

出國報告（出國類別：其他）

2017 年女性執法領導者工作研討會 出國報告

服務機關：內政部警政署

姓名職稱：專員李瑩瑜

派赴國家：香港

出國期間：106 年 6 月 5 日至 7 日

報告日期：106 年 7 月 14 日

摘要

「2017 年執法領域女性領導力工作研討會」(Woman in Law Enforcement Leadership Workshop)由澳大利亞駐香港總領事館主辦，邀集香港、澳門、日本、南韓、澳大利亞及我國等國家地區 25 個執法機關共計 26 名女性參加，為期 1 天半，課程著重於女性領導人如何因應挑戰之經驗分享，包含：領導的挑戰、女性領導角色的進展、過去與現在女性在香港海關的角色、執法領域女性領導人之挑戰、指導與網絡分析、個人價值觀陳述。在本次研討會中，經由講師的講授以及學員間分享，個人深入了解到政府推動性別平等及提升女性主管比率的重要性，並且深刻認知執法機關推動性別平等及提升女性執法人員之重要性，而澳大利亞政府在落實執行性別平等政策的具體做法有值得我國學習效法之處。

目次

壹、目的.....	頁 5
貳、過程.....	頁 5
一、領導的挑戰.....	頁 5
二、女性領導角色的進展.....	頁 6
三、過去與現在女性在香港海關的角色.....	頁 7
四、執法領域女性領導人之挑戰.....	頁 7
五、指導與網絡分析.....	頁 8
六、個人價值觀陳述.....	頁 9
參、心得與建議.....	頁 9

壹、目的

「2017 年執法領域女性領導力工作研討會」(Woman in Law Enforcement Leadership Workshop)係澳大利亞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，且澳大利亞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研討會，並邀請香港、澳門、臺灣、日本、韓國及澳大利亞等國 25 個執法機關共計 26 名女性與會。

本工作研討會為期 1 天半，延續澳大利亞「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大利亞執法機關官員，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。

澳大利亞政府長期關注多元性及性別議題，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。在國際間透過成立「性別平等基金」(Gender Equality Fund)進行援外，展現澳大利亞政府對國際社會的承諾。本工作研討會由澳大利亞外交暨貿易部(Department of Foreign Affairs and Trade)編列預算，由澳大利亞聯邦警察(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。本次研討會係由澳大利亞政府邀請對等單位於海外舉辦第一屆的訓練，其目的在增進各國執法機關互動、建立執法合作網絡，並加強女性執法參訓者在管理及溝通之技能，使之能更有自信並嫻熟地參與國際執法合作事務。

貳、過程

本屆課程訓期 1 天半，26 名學員分為 4 組進行各項課程研討，課程內容簡介如下：

一、領導的挑戰 (Leadership Challenges)

為增進分組學員彼此熟悉度及默契，講師 Melinda Phelan (澳大利亞聯邦警察署學院副院長) 及其助理以各組進行「棉花糖挑戰 (marshmallow challenge)」遊戲，打破沈默並建立團隊默契。遊戲方式是利用 10 根義大利麵條、二段的膠帶、一條長棉線及一顆棉花

糖，在限時內搭建成一個最高的物件。剛開始學員七嘴八舌討論結構，達到共識後，接著開始動手，由於時間有限，加上本屆學員無人為建築背景出身，僅有部分最後完成任務。

講師於總結時表示，此團隊建立活動設計用意即為利用團體合作方式完成任務，重視團隊精神，更重要的是如何組織一陌生團體完成任務。該課程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。

二、女性領導角色的進展 (The Progression of Women in Leadership Roles)

本課程由澳大利亞邊境保護署戰略指揮處處長 Clive Murray 擔任講師，M 處長首先介紹性別平等在澳大利亞的發展，強調性別平等乃重要基本人權，更是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大利亞的國家利益，同時反映出該國重視公平與實質平等的價值觀。基此原則，澳大利亞政府更於 2012 年成立「女性事務辦公室 (Office for Women)」，該室直接隸屬總理及內閣事務部，成為主管女性事務之最高部門，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。澳大利亞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。

澳大利亞同時致力於推動國際間性別平權政策，其在印度洋-太平洋地區推動性別平等及女性充權 (empowerment of women and girls，或譯為賦權)。2014 年公布澳大利亞援外政策(Australian Aid Policy)中確立了兩性平等和女性充權為優先發展事項，並設定 80% 的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，充分展現澳大利亞政府對國際社會的承諾。此優先策略同時適用於澳大利亞外交貿易部各項開展的外交及經濟合作發展工作。而促進性別平等之 3 項優先指導原則為，其一提升女性在政策決定、領導及和平建構之影響力；其二強化女性的經濟權能；其三終結加諸女性之暴力行為。

M 處長同時分享其在執法機關工作逾 30 年，在性別平等及促進女性領導的議題上之經驗：

(一) 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。

(二) 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。

(三) 找出部門中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。

三、過去與現在女性在香港海關的角色 (Women in Hong Kong Customs: Past and Present)

此課程特別邀請香港海關情報及調查處長 Louise Ho 擔任講師，H 處長係一位非常年輕幹練優秀的香港高級官員，她以香港海關退休局長-郭楊美琪 (Maggie) 為例，說明過去女性在香港海關的挑戰，過程雖然艱辛，但 Maggie 均想辦法突破解決，最終獲得全體同仁及長官的肯定。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，要成為一位優秀的女性領導者，必須具備以下 3 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，學員報以熱烈的掌聲回應。H 處長美麗大方，具專業形象，已是另一位「Maggie」典範。

四、執法領域女性領導人之挑戰 (Woman in Law Enforcement Leadership Challenges)

本課程由澳大利亞聯邦警察署助理警察總監 Andrea Quinn 擔任講師，Q 助理警察總監是一位非常成功的女性警官，她自 1983 年即加入澳大利亞聯邦警察署墨爾本分部，負責打擊組織犯罪、詐欺、毒品及重大犯罪調查。她本身是澳大利亞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。目前被借調至澳大利亞人類服務部門 (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。

Q 助理警察總監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：

- (一) 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。
- (二) 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。
- (三) 不要忽視自己的影響力。
- (四) 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。

五、指導與網絡分析 (Mentoring & Networking)

本課程由澳大利亞邊境保護署北亞區域主任 Teresa Conolan 擔任講師，她是一位非常傑出的女性官員，在海關服務超過 30 年，曾於 2001 年代表澳大利亞海關及司法部門外派美國華府，亦曾外派北京，負責重要貿易便利化有關計畫。回澳後，持續在澳大利亞海關及邊境保護署服務，並於 2012 年擔任該署執行長的首席參謀長。

C 主任於課堂中講述個人經歷，提及她曾經擔任 10 年級的老師 3 年後，有感自己對未來的期許，於是辭去教師工作，遷往首都坎培拉進修，攻讀公共政策研究所。之後即投身於澳大利亞海關工作。基於豐富的工作經驗，渠提示參訓者職涯努力工作技巧：

- (一) 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。
- (二) 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。
- (三) 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。
- (四) 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；於下一圈寫下每週會接觸到的人員；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。

六、個人價值觀陳述

這是該研討會的最後一堂課，由澳大利亞聯邦警察署學院副院長 Melinda Phelan 主持，該課程由助理先發問卷予每位參訓學員，問卷中包含負責、服務、經驗等 100 多項價值觀名詞，請每位學員圈出自己認為最重要的 5 項價值觀，再闡述該價值觀對個人的重要性，以及如何修正行為以達到標準。

P 副院長以團體討論方式，讓小組成員有機會交流，並請學員分享其選項，參訓同學無不熱烈回應，紛紛舉手發言。透過團體討論，發現雖然各國有異，但成就、貢獻、負責、紀律、熱情是所有參訓者均表同意的價值。

參、心得與建議

一、深入了解政府推動性別平等及提升女性主管比率的重要性

依據澳大利亞外交暨貿易部 2016 年出版之「性別平等及女性充權策略 (Gender equality and women's empowerment strategy)」，澳大利亞政府認為性別平等不僅是重要的基本人權，更是促進國家經濟發展及社會穩定的強大驅力。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。因此，澳大利亞政府的目標是建構一個性別平等的工作場域，讓所有女性和男性員工得以平等發展，以充分發揮個人工作能力及展現最佳工作表現，並且讓所有員工對工作有企圖心並能從中感受到個人價值。一個部門裡的中高階女性主管比率過低，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。這也是澳大利亞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率。

澳大利亞政府於 2010 年設立公部門兩性平衡目標，盼在 2015 年主管階級之性別比率能達到 40%女性、40%男性、20%任一性別 (40:40:20 target)，2014 年政府各公部門女性主管平均比率已達 30.8%。2016 年 3 月澳大利亞女性事務部長 Michaelia Cash 公開宣示將致力提升性別平等，並將政府部門之女性主管比率上調至 50%。依據 2015-2016 性別平等報告，該年度澳政府部門女性主管比率已達 40.5%，其中人資部、移民暨邊境保護部、社福部及總理暨內閣部之女性主管比率更已超過 50%。

二、深刻認知執法機關推動性別平等及提升女性執法人員之重要性

依據 2015-2016 年統計，澳大利亞聯邦警察署 (以下簡稱 AFP) 女性占總人數 35%，其中警察占 22%、駐衛警占 10%，行政人員占 60%。在警職人員中，23%為主管人員 (SES)，其中 23%為女性。文職人員雖 60%為女性，但女性主管僅占 32%。署長 Andrew Colvin 在

2016年2月時曾公開表示：對於女性警察人員僅有2成感到失望，並希望在10年內陸續增加女性警察人員至50%。

澳大利亞反性別歧視委員會委員 Elizabeth Broderick AO 應 AFP 署長之邀，全面檢視該署性別平等情形，在2016年8月提出1份獨立報告：「文化變遷：澳大利亞聯邦警察署之性別多樣化與包容性(Cultural Change: Gender Diversity and Inclusion in the Australian Federal Police)」。

該報告中提到：

(一) 性別包容性組織的優點如下：

- 1、婦女將不同的領導技能和行為帶到組織內；
- 2、性別多樣化的團隊更聰明，更有效能；
- 3、性別多樣化的團隊更有創意；
- 4、更多女性擔任領導角色，能激勵更多女性；
- 5、性別多樣化計畫對激勵士氣有積極影響；
- 6、更能保護女性免受性別歧視和性騷擾。

(二) 更多的性別多樣化組織可以：

- 1、吸引並留住勞動力市場所能提供的最佳人才和潛力；
- 2、在快速變化的環境中創新和適應；
- 3、提高績效和生產力，特別是在不斷變化的環境中；
- 4、產生多種思考角度，從而更好地做出決策。

(三) 執法環境正在迅速變化，AFP 組織文化更須持續變革，才能有效面對挑戰。

在執法方面，獲得更多具有技能、才能及經驗的人才，在當前治安情勢不斷變化下至為重要。

在全球化、科技化及網路化的全球情勢下，警察所面臨的挑戰及提供的服務日益複雜，警察必須有不斷超越傳統警政治理能力的額外技能與適應能力。新的警政治理方法需要具備情報蒐集、分析、運用新科技與技術、團隊合作及解決問題等能力的人才，在性別平等和包容性的警察組織，形成性別多樣化的人才庫是警察能力的基石，而這正是執法機關推動性別平等重要性之所在。

三、效法澳大利亞政府落實執行性別平等政策的具體做法

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。

在消除性別平等的障礙，首要須協助婦女解決工作與家庭兼顧的障礙。在當前社會結構與文化傳統期待下，家庭的主要照顧者為女性，女性的職涯發展無可避免將面臨如何兼顧家庭的抉擇，因此工作場域是否能夠提供相關政策去支持女性員工盡量滿足照顧家庭的需求，對於推動性別平等政策非常重要，例如目前我國政府機關將請分娩假員工考績不列入單位考列甲等人數計算即為非常實質之保障作法。除了懷孕及產後女性員工之工作調整、育嬰假措施外，AFP 採取下列工作彈性調整以支持女性照護家庭之作法亦殊值效法，包括：

- (一) 兼職：每日、每週或每月工作時間少於標準工作時數；
- (二) 密集工時：如增加每日或每週的工作時數，以減少每月工作日數；
- (三) 錯開工時：工作的起始和結束時間不同於其他人員；
- (四) 分擔工作份額：多於一人共同分擔單一職位；
- (五) 彈性上下班；上下班時間有彈性。

政府推動各項性別平等之政策及程序可能因為人際關係互動下微妙而複雜的氛圍，而無法真正落實。因此要貫徹實質的平等，首應確保我們的工作場域文化對於女性員工是不歧視且沒有偏見的；而這種變革不僅需要新的政策方法，更需要各級領導者以身作則。澳大利亞外交暨貿易部 2015 年訂定「女性之領導對策 (Women in Leadership Strategy)」明定「包容性領導 (inclusive leadership)」之指導原則及具體目標，以確保各項性別平等及消除障礙之政策能夠真正落實到執行面。



Women in Law Enforcement Leadership Workshop

**Australian Consulate-General Hong Kong
6-7 June 2017**

Australia, Hong Kong, Japan, Macau, South Korea, Taiwan

請 發 閱	10607270915	國際組 張文瑞 副組長 1060727162
	科長 鄭明忠 1060727628	國際組 蔣晴輝 10607271015

簽 於 國際組 106年7月24日

主旨：有關本署專員李瑩瑜奉派出席「2017年女性執法領導者工作研討會」出國報告案，簽請鑒核。

說明：

- 一、續依本組106年4月20簽辦理（如附件1）。
- 二、本案業由本組專員李瑩瑜，於106年6月5日至106年6月7日赴香港參加旨揭研討會，圓滿達成任務返國。
- 三、案內出國報告心得與建議事項摘要臚陳如下：

(一)深入了解政府推動性別平等及提升女性主管比率的重要性：一個部門裡的中高階女性主管比率過低，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。這也是澳大利亞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率。

(二)深刻認知執法機關推動性別平等及提升女性執法人員之重要性：在全球化、科技化及網路化的情勢下，警察所面臨的挑戰及提供的服務日益複雜，警察必須有不斷超越傳統警政治理能力的額外技能與適應能力。新的警政治理方法需要具備情報蒐集、分析、運用新科技與技術、團隊合作及解決問題等能力的人才，在性別平等和包容性的警察組織，形成性別多樣化的人才庫是警察能力的基石，而這正是執法機關推動性別平等重要性之所在。


(三)效法澳大利亞政府落實執行性別平等政策的具體做法：政府推動各項性別平等之政策及程序可能因為人際關係互動下微妙而複雜的氛圍，而無法真正落實。因此要貫徹實質的平等，首應確保我們的工作場域文化對於女性員工是不歧視且沒有偏見的；而這種變革不僅需要新的政策方法，更需要各級領導者以身作則。澳大利亞外交暨貿易部2015年訂定「女性之領導對策 (Women in Leadership Strategy)」明定「包容性領導 (inclusive leadership)」之指導原則及具體目標，以確保各項性別平等及消除障礙之政策能夠真正落實到執行面。



擬辦：

- 一、恭請鈞長於出國報告審核表核章（附件2）。
- 二、本案出國報告內容與人事業務相關。奉核後，影送本報告予本署人事室參考。
- 三、將報告上傳至「公務出國報告網」登錄。

第一層決行

承辦單位	核稿	批示
10607241815	專門委員 林文祥 10607260710	
科長 鄭明忠 10607241830	警政署 委員 陳福榮 10607260730	
國際組副組長 張文瑞 10607250150	警政署 主任秘書 楊源明 10607261505	
國際組副組長 曹晴輝 10607251005	警政署 副署長 衛悌琨 10607261525	

會辦單位

教育組

奉核後請即上傳公務出國報告資訊網。

警務正 李裕生 10607251440	教育組 副組長 蘇振龍 10607251555
科長 溫淑盈 10607251545	教育組 本組 沈曉(甲) 10607251555