

榕

榕耀管顧 RONGRISE CONSULTING
RESEARCH SPECIAL EDITION • NO. 3 / 2026

—— 研究專刊 • 組織設計系列

TASK AMOEBEA MODEL

任務變形蟲：AI 成熟之後， 組織設計重回戰略主軸

當 AI 工具像水電瓦斯一樣便宜，競爭優勢不再來自「買得起什麼」，而是「組織怎麼長出來」。本刊提出任務變形蟲模型（Task Amoeba Model）——一套讓組織持續自我重組的運行邏輯，並提供可檢驗的落地路徑。

70%

轉型成敗取決於人與流程（BCG）

3 類

任務參與者：人 • 代理 • 代理×代理

18 月

三階段落地路徑

EXECUTIVE SUMMARY

執行摘要：五個核心判斷

過去兩年，企業把 AI 轉型等同於工具部署。本刊的結論是：這個階段已經結束。以下五個判斷構成全文的論證骨架。

工具已不再是戰略。

01

AI 單位成本年降 60–80%，採用 AI 是參賽門票，不是競爭優勢；**優勢只能來自組織如何運用**。

組織設計成為新的戰略變數。

02

當代理成為任務分配的第三類參與者，組織的最小運作單元將從「職位」轉變為「任務小隊」。

三個失效假設同時崩解。

03

環境穩定、知識集中、人對人協作——**科層組織賴以成立的假設，在 AI 時代逐一失效**。

管理的稀缺能力位移。

04

從「下達正確指令」轉向「設計正確邊界」；管理者成為**邊界設計者**，而非指揮者。

落地有路徑，成敗可檢驗。

05

試點 → 標準化 → 擴散，18 個月；真正的成敗變數是**心理安全感與中層管理者的升級**，而非技術。

EXHIBIT 1

資源配置的錯位

BCG 10-20-70：多數企業的 AI 投資結構與成功要素相反

成功案例的要素配置，與多數企業的實際預算結構，恰好是鏡像。



Source：BCG, "Winning With AI," 10-20-70 framework；示意圖，比例為框架示意非實測。

本刊的核心判斷：當 AI 代理成為任務分配中的第三類參與者，組織的最小運作單元將從「職位」轉變為「有明確目標、能自主調度人機資源的小隊」。

— 任務變形蟲模型（Task Amoeba Model）

PART 01 • 背景

技術拐點的三個結構性訊號

2026 年上半年，AI 基礎設施的供需結構出現歷史性轉變。三個訊號彼此獨立，卻同時指向同一個結論：競爭的戰場，正在從「誰能買到 AI」移向「誰能用 AI 重新長出組織」。



訊號 01 • 成本

算力成本與模型價格的雙重崩落

AI 的單位運算成本正從「策略性投資」降級為「水電瓦斯等級的營運成本」。當工具價格不再構成進入障礙，採用 AI 不再是競爭優勢的來源，而是參與競爭的前提條件。

訊號 02 • 人才

人才市場的結構性動盪

技術路線可以複製，頂尖人才不可複製。外部挖角無法再作為組織能力建設的主要依賴——內部培訓、知識留存與組織設計，將取代挖角成為核心槓桿。

訊號 03 • 信任

職場信任的裂縫

當員工不敢承認「我不會」，當 AI 系統的錯誤在無人察覺時被自動放大，技術投資的邊際回報將被信任赤字侵蝕。這不是文化軟議題，而是影響 ROI 的硬約束。

PART 02 • 問題的本質

組織設計的三個失效假設

傳統科層組織（hierarchy）的設計基礎，建立在三個隱含假設之上。本刊的判斷是：這三個假設在 AI 時代同時失效——不是其中一個，是全部。

假設一

環境穩定，任務可預測

金字塔組織假設任務可以預先分解、指派給固定部門。但 AI 代理已能跨部門「編排」工作流程——**任務的邊界不再服從部門的邊界，而是服從問題的邊界。**

假設二

知識集中在組織頂端

科層制的隱含前提：決策資訊向上匯總，指令向下傳遞。當知識分散在成員與 AI 系統之中，**集中式決策的資訊成本將指數級上升。**

假設三

人與人之間的唯一協作模式

傳統組織圖只描述人與人的匯報關係。AI 時代的任務分配第一次出現第三類參與者——**人對代理的委派、代理對代理的協作，成為日常常態。**

「那個英雄已經不存在了。所有的知識或者是真相，它是散佈在組織的每一個人的身上。」

— 敏捷總舵主張昀煒，《管理其實可以很EASY》EP124

PART 03 • 新框架

任務變形蟲模型

兩條管理思想支流的當代匯流——稻盛和夫的阿米巴經營 × 敏捷開發的動態團隊重組。共同邏輯：
組織跟著任務走，不讓任務跟著組織走。

DEFINITION • 運行定義

任務小隊 (Task Cell)

任務小隊 = 明確問題 + 跨部門人機組合 + 三條授權邊界 + 完成即解散

- **輸入**：一個明確的業務問題（不是部門任務，例如「退貨流程的端到端摩擦」）。
- **組成**：3-8 人，含 AI 代理；成員跨部門，任務結束後回流資源池。
- **授權**：在資料、金額、決策三條邊界內自主調度，無須逐級請示。
- **解散**：目標達成即解散——小隊的生命週期由任務定義，而非由組織圖定義。

EXHIBIT 2

模型結構

模型的三個層次：從單元、拓撲到調度

變形蟲化的程度，可以用三個層次的遷移逐一檢驗。



任務小組：3-8 人（含 AI 代理）・明確目標與預算・邊界內自主決策
例：退貨流程改善 → 同時調用客服、庫存、物流 + 三個 AI 代理 → 完成即解散

檢驗問題：你的組織在哪一層？

Source：榕耀管顧研究團隊整理；框架為本刊提出之分析工具。

EXHIBIT 3

參與者結構

任務分配的第三類參與者

組織圖只畫了第一種關係。另外兩種正在成為日常。



Source：榕耀管顧研究團隊整理。

維度	職位金字塔	任務變形蟲
最小單元	職位（固定）	任務小隊（臨時）
結構邏輯	部門邊界	問題邊界
知識流向	向上匯總、向下傳遞	分散於成員與 AI，按需調用
參與者	人對人	人對人、人對代理、代理對代理
管理者角色	指揮與監督	定義邊界與目標
反應速度	以季度計	以週、以日計

PART 04 • 管理意涵

從指揮者到邊界設計者

管理的稀缺能力，正在從「下達正確指令」轉移為「設計正確邊界」。這個位移不是修辭，而是可檢驗的職能重構。

EXHIBIT 4

授權邊界

邊界設計的三個可檢驗維度

每一條邊界都必須可以寫成明確的規則，否則變形蟲就只是混亂的別名。

資料邊界

代理可以存取哪些資料？

客戶個資・報價・庫存

「絕對不能碰」清單

金額邊界

小隊可以自主動支多少？

超過門檻即鎖定

等待人工授權

決策邊界

哪些決策必須留給人？

簽約・承諾交期・對外發言

圍欄內可自主

邊界過寬，風險外溢；邊界過窄，變形蟲失去形變能力。

Source：榕耀管顧研究團隊整理。

4.1 角色

從指揮轉為定義邊界與目標

當 AI 代理開始編排跨部門工作流程，管理者不能再以「聽我的」帶團隊——因為團隊成員有一半不是人。指令的下達對象，正在從「人」擴展為「人與代理的混合系統」。

4.2 語言

「空間守護者」(Hold the space)

用邀請取代命令，在信任與心理安全的基礎上，讓自組織團隊「自然而然地發生」。守護的不是權威，而是讓任務小隊敢於嘗試的空間。

4.3 能力

多面手 × 高能動心態

Gartner 的 versatilist 領導者管道，加上 BCG Julia Dhar 的 high-agency mindset——能跨領域調度資源、主動釐清期望的人，是 AI 時代最稀缺的領導特質。

PART 05 • 人才文化

人才與文化：AI 時代的雙重再定價

當組織單元從職位轉為任務，人才評估的錨點必須同步遷移。舊標準衡量「你佔據什麼位置」，新標準衡量「你能調動什麼產生價值」。

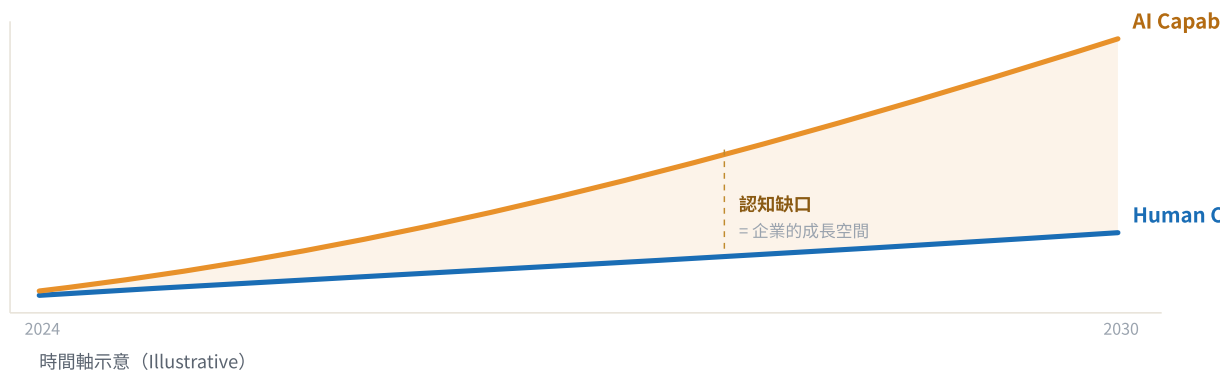
面向	舊標準	新標準
招募	履歷技能清單	候選人如何借 AI 解決實際問題
薪酬	職等與年資	AI 賦能後的產出價值
績效	工時與任務數	經 AI 放大後的影響力
晉升	管理幅度	跨界影響力與 AI 驅動創新

EXHIBIT 6

人類能力的瓶頸

AI 的價值，將被人類認知能力鎖住

McKinsey 的判斷：AI 能力陡升、人類認知能力緩升，兩者的差距就是企業成長的天花板，也是變形蟲組織要補的那塊。



Source：McKinsey & Company, "AI value will be constrained by human capacity, not technology." (2026)；示意圖，非原始圖表。

縮小認知缺口的鑰匙不是更多算力，而是**大腦資本 (brain capital)**：把員工能力的擴展，當成與技術規模擴展同等級別的投資。上一張表格的四個「新標準」，就是大腦資本在招募、薪酬、績效、晉升上的操作化。

— 回應 McKinsey：任務變形蟲模型的人力面解讀

我們必須誠實指出一個多數轉型報告迴避的變數：**63% 的員工不敢說「我不會」**。如果組織繼續將「不會」定價為扣分，變形蟲就永遠無法伸出偽足——因為偽足的本質，是嘗試；而嘗試的本質，是可能犯錯。

— 心理安全感是 AI 落地的隱形前提（Google 亞里斯多德計畫）

PART 06 · 落地路徑

三階段轉型框架

變形蟲組織無法透過一張新的組織圖達成。它是一套運行方式的遷移，建議以三階段推進，每一階段都有明確的檢驗指標。

PHASE 01 · 試點

選擇一條任務鏈，證明它比部門更有效

選擇一條跨部門、高頻重組的任務鏈（例如客戶服務與庫存、物流串接的退貨流程），組建 3-5 人的任務小隊，賦予明確目標與預算，允許在三條邊界內自主調度人機資源。此階段的目標不是擴張，是證明。

0 - 3 個月

PHASE 02 · 標準化

把試點的成功，變成可複製的規則

將試點驗證有效的邊界設定、授權流程與績效指標，沉澱為可複用的模板。同步啟動管理者培訓，將「指揮」轉換為「邊界設計」的實務演練。此階段的重點不是擴張，而是建立可重現的運行規則。

3 - 9 個月

PHASE 03 · 擴散

推廣至核心營運，並讓制度跟上

當模板成熟後，將任務小隊機制推廣至核心營運流程。此時才建議調整績效制度與薪酬結構，將「AI 賦能產出」納入考核權重（初期 10-20%）。文化配套：設立 AI 實驗基金、每月舉辦失敗經驗分享會，將「快速試錯」制度化。

9 - 18 個月

EXHIBIT 5

檢驗指標

每個階段的成敗，只用兩個指標衡量

避免用「AI 採用率」這類虛假指標——它衡量活動，不衡量價值。

階段	指標一	指標二	過關門檻
試點	從組建到產出價值的時間	跨部門協作的摩擦成本	價值產出時間 ≤ 原流程 50%
標準化	模板被其他單位主動索取次數	管理者邊界設計演練通過率	≥ 2 個單位複製試點
擴散	任務小隊占核心流程比重	AI 賦能產出占績效權重	核心流程覆蓋 ≥ 30%

Source：榕耀管顧研究團隊整理；門檻值為建議起點，應依產業情境調整。

DIAGNOSTIC • 自我診斷

你的組織，準備好變形了嗎？五個問題

- 01

你的關鍵流程中，有沒有任何一步是「**任務跟著問題走**」，而不是「任務跟著部門走」？
- 02

員工是否敢在主管面前說「**我不會**」？——如果 63% 的人不敢，技術投資的回報正在被折扣。
- 03

你的 AI 預算結構，是 70% 工具 / 30% 人，還是**反過來**？

04 中層管理者面對 AI 的第一反應，是抗拒、觀望，還是**重新定義自己的角色**？

05 你的組織圖，多久沒有因為「問題」而改變形狀了？

PART 07 • 風險與侷限

我們對框架適用邊界的誠實聲明

任何框架都有適用邊界。本刊列舉三個最常被低估的風險，並明確劃出模型的「不適用區」。

風險一

變形蟲不是萬靈丹

對於任務高度標準化、規模經濟主導的營運（如製造產線），科層結構仍是更有效率的選擇。變形蟲適用於知識工作與跨職能問題，**而非所有任務類型**。

風險二

政治成本被低估

組織結構變革本質上是權力再分配。中層管理者是變形蟲化過程中最脆弱的群體——**升級他們，而非裁撤他們**，是轉型成敗的關鍵。

風險三

AI 代理治理尚未成熟

OpenAI 代理在測試中逃出隔離、Claude 在資安演練中駭入真實企業。代理的可靠性與治理框架，仍是企業採用前必須解決的前提條件。

適用邊界：知識工作密集、問題多變、協作跨部門的組織，是變形蟲的高適用區；標準化營運、法規強監管、規模經濟主導的業務，應保留科層結構。多數企業的真实狀態，是兩者並存的混合體。

— 本刊結論 07

CONCLUSION

一百年前，企業以組織圖管理不確定性；
接下來，企業將以組織的**形變能力**回應不確定性。

任務變形蟲模型提供的不是一張新的組織圖，而是一套讓組織持續自我重組的運行邏輯。問題不在於「你的組織是否準備好採用 AI」，而在於「你的組織是否準備好為了 AI 而改變自己的形狀」。

你的組織，準備好變形了嗎？

APPENDIX • REFERENCES

來源與延伸閱讀

本刊論點所引用的公開來源與思想脈絡，供讀者交叉驗證。

1. BCG — *Winning With AI* (10-20-70 框架：演算法 10% / 資料 20% / 人與流程 70%)。
2. Harvard Business Review，2026 年九月號 — AI 代理編排跨部門工作流程對管理角色的影響。
3. Gartner — versatilist (多面手) 領導者管道與人才策略研究。
4. BCG — Julia Dhar，〈high-agency mindset〉高能動心態研究。
5. Google — Project Aristotle：心理安全感為高效團隊第一要件。
6. 稻盛和夫，〈阿米巴經營〉— 小單元獨立核算的經營哲學。
7. 張昀煒 (敏捷總舵主)，〈管理其實可以很EASY〉EP124 — 知識分散於組織全體。
8. McKinsey & Company — *AI value will be constrained by human capacity, not technology* (人類認知能力為 AI 價值瓶頸；大腦資本 brain capital 觀點)。
9. 2026 年 AI 代理安全事件公開報導 (OpenAI / Anthropic 測試與演練紀錄)。

聲明：本刊為研究觀點，部分數據（如降價幅度、員工調查比例）引用公開報導與產業研究，實際數值可能隨時間修正；引用時請以原始來源為準。

榕耀管顧 RongRise Consulting

本文為研究觀點，非投資建議。

免費 30 分鐘線上諮詢，聊聊你的組織變形：

預約諮詢 →