

臺灣文官人力資本、工作價值觀與升遷發展的性別差異

黃煥榮* 方凱弘**

壹、緒論

「升遷」或「事業生涯發展」(career advancement)一直是組織行為或人力資源管理所關注的重點，從過去到現在也累積了相當豐富的理論和經驗研究成果。近十年來，國內外對於組織升遷的研究都可發現一種事實，即組織存在一種無形的、態度的、或組織的偏差所造成的障礙，使得僅有極少數的女性能夠晉升至組織高層的職位，這種現象即被稱之「玻璃天花板效應」(glass ceiling effect)(Snyder et al.,1994; Moseley-Braun,1994; Naff,1994, 1997; Morgan,1998；黃煥榮，2000；2007a)。玻璃天花板的隱喻是認為，女性無法晉升至高層的管理職位並非由於其資歷不夠或不想要獲得這些職位，也不是公然的歧視所造成的；而是一些針對女性事業生涯發展所設下非常巧妙（subtle）障礙，甚至幾乎看不到它的存在（invisible）。然而，若組織中女性順著組織生涯的階梯不斷地往上爬，當快接近頂端時，就會去碰撞到這面隱形的玻璃天花板障礙（Naff,1997: 93）。Dana Friedman 描述此種現象：

當女性正循著組織階梯往上爬，卻同時碰到了隱形的障礙，一層玻璃天花板阻絕其到高層管理職位。而且，當女性試圖打破此障礙時，通常又會面臨另一層阻礙：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（Friedman,1988：33）。

然而，何種因素是影響玻璃天花板現象的成因？過去已有許多者亦企圖建立較

*台北市立教育大學社會暨公共事務學系專任副教授

**銘傳大學公共事務學系專任助理教授

完整的分析架構，以解釋玻璃天花板現象所產生的原因。比較著名者如 Mary Guy(1994)以組織建築(organizational architecture)的觀點，來解釋政府組織中性別不平等的現象；M. A. Newman(1993)則從個人、社會及組織三個面向，建構分析的模式，來解釋升遷的性別差異；另外，Dennis M. Daley(1996)則從歸因理論(attribution theory)的觀點，說明女性事業生涯的障礙。筆者之一亦在十年前針對我國行政院部會機關進行經驗性調查（黃煥榮，2000）。然而，近十年來隨著國際環境丕變，及政府再造的推動，尤其性別主流化政策的持續推動，我國文官的性別組成情況與過去應有明顯的改變。若從近廿年台灣文官的性別比例分布，可進一步觀察到此種轉變的趨勢。

由於台灣地區近廿年來女性擔任公務人員的人數快速的增加。從表 1 可以發現，民國 80 年女性公務人員的比例為 36.94%，在至今全國男女性公務人員的比例並未有大幅度的改變，民國 85 年為 38.8%，到了 89 年底女性公務人員的比例已超過四成，達 41.52%，但之後女性公務人員的比例也大致維持在 35-40%之區間。相對而言，男性公務人員所占的比例則由民國 80 年的 64.06%，民國 85 年的 61.20%，到民國 89 年已下降到 58.48%。雖然，整個文官體系男女的比例變動不大，但若從組織階層分布的比例來看，則可以看出女性在文官體系中高階的比例快速地增加，尤其是在高階層的部分。民國 80 年底，女性簡任官的比例僅有 5.83%，至民國 85 年是 10.59%，民國 89 年增加為 14.54%，民國 95 年又增加到 19.98%，到了今(99)年則是達 25.02%。從這些數字可以看出，我國高階文官女性的比例呈現非常穩定的上升趨勢，女性簡任文官的比例近廿年來從約 5.8%增加至 25.02%，超過了 4 倍。那麼影響高階女性升遷的關鍵因素為何？本文試圖從台灣文官調查資料窺探影響男女公務人員升遷的因素，並進行比較分析。

表 1 台灣文官性別之比較

單位：%

項目別	80年底		85年底		89年底		95年年底		99年9月底	
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女

全國公務人員	64.06	35.94	61.20	38.80	58.48	41.52	63.05	36.95	61.51	38.49
行政機關	73.54	26.46	69.98	30.02	66.64	33.36	67.96	32.04	65.32	34.68
政務人員	96.09	3.91	92.94	7.06	89.41	10.59	87.63	12.37	83.87	16.13
簡任(派)	94.17	5.83	89.41	10.59	85.46	14.54	80.02	19.98	74.98	25.02
薦任(派)	81.48	18.52	67.36	32.64	57.92	42.08	56.36	43.64	52.80	47.20
委任(派)以下	53.46	46.54	47.35	52.65	44.10	55.90	46.03	53.97	44.25	55.75

資料來源：銓敘部(2001、2010) 公務人員人力素質統計季報

台灣過去多數學者以量化方式進行的文官相關研究，多僅針對特定機關或層級採郵寄問卷，少有全面性的隨機抽樣以及面對面的資料蒐集，資料所涵蓋的面向和廣度略有不足。而「2008 台灣文官意見調查」(Taiwan Government Bureaucrat Survey; 簡稱TGBS)研究，係台灣公共行政學術社群，以民主治理為主題，首度以全國各級文官為調查對象，且率先嘗試以面訪方式進行調查的大規模實證研究（詹中原等，2008）。而此研究議題選取，主要是以民主政治與公共行政運作及改革相關理論範疇，故探討焦點主要環繞於文官在政府運作基本方向、組織人際信任、專業責任與倫理、政治回應與中立等方面；而較少涉及考選、任用、考績、升遷等傳統公務人力資源管理等議題。但此研究的抽樣架構是來自於考試院銓敘部與行政院人事行政局共同維護的「全國公務人力資料庫」，這些公務人員的職務記錄本身即為珍貴的實證資料，包括性別、學歷、年資、職務異動等變項之資料本身就可以作為分析我國文官群體特徵，故有其分析的意義和代表性。基於上述理由，本文嘗試以2008 台灣文官意見調查所釋出資料為依據，希望從經驗的資料中，進一步比較觀察公務人力中在升遷發展的性別差異，以探索所謂「玻璃天花板」效應是否仍實際存在於我國的公務體系中？

貳、文獻檢閱與假設推演

影響台灣文官升遷發展及性別差異的因素為何？過去學者在分析影響公務人員

升遷的因素中，人力資本（human capital）因素及社會心理（social-psychological）因素是常被提及的變數（Newman,1993; 黃煥榮，2000）。以下主要針對此兩大類因素進行討論

一、人力資本因素

人力資本理論假定：人力資本的投資受到勞動力參與率預期的影響；而男女之間勞動參與率之不同乃是由於社會對工作參與的性別歧視、家庭分工、勞工自我抉擇或其他經濟與非經濟的因素所造成的（Becker,1964；江豐富，1988:324）。

人力資本理論解釋男女之間的差距，視為員工在生產力特徵變動的函數。在此方面的研究是假定：具有同等技術的人員(指教育、能力、職業地位，以及工作經驗等相似的水準)，則會得到同等的報酬；因為他們有同樣的生產力，所以能得到同等的薪資待遇。若男女人力資本投資有差異，那麼應該發現在生產力方面男女會有差異存在，進而造成男女間報酬會有差異的結果。

人力資本理論認為女性專注於家庭，會影響其在教育、技術訓練及工作經驗等投資，尤其是工作經驗之累積，常受限於女性採取「職業中斷型」之生涯路徑，結婚生子之後退出就業市場而影響其工作經驗的累積效用；同時，由於女性為了平衡照顧家庭的需求，對於技術訓練的投資，也因擔任不大需要專業技術的職位，而影響其技術之累積（Stroh et al.,1992）。於是一般認為女性的生產力不如男性，其升遷的機會較男性為低是自然合理的結果。人力資本理論主要的訴求，在於強調個人主義、競爭、以及雇主的理性行為。從此種觀點，女性自願性職業選擇在決定性別間就業和工資待遇等差異方面，比市場歧視所造成之影響，更顯得重要一些（引自王國樑，1992:96）。

進一步來說，對於如何克服其事業發展方面的障礙，女性必須經由自己對知識、技術及能力等方面之充實和準備開始，進而提高其在工作中的競爭實力，如此才能有效地突破障礙。尤其，在知識經濟下，只有最高技術水準的人，實質工資才會增加（齊思賢譯，2000）；因此，如何給予女性機會參與傳統上由男性主導的經濟領域；加強女性「能力建立」（capacity building）以因應各種經濟機會與挑戰；祛除女性參與經濟活動之障礙，是未來應努力的課題。

由於人力資本是以功績概念(merit concept)為核心，而在行政組織中，對於人事

的運作及安排與上述成就取向的理性假定相一致；因為官僚組織理性的要求原則，使得人力資本因素，如教育、工作經驗，對個人在官僚組織的發展，應更為重要。因而教育程度和工作經驗被視為升遷發展的主要考量依據。過去國內也有研究證實，公務人員學歷高低對升遷有相當之影響，學歷愈高，則升任至某一職等所需的時間愈短（李光雄，1995）。

雖然經濟學家仍然喜歡以人力資本理論的觀點來解釋兩性在工資等方面的差異（江豐富，1988；王國樑，1992），而且在有關男女升遷實證研究方面也得到某種程度的支持¹；然而，此理論也同時面臨許多批評和挑戰。首先，人力資本理論假定：相同的投資其回收的報酬亦應相同。但事實並非如此，從許多研究證實發現，女性從其就業特徵和人力資本投資的回收來看要比男性為低（Malkiel and Malkiel,1973;O'Neil,1984）。第二，不同的團體所得決定的過程並不相同。例如，學者將具有同等資格的男女工作者相比，女性不僅在收入方面比男性低，而且每年從教育或經驗的回收亦較低。此發現使得人力資本理論必須修正以考量到，為何與男性具有同等教育或經驗的女性不能擁有同樣的平等或經驗？第三，對於人力資本理論的批判在於，將所得決定視為是在一組有限的屬性或同質的勞力市場中，個人之間對抗的過程。因而，人力資本理論主要集中在於勞動市場過程的供給面。對於不平等的研究，已經發現收入並不是單單決定於員工的屬性，而是同時受到許多個人、結構和組織等屬性的影響（Morrison & Glinow,1990:202;Kay & Hagan,1995：281）。

對於人力資本理論的論點，國內實證研究也有不同的看法和爭議。蔡淑鈴(1987)在一項對「職業隔離現象與教育成就」的研究指出，台灣地區從事白領工作的女性其平均教育程度較白領男性勞動者高，而且她們依賴教育成就來取得職業地位的程度也比其男性同伴高。這種現象可以表示著，高教育程度的女性憑藉著自己的人力資本財，自願選擇進入那些需要高教育水準的白領職業。另一方面，此現象也可以

¹ 例如，Tokunaga and Graham（1996）研究美國財星 500 大企業發現，女性無法同男性升遷到高層職位，主要是由於其年資和工作經驗較淺的緣故。另外，根據「觸媒」研究機構的一項對美國大企業的執行長（CEOs）的調查發現，有 47% 的執行長認為，女性無法晉升至高層的職位是因為缺少重要的一般管理或直線的經歷（Maruca,1997）。這些研究都傾向支持人力資本理論的觀點。

反映出，勞動市場對女性有所歧視，因此女性在爭取那些教育水準需求較高的白領職業時，必須比男性有較佳的教育條件才有可能被錄用。

不過，也有學者對於行政機關中性別差異的現象，比較樂觀的認為，隨著社會開放和教育的普及，假以時日女性在人力資本條件將會逐漸趕上男性，屆時組織和性別加諸女性的不利影響將會消失。而「男性職等偏高、女性職等偏低」這種失衡的現象應該會受到時間因素的影響，而逐漸降低。社會學者張苙雲（1989:26-27）則認為「……比較兩性在機關裡的升遷模型，性別及組織特徵的因素則比較有利於男性，不利於女性，然女性可憑藉她們自身的條件，如教育程度、初任職等、和訓練，彌補組織和性別加諸於她們的負面影響」。

由上述討論可知，人力資本理論能否有效解釋女性升遷之障礙，仍有待進一步的檢證，才能獲得確認。總之，此理論模型認為人力資源的投資是個人影響升遷發展的重要因素，而由於女性的人力資源投資不如男性，因此也就是女性障礙的原因所在。換言之，就影響之關係而言，人力資本因素是性別（自變項）與升遷（依變項）的控制變項；吾人若控制相同的人力資本因素，則男、女升遷之差異應當消失。因此，根據人力資本理論模型，假設如下：

假設 1：公務人員的人力資本因素與其升遷發展具有正向關聯性；且

男性公務人員的人力資本條件優於女性公務人員。

假設 1a：教育程度愈高者，具有愈高之升遷發展；且男性之教育程

度高於女性。

假設 1b：工作資歷愈高者，具有愈高之升遷發展；且男性之工作資

歷高於女性。

二、社會心理因素與升遷

對於性別差異，社會—心理社會模式是從個人的特質、認知、態度和角色等因

素，來說明為何女性在組織高層比例偏低的現象。此種論點認為某些社會心理的阻礙會影響女性升遷的機會和速率，這些障礙包括對工作的動機和承諾、對女性管理能力的質疑、有限的自我概念(self concept)、性別角色態度等。此種觀點認為女性個人工作喜好及工作動機等心理、人格的特質或行為模式與男性相較起來，並不符合管理者角色的要求，因而不適於擔任領導者的職位(Fagenson,1990:267-268)。換言之，由社會心理模式來看，女性之所以無法晉升至組織的高層主要是因為在性格、動機及工作價值觀等方面「自我設限」所造成的結果。

(一) 性別角色特質

性別角色(sex-role)在心理學上的意義係指一種人格特質，是透過自我的行為表現，以明示其所歸屬性別的行為型態。性別角色的分化，常與社會、經濟及政治環境有關，經由社會化的學習過程，而形成男女有別的性別刻板印象(陳皎眉，1987；李美枝，1984)。更確切地說，社會中對於一位具有良好升遷條件的管理者的形象，通常必須具備雄心的、競爭的、果斷的、剛強的、理性的、自信的，及獨立的等所謂「男性化」(masculinity)的特質；相反地，女性往往被期待為具有服從的、被動的、非理性的等所謂「女性化」(femininity)的特質，例如，她們必須是溫暖的、親切的、富同情心的、心細的及依賴的(Shein,1973;1975;李美枝，1984)。由於女性所具有的特質和行為與做為一位成功領導者的要件並不符合(O'leary,1974;Kanter,1977)；所以，女性就被排除於升遷的行列之外。

學者在一項研究兩性職業選擇的研究中，就女性的目前與理想職業價值加以比較，發現女性自認為「目前工作對社會有貢獻」，是女性受訪者最為肯定的職業價值。「有興趣」、「發揮才能」、「職業名望」、「與人相處」、「收入」依序遞減，而以「升遷」一項得分最低。而且就理想與現實的差距來看，又以「升遷」一項差距最大(高淑貴，1985:379-378)。

(二) 成就動機與害怕成功

成就動機係指一個人努力去完成自己認為重要或有價值的工作，以達完美境地的內在推動力量。McClelland認為一個社會擁有多數具高成就動機的人，則此社會經濟成長較高，而具有高成就動機者，則具有以下的特徵(轉引自李美枝，1984:86-87)。

1.設定中等難度的追求目標，既不很容易也不很困難，如此才能擴大成就滿足的機會。

2.偏好工作成果的具體回饋訊息。工作的成長與擴張是成功的最直接指標。

3.為問題負起個人責任，如此可由完成一件事情而得到成就滿足感，反之若事情的完成依賴於超越個人控制的運氣或情境，就不會有成就感滿足。

4.表現自動自發的探索行為，尋找可以獲致滿足的可行工作，這也就是創業精神。

5.鍥而不捨，主動。

高成就動機顯示了工具性取向(instrumental orientation)的特色。而所謂男性化的特質正是所謂工具取向的特質，相較於一般女性所具情感表達特質，易使學者做男女成就動機有別的推論。而且，一位成功管理者的績效，其被肯定的原因是由於「內在的因素」，例如努力和能力的因素；然而，對於女性通常將其工作績效歸諸「外在的因素」，如幸運和工作簡單(Fagenson,1990:267-268)。這些歸因與女性對自我的期許是相一致。

從心理學的觀點，女性的成就動機會受到一些特別因素的影響，例如，傳統上男性通常是被鼓勵追求事業的成就與發展，所以當男性在工作上獲得成功時，總是會倍受讚賞與肯定，並享受崇高的名譽和聲望；然而另一方面，女性工作者就沒有那麼幸運了，當她成功時有可能會受到讚美，但更可能會被人排斥、妒嫉、諷刺或其他的責難。心理學家因此提出「逃避成功」的解釋，認為由於女性預期在競爭性成就情境中成功，將帶來負面的後果，例如不受歡迎、受到社會排拒、失去約會及結婚對象、失去女人味及有罪惡感等，這種預期使得女性即使具有相當能力，也會傾向於表現出壓抑其成就動機，不表現出成就行為的現象。此種心理現象可稱之為「害怕成功」(fear of success)，或「逃避成功的動機」(motive to avoid success)。(Niera & Gutek,1981 ;陳皎眉，1987；蔡淑鈴、瞿海源，1988)。

「女性攀登事業山峰的同時，卻又怕自己爬得太高」，此種害怕成功的動機，可能源自於性別角色分化的現象，而造成兩性在期望成功方面的差異。很多男人認可太太出外就業，但很難接受太太的薪資、職位及社會地位高於自己的事實。影響所及，女性有事業成功的顧慮：成功意謂著自己不像個女人，預示傷害自己另一半

之男性尊嚴的可能性，也隱藏了威脅夫妻感情危機的危機。於是，體貼、善解人意、愛丈夫、愛家庭的女性便適可而止的不願更上一層樓（李美枝，1988:73-74）。

（三）性別與工作價值觀的關係

從上述兩點之說明得知，影響女性升遷障礙的社會心理因素主要有「性別角色態度」及「成就動機」，而這些因素便反應在其工作價值觀的差異。

究竟在組織中的男性或女性，誰較重視薪資待遇，誰較重視工作保障，誰較重視工作成就感，誰較關心升遷發展，誰較重視工作挑戰性...，凡此皆涉及兩性工作價值觀的議題。工作價值觀是指職業發展過程中，個人對於職業生活的一種偏好與價值判斷，亦即個體從事職業活動的能力、意願與態度之傾倒，並將之形成個人內在支持或引導系統，而表現出的外在行為。此種個人對於工作的一般性看法，基本上是泛指個人對工作此一概念所持的一般性態度，而非針對某一特定工作的看法，故工作價值觀是價值觀的一種延伸概念，因此亦具有持久性的特質（蔡秀涓，2004）。工作價值觀通常區分為內在價值觀和外在價值觀兩個面向，內在價值觀係指工作者期望從工作中獲得的滿足，主要是來自於個人內在面向，例如因工作具有挑戰性獲得的成就感、可以自我實現的機會、以及與同儕之間發展出的友誼與愛的歸屬感；外在工作價值觀則是指工作者期望從工作中獲得的滿足，主要是來自於外在面向，例如薪資的報酬、社經地位的提高、權力、名望等尊榮感等。

關於性別與工作價值觀的關係，Beutell & Brenner(1986)的研究結果支持男性和女性在工作價值觀和工作選擇會有所差異。Gade(1977)的研究顯示，男性「經濟報酬」、「獨立性」與「安全性」等三個外顯性的工作價值觀分數較女性為高，而且達到顯著水準；至於女性在「利他性」、「道德性」等內隱性的工作價值觀因素也較高，而「利他」與其他「創造」、「心智刺激」及「管理」等項工作價值觀將會影響女性的職業抉擇與生涯成熟度。而國內於有學者從相關文獻整理發現，女性工作價值觀偏向「經濟報酬」、「穩定性」、「人際關係」及「工作成長」；男性重視「獨立」、「管理」、「工作挑戰」、「升遷進修」等工作價值（徐西森，2002：51）。故基於上述討論，有關此部分的研究假設，提出如下：

假設2：公務人員個人的工作價值觀，會對其升遷發展造成影響。

假設2a：具有內在價值觀者，誰較重視工作挑戰性，故較具升遷發展的動機。

假設2b：男性較傾向具內在價值觀，女性較傾向於外在工作價值觀。

參、研究設計

本文主要研究方法採取次級資料分析，所根據的資料即為TGBS的資料，以下分別就研究對象、測量變項及統計方法進行說明。

一、研究對象與樣本結構

TGBS 主要調查對象，是以行政院暨所屬機關適用「公務人員任用法」之一般行政機關公務人員為主。此調查基於我國文官體系最重要兩項特徵，分別是受訪者的服務機關層級為中央或地方，以及官等為簡任（簡派）或薦任（薦派）或委任（委派）兩個項目分層，遂採分層隨機抽樣方式分配受訪樣本。中央應抽人員與地方應抽人員比例約為 52.5%：47.5%；官等比例應為簡任 6.2%、薦任 54.9%、委任 38.9%。關於此樣本結構請參閱《台灣文官調查研究文集（一）：方法篇》（詹中原等，2008）的詳細說明。

二、變數測量

（一）升遷發展

綜合國內外有關升遷的文獻，升遷具有不同測量的方式，如何建立適合的升遷指標應是重要的課題。然而，過去衡量組織中的升遷，常見的是透過認知型問卷以主觀指標來加以評估，此種衡量方式容易隨著填答者過於主觀的意見而產生偏誤（Feldman,1988）。再者TGBS問卷中並未建立關於升遷滿意或態度的題目，是以本文是從升遷客觀面，即針對台灣文官在機關中職務實際的情況來衡量，主要是根據兩項指標，進行衡量，進一步說明如下（黃煥榮，2007b）：

1.升遷結果

對於公務人員在組織中的升遷狀況，最常見的衡量方式，就是從其升遷結果來加以測度。過去許多升遷相關的經驗研究就針對這方面來進行分析；例如：「在你

目前所服務的機關，你是否曾經升遷（有或無）？」「如果曾經升遷，在你目前所服務的機關曾經升遷多少次？」（U.S. MSPB, 1992）。然而，此類問題設計的缺點，就是不易有客觀比較標準，原因在於每人每次升遷起點、升遷級距或升遷間隔時間並不相同，因而不是理想的測度的方式。故有學者便從「最終升遷的職位或職等」來衡量升遷結果（例如，Snyder et al., 1994；Ospina, 1996），亦即職位愈高代表其升遷狀況愈好，個人事業生涯的發展也愈成功。故從這項指標來看，升遷的好與壞是表現在職務或職等差距上；而長期以來行政機關中「男性職等偏高，女性職等偏低」的升遷不平等現象，亦是由此觀點所導致之認知（張苙雲，1988；張苙雲、莊淵傑；2004）；這種測度就比較有明確的標準，此種測度本文稱之為升遷結果；具體而言，本文是以公務人員的現任職等，作為升遷結果的衡量標準。

2. 升遷阻礙

有些學者建構另一項可以衡量升遷指標，即是測量受訪者是否已經到達其生涯的停滯期（plateau）；由於行政機關是金字塔式的組織結構，愈往上職位愈少，無法讓每位人員都能達到他們所期待中的職位，所以愈往高層，升遷就愈加困難。我們可以用此文官意見研究中「請問您在現在的職位總共服務多久？」來衡量其升遷遭受停滯不前的狀況。雖然現職工作的年資並不能直接評定一個人是否已經到了停滯階段，但可以做這樣合理的推論：一個職位愈長的時間沒有更動，那麼往上升遷的機會將愈為渺茫（Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990）。尤其，近年來隨著新公共管理思潮，推動政府組織精簡，在遇缺不補職位受限的情況下，升遷停滯的現象更會提高（Feldman, 1988; Chao, 1990）。換言之，根據此項指標，若是一位公務人員其職等（或職位）愈久沒有更動²，代表其升遷已面臨較沈重的阻礙，因此本文將此種測度，稱之為升遷阻礙。

根據文官問卷調查資料進行的統計分析，升遷結果與升遷阻礙兩者的相關係數

²究竟在工作職位上，經過多少時間沒有變動，才稱之為升遷停滯，學者間有許多不同的爭論，例如，有學者認為要超過五年（Slocum et al. 1985; Stout, Slocum, & Cron, 1988），其他學者認為要超過七年（Gould & Penley, 1984; Veiga, 1981），甚或超過十年（Gerpott & Domsch, 1987）。不過，亦有學者主張應該將此種生涯上的停滯視為是連續的變項，不做硬性的區分（Chao, 1990），筆者傾向贊同此觀點。

(Pearson correlation) 並未達到顯著性 ($r=.042$, $P>.05$)。顯示這兩個測量指標具有不同測度的意義。

(三) 工作價值觀

由於本文所根據 TGBS 的資料，並未有設計工作價值觀長量表的題目，而僅有 2 個題目是關於公職生涯價值觀認，故勉以做為工作價值觀之衡量，分別命名如下：

1. 工作選擇

此為原始題目第 14 題，題目是「每個人選擇進入公部門工作有不同的理由。請問下面這些理由中，哪一個對您當年加入公部門最為重要？」，其中的選項包括，「薪資與福利」、「工作有保障」及「作為找其他工作的跳板」三者是偏屬於外在工作價值觀；而「值得我發揮所長」、「希望能夠為國家效力」、及「公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合」等三項則應偏屬內在工作價值觀。

2. 工作目標

此為原始題目第 15 題，題目為「每個人在機關的工作，都有不同目標。請問下面這些目標中，哪一個是您目前最想達到的？」其中的選項包括：「有更多陞遷的機會」、「為公部門之外的工作做準備」及「保住工作機會」三者是偏屬於外在工作價值觀；而「為機關的整體表現而努力」、「努力為國家（人民）推動好的政策」等二項則應偏屬內在工作價值觀。

(四) 年資

本文年資的測量是根據 TBGS 問卷第 6 題「請問您的公務部門服務總年資」？惟問卷的題項是包含「____年____月」，本文將其重新計算為總共之月數。例如，10 又 2 個月之年資，就編碼為 122，以求得共同的比較標準。

(五) 教育程度

TGBS 問卷中關於公務人員本身的教育程度達 22 個分類細項，由於參考原始問卷的次數分配中某些選項的次數極少，為了便於進一步之統計分析。本文重新編碼，依序為高中職(含)以下、專科、大學、碩士及博士等 5 個層級。

三、統計方法

本文所採取的統計方法，首先是透過交叉分析(crosstabs)、t 檢定及變異數分析

(ANOVA)等方法，以驗證性別在人力資本因素（包含年資和學歷）、工作價值觀因素（包含工作選擇和工作目標）及升遷發展（包含升遷結果和升遷阻礙）等各別變項，是否具有顯著的差異。最後透過階層迴歸（hierarchical multiple regression）統計方法，瞭解人力資本模式及工作價值觀模式，分別對升遷結果和升遷阻礙的影響。

肆、研究結果與討論

一、升遷發展的性別差異

從公務人員升遷結果（現任職等）加以比較，如同預期「同性職等高，女性職等低」的現象顯著，男性職等平均數是 6.7；女性則是 5.9。；另外，從升遷阻礙的面向，男性在現任職位所待的時間平均是 7 年又 3 個月（87 個月），而女性所待的時間是 6 年又 1 個月（73 個月），故女性公務人員升遷異動的機會是顯著較男性公務人員快，故從此角度女性公務人員面臨升遷阻礙較低。

二、人力資本與升遷發展的性別差異

（一）性別與教育程度

行政機關男女公務人員之學歷是否有明顯的差異？從表 2 受訪者的性別與學歷的交叉分析顯示，男性公務人員中以大學程度的比例較高佔 38%，其次依序為專科佔 26.4%，碩士學歷佔 24.9%，高中、職(含)以下佔 8.8%，及博士學歷佔 1.9%；至於女性部分，其學歷分佈的情形亦與男性相近，分別為大學佔 48.8%，專科佔 29.6%，碩士佔 15.8%、高中、職(含)以下佔 5.4%及博士佔 0.5%；但從比例來看，女性公務人員在碩士及博士學位的人數比例明顯地較雖男性公務人員少，故總體看男女在教育程度方面，統計上仍具有顯著差異（ $\chi^2=49.751$ ，d.f.=4， $P<.001$ ），但 Gamma 相關係數=-.081， $P<.05$ ，兩性有顯著的差異。

表 2 性別與公務人員教育程度交叉表

	高中、職 (含)以下	專科	大學	碩士	博士	總和	$\chi^2 =$
男性	8.8%	26.4%	38.0%	24.9%	1.9%	1101	49.751
女性	5.4%	29.6%	48.8%	15.8%	0.5%	856	

總和 7.3% 27.8% 42.7% 20.9% 1.3% 1957 df = 4

p < .001 ***

Gamma=-.081 P < .05

(二) 教育水準與升遷

個人的教育水準通常以正式學歷來衡量，學歷代表個人對於知識、技術和能力等方面充實的程度，因而學歷往往被視為升遷發展的主要考量依據。過去國內外的研究也都證實，學歷高低對升遷有重要的影響；學歷愈高往往升遷速率會愈快(Daley,1996；李光雄，1995)。

在本文中公務人員教育程度與升遷各面向的關係，從表3與表4變異數分析的結果顯示，公務人員本身的教育程度對升遷結果 (F=79.22， P < .001) 與升遷阻礙 (F=34.91， P < .001) 都達到非常顯著性的差異。

表3 公務人員教育程度與升遷結果的變異數分析摘要表

研究變項	教育程度	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
升遷結果	高中、職(含)以下	5.07	1.82	79.22 ***	高中 < 專科 *
	專科	5.74	1.78		高中 < 大學 ***
	大學	6.36	2.20		高中 < 碩士 ***
	碩士	7.66	2.03		高中 < 博士 ***
	博士	8.88	2.22		專科 < 大學 ***
	總和	6.40	2.18		專科 < 碩士 ***
					專科 < 博士 ***
				大學 < 碩士 ***	
				大學 < 博士 ***	

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

表4 公務人員教育程度與升遷阻礙的變異數分析摘要表

研究變項	教育程度	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
	高中(含)以下	139.61	111.44	34.91 ***	高中 < 專科 ***

升遷阻礙	專科	97.69	90.88	高中<大學 ^{***}
	大學	71.12	77.87	高中<碩士 ^{***}
	碩士	57.93	64.91	專科<大學 ^{***}
	博士	98.72	86.42	專科<碩士 ^{***}
	總和	81.09	85.07	

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

從升遷結果來看，具博士學位之受訪者平均職等是 8.88，顯著地高於碩士的 7.66、大學之 6.36、專科之 5.74 及高中職以下之 5.07；顯示具有較高學歷者有較高的機會能夠升遷至高層的職位。而從升遷阻礙的面向來看，則是發現具有碩士學歷的公務人員其升遷異動的頻率最高，反而不是具博士學位者，此種現象值得未來進一步的探索。

(三) 性別、年資與升遷

年資通常被視為人力資本的重要指標，主要係因為年資愈久，個人對組織的投資愈多，而報償相對增加，且工作愈久愈能適應組織的環境，組織投入和認同的程度也愈高，因而在升遷方面會有較好的表現。本研究公務人員的年資，男性公務人員平均年資是 17 年 5 個月（209 月），女性公務人員的平均年資 14 年 6 個月（174 月），兩者在統計上有顯著的差異($t=7.11$ ， $P<.001$)。

過去學者的研究認為年資是升遷重要的解釋變項（張苙雲，1987）。本文 TGBS 的資料顯示，從年資與升遷結果呈顯著的正相關（ $r=.484$ ， $P<.001$ ）；換言之，公務人員年資愈高，其職等也愈高。另一方面，年資與升遷阻礙也是呈正相關（ $r=.434$ ， $P<.001$ ）；即公務人員年資愈高，其職位異動職的機會等也愈高。

三、台灣文官工作價值觀與升遷發展的性別差異

(一) 工作選擇的性別差異

選擇進入公部門的理由，有 68.8% 公務人員是以，「工作有保障」為選擇的主要考量，其次則有 11.9% 是選擇「薪資與福利」為考量，再其次則分別是「值得我發揮所長」（6.3%）、「希望為國效力」（4.1%）、「公共組織所要達成的目標與

我個人理念相契合」(3.6%)、及「作為其他工作的跳板」(1.9%)。從交叉分析表 5 中男女的比較可以發現，雖然都是以工作安定性的考量為主。但女性公務人員對於「工作保障」和「薪資與福利」的看重的程度又更高，是男女公務人員在工作選擇方面仍呈現顯著的差異 ($\chi^2=34.664$, $p<.001$)。

表 5 性別與「選擇進公部門理由」交叉表

	薪資與福利	工作有保障	作為其他工作的跳板	值得我發揮所長	希望為國家效力	組織目標與個人理念契合	其他	總和	$\chi^2 =$
男性	11.1%	66.2%	2.0%	6.5%	6.0%	4.9%	3.3%	1089	df = 6
女性	13.0%	72.1%	1.8%	6.1%*	1.8%	2.0%	3.3%	841	
總和	11.9%	68.8%	1.9%	6.3%	4.1%	3.6%	3.3%	1930	$p < .001^{***}$

(二) 工作目標的性別差異

個人在機關工作的主要目標，有 36.5% 公務人員選擇以「為機關的整體表現而努力工作有保障」為最主要考量，其次則分別是「有更多陞遷機會」(20.7%)、「努力為國家推動好的政策」(17.2%)、「保住工作機會」(14.3%)、及「為公部門之外的工作做準備」(7.9%)。從交叉分析表中男女的比較可以發現，男性在「為機關的整體表現而努力工作有保障」、「努力為國家推動好的政策」等內在工作價值觀的比例較高，而女性則是在「有更多陞遷機會」、「保住工作機會」及「為公部門之外的工作做準備」等外在價值觀占相對較高的比例；從交叉分析表中呈現男女公務人員在工作目標具有顯著的差異 ($\chi^2=18.997$, $p<.01$)。

表 6 性別與「個人在機關工作主要目標」交叉表

	有更多陞遷機會	為公部門之外的工作做準備	保住工作機會	為機關的整體表現而努力	努力為國家推動好的政策	其他	總和	$\chi^2 =$
								18.997

男性	19.9%	7.5%	12.5%	39.3%	18.3%	2.6%	1098	df = 6
女性	21.8%	8.5%	16.7%	32.8%	15.8%	4.4%	844	
總和	20.7%	7.9%	14.3%	36.5%	17.2%	3.4%	1942	p < .01 **

(三) 工作選擇與升遷結果

從表 7 的工作選擇與升遷結果的變異數分析結果顯示，公務人員不同的工作選擇在升遷結果的表現上具有顯著性的差異 (F=16.45, P<.001)。而從 Scheffe 事後檢定亦可觀察出，選擇「值得我發揮所長」、「希望為國效力」及「公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合」等內在工作價值觀的公務人員其升遷結果較高；相對來說，選擇「工作有保障」、「薪資與福利」及「作為其他工作的跳板」等外在工作價值觀的公務人員，其升遷結果則較低。

但從表 8 則發現，雖然的工作選擇與升遷阻礙的變異數分析結果顯示，公務人員不同的工作選擇在升遷阻礙方面仍有顯著性的差異 (F=3.66, P<.01)，但從 Scheffe 事後檢定發現，各選項的差異並不明顯。

表 7 公務人員工作選擇與升遷結果的變異數分析摘要表

研究變項	工作選擇	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
升遷結果	1 薪資與福利	5.90	2.03	16.45 ***	1 < 4 ***
	2 工作有保障	6.26	2.09		1 < 5 ***
	3 作為其他工作的跳板	5.63	2.30		1 < 6 ***
	4 值得我發揮所長	7.44	2.18		2 < 4 ***
	5 希望能為國家效力	7.58	2.54		2 < 5 ***
	6 組織目標與個人理念契合	7.60	2.45		2 < 6 ***
	總和	6.39	2.19		3 < 4 **
					3 < 5 **
					3 < 6 **

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

表 8 公務人員工作選擇與升遷阻礙的變異數分析摘要表

研究變項	工作選擇	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
升遷阻礙	1 薪資與福利	64.90	75.81	3.66**	
	2 工作有保障	82.48	84.55		
	3 作為其他工作的跳板	66.65	86.20		
	4 值得我發揮所長	71.66	84.13		
	5 希望能為國家效力	94.43	97.18		
	6 組織目標與個人理念契合	105.20	93.75		
	總和	81.23	85.55		

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(四) 工作目標與升遷結果

從表 9 的公務人員工作目標與升遷結果的變異數分析結果顯示，與上述關於「工作選擇」的情形非常相似。公務人員不同的工作目標在升遷結果的表現上具有顯著性的差異 (F=25.753, P<.001)。而從 Scheffe 事後檢定亦可觀察出，選擇「為機關的整體表現而努力」與「努力為國家推動好的政策」內在工作價值觀的公務人員其升遷結果較高；相對來說，選擇「有更少陞遷機會」、「為公部門之外的工作做準備」及「保住工作機會」等外在工作價值觀的公務人員，其升遷結果則較低。

但從表 10 則發現，雖然的工作目標與升遷阻礙的變異數分析結果顯示，公務人員不同的工作選擇在升遷阻礙方面仍有顯著性的差異 (F=3.851, P<.05)，但從 Scheffe 事後檢定發現，各選項的差異並不明顯。

表 9 公務人員工作價值觀與升遷結果的變異數分析摘要表

研究變項	工作選擇	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
	1 有更多陞遷機會	5.80	2.10	25.753***	1<4***
	2 為公部門之外的工作做準備	5.81	2.05		1<5***
	3 保住工作機會	5.79	1.94		2<4***
	4 為機關的整體表現而努力	6.87	2.12		2<5***

升遷結果	5 努力為國家推動好的政策	6.99	2.28	3 < 4 ^{***}
	總和	6.40	2.19	3 < 5 ^{***}

* P<.01 ** P<.01 *** P<.001

表 10 公務人員工作價值觀與升阻礙的變異數分析摘要表

研究變項	工作選擇	平均數	標準差	F 值	Scheffe 檢定
升遷阻礙	1 有更多陞遷機會	72.36	77.13	3.851 [*]	
	2 為公部門之外的工作做準備	60.42	71.75		
	3 保住工作機會	87.51	87.75		
	4 為機關的整體表現而努力	84.45	86.22		
	5 努力為國家推動好的政策	85.55	90.98		
	總和	81.10	85.29		

* P<.01 ** P<.01 *** P<.001

四、升遷發展之迴歸模式

在前面我們分別探討人力資本因素、工作價值觀因素對升遷各層面的影響，在分析過程中涉及多個變項間的關係，為了說明此現象必須藉由多元迴歸分析方法的協助。多元迴歸分析同時考量所有自變項對依變項的影響，所以模型內每一個自變數的影響力都是相對的影響力，亦即是在控制其他自變項的情況下，每一個自變項的真正淨影響力或相關性³。多元迴歸分析之「階層迴歸分析模式」能以不同的階段來處理不同的自變項對於依變項的解釋。是以本文以下便透過階層迴歸分析模式，分別來驗證人力資本及工作價值觀對升遷的影響。

(一) 升遷結果之迴歸模式

³ 迴歸模型至少必須具備下列特性：變項間的線性關係；殘差的標準誤在各觀察體上保持恆定，此即為殘差之齊一性(homoscedasticity)；殘差獨立性，即殘差之間的相關為 0；殘差為常態分配，即殘差的期望值為 0。具有以上特性的模型才能稱為 BLUE “best linear unbiased estimates”，利用普通最小平方法(OLS)，可以得到具有不偏(unbiased)、一致(consistent)、且有效(efficient)等特性的估計式，以進行各項推論統計 (Lewis-Beck,1980；陳正昌，程炳林，1998)。

在升遷結果方面，步驟一先將人力資本模式的三項變數，性別、教育程度及年資列入迴歸分析⁴，從表 11 的迴歸模式發現這三個變數能夠解釋升遷結果 45.6% 的變異量，顯示男性、年資愈高，以及教育程度愈高者，其升遷表現愈好。其中「年資」beta 值最高，達.556，其次，則是教育程度的 beta 值亦高達.463，而性別的 beta 值最小，僅達.095。由此看出年資及教育水準等人力資本因素是影響公務人員升遷發展的重要關鍵因素，性別因素雖然也達到顯著性，但相較而言，人力資本因素更為關鍵。

第二步驟則是驗證工作價值模式，將其三項自變數，性別、工作選擇及工作目標列入迴歸分析⁵，結果發現這三個變數能夠解釋升遷結果 11.6% 的變異量。雖然，自變項性別 (beta=.172)、工作選擇 (beta=.155)、工作目標 (beta=.193) 對依變項升遷結果都顯著的正向相關，即男性具有內在工作價值觀的公務人員，其升遷結果較好。但相較於人力資本模式，工作價值模式能夠解釋的變異量較少。

第三步驟，我們結合前二個模式全部帶入迴歸方程式，發現全部五個自變項總共能夠解釋 47.2% 的變異量，從個別變項對升遷結果的影響來看，雖然每個變項對於升遷結果的影響都達到顯著性，年資 (beta=.155) 與教育程度 (beta=.155) 仍是最主要的影響因素，其次才是性別 (beta=.089)、工作選擇 (beta=.067) 與工作目標 (beta=.090)。故整體而言，就本文所建立的升遷結果迴歸模式中，人力資本的年資

⁴ 由於性別變項是屬類別變項，本文將重新編碼為 0 (女性) 與 1 (男性)，運用虛擬變項方式，帶入迴歸方程式。

⁵ 工作選擇與工作目標為類別變項，且其選項過多，本文為了簡化分析，將其選項分成內在工作價值與外在工作價值兩面向，在工作選擇變項中「值得我發揮所長」、「希望為國效力」及「公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合」歸納為內在工作價值觀；而「工作有保障」、「薪資與福利」及「作為其他工作的跳板」則歸納為外在工作價值觀。而在工作目標變項中，以「為機關的整體表現而努力」與「努力為國家推動好的政策」歸納為內在工作價值觀，而「有更少陞遷機會」、「為公部門之外的工作做準備」及「保住工作機會」則歸為外在工作價值觀。最後這兩個變項皆外在工作價值的基準，編碼為 0，內在工作價值編碼為 1，運用虛擬變項方式，帶入迴歸方程式。

和教育程度是最具解釋力的變項，相較之下，工作價值模式能夠提供的額外解釋能力則較為有限。

表 11 升遷結果階層迴歸模式

	Beta (模式 1)	t	beta (模式 2)	t	beta (模式 3)	t
性別	.095	5.564 ***	.172	7.720 ***	.089	5.104 ***
教育程度	.463	27.100 ***			.447	25.088 ***
年資	.556	32.151 ***			.526	29.030 ***
工作選擇			.155	6.756 ***	.067	3.745 ***
工作目標			.193	8.450 ***	.090	4.988 ***
Adj. R ²	.456		.116		.472	
F	543.030 ***		79.727 ***		322.099 ***	
Df	3,1945		3,1798		5,1788	
P	.000		.000		.000	

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

(二) 升遷阻礙之迴歸模式

同樣地，在升遷阻礙方面，步驟一先將人力資本模式的三項變數，性別、教育程度及年資列入迴歸分析，從表 12 升遷阻礙的迴歸模式發現這三個變數能夠解釋升遷阻礙 20.1% 的變異量，其中年資與升遷阻礙有極為顯著正向關係(beta=.401, P<.001)，這顯示職等愈高的公務人員，在公務機關中的升遷阻礙愈大，即其升遷異動的機會愈小。另外，教育程度與升遷阻礙則有顯著的負相關係(beta=-.157, P<.001)，顯示公務人員的學歷愈高在公務機關中的升遷阻礙愈小，即其升遷異動的機會愈大。而性別因素與升遷阻礙則未有顯著的差異，代表公務人員的升遷異動，並未因其性別而有所不同。

第二步驟則是驗證工作價值模式，將其三項自變數，性別、工作選擇及工作目標列入迴歸分析，結果發現這三個變數能夠解釋升遷阻礙僅有 0.6% 的變異量。雖然，此迴歸模式的 F 值仍達到顯著性 (F=4.619, P<.01)，但能夠提供的解釋力則相當有限。在個別變項的影響方面，性別與升遷阻礙關聯有顯著性(beta=.062, P<.01)，即男性公務人員比女性性公務人員有較高的升遷阻礙。至於工作選擇 (beta=.012,

P>.05) 與工作目標 (beta=.052, P>.05) 對依變項升遷阻礙的關係皆未達到顯著性。

第三步驟，我們結合前二個模式全部帶入迴歸方程式，發現全部五個自變項總共能夠解釋升遷阻礙 20.9% 的變異量。從個別變項對升遷阻礙的影響來看，僅有人力資本因素的年資 (beta=.406, P<.001) 和教育程度 (beta=-.151, P<.001) 兩個變項對於升遷阻礙的影響都達到顯著性，至於性別 (beta=.008, P>.05)、工作選擇 (beta 值=.016, P>.05) 與工作目標 (beta 值=-.008, P>.05) 對依變項升遷阻礙的關係皆未達到顯著性。故整體而言，對於依變項升遷阻礙的變異量解釋，主要是來自人力資本因素中年資的貢獻，其次則是教育程度；而工作價值觀的解釋力則未達顯著性。

表 12 升遷阻礙階層迴歸模式

	beta (模式 1)	t	beta (模式 2)	t	beta (模式 3)	t
性別	.021	1.036	.062	2.598**	.008	.396
教育程度	-.157	-7.651***			-.151	-6.911***
年資	.401	19.266***			.406	18.277***
工作選擇			.012	.511	.016	.716
工作目標			.052	2.131	-.008	-.357
Adj. R ²	.201		.006		.209	
F	173.942***		4.619*		95.467***	
df	3,1944		3,1795		5,1786	
P	.000		.003*		.000	

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

伍、結論與研究建議

本文主要從人力資本及工作動機兩類因素，探討男性及女性台灣文官在升遷發展的差異情形。從建立的統計分析模式可以看出，我們提出的研究假設，大致獲得支持；其中人力資本因素可以解釋升遷較大的變異情形，而工作價值觀雖然也可以解釋台灣文官升遷發展的部分變異，但其解釋力並不如人力資本模式。在這些解釋因素中，年資顯然是對於升遷最具預測力的變項。蓋我國升遷制度仍是「逐級升遷」，並強調資歷對於職務能否勝任的重要性 (陳金貴、呂育誠, 2004)。故除非我

陞遷制度能做突破性的變革，否則年資因素應仍是影響台灣文官升遷發展的最關鍵因素。

另外，在工作價值觀方面，由於 TGBS 問卷原先並未針對此問題設計，本文僅能引用其中兩項問題進行分析，其信度和效度皆還有斟酌的空間。然而，本文從工作價值觀的模式發現，我國現任公務人員的職業選擇仍接近 7 成是以「工作保障」是為最主要的考量因素，尤其是女性的公務人員，而此種考量的動機是否會影響其在公務生涯的升遷發展的動力，及其對組織運作會造成何種影響，皆是未來值得探索的議題。

再者，本文以人力資本及工作價值因素來解釋升遷情形，但在運用階層迴歸分析，並控制這些因素時，發現性別對於升遷仍顯現顯著性，顯示兩性在升遷的差異，仍無法完全由這兩大類因素解釋，而須再探究其他因素。由於本文所採用的資料是 TGBS 的問卷，該次調查中並未有「主管一部屬關係」、「組織權力」、「組織網絡」、「師徒關係」等組織內部運作的因素。故未來在探索類似問題時，建議可以增列這些變數，以獲得更好的解釋力。尤其，從我國目前公務人員的性別比例來看，目前女性簡任官的比例已超過 4 分之 1，而近十多年來高階女性被拔擢的人數大量提昇，故玻璃天花板效應似乎有鬆動的跡象，但其後續的情況仍需進一步的觀察。

最後，本文所根據的文官調查資料是，其原始目的在於瞭解我國一般行政機關的正式編制文官在政府運作基本方向、組織人際信任、專業責任與倫理、政治回應與中立等方面主題；故此份資料當初所設定的問題並非對應於本文所探討的升遷議題，故台灣文官對於陞遷運作相關的認知和態度並無從得知。希望未來能有更多學者持續建立並充實台灣文官的調查資料，並結合「全國公務人力資料庫」的基本資料與職務記錄，而成為各種公共行政與政策議題分析提供有力論證或指標；並且最終能發展為我國循證基礎的文官行為理論，以發展出台灣特色的公共管理研究與實務面貌。

參考文獻

- 王國樑 (1992)。女性就業市場之變化研究。台北：行政院青輔會委託研究。
- 江豐富 (1998)。台灣地區國中男女工資差異—人力資本理論探討。**經濟論文叢刊**，第16卷第3期，頁323~347。
- 李光雄 (1995)。公務人員高考及格人員升遷情形之研究。**考銓季刊**，2期，頁23-26。
- 李美枝 (1994)。女性心理學，台北：大洋出版社。
- 李美枝 (1988)。性別角色面面觀。台北：聯經出版公司。
- 徐西森 (2002)。兩性性別角色、工作價值觀及生涯決擇之探討。**輔導季刊**，第38卷第4期，頁43-54。
- 高淑貴 (1985)。男女兩性職業選擇之比較研究，載於國立台灣大學人口研究中心編，婦女在國家發展過程中的角色研討會論文集（下冊），pp357-387。台北：國立台灣大學人口研究中心。
- 張苙雲 (1998)。行政組織內的個人事業生涯發展，中央研究院民族學研究所集刊，66：1-30。
- 張苙雲、莊淵傑 (2004)。科層勞動市場之兩性職等差距。**台灣社會學刊**，第32期，頁149-187。
- 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。
- 黃煥榮 (2007a)。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**，第3卷，第4期：85-108。
- 黃煥榮 (2007b)。公務人員升遷之衡量模式：兼論性別差異之比較分析。**考銓季刊**，第50期：216-237。
- 齊思賢譯 (Lester C. Thurow原著) (2000)。知識經濟時代。台北：時報文化出版公司。
- 銓敘部 (2001)。中華民國90年銓敘統計年報。台北：銓敘部。
http://www.mocs.gov.tw/statistic/main_statistic_b.aspx?sl_id=070201
- 銓敘部 (2010)。公務人員人力素質統計季報。台北：銓敘部。

http://www.mocs.gov.tw/statistic/main_statistic_e.aspx

詹中原、陳敦源、黃東益、蕭乃沂、蔡秀涓。(2008) **台灣文官調查研究文集(一)**：

方法篇。 http://srda.sinica.edu.tw/ReportFiles/E96048/E96048_1.pdf

陳金貴，呂育誠(2004)。公務人員陞遷制度的施行問題與展望。**人事月刊**，第38卷第5期，頁9-12。

陳皎眉(1987)。**性別角色態度、個人現代性與逃避事業成就傾向及工作滿意程度的關係**。台大婦女研究室專輯報告。

蔡秀涓(2004)。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析:以考試院暨所屬機關為例。**東吳政治學報**，第18期，頁41-67。

蔡淑鈴、瞿海源(1988)。性別與成就抱負。**中國社會學刊**，第12期：135-168。

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York: National Bureau of Economic Research.

Beutell, N.J. & Brenner, O.C.(1986).Sex differences in work values. *Journal of Vocational Behavior*,28:29-41

Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management* ,16, 1:181-193.

Daley, D. M.(1996). Paths of glory and the glass ceiling: Differing patterns of career advancement among women and minority federal employees. *Public Administration Quarterly*, 20(2): 143-162.

Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 204-221.

Feldman, D. C. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14,1: 69-80.

Friedman, D. E. (1988). Why the Glass Ceiling? *Across the Board*, 25 (7-8), 32-37.

Gade, E.M.Jr.(1977).Intrinsic and extrinsic work values and the vocational maturity of vocational technical students. *The Vocational Guidance Quarterly*,11,125-130.

Greenhaus, J. H; Parasuraman,S., & Wormley,W. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes." *Academy of Management Journal*, 33,1: 64-86.

- Guy, M. E. (1994). Organizational Architecture, Gender, and Women's Careers. *Review of Public Personnel Administration* ,14,2: 77-90.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kay, F. M.; Hagan, J. (1995).The persistent glass ceiling: gendered inequalities in the earnings of lawyers. *The British Journal of Sociology*, 46: 279-310.
- Malkiel, B. G. & Malkiel, J. A.(1973). Mal-female pay differentials in professional employment. *American Economic Review*,63: 693-705.
- Morgan, L. A. (1998). Glass-ceiling effect or cohort effect? A longitudinal study of the gender earnings gap for engineers, 1982 to 1989.*American Sociological Review*, 63, 479-483.
- Morrison, A. M. & Glinow, M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2):200-208.
- Moseley-Braun, C. (1994). Affirmative action and the glass ceiling. *The Black Scholar*, 25, 7-15.
- Naff, K. C. (1994). A glass ceiling found. *Public Manager*, 22(1), 39, 42.
- Naff, K. C. (1997). Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities. in Carolyn Ban & Norma M. Riccucci (eds.) *Public Personnel Management: Current Concerns Future Challenges* 2nd, Longman Pub Group.
- Newman, M. A. (1993).Career advancement: Does gender make a difference? *American Review of Public Administration*, 23(4): 361-384.
- Nieva, V. F. & Gutek, B. A.(1981).*Women and Work* . New York: Praeger.
- O'Leary, V. (1974). Some attitudinal barriers to Occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin*, 81: 809- 826.
- O'Neil, J. (1984). Earnings differences: Empirical evidence and cause. in G. Schmiel and R. Weitzel(eds.)*Sex Discrimination and Equal Opportunity: The Labor Market and Employment Policy*, New York: St. Martin's Press.
- Ospina, S. 1996. *Illusions of Opportunity: Employee Expectations and Workplace Inequality*. New York: Connell University Press.
- Schein, Virginia E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100.

- Snyder, R. A.; Verderber, K. S.; Langmeyer, L. & Myers, M. (1994). A reconsideration of Self and organization referent attitudes as 'causes' of the glass ceiling effect. *Group & Organization Management*, 17(3), 260-278.
- Stroh L. K., J. M. Brett & A. H. Reilly (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3):251-260.
- U.S. Merit System Protection Board. (1992). *A Question of Equity: Women and the Glass Ceiling*. Washington, D.C.: U.S. Merit System Protection Board.