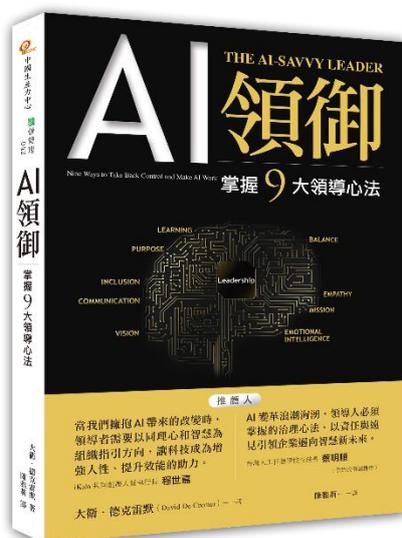


《AI 領御：掌握 9 大領導心法》

試讀本



前言摘要

領導力的下一個重大挑戰

這是一個真實的故事，我相信很多公司都曾上演過。一家全球知名製造公司的領導人了解到人工智慧（AI）的商業前景後，興奮不已。他們認為，隨著 AI 的應用，公司營運會變得更有效率，因為預測和決策將會更快、更準確、更具成本效益。他們設想，AI 將幫助企業識別和招募最優秀的人才，並為工作團隊提供有關利害關係人需求的最新數據和見解。過程中，AI 將以提高生產力和創新能力的方式提升績效。領導人投資軟體、資料儲存等基礎設施，以及技術人才、產品經理、服務經理等投入數百萬美元。他們的興奮程度不亞於樂觀態度，並認為迅速而重大的數位轉型將很快發生。

一年後，他們準備終止投資。該公司董事會成員對企業導入 AI 的投資失敗，表示強烈擔憂。他們不禁想知道，迄今為止是否已經創造任何價值，並且儘管投入鉅額資金，未來是否還會創造任何價值。經過與利害關係人和管理人員進行各種討論，並查看當年的數據後，他們不得不做出結論：公司無法擴大 AI 的使用規模。他們急於想知道哪裡出了問題，而我就是要幫助他們找出問題所在。令大多數董事會成員驚訝的是，最終不得不提出的問題是：在這個 AI 專案中，負責此業務的領導人在哪裡？

答案其實很簡單，但令人費解。領導人不再積極參與 AI 導入專案。他們似乎對導入 AI「這個新員工」感到不知所措。他們無法表達 AI 是什麼及為何 AI 有助於實現公司的目標。在涉

及數據可用性和治理的決策時，領導人很少表達自己的意見或主導對話，而是聽從技術專家的意見。更重要的是，他們未能就如何應對 AI 對勞動力帶來顛覆性的影響，制定指導方針。

由於領導力不到位，成功的數位轉型專案所需的基本要素，即賦權和激勵員工、提供指導，以及營造讓員工從失敗中學習的工作文化，都未能實現。儘管員工都知道 AI 導入是公司的優先事項，但他們對此毫無興趣。原因顯而易見，領導階層沒有激發員工熱情，沒有將 AI 導入專案與企業策略連結，也沒有向員工說明 AI 工具將如何改變他們的工作，而是置身事外，一切聽從技術專家的意見。大多數領導人從未使用過這些工具，因而錯失向員工證明 AI 有意義的機會。此外，由於沒有傳達願景，員工對 AI 採用專案的最終目標感到不確定，而且可能最重要的原因是，他們無法預期 AI 對自己的工作會產生什麼影響。結果，員工對這些工具沒有任何歸屬感，反而竭力避免使用 AI 工具。僅僅過了一年左右的時間，這些鉅額投資開始變得像是一項巨大的浪費，組織看不到任何價值。

但是，如果領導人都不是 AI 專家，甚至沒有領導變革意識，又怎麼能從新工具中獲得價值呢？他們又如何知道該怎麼做呢？如果不知道，就無法採取行動。正因如此，羅斯與羅斯國際公司（Ross & Ross International）執行長兼共同創辦人巴瑞·羅斯（Barry Ross）說得好：「**企業的數位轉型（digital transformation）不能委託他人，你和你的高階主管必須親自承擔這一責任！高階主管們需要參與、擁抱並採納與最新技術結合的新工作方式。**」

我為何寫這本書

身為一位專注於領導力和變革專家，我想了解為何在另一種數位轉型中，領導階層會再次面臨失敗，就像以前在大數據和其他類似的努力一樣。於是，我開始閱讀、調查，並與世界各地不同組織的人員進行交流。

我的調查清楚知道兩件事。首先，AI 迥異於先前的數位轉型，有著本質上的差異。AI 技術的獨特之處及所帶來的影響，無論好壞，都比以往的數位轉型更加深遠。無論是對大範圍就業的威脅，還是生產力和效率的增長，甚至是能夠模仿人類成果而不需要人類參與，AI 都給人一種與眾不同的感覺。它正迅速來臨，你知道這一點。但與之前的技術相比，你可能對 AI 技術更加擔憂。

其次，有些事情不對勁。儘管包括我在內的專家們不斷宣揚 AI 的潛在好處，但 AI 導入的失敗率卻令人震驚。投資持續增加，人們不斷承諾如果成為一家 AI 驅動的公司，就會出現變革性的成果。與我交談和合作過的許多企業都在 AI 領域投入大量資金，卻未能獲得與投資相稱的價值。事實上，到 2023 年，數位轉型方面的投資預計高達 6.8 兆美元。但迄今為止，這些專案中有 87% 未能達到預期目標。

作為 AI 領域的顧問和教授，我參與並觀察過許多此類失敗的專案。為了研究資料是否與我所看到的相符，我在新加坡進行了一項調查。根據瑞士洛桑管理學院（IMD）發布的 2022 年世界數位競爭力調查評比（World Digital Competitiveness Ranking），新加坡的數位競爭力排名第四。當主管們被問及，是否認為自己的組織有效使用他們所採用的 AI 系統時，三分之二（68%）的人回答「否」。

雖然受訪者並未直接說明失敗的原因，但我從與他們的談話中得知，他們認為這一定是 AI 本身的問題，由於技術的缺陷導致應用推行失敗。他們認為事實很簡單，AI 仍和人類組織不相契合，在實驗室中運作的技術，無法轉換到真實世界。他們推測，也許當 AI 技術變得更好時，相關部署才會成功。

然而，這種解釋並不正確。我發現了另一個元兇：**在 AI 驅動的轉型中，領導人並沒有發揮主導作用。**

在 AI 領域，確實存在一種緊張感。作為本書的讀者，你可能已經感受到了。一方面，AI 的強大功能和指數級投資回報，告訴領導人要立即採取行動！另一方面，大多數人對 AI 是什麼還缺乏深入的理解。這項工具在技術上非常複雜，如果不了解它，就很難知道如何「立即行動」。

在這種張力下，出現了一種「順從型」的領導模式。他們啟動專案，因為他們看到和聽到有關 AI 的一切，都讓他們產生一種緊迫感。但隨後他們將主導權交給技術專家，因為他們對這個被告知是未來的事物，知之甚少。

這種做法是錯誤的，而我寫這本書，就是要糾正這個錯誤。從與我合作過的公司、查閱過的資料以及與我交談過的領導人身上，我看到這個錯誤，並希望能扭轉。**我想把領導人重拉回到 AI 的討論，並藉此提醒你，在部署 AI 時，你的領導力絕對至關重要**，我希望能藉此幫助你和你的組織，有效避免失敗的 AI 採用專案。

我們比以往更需要領導力

儘管這樣的例子愈來愈多，但這種思維模式行不通，這也是我看到這麼多 AI 部署失敗的原因之一。人類領導力在當前比以往任何時候都更為重要。**精通 AI 的領導人會採取第二種觀點，即 AI 這項技術可以成為人類員工的夥伴，並在組織中成功推動轉型。**要做到這一點，你並不需要成為一名程式設計師，或是盲目地仰賴非常精密複雜的計算機來取得最佳答案。你需要運用你已經掌握的所有核心領導技能：溝通、情緒商數、願景、使命，來應對這項新挑戰。

現在是企業領導人照照鏡子、拋開疑慮、拿出領導能力，迎接這項新挑戰的時候。別再懷疑，隨著 AI 來臨，你是否必須拋棄所有古老的格言，重新審視領導力？不需要！事實上，隨著 AI 成為企業營運的一部分，我們比以往任何時候都更需要領導人的人際互動和激勵。

很明顯的，第一步就是，**在數位變革發生時，你應該對自己的技能和作為領導人的價值充滿信心，而不是讓 AI 替你思考，並將你的領導力委派給技術專家。**這一步驟至關重要，因為作為一個組織，你不希望遇到美國行為學家史金納（B. F. Skinner）所指出的問題：「真正的問題不在於機器是否會思考，而在於人是否會思考。」科技驅動科技轉型的新興神話，可能會削弱管理者和員工的思考能力。在這種情況下，正如史金納所擔心的，員工和領導人將不再發展他們的分析和批判能力，甚至可能失去這些能力，因為決策工作將外包給 AI。在這樣的背景下，決策的優劣只能取決於演算法，也就是說，你將自己限制在電腦的狹隘能力範圍內。與人類決策的多面向相比，這種能力在許多領域仍然只能算是平庸。

要成為精通 AI 的成功領導人，關鍵在於確保創造適當的條件，使人類與 AI 的協作發揮作用，並採取以人為本的視角，即人類第一，AI 次之。

AI 採用中的領導力需求

本書的重點是企業領導人在成功採用 AI 時需要承擔的責任。我將深入討論 9 項重要的領導行動，每項行動都有其章節。你可能會注意到，根據它們的標題，每個行動都像是你已經在進行的核心領導活動。你甚至可能對自己的能力感到滿意。這種聯繫並非巧合；成功引導 AI 採用的祕訣，除了一開始就決定這樣做之外，就是練習你在其他領域也會運用的重要領導技能。在此，我們將深入探討這些通用技能如何應用於 AI 情境中。

每一章節都會說明你發展第二種觀點所需要的心態與行動，這將有助於推動 AI 採用的成功。

各章也解釋了如何反駁第一種觀點的天真假設，即企業領導人只需要購買最先進的技術，然後讓科技來思考。這不是你的職責所在。相反地，由於組織是複雜的實體，AI 的應用，需要我們擁有理解人性並知道如何激勵員工的領導人。他們需要以符合組織宗旨與價值觀的方式來激勵員工，同時回應現今與 AI 相關的特定需求。

甚至連 OpenAI 所建立的大型語言模型（large language model, LLM）的 ChatGPT 也同意這個想法。我向生成式 AI（GenAI）工具的 3.5 版本提出這樣的問題：「當組織採用 AI 時，需要什麼樣的領導力？」回答如下：

在組織中採用 AI 需要特定類型的領導力，能夠應對與實施先進技術相關的複雜性和挑戰。以下是有效率的領導人在引導組織採用 AI 時應具備的一些關鍵特質和策略：願景領導、適應能力、道德考量、協作方式、風險管理、長期規劃、溝通技巧、情緒商數、資源管理、持續評估與改善。透過體現這些特質與策略，領導人可以有效地引導其組織完成 AI 導入的複雜過程，確保該技術能順利且合乎道德地融入組織架構中。

所以，不能再浪費時間了。大家應該都很清楚，AI 已經來臨，而不再是等待階段。你現在的任務是找出領導人要做的事，讓 AI 來幫助你達成組織的整體目標。而解決這個關鍵的問題，就是本書的目的。我們開始吧！

內文精選

促進包容(INCLUSION)

——以包容的方式工作，推動人類與 AI 協作

在工作場所中採用 AI，將有可能會削弱人們的包容感。隨著智慧型機器可執行以前知識工作者的任務，使現在的員工擔心自己不再是組織中重要的利害關係人，甚至可能隨著時間的推移而被排除在外，這種擔憂是有充分理由的。與人類相比，AI 不需要任何醫療保險和退休計畫等福利；也不會在週末和假日休假。同時，人類與 AI 的整合工作通常由 IT 部門負責監督，而非人力資源部門。這種安排隱含的訊息是，組織多少將員工與 AI 視為可互換的商品。

事實上，現今組織正盡可能把更多的任務自動化。未來自動化需求將大幅飆升，各行各業中 80% 的組織將以追求超級自動化，作為主要的技術目標。因此，愈來愈多人意識到，這種對自動化幾乎無限制的投入，正在創造一種現實，即 AI 將在幾乎不需要任何人工輸入的情況下運作。

從效率與經濟的觀點來看，不難發現 AI 自動化的自我學習能力是如此誘人，以至於企業領導人在部署 AI 時，往往沒有認真思考包容性的問題。在採用 AI 的情況下，包容性意味著員工需要知道他們是組織的正式成員，而且在工作中能夠感到自在、自信地以人類的身分工作，並因為他們對人類特有的貢獻而受到重視。

當你思考 AI 帶來的效率提升時，包容性可能不是你的首要考量。但熟悉 AI 的領導人會將包容性視為核心，因為他們知道，如果不解決包容性的問題，AI 部署將會受到影響。**當企業導入 AI，如果員工感到被排除在外，很可能會導致不好的結果。當被排擠在外的員工變得厭**

惡與 AI 共事、對功能不信任、抗拒 AI 所帶來的改變，以及形成孤島效應時，組織就很難從 AI 中獲得員工希望的價值。

作為一位精通 AI 的領導人，你有責任思考包容性的議題。如果你遵循本章所列出的步驟，你將可以確保組織的 AI 採用過程不會受到阻礙。相反地，你將能夠讓人類與機器協同工作，在提升績效的同時，讓組織成為一個人性化且具包容性的職場。

為什麼包容性能推動 AI 的採用

採用包容性方法將帶來 3 大好處：讓員工覺得自己可以掌控 AI 的採用過程、降低他們對 AI 的反感，以及增加他們對這項工具的信任。所有這些成果都將有助於 AI 更有效地融入員工的工作流程，並增加 AI 採用策略在整個組織中成功創造價值的可能性（而不是只建立各自為政且微乎其微的效果）。讓我們來詳細了解這 3 種成果。

1. 自主感

要具備良好的商業意識，你需要說服員工相信 AI 屬於組織，因為採用 AI 符合他們的利益。如果員工覺得自己被排除在採用 AI 的決策過程之外，他們必然會感到缺乏自主，並因為技術的存在而感到備受威脅。由於缺乏自主權，員工就不會覺得自己有責任，也不可能全心跟隨你想要設定的 AI 採用軌跡。

該怎麼做？例如，讓員工參與 AI 系統的設計和部署，可以大幅提高他們的自主感。透過融入員工的觀點與回饋，可以計出直覺、易用且支援員工日常任務與職責的 AI 系統。這種客製化的程度可以增強員工對於 AI 的自主感，因為 AI 成為服務員工的工具，進而增強員工的自主權，而不是強迫他們接受僵化、技術驅動的控制機制。

2. 減少反感

研究顯示，人類很容易對演算法產生反感，他們通常更喜歡與人類合作，並從人類那裡獲得建議，而不是 AI，即使 AI 系統被證明比人類更優異。你必須意識到這種偏見，並認識到員工對於 AI 的存在不會理性反應，而會做出情緒化反應。

這種非理性反應背後的驅動力是，人類在面對與自己幾乎沒有相似之處的非人類實體時，很快就會感到不自在。

作為領導人，你希望以包容性的方式採用 AI 時，你需要將自己定位為人類與 AI 互動的調停者與促成者。一方面，你需要確保員工獲得足夠的支援與訓練，以便有效地與 AI 系統互動；

另一方面，如果員工與 AI 的互動出現問題，你也需要為員工創造足夠的機會與人類對話（而非聊天機器人！）。當你能讓員工覺得他們真正參與到你將如何應用 AI 工作時，他們對這項新的智慧型技術就不會那麼反感。

3. 增加信任

員工對 AI 來愈缺乏信任，這種情況令人擔憂。因為員工對技術缺乏信任，很快就會讓你和組織付出高昂的代價。例如，當員工不信任 AI 系統時，他們會拒絕接受系統的建議，或是浪費大量時間與精力，以懷疑的態度審查系統之後，才接受建議。最近，各界試圖透過提升 AI 運作方式的準確度、模型效能、數據品質及透明度，來彌補對 AI 缺乏信任的問題。譬如研究顯示，當人們看到 AI 系統明顯的錯誤時，他們會無法容忍，信任度也會顯著降低。不過，儘管在準確性與效能等功能上努力改進，調查仍顯示，員工對 AI 的信任度持續下降。

澳洲昆士蘭大學管理學教授妮可·格里斯佩（Nicole Gillespie）及其團隊發現，全球近一半的員工在工作中不信任 AI。這種不信任導致員工不太願意採用 AI 的決策和建議。因此，讓員工參與你的 AI 採用計畫，在建立對 AI 的信任方面非常重要。例如，為了消除員工對於黑箱作業的擔憂，我們可以清楚說明 AI 系統是如何做出決策，這樣可以幫助員工認為此類系統值得信任。然而，重要的是，要取得有關 AI 系統內在邏輯的解釋，並將這些解釋以非專業使用者可理解的方式呈現，需要相當多的技術努力。正因如此，你必須與分析團隊密切合作，隨時掌握 AI 可解釋性技術的最新發展。然後，你可以運用這些技巧來確保始終為員工提供事實且清楚易懂的說明，讓他們了解 AI 系統是如何運作。

此外，**透過公開透明地討論 AI 的好處、限制和預期用途，你可以幫助員工揭開 AI 的神祕面紗，並減少他們的疑慮。**接著，透過幫助員工了解 AI 能為他們做什麼，以及不能為他們做什麼，你可以協助員工更進一步理解他們應該信任 AI 的基礎。

但只有當你自己的領導被信任的時候，任何增加包容性感受的努力才會奏效。換句話說，如果你在自己的領導地位上得到信任，能夠在組織啟動的 AI 採用過程中重視員工的包容性議題，那麼這種努力就會發揮作用。簡而言之，如果領導人的用意與行動不值得信賴，他們就無法說服其他人接受不同的工作方式（與 AI 協作），或是致力於學習整合業務與 AI 專業知識的共同語言。

作為一位熟悉 AI 的領導人，要促進包容性，就必須具備讓他人信任你的領導力。要將自己打造成值得信賴的領導人，關鍵始於了解他人如何決定信任你。畢竟，信任是主觀的。這意味著**身為領導人的你，需要讓員工認為你是一個有能力的人（對 AI 有足夠的了解，能夠清**

楚溝通)、誠實的人(能夠提供公開透明和準確的資訊),以及仁慈的人(在採用 AI 的過程中,首先關心員工的利益)。

如何在 AI 採用過程中實現包容性

身為企業領導人,你希望讓員工感受到自己是組織中完整的一份子,在與 AI 協作的同時,也能展現人的活力。為了達成此目標,你應該從 4 個步驟著手,我們會在接下來的篇幅中加以探討:

- 創造空間和時間,與他人建立社交連結。
- 促使科技團隊與非科技團隊並肩協作。
- 養成你自己的領導技能和包容技巧。
- 獎勵員工展現人性的一面。

創造空間和時間,與他人建立社交連結研究顯示,當人們與 AI 協作時,經常會感到孤獨和隔離。為了將 AI 應用於工作,人們必須坐在電腦螢幕前,花許多時間與機器溝通。這些活動限制了他們與其他人的社交互動。例如,線上核保人員負責評估壽險保單申請,他們的工作是以 AI 系統為基礎,從未親自拜訪申請保險的人,而只是與 AI 系統中的數據互動。

皮尤研究中心(Pew Research Center)最近的一項民調顯示,人們對於 AI 出現在生活中的主要顧慮之一,是 AI 會導致他們與其他人隔離。因此,你的另一項重大任務,就是負責培養那些經常與 AI 互動的員工的社交連結。你可以創造員工之間的社交互動機會,將此作為工作生活的核心部分。人際互動可能是你在疫情後一直在思考的問題,在 AI 科技影響工作之前,你已經在努力找出實體工作與遠距工作的最佳配置。AI 的孤立效應使人際連結變得更加迫切。

你可以透過在組織內與組織外舉辦社交活動、成立線上社群,來鼓勵人與人之間的互動。例如,線上核保人員核發保單時,往往完全沒見過申請人。保險公司可以在他們的工作時間表中,加入每週與其他核保人員,以及他們所使用的 AI 系統建置人員召開會議,以討論系統可能的改進之道。同樣地,Uber 的司機經常受到演算法監督,因此,覺得自己被剝奪了人類身分。但是,現在 Uber 讓他們需要協助或發生問題時,可以打電話給組織其他人進行討論。

作為一位熟悉 AI 的領導人,你應該知道人類與 AI 協作成功的關鍵在於跨領域協作。你不應該讓科技專家與商業專家退守到各自的角落,無論是實體抑或虛擬的角落中,各自執行獨立的任務。

打破各自為政的心態,並建立多元化的團隊,為採用 AI 而共同努力。例如,商業專家可以向科技專家說明必須達成哪業務目標,而科技專家則可以建議必須使用哪些 AI 系統。同時,

人力資源人員可以讓員工熟悉即將使用的 AI 系統類型，以及需要哪些技能；而營運人員則可以嘗試將人類與 AI 協作的整個工作流程，整合到組織結構之中。

當然，**要領導如此多元化的團隊，並將他們凝聚在一起，你需要獨特的溝通技巧。**你的溝通應該容許並整合多元的觀點。每當人類與 AI 互動、科技專家與商業專家互動時，清晰且易於理解的溝通比以往任何時候都更加重要，而你可以推動這樣的討論。你可以透過採用整合性的思考模式，來增加你所傳達訊息的影響力。你可以透過全新的方式看待 AI 的採用，將科技和商業觀點結合在一起，進而解決它們之間的緊張關係。

例如，作為一位企業領導人，你可以先向科技團隊與商團隊解釋組織的需求，以及為什麼它們對公司很重要。有了這種理解，你就可以簡要說明需要哪些科技專業知識來滿足這些需求，以及科技專家將如何加入商業流程，以達到預期的結果。最後，你可以確定將使用哪種類型的 AI（請參閱第 1 章），來分析哪些數據，並藉此設立試點專案。然後，你可以與組織內的其他人討論此專案的結果，透過這些討論，你可以蒐集回饋意見，以改善將 AI 整合到公司業務工作的後續步驟。

（本文節錄自《AI 領御：掌握 9 大領導心法》第 3 章）

專家推薦

【推薦一】

AI 變革浪潮洶湧，領導人必須掌握的治理心法，以責任與遠見引領企業邁向智慧新未來。

——台灣人工智慧學校校務長 蔡明順

【推薦二】

AI 變革時代的領導力關鍵

——iKala 共同創辦人暨執行長 程世嘉

從 2022 年生成式 AI 的應用開始爆發以來，AI 的技術日新月異，幾乎天天都有新的突破和進展，2024 年的物理和化學諾貝爾獎，更是破例頒發給本科以外的 AI 科學家，宣告人類文明正式邁入了一個全新階段。現在，每個組織和個人都無不著急地想要在工作和生活場域廣泛應用 AI。

不過，如果你想趕快搭上這一波科技變革的列車的話，重點卻不在於 AI 技術本身。iKala 從 2015 年開始協助企業及組織導入 AI，迄今在全球累計超過 1,000 家客戶，在導入 AI 的過程當中，我們發現「技術是小事、領導變革才是大事」，企業或是組織要導入 AI，技術的評估和採用往往是次要議題，對於 AI 導入專案的成功也頂多扮演間接的角色。

真正的成敗關鍵，是在於組織內的領導力。

這聽起來似乎是陳腔濫調，不過，在累積了上千個案例之後，我們的確發現：AI 專案失敗的原因通常不是技術不夠好，而是領導力不到位。想要成功導入 AI，領導者需要搞懂 AI 能做什麼、不能做什麼，要給組織明確的目標，還要建立一個大都能暢所欲言、互相包容的文化，這些都跟 AI 技術本身無關。

本書作者提出了 9 個領導者必須做到的關鍵行動：學習、訂定目的、促進包容、加強溝通、建立願景、找到平衡點、培養同理心、確立使命，還有運用 EQ。這些都是要讓 AI 在組織中發揮最大效益的必要條件。重點是要引導領導者用以人為本的方式來運用 AI，讓 AI 成為人類能力的助力，而不是以取代人類為目標。

結合本書作者提出的關鍵行動以及 iKala 協助千家企業導入 AI 的經驗，我這邊也總結出 5 大執行面向，相信領導者只要能夠從這個簡單的框架出發再深入，在導入 AI 的路途上就必定不會迷失，假以時日，必定成功：

1. 建立清楚的 AI 導入願景：領導者要把策略目標講清楚、找出重要的應用場景、說明想達到什麼效果，最重要的是要讓所有相關人員都支持這個方向。這樣才能確保 AI 計畫跟公司的核心目標一致，避免永遠停在試驗階段。研究發現，在生成式 AI 表現出色的領導者，通常對於怎麼在公司裡用 AI 都有很明確的想法。

2. 聚焦在企業核心業務：領導者不能只把 AI 放在某些部門用，而是要把它整合到公司的核心營運中。要有個完整的策略，把核心業務和技術的導入緊密結合。那些在生成式 AI 上表現特別好的公司，都會在風險管理、法務規範、公司策略、財務、供應鏈和庫存管理等重要領域廣泛運用這項技術。

3. 投資人才和資源：領導者要願意在 AI 專案上投入錢和人。這包括招募新人才、培訓現有員工、發展各個層級的 AI 技能，還要提供合適的工具和運算資源。成功的生成式 AI 領導者通常捨得在這項技術上投資，而且會特別成立專門的 AI 團隊。

4. 確保 AI 發展和使用都負責任：領導者必須優先處理 AI 可能帶來的風險，像是結果不準確、侵權、資安問題和偏見等。要定下明確的原則說明如何負責任地使用 AI，同時建立完善的資料

管理、模型測試和監督流程。在生成式 AI 表現出色的公司，比較會遵守風險管理的最佳做法，例如讓法務部門參與，並在開發初期就開始評估風險。

5.推廣 AI 知識和鼓勵嘗試：領導者要在公司內部建立大家都懂 AI 的文化。要教員工了解 AI 是什麼、能做什麼、有哪些限制，鼓勵大家動手試用 AI 工具。公司要訂定清楚使用規範，同時注意保護公司和客戶的資料。比起充滿懷疑的氛圍，營造一個開放和鼓勵嘗試的文化，成功機會更大。

在這個 AI 變革的時代，科技日新月異，但成功之道始終如一：以人為本、文化為重。當我們擁抱 AI 帶來的改變時，領導者需要以同理心和智慧為組織指引方向，讓科技成為增強人性、提升效能的助力，而非冰冷的替代品。唯有在堅實的領導力基礎上，AI 才能真正為組織和社會創造持久的價值。我誠摯地推薦各位閱讀本書。

目 錄

出版緣起

各界好評

專文推薦 iKala 共同創辦人暨執行長 程世嘉

序 言 領導力的下一個重大挑戰

1 學習

認識 AI，並學會作為領導人運用它

2 訂定目的

根據你的目的，引導出關鍵問題

3 促進包容

以包容的方式工作，推動人類與 AI 協作

4 加強溝通

建立扁平化的溝通文化，有利組織推動與採用 AI

5 建立願景

在 AI 的應用上有前瞻性

6 找到平衡點

採用 AI 時，考慮到所有利害關係人

7 培養同理心

採用人為本的 AI 策略

8 確立使命

增強員工的能力，而非完全仰賴 AI

9 運用 EQ

領導人應接受軟實力是新的硬實力，並加以練習

結 論 引領今日，以備明日

註 釋
致 謝 詞
作者簡介

作 者 簡 介

大衛·德克雷默 (David De Cremer)

- 美國東北大學達摩麥金商學院 (D'Amore-McKim School of Business at Northeastern University) 院長。
- 新加坡國立大學商學院 (National University of Singapore Business School) 人類人工智慧技術中心 (Centre on AI Technology for Humankind) 創辦人兼主任，也是新加坡國立大學在新加坡人工智慧科學委員會的代表，專注於 AI 治理。
- 安永會計師事務所 (EY) 全球人工智慧計畫顧問委員會的成員，指導其 AI 實驗室的發展。
- 著作：《演算法領導力》(Leadership by Algorithm)，與他人合著《華為：領導力、文化和連結》(Huawei: Leadership, Culture, and Connectivity)。其作品曾刊登於《哈佛商業評論》、《金融時報》、《華爾街日報》以及許多其他媒體。
- 更多資訊請詳閱：daviddecremer.com