

2015



主計人事電子報

2009年6月創刊
201570

中華民國 104 年 4 月 30 日

臺北市政府主計處編印

發行：處長 梁秀菊

編輯：人事室



法令新知

- 轉知行政院修正「行政院與所屬中央及地方各機關公務人員休假改進措施」第 5 點附表「國民旅遊卡特約商店業別及細項分類表」，並自 104 年 7 月 1 日生效。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。
- 轉知性別工作平等法施行細則第 4 條、第 7 條勞動部於民國 104 年 3 月 27 日修正發布施行訊息。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。
- 轉知行政院人事行政總處書函以，為因應防汛期來臨，該總處業已修正「天然災害停止上班及上課作業 Q&A (問答資料)」，並置於該總處網站最新消息項下，請同仁自行上網查閱。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。
- 轉知依公務人員退休法第 6 條規定辦理命令退休之相關規定：

查公務人員退休法第 6 條第 1 項規定：「公務人員任職滿 5 年以上，因身心障礙，致不堪勝任職務，繳有中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具已達公教人員保險殘廢給付標準表(按現已更名為公教人員保險殘廢給付標準)所定半殘廢以上之證明，並經服務機關認定不能從事本職工作，亦無法擔任其他相當工作且出具證明者，應予命令退休。」復查銓敘部 101 年 3 月 28 日部退三字第 1013569791 號電子郵件略以，公務人員如已確定成殘並達公教人員保險殘廢給付標準所定半殘廢以上的標準，致無法繼續執行職務者，原則上機關應即為其辦理命令退休，並以成殘確定的隔天為退休生效日。至於確定成殘後尚能從事工作而繼續任職者，如果其後要以同一殘廢事由辦理命令退休，則應由機關出具「病情加重致不能勝任本職或其他相當工作」的證明，並在機關出具該證明當日命令退休。準此，因身體殘廢不堪勝任職務辦理命令退休者，應由服務機關出具證明其不能勝任本職或其他相當工作，並檢具醫院殘廢證明符合公教人員保險殘廢給付標準所定之全殘廢或半殘廢標準外，且須自確定成殘日期後，未有繼續從

事本職工作或其他相當工作之事實，始得辦理。

 轉知行政院主計總處函以，主計人員辦理各項選務工作之敘獎事宜，請依說明事項辦理：

一、基於衡平性，爾後主計人員辦理選務工作按下列情形予以敘獎：

(一)擔任投開票所工作人員：依「公職人員選舉投開票所工作人員及推薦機關學校負責人獎懲標準表」及相關機關建議敘獎情形，予以敘獎。

(二)兼任中央及地方選舉委員會職務人員：依「直轄市縣市選舉委員會辦理選舉罷免及公民投票業務績效考核及獎懲要點」及相關機關建議敘獎情形，予以敘獎。

二、本總處 101 年 10 月 17 日主人考字第 1011001633 號函（本處 101 年 10 月 25 日北市主人字第 10131306800 號函），自即日停止適用。

 轉知公務人員或其他法定人員因公受傷或殘廢，由其服務機關、學校或公營事業依「公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法」核發之受傷或殘廢慰問金，依所得稅法第 4 條第 1 項第 17 款規定，免納所得稅；至於該等人員因公死亡而由遺族受領之死亡慰問金，則依同法第 4 條第 1 項第 4 款規定，亦免納所得稅。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知「臺北市政府加強照顧公教退休人員生活實施要點」自即日起停止適用。相關

資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知「臺北市政府所屬機關學校退休公教人員月退休金簡化發放作業注意事項」自即日起停止適用。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知「臺北市政府暨所屬各機關推行禮貌運動實施要點」自即日起停止適用。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知公務員服務法第 13 條規定略以，公務員不得經營商業或投機事業；非依法不得兼公營事業機關或公司代表官股之董事或監察人…。又查銓敘部民國 98 年 7 月 17 日書函規定略以，公務員（含考試錄取人員）擔任停業中之公司負責人，仍有違服務法第 13 條第 1 項前段公務員不得經營商業之規定。同仁如有違反服務法第 13 條規定者，均依規定先予停職並移付公懲會。

 轉知行政院主計總處書函以，為落實職期遷調政策，請各一級主計機構依「主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法」第 22 條規定略以，屆期遷調之各級主辦人員，應於每年 1 月至 3 月主動協商其他屆期遷調之主辦人員，依程序報請權責機關（構）辦理職務遷調。屆期未主動協商辦理遷調者，各一級主計機構應於每年 4 月至 8 月為其辦理職務遷調，並於每年 9 月底前……陳報總處統籌核辦。



人事櫥窗

- 衛生福利部中央健康保險署主計室視察**沈忠憲**調陞本府工務局統計室主任，並自104年3月26日生效。
- 本府工務局公園路燈工程管理處會計室主任**林慧玲**遷調本市停車管理工程處會計室主任，並自104年4月20日生效。
- 本府捷運工程局機電系統工程處會計室科員**蔡儀君**調陞本市立美術館會計室主任，並自104年5月1日生效。
- 本市立百齡高級中學會計室主任**范因素**調陞本府產業發展局會計室專員，並自104年5月1日生效。
- 本府警察局會計室科員**黃敏惠**調陞本府警察局少年警察隊主計機構會計員，並自104年5月1日生效。
- 本處資訊室主任**許淑芬**調陞行政院主計總處高級分析師，並自104年5月6日生效。
- 市立社會教育館主計機構會計員**黃可欣**遷調市立內湖高級中學會計室組員，並自104年6月8日生效。
- 本處經濟統計科佐理員**鄭旺乾**奉准於104年6月2日屆齡退休。

- 本市內湖區東湖國民小學會計室主任**郭春蘭**奉准於104年6月2日自願退休。
- 市立萬華國民中學會計室主任**呂惠美**奉准於104年6月3日自願退休。
- 市立內湖高級中學會計室組員**葉富美**奉准於104年6月8日自願退休。
- 本府研究發展考核委員會會計室主任**張秀英**奉准於104年7月16日屆齡退休。



活動訊息

- 為加強人事服務，本處已於主計服務網(路徑由本處首頁→同仁專區→點選進入；處屬主計同仁亦可上網)項下增加退休金試算系統、薪資試算(包含輸入個人俸點查詢本俸、專業加給、主管加給，以及公、勞、健保、退撫自行負擔金額、加班費時薪等資訊)及相關福利權益查詢等功能，歡迎同仁上網使用。
- 配合本府將原住民、性別主流化課程納入年度教育訓練，請同仁於104年8月底前至公訓處台北e大等訓練機構完成各2小時課程。
- 轉知行政院人事行政總處函以，104年至106年「闔家安康」公教員工團體意外保險，經公開徵選由南山人壽保險股份有限公司獲選承作。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知行政院人事行政總處地方行政研習中心為培養公務同仁在網路世代中學習之能力，藉由微學習加上微心得，訓練公務人員於廣闊網路世界中，藉由微小的學習範圍，獲取最有效能之學習結果，培養抓重點、簡述力之能力，訂定 104 年「微學習歡樂 Go 實施計畫」，請同仁踴躍參加。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 為提升公務人員積極任事及創新能力，本府公務人員訓練處提供 104 年已開設相對應之實體班期及線上課程等資料，請同仁踴躍參加。相關資料業上載至員工愛上網文件傳閱系統，請參考運用。

 轉知勞動部勞動力發展署中彰投分署辦理 104 年「戀夏樂遊最心動」未婚同仁聯誼活動。相關資料業公布於員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍參加。

 轉知行政院農業委員會農糧署辦理 104 年「幸福歷久一樣濃」未婚同仁聯誼活動。相關資料業公布於員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍參加。

 轉知行政院、經濟部、金融監督管理委員會辦理 104 年「幸福微旅行」未婚同仁聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知內政部消防署辦理 104 年「幸福特快車 GoGo」單身同仁聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知宜蘭縣政府辦理「2015 戀在蘭陽~心心相遇兩性成長營」未婚聯誼活動。相關

資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知國家通訊傳播委員會辦理 104 年「緣啟愛之傳」未婚同仁聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知蒙藏委員會辦理 104 年「愛情奇蒙子」未婚同仁聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知外交部辦理 104 年度「交響情人夢」未婚聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知財政部北區國稅局辦理「幸福夏一站」未婚同仁聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知行政院農業委員會花蓮區農業改良場辦理「攜手同遊遇花緣」未婚聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知花蓮縣政府辦理 104 年「洄瀾情緣 20—悅來之旅」(104 年第 2 梯次) 未婚公教人員聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。

 轉知行政院農業委員會林業試驗所與國立臺灣博物館、行政院農業委員會家畜衛生試驗所、林務局農林航空測量所聯合辦理 104 年「博物館動心記~SP」聯誼活動。相關資料業上載至員工愛上網電子公布欄內，請未婚同仁踴躍報名。



榮譽榜

 103 年優秀主計人員：



姓名：彭聖翔

職稱：專員

服務主計機構名稱：

本處經濟統計科

事蹟簡介：

- 一、統籌辦理 100 年工商及服務業普查，縝密規劃並落實執行各項行政作業，認真負責，圓滿完成任務。
- 二、全盤規劃臺北市消費者物價指數 100 年基期改編作業，負責指數轉換及權數編算，並嚴密控制各項作業進度，成效顯著。
- 三、參與市府因應物價波動專案小組，督導按月彙編全市物價波動統計分析，並針對特殊節令或重大物價事件，進行價格蒐集分析，供相關局處適時採取平抑物價措施。
- 四、督導蒐集編列預算用共同性商品單價，作為市府各機關編列預算之共同基準，績效良好。
- 五、協助中央辦理估算本市各項社會福利實物給付對所得分配之影響效果統計作業及各項統計調查資料審核，成效良好。

 103 年績優主計人員：



姓名：陳芝芬

職稱：會計員

服務主計機構名稱：

臺北市中正區戶政事務所

主計機構

事蹟簡介：

- 一、配合機關合併，適時完成萬華區戶政事務所、萬華區第一戶政事務所及萬華區第二戶政事務所預決算及追加(減)預算事宜，及時協助業務順利推動，圓滿達成任務。
- 二、95 年 6-10 月間，於萬華區第二戶政事務所任內，兼辦萬華區第一戶政事務所期間亦經指派代理大同區戶政事務所及孔廟管理委員會會計業務，任勞任怨，如期如質完成各項工作。
- 三、兼辦孔廟管理委員會會計業務，主動協助機關辦理古蹟修復工程採購案件，亦積極配合機關需求，參與孔廟釋奠祭典等工作，均圓滿達成任務。
- 四、辦理各項會計業務負責盡職，主動積極任事，勤與業務單位溝通協調，順利完成各項工作。

 103 年績優主計人員：



姓名：黃碧娥

職稱：股長

服務主計機構名稱：

臺北市政府工務局公園路

燈工程管理處會計室

事蹟簡介：

- 一、辦理公園處 96 至 103 年度內部控制制度修訂，協助業務單位檢討，提升內部控制制度之有效性及遵行性，並協助辦理本府訪查及工務局查核本機關內部控制制度實施情形，工作辛勞得力。

- 二、協助研訂公園委託維護特定規範及整體委託維護管理需求規範等，使採購契約更臻完備，減少履約爭議，協助業務推展。
- 三、辦理公園處 95 至 103 年度單位決算事宜，內容詳實無訛，如期圓滿達成任務。
- 四、負責機關經常門經費執行審核、簽開付款憑單及會計報告編製等事宜，經常性支出每年約為 16 億元，公園綠地委託維護部分，除按月計價之估驗款外，另有契約變更設計、結算及竣工計價等作業，並設計相關表格以電腦化方式審核及控管經費執行，提升工作效率。
- 五、除對各項會計業務克盡職責，積極任事外，並主動支援其他同仁工作，協助新進同仁熟悉業務，勤與業務單位溝通協調，順利完成業務。



識讀性別平等 與案例分析

案例解析（五）

改變經濟決策參與的玻璃天花板

案例：

政治層面的決策與影響力，應對不同性別群體的代表人數額度有基本規範，這樣的觀點已逐漸為各國所認同並保障，其最大的理由在於現代國家以公民構成政治統治權力的

正當性基礎，而公民應有平等的權利，得以參與在政治過程中。因此政治上的代表應盡可能反映不同人口特徵、社會屬性等特質，以做為決策中平等顧慮不同群體需求意見的基礎，性別額度在這個意義下以不同方式、規範融入各國政治制度與運作機制中。

而類似的概念在國際間也逐漸援用到企業的主要決策組織—董事會的規範。我國的臺灣證券交易所在民國 102 年 3 月也參考各國對企業管理層級性別平等的關注趨勢，修正《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條：「董事會成員組成應注重性別平等，並普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。」這項修訂雖然尚無具體規範董事會成員的性別比例原則，但顯然已開始注意到平等參與的潮流。不過，一個在決策層級上有多樣性別成員的企業組織，除了在社會公平的面向上更能體現性別平等的意涵之外，還會對企業自身與社會帶來那些潛在和顯明的影響，即是本節要進一步思考的問題。

■ 性別觀點解析

一、經濟決策參與和政治決策參與的對比

對任一性別在政治決策過程中代表性的保障，能否推廣到經濟領域商業法規的運用中，是一個必須思考與討論的問題。因為當代民主政治立基的個人權力平等概念，和以自由放任為前提，強調市場機制並以資本持有多寡來決定經濟權力大小的資本主義架構並不完全相容。在民間經濟部門強化性別平等參與企業決策，除了道德概念上的平權信念外，有沒有更重要的理由。

二、企業組織的自主和經濟效益的提升

女性長期在經濟權力的弱勢如何能在性別配額的方案中得到矯正，而以公共法規規範，是否又引發對市場自由與企業自主的疑慮，是在此議題下更需討論的焦點。以下我們先簡要介紹挪威的方案與歐盟的嘗試，再引入幾項研究報告的數據來呈現各國的概況，並思考其中的不同觀點。

■ 實務運用

一、挪威與歐盟的嘗試

挪威在 2005 年修訂了《挪威公共有限公司法案》(Norwegian Public Limited Company Act)，成為全球第一個引入董事會性別配額制度的國家。該法規定：「如董事會由兩名或三名董事組成，則兩種性別均須有代表」；「如董事人數超過九名，則每個性別的代表比率均須達到 40%」。更規定公司必須在 2008 年 1 月前達成上述規定標準，否則有可能因為不合規定而遭到解散。同時，《挪威會計法案》(Norwegian Accounting Act) 亦要求公司需揭露性別多樣化 (gender diversity) 的情形。在這些法規影響下 Governance Metrics International 編制的 2012 年《董事會中的女性》(Women On Boards) 調查報告即指出，挪威的女性董事總比率為 36.3%。由此可見其效果是相當明顯的，配額制度足以促使企業委任女性董事。挪威的配額制度規範化、專業化了委任流程，並可能改變了人們的思維方式。

不過當這項規範欲進一步廣泛的運用時，即面臨相當的阻礙。最著名的案例即為歐盟執委會副主席 Viviane Reding

在 2011 年 3 月發表《保障歐洲董事會女性》(Women on the Board Pledge for Europe) 一文，要求企業承諾於 2015 年女性將占董事

會成員的 30%，2020 年則擴充到 40%。如果歐洲大公司未能在 2020 年前滿足董事會女性成員比率不低於 40% 的要求，它們屆時必須在各項條件近似的女性董事候選人和男性董事候選人中選擇前者，否則即會面臨制裁。不過這項提案在經過激烈的討論後，未獲得歐盟專員團 (EU college of commissioners) 多數委員的支持，而變更為對企業不具強制性的政策指導目標，即引入一系列行政要求，以促使公司任命更多的女性非執行董事。也就是即使企業並未達成此一標準，歐盟也不能施以處罰。

修訂後的提案促使企業必須證明其如何盡力將最高管理層的女性比率增至不低於 40% 的水準。為此，它們必須各自建立透明機制，並且每年彙報為實現該目標所取得的進展。如果到 2020 年企業仍未實現該目標的話，就將適用「優先規則」，優先選擇女性董事候選人。而未被選上的女性候選人則有權要求公司揭示遴選過程所持的資格標準。不過這個倡議計劃仍被認為可能存在缺陷，例如未能在董事會成員遴選機制上設定明確的規則，可能導致女性候選人質疑公司的遴選標準並與後者對簿公堂。同時要求比較分析每位候選人的資格，並採用明確清晰、性別中立的標準——這種做法在實際操作中充滿了風險和困難。但也有歐盟官員認為企業在這些壓力下，將會因擔心遭訴而努力達成目標。

二、趨勢與意義

然而強調董事會成員的多樣性 (包含性別面向)，促使女性有更多機會擔任董事會職務，在不同的經濟體有怎樣的趨勢，而對經濟發展又帶來那些與過去不同的影響？可能帶來改變的原因又是什麼？以下我們從幾份相關的資料報告來討論晚近的重要變化。

（一）女性成為企業董事會成員在各主要經濟體的概況

一份針對全球具代表性的 2,360 家重要企業所進行的調查報告指出，就區域情形來看，歐洲（特別是挪威）確實在董事會女性比率上有明顯的增進，而自 2005 年到 2011 年的變化而言，董事會女性比率增加最多的也在於歐洲。此外，相較於小型的企業，規模越大的企業組織越有可能有較多的女性擔任董事，而增長速度較慢的則是亞洲地區，特別是資訊通信相關產業部門（Credit Suisse 2012：9-11）。

（二）董事會成員性別多樣化的影響

不過環繞在支持或反對以性別配額來規範企業董事會女性比率的論辯中，其中的關鍵在於，「有女性的董事會企業表現是否更佳？」前述的研究報告即證實在企業財務的各項指標中，有女性出任董事的企業有較高的股東報酬率（Return On Equity）、較良好的負債情況、較高的股價淨值比（Price/book value, P/BV）以及更佳的淨收入成長。而從企業股價在市場上的表現來看，至少有一位女性董事的企業，其股價表現相較於完全沒有女性董事的企業來得更為優異，特別是在經濟環境變為不利時，董事會性別多樣性程度越高的企業反而更能展現在股票價值上的保護力（Credit Suisse 2012：14-15）。

也有反論者認為，我們並無法明確知道性別多樣化對公司獲利或股價表現的實質影響關係，甚至可能對公司、企業帶來其他負面影響。不過其他的研究則指出，比較企業股價與獲利能力的表現會發現，女性進入公司董事會對營運、管理等決策上的實質效果雖然尚待進一步研究澄清，然而其對企業股價表

現卻經常帶來負面影響，探討其中的原因並不是具性別多樣化的董事會帶來公司在營運獲利上不佳的表現，而是掌握大量資金的法人投資者，對女性擔任董事職位的偏見所導致（Dobbin and Jung, 2011）。綜合這些資訊我們可以得到一個圖像，雖然目前無法完全確認其中的因果關係與作用機制，但是企業董事會成員的多樣性，特別是女性的加入，其表現與能力相對於沒有多樣性的董事會是較為優異的。而女性加入最高層級的管理在短期內會引發企業股價表現的負面效果，然而真正的原因並不是企業獲利能力的下降，而是資本市場的非理性因素——法人投資者對性別的偏見，所造成的後果。

（三）性別多樣性的優勢

女性更高比例的參與在經濟決策中會造成什麼影響過程以致能優化企業和經濟發展表現。前引的研究報告同時指出，可以從 7 個面向來分析與討論性別多樣化的效果（Credit Suisse 2012：17-19）：

1. 性別多樣化是較佳企業的表徵：目前對於其中的因果關係（是女性參與讓企業更好；或是良好、大型企業更樂於晉用女性為決策階層）雖然尚無定論，但是有女性參與董事會的企業其規模和表現確實較佳。
2. 團體多樣性觸發董事會成員更為投入：其一，團體投入與豐富訊息：當個人處在一個異質性較大的群體中，會投入更多的準備與心力，因為在不熟悉的他人面前，人會傾向投入更多心力以避免困窘，而決策群體也能因此接收彙整更多的資訊與觀點並因而得到更正確的對策來解決問題。其二，成員互動方式的差異：當群體有更高的社會敏感度、成員彼此有更多互

動溝通，而非單一意見表達時，其決策智能更佳，而這些條件在女性更多比例的加入董事會時更為明顯。

3. 更好的領導技能組合：女性與男性在領導統御時所擅長的能力技巧適足以互補，這或許與不同性別的社會化過程與後果有關，諸如男性習慣個人決策與錯誤修正；女性長於引領和訓練後進。而各種不同的要素均應包含於領導群體才能更有效管理企業組織。
4. 擴大選才範圍與視野：鑑於已有更多女性在各領域學習與能力的傑出表現，企業如果以性別多樣性為董事任命的考量之一，將更有機會晉用到更多優秀的人才。
5. 生活經驗與消費需求結合：女性在日常生活中的角色經驗（如家戶中採買和一般消費需求等），在未來以消費者為導向的產業發展趨勢需要更為重視，但以目前情形而言，生產生活基本需求用品的企業其董事會的女性比例仍是相對偏低的產業。
6. 增益企業治理：女性在董事會比例的增加，對於企業內部的治理、管控與監督等都更為進步，例如勞雇關係溝通、提高消費者滿意度和促進企業社會責任等。
7. 趨避風險：女性參與董事會決策的企業，在舉債行動上較為保留，這呼應了以往認為女性在投資行為上較為趨避經濟風險的特質。而事實也證明在長期趨勢中，具多樣性董事會的企業在發展上反因能趨避風險而在整體獲利表現上更為優異。

（四）量變抑或質變

就企業與整體經濟發展而言，更多女性參與到決策層級帶來各種明確或潛在的益處。不過欲變革社會既存的性別權力結構，往往不

能只期待在人數上的變化，而同時需要考慮個人在決策體系中所受到的其他影響，亦即一個對性別多樣友善的環境，才能真正帶來改變。研究也指出，董事會存在的「玻璃天花板」仍然會以隱微的形態存在，因而必須更深入的變革其決策方式才可能帶來真正的改變（Groysberg and Bell, 2013）：

1. 性別平等只是表面機會平等：女性欲進入董事會，必須在本身各方面條件都優於男性，而根據對女性董事的調查也發現，她們為晉身決策層級必須有更多個人與工作的取捨，例如相較於男性董事，女性董事已婚和有子女的比率較低，離婚的比率也較高。而在徵選新董事的過程中，原董事仍習慣在熟悉的社交圈中尋找人才。
2. 女性經驗並未成為考量重點：董事會雖然越來越歡迎多元性的成員加入，但卻未必能善用多元化的經驗而成為參考資源。一方面在正式會議運作過程中，女性董事的提問、意見並不受尊重，而無法做為決策的討論主題；另一方面，在非正式的私人互動上，不同性別的董事的私人生活往往也有性別區隔，這也使許多女性無法真正進入決策互動——特別是那些透過非正式活動交誼所蘊釀出的意見與決定。
3. 董事會的流程與文化需變革：女性進入決策層級並不表示就能改變既有的決策文化，相對的仍需要就決策群體本身的運作方式一併考量。包括讓所有成員更多團體互動的溝通訓練；有計畫的擴大董事會晉用人選的多元性，從經驗、技能、觀點和行為特質等面向建立標準；同時透過企業董事倡議，建立領導人的人才庫；更需要時常檢視董事績效以汰換表現不佳的董事。

三、性別額度的規範與平等原則的深化

(一) 平等原則和經濟效益

和政治代表的性別額度比率類似，透過制度規範來達成企業董事會性別比率更為平衡，同樣引起對於平等原則的思辯。雖然根據初步的調查發現，已經立法實施董事會性別最低額度比率的國家，男性董事贊同這項規定的比率較未實施的國家為高，而女性更是幾乎全數支持這項制度。雖然剛開始許多既有的男性董事反抗或有所疑慮。但是當施行後無論是就董事會的體質運作，以及性別更平衡的工作團隊，都使得成員的滿意度更高（Groysberg and Bell, 2013）。過去認為透過法律、政策強調的平等原則規範，可能妨礙企業組織以更有效率的方式運作，不過以本例而言，突顯了當企業董事會能更多元並平等的進用不同背景、特質的人才，將帶來更好的營運表現和效益。

(二) 性別額度的持續外溢效果

當然，每個社會對於如何讓不同性別在經濟決策與影響力的面向更為平衡或有各自的做法與顧慮，然而其潛在的論辯，大致可以從支持與疑慮兩個面向所持的理由來思考：

1. 反對性別額度規範的論點，主要在於它可能破壞了個人平等的原則，例如在和女性一同競爭同一職位的男性，會面臨即使有同樣條件卻處於不利地位的可能；再者，性別額度仍會使女性在董事會中僅為樣板型的角色，而不能真正和其他董事一樣發揮影響力與意見權力的功能；更甚者，在對女性名額的比例保障下，反而形成女性之間彼此競爭有限的名額，因為對特定比例的強調，易使企業認為這個數量是上限而不是一個基本的比例。

2. 支持以性別額度規範的理由，主要在於制度規範是最能立竿見影的做法，能最有效且最快破除既有菁英圈的障礙，而更多女性進入決策層級，也提供了後進更多的學習模範，當然，女性也更願意甄拔更多女性。最重要的是，這項制度並不是對男性的歧視，而是對既有不平等與偏見的矯正，特別是當我們相信越來越多女性和她們的男性同事一樣優秀，而現有的決策權力在人數比例上的平衡卻沒有清楚的反映出這個事實時。因此，透過性別額度的規範將能逐漸使更多女性認知到其確實有進入企業經濟決策的平等機會，從而促進在教育與就業的過程中更高的選擇意願，帶來持續的外溢效果。

關於經濟決策與性別平衡的討論，反映出經濟和政治雖然屬於不同的生活面向，企業和政府組織運作的基本邏輯也不甚相同，但它們都是構成現代社會的重要成份，彼此之間也有交錯影響的面向，當我們越來越樂見在政治決策過程中，不同性別的經驗與意見應該被有效的考慮並融入時，也應開始思考，在同樣深遠的影響我們日常生活的經濟結構和企業運作，如何可以援用同樣的概念，同時提升企業營運的績效以及增益社會的公平。

(資料來源：行政院性別平等處)



