

## 如何打造彈性團隊 張雍昇解析AI時代的組織領導

學校要聞

【林品瑜淡水校園報導】人力資源處114學年度第二學期「行政人員職能培訓課程」第二場，5月28日上午10時10分在驚聲國際會議廳，邀請企業管理學系副教授張雍昇以「AI時代下的領導力」為題，探討企業在AI時代所面臨的困境與組織因應策略，並分享如何打造具彈性的團隊，約90位教職員同仁參與，台北校園、蘭陽校園同步視訊。

張雍昇指出，隨著人工智慧快速發展，生成式AI已演進至AI代理（AI Agent），能夠協助處理大量行政事務，甚至可自動完成後續交易流程，因此行政人員須重新思考自身定位與不可取代的價值。他也將AI比喻為幕僚，認為AI雖能提供分析與建議，但最終決策權與責任仍掌握在人類手中，領導者必須具備獨立判斷與當責精神（Accountability）的態度。

在面對變革與決策，張雍昇則分享「心理抽離（psychological distancing）」方法，透過時間、空間與自我抽離，能跳脫當下情境限制，以更客觀的角度審視問題。他表示，從旁觀者角度重新檢視情境時，往往能做出更周全的決策，有助於提升團隊合作品質。

「真正的企業文化與員工信任，是無法AI化的。」張雍昇強調，團隊與團體的差異，在於團隊成員擁有共同的願景與目標，並建立彼此信任與有效溝通機制。因此他分享團隊發展四階段理論。從初期的形成期，成員彼此謹慎觀察，了解基本任務；進入風暴期，易出現意見分歧或衝突，且對完成目標缺乏信心；隨後透過溝通與共識建立信任；最終在表現期中，團隊能尊重不同意見、相互支持，共同達成目標並享受成果。課程中亦安排「九宮格」互動遊戲，讓現場同仁透過尋找彼此的共同點進行交流，在輕鬆互動中建立連結，增進團隊凝聚力。

學務處生活輔導組兩位同仁表示，對「AI僅作為幕僚工具」的觀點深表認同。她們也認為，在「九宮格」遊戲中能感受到課程設計的用意，透過共同目標及參與解題的過程，也讓他們體會到團隊合作的重要性。



