

出訪報告（出訪類別：考察）

## 出席「2017年執法領域女性領導力 工作坊」報告

服務機關：內政部移民署

姓名職稱：科長 賴敏枝、專員 藍玲玲

派赴國家或地區：香港

出訪期間：106年6月5日至7日

報告日期：106年7月7日

# 目次

一、摘要.....	3
二、目的.....	4
三、課程內容.....	5
四、心得與建議.....	10

附錄一課程相關照片

## 一、摘要

「2017 年執法領域女性領導力工作坊」(Woman in Law Enforcement Leadership Workshop)係澳洲駐香港總領事館之新倡議，有鑑於優秀女性領導人廣布於香港、澳門、臺灣、日本及韓國等國之移民、海巡、關務及警政等機關，且澳洲政府一向重視多元及性別議題，該館承諾宣導女性領導力及其發展機會，爰於 2017 年 6 月 6 日至 7 日首次在香港舉辦本工作坊，並邀請香港、澳門、臺灣、日本、韓國及澳洲等國 25 個執法機關共計 26 名女性與會。

本工作坊為期 1 天半，延續澳洲「女性執法策略，Women in Law Enforcement Strategy，簡稱 WILES)」之基本精神，課程著重於女性領導、挑戰之經驗分享，有助於參訓者在管理及溝通技能之提升。而其所安排講師大部分為成功的資深澳洲執法機關官員，其多年實戰經歷與經驗，亦使所有學經歷背景不同之學員，從中獲益良多。相關課程包含：領導力與賦權、個人領導能量與風格、挑戰傳統思維、發展專業網絡與夥伴關係，以及如何應用經驗與所學於日常工作計畫中等。

本工作坊由澳洲外交暨貿易部(Department of Foreign Affairs and Trade)編列預算，由澳洲聯邦警察(Australian Federal Police)、移民暨邊境保護部(Department of Immigration and Border Protection)、駐香港總領事館(Australian Consulate-General Hong Kong)、邊境防衛隊(Australian Border Force)及犯罪情報總署(Australian Criminal Intelligence Commission)等單位共同配合辦理。

## 二、目的

性別平等為重要基本人權，更為促進國家經濟發展及社會穩定的強大驅力。推動性別平等不僅符合澳洲國家利益，同時也反映出澳洲重視公平與實質平等的價值觀。是以，澳洲政府以建構一個性別平等的工作場域為目標，讓所有女性和男性同仁得以平等發展，充分發揮個人工作能力及展現最佳工作表現，同時讓所有同仁對工作有企圖心並從中尋得個人價值。

澳洲政府一向重視性別平等，在國內透過制訂相關法律及政策，積極保障女性工作及社經地位。在國際間更是透過成立「性別平等基金」(Gender Equality Fund)進行援外，展現澳洲政府對國際社會的承諾，要改變性別不平等的現況，必須採取一系列相互關聯的行動來解決婦女職涯發展的障礙，並創造所有工作人員可以遵循發展的包容性文化。

勞動力的靈活運用不僅是一個性別問題，也攸關生產力。如果全體員工有機會充分發揮潛力，部門才能發揮最大的作用。一個部門裡的中高階女性主管比例過低，顯示該部門的文化限制了女性的選擇，使其無法充分發揮才幹。這也是澳洲政府非常重視女性在領導階層的職涯發展，並訂定女性主管在部門中所占之比例之重要因素。

另為積極培訓亞太地區執法機關女性官員，澳洲政府期望透過本工作坊，各國執法機關推薦現任或未來具升遷潛力之女性中高階主管，培養種子教官及建立執法合作網絡，強化多邊區域合作關係。



### 三、課程內容

#### (一) 2017年6月6日(星期二):

##### 1. 領導的挑戰 (Leadership Challenges)/ 澳洲聯邦警學院副院長 Melinda Phelan & James O'Brien (AFP Learning & Development)

為增進分組學員彼此熟悉度及默契，講師 Melinda Phelan (澳洲聯邦警學院副院長) 及其助理 James O'Brien 一開始上課即以玩遊戲方式打破沈默。遊戲名稱為棉花糖的挑戰 (Marshmallow Challenge)，每組利用現有的 10 根義大利麵條、數段的膠帶、一條長棉線及一顆棉花糖，在 20 分鐘內完成任何可以搭建最高的物件，形狀不拘，但棉花糖需置於塔頂。計時開始時，有的組別即七嘴八舌討論結構，達到共識後，接著開始動手；有的組別則邊動手邊討論，由於時間有限，加上學員中無建築背景出身者，最後僅有 2 組學員完成任務，本組成績優異，堆疊高達 22 公分高塔。

講師於總結時，提示該活動即為利用團體合作完成任務，重視團隊精神，即團隊領導之一種，重要的是如何讓一陌生團體完成任務，透過每位成員有效參與討論及完成最終挑戰，提升組員對團隊合作及領導的認知。

##### 2. 女性領導角色的進展 (The Progression of Women in Leadership Roles) / 澳洲邊境部隊邊境戰略指揮處副處長 Clive Murray (Assistant Commissioner, Strategic Border Command, Australian Border Force)

(1) 澳洲在國內推動性別平權政策之努力:

澳洲一向重視性別平等，在國內透過制訂相關法律及政策積極保障女性在工作及社經地位之保障。澳洲政府主管女性事務之最高部門為總理及內閣事務部女性事務辦公室「Office for Women」，對政府女性平權政策提出建議並進行跨部會協商與諮詢。此外 2012 年通過「工作性別平等法」，設立「工作性別平等署」(Workplace Gender Equality Agency)，每年公布「公部門性別平等報告」(Gender Balance on Australian Government Boards Report)。

女性事務辦公室推動之各項優先政策中，「提高女性領導階層之比率，以改善女性社會地位的平等」是其中最重要的項目之一。澳洲政府認為性別平等不僅是讓女性取得各領域之參與權，更重要的是當女性參與並作出貢獻時，能得到相當的社會及經濟認同，因此鼓勵提高女性於各領域領導階層之比率。

## (2) 澳洲在國際間推動性別平權政策之努力:

澳洲政府致力在印度洋-太平洋地區推動性別平等及女性賦權(empowerment of women and girls)。2014 年公布澳洲援外政策(Australian Aid Policy)中確立了兩性平等和女性賦權為優先發展事項，並設定 80%之援外經費須用於該相關事項，2015 年更成立「性別平等基金」(Gender Equality Fund)，作為援外之用，充分展現澳洲政府對國際社會的承諾。此優先策略同時適用於澳洲外交貿易部各項開展的外交及經濟合作發展工作。

## (3) 個人經驗分享:

個人在執法機關已逾 30 年，在性別平等及促進女性領導的議題上，分享以下經驗：



主管應採取包容性領導 (inclusive leadership)策略，致力於營造包容性工作文化，以此吸引和保留更多樣化的人才，而不同的人才則會促進更具包容性文化的發展。主管應注意個人一言一行以及績效考核過程中是否有性別刻板印象或偏見，同時應發揮以身作則的影響力。

促進性別平等及消除障礙是同時並進的工作，消除障礙最重要的是在工作中貫徹實質的平等(substantive equality)。透過政策和程序所建立的機制可能僅是形式的平等，由於人際關係中微妙及複雜的互動過程可能導致間接的歧視或不平等，因此政策實施後，未必能產生預期的結果。我們應該對於周遭所發生不平等或歧視的情形勇於發聲或伸出援手，找出部門裡具有高度工作潛力的女性人員，並支持其職涯發展，如有需要應提供更有彈性的兼職安排。

### 3. 女性於香港海關之過去與現在(Woman in Hong Kong Customs: Past and Present)/ 情報暨調查處副處長 Louise Ho (Assistant Commissioner, Intelligence and Investigation)

- (1) 藉由已退休香港海關總監督-郭楊美琪 (Maggie) 的故事，說明過去女性在香港海關所面臨的挑戰，過程雖然堅辛，但渠等努力不懈、突破困境，終獲同仁及長官的肯定。Maggie 於 1999 年榮升為香港海關總監督，並於 2003 年榮獲頒發香港海關卓越獎章，表揚渠致力服務社會、表現卓越。Maggie 堪稱執法領域女性領導人之典範，其工作態度與經驗值得後輩學習。
- (2) H 處長並以自己為例，期許學員應該要有接受挑戰的勇氣，對於自我定位應該清楚，同時在領導方面，應有不分性別

之領導，而是領導風格不同之認知。最後，H 處長建議學員，要成為一位優秀的女性領導者，必須具備以下三個條件，其一是健康，其二是樂觀，更重要的是保持美麗。聽完 H 處長的分享，台下學員抱以熱烈的掌聲回應。H 處長美麗大方，具專業形象，已是另一位「Maggie」典範。

#### 4. 執法領域女性領導人之挑戰 (Woman in Law Enforcement Leadership Challenges)/ 澳洲聯邦警察助理警察長 Andrea Quinn

(1) 本課程由澳洲聯邦警署助理署長 Andrea Quinn 擔任講師，Q 助理署長是一位非常成功的女性警官，她自 1983 年即加入澳洲聯邦警署墨爾本分部，負責打擊組織犯罪、詐欺、毒品及重大犯罪調查。她本身是澳洲女性執法策略的受益人及先驅，曾經在職涯中接受過許多領導課程的訓練。目前被借調至澳洲人類服務部門（Australian Government Department of Human Services），負責多元性種族發展及專注對抗福利詐欺及違規之專案小組。

(2) Q 助理署長的成功職涯是參訓者的最佳典範，她除介紹自己的經歷，同時提示參訓者幾點可以努力的方向：

- 女性要支持女性，如果面臨選才時，當男、女能力相同時，就選擇女性，同時應持續鼓勵及支持女性進入執法機關工作。
- 隨時把握機會，當機會來時，不要輕易讓它溜走，保持彈性做法，勇於接受挑戰。
- 不要忽視自己的影響力。
- 持續努力工作，對於不滿意的事情也不需要感到沮喪，長官同事自然會看到你的持續表現。



(二)2017年6月7日(星期三): 指導與人際脈絡 (Mentoring & Networking)/ 澳洲移民暨邊境保護部北亞事務處處長 Teresa Conolan

1. 兩人基於職業或目標發展需求，互相提供對方相關諮詢及指導之互利關係，不影響組織架構亦無需向任何單位(人)提出報告，為另一非正式性之協助行為，與職涯發展輔導、課堂指導、在職訓練及其他輔導工作迥異。
2. 其中一人為「師父」另一人為「徒弟」，每個人都需要工作及生活上的建議，任何人都可以成為「師父」。一位良師需具備耐心及傾聽能力，了解「徒弟」職涯發展需求並提供清楚明瞭、無衝突性建議，並能分析其中優點與劣勢。
3. 建立人脈網絡不僅對尋找新工作有益，對於現職發展亦具相當之重要性。人脈網絡可以在各種場合及情況下建立，只要與他人進行有意義之接觸與聯繫即能達成。許多人脈關係是在日常工作及生活中建立起來的，包括與同儕、資深同事及長官等人員間的互動關係。
4. 以同心圓理論建立人脈網絡，於同心圓最內圈寫下你每天都會接觸的人，包括同事、長官等人員；於下一圈寫下每周會接觸到的人員；再下一圈寫下於特定專案會接觸與合作人員，並按照不同頻率與該等人員保持各種型態之聯繫，經營好不同層次之人脈關係。人脈即是工作網絡，唯有管理好你的人脈，工作網絡才會健全，並協助你推動工作。

## 四、心得與建議

### (一) 積極參與建立區域合作網絡:

本工作坊除邀請香港、澳門、日本、韓國及我國中高階女性執法官員與會外，並特別邀請澳洲執法機關派駐北京、廣州及巴基斯坦 3 位女性官員參加，將亞太地區的執法機關充分串聯。此外，澳方非常重視參訓者意見，在研討會結束後，仍特別委由駐臺澳洲辦公室副代表 Patricia Smith 邀請我國 8 位參訓者工作餐會，以瞭解研討會成果。參訓者除肯定澳方本次倡議外，同時建議第 2 屆工作坊，可選擇臺灣舉行；另提議未來可安排參訪當地執法機關行程，俾更深入瞭解其運作及未來合作方向。

我國可透過派員出席是類工作坊或研討會，培養種子教官及建立執法合作網絡，參訓者不僅可充實個人學養人脈，並可透過活動參與提升機關及國家能見度，成為薦派機關無形資產。本署未來應積極爭取此類訓練機會，鼓勵具外語專長及發展潛力、並有志從事國際事務之同仁參與，以強化本署國際合作相關工作能量。

### (二) 給予女性同仁支持與工作彈性:

澳洲政府認為性別平等不僅是讓女性取得各領域之參與權，更重要的是當女性參與並作出貢獻時，能得到相當的社會認同及支持。是以，除增加女性參政、擔任高階領導人或接受高等教育等機會外，為體恤女性同仁需於工作與家庭間取得平衡，支持女性追求職業生涯發展，澳洲政府亦致力於教育男性同仁尊重並支持女性同仁或另一伴之職涯規劃，並

提供女性同仁更具彈性工作選擇，包含彈性工時及兼職安排，俾利渠等配合年幼子女上、下課時間接送及照顧。

我國於 96 年由總統簽署加入消除對婦女一切形式歧視公約(CEDAW)，並於 101 年成立之行政院性別平等處，規劃我國性別平等施政藍圖，正式向國際宣示我國保障婦女人權之決心與作為，各級政府積極朝向兩性權力、就業、教育、婚姻等各層面平等積極作為，對於女性同仁之特殊需求，如：生理期、生產、育嬰等，雖業以法律保障相關權益，建議可參考澳洲彈性工時做法，給與女性同仁更多照顧家庭之彈性。當家庭與工作可輕易取得平衡時，更能鼓勵女性同仁增產報國，進而提高生育率、緩和老齡化社會之來臨。



附錄



領導力挑戰課堂活動，本組組員專注堆疊高塔。



學員專注聆聽講師授課。



來自各國學員於課間進行意見交流。



全體學員與講師及工作同仁合影。





來自臺灣學員與講師及工作人員合影。



澳洲駐香港總領事 Michaela Browning 頒發結業證書。