



女聯會理事長蕭淑芬  
書摘導讀人

領導抱負落差 - 如果你毫無畏懼，你會怎麼？  
1.我們認為自己能做什麼、應該做什麼，主要是被社會期望所塑造出來的。  
2.女性面對的許多障礙，是內心恐懼：不及格的母親、不及格的妻子、女兒。

往桌前坐 - 自信，有時需要弄假成真

1.女性有成就被讚揚時，常覺得自己不值得被肯定，稱為「冒牌者症候群」。2.要表達意見，女性必須學會高舉著手，不要放下（放棄），一旦縮手，即使最友善的主管，也看不到你。3.把握機會要有信心甚至假裝有信心。要成功也要被喜愛 - 聰明很好，但是不會讓你特別受歡迎

1.男性總與領導特質連結，女性與無特質連結，文化觀念雙重約束了女性。2.建議女性要具備「堅持而可親」風格，女性微笑、感謝與表達關切，尋求共同利益，解決共同問題，比採批判立場更有效。

工作不再是爬階梯 - 如果有人讓你上火箭，別問位子，上就對了

1.職涯就像小時候在公園玩的方格攀爬架，有著許多創意探索機會，攀爬路徑與方法不限。2.女性不要以為做好工作，就有人會注意，為她們戴上皇冠，這是「皇冠症候群」。有成果未被肯定時，要自己爭取。

別一路跟著剎車 - 如果我們一起上太空，誰幫忙照顧小孩？

1.女性在很多方面壓抑自己的發展，女性在真正離開職場前，也許早就一步步放棄了。2.媽媽也可以愛工作。伴侶，是人生的夥伴 - 女人能做的事情，男人也能做

1.可以跟各種男人交往。2.找個想要有平等夥伴，並認為女性應該聰明、有見解、有抱負的伴侶，並且預期自己會分攤家務，甚至想要分攤家務的人做伴侶。

我們 vs. 我們的改革運動 - 地獄裡有特別一區，留給不幫女人的人

1.女性獲得權力的障礙，有時是已經擁有權力的女性。2.要感謝我們所擁有的，但同時也要不滿於現狀。不滿是改變的動力，必須繼續努力爭取。



書名：挺身而進  
出版社：天下雜誌  
索書號：494.35/8756.2  
作者：雪柔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)



# 讀桑德伯格 思如何《挺身而進》

張家宜校長於102學年度上學期致贈本校女主管讀書會運長雪柔·桑德伯格所著之《挺身而進》。她在書中剖析自己的成功、失敗，甚至曾經有過的脆弱。她以真誠而坦率的筆觸，深入女人的心靈隧道，點出女人在家庭與事業的難題，登上暢銷書排行榜。

桑德伯格先後被《時代》雜誌和《富比士》雜誌評為最具影響力女性，排名比美國第一夫人蜜雪兒還要高。她在書中鼓勵女性勇敢做自己，相信自己和男人一樣，擁有同樣的能力與選擇權，隨即引爆全球性別議題討論。

張校長表示：「我認為此書對於本校的女性同仁有很大的幫助，因此贈書給24位女主管，但近日發現自己的性平意識也依然有盲點存在，應該要將性平教育意識擴大，將書送給全校的一二級主管包含男性同仁。希望大家經過這場讀書活動後都有體認，這個社會男女各佔一半，如果將所有的人力資源善加利用，將會有更大的生產力，目前女性的能力還未全部發揮，男女應該要共同努力，才有更加平等的社會。也希望藉此讀書會激勵同仁，一起改善本校環境。」

為使更多教職員工參與性別意識教育活動，本校性別平等教育委員會、女教職員聯誼會、員工福利委員會與本報於4日，在鐘靈中正堂舉辦讀思會活動，性平會執行秘書黃文智、80餘位教職員，以及80餘位學生參與。藉由《挺身而進》一書，探討性別意識教育，鼓勵女性勇敢做自己。

文/李亞庭採訪整理報導  
攝影/鄧翔、賴意婕、吳國禎



張校長(中)、女聯會理事長蕭淑芬(左五)、讀書心得分享人(左一至四)，以及導讀人(右一至四)於讀思會活動圓滿結束後合影。

## 邀請男性主管一起坐下來談.....

張校長與兩位女性、兩位男性主管座談分享女性在職場面臨的壓力與性別差異。

領導抱負落差，讓女性埋沒發展

校長張家宜在與談時表示：「從整體角度來看：目前在195個國家中，只有17個女性總統(總理)；同樣的，臺灣161所大專校院中，女性校長亦不到10位，我認為原因在於領導抱負的落差，校長候選人中女性的申請者相對較少；其次是女性受限於刻板印象，缺乏角色扮演榜樣(role model)，以致於大多是男性爭取當總統、CEO的機會。而最後一個原因，則是女性能力太強時，容易遭受負面批評。」張校長攻讀博士論文時，即從相對具吸

引力的職業(relative attractive occupation)角度，研究女性在职場中的機會與限制，嫻熟女性主義的社會文化、生理、心理等巨觀、微觀理論，張校長更透露在擔任校長的10年經驗中，約談女性主管出任行政職務時的幾個感想：「先謝謝願意接受挑戰的女主管們，但其實拒絕出任的女性同仁也不少，最重要的兩個原因，第一是女性被賦予照顧家庭的責任，例如要帶小孩或照顧家中長輩；第二則是伴侶的感受，另一半若好，是「伴侶」，不然是「絆腳石」，因為大部分男性不希望另一半職位太高，所以男性不僅要分擔家務，更重要的是要學會尊重、欣賞女性的能力，鼓勵女性在职場的表現，這才是真正提高平等的意識。」最後一點則是某些科系的女性教師比例偏低，未來學校在徵聘老師時，也會考慮男女的比例，讓本校在兩性平等的推動上，能有更好的發展。

母職角色會讓夢想暫緩

學務長柯志恩針對社會對女性的期待，以自身經驗分享，「在我要考博士之前，我媽媽給我的唯一條件是必須先嫁人！在我有孩子之後，開始感受到社會上對於母親的限制，我必須說教職其實是我妥協後的選擇。」除了母親對柯志恩的影響，父親卻鼓勵她獨立自主，讓她在兩種衝突價值觀中成長。柯志恩指出：「女生在社會上受限太多，第一考慮的永遠是小孩，所以願意講出需求很重要。」她特別提及現在師資培育中心辦公室的冰箱，就是當年師培中心主任高蕙芳考量任教師培的柯志恩剛產完女兒，詢問所需時，她回答需要冰母奶而設置的！柯志恩同時指出，女性的職涯升遷常

會配合小孩的成長過程而有所取捨，她也因此放棄過許多夢想。但是受本書提醒，當在一個職位太久時，就缺乏成長改變的原動力，她開玩笑地說：「我若有一天離開淡江，就是為了『挺身而進』！」去實踐自己的其它夢想了。

發揮母性，我無所畏懼

圖書館館長宋雪芳談到：「我和柯學務長是個很明顯的對照組！書中談到社會對男女生對待是不一樣的，我從小被教育女生應該大門不出、二門不邁；爸爸採日式教育，母親則是臺式傳統教育，吃飯輪到第三輪才是女眷和小孩；還要求女孩就應該『有耳無嘴』，所以直到現在，我在會議場合，仍是靜默多於表達，除非是涉及專業的會議。」提到領導落差，她表示：「雖然先天不足，但後天調理得當，因為我堅持念大學，並從小就立志當老師，如書中所說，有夢想並有長期目標就有希望，所以我真的當上了老師！而且，從中找到對教職的熱情與人生的意義，這是我的專業也是我的興趣。我將母性光輝發展在學生身上，將學生視為孩子、將同仁視為家人！當我決定這麼做時，是因為我喜歡也熱愛，所以我可以無所畏懼，勇往直前！」

家庭事務全以專業分工

EMBA執行長林江峰說：「我來自傳統的臺灣家庭，連吃飯都得按輩分來，因為阿公百歲高齡，輪到我們小孩吃飯時，經常連塊肉都沒有了。」因為家中經營飲食業，耳濡目染，燒飯煮菜一向拿手，因此早睡早起又喜歡料理的林江峰在婚後多包辦

早餐。在性別平權議題上林江峰強調：「我是學法律的，最重視兩性平權了，洗衣煮飯對我而言都不是問題。而我們家的財務是我老婆管的，因為她學會計，這自然是專業的考量！在購屋時，我雖然已經付了訂金，但決定權都在老婆手中，老婆不喜歡就否決了。」林江峰引述書中第81頁「成功的談判是要達成目標，同時讓對方持續喜歡我們。」因此他說，妻子的策略很成功，談判之後：「我依舊愛我老婆！」

漫長平權路，男性一起來

資工系系主任許輝煌笑著說因為關切資訊工業發展，所以他早就注意到此書，甚至還買了此書與妻子共讀。他分享本書起源自臉書營運長2010年在TEDTalks發表激勵人心的一場16分鐘的演說，超過330萬次點閱。並再電影《鐵娘In工廠》學例：「電影描述英國汽車工廠的女工為了爭取同工同酬，進行罷工，剛開始都沒有人理，但堅持下去，最後終於爭取到權益，因而改變歷史。這顯示在爭取平等權益時會遇很多困難，且爭取權益的時間很漫長。臺灣在推動兩性平等上，已經進步很多，但還有許多空間。」許輝煌提到太太產後因喜歡照顧小孩，所以他尊重太太全心做家庭主婦；兩年後，太太又希望外出工作，他也支持並全力配合。但許輝煌幽默嘆道：「其實心中擔心，是不是做得不好，太太才會想外出工作。」他認為這也是男性普遍的想法。



統計系系主任吳淑妃 美洲所所長陳小雀 水環系系主任張麗秋

## 4系所主管分享與啟發

本場讀思會邀請大傳系主任紀慧君、水環系主任張麗秋、統計系主任吳淑妃，及美洲所所長陳小雀，以深入淺出的方式導讀，以及分享如何在家庭和工作間取捨、平衡。

從《挺身而進》看見女性普遍的焦慮

大傳系主任紀慧君指出，《挺身而進》這本書之所以躍升為暢銷書，其實反應了「如何兼顧事業與家庭，是女性生活普遍的焦慮。暢銷書正說明社會對某種知識的大量需求，在男女都必須外出工作，兼顧工作和家庭就成為女性在當代社會必須面對的重要課題」，她並指出，「社會上應該沒有教導男性如何兼顧家庭與工作的書籍。」紀慧君指出，書中讓她最感興趣的一章是「將伴侶視為夥伴」。紀慧君讀完這本書後，決定具體實踐，就讓她的先生幫忙家務，做她的「工作夥伴」。結果，她說：「某次天冷時，我請我先生替小孩加條褲子，到了晚上給孩子洗澡時一共幫他脫下4條褲子，難怪孩子回家抱怨今天在學校都跑不動！」最後，紀慧君指出，今天在座的每一位都是幸運的，可以有機會坐在這裡討論性別議題，性別議題應該成為社會共同關注，共同努力的議題。

跳脫傳統框架，增加自信

水環系主任張麗秋說：「生長在重男輕女家庭的我，從小就具有強烈的女性意識，因此剛開始讀這本書時並沒有特別感覺，因為我早已這樣做了。但後來我在書中找到感動，因為現在女性願意將性別議題推廣出去，讓更多人重視。」張麗秋認為女性思維和男性是不同的，十分贊同書中所提：女生應該要增加自信。她分享：「小時候常希望自己是男生。」她發現女性社會上常遇到很多阻礙，要克服社會許多的不平等、面對男性的眼光甚至是同為女性的質疑。她說：「其實女性是有很多選擇權的，我是水環系50年來，唯一的女老師，剛開始開會時某些老師會忘了現場有女性，因而有些不雅字眼，到後來這些字眼漸漸消失了。」她希望身為女性在未來可以很驕傲地說：「因為我是女生，所以我這樣做。」

從家庭中出發男女平權共創雙贏

統計系主任吳淑妃指出：「我原以為美國是女權高漲的社會，沒想到東西其實差異不多。經調查顯示，臺灣女性的薪水是男性的百分之80，為什麼會有這種結果？為什麼主管看不到女性的努力？我想這是女性要站起來的原因，同時，也思考自己還有什麼不足並需要加強的。」吳淑妃歸納出以下三點：企圖心、信心與教育男性走入家庭。她認為：「以往女生都有書中所提到的『冒牌者症候群』，當達到目標時，就會開始質疑自己，不像男生多數會認為這是應得的，所以女生應該要對自己有信心，將企圖心加大，不要怕做不到！」她也開玩笑地說：「要教育另一半走入家庭，並且學會放手，不要一捧破盤子就說受不了，應該要讓他繼續捧，久了就會了！同時身為媽媽，也要教育孩子平等的觀念，共創雙贏。」

承認自身的不足，完成比完美更重要

美洲所所長陳小雀分享：「書中的每個例子都打中我心！我深刻地體會，以往開會時都會選擇旁邊或角落位子，其實往前坐是種尊重，所以我應該鼓起勇氣往前坐。」陳小雀談到了美洲的女性總統，其實多數都是因為家庭因素，才能擁有政治實力。書中提到了女性常有的弱點就是思前顧後想太多，都希望顧慮好才搭上火箭，但搭上後又踩煞車，擔心影響家庭、影響生活；女性除了要學習馬拉松選手堅持下去的精神，也要學會偶爾停一停甚至倒退一下往後看；就像書中舉例：「我們必須想到人的極限，完成不一定要完美。」最後陳小雀以希臘神話伊卡洛斯的蠟翅因太接近太陽而融化，導致墜海身亡為例，提醒大家承認極限，調整生涯節奏。



張校長(中)、學務長柯志恩(左二)、圖書館館長宋雪芳(右二)、EMBA執行長林江峰(左一)、資工系系主任許輝煌(右一)，與大家座談交流。

## 交流與迴響

好工作與好老公，哪個比較重要？

國企系碩一同學：「請問學務長認為該如何『教育』先生與小孩？」柯志恩笑說：「請大家記住，選擇比努力更重要！因為充分瞭解自己的特質，因此選擇適合自己的另一半；因為我先生離不開我，所以可以盡情『操弄』、『教育』並『訓練』他！」

女性在爭取機會時可能遇到的外在阻礙與自我限制，如何克服？

財務長陳淑智分享：「我被父親要求念會計，進職場在業界工作了10年，可是主管非常重男輕女，任何晉升工作都是男生跑在前面，在不公平的待遇下我決心辭職出國留學，回國時再次拜訪以前的同事，以前那位坐著接受我恭敬提辭呈的主管，現在從辦公室出來和我握手，感覺頗有成就感！」陳淑智認為：「現在男性思維已經開始慢慢在改變，時勢造英雄，只要有潛力敢放手一搏，人生有無限機會和無限可能，肯嘗試就有機會成功！」

保險系約聘人員李珣穎表示：「我從今日的

讀書會學到很多，也藉此反思生活與抉擇。」她也就約聘人員的福利提問。(人資處職能福利組組長彭梓玲會後回復，基本上約聘人員的福利與正職人員相同，包含獎勵、考績與全勤，同時也可提報優良職工，差別在約聘人員沒有私校退撫基金，約聘人員依循的是勞保制度。)

「當領導者最重要的特質，就是學習能力。」您認為擔任領導者的特質有哪些？其中與男性有何不同之處？

財務長葛煥昭指出：「男生和女生本質終究不同，硬要要求相同是違反自然的！齊頭並尾的平等是種假平等，因為每個人的特質不一樣。」他更開玩笑地說：「女生壽命較長可能就是因為很多女生不用處理公事！」

讀思會迴響

圖書館非書組組長丁紹芬表示：「真是好激勵人心的讀書會啊！非常成功！不僅時間掌握得當，每位分享人的內容也都非常精彩，我滿心感激與感動。」

學務處組員吳春枝表示：「活動中，我其實滿感動的，大多數人坐擁3C，可能已經忘了讀一本書的感覺和感動，這次讀思會，不論我們是否已經讀了《挺身而進》，但參加活動的人都深刻了解了書中的內涵，也透過活動做了省思。我想，這就是『一流讀書人對談』希望帶給大家的感覺和感動，在這次的讀思會中我

深切感受到了！」中文二陳安家說：「雖沒讀過這本書，但聽過老師們的導讀與經驗分享後，好像自己已經讀過《挺身而進》了！」

結論

張校長總結：「再次謝謝我們的團隊，他們的表現非常好。剛才同仁提到的問題，我們有性別平等工作法，對於同仁的工作權益依法處理。今天蕭理事長的導讀做了很好的總結，就是女性要實現自己的夢想！我們要有很大、很遠的夢想；然後，也當然要教育男性在現在社會裡，要尊重女性的抱負，尊重她的事業，欣賞她的長處。」

在淡江，我期許要營造一個非常好的環境，讓女性發揮長處，同時男性也會更認為，這是大家共治的一個社會，兩性之間彼此良性互助，透過共同努力達到更高效率。這樣我們不論男性、女性都是在更愉快、更有生產力、更美好的淡江，我想這就是今天的結論。也希望今天的活動對思維、行動有更深的激勵，謝謝大家！」