

出國報告（出國類別：開會）

國家人才發展獎獲獎單位國際參訪

服務機關：台灣中油公司人力資源處訓練所

姓名職稱：楊淑婉組長

派赴國家/地區：瑞典及丹麥/北歐

出國期間：112.5.27~112.6.4

報告日期：112年6月28日

摘要

參加本次勞動部「2019-2022國家人才發展獎—瑞典、丹麥出訪活動」，經由標竿單位的參訪觀摩，看到創新、永續發展以及產官學鏈結的三大關鍵成功因素。而在與同團團員交流分享中，深刻感受到各單位人資團隊在組織中扮演的重要角色，人資人員必須持續學習，才能扮演好發電機的角色，隨時為組織員工充電，增加員工及組織競爭力。

本次參訪成效，除了在參訪過程與團員的分享交流外，已於6月20日與漢翔公司在嘉義中油訓練所就經驗傳承、職能推動等議題進行更深入的探討。此外，因應淨零時代來臨，中油訓練所已啟動國家環境教育獎專案任務，期盼能藉由一系列環境教育的宣導與環境保護的活動，發揮正向影響力，為企業、社會與國家產生貢獻。

目次

一、前言-----	1
二、目的-----	1
三、過程-----	1
四、具體成效-----	2
五、心得與建議-----	4
六、結語-----	9

一、前言

國家人才發展獎是勞動部為獎勵推行人才發展績效，樹立學習楷模，提升整體人才發展水準及強化我國人力資源發展而設立的獎項。目前有大型企業獎、中小企業獎、機關(構)團體獎、非營利團體獎及傑出個案獎五類獎項。得獎單位除了公開表揚外，得推薦代表一名，由勞動部於次年度組團赴國外參加人力資源發展相關觀摩、研習活動。台灣中油公司人力資源處訓練所於2019年獲得機關(構)團體獎，惟2020因疫情因素，國外參訪活動延期至今年(2023)辦理。今年參訪團員包含2019至2022年得獎單位，參加單位較多，故分為A團與B團，A團為2019年及2020年得獎代表共20位，由勞動部勞動力發展署職能標準及技能檢定副組長黃俐文團長帶領出國參訪。

二、目的

本次參訪活動，期藉由國外參訪與國內業界交流，提升中油公司人力發展業務品質，說明如下：

(一) 學習瑞典與丹麥的創新思維與績優作法

本次參訪國家為瑞典與丹麥，參訪單位包括瑞典的智慧電子系統計畫平台(Smarter Electronic Systems)、斯德哥爾摩市政廳、哈馬碧態城市計畫、國際永續城市典範-馬爾默市以及丹麥 LEGO 樂高園區與丹麥創新基金會(Innovation Fund Denmark)，藉由觀摩學習掌握標竿單位成功關鍵因素。

(二) 與國內優秀的人資同業交流，分享經驗並拓展人脈

本團成員來自全國各單位代表，包括企業、醫院、協會、職業工會等，層級範圍廣泛，從企業董事長、總經理、高階主管、中階經理到管理師各階層都有，經由彼此間的分享交流，可拓展人脈，並可以學到各單位成功經營的秘訣。

三、過程

本次參訪行程共計九天，扣除前後三天的飛機行程，實際有六天參訪行程，行程安排如表1：

表 1 2019~2020年 國家人才發展獎獲獎單位行程表

日期	地點	參訪行程
Day1 5/27(六)	桃園機場→曼谷 曼谷→斯德哥爾摩	飛機行程
Day2 5/28(日)	斯德哥爾摩	斯德哥爾摩市政廳 瓦薩沈船博物館
Day3 5/29(一)	斯德哥爾摩	智慧電子系統計畫平台(Smarter Electronic System) 駐瑞典台北代表處
Day4 5/30(二)	斯德哥爾摩→馬爾默	哈馬碧生態城市計畫
Day5 5/31(三)	馬爾默→哥本哈根→比隆	國際永續城市典範：馬爾默
Day6 6/1(四)	比隆→哥本哈根	樂高總部園區
Day7 6/2(五)	哥本哈根	駐丹麥台北代表處 丹麥創新基金會 (Innovation Fund Denmark)
Day8 6/3(六)	哥本哈根→曼谷	飛機行程
Day9 6/4(日)	曼谷→桃園機場	飛機行程

四、具體成效

本次參訪安排規劃相當完善，有關本次參訪之具體成效，說明如下：

(一) 學習瑞典與丹麥的對環境保護的永續思維與作法：

ESG、2050淨零排放的議題，不僅是時代趨勢、不僅是環保議題，更是攸關企業與國家競爭力，同時是與人類生存密切相關的重大課題。此次參訪的哈馬碧生態城市、馬爾默永續城市，都是經過數十年的長期改造，才造就今日全世界的典範城市。樂高企業是世界知名的頂尖企業，也對環境保護和永續發展的議題，高度重視並實踐落實。

本次參訪的幾個標竿單位，都很重視創新和永續發展，這是邁向美好未來的關鍵。身為地球的一份子，中油訓練所雖然只是總公司人力資源處下的訓練單位，但在永續發展議題，在張淑宜主任和顧清塗副主任的帶領下，全所同仁正在努力發揮正向影響力。

中油訓練所今年已正式啟動「第9屆國家環境教育獎」的專案，藉由本活動展開本所對環境教育與環境保護的實際作為。截至6月為止，成效如下：

1. 專案會議:已召開五次專案會議，建立專案組織與架構，完成初步規劃與運作草案。
2. 標竿參訪:已進行兩次標竿參訪，包括本公司溶劑化學事業部企業環保獎以及國家環境教育獎月桃故事館的得獎經驗。從前者學習到要先了解評分項目並掌握每一項可以得分的機會；後者讓我們學習到找到適合的指導老師可以帶領我們往正確的方向前進，不會走冤枉路。
3. 聘請專家指導:感謝月桃故事館吳總經理的推薦，6月27日已跟本領域的專家南華大學永續中心洪耀明教授以線上會議方式進行初步討論，並聘請洪教授7月7日至本所進行指導。
4. 環境教育師資培育:已完成環教種子師資及環境教育桌遊教學師資兩項研習，共22位學員參與。
5. 環境教育宣導:截至6月20日，已完成8場環境教育宣導活動。

(二) 與國內優秀的人資同業交流:

在九天參訪行程，認識來自全省各地的2019及2020年得獎單位代表，共計20位。透過與各代表的互動，了解各企業或機構值得參考的作為，說明如下：

1. 漢翔公司: 6月20日漢翔公司蔡明晃處長帶領3位人力資源處同仁已至中油訓練所就經驗傳承、職能推動及同仁技能檢定等議題進行交流。藉由此次的分享，了解漢翔在職能推動已有一番成效，包括盤點核心關鍵技術，並以 icap 職能基礎模式發展為訓練方案。而管理職能、核心職能、一般職能及專業職能部分也已建置完成，其中核心職能及一般職能會用在招募，管理職能用儲備主管的訓練。另外，針對面臨的退休潮來臨，也建立多元化的傳承方式，包括工作中指導(on job training)、訓練、拍成影片等方式，讓員工在退休之前，將腦袋的東西留下來。藉由本次的交流，學習雙方的優點，達到精進人力發展業務的目的。
2. 彰基醫院:與彰化基督教醫院人資江主任的交流中，了解彰基員工績效考核包含多面向，有自我考評、主管考評及同儕考評等構面。依據規定，主管

與員工一定要進行績效面談，面談紀錄至少要包括員工優點、可改善之處及未來職涯規劃三大部分。面談紀錄會送到員工手中，員工如對記錄有意見，可以反映。考評程式系統由員工自行開發，一切作業均透過系統運作完成。

3. 雲朗公司:與雲朗人資崔經理的多次交談，了解雲朗公司在疫情期間為求生存存的艱辛奮鬥過程。包括轉戰餐點外送服務、自建外送團隊、人員的教育訓練、同仁身心的關懷與照顧等。因為沒有工安部門，人資部門在疫情期間擔負重任，相當辛苦。經過這波疫情的鍛鍊，促進人資人員潛力大爆發，證明人資人員在企業面臨重大危機時，扮演協助企業度過難關的關鍵角色，對企業做出重大貢獻。
4. 璨陽企業:璨陽黃董事長的外表比實際年齡年輕很多，從交談中了解到黃董是個熱愛運動的人，而且把運動風氣帶進公司，在公司辦理龍舟競賽、單車環島、登山、步行萬步等各類活動。每一種活動黃董都親自參與。與董事長一起划龍舟的感覺肯定很棒，與董事長攀登高山的體驗一定別有滋味。言談中感受到王董對員工的真誠關懷與照顧，他透過各種方式讓員工更健康，有這樣的領導者，不僅是員工的福利，我相信員工也會用最好的工作表現回報公司。在璨陽我看到「人才是資產、健康是最大福利」的最佳寫照。最後我請問董事長，中油儲備高階主管班的學員可以到璨陽參訪嗎?黃董熱情回應，非常歡迎。

五、心得與建議

本次除參訪瑞典的智慧電子系統計畫平台、斯德哥爾摩市政廳、哈馬碧態城市、馬爾默市以及丹麥 LEGO 樂高園區與丹麥創新基金會外，亦拜會駐瑞典台北代表處及駐丹麥台北代表處，參訪心得與學習建議說明如下:

(一) 智慧電子系統計畫平台(Smarter Electronic Systems, 簡稱 SES)

1. 參訪心得:

SES 宗旨在提升競爭力與國際合作，藉由完善的智慧電子系統，促進企業發展與成長。基於本領域的人才如果出現缺口，將影響國家發展與競爭力，所以不遺餘力進行人才的培養。例如辦理相關活動、訓練或方案，參與者包含學

生、企業、教授，藉由多樣活動的辦理，讓利益關係人能再一起交流對話，也能讓學生及早接觸，確認未來職涯發展的適合性。

2. 學習建議：

台灣目前遇到缺人缺工的問題，隨著少子化與人口老化情況加劇，未來問題將更為嚴重，建議結合產官學界，以三方之力來解決人才短缺的問題。



【參訪團員與 SES 主講者合照】



【參訪團員專心聆聽 SES 簡報】

(二) 哈馬碧生態城市計畫

1. 參訪心得：

哈馬碧（Hammarby）位於瑞典首都斯德哥爾摩城區東南部，原本是為了爭取2004年奧運會的主辦權，才對哈馬碧地區進行改造，規劃打造為未來的奧運村。其後雖然申辦奧運會沒有成功，但哈馬碧的生態城建設卻因此有了一個很好的起始點。經過數十年的發展，如今哈馬碧已經成為高循環、低能耗的宜居生態城，成為全世界生態城市建設的典範。

經由導覽人員的解說，了解到目前發展重點為節能、廢棄物處理及循環再利用三大重點。瑞典水力發電占45%、核電占35%、風電占20%，太陽能發電正在興起中。在哈馬碧參訪過程中，呼吸到潔淨的空氣，感受著舒爽的環境，走在河邊只看到行人和騎自行車者，沒有看到其他車輛，這兒不僅是行人的天堂，更是居民的天堂。

2. 學習建議：

中油訓練所近五年每年訓練人數約1萬多次，藉教育訓練之便，可以針對受訓的學員、利用在課程的空檔時段，安排環境教育的小單元課程或活動，進行環境教育的宣導，讓學員具有環保意識並展現具體行動。



【哈馬碧參訪景觀】



【生活廢棄物真空系統】

(三) 樂高總部園區

1. 參訪心得:

位於丹麥比隆的樂高總部園區經過五年的規劃建造，於在 2022 年正式開業，占地 54000 平方米，整體建築展現樂高的核心價值，想像力、樂趣、創造力、關懷及永續發展的價值觀。

參觀樂高園區時，發現所接觸的每一位樂高員工，從導覽員到辦公室門口的管理員，每一位都帶著愉悅笑容與正向態度接待每一位客戶，讓我們也感染到喜悅的氛圍。在導覽中看到搭配音效的迷你模型船、模型飛機、模型汽車在運行，卻看不到任何一條管線。導覽員說，所有管線都地下化，故地面整齊美觀。另外，如果停電，依據 SOP，工作人員必須在20分鐘內修復完成，否則這些模型交通工具將會到處亂竄，影響整個園區。

2. 學習建議:

樂高非常重視環境保護和永續發展，並親身實踐，做到「對人類與地球帶來好的影響」，唯有實踐這些價值，才能夠與消費者維持長遠的關係。樂高的核心理念與價值及其落實的精神，實為標竿楷模，值得企業效法學習。



【樂高品牌架構圖】

【管線地下化的樂高園區】

(四) 駐丹麥台北代表處

現任駐丹麥大使為李翔宙大使，大使為人相當客氣，短短一席話卻意義深遠，以下摘錄大使分享重點如下：

1. 建立妥善制度

制度是丹麥成功關鍵所在，例如在疫情期間，丹麥防疫物資缺乏，酒精缺貨，由國家自國外高價購入酒精，差額由國家負擔，民眾仍可以一般價錢購買使用。為防止民眾囤積物資，以買大量付高價方式來抑制。如買小瓶裝便宜，大瓶裝貴；第一瓶便宜，第2瓶價格加倍。如此制度，將促使民眾只買需要的數量不會過度購買。

又如教育制度，從幼稚園開始即由國家制定政策，學生書包放的主要不是書本，而是能展現自己的物品，例如表演服裝等。週六會辦理同學聚會，彼此研討各類議題，並將討論結果提供給相關單位參考。

2. 重視環境保護

丹麥非常重視環保並落實在生活中。例如75%電力來自再生能源、58%哥本哈根居民騎自行車上下班、建設自行車高速公路等，諸多實際作為，讓居民享有良好的空氣品質。

3. 不畏失敗，勇於挑戰

大使以林肯為例，告訴我們林肯經歷多次參選失敗，始終堅持不懈，最後終於成功的故事。鼓勵我們要勇於挑戰，不畏失敗。聆聽大使的分享，讓我們彷彿喝了一碗心靈雞湯，滋補身心，回味無窮。

4. 大使金句

「凡事若從自己考量將事倍功半，若從組織或國家考量，將事半功倍。」

「只有放棄，才能導致永遠的失敗」



【參訪團員與駐丹麥李翔宙大使合照】



【向大使介紹中油公司人資處訓練所】

(五) 丹麥創新基金會（Innovation Fund Denmark，簡稱 IFD）

1. 參訪心得：

丹麥創新基金會由丹麥政府獨立出資，針對有價值的可行創意，由基金會扮演橋樑，媒合企業與學術單位，將創意轉化為實體商品，以便對社會與經濟產生正向影響力。IFD 資金雄厚，投資對象並不限於國內，亦包含國外組織與企業，惟須簽定雙邊協議，且須有一位丹麥人當作夥伴。投資範圍亦不受限，包含能源、人文社會、農業原料、公共建設、生物科技等多樣化的投資標的。

IFD 依據以下三標準來審核案件：

(1)Quality of the idea

(2)Impact

(3)Quality of the execution

審核委員由 IFD 聘請外部專家組成，每案至少由8位專家負責審核，審核通過後，資金以分期方式支付。比較特別的是，比較不重視後續成果之追蹤。

2. 學習建議：

在 IFD 參訪中發現彼此存在高度信任，政府信任 IFD，不會審核 IFD。IFD 信任案件申請者，信任申請者拿了資金會努力做出貢獻並回饋社會，所以也不追蹤成效。我相信這樣的運作來自高度成熟的個人、組織與國家，敬佩這樣的制

度與做法。

六、結語

身為人資人員，我們平時設計各種人才發展培訓方案，協助員工學習成長，提升員工職場能力，並促進組織績效的提升。平時我們總是扮演發電機的角色，為企業員工充電。但其實人資人員本身是最需要充電的一群人，我們必須積極學習各領域的知識並與各界交流，唯有如此才能跟上時代的轉變，順應環境的變動。此次參訪正好提供我們一個很好的充電學習機會，藉由這次參訪瑞典和丹麥的政府單位與卓越企業，體會到它們非凡的視野、格局與創新作為，著實令人敬佩。特別是政府的積極作為，連結學校和企業，有錢的出錢、有創意的提想法、企業負責將好的創意商品化。藉由三方合作，讓它能產生實質成果，對國家社會產生價值與美好影響。這是一趟非常豐富的參訪行程，感謝主辦單位勞動部勞動力發展署和執行單位中華民國全國中小企業總會規劃如此美好的學習旅程，讓我此行受益良多。也感謝公司給我這個學習的機會，讓我拓展視野和人脈，期待未來能和這一團的優秀夥伴，持續有分享交流的機會。