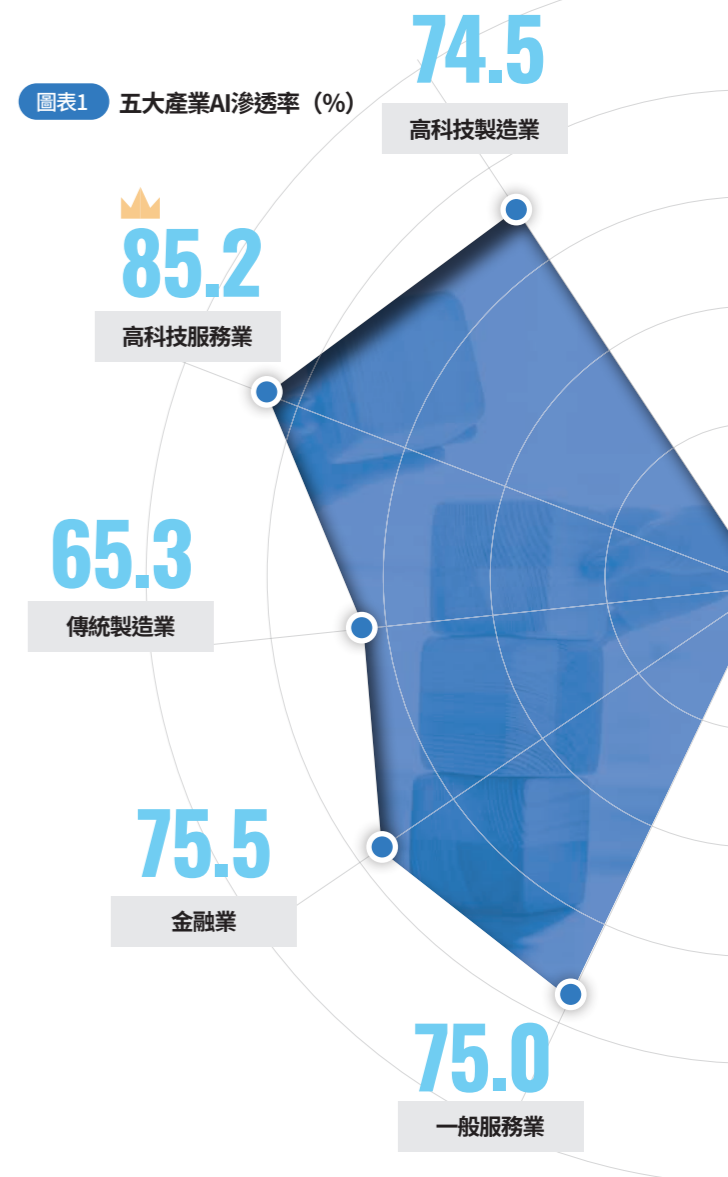
根據《天下學習》「2025年台灣2000大企業人才永續調查」顯示，超過七成企業已導入AI，其中高科技服務業滲透率達85.2%，傳統製造業僅65.3%。企業規模愈大，滲透率愈高，萬人企業甚至高達95%（圖表1、2）。

整體看，企業導入AI的首要目的優先著重於個人效率的提升、解決人力不足與賦能員工。但也有部份著眼於整體商業效益的增長，像是「提升客戶體驗」與「創造新商業模式」，都在高科技服務業、金融業的前三大目標中，顯示AI正從成本導向轉向價值導向（圖表3）。

波士頓顧問公司董事總經理徐瑞廷以輔導企業的經驗提醒，企業導入AI，一定要有「整體端到端的佈局」，才能真的產出效益。他指出，初期透過工具的引入，相對容易創造少數個人或單一部門的效率提升，但新鮮感過後，最終還是以「小打小鬧」的殘局告終，無法創造業績成長，但錢已花了不少。他以軟體服務舉例，透過AI協作可以大幅加速工程師的開發速度，但若下游接手的測試團隊在編制或效率上沒有同步納入考慮，根本無法消化暴增的開發量，最後商業效益仍難提升。

應用場景方面，傳統製造業與高科技製造業多聚焦生產

圖表1 五大產業AI滲透率 (%)



圖表2 各企業規模AI滲透率 (%)

企業規模	100人以下	101~500人	501~1,000人	1,001~3,000人	3,001~10,000人	10,000人以上
AI滲透率 (%)	50.0	69.2	81.5	87.6	92.5	95.0

與物流，金融與服務業則將客戶服務列為首要場景。例如，上銀科技早在 2018 年導入感知型 AI，一線人力減少 500~600人，營業額仍穩定維持在 250億；永豐銀行則在各分行推出「iWish」AI Agent 可自動生成條碼，櫃員核對即完成交易，大幅提升效率與使用體驗。

此外，企業規模越大，AI 對商業成效的影響愈顯著，包括工作流程優化、分工改變與工時縮減等。其中，萬人企業在創造新商業模式上高達 20%，遠高於平均的5.9%，顯示大型企業更能把 AI 與商業策略緊密結合（圖表5）。

#### 四大挑戰：人才、資料、自學意願、成效不明

調查顯示，企業推動 AI 的主要困難依序為：缺乏人才、數據卡關、員工自主學習差異大，以及難以看到商業成效。其中，金融業面臨的首要挑戰是「法規與資安合規」（圖表4）。星展銀行人力資源處處長朱麗文坦言：「創新與安全本身就是一種衝突，不容易。」

渣打銀行人資長溫文宗補充，金融業的客戶數據龐大且敏感，如何在符合法規與確保資料正確的前提下運用 AI，是最大的挑戰之一。

#### 人才距離：技能落後，焦慮大

人才缺口是AI導入的最大阻礙。

高達八成企業擔心員工技能無法應對市場變化，且同樣比例認為「技能不足」是轉型的最大障礙。在《天下學習》另一份針對上班族的調查中，我們看到67%的員工坦言有「跟不上變化」的焦慮。

人工智慧學校執行長陳伶志提醒，多數傳產只聚焦於提升生產效率，卻忽略技能的培養。「舊有員工不可能全部更換，若不持續提升技能，未來十年可能造成重大損失。」

圖表3 企業導入AI的目的

- 1 提高個人效率
- 2 解決人力不足或人才難覓問題
- 3 賦能員工建立新技能
- 4 縮短工時，提升員工工作與生活平衡
- 5 提升品質控管或良率
- 6 擴大產能，增加獲利
- 6 提升客戶體驗或建立新商模
- 7 預備精簡人力，節省成本
- 8 提升員工體驗（EVP）

金融業 NO.2

高科技服務業 NO.3

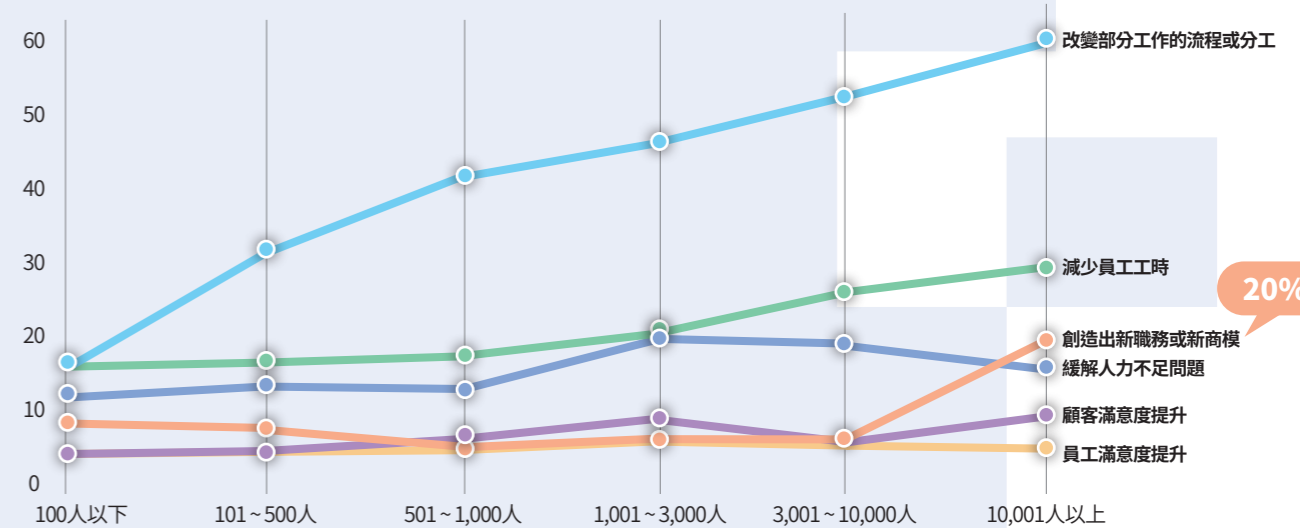
圖表4 企業推動AI的5大困境

- 1 缺乏AI應用或開發整合的人才
- 2 流程、SOP、數據清整耗時卡關
- 3 自主學習差異大難以全面推動
- 4 看不到明確的商業成效
- 5 組織架構未因AI導入調整

高科技服務業困境 NO.2

金融業困境 NO.1

圖表5 不同企業規模，導入AI的商業效益（%）



20%

#### 資料距離：數據混亂，落地難

「AI 最核心、最難的是資料清洗，」新加坡商鈦坦科技總經理李境展點出關鍵。

鉅鋼機械資訊長簡光正回憶，早期 AI 建立的機台手冊常「答非所問」。因手寫筆記、拍照檔與專有名詞混雜，團隊花大量時間結構化文件與詞彙對齊，「雖耗時，但是一條必經之路。」

零售業也面臨資料挑戰，全聯管理部協理阮秀指出，門市銷售、POS 與會員資料龐雜，「關鍵是篩出最具應用價值的部分，才能發揮 AI 效益。」波士頓顧問公司董事總經理徐瑞廷提醒，清洗數據要有明確路徑，避免花費大量成本卻無法落地。

#### 學習距離：動力不足，啟動難

AI導入初期，多數企業皆面臨員工學習意願不一的考驗。挪威主權基金 CEO 要求高階主管親自參加6小時 AI 訓練，以體驗化解恐懼。

鉅鋼機械則從生活情境切入，先教員工用 AI 協助孩子作業或理財，再延伸至工作場景。資訊長簡光正笑說：「現在大家首頁都換成 AI 工具。」

#### 成效距離：效益不明，衡量難

儘管 AI 導入已趨普遍，仍有 48% 企業尚未看到實質商業效應。特別是高科技服務業，將「看不到明確成效」列為第二大挑戰（圖表4）。

宏碁全球人資長林弘道指出，多數企業缺乏想像力，只看到生產力提升與人力下降，卻忽略 AI 帶來更深遠的價值。

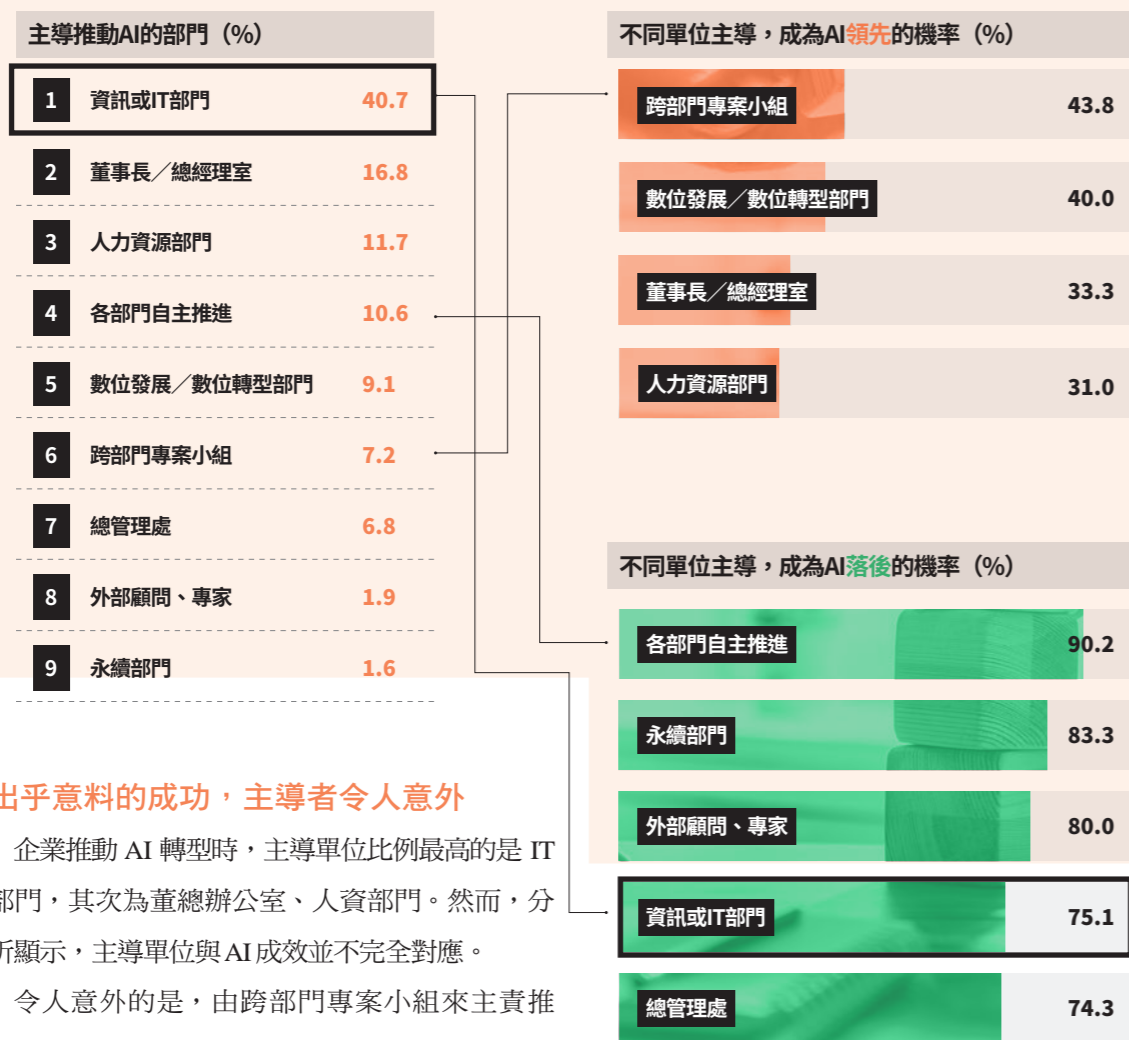
國泰金控資深副總孫至德補充，要有紀律地選擇場景，「別用1,000元解決100元的問題」。

衡量 AI 成效需要新思維。賓州華頓商學院副教授Ethan Mollick建議，初期應關注「採用率」與「創新案例」，而非急於設定KPI，否則可能僅導向節省成本，反而壓抑創新與轉型潛力。

# 02

## 誰能跨過 AI 分水嶺？領先群的祕訣曝光

圖表6 AI 推動單位 vs AI 領先群與落後群



### 出乎意料的成功，主導者令人意外

企業推動 AI 轉型時，主導單位比例最高的是 IT 部門，其次為董總辦公室、人資部門。然而，分析顯示，主導單位與 AI 成效並不完全對應。

令人意外的是，由跨部門專案小組來主責推動，最容易成為 AI 領先群，接序為數位發展部、董總辦公室與人資部，而各部門自主推進的成效往往表現最差，顯示缺乏策略性協調難以產生明

顯成效（圖表6）。

值得注意的是，IT部門主導的比例雖然最高，但卻有 75% 屬於落後群。宏碁全球人資長林弘道指出：「IT是流程導向，只能助攻，真正主角是使用單位。」

領先機率第二高的數位發展部以創新為核心。東豐纖維經理林明旺表示，2018 年成立的生產技術處（現永續發展處）由 3 ~ 5 人專責外部交流與創新探索，不受日常產線與訂單牽制，才能「玩各種新東西」。他強調若無這個中間角色，忙於產線的單位難以發展 AI。

PwC 資誠數位資訊長張晉瑞則指出，不同部門目標差異會影響 AI 推動：數位轉型部重創新，資訊部則偏重安全。為解決此痛點，他自今年 7 月

起兼任數位長與資訊長，作為橋樑推動 AI 與數位創新落地。

AI 推動成功的第三名是董總辦公室，這也代表領導層態度。

BCG《AI at Work 2025》報告顯示，領導明確支持員工使用 AI，能讓 AI 使用率、態度與職業前景樂觀度均提升超過 40 個百分點。

光寶科技人資長劉邦亨指出，領導者親自帶頭是 AI 領先企業的共通點。相對地，許多企業遲遲未推動，往往是高層因預算考量而猶豫不決。他笑說：「光寶給高階主管充足資源與預算，要我們全力以赴。明年的 AI 績效也只綁在高階主管身上，壓力有夠大。」

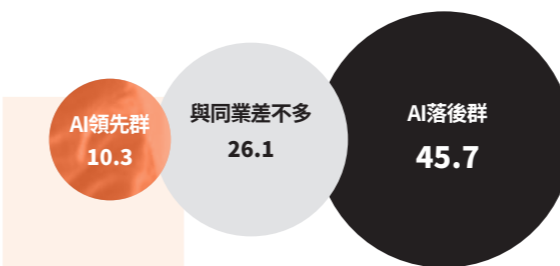
雄獅旅遊總經理黃信川直言：「董事長無要無緊，大概就做不下去。」自去年起，雄獅旅遊董事長王文傑每天 8 點召開主管會議，檢視各部門 AI 進展。黃信川笑說：「為了要講出東西來，大家開始絞盡腦汁。」

其中，AI 智慧客服「LiLi」便是具體成果之一。初期雖可大量接聽電話，但表達不清、效益有限。經 10 人小組持續優化、依各國頁面調整後，自 4 月至今，LiLi 在無人介入下，創造超過 3 千萬的營收。

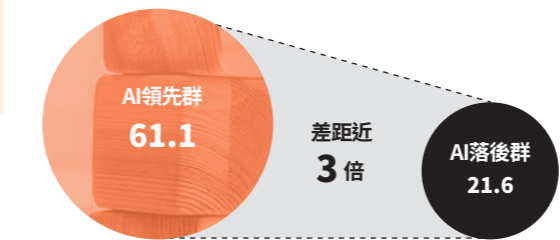
### 領先群的成績單：策略清晰、向外看、增效勝降本

目前約有一成的企業在 AI 導入上，屬於領先群，45.7% 屬於落後群（圖表7）。領先企業的首要

圖表7 企業AI成熟度分布 (%)



圖表8 AI 領先群 VS 落後群，掌握人才發展的比例 (%)



特徵是「人才策略清晰」，超過六成已建立明確的人才發展策略，是落後群（21.6%）的近3倍（圖表8）。

清晰的人才策略與AI提前佈局，讓領先群企業在商業上更欣欣向榮。相對於落後群有較高比例採取員工策略不變，領先群有較高比例已產生「擴增人力，支援業務需求」的榮景（圖表9）。

渣打銀行人資長溫文宗認為，人才能否跟上科技變化，是推動轉型的關鍵：「從10年前Fintech，到行動銀行、數位支付，員工的學習速度必須比其他產業更快，才能跟上。」

AIworks 執行長黃琇琳總結道：「AI 不只是技術，更關乎組織變革。領先企業的管理者明白，AI 導入越深，原本由人力處理的分工與邊界就會被改寫，進而牽動組織型態與策略。如果員工無法跟上節奏，變革就難以真正落實。」

除了策略與資源，「價值創造」也是領先群的核心差異。

他們已將 AI 應用延伸至對外的客戶服務、業務開發上，以提升顧客滿意度、創造營收為目標；相較下，落後群可能剛起步，偏重內部行政流程優化，以跨部門作業和生產物流為主（圖表10、圖表11）。

這其實是一個循序漸進的過程。國泰人壽數據暨人工智慧發展部協理莊淑儀指出：「一

圖表9 AI領先群與落後群的人力資源策略

AI領先群	AI落後群
1 現有團隊AI技能培訓	1 現有團隊AI技能培訓
2 維持人力數量，用AI輔助	2 維持人力數量，用AI輔助
3 優先留才，強化獎酬	3 員工策略不變
4 投入資源維持員工士氣	4 優先留才，強化獎酬
5 擴增人力，支援業務需求	5 投入資源維持員工士氣
5 使用AI，減少員工，但獎勵優秀員工	6 使用AI，減少員工，但獎勵優秀員工
6 員工策略不變	7 擴增人力，支援業務需求
7 使用AI，減少員工	8 使用AI，減少員工

圖表10 AI領先群與落後群的應用範圍

AI領先群	AI落後群
1 資訊開發	1 資訊開發
2 客戶服務	2 跨部門作業
3 業務開發	3 生產或物流
3 跨部門作業	4 客戶服務
4 行銷拓展	5 人資行政
5 人資行政	6 業務開發
5 生產或物流	6 財務與法務
6 員工培訓	7 員工培訓
7 財務與法務	8 行銷拓展

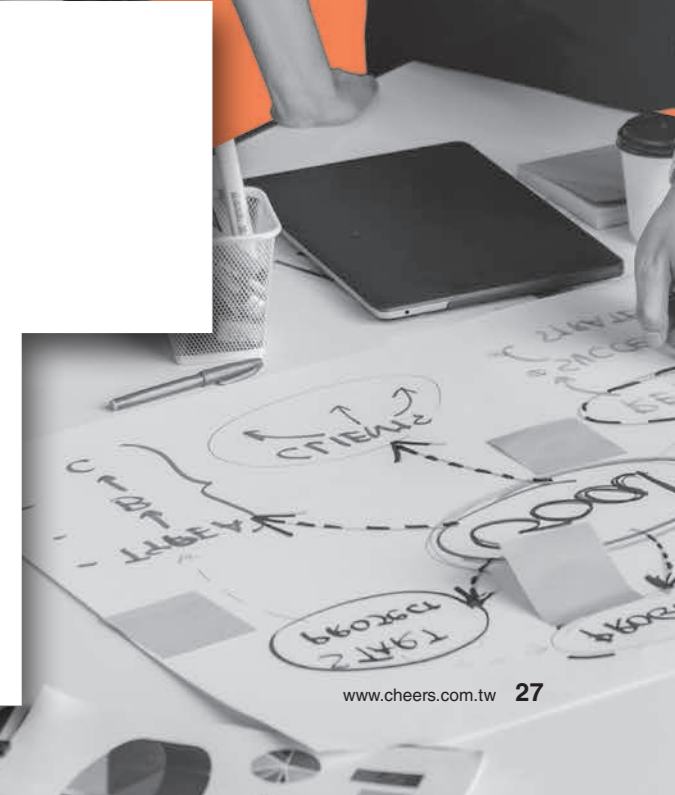
圖表11 AI領先群與落後群的商業效應

AI領先群	AI落後群
1 改變工作流與分工	1 改變工作流與分工
2 減少工時	2 減少工時
3 員工產值提升	3 員工產值提升
4 顧客滿意度提升	3 緩解人力不足
5 緩解人力不足	4 營運成本降低
6 創造新職務與商模	5 精簡人力
7 員工滿意度提升	5 員工滿意度提升
8 精簡人力	6 創造新職務與商模
9 營運成本降低	7 顧客滿意度提升

開始我們也關注流程效率，但不只要 save money，也要 make money。如今市場行銷、商品與通路管理都導入 AI，甚至利用 GenAI 提供個人化商品推薦。」

精誠資訊人資長黃郁仁補充：「精誠能跑得快，因為 AI 與商業緊密結合。今年成立跨部門 AI 行銷任務小組，讓各業務單位明確掌握可為客戶創造價值的應用情境。」

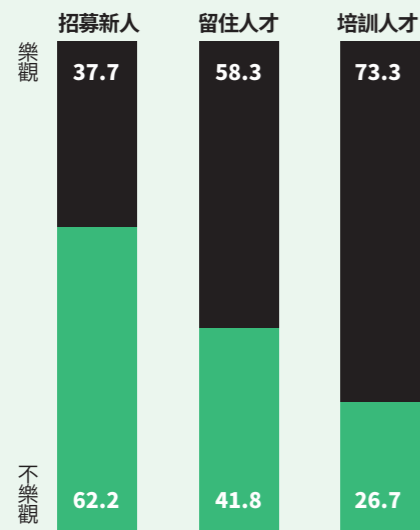
波士頓顧問公司董事總經理徐瑞廷提醒，若把 AI 僅當生產力工具，企業無法釋放真正價值，必須改變「人與組織」的日常運作與關係。這也讓企業開始意識到，AI 成功落地不只是提升效率，更要能帶動商業成長才有價值。



# 03

## 從「找人」到「養人」： AI不是科技戰，而是人才戰

圖表12 企業在招募、留任、培育人才的樂觀程度 (%)



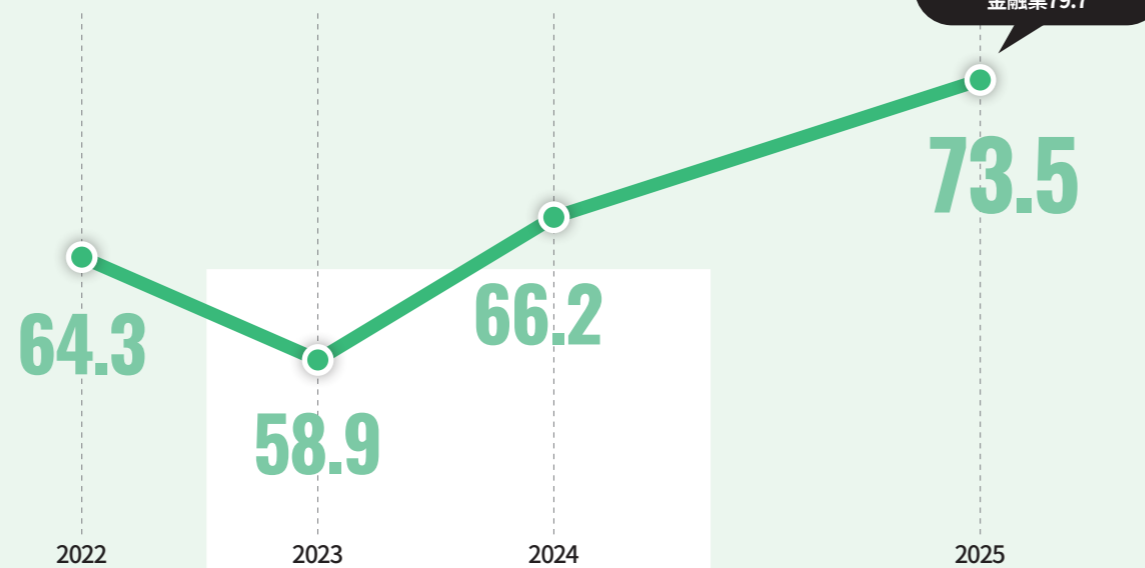
國泰金控副總經理林佳穎指出：「要先做人工智慧，先搞定工人智慧。」國泰人壽與產險已聚集破百位資料科學家與商業分析師，她回憶，如果6、7年前沒有開始招募並培育這群人才，完成資料治理，AI根本無法落地。

這也凸顯，企業在AI時代的競爭力，最核心的基礎仍是人才本身。

### L & D 受重視度創新高，Build超越Buy

調查顯示，在人才策略樂觀程度依序為「培訓

圖表13 企業領導者對於培育人才的重視程度 (分)



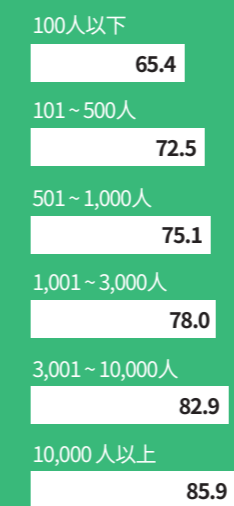
人才」、「留住人才」，最後才是「招募人才」(圖表12)。

過去，企業以3個B策略經營人才：Buy (招募或挖角)、Build (長期培訓人才)、Borrow (借助外部專家或顧問、外包)。在事求人的年代，企業越來越將重心轉向留才與育才。

光寶科技人資長劉邦亨指出，今年公司平均調薪10%，但現代員工追求多元體驗，留人已不再只是薪資問題；遠東SOGO百貨營業總經理吳素吟也認為，面對普遍缺才，關鍵在於「培育」。

掌聲鼓勵！  
金融業79.7

### 公司規模



精誠資訊人資長黃郁仁進一步強調，與其挖角他人訓練好的人才，不如專心培養自己的人，「即使未必長期留下，只要在這裡有所發揮，企業就已經獲得價值。」

這種共識也反映在數據上：高達92.8%的企業同意學習與發展(L&D)重視程度大幅提升。領導者對人才培訓的重視程度更創新高，平均分數達73.5分。其中，金融業表現最為突出，達79.7分(圖表13)。

星展銀行人力資源處處長朱麗文指出：「金融業

涉及資產與法規，對人才要求高。每一次離職或重新招募成本龐大，與其如此，不如把資源投入在現有人才的培訓上。」

企業規模亦影響培育重視度，萬人企業平均分數達85.9分，全聯管理部協理阮秀表示，培訓投資與資源密切相關，求生存階段的企業投入有限。

全家副營運長兼管理本部長黃君毅則分享，全家早在多年以前便開創同業先例，自辦企業大學，近期更獲教育部核定，其物流與流通課程可授予學分，最高可抵EMBA的9學分，讓企業培訓更具制度化與長期價值。

### Skills First：90天AI集訓的投資哲學

Aiworks執行長黃琇琳指出，AI剛興起，要直接找到合適人才困難，因此企業共識已形成：焦點應放在現有員工的技能升級。這也與世界經濟論壇(WEF)在《2025未來就業報告》一致，將員工技能提升視為首要任務(圖表14)。

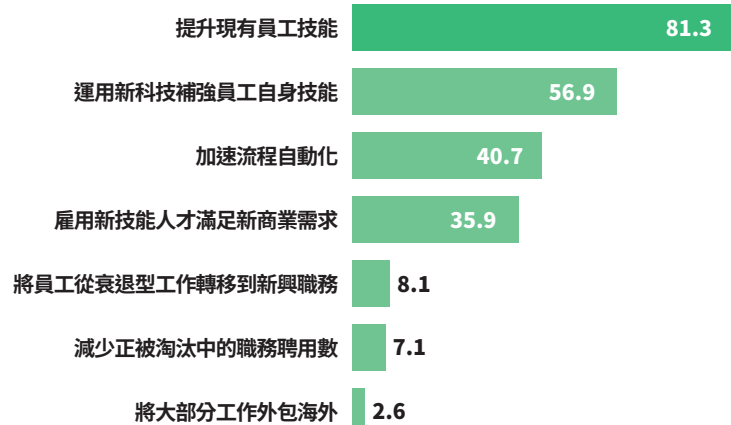
精誠資訊人資長黃郁仁指出：「AI人才搶手，是因為市場上沒有現成的人可用，企業只好自行培養。」他強調，學校雖能提供基礎「人力」，但要滿足AI時代需求，企業必須自己加值「人才」。

「持續學習與技能升級」已成為新一輪產業競爭的分水嶺。

光寶科技今年啟動Pilot Z計劃，為新鮮人設計90天高強度入職訓練，涵蓋業務、採購、資訊、研發、公關、法務等跨職能。翻開課表，65%的時間全力培養AI能力，包含熟悉AI工具、AI思維



圖表14 面對技能落差，企業採取的策略行動 (%)



與大數據專案，並須通過 11 張證照考核，未過者將被淘汰。首批 32 位新鮮人正在訓練，明年預計 100 位，還會將越南、新加坡、美國、墨西哥等分公司的新鮮人安排來台一起受訓。

光寶科技人資長劉邦亨指出：「我談的不是成本，而是投資。好處很明顯：吸引最優秀人才、全程嚴格訓練、跨部門跨國籍融合，並將人才擴展到國際。台灣人才日益稀缺，我們要從招募階段就開始改變戰場，並把光寶 DNA 複製到各地。」

他笑說：「這能讓股價到 180 元嗎？不知道，但我相信這條路是正確的。」

然而，人才培育並非一蹴可幾。調查顯示，主管欠缺發展下屬的能力 (35.6%) 仍是企業培育關鍵人才的大挑戰，也說明「領導力」是這波轉型最需補強的技能之一。

全聯阮秀指出，市場與科技快速變化，更凸顯「管理人」的重要性，「員工是否成長或離職，關鍵在主管帶人

(文接第32頁)

# 淨零世代的教育革命 中央大學跨域領航半導體與永續產業



在頂尖大學競相成立半導體學院的浪潮中，創校一百一十周年的國立中央大學帶著自身優勢，以永續為核心，貫穿科研布局和人才培育，擘劃「國家關鍵科技推進者」與「跨域人才育成實驗場」雙重定位。校長蕭述三說：「大學最重要的責任是培育人才。我們整合學校強項，針對國家關鍵科技進行研發，同時培養具備多元能力的 AI 跨域人才。」

## 從白色能源屋到工業 4.0 類產線 科技實力驚艷產業

作為臺灣能源轉型的重要引擎，中央大學（以下簡稱中大）的科研實力首屈一指，在八項國科會氫能專案中獨占四項，堪稱領頭羊，更在校園內以「生活實驗室」（Living Laboratory）模式，推動學術與應用接軌。

蕭述三以最具代表性的「白色能源屋」為例指出，在十八坪空間內整合太陽能、風能、智慧電網、儲能及氫能等多元科技，模擬真實生活情境，不僅是創新研發實驗場，更成為產官學矚目的重要綠能場域。

另一個實現產學共創、學生動手實踐的關鍵場域是工業 4.0 的智慧製造場域。蕭述三透露：「校方除了斥資數千萬引進德商 Festo 工業 4.0 類產線並結合 SAP 管理系統，另與慶鴻機電、中華電信及台達電合作建置智慧製造工廠，目的都是為培育高階製造人才。」

## 跨域人才：打破系所藩籬 + AI 賦能

面對 AI 浪潮來襲，中大透過「院學士」與「校學士」雙軌制因應。蕭述三解釋：「前者如工學院

的智慧製造學程，將 AI 與管理納入機械工程領域；後者則打破院系邊界，讓學生在專業輔導下依志趣自由組合學程。」

不僅如此，中大更將生成式 AI 融入教育體系，開發「優學院」（Uedu GAI）協助教師優化教材與評量，同時建置「A+ 未來教室」提供情境式學習空間。蕭述三認為：「AI 的教育價值在於創造傳統教學難以實現的情境學習，從中培養學生的批判性思考，特別是面對未來的韌性和預測能力，這正是聯合國教科文組織強調的『未來素養』。」

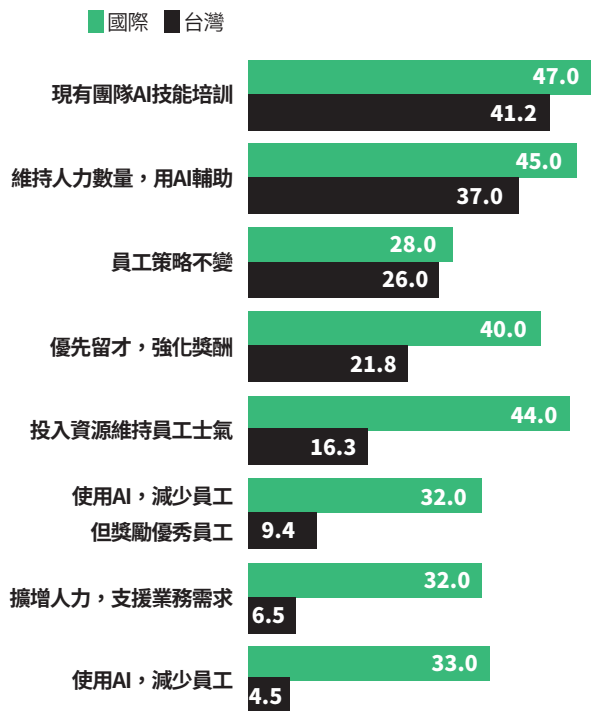
## 校長期許：學子找到「志業」 創造最大價值

在中大「精準聚焦優勢領域」的定位下，蕭述三期盼學子能成為為國家社會解決問題的領導者：「除了專業與跨域能力，更重要的是找到能投注一生熱情的志業，唯有如此，個人才能充分發揮潛力，為國家社會創造最大價值。」



▲中央大學以 AI 融入課程與跨域學制，培育具未來素養的不可取代人才，成為教育創新的先行者。

圖表15 AI 導入下，企業未來 1~1.5 年的人力策略變化 (%)



資料來源 | 微軟《2025工作趨勢指數》

的方式。」因此，全聯自 2025 年起強化管理職能課程，聚焦團隊領導與部屬培育。

### AI的終極目的：企業和員工一起成長

許多人擔心 AI 導入會帶來裁員，但調查顯示，未來 1~1.5 年台灣企業的人力策略重點並非裁員，而是提升現有團隊的 AI 技能。預計因 AI 減少現有人力的比例僅 4.5%，遠低於國際企業的 33%，差距高達7倍（圖表15）。

宏碁全球人資長林弘道認為，這反映台灣企業與歐美企業不同的 DNA。美國公司可能因 AI 導入裁員，甚至視之為股價利多，但台灣董事會並不會這麼做，更傾向與員工一起成長。

精誠資訊人資長黃郁仁也補充，台灣人口到 2050 年可能跌破兩千萬，人才稀缺，即便 AI 提升效率，人力仍不足，「若訓練好的人被裁掉，豈不是將人才拱手讓人？」他認為，企業應升級人才，投入在更有價值的事。

賓州華頓商學院副教授 Ethan Mollick 說明，導入 AI 不是在訓練機器，而是在訓練人如何與 AI 合作，建立合作關係。應該獎勵「發明新方法」或「重塑流程」的人，而非單純削減人力。

全家執行副總經理吳勝福強調：「台灣拜託員工留下來都來不及，所以 AI 的導入不是裁員，而是行為效率化。」全家人力資源部部長宋啓辰補充，AI 真正取代的多是兼職庶務性工作，正職員工則進行技能升級，例如學會 RPA 後，一天即可處理 100 件職缺，而非原先的 5 件。

雄獅旅遊總經理黃信川也持同樣觀點，企業如變形蟲般隨環境調整：部門可縮小或放大，但若要永續經營，達成 600 億、900 億營收目標，所需人才只會持續增加。

在 AI 浪潮中，人力資源部門首次站上關鍵舞台，不再只是行政或訓練單位，因為面對人類技能進入史無前例的重塑時代，這一場全面性的戰役，將決定企業轉型的成敗。

「2025年台灣2000大企業人才永續調查」調查說明：  
本調查係以歷年《天下雜誌》2000大企業人資主管為調查對象，調查期間自2025年7月16日起至2025年8月15日止，總計發出3,195份邀請信件，回收880份有效問卷，回收率27.54%。（調查執行：《天下》雜誌調查中心蘇碧婷）  
「2025 台灣職場學習 x AI 應用全景調查」調查說明：  
本調查係以網路發放問卷，調查期間自2025年8月15日起至2025年9月23日止，回收2092份有效問卷。（調查執行：《天下學習》團隊）



# 亞洲大學量子AI研 開幕

Qua

enter Openin



亞大校長蔡進發（左），頒發亞大AI與量子研究中心榮譽主任證書給中研院院士王康隆（右）。

## 量子浪潮來襲！

### 亞洲大學舉辦「量子人工智慧與生命未來國際學術研討會」

#### 成立AI與量子研究中心，邀請中研院王康隆院士出任榮譽主任

「二〇二五諾貝爾物理學獎」得主克拉克、德沃雷及馬丁尼斯三名學者，因發現宏觀量子力學穿隧效應及能量量子化，促進量子力學發展而獲獎，也讓量子運用的創新能量受矚目。亞洲大學引領時代趨勢，今年九月率先成立AI與量子研究中心，將於十一月十三、十四日舉辦「量子人工智慧與生命未來國際學術研討會（The International Symposium on Quantum AI & the Future of Life）」，邀請多位國際重量級學者與產業領袖座談，聚焦於量子人工智慧（Quantum AI, QAI）在健康醫學等領域應用。

亞大校長蔡進發表示，量子電腦被視為「下一個顛覆性科技」，量子與AI的結合將改變世界。亞大AI與量子研究中心推動量子演算法設計、量子機器學習、資安與加密應用，並拓展至AI智慧醫療、智慧金融等實際情境，在AI、量子領域扮演先行者角色。特



▲亞大AI與量子研究中心揭幕，亞大校長蔡進發（右四）、量子AI研究中心榮譽主任王康隆（左四）等合影。

邀中央研究院院士、國際知名量子科學專家王康隆講座教授擔任榮譽主任。有了他的加入，及亞大累積的AI研究基礎，相信能打造創新的AI智慧醫療量子平台，培育能銜接量子AI世代的國際人才。

王康隆院士目前是美國洛杉磯加州大學教授，以領先全球的量子材料與運算研究聞名，還曾獲美國半導體研究公司發明獎、歐洲MRS最佳論文獎、美洲中國工程師學會傑出成就獎等多項獎項。王院士稱讚蔡校長非常有遠見，先是將AI導入醫療，現在又將加入量子，展望開啟「量子+AI」科技新紀元。

蔡校長指出，亞大AI與量子研究中心成立，將培養量子超級電腦軟體、應用運算，解決客戶問題的專業顧問人才；以AMD、Nvidia、IBM、Amazon、微軟Azure平台，規畫在亞大開設量子計算課程；重要的是，協助加速國家主權AI的建設，以醫療為優先，讓臺灣醫療產業成為「Taiwan Can Help」的護國神山。

為此，亞大將於二〇二五年十一月十三、十四日舉辦「量子人工智慧與生命未來國際學術研討會」，聚焦於量子人工智慧（QAI）在生醫健康、系統醫學（含中醫整合）、長壽研究與最佳化應用等四大主軸，邀請王康隆院士、哈佛醫學院長壽研究權威Prof·David Sinclair、UCLA醫學院教授Prof·Kat-Kit Hui、及IBM全球數位健康研究領域領導人Dr·Jeff Rogers等，談量子技術落地應用的創新能量，為人類健康、科學發展開啟嶄新篇章。

LinkedIn經濟機會長

# Aneesh Raman



## 初階白領首當其衝 避免新世代成重災戶

整理 | 王穎皓 圖片提供 | RFKKFR-Own work(CC BY-SA4.0)

**AI**巨浪下，新世代可能是應用領先者，但也可能是工作機會減少重災戶。

LinkedIn經濟機會長拉曼（Aneesh Raman）投書《紐約時報》分享多項內部研究指出，AI正在使初階工作快速消失中。

在新舊碰撞之際，世界經濟論壇（WEF）《2025年未來就業報告》預估到2030年時，結構性轉型將影響22%現有職位的技能，雖然會創造出1.7億個新職務，但消失的職位也有9,200萬種，其中不少是低技能的重複性工作。

拉曼直言：「職涯階梯的底層正在崩解。」自2022年9月以來，大學畢業生的失業率上升了30%，遠高於整體勞工的18%；LinkedIn的「勞動信心指數報告」顯示，就業前景信心降至新低，其中Z世代對未來最感悲觀。

根據Deloitte《2025年Z世代與千禧世代調查報告》，僅有6%的Z世代將「晉升至領導層」視為主要職涯目標，顯示年輕人對職涯路徑的不確定感。

當傳統的職涯階梯對年輕人失去吸引力，加上初階職缺加速消失中，企業該如何面對未來人才的培育？

### 白領工作首當其衝

不同於過去製造業衰退，這一波衝擊主要落在白領上班族。LinkedIn《未來工作報告》（Future of Work Report: AI at Work）顯示，高學歷者反而比低學歷者更容易被AI取代。

科技業初階工程師的程式撰寫逐漸被高階工具取代；在律師事務所，AI能在數小時內完成新人需耗費數週的文件審查；零售、客服、金融、旅遊與餐飲業，也正被AI大軍滲透。LinkedIn調查顯示，63%副總裁級以上的高管認為，AI會取代新進員工部分任務。

美國進步中心（Center for American Progress）研究更指出，22歲青年若失業6個月，未來10年平均收入將減少2.2萬美元（新台幣63萬元）。當初階職位消失，缺乏人脈或資源的年輕人將更難進入職場，就業不平等恐將惡化。

### AI驅動的4階段轉型

拉曼認為，AI推動的勞動市場轉型分為4階段：  
破壞期：AI進入職場，產生部份職位消失和技能需求改變的初步衝擊。

工作轉變期：70%的工作技能將改變。我們須重新審視工作內容，將任務分3類——AI全代勞、AI協作，以及只能由人完成的工作。

新職位誕生期：新工作和職稱將大量出現，就像21世紀初的資料科學家或社群媒體經理。

創新經濟期：人類的創造力、想像力和創新能力將成為核心價值。

為跟上AI時代，哪些能力顯得更重要？拉曼提出5項關鍵：「好奇心、同理心、創造力、勇氣與溝通能力」。這些技能比AI素養和大型語言模型運用更稀缺，尤其在關係建立、策略思考與溝通能力上，AI難以取代。

同時，職涯模式也轉向「曲線式」。拉曼自身經歷從戰地記者、歐巴馬演講稿撰寫人，到如今擔任LinkedIn經濟機會長，看似曲折卻展現出跨領域價值，並累積獨特技能。

這樣的軌跡更具有彈性，也讓個人掌握更多主動權。

### 徹底改造初階工作

若企業要培養新世代人才，就必須重新設計初階職位。

例如在AI輔助下，會計與顧問公司KPMG讓新人參與原本需3年資歷的稅務工作；律所Macfarlanes讓年輕律師處理複雜合約，而非重複性工作。麻省理工史隆管理學院研究也指出，初階員工在與AI協作時，效率提升最明顯。

LinkedIn數據顯示，40% Z世代願意為更多發展機會而降薪2~5%。過去，初階崗位是新鮮人安全學習的場域，如今則必須轉型為高價值學習平台，幫助新人將所獲技能轉化為職涯跳板。

拉曼提醒，把初階工作重新設計好，才是調整職場的第一步。因為變化往往潛伏一段時間，最後會突然爆發。問題是：「我們真的願意給新世代一個好的起點嗎？」

# Sangeet Paul Choudary

Thinkers50  
全球30大管理思想家



## 人機協作，規則重設 3個策略找出機會點

整理 | 王穎皓 圖片提供 | Sgbookclub - Own work, CC BY-SA 4.0

多數人談到 AI，總會問：「它會不會取代某項工作？」卻忽略了更重要的問題：「導入 AI 後，整個系統或流程會如何改變？」這才是真正的機會點。

一項任務存在於更大的流程中，流程組成組織，組織則運作於更廣泛的生態圈。AI 的真正力量在於「改變這些層級的關係」，讓原本的分工和價值鏈重新排列。

Thinkers50 全球30大管理思想家、暢銷書《平台經濟模式：從啟動、獲利到成長的全方位攻略》作者喬德利（Sangeet Paul Choudary）在新書《Reshuffle: Who wins when AI restacks the knowledge economy》中指出，AI 時代機會處處，關鍵是你在所屬的行業裡，是否察覺到還有哪些未被滿足的限制。

喬德利在 LinkedIn 發文舉例，不智慧的人工智慧很重要，並舉貨櫃運輸為例，貨櫃本身並不複雜，真正改變世界的是「協調機制」的出現。過去，每個港口、船公司、陸運業者各有各的做法，銜接困難。貨櫃化後，統一規格、統一合約、數位追蹤，讓全球物流變得可預測。結果不只運輸變快了，更催生了全球供應鏈、即時生產等全新的商業模式。

因此，真正改變全球貿易的，不是更快的起重機或更大的船，「協調」才是關鍵。AI 也是如此——重點不是 AI 有多聰明，而是它如何讓原本困難的協調變得容易。

### 你的工作正在被「拆解」

當我們思考 AI 帶來的變化時，需考慮兩股關鍵力量：解構（Unbundle）和重組（Rebundle）。

也就是，原本單一的系統拆解成各種獨立功能，再重新組合，形成全新商業模式。

工作的解構：AI 讓部分技能不再稀缺，包含一堆任務組合的傳統職位正開始崩解。即使任務還在，但在整個工作流程中的重要性可能大幅降低。舉例來說，當 AI 能快速產生初稿後，「寫作」這個任務還在，但寫手在整個內容產業鏈的議價力可能大幅減弱。

組織的解構：傳統公司花很多成本在開會、簽核、溝通等協調過程，現在 AI 能優化各種流程，以減少無限會議或冗長簽核的過程。

喬德利拿快時尚品牌 Shein 舉例，傳統服飾業仰賴層級式的決策流程：預測潮流→制定計劃→等待工廠產能，單線式決策緩慢，且一旦生產錯誤，血本無歸。

而 Shein 模式，設計、打樣、生產被拆解成獨立任務，用即時數據驅動決策，若市場熱銷立即放大，反應冷淡則立刻淘汰。結果是，KOL 成為商品策展人，製造商變成隨需調用的供應網絡。

這說明 AI 真正的影響力不在自動化，而是改變協調方式，重新佈局整個系統。

### 在重組中找到新方向的3大策略

面對解構浪潮，喬德利提醒，我們不該盲目去學「AI 還不會的技能」，而是要洞察「新的瓶頸與限制」。

當 AI 讓執行變得廉價時，真正的價值會流向系統中尚未被滿足的「限制」。他將這種思考總結為：「追隨限制，而非追隨技能」（Follow the Constraint, Not the Skill），並提出3個策略：

#### 策略1：承擔風險責任

AI 會犯錯，當它自主執行任務時，誰來負責？這創造了對人類「判斷力」的需求，也就是說，不只是做選擇，更是在不確定中願意承擔責任。

思考看看，在你的領域中，哪些 AI 決策的錯誤成本最高？你如何成為承擔關鍵決策責任的人？

#### 策略2：成為協調者

當各部門各自導入 AI、只優化單一任務，某一部門效率劇增而其他部門仍用傳統方式時，彼此間的協調成本反而會增加。因此，能夠連結不同工作流的協調者就變得極有價值。

試著思考，你的組織中，哪些環節因 AI 變得更混亂？能確保流程順暢的人，將是關鍵角色。

#### 策略3：重新設計賽局

當 AI 能在短短幾秒內回答你任何問題時，懂提問、能賦予問題意義的人也就最稀缺。

AI 時代的到來，確實為知識經濟帶來了前所未有的重塑機遇。但如喬德利所言：「AI 不只是讓你在舊遊戲裡玩得更好，而是給了你一個機會，重新設計整個賽局，讓它朝著對你有利的方向去發展。」

# 簡立峰

Appier獨立董事



## 機器人與外國人 台灣未來的兩大助力

文 | 邱煜庭 圖片提供 | 簡立峰

在全球AI競賽加速、半導體與供應鏈版圖重組之際，台灣憑藉晶圓代工與硬體實力站上國際舞台。Appier獨立董事簡立峰博士卻直言，這份榮景背後隱藏著危機——少子化導致的人才斷層。他強調，台灣未來只能靠「兩種人」自救：機器人與外國人。這番話猶如對台灣國力總體檢敲響的警鐘。以下為他提出的觀點（採第一人稱）。

### 機器人：以AI延長戰線等援軍

AI 最需要的核心人才是誰？是25到35歲、熟悉深度學習的工程師與創業者。但問題是，這個年齡層恰好是我們少子化最嚴重的一代，人口少得可憐。

除了總量減少，還面臨菁英人才外流。很多人高中就出國讀書，留在台灣的動機不足，看看數據，高中畢業生選擇出國念書的比例在增加（根據教育部統計，高中應屆畢業生赴國外就讀人數，由108學年的1,139人增至112學年的1,561人，成長率37%）。此外，當全世界的AI 菁英都在黃金年齡投入創業時，留在台灣的年輕人卻還在念研究所、當兵。

美國AI 新創，創辦人大多20多歲就開始起步，台灣

同齡人往往要到30歲以後才開始有機會，或是想去創業。因此幾乎只能當 AI 的使用者，而非創新者，這就是「最晚熟的世代」。

面對人才結構逐步下滑的困境，我認為唯一解方是機器人跟外國人。

現在一年出生人口只有12萬，必須靠 AI 提高人才的生產力，讓一個人能做1.3倍、甚至更多，才勉強撐得住。想像成一座被圍困的城池，糧食快沒了，我們要靠 AI 多撐一點時間，直到援軍——也就是機器人——到來。我必須強調，AI 不是在「害台灣」，而是在「救台灣」。

成熟機器人要多久才能實際落地？我的預估是至少還要10年。年輕人如果想創業，應該投入機器人產業，因為現在是最好的準備時機。

不用跟馬斯克去拼通用型機器人，而是要發展有台灣優勢的生活化機器人。比方說，醫療院所的消毒、中央廚房的自動化、垃圾回收，都是製造業發揮的利基。台灣新創要在高端技術跟美國大廠競爭太難了，但如果能善用「硬體上的軟體」——把軟體能力嵌入製造優勢，就有機會打造下一座「護國神山」。

### 外國人：台商出海引人流

至於外國人，台灣真的做得不夠。扣除外籍移工，20年來真正在台灣工作的外國白領人數始終維持在2萬左右，幾乎沒有成長。

如台積電這樣的世界前十大企業，如果只關注台灣這個出生人口僅「全球千分之一」的市場

（全球出生人口數約1.3億人），也不可能持續成功，企業必須學會全球找人。

我的建議是，從「台商海外布局」切入。當台積電、鴻海出海建廠，自然會帶動外國白領與專業人才的流動。只要有人因緣際會留在台灣，就能慢慢形成社群，政府也應該鼓勵外商在台招募時多聘非台籍員工。

即便外國人才進來了，如何管理與留住同樣是一大挑戰。台灣教育過去不強調表達與多元包容（DEI），我們也沒有太多和外國人共事的經驗，所以企業需要「邊做邊學」。

以台積電在美國設廠為例，初期遇到文化落差的挑戰，隨著調整與本土化管理的出現，才逐漸克服。我的看法是，不要怕衝擊，有問題代表真的有人來了，這反而是好事。

談了挑戰，也有一些希望。AI工具的普及，讓人才型態出現新的可能性。

以前不會寫程式的人，現在只要會問問題，就能用 AI 寫程式、進行藝術創作。AI讓人文社會科學背景的人才，也有機會成為科技與人類之間的橋樑。這是前所未有的機會，代表台灣未來不只是靠工程師，也需要跨領域的人才。

同時，我也相信人才的「質」比「量」更重要。AI 可以幫助我們提高生產力，讓一個人做過去一個半人、兩個人的工作，這代表即使人口減少，我們仍有辦法撐住一段時間。而關鍵就在於，能不能快速讓人才掌握 AI 工具，真正提升競爭力。

# 蔡祈岩

台灣大哥大資訊長



## 逆分工時代來臨 讓專業、主管角色鬆動

文 | 蘇欣儀 攝影 | 黃明堂

「AI 法人格的進展？現在有沒有保險可以買？」在一場論壇上，台灣大哥大資訊長蔡祈岩被現場觀眾拋出這樣的問題時，他沒有慌張，而是趁其他講者回答時，請AI搜尋答案。此外，現在連生活中偶有眼睛不適，他也不是先問身為眼科醫師的妻子，而是先問AI。

這樣的例子，反映了個人對AI的日常依賴，也折射出職場正在發生的巨變：AI正在降低專業學習的門檻，讓跨界學習與合作成本大幅下降。傳統「各司其職」的線性分工逐漸鬆動，一種新的模式浮現——「逆分工」(Reversing Specialization)：專才在AI輔助下，會變成更有跨界能耐的通才，專業或部門過度細分反將成為障礙。

這股趨勢已有數據佐證。O.C. Tanner一份跨國調查也指出，5成雇主偏好具備多領域能力的員工，63%的受訪員工也表示公司近一年來招聘更多「通才」，而非單一專才。

### 主管不必專業出身，基層敢直報CIO

蔡祈岩觀察，AI驅動的「逆分工」正在挑戰組織運作與管理者的角色。

他直言，傳統分工愈細，穀倉效應愈嚴重，「很多人在生活中很聰明，但一進到組織，就像被困在一口深井裡，笨到不行。」如今，AI正鬆動這種結構，部門逐漸整併、扁平化。

在台哥大，以前寫Python的工程師幾乎不可能跨到Java，即便花了兩個月，也只能達到初階水平，價值有限。如今，他們不僅能跨到Java，甚至Android工程師也能接手iOS。還有，後端工程師也開始有人可以處理前端的動態表現，大幅縮短開發時間。

當員工技能在AI輔助下跨界升級，溝通的模式也開始改變。

「在AI時代，不論職級高低，大家問的都是同一個老師(AI)，答案容易對齊，那還需要層層傳遞嗎？」兩年前起，蔡祈岩推行每日15至30分鐘的站立會議。與他開會的，可能是基層工程師，也可能是小主管，但在專案中，人人都是負責人。這就是打破層級，「你看到的不是職位，而是任務。」

起初，員工難免緊張：直接對CIO(資訊長)報告會不會不夠格？但慢慢地，大家發現只要帶上AI工具，知識就夠全面，多被問幾次、多思考幾次，成果並不遜色。曾經卡關3個月的專案，在這樣的會議中一週就解決。

在逆分工下，主管人選也不再侷限於專業背景。「資訊部的主管，不一定要是IT出身，」蔡祈岩指出，過去擔心產業知識不足，如今AI能彌補技術缺口，真正重要的是「學習能力」：誰能快速吸收新知，誰就能勝任領導角色。

蔡祈岩也意識到，未來主管的價值不在專業壟斷或是傳令，而是橋梁與催化劑，「我有AI，你也有AI，我們一起思考、一起解決問題。」逆分工時代最需要的領導力是激發創意、凝聚共識與容錯。

### AI讓起跑線一致，終點線取決於洞見

在個人層面，「逆分工」的衝擊更直接。過去，行銷專注於提案，如今在AI協助下，也能進行數據分析，讓台哥大減少對外包的依賴。

最戲劇性的例子，發生在資訊長室經理璩秀君身上。她原本是PM出身，如今只花一週就能成為開源專家，甚至能撰寫法律合約。她笑說：「若沒有AI，這些工作我可能要花數倍時間。」

不過，她也提出：「AI讓知識底線一致，但能否產生洞見，仍取決於個人的天賦。」

蔡祈岩補充，在專才時代，深耕久了自然成為專家；而在通才時代，知識容易互通，勝負比拼的就是洞見、策略思維與判斷力。

當然，逆分工帶來的轉變，對不同世代的員工衝擊不一。「對一個60歲的人來說，可能覺得離退休不遠，無所謂怎麼做。」蔡祈岩說。

至於「AI是否等於裁員？」，他直言，很多公司只是拿AI當藉口掩飾裁員決策。「AI導入不會裁員，只會增員。企業提升人均生產力後，反而更有餘裕擴張，為什麼不加入，賺更多錢？」

在AI時代，員工不是輸贏的主角，真正競爭的是老闆；員工要做的，是選擇願意擁抱AI、能與之共進的企業。

## 2024 穩懋當代會計論文獎研討會



▲臺北市淡江會計教育基金會與淡江大學會計學系主辦「2024 穩懋當代會計論文獎研討會」，陳進財董事長（前排左5）、葛煥昭校長（前排左4）和與會學者及獲獎師生合影。（圖／淡江大學提供）

## 兩位企業領袖的淡江情

# 陳進財、林健祥如何回饋母校 培育未來人才的志業

人才是企業與國家最核心的競爭力，而教育正是



**陳進財** 穩懋半導體董事長、聯茂電子董事長

會計系 金鷹校友

從數字起步，創造世界級半導體競爭力。  
淡江會計系碩士班畢業，以敏銳財務視野與前瞻布局，領航【穩懋半導體】、【聯茂電子】，全球科技版圖上，寫下「臺灣製造」的新高度。

人才的搖籃。淡江大學走過七十餘年，三十三萬名學子從這裡出發，懷抱專業與夢想，邁向世界各個角落。本次專題，我們透過兩位校友——林健祥董事長與陳進財董事長的生命故事，看見淡江如何在不同領域培養出兼具專業與國際視野的人才，並在他們成功之後，仍以深厚情感回饋母校，形成一個綿延不絕的良性循環。

### 陳進財董事長： 誠信為本，推動會計教育新格局

「本來我是想念醫學系的，誤打誤撞進入淡江會計系」陳董事長笑著回憶。當年系主任沈樹雄教授引領他開啟會計的興趣，更深深影響他的人格養成，「誠信」遂成為一生秉持的信念。從會計事務所工作開始，逐步拓展國際視野，日後跨足到半導體產業，帶領企業一次次突破困境，被譽為「絕地拯救王」。

然而，比起企業戰役的勝利，他更在意如何回饋

母校。多年來，他主持「淡江會計教育基金會」，持續發行期刊、舉辦碩士論文比賽和設立獎學金，讓淡江會計系在全臺學術圈與產業界的地位不斷提升，特別是《當代會計》期刊榮獲國際肯定。陳進財深知，會計不只是帳務工具，更是管理的骨架，讓企業邁向世界的軌道，因此積極推動邀請全球學者分享，為學弟妹搭起更廣闊的舞臺。

近年他更前瞻地關注 AI 與會計的結合，認為 AI 將會是人人的「普科」。因此，全力支持淡江推動 AI 課程與創新學院，期待能培養出既掌握專業又懂新科技的會計人才。誠信與遠見，讓他成為產業典範，也讓母校因他而更加自豪。

## 林健祥董事長： 從企業到課堂的人才教育

林健祥董事長淡江化學系畢業後，赴美攻讀博士，原本規劃走向學術，但因父親的一通電話，毅然返臺承擔家族事業。三十年間，他帶領二十人的小規模公司，成長為跨足歐美日的兩百五十人企業，親身經歷傳統產業如何走向國際、如何在激烈競爭中找到藍海，因而被媒體喻為「塑膠產業的台積電」。這份歷程，對他來說既是挑戰，也是寶貴的養分。

如今事業有成，他選擇回到母校，拾起初心，

## 「人才是競爭力的根本，而校友正是最好的證明。」

在校務支持上，林健祥長年積極參與校友會活動，推動全臺新生座談會，帶領眾多校友會核心人物參與行動，讓家長與學生提早感受淡江的教育氛圍，進一步提升報到率。他也不遺餘力地投入募款與校園建設，將對母校的情感化作實際行動，宛如一座橋梁，將產業經驗與學術教育相連，也把淡江學生帶向更遼闊的未來。

## 校友的身影映照出 淡江教育的廣度與深度

兩位董事長的故事雖然迥異，卻有著相同的核心：在跨域、專業領域闖出一片天地之後選擇回



林健祥 宗瑋工業董事長

化學系 金鷹校友

以化學專業為起點，讓製造業成為品牌力。  
淡江化學系畢業，以深耕產業的決心與創新精神，  
帶領【宗瑋工業】持續在國際舞臺上發光發熱。

以老師身份站在教室裡，講述「永續」與「產業挑戰」。他說，自己最大的期待是激發出學生的好奇心，因為好奇心是推動學習與創新的核心力量，如今的年輕人缺乏追問與想像，希望透過親身案例，把產業的真實樣貌帶進教育第一現場，讓學生在故事裡找到學習的理由。

饋母校。他們的捐助不只是金錢，更是精神與信念的傳承，象徵淡江不僅培養出在產業發光的人才，更化身為知恩反哺的典範，投入共育未來人才的志業。

從跨國經營到學術研究，從校園建設到推動招生，淡江始終以「多元、前瞻、國際」為核心特色，學生能在主輔修、社團活動與國際交流中實現跨領域的能力，正因如此，得以在少子化浪潮中，持續吸引來自全國與海外的優秀學子。

人才是競爭力的根本，而校友正是最好的證明。透過這些故事看見一所大學如何陪伴學生築夢，讓教育的力量一代代延續下去。



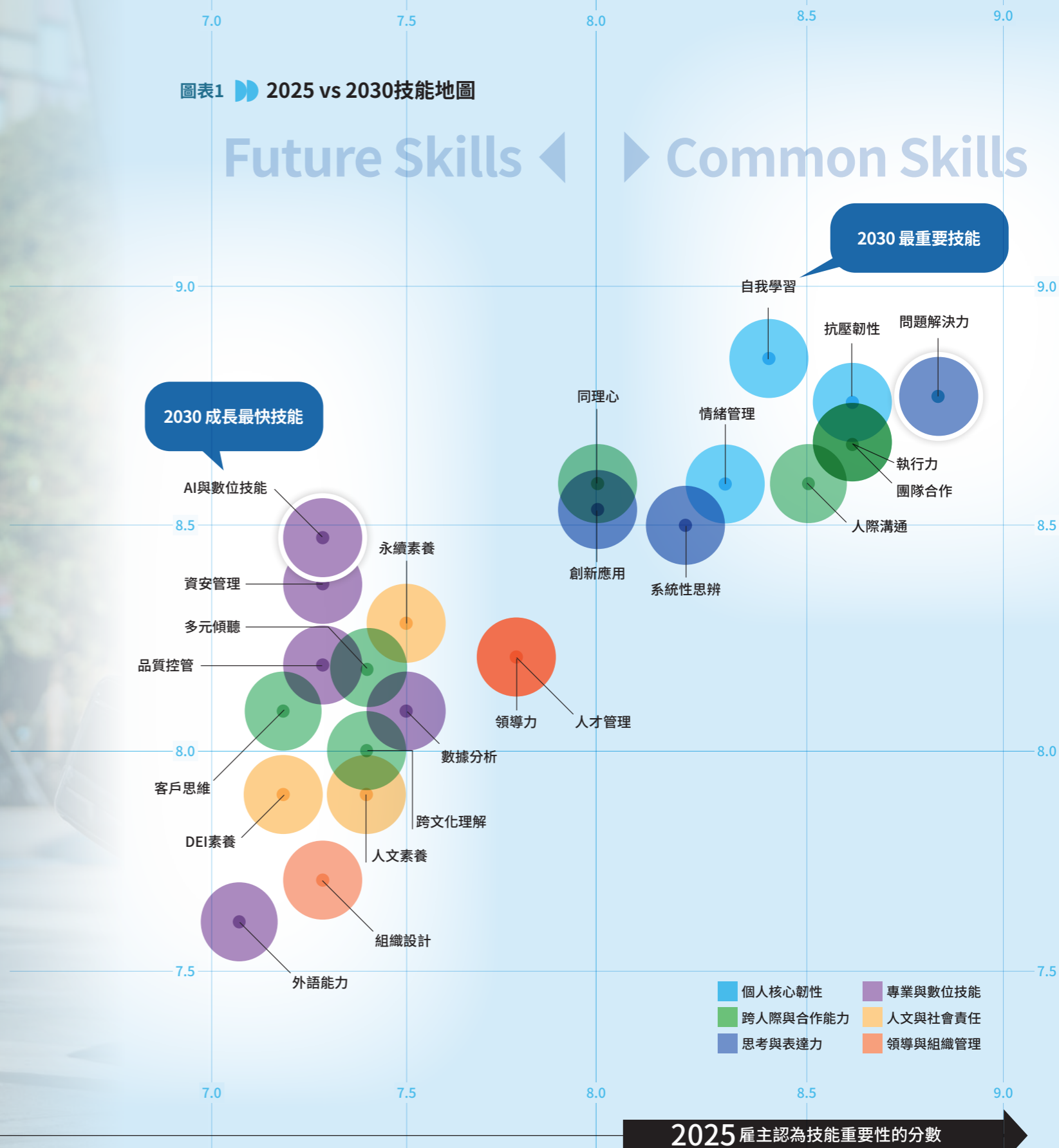
未來人才再定義

# 2030 我們要去的方向

2030 雇主認為技能重要性的分數

圖表1 2025 vs 2030技能地圖

Future Skills ◀ ▶ Common Skills



NVIDIA執行長黃仁勳多次公開分享自己如何使用AI。他直言：「身為CEO，我一天大部分時間都在用AI。」他強調，天天使用AI並不會讓人變笨，反而是一種「認知增幅器」（Cognitive Amplifier）。

學習新領域時，他會先要求AI「像對12歲小孩解釋」，再逐步推進到博士水準的專業深度。同時，他也會將同一問題丟給不同AI，互相比對、審查答案，最後取最佳結論。

這樣的使用方式，不僅是一種工作習慣，更像是對未來人才的隱喻——在AI時代，誰能不斷學習、主動提問、靈活運用工具，誰就能在劇烈變動的環境中找到答案。

### 全球勞動力趨勢：技能需求大洗牌

PwC英國全球勞動力研究專家Peter Brown指出，核心技能（Core Skills）的有效期已從過去的4～6年，縮短到AI時代的12～18個月。尤其核心技能大多屬於認知類硬技能（如語言、空間、記憶、計算、推理、分析等），未來都可以交給AI處理。

相形之下，用來區辨人才高下的軟技能（Common Skills）與面向未來的新興技能（Future Skills）更顯重要。今年初卸任的前渣打銀行人資長陳瑋芝分享，過去幾年台灣渣打以Core、Common、Future三個面向進行人才培育，後兩者主要針對關鍵人才，其中未來技能聚焦在數位、永續相關的素養上（圖表1）。

圖表2 5年後，成長最快的3大技能



《天下學習》針對全台2,000大企業人資長的調查也呼應了陳瑋芝的觀點：面向2030年，成長最快的前三項技能分別是AI與數位、永續素養與資安管理（圖表2）。

尤其近年企業數位轉型力道加大，資安能力快速竄升至前段班。BSI東北亞區董事總經理謝君豪指出：「資安已不再被視為單純的IT議題，而是企業的基本盤。如果沒有做好資安，就像在沙地上面蓋房子，很快會崩塌。」

未來技能重要性，從薪資數據也可以看出。PwC的研究報告《The Fearless Future：2025 Global AI Jobs Barometer》指出，擁有AI技能的薪資比一般職缺高出56%，且每個產業都願意為AI技能支付薪資溢價。

104人力銀行數據顯示，8月AI相關職缺已近11萬個，年薪中位數達80萬元，遠高於非AI職缺的66萬元。從職缺內容來看，需求已從研發人才擴展到應用端（圖表3）。

AI也提供平等機遇，不再是年輕人或理工專屬的權利。

麥肯錫報告指出，35～44歲的千禧世代是AI

（文接第48頁）



AI 科技飛速發展，過往「一輩子做好一件事」的職人標準，轉變為跨領域、能解決問題的複合型人才。面對此浪潮，南臺科技大學以前瞻視野，高舉「AI 起航 南臺領航，培育百工百業 AI 活才」旗幟，為技職教育描繪一條嶄新的軌跡。這間深耕技職 55 載、定位為「實作型 AI 科技大學」的學校，正以務實致用理念，為 AI 教育樹立新典範。



▲南臺科技大學校長黃能富，以實作為核心培育 AI 跨域人才，成為業界即戰力，體現「AI 起航 南臺領航」的教育精神。

## AI 賦能實作 不只會用 AI，更能駕馭 AI

南臺科大以實作為核心，打造產學合一典範，培育國際 AI 新世代人才

### AIoT 的教育轉型與產學合一

南臺科大的領航地位，不僅止於理念，更體現在具體行動。學校是台灣人工智慧學校基金會南部唯一的人才認證培訓中心的科技大學代表，更自主打造 AI Maker 算力共享聯盟，提供大專院校與高中職師生 AI 實作場域，將創意化為實踐成果。

校長黃能富表示，高等教育必須深入業界，減少學用落差。他觀察到國際企業提早佈局人才的趨勢，與緯創資通合作成立 AIoT 智慧製造研發中心，這項合作將智慧產線搬到學校，提供真實瑕疵品作為教材，建立如同業界的產線運作、瑕疵檢測、品管標準等環境。讓學生身歷其境，為實習與就職做好準備，同時為企業省下大量訓練成本，為臺灣寫下新的產學合作典範。

### 強勢實踐，讓學生成為企業即戰力

南臺科大教務長余兆棠提到，過往產學合作多集中在理論或短期觀摩，難以真正銜接產業。本次合作最特別的是「培育交流」機制：課程設計初期即與緯創資通溝通，將實務技術納入課綱，學生不僅實務學習，薪資福利更比照正職員工。

許智淵教授指出，此次合作在設備完善到位後，讓許多研究與假設得以跳脫純理論，獲得實作驗證。為回應跨領域人才的培育需求，電子、電機、機械等系所師生亦共同投入；因此，在課程設計與人才培育上，發揮各系所的專長，不僅是實務技術力的展現，更能培養學生的跨域整合能力，更貼近未來產業的真實需求。

此外，中心設立「AIoT 智慧製造產業碩士專班」，讓大學生畢業後能繼續深造，並協同業師指導論文；業界人士也能回到學校深化學術，全面打造高階人才。

### 南臺 AI 領航， 打造國際 AI 跨域新世代人才

南臺科技大學以「實作型 AI 科技大學」的務實精神，在南台灣大矽谷計畫中成為重要關鍵角色。透過教育、研發、產業三合一的 AIoT 智慧研發中心，推動教育接軌產業。

南臺科大展現深厚的學研能量、前瞻視野與執行力，讓學生不僅會用 AI，更能活用 AI、駕馭 AI，以培育「百工百業永續 AI 活才」為使命，讓台灣優秀人才走向世界，在百工百業中點亮永續未來。

圖表3 8月 AI 相關職缺

產業TOP5		職務TOP5			
1	電子資訊 / 軟體 / 半導體相關	52,458	1	軟體 / 工程類	21,909
2	一般製造業	14,465	2	業務銷售	10,449
3	批發/零售/傳直銷	10,554	3	工程研發	9,973
4	法律 / 會計 / 顧問 / 研發 / 設計	5,465	4	行銷類	9,851
5	一般服務業	4,521	5	操作/技術	5,318

資料來源 | 104人力銀行提供

應用核心群體，無論熟悉度、使用意願或參與設計，都表現出最高積極性。81歲的宏碁創辦人施振榮，更以AI撰寫新書《領導人的覺醒時刻：Stan哥與 AI 對話》其中90%與AI協作，展現出人人都能透過AI擴展能力的時代精神。

### 自我學習力，成為AI時代核心競爭力

AI 的普及也正在重塑職場能力版圖。鈦坦科技組織發展部經理方郁綺就是其中一個例子。

雖然她完全不會寫程式，但僅用兩天就開發出語音分析APP，自動串接行事曆。她直言：「以前我總想著，如果有這樣的工具該有多好？AI的出現，讓我這種素人也能實現。」

方郁綺認為，時代已經不同，硬技能門檻會越來越低，關鍵在於學習與嘗試的意願。這樣的觀點，逐漸成為企業共識，《天下學習》調查也反映出此一現況（圖表4）。

Robert Walters《2025年人才趨勢指南》中指出，軟技能正快速升值，預計到2032年，軟技能培訓市場將從298億美元成長至835億美元。

《天下學習》調查顯示，到2030年最重要的軟技能依序為自我學習、問題解決、抗壓韌性、團隊合作與執行力。其中，自我學習力則從2025年的第四名躍升至第一。國泰金控人力資源處副總經理翁少玲認為：「相較於專業能力，學習潛力更為關鍵。」

星展銀行（台灣）人力資源處營運管理部主管陳正傑表示，公司能提供資源，但是否使用，端看個人意願與自我驅動。宏碁全球人資長林弘道則提醒，在 AI 時代，自我效能至關重要，「沒有人會拉著你前進，善用 AI 工具與否，對工作產出有著極大的差異。」

星展銀行人力資源處長朱麗文指出，在技能快速過期的時代，員工需要具備「成長型思維」，

（文接第50頁）



## 齊勉學子積極把握產業趨勢

# 造山者前輩現身中原大學半導體國際論壇

中原大學「半導體產業學院」二〇二四年成立震撼各界，迅速與多家大廠及國內外機構合作育才，頂尖師資與設備快速到位。如今中原創校七十周年，以半導體產業學院為核心舉辦國際論壇，展現與產官學各界無縫接軌的整合實力。

## 半導體是超級產業，備受關注其來有自

在「中原 70 半導體產業國際論壇：回顧與前瞻」活動上，中原大學校長李英明以「半導體產業與地緣政治」為題揭開序幕，深入剖析半導體產業的重要性：「這不僅是全球性產業，更隱含環太平洋的戰略競爭。」李校長認為，台灣在此超級產業中扮演要角，無論夾縫求生或左右逢源，都將有台灣人才的一席之地。

隨後在半導體產業學院榮譽院長王寧國介紹下，鈺創科技創辦人兼董事長盧超群、旺宏電子總經理盧志遠、天虹科技執行長易錦良等三位重量級講者輪番上陣。盧超群秀出摩爾定律經典線圖，強調將帶領鈺創在邏輯方面追上摩爾定律的發展速度。

盧志遠指出半導體還有百年榮景值得年輕人才把握；但他也提醒「AI 算力、熱耗與散熱問題、成本與能源壓力、邊緣計算及量子技術開發」等困境將至，建議中原半導體產業學院專注解決這些問題，為產業提供解方。

曾任應用材料公司全球副總裁的易錦良，形容天虹科技是「從鐵皮屋出發的半導體設備公司」，細數創業歷程的艱辛，藉此鼓勵同學們從基礎理論出發，勇敢打造屬於自己的創新路徑。

## 鏈結全球、厚植人才 台灣半導體國際發展協會正式發起

論壇另一重頭戲是由李英明校長、工研院林健男、施振榮、吳敏求、盧志遠院士、鈺創科技盧超群董事長、穩懋半導體陳進財董事長、楊文慶律師及傅昭銘院長等人共同倡議的「台灣半導體國際發展協會」(TSIDA) 正式發起。桃園市長張善政特別

到場祝福，並肯定中原大學推動產業轉型與國際連結的努力。

作為論壇及協會發起的核心人物，傅院長為協會訂下明確目標，未來將推動產學論壇、智庫結盟、合設前瞻課程與商務拓展，並規劃於明年舉辦「全球半導體智庫高峰會」，邀集國內外夥伴共同擘劃台灣半導體的下一個里程碑。

## 各界資源水到渠成 預示人才養成將有突破性成果

論壇下午場延伸國際視野，邀請 IMEC 國際合作主任 Stefan De Gendt 介紹「The World's Chip Lab」全球佈局；法語魯汶大學 (UCLouvain) 主任 Christian Renaux 親臨分享 Winfab 實驗室與台灣合作議題；Kristiaan Temst 與 Michael Kraft 教授則在線上探討磁電效應與 MEMS 設計等創新技術，深入淺出的議題讓師生與來賓收穫豐碩。

「學院雖剛成立，但喜訊接踵而至。」傅院長強調，中原整合電子、物理、化學、機械等系所資源，打造完整的半導體教學場域，獲多家企業支持。更難能可貴的是，越南 FPT 集團看好學院教學潛力，將進行交換學生來台半導體訓練，展現中原在國際人才培育的強大吸引力。他特別勉勵學生「敢拆敢做、發揮創意、勇於實踐」，一起讓台灣半導體產業邁向更高更遠的榮景。



▲傅院長整合各系資源，獲得企業支持，他期許中原的學子「敢拆敢做、發揮創意、勇於實踐」，一起邁向更好的未來。

圖表4 2025vs2030最重要的技能TOP5



而非停留在「我沒做過就不會」的心態。全聯管理部協理阮秀提醒：「站上某個崗位，並不代表已經勝任，你甚至需要提前往上兩階學習。」

### 解決力與抗壓韌性：職場核心需求

「問題解決力」仍是職場必備技能，今年穩居職場需求榜單第二。最顯著的例子，BCG董事總經理暨資深全球合夥人徐瑞廷在《天下學習》開設的三門「問題解決力」，至今已有超過萬人修

課，顯示需求的迫切性。

Aiworks執行長黃琇琳指出，AI能處理大量數據與重複任務，但真正拉高視野、辨識問題並找到新解方的仍是人類。

雄獅旅遊總經理黃信川則強調，技術會不斷推陳出新，但關鍵在於是否能識別痛點，並創造高峰體驗。他舉例，雖然用AI寫歌不難，但若導遊能在行程結束後，讓每位旅客收到一首專屬歌曲，大家會非常感動，「科技得運用在對的場域與時間點，才能真正放大價值。」同樣排名第二的是抗壓韌性，因為變化正每天迎面而來。

台灣大哥大資訊長蔡祈岩說，適應變化的能力取決於是否願意改變自己，並接受「今天的你，不再是昨天的你」。這種彈性是面對變動環境下生存的關鍵。

針對軟實力的重要性，蔡祈岩更加有感。他認為，除了初階工作會被AI衝擊，「中階主管分配任務、監督執行的角色，AI可以做得比人好！」能留下來的主管勢必是「對人產生影響的人」——能夠啟發、指導、凝聚或鼓舞團隊的人。換言之，就是軟實力。

廣達電腦技術長暨副總經理張嘉淵則提醒：「馬友友不會造琴，但懂得判斷琴的好壞。」AI時代比的不是誰的程式碼更好，而是誰能以素養駕馭工具，並帶著Humanity（提升人性）與學習心態，找到自己在巨變中的定位。





# 商學院碩士在職專班 4大專班特色

## 資源共享

### 企管學系 碩士在職專班 (EMBA)

課程導入個案教學法與雙師授課制度，以橫向連結強化「五管」均衡發展，綜合培養策略管理、創新創業、新行銷思維等跨領域訓練。又以小班制、直屬制為核心，以縱向連結深化校友交流，專班開辦以來培育許多優秀校友，遍及產官學各界，深受企業主與高階經理人青睞。縱橫雙連結效果加乘，引領學員進入理論與實務交織的跨界思維。

## 加值學習

### 國際財務金融 碩士在職專班 (IEMBA)

聘請優質學術及產業領袖開課，以小組討論及專家演講方式授課，並透過企業參訪與經理人交流，促進不同領域企業菁英間知識交流的機會，激發多元思考模式。課程設計上除國際金融、永續金融、投資銀行、金融行銷、當代管理論壇等與金融業管理相關課程，新開設永續金融、金融科技與大數據分析課程，修習金融科技、人工智慧及巨量資料處理與分析，強化學術與實務雙向實力，以提升金融競爭力。

## 雙師授課

### 會計學系 碩士在職專班

課程旨在提升來自不同產業及背景之中高階主管所需經營及管理之會計專業知識與智能，培育具備「會計人五力——會計核心專業能力、數位科技能力、永續ESG能力、邏輯思考能力、溝通協調能力」之全方位高階會計人才。除會計核心專業課程外，設計並開設商業智能與鑑識會計、公司治理與風險管理、企業併購策略與國際稅務及企業永續報告專題等實務課程，並將開設家族傳承及稅務議題之課程，於專業課程中運用新興技術（如RPA等）與實務案例分析。另為因應數位與人工智慧浪潮，以及環境、社會與治理(Environmental, Social and Governance, ESG)議題之興起，於專業課程中邀請重要學者專家對當前重要議題透過專題演講，以滾動方式疊加學生與時俱進之專業能力與知識，強化職場競爭力與職涯發展韌性。

## 理論與實務結合

### 統計學系 碩士在職專班

本系為全國唯一設立統計碩士在職專班(EMBA)的國立大學，以「統計×AI」為核心，結合理論與實務，培育具備統計素養、資料分析能力與AI應用思維的專業人才。歷屆學員背景多元，畢業後廣布於金融、公部門、科技與生醫等各種領域，以數據思維實踐「學以致用，統計成真」的精神。課程緊扣時代脈動，融合統計方法、大數據分析與人工智慧技術，讓任何有心學習的學員都能循序進入專業領域，並協助在職人士強化數據分析、決策力與科技素養。同時，我們重視跨域合作，透過多元學員的互動交流與商學院資源共享，深化產學連結，培養數位轉型所需的核心理能力與人脈，培育能在數據時代發揮影響力的統計專業人才。

#### 招生資訊

簡章公告 | 114年10月15日

網路報名 | 114年11月11日至114年12月22日

更多招生詳情

<https://new.ntpu.edu.tw/admission/ntpu>





# 盛治仁

雲品國際董事長

## 2030未來技能TOP1：自我學習

# 旁聽微積分 悟出自學3個要點

整理 | 天下學習 攝影 | 鍾士為

我並不是一個天生愛讀書的人，如果在大學就認識我的朋友，就知道我大學很混，大多數時間都在棒球場跟撞球台上度過。

我真正認真念書，是到了美國以後。當時我住在高雄縣鳳山的鄉下，家裡開雜貨店，父母拿出他們僅有的積蓄，讓我到美國去念書，所以我一定要拿到獎學金。

到了美國以後，我真的是24小時廢寢忘食念書，很順利地拿到獎學金。畢業後，我開始在東吳大學工作，在7年裡，從助理教授升上副教授、教授，聽說到目前為止還是紀錄保持人。

最初我的學習，都是為了達成一個比較功利的目標。可是當我逼自己這樣不斷學習後，我的學習就改變了。當然還是有解決問題的成分在，可是我也發現了學習的滋味。

學習本身就能帶給我成就感跟快感——當你學會一個東西，又跟你本來的知識產生連結時，學習本身就變成一件非常快樂的事情。

### 廣泛學習跨域知識，避免無知者無畏

人生當中，最要避免的一種狀況，就是「無知

者無畏」。有些人根本還不知道不懂什麼，就以為已經夠了，都懂了，這種心態是最糟的。當你開始學以後，你才會知道，原來你有好多地方不懂。你會更想去學，進入一個正面的循環。

但如果你只學特定的專業，卻缺乏廣泛的常識跟知識，是很可惜的。因為你想事情的時候，你會被限制住，只在單一面向思考。跨領域的對話跟整合，是現在每個人都需要的能力。我建議，大家都要努力去找到專度跟廣度的平衡點。

我很幸運的是，我在西北大學念書時，一開始是受到利益的誘惑，但後來卻讓我跨進了這個平衡點的探索。

西北大學有一門課程叫MMSS (Math Methods for Social Science)，就是數學的社會科學方法論。如果念政治系，或者是社會系的博士班，再加入這門課程，我要多花一年時間，去學經濟跟數學方面的課。所以我上了很多數學跟經濟研究所的課，去理解賽局理論跟博弈理論。

它就是逼著這些博士班學生有跨領域思考的能力。它的誘因是，你多修一年課，但它給你兩年的獎學金。我當時為了這個獎學金去報名，但它後來帶給我的好處，遠遠超過最初的想像。

我大學沒有修過微積分，必須從旁聽微積分開始。對一個很久沒有碰數學的人，是很辛苦的。可是它建立了我數理分析模型方面的能力。所以我做分析時，就跳脫了一般政治學者慣用的質化推理跟邏輯，可以用數學模型去做分析。這不但有助於我在當學者時的著作，後來進入政壇，我

在當文建會主委時，文建會的會計主任就跟我表示說：我看財報、預算的能力，是他在所有主委裡面看到數字能力最強的。

我現在在企業上班，要看的這些財報數字，又比當政府官員時要求更高。對於數字的敏感度，如果過去沒有讓自己受到訓練，坦白說，我可能沒有辦法勝任，去當一個上市公司的董事長。

### 用學習優化人生，掌握三大學習策略

學習是優化人生最好的方法。如果要設定自己的學習策略，我有幾個建議。

第一，先想想看，你的目標是什麼，從目標中找到學習動機。就像我自己一開始，是為了要幫父母省錢，或是解決工作困難。當你有了明確目標，你就會願意跨出第一步。

第二，你要讓自己接觸新事物跟新資訊，不要鎖在固有的軌跡跟框架裡。

第三，抓住轉捩點。可能是工作上的轉折，也可能是人生碰到什麼衝擊。你不要把這些轉折跟衝擊看作是不能克服的事情。往往是這些轉捩點，能夠幫助你轉換賽道，贏得更好的機會。

進入這個轉捩點，等於建立一個正向迴圈。只要當你開始學習，你就會找到正能量，人生的成長心態，也就能持續往前驅動。



本文整理自  
成長心態×10大關鍵  
決策 | 改變現狀、人  
生與職涯雙贏



領取4,000元  
購課優惠金





## 2030未來技能TOP2：問題解決力

# 不再卡關 BCG顧問萬靈解方

整理 | 天下學習 攝影 | 黃明堂

**關**於BCG的顧問如何解決問題，我想先談3個基礎能力。

如果拿丟鉛球來當比喻的話，丟鉛球本身有它的技巧，但在學會丟鉛球之前，你必須把自己的體能訓練好，所以跑步也好，做重訓也好，這些都是丟鉛球的基礎能力，也是非常重要的練習。

### 批判思考：對任何事保持健康的懷疑

什麼是解決問題前的3個基礎能力？第一個叫批判思考。批判思考是一種理性判斷的心態，針對你聽到的、觀察到的，不要囫圇吞棗、不要馬上相信。你要暫停一下，保持一個健康的懷疑心態。

我舉個例子，假設你這個月的業績明顯下滑，然後你的業務團隊跟你說，這一定是因為競爭對手花大錢做廣告。遇到這種狀況，你首先要想一想，真的是這樣嗎？是否可能有其他的因素？比方說，他們這個月推出了新產品或是新功能；比方說，他們這個月給通路更好的獎金與激勵。這個心態就是所謂的批判心態。

## 徐瑞廷

波士頓顧問公司董事總經理  
暨全球資深合夥人

### 解決問題的3個基礎能力

批判  
思考

理性判斷  
健康懷疑

邏輯  
思考

設定思考框架  
找出問題根因

假說  
思考

提出假設觀點  
提升解題效率

### 邏輯思考：設立一個思考的框架

第二個叫邏輯思考。邏輯思考的目的，就是希望給一個思考的框架，並利用這個框架找出問題根因。以剛才的例子來說，我們可以用行銷常用的4P框架來看這件事，包括產品、價格、通路跟促銷廣告。

首先我們來看產品。客戶的購買行為何以發生變化？也許他重視的某個功能，剛好是我們產品沒有的，而競品又因為推出這個功能，滿足了客戶的需求。這是用產品的維度來看可能的根因。

第二來看價格。比方說，競爭對手這個月給了折扣，或是價格沒有變化，但他送了很多配件。這是從價格的維度來看。

第三來看通路。是否這個月，競爭對手忽然提供通路更好的優惠，而我們在這邊並沒有做任何調整，所以讓通路更有動機向進來門市的客戶推薦競品？

第四就是促銷廣告，可能這個月因為競爭對手砸大錢做廣告，讓客戶進到門市時，就是想買競

品。這就是用一個簡單的4P框架，來檢視業績下滑所有可能發生的根因。

### 假說思考：一一驗證假說的真實性

最後我們來談一下假說思考。假說思考的好處，是可以提升解決問題的效率。所謂假說思考，就是根據你手頭有限的情報跟數據，先針對問題根因做一個暫時性的假設，然後再集中資源，去驗證這個假說是對或錯。

回到剛才業績下滑的例子，如果沒有假說思考，就忙東忙西找解方，這就像大海撈針，漫無邊際地去解決問題。

如果是假說思考，會是什麼樣的討論情境？先假設通路是關鍵問題，那就下去研究，有幾個角度能來驗證它？第一，去找通路訪談，問他們到底競爭對手有沒有給出比較優惠的激勵政策？或是從客戶下手，問客戶買這個商品時，店員的推薦是否很重要？還是進到店裡之前，心裡已經知道要買什麼了？

如果答案出來，不是因為通路，那就換一個假說，再一一去研究印證。

談完解決問題的3個基礎能力後，接下來談解決問題的方法論。

### 解決問題的方法論

問題都有一個起點，叫問題意識。這個問題意識來自於你觀察到的事情，跟你心理期待的落差。我們通常會問3個非常簡單的問題，第一是，這是真的嗎，Is it true？第二是，那又怎麼樣，So what？第三是，為什麼如此，Why so？

聽起來很簡單，但我們確實是用這3個問題來找到問題本質，或是根因。

舉個例子。如果你發現你的公司有900個業務，競爭對手只有600個業務，但兩家公司規模、營收都差不多，你覺得很奇怪，為什麼我們的人力多出了300個人？

這時候怎麼辦？首先，先問自己，這是真的嗎？有沒有可能，這600人是客服而非業務，或根本是道聽塗說，並未證實？然後去驗證它。

第二個問題是so what？確認這個問題重要，而不是枝微末節。

舉剛才的例子，如果一個人為公司帶來的成本是100萬，300個人就代表3億。如果你的公司規模是千億，這3億的影響就不一定那麼大。但如果你公司一年只賺10億，這3億就舉足輕重了。利用So what這個問句，你可以好好思考，這個問題到底有多嚴重？

### 如何有序解題？

#### 解題前自問

Is it true ?



So what ?



Why so ?

#### 問題框架運用步驟

套入問題框架



假說觀點



驗證假說



解決問題

第三個要問的問題是，為什麼如此，why so？為什麼競爭對手能用比我們少300人的業務規模，做到一樣的業績？

首先來看覆蓋率，是不是對手掌握了重要大客戶，所以能用更精簡的人力？或是他們更知道客戶需求，所以勝率比較高？又或是他們是不是有不一樣的獎勵機制，對獎勵業務更有效？

建立假說後，我們就可以採取行動去驗證假說的對或錯，再根據結論來調整。結合3個基礎能力跟3個問題，就是我們管理顧問如何高效解決問題的精髓所在。透過這一連串的做法，相信大部分的難題都能迎刃而解。



本文整理自  
BCG問題解決力：  
15堂課全面掌握高  
效工作法



領取4,000元  
購課優惠金





YunTech



▲雲林科技大學校長張傳育指出，鏈結產學能培育產業所需的AI即戰力。

## 鏈結產學兩端強化AI實務應用 雲科大透過AI智慧辨識服務培育AI即戰力

「你現在每天會使用的AI工具有哪些？」一聽到這個問題，相信有不少人的腦海就已經浮現了許多個答案，但試著回想在一、兩年之前，可能多數人對於AI是什麼都還沒有具體概念。AI科技演進的速度相當快，全民的AI素養都應積極趕上，而且要能應用在產業端，對此，身為AI專家的雲林科技大學校長張傳育最為有感。

### AI智慧辨識技術產值驚人 跨域應用展現產業合作潛能

「智慧辨識產業服務研究中心（以下簡稱IRIS）是教育部評選出的特色領域研究中心，成立於2018年，核心目標就是開發兼具前瞻性與實用性的AI智慧辨識技術。」張校長表示，IRIS所專注的智慧檢測、智慧醫療、智慧生活等三大應用領域，全都跟產業發展息息相關，一路以來能與超過400家企業合作並創造近3億元的產值，足以證明產業對於應用AI的渴望。

張校長強調，AI人才的培育不能只停留在技術層面，更要回應產業的真實需求，而這也是雲科大AI教育著重「應用導向」的主要原因，透過與在地企業攜手合作，推動「問題導向學習」與「場域實作」，讓學生在解決問題的過程中學會技術，同時也能更加理解產業的營運邏輯。

以木雕作品的蟲蛀防治為例，AI技術能協助判斷木雕作品是否遭受蟲害，並提出防治建議。「苗栗

三義是台灣木雕重鎮，但木材長期暴露在環境中容易遭受蟲蛀，影響作品的保存與價值，這時，就輪到AI人才上場了。」張校長指出，AI人才挾著應用技術連結文化與產業，讓「在地鏈結」的教育理念得以發揚光大。

### 將雲科大打造成中部地區AI教育基地

當然，AI技術的發展牽涉到倫理、隱私與社會責任等議題，因此雲科大在課程設計上也納入「科技倫理」與「社會影響」的討論，引導學生在學習技術的同時，也一併思考技術背後的意義。

AI教育不只是技術訓練，更是價值觀的培養，雲科大的AI人才培育從IRIS擴展至各學院、各學系，不變的原則就是讓學生走出課本、擁抱產業。接下來也計畫將IRIS的經驗延伸至整體校務，推動跨系所的AI課程整合，並強化與產業的合作機制、積極參與政府AI人才培育計畫，以成為中部地區AI教育基地為目標持續前進。

## 2030未來技能TOP3：溝通力

# 學會讀空氣 拿下十年合約

整理 | 天下學習 攝影 | 鍾士為

「讀空氣」的能力源自於日文的「空氣を読む」，由於日本社會相當重視禮貌，在企業內非常重視團隊合作，個人的比重放得很低，形塑了獨特的職場文化，以至於「讀空氣」成為人際之間的必備能力。簡而言之，就是察言觀色——能夠根據現場的情境氛圍，說出合時、合地、合人、合宜的話語。

也因此，讀空氣的能力並不等於單純的溝通力！而是以溝通力為基礎，結合觀／觀察、問／提問、聽／聆聽、說／表達的「綜合實力」。甚至可以說，讀空氣也是一種懂得在不同情境和氛圍下，判讀利害關係的商業素養。

15年前，我曾處理過一起國際知名品牌的重大公關危機。這是《CNN》曾報導過的世界級危機事件。起初，國際知

## 謝馨慧

奧美集團董事總經理

名品牌的台灣團隊嘗試自行處理，沒想到過了一週還是不能滅火，負面輿論也仍然無法平息。為此，亞太總裁親自帶了一整組人馬直接飛來台灣接手處理，就在此時我們公司也接獲「盡速」提出危機處理方案的客戶需求，並訂定兩天後就要正式提案比稿。

### 20分鐘化解重大公關危機

經過48小時沒日沒夜的沙盤推演，我們的團隊抵達提案現場。那是一間巨大的會議室，現場約有30～40位穿著黑西裝、神色嚴肅的外籍人士，再加上空調異常冰冷，讓氣氛更顯沉重。

在這麼「肅殺」的情境下，我站在會議室門口開始觀察，發現有人站著、有人坐著，但有一群人包圍著一個人正在討論，我心想，這位很有可能就是素未謀面的亞太區老闆。於是，我主動遞出名片並簡單自我介紹：

「您好，我是奧美的謝馨慧，很高興有機會帶我的團隊來跟各位報告，接下來我們可以怎麼協助這個案子，希望等下能夠聆聽您的意見……」

「沒問題。」對方禮貌地制式回覆，然後就不再理我了，繼續跟他的團隊熱烈討論。我坐回位置上，快速觀察這群人的眼神跟表情，確定現場與會人士的權力組織與決策結構後，也確認了這場會議是由亞太區團隊主導，而不是台灣團隊。

提案只有20分鐘，但在我正式開場時，卻沒有直接開始報告，而是先面向亞太區 CEO 詢問：「之前沒機會見到您，也沒對過焦，深怕浪費時

間，我想請問您最想知道的3件事，會是什麼？」

原本低頭沉思的亞太區 CEO 抬起頭、睜大眼睛望向我，嘆了口氣後，說出了讓他寢不能寐的3個問題。

聽完客戶內心的焦慮後，我立刻調整簡報順序，直接先講對他有幫助的部份，整個提案和QA過程都進行得又快又準。那次提案，兩個競爭對手都是國際上屬一屬二的商業顧問公司，當天下午我們就接到通知：案子拿下了。接著就是長達半年以上具挑戰、但很有收穫的危機處理歲月，最終更獲得往後10年的長期合約。

### 閱讀空氣四大能力

透過這個案例，我充分用到閱讀空氣的4種非常重要的能力。第一個是觀察，察言觀色。

第二件事是，選擇以當事人為主，先問他，什麼是你最在意的問題，你想要知道什麼。

第三件事是我開始聽他的問題，聽他的議題，聽出他的意思，聽出他的重點。

最後回頭過來，對照著他的期待，校正之後，說他要聽的，但用我的方式說。這個模式不見得一定要按照這個循環來做，也可以穿插來做。只要懂得善用、不斷練習，閱讀空氣的功力一定會大幅提升。



本文整理自  
《閱讀空氣懂人心》  
一書、閱讀空氣+  
洞察人心的溝通課



領取4,000元  
購課優惠金

# 人資長 如何看待關鍵人才培訓？

文 | 蘇欣儀 攝影 | 卓杜信

企業競爭不再只靠高層決策，唯有系統化培育人才，  
組織才能永續競爭，四位人資長親述理念。

全聯  
協理  
阮秀

宏碁集團  
全球人資長  
林弘道

渣打銀行  
人資長  
溫文宗

精誠資訊  
暨人資長  
黃郁仁



全聯 管理部協理 阮秀

1分鐘分析，儲備出147位區主管

過去，「接班人」總被用來形容企業高層的傳承。但對員工超過3萬人的全聯而言，接班早已不只是總經理的議題。每一層都得有接班梯隊，「主管要往上升，下面就要有人上來」，每位主管都得有意識地培養接班人。

這幾年，我們最有底氣的事，就是「中階主管的培育」。只有中間層穩固，才能讓指令往下傳得順、理念向下扎得深。

全聯每年新開約50家店，目前已突破1,200家門市。以門市組織來看，從 PT、營業員、組長、店副理、店經理、區主管到處長，店經理雖是「一店之主」，但要升任區主管，就得從帶20、30人跨到帶200、300人，能「登高一呼、下達指令、排除困難」，是完全不同層級的挑戰。

為此，我們設計「儲備區主管課程」，由各處提名、遴選優秀店經理培育。

課程訓練長達一年，18堂實體課，包含數據分析、簡報訓練與口語表達。每堂都有作業，最後要在30～40人面前簡報，緊張程度「比碩士論文口試還高」。

我們希望中階主管不只會「管店」，更要有策略思維與商業敏感度。

遴選口試會給一份數據表，讓學員讀一分鐘後分析：「你看到什麼現象？節慶銷售有何變化？你會採取什麼對策？」第二階段則要簡報回答：「如果你是區主管，會優先改善什麼？」從生鮮經營到鄰里關係，看出他的領導觀與決斷力。

通過遴選者，將成為儲備區主管，至今已有147位脫穎而出，其中1位更晉升為處長。晉升後，須在兩週一次，由總經理親自主持的「經營革新會」上報告。

全聯能快速發展，關鍵在於「良質擴散」，有超過300位內外勤主管從全台齊聚一堂，分享第一線的突破經驗：鮭魚如何從全國最後一名賣到第一？麵包又如何「翻身」？這些在地創新常成為全國策略的起點。

營業夥伴之間也有股強烈的信念：「輸人毋輸陣，一定要拼。」例如有一區成功推動「歡樂炸雞桶」活動、業績亮眼，總經理立刻下令全國跟進。這就是全聯最獨特的力量——從基層門市到總部決策，能快速連動、即學即用。

從「管一家店」到「帶一整個區」，中階主管就在這樣不斷的學習與分享中，成為全聯最關鍵的接班力量。



# ACER

## 宏碁集團

全球人資長 林弘道

### 用有退路的安全網，培育戰將

外界常擔心AI浪潮下的「技能落差」會被放大，但我不這麼看。對我而言，我們不是去補洞，而是要「追、攻山頭」，帶領人才向前。

我觀察到，AI的挑戰不在技術，而在於員工是否願意使用，這牽涉到「自我效能」：是否有主動學習、勇於改變的意願與行動。舉例，在生成吉卜力風格照片的娛樂情境裡，大家都踴躍嘗試，但回到正式工作場域，採用率卻明顯下降。

為此，我在每次月會上親自示範AI的應用，從報告、專欄到研究，鼓勵大家跨出舒適圈。嘗試AI需要額外心力，能否邁出這一步，將逐漸拉開員工之間的產出差距。

從組織角度來看，AI在職場的影響可以分成三種情境：AI賦能、人機協作，以及完全自動化。這將會導致會計、法務、行政等標準化工作被大量自動化；軟體工程師雖然需求上升，但企業未必需要同等規模的人力；至於中階主管，過去負責的分派與監督工作，也會逐漸由AI分擔。

這樣的轉變會重新定義人才優勢。過去依靠認知與推理能力的人，未來優勢未必明顯；取而代之的，是人際價值的提升。AI無法取代的，是人的「領導力與影響力」。未來的領導者，必須具

備三項核心能力：

主人翁意識（Ownership），能在關鍵時刻挺身而出；闡釋力（Articulation），能清楚傳達任務背後的意義；同理心（Humanity），在自動化浪潮中展現人的價值。

當然，價值觀要落地，需要實際舞台。我常笑說，我們養了一票董事長、總經理，我自己也是三家公司的董事長。宏碁已有超過十家IPO子公司，橫跨資訊服務、維修、遊戲、智慧醫療與智慧移動等領域。這些公司多由內部中階主管直接升任CEO，馬上面對損益壓力與投資人挑戰。

為了讓人才敢於承擔，我們設計了「安全網」。新任CEO若不熟悉財務，總部會手把手協助；若挑戰失敗，母公司會接回。這樣「大挑戰+有退路」的設計，讓更多人願意跨出舒適圈。

透過這樣的歷練，員工會逐步成長為「全方位人才」：既具商業敏感度，也能整合資源、理解財務，並展現團隊影響力。對這些人而言，AI的變化已不再是威脅。

我始終相信，對員工最大的關懷，就是「不放棄老員工」。如果因為AI提升了生產力，我希望你能和公司一起成長，除非你選擇不要。

（文接第64頁）

# 高醫大落實跨領域教育與國際交流 培育多元新世代職治人才

▲「我們學生的特質，基本是喜歡助人、尊重人與跟人互動。」談到培育人才方向時，系主任陳明德這麼說（右二）；「要有人文關懷與文化敏感度，如此才知道怎麼去做跨域。」蔡宜蓉副教授補充（左一）；「除了技術技巧外，更重要是學到人的心理與行為理論，這是任何人都拿不走的專業。」郭昶志副教授進一步強調（左二）；最後，楊育昇教授（右一）告訴我們：「對於比較有創意與創造性的學生，很符合他們學習需求。」

職能治療，就是醫療復健、健康和長照體系中以「人渴望做的、必須做的或被期待做的事」為目的，透過個體功能訓練、環境設計與活動調整，幫助人在生活、工作、休閒都能恢復到最大的獨立性與自主性。

## 國際交流與專業接軌 走向世界的舞台

高雄醫學大學職能治療學系提供多元、跨領域、跨國際的學習舞台，鼓勵學生跳脫既有框架，探索更廣闊的發展，這份教學成果，反映在畢業生100%考取國家職能治療師執照的優異成績上。國際交流正是最具代表性的管道，包括與已經合作十一年的日本茨城縣立醫療大學，在臺唯一姊妹校的美國南加州大學，以及日本北海道大學、瑞典卡羅林斯卡醫學院等。

這些國際交流並非短暫參訪，而是讓學生能夠深入課程並修得學分。研究生蔡雲安分享在日本交流感想：「這不僅是專業上的學習，更是在臺灣相對小眾的職治領域中，建立起國際知識網，會更有信心往這個領域去發展。」甚至有校友選擇在交流國家創業落地生根，持續發揮專業，也成為未來學弟妹的海外見習機構，馬來西亞的 Flying Kids 職能治療所與兒童發展中心就是最佳例證。

學校自一九九五年起便持續將課程定期送審世界職能治療師聯盟（WFOT）的認證，至今從未中

斷。這項認證形同為畢業生頒發了一張國際通行證，有助於提升他們順利到海外就學或取得當地執照的機會。

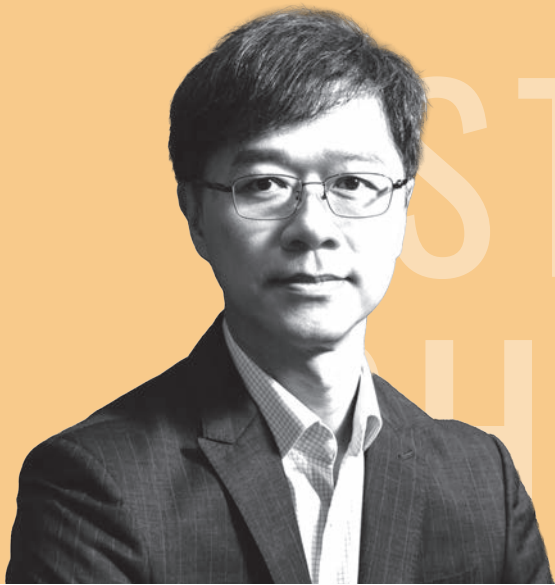
## 跨領域教育 打造創新應用思維

高醫大職治系為全國首個將3D列印技術導入課程的系所，解決了傳統副木製作的限制。並與日本共同開設線上交流課程，讓臺日學生一起學習如何運用科技設計合適的輔具。楊育昇教授也率先取得3D列印工程師證照，其輔導的學生獲證率超過五成，高於全國平均。

為了讓畢業生有更多元的發展，系上將創業計畫納入管理學課綱已超過十年以上，邀請業師授課，並舉辦模擬創業競賽。成功讓學生在專業學術外，也發展商業管理能力，並將專業知識融入個人興趣與多元環境中，成為自身特色，發展出不一樣的未來。



▲楊育昇教授指導，將3D列印首創導入，打造合適輔具。



# 渣打銀行

人資長 溫文宗

## 員工爭取機會，不需主管批准

在渣打，我們是一個以技能為核心的組織 (Skills-based Organization)，而不是單純以職位來定義角色與能力。

透過內部的 Talent Marketplace 平台，我們鼓勵員工建立專屬的「技能護照」。AI 會依據職務類別與個人技能，推薦短期專案、內部輪調、影子學習 (Shadowing)，甚至配對導師 (Mentor)，讓每個人都能找到最適合的成長機會。

我們遍布全球超過50個市場，所以這些機會不僅限於台灣。例如，短期專案由需求單位列出所需技能，AI自動媒合，專案長度從一個月到一年不等，甚至包含半年海外任務。

更重要的是，員工爭取機會前不需主管批准。員工一旦舉手，主管必須支持，不能拒絕，只能決定何時去。這背後代表的是一種文化：職涯屬於個人，組織提供的是透明舞台。

在台灣，職缺的內部遞補率已超過3成。如果員工在同一個職位待太久，很容易倦怠。透過內部流動，不僅能延續發展，也能降低外流風險。

今年9月，我們在全球7萬名員工大會上公布了五大未來關鍵技能：領導力、全球思維、解決問題、韌性與適應力、人機協作。

領導力強調影響力，而不只限於主管職；全球思維凸顯跨國視野；解決問題涵蓋協作、客戶與法規挑戰；韌性與適應力是疫情後的必備能力；在人機協作上，我們每週推出 Podcast 分享內部 AI 應用案例，讓大家了解技能如何實際落地。

不過，光有藍圖是不夠的，主管必須具備帶領團隊落實的能力。為此，我們今年成立了HR Advisor (HRA) 制度，讓人資成為主管的「陪跑教練」，協助全台360位主管。

其聚焦五大情境：新進主管適應、員工發展、處理難題、績效管理與人才養成。主管在線上提出問題，我們會在24小時內回應、討論並追蹤。透過「做中學」，領導力得以逐步養成。

主管扮演好角色，全台2,500位同仁就能受到好的引導，不論是表現、技能養成或職涯挑戰，都能迎刃而解。

在人資觀點下，人才永續的核心是「學習敏捷度」。今天的技能，明天就可能過時，唯有不斷學習，才能確保能力不被淘汰。

對渣打而言，Skills-based 不只是工具，而是一種思維革新：確保組織在快速變動的環境中持續前進。

(文接第66頁)

# 私立技專首選明志科大 培育經營之神的傳承者

曾經，明志科大被網友評為「最累」的大學；然而，時間證明，這所辦學嚴謹的學校，培育出無數位產業界的菁英，明志科大如今不只排名全台私立科大第一名，更成為企業搶技職人才的首選之一。

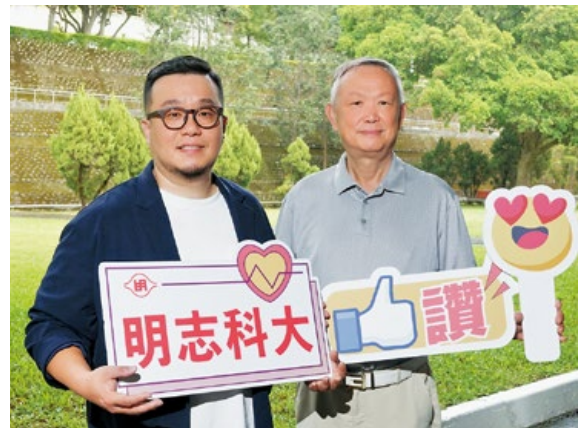
## 住宿生活 培養革命情感

一走進明志科大的校園，創辦人王永慶的銅像即映入眼簾，一如生前的他，用心辦學、守護每一位莘莘學子。穿過校門，一棟棟校舍依山而建，想上學就得爬坡，在日常生活中鍛鍊體能，培養腳踏實地的精神。

「爬坡算小 case，我們以前還要每天早上六點繞校園晨跑。」明志科大材料工程系第 40 屆校友、目前擔任上下新媒體整合行銷公司總經理李昱賢說。明志科大是出了名的辦學嚴謹，規定學生一定要住校，放學之後的宿舍生活不只有公約還訂定作息表，外界看來覺得「很軍事化」的住宿生活，對於 74 年次的李昱賢來說，卻是充滿樂趣。透過住宿期間累積人脈，成為他畢業後自行創業非常重要的基石。從材料系跨足行銷，在創業的路上受到許多學長的幫助，同時他也會提供工讀職缺給還在學的學弟妹們，發揮明志人的傳承精神。

## 「7+1 學制」達成產學雙贏

在明志工專時期就讀纖維科系的校友黃力中，同時擔任過第九屆、第十屆校友會理事長，畢業後即一路創業的他，相當認同明志在產學合作及工讀學制上的用心。明志科大的工讀學制已成為全國大專院校特有的「7+1 學制」，學生利用三年的時間修畢教育部規定的 128 學分，在大三下學期（一整年）至實習合作機構進行校外實務實習後，再返校學習一年，表現優秀者更有機會在畢業後回到原實習單位任職，達到「產學雙贏」。



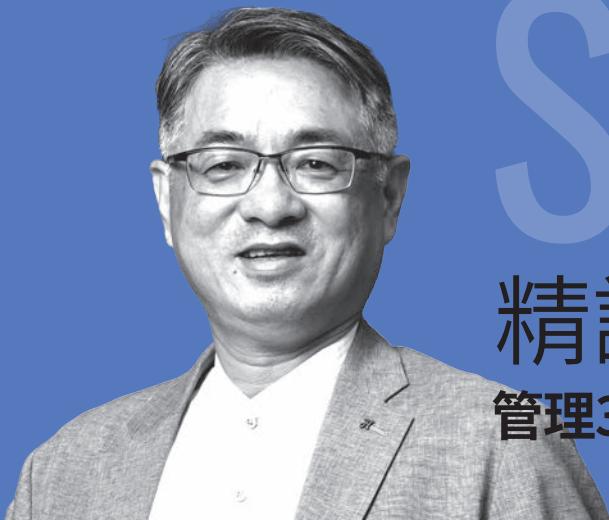
▲明志校友李昱賢（左）、黃力中（右）發揚勤樸精神，成就創業與跨域人才。

## 人脈充沛 創造就業最佳機會

大三實習單位除了台塑相關企業，也有鴻海集團、聯發科等上市科技公司，畢業校友也有不少人轉往科技大廠或自行創業，由此可知，明志科大不只是台塑人才養成所，而是培育產業界所需要的人才。

黃力中強調，校友對於「明志」這塊招牌的認同度很高，出錢出力或尋求事業合作，都不忘明志人的初衷：將「勤勞樸實」的校訓深烙在心，發揮團隊合作的精神，齊力向頂峰邁進。

此外，明志科大因應趨勢推出「工業人工智慧」、「數位行銷設計」及「半導體材料與製程」三個學士學位學程，同時，提供舒適的學習環境、祭出高額獎學金以及透過產學合作、國際交流的機會，貫徹創辦人王永慶「愛才惜才」的理念，培育出無數位「經營之神」的傳承者。



# SYSTEMEX

## 精誠資訊

永續長暨人資長 黃郁仁

### 管理3問，留住95%關鍵人才

在精誠資訊，技術人員佔了三分之一，是公司最重要的獲利來源。但技術變化太快，落差自然存在。我的任務，就是幫助公司「找到落差」，再「有系統地補齊」。

三年前，集團人數突破4,000，事業單位多達20個，各自為政、標準不一。若沒有共同的技術架構與語言，很容易陷入「各唱各的戲」。因此，我們成立「技術發展委員會」，由HR與各BU的leader組成，每月召開會議，討論未來三年的技術藍圖，建立集團一致的技術發展方向。

過去企業常陷入「外面很夯的課就要上」的迷思，但那樣的學習與實務脫節，反而讓人才流失，我們決定從根本重新定義學習方向。經過多次討論，我們確立精誠的六大核心技術力：軟體力、AI演算力、數據力、雲端力、資安力與技術落地方案力。每項能力都有一位技術主管負責定義所需能力與課程，讓學習更具焦點。

有了共同語言，各BU就能依據業務方向擬定技術藍圖，對準營運目標，而不是盲目追趕潮流。像「微服務」就是軟體力的一個應用案例，導入後不僅提升效能，也讓一位原本在IT部門

的小主管，成功轉任到獲利單位。

推動初期，我們也曾遇到「制度推不下去」。後來要求各BU找出2～3位內部種子。HR也在不同場合隨機抽問：「你的學習地圖是什麼？主管有跟你談嗎？」久而久之，形成正向壓力。

除了技術力，我們建立了「關鍵人才」機制。

目前這群人才定著率高達95%，離職率不到5%。每年10月，BU在做年度預算時，必須盤點人才庫，回答三個問題：明年目標要用什麼隊形達成？後續梯隊是否明確？哪三成是key talent？我會特別關注這些人的培訓、晉升與薪資，確保pay for performance原則落實。

技術人才市場變化快，我們每年會檢視兩次薪資，讓BU自行決定增幅。久而久之，主管更能理解：「你花多少成本留人，就要用結果證明值得。」

對於具潛力的技術人，我們也設計管理職培訓，協助他們從技術走向領導。

三年下來，技術發展委員會讓我們從「個別努力」轉向「系統培育」，不僅提升技術深度，也讓人才發展真正貼近事業目標。



▲東海大學EMBA與泰國易三倉大學攜手推出雙聯碩士學位學程，共築跨國學習與產業鏈結新橋梁。

## 東海EMBA攜手泰國易三倉大學為國際企業家充電 雙聯學位學程亮點說不完

面對全球化與新南向政策的推動，在國際市場打拚的企業家勢必需要更多武器，東海大學EMBA相準此一需求，攜手泰國著名的易三倉大學（Assumption University）推出「易三倉雙聯碩士學位班暨東海碩士先修學分班」，為在職進修者打造一條通往東南亞的學術與產業通道，而且全程中文授課，課程內容更是為台商量身打造，一舉提升學歷、實力與國際視野。

### 一舉數得的在職充電最佳選擇

「易三倉大學是泰國最具國際化的私立大學之一，校友遍布政商界，連王后都是校友。」東海大學國際處泰國教育中心主任謝宗順指出，選擇與易三倉合作，是看重其在泰國的影響力與台商資源。泰國目前有超過20萬台商、4,000多家企業，學生在課程期間可實地參訪企業、接觸高階經理人，累積在地商業知識與人脈。

謝主任強調，這不只是學術交流，更是產業鏈結的跳板。「我們希望學生不只是學理上的理解，更能在泰國現場感受市場脈動，這是一般碩士班無法提供的機會。」課程安排不僅有企業參訪，還有與當地高管、企業家互動的機會，一起上課的同學更是藏龍臥虎，對於拓展人脈、打開視野將大有幫助。

雙聯碩士班的課程採「混合式學習」設計，每月第一周的周末在泰國上實體課（共16小時）、第三

周的周六則是線上遠距課（共8小時）；課程主題涵蓋國際企業管理、AI數位轉型、智慧製造與金融科技等領域，緊扣時代脈動，讓學生能掌握最新趨勢並應用於實務。

### 啟動終身學習的知識訂閱制

更特別的是，東海EMBA導入「知識訂閱制」概念，「我們希望學生不是上完課就畫下句點，而是要持續參與、持續學習，成為一個有價值的學習社群。」謝主任表示，學生在順利取得學位之後，未來仍可回來透過參加工作坊或講座的方式為自己充電，讓知識隨時能被取用，就像追劇一樣自然。

「我們希望能夠做到的就是知識隨時播放、價值持續累積。」謝主任強調，易三倉與東海所架構的學習藍圖不僅特別、更可落地實用，不僅適合對新南向市場有興趣的人，若想要走出台灣、邁向國際，雙聯學位學程將是最好的跳板！

專訪

數發部部长  
林宜敬

## 誰是真的AI人才？ 3種認證指引企業選才

文 | 邱煜庭 攝影 | 卓杜信

在AI快速發展的時代，台灣面臨前所未有的人才需求缺口。

根據人力銀行數據，AI人才年成長約10%；國發會則推估，到2028年，AI人才缺口將達35萬人。企業急切尋找具備實力的人才，但如何判斷一個人是否真的懂AI，卻成為難題。

甫上任的數位發展部部长林宜敬，在專訪中分享推動《AI產業人才認定指引》的初衷與願景。這份22頁的文件，嘗試從國家角度定義何謂AI人才，並透過三種認證類型，讓培訓與招募有所依循。這份藍圖將如何幫助台灣養出充裕AI人才，備受關注。以下為專訪摘要（第一人稱）：

### 國家級標準，劃分三類AI人才

AI的突破來得又快又急，讓大家突然意識到「AI人才」的重要與缺乏。但什麼是AI人才？如果會用ChatGPT就是AI人才，那我開玩笑說，我

每兩分鐘就可以訓練一個，一天能訓練上百萬個。因為只要會用LINE，就會用ChatGPT，但這並不是產業真正需要的人才。

企業想找人，卻說不清楚需求；求職者懂得不多，卻可能誇大能力；培訓機構開課、做認證也缺乏指向性，與產業需求有落差。這樣的資訊不對稱，正是需要解決的問題。

因此，數發部在今年7月推出了《AI產業人才認定指引》，將AI人才分成三類：研究、開發、應用。

研究人才專注創新與演算法突破，數量稀缺；開發人才能把技術轉化為應用，是落地的關鍵；應用人才則能在各行各業實際用AI解決問題。

從台灣產業實際需求面來看，研究固然很重要，但目前在數量上更有急迫性的是：開發與應用人才。

過去我們常用「學習時數」判斷人才，例如上

過16小時或32小時的課程。但這種方式太過低效，真正該看的是能力，而不是時數。

所以在指引中，我們定義了三種認證類型：

素養類：建立AI基本知識與倫理概念，例如「AI應用規劃師」或人工智慧學校的素養級認證。

工具類：熟悉並能應用AI工具，如Google Cloud或AWS的證照。

專案類：能獨立完成AI專案，例如IBM或Databricks的專業認證。

我常用語言考試作為比喻：英文有全民英檢、多益，AI人才也應有標準化的檢測，具備可比性與驗證性。這樣一來，教育機構能依循設計課程，企業也有清楚的選才標準。

### 比起工具，應以能力為核心

很多人問我們，這份指引是否參考國際標準？

事實上，目前國際間並沒有完整或有效的架構。台灣不必等別人走在前面，我們可以率先根據產業需求提出指引。

其中特別強調「以能力為核心，而非工具」。AI工具的迭代速度太快，幾週就可能被取代，但基本概念與原理不會改變。我希望這份指引能長時間適用，而不是一下子就過時。

AI的快速演進也造成新舊工作機會不斷消長，今天某些職務可能消失，明天又會出現新的需求，因此任何精確數字都只能參考。

但有一點，我認為台灣最缺的是軟體人才。我們硬體很強，但若缺乏軟體應用，很多技術無法發揮完整價值。產業也必須從「接案式的project」轉向「面向全球市場的product」，才能打造有競爭力的應用。

至於應用場域，我特別看好醫療與長照。少子化、人口老化讓需求非常強烈，而我們擁有高度數位化的健保系統，與多年累積的優秀醫療專業人才，這些都是台灣獨特的優勢。

我一直強調，政府的角色是「訂出框架」，而不是親自去做所有事情。民間力量很強大，也能從中獲利，這樣生態才能活絡。

期待教育機構、補習班能根據指引開課、做認證；企業有明確框架進行招募與培訓；求職者也能對照檢視自己。如果這樣的循環逐步形成，AI人才的供需落差就有機會縮小，也能讓台灣在全球競爭中找到定位。



專訪

國發會主委  
葉俊顯

## 未來20年的國力競賽： 人才是AI十大建設核心

文 | 吳佩旻 圖片提供 | 國發會

國發會作為國家發展藍圖的設計中樞，正試圖回答這個攸關台灣未來20年的核心問題。從新任主委葉俊顯的布局中，可以看出政府在面對AI時代、淨零轉型與國際競才賽局時，正以政策整合、人才循環與科技創新為3大支點，重塑台灣的發展節奏。以下為葉俊顯主委專訪摘要（第一人稱）：

當AI成為全球新生產力的核心引擎，能源轉型與人才競爭正重塑國際經濟秩序。台灣若要在這場「AI驅動的全球賽局」中維持優勢，必須同時解決能源轉型壓力與人才結構不足兩大挑戰。

國發會正以「AI新十大建設」為主軸，推動一場跨世代的人才戰略，從教育、產業到法規，全面打造AI時代的新國力。

### AI「新十大建設」：人才核心的國家工程

我們預估未來新增人力需求將有逾六成來自科學、工程、資訊通訊與醫療照護等領域，政府將「投資人才」列為AI新十大建設的核心項目，推動台灣「AI產業化、產業AI化」。

為達目標，我們啟動3項核心策略：厚植重點產業人才培育、厚實人文底蘊培養數位技能、促進國際學生與人才循環交流。AI、半導體、淨零綠領、資安與STEM將是未來台灣的關鍵戰略領域，我們正透過跨部會協作與國際合作。

在全球攬才方面，我們鎖定美國與印度等高科技人才聚集地。截至目前，外國專業人才人數已

突破7.6萬人，較2018年《外國人才專法》施行前成長逾倍；而就業金卡累積核發超過1.4萬張，吸引矽谷創業家與高階主管來台發展。

### 放大強勢產業光環，產生外溢效應

台灣的挑戰，不僅在於少子高齡化，更在於如何將人口轉型轉化為新型人口紅利。我們正以制度創新與人力資本投資，結合AI與智慧科技，提升勞動生產力、擴大中高齡勞動參與，為產業注入新的成長動能。

產業方面，台灣憑藉半導體與AI伺服器製造優勢，持續鞏固在全球供應鏈中的關鍵地位。透過推動AI新十大建設，我們預計到2040年可創造超過15兆元產值與50萬個高薪職缺，讓台灣AI實力躋身全球前五名（目前排名約第20名）。

### 育才、留才、攬才三管齊下，打造生態鏈

我們將以「國家人才競爭力躍升方案」為主軸，從培育、留用與延攬三面向，構築具前瞻性的AI人才體系。

在育才方面，我們的短期目標是培養40萬名具AI素養的人才，其中20萬來自校園、20萬來自產業。AI教育將從中小學紮根，高中設立多元AI課程，大專院校則強化資通訊與數據分析能量，推動跨領域科技學程。

校外的「AI新秀計劃」讓學員直接參與產業實作，並透過「AI試產線」協助企業導入應用。勞動部亦補助在職進修與轉職訓練，協助勞工強化AI應用力與再就業能力。

至於留才，我們積極推動AI新十大建設與五大信賴產業，發展矽光子、量子與智慧機器人等關鍵技術，並延長「投資台灣三大方案」，創造高薪職缺。教育部也以百億元特別預算提高教師待遇，國科會則擴大科研獎金，強化學研環境。

在攬才部分，《外國專業人才延攬及僱用法》修正案已於2025年8月29日三讀通過，2026年起分階段施行。修法重點包括擴大專業工作適用對象、延長數位遊牧簽證、放寬永久居留條件，並強化外籍人才的勞動保障與社會福利。

根據IMD的2025年世界人才報告，台灣在「吸引與留住人才」項目中排名全球第16、亞洲第3，僅次於新加坡與日本。其中「企業員工士氣」高居全球第3，反映政府在攬才留才政策上已初具成果。



NEW TYPE OF

新工作 • 現場直擊





### AI開啟的新工作藍圖

# 6位把不可能 變可能的創新者

文 | 姜雯、邱煜庭  
攝影 | 曾溙倫、卓杜信、黃明堂、盧春宇

AI改變工作型態，新的職場角色正一一浮現。  
六個人物、六種路徑，點亮職場進化新座標。

# 01

## 徐安廬 Speak共同創辦人 台灣神童教40國學英語

近來，線上英語學習業者Speak因為與奧運金牌得主李洋（後任運動部長）的合作引發關注，也凸顯英語學習正加速進入新時代。

隨著AI出現，即時翻譯的障礙被大幅降低，首當其衝的，是這幾年各大學英語系都在減班、整併。根據教育部數據顯示，近五年語文學門的系所數量下跌了約7.6%，外語包括英美、日語等高達33個系所消失，如淡江大學便將所有外語系整併成一個系下的分組。

不過，英語口說在職場上依然重要，Speak共同創辦人暨技術長徐安廬說：「我們想從根本去改變這件事。」

目前其在40多個國家擁有超過1,000萬使用者，過去一年在台用戶成長400%，公司估值約10億美元。

在美國創業的徐安廬來自台灣，小時候曾被台灣媒體譽為神童而名噪一時。

他出生於台北，自小展現驚人的學習速度：12歲進入華盛頓大學，16歲同時完成三個學士學位。在大學前，他大多時間都在家自學，父母制

定的計劃與多元課程探索解放了他的天賦，宛如搭上一趟學習特快車。

在史丹佛博士班期間，受到校園創業風氣的衝擊，加上拿到矽谷傳奇創業家彼得提爾（Peter Thiel）的「20 Under 20」創業贊助金——鼓勵年輕人輟學，投入創新領域。

徐安廬就此走上創業路，更因此結識Speak共同創辦人茲威克（Connor Zwick）。

### 翻轉傳統學習，AI成為口說家教

「對ChatGPT這些大型語言模型問問題，它就像無所不知的家教，能給出非常詳細、個人化的答案，對學習方式是根本性的革命，」徐安廬說。

徐安廬進一步表示，AI可記住學習者6個月內所犯的錯誤，並依此量身訂製練習內容，做到傳統教學難以實現的精準度。

且為了翻轉過往令人痛苦的文法教學方式，Speak主打「微流暢」模式，透過大量練習讓用戶熟悉常用的口說句型；加上生活、工作、旅遊等情境與AI即時糾錯，更接近真實語境。

徐安廬形容：「就像是口說的私人健身房，讓人放心練習，不怕出錯。」

Speak的調查顯示，全球約有15億人正在學英文並渴望流利口說，但優秀的家教師資遠遠不足。AI正好彌補這一缺口，近幾年Speak在韓國、日本也獲得不錯的用戶增長。

徐安廬強調，Speak的目標不是取代真人老師，而是讓更多人能擁有「超人級別的家教」。在他看來，語言的本質仍是人與人之間的連結。

# 02

**郭羿伶**  
旭榮集團AI長

## 紡織業首位AI長



今年7月，旭榮集團成立50週年之際，執行董事黃冠華宣布，公司正式設立首位AI長，成為紡織業中首家設置此職位的企業。

旭榮在東南亞、非洲、歐美與中國大陸設有約11~12個據點，員工逾9,000人。面對如此龐大的溝通體系，AI長郭羿伶自2017年加入旭榮，她協助將龐雜的製造數據，轉化為可視化儀表板作為決策依據，並以大數據優化紡織染整與成衣製程；同時推動智慧工廠，建立數據驅動的生產管理模式。

郭羿伶畢業於美國康乃爾大學，研究所主攻應用統計和資料分析，曾任職於花旗銀行、IBM，從中累積了豐富的資料分析和專案管理經驗，尤其在花旗期間的經歷：「我知道系統轉換痛苦的點在哪裡，所以知道組織在推動轉型時，需要注意的地方。」

### 跨部門整合能力反成推動AI關鍵

許多人以為，導入AI只有技術背景的人或IT部門才能勝任，但實際上推動AI成功的關鍵，往往需要具備跨部門整合長才的人，反而能把所有流程瓶頸打通，此從《天下學習》今年的調查便可印證（見第20頁）。

非傳統IT出身的郭羿伶，花最多心力之處在於內部溝通、整合，她將跨部門痛點、人與資源、人與機如何協作的卡關點逐一梳理，系統上的對接就交給IT主管。

在外部顧問公司協助下，郭羿伶與AI團隊成員參與超過20個部門訪談、梳理痛點，累積超過150場AI會議，並開發50支以上的AI Agent——每週可節省數百個工時。

### AI Agent讓新手更上手、高效又環保

以跨部門最大的痛點——成衣樣品「製作單」

（Tech Pack）為例。製作單是客戶提供的樣本技術規格，包含面料、車縫線、鈕扣、拉鍊等做法。由於各家客戶的用語不一，常需資深人員進行「轉譯」，新人學會看製作單至少得半年到1年；即便資深人員，將客戶的製作單轉譯為內部製造單也需約2小時。如今在AI Agent協助下，時間可由2小時降至約20分鐘。

此外，各地市場採用的尺寸標準不一，過去須仰賴Excel手動換算，改由AI Agent處理後，耗時從約3小時縮短至10~30分鐘。

在海外工廠端，台北負責生產管理的同仁需與當地人員對接，受限於語言隔閡，往返溝通耗時。有了AI Agent，不僅改善語言問題，還能自動檢核多項關鍵指標，例如：單件用布量、倉庫領出的車縫線公斤數、實際完成件數、品檢通過與退件數、以及最後布料剩餘公斤數等。這些數據彙整成表回報台北總部，過去若發現數字不合理，需反覆確認；現在於報告寄回台灣前，AI Agent便可協助工廠先行釐清異常，減少來回溝通，還能更環保地節省不必要的布料耗材。

面對未來人才的培育，郭羿伶深知紡織業與科技業競爭人才本就不易，因此企業選擇從內部培育AI人才，並啟動新的晉升管道。例如，雖有AI協助，但行業知識依然關鍵，因此資深員工可轉型為「流程管理師」或「知識管理師」。

至於「員工是否擔心被AI取代」，郭羿伶強調：「不要想成它取代你，而是想成多一個助理。透過一支AI Agent，可以把最討厭的工作處理掉，把時間花在更重要的事情上。」

# 03

**廖家德**  
奇美醫院教學部部長  
本一科技共同創辦人

## 名醫開發出照護GPT

台灣醫療體系正面臨三大人才管理挑戰：工作負荷、職業倦怠、管理韌性。

生成式AI的出現，讓奇美醫院院長看見落地應用的機會，並交由現任教學部部長廖家德醫師與一位資訊師搭檔，共同啟動AI轉型計劃。毫無資訊背景的廖家德，打造出兩套在台灣醫院界高度討論的應用：「HIS Copilot」與「A+巡房大聯盟」。

這兩套系統的關鍵突破，是先把最讓醫護頭痛的「病歷文書」交給AI處理，減掉那些耗時的撰寫與交班溝通，讓醫師與護理師至少可以省下一半以上的時間。在奇美，每個月至少有10萬人次使用廖家德所開發的新系統。

「人類最真實的需求是能偷懶就偷懶，科技始終來自於人性，」廖家德說。



## 解決核心痛點，AI成為提效助推器

今年3月，廖家德與三位跨域夥伴創立本一科技，把AI應用擴展到更少被看見的居家護理場域，並聚焦兩大痛點：第一，減輕社區居護師的工作負擔；第二，吸引持照卻離開臨床的護理師有機會重返職場。

他們發現，許多居護師一天需馬不停蹄地跑6~8個個案，還得扛著大包小包器材。回到辦公室仍要處理病例與大量行政，往往只能先打卡下班，接送小孩後再回來加班。過重的工作負荷，讓人力出走日益嚴重。根據統計，約40%取得執照的護理人員未選擇執業。

「在家安老，應該是選項而非奢望，」廖家德說。基於此，本一科技開發一站式「臺醫照護GPT」，並研發了可別在醫護身上的AI裝置，具備全程錄音、拍照、錄影功能。第一批30台，已進到奇美醫院試點。

今年5月，本一科技獲「經濟部2025智慧創新大賞」；8月自近1,500個提案中脫穎而出，拿下「2025 AI創新獎」。這套系統讓營養師、護理師、治療師都能自行客製AI工具，核心價值是「省時、省力、貼近臨床」。以營養師為例，每日可平均節省3小時文書時間。

雖然剛成立，但廖家德自信地表示：「我們今年已經賺了1.5個股本，EPS達15元，公司估值翻了15倍。」

(文接第80頁)

# 04

## 羊正鈺

學習家有限公司創辦人暨 CEO

### 推動不看學歷看能力

學歷主導就業的年代，正被科技強力顛覆中。

以 IBM 為例，全球約有兩成員工未具大學學歷，在「以技能為核心」的管理下，學歷與年資的權重被大幅下調。與此同時，AI 已開始取代大量初階工作，《紐約時報》報導指出，曾以六位數美元起薪著稱的初階程式設計師，如今反而成了就業受災戶。

當企業選才標準被撼動，新的「典範移轉」會以何種形式出現？

學習家有限公司創辦人暨 CEO 羊正鈺，正嘗試為台灣企業找出新的衡量尺。他與臺大電機系教授葉丙成共同主辦全台唯一「不看學歷、只看能力」的「問題解決人才媒合會」，邀集國泰金控、星展銀行、KPMG、台灣大哥大等知名企業參與。首屆開出 40 多個職缺，今年擴大至 14 家企業、逾 100 個職缺。

活動設計的核心很簡單：學生的履歷一律不顯示學校背景，只呈現能力證據作為面談依據。結果證明，企業一樣可以找到適任人才。

根據媒合會後的追蹤，11 家合作企業平均有 4.5 位優秀求職者受邀面試，近三成企業找到理想人才。以學習家去年實績計算：700 多份履歷經審核後推薦給企業，受邀面試率為 25%，最終



錄取約 6 ~ 7%，整體效益優於傳統人力銀行。

### 能力說話，實力為王

羊正鈺大學念化學、研究所轉入商學院；畢業後赴非洲當志工，返台進入關鍵評論網。這段跨域歷程，正是「能力優先」的最好證明。

學習家也開設「問題解決實戰班」，以小班教學結合產學合作，依學生狀況安排至 NGO 實習，至今累積約 200 位校友。

從媒體走向教育，羊正鈺要把台灣的人才標準，從文憑重新拉回能力，創業至今第三年已初露曙光，羊正鈺表示：「扣掉自己薪水，終於有六位數獲利！」數字背後，代表有愈來愈多企業的選才標準，已開始鬆動，因為AI時代，正是軟實力勝出的年代！

(文接第82頁)

**AI提升顧客體驗**  
2025年新課 敬請期待

黃仕鎮  
玉山金智能金融處總工程師

**AI導入的高效決策**  
AI-Driven Decision Making

徐瑞廷

**AI轉型全攻略**  
導入 × 選題 × 優化 × AI Agent  
企業導入的第一個AI專案

蔡明順  
台灣人工智慧學校校長

**AI Agent**  
導入 × 選題 × 優化 × AI Agent  
權與流程

**AEO趨勢與應用策略**  
2025年新課 敬請期待

蔡祈岩  
台灣大哥大資訊長

ESG 新賽局  
**治理的力量**  
AI人工智慧篇

謝君豪

**AI轉型全攻略**  
導入 × 選題 × 優化 × AI Agent  
打造 AI Age

黃琇琳  
AIworks 執行長

**AI思維 × 商業應用**  
從個人到企業都需要的AI素養

政大應數系副教授兼學務長 蔡炎龍

**AI基礎：掌握核心概念**

**AI轉型全攻略**  
導入 × 選題 × 優化 × AI Agent  
+ AI商業應用解題

張榮貴  
AI人工智慧公司董事長

**AI思維 × 商業應用**  
從個人到企業都需要的AI素養

台大資管系教授 李家岩

**聰明地應用AI驅動的專案管理**

# AI思維 × 商業應用

## 從思維到治理的全方位AI學習地圖

專為企業設計的 AI 學習課程，AI 轉型從此開始！

攜手台灣人工智慧學校，結合多年企業培訓經驗，打造出專為職場設計的「AI 學習地圖」，幫助企業從理解到應用，真正走出一條轉型落地之路。

國內知名企業  
公務機關加入

超過 100 家  
企業共同學習

1000+ 名學員  
年度熱銷課程

AI 課程輸入【GWA1500】，再折 \$500 元



# 05

**周佳佑**  
OCT AI十月科技文創CEO



## 資深音樂人用AI拍片當導演

AI 能否改變一個行業的生態，誰又能抓住新風口，將其轉化為新工作？

今年 5 月，全家便利店櫃檯後的電子看板上線了「好素底」的全 AI 廣告。這支廣告出自資深音樂人周佳佑之手，也是他在 2024 年創立 OCT AI 十月科技文創公司後的第一個全 AI 商業廣告。

如今網路上 AI 影像五花八門，周佳佑坦言，這畢竟是個新行業，他也不確定目前有多少同行和市場規模，「自己的案子都已經做不完了，沒想那麼多。」然而 OCT AI 2025 年上半年營收，接近 1,000 萬。

周佳佑是音樂人出身，在流行唱片行業做了快 30 年，除了 OCT AI，他也是橘子音樂 A&R、地

下怪獸工作室音樂總監，曾操刀過蔡依林、楊丞琳、王力宏、莫文蔚等歌手的專輯。

2023 年生成式 AI 剛問世時，他只是抱著「玩」的心態，想用 AI 補足傳統音樂的不足。但技術發展之快，讓他發現幾乎可以「全用 AI 做音樂」，「傳統流行音樂，人的因素佔比很高，例如音樂、跟拍等，但 AI 音樂就完全沒這個問題。」周佳佑強調，AI 音樂不是要「取代」傳統音樂，而是長出了一個新的世界，讓「玩音樂」多一個選擇。

### 解鎖更多創作可能，AI 成跨領域跳板

除了音樂，他更將 AI 應用於影像製作，包括

廣告與電影。

AI 廣告最大的優勢是降本增效，製作時間僅需傳統廣告的二分之一到三分之一；另一優勢是能充分發揮創意，原本需要 3D 動畫才能達到的效果，AI 能快速生成，還能產出多個版本讓客戶挑選。在電影方面，AI 可以協助導演製作預算過高而無法拍攝的片段，或是在電影殺青後，用 AI 技術補上缺漏的鏡頭。

隨著需求與技術發展，目前 OCT AI 團隊約有 10 人，採全遠端接案合作，他將分工區分成四大塊：AI 創意部門，負責天馬行空地發想內容；軟體創意部門，專注於探索 AI 軟體功能、玩出新花樣；剪輯與後製部門，以及負責分鏡和腳本設

計的企劃部門。

由於部份成員長期不在台灣，周佳佑說：「有人邊玩邊用手機做案子，有些人直到現在我還沒見過本人。」

談到人機協作，周佳佑認為最關鍵的是心態，「如果你想百分百控制它，你會非常痛苦。如果要求到 70 ~ 80%，一些細節讓 AI 照著它的規則呈現，反而比較自然。」

對於 AI 的態度，周佳佑如此理解：「在 AI 的世界裡，每個人都有足夠的條件當自己的老闆。你已經有這麼厲害的工具在手上，為什麼要去領別人的薪水？而且有趣很重要，我長這麼大，沒玩過這麼好玩的玩具。」



# 06

林家民  
森林療癒師

## 國家認證的森療師

在科技日新月異的時代，焦慮感正快速蔓延。根據《失控的焦慮世代》一書指出，自2010年蘋果手機的翻轉鏡頭問世，加上IG被臉書併購後用戶呈爆發性成長，長期暴露在社群比較效應下的青少年，正大量被捲入自信黑洞。從美國、英國、加拿大、澳洲等各國數字都共同發現，青少年的孤獨感、自殺率在2010年後同步飆升。

如今，青少年陸續長大且步入職場，新世代的情緒焦慮在台灣職場一樣蔓延。根據東方線上指出，過去一年台灣人「身心療癒」的討論聲量飆升了154%，且每4人就有3人願意花錢舒壓。

森林療癒便是新時代的產物，其獨特之處在於授證單位是國家級的林業保育署，林家民便是首批獲證的療癒師之一。他畢業於臺灣大學森林環境暨資源學系研究所，現為台灣森林保健學會理事，以及韓國忠南國立大學森林療癒博士。對比韓國已有近2,000位政府認證的森林療癒師，台

灣森林保健學會曾推估台灣需求約1,500位；目前已逾80位取得認證，修課人數近1,000位。

### AI 無法滿足的空缺將逆勢成長

森林療癒師大致分三類：其一是心理諮商或療癒相關工作者；其二是國家森林志工；其三是一般民眾。由於森療師在執業時，需與專業的公司合作（如同領隊導遊需與旅行社合作），因此林家民與擅長經營戶外體驗的「森林邦」合作。

森林邦是由曾擔任森林研究員的洪志遠在2021年創立，是全台唯一在推動森林療癒產業的企業，創業初期營收約600萬元，截至2024年已成長到3,000萬元。

早期森林邦嘗試與飯店業者合作帶人入林，如今已擁有自營的民宿與餐廳。「森林療癒近年能蓬勃發展，與新冠疫情及全球趨勢脫不了關係，」洪志遠表示。

林家民的分享更驗證了森林療癒的重要性，在參與活動的族群比例中，首先是社工——「因社工承受的壓力往往最大」；其次是企業團體，特別是中高階主管在科技迭代下壓力與工作量倍增；第三是家庭，父母帶孩子走進森林後，常驚覺平日陪伴不足。

呼應AI時代的提問：什麼工作無法被取代？答案必然與「人際連結」相關；而森林療癒，更同時連結「人與人」「人與自然」。在此領域深耕多年的林家民堅定地說：「森林永遠都是對的。」✦

# 年中即預知營收可超標 員工下班換AI上班

文／吳佩旻 攝影／黃明堂

**新**加坡商鈦坦科技（Titansoft），是一家以敏捷為核心、為企業打造客製化軟體的公司。從新加坡起家，台、新兩地如今已有超過300位員工。

總經理李境展是台灣敏捷圈的活躍推動者，鈦坦近幾年營收持續保持20～30%的增長率，與其擅用敏捷的迭代開發速度有關。

隨著AI大賽開打，熱衷敏捷開發的李境展，甚至篤定地說：「AI讓我的公司變成一家24小時無休的作業模式。」白天工程師決定規格、下好指令，下班後AI接棒寫程式，隔天一早工程師確認品質，週而復始。

他補充：「年中時，我就已經有把握全年可以超標，甚至開始思考組織編制要如何調整。」相較台灣員工數龐大，新加坡規模小，他就有機會從那裡試驗，探索未來企業組織的新樣貌。

事實上，程式開發與AI協作的模式，早已遍地開花，在矽谷如Google、Microsoft、Amazon等指標企業的初階程式開發，甚至可被AI完全取代。

李境展也以自家公司為例證實。一位有十多年經驗的資

深工程師與AI搭檔，只花了4小時就完成一個功能。另一邊，四位年輕工程師分工合作，估算需要四天。

「這就是懂得與AI合作的差別，」李境展說，公司同仁全都經過AI培訓，他們標準化訓練每位員工都會下「深度Prompt」，他強調：「AI真的好用，前提是能說清楚你要什麼。」

## 與AI協作，讓員工做真正有價值的事

李境展向來喜歡在臉書分享自己的學習心得，他卻鮮少分享AI話題，因為「變太快了！」。在公司導入AI的過程中，他反而安靜摸索。

他回憶，2022年全員導入Microsoft Copilot，以為能省下大筆時間，結果卻被員工吐槽「不夠聰明」，大家反而自掏腰包買Cursor。一年後Cursor又被嫌棄「沒進展」，員工開始買Claude Code。李境展笑說：「軟體訂閱不要綁太長，演化速度比你想像快！」這種快、狠的決斷，正是鈦坦AI列車跑得比別人快的原因。

但比起工具的更替，AI真正改變的，是公司運行的節奏。

過去軟體產業的工程師最怕半夜被假警報叫醒，如今AI會先讀訊號，能解決的自己處理，不行才通知人；HR也不再下班後被私訊打擾，員工習慣直接問知識庫裡的AI。

李境展直言：「AI幫你  
把下班後的麻煩事處理掉，員工才能回

到更有價值的事情上。當每個人都在做高價值的事，公司整體成長就會加速。」對比許多企業在導入初期優先聚焦在省時的「效率」思維，早鳥起飛的鈦坦已邁入與員工共創價值的「成長」策略路上。

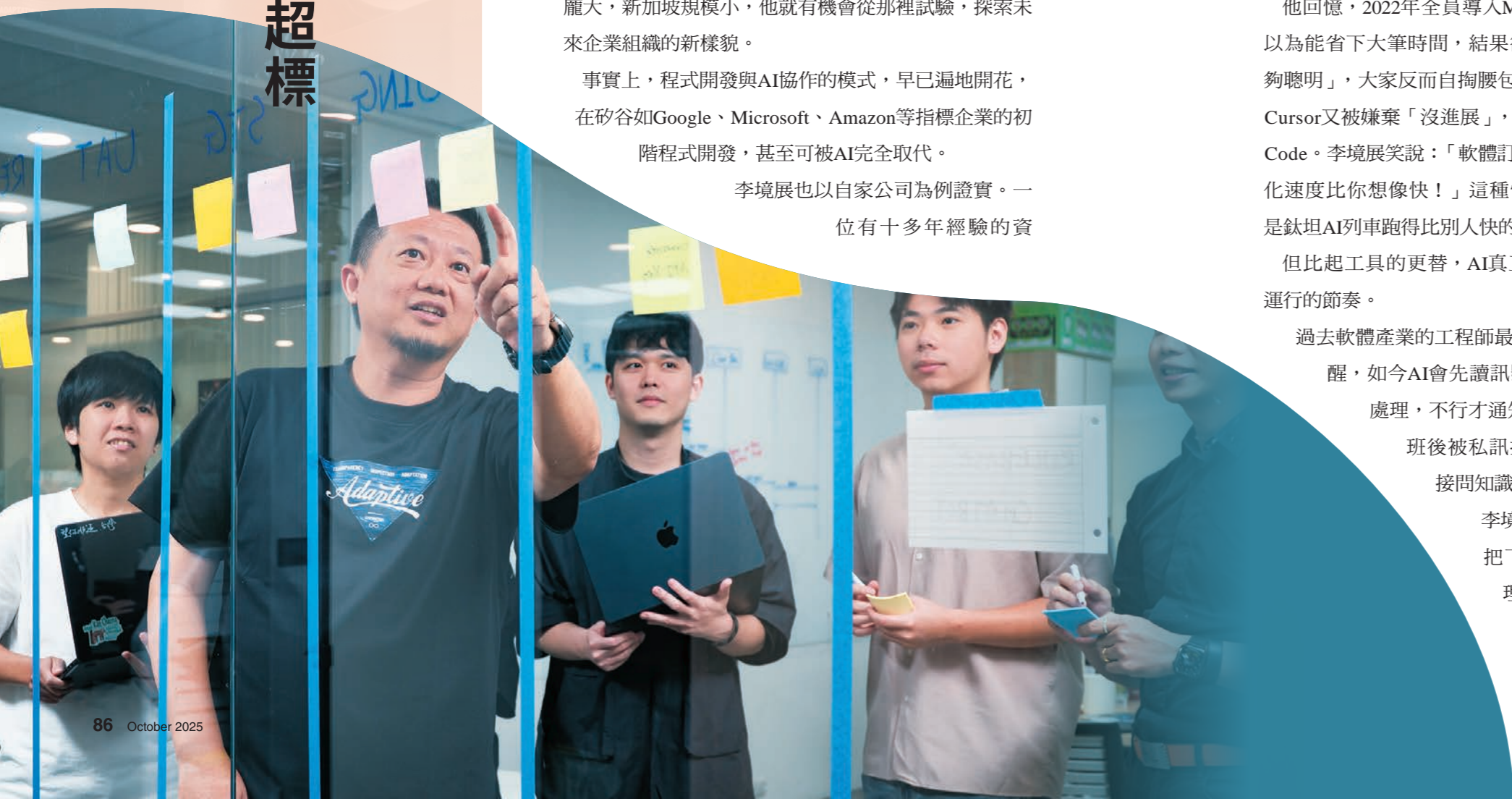
一般大型企業的HR與員工比往往動輒1比100，但在鈦坦，這個比例被壓縮到1比15～20。以員工關係經營角度看，更能發揮效果。「我們的HR不只是做行政，」李境展說，他們能花時間去談engagement（投入度），去理解每一個員工的需求。

## 把資料倒給AI，讓它找出組織的痛點

AI現在也幫助李境展在管理上「自我診斷」。鈦坦的主管每月要交「學習報告」，累積了數千份。李境展把它們餵給模型，赫然發現：同樣的問題會在不同部門輪迴，做好一陣子又鬆動，半年一年後換地方再爆發。

李境展用AI看穿了這些「週期性的爆點」，結果問題真的被解決，「老毛病」不再犯。例如在專案合作中，例行的週、月會，常隨著惰性或外務干擾，使會議取消或簡化，導致溝通頻率下降，誤解與衝突重演。AI分析數千份學習報告後，發現根源是流程僅靠默契，缺乏明確規範，鈦坦後來把主管責任與管理標準以白紙黑字定下，讓老問題發作頻率大幅降低。

在鈦坦，不是盲目追AI工具，而是找到AI真正能創造價值的地方，徹底改寫了組織運作的方式，而這底層始於來自一個敢於實驗的文化。✦



# 玉山銀行 500種人設貼標 理財商品轉換率提高7.3倍

文 | 盧智芳

圖片提供 | 玉山銀行

在AI浪潮席捲全球金融業之際，玉山銀行選擇了一條與眾不同的道路。不同於大刀闊斧的流程再造，玉山銀行智能金融處總工程師黃仕鎮強調「小步快跑」：從痛點出發，邊做邊學，逐步推動AI落地。

第一個代表性案例，就是徵信報告的優化。

## 徵信報告的痛點突破

在企業信貸審核過程中，RM（客戶關係經理）撰寫的徵信報告是關鍵。他們拜訪企業主後，必須根據營運狀況，分析企業的信用評級、財務風險、營運能力等。簡單說，就是幫助主管評估這家企業是否可以貸款。

這麼重要的文件，過去卻有高達八成的比例被主管退件，主因是缺乏洞察、架構不足、舉證太弱。「尤其是新人因為抓不到重點，必須反覆修改，拉長整段貸款流程，」黃仕鎮說。

為了克服這個瓶頸，黃仕鎮帶領他的團隊開發出「徵信報告檢查系統」，利用AI分析歷史退件原因，彙整各產業必備資訊清單，協助RM在送審前自動檢查報告完整性。此外，以爬蟲與OCR（光學字元辨識）自動蒐集公開資訊與財報，再透過AI生成徵信報告初稿，也是目前的发展重點，讓玉山銀行朝「AI生成+人工加強+AI把關」的混合模式邁進。

過去一位RM要寫出合格的報告，至少要3到5年資歷。如今，年輕的RM不僅可以快速上手，還能騰出更多時間在開發商機，而不是在資料蒐集、文章撰寫上，這大幅提升工作效率並縮短貸款審核時間。

黃仕鎮不諱言，也許有一天，企業貸款能像個人信貸一樣，實施全自動審核。RM的工作內涵和專業會因此而重新定義，那就是下一階段的課題了！

除了信貸，玉山銀行的另一個場景革命發生在行銷現場。

## 行銷貼標的精準革命

過去推出行銷方案時，團隊需要人工篩選名單，設定條件，過程中需要大量的人力。

如今玉山銀行已能夠透過AI，自動替顧客貼上超過500種行為標籤，分類精細到「小型犬飼主」或「日式女裝消費者」。這讓行銷更聚焦，轉換率大幅提升：以外匯貸款轉換率來說，是傳統方法的3倍，理財產品轉換率更提高7.3倍。

有了這些標籤，行銷活動就不需要像從前般廣泛撒網，可以針對目標受眾進行更針對性、細緻的規劃與推薦。除了行銷內容更貼近使用者需求，也降低整體行銷成本。

目前生成式AI的產出內容仍然有錯誤風險和不確定性。但黃仕鎮認為，未來2、3年內，隨著模型的透明度提升、可解釋性增強，企業也會愈來愈能駕馭大語言模型的應用風險。到時候，生成式AI將不會只是對內使用的工具，而是真的可能應用在直接對顧客的服務上。

## GENIE的學習教訓

玉山銀行不是沒有遇過困難。例如最初自主研發的企業版GPT「GENIE」，投入很多時間開發，但初期不重複使用率只有17%，每天的使用率甚至不足2%。

黃仕鎮檢視後，發現問題不在技術，而是員工不知道如何使用。團隊因此調整策略，設計各種友善機制，例如提供範例模版、舉辦黑客松、納入教育訓練，並要求主管帶頭推動。

「必須從上到下，先說服主管，再由主管結合業務往下推動，才會比較有效，」黃仕鎮說。經過上下一起努力，GENIE終於成為員工日常的工具。

一路走來，黃仕鎮看見一個共同脈絡：「AI要真正發揮效益，必須從最有感問題開始，邊做邊學，逐步累積信任與共識。」只要掌握方向，穩健前進，就能讓AI成為企業的助力，而非壓力。

# 同心圓特攻隊加AI 人數變少但人均產值升

文／邱煜庭 攝影／盧春宇

**滾**珠螺桿市佔全球第一、線性滑軌市佔第二的台灣精密機械龍頭上銀科技總經理蔡惠卿說，近幾年她身邊多了許多同仁口中笑稱的「小鮮肉」。

這是她對未來人才的深切期許與行動。

隨著上銀科技創辦人卓永財交棒給第二代，蔡惠卿作為公司第一號員工、專業經理人一路支持相伴，對公司儲備主管的培育便早早有意識地經營。

她提出「同心圓」理論，刺激所有主管思考：以自身為圓心，從第一圈逐層定義自己身邊的關鍵成員。

令人意外的是，她寫下的核心名單，多非資深主管或戰將，反而是他們的下屬，「同事常開玩笑，我的第一圈都是一些小鮮肉。」因為蔡惠卿關注的是：未來人才梯隊是否提早佈局。

## 從年輕世代中挑選長期關鍵人才

蔡惠卿會要求同仁直接向她進行專案報告，以此挑選關鍵人才。她指出，這群年輕人是中長期發展的基石，未必來自傳統製造業或相關科系，但要具備跨域

學習的潛力。目前核心圈中約有12位年輕人才，皆已是能獨當一面領導團隊的小主管。

除了對標個別養成路徑的培訓計

劃之外，她也會在日常中給予訓練機會或提點。例如，訓練年輕 PM（產品經理）參加台灣精品獎等比賽的簡報，層層過關斬將，最後由她驗收，以提升其抗壓性和表達能力；或是帶著他們參與專案實戰，實際與利害關係人互動，訓練應對進退。

更重要的是，這群新世代員工也被賦予創新空間，有20%到30%的時間能投入跨領域專案。

以產品設計為例，她發現過往在會展上的零組件靜態展示吸引力不足。為此，她發起「虛擬跨部門創意團隊」，要求同仁跳脫純零件思維，把產品組合成具互動性與故事性的展示機台。如以滑軌與馬達組成類似「大怒神」、或以滾珠螺桿為核心綻放機械花朵的「螺序花開」裝置。

如此一來，不僅讓客戶對上銀的技術有更直觀的理解，也成為年輕人才展示創意的舞台。

此外，近幾年上銀積極跨足機器人市場，加速AI人才的培育。

「從數位轉型到智慧製造，再到AI轉型，對上銀來說是一個必然的趨勢，」蔡惠卿指出。

最初，上銀大量應用「感知型AI」於製造滑軌、滾珠螺桿等產品中，透過內建感測器蒐集生產數據並即時監控，讓產線能自動紀錄、品質追蹤，甚至預測異常。「就像是給機器一雙眼睛，原本需要師傅靠經驗來判斷，如今透過數據就能完成，且更精準高效，」蔡惠卿說。

隨著生成式AI興起，上銀進一步將其應用於人才培育與知識傳承。特別是最缺乏的軟體、韌體

領域，過去依賴師傅教學，如今透過AI將專業知識雲端化，讓新人更快上手。

如今，IT人員的開發時間，從數天縮短到數小時。製造端一位產線人員的平均訓練天數，也從2018年的30天，降至如今僅需21天。

## AI助攻上銀重塑工作型態

蔡惠卿分享：「以前一位同仁操作一台機台，現在則透過遠端監控管理整條產線，女性員工也能勝任。」從2018年至2024年，產線員工數減少了約500、600人，營收雖有起伏，但始終維持在250億上下，人均產值反而提高。

當員工從「操作者」轉變為「管理者」，也有更多時間投入跨領域學習、改善提案或跨部門專案。例如推動ESG時，公司能將不同部門同仁編組為專案小組，平日專注本職工作，只在例行匯報與專案檢視時聚合為新隊形——這正是蔡惠卿強調的「韌性組織」。

作為標竿企業，蔡惠卿分享，上銀的轉型已不僅止於製造流程，更延伸至商業模式。從單純銷售零組件，到進一步提供整體解決方案，靈活整合硬體與軟體。

這背後仰賴的不僅是自身人才，也包括協助上游小型供應商數位轉型，讓整體生態系更具競爭力，「我們自己練兵，也能帶動客戶與夥伴一起提升，」她強調。

在變動時代，上銀透過人才與技術雙重提升，保持韌性與領先地位。



# 可樂旅遊 8成客戶滿意度 數據治理連老外都買單

文 | 邱煜庭 攝影 | 黃明堂

**台**灣旅遊產業中，對比雄獅、東南、鳳凰等公司，今年才啟動IPO的可樂旅遊，在疫情前便以年營收超過400億傲視同業。若放在天下服務業600大排名中，可穩坐50名內，甚至是觀光餐飲類第一大。而以疫後旅遊增長率來看，今年營收勢必看好。

可樂的威猛，來自它善於打群架，尤其以B2B商模見長。它與散佈在全台各地的中小型旅行社結盟，由其在 frontline 找客源「接單」，由可樂統合後端所有服務帶旅客「出團」，建立生態圈，再讓自己成為平台把生意做大。而能讓生意持久不散伙，背後靠的是扎實的數據管理。

## 數據透明化管理，打通全球供應鏈

可樂旅遊2024年出團近80萬人次，顧客滿意度調查，超過八成給予90分以上的評價。要長年維持這麼高的滿意度，並非易事。

它牽涉從上游數百家旅行社開始，到航空、飯店、餐廳、交通、景點、領隊與在地導遊等一大串外部供應鏈，每一個節點失誤都可能影響口碑。

擁有資管博士背景的副董事長吳守謙，以治軍嚴謹聞名，運用「分數透明化」統整分包商的服務品質。

第一種分數是顧客意見調查。

資訊系統總經理馬規倫（圖右）表示，可樂旅遊用全面線上化的旅客意見表取代紙本，不用等到回國，從領隊到總公司都可以在第一時間知道滿意度，系統也會立即貼標、分類。

吳守謙曾在天下創新學院分享：「一旦評分不到60，系統會第一時間把資訊同步給業務員、產品部，以及海外分包商。」各單位如果沒有第一時間和顧客直接對話，公司將會送出「矯正行為單」提醒相關人員。

第二種分數是領隊意見調查。

吳守謙表示，領隊是跟顧客相處時間最長的靈魂人物，一路上的服務都會被打分數，因此也要負責地監督當地供應商。稽核範圍鉅細靡遺，從景點路線、住宿、餐食是否符合品質，到導遊、司機的表現。

換言之，透過「顧客滿意度」和「領隊盡職稽查」的制衡，讓全球供應商的服務對齊90分標竿，用口碑滾動生意。可樂甚至採取霹靂手段，讓不同國籍、文化的供應商進行「超級比一比」。

吳守謙表示：「後來分包商不但願意接受，而且也開始用數據來管理內部員工。」這也正是吳守謙一輩子投入旅遊產業的理想。

在兼顧理想與生存的背後，靠的是硬底子的系統整合，可樂將內部管理、供應鏈管理、顧客關係管理三大IT系統打通串聯，這一路走來超過15年，過程中繳出的學費甚至高達5億元。

也因為對數據管理的徹底掌握，讓可樂甚至能

做到市場預測。

行銷部副總經理林冠賢（圖左）舉例，疫情快結束時，透過數據觀察到消費者偏好轉變，比起「賞雪行程」，多數人想要的是「滑雪行程」。於是他們再進行關鍵字比對，並盤點資源，與滑雪教練以及雪場簽約，第一時間取得銷售優勢。

## 加速AI應用導入，建置未來「可樂大腦」

隨著AI導入加速，可樂更持續深化人才佈局。

馬規倫表示，IT團隊從疫情前的70、80位，到如今已有120位，其中一般程式設計師就有80人。從去年開始，更組成一支8人AI團隊，包含資料工程師、AI工程師等等。

在AI的路徑選擇上，可樂採取的是「最低的果實先摘」策略。

例如，過去意見調查表需要由大量工讀生逐一檢視，再根據40多種「標籤」如「旅客建議」或「旅客客訴」做手動分類，如今透過AI就能自動進行，並迅速通報異常。未來，更計劃導入語意分析取代關鍵字搜尋，直接從文字判斷顧客情緒的滿意度。此外，可樂旅遊還有一個遠大的十年計劃。

馬規倫分享，「包含數據驅動、AI應用發展與人才招募，以及『可樂大腦』的建置，」可樂旅遊將打造能如同頭腦指揮身體般，管理所有獨立AI Agent（AI代理人）的企業大腦。

在有溫度的旅遊產業，他們相信AI會成為更懂消費者體驗的「服務助手」。





# BCG與PwC建議： 導入AI的Dos&Don'ts

文 | 姜雯 圖片提供 | Shutterstock

這不是一次工具採購，而是一場組織改造戰。岸邊玩水很安全，但創新從不在浪平處發生。

當多數企業把AI帶進日常，真正決勝點在於：是否願意重塑工作流程與用才標準，甚至是領導者親自上手，帶動員工試錯與迭代。

根據BCG今年6月的研究報告《AI at Work: Momentum Builds, But Gaps Remain》調查顯示，72%的受訪者都是AI的常規用戶，50%的受訪者

表示他們的公司正在重塑流程。

這意味著，雖然有超過七成員工將AI用於日常工作，但許多企業仍停留在工具導入階段，還沒有進入能帶來長期價值的深水區。要讓AI不只是一時的效率工具，而是能夠帶來結構性成長，企業需要清晰的導入步驟，並避開常見的陷阱。

## Dos：導入AI三步驟

波士頓顧問公司（BCG）董事總經理徐瑞廷提

出，要讓AI真正成為企業的成長引擎，首先必須確立清晰的目標。企業需要回到自身策略，明確回答：「為什麼導入AI？」

是為了提升生產力、加快上市速度、降低成本，還是提高客戶與員工滿意度？

這個目標會決定後續選擇哪些職能優先導入，以及如何衡量成效。

在策略確立後，企業可以循序漸進地從三個階段導入：部署（Deploy）、重塑（Reshape）、創新（Invent）。

部署階段著重於導入成熟的AI工具，協助員工簡化日常工作。這一階段的挑戰不在技術，而在治理：需要統一採購、管控成本，避免不同部門各自購買，形成「AI孤島」或資安風險。

當部署成熟，企業要更進一步，進入重塑階段。重塑不只是把AI當輔助工具，而是重新設計流程與角色，讓AI成為新的工作模式。

BCG的研究報告指出，那些投入流程重塑的企業，有67%員工接受超過5小時培訓，比只做工具導入的企業高出18%，這帶來高效省時、專注策略、優化決策的成效。

當企業建立了穩定的應用基礎，最後才進入創新階段，這一步是用AI開發新的產品或商業模式。由於創新階段常會與既有業務衝突，最好由新事業單位或子公司負責，降低阻力。

賓州大學華頓商學院的副教授莫里克（Ethan Mollick，著有《Co-Intelligence: Living and Working with AI》一書）在〈Work Reimagined:

AI, Learning & The Future of Talent〉演講中指出，AI要真正有效導入組織，關鍵在於領導力（Leadership）、群眾（Crowd）、實驗室（Lab）三者並進。

領導力不只是口號，高層要勾勒出AI將如何改變組織與工作方式的願景；同時，領導者必須親自帶頭使用AI。

群眾是指組織內實際嘗試AI的員工，他們是關鍵起點；許多真正懂得把AI用在本業情境的高手，未必是技術人員，他們應被辨識並納入「實驗室」。

實驗室是新設的部門或小組，專責探索與試驗AI的應用；這不必是純技術團隊，應包含熟悉業務的人才，屬於「跨部門、跨職能」的任務。

## Don'ts：僅把AI當外掛

徐瑞廷表示，導入AI的最大風險之一，是把它當作「外掛」，僅用來加快局部流程，卻忽略了流程和職能的根本重設。

結果往往只是讓個別員工更快完成任務，卻無法提高整體產出。

BCG的研究報告顯示，僅做工具部署的企業，只有36%的員工認為公司有效追蹤AI創造的價值；而進行流程重塑的企業，比例則高達59%。

另一個常見問題是缺乏明確的衡量指標，導致投入與產出脫節。資源分散同樣會讓導入失敗，如果每個部門各自嘗試AI，缺乏集中資源與示範性成功，很難形成組織性的變革。

人員採納也是導入成敗的關鍵。根據BCG的研究報告，只有36%的員工認為自己接受了足夠的AI訓練，37%的員工甚至表示公司沒有提供合適的工具，結果54%會轉而使用未授權的AI工具，帶來更高的資安風險。

這個結果提醒企業，培訓與支持並非可有可無，而是推動採納的前提條件，應被視為重點。

PwC在今年6月的研究報告《The Fearless Future：2025 Global AI Jobs Barometer》中指出，AI應作為全企業的轉型，而非零散用例；企業應將AI視為成長策略，若單純用AI來削減員工的公司，可能會錯失利用AI佔領新市場或開拓新營收管道的更大機會，這要求企業「大膽思考」，用AI創造未來職位。

對此，莫里克也強調，員工對AI的恐懼，多半源於以為它是來取代自己的，因此「企業文化」格外重要；若企業能明確建立「AI是為了成長而非裁員」的文化，員工才願意投入並信任公司。

## 企業導入實例

生成式AI崛起後，台灣首家上櫃SaaS公司91APP積極導入AI，將AI視為專業工作者的標配，推動組織與個人同步升級。

與其成立專責AI團隊，91APP的選擇是讓AI融入各部門日常工作之中，讓每一位同仁都能在自己的崗位上運用AI來提升效率，形成獨特的「人+AI協作」文化。

91APP以「高層願景、部門分享、組主管陪

跑」三層結構推動AI。

高階管理層率先宣布方向，各部門主管在雙週會議分享最新工具與應用，組主管親自示範GitHub Copilot、Cursor、Claude、Vertex AI等工具操作，形成「AI陪跑教練」機制，協助同仁解決日常問題，確保每位同仁跟上學習曲線，落實AI應用於工作流程中。

91APP產品長李昆謀表示，目前300多人的研發團隊已有超過九成在日常工作中使用AI，整體開發效率提升約130%。

除研發團隊外，創意製作部門也廣泛導入AI協助圖像與影音製作，效率提升超過60%，這些做法都讓同事能將更多心力投入創意與客戶服務之中。

AI導入初期往往經歷「先下滑、再拉升」的歷程。以一個10人團隊為例，探索期可能短暫降低20%效率，導入期效率一度下降最多至80%，但當流程逐漸跑順後，最終可提升至原本的120%以上。

因此，AI專案成功與否關鍵不在技術，而是選題與驗證機制，從30%提升到60%、70%就能產生實質價值，重要的是建立回饋迴路與使用者溝通，讓大家理解AI帶來的改變。

李昆謀認為，AI的價值不只是一個名詞，而是持續的「動詞」實踐。

隨著AI應用滲透各部門，91APP不僅提升內部生產力，也將AI技術回饋到產品服務，讓AI能為客戶所用。





高效融會百大企業問題解決思維

# BCG 問題 解決力

波士頓顧問公司 (BCG) 董事總經理暨全球資深合夥人 **徐瑞廷**

天下學習 TOP 3 經典熱銷課程，學員超過 1500 名！

百家企業共同學習，總觀看人次超過 15 萬次！



**BCG 問題解決法 + 解題工具 + AI 導入策略**

天下專屬 三堂線上課程套組 **6,600** 元！

請洽：田先生 [passiontien@cw.com.tw](mailto:passiontien@cw.com.tw)

團購、企業優惠



NEW TYPE OF →

新學習 • 全面解析





Adecco藝珂集團東亞區  
資深副總裁

陳玉芬

台灣輝瑞  
總裁

葉素秋



從大步快走的「個人學習」到「會跑的學習組織」

## 曾是空姐、財務長 兩位博士CEO的蛻變之路

文 | 吳佩旻 攝影 | 卓杜信

在台灣企業圈，她們是兩道不同光軌，卻在「學習」這條道路上交會。

葉素秋（Cellina）是台灣輝瑞60年來首位女總裁，橫跨財務、公共事務與醫藥產業。從惠普、微軟到國際藥廠，她一次次挑戰不可能，在疫情期間更率領團隊37天完成跨部門專案，讓台灣成為全球率先取得新冠口服藥授權的市場之一。

陳玉芬（Cindy）則從銀行出發、跨域擔任新航空服員後轉戰人力顧問服務，如今在全球最大的人力資源顧問公司藝珂集團擔任東亞區資深副總裁。她協助企業精準識人、提供全方位的人力資源服務，成為企業背後的強力奧援。

她們的職涯各自精采，最終在政大 DBA在職博士班教室中相遇，成為前後期同學。攀峰路遙，但她們都把學習當作能量場，一路不停自我惕勵。All leaders are learners.，這句話映照在兩人身上，再適合不過。

以下是天下學習專訪兩位「好學CEO」的精華摘要：（以下簡稱葉、陳）

**Q1** 多年來您們怎麼學、怎麼想？學習對您而言，為什麼重要？

**葉：**我學習不是為了證明自己，而是突破自己。從財務到公關、再到醫藥，每次跨界都是挑戰，迫使我保持敏捷。疫情時，我們必須在37天內完成跨部門合作，沒有時間猶豫，學習給我力量，看見壓力裡的可能性。

我的學習方式是寫成一本本筆記，白天我像前線指揮官，夜晚我變成自己的教練。我會把白天的速記帶回家用不同顏色註記：哪段主持會議太發散？哪句話直球過猛？哪個回饋太客氣而失真？如果發現不夠「尊重與坦白」，我會當天寫一封信致謝或致歉。那是一種復原力訓練，讓我隔天能心口一致。久了以後，反思變成肌肉，壓力下反而更穩。

**陳：**我不太擅長寫筆記，我的工作是人——客戶、候選人、同事，各種情緒與變數像齒輪，白天咬合、晚上調參，動態修正就是我的學習方

式。今天某個齒輪卡住，明天我就試著換個角度推一下。

我對「學習」的定義其實很生活化。從銀行到空服員，再到Adecco，我不斷問自己：這真的是我要的嗎？所以年輕時我為了「看世界」去新航，省錢住青年旅館、每年背包旅行4個國家；在飛機上看見哭著回家的乘客、帶著興奮出發的孩子，我慢慢理解：每個人都是一個故事。這些故事讓我在領導者角色裡變得更柔軟，因為我知道，決策背後永遠站著人。

我欣賞Cellina有系統性的學習，我則把現場感受轉成經驗。兩條路殊途同歸——都是為了第二天做得更好。中年後，我更清楚：學習最大的回報，是能影響別人。我在HR產業，天天跟「人」打交道，學習讓我把很多不確定轉成方向。

## Q2 兩位都不是直線職涯，為什麼一直跨？如何跨出成績？

**葉：**年輕時我想擺脫貧窮，也想證明自己讓家人驕傲，但到了某個階段我反而想影響別人，所以我的人生導航系統現在是「雅、典、光」。

「雅」是源自基督信仰的人物「雅比斯」（舊約《歷代志上》4:10），他背負著艱難的人生，仍向上帝祈求：「賜福與我，使我得以擴張。」我把這句話當座右銘——困難會長肌肉，所以我總是選擇更難一點的路。

「典」是我本身的個性，不願意活成「典型的財務長」。有人說財務長要嚴肅，我偏不跟從。

就像現在，我從沒想過當總裁，誰敢說CEO就一定要是什麼樣子？

「光」是利他。我發現，最長久的快樂，是你幫了一個人，他回頭說：「因為你，我變得不一樣。」那一刻最幸福，也最上癮。

某次，我是一家沒有headcount的外商，區域領導請我「暫代」兼管9個國家，任務巨大，難度很高，但我想讓世界看到台灣人的能耐，所以大膽接下來，跟台灣團隊逐一談：「你願不願意每週給我3個小時，去管一個國家？」我把台灣團隊組成「天龍十部」，結果那9個人之後有6位當上了財務長，多虧當時難得的歷練機會。



我跨域的方式其實很務實：願意接球，我相信學習不是去上課，而是去承接挑戰，每到關鍵時刻就能承擔更大的責任。

當年我跟著前總裁出席大小會議，我告訴自己——就算我不懂100分，也要懂60分。於是我不斷觀察，連老闆怎麼問問題，我都偷偷學。久而久之，會議裡開始變成我在提問。那一刻我明白，這就是學習的力量——你越願意承擔，就越有機會被信任。

很多年輕人會說：「這不是我的工作啊，為什麼要我做？」但其實，很多機會是從「多做一點」開始的。有時候要先有責，才會有權。

我後來能從財務長走到CEO，從來都不是計劃

好的，而是一步步在學習裡，被訓練出高度。

**陳：**我以前不愛念書，念完五專後跟著潮流考上眾人稱羨的台灣銀行鐵飯碗，但邊工作我邊問自己：「這是我想要的嗎？」於是我決定去看世界，考上新航後，我當了3年多的飛人。後來我回到台灣，加入當時才剛起步的Adecco，薪水從原本10萬掉到3萬多。

那段時間我學會兩件事：第一，錢不是你選工作的唯一要件；第二，你永遠可以重新開始。

回到台灣轉進HR，我開始把對「人」的敏感變成一套方法：如何在變動的市場裡打造韌性？如何讓團隊相信彼此？後來我帶區域團隊、在中國市場看見年紀輕輕的30歲主管就能管2,000人，我就更積極投資台灣年輕人。

我常跟同事說：Rise above（超越自我）。別只把工作做成三分地，要把自己拉到老闆視角。跨界對我而言，是用不同的舞台練能力：看懂人、成全人。我常對年輕人說，如果你夠清楚自己要什麼，就會比你想像中的自己更有勇氣。就像我一路換跑道，都是依循心之所向，不要只被薪資等數字綁架。

## Q3 當世界劇烈變動，學習如何成為你們的修練？而在壓力中，又靠什麼穩住腳步？

**葉：**透過不斷學習，真正落決策時，我會套用「5面鏡子」來把關：「望遠鏡」看外部趨勢（科技、政經），「放大鏡」鎖焦點，「顯微鏡」

盯細節（魔鬼都在裡面），「萬花鏡」納多元視角，最後一面是給心的鏡子——「安心之鏡」：領導者自己要定，團隊才安。

我發現愈學習，會愈謙虛。所以我會邀請願意「潑我冷水」的人說真話——我很清楚職位會放大盲點，學習讓我記得：越往上，越要刻意把不同聲音請進來，避免大頭症。

另外，我常覺得很多女性領導人容易出現冒牌者症候群，為了不被角色撕裂，我也特別重視「留白」。

像高階主管行程若沒空隙，腦袋會只剩下應急，心也會累。學習讓我更有意識，知道在某些片刻要停下來反思。

**陳：**我也很認同留白的重要性，我常鼓勵30到40歲的女性每周要「刻意留給自己半天」，去咖啡店什麼都不做也好，練習把世界靜音。

我覺得無論是主管或是一般員工，看待壓力的心態決定一切。當領導者不可能同時滿足所有角色，與其被內疚拖累，不如適時把壓力釋放、再把握每個當下把事情做好。

我也常提醒團隊，要定時把心裡的空間清出來，才能有新的東西進去。當你甘願去做、清楚知道自己為何而做，職場與生活就不再互相拉扯——反而能相互滋養。

面對這個變化比預測還快的世界，「學習」本身對我就是一項很好的修練。我體會到，這個年代CEO最大的挑戰往往不是外在的變化，而是願不願意放下過去的成功經驗。



葉素秋的筆記累積了10多本，上頭密密麻麻寫滿了筆記。

所以我提醒自己，要持續學習——學新的思維，學不同世代的語言，也學著放下那句「我早知道」。

我常問自己：如果有一天沒有名片，我是誰？答案是——我還是我。當我能用真性情去工作，用好奇去面對壓力，就不會被改變嚇到。我靠學習讓自己穩下來，團隊也會跟著穩下來，甚至一起長出新的力量。

## Q4 您們如何把大步快走的「個人學習」變成「會跑的學習組織」？

**葉：**我覺得CEO的學習，最終還是要回到「影響力」。不管是幫助別人找到目標，還是帶領團

隊成長。

我用線上遊戲思維帶領組織，要打怪，角色要多、武器要齊、升級要透明。換成企業，就是文化、制度、資源三件事。

我會把在DBA學到的理論（安索夫矩陣、4C策略、動態能力）搬上年度大會，翻譯成大家聽得懂的語言，辦最佳實務分享，讓A部門的勝仗快速擴散到B、C部門。

當員工看到你老是在學新東西，除了也能跟著你一起受惠之外，他自然也會有學習的思維，樂於擁抱一些新事物。

有人常問我：「你每天都很快樂！好像沒在上班？」我會回：「我有在上班，只是選擇用快樂的方式。」前幾天在一個業界聚會上，有人介紹

我說：「這是最快樂的CEO。」那一刻我心裡很感動。因為那份快樂不是裝出來的，而是透過學習、反思與自我調節，一點一滴練成的。

我愈來愈相信領導者的狀態，會被組織敏銳地感受到；當領導者能帶著平靜的喜悅前進，組織自然會更有韌性、更有光。

**陳：**組織學習必須「刻意經營」才能發酵。

領導者自己有沒有先跑起來是關鍵。員工知道我常在上課、參加論壇，會笑著問我：「老闆，你什麼時候要畢業？」我認為這是一種激勵——當團隊看到我不斷學，他們會知道，學習是被看重的事。

我也鼓勵同仁去念EMBA、參加外部課程，公司全力支持。我們甚至建立了內部「學習平台」，每年開放上千門雲端課程，讓大家自由選修。為了讓學習變成行動，我們會設計挑戰機制，像是看誰自學最多、誰能把新工具應用在專案裡。

此外，我把學習納入每位員工的SMART Goal（年度目標）裡，不只看業績，更看「非量化」的成長，比如思維貢獻——寫文章、外部分享、校園演講，都算加分。這樣員工才會認真看待自己的成長，因為它直接連結到職涯發展。

最後，我相信學習文化要系統化地「嵌進去」。從年度目標、半年檢討到IDP（個人發展計劃），都應該讓學習與職涯路徑連動。當員工看到公司真的關心他的發展，而不只是打勾的培訓流程，他的動力自然會被點燃。



# 星展 銀行

# 逆分工輪調  
# 跨部門試吃  
# 留人不留工作

文 | 邱煜庭 攝影 | 卓杜信

在AI時代，「逆分工」的概念正在取代過去分工越細越專業的邏輯，人們需從「專才」走向「通才」，才能保有競爭力。

對於完成寶華銀行與澳盛銀行併購，近期更整併花旗銀行消金業務，成為台灣最大外商銀行的星展，龐大的業務版圖與併購後的人才整合需求，讓這件事更顯關鍵。

星展銀行（台灣）人力資源處處長朱麗文直言：「我們希望打造的文化是 We save people, we don't save jobs。工作會改變，但如果員工具備持

續學習的能力，就能在轉型中保有價值。」

因此星展以「人才流動」為核心，鼓勵輪調，甚至能事先跨部門「試吃」工作、參與專案。近年，更融入AI工具，從「內部徵才」到「數位學習平台」再到「AI 虛擬教練」，形成一個完整體系。

數據顯示，2024年申請輪調的員工超過350人，相比2021年150多人，呈現翻倍成長。

### 3個人性化輪調機制

星展以3個設計打造「人性化」的輪調機制。

機制1：「2+2」、「3+3」

星展的內部職缺會先對內部員工公告一週，員工只要在職滿兩年，不需原主管同意便能申請轉調，2個月內主管要放人；中高階則是需期滿3年，以此類推。

機制2：Be My Guest

在決定申請前，員工能先跟隨其他部門的同事，實際見習工作內容、參與部門會議。2024年星展共開出102個見習機會。

機制3：Explore跨部門專案

同樣是跨部門，不同於“Be My Guest”重點放在見習，Explore要求員工實際投入參與專案、跨部門協作，增加個人在企業內的曝光度。

透過以上機制，2024年星展內部職缺遞補率近3成，離職率僅4.6%，在主要競爭對手中最低。

環球金融交易服務處產品暨解決方案銷售顧問魏綺廷，從2014年加入星展至今，轉換過4次職位，是輪調文化的最佳例子。

從投資產品經理，到帶人主管再跨入數位金融帶領數位銀行App改版，之後更把握機會負責中小企業轉型財富管理；2023年開始接手大型企業與金融同業客戶。

幾年下來，魏綺廷經歷大量磨練，也被定義為「高潛力人才」（HIPO）——不僅績效表現優異，更展現了持續學習力與跨領域適應力。

星展會為這類人才對標高階主管，提供系統性的培訓與資源，包括導師配對、跨部門專案參與等等，作為未來接班梯隊培養。「四次轉換，讓我從產品到專案，再到企業財管與前線銷售，每次都是完全不同的挑戰，」魏綺廷說。

### AI與領導力轉型，支撐輪調

在人性化制度外，星展近年導入AI工具也讓輪調與學習更個人化。

最具代表性的是iGrow平台。從靜態職涯藍圖升級為AI驅動後，透過員工輸入個人技能與熟練度，平台會主動推薦適合的學習課程、主動告知員工內部職缺，甚至為高潛力人才配對導師。同時也能評估員工技能與目標職位的符合程度，明確指出技能落差，並推薦相應的課程。

在制度與工具背後支撐的是星展多年累積的文化基礎。朱麗文提出以3個關鍵指標衡量組織穩健性：人員流動率、凝聚力與員工推薦率。

而能讓輪調制度落地的關鍵，是領導力轉型。朱麗文強調，思維必須從「人才是我的」轉變為「人才是公司的」。唯有人才流動，組織才能長遠發展。

# 鴻海精密

# 千中選一  
# 董辦實習生  
# 劉揚偉親指點

文 | 邱煜庭 攝影 | 鍾士為



**你**知道鴻海科技集團的發言人一天是怎麼過的嗎？

早上六點半，天色才剛亮，副總經理巫俊毅已經走進辦公室，比所有人都早。

距離台股開盤還有兩個半小時，他要先掌握最新的財經與產業動態，成為稍後與投資人、媒體、政府單位對話時的底氣所在。

而對鴻海「董辦暑期實習生計劃」的學生們來說，這天跟著參與會議、記者會，得以在第一線見證一個字、一個眼神都精準拿捏的溝通藝術。

近距離體驗企業核心，不是一般實習能給的。

## 2%錄取率，小團隊走入企業核心

三年前開始的「董辦暑期實習生計劃」，是鴻

海首次邀請學子進入直屬董事長的一級單位，參與核心營運。

人資長夏國安表示，初衷是要打破新世代對鴻海「血汗工廠」、「封閉保守」的刻板印象。今年共有1,100多人報名，最後僅有18位實習生脫穎而出，錄取率不到 2%。

學校背景更是大有來頭，除了台政清交外，還有來自《QS世界大學排名》前百，如第20名的北京清華大學、第34名的紐約哥倫比亞大學，以及在「電腦科學」領域長年位居美國第一的卡內基美隆大學等等。

鴻海選擇少量菁英，為的是確保學生都能有完整深入的歷練。

夏國安笑說：「要安排課程、輪調、對接高階

主管，背後的協調相當複雜。光是照顧這 18 個人，就讓我們人仰馬翻。」

為什麼人不多卻需要龐大心力，其中關鍵在於三大組別的「輪調」。

企業形象組：歷練法務、人資、政府關係與投資人關係。

科技創新組：走進自動駕駛、智慧座艙等電動車團隊。

財務金融組：體驗財會、金管、投資等職能。

在這兩個月內，18名實習生不僅能橫跨多個部門，也有機會與 Google、台積電的實習生相互交流。

這背後是一套縝密的跨部門運作系統：人資前期統籌，規劃時間表與外部參訪；過程中由主管

帶領，隨時調整資源；不同組別之間也會定期交流，最後以「小成發」和「大成發」檢視成果，在董事長與高階主管前簡報並獲得職涯建議。

「正因董事長下達跨部門全力配合的指示，交流才能順利推進，」中央企通副理陳顯仁說。

## 接觸核心人物，與劉揚偉零距離對話

而董辦實習的另一大特色，便是能近距離接觸鴻海核心人物。如發言人巫俊毅、輪值 CEO 楊秋瑾等等，而最重量級莫過於董事長劉揚偉。

第一次見到劉揚偉是在第一週，實習生依序進行一分鐘自我介紹，桌上擺著計時器，時間一到立刻結束。

之後實習生更能直接提問公司戰略、產業趨勢。劉揚偉則根據個人背景，給出職涯建議，甚至點出如何發揮優勢。

「原本以為他很嚴肅，結果不僅仔細聽我們的問題並一一回應，甚至還反問我們的想法，讓人覺得很驚喜，」科技創新組謝侑霖回憶。

陳鼎宇認為，這個實習更像是縮小版儲備幹部計劃。數據顯示，2023、2024年皆有逾五成實習生獲得預聘或長期工讀機會。

一位外商銀行前人資長指出，這是一種「雇主品牌」戰略，要在年輕世代心中留下深刻印象。

夏國安分享，過去有學生連續兩屆參與實習，最後加入鴻海，現在已是專案核心成員；也有人因實習歷練決定出國深造。

「我們希望學生帶走的，不只是履歷上的一行經歷，而是能影響一生的體驗，」夏國安說。

# 廣達 電腦

# 菜鳥見習桌  
# 一張開會一張旁聽  
# 身教軟實力

文 | 李佳樺 攝影 | 王竹君

廣達電腦在生成式AI熱潮下成為鎂光燈焦點並非意外，廣達研究院的成立是其中關鍵。

廣達相當重視研發，目前約有2,000名碩博士研發人員，更是台灣首個設立研究院的企業，有別於企業其他部門，研究院的定位更類似學術機構，員工隨不同專案任務在各團隊中擔任要角，其研究有機會成為廣達未來主力產品背後的技術。

例如研究院與美國麻省理工學院（MIT）的產學合作中，共同研發了「λ·vue」演算法，從影像能判斷脈搏、呼吸頻率，成為廣達近年致力發展雲端醫療背後的重要技術。

2004年廣達提供5年2,500萬美元研究經費，已是MIT計算機科學與人工智慧實驗室最大一筆企業贊助。除了大筆金錢投資，為了研發與創新量能，廣達研究院的會議方式別具特色，不僅開發前瞻技術，更要孕育未來領導人。

## 會議「見習桌」讓菜鳥學如何領導

廣達研究院的會議室，一定會擺放兩張桌子，

不是因為會議參與者太多，而是要讓新進員工有學習機會，這是廣達研究院院長、技術長張嘉淵的巧思。

他說明，兩張桌子分別有不同的定位：一張桌子供正式會議成員使用，通常是處長級以上的主管；另一張是「見習桌」，給未來有機會坐到這個位子的潛力人才，在會議中學習主管如何溝通、記筆記，甚至倒茶水、放點心與面紙，當主管因事缺席，見習員工就有機會上位，這是培養接班人的一環。

除了技術力，軟性能力更是透過身教得以落實。張嘉淵舉例，「初期，對方長官的茶杯空了，見習員工也不知道要去倒，但當他們看到院長都站起來倒茶，就會開始緊張，下次就學會了。」

畢竟，職場由跨世代組成，體貼的人際關係或倫理互動，是一個成熟工作者必要的應對進退能力，並不會因此折損自己的價值，且透過身教比口說要求更有力。



留桌子給下屬旁聽會議的想法，源自於張嘉淵30歲出頭時，以工程師背景進入廣達擔任董事長林百里特助的經歷。當時每次陪同林百里開會，他都是與會者中最「菜」的。

「開會時每一個人都是董事長，要去倒茶水的人當然是我，剛開始其實都不懂，」張嘉淵回憶當時自己連倒茶水都會濺出來。跳級開會的經驗，也讓他快速打破了工程師不擅應對進退的障礙，並在高層的決策視野中，拉開思考的廣度。

尤其參與不同文化背景的跨國會議，更為他帶來一些啟發。張嘉淵曾赴日開會，常有賞櫻的交

際環節，當時日本松下的副總帶著他到人滿為患的賞櫻場地，副總的下屬已經在櫻花樹下佔位了一整天。

「他不能上廁所，當時也沒有手機可以用，就是拿一本小說在讀，」張嘉淵回憶，這位下屬耗了一整天是為了要讓合作夥伴在最漂亮的樹下一邊喝啤酒、吃章魚燒，一邊談生意；乍看可能虛度時光，但換一個角度看，卻是近身觀察一場跨國生意，如何在交際言談中攻防斡旋、達成共識的大好機會，甚至是眾人肯定的功臣。

「日本人對這件事是很驕傲的，因為他有為團隊做出貢獻。」張嘉淵說。

台灣不見得有這樣的工作文化，但張嘉淵要員工花時間旁聽短期內可能跟自己工作無關的高層會議，也是基於長期培育人才的道理。「我從來不會要求同事的服裝儀容，但開過幾次會後，這些工程師也知道椅背上要掛一件西裝外套了，」張嘉淵說。

事實上，張嘉淵的西裝論，也是源自對同仁的未來期許。《天下學習》採訪許多CEO與高階經理人都曾不約而同地指出，不少人專業能力強，但常在晉升之門遇到「唔版」（台語，意指個人形象撐不起大場面）的評論，就是源自平日衣著形象邋遢，遇正式場合或商場交涉時無法代表部門或公司出場，輸在形象管理。

## 參與高層會議有助提高工作意義

負責前瞻研究的廣達研究院未來實驗室處長

黃亭瀚加入廣達已經17年，就是從實習桌晉升到正式桌的人才之一。「我剛進公司還沒一年，Ted（張嘉淵）就把我帶去高層會議，」黃亭瀚回憶，「他跟我說就把自己當作一張椅子，邊聽邊學。」如今他擔任主管組建自己的團隊，也沿襲這套作法，讓年輕同仁參加核心會議，跟張嘉淵一起開會。

對研究期程至少5年起跳的前瞻研究團隊而言，參與高階會議，同時具有提升工作意義感的管理效益。

在孤獨、得不到當下掌聲的研究工作中，基層員工容易只是聽命行事，不明白被分配任務的意義；高階主管會議上的論述能夠提供方向感，讓年輕同仁有機會耐住性子，往公司期待的願景方向走。

「年輕的同事常回饋：跟完Ted的會議後，會更了解自己的研究能發揮的影響力，知道為什麼而做，有被激勵的效果，」黃亭瀚說。

### 跨領域人才齊聚一起開會

除了靠旁聽會議培養年輕員工，研究院的會議還有一個特色——跨領域。

黃亭瀚加入廣達前，曾在美國遊戲公司藝電（Electronic Arts）任職，跟一群藝術家、設計師、動畫師一起工作。承襲當時的跨領域經驗，當他要負責組建研究期程至少5年以上的前瞻研究團隊「未來實驗室」，他找的第一個員工不是工程師，而是「設計師」，接著是具有心理學背景的人才，第三位才是工程師，團隊中還有建築

系、商管系出身的同事。

「16、17年前，台灣很少有大企業敢在一個團隊裡用這麼多不同領域的人，當時我們的人資應該覺得很奇怪。不知道為什麼要錄取這些人，」黃亭瀚笑說。其實他也是位跨域人才，除了工程專業外，還是作曲家，擅長譜寫中西合璧的電影配樂，作曲家的身份也讓他負責兩廳院售票系統OPENTIX專案時，更能理解藝文領域的產業知識。

張嘉淵管理研究院初期，也常讓不同專業的員工參與會議討論，包含機械工程、演算法、數據、認證……不同職能的員工一起討論，一開始會議3、4個小時都開不完，討論之熱烈，還被林百里注意到，開玩笑地說：「你們開會怎麼這麼熱鬧？」

「我們在做未來的事情，最好的做法就是大家關起來一起吵。」

張嘉淵在接任研究院院長時，被林百里賦予的任務是「沒有人做過的、別人做失敗的、別人不敢做的」，這就是張嘉淵的工作，沒有先行者負責開路，再聰明的腦袋都無法憑一人之力解決問題，需要靠團隊中多元背景的人才相互激盪、碰撞。這也是張嘉淵如此重視開會的原因，在不同專業的同事彼此熟稔、同理之後，會議也就越開越快。

不分職級、背景，全員參與會議，不僅營造討論、交流的氛圍，更開出理解彼此的好感情、提升團隊黏著力，創新方能萌芽。



# NEXT LEARNING 天下學習企業平台

以前瞻的視野 打造明日人才

天下學習企業平台，正改變學習的方式！

AI 伴學 × 優質課程內容 × 頂尖國內外講師，協助企業把學習成果落地，真正驅動組織成長，打造能真正推動成長的學習系統。

The image shows a tablet displaying the Next Learning corporate platform. The main banner features a course titled "BCG問題解決力 AI導入的高效決策" by 徐瑞廷. Below the banner, there are several course thumbnails. A callout box highlights an AI question: "為了因應AI時代的公司轉型，現階段該如何達成20%的成長目標?". To the right, a separate window shows a "資料來源" (Data Source) section with a list of sources and a "答案" (Answer) section containing six numbered points. Below the answer, there is a section titled "AI在組織7大職能中的應用" with a table and a video thumbnail.

職能	AI應用
1. 策略制定	數據分析與預測
2. 市場推廣	個性化行銷
3. 客戶服務	智能客服
4. 人力資源	人才匹配與培訓
5. 財務管理	風險評估與預算
6. 研發創新	產品優化與測試
7. 法律合規	合約審核與風險

AiSK提問

為了因應AI時代的公司轉型，現階段該如何達成20%的成長目標？

AiSK依據近3,000堂課程回覆  
並提供推薦課程

AI智能設計 <> 讓成效管理更精準

企業專屬

早鳥方案 限時優惠

專人服務請洽：陳小姐 02-2507-8627 分機 1125

電子信箱聯繫：sales@cw.com.tw



瞭解更多

# 天下學習企業平台全新升級 打造 AI 時代 最完整企業學習生態圈



當 91% 的企業計劃導入 AI，卻僅有 40% 展開人才培訓，企業面臨的不只是技術更新壓力，更是學習系統能否真正推動成長的挑戰。《天下學習》於 2025 年 9 月全面升級「天下學習企業平台」，導入 AI 自動派課、重點生成、學習數據儀表板與多國語言翻譯等創新功能，協助企業從傳統學習管理，精準契合培訓需求。

## 十年磨一劍， 打造台灣企業人才圈的頂尖學習系統

天下雜誌共同執行長葉雲分享，面對 AI 與數位浪潮的襲來，數位轉型已是各產業企業必走的路，我們無法用昨天的學習方式，來應對明天的挑戰，而這場精采的啟動之夜，背後實則蘊含了《天下學習》整整十年的故事，《天下學習》如願將「顧客的託付與許願」轉化為一套全新升級的企業學

習平台，這正是一段將「未來學習」從想像到實踐的真實歷程。

## 來自天下集團的內容與學習整合力： 台灣最大企業培訓平台再進化

為打造企業最信任的人才夥伴，「天下學習企業平台」整合超過二千七百堂數位課程、五百位以上海內外頂尖講師，累積服務超過二十萬名企業學員，是目前全台最大規模的企業數位學習平台。平台同時串聯「天下人才會」、「天下永續會」、「人才永續獎」等關鍵人才倡議與社群，打造完整的學習生態圈，協助企業以人才為核心，培養永續競爭力。

此次全面升級，除了導入 AI 伴學，讓學習更加個人化、精準化；亦提供客製化學習路徑與完整的職級地圖、清晰的視覺化儀表板及多語系翻譯



▲《天下學習》盛大舉行「NEXT Learning天下學習企業平台啟動之夜」，邀請企業領袖共襄盛舉



▲精誠資訊集團人資長暨永續長黃郁仁（左二）光寶科技人資長劉邦亨（右二）、玉山銀行人力資源處處長郭宸巖（右一），現場交流企業人才培育之道。

功能，並支援企業整合內外部資源，精準對應營運情境下的培訓需求，提升人才培育效能。

除了優質課程與專業師資，平台也凝聚跨界夥伴的力量，啟動之夜當晚，《天下學習》齊聚多位關鍵夥伴代表，包含馬來西亞指標媒體 The Page 商頁、出海智慧、視覺設計領導品牌 JL Design、科技夥伴 BlendVision、AIA 台灣人工智慧學校、BSI 英國標準協會、EMBA 雜誌、眾

達國際法律事務所、台灣電通、謝馨慧老師、陳淑芬老師、李河泉老師、輔仁大學永續發展與管理研究中心及國立中央大學管理學院，象徵著平台凝聚多方專業，提供人才培育最完整的解決方案。

## 讓人才因學習發光

天下學習企業平台的正式啟動，是十年深耕的成果展示，更是一場預見未來人才發展趨勢的盛會。在 AI 時代的浪潮下，「天下學習企業平台」已準備就緒，將以完整的生態圈資源，協助企業運用 AI 賦能員工，並成為共同擘劃下一代成功藍圖的堅實後盾。

立即體驗 AI 伴學，掃描下方 QRcode 或來信免費申請試用：  
sales@cw.com.tw



立即申請試用

# 明志科大

文 | 李澄昀  
攝影 | 卓杜信

# 鍛鍊心靈肌力  
# 全校必修  
# 正念課程



**鐘**聲響起，明志科技大學的地板教室裡，30名新生靜坐在軟墊上，氣息跟隨正念靜觀中心主任林立仁的聲音輕緩起伏：「把注意力溫柔地帶到呼吸上，覺知氣息自然地進出身體，想像自己像一座山矗立在大地之上，安住於此地。」

這場「定錨」專注的呼吸練習，是過去9屆明志科大900名新生的共同記憶。

每週兩小時的必修實作課，從靜坐伸展、感恩祝福到正念傾聽，沒有艱澀理論、高壓報告，唯一任務就是「靜心感受當下」。對數位原生世代而言，這段留白反成了難得而治癒的時光。

## 正念療法：數位焦慮的創新解方

「正念之父」喬·卡巴金（Jon Kabat-Zinn）曾定義，正念（Mindfulness）即是「有意識地專注當下，且不加評判的覺

察。」

正念減壓療法（MBSR）在過去半世紀，於臨床、司法、運動等領域展現矚目成效。

以業界為例，Google 2007年試辦「搜尋內在自我」（SIY）課程，成功降低員工壓力、促進決策品質與溝通協作效能，成果吸引Meta、麥肯錫等企業相繼跟進。

近年，隨世代焦慮、心理健康巍巍升溫，正念應用也邁入新高峰，且逐漸年輕化。

過去年間，全球正念文獻每年突破2,800篇，佔總發表量的三分之二，其中七成都與教育相關。

美國疾病管制與預防中心（CDC）於2023年發布的《促進校園心理健康與福祉》指南，也將正念列為促進校園心理健康的六大策略之一。

## 明志創舉：正念進入大學核心課程

2016年，明志科大成立「正念靜觀教育中心」，率先把正念實作納入通識必修。

十年來，明志科大做得早，更走得深。不僅增設「正念幸福與創造力」、「正念減壓自我成長」兩門選修課，更聯結企業資源，將正念擴展至雙北各國中小校園，已有超過6,000名學童接受正念課程，並培訓250位種子教師。

明志科大的跨域研究團隊，將正念教育成果彙整成學術研究，在2024年發表於兩本SSCI國際期刊，證實4～8週的正念介入，能顯著改善大學生11項幸福相關心理指標，並提升小學生在情緒智能、專注力、人際覺察的能力表現。

談起明志科大推動正念的初衷，林立仁語帶心疼地說，「在學校，我們很容易聽到學生說好忙、好累、壓力好大。」

身在第一線授課的她，印象深刻的一幕，是課堂中「自我疼惜」的練習。

見到學生摸著心口落淚的模樣，「那些眼淚，

其實是心疼自己，終日忙著各種事情，卻忘了傾聽身體的聲音。」

開始校外推廣、深入基層後，她更驚訝發現，不少小學生飽受睡眠問題與焦慮困擾，教師們的心理負擔及壓力也越來越大。這些，都讓她更堅信正念推廣的重要。

## 全人教育：在科技與人文間找平衡

世界經濟論壇（WEF）《2025年未來工作報告》揭示，2030年成長最快的11項核心技能中，與正念相關的能力就佔了三席：動機與自我覺察，同理心與積極傾聽，以及韌性、彈性與敏捷性。

林立仁形容，「正念教育就像健身，心靈肌肉也需持續訓練，才能在壓力與情緒的浪潮來襲時，站穩腳步、不被淹沒。」

明志科大校長劉祖華也是正念的實踐者，他點出，正念教育不僅是對時代集體焦慮的積極回應，也是替下一代儲備心靈免疫力的前瞻布局。

「我感同深受，正念不只是學生需要，成年人也一樣。等到壓力快滿出來，才想學習面對的方法，往往已經來不及。」

劉祖華表示，及早預防，才能在面臨人生各階段難題與情緒壓力時，有充份的內建餘裕，保持冷靜，並選擇做出有智慧的回應。

從產學合一的工業導向大學，到正念教育的推行者。快轉時代裡，明志科大的正念實驗仍在推行，持續為下一代築起「心」的競爭力。✦

# 東吳大學

文 | 李澄昀  
攝影 | 卓杜信

# 補助一萬六  
# 連結業界  
# 自己設計課程

1 萬6,000元的學習經費，能為大學生帶來什麼可能性？

東吳大學113學年推出「募課微課程」，提供萬元師資補助及獎學金，讓學生自提課程企劃，通過後即可自主開課，學自己想學的。

課程由教學資源發展中心主導推行，至今已開辦6堂，主題橫跨區塊鏈、Python機器學習、SQL資料分析。

## 日文系學生跨域區塊鏈

「班上同學都很優秀，讓我感到自己在語言方面並不是特別擅長。」日文系的李科邑坦言，剛入學就對專業領域失去信心、看不清未來出路的他，直到加入「區塊鏈研究社」，認識一群志同道合的夥伴，共同參與募課計劃，才重獲學習自信與生涯方向。

他與團隊112學年開設入門課程「從零開始學區塊鏈」，結果大受好評。因此，

113學年又陸續加開三門進階課，含「區塊鏈×永續發展」、「鏈上世界：用數據探索區塊鏈」與「MOVE智能合約工作坊」。為期10週的夜間課程，由學生、業師共同講授。雖沒有學分，卻吸引近200名學生修習，且平均到課率近6成。

課程團隊從零參與課程的提案、企劃、授課，在摸索中學習，更藉此機會，搭起與業界互動的橋樑。

「我發現自己在組織、溝通、協調力上



都有明顯成長，」李科邑說，募課時一切歷練都已化為養分。因區塊鏈學習掌握到的程式與數據技巧，也幫助他鎖定攻讀東吳巨量資料管理學院資料科學系碩士班的未來志向。

事實上，鼓勵自主學習，是東吳多年來的教學特色，在私大中表現亮眼，早自8年前開始，校內便已出現自主學習社群。

學生可自組3~8人的跨領域社群，選擇語言、SDGs、跨領域暨數位科技等領域，自訂學習計劃，執行成果可參與評選、競賽，每學期均吸引200名學生參與。

熱愛遊戲設計的資料科學系大四生林依婷，與同好組成日文、資料背景的跨域團隊，打造東吳校園導覽RPG遊戲，幫國際生和新生更認識校內各處室的服務、資源，成功降低行政負擔。

「沒有這個機會，我可能至今還是個不太會為自己發聲的人，」林依婷說。自主學習讓她學會「主動性」，翻轉傳統制式的學習，社群裡不同領域的人共學共創，讓她後來在校內AI黑客松及

STEM跨域競賽中獲獎。

## 以興趣為始，讓學生成為學習的主角

讓學生從零到一設計出自己的理想課程，聽起來夢幻，實際卻不容易。

教學資源中心主任林蕙雯解釋，從書審提案、自訂主題、找講師、擬課綱、制定檢核到實際執行，皆需撥出時間，對時間管理、行動力與毅力均是考驗。

但開辦以來，學生的積極性、出席穩定度或社群參與率均超乎想像。

林蕙雯坦言，以往學校推動自主學習制，皆是從微學分課程、講座著手，但成效不彰。起初以為是宣傳不足，多方驗證後才發現，答案在於學習的主體要回歸到學生身上。

調整後，教學資源中心退到資源輔助的角色，提供場地、資源與獎勵金來支持學生，結果使用率提升近六成。

東吳校長詹乾隆指出，在產業技術高速轉型壓力下，自主學習已成高等教育的必然趨勢。

但詹乾隆強調，自主學習並不是漫無目的地東張西望，教育者仍有責任陪伴、引導，幫助學生釐清自己的方向。

詹乾隆說：「沒有一個專業會永遠是最熱門的，關鍵在於你怎麼發揮並應用到社會上。教育追求的不是速成或順應趨勢，關鍵是要培養學生的長遠能力。」東吳的自主學習計劃，正積極地回應未來高教趨勢。

# 政治大學

文 | 李澄昀  
攝影 | 卓杜信

# 人文科技並進  
# 雙主修人數奪冠  
# 鬆綁系所邊界

在AI幾乎要壟斷所有教育、人才議題的今天，跨域整合成為王道。作為人文社會科系大本營的國立政治大學，從多年前開始，就大力推動此一人才培育模式。

在政大，跨域學習是一門顯學。

打開系所選修課名單，你會發現，半數學生來自外系。目前全校9,801名大學生成中，幾乎人人都有跨院系修課經驗。

以113學年為例，政大申請並核定雙主修的學生共有629人次，輔系則達1,319人次，兩項數據皆超越台大（雙主修547人次、輔系410人次）。

根據教育部資料，政大112學年度畢業生中，取得雙主修或輔系者為全台之冠，約有三分之二的學生曾投入第二專長學習。這項比例不僅領先其他綜合型大學，更遠高於以理工見長的成功、清華與陽明

交大，差距達5至8倍之多。

跨域熱潮的背後，反映科技躍進與社會氛圍驟變下的現實挑戰。

## 降低學習阻力，讓跨域人人可及

推動跨域普及，政大的第一步就是降低學習門檻、解放學生的選擇權。

112學年起，政大調整修業規範，學生只要修足40%到45%的主科必修，及28學分的通識課程，其餘皆可自由選修。

此外，為確保跨系與本系生擁有同等選課機會，校方也規定開課系所，需要將一半名額保留給外系學生。

以制度鬆綁為起點，先敞開系所邊界，為非學術導向、志趣多元的學生騰出自主學習空間。接著，再推出62項輕量化的「微學程」，涵蓋人工智慧、量子計算、數據科學等新興領域。



政大採8到12學分、先修課後認證的「無痛」設計，降低跨領域門檻，讓學生放心踏出舒適圈。

## 人文走入產業，整合專業創造特殊價值

政大校長李蔡彥點出，當代基礎人文領域生面臨的深刻挑戰，就是專業難以和產業對接。政大打破科系藩籬，發展多元學習路徑，校內熱門跨域學習組合包含「外語+商學」、「財政+經濟」，讓學習與就業更有指向性。

但在未來，跨域學習對應的也可能是一個未被定義的領域。戴爾科與IFTF（Institute for the future）的《未來工作》報告預測，2030年就業市場上，將出現85%的新興職缺。

新上路的校學士計劃，將更強調以個人為本的自主導向學習。在既有人文社科優勢上，把各領域核心專業，化作一塊塊能力積木，讓學生自行規劃，為生涯發展保留更大彈性。

這套制度，將結合已有的微學程、學分學程、雙輔修制度，層層遞進。從快速上手到深度學習，每個課程模組都有實作應用。

以「從零到一的AI：理論、應用與金融科技產業鏈結」微學程為例，其中「生成式AI應用專題」的課程，即是由校級職涯中心整合推動。學校邀請國泰、研華等13家企業共同合作，由企業開設專屬職缺，招募並輔導學生團隊完成生成式AI應用專案，並於學期末舉辦發表會。

李蔡彥說，過去人文領域生受限於技術能力，無法將問題意識發揮到社會上。了解並駕馭AI，可以幫助學生長出一對翅膀。「但他們終會發現，根是扎在自己的專業裡，假設沒有人文底蘊為內涵，產出的數位內容還是無法感動人。」

「培養一生志業，興趣是最重要的。我們希望學校能搭起橋梁，讓學生進入目標產業，找到將熱情化作專業的特殊切角。」李蔡彥點出，政大跨域創新的最終理想，是打造一個友善、容許犯錯且鼓勵創新的第三空間。

# 臺灣大學

文 | 李澄昀  
攝影 | 卓杜信

## # 大學四年不迷惘 # 學習規劃辦公室 # 未來大學

科技迭代正持續改寫全球教育現場。大學生對未來的迷惘程度，與日俱增。

根據臺灣大學教學資源中心調查，108至110學年間，新生在「多領域探索」、「學習興趣清晰度」與「未來出路明確度」上的自評表現，呈逐年下滑趨勢。

為回應這股焦慮，臺大於2021年獨創學習規劃辦公室，聘有5名專任規劃師，背景橫跨心理諮商、特殊教育與職涯教練。

他們透過系統化的一對一會談，協助學生釐清方向、盤點資源、規劃未來。至今已累積超過3,400筆會談紀錄，約有4.5%的大學部學生使用。

### 制定學習的專屬配方

臺大2025年首獲泰晤士高等教育「傑出學生支持獎」，幕後重要推手之一，正

是學習規劃辦公室。

過去幾年，臺大在「未來大學計劃」下，打破科系圍牆，校內有多達270個領域專長模組、42項學分學程，以及雙輔系、校學士等多元方案，但未必全校學生都懂得善用。

據學規辦統計，會談前約半數學生對校內資源掌握度低，其中大學部低年級生達六成。

資深規劃師陳嘉桓與團隊每天的重要任務，就是追著各系所、處室的資源跑，確保更新最新制度、了解內涵與申請程序。

在每次會談結束後，寄出專屬的「學習懶人包」，內容包含推薦資源與行動方案建議。



對於有特定目標的學生，例如申請交換、校學士、雙主修或對某職業領域感興趣者，規劃師也會協助媒合同儕或專家顧問，安排經驗分享與諮詢對談，幫助他們建立更具方向感的行動計劃。

### 不只給資源，也給心理支持

本科是生物產業傳播暨發展學系，雙修「中文、國企、心理、工管跨域校學士」的大四生蔡詠臻坦言，生涯探索不會一次就找到出路。

「但學規辦一直給我一種被肯定感覺。」從最初的自我探索、鼓勵引導，到申請校學士時的輔導規劃，「規劃師總能從學生身上看見潛力，讓我們重新相信自己的可能，」蔡詠臻說。

陳嘉桓表示，造成學生「選擇困難」的因素，不只是資訊不足，還有不夠了解自己，或害怕選錯方向。

但是在臺大最常見的案例，反而是目標太多、難以取捨。

就讀工商管理學系科技管理組的陳品頤，在大學期間曾參與多間大型企業實習專案、赴美交換，並錄取台灣大哥大總經理林之晨所贊助、競爭激烈的百萬空檔年探索學習計劃「Jamie's Gap Year Program」。

優異如她，也面臨「選擇過多、時間不足」的壓力。

她表示，規劃師的提醒「溫和但有力量」，總是能夠協助她釐清優先順序、重新聚焦未來方向。

### 自主學習，陪學生找到未來的座標

根據追蹤調查，學生在會談後的「資源掌握度」平均提升24.3%，「方向明確度」也上升12.8%。

近一學年，學規辦的使用人次更成長10.5%。每週約40至50場會談，預約滿載率達八成。

學習規劃辦公室主任蔡欣穆指出，大學生的焦慮樣態多元，但隨新制湧現、傳統成功範例與學習途徑逐漸失效，學生的選擇焦慮也同步放大。

比起校園常見的心理諮商機制，學規辦的重心在於資源整合及適性化的學習引導，幫助學生強化自我探索與生涯規劃的能力。

下一步，學規辦將結合數位平台與團體引導擴大服務，讓積極探索的靈魂，在多變的AI時代下找到自身定位，不再迷惘。



專訪  
教育部常務次長  
朱俊彰

## 大學老師 應當學習設計師

文 | 吳佩旻 攝影 | 卓杜信

**當** AI能回答一切問題，教育現場也陷入前所未有的不安。台灣正面臨一個根本性的課題：我們培養的人，能否在AI時代繼續站穩腳步？

同時，少子化使招生結構急速下滑。根據教育部統計，114學年度全台大專新生人數將跌破20萬人，幾乎回到1990年代初的水準；而新加坡、韓國甚至越南都以國家戰略佈局延攬國際學生與培育AI人才計劃。

在多重夾擊下，教育體制顯得脆弱。

朱俊彰是少數橫跨基層教育行政與高教政策兩端的官員，長期參與重大教改決策：從12年國教的推行、技職體系轉型，到高教深耕與學雜費政策，都曾在他的任內攻防辯論。他坦言，台灣的教育體系正處在一個轉骨的臨界點。教育部的任務已不只是管理學校，而是重建整個高教的人才系統。以下為專訪摘要（第一人稱）：

### AI浪潮下，無法迴避的教育3問

3個挑戰分別是老師、學生跟大學，該如何迎戰變化。

#### 老師：從教內容，到教方法

AI讓老師的角色要改變——從教內容，變成教方法。老師不再只是知識提供者，我們正在重新建構師資培訓，要求教師都必須具備AI倫理與素

養能力，以便即時掌握學生的學習狀況，調整教學策略。

未來的老師會更像「學習設計師」，不只在黑板前講，還懂得用AI助教追蹤學生學習狀況，讓教學更個別化、更精準。

#### 學生：由被動吸收，變主動設計

AI時代，會考不等於會用。學生必須學會整合與應用知識。教育部從2024年成立「臺灣大專校院人工智慧學程聯盟」（TAICA），讓全國大學共享AI課程、學分互認。

迄今已有55校響應，開出10門AI應用課程、修課累計4,832人次。

學生在全國網絡中都可以自由學習AI，不受單一學校限制。未來我們會持續擴大聯盟，讓AI教育變成跨校、跨域的學習平台。學生可以自己組合課程，選擇他要學的AI技術、應用方向。

#### 大學：從知識供應站，成創新實驗場

AI也在逼大學重新思考自己的角色。我們過去把大學當作知識的來源，但AI讓知識流動得太快，大學的價值不再只是「教」，而是「能不能創造出新的東西」。

所以我們希望大學變成創新的實驗場，能與產業一起共課、共育人才。這兩年，我們投入200億元，協助學校提升AI設備、延攬國際師資、支持產學合作。這不只是補助，而是建立讓大學具備自我進化的機制。當學校能開放資料、共享資源、引AI進課堂，學校的角色就不只是教學機構，而是國家創新的起點。

### 教育的循環要重建

教育的終點，不是畢業，而是讓人才能被看見、被運用、能留下來。

AI改變了學習的內容，但少子化讓我們必須重設人才的量體。我們2024年推動「促進國際生來臺暨留臺實施計劃」，秋季班與52所學校、113家企業合作，開設168個新型專班，錄取514名學生，這些學生多來自越南、印尼、菲律賓等地的前20%優秀人才。他們在學期間領取政府與企業的雙重獎助，畢業後留台工作，直接與產業接軌。

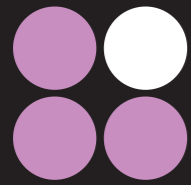
但執行過程也不乏挑戰。

部份學生因語言或配對不符中途流失，教育部後續於越南、印尼、菲律賓、泰國設立海外基地，整合華語先修、職能訓練與企業媒合，讓學生在出發前就完成準備。同時我們也與經濟部合作，讓企業從課程設計階段即介入，縮短教育與就業的距離。

教育部目標到2028年新增12萬名外國專業人才，包括6萬國際人才、5萬僑外生與1萬數位遊牧者。近3年來，在台就學境外生從10萬6,067人增至12萬3,188人，學位生穩定成長至7萬8,801人，越南、印尼、馬來西亞為前三大來源國。

AI讓教育更靈活，國際化讓教育有厚度。我們正在學的，是怎麼把這兩件事結合起來——讓教育從教室延伸到產業，讓學習從課本延伸到真實世界。

這樣的教育，才會形成真正的人才循環。 ✎



NEW TYPE OF →

新管理 • 逆勢突圍



# 留住明日之星： Z世代為何不想當主管？

文 | 吳佩旻 圖片提供 | Shutterstock

她離開的那天，團隊正忙著趕專案。她把員工證輕輕放在桌上，沒有太多告別。沒人相信她會走——畢竟，她是公司最被看好的主管，28歲升任主管職、得過無數獎項，是公認最會帶團隊拿獎的人。

公司確實一路栽培她，輪調、進修、決策訓練樣樣來。但真正讓她灰心的，是在關鍵時刻沒人接住她。

有次同仁出包，她依流程協助，語氣平和卻被誤會太嚴厲，對方越級投訴。高層只說：「要體諒年輕人，不好留。」長期的疲憊，讓她感到無比得孤立——上面要績效、下面要安全感，出事時，兩邊都希望她負責。

她說：「我不後悔當主管，那是很好的訓練，只是當過就好——人生不一定要一路往上爬，能保有熱情，比頭銜更重要。」

她的離開，只是「中階主管出走潮」的縮影。

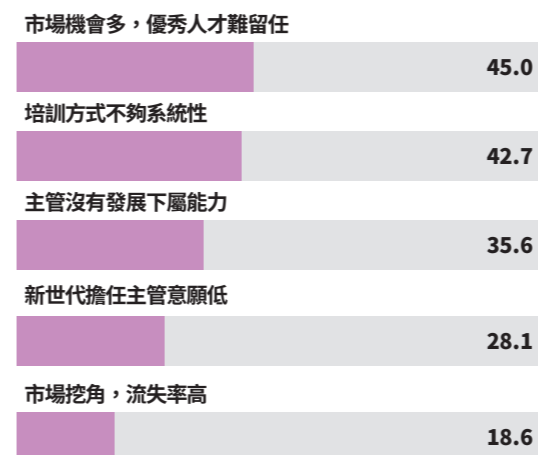
根據《天下學習》的《台灣2000大企業人才永續調查》顯示，在企業培育高潛力或關鍵人才的過程中，「新世代擔任主管意願低」已高居前四大挑戰（圖表1）。

超過五成企業表示，他們的關鍵人才對於擔任主管的意願正在下降，尤其企業規模愈大、層級愈多、挑戰愈大，高達七成都在面對此一危機（圖表2）。

深入分析菁英拒戰的前五大因素中，包括責任

圖表1 新世代缺乏升遷意願成為人才新挑戰

近年貴公司在發展高潛力或關鍵人才過程中，較常遇到的挑戰為何？（複選，%）



與壓力繁重、追求工作與生活平衡、薪資沒誘因、世代價值觀差異，及缺工造成的壓力（圖表3）。他們的流失，對組織競爭力衝擊最大，影響程度甚至是高階主管的近六倍（圖表4）。

## 中階被兩端擠壓：工作量暴增、職位消失

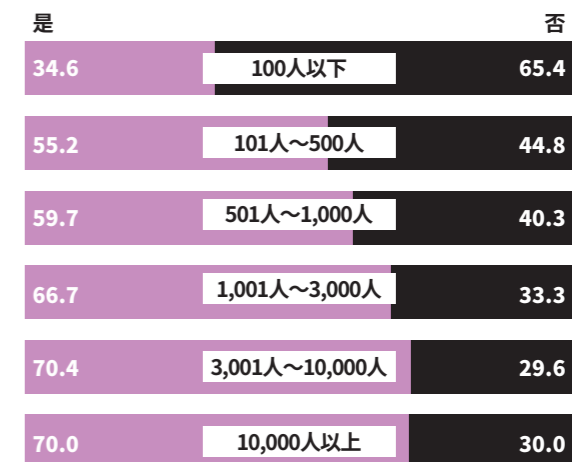
同樣的現象也在全世界發生。

國際管顧機構一致指出，中階管理層正被「兩端擠壓」——轉型加速、人力吃緊使工作量倍增；AI與扁平化浪潮又讓職位消失。

微軟《工作趨勢指數》指出，超過一半（53%）的主管表示在工作感到倦怠；Deloitte指出，自2022年起全球中階職缺數量已下降42%；Gartner更預測，2026年前將有20%的企業以AI扁平化組織、削減半數管理職。

圖表2 企業規模愈大，年輕世代當主管意願愈低

請問貴公司在近3年是否出現年輕世代在升遷過程中，擔任主管職意願下滑的現象？（%）



## 工作壓力與薪資不符——升遷變成懲罰

「主管職位可能是身心最不平衡的工作，」104人力銀行人資長鍾文雄直言，升遷的吸引力正在快速消失。

他從數據提出佐證：招募一位主管平均需48天、年增近兩成，顯示中階主管已成稀缺資源，「教一個新人又走一個，主管的心力很快被磨光。」愈來愈多人選擇回到個人貢獻者（IC）角色，追求身心平衡。

台灣人力資本公司執行長晉麗明則分析：「專業職的薪資已與主管職接近，許多人寧願專注專業、不願承擔管人的壓力。」他指出，中階與高階主管的報酬落差過大，形成結構性失衡：「往上比遙不可及，往下比又差不多。」企業若要留才，應調整薪酬級距，「讓留下的人更有價值」。

## 不只是錢：世代管理壓力過重、比起升遷更重成長

「薪酬的影響可能只佔一半，甚至更少，」WTW（韋萊韜悅）人才與獎勵顧問諮詢總經理姜欣嵐指出，中階出走不是單一薪資問題，而是「世代多元+技術迭代+薪酬壓縮+跨國治理」的複合震盪。

姜欣嵐說，近年台商將調薪火力集中在新進與基層，平均調幅約8%，佔整體預算的大部份，導致級距斜率被壓扁；除此之外，不少主管直接管理超過10人、覆蓋40~50人，也使得「責任大於權」成為常態。

此外，台灣固定薪落後於新加坡、日本，與泰國、越南差距縮至15%以內。根據WTW報告，台灣「變動薪」佔比高達35%，為亞太之冠。

她警示，若年輕人在台灣當主管缺乏誘因，就會出海歷練，一旦外派不回來，本土組織將更空洞化。

姜欣嵐建議，「企業要在薪酬與職務兩條線動手術——薪酬上拉開差距，職務上讓AI接手重複性任務，讓主管有空間創造價值。」

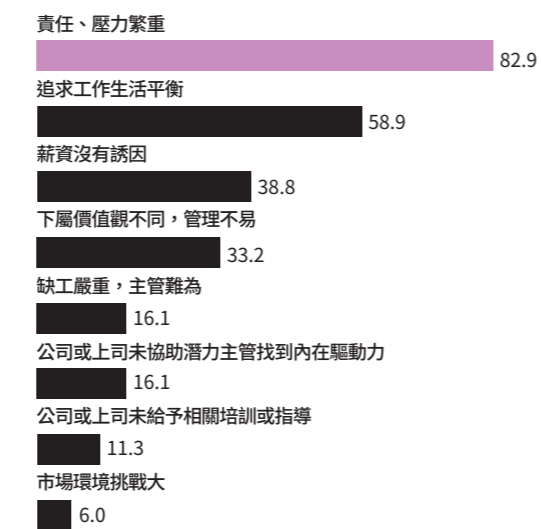
此外，根據 Deloitte 研究，僅6%的Z世代將「晉升為主管或領導職」視為首要職業目標。

多數人在選擇雇主時，更重視「學習與發展機會」、「工作與生活平衡」以及「工作的意義」，而非職位頭銜或管理權責。

這顯示，新世代對領導職的期待，正從權力導向轉向成長與價值導向。

圖表3 世代隔閡與壓力成為年輕人不想當主管的推力

請問年輕世代員工擔任主管意願降低的原因為何？（複選，%）



## 照妖鏡時代：AI讓能力無所遁形

飯店與服務業面臨的難度更立體。

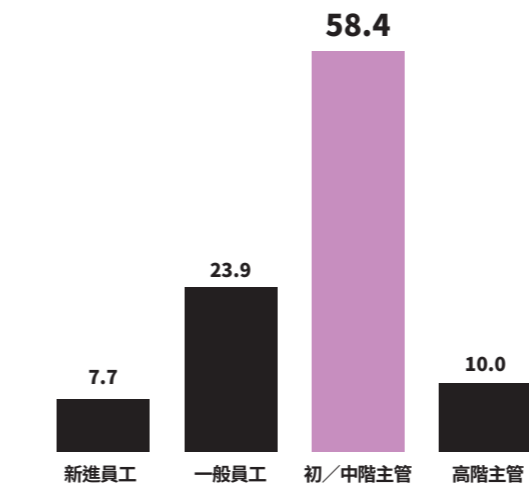
晶華國際酒店集團人資長李靖文指出：「過去中階只要帶人，現在要懂怎麼用 AI、怎麼整合不同國籍的員工。」

她直白地說：「公司如果很傳統、只會把問題往中階丟，這群人就先被壓垮。」反之，若導入 AI、培訓與支援，「當中階感覺自己在成長，就會留下來。」她稱這波變局是一面照妖鏡：「會駕馭 AI 的人會變得更聰明，不願學習的，會 burnout。績效一目了然。」

台灣 Deloitte（勤業眾信）副總經理俞莉蓁則提醒——中階主管的身心早已被壓垮，「我們的報告指出，40%的中階主管上任後，身心健康顯著下滑。」中階主管的工作亟需全面性體檢。

圖表4 初中階骨幹的流失對組織損傷重大

在下列職級人員中，您認為哪一群人的流失，對貴公司組織競爭力的衝擊相對較大？（%）



## 全球企業「去中階化」：結構性重整開跑

如今AI的共伴效應，更加速全球企業進入「去中階化」浪潮。

花旗銀行在2024年將管理層級從13層縮減至8層，預計兩年內再裁員2萬人；UPS（優比速全球運輸公司）裁減約1.2萬名主管；微軟、亞馬遜、Google、Meta與Dell等也相繼擴大管理跨度、減少層級，以提升決策速度與營運敏捷度。

俞莉蓁指出，「我們看到許多企業已開始裁撤中階職位，去主管化、敏捷化、扁平化早已發生。」這意味著，企業必須重新定義中階主管的價值與培育方式，因為AI無法取代所有的管理。

## 讓主管「安全下莊」，也能重新上手

104人力銀行建立「可上可下」文化，讓主管

能安全退回專業職，不被視為失敗。鍾文雄舉例：「我們允許主管可以退場，上去若發現不適合就回到專業職，不要因為他不適合當主管，就失去一位優秀人才。」

晉麗明也提倡「主管輪值制」、「專案任期制」，讓優秀員工在不被綁死的前提下體驗領導責任、保持職涯動能。「企業若要留住中階主管，必須重塑薪酬結構、賦予角色新價值，並以彈性制度回應新世代對工作的定義。」

PwC（資誠）會計師事務所人資長曾博昇以內部統計指出，員工滿意度最低的正是3~9年的中階骨幹：任務複雜、要帶人、要扛客戶與內部協作責任，但薪酬「有感」提升尚未到位，形成「工作強度上來、回饋感受滯後」的斷層。

值得注意的是，此區段發生離職，往往會出現骨牌效應，因此PwC以每月啟動滿意度與離職率雙指標做部門監測，若數據異常就會介入調整，避免人才中空化。但要真正讓中階層重新發光，仍需從制度設計補課。

為台灣而教（TFT）教育基金會董事長林妍希提醒，應為新任主管設計「onboarding 計劃」，不只限新進員工才有，這是台灣企業長期忽略的重點。

文中開頭的真人故事，不只是個人選擇，更是一代中階主管的集體心聲。因理想與現實的縫隙變大，這場「中階主管出走潮」已不是突發事件，而是一場長期、無聲的企業地震。唯有正視它，才能讓人才梯隊永不斷裂。



聯發科

## 實戰工作坊， 降低新手主管陣亡率

文 | 邱煜庭 圖片提供 | 聯發科

這是一個中階主管陣亡率不斷飆高的年代。根據美國培訓顧問公司CEB（現已併入顧能集團）調查，高達6成的新手主管會在2年內陣亡。至於新的接替人選也興趣缺缺。數據公司Viser曾在2023年，針對美國各地1,000名尚未擔任管理職位的全職員工進行調查，只有38%的人有興趣成為目前公司的管理職。

台灣企業也面臨同樣考驗，《全球領導力展望2025報告》指出，有高達40%的中階主管正在考慮離職。

為何會有這個現象？因為高速變動的產業環境，讓需要承上啟下的初中階主管，角色更難為了。一位科技業主管比喻：「當主管與第一次為人父母一樣，都無法事先練習。」

到底要如何把卓越的員工帶向主管之路，才能減少陣亡？

今年以「新任主管培訓計劃」（New Manager Development Program, NMDP）獲得國際人才發展協會（ATD）頒發卓越實務獎的聯發科給了答案。

從2020年開始啟動的「新任主管培訓計劃」，已為聯發科培訓了650位主管，在長達8個月的培訓後，創造出行為表現進步了30%的亮眼成效。

第一線主管具備好的領導力，也讓聯發科更有留才餘裕，在2023年全球員工意見調查中，82%的員工表達了3年以上的留任意願。

### 前期調研訪談，找出新手主管痛點

關於計劃緣起，聯發科全球人力資源本部副總經理吳怡萱表示，當時因併購晨星半導體後多了大批新員工，加上公司正準備轉型，主管勢必要有更全面的領導力。

但如何設計出新生代主管想學的課程？聯發科從需求出發。

第一步，透過訪談高階主管、外部專家、人資

以及高績效主管等，爬梳新手主管需具備的能力，但這樣還不夠，吳怡萱說：「科技公司會有大量技術職轉管理職，但優秀的工程師與優秀的主管，角色完全不一樣。」

因此進一步理出主要的三大痛點：如何與同仁進行有效的溝通、如何激勵團隊達成目標以及培養人才、如何管理跨團隊的合作與衝突。

聯發科技專案系統整合處副處長謝詠翔是第一屆學員，如今已是一級主管，手下約50多人，對於當年剛升管理職仍歷歷在目，「作為技術職，過去管過專案、領導過技術開發，但從沒有真正帶過一個部門。」正處於前一兩個月的摸索期，便收到公司的培訓通知。

他回憶，當時除了學習如何溝通外，還有準確分配任務、績效考核等。「不是把工作分出去就能成功，還需要評估每個人的強弱項與意願，由誰來做、我怎麼支持他們，」對技術出身的謝詠翔而言，這些軟實力都無法規格化，更多的是學習掌握人性與動機。

### 70/20/10 學習模式，工作坊重情境演練

在課程設計上，「新任主管培訓計劃」以70%在職學習、20%社群學習、10%正式學習的混合學習模式進行。

新手主管在上課前，須經過前測評估其能力程

度，由HR分配到不同虛擬學習社群、指派課程任務，以組為單位獲取學分。

之後，重頭戲的三天兩夜實體工作坊，則採情境學習，要求全體學員放下工作，連上級主管都不能來打擾。

「這三天裡會有大量的案例研究，」謝詠翔分享，「例如突然被指派了陌生的新工作，應該如何向上溝通？本來表現良好的同仁狀況下滑，又該如何與其溝通？」

吳怡萱點出，這項計劃可以超過五年持續讓新手主管買單，是因為他們不使用外部管顧公司的通用案例，「由人資親自蒐集跟訪談，實際設計出專屬於聯發科的個案。」為此，他們還請外部專家來指導人資同仁設計教案。

計劃還融入了「微學習」元素，透過簡短的線上課程、文章、影音或互動遊戲，幫助學員在實體課程前後快速複習，延長學習效益。《天下學習》的線上課程即是聯發科的輔助教材之一。

### 180天實戰追蹤，資深主管來問診

在線上、工作坊以外，吳怡萱指出佔比高達70%的在職學習，往往是最難實現卻也是培養主管至關重要的部分。因此在工作坊後有長達180天的追蹤期。

「管理能力會展現在具體的管理行為，」聯發科學習暨領導力發展處副處長胡博欽表示。在實體工作坊每堂課後都有對應的行動計劃表，讓學員對照下一步回到工作時應如何實踐，讓HR或

主管可以具體追蹤其進步表現。

在3~4個月之後，還會另外安排「問診工作坊」(Clinic Workshop)，讓學員將實際遇到的疑難雜症和案例帶回分享，再由資深的一級主管提供建議。

吳怡萱說，像過去的同事，如今變為下屬後的新相處模式；管理資深同仁遇到的難處；改組後如何與陌生團隊建立信任等，都常被提出。「最常見的問題是1 on 1，我們發現許多新主管不知道如何進行、要問什麼。」

胡博欽指出，這項長達8個月的培訓計劃，之所以有助於管理力提升30%，是因為：「評測並非僅限自評，還加入直屬主管的觀察與評價。」

它也創造了培訓的外溢效果，因為一位成熟的主管能帶動員工表現、留任優秀人才。

在聯發科每兩年一次的全球員工敬業度調查中，其分數優於全球高科技產業的標竿數據約8%便可看出。

睿信管理顧問有限公司總經理黃聖峰指出，台灣企業普遍缺乏主管培訓計劃，許多人是「一覺起來就發現升主管了」。

背後原因可能是公司擴張、剛好缺人或績效好而被提拔。大多數企業並未幫員工做好準備，都是要等到發現適應不良才亡羊補牢。

黃聖峰提醒，主管培訓要發揮最大效益，最終還是要決策層級的大力支持與認同，從中建立由上而下的「共同語言」和「共同文化」，才能讓企業立於不敗之地。



# 造光者

晶片戰爭中最神秘的關鍵企業

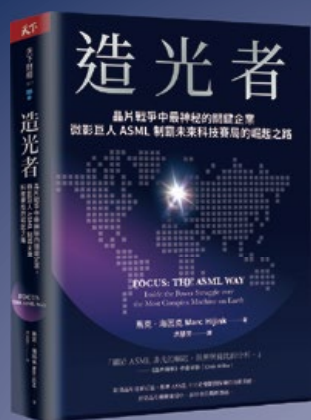
微影巨人ASML制霸未來科技賽局的崛起之路

艾司摩爾（ASML），全球唯一能製造極紫外光（EUV）微影設備的公司。全世界90%的晶片製造仰賴它，只要它一停，台積電、三星、英特爾的生產線就全面癱瘓。

四十年前，ASML還只是從飛利浦實驗室拆分出的小型新創，今天，它是全球科技供應鏈的關鍵節點。

ASML如何從邊緣挑戰者，變成規則制定者？如何建立起競爭對手學不來、也偷不走的供應商生態系？地緣政治風暴中，如何維持科技自主，穿梭在外交角力的灰色地帶。

理解ASML，也能看清未來台灣應對地緣風險的可能路徑。



作者 | 馬克·海因克 Marc Hijink  
定價 | 620元

「科技冷戰中最精密複雜的機器。」 ——《紐約時報》

「世界上最神秘的公司。」 —— BBC

「關於ASML非凡的崛起，最無與倫比的分析。」

——《晶片戰爭》作者米勒 Chris Miller



立即購買



中信金

## 2年升經理 關鍵人才留任高達9成

文 | 吳佩旻 圖片提供 | 中信金

20年前，中國信託商銀開風氣之先，推出招募儲備幹部（MA）的人才培育計畫，引起市場熱烈討論並帶動其他企業仿效。

20年後，當年種下的小苗陸續茁壯成大樹。

現任中信金控總經理高麗雪，正是第一個MA出身的總經理。她曾歷練企劃、國際業務、財務

等單位，並外派東京之星銀行參與跨國整併。這些不同領域的經驗，使她從財務長一路接任總經理。

她在2025年參加臺大校園徵才博覽會時便特別以個人親身經歷，分享申請MA的好處。與她同樣出身MA的，還有前香港分行總經理陳建儒、

法金產品處處長楊育修、人壽金融處處長謝宗儒等眾多高管。

20年來，中信金累計招募了超過750位MA，不僅完訓率超過七成，如今在集團各關鍵位置領軍。

高麗雪之所以如此推薦MA制度，是因為這套制度至今仍是金融業內唯一以兩年升任經理的培育計畫，第一年結訓升襄理，第二年升經理，在快速輪調中，晉升速度是同業的兩到三倍。

### MA制度解決傳統晉升的不足

若你只將中信的MA制度視為「快速升遷捷徑」、「滿足新世代沒耐性」，就低估了它的戰略思維。

近20年金融業遭逢國際競爭，中信積極推進海外併購，加上數位化與ESG轉型，亟需跨界整合、快速學習的中階幹部。

但業界傳統晉升得等5年，趕不上市場變化。中信的「縮時培養」讓高潛力年輕人快速摸清業務邏輯、提早適應轉型節奏，在收割有成下，近幾年更繼續加碼「國際法金業務菁英計畫」、「法金儲備RM計畫」等，以3年時間培育外派或業務開發戰將。如今在泰、新、越、日、港等分公司，都有這批種子的身影。

對比當前許多企業，正遭逢新世代不願擔任主管的挑戰，在《天下學習》的調查中，也可以看到當前培育關鍵人才的挑戰中，除了外部的市場競爭外，第二與第三個問題都來自內部：企業培

訓系統不完整、主管領導力不足無法指導下屬，這些因素比新世代意願低落更值得關注。

因為，沒有安全感的系統支撐，精明的Z世代不會傻傻赴湯蹈火。

### 心理安全感對留才的支持

中信金的MA儲備計畫，20年來持續修正，以培訓、指導、歷練三個維度，有系統地支持人才養成。

一開始2年升經理的速度，並非毫無爭議，但與其想堵住所有懷疑者的嘴，中信金更重視給予MA本人的心理安全感。

中信的解法是，每位學員都配一位高階主管當導師，讓MA不必單兵作戰，而是有人隨時調整方向、指點迷津，確保經驗傳承。

另一方面，他們設計了挑戰式文化：七星山攻頂、澄清湖馬拉松、日月潭三鐵，讓MA學會在高難度任務裡協作，建立團隊支持的默契。

中信銀行人資總管理處總處長魏爾彰坦言，MA計畫最難的不是課程或升遷，而是如何讓「加速成長的人」被組織真正接納，唯有文化撐腰、高階共識，制度才能內化為共同語言。

根據中信金控2024年的ESG報告，關鍵人才留任率高達九成，女性主管比例超過一半，這在男性主導的金融業中相當罕見。

「金融業的競爭，本質上是人才的競爭，」魏爾彰說。但這句話在少子化與AI轉型路遙的今天，同樣適用在所有產業身上。



SK-II香港台灣總經理

## 黃怡璇 敢變！ 蹲下身來影響人

文 | 蘇欣儀 攝影 | 黃明堂

**2021**年，黃怡璇接任P&G旗下SK-II香港台灣總經理時，百貨業幾乎沒有人認識她，她必須從零贏得團隊與市場的信心。

大學一畢業進入P&G，20年間，她歷經十多次輪調，並在家用品線累積15年業務經驗。2018年，她被派往新加坡，負責SK-II全球通路規劃，與12個市場協作。三年後，她回到台灣，接下已懸空一年半的總經理位置。

這段歷練，逼著她一次次調整自己。從早年「鋒芒畢露、氣勢凌人」，到後來成長為懂得傾聽與感性的領導者。正如同事笑說：「你一定是F（感性）人吧？怎麼可能是T（理性）人？」一句玩笑，道出她在領導路上的轉折。

### 初任主管震撼教育

黃怡璇第一次帶領部門，就遇兩大難題。

#### A：高潛新星卻揚言離職

初次一對一，A就直言：「升等太慢，這是我最後一個職位。」對公司推動工作與生活平衡，A冷回：「我是工作狂，你別管我加班。」

黃怡璇心想：「不能在我手上失去這樣的人才。」於是，她把最挑戰的專案都交給A，完成後寫信給高層把光環給他。產假前，更爭取讓A代理自己的業務。三個月後，A才認真說，「我錯了，沒想到這位置這麼困難。」此後，他心悅誠服地留下來。

#### B：只為名片的房產投資客

這是黃怡璇接手過最棘手的人物。B毫不掩飾：

「我留在P&G，只為了名片好貸款，告訴我工作最低標準就好。」

在衝突最激烈的那半年，黃怡璇幾乎夜夜難眠。她一方面要承受B的敵意與甩門，一方面要扛下業績未達的壓力。雪上加霜的是，在一次領導層會議上，竟有人當著她主管的面說，「聽說你們家Sara（黃怡璇）跟手下的人不合。」

主管事後提醒她：「不是你的錯，但情緒上來，別人只會看到情緒。」黃怡璇說：「十幾年了，我一直記得這件事情。」

她坦言，當下覺得受傷又不公平，「他才是不認真工作的人，為什麼是我收到這批評？」但她選擇接受「老闆想幫我變得更好」的訊息，壓下情緒用數據說服而非硬碰硬。最終，B也明白無法達標，選擇離開。

回望這段歷練，黃怡璇笑說，「很幸運在剛當主管時就遇到這些挑戰，才逼自己練出帶人的技巧。現在即使再大的難題，也能更平靜地面對，因為我知道，事情終究會變好。」

### 鐵了心甘願受罰，也要讓櫃姐放颱風假

SK-II 是P&G唯一的專櫃品牌，也是唯一業務、行銷、百貨都要自己扛的品牌。她最大的挑戰，是帶領250位在第一線以服務與業績為導向的美肌專家（櫃姐），這與她過去坐在辦公室內的經理人訓練截然不同。

她選擇放下權勢領導，而是蹲下身用影響力服人。在母親節與週末最忙碌時，她站上櫃台幫忙消毒、跑腿結帳，做最瑣碎卻接地氣的任務，開

啟信任第一步。

她推動匿名問卷，並把問卷搬上年度大會公開投放。有人直言：「可以不要再動不動開區會嗎？是把我們當猴子耍嗎？」面對犀利的批評，她說：「好像站上質詢台，少了半條命。」

有一次有人嗆聲：「找代言人根本沒用啊！行銷預算花到哪？」她立刻嚴肅地回應：「所有評價都要用數據說話，你們不能這樣指責行銷團隊。就像有人說美肌專家沒用，我也會保護你們。」這番話打動了現場的人。

她的承諾，也體現在安全與福利。2024年颱風頻繁，她堅持櫃姐要比照政府放假，「我不能讓我的人冒著風雨上班。」

此舉引來百貨抗議，但她親自打電話協調，對方雖理解但回：「我一定會開罰（SK-II），但只是開給別人看。如果不罰你，其他品牌就會跟進，店就開不成。」現在，只要一遇到颱風假，所有人都知道SK-II就是鐵了心要讓員工休息。

她談到此事，黃怡璇忍不住落淚，回想在大會上有人說：「我在公司25年，從沒放過颱風假，謝謝公司保護我們。」現場哭成了一片，那一刻，她感受到信任真正建立。

成為部門主管與母親幾乎同時發生，雙重身分的轉折，讓她從理性思考的人，轉變為能以感性帶領團隊。

「生小孩之前，只要自己努力，就能掌控或影響一切。生了小孩後，我才發現，連自己的孩子都無法完全掌控，更別說每位團隊夥伴了，」黃怡璇說，「真正的領導，是理解而非掌控。」✦



大溪笠復威斯汀酒店總經理  
**王膺傑**  
**敢闖！**  
**從危機找機會**

文 | 蘇欣儀 攝影 | 曾澄倫

「你真的行嗎？能開業、能賺錢嗎？」冷嘲熱諷的聲音，從未停歇。但桃園大溪笠復威斯汀度假酒店總經理王膺傑始終篤定，「做了多久不是重點，做了什麼才重要。」

敢衝、敢闖，幾乎是他人生的註解。大學在加拿大，他敢衝，沉浸於派對文化所以創辦活動公司，年營收一度破千萬台幣；返台後，他敢闖，從飯店前台做起，十餘年間兩度「從零開始」籌備新飯店；在香港，他更敢闖，在社會運動與疫情雙重衝擊下，接下沒人敢碰的爛攤子，硬是帶領團隊起死回生。

36歲，他成為萬豪體系台灣最年輕的總經理；幾年後，為了陪孩子赴加就學，他短暫實現童年夢想，成為加拿大警察。2024年回台，他接下大溪笠復威斯汀，不到一年，便創下7月旺季客房營收寫下歷年同期最佳，自助餐廳更首度突破千萬。

戲劇性的人生軌跡，與他Line頭像上的箴語“Anything is possible”毫不違和。

#### 社運與疫情衝擊香港，拿下千萬合約

香港一向被視為亞太最穩定的市場，住房率長年維持9成以上。但王膺傑上任時，正值社會運動與疫情，住房率瞬間跌到個位數，營運總監一職更懸缺兩年。

「在香港，今天發薪，明天就可能被資遣，」他坦言，第一天就想改革，但仍耐著性子，堅信「帶人先帶心」才有機會創造價值。他的方式很直接：經常陪同仁拜訪客戶，既掌握市場，也累

積信任。這在香港營運總監中極為少見。

「我只花一個月，就有人邀我週末去家裡吃飯或去外面登山，但對我來說，這段建立信任的過程其實很漫長，」王膺傑笑說。在重效率、不重人情的香港，他能做到這點，實屬難得。

在危機中，他展現「找機會」的韌性。他告訴團隊：「除非政府禁止出門，生意永遠存在。」他甚至帶著團隊穿便服，坐在競爭對手的大廳觀察，意外發現仍有航空公司進出，便立刻接洽，成功拿下兩年破千萬港幣的合約。

在他的帶領下，住房率逐步回升至20%以上。數字乍看不高，但對800間客房的大型酒店而言，已遠勝多數僅維持10%的競爭對手，更重要的是，這穩住了團隊的心。

#### 台灣萬豪最年輕總經理，首季實現獲利

香港危機後，王膺傑接手籌備中的台南安平雅樂軒，首次以總經理身份領軍。

開業初期就面臨缺工，王膺傑每天從下午兩點親自打掃房間、拆床單，直到傍晚。與他共同經歷兩間飯店籌備、現任大溪笠復威斯汀客房副總監的王展毅說：「他不會讓我們獨自承擔辛苦，也絕對不只是做做樣子，真的令人欽佩。」

一年下來，每天幾乎只睡3小時。

有次半夜接獲通知，他從台北驅車直奔台南，為的只是親自排除設備故障。他笑說，「腎上腺素讓我一直亢奮。」

挑戰不止於此。雅樂軒的投資方業主首次涉足飯店業，急切想看到營收數字；萬豪總部則嚴格

要求遵守品牌標準。兩方角力之下，作為總經理的他必須找到平衡。光是爭取「備品多留1%」這樣的小事，就花了不少心力溝通。

真正讓業主放下心的，仍是成績。台南雅樂軒以驚人速度開業，一般新飯店至少半年才能達到損益平衡，雅樂軒卻在開幕第一個月就做到了，更在首季就實現獲利，成為業界少見的案例。

「我都做到了，業主自然能把心力放在更大的生意上，」他語氣平實，卻帶著堅定。

#### 笨的人才怕問，以謙卑換來成長

年紀輕輕就坐上高位的他，把睡眠時間用來學習，彌補不足。

飯店管理橫跨餐飲、房務、水電到地產開發，他靠「勇於請教」補足短板：工程問工程師，《勞基法》問人資，在他眼裡，人人都是老師，也能在互動中傳遞尊重。

33歲開始帶領部門，他更深刻體會「位置越高、身段越低」。自小受爺爺叮嚀「做人比做事重要」，再加上加拿大文化影響。他深信：「尊重他人，才會贏來尊重。」因此，他總希望同事直呼他「Jake」而非「總經理」，「因為那才是我的名字。」

今年，他被推舉為萬豪國際台灣區商委會主委，統籌25間酒店的ESG事務，領導力再獲肯定。拍攝結束，他一手抓著腳架、一手拎著攝影器材，快步走向電梯。身邊同仁笑說：「他就是這樣。」這份親力親為與行動力，正是王膺傑最真實的樣貌。



策略大師

李吉仁

領導力顧問

林妍希

## 巨變的世界，管理更要回到「以人為本」

文 | 吳佩旻 攝影 | 卓杜信



**肩**負上千億營收的 CEO 站到他們面前，打開耳朵、認真聆聽，因為他們是在 CEO 面前最不畏說真話的人。

一位是誠致教育基金會董事長李吉仁，身為臺大 EMBA 最有影響力的教授之一，他長年擔任許多大型上市櫃公司的顧問、被許多 CEO 喻為國師，總是當頭棒喝直指企業策略的盲點。但他最關心的還是組織的人才力：管理者是用問責、質疑，還是啟發、賦能的方式來引領員工。

另一位是為台灣而教 (TFT) 教育基金會董事長林妍希，從國際高管身兼領導力顧問，她聽過無數 CEO、決策者的心內話，也見過他們最深層的脆弱與恐懼。如今她又跨足 NPO，在 School 28 社會創新人才學校擔任共同發起人，引領年輕人勇於實踐、承擔大任。

兩人把畢生積累的寶貴智慧，耕成一畝沃田，鼓舞新一代人才接棒。關於領導者的壓力、管理的進化、中階主管的出走，以下是兩人充滿智慧的對談摘要（以下簡稱：李、林）。

### 當前企業領導者面臨的壓力

**Q：AI 與市場震盪，讓企業經營環境變得複雜。當前領導者面臨的壓力為何？**

**李：**我這一年最深的感受是，AI、地緣政治、關稅、供應鏈重組同時牽動，領導者的主動權正在流失。我到各大公司的董事會開會，幾乎沒人在談長遠策略，都在應對短期變化，領導者無法

看見下一步行動，只能被迫不斷 respond (回應)。

第二是「人」的壓力：世代價值觀、人力編制改變，領導者帶隊做決策的「準頭」下降。過去好公司不難招到優秀人才，如今連知名會計師事務所也不敢指望名校會計系學生來報到。

當領導人失去主動權與準頭，任何延誤或誤判都會被放大。我建議在不清楚未來方向的時候，領導人應該要「小步快走」。

第一，把容錯邊界說清楚，讓大家可以試、可以錯；第二，每次跌倒別只拍拍灰，記得「抓一把沙」回來，馬上復盤、快速做 PDCA 擬定優化策略；第三，變化這麼快，不能只有主管一人在學，要把學習變成全公司的習慣，且要鼓勵所有人講真話，這樣小步才會真的快跑，且愈走愈穩。

**林：**我也看到領導者面對「多重危機」的挑戰，解決單點問題常會又牽動另一個問題。

我真的覺得當代領導者壓力很大，被賦予的期待提高，一面要推 AI 科技變革，同時回應 DEI、ESG 與社會責任；另一面還得給員工歸屬、安全感、方向與成長。

決策常卡在兩難——立刻回應怕誤判，觀望又怕錯過，也在短期績效與長期價值中拉扯，情緒永遠處在警報模式。

我建議企業參考 CCL (創意領導力中心) 提到的洞察，培養 collective adaptability (集體適應力)，建立讓人與機器良性合作的場域，緩解疑慮、建立信任、強化適應力，並且把「危機常態

化」，決策才能從焦慮中抽身，回到日常節奏，推動事情進展。

領導者要先把自已領導好，再來談領導人。因為你其實是「透過自己」在領導別人；心不定，情緒、互動、溝通、決策通通會走樣。世界愈亂，愈要把「每天救火」的心態，轉成「變化如常」的認知，把力氣用來鍛鍊反應的肌肉，而不是一直被焦慮牽著跑。

## 人才策略帶來管理質變

**Q：人才的價值觀與去留驅動企業必須改變。「人才策略」產生什麼管理質變？**

**李：**因應外在環境的複雜性，我認為反而要回到根本的方式求解。什麼叫以人為本？就是承認

後天發展比先天天賦更重要，不然大家都挑天才就好啦。

過去企業用人是看「他做過什麼」，現在要看「他學得多快」，選才不能再只看起點，而要看可成長性——假如員工從50分進步到99分，你不是賺到了？

要讓人成長，關鍵有兩個：要有支持性的環境，也要有會帶人的教練。別把資深者理所當然地視為好教練，真正有效的是依每個人的長短板，做出客製化的帶法。

但企業現在最大的缺口，是缺一套「發展作業系統」：清楚的框架、流程與檢核，讓帶人有方法、有節律，也看得到成效。只挑先天條件、忽略後天發展，最後會把組織的天花板拉低。

另外，態度與價值觀也很重要，企業要找有成長心態、對人生有方向感的人。太多人把「探索」當藉口，逃避定錨，但其實找到舞台與天賦，應該是員工自己的責任。

能力方面，可參考OECD訂出的2030年人才的6Cs素養能力，包括Character（品格）、Citizenship（公民素養）、Collaboration（協作）、Communication（溝通）、Creativity（創造力）、Critical Thinking（批判思考）。這些能力都超越學科，理想的人才我認為至少會有3、4項能力。這些無法靠考試測驗，必須要用情境、動態式的面試去看他是背誦還是理解、能不能快速適應變化，主管必須培養新的識才能力。

**林：**很多領導人以為自己要無所不能、永遠不

要犯錯。但其實新世代員工更在意你是否真實、是否願意把問題攤開請大家一起想。

我很喜歡Deloitte《2025全球人力資本趨勢》報告提到的Stagility（穩定敏捷力）：用清楚的使命與願景給人安定感（知道為什麼而做），再用節奏與機制來確保速度（知道怎麼往前）。

我認為，企業的競爭力已被重新定義，不再只是比產品、比市佔，而是比到底為什麼你這家企業值得優秀人才加入。

在這當中，要先釐清what：你要的人長什麼樣子。之後才談how：標準訂好後，怎麼找到這類人？你願意為此投資到什麼程度？別把人才策略外包給HR——這是CEO的主責。

我主張把人當「真人」看待。你希望他一路在這裡成長，就要承認他會經過不同人生階段：成家、育兒、長照……制度要跟著人生路徑設計，而不是要他在公司未來、家庭之間二選一。這才是真正的以人為本的人才策略，近年也愈來愈多企業往此方向設計。

我很疑惑，很多企業每季一定做Quarterly Business Review（營收復盤），但為什麼沒有Quarterly People Review（人才復盤）？很多公司嘴上說「人才很重要」，但商業目標訂出來卻沒對應的人才策略。

## 如何面對中階主管出走潮？

**Q：近年領導者面臨更棘手的問題是中**



**階主管出走，這將帶來什麼管理影響？**

**李：**景氣下修，企業本能會先縮「間接費」——研發、人才培育常被歸為nice to have，可以理解。但若壓縮到中階主管，人跟組織就會鬆動。

至於「AI是否讓中階不再被需要」，現在還看不出定論；比較明確的是新進、缺經驗的職缺在一些領域被縮減。與其糾結市場噪音，不如先把「主管到底在幹嘛」說清楚。

我認為不分產業，主管的三個天職不會變。

第一，把10個人帶出12、13個人的成果（綜效）；接力賽之所以比4個單跑冠軍更快，就在於接棒區的重疊能創造加速度。

第二，取捨長短利益，企業短期要應變，長期要穩定與發展，天生會打架、成效快的事可能傷到未來；對長遠有利的事，短期可能失利。這類

取捨要交給主管靠全局與高度下判斷。

第三，培養接班人。中階主管升上去時，若沒有同樣好的人頂上，對組織會是傷害。

我認為未來企業營運的關鍵不在砍層級，而是讓每一位中階變得更強、帶得更廣。真正的賦能，是用發展系統把人撐起來，搭配教練及導師（Mentor-Coach）、高難度專案歷練、輪調與擴編，用70/20/10的方式讓能力從戰場上長出來。

**林：**中階一直都是「夾心餅乾」，只是現在更難。變化太快、上下期待不對稱，指令一下來就要推，但自己都還沒消化；再遇上遠距與混合辦公，原本一次能講清的事，現在還要分線上線下、分時區協調。

不過我發現一件事情很關鍵，讓中階主管動念離開的，不必然是外在條件，而是沒被支持，做久了就會只剩「我為什麼要在這裡？」的空耗。

我不認為薪酬是第一名的離職原因。

我看哈佛教授研究也得出：最能激發人的，常常是讓工作有進展，而不是掌聲或獎金。起初我不太相信，特地找上企業領導力課程的學員做實驗，列出 22 個常見動力因（認可、獎金、人際支持、清楚目標、工作有進展……），請 30 位主管各自勾選前三名，再把全班選擇交叉出來。

結果「讓工作有進展」真的排前三。這反映了很多主管的心聲：給再多認可與福利，如果每天工作卡住、推不動，成就感與意義感就出不來。

所以企業真正該補的，是讓中階「推得動工作」——把目標講清、資源補齊、權限打開，讓

他們看得到進度、拿得出成果。

### Q：若要給企業決策者一句話，你們會給什麼？

**李：**我希望企業要認知到，人的發展才是企業之本。看不見這點，主管就會變成組織的天花板。要讓企業往上走，得先讓「水位」上升，當你把「人才變強」變成有系統的方法與制度，水漲，船自然高。

**林：**我的一句話是 "Make a wish, then make it happen."（許個願，並讓它成真。）

但這個 WISH 我得解釋。W = We & Wellbeing：別只站在公司或老闆視角，要把「我們」放進去，讓全員知道組織存在的目的是什麼？每個人來這裡工作的意義又是什麼？

I = Interdependent：別先問人才能替你做什麼，先想你能給他什麼未來、彼此提供什麼支持；因為你們其實是在相互依存的系統裡一起成長。

S = Success & Social Impact：重新定義「成功」，既要看到短期里程碑，也要考慮到社會影響；疫後大家更在意工作的意義與 ESG，北極星可以很遠，也可以很近——今天的成功、明天的成功，都要能被看見。

H = High Tech, High Touch：再先進的科技，也別忘了人存在的價值；沒有與人接觸的溫度，就沒有感受、沒有共鳴。對我來說，創新從改變思維開始，把 WISH 變成制度、流程與日常動作，才會真的見到成果。



# 用最少的時間，看最重要的新聞

天下雜誌  
每日報

每日精選 8 則全球政經產業報導，  
一杯咖啡的時間，打開你的國際視野。



瞭解更多

# 贏過昨天的自己

碩士甄試

2025

9/22 ▶ 10/15

面試：2025/11/7~9

碩士班考試

2025

12/25 ▶ 1/27

筆試：2026/3/7

碩士在職專班

2025

12/12 ▶ 2/25

面試：2026/3/14~15

博士班

2026

3/18 ▶ 4/10

面試：2026/5/9

高科大招生網



NKUST



# 贏過昨天的自己