

AQile
Summit

敏捷時代

企業人才佈局的重新思考



游舒帆 Gipi

游舒帆 Gipi

商業思維學院 院長



關於資歷

TutorABC RD head / 產品負責人 / 維運負責人
鼎新電腦 BU head / 架構師
TGONetworks 創會成員
微軟最有價值專家 MVP

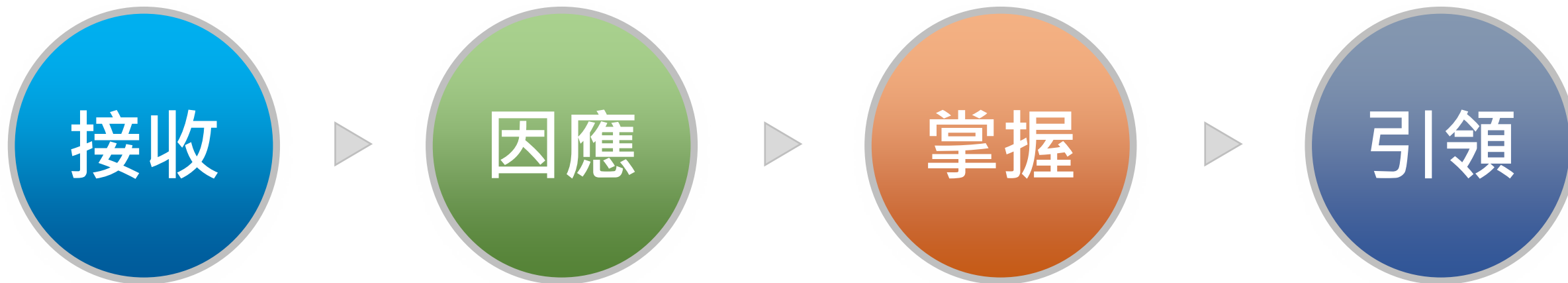
關於敏捷

敏捷觀念的實踐者，從公司到個人
Agile Summit 2018-19 講者
兩岸敏捷社群超過 10 場以上分享
帶領數十場企業敏捷轉型工作坊

我的著作

商業思維 BUSINESS THINKING
其實，你正在做商業開發
OTPR 敏捷工作法

代工思維 → 專案思維 → 產品思維 → 商業思維



接單做事
壓時程

優先序可談
時程可談
跨部門機制

主動排序
時程主動壓
需求聚焦

引領需求
數據決策
承擔結果

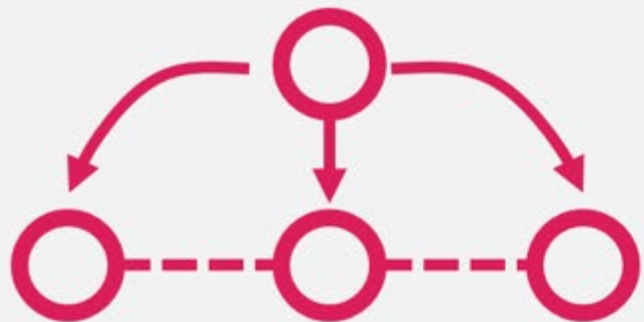
準時交付

說到做到

用戶導向

商業導向

自上而下



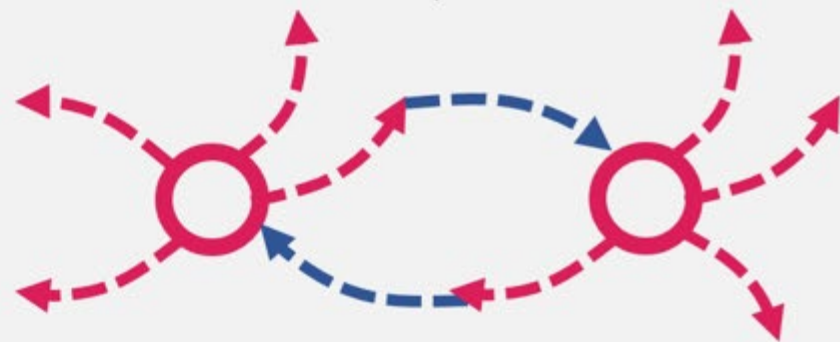
從單點突破



從產品出發



從日常工作



A person's hands are resting on a chessboard, with several wooden chess pieces visible. The background is blurred, showing a person in a blue shirt. The overall scene is dimly lit, with a focus on the hands and the chess pieces.

人才佈局

VUCA之下，企業究竟需要什麼樣的人才

McKinsey & Company

未來工作者需要的 56 種能力

Defining the skills citizens will need in
the future world of work

Cognitive

Critical thinking

- Structured problem solving
- Logical reasoning
- Understanding biases
- Seeking relevant information

Planning and ways of working

- Work-plan development
- Time management and prioritization
- Agile thinking

Communication

- Storytelling and public speaking
- Asking the right questions
- Synthesizing messages
- Active listening

Mental flexibility

- Creativity and imagination
- Translating knowledge to different contexts
- Adopting a different perspective
- Adaptability
- Ability to learn

Interpersonal

Mobilizing systems

- Role modeling
- Win-win negotiations
- Crafting an inspiring vision
- Organizational awareness

Developing relationships

- Empathy
- Inspiring trust
- Humility
- Sociability

Teamwork effectiveness

- Fostering inclusiveness
- Motivating different personalities
- Resolving conflicts
- Collaboration
- Coaching
- Empowering

Self-leadership

Self-awareness and self-management

- Understanding own emotions and triggers
- Self-control and regulation
- Understanding own strengths
- Integrity
- Self-motivation and wellness
- Self-confidence

Entrepreneurship

- Courage and risk-taking
- Driving change and innovation
- Energy, passion, and optimism
- Breaking orthodoxies

Goals achievement

- Ownership and decisiveness
- Achievement orientation
- Grit and persistence
- Coping with uncertainty
- Self-development

Digital

Digital fluency and citizenship

- Digital literacy
- Digital learning
- Digital collaboration
- Digital ethics

Software use and development

- Programming literacy
- Data analysis and statistics
- Computational and algorithmic thinking

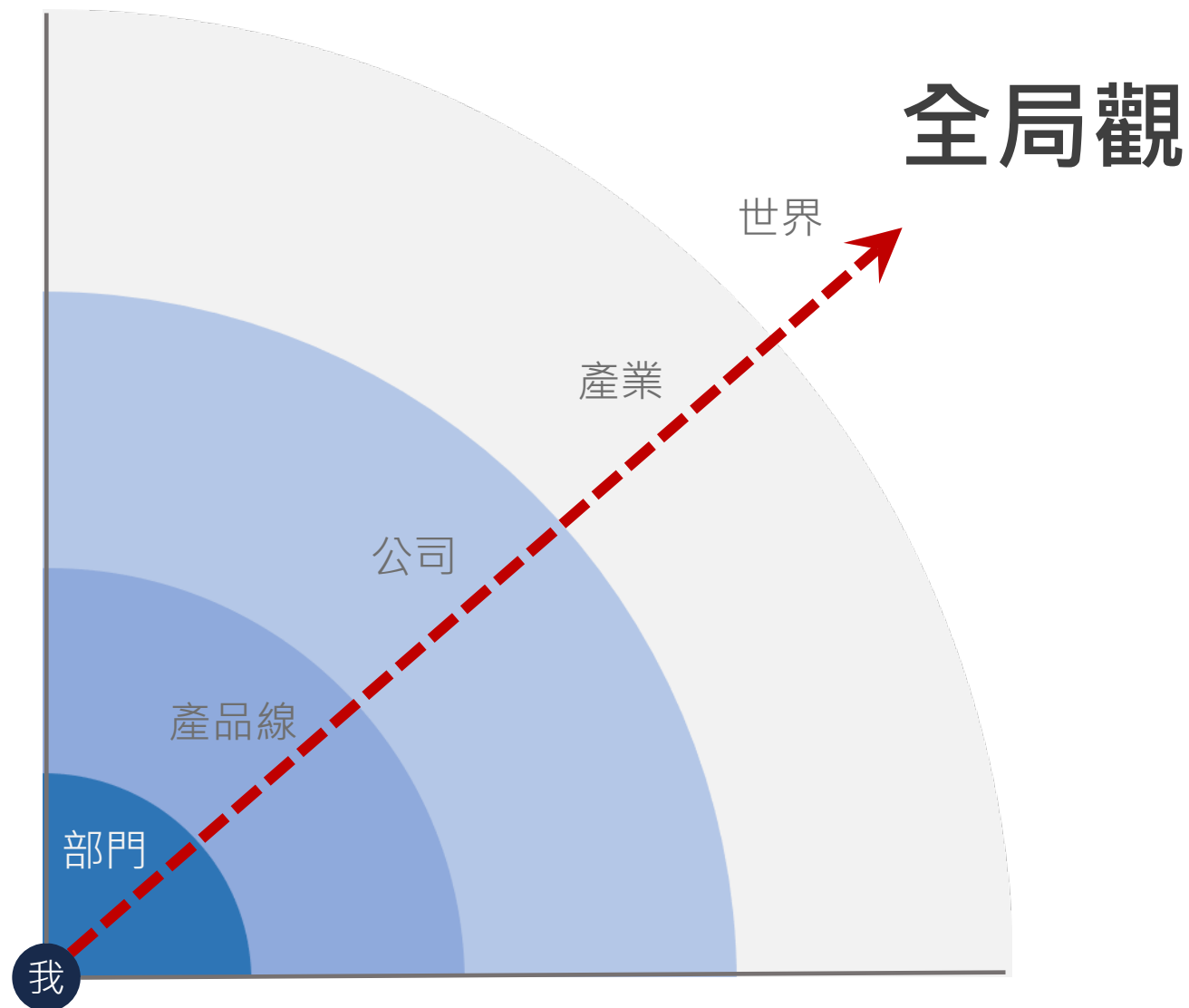
Understanding digital systems

- Data literacy
- Smart systems
- Cybersecurity literacy
- Tech translation and enablement

企業可以有 10% 的全才
但關鍵是提高員工的「全局觀」

所謂的全局觀

1. 更高層次的視野
2. 更多維度的觀點





上下之間

老闆

問題/機會

高階主管

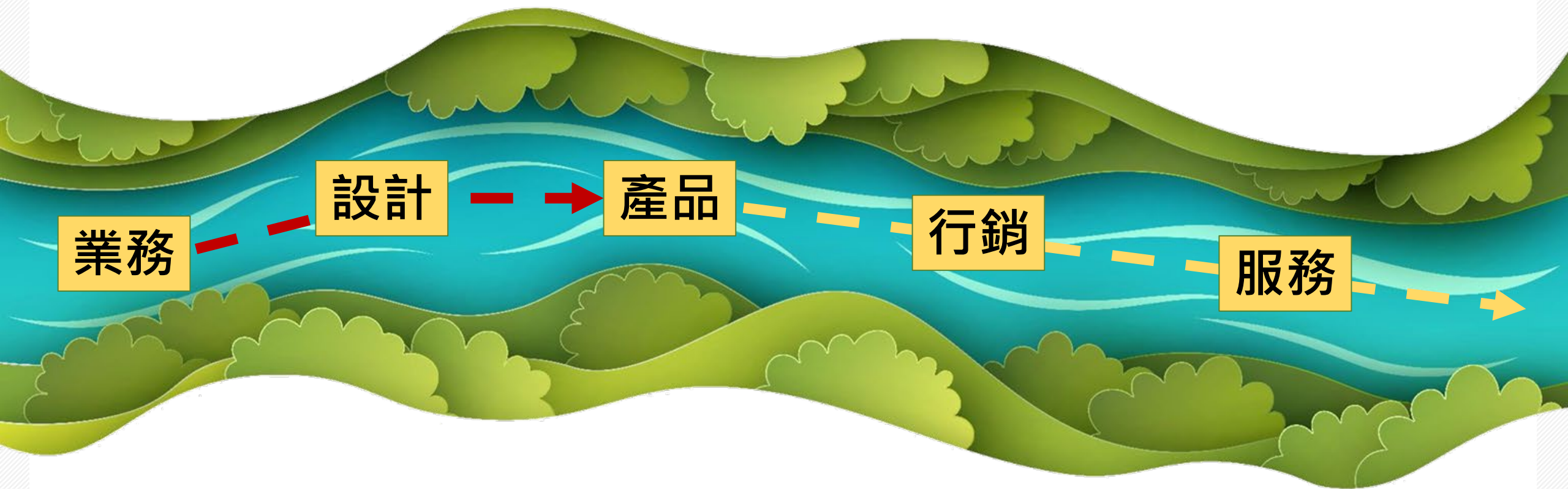
策略

基層主管

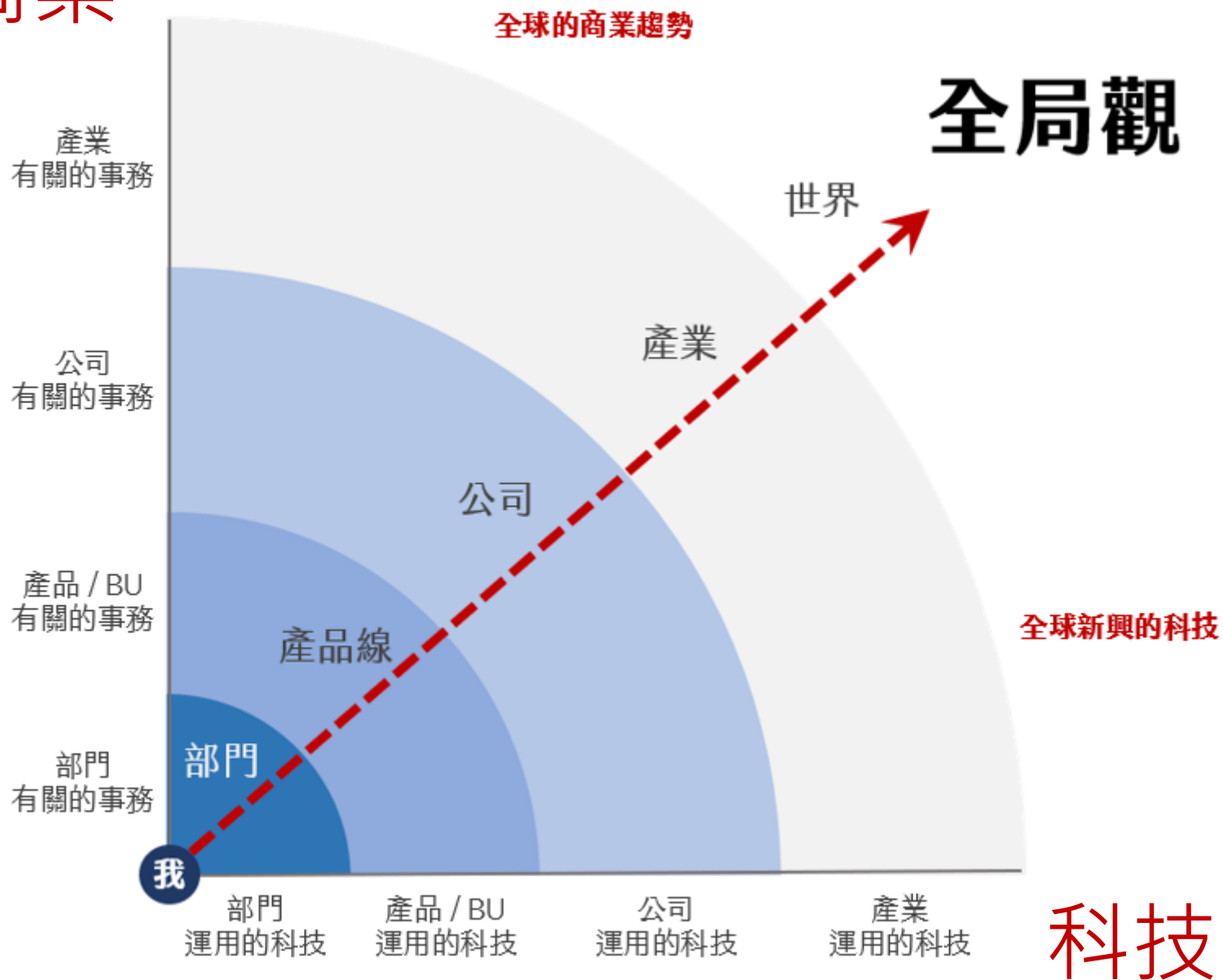
需求

專案團隊 專案

橫向之間，彼此分工而非合作 穀倉效應嚴重



商業



巨頭持續擴張商業版圖，
貨物、勞動力的跨國流動，
帶動跨國的合作與競爭。

商業

糧食、能源、氣候
大國博弈...

全球化

因資訊技術的進步，
全球更緊、更快的相連。

破壞性的商業創新，
絕大多數仰賴科技進步。

科技

科技是最大的力量

VUCA的世界

科技

以前要10年
現在只要1年

1970 1980 1990 2000 2010 2020

科技

過去經驗的適用性

專業能力與經驗
是用人的唯一標準

工作態度
溝通協調
團隊合作能力

適應能力

學習能力

全局觀

1970

1980

1990

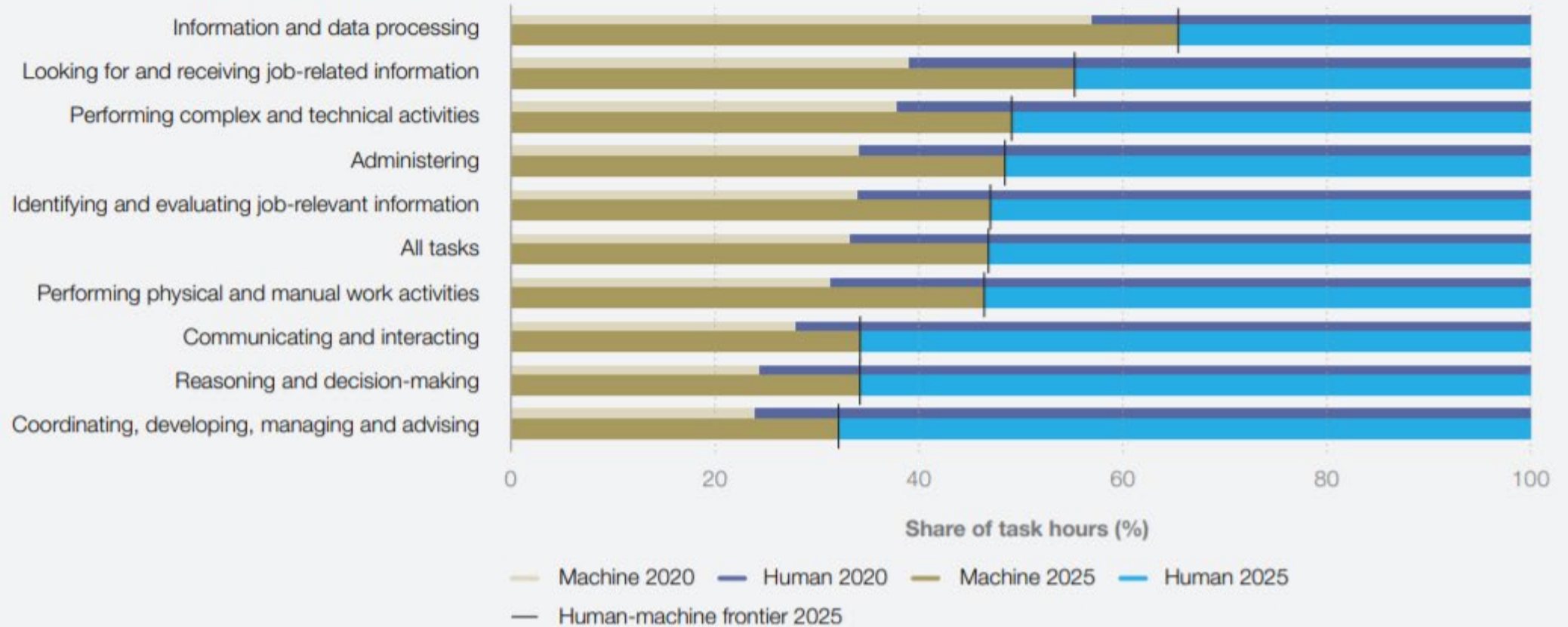
2000

2010

2020

FIGURE 21

Share of tasks performed by humans vs machines, 2020 and 2025 (expected), by share of companies surveyed



Source

Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

傳統分工
壁壘分明



現代分工
部分重疊



↓
部分工作角色消失

新的分工
橫向學習



為了扮演好當前角色，開始學習工作中上下游的相關知識
人才 T 型化

新的分工
新的部門
新的角色



新的角色出現，如成長駭客、數據分析、客戶成功經理...

組織分工得持續進化
人的能力也不能定型



#Take away 1

面對變化的**適應能力**很重要，
但持續打破既有認知、工作角色，
的**學習能力**與**全局觀**思考更不可或缺。

科技

過去經驗的適用性

1970

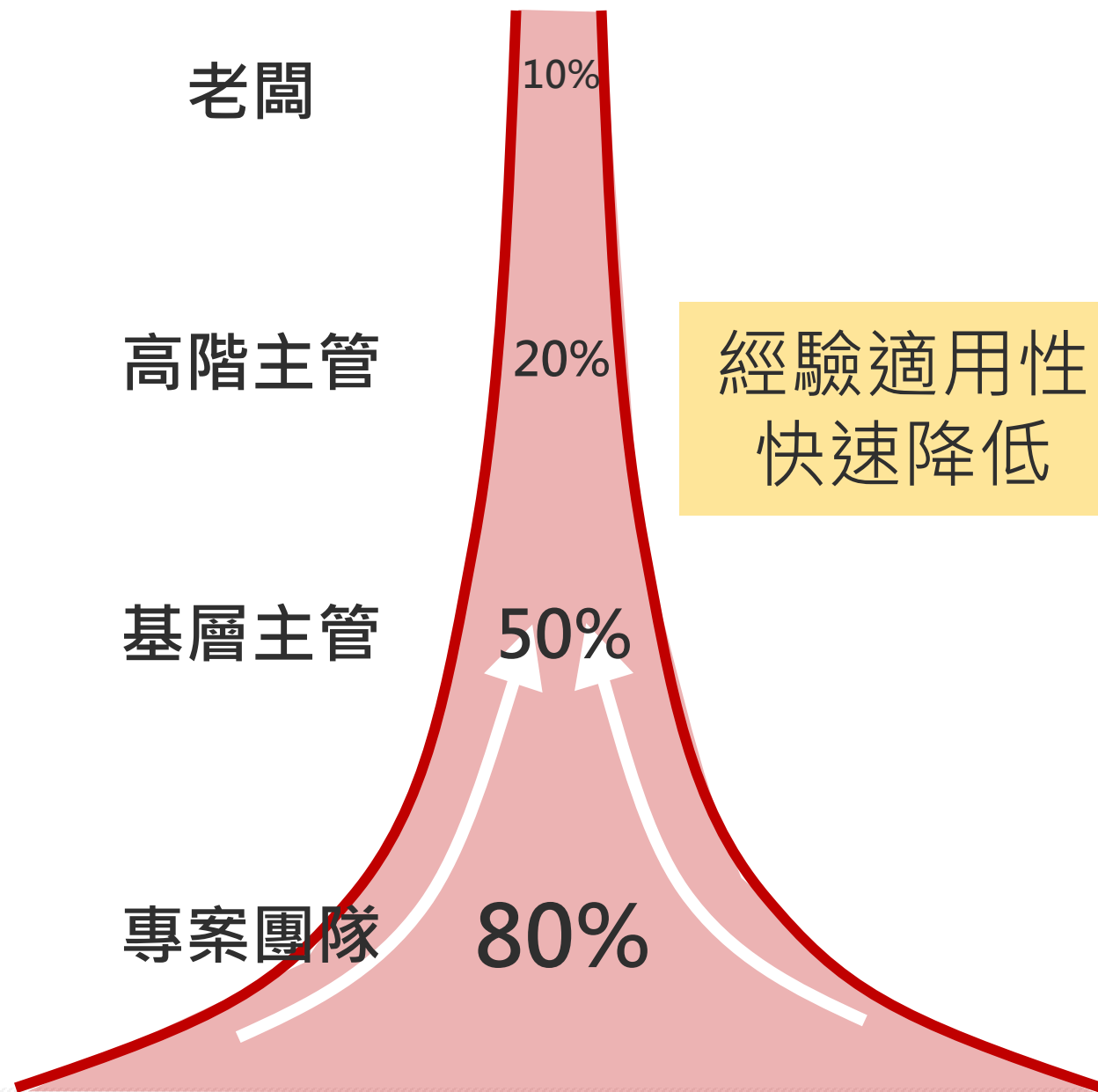
1980

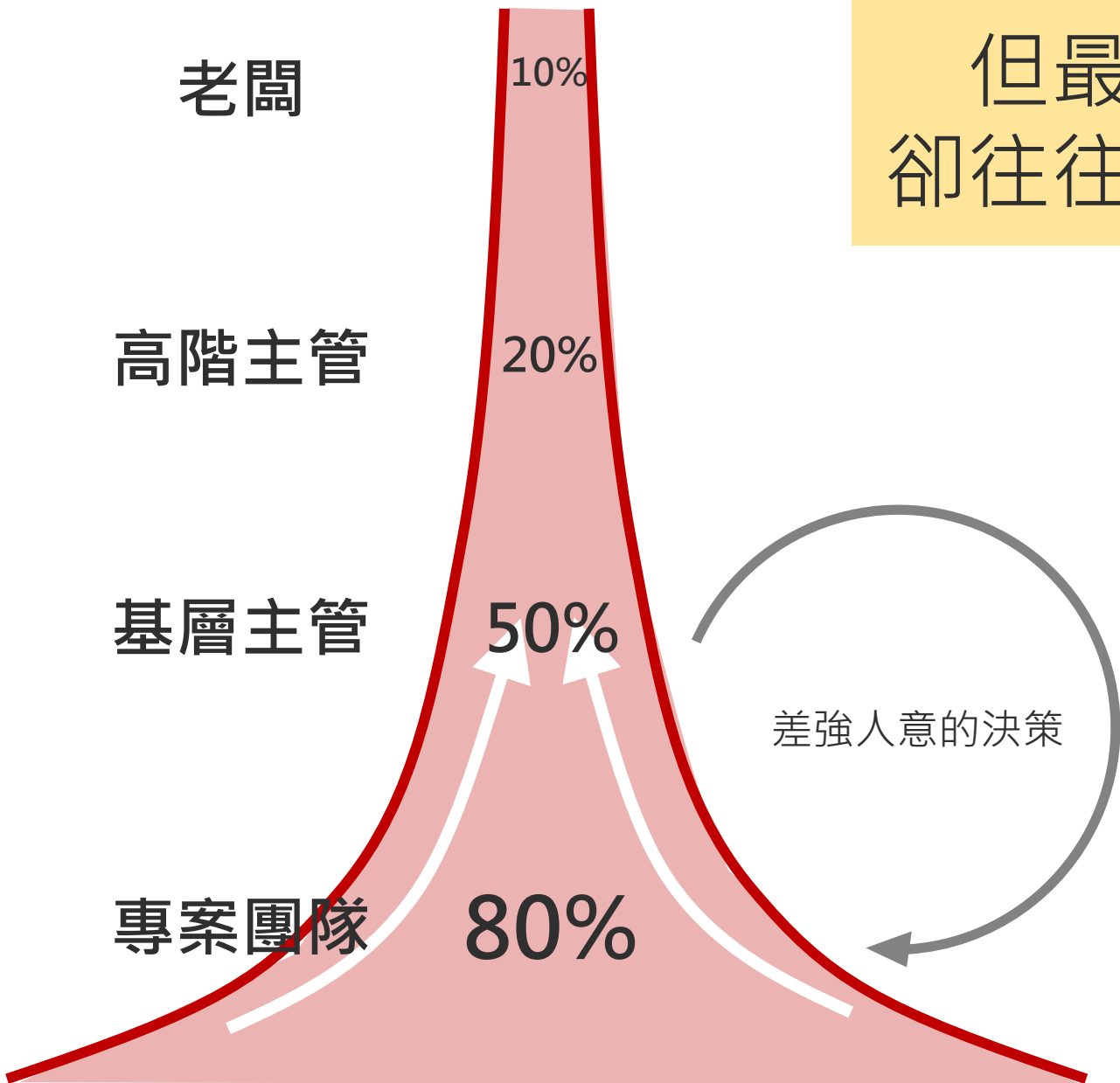
1990

2000

2010

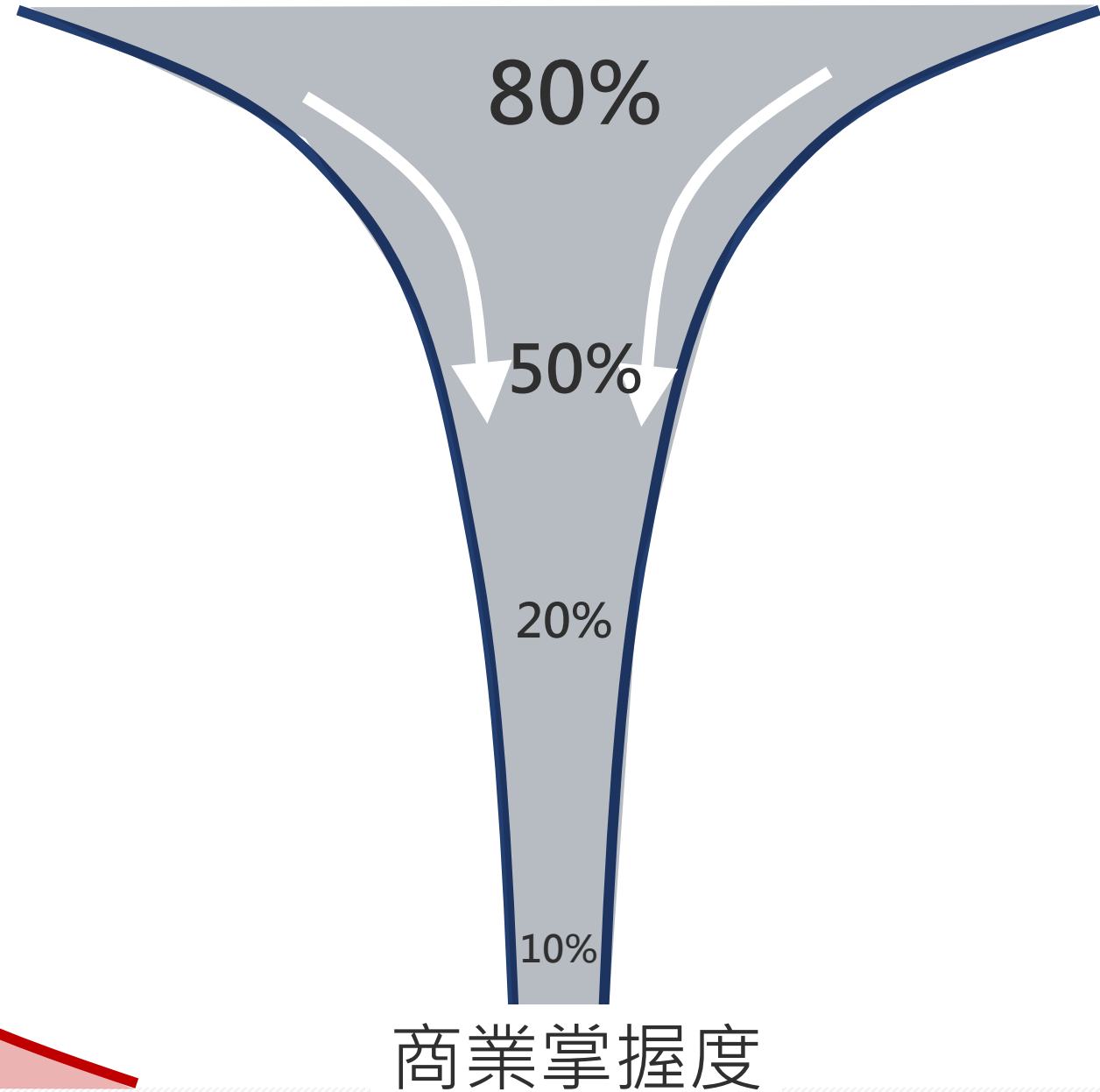
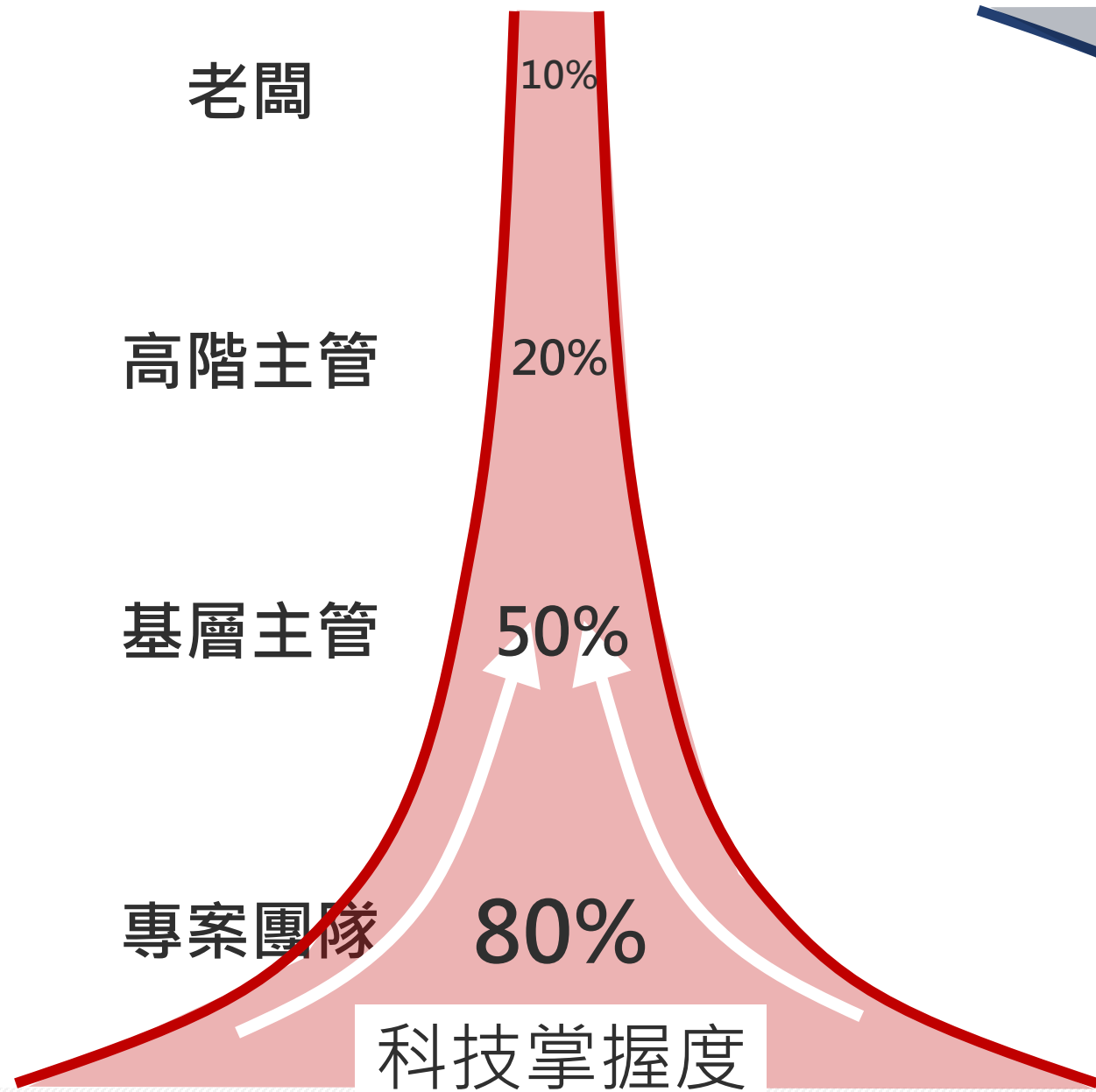
2020





但最重要的決策
卻往往是這群人拍板

企業的管理債是這樣
累積的，救不活，就
只能寄託轉型一途

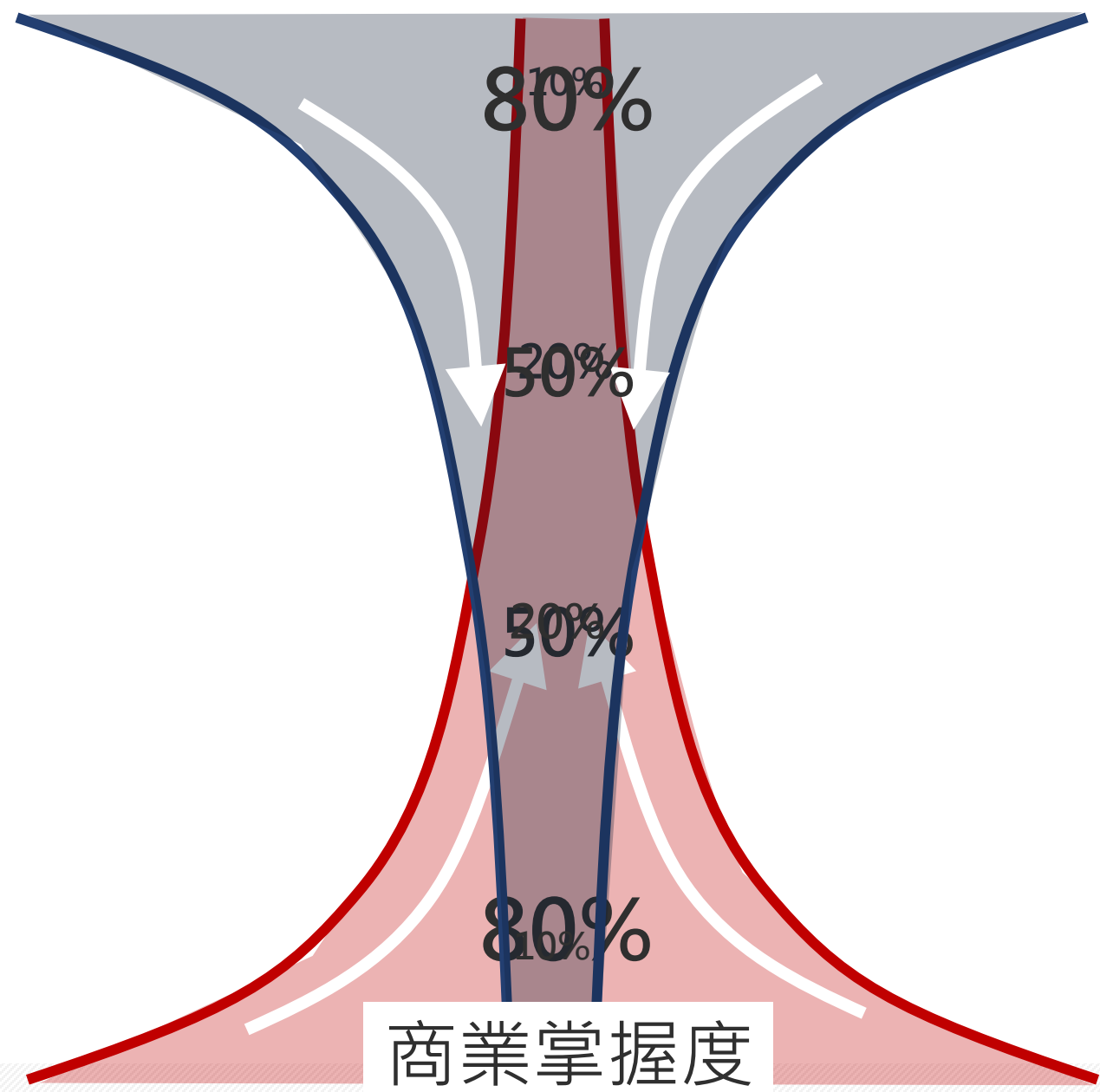


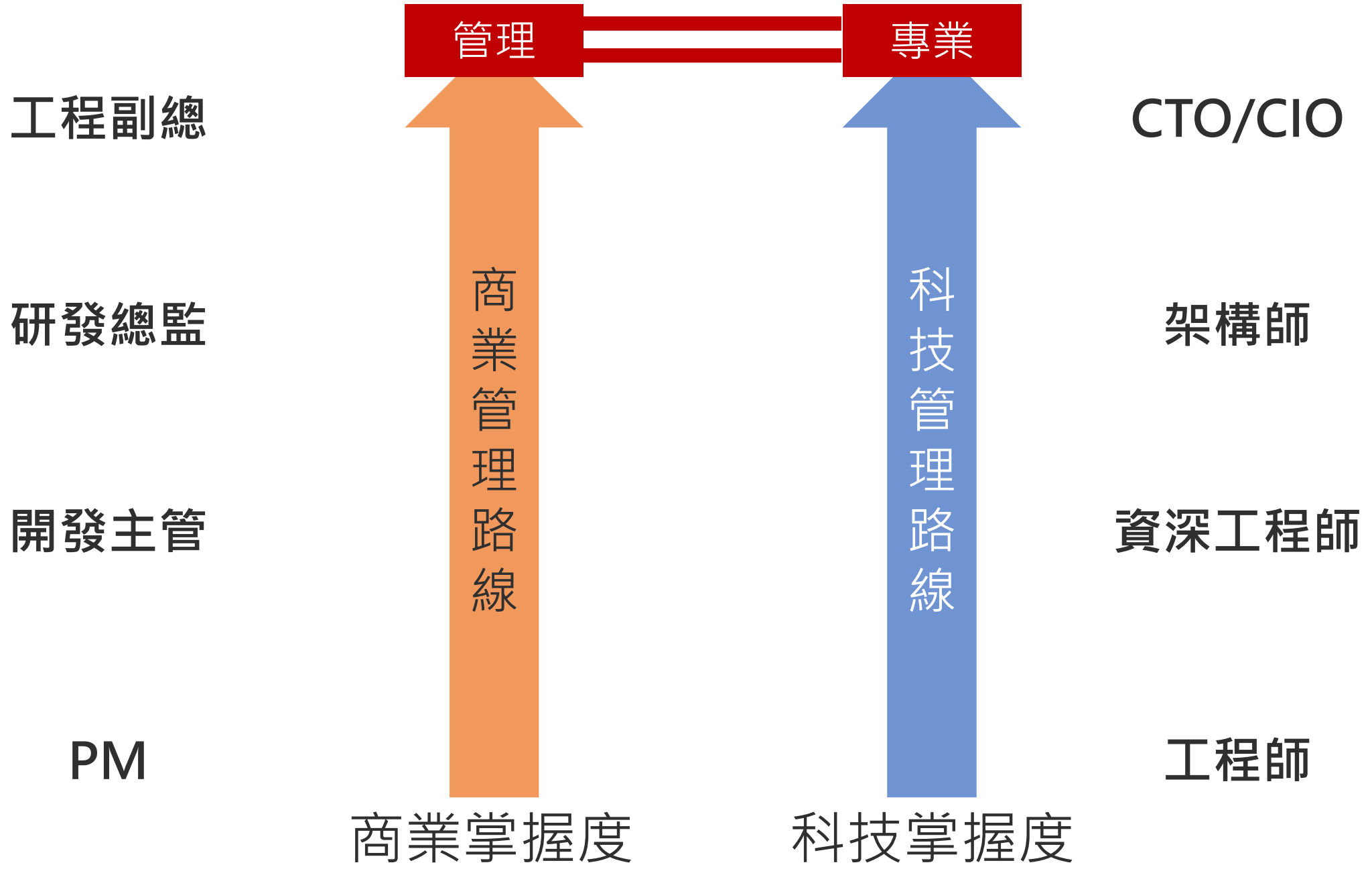
老闆

高階主管

基層主管

專案團隊





或者

工程副總

研發總監

開發主管

PM



商業掌握度



科技掌握度

CTO/CIO

架構師

資深工程師

工程師

工程副總

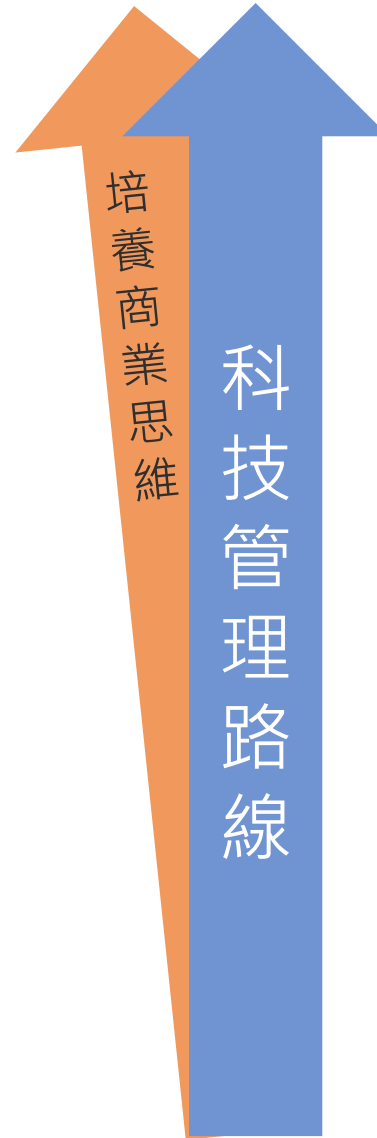
研發總監

開發主管

PM



商業掌握度



科技掌握度

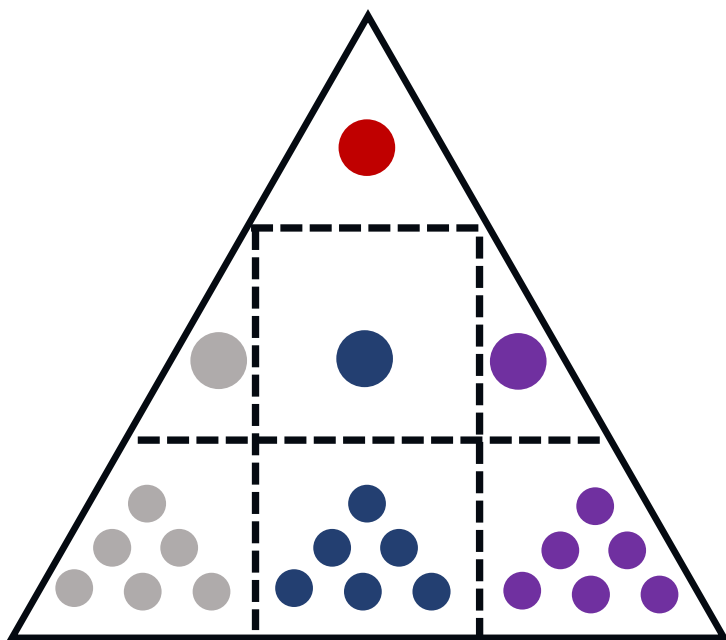
CTO/CIO

架構師

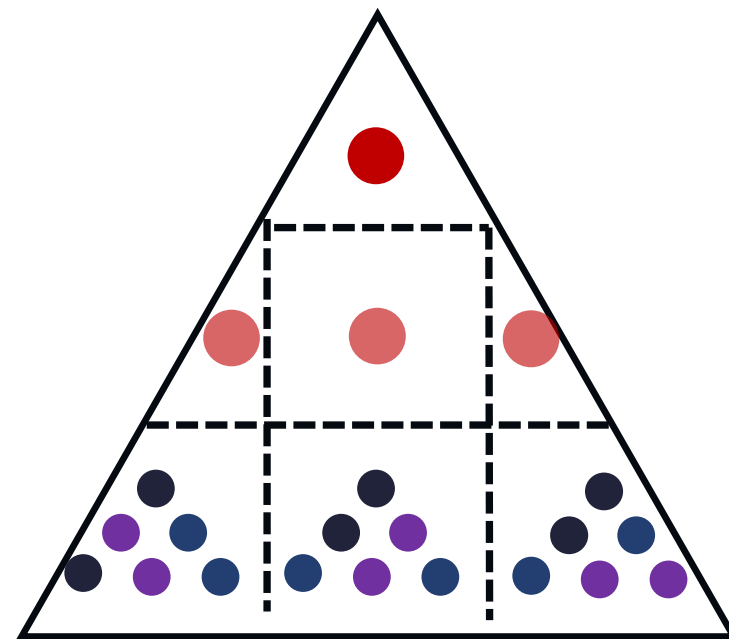
資深工程師

工程師

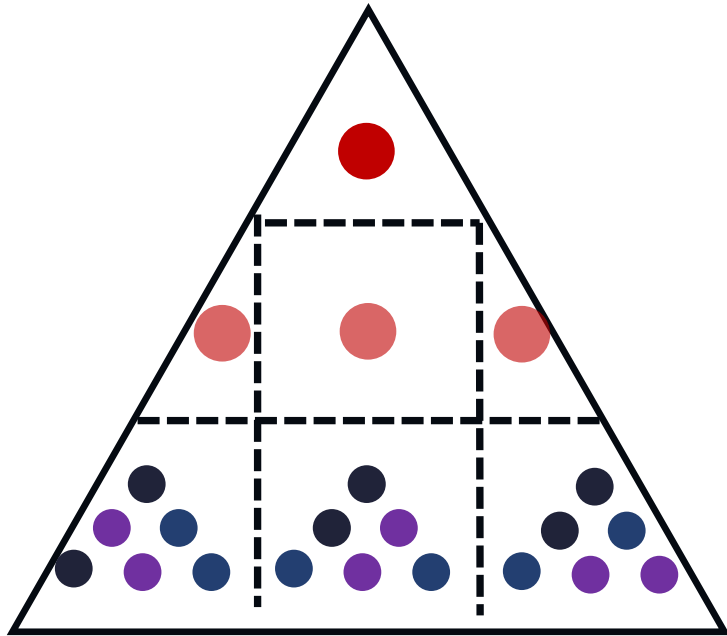
最重要的 重建員工認知



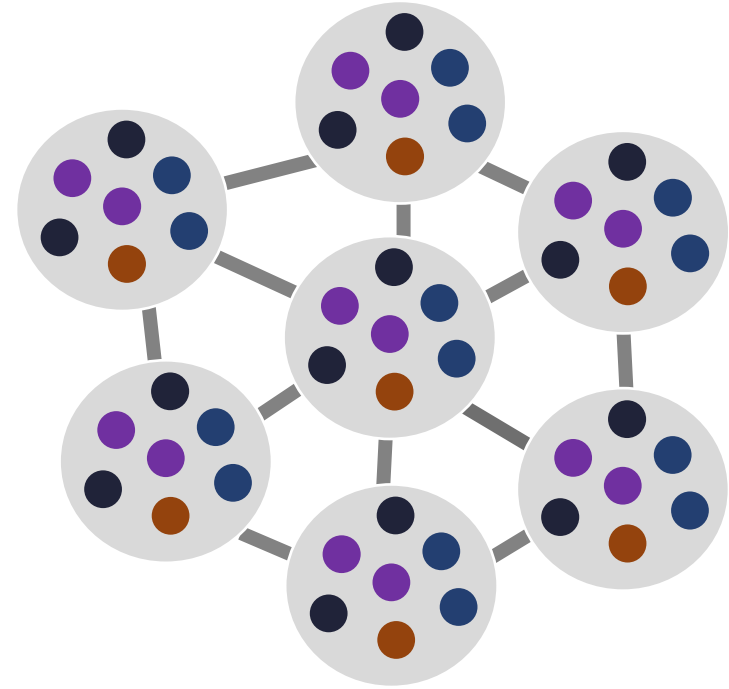
功能型組織



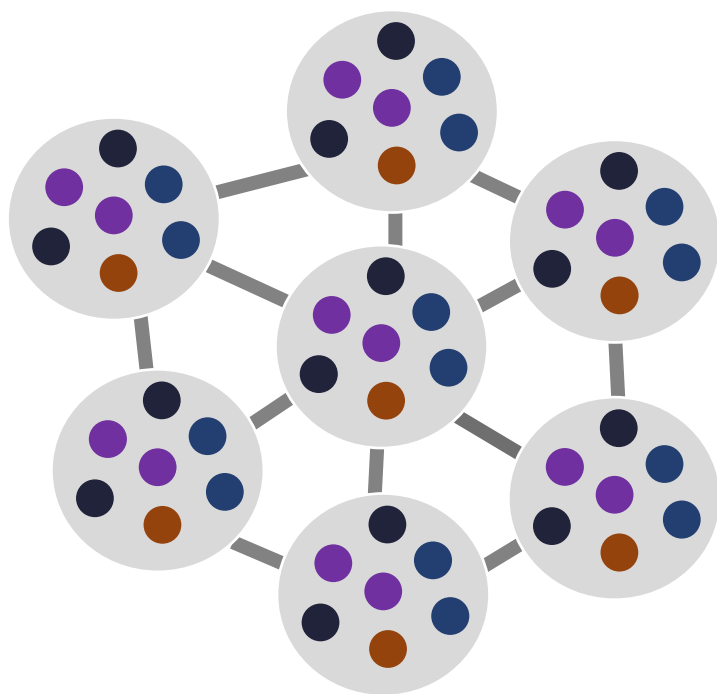
BU型(專案型)組織



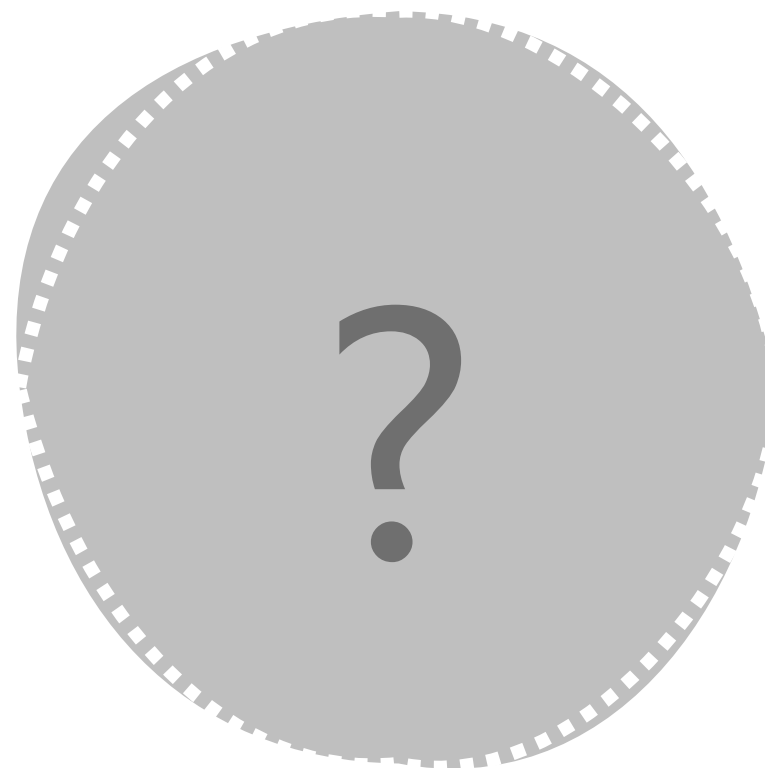
BU型(專案型)組織



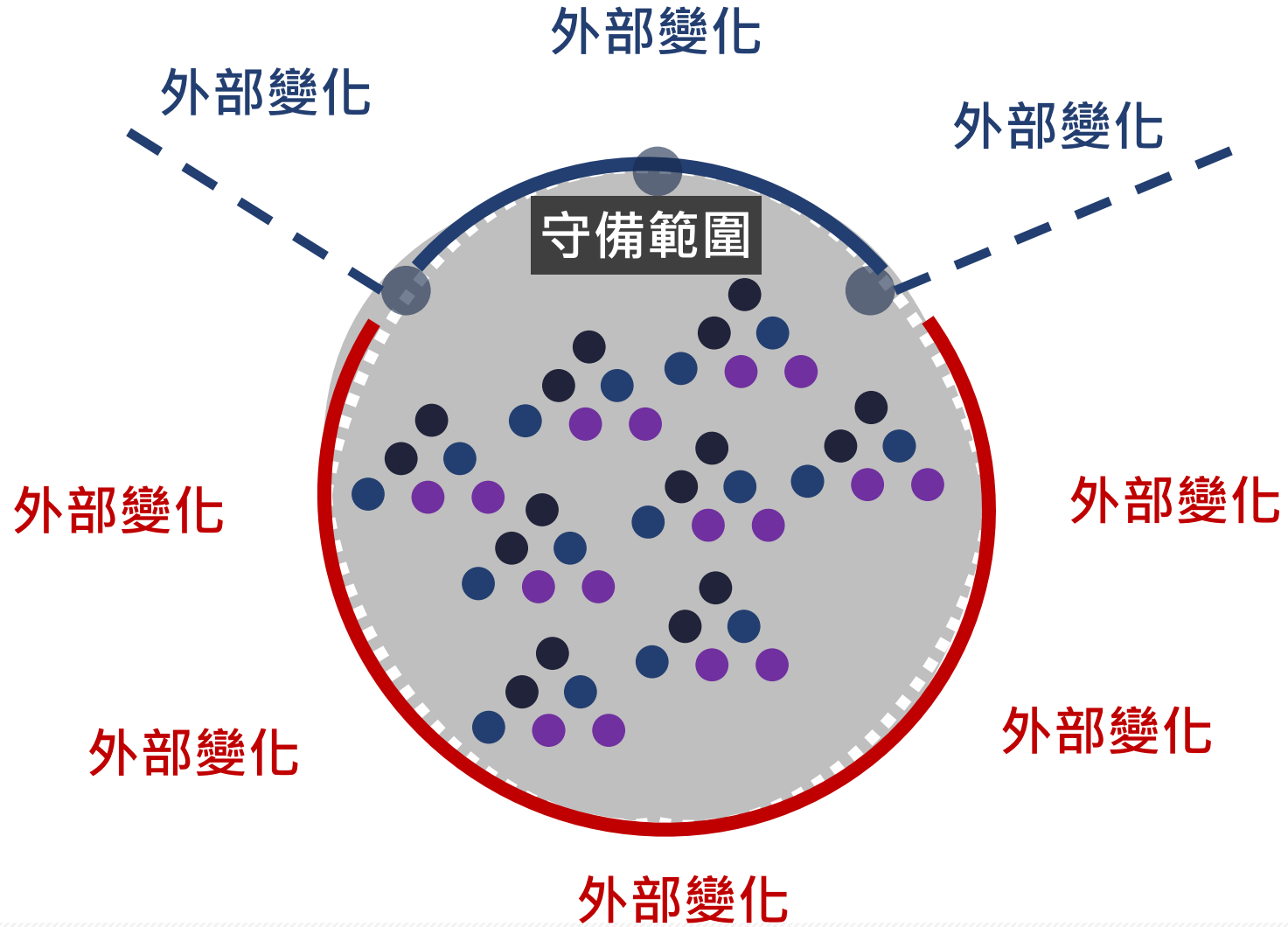
敏捷組織



敏捷組織



提升所有人對外部環境的敏銳度



「企業成功，人人有責」

#Take away 2



組織架構調整是一回事，
但「企業成功，人人有責」觀念的建立更加重要。

#Take away 2

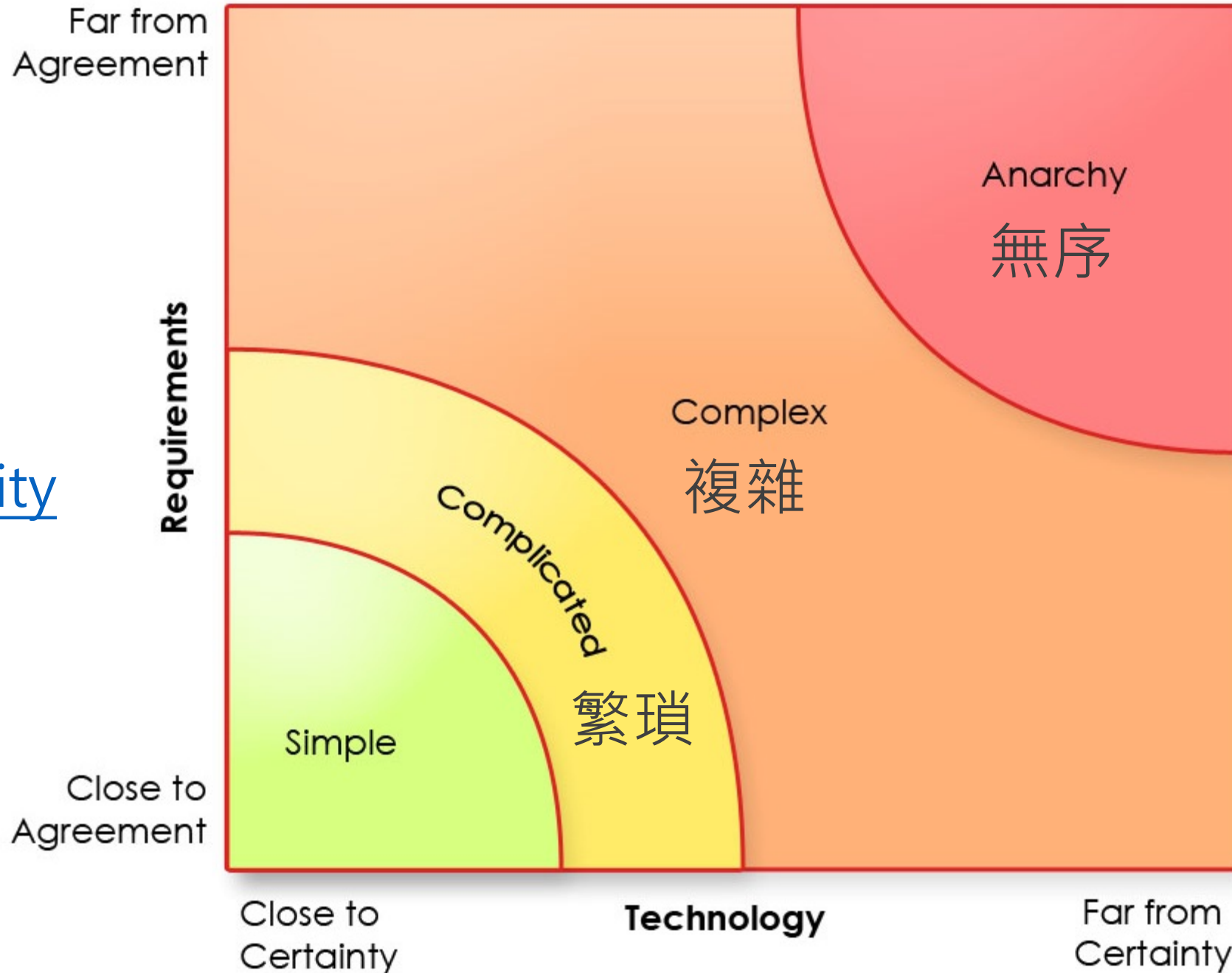


普及**商業思維**不僅能有效改善組織溝通，更能有效提升決策品質。

企業必須一面提升員工的商業思維，並一面**下放決策權**，讓流程高效運作。

不過，人才佈局並非朝夕之功
必須循序漸進

Stacey Complexity Model



Far from Agreement

3 既有產品或商業模式
進入新市場

探索

選才

應變能力、學習能力、全局觀

Requirements

育才

全局觀與多元能力培養

用才

經常性輪崗、
改善績效管理制度

育才

建立全局觀

Close to Agreement

1 例行性事務
做A得B

2 運用新一代技術
來革新既有產品

Close to Certainty

Technology


Far from Certainty

#Take away 3



組織內按業務所需，制定個別人力資源策略，循序漸進提升人才能力。

過去幾年，大家都在說
「人好難找啊？」

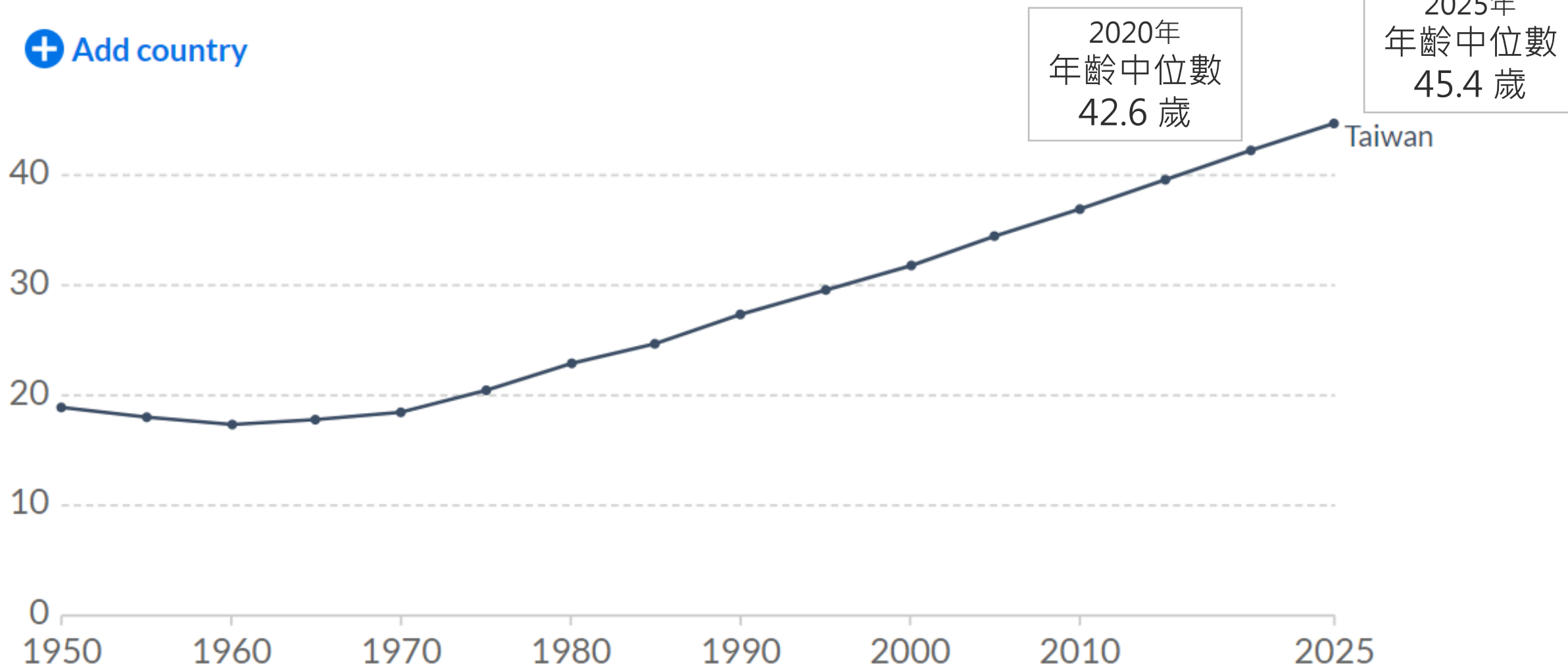


勞動力市場
正在改變

Median Age, 1950 to 2025

The median age divides the population in two parts of equal size: that is, there are as many persons with ages above the median age as there are with ages below the median ages.

+ Add country





根據國家發展委員會報告
台灣在 2026 年將進入超高齡化社會
有 20 % 以上的人口，年齡超過 65 歲

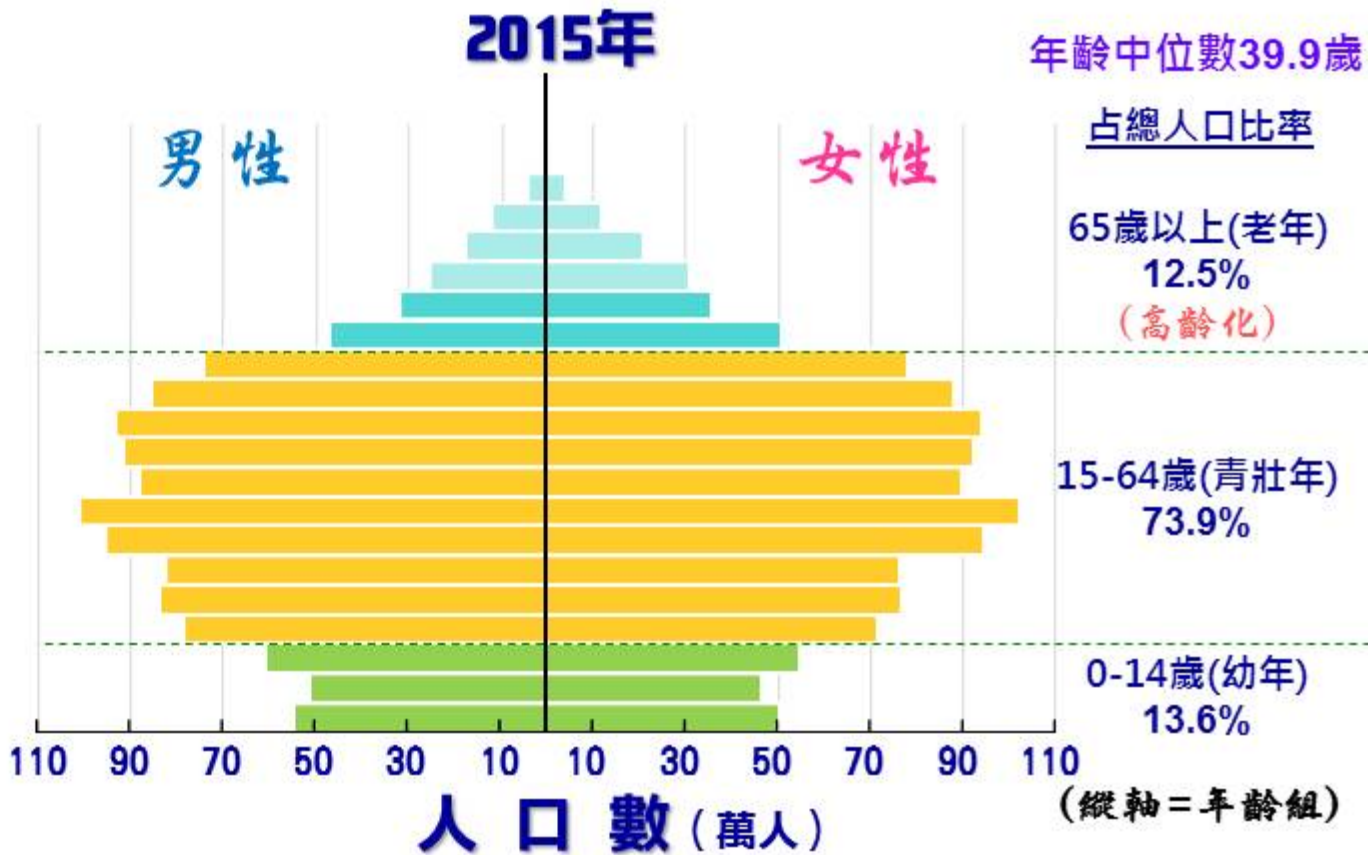
扶養比 – 2015 年



扶養比 **35.3**
= 扶幼比 **18.4** + 扶老比 **16.9**



5.9名青壯年負擔1名老人



國家發展委員會-每5年人口金字塔及扶養比動態圖 (ndc.gov.tw)

扶養比 – 2025 年(推估)



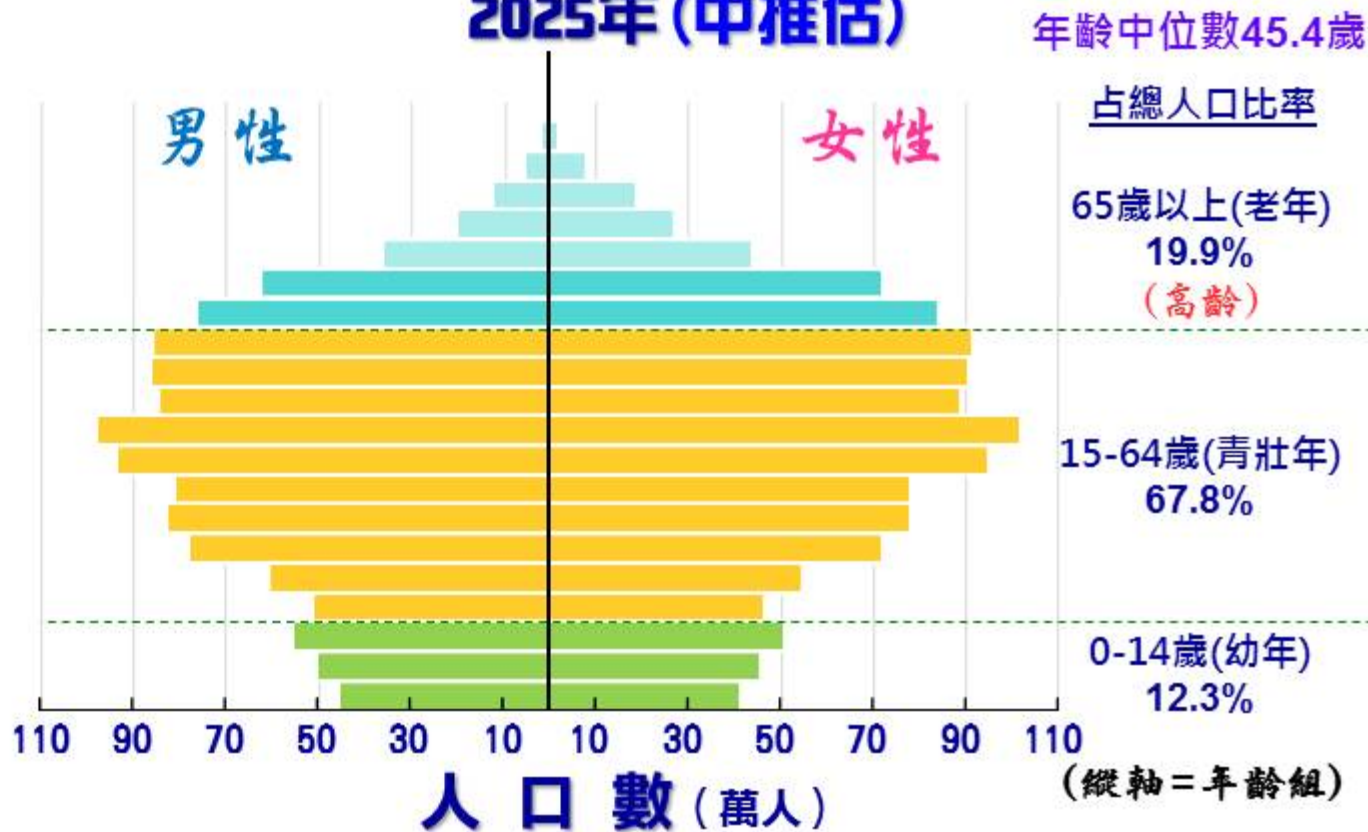
扶養比**47.5**
=扶幼比**18.1** + 扶老比 **29.4**



3.4名青壯年負擔1名老人



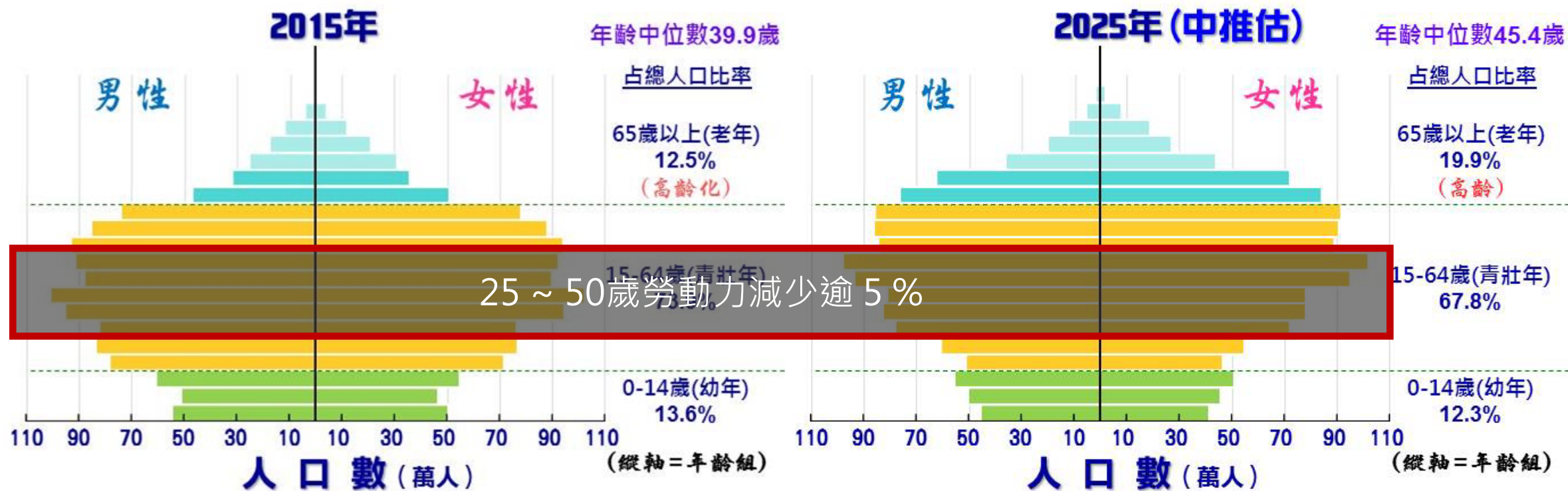
2025年(中推估)



國家發展委員會-每5年人口金字塔及扶養比動態圖 (ndc.gov.tw)

平均年齡雖然逐步老化，
但因為退休時間遞延，勞動人口並沒有明顯下降

那為什麼人還這麼難找？

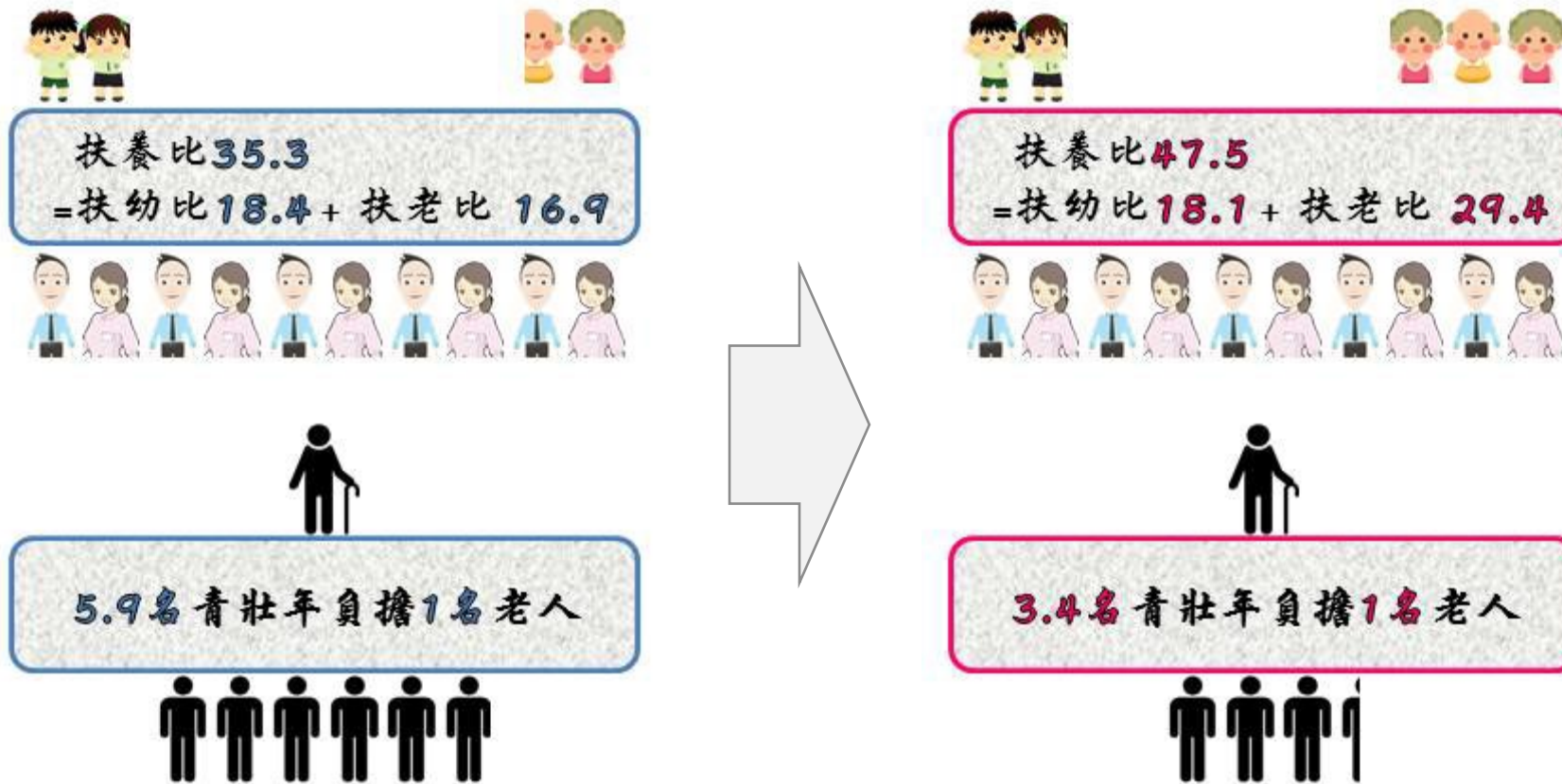


國家發展委員會-每5年人口金字塔及扶養比動態圖 (ndc.gov.tw)

如果有得選擇 多數企業還是會先選年輕的

不可說出口，但企業默默在做的事

有長輩要照顧的比例提高



國家發展委員會-每5年人口金字塔及扶養比動態圖 (ndc.gov.tw)

工作選擇時，考量不同了。



能否兼顧家庭是重要考量

自由工作成了 工作新選擇

講師
設計師
教練
工程師
顧問
行銷



外送的薪資可能比正職高

Uber
Eats



foodpanda



選擇性變多、自由意識抬頭
年輕族群不吃傳統那一套

自由度、專業受尊重 是重要考量

這群人的年齡剛好以 25~45 歲為大宗

先認清現實

1. 青壯勞動力減少，高齡化
2. 勞工需求在改變，自由、受尊重
3. 企業人才需求改變， π 型人才難尋

A middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie, is holding a white folder. He is looking down at the folder with a serious expression. The background is a blurred office setting.

考慮中高齡員工

可考慮以顧問或指導員形式

A man with a beard and earbuds is sitting at a desk, looking at a computer monitor. The monitor displays a video call with two participants. There is a calendar on the wall behind him showing the year 2020. A potted plant is on the desk to the left.

考慮遠距工作

或有限度的遠距

A woman with curly hair and glasses is sitting on a light-colored sofa, smiling as she works on a laptop. She is wearing a striped long-sleeved shirt and dark pants. The background is a bright, modern living space.

考慮非全職員工

顧問 / 外包 / 約聘 / 兼職

#Take away 4



釋放管理彈性，別讓人力資源制度成為企業內最僵化的環節。

關鍵在於找到合適的人來搞定工作，重點不是年紀或全職與否。

recap

1. 智能時代，應變能力、學習能力、全局觀是關鍵
2. 全局觀的重點可以放在商業思維的培養
3. 根據 Stacey Model，不同業務採取不同策略
4. 釋放人力資源的彈性，讓人力資源敏捷化

AQile
Summit

**Thank
You**



游舒帆 Gipi