

明志科技大學

經營管理系

專題研究

她時代

組 員： U99227110 李 慈
 U99227114 翁新陵
 U99227122 陳柔臻
 U99227125 賀偉茹
 U99227143 鄭于廷

指導老師： _____（簽名）

中 華 民 國 一 〇 二 年 十 二 月 二 十 九 日

目錄

目錄.....	2
緒論.....	4
研究背景.....	6
研究動機.....	8
研究目的.....	9
文獻探討.....	10
第一節 性別角色.....	10
1. 性別角色的形成.....	10
2. 性別角色特質的心理學.....	11
3. 社會文化之觀點.....	13
4. 刻板印象.....	14
第二節 管理與領導.....	19
1. 管理理論及定義.....	19
2. 管理內涵.....	21
3. 管理者.....	21
4. 領導理論.....	24
5. 領導者.....	27

第三節 女性特質	32
1. 女性領導理論	32
2. 女性領導力的職業障礙.....	35
3. 女性性別優勢與管理風格.....	37
4. 女性領導者的崛起.....	42
研究方法.....	45
第一節 研究流程	46
第二節 研究工具	47
第三節 研究分析	49
參考文獻.....	65

緒論

雖說臺灣是個父權主義社會，但在時代變遷造就女性自我意識抬頭，以及現代人更注重男女平等的觀念等原因之下，女性逐漸成為經濟與社會勞力的中堅份子，逐步進入管理階層，甚或參與政策制訂與執掌整個公司組織。過去這二、三十年間，女性逐漸擺脫「男主外女主內觀念」的束縛，開始投入職場；隨著女性大量進入社會工作，愈來愈多的女性開始進入所謂「男性領域」之中。雖說女性較晚出現在職場上，可是女性也已經展現了絕對的競爭力。

許多已開發國家（如美國）中，大學畢業生、甚至碩士畢業生中女性所佔的比例，都已超過一半。但是離開校園進入職場後，研究發現層級愈高，女性的比例愈低，完全不成比例。全世界 195 個國家中，只有 17 個國家由女性擔任領導人；在《Fortune》500 大企業中，女性 CEO 所佔的比例僅有 4%。由此可見，在高唱「兩性平等」的現今社會中，雖說女性「勞動率參與率」（Labor Participation Rate）早已提升，管理者及領導者中女性的參與率並沒有隨著提升，各領域的主管仍以男性居多，原因到底為何？

許多成功男性在受獎場合發表感言時，會說自己的成就源自於背後一位偉大的女性，而「一個成功的男人，背後總有一位偉大的女性」——似乎顯現這已經是這個社會願意給予女性的最高榮耀，而女性似乎也已習以為常，不再探究。偉人身旁的女性，她的貢獻真的僅止於校對、尋找資料或扮演一個照料家小生活的秘書角色而已？有沒有可能她的才氣不僅於此？重點不在於男與女到底誰應該在「背後」，而是在於為何一定要有人「在背後」——為何不能一起上台，兩人「都在台上」？

但在大三工讀實習期間，我們發現直到今日，實習的公司主管仍以男性居多。到底是女性不勇於爭取更高的職位，還是他們不想成為領導者？是因為優秀的女性模仿男性管理者的特質，沒有真正發揮女性的特長，以致企業在決定新主管時，無從得知這性別優勢而錯過晉用女性的機會？我們相信不論是內在因素或外在因素，都是造成男女主管比例差異的原因，因此，我們做了份問卷，以明志科技大學剛結束實習的大四學生為主，想調查是否大部分的企業真如我們所見，並分析主要導致女主管比例偏低的原因。

一開始我們都覺得，是現在社會仍存在的刻板印象導致男女主管比例之差距，然而透過調查發現，其實更大的問題是，職場上多數的女性有能力、缺抱負，特別是在工作與家庭之間必須做出選擇時，被放棄的往往都是工作，雖然不見得每個人都嚮往高階的工作、想要成為領導人，但是女性與男性一樣，完成了教育、投入了職場，卻無法在高階位置佔有半邊天，是最主要的原因。

今年初，臉書營運長—雪柔·桑德伯格出版新書《挺身而進》，身為少數女性高層領導人的桑德伯格，在書中剖析自己的成功、失敗，甚至曾經有過的脆弱，點出女人在家庭與事業的難題，並鼓勵現代女性勇敢做自己，相信自己和男人一樣，擁有同樣的能力與選擇權。其實很多傑出女性都在為我們發聲，不是要我們去強奪男性在這個社會上的領導權、控制權，而是希望能克服內心恐懼，不要總是照著社會的期望走，我們認為自己能做甚麼、應該做甚麼，就該去做！她們都這麼盡力在為女性主義努力，我們為什麼要放棄？

研究背景

由於近年來雙薪家庭比例逐年提高，根據主計處資料顯示 2006 年有配偶家庭雙薪比率 37.0%，較 2003 年增 2.7 個百分點；若就妻子年齡觀察，以 25-34 歲組比率 52.2% 最高，且各年齡層比率均較 2003 年增加，顯示夫妻共同負擔家庭經濟漸趨普遍。2011 年，雙薪家庭更成為趨勢，根據行政院主計處調查，台灣雙薪家庭比例高達 44.17%，表示即使是已婚女性仍舊選擇待在職場。

由於社會結構的變化，男女所擔任工作的差異縮小，使得女性勞動參與率不斷增加，根據行政院主計處統計，1996 年男性勞動參與率 71.1%，女性 45.8%，2011 男性 66.67%，女性 49.97%，在這幾年的變化當中明顯發現，男性的參與率下降，而女性卻逐年上升。更進一步來說，100 年度大專以上程度的勞工參與率來看，男性為 71.29 女性的參與率 65.19，舊時代的女性排除不算，新時代的女性參與率接近男性，隨著女性在职場的人數增加，女性成為主管的機會也相對提升，男女共同管理的方式，是現今社會的普遍現象。

但在全世界 195 個國家中，只有 17 個國家由女性擔任領導人；在《Fortune》五百大企業中，女性 CEO 所佔的比例僅有 4%；台灣的情形也一樣，在立法院，女性立委的比例，正好 1/3；在主要上市企業中，女性佔董事會的席次僅 6%，擔任董事長的比例只有 1%。麥肯錫顧問公司 2012 年的一項調查，訪問在頂尖企業工作的 4000 多位員工，結果發現，36% 的男性希望當上執行長，而抱持同樣期望的女性只有 18%。此外，職務內容為「權力大、有挑戰性、責任重大」的工作，對男性的吸引力也比女性大。

女性從小被教導不該大聲說出自己的意見、不該比男性強勢等，女性長期將這些負面訊息內化，就降低了對自我成就的期許、限縮了企圖、不敢積極爭取機會。要晉升，首先要勇於改變。女性在改變角色和追求新挑戰上，比較小心謹慎，可能讓自己錯失很多機會。而男性的情況正好相反。男性甚至在還沒有公布新職缺的時候，就積極追求成長機會，相信自己有能力可以做得更多。而且事後證明，他們通常是對的。惠普的一項研究顯示，女性覺得自己 100% 符合條件，才會去爭取工作；但是男性只要覺得自己 60% 符合，就會去爭取。女性之所以難居高位，並非能力不足，而是缺乏企圖。

研究動機

根據行政院主計處的統計調查，發現女性勞動參與率逐年增加，新一代的家庭也不再以「男主外，女主內」的形式生活，隨著思想、生活型態的改變，女性在職場上有更多參與的機會；在資訊革命後社會更需要有細心觀察能力、協調複雜系統中的人際關係、和刻苦耐勞不怨不悔的員工，女性在長期父權社會下發展出來的優勢從「被發現」慢慢變成「被重視」；社會產業因為競爭從以往工業導向的生產增加而被迫轉為顧客導向，極需有傾聽探索歸納顧客需求能力的人，女性善於「察言觀色」用心細心耐心的特質使得她們在公司裡獲得重用。

過去，女性因為其性別的關係，在工作晉升上的機會往往不如男同僚之多；過去數十年來，女性在職場上的參與率日漸增加，但女性和管理階層的數量是否相對提高？近幾年各方研究注意到女性主管的優勢，尤其當組織競爭力不斷要求彈性、水平、教育、溝通種種特質時，女性主管鼓勵參與、分享權力與情報、樂於稱讚別人的領導方式將是未來組織發展時最需要的力量。在社會多數人仍持傳統性別角色差異之觀念時，則即使女性之領導能力並不亞於男性領導者，但並不被接受時，其職場上所要面對之困難，則除了男性主管所面對之問題外，女性主管還須克服一般人對女性主管之刻板印象。究竟為什麼不能有更多的女性成為領導者？是不能？還是不願意？是不是有種隱形的障礙會讓女性在重要時刻放棄晉升的機會？現今社會越來越多成功的女性，她們在為下一代的女性奮鬥，靠自己的努力想讓同樣身為女性的我們在這個社會更有分量，而為什麼大多數得人要選擇放棄？寧可當個成功男人背後的小女人卻不願意一起站在成功的起跑線。

研究目的

現今社會男性依舊佔有大多數的領導職位，到底是怎樣的內部與外部的障礙，使得女性難以晉升到高位。2011年諾貝爾和平獎得主－蕾嫻·葛博維（Leymah Gbowee）相信，「如果有更多女性當權，對各領域、各地方的女性都有幫助」。為什麼女性領導人這麼少？正如臉書營運長－雪柔·桑德伯格出版新書提到因為「我們不夠積極，缺乏自信，應該挺身參與卻選擇退縮」，女人在職場上認真、努力、有耐力的特質，愈來愈受肯定，但是勝任主管的比例，卻遠不如男性。

- 了解女性成為主管的(內在/外在)困境
- 此(內在/外在)困境是否有改變? 需要哪些資源或協助?
- 目前女性主管的特質 (實際上/刻板印象上)

文獻探討

第一節 性別角色

1. 性別角色的形成

我們大約在三、四歲左右開始對基本性別產生認同，並且開始學習發展出符合自己性別的行為模式。Erikson（1950）的心理發展理論中強調，建立自主的性別角色認同最主要是在青少年階段。意旨在青少年階段在思想上從兒童所認識的性別觀念變成成人所理解的性別角色。在這個階段中個人經過與人接觸相處的過程中而認同形成的性別角色，即獲得與性別有關的個人人格特質。此時，家庭、學校、同儕團體、大眾傳播等都是成為性別角色塑形時的模仿參考，一旦確定便會瞭解自己應扮演的性別行為，並順應性別行為的要求與社會規範。

而因男女先天上生理、體能的差異，自然衍生男主外女主內的社會分工，體能較具優勢的男人負責保護家庭，而女人則由於生育的關係，也自然承擔了家庭內的工作，長久下來，男強女弱、男尊女卑的觀念也就隨之形成。正因男女生理、體能上的差異，在我們出生的那一刻起，即因性別不同而被訂定不同的行為準則，性別決定了父母教養的態度，教養兒女孩時都會依照自己所認真的特質來教養小孩，例如給男生不該流眼淚要堅強，而女生講話要輕聲細語這些觀念。由於我們還未了解本身性別就已經得接受性別的社會化過程，依性別基模來評價文化與社會對性別的差別待遇，並發展符合其行為表現、態度。

因為從小被就教導男性應扮演堅強、獨立自主的角色；女性應扮演溫柔、

體貼的賢妻良母自然而然便有刻板印象此種現象即是社會的一種文化。這些傳統的角色定位，普遍存在於社會意識中，往往因為刻板印象導致許多人無法有更進一步的突破，更因如此女性的才能常因為家庭因素而無法自由發揮，現在更重要的是如何打破刻板印象即能夠發展出屬於自己的生活而不受拘束。

2. 性別角色特質的心理學

性別角色特質的形成是隨著個人內在認知結構以及外在環境互動增加，學習而來的，也就是社會中依據自己的文化需求，為各階段男女訂出一套相關標準與期望，且在心理學觀點及社會文化觀點中都認為性別角色特質是透過社會文化所形成的，因此，性別角色會因教育、經濟或歷史、文化的變遷而改變。但對於社會化的解釋各不相同，我們用五個理論來探討分述有關性別角色發展差異的原因及歷程：

心理分析理論

佛洛伊德的心理分析論，佛洛伊德強調性慾是天生的，佛洛伊德認為每個人天生都具有兩性的心理特質及兩性的生理特質，而男女性的行為差異，即性別分化是經由認同的過程所形成，認同是經由模仿他人。

社會學習理論

以 Albert Bandura 的社會學習理論為代表，此學派學者認為孩子的性別角色是經由直接獎賞和懲罰，以及觀察和模仿等二個過程，而學習到的。社會學習理論著重個人內在歷程，強調模仿、增強及類化等作用；而學習歷程有直接教導與觀察學習。增強和模仿乃社會學習理論的二個主要動力，且學習須透過許多原則，包括獎懲、類化、媒介、模仿及替代學習等。透過

直接教學及模仿兩種途徑而獲得性別認定。

兒童從出生開始，父母親、師長常藉著正、負增強方式使兒童行為符合其性別角色。其不同的要求造成女孩之情感性特質、男孩之工具性特質等。孩童經由不斷的觀察、了解並認同生理性別，進而仿效週遭相同性別的行為模式，以達到性別認同；經由觀察模仿學習各種同性楷模的行為，如：同儕、教師、兄長、媒體人物和母親等角色活動，學到許多性別分化的態度和行為。因此，性別角色刻板印象或性別角色規範，都是個體在生活環境中，受楷模人物影響而模仿學習來的。

認知發展理論

皮亞傑認知發展理論認為兒童對性別角色的學習並不完全是被動的增強或模仿成人文化環境的結果。性別角色形成不但有賴認知的發展，更強調兒童對自己性別分類的認知及其意義的瞭解，進而獲取性別認定與角色行為。

早期的認知發展論，認為兒童對性別角色的學習會隨著年齡的增長和認知發展的成熟而依次達成性別發展階段。在二、三歲時開始有基本性別認同；到了四至六歲發展出性別一致性概念；在七歲左右，有僵固的性別角色行為；約九至十歲時，開始根據性別角色界定社會責任；往後再進一步發展，認知層次愈高，性別角色的概念愈有彈性。

性別基模理論

Bem (1981) 的性別基模理論，包含社會學習理論與認知發展理論的特徵，強調內在具有組織性別訊息的基模，而外在文化的性別區分也提供性別角色的學習環境。

兒童學習到兩性的差異，會將性別角色與性別基模的發展，加以對照，以自我調整行為，使其注意與自己性別有關的訊息或從事與自己性別有關的活動。故性別差異在於兒童依據社會文化對性別角色的期望，扮演各種與自己性別一致的行為。因此，性別基模一旦形成，個體會藉此處理訊息、組織經驗，將與自己性別基模一致的訊息進行解釋和記憶，而將性別基模不一致的訊息遺忘，或將之轉換以符合自己的刻板印象。

3. 社會文化之觀點

以社會文化之觀點來探討男女性別角色的差異，可從人類學的文化觀點與女性主義批判父權文化之觀點，瞭解社會化影響性別角色的形成。

人類學之觀點

人類學之觀點認為男女性別角色的形成是社會文化的產物，性別角色是隨社會文化而有很大的變異性，天生之生理差異非主要的影響。例如根據人類學者 Margaret Mead 在 1935 年觀察新幾內亞三個部落的研究發現 Mundugumor 族的男性與女性都具有男性化的特質，男女性都很粗魯、凶悍殘忍、有攻擊性；Arapesh 族的男性與女性都很溫和、敏感、合作，而且沒有攻擊性。Tchambuli 族的男女特質與西方社會恰好相反，女性具有堅強、支配性、理智的特質。女性掌握社會經濟權力、從事勞力工作，如：捕魚、划船與貿易等工作；男性則是順從、依賴、擅於表達情感。男性喜歡裝扮、藝術活動、計畫儀式祭典。

女性主義之觀點

女性主義觀點而言，女性主義者極反對以人的生理構造機能來決定個人的社會角色、地位及權利，因為性別是社會建構的產物，並非兩性在智能及行為能力上就有所謂「天生」的差距，父權意識型態為兩性角色建立規範，形成性別角色發展的差異，並利用角色規範來壓制女性潛能，將她們塑造為弱者，而女性在缺乏自我意識的覺醒下，內化了性別角色，阻礙她們發展自我的機會。

綜合性別角色差異之理論可見，不同領域的學者對性別角色研究的內容不盡相同，心理學家以兩性差異的生理觀點研究能區別男女差異的特徵，如人格特質、能力、興趣上的男女差異；人類學家較偏重於描述不同文化團體中男女分工的情形；而社會學家多半強調形成性別角色的社會化過程及某文化內的團體互動情形。由此可知，性別角色刻板印象的形成歷程，除了個人心智發展外，也涉及社會文化的影響，特別是社會文化環境及後天的學習對於性別角色的形成有很大的關聯性。

4. 刻板印象

什麼是性別刻板印象

性別刻板印象亦稱性別偏見，是人們對男性或女性角色特征的固有印象，它表明瞭人們對性別角色的期望和看法。在對人的認知中，人們總是力圖找出各類角色的共同特征，以縮短和簡化認知過程。

當人們說“他不像男孩”或“她像假小子”時，就是在用性別刻板印象來評價某個男性或女性。自古至今，世界各國都普遍存在著性別刻板印象，如中國的“男強女弱”，日本的“男人是棵樹，女人是根藤”等說法都反

映出類似的性別刻板印象，而且這些印象很多都體現為男性優於女性。美國心理學家羅森克朗茲等人曾對美國人的性別刻板印象作過調查，結果人們一致認為屬於男性特徵的內容是：攻擊性、獨立性、主動、自信、競爭心強、抱負巨集大等；屬於女性特徵的內容是：喜歡聊天、雅淑溫柔、害羞、文靜，對安全有強烈的需要、善於表達、脈脈溫情等。

性別歧視主義

『性別歧視主義(sexism)一般是指基於他人的性別差異而非他人優缺點所造成的厭惡或是歧視，但也可用來指稱任何因性別所造成的差別待遇。性別歧視主義一般是指以下幾種信念或態度：

- (1) 相信某一種性別比其他種性別更優越的信念。
- (2) 相信一個人必定屬於男性或女性的信念。
- (3) 相信男性和女性有很大差異的信念，而且這種信念強烈地表現在社交、語言、追求性等生活中各個層面的權利和法律中。
- (4) 指稱憎恨女性(貶抑)或憎恨男性(男性貶抑)的態度。
- (5) 也用來指稱一種強調男性之男性氣質(masculinity)以及女性之女性氣質(femininity)的態度。』

對女性的性別歧視主義

「性別歧視主義作用於女性的極端形式就是女性貶抑(misogyny，指的是對女性的厭惡甚至是憎恨)。由於作用於女性的性別歧視主義最先被廣泛的認識，故成為

「性別主義」一詞最常指涉的範圍。這種形式的性別歧視主義也常被稱為沙文主義，但沙文主義事實上是個涵義更廣泛的詞，指的是對於競爭性團體的不合理且極端的憎恨與敵意。另一個稍有關係的名詞是「恐女症」(gynophobia)，指的是對女性或是女性氣質的恐懼。」

歷史上，在許多父系社會中，女性被視為「較軟弱的一群」。「矛盾的性別歧視主義」(ambivalent sexism)指的是對於女性的憎惡態度及基於施捨的仁慈態度的綜合，這種矛盾的文化態度顯示在女性較低的社會地位以及男性對女性角色(妻子、母親、情人)的依賴上。同時，女性較低的社會地位也顯示女性在法律下不被當作「人民」的事實。女權運動透過提倡女性權利(像是法律平等權、參政權、受教權、工作權以及對於身體的自主權)及指出女性受到的民主暴力來停止性別歧視主義的迫害。

對男性的性別歧視主義

『性別歧視主義作用於男性的極端形式就是男性貶抑(misandry，指的是對男性的厭惡甚至是憎恨)。對男性的性別歧視主義也被稱作「反向性別歧視主義」。另一個稍有關係的名詞是「恐男症」(androphobia)，指的是對男性或男性氣質的恐懼。雖說認為女性比男性更優秀的觀點也是性別歧視，公共論述一直到最近幾才注意到這種「反向性別歧視主義」。』

現代社會的兩性問題

而實施「兩性平等教育」，且從小學生就開始輸導這種觀念，無非是要讓下一代瞭解平權的意義，也使他們將來的發展可以跳脫性別差異，歧視及不平等的桎梏。事實上，有些人的能力和發展，因為這些謬誤的觀念而一再地被壓制，輕者無法充分發揮自我，重者則導致人為、認知及價值觀上

的偏差；而甚至有些女性的權利也遭受剝奪，潛在能力也被壓抑。可見其對社會的影響，乃讓我們不得不更加重視、發現其重要性。其實表面上社會上好像已經將「兩性平等」的問題解決得差不多了，實則不然。此類問題將不停衍生新的討論議題，因為台灣在這方面的處理並未完全有成果，許多我們看的見，亦或看不見的地方都還有待改善。像法律上常有條文的內容和兩性平權的意義相砥觸，就需修改；某些公司高層主管都還是由男性任職，充分顯示出一種性別權力的問題；家庭中有時也還存有分工、經濟及觀念不同所引起的紛爭，就因為男尊女卑的思想已幾乎根深柢固；家族長輩中，重男輕女也不少；朋友之間有時也會以「娘娘腔」或「男人婆」來稱呼跳脫在傳統男女刻板印象中的男、女性。此外，最近氾濫的寫真集，刊登女性色情圖片的網站，還有流行的一夜情，也都可說是讓女性感到莫大的恥辱及不尊重；至於性騷擾也當然列入其中。以上大致是我們現代社會中，對於兩性平等更待努力的方向及目標。縱使現今不論在參政權、教育權上男女都有權力可以參與，但是仔細觀察，其實還有更大的努力空間。總之，每一個人都有義務確立正確的「兩性平等」觀念，建立無差別待遇的環境，了解只有在平等基準上，才能使社會深植共存共榮的兩性和諧關係！

兩性平等

『兩性平等的真義是尊重、包容和自主，在男女平等的時代，婚制上也有重大的改變。從前男人總可以有三妻四妾，行一夫多妻制，而女性卻只有死守三從四德的枷鎖，例如：「嫁雞隨雞，嫁狗隨狗。」如此明顯的男尊女卑的現象，更使女性失去自主平等的權益。而如今一再修法為保障子女監護權和夫妻財產、家務勞動價值，或者一夫一妻制等。表示過去男性以私有財產心態對待女性生育能力和勞動能力的心態已受挑戰，不尊重配偶

的行為遭到否定。兩性間需要多一點的包容，避免產生無謂的肢體衝突，或家庭暴力的傾向。所以在這新時代的女性也應有自己的主見和想法，而不是一味認命自怨自艾。然而，我們費盡心思的鼓舞女性做個新女性，可是在社會上，依然有那種傳統刻板印象迂迴不去，是什麼原因造成男女性向的意識型態呢？因男女個性在幼兒時是由不斷學習模仿而慢慢醞釀成的，而男孩則會依著成就、競爭、獨立發展；而女孩則依著養育、社交來發展。這些發展往往受到社會化代理人的強烈影響— 父母、親友、同學— 而且通常在幼時就習得性別刻板印象。就因傳統的思想，父母認為男孩和女孩是不同的，就依尋著這種理念來對待子女，尤其是玩具及雜物的分配。教師也有相同的刻板印象，在男女談論方式上有著不同的方式，而同學之間的「男人婆」、「娘娘腔」等字眼，使得兒童強化了性別觀念，知道什麼該做、什麼不該做，這無怪乎男女平等的路途無法完全順利走下去，因為有了錯誤的觀念導致成習慣，因而不容易改變已存在的思想。因此，我們應讓孩童自然隨著所好發展，為未來打造一個多元發展的社會，而不是溫柔和堅強的兩極端化，應該徹底實行改革的方法，使我們每個人都能人盡其財、物盡其用。』

第二節 管理與領導

1. 管理理論及定義

彼得·杜拉克(Peter Drucker, 1974)將管理解釋為「為組織提供指導、領導權，並決定如何利用組織資源去完成目標的活動」；瓊斯與喬治(Jones & George, 2003)認為管理就是「對資源進行規劃、組織、領導和控制，以快速有效地實現組織目標」。上述的管理大多都能有效的運用資源以達成組織目標。大致上成功的管理能為企業創造最高利潤、帶來最低成本、取得最佳彈性、提昇營運效率的管理。

管理的功能層面而言，管理的工作就是有先規劃，其次根據規劃的結果加以執行，最後將規劃與執行的績效加以控制，而採取修正規劃或修正執行之行動。(王士峰, 2006) 管理的工作就是計劃、組織、領導、控制這四種基本職能。而管理職能就是管理活動要做的幾類工作：

計劃工作：表現為確立目標和明確達到目標的必要步驟之過程，包括估量機會、建立目標、制定實現目標的戰略方案、形成協調各種資源和活動的具體行動方案等。

組織工作：是為了有效地實現計劃所確定的目標而在組織中進行部門劃分、權利分配和工作協調的過程。

領導工作：就是管理者利用職權和威信施展影響，指導和激勵各類人員努力去實現目標的過程。當管理者激勵他的下屬及指導下屬、選擇最有效的溝通途徑或解決組織成員間的爭紛時，他就是在從事領導工作。

控制工作：包括確立控制目標、衡量實際業績、進行差異分析、採取糾正偏差措施等。它也是管理活動中的一個不可忽視的職能。

上述四大職能是相互聯繫、相互制約的，其中計劃是管理的首要職能，是組織、領導和控制職能的依據；組織、領導和控制職能是有效管理的重要環節和必要手段，是計劃及其目標得以實現的保障，只有統一協調這四個方面，使之形成前後關聯、連續一致的管理活動整體過程，才能保證管理工作的順利進行和組織目標的完滿實現。

管理的作用還表現在實現組織目標上。組織只有通過管理，才能有效的實現組織的目標。在現實生活中，我們常常可以看到這種情況，有些企業儘管擁有較為先進的設備和技術，卻沒有發揮其應有的作用；而有些企業儘管物質技術條件較差，卻能夠憑藉科學的管理，反而能更勝一籌，從而在激烈的社會競爭中取得優勢。

因為有效地管理，會使組織系統的整體功能大於組織因素各自功能的簡單相加之和，起到放大組織系統的整體功能的作用。在相同的物質條件和技術條件下，由於管理水平的不同而產生的效益、效率或速度的差別，這就是管理所產生的作用。

管理只能要求人按標準的方法，以及所建立的系統制度去執行工作，無法保證人會願意奉獻他們的心力去從事方法、系統制度的創新及改善，因此我們還要靠領導的功能，讓人樂意主動積極的奉獻他們的心力，以發揮人力資源的最大效用。若沒有做好領導的工作，人才很容易流失。

管理人員最主要的任務，就是努力使每個人理解群體的使命和目標以及實現目標的方法。。無論是企業還是個人，一個好的完善的計劃必定能夠幫

助我們更快更有效的確定行動方向，從而能達到事半功倍的效果。

2. 管理內涵

所謂管理的內涵即是指以一種有效能和有效率的方式，運用資源來企圖達成目標的一套活動和程序。管理效能是指管理部門在實現管理目標所顯示的能力和所獲得的管理效率、效果、效益的綜合反映。

管理效能、效率、效果、效益是互相聯繫又相互區別的概念。效能高,效率不一定高;效果好,效益也不一定好.但是,效率以效能為基礎；效益以效果為基礎.效能,效率,效果,效益之間既是傳導關係,又是遞進關係,一般情況下是正相關,但不一定是正比例。

3. 管理者

何謂管理者？是管理行為過程的主體，管理者一般由擁有相應的權力和責任，具有一定管理能力從事現實管理活動的人。管理者及其管理技能在組織管理活動中起決定性作用。管理者通過協調和監視其他人的工作來完成組織活動中的目標。

管理追求效率和效果；管理就是做正確的事和正確的做事的組合；各級經理人應具備概念能力、人際關係技能和技術能力，只是不同層次的人員所掌握的技能比重有所不同而已。作為一個管理者，應該掌握基本的八項管理技能：

第一項技能：制定計劃

制定計劃的好處是協調團隊、更充分利用資源、增強團隊效力、加強操作控制。

第二項技能：行動與檢查

- (1) 周密的計畫-有效的行動-嚴格執行定期檢查-積極的評估處理
- (2) 計畫需要有效的執行
- (3) 出色的計畫者在執行計畫前，一定要思考制定進度計畫。檢查的技巧：
檢查根據與其目標制定的計畫、根據預期結果進行比較和評估及進行調整。

第三項技能：授權

- (1) 你不可以事必躬親，必須轉變角色，把工作授權委派給他人。
- (2) 授權的好處：更有效的利用時間、幫助員工發展、提高團隊效力、有助於員工掌握決策技能、發揮創造力，增強員工解決問題的能力和最佳利用人力資源。但在時間緊迫、沒有合適的人選和付出過高代價時不宜授權。

第四項技能：指導

- (1) 指導者既要訓練員工的技術和能力，也要調整員工的個人狀態，在工作中指導下屬的最大缺點是沒有計劃性。
- (2) 給予指導的步驟：思考如何給予指導、進行指導、取得回饋、隨時為員工提供幫助、跟進、認員工績效。

第五項技能：擬定績效期望

- (1) 績效管理是一個連續過程，由員工和領導共同負責。擬定績效期望時應首先聽取員工自己確定的目標。
- (2) 應及時排除與員工之間由於績效期望不同而造成的矛盾。

- (3) 績效目標的制定以職位為基礎、是一種既可以使員工的工作能力得到提高又能夠使工作圓滿完成的工具、重在結果、而非過程。

第六項技能：傳達績效期望

- (1) 績效期望是激勵員工工作態度和積極性的有效手段。
- (2) 管理者的責在於確保下屬有辦法完成任務。
- (3) 在工作進度檢查中傳達績效期望。

第七項技能：有效溝通

- (1) 有效溝通的基本要素：雙向/多向溝通、保證理解、彼此尊重、彼此信任。
- (2) 溝通過程的目的在於創造一種共識，必須言行一致，創造相互信任的環境。
- (3) 回饋是溝通的一部分。其技巧為：集中注意力、加強回饋目的性和針對性、仔細傾聽、細心詢問、轉述、達成共識。

第八項技能：培訓員工

- (1) 領導者必須認識到其職責是：幫助人發展。
- (2) 領導者應當作一個教學型、創新型組織成員的榜樣。
- (3) 在實際工作中一定要做到用人之長。

4. 領導理論

我們都知道管理的四大職能是：計劃、組織、領導和控制。其中，領導作為一種管理活動，在此指管理者通過指導、激勵、帶領等方式對下屬的思想、行為施加影響，從而去努力達成組織目標的過程，是有效管理工作必不可少的一個環節。

領導力是權力和影響力的統一、科學和藝術的結合。影響力是一個人與他人交往過程中改變他人心理和行為的能力。是一種自然性的領導方式，受影響者心悅誠服，在心理和行為上表現出自願、主動的特點；而權力是一種帶有強制性的領導方式，下屬在心理和行為上表現出被動和服從的特點。領導力就像一把雙刃劍，既需要領導的職位所賦予的指揮性和強制性的權力支撐，又要有吸引追隨者的內在影響力。同時，領導既是科學，也是藝術。領導的某些特質的確有一定的規律可循，因而領導是一門科學；對人施加影響的過程有技巧性的方式方法，所以領導也是藝術。無論是運用權力還是影響力，領導的最終目的都是為了實現某種目標。

傳統的領導特質論認為，領導特質是天生的，Sir.F.Galton 早在 1869 年就認為領導者的特質是天生的。在早期美國管理學家 Edwin E.Ghiselli 提出了八種個性特征和五種激勵特征。他在其《管理者探索》中研究得出的八種個性特征為：才智、首創精神、督察能力、自信心、決斷力、適應性、性別、成熟程度等，五種激勵特征為：對工作穩定的需求、對金錢獎勵的需求、對指揮別人權力的需求、對自我實現的需求、對事業成就的需求等。在 1969 年 Gibb 的研究認為天才領導者應該具有 7 種特質：善於言辭、外表英俊、高超智力、充滿自信、心理健康、支配趨向、外向敏感等。

領導包含的影響過程得到越來越廣泛的認可，而領導和管理之間是否有區別是其中的熱點話題之一，很多專家、學者在這方面有不同的看法。美國哈佛商學院領導學教授約翰·科特提出領導和管理具有不同的功能：管理是用於應對複雜性的，領導則是應對變革的。

管理者通過制定正式計劃、設計規範的組織結構以及監督計劃實施的結果，使組織達到有序而一致的狀態。領導者通過開發未來前景而確定前進方向，他們把這種前景與他人交流，推動組織進行建設性的變革，並激勵他人克服障礙達到這一目標的實現。

斯蒂芬·羅賓斯認為：管理者和領導者是完全兩類不同的人。管理者即使不能以消極的態度也是以非個人化的態度面對目標；領導者則是以一種個人的、積極的態度面對目標。

管理者傾向於把工作視為可以達到的過程；領導者的工作則具有高度的冒險性，他們常常傾向於主動尋求冒險，當機遇和獎勵很高時尤其如此。管理者喜歡與人打交道的工作，避免單獨行動，離開群體他們會感到焦慮不安，他們根據自己在事件和決策過程中所扮演的角色與他人發生聯繫；而領導者則關心的是觀點，以一種更直接的方式與他人發生聯繫。簡言之，領導與管理的關係可理解為「思想」與「行動」：管理是有效地把事情做好，領導則是確定所做的是否正確；管理是在成功的階梯上努力往上爬，領導則是指梯子是否靠在正確的牆上。明確領導和管理的區別有助於領導者對自己的角色進行定位，從而使領導者更加關注領導者應該做的事。

整體而言，昔日領導理論的觀點大多聚焦於特質論、行為論和權變理論等，而有專家學者將上述三種觀點加以融合、截長補短，建構出新的領導理

論以因應未來環境的快速變遷，新領導理論包括三大向度：轉化領導、交易領導與非交易領導；不僅更強調人性的價值面，同時更增加組織效能的提升。

歸納出新領導理論與以往領導理論觀點上的差異：

- (1) 調整願景使命，而不是只做計畫。
- (2) 著重傳達願景，而不僅是權責分配。
- (3) 強調引起部屬動機、激發鼓勵，而不僅是控制及問題解決。
- (4) 創造變化和革新，而不僅是依往例行事、要求均衡。
- (5) 授權部屬，而不是維持領導權力。
- (6) 營造並激發部屬對組織的承諾，而不僅是服從。
- (7) 激發部屬做額外的努力，而不僅是強調份內工作。
- (8) 強調領導者體認組織成員的需求、給予關懷，而不只是合理及公平的對待組織成員。
- (9) 對環境採取前瞻性的做法，積極主動、未雨綢繆，而不僅是被動因應。

因此，新領導理論即增強領導者對部屬的影響力，使部屬能改變其價值觀與組織凝聚力，提升部屬對領導者的忠誠度、信賴感及向心力，不僅鞏固了部屬的組織承諾，更進而強化了組織的效能，使部屬皆能為組織目標及領導者更盡心力及額外的付出，並得到自我實現與需求的滿足。

5. 領導者

領導者是組織中有精神、行動、情感具影響力的人，並在組織中擁有合法職位、對各類管理活動具有決定權，也是相關領域中的權威人士。領導活動是領導者運用權力或權威對組織成員進行引導或施加影響，以使組織成員自覺地與領導者一道去實現組織目標的過程。

一位卓越的領導者，不但需具備廣泛的專業知識，也要懂得運用各式溝通技巧，來化解與部屬間的對立，進而相互培養默契，獲得部屬的認同，一旦公司能夠上下一條心，做起任何事來自然都能夠得心應手、事半功半。而這特質除了要有先天的人格特質外，當然還要有於後天職場所累積的絕佳能力。

卓越的領導者應有的能力與特質：

- (1) 責任心：成為一個好的領導者；首先便是自己的責任心，唯有你先對自己的工作負責，才能贏得部屬的尊重，也才能要求他們完成你所交付的工作
- (2) 積極心：主動求取新知，並主動去做一些大家不願意去做的事，不論自己在群體中扮演的角色為何，隨時隨地的去想，自己是不是還可以把自己的工作做的更好，讓自己為身邊的工作團體及工作環境注入活力。
- (3) 親和力：無時無刻表示自己的關心，不堅持己見，並適時溝通團體的異議，使人人都很樂意告訴你他們的意見。
- (4) 創造力：不要拘泥於前人的話或行為，保持自己的風格，為自己負責的一切注入想像力。

- (5) 判斷力 :擁有絕佳的敏感知覺力及判斷力，有效為公司創造利益。
- (6) 高 EQ 力:做為一位優質的領導者如果情緒經常是穩定的這樣才能正確執行各種任務與帶領員工前進。
- (7) 溝通力:一個好領導自當是擁有對內、對外、對上、對下都好的溝通力，這樣才能確實當員工的典範。
- (8) 懂得激勵:以同理心為出發點。要常懂得用各種方激勵員工達成目標。
- (9) 灌能授權:先教育再授權，否則錯誤的授權，不僅害了部屬，也會害了自己。
- (10) 走動指導:為了不讓員工對你產生恐懼感，建議你多走動到他們身邊親自指導，這樣員工會覺得你很重視他，也因此他們會更加努力為你賣命。
- (11) 專業知識:請你無時無刻都要全力充實自己，讓自己的實力永遠在部屬或同業同職位的人之上，除此之外，對部屬的專業領域你也必需瞭若指掌。
- (12) 公開讚賞:多公開讚賞部屬，你會發現週邊的人都在努力為你做事。(吝於讚賞別人的人，將孤芳自賞。)
- (13) 公私分明:公與私要分明，因為你是被模仿對象所以你可以輕忽任何需注意的細節。
- (14) 涵養氣質:以你誠懇及那股令人懾服的氣質，創造優良企業文化，感染全體同仁學習。

- (15) 幽默感:每天想著如何讓每個看到你的人都感到快樂。
- (16) 誠信原則:誠實正直，你必須願意信賴自己也信賴部屬，你才能吸引人才為你效勞。
- (17) 回饋感恩:感謝每一位同仁，無論是好的或壞的，才得以讓你有更深一層的體驗與成長。
- (18) 熱誠與活力:做人要讓人感受到你的熱誠與活力。這樣大家才會因你而更認真工作。
- (19) 共同領導:用啟迪方式，讓你的部屬共同參與你的策略與創意。
- (20) 贏的團隊:個人英雄主義已不當道，所以要告訴部屬不能只會灌籃，因為沒有優秀團結的團隊，是不會有成功的企業的。
- (21) 勇於認錯:只要大家勇於認錯，必能將問題突顯出來，然後大家共同來想辦法解決，以鼓勵的方式取代責罰，你會發現部屬會因為感激你而表現的更好。
- (22) 老二哲學:儘量讓部屬從挫折中成長，然後經過一些應有的磨練變成老大。
- (23) 了解人性:多看部屬優點，少看缺點，這樣你可用之人才，才會多元。
- (24) 有恩部屬:讓部屬視你為恩人，讓他不論在工作或家庭中，都能感受到你有恩於他，那你將會發現無論再難、再累的任務，他都會願意幫你完成，這樣你就能很成功完成各種想達成的目標。

- (25) 廣納諫言:多給部屬諫言的機會，多聽不同的聲音，讓自己有更寬廣的學習與策略參考機會。
- (26) 遵守承諾:切記！不要輕意對部屬許下任何承諾，倘若你有許諾，那請你一定要記下來，然後一定要做到，若做不到也要主動提出與部屬溝通，不然你將不再得部屬之心。
- (27) 適才適所:了解部屬的專長，分派適合他可一展長才的位置。當一個好的領導請你要用對的人、對的方法去做對的事，這樣能達到最棒的績效。
- (28) 用人不疑:用人不疑，疑人不用，如果你無法信賴部屬，你將很難成功。
- (29) 有勇有謀:你應教你的部屬做事要運用各種技巧，不但要有勇氣去開創新局，也要有謀略佈局好一切再去衝。
- (30) 正確指令:給部屬很清楚的任務指示，不管過程，讓他們好好發揮長才，你自然能看見部屬為你打拼後的好成果。
- (31) 犧牲自我：這是一個領導者必備的特質，身為一個領導者，就必須學會犧牲自己的時間、金錢來完成團體的帶領。
- (32) 協調解決能力:協調是抓出彼此共同利益，在剪刀、石頭、布，或你減、我減的情境下，找出一條多贏的路，使命令更易貫徹，所以領導者一定要有協調解決能力。
- (33) 衝突極致運用:適當的衝突是有利組織活力提昇的一條必經之路，但處理不好，對組織而言，甚至有滅亡之虞，因此解決衝突是一般領導人需具備的能力，更高級的是，善於因應組織需求，於適當時機，以適當方式

製造衝突，進而更活化組織。

(34) 共創願景:你必需能為部屬勾勒願景與藍圖，同時也別忘記讓大家一起參與藍圖的擘劃這樣包你的藍圖一定能在大家共同的努力之下，成功的實現大家的共同願景。

進退之間的智慧:優秀的人應藏器於身，待時而動，等到水到渠成，真正你得以發揮的時機來臨時，你要好好掌握專屬自己的舞台，好好表現。而當時不我與，天不時、地不利、人不和，或衝突事件難解時，要懂得無悔的下台，重新潛修，充實智慧之後再出發。

第三節 女性特質

1. 女性領導理論

天下雜誌關於女性的報導中管理大師彼得杜拉克也肯定女性管理者的價值，他曾指出女性纖細、關懷與耐力的管理方式，對於傳統機械式的機械式管理，有正面的衝擊效應。

從一些有關女性領導的文獻中，黃麗蓉（1996）將女性領導的特質歸納成五點：

- (1) 互動型的領導風格
- (2) 組織關係呈包容性的蛛網狀
- (3) 全觀而多元的思考方式
- (4) 授權與團隊建立
- (5) 重視員工的教育與成長。

Helgesen（1995）在「柔性優勢」一書中針對數位在商業界相當成功的女性作的觀察訪談，並在日誌式的紀錄中發現這些女性主管的特質在於以下五點：

- (1) 女性的工作步調穩定，但在一天的工作中會做好幾次短暫的休息。
- (2) 女性並不會將一些不在預定中的工作及談話視為干擾，因為女性主管認為關心、參予、幫助及負責可以透過這些不在預定中的工作及談話達到效果。

- (3) 女性會抽出時間來從事一些與工作沒有直接相關的活動，即是自己的家庭生活。女性比較喜歡活潑主動的接觸。
- (4) 女性極為重視領導的環境生態學，意即不會過度將自己沉浸在每天的管理工作中，而是參與社會的脈動中。
- (5) 女性會規劃出時間來和他人分享資訊，她們所著重的不是向下分享而是向四方伸展。

Helgeson (1995) 的研究發現，接受研究的女經理人描述她們在公司內所扮演的角色時，常常說自己是位於許多事務的中心。不是高高在上，而是位於中央；不是向下傳達，而是向四周伸展。由此我們可以得知女性的領導風格中並非將自己定位成金字塔的最上端，最有權威的人；而是位於成員之中，慢慢向外延伸拓展，包容所有成員於自己的網中，而且織網的工程持續不斷。這種包容性領導風格的優點在於可以加深組織中每位成員之間的親密關係，同時，領導者和成員能緊密的連結在一起而不易傾倒。周邊和中央息息相關，卻不像以往上下貴賤分明且不相往來的情形。同時，領導者在網狀關係中能屈能伸，極有彈性；而網狀組織的周邊人員亦知他們的工作具有關鍵性。

Shepherd(1993)研究指出婦女養育子女的經驗，在大多數人類的文化中，孕育和養育下一代的重任仍落在女性肩上。在懷孕、生子、養育的過程中，女性很自然地培養出一種強烈的傳承心願與使命感，而這種特質也成為本性中極重要的一部份。女性在成為領導者之後，這種特質仍未改變，進而轉換成帶領組織成長、帶領員工進步等不同於男性領導者的人性化管理方式。

彭懷真(1995)指出女性主管傾向多問部屬問題、促使部屬花更多時間去思考而自己僅是提供輔助和引導的角色。這樣的過程中，女性領導者本身也獲得源源不絕的創意和成長。

國內學者徐凱（1995）的研究指出大部份的女性主管不論在工作上或私生活上都對員工投入較大的關切，她們不只希望瞭解員工在工作上的表現，亦不時喜歡和員工作較深度的交談，談話的主題包括理想、抱負、家庭、情緒等十分廣泛。以一個「全人」的觀點來看，認識員工不止是她工作上的表現，員工私領域的問題必定影響工作的情緒和績效，以多元而綜觀的思考方式來認識員工並以這樣的途徑去設計規劃組織和員工的互動關係是女性領導者所強調的。

Rosener（1990）曾經訪談多位女性主管，他發現這些女性經理人所採用的領導方式，與傳統的「命令--控制」作法不一樣。這些女性經理人都很努力的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。Rosener稱之為「互動型的領導」(interactive leadership)，並且揭露了互動型領導包含「鼓勵參與」、「分享權利與情報」、「強化他人的自我價值」以及「促使他人樂於工作」四大重點。

Naisbitt認為最能形容女性領導者的字彙可能是「授權」(empowerment)。一般而言，女性在成長的過程中對人際的交往比較深入而細心，她們有優秀的傾聽和溝通潛能，許多研究皆顯示，女性是絕佳的團隊成員。從管理實務面來看，主管如果不是那麼在乎權力的「得」，而能更重視權力的「給」，就有比較大的可能創造出高績效的團隊。現今社會一些女性主管眾多的產業，如廣告業、資訊業、旅館業、新聞界等，正是團隊合作色彩明顯的產業，更印證了此一事實（彭懷真，1995）。

郭瑾瑜（1996）在研究中指出，從1970年代以來，許多研究者皆指出男女兩性均認為女性較不適合領導地位，並認為女性沒有效率或是其領導地位

是性別角色期待的結果：但是 Brown（1979）的研究指出，有實務經驗的管理者認為，男女兩性之領導風格並沒有差異。

玻璃天花板效應（Glass Ceiling Effects），是指女性在晉升高階主管職務時，常易遭受到某些向上移動（upward mobility）之阻礙，這些阻礙通常不易察覺，且無明文規範，就像無色之玻璃天花板一樣。美國在 1955 年曾特別組織一委員會調查私部門此種現象，故現已成一特定用語。

2. 女性領導力的職業障礙

2011 年，李光耀公共政策學院在對亞洲 50 位女性領導者進行調研後發現，女性在職場“衝頂”時常會遇到三大障礙：“家庭事務的牽絆”排在第一，其次分別為“職場青睞男性勝過女性”、“文化阻礙”。

換言之，即使女性的受教育程度、收入和獨立性都在大幅提高，但她們在家庭中的角色和工作量並未隨之改變。這在日本表現得尤為明顯：職業女性每週用於家務勞動的時間平均為 30 小時，而她們的丈夫只有 3 個小時。

一直關注中國商界女性領導的李秀娟教授指出了阻礙女性職業發展的六大因素。

阻礙一、傳統的男尊女卑觀念

中國的傳統觀念依然認為「男主外，女主內」，這種社會文化氛圍在日本、南韓更是濃厚。因而，男性便在傳統的秩序和規範中形成了男性高管的「圈內人」，對女性高管形成壁壘。要融入「圈內」，女性高管須學會「圈內人」的潛規則。另有研究發現，男性對女上司可能存在負面印象，比如「瑣碎」、「過分「算計」、「無法勇敢地面對和承擔風險」等，但所有男性對

自己的女同事或女下屬的評價都很中立或肯定，不像對女上司那般苛刻。這些傳統的文化模式和觀念深深影響著女性對自身的定位。

阻礙二、男女有別的成功標準

李秀娟研究發現，男性關注更多的是他們的職業道路和領導風格，對於女性，社會媒體更關注她們作為管理者、妻子和母親所面對的困擾。這在無形中就為女性領導多設置了一條成功標準：在成為成功的女性高管之前，她首先必須是成功的母親和妻子。為此，職業女性通常要努力平衡好自己在工作 and 家庭中的多種角色。

阻礙三、成功女人的背後不只是一個男人

人們常說，每個成功男人的背後有一個支援他的女人。但是，每個成功女人的背後，往往不是一個男人而是另一個女人，甚至是更多的女人和男人。她需要建立並維繫一個社會支援網路，來幫助她平衡各種角色所帶來的衝突，並實現每個角色的期望和要求。比如，她需要媽媽或一位阿姨來處理家庭事務，需要有一位包容、體貼的老公作為精神力量來理解並支援她的選擇。

阻礙四、是女人又不能太女人

通常，女性領導的社會角色是社會和媒體關注的焦點，而非其管理能力和表現、戰略思路和商業才能，即便提到，也總跟她的女性風格掛鉤。與此相反，男性領導的管理風格和業績卻為社會和媒體所津津樂道。因此，女性領導可能會面對性別認同的危機：“我到底先是女人，還是先是領導？”

阻礙五、心理天花板

在中國的傳統教育中，女性的優點是謙恭、低調、不張揚，如果天生麗質，更會被教育“不以物喜、不以己悲”。這樣的觀念讓不少中國女性並不能正確地認識自己的優勢，並在社會關係中擺清楚自己的位置。因此，那些成功的女性領導者往往還需要面臨社會輿論對她個人做法的某些批判和指責，而沒有能力承擔這些壓力的女性，會很容易選擇逃避。此外，自信心不足也是職業女性難以晉升高管的原因之一。

阻礙六、職場依賴心理

李秀娟指出，許多女性在事業發展中遇到的貴人大多是男性，並且，女性從小便被父親、兄長呵護，一直到長大後依賴男朋友、老公。從而，她很容易把這種慣性的依賴心理複製到職場上，直接或間接地影響了她的職業發展。

另外葉匡時（1995）指出可能造成「玻璃天花板」原因為男性同事間很可以在公務之餘，利用一些只適用於同性交往的管道，建立起私人的友誼關係，例如一起去洗三溫暖或到酒吧喝酒等。至於男女同事之間，要建立起公務外的私人友誼就困難得多。因此，當男性主管要晉用人才時，很容易因為對女性部屬較不熟悉，而忽略他們，造成女性人才升遷的「玻璃天花板」。

3. 女性性別優勢與管理風格

心理學研究表明，具有雙性化性別特質的人更容易獲得成功。美國的心理學家下結論說：男女都可能具有分析性思考、創造力和高智商，在這方面的測驗中，分數高的男子要比分數低的男子更富於女性氣質，反過來，女子

則是分數越高越富於男性氣質。根據這些事實，美國學者麥金農曾提出了抑制理論，認為具有高智商、創造力和獨創性的男女，在見解上均比他(她)們的同性高出一籌。因為在傳統觀念的影響下，人們往往會無意識地壓抑自己身上的異性特質的發展—男性抑制自己身上的女性特質，女性抑制自己身上的男性特質—從而使思維過程受到了限制，只有擺脫這種束縛，才能產生創造力。美國另一位學者麥克比認為，優秀的女子一直受到這樣的鼓勵—擺脫母親的圍裙，做一個獨立的人，而優秀的男子則是那些從小就受到母親疼愛的人。換句話說，優秀的男子或女子都是不受既成男女性格束縛的自由人。

在現實生活中，許多事業有成的女性所走過的道路向人們展示，女性的事業上要想有成就，就必須具備比男性更堅強的心理素質，向男性學習。在兩性互動的過程中，女性也總是以男性為榜樣，善於吸取男性性別上的優勢，從而建立女人的自信，在成功女性的身上，溶合了男女兩性的氣質，既有女性的溫柔、細膩、富於情感的一面，又有男性的剛強、果斷、意志堅定的一面，由於同時具有男女兩性的性別優勢，因此她們常常出現跨性別行為，這種雙性化性別特質是女性能夠獲得成功一大優勢。

由於女性具有以上優勢，在尋求合作、實施人性化管理方面往往比男性容易獲得成功。近年來，在管理學界有一種說法，女性化的領導模式是未來的發展趨勢。事實表明，權威型、命令型的男性領導模式即將被人性化、情感型的領導模式所取代，而女性由於具有感情細膩的心理特點並善於把這一優勢溶於管理之中，形成女性獨特的管理風格，因此往往容易獲得成功。

女性領導風格的特點為「開放、信任、持續教育、同情與理解」。女性領導者鼓勵參與，分享權力與情報，強化他人的自我價值，促使他人樂於工作，在未來的知識經濟時代，這種人性化的管理模式對於一個快速變化或成

長的組織來說，將代表著一種變革的潮流，而女性以其獨特的性別優勢與這種潮流自然地融為一體，在推動女性自身發展進程的同時，也推動著社會發展的進程。

全球最具影響力女性領導力八大法則

女性已能在全球的商界、政界和非營利事業領域翻雲覆雨。她們的影響力越來越大。福布斯的最具影響力女性榜單不是關於名人或知名度；而是關於影響力。例如：約旦王后 Rania（排名第 75 位）可能是中東最受熱議的女性；她的 Twitter 微博客擁有 600000 名擁護者。在彙編這份榜單時，福布斯考慮的是國家、大公司以及頗具影響力的非營利機構的女性領導人。

在今日世界，有 4% 的企業老總、14% 的企業高級管理人員和 20% 的美國政府官員是女性，儘管女性們在全球最具權力者中所佔比例不大，但女性們的影響力不容忽略。女性們是如何成為全球最有影響力的人？下面是女性們曾對不同的人面授的 8 個領導力法則。

法則一、 決心堅定

世界上最成功的女人都是很有決心的人，即使面對阻礙時也毫不退縮。她們有能力，並且在自己所做的事情上投入大量時間。但更重要的是，她們有做大事的願望。安永會計師事務所(Ernst & Young)全球副主席貝絲·布魯克(Beth Brooke)在 13 歲被診斷出患有一種退化性關節疾病，醫生們認為她可能再也無法行走了。在進行手術前，貝絲對自己承諾，將來一定要行走(不，她要跑)，並立志成為世界上最優秀的年輕運動員之一。後來，她不僅能夠行走，而且在中學時還加入了幾個運動隊，贏得多個 MVP 獎項。上大學時，她還作為甲組籃球隊隊員出戰大學生運動會。在生命中的關鍵時刻，她下定決心，從不放棄。後來，她將同樣的決心帶入了她的職業生涯。今

天，她已經成為世界上最有影響力的 100 個女性之一。

法則二、 勇敢精神

這些最成功的女性並非無所畏懼，但女性們能夠直面恐懼，不斷挑戰自我。這是需要勇氣的。2011 年，貝絲·穆尼(Beth Mooney)成為美國銀行 KeyCorp 的 CEO。在美國排名前 20 位的銀行中，她是唯一的女性 CEO。

在女性職業生涯之初，穆尼只是美國德克薩斯州一個當地銀行的秘書，年薪 1 萬美元。但她很快就意識她需要更多。1979 年，她走遍了達拉斯的每一個大銀行，希望在這些銀行的管理培訓部門獲得一個職位。在達拉斯共和銀行(Republic Bank of Dallas)的經理的辦公室，她拒絕離開，除非經理同意給她一個職位。在等待了三個小時後，經理終於同意給她一個機會，條件是她在當晚獲得 MBA 學位。這是女性的職業生涯中的一個轉折點。在女性的職業生涯中，還有另外一些轉折點，其中每一個都是因為女性的勇敢行動而出現。

法則三、 具有野心

為了獲得更大的成功，你必須有很大的影響力。當米歇爾·蓋斯(Michelle Gass)剛剛進入星巴克咖啡連鎖店時，她被要求為一種剛剛推出的飲料-星冰(Frappuccino)建構增長戰略。她的口頭禪是：“讓我們想想可以將它做得多大。”經過無數小時的創意篩選之後，她決定把星冰樂定位為消遣飲品，並在其中加入冰淇淋和新的風味調料。最後，星冰樂從一種只有兩種口味的精選配餐變成了具有無數種配料組合的流行飲料，在全球具有 20 億美元市場。當她接手西雅圖的貝斯特咖啡連鎖店時，她繼續實行那種“要么做大，要么回家(go-big-or-go-home)”的戰略。她決定與 Burger King、Delta 和 Subway 等便利店和超市合作，將貝斯特品牌推向新的高度。在一年時間裡，貝斯特咖啡連鎖店從 3 千個店面增長至超過 5 萬個店面。

法則四、 承擔風險

作為卡夫食品公司(Kraft Foods)的前 CEO 和 Mondelez 國際公司的現任 CEO，艾琳·羅森菲爾德(Irene Rosenfeld)對風險承擔很熟悉。幾年前，她完成了對英國糖果公司吉百利(Cadbury)的收購。不久後，她再次震驚商界，將卡夫食品公司拆分成兩家獨立的公司。女性們要改變戰略，你需要下很大的賭注，但永遠不要魯莽行事，而是要將決策建立在仔細研究的基礎上。你要知道你的成功會有什麼收穫，也要知道你是否能夠承受失敗的打擊。

法則五、 集中精力

你無法做一切事情，因此應該關注女性影響力最大的方面，無論是從女性領導能力方面還是從女性職業生涯管理方面來看都是如此。雅芳新任 CEO 謝里·麥克伊(Sheri McCoy)目前正在實施一項重大的轉變。有趣的是，當我問到最大的挑戰將是什麼，她說：“確保員工將精力集中在最重要的事情上。”新趨勢、新市場和新項目很容易使人分心，但是，當女性的注意力太分散，你的工作質量就會打折扣。

法則六、 集思廣益

這些最有影響力的女性反復說過，取得成功的最佳策略是僱用比自己更有激情、更聰明的人，然後仔細聆聽他們的意見。餐飲公司

Arby's Restaurant Group 總裁 Hala Modellmog 相信，匯聚不同背景(包括性別、種族、地域和人格類型等)的人才將有助於正確決策。“你真的不需要另一個你。”她說。廣泛聆聽不同的觀點將讓你保持領先。全球最大的電視購物零售商 QVC 公司 CEO 克萊爾·沃茨(Claire Watts)每週二都安排一段開門迎客時間，在這段時間裡，公司任何人都可以進入她的辦公室與她交談，並向她提問題。

法則七、 職業規劃

國際知名濃湯品牌金寶湯公司(Campbell's Soup)CEO 德尼絲·莫里森(Denise Morrison)年輕的時候就知道自己的理想——經營一家公司，所以她常問自己女性該為此做哪些準備？她領悟到，女性經營一家公司需要管理經驗、面對公眾和為企業收益負責。她經常問自己：我去過哪裡？我現在在哪裡？我將要去哪裡，到達那裡的正確道路是什麼？如果她現在所在的公司和她的目標一致，她就會全身心投入。但如果不是這樣，她知道她需要離開。“我們在業務上知道做出規劃，然而，當涉及到我們自身時，我們卻很少這樣。”她說。

法則八、 正確放權

這些最成功的女性明白，她們需要大家的幫助，她們應該相信自己身邊的人，無論是在辦公室還是在家裡。這是不容易的，但就長遠來看，這是一個關鍵因素。美國五星級連鎖酒店四季酒店(Four Seasons)CEO 凱蒂·泰勒(Katie Taylor)承認，她是一個控制狂，但為了自己也為了她身邊的人，她嘗試放權。她說“放手讓別人去做，如果不得不這樣的話。”。

4. 女性領導者的崛起

(1) 亞洲國家

i. 台灣

台灣女性在職場熬出頭了。據臺“勞委會”對去年女性勞動者的統計顯示，台灣女性在政治、經濟領域的參與狀況大幅提升，比例達23.2%。女性主管人數比10年前大幅增加58%，去年女性主管人數達9.8萬人，而10年前才6.2萬人。

數據顯示，台灣女性民意代表、主管及經理人員比率是 23.2%，公務部門高階女性主管，“簡任”(公務員等級)高階官員比率增加 11.23 個百分點；“薦任”的女性比率不但過半，還首度超過男性。

以“勞委會”為例，第 9 職等以上的主管職員中，男主管 28 位，女主管 34 位。即使是陽剛的警界，投入警察工作的女性也從 10 年前的 3.13% 增加到 6.44%。

ii. 日本

日本經濟新聞日前匯總了關於推進人才多樣化、激發職員工作熱情的日本「活用人才企業」的調查結果。在給予回答的企業中，擔任部長及課長的女性人數，在截至 2013 年 3 月的 1 年裏比上一年增加了 1 成，佔整體的 4.5%。其中，東京燃氣公司 (TokyoGas) 增至 3.5 倍，驪住 (LIXIL) 增至 2 倍，而新日鐵住金也增至 1.8 倍。擔任部長的女性人數同比上年增加了 13%，擔任科長的女性人數則同比增加了 9%。女性部長、科長佔比較高的企業為日本保聖那集團 (PasonaGroup)，佔整體的 40%，JTB 和 FANCL 也達到了 30%。

iii. 中國

2013 年國際婦女節適逢大陸兩會期間，席間出現愈來愈多女性臉孔，預示中國政壇兩性平權的開始。大公報指出，中國女性整體權利意識已覺醒，介入原為「男性角鬥場」的政壇，「她世紀」的政壇新時代正悄然來臨。

報導指出，大陸許多地方省委書記大換班後，多個部委高官也密集調整，值得注意的是，在這輪人事調整中，女性高官比例引人注目。

目前大陸國家領導人共 8 位女性，另有 230 多位女性部級官員，全國有 670 名正副女市長，而在絕大多數基層社區居委會和村委會中也有女性委員。

iv. 南韓

美國一項調查顯示，韓國是亞洲國家當中，男女不平等現象最嚴重的國家。韓國女性工資平均僅為男性的 51%。但是在 2012 年 12 月 19 日，韓國選出一位女總統——韓國第十八屆總統朴槿惠。這位女總統，是經過激烈競選、巔峰對決誕生的真正的民選總統，是韓國 41 年來以超過半數的支持率當選的總統。這創造了韓國歷史性的新頁，也是全亞洲第一位女性國家領導者，也是亞洲女性政壇領導的開端。

(2) 歐洲國家

在歐洲，推動性別平權早已行之有年，但在歐洲企業的董事會中，平均女性僅佔了 14%。而當高階管理階層中，沒有足夠的女性參與其中，也就代表著女性的權利與聲音更不容易被聽見。

2013 年 10 月，歐洲聯盟執行委員會通過了董事會增加女性配額的法案(上市公司董事會女性名額占 40%)，希望能藉此打破職場的玻璃天花板，讓女性有更多機會進入高階管理階層，以改善目前普遍男女比例不均的現象，來保障女性得到平等的晉升權力。自從歐盟司法部最高執委薇薇安·雷丁 (Viviane Reding) 上任後，歐盟執委會便著手積極推動女性地位提升的相關討論。

2013 年 12 月德國總理默克爾再度連任，這將是她的第三任期。她將領導一個由兩大政黨組成的“大聯合政府”。其中最令外界關注的是出任國防部長，烏爾蘇拉·馮德萊恩。她成為德國歷來首位女防長。

研究方法

本研究欲瞭解女性擔任領導人或管理者的比例，為什麼一直和男性有著懸殊差距。在此次研究中，我們透過問卷調查，以了解目前職場上，「性別」與「刻板印象」對工作上的影響。

問卷調查法

問卷調查法的優點是在蒐集資料的方法上它具有明顯的簡易性、可變通性及低成本性，我們將透過此種書面工具，以填寫方式進行資料的蒐集。問卷內容是由「兩性角色」和「管理與領導」之相關文獻，以及我們的實習經驗來制定。

問卷調查受測對象

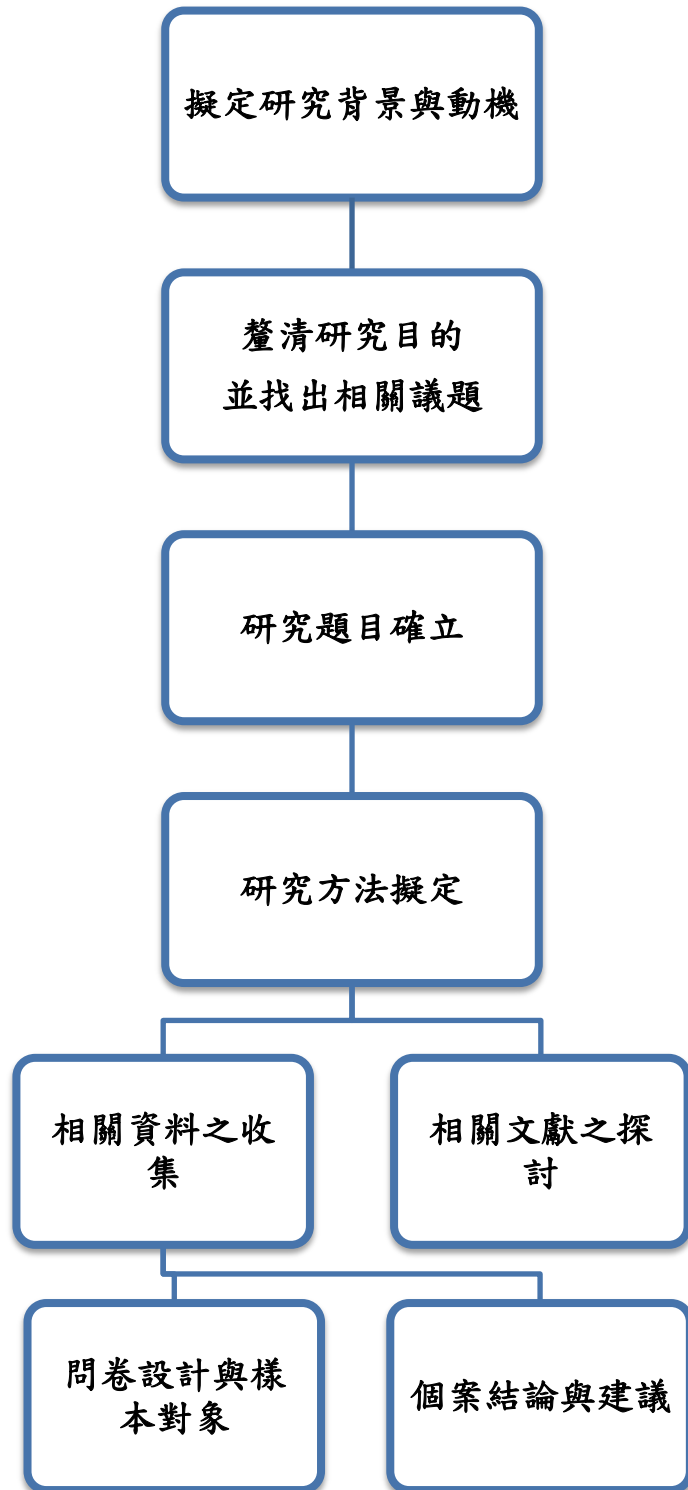
主要受訪的對象是明志科技大學大四的學生，因為大家剛結束一年的企業實習，想瞭解同學們提早進入社會的一年中，是否有觀察到女性在眾多男性的工作職場中易有孤離或是其他的現象。

問卷預計發放數

針對六個科系各發放 50 份問卷，其中機械與化工系為男生佔多數的班級，視傳與經管系為女生佔多數，剩下的兩個班級工管與工設男女比例則平均分配，另外有 20 份，隨機發給明志科技學師長。

問卷總共發放 320 份，有效問卷為 278 份，但為了男女人數能夠平均，我們隨機在有效問卷中，男女各抽了 125 份作為作中分析的樣本。

第一節 研究流程



第三節 研究工具

親愛的師長、同學：

您好！我們是四經四乙的學生，我們的畢專研究主題為探討男女平等觀念，請您協助填寫問卷。此份問卷不記名，您的資料僅做專題研究之用。您的寶貴意見，對我們的專題研究會有很大助益，再次感謝您撥空填寫這份問卷。

四經四乙 李慈、翁新陵、鄭于蕙、賀偉茹、陳柔臻 敬上

A01. 科系：機械系 化工系 工管系 工設系 經管系 視傳系 明志師長

A02. 性別：男 女

Q01. 在你的工作(工讀實習)單位，男性主管居多還是女性主管居多？男 女

Q02. 你希望主管是男性還是女性？男 女 沒差

Q03. 在工作(工讀實習)期間，你曾經主動向主管爭取更多的權益？是 否

非	大	略	很
常	致	遠	不
同	同	好	同
意	意	意	意
5	4	3	2
			1

Q04. 我相信畢業後三年內能夠升職。(師長免填)

Q05. 我對畢業後的工作有明確的目標。(師長免填)

Q06. 婚後，在工作與家庭之間你會以工作為重心。

Q07. 在有小孩之後，在工作與家庭之間你會工作為重心。

Q08. 男性在職場上能力比女性強。

Q09. 男性在職場上能力應該比女性強。

Q10. 女性應該全職持家，在家當家庭主婦。

Q11. 男性應該全職持家，在家當家庭主夫。

Q12. 男性也可請育嬰假，是個正確的政策。

(依性別工作平等法的規定，不論性別，可向雇主申請育嬰留職停薪津貼。)

Q13. 男人既可以擁有成功的職業生涯，也可以擁有滿意的個人生活。

Q14. 女人既可以擁有成功的職業生涯，也可以擁有滿意的個人生活。

Q15. 工作時我會主動向同事表達我的想法。

Q16. 工作時我會主動向主管表達我的想法。

Q17. 我對人事物的觀點受到刻板印象的影響很大。

請翻至背面繼續作答哦!

請以 A-X 選項回答以下問題

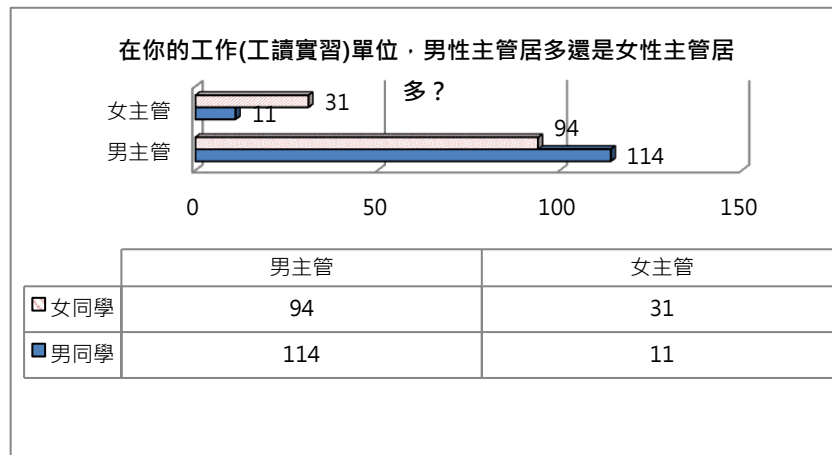
1. 你認為男性主管（複選五項，請填代號）： _____
2. 你認為一般人對男性主管的刻板印象為（複選五項，請填代號）： _____
3. 你認為女性主管（複選五項，請填代號）： _____
4. 你認為一般人對女性主管的刻板印象為（複選五項，請填代號）： _____

- | | | | | | |
|---------|-------|-------|-------|---------|-------|
| A. 主動 | E. 幹練 | I. 守時 | M. 誠懇 | Q. 心細 | U. 競爭 |
| B. 好鬥 | F. 獨立 | J. 負責 | N. 熱情 | R. 伶俐 | V. 親切 |
| C. 有主見 | G. 穩健 | K. 偏心 | O. 大方 | S. 敏感 | W. 溫柔 |
| D. 自力更生 | H. 嚴肅 | L. 理智 | P. 鎮靜 | T. 富同情心 | X. 善感 |

————問卷到此結束!感謝您的高度配合!————

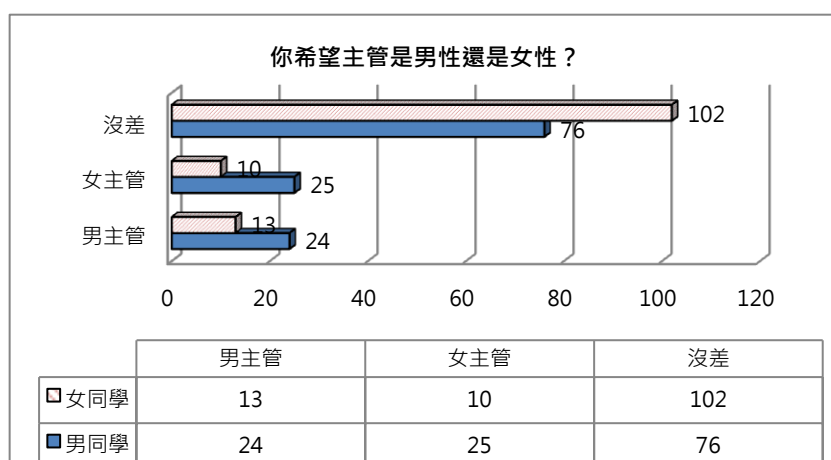
第三節 研究分析

Q. 在你的工讀實習單位，男性主管居多還是女性主管居多？



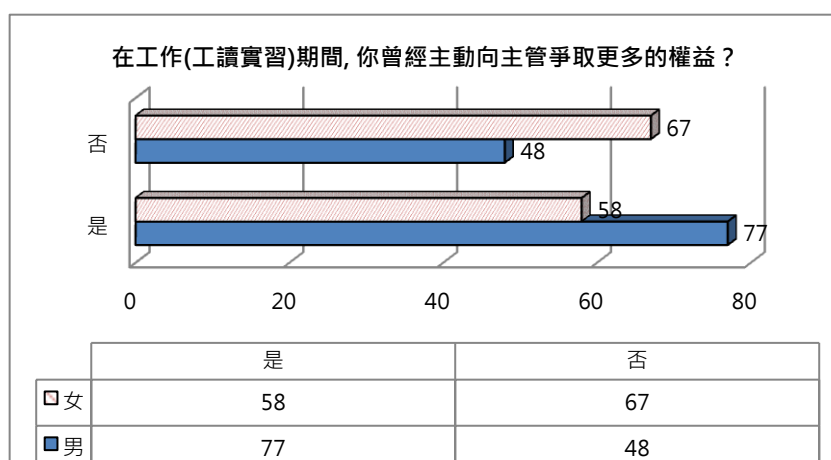
即使現在女性的勞動參與率已經大幅提升，而大多數人也認同，職場許多女性的能力不容小覷，甚至比男性做得更好，但調查結果顯示，工讀實習單位中的主管分布仍以男性居多，女性在領導者或管理者的比例，似乎沒有因更多的勞動力投入而產生正比，由此結果，引發了我們想探討，為什麼在漸漸平衡的男女勞動力比例中，領導者及管理者比例還始終呈現不平衡狀態？

Q. 你希望主管是男性還是女性？



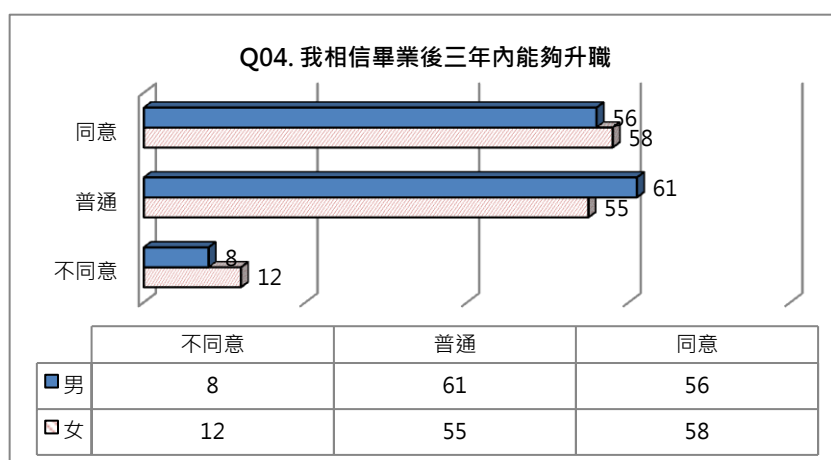
經調查顯示，現今對於主管的性別並無特別要求，八成的表示人沒有意見，我們推測對於他們而言，只要適職，不論男女主管都值得追隨。我們認為若想成為領導者，首要條件是本身都要具有領導力，包含追求的價值和理想，也需具備該有的企業才能，所以，只要主管能帶領公司持續成長進步，何須在意是男性或女性呢？

Q. 在工讀實習期間，你曾經主動向主管爭取更多的權益？



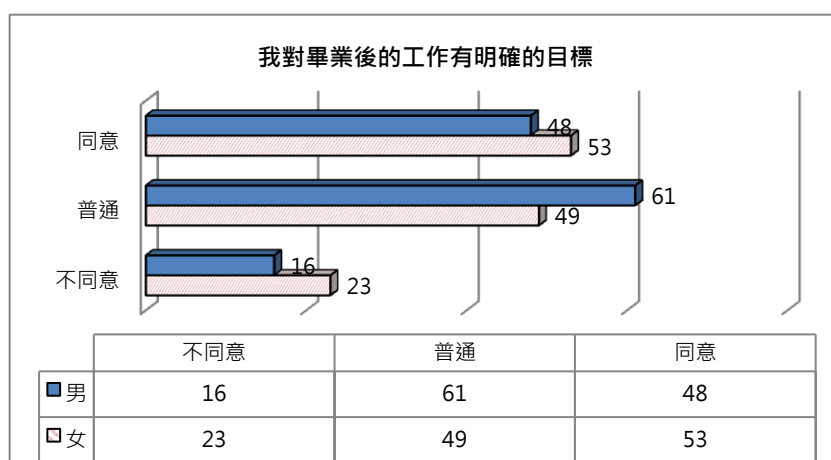
本次調查的對象，大部分即是明年的職場新鮮人，經由實習這一年讓他們提早接觸現實的社會，透過這個問題發現，有六成以上的男性會主動追求權益，而女性卻只有四成五，是女性對於自己的能力沒有信心，還是女性較容易知足？或許是男生的企圖心、好勝心比較強，我們推測女性在職場中比較沒興趣追求權力，她們不是因為缺乏進取心，而是因為她們已經過上了自己想要的生活。

Q. 我相信畢業後三年內能夠升職。



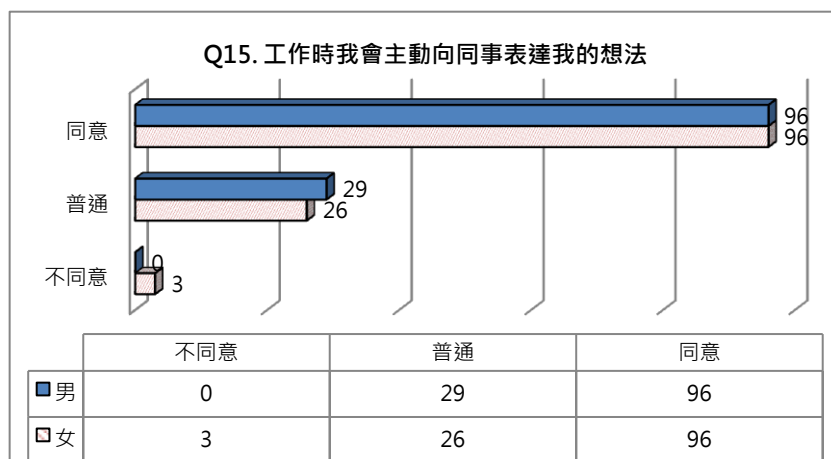
這題是想了解即將進入職場的新鮮人，對於就業後的自己，有多少自信心？數據顯示，男性與女性表達出的想法差異性不大，自我肯定的人都佔了近五成，另外五成持保守意見，沒有明確的表示看法；就像是高中成績好的人，到了大學成績不一定一樣還是名列前茅，而在大學成績優異的同學，不見得在職場上能一樣出色，或許是這種心態，所以不論男性女性對於自我或彼此的能力，可說暫時保持觀望狀態。

Q. 我對畢業後的工作有明確的目標。(師長免填)



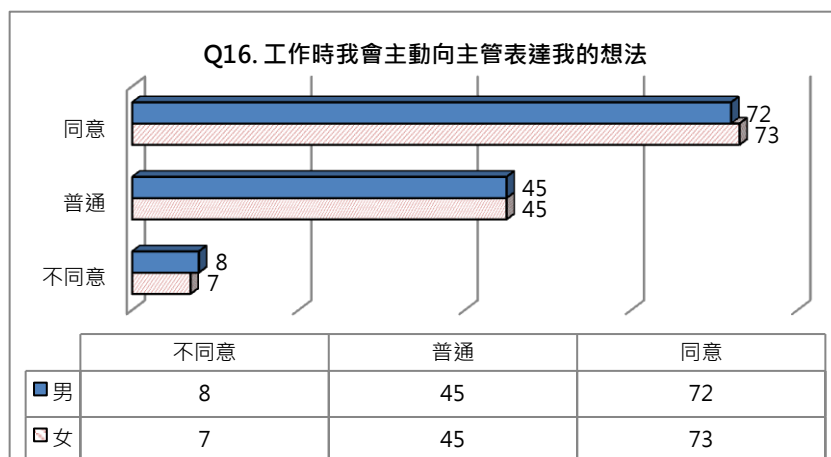
在這個問題中，我們發現不分男女，有一半的同學對於未來是有明確的目標，其中的四成同學有非常明確的目標，四成四的同學大致上有明確的目標，令人訝異的是，我們一直以為，相同年紀的男同學想法會不如女同學，舊有的觀念讓我們認為，男生的心智成熟階段往往來的比女生晚，加上大多男同學畢業後都需要當兵，所以對於職涯規劃相對的沒那麼緊張，但是，調查結果證實這個觀念是錯的，僅有一成五的男性對於畢業後的工作沒有明確目標，所以不只女同學，大部分的男同學對於未來也都已經有所規劃。

Q. 工作時我會主動向同事表達我的想法。



上圖顯示，幾乎所有人都會與同事分享自己的意見及觀點。可是還有少數女性會對同伴隱藏自己真實的想法，這顯示男性的自我表達已經是百分之百，女性還有一些需要改變的地方。

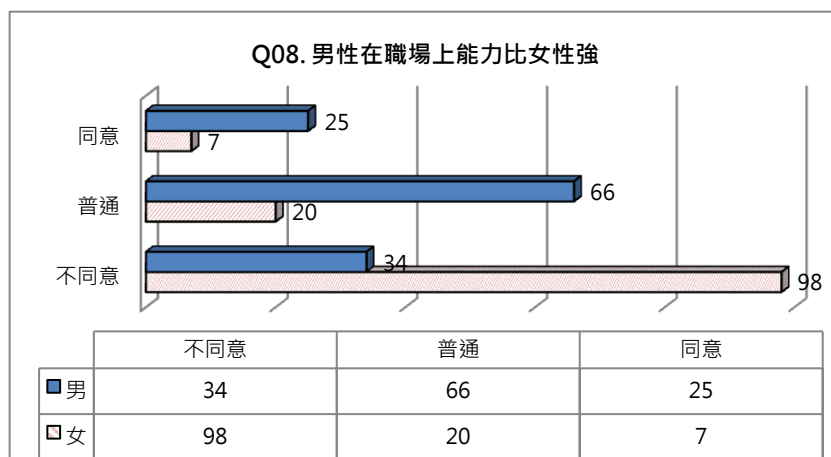
Q. 工作時我會主動向主管表達我的想法。



上圖顯示，多數人在面對主管時會主動表達自己的想法，五成以上在已有想法時會向上報告，在性別上沒有區分。我們認為勇於向主管表達意見的人，不僅有主見，對於自己的能力也有具有信心，甚至會主動爭取更多的權益。這也讓我們看到，女性在職場中展現出的自信，並不亞於男性。

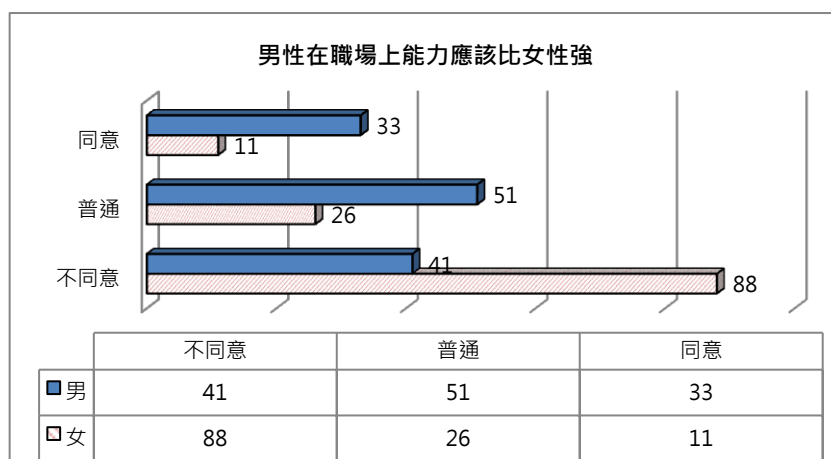
值得注意的是，之前三位不會向同事表達的女性中，有一位會向主管表達，這表示她並不是不會表達，而是選擇不去表達。

Q. 男性在職場上能力比女性強。



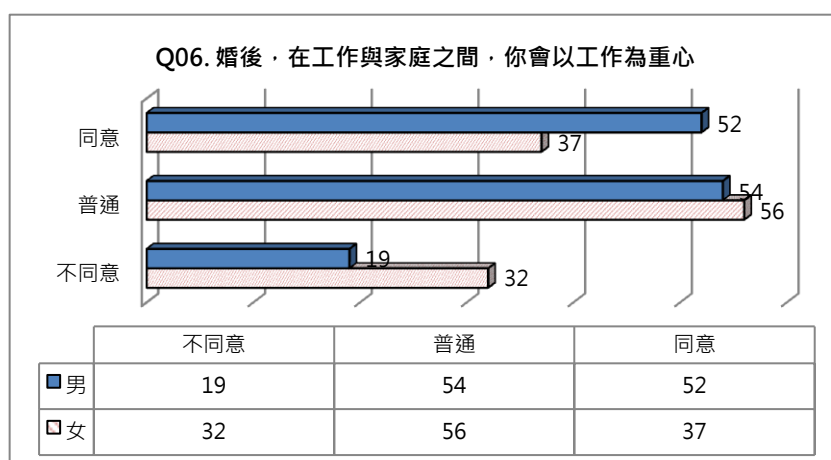
近八成的女性認為自身能力不比男性差，也有八成男性認為女性的能力不比男性差，由此得知，女性的能力是有目共睹的，但為什麼男性是較被職場肯定的？

Q. 男性在職場上能力應該會比女性強。



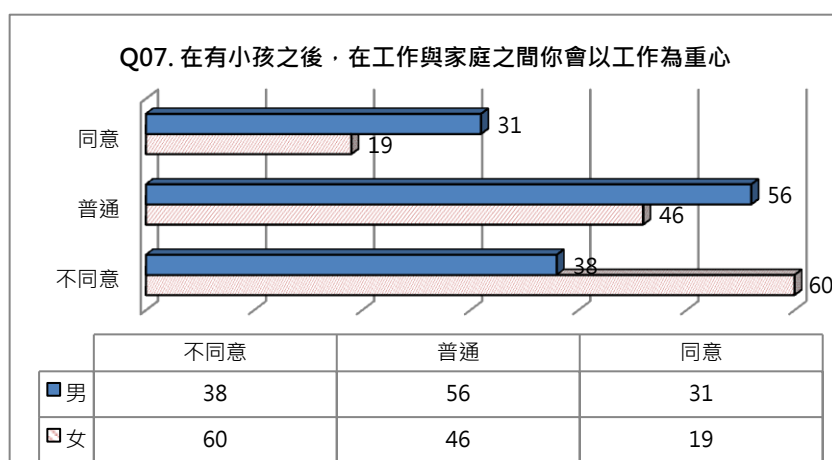
相較上題顯示，男性不同意的票數反而增加，所以職場上不應該存在著男性比較優秀這類想法，其實大家都可以有一樣的能力、做一樣的事情，只要給雙方一樣的機會表現，女性不見得比男性差。

Q. 婚後，在工作與家庭之間你會以工作為重心。



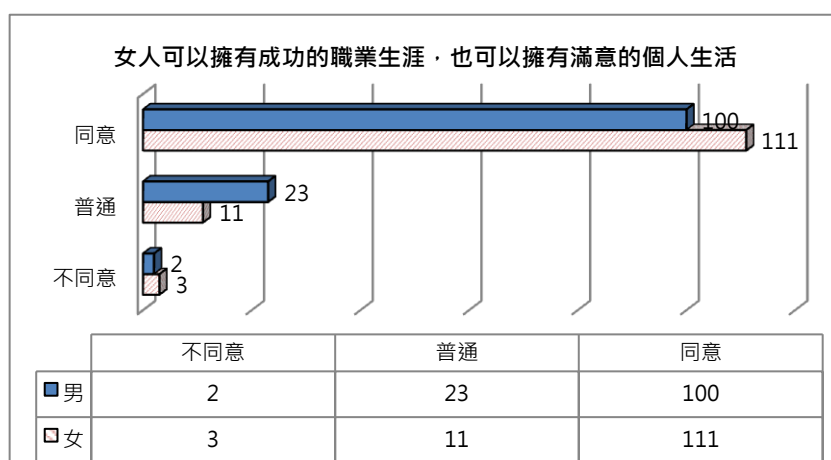
有 42% 男性選擇非常同意及同意，43% 選擇普通，而女性只有三成的人肯定婚後仍以工作為重，45% 的人選擇普通。我們認為選擇普通的人，是考量到未來的情況存在許多不確定性，像是如果家庭存在很大的經濟壓力，或許就會以工作為重；如果另一半因晉升與職責壓力，必須全心投入在職場，或許就會以家庭為重。這些假設的情況都不分男女，然而他們都會為自己的家庭或工作做出最好的選擇，那如果有了小孩之後呢？

Q. 在有小孩之後，在工作與家庭之間你會以工作為重心。

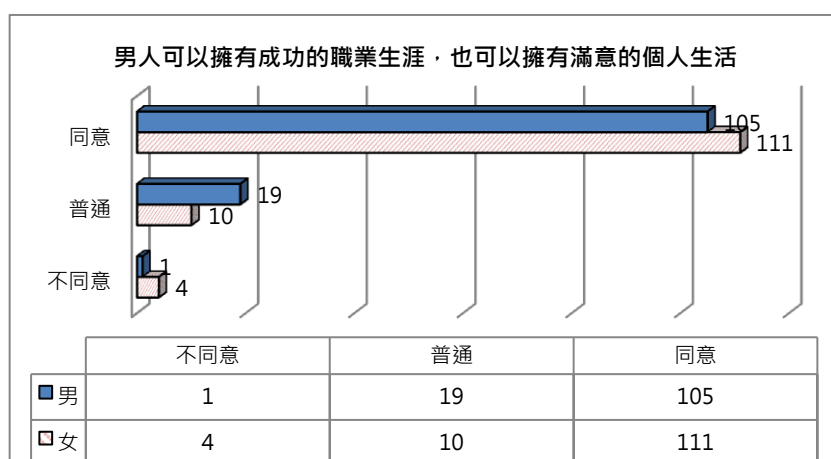


由圖表顯示，男性的票數變動出現在同意與不同意之間，普通的部分沒有太大的改變，但在女性方面，有 48% 女性非常肯定自己不會以工作為重心，而只有 15% 的女性表示同意。同樣的問題，差別是有了小孩後，大家在家庭與工作會怎麼選？問卷答案有了明顯的變化，相較之下，有了小孩後，會以工作為重心的人數都呈現減少趨勢，不只女性，連男性的票數也減少了。我們相信成為人父母後，大家都不想錯過與小孩相處的時光，但更多女性為了小孩願意以家庭為重，究竟是天性使然，還是有其他因素呢？現在還是有不少女性想在職場上有所成就，她們該如何在工作、家庭、小孩之間取得平衡？

Q. 女人既可以擁有成功的職業生涯，也可擁有滿意的個人生活。



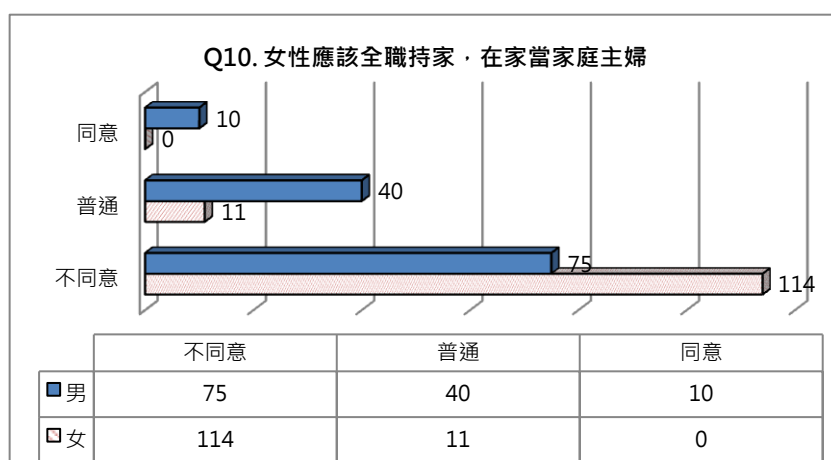
Q. 男人既可以擁有成功的職業生涯，也可擁有滿意的個人生活。



整合上述兩題顯示在未成家之前，不管是男女性都能同時擁有成功的職業生涯，也可以擁有滿意的個人生活，且在調查「應由男性或女性持家」時，大多數都不認同「男性」或者是「女性」應該全職持家，表示大家都能接受不論男女性，都可以同時擁有事業和家庭是不衝突的。

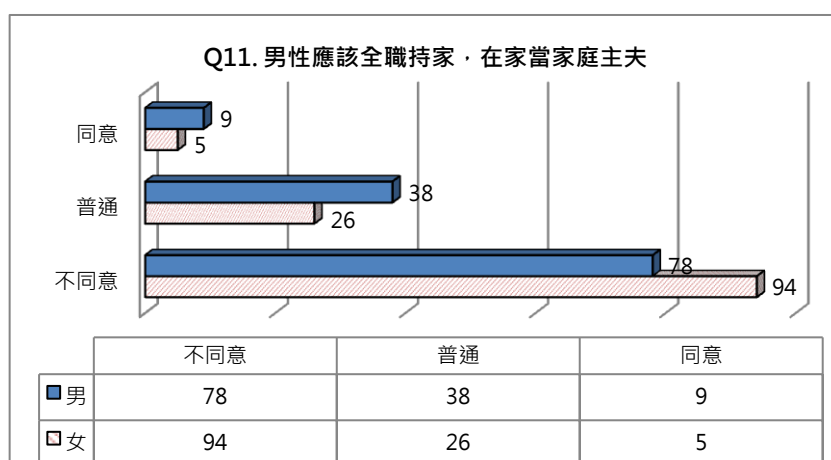
有 5.6% 的人認為「男性應該全職持家，在家當家庭主夫」，雖然是極少數，但表示原本在刻板印象中的男女身分上是「男尊女卑」，且強調「男人是一家之主」，但隨著時代的變化，這種觀念似乎消失了，表示現今社會所強調的是平等、平權，男女平等已是多數人接納的原則。

Q. 女性應該全職持家，在家當家庭主婦。



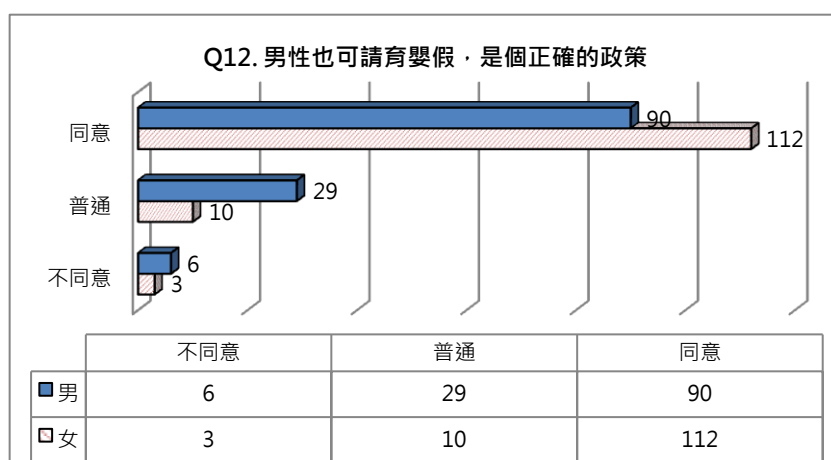
此問題只有少數同意，且同意的 10 人皆為男性，當中有 7 位也認為男性也可能全職持家，但另外 3 位則極端的選擇女性就該持家，男性則是在外工作。

Q. 男性應該全職持家，在家當家庭主夫。



在此部分，有 7 位同學認為應該持家的是男性，而 7 位中 5 位是女性。總結以上兩題，大部分的人都不認同「男性應該全職持家」或者是「女性應該全職持家」，但我們在同意數據內發現一件很有趣的事情。「應由男性或女性持家」問題當中只有少數十位男性認為「女性應該全職持家」，當中有 7 位也認為男性也可能全職持家，他們認為對家庭而言，男女是有共同責任，但另外 3 位極端的選擇女性就該持家，男性則是在外工作，表示還是有人會受刻板印象的影響。

Q. 男性也可請育嬰假，是個正確的政策。

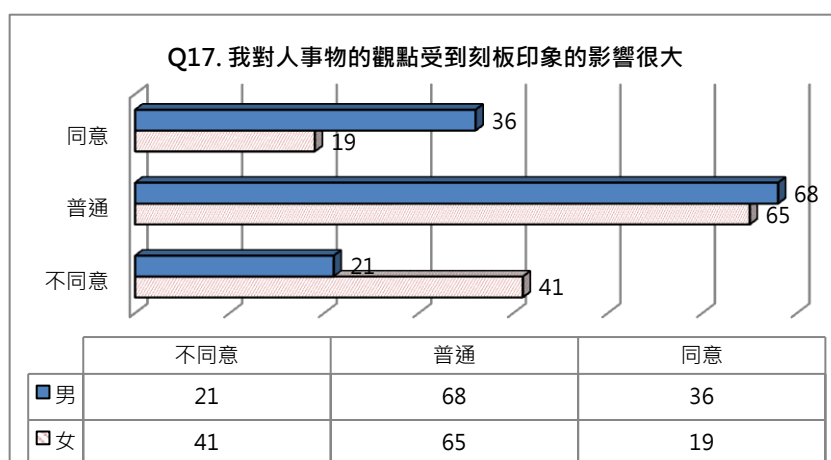


就刻板印象而言，男性常常不知道育兒階段「該做什麼？該怎麼做？」，大多數男性都依循上一代的經驗，認為賺錢養家，提供家庭生活的開銷，就是一個父親、丈夫應該做的事情，而養育子女是女人的責任。

而在 91.03.06，男性也能請育嬰假，此政策修訂是基於兩性工作平等法，認為撫養小孩是男女雙方的責任，因此我們制定此題目，是想探討大家是否認同此政策。

但在這項調查中，多數人(七成男性/九成女性)都認同男性請育嬰假的政策，認為照顧小孩是雙方的責任，因此同意男性也可以請育嬰假，共同負擔起照顧小孩的責任。

Q.我對人事物的觀點受到刻板印象的影響很大。



上圖顯示，男性自認受刻板印象影響的人數比女性多，而女性則否，為證實此問題之真實性，問卷的最後我們引用了李氏性別角色量表中具代表男性、中性以及女性各六個形容詞，讓受訪者回答「自己認為的男/女性主管應具有何種特質」以及「大眾認為的男/女性主管(刻板印象) 應具有何種特質」，結果發現有許多人自己深受刻板印象的影響卻不自覺。

第四節 結論

我們的研究發現，女性成為主管的困境有三點：一為刻板印象的挑戰、二為家庭與工作角色衝突、三為自信心的提升。

過去因刻板印象，大多數人都認為，要以男性的事業為優先，而女性則應在工作上做些犧牲，以配合家中的男主人之事業前途。但在這二十年間有了改變，女性意識逐漸抬頭，全世界包含台灣的女性開始走出家庭在外工作，但是在婚後，女性仍然比較以家庭為重，代表現代女性還是擺脫不了那些栓住她們的枷鎖—傳統觀念，或許是大多女性自我的選擇，但也間接成了女性不能成為主管的原因，因為儘管女性充滿著遠大的理想，可是她們知道，如果她們選擇了工作，則可能遭受家庭不合、角色認同上的衝突、及體力透支等後果，因此有些人願意接受這些挑戰，勇於開拓自己的事業，但許多人則否。

很顯然的，現在女性對自己的信心還是不夠，也許是天性、社會價值或教育使然，使女性較缺乏自信，容易放大自己的缺點，總覺得自己做的不夠好，為迎合別人想法而未能充分發揮自己。反映在職場上，會發現男性會主動追求權益，而女性經常自動矮人一截，不敢充分爭取機會和合理的報酬；為了迎合家庭和社會期望，常畫圈自限、在關鍵時候做保守的選擇。女性更因為事業和家庭兩頭忙，常常得做選擇，然後她們的選擇往往是放棄發揮潛力的舞台，連自己都不給公司看重妳的機會，更別說要打敗男性成為管理者或是領導者了。

女性在婚姻與事業上確實是很難兼顧的，傳統賦予女性的壓力在現今仍然存在，大部分的人對女性的角色仍定位在相夫教子。對女性來說，我們需

要智慧來幫我們尋找人生的定位，找到自己未來適合的路。女性有權利選擇我們所要的方向，無論家庭或事業，都需更多的支持。但大部分社會大眾仍未深刻瞭解這一點。這方面的教育是社會和父母的責任，社會應對女性多尊重，幫助她們追求自己的生活。

常在想，女性是否要犧牲才算偉大？歷史上在頌揚一位女性的偉大時，多著墨於她們的犧牲，愈能忍受委屈愈偉大；女性最大的特質就是比男性有更大的耐力和包容力，但不能因為有這樣的特質，就要求女性以這種方式生活，我們自己應該在這樣的耐力和堅持下，找到自己的方向。討論可以改變思想，思想可以改變行為，行為就能改變體制。姐妹們，一起挺身而進，為更多的女性樹立榜樣！

參考文獻

李美枝；鐘秋玉，「性別與性別角色析論」，本土心理學研究第 6 期，1996 年 12 月 01 日，頁 260 -299

曾素秋(民 86)，「性別角色的轉變與兩性關係」。高市文教，59 期，4-8 頁

周宜萱等人，「性別角色標準的改變」，嘉義大學家庭教育研究所，《網路社會學通訊期刊》第 48 期，2005 年 06 月 15 日

吳秉恩，「女性經理人的性別角色和領導效能關係之研究」，輔仁大學企管系人力資源管理專題報，92 年 4 月 30 日，頁 3-8

性別角色內涵

http://www2.kuas.edu.tw/prof/lolita/96109514/gender_role_content.html

女性成功之規律

<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!Y5YsNweTBUUYxgEpL7k-/article?mid=5757>

牛津商業評論