

高雄市政府公務人員玻璃天花板現象及成因之探討

Exploring the Glass Ceiling Phenomenon and Its Causes with the Case of Civil Servants in Kaohsiung City Government

關復勇¹ Fu-Yung Kuan

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系副教授

fykuan@nkfust.edu.tw

彭滄雯² Yen-Wen Peng

國立中山大學公共事務管理研究所副教授

yenwenny@gmail.com

廖心宜³ Hsin-Yi Liao

國立中山大學公共事務管理研究所碩士

system0124@yahoo.com

摘要

玻璃天花板現象，呈現女性和管理高層代表性不足的問題，女性在某些領域常會遭遇陞遷發展的玻璃天花板，本研究旨在探討高雄市政府中高階主管在職涯發展的過程中性別、家庭、婚姻、組織結構等因子對玻璃天花板效應的影響，以及尋求自我突破玻璃天花板效應的策略。

本文高雄市政府公務人員為研究對象，從性別角色偏差、組織結構、個人屬性因素等三個面向來探討其與公務人員陞遷之相關程度，欲瞭解組織中「玻璃天花板效應」的現象及面對「玻璃天花板」的陞遷障礙之因應之道。經調查結果發現，公務人員對玻璃天花板存在所產生的效應有逐漸減緩的趨勢，對陞遷發展而言，性別角色偏差(性別偏差認知)與組織結構(主管與部屬關係)視為關鍵影響因素。

關鍵字：玻璃天花板、陞遷障礙、女性主管代表性指數、刻板印象

Abstract

Glass ceiling phenomenon indicates female under-representation in decision making position. Women are often mentioned that they face their glass ceilings during their career development in some areas. The purpose of this study was to investigate some factors, such as gender, family, marital status, organization structure, which possibly affect glass ceiling phenomenon in women's career development as well as to the strategies which women apply to break through the ceilings.

Research subjects of this study are female public officers in the Kaohsiung city government. Three dimensions including , gender role deviation, organization structure and personal attributes are investigated of their relevance to the promotion of public officer. this research wants to check the situation of “glass-ceiling effect” in the public organizations. On the other hand, this research wants to figure out the feminine officials’ responding strategies when they confront the barriers of promotion. This research wishes to survey the gender mainstreaming policy of Taichung City government. The

¹關復勇，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系副教授

²彭滄雯，國立中山大學公共事務管理研究所副教授

³廖心宜，國立中山大學公共事務管理研究所碩士

feminine officials have a common recognition that “glass-ceiling effect” is gradually reduce .In the career development, The main influential factors include the differences of gender role deviation (sexual stereotype) and organization structure (the relationship between superintendents and subordinates).

Keyword : glass ceiling, promotion barrier, representation index, sex stereotype.

壹、緒論

世界各國對兩性議題的重視已持續多年，「性別主流」概念更是近十多年來眾所矚目的焦點。我國對於兩性議題亦相當重視，因此如何實現兩性平權，值得進一步討論，組織內的陞遷發展是人力資源的重要目標，女性如何擺脫傳統刻板印象的角色期待，參與職場陞遷的公平競爭，一直以來是公共管理研究的範疇，事實上，公部門中女性擔任高職務的比例仍然偏低，「玻璃天花板效應」普遍存在各個機關，本文以高雄市政府中高階文官為研究對象，藉此瞭解女性公務人員在職務的陞遷上是否有難以突破之情形，並探討不同性別與陞遷發展間的關聯性，以作為理論上與實務上之後續研究參考。

一、研究動機

隨著時代的演變，世界各地因性別平等概念的興起，逐漸重視兩性間的發展與關係，並嘗試加入性別觀點評估各項政策，避免不平等的情事發生，因此，女性在就業環境中嶄露頭角，並有逐年增加的趨勢，根據行政院主計處（2012）調查101年8月民間勞動力人數為1,140萬3千人，其中女性為500萬7千人，勞動力參與率女性為50.49%，顯示女生就業情形日趨普遍，不僅突破傳統刻板印象的角色，更善用女性敏感溫柔的特性，在各職場及職位上表現優異，深獲主管肯定，並進一步實現自我。

根據資料顯示，高雄市高階簡任（派）主管仍以男性為多數，以101年為例，高雄市政府一級機關簡任男性人數98人，比例75%，而低階層的女性委任公務人員人數2,312人，比例65.33%，與男性委任公務人員人數1,227人，比例34.67%，人數比率差異頗為懸殊，顯然女性公務人員不如男性公務人員容易獲得高職位的機會。一個高階主管的養成平均時間為10年至20年左右，方能向高階管理階層流動，此稱輸送帶理論(Pipeline theory)，造成兩性擔任主管比率的明顯差距，究竟是輸送帶理論之影響，或女性玻璃天花板現象確實存在，是值得探究的。

96年至98年女性主管比例有逐年增加的趨勢，100年高雄市公務人員（不含各級學校、事業機構）總數合計17,365人，其中男性11,637人，女性5,728人，100年男性主管2,235人、女性主管885人，女性主管比例占有主管總人數28.37%，較99年女性主管比例減少2.1%，原因在於99年縣市合併職缺增加，造成女性主管比例減少。下表(1)為高雄市政府96年至100年性別統計：

表1 高雄市政府96年至100年性別統計表

性別與主管別 年別	主管 ⁴ 總人數	男性				女性			
		總人數	主管	非主管	主管比例	總人數	主管	非主管	主管比例
96年	1511	7216	1109	6107	73.40%	3584	402	3182	26.60%
97年	1694	7171	1209	5962	71.37%	3630	485	3145	28.63%
98年	1982	7185	1405	5780	70.89%	3671	577	3094	29.11%
99年	2058	7150	1431	5719	69.53%	3691	627	3064	30.47%

⁴ 主管係指依據公務人員加給給與辦法規定支領主管加給有案之人員。

100年	3120	11637	2235	9302	71.63%	5728	885	4843	28.37%
------	------	-------	------	------	--------	------	-----	------	--------

資料來源：作者整理自高雄市政府人事處(2012)

文官體系在國家的治理中扮演著重要的角色，對於行政菁英、女性主管的拔擢是否有明顯的突破，使得文官體系朝向兩性共治邁進，為探討性別歧視的問題，公共行政學常以「代表性文官體系理論」(the theory of representative bureaucracy)的觀點切入，該理論指出文官體系的人力組成(如政治、經濟、社會、等特徵)應由社會各類人口的組成，亦即「消極的代表性」(passive representative)，如此才能充分代表社會上各種人員的利益及需求，反映各種偏好與意見，換言之，就是所謂的「積極的代表性」(active representative)，從實證角度而言，學者常引用代表性文官體系理論來合理化文官的行政權力，在組成份子的結構上，如性別、族群、政黨與社會階層都與一般民眾相似，在政策的制定與執行過程中，較能貼近民意，具有較高的代表性。(余致力，2007：64-65)

有關玻璃天花板效應的實際情況，在性別議題的統計上，為求謹慎，不能僅以公務人員的性別陞遷機會，而應看不同性別之代表性指數，例如該機關的女性主管比例為 20%，是否意謂女性比例過少，而有性別歧視?對此數據的詮釋涉及該機關所有職員性別的比例而定，倘若該機關的業務屬性不吸引女性人員任職，造成女性職員比例 20%，則女性主管比例只佔 20%是符合「完全代表性」之基準(余致力，2007)，反之，如果女性職員比例超過 20%，卻只有 20%的女性主管比例，即有性別的歧視之疑慮。

二、研究目的

工作陞遷發展被視為組織內的重要激勵因素，不僅個人的努力表現得以被肯定，更甚者可促使人員全心投入工作，對機關而言，提升士氣及增進效率是人力資源管理的最終理想，如何破除陞遷發展的障礙，使兩性在公平合理的競爭下獲得實質的肯定，並藉由順暢的陞遷管道提振人員士氣，進而讓員工在陞遷上有高度的滿意並願意持續付出，更積極為人民的福祉努力，提升為民服務的效率，進而型塑優質的政府團隊，與創造機關與公務人員雙贏的局面，此為本文之主要目的。

本文對象為適用公務人員任用法的中高階文官，惟排除各級學校、警察機關及消防機關等性質特殊之人員，主要以高雄市政府一級機關為研究範圍，探討女性公務人員在陞遷發展是否受玻璃天花板的障礙?並嘗試以不同的面向瞭解影響公務人員玻璃天花板的相關因素，希冀透過研究資料分析，進一步分析高雄市公務人員性別議題有無引發陞遷不公之現象，以下為幾個具體研究項目：

1. 高雄市政府公務人員玻璃天花板現象是否確實存在?有無局處差異?
2. 影響高雄市政府公務人員玻璃天花板現象因素為何?
3. 高雄市政府公務人員對陞遷的滿意與期待是否有性別差異?

貳、文獻探討

陞遷即是代表在組織中的職等改變，也意謂著權力、地位及薪資的提升，雖然不是每位工作者都能有陞遷的機會，但只要組織中有晉升的管道，機會就存在，對機關內部的人員而言，就是激勵的來源，藉此激勵士氣，提高人員的工作效率，增加對組織的凝聚力，對組織發展具有決定性的影響，近年來，女性紛紛投入工作職場，希望從中獲得陞遷及成就感，但是研究發現玻璃天花板的現象仍然存在機關中，本研究試著以性別的觀點探討這種情形，首先，定義玻

璃天花板緣起、發生原因及相關理論，並探討輸送帶理論與陞遷之關係，最後介紹性別刻板印象形成的原因及影響，進而建立本研究的架構。

一、玻璃天花板理論

(一) 何謂玻璃天花板

「玻璃天花板」這個概念，一般認為最早是出現在1986年的《華爾街日報》的「企業女性」的專欄當中，用來描繪女性試圖晉升至公司高層所面臨的障礙，根據美國勞工部的界定，「基於一些態度偏差或組織偏差所造成的人為障礙，使得具備資格的個人無法在其組織中陞遷至管理階層的職位」(U.S. Department of Labor, 1997: 7)。後來此概念不僅用來解釋私人企業高層中女性人數稀少的現象，也擴展到公家單位中，指涉阻擋女性和少數族裔(minorities)陞遷的障礙。黃煥榮在2000年曾引述其他學者的定義：「當女性正循著組織階梯往上爬，卻同時碰到隱形的障礙，一層玻璃天花板阻絕了到高層管理職位。而且當女性試圖打破此障礙時，通常又面臨另一層阻礙：一面由傳統與刻板印象所構築的圍牆，使其無法進入高層管理的內部殿堂。」(引自黃煥榮，2000: 19)

(二) 玻璃天花板現象

玻璃天花板現象說明了性別在陞遷上的差異，性別在工作職場中似乎形成了二分法，男性在性別權力及社會脈絡的優勢下，主導陞遷發展及人力管理的關鍵地位，為了捍衛職場上男性的主控權，形成一道牢不可破的阻礙，藉此巧妙地將女性排除在陞遷行列外，以致於機關內高職等的主管職務，男性主管比例明顯多於女性比例，女性在越往高階主管陞遷時，無形中會碰到一道無形的牆，必須努力關關突破，方能晉升，無論背後成因是性別觀念的偏差，或是人為的刻意操作，都是造成玻璃天花板現象的重要因素，當女性無法依能力晉升至高層職位，在某種程度上，會相對減弱他們的成就動機，因為認知到陞遷發展受到阻礙，連同自信心及陞遷的期望均會受影響而降低(黃煥榮，2007: 223)。

二、玻璃天花板的原因

玻璃天花板是一種特別的性別或種族不平等，與其他的不平等不同，1995年美國玻璃天花板委員會針對玻璃天花板現象和原因進行一項廣泛的調查，研究結果指出女性陞遷遇到的障礙因素分為以下幾個方面：(引自黃煥榮，2007)

(一) 社會心理：性別刻板印象、成見、迷思及性別偏差因素。

(二) 組織結構：包含內部陞遷、組織氣候、考績及訓練方式的評核。

(三) 政府限制：政府部門缺乏持續有效的監督，機關因此無法貫徹執行性別平等法規的規定，及破除玻璃天花板的議題資訊缺乏研究。

玻璃天花板效應雖然主要是發生在企業組織內陞遷的狀況，但造成性別差異的因素並不只有組織內部的影響，社會對於兩性的感知影響，或者是組織文化架構的影響，以及個人對於性別角色的態度，都影響了組織內性別工作的狀況。因此，研究探討玻璃天花板的形成主要有幾個因素，一個是社會心理層面的問題，女性被視為缺乏管理性格、被界定為家庭責任負者等；一個是組織架構層面的問題，例如組織制度設計或是文化(劉梅君，2008)。

(一) 性別刻板印象

刻板印象(stereotype)這個自來自於希臘字：「stereos」，意思為「堅硬的」(solid)，一般稱為模式的組合，因此，刻板印象意指堅硬的模式，事實上，所謂的性別角色刻板印象是指在

某一社會文化中對於兩性的行為模式及特質持有先入為主、僵化的信念或態度，以性別做歸因，這種信念或態度可能與現實情況有所出入，但為同一社會的成員所接受且不易改變，並忽視個別差異（引自杜宜展，2008）。刻板印象常影響工作選擇、教育、個人關係方面，雖然男性與女性已跨越性別刻板印象的邊界，但在面對不確定的訊息時，仍存在著傳統的性別角色刻板印象，對性別及職業的配對給予主觀性的篩選，這是社會文化對於兩性的行為模式及特質先入為主的信念、態度或行為，在現今社會中，性別角色刻板印象常帶給兩性許多困擾，也阻礙了兩性溝通與兩性平權之發展。

玻璃天花板意指女性在職場的待遇是上面被限制造成陞遷不易，還是受限於條件低落而難以提升，Chi, Wei, and Li, Bo(2007)針對1987年至2004年中國大陸城市收入分配在不同性別的差異，經分析發現，在大學教育程度跟專業管理職位兩方面，性別影響最大，尤其是低技術的勞動市場，女性很容易被取代，低學歷的女性被解雇或失業的風險也較高，顯示低學歷低技能的女性，就業處境特別不利。

(二)組織權力

Kanter在1977研究發現，男性和女性在組織中的人數、權力及機會等因素會影響個人的行為態度及認知(陳銘薰，2005：298)；另外，在組織中的非正式關係網路及師徒傳承對陞遷發展亦息息相關，許多組織的非正式網絡都是由男性經驗及文化發展而來的，尤其在更高的組織階層中。David & Woodward (1998)對學術界成功女性進行研究發現，能夠加入男性團體，是其成功的原因之一，如果女性欠缺權力，就無法陞遷至高階層的職位，建立關係網絡的機會變少，更無法進一步獲得權力(黃煥榮，2000)。此外，師徒關係對於女性特別重要，因為女性所帶來的刻板印象及兩性關係被視為是種困擾，在男性主導的體制下，師徒關係常常受挫，如同Kanter所言，對女性而言重要的不是性別，而是人數，當女性人數在組織中比例愈高，其關係網絡及師徒關係對陞遷發展，將有正面影響。

Noble and Moore於2006年檢討30年來女性在職場參與大幅提昇，身居高位的比例卻有限的原因，發現女性在組織中面臨的結構障礙再度受到忽略，特別是傳統的企業文化造成實質的不利影響，他們認為管理模式在全球化的背景下，個人主義又重新盛行，於是組織結構的問題，適度解釋了30年來女性位居決策高位的比例，如蝸步般前進，因此，學者建議應採取「行動取向」(agency approach)關注女性就業的結構脈絡。(劉梅君，2010：78)

(三)考績制度

公務人員的陞遷與考績息息相關，考績制度的目的旨在拔擢優秀人才，並對績效不佳人員予以輔導、訓練，藉由獎優懲劣之機制，以提升政府績效，然而，缺乏具體評估指標及人為刻意操作，使得考核流於形式及欠缺公正性，考績淘汰機制雖有相關規定但無完全落實。現行陞遷法實務運作上於考績、年資、機關內規關係中未臻明確，以致於每個機關作法不一，導致評核平時績效的考績無法與陞遷結合，女性人員即使在工作上表現優異，考績成績良好，但考績的結果無法真正表現於陞遷上，對女性人員的陞遷發展亦形成的一道阻礙；另外，公務人員雖有考績制度，為人力資源評核機制的一環，平時成績作為考績評擬依據，陞遷應考量考績結果，惟多年實施以來卻流於形式，考績無法與陞遷相結合，亦無法作為陞遷發展的重要依據，以致於徒勞無功。

(四)法規制度

性別工作平等法於91年1月16日公布施行，期間歷經了三次修正，旨為保障性別工作權之平等，消除性別歧視、促進性別地位實質平等。1985年「性別主流化」一詞首度在出現在奈洛比舉行的第三屆世界婦女會議，之後一直持續在聯合國的各個發展組織活動中，1995年，在「北京行動綱領」中，正式以「性別主流化」(gender mainstreaming)做為行動策略，要求各國將性別平等作為政策的主流，以促進女性的權利(魏美娟，2010：19)。長期以來，女性族群被視為各項政策下的弱勢，世界各地因性別主流的興起，逐漸重視兩性間的發展及關係，並嘗試以性別觀點評估各項政策，避免不平等的情事發生，以實現性別平等的最終目標。在台灣，2012年行政院成立性別平等處，為我國第一個性別平等專責機構，係推動性別平等工作重要的里程碑。

三、輸送帶理論

所謂輸送帶理論(Pipeline theory)係指一個高層主管的養成過程需要經過一段相當長的時間，大約15年至20年左右，一般認為，玻璃天花板現象是一種無形的陞遷障礙，但有學者認為其中原因，可能是因為早期的就業市場以男性為主，以致於高階主管多為男性，隨著性別意識的提升，女性在80年代投入就業市場，逐漸在工作職場上與男性競爭陞遷職務，但畢竟參與時間較晚，所以，高階職務管理人員相對較少。當女性面臨玻璃天花板障礙時，試著用此一理論解釋其中的原因，認為女性投入職場的時間比男性晚，所以，晉升至高階職務的人數相對比較少，這種情況是過去歷史所累積的，需要時間慢慢化解(引自黃煥榮，2007：94)。

White(2005)指出過去30年來盛行的輸送帶理論是失敗的，研究發現高學歷女性增加後，實際晉升學術生涯頂端擔任終身職的女性不如預期，顯示這個管道有漏洞或在晉升過程中被堵住，形成一道牢不可破的阻礙，造成女性無法順利晉升終身教職，另外研究顯示，生小孩及照顧小孩對女性在職場上有極大影響，比如在進攻博士學位的五年中，有小孩的女性比起同樣條件的男性，獲得終身教職的可能性明顯少很多。

參、研究設計

一、研究架構

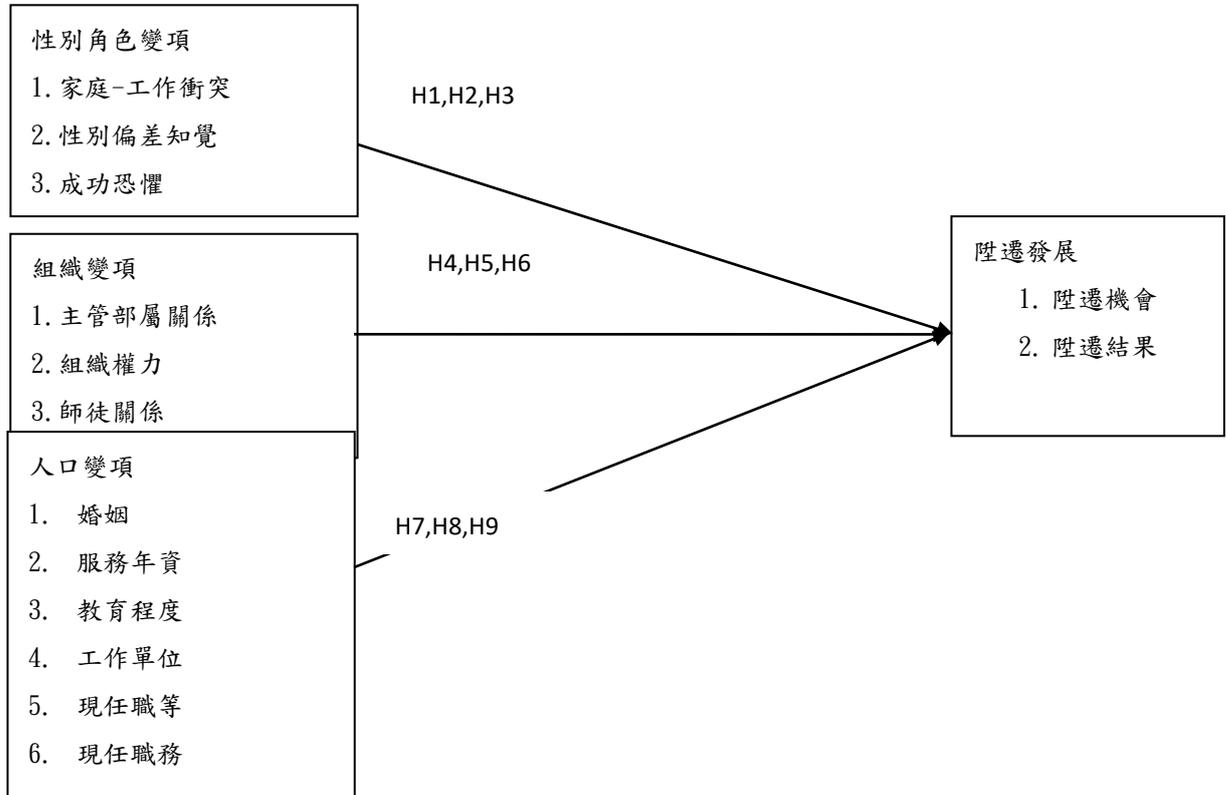
本問卷調查主要是高雄市政府一級機關薦任第九職等主管及簡任主管、非主管之公務人員，進行有關玻璃天花板現象進行研究，以中高階公務人員為主要研究對象範圍，原因在於與其他層級公務人員相較，中高階女性人員在陞遷發展的過程中，會逐漸與相當層級的男性人員形成競爭現象，開始明顯有別於較低層級的公務人員，因此，此一層級的陞遷最易受到玻璃天花板現象之影響，由於女性投入職場的時間較男性晚，且晉升至高階職務的平均時間約15-20年，在陞遷時間序列受輸送帶理論之影響，造成女性擔任高階主管的比例低於男性，隨著時間的演進，現今，女性擔任高階職務比率逐年提升，顯示越來越多女性突破玻璃天花板障礙陞遷高階職務，有別於過去擔任低階層職務，儘管如此，職場上，仍然隱藏著玻璃天花板的現象，歸納原因在於工作與家庭衝突、性別角色偏差、成功恐懼、主管部屬關係、組織權力或師徒關係等之影響，有鑑於性別平等的政策，兩性在陞遷方面，比過去更受重視，然而，在晉升高階職務時，發現兩性的陞遷機率並非相同，為探究其中的緣由，將性別研究架構分為三個互相影響的部分如圖(3-1)所示，茲說明分述如次：

- (一) 自變項：採用黃煥榮(2000)玻璃天花板認知程度量表並加以修正，此量表主要目的為探討員工對組織陞遷發展的認知差異程度，原量表五個部分，經修正本問卷設計為分為三個部分，第一部份為性別角色變項，主要為家庭-工作衝突、性別偏差認知、成功恐懼等

構面；第二部分為組織變項，主要分為組織權力、主管部屬關係、師徒關係等構面；第三部分為人口變項，分別為受訪者的性別、出生年次、家庭成員、婚姻狀況、服務年資、教育程度、工作單位、現任職等、職務屬性等项目。

(二) 依變項：

從關係的分析中，探討陞遷發展的情形，分為陞遷機會及陞遷結果等二項變項。



圖(3-1)研究架構

二、研究假設

黃煥榮(2000)的研究中對社會心理因素界定包含成就動機，成就動機與陞遷發展有正向關係，另外性別偏差知覺係指性別刻板印象，Everett et al.於 1996 研究指出，女性管理能力與男性是相當的，但是男性對女性主管的態度是負面的，Crampton & Mishra 於 1999 研究指出，女性會因結婚或小孩而放棄工作，這些迷思影響女性在工作表現及陞遷發展的機會。有關性別角色變項建立的假設為：

H1：公務人員成功恐懼對陞遷發展有負向影響。

H2：公務人員性別偏差知覺對陞遷發展有負向影響。

H3：公務人員工作與家庭衝突對陞遷發展有負向影響。

其次是組織變項方面，Kanter 於 1977 研究發現，男性與女性對態度、行為及認知的差異，在於他們在組織中人數、機會及權力等因素所造成，其中，組織中男、女人數又與非正式網絡及師徒關係息息相關，女性欠缺權力，即所謂無權者，以致無法陞遷至高層，就無法建立網絡，更進一步無法獲得權力，此外，師徒關係是個人陞遷發展中重要的一環，然而，女性由於刻板印象及兩性關係被視為困擾，在師徒關係中經常遇受挫，對女性而言重要的組織中人數，當女性占組織人數比例越高，其非正式網絡及師徒關係對陞遷發展越有利，以下為組織結構變項的假設：

H4：公務人員的師徒關係對陞遷發展有正向影響。

H5：公務人員的直屬主管部屬關係對陞遷發展有正向影響。

H6：公務人員的組織權力對陞遷發展有正向影響。

最後，人力資本構面依據 Newman(1993)研究，提出學歷、經驗、財務與家庭等影響因素，黃煥榮(2000)的研究中將人力資本因素界定婚姻、工作年資及教育程度。研究顯示，除已婚狀況與陞遷發展負向關係外，其餘存在正向關係，本研究針對人口變項建立的假設為：

H7：公務人員婚姻中婚姻狀況對陞遷發展有顯著差異。

H8：公務人員服務年資對陞遷發展有顯著差異。

H9：公務人員教育程度對其陞遷發展有顯著差異。

三、研究變項操作性定義

本文係以高雄市政府中高階公務人員為研究對象，個人背景變項對於性別角色、組織變項及人口變項各個構面的差異情形，各變項操作性定義分別說明如下：

(一)性別角色變項：

以性別角色為自變項，係指社會文化對於女性內在心理與社會化的過程所造成的影響，分為家庭與工作間衝突、性別偏差知覺、成功恐懼等三個構面，分析與陞遷發展為依變項的關聯及預測的情形。

1. 家庭與工作間衝突：指受訪者對於家庭與工作兩者間相互影響之各種情形。
2. 性別偏差知覺：指受訪者對於性別所產生差別待遇的價值判斷。
3. 成功恐懼：指受訪者害怕成功後帶來不良後果的價值判斷。

(二)組織變項：

以組織為自變項，係指個人對組織結構及系統因素的認知感受，組織變項構面分為主管部屬關係、組織權力、師徒關係等三個構面，分析與陞遷發展為應變項的關聯及預測的情形。

1. 主管部屬關係：指受訪者與直屬主管關係之描述。
2. 組織權力：指受訪者對服務機關之描述。
3. 師徒關係：在工作上或生活上協助您、關照您，在組織心理學上稱這種人為師父(mentor)，在公務生涯中的師徒關係。

(三)人口變項：

係指個人的基本資料，以公務人員背景為變項的人力資本變項，包括性別、年齡、婚姻、教育背景、現任職務、職等、服務年資、出生年等 10 個變項：

1. 性別
指個人之性別為男或女。
2. 年齡
分為 20 歲以下、21-30 歲、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上。
3. 婚姻
目前身分為已婚、單身。
4. 目前是否與配偶同住
分為與配偶同住、配偶去世、離婚或分居、因工作關係分兩地住，不常同住、因其他緣故，夫妻兩地住、其他。

5. 子女人數
指目前擁有的子女人數，又學齡前子女多少人。
6. 學歷
指教育程度，分為高中(職)以下、專科、大學、碩士、博士等 5 個類別。
7. 職務
指所擔任之職務為主管或非主管。
8. 職等
指目前合格實授的職等。
9. 公務人員服務年資
指公務人員服務年資，由受測者自行填寫。
10. 出生年
指個人出生的年份。

(四)陞遷發展變項：

係指個人現在的陞遷情況，與別人比較後的主觀感受，認為過去與未來陞遷的機會及結果的認知與評價，探討女性陞遷發展，依變項包含陞遷結果、陞遷機會知覺，本研究陞遷發展構面有陞遷機會及陞遷結果二項變數，分析與性別角色、組織結構、人口變項等關聯性與預測情形。

四、抽樣對象與方法

(一)抽樣對象

為瞭解機關女性管理者的任用比例，首先，自受測者的母群體中測得女性主管/全體主管的數值(A)，再測得女性職員/全體職員的數值(B)，A/B數值為女性主管代表性指數(Representation Index)，如代表性指數高於80%，表示該機關女性主管接近充分代表性；代表性指數介於60%至80%之間，表示女性主管略為不具代表性；代表性指數低於60%，表示女性主管不具代表性，即性別比例的統計分析顯得不足，合理推測該機關有潛在的制度障礙或人為偏差，以致女性主管代表性不足之情形產生(余致力，2007：75)，且表示該機關存在玻璃天花板現象明顯，女性主管擔任高階管理的機會渺茫，陞遷高職務的管道亦會受到不同程度的阻礙。

依高雄市政府一級機關的女性代表指數，加以界定本研究的主要範圍，對象為高雄市政府薦任第九職等主管及簡任主管、非主管，為進一步探討各機關的女性主管比例及玻璃天花板現象，選取不同女性代表指數等 25 個機關作為調查範圍，以區分不同女性代表性機關的差異程度，考量研究對象，中高階公務人員在組織向上陞遷發展的過程中競爭的行情較明顯，且高職務缺額有限，因此，調查女性人員在此一層級擔任主管，相較於其他層級任主管更具意義，問卷設計以突顯其為受測對象之重要性。

(二)抽樣設計

本文採用立意抽樣(Judgmental)選取樣本對象，機關層級主要以高雄市政府一級機關為主，母體以公務人員薦任第九職等主管及簡任主管、非主管，總數合計 399 人(男性 271 人，女性 128 人)，分配問卷數 316 份(男性 200 名，女性 116 名)，回收問卷 234 份，扣除作答不完整之無效問卷 13 份，有效問卷回收率 69.94%，針對資料分析，各變數之衡量使用 SPSS18.0 版軟體，作敘述統計與信度分析，再利用統計軟體進行因果模式之分析。

五、資料分析與結果

本文之假設目的在檢視實證資料的顯著差異，結果顯示，女性在陞遷發展受到少部分因素影響，分別為擔任職務、年齡、教育程度，其中年齡越小的人與陞遷發展呈現正向相關，其餘各方面沒有顯著差異。在性別角色變項方面，成功恐懼構面，已婚比單身具顯著差異；性別偏差知覺與陞遷發展具顯著差異，性別偏差認知越高，對陞遷發展越不利；家庭與工作衝突，女性比男性具顯著差異。在組織變項方面，師徒關係、主管部屬關係、組織權力對陞遷發展均有正向相關，整理本文假說之檢定結果如下表(3):

表 3 研究結果表

研究假設	驗證結果
H1：公務人員成功恐懼對陞遷發展有負向影響。	成立
H2：公務人員性別偏差知覺對陞遷發展有負向影響。	成立
H3：公務人員家庭與工作衝突對陞遷發展有負向影響。	成立
H4：公務人員的師徒關係對陞遷發展有正向影響。	成立
H5：公務人員的主管部屬關係對陞遷發展有正向影響。	成立
H6：公務人員的組織權力對陞遷發展有正向影響。	不成立
H7：公務人員婚姻中婚姻狀況對陞遷發展有顯著差異。	不成立
H8：公務人員服務年資對陞遷發展有顯著差異。	不成立
H9：公務人員教育程度對其陞遷發展有顯著差異。	不成立

肆、研究結論與建議

一、研究發現

(一) 玻璃天花板現象認知上有減緩趨勢

本文的調查對象為高雄市政府一級機關高階主管及非主管，就公務人員職等而言，屬於高階文官，但從基本資料統計得知，受訪者男性人數高於女性，顯示高階主管以男性佔大多數，然而，研究顯示，高雄市政府公務人員對於玻璃天花板的現象普遍覺得不存在，在男女受訪者主觀上對於陞遷發展障礙沒有明顯感受，說明玻璃天花板現象在個人認知上有日益減緩的趨勢，雖然各局處的陞遷發展情形不盡相同，但對於陞遷發展及陞遷機會的感受程度，大致而言沒有顯著差異，越來越多的人認為陞遷，能力是關鍵因素，而非取決於性別，探究其原因在於性別政策及社會文化的演進，女性逐漸融入以男性為主的職場領域，並與男性立足相同的競爭地位，加上性別工作平等法等法規公布施行，逐一落實在政策、職場、教育、及生活上，使得兩性在陞遷發展越趨於平等，陞遷障礙也不再像過去那般明顯。

(二) 主管部屬關係及性別偏差認知視為重要因素

總體而言，玻璃天花板現象日趨式微，在各局處的陞遷障礙似乎沒有想像中的明顯，在個人方面，影響陞遷發展觀感的重要因素有二個，一是主管部屬關係，二是性別角色偏差認知，主管部屬關係建立良好，對於陞遷有正面的影響，另外性別角色偏差認知，仍然是影響兩性在陞遷發展上的因素，個人的認知如果是負面，表示女性陞遷的阻礙依然存在。在關聯性方面，主管部屬關係與陞遷發展具有極顯著關聯性，在組織變項構面上，另有師徒關係也有顯著關係，但以主管部屬關係關聯性最高，顯示部屬關係在陞遷發展上有關鍵性的影響，原因在於主管對於部屬的協助與提攜，會隨著共事的時間有所瞭解，並願意解決問題及提供意見，增加其工作效能，提升個人的知能，使其具備陞遷的各項能力，因此，對於主管部屬關係的經營，是重要的，對於個人未來陞遷發展呈現正向影響；由性別偏差認知得知，受訪者性別偏差認知分數越高的人，對於陞遷發展的期待與滿意越低，原因在於性別偏差認知會因個人家庭背景、成長教育及工作經歷而有差異，性別偏差認知越高的人，顯示性別意識越不足，因此，在陞遷發展的期待越低。

（三）陞遷發展與陞遷機會沒有性別差異

在陞遷發展與陞遷機會認知上，男性與女性的感受相同，顯示兩性在陞遷發展的態度及想法趨於一致，沒有顯著差異，女性在工作表現與男性不分軒輊，女性擔任主管同樣具有專業知能與領導才能，與男性擔任主管的功能相同，而女性工作必須拓展人脈，建立網絡，團隊互動，主動爭取陞遷機會，就個人感知的方面，兩性對於陞遷發展與陞遷機會皆為正相關，有其關聯性但未達顯著性。

一、研究建議

（一）推動性別政策宣導及訓練

關於女性職場陞遷障礙的議題，近年來成為全世界各個國家的行動重點，Schein 於 2007 年所提出的兩方面努力的方向，分別是法制面與職場實踐，以澳洲為例，於 1986 年通過實施類似美國六 0 年代的「積極行動法案」，使得女性經理人在企業中的比例快速提升。

長久以來，性別分類限制了許多人類的社會活動，隨著女性主義的抬頭，新思考角度的可能性大幅度增加，並減少性別盲點及尊重弱勢，我國為推動性別平等工作之措施，於 101 年 1 月 1 日行政院成立性別平等處，為我國第一個性別平等專責機制，此機構的成立代表性別工作新的里程碑，再者，應積極培養公務人員的性別專業能力，強化性別政策討論和對話的能力，使其在專業規劃過程中更為開放，並落實在中央及地方各級政府。然而，在重男輕女的傳統觀念下，性別平等代表了新的價值觀，如何改變舊有的思考和行為模式，必須仰賴教育和訓練的過程，在推動性別主流化的各項方案中，除了規劃和調訓外，應事先釐清目標，評估訓練需求及設計專案課程，參加對象將政務官和事務官分開授課，政策的執行往往取決於首長的態度與堅持，因此，高階官員的接受和理解十分重要，由上而下的教育訓練是比較容易達成效果的。

（二）打破玻璃天花板的迷思

玻璃天花板意謂著頂端管理階層中女性和少數代表嚴重短缺，這種比喻是形容女性和少數代表在職場面對的權力不對等，原因在於這些群體在陞遷至頂端的過程中遇到阻礙，再者是層級越高，阻礙越大，玻璃天花板現象其實可以表現女性在陞遷發展議題的各個面向，過去的女性陞遷至高層的障礙，似乎逐漸打破，根據本研究結果顯示，各局處間的陞遷發展及陞遷機會無顯著差異，表示受訪者對於陞遷發展的感受，不再像過去侷限於女性陞遷會被阻礙，或在職場上受到歧視，雖然，檢定結果顯示無差異，但就實際情形而言，仍然有存在兩性職場上競爭的差異，藉

由各種社會化過程及教育方式，包括家庭、學校及社會教育等，灌輸性別平等及防止差別待遇的觀念，這些需要透過各方面的努力，有意識的努力方能打破人為或制度上的限制。

(三) 培養女性的潛在知能

機關應重視女性陞遷發展的機會，適度照顧女性公務人員在家庭與工作間的平衡，藉由教育訓練的過程，改善性別偏差認知，並培養女性領導特質，在工作上應該增加女性表現機會，使女性在陞遷發展的客觀上有較多的機會；就組織變項而言，主管部屬關係有利於陞遷發展，雖然分析結果無顯著性，但建立良好的主管部屬關係仍然對陞遷發展有關連性；另外，組織權力的經營對於陞遷發展為負向影響，表示組織權力的影響力日趨式微，更多時候，能力及人格特質才是勝出的關鍵。

(四) 建立友善的職場環境

影響女性陞遷發展的因素是如何兼顧家庭與工作，由於工作與母親角色的雙重壓力、生育、維繫家庭關係等因素，在在影響女性在工作上的表現，女性也會因為申請產假、育嬰假，而擔心工作表現及考績成績，公務體系的兩性待遇差異較小，然而，卻不代表女性不擔心因為育嬰、娩假、家庭照顧而影響長官對其工作觀感，政府應該打造一個無歧視，重平等的職場環境，並參考國外作法，提供家庭扶助措施，包括：給薪育嬰假(能夠滿足生產和養育子女所需要的給薪休假，母親生產時之分娩假、父親陪產之陪產假、以及提供早期嬰幼兒照顧之育嬰假)、托育津貼、兒童津貼及家庭津貼等項(易永嘉，2012：127)，讓女性可以在家庭與工作找到一個平衡點，讓完善的家庭照顧有助於工作發展的動力，而不害怕成功所帶來的影響，期許政府能夠一起努力打造性別友善的職場文化。

參考文獻

1. 王大方，1996，〈玻璃天花板：管理女性VS.女性領導〉，時報文化出版有限公司。
2. 王雅各，1999，〈臺灣婦女解放運動史〉，巨流出版社。
3. 余致力，2007，〈性別差異對公共管理者任用之影響：代表性文官體系的理論省思與實證探索〉，《國家菁英季刊》，3(4)，61-84。
4. 邱皓政，2010，〈量化研究與統計分析-SPSS中文視窗版資料分析範例解析〉，五南出版。
5. 李美枝，鍾秋玉，1996，〈性別與性別角色析論〉，《本土心理學研究》6，260-299。
6. 宋淑鈴，2008，〈臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾之關聯性研究〉，中興大學國家政策與公共事務學系碩士論文，台北市。
7. 杜宜展，2008，〈大學生性別角色刻板印象之研究〉，《實踐博雅學報》8，111-148。
8. 易永嘉，2012〈OECD 國家對育兒父母推行友善家庭與職場政策、作法及借鏡〉，《台灣勞工》，14，118-131。
9. 黃煥榮，2007，〈突破玻璃天花板-女性行政菁英事業生涯發展的問題與展望〉，《國家菁英季刊》，3(4)，85-108。
10. 黃煥榮，2007，〈公務人員陞遷之衡量模式：兼論性別差異之比較分析〉，《考銓季刊》，50，216-234。
11. 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陞遷之實證分析〉，國立政治大學公共行政學系博士論文，台北市。

12. 黃馨慧，2012，〈台灣性別平權之發展與展望-從公部門的角度出發〉，《研習論壇月刊》，136，1-15。
13. 陳俊安，黃翠玲，莊千儀，周詒徵，〈國小教師內部行銷知覺、工作士氣與陞遷滿意之關聯性研究—以台中縣為例〉，《社會科教育研究》，14，293-314。
14. 梁雙蓮，1976，〈我國女性公務員之增加趨勢及其問題之探討〉，《研考月刊》，10(3)，71-86。
15. 蔡秀涓，1998，〈我國政府部門陞遷現象之研究：從組織政治觀點分析〉，政治大學公共行政研究所博士論文，台北市。
16. 蔡秀涓、黃煥榮，2006，〈行政機關中高階女性公務人員培育陞遷問題研究〉，行政院人事行政局專題報告，台北市：行政院人事行政局。
17. 劉梅君，2008，〈性別與就業：前瞻與省思~兼檢討部分時間工作、育兒照顧政策及玻璃天花板現象〉，《研考雙月刊》，32(4)，54-66。
18. 劉梅君，2010，〈職場玻璃天花板現象〉，《台灣勞工季刊》，第23期：75-79。
19. 劉祥得，翁興利，2007，〈當前我國公務人員陞遷滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析〉，《公共行政學報》22，71-110。
20. 蕾恩·科挪(Raewyn Connell)著，劉泗翰譯，〈性別的世界觀〉主譯者國家教育研究院，書林出版有限公司，18-20。
21. 魏美娟，2010，〈性別已經主流化嗎？從參與式民主觀點初探我國性別主流化的發展〉，《建國科大學報》29(4)，17-36。
22. 高雄市政府人事處 <http://kpd.kcg.gov.tw/>，檢索日期：2012年10月21日。
23. 行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>，檢索日期：2012年10月21日。
24. 銓敘部 <http://www.mocs.gov.tw/>，檢索日期：2012年11月1日。
25. 羅莎貝摩絲肯特(Rosabeth Moss Kanter)著，2008，〈公司男女〉國立編譯館主譯，Nakao Eki譯，群學出版有限公司。
26. Guy, M.E.(1993) Glass ceiling, glass walls, sticky floors, and traps doors: Dilemmas for women in administration. As presented at the ASPA/CASU 54th National Training Conference, San Francisco, California.
27. Guy, M. E. (1994). Organizational Architecture, Gender, and Women's Careers. Review of Public Personnel Administration, 14(2): 77-90.
28. Newman, M. A. (1993). Career Advancement: Does Gender Make A Difference? American Review of Public Administration, 23(4): 361-384.
29. Jacob Clark Blickenstaff (2005) Women and science careers: leaky pipeline or gender filter, Gender and Education Western Washington University, USA, 17(4).370-386.
30. Judith S. White (2005) Pipeline to Pathways: New Directions for Improving the Status of Women on Campus, Liberal Education, Duke University, 91(1), 22-27.
31. U.S. Department of Labor (1997). The Glass Ceiling Initiative: Are There Cracks in the Ceiling? Washington, DC: U.S. Department of Labor Employment Standards Administration Office of Federal Contract Compliance Programs.

32. White, M. C. (1981). Achievement, Self-concept, Personality Trait, and Leadership Ability : A Review of Literature on Sex Differences. *Psychological Reports*, 48 : 547-569.