

女性主管生涯發展策略之研究

賴碧蘭

內政部中部辦公室

lai@land.moi.gov.tw

洪麗美*

弘光科技大學餐旅系助理教授/ 大葉大學管理學院博士班博士候選人

hlm@sunrise.hk.edu.tw

廖鴻軒

大葉大學企業管理系碩士班

oror19852001@Yahoo.com.tw

摘要

隨著女性教育水準的提昇，在政府機關女性公務人員所佔比例，有逐年增加的趨勢，因此透過行政機關女性主管的前鋒典範在兩性工作無法達到實質平等的大環境下，探討其個人特質，性別角色及角色壓力等因素之下，個人如何克服障礙及其在生涯發展歷程中採用何種生涯發展策略，得以出類拔萃而功成名就。

本研究採用質性研究法中的個案訪談為蒐集資料的主要方法，訪談的對象為行政機關編制內，經國家考試及格之女性中、高階主管四人，年齡介於三十五至五十歲之間，且均具有十四年以上的公職資歷。訪談所得資料，經歸類、建立主題，並賦予解釋、比較與分析，並摘要或擷取出受訪者直接陳述的話語或精華部分，作為本研究提出論點之佐證，最後呈現出研究結果。本研究經整理發現如下：

壹、在性別角色方面

- 一、傳統社會價值觀影響其性別角色態度：
- 二、生涯選擇與評估，仍以安定為主：
- 三、性別角色刻板印象影響其職涯之發展性：
- 四、性別角色的特質影響其生涯之發展：

貳、在角色衝突方面

- 一、傳統社會價值觀念，衍角色之衝突並影響其生涯進展。
- 二、角色衝突越低，對職涯之發展愈具正面影響。

參、在人格特質方面

- 一、愈傾向內控人格特質之女性，職涯成功的比例愈高：
- 二、受傳統社會價值觀影響愈小，愈有較高的成就動機，且擔任中、高階主管的比例愈高。

肆、女性職涯發展成功的策略性因素

- 一、努力尋求家人的支持與協助：
- 二、創造機會競爭優勢：
- 三、努力投入：
- 四、迎合上司與意見一致：
- 五、適時自我推銷—毛遂自薦策略。
- 六、尋求良師指導：
- 七、建立人際網絡關係：

關鍵詞：性別角色、角色衝突、人格特質、生涯發展策略、兩性工作平等。

一、研究動機

自第二次世界大戰結束以後，由於經濟發展與家庭結構的改變，女性持續大量地投入勞動市場，在現實

就業情境中，對於長久以來，父權社會規範下的傳統社會價值觀，仍舊深深影響著勞動市場，這可從前面的統計數據中得知；女性往往一方面受限於傳統性別角色刻板印象價值觀的影響而處處受到排擠、歧視或處於弱勢地位；另一方面又受限於懷孕、生子、照護責任等家庭角色的干擾因素，而產生家庭與工作間，時間的分配、取捨與抉擇，致心餘力絀、顧此失彼之現象，莫不對職業女性，產生莫大的壓力及影響其生涯發展至鉅；此說明了女性公務人員，雖然在人數上佔相當的比重，且資歷條件優異者亦不乏其人下，惟鮮少人能循著升遷管道，邁向高階管理或領導之主因，是造成女性職涯發展的不利因素。儘管如此，少數女性，憑藉著自身優異條件及成功的調適或降低角色的壓力並運用可行有效的策略下，得以頭角崢嶸，佔有一席之地。因此，職業女性要能成就一番事業，欲突破性別角色因素而不利於職涯發展的種種限制，除了憑藉其自身的努力、能力及優異的資格條件外，惟有巧妙交互運用具優勢之策略，方得與眾多資歷條件相當的同性與異性競爭中脫穎而出，而有較高的成功機會。

就人口統計資料顯示，男女人口比率約為**100：107**，惟在數量上佔有約二分之一的婦女人口，在社會角色的扮演上，是否擔當了「真正的二分之一」？民國八十九年總統選舉，民進黨的競選口號「兩性共治」，「行政機關拔擢二分之一的女性主管」等政見，無非是順應二十一世紀的世界新潮流，希望能重建「陰陽調和，剛柔並濟」融合兩性特質優長的管理及領導新模式，讓兩性共同為建立未來的美景而攜手努力。期許現代婦女具強烈的女性自覺，勇敢地踏出脚步，開創、並成就自我、展現出不再只是統計學上的半數，而是成為「真正的二分之一」的實力，藉以肯定女性價值的重要性，為未來人類的幸福貢獻出「真正二分之一」的影響力；落實「兩性平等」、「兩性共治」之目標，共創兩性和諧的世界觀。

鑑於女性在未來國家人力運用上，將扮演日益重要的角色，且女性逐漸擔任主管職務亦是就業市場上日益增多的趨勢。雖然大多數人的文化價值與態度仍停留在父權體制下，認為男人僅具男性特質，而女性僅具女性特質，並將社會上的一切管理及領導角色與特權皆歸屬男人；其實宇宙間無一切物純屬陰或純屬陽，一切自然現象皆是兩極之間一種連續擺動的顯徵，一切變遷皆是在不斷地進行過程中逐漸展現的，正所謂「陽盛極而衰，陰起；陰盛極而衰，陽起」（蔡伸章譯，1986）。另外，國外學者的一些研究指出：運用適當的策略或方法，可以加速個人在組織中陞遷的速度和待遇的調升（Beehr, Tabor & Walsh, 1980; Gould, 1979; Hall 1976; Hammer & Vardi, 1981）。這些研究結果顯示事業生涯策略(Career Strategies)對於個人事業生涯進展有密切的影響。（引自徐甄慧，1998）況且在行政機關中，對於拔擢至中高階主管職位之現象，也並不完全以性別因素為唯一之考量，仍會視其人格特質、成就動機與工作上的表現及組織的政策與需求而定。因此透過行政機關女性主管的前鋒典範，在兩性工作無法達到實質平等的大環境下，探討其個人特質，性別角色及角色壓力等因素之下，個人如何克服障礙，及其在生涯發展歷程中採用何種生涯策略，得以出類拔萃與男性一爭雌雄，為自己掙得一片揮灑的天空，為許許多多後進的女性公務人員提供了重要的楷模與成功的樣版。

研究者：係現職公務人員，在公務機關、學校及事業機構服務達16年；過去基於種種的動機與歷練，歷經了六次的職場轉換，由佐理員調升至主辦、一級主管、二級主管等職務變動；在多年的工作經驗中，深深體會出，舊有社會文化價值觀下，女性在其職涯發展過程中的困境、障礙與抉擇，可能阻礙了其追求自我的實現與成就機會。且亦有研究指出（李美枝，1987；引自徐甄慧，1998）：女性在社會化歷程中，經常缺乏可認同模仿的成功職業女性之角色楷模，因而，無法在個人生涯規劃與發展上，突破傳統社會對女性的種種限制。

因此，在職場上，一些新時代女性克服了此等重重障礙，在一向以男性為主的行政機關中，脫穎而出，擔任了中、高階主管的重要職位，這些成功的歷程經驗自是彌足珍貴，足供後進女性公務人員生涯發展之典範。

基於以上這樣的動機，並透過質性研究一深度訪談傑出的女性主管的職涯心路歷程，藉其經驗頓悟，對初出茅廬的女性公務人員而言，至是非常難得的啟示與收穫，且對人生觀的體認及日後生涯的發展有所依循與啟發。

二、研究目的

根據上述的研究背景與動機，吾人冀望本研究能達成以下的四點目的：

一、整合相關文獻，探討女性職場上處於弱勢地位之現象，促使政府及大眾的重視，俾保障男女

性就業、考核與陞遷之實質平等。

二、探討行政機關女性主管性別角色、角色衝突與生涯發展之影響性為何？

三、探討行政機關女性主管人格特質與生涯發展之相關性為何？

四、探討行政機關女性主管，生涯發展策略為何？

基於以上之目的，冀望女性精英分子成功之典範，讓有意進入公職發展的後進年青女性，有一學習之標竿，期使公職生涯之路更平順、成功。更藉由時代潮流演進，傳統文化價值觀的日漸式微，期待實現「兩性平權與兩性共治」的新模式，共創和諧的兩性社會。

二、 文獻探討

儘管國際趨勢及我國勞動市場發展走向，皆致力於兩性工作平等環境的塑造與保障，然男女差異的情形卻依然存在，社會中形塑於女性勞動市場之不平等地位的原因是什麼？換言之；勞動市場中造成兩性差異的原因為何？本文將從不同的性別歧視理論從不同的面向解釋勞動市場中兩性差異的形成原因。

文獻上用以解釋性別歧視理論很多，茲將歸納為經濟模式及社會制度模式加以分析討論。

一、 經濟模式

從經濟模式的觀點來分析性別歧視構成因素相當的多，主要的主張有：偏好歧視理論、統計歧視論、人力資本論及雙元勞動市場論與內部勞動市場論等等。

二、 社會制度模式

在這個模式下的性別歧視理論，主要是從社會制度的角度來探討性別歧視的成因。它不同於經濟學派從微觀的面向來解釋造成性別歧視的原因，而主張應從宏觀的面向來分析性別歧視的現象，「制度性歧視」(institutional discrimination)即是這一個模式下的主要理論焦點。社會制度模式認為勞動市場中的歧視乃是一多面向的社會、經濟及政治現象，不應該被化約成：為何生產力相同的人，薪資會有所差異的單純經濟問題 (Lam, 1992;引自張麗雪, 1997)

三、 歧視理論的檢討

雖然以經濟學派觀點的歧視理論對於勞動市場中歧視發生的原因，至今仍為若干學者及實務界所接受，尤其以持經濟法則反對平等就業機會政策之論點最廣見。然而其在解釋的效力上，卻也不斷地受到質疑。

三、 研究方法

一、 研究架構

本研究係以兩性工作平等的觀點，探討行政機關女性主管生涯發展策略為主。是以著重兩性平權的演進、女性思潮的覺醒及社會文化價值觀之下包括：個人特質、性別角色、角色衝突等生涯背景因素的交互影響下，政府機關女性精英份子其生涯發展成功之策略，企圖了解行政機關女性主管生涯發展的成功經驗，以為年輕的後進女性公務人員之楷模與借鏡，期使公務生涯之路更平順、成功。本研究依據前述文獻探討之相關概念及上述之推論乃以下圖3-1 做為本文之研究架構。

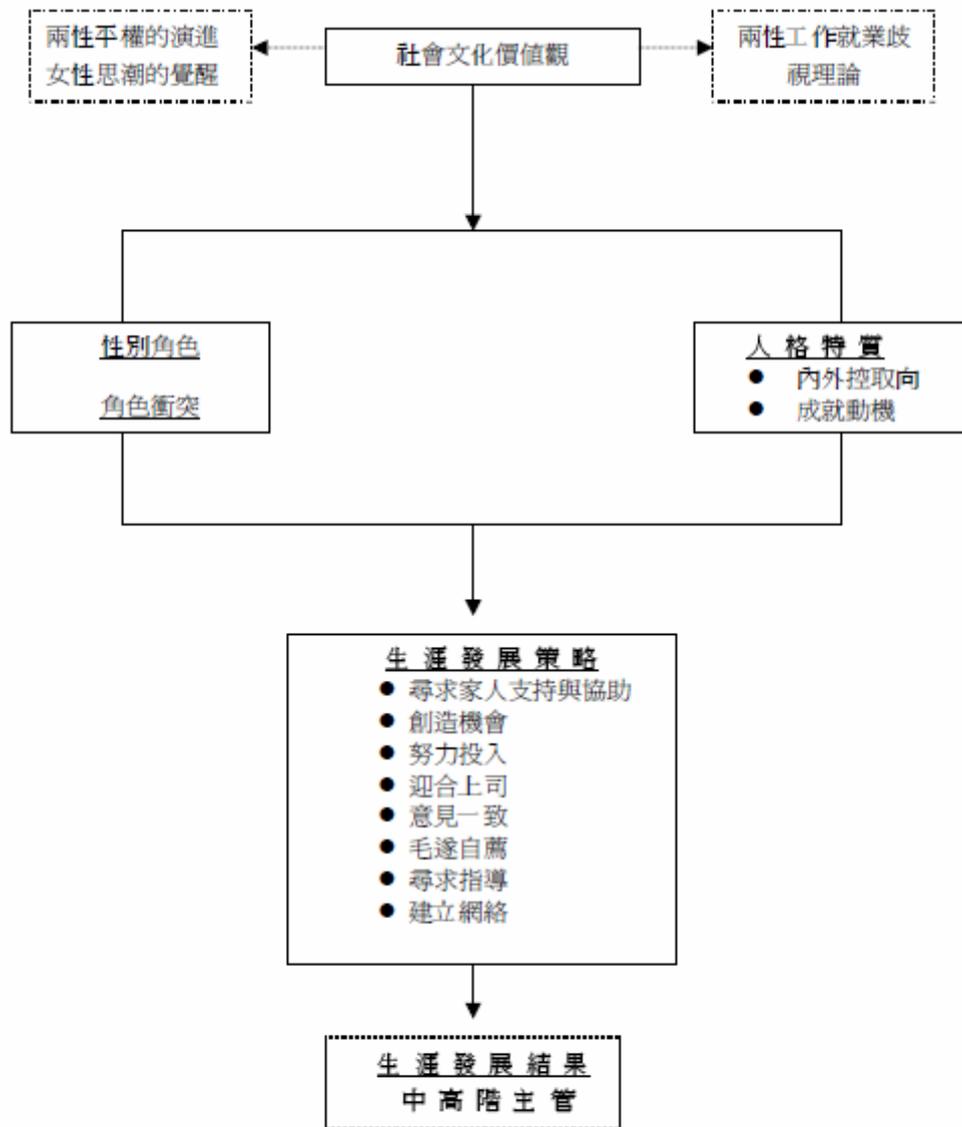


圖 3-1 研究架構

本研究主要在探討社會文化價值觀下行政機關女性主管之個人特質、成就動機、角色扮演與角色衝突因素交互影響下生涯發展策略之問題，因此研究範圍係針對行政機關之女性主管。

本研究所選定作為訪談的研究對象，均經國家考試及格，任職於政府機關編制內之女性中高階主管，（由薦任九職等年功俸至簡任十一職等年功俸之科長及主任）且均具有十四年以上的公職資歷，年齡介於三十五至五十歲之間，而此時期正是其個人職涯發展上穩定成長與維持的高峰階段，亦較有深刻的人生歷練可作為借鏡。

基於本研究主題及訪談問題涉及部分個人隱私和敏感話題，為尊重受訪者，本研究所有受訪對象的基本資料均以代號表示之，如表3-1。雖如此，惟絕不影響本研究之品質及研究結果。

表 3-1 受訪者名單及基本資料

受訪者	受訪者等級	受訪者 職稱	年齡 (歲)	年資	婚姻 狀況	教育程度	配偶就 業狀況	家中子女人 數
A個案	簡任11職等年功俸	主任	50	27	已婚	1. 中興大學社會系畢 2. 中正大學社會福利研究所進修中	軍人	2人,分別就讀研究所與高中
B個案	薦任九等年功俸	科長	44	22	已婚	政治大學地政碩士	顧問	2人,分別就讀高二與小一
C個案	薦任九等年功俸	科長	49	25	已婚	中興大學地政碩士	公務員	2人,分別就讀大學與高中
D個案	薦任九等年功俸	科長	38	14	已婚	台大農經碩士	公務員	3人,二個就讀小學,一人就讀幼稚園。

綜言之，本研究以立意取樣方式選取訪談者，採用質性研究的深度訪談法為主要的蒐集資料方法，並以三角檢核法、成員確認、訪談札記等三種方式確保資料的可信度，同時於詳密的資料分析後，浮現出重要主題，再進一步與受訪者做最後的資料確認，以忠實地呈現受訪者心得與感受及真實的情形，最後，提出研究結果。

四、資料歸納與分析結果

壹、性別角色與生涯發展之相關性分析

一、家庭背景

依據訪談資料的彙整及前述的文獻探討資料歸納分析結果，本研究中四位受訪者，均出自於小康家庭，其傳統文化價值觀仍不免影響其父母的作為與制約期許，然社會的變遷與進步，也影響了父母較為開明的教導與期許模式，不至於對女孩子有所限制其意願或受教育機會，因此親長的期許、認同與角色模範以及環境中，良好風氣的良性循環亦是促使並奠基子女有較為成功的生涯發展。

二、性別角色刻板印象

本研究中，四位受訪者，其家務的分工方式，仍然是女性擔負較大部份的家務責任，在子女的教養上也是女性得付出較多的關注與心力，即使妻子同樣就業，且擁有了高成就；同樣地，也免除不了傳統社會價值觀，認為妻子仍應扮演好家庭主要照顧者的角色。

由以上訪談的實證中，可了解到長久以來，在社會化歷程中所形塑男女有別、男尊女卑的傳統性別角色規範，婦女係以家庭為主要生活重心，其角色是被賦予為照顧者的角色，情感性的角色，是歸類為附屬的、依賴的、次要的、這樣的角色規範，經由社會化的過程，一直深植人心，然隨者社會結構的變遷，經濟發展所帶來的婦女就業機會，使得婦女在傳統的為人妻、為人母角色中，融入職業的角色，即使如此，社會對婦女角色的要求與期望，同樣明確而刻板，女性很難因就業或其他理由而改變別人對她的角色期望。

三、為何選擇服務公職

(一) 謀求較安定的工作，兼顧家庭生活

由於公務人員是一種被公認為較為安定的工作，是一個鐵飯碗，許多女孩子為求穩定，得以兼顧家庭生活，皆以服務公職為優先考量之標的。

(二) 學校科系領域的影響

由於就讀學校時，選讀科系的關係，其未來的工作領域，又為能學以致用；出路的寬廣與社會的需求多寡皆息息相關，直接影響其就業的行業區隔。

(三) 同儕或楷模影響

楷模學習或同儕影響對個人職業的選擇，係相當普遍存在的因素之一，在本研究中，A、B與D受訪者的生涯抉擇中，均受到這方面的影響。

(四) 公職考試錄取

本研究四位受訪者，均經競爭激烈的國家考試而分發任職當公務人員，A係先考上普考后，再考上基層特考，B與D是一畢業即考上高考。而C在大學時即考上普考，畢業后更是一鼓作氣高考、特考皆錄取。

綜合上述，本研究四個個案受訪者，投入公職原因計有謀求較安定的工作兼顧家庭生活、所學科系領域、同儕或楷模影響及公職考試錄取等四項相關因素影響。

四、職業性別角色刻板印象

女性就業市場中因性別弱勢所遭受到的不平等待遇，林林總總，除性別騷擾外，其性別歧視主要歸因於受制於家庭角色的扮演及兼顧母性角色（如懷孕、育嬰）等立足點不平等的時間分配抉擇因素，而影響其工作高度投入或人力資本的獲取上以及組織上因考績、升遷制度及職場上的性別角色刻板印象等阻礙因素而使女性生涯發展之路備極艱辛，從訪談個案中，整理與歸納分析如下：

(一) 家庭角色干擾因素

女性由於受到傳統社會價值觀，普遍認知應為家庭、兒童與老人的主要照顧提供者角色所束縛，無法將重心放在工作上，而不利於勞動市場；此種性別角色社會化作用，不僅源自外在的社會期許與社會規範，甚且內化為女性的自我設限，而增加了生涯發展之阻力。

(二) 考評歧視

一般而言，考評係以個人的能力為中心，對組織成員所具有的現時性與未來性，予以有系統的評定之意，亦即對員工的能力、工作表現、態度與資質等相對價值予以客觀而有系統的評鑑過程，考核之結果作為晉級、升遷及給予獎金額度或表揚之依據所在，其對個人生涯發展之重要性與影響性，實不容忽視，然行政機關主管人員其對考核之處理，是否客觀公正，亦深深影響著其後續之發展性。

(三) 升遷歧視

長久以來，女性多處於低階工作職位，甚少擔任管理職位的現象，皆普遍存在，依據歷史所沿襲下來的傳統性別角色規範“重男輕女”、“男尊女卑”的觀念影響下，組織中仍充滿著性別角色刻板印象，認為女性受限於生理因素，先天管理能力的不足及家庭角色的羈絆，而無法勝任管理職位及動態性質的工作，這些看法，不僅與女性本身認知有差距；且在工作之分派及升遷考核上，皆列入斟酌考量之依據，置女性於升遷之劣勢地位。

(四) 職場上的性別歧視

傳統的觀念「男尊女卑」的意識型態仍主導著大多數人的固定印象，認為男性屬工具性角色，多是獨立的、堅強的、積極的、有主見、富領導能力；而女性具情感性角色，是依賴的、情緒性的、順從的□等與成就無關的行為準則，因此屬於領導或監督等管理性職位角色，應由男性來擔任，女性不宜擔任重要管理職位的觀念，仍普遍存在於社會，影響著行政體系中的上司及同僚對女性從事管理職務存在著“根深蒂固”的負面評價，而影響其事業生涯發展至鉅。

總之，在職場上，女性受限於家庭因素無法全力投入，另在上班時間外，也無法像大多數男性可自由的支配，得以透過交際應酬、打牌、打球、績攤等活動方式建立公關，而造成在追求生涯發展的立足點上無法與男性並駕齊驅，又囿限於男性對女性主觀上的偏見、歧視與沙文主義的作祟，而形成無形的，如：Wimsatt(1997)

研究發現「玻璃天花板」(glass ceiling)現象，很容易撞到看不見的人為障礙；儘管今日社會、政治、經濟結構已產生一些變遷與覺醒，惟人們仍保有著傳統社會的性別角色刻板印象；儘管如此，女性因教育程度的提昇，考試錄取率的節節提高，勞動參與的增加、觀念思想的進展以及經濟因素等方面，女性都和以往有不一樣的表現，除非是特別技術性或需要體力的工作受限外，只要有能力，足堪重任，同樣都可以和男性一較長短，積極地拓展空間，成就自我。

五、性別角色特質

許多的相關研究顯示，大部分女性對於男性化特質的評價要高過對女性特質的評價，而成功的女性主管較具有兩性化的特質，且對一些傳統的女性形象持否定的態度，而較肯定現代化女性角色。

由以上的訪談可知具職業成就的女性主管，從小所認同的性別角色規範，即非常開放，趨向雙性化特質，不被刻意強調也不致塑造她仍要傾向女性化，而較肯定現代女性角色，此與文獻探討中廖榮利、鄭為元（1992）的研究發現相符，亦驗證了學者：李美枝（1981）的論點，即屬於兩性化及男性化的特質類型，具有較高的現代化人格特徵，願意接受對個人智能，自主性和能力的挑戰，並肯定事業的價值。

況且在今日社會裡分工制度漸趨改變，男女角色已不再僵化固定，較需要的是富有彈性的男女角色特質，在不同情境中表現出適合男性或女性角色特質及行為，較易達成人際的和諧，符合管理角色傾向人性化、民主化與著重協調、折衝性團隊合作精神的潮流挑戰，亦較能適應當今社會的需要，成為一成功的女性主管。

綜觀上述訪談分析資料發現，在現今台灣社會中所普遍存在的文化價值觀，其對女性性別角色扮演，具有舉足輕重的相關性。男性通常被視為領導者與管理者，

且能更有效率的執行，所負的任務；而對已身居要職的女性主管，則常被視為「只是個樣板」，她們的技術與能力常遭質疑不被信任或肯定，並被歸諸於幸運或其他外在因素，既使是她們的同僚亦然；在組織中且被所存在著正式與非正式的結構關係所排擠。呼應學者王瑞香(1976)的研究發現，從「社會性別」與「生物性別」的理論區隔，即適足以說明在社會中關於兩性差異的存在恰為社會化過程所加以建構的假設與社會文化形塑一致，是社會加給個人的期許、屬性、行為等等的集合。因此勞動市場的性別歧視，並非一獨立的現象，它是整個社會、文化結構所反映出的一種行為模式，其個人的性別角色會在社會化歷程中受影響，同時也隨社會變遷而調整因應。受訪的四位女性主管，家庭背景皆屬於比較民主式、開放式的教育方式，不因性別的弱勢而受限，得以較公平的機會去培育及發揮所長，並憑藉自身優秀的學、經歷與專業知能等條件來彌補職場上和性別加諸於她們的負面影響，而成功地扮演了「角色合成者」型態及「超越的性別角色」發展模式，配合情境，自由且有彈性的發揮所長，而使其生涯獲致良好的績效。

貳、角色衝突與生涯發展之影響性分析

已婚職業婦女同時兼顧了多重角色，包括：主婦、妻子、母親與工作等約四種的角色扮演；因此個人在履行其角色扮演時，由於不同的角色對象，某些期望的角色行為及與自己的期望不一致或不相容時，無可避免地將面臨角色壓力，角色衝突於焉產生；已婚職業婦女尤以女性主管其角色衝突的程度與其可能帶來的壓力、緊張、焦慮等負面情緒皆影響著其後續之生涯發展。

一、角色內衝突

職業女性基於對工作成就的追求及家庭照顧的責任，與個人的困難所衍生出的困擾，而感受到的衝突，如在工作上遲到、早退、加班、出差、同仁壓力、上司的期望□等無法專心於工作任務上；又在家庭方面，如：兒童的照護、家務責任等發生了家庭衝突等情況所引起的角色內衝突，皆衝擊著職業女性。

二、角色間衝突

對已婚職業婦女而言，因身兼數個角色（如工作、母親、妻子等）的扮演，常無法同時履行，且這些角色間的期望亦多為互斥，因而經常面臨角色間互相干擾或顧此失彼的情況；如丈夫期望妻子在「賢妻良母」角色上的付出多於對工作角色的付出，而上司卻認為可以為了工作職務上之需要，略微犧牲家庭角色的扮演，此時即會產生角色間的衝突，或因女性在職場上有很高的成就與身分地位，無法及時轉換角色的扮演、衝突亦隨之產生。

三、調適角色衝突的策略

(一) 主動協商的因應策略

為改變外在所加諸的角色期望，即主動與角色期望者溝通、協調，取得共識，以爭取協助與支持，以便刪減部分角色負擔，降低因角色衝突所造成的壓力。

(二) 再定義的因應策略

價值的認定與重要性係個體內在的態度與知覺，為調整自己的角色認定與家人的角色期待的差距，即須重新衡量、評估、定義、排列角色的優先順序與降低或忽略個體對角色表現的標準期望等方式回應，以有效解決工作與家庭的衝突。

由以上訪談資料中可知，許多女性因受到結婚、生育、養育等家庭責任，無法兼顧工作或進修而選擇離開的例子與統計數據俯拾皆是、不勝枚舉；個案A亦曾礙於家庭與工作的雙重負荷而delay 學位的追求；此為係評估工作與家庭孰重的想法，又或事業與家庭的價值比重澄清，而認知自我需求的重要性與抉擇，影響其優先順序排列，如A選擇工作而忽略女兒的家長會，又如減低對家務的責任與參與，此等必須將多重角色的需求做調整因應，以避免不自覺地對某一方面的過度投入，而影響另一角色的期望品質。把握輕重緩急的原則，亦為減低角色衝突的調適策略。另外，改變傳統社會價值觀，男性角色認知的轉換，調整其對職業婦女的角色期望，鼓勵男性參與子女生活，建立親密關係的優點，以提昇其家庭角色責任，從而紓解就業婦女的角色壓力。

以上受訪者調適多重角色衝突的結果分析，以採取調適衝突之策略。係傾向Hall(1972)所提出的主動協商、尋求支援策略。由家人的支持、認同得到可靠的兒童照料，以及分享家庭責任，而抵銷角色衝突的危機；並選擇再定義策略，以忽略在自我認同中，較不顯著的角色期望或角色需求為調適角色衝突的因應方式，更因其性別角色特質趨向兩性化模式具現代女性觀念，自有一較愉快的，且具彈性化的紓解壓力方式，而有較佳的職涯發展結果。

因此，對於長久以來，父權社會發展規範下的傳統社會價值觀，仍舊深深地影響著勞動市場，這可從前面的統計資料數據及個案訪談資料中得知多重角色的衝突，係女性公務人員雖然在人數上佔相當的比例，且資歷條件優異者亦不乏其人，然鮮少人能循著升遷管道邁向高層的管理或領導職位之主因，是造成女性不利職涯發展的主要因素。儘管如此，已婚職業女性需面對許多內外兼顧所產生的衝突情境、壓力與焦慮煎熬，但許多人仍不願放棄工作，究其原因，除了經濟因素外工作也滿足了職業婦女的社會接觸與自我實現的心理層面需求。而少數的女性，更憑藉著自身優異條件及成功的調適角色壓力策略下，得以脫穎而出，爭得一席之地。

(三) 人格特質與生涯發展之結果分析

人格特質是決定個體適應環境的行為模式及思維方式的特性，係個體在其遺傳、環境、學習、成熟等因素交互作用下，表現於身心各方面特徵的組合，是個人行為代表及自我概念的延伸，包括內外控取向與成就動機等等之結果分析，以了解成功的女性主管人格特質與生涯發展之相關性。

(四) 生涯發展成功策略結果分析

生涯發展係個人一生扮演各種角色的過程，在過程中個人發展出自我的認知的觀念，並經由訓練、期許、抱負與感受，進而達成自我實現的理想；因此為達成生涯目標，尚包括了所採用的各種策略，個人如「走對方向、用對策略」其生涯發展，自有出人頭地、飛黃騰達之一天；本研究結合前述文獻探討理論，並經實證訪談成功的角色楷模一行政機關女性主管，其生涯發展階段正介於三十五至五十歲之間且均具十四至二十七年的公職資歷，係屬於成長與維持的高峰時期，自有其豐富之歷練，頓悟、認知、態度、感受與作為，藉由心路歷程，其寶貴的經驗與心得之整理分析結果，足供後進有意進入公職服務之女性，在兩性工作無法實質平等的大環境下，經由生涯發展策略優勢，得以減少獲取生涯目標所需的時間、障礙和阻力，獲致平順的生涯發展。

伍、結論與建議

壹、結論

本研究之結論，係依據前章資料歸納與分析結果及第二章學者之文獻整理與探討分析，在兩性工作立足點無法

實質平等的大環境下，行政機關女性主管其性別角色及調適角色衝突的因應作為與人格特質之相關影響及其成功之生涯發展策略。此等角色模範其生涯歷程之闡釋結果，足供後進職業女性，為順遂其生涯發展之學習典範。

一、在性別角色方面

(一)傳統社會價值觀影響其性別角色態度

本研究發現中國傳統之社會價值觀如：「男主外，女主內」、「賢妻良母」及「男尊女卑」等觀念深植人心，其影響程度，係透過原生家庭生活、學校教育、社會傳媒的規範化及社會化歷程中，具深遠地影響著受訪的女性主管其性別角色態度；在兒童早期的經驗中，原生家庭生活尤具社會化作用，舉凡家庭的氣氛、父母的經濟狀況、管教子女態度、工作態度等，對其日後的人格特質、情緒及自我概念，均深受其影響，進而影響其生涯之發展。

本研究的四位受訪者，其原生家庭均屬小康家庭，父母之教育方式雖傾向開明、支持與期許之作風，然免不了亦受到傳統社會價值觀「男女有別」刻板觀念的影響，女性仍然需負較大部分的家務責任。至於在婚姻生活方面，即使妻子同樣就業，且在工作全力投入之下，擁有了高的成就，但仍力求能兼顧家庭，畢竟不會為求工作表現而犧牲家庭，在子女的教養上亦是女性付出較多的關注與心力。因此傳統社會價值觀的性別角色刻板印象，仍舊深深影響著職業女性，尤以在自我成長的空間上更是如此，女性為尋求自我成長與自我成就，必須歷經一番內心的掙扎與取捨；即使在職場上取得一席之地的現代化女性，亦不免因對工作投注過多心力，疏於對家庭的照顧而心生愧疚。

(二)生涯選擇與評估，仍以安定為主

本研究的四個個案受訪者，其職業取向的影響因素，依前章所歸納分析結果計有（一）謀求較安定的工作，兼顧家庭生活（二）學校科系領域的影響（三）同儕或楷模影響（四）公職考試錄取等四項原因；雖然學校所學之科系領域有其影響性，然深究其所以選擇公職之因素，最主要係源自外在的社會期許與社價規範，亦深受社會化學習歷程之價值觀所影響；如個案A所言，那時候畢業生，大家一條路就是考公職；又如個案B的父母親都是公務員等，同儕的行為浪潮及楷模學習，皆對職業之生涯選擇，均有一定程度的影響力；且女性為兼顧並符合社會期許的家庭角色責任，通常會選擇較安定又有穩固收入的工作，尤對冀望兼顧家庭，而又能尋求發展自我的女性而言，公務人員確是蠻不錯的選擇途徑。

(三)性別角色刻板印象影響其職涯之發展性

女性由於受到傳統社會價值觀的影響，在就業市場中因性別弱勢所遭受到的歧視現象，肇因受制於家庭角色（如為人妻、人媳）及兼顧母性角色（如懷孕、育嬰）的扮演，而影響其工作的高度投入或人力資本的獲取上，以及組織上因考核、昇遷制度（受排擠）及職場上的性別角色刻板印象（不適任管理職）等阻礙因素，而不利於勞動市場，使女性生涯發展之路備極艱辛。國內許多研究女性公務人員生涯發展之學者亦指出，女性公務人員在追求成就的過程中，會比男性公務人員遭遇到更多的困境，在資格條件相當的情況下，男性升遷機會多於女性，且上司及同僚對女性有傳統的性別角色刻板印象，對於其從事管理職務有負面的評價，影響其事業生涯發展至鉅。這亦可由前章節之女性就業概況人數統計圖表中，即可得到印證；研究的受訪者於職場上的發展亦深受家庭角色的干擾因素、考評歧視、升遷歧視以及職場上的性別歧視而處於弱勢地位，亦構成女性生涯發展的障礙，使其難以繼續向上發展。

儘管女性受限於性別因素而不利於生涯發展，然亦可憑藉其自身的努力、能力及優異的資格條件，並運用適當可行的策略，突破性別刻板印象的種種限制，於職涯中脫穎而出，得以功成名就之進展機會。

(四)、性別角色的特質影響其生涯之發展

根據本研究四位樣本個案的性別角色特質分析結果發現，因父母之開明作風及對男、女孩有較一致的教育態度，從小所認同的性別角色規範，即非常開放，趨向兩性化特質，不被刻意強調或塑造要傾向女性化，而較肯定現代化角色人格特徵，願意接受對個人智能及自主性的挑戰，並肯定事業的價值，也因其較不擔心事業成功會帶來不利的結果，亦因配偶對其事業發展持肯定、支持的態度，可以提供協助與分擔家務工作，因此對工作的成就需求明顯較高。此等傾向男性化或兩性化之性別角色特質，對其在適應現代社會或追求職涯上之發展，皆有

相當之助益。因此本研究據此推論，行政機關女性主管大都趨向兩性化的性別角色特質，一種剛柔並濟且較具彈性，可視情境的需要，而表現男性或女性的角色特質，造就一成功的女性主管。

二、在角色衝突方面

一、傳統社會價值觀念，衍生角色之衝突

本研究之受訪者，亦一致認為，時代的進步，雖逐漸減緩了傳統社會價值觀念，賦予個人的角色期待，且亦取得家人（尤以丈夫）的諒解、支持與協助，惟仍擺脫不了傳統賦予角色扮演的期待與觀念，如個案A，因其對家務的要求大於付出的程度而遭到怨懟；又因工作及家務責任，而延緩人力資本的取得與充實而心生遺憾。

貳、建議

茲依據本文的研究發現，分別就對政府在教育、立法、制度與設施上的建構，及對女性及女性主管實際作為上與為人父母者試擬建議事項如下：

壹、對政府的建議

一、在教育方面：塑造兩性平等的共同價值觀

（一）從小學教育起即須加強兩性平等教育，以消弭性別歧視或偏見之傾向。傳統的父權文化對兩性不平等的對待，已深切地影響兩性的人格發展。尤以封閉的教育體系，透過學校教育歷程，不斷複製、傳遞兩性不平等的社會文化，因此儘可能要在年紀最小的時候，就要規範其看法，否則在刻板的觀點已經根深蒂固時，任何干涉的措施就難以發揮。因此從小學階段即須灌輸兩性平等教育破除性別歧視、偏見與刻板印象等問題以及性侵害防治教育等，皆有助於重建兩性平等的價值觀，對消弭性別偏見與歧視之傾向，方具成效。

（二）將兩性平等教學知能、技巧與策略，列入師資養成教育的認證評量標準之

一，以加強教師對兩性平等的教學能力。

為求根本的改善，政府的師資培育機構應設置兩性平等相關課程，並將兩性平等教學技能列入師資養成教育的認證評量標準之一，使學校的課程、教育及評量性別歧視現象獲得改善。茲因有學者研究指出，教師普遍缺乏兩性平等教育素養，為提昇教師的兩性平等教育知能，有必要了解相關的進修需求，提供更完整、充實的訓練，並施以必修一定學分的性別課程，以增進準教師對相關問題的敏感度及研發與教學能力。否則，學校將成為複製性別角色刻板印象的溫床，更不利學生學習與看待兩性平等的角色價值觀。

（三）重視兩性工作平等的觀念宣導

政府應多舉辦兩性工作平等與反性騷擾師資種子培訓營，並透過企業、社

區、社團、工會、學校各領域的有效推動兩性平權觀念，落實勞工平權教育理念，適才適所地去自由發展，以祛除兩性刻板印象的成見，並提供事業有成的現代女性角色楷模，讓女性可更多學習的榜樣。因為組織中的同仁或長官往往不自覺地對女性有性別歧視或投予異樣的眼光或某種程度的打壓現象，甚至有負面的評價，致女性處於昇遷與考核的弱勢地位，以致忽略他們的優秀表現；凡此種種，均使她們產生很深的挫折感與無力感；因此，在適當時機，應多宣導兩性平權的價值觀，如有關兩性「平等互動」的觀念，讓組織成員在心態上調適得宜，以建立更良好的職場氣氛；以逐漸導正傳統的刻板印象，讓兩性都可以更自在，多元地發展潛能。

（四）媒體的經營

對於大眾媒體的報導，如：報紙、專欄、電視、廣播、及網絡等之宣導內容和方式更應留意與約束，尤以網際網絡無遠弗屆的力量、更是不能忽視；唯有以更尊重、平衡的態度來看待兩性，才能使兩性對彼此有更多的了解與體諒；為加強媒體本身的職業倫理及正確兩性價值觀，政府的督導之責亦不能等閒視之，如何善加規畫網絡資源，積極建立學習園地，提供相關兩性工作平等訊息與反性騷擾觀念的資料並接受網友的意見或詢問及管理個案的申訴與回應並協助解決問題等，更是政府刻不容緩、責無旁貸之課題。

二、在立法方面：制定相關法案，以破除歧視現象

在法律方面，提供婦女的特別保障有其必要，我國的「兩性工作平等法」在千呼萬喚之下，總算於民國九十年十二月二十二日公佈，並明定於九十一年三月八日婦女節正式實施，以保障男女性就業機會、進修、升遷的實質平等，然無相關的嚴懲重罰等強制性之規定，致宣示倡導之意味大於實質意義，是否能真正改善長久以來，

職場上的性別歧視現象，則有待更進一步的觀察與印證。為提昇實質的成效，除「兩性工作平等」的立法外，如「婦女教育平權法」、「性侵害犯罪防治法」、「婚姻暴力防治法」、「犯罪被害人補償法」、「家庭暴力防治法」、「就業服務法」、「就業機會均等法」、「女性促進法」、「性騷擾防治要點」以及「民法親屬編」等有關的修正或新訂，以提昇婦女的法律位階和保障；並成立相關促進並監督執行的組織或機關；如：仿倣美、英的「均等機會委員會」、「兩性工作平等委員會」、加拿大的「人權促進會」、日本的「機會均等調停委員會」、及德國「女性監保官」的設置，更可以積極督促行政機關及企業界重視兩性平等事務之主動推行，形成一種有形且持續的強大壓力，消弭女性長久以來所遭受的不平等與歧視。

三、在制度方面：透過制度面的設計與配合，落實男女平等價值觀

(一) 透過公平的延攬人才方式，為婦女創造公平的就業機會政府在延攬人才招聘時，不應將工作者的性別列為限制條件，如郵政、金融、關務、稅務、國際新聞、調查、外交、里幹事、□等各種國家級的特種考試的性別區隔現象，而應以求才工作內容及所需具備之特質為取才要件，才能真正落實男女平等之價值觀。政府應責無旁貸的改善並領航、監督與糾正此等不合理現象，為婦女創造公開、公平的就業機會。

(二) 透過合理的考核與公平的升遷獎酬制度的設計，以培養無性別歧視的政府文化，落實兩性平等的實質環境公務人員考績流於形式，考核制度無法獎優汰劣，女性更常因懷孕、生育，養育等家庭因素而淪為考績下的犧牲品，而如又受限於刻板印象之影響，性別之弱勢，更使女性之發展受限，冀望出人頭地之機會更如椽木求魚，難上加難；如此，將喪失對努力工作的預期效果，並不符合公平理論之論點，亦喪失期望理論與增強理論之激勵作用。

因此，為改善考績及升遷之不合理的歧視現象，應不分性別，以工作績效為導向，排除懷孕生子等因素列入考績衡量之基準，並建立升遷甄審公開評比制度，妥訂升遷標準以員工的技術、能力、專長與工作績效為考量因素，使甄審委員會的組成設計與權限，發揮獨立自主的作業功能，且公佈升遷考核名冊，供相關人員核對積分及了解排名順序。並排除性別、工作地點異動、延時工作等因素，真正拔擢優秀人才擔任適當之管理職位。如此方能改善當前公務人員面對升遷不公之缺失，以確保兩性工作平等權益；造就無性別歧視的政府文化，落實兩性平等的實質環境。

(三) 落實彈性上班制度

許多學者的研究指出，彈性工作時間是組織提供女性能夠兼顧家庭責任與工作角色的最好方式之一(Davidson & cooper 1987)。尤以家有幼兒或有學童需要接送及有年老之父母或公婆需要照護之女性而言，如有彈性的上班制度，無疑是一大福音。正如本研究個案B所表示最好就是有一個彈性的上班時間，讓女性能夠有一個更彈性的環境，讓她充份發揮，又沒有後顧之憂；□□□□看了幾乎所有女孩都是這樣，她們都是非常優秀的女孩子，只要有足夠的時間給她們，讓她們不要有這種顧慮的話。我覺得她們發揮出來的效率真的是很可觀，所以政府能幫忙的不外乎上下班的時間能夠給她調整，給她們一些彈性的□或者說工作的時候能配合家人的需要能在家裡做。

如設計彈性的工作時間、部分工時、共享工時、在家上班等制度的彈性應用；

何況資訊科技的進步，藉由科技E化的快速與便利性，多樣化且不限定定點及時間的上班模式，應為未來時代新潮流之趨勢，給予員工更方便更寬廣的調度空間，對績效之提昇反而更有助益。另外採行人性化的管理方式，容許員工在一定程度上處理家庭臨時的突發狀況。如此，可排除職業女性角色壓力與衝突的兩難困窘，亦有鼓勵婦女投入勞動市場之正面意義。

(四) 改革現有的休假制度——如「休假」部分改為「家事假」，以導正兩性平權之觀念。

公務人員依其工作年資的不同，而有七至三十日之休假（亦即年滿一年有七天，三年有十四天，逾十年有二十八甚至三十天之有薪假期），如能部分或半數之休假改為家事假，事實上你把部份休假改為家事假，你同樣可以維持，老闆他認為說我不願意放員工那麼多假，但是你把一部份休假改為家事假，終究還是會對觀念的改變是有幫助的。

因為家事及照顧家庭的天職並無性別差異，提供兩性處理家庭事務義務之假期，那麼男性就不能以工作為由沒

時間履行家庭照顧之藉口，同時女性也能較有充裕的時間投入工作，不必為履行家庭責任與工作角色間之衝突而掙扎；如這項辦法能更進一步要求夫婦必須輪流請育嬰假，（指留職停薪假）則更具有意義，即可免除因女性持續請育嬰假，不但對任職單位的人員調度產生影響，更會對其往後的工作生涯不利，更會使得組織不樂僱用或拔擢女性之情況，且可根本扭轉兩性不平等之現況與觀念，對時代潮流兩性平權與兩性共治之實現，將大有助益。

（五）規劃女性生涯管理系統並提供及設計一套適合女性員工進修之培養計劃，以提昇其指揮、領導、管理、溝通、協調與專業能力

本研究的受訪者亦一致表示，組織皆無一套具體可行的規劃或配套措施，自任其自生自滅，單打獨鬥。因此，如何兼顧公共組織特性，兼顧其背景變象差異【如年齡大、小、已、未婚、有、無小孩及發展障礙情形與不同員工生涯類型特性（因不同類型的女性，各有其獨特的態度、能力、價值與需求強度，而呈現不同的生涯發展特性），如屬較「安定性」的女性要給予工作時間較短或固定，得以準時上、下班，不求發展的安定職務，而對於較「創新或成長型」的女性，要多施以訓練進修、職務磨練並適時地工作輪替之歷練機會】，激勵並協助女性成員進行生涯規畫目標與實踐，係現代政府欲建立「兩性平權」，實現「兩性共治」應有所作為之重要議題。

為因應社會之快速變遷與資訊發展，政府應規劃女性或女性中、高階主管在職進修教育機會，如研習、訓練、再學習等活動，以增進其人力資本投資之獲取上，除了在人事體制下建構完善的職務代理人制度外，並應設計一套適合女性員工進修之計畫，如採多樣化及多元性的學習方式及管道，如訓練地點當地化，並採隔日制，例如，週一、三、五或二、四之方式，或運用網際網路線上學習進行，不僅較不影響公務之推行且較不易影響其家庭角色之責任及私務之安排，如此，較能激勵參與動機與學習的意願並增進學習的成效。除了加重其專業知能外，更應提昇其指揮、領導、管理、溝通、協調、創新、自主、應變及危機處理能力。

（六）建立員工申訴制度，以導正並協助解決性別歧視現象

政府應致力保護勞工，保障成員免受騷擾或遭受歧視不公現象之義務，為減少並弭平此類違反兩性工作平等法制之發生，應成立專責部門接受勞工之申訴，並協助解決處理，以達到兩性平權之目標；如「就業歧視評議委員會」及「性騷擾防治委員會」等之設置。如前者係以在職場上遭受有差別待遇、訓練、昇遷、考核、性別區隔及不當之禁止條款（如禁孕、單身條款）等歧視爭議之申訴、調查、調解及處理，須藉助公權力協助解決之制度；雖目前各縣市政府勞工行政單位皆有該部門之設置，惟因宣導尚嫌不足，鮮少有人利用致效能不彰。女性勞工對此之設置，經民國八十九年度行政院勞委會之調查統計資料顯示，僅有不足15%的人有所認知，如此形同虛設，尤為可惜，應加以宣導，以暢流申訴管道；而後者之設置，應針對反性騷擾防治的申訴及處理程序，讓公、私部門，不論何種層級或性別員工，都能正視職場性騷擾問題，共同防治，係伸張正義，真正落實兩性平權現念。

政府不僅須提供相關資訊及資源並加強宣導管理部門的地址、電話與網址，讓有此需要及境遇者，獲得必要之協助，另於每隔一段時間有義務向社會大眾公告其調查及處置結果，以發揮績效，並有宣導及嚇阻歧視現象之正面意義。

（七）仿效美國勞工部推動「玻璃天花板行動方案」（**Glass ceiling Initiative**）以造就兩性平等之工作條件。

擷取別國的制度優點，冀望透過公權力的介入由政府工程或採購勞務契約發包之私部門廠商來推動，藉以打破兩性職業隔離及種種性別歧視現象，為更具積極性之作法。茲因我國為促進經濟繁榮，皆採行積極的擴張公共投資政策，為此中央及各級政府每年發包的公共工程或各式採購契約，金額與數量均極其龐大可觀，如能透過公權力，責成廠商其受雇員工性別達成一定比例之強制規定，自有助於兩性職業區隔現象之改善或同工同酬之目標。

另在財政部證券管理委員會訂定上市、上櫃標準審查時，亦可附加相關具積極性之行動條款，促使具規模的私立部門消除兩性工作不平等的條件與環境，凡此種種之促進措施制度之建置，皆有益於建構兩性平權之社會，亦可收移風易俗之效。

四、在設施方面：設置相關完善之場所，以協助女性減少家庭的羈絆。

本研究的受訪者皆一致表示，政府如能提供設置軟、硬體皆完善的托兒、育嬰、幼教、安親、托老等設施，讓女性的家庭負擔少一點，比較沒有後顧之憂之下，將可減緩傳統女性的成功恐懼，更能夠在工作上好好地發揮，那她在職場上的成就將會更輝煌。