

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

性別與生涯抱負：探討自我-高層管理一致性與知覺主管支持的中介效果

Gender and Career Aspirations: Examining Mediating Effects of Self-senior Management Congruence and Perceived Supervisor Support

吳一芳

Yifang Wu

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 106 年 3 月

Mar 2017



中文摘要

本研究旨在探討性別與職場因素、員工生涯抱負之間的關係，職場因素包括員工的自我-高層管理一致性和知覺主管支持，生涯抱負則分為領導抱負與成就抱負兩個構面來探討。本研究構建了一個以自我-高層管理一致性與知覺主管支持為中介變項，性別為自變項，生涯抱負為因變項的模型以供分析與驗證。

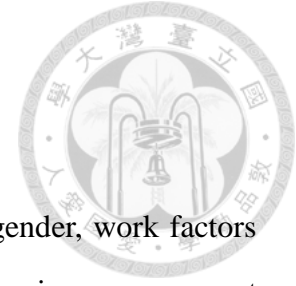
本研究採用問卷調查法開展調查，並藉助網路問卷，透過社交軟體發放問卷。問卷內容主要包括領導抱負、成就抱負、自我-高層管理一致性、知覺主管支持四個量表（分量表），以及受測者的基本資料。本研究最終採集到有效樣本 132 份，並利用 SPSS 對資料進行整理與統計分析，透過多元階層迴歸分析對研究假設進行驗證。

研究結果顯示，女性比男性擁有更低的領導抱負與相似的成就抱負，自我-高層管理一致性在性別與領導抱負之間發揮了完全中介的作用，即與男性相比，女性認為自身特質與高層管理職位匹配度較低，因而對領導他人、管理組織的期望也較低。知覺主管支持沒有對性別與生涯抱負產生中介效果，但與自我-高層管理一致性一樣，都同時與領導抱負、成就抱負存在顯著的正相關。

最後一部分揭示了本研究的理論與實踐意涵、研究限制以及對於後續研究的建議。

關鍵字：性別、自我-高層管理一致性、知覺主管支持、領導抱負、成就抱負

英文摘要



The purpose of this paper is to study the relationship among gender, work factors and employee's career aspirations. Work factors include self-senior management congruence and perceived supervisor support. Career aspirations are defined by two components, leadership aspiration and achievement aspiration. A model in which the work factors function as mediators, gender as independent variable and career aspirations as dependent variable was developed and examined.

Data were collected via an online survey for which participants were reached through social network platform. Demographic questions and scales of leadership aspiration, achievement aspiration, self-senior management congruence and perceived supervisor support were used in the questionnaire. An effective sample of 132 employees was finally got from the survey. Hierarchical multiple regression analysis via SPSS was used to test the hypotheses.

According to the results, female employees have lower leadership aspirations than male but comparable achievement aspiration. Self-senior management congruence fully mediated the relationship between gender and leadership aspiration, namely, female employees have lower expectations of leading people and managing organizations because they are less likely than men to see themselves as fitting into positions of senior management. Although perceived supervisor support did not mediate the relationship between gender and career aspirations, it was positively related to both leadership and achievement aspirations, just as self-senior management congruence.

In the end, the research and practical implications, limitations and suggestions for future research are discussed.

Keywords: Gender, Self-senior management congruence, Perceived supervisor support, Leadership aspiration, Achievement aspiration

目 錄



中文摘要	I
英文摘要	II
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究問題	2
第二章 文獻探討	4
第一節 生涯抱負	4
第二節 自我-高層管理一致性	6
第三節 知覺主管支持	8
第四節 總結	9
第三章 研究方法	11
第一節 研究對象	11
第二節 測量工具	11
第三節 資料處理與分析方法	13
第四章 資料分析與研究結果	14
第一節 敘述性統計分析	14
第二節 研究變項之相關性分析	15
第三節 研究假設之檢定	16
第五章 結論與建議	19
第一節 研究假設之探討	19
第二節 管理實務上的意涵	22
第三節 研究限制與後續研究建議	23
參考文獻	25
附錄 正式問卷	31

圖目錄

圖 1-2-1 研究架構圖	10
圖 4-3-1 檢定成立之假設	18



表目錄

表 4-1-1 研究對象基本情況表	14
表 4-1-2 主要研究變項之敘述性統計表	15
表 4-2-1 Pearson 相關係數表及敘述性統計資料	16
表 4-3-1 迴歸分析表	17



第一章 緒論

第一節 研究動機

兩性社會地位的變遷一直是備受人們關注的一個話題。隨著社會經濟以及人類文明的發展，大部分當代女性的社會地位已經有了顯著的提升。無論在台灣還是中國大陸，像過去那種窮苦人家不讓女孩子上學的狀況已經很少出現，而根據中國教育部的統計數據，中國自 2011 年以來在校女大學生以及女性碩士研究生的數量就已經超過男生。可以說在教育方面，兩性不平等的狀況幾乎已經不存在。隨著教育狀況一起改善的是女性的勞動參與率。根據《中國性別平等與婦女發展》(2015) 白皮書，2013 年中國女性已占就業總人數的 45%，女性勞參率領先世界。很多台灣女性也在政府和社會的支持和鼓勵下積極地重返職場。在政治方面，台灣甚至已經出現了第一位女性最高領導人。面對這樣的現狀，作為女性原本應該感到慶幸，畢竟我們得到了更多的接納和肯定。然而，進一步的瞭解和思考之後，我們也許會發現更多不容樂觀的現實。

相信職場人都有這樣直觀的感受：公司的管理階層大部分是男性，而且越往上女性越少，即使在傳統上以女性為主的行業，活躍在領導職位上的依然多數是男性 (Cooke & Xiao, 2014; Lennon, 2013)。雖然很多女性進入職場後獲得的起薪與男性相當，但是在同等競爭的條件下，不知不覺其職級與薪資就無法追上男性。根據資料顯示，2016 年台灣女性的平均時薪僅有男性的 86%，女性若想賺到男性的年薪，每年需多工作 52 天 (呂思逸，民 106)。在中國，這種情況更嚴重，女性勞動者的平均稅前月薪比男性低了 22.3% (京華時報，2016)。根據致同會計師事務所的報告 (2016)，在全球企業中，女性占高階管理層的平均比例只有 24%，在女性就業較為樂觀的中國大陸，女性高層管理者的比例也僅有三成，首席執行長則更低。如果用財富來衡量職涯成就，在富比士 (Forbes) 2016 年的全球富豪榜中，女性只佔了 1810 名富豪中的 190 名，遠遠不及男性。

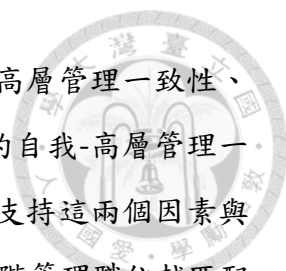
在教育與勞動參與率均不構成主要障礙的前提下，為什麼女性在賺錢能力與



晉升路徑方面依然整體不如男性？這是否因為女性在某些能力方面的欠缺？事實上，學界和業界都已經開始意識到，女性領導者在領導行為與效果方面與男性是相似的 (Eagly & Johnson, 1990)，並且擁有諸如耐心、同情心、直覺等方面的優勢 (袁夢佳, 2014)。那麼，女性在職涯領域的普遍失勢是因為自身的心理因素嗎？美國的一個研究機構在調查中發現，在 1997 至 2011 的十多年時間裡，美國人在性別角色態度方面已經發生逆轉，男性對於家庭的渴望趨近女性，而女性對於成功職涯的渴望甚至已經超過了男性 (Patten & Kim, 2012)。在中國大陸，傳統的男主外女主內的性別角色期望同樣在淡化，而年輕一代的台灣人也在性別角色態度方面呈現出更為平等化的傾向 (王雪梅、章志敏, 2014)。在這樣的背景下，生活在台灣與中國大陸的職場女性依然不如男性那樣渴望事業成功嗎？如果差異依然存在，那麼在職場中一定還存在著導致這種差異的關鍵因素，也許因為其隱性不可見，才更容易被忽視。因此，本文十分想要探究男女性在職涯抱負方面的差異，以及可能導致這種潛在差異的較為直接的因素。

第二節 研究問題

對於職場員工而言，是否應該去努力追求下一步晉升，是否應該對自己的工作成果提出更高的要求，必然與他們對自身能力的看法相關，認為自己的能力、潛質與更高階的管理職位相符合的員工，應該會更渴望獲得晉升，或者更希望自己在工作中的成果得到認可。與此同時，員工對於自身職業發展的期望也不可避免地受到周圍因素的影響。在工作中，主管是與員工關係最密切的人之一，無論是任務的交代與查驗，還是日常的答疑解惑與心得交流，都需要主管與部屬建立充分的聯繫，甚至是高頻率的聯繫。因此，主管對員工的個人發展與自我定位必然也會產生重要的影響。考慮到員工的自我認識以及來自主管的影響，本研究決定考察在相同的職場平臺之上，不同性別的員工是否會因為對自身能力適配度 (fit) 的認識不同以及感受到的主管支持程度的不同而產生不一樣的關於生涯的抱負。本文引入了自我-高層管理一致性 (self-senior management congruence) 的概念來闡釋自我感知的能力適配度，以知覺主管支持 (perceived supervisor support) 來測量來自主管的正面



影響，並一共探討了以下三方面的問題：第一，性別對於自我-高層管理一致性、知覺主管支持的影響，即不同性別的員工是否會擁有不同程度的自我-高層管理一致性、知覺主管支持；第二，自我-高層管理一致性、知覺主管支持這兩個因素與員工生涯抱負的相關性，是否如我們所預期，認為自身能力與高階管理職位越匹配，或者感受到越多主管支持的員工，其生涯抱負會越強烈；第三，自我-高層管理一致性、知覺主管支持在性別與職涯抱負的關係之間是否存在中介效果。

第二章 文獻探討



第一節 生涯抱負

一、生涯抱負的定義

Gottfredson(1981)在其職業抱負發展理論(developmental theory of occupational aspirations)中將職業抱負(occupational aspirations)定義為個體在穩定的社會空間和相對變化的外界條件中進行職業選擇的標準,他將職業抱負發展分為四個階段,並提出六至八歲的兒童在職業生涯方面的想法就已經受到性別角色定型的影響。而生涯抱負(career aspiration)則最早被 Farmer(1985)當做生涯動機的一個維度所提出,它被認為是個體期望的職業所具備的名譽、社會地位和經濟水平。因此,早期關於「生涯抱負」的研究多數關注於對何種類型的職業的選擇,並且研究對象多為中學生、大學生等尚未踏入職場且對職業狀況不太瞭解的年輕群體。事實上,這一類研究忽略了人們在已經選定的職業領域的抱負程度(Fassinger, 1990),因此無法適應更現實與複雜的情境。

由於本研究的初衷是為了瞭解已經明確選擇了職涯領域,且同在職場環境下的男性與女性之間的一些差異,因此參考了 O'Brien 及其同事的研究(O'Brien & Fassinger, 1993),認為生涯抱負是指個體在其所選擇的生涯領域中,想要取得領導權力以及進一步晉升與進修的機會。生涯抱負引導著人們進行生涯選擇,並開展與生涯相關的一系列活動。Gregor 與 O'Brien(2016)將生涯抱負分為三個構面,分別是領導抱負(leadership aspirations)、教育抱負(educational aspirations)與成就抱負(achievement aspirations),並且給出了定義:領導抱負是指個體想要在生涯中尋求領導以及訓練、管理他人的權力;教育抱負是指個體計劃追求與生涯相關的進修機會;成就抱負是指個體想要成為職業領域中的最優秀者或者希望自己的成就得到認可。本研究的調查對象主要為已經進入職場的年輕人,基本已經度過生涯教育階段,其教育抱負不再是本研究關注的重點,因此只對領導抱負與成就抱負這兩個構面進行進一步探討。



二、生涯抱負的測量

O'Brien 在 1996 年開發了一共包含十個問項的生涯抱負量表 (CAS)，以測量個體對於領導地位以及進修方面的抱負，在經過美國的五項研究的檢驗之後，最終得到了剩下八個問項的量表，包含領導抱負與教育抱負兩個構面。後來，為了進一步提高該量表的信度，O'Brien 與 Gregor (2016) 完成了修訂版的生涯抱負量表 (CAS-R)。他們在原有的量表中加入了新的問項，並增加了一個新的構面——成就抱負，形成了每個構面下都有 8 個問項的最新量表。雖然 O'Brien 與 Gregor (2016) 用於驗證 CAS-R 的效度與信度的三項研究的樣本均來自女性大學生與研究生，但是他們鼓勵學者將該量表用於更廣泛的研究對象，包括其他的女性群體、男性以及工作群體。在 CAS-R 出現之前，已有學者將包含 8 個問項的生涯抱負量表應用於包括男女大學生、亞洲男女中學生以及網路隨機人群在內的更廣泛的研究對象 (Thompson & Dahling, 2010; Cheng & Yuen, 2012; Strauss et al., 2012)。本研究根據探討的內容，採用了 O'Brien 與 Gregor (2016) 最新修訂量表 (CAS-R) 中的領導抱負與成就抱負這兩個分量表。

三、影響生涯抱負的因素

生涯抱負多與個體的特徵、人格特質、家庭背景等影響因素相關。對個體最初的職業動機與職業選擇方面，家庭支持、社會經濟地位等環境因素產生了重要的影響，且不存在性別差異 (Farmer & Chung, 1995; Mau & Bikos, 2000)。而在關於職場的研究中，性別成了最重要的影響因素之一。許多研究顯示，女性比男性的生涯抱負更低，並且傾向於選擇更傳統、賺錢更少的職業，從而未能充分發揮自身能力 (Ferriman, Lubinski & Benbow, 2009; Kerr, Foley-Nicpon & Zapata, 2005; O'Brien et al., 2000)。Cooke 與 Xiao (2014) 在以女性為主的傳統行業的調查中發現，男性關於生涯的目標與動機比女性強烈得多，因為家庭責任、社會期待等因素，他們比女性更為關注生涯的發展與晉升。

同時，女性受訪者在生涯相關的動機方面呈現出 L 型的趨勢——在生涯開端處於高位，在進入婚姻之後迅速跌落 (Cooke & Xiao, 2014)。這也說明生涯抱負與生涯階段是息息相關的，處於不同生涯階段的人會擁有的不同的工作價值觀 (Jurgensen, 1978; 馬劍虹等, 1998)，其價值傾向的重要性排序也會發生變化 (張

建人, 2014)。此外, 工作單位的性質與性別角色榜樣也可能在整體上影響生涯抱負的程度 (李漪, 2015; Syme, 2015)。為了避免這些因素對研究結果的影響, 本研究將婚姻狀況、工作年資、工作單位性質以及主管性別作為控制變項放入分析過程。

接下來, 本研究將從自我-高層管理一致性與知覺主管支持兩方面去探討男女員工在生涯抱負方面的差異。

第二節 自我-高層管理一致性

一、性別與自我-高層管理一致性

一致性 (congruence) 指的是個體與目前所處或預期進入的工作環境之間的適配度 (Holland, 1985)。自我-高層管理一致性 (self-senior management congruence) 則是指個體感知到的自身特質與高層管理職位之間的適配度 (Litzky & Greenhaus, 2007)。作為一個直接體現個體對高層管理職位看法的因子, 自我-高層管理一致性將成為本研究進一步探討的重點之一。

Litzky 等人 (2007) 在她們的研究中證實女性所感知的自我-高層管理一致性低於男性。時至今日, 雖然關於性別角色的傳統觀念一直在減弱, 並且有眾多企業將耐心、有說服力、直覺、靈活性、同情心等「女性特質」視作高層領導者的重要特質 (袁夢佳, 2014), 但女性仍可能將追求高層管理職位的行為與自我、喜歡競爭等相對男性化的特質相關聯 (Fels, 2004; Hurley & Sonnenfeld, 1998; Oakley, 2000), 並與給予、包容等女性特質相對立 (Fels, 2004; Powell & Butterfield, 2003)。與此同時, 女性在工作價值觀方面確實與男性存在一定差異, 有資料顯示, 女性對於諸如金錢、聲望、權力等與高層管理職位相關的屬性並沒有男性那麼看重 (Eddleston et al., 2006; Konrad et al., 2000), 從而會認為自身與高層管理職位的適配度不高。

此外, 還有十分重要的一點, 由於性別特質以及玻璃天花板 (glass ceiling) 等客觀阻礙, 女性對於追求高階職位這一目標缺乏合理的信心 (Syme, 2015)。相比男性, 女性在獲得成就與稱讚時會產生更多的自我懷疑, 即使成為某個領域的專家, 依然傾向於將原因歸咎為時間、運氣等外在因素, 這種特點被稱作「負擔症候群」(imposter syndrome) (Sandberg, 2013)。Sandberg 在她的書中還提到了很多例子,



以證明女性經常低估自己的才華與能力，而男性則習慣於高估自己的真實水準。在面對現實障礙的情況下，更有理由認為女性在感知自我-高層管理一致性方面的評分會低於男性。

綜合以上原因，本研究推出以下假設：

假設 1：女性所知覺的自我-高層管理一致性低於男性。

二、自我-高層管理一致性與生涯抱負

根據 Vroom 的期望理論 (1964)：激勵水準=期望值×工具性×效價，自我-高層管理一致性的高低直接影響了個體對高層管理職位的期望值與效價衡量，必然也會影響到追求該職位的動機。也就是說，自我-高層管理一致性越高的員工越相信自己有機會晉升到高層管理職位，並更加認同高階職位給自己帶來的價值，因此對獲取該職位的願望也就越強烈。而生涯抱負最主要的部分就是尋求領導地位與晉升機會，即便想要成為某個領域的專才，也在多數情況下需要透過晉升以及地位的提升來得到保障與證明。事實上，與個體自我感覺越一致的工作，越容易得到個體的高度重視(Gottfredson, 1981)，也更傾向於被個體所選擇(Greenhaus et al., 2000)，即進入並停留在某工作職位的偏好與高度的自我-工作一致性相關 (Chartrand & Walsh, 1999)。因此，人們對進入高級管理層的願望與動機很大程度上取決於他們所感知到的自身的能力、偏好等特質與相關工作的職能、任務、角色等特點之間的一致性。本研究提出假設：

假設 2a：自我-高層管理一致性與領導抱負存在正向相關性。

假設 2b：自我-高層管理一致性與成就抱負存在正向相關性。

根據本節的論述，女性所感知到的自我-高層管理一致性低於男性，而較低的一致性又導致更弱的生涯抱負。換言之，女性擁有低於男性的生涯抱負是因為她們相較男性低估了自己與高層管理職位的適配度。因此，本研究提出假設：

假設 3a：自我-高層管理一致性在性別與領導抱負之間發揮了中介效果。

假設 3b：自我-高層管理一致性在性別與成就抱負之間發揮了中介效果。



第三節 知覺主管支持

一、知覺主管支持的定義

組織對員工的支持是職場中影響員工的工作心理與行為的重要外在因素。Eisenberger 等人 (1986) 提出了知覺組織支持 (perceived organizational support) 這一概念之後，得到了學術界的普遍重視，並得出了很多有價值的結論。然而，大部分的組織支持需要透過組織的代理人傳遞給組織員工 (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004)，尤其是員工的直接領導者——主管，他們將組織的規範與制度表達出來，評估與指導員工的工作行為，延續著組織的傳統 (林佳滄，民 104)。因此，與知覺組織支持的概念相對應，Kottke 等人 (1988) 將員工所認為的主管重視他們的貢獻、關心他們的福利的程度稱作知覺主管支持 (perceived supervisor support)。事實上，Kottke 等人還發現，由於員工偏好從較為接近的人那裡得到反饋與支持，他們從直接主管那裡所獲得的支持要多餘從整個組織所獲得的支持。此外，與組織支持相比，主管支持具有更強的主觀性，更容易受員工、主管個體特質的影響。因此，本研究選擇對知覺主管支持這一構念進行探討。

二、性別與知覺主管支持

相比女性，男性更容易藉助共同話題、興趣等因素與男主管建立起自然的連結，並更方便與男主管透過一些非正式渠道進行溝通和交流 (Sandberg, 2013)。而面對組織中男性主管遠多於女性的事實，女性在與上級溝通、合作的過程中顯然處於劣勢。與此同時，組織中的女性主管卻未必會對女性員工給予「特殊關照」。一些性別態度較為保守的女性主管，為了迎合組織中的主流男性文化，或者鞏固自身的優勢和地位，反而可能給女性部署設置更多的生涯發展阻礙，表現出「女王蜂症候群」(queen bee syndrome)，從而造成女性部署的身心壓抑 (溫金豐等，2013)。

此外，一些與導師制 (mentoring program) 相關的研究也表明，女性在獲得資深人士的指導與支持方面，面臨著比男性更多的限制 (Ragins & Cotton, 1991)，並且容易被排除在非正式的人際網絡之外 (Lyness & Thompson, 2000)。作為多數華人組織中與員工關係最為緊密的資深人士，主管對部屬的公開與私下行為同樣容易受到性別影響，從而造成許多女性無法在職業技能、生涯策略等方面獲得充分的



支持 (Wentling, 1996; Weidenfeller, 2012)。

綜合以上理由，本研究推出以下假設：

假設 4：女性的知覺主管支持低於男性。

三、知覺主管支持與生涯抱負

外界的資訊環境可以給個體提供積極的支持和反饋，提高個體的自主性和勝任感，從而增強內部動機 (李漪, 2015)。在工作中，主管與導師可以透過佈置挑戰性的任務、給予工作反饋來發展員工的技能，認可員工對組織的貢獻，並提供關於員工的職涯目標的資訊與建議 (Jiang & Klein, 2000)。在獲得這樣的支持之後，無論男性還是女性，都更可能對工作任務與薪資提出更高的要求 (Sandberg, 2013)，也就相應地產生了更強烈的生涯抱負。

Allen 等人 (2004) 的統合分析發現，導師制與職涯進步的期望、晉升次數、薪資等因素存在正向的相關性。而在大量華人組織中扮演著導師角色的主管，若能充分發揮其支持者的職能，也必然會推動員工在生涯發展方面的期望。同樣地，在 Syme (2015) 對女性中層管理者的採訪調查中也發現，主管的支持與信任對她們取得當下成就以及提升技能、規劃未來生涯都發揮了極大的作用。因此本研究推出以下假設：

假設 5a：知覺主管支持與領導抱負存在正向相關性。

假設 5b：知覺主管支持與成就抱負存在正向相關性。

根據本節的論述，從職場環境來看，女性的生涯抱負低於男性是因為女性比男性更難獲得充分的主管支持，因此有以下假設：

假設 6a：知覺主管支持在性別與領導抱負之間發揮了中介效果。

假設 6b：知覺主管支持在性別與成就抱負之間發揮了中介效果。

第四節 總結

根據以上探討，本研究假設男性員工的自我-高層管理一致性與知覺主管支持都高於女性，而自我-高層管理一致性與知覺主管支持越高的員工，生涯抱負 (領

導抱負與成就抱負)也越高,因此,自我-高層管理一致性與知覺主管支持分別在性別與生涯抱負之間發揮了中介的效果。圖 2-4-1 呈現了本研究的整體架構。

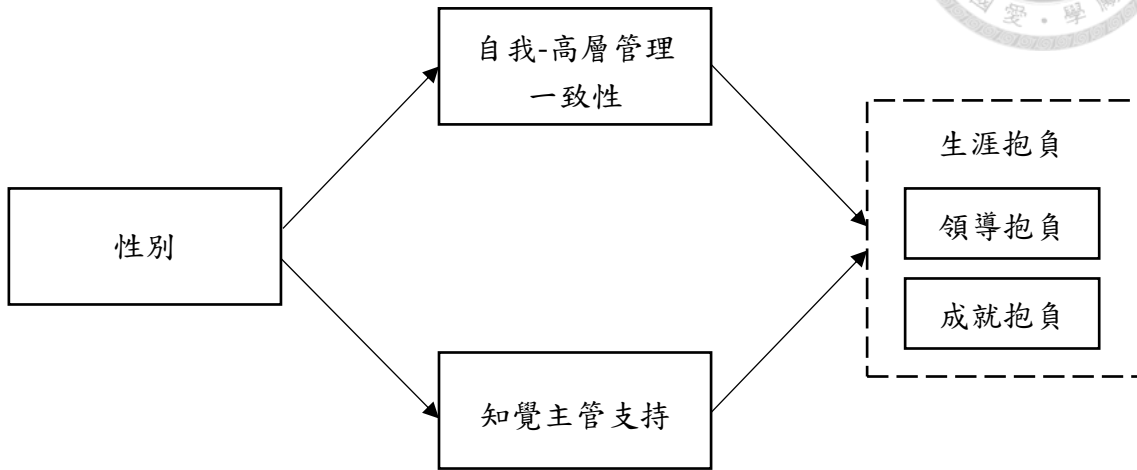


圖 2-4-1：研究架構圖

第三章 研究方法



第一節 研究對象

本研究基於研究者自身的人際網絡，選取了來自兩岸企業當中較低層級（非管理職位）的員工作為調查對象，製作網路問卷，並透過社交軟體發放。在限定時間內，本次研究共回收問卷 133 份，由於網路問卷設置，不存在填答不全的情況，刪除填答時間過短以及所有選項皆填選中間項的無效問卷，共得到有效問卷 132 份。

在 132 份有效問卷填答者中，男性有 59 位，女性有 73 位；已婚人士 24 位，未婚人士 108 位；47 位研究對象來自軍公教與國營企業，其餘 85 位來自大中小型民營企業；樣本的平均工作年資為 2.7 年，其中 128 位的工作年資在 5 年或 5 年以下，標準差為 2.1；樣本的主管當中，78 位為男性，54 位為女性。

第二節 測量工具

本研究的量表主要根據英文量表翻譯而來，部分問項參考了其他學者翻譯的中文量表。本研究對英文量表採取了回譯（back-translation）的方式：第一步，邀請一位精通中英雙語的人士將英文量表翻譯成中文；第二步，邀請一位熟悉語境的職場人士對中文量表的用詞與表達按照習慣用法進行修改；第三步，邀請另一位精通中英雙語的人士將修改後的中文量表重新翻譯成英文量表；最後，研究者將原版英文與翻譯後的英文進行對比，對其中不一致之處進行諮詢討論，在必要之處修改中文量表。以下是各量表與測量值的情況說明。

一、生涯抱負

本研究使用 Gregor 與 O'Brien (2016) 最新修訂的生涯抱負量表 (R-CAS) 中的領導抱負與成就抱負兩個分量表對生涯抱負這一構念進行測量。其中領導抱負分量表共有 8 個問項，問項包含：「我希望能在我的職業領域中成為一位領導者。」成就抱負分量表同樣有 8 個問項，包含：「我想要成為自己職業領域中最優秀的人

才。」量表採用 Likert 五點量表的方式問答，1 表示完全不符合，5 表示完全符合。領導抱負量表中的 2、3、6 題與成就抱負量表中的 6、7 題為反向問項，每個分量表中各問項分數總和即該分量表得分，得分越高代表抱負越強。領導抱負分量表 Cronbach's α 為.868，成就抱負分量表 Cronbach's α 為.837。

二、自我-高層管理一致性

該構念採用 Singh (2001) 的自我-高層管理一致性量表來測量。該量表共有 6 個問項，其中包含：「我的才華和技能符合高層管理職位的要求。」量表採用 Likert 五點量表的方式問答，1 表示完全不符合，5 表示完全符合。各問項分數總和即該量表得分，得分越高代表一致性越強。該量表的 Cronbach's α 為.916。

三、知覺主管支持

測量知覺主管支持的通常做法是將 Eisenberger 等人 (1986) 開發的知覺組織支持量表中的「組織」一詞替換成「主管」(Kottke et al., 1988; Rhoades et al., 2001)。後來的研究者選取了 Eisenberger 等人的最初量表中的 8 個高載荷量問項，形成了簡化版的知覺組織支持量表並進行了驗證 (Vandenberghe & Peiro, 1999)。本研究將該 8 項量表中的「組織」替換成「主管」，得到相應的知覺主管支持量表 (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004)，問項包含：「我的主管很關心我的個人目標和價值實現。」該量表採用 Likert 五點量表的方式問答，1 表示完全不符合，5 表示完全符合。各問項分數總和即該量表得分，得分越高代表知覺主管支持越強。該量表的 Cronbach's α 為.944。

四、控制變項

根據文獻探討的部分，本研究將婚姻狀況 (Cooke & Xiao, 2014)、工作單位性質 (李漪, 2015)、工作年資 (Jurgensen, 1978; 馬劍虹等, 1998) 與主管性別 (Syme, 2015) 作為控制變項。工作單位性質主要以是否為軍公教及國營企業進行區分，年資則由研究對象自行填寫數字。

第三節 資料處理與分析方法



本研究的統計分析主要借助於 SPSS 完成。首先，本研究透過敘述性統計分析瞭解了樣本在性別、婚姻狀況、工作年資等基本資料方面的構成；其次，本研究透過信度分析得到了包括兩個分量表在內的四個量表的 Cronbach's α ，以檢定量表的內部一致性；然後，本研究以 Pearson 相關係數對各個變項進行相關性分析；最後，本研究藉助多元階層迴歸分析，進行假設之驗證。關於中介效果的假設，只有當一變項符合以下情況時，該變項的中介效果成立 (Baron & Kenny, 1986)：

- (1) 自變項的改變會顯著影響該變項的改變；
- (2) 該變項的改變會顯著影響因變項的改變；
- (3) 當該變項被控制，原本自變項與因變項之間會顯著相關的關係將不再顯著 (完全中介) 或變弱但仍然顯著 (部分中介)。

第四章 資料分析與研究結果



第一節 敘述性統計分析

一、樣本基本情況分析

表 4-1-1 呈現了 132 位研究對象的一些基本數據。從比例方面來看，女性佔比 55.3% 的研究對象所報告的女性主管只佔比 40.9%；未婚研究對象佔比 81.8%，為絕大多數；有 35.6% 的研究對象來自軍公教與國營企業；51.5% 的研究對象只有兩年以下的工作經驗，佔研究對象主體。

表 4-1-1：研究對象基本情況表

變項	分類	人數	百分比
性別	男性	59	44.7%
	女性	73	55.3%
主管性別	男性	78	59.1%
	女性	54	40.9%
婚姻狀況	未婚	108	81.8%
	已婚	24	18.2%
工作單位性質	軍公教與國營企業	47	35.6%
	其他	85	64.4%
工作年資	2 年以下 (含 2 年)	68	51.5%
	2-4 年 (含 4 年)	38	28.8%
	4-6 年 (含 6 年)	23	17.4%
	6 年以上	3	2.3%

二、研究變項之敘述性統計分析

本研究所包含的主要研究變項包括性別、生涯抱負（領導抱負與成就抱負）、自我-高層管理一致性與知覺主管支持，表 4-1-2 呈現了主要研究變項的一些敘述性統計值。

由該表可知，成就抱負的整體均值高於領導抱負，且標準差較小；知覺主管支持的整體均值高於自我-高層管理一致性，但標準差較大。男性比女性的領導抱負均值高 3.13，但成就抱負均值只高了 0.84。男性的自我-高層管理一致性比女性高

了 2.41，但知覺主管支持只高了 0.57。除了領導抱負外，女性在其他三個變項上的標準差皆高於男性。四個變項的最小值皆來自女性。

表 4-1-2：主要研究變項之敘述性統計表

變項	性別	平均值	標準差	最小值	最大值
領導抱負	整體	30.81	6.08	12	40
	男性	32.54	5.96	16	40
	女性	29.41	5.85	12	40
成就抱負	整體	33.91	4.64	18	40
	男性	34.37	4.06	24	40
	女性	33.53	5.06	18	40
自我-高層管理一致性	整體	20.95	4.73	6	30
	男性	22.29	4.44	12	30
	女性	19.88	4.71	6	30
知覺主管支持	整體	28.65	7.06	8	40
	男性	28.97	6.02	12	40
	女性	28.40	7.82	8	40

第二節 研究變項之相關性分析

表 4-2-1 呈現了各變項的平均數、標準差、Cronbach's α 以及變項之間的 Pearson 相關係數。在控制變項的部分，工作單位性質與成就抱負、自我-高層管理一致性呈顯著正相關 ($r = 0.21, p < 0.05$; $r = 0.18, p < 0.05$)，即非軍公教與國營企業的員工的自我-高層管理一致性與成就抱負得分較高；工作年資與成就抱負、知覺主管支持呈顯著負相關 ($r = -0.18, p < 0.05$; $r = -0.22, p < 0.01$)，即年資越長，低層級員工的知覺主管支持與成就抱負得分越低。在主要研究變項的部分，性別與領導抱負、自我-高層管理一致性呈顯著負相關 ($r = -0.26, p < 0.01$; $r = -0.25, p < 0.01$)；領導抱負與自我-高層管理一致性、知覺主管支持呈顯著正相關 ($r = 0.74, p < 0.01$; $r = 0.28, p < 0.01$)；成就抱負與自我-高層管理一致性、知覺主管支持呈顯著正相關 ($r = 0.50, p < 0.01$; $r = 0.41, p < 0.01$)。



表 4-2-1：Pearson 相關係數表及敘述性統計資料 (N=132)

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
婚姻狀況	0.18	0.39	-								
工作單位性質	0.64	0.48	-.22**	-							
主管性別	0.41	0.49	-0.15	0.01	-						
工作年資	2.71	2.14	.38**	-0.08	0.03	-					
性別	0.55	0.50	-0.01	0.00	0.16	0.02	-				
領導抱負	30.81	6.08	-0.09	0.15	-0.09	-0.05	-.26**	(.87)			
成就抱負	33.91	4.64	-0.17	.21*	-0.06	-.18*	-0.09	.66**	(.84)		
自我-高層管理一致性	20.95	4.73	0.03	.18*	-0.10	0.04	-.25**	.74**	.50**	(.92)	
知覺主管支持	28.65	7.06	-0.16	0.15	0.08	-.22**	-0.04	.28**	.41**	.22*	(.94)

- 註： 1. *表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$
2. 對角線括號內數值為 Cronbach's α
3. 婚姻狀況：未婚=0，已婚=1
4. 工作單位性質：軍公教與國營企業=0，其他=1
5. (主管)性別：男=0，女=1

第三節 研究假設之檢定

為了檢定所有假設，本研究利用 SPSS 的多元階層迴歸功能完成了 8 個迴歸模式，並將所有結果呈現於表 4-3-1 中。

在迴歸模式 M1 中可見，性別與自我-高層管理一致性之間存在顯著的負相關 ($\beta = -0.25, p < 0.01$)，即女性的自我-高層管理一致性顯著低於男性，假設 1 得到支持。根據迴歸模式 M4 與 M7，自我-高層管理一致性與領導抱負、成就抱負皆存在顯著的正相關 ($\beta = 0.72, p < 0.001; \beta = 0.50, p < 0.001$)，因此假設 2a、2b 得到支持，即自我-高層管理一致性越高的員工生涯抱負也越強，且該一致性與領導抱負的相關度比與成就抱負的相關度更高。在 M3 中，性別與領導抱負呈顯著的負相關 ($\beta = -0.25, p < 0.01$)，而在 M4 中，當自我-高層管理一致性加入方程式後，性別與領導抱負的相關性不再顯著 ($\beta = -0.07, ns$)，因此，自我-高層管理一致性在性別與領導抱負的關係中發揮了完全中介的效果，即假設 3a 得到支持。由 M6 可知，性別與成就抱負之間不存在相關性 ($\beta = -0.08, ns$)，因此自我-高層管理一致性與知覺主管支持都無法成為性別與成就抱負的中介變項，即假設 3b、6b 不成立。根據 M2，性別與知覺主管支持之間不存在相關性 ($\beta = -0.05, ns$)，即假設 4 不成立，同

時知覺主管支持也無法成為性別與領導抱負之間的中介變項，所以假設 6a 不成立。在 M5 與 M8 中，知覺主管支持與領導抱負、成就抱負都存在顯著的正相關 ($\beta = 0.26, p < 0.01; \beta = 0.37, p < 0.001$)，因此假設 5a、5b 成立，即知覺主管支持程度越高，生涯抱負越強，且知覺主管支持與成就抱負的相關性比與領導抱負的相關性更強。圖 4-3-1 展示了所有經檢驗後成立的假設。

表 4-3-1：迴歸分析表 (N=132)

	一致性	知覺主管支持	領導抱負			成就抱負		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制變項								
婚姻狀況	0.04	-.05	-.07	-.10	-.06	-.09	-.11	-.07
工作單位性質	0.19*	.13	.13	-.01	.10	.18*	.08	.13
主管性別	-0.06	.09	-.07	-.02	-.09	-.06	-.03	-.09
工作年資	0.05	-.20*	-.01	-.04	.04	-.13	-.15	-.06
自變項								
性別	-.25**	-.05	-.25**	-.07	-.23**	-.08	.05	-.06
中介變項								
自我-高層管理一致性				.72***			.50***	
知覺主管支持					.26**			.37***
R ²	.11	.08	.10	.56	.16	.09	.31	.21
調整之 R ²	.07	.04	.06	.54	.12	.05	.28	.17
ΔR^2	.06**	.00	.06**	.47***	.06**	.01	.23***	.12***
F 值	2.95*	2.22	2.66*	26.51***	3.91***	2.37*	9.48***	5.53***

- 註： 1. 表中數字為標準化迴歸係數
 2. ΔR^2 代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量
 3. *表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$

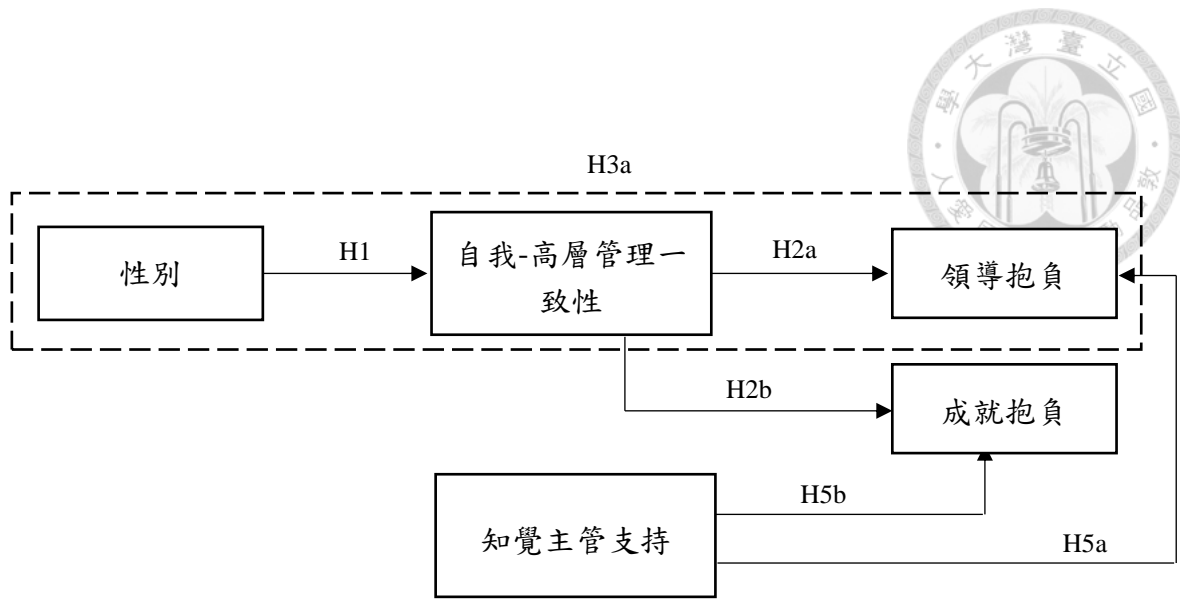


圖 4-3-1：檢定成立之假設



第五章 結論與建議

本研究將根據以上所有推論與資料分析，對研究結果做討論，說明本研究在學術與實務方面的意義與貢獻，並提出本研究可能存在的限制以及未來可延續的研究方向。

第一節 研究假設之探討

一、性別與自我-高層管理一致性

本研究證實性別與自我-高層管理一致性確實存在顯著的相關性 ($\beta = -0.25, p < 0.01$)，即在本研究所關注的這群職場員工當中，女性所感知到的自我-高層管理一致性顯著低於男性。這一結論與 Litzky 等人(2007)的研究結果一致，但相對 Litzky 等人平均年齡為 38 歲的研究樣本，本研究的樣本為更年輕，且來自文化差異較大的東方組織環境，為這一結論提供了更廣泛的論證基礎。

研究結論意味著，從進入職場之初，女性的自我-高層管理一致性就普遍低於男性，這一現象可能會一直延續到生涯中後期，即便部分女性已經成為中層管理者。必須承認，兩性在特質、價值觀方面存在一定程度的差異，所擅長與熱衷的行業、職位不盡相同，研究如何去消除這種差異不是本研究目的，也不應該有任何個人或團體去試圖消除這種差異。但是我們需要關注的是兩性在主觀能動性方面的差異，若女性因為缺乏自信，或者男性主導的企業文化 (Jackson, 2001) 等原因而不願意瞭解、發現自身的一些成功與領導特質，選擇風險規避的行為去無視自己的才華，這對個人、組織乃至國家來說都是一種損失與浪費。此外，從研究對象的基本資料來看，59 位男職員與 73 位女職員所對應的是 78 位男主管與 54 位女主管，平均每位男職員對應 1.32 位男主管，每位女職員只對應 0.74 位女主管，這一對比差異在高層管理職位上將會更明顯。不平衡的性別角色榜樣也將可能強化兩性在自我-高層管理一致性方面的差異。

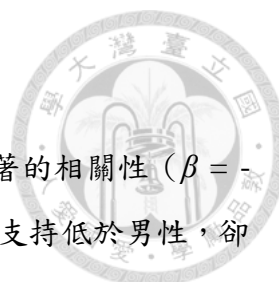


二、自我-高層管理一致性的中介效果

研究結果顯示，性別與領導抱負存在顯著的相關性 ($\beta = -0.25, p < 0.01$)，即女性的領導抱負顯著低於男性，當自我-高層管理一致性加入迴歸方程後，自我-高層管理一致性與領導抱負呈現顯著的正相關性 ($\beta = 0.72, p < 0.001$)，但男女性之間顯著的領導抱負差異卻消失了 ($\beta = -0.07, ns$)。也就是說，自我-高層管理一致性在性別與領導抱負之間發揮了完全中介的作用。相比男性，女性認為自己在能力、特質方面並不那麼適合高層管理者的職位，或者她們認為成為高層管理的晉升通道並非為她們開放 (Litzky & Greenhaus, 2007; Syme, 2015)，因此，她們較少存在領導他人、管理組織的強烈動機，而男性則更相信自己能勝任領導者的角色，密切地關注著自己的生涯發展與晉升機會，以實現自己的生涯抱負。這一結論印證了男女在生涯價值觀方面的差異，女性作為「負擔症候群」患者所展現出來的悲觀，也符合 Vroom 的期望理論，並為研究生涯抱負的性別差異提供了新的論據與思路。

儘管如此，性別與成就抱負之間的關係卻並不顯著 ($\beta = -0.08, ns$)，自我-高層管理一致性作為性別與成就抱負之間的中介變項的假設也隨之被推翻。作為生涯抱負之下的一個構面，成就抱負指的是個體想要成為職業領域中最優秀者或者希望自身的成就得到認可的願望，與領導抱負相比，成就抱負與「他人」的相關性更低，也更少呈現出「權力」、「競爭性」等帶有男性標籤的特點，這或許是導致女性在成就抱負方面與男性相當的一個因素。同時，雖然在企業中想要成為某個領域的專才，晉升似乎是伴隨發生的結果，也是對成就的一種肯定，但是很多女性也許並未將這兩者對等起來，她們認為即使無法獲得職位上的提升，依然可以追求專業領域的成就。此外，本研究的樣本皆來自已經進入職場的年輕人，成就抱負在兩性當中的差異也許在進入職場前的樣本中會有更好的體現。總之，在領導抱負與成就抱負之間測量結果的不一致反映出職場男女對生涯領域懷有同樣強烈的成就動機，然而女性更傾向於認為自己不適合或不喜歡領導他人。

雖然中介效果不存在，但自我-高層管理一致性與成就抱負之間仍然存在顯著的正相關 ($\beta = 0.50, p < 0.001$)，自我-高層管理一致性越強的研究對象也擁有越強烈的成就抱負。



三、性別與知覺主管支持

迴歸模式 M2 顯示，性別與知覺主管支持之間並不存在顯著的相關性 ($\beta = -0.05, ns$)。本研究根據前人理論與社會現實推出女性的知覺主管支持低於男性，卻無法在資料分析中得到驗證，推測可能是由於樣本的局限性。在當下的職場環境中，女性職員在生涯早期遇到顯性歧視的可能性確實在減少，然而在生涯的確立與發展期，或者說生涯中期，仍然面臨著具有挑戰性的社交與制度層面的偏見 (Fels, 2004; Miller et al., 2005)，得到少於或異於男性的工作支持 (Powell & Mainiero, 1992)。而本研究中只有 3% 的研究對象工作年資超過了 5 年，所有樣本的平均年資只有 2.7 年，研究對象過於年輕化或許是本次研究結果不顯著的重要原因。以此推論，對於入職不久的年輕人，主管也許更傾向於採取觀察的態度，進行一般化的交流與指導，隨著雙方瞭解程度的加深以及晉升機會的出現，會逐漸出現個體化的差異，尤其對不同性別的中層管理者而言，主管是否支持對進一步追求高層管理職位的願望影響很大 (Syme, 2015)。此外，由於東西方文化的差異，東方主管在偏好表達方式上也許較西方人更為隱性和含蓄，這也可能成為研究結果與文獻推論結果不一致的原因之一。

四、知覺主管支持與生涯抱負

儘管知覺主管支持與性別不相關的結果推翻了知覺主管支持作為性別與生涯抱負之間的中介的假設，但是知覺主管支持被驗證與領導抱負及成就抱負同時存在顯著的正相關 ($\beta = 0.26, p < 0.01; \beta = 0.37, p < 0.001$)，且對成就抱負擁有更強的預測效果。這一結論支持了生涯抱負的一種產生機制，且證明知覺主管支持在推動領導抱負與成就抱負方面會有近似的效果。

來自主管的支持不僅可以幫助員工獲得良好的工作技能，培養優秀的職業素養，並有助於增強員工的自信，促進積極的工作態度，進一步形成職業生涯的策略與規劃。雖然女性在知覺主管支持方面與男性並無顯著差異，但是在領導抱負方面仍顯著低於男性，可以推測男性更擅長將主管支持轉化為領導抱負，而女性在接受主管支持時，則更多地受益於成就抱負的提升。



五、控制變項之探討

在本研究的迴歸分析中，所列出的四個控制變項只有工作單位性質與工作年資分別對自我-高層管理一致性、成就抱負以及知覺主管支持產生了顯著性的影響，婚姻狀況與主管性別並未如推論中所述發揮控制變項的作用。由敘述性統計部分可知，本次研究對象中的已婚人數只佔了 18%，且由於樣本較為年輕化，已婚人士多屬於進入婚姻狀態不久，多數未養育兒女，因此婚姻狀況整體上未對本次主要研究變項產生影響，但之後的研究仍建議採納。本次研究中男女主管都佔有相當比重，但主管性別的影響機制較為微弱，也可能是由於本研究的樣本量太小，之後的相關研究可考慮除去。


六、其它理論意涵

生涯抱負是個體在所選擇的生涯領域中想要取得領導權力以及進一步晉升與進修機會的願望 (O'Brien & Fassinger, 1993)。以往研究所使用的 O'Brien 的量表只包含了領導抱負與教育抱負，且多數用於中學生、大學生以及單一女性群體。本研究採用的生涯抱負的兩個構面——領導抱負與成就抱負來自於 O'Brien 與 Gregor (2016) 共同修改的最新量表，其中成就抱負是一個全新的構面，尚未有廣泛的使用。同時，本研究將生涯抱負量表使用於年輕的職場男女，豐富了生涯抱負的研究範圍與研究成果。

在關於性別與生涯動機方面的研究中，以往學者多關注於社會環境、家庭支持等外在因素以及工作與家庭衝突、性別角色態度與職業選擇等問題，然而隨著時代發展，很多傳統因素對於性別角色的影響正在不斷減弱。本研究盡量從職場環境出發，研究了影響員工生涯抱負的更為直接的主客觀因素，探討了在生涯抱負方面產生性別差異的機制，對生涯抱負的研究進行了補充，並具有較強的時代與現實意義。

第二節 管理實務上的意涵

女性在自己-高層管理一致性方面普遍低於男性，從而降低自己的生涯追求動機，這對於企業，尤其是女性佔主體的企業來說，不僅浪費了人才成本，而且可能影響企業的運作效率。因此，為了同步提升男女員工的生涯抱負，企業應該讓自己



的員工，尤其是女性員工，從生涯早期就瞭解到清晰的生涯發展體系與晉升機制。這不僅包括為員工提供發展職業技能的任務與機會，更重要的是讓員工瞭解晉升所要求的知識、技能等方方面面的能力，以及所需達到的績效與成果。有所參照，才能在對比中發現自己的優勢與差距，而不至於盲目自信或悲觀。

此外，男女員工在生涯價值觀方面存在的偏差在一定程度上可以透過人力資源實踐縮小。事實上，與傾向於逃避指導責任的男性相比，女性一直被視作是更適合擔任導師這一角色的人選 (Cooke & Xiao, 2014)。同時，正式的訓練與輔導方式會在女性當中產生比男性更好的迴響與效果 (Syme, 2015)。因此，企業若是能組織一些資深的、成功的女性開展女性導師計劃，透過系列正式的活動對女性員工進行言傳身教，為女性員工樹立角色榜樣以及更有助於生涯平衡發展的價值觀，必將有效地提升女性的自我-高層管理一致性與生涯抱負。這對於女性員工佔比較高的企業與部門是一個非常可行與有益的方案。

最後，根據研究結論，知覺主管支持對於提升員工的領導與成就抱負具有顯著的效果。然而，在很多企業與部門中，管理者們並沒有很好地詮釋支持者的角色。有的主管在主觀上不願意去承擔導師的角色，還有很多主管也許並不懂得如何準確高效地表現自己的支持。因此，企業應該對管理人員，尤其是一線部門的管理人員進行培訓，確保他們擁有良好的指導、訓練員工的技能與意願。

第三節 研究限制與後續研究建議

一、樣本之代表性

樣本代表性不足可能是本研究存在的最大限制。本研究的調查問卷主要透過研究者的個人途徑發放，有效回收 132 份，樣本數量不夠充足，且可能導致研究對象的心理特質存在一定偏差。雖然本研究將研究對象設定為非管理崗位員工，但是樣本的平均工作年資只有 2.7 年，對處於生涯中後期仍未能獲得晉升機會的群體缺乏洞察。同時，樣本中的已婚人員不到五分之一，且可能包含新婚人士，對婚姻與主要研究變量之間的關係無法得到有效的驗證。此外，樣本在行業、地域等方面也可能存在代表性不夠廣泛的問題。



為了降低因樣本選擇造成的偏誤，建議今後的研究者嘗試聯繫不同行業、性質、規模以及地域的企業，面向同樣職級、不同生涯階段的員工進行調查。也可對特定區域進行調查，或進行區域之間的對比性研究。

二、資料搜集之橫斷面設計

受時間等條件限制，本研究的取樣全部來自於同一時點，所有問項由同一人填答，而主要研究變項又幾乎都是個體知覺方面的構念，這種資料搜集方式易導致共同方法變異 (common method variance)，對於主要變項之間的因果關係也不能產生強大的支撐。例如，本研究雖然根據過往文獻以及數據分析結果認為自我-高層管理一致性的加強有助於生涯抱負的提升，然而強烈的生涯抱負同樣可能對個體自我-高層管理一致性產生強化作用，存在混淆因果關係的可能。

建議今後的研究者嘗試縱向的時間間隔法進行抽樣，在不同的時間點收集不同的主要研究變項資料，以避免同方法變異與因果關係混淆。

三、未來研究方向

本研究雖然建立了包括自我-高層管理一致性與知覺主管支持兩個中介變項在內的研究架構，卻只驗證了自我-高層管理一致性在性別與領導抱負之間的中介效果，關於不同性別的生涯抱負差異產生機制還有很多值得探討的角度。例如，除了傳統的家庭因素以外，還可以考察同事支持、企業文化、工作負荷等因素是否在性別與生涯抱負中間發揮了中介或者干擾的作用。


關於性別與知覺主管支持，本研究雖然未能驗證兩者之間的相關性，但是仍然建議今後的學者可以針對不同的研究對象進行驗證，例如處於生涯中期的低階層員工或者處於中層管理職位的員工。伴隨玻璃天花板這一現象的出現，這些處於生涯中後期的員工所感知到的主管支持也許已經存在顯著的性別差異。

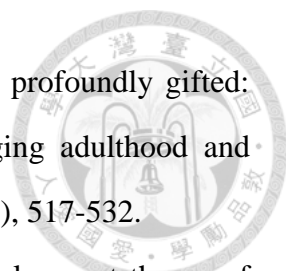
關於女性的生涯發展方面，今後的研究可以進一步探討女性較低的生涯預期產生的機制，例如女性對成功生涯的定義以及認同度較低的領導者特質等等。此外，儘管本研究驗證了女性的生涯抱負不如男性那麼強烈，但未必意味著女性在事業上不如男性那麼努力，今後的研究可以更多關注於兩性在職場行為領域的差異，例如對人脈的經營、職業技能的培養以及發展機會的關注等等。


參考文獻

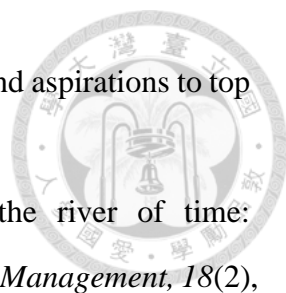


- 王雪梅、章志敏 (2014)。臺灣民眾的性別角色態度及其同期群比較——基於華人家庭動態資料庫的數據。《福建江夏學院學報》，4(4)，76-84。
- 中華人民共和國國務院新聞辦公室 (2015 年 9 月 22 日)。中國性別平等與婦女發展。取自 <http://finance.chinanews.com/gn/2015/09-22/7537577.shtml>
- 呂思逸 (民 106 年 2 月 25 日)。兩性不同酬/女性多做 52 天才賺得到男性年薪。聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/7269/2306688>
- 李漪 (2015)。職業抱負對工作形塑的影響研究。博士學位論文，浙江大學。
- 林佳惠 (民 104)。知覺組織支持與組織公民行為：角色定義幅度之中介作用。碩士學位論文，臺灣中原大學心理學系。
- 京華時報 (2016 年 11 月 11 日)。中國性別薪酬差異報告：一線城市男女差異最小。取自 <http://news.sohu.com/20161111/n472866777.shtml>
- 馬劍虹、倪陳明 (1998)。企業職工的工作價值觀特徵分析。《應用心理學》，4(1)，10-14。
- 致同會計師事務所 (2016)。國際商業調查報告。取自 <http://www.grantthornton.cn/cn/Publications/International%20business%20report/2016/index.html>
- 袁夢佳 (2014 年 8 月 29 日)。企業高層女性比例為什麼不高？《中國婦女報》。取自 <http://acwf.people.com.cn/n/2014/0829/c99013-25568414.html>
- 張建人 (2014)。過去、現在和將來——時間視角下的工作價值觀。博士學位論文，西南大學。
- 溫金豐、石若瑩、陳淑媛、張茵琿 (民 102)。女性主管的性別歧視：性別角色傳統傾向與女王蜂症候群。《組織與管理》，6(2)，79-113。
- Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, L., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in

- 
- social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Chartrand, J., & Walsh, W. B. (1999). What should we expect from congruence? *Journal of Vocational Behavior*, 55(1), 136-146.
- Cheng, S., & Yuen, M. (2012). Education and career aspirations among Chinese high school students: validation of the career aspiration scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 21(2), 394-401.
- Cooke, F. L., & Xiao, Y. (2014). Gender roles and organizational HR practices: the case of women's careers in accountancy and consultancy firms in China. *Human Resource Management*, 53(1), 23-44.
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in management review*, 16(1), 30-41.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: the role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farmer, H. S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 32(3), 363-390.
- Farmer, H. S., & Chung, Y. B. (1995) Variables related to career commitment, mastery motivation, and level of career aspiration among college students. *Journal of career development*, 21(4), 265-279.
- Fassinger, R. E. (1990). Causal models of career choice in two samples of college women. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 225-248.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60.
- Ferriman, K., Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2009). Work preferences, life values, and

- 
- personal views of top math/science graduate students and the profoundly gifted: developmental changes and gender differences during emerging adulthood and parenthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 517-532.
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: a development theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management* (3rd ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Gregor, M. A., & O'Brien, K. M. (2016). Understanding career aspirations among young women: improving instrumentation. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 559-572.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: a theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hurley, A. E., & Sonnenfeld, J. A. (1998). The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 172-190.
- Jiang, J. J., & Klein, K. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.
- Kerr, B. A., Foley-Nicpon, M., & Zapata, A. L. (2005). The development of talent in girls and young women. In S. Kurpius, B. A. Kerr, & A. Harkins (Eds.), *Handbook for counseling girls and women* (Vol. 2, pp. 15–39). Mesa, AZ: Nueva Science Press.
- Konrad, A. M., Ritchie, E. J., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.

- 
- Lennon, T. (2013). *Benchmarking women's leadership in the United States*. Denver, CO: Colorado Women's College at the University of Denver.
- Litzky, B., & Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International, 12*(7), 637-659.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 86-101.
- Mau, W. C., & Bikos, H. (2000). Educational and vocational aspirations of minority and female students: a longitudinal study. *Journal of Counseling & Development, 78*(2), 186-194.
- Miller, C. C., Glick, W. H., & Cardinal, L. B. (2005). The allocation of prestigious positions in organizational science: accumulative advantage, sponsored mobility, and contest mobility. *Journal of Organizational Behavior, 26*(5), 489-516.
- O'Brien, K. M. (1996). The influence of psychological separation and parental attachment on the career development of adolescent women. *Journal of Vocational Behavior, 48*(3), 257-274.
- O'Brien, K. M., & Fassinger, R. E. (1993). A causal model of the career orientation and career choice of adolescent women. *Journal of Counseling Psychology, 40*(4), 456-469.
- O'Brien, K. M., Friedman, S. M., Tipton, L. C., & Linn, S. G. (2000). Attachment, separation, and women's vocational development: a longitudinal analysis. *Journal of Counseling Psychology, 47*(3), 301-315.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics, 27*(4), 321-334.
- Patten, E., & Parker, Kim. (2012). *A gender reversal on career aspirations*. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/>

- 
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: women, work, and the will to lead*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Singh, R. (2001). *The effectiveness of alternative career decision making behaviors: development and test of a model* (PhD thesis). Drexel University, Philadelphia, PA.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: the role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7), 1470-1493.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598.
- Syme, B. T. (2015). *Equal opportunities: towards a greater understanding of the fulfilment of women's career aspirations in senior management* (No. 4953). Victoria University of Wellington, School of Management.
- Thompson, M. N., & Dahling, J. J. (2010). Image theory and career aspirations: indirect and interactive effects of status-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 21-29.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: their main

and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Weidenfeller, N. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. *Human Resource Development International*, 15(3), 365-374.

Wentling, R. M. (1996). A study of the career development and aspirations of women in middle management. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 253-270.





附錄 正式問卷（網路）

親愛的先生/小姐：

您好！我是國立臺灣大學商學研究所的一名碩士研究生，因學位論文需要，懇請您在百忙之中幫忙完成一份組織行為領域的簡短問卷。問卷採用無記名填寫，填答時間大約為三分鐘，結果僅供學術研究之用並將嚴格保密。您的真實想法將為我的研究提供莫大價值，請您仔細填答，非常感謝！

第一部分 請根據您的實際情況進行選擇：

(一)	完全不符合→完全符合
我希望能在我的職業領域中成為一位領導者。	1 2 3 4 5
我不想為了晉升到組織或企業中的領導職位而投入精力。	1 2 3 4 5
對我而言，能否在工作中成為領導者一點也不重要。	1 2 3 4 5
當我能立足于事業時，我希望可以管理其他員工。	1 2 3 4 5
對我而言，能否在職業生涯中取得領導地位並不重要。	1 2 3 4 5
我想要負責組織或企業的未來方向。	1 2 3 4 5
我希望能在我的組織或企業中晉升到領導者的位置。	1 2 3 4 5
我想要在我的組織或企業中晉升到最高領導者的位置。	1 2 3 4 5

(二)	完全不符合→完全符合
我想要成為自己職業領域中最優秀的人才。	1 2 3 4 5
我想要在自己的職業領域留下持久的影響力。	1 2 3 4 5
我立志要讓我的雇主認可我在工作上的貢獻。	1 2 3 4 5
對我來說，在工作中表現出眾非常重要。	1 2 3 4 5
我知道自己將會因為工作中的成就而得到認可。	1 2 3 4 5
能否獲得事業成就對我來說一點也不重要。	1 2 3 4 5
能否成為職業領域中頂尖的一員對我來說並不重要。	1 2 3 4 5
我計劃在我的組織或企業中爭取到許多晉升機會。	1 2 3 4 5

(三)

完全不符合→完全符合

高層管理的職位會很適合我。	1	2	3	4	5
我的才華和技能符合高層管理職位的要求。	1	2	3	4	5
我會喜歡高層管理者所做的事情。	1	2	3	4	5
我的個性很符合高層管理職位的要求。	1	2	3	4	5
我將會與組織中的其他高層管理者相處融洽。	1	2	3	4	5
我具備成為一名高效管理者的特質。	1	2	3	4	5

(四)

完全不符合→完全符合

我的主管重視我為組織做出的貢獻。	1	2	3	4	5
我的主管很關心我的個人目標和價值實現。	1	2	3	4	5
當我遇到問題的時候，我可以從主管那裡獲得幫助。	1	2	3	4	5
我的主管很關心我的福祉。	1	2	3	4	5
我的主管願意盡力幫助我在工作中最大化地發揮個人能力。	1	2	3	4	5
當我需要幫助時，我的主管會願意幫我。	1	2	3	4	5
我的主管對我在工作中的成就引以為傲。	1	2	3	4	5
我的主管儘量使我的工作變得有趣。	1	2	3	4	5

第二部分 以下是關於您的一些基本情況：

您的生理性別： 男 女

您的婚姻狀況： 未婚 已婚

您目前所在工作單位的性質：

軍公教 國營企業 民營大型企業 中小型企業 非營利組織

其他（請說明）_____

您共有幾年的工作經驗？（請填寫阿拉伯數字）_____

您的主管的性別： 男 女

問卷已填答完畢，感謝您的參與！