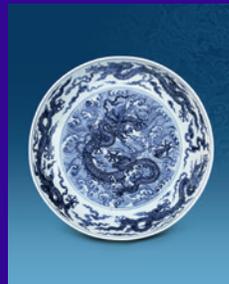


名人講堂

人際關係大師—戴爾·卡內基
精準拆解憂慮的關鍵技巧

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明宣德 青花波濤龍紋盤



1971年7月創刊·發行53年3個月

OCTOBER 2024 十月號 No. 639

缺工潛力軍 壯世代崛起

在人口高齡化及產業缺工議題下，
全球已開始重視中高齡勞動力，
該如何善用其豐富的經驗及職能，
協助企業提升競爭力！

SENIOR TEAM



電子版月刊

金儀大管家

ESG 科技整合專家
與您一起邁向減碳辦公

OA 大管家

A3 影印機
A4 印表機
印量管理系統
ESG 節能系統



資安大管家

資安健診服務
MDR 資安系統
ISO27001 認證



AI 大管家

人臉、車牌辨識
AI 面試、雲端 HR
AI 語音會議系統
AI 大數據系統

碳能大管家

碳盤查系統
碳足跡系統
能源管理系統

ESG

讓人才活化，讓價值再現

隨著 社會進入高齡化，勞動力短缺問題日益嚴重。中高齡族群逐漸成為企業應對缺工挑戰的重要資源，企業應如何活化這群潛力軍？

在全球勞動市場中，中高齡族群正逐步被企業重新審視為解決缺工的關鍵資源。本期封面故事「缺工潛力軍，壯世代崛起」，來談談企業該如何應對？資深創業者黃柏翰指出，壯世代擁有豐富的職場經驗和技能，若能活化此人力，將為企業帶來無價的競爭力。特別是在企業轉型或二代接班的過程中，能為企業注入新的活力與動能。

經營趨勢顧問黃祖強透過在德國企業的實例，分享中高齡人才如何幫助企業解決人力短缺的挑戰。他指出，德國許多企業在面對人力資源不足的情況下，選擇積極招募中高齡工作者，並取得顯著成效。這些員工不僅在工作中展現出強大的執行力與責任感，還能透過持續學習，適應現代技術的發展，幫助企業保持市場競爭力。

除了技能與經驗的累積，心態上的調整也是成功的關鍵。名人講堂中分享人際關係大師戴爾·卡內基的「卡內基快樂學」，其中強調正面心態的重要性，這套心法幫助無數人擺脫憂慮，找到內心的平靜與快樂。也能協助工作者在變動的職場環境中，保持積極的心態，以實現職涯發展成功。

相信未來，有更多中高齡工作者能將人生累積的智慧帶入到職場，為企業轉型與職場變革中創造超乎想像的價值，達成雙贏局面。 **A**



編輯聊天室

《震旦月刊》主編
蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1 創刊 · 2024/10/1 出版

創刊人 陳永泰

發行 震旦行股份有限公司
發行人 王玉治
地址 台北市信義路五段2號16樓
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪
企劃 郭珍妤、陳禹元、楊家豪
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩
印刷 秋雨創新股份有限公司

局版台誌字第1556號

中華郵政北台字第1425號

ISSN 2305-7734

 本刊物使用環保大豆油墨印刷

執照登記為雜誌交寄

本刊物為公益發行，分享經營管理及藝文欣賞知識，其文章均為作者之意見，不代表本公司之立場，文責亦由作者負責。版權所有，非經本公司書面同意，不得轉載本刊任何圖文。本月刊所使用之商標或著作皆屬權利人所有。



四川峨嵋山有「震旦第一」石碑，「震旦第一」為震旦人共同追求的目標。

震旦 如旭日東昇

「震旦」是東方日出之意，象徵著光明與希望，震旦集團承襲源遠流長的歷史命脈，有如旭日東昇，散發著蓬勃的朝氣與躍昇的動力，為追求現代文明而努力。



震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.639

OCTOBER 2024



A p.12

壯世代經歷社會變遷與科技進步，擁有豐富的生活與工作經驗，成為現今企業重要推手。



A p.20

人際關係大師——戴爾·卡內基



A p.28

傳統與現代融合的拉丁美洲家具設計（BKF躺椅、水桶造型椅）

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 讓人才活化，讓價值再現
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 期望愈高的人，韌性卻愈低？
設定合理的期待很關鍵！
文／布萊德·史托伯格

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 別退休，重新再造！
編譯／大師輕鬆讀

COVER STORY

在缺工浪潮中，壯世代的崛起為職場注入新動能！成為企業在勞動市場重整中的重要支柱，化解人力短缺挑戰。



C 封面故事 COVER STORY

10 壯世代重返職場！
序言／蘇美琪

12 活化壯世代人力資產
讓人才發揮高價值
文／黃柏翰

16 高齡社會來臨
讓老齡化工作力成為企業競爭力
文／黃祖強

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 人際關係大師——戴爾·卡內基
精準拆解憂慮的關鍵技巧
文／野人文化出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 超越職場趨勢的成功心法
年輕世代如何突破職場困境
文／晉麗明

D 玩味設計 DESIGN

28 傳統與現代融合
在地與摩登共融的拉丁美洲家具設計
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

33 聰明應對老化痛點
不只活得老，還要健康變老
文／黃惠如

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

38 互盛×康淳科技
強化資安防護 打造智慧辦公
圖·文／互盛公司

40 震旦雲×王品集團
雲端人資系統 讓管理更敏捷
圖·文／震旦雲

A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 2024年震旦博物館周年回顧
帶領觀眾走進博物館
圖·文／震旦博物館



A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座——認識元青花瓷專題⑨
歐美館藏之元青花
圖·文／吳棠海

48 震旦博物館出版叢書介紹
明永樂青花瓷鑑賞
圖·文／震旦博物館

49 館藏精粹賞析
明宣德 青花波濤龍紋盤
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

50 第十屆「傳善獎」得獎機構系列報導（一）
值得您認識的社福好機構
圖·文／陳永泰公益信託

52 2024年傳善論文獎決選發表會
善用AI助社福治理
獲百萬首獎肯定
圖·文／震旦集團

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
愛的接力，溫暖同行
圖·文／震旦集團



BRAD STULBERG

布萊德·史托伯格

文／布萊德·史托伯格（天下雜誌出版社）

期望愈高的人，韌性卻愈低？ 設定合理的期待很關鍵！

知名專欄作家與企業教練

熱衷於運動及戶外活動，長期與企業家、高階主管、運動員合作，致力於協助人們邁向卓越、幸福以及持久的成功。



看更多精彩內容

知名專欄作家布萊德·史托伯格認為學習設定與現實相符的期望，是培養韌性的關鍵之一。當失望愈大，消耗的能量就愈多，若能聚焦於自己能掌控的部分，為身體和心靈做好準備，面對挑戰和挫折時會有較好的表現。

通常 成年人每隔一年半會經歷變動或失序事件，職場、財務、生活、婚姻、健康的波折常常令人過勞焦慮，或造成決策困難。改變或失序是人生的必然，在混亂中有技

巧的適應改變，是心理健康和卓越成功的基石。運用「動態穩定力」，能順應環境的變動，將苦惱、不安與憂慮降到最低，增進深層的幸福與持續的滿足感，同時更健康、更成功。

預期會有狀況發生

許多心理學研究指出，我們在任何時刻的幸福感，相當於我們面對的現實與期待之間的落差。當現實符合或是超出我們的期待，我們就會覺得開心。當現實不如我

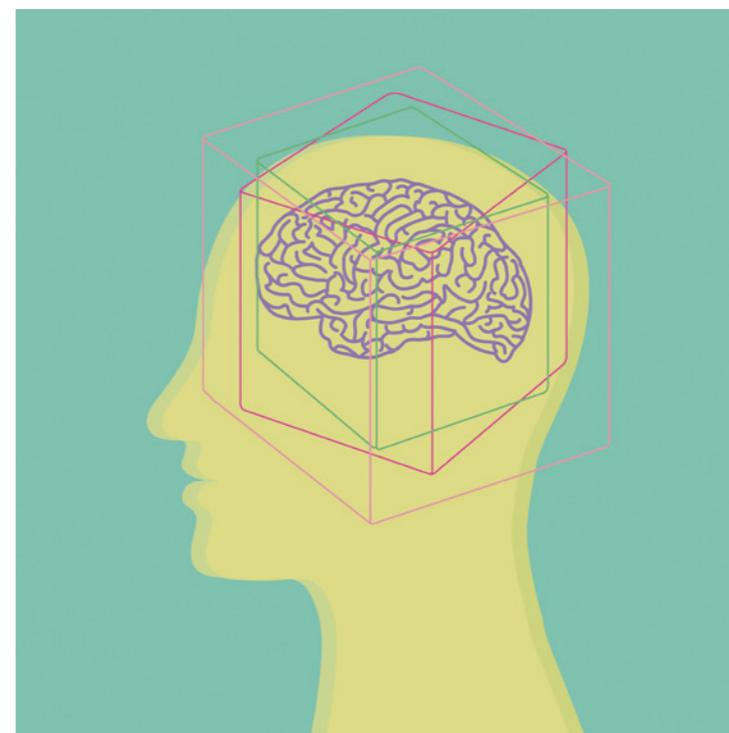
|| 「動態穩定力」係指適應改變的新模式，內含預期的元素，假如你預期有狀況會發生，那麼當你處於失序狀態時，比較不覺得痛苦。||

們的期待，就會覺得失望。

「動態穩定力」係指適應改變的新模式，內含預期的元素，假如你預期有狀況會發生，那麼當你處於失序狀態時，比較不覺得痛苦。因此，堅韌的彈性有一個很重要的部分，就是設定適當的期待。

我們的大腦是預測機器

瑞典哥德堡大學的神經學研究團隊發表在《人類神經科學前線》期刊的論文揭示，大腦一開始會預測某個情節，然後根據現實的變化不斷做調整；預測愈符合現實，我們就覺得愈舒服，消耗的能量也愈少。最新的研究顯示，期待不只影響我們對當下體驗的覺知，以及對過去體驗的記憶，它也在許多方面影響我們面對未來的態度。例如：當一個精疲力



竭的運動員聽到有人對他說，他已經很接近終點線了，他會突然覺得沒那麼累，並得到一股神奇的力量，很可能是他的大腦預期終點線就轉角處，於是他不再保存實力，把所有的精力釋放出來。結果事實並非如

此，當大腦發現真相之後，這名運動員就再也無法得到向前衝刺的體力了。我們的大腦沒那麼好騙。

我們發現，大腦是一個預測機器這件事對我們有很大的益處。然而，當我們的期待與現實有落差時，會感到

很意外。這個落差愈大，感受到的痛苦也愈大，在心理與生理層面皆是如此。當我們的預測與現實有很大的落差，我們需要耗費更多的能量，才能讓我們的認知達到與現實一致的狀態。我們的期待愈失準，就會產生愈大的問題，因為大腦與身體天生有保存能量的傾向。就許多方面而言，我們所體驗到的意識指的是，大腦不斷產生的思緒與感覺，這些思緒與感覺使我們知道預測是否正確。假如我們的預測是準確的，會覺得開心，想法也大致上保持平靜與正面。假

如我們的預測過度樂觀，會覺得不開心，而想法也會變得負面。

培養悲劇性樂觀

悲劇性樂觀指的是，知道人生必然有無可避免的痛苦與苦難，但仍然帶著優雅與堅毅的態度向前進。研究顯示，以悲劇性樂觀的思維面對人生的人（尤其是預期人生中一定會面臨改變與困難的人），當他們面對壓力時，身體和心理會產生對自己有益的反應。他們感受到的痛苦比較少，性情更堅強，而且比較可能在環境

發生變動之後超越困難，繼續向前進。試想一下，一個小孩子在學走路、學跑的過程中，要跌倒多少次，身體可能會有撞傷和瘀青，但肯定不會像大人一樣覺得那麼痛，或是那麼容易洩氣。這個年紀的孩子不會期待過程不辛苦，他們已經準備好要面對現實中的困難。

我需要清楚指出，悲劇性樂觀指的不是主動去找苦頭來吃。我真心覺得，假如我們可以避免受苦，就應該努力避免。悲劇性樂觀指的是，意識到苦難是無可避免的，我們在人生中有許多練習的機會，而且我們多少可以決定要如何面對苦難。

悲劇性樂觀能幫我們把壓抑、自我欺騙、自我論斷、反芻受傷記憶與絕望拋開。這會為我們開啟新的空間，使我們能緊緊抓住明智的盼望，並以明智的行動面對眼前的處境。A

出自：《一流的人如何擁有動態穩定力》／天下雜誌出版社



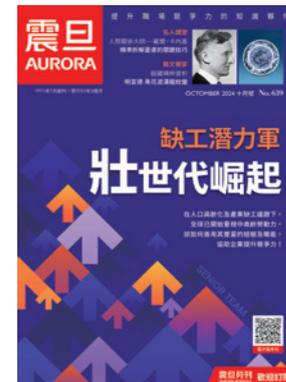
悲劇性樂觀指的是，知道人生必然有無可避免的痛苦與苦難，但仍然帶著優雅與堅毅的態度向前進。

你問
我答

No.
639

《震旦月刊》 與您一起提升職場競爭力！

翻開月刊，從中找到管理與知識的力量，
讓能力再升級。



Q

大眾需要改變對「老」的看法。中年是會延長的。預期餘命延長，是指延長身體功能良好的「_____」，而非延長失能、臥床的年歲。

掃描看解答



- A 青年餘命
- B 年老餘命
- C 健康餘命

◎ 卷尾

別退休，重新再造！

編譯／大師輕鬆讀



看更多精彩內容



從前人們覺得轟轟烈烈的事業結束時，快樂結局就是退休後可以去打高爾夫。忘了那種事吧。一段事業結束時，就該重啟新的一頁，在全新的領域重新出發。這是你再次大展身手的機會，事業第二春的好處，在於現在的你比較聰明，比較有經驗，也比較敢做大事。

「人類史上首次個人可以活得比組織久。因此要自我管理，就要為自己的後半生做好更好的準備。」——彼得·杜拉克。

在經濟體系中，勞力工作者通常被視為生產成本的一部分，需要受到控制，並在必要時削減。從本質上來看，個別勞力工作者與其他具備相同技能和訓練的工作者之間，並無顯著差異。

知識工作者的情況則截然不同。他們掌握了組織運作的核心資源，這些知識成為公司資產的一部分，且能隨時隨身攜帶。任何公

司如果能有效利用超過傳統退休年齡的知識工作者，將擁有巨大的競爭優勢。

知識工作者的職業生涯通常也比勞力工作者更長。事實上，多數知識工作者的生產力可以持續50年甚至更久。由於許多成功企業的平均壽命只有30年左右，知識工作者需要準備好擁有2到3段職業生涯，學會自我管理，而非遵循組織設定的職業模式。

隨著時代變遷，「老」的定義也在改變。退休年齡從過去的60至65歲延長至75歲，甚至85歲或更老。醫療保健的進步與新科技的發展，彌補了體力上的部分限制，使老年時期成為可以盡情享受個人興趣的階段。

相較之下，勞動工作者在結束職業生涯時，往往體力與精力已經耗盡，因此享受休

閒生活成為他們退休後最渴望的目標。知識工作者在退休時通常仍擁有良好的體力與心智狀態，並積極規畫未來，而非住進養老機構。

因此，21世紀愈來愈多的知識工作者，在第一份工作變得過於單調或重複時，往往會選擇開啟第二段職業生涯。

職業生涯的第二春選擇包括：

選擇 1 從一間組織轉職到另一間組織

例如：與其擔任中型企業的財務主任，知識工作者可能成為一家醫院或非營利組織的財務長，或者甚至可以在新組織內跨入全新領域。轉職的動機來自嘗試不同事物、學習和應用新技能的挑戰。

選擇 2 建立同時並行的職業生涯

這些知識工作者繼續從事原本的職業，但減少工作時間。於是他們在閒暇時間，以兼職方式在其他組織扮演類似角色，或開始諮詢工作。這些人的動機是讓在他們平常影響圈以外的其他人，有機會過不一樣的生活。

選擇 3 擔任「社會企業家」

在繼續履行主要企業責任的同時，這些人成立其他組織，專門處理他們在意的社會挑戰。這些人喜歡他們現在的工作，但覺得不再具有挑戰性——因此他們挑戰自己，讓這個世界變成比他們創建時更好的地方。

開創事業第二春的關鍵在於，知識工作者必須及早打好基礎，這樣當時機成熟時，就能順利展開第二段職業生涯。此外，若知識工作者在人生中遭遇重大挫折，第二份事業也能在關鍵時刻提供即時且有價值的選擇，幫助他們應對困境。A

壯世代重返職場!

在缺工浪潮中，壯世代的崛起為職場注入新動能！
成為企業在勞動市場重整中的重要支柱，化解人力短缺挑戰。

序言／蘇美琪；文／黃柏翰、黃祖強



CHAPTER 1
活化壯世代人力資產
讓人才發揮高價值



CHAPTER 2
高齡社會來臨
讓老齡化工作力成為企業競爭力





CHAPTER I

活化壯世代人力資產

讓人才發揮高價值

文／黃柏翰·資深創業者、新創導師

「壯世代」指的是年齡約55歲以上的族群，以前稱作「中高齡工作者」；他們經歷了社會變遷與科技進步，是家庭與職場的重要支柱。這個世代不僅擁有豐富的生活與工作經驗，同時也面臨健康、退休及人生第二階段的規劃等挑戰。

「壯世代」是人生經歷與專業歷練到一定高度的年紀，可以根據公司的需求貢獻他們智慧的淬鍊；這個世代不僅擁有豐富的生活與工作經驗，積極探索新興的生活方式、學習科技運用，並尋求自我

實現與社會價值的平衡，成為經濟與文化發展的重要推動力量。

根據勞動部以及經合組織（OECD）數據顯示，2021年台灣在55-64歲的勞動參與率僅有49.2%，相較於日本的79.1%，韓國的



看更多精彩內容

「壯世代」是人生經歷與專業歷練到一定高度的年紀，可以根據公司的需求貢獻他們智慧的淬鍊，成為經濟與文化發展的重要推動力量。

68.6%，以及美國的64.6%實屬偏低。在台灣近年的低出生率以及年輕求職者求職取向多樣化下，要如何活化這些壯世代資產，是企業應該認真思考的議題。

40歲為生死線的勞動市場

大陸市場的迭代換新早已見怪不怪，從產品面到客群面，往往2年內就是產品的最大年限。以餐飲市場為例，可能這兩年流行烤串，之後市場的熱點又一窩蜂的改為牛油麻辣鍋。產品因民眾消費力的升降級，公司必須快速靈活的制定相關的規劃與戰略，員工能否擁有對應市場的彈性是大陸企業很在意的事情。

所以在許多招聘的敘述中往往都能看見企業只招40歲以下的工作者。而其中最大的原因在於大陸企業認為年紀過大的員工對於目標市場的敏銳度，因為年齡隔閡（age gap）的原因無法制定相對應的市場策略；就像做

傳統行銷人需要花很多力氣學習如何在數位行銷上攻城掠地。而既有的經驗以及累積的知識讓這些員工對於新事物的接受度偏低以及新技能的學習速度過慢。

科技發展帶動中高齡勞參率

根據美國智庫Pew Research Center在2023年的分析發現，65歲以上的人中有20%仍在工作。而科技的發展，讓許多工作更有時間與空間的彈性，也不需要依賴過多的體力。舉例來說，曾經與筆者合作的美國諮詢公司中，所有的顧問都是遠距工作，其中兩位資深顧問都在55歲以上。我們透由雲端資料庫與共享檔案進行專案的進展，利用視訊會議軟體與國外顧客進行溝通。沒有固定上下班打卡的工時，時間自由但成果導向。而許多過去需要付出高額體力的勞動活，則因為自動化的進展，可以簡化高齡勞動者工作的範疇以及體力的負擔。



美國職場的科技化程度較佳，公司內外部又有許多的軟體來提升工作效率與彈性；原本就熟悉這些工具的高齡職場人士，在近年又有新的AI工具可以多加運用，可大大的延續職場壽命。然而，台灣職場的科技化程度不若美國，許多中高齡工作者需要「主動」學習相關的科技技能，如最基本的Office，視訊會議、簡報的能力等，才有辦法勝任雇主的需求。

日本就業的高齡化與少子化

由於少子化的關係，日本很早就推行自動化和科技協作以減緩人口減少帶來的勞動力衝擊。但在這些工具與AI都未能補足日本的人力缺口下，日本將勞動力的希望押注在高齡勞動者。2022年，4成的日本企業已經開始僱用70歲以上長者，是10年前的2倍。

然而與美國最大的不同的是，日本的高齡勞動者是要因應許多勞力產業的空缺而產生。根據日本媒體「現代新書」報導，農業、各種住宅大廈的管理人員以及法人團體的行政人員是高齡勞動者職業所在的前三名。而根據日本勞動省的數據顯示，高齡工作者的工作形態中有76.4%是兼職零工、合同工、派遣員工，大多數是工資較低的勞力活。

也因著這些工作型態因為是承接年輕勞動力不願做的空缺，相對的薪資較為低廉。日本勞動市場相對的對於高質量的高齡勞動者而言，因為年齡歧視的關係，較難有發揮的餘地。

回頭來看台灣勞動市場，高齡勞動者也以支援勞力需求較大的服務業（包括保全、清潔派遣工等）占比15.3%最高。和日本相同，往往只能接受年輕勞工因工資低和需要大量勞動而不願做的工作。



產業結構與經濟發展 決定壯世代的定位

如前面所述，大陸的商業環境汰舊換新過快，職場人士需要有更接地氣的商業敏銳度以及足夠的體力來應對高強度的工作。企業需要的是他們的人脈與資源引薦或是業務，而非需要大量體力的實際執行面。

美國因為分工較細以及人力成本過高等關係，許多企業都僅保留核心業務，其它業務都以外包形式委外；也會用顧問的方式推動項目的進行，減輕公司的人事成本。除去一些勞力密集的工作外，許多知識型的中高齡就業者會成為獨立接案者或者是小創業者。拜全球化所賜，有的人退休後的甚至被回聘到別的國家擔任當地美國企業的顧問。

日本則是把這些低廉勞力的工作轉嫁給中高齡工作者（就像美國把許多勞力密集的粗活給了墨西哥人），對於挖掘中高齡人才資產的價值，可能還有一大段距離。

長命百歲的年代 多多善用壯世代

大多數壯世代工作者除了退休之外有4種可能性：原公司退休回聘（part-time），獨立

|| 「零工經濟」是大多數中高齡工作者的沃土，除了相對應的技能沒有過多要求外，也是填補許多年輕、青壯年工作者不願做的工作。||

接案者，創業者以及零工經濟。知識型的工作者比較有可能落到前面三種狀況，除了比一般工作者有更多的專業性知識外，在青壯年的財務積累也有一定程度，不用過度為錢而工作。

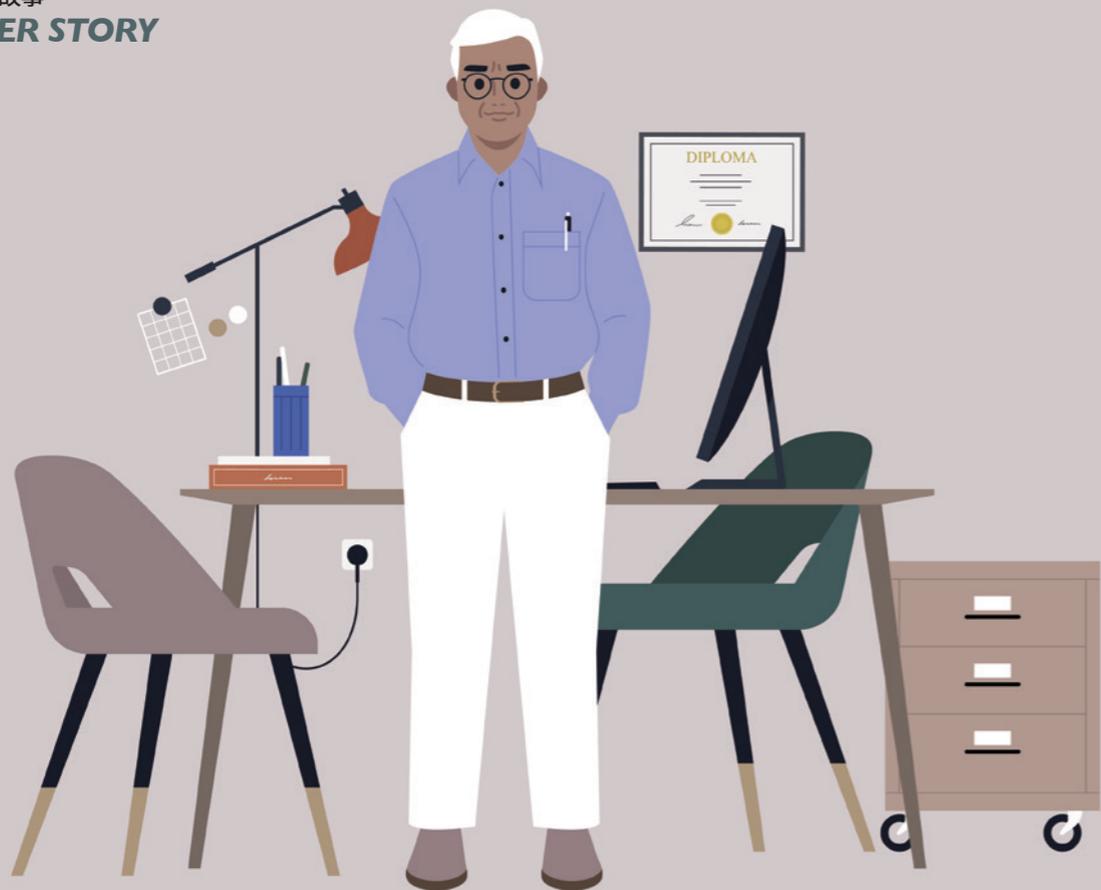
而「零工經濟」是大多數中高齡工作者的沃土，除了相對應的技能沒有過多要求外，也是填補許多年輕、青壯年工作者不願做的工作。過去在零工經濟上傾向還是使用年輕族群，在人力短缺下，慢慢可以看到超商、速食店等的服務人員都變成了這些職場前輩們，也是在走日本現在走的路。

而企業對於知識性的工作者可以抱持著更開放的態度，仿著電影「高年級實習生」的方式，讓這些許多具有豐富經驗的專業人士

以母雞帶小雞的方式協助接班轉型，或者是讓他們以顧問指導的角色，設計在企業內的工作模組以及定位；並重新調整工時與薪資（part time or full time皆可），成為公司內部重要的智庫。甚至是將某些專案外包給他們，畢竟他們都是過去商場上攻城掠地的老將，經驗豐富執行力強。

身旁就有一位前輩號召許多在過去在科技界戰功彪炳的退休高管，幫許多中小企業導入AI的管理模式，也串接了政府的資源，替需要轉型的諸多中小企業盡一份心力。企業若能好好利用這些人才資產，讓企業內部累積的知識茁壯迭代，相信不管是在二代接班或企業轉型的執行上都不失為一個好的方式。A





CHAPTER 2

高齡社會來臨

讓老齡化工作力成為企業競爭力

文／黃祖強·企業經營趨勢顧問

美國學者Josh Bersin和Tomas Chamorro-Premuzic數年前曾做過一項調查：在您的組織中，年齡是競爭優勢還是劣勢？他們詢問了大約10,000家公司，結果答案是超過三分之二的公司認為老年人是競爭劣勢。然而，現在這情況正在改變中。

為什麼會這樣？

首先，全球面臨著兩個明顯的人口趨勢。我們的壽命更長了。人類的平均壽命每年增加三個月。如在美國，20世紀初的預期壽命為47

歲。現在是79歲，隨著醫療不斷進步，人類的健康年齡不斷提升，拉長工作年限的可能性。其次，進入勞動力市場的年輕人減少，且對工作忠誠度降低，部分原因是生育率較低，部分原因是受教育時間較長或價值觀差

|| 進入勞動力市場的年輕人減少，且對工作忠誠度降低，影響所及是「大缺工」。使得中老年齡層更有潛在的機會去彌補部分缺口。||



異，影響所及是「大缺工」。使得中老年齡層更有潛在的機會去彌補部分缺口。

人口正在老齡化，工作壽命正在延長，這趨勢現象，在工業化國家特別顯著。如缺工情況嚴重的日本，2022年有4成的日本企業已開始僱用70歲以上長者，在10年間成長2倍。然而，史丹福大商學院（Stanford Graduate School of Business）教授Ashley Martin和紐約大學（New York University）教授Michael S. North共同研究指出有兩個迷思。

迷思一：年長的員工成本更高，而且不會增加價值

實際上，有些年長員工的表現恰恰相反。例如：在Covid-19大流行期間，眾多退休醫療保健專業人員重返醫院工作，得到經驗豐富、睿智、必不可少和值得信賴等肯定的讚譽。他們的價值也可以在就業諮詢公司美世（Mercer）的研究中看出，該研究發現，年長的員工為工作場所帶來了更高水準的EQ；此外，年長的員工也降低了公司成本，因為他們不太可能自願離職，並且他們所監督的團隊的離職率較

低。年長的員工對於創造知識共享和指導的環境至關重要，研究表明，他們的存在可以增強團隊凝聚力、協作和彈性。

迷思二：年長的員工在新技術能力方面很掙扎

根據Mercer的研究，雖然年輕人比老年人更有可能更早採用技術，但在過去十年中，最年長的年齡組對關鍵技術的採用有所增加。最重要的是，老年人和其他世代一樣希望學習新技術。對大多數人來說，雖然體力逐年會下降，但學習新事物和專業技能是沒有年齡限制，好奇心是很重要的驅動力。

德國企業經驗

在德國，面臨到人力不足的課題，許多企業已經開始積極招募中老年人才，並且取得了顯著的成效。以下是一些成功的案例和策略：

① 博世公司（Bosch）：

設立「年長員工顧問」職務，讓有經驗的中老年員工擔任年輕員工的導師，用制度促進雙方的交流，這不僅是提升了工作效率，還促進了專業知識的傳承，加深團隊文化的認同與共識。

② 西門子公司（Siemens）：

為了能在生產線上使老年員工更能勝任，重新調配彈性的工作時間和工作崗位設計，

並提供專門的培訓計畫，幫助這年齡層的同仁及早適應新的技術和工作流程。

3 德國郵政：

專門針對50歲以上的員工，特別研擬一個名為「銀色力量」的計畫。這個計畫包括健康管理、工作環境改造以及個別的職業發展機會，旨在延長員工的職業生涯，讓老員工安心發揮在職場的工作力。

4 再融入就業補助項目：

對中高齡者由聯邦勞動局及柏林邦政府各補助中高齡員工薪資的50%，為期3年；企業這段期間完全不用負擔薪資。此外，中小企業僱用1名中高齡者，政府也補助1.2萬歐元，但條件必須是長期僱用，補助是分期撥付，政府每季會派人去查核該勞工是否如實在工作，查核後才會撥款。

這些案例展示企業如何透過靈活的工作安排、專門的培訓計畫和健康管理措施，成功吸

引和留住中老年人才。這不僅有助於解決勞動力短缺問題，還能充分利用中老年員工的豐富經驗和專業知識。

建立老齡化工作力

運用正確的工具和思維方式，企業建立老齡化工作力是可以幫助企業超越人才缺口的障礙，創造高品質的工作，將老年員工的技能轉化為競爭優勢的來源。透過工作中的激勵因素來留住和招聘年長員工，為他們重新培訓，以滿足企業未來的能力需求，並尊重他們的長處，讓他們做自己最擅長的任務。

1 調整適當的人才計畫

三菱商事創建了專為60歲及以上員工服務的職業設計中心，為高級員工提供定製培訓、工作配對和個人諮詢服務。東京燃氣的Grand Career System具有類似的目標，適用於所有50歲以上的員工。該計畫提供職業發

II 企業建立老齡化工作力可以幫助企業超越人才缺口的障礙，創造高品質的工作，將老年員工的技能轉化為競爭優勢的來源。II

展支持、培訓和一對一指導。因此，原本超過90%的面臨強制退休的東京燃氣工人被該公司或其子公司重新僱用。這兩個例子是關於設計適合年長員工的角色，同時仍然可了解到每個人的內在動機。

2 重新學習技能是基本功

輔導高齡員工學習新觀念與技能，當培訓有助於加速他們追求有趣的工作時，年長的員工會有動力參與。鼓勵主管也可以成為老年員工（以及所有年齡段的員工）參與的重要動力。

全球IT諮詢公司Atos於2021年啟動了一項計劃，以改善21,000名50歲以上員工的技能差距。員工必須設定目標並決定哪些課程、認證和培訓對他們有益，且所有這些都是免費的。Atos還請求其「終身人才」擔任這些專案的講師。

3 尊重他們的長處

BMW寶馬汽車思考到年長裝配工人會有體力消耗的問題，在2007年即進行了人體工程學調整，將整體生產力提高7%。除了這些改進之外，BMW的Senior Experts讓退休員工兼職返回公司，與年輕同事分享他們的專業知識。這滿足了老年員工特定原型的所有條件：「自主性、靈活性、說明他人成功」。

4 建立薪酬公平性

任期不是衡量薪酬的有用指標，除非它直接轉化為為公司帶來價值的經驗和技能。

如果老年人是新人，那麼他們比年輕人賺的錢少是完全可以的。事實上，這是建立公平的企業文化。

5 將中高齡員工納入不同年齡的團體

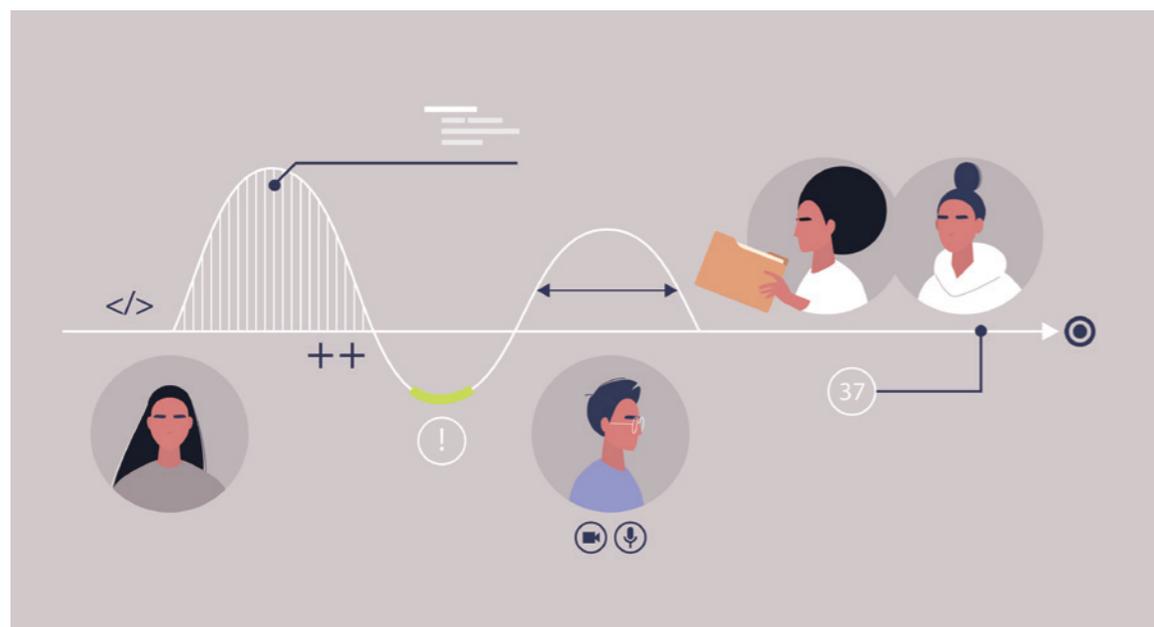
與年齡偏向的團隊相比，年齡多元化的團隊會更有心理安全感和創新精神。年齡給團隊帶來了安全感和智慧，所以要利用它來發揮你的優勢。

6 為年長的員工提供管理角色、主管角色和導師角色

這些職位將讓他們利用多年的專業知識或任期。每個人最終都會達到他們的「彼得原則」水準，但這並不意味著他們如果不「上升」金字塔就無法成長，如同石滋宜博士所提倡的人性面生產力。

以上所談到的企業通過創新的人力資源策略，不僅解決勞動力短缺問題，還提升企業的社會責任形象。你對這些案例有什麼看法嗎？

最後就中高齡工作者而言，肯定自己，願意「跨界學習」，發掘「隱形天賦」(Hidden Genius)，養成心理韌性，是需要培養的習慣。如Steven Edwin King的名言來說：「工作賦予你意義和目標，沒有它，生活是空虛的。它代表著為他人和社區賦予價值的機會；它為您提供了一個朋友和同事網路；它讓你的智力和體能有所作為。如果我們熱愛我們的工作，為什麼還要退休呢？」 A



卡內基



戴爾·卡內基

人際關係大師

HOW TO
STOP WORRYING AND
START LIVING



精準拆解憂慮的關鍵技巧

圖·文／戴爾·卡內基（野人出版社）

1948年起人際關係大師戴爾·卡內基的「卡內基快樂學」，已成功協助全球數千萬人改變心態，找到樂活無憂之道，這套專為商務人士設計的心法激勵人心、具體實際，至今仍與當年一樣堅若磐石，傳授眾人掙脫憂慮循環的桎梏、從此不再自尋苦惱的神奇法門。



看更多名人講堂

諾貝爾文學獎得主拉雅德·吉卜林（Rudyard Kipling）說，我有六個誠實的僕人，它們教會我所知的一切。它們

就是：何事、何因、何時、如何、何地與何人。因此花時間釐清憂慮的具體因素，別花時間憂慮，我們應當學會分析問題的三道基本步

|| 如果我們可以把時間花在釐清公正、客觀的事實，憂慮往往終將在知識之光照拂下人間蒸發。||

驟，才能具備處理各種煩憂的能耐。這三道步驟就是：

步驟 1 掌握事實

步驟 2 分析事實

步驟 3 做出決策，並根據決策採取行動

掌握客觀事實，讓煩惱不攻自破

讓我們先檢視第一道原則：掌握事實。為什麼掌握事實如此重要？這是因為，除非我們通盤了解事實，否則不可能試圖明智地解決問題。若無事實，我們就只能繞著困惑原地打轉。這套說法出自擔任哥倫比亞大學哥倫比亞學院（Columbia College）院長22年的賀伯特·霍克斯（Herbert E. Hawkes）。他曾協助20萬名學生解決困擾，而他告訴我：「困惑是憂慮的主要成因。」他這樣比喻：「全世界有一半的煩惱，源自於人們在尚未充分了解問題的情況下做決定。」



舉例來說，如果我遇到一個問題，下週二下午3點之前要做出決策，在那天來到之前，我絕對不會嘗試做任何決定；與此同時，我會聚精會神蒐集所有與這道問題相關的事實。我不會憂慮，也不會深陷問題之中，更不會夜不成眠。我就只是全神貫注地蒐集事實。到了當天，要是屆時我真的掌握所有事實，通常問題就會自行解決！」

我問霍克斯院長，這是否意味著他已徹底戰勝憂慮。「沒錯」他說，「我想我可以很坦白地說，我發現，現在我的人生幾乎與憂慮無緣。」他又繼續接著說：「如果我們可以把時間花在釐清公正、客觀的事實，憂慮往往終將在知識之光照拂下人間蒸發。」

在客觀蒐集所有事實之前，不要急著解決問題

然而我們多數人都是怎麼做的？大概就像發明大王湯瑪士·愛迪生（Thomas Edison）的嚴肅評論：「人們為了逃避思考的辛苦，總是訴諸權宜之計。」如果我們花心思釐清事實，卻只是順著支持自身想法的事實追尋到底，完全無視其他事實，那我們只會得到與自身行為相符的看法，也就是一廂情願的念頭、預設偏見的事實！

那我們該怎樣做？思考時必須將情緒排除在外，正如霍克斯院長所說，我們得確保事實保持「公正、客觀」。

當我們胡思亂想時不容易做到「公正、客觀」，因為在那個當下，情緒往往佔上風。不

過，我發現，若想試圖跳脫自身的問題，以一種「公正、客觀」的方式看清事實，有兩個方法相當管用，列舉如下：

1 假裝自己正在幫別人蒐集資訊

試圖掌握事實時，我會假裝自己正為了某個人蒐集資訊，而不是為了自己。這種做法有助於採取冷靜、公正的視角看待證據，也有助於擺脫情緒干擾。

2 扮演反方律師與自己辯論

當問題糾纏不休時，有時我會假裝自己是律師，正準備蒐集相關證據與反方一辯高下。換句話說，我試圖找出與自己所有想法背道而馳的事實，也就是所有會粉碎我的希望，而且我根本不想面對的事實。

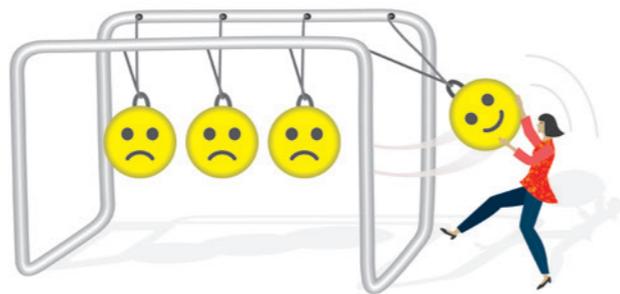
當我把正方與反方的兩面說法都寫下來之後，通常會發現，真相就落在光譜兩端的中間地帶。

在此，我想要強調：無論是你我、愛迪生或美國最高法院，若無法在第一步就掌握事實，就別奢望能夠聰明地歸納出任何問題的明智決定。

所以，解決問題的第一道原則就是：掌握事實。讓我們仿效霍克斯院長的做法：在公正、客觀地蒐集所有事實之前，不要試圖解決問題。

明確執行四步驟，就能擺脫90%憂慮

我吃過很大的苦頭才學到珍貴教訓：把事實形諸文字更容易分析。事實上，光是以白紙黑字寫下事實，讓問題躍然紙上，這個舉動本身就相當有助於我們最終歸納出明智決定。正如美國汽車產業發明家查爾斯·凱特



林 (Charles Kettering) 所說：「把問題說清楚，就解決一半問題。」

多年來，每當我憂心忡忡，總會寫下兩道問題，接著再寫下回應的答案：

我正在擔心什麼事？

我可以怎麼做？

以前我不會把問題與答案寫在白紙上，但幾年前改變做法了。我發現，用白紙黑字把問題與答案都寫出來有助釐清思路。所以我先寫下：「我正在擔心什麼事？我害怕明天一早就被抓去審問。」「我可以怎麼做？」

我花了幾小時思考，寫下自己可以採取的四種行動，以及每一種行動的潛在後果：

行動一 ⇨ 我可以試圖向日本海軍上將解釋，不過他又不會說英語，要是我們之間還得透過口譯員傳話，很可能直接把我抓去審問。

行動二 ⇨ 我可以試著逃走。但這是不可能的事，他們一直在監視我的行蹤。倘若我試圖逃跑，很可能直接遭到槍斃。

行動三 ⇨ 我也可以躲在房間裡，避免靠近辦公室。但我如果這樣做，日本海軍上將就會起疑，可能會派兵來逮捕我，完全不給我機會辯解，直接抓去審問。

II 多年來，每當我憂心忡忡，總會寫下兩道問題，接著再寫下回應的答案：我正在擔心什麼事？我可以怎麼做？II

行動四 ⇨ 星期一我可以如常上班，畢竟日本海軍上將有可能忙到不記得我做了什麼事。就算他真的想起來，也有可能已經冷靜下來，懶得再找我麻煩了。

我一想通之後就決定採用第四個方案，隔天一早我走進辦公室，只見那位日本海軍上將一如往常地對我怒目而視，但一句話也沒說。謝天謝地，過了六個星期，他返回東京，我的憂慮從此解除。

就像我剛才所說的，星期天下午我把所有可能的方案以白紙黑字寫出來，同時也寫下每一個方案的可能後果，然後冷靜地做出決定。很可能就是這一步救了自己一條小命。倘若我沒有這麼做，很可能方寸大亂、猶豫不決，而且在情急之下做了要命的蠢事。

假如我沒有想通自己的問題再做出決定，也很可能整個星期天下午都被憂慮搞得抓狂，到了晚上又夜不成眠，隔天上班時面帶愁容、精神萎靡，單單此情此景就會讓日本海軍上將起疑，甚至刺激他採取行動。

採取以下四道步驟擺脫90%憂慮：

- 1 精確寫出我正在擔心什麼事。
- 2 寫出我可以怎麼做。
- 3 決定應當怎麼做。
- 4 立即執行決定。

里奇菲德先生說：「經驗屢次證明，做出決策的價值彌足珍貴。無法找到確定的目標、阻止不了自己在令人發狂的原地兜圈子，都會讓我們崩潰，如陷人間煉獄。我發現，一旦我做出明確、果斷的決定，心上的石頭馬上減輕一半；一旦開始付諸行動，另外40%也跟著消失。」 A

名人檔案 |



戴爾·卡內基
人際關係大師

卡內基是西方現代人際關係教育的奠基人，也是美國著名的「人際關係學大師」。出生於密蘇里州，靠著不斷自我精進、貼身採訪菁英人士，歸納出一套扭轉人生的成功法則，在美國大蕭條期間，吸引數以萬計的商界菁英、政壇領袖，付費加入他的人際溝通培訓班。

好書推薦

《卡內基快樂學》

作者：戴爾·卡內基
出版社：野人文化出版社

本書為卡內基經典著作，1948年出版至今歷經數次改版，並翻譯成多種語言，深受各界讀者、政商菁英青睞，影響無數人踏上戰勝憂慮、活出自我的康莊大道。



超越職場趨勢的成功心法 年輕世代如何突破職場困境

文／晉麗明·台灣人力資本公司執行長



看更多人資觀點

專欄作者 |



晉麗明

人力資源專家

30歲以下的年輕人被稱為「數位原生世代」，在科技與網路的洗禮下，是最能接軌新時代的族群，這是大家公認的事實。另一個現象則是，受到混沌局勢與多元價值觀的影響，這一代年輕人也是最迷惘的世代。

QA

兩岸 年輕人有共同的文化與語言，由於地緣關係，彼此相互關聯與影響，以下提供重要的職涯觀念與心法，與大家分享，期望新世代年輕人能在劇變的職場



|| 新世代年輕人可以藉由適性測驗、職涯諮詢或是職場歷練，評估自己的個性與志趣，積極投入「適才適所」的工作場域。||

中擺脫迷霧、撥雲見日，走出屬於自己的康莊大道！

Q1 面對職場迷霧怎麼辦？

A 年輕人的「優秀」必須先戰勝「迷惘」，才能心想事成

現在是「優秀」與「迷惘」並存的時代，兩岸人民憑藉勤奮、不服輸的精神，讓多數人享有富足小康的生活，然而在教育普及、安逸環境下成長的新世代年輕人，具備靈活、創意的優點，但在工作態度與挫折忍受度上明顯比X、Y世代薄弱，根據台灣媒體的調查分析，年輕人「想要的多、付出的少」，往往天馬行空、好高騖遠，但堅持、執著的韌性與動力不足。

享譽國際的漫畫家蔡志忠，4歲半就立定從事繪畫的決心；他曾說過：「先知道自己魚，還是鳥，魚在天上飛、鳥在水中游，都是一場災難。」新世代年輕人可以藉由適性測驗、職涯諮詢或是職場歷練，評估自己的個性與志趣，積極投入「適才適所」的工作場域。

Q2 面對職涯低谷，如何自處？

A 失業的衝擊與巨變，從來不曾消失

台灣18至22歲年輕人的失業率達到12%，擁有大學學歷上班族的失業率比專科及高職生還高，而大陸每年有千萬名大學生進入職場，社會新鮮人同樣面臨謀職不易的挑戰，然而就業市場的動盪，從來沒有消失過。

1997年亞洲金融風暴、2000年網路泡沫、2008年華爾街金融危機、2010年歐債危機、2019年起連續3年的新冠疫情、2022年全球通膨，甚至在半導體與AI百花齊放的2024年，全球科技業仍頻傳裁員風潮，根據國外媒體報導，由於科技產品與服務需求下降，擠壓獲利空間，國際知名企業如特斯拉（Tesla）、微軟（Microsoft）、亞馬遜（Amazon）、Google、TikTok和戴爾（Dell）、英特爾（Intel）、IBM、思科（Cisco）、Meta、蘋果（Apple）均大舉裁員，甚至Intel還被董事批評裁員太少，影響公司競爭力。

職場就像一座活火山，頻繁的變數隨時衝擊人才市場，上班族必須自立自強、處變不驚，在驚濤駭浪中掌穩船舵。職場中遭受挫折後，歷經心志與能力的淬練，會讓自己變得更強大。

年輕朋友如果正經歷職涯的低谷，首先要接受現實；職場的道路，本就是血淚交織，充滿不確定的挑戰。步步為營、活在當下、摸著石頭過河，只要堅持、不改棄，終會柳暗花明、重啟新機。

科技奇才賈伯斯（Steve Jobs）打造智慧型手機，改變了人類的生活，他曾多次引用英國首相溫斯頓·邱吉爾（Winston Churchill）的名言：「絕不、絕不放棄」（never and never give up）；馬雲也以自身經驗勉勵大家：「實踐理想沒有退路，最大的失敗就是放棄。」



Q3 未來該主修什麼，才能跟上浪潮？

A 大學是基礎教育，別被學歷框住自己

由於大數據及AI人工智慧等新興科技的發展，使得理工科人才炙手可熱，尤其是資訊相關背景的工程師更是搶手，台灣104人力銀行的調查報告顯示，2024年第二季半導體人才每月平均招聘人數達到2.6萬人，求供比為2.1（每位求職者有2.1個工作機會），高於整體的1.8倍。

各國家都爆出工程研發人力不足的警訊，由於供需失衡，因此理工人才的工作機會及薪酬福利都優於文法商人才。但是，如果站在產業發展的角度觀察，各項科技產品與服務，除了開發、製造之外，需要更多推廣應用的人才，例如：ChatGpt廣受企業歡迎，因此應運而生許多新的職缺，像是精準提問專家、對話分析師、AI內容創造者、AI產品經理、AI教

練、AI整合專家、AI道德專家等等，這些新工作，都是文法商科同學的新藍海，只要精熟工具的操作與運用，就能創造卓越的職場競爭力。大學是基本學歷，職場的學習與實戰經驗，才是功成名就的關鍵因素。

Q4 400年前的《西遊記》，為什麼在全世界爆紅？

A 為傳統素材注入新生命

不管是不是遊戲玩家，大家都被《黑神話：悟空》的華麗場景與文化底蘊所震撼，中外媒體競相追捧這部精典遊戲，其中「效率市場假說」的引申論述，值得年輕世代參考：「任何有利可圖的機會，如果被大眾知悉，就會引發競相投入的熱潮，原本可以獲利的事，

最後一定不賺錢」；理論背後的啟示是：「人多的地方不要去」；遊戲科學能夠成功，正是選擇了「非主流」、「人少的地方」。

明朝吳承恩著作的小說《西遊記》，藉由《黑神話：悟空》設計的3A遊戲，在世界舞台上發光發熱，設計團隊賦予《西遊記》新的視野與生命，「從傳統處創新」，再次驗證具有無與倫比的價值。

年輕人有著無窮的創意與活力，從《黑神話：悟空》的爆紅，能夠啟發成功的方程式；這不僅是一款遊戲，其中充滿值得省思的智慧與商機。

最後一定不賺錢」；理論背後的啟示是：「人多的地方不要去」；遊戲科學能夠成功，正是選擇了「非主流」、「人少的地方」。

Q5 哪些成功者可以做為年輕人的借鏡？

A 終身學習、永不懈怠

半導體教父、台積電（TSMC）創辦人張忠謀曾在演講中提及人生的重大挫敗，他24歲參加麻省理工學院（MIT）博士班考試，連續二次、兩年都落榜，這是他一生最大的挫敗與打擊，然而這也是張忠謀最大的慶幸，因為毅然投入職場工作，張忠謀在半導體領域大放光芒、創辦了舉世聞名的台積電。

張忠謀曾說，他人生中的許多知識與經驗都是在24歲投入工作後學到的，他強調有系統、有計畫、有紀律的學習，年輕朋友要能克服「知易行難」的挑戰，養成終身學習的

習慣。

大陸女子跳水名將全虹蟬，在2024倫敦奧運展現了「水花消失術」的奇蹟，她每天練習12小時，由於長期在泳池訓練，讓黝黑的頭髮泡水褪色變黃；台灣羽球好手戴資穎雖未能在奧運賽事中奪牌，但是她精湛的球技，仰賴長期不間斷的苦練，她說：「沒有永遠的贏家，只有不斷的練習」。

運動員必須忍受寂寞，付出血汗與淚水；想要縱橫職場、擁有無可取代的價值與定位，也必須擁有堅忍奮鬥、不屈不撓的運動家精神。

大陸知名作家楊絳說：「人總是要在哭的時候沒人哄，才學會勇敢、累的時候沒人幫，才學會獨立、疼的時候沒人陪才學會堅強」。

研究機構針對高齡長者做調查，訪問人生的遺憾是什麼？其中「沒有奮力一搏」是他們在生活、工作中，深表惋惜的一件事。人生短短三萬天，年輕人千萬不要在必須努力時，選擇了怠惰與放棄，「這個世界缺的永遠不是聰明人，而是拚命的人」。

華倫·巴菲特認為：「人的一生與其做錯一堆事，不如好好做對幾件事情」，他的搭檔查理·蒙格（Charlie Munger）也曾說：「關於選擇，我想告訴大家，凡是我不感興趣的事，我這輩子幾乎都做不成。我不認為整天做自己沒有興趣的事會成功。人一定要做自己感興趣的事，不喜歡的事再怎麼逼自己也做不好。」

年輕朋友及上班族如能落實以上重要的職涯觀念與心法，成功將會離你愈來愈近。 A



左：由三位設計師共同於1938年推出之 BKF躺椅 (Photo by-manufakturplus)。右：墨西哥設計師Bárbara Sánchez-Kane於2022年推出結合松木與皮革所製成的水桶造型椅。

傳統與現代融合

在地與摩登共融的拉丁美洲家具設計



看更多經典設計

文／李俊明 · 圖／The Museum of Modern Art / Denver Art Museum

阿根廷、巴西、智利、哥倫比亞、墨西哥、委內瑞拉、墨西哥等國的創意，不僅讓拉丁美洲地區饒富特色的現代設計獨樹一格，也呈現出「傳統」與「現代」新舊激盪的面貌，以及風格多元的家居產品表現。

說起 當代設計，拉丁美洲相較之下並不常成為矚目焦點。但這片豐饒的土地，其實也蘊含著與眾不同的人文歷史與風土民情，因此催生出獨樹一格的作品。

近期兩檔設計策展，便不約而同聚焦拉丁美洲的創作力。首先是紐約當代藝術館

以「打造摩登—拉丁美洲的設計」(Crafting Modernity—Design in Latin America, 1940–1980) 特展，鎖定阿根廷、巴西、智利、哥倫比亞、墨西哥、委內瑞拉等六國的出色創作。

150件展品規模，呈現1940至1980年間的家具、平面、織品、陶瓷、攝影等作品，不僅突

顯拉美地區饒富特色的現代主義設計，同時也為觀眾提供了解拉丁美洲在政治、經濟、文化等面向發展的線索，追溯其社會如何隨時代而轉變，並進而影響創意與設計表現。

劇烈社會變化 帶動設計創意表現

仔細深究起來，拉丁美洲的當代設計崛起，關鍵分水嶺當屬二次世界大戰。雖然中南美洲由於遠在地球另外一端，並未捲入這場烽火綿延的戰事，但歐陸的征戰紛擾，其實也切斷了原本兩地之間頻密的商務與貿易往來。

中南美洲當時最大的變化，就在於過往倚賴歐洲進口的商品或物料，被迫開始改由本土生產所取代。而隨著戰爭落幕，拉丁美洲地區也迎來了劇烈的社會轉變，其中首當其衝的就是高速的經濟成長與現代化，直接刺激了在地工業的興盛，也為設計工作者帶來更多機會與表現舞台。

不過，這樣的榮景並未長期持續，1970年代末期，拉丁美洲開始陸續爆發經濟危機，為戰後的高速成長劃下了句點。社會大眾開始預期，加強國家的現代化發展與扶植強勁的內需



哥倫比亞設計師Jacques Mosseri於1978年推出之四合一組合式桌具Cuatroenuno。

市場，成為國家理當一肩挑起的責任。因此該時期的作品就反映出當時拉丁美洲設計為增進內需所做出的努力，也可以看出設計者在此種社會氛圍下，針對新興的現代生活方式以及社會變革所進行的各種實驗。

而隨著新加入的移民以及由美國、歐洲等地學成的海歸派設計者愈來愈多，更多前衛的設計觀點，也被一步步引進中南美洲。另一方面，設計者的自我認同感也逐漸加深，像是墨西哥的Clara Porset、委內瑞拉的Cornelis Zitman等設計師，便開始由自身土地的「編織」等工藝傳統汲取靈感。



左：墨西哥設計師Clara Porset於1957年設計之Butaque躺椅。右：墨西哥設計師Michael van Beuren與德國設計師Klaus Grabe、美國設計師Morley Webb合作之蠍子躺椅 Alacrán Chaise。

一時之間，無論藝術家、音樂家、設計師、建築師，或其他專精各個領域的知識份子，開始彼此集結，並在創作計畫上互相合作，互有影響，不僅追求更摩登、更突破的視覺語彙，也重視創作表達的完整性，在集體共識下探索讓日常生活變得更加美好的可能性。

名椅風靡全球 創意來自南半球阿根廷

特別值得一提的是，在這段超過半世紀的發展中，拉丁美洲誕生了一張風靡全球的椅具，至今人們仍能在很多不同場合看到其正版、山寨版的身影。這張經典的蝴蝶椅（The B.K.F. Chair），最早是在1940年代由Antonio Bonet、Juan Kurchan、Jorge Ferrari Hardoy等三位建築師所組成的設計組合Grupo Austral所發表。當時在阿根廷首都布宜諾斯艾利斯設計出來後，便汲取三位設計者的姓氏縮寫為名。

這三位設計者，過往曾在巴黎與現代主義建築大師柯比意合作，後來他們為了布宜諾斯艾

利斯的一個設計案創作出這張椅子，沒想到卻一炮而紅。

由鋼管結構撐起牛皮椅面的獨特造型，很容易讓身體隨著曲線而貼合椅面，也讓這張躺椅被暱稱為薩伐旅狩獵椅、吊繩椅或展翅椅。當時執掌美國紐約當代藝術館（MoMA）工業設計藏品部門的小艾德加·考夫曼（Edgar Kaufmann Jr.）慧眼識英雄，很快就注意到這款椅具出色之處，也看出這款椅具的獨特潛力，因此當他造訪阿根廷時，便向設計團隊洽購這張椅子。

也就是因為這個緣故，最早來到美國的三張蝴蝶椅，其中一張就被選用於1934年建築大師法蘭克·萊特為小艾德加·考夫曼在賓州設計的經典名作「落水山莊」（Fallingwater）當中，另一張則被納入紐約當代藝術館館藏，使它因而備受矚目。

這款椅子接下來分別由紐約的Artek-Pascoe以及Knoll等家具公司取得在美國生產製造的權利，隨著行銷手法的成功，這款輕巧、售價也相對合宜的躺椅，被營造出新潮時髦的形



左：巴西設計師Lina Bo Bardi於1951年推出之鉢形躺椅Bowl Chair。右上：阿根廷設計師Emilio Ambasz於1983年推出之手電筒作品。右下：巴西著名現代主義建築師Oscar Niemeyer於1978年設計之Module（模組）矮桌。



左：智利設計師Roberto Matta於1966年推出之組合式休閒坐具Malitte Lounge Furniture。右：智利設計師Juan Baixas於1975年推出之拼圖躺椅（Puzzle Chair）。



象，因此在美國市場大受歡迎，尤其在西岸更是如此。

後來Knoll停產之後，這款椅子繼續衍生出不同版本，包括皮革椅面改由帆布或其他化纖材質取代；由於它質輕又方便移動，因此形式相近的仿品陸續出現在全世界各地，也常被運用於露營或花園等活動與戶外環境，經過八十多年演進，至今依然風行不墜。

在地意識興起 結合工藝復興與現代美學

而除了設計開始走向國際，二次世界大戰後的拉丁美洲，也在各國政府的推動下，藉由加速工業化，享受經濟的高速成長；隨著消費主義興起，更多商品也逐漸從進口轉變為在地生產，以快速滿足市場供需。

像是墨西哥的Michael van Beuren以及巴西的Geraldo de Barros等設計師，便開始推出更貼近在地喜好與市場需求的產品。而阿根廷的Noblex與哥倫比亞的MUMA等家具廠，也開始推出Oscar Muñoz所設計的商品，藉由當地方便取得的資源與技術，在設計與生產製造之間找到平衡。

在大量製造逐漸興起的同時，在地工坊與工藝產業，也成為一股不可忽略的力量。設計者在發揮創意的同時，也將「編織」等更多在地工藝手法融入作品之中。像是墨西哥的Cynthia Sargent或委內瑞拉的Ruben Nuñez，便都成為不容忽視的力量。

而除了以宏觀角度深入探索拉丁美洲的設計底蘊，丹佛美術館所推出的另一檔「請坐—墨西哥當代椅具設計」（Have a Seat—Mexican Chair Design Today）特展則聚焦單國表現，藉由墨西哥的當代家具設計發展，帶來Andrés Lhima、Cecilia León de la Barra、Daniel Valero、Bárbara Sánchez-Kane、Jorge Diego Etienne等22位創作者的17件作品，呈現設計與歷史、在地物產，以及傳統文化連結的可能性，並探索墨西哥的歷史文化、傳統工藝與材質，如何與當代美學相互交織輝映。



委內瑞拉設計師Cornelis Zitman於1955年推出之編織材質餐椅Dining chair。



墨西哥設計師Mauricio Lara Eguiluz於2005年推出之動物形坐具Chac Seat。

從設計作品的多元展現中，可以看出墨西哥豐富的跨文化遺痕，包括西班牙殖民者在進入中南美洲後與當地原住民以及亞、非、歐等地的文化混融。而墨西哥設計的可觀之處，不只在於殖民歷史與在地風土擦出多元文化火花，新興的現代設計理念也在此茁壯，呈現新舊激盪的風貌，深刻影響了設計各種面向。

因此展出劃分出「椅凳」、「躺椅」、「西班牙椅」、「沉浸式展廳」等四部分，探討殖民

時期的融合風格設計、歐洲文化影響，以及阿茲特克文化與墨西哥工藝傳統底蘊等議題。

觀眾可以看到，從古遠的時代，各種古文明便開始將座椅視為展現社會階級與權力的象徵。像是史前時代的墨西哥，便存在為統治階層與高階祭司打造專屬座椅的傳統。

墨西哥及其他拉丁美洲的設計者便不斷從這些自身的歷史文化汲取靈感，藉由結合工藝傳統、在地材質與當代技術，創造出饒富當地文化特色的作品，持續創造出更多使用驚奇與視覺亮點。A



墨西哥設計師Cecilia León de la Barra於2003年結合編織技法推出之孟加拉椅凳Bangladeshi Stool。



墨西哥設計師Esteban Caicedo於2022年結合植物纖維推出之編織椅Palapa chair。



聰明應對老化痛點

不只活得老，還要健康變老

文／黃惠如·專欄作家



看更多健康常識

對於不可避免的老化，是更樂觀，還是更惶恐？對於逐漸縮短的人生，是更享受，還是更無感？對於正在面對、即將面對或已經「畢業」的照護歷程，又有什麼體會？

過去 超高齡社會是無法想像的遠方，現在已近在眼前。台灣將在2025年邁入超高齡社會，也就是高齡人口將占全人口的20%，迎面而來的每5人當中，就有1人是老人。2022年，台灣百歲人瑞人數再創新高，首度突破5千人。

高齡化是21世紀最重要趨勢

未來百歲以上人瑞的人數將會空前的多。

據聯合國人口司估計，2021年全世界有62.1萬人年過百歲，相當於台北市人口的25%。預計到2030年，這個數字將超過100萬。

美國當代最重要的詩人之一霍爾（Donald Hall）在《死亡不是問題，衰老才是》書中寫道：「我蹣跚邁入80歲，發現一切都變了，我的朗誦變了，因身體無法支撐，必須坐著朗誦。當又臭又長的介紹終於結束，我搖搖晃晃地從後台走出來，屁股小心翼翼地對準椅子……」

為了了解長輩失能之後「被約束」、「包尿

布」的感受，2015年年底，我拋下辦公室滿檔的工作，搭高鐵南下雲林，參加「約束（即用約束帶網綁）3小時、包尿布5小時」的體驗活動。雖然我只經歷幾個小時，至今回想起仍感到毛骨悚然，然而那卻是許多長輩一天24小時、一年365天的日常。

在那5小時裡，屁股緊貼著沾滿假大便的尿布，雙手被約束帶緊緊網綁，翻個身，連枕頭滑開都無法伸手拉回。其實，最深的感觸不是不便，而是屈辱。

如果你也有機會去親身體驗，相信過完這一天，你會和我一樣，除了投入推動「零約束運動」之外，更會努力避免老後健康惡化。

及早掌握健康自主權，避免老年病提早上身

《紐約時報》暢銷書《超越生命：長壽的科學與藝術》(Outlive) 共同作者阿提亞 (Peter Attia)，曾在約翰霍普金斯醫院接受培訓，是一位長壽醫學專家。他在書中，提出了「邊際10年」(Marginal Decade) 的概念，提醒讀者在生命的最後10年，才是真正顯示生命品質的時刻。



僅管你風光一世，如果人生的最後10年插著鼻胃管、被約束、包尿布，一整天只能臥床盯著上方日光燈，這樣的人生很難被認為是美好的。

許多人以為人生最糟的狀況不過是「暴斃」，實際上，人不會那麼瀟灑地離開。不管你現在幾歲，你真正需要擔心的是，最後10年的生命品質。

為了老後的生命品質奮戰，不僅利己，也是替所愛的人著想。因為當你倒下時，他們就是你的照顧者。就算原本是專業的錄音師、前途看好的教授、聰慧的廣告企劃，全都必須變成不專業的看護，而且照顧歷程往往不是短短幾星期或是幾個月。

如果可以預做防範，相信大家都願意努力，讓所愛的人不必在你晚年時為你承受那些艱辛。時光從不會為誰停留，儘管無法倒轉時鐘，至少要有勇氣為預防衰老、擁有更美好的生命品質而戰，而且不必感到悲觀。

不用悲觀的原因之一是數大為美。今天出現了史上最大規模的老年群體，人數就是力量，我們得以展現更大膽、更有活力、更多樣的老後樣貌。

以下皆是真實發生的案例：60歲後，考到船員證，還拿到文學獎；59歲後，以有限的

慢老不是為了活得更久，而是在你七老八十，甚至更高齡時，還能活得好。慢老不是為了延長不健康或甚至臥床的長壽，而是可以生龍活虎到人生最後一刻。

預算，完成京都留學夢；退休教師為了健康接受重訓，最後不僅練出興趣，甚至在61歲時，在亞錦賽拿到4面金牌。更多的人單純在老後做志工、旅遊、工作、創作、運動，讓世人不斷對「老」的樣貌改觀。

另一個不必悲觀的理由，是我們已知道如何慢老。慢老不是為了活得更久，而是在你七老八十，甚至更高齡時，還能活得好。慢老不是為了延長不健康或甚至臥床的長壽，而是可以生龍活虎到人生最後一刻。

好消息是，在科學上辦得到

「健康平均餘命」，是指身體健康不需依賴他人的平均期望存活年數，將國人平均壽命扣掉「健康平均餘命」，可得出「不健康餘命」，也就是處於臥床、慢性病纏身、失能等需仰賴他人照顧的年數。2021年，台灣人的平均壽命是80.86歲，健康餘命平均是73.3歲，不健康餘命約7.56年。換言之，平均而言，73歲是台灣人是否需要他人照顧的高牆。

推倒高牆的做法，是延長中年，而非老年。慢老不是為了過更久的老年，而是設法縮短老年期，延長健康的中年。

芬蘭猶瓦斯庫拉大學老年學和公共衛生學教授蘭塔寧 (Taina Rantanen) 接受《高速企業》採訪時表示，大眾需要改變對「老」的看法。她認為，我們對「老」的看法是過時的，中年是會延長的。預期餘命延長，是指延長身體功能良好的健康餘命，而非延長失能、臥床



的年歲。不只是健康餘命延長，老化速度也可以愈來愈慢。

這樣吃不會胖，還能抗失智、肌少、衰弱

歷年的大型營養調查都發現，許多長者總是挑清淡、養生的吃，身體卻持續變得虛弱，甚至導致肌少症、衰弱症上身。問題出在哪？

日本東京都健康長壽醫療中心推廣，一天要能吃到十類食物。他們將肉類、海鮮類、蛋、黃豆製品、牛奶乳製品等十類食物群製表，向大眾宣導，份量不拘，吃到一次就劃圈，建議一天要能吃到十大類食物。

多樣化飲食的優點很多。不僅有肌肉合成相關的蛋白質，也有抗氧化、抑制發炎的蔬果，多種營養素的複合效果，還可能預防肌肉量下降與身體功能弱化。

研究人員以成田地區約一千位老人為調查對象，以日本人最常吃的海鮮、肉類、豆類、海藻類等十種食物群，依攝取頻率給分，分為三組：

II 多樣化飲食的優點不僅有肌肉合成相關的蛋白質，也有抗氧化、抑制發炎的蔬果，多種營養素的複合效果，還可能預防肌肉量下降與身體功能弱化。II

攝取九種以上、四至八種、三種以下，試圖找出飲食多樣性與肌肉量、身體功能的關係。

結果發現，攝取九種以上食物，也就是食物多樣性高的組別，和另外兩組相比，骨骼肌肉量比較高，握力、步行速度也都比較快。追蹤四年之後發現，飲食多樣性愈高的人，骨骼肌肉量下降的風險較低。

日本人稱的「多樣食」，台式料理其實更能發揮。台灣的研究已發現，「台灣特色飲食法」(Taiwanese Eating Approach，簡稱TEA)，能夠有效預防肌少症與衰弱症。這種飲食法，對蔬果、核果種子類、全穀雜糧、蛋白質的攝取都相當豐富，特別是食用很多的魚貝類、牛奶，也經常喝茶。

但根據《台灣中老年健康因子及健康老化長期研究》的分析，台灣65歲以上老人中，有5.4%患有衰弱症，而有高達41.5%的老人，是屬於衰弱前期。

衰弱可說是一種身體不穩定的狀態，看似健康，一旦跌倒、罹患肺炎等，身心狀況就急轉直下。

衰弱症有五大指標

- 肌力下降
- 走路變慢
- 體重減輕
- 倦怠感
- 較低的身體活動量

只要符合其中三項，就可稱為衰弱症，要是符合其中兩項，則是處於衰弱症前期。

最新的《國民營養健康狀況變遷調查》也以亞洲肌少症工作小組提出的小腿圍指標，



也就是男性34公分、女性33公分為標準，結果發現，國人75至79歲女性有42.9%、男性有34.2%，已達肌少症。

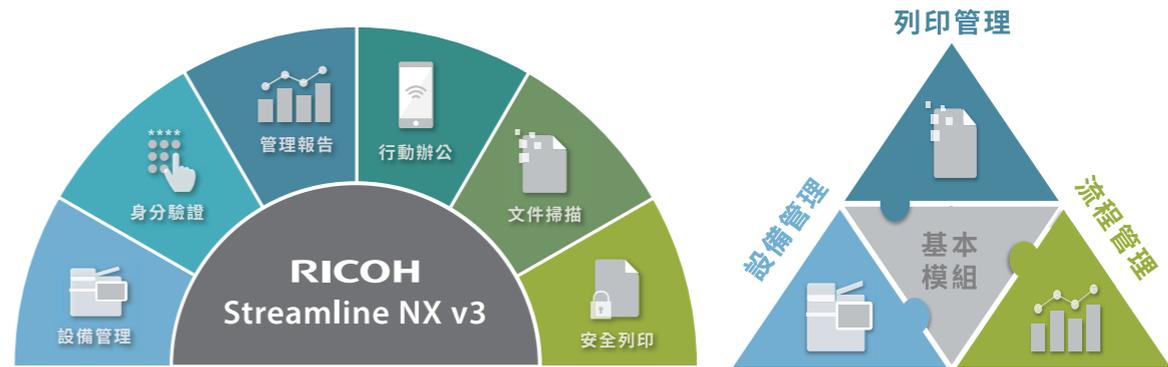
大部分長者都怕胖，努力控制食量，又怕血管「堵住」，不敢吃肉，但人到了一定歲數後，這些道理其實已被顛覆。東京都健康長壽醫療中心研究所研究員成田美紀指出，六十歲之後要因應身體的狀況，將飲食習慣慢慢從預防慢性病，切換成預防營養不足。

無論是台灣或日本的研究，都勸你，在年紀漸長之後，不要再像年輕時那樣填飽肚子就好，要盡可能吃得豐富點，多種、多樣，將每一口食物都當作生命的養分。A

出自：《慢老2.0》／天下雜誌出版社

躍昇震旦





互盛RICOH Streamline NX系統提供三種管理模組，為企業整合事務機工作流程。

互盛×康淳科技

強化資安防護 打造智慧辦公

圖·文/互盛公司



印量管理解決方案

康淳科技為國內知名的水處理專家，長期致力於綠色科技的研發與應用。其研發的超純水系統廣泛應用於高科技電子產業，並成功拓展至生技製藥產業及海外市場。為了提升企業的營運效率，康淳科技也積極尋求更完善的辦公室解決方案。

康淳 科技在辦公室設備與文件資產的管理上面臨著一些挑戰。首先，原有的影印機設備故障率高，且無法提供詳細的每月印量報表，導致印務成本不易控管。其次，作為具備ISO 27001認證的企業對於資安的要求，康淳科技需要一套完善的管理系統來保護公司機密文件。

一站式解決方案，解決印量管理與資安痛點

為協助康淳科技解決上述問題，互盛公司在了解顧客痛點



RICOH Streamline NX搭配AURORA SmartMonitor 資安解決方案，打造智慧辦公新服務。

後，提供客製化的解決方案。透過RICOH Streamline NX搭配AURORA SmartMonitor組成的影印機資安解決方案，成功幫助康淳科技實現以下目標：

1 精準掌握印量，優化成本管理

RICOH Streamline NX系統，提供刷卡取件以及漫遊列印功能，在月初能夠自動生成上月部門及個人的印量報表，讓康淳科技的管理層可清楚掌握全台各部門的印量狀況，進而有效控制成本。

2 強化資安防護，保障企業資產

AURORA SmartMonitor資安解決方案，可自動備份影印、列印、掃描及傳真的影像並加以OCR（文字辨識）處理，能立即判讀影像中內容的敏感訊息，並提供稽核部門使用網頁查找關鍵字與稽核文件流向，有效降低資安外洩的風險。

3 提升設備穩定性，減少維修困擾

互盛嚴選的辦公設備穩定性高，大幅減少設備的維修頻率，不僅降低維護成本，顧客更能依賴智能客服中心，享受即時的售後服務。

專業、細心服務，成功贏得顧客信賴

針對顧客提出的需求，互盛透過線上完整的介紹和功能的展示，提供康淳科技量身訂製的解決方案，滿足顧客對於成本管理和事務機資安管理的雙重需求，從方案介紹、系統安裝、教育訓練等全方位一站式軟硬服務，成功贏得康淳科技的信任。

本次合作互盛不僅解決康淳科技管理的痛點，還提升企業競爭力，同時也突顯互盛在辦公室解決方案領域的專業能力和服務品質。互盛成立至今40年，在未來，將持續以專業與貼心的服務經驗，為更多企業解決痛點、提供優質的一站式設備整合服務，陪伴企業辦公生活每一天。A



互盛提供康淳科技完善的資安防護服務，能有效降低資安風險。



震旦雲 × 王品集團

雲端人資系統 讓管理更敏捷

圖·文 / 震旦雲



震旦雲成功案例

王品餐飲公司（又稱王品集團），成立於1993年，深耕台灣餐飲市場三十多年，時刻關注市場變化與顧客需求，致力於打造多元、豐富的品牌與菜色，滿足消費者對美食的追求。旗下涵蓋多種品牌，超過400家門店，為台灣具代表性之餐飲集團。

餐飲 業競爭激烈，從菜單到服務都是拚搏的戰場；在數位轉型的浪潮下，人力資源管理系統已成為企業提升競爭力的重要課題。王品集團人資發展部邱經理分享，多年來王品秉持「誠實、群力、敏捷、創新」的核心理念，重視員工幸福感，致力優化行政流程，提升營運效率。

為此，導入震旦雲「雲端人資系統」，推動數位轉型，協助集團的人事、出勤、排

班、保險至薪資結算等，減少全台門市的行政作業，優化工作品質、提升效率。

協助連鎖業數位轉型 提升效率

以資訊IT人員角度來看，王品集團資訊發展部伍經理分享，王品原先是使用內部開發的人資系統，但地端系統維護困難，且難以即時應對各種變動需求，如人事法令的更新等。因此評估後，



彈性化排班系統解決管理難題

希望借重外部專業的人資系統團隊，協助配合公司需求進行客製化，並提供系統維護服務。

震旦雲提供的混合雲方案結合地端與雲端，適合有資安政策需求的企業，能有效滿足企業對安全性與靈活度的要求。

王品集團在此次人資系統的選擇上經歷了嚴謹的評估過程。人資邱經理分享最終選擇震旦雲「雲端人資系統」的3大決策要點，這些要點不僅適用於餐飲業，亦能作為其他企業在數位轉型過程中，選擇合適工具的參考。

優勢①：產業規則符合度

專業的人資系統不僅能確保合乎法規運

作，也具備解決該產業需求的功能，如：多種班別、配合門店人力調配支援性的功能、人事費用成本攤提靈活度等，實質節省人事成本。

優勢②：未來擴張性

具備高度擴展性且能隨時根據需求進行調整的人資系統，為企業未來的發展保留足夠的彈性空間。

優勢③：服務專業程度

系統商在服務過程中展現的積極主動及高專業度，使顧客有信賴感，並且有利長期配合，減少時常轉換系統的陣痛期。

在競爭激烈的餐飲業和人力短缺的時代，人力資源管理系統已成為維持企業競爭力的關鍵。選擇震旦雲「雲端人資系統」，企業無需擔心人資系統法規無法即時更新、功能無法升級等問題。震旦雲根據不同產業客戶的需求，提供最佳解決方案及「客製化服務」，在標準版基礎上進行功能擴充與調整，滿足企業多元需求，成為顧客堅實的後盾，讓企業得以專注於業務成長與永續發展。A

HR看過來！導入雲端人資系統5大效益

效益一



出缺勤管理
與薪資計算
輕鬆勾稽

效益二



彈性化
排班系統
解決管理難題

效益三



員工保險
自動演算
助您高效管理

效益四



結合績效考核
人事管理
一站完成

效益五



減少勞資爭議
提高
員工信任度



震旦博物館執行長黃聖智迎接波蘭總統夫人阿加塔·柯恩豪瑟-杜達，並陪同參觀震旦博物館。

2024年震旦博物館週年回顧 帶領觀眾走進博物館

圖·文 / 震旦博物館



看更多精彩活動

2024年10月將迎來震旦博物館11週年慶，自年初至今已舉辦五檔展覽，涵蓋70至90年代不同閱歷的藝術家，接待來自不同地區的觀眾感受傳統與現代的藝術魅力。這些展覽不僅讓觀眾領略當代藝術的新風貌，也為藝術家們提供一個展示的平台，打破藝術與大眾之間的隔閡，也讓觀眾能夠輕鬆走進博物館。

2024年聯合了三位新銳藝術家，涵蓋繪畫、裝置、攝影等多種藝術媒材，推出三檔於震旦博物館藝文廳所舉辦的AM Next系列展覽。開年舉辦的「共同的生產」展覽藝術家胡任又透過雕塑、繪畫、影像等多種形式，展示藝術家與社會之間的聯繫，強調藝術品作為商品的流動性和可實現性。5月份舉辦「未盡之言」展覽，這是文采銀首次在博物館的個展，作品關注現代社會中

人們因情緒自我壓抑而產生的心理困境。她透過風的線索，將憤怒、悲傷、焦慮等複雜情感表現出來，展現個體與社會之間的衝突與掙扎。6月份為「隱喻格」，展示藝術家樓燁近年的系列繪畫，正是在形象思維與繪畫語言領域採取如同語言學上的「隱喻格」手法。將自我生命之感知投射到繪畫與形象當中，而不僅僅限於維柯語言與詩的創造領域。「竹」在樓燁近年的作品中，不只是自然圖像的簡單



AM Next展覽「共同的生產」(左)、「文采銀：未盡之言」(中)和「樓燁：隱喻格」

模仿，也有別於中國傳統繪畫中的類型化呈現，而是作為她本人心理經驗與思維理念的一種別樣的映射出現在絹本上。

而在震旦博物館A2館舉辦兩檔展覽：4月份，舉辦藝術家孫堯個展「兼天湧 On the Waves of」。作品透過抽象思維展現他對微觀世界的觀察，探討內在宇宙與外部世界的關聯。他的創作風格融合中國傳統書畫與西方表現主義，展現出對自然與人之間原初關係的探討。展覽中，孫堯的作品以強烈的筆觸和色彩表現出生命的原力和世界的動力，形成了風雲變幻的表像與內在世界的守恆。

6月份，呈現藝術家許宏翔的個展「逍遙」，這是許宏翔在上海的首次個展，展出他近年來創作的三十餘件作品，涵蓋新近之作和早期影像作品。創作圍繞繪畫展開，探討圖像、身體與現實之間的關係。他的作品在色彩和形式上展現出強烈的個人風格，展覽主題「逍遙」意在傳達一種悠然自得的生活態度，反映人與自然、人與人之間的關係。

除展覽外，在6月26日迎接了波蘭總統夫人阿加塔·柯恩豪瑟-杜達 (Agata Kornhauser-Duda) 參觀震旦博物館「館藏文物精選展」。總統夫人興味盎然地觀賞了古代陶俑、歷代玉器、青花瓷器、佛教造像的主題展覽。展覽生動展現中華文明的博大精深與源遠流長。參觀的過程中，總統夫人頻頻讚歎，被中國文物之美所深深吸引。

全年度震旦博物館舉辦美育活動近百場，持續向觀眾進行教育傳播，並入選上海市文化和旅遊局創新文化惠民工程首批70家「社會大美育機構」，舉辦「震旦博物館奇妙夜」、「白領之夜」、「博物自然」、「學術講座」等系列講座，「非遺」、「生活美學」等系列工作坊，為觀眾帶來更加豐富的藝術體驗與感受。

震旦博物館將持續推出更多的展覽及活動，期待透過不斷的藝術探索與創新，在推廣中華傳統文化中發揮重要作用，為觀眾提供一個多元化的藝術平台，建設幸福、快樂的博物館，讓人們喜歡來、願意來、一直來！**A**



兼天湧：孫堯個展



《逍遙 (七隻狗)》

此器繪畫孔雀牡丹紋，花朵碩大，枝葉茂盛，孔雀優美華麗，充滿富貴吉祥的氛圍。(圖一)
圖片來源：《幽藍神彩》，頁67，圖4。

元代·青花孔雀牡丹紋罐



古器物學講座——認識元青花瓷專題 ⑨

歐美館藏之元青花

文／吳棠海·圖／震旦博物館

古代陶瓷隨著國際貿易的發展輸入歐美地區，在西方世界掀起極大的熱潮，到了清代晚期以後，中國陶瓷大量外流，許多歐美人土競相蒐購與收藏，其中也包含了不少元代青花珍品。

這些 流散至歐美地區的元代青花都是當時的典型器，有些收藏還是國內罕見的佳作，非常值得欣賞。本文選取英

國大英博物館、費茲威廉博物館、維多利亞與阿爾伯特博物館及美國波士頓藝術博物館之藏品，介紹它們的特色。

一、元青花孔雀牡丹紋罐

元代青花孔雀牡丹紋罐參見圖一所示，為英國大英博物館藏品。

此器呈圓口、短頸、斜肩、鼓腹下收之狀，器底具有淺圈足，足底和足內露胎無釉，胎體灰白，質感堅硬，釉面流動性小，釉色白中帶青，釉面肥厚潤澤，鈷藍顏色深濃如藍寶石，呈現元代青花的典型特徵。

罐體表面布滿青花紋飾，頸部環繞一圈海水波濤紋，腹部通體描畫孔雀和纏枝牡丹紋。孔雀成對出現，雄孔雀的尾羽十分華麗，雙翅收束於身體兩側，雙腳並立，曲頸回首，向後顧盼；雌孔雀的尾羽較短，雙翅平展於身體兩側，屈起一腳，單足站立，昂首挺胸，目視前方。

孔雀周邊有牡丹、蕉葉、土坡及小草，牡丹花的形狀碩大，花朵採不同的角度取象，呈俯視或側視之狀，花莖向四面八方延伸，葉片或大或小，彷彿受到風的吹拂一般，富有動感。

二、元青花開光花鳥水禽紋六棱形瓶

元代青花開光花鳥水禽紋六棱形瓶參見圖二所示，為英國劍橋大學費茲威廉博物館藏品。

此器呈盤形口、短頸、斜肩、腹部深長、上寬下窄之狀，器底有淺圈足，足底和足內露胎無釉，器身從口沿至足底皆做成六邊形，表面配合六邊形的器身安排紋飾。

盤口外側為斜格錦紋，頸部一圈凸稜留白，上下方各繪一周壺門紋邊框，框內填入折枝花卉紋。瓶腹分為上中下三段，以大如意雲

頭紋、菱花形邊框及雙層如意雲頭紋做為三層開光，開光上下交錯，內部填繪海水波濤、鳳鳥穿花、蓮塘鴛鴦及折枝花卉等紋樣。

開光外側勾勒細密的卷草紋，紋飾滿布，鋪排緊密，符合伊斯蘭地區的審美風尚。



元代·青花開光花鳥水禽紋六棱形瓶

此器的紋飾配合六邊形的瓶身而設計，紋飾滿密，層次豐富，符合伊斯蘭地區的審美風尚。(圖二)

圖片來源：《幽藍神彩》，頁77，圖9。



元代·青花雉雞竹石花果紋盤

此器以雉雞竹石花果為主紋，搭配斜格錦紋和帶狀蓮花，做同心圓式的布局。(圖三)

圖片來源：《幽藍神彩》，頁107，圖24。

三、元青花雉雞竹石花果紋盤

元代青花雉雞竹石花果紋盤參見圖三所示，為英國維多利亞與阿爾伯特博物館藏品。

盤口往外翻折，器壁圓弧收窄，底下具有圈足，足底和足內露胎無釉。盤口折沿處勾勒斜格錦紋，內壁環繞帶狀蓮花紋，內底繪畫雉雞、竹石、花草及果實所組成的園景圖做為主紋，外壁亦繪一周帶狀蓮花，與內壁紋飾呼應。

此器的紋飾用粗筆和細筆繪畫而成，雉雞體態輕盈，形象鮮活生動，茂盛的花草、青竹及果實，構成欣欣向榮的景色，山石部分

以濃淡色調刷出由深至淺的變化，產生立體化的效果。

四、元代青花三顧茅廬圖帶蓋梅瓶

元代青花三顧茅廬圖帶蓋梅瓶參見圖四所示，為美國波士頓藝術博物館藏品。

此器呈小圓口、短頸、豐肩、腹部碩長、淺圈足之狀，上方有寶珠形鈕的瓶蓋，表面以瓶腹的人物故事圖為主紋，搭配帶狀蓮花、錢紋、卷草及壺門紋邊框內填如意雲頭圓珠等紋樣。

主紋裡的角色共計五人，諸葛亮手持書

元代·青花三顧茅廬圖帶蓋梅瓶

瓶腹所繪的「三顧茅廬」圖，取材於元代評話的故事情節，可以反映當時民間文學的盛行。(圖四)
圖片來源：《幽藍神彩》，頁79，圖10。



本，坐著閱讀，童僕拿著掃帚掃地，劉備、關羽及張飛三人立於門外等候，畫面說的是諸葛亮《出師表》提及的「三顧茅廬」故事。

此一故事流傳甚廣，在元代評話裡有詳細的情節演繹，景德鎮陶工將其納為紋飾題材，繪於青花瓷上，反映當時民間文學的流行盛況。

五、元代青花雲肩雲龍紋罐

元代青花雲肩雲龍紋罐參見圖五所示，為美國波士頓藝術博物館藏品。

此器呈盤形口、短頸、斜肩、鼓腹下收之狀，上腹部凸出一對獸面形的器耳，罐底

具有淺圈足，足底和足內露胎無釉，胎體厚實，造型雄渾穩重，釉色乳濁微泛灰青，藍色紋飾呈現蘇麻離青料的特徵。

盤口外壁勾勒細線卷草紋，頸部一圈凸稜，上下方分別為寬條卷草紋和壺門紋邊框內填勾連紋。罐腹以如意雲頭紋內填纏枝花卉及雲龍紋為主紋，龍紋昂首曲頸，拱身前行，鬃鬣迎風飄揚。近底部則為卷草紋和壺門紋邊框內填勾連紋。

所有紋飾先用細筆勾邊，再於框線內部填色，由於填色部分的顏色較淺，部分器表留白亦多，整體色調清晰而明朗。A



元代·青花雲肩雲龍紋罐

此器採勾邊填色法繪畫紋飾，填色較淺，留白亦多，畫面呈現清晰明朗的風格。(圖五)

圖片來源：《幽藍神彩》，頁155，圖47。

歐美博物館所典藏的元代青花瓷具有典型的風格特徵，可與中國本地的收藏互相參照與鑑賞。下期將以中亞地區為題，介紹土耳其和伊朗的重要館藏。//



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

明永樂 青花瓷鑑賞



明永樂 青花三友紋盤



明永樂
青花人物紋雙耳扁壺

永樂和宣德時期的青花產品風格極為相近，世人普遍存在著「永宣不分」的看法。近年得力於考古工作的推展，發掘出永樂官窯遺址，除了讓我們可以重新認識永樂瓷器之外，也為此一時期的青花瓷器提供鑑定的依據。本書收錄永樂青花瓷器87件，以圖文並陳的方式細加說明各器的特色。書前導論由古器物學專家吳棠海先生執筆，提綱挈領地敘述永樂青花瓷器的胎釉質地、製作工法及造型紋飾等各項特色，帶領讀者進入永樂青花瓷器的世界。 **A**



明永樂
青花花鳥紋執壺

【內容精選】

- 1、圖版按照扁壺、天球瓶、梅瓶、蓋罐、玉壺春瓶、執壺、盤、碗、盆……，等器型排列，輕鬆掌握永樂青花的主要品類。
- 2、各式品類之後，特別另立「燒窯落選品」單元，收錄燒窯過程中因故破損、開裂、歪斜及坍塌的淘汰品，使讀者可以更進一步了解窯工程的相關情況。
- 3、利用多角度的照片和局部特寫，提供各件器物的全貌與細部特徵，方便讀者進行深入的比較及鑑賞。
- 4、導論一文由古器物學角度進行基礎和進階的研究。基礎部分闡述永樂青花於材質、工法、造型及紋飾等方面的特徵，進階部分做形紋整合的一元多式研究，依據考古資料所建立的各项特徵，為傳世品和後期仿品進行鑑別認定，使其回歸正確的時代。

玉器發展史系列

- 紅山玉器 ● 商代玉器 ● 西周玉器 ● 春秋玉器 ● 戰國玉器
- 漢代玉器 ● 唐宋元明清玉器

館藏精選系列

- 藏品圖錄 ● 文物精粹 ● 古玉選粹1 ● 佛教文物選粹1
- 佛教文物選粹2 ● 漢唐陶俑 ● 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞
- 明青花瓷鑑賞 ● 明永樂青花瓷鑑賞 ● 明宣德青花瓷鑑賞

館際合作系列

- 芮國金玉選粹—陝西韓城春秋寶藏

鑑賞研究系列

- 認識古玉新方法 ● 傳統與創新—先秦兩漢動物玉雕
- 玉見設計—中國古玉形紋設計特展

書籍銷售點

台灣地區 | 北部：三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、樂學書局、榜林文物書店、CANS藝術新聞雜誌、蕙風堂、世界書局。南部：庫存書書社（高雄）

大陸地區 | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

- 台灣地區
886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區
86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站
www.auroramuseum.cn



10

明宣德
青花波濤龍紋盤

口徑33.3公分 / 震旦博物館提供



館藏 精粹賞析

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

圓盤是青花瓷的常見品類，各代產品在前朝的基礎上都會有所傳承和演變，如本期所要欣賞的宣德青花盤即與永樂時期製品有相似及殊異之處。

此器的盤口略直，器壁以圓緩的弧度收窄，底下具有圈足。胎體顏色為淺淡的灰白色，質地細緻緊密，釉面白中帶青，質感溫潤，薄而明淨，青花呈色靚麗，並有自然凝聚的黑疵斑點。

盤體內外皆以青花為飾。盤心繪畫波濤龍紋，龍首居於上方，身軀大弧度彎轉為C字形，尾巴向後反捲，左前肢朝上擎舉，右前肢曲肘撐於身旁，左後肢從水中伸出趾爪，右後肢已然踢蹬出水。龍身周邊水

勢洶湧，激越的浪花朝內勾捲如渦流，使逆勢而升的龍紋更加雄健有力。

盤內側壁繪畫三個龍紋，有的昂首曲頸朝向前方，有的扭頸回首，往後顧盼，修長的身軀起伏如波，體態翩躚的遨遊於天際間。圓盤外壁環繞朵朵祥雲，近口沿處橫向書寫「大明宣德年製」六字青花楷書款。

類似的器形紋飾亦可見於江西省景德鎮珠山官窯遺址出土的明宣德青花鬧潮龍紋高盤上，提供讀者鑑賞的參考。 **A**



1_芥菜種會夏禾老師（左一）以自然農法經營模式，培力青年發展「走讀類旅遊」，讓更多人認識原鄉產業。

第十屆「傳善獎」得獎機構系列報導（一） 值得您認識的社福好機構

圖·文／陳永泰公益信託

為了支持社福機構創新、成長、茁壯，陳永泰公益信託設立「傳善獎」。2024年邁入第十屆，經過5個多月嚴謹審查，最終由「芥菜種會」、「博幼基金會」、「台灣展翅協會」、「中華民國自閉症基金會」、「台灣露德協會」、「光仁社福基金會」、「德瑪汶協會」、「花蓮縣鄉村社區大學發展協會（五味屋）」等8家機構獲獎，服務內容涵蓋了兒少、疾病、身心障礙、部落及社區等面向，8家機構將獲得陳永泰公益信託連續3年共9,600萬的支持，這些優秀機構值得您認識：

1 芥菜種會 從需求出發，實踐共生共好社區助人網

芥菜種會服務從兒少安置、原住民族服務到醫療救助，強化家庭復原力及親職功能、培養社區韌性，建立共同生活圈，與在地居民一起回應社區需求為目標。近年來致力於整合既有家庭與社區服務，並串聯各地夥伴，建置傳承知識與技能的永續模式。

得獎簡介 > 以工代賑，知識傳承鼓勵青年返鄉

芥菜種會推廣「自然農業、人道飼養」為主的農業經營模式，帶領原民青年將前人「取之自然，回歸自然」生活智慧運用其中。初期建置費用以工代賑，降低投入門檻，期待孩子的父母回鄉，恢復家庭功能。以新竹尖石鄉為基地，擴展到全台，為原鄉產業的永續發展寫下新的篇章。

2 博幼基金會 透過教育讓知識帶希望回家

博幼基金會致力縮減教育落差對孩子成長的影響，透過培育在地師資、小班制教學與研發教材，實現因材施教。基金會結合社工專業，提供關懷訪視與學業諮詢，秉持「教育脫貧」的遠景，確保每位孩子獲得適切支持，打造偏鄉教育的希望工程。

得獎簡介 > 偏鄉特教早療服務實驗計畫

面對近年特教生比例攀升，博幼基金會啟動「偏鄉特教早療服務實驗計畫」，提升工作人員、老師和家長對早期療育的專業知識，並建立基礎早療服務資源平台，透過班級融合的服務協助孩子轉銜至校園，為台灣1,900個偏鄉弱勢家庭的孩子帶來真正「質」的改變。



2_博幼基金會辦理早期療育相關活動，使有早療需求的孩子有基礎協助，協助其學習成長。

3 台灣展翅協會 守護兒少30年，深化與擴展防制教育

展翅協會耕耘兒少服務30年，提供受害兒少及其家庭服務，協助其從創傷中復原、重建生活。為防制兒少性剝削及人口販運、守護兒少上網安全，協會積極推動修法與倡議，透過教育宣導為兒少、家長、專業人員和社會大眾提供相關知識。期盼建構友善安全環境，保護孩子免於遭受性剝削的傷害。

得獎簡介 > 防制兒少性剝削教育行動計畫

展翅在服務中發現教育現場資源不足，為完善教育資源，本計畫擴大開兒少性剝削預防教育行動，培力種子教師、兒少領域工作者及同儕成為教育者，讓預防工作在校園及社區永續紮根，幫助學生能獲得有效的教育並產生持續的影響，減少兒少遭受性剝削的傷害。



3_展翅透過特展，以協會發行之繪本向孩子宣導兒童人權與性剝削防制的觀念。



4_自閉症基金會提供轉銜服務，協助孩子適應校園生活。

4 中華民國自閉症基金會 做別人沒有做，做別人不會做

自閉症基金會為傳善獎第五屆獲獎機構。自2016年起啟動發展遲緩兒親職技巧訓練課程（簡稱CST）台灣計畫，提升照顧者的照顧知能及壓力處理的能力，促進自閉症者溝通、社交及整體發展。至今已有14個縣市的29個醫療、社福單位成為CST合作夥伴，累計服務500個發展遲緩兒童家庭。

得獎簡介 > 照顧者親職培力中心

為了推廣CST至全台，自閉症基金會計畫於2025年設立「照顧者親職培力中心」。透過師資培訓、工作坊及國際學術研討會等形式，為照顧者提供進階的專業課程，促進資源共享，並擴大應用，為自閉症者及其家庭打造更完善的服務支持體系。

下期還有其他得獎機構的報導，敬請期待！

2024 傳善獎 8家得獎機構

- 芥菜種會
- 博幼基金會
- 台灣展翅協會
- 中華民國自閉症基金會
- 台灣露德協會
- 光仁社福基金會
- 德瑪汶協會
- 五味屋



傳善官網



傳善FB

詳細機構介紹
請搜尋**傳善獎**

傳善論文獎

決 | 選 | 發 | 表 | 會

主辦單位 陳永泰公益信託 社會創新與非營利組織研究中心



前十名入圍者與陳永泰公益信託王景賢總幹事（右六）合影。學生由左至右為：李毓璠、黃木擇、徐郁雯、黃苑笙、賴睿伶、丁玉珍、廖偉迪、張簡卉筑、周漢威、徐瑜涓。

2024年傳善論文獎決選發表會

善用AI助社福治理 獲百萬首獎肯定

圖·文 / 陳永泰公益信託

頂天的研究需要落地執行才能發揮更大的影響力。陳永泰公益信託設立「傳善論文獎」，2024年首屆與承辦單位輔大社會創新與非營利組織研究中心合作，期望引領多元學術及社福實務的交流，與跨領域專業協力提升機構運作效能，使服務專業充分發揮、弱勢族群得到更好的服務。

傳善 論文獎決選於9月5日在台大醫院國際會議中心舉行，33所大學、含24類不同領域系所，共上百篇論文選出30篇入圍，前10名於現場發表並接受提問。最終由現場200位參與者，其中近9成社福實務工作者、學生和老師投票選出最落地的論文。

多元案例驗證AI助力治理與賦能

本屆論文首獎由台大政治系丁玉珍同學獲得



台大政治系丁玉珍的論文獲特優百萬首獎，探討AI與公共治理的協力。



左：決選開始前，發表者及與會者在大廳交流，分享論文對社福議題的重要影響。右：由左至右分別有輔大吳宗昇主任、中正大學吳明儒教授、台大馮燕名譽教授、政大樓永堅教授、台大劉康慧教授。

優等兩位分別為政大公行系賴睿伶同學及政大社工所廖偉迪同學。本次特優論文「公共治理與人工智慧的交引纏繞—行動者網絡理論分析途徑」使用多重研究方法分析國內外共12個案例，提供如何善用AI提升組織治理能力彌補弱勢群體能力落差，如身障者運用AI可優於一般人員的工作表現。現場參與者根據執行性、創新性以及社會效益投票，此篇獲最高票，榮獲傳善論文獎特優獎。

知識管理成為跨領域對話橋梁

評審委員台大社工系馮燕名譽教授樂見此次投稿包含跨領域的投入，對社福界帶來更多創新的建議，相信對社福機構未來可以有更多的啟發；政大企管系樓永堅教授分享在時代的趨勢下，社福的發展也要隨之變化，本次不少提及AI以及知識管理的組織應用，強調這些技術將幫助非營利組織建構藍圖及知識傳承；中正大學社福系吳明儒教授特別鼓勵社福學生及實務工作者，以實務經驗投入理論研究，讓現場與學術有更多對話。

三大關鍵影響服務發揮 盼多元能力注入

陳永泰公益信託王景賢總幹事開場分享時表示，辦理傳善論文獎是為了推動多元學術能力進社福。社福機構的服務專業能夠發揮多少取決於社福發展趨勢、組織內部管理、外部溝通等三大面向影響。明年傳善論文獎將持續辦理，期待能有更多類型的學術目光來關注社福機構的實務需要。 **A**



兩百位參與者，其中近九成學術界與實務界社福相關工作者共同投票，選出最具應用性的論文。



傳善論文獎
得獎完整名單

詳細資訊 請掃QR Code



金儀志工參與公益捐髮，讓病友重拾自信與美麗（南區）

震旦人公益行動「溫暖隨行」

愛的接力，溫暖同行

現場看見每位愛心捐髮者的熱烈參與、義工剪髮設計師的辛勞付出，志工們深受感動。



一起加入 溫暖隨行

圖·文／震旦集團

金儀總部、中區、南區×財團法人癌症希望基金會 協助剪髮、捐髮活動

金儀志工參加癌症希望基金會北區、中區、南區三場捐髮公益活動，活動中感受到每一位

參加者的愛心與祝福，讓病友在化療中重拾自信與美麗，也感恩大家對病友的默默付出，看到滿滿愛心之人，心裏也暖暖的，渡過溫馨愉快的志工活動。



金儀志工參與公益捐髮，感受社會溫暖（中區）



金儀志工參與公益捐髮，感謝大家對病友的默默付出（北區）



左：互盛志工協助現場動線引導並與劇組大合照。中：金儀志工參與公益募款，一同支持偏鄉兒童藝術教育。右：為籌建創世第18家植物人安養院-花蓮院，舉辦愛『劇』在一起公益兒童劇演出。

互盛信義內湖×財團法人創世社會福利基金會 創造和諧社會，需要你我的力量

互盛志工參與創世基金會的義賣活動，感受到社會上真的有很多有愛心的人，願意出錢、出力幫助需要幫助的人，一起創造出更和諧的社會。未來還要持續貢獻自己微薄的力量，為社會增添多一點溫暖。

金儀信義和平×財團法人創世社會福利基金會 協助公益募款，支持偏鄉弱勢

金儀志工協助創世基金會一同為偏遠籌募資金，支持偏遠地區的兒童劇場建設。現場義賣玩具、拼圖、積木等。透過活動感受每一件義賣商品背後都承載著愛心，希望有更多人能參與，共同支持兒童藝術教育，為孩子們創造更美好的未來。

震旦OA南台南×社團法人台南市容愛關懷服務協會 陪同長者體驗芳香紓壓

震旦志工陪伴長者一同參與社區公益講座，透過老師的專業解說，協助老人家製作精油，以及相互按摩肩、頸，促進血液循環，也增進彼此互動關係。

震旦OA士林×財團法人台灣肯納自閉症基金會 陪伴自閉兒，走進他們的世界

震旦志工陪伴自閉兒一起做勞作，感受到他們對於細節的專注與創作的單純快樂；透過DIY黏土創作的過程，進入他們的世界，了解他們的思維與感受，也感受助人為樂的溫暖。A



透過專業老師解說，一起學習穴道按摩體驗。



一同關懷自閉兒，讓社會更美好。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即成為
《震旦月刊》網路會員

- 1 免費訂閱電子版《震旦月刊》
- 2 獲得講堂、研討會、展示會等活動訊息
- 3 不定期優先獲得震旦相關產業訊息
- 4 增訂/取消電子報、修改個人資料



多元平台 隨時閱讀



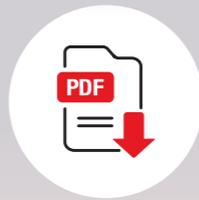
電子報

每月可收到
出刊報



多屏閱讀

桌機、平板、手機
皆可閱讀



下載閱讀

登入會員
下載電子月刊



加入粉絲團

定期分享
月刊文章



立即掃描加入

加入網路會員

- 請上震旦集團網站：
www.aurora.com.tw
- 客服專線：0809-068-588

震旦集團

AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695
金儀公司 4128-566
互盛公司 4128-399
康鈦科技 4128-258

震旦家具 0809-068-588
震旦雲 (02) 8729-7066
長陽生醫 (04) 2296-2688
通業技研 (02) 8751-0080
宜陸開發 (02) 6600-2168
夏普震旦 0800-050-222

AQUOS



wish4

越簡單越強悍

我擇不同

IP68+美國軍規認證 | 超長待機時間 | 友善簡易模式



Japan AndroidTM
日本安卓手機 出貨量第一



Sharp Mobile Taiwan



AQUOS 手機台灣官網
<https://aquosmobile.sharp.com.tw/>

SHARP
Be Original.

夏普震旦



夏普震旦生活3C



夏普震旦門市

碳索 AI 智領未來



AccurioLabel 400



康鈦科技提供數位印刷標籤解決方案，卷對卷數位印刷機AccurioLabel 400 印刷速度高達每分鐘39.9m，可連續印刷3,000m，新增白色碳粉應用，並符合美國FDA規範，擴大標籤設計的創意性，滿足更多客製化需求，為商用標籤產業帶來更多價值。

