2026企業學習趨勢白皮書

# AI如何從個人技能，長成組織能力●

WORKPLACE LEARNING REPORT

經理人 MANAGER TODAY ◆ 新商業學校

# 目錄

CONTENT

## 2026 企業學習趨勢調查


04 爲什麼做這份報告？

05 關於這份報告

06 數據洞察

12 企業解方


## 專家觀點


17 **徐瑞廷**｜員工都在用 AI，爲何創造的價值有限？

20 **孫弘岳**｜ AI 要從個人用進化成組織能力，高層主管要先想清楚的三件事


## 企業案例


24 **東捷科技**｜選定清晰轉型方向，東捷資訊用 30 天做出可發表的 AI 產品原型

27 **國泰世華**｜ AI 成果藏在各子公司裡，國泰金用一場展演建立集團共同語言

30 **中國鋼鐵**｜從管理知識庫到 AI 日常：中鋼用三年養出學習型組織

# 2026 企業學習趨勢調查

WORKPLACE LEARNING REPORT

展望 2027，企業的共同課題

# 員工都在用 AI 了
# 爲什麼組織還是老樣子？



台灣企業 AI 應用已經進入關鍵轉折期。

企業不再問「要不要用 AI」，而是問「AI 爲何沒有落地、如何讓 AI 眞正帶來組織效益？」。也開始發現，員工個人能力變強，組織能力並不會跟著變強。相較於學工具，AI 要進到流程、變成組織能力，是企業角度更關鍵的習題。

《新商業學校》發起本次調查，透過數據釐清台灣企業 AI 落地的眞實現況，拆解三個關鍵面向，幫助組織看清下一步。

# 關於這份報告

「AI 有沒有眞的從個人能力，擴散成組織能力？」

爲了回應這個問題，這份調查將題目設計成三大面向：「企業如何使用 AI」、「企業如何衡量 AI 成效」、「企業如何設計 AI 培訓」。並從 886 份決策者的數據中，看見企業現況，看懂轉型落差，幫助企業更對症下藥設計解方。

調查方法：網路問卷

註 1：調查時間：2026/03/01–2026/04/15

註 2：這份報告呈現不同企業群體在 AI 學習上的行爲差異，但不是做這件事就會變成那類企業的因果關係。

有效樣本數

**886** 位 管理決策者

受訪者樣本涵蓋人資主管、企業經營者、部門主管（含中高階）等，爲企業內能決定或影響公司培訓方向的決策者

產業分布（前七大）

- 資通訊／網路服務 154（17.4%）
- 電子／光電／半導體／電腦周邊 130（14.7%）
- 傳產製造 123（13.9%）
- 教育／研究／顧問 79（8.9%）
- 零售通路／民生服務 60（6.8%）
- 醫療／生技／健康 49（5.5%）
- 金融／投顧／保險 47（5.3%）

# 每兩位決策者中，
# 就有一位，AI 已經推進到組織層級

AI 落地的關卡，已經從「員工要不要學」，推進到「組織怎麼系統化」。

在認爲 AI 已帶來改善的決策者中，有 45.6% 表示自家企業的 AI 改善已出現在團隊、 跨部門甚至全公司層級，這篇報告中，我們稱這群決策者爲先進者；53.4% 的人仍表示，改善停在員工個人層級——某些同事用得很不錯，卻沒有擴散，稱爲追隨者。

在拆解兩者的差異之前，先回答更根本的問題：整體來看，到底有多少決策者眞的說得出 AI 帶來的具體成效？

**45.6%**

**先進者** n=298

AI 改善已達團隊、跨部門或全公司層級

**54.4%**

**追隨者** n=355

AI 改善仍停在員工個人層級

資料來源：「過去 12 個月內，AI 改善主要出現在哪個層級？」（單選） | n=653

「n= 653」爲已感受到 AI 帶來改善的決策者，尚有 n=233（26.3%）受訪者表示 AI 尚未帶來明確改善。

此處「AI 改善」指問卷所列九項成效面向（如釋放人力、提升決策效率、降低營運成本等）之任一項；改善程度與層級判定，依填答者自評結果認定。

# AI 已經全面滲透企業現場
# 但只有 38.1% 的決策者說得出具體成效

答案是：38.1%。

不分先進者或追隨者，六成以上的決策者坦言，公司連一套衡量機制都沒有；就算有測量，多數也只算得出省了多少工時，很少人能說出 AI 到底多賺了多少錢。

**61.9%**
**企業沒有任何衡量機制**

**60.6%**
**有測量的企業只能算出節省工時**

**9.5%**
**有測量的企業能算出 AI 帶來的額外營收**

# AI 已進入組織流程的先進者能具體衡量進步的成果

把鏡頭拉近，將先進者與追隨者攤開來看：

先進者有 69.5% 已經建立 AI 成效衡量機制，追隨者只有 27.9%，差距達到 41.6 個百分點。

往下細拆：營運成本降低、額外營收、算得出 ROI，差距同樣顯著。

對追隨者來說，從「不能衡量」走到「可以衡量」，是接下來最該補上的一塊。因爲它直接決定後續每一筆 AI 投入能不能被檢驗、被改進。

| 追隨者 | AI 成效衡量 | | 先進者 |
|---|---|---|---|
| 27.9% | 已建立 AI 衡量機制 | ▲41.6PP | 69.5% |
| 24.5% | AI 協助降低營運成本 | ▲24.8PP | 49.3% |
| 9.6% | AI 帶來額外營收 | ▲9.5PP | 19.1% |
| 3.8% | 能算出 AI 的 ROI | ▲8.8PP | 12.6% |

資料來源：公司是否建立 AI 成效衡量方式？（單選）；AI 使用帶來的改善面向有？（複選）；是否能計算 AI 的投資報酬率？（單選）。
各項差距單位爲百分點（pp）。

# 先進者不是沒有煩惱
# 是煩惱升級了

追隨者最卡的，第一名是資源不足，其次是流程與工作方式難以調整——如何先找到一個小範圍、能快速看到成果的場景或專案切入，是好的啟動方法。

先進者的困難，多了一個追隨者還沒遇到的新問題：治理風險與成效衡量。而人才的部分，當組織開始要求人機協作做出成果，員工之間的能力差距就會浮現，這時要做的，是系統性的 upskill，把全公司的 AI 能力拉到同一條水平線上。

## 追隨者→卡在啟動問題

| | |
|---|---|
| 資源不足 | 18.7% |
| 流程與工作方式難以調整 | 17.4% |
| 人才能力落差大 | 16.1% |

## 先進者→卡在規模化問題

| | |
|---|---|
| 人才能力落差大 | 19.8% |
| 流程與工作方式難以調整 | 17.3% |
| 治理風險／成效衡量 | 14.8% |

資料來源：在推動 AI 企業培訓時，你最需要優先克服的困難是？（單選）

# 管理梯隊是 AI 組織化的關鍵槓桿 但準備工作還沒跟上

不分先進者或追隨者，51.2% 的決策者認爲，「管理層明確定調」是推動 AI 落地最關鍵的啟動條件。

主管在組織中擁有流程決策權、資源調度權、成效問責權。但在 AI 學習重心安排上，「主管帶隊推進」只拿到 6.0%，排名最末。

報告中也顯示，超過半數的決策者表示，公司裡沒有衡量機制與書面 AI 規範。

這些數字，回應的都是同一件事——管理角色本該握有的權力，還沒被轉譯成組織的管理成果與新素養。

**51.2%**

**決策者認爲「管理層定調」是 AI 落地最關鍵啟動條件**

**6.0%**

**把「主管帶隊推進」列爲企業學習重心**

資料來源：AI 相關學習內容的優先重心爲？（單選）；若要啟動 AI 學習／培訓，最關鍵的條件會是什麼？（複選，最多 2）；過去 12 個月內，公司是否建立 AI 成效衡量方式？（單選）；過去 12 個月內，公司是否已形成書面化的 AI 使用規範？（單選）。

# 從學習行爲看
# 先進者更重視場景、共學、專業陪跑

先進者最重視的學習重點，是場景專案實作與流程標準化；追隨者仍以基礎能力與單點任務效率爲主。

學習方式上，先進者更常透過內部社群與自學資源相互交流，也更願意引入顧問陪跑。

兩者面對的問題與起點本來就不同，沒有好壞之分——但先進者已經試出來的路徑，值得追隨者參考。

| 追隨者 | | | 先進者 |
|---|---|---|---|
| 43.9% | 內部社群與自學資源 | ▲9.7PP | 53.6% |
| 23.9% | 場景專案實作 | ▲12.8PP | 36.7% |
| 13.0% | 顧問陪跑 | ▲6.8PP | 19.8% |
| 58.7% | 企業內訓 | ▲2.1PP | 60.8% |
| 31.3% | 單點任務效率 | ▲12.3PP | 19.0% |

資料來源：AI 相關學習內容的優先重心爲？（單選）；
預計採取的企業學習方式有？（複選，最多 3）。

# 該如何啟動下一步

如何在 AI 組織化上往前一步，是企業經理人接下來最該面對的問題。新商業學校提出三個解方：場景優先、主管進化，以及設計擴散。

1

## 場景優先

**不是先開課，是先選對方向——該先降本增效還是擴增商機？這個選擇決定資源怎麼投。**

2

## 主管進化

**主管不只要會用，更要敢示範、懂新管理，團隊才會真的動起來。**

3

## 複製成果

**好成果要被設計與擴散，才能變成組織能複製的資產。**

解方一｜場景優先

# 場景優先，是一道選擇題

## 觀念

企業 AI 轉型卡關，往往是因爲一次開太多專案。但轉型成功的例子告訴我們，應該以終爲始：現在該優先降低成本、增加生產力， 還是用 AI 建立新的競爭力拓展商機？



**新商業學校培訓現場**

以一家製造業集團的資訊公司爲例，高層明確定調新機會是優先項目——由顧問陪伴釐清「用 AI 做出可落地的產品原型」，運用工作坊、小組診斷、實作發表階段推進。集中火力，一個月就敏捷跑出產品原型。

STEP 1

### 定調轉型方向

**降本增效或新商機，不分散資源**

STEP 2

### 分階段學習

**設計學習路徑，鎖定明確產出**

STEP 3

### 陪跑落地

**引入專業陪跑，排除卡點，做出成果**

解方二｜主管進化

# 主管的新樣子：敢試錯，也懂新管理

## 觀念

AI 導入涉及團隊工作方法的轉型，必須由主管發動。但主管要一邊打仗帶業績，還要一面重塑組織流程，很難兼顧。

STEP 1

### 盤點管理難題

**找出落地流程的眞正管理卡點**

STEP 2

### 設計主管專屬內容

**示範並推動團隊落地**

**新商業學校培訓現場**

針對主管特有的管理難題，領先企業會設計主管專屬的培訓，爲主管 upskill，示範人機協作、把新流程跑通，變成團隊可複製的方法。

解方三｜設計擴散

# AI 成果要被設計，才能變成組織資產

## 觀念

個人會用 AI，不會自動變成組織資產。而且規模越大，阻力就越不是技術工具，而是各自摸索、彼此不知道對方做到哪裡的整合問題。讓 AI 成果被共同看見，才有機會變成組織能複製、能驗證的能力。

**新商業學校培訓現場**

我們協助企業設計擴散機制，可以是團隊案例共享、跨部門共學會，也有集團規模的共同成果發表。核心邏輯一致：先讓成果被看見，同仁才知道彼此做到哪裡，也看得見高層真正支持。

STEP 1

### 盤點成果

找出值得被看見的做法

STEP 2

### 設計複製與擴散方式

量身規劃案例共享或成果發表

STEP 3

### 沉澱機制

讓它變成日常習慣，而非單點活動

# 專家觀點

專家觀點｜徐瑞廷

# 員工都在用 AI，爲何創造的價值有限？投資無效的眞相：只把 AI 當輔助



徐瑞廷
BCG 董事總經理
暨資深合夥人

現在如果問企業主「你們導入 AI 了嗎？」，多數人應該都能自信回答「我們有在用」。然而，當用的人變多了，一個疑問浮現：這麼多員工都懂得用 AI，爲什麼創造的價值沒有出現爆發性的成長？

BCG 的調查發現，雖然有 60% 的公司投入大量資源在 AI 上，卻沒有產生實質價值。原因可能是組織通常關注 AI 工具登入次數、使用時數等指標，卻忽略「質」的部分，例如員工實際上怎麼使用 AI、是否將 AI 整合在工作流程中。

## 從 AI 輔助走向 AI 代理的關鍵：說服老師傅用 AI

員工採用 AI 的方式可以分成 5 個階段，前 3 個階段屬於 AI 輔助（AI-assisted）工作

流，許多人目前仍處於第二、第三階段。第一階段是資訊輔助，也就是問 AI 問題，取得相關資訊。第二階段是任務輔助，例如讓 AI 生成企畫再進行修改。第三階段是委派，在這個階段，AI 交付的成果基本上可以使用，人類只需要微調細節。

但要讓 AI 產生價值，通常需要進入第四、第五階段，也就是以 AI 爲核心的 AI 代理（agentic AI）工作流。第四階段是半自主協作（semiautonomous collaboration），讓 AI 接管部分任務。舉例來說，客服中心讓 AI 接聽並過濾電話，AI 解決不了的部分，再交給客服人員。第五階段則是完全交給 AI 執行任務，人只負責審核結果。

若要跨進第四階段，需要讓 AI 學習專業領域知識，而這些知識往往掌握在資深人員身上。然而，他們可能覺得 AI 不可靠，所以抗拒使用。面對這類情況，領導者需要「點狀突破」，一旦成功說服一位資深同事嘗試與 AI 協作，就有機會帶動其他人加入。

突破方法包含聆聽資深人員的想法，並用具體成果說話，也就是讓他們看見使用 AI 的好處。領導者也可以提供誘因，例如因 AI 而提升的業績，算在資深同事的績效裡。

## 思考痛點、轉譯需求、重塑流程，實現「AI 優先」

然而，即便順利把資深人員的實務經驗萃取出來，企業仍可能原地踏步。因爲當工作流程以 AI 爲核心，有些任

務 AI 就能做完，部門人力可能會被裁減。主管擔心部門徹底被改寫，未必會自發調整工作流。

所以，領導者需要明確指派各部門主管帶頭推動轉型。各部門主管需要找到需求轉譯者（shaper），負責轉譯業務需求，讓資料分析師等跟技術有關的人員，也就是建設者（builder），能理解部門的需求。

同時，需求轉譯者需要找到痛點，並思考如果以 AI 優先（AI first）的方式解決痛點，做法以及關鍵績效指標（KPI）會是什麼。

舉例來說，如果客服中心的痛點是來電數量龐大，客服人員回覆速度跟不上，關鍵績效指標可能是客戶等待時間。接著就可以先拆解 1000 通來電中，找出哪些來電的需求相似，而且他們的問題能夠被 AI 自動解決。並將來電分流，分別交給 AI、眞人，有效縮短等待時間。

領導者明確要求部門主管有所行動，才有助於各部門動起來，也有人能夠爲結果負責，讓 AI 成爲工作流程的核心，產生價值。

專家觀點｜孫弘岳

# AI 要從個人用進化成組織能力，高層主管要先想清楚的三件事



孫弘岳
台灣師範大學
科技應用與
人力資源發展學系教授

很多企業導入 AI，第一個動作就是要求員工產出更快、更多。AI 被強制塞進舊流程裡，原本的工作速度變快，但組織能力沒有提升，這正是錯誤起手式。

原本應該是一場組織升級，最後被做成個人用 AI 大賽。每個人都開始使用 AI，公司看起來變先進，營運模式卻沒有被改造。

## 先診斷你的組織要走哪一條路線，後續配置才不會用錯力氣

MIT Sloan Management Review 整理相關實務，把 AI 新創分成六種類型。這個分類表面上是在講 AI 新創，其實更適合拿來對照企業目前的 AI 轉型能力配置。

第一種是造模型的 (Originators)，做的是可商用的大模型，這是少數巨頭與高度資本密集的競賽。第二種是押未來型 (Explorers)，看的是 agentic AI、quantum AI 這類還沒完全成熟的下一波機會。第三種搭底座型 (Infrastructure builders)，做資料、API 與框架，讓企業真的能把生成式 AI 接進系統。第四類解痛點型 (Enhancers)，把通用模型放進醫療、金融、人資、客服、製造等具體問題。第五類改營運型 (Optimizers)，直接用 AI 改變自己的流程、分工與營運模式。研究發現最多的是第六種試吃 AI 型 (Experimenters) 企業，盲目追 AI 工具使用率，沒有預算邏輯與路線圖，以爲自己在做 AI 轉型，其實只是在把 AI 工具試用包裝成轉型的樣子。

很多企業沒有回答自己是哪一型，就急著導入 AI，最後只會把轉型做成一堆零散專案。這不是轉型，這只是用更快的速度複製舊模式。

## 從任務效率升級到組織能力，分界在於決策判斷是否被前移

AI 目前還沒有在總體層面帶來明顯的回報，原因之一是很多組織把 AI 當成自動化技術，而非資訊技術。自動化技術追求人少一點、快一點、省一點；資訊技術則是處理資訊如何被看見、判斷如何前移、決策如何更接近現場。

眞正的 AI 轉型，應該讓客服從回覆問題推進到辨識客戶流失訊號；讓業務從寫開發信推進到整合產業變化與採購訊號；讓 HR 從加速招募推進到串接人才市場、績效資料與留任風險；讓行銷從生成更多內容推進到測試市場潛力與產品定位。這才是 AI 從個人效率進入組織能力的分界。

**專家觀點｜孫弘岳**

## 工具上線不等於導入成功： AI 組織化需要把人、流程和責任一起帶進來

哈佛商業評論最近談 AI 專題也指出，很多企業在法說會與年報裡大談 AI 願景，但眞正能講清楚具體效益的公司並不多。AI 到底要改變哪些價值鏈？哪個流程會被簡化？哪個職位要重寫？哪個決策權會移動？哪個業務指標可以證明 AI 的 ROI ？這些才是正確命題。

決定工具怎麼導入前，應該先把 AI 會碰到的任務、資料來源、流程例外、審核節點、客戶接觸點與跨部門依賴攤開。 AI 訓練也不該只停在 prompt，而要教員工如何判斷輸出品質、留下使用紀錄、回報錯誤，並把 AI 放進自己的工作流程。主管更要一起被訓練，重新修改分層負責。因爲 AI 入職後，主管的審核、授權、回饋與績效獎酬都要重新設計。

只把 AI 當工具導入，最後只會淪爲資訊系統上線結案；惟有把工作、權限、責任和人一起重寫，AI 才可能眞的進入營運。

# 企業案例

企業案例｜東捷資訊

# 選定清晰轉型方向，東捷資訊用30天做出可發表的AI產品原型

多數企業談 AI 轉型，習慣用「半年」「一年」當單位規劃。東捷資訊做的事證明：當組織眞的有決心，高層先定義清楚具體目標，AI 學習的步伐可以非常明快——從工作坊啟動，到 Hackathon 發表，東捷資訊只用了一個月，就讓 40 位同仁從建立 AI 共同語言，一路衝到做出可展示的產品原型，甚至開始討論商業模式轉型。

**這個案例最值得借鏡的「敏捷步調」——用一個月的高張力陪跑節奏，驅動團隊在最短時間內從「單點使用工具」跨越到「做出能服務客戶的產品原型」，而這個節奏能跑得起來，高層的決心、轉型辦公室的調度，與清晰的方向設定缺一不可。**




## 五週衝刺，每一週都有清楚的設計邏輯

這條路徑沒有把半年課程濃縮硬塞，而是每週對應一個明確的產出目標：第一週工作坊先建立 AI 與業務機會的共同語言；第二週放手讓小組自主討論，鼓勵他們在沒有顧問介入的

狀況下，先繳出一份提案說明書，確保問題是團隊自己長出來的，不是被指派的；第三週第一次顧問診斷，把模糊的構想收斂成清楚的問題定義；第四週第二次顧問診斷，要求團隊已經做出可 demo 展示的版本，推進度往前；第五週 Hackathon 發表，把整個歷程收斂成具體成果，並由董事長率領的高階長官、內外部專家、同事們共同選出最佳團隊，建立共同的轉型記憶與共識。每一週的節奏設計，都是在引導團隊「不能只停留在想」，而是持續往下一個可驗證的產出推進。




## 陪跑前先定義方向：降本增效，還是新商機？

新商業學校在協助東捷資訊設計這套陪跑時，第一步不是直接設計工作坊，而是先協助盤點：啟動這個 AI 轉型要解決的問題，屬於「降本增效型」還是「新商機型」。這兩種類型背後需要的培訓模式與專業資源完全不同——降本增效型著重在流程優化與效率提升的方法論，新商機型則需要更多使用者洞察與商業模式思考的訓練。先把方向定義清楚，後續的工作坊設計、顧問陪跑重點，才不會用錯力氣。

## 從工程思維到產品思維的轉換

東捷資訊同仁技術背景紮實，過去習慣從工程角度解問題。當目標是做出產品原型，團隊

就需要補上「這個產品給誰用、解決什麼痛點」的使用者視角。兩輪顧問診斷的核心，正是不斷把團隊拉回這幾個問題，引導出視角轉換——這個轉換比學會用 AI 工具更關鍵，也是技術人才能不能變成產品開發者的分水嶺。

*AI 專案要啟動，關鍵在一開始就得先定義目標是「降本增效」還是「新商機」，在專案時程有限的壓力下，所有資源配置與培訓設計都建立在正確的方向判斷上——這正是 AI 轉型陪跑服務的核心價值：跳脫技術與工具訓練，優先爲企業釐清轉型目標，才是決勝關鍵。*

企業案例｜國泰金控

# AI 成果藏在各子公司裡，國泰金如何建立集團共同語言

在高度監理的金融業，AI 轉型最大的阻力往往不是技術，而是規模大、應用場景衆多帶來的「不確定感」。國泰金控藉由「AI Demo Day」，串聯集團培育規劃策略，將 AI 應用成果從「學習」推進到「實踐、擴散與規模化」，成爲集團 AI 能力落地的重要機制。

## 轉型雙引擎：職場培力策略路徑 X AI CoE 共識機制

「AI 力」並非國泰金控第一次推動的全體共同能力，而是延續集團多年來「 Reskill」的發展歷程——每年集團都會設定明確的培力主軸，從 2022 年「敏捷力」、2023 年「數據分析能力」，到 2024-2025 年聚焦 AI 技能與應用場景，協助同仁建立面對未來職場的核心能力，國泰金控人力資源處王建勛經理分享。

而支撐 AI 成爲組織能力的關鍵，正是集團設立的 AI CoE——由跨公司職能專家組成的虛擬組織，涵蓋工具導入與員工賦能。在學習資源上，依不同對象規劃相應的培育內容，爲高



階主管開設 AI 趨勢講座，並提供同仁實體與線上並行的 AI 工作流培訓，讓學習動能與資源雙雙到位。




## 「AI Demo Day」爲同仁搭建內部交流舞台，並導入外部專家觀點

隨著應用在不同業務場景中持續深化，各公司的成果逐步積累，爲跨公司同仁搭起交流的平台顯得格外重要，其中需要交流的不僅是成果，還有不斷迭代的應用經驗，「AI Demo Day」的想法於焉誕生。應對跨公司、實體與線上混成的大型策展，國泰期待這會是一場「內外共創」的活動，讓內部的成果能被看見，也讓同仁能夠掌握最新的外部趨勢。

選擇新商業學校合作的關鍵，不在陣容規模，而是能夠精準理解上述集團的需求：哪些內容該由集團同仁親自發聲、哪些該交由外部講者帶入不同觀點，是集團討論過程中最有感的優勢。

## 高階主管自願現身，員工主動登台：形成由上而下支持、由下而上創新的 AI 應用文化

AI Demo Day 當天，台下主動出席的高階主管坐滿會場——沒有點名、沒有出席要求。關於「公司對 AI 導入」的應用態度與深度，在那一刻都有了答案。台上，來自集團各公司的專

案負責人，不一定具有軟體、工程背景，其中不乏資深同仁，分享如何應用 AI 優化工作流程，展現國泰跨領域、跨世代同仁共同投入 AI 轉型的決心。所有登台案例也被彙整爲影片上架內部學習網，供集團員工隨時觀看，讓成果在活動結束後持續發酵。

### 活動結束才是開始：追蹤 AI 準備度，持續落實轉型與創新的決心

Demo Day 後，國泰金控持續追蹤 AI 準備度。2025 至 2026 兩年對比：員工在工作中使用 AI，擔憂團隊態度的比例從 59% 降至 38% ，也越來越能自主判斷 AI 應用場景；認爲 AI 應用效益高的同仁，從 87% 升至 93%；過去員工最大的擔憂是「不確定公司政策允不允許」，現在轉變爲「擔心 AI 發展太快、能力跟不上」——組織心態已朝積極應對移動。2026 年，國泰金控更進一步與 OpenAI 展開戰略合作，落實前瞻的集團轉型決心。

*當企業在比較「誰的 AI 課程跟得快」時，國泰看見了「凝聚共識」才能一起走得更遠。*

企業案例｜中國鋼鐵

# 從管理知識庫到 AI 日常：中鋼用三年養出學習型組織

傳產製造業導入 AI，眞正的難題不是技術取得，而是組織有沒有辦法在「還沒看到成果」前，就先養成學習習慣——人員規模大、產線慣性深，每一層都是摩擦力，但中鋼的案例顯示，學習的核心其實更根本：員工有沒有「主動資訊蒐集、自主學習」的學習習慣。如果連管理知識都要靠公告宣導，那麼 AI 工具買了也只是放著，不可能被導入工作流程。

**中鋼的解法，不僅要導入 AI 培訓，還要透過知識平台，例如「經理人管理知識庫」養成主管自主學習習慣，再讓這個習慣自然延伸到 AI 工具的使用上。**

## 先養成資訊蒐集的習慣，AI 才有著力點

自 2021 年疫情期間起，中鋼固定採購「經理人管理知識庫」帳號，提供中階以上主管及同仁使用。三年多下來維持超過四成使用率，每月約有 300 多位主管與同仁穩定登入使用，平均每月達到 30 到 40 分鐘閱讀時間。這群主管多半是從技術職一路升上來的——熟悉設備、

流程、品質與效率，卻在升任管理職後，第一次要面對帶人、溝通、協作這類沒有 SOP 可循的問題。知識庫提供的，不是一次性課程，而是「遇到管理問題能隨時搜尋解方」的習慣養成。

## 人資關鍵角色，讓學習習慣不斷被喚醒

這個習慣能持續三年沒有退燒，關鍵在於人資單位沒有把知識庫當成單純的採購案。人資夥伴持續篩選適合學習主題分享給同仁、定期透過發送內部信件提醒善用資源，並不定期舉辦小型獎勵活動肯定主動學習的同仁。讓知識庫不僅是存在於平台裡，而是能被主管想起運用的學習資源。

## 從管理知識庫到 CSCGPT：習慣開始延伸到 AI 工具

當主動運用學習資源變成日常習慣後，這個習慣開始往 AI 工具延伸。製造單位產線、供應商管理單位主管、營運與行政等不同單位，陸續開始使用 AI 工具於工作上，知識庫裡 AI 相關主題的閱讀率也明顯成長。對比 2025 年與 2026 年上半年與數位趨勢相關主題的閱讀數據，文章點閱次數從 754 次爆發性成長至 2,053 次，整體成長幅度高達 172%，顯示中鋼主管在面對 AI 浪潮時，已轉化爲強烈的自主求知行動。對這群原本就習慣「遇到問題先查資料」

的主管來說，AI 工具不是另一個需要重新適應的新東西，而是學習習慣的自然延伸——他們開始把 AI 用進自己原本的工作流程裡，而不是被要求學一套全新的系統。

*當企業在問「我們準備好導入 AI 了嗎」，另一個更長期該問的核心問題也許是「員工有沒有主動學習的習慣」——而讓習慣發生的，不是工具本身，是中鋼三年如一日的學習策展與習慣醞釀。這才是傳產能正面轉型最難被複製的底層文化。*

# 作者與研究團隊

**出品**

新商業學校

**調查媒體**

經理人月刊　數位時代

**研究發起人**

**張芷瑋**｜新商業學校總監

**研究顧問**

**韋惟珊**｜巨思媒體新商業發展副總監

**產業顧問**

**郭紹寬**｜新商業學校企業顧問

**數據分析・研究編輯**

**涂芝瑄**

**調查與專案協力**

**林荷•黃怡菁 •楊凱琳**

**專家觀點**

**徐瑞廷**｜波士頓顧問公司
（BCG）董事總經理

**孫弘岳**｜國立臺灣師範大學
科技應用與人力發展學系教授

**實踐案例**

**東捷資訊•國泰金控•中國鋼鐵**

新商業學校　經理人 MANAGER TODAY　數位時代 BUSINESS NEXT

# 關於新商業學校

## 陪伴企業在變動時代，持續成長

新商業學校是巨思媒體集團旗下的學習平台，
專注於提供企業與工作者與時俱進 、隨學即用的觀念與實務，
陪伴領導者領先掌握下一個機會、採取下一步行動。

Website

LinkedIn

新商業學校 經理人 MANAGER TODAY 數位時代 BUSINESS NEXT