

企業轉型

重塑企業執行、擴展與持續變革的方式



August 2026

前言

企業轉型已邁入全新階段。隨著智慧化經濟的崛起，組織的運作方式正被重新塑造，企業對敏捷性、適應力與協同能力的要求，已超越傳統營運模式所能承載的能力邊界。當前的挑戰不再是「啟動轉型」，而是如何「編排 (Orchestrating) 轉型」，面對跨職能、跨技術與多元營運模式的複雜性快速升高之際，如何確立優先順序、整合執行，並維持整體掌控力。

本報告專為企業執行長 (CEO)、營運長 (COO)、資訊長 (CIO)、技術長 (CTO) 及轉型領導者而編撰，協助其在日益複雜的環境中強化企業績效。報告彙整來自全球 20 個國家與地區、超過 1,700 位資深轉型領導者的洞見，深入剖析成功將轉型成果轉化為持續競爭優勢的企業，與難以跟上變革步伐企業之間的關鍵差異，並揭示領先企業在治理、能力建構、技術應用及執行管理上的成功實務。

隨著智慧系統逐步延伸至整個企業，組織正變得更加動態、相互連結，並能即時回應各種變化。人工智慧 (AI) 已不再只是單一的技術專案，而是日益深度融入決策制定、執行流程與價值創造之中。

企業優勢如今取決於是否能以「智慧型企業」的模式運作——也就是能持續適應環境、實現永續成長、提升營運效率、加速現代化轉型，並在規模化過程中建立信任的組織。

然而，多數企業尚未為這樣的現實做好準備。它們在未重新設計企業運作模式以承載轉型的

情況下，不斷加快轉型步伐。其結果是，複雜性累積的速度超越績效提升，進而拖慢執行效率、限制成長，並削弱問責機制。

隨著變革加速推進，領導者必須在靈活性與控制力之間取得平衡，同時確保組織能持續維持績效、保持適應力並實現成長。

要實現上述目標，關鍵在於將企業強化為一個整合運作的系統。領導者必須重建技術與資料基礎，以支援 AI 在企業規模上的應用，同時建立信任、治理機制與韌性，從而加速且有信心地推動導入。

同時，企業也必須重新設計端到端流程，使其橫跨整體價值鏈，並將人機協作 (Human-AI Collaboration) 深度嵌入日常營運與決策機制之中。

在此情境下，編排能力 (Orchestration) 正逐漸成為競爭優勢的重要來源。能夠將策略、技術、營運與人才視為一個整合系統加以協調與驅動的組織，更有機會維持穩定績效、加速成長，並從容因應持續變動的市場環境。反之，若缺乏此類整合與協調能力，組織將愈發難以駕馭日益提升的複雜性，進而影響轉型成效與競爭力。

重點摘要

根據本研究結果，企業轉型尚未充分實現其應有價值。這並非源於企圖心不足、投資不夠或技術缺乏，而在於多數組織在擴大轉型規模的同時，未能同步重塑其營運模式，以有效支撐變革的推進與落地。

對人工智慧（AI）、數位能力及新型營運模式的投資持續加速，企業轉型已全面展開，並同時跨越多個職能、系統與業務單位。如今，多數組織皆同步管理多項轉型計畫，其中不少企業更同時推動三項以上的大型轉型。

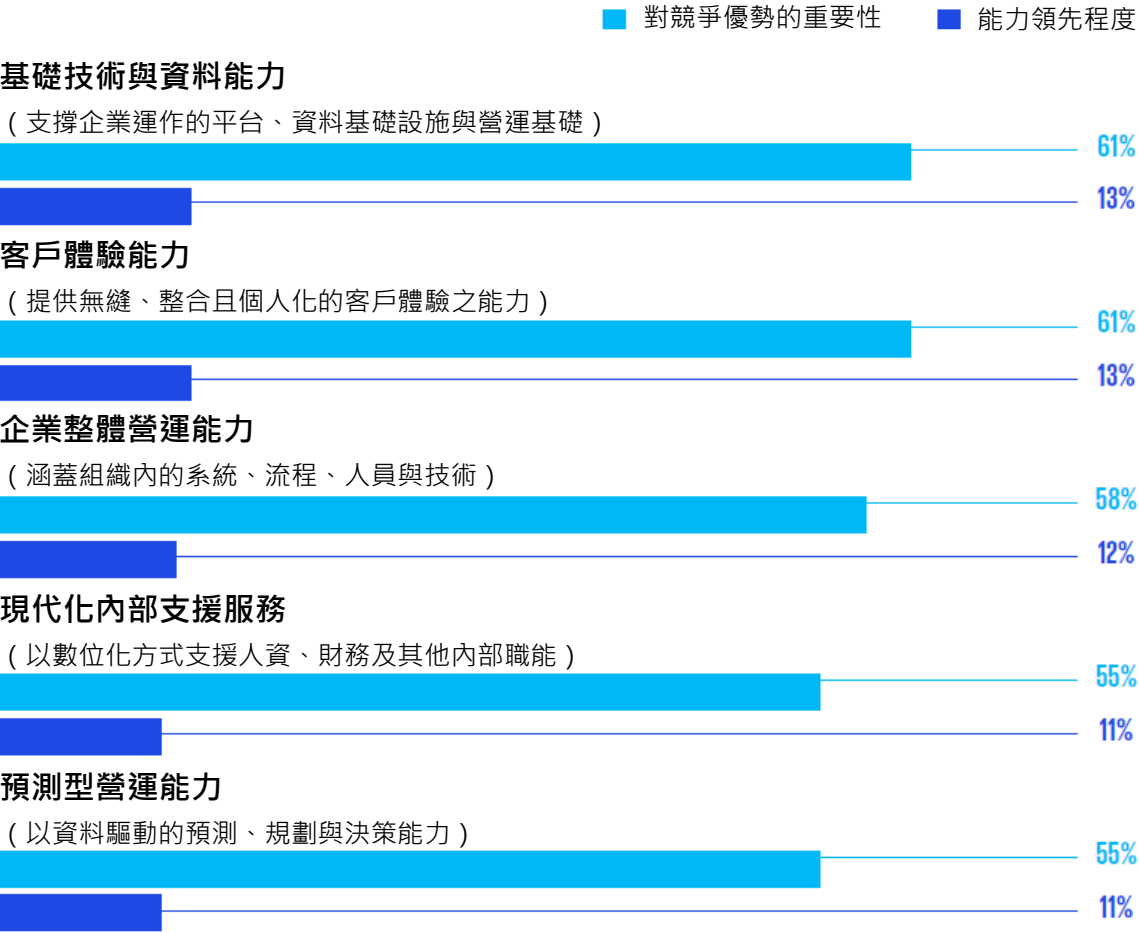
然而，儘管轉型投入與活動規模持續增加，真正能在企業規模上實現轉型成果的組織仍屬少數。僅有 14% 企業認為自身屬於產業領先者，而只有 26% 的受訪者強烈認同 AI 已對企業成長帶來實質且正面的影響。

多數領導者已清楚理解企業未來競爭所需具備的關鍵要素，但僅有少數認為自身組織已具備在企業規模上有效落實這些要素的能力。研究顯示，資料基礎、治理機制、人才準備度及 AI 應用成熟度，已成為影響競爭優勢的重要關鍵。

然而，當前的限制已不再是企圖心，而是企業是否具備能力去建立、整合並持續演進這些關鍵能力，使其成為日常營運的一部分。真正的差異，在於企業如何發展並規模化這些能力。在領先企業中，能力建構已嵌入日常營運，而非被視為一連串獨立的轉型專案。這使得策略優先事項能隨著環境變化，轉化為協同一致的執行。

圖1. 企業能力：策略重要性 v.s. 當前成熟度

該能力對貴組織未來競爭優勢的重要性為何？（% 認為「重要 / 非常重要」）
如何評估目前組織在該能力領域的成熟度？（% 達「領先水準」）



企業轉型編排的五大策略重點

01

重建支撐智慧化的技術基礎

領導者應優先重建核心技術基礎，使 AI 成為企業的長期能力，而非僅是零散的試點專案。這需要投資於安全、具韌性且可互通的平台，使資料、系統與 AI 模型從一開始就能協同運作。

04

重塑人機協作的工作模式

隨著 AI 持續融入企業營運，人機協作將成為新型工作模式的核心。企業需重新檢視角色定位、流程設計及決策機制，明確界定人與 AI 的分工與協作方式，以提升效率、強化決策品質，並加速價值創造。

02

建立支撐速度與價值的信任基礎

信任應直接嵌入企業的運作方式中，而非於導入後才作為控制機制加以應用。治理、風險管理、安全與資安，應整合至決策與執行過程中，讓 AI 能夠在企業規模上被信賴並加以運用。

05

將企業轉型定位為敏捷的企業編排能力

隨著轉型複雜度持續上升，企業已難再將轉型視為一系列獨立專案來管理。成功的關鍵在於能持續確立優先順序、協調執行，並隨環境變化，在企業層級動態配置資源。這通常需要明確的決策權責、積極管理取舍，以及對績效與相依性的即時可視化。

03

以端到端價值流重構營運模式

企業績效日益取決於工作如何在整體組織中流動，而非侷限於個別職能部門。組織應以端到端的價值流為中心，重新設計營運模式，將策略、客戶需求、營運流程與技術整合為一致的執行架構。透過減少流程銜接並釐清責任歸屬以加速決策流程，提升整體價值交付的成效。

AI 規模化的關鍵障礙

AI 持續擴展，但企業價值尚未有效累積

AI 的導入正在各個組織中快速加速。相關投資持續增加，應用場景不斷擴展，各項能力也已開始深入涵蓋不同職能、工作流程與決策機制。

然而，許多組織仍難以將這些成果轉化為整體企業層級的協同影響。雖然 AI 在特定職能與應用場景中已產生價值，但這些成果並未穩定地轉化為企業整體績效。因此，價值往往停留在局部，而未能在整個企業中持續累積與放大。

許多組織目前運作於混合型生態系中，同時結合軟體即服務 (SaaS) 平台、自建系統以及 AI 能力，但缺乏一套一致的方法來管理這些系統之間的互動。雖然這樣的模式擴展了能力的取得，但也使企業更難維持整體可視性、協調執行，並確保一致的企業績效表現。

隨著 AI 在這些環境中持續擴展，挑戰已不再只是部署各項能力，而是如何有效管理其在整體

系統中的協同運作。解決這一問題，是企業從零散成效邁向持續性整體績效的關鍵。

企業仍以效率而非轉型來衡量 AI 價值

在評估 AI 價值時，多數企業仍主要著重於營運層面的指標，例如生產力 (39%)、時間節省 (36%) 以及成本降低 (33%)。相較之下，衡量策略性成果的企業明顯較少，例如營收成長、競爭優勢或新商業模式。

營運層面的改善確實是轉型進展的重要指標，但無法完全代表企業價值創造的潛力。在缺乏整合系統與協同執行的情況下，AI 可能提升效率，卻無法從根本上強化企業的競爭優勢。

這種以營運指標為核心的衡量方式普遍存在於各產業之中，在工業與公共部門尤為明顯。在這些領域，價值實現往往直接反映在效率提升與成本效益的改善上。相較之下，科技產業與私募股權機構則更重視營收成長，以及新商業模式所創造的價值。

圖2. AI 在各項活動中的應用程度

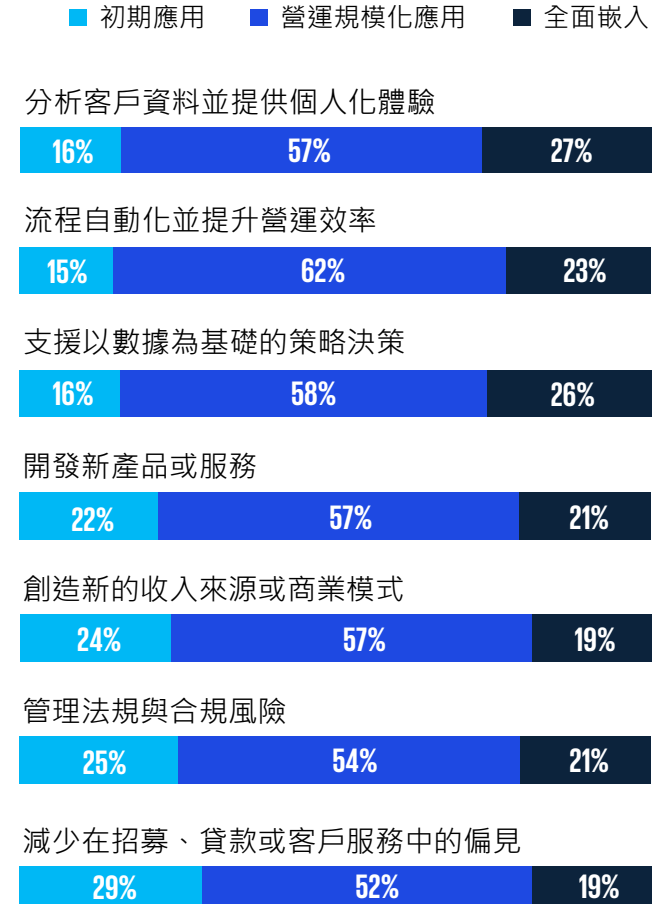


圖3. 混合式 AI 生態系正成為企業的主流模式



混合式生態系通常會增加協調複雜度

隨著 AI 生態系持續擴展，各平台、工具與模型在資料、流程及治理等方面，往往基於不同的假設運作，進而提高企業內部碎片化的風險。為了有效協調這些環境，企業需要在系統、職能及決策流程之間，實現更高程度的整合。

當 AI 導入在組織內部進展不一致時，這些挑戰會更加明顯。科技部門與高階管理團隊通常具備較高的 AI 能力與整合程度，而財務、風險及人力資源等職能則相對落後，進而形成額外的協調障礙，阻礙企業整體規模化推動。

AI 依賴於企業共享的整體脈絡

在缺乏共享的企業脈絡下，AI 雖然可以處理資料，但無法持續且有效地將其應用於符合企業策略優先順序、限制條件及實際營運情境的決策。在大型企業中，這一挑戰會更加複雜，因為企業往往橫跨多個事業單位、地區與監管環境，其標準、治理模式與營運架構通常存在顯著差異。

此挑戰的核心在於建立共享的企業本體，即一套一致的模型，用來定義企業中關鍵要素之間的關係。透過這樣的機制，可在系統、職能及智慧代理之間建立共同的運作語言，從而降低組織碎片化，並提升整體協調能力。

共享脈絡需要全新的企業架構

隨著企業邁向更具適應性與事件驅動的營運模式，工作應以動態方式進行協調，而非依賴固定流程與人工介入。能夠建立此類基礎的組織，通常更有能力持續規模化 AI 應用、更有效地協調執行，並能在環境變化時快速調整。

信任：推動轉型規模化的基礎

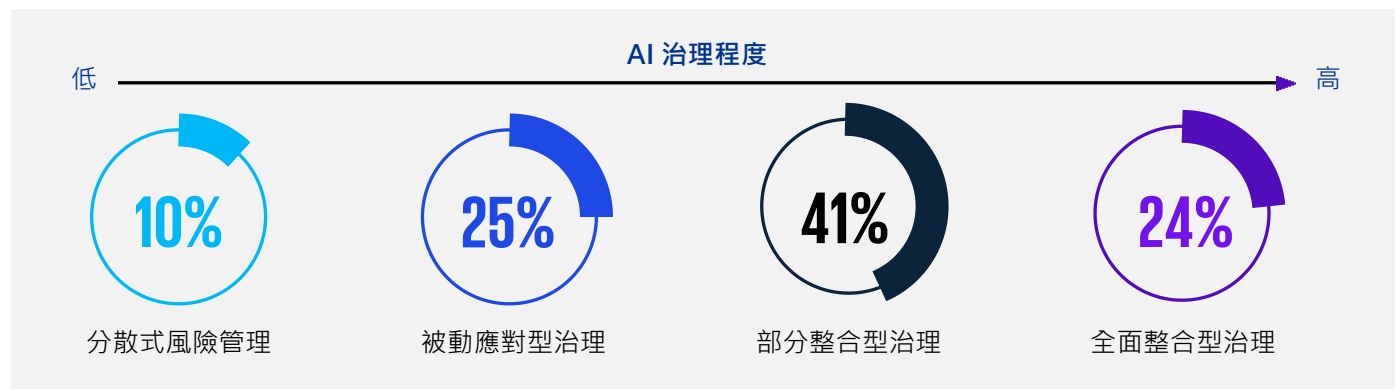
治理升級以支撐 AI 與轉型速度

許多企業仍將治理、風險與安全視為在部署 AI 之後才加上的管控機制，而非在轉型過程中即內嵌的能力。因此，企業在追求速度時，往往缺乏了能有效治理的能力，導致執行過程產生摩擦、決策速度下降，並削弱對 AI 在企業規模應用上的信心。僅有 24% 的企業能夠主動將風險管理整合進策略與技術生命週期之中，而多數企業仍採取部分整合、被動或分散的方式來應對。

這種差距在不同產業之間差異顯著。技術密集或資產密集產業，例如能源、汽車與電信，由於需要在大規模複雜環境中運作，通常具備較高程度的主動式與整合式治理。此外，高度受監管的產業，例如金融服務，也傾向於在更早的階段嵌入風險管理與治理機制，這往往是基於法規要求，而非企業自發選擇。

研究顯示，績效表現較佳的企業，通常更加重視主動式治理、信任管理，以及對信任相關成

圖4. 僅有少數企業已將 AI 治理完整整合至轉型之中



果的衡量。這些企業不再僅將信任視為風險管理工具，而是更傾向將其直接嵌入決策、執行與轉型過程之中。

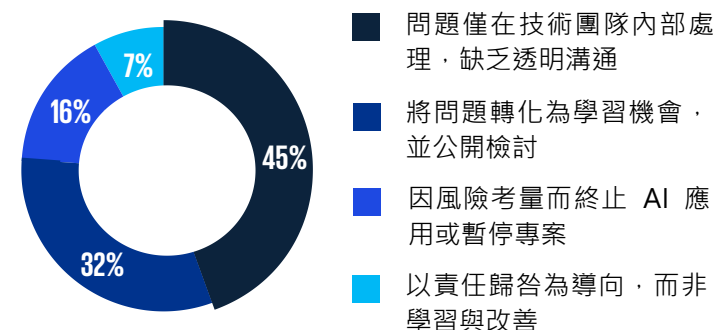
領導者行為會影響信任是否能規模化

當 AI 產生非預期結果時，不同企業的應對方式存在根本差異。近 45% 的企業表示，問題通常由技術團隊內部解決，且缺乏更廣泛的可視性；而僅有 32% 的企業會將這些情況視為推動透明檢討與組織學習的機會。

這些應對方式反映出領導者在「控制」與「學

習」之間的根本選擇。能夠採取透明回應的企業，更有機會找出問題的根本原因、強化系統，並隨時間逐步建立對 AI 的信任。

圖5. 多數企業仍以被動方式回應 AI 風險



企業普遍認同信任的重要性，但少數真正將其落實於營運

多數企業已將信任視為一項策略性資產，其中 60% 將其認定為策略差異化因素或核心競爭優勢。然而，僅有 28% 的企業實際衡量與「可信 AI」相關的營運或營收成果。

此一落差顯示，雖然信任正日益被視為企業績效的關鍵要素，但企業尚未將其一致地視為一項可管理的業務能力。許多組織仍仰賴質性指標、替代性衡量方式，或甚至根本沒有正式的衡量機制。

現在的關鍵機會在於，不僅需認知信任的重要性，更要管理其他企業能力的同等嚴謹性來管理信任。

圖6. 信任正從合規要求轉變為策略性差異化能力

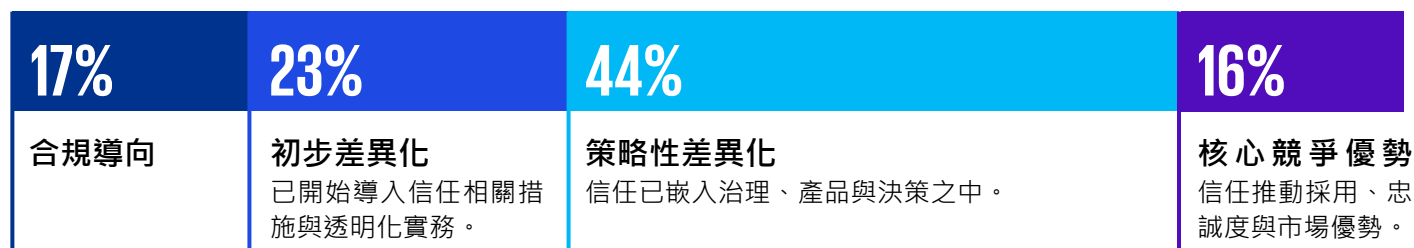
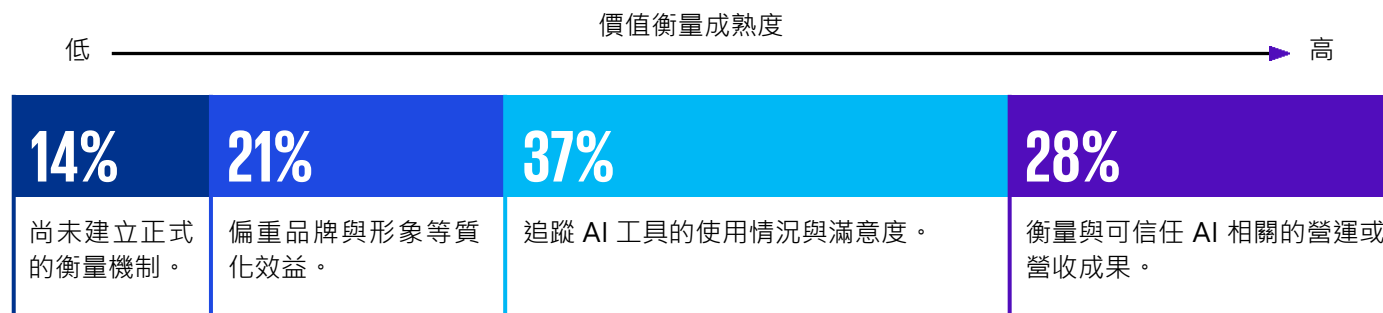


圖7. 企業如何衡量可信 AI 的商業價值



營運模式：轉型成敗的關鍵

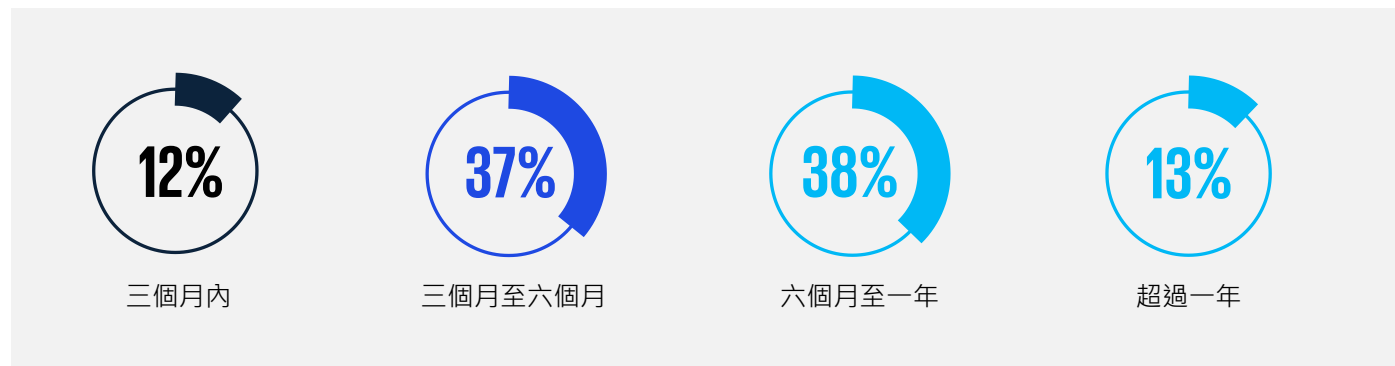
執行緩慢凸顯營運模式問題

多數企業仍沿用以「穩定性」為設計核心的組織架構，而非支援持續性執行的運作模式。工作仍以職能部門為單位進行分工，決策採取線性且依序協調的方式，而流程優化也多停留在局部，而非橫跨端到端價值流程的整體最佳化。

隨著 AI、自動化與跨系統工作流程在企業中持續擴展，這類營運模式反而開始帶來愈來愈多摩擦，使執行速度變慢，並導致責任歸屬分散，進一步影響整體轉型成效。

這些限制最明顯體現在企業將策略優先事項轉化為實際行動的速度上。僅有 12% 的企業表示能在三個月內啟動新計畫，而超過一半的企業則需要六個月或更長時間。

圖8. 從策略走向執行的平均啟動時間



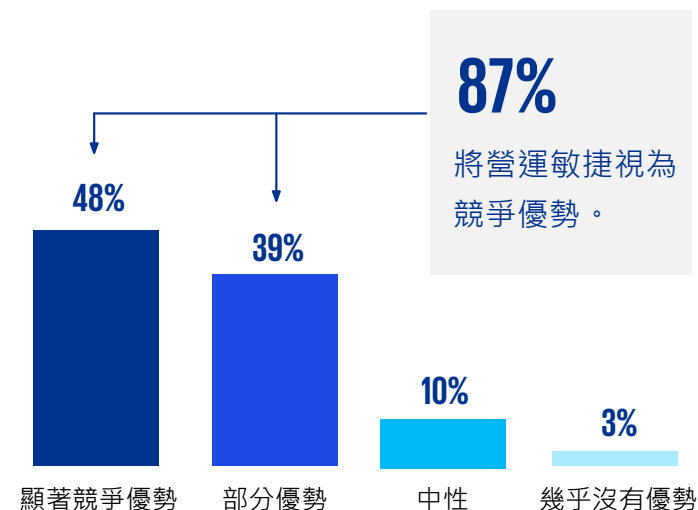
企業重視敏捷，但尚未真正落實於組織

企業領導者普遍認同營運敏捷性是一項競爭優勢，其中有 87% 表示，敏捷能力能提升整體績效與組織回應速度。

儘管敏捷性已被廣泛列為優先事項，但許多企業尚未在營運模式上做出相應設計以支撐其落實。決策權責仍然分散，且企業內部的執行未能保持一致對齊。

因此，企業往往只能在局部實現速度提升，而無法維持整體層級的即時回應能力。

圖9. 營運敏捷對競爭優勢的影響程度



執行需跨生態系運作

隨著營運模式變得愈加複雜，工作逐漸分散到內部團隊、外部合作夥伴以及彼此串聯的平台之間。

企業愈來愈仰賴合作夥伴、數位平台及託管服務來擴展能力與加速執行。然而，隨著營運模式日益生態化，價值創造的重心也隨之轉變。企業能否成功，已不僅取決於內部運作效率，而更在於能否跨越組織邊界，在生態系中有效協調資源、串聯流程，並創造整體綜效。

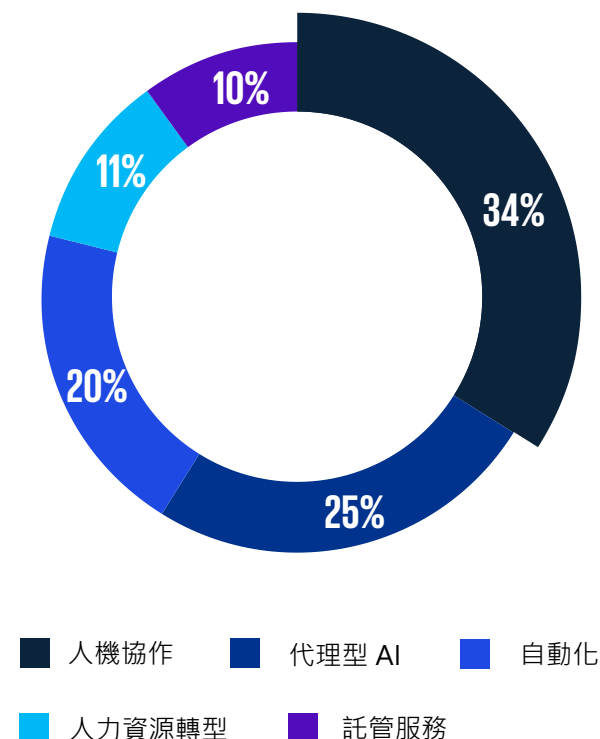
在能力持續擴張的同時，若缺乏相對應的協作機制，反而會使績效提升變得更加困難。當企業無法在內部團隊、外部合作夥伴與技術平台之間整合運作時，往往帶來更多摩擦，而非創造真正的價值。

AI 轉型將進入「人機協作」階段

超過三分之一的領導者（34%）認為，將代理型 AI 與人類決策相結合，是最具潛力的價值創造機會。相較之下，認為 AI 單獨運作能帶來最大價值的比例僅為 25%，而將自動化視為首要價值來源的則占 20%。這反映出企業對價值創造模式的認知正逐漸轉變，從單純追求自動化，進一步邁向人機協作所帶來的綜效。

隨著工作逐漸分散至各團隊、合作夥伴與平台之間，企業應重新思考如何協調執行。要真正實現價值，僅僅導入 AI 已不足夠，還需要重新設計工作流程、決策機制與責任分工，使人員與 AI 能在跨部門與跨系統環境中有效協同運作。

圖10. 未來 3 至 5 年，營運績效的提升來源預測



人機協作：重塑工作的運作方式

打造智慧企業人才體系

企業績效的下一階段將取決於企業能否果斷地重新設計「工作本身」。隨著人類與機器能力日益協同運作，領先企業正從單純在任務層面導入 AI，進一步轉向重新設計工作協調方式、決策機制，以及成果交付方式。

此模式下，工作不再以職能部門為中心，而是圍繞端到端的價值流程進行組織。AI 負責分析、協調與執行，使人員能專注於判斷、監督與創新。這使得工作能在企業層級更有效地推進，並讓決策更直接連結到價值創造。

此一轉變同時提升了效率與回應能力，使決策能更快地發生在價值創造的第一線。將 AI 整合進各個角色之中，也為規模化、創新與差異化創造了新的機會。

然而，多數企業仍然只是將 AI 嵌入既有的工作流程中，而非用來重新設計整體運作方式。雖然任務已被強化、流程也有所加速，但角色分

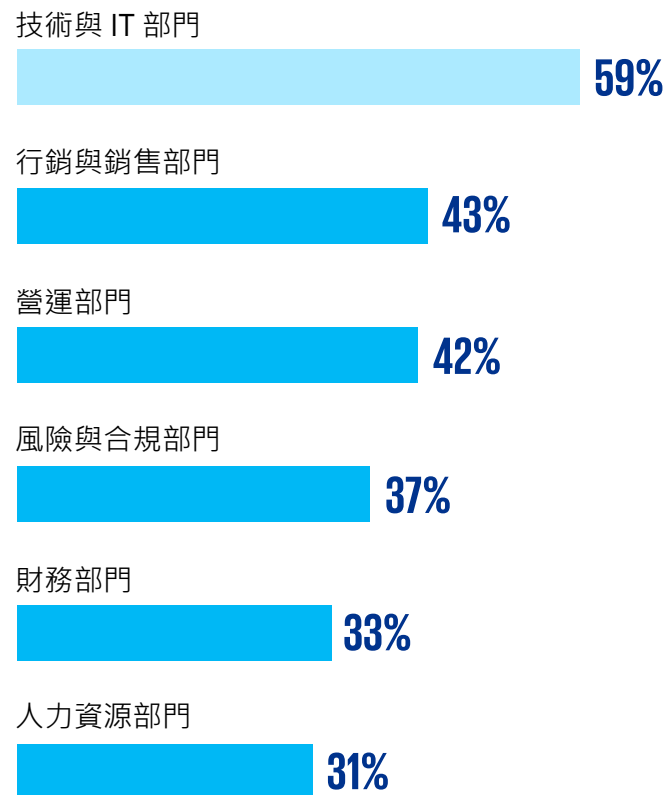
工、決策機制與責任歸屬仍大致維持不變。這反映出企業尚未建立真正的人機協作模型，使人才、智慧代理、流程自動化及合作夥伴之間進行整體重設，使其能夠協同一致運作的工作模式。

代理型 AI 發展速度已快於工作轉型

代理型 AI 不再侷限於技術領域。雖然目前的部署仍以科技與 IT 部門最高（59%），但已逐步擴展至核心業務職能，包括行銷與銷售（43%）、營運（42%）以及風險與合規（37%）。

代理型 AI 被設計為更直接地參與工作流程、決策及執行。隨著其應用規模擴大，企業必須從單純導入 AI，轉向重新思考工作本身的設計。如果未同步調整角色分工、流程設計與責任機制，代理型 AI 即使能提升個別任務效率，整體的工作方式仍可能大致維持不變，難以實現全面的轉型效果。

圖11. AI 應用已從技術部門擴展至全企業



AI 進展速度已超出企業調整能力

在許多 AI 專案的核心，存在著一種企業尚未真正解決的根本性落差。多數企業的人力運作模式仍是為「確定性工作」而設計，其特徵是流程事先定義、決策遵循明確規則，並預期結果可被預測。

AI 的運作方式與傳統系統截然不同。AI 本質上具有機率性，其輸出是基於情境、模式與推論，而非固定指令所產生。AI 系統能持續適應、從新資料中學習，並提供建議，而非給出明確唯一的答案。雖然這些特性非常適合應對動態環境，但對於以可預測性與控制為核心設計的人力與組織模型而言，卻往往難以整合。

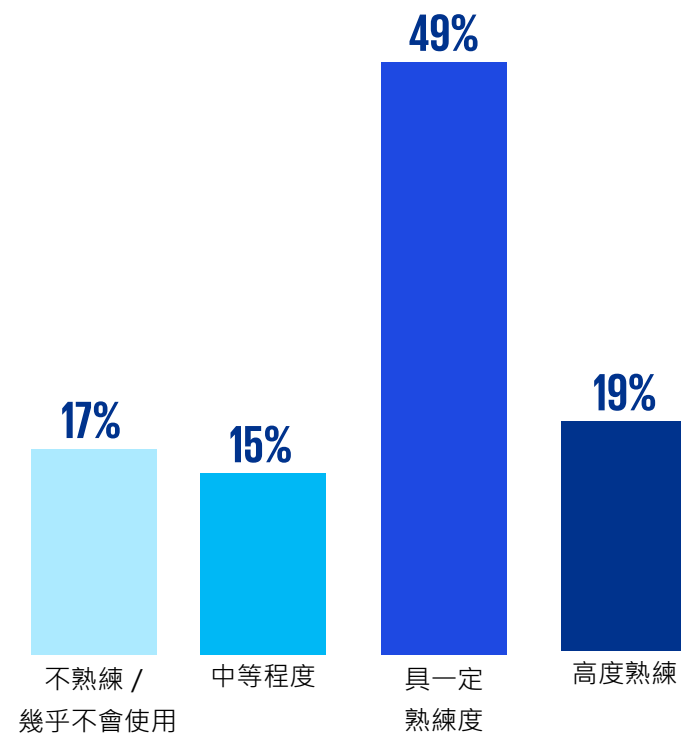
這項挑戰同樣反映在員工的 AI 能力上。儘管 AI 投資與導入持續加速，僅有 19% 的企業表示其員工具備熟練運用 AI 工具的能力。要提升這項能力，關鍵恐怕不僅在於培訓，更在於重新設計工作模式，包括工作流程如何安排、決策如何進行，以及權責如何劃分，讓人與 AI 能夠更有效地協同合作。

人機整合的人力新模式

當被問及企業在支持人機整合方面的程度時，多數領導者表示已有正向進展。其中，75% 認為領導層積極推動人機整合，而 72% 則認為已建立明確的人類監督與責任分工。然而，對於這些能力是否已經真正全面落實，持高度信心的比例明顯較低。

人機協作的出現，正在改變「管理」本身的角色。管理的重心，從協調個別員工，轉向編排一個由人類與數位角色共同構成的更大型人力體系。企業面臨的挑戰，也不再只是決定 AI 應該部署在哪裡，而是需要重新思考：當成果來自人類判斷、自動化及智慧系統的組合時，工作應該如何被組織與運作。

圖12. 員工 AI 工具使用能力熟練度



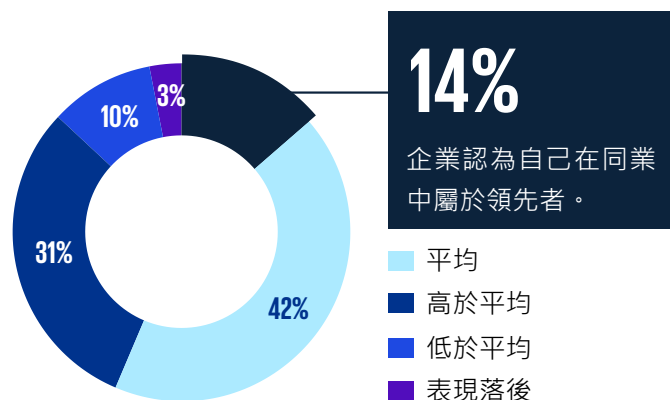
編排能力：企業績效的核心

智慧經濟正揭示傳統轉型模式的侷限

策略雄心與組織能力之間的落差，正逐漸成為企業轉型最關鍵的挑戰之一。隨著變化持續加速，企業的競爭優勢愈來愈不只取決於是否知道哪些能力重要，更取決於是否具備組織能力，能夠在整個企業內部持續建構、整合並規模化這些關鍵能力。

儘管企業普遍持續投入轉型，僅有 14% 的企業認為自己在同業中屬於頂尖表現者。

圖13. 過去一年企業整體績效相對同業的評估



企業編排實現多項轉型同步推進

企業正同時在多個面向推動轉型，這對企業整體的轉型治理機制帶來了極大的壓力。技術轉型已相當普及，70% 的企業表示正在推動相關計畫。同時，營運模式轉型（51%）以及涵蓋系統、流程與人員的企業整體轉型（48%），也正同步進行。

隨著企業同時推動多項轉型，挑戰也從「啟動變革」轉向「確保不同轉型能朝共同目標協同運作」。編排正提供了實現這一目標的機制。它能提升對整體轉型活動的可視性，連結跨部門的決策，並幫助企業在日益互聯的營運環境中協調執行。

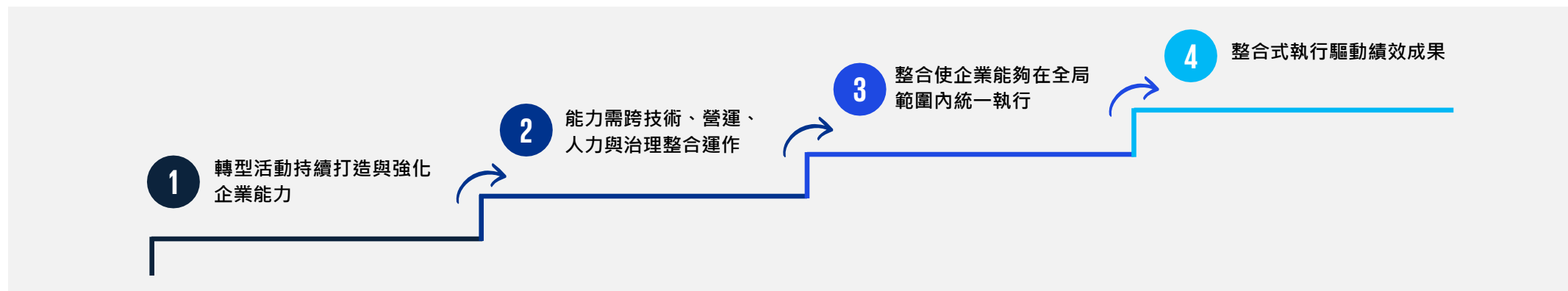
企業要做好編排，取決於一組關鍵基礎條件，包括：策略方向一致、領導方向、整合式治理、人才深度以及穩固的基礎能力。當這些能力發展不均時，企業將更難在轉型成果與實際價值及既定目標之間取得一致。

編排讓轉型轉化為績效

領先企業之所以能夠持續領先，並非因為推動了更多轉型計畫，而是因為能夠有效整合技術、營運、人力與治理等面向的變革，形成協同一致的企業級運作機制。

正因如此，轉型不再只是分散的專案活動，而能更有效地轉化為企業績效，建立從策略、轉型到成果實現之間的清晰連結。

圖14. 從轉型到績效的實現路徑



企業編排原則

在實務中，有效的編排需遵循一套一致的核心原則：

- 將策略優先事項、商業模式選擇與價值流程統一至可衡量的價值成果。
- 將體驗、能力（人、AI 與系統）及營運模式作為整體進行設計。
- 運用來自績效、客戶、市場與風險的即時訊號，動態調整方向。
- 建立企業層級的負責機制，以平衡成長、風險、速度與效率之間的取捨。

有效的編排依賴於對價值的共同定義、整合式治理、全企業可視性，以及跨部門與系統的協同決策。

企業編排禁忌

- 在未同步調整營運模式的情況下重訂策略。
- 在未考慮整體企業優先順序下，單獨優化價值流程或客戶體驗。
- 將 AI、數位或營運轉型視為各自獨立的轉型。
- 透過彼此分離的治理機制來管理變革，導致決策延遲與責任分散。



Contact us



賴偉晏 Wayne Lai

數位創新服務營運長

顧問部營運長

T +886 2 8101 6666 ext.16208

E wlai1@kpmg.com.tw



kpmg.com/tw/im

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public