

國立政治大學國家發展研究所

碩士學位論文

玻璃天花板效應之研究

—以金融業、科技業、營建業的個案為例

**Glass Ceiling in Industries: Finance,
Technology & Construction**

指導教授：劉梅君 博士

研究生：蘇瑞福 撰

中華民國一百零六年五月

May 2017

摘要

現代社會越來越多女性投入職場，然而，當女性在組織中工作一段時間後，發現在職場的升遷上遇到了玻璃天花板，過去也有許多文獻不斷地在探討女性在職場上的玻璃天花板效應。本研究從不同男女比例的角度切入，挑選三個不同男女比例的代表性產業，在每一家代表性大型公司當中，訪談該公司的高階女性主管與女性基層員工，藉此了解不同性別比例的產業當中，女性在升遷的過程所遭遇到的玻璃天花板效應有哪些？產業性質的差異是否會讓女性遭遇到的玻璃天花板效有所不同？成功升遷的女性在遭遇玻璃天花板時，是採用哪些突破策略？

不同產業的女性所面臨到的升遷問題確實有所不同。本研究結果發現：(1)性別因素的影響仍然存在；(2)女性在適性的部門中的確能突破玻璃天花板效應；(3)家庭仍然是一大影響女性職場表現的因素；(4)女性想突破玻璃天花板需要培養良善的人際網絡、建立自信與持續學習；組織也要透過制度來保障女性升遷的機會。最後筆者分別從政府、企業、個人的角度給予建議，協助職場女性消除玻璃天花板效應。

關鍵字：玻璃天花板效應、產業特性、性別比例、性別角色

abstract

As the female labour force gradually takes more important parts in the modern economy, they often face the glass-ceiling when progressing within the company. This thesis analyzes the glass-ceiling effect by industry sectors, gender ratio and management levels to explore the different varieties of glass ceiling female employees are facing. The crucial inquiries includes what are the different glass ceiling female usually faces, how is the nature of the sectors effects promotions and what strategies female employee adopt when they face glass ceiling. By investigating finance, technology and construction sectors, the research tries to see how the three variables interweave their professional experiences adapting to glass ceiling.

Indeed there are different difficulties for women when it comes to their career promotions. The thesis has made four findings. First, the impact of gender factors still exists. Second, women in certain industries or departments which do not emphasize masculinity can indeed break the glass ceiling. Third, family is still one of the major concerns that influence working performance. Finally, cultivating connections, building self-confidence and keeping on learning can gradually help break glass ceiling. It is important for organizations to establish a system to ensure women's promotion opportunity. The paper concludes with advices for government policy, business management and individual empowerment to undermine glass ceiling.

Keywords: glass ceiling effect, industry characteristics, gender ratio, gender role

目錄

第一章 緒論	3
第一節 研究背景與動機.....	3
第二節 研究目的與研究問題.....	5
第二章 文獻探討	7
第一節 性別歧視與性別刻板印象.....	7
第二節 職業性別隔離.....	9
第三節 玻璃天花板效應.....	12
第四節 女性升遷障礙因素之探討.....	16
第五節 突破玻璃天花板之方式與經驗.....	26
第三章 研究設計	30
第一節 研究架構.....	30
第二節 研究方法與步驟.....	31
第三節 研究對象.....	34
第四節 研究工具與資料處理.....	38
第四章 研究發現與分析	40
第一節 影響升遷機會的因素.....	40
第二節 女性職涯的非正式關係.....	60
第三節 女性在遭遇「玻璃天花板效應」時的突破策略.....	66
第五章 結論與建議	78
第一節 研究發現.....	78
第二節 研究建議.....	81
附錄一 深度訪談大綱.....	83
附錄二 國內有關玻璃天花板的相關論文研究整理.....	86
參考文獻.....	89

圖目錄

圖 2-1 Newman 的整合性分析架構.....	17
圖 3-1 研究架構流程圖.....	30
圖 3-2 研究步驟圖.....	32

表目錄

表 3-1 受訪產業基本資料與男女人數比例.....	35
表 3-2 受訪者基本資料.....	37
表 4-1 主管的支持系統.....	76
表 4-2 員工欠缺的支持系統.....	77

第一章 緒論

本章包含兩節，第一節說明研究背景與動機，第二節說明研究目的與研究問題。

第一節 研究背景與動機

長久以來，在傳統「男主外、女主內」的觀念影響之下，社會對於女性的期待總是持家與相夫教子，認為女性的本分是在家扮演好妻母之角色，而出外進入職場工作則是屬於男性的範圍與角色。近十幾年來，女性的權益開始被社會大眾所重視，逐漸走向兩性平權的社會，除了受教育之外，女性也能獲得就業的機會。儘管女性得以進入職場與男性一同工作，但在傳統父權社會的觀念與性別刻板未完全消除的情形下，社會仍普遍認為男性較女性更適合擔任領導者與管理者的角色，女性在職涯升遷上會遇到一些無形的困難與阻礙，使得她們成為高階主管遙遙無期。

華府智庫「國際企業女主管」(CWDI)在2013年進行的調查顯示，在「財星雜誌」(Fortune)全球前200大企業中，公司董事會女性成員平均僅15%。美國非營利組織「觸媒」(Catalyst)在2014年也針對全球500大公司之董事會的董事性別比例進行調查，台灣女性在董事會中的比例僅有4.4%，這個比例還輸給印度(4.7%)。顯示近年來女性進入就業市場的人數增加，但是僅有少數的女性可以升遷至組織高層的職位，此種現象被稱為「玻璃天花板效應」(glass ceiling)，即性別的垂直隔離，這是一種不易被察覺、人為或是組織的偏差所造成的障礙，使得女性在事業職涯上無法獲得與男性公平競爭的機會。

Matthews & Tiedeman(1964)認為一般女性無法充分發揮能力而成為事業上的低成就者，主要原因在於種種阻隔因素的存在。許多女性主管擁有優秀的資歷條件，但仍然在工作上受到一些挑戰與質疑，例如企業普遍存在的假設是女性缺乏適當的教育與工作經驗(Carli & Eagly, 2001)，或者是上司和同僚充滿著傳統的性別角色刻板印象，認為女性受限於生理因素、先天管理能力的缺乏，以及家庭

角色的牽絆，較無法勝任管理職位和擔任領導人的角色，使得多數女性晉升到基層主管後，就難以再繼續往上發展，導致高階女性主管稀少(劉麗雯，1989；鄭美珍，2002)。高階管理者指的是公司內負責組織的決策和領導的人，如總經理、執行長(許南雄，2007)。

然而，現今組織的型態從傳統的科層體制，走向扁平式、網路式管理，這樣的轉變對於中高階主管而言，具有溝通、協調、團隊合作的能力就變得非常重要，女性「柔性」的特質成為一種領導上的優勢。世界著名的趨勢預測家-約翰·奈斯比(John Naisbitt)在「兩千年大趨勢」中指出:女性的特質是細心、謹慎、敏銳、柔性，這些特質正好得以在管理上發揮所長(胡肇惠，2004)。Helgesen(1995)使用訪談結合日誌研究(diary study)的方法去探討女性領導風格，試圖闡述商業界能從女性身上學到些什麼，以及職場中女性的領導風格，其中她以這樣的說明為第一章節做了開場白:「女性所擁有的種種特質，包括對合作及人際關係的重視，不屑於複雜及權威式的結構，以及對家庭的積極參與，並將工作視為生活的一部分等價值觀，正在為不斷變動的職場注入一股活水。」可看出女性力量與價值的重要性重新被明確的界定。Helgesen 的研究結果提出女性領導者有傾聽、注重互動與長期關係、認同自我、合作性協商等領導特質，有助於工作效率的追求與友善的職場環境達成協調，做到更合乎現今在工作環境中兩者兼顧的理想狀態。一位優秀的女性主管投入職場後，能真正為企業帶來全新的朝氣與活力，並且為企業注入一股強心針，使企業能夠更具彈性與優勢來面對外在環境快速的變化與競爭。

近年來由於女性意識的抬頭以及受教育機會的均等，女性得以擺脫傳統上的束縛，擁有極大的發揮空間，加上女性被認為擁有男性所較缺乏的細心、耐心等特質，使得近年來在社會中各職場女性主管所佔的比例有明顯增加的趨勢。主要的原因除了外在社會價值觀的轉變，女性自身透過自我的察覺，形成清晰明確的自我概念與意識，促使女性的成就動機大幅提高，而「職場」就是這群女性主管發揮自我才能的場域，相信許多女性可能在升遷上面臨許多跟性別有關的障礙，

她們是如何面對性別衝突的經歷、如何傾聽自我內在的聲音，各個行業在升遷道路上的困境又不盡相同，本身又是採取何種因應的策略，這些多采多姿的經驗都是非寶貴的資產，得以成為許多職場女性的借鏡，期盼透過此次研究能夠深入了解不同領域女性主管及員工的經歷，幫助現今在職場上的女性能夠突破升遷上的障礙。

第二節 研究目的與研究問題

在《性別工作平等法》立法之後，女性過去在工作上的環境與待遇已獲得許多改善及保障，加上近幾年來，社會也已經漸漸落實「男女平等」的觀念，許多企業開始重用女性人力資源，女性擔任主管職務的比例也逐漸地增加。因此，本研究想探討在現今持續提倡兩性工作平等及兩性平權的社會中，女性在其自身的職涯發展上，「性別」是否會造成升遷上的影響？在不同性質的產業當中，女性所遭遇到的升遷阻礙是否有所不同？本研究希望透過資料的蒐集，藉此來瞭解女性過去在職場上普遍遇到的升遷障礙因素為何？再以經驗性的研究探討這些因素是否會是從事不同產業的女性在職場升遷上會遇到的障礙及困境，並希望能藉由訪問成功升遷的女性主管來找到玻璃天花板的突破之道。

一、本研究目的為：

- (一)了解女性主管在升遷過程中所遭遇到的玻璃天花板效應
- (二)產業性質的差異是否會使得女性所遭遇到的玻璃天花板效應有所不同
- (三)瞭解成功升遷的女性主管在遭遇玻璃天花板效應時的突破策略

二、研究問題

- (一)女性主管在升遷過程中所遭遇到的玻璃天花板效應有哪些？

本研究先透過文獻的整理歸納出女性在升遷過程中所遭遇到的阻礙因素，再

透過實際訪談的過程，了解女性在升遷的過程中所遭受的玻璃天花板效應及種類。

(二) 產業性質的差異是否會使得女性所遭遇到的玻璃天花板效應不同？

產業本身因為職業特性的不同而造就不同的組織特性，本研究在訪談中了解女性身處於不同產業性質的組織中，其所遭遇到的玻璃天花板效應是否有所不同。

(三) 成功升遷的女性主管在遭遇玻璃天花板效應中的突破策略為何？

本研究透過與受訪者深入的訪談，了解女性在面對玻璃天花板效應的阻礙時，是採用何種突破的策略來因應。



第二章 文獻探討

本章共分成五節，首先先介紹玻璃天花板效應的源起-性別歧視與性別刻板印象，第二節介紹職業性別隔離，第三節說明玻璃天花板效應與相關文獻整理，第四節歸納不同層面中影響女性升遷的阻礙因素，最後一節則舉出女性面對玻璃天花板效應的成功經驗。

第一節 性別歧視與性別刻板印象

一、性別歧視(sexism)

所謂的性別歧視，是指一種認為某一性別無可避免會優於另一種性別的信念(Macionis, 1997)。指一種性別不平等的安排，通常會導致對女性的刻板化印象和歧視(Calloun, Light & Keller, 1997)。基於個人的性別而受到區別、排斥、限制機會或權利，並將個人主觀的優劣價值強弱加諸在性別上，造成男尊女卑、男優女劣等價值差異與雙重標準，套用在職場環境中，性別歧視導致不同的性別有不同的對待，包括薪資數額、工作環境品質之優劣、假期或津貼之補助、工作地點的分派，此種性別不同之歧視對待常伴隨著人格尊嚴之踐踏。換言之，雇主對於職業條件相同之員工卻基於與工作能力不相關之性別因素，給予差距極為明顯之勤務內容或不相同之待遇，即為職場上的性別歧視。就業職場的權力結構中會產生性別歧視之主因是來自於傳統性別的刻板印象。

二、性別刻板印象(gender stereotype)

性別刻板印象是指社會中普遍認為男生、女生應當表現出的行為，若表現符合社會期待的性別行為就會得到讚許，若不符合社會期待則會遭受到壓力(黃玲翔、盧孟宗，2008:12)，像是男生所表現出的特質應當是剛強、冒險、獨立、有主見、沉穩、謀略、幹練、果決、有領導才能，而適合女性的特質為溫暖、端莊、感性、具有同情心、柔情、愛護小孩等，因為這些特質的不同，男生與女生被預

期扮演的角色也不相同，而在觀念上屬於男性化的特質正是有利於發展事業的特質(李美枝，1988:30-31)，男性主要扮演的角色被認為是工作者、管理者，甚至是領導者，相對而言，女性則被期待扮演好照顧家庭的角色。

三、對於職場女性造成之影響

性別歧視與性別刻板所形成的「性別區分」會對於進入職場工作的女性造成不利，特別是在職涯的升遷上會受到相當大的影響，許多研究也指出在組織當中最常發生性別歧視的現象就是在升遷的機會上(轉引自黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁，2005:73)，因為社會對於性別的普遍認知多半認為男性化的特質視成為一個成功主管的必要條件，因此組織在進行人員升遷的考量時，都會認為男性比起女性較適合擔任主管或是領導者的角色(王怡凱，2005:14)，社會對於女性的期望是擔任家庭照顧者的角色，女性主管的角色並不符合社會對於女性的期望，這些對女性擔任主管的性別刻板印象與偏見，會使得組織企業中存在不利女性升遷的障礙，導致女性即使與男性擁有相同的工作條件及工作能力，也會比男性較難以晉升到管理階層，甚至表現較差的男性仍會比表現優良的女同事有較大的升遷機會(王大方，1996)，因此，性別成為女性職涯升遷的阻礙來源之一。

第二節 職業性別隔離

勞動力市場是由許多不同職業所組成，由於社會系統性因素，使得不同的性別集中在不同的行業及職位上，不同職業的就業者存在著性別分布失衡之現象，這個現象稱為職業性別隔離(occupational segregation by gender)，是勞動力市場上性別歧視的主要方式之一。

一、職業性別隔離可以分為兩種，分別是水平隔離和垂直隔離：

(一)水平隔離代表某些行業的從業者以特別的性別佔大多數，有著「性別標籤化」的意味，指兩性受雇職業聲望相似，但卻有不同職業或產業部門分配的現象，也就是說，男女兩性分別從事不同的職業，造成職業中的性別比例分布不均(朱柔若，1998)；例如：兩性從事職業聲望相似但卻不同的工作，如所謂的男性化職業或女性化職業的區隔等(嚴祥鸞，2002)。有些工作被社會普遍視為是屬於「男人的工作」，女性難以進入，例如以體力勞動為代表的職業：司機、搬運工，以及有較高的社會地位名聲、強調專業的工作，例如醫生、律師、大學教授；有些工作則被認為是「女人的工作」，通常是以家務勞動或是強調女性陰柔、善於照顧、護理特點的工作，如護士、幼兒園老師以及大多數的服務業。女性的工作多半是家務工作的延伸，相較之下，男性可以選擇的工作範圍較大，比較少選擇家務類型的工作。

(二)垂直隔離則是指在同一行業中職位分配和流動呈現性別差異現象，越上面的管理階層男性比例越高，女性則多半在組織階層的底部，產生職級差異，男女兩性雖然從事同一職業，但是女性通常處於低職位、低薪資與較少升遷發展機會。造成垂直職業隔離主要因素為勞動市場中的差別雇用以及在內部勞動市場中將女性受雇者的雇用與升遷限制在較低階職位之內所導致(Walby, 1998)。垂直職業隔離也就是所謂玻璃天花板，女性沒有平等的升遷機會，到了一定位階之後就再也升不上去。

二、職業性別隔離的成因及影響

由於職業的性別隔離，女性比較集中於「女性類型」的半專業性職業，而較少處於以男性為主的專業工作中來發揮，女性的先天特質被視為適合於涉及照顧的工作，例如護士、幼兒園老師、小學教師、社會工作者，然而即便在這些工作類型之中，女性也常集中於較低的職位階層，受到男性的指揮或是控制。女性的職涯發展可說是深受性別隔離所影響，影響的面向包含所處部門、職務位階、晉升管道、薪資水平等。

徐宗國(1990)的研究提到社會長久以來受到性別刻板印象的影響，女性在職場上的工作不但受到限制而且也受到歧視，常見的工作內容不外乎是秘書、護士、幼教人員，在事業發展上受到「職業性別隔離」的不平等待遇。陳月娥(2001)的研究調查了台灣地區 377 位受雇者以及面訪兩位雇主，探究造成職業性別隔離的成因與機制，發現個人性別、婚姻狀況、家計責任的負擔等因素影響勞動者選擇從事性別類型職業；另外，研究中也提到性別角色是社會文化規範建構與社會化過程的結果，對於女性勞動者在選擇性別類型職業的影響比男性來得明顯，還有徵才廣告的性別限制、雇主個人的歧視，都是造成職業性別隔離的重要組織結構因素。

從行政院主計處「受雇員工薪資調查統計」項目，依性別統計指標查詢 2013 年受雇男女職業分布情形，發現女性受雇者所集中的職業，多數仍為傳統上被認定符合女性特質的職業，例如醫療保健服務業、住宿及餐飲業、金融及保險業、教育服務業，擔任的職務像是護士、秘書、小學教師、服務人員、圖書館館員，或是具有輔助特質的職務；而企業家、工程師、醫師、科學研究員、政府官員、技術工人等需要判斷和分析的專業能力，有時也需要大量體力的職業，常常被視為較屬於男性的行業，這種「性別職業隔離」的現象，更是在無形中深化和再製社會加諸於性別角色的期待和對於女性的歧視。

探討性別職業隔離原因的研究上，國外學者 Eccles(1987)認為女性由於某些特質的因素，所以選擇的工作性質與男性不同，這樣的差異似乎是受到經驗、文

化規範、父母、教師以及同儕團體的影響，使得男性與女性有不同的職業自我概念以及職業期望，因此性別社會化對於女性職業選擇有特別的影響。國內的研究中，李藹慈(1993)認為，造成男女性別在職業選擇上有差異的因素之一，也可能是女性本身的自我設限，因為性別角色除了影響女性事業選擇外，也造成女性本身有害怕成功而不願意付出努力之傾向。

Kanter(1977)是第一位針對組織中男女團體因為人口比例多寡而影響彼此接觸關係的研究者。他基於組織內不同成員相對數目的概念，認為在一組織中，女性主管太少會使團體呈現一偏態的性別比例，如此則會影響成員的互動關係。相對人數的比例指某一社會族群與另一社會族群人數比，以性別為區分標準，則為男女比。Kanter(1977)指出在製造業公司的專業和管理層次上，幾乎是單一性別的組織，在許多場合中男女比例懸殊(男性多於女性)，形成男性多為主導者的局面，並且同時形塑了女性的角色。因此，相對人數的比例，也可以看出某個產業對於男女性的重視程度。

要改善職場上的性別隔離，除了從個人改變自身思維外，應該由政府的政策及法令的制定，如多創造支持女性的家務及照顧的工作環境，同時明令禁止企業刊登限制特定性別的求才廣告，加強提升並宣導禁止就業歧視，張揚就業歧視評議委員會的服務功能，以及協助事業單位建立客觀的工作設計與評鑑制度，方是落實保障兩性就業機會均等的具體作法。

第三節 玻璃天花板效應

隨著全球化下社會經濟的發展及教育水準的普及，女性的角色地位提升及追求經濟獨立的需要，使得女性投入勞動力市場的意願與比例大幅增加。在現今男女性別平等呼聲高漲的時代中，常可看到由女性來擔任職場主管的角色，但儘管如此，仍可發現企業組織當中的高階主管職位仍然是以男性居多，美國非營利組織「觸媒」(Catalyst) 在 2014 年針對全球 500 大公司之董事會的董事性別比例進行調查，台灣女性在董事會中的比例僅有 4.4%。雖然女性在職場中的表現不輸男性，但絕大多數的男性佔組織高層職位的比例至今仍然是全球普遍之現象，因此有許多學者開始探討組織或是企業當中女性佔高層職位比例偏低的現象，學術界稱此為「玻璃天花板效應」(Glass Ceiling Effect)。

一、起源

「玻璃天花板」一詞最早出現於 1986 年 3 月 24 日華爾街日報(Wall Street Journal)的「企業女性」專欄中，用來描繪女性試圖晉升至公司高層所面臨的障礙(Naff, 1997)，其障礙意涵為組織中的女性想順著職涯發展的階梯向上攀升，當快要接近頂端時，自然而然就會感覺到一層看不見的障礙阻隔在她們上面，所以她們的職位往往就只能爬到某一階段就不可能在繼續上去了(引自黃煥榮，2000)。美國勞工部對於「玻璃天花板」界定為：一個具備資格的個人無法在組織中升遷到管理階層的職位，通常是基於一種態度偏差或是組織偏差所造成「人為」阻礙所形成的(U.S. Department of Labor, 1997)。相關實證也指出，玻璃天花板使得女性無法晉升到高階管理職位不是因為個人資歷不足或是本身意願的不願意，而是人為阻礙所造成的結果。雖然有不少女性遇到障礙會想嘗試突破，但更多的女性在意識到組織中存在著一層透明但難以滲透的結構障礙(即玻璃天花板效應)後，往往也自我放棄，不再發揮個人更大之潛能(王大方，1996)。

另外三個類似於玻璃天花板的概念：(1)玻璃牆(glass walls)，也就是水平的性

別隔離，許多女性在企業組織中常被安置於幕僚單位或者是支援性部門，妨礙她們進入被定義為男性化之工作領域，導致這些女性無法獲得晉升到高階主管職位所需要的關鍵性經驗。甚至這類多半為女性擔任的工作被貼上了特殊的「性別標籤」，男性若從事這類型的工作會覺得自我地位下降，降低從事這類工作之意願，形成所謂的「汙染效應」(contamination effect)。(2)泥濘地板(sticky floors)，指女性在職場中多被分派到支援性的位置，而非擔任指揮者的角色，使得這些女性的職涯發展受限於組織底層難以掙脫，這類的工作都是組織中必要的工作，但都是薪水不高、升遷機會有限，較不吸引人的工作職位。(3)陷阱門(trap doors)，指女性在職場中常面臨到一些威脅其升遷成功的困擾，例如職場性騷擾即是女性常面臨到的職場情境，當女性遭遇到職場性騷擾時，多數女性會選擇忍氣吞聲，因為擔心影響自身未來職涯的升遷發展，卻可能因此被認為是「情投意合」(Guy, 1994)。

二、形成玻璃天花板的原因

王麗淳(2004)將玻璃天花板效應歸納為三個原因，分述如下：

(一)兩性能力上的差異

兩性在職務的執行上有不同的管理型態，女性的領導能力、人際交往技巧與決策能力被視為是不適合且有所缺陷，例如：女性被認為過於關心他人的感覺、女性的服從性較高(Fagenson, 1990)。

(二)組織或系統上的職業晉升障礙

Broadbridge(1999)指出，女性在組織中的優勢與晉升機會均較少，被排除在非正式社會與溝通網絡之外，亦較少重返職場。此種晉升上的性別差異可歸咎於男性主流價值的社會文化建構，因此，傳統男性認為女性不適合從事專業與管理階層的工作，導致阻礙了女性的晉升(Tabak, 1997)。

(三)人力資本理論

此理論認為女性比起男性花費較少的資源在投資自己的職涯上，例如：教育、工作經驗、訓練。以整體來看，勞動市場對於男性的需求遠遠高於女性，故女性不應該預期自我可以晉升到管理階級(Fierman, 1990)。但國內現況與人力資本理論相左的地方在於，並非女性不願意投資自己的職涯，反之，現今女性在教育上的投資並不亞於男性，同時也期望著自己在職場上可以達到管理層級，但已婚職業婦女仍然難以克服因照顧家庭而造成的職涯中斷之情形。國外學者 Gest(1991)亦指出，職涯中斷不利於女性的工作任期與年資認定，而且女性會因而被視為對於自身職涯投資較少，因為女性若獲得一個需要長時間派駐外地工作的升遷機會，可能會考量自身對於家庭的責任感而放棄這個晉升的機會。

由於女性的停職情形較男性多，導致女性的年資與任期較短而不利於女性的職涯發展，故女性一般難以達到與男性同等的晉升層級，此支持人力資本理論。同時也發現擁有碩士學歷的員工較少有玻璃天花板現象，男性若要獲得晉升的必要條件為「一位令人滿意的員工」，女性若要獲得晉升機會則「必定得相當傑出」，故在升遷期望方面，女性遠比男性來得悲觀，教育程度高者比教育程度低者來得有信心(張晉芬，1993)。

三、玻璃天花板效應造成的影響

玻璃天花板效應雖然主要是發生在企業組織內升遷的狀況，但造成性別差異的因素並不只有組織內部的影響，還有組織文化架構的影響或是社會對於性別認同的差異，以及個人本身對於性別角色所抱持之態度，都影響著組織內性別工作的情形。一般人對於「性別」常有一個既定的印象，例如男孩子喜愛模型汽車，女孩子喜歡洋娃娃，這樣的觀念也延續到職場及社會各角落，使男性與女性從小被教導該有不同的行為規範與特質，女性從小開始的社會化過程即強調婦女的家庭角色，其人格的培育主要以照顧他人、顧及他人感受和情緒表達為主，而男性

卻是以能力、成長與成就等特質為主(Gilligan, 1977)。這些性別刻板印象使得女性欠缺一般男性化職位較為需要的能力，女性也被定位為家庭與小孩的照顧者，事業生涯只是女性的次要工作，進而影響到其選擇職業的機會(陳金城，1997)。Betz & Hackett(1981)研究發現性別刻板印象會造成女性產生害怕成功、害怕失敗、缺乏肯定、缺乏自信、自我能力偏低等反應。Horner(1968)提出女性成功恐懼理論，認為社會上期待並鼓勵男性去追求成就，因此有高成就動機的男性符合社會期許，但是社會並不允許女性去追求成就，當女性擁有高成就動機想要追求成就時，就會進而產生恐懼與焦慮感，一方面想要滿足自我實現與抱負，另一方面又要屈服於社會不鼓勵女性追求成就的期待與刻板印象，產生對於成功的恐懼。因此可知，性別刻板印象不只影響著社會大眾對於進入職場的女性之看法，同時也影響著女性對於自我職涯發展的態度，進而影響其升遷擔任高階職位角色的可能性。

第四節 女性升遷障礙因素之探討

Newman(1993)從過去文獻的檢視，建立整合性的分析架構，Newman 將女性在生涯發展過程上遇到的障礙分成三類：人力資本模式(human capital model)、社會心理模式(social-psychological model)以及系統模式(systematic model)。而這三個模式說明了女性升遷發展是由個人、社會心理以及組織等三個因素所造成的結果(如圖 2-1)(黃煥榮，2000:86)。

由圖 2-1 可得知，女性本身在人力資本模式的障礙中，因為缺乏個人資產，如學歷、工作經驗的不足、家務的限制，進而影響女性的升遷發展；在社會心理模式的障礙中，因為社會對於女性的性別刻板印象、性別角色社會化、對女性管理能力持負面觀感等因素，造成女性在升遷上產生負面的影響，而使得女性的升遷機會較少；在系統模式的障礙中，女性則是因為工作場所及內部勞動力的性別隔離、有限的專業訓練機會、缺乏角色模範以及缺乏權力等因素，使得女性無法順利升遷。

Newman 的整合性的分析架構分成人力資本、社會心理以及組織系統這三項模式，雖然會對女性在升遷上造成障礙，卻也有可能會有利於女性的升遷。因此，在後續文獻探討的部分，首先會從 Newman 整合性分析架構的障礙因素去分類、歸納過去研究所發現到的玻璃天花板障礙，也會依據 Newman 整合性分析架構中所提出的有利因素去檢閱過去有關於突破玻璃天花板的方式與經驗之研究。如何將阻礙因素轉換成有利的女性升遷因素，進而解決女性在升遷上的困境是諸多女性勞動者所欲突破的課題。

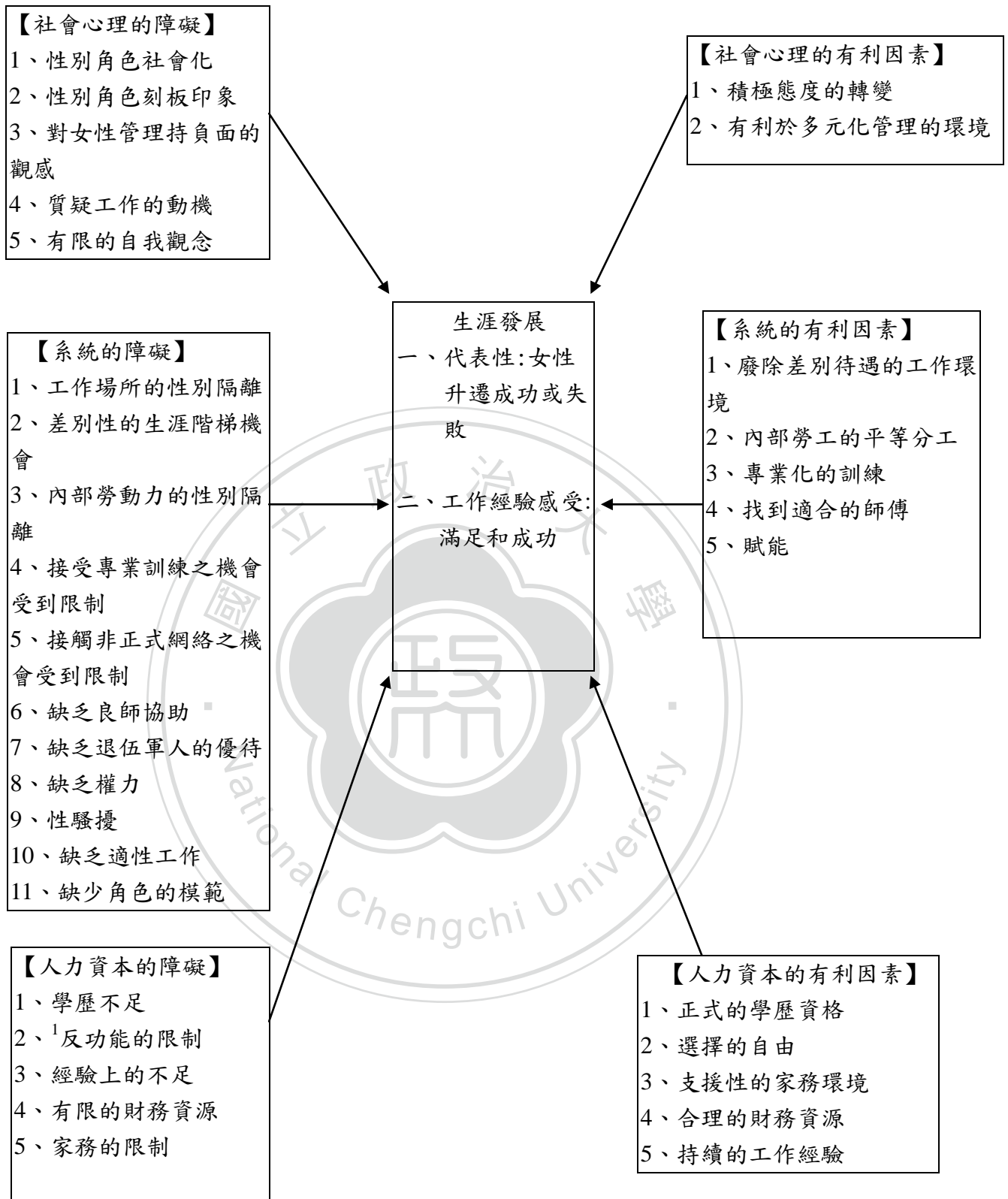


圖 2-1 Newman 的整合性分析架構

資料來源:Newman(1993:372)；引自黃煥榮(2000:87)

¹ 反功能:社會的文化、制度或個人、團體的社會行動，對於社會生活、社會系統的運作，具有不良的作用或是負面影響。

一、社會文化層面

(一)母職-家庭角色

在傳統社會的觀念下，男主外、女主內為多數人賦予男女性的期望，認為女性的主要責任在於照顧家庭與養育小孩，儘管現今社會風氣日益開放以及女性意識的崛起，女性開始大量投入職場與男性一同工作賺錢，但女性身上仍然必須背負比起丈夫更多的家庭照顧責任，變成女性除了白天得在職場長時間工作外，下了班回到家又得從事家務勞動、照顧子女及父母，形成「輪第二班」(second shift)的現象，甚至因為家庭而無法全心全意投入職場工作。若女性希望可以兼顧二者，則可能會因為在家庭與職場上分別扮演了不同的角色，而造成角色間彼此衝突，即「職家衝突」(work-family conflict)，女性在工作 and 家庭上會產生角色衝突及兩難情況，使得女性難以兼顧工作及家庭。因此，女性若想擁有成功的生涯發展，必須把家庭納入人生職涯抉擇的考量之中，才能平衡家庭與工作間的責任與效率(Wentling, 1998)。

對於大多數的女性而言，當工作與家庭有所衝突時，她們多半會以家庭為重而捨棄工作，女性擔任妻母的角色仍會優先於工作者之角色(林麗珊，2007:11)，除此之外，女性對於家庭的付出與負擔，也會使得組織不但認為女性在工作上的投入與其對組織的承諾感比起男性來得差，亦會覺得女性的家庭角色是永久性的，而工作角色只是暫時性的(劉梅君，1992:121)，甚至對於擔任主管的女性而言，家庭與工作之間的衝突相較於位擔任主管的女性更為嚴重，因此在升遷的安排上較以男性為優先考量，另外，已懷孕生子女性會比尚未懷孕的女性有較多家庭與工作上的衝突，小孩子的年齡越小，女性的家庭與工作間的衝突也會越大(黃茂丁，2004:17)，也就是說，女性在家庭與工作之間的衝突並不會因為小孩子年紀的增長而完全消失，而且衝突仍然比沒有小孩的女性要來的多。

在職場上，工作奮鬥的黃金階段是 30~40 歲，但此時也是需要照顧小孩最重要的時期(Wirth, 1998)。大多數的女性會想要把精神投注於家庭上，而想要升上中高階主管似乎又得犧牲家庭生活。女性想結合婚姻、母親責任、個人事業以建

立「家庭-事業雙軌模型」的態度傾向非常明顯，但由於社會及文化的規範影響，導致已婚的婦女在家庭和勞動市場的性別角色產生矛盾的現象(戴瑞婷，1978)，顯示出女性生涯面對的問題其中之一就是傳統角色規範這個社會因素，社會規範將女性定位成傳統性的角色，並會影響兩性在進行職業選擇時的差異。在傳統角色特性上，職業婦女要面臨同時扮演妻子、母親、職場員工三方之角色，且承受多方壓力；在生涯角色的選擇上，比起工作更傾向重視家庭與家人。

(二)性別角色社會化(socialization of gender roles)

Parsons(1951)對「角色」所下的定義為「一個在整體結構中，在規範制約下，參與一種社會互動的過程，而與特定的夥伴建立交互關係，稱為角色。」可以解釋為一個人在社會環境裡由社會關係構成的基本單位，其所擁有的地位、職務、身分、等所表現出來的行為模式，其中包括個人實際行為、他人的期待及社會規範的行為規準等。性別角色常與社會、經濟、政治環境相關，經由社會化的學習過程，形成某一特別性別的行為模式(李美枝，1984)，在社會學的觀點中，性別角色被視為是一種人際關係裡如父母、夫妻、子女等相對應的身分。在性別刻板印象的影響之下，造成了社會大眾對於男性及女性的角色所應該表現出來之行為，也就是說，男性理當扮演何種角色身分，女性又該有何種角色行為，皆有明確的認定，這是一種性別角色的分化，會經由社會化的學習過程而形成。

傳統的性別角色多是強調男女性別的差異點，一般認為，女性應具有「女性氣質」(femininity，陰柔性)，男生該有「男子氣概」(masculinity，陽剛性)。如此的性別角色概念充斥在生活上的各個領域，自然而然地，社會上會假定男性適合工作組織中的管理者、領導者，而女性適合擔任副手或是下屬的角色(Singh, 2003)。

女性也面臨到角色要求的同時性與互斥性的問題，角色要求的同時性(simultaneously)是指社會對女性的角色期望，希望女性能夠同時兼顧母親與勞動工作者兩個角色，相對於男性的角色期望，則是有先後次序性(sequentially)的差

別，社會通常允許男性先求工作上的發揮，即使未做好父親的角色也較無關係。角色要求的互斥性則是指，女性在家庭角色和工作角色的扮演上，必須面對多人的角色期待，例如：家庭角色方面的期望人物包括公婆、丈夫、子女；而工作角色上的重要期望人物則是直接主管、上司。這些人對於女性的角色期待常出現不一致、模糊不清的現象，造成她們不知該堅守或是順從何種角色行為，進而產生角色衝突的現象。因此，女性除了必須承受社會上的期待與角色壓力，在面對衝突時，她們也常處於焦慮與身心疲憊的狀態。

從家庭到工作，男性與女性並沒有離開性別角色的影響，從幼兒時期開始受到父母、教師及其它成人對於性別角色的社會化影響，期望也有所不同，對於男性多半要求幫忙工作、鼓勵多參與競爭性比賽獲得成就感，對於女性大多要求幫忙照顧較小的孩童、幫忙處理家務事。男生可參與各式各樣的活動，而女性的活動範疇比起男性來得狹隘，是女性日後在職場上的工作選擇較男性小的原因之一。

比較男性與女性在工作與家庭的角色扮演上，可看出兩性差異的障礙是存在的，女性受到較多的限制與阻礙，婦女有更多的社會期待去照顧小孩，而男性則可以以工作為優先(鍾珠蓮，2003)。受到刻板印象及性別角色態度影響，就男女兩性分工形式而言，兩性在成家立業、成為父母之後，男性傾向以工作、事業為主，女性則是回歸到家庭照護上。這種觀點認為女性在工作喜好、工作動機、人格特質或行為模式與男性相比起來，並不符合管理者角色的要求，因此女性不適用於擔任領導者的職位。

綜合以上所述，社會上對於女性的母職角色期待，加上傳統的刻板印象、性別角色的觀念下，影響了女性在職場上的表現與升遷發展，在家庭與工作之間，女性比起男性有更多的包袱與責任，難以擺脫性別標籤帶來的束縛，社會層面的影響造成了女性在職場發展上的一大阻礙。

二、企業組織層面

(一)人際網絡

人際網絡指的是一個人在工作發展上時常聯繫且深入的人際關係，人際網絡可以提供有價值的資訊、更加深層的人脈聯繫以及獲得指點，網絡關係使得個人職場的發展透過與他人人際關係上的互動而變得不同，尤其是非正式的互動。人際網絡透過與關鍵決策者的互動機會，進而影響職場晉升決定程序(Lemons & Danehower, 1996)，常被視為是職涯成功的重要因素之一。

長久以來，男性即被教導發展相互支持的人際網絡，他們明白想要達到自身目標必須要透過間接的方式，也就是非正式組織的方式運作，例如男性下班後有吃飯聚會、交際應酬活動，藉此來擴展自己的影響範圍；相對地，女性很難受到男性的接納而進入男性的人際圈子，導致女性在組織中的影響力降低許多，再加上資訊來源的缺乏，女性變得更難以進入權力之核心(黃煥榮，2000)，況且女性也無法像男性一樣，因為工作結束後必須回到家庭，下班後無法再去交際應酬，但往往會有許多的商業生意往來與人事升遷，就是在這種非正式的互動下成立的(張茹娟，1996)，無法參與應酬使得女性錯失了工作績效展現及升遷的機會。這種非正式的人際網絡互動是由一套習慣、信仰、價值、規範所組織而成的非正式關係體系，反映出男性的文化特質；女性由於性別及經驗的差異，常常被排除於此一非正式關係體系之外，無法建立人際網絡及發展非正式權力所需要的資源。然而在組織中，此種非正式的關係對於工作上的升遷與權力的分配卻又有著極大的影響(Kanter, 1977)。

將女性排除於男性的人際網絡之外常被連結於組織文化中對於玻璃天花板障礙的態度，女性與男性相較之下，是較少與組織中權力核心的成員有所互動的(Lemons & Danehower, 1996)。國外研究也提到有較多女性認為其在愈往高階升遷過程中遇到的主要阻礙，就是被排除在社交網絡之外，無法進入男性的人際網絡，使得女性感覺到孤立與隔離，組織通常亦不鼓勵女性組成自己的網絡，也使得女性失去職場升遷所需的資源，也無法獲得非正式的權力；女性較少位於權力

的核心聯盟，此種人際網絡的缺乏可能會造成女性的玻璃天花板障礙(Brass, 1985 ; Lemons & Danehower, 1996)。

(二) 女性在師徒關係的缺乏

傳統上男性處於組織中的主導地位，高階主管也多由男性擔任，因此使得整體組織的管理文化為男性所主導，形成一種陽剛性的風格，對於主管及經理的性格要求也多為男性化，使得女性在組織層級中擔任領頭或是企業內管理的部分，人數都十分鮮少。男性依然掌握較多的高階管理職位，顯示出男性長久以來在高階層級的優勢，女性成功達到高階工作的人數依然不若男性這麼多(Wirth, 1998)。

Fagenson(1990)認為男性與女性在態度、行為、認知等方面的差異並不是由性別本身所造成，而是由兩性在組織中的人數、權力、機會結構等因素的差距所造成。Ragins, Townsend, Mattis(1998)的研究也顯示，82%的 CEO 指出一般管理、直線經驗的缺乏是讓女性退縮最為決定性的障礙所在；三分之二的 CEO 認為女性在主要職位上的時間太短、經驗能力不足、高階層級女性缺乏，都是造成女性主管升遷的阻礙原因。

在一個男性支配的組織當中，女性缺乏一個效法的在職者和決策者，導致晉升高層的障礙(Powell, 1993)。從人際關係中的「師徒關係」來看，師徒關係的建立也可說是建立非正式人際網絡的一種方式，由於女性在職場上缺乏成功的女性楷模，來擔任自己的師父，在男性支配的職場上，男性比起女性更容易獲得重用及升遷，因此職場上多數的師父都是由男性來擔任，女性想要在職場上找到一位同為女性的師父相當不容易，在缺少女性師父的情況下，若女性想要嘗試建立跨性別的師徒關係時，則又可能會被解讀為兩性關係，而引起大家的注意和懷疑，甚至會產生許多的流言蜚語導致眾人的猜疑與反感，導致男性主管與女性都會盡量避免建立師徒關係，因此也就形成了女性在職場上發展師徒關係的障礙(陳文瑛，2006)。女性缺乏師徒關係會導致其在工作上的不利，也無法有助於女性自

身的職涯發展，而女性在解決此一困境而試圖建立跨性別的師徒關係時又遭遇重重阻礙，無法順利發展師徒關係，形成女性在職涯發展與升遷上的阻礙。

(三) 領導風格與領導性別化

性別角色刻板印象形塑了人們對於領導者的刻板印象，人們會依據不同的性別角色而對於不同性別的領導者抱持不同的期待。一般而言，男性比女性更被認為具有制控(agentive)特質，像是堅定、控制慾、自信程度高；女性則比男性更被認為具有共享(communal)特質，具備仁慈、溫柔、對人際關係敏感、喜歡助人、同情。人們會因為領導者的性別而對於他們抱持著不同的期待，認為男性領導者較傾向以堅定的方式說話來爭取他人的注意，藉由指派工作以及給予問題導向的建議，進而影響他人；女性領導者較傾向以猶豫不決或不確定的方式說話，不太爭取別人的注意、習慣接受他人指示、支持他人以及善於解決人際關係方面的問題(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001)。

Schein(1973)的研究發現，不論是男性或是女性中階管理者，皆會傾向認為一個成功的中階管理者具有男性化的特質。除此之外，Powell, Butterfield & Parent(2002)的研究結果也發現，雖然他們假設成功的管理者會被視為是兩性特質兼具的，然而研究結果卻顯示出人們傾向視成功的管理者為具有男性化特質。這種將領導角色視為男性化的傳統，使得女性所具有的女性特質和領導角色產生了不一致的情形，產生了角色衝突，通常在組織中，其它成員對於一位女性應該怎樣，而一個主管又應該如何，在兩者之間有著不同的期待，女性主管本身對於這兩種角色又有不同的自我期許時，就會對其所扮演的領導角色造成極大的角色衝突，也會導致人們對於女性的領導者產生偏見，例如「女性不適合擔任領導者」、「女性主管容易過於情緒化」、「女性主管決策時容易優柔寡斷」等等刻板印象，這樣的刻板印象影響了一般人對於女性領導能力的評價，產生了一層阻礙女性升遷至高階職位的「玻璃天花板」，也導致女性害怕在領導風格須展現的行為表現不合乎女性的性別角色，而招來負面的評價，容易認為自己不是合擔任領導者而

放棄擔任主管職位。如此一來也容易形成職業的性別垂直隔離現象。

由此可知，在組織層面上，組織中的男性多半居於主導地位且人數比例多於女性，加上女性無法打入男性為主體的關係圈，在無正式及非正式人際網絡的支持以及女性面臨建立師徒制的困境，造成了女性在升遷發展上的阻礙。

三、個人感知層面(personal perception)

(一)自我對於工作的異動與變更意願不高

職涯發展的過程中，工作地點的調動與外派出差的意願表現也是人員升遷的考量依據之一，但因為女性對於工作地點的調動與外派出差的意願本來就比男性來得低，再加上許多主管認為女性因為有家庭與小孩的因素以及交通、安全種種的考慮，也往往無法配合加班(陳金城，1997)，當女性升遷至更高職位的主管時，更常會有加班及外派出差的機會，因此對於工作地點的調動與外派出差的意願不高的女性，其工作投入的程度也沒有男性來得高，故其獲得的升遷機會較男性來得少，也就是說，女性因為遷就於家庭因素，導致其工作地點、工作型態、上下班時間皆須配合家庭需求，也因此限制了女性在工作上的升遷機會。

(二)女性的自我設限

在傳統上，男性通常是被鼓勵追求事業的發展與成就，當男性獲得工作上極大的成功時，總是備受讚賞與肯定；而女性在工作上獲得成功時，有可能也會受到讚美，但也有可能被人排斥、忌妒或諷刺(黃煥榮，2000)。國外學者 Horner(1978)亦提出「成功恐懼理論」，該理論認為在性別角色的影響之下，女性自身會存在一種逃避追求成功的意識形態，不願意將自身的能力完全發揮，而在工作及升遷上畫地自限，不敢有所重大突破。女性在接受性別角色區分的同時，也學會了逃避成就，不願意發揮潛能，女性這種「害怕成功」的反應，主要是擔心自己成功之後可能會帶來負面的後果，例如變得不受到歡迎、失去女性自身魅力、男性不

敢邀約、自己的地位會高於先生等等(林逸青，1997)，多數的女性會存在著「我是女人」的意識，而出現放不開、不敢或不願把握升遷機會，以及順服他人意見，這種自我設限的心態所表現出的工作能力與行為，卻會在主管的眼中被歸因為女性的能力不足，或感情重於理性，而不輕易委以較重大之任務，使得女性更得不到充分的發揮與磨練(李美枝，1988)，最後影響到女性自身的升遷機會。

從個人層面來看，不論是組織內個人對於女性工作與升遷不具信任，或者是女性自身對於自己的成就動機缺乏，因為需要兼具家庭與工作而需要在兩者間取捨，都是使得女性在升遷之路上遭受阻礙的原因。



第五節 突破玻璃天花板之方式與經驗

一、制度層面

(一)友善職場環境的塑造與提供家庭支持方案

所謂「友善職場」，就是無歧視、重平等的職場。在職場中，員工與雇主彼此尊重、合作，共同打造一個性別平權的工作環境。友善職場不僅不會構成企業額外的成本負擔，反而對企業帶來一些有形及無形的利益。如 Christensen & Staines (1990)指出，企業若願意提供家庭支持方案協助員工在工作與家庭間取得平衡，員工的生產力會獲得提升並可以增進組織效率，一方面減少員工面臨的工作與家庭之間的衝突，一方面對雇主也有很大的幫助，實為一種「雙贏」的結果。其它有關企業家庭支持方案與組織承諾的相關研究也指出，工作場所提供支持措施，例如管理者願意提供彈性工作時間，則已婚婦女有較高的組織承諾 (Greenberger, Goldberg, Hamill, O'Neil & Payne, 1989)；Grover & Crooker (1995)也發現有提供家庭支持方案的企業其員工有較高的情感承諾(affective commitment)，而且相較於組織內沒有家庭支持方案的勞工較不會離職。

因此，倘若企業內有家庭支持方案協助員工降低工作與家庭間的衝突，則員工會有較高的組織承諾而較不會離職，還可以增加員工生產力和組織效率，替組織賺取更多利潤，組織再從這些獲利繼續提供家庭支持方案，從而員工離職降低且效率增加，形成一種「正向循環」。再者，企業提供友善方案，其回饋狀況，依據勞動部實際調查實施這些措施的企業經理人回答顯示：他們有更快樂的員工、該項制度提高了工作場所的表現、有助於留住員工以及吸引或招募新員工變的更容易(陳慧敏，2009)。值得注意的是，在我國勞動部選拔友善職場的指標中，「拔擢女性主管」的積極度成為一項重要的參考數值，而此產生的效應，將能達到性別地位實質平等的精神。

(二)發展一套保障女性員工升遷之管道

降低玻璃天花板障礙非常重要，如此一來才能使得企業得以招募到有潛力的女性員工來幫助企業成長。Hill(1993)提出幾項降低玻璃天花板障礙的方法，如職涯發展、招募措施、教育訓練、溝通、人際網絡關係等，在職涯發展方面，不論男女性都需要一套正式化的職涯發展與發展模式來幫助員工成長；招募措施就是招募有潛力的女性員工擔任專業或是管理職位以幫助企業成長；教育訓練即訓練女性學習的技能，同時也提供資深員工的晉升經驗；組織在溝通方面也必須時時刻刻保持溝通，經由溝通傳遞訊息才能使女性了解企業的目標與計畫，使得她們跟上組織發展的腳步，同時結合薪資與績效使得女性負有使命去完成自己的工作；最後在人際網絡方面，一個好的人際網絡關係能鼓勵女性擴充企業內、外的人脈，使她們能夠隨時掌握最新的資訊，面對工作困難時也有人幫助她們面對困難並提供解決之道。

國外學者 Eyring & Stead(1998)將打破玻璃天花板之障礙做出以下闡述，例如有些企業中的高層人員會認為女性缺乏對於職涯的承諾、進取心以及承擔風險的意願，因此把中高階主管或是直屬主管的位置交給女性來擔任會有風險，因此，當女性從事企業組織中高階主管的工作時，女性的管理與領導風格相當重要。女性採用參與式管理的方式會被男性視為是缺乏權力主義與信心；但從另一方面看來，部分女性主管會採取「雄性作風式」的領導典範，又會使得男性部屬因為女性主管行事作風咄咄逼人而備感壓力，認為她們缺乏「雌性式的溫柔」。學者 Ragins et al.(1998)曾提出打破玻璃天花板的策略，譬如女性必須發展出一套讓男性部屬或是同事覺得自在的專業領導風格，並使自己適應於一個男性占優勢的企業文化或是環境當中，當遇到需要處理的情況時，可以拿男性管理模式作為參照標準。

針對上述情形，胡肇惠(2004)建議要發展一套有系統且持續性的方式來保障女性員工升遷的管道、建立持續性的計劃來定位高潛力女性在職涯中的角色以幫助她們成長。

二、組織層面-必須培養政治與領導的技巧

Perrewe & Nelson(2004)提到，組織就像個政治競技場，特別是愈往高階，工作的內容就愈多是關於人的問題，高階管理者必須要有好的眼色，明白在不同場合人際間微妙的變化，也要具備強大的人際影響力，知道如何調整自己的行為使他人照他的心意行事，還要有建立人脈的能力，從中創造並獲得有利的機會，最後，自己必須真摯誠懇，讓人對自己的行為有正向的解讀，這些「政治技巧」都是默會知之，女性磨練自我的政治技巧，用以獲得組織中重要的訊息及與具有影響力的人接觸，才能得以打破玻璃天花板，讓自己能夠晉升到高階職位。

Rosener(1990)研究發現，女性經理人會努力營造合適的工作環境與組織文化，最終目標則是達到一種「雙贏」(win-win)的情境，亦即希望組織的一切運作對於組織本身和員工們皆有所助益，稱之為「互動型領導」(interactive leadership)，包含鼓勵參與、分享權力與情報、強化他人的自我價值以及促使他人樂於工作。

林德明、劉兆明(1997)的研究結果發現，女性主管在晉升的過程中，經驗、時機、伯樂的出現往往是升遷的重要契機；女性在開始擔任主管時，除了要克服對領導角色的不熟悉外，還必須學習像男性主管一樣，建構屬於自己的主管角色，彰顯自己不同於其它「不成功」的女性。

三、個人層面-獲得家庭支持

高立文(2002)的研究結果發現，傳統性別角色分工的觀念至今仍深深烙印在女性、配偶和社會期待中，也就是照顧孩子的主要負責人，並且負擔大部分的家務工作，家庭角色並沒有因為工作角色的增加而帶來改變，家人的支持與否也造成工作發展上有形無形的影響；生涯發展上深受原生家庭成長經驗與學校教育的影響，並且強調自我提升對於後來成就的重要性，發展過程當中深受孩子與配偶的影響，必要時可能選擇中斷其生涯，企業的彈性處理與支持與否，對於女性個人工作與家庭都有正面的影響。Aycan(2004)在探討女性成功升遷至中高階主管的原因中發現，家庭及組織對於女性的支持，是女性能夠成功升遷至中、高階層

的因素。

從上述可知，在過去傳統的印象中，一個成功的女性管理者的地位通常被視為低於男性，也被認為比起男性更缺乏領導能力，或需要較多的努力才能維持工作成就，對女性形塑的刻板印象已經根深蒂固於社會當中，因此女性主管應該培養女性主管的理性特質，具備充足的專業知能、清楚的邏輯思考能力、果斷的判斷力、良善的溝通與表達能力、認真負責的做好自己的職責工作，同時發揮女性主管的感性特質，在情緒的表達以及人際網絡關係的處理上更加出色，女性以「輸誠」的方式在男性文化為主的組織中，以認同男性以及被男性所認同的方式來解決角色衝突的問題，角色扮演上由他人對角色期待的了解和認同來兼顧；由企業組織中的父權結構以及社會對女性家庭角色的要求，得知此乃身處在現代的女性主管最容易選擇的適應策略，在心理調適歷程中，她們由工作成就得到個人價值的肯定，進而達到女性特質的肯定，扭轉他人對於女性角色升遷的看法，突破玻璃天花板障礙，最後會豐富了女性認同及其正面意義。

第三章 研究設計

本章主要說明研究過程中所使用的方法與架構，研究目的及文獻探討的方向建立之後，即開始進行研究設計，共分成四節，第一節是研究架構，第二節研究方法與程序，第三節為研究對象，最後第四節為研究工具及資料分析處理的說明。

第一節 研究架構

本研究架構主要在探討不同產業性質的職場女性所遭遇的玻璃天花板效應，在升遷發展的過程中，由於社會層面、組織層面、個人層面的種種因素影響，因此分別從這三大面向去整理出導致女性升遷遭受阻礙的因素，透過這些阻礙因素去探討在男女比例不同的行業中，女性在升遷上所面臨的阻礙有何差異。

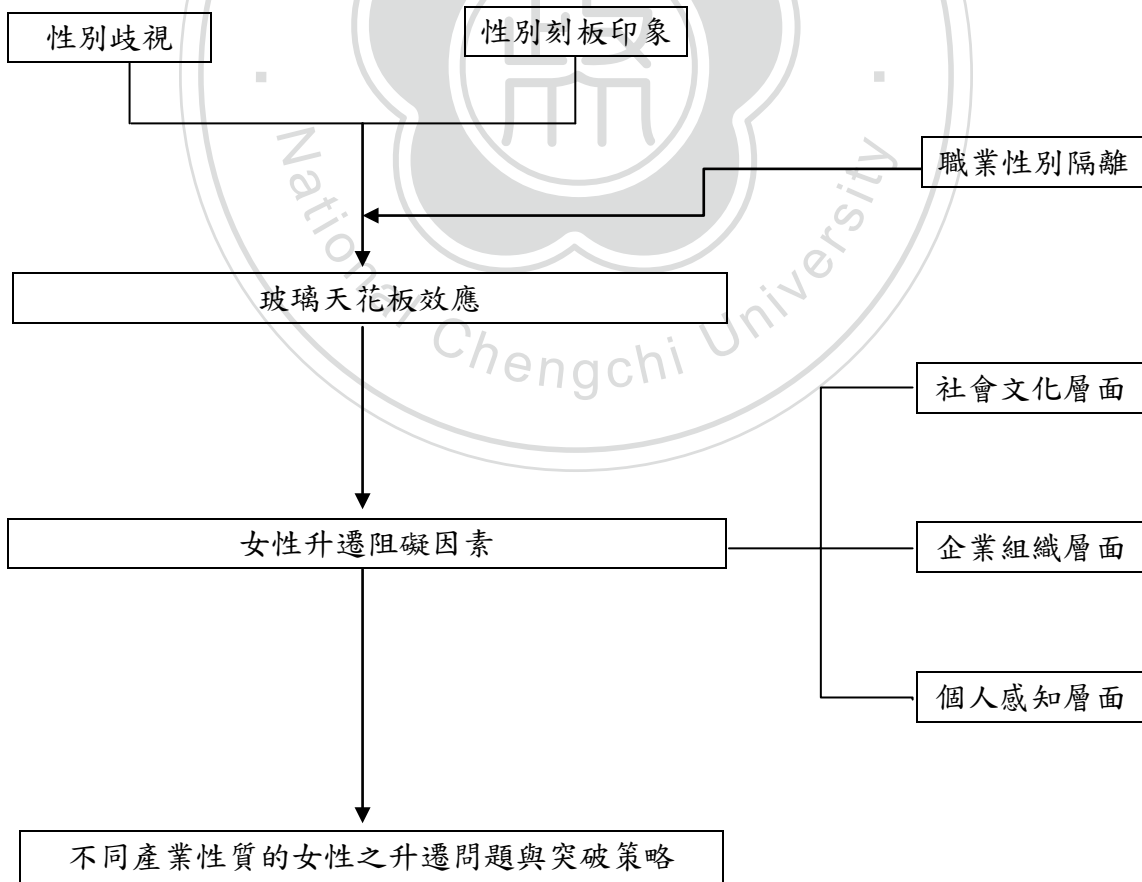


圖 3-1 研究架構流程圖

資料來源:本研究自行繪製

第二節 研究方法與步驟

依據前述的研究目的，本研究採行質性訪談方式的研究方法，在本節說明本研究之研究步驟，分述如下：

一、訪談法

透過文獻檢閱並針對本研究問題設計若干題目，分別各挑選三位女性主管及女性員工，進行訪談，訪談時間約 1.5 至 2 小時。在本研究的研究方法中，將以半結構訪談法的方式擬定訪談大綱，再以質化研究-訪談法方式進行訪談，藉此獲得在不同產業特性下組織中的女性遭遇玻璃天花板效應的實際情形與因應之道。



二、研究步驟



圖 3-2 研究步驟圖

資料來源:本研究自行繪製

(一) 確立研究主題

研究者依據研究動機與目的，與指導教授深入討論之後，確定研究主題與研究方向，並選定研究方法與進度。

(二) 進行文獻蒐集與整理

本研究進行相關文獻的回顧與探討，作為訪談資料分析與訪談對話的依據。

(三) 訪談大綱

依據研究目的與文獻分析的結果，設計成訪談大綱，訪談大綱主要是在訪談的過程中與受訪者談話的主題，在不偏離主題的原則下，採取半開放式的問題進行訪問。

(四) 彙整受訪者名單

與受訪對象聯繫，發出訪談邀請函，選取符合研究目的之訪談對象，並建立良好關係，以利研究進行。

(五) 進行訪談

針對訪談對象進行半結構式的深度訪談，並在研究對象的同意下，訪談過程皆使用錄音全程記錄。

(六) 資料處理及分析

將訪談資料整理成逐字稿，接著進行資料分析處理。在資料處理的同時，如果對於訪談資料有所疑惑，將再次訪問該訪談對象以獲得更多資料進行分析，並檢視閱讀相關文獻，反思資料的代表意義並將之概念化，最後提出研究結論及建議。

第三節 研究對象

質性研究深度訪談資料之信度與效度，相當程度取決於研究者的訓練、知識、練習、實務經驗、洞察力和創造力等(Patton, 1990)，也就是研究者的理論敏感度(theoretical sensitivity)，理論的敏感度可以使研究法發揮深入追問與發現意義的功能，而理論觸覺的來源有文獻、專業經驗以及個人經驗(齊力、林本炫，2005)。

此外，與量化研究不同的是，質性的研究目的是針對某一研究問題進行較為深入的探討，質性訪談中重要的考量點乃是在於是否能獲得豐富的訊息，Bainbridge(1989)認為深度開放式的訪談，儘管訪問的對象不多，但其包含各式各樣的回答，使得研究者得以充分掌握受訪者，採取立意取樣，即能提供深度、多元社會實況之角度的資料。

因此，本研究在訪談對象的抽樣上，是由研究者自行選擇，採取立意取樣的方式進行。

- (一)台灣地區從基層工作做起之女性中高階主管。
- (二)台灣地區目前在基層部門工作或非擔任主管職務之女性員工。
- (三)挑選不同產業特性之行業，並在該行業中找尋大型公司作為代表。

以下整理受訪產業的代表公司與受訪者之基本資料:

表 3-1 受訪產業基本資料與男女人數比例

	訪談個案公司簡介	產業性質	員工男女比例 (男:女)	主管男女比例 (男:女)
金融業	<p>金融業代表公司於 1961 年正式開業，是臺灣第一家民營產物保險公司。2001 年成立金融控股公司，成為臺灣首家掛牌上市的金融控股公司之一。</p> <p>旗下主要子公司包括人壽、銀行、產險、證券，2008 年底成為首家參股登陸之台資金融機構，為第一家兩岸合資之基金管理公司，是唯一「在兩岸三地均擁有銀行子行」的台資金融機構。至 2016 年 12 月底止，金控總資產達 5 兆 9,875 億元，為台灣第二大金融控股公司，現在則轉型為金融與電信的新興勢力。</p>	<p>金融業屬於知識與資本密集的行業，資本額都在百億以上，重視服務品質，工作倚賴資訊化程度深，同業挖角盛行。</p>	1:1.8	1:2.3
科技業	<p>科技業代表公司成立於 2002 年 1 月 21 日，2005 年 9 月通過 ISO 9001 品質認證，並於 2007 年 12 月 10 日臺灣證券交易所核准上市。現址位於台南市善化區的南部科學工業園區內，主要經營業務有高亮度氮化鎵藍、綠光、紫外光發光二極體磊晶片、LED 晶粒之研發、製造、模組、系統及太陽能發電模組應用及零組件技術服務與國際貿易，近年來在各項照明應用領域上大幅領先其它科技廠。</p>	<p>科技業屬於資本密集與技術密集之產業，產品競爭激烈且生命週期短，著重團隊合作與專業化生產分工，員工背景為理工學院居多，以男性為主體，男女比例甚為懸殊，工作工時長且抗壓性要高。</p>	2.2:1	7:1

	訪談個案公司簡介	產業性質	員工男女比例 (男:女)	主管男女比例 (男:女)
營建業	<p>營建業代表公司於1977年9月12日成立，1992年公開上市，初期業務以投資興建一般公寓住宅為主。現主要業務為不動產開發、規劃設計及銷售，公司建案大多分布於新北市及台北市，二十餘年來，一路設立了涵蓋營造、設計、預鑄、機電、室內設計、大樓管理保全、老人安養事業，與商用不動產開發等全方位營建相關事業體系，整個營建工程生命週期中的專業公司均百分之百設立於集團自有體系內，而非轉介於其它下包公司。現在除了投資興建住宅及商用大樓產品，並進行中長期土地開發，如都市更新、車站BOT、捷運聯合開發及商用不動產開發等。</p>	<p>營建業屬於勞力與資本密集的特許行業，組織管理以功能性組織為主，在台灣為傳統產業，經營特色為只認品牌不認人(經營團隊)，且品牌、業績均可以轉讓，營建現場的工人絕大多數為男性。</p>	9:7	8:5

資料來源:本研究整理

表 3-2 受訪者基本資料

受訪者產業別	年齡	婚姻狀況 /子女數	學歷	現職/年 資	訪談時間
金融業女性主管	49	已婚/1 個	碩士	人資部門 /9 年	2.5 小時
金融業女性員工	35	已婚/1 個	大學	業務部門 /4 年	2 小時
科技業女性主管	52	已婚/1 個	碩士	人資部門 /3 年	2 小時
科技業女性員工	37	已婚/3 個	二專	行政部門 /5 年	2 小時
營建業女性主管	52	已婚/2 個	碩士	人資部門 /15 年	2.5 小時
營建業女性員工	40	已婚/2 個	碩士	財務會計 部門/10 年	2 小時



第四節 研究工具與資料處理

一、研究工具

本研究以信函邀約先行邀約受訪者後，進行實際訪談，並經得受訪者同意於訪談中錄音，並進行資料彙整及分析研究。

(一) 研究者

在質性的研究方法中，研究者本身就是工具(the research is the instrument)，而且質性資料的信度與效度，相當大程度取決於研究者的方法論、技巧敏感度與誠實(吳芝儀、李奉儒譯，2008)。范麗娟(1994)認為，訪談的有效工具為訪談者所扮演的角色，初步資料分析整理、進階分析撰寫報告、紀錄資料、提出問題、針對新的提問再蒐集資料、是否具備豐富的想像力、敏銳的觀察力以及高度的親和力，是整個研究能否成功的關鍵。因此，研究者本身在質性研究中扮演相當重要的角色。

(二) 訪談信函

1. 主要是為了建立與受試者之互信關係，正式且尊重地邀請受訪者參與本研究，並清楚說明訪談的目的與研究方向。
2. 為了訪談整體內容的完整紀錄及分析，訪談的整個過程將予以錄音紀錄，但為了謹守保密受訪者個人及所曾任職企業之隱私，有關受訪者之真實姓名均以匿名方式呈現。

(三) 訪談大綱

1. 主要以研究目的及文獻分析後的結果，得到具有代表性的觀點並與指導教授討論，確認探討題意是否與研究目的能有相互脈絡結合，進而探討不同產業性質下女性遭遇玻璃天花板效應的真實情形。
2. 本研究採取半結構式的深度訪談(semi-structured in-depth interview)，綱要內容是訪談者與受訪者的談話主題，用來提醒研究者訪談的方

向，研究者並不會限制受訪者的談話內容，也不會預設立場，而是透過開放式的問題，讓受訪者針對訪談主題，就其個人立場、觀點以及實際工作經驗回答問題，另外，研究者並非一成不變地逐題發問問題，而會視受訪者臨場的思緒、談話方向與當下氣氛，在訪談過程中適時調整訪談大綱的順序和內容，使受訪者的談話內容能夠更切合研究主題。

二、資料處理

經徵求受訪者的同意後，與訪談者約定訪談的時間與地點，訪談過程將全程錄音，同時於訪談進行的過程中記錄訪談的重點，將受訪者回答當中重要的詞語、關鍵字以及非口語的表達記錄下來，以作為訪談中深入發問的提示，此外，研究者會將與所有受訪者相關訪談內容與細節做摘要資訊，以確保包括完整的現場觀察及非語言性的資訊供資料分析整理。

訪談結束後，將錄音下來之完整訪談內容彙整成逐字稿，逐字稿的建立原則在於「詳盡確實」，完整的逐字稿，不僅能使質性資料的分析更接近原貌，更能了解受訪者意念的來龍去脈。最後，將每個訪談的全文稿重複閱讀多次，並將訪談者述說的重要觀點或是看法，特別加註標記，然後再從每位受訪女性的訪談稿所摘錄的重點，找出與題意共同的脈絡觀點，彙整到訪談綱要的每一個題目中內，依據每項題意再發展出其它的詮釋觀點，彙整完成之後開始撰寫研究分析與結論。

第四章 研究發現與分析

第一節 影響升遷機會的因素

一、性別因素的影響

本研究透過深度訪談的方式來了解不同產業的女性主管與員工，是否會因為其性別特性而影響升遷的機會。本研究從金融業、科技業、營建業三大產業的女性主管與員工受訪者的回應發現到，性別的因素表面上對於職位升遷的相關性不大，升遷上看中的標準是其他的特質，像是個人能力、特質的凸顯等才是升遷與否的主要依據，但這些升遷依據卻多少含有性別的因素。

金融業受訪主管表示，從自身的公司看來，不論是從各種位階職位的升遷過程來看，性別影響升遷成分不大，能力才是關鍵。

我覺得現在性別的影響不大，我從中低高三個主管位階來看，好像也不會因為你是男或女，最重要的說白了還是能力，我在高階者選擇優秀的人，也不少總經理是女生啊，所以你的洞悉能力加上你有獨當總經理應當具備的能力時，你就能上去了。(金融業主管)

金融業受訪主管還表示，能力的好壞、對於工作的投入程度、與主管和同事之間相處的關係好壞才是組織升遷員工的考量依據，並沒有性別差異的問題。

看誰能力好、投入度高、關係好，就從這幾個晉升的面向去考量，比較這些面向，一定有相對好跟相對不好的，男生也一樣，所以回過頭來沒有男女的差異。(金融業主管)

科技業受訪主管則表示，在其過往的自身經驗來看，早期組織中的女性的確有因為性別因素而有玻璃天花板的存在，而現在性別因素造成玻璃天花板效應已經不明顯，而是員工個人專業程度本身會影響升遷。

你說女性的員工會碰到ceiling，如果態度上或是與人互動上有很大的問題那才是會碰到很大的ceiling，倒不是因為女性的問題，至少因為我在看你訪談題目的時候，在早期時我的確有這種感受，可是現在我在這邊我比較少有這種感受，就是說ceiling這件事，現在目前在我工作的職場上面，你說女性會不會有ceiling的問題，也許會有，但那是因為跟你的專業技術這部分受到影響，而不是因為你是女性。(科技業主管)

科技業主管在受訪時也表示，性別並非公司升遷員工考量的依據，公司升遷的考量在於員工本身的專業程度、工作態度以及責任感的展現。

我自己在看就是說，性別本身對於我而言，並沒有所謂的影響，至少對我來講，或是在我部門裡面，性別本身不是升遷的考量，它不會是升遷的問題，關鍵在於員工本身的專業與態度，和他的責任感。(科技業主管)

與金融業和科技業主管所述的情形相同，營建業受訪女性主管認為，自己的公司在升遷員工的過程中，在性別因素上並沒有明顯差別。

我們公司在升遷上面男生女生在這一塊比較沒有那麼明顯。(營建業主管)

在女性員工的訪談方面，科技業與金融業的員工也認為升遷無關乎性別，重點是自身工作能力的展現。

我本身是在保險業務部門，這就比較特別，因為我們是數字取向，就比較沒有性別的這個分別，就是說誰的績效數字能力越強的話，可能就是誰比較有機會可以上來當主管。(金融業員工)

我覺得我在目前這行業裡面是沒有這樣的問題，就是性別是比較平等的，比如說誰的能力好，可能就是會被上面的長官提拔，所以性別的話，在我進入這行業到現在是沒有遇過的。(科技業員工)

不同於金融業與科技業員工的受訪回答，營建業的受訪員工認為性別條件在其自身行業升遷來說的確有影響，男性較女性有更多機會獲得升遷，因為男性容易展現更多在工作上的附加價值，像是加班或是下班後的公務談事、聚會。

我覺得性別在我們這行業來講有影響，我自己感覺到我們公司沒特別喜歡使用女性主管，專業、學習力、積極度等等真的假設都一樣，我覺得男性仍然有較大的機會，因為男性較容易展現額外的附加價值。(營建業員工)

營建業的員工也特別指出，她認為公司至今並未真正地走到男女平等，因此女性在公司中真的會比男性在升遷發展上吃虧。

我覺得以現在我們目前台灣企業文化來講，還沒有真正走到完全男女平等，我個人覺得還沒有，以我們這個行業別來說，除非男生自己不願意做，這時候才會給女性主管機會。(營建業員工)

在性別因素的影響這個部分，雖然受訪者們多半表示性別因素對於職位升遷的相關性不大，但從受訪的內容中可以發現，金融業主管所提到的「工作的投入程度」、科技業主管所提到的「責任感」、營建業員工所提到的「男性較容易展現額外的附加價值」等企業組織所看中的特質、指標，其實多少都帶有對於女性不利的性別因素成分，都會間接影響女性在職場上的升遷。

二、產業特性的影響

金融業、科技業與營建業的受訪主管均表示，產業本身的特性會影響到女生是否容易在職場上出頭與升遷成功，這現象特別在研究對象中的科技業與營建業中發生。

傳產就幾乎都是男生為主，你看所有的營建工，你會發現營建業就清一色都是男生，因為產業特性需求的都是體力工，可是像工廠類的工作就幾乎都是女生偏多。(營建業主管)

金融業受訪主管認為，若工作的特性有牽涉到外派、輪班、夜間工作，甚至需要長時間交際應酬，女性就容易產生限制，導致工作的投入度與表現就容易比男性來得差，就會影響到升遷的機會。

你的產業特性如果是這樣，就會發現女生的天花板效應就出來了，這跟產業特性有關，如果你的工作特性是需要外派比較多的產業、需要輪班的、夜間的、需要常常交際應酬的，一定都是男性比較多，而且男生特別容易出頭，因為女生在這邊就比較不容易展現也不容易配合。(金融業主管)

科技業主管受訪時談到，科技業本身的主力部門在於研發與工程單位，女性多半容易受制於對於機器的熟悉程度來得比男性慢而影響工作表現，另外，女性也常因為工作的環境限制而影響工作表現。

像我們這產業比較多的就是.....因為不管是研發或是工程，他們對機器要很瞭解，雖然她們也稱作研發人員，但女生的弱性就是她天生對於機器這塊，他的工作融入度跟熟悉度會比較慢。(科技業主管)

我們這個產業的工作環境很多都不只坐在office裡面，很多時間她們必須在fab(晶圓廠)裡面

啊，她一天到晚都是在跟這些機器為伍，然後穿著無塵服，有的女性就很不能適應，這是女性員工常會碰到的問題。(科技業主管)

營建業受訪主管表示，營建業的某些工作內容較具危險性以及必須長時間的配合加班，女性就容易受到工作內容的限制，工作內容的選擇就會比男性來得少，表現的空間也會因此受到壓縮。

我們在執行工程時會有很多危險性的東西，有些工作還是晚上進行或者是連續二十四小時，如果妳是一個結婚的女生，那妳絕對沒辦法做，妳一定會被調到後台來，做一些估算、發包這種比較文書的工作，那種前台的.....比如說在連續壁開挖的時候，那個就是沒日沒夜地進行，你就會發現為什麼那一票人都是男生，因為他沒有任何在工作上面、時間時程安排上面，甚至你說跟一些包商的交際上面的壓力，男生在這塊是沒有的。(營建業主管)

營建業主管受訪時也提到，公司本身的成立時間長短也會影響到升遷的機會多寡，公司成立的時間越長，主管的缺額就會來得比較少，自然升遷的機會也會減少，同時也提到，公司有做出因應的制度就是採用管理職與專業職升遷的雙軌制。

你講玻璃天花板，基層主管再往上升遷到協理、副總，這些我覺得不是男性女性的問題，而是說你這家公司成立的時間有多久，我覺得也占了你這個問題的因素，公司成立的越久，高階主管的出缺就沒有這麼多。(營建業主管)

三、工作職務的性質的影響

金融業受訪主管表示，金融業的工作範疇中，某些職務因為工作內容特別而較少任用女性員工，女性容易在這些工作內容上有所限制。

比如說保險的核保這一塊，你必須去做肇事鑑定，你就不太會去選擇女生，因為她有產業上面處理的限制，她可能要跑警察局或是跑肇事現場等等，有時候你一天有12小時你隨時都要被call，你找女生進來妳很多在業務執行上面你就受到限制，不是因為性別歧視，而是你執行業務上面的考量點。(金融業主管)

金融業主管同時也表示，金融業某些工作職務的特性及工作類型是男生在執行上面比女生適合的，因此在做升遷上的考量時，女性容易因為這些工作內容上的限制而在條件上不如男性，升遷的可能性也會比男性來得低。

當我要升任主管的時候，我當然是選擇一個百分之百在業務推動上面障礙比較小的啊，所以業種也是會影響到，業種會牽涉到你需要能力的特性，那能力的特性就會取決於男女先天特質上的差異。(金融業主管)

科技業受訪主管表示，科技業某些職務的性質，像是製造或研發單位，可能需要長期輪班、加班，在工作內容的需求上，女性就會比男性來得弱勢，再加上因為工作單位中的男性居多，為了溝通管理上的方便多半任用男性為主管，女生的升遷機會就會比較受阻。

你先天有限制的那個產業，你就不太可能女性有出頭機會，因為你在執行業務上面會有你先天的限制，比如說我們科技廠都是需要輪班的，一定是女生少，男生比較容易輪班，女生會因為家庭的因素、安全的因素等等各方面的考慮，所以當我在考慮男生跟女生升遷的時候，我還是回過頭來去看我的工作需求的點、工作所需要的能力特質、專業、業務的屬性，這女生來做這個事情或者這男生來做這個事情有沒有限制，我一定是選一個限制比較少的。(科技業主管)

比如說像製造或者是研發的環境裡面，如果男性的同仁比較多的時候，那這個情況兩個人齊鼓相當，是不是會選男性?很有可能，因為他們的溝通管理上面會比較容易。(科技業主管)

另外，科技業主管表示，單位的屬性不同，升遷考量的依據也會不同，升遷標準的權重比例會隨著單位不同而有所調整。

部門屬性有很大的影響，有些單位升遷時會不一樣，比如說工程單位，在挑人的時候，他的專業能力會大於他的管理能力、領導能力。(科技業主管)

有些男生他其實他的做事風格跟管理風格還是比較smooth的，可是有些女生她也是很強悍啊，所以應該是看這單位本身的一些屬性。(科技業主管)

營建業受訪主管也提到，在公司中某些特定部門的職位女生執行工作起來比起男性會較為弱勢，男生的工作表現會比較容易被看見。

我們營建現場都是工程背景出身的，他執行業務的時候，他所需要的特性就很強，比方說他就必須要跟承包商做溝通，在比較複雜的情況下，男生比較容易去展現那樣的能力出來，他就比較容易在那環境中被看到。像工程相關的單位，就可能都是男性主管可能比較優先被晉升，女性主管就比較不容易出頭。(營建業主管)

營建業受訪主管同時也補充說明，公司中某些部門考量工作職務的性質，甚至沒有任用女性員工，女性自然而然就缺少比較多升遷的職位選擇。

我們公司土地開發人員不用女生的，因為第一你要跑地主，地主都跟你約晚上，女生會有家庭的問題，所以這塊我們就盡量避免家庭糾紛，因為我們會考慮到台灣傳統觀念，還有你在跟地主談，有些地主可能要續攤，妳女生哪能去續攤，他們都去喝酒玩女人、上酒店，那妳女生可以嗎？不行啊，所以土地開發這一塊我們就沒有用女生。(營建業主管)

從此段的訪談內容可以看出，無論是金融業、科技業或是營建業三種行業均有這種特定部門中女性工作執行上有所限制的問題，在產業性質與部門屬性的影響下，女生相對地就比男生來的劣勢，升遷機會因此就不易獲得。

四、職位的層級不同，所遭受到的天花板效應也可能不同

金融業主管表示，女生在中低階主管升遷時不太會有玻璃天花板的影響，但進入高階職位的升遷時，因為升遷重點考量與基層主管不同，更講求策略邏輯、宏觀的思維與佈局，在升遷上的確會比男性來得不容易。

在中低階這一塊，我們的女生主管多，但是到了高階就不一樣了，高階這一群就會是男生多，因為這群人講究的是策略，講究的是宏觀的觀點，講究的是布局，可是這塊明顯地，男生主管的優異度確實比較好，女生好像比較適合做細節，可是男生就會比較宏觀，所以你會發現在組織中，到了高階位置，女性就會有天花板效應。(金融業主管)

科技業主管表示，在進行高階職位的升遷考量時，因為職位的機動性變高，男性在這方面的限制就會比女性來的小，升遷會比較容易。

在我看到的，在「理」階的主管，「課」階還沒那麼明顯，到了理階的時候就會很明顯發現，如果你要擔任這理階的工作，你要很清楚一件事情就是，我可能沒有辦法像以前這樣子準時上下班，因為他的機動性要變得很高，女生這時候就會比男生容易升不上去。(科技業主管)

與上述兩個產業不同的是，營建業的主管表示，在進行高階職位的升遷考量時，女生就會比較容易受親暱，因為以往能升遷到此階層的女性非常少，公司會

特別在男女性的挑選上選用女生。

問:在高階時比較喜歡用女性?就是假設兩個人選條件一樣,就會特別選這女性?

對,會特別選這女性主管,因為我們公司能到這個階段的女性非常少,專業一定也有,年資一定也夠,就會特別選用女生。

此處與營建業員工在前述所說的看法不同,營建業員工認為自身的公司並沒有特別的喜歡選擇使用女性主管。

我自己感覺到我們公司沒特別喜歡使用女性主管,專業、學習力、積極度等等真的假設都一樣,我覺得男性仍然有較大的機會。(營建業員工)

此處可以進一步討論的地方是,有關於營建業受訪主管與員工之間說法的不同,推測可能與本次訪談所選定的營建業公司本身有關,該受訪公司在台灣地區的營建業中屬於具有一定程度規模的集團,在業界中具有相當高的關注度,因此在高層主管的男女比例並未有太懸殊的差異,會不會有可能僅是一種「象徵形式」(tokenism)?使得在升遷基層主管與高層主管的考量上有所不同。

五、女性想成功升遷的關鍵

金融業—特質的展現:

金融業主管提到,女性想要成功的升遷,關鍵在於必須展現出比男性更優越的自我特質,像是整合能力、溝通能力與協調能力。

她身兼一個很重要的工作是...她是一個協調者、溝通者、整合者,她做資訊的整合、溝通、協調,她做報表的產出,她注重細節、需要細心、協調、溝通,就發現女生在這部分展現出來的特質會比較比男生優秀,所以撇開專業不談,就個人潛質來看,這些展現出來的潛質,女生容易比男生優秀。(金融業主管)

金融業受訪主管表示,公司在考量升遷員工的標準時,比起專業能力,組織中的女性員工想要升遷成功的關鍵更在於個人的「潛質」是否能被看見,組織在做員工的升遷考量時不只是看員工這一階段的晉升,在晉升員工的同時也會持續考量到你之後再晉升的可能性,性別亦不是考量的重點。

回過頭來，我覺得還是個人特質，我們撇開專業性能力，因為那個是透過自己的學習就能夠展現的，但到高階後可是我更看重的是你與生俱來的那一塊，就是看你有沒有在將來工作上面的潛質。(金融業主管)

我覺得是「發展潛力」，就是這個員工被晉升之後，有沒有再往更高階去爬的「潛質」，那他的機會就比較大，因為我晉升你，我不是只要你做你現在的工作而已，我要看到的是，我只要花兩分的力氣教導他，他就可以自己努力跳到十分的成果，那就是一個潛質的認定，那潛質的認定有很多的條件跟關卡，像是現在比跟未來比，那未來那些需要的能力，這個人是比較具有potential的，我們當然是拔擢他，我覺得性別已經不是晉升考量的第一要素了。(金融業主管)

另外，金融業主管提到，細心度是女性容易展現出來的個人特質，幕僚單位的職務性質有是最能讓女性展現上述特質的職缺，女性的人數也會比較多。

普遍在細心度上面，在很多比較專業的報告可以看得出來，女生的細心度多半還是優於男生，你當一個主管，你有很多業務你要跨單位合作，今天要推一個政策，你要跨單位去溝通，你要跨很多部門去溝通，男生有時候比較會是命令、主導，女生在溝通協調這方面的能力、柔軟度、彈性度、圓融度就會比男生好，也會比男生更容易圓融地去做很多的協調，所以他協調者的角色會做得比較好，所以就會發現幕僚單位需要的女生比例是比較高的，而且女生當主管的比例相對來說就會比較高。(金融業主管)

科技業—專業掛帥、技術導向、整合能力、情緒管理

科技業受訪主管提到，在自己的所屬公司當中，升遷主管的第一考量還是專業程度，然後要具備公司所期待的主管特質，加上自我的工作配合度，特別在「理」級以上的職位升遷，不論是哪一個部門，整合能力是相當被重視的一環。

想升遷主管歐，其實在這產業中，專業還是掛帥，然後公司本身態度還是很明顯的，比如說我們要升一個主管的時候，公司老闆有期待的當一些主管的特質，就會看你會不會很全力投入、你的專業夠不夠，再來就是整合能力，我自己來看就是說，不管男生女生，後勤或是研發製造單位，如果要擔任到「理」級以上的主管，其實「整合」這件事情是必要要求。(科技業主管)

科技業受訪主管表示，組織在升遷不同層級的主管所考量的標準會不同，基層主管的考量標準在於專業的問題解決能力，中高階主管還要考量整體思維的能力，此外，情緒管理是各個層級的升遷都必須被檢視的標準，科技業中的女性比

較常遇到情緒管理能力不足的問題。

升高層主管跟基層主管考量不一樣，基層主管大概就是解決問題能力很重要，情緒管理一直都被考驗的，情緒不穩定的人大概很難升遷，在我們這行業普遍來看，女性在情緒管理上比較容易受到影響。(科技業主管)

升遷的時候第一個要件，你的專業當然很重要，這是基本盤，再來就是你的思維能力，高階主管整體思維的能力是很重要的，解決問題的能力跟情緒管理方面都受到考驗。(科技業主管)

在這裡可以值得再探討的地方，女性在職場上的展現的情緒反應，往往容易比男性被放大檢視或是做出較為負面的解讀，這種不利於女性的「性別標籤」也是女性容易被認為情緒管理較為弱勢的一個原因。

另外，科技業受訪主管也提到，責任感也是升遷上被考量的一大重點，責任感不夠的話，升遷就會受到影響。

對啊，像我們禮拜五放假，我還在發mail啊，我昨天下午就開始發mail，那今天不管你是什麼職位，只要是屬於你的工作你就得全心投入，如果你責任感不夠的話，你的升遷也會有問題，就是到了某一階以後，比如說你到了高級工程師以後就是要有責任感啊!(科技業主管)

除了上述所描述的特點之外，科技業主管在受訪時補充到，若能在工作職務的執行時能成為別人的教練，可能將來會有更多往上升遷的機會，因此能夠成為別人的教練是科技業一個升遷被觀察的指標。

其實我們所有工作內容都是一段一段的，你今天做一個專案其實也是一段一段的，那如果說你今天有機會可以coach某一個人，其實你就有被升遷的機會，因為其實你在coach別人的時候，我們都有在觀察這個人有沒有管理能力、帶人的能力。(科技業主管)

營建業—展現陽剛的特質、足夠的年資與績效

營建業的主管認為營建業屬於比較陽剛的產業，展現陽剛的一面且習慣與男性共事比較不容易有玻璃天花板效應。

女性如果想要升遷，她就必須變得更強悍，因為我們公司很重視紀律，相對地，她可能就必須更具那種女強人的特質，要比之前更能展現出來，她要完全陽剛才會比較被看到。(營

建業主)管)

女生必須喜歡而且習慣與男性共事，這是你想升遷上去必須克服的心理障礙。(營建業主)管)

營建業受訪主管提到自己與公司中業務部門主管的例子，她認為自己和業務部門主管都是屬於比較具有男性特質的人，展現出較為率直、坦率、行事直接的風格，認為女性在營建業中若不夠陽剛，容易出現升遷不易的現象。

營造算是比較陽剛的產業，在陽剛的產業裡面，她就必須跟男生同等陽剛，必須要展現到我跟男生在某些特質是一致的，就比較容易沒有天花板效應，像是我們業務部門的副總在業務部已經做了三十幾年，她的個性非常像男生，我也是啊，我的個性比較像男生，我們都是比較率直、坦率，行事風格比較不會扭扭捏捏，所以如果不夠陽剛，女生在這行業比較容易出現天花板效應。(營建業主)管)

營建業受訪主管表示，其自身公司組織中的員工能夠晉升的條件主要還是「績效」與「年資」，然後升遷基層主管跟中高階主管的速度可能會有所差異，中高階主管的升遷時間相當長，受制於公司本身企業文化的影響，年資是一項被組織重點考量的升遷標準。女性往往也可能因為需要照顧家庭而使得年資被迫中斷或是影響績效表現。

我們升遷啊.....原則上升遷看績效，我們是看績效，我們是連續兩年績效優等我們就能提升遷，由主管幫你提，可是連續兩年是比較不容易，除非你是比較低階的，要升到基層主管，那個速度就會比較快，可是如果你是一個經理要升上協理，可能至少都要五年至十年的時間，甚至更久。(營建業主)管)

再來，年資在我們這整個集團裡面是很重要的，總裁會覺得你一個工作職位如果沒有待超過五年，他覺得那個信任度是不夠的。(營建業主)管)

在員工受訪者的部分，金融業受訪員工提到，她認為業績的好壞程度是公司升遷員工的主要考量。

我覺得還是業績吧，沒有業績就沒有本錢跟公司談說要升遷，我自己會比較看重這個。(金融業員工)

科技業受訪員工與科技業主管所說的一致，她認為專業程度是公司升遷所看

重的主要標準。

這牽涉到部門別嘛，如果你是在設備部門裡面，或者是說你是在業務的部門裡面，那設備的話一定是他的專業度啊，他能夠讓機台上的效能提升到最高，他能夠在最短的時間內解決掉機台的問題，那其它的時間機台就可以量產，產能就會出現，如果要花費很多的時間才能解決這機台的問題，那就是專業度不夠啊，還有像是業務，他一定就是注重英文的能力還有一些跟客戶交涉的能力，所以我覺得還是專業能力。(科技業員工)

營建業受訪員工提到，她認為公司在升遷上最被看重的重點是專業能力，缺乏專業能力的話在升遷上就會比別人來得緩慢。

我們財會部門又是上市公司，所以你要要有升遷機會除了你各式各樣的東西通通都可以配合，學習力也要很強、耐壓程度要很nice，但是你的專業知識還有公司的所有流程以及集團的一些概念、程序都沒有那麼熟悉的話，機會就沒有那麼快。(營建業員工)

上述的訪談內容可以發現，不同產業組織所重視的升遷標準有所差異，金融業的升遷重視個人潛質，科技業重視個人專業能力與情緒管理，營建業則重視年資、績效與外在特質。除了外在的專業能力，「個人特質」是每一個女性主管受訪者認為女性員工要能升遷到中高階主管很重要的條件。除此之外，我們也能從某些組織看中的升遷標準中發現，部分的升遷標準其實都容易不利於女性，像是科技業所看中的「情緒管理」、營建業所重視的「年資」等，都是女性容易遭遇玻璃天花板的原因。

另外，從此段的訪談內容整理也可看出，員工受訪者在升遷成功的因素中，比較注重到自我專業能力，而主管受訪的部分則顯示出，除了專業的考量之外還會考慮到較內在的整合能力與人格特質部分。

六、年資與能力的取捨有所不同

在升遷所看重的標準上，金融業、科技業與營建業主管分別表示了自身產業所看重的重點不相同。

因為一個部門就一個主管，你相對地你就是跟原來的人在競爭啊，你會造成原來的人的壓力，即使你年資淺，如果你很優秀，也是會上來啊，我們的MA制度就是快速讓有能力的人

迅速當主管，我們很現實看的就是能力，別人比你優秀就升遷比你快，那你就可能要多熬幾年。(金融業主管)

其實你看我們科技業普遍年資都不長，我們比較是專業技術取向，能力強年資短當主管的也是很多。(科技業主管)

我們比較沒有年資短就當主管，我們公司就現階段而言比較沒碰到這種狀況，為什麼我會這樣講，我們公司員工平均年資都超過十五年，平均年資歐，都超過十五年，年資二十年沒升遷的女生大有人在。(營建業主管)

這部分的訪談整理可以發現，在升遷所看重的標準上，金融業較不看重年資，而是看重個人的專業能力，特別是金融業有²MA(儲備幹部)制度，年資反而變得不是升遷當主管的重點，科技業更是如此，員工普遍來說年資都偏短，以專業能力取向為主；營建業主管則表示，公司在升遷上相當重視年資，沒有一定年資的累積會在升遷上有一定的困難。

七、家庭因素的影響

社會的束縛不易打破，女性在面臨職場與家庭衝突的抉擇時，仍然會遵照傳統觀念。因為畢竟中國人是一個父系的角色，那女生通常在這部分還是必須比較委曲求全一些，去成就另一半，科技業的員工在受訪時就出現下面的感嘆：

因為我們這個社會就是這樣一個傳統的觀念，小朋友還小的時候，女性要去承擔家裡責任的義務的確比男性重，這個是在中國社會傳統賦予女生角色上的壓力，那我們如果硬是要去突破，或是去打破這個傳統觀念，我們要付出很多的代價，也很辛苦。(科技業員工)

本研究進一步探究家庭因素的面向對於女性職涯發展的影響程度，受訪者皆

² MA 是 Management Associate 的縮寫，在台灣的各行業中，金融業最早開始施行 MA 制度，中文通常稱為「儲備幹部」、「儲備主管」、「儲備菁英」、「管理培訓生」等，企業施行 MA 計畫是希望藉由比較好的待遇和職涯發展機會，精挑細選出雖然缺乏實務經驗，但擁有高度潛力的菁英，透過系統化的輪調、專案任務、師徒制指導等學習發展活動，期望短時間內快速成為管理職的人才，後來也成為各產業訓練儲備幹部人才的重要參考依據。

認為家庭仍舊是女性在升遷上的一大阻礙，特別是在小孩子照顧這一方面。女性在傳統觀念上被賦予承擔家務與照顧小孩的責任，Acker(1992)當時就指出，從組織的觀點來看，企業組織的確有這樣的性別區隔，因為企業因為有外部的再生產組織—家庭，限制了女性員工的工作投入，進而影響升遷機會，造就了組織中的管理者多為男性。

金融業主管表示，在晉升的選擇中，組織會選擇在工作業務推動上限制較小的人選，女生常因為家庭的問題而不容易配合，影響了升遷。

因為女生她被肩負照顧家裡的責任，當我兩個人選條件都完全一樣，那接下來我就要考量，當我有一些工作任務分配出來的時候，男生跟女生有沒有一些限制，比如說我有一些在晚上或者是不特定時間需要臨時緊急處理的工作任務，女生通常會有家庭上的責任，所以在工作分配上就有一些考量，女性就不容易配合，也就是說，當我兩個人選各方面能力都一樣的情況下，我接下來會考量的可能是在發展潛力上面，用這個男生或女生是我在業務的推動上面限制比較小的，通常男性就比較沒這麼多限制。(金融業主管)

金融業主管受訪時也提到，男性能留下來加班的配合程度高於女性，女性特別容易因為家庭小孩的照顧而影響到工作，且此階段多落於三十到三十五歲左右，工作上就會因此受到限制而無法完全投入，在升遷上就會受到影響。

當我一樣有個工作任務要留下來加班，男生留下來加班的比例就比女生高，那很活生生的例子大概落在三十到三十五歲的女生，大部分都有了一個小孩到兩個小孩的階段，這個時候她就很難配合，可能要常去安親班帶小孩，小孩子下課了我要去接送，而她一定要在六點或六點半離開，那這個就會變成是你工作上的限制，那當有這個限制我們在做升遷拔擢的時候，相對考慮就會比較低，因為即便被拔擢到主管來，你還是會有承擔家裡的責任和壓力，那你在工作上就不能全面投入。(金融業主管)

金融業主管認為，家庭照顧的因素是影響女性在工作上無法全力投入最大的原因。

很多是因為家庭嘛，歸咎回來，你就會發現，你工作投入度影響最深的那塊就會是家庭，我有小孩我就不會去選擇需要外派、出差的工作，所以女生有天花板限制就會是因為這些東西，回過頭來就會發現就是在女生中家庭還是占最大的因素。(金融業主管)

科技業與營建業主管也認為家庭因素最容易影響到女性工作的投入度，特別是小孩的照顧的確是女性升遷阻礙的原因。

你比較不會有那麼多的家庭負荷，你就能全力以赴，我們其實看的就是你對於你的工作有沒有全力以赴，你願意對你工作全力以赴的人其實在你的升遷或被提拔這件事是比較容易發生的。(科技業主管)

通常小孩的issue比較大，那沒有小孩就相對地影響的層面的確是比較小，小孩是一個很重要的因素，我必須去照料的這一部分而影響到我可能對工作的投入度，我覺得這塊的家庭影響到女生很大。(營建業主管)

金融業受訪員工反映了家庭造成她工作上的影響，本身處在業務部門，工作需要投入大量的時間，導致影響到她在工作上的配合度。

我就是這樣啊，有些時候就沒有辦法延後下班，我六點多我一定要離開，像我婆婆信佛，初一十五有一些固定活動要參加，我就一定要回家安頓家裡的事，如果那天有重要的會議，我可能就沒辦法參加。(金融業員工)

科技業受訪員工也表示，她自己是屬於家庭或是工作要有其中一方能做好的人，現階段她選擇先捨棄工作上的升遷而將重心放在家庭上。

我本身的個性的話就是有一個地方要讓我做好的，像是工作或是家庭，我如果真的工作跟家庭沒有辦法兩面都兼顧的話，我可能就是捨棄工作，工作可能就是比較簡單的工作，那重心就是在家庭。(科技業員工)

許多受訪者也指出，其實員工自己在面臨家庭問題常常會自願放棄升遷，不認為自己是面臨到天花板效應，而是自身權衡的結果。

每一個部門主管當他要升他底下的人上來的時候，他會先跟底下的人溝通，有些人會說你不要升我，我可能家庭沒辦法配合，那她就會考慮說那先暫時不要。(營建業主管)

我自己的話，因為我是已婚有家庭，那反過來想的話，因為我先生他是公司的主管，那等於是說我自己在家庭的位置是把他定位成是一個家庭的後盾，所以應該我沒有遇到這個問題，然後等於是說他的發揮空間會比較大，因為家庭沒有去限制、綁住他太多的時間，他在公司上就能有比較大發揮的空間，可能一下班需要加班什麼都比較沒有問題，是我自己的權衡。(科技業員工)

像我之前從裡面的(行政部門)調出來，因為裡面就是全職行政，那我可能就是加班方面就

是比較沒有辦法，我自己就選擇那我就做比較簡單的工作，就是沒有專案類的，就是by case、臨櫃的一些服務，比較簡單的工作，當然這種工作性質升遷的機會就會比較少，因為它就是比較不靠近核心。(科技業員工)

科技業受訪員工也表示，家庭因素影響的份量會有所不同，也會影響自己在工作上面的投入程度。

對啊，因為沒辦法負荷啊，不過我的條件是因為我是三個孩子，那如果是一個孩子的可能負擔就比較沒這麼重，因為像我們現在裡面有一個同事她是一個孩子，她也需要自己照顧小孩，不過她工作還是能做得很好，我覺得這一點也是有影響。(科技業員工)

科技業受訪員工也強調，自己若能找到其它的支持系統，自己不會放棄升遷的機會。

就是那個時間的分配真的沒有辦法，但是如果有人可以幫我這一塊(小孩照顧)的話，那我一定是選擇工作。(科技業員工)

營建業的受訪員工即使排除了家庭這因素，升遷仍然沒有比較容易，員工認在自身所處的產業當中，除非能力與特質差異要夠明顯，女生才會有機會出頭，顯示營建業中男性仍比女性有較多機會。

我覺得比例來講的話，同樣的特質跟條件的話，男生被篩選為主管的機率會比女生多，我並不覺得是自己女生的時間配合度或是什麼，就是在篩選上，以我們公司的文化來講，就覺得男生的機會比女生多，然後女生甚至要比男生花更大的力氣跟時間，才能去爭取這個機會。(營建業員工)

我說到了一定程度以後，你還是得花更長的時間，除非那個男生真的有比那個女生的特質或是能力真的來的比較弱一點的時候，久而久之，這個女生才會有機會。(營建業員工)

受制於家庭因素，女性就不容易全力以赴在工作上，導致女性在職場上被迫無法兼顧這麼多，因此只能採取均衡，所以她會降低在工作上的比重，假若女性沒有那麼後援來幫她處理家庭的問題，就沒有辦法投入那麼多時間，這個就是女性在職場上面可能會面臨的結果。

八、女性擔任主管時領導風格的展現

在過去領導者是專屬於男性的角色，領導方式是屬於命令、控制的方式，且很少女性涉足領導者的領域，甚至於當女性慢慢進入職場而漸漸有女性領導者嶄露頭角時，她們仍然必須採用男性所建構的領導方式才能夠見容於領導的領域之中。但是近年來越來越多的女性進入領導、管理的領域，而且隨著社會變遷，現代企業的組織型態已從金字塔型轉為扁平式組織，強調人際關係、團隊合作、及彈性。在這樣的轉變之下，使得領導的內涵與過去有所不同。

針對領導風格展現的問題，金融業受訪主管表示，「柔性」的確是女性在領導上的一大優勢，同時也提到自身的例子，自己也運用這項優勢在帶領部門的團隊，產生團結的部門氣氛。

我覺得組織中沒有能帶不能帶的問題，你就是最高主管，你就有你的權力跟power，只是看你怎麼運用在你的管理能力上面，我覺得我自己採用的方法是剛柔並濟，女生就是有這個優勢，你反而比男生來得容易產生一些團結的部門氛圍。(金融業主管)

科技業受訪主管表示，在公司當中，強勢領導不會是一個好的領導方式，父權主義較強烈的主管常會出現領導上的問題，她認為剛柔並濟才是比較好的方法，並且要將原則拿捏清楚，達到勿枉勿縱的領導效果。

其實應該這麼講，在我們公司來說，我們強勢的主管都不會很好過，男主管通常都是比較強制性的風格，父權主義比較強的主管在帶這團隊期時就會常出問題，那一旦出問題的時候，他只能做事無法帶人，大家跟他的感情也就不好，能讓部屬表達意見在領導上才會比較容易。(科技業主管)

我們主管現在是要對部屬要求，然後也要會摸頭，你的原則拿捏要很清楚，企業最常見的類型就是那種會建立關係、靠關係的人，那這樣主管在領導上就很難拿捏。(科技業主管)

在營建業主管的訪談中有提到，她認為主管不一定要展現出特定的領導風格，她提到自己的例子，身為人資部門的主管，她採用的就是溝通協調的領導方法，同時也讓部屬能充分表達自我的意見。

我們主管全部都用自己的方式來領導，沒有說要刻意展現什麼不一樣的領導方法，像我自己的方式比較不是用強勢的，我都是用溝通協調的，因為我是人資，人資的角色就是協調，我在帶領我的部屬的時候，我也不會用命令的口氣，我都用溝通、協調的方式，我的部屬他也可以充分地表達他的想法。(營建業主管)

另外，營建業受訪主管以業務部門的領導風格為例子說明，業務部門就不太可能講究太多柔性層面的領導風格，呼應了前面所說的並不需要展現特定的領導風格，領導風格會因為部門不同而有所差異。

比如說業務部門，就不太可能跟你談太多柔性方面的東西，因為它就是講業績啊，你沒有業績你什麼都不用談，所以你只要有業績你就講什麼都很大聲。(營建業主管)

在此部分受訪的最後，營建業的主管提到，自己的公司本身有針對領導風格做考核，這種考核領導風格的制度也會影響主管的領導風格。

我們公司會做那個360度的考核，就是員工滿意度調查，我們叫做「磐石調查」，我們會由各部門的主管互評，採不記名的方式，然後第二階段是員工評主管，所以主管的領導都是有分數的，分數太低就會到總裁那邊啊，我們會把每年的分數做比較，就是說你今年是有加分還是減分，那減分是大概為什麼，那我們會在上面寫，所以我們主管是要被評價的。(營建業主管)

對於員工而言，金融業受訪員工表示，她認為主管的領導風格沒有好壞的分別，完全看自己能不能適應，在受訪中也提她認為主管必須賞罰分明。

我覺得就是看自己想要的目標是什麼，然後去追隨主管的腳步，看這個主管適不適合自己，因為有的主管他是那個挑戰力比較強的，自己也很想往上升，那會覺得說我的部屬也要跟著我一起前進、一起拼，但是有的主管他的個性也是比較安身立命型的，他可能底下的人也是這樣子，如果挑戰性比較強的主管遇到那種比較平順的那種部屬，他會覺得你的步調好像有一點跟不上，我自己是覺得好像沒有那種主管的領導風格沒有好惡之分，我比較注重主管是不是有賞罰分明。(金融業員工)

科技業受訪員工表示，性別不是自己追隨主管的條件，主管是一個角色，自己必須去適應主管的領導風格，如果主管能展現柔性領導的那一面，會增加自己追隨主管的意願。

如果我的主管是女性主管，性別的因素會不會影響我追隨的因素，在我的認知裡面，我的

主管是一個角色，他沒有性別之分，他是男生或是女生他一樣都是我的主管，所以我不會因為這個因素去改變追隨他的態度，當然柔性一點我覺得是比較好一點的。(科技業員工)

同時，科技業受訪員工還認為，細膩度是她認為女性主管展現領導風格優勢的地方。

細膩度啦，我覺得是細膩度的問題，男生就是結果論，就是你只要把我要的東西給我，比如說我想要A，但你不是給我A，你給我B，那我可能麻煩你幫我修成A的樣子，但是女生的結果就是她會看你過程中的每一個細節，就是在這個的差別，會覺得自己有被重視到。(科技業員工)

營建業受訪員工表示，性別不會是影響自己追隨主管的因素，主管的領導風格是自己本身必須去適應的，不會認為主管應當展現出特定的樣子，專業程度才是讓員工追隨你的關鍵。

我覺得性別因素是沒有造成到領導上的困擾啦，還是要看個人特質，不必刻意強加自己的另外一面，專業程度才是讓員工信服於你的關鍵。(營建業員工)

金融業主管認為女性主管應當展現柔性，科技業主管認為女性主管必須剛柔並濟，營建業主管雖然認為女性擔任主管不一定要展現出特定的領導風格，但她自己會採用溝通協調的領導方式；受訪員工則認為，柔性領導是女性在擔任主管時的一大優勢，但並不一定要展現特定的領導風格，自己必須去適應主管的領導方式。

九、女性的自我設限

傳統的性別刻板印象會對於女性心理層面造成影響，使得女性為了要迎合傳統社會對於女性本身特質與角色的期待，而在工作上在意別人對於自己的看法和評價，女性甚至會刻意保留自己的工作能力，讓自己在職場上的表現較不那麼突出，但也使得女性在工作上的發展受到侷限。本研究想透過訪談不同產業的女性是否還會因為傳統社會的期待而在職場上產生自我設限的行為。

針對是否會因為旁人或另一半的在乎而在工作升遷上自我設限的問題，金融業受訪主管表示，她過去曾經有經歷到這個現象，因為單位不同使得升遷的速度不同，她認為自己與另一半的想法才是重點，旁邊的人也不太會在意這種事情，自己也不會因為旁人在意而有自我設限的問題，表示自己不會在意升遷所帶來的負面評價。

我以前就是這樣，我當時已經是經理了，然後先生還是課長，可是我在業務單位，他在工程系統，我覺得是在我們各自自己的想法，我覺得沒有人會去在意這個事情，其它人也會覺得這是兩個獨立的個體。(金融業主管)

科技業受訪主管也說，自己在職涯升遷的過程當中沒有歷經這種自我設限的問題。

女性升遷主管會不會有負面觀感?不會，在我的工作歷程當中沒有過。(科技業主管)

營建業主管也提到自己的例子，她的先生非常支持她當主管，即使職位比先生高，先生也不會在意，並且先生還會提供她家務上的支持。

我先生他是非常enjoy我當主管啊，我先生反而很像是我的秘書一樣，她有時候會提醒我說是不是有什麼東西沒有帶什麼東西怎樣，像便當他每次都幫我弄好，包包都幫我弄好之後，因為我每天都會做功課嘛，早上我都會做功課，做完了我才會去上班，然後我做功課的時候我需要半小時，這過程他都會幫我把便當弄好放在袋子裡面，我該準備的東西都放在袋子裡面，所以我做完功課以後，我包包帶著提袋提了我就可以走了，我家裡是這樣，所以我是比我先生level高一點，可是他沒有在意這點，他是完全不會在意的人。(營建業主管)

在員工受訪者的部分，金融業的受訪員工認為女性會因為旁人的觀感而在工作上自我設限的現象是刻板印象，也表示自己不會因為別人的觀感而在工作上低就。

我是覺得還好，就是被說成女強人還是嫁不出去之類的，好像就是一個刻板印象而已，我自己是不會在意這個，我自己的觀點的話我不會低就。(金融業員工)

科技業受訪員工也認為自己不會低就，工作上有升遷的機會一定會全力爭取，如果另一半在意會跟他採用溝通、協調的方式化解。

不會!如果我沒有其它牽絆的話，有升遷機會我會願意接受挑戰，我不會放棄，如果另一半在意，我可能一直跟他溝通，不會用吵的方式啦，希望是跟他協調跟他溝通這樣。(科技業員工)

營建業受訪員工則提到，自己並不會因為害怕成功而自我設限，仍然會爭取升遷的機會，並和家庭採用正面的溝通方式做協調。

會盡努力和家庭協調，自己的溝通技巧要夠正面，我不會害怕成功，自己有機會仍然還是會去爭取。(營建業員工)

訪談主管的資料可知，受訪者較不會因為害怕成功而在工作發展上自我設限，她們也不會在意別人的評價，認為自己與另一半彼此之間的想法比較重要，才能在工作上力求表現。受訪員工在被訪問到是否會因為害怕成就比另一半高而在工作表現上自我設限，多數表示自己會用積極正向的態度去溝通，自己本身仍然會積極尋求升遷機會。

第二節 女性職涯的非正式關係

以下探究不同產業間女性對於非正式關係的看法與實際情況，在人際網絡上研究者想瞭解受訪者在職場上與上司、同階層職位、部屬的互動情形，藉由互動情形來探討其對女性升遷之影響。分別從人際關係面向及師徒關係面向來看：

一、人際關係的影響

金融業受訪主管認為，自己公司的組織類型屬於人際導向，所以人際關係的展現的確是升遷成功的影響因素之一。

我覺得人際這東西是很微妙的，這個牽涉到組織的企業文化跟它是不是那麼people導向的文化，如果是的話就有可能，我們的組織文化裡面就是非常人際導向，因為我除了能力之外我還有關係，我說白了，這在所有的組織中都會存在，你的能力跟關係...就看你的比重，外商比較講事不講人，可是中國有時候會人情，所以當我能力一樣，我跟你比較要好，我跟你比較body body，我跟你理念比較相同，我跟你做事邏輯比較一致，我跟你比較要好，我跟你溝通沒有障礙，那隨便一講你就能幫我赴湯蹈火，那我當然會選你啊，我要一個能力不好的還要跟他溝通半天他才願意幫我做事，我跟你比較麻吉我當然選你。(金融業主管)

金融業主管表示，人際關係除了影響到升遷之外，轉換工作也會受到影響，像是金融業跳槽時會一整個團隊一起出走。

金融業在做跳槽的時候通常是一掛的，主管到那邊去我下面就一狗票的人都到那邊去了，我是花旗幫的、我是中信幫的.....，然後我來了的同時，我就帶我下面的人一起來，因為我以前跟他共事過，所以他的能力我可以信任，他做事我可以放心，這邊我要重新培養就比較耗時間。(金融業主管)

科技業也跟金融業一樣有相同情況，科技業受訪主管表示，有人脈關係的人在升遷上的確佔有較多的優勢。

我跟主管特好，我也沒表現比較差，我的確會比較有機會，就是我們華人企業裡面講的那個「九同³」，就是那個親、宗、儕的九同人脈關係，有九同還是比較吃香。(科技業主管)

科技業主管受訪時也提到，人際關係的確有實質影響，會有較大機會被主管提名升遷，但並非是直接性的影響升遷，公司會靠有其它審核升遷人選的標準。

³「九同」為華人用來描述人際關係的類型，分別為同宗、同年、同鄉、同學、同袍、同事、同業、同好、同修。

我們就會跟主管談啊，然後去了解他的狀況，因為這員工表現的好壞他大概要能夠很清楚，再來就是升遷這件事情不是他一個人說了算，在升遷上他有幾層會被review，有幾層的主管會去review他，至少會有兩層的主管會去review他，然後會有一些其他單位的主管會給comments。(科技業主管)

除非他的專業很強，要不然只靠人脈關係被拿上檯面被評斷的時候其實還是不行，他有可能有比較好的機會、比較多的機率被提名，我覺得有，但公司在這塊其實還是有很多的條件限制，比如說他必須要在這位子待多久、他要有多少performance的呈現。(科技業主管)

對於人脈關係是否會影響到升遷的機會，營建業主管也認為有影響，但不會是直接影響升遷，因為升遷與否的決定並不是自己直屬的主管一人決定。

會，也會，可是應該說不是那麼明顯，就是說我都會先去把這些功課都先做好，因為他們我都認識，就是說我們的主管跟我們的員工我幾乎都要認識，而且認識要比較深入，所以他們各個發生的狀況什麼我就要很了解，所以當我們在討論的時候，唉!可能某個主管對他的評價是怎麼樣，然後跨部門溝通的時候他的狀況是怎麼樣，我大概董事長跟總經理這方面會再跟他們報告，會這樣子(營建業主管)

營建業主管也同意，人際關係較不好的人也會在升遷時失去較多的機會。

問:那如果他能力很夠可是他跟同事相處的關係沒這麼好?

那他就有一點點會受影響，如果說他只為了自己的能力很好，別人我不在乎你怎樣就得罪了一堆人，我們也比較不會升這種人，因為你沒有辦法跟人家溝通，你只能獨善其身，無法兼善天下。(營建業主管)

與科技業主管所述相同，營建業主管在受訪時也指出，升遷成功與否不會只有一個人決定，還是會有其它層級的人來檢視。

提報晉升的是他的主管，那要不要讓這個人晉升的決定權在總經理跟董事長，那他們會去評估，我會把資料全部整理好，這次要晉升的經理有幾位，要晉升的副理有幾位，要晉升的科長有幾位，那以往他們幾年來的績效、狀況，還有什麼時候晉升過的狀況我全部都會做一個彙總表給總經理跟董事長去比較，比較說跟他同時間進來的人狀況如何，那要晉升的人現在他的狀況是怎樣才決定。(營建業主管)

營建業受訪主管最後提醒，回歸專業能力才是重點，不擅長營造人際關係不會直接影響到升遷，展現出來的專業能力與績效更為重要。

問:那如果是那種不擅長營造人際關係的人會不會比較不容易被看見?

不會，因為最重要的是能力，如果說她的能力及她所表現、所畫出來的東西符合公司需求，

比如說，因為我們是建築嘛，那她所畫出來的東西或者她在專案管理上很出色，或者是她土地開發跑的很勤，那馬上都可以看的到啊，沒有看不到的。(營建業主管)

金融業受訪員工認為，主管的角色在於做人，注重協調的能力，有良好的人際關係也就能在升上主管之後在工作的過程中更加順利，也呼應了金融業是較為人際導向的組織特性。

會做人的人這個一定是勝出啊，因為會考慮到他以後他跟每一件事情的協調能力啊，因為他做主管之後，很多事情他都是要一直協調一直協調，才能促成一個案子的產生，如果他的協調能力不是很好，老是處處碰壁，就比較升不上去。(金融業員工)

科技業受訪員工認為，科技業的特性很著重人際關係，台灣科技業又多屬於聚落性質，訊息的流通速度非常快，好的人際關係即使不能在自己公司升遷上有直接幫助，也在工作的跳槽訊息的取得上有所助益。

因為科技業是流通的，就是說他不一定永遠待在這家公司，他可能會到別家公司去，所以在這南科的人，熟的人很多，就是流來流去.....(科技業員工)

在外面如果有比較多的人脈，一定可以獲得比較多的工作資訊，那工作資訊多，機會一定是多的，有比較多的交際的話，那當然機會是一定會比較多的，比如說我們是在新世紀(光電)，那可能認識的比較多人可能是在瀚宇彩晶還是在哪一間公司，那他可能說我們現在有一個什麼樣子的的工作機會，那可能我聽了覺得我的資歷是符合的，我可不可以去試看看，那就是變成一個跳板，因為薪水都是越跳越高的。(科技業員工)

營建業受訪的員工提到，人際關係的交往的確會有更多升遷的機會，但她同時也認為升遷與否主要重點還是專業能力的被考量，人際關係的好壞僅是錦上添花，沒有太直接性的影響。

人際交往會有更多的升遷機會，但那只能當作是手段之一，而且要注意的是要避免單獨男女，能力優秀的話，人際關係可以當成是臨門一腳。(營建業員工)

原則上，主管們均同意人際交往會對於升遷有所影響，但升遷的過程中還必須經過其它標準的檢驗，最終還是得先回歸自己的專業能力是否具備足夠，因為

不可能永遠都擁有同樣的人際網絡關係，組織中的人際網絡經常在變動，並不是永久固定的，如果不能把握人際關係，先把能力具備好，往自己有能力方向去發展，將專業扎穩才有尋求升遷成功的本錢。

二、師徒關係的幫助

師徒關係的建立，是由組織中較為資深的前輩與較資淺的後輩所共同建立的連結關係，透過師徒關係的建立，可以幫助女性容易取得工作上相關的資訊，女性也能透過前輩的經驗和知識，幫助自己解決工作或是生活上的疑難雜症，因此，在職涯發展上有一位師父指引，對於自身職涯發展具有相當大的幫助。

金融業主管提到，自己的師父不是自己公司內部的人，但與自己的行業相同，認為建立師徒關係對於自己的工作相當有幫助。

有時候我碰到困難我都不是找組織內的人，或者是我都不是找我的長官，但我自己有幾個請益的對象，也都是在金融業不同公司擔任高階主管，我覺得有幫助。(金融業主管)

科技業主管也提到師徒關係的重要性，師父的性別本身不是重點，自己的師父是在外面場合遇到的一群人，彼此會相互討論職場上所遇到的問題進而找到可行的解決方式，認為對自己的工作升遷有相當程度的幫助。

像我自己一直以來都有在外面上課，有一群一起學習請益的對象，無關乎性別，是看你要不要去問，而不是他是男生女生，我覺得這對我升遷上算是蠻有幫助，但不是那種直接的幫助，自己也是要一直不斷精進，透過自己努力跟適時請教資深的前輩，這是我過往升遷成功的一點心得。(科技業主管)

營建業主管自己的師父也是從組織外尋得，認為從組織外部找可以請益的師父可以吸收不同行業的人之觀點，同時也建議女性員工在一開始建立師徒關係時，可以找與自己親近的主管，讓主管有計畫性地在工作上帶領你，加上升遷時需要主管的提名，會讓自己的升遷時更加順暢。

有，當然有，因為我們公司升遷需要主管幫你提，如果今天你的主管是有計畫地帶你，我

覺得升遷就非常容易，也會比較順利，我自己則是找組織外的人請教，我覺得這樣比較能吸收不同環境人的想法。(營建業主管)

訪談發現，金融業、科技業、營建業的受訪女性主管皆有建立師徒關係，較特別的是，她們建立師徒關係的對象都不只一個，而且不是建立在自己的組織內部，而是在組織外部尋求。此外，科技業主管認為師徒制無關乎男女，而營建業主管建議女性若能與自己的直屬主管建立師徒關係，更能幫助升遷。

受訪員工方面，金融業的員工提到，自己是跟自己的女性業務部門主管建立師徒關係，對於自己在業務方面的掌握很有幫助。

我是跟帶我自己的業務主管請教問題，業務這種東西沒有人帶，自己要摸熟很慢，主管是女生，主管常常都跟我們說，主管就是轎子上面那個人，那部屬都是抬轎的人，那抬轎的人他要找信任的人不然抬到一半就說我不想要抬了怎麼辦，會找自己信任的人，信任的人從哪裡來，就是比較match的人、常來跟你請教的人，因為這樣有交情，交情好就會信任。(金融業員工)

科技業員工表示自己在過去也有建立師徒關係，而且對象都是男性師父，她認為男性師父在工作上所給的建議會比女性師父來得具體且可行。此外，她也提到跟自己的師父因為是異性關係，所以只會在這種公開的場合相處、請益。

我之前的兩個主管，帶我的都是男生，男生他比較能在你提問題的時候可以給你具體的答案，想要告訴你怎麼做是會比較好的，就是很完整的答案這樣子，女生的話可能會在細節顧慮太多，男生的話比較能夠給你一個方向這樣，然後相處的場合就只會在公司。(科技業員工)

營建業員工提到師徒關係時表示，自己在公司內部有一位帶領她的男性師父，她認為建立師徒關係對於自己在工作的掌握上很有幫助，也特別提到在建立師徒關係時必須注意男女之間的分寸。

有，在公司內部，是一個年紀很大已經可以叫爸爸的男性，我認為這相當的有幫助，但要注意分寸的拿捏，只問工作上的事情。(營建業員工)

從訪談內容可以發現，三位不同產業的女性受訪員工表示自己都有建立師徒關係，其師父大多是自己組織內部甚至是同一部門的上級主管，其中營建業與科技業的受訪女性建立師徒關係的對象是男性，而金融業受訪女性的師徒關係對象則是女性，性別影響似乎不大。可以看到不同的地方是，對於員工受訪者而言，建立師徒關係的對象都是在自己的組織內，對比主管們來看，在建立師徒關係的對象是在組織外，且對象通常都不只有一位，員工自己也會格外小心異性之間的相處分寸，顯然女性員工在師徒制的關係上的侷限就比較多。



第三節 女性在遭遇「玻璃天花板效應」時的突破策略

Inman (1998) 在“Womens Career Development at the Glass Ceiling”一文中提到女性要在由傳統男性支配的職場中，得到努力後所應得的回報，有四個策略可以幫助實現願望：第一個是有效地自我評估，瞭解自己的優勢、劣勢。第二個是尋找一位以上的前輩或師傅，以增強自己的技能、知識和人際網絡。第三個是在面對家庭與工作衝突時，尋找社會資源協助自己。第四個是隨時充實自己，擁有能力可以從容應付工作和職場環境的變動。以下從微觀到宏觀的層次，分成個人層面、組織層面、社會層面分別說明，最後從 Newman 的整合性架構來分析主管所得到的支持系統與員工所欠缺的支持系統。

一、個人層面

1. 家庭後援的支持:

金融業的主管表示，自己與先生已經有作好溝通，兩個人平均分擔對於小孩子與家庭的照顧責任，自己本身是屬於事業上企圖心強烈的人，會讓自己任何影響工作的因素程度降到最低。

那我比較好的地方是說，我先生可以跟我輪流照顧小孩，我有一個很好的後援，不用每天都我去接，那我就有更多的投入度，那小孩照顧對我的影響性就相對小一些，我本身算是一個很有企圖心的人，那在伴侶之間的兼容或者在很多的思考跟想法上面，我就盡量要讓我的工作最小的影響之下去做安排。(金融業主管)

科技業主管表示，自己本身也是有家庭照顧的問題，但她本身在準備接任主管職位的時候就已經有所準備，家裡也提供她小孩照顧的支持，讓她可以在工作與家庭之間保持平衡。

其實像我這一階的女性主管其實大部分就剩我一個，之前有兩三個，看那個家庭的問題我有沒有?當然有啊，可是我自己會去調整、修正，我們這邊其實工作量比較大，因為沒有那麼多完整的人力配置，例如說我們認為最晚九點鐘要到家，至少跟孩子、家人還有一點點相處的時間，可是如果說經常性這樣的話，那跟孩子之間的問題可能會出來，可能就會辭掉工作，但是以我來說，我一開始在接這位子的時候，我心理就有所準備了。像我其實就是孩子都是家人再帶，小時候就是家人幫我帶，所以其實我也不太會有這一層的麻煩，可

是如果你沒有這層幫忙的時候，你就會發現一開始那些問題你沒辦法解決，你必須要拒絕升遷。(科技業主管)

營建業主管表示，自己在家中有公公婆婆與先生的幫忙，不需要擔心小孩子與家庭照顧的問題，家庭因素的影響不太會影響自己的工作。

我公公婆婆也對我非常好，到現在我都帶便當，因為我們都住在一起住二十幾年了，很自然而然就這樣，我小孩他也幫我帶啊，我家是不用傷腦筋啦，也不用煮飯，什麼都不用煩惱，我先生都會幫我做家事，我先生也會幫我帶小孩，我小孩幾乎都是我先生帶的。(營建業主管)

金融業員工受訪時表示，家庭照顧的確是她目前工作上的一大阻礙，當女性員工有機會在工作上升遷時，自己面臨到的環境、狀況已經掌握了，公司方面也願意給你升遷機會，但是受制於家庭因素也只能被迫放棄。

我覺得我自身的工作能力算不錯，可是我每天一定要在七點半吃飯，因為我有小孩，我必須去接小孩，我最晚六點十分一定要離開公司，要不然我沒有辦法回家，因為我還要備飯，所以當時主管有要升我的時候，主管就有跟我說你可能沒有辦法天天都那麼準時離開，那我後來考量後，就覺得說那我可能會耽誤到家裡跟小孩吃飯的時間，我就只能放棄這個機會了。(金融業員工)

營建業的女性員工表示，自己知道家庭因素對於升遷的影響性，她選擇兼讓家庭的阻礙因素降到最低，讓家庭方面能夠配合工作，如此一來，在升遷機會來臨時，自己就能夠有比較大的配合度。

我的經驗是我怎麼去兼顧，我做那麼久，從我小時候從我女兒記憶裡面就是下班我去安親班裡面接他們，準備糧食、睡袋，然後就在會議室裡面，假日也是，我算是比較喜歡工作的人，所以我是盡量把我的小孩跟家庭來配合我工作的時間，我會是這樣子，那小孩會是怎麼安排?例如說從安親班到家庭裡面的自助餐、麵店，我都會去打點好，安親班的學校老師我都會去打點好，如果我沒有辦法在那邊的時候，我會去請安親班或者是去請補習班幫我，那吃的方面的話就是去周邊的一些店家協助我小孩吃飯，不給他們錢，但是我就會把錢儲值在店家那邊，小孩子今天想吃這家沒關係，就去登記吃了什麼，然後每周我就會再去把儲值的錢補足，我的小孩是這樣子長大的，我兼顧的方法是這樣子，不能兼顧的話我就會去把他們帶來公司，就是讓小孩配合我的工作時間。(營建業員工)

我個人認為是這樣，我還是把家庭跟小孩的因素排除到如何去配合我，讓它跟我的工作時間都能夠串起來，而不會因為任何的干擾來中斷，這樣當我要升遷的時候我就能有比較大

的配合度。(營建業員工)

家庭的照顧的確會帶給職場女性不小的負擔，三位受訪主管都會將家庭影響工作的比重降到最低，讓自己能放最大的心力在職場上表現，訪談中也發現金融業員工的確也受到家庭照顧的影響而被迫放棄升遷機會，因此尋求足夠的家庭後援對於職場女性確實非常重要。

2. 責任心的展現:

科技業受訪女性主管表示，自己沒有固定的下班時間，雖然公司不要求要責任制，但自己仍然會比一般公司員工來的晚下班，即使在晚上仍然可以連絡到她。

我們公司沒有責任制，但我都會跟我們同仁說，晚上你要找我時，我一定找的到，上班時間找我可能不容易，所以你就跟我約，但下了班之後我就大概都還在公司，一直到八點多以前我都還在，我很少在八點鐘以前離開。(科技業主管)

除了上班時間比一般員工來得長之外，科技業主管還提到在遇到特定狀況時，即使公司沒有要求每個部門的主管要到達公司查看，她自己仍然會主動前來公司關心其它單位同仁的工作情況，他認為這是一種身為部門主管應當具備的工作態度，也是一種責任心的展現。

像上次蘇迪勒颱風來的時候，我自己就會主動來啊，因為其實我們有環安的同仁，他們也會到，我就會跟他們講說有任何狀況你要讓我知道，我就自己去衡量，今天這個狀況我們很多同仁在這地方，我就會跑來，你已經不能把它當成說那是你們部門的事，那不是我的事，我覺得這不是男生女生的問題，這是工作態度的問題，因為我認為我必須要來看，這是我的責任。(科技業主管)

3.適時提供老闆意見，產生貢獻:

科技業主管表示，想要得到多一點的升遷機會，就必須在自己的主管面前做出適時的貢獻，像是分享自己的想法給自己的上司，然後將主管或上司可能沒有考慮到的情況做分析與討論，就能夠在主管或上司面前產生貢獻度。

像是公司組織的布局，老闆也會徵詢你的意見，因為每一個人看的角度不一樣，那人資他會覺得說，人資比較能從宏觀的角度去看，他會參考甚至採納你的想法，然後再來就是人和人之間可能會有一些爭議、爭執，那這個爭執化解其實也是HR的工作，你處理好這些問題就能產生貢獻。(科技業主管)

4.建立信任關係:

營建業主管認為自己有成功的升遷機會還來自於與自己的直屬上司建立良好的信任關係，像是將自己部門或是與其它部門間溝通、合作所發生的情況在第一時間與上司報告，不讓自己的直屬主管或上司處於狀況之外，然後報告自己當時的處理作法與處理後的情況，建立與上司之間良好的信任關係。

我跟你講，像我幾乎都會常常跟總經理回報很多事情，我的經驗是這樣啦，我不喜歡讓我的主管在狀況外，因為我們經常要跨部門溝通，那很多部門發生狀況的時候，我第一時間會讓總經理知道發生什麼事情，那我們現在正在處理，不要說我現在正在處理，我也還沒來得及去跟總經理報告時，別的單位就已經先跑去跟總經理講了，某某部門發生了什麼事情，為什麼你們都沒有人來管，類似像這樣子，所以當有狀況發生的時候，我就會先第一時間讓總經理知道，不管用email也好、電話也好。(營建業主管)

5.持續學習，先累積專業能力

女性遇到玻璃天花板的狀況時，金融業主管建議女性應當先評估自身的能力是否足以擔當升遷後的職務，然後再考量自身的經濟條件，決定先存錢或是直接另謀其它工作機會，但受訪主管仍然強調自己的專業能力一定要具備完全才行。

先評估你自己的情況，你是有能力現在沒有被看到?還是能力還不足以讓主管信任?再看看自己現在的經濟能力夠不夠，然後決定我是先存錢還是我就是另謀高就，你有能力你在其它地方你還是容易被看到，你有很多不同的選擇，但前提就是你要有能力。(金融業主管)

回歸專業本質，營建業主管認為展現專業素養有助於工作加分，保有自身的實

力，另外，營建業主管建議女性可以加強自己現場工地的經驗與專業知識的連結，仍然有被提拔的機會。

專業!!因為營建業很重視的就是現場，所謂的現場就是說，你必須要跟工人、工程師溝通，你要能夠領導駕馭他們，你如果今天是一個主管，你必須要領導駕馭這些工程師，這些工程師他的專業比你強的時候，你就沒有辦法駕馭它，那因為女性同仁在這個社會上，尤其在營建業，你如果沒有工程方面非常強大的專業跟實務的經驗，你很難去領導這群工程師，這工程師會對你不服的，會對你不服氣，他會覺得你只是嘴巴講，你自己做不出來，然後你解決問題的能力又不強的話，你根本就沒有辦法領導他們。(營建業主管)

女性在營建業務方面多半都是處理較為行政法規類的工作範疇，因此營建業主管建議女性要有良好的整合能力，累積現場經驗，然後適時地幫忙男性工程師與承包廠商做溝通的工作，就能夠有升遷的機會。

工頭的話公司會用男性工程師跟他們溝通，那女性工程師的話，她在現場的時候，她可能會做比較內業，就是說工地現場也有一些比較行政面的東西，比如他們跟工頭之間弄完了之後，有一些圖他們就會pass回來，在工地現場可能就會有這位女性的工程師來負責幫忙他們整合，如果她整合能力非常好的話，工程師會很喜歡，然後她又很有人緣，常常幫忙溝通工作上的業務，那很快就會上來。(營建業主管)

6.選擇能發揮自身能力與特質的產業

戰場的選擇決定升遷的機會多寡，因此女性主管受訪者建議女性想要在升遷上成功，選擇能凸顯女性特質的工作與產業有助於性別特性的發揮，像是服務類型或是關懷成分較高的產業，女性較能在職場上發揮自身的特質；另外，在職務類型的選擇上，科技業主管建議女性可以從幕僚型態的職務著手，因為工作內容牽涉較多的協調與溝通成分，女性會比較容易發揮。

比較soft的產業女生一定比較多，因為女生的特質可以在那個產業發揮到最高，像是服務型的、關懷型的產業就適合女性發展。(金融業主管)

幕僚相對適合女性，因為幕僚的工作特性比較需要的是一些協調跟一些流程上的溝通，那一塊來說女性相對就比男性容易發揮。(科技業主管)

營建業主管也提到產業慎選的重要性，自己必須認清楚自己的個性適合何種

產業，然後做適性發展，或者是選擇與該產業屬性關聯性較小的部門職位做發揮，就不容易產生天花板效應。

能力之外相對有很大的原因屈就於讓你去選擇某種產業特性，就是你的人格特質啊，我覺得那一塊就是很人格特質，什麼樣的產業就趨向什麼人格特質的人去啊，我覺得那塊還蠻適性啦，就是我們從她的適性發展，你到一個最適合自己發展才能發展到最好，這是適性發展的一個結果，女生她去一個不適性發展的產業，她很容易天花板啊!(營建業主管)

當她如果進入那個產業裡面做的事跟那產業無關的位置，那就比較沒有天花板效應啊!(營建業主管)

7.心態的自我調適

金融業女性主管提到，心態的自我調適非常重要，人生不只有工作而已，自己必須做好適度的取捨，將自己人生在意的部分做好適當的分配。

這就牽扯到價值觀，會不會後悔那是在個人，有些人在走過之後會覺得說，他的人生不是只有工作，他當初年輕的時候的取捨可能不對，也不是所有的人都覺得一定是那樣，這也沒有對錯，這純粹在你個人在生涯追求的面向上。(金融業主管)

科技業主管則認為，情緒管理的重要與工作的配合度仍然是女性在升遷上遇到最大的兩個問題，女性若能克服這兩點就能夠消除升遷上遇到的阻礙。

我們之所以看到女性沒有辦法有比較多的升遷，第一個跟情緒管理有關，然後第二個就是他沒有辦法全力以赴，如果這兩個東西它可以克服，在加上專業，我覺得現在的專業沒有太多的差異化，所以這兩件事情可以克服的話就沒有ceiling這件事情。(科技業主管)

營建業女性主管提到，自己必須隨時把自己準備好，隨時讓自己保持在一個自我成長的職涯狀態下才是最重要的。

我就覺得說，你要把自己準備好，當你自己準備好的時候，機會來的時候，其實就沒有年齡上的限制，真的，其實我常常在interview的時候跟年輕人講，我們都希望同仁員工可以做的長長久久，可是我們不會要求員工說你要做到退休，至於你選擇做到退休試你覺得這家公司不錯，公司給你的培育、福利你覺得都不錯，那你願意留下來這我沒什麼意見，可是今天在這邊你要怎麼讓自己成長這蠻重要的。(營建業主管)

科技業與營建業受訪員工不約而同地提到，自我的心態調適很重要，自己面

對玻璃天花板效應就是用更努力、更正面的態度去面對，一定有自己可以發揮的空間。

我自己是覺得說，一個人的工作生涯很長，什麼樣的人都會遇到，所以調整自己的腳步是自己很大的一個功課，如果你是一直要往上跳的話，你一定會換公司工作，就會遇到不同的老闆，一定能有自己可以發揮的空間。(科技業員工)

營建業的受訪員工提到，遇到升遷障礙時，自我調適非常重要，認為有時候升遷必須承擔更多的責任，有時不見得是自己可以負荷得來的。

遇到升遷障礙時，自我調適很重要，有的時候那份管理責任沒有讓你扛，算你幸運。(營建業員工)

在個人層面可以發現受訪主管們在過往升遷過程當中均具備有家庭的支持系統。金融業主管建議女性想突破玻璃天花板，必須先持續學習，累積自身專業能力，科技業主管建議女性在工作的過程當中要展現自我的責任心，適當的時刻提供老闆或上司意見，進而產生貢獻，營建業主管則是建議女性要能與上司主管建立長期的信任關係，就能夠有較多升遷的機會。

主管受訪者均認為，女性本身在選擇不同職業及部門屬性時就會有著程度不一樣的玻璃天花板效應，女性要選擇能發揮自身能力與特質的產業，才能將自身的特質完全發揮出來。玻璃天花板與自我認知程度有關，因此想突破玻璃天花板的第一步，就是建立自我的信心和培養企圖心。

二、組織層面

1. 公司本身的制度與福利

金融業與科技業的員工表示，公司制度與福利保障能幫助女性消除玻璃天花板的障礙。

公司的福利完善我覺得會很有幫助，同時又能照顧到員工也照顧到員工的家庭，讓員工無後顧之憂，就可以讓他全心地投入在工作上面，這樣就非常OK!(科技業員工)

我覺得公司有沒有給我們比較好的保障我會比較在意這個，讓我們不至於分身乏術，可以

全心投入在工作上。(金融業員工)

營建業的員工認為可以從公司制度著手，透過專案的貢獻度來做為升遷的考量，如此一來也能降低性別的問題。

認為公司制度設計上，團隊的專案合作可以從中落實，以點子、創意的有用與否程度作為升遷時的考量，可以降低性別問題。(營建業員工)

2.非管理職是現代企業因應女性玻璃天花板的升遷管道

科技業與營建業主管提到，現在企業為了因應升遷上遇到障礙的問題，開始採用雙線升遷的方式，一種是升上管理職，另一種則是升專業職，用這種方式來解決員工遇到升遷上阻礙的問題，同時用此方法來因應主管若管理效能不彰所產生的問題。

其實升遷有兩種，一種是升遷主管，一種是升遷職等，就是那種技術層次的，所以我們有兩種不同的升遷模式，公司會有那種給你升職等的專業職，職位是有掛頭銜但是沒有調薪的。(科技業主管)

公司會因為你年資到了，像是擔任副理也擔任了快十年了，那你經年表現連續幾年都不錯，你就可以晉升為專業職的經理，而不是管理職的經理，我們就是讓他走雙條線，就是一個叫做專業職，一個叫做管理職，應該說專業職跟管理職。所謂專業職就是說你一直走的就是專業人員，比如說你是RD人員好了，你設計的技術一直都非常非常好，可是你管理就是不行，然後每次提也不會提你上來當主管，你的升遷就是變成說走專業職的升遷，像是研發韌體的經理、研發韌體的協理。(營建業主管)

科技業主管表示，員工遇到玻璃天花板時，主管的做法傾向留住員工，不管是就把你換部門還是晉升職等，站在公司的立場就是用盡一切手段留這個人。

因為科技業培訓一個人需要花費的成本很高，而且能不能留才也是個問題，因為你找了新的人進來他待了幾個月又要走，那在培訓的過程他已經浪費了太多的時間與金錢，可能就比較傾向說把人留住。(科技業主管)

同時，營建業主管也提到，員工真正在意的是並不是升遷的問題，可能受制

於公司本身升遷的體制要很長一段時間，因此員工反而是在意自己本身的薪水有沒有增加。

其實她在意的並不是這個工作有沒有升遷，因為升遷要等很久，員工也很幾乎很少因為升遷這個問題來抱怨，她在意的是她的薪水有沒有增加。(營建業主管)

營建業主管表示，在自身的公司當中，女性員工過於強勢地爭取升遷機會，有時候反而會適得其反，儘管有了這一次成功的升遷，以後可能就沒機會再升遷了。

有時候公司會不想傷她的自尊心，會讓她升遷，尤其我知道她是很care的人，可是像這種人她這一次爭到了，應該也沒有下一次了。(營建業主管)

在組織層面，非管理職是組織因應玻璃天花板的升遷管道，採用雙線升遷的方式，來解決員工遇到升遷上阻礙的問題，同時用此方法來因應主管若管理效能不彰所產生的問題。組織制度與福利保障，或是透過專案的貢獻度來做為升遷的考量，也能幫助女性消除玻璃天花板的障礙，但要注意的是，員工自己若過度地爭取升遷機會可能會讓自己失去往後更多升遷的契機。

三、社會層面

1. 女性意識抬頭，玻璃天花板開始不明顯

金融業主管在受訪時提到，她認為現在台灣社會的女性意識逐漸抬頭且被逐漸看重，職場上的玻璃天花板效應已經不再常見，甚至在某些特定的單位，女性升遷成功的機會還比男性來的高。

我覺得台灣的女性是很被抬頭的，我一直不覺得台灣的女生有很天花板的部分(金融業主管)

不明顯，我不會因為這樣去特別拔擢男生或女生，至少在目前這個組織裡面我沒有看到，我反而覺得女生出頭的機會還比較高，因為像我很多幕僚或後台，他很多都需要協調溝通能力，那這一塊如果女生很容易展現，上面主管很容易看到那他就被拔擢了，所我就不覺的有出現天花板(金融業主管)

受訪者也指出，隨著現代社會生活型態的演變，家庭的影響比重逐漸減少當中，家庭因素已經慢慢不再影響女性在职場上的工作配合度。

我發現最近幾年女生結婚相對比以前減少，所以家庭因素這個影響升遷的比例越來越小了。
(金融業主管)

未來這個問題應當會瓦解，少子化使得家庭因素影響程度更為降低，男女開始都沒有家庭的束縛，工作上性別比例的因素會降低，更看能力、特質、積極程度。(營建業員工)

2.現代年輕人工作態度之轉變:

金融業與科技業的主管表示，現在年輕求職者的職場觀念已經開始轉變，開始注重工作與休閒之間的平衡，升遷成功與否已經不是他們在职場上最主要追求的目標之一，玻璃天花板效應可能不是他們認知中在职場上會遇到的問題，同時這也反映出企業在培養年輕世代工作者的一個難題。

不是，現在很多你去問Y世代，我們很多主管在管理課程的時候都分享，現在員工要的根本就不是工作投入，你先告訴我我可以得到什麼?我再決定看我要不要投入，這是一點---價值觀的改變，第二個，我才不要那麼拚死拚活地去工作，我一定要生活跟家裡是均衡的，我的人生不是只有工作，我是均衡的，現在的年輕世代是第二個這個條件，工作的比重對他們而言跟我們這個年代比是在遞降中，Y世代的整個價值取向是對工作期許這塊是不一樣的，他要的是一個均衡的生活，他要的不是一個高工作成就的生活。(金融業主管)

現在年輕人反而會有一種他寧願不要做那麼多事，就是工作只能算是人生的一部分而已，不能算是全部。(科技業主管)

在社會層面方面，現代社會女性意識抬頭與生活型態逐漸改變，女性的意識抬頭，家庭影響工作的比例也逐漸減少，玻璃天花板開始變得看不明顯，在自身符合職業角色要求的同時，又能善用性別優勢，仍然有突破玻璃天花板的機會。

四、從 Newman 的整合性架構來檢視主管所得到的支持系統與員工所欠缺的支持系統如下：

表 4-1 主管的支持系統

行業	金融業主管	科技業主管	營建業主管
人力資本的有利因素	正式的學歷資格 支援性的家務環境 持續的工作經驗 選擇的自由	正式的學歷資格 支援性的家務環境 持續的工作經驗 選擇的自由	正式的學歷資格 支援性的家務環境 持續的工作經驗 選擇的自由
系統性的有利因素	找到師傅	專業化的訓練 找到師傅 賦能	找到師傅 賦能
社會心理的有利因素	積極態度的轉變	積極態度的轉變	積極態度的轉變

資料來源:本研究整理

從主管的支持系統中，可以看出，在人力資本的有利因素中，三位主管均具備了正式的學歷資格、支援性的家務環境、持續的工作經驗、選擇的自由，顯示在這三個行業中，女性想當上主管，通常都會被要求必須具備一定的學歷，在家庭上也要有一定程度的後援，對於該職位的職務內容也要具有相當程度的工作經驗，也能在自身遭遇玻璃天花板效應時做出對自己職涯有利的選擇；在系統的有利因素方面，三位受訪主管的共通點就是都有在師徒制當中找到帶領自己的師傅，另外，科技業主管自身還有經歷公司專業化的訓練，自己也提到想升遷的女性必須先能展現帶人的能力，才有當主管的機會，科技業與金融業主管同時也因為得到自身上層主管的信任，能與上層更高階主管建立信任關係，因而獲得更多被交代任務的機會；最後，在社會心理的有利因素中，可以看到，三位主管都認為社會上對於女性擔任主管抱持正向的看法，不同於過去傳統社會認為女性應當擔任家庭照顧者的角色，這種態度上的轉變有利於自身擔任主管。

表 4-2 員工欠缺的支持系統

行業	金融業員工	科技業員工	營建業員工
人力資本的障礙	家務的限制	學歷不足 家務的限制	無
系統的障礙	接觸非正式網絡的機會受到限制	接觸非正式網絡的機會受到限制	接觸非正式網絡的機會受到限制 差別性的生涯階梯機會 內部勞動力的性別隔離
社會心理的障礙	無	性別角色社會化	無

資料來源:本研究整理

從員工欠缺的支持系統中，可以看出，在人力資本的障礙因素裡，家務的限制仍然是一大影響女性升遷的因素，金融業員工主要面臨家務的限制，科技業員工除了家務的限制之外還有學歷可能不足的問題，營建業員工知道家庭對於自身工作影響很大，因此自己會將家庭這個因素的影響降到最小；在系統的障礙中，三位受訪員工受制於本身身為女性的關係，均面臨到少有機會接觸非正式網絡的問題，下班後幾乎很少參加非正式的聚會，此外，營建業員工在系統的障礙中還比其它行業的受訪員工遇到更多的障礙因素，營建業的員工受到營建業本身具備台灣傳產性質及企業文化較其它產業陽剛，在組織內面臨到差別性的生涯階梯機會、內部勞動力的性別隔離的問題，本身要比其它人更優秀才會被重用；最後，在社會心理的障礙因素中，科技業員工有因為考量傳統社會性別角色社會化的影響，將自己視為需要多擔當家庭照顧者的角色而被迫放棄升遷的機會。從員工欠缺的支持系統整理中也能看出，女性的玻璃天花板會隨著產業別與公司文化而有所差異。

第五章 結論與建議

本研究以質性研究方法探討在不同產業當中女性所遭遇到的玻璃天花板效應，並以金融業、科技業、營建業的女性主管和員工做為訪談對象。依據相關的文獻之回顧，將影響女性升遷之因素區分為「性別角色」、「家庭」、「領導風格」、「自我設限」、「人際網絡」以及「師徒關係」六個面向，並以研究問題擬訂訪談大綱，蒐集受訪者在自身職涯發展上的現況與看法，運用資料分析，從不同產業受訪者之觀點，來探討不同產業之間女性玻璃天花板效應的情形為何，並找出突破玻璃天花板的策略，以獲得本研究之研究發現。本章共分成兩節，第一節說明本研究之研究發現，第二節則為研究建議。

第一節 研究發現

本研究從訪談資料的探討分析當中，所得之研究發現可以分為下列幾點：

一、性別的影響仍然存在

從金融業、科技業、營建業三大產業的女性主管與員工受訪者中發現到，表面上看起來，在升遷的過程中，性別並不是影響升遷最主要的考量因素。但根據研究發現，某些企業組織所看重的升遷標準，像是「工作的投入程度」、「責任感」、「配合度」、「展現額外的附加價值」、「要比別人更優秀」、「情緒管理好壞」等企業組織所看中的特質、指標，儘管這些標準都沒有直接牽涉到性別，但多少都帶有對於女性不利的性別因素成分，都會間接影響女性在職場上的升遷，女性往往在這些標準的表現不如男性。

二、女性在適性的部門中的確能突破玻璃天花板效應

研究發現，產業特性與工作職務的性質對於女性升遷有明顯的影響，女性本身在選擇不同職業及部門屬性時就會有著程度不一樣的玻璃天花板效應。無論是金融業、科技業或是營建業三種行業均有這種特定部門中女性工作執行上有所限

制的問題，三種行業所注重的升遷標準也有所不同，在產業性質與部門屬性的影響下，女生相對地就比男生來得劣勢，工作表現上難以發揮女性的特長，就不容易獲得升遷機會。研究發現，女性選擇能發揮自身能力與特質的產業、部門，就能將自身的特質完全發揮出來。在這三個行業中，女性位於部門特性屬於後勤支援的部門中擔任職位，比較容易有被拔擢的機會。此外，這也表示這三個產業當中，特別是營建產業，在產業特性上仍然有水平隔離的情形存在，女性個人無法去掌控這項結構性的問題，因此想突破玻璃天花板效應，選擇適性的產業與部門是重要的關鍵。

三、家庭仍然是大影響女性職場表現的因素

研究發現，三個受訪產業無論是主管及員工皆認為家庭是一大影響女性是否升遷成功的關鍵，職家平衡是現代職場女性必須克服的一大課題。女性往往會因為家庭照顧的因素而無法配合升遷後所需負擔的工作強度，最後選擇放棄升遷的機會，即使升遷了，也比同期的男性同事耗費更多的時間，另外，小孩的數量也會造成女性在負擔家庭的份量上有所差別。特別的是，研究發現，在營建業中的女性員工，即使排除掉家庭這塊因素，升遷仍然沒有比較容易，除非能力與特質差異比起男性來得明顯，女性在職場上才有機會出頭。顯示營建業比起其它兩個受訪產業，女性排除家庭因素的影響後，所受到的升遷阻礙仍比較多。

四、女性突破玻璃天花板的關鍵因素

1. 培養良善的人際網絡

研究發現，在組織中的人際關係，多少都會影響女性升遷的機會。儘管有時候人際關係並不是決定性的因素，但人際關係可以是當所有升遷決定的條件皆具備時，所缺的那「臨門一腳」，在最後與競爭者條件齊鼓相當時，主管會傾向提拔與自己關係較密切的人，良好的人際關係除了與自己本身未來是否能升遷成功有高度的關係，甚至是在工作機會的取得上也會有更多的管道來源。在師徒關係

的建立上，女性除了在組織內部尋求師父之外，也可以試圖從組織外部找尋，能夠有利於自己的人際網絡的拓展與職涯發展。

2.個人建立自信與持續學習

回歸個人層面，玻璃天花板與自我認知程度有關，想突破玻璃天花板的第一步，就是建立自我的信心和培養企圖心。在金融業中，女性想突破玻璃天花板，必須先持續學習，累積自身專業能力；科技業的女性在工作的過程當中要展現自我的責任心，適當的時刻提供老闆或上司意見，進而產生貢獻；營建業的女性要能與上司主管建立長期的信任關係，就能夠有較多升遷的機會。

3.組織透過制度保障女性升遷的機會

在組織層面，非管理職是組織因應玻璃天花板的升遷管道，採用雙線升遷的方式，來解決員工遇到升遷上阻礙的問題，同時用此方法來因應主管若管理效能不彰所產生的問題。企業組織本身也要建立對於兩性工作的平等風氣，以人力資本相關因素作為升遷發展的指標，透過組織制度與福利保障，或是專案的貢獻度來做為升遷的考量，去除對女性不友善的組織氣氛，讓女性不會害怕去爭取升遷的機會，幫助女性消除玻璃天花板的障礙。

第二節 研究建議

一、對政府之建議

政府在政策上，可以鼓勵企業對於女性員工採行彈性上班制度、部分工時制、育嬰假，托嬰與顧老等措施，甚至可以獎勵這些協助女性兼顧家庭與工作的企業，在根本上，也可以從訓練與教育著手，積極推動兩性平等的價值觀。

二、對企業組織之建議

在組織方面，為了促使男女共治而形成組織的多元文化，使得組織及企業有更完善的發展，企業應重視女性升遷發展的機會，去除過往權力核心的影響及調查升遷客觀機會，企業必須重新審視他們的招聘及晉升過程，評估當中的程序或標準是否公平，是否在升遷標準上有表面上所沒看到的性別因素參雜其中，並適度照顧女性員工必須平衡家庭與工作的心理需求，同時鼓勵在組織中的女性相互交流，參與職場女性之間的聚會活動，像是台灣女企業家協會等團體或組織，使得女性在升遷發展上能有更多的機會。

三、對個人之建議

女性往往將自己視為是一個無時無刻擔當家庭照顧者的角色，而男性通常只是從旁協助，對於一些希望在工作上投放較多時間以晉升至更高職位的女性而言，家庭成為自身升遷上很大的一項限制。現今，社會對男性家庭角色的期望慢慢地在改變，家庭中的男性也能適時幫助女性分擔家庭照顧的責任，讓女性能將更多的心力放在職場上，相信女性在職場上也能闖出自己的一片天。

四、對後續研究之建議

本研究採用的是質化的研究，從過去的文獻當中歸納出導致女性玻璃天花板的因素，設計成問卷，再以該產業代表公司中的女性受訪主管與員工之訪談內容為主，本研究由於受到研究者自身時間、人脈、研究能力的限制，僅能針對不同

產業當中找到代表性的公司、女性主管、女性員工進行深入訪談，因此所得到的研究結論可能僅能反映該代表公司中女性主管與女性員工受訪者的個人經歷，無法推論到該產業中其它大型公司的職場女性當中。建議未來研究可以以量化方式分別對這三個產業進行大範圍研究，後續的研究者可以將本研究當中影響女性玻璃天花板的因素設計成量化問卷，對這三個產業的其它代表性公司之女性主管與員工進行研究，可以使本研究的研究結果更加完善，得到更好的分析結果。



附錄一、深度訪談研究邀請函

敬愛的女性先進:

您好!後輩蘇瑞福現就讀於國立政治大學國家發展研究所，目前在國立政治大學勞工研究所劉梅君 教授的指導下正進行碩士論文的研究，研究的主题是：不同產業下的職場玻璃天花板效應。敬邀您擔任本研究的訪談專家，提供您自身寶貴的意見。

本研究目的在於了解女性在升遷過程中所遭遇到的玻璃天花板效應，並進一步探討產業特性的差異是否會使得女性所遭遇到的玻璃天花板效應有所不同，以及瞭解成功升遷的女性主管在自身遭遇玻璃天花板效應時，是如何打破層層限制，找到突破的策略。期許本研究能提出更讓女性感到友善的升遷發展上的論述。

關於訪談的進行方式，後輩擬與您進行面對面的訪談，每次時間約一個小時左右，訪談前會附上訪談大綱請您過目與了解。為了方便日後研究上的資料分析與整理，訪談過程將會全程錄音，希望能獲得您的同意。訪談地點將以您的方便、舒適和安全為考量。您的訪談資料將會被審慎處理並且絕對保密，資料分析後的呈現方式也將以匿名方式記錄，請您放心!倘若您對本研究結果感到興趣，俟研究完成後，將致贈研究結果以茲答謝。謹祝平安喜樂!

蘇瑞福 敬上

E-mail:child_kids0315@hotmail.com

中華民國一〇四年九月

主管訪談大綱

一、請問貴公司男女員工的比例和男女主管的比例約多少?

二、請問您認為在您所處的行業中，什麼因素容易影響到升遷的機會?在您過往升遷的過程當中，您認為那些因素會被做為考量?性別有助於您的升遷機會嗎?(性別角色面向)

三、在您個人的實際經驗中，照顧家庭這個因素對你的升遷影響大嗎?如何兼顧家庭與工作?(家庭面向)

四、請問在您現在身為一個女性主管，作為一個領導人的角色，性別因素是否成為您領導上的困擾?您自身的領導方式為何?(領導風格面向)

五、請問您怎麼看待女性升遷主管時所可能帶來的負面觀感?例如:被說成是女強人、事業比另一半來的高、不容易找到對象等等。是否有過「害怕成功」的經驗?(自我設限面向)

六、請問您在下班後或是工作外的時間，會常參與同事或主管間的聚會嗎?請問您是否覺得男性在工作時間外，有比較多交際應酬的機會?您認為這會使得他們容易獲得工作上的資訊或是更多升遷的機會嗎?(人際網絡面向)

七、請問當您在面臨到職場上的困難或是疑難雜症時，您請教的對象為何?你們的相處模式如何?您覺得這樣的關係建立有幫助您過往升遷上的發展嗎?(師徒關係面向)

八、請問您認為女性在升遷主管時，需要具備的條件是什麼?您個人在成功升遷的過程中具備的最大優勢為何?(突破面向)

九、請問您對於這行業中的女性在面臨到玻璃天花板效應時，您會給予什麼建議?(突破面向)

員工訪談大綱

一、請問貴公司男女員工的比例和男女主管的比例約多少?

二、請問您認為在您所處的行業中，什麼因素容易影響到升遷的機會?在您未來升遷的過程當中，您認為那些因素會被做為考量? 性別會影響您的升遷機會嗎?(性別角色面向)

三、在您個人的認知中，照顧家庭這個因素有沒有可能影響你未來的升遷?您會如何兼顧家庭與工作?(家庭面向)

四、假設您的主管為一個女性主管，作為一個部屬的角色，性別因素是否成為您願不願意追隨的影響因素?您認為女性應當採取何種領導方式?(領導風格面向)

五、請問您怎麼看待女性升遷主管時所可能帶來的負面觀感?例如:被說成是女強人、事業比另一半來的高、不容易找到對象等等。是否有過「害怕成功」的經驗?(自我設限面向)

六、請問您在下班後或是工作外的時間，會常參與同事或主管間的聚會嗎?請問您是否覺得男性在工作時間外，有比較多交際應酬的機會?您認為這會使得他們在未來更容易獲得工作上的資訊或是更多升遷的機會嗎?(人際網絡面向)

七、請問當您在面臨到職場上的困難或是疑難雜症時，您請教的對象為何?這個對象是男性或女性?您覺得這樣的關係建立有幫助您未來升遷上的發展嗎?(師徒關係面向)

八、請問您認為女性在升遷主管時，需要具備的條件是什麼?您個人在未來升遷發展上具備的最大優勢為何?(突破面向)

九、請問您對於這行業中的女性在面臨到玻璃天花板效應時，您會怎麼面對?公司制度及個人層面各是如何(突破面向)

附錄二、國內有關玻璃天花板的相關論文研究整理

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究結論
張茹娟 (1996)	影響企業中男女員工的升遷因素	男女員工	問卷調查法	顯示人力資本因素對於升遷有顯著的影響
王大方 (1996)	玻璃天花板:管理女性 V.S 女性領導	企業中的女性主管	個案研究法	企業組織中女性升遷仍然存在著玻璃天花板的障礙
李佩玫 (1998)	女性主管之人格特質、政治行為與職位升遷之關係	台灣地區之企業女性主管和員工	問卷調查法	在人格特質和政治行為上,女性主管和非女性主管有明顯差異。
黃煥榮 (2000)	組織中玻璃天花板效應之研究	行政院部會機關女性員工	問卷調查法與訪談法	從人力資本、社會心理、工作平權、社會系統結構等因素去探討政府部門升遷之障礙,證實行政院女性員工在升遷上的確存在一層玻璃天花板的障礙。
高立文 (2002)	半邊天-女性領導人成功經驗之探索	八位女性主管	質性訪談	女性先天的特質成為大家先入為主的偏見與性別刻板印象,使女性領導人在升遷及發展上受到瓶頸與限制。

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究結論
游子慧 (2004)	影響玻璃天花板效應之因素-以資訊服務業為例之探索性研究	資訊服務業中階主管	問卷調查法	得知資訊服務業中女性升遷障礙情況，並了解影響玻璃天花板的因素。
胡肇惠 (2004)	台灣企業女性經理人玻璃天花板認知程度與其工作滿足關聯性之研究，以個人特徵與師徒關係為干擾變項	台灣企業女性經理人	問卷調查法	研究顯示玻璃天花板認知程度與工作滿足之間具有顯著的負向相關；玻璃天花板認知程度與師徒關係之交互作用對工作滿足部分具顯著影響。
黃懿芳 (2005)	國軍女性人力運用之研究:以「玻璃天花板現象」為檢視焦點	女性軍士官	問卷調查法與深度訪談	國軍當中的確存在「玻璃天花板現象」現象，性別使女性升遷較男性困難而且女性難以進入決策核心。
陳文瑛 (2006)	女性職場文化對女性員工發展障礙與機會之關聯探討	資訊電子相關產業之女性員工	問卷調查	其主要研究結果包含: 1. 家庭工作雙向衝突對玻璃天花板及其發展機會的影響不成立。 2. 師徒關係發展的障礙與玻璃天花板有顯著關聯。

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究結論
吳秀媚 (2006)	玻璃天花板對女性生涯發展之影響:以飯店業高階女性主管為例	飯店業七位高階女性主管	深度訪談	性別刻板印象的確會使飯店業高階女性主管在升遷上存在玻璃天花板效應並影響其生涯發展。
林清標 (2007)	台北市消防人員升遷問題之研究	台北市消防人員	深度訪談	玻璃天花板效應確實存在，形成女消防人員升遷障礙。
張珮涵 (2009)	台北市百貨業女性升遷問題之研究	台北市百貨業七名女性樓管及主管	質化訪談	女性在以女性為主的百貨業中，仍比男性較難獲得升遷的機會。
林祐慈 (2010)	星空下的玻璃天花板現象-以警政單位女性警官升遷為例	十位位於大台北地區服務之警官(八位女警，兩位男警)	質化訪談	警界的升遷制度隱性侷限了女警的升遷發展。
郭芊彤 (2012)	女性職涯發展中玻璃天花板效應之研究-以媒體產業中高階女主管為例	台灣媒體產業七名中高階女性主管	半結構化訪談	媒體產業中的高階女性主管職涯發展過程中無明顯的「玻璃天花板」阻礙。
魏秀蓮 (2015)	高跟鞋的職涯發展與限制之研究:以壽險公司女性從業人員為例	M壽險公司的六位女性主管	質化訪談	女性所展現出的「情緒」、「企圖心」是女性在壽險業的升遷成功關鍵。

資料來源:本研究自行整理

參考文獻

中文文獻

專書

- 王大方，1996，《玻璃天花板—管理女性與女性領導》。台北：時報文化，頁 38-41。
- 朱柔若，1998，《社會變遷中的勞工問題》。台北：楊智文化事業出版，頁 211-212。
- 李美枝，1984，性別角色刻板印象，載於《女性心理學》。台北：大洋。
- 李美枝，1988，《性別角色面面觀》。台北：聯經。
- 林麗珊，2007，《女性主義與兩性關係》。台北：五南。
- 許南雄，2007，《組織理論與管理》。臺中：滄海書局。
- 齊力、林本炫，2005，《質性研究方法與資料分析》。嘉義：南華教社所。
- 盧孟宗、黃鈴翔，2008，《性別主流化系列叢書—性別分析》。台北：財團法人婦女權益促進發展基金會。
- 嚴祥鸞，2002，「查某人的工作?查甫的工作?」，《性別：解讀與跨越》，謝臥龍主編，台北：五南圖書公司出版。
- Helgesen, S.著、林宴夙、徐荷譯，1995，《女人的領導風格》。台北：允晨。(原出版年為 1990)
- M. Q. Patton 著、吳芝儀、李奉儒譯，2008，《質性研究與評鑑(上)(Qualitative research and evaluation methods)》。臺北：濤石。

期刊文章

- 李藹慈，1993，〈女性職業選擇行為之探究〉。《社教雙月刊》，58:25-29。
- 林逸青，1997，〈女性教育人員升遷上的障礙〉。《桃縣文教》，第四期:26-28。
- 林德明、劉兆明，1997，〈新傳統女性：由個案資料探討女主管的面貌與調適歷程〉。《中華心理衛生學刊》，10(4):53-79。
- 范麗娟，1994，〈深度訪談簡介〉，《戶外游憩研究》，7(2):25-35。
- 徐宗國，1990，〈是為少數者？——工作內涵與工作生活素質，女性與工作研究上

的一些回顧與芻議》。《婦女與兩性學刊》，1:1-25。

張晉芬，1993，〈企業組織中升遷機會的決定及員工的期望：兼論內部勞動市場理論的應用〉。《人文及社會科學集刊》，6(1):205-230。

陳金城，1997，〈兩性平等工作的夢可以成真嗎？——談女性員工升遷的無形障礙〉。《勞工行政》，116:16-18。

陳月娥，2001，〈職業性別隔離影響因素之研究〉。《社會政策與社會工作學刊》，5(1):5-53。

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》，3(17):26-31。

黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁，2005，〈性別歧視知覺對組織承諾干擾效果之研究——以台灣南部女性主管為例〉。《臺大管理論叢》，15(2):71-98。

鄭美珍，2002，〈淺談女性公務員生涯規劃與發展貳、女性生涯阻隔的可能因素〉。《T&D 飛訊》，2:1-8。

劉梅君，1992，〈我國女性人力資源低度利用之析探〉。《勞動學報》，第 2 期:107-127。

碩博士論文

王怡凱，2005，《影響醫院內女性主管升遷相關因素之研究》。台北:國立台灣大學醫療機構管理學系 碩士論文。

王麗淳，2004，《女性旅館管理者的工作處境及其職涯發展影響因素之探討-以國際觀光旅館客房部為例》。台北:國立台灣師範大學人類發展與家庭研究所 碩士論文。

李佩玫，1998，《女性主管之人格特質、政治行為與職位升遷關係之研究》。台北:中國文化大學國際企業管理研究所 碩士論文。

吳秀媚，2006，《玻璃天花板效應對女性生涯發展之影響—以飯店業高階女性主管為例》。台中:亞洲大學休閒與遊憩學系 碩士論文。

- 林清標，2007，《台北市消防人員升遷問題之探究》。台北:銘傳大學公共事務學系 碩專班論文。
- 林祐慈，2010，《星空下的玻璃天花板現象—以警政單位女性警官升遷為例》。台北:國立政治大學勞工研究所 碩士論文。
- 胡肇惠，2004，《臺灣企業女性經理人玻璃天花板認知程度與其工作滿足關聯性之研究—以個人特徵與師徒關係為干擾變項》。桃園:私立中原大學企業管理研究所 碩士論文。
- 高立文，2002，《半邊天—女性領導人成功經驗之探索》。嘉義:國立中正大學企管研究所 碩士論文。
- 張珮涵，2009，《台北市百貨業女性升遷問題之研究》。桃園:銘傳大學公共事務研究所 碩士論文。
- 郭芊彤，2012，《女性職涯發展中玻璃天花板效應之研究—以媒體產業中高階女主管為例》。台北:國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士論文
- 張茹娟，1996，《影響企業組織員工升遷因素之探究》。台北:國立台灣大學社會學系 碩士論文。
- 陳文瑛，2006，《女性職場文化對女性員工發展障礙與機會之關聯探討》。基隆:臺灣海洋大學航運管理系 碩士論文。
- 黃茂丁，2004，《工作-家庭雙向衝突之前因、後果與調節因子》。台北:輔仁大學心理學系 碩士論文。
- 黃煥榮，2000，《組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析》。台北:國立政治大學公共行政學系 博士論文。
- 黃懿芳，2005，《國軍女性人力運用之研究—以「玻璃天花板現象」為檢視焦點》。台北:世新大學行政管理學系 碩士論文。
- 游子慧，2004，《影響玻璃天花板效應之因素—以資訊服務業為例之探索性研究》。桃園:國立中央大學資訊管理研究所 碩士論文。
- 鍾珠蓮，2003，《女性員工生涯發展影響因素之探討—以高科技產業為例》。桃園:

國立中央大學人力資源管理研究所 碩士論文。

劉麗雯，1989，《臺灣省政府女性主管事業生涯發展之研究》。台北:東吳大學公共行政研究所 碩士論文。

魏秀蓮，2015，《高跟鞋的職涯發展與限制之研究：以壽險公司女性從業人員為例》。嘉義:國立中正大學企業管理學系 碩士論文

戴瑞婷，1978，《台北古亭區松山區已婚就業者之研究》。台北:國立台灣大學社會學研究所 碩士論文。



網頁資料

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%A4%A7%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%A5%B3%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%AF%94%E4%BE%8B-%E6%B3%95%E8%B6%85%E8%B6%8A%E7%BE%8E%E5%9C%8B-113502550.html>(最後瀏覽日期:2017/03)

<http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>(最後瀏覽日期:2017/03)

英文文獻

- Acker, J. ,1992, Gendering Organization Theory. In Albert Mills (Eds.), *Gendering Organizational Analysis* (pp. 248-261). London: Sage Publications.
- Aycan, Z. ,2004, “Key success factors for women in management in turkey.” *Applied Psychology*, 53(3): 453-477.
- Bainbridge, W. S ,1989, “Survey Research : A computer-Assistant Introduction. ” *Belmont, CA : Wadsworth.*
- Betz, N.E., & Hackett, G. ,1981, “The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. ” *Journal of Counseling Psychology*, 28(5):399.
- Brass, D. J. ,1985, “Men’s and women’s networks: a study of interaction patterns and influence in an organization.” *Academy of Management Journal*, 28(2):327-343.
- Broadbridge, A. ,1999, “A profile of female retail managers: Some insights. ” *The Service Industries Journal*, 19(3):135-161.
- Calhoun, C.,Light D. & Keller, S. ,1997, “*Understanding Sociology*”(7th edition). McGraw-Hill, Inc.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. ,2001, “Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. ” *Journal of Social Issues*, 57(4):629-636.
- Christensen, K. E., & Staines, G. L. ,1990, “Flexitime: A viable solution to work/family conflict? ” *Journal of Family Issues*, 11(4):455-476.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. ,2001, “The leadership styles of women and men. ” *Journal of Social Issues*, 57(4):781-797.
- Eccles, J. S. ,1987, “Gender roles and women’s achievement-related decisions. ” *Psychology of Women Quarterly*, 11: 135-172.
- Eyring, A., & Stead, B. A. ,1998, “Shattering the glass ceiling: Some successful

- corporate practices. ” *Journal of Business Ethics*, 17(3):245-251.
- Fagenson, Ellen A. ,1990, “At the heart of women in management research:Theoretical and methodological approaches and their biases.” *Journal of Business Ethics*, 9(4-5):267-274.
- Fierman, J. ,1990, “Why women still don’t hit the top. ” *Fortune*, 122(2): 40-62.
- Gest, T. ,1991, *Feminizing the law: The new meaning of equality.* , New York : U.S. News & World Report.
- Gilligan, C. ,1977, “In a different voice: Women"s conceptions of self and of morality. ” *Harvard Educational Review*, 47(4):481-517.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. ,1995, “Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents. ” *Personnel Psychology*, 48:271-87.
- Greenberger, E., Goldberg, W. A., Hamill, S., O’Neil, R., & Payne, C. K. ,1989. “Contributions of a supportive work environment to parents’ well-being and orientation to work. ” *American Journal of Community Psychology*, 17(6):755-783
- Guy, M. E. ,1994, “Organizational architecture, gender and women"s careers. ” *Review of Public Personnel Administration*, 14(2): 77-90.
- Hill, R. J. ,1993,“Women and Work-Is the Glass Ceiling Coming Down?” *Risk Management*, 40(7): 26-34.
- Horner, M. S. ,1968, *Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and non-competitive situation*, Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Horner, M. ,1978, “*The measurement and behavioral implications of fear of success in women.* ” In J. Atkinson & J. Raynor (Eds.), *Personality, motivation, and achievement* :41-70. New York, NY: Halsted.

- Inman, P. ,1998, Women's career development at the glass ceiling. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80, 35-42.
- Kanter, R.M. ,1977, *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lemons, M.A., & Danehower, V.C. ,1996, "Organizational justice and the glass ceiling: The moderating role of gender schemas." *Academy of Management Proceedings*:398-402.
- Macionis, John J. ,1997, "*Sociology*"(4th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Matthews, E., & Tiedeman, D. V. ,1964, "Attitudes toward career and marriage and the development of life style in young women." *Journal of Counseling Psychology*, 11(4):375-384.
- Naff, K. C. ,1997, *Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities*. In C. Ban & N. M. Riccucci (Eds.), *Public personnel management: Current concerns-future challenges* (2nd ed.) (pp.91-108). New York, NY: Longman Pub Group.
- Newman, M. A. ,1993,"Career advancement: Does gender make a difference?" *American Review of Public Administration*, 23(4): 361-384.
- Parsons, T. ,1951, "*The Social system*", New York: Free Press.
- Perrewe, P. L., & Nelson, D. L. ,2004, "Gender and career success: The facilitative role of political skill. " *Organizational Dynamics*, 33(4):366-378.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. ,2002, "Gender and management stereotypes: Have the times changed?" *Journal of Management*, 28(2):177-193.
- Powell, G. N. ,1993, *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. ,1998, "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling." *Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.

- Rosener, J. B. ,1990, "Ways women lead." *Harvard Business Review*. Nov-Dec.: 119-125.
- Schein, V. E. ,1973, "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics" *Journal of Applied Psychology*, 57:95-100.
- Singh, K. ,2003, "Women managers—perception vs. performance analysis." *Journal of Management Research*, 3 (11):31-42.
- Tabak, F. ,1997, "Women's upward mobility in manufacturing organizations in Istanbul: A glass ceiling initiative?" *Journal of Sex Roles*, 36(1/2),:93-102.
- U.S. Department of Labor. ,1997, *The Glass Ceiling Initiative: Are There Cracks in the Ceilings?* ,Washington, D.C.: U.S. Department of Labor Employment Standards Administration Office of Federal Contract Compliance Programs.
- Walby, S. ,1998. "Segregation in employment in social and economic theory".pp.14-42 in Sylvia Walby(ed) ,Gender Segregation at Work. Open University press.
- Wentling, R. M. ,1998, "Work and family issues: Their impact on women's career development. " *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80:15-24.
- Wirth, L. ,1998, "Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling?" *International Labour Review*, 137(1):93-102.