

出國報告（出國類別：考察）

2019-2022「國家人才發展獎」獲獎單位  
參訪丹麥/瑞典人才發展之企業及單位  
出國報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：郭秋英所長

派赴國家：丹麥及瑞典

出國期間：112年05月27日至06月04日

報告日期：112年07月12日

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：2019-2022「國家人才發展獎」獲獎單位參訪丹麥及瑞典人才  
發展之企業及單位考察報告

頁數 26 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力股份有限公司/翁玉靜/(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

郭秋英/台灣電力公司/訓練所/所長/(02)2666-7401

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他(開會)

出國期間：112年05月27日至06月04日 出國地區：丹麥/瑞典

報告日期：112年07月12日

關鍵詞：國家人才發展、創新人才、友善環境、生態城、循環經濟

內容摘要：(二百至三百字)

本次出國考察，主要係本所高雄訓練中心於2021年獲得勞動部勞動力發展署「國家人才發展獎」殊榮，得與所有獲獎公私營機構共同參加該署領團，參訪北歐丹麥及瑞典城市、機關及標竿企業，參訪單位包括名聞全球總部在丹麥-比隆市的樂高公司(LEGO)經營的園區、丹麥政府的創新基金會、位在瑞典的北歐人才之都馬爾默濱海城市、斯德哥爾摩市東南區的哈馬碧生態環境示範城等，透過導覽、交流及分享，進一步了解北歐國家如何營造創新人才的發展環境、運用基金平台機制促進產學合作、扶植新創產業，並善用再生能源及落實資源循環等具體行動作為，建構友善環境的多元面

向生態城市。藉由實際走訪體驗，吸收國際經驗，提供本所豐富多元人才發展方向，以打造更優質電業人才育成環境。

## 目 錄

一、出國緣起及目的 .....	5
二、出國行程及團員 .....	6
三、參訪行程重點與心得 .....	8
四、我的體會與學習應用 .....	26

## 一、出國緣起及目的

勞動部勞動力發展署為獎勵「國家人才發展獎」獲獎單位，並鼓勵企業團體積極培育人才，帶動人才投資動能與學習風氣，促進我國人才與國際接軌，每年均會領團，並全額補助公私營獲獎單位出國參訪。本所高雄訓練中心於2021年獲「國家人才發展獎」殊榮，因疫情緣故，延至今年勞動部始確定組團參訪北歐的丹麥及瑞典兩國共4個城市。並經公司核派訓練所所長代表參團。

有鑑於歐盟於2006年即動議發起歐洲綠色之都評選計畫。從2010年開始每年獎勵一個歐洲綠色之都，首個歐洲綠色之都就落在瑞典首都斯德哥爾摩；又丹麥首都哥本哈根也有最綠的城市美稱，北歐國家對建構整合生態環境與以人為本的社會及經濟發展的城市，普遍有相當高共識。爰本次參訪除瞭解創新人才發展環境及機制，生態城示範計畫區亦是行程重點。

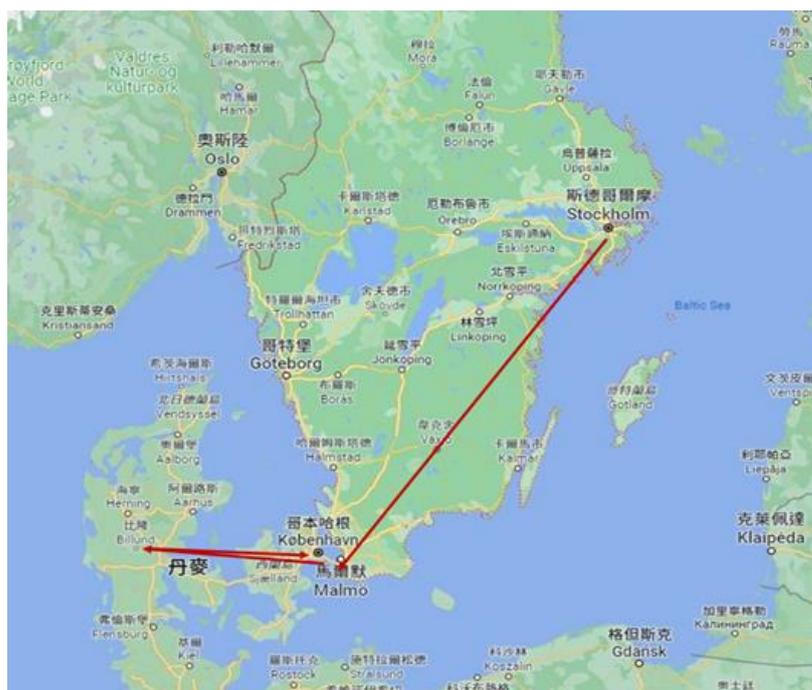
本次參訪單位包括名聞全球的總部在丹麥-比隆市的樂高公司(LEGO)經營的園區、丹麥政府的創新基金會、位在瑞典的北歐人才之都馬爾默濱海城市、斯德哥爾摩市東南區的哈馬碧生態環境示範城以及建校百年護理學校索菲亞赫美大學學院等，透過導覽、交流及分享，進一步了解北歐國家如何營造創新人才的發展環境、運用基金平台機制促進產學合作、扶植新創產業，並善用再生能源及落實資源循環等具體行動作為，建構友善環境的多元面向生態城市。

藉由實際走訪體驗，吸收國際經驗，看到北歐國家將設計的創意及友善環境及健康社區的用心及美學，處處體現在空間規劃、建築設計、傢俱工藝等，這種種系統化思維，可提供本所豐富多元人才發展方向，以打造更優質電業人才育成環境。

## 二、出國行程及團員

### (一)行程規劃：

日期	內容摘述
05/27-28	去程(台北—>丹麥哥本哈根)
05/29	LEGO 樂高總部園區暨迷你樂園 (丹麥//比隆)
05/30	丹麥創新基金會 (丹麥//哥本哈根)
05/31	北歐人才之都-奧瑞松生活圈 (瑞典//馬爾默)
06/01	1、哈馬碧生態城市 2、索菲亞赫美大學 (瑞典//斯德哥爾摩)
06/02	斯德哥爾摩市政廳 (瑞典)
06/03-04	返程(瑞典斯德哥爾摩—>台北)



(二)團員(2021-2022 獲獎單位)

參訪代表	單位名稱	參訪代表	單位名稱
游勝璋副組長 (團長)	勞動部勞動力發展 署訓練發展組	王盈文副理	家登精密工業公司
莊婉華總經理	國泰商旅公司	黃鎮羿處長	智原科技公司
郭芳姸資深副理	群創光電公司	李明益協理	遠傳電信公司
魏珮菁協理	遠東國際商銀公司	張書瑜經理	皇廣鑄造發展公司
王欣怡總經理	油順精密公司	邱筠晴資深經理	雲朗觀光公司
柯瀟雯經理	雲朗觀光公司高雄 分公司	江靜君特別助理	精呈科技公司
楊荔茹襄理	遠東巨城購物中心	何佩珍理事	社團法人中華食品 安全管制系統發展 協會
涂國樑理事長	台中市公寓大廈管 理服務職業工會	謝家歆組長	社團法人南投縣基 督教青年會
陳哲儀經理	財團法人復健青年 勵進會	賴昶華副執行長	財團法人工研院產 業學院
葉晉玉董事長	財團法人水源地文 教基金會	林珈因主任	財團法人中國文化 大學推廣教育部
陳玉芬主任	財團法人食品工業 發展研究所	梁偉玲主任	台南市政府勞工局
洪國維執行長	中華電信公司板橋 職業訓練中心	潘葦珊副主任 (執行單位)	社團法人中華民國 全國中小企業總會
郭秋英所長	台電公司訓練所	許玉音領隊	台華旅行社



### 三、參訪行程重點與心得

茲將參訪觀察所得重點及心得分項摘述如下：

#### (一)丹麥比隆 LEGO 總部園區及 miniland

色彩繽紛的塑膠樂高積木，市場遍及全球上百個國家，顧客從一個月大的嬰兒到廣大的成年玩家，在 2015 年成為「品牌金融」所評選的「世界上最強大的品牌」。如此龐大優質的集團卻是始於 1932 年丹麥比隆，其創始人的前身就是傢俱小木匠及木製工作坊。

比隆面積 155 平方公里，人口約 6-7 千人，是典型的公司城鎮，因樂高集團而發展、因樂高總部所在而知名，市郊有樂高工廠，還有主題公園-比隆樂高樂園、城堡旅館、樂高之家及丹麥第二大機場-比隆機場。

原本規劃參訪甫於 2020 年才完工的總部園區，行前預讀資料已瞭解其 8 棟建築群相當具特色，巨大黃磚屋頂、積木外牆，將樂高積木融入建築設計，建築語彙完美詮釋樂高的品牌文化、創新理念與童心特質。同時生態綠屋頂、可循環材料，以及兼具雨水收集與增強生物多樣性的人工盆地與人工湖泊，使樂高總部成為一個高度永續發展的綠建築辦公綜合大樓。可惜參訪當日適逢假日，無緣進入體驗，但團員們仍在總部中央廣場合影留念。

雖無緣進入總部辦公室，但該公司仍於假日安排專人導覽樂高樂園，樂園占地 25 公頃，後半段是遊樂設施，非本次參訪範圍。導覽主要聚焦在前半段的迷你世界，很像我們新竹六福村的小人國，但面積更大，園區內每一景每一物立體模型都是樂高積木組成（除了美人魚，因沒有取得版權），有丹麥皇宮、哥本哈根新港、世界知名建築、城市及人物等；在世界最高建築群區，看到我們台灣台北 101 大樓，頓時備感親切。

除靜態樂高積木組合的模型，更有動態運行中的火車、輪船、轉動中的風機等等，要營造出這麼歡樂繽紛的小小世界，背後維修管理必須相當有條不紊，比如天敵蝸牛若不幸橫躺在運行軌道上，

可就會造成動力系統錯亂，若是因此動力停止還算是好，然若造成路徑紊亂則會是大災難，所以巡修及要能即時解決問題是關鍵，樂園內雖是小電力系統，但白天歡樂時刻不容許斷電停電，這與我們台電公司力求提供客戶穩定電力的工作文化與精神是相通的。另大型船隻或複雜建築物，因組裝相當耗時，所以是分組以協作方式再整合；而冬天閉園期間，大大小小數以百萬計積木物件要檢修、收藏、重製，並要能再原貌原樣的放回原處，檔案管理的組織及能力須相當專業。美麗作品或歡樂服務呈現，背後總有一群專業團隊恰如其分地默默工作著。

走訪鄰近的樂高之家，這棟高 23 公尺由 21 個交錯的超大型紅藍綠黃積木堆疊出的超酷建築，4 顏色代表 4 種學習能力：創意、邏輯認知、社交與情感技能。通往建築物頂部高低錯落的戶外露台，分別依主題規劃不同設施，充滿童趣，其平台顏色透過光影映照到白色牆立面，呈現粉色光影，讓整棟建築彷彿是活的有機體，隨著時間移動及光線挪移，呈現優雅風采的樣貌。

短暫時間的走訪，從導覽員的熱情解說，感受其到對公司文化的認同並展現給來訪者，已能充分感受到這個企業成功其來有自：

#### 1、願意順勢轉型，持續精進

創始人最早是作木製傢俱，因經濟蕭條，市場不景氣，1932 年才開始改作一些小巧木製玩具，在一次看展中看到英國廠商製作的塑膠積木，激發靈感，開始生產類似玩具，且不斷研發精益求精，讓簡單的塑膠方塊能夠很和諧緊密的扣在一起，透過幾種標準化的尺寸規格，讓玩者發揮想像力做無限組合與延伸，可以自由創造自己的宇宙與世界，樂高公司確立自己獨特商業利基。

#### 2、回饋造福鄉里

無論集團發展的有多大，樂高總部、主要生產工廠仍座落在比隆小鎮，樂高樂園每年為僅有幾千人的小鎮，帶來上百萬旅客，小鎮的經濟、住民的工作與生活都有最佳的發展與選擇。企業

除了獲利，更為小鎮安居樂業貢獻厥偉。

### 3、產品意象貫穿在每一處軟硬體設施

從小小工作坊發展到公司再發展到集團，不論是積木產品、工作環境形塑、不同時期落成的每棟建築物其內外設計與建構，除考慮使用功能，也都把積木磚這概念，用簡單而巧妙的方式融入到各式品項及建築語彙中，將核心價值理念系統化且創意視覺化。

回想台電公司於 104 年慶祝公司 70 周年慶時，同時完成總處大樓一樓大廳及外部環境改造及公共藝術設置，邀請支持年輕設計師將能源概念融入環境空間進行藝術創作，友善行走廊道，融入社區，展現台電願意開放、溝通的理念，也提供同仁更優質工作環境。

### 4、傳統產業但能與時俱進

產品是最簡單的塑膠方塊積木，但從其所提供服務，總能關照消費者需求及社會環境所期待，樂高樂園不斷在各國複製，希望帶給世界上更多人更方便體驗樂高的歡樂。甫落成的總部園區，在建物內能看到營造以人為本的公共休閒區及協作空間，園區保有廣大綠地及自然環境，透過綠建築、減碳、資源循環，追求永續，很早就已走在 ESG 的路上。

近期台電總處大樓員工餐廳與瑞典商 IKEA 合作，餐桌椅傢俱以租代購，落實循環經濟，且營造溫馨舒適亮麗的用餐氛圍與環境，非用餐時段還能多功能作為會議討論或商談空間。雖是國營事業、雖是舊大樓的局部改造，但從此次參訪見聞可驗證我們公司的策略思維與先進國家有異曲同工之妙，已然充分踐行 ESG。



樂高總部園區(Campus)積木元素融入建築語彙--圖片取自網路



會轉動的風機



積木組裝的台北 101 大樓





鳥瞰樂高之家由 21 個交錯的超大型積木建築組合--圖片取自網路



戶外露台，規劃不同主題設施，充滿童趣



積木大階梯通往頂樓白色露台鳥瞰比隆市

## (二)丹麥創新基金會 IFD (Innovation Fund Denmark)

IFD 座落於丹麥建築中心(DAC)3樓的共享辦公室，一入辦公室區，讓人眼睛一亮，有各式各樣具設計巧思的辦公傢俱及空間，有獨立作業款、有共同協做式；有不同氛圍的工作區域，或低調收斂或是充滿豔麗色彩熱帶風情包廂式，很兩極很衝突感但也充滿創意。對辦公室沒有既定刻板框架，無明顯界線，感覺浸淫在如此空間辦公，人的思緒也會更加自由奔放。

基金會成立於 2014 年，是丹麥創新系統的一環，以能將富有價值的研究進一步市場化，促成新創企業產生為目標。在促進學界及產業界合作之外，亦著重對於中小企業、新創企業的扶植，並鼓勵青年創業。不儘投資國內，更強調與國際間的結合及合作的重要性。

主要投資在對丹麥國家未來有益的標的項目，尤其是在技術驗證或概念驗證的最初期階段，是風險較高，最無人問津。至今仍進行中的投資組合高達 300 億新台幣，將近 2,000 件投資案，2023 年投資 70 億新台幣，每年有 3,700 件應用計畫。對申請案件的評估條件有 3：案件的品質(Quality of idea)、對社會國家影響(Impact)及實踐的能力(Quality of execution)。透過篩選機制，讓資金投資與配置更有效益。

投資領域主要聚焦在 3 大領域：1. 綠能研究、技術發展與創新；2. 數位化科技與創新以及生命科學；3. 健康福祉科技。類別廣泛，包含綠能、量子學；人文社會、農業、原料、公共建設、生物等各種領域，提升丹麥產學合作及社會價值。

另有鑑於博士工作問題，每年約支助 200 名博士生安排至企業服務，就是所謂博士學位計畫(Industrial PhD Programme I.PhD)產學合作培育博士人才模式計畫。

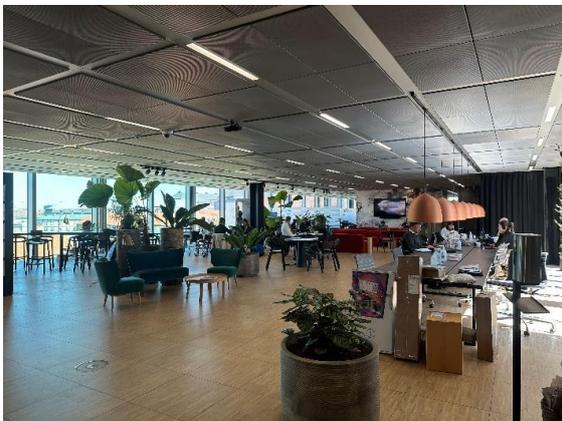
這樣的基金會與鼓勵制度，我們的國發基金應也是類似角色，但我們似乎還有學習空間及觀念思維的調整。相較於北歐，國人相對保守、較注重短期可見效益、容錯彈性較小且等待成功耐性相對

較不足。整個參訪過程，我印象最深刻的一句話就是「要能容錯。允許大量失敗並願意承擔風險，才有機會創新」，基金會的人是這麼說，而且他們也真的這麼做。



上圖：丹麥建築中心玻璃牆上倒影對街上的美麗建築

下圖：可日租長租的各式共享辦公空間



### (三)瑞典馬爾默與瑞松生活圈(無邊界城市 一加一大於二)

馬爾默市位在瑞典最南端波羅地海海口，隔著海與哥本哈根相望，因南部鐵路線修築，是發展很早的工業城，當時人口 60 萬人，為全國第三大城。但在 20 世紀末工商業衰退，城市開始蕭條，面對此困境，2001 年，市政府在已經廢棄的西南部港口，舉辦城市建築博覽會，建造中產階級新公寓的新興社區，且完成橫跨松德海峽到哥本哈根全長 16 公里的松德海峽大橋。大橋通車後，有公路及鐵路系統，過個橋，車程大概 45 分鐘就可以跨越國界到哥本哈根(反倒是距其首都斯德哥爾摩市車程需 4.5 小時)，連接哥本哈根機場，也從鐵路的終點站變成中轉站。

哥本哈根是歐洲最綠的城市，馬爾默是瑞典的太陽能之都，雙城因一橋連通交通便利，彼此互補成為北歐最重要的環保生活圈-奧瑞松。除激發強大經濟實力，同時區域內共十四所大學，有十五萬學生，變成高等教育密度最高區域，號稱是北歐的「人才首都」。歐洲地區第七大高科技製造基地，整個生活圈工作人口中，有近半從事生醫科技業，軟體產業霸主微軟在歐洲最大的研發中心，就選擇設在此。

馬爾默是瑞典的太陽能之都，從我們車行過橋到瑞典這端的公路旁立即可見大片光電板可得驗證。全市大量使用太陽能板，有超過十幾座太陽能發電廠，不少學校和醫院都運用太陽能發電，市內更有著名的高樓綠建築，即在新興區的「Turning Torso HSB 旋轉中心」(又稱扭轉大樓)，高度 190 公尺，大樓造型的靈感來自人體扭轉姿態，整棟大樓扭轉了 90 度，讓每層樓都可以有足夠的陽光；每戶屋頂都有太陽能板，使用百分之百的再生能源，社區環境強調生態永續，綠地親水；同時每一個住戶，會監控用水和用電量，提醒節約能源，因此也成為馬爾默市的指標性綠建築。

很幸運的我們住宿的PARK INN就位在濱海區走路7分鐘就可親近海濱公園及扭轉大樓。海港邊長長木板鋪成的散步道，沿著沙灘，看大海看長橋看日落看海上活動，已成為馬爾默居民夏天

最愛的地方，這在我們停留期間，無論傍晚及清晨都有很棒生活體驗。至於扭轉大樓屬私人宅不得入訪，經繞其周圍透過圓弧面玻璃牆一探內裡，只能看到小走廊及推門，但卻也大大發現人文底蘊處處呈現，走廊上的一排小掛圖或是臉譜或是？(請看圖自己想像)，門把上有銅製立姿或坐姿的很藝術裸體男女人像，其實都與此大樓設計靈感同出一源，有很一致的設計思維。但不知換一個國度，很好奇此建築若移至台灣，不知會有怎樣的文化衝擊(Shock)或接納。



松德海峽大橋-距哥本哈根 45 分鐘



公路旁太陽光電板



Turning Torso HSB 旋轉中心



馬爾莫濱海社區



Turning Torso HSB旋轉中心一樓門廳具藝術形象銅製門把及掛飾

#### (四)瑞典斯德哥爾摩市政廳(哈馬碧生態城市)

歐盟發起的歐洲綠色之都評選計劃，從2010年開始每年獎勵一個歐洲綠色之都，瑞典斯德哥爾摩就是首個獲選為歐洲綠色之都，也是因哈馬碧湖城生態示範社區做出巨大貢獻。

「哈馬碧模式」是一套有機的循環理念與技術，是串聯全部環境計劃的主軸線，將能源、供排水和廢棄物綜合管理等各種技術供應系統集成在一起。理論是很簡單，但要落實執行則要先確立好先決條件，據市政府解說員，每年來參訪取經的各國政客、團體不在少數，但能複製成功此模式的卻寥寥無幾，因土地所有權若是私有或分散的，則就很難規劃處理。但哈馬碧市規劃的中心思維與作法，仍很值得參考，縱使我們只能有小部分或微比例應用，對永續環境、健康社會及人們的幸福指數都能大大提升。

很難想像，如今親水親綠地、宜居宜家美麗的湖城社區，在建設之前是一處破舊的老工業倉庫用地，環境凌亂且汙染嚴重，違章建築居多。

為城市經濟發展，規劃之初，政府以高於市場價格購買整個土地所有權，進行長遠開發計畫。而所謂開發絕然不同於台灣習以為常的就是蓋高樓房子、闢建寬大馬路，寸土寸金的高經濟買賣而已，完全沒有考量城市的公共空間對住民身心健康的重要性。在北歐城市的發展最關鍵是先確立核心價值與思想及系統觀，亦即先要有良好生態環境，然後營造健康社會，進而經濟自然順勢發展。

市政解說人員並沒有先做簡報，而是直接帶我們走訪社區，親身體驗，並直接從QA中為我們解惑，完全是以學習者為中心的教育方式，也讓我們了解到以下：

##### 1、良好生態環境

政府擁有土地權，可有效協調交通與土地發展；把對垃圾、水和能源統一處理。最令我大開眼界的是，全區裝配一套全新的垃圾收集系統設備，住家附近設有不同顏色彎管狀垃圾

收集孔，此設施不再單純垃圾收集功能，它們通過地下管道彼此連接，並設有偵測器，當垃圾集滿時，即啟動真空抽吸輸送到約距500公尺的中央收集站。在中央收集站，不同性質的垃圾將再次被分類評估，有些被當場處理或再利用，剩下的則被運輸往更遠的專業垃圾處理工廠，據市政人員說資源回收再利用高達95%以上。就在解說過程中，還巧遇一對老夫妻拎著垃圾袋走來，老太太打開灰色彎管口投入一袋垃圾。此舉不僅讓資源有效循環再利用，避免大型垃圾車進出，確保社區安寧與安全、也減少鼠輩蟑螂滋生，確保社區衛生。

## 2、健康社會環境

以打造可行走的環境為規劃核心，營造良好的步行環境，讓步行成為日常生活的自然部分，因此公園、綠地、綠色河岸、親水性的河畔木質步道、自行車道等自然規劃而生。主要移動工具就是步行、自行車、電車、接駁船運等再去連接主要交通幹道。因為移動速度不快，行人可以很好地領略和享受優美的城市環境和自然環境，不僅有機會運動，還能和社區人們自發的交流和互動。參訪時就有看到公園一小片綠地上，圍坐著不同家戶的年輕爸或媽帶著學齡前嬰兒來社交互動，在科技掛帥的分秒必爭時代，能夠在這樣友善溫暖環境長大的孩子，日後必有能力利環境利社會利他人。

從廢棄物的循環使用，從綠色低碳的交通網絡到以人為本的行住空間，哈馬碧市真真展演了同時關照環境、社會與經濟的生態城市是可行的。只是不同城市面對不同挑戰，就看主事者要下多大決心，能有多堅持，要採取怎樣做法來實踐。從大局看，其實我們台灣很多城市也都有好幾期土地開發計畫及造鎮計畫，或許哈瑪碧模式可以讓市政規畫者依樣畫葫蘆，縱不像也會有3分樣。從小範圍看，秉持系統化規劃生態城這樣的思維，在我們訓練所各場域園區，每一次軟硬體更新或環境整理時，若條件允許，

都要努力植入好的想法及做法。比如所本部位處烏來風景區翡翠水庫旁，四周環山景，目前進行中的建築物改建計畫，即將量體降低，不要遮蔽美麗山水，動線規劃人車分離，讓學員安心徒步；又林口訓練中心刻鋪設邊坡景觀步道，高訓中心同仁齊心養護綠色草坪等，看似個案式的工程硬體施作，但其背後中心思維是一致的且非常深刻-即要營造一個學員能安心舒適行住，感受綠色生態、友善環境的學習空間。訓練所將持續在每一大小作為中踐行此價值。



改造前-圖片取自網路



改造後-圖片取自網路



可行走的城市



電車為大眾交通系統接駁



垃圾收集系統示意圖-圖片取自網路



依孔蓋顏色做分類



巧遇老太太準備丟垃圾



偵測到垃圾集滿，以真空抽吸將垃圾輸送到據500公尺左右的中央收集站再分類處理

## (五)瑞典索菲亞赫美大學 (Sophiahemmet University College)

因駐瑞典台北代表團谷大使熱心協助，促成此次參訪機會。參訪是日谷大使陪同，由該校校長Prof. Johanna Adami及瑞典職訓人力發展公司Novare Executive Search創辦人Fredrik Hillelson親自熱忱接待，會場佈置豐盛茶點，最令人感動的是特別精心放置一面好大的我國國旗。先由氣質優雅的校長親自簡報，重點為介紹學校及醫院的服務能量；以及瑞典在疫情期間產官學研如何合作進行醫護抗疫人力培訓轉職再教育的努力過程，並自由交流。

索菲亞赫美大學學院是由瑞典女王索菲亞於1884年開始發起運作。學校隸屬非營利組織－索菲亞赫美協會，除了提供高等教育外，還通過其附屬的醫院提供保健服務。該校開設的專業主要為護理學。

或許是此學校與皇室成員關係密切，其視野及擬解決問題的高度都遠高於一般學校或醫院領導者，而是站在國家的位置，思考如何快速利用既有優勢及整合其他企業資源，解決社會問題。2020年新冠肺炎疫情肆虐全球，當時瑞典醫護人員相當短缺，而航空業飯店業大量裁員，該大學透過政府「技能轉移計畫」(Skill Shift Initiative)為空服員開設短天期速成班的醫院助理資格培訓課程，結訓後投入醫院以及療養院等場所協助抗疫，同時緩解第一線醫護人員的壓力及相關產業失業問題。

他們不只規劃，更是帶頭做，校長本人就協助施打疫苗，王妃本人亦接受三天訓練，到第一線協助護理工作達2個月，現場病人都很驚喜也得到很大膚慰。也有空服員事後被訪問時提到，她很感謝有這樣機會協助她免除失業可維持生計，但更可貴的是他經驗到當一位病人即將嚥下最後一口氣時，因隔離家人無法在旁，而是她緊握著病人的手，給她溫暖陪同她走完人生最後一刻，這樣生死經驗讓她對生命從此有了不同意義。

轉職計畫有許多個案故事都相當感人。但令我佩服的是不只媒合事業人力去補足醫療人力不足，更懷抱世界觀，認為遭烏俄

戰爭致需逃離家園烏克蘭難民和瑞典人民是平等的，所以不僅接納來自異國文化的難民群，並做問卷了解其實際想法與需求，再整合資源啟動相應協助計畫。

無論面對抗議或難民，能夠快速整合資源提出有效的協助/解決方案，當然有其成功要素，值得我們學習：

1. 不批評；保持正向支持力量
2. 肯嘗試，縱使失敗亦無悔，因為努力過
3. 先從小團體試做，再逐步放大規模。
4. 與各方合作
5. 彼此要信任



空姐轉職為護理師助理人員協助照料病患

## (六)瑞典斯德哥爾摩市政廳見學

斯德哥爾摩市政廳是瑞典斯德哥爾摩議會的所在建築物，位於國王島梅拉倫湖 Mälaren 湖畔，興建於1911年和1923年間，為文藝復興時期王宮建築樣式，高塔上則可見瑞典國家象徵/紋章「三王冠」Three Crowns。

此建物有100年以上，但以專業古蹟修護，仍維持的相當好，在連接內廣場與外庭園的列柱廊牆面上刻有象徵諾貝爾5個獎項浮雕：即物理，化學，醫學，文學和致力於推動世界和平。這是身為化學家且熱愛文學的諾貝爾（Alfred Nobel）因發明炸藥而累積龐大財富，並創立獎金鼓勵後世。市政廳之所以地位獨特，除建築迷人，最為人知的就是每年12月10日諾貝爾獎頒獎晚宴及舞會舉辦地點在室內大堂——藍廳，寬大迴轉式階梯及轉角處不顯眼的得獎人發表感言的發言台，整個設計優雅細緻，據說該階梯的幅度及高度是設計師請其夫人穿長禮服來回試走回饋意見後不斷調整所得，真的，走起來相當舒適，果然模擬使用者各種可能情境再用心設計，完全符合人體工學，無怪乎讓人津津樂道。原來大師總能在看不見的關鍵細節處理得如此縝密。

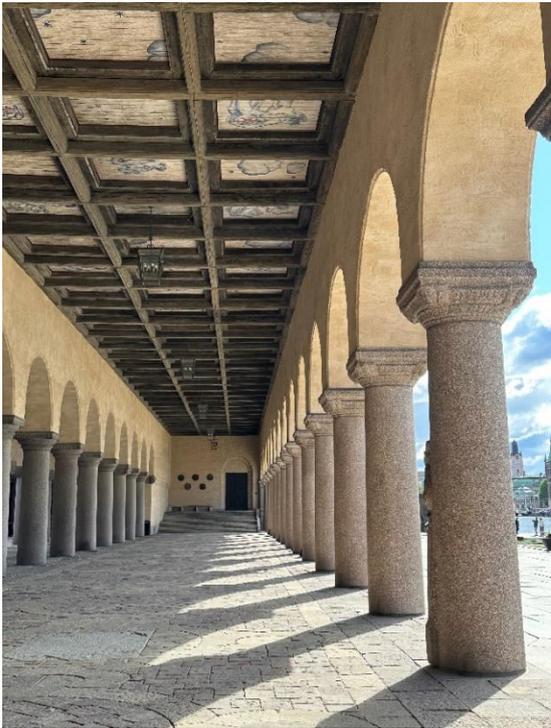
有能力創造財富者若只是留給自家子孫，常富不過三代，時間一過，灰飛煙滅。但若能將之影響有益於鼓勵後進、有益於人類社會發展，自然名留千史，如企業家諾貝爾無人不識。若一個國家能造就出有格局的企業家，願意將獲利所得分享予世人，貢獻予公眾利益，則全國人民甚至全世界均與有榮焉。



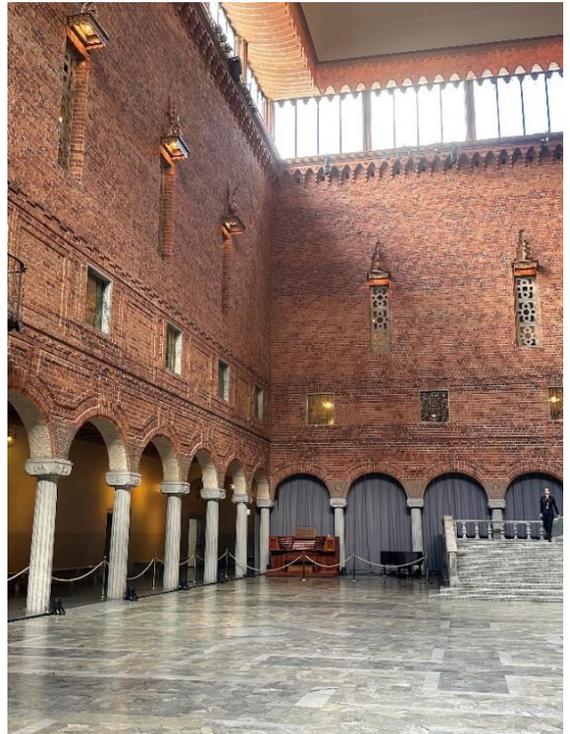
瑞典 :: 斯德哥爾摩



諾貝爾獎 5 個獎項浮雕



市政廳的列柱長廊



藍廳



藍廳的大階梯

#### 四、我的體會與學習應用

聯合國「永續發展方案網路」(SDSN)發布「2023 年全球幸福報告」，這份報告彙整分析全球逾 150 國的六項指標：社會支持、所得、健康、自由、慷慨和有無貪腐。北歐 5 國名列全球最幸福國家前 7 名，這當然是其來有自。百聞不如一見，能有機會親身參訪體驗，真的非常感謝公司給予這麼棒的學習機會。

雖囿於時間有限，匆匆交流及僅 5 日在地生活體驗，然已可深深感受到北歐國家，對人與環境、人與人的尊重、包容與信任遠高於世界其他國家，且認為生態環境是社會和經濟發展的前提，又經濟繁榮須以良好的生態環境及健康社會環境為基礎，這樣的思維及系統觀獲得人民極高共識，呈現在城市規劃、公共空間營造、建築設計、生活用品兼具實質功能與美學造型、人才養成鼓勵創新與容錯、學習主張要學就要會問。也體會到北歐人的生活哲學，大致可歸納為：

- (一) 尊重/多元/共融
- (二) 簡約/能薄就薄/能輕就輕
- (三) 系統思考
- (四) 留白的美
- (五) 熱愛自然

丹麥及瑞典應已將北歐治理國家的價值理念完全體現聯合國永續指標，很值得我們探討與學習，當然做法或行動方案可以因地因文化制宜，本所 4 個訓練場域主要為台電企業內部全體同仁規劃與辦理教育學習活動，此次參訪見聞已陸續與同仁分享，期望逐步建立共識，爾後在園區內與時俱進的軟硬體更新，每一次的增減作為，都要能確實秉持友善環境及以人為本的價值展現，讓來所的同仁不只是學技術、學知識，透過境教，可以健康幸福的學習。