

MERCER
A MARSH BUSINESS

2026年 美世全球人才趨勢





在人工智慧時代， 重塑以發揮人本優勢

隨著2026年的到來，變革持續快速且充滿不確定性，
各組織在此環境下仍積極追求成長。

人工智慧依然是高階主管關注的核心議題，但組織在
挖掘其真正價值時，仍面臨諸多挑戰。¹

若想運用人工智慧提升組織敏捷性，並實現規模化與指數級成長，領導者必須跳脫既有思維框架，認知到僅將AI用於自動化例行工作或普及最新AI工具的思維，期望透過採用這些工具獲得回報。相反地，他們需摒棄傳統「技術導向」的觀念，改採「由工作出發」的策略，從根本重新設計工作，並根據快速變化的技能需求，重組團隊與個人角色—因為AI正同時取代、強化並轉型各類工作。

然而，高階主管、人力資源主管與投資人是否已就工作重新設計達成共識？員工是否已準備好運用AI創造價值，或仍對科技進展可能帶來的影響感到憂慮？

工作重新設計，迎接未來挑戰

重塑營運模式，以優化人機協作並大幅提升靈活性。

63%

的企業高階主管認為，重新設計工作並整合 AI 與自動化，是 2026 年人才議題中的最高優先事項，且能帶來最佳的投資報酬率。

建立 AI 賦能文化

強調文化的重要性，並以開放透明的態度積極應對 AI 帶來的心理影響。

19%

人力資源主管已將 AI 技術引發的心理與情緒衝擊納入數位轉型策略。



無論是思維模式、技能組合或工具體系，曾是競爭優勢的基石；然而，如今卻逐漸成為主要障礙，阻礙人工智慧的永續應用，以及嶄新工作模式中各種可能性的實現。



引言改編自 Jesuthasan and Boudreau 的著作《Reinventing Jobs》
HBR Press，2018年

強化技能智慧與洞察力

重新思考人才管理方式，從靜態的職務描述，轉向動態的技能發展與部署。

97%

的投資人表示，若企業不採用以靈活性與技能為核心的人才管理模式，將對其投資意願產生負面影響。

¹ 富比士雜誌。「麻省理工學院研究：企業傾向避免摩擦，生成式人工智慧試點計畫失敗率達95%」

工作重新設計，迎接未來挑戰

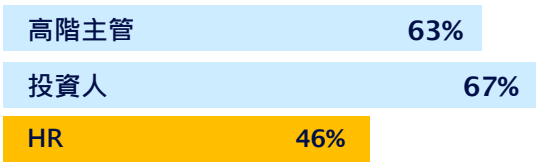
為實現AI的承諾，領導者必須重新拆解工作與流程，調整工作項目配置，並重塑營運模式，將工作視為一個透過[人機協作](#)共同完成、具高度流動性的任務系統。

不考慮「技術優先」，改採「由工作出發」的策略

從「需要完成的工作有哪些？」這個問題出發，將工作拆解為具體任務，並評估哪些部分可透過AI進行取代、強化或轉型。工作設計因此成為企業的核心能力。人力資源主管必須扮演工作架構師的角色，帶領組織、領導者與員工共同邁入嶄新的工作時代——但他們是否已做好充分準備？

HR是否步調一致？

重新設計工作，以納入AI與自動化，是2026年優先級別最高的人才相關議題。



63%的企業高階主管及67%的投資人認為，重新設計工作並納入AI與自動化，在2026年人才相關事項當中優先級別最高，能帶來最高的投資報酬率，但僅有46%的HR主管在2026年將其列為優先事項。

放大人類能力

隨著新營運模式讓人機協作達成最佳化並增加靈活性，放大人類能力將成為競爭優勢。數位加速將導致人才的重重大位移；領導者須確保若干變革經過審慎考量並進行因應調整。永續的成功需要長期思維，不能僅僅追逐短期收益。

72%

的投資人認為，採納人類與 AI 能力整合的企業，擁有更強的競爭優勢。

33%

的企業高階主管認為，重新設計工作以將人類能力最佳化，是透過 AI 促進企業成長中最大的領導課題。

共譜人機協作的協調樂章

有六成的投資人更願意投資於將 AI 深度嵌入、整合於整體勞動力當中的企業，因此，協調人機協作已成為企業關鍵任務。然而，僅有三分之一的領導者相信旗下員工能有效結合人類與機器的能力。

82%

的 HR 主管表示，HR 的未來，存在於同時管理人類與數位代理人（Digital Agents）。

建立AI賦能文化

越來越多員工擔心將因 AI 而失業。若領導者不正視其中帶來的焦慮感並建立 AI 賦能（AI-Enabled）的文化，這種情緒將對價值創造與生產力帶來衝擊。

將員工納入工作再造流程

要真正理解 AI 的價值，組織必須建立一種能擁抱 AI 的文化。為了回應員工的不安，領導者需要承諾採取透明的溝通方式，並讓員工參與工作再造的過程。

同時，透過設計與 AI 應用及流程再設計相連結的激勵機制，有助於員工跨出「信任的一步」。

透過訓練為員工賦能

透過訓練優化員工擔憂與領導者 AI 導入計畫之間的落差。當員工參與工作流程的重新設計時，應該獲得所有必要的機會來維持競爭力，同時培養能因應未來需求的技能。

不要忽視人性影響

在動盪的時代，AI 會加劇員工的不確定性。如果領導者忽略 AI 對人的影響，不僅可能流失人才，也可能錯失 AI 賦能文化所能釋放的價值。這樣的文化能促進快速採用與持續學習，並在其中放大人類的潛能。

員工心聲：

「我對未來工作前景最大的擔憂，便是因 AI 而失業。」

77%

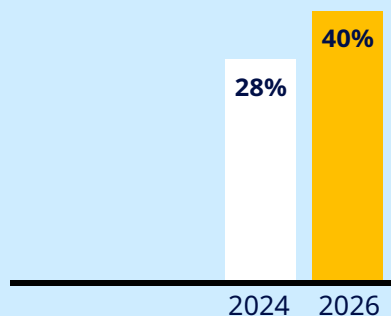
的投資人更傾向對願意展現承諾、透過 AI 教育與訓練來達成員工賦能的企業進行投資。

62%

的員工認為，領導者低估了 AI 對員工造成的負面情緒與心理影響。

19%

的 HR 主管將 AI 技術帶來的心理與情緒衝擊視為其數位導入策略的一部分。



強化技能洞察

AI 的崛起正在快速改變組織對技能的需求：傳統的人才與獎酬制度已不再管用。投資人清楚意識到，AI 正快速且大規模地重新設計技能藍圖 — 員工也感受到這股衝擊。

領導者與HR準備好了嗎？

打造為未來做足準備的勞動力

隨著AI代理人 (AI Agents) 快速改變勞動力的技能需求，企業必須為人才進行賦能，促進持續性的技能提升。當技能 (而非職位) 成為新的職場貨幣時，員工對維持競爭力的意識比過往更為清晰。然而，僅有一半的企業高階主管認為，目前投入的資源足以彌補預期的未來技能缺口。

53%

的員工擔心自己缺乏面向未來的技能。

63%

的員工表示，願意以放棄加薪 10% 來換取提升 AI 與數位技能的機會

採用動態的人才與獎酬管理模式

打造具未來競爭力的技能，需要採取具前瞻性的人才管理模式，從靜態的職務描述。轉向以技能經過提升的角色，輔以與技能相符的薪酬制度與績效管理流程。投資人普遍認同這種方法所帶來的價值。

97%

的投資人表示，若企業不思進取，拒絕採用以靈活性與技能為本的模式，將對其投資意願構成負面影響。

63%

的企業高階主管認同，領導者必須轉向以技能為核心的人才管理模式，才能讓組織為未來做好準備。

以AI強化技能洞察

AI讓組織能以前所未有的速度強化洞見能力，並透過即時的技能地圖與敏捷發展，加速整體勞動力的適應能力。然而，僅有三分之一的HR主管清楚了解組織的人才發展需求：技能相關的流程正遠遠落後。

67%

的企業高階主管認同，領導者必須轉向以技能為核心的人才管理模式，才能讓組織為未來做好準備。

建議事項：為AI時代重新設計工作

- **建立核心競爭力**：將「工作設計」打造為核心領導力與組織能力。推動計畫性的工作再造，堅持以「工作任務」為起點，而非盲目從技術端發想。
- **賦能員工參與**：納入員工參與機制，授權其重新設計自身工作職能，並協助其建立應對未來需求的關鍵技能。
- **轉向技能導向模式**：從「技能」視角重新定義人才管理與獎酬制度，全面採行更具靈活性的動態管理模式。
- **提升人機協作領導力**：培養領導者在人機生態系中的協同能力，結合數位流暢性 (Digital Fluency)、策略前瞻視野、EQ 情緒智商，以及應對矛盾情境的韌性。
- **致力於長期價值創造**：放眼長線發展，將 AI 深度整合至整體價值鏈中，而非僅止於追求短期的效率提升。



希望了解更多相關內容嗎？

[2026年美世全球人才趨勢](#)

[渴望AI驅動的生產力嗎？](#)

[工作再造](#)

[代理式AI將如何對您的企業](#)

[帶來挑戰與變革？](#)