



經濟部工業局 105 年度 專案計畫期末執行成果報告

報告名稱：工業局推動性平業務暨輔導廠商增進性平意識之個案研究-性別平等故事系列

執行期間：

全 程：自 105 年 2 月 1 日至 105 年 11 月 30 日止

主辦單位： 經濟部工業局

受委託單位： 工業技術研究院

執行單位：中國文化大學
計畫主持人：張瓊玲教授

中華民國 105 年 11 月 30 日

摘要

本計畫以接受工業局各業務組輔導之廠商為研究範圍，參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫所選出落實性平政策的標竿企業，以作為民間企業之表率，期為我國推動台版「女力經濟學」奠定下良好的基礎。研究範圍以接受工業局輔導之廠商為標的，瞭解其公司治理中，如何落實我國性別主流化政策？該公司企業在辦理性平業務與管理措施的特質為何？如何建立友善家庭措施？以性別主流化績效指標的各面向，作為工業局找出性平標竿企業的方法與依據。進而從標竿廠商實施性別主流化相關措施之作為中，發揮具影響力的外溢效果，進而鼓勵其他企業見賢思齊焉，達到我國各中小企業皆具性別意識充權(empowerment)的目的，此為本計畫之預設目標。具體而言，計畫目標如下：

- 一、透過個案訪談及論壇討論的瞭解，整理出企業或工業局相關承辦同仁執行性別主流化業務之動人的小故事，編撰成性平故事系列，以作為珍貴之紀錄成為建立企業執行性平業務之認同感與成就感，並符合行政院金馨獎之考核內容。
- 二、協助經濟部工業局就其所輔導的各廠商中，找出企業執行性別主流化與友善家庭措施之亮點，作為經濟部工業局推動性平業務之成功案例，其從中整理出可以影響改進民間友善職場環境之道。
- 三、提出應用於企業進行性別主流化業務與友善家庭措施之策略建議，與須加強措施之內容。

本研究透過相關文獻分析、建立訪談大綱、廠商訪談及辦理論壇等工作。用以瞭解評估與工業局合作之相關企業推動性別主流化與友善家庭措施之程度，並從中找出動人的小故事，作為工業局執行輔導廠商性平業務之亮點，及我國各中小企業推動性別主流化及友善家庭措施之案例參考，因此本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫，根據前期研究結果所選出落實性平政策之標竿企業，瞭解其公司治理中，如何落實我國性別主流化政策？該公司企業在辦理性平業務與管理措施的特質為何？如何建立友善家庭措施？將其編撰案例成

性平故事系列，供我國中小企業將性別意識與友善家庭措施融入工作之借鏡參考，對於提升女性勞動參之「女力經濟」，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，將具有更積極、正向之態度。

本計畫完成之性平故事及論壇討論摘要如下：

一、性平故事

(一)訪談企業 1-中華網龍公司：「歲月靜好—人性化管理的可貴」。

重點內涵：中華網龍以創新為標的，體制穩健卻充滿人性化的年輕公司、注重性別友善環境與良善托育制度的營造、讓新世代安心買帳的「遲到工時」與彈性轉任制、在家上班也 OK、年輕世代期待的勞資對話型態：感覺自己受到尊重與人性化的管理，一種「歲月靜好」的幸福。

(二)訪談企業 2-緯創資通股份有限公司：「用家庭的關懷與溫暖投注員工的公司」。

重點內涵：緯創公司曾經率先成立企業自己的幼兒園「華碁幼稚園」、員工生一個孩子每月發送生育獎勵金 5000 元、彈性工時和性別友善設施、形塑一種具有家庭溫暖的企業文化、彎腰貼近社會，成立志工團與社會責任。

(三)訪談企業 3-宏達國際電子股份有限公司：「柔性關懷與細緻的人性化照顧」。

重點內涵：「廠區照護專線」通報系統，體現了對單身女性的長期照護、守護員工身心靈的每一刻，成立員工診所、母性保護計畫展現的企業柔性關懷。

(四)訪談企業 4-歐萊德國際股份有限公司：「以綠色環保為企業理念、以彈性辦公讓員工兼顧家庭的企業」。

重點內涵：愛自己與地球的企業理念，友善品牌與善念的初衷、善念的實踐是建立一棟「像家」綠建築的健康魅力、彈性辦公室的概念源自於對女性提供友善家庭措施的思考，結果居然還為公司減少不少營運成本、從生理到心靈的照顧，成就女性的快樂職場。

(五)訪談企業 5-盈錫精密工業股份有限公司：「製造愛與溫度的企業」。

重點內涵：身體力行，從董事長成長背景到企業理念的成形、友善家庭、溫暖人心的機械產業、老闆認為要員工安心工作，必要考慮安員工的家，因此，公司車可以借給員工幫忙接送小孩，假日可以借給員工做家庭出遊使用。

二、山海論壇

主題：迎接女力新時代，打造性別友善的工作環境

(一)時間：105年09月30日(星期五)14:00-17:30

(二)地點：文山公民會館(台北市文山區木柵路三段189號)

(三)主持人：

- 1.監察院副院長
- 2.臺灣警察專科學校教授兼主任

(四)與談貴賓：

- 1.國立政治大學民族學系主任
- 2.警政署防治組組長
- 3.經濟部工業局科長
- 4.中央警察大學通識教育中心助理教授
- 5.臺北市文山社區大學校長

(五)論壇結論：

1.從民眾的角度，希望友善職場可能表現在以下面向：

- (1)生活友善：組織或企業應該投入適當的資源於員工工作或工作以外的事項。
- (2)工作友善：包括工作條件、工作職務與硬體設施的設計，另透過教育訓練加強宣導，並設置相關申訴管道予以暢通。
- (3)對待友善：尊重多元性別的差異，建立好的、正向的組織文化。

2.從政策理念的角度：性別平權概念，以及如何真正落實友善環境、消除歧視，從法制著手雖然重要，但最務實的，還是要透過民間各類事業單位去執行，職場上僱主和員工都要有這樣的概念，才能讓性別友善的氣氛形成。

3.過去在性別運動裡，台灣女性領導人在亞洲表現不俗，女性主管的女力崛起，學校也開設性別、婦女史等課程，與亞洲其他國家比較後發現，台灣女性結婚不必冠夫姓，學校也聘任很多女老師，算是女權意識興起。不過與東南亞國家比較，我們的女力可以再加強，包括工作上對女性需求的照顧與婦女勞動權等法律上的保障。

4.主持人分別結語摘要如下：

(1)性平意識是源自於人權的觀念，人權和多元文化都可以藉由性平這個管道來加以實踐。雖然我們國家現在的性平指數已經是全亞洲的第一名，但在現今世界各國皆顯示「女力時代」已然來臨之時，探討性別意識的性別平權議題，仍然是人權議題的重點，我國的性平政策在各界的關注下，未來還是會持續向前邁進。

(2)性平議題追求的是對每一個存在的個體，在能力的範圍之內有更多的彈性去體貼每一個不同的存在樣態，簡單來說，是對不同人的瞭解、體會、體諒，甚至幫助他成為他自己，讓每個個體生活得更有自信，尊重人的主體性，互相體諒互相扶持，從小我至大我的生活空間中，營造友善性別與更具人性化的環境。

本計畫研究結論及建議簡要如下：

一、研究結論

- (一)從不同的標竿企業案例，可以看到民營企業對建置友善性別環境的努力，各有不同著重的面向，端視企業主的重視與用心。如宏達電關心員工健康，設立員工診所與在家遠距工作等；盈錫公司全面打造有益母性保護及友善性別與親職的工作環境。
- (二)越是有理念、期望永續經營觀念的企業，越重視員工的友善家庭與職場環境。如緯創公司的曾經設立幼兒園與育兒津貼每月 5000 元；盈錫公司是員工如親與安心必予安家的作法。
- (三)標竿企業對友善性別環境的投入與各項創意，如表現在組織制度的靈活面，反而可以降低營運成本，而彈性運用人力資源管理的手法，亦值得政府借鏡。如歐萊德公司的彈性辦公室及在家工作方案，減少辦公租金，

讓員工兼顧育兒照顧。

二、研究建議

未來宜擴大從產官學界的看法(如舉辦論壇方式)，暨結合各類企業的個案研究，以提出更有效率，更符合企業經營與員工需求的性平政策，方能落實環境的人權理念，提高婦女留任職場的機會。

目錄

頁次

第一章 緒論	1
第一節 緣起與研究動機	1
第二節 研究目標與預期效益	2
第三節 研究限制與流程	3
第二章 研究設計	5
第一節 研究方法	5
第二節 研究範圍與對象	5
第三章 文獻探討與理論應用	9
第一節 我國性別主流化政策之內涵及友善家庭及職場方案之內容	9
第二節 劇本導引法(Scenario-Based Design)	17
第三節 金馨獎	18
第四章 標竿企業簡介	21
第一節 中華網龍股份有限公司	21
第二節 緯創資通股份有限公司	23
第三節 宏達國際電子股份有限公司	25
第四節 歐萊德國際股份有限公司	33
第五節 盈錫精密工業股份有限公司	38
第五章 山海論壇	41
第一節 活動緣起	41
第二節 活動目的	42
第三節 活動議題	42
第四節 結語	47
第六章 企業故事	49

第一節	中華網龍-「歲月靜好—人性化管理的可貴」	49
第二節	緯創-用家庭的關懷與溫暖投注在公司	54
第三節	hTC-柔性關懷與細緻的人性化照顧.....	60
第四節	歐萊德-以綠色環保為企業理念、以彈性辦公讓員工兼顧家庭的 企業.....	65
第五節	盈錫-製造愛與溫度的企業	72
第七章	結論	75
第一節	研究結論	79
第二節	研究建議.....	79
參考文獻		81
附錄		83

圖目錄

	頁次
圖 1 性別平等故事系列研究流程圖.....	4
圖 2 劇本導引法流程圖(ROSSON&CARROL, 2002)	17

表目錄

	頁次
表 1 官方輔導觀點檢核排名表.....	6
表 2 企業自評亮點檢核排名表.....	6
表 3 友善家庭及職場措施法源對照表.....	11
表 4 劇本試寫案例表	18

第一章 緒論

第一節 緣起與研究動機

壹、緣起

行政院為協助引導所屬各機關推動性別主流化績效優良者，由院頒發金馨獎迄今已第 12 屆，104 年起為賡續推動行政院各機關於擬訂政策、計畫及措施時能融入性別觀點，主動創新推展性別平等措施、推動性別主流化、落實性別平等政策綱領及 CEDAW，積極消除性別歧視，促進性別平等，特訂定「行政院所屬機關推動性別平等業務輔導考核及獎勵計畫」，由行政院(性別平等處)為主辦單位，對院屬各機關進行考核及獎勵，援例以「金馨獎」為名鼓勵各機關積極執行性別平等政策。除考核性別主流化等執行情況之「必評項目」外，更創立「自行參選項目」，包括「性別平等創新獎」及「性別平等故事獎」，其中「性別平等故事獎」係為發掘各機關於推展性平業務時，紀錄努力過程的汗水足跡，或為融入性平意識於創新產品設計中的艱辛歷程，甚或是承辦人員的心路歷程，在在都是發揚性平意識中所產生的感人故事，也是各機關推動性平政績的亮點。準此，經濟部工業局為配合行政院對事項業務之期許，爰於辦理性平業務及輔導廠商增進性平意識中，進行個案研究，以找出是類性平小故事，並彙整做成故事系列，不僅是可記錄推動性平業務之軌跡，亦可做為日後說明性平政績之亮點，故進行本研究。

本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫所選出落實性平政策的標竿企業，所得之前期研究結果，整理其公司個案，以撰擬出企業員工因公司執行性別主流化業務中友善家庭及職場之人力資源管理措施，而受到幫忙及鼓勵的溫馨感人的小故事，並協助經濟部工業局就其所輔導的各廠商中，找出企業執行性別主流化與友善家庭措施之亮點，作為經濟部工業局推動性平業務之成功案例。

貳、研究動機

性別主流化為我國政府積極推動之施政工作，經濟部工業局主管我國工業發展任務，積極輔導廠商強化經營體質，為強化推廣性別主流化與性別平權意識、落實友善家庭措施，擬參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫所選出落實性平政策的標竿企業，根據所選出落實性平政策之標竿企業，瞭解其公司治理中，如何落實我國性別主流化政策？該公司企業在辦理性平業務與管理措施的特質為何？如何建立友善家庭措施？將其編撰案例成性平故事系列，供我國中小企業將性別意識與友善家庭措施融入工作之借鏡參考，對於提升女性勞動參之「女力經濟學」¹，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，將具有更積極、正向之態度。

第二節 研究目標與預期效益

壹、研究目標

本計畫擬參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫，即根據前期研究之結果，檢視所選出落實性平政策的標竿企業，瞭解其公司治理中，如何落實我國性別主流化政策？該公司企業在辦理性平業務與管理措施的特質為何？如何建立友善家庭措施？以性別主流化績效指標的各面向，作為工業局找出性平標竿企業的方法與依據。進而從標竿廠商實施性別主流化相關措施之作為中，發揮具影響力的外溢效果，進而鼓勵其他企業見賢思齊焉，達到我國各中小企業皆具性別意識充權(empowerment)的目的，此為本計畫之預設目標。具體而言，計畫目標如下：

- 一、透過訪談的瞭解，整理出企業或工業局相關承辦同仁執行性別主流化業務之動人的小故事，編撰成性平故事系列，以作為珍貴之紀錄成為

¹ 所謂「女力經濟學」係來自於日本首相安倍晉三所呼籲的政策願景，政治口號上又稱為安倍的第三支箭，其主張政府應責成企業，致力打造友善家庭的就業環境，讓女性留在職場上工作，才是提升日本總體競爭力與產能之道。

建立企業執行性平業務之認同感與成就感，並符合行政院金馨獎之考核內容。

- 二、協助經濟部工業局就其所輔導的各廠商中，找出企業執行性別主流化與友善家庭措施之亮點，作為經濟部工業局推動性平業務之成功案例，其從中整理出可以影響改進民間友善職場環境之道。
- 三、提出應用於企業進行性別主流化業務與友善家庭措施之策略建議，與須加強措施之內容。

貳、預期效益

本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫所選出落實性平政策的標竿企業，瞭解其公司治理中，如何落實我國性別主流化政策？該公司企業在辦理性平業務與管理措施的特質為何？如何建立友善家庭措施？將其編撰案例成性平故事系列，供我國中小企業將性別意識與友善家庭措施融入工作之借鏡參考，對於提升女性勞動參之「女力經濟」，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，將具有更積極、正向之態度。具體而言，預期效益如下：

- 一、透過企業落實性別主流化、友善家庭措施觀點的導入，檢視目前與工業局合作之相關企業進行性別主流化與友善家庭措施之程度與情況。
- 二、針對與工業局合作之相關企業進行檢測，瞭解評估各企業推動性別主流化與友善家庭措施之程度，並從中找出動人的小故事，作為工業局執行輔導廠商性平業務之亮點，及我國各中小企業推動性別主流化及友善家庭措施之案例參考。
- 三、編撰案例成性平故事系列，可促進我國中小企業皆能將性別意識與友善家庭措施融入工作，對於提升女性勞動參之「女力經濟」，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，將具有更積極、正向之態度。

第三節 研究限制與流程

壹、研究限制

本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業

局為例」所選出落實性平政策之標竿企業，做為研究之標的，此為本研究之範圍限制。

貳、研究流程

本研究運用國內外重點文獻分析、透過質化訪談、個案分析法及劇本導引法等研究方法，將所選出落實性平政策之標竿企業，編撰案例成性平故事系列，供我國中小企業將性別意識與友善家庭措施融入工作之借鏡參考，對於提升女性勞動參之「女力經濟」，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，將具有更積極、正向之態度。(研究流程如圖 1)

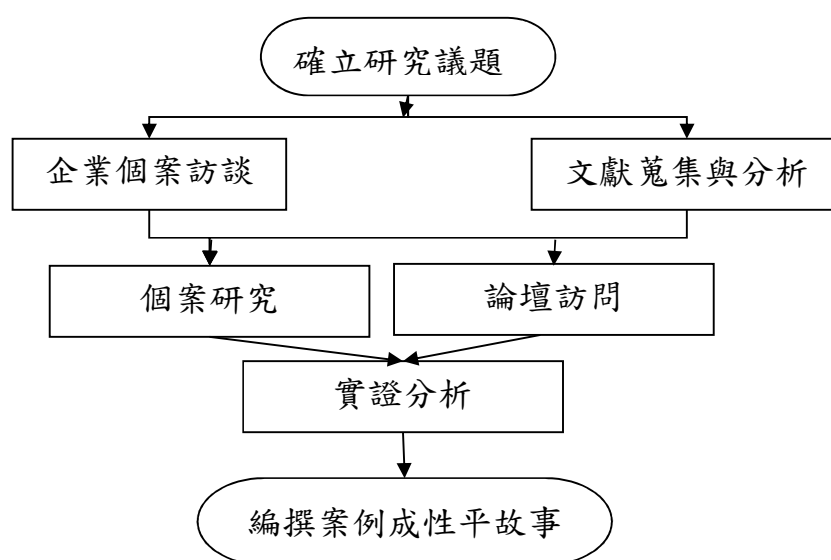


圖 1 性別平等故事系列研究流程圖

資料來源：本研究自繪

第二章 研究設計

第一節 研究方法

本研究的研究方法包括：

壹、文獻蒐集分析

就性別主流化、友善家庭方案及個案分析等相關理論、統計資料、出版品、研究報告等文獻，分別進行分析與研究探討。所著重的文獻來源包括：1.國內外之學術研究成果、發表之期刊論文及報章資訊；2.網路資訊與其他出版與未出版之相關資料。同時依據各方學說，加以分類、歸類，利於後續研究與分析。

貳、質化訪談法

本研究於研究過程中，參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」所選出落實性平政策之標竿企業，進行實地訪問以及座談。藉由實地的訪查及座談，瞭解其企業推動性別主流化與友善家庭措施之程度，並從中找出動人的小故事，作為工業局執行輔導廠商性平業務之亮點，及我國各中小企業推動性別主流化及友善家庭措施之案例參考。

參、劇本導引法

劇本導引法是利用文字描述或是影像分鏡的方式，以敘事型態對活動進行具體的描述來導引設計的一種設計方法。本研究於訪談過程中，利用此研究方法，針對既有的推動情境的重新描述，來重新檢討在正常的推動情境中所面臨的一些議題，使高度不確定的系統樣貌，慢慢將片段的事件串聯成有實質意義的系統架構，透過劇本導引法來使之明朗化，藉以討論或分析性別主流化及友善家庭方案如何在其企業中推動。

第二節 研究範圍與對象

經濟部工業局輔導之企業數量及類別繁多，而受限於時間、經費，研究範圍，本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」所選出落實性平政策之標竿企業為主，其官方輔導觀點排名

及企業自評亮點排名列表如下：

官方輔導觀點排名：

表 1 官方輔導觀點檢核排名表

	金屬機電組	知識服務組	工業區組	民生化工組	電子資訊組
第一名	上銀	普萊德	豐泰	歐萊德	緯創資通
第二名	盈錫	叡揚	雅博		中華網龍
第三名	櫻花	新鼎	宏達電		
最佳進步獎			達方		

資料來源：經濟部工業局提供(2015，張瓊玲)

企業自評亮點排名：

表 2 企業自評亮點檢核排名表

公司	自評亮點
緯創	健康照護設備完善、女性廁所安全、哺乳室環境舒適，及優良津貼補助制度，如生育津貼，福委會 1 個孩子 2000 元，及公司 1 個孩子發放 60000 元，若父母皆為員工就則乘以二。
普萊德	工作的環境建置良善，如健康走廊搭配各種設計主題，及請按摩師來幫忙紓解壓力放鬆。
宏達電	在女性員工生育前中後，在工作、身體健康和心理，為懷孕女性同仁做出特別照顧，也會視情況給予彈性工時、部分工時、遠距離工作。
中華網龍	生育補助的層面，不只針對女性，男性亦可領取，若是夫妻皆為員工則雙份；若是員工加班太晚，會讓女性員工先行下班；哺乳室設施十分完善。
歐萊德	對於懷孕的婦女，進行工作調整；辦公室行動化讓員工可以在家工作；提供我們有機蔬食；工作環境上化妝間提供女性生理用品，及懷孕婦女休息室。
櫻花	用家的概念來建立企業文化，因工作性質不一樣，可以部份工時轉為全職工時及工作環境的建置。
上銀	年資到達後給予全薪的產前假跟安胎假；用人方面排除性別因素同工同酬，建立友好企業文化；生育津貼 0 到 2 歲，每個月 5000 元。
盈錫	招募二度就業女性，幫助二度就業女性銜接社會；提供公司車：

公司	自評亮點
	可免費供同仁載小孩上下學，或讓員工在周六日載家人出遊，享天倫之樂。
雅博	落實該公司『真情關懷，健康生活』的企業使命，推行同仁福利活動，且實施彈性與人性化管理，如生日假；各式津貼：結婚禮金 6000 元、生育祝賀金 2000 元，住院慰問金 1000 元，購屋祝賀金 6000，喪事奠儀金 1100 至 3100 元。
叡揚	男女比例：男性員工 275 人，女性員工 245 人，男性主管 41 人，女性主管 33 人。環境安全：刷卡門禁、安全監控設備，保障夜歸女性員工安全。設有集乳室、專用冰箱。
新鼎	休假選擇：公司男女員工均可依據自身需求，選擇請育嬰留職停薪假、產假、家庭照顧假、陪產假、生理假乃至哺乳假。

資料來源：經濟部工業局提供(2015，張瓊玲)

基上，本研究擬自官方輔導觀點排名及企業自評亮點排名所列之績優廠商，並審酌其受訪之意願從中挑選 5 至 6 家進行訪查，瞭解其企業執行性別主流化業務或友善家庭及職場之人力資源管理措施之亮點，以撰擬出溫馨感人的小故事，並作為經濟部工業局推動性平業務之成功案例故事分享。

第三章 文獻探討與理論應用

第一節 我國性別主流化政策之內涵及友善家庭及職場方案之內容

壹、我國性別主流化政策之內涵

「性別主流化」一詞首度於 1985 年奈洛比舉行的聯合國第三次世界婦女大會提出。1995 年聯合國第四次世界婦女大會，在北京宣言及北京行動綱領中系統性的使用性別主流化做為政策研擬的工具與策略。我國在民國 100 年 9 月 7 日行政院性別平等會(當時為行政院婦女權益促進委員會)通過「性別平等政策綱領」，並於民國 100 年 12 月 2 日奉 行政院核定，作為未來性別平等政策指導方針，並由 101 年成立之行政院性別平等處主政，賡續規劃並督導政府各部會執行我國性別平等政策施政藍圖。「性別平等政策綱領」以三大基本理念、七大核心政策內涵為主，茲臚列如下：

一、三大理念：

- 1.性別平等是保障社會公平正義的核心價值。
- 2.婦女權益的提升是促進性別平等的首要任務。
- 3.性別主流化是實現施政以人為本的有效途徑。

二、七大核心政策內涵：

1.在權力、決策與影響力方面：

- (1)權力的平等：縮小職位上的性別差距。
- (2)決策的平等：降低參與上的性別區隔。
- (3)影響力的平等：使決策具備性別敏感度。
- (4)建立性別間的平等，也建立性別內的平等。
- (5)亞洲標竿，接軌國際。

2.在就業、經濟與福利方面：

- (1)結合就業與福利政策思維。
- (2)促進工作與家庭平衡。
- (3)落實尊嚴及平等勞動價值。
- (4)建構友善的就業與創業環境。

3.在人口、婚姻與家庭方面：

- (1)正視人口結構的失衡，落實性別正義的人口政策。
 - (2)提倡平價、優質及可近性的托育服務，建立完整的兒童照顧服務體系。
 - (3)破除性別歧視，促進婚姻制度中的性別平權。
 - (4)尊重多元文化差異，打造婚姻移民的友善環境。
 - (5)正視多元化的家庭型態，建構全人的家庭照顧機制。
- 4.在教育、文化與媒體方面：
- (1)積極落實性別平等教育與性別平等教育白皮書之規劃。
 - (2)檢討研修相關法律、推動媒體自律及公民團體與學界對媒體進行他律。
 - (3)建立女性及各種性別弱勢族群在公共領域中的可見性和主體性。
 - (4)積極突破父權文化的束縛，建構無性別歧視的文化禮俗儀典。
- 5.在人身安全與司法方面：
- (1)消除對婦女的暴力行為與歧視。
 - (2)消除任何形式之人口販運。
 - (3)建構安全的生活空間。
 - (4)建立具性別意識之司法環境。
- 6.在健康、醫療與照顧方面：
- (1)強化具性別意識與健康公平之政策。
 - (2)積極推動性別友善之醫療與照顧環境。
 - (3)消弭性別角色刻板印象對身心健康的影響。
 - (4)提升健康／醫療／照顧過程中之自主性，特別是健康弱勢群體。
 - (5)發展各生命週期階段以女性為主體之整合式健康照顧服務與健康資訊。
- 7.在環境、能源與科技方面：
- (1)讓各政策領域內的性別隔離降到最小。
 - (2)不同性別與弱勢處境者的基本需求均可獲得滿足。
 - (3)女性與弱勢的多元價值與知識得以成為主流或改變主流。

(4)結合民間力量，提高治理效能。

貳、友善家庭及職場之內容

友善家庭政策緣起於組織工作者所面臨的工作與家庭衝突的問題，特別是對女性工作者而言，婚姻與家庭是項難以兼顧的沈重負擔。多數女性工作者處於工作與家務兩兼「蠟燭兩頭燒」的困境中(Lewis, 1999、黃煥榮, 2008)。而不友善的職場，除了造成婦女在就業上的不平等待遇上，也連帶影響家庭關係。因此近年來，先進國家不斷提倡「平衡職場與家庭」議題，包括營造員工兼顧家庭與工作之友善工作環境(陳慧敏, 2009)，而我國對於友善家庭及職場之政策內容，主要表現於性別工作平等法、勞動基準法、工廠法等法中，其主要內容列表如下：

表 3 友善家庭及職場措施法源對照表

友善家庭及職場措施	法源	內容
性騷擾防治措施	性別工作平等法第13條	雇主應防治性騷擾行為之發生。其僱用受僱者三十人以上者，應訂定性騷擾防治措施、申訴及懲戒辦法，並在工作場所公開揭示。 雇主於知悉前條性騷擾之情形時，應採取立即有效之糾正及補救措施。 第一項性騷擾防治措施、申訴及懲戒辦法之相關準則，由中央主管機關定之
彈性工時	性別工作平等法第19條	受僱於僱用三十人以上雇主之受僱者，為撫育未滿三歲子女，得向雇主請求為下列二款事項之一： 一、每天減少工作時間一小時；減少之工作時

友善家庭及職場措施	法源	內容
		間，不得請求報酬。 二、調整工作時間。
哺乳時間	性別工作平等法 第18條	子女未滿一歲須受僱者親自哺乳者，除規定之休息時間外，雇主應每日另給哺乳時間二次，每次以三十分鐘為度。前項哺乳時間視為上班時間。
育嬰留職停薪	性別工作平等法 第16條	<p>受僱者任職滿六個月後，於每一子女滿三歲前，得申請育嬰留職停薪，期間至該子女滿三歲止，但不得逾二年。同時撫育子女二人以上者，其育嬰留職停薪期間應合併計算，最長以最幼子女受撫育二年為限。</p> <p>受僱者於育嬰留職停薪期間，得繼續參加原有之社會保險，原由雇主負擔之保險費，免予繳納；原由受僱者負擔之保險費，得遞延三年繳納。</p> <p>依家事事件法、兒童及少年福利與權益保障法相關規定與收養兒童先行共同生活之受僱者，其共同生活期間得依第一項規定申請育嬰留職停薪。</p> <p>育嬰留職停薪津貼之發放，另以法律定之。</p> <p>育嬰留職停薪實施辦</p>

友善家庭及職場措施	法源	內容
	性別工作平等法第17條	<p>法，由中央主管機關定之。</p> <p>前條受僱者於育嬰留職停薪期滿後，申請復職時，除有下列情形之一，並經主管機關同意者外，雇主不得拒絕：</p> <p>一、歇業、虧損或業務緊縮者。</p> <p>二、雇主依法變更組織、解散或轉讓者。</p> <p>三、不可抗力暫停工作在一個月以上者。</p> <p>四、業務性質變更，有減少受僱者之必要，又無適當工作可供安置者。</p> <p>雇主因前項各款原因未能使受僱者復職時，應於三十日前通知之，並應依法定標準發給資遣費或退休金。</p>
產假、陪產假	勞動基準法第50條	<p>女工分娩前後，應停止工作，給予產假八星期；妊娠三個月以上流產者，應停止工作，給予產假四星期。</p> <p>前項女工受僱工作在六個月以上者，停止工作期間工資照給；未滿六個月者減半發給。</p>
	性別工作平等法第15條	<p>雇主於女性受僱者分娩前後，應使其停止工作，給予產假八星期；妊娠三個月以上流產者，應使其停止工作，</p>

友善家庭及職場措施	法源	內容
		<p>給予產假四星期；妊娠二個月以上未滿三個月流產者，應使其停止工作，給予產假一星期；妊娠未滿二個月流產者，應使其停止工作，給予產假五日。產假期間薪資之計算，依相關法令之規定。</p> <p>受僱者經醫師診斷需安胎休養者，其治療、照護或休養期間之請假及薪資計算，依相關法令之規定。</p> <p>受僱者於其配偶分娩時，雇主應給予產檢假五日。</p> <p>受僱者於其配偶分娩時，雇主應給予陪產假五日。</p> <p>產檢假及陪產假期間工資照給。</p>
	工廠法第37條	<p>女工分娩前後，應停止工作共八星期，其入廠工作六個月以上者，假期內工資照給，不足六個月者減半發給。</p>
家庭照顧假	性別工作平等法第20條	<p>受僱者於其家庭成員預防接種、發生嚴重之疾病或其他重大事故須親自照顧時，得請家庭照顧假；其請假日數併入事假計算，全年以七日為限。</p>

友善家庭及職場措施		法源	內容
			家庭照顧假薪資之計算，依各該事假規定辦理。
生理假		性別工作平等法第14條	女性受僱者因生理日致工作有困難者，每月得請生理假一日，全年請假日數未逾三日，不併入病假計算，其餘日數併入病假計算。前項併入及不併入病假之生理假薪資，減半發給。
托育服務		性別工作平等法第23條	僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應提供下列設施、措施： 一、哺(集)乳室。 二、托兒設施或適當之托兒設施。 主管機關對於雇主設置托兒設施或提供托兒措施，應給予經費補助。 有關哺(集)乳室、托兒設施、措施之設置標準及經費補助辦法，由中央主管機關會商有關機關定之。
工作環境友善安全措施	勞動基準法第49條		雇主不得使女工於午後十時至翌晨六時之時間內工作。但雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，且符合下列各款規定者，不在此限： 一、提供必要之安全衛生設施。 二、無大眾運輸工具可資運用時，提供交通工具或安排女工宿舍。 前項第一款所稱必要之安全衛生設施，其標準由中央主管機關定之。但雇主與勞工

友善家庭及職場措施		法源	內容
			<p>約定之安全衛生設施優於本法者，從其約定。</p> <p>女工因健康或其他正當理由，不能於午後十時至翌晨六時之時間內工作者，雇主不得強制其工作。</p> <p>第一項規定，於因天災、事變或突發事件，雇主必須使女工於午後十時至翌晨六時之時間內工作時，不適用之。</p> <p>第一項但書及前項規定，於妊娠或哺乳期間之女工，不適用之。</p>

資料來源：本研究整理。

第二節 劇本導引法(Scenario-Based Design)

劇本導引法是利用文字描述或是影像分鏡的方式，以敘事型態對活動進行具體的描述來引導設計的一種設計方法。(謝志文，2006)基本概念就是描述人們如何使用科技，藉以討論或分析科技如何重塑人們的活動。(Rosson&Carrol, 2002)

壹、劇本導引法的分類及流程

依照 Rosson&Carrol(2002) 的分類，其主要可分為需求分析、概念與功能發展、介面設計、原型製作與評估等階段，如下圖 2：

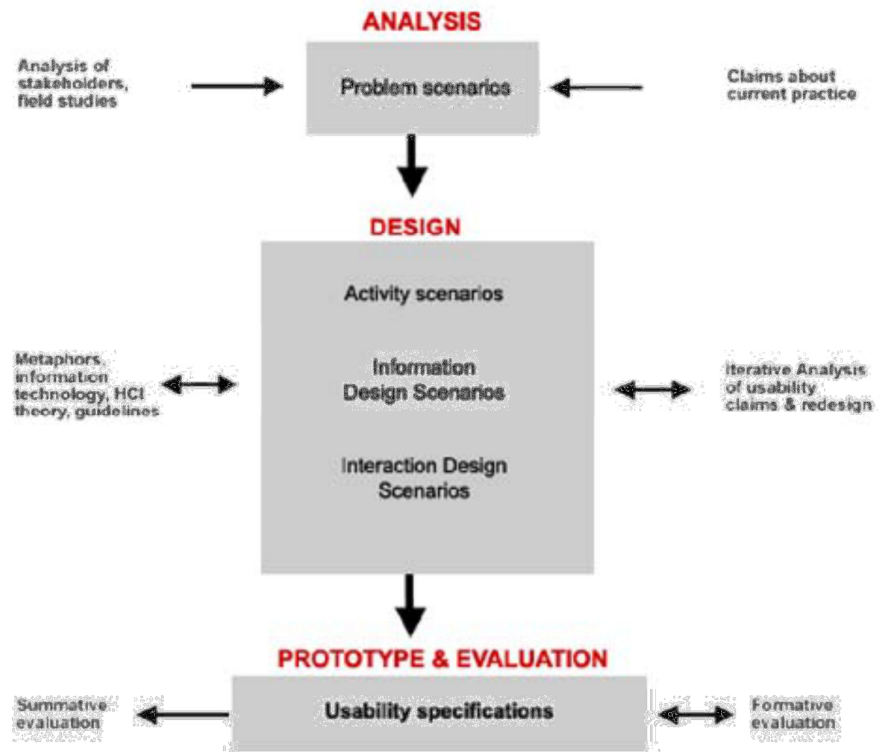


圖 2 劇本導引法流程圖(Rosson&Carrol, 2002)

貳、劇本試寫案例

就本研究所研究之目的，隨著性別意識提高，台灣各項產業也正面臨著如此的趨勢，我們依此推演出以下兩個劇本，劇本一稱為「性別意識抬頭」，我們聚焦在性別意識受到重視的趨勢，並以女性員工為描寫對象，性

別意識在這個劇本裡獲得重視。

劇本二則稱為「友善職場環境」，我們著重於職場環境設施的影響，在這個劇本裡，我們以工作職場為描寫對象，性別意識使得職場設施的需求更受重視。

舉例如下表：

表 4 劇本試寫案例表

三大層面	社會環境	經濟
趨勢	性別意識抬頭	女力經濟興起
劇本一	當今的社會可性別意識抬頭，女性員工在職場上已非弱勢族群，各大企業錄用人員或升遷職員時，已不再以性別做為考量因素。	
劇本二	職場內性別比例趨於平衡，職業婦女比比皆是，女性職員所需求之相關設施(如哺乳室、托兒服務、彈性工時等)，亦受到企業重視，紛紛加強各項設施或措施，以因應職員需求。	

資料來源：本研究

第三節 金馨獎

行政院為協助引導所屬各機關於擬訂政策、計畫及措施時能融入性別觀點，主動創新推展性別平等措施、推動性別主流化、落實性別平等政策綱領及 CEDAW，積極消除性別歧視，促進性別平等，特於 92 年 1 月 21 日訂頒「行政院暨地方行政機關促進女性參與決策績效優良獎勵計畫」，後經修正為「行政院所屬機關及地方行政機關推動性別主流化績效優良獎勵計畫」，以鼓勵各行政機關(構)推動性別主流化，促進性別平等。各機關推動性別主流化績效優良者，行政院考量前揭計畫係以推動性別主流化之六大工具作為審查指標，為避免重疊及耗用行政資源，並使性別平等業務之推動能更全面及周延，故行政院性別平等處規劃將前述計畫及指標納入「行

政院所屬機關推動性別平等業務輔導考核及獎勵計畫」，同時增加考核項目及援用原金馨獎獎項名稱，以合併、不重覆方式辦理。

壹、性別平等故事獎

由行政院所屬各部會行總處署(或推薦所屬機關)提出近 2 年於推動性別平等的措施或方案過程中具有貼近人民且感動人心的內容與事蹟者。

貳、性別平等創新獎

由行政院所屬各部會行總處署(或推薦所屬機關)擇考核期間所推動與性別平等相關，且具有績效之創新計畫、措施或方案。

第四章 標竿企業簡介

為整理出企業或工業局相關承辦同仁執行性別主流化業務之動人的小故事，編撰成性平故事系列，為使產出之案例故事具有促進我國中小企業將性別意識與友善家庭措施融入工作，提升女性勞動參之「女力經濟」，及增進受輔導廠商之友善職場之企業形象，更積極、正向態度之效，因此本研究參酌 104 年度「應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例」研究計畫所選出落實性平政策的標竿企業，作為找出經濟部工業局推動性平業務之成功案例之標的，其標竿企業簡介如下：

第一節 中華網龍股份有限公司

壹、公司簡介

中華網龍成立於西元 2000 年，為台灣第一家上櫃的線上遊戲研發公司，也是少數專注於線上遊戲開發的公司。成名的作品包括金庸群俠傳 Online、黃易群俠傳 Online、武林群俠傳 Online、中華英雄 Online、天子傳奇 Online 和黃易群俠傳 2 Online 皆為台灣玩家耳熟能詳的遊戲，並且也將自製遊戲授權至海外地區，進軍中國大陸、港澳、韓國、越南、俄羅斯、歐洲、美洲、泰國、日本、新加坡、馬來西亞等地。身為專業的線上遊戲研發公司，中華網龍積極掌握最新技術並應用在遊戲開發；此外，經常與國外知名大廠合作交流，研發實力更加提昇，也帶給玩家更優質更高階的線上遊戲。使線上遊戲不只是資訊服務的一部分，也是數位娛樂產業的延伸，透過遊戲的互動交流打破國界的限制，讓全世界的人都看到台灣人的軟實力。

貳、性別友善措施之重要作為

一、休假選擇

1. 產假：適用分娩前後八周產假；妊娠三個月以上之流產假，給假四週(含例假日)，其在本公司服務滿六個月以上者，假期內薪資照給，未滿六個月以上者，減半發給。
2. 陪產假：陪產期間工資照給；不影響員工全勤紀錄；員工於配偶分娩時，給予陪產假五天。
3. 留職停薪育嬰假：員工任職滿一年，可在子女三歲前，申請六月至二年

留職停薪假。

二、工作環境

1. 提供兩處哺乳室、女性休息室員工使用
2. 員工休息室、淋浴間
3. 員工休息室、健身設備、運動場地。
4. 公司各樓層大門皆有設門禁卡管制，另 1F 櫃台也有保全，以防有不明人士進入工作場所之疑慮，另於辦公室區位角落皆有增設監視系統，讓女性員工能安心於公司內上班。
5. 在公司除了男女廁所分開使用之外，女性廁所的大門是上鎖的，女性員工接需配帶公司發放的鑰匙，才可以進入女廁。

三、福利服務

1. 與三家托育機構簽訂優惠合約：公司已向何嘉仁、吉的堡及快樂瑪麗安等 3 所托育機構簽訂優惠合約，以便員工安心上班，孩子安心學習。
2. 員工免費健康檢查：公司每 2 年會和各大醫院健檢中心合作，請健檢中心制公司為員工做健康檢查，員工健康檢查之費用，完全由公司負擔。

四、性騷擾防治

處理機制：如有遇到性騷擾事件，會依照公司內部法規處理，並安排心輔師輔導受害者。

五、法規宣導

公司於網路辦公室的公告上，有放性騷擾防治之規章，文件中有說明員工如遭遇性騷擾時，需如何防治，也有說明公司和員工如何處置。

六、財務支持

育兒津貼：公司明訂職工本人或配偶生育，協理(含)以上八千元，經理六千元，副理四千元，課長、副課長三千元，組長、副組長組員二千元。

第二節 緯創資通股份有限公司

壹、公司簡介

緯創資通股份有限公司，是一家 ODM 企業，成立於 2001 年，營運總部位於台灣。緯創資通是全球最大的資訊及通訊產品主要供應商之一，提供客戶全方位完整服務。除總部定基於台灣外，更廣於亞洲、歐洲及美洲建構堅強的全球營運平台，全球員工逾七萬名。緯創資通致力於資訊及通訊產品的研發、製造及服務，主要產品包括可攜式電腦系統、桌上型電腦系統、伺服器及網路儲存設備、資訊家電、通訊產品、雲端及綠資源技術。

貳、性別友善措施之重要作為

一、托兒服務

與辦公區同一區的托兒所簽約，提供優惠的價格減輕員工育兒負擔。

二、哺乳室設備

設置冰箱、烘碗機、熱水瓶、電動吸乳器、電話分機、整衣鏡、清潔用具等，供有需求的員工使用。

三、健康管理健康照護



(集乳室使用設備)

提供全度全員年度健康檢查、健檢報告說明會、醫師一對一諮詢、健康管理照護系統、舉辦健康減重活動等。

四、專科醫師一對一諮詢

提供專科醫師駐點諮詢服務。

福委佳音



專科醫師諮詢服務 婦產科

幸福五月 貼心呵護
一對一醫師諮詢 歡迎預約

諮詢時間
汐止辦公區-5月15日(二)14:00-17:00
內湖辦公區-5月18日(五)14:00-17:00

諮詢地點
汐止辦公區-D棟24樓健身中心
內湖辦公區-7樓健身中心

諮詢內容
懷孕諮詢/避孕諮詢/月經失調/不正常分泌物
不孕症/女性腹部痛/婦科腫瘤

醫師資料
吳滿珠
現任行政院衛生署台北醫院
健康開發中心 專任醫師

請上福利網「活動報名區」報名

福委佳音



專科醫師諮詢服務 家醫科

緯創人顧身體 為健康把關
專業醫師提供一對一諮詢服務 歡迎預約

諮詢時間
內湖辦公區-10月3日(三)14:00-16:00
汐止辦公區-10月4日(四)14:00-17:00

諮詢地點
內湖辦公區-7樓健身中心
汐止辦公區-D棟24樓健身中心

諮詢內容
常見慢性疾病的諮詢：高血壓、糖尿病、痛風、高血脂症、心痛、胸悶、四肢發麻、頭痛頭暈...等。
或您有自覺身體不適又無法判斷該看哪一科別，建議都可以參加此諮詢活動。

醫師資料
陳柏榮
現任署立台北醫院家庭醫學科主治醫師

請上福利網「活動報名區」報名

(婦產科、家醫科)

五、性騷擾防治

面對性騷擾時，請同仁應採取應對方式 1.進行溝通：告訴性騷擾者停止這種行為。2.告知可信任之人：直接告訴可信任同事。3.記錄性騷擾事件：詳實記錄，時間、地點、狀況、感覺、回應等詳實記錄。4.向主管或相關單位提出申訴。

六、家庭日

舉辦員工家庭日、員工旅遊，健全員工家庭生活及互動。



(員工互動內容)

第三節 宏達國際電子股份有限公司

壹、公司簡介

宏達國際電子股份有限公司(以下簡稱 hTC)，創立於 1997 年，資本額 81 億 7700 萬元，為消費性電子產品製造業，秉持以人為中心的理念，讓手機的使用更簡單、更直覺。hTC 長期以來亦將社會關注及提升公共服務視為己任，並且不斷以具體行動持續參與貢獻，同時相當重視女性在職場的價值，隨著女性在職場上的投入人數及影響力不斷增加，我們也不斷在軟、硬體上進行提昇，期望透過性別平權所帶來的多元化文化，有助 hTC 提昇企業競爭力。

hTC 的特色之一來自於人才的國際化與多樣性，而平等及反歧視原則是我們對待多元文化員工的核心理念，我們提供員工平等公平的雇用機會，對人才的聘用不會有種族、性別、年齡、身心障礙、宗教、民族或任何受相關法律所保護的其他特性的歧視。截至 2014 年底，hTC 台灣員工人數為 13,214 人，公司性別比例方面，董監事比例：男 5 人、女 1 人；主任級(含)以上主管：男性 2,052 人，女性 452 人；總員工人數：男性 6,664 人，女性 6,550 人；女性員工占全部員工比例 49.57%，女性主管占全部主管比例 18.05%。進用超額比例的身心障礙員工共 154 名。

貳、性別友善措施之重要作為

一、性別平等參與

董監事比例：男 5 人、女 1 人；主任級(含)以上主管：男性 2,052 人，女性 452 人；總員工人數：男性 6,664 人，女性 6,550 人；女性員工占全部員工比例 49.57%，女性主管占全部主管比例 18.05%。



(製造部 A 廠基層領班與組長)

二、性騷擾防治

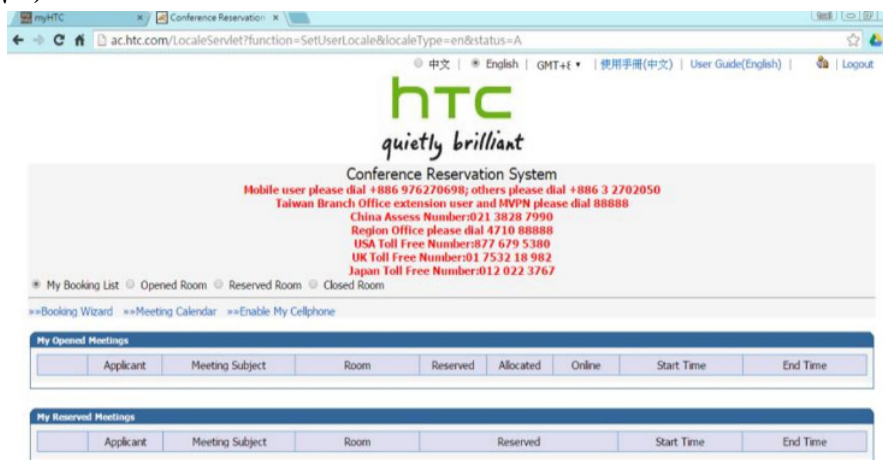
依公司「執行職務遭受不法侵害預防計畫」建立職場不法侵害事件通報機制，並讓所有工作者清楚通報事件之程序及方法，以確保組織內發生的不法侵害事件得到控制。通報系統依「員工協助專線處理作業流程」執行，由員工關係部門人員負責，員工可透過電子郵件、專用電話方式通報。



(申訴及通報管道)

三、彈性工作安排

針對不同的單位工作性質的不同，安排不同的彈性工作時間，例如：支援部門為配合其他單位，主管得依實際需要，調整上下班時間；研發單位於於 7：30 至 9：30 間彈性上班，視上班時間於提供 8.4 小時的工作時數後即可下班。



(員工若有特殊需求，經部門最高主管同意後可在家使用 VPN 連線工作或使用 Conference Reservation System 進行遠距工作)

四、休假選擇

hTC 提供多種休假福利給正處於育齡期的員工，從生理假、訂婚假、婚假、產檢假、安胎假、產假、陪產假、流產假、家庭照顧假、生日假、返鄉假、特別假、彈性假、原住民豐年祭假，可說是應有盡有、非常貼心。

類別	申請人數
育嬰留職停薪假	253
產假	225
家庭照顧假	332
陪產假	243
生理假	3113

(2014 主要假別申請人數)

五、資訊資源服務

為了建立友善的工作環境，同仁可透過專線電話反應職場問題並尋求協助，不管是工作的問題、主管領導風格與溝通、薪酬、福利與工時、職場性騷擾、性侵害或性別歧視都可 直接透過撥公司分機 38585 或 28585 或 mail：HelpMe_8585@htc.com 尋求協助。

六、員工協助專線與(EAP)

<p>宏達國際電子股份有限公司 員工生活服務方案</p> <p>服務對象：HTC全體同仁 服務內容：心理諮詢、財務諮詢、法律諮詢、醫療諮詢、管理諮詢 服務方式：本服務委由「社團法人新竹市生命線協會—員工協助服務中心」提供，同仁可與中心之專業社工諮詢、討論、經建議透過電話或面談方式與諮詢顧問諮商，服務每次以六十分鐘計，每人每年可享六次服務，相關費用由公司負擔，請同仁珍惜資源善加運用。</p> <p>預約時間：週一至週五 09：00~19：00 服務地點：同仁可選擇員工協助服務中心所提供之各駐點面談場地。 諮詢諮詢/預約專線：03-5260415 E-mail信箱：eapc@eapcenter.org</p> <p>保密專業，是我們專業的堅持 安心服務，是我們不變的態度</p>	<p>別讓忙碌偷走您的生活 您是否忘了他人或天東奔西走，卻忘了好好照顧自己， 又是否覺得大腦已經超載，一放鬆就感到渾身不自在？ 忙碌它悄悄偷走了您的生活，您累了嗎？ 讓我們陪您把能量加滿，找到自己的心生活</p> <p>◎ 協助員工諮詢 關心您</p> <p>員工申訴管道：生產線直接員工請撥公司分機38585 其他間接員工請撥公司分機28585 E-mail：HelpMe_8585@htc.com 緊急救援專線：桃園831919 (全碼 0989-985-242) 新店821919 (全碼 0976-501-764)</p> <p>EAP 新竹市生命線協會 員工協助服務中心</p>
<p>HTC Employee Assistance Program</p> <p>Participants: all employees of HTC Service: Psychological Counseling (career, family/parenting, relationship, stress etc) Legal & Financial Consultation, Manager Consultation. Method: Provided by Employee Assistance Program Center—Hsinchu Lifeline Association, every employee is entitled to 6 hours of counseling sessions paid by company. Appointments must be made beforehand, please call EAPC to make an appointment. Service hour: Monday to Friday 09 : 00~19 : 00 Location: sessions can be held in the company, at EAPC, or other EAPC contracted locations. Phone No.: 03-5260415 (please call to make an appointment) E-mail: eapc@eapcenter.org</p> <p>Confidentiality and respect is our professional insistence. Dedicated services are constant attitude.</p>	<p>Do not let the busyness steal your life. Do you work day and night to your job and others, even forget to take care of yourself. Or you may feel the brain has been overloaded? You even feel uncomfortable when you can relax? Your life has already been stolen by the busyness. Do you feel tired? Let us accompany you to fill the energy and to find your life back.</p> <p>Employee Grievance Channels : Extension: 38585 for DL . 28585 for IDL E-mail : HelpMe_8585@htc.com Emergency extension: 831919 (or mobile number 0989-985-242) for Taoyuan 821919 (or mobile number 0976-501-764) for Xindian</p> <p>EAP Hsinchu city LIFE LINE association EAP Service Center</p>

(員工協助方案內容)



(員工協助方案執行情況)

七、員工關懷室

產線同仁是我們辛勞的基礎同仁，在產線設置溫暖舒適的關懷室，不僅讓同仁擁有隨時分享心情的空間，更可以在此沈澱心靈，舒緩疲憊的身心。

八、福利服務

hTC 提供同仁托育福利服務，解決同仁子女托育需求，以合約方式與登記立案之托兒服務機構辦理托兒服務，優惠內容包含註冊費用打折、延長托育時間服務等。

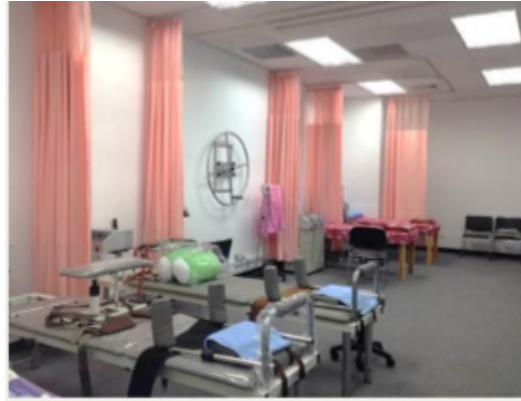


(特約托育機構)

九、定期健康檢查

在台灣，hTC 員工每 2 年可進行一次年度健檢，依職稱及職級補助員工健康檢查費用，並與健檢機構簽約將員工眷屬納入健檢優惠範圍。2013~2014 年共投入 NTD 22,273,051 於直接與間接員工年度健檢，總參與人數達 11,343 人。員工健檢後，員工診所會依健康檢查結果異常程度進行檢查異常結果分級管理，協助安排醫師與員工進行個別諮詢服務，給予相關健康管理及衛教，並依嚴重度定期關懷與追蹤員工健康狀況，讓員工獲得更全面性的健康照顧。





(定期員工健康檢查)

十、家庭日

hTC 不僅重視同仁，同時兼顧家庭關係，每年舉辦家庭日活動，邀請所有員工及眷屬共同參與。透過家庭日各式精彩的活動，讓同仁與眷屬度過一個美好的假日且留下深刻的回憶，也讓家人與公司的關係更加緊密，藉此機會感謝同仁及眷屬的付出與支持，並凝聚同仁的向心力。



(員工親子活動)



(員工家庭日)

十一、財務支持(性別預算)

hTC 職工福利委員會提供員工子女就讀小學至大專之不同額度之獎學金及獎狀，國小捌佰元；國中壹仟陸佰元；高中職（含專一、二、三年級）貳仟元；大專（含五專四、五年級）參千元。2014 年共計有 603 人次申請，總支出費用 NTD 1,431,800。生育補助：依子女數計算，年資滿半年 1,200 元/人，滿一年員工 2,000 元/人，2014 年共計有 168 人次申請。

十二、工作環境

為營造職場友善的哺乳環境，鼓勵產後同仁持續哺餵母乳，訂定集乳

室使用規範，同仁可自由選擇集乳時間，更提供優於法規的哺乳設施及環境，如溫馨舒適的哺乳環境、舒適沙發及靠墊、紫外線奶瓶消毒箱、微電腦熱水瓶、可存放母乳的冰箱洗手台、專用洗手乳及擦手紙、有蓋垃圾桶、專屬置物櫃、緊急求救鈴、嬰幼兒哺育相關書籍海報與輕音樂撥放等。目前共設置集乳室 32 間(桃園 19 間、新店 12 間、台南 1 間)，提供優於法規之哺乳設施及環境，2014 年平均每月使用人數為 51 人，總使用次數達 32,770 次。

集乳室設置為營造職場友善的哺乳環境，鼓勵產後同仁持續哺餵母乳，訂定集乳室使用規範，同仁可自由選擇集乳時間，更提供優於法規的哺乳設施及環境，如溫馨舒適的哺乳環境、舒適沙發及靠墊、紫外線奶瓶消毒箱、微電腦熱水瓶、可存放母乳的冰箱洗手台、專用洗手乳及擦手紙、有蓋垃圾桶、專屬置物櫃、緊急求救鈴、嬰幼兒哺育相關書籍海報與輕音樂撥放等。目前共設置集乳室 32 間(桃園 19 間、新店 12 間、台南 1 間)，提供優於法規之哺乳設施及環境，2014 年平均每月使用人數為 51 人，總使用次數達 32,770 次。



(集乳室)

第四節 歐萊德國際股份有限公司

壹、公司簡介

歐萊德公司於2001年設立登記，2002年3月8日國際婦女節正式營運。一開始歐萊德先代理國外品牌，卻發現大部分公司生產的髮妝品和一般化學品沒有兩樣，為了朝綠色永續邁進，歐萊德毅然決定自創綠色品牌。由於創辦人自小過敏症狀嚴重，再加上創辦人的父母在公司創立同一年先後因腎臟病及癌症辭世，更堅定創辦人幫助人們遠離有毒重金屬與化學物質的想法。這些信念從歐萊德企業的願景 It's O'right!便可清楚看出，大大的「O」象徵理想中美麗的地球，O'right 的讀音「all right」代表我們堅持只做符合永續的事情。

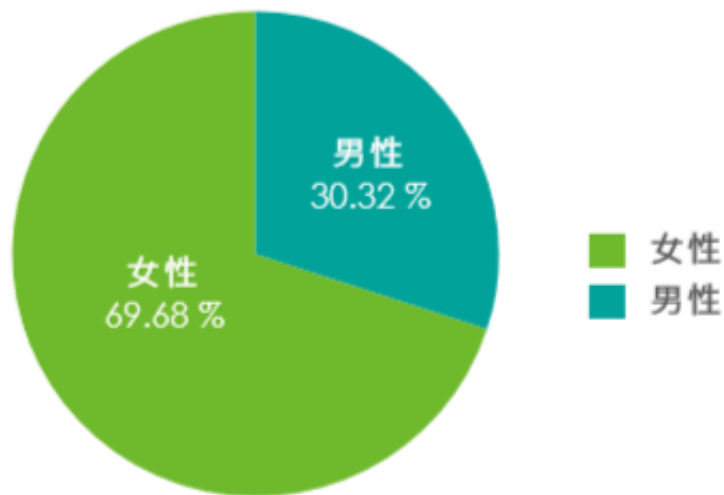
為進一步推廣環保理念，歐萊德2009年在桃園縣龍潭鄉動土興建綠建築總部，2012年6月竣工。除了綠建築總部外，西部各大城市還有十個客服單位，由北至南分別為：台北、新北、桃園、新竹、台中（中一、中二）、嘉義、台南與高雄（北高、南高）。

貳、性別友善措施之重要作為

一、性別比例

截至2013年底，歐萊德綠色團隊共有188名正式員工，其中六成員工皆位於龍潭的綠建築總部上班，與2012年相較，員工人數一共成長了21人，成長率約為13%。由於髮妝業以女性為主，因此歐萊德女性員工之比例比男性高。

員工為企業之重要資產，公司依據員工學歷、專業知識與技能、專業資歷及個人績效表現以核定薪資水準，員工之基本薪資不因其性別、種族、宗教、政治立場、婚姻狀況等有所不同。



(員工人數分布、性別)

二、育嬰留職停薪制度

在請假方面，除一般請假外，2013 年度申請產假者 5 人，陪產假 1 人，可申請育嬰留職停薪者有 6 位，男性 1 位，女性 5 位，實際申請者有 2 位，皆為女性。2013 年共計 1 位應自育嬰留停回任且實際已復職，當年度回任率為 100 %。

三、工時制度

歐萊德嚴格遵守國內外勞動及人權規範，以公平為原則對待並尊重所有員工。依政府勞動相關法令制訂勞動條件，並依就業服務法令提供平等的工作機會及合理工作條件。歐萊德出勤管理辦法分為常日 A 班及常日 B 班，生產線員工適用常日 A 班，出勤時間為 08：30-18：00，中午休息 1 小時，上下午各休息 15 分鐘；其餘員工適用常日 B 班，出勤時間為 09：00-18：00，中午休息 1 小時。

平日正常上班時間為 8 小時，若有加班情事，平日一日不得超過 4 小時，假日不得超過 8 小時，一個月之平日加班時數不得超過 46 小時，加班得報支加班費或申請加班補休。出勤辦法中亦明文規定不得於出勤時間外強制員工工作，非出勤時間之會議，員工亦得諉拒出席。

四、性騷擾申訴管道

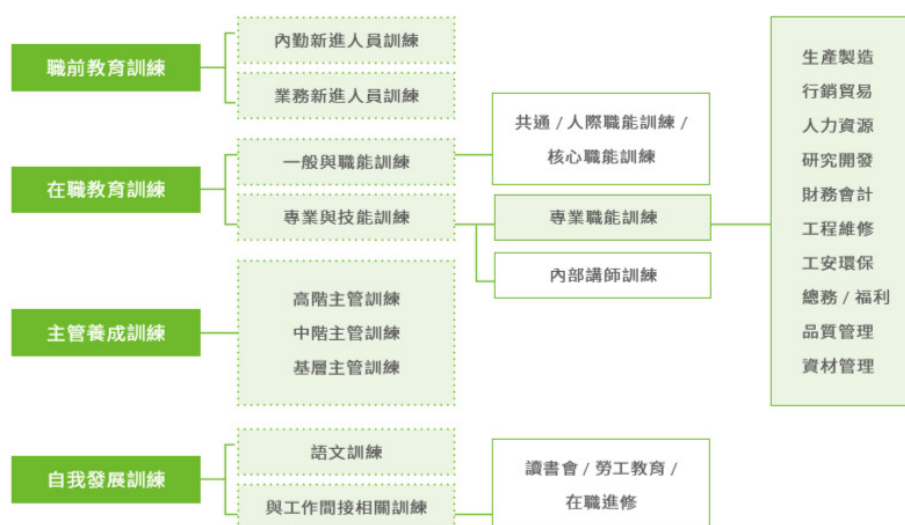
員工在合法權益遭受侵害、有性騷擾之情事或不當處置發生且無法合理解決時，歐萊德亦提供流暢之申訴管道。已成立勞資委員會，以協調勞資關係並確保與勞工間溝通管道暢通，目前設勞方代表 5 位（佔 50%），資方代表 5 位（佔 50%），以及勞方後補代表 2 位，每三個月定期舉辦勞資會議。另外公司內部皆可透過 SKYPE、LINE、Facebook 等通訊軟體表達意見，與主管或相關委員會成員做最即時的溝通與諮詢。

五、退休制度

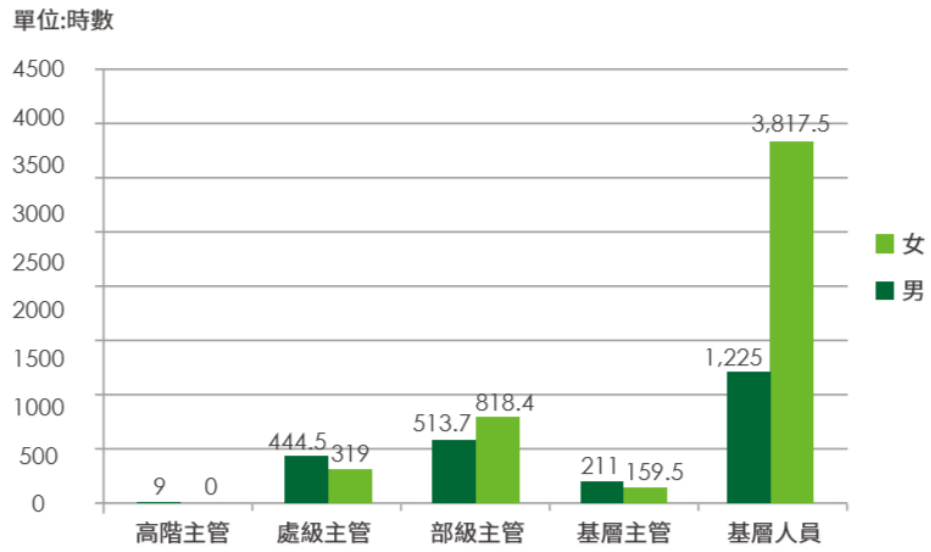
在退休金方面，員工全數選擇勞退新制，其中 9 名員工橫跨新舊制。經精算後 2013 年之退休基金資產為 519,163 元，應計退休金負債為 814,755 元，目前依勞動基準法第五十六條規定，按月提撥 2% 至勞工退休準備金專戶，持續至足額為止。

六、員工訓練

歐萊德十分重視員工成長，向來認為「上課比上班重要」。為培養綠領人才，並提升公司各單位人員之專業知能，歐萊德實施專業職能盤點，以量化方式衡量同仁所需具備之專業技能及缺口，藉以準確算出所需提供之內外部教育訓練。



(歐萊德教育訓練架構)



(員工訓練比例-依職位、性別)

七、員工福利表

各項福利與照顧措施	不定期	定期／派遣
員工升遷管道順暢且完整	√	√
年終獎金 (視公司當年度營運狀況，並參酌個人績效表現而定)	√	
盈餘獎金、業務獎金	√	
訓練發展 (新人訓練、專業才能訓練、管理才能訓練、人才培育發展)	√	√
年度春酒活動	√	√
不定期品牌活動	√	√
達標員工國外旅遊	√	
員工健康檢查	√	
團體保險(意外險、職業災害險)	√	
生育補助	√	
婚喪喜慶補助	√	
急難救助	√	
員工購物優惠	√	√
員工慶生福利	√	
端午節福利	√	
中秋節福利	√	
有機蔬食餐廳， 免費供應有機蔬食及公平交易咖啡	√	√

第五節 盈錫精密工業股份有限公司

壹、公司簡介

盈錫精密工業股份有限公司，設立於 1989 年 03 月 06 日，公司的資本額約為 1.36 億元，2014 年營業額為 3.43 億，員工人數共有 200 位左右。而公司的主要產品為「軸承精密鎖定螺帽、精密小螺桿、精密機械軌道刮刷片」。盈錫以所謂『黑手業』的傳統代工起家。草創時期由董事長林國華於台中廠房，代工精密零組件及生產等。二十多年的歲月，盈錫精密在巫○○總經理的帶領下，本著「永續、成長、卓越、誠懇」的經營策略，建立起大台中製造基地，全球七大行銷服務中心版圖。從傳統走向高科技精密產業，秉持品質至上、服務第一理念，邁向【小零件成就大世界】，成為世界的「零件供應重鎮」。

貳、性別友善措施之重要作為

一、女性同仁及主管比例

盈錫公司雖為機械零組件生產製造業，但生產製程中皆導入電腦自動化，使一般女性同仁皆可輕鬆的勝任工作職務，或依照其家庭狀況、職能狀況考量其工作內容屬性。



男性同仁	111位	55.50%
女性同仁	89位	44.50%
總計	200位	100.00%

男性主管	19位	65.52%
女性主管	10位	34.48%
小計	29位	100.0%

二、福利措施

- (一)公司設有中央廚房，每天烹煮午晚二餐免費提供與所有同仁用餐，聘幫有家庭之女性同仁多準備，讓婦女同仁下班即能帶回與家人共享晚餐，不需要再負擔晚餐費用或準備晚餐。
- (二)公司提供晚餐環境，下班時間同仁可以接送小孩至公司一同享用免費晚餐。

(三) 公司提供女性同仁出勤車，有接送...等需求，皆可出借使用。

語言訓練課程、球類競賽、健康檢查

保險	<ul style="list-style-type: none"> 勞健保 團保200萬 	三節	<ul style="list-style-type: none"> 生日禮金 勞動、中秋禮金
獎學金	<ul style="list-style-type: none"> 在學獎助學金 證照津貼, 受訓津貼 	育兒	<ul style="list-style-type: none"> 育兒津貼 生育禮金
獎金	<ul style="list-style-type: none"> 目標獎金 分紅獎金 	節慶	<ul style="list-style-type: none"> 情人節禮物 聖誕節交換禮物
食衣住行	<ul style="list-style-type: none"> 免費午晚餐、單間宿舍 公司車出借、健康檢查 	旅遊	<ul style="list-style-type: none"> 國內旅遊(每年二次) 國外旅遊(每年舉辦)

三、彈性工時

公司依照婦女需求安排彈性工時工作內容，聘用女性身心障礙者從事清潔工作或簡易工作內容，保障長期穩定就業。

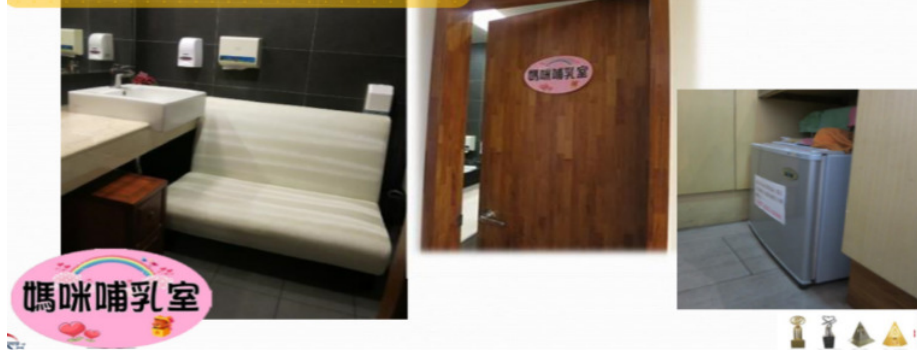
四、育兒津貼

公司同仁育有子女者，公司每年皆發放育兒津貼，從子女 0 歲領取至 12 歲。第一位子女，每年 5000 元；第二位子女，每年 3000 元。

五、哺乳設備

設置哺乳室及母乳放置冰箱。

設有媽咪哺乳室-及母乳放置冰箱



六、家庭日

每年舉辦同仁家庭日及二次國內旅遊，補助同仁攜帶家屬旅費。

七、表揚優秀的女性員工

特別表揚優秀工作表現女性同仁，給予獎盃及獎勵金。

特別表揚優秀工作表現女性同仁，給予獎盃及獎勵金！



第五章 山海論壇

本次研究案為蒐集社會及民間的聲音，讓各行各業及各個工作人口的新生得以充分表達，未來本研究期望輔以一次又一次的座談會，以匯聚民意，方是結合產官學界，共同打造我國社會及企業職場友善性別環境之道。又為提高此一意見平台的高度，特與政大教授、山海出版社等志同道合之友，邀請監察院副院長，以公益理念結合，共同以「山海論壇」為名，建構本研究案之意見蒐集及發表之平台，茲就第一場山海論壇之內容摘要如下：

論壇主題：迎接女力新時代，打造性別友善的工作環境

一、時間：105年09月30日（星期五）14：00-17：30

二、地點：文山公民會館(台北市文山區木柵路三段189號)

三、主持人：

(一) 監察院副院長

(二) 臺灣警察專科學校教授兼主任

四、與談貴賓：

(一) 國立政治大學民族學系主任

(二) 警政署防治組組長

(三) 經濟部工業局科長

(四) 中央警察大學通識教育中心助理教授

(五) 臺北市文山社區大學校長

第一節 活動緣起

有鑑於民主時代公民社會的來臨，知識分子對於各界人民的心聲，應該要深刻體會、謙虛俯聽，並透過溝通與對話，方能瞭解人民需求、忠實反映人民的需求、暨提出人民的需要與政策建議，爰揪合志同道合者秉持「學貫東西南北，縱橫古今中外」的精神，以關懷「人權公約與多元文化」的課題為核心宗旨，創立「山海論」作為與各界溝通與發聲的意見匯集平台。論壇的發起人為臺灣警察專科學校專任教授兼海洋巡防科主任、政大

民族學系主任、及山海文化雜誌社執行長等三位以「知識淑世」的女性，並邀監察院副院長擔任總指導，共同創辦。第一場論壇在工研院委託研究計畫的支持下，研討的主軸就從「關懷人權從關懷性別平權開始」著手，並以「迎接女力新時代，打造性別友善的工作環境」為本次論壇主題，作為揭開山海論壇的序幕。

第二節 活動目的

一、結合社區的力量，共同打造性別友善環境

山海論壇的舉辦地點選在文山公民會館，係期望未來透過與社區的結合，藉由每一次的議題討論，從關懷身邊的社區開始，共同努力打造一個性別友善環境。由一點而線而面，而擴散至全面，未來將持續推動論壇所關注的議題，使其獲得更多的社會重視。

二、從人權的觀念與多元文化角度出發，傾聽各界想法，共同落實友善環境的營造

山海論壇宗旨為傾聽各界聲音，議題包山包海，事無分大小、人無分顏色，故無所不談，但以「談政策願景不談政治黨派」作為執行論壇的行事原則，藉由論壇舉辦傾聽人民的聲音，瞭解各界的作為、想法及落實方式，互相學習腦力激盪，期能讓更多人重視人權議題與營造人性化的友善環境。

第三節 活動議題

一、政府為促進友善性別的職場環境，你希望怎麼做？

(一)從工業局的作法及案例來看

經濟部工業局科長與談重要摘要如下：

1. 工業局在整個性平、友善職場的政策推動上，首先從局內以身作則開始，把這個原不屬於工業局的主流業務推動起來，除了女性主管及女性同仁比例逐年成長外，亦從制度面擬定機制，透過計畫績效考評加分的方式，鼓勵同仁在計畫上推動，標舉、選拔出更多性平標竿企業，再透過張老師指導下，工業局連續獲得三年行政院金馨獎、特別事蹟獎，所以推動政策者要有制度也要有好的態度，才能形成所謂的配合度，也才有好成

效。

2. 工業局在性平政策的推動上，可分為以下方式：

- (1) 首先，選出局內三大企業獎項導入，並依據「性別工作平等法」將性別友善環境的內容、措施等納入評分項目，其評分準則也參考經營管理導入項目，如：社會企業責任等。屆時企業就會重視員工家庭弱勢的事蹟，並為弱勢團體善盡社會責任。
- (2) 再者，透過工業局各業務組推薦該組所輔導之標竿企業，藉由企業自評與訪談方式，選出執行性平政策卓有成效之亮點企業。
- (3) 最後，工業局會協助製作，也會鼓勵企業自行製作性平相關廣宣品，於執行工業局計畫時之活動舉辦、演講或企業訪查，進行影片播放或性平宣導 DM 發放，局內官網也會提供相關性平政策及輔導績效之資料讓企業下載。
- (4) 其他，如在人才培訓課程中，針對原住民有較高的補助、輔導廠商也會告知來受訓之法人機構及廠商，有關政府欲推動之性平政策的相關措施。另外，最重要的是鼓勵企業彼此相互學習觀摩，讓良好的工作環境及性平的觀念透過行銷與表揚，導入更多的企業中。

二、從人力資源管理的角度來看，可以怎麼做？

(一)女性工作者的需求與心聲

中央警察大學助理教授與談重要摘要如下：

1. 友善職場是大家的目標與願景，可從以下之面向探討：
 - (1) 透過性別統計與分析，藉由數據資料的分析瞭解現況，才知道從哪些面向著手改善。
 - (2) 從法律層面來看，過去懷孕歧視、單身條款等就業歧視現象，在現在的性別工作平等法上是被禁止的，透過法律的禁止規範要求禁止歧視，就是要建立一個性別平權的氛圍與友善環境。
 - (3) 再來需瞭解民眾在職場上的需求與期待。這個落實包括雇主要能體恤員工使其樂於工作，整體效能才能提升，進而吸引更多的新血加入。另外，對於員工友善的措施，也能促進工作與家庭之間的和諧性。透

過友善職場的營造，員工及雇主彼此能相互尊重合作，才能打造性別平權的友善環境。

2. 從民眾的角度，希望友善職場可能表現在以下面向：
 - (1) 生活友善：組織或企業應該投入適當的資源於員工工作或工作以外的事項。
 - (2) 工作友善：包括工作條件、工作職務與硬體設施的設計，另透過教育訓練加強宣導，並設置相關申訴管道予以暢通。
 - (3) 對待友善：尊重多元性別的差異，建立好的、正向的組織文化。
3. 性別平權概念，以及如何真正落實友善環境，消除歧視，法律雖然重要，但還是要透過事業單位，職場上僱主和員工都要有這樣的概念，讓友善的氣氛能夠形成。

(二)主管的管理經驗與看法

警政署防治組組長與談重要摘要如下：

1. 友善環境也需考量職業特殊性因素，尤其是比較陽剛性的警察職場。警政署 93 年有規劃一個女警的政策，當時全國女警比例約 3.38%，警察來源為警察專科學校及警察大學的考試訓練，且招生有名額限制。現在逐步開放後，連一般大學畢業生也能夠透過警察特考，經過訓練後擔任警察職位。以前女警大都被派至內勤進行文書作業，但後來發現排擠到男性，因此 93 年開始，只要是警專畢業的人一律派外勤，除非有懷孕等特殊狀況。
2. 女警在警政單位是扮演很重要的角色，因為在許多案件裡，是非靠女警去處理，例如：性騷擾案件、性侵害案件，或者是有老弱婦孺需要女警用溫柔的一面去安撫等。現在女警逐年增加到現在已將近 8%；當然，因為工作特性也不能毫無限制地開放，現在男女警察比例約為 9：1，9 個男生會加 1 個女生，另外一個原則就是一個單位裡面，如有女警在任，則至少要派 2 個女生，雖然原則是這樣，但實務上會有很多困難是沒辦法按照原則去做的。
3. 最後，將友善環境的想法導入警察職場及每一個人的觀念裡是很重要的，

從當事的人到主管，若有這種友善環境的意識，相信經過幾年地推動，會做得更好。作為警政主管，希望未來不再分男警女警，都是能夠一視同仁，但是針對個別的差異還是要予以尊重。

(三)原住民的需求與心聲

政治大學民族學系系主任與談重要摘要如下：

1. 政大算是對性別很友善的學校，特別是學校有同志研究社；此外，政大因為長期有很多原住民老師耕耘，對族群也很友善，也關心如何讓女性發聲，尤其是原住民女性。現在性別多元，可以發現原住民社會雖然有刻板的性別分工，但也有一些突破性的案例，例如：以往織布是女性的工作，但現在男性也開始織布，也做出品牌來，運用新的創意也創造出友善的環境。
2. 過去社會對原住民的就業較為不友善，因此有「原住民就業保障法」。現在原住民的大專畢業生就業情況算不錯，但原鄉的一些婦女要承擔長照、照顧幼兒及經濟方面的壓力。因此，之後的制度設計上，除了性別友善外還能加上族群友善，連結到未來的一些長照政策，這是一個重要的氛圍。
3. 過去在性別運動裡，台灣女性領導人在亞洲算不錯的，女性主管也女力崛起，學校也開創性別、婦女史等課程，與亞洲其他國家比較後發現，台灣女性結婚不必冠夫姓，學校也聘任很多女老師，算是女權意識興起。不過與東南亞國家比較，我們的女力可以再加強，包括工作上對女性需求的照顧與婦女勞動權等法律上的保障。

三、如何從保障婦女安全的角度，塑造友善性別的工作環境？

(一)民眾的需求與期待

臺北市文山社區大學校長與談重要摘要如下：

1. 文山社區大學是全國第一所，18年前在木柵國中創立，目前在景美國中和木柵國中都有開課。女性學員約八成，約有六成是在地的人，屬於社區型終生學習的學校，很關注在地的發展，就像是地方人才匯流的平台。學校的課程不只要回應女性的需求，同時也回應在地人物的需求，

包括有同志的課程、原住民的課程、瞭解身心障礙等相關課程。

2. 女性學員在學校學習，因課程大多在晚上，學校因應學員需求與結合社區力量，推動以下重要工作：
 - (1) 推動校園安全，除了學校裡有個安心商店，因學員需要在社區裡有自由活動的空間，也配合文山區安全社區的想法，一直都與警察局和醫院有良好的合作。
 - (2) 推動安心公園，現在配合公園處，協助將公園更新成為二代公園，可以不用擔心性騷擾，或他人突然地謾罵叫囂。
 - (3) 推動文山好行，就是希望有安全且寬敞的人行道，讓女性是自在的、讓老人家是安全的，它是無障礙的。除了人行道，文山區多山，因此推行手作步道，我們號召志工，扛物資上去或在地利用土木、石塊做友善手作步道。
3. 目前社大推動上已在思考社大 2.0，找尋有熱情的年輕人出來當主管，可以出來創業，因此青年與女青年創業需求是我們所關注的，希望社大可以成為提供在地人才交流培育的平台。

(二)政府的政策與作為

警政署防治組組長與談重要摘要如下：

1. 政府在治安作為部分，透過環境的改造確實對治安有很大的幫助，例如環境變得明亮乾淨，犯罪率將能立刻下降。
2. 有關婦幼安全部分，政府相關作為如下：
 - (1) 各單位官網定期更新資料，防治組會定期檢視各單位提供的資料有沒有更新，例如婦幼安全的熱點等。
 - (2) 各縣市都有成立婦幼警察隊，每個分局都設立家防官，就是家庭暴力防治官，並依地區的人口數，或是案件數再酌以增加。此外，派出所偵查隊也有專責的性侵案承辦員，每年都有固定時數的訓練。
 - (3) 地方政府每個月會由縣市首長親自主持治安會報，針對婦幼安全工作提出檢視與報告，除警察單位外，縣府相關單位如衛生局、社會處、教育局幾乎都會參加。

經濟部工業局科長與談重要摘要如下：

1. 工業局有項業務在協助待業、沒有工作的人進行人才培訓，我們會媒合結案的人到業界上班，後續還會做三次的定訪，讓需要工作的人有專長有工作做，促進就業。
2. 工業局有做人力的供需調查，每年會針對一些特定的產業進行調查，回頭再決定人才培訓著力項目，針對原住民或身心障礙者，人才培訓費用政府補助七成。
3. 針對青年創業的部分，工業局有個補助計畫，可以補助青創人士創新產品、技術研發費用。另外，針對提案計畫主持人若是女性還會予以加分。甚至發現有些創新產品開發是為婦女、孕婦的需求所設想的。

第四節 結語

監察院副院長

臺灣警察專科學校教授兼主任

主持人分別結語摘要如下：

1. 性平意識是源自於人權的觀念，人權和多元文化都可以藉由性平這個管道來加以實踐。雖然我們國家現在的性平指數已經是全亞洲的第一名，但在現今世界各國皆顯示「女力時代」已然來臨之時，探討性別意識的性別平權議題，仍然是人權議題的重點，我國的性平政策在各界的關注下，未來還是會持續向前邁進。
2. 性平議題追求的是對每一個存在的個體，在能力的範圍之內有更多的彈性去體貼每一個不同的存在樣態，簡單來說，是對不同的人的瞭解、體會、體諒，甚至幫助他成為他自己，讓每個個體生活得更有自信，尊重人的主體性，互相體諒互相扶持，從小我至大我生活空間中，營造更友善性別、更具人性化的環境。

第六章 企業故事

第一節 中華網龍-「歲月靜好—人性化管理的可貴」

壹、以創新為標的，體制穩健卻充滿人性化的年輕公司

走過都會區的大小角落，喧闐吵雜的台北城充斥各種感官的刺激以及欲望流動。只見時而低頭駐足的人兒，或悠閒輕鬆、或埋頭疾手，反覆滑動眼前寸尺見方的螢幕。在資訊流奔馳而過，電波如車流，密佈城市、鄉村的通訊網絡，在急駛的光速世代中，手機已然成了生活中的必備品，更是人人必備的精神食糧。中華網龍是一個年輕而充滿活力、創意的公司，隨時有著無數的點子與心態奔湧穿梭。不受時間地域、地點的拘限，只在乎創意能否在其中誕生與蓬勃。具備團隊溝通特質的狀態，讓這間公司除了年輕之外，更有著相對應活潑而彈性、自由的工作氛圍，彰顯出一種產業特性。中華網龍從 2000 年成立，過去曾製作出《金庸群俠傳》、《三國演義》等懷舊經典網路遊戲，因應符合時代需求，現更投入手機遊戲的研發製作，延續人類創意與想像和科技相互結合的開拓使命。當年輕工程師們將心力投注在相對電腦縮小了許多的手機螢光屏幕時，追求視覺美觀、創意激盪、心靈滿足的任務，也成了科技脈動中頗具競爭的挑戰。由於產業特性的關係，公司成員組成大多年輕，員工年齡大多在 30 歲以下。中華網龍公司人資部的副理劉○○提起公司與相關福利法規時這麼說：「就公司整體而言，我們公司規模小。但希望給公司的全體員工各種在法規下應該有的基本保障。雖然說制度或保障有多華麗是沒有，但也算是腳踏實地。」強調在政府既有的規定勞基法規之下，公司給予員工最紮實、安穩的基本福利保證，是這家結合科技、娛樂的年輕企業穩定中求進步與突破的基本攻略。



(員工相當年輕彼此互動就像一個大家庭)

貳、注重性別友善環境與良善托育制度的營造

中華網龍的員工組成偏向年輕化，雖然整體而言，男性員工所佔比例較高，但從性別友善職場的角度而言，除此之外，哺乳室與女性專門休息室的設置一樣也沒有少。甚至，在公司總部中，員工廁所因為和整個大樓樓層共用，屬於開放的公共環境，顧慮到員工人身安全問題，公司特別發給員工鑰匙，並將廁所上鎖，為了就是讓譬如有假日加班需求的員工能安心如廁，多了一份安心、貼心與保障。

整體來說，中華網龍已達適婚年齡的員工也不在少數。考量到步入婚姻後員工的育兒問題，中華網龍也依職級提供生育補助，若夫妻雙方皆在公司服務，則可以領取雙份的補助津貼。劉○○提到「以女性來說，生理假等等都是有的。然後還有產檢假，若你提出產檢申請，公司都會給予。產假的話，有出生證明即可」對於女性的保障，台灣目前有給予產檢假（目前尚有許多公司未承認），另外產假是 56 天。」面對適婚年齡的員工們，公司從產前健康檢查到產後的復原狀態，都符合政府法規的基本福利。劉○○自己本身兩個小孩都是在任職公司期間出身，回憶起自己過去育兒和工作

相互交錯的經驗，劉○○說「不過像我之前需要做一些產檢或是請假的時候，我覺得都還蠻順利的。」只要提出相關證明，主管一般而言都不會故意刁難，而在職媽媽照顧小孩時，面對突發狀況以及上下學載送時間所需要的彈性時間，公司也從不吝嗇給予員工方便，劉○○說：「一方面當然也是因為目前的工作自己還做得來，但整體而言，公司的制度和為員工保留的彈性，也是我一直以來選擇留在中華網龍任職的因素。」在托育方面，中華網龍雖然沒有自己的托育中心，但公司起初面對此一議題時，也設計了相關的問卷讓員工依自己的托育需求進行填答，最後匯集意見所採取的托育方式，是由公司和特定托兒所接洽，以優惠福利的托育方案提供給員工選擇。透過公司主動的媒合、補助，讓員工可以享受到相對優待的托育福利，員工可免去自行尋找托育的麻煩。而公司內部雖然沒有建置托育中心，但劉○○也強調「公司內部是一個完全自由開放的空間」，只要不影響他人工作，「把小孩帶來也無妨」。

參、讓新世代安心買帳的「遲到工時」與彈性轉任制

對於組成員工較為年輕化，公司制定的員工福利政策雖在既有法規下運作，但強調「人性」、「彈性」乃是公司一貫的理念。由於在手機遊戲的開發上，公司強調的是團隊合作。劉○○說：「遊戲其實就是從無到有」、「遊戲是偏創意的產業，遊戲要創造一個故事，過程當中設計人員要跟程式人員相互合作、幫助，才能夠把遊戲從紙上帶到立體化。」從動畫製作、美術設計、音效配置、劇情編寫、角色性格、關卡內容、程式除錯、遊戲經驗反饋，一指滑動即能帶來豐富感官刺激的便利手遊，實則從發想到製成，都需要各個領域單位的合作，倘此過程缺一，則遊戲便無法盡善盡美。面臨競爭激烈的手遊市場，單槍匹馬已無法突圍，必須集眾人之力方能開創大局。因為產業質性強調團隊合作，中華網龍雖然無法像其他公司有「彈性工時」---員工單體自由調度上班到勤、暫離請假的制度。但秉持人性化的政策精神，公司制定了一個極貼合人性、符合就業群體心理的「遲到工時」。劉○○毫不諱言地說出公司內部年輕人普遍的心聲：人都有惰性，想多睡一點或是臨時手邊有什麼事情突然要處理，因此，中華網龍設立了「遲

到工時」這樣一個普遍獲得員工好評的制度。「每個月可以有兩小時的遲到緩衝時間」兩小時也非僵化硬性，一定要以定量的時間區段為單位，而是可以切割申請，哪怕是短短的一兩分鐘也好。於是員工不必往往為了休假時間的運用而提心吊膽，也不必為了短少的時間而錙銖必較。此外，相對於休假的休息時間，是公司大小員工可以在緊湊的工作步調中放鬆調整的小確幸。劉○○說：「我們公司有休息時間，當然如果你有需求的話，你可以把你的休息時間往後延，主管也不會說什麼，報備一下就好，並不會被刁難。」對於注重個人時間的年輕員工組成結構而言，嚴謹的規約和細瑣規定、要求未必能提升工作效能與產值，特別對於需要創意和新意的網路產業而言，真正能打造出一個如寶可夢般風靡世界的遊戲，背後需要的是自由、自主而不受限的奔放心靈。此外，公司也十分強調現今年輕人最在意的公平性，如果員工的「特休假」沒有使用完，則可以換成「不休假獎金」，讓每一份勞力的付出都被看見。

對應於工時的彈性制度，中華網龍還有一個特別之處，即是公司並不刻意限制員工的職位身份，反而用積極鼓勵員工培養、追尋個人興趣的方式，轉而讓員工「自我培育」、「自我進修」。劉○○說：「像有些人他有寫程式的能力，有些人當初應徵進來是負責遊戲的企劃，但他若自己有額外進修、對程式有興趣，想要轉調部門的話，只要通過內部的考試，那我們公司就是提供給他這樣的彈性工作環境，讓他可以去嘗試不一樣的事情。又譬如說像畫畫，你有興趣去進修，然後接著去擔任美術設計部的人員，這也都是可以的。」中華網龍正視員工在個人潛能與興趣、長才的開發，提供了彈性的工作與休假機制，讓內部人員能夠以自我進修的方式，找到個人所長能夠揮灑自如的場域。「因為對於有些人來說，讓他一直做一樣的工作，他會覺得無趣，會開始胡思亂想，會想離職。」對於競才激烈的企業環境，中華網龍給予員工在任職和能力養成上極大的自由度，不只讓員工有自我成長的可能，更為公司主動掘才、留才。

誠如劉○○所提到「公司制度就是給我們一個框框，只要沒有太 over 的情況或要求，公司基本上都會答應你或調整。」公司正是因為在小地方關

注到這份需求，從制度面的根本精神和實際執行層面著手，恰巧提供了這群來自七零後段的新世代，一個願意專心投注熱忱與創意的場域，而使他們願意在此安身立命。

肆、在家上班也 OK

至於手機線上遊戲製作公司，除了要花費心思設計、創造符合玩家需求的新鮮手遊外，遊戲後端的客服也是讓遊戲程式偵錯、流暢進行以及版本內容加強蛻變的必要元素。面對此一工作特性，中華網龍的客服必須要隨時待命。劉○○說：「若遇到假日的時段，客服可以選擇在家中加班，不必特別跑到公司。」透過人性化的網上打卡記錄以及輪班制度，客服人員在家中便能夠及時回覆玩家意見，並搜集相關反饋供程式設計人員進行除錯與修正。

伍、年輕世代期待的勞資對話型態

公司打造友善環境，無論是在政策的研擬、制訂或執行上，往往不是公司單向的要求或硬性賦予，員工自身的省察和意識也是讓整體公司福利保障能夠更上一層樓的重要關鍵。由於員工的組成多半年輕，普遍注重個人的權利和福利，對於公司既有制度以及相關法規條目內容、政策動向，往往都很主動積極的爭取或反應。劉○○開玩笑的說：「有時候他們比我還懂這些（法規）呢！」。至於面對公司員工的這種質性，並未造成緊張的勞資關係，反而公司更能大度地接納、聽取同仁需求，再由主管階層開會決定。論及公司整體的制度、福利面而言，劉○○認為：「當然在工作上會使用到的，公司都有提供。那你要說要多華麗，要多能夠向人炫耀倒是沒有。」大公司可以做到的福利制度，是因為其本身先天條件足夠，但小公司能夠落實人性化的管理，則可稱為一種「歲月靜好」的幸福。員工的聲音被聽到，感覺自己受到尊重，產值反而會更高，而這也是年輕世代的白領階級們熟悉也習慣、期待的對話模式。

第二節 緯創-用家庭的關懷與溫暖投注在公司

壹、陪公司從年輕走到老——從第一所「華碁幼稚園」說起

緯創公司是一家科技公司，她曾經是企業界少見的創立屬於自己幼兒園的公司參與當初這項工作的人文處處長邱○○，娓娓道來這段公司的歷程，她爽朗而頗富節奏地為我們談起有關緯創這家公司以及自己的緣分。首先的開場白是：關於創造員工友善環境的親身感想與體悟。身為人文處處長，肩負緯創行政與人力資源的重責大任，在緯創這家以製造業為主，成員年輕且多半來自理工類組的公司生態中，邱○○沈穩持重的氣質以及她所負責的業務，讓她看來明顯是一位頗具閱歷、經驗且又富含關懷理念與實踐力的親且大姐。中文系出身，大學時還參與過當時頗具影響力與實踐力的文化大學社會服務隊，雖然畢業後並非依循把自我對於服務和與人相處溫厚卻又不失原則的理念，從早期的宏碁到公司分流後帶進現在的緯創，繼續發揮她中文背景對於人一貫的細膩關懷。

邱○○在民國 73 年進入宏碁，直到 2001 年宏碁將品牌、設計 (RD) 分家，邱○○和當時其他百分之九十三的同仁都歸屬於負責產品設計與製造的緯創。她說：「身為女性員工，而且是部門主管，我堅持事業和家庭都要兼顧，孩子都要能自己帶。」性別、職務階級與家庭多方的糾結遷葛，一向是白領階級的女性要面對到的難題。邱○○語重心長地說「我認為，公司要能留住我這樣一個女性員工，最重要的是企業主的支持」。點出了自我數十年來待在同一家公司的工作經歷以及背後支持的動力——林○○董事長。邱○○回憶，宏碁在民國 79 年時，為求公司產業的前瞻性發展，決定將公司總部從台北市鬧區遷到當時前不著村、後不著店的龍潭，在一個與台北城市空間、生態截然不同的嶄新場域圖謀發展。「在當時，公司面臨最大的困難就是：幾乎百分之七八十的同仁都住台北，要上班一定要搭交通車，那孩子怎麼辦？」公司地址的遷移，首當其衝最大的問題即是多數員工皆設籍台北，住家距離桃園的交通問題必須克服，此外，更急需解決的乃是，在相對遙遠的上下班移動路徑中，員工如何在工作中兼顧家中小孩？雖是陳年舊事，邱○○仍以帶著讚揚與肯定的語氣說：「宏碁最早做了一個企業

托兒所」解決了當時宏碁員工必須到桃園上班的困難。

今(105)年 520 新政府上任後，企業托兒所也是內閣相關的企業性別、幼保重大的施政方向。然而宏碁早在 20 多年前即已率先創立。邱○○略帶笑意地說，「華碁幼稚園第一期」代表了宏碁當年在龍潭的企業開拓史，具有特別的象徵性意義，甚至當年第一屆的幼稚園學生，還有兩位同學回到宏碁上班，這種感動難以言喻。邱○○說：「後來，因為營運、交通等問題，公司五年多後又回到了台北，幼兒園同樣也遷徙回來繼續發揮設立之初的功用，服務員工。」邱○○說：「當時我也正處在育兒階段，可以說我是這個托兒所百分之百的受惠者」。此後，幼稚園又隨著公司搬遷至汐止。仿若和當年去到龍潭有著相似的時空狀況，宏碁當年在汐止的總部也是一片荒蕪，有如一片待開發的企業版圖。幼兒園當時因為受限於公共空間必須在一至三樓的現實條件，暫時設立於四樓。邱○○說：「我們當時有很好的設備和師資，連來勒令的管理局都認可」邱○○在回憶中也說了一段往事：「當時董事長帶著董事長的媽媽，看到托兒所如此寬敞舒適，董事長媽媽跟董事長說：『這裏環境這麼好，應該再生一個（笑）』」然而好景不長，約莫民國 80 年時的一把大火，從鄰近大樓波及宏碁公司總部，幼兒園也因著法規、空間的諸多難題，只能停設。八、九年多的托兒所伴隨著的是許多老員工的回憶，「幼稚園結束時學生和家長都一起拍了合照，那一幅照片現在還在我的辦公室內」邱○○說起這件往事，仍不免略略感慨。

「現在公司已沒有幼稚園，我認為企業不需要再做這種外行的事」談到幼兒園，邱○○認為，像托兒所以及其中各種良好的設施並不是企業在炫富，而是考慮到同仁真實的需要。

貳、給年輕人一個貼心——生育獎勵金與老董的堅持

和公司設立托兒所有類近理念的，還有生育補助的問題。邱○○談起第二個問題時，也頗有心得。她說：「去年在做生育獎勵的時候，我被老董 K 的很慘」邱○○在和林董事長報告有關生育獎勵計劃提案時認為，只做生育獎勵，年輕人其實並不會有想要多生小孩的動力，進而又提到有關補助對象身份、在職狀態（是否留職停薪）的問題。但林董事長認為，員工就像

是自己的家人：補助是一種出自對家人的關心，並不需要考慮是否多生的問題。即便站在企業留才的角度，生育補助應該要分批次給，但林董事長依然堅持生育補助就是一種發自公司對於員工的照顧，不應考慮太多，純粹只要讓員工知道，公司對你是有心的。一個月雖然只有五千，但對於年輕人來說是貼心的。邱○○以董事長堅持有關生育補助的例子有感而發地說：「所以企業主的支持是很重要的。」邱○○一邊開玩笑地說：「甚至在公司員工家庭日時，自己都很怕跟著董事長繞場，因為董事長一看到員工帶小孩，就會過去要抱，像是自己的孫子一樣，而員工也紛紛搶著上來拍照。」從緯創的制度和現象而言，把家庭的概念放到公司營運的概念裡頭，於是能夠形成良好的公司文化。至於關於獎勵金與員工性別的問題，邱○○說，緯創也堅持只要是女性員工生產，無論結婚身份與否，就是給予補助，算是一種保障女性、對女性的特別照顧。緯創的生育獎勵金，兼顧了性別與人性內層最基本的體貼與考量，是而型塑出一種特殊單純、有如家人般單純的良好企業文化氛圍。

參、講究人性和需求的體諒——彈性工時和性別設施

由於因應彈性工時的緣故，邱○○說道：「公司不嚴格要求員工一定要幾點幾分準時上下班，只要求把工作如期完成就可以。」「可是如果你因為家裡有事情你要回去辦理個人事情，照顧爸爸媽媽、照顧小孩，接小孩，什麼狀況都有，你要早點離開，跟主管說一聲就可以，我想這件事情絕對不是只有我在我的部門裡頭才有。因為公司講究的是月工時，所以公司所有的主管都能夠在這樣的狀況下進行。」不刻意要求工作成果和出席狀況的「準時」，緯創堅持工時必須「彈性」，才能更符合員工每個人不同的需要。邱○○說：「至於公司還有交通車，從86年開到現在，每次我們都跟董事長講，可以不要開了，交通車的花費很貴。他說，不要跟同仁計較這個事情，其實公司才是贏家，他常這樣跟我們講。他說你看看我們開交通車方便同仁上下班，同仁上下班時間不就更準時？講得很有道理啊。」正是因為顧及了人性的需求，才能讓員工在被理解、尊重的氣氛下，進行自主管理，成為一種在企業普遍追求效率之下的另類成功。

在邱○○提供的企業資料圖片中可以看到，針對懷孕需要哺乳的女性員工，公司不止有電動集乳器的設備，更譬如在家庭日時，還專設哺乳專區以及經設計師精心設計過的舒適軟墊，為了就是要讓每一位員工媽媽能在最隱密、放鬆、愜意的狀態下集乳或哺乳。邱○○強調：「因為這樣的狀況，所以我舉辦一個有家庭活動的時候，所有的活動設計我只要孩子滿意、家人滿意，我活動就成功了」、「如果邀請家人出席，那他永遠是這活動中最重要的。小孩要有小孩的開心，老婆要有老婆的開心，爸爸媽媽要有爸爸媽媽的開心，」讓所有參與的員工以及家人受到重視，就是活動的核心，也反映公司愛屋及烏的心理。邱○○也提到緯創的員工因為產業性質的關係，其實都相對年輕。平均年齡31歲，相對養育的兒女年齡也很小。相關換尿布、哺乳、集乳的空間一定都要準備到夠。公司並不是為了什麼考量？單純只是因為你考慮到他的需要，就自然會去做。

由於現在公司的基層員工普遍年輕化，工作穩定就結婚了，婚後這些年輕的新手爸媽，有時候還不熟習為人父為人母的技巧，公司考量到這點，在家庭日之外，還特別設計了許多可以親子共樂共學的活動。「之前開心農場（電腦遊戲）很盛行的時候，我每天看同仁在那邊採收，就覺得何不我們自己也弄一個真實的開心農場。所以公司後來就在大湖附近租了一個農場，我們從翻土開始，讓員工有空就過來來摘菜、種菜！之後就看到許多爸爸媽媽帶著小朋友來，然後產生一個有趣的畫面：爸媽在樹下乘涼，小孩玩得不亦樂乎！」公司甚至還有許多的活動，是強調「員工子女」為參加主體，要爸媽把小朋友安心的放進活動中，一方面讓公司找專業的梯隊大哥哥大姊姊把小孩照顧得很快樂，一方面又有親子共同玩樂學習的活動，增進親子感情。

因此，公司之於員工，不再是單純的勞雇關係，而更注重員工日常生活、親子關係的經營，以員工為思考的出發基點，產生更多良性、正向互動的契機。

肆、傳達一種具有家庭溫暖的企業文化

除了員工日的活動之外，緯創也和其他企業一樣，會選擇特定的節日

舉辦大小活動。邱○○提到像是在父親節、母親節公司都會設計各種不同的活動鼓勵員工和家人「一起參與」。因為強調「心意出自自己」以及「和家人一起參與」所以邱○○在設計活動時，也特別強調這種和家人的共同參與感。在親手寫卡片給媽媽、做蛋糕給爸爸的過程中，雖然每回總只有非常少數的員工願意參與之，但邱○○還是認為設計這樣活動的初衷就是：讓員工回到孩提時代的那種單純感謝父母，而願意手作一張卡片、摺一朵康乃馨的心情。在這些諸多活動中，讓她印象最深刻的是某次母親節後公司幫員工寄送自己手寫的卡片。在卡片寄送出去的隔天，邱○○立刻收到一封員工傳來的電子郵件，內容是員工滿滿的感謝。「我記得他的來信就是說，自己的母親和同住的嫂嫂感情並不好，但因為這張卡片，不識字的母親必須請託嫂嫂讀給她聽。在嫂嫂口誦的過程中，其實也就象徵性地代表了嫂嫂自身對於母親的感謝，兩人之間過去諸多的不愉快也彷彿可以暫時放下」這樣的感動，其實在於簡單的活動卻喚起這位員工內心當中最為柔軟的部分，甚至可能修補婆媳感情的裂痕，而因此彌足珍貴。簡單的活動，卻促成了意想不到的溫暖畫面。

伍、從身、心、靈的全方面關懷貼近需要

面對將近一萬多人的員工群，身為人文處長的邱○○在一般的員工福利之外，更細膩地貼近並盡量符合年輕員工群的需求。早期公司設有員工餐廳，但就算「山珍海味，天天吃也都會膩」邱○○為了滿足員工對於多樣化飲食的需求，因應附近美食街商圈的興起，便果斷地收起員工餐廳。「但後來這些年輕人就開始抱怨啦，外面的食物太油、太貴、不乾淨，又回來問說為什麼公司不開餐廳？」面對員工的需求，邱○○思考自己能夠做什麼。他找來專業的營養師開設如何 DIY 健康又無負擔的飲食，要求員工自備簡易容器，到公司來學簡易爽口又美味的健康餐點。近年食安風暴時，公司除了開設相關課程教導員工正確的保健觀念，更主動發送環保餐具，董事長更堅持每年要自掏腰包贈送環保餐具給新進員工。邱○○轉述老總的話說「堅持做有效的東西，不要只去做表面的事情」。因此，緯創的照顧也不只在飲食，更在公司設立健身中心，聘請合格的教練或採取建教合作的方

式，尋覓專業的體育人才進行給予員工指導。午休時間，邱○○考慮到許多年輕媽媽下班後還要趕回家帶小孩，所以特別配合這些員工的需求開設瑜珈等課程，盡可能照顧到每個人的需要與期待。

陸、彎腰貼近社會——志工團與社會責任

一貫不上媒體與宣傳的緯創，在邱○○的口中才讓我們知道緯創的諸多事蹟。緯創所設立的基金會向來專注於環保議題，不僅曾贊助齊柏林拍攝「看見台灣」，也要求員工走入「社會的需要」。全校只有 53 人，學童家庭組成多半是單親、隔代教養、外籍母親的新北市平溪國小，迎來緯創的年輕志工。公司要求員工拿出家中的二手相機，到校園中教導學童拍照，邱○○說：有些媽媽很有經驗帶小孩，但是有些年輕的阿宅們就顯得稚拙可愛。「有一個我們的年輕員工，告訴孩子說：來弟弟，我們等一下拍照時要蹲下來哦！」、邱○○邊說邊笑：「他忘記自己蹲下來的高度和小朋友完全不同！」雖然可能在帶領小朋友時左支右絀，但邱○○說：「讓員工擔任志工，是為了讓他們的人生厚度多一點，對於工作的抗壓性也就會多一些。」回憶起有一次董事長生氣是因為自己忘了為在大太陽下表演的街頭藝人放傘，邱○○在訪談的最後感慨地說「不要管錢多錢少，錢多有錢多的做法、錢少有錢少的做法，都能夠做」。

當一個企業真心要實踐他的關懷時，不管是對員工體現家的溫暖，抑或是看見社會的需要並願意給予這份需要，公司主持者心量的大小，決定了企業的高度。

第三節 hTC-柔性關懷與細緻的人性化照顧

壹、關懷，從一件小車禍說起

車馬雜沓、川流不息的繁忙上班時段，hTC 公司停車場入口人潮與車潮絡繹穿梭，所有交通者依循著平日慣性的路徑魚貫前進，有序地投入即將展開的日常工作天。翁○○騎著摩托車，沿著日常熟悉的路徑準備進入公司停車場。不料，在停車場路口處竟迎面而來一輛轉彎汽車，就這樣冷不防恰好撞個車仰人翻，被強大衝撞力當場彈飛的她，當下短暫失去意識，醒來時周遭是充滿空調與藥水味的潔白病房。經過醫生診斷：左上臂骨折，必須打鋼片至少半年來維持。明明是再平凡不過的上班途中，人都已經到達公司門口，卻恰巧意外發生車禍，而撞她的人，又竟是公司同部門的同仁。一切的陰錯陽差，打亂了日常生活的步調。手臂骨折讓平日騎乘機車的翁○○必須換個方式上工。聽從醫師囑咐，翁○○暫時向公司請假長休。她的申請除了立刻獲得公司應允外，公司還考量到翁○○的身體狀況，讓她除了有公傷假可以休息調養、復健整復，更可維持既有的客服工作進度，在家上班，不必到公司打卡。翁○○回憶道：「我那時候其實意識並不清楚，只知道自己被撞。送到醫院之後，撞我那個女人有陪我去，她老公去做筆錄，然後我就打電話給我主管報告說我有出車禍，然後主管請同仁來關心我，然後主管也有過來現場關心狀況。公司的護士也馬上趕來關心我，我很感動。」hTC 在員工照護上，不僅設有護理人員、員工診所，更在廠區成立專門的通報系統---「廠區照護專線」只要有員工到醫院，部門同仁或護士都會前往。當時輪值的護士也都會到場。只要發生狀況，系統就會逕行連線，只要撥打專線，即有專人接聽處理，並分層委派合適的人員進行處理狀況。以翁○○的案例來說，公司隨後在醫生的證明下，立即核予她四個半月的公傷假。面對員工的公傷狀態，即便不工作也可以有相關的補助津貼可以申請。不僅如此，負責手機售後維修部門管理送修系統的翁○○，一方面擔心自己影響整個團隊工作的進行，一方面也認為自己仍具有工作能力，於是便向公司提出了在家工作的需求。整整半年的時間，翁○○便在不必出門上班的狀態下，穩定而持續地一面養傷，一面又能完成自己的份內工作。

在公司制度的保障下，既免去上班不能騎乘機車的困擾，又可以維持上班的效率。hTC 面對員工傷病的人性化制度，在翁○○身上，體現了迎向女力經濟學、友善職場環境精神的實踐。不僅如此，翁○○回歸職場之後，護理師也不時關心她的恢復狀況與復健情形，雖然翁○○並未選擇 hTC 診所的復健服務而是選擇住家就近看診的醫院進行復健職能診療，不過公司定期追蹤她的目前工作狀況和需求是否有落差。在給予假期的部分，若評估員工需要延長，無法跟上工作狀況，公司亦會重新辦理復工的評估，並進行調查。

人力部的李經理表示，只要員工有任何職業傷害、公傷的狀況，員工診所通常即會主動出擊，除了定期的健康評估外，平時更提供最大的自由度，讓有傷在身或有任何相關需求的員工能夠按自己身體狀態或需求自行選擇習慣的醫院、診所就診。若員工診所發現員工不方便和主管溝通，則診所護理人員或醫生也會主動和單位主管討論，擔任起協助溝通的橋樑。

經過數個月的修養，翁○○在除了規律表訂的檢查之外，依然持續地和公司部門的夥伴合作。既能夠有效調養恢復，又免去工作上交通往返的不便，也能維持工作績效。翁○○說：「公司真的對我很寬待，在我受傷的這段期間，可以說是對我傾全力幫助。hTC 不僅在細微的小地方盡可能貼近員工的需求，更在制度內給予員工最大的保障」。

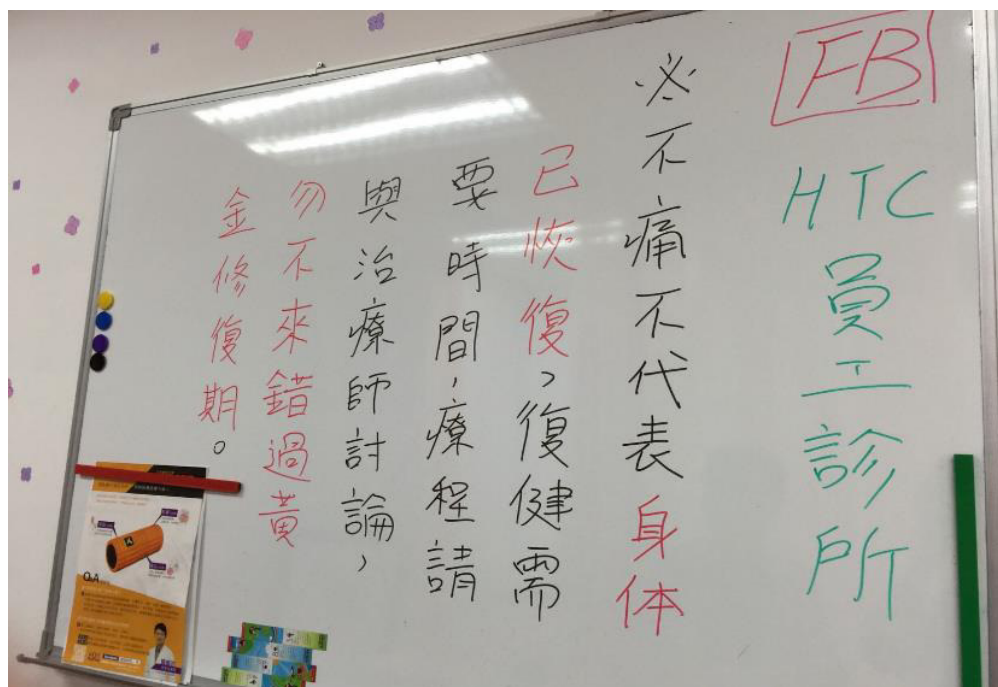
以翁○○的案例來說，正常一般公傷都需經勞動部勞保局核定方能進行補助。秉持制度內給予最大的人性關懷，人資部門的李經理強調，只要員工因公受傷，公司授權經理可以直接在公司內部先給員工補助。補助的經費直接由公司支出。李經理說：「公司認為，只要員工因公受傷，不需要經過政府行政手續的卡關，就可由公司內部直接撥款補助」。不只在認定上相對彈性、人性化，有關因公受傷的補助方式，hTC 的做法既有效率，又能與人為善，從員工的內心深處給予最穩固的能量與熱度。此外，公司內部的窗口，在員工一發生傷害案件後，從診所到各部門的聯絡人，皆會指引員工進行相關手續的辦理，在行政程序上提供充分的資訊與諮詢。從翁○○的例子來說，公司的照顧機制確有落實隨時開啟，關懷熱線從不間斷的宗

旨。公司所設計的關懷照顧體現了對單身女性的長期照護。

貳、守護員工身心靈的每一刻---員工診所



(員工診所外觀)



(員工診所內提醒內容)

上述有關處理員工職業傷害問題的這樣一個神秘部門，是 hTC 桃園廠生產線，在友善職場、環境上引以為豪的「員工診所」。員工診所由數位領有執照的國家正式醫師主持，其下分別有家醫科、放射科、復健科等，負責照療員工的職業傷害問題，同時診所的盧○○醫師亦是專司的單位主管；包含專業的護理人員隨時待命。不同於其他公司和醫院合作的駐診模式，hTC 桃園廠區員工診所的設計，使公司內部隨時能提供完整的照護服務能因應員工的健康、身心靈需求，等同於公司的常設部門，在經費給予、公司友善環境與員工健康政策、安全維護及保險、意外通報與事後照護，皆能有最為妥善的規劃與處理。舉凡健檢、健康諮詢都由員工診所負責。受訪時員工診所負責人盧○○醫師得意地說：「像我們內部自己就有一台 X 光機，所以這部分全部由公司一手包辦，健檢不必外包，可由公司內部獨力完成。並且，一切醫療費用自付額的全部皆免費。除了上述的照護服務之外，員工診所的醫護人員還需要時常到廠區巡視，查看廠區工作環境是否符合員工目前的身心健康狀況，維持廠區一定的優良友善環境。

不僅員工診所，hTC 還有與之相呼應的員工協助方案。李經理提到在廠區產線內，也設有員工關懷室。開玩笑地說，這個類似神父的告解室，也是 hTC 在員工照護與友善環境上雙箭頭的其中之一。在產線內的每一個樓層，都有一個辦公室，都各自設立有一個關懷室，關懷是不僅提供員工休息，倘員工在工作過程遭遇挫敗或不盡如意之處，皆可以和領班或組長陳述自我的狀況，再和單位主管約時間於關懷室中會面討論。對於關懷室的使用狀態，李經理提到：「老員工會覺得我的問題要自己解決，但年輕人比較傾向我要把自己的問題說出來。在當前眾聲喧嘩的公民社會中，hTC 如是設計，兼顧了員工與主管雙向性的交流與相互瞭解，同時也能有效地立即接收到員工的心聲。即便是一位在工作上要求嚴厲的主管，也希望自己扮演的角色是一個多面性的，有關懷的功能，關懷室與員工協助方案的設立，恰巧成為一個民主精神實踐的微小縮影。

倘若員工心理有需要協助的狀況，員工可以直接撥打員工救助熱線，不必付電話費。若有電話中無法解決的問題，則會預約在公司或其他適當

地方，當面處理。部分若需要專業諮詢的費用，公司即吸收每年六個小時的見面諮詢費用。透過一定程度的補貼，使得員工在面對自我問題的傾訴上有了安心而可靠的專業對象。

參、母性保護計畫展現的企業柔性關懷



(母性保護計畫)

hTC 雖以智慧科技產品為骨幹，但因董事長王雪紅是女性的緣故，hTC 在強調技術與人性的生產之外，更注入一股女性特有的溫情照護。和員工診所各項貼心措施、政策相輔相成的，乃是 hTC 持續進行的母性保護計畫。員工診所會從 HR(人力資源管理部門)知道那些有員工懷孕請產假的名單，另外則是請各部門裡幫忙留意，是否有員工有類似的狀況或需求，從每個月調查出此一名單之後，則會以發信或電訪的方式進行主動關懷。此外，公司也提供專門其他類項的服務，譬如孕婦停車位、集乳室申請，這些公司現有的制度和補助亦會主動告知員工。第二部份則是會對員工的工作進行評估，理解哪些類型或程序對於懷孕員工現行的身心狀況存有潛在危害，製作風險評估表，再請醫師視察，理解需要介入，或由專業婦產科醫師評估是否需要調整工作內容。談到這裡，李經理停頓了一下，若有所思地說：「因為我們做久我們就知道，像過去我們自己也受傷過，知道受傷的感覺是要受到怎麼樣的照顧。你如果沒有受傷過，你就不知道哪裡是不方便的。」正是這種人飢己飢、人溺己溺的同情共感，才能給予滿足人性、熨貼人心

的人性化的關照。

hTC 在員工診所完備的設施和人力資源之外，配合公司的員工照護政策，對員工的關懷從身、心、靈各層面，除在工作場域外的生活日常，進行全面性關照外。透過員工診所的設立，則可以實踐友善環境的精神，體現無微不至的照顧。最重要的是，不只照顧員工個人所需，還能拓而廣之地照顧你的下一代，則這是一個友善、人權概念在職場上的體現，更是友善環境的一個人權理念。甚至能夠再去落實不同性別者的需求，進一步實現性別正義。

第四節 歐萊德-以綠色環保為企業理念、以彈性辦公讓員工兼顧家庭的企業

壹、愛自己與地球----友善品牌與善念的初衷

烏雲密佈的午後，近暑，台北盆地越加燠熱，濕氣與熱氣混雜作祟。在號稱「台北之肺」的大安森林公園旁，因為大量運輸量造成的廢氣使得暑氣更為旺盛。踏入辦公室，涼爽冷氣迎面而來，一掃外頭的燥熱。代表歐萊德公司的花○○經理好整以暇地等待受訪。

歐萊德公司是工業局民化組所輔導的廠商，也是近年來新創的本土公司，以強調綠色、環保、環境友善的洗沐用品為主(包括美髮、精油與沐浴)，主打環保理念的商品，在這年輕品牌的背後，有個關乎董事長個人生命史的理念：「因為他有過敏，他父親癌症，母親洗腎，他就在想，可以為了這個地球創一個沒有化學品的商品嗎？他為了這個理念創建了這家公司，還拿房子去抵押。於是，歐萊德得以研發出產了一瓶得到世界首獎的洗髮精。「其實我覺得歐萊德有一個很好的理念，即是它的善心文化，它提供員工友善職場的環境，我覺得能夠提供員工對於身心靈都友善的職場，這才是友善職場的第一步。」花○○這麼說。一瓶強調對於地球環境、人體都友善的洗髮精，承載的其實是董事長個人的善願。花○○從九萬人的大公司決定轉化跑道，醫護人員背景出身的她，初衷非常簡單：「我當初只是想找一間善心企業」。沒有化學品的環境，提供蔬食有機午餐而且是可以由

個人 DIY 製作的免費餐點，以及提供公平交易的咖啡，從這些微小的地方，可以看出歐萊德試圖提供員工身心健康的好處。「讓我能被感動、被關懷，這是關鍵」。

貳、善念的實踐---一棟「像家」綠建築的健康魅力



(歐萊德綠建築總部)

已在商場近 22 年的花○○，從醫護人員的角度，認為所謂的良善企業，應該首先必須重視員工的生理狀態。「我之前在科技業待很長的時間，大多數員工都有頭痛的問題，頭痛其實就是一種空氣品質和含氧量的問題，綠建築就不會有這種問題。整個綠建築的部分不是只有空間的綠建築，還包括自己轉化的電力，全公司都適用 LED 電，還有二氧化碳的交換系統。」從過往的職場經驗，花○○提到久待密閉空間以及久坐的白領上班族，最直接接受到的可能性傷害就是來自不友善的職場環境。因此，一棟良好的辦公大樓最是基本也是必須。歐萊德位於桃園龍潭的辦公大樓，即是採用綠建築：自然、天然且環保的方式建成。身為女性主管，花○○認為能營造出女性願意這家公司的關鍵，就是「像家的感覺與溫度」。對於女性而言，是很吸引人的氛圍。「我們的環境決定了你的健康」花○○如是說。醫護背景使她更為重視「健康」的主軸，而這樣的健康不僅是表現在公司外顯的

硬體環境，更從日常生活使用、消費的小物上能夠體現健康的理念：「像是我們的公平交易咖啡豆用完後剩下的咖啡渣怎麼辦呢？我們會把這些廢渣再研發去再利用，去萃取咖啡油，讓它一直循環。」生生不息的自然循環，乃是一種企業對人、物、賴以生存的環境的善念展現。花○○提到，曾有一位女員工從別的公司轉來歐萊德是因為「知道我們是做環保的，她打算要懷孕了，所以專程跑來我們公司應徵。因此，我更加堅信這樣的環境對女性而言是很棒的。」環境孕哺生命，良好的環境才能使生命在孕哺出健康的下一代，形成一種良性循環。「善心企業」的理想，便是從常人看似在一般不過的日常生活營造中開始，友善的工作環境，來自於創辦者生命史對於健康的渴求，同時也是這份善念之所以能夠實踐與傳遞給與公司有最直接關係的員工的推擴。花○○提到，創立公司的葛董事長也曾到聯合國發表有關環保議題演說，其實都是希望從自身的體驗開始，進一步向社會、世界說明有關健康與環境的概念，可以看見一位行善者的企圖和意念。

參、看見薪水以外---企業理念的支持與產出

對於上班族而言，若一個企業沒有理念支撐，當然還是可以過，但就只是非常平凡的日子。公司可以滿足員工的基本生存需求，因為有薪水。但願意去做，與願意積極去做，是兩回事。積極去做，這可能是因為我有一些報酬、一些福利，可能是覺得有前途、有希望，例如連呼吸的空氣都是乾淨的，這就是促進積極性的因素，這同時也是友善職場營造的核心要點，要能夠激發出一股正向、積極且自發性的動力。歐萊德作為善心企業與友善職場的範例，有他獨到的特點：不必打卡上班。花○○強調這樣的概念依然是來自對於避免環境資源、能量耗損的初衷：「我們強調『綠』，所以我們去思考更多『綠』的措施。有時候辦公室只有一個人，這樣很耗電，所以我們取消了辦公室，讓員工去咖啡廳辦公，我們補助咖啡的費用。我們希望主管能夠定期去關心部署。我們把辦公空間收掉的第一步是，員工不用打卡，他可以在家工作、帶小孩」透過手機定位，公司不必擔心員工刻意遠離工作崗位；定期舉辦部門的咖啡聚會，費用由公司買單，讓部門主管與員工安排在咖啡廳見面晤談，除了消除辦公室中本來存在的工作

壓力氛圍，促進員工開口溝通、交流的可能。至於敏感而不可忽略的出勤問題，花○○說「他們很清楚知道他們仍有工作要做，而其他時間他就能自己安排。我們其他全省原本各個辦公室裡面就是會計跟業務，現在他們就能顧小孩。」歐萊德因此關掉一些分支部門的辦公場地，彈性辦公室的觀念源自於對女性提供友善家庭措施的思考，結果居然還為公司減少不少營運成本呢！

歐萊德的初衷就是，特別針對女性，讓有家庭的職員們能夠以安心、放心在家工作的方式，兼顧家庭事務、日常庶務與職場任務，可說在目前業界別出心裁、獨樹一格。雖說如此，但在員工應有的假別（育嬰假、產假等等）公司也毫不計較，完全符合法規保障員工基本權利。甚至有時候，公司也帶領員工到海灘上進行淨灘活動，「如此行動才能讓員工在做這件事的時候，更具有善的體悟」花○○說道。而在社會關懷的直接參與上，八仙塵爆時公司更主動研發製造適合給傷患洗沐用的產品，凡此都是公司強調發揚善心的結果。

肆、從生理到心靈---女性的快樂職場



(集哺乳設備)

花○○以自身的例子強調，歐萊德是以女性為主要組成的企業。「我們員工就是以女性為主，我們會從多方思考他們的需求與困難在哪裡。除了

生產補助的基本的需求，母親節時，公司也會幫員工準備兩瓶最好的產品送給員工媽媽，讓媽媽們養頭髮。如果你自己本身是媽媽，那也可以享受到一樣的福利。董事長甚至還會幫你寫一封信給母親，說：你的女兒在我們公司給予很大貢獻，公司非常感謝。凡此種種，都是小地方的貼心，卻顯示出歐萊德重視女性的用心。再來，女性對於健康與環境的要求是敏銳的，如果員工身體不健康，他不可能會快樂，所以這排第一。再來是員工都會有壓力，為了經濟，或是像是同事間的相處問題，或著不知道人際關係和自我情緒管理要怎麼經營、控制。甚至現在新的年輕人進來，比較麻煩的是他們對工作的熱情很快就熄了，他們不知道怎麼去啟動熱情，不知道生命意義和生命使命。還有，他們不太認識自己，他們不曉得怎樣是好的、是有意義的，怎樣去帶給家人和自己健康快樂，對他們來說這是需要學習的。」女性員工特別喜歡學習，因此對於員工的「賦能」(empowerment)也是歐萊德強調的員工學習主軸。



(有機蔬食餐廳)

公司不只提供員工健康檢查，更注重員工的健康管理。公司提供良好環境，教他如何健康飲食，還有思緒管理，才會真正促進到他的身心健康。花○○認為，歐萊德注重的是環保在員工身心的源頭。除了最普遍可見的飲食管理，更包括思緒管理、關係管理和運動與呼吸管理。生活中是很多化

學品的，例如很多員工不曉得每天喝的飲料是不好的。除了讓員工學習什麼是健康與環保，花○○還說：「我們要把心靈的垃圾清掉，這就是心靈環保。我們讓員工知道，每天微笑就是一種心靈環保。我們跟員工說，你帶著微笑回家，這就是加雙薪欸。我們要讓員工真心的微笑，否則那個微笑是辛苦的，所以我們要先解決身心問題，他才能真正的微笑。」從生理的環保到心靈環保的強調凸顯出這家公司小而美的內涵。「我們希望讓公司是一個園丁的角色，每個種子在這裡得到陽光、水分和滋養，而我們就像園丁一樣幫忙除草、澆水。」歐萊德的公司理念有著如女性般細膩纖巧的心靈，永遠知道你內心當中最柔軟、最想放鬆的那塊芳草園，應該給予何樣的灌溉與滋養。

在訪談的當下，花○○提到，公司裡面請育嬰、正在生產、懷孕的人數不少，大概是因為感受到公司環境好，所以可以看我們辦公室人的比例並不高，但公司頗為樂見。讓他們無後顧之憂，能安心請育嬰假，有人幫忙，員工也能隨時回來。這也是符合他們的需要。

歐萊德公司主張全數雇用正職人員，不以約聘或派遣，更可以看出此一企業不求壓低成本以牟利，而是真心期待員工能夠更安心在此生活。「我一直在找一家我覺得真正的良善的企業。因為以前在辦公室做，會發現很多公司的CSR報告只是為了寫報告而報告。」因此，可以感受到，歐萊德在製造產品的同時，也注入了企業文化的傳導，而非單僅有純物質性的表現而已。這一點是值得台灣業界在開創自己公司品牌形象時參考。

花○○拿出公司的洗髮精，白色瓶身搭配軟木塞，類似瓶中信的簡約外表，包含著企業的無比善念與巧思：「這瓶洗髮精它裡面有原生種子，當你用完洗髮精，把它埋在地底下，它會分解然後長出一顆樹。然後我們的花草盒裡面會附種子，用完後，它會長出來花。」作為一個友善的職場，歐萊德重視員工身心健康的關注與照護，形成一種身、心、靈多方面且多角度健康的能量，傳遞出一種女性溫婉細緻的柔和溫度，不僅讓工作職場與環境更無負擔、活動更好玩也保留員工的諸多權利保障，更把社會責任

的善念推送落實，有如由瓶變成的種芽，在滌淨身心後，更把愛還諸大地，
花香滿溢，永遠生息循環。

第五節 盈錫-製造愛與溫度的企業

壹、身體力行，從成長背景到企業理念的成形

位在台中工業區的盈錫精密工業公司是一家本土企業，也是接受經濟部工業局輔導的廠商，它從一開始生產各種螺帽到現在可以接受德國航太工業的訂單，可見這是一家欣欣向榮、在蓬勃發展的公司。總經理巫○○出身南投魚池鄉，從小父親過世，和母親與弟弟相依為命。雖然目前他正當壯年，但他成長的歲月是個艱困的年代，鄉下除了簡樸，還要面對物質條件極度困乏的狀態。所以自幼和弟弟便靠著刻苦勵學，一面減省開支、維持家計。在國中畢業後，顧慮到家計與生計、母親辛勞的問題，為減省高額的學費開銷，兩兄弟毅然決然選擇技職體系就讀。在就讀勤益科大補校的時期，因為建教合作的機緣，來到盈錫。回憶起初出茅廬的時光，作為一個甫出社會的年輕小夥子，當時公司許多前輩不斷強調說：年輕人做事要有態度，這句話遂成為他日後待人處事的重要座右銘。巫○○充滿感慨地說：其實這也是從前母親給予我們身教過程當中，做任何事情都要積極看待、要樂觀。誠樸堅毅、腳踏實地的家庭教育和公司前輩經驗兩相結合，為巫○○往後的人生與經商之路，鋪墊出極佳的契機。

巫○○剛加入盈錫公司時，公司制度尚不稱完善，規模也小。早期機械產業「黑手」髒、油、黑的形象，牢牢定著於他與公司的身上。起初，公司也沒有什麼福利制度，但巫○○努力將自己在技職端所學習到的觀念和態度，試圖將之透過盈錫的政策實踐之。除了基本的態度和信念之外，年輕的巫○○也發揮自己靈活的彈性思考，從為公司挑選制服的例子來說，巫○○說，當時老闆要我幫忙設計制服，我就挑選了紅色的，因為當時機械產業衣服顏色為了工作方便與需要，幾乎都是灰色、藍色等深色，看起來穩重，卻略欠活力，紅色看起來更富精神。紅色、熱情與衝勁，恰好是巫○○進入「盈錫」後給人的印象，這也讓當時的董事長安心將女兒與公司託付給他的理由。他靦腆笑著說：「我岳父岳母很清楚告訴我，我們要的是一位年輕人的態度、人格特質，而不是要背景。他是用這種心態，希望我交往。但我決定要追（我老婆）的時候，實在是全力以赴。」在愛情與工作上，

巫○○抱持著相同的態度，盡力衝刺，於是本來可能存在千金小姐與貧窮公子身份上的差異和代溝，也因為「態度」兩字，而成就一段美好幸福姻緣。

民國88年，巫○○和弟弟正式從岳父手中接下盈錫精密機械，開始一段中小企業的黃金奮鬥史。「盈錫」當時製造的是極為細小精巧的螺帽，可用於人體的關節、心臟等醫技器材之中。巫○○和弟弟十分明白，繼承一個偌大的產業，在中小企業的根本體質之中，嘗試做出翻轉。巫○○略帶感慨地說：一般的中小企業通常都是以老闆個人營利為主，業主只求自己能賺錢、滿足個人的物質慾望。但他覺得必須要扭轉這個文化，想起自己當年和岳母提到：「企業經營你是要賺三十萬放在口袋，還是要賺一百萬然後拿三、四十萬跟員工分享？」從88年1月開始，巫○○要求公司財務全部透明化，訪談時，他炯炯有神的雙眼展現出一份力圖革新的氣度：「賺多少、花多少，全部讓員工掌握。」從分享的角度出發，巫○○願意從老闆的態度與心念改變，讓員工能夠感受到企業主的誠意，當年30多歲的他，決心做一位懂得用「分享」、「照顧」來增進金錢與員工情感「營收」的不一樣老闆。從88年開始，巫○○把所有制度建立好，把員工當成是自己的弟妹或是家人，而不只是公司盈利的工具或是資本。年一次國外旅遊，補助一萬五，家人五百，此外還有國內旅遊兩次。」「公司尾牙只請家屬，不請客戶。我們就是要深入家長內心，讓他們瞭解「盈錫」的好，可以讓自己的小孩安心在這裡工作」，巫○○笑著說：「員工帶來滿面微笑，就是老闆最大的成就感。」



(面帶微笑的工作氣氛)

正因為抱持著這樣的信念，盈錫在傳統中小企業中，有了自己不同的獨特文化。而巫○○更在平常日定期舉行的早會，和員工跳完國民健康操之後，一天邀請一位員工上台演說、分享自己的觀念、心得、故事或唱一首歌，只要勇於上台的員工就可以獲得獎金。嘗試增進員工的表達能力、膽識以及學習力是巫○○以家人方式關懷員工之外的另一種增能期待。盈錫不僅將員工視為家人，還將這份愛推擴向外。巫○○因為自己單親的成長背景，理解部分家境環境特殊的學生在學習過程中缺乏資源的艱困，於是便積極創設「勤奮光明獎學金」，要求校長和獲獎學生共同拍照，並當面給與勉勵，即是希望讓學生能有自信。巫○○認為，企業做公益必須出自於內心，不是為了節稅，而這樣的觀念必須傳達給所有同仁理解，因此，「盈錫」還成立了自發性的志工隊，協助伊甸、勵馨等基金會進行相關公益活動，巫○○的用心，使得公司從裡到外都能傳達一種正向的企業理念：互助、互信、包容與溫情。而在公司用人選材制度的建立上，巫○○也將自身早年參

加建教合作的經驗強化落實，在技職生建教期滿後，揀選公司所需要的人才，並將剩餘的學生，依據其特質，轉介、媒合給其他適合的企業。因此，沒有一個人才在這個競擇的過程中被埋沒或浪費，而在產業環境中產生一種良性的循環與合作。

貳、友善家庭、溫暖人心的機械產業

為一個企業書寫故事，往往若集中在業主的好與公司的善，並不能展現真實與誠意。以下是「盈錫」企業在實施友善家庭管理措施，可引為代表的案例：

在○芬一家人的故事，可以將「盈錫」給予員工「家」的感覺，完全體現。○芬是在公司服務超過十年的老員工，和丈夫都在「盈錫」工作。在她生第一胎時即發現小孩患有唐氏症，一歲半開始接受早療。在公司第一時間知道她與孩子的情形後，毫不猶豫地向她說：「有什麼可以幫忙的地方，公司絕對全力支持。」面對這樣的狀況，○芬一開始承受了極大的壓力，但好在有公司的寬容，方能讓她與孩子更有力量面對一切治療路途的種種挑戰。不僅上班的時間可以彈性，從接送小乃至於孩子有臨時突發特殊的狀況，甚至面對到小孩課後的照護問題，公司全然給予通融。

○芬說：「老闆（巫○○）認為要員工安心工作，必要考慮安員工的家，因此，公司車可以借給員工幫忙接送小孩，假日可以借給員工做家庭出遊使用，還不計油錢。對我這種家有特殊兒的情況，不僅容許當時也是待業中的小姑到廠區幫忙○芬完成工作、讓婆婆可以在學校放學後帶孩子來公司照料，當時還強烈要她把小孩帶來公司，認為這樣可以幫助增進孩子的社交能力，讓他變得比較不怕生，訓練小孩能勇於和人群接觸。」



(員工可將子女帶到公司互相照顧)

因此，對於○芬的小孩而言，公司裡的同仁，都像是他的大哥哥、大姐姐，所獲得的關照與愛也都是雙倍，甚至更多。○芬告訴我們當年巫○○對她說：「人遇到了（特殊兒）就沒辦法，要面對。時間在過很快，這就是人生，我們的責任義務就是把他養大。至於他未來，不要讓他造成負擔，他可以自己工作、自己生活、自己靠自己維生。」和其他同仁所獲得的福利一樣，○芬經由公司推薦，從貸款到買房全由公司媒合熟識的銀行與建商。（交通）車也由公司提供。並且因為公司開伙所以不必煩惱下班後的晚餐問題，甚至公司也提供職場進修，可說包辦了提升工作知識技能的教育訓練。對於特殊兒的家庭而言，不只孩子本身辛苦，負擔照料義務的家人亦是沈重，唯有關懷與包容、體諒，才能將這條路走遠、走得紮實。○芬笑著說，自己從「少女時代」開始，和先生從基層員工一路升上專員、幹部及現任的主管職位，同時也能安心拉拔特殊兒長大，辛苦點滴都靠公司扶助。這樣的狀態，並非一般企業所不能為，但要有企業願意並且付諸實行，卻是極不容易的一件事。

因著總經理巫○○自身的成長背景，以及個人對企業的理念，「盈錫」不再只是一間製造冰冷螺帽的廠區，而是一處像家的處所。透過彈性化的工時、生育補助，外加人性化的關懷，視員工如親，以寬厚設身處地、用溫情貼近體諒，兼顧情理，故能讓所有的員工多一份安心、放心與專心。正所謂在商言商，但除了利潤，巫○○還多了一份對人性的理解和關照，他說：「公司賺錢，願意花在員工身上，各方面都希望能夠照顧到員工。那反過來，員工也能全心全力對老闆盡心盡力，願意站在老闆的角度去思考。反而能夠更用心、更積極。」



(公司外牆的「小零件，成就大世界」標語)

在進入盈錫公司的外牆上，一眼就能看見的標語「小零件，成就大世界」，是企業主的雄心與品牌的信心，要撐起如此雄闊願景的背後，卻需要更深刻細膩的人性化關懷。也因為把員工當成家人，大環境再不好，巫○○卻從以未裁員來減省成本。對他而言，員工不是企業的資產或工具，而是不可或缺的親人。

暑熱正熾，親自駕駛的總經理巫○○將車從廠區開回小而美的公司大門，再一次映入眼簾的標語「小零件，成就大世界」，盈錫企業在堅硬的製造業文化中，靜定有力地展現一份溫潤柔軟的力量，持久延綿。

第七章 結論

第一節 研究結論

- 壹、從不同的標竿企業案例，可以看到民營企業對建置友善性別環境的努力，各有不同著重的面向，端視企業主的重視與用心。如宏達電關心員工健康，設立員工診所與在家遠距工作等；盈錫公司全面打造有益母性保護及友善性別與親職的工作環境。
- 貳、越是有理念、期望永續經營觀念的企業，越重視員工的友善家庭與職場環境。如緯創公司的曾經設立幼兒園與育兒津貼每月 5000 元；盈錫公司是員工如親與安心必予安家的作法。
- 參、標竿企業對友善性別環境的投入與各項創意，如表現在組織制度的靈活面，反而可以降低營運成本，而彈性運用人力資源管理的手法，亦值得政府借鏡。如歐萊德公司的彈性辦公室及在家工作方案，減少辦公租金，讓員工兼顧育兒照顧。

第二節 研究建議

未來宜擴大從產官學界的看法(如舉辦論壇方式)，暨結合各類企業的個案研究，以提出更有效率，更符合企業經營與員工需求的性平政策，方能落實環境的人權理念，提高婦女留任職場的機會。

參考文獻

- 1.性別平等政策綱領(2012)，網址：<http://www.gec.ey.gov.tw/cp.aspx?n=363DC330E476B467>
- 2.張金鑑(1995)，《行政學新論》，臺北：三民書局。
- 3.陳慧敏(2009)，創造幸福家庭，請給她友善的職場環境，台灣勞工季刊，No.17，pp.26-31。
- 4.黃煥榮(2008)，運用友善家庭政策平衡工作與家庭—理論與經驗的初探，2008TASPAA 台灣公共行政與公共事務系所聯合會夥伴關係與永續發展國際學術研討會論文。
- 5.黃煥榮(2009)，運用友善家庭政策平衡工作與家庭—制度與經驗的探討，《人事月刊》第48卷第1期，頁3-5。
- 6.張瓊玲(2015)，應用性別績效指標檢視標竿企業之選拔-以工業局為例，經濟部工業局104年度專案計畫。
- 7.謝志文(2006)，以多頻道溝通模式為架構的遠端設計環境，國立交通大學建築研究所碩士論文。
- 8.Lewis, G. B.(1999). Burning the Midnight Oil : Causes and Consequences of Gender Differences in Overtime in the Federal Service. *American Review of Public Administration*, 29(1) : 44-60.
- 9.Rosson M. B. & Carroll J. M., Scenario-based design, *The human-computer interaction handbook : fundamentals, evolving technologies and emerging applications*, Pages : 1032 – 1050, Year of Publication : 2002 , ISBN : 0-8058-3838-4

附錄

附錄一

中華網龍股份有限公司訪談逐字稿

記錄時間：2016/06/29

參加人員：中華網龍股份有限公司代表 劉○○副理

張○○教授、葉○○助理

劉○○副理：從公司整體而言，我們公司規模小。但希望給公司的全體員工各種在法規下應該有的基本保障。雖然華麗是沒有，但是算是腳踏實地

張○○老師：質樸堅毅、腳踏實地（笑）。

張○○老師：你們有沒有特休呢？

劉○○副理：有，我們有特休。

張○○老師：對，我就記得有一家公司一直跟我說過他們有特休。

劉○○副理：我們公司的勞動條件基本上都是很符合勞基法。

張○○老師：好，你講講，你覺得有哪一些或哪一點，讓你覺得最受用最亮眼。

劉○○副理：應該說我們公司規模不大。

張○○老師：等等，我們先來說你們公司產業的特色。

劉○○副理：我們公司是遊戲研發公司。產業質性是網路遊戲公司，我們主要做手機遊戲的開發，那因為偏重研發，所以員工年齡層非常年輕，可能是剛畢業、喜歡玩遊戲。近來公司的同事，因為對遊戲有熱忱，所以進來我們公司。我們公司雖然是研發，但跟其他公司有所不同。因為遊戲是偏創意的產業，遊戲要創造一個故事，過程當中要跟程式人員相互合作、幫助，才能夠把遊戲從紙上帶到立體化。遊戲時從無到有。

張○○老師：所以你覺得搞創意的公司，工時會長。

劉○○副理：我是覺得因為可能有一個創意被發想出來，大家就需要坐下來，一起開個會，然後相互提案。我們是因為把遊戲從無到

有，把紙上企劃案做成一個真實的遊戲。我們公司的工作時間依然是偏長。我們公司工作的時間可能是表訂8小時，那可能多多少少都還是會有延長加班的情形。我們公司也是依法要給予加班費。所以這是我們公司的特性和產業內容。遊戲是要創意，所以需要新人、新血加入，公司人員普遍年輕。除了一些中高階主管之外，普遍年輕。但我在想，有一部份因為我們公司是比較以男性為主。

張○○老師：會不會因為（公司成員）年輕，所以大多需要家庭支持性。

劉○○副理：不過我們公司大多都算是年齡層在30歲以下，剛畢業的新鮮人。

張○○老師：所以他們會很在乎休假？

劉○○副理：對，他們會很在乎，一些關於勞基法有明定的基本福利，他們也會主動去爭取。例如說：生理假、陪產假、家庭照顧假等等。同事們有時候可能都比我們還更快瞭解到這些法規的實際內容。那跟他們息息相關的福利。同事對於自身的權益都很能掌握與瞭解，甚至比公司本身還瞭解。

張○○老師：你是在那裡做人資嗎？

劉○○副理：對，我做人資。

張○○老師：你做多久？

劉○○副理：我做了五年。

張○○老師：五年算長哦，在業界算長，表示你們這家公司不錯。

劉○○副理：應該說我們公司算是比較內勤的單位，要找一份比較平穩的工作，算是很好的選擇。

劉○○副理：呼應剛剛所說，因為成員很年輕，所以大部分的同事都很清楚自己的權益與福利，很能掌握自己在什麼時候應該做什麼事情。然後可能會主動爭取。像是公司很多規定，已經是過時，可能跟現行的工作情形、環境會有落差，因此，在一般公司也許就會得到的答案的是：規則照舊、公司制度優先。

但在我們公司裡，公司的老闆相對有彈性，所以公司雖然有規定在，但同仁有什麼樣的要求，或是說同仁有什麼樣的請求，我們都會經過主管討論是否合時合宜。

張○○老師：我們來談談特休。

劉○○副理：我們認為特休是很基本的。不過確實一點來說是「年假」。年假的部分，依照勞動基準法規定，做滿一年可以休七天。然後做一年以上到三年，三年以上是十五天。最多三十天。好像很多公司對這塊並沒有完整的實行，我們公司比較多就是例如同事有事，他只要事先有提出請假，公司的部分都會准假。

張○○老師：所以這是有薪假。

劉○○副理：對，這是有薪假，那這部分的話就可以自行做一些時間上的安排。那有時候會聽到有一些公司，他就捨不得讓你請。然後我們公司對這塊的申請，都很彈性。基本上有告知就會准假。員工如果他的心態好，其實也對他們的工作產出也有正向的幫助。有薪假是由年度決定，但我們公司是把沒有休的假，換成不休假獎金提供給員工。

張○○老師：那這家公司和其他家民間公司來相比，算是厚道的。

劉○○副理：是的，所以我覺得這部分也是我們公司的特色。

張○○老師：所以其實對落實現在的勞工條件來說，公司在員工的照顧，和讓員工覺得溫暖的這部分有起碼的達到。

劉○○副理：其實我和其他公司的同業聊完之後，也會深深覺得我們自己公司的條件是很好的。

張○○老師：你們有沒有人請育嬰假？

劉○○副理：有啊，我們公司就是蠻多媽媽生完之後就直接請育嬰假。因為六個月也都還是有六成薪。

張○○老師：那他們通常都請多久。

劉○○副理：我們也蠻多請六個月，但也是有人請兩年的。就是讓他們請滿兩年。不過我觀察過，大部分請了兩年的人，通常都不太會回來。請六個月的大部分都會回來，然後我們是你回來的話，就直接到原本的職位上。我們有代理人制度，讓回來的人能夠原薪原職。

張○○老師：真的不容易，很多都是嘴巴說說，單純宣稱而已。像有些公司要請產假，還要簽切結書，甚至有逼人先簽辭呈的，請辭待命。可不可以請產假？可以，我們給你六成薪，但辭呈先寫，我們一切按照勞基法來。

劉○○副理：公司因為你的請育留停，可以找人代理，但你若要回來的話，公司是必須要接受的。好像蠻多公司都會說，我有各種福利，但是在實際執行上，往往並不如宣稱。會讓員工覺得，我要拿到我應有的福利，卻好像還是必須經過一些很奇怪的步驟或不合理的途徑。我覺得我們公司的員工，都很能掌握他們本身的權利。年輕人往往會自己去查詢相關的法令。

張○○老師：那你們是否會有彈性工時。

劉○○副理：彈性工時這部分我們公司目前還沒有。我們公司人大約有175人，但因為公司屬於需要和同事一起開會的團隊工作，如果因為自由請假的關係，團隊中有一個人請假，整個團隊就不能夠運作，可能一起合作的時間變少，公司效率會降低。但我們會有給同事緩衝的時間，我們是九點半上班，然後我們每個月有兩個小時的遲到時間，這個是可以切割的。

張○○老師：這算遲到工時，真好玩。那也請你想一想，在你們公司工作，若從一個婦女受惠的眼光來說看，你覺得哪一點會讓他覺得最足以以公司為傲。然後對於員工，公司哪一點會打動他的心？覺得受用而願意繼續為公司努力？

劉○○副理：如果是女性來說，生理假等等都是有的。然後還有產檢假，我們公司就是產檢基本上有申請（例如媽媽手冊），都會給

予。那這些其實都是勞基法有給予。產假的話就是有出生證明就可以。台灣目前有給予產檢假(目前很多公司沒有承認)。另外產假是56天。接下來還有育嬰留停的福利。產後提供哺乳室、女性專門休息室。

張○○老師：那你們公司辦不辦活動？

劉○○副理：活動的話公司都會辦。公司的活動就是有公司的尾牙。

張○○老師：對了，聽說你們平時公司廁所還有鎖。

劉○○副理：我們公司廁所是和大樓該樓層共用，但是因為在外面，我們還是有發鑰匙給同仁。

張○○老師：所以只有中華網龍員工使用的廁所上鎖。

劉○○副理：(大笑)對，因為其實這是一個安全的問題，那這部分因為我們在外面，整棟大樓還是有其他人在這裡進出。想說這對女性員工是安全。其實鎖和鑰匙只要和識別證放在一起，對你來說不會是額外的麻煩，但就是多一份安全與保障。

張○○老師：你們上班時間是從九點半到幾點？

劉○○副理：我們公司是上九點半到六點，其實上班時間大概七個半小時。

張○○老師：其實都是軟體的設計而已，沒有實際物品的生產。

劉○○副理：對，其實我們都是電腦程式的開發，大部份都還是電腦研發人員。

張○○老師：但是這種性質的工作通常都會有一些比較彈性的環境，譬如說：google有懶骨頭之類什麼一大堆的。

劉○○副理：應該說我們公司底下有子公司，也是做遊戲的。那不同公司可能都會有自己的風格，有些子公司裡面可能就會有一個員工休息室，裡面放一些懶骨頭，要討論的時候就坐在懶骨頭上。只是我們網龍，比較算中規中矩，雖然也有休息室，並不是懶骨頭形式。平日上班例如身體不舒服或需要午休的時候就可以進去。

張○○老師：彈性工時是一種，彈性工作環境，例如遠距工作，是否有這種支持系統。

劉○○副理：我們公司有客服，因為遊戲隨時需要有客服反映。那客服有些就可以在家裡頭上班。目前僅限於六、日，不需要到公司加班，只需要在家中就可以完成。

張○○老師：那如何算加班？

劉○○副理：電腦上有一個責任系統，key入帳號密碼就可以開始記錄，也算加班費。平常日還是必須要到公司上班。

張○○老師：我知道有一家公司，加班紀錄是用手機的line。用line就是老闆可以即時的和員工溝通。因為有時候家庭和工作有不一致的時候，做一些弭平和調整。那你們公司的員工會不會覺得比較prefer公司有某一特定的作為。

劉○○副理：就是像我上面說的，客服人員假日時期可以在家上班。但如果像一些企劃美術要一直合作的工作型態，在家中工作會產生溝通上的問題以及即時往來答覆。

張○○老師：這樣客服人員會不會覺得假日變相加班。

劉○○副理：這倒是還好，因為客服人員假日會。

張○○老師：那你們主管的男女比例大約多少呢？女生好像百分之34左右。但男生好像比較多。

劉○○副理：那像這些福利，育嬰、留職停薪也有男生請嘛，男生可以請半年、女生也可以請半年。可以交錯請。那我覺得因為現在的父母大多會希望自己能有一段時間可以陪小孩，所以請假的人算是多的。

張○○老師：那你們老闆對這個不會有意見？

劉○○副理：其實不會，因為半年的時間說長不長說短不短，而且就如我剛剛所說的，我們的工作大多數都是團隊合作，不算是單打獨鬥，所以其實對一個單打獨鬥的公司來說，你請假就要找

一個人代理。我們是合作的型態，其實可以相互cover和share，所以影響層面其實不大。

張○○老師：那你們中午怎麼吃呢？

劉○○副理：我們中午休息一個小時嘛，我們附近有餐廳，員工就去吃。總機那邊也可以代訂便當。

張○○老師：因為製造業的公司是集體大鍋飯，有廚房和特別的伙食。

劉○○副理：對，但我們同時還是比較年輕，可能比較沒有這方面的需求。主要覺得方便就好。

張○○老師：所以就是工作型態的問題。所以這些週邊的照料，比較不是那麼被需要。而是公司要給的自由度比較高更重要。

劉○○副理：就是該有的工作產出和態度都有的話，公司並沒有特別硬性要求。

張○○老師：科技業就是要給假，假給多一點就是自由度高。

劉○○副理：我們是有健康檢查啦，有些公司規模比較大可能還有什麼健康管理師在待命。那我們就是固定兩年有一次健康檢查。

張○○老師：那你們托育的方面呢？你們有什麼？

劉○○副理：托育的部分我們沒有自己的托兒所，但我們有去找了三家合作廠商。何嘉仁、吉德堡、超人瑪麗安

張○○老師：那你們找了三家目前的合作方式是如何？

劉○○副理：有些是提供折扣，然後有些時候去就讀的時候，可以額外去享受原本額外包套的福利。或是像何嘉仁提供閱讀的服務。但總體而言，公司目前尚未沒有支援特殊量身打造的福利。

張○○老師：有些專門符合公司的福利，那是公司自行吸收、專門補貼。等於是說我沒有給員工直接的現金協助，而是用其他的方式（途徑）來協助。那小孩和員工一起來上班多嗎？

劉○○副理：我們公司其實沒有明訂可以或不可以已，但我們希望是不要。因為我們公司是一個開放空間，所以可能會影響到其他人的工作狀態。

張○○老師：你知道像現在立法院，不是這次議會開議的時候有一個立法委員（不分區女立委）就帶了他的小孩進議場。所以現在立法院開設育兒園了。那有育兒園就必須要有教保人員陪伴，要有良好、符合法規的環境。所以基本上200人以上的公司就可以設立。

劉○○副理：其實之前我們討論是不是要建這個托育中心的時候，我們有填過一些問卷。我們有去訪談同事（特別是有小孩的同事，或是即將要有小孩的同事。）大部份人在這種托育服務的人，都同意透過這樣的方式。應該說當時有些同事住比較遠，所以其實把小孩帶來再帶回去，比起他們找住家附近的托兒所，就近托顧是相對不方便的。所以問卷調查最後結果，就是採取現行的這項措施。

張○○老師：年輕遇到的問題就是托育、年老遇到的就是長照。一般公司還會要求能否託老，不過按照你們公司現在的組成成員狀態，應該是還不太需要這一部分。

張○○老師：那來談談你好了。你有小孩嗎？

劉○○副理：有。

張○○老師：那是在這公司（中華網龍）服務的期間生的嗎？

劉○○副理：對。

張○○老師：真的啊，所以妳個人覺得（公司制度）最適用你的是什麼？你有留職停薪嗎？

劉○○副理：我會想使用，但我目前不會使用。想等他（小孩）大一點點的時候再來。

張○○老師：可是到那個時候就不會是六成薪啦。

劉○○副理：不知道耶，因為我小孩目前才一歲出頭。但我後來發現帶小孩還蠻累的，所以其實上班比較輕鬆（大笑）。不過像我之前需要做一些產檢或是請假的時候，我覺得都還蠻順利的。

張○○老師：請假符合人性化、不會被刁難。

劉○○副理：我覺得還蠻不錯的啦，基本上就是符合你個人的需求，然後公司給你的自由度也很高。

張○○老師：所以就這點，這家企業還留得住你的心。

劉○○副理：對，當然也是因為目前這工作的內容我自己還做得下去。再來第二個就是目前工作的環境，公司的外部環境算是很友善的，很符合員工的需求。

張○○老師：那你對於公司提供的友善的環境，你會用什麼話來形容他。

劉○○副理：對我們來說，當然在工作上會使用到的，公司都有提供。那你要說要多華麗，要多能夠向人炫耀倒是沒有。真的要說的話，第一個就是上班的時間，帶小孩偶爾會遲到一下。有彈性時間的話，就不會有壓力。因為像其他公司，可能你一遲到他就會扣你的全勤獎金或薪水。我認為對於員工而言，是很貼心的服務，心態上很能適應。第二就是我們公司有休息時間，當然如果你有需求的話，你可以把你的休息時間往後延，主管也不會說什麼，報備一下就好，並不會被刁難。工作內容部分的話，像我是屬於人資，工作內容雖然大同小異，但基本都很彈性。舉個例子來說，像有些人他有寫程式的能力，那有些人應徵進來是做遊戲的企劃，但他若自己有進修、對程式有興趣，想要轉調部門的話，只要通過內部的考試，那也都是沒問題的。因為對於有些人來說，讓他一直做一樣的工作，他會覺得無趣，會開始胡思亂想，會想離職。那我們公司就是提供給他這樣的彈性工作環境，讓他可以去嘗試不一樣的事情。又譬如說像畫畫，你有興趣去進修，然後接著去擔任美術設計部的人員，這也都是可以的，我認為這對員工而言是很好的，避免彈性疲乏。公司提供了在相同環境下轉職的可能。當然在外在環境下，給員工很多的方便，不一定要被制度綁著。

張○○老師：所以就是說，他是一個落實人性化管理的公司。完全符合政府法令及政策規定。

劉○○副理：其實我覺得公司制度就是給我們一個框框，只要沒有太over的情況或要求，公司基本上都會答應你或調整。

張○○老師：那我知道你們還有育嬰津貼、育兒津貼。你們還按照等級耶！

劉○○副理：那個算是生產福利津貼。生育津貼（補助）。因為我們公司有福利委員會，那是福利委員會提供的。

張○○老師：你們怎麼會想到等級不同。

劉○○副理：那個會是因為有自己的委員和主席，開會決定出來的。那當然我們除了這個之外，也還有其他婚喪喜慶的補助，那個就沒有按照（職務）等級了。

張○○老師：所以算是福利互助金。那你們同仁有沒有因此而覺得很happy?

劉○○副理：有啊！

張○○老師：那最少是可以拿多少？

劉○○副理：最少一次五千吧。我們是給一次而已。那如果是夫妻雙方都在公司的話，可以領雙份。

張○○老師：所以我想想你們公司和其他公司不一樣的特徵。除了這個，還有遲到工時，小小福利，提供給家庭福利。那有沒有育兒補助，譬如從一歲到三歲，再往上，幼稚園以後有沒有補助金。

劉○○副理：目前沒有（笑）。

張○○老師：那有沒有託老補助。

劉○○副理：是指託爸爸或媽媽嗎？目前也沒有（笑）。

張○○老師：其實長照也是一個問題，不過那是定義上的問題。到底要老要幾歲才算老？所以公司可以給你一個人性化的需求，是你覺得這公司可以讓員工願意繼續長存的動力。

劉○○副理：對的。

張○○老師：那這樣，我為你們下一個註腳，平凡中的不平凡---人性化管理的可貴，這就是一種歲月靜好的展現。這家公司的不平凡是因為他可以落實人性化管理，這是一種可貴。我下了一個初步的註腳。大公司可以做到，是因為他本來就有這樣的規模。小公司如果可以讓同仁滿意，那也就會是一個標竿。今天謝謝你來受訪，謝謝。

附錄二

緯創資通股份有限公司訪談逐字稿

記錄時間：2016/06/03

參加人員：緯創資通股份有限公司代表 邱○○(人文處處長，行政暨人力資源)

張○○教授、葉○○助理

張○○老師：對於創造關於員工的友善環境，緯創有什麼樣的作法呢？譬如說用性別意識導入創造友善環境。如果公司無法給予方便、保障對於身心照顧，則會非常熱愛這間公司。但每個公司能夠做到哪裡？都不一定，有人可以做到哪裡、有人只能做到哪裡。譬如說目前我們可以看到的公司友善家庭方案有：育兒津貼、彈性工作地點、彈性工時、休假的方便性、辦公設備（對女性有特別考量）、便利性的考量、針對上述各點，公司的理念為何？

邱○○處長：我是在73年進宏碁。宏碁是最早在台灣把品牌、設計RD分家，分家之後我就一直留在緯創，那次分家百分之九十三的人都留在緯創。

張○○老師：所以你們有製造業嗎？

邱○○處長：有的，其實我們就在製造廠。早期宏碁是製造廠，從品牌到製造，行銷到全世界。2001年分家，把品牌、RD（研發）分開，我就留在緯創，在這個企業體系已經30多年。我覺得如

同老師所說的要怎麼樣把身為女性的員工留下？而且我是一個很堅持事業和家庭都要兼顧，孩子都要自己帶。那我要如何做到？我想在這其中，我回顧這些日子，我認為企業主的支持非常重要。現在不過才2015，經過了十四年。我曾經做過一件事情，宏碁在民國79年，從台北市搬到龍潭。當時公司規模才七八百人，宏碁的發展是要很大的。台北肯定沒有機會。買了一大個園區。搬下去碰到一個很大的問題點：幾乎百分之七八十的同仁都住台北，要上班一定要搭交通車，那孩子怎麼辦？所以宏碁最早做了一個企業托兒所。

張○○老師：你知道嗎？現在企業托兒所是現在新政府上台非常強調的。

邱○○處長：所以我的孩子，就是宏碁幼稚園—華碁幼稚園的第一期。在當時，廠房的場地非常好，要公園有公園、花園有花園。後來因為整個交通狀況不好、公司營運狀況也不好。我們又在82年又回到台北，在大樓裡頭把托兒所延續，留在辦公室裡頭。所以也可以說我就是百分之百這個托兒所受惠者。

張○○老師：所以那時後也是叫緯創托兒所嗎？

邱○○處長：應該是說算宏碁下的一個托兒所。82年搬回台北在林森東路，在西華飯店斜對面。在82-86年期間，我們終於搬到汐止。不過大樓一二三樓都是公共空間，托兒所只能設在四樓。從七十九年到八十六年，已經做了七年的托兒所，我有自己的老師，同仁也很開心可以安心托兒。這樣有使用需求的同仁都可以很放心。然後裡面的園長、老師都是專業合格的老師。

張○○老師：真的很好，令人豔羨。

邱○○處長：嗯嗯，在80還是81年，一把大火，大樓失火，在嚴格的檢查下，使得托兒所搬遷。樓下的租金和空間，也不適合，有點可惜的事做了八、九年的托兒所就硬生生結束，收起來了。當時老師和家長做了一個畢業紀念照，現在還在我的辦公室裡頭，我到現在還印象深刻。當時的小孩都已經大學了，華

碁幼稚園第一屆，有兩個同學還回到宏碁上班，那種感覺真說不上來。初期搬到汐止去的時候，除了一棟大樓什麼都沒有，前不著村，後不著店，托兒所就在自己的四樓，來檢查的勒令的管理局說：你們設備很好，但四樓就真的無法設立托兒所。

張○○老師：如果以現在的規定而言，有沒有辦法再讓托兒所復活可不可能？

邱○○處長：我目前的辦公大樓，二樓就已經有托兒所，我認為企業就不需要再這樣做外行的事。所以留人留心，這公司的福利是真的很好。當時董事長帶著董事長的媽媽，看到托兒所如此寬敞舒適，董事長媽媽跟董事長說：再生一個（笑）。意思是環境這麼好，可再生一個。從董事長媽媽的話可以看到出，環境好成這樣，自己就可以感受到那種環境的好。那個設施不是企業在炫富，而是考慮到同仁真實的需要。去年在談生育獎勵金的問題，董事長說：台灣生育率這麼低，我們應該可以為台灣再做一些事情。譬如去年在做生育獎勵的時候，我被老董K的很慘。提proposal跟董事長說有多少員工，我把業界有同樣作為、政府有做的列出來，如果我們今天要做生育獎勵的時候，要考慮的哪些環節，董事長就同意了。

張○○老師：那當時候我跟董事長說，你只做生育獎勵，年輕人其實不會多生娃娃。結果我就挨罵了。他的意思是說，你的心思不對。第二個挨罵的地方在後頭，如果同仁在申請過程當中，留職停薪。從企業留才的角度，中華民國國籍補助六萬塊錢。同仁又說，可不可以一次給我？

張○○老師：我問一下，你說的是補助還是生育獎勵？怎麼這麼好

邱○○處長：真要留才，就不能一次給，應該要分十二個月給，但問題又來了，會有人請育嬰假、留職停薪給不給。我說等回來再給，又挨罵。老董說回到這件事情的初衷，留職停薪就是要繼續

給。留職停薪期間，回來復職，就又還可以再申請。每個月給5,000元，十二個月給60,000元。我認為從企業留才的角度，這些都是合理的。為了是讓員工知道，公司是有這個心意的。5,000塊錢不是什麼大錢，但對年輕人來說，但他會覺得很貼心。

張○○老師：以前衛福部統計，政務委員薛○○就統計過，生一個娃娃，一個月尿布錢和奶粉錢就要支出6,000元，所以補5,000元已經很多了。邱○○處長：從公司的角度來說，我除了留你，也對公司、社會國家都很有幫助，都是一件好事，也是很正向的想法。我的想法就是，企業主的支持很重要，企業主支持就會讓很多事情做起來不一樣。所以我常常開玩笑，每次到家庭日的時候就會很受不了，陪董事長去繞場，每個人都跑來跟他拍照，把他當偶像。董事長看到同仁小孩，就很像看到自己的孫子一樣。

張○○老師：我認為就像是一個family的概念放到企業文化裡頭。緯創有多少員工啊？

邱○○處長：讓我看一下小抄

張○○老師：生育獎勵六萬元算多的，做得比政府好，政府做最好的是新竹，因為有科學園區。

邱○○處長：不過政府做得好不好，我認為政府照顧的是大眾，心力比較無法全面照顧。

張○○老師：那你補助你有沒有分官等、等級？

邱○○處長：都一樣，只要是中華民國國籍，緯創員工本人或配偶生的就補助。福委會還有個生育獎勵小紅包：2,000元。我們可能沒辦法最好，但就是至少在業界的中上級。我認為這件事情就是一種對人的關懷。

邱○○處長：（關於生育獎勵金）3C科技業可以給到很好。oo也有啊，去年十一月、十二月，企業也在做，我們非常清楚這件事，年輕人不會因為這樣而去生育。

張○○老師：催生托育，而是代表一種人道的關懷和企業主對員工的用心。要求的是員工同等的關心。同仁都算在裡頭。

邱○○處長：只要女性有生就算，這地方就是對女性同仁有特別照顧，女性同仁以身份的關係，張○○老師：但女生你有生了，這就是事實。

邱○○處長：好您剛剛有提到很多事情就是說。因為女性身份的關係，它的確扮演很特別的角色。所以你會發現它有什麼有育嬰假、彈性工時這件事在我們這種科技行業裡頭，這種應該是算蠻稀鬆平常的事，因為他不是工廠，公司跟工廠有基本上的差別，工廠因為產線一開了它就必須要運作。可是公司的話基本上都有彈性工時。所以那天我在跟我同仁說因為工時調整，我們上班時間調整成八點二十、下班五點二十，然後我們現在有彈性工時，我就告訴我部門的所有同仁說，請不要比八點二十更早來，因為我們是服務單位，我們是對員工服務，彈性工時對我們部門無效。

張○○老師：八點二十來，服務誰啊？

邱○○處長：我八點二十已經是上班時間，你跟我說你七點二十就來或者是你八點就來，或者是你七點五十就來就不行嘛，因為你七早八早就回家了。我們公司的彈性是這樣，因為我們是算月工時，跟所有男生女生講，可是因為你今天接送小朋友你必須要提早離開，你隨時講一聲就OK，反正公司是算月工時，

張○○老師：可是要刷卡啊

邱○○處長：前陣子不是規定要刷卡，我們之前是不刷卡，因為這樣被罰後才改刷卡。我們是不刷卡的我們已經不刷卡好多年了。為了這件事情被罰刷卡同仁還非常諒解，我們跟他斤斤計較。

我們刷卡是算月工時，不是算日工時。我說你們就說一聲，你早點來刷卡，我從八點二十算你上班。你也可以早點來刷卡，你月工時夠了。所以你就說一聲要早點回家去接小孩，男生也有會要接、送小孩的時候啊。

可是他回去的時候，也早點刷卡就OK啦。所以你上班我從八點二十認證你上班，但你月工時，你之前早來的，哪怕七點二十來，也是算在月工時裡面，我們的彈性工時是往前三十分鐘，往後四十分鐘，打個比方這樣說。我看不只，往後五十分鐘。我們是八點二十上班，你在七點五十刷卡就是有效，你可以提早半個小時來刷卡。那你也可以晚一點點回去。所以我們是月工時，所以彈性工時是一定存在，所以即便我跟他講說，工作上班時間改得這麼早你不要提前來，可是如果你因為家裡有事情你要回去辦理個人事情，照顧爸爸媽媽、照顧小孩，接小孩，什麼狀況都有，你要早點離開，跟主管說一聲就可以，我想這件事情絕對不是只有在我的部門裡頭才有。因為公司講究的是月工時，所以公司所有的主管都能夠在這樣的狀況下進行。

張○○老師：所以就是你要拿出你東西完成了的績效。

邱○○處長：我們沒有完成的績效。

張○○老師：一定要的，我也認同這三件事。在公部門還有一個叫做：核心工時，你的客戶存在的時候，你是要符合人家的需要而存在，所以人家核心的時間，你不能說那個時候我要離開。所以我同意。

邱○○處長：可是因為我們公司大哦，每一個單位的核心工時都不一樣。公司就是把所有的標準工作時間、彈性時間，往前往後彈性。我們還開交通車咧！

張○○老師：（微笑表認同）

邱○○處長：我們還開交通車接送同仁上下班咧。我們到現在還在開，八十六年去汐止的時候那邊什麼都沒有，你可以想像很偏僻的地方，突然跑出一棟大樓出來。然後呢，附近什麼捷運什麼都沒有，沒有什麼公共運輸，所以我們就開交通車。把大家從台北市、桃園、新竹各地把人都接來。接來之後，下班之後再送大家回家。後來因為怕有人加班，後面還要開加班車。從86年開到現在，每次我們都跟董事長講，可以不要開了，很貴。他說，不要跟同仁計較這個事情，其實公司才是贏家，他常這樣跟我們講。他說你看看我們開交通車方便同仁上下班，同仁上下班時間不就更準時？講得很有道理啊。

張○○老師：確實說得有道理（表示贊同）。

邱○○處長：但是你知道一件事情，特別是下班這件事情，下午五點二十一分到大家就站起來，搭交通車的人站起來收書包搭交通車就走了。也沒有人說他不對啊，因為他八點二十，他有可能八點就到了，可能提前二十分鐘，所以交通車也不會太晚開。他提前十五分鐘、二十分鐘站起來收書包也沒有錯，大概就是這樣，所以我覺得這就是一個企業所謂的彈性工時。

張○○老師：表示贊同。

張○○老師：我看到企業裡的組織文化是因為有林董事長在推動這個員工關懷為主軸的企業文化。

邱○○處長：所以我就設兩個，一個叫做員工福利、一個叫人文關懷。所以員工福利、員工關懷、員工溝通都在我的單位裡頭負責。

張○○老師：我從你的話裡面我就catch這個重點：他是以員工關懷為出發點的，他希望打造一種真誠相待。

邱○○處長：他認為企業就是.....因為這樣，基本上他就不是像一般的家族企業。他也不是owner，他就是一個專業經理人。然後他覺得要把這件事情做好。

張○○老師：董事長叫什麼大名？

邱○○處長：林○○。

張○○老師：幾歲的人。

邱○○處長：應該是○○年次。

張○○老師：那還年輕耶。○○年次算不老，虛歲剛好○○。

邱○○處長：他若聽你說他年輕會很開心。您這樣想就是說，施先生帶下來這批人包括像那個誰...那個華碩施崇棠、明基李焜耀...基本上都是這一類的人。然後之前還有，宏碁的王震華，現在已經卸任了，都是專業經理人。例如華碩own品牌，和碩own製造。就是一樣。

張○○老師：所以你看你們彈性工時就是配合著加班車，還有交通車的使用、安排。所以其實，時間到了書包就收一收，基本上也不會有太多要員工說你一定要留下來加班的必要性。

邱○○處長：就像你剛才那樣講的，工作沒有做完自己就會自然去做。

張○○老師：是的，因為這還是要看績效的，你看文大也是啊。我從公務員到文大，到現在在公務機關，我覺得績效的控管是重要的。你沒有績效，總是會有問題存在。你要想有用啊，可是有用的同時應該還要想我如何讓你有用？所以我所有的人文關懷就是要來襯托這件事。

邱○○處長：所以你有沒有看到我上次給你的圖片裏頭有看到五星級的設備，你看連換尿布都要五星級的。哺(集)乳室這件事其實是因為有個電動集乳器，因為電動集乳器是很貴的東西，但集乳這件事情就是雙贏嘛。你讓同仁很快擠完乳，同仁也不會有壓力。因為我們算過，同仁只要是需要集乳的媽媽，他每次要花二三十分鐘，她一天要集個二到三次都很正常。那你要讓她覺得在集乳的過程當中不要有壓力，你就要給她方便的器材和空間。所以我其實舉辦所有的活動，不管什麼尾牙、家庭日、這個設備都要跟著去。你看我們在活動的時候，換

尿布區都還要有漂亮的墊子，我就跟設計師說，你怎麼會想到這個，他跟我說因為他當爸爸了。要當爸爸所以要知道。

張○○老師：（翻閱資料圖片）你們健身中心這麼大哦。

邱○○處長：這不是樣板照哦，因為空間太小，才擠這麼多人。

張○○老師：這是你們公司裡頭的設備嗎？

邱○○處長：是的。

邱○○處長：所以回到我剛剛提到就是說，因為這樣的狀況，所以我舉辦一個有家庭活動的時候，所有的活動設計我只要孩子滿意、家人滿意，我活動就成功了。

張○○老師：表示認同。

邱○○處長：我們已經養成一個活動就是，今天我們不邀請家人就算了，如果邀請家人出席，那他永遠是這活動中最重要的。小孩要有小孩的開心，老婆要有老婆的開心，爸爸媽媽要有爸爸媽媽的開心，就是這個樣子。所以每次我在辦活動的時候，每個活動因為人很多，家庭日縱使只去一半的同仁，總來的人數也會超過一萬五。那一萬個人的時候，如果去個公園，那你那所有的草地、東西都要蓋起來。集乳室一定要有。然後我們的同仁其實都非常年輕。平均年齡31歲，所以那個娃娃都很小。一定都會要有換尿布、哺乳、集乳的空間一定都要準備到夠。那你說這個算是特別是為了什麼考量？我覺得其實沒有，就是因為你考慮到她的需要，你自然就去做。我想這東西就是說當這件事情被重視之後，就會有正向的能量。

張○○老師：所以所有哺(集)乳室都要跟著活動走，這是不容易，所以你們的活動場地和整個照顧層面要大。

邱○○處長：如果我們公司整個規模來說，含台北、新竹，超過六千人，台北就有五千一百位，從男女比例來說，有點懸殊，我計算過大約是2.2：1，工廠的話因為有生產線，女生會多點，工廠只有七百多，規模不大，加進工廠就剛好是2.2：1，就是男生

還是比較多。你可以看到像健身中心，因為我不是工廠、不是宿舍，他是辦公室所以平常上班不能夠去，中午休息時間可以去。很多媽媽回去帶小孩，中午的有氧課程就要考量到女性來進行設計，例如一般人可能喜歡拳擊有氧、踏階運動，有些媽媽就喜歡像瑜伽。所以健身中心有兩個有氧區，一個比較靜態，一個相對動態的韻律教室，一星期上班五天，中午開兩堂課，晚上開兩堂課，中午特別要考量到員工的需求。有些有家庭負擔的媽媽，下班後無法留下，她趕回家去，所以中午的課程安排、健身教練的安排...也都是為了這種供需問題。同仁會來跟他反應，所以就要做這樣的安排。剛剛健身中心只有100坪來說，辦公室4000多位，另外一個一千多位的辦公區（桃園）也有一個健身中心。我印象中很深刻，剛搬去汐止的時候，那時還在宏碁，然後施先生就說，你還要這麼多的工程區，想想怎麼規劃。我認為當然好，之前在民生社區是寸土寸金，所以我規劃了一個健身中心。施先生就說做這個會有人來嗎？我就跟施先生講說，我們企業做這樣的空間就是要讓員工運動，公司出錢買設備非常方便，一次就能把設備補足。但這是一次性的，重點是要有專業的教練來管理這個健身中心。

張○○老師：嗯，關懷～

張○○老師：他們是什麼身份？

邱○○處長：就是我的健身中心專員。我的同仁們，不是生產線的人。工廠那邊的健身中心還設在宿舍裡頭。但如果在辦公大樓裡頭，就是一個健身中心。

張○○老師：這樣很花錢。

邱○○處長：但員工使用要繳會費，空間、設備公司出，他出課程費用。但空間還有專任教練。其他時間我就跟學校合作，讓那些做教育休閒的學生來這邊做實習。

張○○老師：所以員工健康方面也顧到了。

邱○○處長：最後還要教導員工如何當爸爸媽媽，我們也排了很多講座。因為，公司再怎麼說還是個科技公司，工程師居多。我們每生產一個產品，我們不管稱之為product manager，或是產品開發、設計、測試，會有很多的人。雖然我們不在工廠，但人的規模會因為業務的關係變得很大。這些人普遍而言缺少養兒育女的經驗，工程師通常都會早早結婚，百分之六十以上，少部分比較難結婚。我員工的年齡平均31歲，他們的小孩也相對小。所以他們都不會當爸爸媽媽，所以有空公司就要舉辦很多講座教導他們如何當爸爸媽媽。一但他當了爸爸媽媽之後，親子互動就不會這麼艱難。除了講座之外，還要辦活動。每次辦活動這些未婚男女都不來，不想來看這些爸爸媽媽和孩子，受不了。所以我記得有一年，那時很流行什麼開心農場，我心裡想，好無聊一直玩手機。我就規劃，我們來舉辦真正的開心農場，你看像在大湖山上租一塊地，那就是我們創的開心農場。來！種菜！從開心農場開始，從翻土開始，有空來摘菜、種菜。我就看到一個畫面，爸爸媽媽帶著孩子來，孩子真小，爸爸媽媽都躲在樹蔭下昏頭了，孩子玩得很開心，我心裡想說那真的是小孩。我們就會想說這樣的活動是有需要的，所以家庭日的活動就是一個營隊，可以把孩子整個放進來，若這活動是三個小時的活動，你有四十分鐘需要把孩子放進來。你可以自己去忙一下，四十分鐘我幫你把孩子帶得開開心心。再來還有一個部分就是你可以和孩子一起玩的，...這是活動的經營，公關公司是在意公司的需求。

張○○老師：這就是對員工生活的經營。

邱○○處長：從別人的觀點來看，活動不就本來應該長這樣。可是從我們的角度，因為我們這麼大的活動我們不會自己辦，基本上都

要公關公司來處理，可是公關公司有時候仍然無法達到我們的需求。

張○○老師：你在緯創裡面，你覺得你最感動的照顧除了有生育津貼、獎勵以外，所謂的育兒津貼、獎學金。

邱○○處長：育兒津貼、獎學金目前沒有。

張○○老師：所以你們發展的就是生育獎勵。

邱○○處長：你知道獎學金就是...以前不是很多企業都有習慣發個五百塊錢的什麼小學補助，我們現在同仁工作收入怎麼可能會在乎那個五百塊。這樣講，比方我的父親是老師，那個年代老師子女的獎助學金是子女上學很重要的來源。因為那個時候學費也不貴，我爸爸是老師，那個年代我讀小學、國中、高中、大學，我可以拿到子女獎助學金，其實是非常幫得上忙的。但現在這些獎助學金對於同仁而言，基本作用不大。

張○○老師：獎學金跟育兒津貼的差別是，獎學金是學生進入小學六歲以後。真正的獎學金是拿成績來申請，用這個項目來支應類似育兒津貼的性質。但最大的差別就是，若取名是育兒津貼，就是一歲到六歲，那六歲以上就叫獎學金。去年我幫他們（工業局）評選一家公司叫做ooo，第一名的標竿企業。到底好在哪裡？許多企業單項比他突出，可是再選一次還是會選他，因為他很均衡，每一家公司有的他都有，有的公司有缺。ooo這邊有的比你多很多，高低不同。但總體來講他均衡。

邱○○處長：可能他的均衡、效益也都夠。

張○○老師：包括男女主管比例，女的比男的多。

邱○○處長：他們男女比例高不高。

張○○老師：他們男女比快接近一半一半。

邱○○處長：他是什麼性質的企業？

張○○老師：○○○就是均衡。

邱○○處長：那我們一定不會得名，我們女主管的比例沒有這麼高。

張○○老師：但你們的工作、產品的性質，本來就是男生進來的多。

邱○○處長：其實不是，我們現在的CSR Report都可以看出來我們現在全世界員工的男女比例、主管男女比、不同年齡的比例都可以做參考。我看了一下還是男生比較多，可是沒辦法，在科技業行業就是工科為主、男性為主。

張○○老師：所以這有時候是因為產業性質的關係，但○○○就是均衡。生一個小孩，公司每年編給一個人一萬三，不斷發下去，前面年齡階段稱育兒津貼，後面稱為獎學金，一直發到12歲，之後拿成績來申請。就是說他有一個彈性，政府有的他們也都有，別人沒有的他也有。例如還有像○○○，他有一個概念沒錯，可是總體上缺少別人財力的base。所以有時候是整體搭配來看。今年的話我不會再選○○○，我比較會去注重具有單項特色的。

邱○○處長：我這樣說好了，緯創作了很多事但他都不說，不過我覺得這是大企業本來就應該做的事情。

張○○老師：因為你是大企業，願意這樣做是不容易。有些老闆也很小氣，心思不會運用在這上面，不會因為這件事（友善員工福利）再創一個單位或部門，但老闆願意設一個人文處啊！

邱○○處長：不過你問我，我真的覺得我們沒有特色，都沒特色的原因是，我是認為我們做自己該做的事情。其實我們已經很習慣還好公司從來都不會給我們有任何壓力，不會要求我們每年一定要去拿一個什麼樣的特別獎項，該有的都有，但確實我們並不特別。例如您剛剛提到，別人有育兒津貼，有獎助學金，生產完後還有一連串的福利。信義房屋你有沒有看過，我覺得他們做得不好？

張○○老師：有嗎？他們做得很好嗎？

邱○○處長：還是他們做的是假的？信義房屋我印象中很好，我再把我收集到的範例給你。還有規模也有關係。

張○○老師：不過，信義房屋主要的主力就是在外面的房仲吧？可是你房仲就已經這麼忙了，他能夠使用什麼？這也是他的產業特性，這強求不來的。他的產業特性就是，我都是直營。

邱○○處長：信義房屋用新人不找舊人。

張○○老師：他這個環境有他不容易去塑造（員工友善環境）不容易的地方。哪怕你覺得剛剛提到緯創所做的都是稀鬆平常，但我認為哪怕是稀鬆平常，簡單的幸福才最恆久。

邱○○處長：像我剛剛講一個很小的故事，像我們在母親節會辦活動，鼓勵同仁帶媽媽出來參加這個活動。你只要帶媽媽出來參加活動就不用錢。這是一個很小的活動，你可以帶媽媽去看看戲、郊遊、一日遊。但同仁就說話了，母親節媽媽不用錢，爸爸需要錢。那以後爸爸來不用錢。母親節辦活動容易，但父親節辦活動很難，你也不好找爸爸，所以好吧就舉辦一個做蛋糕，我一個公司有四五千人，了不起做蛋糕就是四十多個人，我縱使在父親節前辦了十天，也就不過百來個人。所以還是很少，再做一個蛋糕，回去拿給爸爸。我常常開一個玩笑，你這蛋糕是拿回家給爸爸吃還是給別人吃？所以，你辦了母親節，再辦了父親節活動，這是我們曾經遇到的狀況。所以有一年，因為現在人都不寫字、不寫卡片，我就跟同仁說要自己做卡片給母親，還不能買現成加工品，你若全部手工，我就送你一個oo(食品)的禮盒，很漂亮。我就把你寫好的卡片和禮盒寄回去送給你媽媽，但這參加人數還真少，只有七八十個。但這活動我印象好深，你去買一張○○卡片或請媽媽吃飯，這是一件很簡單、容易的事，但你總要嘗試看看不一樣的事情，你就跟小娃娃一樣，你看幼稚園小朋友都會折康乃馨紙花給媽媽，隨便畫一張○○卡片，媽媽也開心得不得了，從幼稚園到小學你一直在做，可見這件事有什麼難的。我講一件事給你聽，你一定不相信。去年母親節，一寄出去

之後，我們檢查完之後才算，雖然不多，我們還是要檢查、很有原則。我才一快遞，我隔天就收到一位女同仁的mail，她說：他從來沒有寫過任何一封信給母親，因為媽媽不識字。

張○○老師：你終於喚醒他心裡最柔軟的那一部分。

邱○○處長：媽媽收到這張卡片，因為不識字，就叫嫂嫂念給她聽這張卡片在寫什麼。雖然嫂子跟媽媽的感情雖然一直都不好，可是因為唸了這張卡片，嫂嫂其實也在表達自己的卡片。所以我很感動，我就想說，父親節可不可以再做。雖然到時候參與的人可能不多，也只會有一七八十個，但我就跟辦活動的同仁說，做就對了。我就拿這件事情跟我新上任的主管說，我說你們不要只跟同仁談論工作的事情，你一定要多去跟他談家裡的事情。我常說家庭日是主管不出席，你不要跟我說你很累，但你只有在家庭日才能認識他的家人。今天你若是一個被新任、拔擢起來的主管，我給你資源你就去做這件事情。因為這個企業他很大，沒有辦法一個單位去做所有這件事情。

張○○老師：你這邊提供的資料有說到：上班族輕鬆做三餐，所以你們也包伙啊？

邱○○處長：我們哪有能力包伙，談到這件事又是一件笑話。包伙只有工廠會包伙。你知道為什麼？（工廠）設餐廳，是為了要讓他的員工準時上工，回到生產線上，沒有時間讓他慢慢吃飯。線跟線中間休息的時間都是固定的。但公司跟工廠是不一樣的，像我們剛到龍潭去的時候，那裡什麼都沒有，我們就只好在樓上搞了一個餐廳，就叫大家上來吃。不過吃久了，山珍海味天天吃，都難吃，吃到都膩了。因為辦公室同仁跟工廠沒得選不一樣。後來等到附近美食街開了，我就用最快速度把餐廳收掉。我說，你們去附近地下街吃吧

張○○老師：如果你們跟別的托兒所合作、做連結，你們是跟他談有多少折扣還是如何？狀況是怎麼樣呢？

邱○○處長：談優惠，但通常很少。現在是賣方市場，不是買方市場（笑）

邱○○處長：公司園區裡頭，二樓一間，對面二樓一間，遠一點點都不同。但員工住的遠近不同，我們一定會繼續談，就是說在公司附近。因為有些人，如果在住家附近，因為每個人的住家很廣，如果說他安排的遠，家裡還有第二個人可以協助的話，就可以選擇居家附近的，因為孩子基本上就是不要離家太遠，這才是最理想的。會需要帶到公司附近一起來的，一定有他的難處。

張○○老師：所以公司附近的話，大概就是給一點折扣或優惠價？

邱○○處長：就類似這樣，然後當然要幫他找到好的，讓托兒所知道這是公司員工，可能就會有special一點。

張○○老師：這裏就牽涉到一點公司會做補貼、變相補助。譬如○○○就是這樣，為什麼人家會讓利這麼多，因為就是公司出手幫忙，公司補貼的。

邱○○處長：這是一個很好的做法。

張○○老師：等於我給你育兒津貼，你去繳托兒所、幼兒園費用，我在（育兒津貼）裡面增補給你。雖然不是直接給，但意義相同。

邱○○處長：你知道這個問題是這樣，到了公司，我補了這個不補那個，馬上會有狀況。所以未來育兒津貼就是。

張○○老師：為什麼我會選○○○，就是因為均衡，你談的折扣價可以最低。但我心裡想，你公司沒給的話，為什麼你是某一家公司的員工我們就要讓利給你呢？不可能嘛，他有他要經營的目的。所以其實背後是公司幫你付了這個折扣。

邱○○處長：其實從剛剛餐飲的事情談到你剛剛講的這件事，不是他天天吃山珍海味說不好吃，是你公司餐廳自己不吃。我當時是一個月換三個廚師，菜長的都很像，當你一個東西沒有value的

時候就會自然淘汰。問題點是，選擇性多的時候員工又開始有意見了，嫌下面的東西油、不乾淨，然後又回來問，公司為什麼自己不辦餐廳？什麼事情我能夠做？所以我找了講座來告訴同仁說，你也可以自己吃得很健康。三餐可以很容易地自己料理。像我剛剛來之前，同仁還在討論類似的事情。我說，七八九月剛好是夏天，可以教導同仁做簡易三明治或沙拉，持續性讓這些阿宅們學會做簡單、健康而美味的餐點。開課這件事很容易，找到老師，告訴現場人準備哪些食材，同仁們只需要帶個容器，付一點點相關的課程費用來參與，但他可能在一小時的課程中學會搭配。還叫我去抵制外面，我心想，公司怎麼能去抵制。所以我乾脆認為公司直接出擊，直接做。像之前食安風暴的時候，尾牙我就準備一個人一個玻璃餐盒、這樣大家不就不用煩惱了嗎？像現在談到免洗筷問題的時候，董事長還是堅持要送大家環保筷（口誤：免洗筷，下同）。後來有人反應說沒拿到環保筷，董事長問，我就說因為今年發完了，環保筷當然明年新進的同仁就沒有。董事長就堅持他要自己送，送到後來我實在受不了，董事長還是堅持說從他薪水扣。他就去買慈濟的環保筷來送，我後來看不下去，就直接編列預算由公司送，每個公司新進人員我都送。我們公司午餐時候，阿姨在每個樓層就會開始架設好環保筷專區，檢驗看這個樓層使用環保筷的狀態。這故事還沒有完，家庭日的時候我很困擾，活動過程要發便當，每次到了這個時候就要幫每個人準備不鏽鋼筷。他認為你要去做有效的東西，不要只去做表面的事情。

張○○老師：你老闆他真心關懷員工。

邱○○處長：關於哺(集)乳之事，一定要有人去管理集乳器。要是活動而定。在家庭日的時候，我們有所謂的兒童營有所謂的梯隊。如果有很小的baby就要有專門的照顧員。

張○○老師：我覺得是這樣，因為夠大，老闆量也夠大，你們很能夠跟得上這種標準。所以才會願意去做平常的事情。因此我下一個slogan：從對員工的關懷去體現家的溫暖。

邱○○處長：哈！有這麼偉大哦（哈哈）。不過我常講，緯創就是一個大家庭。但的確還是沒有照顧到每個人（例如卡片的活動就只有七八十位參加者）不過我有比較有信心一點，剛剛有提到，提升人文素養。

張○○老師：而且是提升人文素養的組織文化。

邱○○處長：你不能再加強了。我還是覺得他很普通

張○○老師：你覺得他普通是因為他（公司）曾經盡所能地去照顧過。現在哪怕是托兒所收掉，也不是你沒有心，是環境造成的。現在因為你的公司放在大台北地區，實在是太難了，除非你是在工業園區。

邱○○處長：不過那個時候，我看到二樓有了之後，他很好了之後，有需要就代表同仁都去用。我們能做到關懷就要盡力做。

張○○老師：所以你算是緯創的老員工，因為你是經歷了它的前身才到這個公司來。所以你見證它發展的歷史，所以你也帶著這樣的組織文化來服務新一代的同仁。在你現在能夠做的，你能夠帶領這種人文素養的氛圍出來，這就是氛圍的所在。

邱○○處長：我常常看這我的這些年輕同事，在想說到底現在的年輕人想要什麼東西？跟我們以前不太一樣。所以我們花了很多時間在思考，人文關懷必須跟得上時代和需求。因為還好我的公司裡頭有很多年輕人，所以在做很多員工活動的時候都要有一些新的觀念和想法，因為如果老是用舊觀念、舊思維的話，未必能做得好。

張○○老師：人文關懷要去發揚，要內外發揚，要說很多故事給人家聽。對外的企業行銷、透過講故事和文創產業結合。通常要講故事才聽得下去，政令宣導多半很煩。

邱○○處長：對，就是要所謂的true story。

張○○老師：我那天才跟主管講說，希望同仁參與公益活動。我們最近在做平溪國小的志工，常在想說新北市平溪國小怎麼可能是偏鄉，不可能，可是那個小學只有53個小朋友。裡面有百分之七十以上都是有狀況的家庭，不是單親，就是父母離異、隔代教養、外籍。我們就選這個地方做一個大手牽小手，去學校中帶領小朋友。同仁拿出二手相機，有空的同仁擔任攝影志工。用這個相機去攝影。我就看到，有些是媽媽，很懂得如何帶小孩。但有些是還沒結婚的阿宅們，我看到其中一個同仁，就蹲下來，因為他忘記那位小朋友才一年級。他還跟小朋友說：你在拍的時候要像哥哥一樣蹲下來拍，我心想，你蹲下來的高度跟他遠遠差很多（笑）。其實我們同仁只要厚度多一點，工作的抗壓性相對會好。

張○○老師：我來說一個故事，我來幫公司做形象，把林董的關懷、對象，帶領公司志工、小朋友，就是大人蹲下來、小孩站著，那個畫面漂亮。

邱○○處長：其實林董不缺這種形象。我們公司辦尾牙不請藝人，董事長會生氣。想說為什麼要把這麼多錢花在藝人身上，但如果請一些劇團、樂團（極光打擊樂團）、打擊樂團、個人樂手，他都不會生氣。甚至他覺得表揚餐會是要讓優秀同仁的家人一起來。

張○○老師：他的心量大、厚度夠。

邱○○處長：去年我就挨罵了，去年家庭日辦在埔心牧場，大家一起坐在那裡野餐。因為我忘了為街頭藝人準備大陽傘，讓他曬太陽。

張○○老師：對，因為這就說明他能夠細心體貼。（體現家的溫暖）

邱○○處長：董事長不是管小事，而是在處理和人相關的小事，他會很在意。

張○○老師：所以這也是讓你能夠繼續待下去的理由。

邱○○處長：是的，面對這麼認真的老闆，沒有理由不繼續為他服務。我想是這樣。

張○○老師：因為在一個有家的溫暖的公司是理想。

邱○○處長：還有一件事，像齊○○當時拍看見台灣，是我同學的同學。我那同學就送我一個桌曆，說要贊助他拍攝。我鼓勵他說：何不把電影的計畫案相關東西拿來給老闆（林董）看看，我認為老闆一定很喜歡。因為拍看見台灣是記錄台灣的現況、讓大家知道台灣的美。後來他真的把東西送進來基金會。等「看見台灣」拍完，齊○○現場就講，一開始他做這件事情並不是沒有尋求企業的支持，但一開始幾次都是碰壁。他非常感謝緯創，案子送進來（基金會）到核可，一個星期就可以。但例如像○○○，○○○真的很棒，他是出資最多的，有上千萬。我們不過也才捐五百萬而已。首映的時候，齊○○的感動，他非常受鼓勵，因為那時候剛好電影卡在一個缺口上，就缺點錢，音樂出不去。所以沒辦法去做音樂，但後來因為緯創的關係，一個星期就幫上忙了。我跟你說，緯創唯一的公益就是做環保，不管什麼富陽公園等等，他沒有太多的錢，就是貢獻心力而已。但像拍電影這件事，在場同仁都會被感動。因為董事長不去跟同仁說這件事情、基金會也不說這件事。他的肚量很大的。

邱○○處長：不要管錢多錢少，錢多有錢多的做法、錢少有錢少的做法，都能夠做。

張○○老師：發心做事比較重要，我認為不在乎做多少，但是單點的質很重要，就是有故事可談。

邱○○處長：我是中文系社會服務隊組的，我是民國○○年度進去，當時文大社會服務隊蠻有影響力。

張○○老師：文大真的是不錯，校友都表現很好。謝謝您！

附錄三

hTC宏達電訪談逐字稿

地點：宏達電桃園廠區

時間：2016/07/06

參加人員：hTC 李○○經理、翁○○、盧○○醫師

張○○教授、曾○○助理

張○○老師：公司有一套關懷的機制。因為是女性，工作與生活的平衡是必要，家務的料理，但是公司有一套關懷員工的制度，醫師的關懷、護士的協助，讓你在很快的期間內你不僅復原，而且在這之中或得到心靈的關懷層面，是心理上無以復加的感覺。但從這故事來說，可以從中帶出很多東西：溫暖人心的關懷跟設備。他可能是一個感性的訴求。你的生理或心理上的傷痛，可能會帶來自我以及公司的不便。公司體質好，機制好，關懷的人力有，他可以及時提供你協助。不是很多大公司都做得好。如果沒有醫師、護士都做不到，沒有這些機制和關懷，那麼也做不到。如果沒有李經理的愛心，那也無以發揚。

李○○經理：那我覺得我們還是大概幾個方向，因為剛剛老師說，一個key point，我可能更資深，我是○字頭的。

張○○老師：翁○○，你有育兒嗎？

翁○○員工：沒有，我沒結婚，那沒結婚，公司對你的協助與關懷是什麼？那怕從健康層面，譬如說我是一個單身女性，但我可以從我同事，看到公司對同仁的協助與幫忙。甚至給我很大的一個便利性。這種便利性，我上次有看到，包括如果說，你有家務上的需要，你可以說你要有點有彈性的工時。

李○○經理：對，那就像她上次受傷的時候，公司就讓她在家裡頭休息。更方便的是，她可以直接在家裡上班。那其實這就是主管對她的一個好的照顧。

張○○老師：可以遠距上班，這就是友善環境。

李○○經理：那像這點來說，譬如說公司要讓她來上班，她的身體狀況可能也不允許，第二個，穿衣服什麼的，公司都對她很寬容。那主管對她是很好的至少有各種方便。

張○○老師：那這就是彈性、遠距上班，這就是便利性，是友善環境的重點。那通常我們講對女性協助更多的話，那這就是友善的環境。那像剛剛我們在坐車過來的路上，我們就想說：迎向女力經濟學，女力經濟的白領，女力經濟標竿的公司。

李○○經理：那現在我們就輕鬆一點，我們想到一段就講一段。因為前面可以算是一個開場白。其實在整個很多的相關制度都沒有辦法很完善，但最近在你受傷的時間，你覺得公司有什麼樣不一樣的地方？

翁○○員工：我是翁○○，我是2003年十月進來hTC，大概作了快13年，那一直都是做我們公司手機售後維修部門管理送修系統。工作內容一直都是負責這套系統，那當然過程當中還是會負責其他的手機系統整合。主要的話就是做軟體開發，寫公司現行在維修的系統。簡單來說，就是MIS。但跟一般MIS不同，我不負責修機器，只負責軟體上的操作。大概的工作性質是這樣。那我們其實只要網路通聯上，不必到公司也都可以。那關於我受傷事件的發生，是在去年2015年的6/15星期五早上。那就是早上上班的時候，我被公司同仁汽車在機車的路口撞到，他要進汽車入口，他應該要等我直行，卻沒有等我，就直接轉彎。那我去警局看那個行車記錄器的時候，我看到我整個人是彈飛，沒有意識的，然後一下下才醒過來。剛好撞我的，又是我服務單位的人。他幫我打電話叫救護車，然後又通知我爸爸來。然後我是左手上臂的部分斷掉。那缺了一隻手就很不方便，什麼事情都不能做。我那時候其實意識並不清楚，只知道自己被撞。送到醫院之後，撞我那個女性有

陪我去，她老公則去做筆錄，然後我就打電話給我主管報告說我有出車禍，然後主管請同仁來關心我，然後主管也有過來現場關心狀況。公司的護士也來關心我。

張○○老師：那你們公司的醫療體系很體貼。

李○○經理：對，因為我們有一個通報系統。只要有員工到醫院，我們一定會有部門同仁、發現同仁或我們護士都會過去。當時輪值的護士也都會到場。只要發生狀況，我們系統會有連線，我們是831919。通報熱線叫做：廠區緊急救護專線。那個人只要打這支專線，就會有專人來接這支電話。那我們會看再派誰去處理這個狀況。

翁○○員工：當時候因為骨頭裂掉，醫生建議要架設鈦金鋼片。大概下午一兩點我就準備去開刀，開完出來醒來大概晚上八點。因為是星期五，星期六、日還有同仁來探視我。一直住院到星期三，大概住了六天。開刀後等待術後確認、感染等等。然後因為當時左手受傷之後，我深刻感覺到，只有一隻手是多麼不方便。不要說褲子沒辦法穿，內衣也根本沒辦法穿，然後我也沒辦法處理。那時候什麼事都做不了，很痛苦。那個時候這樣的情況，中間還有跟公司聯絡如何請假，中間還透過電話和醫院確認。後來回家休養，那前面我有強調就是我可以在家工作。雖然我斷掉一隻手，但另外一隻也可以打字，只是比較慢。那因為這個單位人力配置比較少，只有一個。那下星期一就要上系統，我星期一就立刻要處理，當然還是有其他人幫忙做簡單的處理。

張○○老師：這樣在家工作多久？

翁○○員工：在家工作4個半月。但就公司的福利來說，是不做也有錢領。因為公司有所謂的公傷假。只是你要經過公傷假的認定和核可。因為我們要團隊合作，但老闆給我這個方便。我有要求，我想要在家中工作，所以就跟老闆先提出。後來再一個月一

個月延後。那醫生一開始是建議說要休養三個月，中間還要複診。是很可憐，但我只要公傷假讓我請，整個Team work是沒有問題的。我就是盡我的能力去做，不行我就去休息。那大概滿兩個禮拜出院，滿一個月再看一次醫生。後來就換復健。我復健是選擇醫院，復建了六十次，晚上兩次，白天一次。就在我們公司旁邊的聖保祿醫院。那時候去，也是花很多時間。後面等於說多四個半月，是因為還等長庚的鑑定。

李○○經理：因為她當初判定是因為當初休養三個月，後來她進入到復健階段。那依法律規定，一般到後面會有復工的階段。那她跟我說，她可以在家工作，而且也需要復健。那我們經過討論後，就在我們的權限討論內，想說反正她在公司工作和在家中工作是一樣，我們就很人性化的認定。因為她的工作只有一個選擇，不像其他你若有其他任務，你可以選比較簡單的項目。但我們把彈性給oo是因為我們覺得她很配合公司，所以我們基於這樣種種的考量，在後面是可以給她種種方便。當然也不是只有針對oo，我們對其他員工也一樣。讓他在家可以休息，也可以復健。

張○○老師：很多公司都跟我說我們就是沒有彈性工時，但有其他的福利協助。那像公司這樣，可以在家工作，一樣可以達到工作使命。在概念上是可以給員工做調整。

李○○經理：我們是在制度內給彈性，制度外可能就沒辦法。

翁○○員工：醫生判定我是有工作能力，但就是沒辦法騎摩托車。加上我沒有家人可以每天接送，所以我就是請醫生開證明，看公司需要什麼樣的證明，我再跟老闆協商。

張○○老師：那公司總共給你多少假呢？

翁○○員工：就總共四個半月。

張○○老師：那四個半月後你就可以騎摩托車了嗎？

翁○○員工：我去給長庚認定之前，我自己有在家練習試騎。然後就是騎慢一點，我就緩慢地騎20、30時速，也有練過用一些技巧把車子架起來。然後我在十月初回到公司上班。四個半月的時間，詳細的復工時期要再問公司。

張○○老師：那之後呢？復工之後呢？

翁○○員工：其實也都是正常的狀況。辦公室這邊的照護師有跟我說，可以去做復健。

盧○○醫師：我們平常有窗口，有我們的護理師○○，可以跟○○恢復的狀況，看到目前工作的狀況和他的需求有沒有落差？那如果沒有明顯的落差，就是回到崗位，和我們保持聯繫。

張○○老師：○○○有定期而主動地和傷者聯絡。

盧○○醫師：那我們若評估它需要延長，沒辦法跟上工作的狀況，那我們就會發送復工的評估。然後到現場做調查。

張○○老師：員工診所這邊就會主動出擊。除了健康評估的作為外，也會評估上班時期有需要什麼樣的時期。那像○○如果在上班後，手很痠痛，那這樣要怎麼求救？

盧○○醫師：通常我們工作的崗位都很彈性，通常只要跟主管報備之後，就可以離開位子到診所。我們實際上有很多的個案是如此。那有一些情況是譬如說：不好去談這種事情，員工診所會主動去跟單位談，看單位能做到什麼樣的配合。

張○○老師：你們園區有多少員工？

盧○○醫師：上個月資料是有7900人。

張○○老師：那員工診所也是很忙碌。

李○○經理：員工診所這邊當然主要的業務是：員工的體檢、診所、復健，包括EAP都是員工診所在做。

張○○老師：那你本身是復健科嗎？

盧○○醫師：我本身是，另一位是家醫科、職業傷害科。至於說看診要不要用健保卡。若我們評估說，需要用就使用健保卡。

李○○經理：有的，我們有申請，有跟衛生局申請，是特約診所。

盧○○醫師：那剛剛我們有說到，我們自付額的部分全部都是免費。

張○○老師：我們oo也是有牌照的正式醫生，但就是沒有健保卡。

張○○老師：那像在公司裡，建置比較完整，醫師也受到的尊重比較高。

李○○經理：像我們當初都一直面試適當的醫師。關心、細心、體貼。所以我們很開心跟他一起合作。

張○○老師：因為七千多人是一個小社區，可以供一個診所成立起來。

李○○經理：因為我們本身自己的健檢都在公司這裡做。

盧○○醫師：讓同仁來到這邊不用再跑到外面去，有x光機。

張○○老師：那我們有配置幾位護士？

盧○○醫師：一共有五位。新店那邊有2個。

李○○經理：那邊的話，因為公司人數沒這麼多，可以跟長庚合作，到那邊駐診。

張○○老師：也是公司願意，有很大的容納量。可是那跟我有一個醫生在那裡，讓員工產生的安全感和信賴度是不一樣的。

李○○經理：因為像盧○○醫師這樣，需要去巡視。但依據法規也要到現場去看員工的作業現況，會不會造成職業傷害？譬如孕婦之類的。同時也是公司診所在巡視與負責

翁○○員工：我查了一下，是到10/18。

張○○老師：那員工診所在你回來之後，是否還有提供一些照護？

翁○○員工：雖然我們都是電話聯絡，但我因為還是在外頭復健，沒有過去公司。但只要有一些問題，我都會跟護士說，看要怎麼處理比較好。

張○○老師：那你覺得你的工作之後有沒有受到什麼樣的影響與改變？

翁○○員工：那其實我的工作比較屬於文書，基本上不用搬重物，所以沒有什麼多大的影響。雖然一開始回來上班比較不適應，但後來也有慢慢調整。第二次我在過年前1/21-2/5去做第二次手術，跟公司申請公傷兩個星期，可以休養。

李○○經理：也是同樣，所以我們還是接受同仁後續的醫療規劃。

張○○老師：這樣看來你們公司不錯，公傷假可以請很久。

李○○經理：他本身符合主管關心他的原則，一方面也同時符合公司的需求。並不會讓人家覺得浮濫。

張○○老師：所以這就是適用於我們所謂的友善環境的遠距上班。那有沒有給什麼特別津貼？

李○○經理：因為薪水一定會給。正常一般都是經過勞動部勞保局核定，公司這邊都給我們權限，只要員工是因公受傷的，我們在公司內直接先給員工補助。第二，這個錢直接在公司出。這個金額數其實是跟保險費率相關的，相對來講，我們核定更寬鬆，我們在哪一年的保費利率就會往上爬，公司要負擔更多的費用。但公司還是覺得，只要員工因工受傷有需要，不需要經過政府行政手續的卡關。還有一項是團保意外險的部分。

翁○○員工：公司告訴我說可以申請團體保險。

張○○老師：很方便、人性化地為員工著想。那很多公司是，留職停薪，給你津貼、慰問金。你們的認定情況是相對人性化的。

李○○經理：勞保局判定主要給到七成，但公司是全薪給。

張○○老師：公司對你案件處理的感想是什麼？

翁○○員工：可以幫我找到相關的窗口去處理。

張○○老師：資訊的提供非常完整。盧○○醫師怕我忘記請公傷，就是很關心怕我有步驟做錯。

李○○經理：我比較算是出口、窗口，我是負責安全的，所以我的角色就是需要幫忙穿針引線。

張○○老師：公司的照顧機制隨時開啟，關懷熱線從不間斷。hTC公司體現了對單身女性的長期照護。

張○○老師：像很多人說我單身被歧視，現在性平裡面有一個叫做單身歧視的字彙。因為後面沒有家庭的照護系統。很多現在在性平

議題，因為政府忽略對個別人民的照顧，所以長照一直沒有辦法成功。

李○○經理：我們其實也都還在努力要怎麼把每個環節做的縝密。再跟員工診所談。

張○○老師：那我們每次在講友善人力資源管理，也算談到托育。

李○○經理：關於托育，我們在台北那邊已經開始要做了。像是幼兒園也在規劃。之前桃園這邊的話，是和隔壁的幼兒園相互合作，但因為他們的一些狀態並不符合我們員工的需求，所以後來就慢慢解除合作的關係。

張○○老師：○○開始有幼兒園，譬如說○○。

李○○經理：這邊相對比例來說，以作業員為主，作業員的家庭所要求的托兒功能性和坐辦公室的不同。而且家中也會有雙親要照顧，狀態不同。

張○○老師：台北那邊你們有場地嗎？

李○○經理：我們有十七層樓，應該是夠的。那邊營造幼兒園的案子，盧○○醫師也在負責協助規劃。就是用大樓的場地，或是考慮再去租新的場地。因為我們以往就是簽特約，跟每個托兒園合作。

張○○老師：新政府就是很鼓勵自辦，但問題就是苦於沒有場地。

李○○經理：你是不是直接有這樣的能力，照顧到有這些需求的員工。

張○○老師：但我覺得自辦也是一個未來的風潮，但也代表這個企業有永續經營的決心。所以有時候就這樣，一個公司要全面性功能的發揮，譬如員工說絕對缺他不可，大家就會眾志成城。他就是要存在。

李○○經理：我們當然就是希望透過這樣點點滴滴的努力把這樣的用心，讓同仁能夠看到。但人真的太多，就只能一滴一滴，一步一步慢慢建立起來。

張○○老師：那我看你們說還有一個關懷室？

李○○經理：那你說的有兩個，一個是員工診所，是EAP（2012年開始跟新竹生命線合作），員工協助方案。一個是我們在產線內，員工也有關懷室。

張○○老師：就像是神父的告解室（笑）。

李○○經理：因為我們在產線內的每一個樓層，都有一個辦公室，都各自設立有一個關懷室，如果他覺得有什麼挫敗，都可以進去。但這要看，老員工會覺得我的問題要自己解決，但年輕人比較傾向我要把自己的問題說出來。經由他的領班跟組長說，再跟處長說，然後幫忙約時間在裡面談。他們處長嚴厲的時候，就像一個長官，但也希望自己扮演的角色是一個多面性的，有關懷的功能。因為生產本來就是很硬的，不能夠造成某些問題，要求是必要的。

張○○老師：hTC設計這樣的制度，某種制度上是有一種民主的精神在。這個胸懷不錯。

李○○經理：像我們常會跟副總碰到面，其實我知道我們的副總也是一個老人家，他會跟我反應公司裡面會有很多的意見，譬如說我們有安全會議、勞資會議，很多的會議，因為很多工作跟我們這邊相關，員工會直接跟他反應事情。那現在是，員工比較open-minded，員工遇到主管就會想把心裡的事情講出來。

張○○老師：這等於說如果有一些健康照護上的需求，員工可以藉此來表達他的意見，讓公司協助的機制可以進來。

盧○○醫師：這一部分和新竹生命線處理主要是心理的問題，那再來是他們在職場的部分處理經驗很豐富。第二個是，他們是外部單位，他們對諮商的内容有保密的義務，就不會把内容提供給主管或公司。那他們會有一些法律專長、財務專長，他們有一個轉介服務的機制和窗口。

李○○經理：以前可能是，員工他心裡有一些需要協助的狀況。員工打電話到EAP，有一個熱線，不必付電話費。

盧○○醫師：那有一些問題如果電話中不能解決，那可能就會預約在公司或其他適當的地方，當面處理，那部分就有費用，公司這邊就是吸收每年六個小時的費用。超過的部分就要員工自付。那一般也都不會超過六次。

李○○經理：那EAP也未評估，一個方案到底如何照顧員工才能達到最多，然後希望不要付費。那公司當然也希望不要無止盡，不過到目前為止公司是沒有要員工付費的狀態。然後我們只會知道是什麼樣的類別，不會知道隱私的內容。

張○○老師：我記得上次生育補助是2,000元。已經到公司滿一年是兩千，服務滿半年年資就可以申請一千二。

翁○○員工：對，那像我這次開刀的話也有補助。

張○○老師：然後剛剛另外一個想請教盧○○醫師，我根據去年的資料，像去年台中榮總，如果有一位懷孕婦女，就會被登入線上關懷的環節，就會有整套的養生服務自動提供給他。那像去年第一名的是內政部，有現代國民喪禮，在性平上的進步。那像hTC，上面說你們有關懷專線給懷孕婦女。

盧○○醫師：對，其實這也不是一個真的有專線，而是說我們有一個機制在通知說，我們所謂母性保護的員工，我們從去年底擬定計畫之後，我們就去擬定、推動這個東西，那像我們是邊做邊檢討效率如何。我們之前做的方式，是由專人，就是那個○○○，我們會從HR那邊知道有一個名單知道那些有生產、孕假，那另一個是我請部門裡幫我們留意，是否有人有類似的狀況或需求，那我們會提供名單。那我們每個月得到這個名單之後，就會主動的關懷、發信或是電話關懷，或我們有提供的服務，譬如孕婦停車位、哺(集)乳室申請。把我們公司現有的制度和補助告訴他們，那第二部份我們會去評估說他的工作裡頭哪一些是有危害的，我們會有一個風險評估表，然後我

們會去請醫師看看，那一些需要介入或需要婦產科醫師評估是否需要調整工作。

張○○老師：那這叫做什麼方案？

盧○○醫師：母性保護計畫。那同仁其實很習慣，我們上面都有留專門承辦人的電話，一開始是主動發信，然後有確知名單之後，我們再進行關懷。

李○○經理：那因為我們手邊就有這些資料，我們就會直接啟動。

張○○老師：所以你們公司可以說就是直接給予實實在在的服務，那因為像有些公司他就是給錢。就是給津貼，津貼給多一點。

李○○經理：那其實我們有些事做不到，像津貼這種。

張○○老師：那你們其實不是走津貼給付制。你們為了要做這種服務，還雇了專門人員負責呢。

李○○經理：其實我們比較多擔心，反而是有些媽媽不願意接受我們的這些幫助，他們可能會選擇外求。但我們比較希望，在工作上可以給她相對即時的幫助。避免因為工作上造成她身體的不適。

張○○老師：那台北也有是用這樣的母性保護計畫嗎？

李○○經理：我們其實都是全台。總共大概少掉六間，總共剩下22間。

張○○老師：像母性保護計畫的主管單位和總部是在這裡嗎？

李○○經理：是的。

張○○老師：所有各地員工有需要關懷狀況就是來聯繫你，那你們也會發信、護士接著處理嘛。

李○○經理：是沒錯。所以經過窗口申請之後，就會到兩個廠區。

張○○老師：對那像在台北的員工診所就有兩個護士、一個駐廠醫生。

李○○經理：那像盧○○醫師算是部門主管，應該稱他為經理。

張○○老師：你這作為好像是個公司都有，但你要給他一個正式的名稱、正式的機制呈現，那也是一種可以做表揚的亮點。

李○○經理：因為我們都是跟著法令走，法令怎麼走，我們就這樣跟著做。

盧○○醫師：剛剛有提到診所的機能，剛剛有檢驗、有X光等等，所以我們還是有一個放射師、物理治療師。

張○○老師：那你有沒有藥師？

盧○○醫師：藥師目前還養不起（笑）。

張○○老師：那就是醫生給藥？

盧○○醫師：我們是委託給合作的藥局，用處方籤。那像牙醫師現在還在洽談。

李○○經理：其實最主要就是希望給員工最即時的需求。

盧○○醫師：那我們還有一位本來是學醫管，那他本身有EMT1的證照。

張○○老師：那我覺得你們有兩個亮點，一個是翁小姐現身說法，一個是診所功能性的發揮。所以我們有這麼多的人力和這麼完備的設施、設施和人力資源。那我們可以對員工的關懷，做全面性的照顧。包括開啟母性保護計畫，那就可以把台中榮總的經驗及作為學習起來，因為有員工診所的設立我們可以實踐，可以在這裡體現。那這真的是無微不至的照顧，因為我不只照顧你的所需，還照顧你的下一代，所以這是一個友善，人權概念體現在職場，叫做友善環境的一個人權理念。甚至能夠再去落實不同性別者的需求，再進一步性別正義，在公共事務參與，性別比率的參與都有，那剛好呼應你們老闆就是女的。

李○○經理：現在女性老闆是越來越多。

張○○老師：但像整體規模要做得好。既然hTC能去做這麼柔性的關懷，那麼細緻的人性化照顧，這跟老闆是女的形象概念很符合。

李○○經理：（笑）那其實沒有想那麼多啦，因為畢竟來講不管老闆是男女，但就是一貫性的理念，關懷員工是一定會做的。

張○○老師：那像我們講性別，首長的觀念是重要，因為它會帶動組織文化。特別是各級的主管，他會去發揚。那像更用心的經理，

譬如說李○○經理你。（笑）更願意在既有的範圍內從寬認定。

李○○經理：因為我們做久我們就知道。因為像過去我們自己也受傷過，知道說受傷的那個感覺是要受到怎麼樣的照顧。你如果沒有受傷過，你就不知道哪裡是不方便的。譬如說，像剛剛○○講穿衣不方便。那像我自己是被車撞到，腳斷掉。那我那個時候就想說，看人家拿那兩支拐杖好像很容易，但其實不然。所以像你看到其他同仁拿拐杖的時候就會覺得想說，會不會有其他併發症出現。所以不知道是因為跟○○特別熟悉，還是說○○是員工，因為我是覺得受傷了，感覺就出來了。

張○○老師：所以見證了李○○經理藉著公司名義，也照顧了同仁（笑）。

李○○經理：對那像盧○○醫師為什麼是一個部門主管，那這就是一個好溝通的地方啦。因為畢竟，第一個部分，這是他的專長；第二，他有主管的職權，所以今天我們的觀念就比較能溝通、貼近。幫我們建議給上面的老闆。當老闆看到我們意見都很接近，就少了一些代溝，老闆那邊雖然可能會有一些不同，但是這些架構就可以很容易地往前推，這至少是在現狀我們合作上，實際上是比較順暢的地方，因為理念比較接近。

張○○老師：對，理念啦，通常就是指具人性關懷的理念。好，那李○○經理，現在我們是不是可以一起去看員工診所囉！

附錄四

歐萊德國際股份有限公司訪談逐字稿

記錄時間：2016/05/27

參加人員：歐萊德國際股份有限公司代表行政暨品質管理中心 人資行政部

花○○經理

張○○教授、葉○○助理

張○○老師：花○○經理為什麼會選擇進入這家公司呢？

花○○經理：我選擇這家公司是因為董事長的善心。

張○○老師：我覺得葛董他看起來是在做一個很開朗的事。

花○○經理：你一定很難想像他其實罹患憂鬱症，他目前還是在很辛苦的過程。他也是由於這樣的狀態，所以創了這家公司。因為他有過敏，他父親癌症，母親洗腎，他就在想，可以為了這個地球創一個沒有化學品的商品嗎？他為了這個理念創建了這家公司，還拿房子去抵押。歐萊德是一瓶得到世界首獎的洗髮精。其實我覺得一個很好的點是它的善心文化，它提供員工友善職場的環境，我覺得能夠提供員工對於身心靈都友善的職場，這是友善職場的第一步。

張○○老師：那今天的故事，你是想從葛董事長的角度講起呢？還是從你的見證講起？

花○○經理：我從我的角度講起好了。為什麼我會有深刻的感受？為什麼我選擇這家公司呢？以前我待的公司是九萬人的大型公司。那我選擇它是因為它的善心企業。這家公司讓我感受深刻的地方，它是完全沒有化學品的環境，再來它提供的是蔬食有機的、可以自己部門自己動手做的免費餐點，然後他又提供公平交易的咖啡，真的是提供員工身心健康的好處。也提供自然放牧的牛奶。其實對我而言這是很關鍵的，因為，一個員工真的身心健康了，這是一家公司最重要的，而且它帶著員工每天在做好事。而且，這些洗沐用品真的是對家人很好。

最近洗沐用品不是有很多疾病的問題嗎？那你用這些洗沐用品時，你跟你的家人就可以很健康，對地球也友善。那它也帶我們去做環保活動，如淨灘、種樹，我們是整個全綠的，包括公務面、上游、下游。從這過程裡面，我們在身心靈狀態都是最好的。這就是我想選擇的企業，台灣真的有這麼一家企業。我們先看一下簡報。這是我們的員工，會進我們公司的都是有環保意識的員工。

張○○老師：好。你要不要講一下你是怎麼進這一家企業的呢？

花○○經理：好。其實我在職場已經22年了，我最想做的事是找到一家善心企業。我想找的企業是它做的事情必須是真的，它必須讓我覺得他是真的有利於地球、人類的。

張○○老師：必須讓你覺得有被關懷到、感動到，這是關鍵。

花○○經理：對，在友善職場方面，我最主要在企業裡做關懷教育的部分。

張○○老師：所以你覺得在一個企業裡，對員工的關懷，尤其對女性的回應度是重要的。所有友善的指標，你看我們講人權，有女權即是人權，因為女性一般在社會上比較弱，所以誰的需求比較需要？女生。所以，如果能夠達到弱勢者的需求，那麼所有人的需求就都達到了。人權即是女權。所以你當時取捨的感覺，是希望滿求你心裡的需求性。

花○○經理：對，它是要真實對員工好的。

張○○老師：那友善職場還有其他層面，例如工作上的便利性、彈性上的需求，是不是一樣有一種友善性？

花○○經理：對。最主要的是它是做環保的概念，對我們而言，是在做綠色永續的創新。我們把一切都變成綠化的，有生態利益的。這些堅持其實是很難的，因為一般人根本不知道一瓶洗髮精會有這麼多東西（化學品）。這瓶洗髮精它裡面有原生種子，當你用完洗髮精，把它埋在地底下，它會分解然後長出一顆樹。然後我們的花草盒裡面會附種子，用完後，它會長出來

花。再來我剛剛提到綠建築本身，這對員工是最有益的。我之前在科技業待很長的時間，大多數員工都有頭痛的問題，頭痛其實就是一種空氣品質和含氧量的問題，綠建築就不會有這種問題。整個綠建築的部分不是只有空間的綠建築，還包括自己轉化的電力，全公司都適用LED電，還有二氧化碳的交換系統。我們上班的環境，你看這窗戶很大，這棟綠建築花了1.8億元。它提供我們很健康且舒服的環境。這裡的水都是回收再利用，整個空間都是綠色的牆。

張○○老師：你們所在地在哪裡？

花○○經理：在桃園龍潭。整個環境就是很賞心悅目，而且整個物流都是採全綠化的，包括包裝。對我而言，我是提倡素食環保的，我覺得這是對地球的一份責任。因為我之前是醫護人員，我發現我的員工生病的原因是因為吃錯東西。

張○○老師：吃對東西很重要。

花○○經理：我們提供的都是有機小農的菜。葛董就是以這個概念提供給員工。

張○○老師：它提供的主要對象也是女性。女性比較會想這些。

花○○經理：對，我們公司80%是女性，提供產品的對象也是女性。我們站在女性的角度在想事情。我們的環境是我們要自己去維護和分享的。其實它營造的是一個很家庭、對女性而言是很吸引人的氛圍。健康這個主軸是我很在乎的，而且免費提供這個環境。像是我們的公平交易咖啡豆用完後剩下的咖啡渣怎麼辦呢？我們會把這些廢渣再研發去再利用，去萃取咖啡油，讓它一直循環。那最主要是說，這是台灣第一家中小企業去做碳足跡這件事。我們是全台灣第一家化妝品獲得英國碳足跡認證。其實我覺得員工在這裡上班，每天環境就決定了你的健康。昨天有個女生來應徵，我問她為什麼要跑來，她說她自己都聞到他們原公司廢污泥的味道。她知道我們是做

環保的，她打算要懷孕了，所以她專程跑來我們公司應徵。所以我覺得這樣的環境對女性而言是很棒的。當有些工作者在洗髮的時候，他發現他的手不會再生病，又發現真的有人生產這麼好的東西。葛董是一位能力很強的CEO。

張○○老師：真的很厲害。

花○○經理：而且這次聯合國也邀請他去發表環保方面的演說，他去人家是很歡迎的。他用他的方法去拓展影響。他的宗旨是防止其他人重複他父母經歷過的事情，所以他去推廣環保。

張○○老師：他小時候會過敏，而父母又癌症、腎臟病去世，所以他很堅定在做這件事。

花○○經理：對，你知道堅持是很不容易的。你一定要很善心，否則利益在前，真的很難堅持下來。我們往下看，這是他帶著員工去做每一件事。這是我們今年在棒球長做關燈60的呼應，台灣這項活動是由我們去資助的，目的是讓我們去思考我們對地球而言能做什麼，這是去觸動環保議題的思維，去擴大影響力。這場活動有兩萬人跟著我們一起關燈。同時有兩萬個家庭已經瞭解到關燈能愛地球，從家裡就能從環保做起。對員工這很感動，因為很少公司真的帶你去做對的、善的事情，所有活動都是帶你去做很快樂的事情。因為你知道你做的事情是對的。

張○○老師：應該說這個企業傳達了正向的企業理念。

花○○經理：如果每天都感覺到是正向的，就很快樂很幸福。反之，最算再努力，你也會覺得……唉。

張○○老師：所以工作的文化和氣氛是很重要的，尤其對女性員工來說，他能留在職場、願意在職場，這是很關鍵的。

花○○經理：就是說，我們能看到很多人站出來發揮綠色影響力。作為一個母親的角度，你會覺得孩子的未來很有希望。我們也跟台大實驗林合作，每天種下一棵樹。其實，很多員工很感動。

張○○老師：我們也都去上班過，如果我們沒有一個企業的理念去支撐的話，我們還是可以過，但就只是很平凡的日子。老闆可以滿足我的基本生存需求，因為有薪水。但是我願意去做，與我願意積極去做，這是兩回事。積極去做，這可能是因為我有一些報酬、一些福利，可能是我覺得有前途、有希望，例如連呼吸的空氣都是乾淨的，這就是促進積極性的因素。那這些因素在性別主流化的概念來講，積極的面向是符合法定規範的，那另外沒有符合法定規範的，那是一種管理上的措施，以及好的設施，總括來說，我們稱之友善環境。所以，你除了這些理念以外，你認為你在這裡工作，你感受到友善活淨的便利性和感動有哪些？

花○○經理：我們強調「綠」能與綠色環保，所以我們去思考更多「綠」的措施。有時候辦公室只有一個人，這樣很耗電，所以我們取消了辦公室，讓員工去咖啡廳辦公，我們補助咖啡的費用。我們希望主管能夠定期去關心部署。我們把辦公空間收掉的第一步是，員工不用打卡，他可以在家工作、帶小孩，全省部門的辦公室都收起來，龍潭那個綠建築是例外，因為是總部，其他地方都已經無辦公室了。

張○○老師：所以才會有關懷時間，要定期見面。那他們的貨品呢？

花○○經理：我們總部會有業務單位做他們的協助。

花○○經理：我們所有員工都是全職的，有勞保。我們以前全省曾有辦公室，只是發現辦公室很耗能，員工還要趕刷卡，後來發現他們可以去咖啡廳，帳單還可以報帳。他們的定期見面週期是依照層級的。

張○○老師：那你是會到總部上班的，你們會不會去想其他沒有到總部上班的同仁到底有沒有在上班？

花○○經理：我們是相信他們的，而且他們的手機可以定位，我們可以掌握他們的地點。信任是一個關鍵，而且那些匆忙打卡是沒有

意義的。我們盡可能不讓員工舟車勞頓太辛苦。就是手機按個打卡就可以了。

張○○老師：那同仁對這個有什麼反應或感受嗎？

花○○經理：我們分兩塊。對於新進的員工以及對於科技很拿手的員工，那是很棒的。對於比較資深的員工而言，他們就比較不習慣，因為他們就是習慣早上要去辦公室的。其實這是第一年無辦公室，所以後續陸續有一些補強的動作。

張○○老師：員工在能夠理解這些之後，在績效上也確實完成使命嗎？

花○○經理：對，他們很清楚知道他們仍有工作要做，而其他時間他就能自己安排。我們其他全省原本各個辦公室裡面就是會計跟業務，現在他們就能在家兼顧小孩。

張○○老師：工作彈性已經這麼大了，那這樣她需要請假嗎？像是性別工作平等法有育嬰假這些的，那還有嗎？

花○○經理：這些我們都還是保留給員工的，他該有的都還是有的。阿平常的上班時間就是你自己打卡幾點上班、幾點下班。那我們帶著員工去淨灘這件事是很深刻的，因為很多鳥類是因為吃到這些（垃圾而死掉）。至於我們淨灘時撿回來的瓶蓋我們做成棧板。

張○○老師：真的是一些很奇妙的生命體驗。要有這些生命體驗才會有一些體悟。

花○○經理：對，在利益面前還能堅持「善」。這張投影片是歐洲美體的報導，說這是一瓶綠到不能再綠的（洗髮精）。他想讓全世界看到台灣是有善心企業的。

張○○老師：我覺得你們是好企業的標竿。

花○○經理：我覺得「好」就是善心，當員工感受到這點時，這是很重要的吸引力。

張○○老師：你們公司的產品是洗沐都有。

花○○經理：對，就是整個照護啦。之前不是八仙塵暴嗎？我們也把洗沐的東西送到他們家裡。我們還很強調有機、健康。

張○○老師：在環境上很重要的一環是對員工的生活照顧，每一天起碼在上班的日子，你給他好的環境。

花○○經理：對。因為我本身是醫護人員，我會去看員工的狀況，大部分員工的身心健康大多都是來自於吃。其實我很享受，對我而言，一方面健康，一方面傳達了理念。因為蔬食是很環保的，對地球是很好的。員工也許以前不吃蔬食，可是透過公司給的環境，（他有所改變）。我們所有食品都是有機、在地小農生產的。我們還有家庭日，讓員工的家人也來。

張○○老師：你們有觀光工場嗎？

花○○經理：有啊。我們一年大約有三百家旅商企業和學校來參訪。

張○○老師：觀光工廠是企業推廣很好的廣告和形象。

花○○經理：對，這其實負擔很重，因為要人力去維護。但我們想要傳遞出去的是，我們可以，你也可以。很多國外旅商其他地方沒去，就只來我們工廠。我們今年有送愛到偏鄉的活動。

張○○老師：這些要人資部門籌措是很辛苦的。

花○○經理：對，我們要花很多人去讓公司、工作變得好玩，讓活動變得生活化。因為我們的工作與環保有關，所以我們讓員工的工作和生活盡量有關。我們現在在做一個快樂職場，把職場變成一個快樂的氛圍。我們就是先去瞭解員工有什麼問題，然後給他需要的。

張○○老師：對，以性別主流化來說，就是給女性需要的職場。

花○○經理：對，我們員工就是以女性為主，然後思考他們的困難在哪裡。那如果員工身體不健康，他不可能會快樂，所以這排第一。再來是員工都會有壓力，為了經濟啊，或是像是員工之間會吵架啊，不知道關係和情緒要怎麼經營。甚至現在新的年輕人進來，比較麻煩的是他們對工作的熱情很快就熄了，他們

不知道怎麼去啟動熱情，不知道生命意義和生命使命。還有，他們不太認識自己，他們不曉得怎樣是好的、是有意義的，怎樣去帶給家人和自己健康快樂，對他們來說這是需要學習的。

張○○老師：empowerment。女性要被賦予能量。

花○○經理：女生員工其實是很喜歡學習的，學習對他來說是快樂的，他們是需要被賦能的。那我們後來發現我們給他們健康檢查，更要給他們健康管理，我們給他環境，還要教他飲食，還有思緒管理，才會真正促進到他的身心健康。所以我們在談的，是環保在身心的源頭。那我們現在往這四個面向來講。除了剛剛提到的飲食管理，還有思緒管理、關係管理和運動與呼吸管理。生活中是很多化學品的，例如很多員工不曉得每天喝的飲料是不好的。

張○○老師：那你們產品是完全沒有環境賀爾蒙的。

花○○經理：對，完全沒有，也沒有生物實驗，這就是為什麼能得到世界大獎，這就是堅持。我們現在的消費在造成地球的危害，我們在大吃大喝，卻造成非洲人在受苦。我們現在正在消費我們的環境。所以，我們吃對東西了嗎？我們有在減少生活中的化學品嗎？這些化學品會流入海洋，我們臺灣是四面環海耶。我們讓員工透過消費來改變環境，我們買的東西都沒有化學品。我們每天都提供蔬食。然後我們開始往他的成就感、生命價值來賦能。我們開始讓員工知道他是有選擇權的，要過什麼日子，你是有選擇權的。還有另一個議題，是現在有很多老人失智，這哥吃有沒有關係？跟環境有沒有關係？我們要把心靈的垃圾清掉，這就是心靈環保。我們讓員工知道，每天微笑就是一種心靈環保。我們跟員工說，你帶著微笑回家，這就是加雙薪欸。我們要讓員工真心的微笑，否則那個微笑是辛苦的，所以我們要先解決身心問題，他才能真正的

微笑。我們讓員工上下午各要休息十五分鐘，我們覺得這樣子是比較好的。

張○○老師：這邊寫2013年申請產假5人，陪產假1人，請問有較新的資料嗎？

花○○經理：有的，我們有到2015年的。我們發現我們懷孕的媽媽是很多的，回來的媽媽當然也很多。他們就覺得這裡是能體恤到他們的。我們可以再提供這方面的資料。

張○○老師：那你們公司有提供育兒津貼或生產補助嗎？

花○○經理：我們基本上有針對特別款，就是結婚、生產、父母親屬過世，這也是其他公司沒有的。

張○○老師：那生產的話補助大概多少？

花○○經理：我沒記錯的話，我印象中是一胎5000元。

張○○老師：這是公司特別給的，這公司沒有義務給的。

花○○經理：對！我們除了勞保還給了生育津貼。這也是我覺得葛董很好的地方。像母親節他會幫員工準備兩瓶最好的產品送給員工的媽媽，讓媽媽們養頭髮。如果你自己本身是媽媽，那你也。他還會幫你寫一封信，說你的女兒在我們公司給予很大貢獻，公司非常感謝。

張○○老師：我覺得當媽媽的會很感動。那麼有育兒津貼嗎？就是生小孩會不會每年有額外補助？

花○○經理：我們是獎學金，一直到大學的獎學金。

張○○老師：就是拿成績來申請嗎？

花○○經理：也不一定成績要多好，就是有就學就有，依國小、國中、高中有不一樣的金額。

張○○老師：所以你剛剛講到身心健康的強化與關注是很重要的。

花○○經理：對，這也是我們公司特別有溫度的地方，因為其關注的是你這個人。我們希望員工在這裡是不斷得到滋養的。我們希望讓公司是一個園丁的角色，每個種子在這裡得到陽光、水分

和滋養，而我們就像園丁一樣幫忙除草、澆水。不過我們也面臨到一些困境。大部分年輕人來到公司，他會寧可你給他兩千塊，這是物質面的部分。但事實上我們是想讓員工關注到意義面和心靈面。我當然也可以讓他們像其他公司一樣薪資調整，但這樣並沒有真正改變他身心靈的狀態。

張○○老師：所以你們強調的是企業文化的傳遞。強調的不是一個純粹有形、物質面的事情。

花○○經理：對。我們現在還有在做新的禮貌運動。我們發現現在人的孩子可能需要這個，所以我們想在職場上面營造一個心靈的活動。

張○○老師：那員工如果懷孕以後，也是按照國家法律規定有八週產假，那你們育嬰假的人大概都請多久？

花○○經理：目前我知道請一年的滿多人，也有一些較短的。有些事請半年的。

張○○老師：半年可拿六成薪。

花○○經理：真的吼！目前我們裡面請育嬰、正在生產、懷孕的人是滿多的。可能是因為環境好吧。你可以看我們辦公室人的比例並不高，但我們是滿樂見的，讓他們無後顧之憂，能去做育嬰假的部分，有人幫他做他的工作，他們也能隨時回來。這也是符合他們的需要。

張○○老師：所以你們這裡寫員工有188名，是全省各地，還是只有綠建築的？

花○○經理：是所有正職員工，現在已經是235至240名了。

張○○老師：這裡寫有六成的人是在龍潭總部。

花○○經理：對，大約160-170在龍潭。

張○○老師：員工是有成長的。這些人也包括製造的人。所以行政人員是比製造的人少的。

花○○經理：對，對。

張○○老師：你們是有用鐘點費雇人嗎？

花○○經理：不，我們全都是正職人員。

張○○老師：真是良心企業，因為用鐘點費可以壓低費用。

花○○經理：不，我們都是正職的。

張○○老師：所以你們才要走文化上的高質感。我突然好奇，葛董讀到哪裡？

花○○經理：他讀到普林斯頓的碩士，是學電機的。

張○○老師：他怎麼學電機的跑來作美髮？

花○○經理：他打工啊，因為業務能賺比較多錢啊。

張○○老師：他應該是從專科電機走來的，然後讀EMBA，張○○老師花○○經理嘛。

花○○經理：對，剛好他在最辛苦的時候父母雙亡，所以他很堅持，所以他所激發出來的創業力量很強。

張○○老師：這個人要生命力很強，而且要很堅韌。

花○○經理：他常說，我這麼苦都走過來了，我一定要堅持。

張○○老師：這種人會教導，會在意這個組織的組織文化。專科學歷起家的人是實務歷練的，會為人家想。我還遇過白手起家然後去讀博士的。

花○○經理：我們想說的就是，歐萊德可以，你們也可以。所以我們開放讓很多主管參觀，很多人來參觀後就回去說：「我們也可以來」。

張○○老師：：我想為什麼歐萊德會得獎，因為他很均衡，有育兒津貼、生育補助，一個學期還是一學年我忘了，會給你一萬直到十二歲。這裡面要有志同道合的員工，這裡的女性主管比較多，女性員工比男性員工約是6：4。這裡的特色是結合科技跟文化組織理念跟辦公室的彈性。那今天我聽了以後，我發現另一個重點是健康的強化，這是有道理的，因為你的產品背後的理念是健康。為什麼要賣高level的東西，因為背後的理念

是健康。環保只是一個管道，透過環保，你有永續的健康。這幫你們剖析出來，應該是他要傳達的意思。用這個下放到對所有員工的關懷，這是你們的特色與重點。

花○○經理：還有很大的努力空間。老師剛剛提到的也是我們要努力的。我們想要建立更多友善的部分，有些部分是我還不知道其他公司的作法。

張○○老師：因為你是醫護人員出身，所以很注意員工的健康，並用環保作為健康的管道。所以會因此受到這理念的感動，進入這家企業，願意跟他志同道合的共投奮鬥。

花○○經理：這是關鍵，這是關鍵。我一直在找一家我覺得真正的良善的企業。因為以前在辦公室做，會發現很多公司的CSR報告只是為了寫報告而報告。但我們的CSR團隊就會覺得，台灣真的沒有真實的CSR嗎？

張○○老師：CSR要做中學，才會有感覺。做的人都要很踏實，覺得很快樂，要在工作中玩，背後主管要支持。

花○○經理：歐萊德、薰衣草森林、歐都納這三個的CSR都做得很好，這是三個我覺得的善心企業。

張○○老師：但你從這三個之中進入歐萊德。

花○○經理：對，因緣際會。我自己本身是蔬食推動者，我就找符合這個理念的公司，所以我也是完全符合，因為其企業宗旨就是自然、純淨、環保。

張○○老師：還可以跟你性別平等的理念結合，性別平等的理念是在於妳有性別意識。而你特別意識到性別中屬於弱勢群體的代名詞不是菁英女性，而是廣大女性的心靈的需求與感受，所以這個叫做性別平等。你們是產品來帶動理念。

花○○經理：葛董常說我們做環保服務，環保理念的教育服務。

張○○老師：今天跟你談得好開心喔。

花○○經理：我們還有很多要學，看怎麼能讓公司更好。

張○○老師：會啦，你有這個能力。有能力，背後有支持。

花○○經理：所以我很感謝，以往我都是從中間網上找企業，我覺得好辛苦。我就是想找一家主管是愛員工愛環保的，真的是善心企業的。在我看來我找的葛董真的是這樣的。

張○○老師：真的謝謝你。

花○○經理：我也真的感謝你們，讓我好好的去整理一下。

附錄五

盈錫精密工業股份有限公司訪談逐字稿

地點：台中工業區盈錫精密工業公司

記錄時間：2016/07/14

參加人員：「盈錫」：巫○○總經理、張○○主任、員工○芬

工業局：王○○科長、張○○教授、葉○○助理

巫○○總經理：感謝老師和科長都出席，我先把我的理念說一下，讓大家瞭解。說完之後各個面向我們再一起討論。或許很多人說中小企業很多的老闆，在創業的過程當中都是非常艱辛的，所以當他企業稍有成功起色的時候，或許老闆就想過自己想過的生活。這是一般中小企業的想法，可是目前一些社會氛圍是期望說所謂的企業能做到的，就是企業的社會責任。

我和我弟弟的故鄉是在南投魚池，因為我和弟弟八歲的時候，父親就過世了，由我媽媽撫養我們長大。我媽媽沒有讀過書、不識字，可是他以身教來教育我們，所以從小學到國中，以前在鄉下，只要能打工，賺的錢我們都交給媽媽，希望能夠讓母親理解小孩子不會變壞。所以我和弟弟在國中畢業之後，我們在選擇的時候就選擇了建教合作班。在早期的觀念中，所謂的建教合作，在早期的觀念裡好像就是不喜歡讀書，家境不好，通常是這兩個特質。但我和弟弟從小在班上就是模範生。班上成績還不錯，都是中段算上。可是我們畢業之後，毅然決然選擇了技職教育。在那個時候中鋼有一個叫做技術養成專班，叫做精密機械班。所以我在畢業之後，就在台中工業局，兩年的受訓，沒有寒暑假，而且幾乎是軍事化的生活和教育管理，接下來就是要校外實習。在以前，校外升學的管道沒有這麼多元，所以我和弟弟就去補習，考試要考上技職不那麼容易，那弟弟讀書比較勤一點，他就考上了當時的高雄工專，也就是現在的高應大。但他後來沒有去就讀高

雄工專，而選擇讀勤益工作。為什麼呢？因為那時候81年勤益改制國立第一年，那我那個時候擔心選擇私校，媽媽單親又工作，還要付高額的私立學校學費，所以我也選擇就讀勤益的夜間部。我和弟弟算是勤益科大國立的第一屆同科系同組別，就讀夜間部的時期，我就來到「盈錫」，那時候大概有六千人的規模。那時候我進來公司，裡面很多前輩就跟我說年輕人要有態度。所以我就展現那時候以前媽媽給予我們身教過程當中，做任何事情都要積極看待、要樂觀，所以我在81-84年的時候就在「盈錫」工作。當初「盈錫」並沒有很完整的制度，而且規模很小，真的是人家早期機械產業那種「黑手」，又髒又油又黑。公司也沒有什麼福利制度，但我就是將自己在技職端所學的觀念和態度，把它展現在「盈錫」內部。那時候老闆要我幫忙設計制服，我就挑選了紅色的。為什麼呢？因為那時候的機械產業衣服顏色都是灰色、藍色等深色，看起來穩重可是不太有活力。紅色看起來更有精神。所以81-84在公司很努力做，當然我的岳父岳母就是我們董事長，看到一個年輕人這麼認真。因為畢竟我是清寒家庭出身，我並沒有很好的背景，我沒有讀台清交成，但我們讀書盡本份，不讓人煩惱。在這種很認真的情況下，我岳父岳母就希望我和女兒交往。但其實當時我是排斥，因為我是清寒家庭出身，認為兩家門不當戶不對，有什麼條件？可是我岳父岳母很清楚告訴我，我們要的是年輕人的態度、人格特質，而不是要背景。他是用這種心態，希望我交往。但我決定要追（我老婆）的時候，實在是全力以赴。那我和我老婆在交往，是民國84在當兵的時候。可是我也剛好抽到東瀛，那是國之北疆。我岳父岳母要都會教導我要怎麼跟我太太交往。那當我86年退伍回來之後，我和老婆在感情各方面都很融洽。我和他相差6歲，實在一開始很難連結。但我們的家庭背景讓我

們養成說，什麼是不要想太多，她也沒有嬌嬌女的特質，兩個人可以說是一拍即合，我跟我老婆交往的時候我跟他說我們不是一見鍾情，但我們會日久生情。像現在結婚至少18年了，感情都非常好。我民國87年4月結婚，民國88年1月我岳父岳母就將公司交給我和我弟弟。為什麼我要把這個背景讓你們知道，因為這樣你們才會清楚為什麼我要這樣做，當公司要交給我的時候，當初公司什麼制度都沒有，岳父岳母願意把公司交給我經營，是因為他們也知道公司沒什麼制度，他希望由這樣的小孩來承擔，他是抱持給我們機會來試看看，因為當初我們工具機產業在發展的過程當中，CMC正在做所謂的組件，我們做這個東西一開始人家要用。因為我們我們的東西一開始用在關節、心臟，所有組軸廠的螺帽會用我們的。當初的環境是這樣，要用這種東西一定會用日本、德國，不會用我們台灣自己的，可是我和弟弟很清楚，要如何將公司作所謂翻轉，從民國88年1月開始，我們就和我岳母說明，企業經營你是要賺三十萬放在口袋，還是要賺一百萬然後拿三四十萬跟員工分享？你要用什麼心態，那當然，因為我希望能夠和「盈錫」的員工分享，所以從88年1月開始，我公司的財務全部透明化，我賺多少、花多少，全部讓員工掌握。其實我就是二代傳承。我希望我讓你們不用擔心，我們會很努力經營。我們是從一個清寒家庭，進步到一個專業的管理者，這就叫做完成一個夢想，打造一個自己想要的企業文化。所以我從88年開始，把所有制度建立好，自我激勵。可是這過程，我都把員工當成是自己的弟妹或是家人。因為很多人往往都會把員工當成是公司最大的資產，可是我們是當成家人在對待。像是我們公司其實有六七對夫妻和男女朋友在一起工作。在工作時間上面的彈性，在小孩事情處理上面，彈性很大。所以能夠瞭解彼此的狀態。另外還有就是我們的

年假是可以請小時，因為考量到每個人都有不同的需求，都有家庭要照顧，所以不必每個小時每個小時地請假，這些都是可以接受的。有六七對夫妻、男女朋友。「盈錫」寶寶（全部都是一男一女）

張○○主任：有一位母親任職十二三年，夫妻是原住民，學區內的小學特教資源較不足，兒子是唐氏症患者，可直接帶小朋友來用晚餐。因為松竹國小，畢竟這方面資源沒有這麼好，所以跨區就讀。他們的資源班沒有獨立拉出來，而且設施沒有那麼好。他們非常辛苦，在考慮小孩的需求之後，所以跨區北屯國小。就讀一般小學的特殊班，公司讓他上班前後可以提早。另外我們的年假，可以拆假，可以不必用每個小時去請。

張○○老師：中小企業要靠老闆很強的理念。讓每個員工自由表達。因為「處事坦率，待人真心」打拼出身，所以能夠體恤需求。原住民，弱勢文化。志工隊隊長。讓他們覺得：我的奮鬥可獲得實踐與成長。職業與家庭可以一起並進，即是模範企業。充滿能量、企業還會持續成長。

張○○老師：友善家庭的愛心機械產業。人在硬的環境之下，可以做軟的事情。

張○○老師：（看一旁受訪的員工）那剛才提到有特殊兒的媽媽就是○芬吧？○芬請問妳現在幾歲？

○芬：我現在五十多。

張○○老師：是啊，人生關關難過就是要關關過，不然明天太陽依舊要升起。老闆的好，要從員工口中說出來。要顯示出強，要有弱。所以從你來「盈錫」，譬如你從基層做起，你的感觸有很多。如果說我已「盈錫」作為標竿，我可以帶動很多技職教育的發展。不是說台灣一定都要走高端的研究教育，不一定，看人嘛，你產業也是要顧及。我對於實作人才的發揮，例如我一來，你覺得我是女的，很文弱，只能寫文案這樣。但如果

說有一個制度在那裡，制度嘉惠我，我好好學習，我得到學習，我出去學習老闆給我什麼樣的彈性，譬如說老闆還給我學費。他給我工作彈性，我得到成長，我得以在這裡成家立業。我很感謝來到這裡，老闆給我滋長的環境，給我體諒的氛圍，給我多一份的便利性，讓我可以安身立命，不僅工作勝任有餘，還可以獲得家庭和工作的結合。

○芬：確實是這樣，自己碰到才知道這樣得困境。但公司這邊真的給予我一個很大的支持，然後就像一開始有的時候，知道這個孩子是這樣子的時候，當然做母親的心理是。

張○○老師：他有做很多早療嗎？他是唐氏症？

○芬：有，一歲半就開始給他做早療，然後就是需要家人公司這邊努力。在公司這邊第一時間知道這樣的事情之後，就問我說：有什麼可以幫忙的地方，公司絕對全力支持。然後後來做了一段時間，當然孩子也慢慢成長，

張○○老師：從第一胎開始我知道你們就補助五千塊嘛？

張○○主任：沒有，他那個時候因為規模還小，所以幾年之後也都有享受到。

○芬：那當然在時間上，還是很辛苦。公司是真的在這個地方給我很多助力。

張○○老師：你所說到的彈性，可不可以具體一點來說，是怎麼樣的彈性？

○芬：就譬如說上班的那個時間，你要去接送小孩的時間，或孩子有特殊的狀況，需要去治療，公司這邊都可以有很彈性的通融。

張○○老師：會不會公司這邊假拖得很緊，或是會不會是有什麼制度，但是因你而都有特別的體諒。

○芬：就真的在家庭的部分比較沒有後顧之憂，在職場這方面可以全心投入。因為我周邊還是有認識一些有這樣狀況的媽媽，但是他們就連遲到兩分鐘，老闆就會非常生氣，所以他時間都被壓縮。

張○○老師：那像他（小朋友）以前去早療的話，一禮拜早療通常都要去幾次。

○芬：因為他原本就是在一個機構，那比較不需要跑來跑去。他算是中度。

張○○老師：他現在多大？

○芬：現在要升小四

張○○老師：他是在機構還是在？

○芬：他是在學校，是在特教。我對他期待其實蠻高的。我一開始是讓他去讀資源班。但我讓他讀半年之後，老師跟我說要適才適性。但我不相信，我想說你才試他試半年，就好像說去否定他了，我又讓他撐到二年級。

張○○老師：那這中間你可能要跑很多趟到學校去，那這個時候呢？你工作的兼顧，會不會有很為難的地方？那時候你在做什麼工作？

○芬：我一直都是在倉儲。

張○○老師：做倉儲的什麼員？

張○○主任：就是倉儲專員。

張○○老師：所以時間上，對於你該上班的核心時間實在是必須是一定要在。但像你這樣有很多額外時間可以跑出來，那真的是要企業的多一份愛心和體諒。

○芬：其實我們的全面週休二日是從今年開始，但從去年九月份，全面週休二日，在去年我們就已經開始有彈性休假，就是你可以一個小時或是半個小時地請假。公司目的是為了說讓員工不要因為小事就請一天的假，那之前是有一個彈性假，讓你去處理自己的事情。當然作為人生的理念，老闆都是認為說，家庭的事情最重要，有任何事情，要先用家庭的角度去考量去處理。像我跟先生我們懷第一胎的時候，其實是打擊很大。現在可能沒有說出來，但是就是一種：自己生的小孩不太想面對的感覺。但為什麼生出來我的小孩是唐氏症，那種心情

很低落，老闆就跟我說，沒關係，住的問題我來幫忙解決。所以說員工的住家、買房的問題都是老闆幫忙找的。然後唐氏症的小孩都會比較自閉一點，他不敢出去和大家互動。老闆也跟我說，沒關係，你就（把小孩）帶來公司，讓他多跟人群互動，和人接觸久了，就不會怕生了。第二個，因為畢竟唐氏症兒童需要做很多早療，只要公司能處理得，都盡量幫忙處理，包括後來小朋友長大之後，老闆就講說，公司也用很多身心障礙人士，以後小孩子就都來公司工作，不用擔心這麼多。我還記得老闆說，人遇到了就沒辦法，要面對。時間在過很快，這就是人生，我們的責任義務就是把他養大。至於他未來，不要讓他造成負擔，他可以自己工作、自己生活、自己靠自己維生。畢竟唐氏症的小孩，後續還會有一些問題。現在老公和我都是公司裡的基層幹部，兩個人在公司，可以輪流互相搭配，一個人在公司，一個人可以隨時顧家，老闆也從來不會要求兩個人一定要同時在公司。

張○○老師：對，這真的是很有愛心的一間公司。

○芬：老闆也說，反正下了課之後，就把小孩帶來公司，反正放在這裡，大家摸一摸玩一玩也都很好（大笑）。

巫○○總經理：對而且，其實像我們辦國內旅遊，也都是以家庭為單位的，整個家庭一起來參與。小孩子可以很放心。我們都針對員工小孩子，做各種優惠的方式。

張○○老師：所以老闆是都下班以後都歡迎小孩可到公司？

巫○○總經理：對啊，都歡迎。

張○○老師：那天天都是親子日。像現在立法委員都是這樣主張的。

巫○○總經理：那我是覺得環境需要做調整，適材適用而且有些環境可以讓小孩更好。我認為事情沒有絕對要怎麼樣，但我們都站在合理的角度，去做這方面的規劃。

張○○老師：○芬，你能不能告訴我，你在這家公司裡頭，對你幫助最大的是什麼？你感受最深的是哪一件事情。

○芬：感受最深的嗎？.....就是從上到下，公司給我有一家人的感覺。感受最深的，是組織文化的氛圍。對我無私的接納。印象最深刻的，就是孩子很小的時候，可以把小孩帶到公司來，那所有的人（員工）都當成是他的哥哥姊姊，讓他可以健康茁壯成長。一方面就是，他可以接觸人群，會有意想不到的效果。老闆告訴我，你就帶來，公司裡面大部分的同仁，都知道○芬的狀況，所以大家都願意來協助小孩在成長的過程中有所不足的地方。

巫○○總經理：像現在他小孩來公司已經都變成是很自然的事情了，因為大家都熟悉。

張○○老師：和人群接觸就是特教兒最好的療癒。

○芬：另外還有一個事情，就是我小孩因為情況特殊，我不太放心給保母帶，我就給我婆婆帶。那連我婆婆都可以來公司，帶著小孩，牽著她來。公司這邊可能有時候比較忙，那就讓我先生的妹妹也一起過來公司一起工作、上班，協助我帶小孩。

張○○老師：這就是家庭化的公司。

○芬：一方面就是我小姑那時候是待業中，他本身就沒有工作，剛好有這機會。那其實一開始我沒有想到這一塊，是後來總經理提出來說可以用這個方法減輕壓力，我就想說：可行嗎？

張○○老師：對那你看，你既能休息，又能夠工作家庭兩兼顧。所以這是一個工作彈性的便利性，工時彈性的便利性。然後能夠保留這個工作，並且又能夠達到這工作所需要品質的一個相容度。除此之外，都是便利性和假的部分。那額外還有沒有什麼樣的措施。

○芬：像房子是經由公司推薦而住，車子是公司提供，不用煮飯。甚至未來還有一些職場的進修。可以說是職場的教育訓練。

張○○老師：我知道你們公司在個人工作知識的增進方面，公司常常會有一些到府（公司）的教育訓練，也解決很多、免除了為了在職場上成長，而必須要交通往返的便利性。所以你現在在公司服務多久？

○芬：十一年多，快十二年。

張○○老師：也算是老員工，所以你從年輕到現在成家立業。

○芬：對啊，從我的少女時代開始（笑）

張○○老師（笑）：你一定很想說：真心愛妳，我的「盈錫」。

巫○○總經理：畢竟，我是覺得，自己能力有限，也要公司賺錢才能做這些事情。當然公司賺錢，願意花在員工身上，各方面都希望能夠照顧到員工。那反過來，員工也能全心全力對老闆盡心盡力，願意站在老闆的角度去思考。反而能夠更用心、更積極。

張○○老師：而且我還聽主任說，老闆從來都不裁員。

巫○○總經理：對啊，我是覺得，裁員讓我壓力很大。

張○○老師：聽說在經濟不景氣的時候，大家放無薪假，你也不裁員。

巫○○總經理：對，那其實像我們公司有產學制度，平時和學校合作培訓，一個階段到的時候，我們留下我們公司所需要的人才，其他我們就幫助他轉介和媒合到其他的公司。

張○○老師：在這個過程，公司也協助你培育，大家也有一定的向心力，公司要能夠能夠提升。

巫○○總經理：因為企業經營，面對環境變化很快，我們常要思考，要怎麼去調整，才能夠讓一切的事情提升。

張○○老師：對，老闆責任其實很重，公司員工的技能和知識都要相對提升，不然會跟不上腳步。製造不出來，市場就不要你的產品。所以巫總經理你的職責，就是指引整體公司發展的方向。

經過從早上到中午的參觀、訪談及到該公司餐廳用「盈錫」午餐，結束了一天的參訪。

附錄六

山海論壇-迎接女力新時代，打造性別友善的工作環境論壇逐字稿

時間：105/09/30（五）14：00-17：30

地點：台北市立文山公民會館

出席人員：

孫○○副院長

張○○教授

經濟部工業局王○○科長

警察大學通識中心呂○○

警政署防治組高○○組長

政大民族系王○○系主任

文山社區大學鄭○○校長

論壇開始：

張○○老師：感謝各位專家學者及各位來賓、好朋友的參與，我們山海論壇主辦的「迎接女力新時代，打造性別友善的工作環境」論壇，現在開始。首先，請監察院孫○○副院長，我們敬愛的孫老師為我們開場。

孫○○副院長：我看為了讓大家比較輕鬆，我們都坐著講。站起來會有壓力。我們卑南族和阿美族是母系社會，女人最大。以前如果先生不聽話，太太把你到田裡工作的工具掛在你家門口，就是叫你滾蛋的意思。過去卑南族所有家產的接續，都是給女性。所以我從卑南族、阿美族的角度來說，我們男生是比較被欺負的，以前常常會看到卑南族的女生抓著她先生的耳朵說：你什麼都好，就是沒有用！雖然是個笑話，但大家都知道，不論是哪個民族，在最傳統的社會中，女性本來就是最重要的。他們不但要工作，還要負責家務。像在中國的社會看起來是以男性為中心的，但如果去看社會的底層，每個家

庭的運作狀況，女性都是最重要的。我們常說，如果有一個好的媽媽或太太，這個家永遠就會是最穩固的。

這個論壇，有三個了不起的重要女性，要來辦這個故事，一個是張教授、一個是我們山海出版社的○妙。可能更細節的源起，等一下張老師會跟大家說明。大家可能知道，我們從民國98年開始，我們中華民國政府簽署了將近六個人權的公約，除了婦女，還有兒童，雖然沒有原住民，但台灣有關原住民的宣言其實更早以前就被台灣接受了。其他跟性別有關、身心障礙有關，不但簽署，我們雖然非聯合國承認的國家，但2009年開始，這些國際的人權公約，都必須要被「內國法化」，也就是說，這些公約的精神，必須涵蓋到我們所有國家裡面法條的修正。如果大家留意，這幾十年來，其實是八年來，政府一直在檢視我們國家的法律有沒有違背（國際公約）。當然這些法律中，其實過去這一百年，我們社會的組成方式、動能，其實偏向於女性，婦女是最重要。注意到女性潛在能量的這一百年，女性的地位，不只是一個地位的問題，而是她在人類、歷史裡面應該要扮演的角色，大家都越來越看到她的重要性。

所以我們這個論壇就希望有這個工業局委託研究案的支持，那同時警察專科學校也在我們附近、政大也在附近、山海文化雜誌社也在這裡，感覺可以跟社區有更多的結合，我們希望把這樣的議題拋出，從社區開始，能夠讓大家在心裡面有一個共同的理念，怎麼樣去打造一個對性別友善環境，我們也希望將來除了這一次之外，還能夠再進一步推。我知道今天來的講者，都很用心努力準備，所以希望我們可以有一個愉快的下午。那我這邊多講一點，等一下就不講了。那我就將介紹與會來賓以及開場，交給張○○張老師。

張○○老師：非常感謝孫副院長給我們的開場，首先跟各位鄉親朋友報告，這是山海論壇籌辦的第一場，所以我們是以非常慎重、高興榮耀的心情，來到文山公民會館，開辦山海論壇。誠如孫老師說的，山海論壇的發起，是由三個女性發起。由我警察專科學校教授張○○、政治大學民族學系王○○主任、山海出版社的執行長林○○，共同發想，想讓我們的生命歷程更有意義，所以，我們仍然像個文青一樣，想發揮知識份子的言論能力來做些有意義的事情。我們開始從廟堂到鄉間，從中央到地方，我們希望能匯集東西南北、匯集古今中外，把我們所經驗的，所思所想的，放諸於對這個社會、對人群、對鄉土的愛。而之所以取名為山海論壇，就是要：包山包海，無所不談，自由自在，無樂不作。只要是有益人權的理念、有意義的思想作為，屏除政治顏色分類的影響，都是我們關懷的對象。

我想我還是遵從孫副院長的理念，從人權的觀念出發，從人權與多元文化的方面出發。政策能從中央到地方落實，必須要傾聽人民的聲音，也必須要瞭解各界、各行各業如何作為與想法以及如何落實。再來我們希望從跟我們生活最息息相關相關的環境開始，營造友善環境。男性跟女性，女性是相對弱勢，我們希望打造性別友善環境。從各種族群的分類，原住民是我們最親愛的同胞，但往往也是居於弱勢的角色，這也是我們必需要關懷的對象。

因此這一場次的論壇我們設計了幾個主題，請大家看螢幕上有我們主題內容：政府如何促進我們性別友善的環境。首先，我們先請工業局王科長先開場，以幾個案例做說明。其他的議程就從人力資源角度來看，有關女性工作者的心聲、主管的經驗看法、還有原住民的需求與心聲。再從保障職場婦幼角度來看，就可以分成政府政策和民眾的角度是如何。因此

我們由這個主題請到各界代表，今天能夠參與、與會的，都是我們在各行各業各具代表性，具備專家學者角色身份，來幫我們引領山海論壇的第一場的論壇。

現在由我來介紹與談人的背景：第一位是政治大學民族學系主任王○○副教授。再來我們請警界專家，前宜蘭警察局局長，目前榮任警政署職司從中央到地方政府婦幼安全業務最高的指揮，也是警政婦幼防治領域最高的主管者：高○○組長。再來是在政府，對民間企業輔導的單位，經濟部工業局王○○科長。再來是警大通識中心呂○○助理教授，呂老師在婦幼議題上有很多的研究與琢磨，等一下可以請他以女性身份發表感想。再來是我們在地的人文社區大學校長鄭○○校長，非常感謝新朋友鄭校長的加入。我們主辦單位是工研院委託辦理的性平研究案，及山海出版社工作小組的共同支持。

那我們就把主持棒交給孫老師囉！請孫老師。

孫○○副院長：為了讓我們議題聚焦，我們是不是先請工業局王科長就他的業務推動與此一議題上政府的想法發表意見。

王○○科長：兩位主持人、與會先進，在座的先生女士大家午安。今天真的非常榮幸，很開心有這個機會來和大家分享工業局在整個性平、友善職場的政策怎麼推廣到產業界。

大家可能會覺得工業局，尤其對於「工業」是硬梆梆的感覺。工業局內其實也有這樣的氛圍，男性較多，女性較少。但我今天請人事處給我一些主管男女比率資料，我發現，以前我們女性主管的比例只有21%，現在我看到是28%，可見工業局在主管的性別比例這方面長官也有所著墨，於是也有進步了。我剛其實已經提到，工業比較屬於機械、科技化的職場，大部份會認為這是一個以男性為主的產業生態，但現在女性工作者已經慢慢占40-41%。

工業局輔導很多製造業，所有你可以看到、使用的產品都是我們製造業的一環。那我們要怎麼把這樣的性平觀念來推動？其實我在民國100年接下推動本局性平工作的這個業務，也很承蒙張○○教授的指導，讓工業局連續獲得三年行政院金馨獎、特別事蹟獎(推動性平業務著有績效的最高獎項)。也因為持續推動這種性別改善的工作，讓大家觀念有所改變。尤其在這個以男性為主的職場慢慢轉化成具有兩性平權的觀念。我還記得張老師開始幫我們做這個性平影響評估，有一個同仁跟我說：我的工作和性平無關，這是一個很尷尬的場面。但張老師寫下一些概念，我就拿給他的主管看。做性平影響評估其實得要去跟著老師給的意見去做調整。100年時候有同仁抗拒，但卻又在100年的時候得到這個獎項，所以我真的很感謝張老師。

我剛剛提到，這個環境裡頭要如何推動性平呢？我是一個小小科長，坦白說要把這個不屬於工業局的主流業務推動起來，其實必須要找到自己的胡蘿蔔和棍子。我自己是負責工業局科技專案的管理，工業局大部份的預算是由我這邊在負責，我們一年有一百二十幾個計畫在推動，當時我在想說，我的執行單位有三十幾個，執行人員有三千多人，資源太龐大。雖然我不像勞動部的資源，可以訂一個法去規範，但我就想從制度面來處理。必須要找到我自己的胡蘿蔔和棍子，就是我有預算，要做計畫考評。再來就是我有制度，但要有態度。什麼是態度，就是起初，同仁都會抗拒，因為這不是他的主流業務。我就用加分的方式，如果你有推動性平，我在績效評估的時候，有做就有加分。接著，就有一些創建的作為，後面接著就有一些獎項如何融入，還有推動業界的標竿企業。有了制度與態度，最後還需要有配合度。那這邊真的就是幸好有張老師的指導，所以我們每個計畫就是讓張老師來參與，

讓她來幫我們看看，計畫如何融入性平。計畫融入之後，就產生良性的循環，我們也因為這樣，做科技計畫，在102年得了特別事蹟獎。我自己也在想，要怎麼推性別，不然同仁自己並無法處理這樣的任務。當時候張老師就給了我推動性別主流化的六大工具，我就從這六個方法來運用到工業局的所有計畫裡頭。因為時間有限，所以我們主要來說科專計畫如何融入友善職場。

我記得我們在102年的行政院特別事蹟獎，那天是3月8日星期四我永遠記得，早上領了這個金馨獎，結果星期四行政院院會下午我們部長回來開部務會議，說院長今天裁示要請經濟部工業局就政府推動的一些性平政策，分享怎麼讓業界知道，如何鼓勵業界推動。我心裡想，領了獎，又來了個事情，好像又是懲罰。不過我就轉念一想，我推了性平一年多，我認為這是一個重要的問題，因為我看到一些弱勢、人權的問題，所以後來我覺得這個業務已經被指示了，要寫辦理情形，但我就想說，這要怎麼推呢。所以我就寫了一個問卷調查，我想要瞭解怎麼著眼，怎麼把性平的概念推到業界。那工業局有好幾個組，就像民生化工、金屬機電、工業區，工業局有六十多個工業區，至少有好幾萬個廠房，針對工業區，輔導的廠商進行調查。我們也是請了張老師設計了性別意識量表來調查。那調查回來，大概有效問卷3,000多份，回收率蠻高的。我很訝異就是對於性別主流化的議題是很清楚的，但遺憾的是，像簡報上面顯示的，很多廠商對於政府所推動的性平政策其實是不清楚的。所以我從這邊就推論說：我有很多工作可以做了。我就想說局裡頭有很多計畫，像有一些獎項可以融入、標竿企業的學習等等。那後面會跟各位報告獎項怎麼融入。

工業局有很多獎項，跟企業有關的，我們選出了三個大的獎，企業才會有動力爭取。第一個是所謂工業界的奧斯卡金像獎，我那時候就依據性別工作平等法裡面有一些可以把握的和性別友善環境的內容、措施納入當作評分項目。藉由這個導入，沒想到有三十幾家企業申請，三十幾家就有幾百項措施，可影響的是三萬多人，所以我認為別小看一個獎。第二個是全國最佳品質榮譽的獎，後面這幾年陸續導入。這我們就會請性平專家，像張老師就是我們的委員，我們最後挑選性平推動比較友善的企業。那還有我們跟德國一樣有一個隱形企業獎，卓越中堅獎，那我們在這個評分的中間就把這些相關的向度納入，最後挑選一個最優的廠商頒獎。我後面就針對工業精英獎來說明，這個要導入的時候有點辛苦，我們辦的同仁沒概念，要建立評分的標準不容易。怎麼去放入這個評分準則不容易，我就去找一下（經營管理裡頭）跟我們要導入的項目很像，像經營管理裡頭就有一項是社會企業責任，我們就去找相關內容導入進來。這個要導入的時候，去重視員工家庭弱勢的一些事蹟，以及他們如何去對於弱勢團體，善盡社會責任，我們也導入成為評分項目。很多企業也因此就注重到這塊部分，也達到一些效果。後面我們一共有34家來申請，一共有11家得獎。這個就是我們當時把案例拿出來，給大家參考：例如員工本身權利、女性安全、女性哺乳等等，特殊的措施，都是我們當時得獎時有所呈現。

剛提到的是獎項，我們也有所謂的標竿企業，我們工業局其實常做一些有關知識擴散的工作。因為我們所管轄的企業很多，我們沒有辦法說每個都跟他輔導，所以我們就推所謂的標竿企業。我們局的業務組會先第一線去跟廠商有接觸，他們會發現有些廠商在性平方面做的不錯的，我們就會由業務組先推薦出來，當然我們都會限制，不能超過幾項。那第一

階段就出來幾家標竿企業，那標竿企業推薦出來，我們請張老師再幫我做了一些評量表格，那當然企業也會做出一些自評、自我考量，接著就會請張老師幫我們做個別企業的訪談，因此她會是第一線瞭解的。今年我們即將推薦出來六個標竿企業，之前，我和張老師就到各家被推舉出的企業去看看，讓我們很感動。我們在提出這個友善性平得獎的標竿企業的時候，會製作一些文宣品，工業局在推計畫時候，一定要把我們製作的這些東西帶出去。這些文宣會放在我們局的網頁和我們的宣傳專區、科裡面也有專區讓大家可以download下來，讓來瀏覽的各界幫我們一起推動。所以我的很多執行單位都要一起配合做。因此，我很多的執行單位都會說，很奇怪100年以前有一些都沒有聽過什麼性別平等，現在突然有這個業務出來，那我就笑著說沒辦法現在換我做主管單位，你們就辛苦一點吧！但大家現在至少有一些概念導入了，我認為還是有很多同仁有心得。之前就有一位性平委員跟我說，科長你們那個資策會請我去演講，已經安排我三個場次。我後來想說：原來是我們有一個計畫他要去做說明會，可是他說明會前就會找一個性平委員去做一個演講，我後來就想說這樣很好，播種成功，這才是我要的。假如我所輔導的單位是被動的去推動性平業務，那就沒有什麼用了。

這個就是我剛跟大家分享，今年去看的盈錫精密工業公司，他是位在台中的一家中小企業的機械製造業者，其實他的營業額才2點多億，他是一個很特別的業者，這家企業是從國外接了德國的單子，再打回台灣。我們知道有一家上櫃公司叫做上銀精密機械公司，同樣很大。但盈錫這家主要是作螺絲螺帽，他的標語是：「小零件也能成就大世界」。他這讓我們很感動就是，老闆會幫員工買房子的很少，他這老闆在工廠公司周邊幫員工買了三四十間房子。公司裡頭有一對原住

民員工夫妻，其中的女性員工她懷孕時生出一個唐氏症的孩子，她一開始不敢讓孩子接觸大眾，但老闆就跟他說，你一定要讓你的孩子和人群接觸，就鼓勵他帶小孩來上班，還問說有沒有什麼親戚朋友能來照顧，邀請他一起來上班也同時協助照顧。我們就想說，怎麼會有老闆這麼好。然後你看看他們的午晚餐點，免費給同仁吃到飽，還可以晚餐打包帶回去。大家有沒有看到，這家企業可以發給0-12歲的育兒津貼，一位孩子五千元、兩位孩子八千元、三位孩子一萬一千元，那時候張老師就說這家企業讓她很感動，我和張老師去看了之後，認為這樣的企業值得讓大家看，這種企業的作為是能推廣給大家的。另一個企業是普萊德，他是我們推動中堅企業獎裡頭，唯一被張老師選出來的。這是他們在處理女性的托嬰照顧跟彈性工時，他們都著力蠻深的。尤其是女性就業的部分。當一個企業做得很好，就值得把他推廣出去。

原來推動性別平等、友善環境其實沒那麼難，只要有心就可以做得到。那我剛剛有提到一些製作的文宣，透過各個方式：演講、訪查、製作DM，還有人才培訓課程，我這邊要跟副院長報告我們原住民的情況，我們每一年都有人培課程，我特別發函給原民會說，這個課程請他們招呼原民朋友來上課，我們來補助。學生出三成、我們出七成，那多元發展課程其實是比較好的。我們和勞動部所辦訓練課程的不同是，我們著重在中高階的發展，外面沒辦法辦的我們才辦，那時候為讓原住民參與這個活動，我那時候人培部發函給原民會，當時那個（原民會）科長接到發函覺得很訝異，我跟他說因為要推動性別平等教育。他就很開心，認為說原來工業局是主動的。透過不同方式去宣傳，每年讓我們的執行單位可以啟動，然後工業區的廠商我們都會讓彼此互相學習，同時我們也會輔導廠商，讓他們知道政府其實有很多類似的措施。另

外是工業局有一個網站專區，我發現造訪、下載的人次很多，讓我覺得更有責任要把資料庫建置得更好。我想我們在推動性平這塊，不管是高科技的器材或是小型傳統產業，其實企業之間是可以互相觀摩的，推動良好工作環境也不是說只有讓那些有資源的大企業才做得到。我相信只要觀念改變，所以企業都做得到。在張老師領導下，我們一定會全力以赴、推動在性平方面的工作。今天的分享是希望讓大家對工業局的行動有所瞭解，我想我發言的時間也到了，謝謝大家。

孫○○副院長：謝謝科長的分享。我想大家很感動。平常我們看電視，好像台灣都是罵來罵去，覺得一點希望都沒有，以後不要看電視，來這裡上課就好。以前我們覺得工業局也是認為比較硬梆梆，結果讓企業與工作的場合變柔軟了，我想他們做得非常多，以後監察院會去看一下，然後糾正你們上面不會去糾正你們，然後如果有什麼不愉快，也歡迎到我們這邊喊冤。剛才我們從工業局看出一些績效，如果從100年開始，覺得這是台灣有福氣。如果其他的單位，我們都能在小小的地方努力，並且如果說在以不干擾工作的前提之下，我覺得是非常聰明而且能讓台灣更好！那接下來我們是不是就請○○，她目前在警察大學服務，我剛才看到她已經在準備簡報，相信一定很用心精彩。那是不是就從你的專業，來談一談這個議題。

呂○○助理教授：謝謝孫副院長，謝謝張○○主任的邀請。與其說分享不如說是教學相長，很高興有這個學習與交流的機會。當時接到邀請，我在思考究竟要從哪個角度去切入呢？我看到這裡面好像有組長、科長在這邊，我想如果從婦幼安全這一塊領域，我想這邊應該會更熟悉。因此我想從一個民眾的立場，就一個友善環境切入。

科長剛才為我們介紹工業局真正落實實施的狀態，法規訂定之後，剛才也提到，有制度也要有態度，才能形成所謂的配合度。所以我現在從法規的面向或者是從一個態度，從一個認知面，我們應該先瞭解、認識它之後，接下來我們可能才能從行為方面真正去落實。

目前執行是警政署的研究案，有關警察機關推動婦幼保護政策，雖然今天的議題並非著重於此部分，而是在所謂的性騷擾防治，另外的家庭暴力以及性侵害，兒少保護個別性上的剝削，可能不在今天的重點，因此予以略過。

今天要與大家交流分享的是有關友善職場，有些概念稍微說明一下目前在職場上的性別圖像。也就是方才提及性別主流化的六大工具：性別統計、性別分析。我們透過這些數據、資料的整理去瞭解現況為何，唯有這樣才能知道要從哪些方向著手。再來就是法規以及民眾真正希望自己在職場上作為一位工作者的需求與期待，希望被如何友善的對待。大家知道友善職場是我們的目標與願景。希望大家努力去輔導廠商怎麼做，透過獎項資料的行動，讓友善職場能夠真正的落實。這個落實包括雇主都能夠體會員工更加樂於工作，整個工作效能是有所提升的，並進一步吸引更多的新血加入。對於員工友善的措施，也能夠整合促進工作與家庭之間的和諧性，解決家人在職場上有心理壓力。這些友善職場措施不只能幫助勞動者，就人力資源管理來說，企業也是最大的受益者。所以它是一個雙贏的策略。透過圖像可知，這十年來兩性的平均薪資是呈現進步的趨勢。可以從同工同酬的同酬日，首次公布的時間是3月5日，但今年公布的同工同酬日則是落在2月23日，比去年又提前了幾天，這邊特別介紹同酬日這個概念。過去我們看到在職場上有就業歧視的現象，懷孕歧視、單身條款等等，當然在後來的性別工作平等法上我們是禁止

的。特別要提及的是性傾向的歧視，當今社會裡面所謂多元性別這樣的事實，我們如何在職場上留意、關注周遭的多元性別的存在及需求？若因為不瞭解或差別待遇對他們造成的傷害，這些在工作職場上都是要特別注意，這些行為在法律上都是被禁止的。

這十年來不只是聯合國的公約，還是九大工業的要求，包括國內多年來的立法，以及近幾年實行的法中央公約，到103年的兒童權利公約，以及身心障礙者權利公約實行法的落實，無非都是為了建立友善、無歧視，且沒有性別暴力的社會。所以在性別工作平等法提到性別概念的重要性，就業歧視的禁止，重要的是要建立一個性別平權的氛圍、友善環境。因此為何要做意識培理，這也是性別主流化的另一個工具，達到實質意義上的平等。

友善職場有大致上的瞭解，那麼從不歧視到禁止歧視，不歧視易流於口號，也只是種粗略的想法。但透過法律的禁止規範要求禁止歧視，當有逾越的行為在法律上是禁止的。雖然法律是最後的手段，但本身也是規範行為的重要基礎。透過友善職場的營造，員工及雇主彼此能相互尊重合作、打造性別平權。方才提到形式上的平等，我們透過要求在招募、任用、升遷上沒有歧視，但也是形式上的方法，真正在落實上，比如女性主管的比例上有所提升這點，能夠看到實質平等的落實。方向上，禁止性別歧視，以及性騷擾的禁止，促進工作平等的措施，有些獎項中的指標，如果實際進行操作，便是落實操作化，促進性別平等的措施。雖然言談上容易，但在一些社會時事上能夠發現，偶爾類似事件依舊會出現，因此我們必須不斷地進行性別教育，或是透過媒體宣導，把這個概念繼續深化。雇主不得對於員工因其性別，包括前面提到多元性別、性傾向、性別認同的差異而有差別待遇。包括

最近台大考題特別提到家庭是由一男一女組成等，後來也被罰了3萬。此外最近還有間大學因為對於愛滋病感染的就學學生排除，也被罰100萬。那我想這些性別事件給我們一個提醒，我們對於法規的檢視也好，這些事項的也好，其實還是有落入了歧視，差別待遇。當然也有些例外，有些特殊的行業，例如員警，它有個特殊性，那或許這部分透過警政署的解釋會更清楚。

我們剛才提到從不歧視到禁止歧視，所以我們法律裡的這些規定、措施，必須要公開揭示，而且不只是揭示你，作為一位雇主有沒有實施比如說教育訓練，定期向員工宣導這些事項。這些事情必須要立即有效糾正，這是在性別工作平等，職場上的。如果回到校園，最近的事件，輔大的這個事件，也給我們一個提醒，在校園當中不管是性侵害、性騷擾事件，在第一時間我們也要依照相關的法規，去做通報的動作，成立調查小組等等。這些好像我們知道但我們並沒有實際理解與落實，以至於會出現一些社會的疑慮，或其他的困擾，導致校長必須要出來道歉。這些也是我們熟悉職場性騷擾的類型，其實它在三大性騷擾的法規當中都有，如性騷擾防治法，性別工作平等法，性別平等教育法，這三大法裡頭都針對所謂的性騷擾都有這兩大類的平等解釋，就是有關敵意或是交換性質的性騷擾行為，這些都是被我們所禁止的。可是同樣的問題也出現在現代社會，比如說一位員工進入職場，他想要一個友善的環境，但這個環境中可能同事之間或主管的對待是否能夠真正沒有敵意？或是沒有利用職權做明示、暗示的性要求？似乎還是有些社會事件在發生，我們依舊有努力進步的空間。不論是獎項也好，鼓勵措施也好，性別工作平等裡面其實也有這些要求、規定。但廠商是否真的都做到？不盡然。所以我們針對真正能落實的廠商當然給予獎勵。這

些是我們政府的措施，在主題裡面我們也有提到政府的作為，當然也包括即將執行的長期照顧服務法，裡面對於家庭的照顧、工作，能夠透過政府部門或社會福利部門，相關的單位能夠補助。讓照顧的工作，不論是對長者，還是對幼兒，對家庭需要的人，都有一個完整完善且有效的協助。這邊有特別提到關於育嬰留職停薪的津貼，但你們可以看到其實在男性和女性的申請比例上還是有一個很大的懸殊。那我們也要去推敲去理解這背後的原因，其中有幾個可能的原因，包括我剛才提到的，同工同酬這個概念，如果女性薪資相對比男性來的少時，一個家庭裡面誰會選擇申請育嬰留職停薪津貼呢？有可能就會是薪水比較低的那一位。那以現況來講，同酬日的概念來說，女性的薪資又相對比較低，雖然有稍微進步一些，但還是差了10幾%，所以這個也是政府的良善措施。那CBC的工業裡面其實特別指出政府應該符合公約，有關人權的規定，消除性別歧視，實施真正的性別平等。因此包括工作權、教育權、參政權等等，我們必須要清楚得界定甚麼是歧視，就如同我之前說的從不歧視到禁止歧視；從形式的平等到實質的平等；從個人的義務到國家要介入的義務，政府要消除歧視的這個義務，除了政府之外民間的監督或參與，政府的義務包括尊重保護實現跟促進的義務。那剛剛提到的幾個方向，其中一個是就業歧視的禁止，不得以任何理由。相關歧視很多，有時候不只是性別，包含種族、宗教、貧富階級、黨派等等，總共16類都是。包括身心障礙，最近也有些例子是對身心障礙者的不友善對待，在捷運上的博愛座，有兩起事件，對視障者的。這些都是對身心障礙者的歧視或不瞭解，我們都要透過一些教育。

那就來談談，民眾的期待是甚麼？作為一位工作者，從民眾出發。民眾可能希望友善職場表現在幾個方向：第一個是生

活的友善、第二個是工作友善，以及對待友善。這邊特別參插一張國際女孩日，女童日。我們今天的主題有提到歷史感，如何去培力女性，Empowerment也就是賦權，給予權力，或增加權力，讓女性更有能力展現自我的潛能，發揮她的才能。這邊國際女孩日，我們國家也在102年也特別指定有台灣女孩日，肯定女孩，希望未來，經常充權(Empowerment)。從幾個面向來看，民眾期待或者我們也希望的友善環境是甚麼？第一個就是生活的友善，所以組織或企業應該投入適當的資源，促進員工工作或工作以外。所以剛才企業當中有一個標竿企業，它特別不只是午餐，還有晚餐，然後育留的部分也比較友善，當然我們說它應該是行有餘力，經營得很好回饋給員工，這是企業社會責任。這邊提到如何讓她工作與家庭能夠平和？我們有一個接送或特別的停車服務，育兒津貼等等，以及諮詢。這些也是廠商所能做到對員工的嘉勉以及專業的諮詢。對於兩性在家庭及工作責任上的分擔，像是職業婦女，勞工參與度這一塊的比例也超過五成，雖然和男性的勞工參與度差了大概有16%左右，但是相對來說還是有所提升。因為女性投入了職場之後，有些勞動經濟需求的不同，如何發展不同的家庭照顧支持體系，剛才提到如長照。過去所謂的照顧者的角色落在女性的機會是大些，照顧長者、家庭幼小。如何去促進女性勞動參與的意願，讓女性能在家庭與工作間的平衡能夠取得比較友善的對待方式。除了提到生活友善，工作的友善，如果這個職場是一個言語或是暴力的對待方式，我想在這種環境不會工作愉快，所以工作條件與工作職務的設計，勞基法裡面有規定最低工作的標準。硬體設施要配合不同需求的員工，包括身心障礙者的需要，就是一些用品與設備，那麼對於他們特別得需要我們必須要維護跟提供。提到職場性別平權的概念，如何去營造友善的環境。所以性騷

擾的防治，我們都瞭解，但是如何去實施教育訓練、加強宣導，如何去設置相關的申訴管道，予以暢通。比如說剛才院長說要喊冤，就是設置一個申訴的管道，當我受到不公平對待時，我就有機會，能夠就近處理。那麼事業單位對於職場性騷擾的防治和調查，要有一個正確的態度。寫得容易，但稍有不慎就容易落入空談。現在是一個網路公平的社會，如果每一個步驟都能夠公平、公開透明，而且最重要的是站在不論員工或被受害者的利益出發。重視員工的職場平權，建立沒有性騷擾的優質環境。第三個就是對待的友善，生活與工作友善外的友善。不論從環境組織文化友善環境的觀點，如何建構讓我們進到這樣職場，就能感受到非常正向的力量，有很多的資源，雇主也是站在員工的立場。尊重多元性別的差異，藉由探討職場上常見的刻板印象，破除迷思，真正建立好的、正向的組織文化，我想這是作為一個員工、勞動者希望友善的被對待。這個是FACEBOOK上露面的幾個女性，最近出了一本書叫做《挺身而進》，她有提到說，你可能不知道你限制了自己，如果我們沒有透過教育或培育，我們可能認為自己就是這樣，我們不知道自己還能做更多，自我質疑自己的能力，或壓抑了表現。西蒙波娃出了一本書《女人的第二性》，她說：女人是生成的，不是形成的。也就是說我們在教育過程中強調男剛強，女柔弱，這個柔弱可能是被建構出來的，事實上並非如此。這位是哈利波特裡的女主角妙麗(Emma Watson 飾演)，她在103年也被聯合國延攬成為親善大使。聯合國提到一個口號【HeForShe】，我們在談性別平權的時候也會落入種疑慮，作為一位男性會不會認為現在都在談提升婦女權利，友善環境也特別關注或照顧到女性等婦幼安全。那做為男性會不會被照顧到，會不會被遺漏呢？另外一個說法是，其實女性或各位在這個領域的投入跟努力，

將不只是女性受益，【HeForShe】的概念其實需要男性共同參與，而且是共同受益，他只是在性別平權裡缺席的那一方。婦幼安全的保護工作，Emma Watson 特別提到：「捨我其誰？」，所以作為一個客體，其實每一個人都是社會裡的一份子，如果不會是我會是誰？如果現在不開始做，那要等甚麼時候呢？最後，要保障職場安全，性別平權這個概念，以及如何真正去落實友善環境，消除歧視，法律雖然重要，但還是要透過事業單位，職場上僱主和員工都要有這樣的概念。讓友善的氣氛能夠形成。這大概是我一個簡單的分享，助教於各位。謝謝。

張○○老師：非常感謝老師為我們帶來的分享。就誠如我所講的，我們山海論壇的壇主，我們孫副院長孫老師。他常常叮囑我們，帶給我們許多省思：人權的實踐，是不放棄在任何微小的地方，必須做更細緻更友善的思考與改變。以這樣的理念我們能夠感動許多志同道合的人，共同努力來推動人權的理念，好比我們剛才聽到王科長他剛才說，他盡量在職位上從政府的角度去PUSH民間廠商，不放棄讓他們在社會責任的發揚上能做得更棒更好，所以窮盡各種方式來使民間的企業界去達成人權與性平的理念。然後○○老師談的就是從一個女性的立場上，自身要得到怎麼樣的保障，甚麼樣的福利，與期望長官給我們更多的體諒。體諒的範圍包括：托育、托老、友善家庭方案等等，但這些都脫離不開人力資源管理，被管理者希望對我更好一點；而管理者怎麼看待？主管的心聲，自己本身在某種程度上也是一位被管理者，但有更多的經驗是來自被管理者到管理人之後，他的內外省思，如何運用領導作為與經驗來對這個議題進行觀察。

不管是在各界，包括警界，各行業的經驗，在全社會中，最瞭解社會百態，擁有這方面經歷的莫過於是警政首長。我特

別鋪陳這麼多就是為了請到警政首長，我們特別設計兩輪發言，因為我們有不少原住民朋友是在警界任職的，所以我特別會需要從警界的立場，各位請看第二大議題：主管的經驗與看法，有很多女警爭取許多要求，做為主管也必須裡裡外外進行性平的思考。從此角度出發，我們特別請到，高○○組長，也是我們現在警界防治組最高主管上台發言。

高○○組長：非常謝謝兩位主持人，那麼在剛才王科長與呂老師的報告之後，再來做這麼一個報告其實壓力還蠻大的。各位也能看到我們工業局做那麼多的事情，真是深感欽佩，○○老師在女性權益是這方面的社會研究，我個人覺得要學習的事情非常多。我是八月一號才調到目前這個位子，之前是擔當多年外勤的主管，所以剛才老師特別提到要我們從主管的角度來做這些報告，其實我剛才注意到老師在報告時有提到，友善環境有一個很重要的注意因素是在職業的特殊性上也要有所考量。

軍人和警察在性質上比較類似一點，是屬於比較陽剛性的職場，我們能注意到最近街頭上女警值勤的機率很高，在過去十年前是很難見到的。十年前雖然也有女警，但為何見不到？這邊向各位報告一下，這有兩個層面：第一個我們從細節的觀點來看，警政署於民國93年有規劃一個女警的政策，當時全國女警佔所有員警的比例大約是3.38%，這段時間以來警察來源為，一個是警察專科學校、一個是警察大學，那麼在招生的時候又有名額的限制。我記得當年自己在民國67年進入警官學校，當時我們有258位同學，其中只有38位女生，在警專也是差不多一樣的比例，當年需要招多少女警我們就開多少名額。現在經過逐步的開放，警察來源不只限於警察專科學校或警察大學的考試訓練，一般大學畢業生能夠透過警察特考，經過一段時間訓練後亦能擔任警察職位。那麼這些經

過特考的人就沒有受到性別的限制，只要考試考得好，能考上就能前來受訓，剛開始女生的錄取率是比較高的，可能女生比較會考試。其實以前女生來考試，有一個原因，回到前面的話題，之前有女警為何街上看不到，因為很多女生都被派至內勤。一般的理解是女生心思比較細膩，素質在各方面也能比男生更加細膩些，因此多半被調至內勤進行文書作業。本身是警察的父母，也可能會建議女兒去參加警察特考，身為公務員待遇也不差，一家上下都是警察的現象也不少。但後來我們發現這現象不行，因為叫做排擠到男性。因此後來做了一個限制，93年開始，只要是警專畢業的人一律派外勤，沒有能夠專門指定調內勤的。除非有特殊的狀況，例如：懷孕，懷孕期間得以在室內進行較無體力消耗的勤務，直到產後再恢復以往外勤工作。也因此不少女生認為警察職務不是單純上下班而已，慢慢的報考人數就在下降，有這麼一個起伏轉折。從民國93年有3.38%的女警，逐年增加到現在已經有7.99%，將近8%，比十年前增加了兩倍多，十年前的人數是2,178人，到近年104年12月底為4,800多人，增加了2,716人，所以這就是為何現在街上時常看到女警。女警增加後，其實有一些問題也相對地就產生，比如說老師剛才要我說的一些主管的心聲。我想她在學校裡面也接觸到一些學生，在公私的場合也會碰到警界的同仁，有時候會聽到一些雜音。

剛才提到的友善職場，我認為這是十分有必要的，我先講我個人親身經歷過的故事，一畢業後經過30幾年不斷的熬，熬到當上主管，記得畢業時剛結婚，我內人也是警察，那時沒有想到甚麼友善環境，只要是警察管你男生女生，你就是一個警察，警察該做甚麼你就要做甚麼。我記得當時我的小孩還是小baby，我太太在外勤，我也在外勤。晚上太太出來出勤，當時我太太有駕照但還不大敢開車，深夜勤12點以後，

基層的員警要出來巡邏，因為她是幹部要出來督導。但深夜坐不到公車，一定要開車，她又不大敢開，帶了一個小baby，那只能我當司機，小孩放在車後睡覺，一個人出勤我們全家出動。當時我沒有特別想提出異議，像我們這樣的家庭狀況，如同我們石科長也是一樣，她先生也是警察，她也經歷過這樣一個過程，因為當時沒有考量到像這種友善環境。但以現在的狀況來說，有這樣的意識形態，當事人的我們不會想向主管提出，不好意思講，畢竟大家都一樣。現在人比較有自己的意見，主管經過這麼多年的教育訓練、宣導，也都有這樣一個觀念，所以這些都是可以商量的。也許今天你不方便，我們可以改一天或用調班的這種方式處理，都是可以商量的，因此友善環境的營造在各個環境都是非常重要的，尤其在我們這種陽剛性的辦事場合裡面。將友善環境的想法導入我們每一個人的觀念裡，從當事的人到主管，有這種友善環境的意識的話，相信這樣的事情，經過這幾年不斷地推動，會做得更好。

過去我曾經有這麼一個階段，後來我自己做主管，加上近幾年女警人數大幅度增加時，我自己也在外頭擔任主、副局長職。那麼女警在單位裡面的角色究竟是怎麼樣呢？女警在一個單位是很重要的，不可或缺。因為在許多案件裡，是非靠女警去處理不可，比如說：性騷擾的案件、性侵害的案件，或者是有老弱婦孺需要女警用溫柔的一面去安撫等等，這些都是需要女警的。此外女警也有她的過人之處，我之前在單位抓到一個嫌犯，是慣犯、慣竊，現在不能嚴刑拷打，只能講求證據，他沒看見證據不見得會承認，通常要看到有證據才會承認犯行。在詢問的時候氣得要死，明明就是你做的，就死不承認。有一次又抓到了，當然又不承認，我們找了一位比較漂亮的在旁邊，這位女警長得很漂亮，酷酷的眼睛很

大，結果問了就招了。所以各有所長，到後面還是要靠她的美色誘惑，男生沒有用美色誘惑的喔！當然，這段期間我們一直在推動職場的友善環境，我們在警政署，因為工作特性的關係，我們坦白說也不能說毫無限制地開放。我們現在的比例大概是9比1，九個男生會加一個女生，但是在很多的狀況是很難做的到，另外一個原則就是一個單位裡面，起碼要派兩個女生，而不是派一個，我講了很多的狀況，如前面警專的陳教授，他也曾經在三星分局當過分局長。當過分局長的很清楚，三星那邊管的是大鵬鄉，整個都是山地鄉，那一邊的派出所，那邊的派出所現在還是五個人。整個大鵬鄉，有五個派出所，最大的就五個人，但整個鄉沒有一個女警也是很麻煩，這個原民鄉也有許多需要女生出面處理的事情，只能派一位女警，但這樣就沒有辦法讓她成雙。還有這些山地派出所，還有三個，甚至是兩個人的派出所，人數更少，那碰上這種情況我們就沒有辦法派女生進去，我們也不敢派。那這就是我認為在實際上的限制，所以原則是這個樣子，實務上會有很多困難是沒辦法按照原則去做的。那我再舉更大的例子，山區更大的分局，大同鄉，整個宜蘭縣有54個派出所，人數最多的派出所是21人，是在宜蘭市市區。那其他大多都是10幾個人，10個人的派出所算大所，反觀我之前在桃園當分局長，最小的派出所是21個，因此城鄉差距是很大的，因地制宜。原則定下去，有的時候我們會收到女警的一些抱怨：「你們違反規定，一個派出所20個人怎麼才派一個女警？」，我曾經在別的單位也被長官糾正過：「這個派出所怎麼才派一個女警？」因為後來這些女警有一些雜音出來，因為這個地方就是只需要一個女生，如果從其他地方找人力過來又會導致分配失調。所以本單位有一些實務上的問題，那我想女生確實在現在這個工作職場上是很需要的，包括在體能方面，

一般民眾觀念會期待警察，自身有需要就來服務、保護自己，不會考量到是女警就少給我一些。我個人認為不做名額限制是很好的，但體能方面是不是也做一些篩檢，因為民眾的要求都一樣，目前我們是有差別，因為男女還是有一些體能先天上的差異，所以在體能入學上的要求有高低差別。另外一個角度來說，男生就有聲音了。同工同酬的觀念，不少男生在發牢騷，不過我講的是事實面，有些男生開始要爭男權，因為深夜勤比較吃重的勤務都是男性在負責。但我認為現在有很多女生也是秉持著女性要自強的想法，安排職務上她認為不必有差異，自己來就好，這樣的女生非常的多，我也是非常的敬佩。我想這樣說下去會很多，但這整個的環境都在改變，我們主管的觀念也一直在改變。過去我們不敢講的，現在大家都敢發聲，主管的想法，經過網路、各界新的觀念進來，我們都有一些新的想法、新的做法。我想這個部分是需要大家再更多共同努力的，我們不敢說每一位女警都要像惡靈古堡裡面的蜜拉喬娃維琪那般神勇，但現在的女警確實已經比以前還要堅強很多。現在來當女警的人是進來當警察不是就要服內勤，而是和男警承擔相同的工作份量。希望將來我們不再分男警女警，都是能夠一視同仁，但是個別的差異還是要予以尊重，畢竟主流文化上還是將女生視為家庭的一個主體，比如說照顧小孩的部分。並不是說我們大男人主義一定要女生負起這個責任，我們文化是如此，甚至連她本身也認為是如此，在這種情況下，還是要給予適度的方便。包括像工業局前面提到有些廠商提供育兒的場所，我們也有在努力，雖然無法自己建立，但也有尋求周邊幼兒園的合作，給予折扣。從主管的角度來說，並不是從婦幼的角度陳述，還請多見諒，而我自身也還是有許多需要再做學習，謝謝大家，謝謝。

孫○○副院長：謝謝高組長，其實我們今天談論的非常有趣，可能我們未來的思考方向也是會這樣。現在談兩性很容易從男女兩個範疇進行，我一直認為性別的議題在追求的是對每一個存在的個體的多元狀態，能夠多一點思考。因此原則上，我就會常常挑戰現在性別要幾比幾男女比，我接觸了一些變性人，也就是我們俗稱雙性人、陰陽人，也有一些性格上女性傾向較多就變性的人。在過去的社會裡面這些都是不被接受的，可是人是個奧秘，我們做父母的心情去看，小孩子出生後可能會有各種各樣的可能性，但過去我們的社會裡面很僵硬，用各種社會的手段去排除其他的性別，所以才會有這些規定。我們期待將來的社會，男性裡面也有很多能勸人家的，很有溫柔的一面，我認為將來思考會漸漸從一個法律式定義標準，不得已有的一個界線，尤其是作為一個主管，可能腦袋裡在法之外，高組長剛才說的沒錯，在能力的範圍之內有更多的彈性去體貼每一個不同的存在樣態，我想這是人類在追求的一個最大的目標。就像我們對成功的看法，每一個小孩都有不同的可能性，但我們的社會一直給予一些成功的樣態，而我們就一直往那個方向去想。如果我們對成功的樣態，每一個小孩的可能性都保持開放、細心的方式，我想這個社會按照我們的想法會能夠更加貼合人性。可能將來，組長陳述的許多問題，除了某些大方向我們必須再調整之外，可能還有更細緻的發展也說不定，當主管的也好做一點，男女比例上的分配會有不同的想法。

因為剛才也不斷提到原住民的議題，且現在原鄉有原鄉的問題，到都市裡又有另外的問題，現在都市的原住民比例已經佔了50幾萬，幾乎是全部原住民的一半，在都市原住民女性所要承擔的更重。○萍老師是原住民通，他從南到北奔波，影響範圍直到北海道、加拿大、南太平洋，一直到斐濟、紐

奧，這些都是他的管轄範圍，所以他原住民所涵蓋的區域大概是太平洋兩岸，可稱之為太平洋總督。因此我們請老師來為我們簡單地分享一下你的看法。

王○○主任：謝謝孫副院長、張老師還有○館長。其實孫副院長方才提的事情我都是跟著他跑的，一定都是他先去我們才能去，他是開路先鋒。很開心能夠接觸原住民的議題，今天邀了很多人，但最有情有義的是我們文山社區大學的張○○，張大哥，他也長期在文山社區這邊為您幫忙。年輕人最近比較忙，因為今天下午還有一些課程。

其實當初在聽老師談這個題目的時候就想說，我可以藉由性別友善去談族群友善，因為我覺得社會之前對原住民好像有一些誤解，不理解，希望可以藉由這個議題來談，剛剛聽完各位分享感覺獲益良多。我其實從小是在閩南社會長大，從小到大的生活環境都是女生較多，小時候媽媽生了四個女兒，老四就是因為重男輕女把她送走了，然後我被送走的妹妹的爸爸是外省人，媽媽就是原住民，這就是我與原住民起淵源的原因。高中那時原住民剛好是社會問題比較嚴重的時期，男人上山下海，女人有些會被賣掉。我那個時候非常害怕就開始找妹妹，因為這個因緣我走入原住民社會，因此我對原住民的感覺與別人不一樣，我不是研究他們，而是把他們當成家人，非常有緣分就開始做這樣的工作。

小時候的性別，我們掌權是阿嬤，但在家裡最高精神領袖是阿公，阿公每次看到我都會說：「豬不肥，肥到狗去(台語)」妳們聽得懂吧？因為我爸爸叫王○○，和王○○只差一個字，阿公就說：「阿仁啊！如果你這個女兒是男的我們家就好了。」當時就想說：「我當女生有錯嗎？」所以從小就覺得自己生理女但是心理男，生理上雖然是女生，但好像做甚麼事情都要當成男人在用。後來念台中女中就是住女人國，就覺得這

個世界如果沒有男人也活得不錯。後來去成功大學享受了當女生的喜悅，因為那個學校男女比是7:3，只要長得還可以，男朋友就很多，各個科系的人都會來照顧妳，所以那時是感受到性別最友善的時候。之後來到政大研究所的時候又相反，這裡女生比較多是7:3，好像女人要照顧男人，在政大流行一話遊，我們這邊有學生說：「在我們社團，女人要當男人用，男人要當超人用。」有另外比較粗俗的說：「當畜牲用。」所以我就是這樣一個環境下長大。我在大三時有修一位老師的課，他是教婦女史，我們說歷史是history，那為何沒有herstory？以前就會有很多這樣的疑問，我還蠻感謝那位老師的，他就是因為給我一些性別的觀念，覺得來到台北之後還能學到很多東西。

在這邊我要向我們副院長報告，我們政大應該算是對性別很友善的學校，特別是我們學校有同志研究社，聽說因為這樣政大的同志特別多。所以在那邊暖男很多，生理男心理女或者是生理男心理多性別的很多，我們有相關的研究，不只空間友善也對性別友善。政大因為長期以來有很多原住民老師耕耘，對族群來說也是很友善。可是我們回到原住民的山上，我也是在關心這樣一個議題，我們到底要如何讓女性發聲，尤其是原住民的女性。我們就會回到傳統的字彙裡面，向剛才老師說的HeorShe或SheorHe，他其實不是像我們想到那樣二元對立的，它其實包含了互助的關係。譬如說：你承擔了感覺上是一個父系社會，可是承擔了更多的東西，所以裡面可以透過社會組織，還有家庭分工特別的去瞭解。譬如說我們桌上這個布，泛泰雅系列的這個布，它就是泰雅族的布，泰雅族裡面織布就是女人的事，男生就要去打獵，成這樣的分工。但婦女織布其實是長期的體力勞動，可是她必須為家裡的所有人做好衣服。我們就會詢問男人都不能碰？結果發

現他都不知道這個布是怎麼樣做的，他們還說男人如果碰了女生的織布工具，去山上打獵就會被山豬咬屁股。我們帶著政大的學生，因為現在性別多元，現在的織女也太辛苦了，她們就不傳承這個傳統技藝。我們帶去的男生可能因為坐不住，他們就會研發創新的，就好像我們常說女人就是負責炒菜，但你們有沒有發現有名的廚師都是男人？這也讓我們發現要克服傳統的性別分工，我們其實可以運用新的創意去創造比較友善的環境。

那麼現在泛泰雅族群的社會裡面也有男性開始織布，也織得很好，做出一些品牌。就此可以發現雖然有刻板的性別分工，但也能夠突破去做得很好的案例。再來，目前的就業環境裡，過去對原住民的就業較為不友善，因此有個原住民就業保障法，規定員工超過多少人以上就要雇用原住民。現在的情況是，原住民的大專畢業生的就業情況還算不錯，可是有一群在原鄉的一些婦女，她們要承擔長照、照顧幼兒，以及經濟方面的壓力。因此之後的制度設計上，除了性別友善外還能加上族群友善，連結到未來的一些長照政策，我認為這是一個重要的氛圍。在都會區的女性，過去曾經非常的辛苦，很多和原住民有關的權益是透過這些通婚家庭的女性創造出來。原漢通婚，這裡頭可能存在雙重剝削，我們透過一些口述歷史，發現他們來到台北，結婚後一個人要負擔照顧的責任，因此才有原住民的民族認定，二分之一的原住民血統也能夠有相關的保障。我有一個學生他是魯凱族，他以前在文山特教學校上班，他嫁給一位漢人，他懷孕時在我們這邊上課，真的需要友善對待，椅子大小真的無法入座。我就告訴他可以只寫報告就好了，不必來上課。生產完後我問他小孩的姓氏歸屬，當時我認為她的婆婆一定會反對，到時候是不是生了雙胞胎，兩個都男生就一人繼承一邊，我們在傳統漢系就

是如此。結果我覺得這位魯凱族的女孩子很勇敢，她去找她婆婆說：「你們漢人人比較多，我們魯凱族人比較少。剛好八八風災剛過，媽媽你能夠幫我這個忙嗎？」「甚麼？」「我們這兩個小孩都做原住民可以嗎？」(台語)我本來以為家庭風暴要來了。結果他婆婆爽快答應「好啊！做原住民很好啊！」(台語)」這兩個孩子就登記成原住民，魯凱族又多了兩個人。我當時還蠻為他開心，能得到婆婆的支持，我認為這就是性別友善，女人不為難女人，女人成全女人，還加上族群友善，應該要頒給她婆婆獎勵。

過去在性別運動裡，台灣的女性領導人是亞洲裡比較好的，特別是我們選出女總統後好像又加分又超前，在世界會被報導的重要因素。除了我剛才提到政治領導外，女性的主管今年好像真的是女力崛起，學校好像都選出女主管，包括我，我是今年2月1日擔任我們系上第一任女主管。在這過程中去思考許多剛才提到當上主管的女性領導人要去注意的事情。我覺得從亞洲評比而言，我們之前算是女權意識興起，包括從呂○○那個年代開始倡導女權，在我們大學時就開創一些性別、婦女史的課程那一代長大的小孩。我們在和亞洲比較時才發現，我們台灣在結婚時不必冠夫姓這件事情是很特別的，因為我碰到一位日本的女性學者，就一直問她和男朋友認識那麼久為何不結婚？她回答：「因為我想要我上面掛的名字是我本來的姓氏。」因為日本的女生結婚後就要冠夫姓，在台灣是不必的，從小到大就覺得是理所當然。大約在2005年我們請了一位首爾大學法學院的院長來，他履歷上紀錄著被女學會頒發的獎章，我很好奇為什麼會得獎？他回答因為他是首爾大學法學院第一個在任內聘任女教授的人。我想說2005年，我們以前大學念書時，學校就有很多女老師了。可

見我們在這方面其實是做得頗友善，所以給予台灣一些掌聲。

不過若是往東南亞看，我們的女力可以再加強，像前面工業局提到獎勵、標章的部分，因為我們政大正在推新南向政策，有請台灣法律系畢業的學生去越南有名的寶成企業，他在那上班。他說那邊工廠做鞋子全部都女工，他作為台灣的女性認為台灣的女權很進步，但他比較雙方後發現仍舊有進步的空間。包括那邊生理期可以請假，且工廠還要準備讓她休息的房間，當她不舒服時是能夠躺著的。她其實是用一種管理的角度去告訴學弟妹們要知道對方的法律有這些保障，不要去誤觸對方法律。第二，如何在趕進度的情況下還要照顧全部女工的需求。那場演講讓我學習到，在面對東南亞國家時，特別是在婦女勞動權的部分，其實比我們還要進步。最後回到HeorShe的部分，剛才提到的紐西蘭，在談論語言附證時，發現紐西蘭的毛利人給我蠻多的啟發，就是最後要回歸家庭。我們不斷地問到男女分工，她們說女人有女人要做的事情，包括圖案，在語言附證時會讓男生做育兒的工作，女生的子宮旁男生就有抱小孩的動作。這在台灣好像很少，現在雖然也有越來越多的男生請育嬰假，因此我感覺像是南島系的復活，回到HeorShe或SheorHe，回到作為一個人互相平等與合作，大家一起共創未來，迎向未來的挑戰。我先簡單分享到這邊，謝謝大家。

張○○老師：謝謝，謝謝○萍老師。有○萍在的地方一定歡笑不斷，剛才聽了○萍老師從原住民，從南向政策這些相關履歷，告訴我們性平的友善環境有哪一些？可以做哪一些？再來我們非常期待，也就是文山社大的校長，鄭校長，非常歡迎他來。鄭校長可以從民眾在職場上如何能夠有婦幼安全的需求，與期待的滿足，今天希望鄭校長能夠先就第三題的民眾需求部分

提出民間的心聲。待會再請高組長來說現今政府對於婦幼安全的政策作為有哪一些？先請鄭校長，謝謝。

鄭○○校長：各位大家好，我們社區大學是全國第一所，在18年前在木柵國中創立，我們在景美國中和木柵國中都有開班上課。我們的學員一學期大概有三千多人，女性學員大約一直75%以上到80%，三分之二左右。這些女性學員裡面大約有六成是在地的人，我們的職員最高是90%是女性，只有一位主管是男性，當年。那現在的狀況就是三分之二是女性，但有兩位是主管。我覺得在台灣的教育服務業，一直都是女性在提供服務，主管的部分也比較好一點，有些學校的校長也都是女性。因為我們是屬於社區型終生學習的學校，我們也很關注在地的發展，我們比較像是地方人才匯流的平台。因此在學校的課程不只要回應女性的需求，同時也回應在地發展的人物。像課程中會有同志的課程，也有原住民的課程，甚至有瞭解身心障礙是為何定義的課程。大部分女性朋友在社大上課後，會有一個需求，女性除了在家庭管理、家庭照顧之外，他想要做他自己。到社大來有趣的是，不管你是男性女性，來這邊你就是你，你可以拋棄其他的身份，可以在這邊認識你的朋友，每個人來到這邊都是同學。所以每個女性其實是拋家棄子，堅守每個禮拜一定要有一個時間到社大做自己。在那邊可以學習很多包括語言、資訊甚至是運動課程，有一群是藝術類或是手作類的課程的女性學員，當她們在手作課程時有個很強的需求是，希望自己手作的東西是能夠當作小生意，補貼家用或私用錢，或者是在做小生意的同時她滿足了一點創意的成就感。在這裡面我們發現女性學員在學校內走動時，不論是年輕還是年紀大者，都會有校園安全的需求，這個需求就會反映在現在很辛苦的電費上，所以學校會開始控管電燈不能開太亮，我覺得這反而對女性學員或高齡學員會產生

不安全感，第二個對於高齡的學員來講，他們就會有跌倒摔跤的不安全感，這是一個校園安全的一部分。另外一個，我們的課程大多是在晚上，就需要在社區裡面有自由活動的空間，因此在這六七年，我們都是配合文山區安全社區的想法。除了學校裡會有一個安心商店，他可以就近到商店裡去尋求庇護，甚至是在商店裡打電話叫車都有可能。另外也在推動安心公園，現在也配合公園處，希望這個公園不會是一代公園。所謂一代和二代公園的差異是這樣，到一個公園，只能從固定兩三個入口進出的稱為一代公園，二代公園就是從任何位置都能進得去，是穿透性的。一代公園很容易讓流浪漢、醉漢、甚至吸毒者，有很多的陰影角落能躲藏。二代公園所有的圍籬全部遷離，好處就是輪椅也能進得去。因此我們在推動，配合公園處協助將公園更新成為二代公園，這個就會叫做安心公園。你可以放心坐在那邊不用擔心旁邊的人突然間對你性騷擾，也不用擔心他突然罵人叫囂。第三個就是我們在推文山好行，在文山區好山好水好人情，尤其木柵，但是行不得也。現在看區公所前面人行道很舒服對不對？你去安康平宅那邊看，那邊還有高級養老院，出來人行道走走走就會撞到一根電線桿結束。我覺得必須讓這邊的女性是自在的，或是老人家是安全的，它是無障礙的，因此我們在推文山好行就是希望有安全且寬敞的人行道。當前來說我們已經完成推動羅斯福路的林蔭大道，羅斯福路是文山區最符合指標的一條路，還是先將人行道拓寬，把這樣的意識打開，讓大家知道我們社區居民的需求，透過論壇就能使其落實，接下來就是要把其他的人行道繼續打開，這是我們在推動的文山好行。另一點就是說，除了人行道之外，文山區多山，因此推行手作步道，手作步道過去叫做鋪橋造路，大家就是要奉獻金錢或勞力。現在不做這些事就交由政府去做，但我們發現

政府的水泥化工程對大家的膝蓋很傷，而且對整個生態也非常的不好。所以我們後來號招志工，扛物資上去或在地利用土木、石塊敲碎來做對自己友善的手作步道，水走水的路，人走人的路，不用再擔心滑倒，也不用在颱風過後地面積水無法行走。那這件事我們在號招志工的女生比例就會開始下降，因為它是重勞力的工作，所以我們會感謝警專，警專有服務學習的學生，因為就在海巡署後面，他們會派十幾個學生，長得又帥又可愛，他們都做得很好。我們會覺得很多去做手作步道的志工都很多是年輕人，而老人家是來貢獻智慧的，有一些郵局的員工以前做過木工，就來貢獻智慧。警專的學生是來貢獻勞力，而且認識到有這件事情，社區的人是在乎當地的手作步道。

民眾的需求是這個部分，在安全社區的部分，文山區的安全社區一直都與警察局有很良好的合作，因為我們透過警察局通報的案件，就可以瞭解哪裡有很多性騷擾案。像政大河堤的橋下，文山區犯罪事件破案率最低的就是那裡，都是性騷擾案，遛鳥俠，根本抓不到他，甚至抓了也沒用，沒辦法遏止犯罪，變成文山區的污名，大家就會思考怎麼樣利用空間的改造來讓它不容易成為積累案件的地方。第二點，我們在重要的交通路口，高交通傷害事件的地方，就會前往瞭解能夠如何改造。如果沒用的天橋就拆除，讓視野開闊，便不容易因快速而衝撞。這樣一點一點的把一些高危險路口的危險度下降，這是我們和警察局合作的部分，也和醫院合作，因為醫院也會通報，這是安全的部分。

另外則是在性別這塊又回到另一個問題，現在大部分的女性作為家庭持家者，我們同事是主婦聯盟的副董事長，談及主婦已經快要消失，大部分的婦女在子女長大離巢後，她需要找回自我，她會去二度就業，或者是因為經濟M型化，快要

沒有專職的主婦了。大部分的婦女就會開始關心，以前是在家裡煮，現在家裡吃飯的人不多，開始外食，出現食安的問題。還有我們社區大學是下午與晚上上班，晚餐幾乎都要吃景美夜市，就覺得非常不安全，可是又沒有廚房可以像剛才說的公司能夠共煮，很想這樣卻沒有辦法。這個部分還是我們能努力的空間，像是大學宿舍如果每一層樓有公共廚房，讓學生從大學就開始為自己煮飯，國外的留學也是這樣，透過煮飯，一起煮飯一起吃，互相交換不同的飲食文化。我認為上班族也需要這樣的空間，這是食物安全的部分。

另外我們社大已經18年了，我們學員當年三十歲現在已經五十歲了，當年五十歲現在都七十歲了，我們的老師都陸續開始退休。因此我們已經在思考要社大2.0，社大2.0我當年27歲和○萍老師去辦社大，當年校長的年紀就是我現在這樣，所以我們在找尋繼續在這裡辦社大，繼續在這個地方耕耘的熱情，回應現在的需求。希望現在三十歲的年輕人是能夠出來當主管，可以出來創業，因此在青年與女青年創業需求是我們在關注的。剛才提到，在家裡煮飯是女性，在餐廳煮飯給別人吃是，這個差別在哪？我們的看法是，在家裡煮飯的行業是家庭管理，在餐廳煮飯是烹飪料理，是餐飲業。根本就是不同行業，因此在家庭煮飯不需要去管菜單，要煮健康、快速、營養均衡的，在餐廳社需要吸引客人用更高價錢來吃的，所以早期是高油高鹽，現在不一樣了。因此是有差別的，女青年的創業需求是甚麼？我們也在思考這件事，這是下一步我們會做的事情。當初○萍老師問我能不能來參加這場，我就疑惑為什麼要找我來做這件事情？性別友善的環境工作論壇。但是我就思考也許提供一點在地地方的人才交流培育的平台，我們看到了哪些事情？我們已經做到哪裡？來和大家一起學習。謝謝。

孫○○副院長：我們通常都很習慣從國家政策，好像在談國家大事，其實我們每天的生活在面對的東西是非常底層的，如整個社區、家庭的。所以校長他羅列很多現在在社區裡面的工作，而且看起來還有所傳承。可以看的出來這種社區的工作，是相當需要公權力來配合，像校長剛才所提，工業局大概也會有一些的感覺。我們雖然時間快到了，如果有想講的話，兩位都可以表示一下。

張○○老師：好，那我先來說一下。我最近看了一篇文章，IT產業的女性為何會出走，就是資訊業的女生出走。裡面提到一點，很有趣的是，因為工作上的職場環境不好，為何職場環境會不好呢？有兩點，一個是友善家庭方案，但是他們認為這對他們來說不是問題，家庭工作平衡對高科技業的女性不是問題。問題在這個行業自然地充滿男性，充滿陽剛性文化的地方，男性充斥的地方女性認為對她的升遷不公平。還有職場的安全有疑慮，像是性騷擾、言語暴力、甚至周遭空間的配置認為對她都不夠友善，覺得安全性不夠。因此我們想到，如何從保護婦女的角度來形塑友善性別的工作環境？剛才聽到民間的心聲，現在要來聽聽政府的政策作為如何？職司婦幼安全的當然還是我們警政署了！防治組高組長，謝謝！

高○○組長：真是謝謝，第二次發言。剛剛聽到鄭校長的報告，真的十分欽佩。其實剛剛您講得都是治安上的作為，從營造改變一個環境，從治安的幫助絕對是正面的。像剛剛提到公園的穿透性，燈光等等，這些改善是非常必要的，我記得在紐約一位很有名的市長-朱○○○，在他上任時紐約的治安是很糟糕的。尤其是在紐約的地鐵，裡面是一蹋糊塗，塗鴉、髒亂，因此成為一個犯罪的溫床。他上任後立刻把環境做改造，重新油漆，整個環境變得明亮乾淨，犯罪率立刻下降。所以說明環境會影響到一個人的行為，也許他會認為，大家都這個樣子

不差我這麼一下，覺得這個地方比較隱密，做的事情沒人會發覺。透過這些環境的改造確實對治安有很大的幫助，我想這在實務上也能深深的感受。

在這方面我們有任何的資訊，比方說：在我們各單位的官網上，有針對婦幼安全的熱點做公布，哪些地方比較容易發生婦幼的安全疑慮？如剛才提到橋下，陰暗的地方等。這些定期都會做更新，這是我們防治組的工作，定期檢視各單位給的資料有沒有更新，當然各地方的民間團體發現有哪些漏列的，也可以向當地的警察單位反映，我想這是我們必須持續來做的事情。

剛才說的是環境的營造，警察在必要的時候可以提供民眾怎樣的服務？甚至是申訴、告訴，某些人露鳥俠等等這些，我們如何去監視，甚至逮捕到案，這個部分是我們要做的。目前各個警察局，大家都知道，有成立一個婦幼警察隊。婦幼警察隊早年的故事，最早在台北市成立一個女警隊，女子警察隊，女生的一個機動勤務單位而已。後來也是重視到婦幼安全，因此把女警隊改名叫婦幼警察隊。也就是說，她的任務是由女生組成的警察隊之外，還有維護婦女及幼童的安全。現在各個縣市都有成立婦幼警察隊，在每個分局都有設立家防官，就是家庭暴力防治官。凡是家庭暴力的案件都要由專責的人來辦，這種案件的處理有許多層面要注意，需要很細膩的心思，不是任何一位警察當作一般案件來偵辦，這樣對當事人會造成二度傷害。所以對於家防官的派任我們很慎重，每一分局都一定要派，並且依地區的人口數，或是案件數再酌以增加。派出所偵查隊也都有專責的性侵案承辦人員，這些人員每年都有固定時數的訓練，如果有異動的話，現任的人一定要進行訓練，已經是卸任的人，每年也要保持訓練。在警政方面，我份內應該做的事情，也是責無旁貸的。

向各位報告，其實最近幾天我個人看到，過去是在基層自我體驗被上級的要求，現在我則繼續要求下面，會做的更好。被要求時會覺得怎麼那麼囉嗦？現在和各位這麼多團體互動，也體會到這一塊非常的重要。經由我們不斷要求，基層從不得不接受，到覺得自然，事情就應這般處理。婦女的案件不管是性騷擾、性侵害、家庭暴力，流程做習慣也就OK，我們必須把習慣成自然的這些東西深植在我們每一個員警的心裡。

這些案件都沒有人願意它發生，萬一不幸發生，我們希望對當事人能夠有最好的保護，最好的安慰，避免再有其他二度的傷害。另外對於性侵害的加害人，他們在接受應有的處罰，比如說坐監服刑，完畢之後，都有一些後續追蹤管制的機制，對象必須定期來作報告。有些不來報告，不聽話跑掉的怎麼辦？我們會按照程序，移送檢察官，發布通緝。我們整個流程是很完整的，如果今天來報到，相安無事彼此過自己生活，但若不來報到跑掉，檢察官發布通緝，抓到馬上進去關。甚至包括電子腳鐐等等這些都有配套措施，我想政府從司法層面來說是極盡我們所能，能夠給予婦女同胞多一點的保障。另外向各位報告，婦幼安全不是只有在與各位與談時說明，在地方政府每個月都要開一次治安會報，治安會報都是由縣市首長親自主持。以前馬總統在任時他很重視這個，他會看每個縣市首長，一年十二個月應該要辦十二場，十二場親自主持的有幾場？我們都有批核，首長親自主持率100%的是多少分？少一場扣幾分，是這樣進行計算，可見對這項工作的重視。那麼治安會報有一項工作是每一次一定會提出來檢討，就是婦幼安全的工作，除了一些竊盜案本身就是治安一定要維護的層面，婦幼安全也是每一次警察隊都要提出報告，比如這個月發生幾件？若有甚麼案件比較特殊的請大家重視。

因為婦幼安全不是只有警察，治安會報也不是只有警察單位來開，除了警察局外，衛生局、社會處、教育局，幾乎縣府相關單位都會參加，現場會直接指示相關單位要有平台來作聯繫，當然這部分不能說已做到最好，相信還有很大的進步空間。

那麼因為我看時間也差不多了，有機會再跟大家討教，我們政府機關，尤其是警察機關，今天做到這個位子，我也很有幸坐在這邊，就這個區塊，坦白說過去對婦幼安全這區塊只是做，沒有太深入研究其中的來龍去脈。今天在這位子上，事實上花了很多時間去研讀很多的資料，對我個人來說也是收穫匪淺。相信將來還有許多部份需要仰仗各位提供建議，幫忙的地方。謝謝，謝謝。

孫○○副院長：我還是想聽一下關於青年創業，工業局這邊有沒有一些想法？畢竟這也是安全的議題。

王○○科長：青年創業這部分其實在經濟部中小企業處為主，他們有一個給青年貸款的機制。工業局著重的是在輔導產業，在我們工業局的部分其實有個叫人才培訓，人才培訓是待業、沒有工作的人會由我們幫忙培訓。那我們必須媒合業界，比如說有規定，培訓完之後在結案時一定要有五成，結案後要有七成的培養到業界去，讓他們有工作。像我之前媒合到業界還有做三次的定訪，三個月後還會再去查一次，到底這些人還有沒有留在業界？六個月再查一次，一年再查一次。依照過去媒合到業界去的人，留任率差不多80%，還算不錯。比如說以前在追這個時，剛開始就要打電話去詢問，後來我直接和勞動部合作，用身分證字號和在公司的那個，就直接去比對，看他的勞保狀態，這樣也不擾民。因此我認為在就業，畢竟是在輔導廠商，其實是一個需求，廠商需要一些員工。

工業局其實有做人力的供需調查，每年會針對一些特定的產業去調查，回頭再決定人才培訓的部分必須著力在哪邊？剛才提到針對原住民，或是一些身心障礙的人士，費用方面政府特別補助七成，一般最高只有補助一半。對於青年創業的部分，還有一個能提案的補助計畫，對青創人士我們可以提供一些補助經費，作為創新產品、技術的研發。在裡頭，假設你是女性主持人，或是提計畫是女性就會予以加分。其實今天沒有把課程計畫做分享，那塊還蠻多好玩的，推到後面連開發的產品都會設想一些像婦女，過去我們調查有些婦女不願意生孩子是因為覺得懷孕時是很醜的，後來就是有一些研發天然保養的產品，孕婦也能很時尚的衣服或包包。都有這樣子去推動，發現原來可以這樣推性平，也是蠻有意思的。

孫○○副院長：我不知道你們社區大學有沒有常常請政府單位的主管來與大家做對談？我發現我們社會大學、社區大學都很多，我常覺得國家政策與民眾有脫節。但其實我認為政府的作用很大，比如說科長哪天去你們那講，有些不算太老但也不年輕的，想自己重新弄些事業，他那邊就能給你一些管道。因為那些管道其實是暢通的，只是自己要有想法，去了以後也不一定都保證一定成功，但這是一個嘗試。這樣一來政府的資源和大家的受惠感就比較直接。

王○○科長：我們回應一下孫院長，因為孫院長現在是在監察院。其實社區大學在全國目前已經83所，是由縣市政府主辦，民間團體承接，所以都是公辦民營，我們都是勞基法保障的。教育部會給我們辦學辦得好的，額外的獎勵。因此這個經費在14年前時，就有一位監察委員，那時全國有30幾所社大教育部要補助，他們就全國跑透透，確認補助和獎勵的制度是好的，所以那一次是為社會大學的永續發展奠下很大的基礎。我覺得院長未來可能還是會面對這方面的議題。回過頭來說，創

業的部分社會大學比較談的是社會創新的創業，所以剛才有在講孕婦怎麼樣穿得好看，時尚的，說真的那個還蠻重要。剛才有談到揹小孩的，現在最創新的，設計讓爸爸願意揹小孩，我現在看到許多爸爸揹小孩，那個看起來就怪怪的，因為男性和女性的身體不一樣，女性是有乳房的，所以男性揹起來就怪怪的，所以要考量要怎麼設計讓男性揹孩子。第二個，有看過台北的青年，他們在進口腳踏車是可以育嬰的，讓小孩子可以放育嬰籃，而且是安全的，那是荷蘭進口。

孫○○副院長：我在義大利有看過停車格是為了身心障礙，還有一個是給孕婦的設計。

王○○科長：對，現在有一些停車格是專門給婦幼停車，讓小孩子需要大一點空間可以下來。第三個是現在有很多家庭長者照顧，其實是需要很多很好、方便使用的餐具。老實說為什麼長者會和性別有關？因為大部分的老人都是女人，女人活得比較久，還有女性作為一個持家者，較常去思考家庭健康的管理，男性時常衝鋒陷陣就三高病症，然後就生命走了這樣。所以院長要好好保養自己的身體。

孫○○副院長：我媽媽已經103歲了。

王○○科長：那院長喝酒抽菸都不會有問題。那麼有些餐具是老人家可以很有尊嚴得用，怎麼樣都很不容易倒。我覺得那是台灣的小女生在美國念設計學院設計出來的，這些都是我們想鼓勵。還有另外一點，社區的閒置空間，年輕人有一些創意，用低租金的方式去共同改造。我剛才就是去隔壁有一個叫岸汐職人，他是木柵的子弟，招集了一些朋友去把空間改造。我覺得蠻好玩的，社大可以去鼓勵和支持這些，因為他們在單兵作戰，很辛苦。然後我覺得那個科專計畫很難做，對一般的年輕人很難做，所以需要一個平台來協助他們。

孫○○副院長：我看這個議題我們下一次來討論，我們這個山海論壇包山包海。所以下一次一定進行，我們這個時間已經超過了。是不是給我們一個簡單的結論？

張○○老師：好，謝謝副院長老師。我想就今天的議題來看，我們可以瞭解性平是源自於人權的觀念，所以人權和多元文化都可以藉由性平這個管道來加以實踐。所以今天只是山海論壇的第一場論壇，但由於是首創論壇之始，所以各位博學專家都是山海論壇日後的開山創始者，所以我們要說，山海論壇的精神跟緣由就誠如我們的壇主：孫副院長孫老師所講的，我們從關懷人權跟多元文化出發，甚麼是山海論壇的精神呢？「學貫東西南北，縱橫古今中外」就是我对山海論壇下的註腳跟定義。所以我未來會持續往這個方向來走，因為性平從過去到現在以來，我們國家的性平指數已經是佔全亞洲的第一名。所以作為我們山海論壇開創的第一場主題，關懷人權就從關懷性平開始著手，這個議題長長久久，還有很多很多。誠如剛才談過發現還有源源不斷的思維與創新的精神出來，那麼今天這場能夠順利圓滿都是在於，在座各位都是志同道合、理念相同的好朋友，共同來成就這一場論壇的開創之首，所以非常感謝各位的蒞臨，是不是也請我們孫老師來跟我們講話？

孫○○副院長：大家不知道有沒有感覺？你們今天應該蠻愉快的。因為台灣非常缺乏幽默的人，這種環境，我記得我要離開內閣的時候我講說：「沒有一個快樂的內閣，怎麼能有一個快樂的國家？」我記得台灣從很多的角度來講是很好的地方，可是很奇怪，我們老是讓自己非常非常的沉重。我希望我們山海論壇除了這些議題很有趣外，我們一定要一直保持我們的幽默感，大家都笑嘻嘻的，連罵人都是笑嘻嘻的。讓這種愉快、愉悅改變我們好多好多生活上的壓力。

今天因為講人權，其實是簡單地講，是對不同的人的瞭解、體會、體諒，甚至幫助他成為他自己。所以我們通常很容易把別人物化，把他們當作是一個東西來看，處置他，最糟糕的情況。第二層就是把他當作是He或者是She，「他」就是我生氣的時候把責任丟給「他」，都是「他」的責任。另外一種狀況，許多人只注意到「I」就是我自己，「愛我」。其實我覺得今天要講得議題其實不是「It」，不是「She」，也不是「He」，也不是「I」，是「you」。你是永遠的你，保持你的獨立性，我跟你之間是對話的，是一種IYourelation，表示那是一個溝通的，把你當作一個可敬的你。這個不是我創的，是早期哲學家說的，不知道大家聽過沒有，他是一個猶太的哲學家，他就在講「I」跟「YOU」，我們要永遠把別人當作「YOU」，包括你先生，你太太，我們容易把先生太太變成我的，「I」、「My」或者是變成「We」的時候我們也很容易忘記他還是一個獨立的個體。所以「You」是很重要的事情，因為是親密的人越要保持「You」的感覺，那我覺得這種「You」的感覺，是能夠讓我們一直在對話中，看問題，解決問題的方式。今天很多對我們原住民來說照表操作是很可恥的事情，每天遵守事情是很可恥的事。我們開玩笑說在哪裡跌倒就在哪裡躺好，不要那麼忙。今天我們蠻愉快，我也希望能一直保持這個調性繼續，好不好？非常謝謝大家今天的光臨喔。