

# 從數位轉型與永續經營趨勢， 探索企業AI人才需求

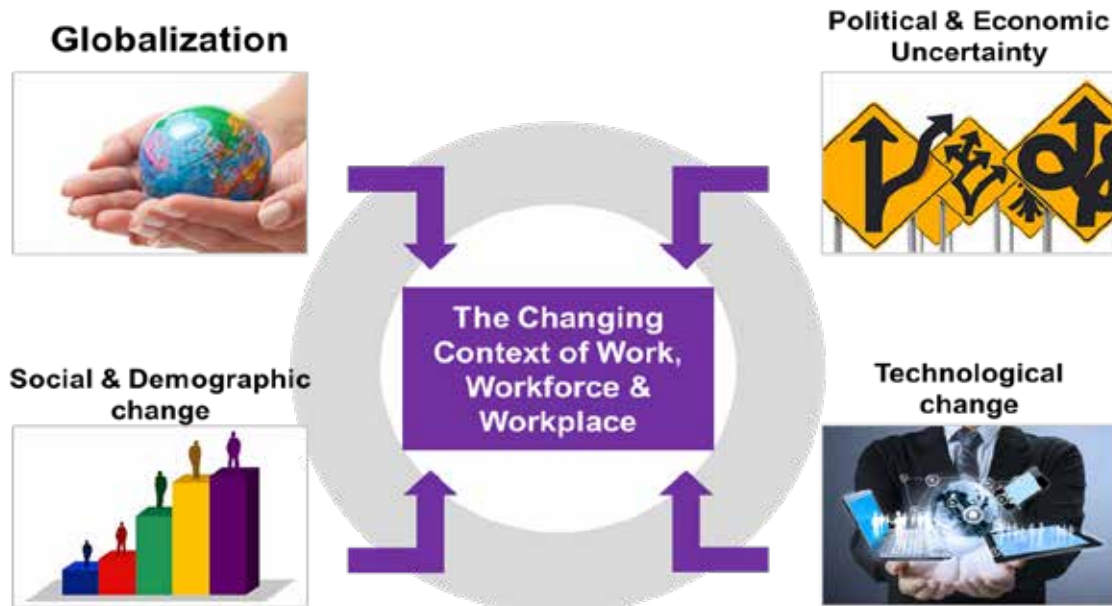
文／鍾文雄 · 一零四資訊科技股份有限公司資深副總經理暨人才永續長、  
社團法人中華人力資源管理協會常務顧問

臺灣企業持續拓展全球事業版圖下，正面臨人口結構老化與新生兒出生率的下降，加上地緣政治、全球經濟發展及政府公共政策的瞬息萬變，伴隨AI (artificial intelligence) 人工智慧技術的蓬勃發展，我們的職場與工作環境正面臨前所未有的轉變，包含工作內容 (context of work)、勞動力 (workforce)、工作職場 (workplace) 及工作模式 (working mode) 的轉變 (如圖一)。

AI科技的發展會讓傳統型態的工作會逐漸消失，也會誕生新型態的工作機會，這意味著我們必須成為一位善用AI應用工具的人才，才不會被機器人及擅用AI應用工具的人才所取代。

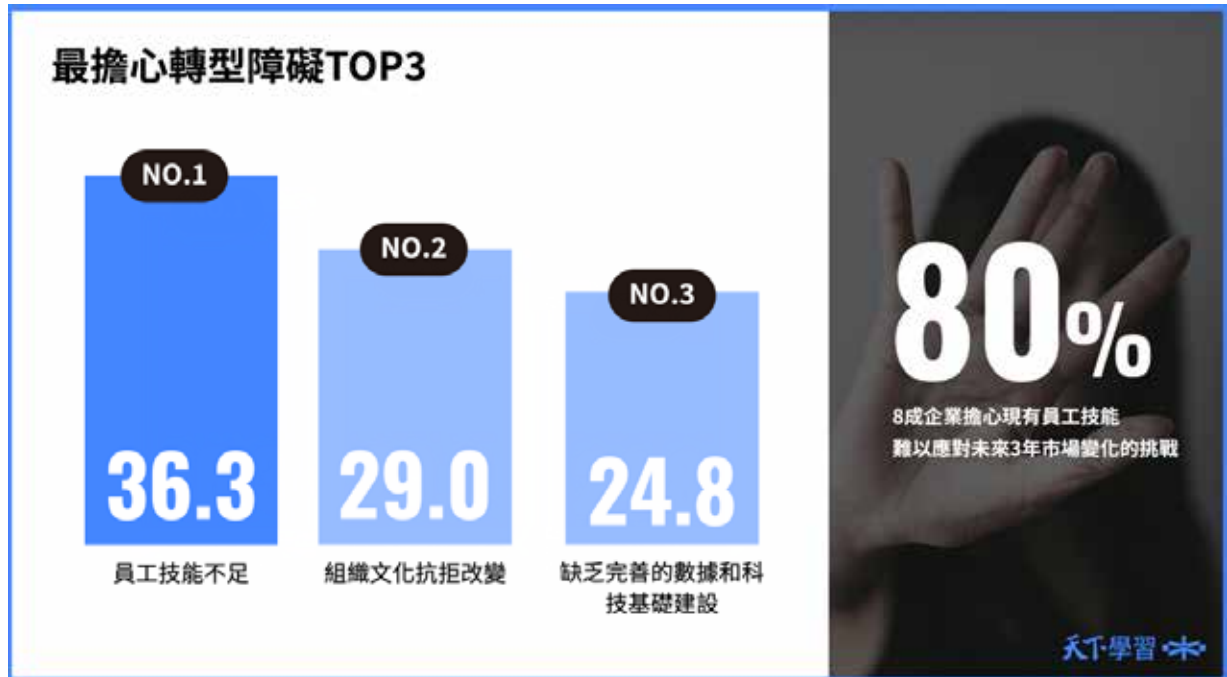
## AI資訊科技帶來產業競爭 與工作職場的轉變

隨著資訊科技發展的無遠弗屆，未來企業要能永續經營，所面對的競爭對手與勞動者的工作職



圖一 企業外部經營環境與未來工作型態的轉變

資料來源：The Asia Pacific Federation of Human Resource Management(APFHRM)



圖二 企業最擔心的轉型障礙

場及環境會面臨重大變化，不管是政府機關、企業組織、學校與教育機構或是勞動者，都必須朝永續發展與資訊科技轉型，才能夠因應諸多不確定性因素的考驗。

#### 一、競爭對手的改變

企業營運主管會隨時關注國內外同業的動態競爭態勢與消長，未來最具威脅的競爭者有可能是其他產業、跨國境的可敬對手，如來自境外的跨國網路與資訊公司，像亞馬遜公司（Amazon, Inc.）就從網路書局進階到電子商務，成為全球電子商務零售商巨擘，進而發展為提供全球企業雲端存取技術服務的資訊產業龍頭。

#### 二、工作內容的改變

要能跟上數位時代的腳步，我們必須將重複性高、大量數據及使用介面多的例行性作業，運用AI資訊化與流程化過程，局部或全面調整為自動化。另外善用AI應用工具進行數據的統計與分析，提出具備管理意涵的趨勢及洞察觀點，從解

決問題的工作層次提升到尋找問題及預測問題的管理境界。

#### 三、工作方式的改變

近年來企業與人資管理專家均積極研究及探討，如何讓勞動者不會被機器人取代，最佳的解決方案是「不是科技可以做什麼，而是我們可以用科技做些什麼（It's not about what technology can do, but what we can do with technology）」，未來最有效率的工作方式就是「人機協作」，工作主軸會是如何訓練、管理、監督及領導AI Agent（AI代理、人工智慧代理或智慧型代理人），善用AI工具提升整體工作效率。

#### 四、工作型態與工作地點的改變

未來職場上會有勞動者、AI Agent及零工經濟（gig economy）的工作模式，共享經濟的網路平台會產生新的工作型態，企業將持續採用居家、遠距、混合及跨域、跨境的上班模式，吸引與留任人才。

## 企業尋求的是「未來型人才」

1. 文化的理解力
2. 外語能力
3. 適應彈性工作地點的能力
4. 數位能力
5. 跨領域學習
6. 終身學習
7. EQ(情感智商)
8. 創新創造力
9. 學習如何思考
10. 解決問題的能力

圖三 未來型人才的十大必備能力

### VUCA常態下企業面臨員工AI技能不足與數位轉型挑戰

全球企業在Covid-19疫情結束後，我們明顯感受到VUCA——即不穩定（volatile）、不確定（uncertain）、複雜（complex）及模糊（ambiguous）的狀態，已經成為企業永續經營的新常態，隨時影響企業營運及人才趨勢，未來企業不只是一要適應外部環境與內部管理體質的變化，更需要掌握先機，提前部署人才與技能。

從國內外的調查與研究報告來看，中大型企業在近三年已經持續投入相關資源，積極研究、實驗人才及組織的數位轉型。根據2025年天下學習的「兩千大企業AI應用與技能發展報告」，企業最擔心的轉型障礙，前三名依序是員工技能不足、組織文化抗拒改變及缺乏完善的數據和科技基礎建設（如圖二）。

另外根據資誠聯合會計師事務所（PwC Taiwan）在2025年發布的調查報告，企業在推行數位轉型時面臨的挑戰，依序是轉型資金、組織變革、數位人才、業界案例及數位工具，因此企業要能成功數位轉型，人才是否具備AI技能與持續學習資訊應用工具的動能相當重要。

### AI人才的職涯發展與薪酬展望正向樂觀

美國OpenAI公司在2022年底推出ChatGPT以後，AI應用在各領域的新科技推陳出新，企業除了用來精簡大量數據與重複性工作流程以外，更需要投資AI在產品開發、服務流程及商務模式的技術創新。

根據104人力銀行的調查統計，因應AI數位轉型發展需求強勁，2025年企業在AI人才招聘職缺數超過3萬個，75%企業願意為具備AI開發技能的人才提供薪資加碼等誘因，平均增幅達





圖四 企業最愛人才需具備之能力

9.5%以上。科技相關產業普遍看好自身及2026年景氣，在2026年的薪資調查報告中，軟體及網路相關業受到AI轉型與數位服務需求帶動，加上外商與新創公司競相徵才，調薪幅度7.1%居各產業之冠。

### 企業鍾愛未來人才的樣貌： 跨域及整合型人才

因應資訊科技發展及企業永續經營的人才需求，跨專業領域人才（在專業領域下能兼具AI及永續技能）以及整合型人才（能整合多元資訊及數據並做出適當決策），都是企業鍾愛與競逐的人才類型。

根據優樂地永續服務公司2023年的企業調查報告，迎向未來世界的人才有十大必備能力，分別是文化的理解力、外語能力、適應彈性工作地點的能力、數位能力、跨領域學習、終身學習、情感智商、創新創造力、學習如何思考與解決問題的能力（如圖三）。

另外104人力銀行在2024年的企業調查報告，也發現企業最愛人才需具備學習力、科技力及溝通力（如圖四）。從企業端的人才需求樣貌，可以讓大學院校作為高等教育人才培育政策參考，

也可以是未來人才在求學階段，設定學習目標、參與社團、學校活動及研究計畫的方向。

### 透過技能檢定、認證課程與證照， 提高人才專業深度

為強化人才在資訊科技與永續發展的技能及素養，企業在人才的任用與訓練發展上，可以運用經濟部產業人才能力鑑定iPAS的淨零碳規劃管理師能力鑑定與環境部淨零綠領人才培育課程。在AI應用技能的提升上，則可以參照數位發展部《AI產業人才認定指引》的人才類別與技能架構，搭配專業發展路徑，建構企業AI人才學習地圖。另外參與iPAS的AI應用規劃師能力鑑定與外部AI工具應用及資料分析師等國際認證，都可以提高企業人才的專業深度。

從未來人才來看，可以參加學校規劃的AI應用技能學程與永續發展、循環經濟學程，搭配國外交換學生計劃或是參與學校研究計畫，持續維持學習與創新動能。透過計畫性與系統性的學習，強化科技應用能力及語文能力，在課程學習與企業實習計畫中培養跨部門溝通及實作能力，參與工作輪調及專案任務培養解決問題能力。如此便可以在求學階段培養永保職場競爭力的優勢條件。📌