《工作大重組》(一)

AI 進入職場後，很多人的反應，先是興奮，之後便是焦慮。因為我們過去花很多年練熟的工作，例如整理資料、製作報表、寫程式、做簡報，現在演算法可能幾秒就完成。《工作大重組》一書指出，真正重要的問題已經不是「AI 會不會取代我」，而是「當例行工作被接手後，我還能夠提供什麼只有人才能做到的價值？」

作者用阿波羅 13 號事故來比喻「現在」這種時刻。1970 年，太空船在距離地球約二十萬英里的地方發生爆炸，氧氣不斷外洩。當警報響起時，飛行主任克蘭茲沒有讓控制中心陷入恐慌，而是要求工程師把危機拆成一個個眼前可以解決的問題。這種做法，也適合今天面對 AI 衝擊的工作者：大家先不要被「整個職涯會消失」這想像嚇倒，而是先處理下一個可以行動的問題。

生成式 AI 在短短數月內就突破一億名使用者，正快速進入程式設計、設計、財務分析等領域。這種變化不像過去緩慢演進，而更像 S 型曲線進入攀升階段。但，人的大腦天生不擅長應付高速變化。杏仁核面對快速科技變動時，可能像面對威脅一樣啟動戰鬥、逃走或僵住反應，因此焦慮本身並不奇怪。

歷史也提醒我們，單純抗拒科技通常不是好策略。1811 年，英國盧德派紡織工人曾毀壞威脅工作的機械織布機，但新技術最終仍然創造了新的技師與工程工作。在歷史中真正能留下來的人，不會停在原地，而是重新建立自己的價值。

AI 真正逼我們面對的，不只是技能淘汰，而是重新思考：哪些事情值得交給機器，哪些能力必須由自己變得更強。

書名：工作大重組
作者：萊恩・羅斯蘭斯基、阿尼許・拉曼
出版社：天下雜誌

《工作大重組》(二)

如果 AI 可以接手大量重複工作，一個更值得追問的問題是：為什麼我們的工作，原本就塞滿這麼多重複的事？《工作大重組》一書把答案拉回到工業時代。

二十世紀初的倫敦，有一種職業叫「叫醒工」。當時，瑪麗・史密斯每天清晨拿著吹豆槍，把乾豆射向工人的窗戶，提醒他們起床上班。這份工作曾經穩定存在，直到廉價鬧鐘普及，短短一代之內就消失。

作者認為，真正可惜的，不只是史密斯失去了工作，而是整個制度曾把一個人的能力，壓縮成一個機械化、重複性的動作。這種思維其實沒有離我們太遠。十九世紀的村莊鞋匠會認識每一位客人，依照不同腳型調整鞋子，工作裡充滿判斷與個人經驗。但工廠出現後，速度、規模與可預測性成為最高原則，人開始被要求像旁邊的機器一樣運作。

後來，藍領和白領看似分開了。藍領在生產線上重複動作，白領則進入辦公室，理論上應該從事思考、創造和設計。但現實是，很多辦公室只是變成「資訊流水線」：轉寄郵件、追進度、改格式、參加沒有必要的會議。書中引用的研究指出，專業工作者大約有六成時間花在這種「為工作而工作」的活動上。

所以，AI 真正帶來的機會，不只是把工作做快，而是逼我們離開效率至上的舊邏輯。當機器接手那些機械化部分，人反而有空間重新使用判斷、創意、同理、信任和關係建立等能力。真正的轉型，不是學著更像 AI，而是終於有機會重新成為更像人的工作者。

書名：工作大重組
作者：萊恩・羅斯蘭斯基、阿尼許・拉曼
出版社：天下雜誌

《工作大重組》（三）

AI 時代最危險的職涯習慣之一，是太依賴職位來定義自己。過去公司用職位決定薪資、階級和升遷路線，但 AI 根本不在乎你叫經理、分析師還是行政人員，它只會一項一項接手可以自動化的任務。《工作大重組》一書提醒我們，與其問「我的工作會不會消失」，不如先把每天做的事拆開來看。

書中提到貝蒂的故事。1950 年代，貝蒂在達拉斯一家銀行當行政秘書，打字速度不快，也常出錯。後來辦公室換成電動打字機，碳帶讓錯字更難修改，一個小失誤就可能整頁重打。她平時也替銀行櫥窗畫字，從油漆工身上想到一個方法：寫錯了，就直接塗掉。於是她在家調出和信紙顏色相近的顏料，帶到辦公室修正錯字。她真正理解到，自己的工作不是「完美打字」，而是「交出沒有錯誤的文件」。這個想法最後發展成塗改液，並讓她建立起一間價值數百萬美元的公司。

啟發自這故事，作者建議，我們可以把工作分成三個桶。第一桶是例行、可預測、規則清楚的工作，例如整理資料、重複輸入，最適合直接交給 AI。第二桶是混合型工作：機器負責大量運算，人再根據情境與經驗做判斷。第三桶則是最難被取代的人類工作，例如處理辦公室政治、建立客戶信任、化解同事衝突。

真正重要的，不只是分類，而是主動移動自己的工作內容。如果大量時間仍卡在第一桶，職涯風險自然較高；把這些交給機器後，應把更多時間移向第二桶和第三桶。AI 時代的職涯安全感，不再來自固定職位，而是來自你能否持續把自己推向更需要判斷、情商與關係能力的位置。

書名：工作大重組
作者：萊恩・羅斯蘭斯基、阿尼許・拉曼
出版社：天下雜誌

《工作大重組》（四）

我們很習慣用速度和解題能力來判斷一個人聰不聰明，但《工作大重組》這本書提醒我們，這套標準其實只是來自一百多年前。

1905 年，心理學家蒙設計測驗，原本只是想找出需要額外學習支援的兒童，評估注意力、記憶與解題速度。但工業時代追求效率，這項測驗後來逐漸演變成 IQ，也讓社會形成一種狹窄想像：聰明就是反應快、記得多、分析能力強。技術與邏輯於是被視為「硬實力」，至於同理心、想像力和溝通，則常被歸類成可有可無的「軟技能」。

然而，大腦並不是固定不變的。1990 年代，神經科學家埃莉諾・馬奎爾研究倫敦計程車司機，發現那些多年記憶大量複雜街道的人，大腦中與記憶相關的區域比一般人更大，而且駕駛年資愈長，變化愈明顯。這說明人的能力會隨著長期練習而改變，大腦本身具有很強的可塑性。

神經科學家薇薇安・明 研究軟體工程師的職涯後，也發現真正拉開頂尖人才差距的，不只是名校學歷，而是「韌性」：面對失敗、壓力和犯錯後，仍能重新站起來。高手願意公開承認自己可能錯了，因為他們更在乎找出真正的答案。

作者因此提出五種 AI 時代更重要的人類能力：好奇、勇氣、創造力、同理心與溝通。這些過去被叫做「軟技能」的能力，正在變成最重要的職涯資本。

書名：工作大重組
作者：萊恩・羅斯蘭斯基、阿尼許・拉曼
出版社：天下雜誌

《工作大重組》（五）

過去的職涯很像一把梯子：進入一家公司，累積年資，一級一級往上爬，最後退休。這套模式很適合工業時代，但《工作大重組》這本書指出，今天的職涯已經愈來愈不像直線，而更像一面攀岩牆。

書中提到攀岩冠軍莫・貝克。她天生沒有左手，十二歲參加營隊時，輔導員甚至建議她不要參加攀岩，認為她的身體條件做不到。但她還是爬了，而且找到自己的方法。別人沿著固定路線往上，她會橫向移動、再換角度，甚至用肩膀當支點。對她來說，牆不是只有一條正確路徑，而是一個可以根據自身條件重新解題的空間。

作者認為，今天的職涯也是如此。固定升遷順序愈來愈不可靠，我們需要自己設計路線，而這可以從三個問題開始。第一，我為什麼工作？也就是找出真正的內在動機，而不是只照產業期待前進。第二，我擁有哪些獨特能力組合？哪些技能的搭配，是 AI 或其他人不容易複製的？第三，我想往哪裡走？而且要接受，這個目的地可能隨市場和人生階段持續改變。

這種職涯模式需要更像創業者思考：持續測試、調整，甚至把限制轉成新機會。同時，也要建立橫向的人脈網絡，因為不同位置的人，會看見你看不到的路。

未來的職涯安全感，不是找到一把永遠不會倒的梯子，而是培養能力，讓自己無論面牆怎麼變，都還能找到下一個落點。

書名：工作大重組
作者：萊恩・羅斯蘭斯基、阿尼許・拉曼
出版社：天下雜誌