

出國報告（出國類別：訓練）

參加澳洲聯邦警察舉辦「第 45 屆亞洲地區執法訓練(ARLEMP)-女性警察領導與統御」出國報告

服務機關：內政部警政署刑事警察局

姓名職稱：股長葉碧翠

派赴國家：越南胡志明市

出國期間：107 年 1 月 22 日至 1 月 31 日

報告日期：107 年 4 月 13 日

## 摘要

澳洲聯邦警察(Australian Federal Police)為打擊跨國刑事犯罪，促進各國執法機關合作，擴展聯繫網絡，暨強化執法人員溝通、簡報及偵查技巧，並增進全球多元文化認識，與越南公安部打擊及預防犯罪總局及皇家墨爾本理工大學越南分校(RMIT Vietnam)等單位合作舉辦「亞洲地區執法訓練 Asia Region Law Enforcement Management Program (ARLEMP)-女性警察領導與統御」。本(45)屆訓練地點擇定於越南胡志明市，時間為期 10 天，參訓成員分屬 20 個亞太區域國家，各國遴派人員計 1 至 2 名不等，共計 22 人。

本屆訓練主題訂為「女性領導與統御」與「跨國犯罪合作」，行前澳洲聯邦警察預先知會各國參訓學員，需準備國內女警領導人數及跨國犯罪等相關資料，受訓期間進行簡報，並與各國人員座談及交流。本屆課程聚焦於跨國犯罪合作、提升女性警察領導、個人溝通、簡報技巧等項目。

## 目 次

壹、目的-----	1
貳、參訓過程	
一、課程介紹：始業典禮(Opening Ceremony)-----	2
二、女性警察領導課程(Women in Police Leadership)-----	3
三、跨國犯罪調查(Investigating Transnational Crime)-----	5
四、印度傑出女性警察領導者-Kiran Bedi-----	7
五、馬來西亞傑出女性警察領導者-DCP Fatimah Abdul Hamid-----	8
六、即席演說(Impromptu speech)-----	9
七、行動計畫成果發表(Teamwork to Prepare for Action Plan Presentation)-----	12
八、結業典禮(Graduation Evaluation)-----	13
參、心得及建議-----	16

## 壹、目的：

『亞洲地區執法訓練 Asia Region Law Enforcement Management Program (ARLEMP)』自 2004 年起開始舉辦，每屆受訓期間為 3 週，每年舉辦 3 至 4 屆不等，對象為亞太各國中高階警察(執法)機關人員，訓練相關費用(國際來回機票、當地交通及食宿等)悉由澳洲聯邦警察全額支應，迄今自該訓練結業者有來自亞洲地區 29 個國家，包括中高階警官、檢察官以及其他執法部門人員，共計達 927 餘人。

本次為亞洲地區執法訓練(ARLEMP)所舉辦第 45 屆受訓課程，受訓主題為「女性警察領導與統御 Women in Police Leadership」。根據國際女警工作協會(The International Association for Women in Policing)報告指出，全球女性進入執法機關人數逐年激增。若能擴大婦女於警察領域之領導地位及能力，將能為預防犯罪及刑事司法體系帶來諸多益處。然而，在全球執法機構中，女性領導職位之代表性依然不足，女性警察之職業發展速度緩慢。因此，本次亞洲地區執法訓練(ARLEMP45)重點在於如何提升亞洲地區女性警察領導力及其發展機會。有鑑於部分亞洲地區之傳統文化存有男尊女卑情結，該方案將重點置於提高婦女參與警察領導統御能力，並加強各國女性警察間之區域合作，俾利更有效地處理跨國犯罪。

## 貳、參訓過程：

本(45)屆 ARLEMP 參訓人員計來自澳洲、日本、香港、新加坡、蒙古、印尼、韓國、印度、馬來西亞、斯里蘭卡、寮國、柬埔寨、馬爾地夫、菲律賓、臺灣、印度、泰國、越南、荷蘭、澳門等 20 國(地區)，共計 22 人。受訓上課

22 名員學分為 4 組進行各項課程討論，課程內容簡介如下：

## 一、 課程介紹：始業典禮 (Opening Ceremony)

本次澳洲聯邦警察署(AFP)所舉辦第 45 屆「亞洲地區執法訓練(ARLEMP)-女性警察領導與統御(Women in Police Leadership)」於皇家墨爾本理工大學駐越南分校(RMIT University, Vietnam)舉辦盛大的始業典禮，由澳洲聯邦警察署昆士蘭警察局局長 Sharon Cowden、皇家墨爾本理工大學駐越南分校校長 Gael McDonald、澳洲聯邦警察署派駐越南警察聯絡官 Marie Andersson、澳洲駐越南領事館大使 Karen Lanyon、越南公安部對外關係司副主任 Tran Kim Nguyet 等共同與會，始業典禮過程順利。



註：墨爾本理工大學 RMIT 越南分校校長、AFP 澳洲聯邦警察署官員及越南公安部官員致詞後，與本屆學員合影。



註：筆者與澳洲聯邦警察署長官互換名片，並與其他學員留影合照。

## 二、女性警察領導課程(Women in Police Leadership)：

Liz McDonald 為澳洲聯邦警察署一名中高階女警，她以自身經驗講述澳洲聯邦警察決定開設「亞洲地區執法訓練(ARLEMP)-女性警察領導統御」之緣起，以介紹澳洲政府近年來對於兩性平權之努力。Liz McDonald 表示自己很幸運出生在一個相當重視男女平權之國家，在 20 多年澳洲聯邦警職生涯中，自己雖然曾經為了照顧 4 個年幼孩子們決定短暫離開職場，但是由於國家賦予女性員警一個友善職場環境，讓她無論在工作或家庭上，均能無後顧之憂，在重返警職環境後，更可以全心全力投注於工作上，從一個低階基層女警，一路上靠著自己工作上的表現及努力，被長官提拔至中高階主管，負責管理 30-40 多人部門，Liz McDonald 表示自己能到達現在這個職位，是透過自己努力、勤奮向上和同事們的協助，以及長官一路上的教導。她也很幸運出生在一個女性無論在受教育或工作保障皆能與男性平權的世代，她

成長自一個從小就很重視教育的家庭，雖然平常工作繁重，但她仍決定返回大學完成學士及碩士學位，她說自己在警察職場上，並未遭遇過性別上的歧視，或被告知女性禁止做什麼事情，坦白說，澳洲警察不會因為身為女警關係，而給予較為輕鬆之工作。然而，當她在職場上升遷成為長官之後，也以相同心態來領導自己的部屬。她總是鼓勵屬下的女性員警，告訴她們說「女孩們！相信自己和男性一樣可以做得好，勇敢地放手去做吧！」。

她還說，記得早期當基層巡邏女警時，只有寥寥幾位女性資深且高階女性警察，雖然目前澳洲警界生態已有所改變，但是速度仍不夠快，澳洲政府的女性領導策略會加速這個改變。她很驕傲的告訴大家，她在澳洲的 4 個孩子，不論兒子或女兒，均相信世界是不會限制其發揮所有潛能的。然而這並不是每個國家都能做到，正如其所提到，推動女性平權一直是澳洲政府首要政策倡議的核心。

有鑒於此，澳洲警察帶頭示範賦予婦女平權的榜樣，目前警界各部門資深管理階層職務，都可以由女性擔綱。另澳洲聯邦警察署為建立與鄰近國家友善及良好的關係，廣邀亞洲太平洋區域之 20 個國家之執法人員參與女性警察領導與統御之研習課程，藉以增進對各國女性執法機關人員彼此認識，並建立女性執法人員人際網絡。



註：澳洲聯邦警察署中高階女警 Liz McDonald 與學員合照及上課情形

### 三、跨國犯罪調查(Investigating Transnational Crime)：

本課程授課講師為澳洲聯邦警察署昆士蘭警察局局長 Sharon Cowden，首先，Sharon Cowden 局長跟在座來自亞洲各國之學員分享她從警 34 年的職場生涯，她表示 19 歲就開始踏入警察工作，一開始職場上很少有女性同事，長官只是交辦一些簡單的文書工作，但是由於個性使然，自己比較喜歡接受有挑戰性的工作，因此自願調到外勤，從事刑案偵辦，並負責調查跨國毒品、人口走私等案件，雖然工作很忙，而且當時已經結婚生了 3 個小孩，依然不願意放棄自己工作；後來受到長官賞識一路陞遷，但其了解自己，依然堅持自己的韌性及獨特的領導風格，每做出一項決定前，都評估自己現有的能力及資源，例如：我知道什麼？我在哪裡可以找到我需要的東西？法律允許我做什麼？我的長官希望我做什麼？我有什麼樣的預算？

Sharon Cowden 舉一個實務跨國毒品案例和大家分享(以下內容涉及犯罪偵查屬機密)。

Sharon Cowden 的授課方式，即運用各國學員豐富的經歷，進行分組討論(workshop)。學員可貢獻自身所知所聞，以及偵辦跨國刑案經驗分享，簡要向他

人說明。筆者在課堂上亦分享在刑事警察局國際刑警科偵辦跨國案件之感想，並向演講者提出幾項跨國合作之困境及關鍵問題，而這正是「亞洲地區執法訓練」特色之一，各國的執法人員於同一期間齊聚一堂，彼此的法律、語言、文化、習慣、宗教信仰及政府體制大不同，大家在第三地展開第一次接觸與交流，勇敢地向外探索其他領域，對跨文化間的對話及後續交流有相當的助益。



註：澳洲聯邦警察署昆士蘭警察局局長 Sharon Cowden 與學員合照及上課情形

#### 四、印度傑出女性警察領導者-Kiran Bedi



註：學員們利用網路視訊方式，聆聽印度傑出女性警察領導者-Kiran Bedi 演講，並於聽完演講後與 Kiran Bedi 進行對話。

**Kiran Bedi** 出生在 50 年代的印度，當時印度社會處於男尊女卑的時代，所有社會及職場上工作及繼承家業均專屬於男性，女孩子從小只能在家學習做家事，並把自己打扮漂亮一點準備嫁人生子。然而，**Kiran Bedi** 家有四個女孩，而不是只有一個，也幸運的是，沒有男孩。**Kiran Bedi** 家裡沒有生男孩子，一共生了 4 個女孩，但是父親卻反對遵循印度傳統文化，把家裡 4 個女孩送到城中最好的學校接受教育。而 **Kiran Bedi** 雖然在印度性別歧視如此惡劣的環境下成長，卻牢記父母告訴她說：「人生就像在一個斜坡上，身為一個印度女性，一定要將自己最好的一面表現出來，勇敢地站在男性面前，因為你如果不是一直往上爬，那就只能不斷地往下向掉落」。

**Kiran Bedi** 在成為印度警察局長之前，她曾經管理印度國內最難搞的監獄之一，並致力於預防犯罪和教育，她將監獄重塑成一個學習和冥想的地方。後來，**Kiran Bedi** 成為一名傑出且著名的印度警察，她不僅是國家警察部門第一位最高階的女性警官，同時亦是為自己贏得了強悍、勇於創新的聲譽，並致力於印度舊有制度的創新及社會改革，有著不同凡響的人生歷程。

雖然 **Kiran Bedi** 於 2007 年已從國家警察部門退休，但她仍致力於犯罪預防、監獄改革、防止藥物濫用和支持婦女等作為，因而獲得 **Roman Magsaysay** 獎，相當於亞洲的諾貝爾獎，並擔任聯合國秘書長的警察顧問。現今，**Kiran Bedi** 已成為印度最值得信賴和尊敬的社群領袖之一。

## 五、馬來西亞傑出女性警察領導者-DCP Fatimah Abdul Hamid

Fatimah Abdul Hamid 擔任馬來西亞皇家警察局副局長一職(Deputy Commissioner of Police，簡稱 DCP)，亦係目前馬來西亞警界官階最高的女性。

Fatimah Abdul Hamid首先介紹了馬來西亞男性與女性員警之比例，男警有102,952人(占87.9%)，女警有14,213人(占12.1%)，在14,213名女警中，3,127名係資深女警，另11,086名係年輕女警，並介紹了馬來西亞女警演進之過程如下：



註：馬來西亞女警演進之過程

目前馬來西亞皇家警察局對於性別平權之重大政策改革，第一，規定組織中的決策者一定要超過30%為女性。第二，允許懷孕的女性員警提前下班。第三，家中若有懷孕5個月以上之妻子，在男性員警可以早點下班回去照顧。另女警在第1-3個懷孕初期，可以減輕她們的工作負擔，並為孕婦警察專門設計服裝，以及分娩後3個月帶職帶薪的休假，另可以請12個月無薪假照顧他們的孩子。此外，在警察職業陞遷方面，女性警察沒有性別歧視，均以能力及平等的職業和發展機會。



最後，Fatimah Abdul Hamid 建議每一位在座女警，要有積極的工作態度，面對困難及挑戰，一定要對自己說正面鼓勵的話(Positive Attitude)，這對你所發生的事情的反應很重要，惟有熱愛你的工作，持續不斷地學習，學會傾聽他人，並平衡你的工作及家庭生活，才能成為一位成功的女性領導者。而女性領導者必須能夠：(一)啟發(Inspire)：在工作上能激勵部屬一同努力向上，帶領大家往前進。(二)願意承擔風險(be willing to take risks)：遇到事情要勇於承擔，願意負起責任。(三)回顧(be retrospective)：指一個成功領袖，可以從過去某個事件或汲取過去成功或失敗之經驗，帶領同仁走向成功之路。(四)靈活(flexible)：做人處事有彈性，反應機靈，而不會墨守成規，避免成為完全不知變通難以溝通之人。



註：馬來西亞皇家警察局副局长 Fatimah Abdul Hamid 與筆者合照及上課情形

## 六、即席演說(impromptu speech)

本項課程之主講人 Anita Dodds，為本次訓練之核心人物，亦為本次受訓課程之專案經理(Project Manager)，其與學員相處時間最長，除了協助學員積極參與訓練課程之外，亦輔導學員融入越南當地生活。Anita Dodds 講授的團體建立、計畫管理與風險管理，為本屆訓練的亮點，對學員職場生涯有相當幫助。

Anita Dodds 在課堂一開始，開宗明義告訴大家，自己單獨一人工作的日子已

經結束了。在全球化世界中，犯罪已經超越國界，惟有跨國間相互合作，始有助於犯罪調查及預防犯罪，有效的犯罪情資共享才能創造彼此雙贏。Anita Dodds 以美國 911 事件為例，期待能透過歷史教訓，促使各政府機構之間的溝通，包括國防部，情報機構，國土安全部門和其他組織的動態，共享情資及訊息，以打擊跨國犯罪，讓人民免於生活於恐怖攻擊事件的恐慌及不安。

Anita Dodds 告訴我們理解跨文化間差異，有助於工作上合作，如何有效地表達、傳遞訊息是門藝術，也是身為領導幹部的核心能力。首先，我們必須認識接受訊息的對象(Know your audience)，瞭解聽眾的身分、專業、背景、有興趣主題、人數多寡、語言能力、時間長短等。其次，我們要了解訊息的內容(What you are going to say)，如傳達目的、內容、演講重點、開頭及結尾、小故事、以及時間的掌握。另外，透過說故事的陳述、肢體動作及抑揚頓挫等方式，均可以提高聽眾的興趣。

此次即席演說之訓練課程，期望學員全程使用英語參與小組討論，並就特定主題即席上臺使用肢體語言及演講重點方式，簡要抽到的題目，並由臺下觀眾針對自己演講之優缺點進行講評，時間 5-10 分鐘，筆者抽到向臺下聽眾演講「10 年前的我，與未來的我」相當具挑戰性。每一位演講者抽到題目後先到教室外面待 1 分鐘，演講順序由易到難，包含自我介紹、個人工作經驗、職場生涯、及未來對自己的期許，由於是英文即席演說(impromptu speech)，筆者自認無法與以英語為母語的學員相比，故決定以白板繪畫及肢體語言來表達演講主題，雖然僅用日常簡單的英文會話，最後評審老師及觀眾因筆者風趣的內容，以及穩健的臺風博得大家喝采，因為筆者演講時會不自覺手足舞蹈，就猶如模特兒走伸展舞台，

大家都覺得臺灣女警親和力十足，甚至贏得最有舞台魅力之封號，很有表演天份，這也算另類的國民外交吧！



註：筆者於堂上進行口頭報告及即席演講，並於講師 Anita Dodds 合照

## 七、行動計畫成果發表(Teamwork to Prepare for Action Plan Presentation)

女性領導與統御之行動計畫成果發表訂於受訓課程最後一天，本屆 22 名學員

共分 4 組，各組議題分為行動一：自我強化(Strengthen ourselves)。行動二：與其他女警共同開創機會(Build opportunities for other policewomen)。行動三：強化區域合作(Enhance our regional network)。行動四：強化跨國合作(Improve efforts to address transnational crime)等四面向。每組簡報時間約 30 分鐘，並於結束後接受與會 4 位評審委員及其他學員們之提問，筆者於會中簡述女警面臨挑戰及介紹臺灣打擊跨國電信詐欺之成效與困境，深獲大家好評，也讓其他國家學員更加瞭解臺灣在打擊跨國刑案之決心及努力。



註：筆者與行動計畫小組成員合影與介紹臺灣打擊電信詐欺成效簡報

## 八、結業典禮(Graduation Evaluation)

本次受訓課程結業典禮，由澳洲聯邦署長官 Glen McEwen 主持，每一個參訓學員針對 10 天來的受訓課程填寫問卷，並以團體討論方式，讓各國學員自由發言，並分享本次受訓的學習成效及心得。雖然大家來自於亞洲 20 個不同之國家或地區，但是經過 10 天來的相處，彼此從陌生到熟悉，甚至成為親密的摯友，正如同古人所言：「有緣千里來相會，無緣對面手難牽。十年修得同船渡，百年修得共枕眠。」人生難得有此一機會，認識來自亞洲各國的女警，並齊聚一起參加受訓，應該好好珍惜彼此的友誼，並藉此機會形成各國執法機關非正式聯繫管道。



註：筆者於結業典禮與馬來西亞、印度、荷蘭、越南、澳洲之學員合照。



註：筆者於結業典禮餐會上與菲律賓(左一)、印尼(左前一)、斯里蘭卡(右一)、馬來西亞(右三)、印度(左前二)、日本(左三)之學員合照。



註：筆者於結業典禮與學員合照。



註：筆者於典禮上領取結業證書。

## 參、心得及建議：

### 一、心得

此次有幸赴越南胡志明市參加第 45 屆「亞洲地區執法訓練(ARLEMP)-女性警察領導與統御」，感謝長官指派筆者代表臺灣參加此次受訓課程，讓筆者不僅有機會與各個不同文化背景的國外女性執法人員相互交流，並從中學習女性領導及跨國刑案等專業知識，不僅大大擴展筆者之人際關係，也開啟了另一種不同的人生閱歷。

此次受訓 10 天課程，筆者與來自 20 國學員，從完全陌生至彼此成為深交及摯友，是此行最為寶貴的人生體驗。由於臺灣受到大陸打壓，許多國家無法承認臺灣的國際地位，和筆者一起參加受訓的緬甸、寮國及柬埔寨同學，很明確的告知他們的政府不承認臺灣，亦不允許他們政府官員和臺灣官方有任何接觸。但是這一次參加亞洲女警受訓課程，第一次和臺灣女警接觸後，真正大開眼界，顛覆了傳統的刻板化印象，她們看到了臺灣人的熱情、友善及開朗，更見識到臺灣自由民主的可貴，其實惟有了解彼此文化差異，啟發自我文化意識，並克服政治、語言及文化之障礙，尊重文化多樣性及差異性，才能成為真正朋友。

### 二、建議

#### (一)持續派員參加國際訓練課程，建立跨國合作友誼

有鑒於臺灣目前國際地位處境，為擴展國外執法機關之交流，突破臺灣政治之困境，建議透過各種正式或非正式之管道，藉由個案對個案(case by case)，警察對警察(police to police) 之執法關係，始能打開進入各國執法機關之「敲門

磚」，唯有建立實質合作關係，拓展國際執法之影響力，才能讓臺灣警察加大腳步邁向更高、更遠的國際視野，來擴展「境外治安」新紀元。

## **(二)加強與亞洲各國女警交流，以利未來警政合作與發展**

目前犯罪型態已走向全球化趨勢，臺灣警方亟需與各國中高階女性警官謀求國際合作之道，本次受訓除深入探討亞洲各國女性警察領導統御策略外，亦為行銷我國女警於刑事偵防能力與國際能見度之最佳舞臺。此次受訓藉由探討兩性平等之議題，不僅搭起臺灣與各國執法單位之重要橋樑，亦強化臺灣與亞洲各國女警對話及交流機會，形成各國執法機關非正式聯繫網絡，透過建立彼此情誼及互信互賴基礎，將有助於未來跨國警政合作與發展。

## **(三)效法澳洲政府消除婦女歧視，落實執行性別平等之政策**

目前臺灣少子化最大的原因在於婦女難以兼顧家庭及工作上的困境，在傳統文化及觀念下，婦女主要工作在於照顧年幼小孩及年長之長輩，女性經常面臨工作及家庭蠟燭兩頭燒之困境，亦間接造成臺灣婦女不願意生兒育女，寧可選擇晚婚、不婚，甚至當個「頂客族」。澳洲政府針對兩性平權的議題，採取工作彈性調整，以支持女性照顧家庭，包括：兼職、密集工時、錯開工時、彈性上下班、多人分擔工作等政策。政府推動各項性別平等之政策及改革，經常面臨官僚體系的本位主義，以及傳統文化價值之衝擊，為能貫徹實質上的性別平等，不僅要各級領導者以身作則，更需要確保職場上對女性員工不歧視及無偏見，才能真正落實到執行面。



