

東海大學餐旅管理學系碩士論文

台灣觀光產業女性職場發展阻礙
之研究-玻璃天花板效應深探

The Career Development Barrier of Female in Taiwanese
Tourism Industry-discussion of glass ceiling

碩士班研究生 陳姿妤

指導教授 陳錚中 博士

中華民國一〇七年七月

東海大學碩士學位論文

口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 陳姿妤 君所提之論文

台灣觀光產業女性職涯發展阻礙之研究—玻璃天花板效應深探

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 李同諳 (簽名)

委員 _____

李同諳

朱惠玲

陳錦中

所長 李同諳

中華民國 107 年 07 月 09 日

誌謝

光陰荏苒，兩年就這樣過去了，從一開始不認為自己可以在兩年內順利完成論文畢業，到現在已經打著誌謝真的很感動，首先謝謝我的家人，願意投資讓我完成這個學業，還記得大三的時候就在問我要不要念研究所，我還信誓旦旦的說我絕對不會念研究所，結果現在居然碩士要畢業了，人果然不能先故步自封，永遠都有無限的可能。

來到餐旅系更是讓我覺得收穫良多，系上的助教助教娘、小琦姊、Amy 姊以及阿璞在系辦給了我無數的幫助與餵食，打論文累了總是給我們很多鼓勵及休息的空間。而論文可以順利的付梓成冊，最大的功臣莫過於身為指導教授的錚中老師，謝謝老師在這段期間包容我的各種疑難雜症，在我寫論文迷失茫然的時候，耐心指導我找到新的方向。老師獨特的幽默感，讓整個寫論文的過程變得有趣許多，雖然咪挺時常是聊天比處理正事的時間多，有時候蠻崩潰的，但我想我以後會懷念在老師辦公室閒話家常的日子。此外，還要感謝口試期間，惠玲老師跟國璋老師給了我許多精闢的建議，使得論文可以順利的完成。

還有研究室的各位，從上屆的學長姐，到下一屆的學弟妹，都陪伴我度過了歡笑、淚水與崩潰的兩年，雖然大家時常在論文生不出來的時候說要拿休學單，甚至發瘋在研究室外面貼永久歇業的這群人，還是都一起畢業了！雖然我們真的在一起玩鬧的時間不多，但是都是研究所很珍貴的回憶。特別感謝跟我名字只差一個字的姿廷姐，總是跟我分享很多經驗與想法，在最後衝刺論文的時候還給了我很多幫助，真的很感謝在研究所遇見了你！最後，以這本論文為我的學生生涯劃下句點，期許自己可以帶著這些養分，更勇敢更堅定地踏上新的旅程。

陳姿妤 謹誌於
東海大學 餐旅管理學系
中華民國一百零七年七月

台灣觀光產業女性職場發展阻礙之研究

-玻璃天花板效應深探

中文摘要

隨著時代的演變，女性逐漸跳脫傳統的框架，紛紛投入職場，女性的勞動比率逐漸提升，但是擔任主管的女性比例卻仍是偏低，也就是說女性多半處於較低階的職位，無法晉升至更高的決策性的職位，這也就是所謂的「玻璃天花板效應」，女性因為刻板印象之限制，導致在職涯升遷上有著無形的障礙。本研究主要先探討男女性在性別角色特質上是否本身就存在著較為弱勢的情況，討論擔任觀光產業主管所需之特質，再進一步討論女性在餐旅業會遇到哪些不公平待遇。本研究發現多數研究餐旅業玻璃天花板現象之研究多集中於飯店業，其他子產業如餐飲、旅遊及航空業鮮少討論相關議題，所以本研究希望可以透過質性訪談更加深入的瞭解其他子產業中的玻璃天花板現象。本研究結果發現，擔任主管需要兼備兩性特質，在角色特質上並不具弱勢，且是可以經由後天訓練的，此外，本研究中的受訪者中，男性皆認為性別對於升遷不具影響力，而女性則有一半認為性別對升遷不具影響力，可以顯得男女平權已逐漸發揮效力，在觀光產業中的女性職涯發展上，已婚女性首先會經歷一段工作與家庭的衝突，當度過晉升高階主管後，則是較容易產生網絡相關障礙。

關鍵字:玻璃天花板、女性職涯發展、觀光產業

The Career Development Barrier of Female in Taiwanese Tourism Industry-discussion of glass ceiling

ABSTRACT

Although the employment rate of woman is rising, the proportion of being manager for woman is still low in Taiwan. It means more female working at the basic level, and having less chance for promotion. We call this situation as “Glass Ceiling effect”. At first, this research discussed the main characteristic what hospitality manager needed, and what is the difference between genders. And then, we discuss whether the glass ceiling effect happens in hospitality industry, or unfairly treatments in hospitality industry. In this study, we want to know more about the glass ceiling effect happened in these sub-industries by using interview model of qualitative research. This research found that most glass ceiling related research is focused on the hotel industry. But other sub-industries like restaurant, tourism or aviation industry are seldom being discussed. Findings also reveal that the supervisor needs to have both gender characteristics and to be trained. In addition, male respondents believe that gender has no influence on promotion. There are half of female respondents think that gender has no influence on promotion. In the female career development in the tourism industry, married women will face the work-family conflict, but a senior manager would be easier to face network problems.

Keywords: Glass Ceiling, Career Development, Female Manager

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 玻璃天花板(glass ceiling)	5
第二節 性別角色刻板印象(sex-role stereotype).....	9
第三節 玻璃天花板對女性造成的影響	12
第四節 台灣餐旅業的特質	17
第三章 研究方法.....	21
第一節 質性研究	21
第二節 訪談大綱	23
第三節 研究對象	24
第四節 資料收集	25
第五節 資料分析	26
第四章 研究分析與討論.....	28
第一節 編碼	28
第二節 信度檢測	48
第三節 資料分析	49
第五章 結論與建議.....	69
第一節 結論	69
第二節 各子產業玻璃天花板效應差異與建議.....	72
第三節 研究限制與建議	74
參考文獻.....	75
附錄.....	81
附錄一 訪談大綱	81
附錄二 訪談逐字稿	82

表、圖目錄

表目錄

表 2-1 其他領域之玻璃天花板相關研究.....	7
表 2-2 國內外餐旅產業玻璃天花板之研究或論文.....	17
表 3-1 訪談對象資本資料.....	24
表 3-2 訪談時間與地點.....	25
表 4-1 開放性編碼與其說明.....	28
表 4-2 編碼分類.....	47
表 4-3 相互同意數目.....	48
表 4-4 相互同意度.....	48
表 5-1 各子產業玻璃天花板效應差異與建議.....	73

圖目錄

圖 1-1 近 20 年兩性勞動力參與率.....	1
圖 1-2 研究流程.....	4
圖 2-1 觀光旅遊業構成之因素.....	17

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來，由於社會快速的變遷，女性的教育程度提升，女性意識逐漸抬頭，加上婦女運動盛行，使得女性的社會角色產生變化，越來越多的女性走出家門，不再拘泥於傳統的女性角色，而因應這樣的社會變遷，近年來女性勞動比率也逐漸升高，女性勞動參與率由 85 年的 45% 上升至 105 年的 50.80%，已上升了 5.04 個百分點(行政院主計處，2016)。

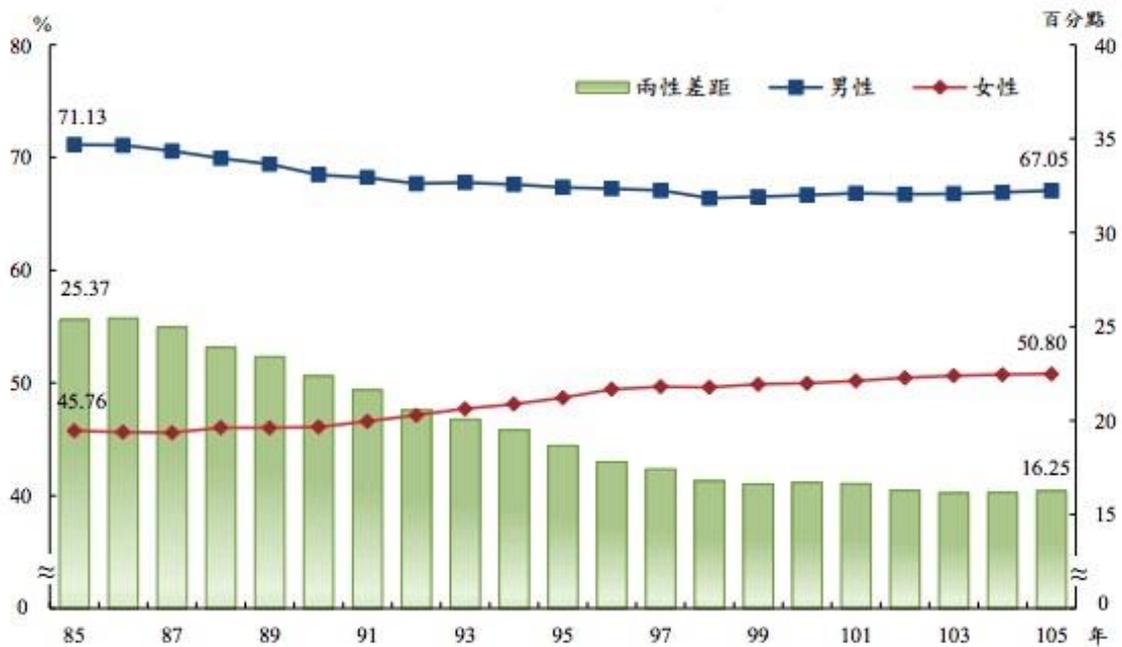


圖 1-1 近 20 年兩性勞動力參與率

資料來源:行政院主計處(2016)

在女性勞動力持續提升的情況之下，擔任民意代表、主管及經理人之女性從 2005 年的 16.3% 到 2015 年的 25.3%，上升了 9 個百分點，顯示擔任女性主管及女性經理人在這十年之中，都有明顯的提升。此外，2015 年女性擔任中小企業負責人之比例為 36.6%，而擔任上市櫃公司之董事僅有 12.6%(勞動部統計處，2016)，可以發現在台灣擔任中、高級職位之女性人口比例已有上升的趨勢，但是在公司的高階主管甚至是董事之女性比例還是相對較小，也就是說目前已突破中階主管的藩籬，但是高階主管的比例上面還有進步空間。

在美國，16 歲以上的女性勞動力約佔全體比例的 46.8%，將近全國勞動力的一半，同時 S and P 500 的組成份公司中，有 36.9% 的女性擔任初級經理，26.5% 擔任中階經理，擔任 CEO 職務的女性則有 5.2% (Catalyst, 2016)。這顯示在美國的勞動力市場中，雖然女性勞動人口比例與男性不分軒輊，但是隨著職務等級的升高，女性的比例卻愈顯稀少，從基層的一半到 CEO 階級僅剩 5.2% 的女性，呈現出相當懸殊的比例。

此外，美國學者 Clevenger and Singh (2013) 研究中也指出，美國的女性教育水準有增加的現象，所以進入職場的女性也較多，而有一半的女性表示目前所處的組織，已無玻璃天花板現象，但另一半女性則表示現象仍舊存在，表示組織應將升遷過程更透明化，使女性有更好的受訓機會與環境，並表示女性主管數量有逐漸提升的趨勢，但是在高級主管的女性比例上仍是少數。根據以上的資料，可以發現台灣的狀況是趨同的，國內女性目前雖已順利進入中高階的職務圈，可是在通往高階主管的道路上似乎仍有著一層層看不見的阻礙，這種現象也就是所謂的「玻璃天花板」，如同黃煥榮 (2000) 引述一位學者之定義：「當女性正循著組織階梯往上爬，卻同時碰到隱形的障礙，一層玻璃天花板阻絕了到高層管理職位。而且當女性試圖打破此障礙時，通常又面臨另一層阻礙：一面由傳統與刻板印象所構築的圍牆，使其無法進入高層管理的內部殿堂。」

觀察其他的歐美國家，2016 年加拿大女性佔該國勞動力總數的 47.3%，可是女性在高層管理職位的進展卻是停滯的，高級管理職位的男性仍舊比女性高出兩到三倍 (Catalyst, 2017)。雖說加拿大相較於鄰近的美國來說，女性發展的情況是比較進步的，女性位在高級主管甚至是 CEO 或是董事上面的比例，跟美國與台灣相比都是高出許多的，值得特別關注的是加拿大在 1976 年至 2007 年間，六歲以下兒童的母親有工作的比例從 31.5% 增加到 68.1%。在職母親的數量繼續增長 (Catalyst, 2017)。這也是與台灣或是其他亞洲國家較為不同的地方，如日本，婦女結婚或生子時會離開勞動力市場，且 2015 年時，女性僅佔勞動力總數的 43.1%，2016 年只有 7% 的高級領導職位由女性擔任，2014 年，女性擔任董事會董事比例僅有 0.8% (Catalyst, 2017)。跟前面的加拿大相比，有著明顯的落差。

由上述資料可以發現，玻璃天花板現象在當今的國際社會中仍舊是個值得關注的議題，相關的研究大多數從工作場域中受到的不平等對待出發，例如：男性造成的非社會網絡障礙，或是男性直接對女性的歧視作為，這凸顯出刻板印象對整體社會進步的影響，進而造成社會對於女性在工作能力與職場的表現有疑慮。此外，女性還有工

作與家庭的兩難需要面對，傳統的「男主外、女主內」觀念，要求女性應優先照顧家中的小孩，縱使是現今的職業婦女，還是需肩負起照顧家務的工作，使得女性常處於家庭、工作兩頭燒的困境，根據 Boone et al.(2013)的研究，不論男性或是女性，他們對於工作與家庭的想法是沒有差異的，而且皆認為女性在工作上面臨的障礙可能來自於他們在工作與家庭中的刻板印象，同樣的現象也發生在台灣。而在討論玻璃天花板這類議題時，我們多關注於男性對於女性的歧視，但忽略了女性上司對同為女性之下屬也會發生歧視或是偏見，此種現象稱之為「女王蜂效應」，過去研究也曾指出此一效應會由於部門內的性別比例，或是主管本身所受社會刻板印象之程度而有不同的結果。

本研究將探索玻璃天花板現象在國內餐旅業的現況，而根據產業分類可再細分出四種子產業：餐飲業、旅館業、旅遊業、航空業，而這四個子產業分別都有各自的特色與營運模式，值得深入探討玻璃天花板現象在各子產業中的差異，綜觀現有的研究，大多數均以飯店業為主，其他子產業則付之闕如。因此，本研究想要深入探討，並完整的了解女性在餐旅業界的普遍現況，並進一步討論突破玻璃天花板的可能，希望透過這份研究可以實質的運用在現今的餐旅業界，並為女性帶來打破玻璃天花板的可能。

第二節 研究目的

整理以上的研究背景與動機，本研究之研究目的如下：

1. 了解台灣餐旅產業的女性玻璃天花板現況。
2. 比較各餐旅子產業中，玻璃天花板現象的差異。
3. 嘗試探索此一現象的來源、好發情境。

第三節 研究流程

本研究首先確立研究主題，接著根據研究主題建立研究動機與目的，並接著進行國內外相關議題之文獻探討與整理，藉由文獻探討擬定訪談大綱，接著選定訪談對象進行深度訪談，之後加以整理與分析訪談資料，最後根據分析結果提出本研究之結論與建議，本研究流程如圖所示。

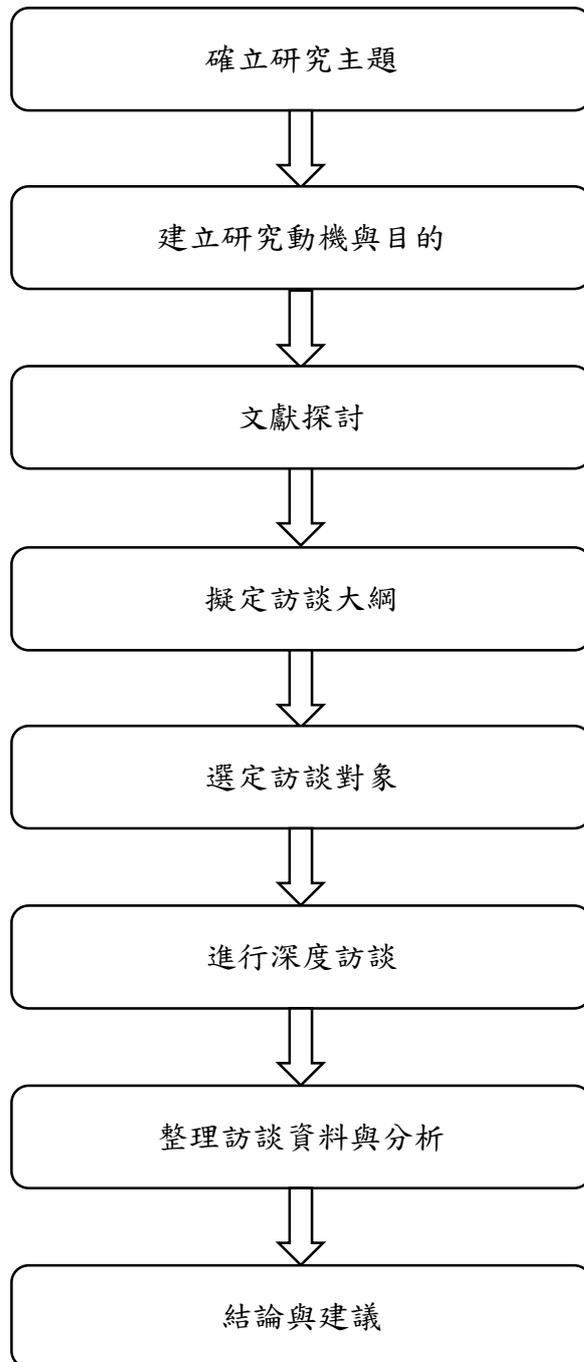


圖 1-2 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 玻璃天花板(glass ceiling)

「玻璃天花板」一詞最早出現在 1986 年 3 月 24 日的「華爾街日報」(Wall Street Journal) 的「企業女性」專欄中 (Naff, 1997; Zachariasiewicz, 1993)。一般用以形容女性於晉升主管之路有一層隱形、看不見的障礙，有如一層天花板般，這樣不平等的情況使得美國勞工部門於 1989 年起，對大型企業之玻璃天花板現象進行探討，而美國國會也於 1991 年修訂民權法，制定玻璃天花板法，並成立「玻璃天花板委員會」(Glass Ceiling Commission)(陳銘薰、吳文傑、呂秋霞，2005)。

玻璃天花板委員會成立於 1991 年，為了研究如何突破女性與少數民族地位的障礙與相關議題而成立，以提高女性發展與少數民族之地位。希望全國的企業領導層能充分認識到人口與經濟結構之變化，使得管理層或是決策層更加多元，為美國不論國內還是國外之市場提供成功的先決條件(Glass Ceiling Commission, 1995)。此組織之任務是進行研究並提出相關建議：消除女性和少數人民之人為障礙，增加培養女性和少數民族的機會和發展經驗，提高女性和少數群體擔任管理與決策職位(Glass Ceiling Commission, 1995)。

而美國聯邦玻璃天花板委員會於 1995 年確定美國玻璃天花板的存在並提出三種障礙，以提高婦女在商業中的地位：(1)組織結構障礙；(2)社會障礙；(3)政府障礙 (Clevenger and Singh, 2013)。

首先是組織結構障礙，政府和企業是唯一在工作場所中能夠影響，對少數民族和女性之態度的社會機構。強調想要打破玻璃天花板的障礙必須從天花板頂部開始，所以提議企業可以透過制定打破玻璃天花板的相關計畫，並將這些內化成組織文化。強調多樣性的計畫，並鼓勵企業開發創新的方法，以解決高級主管董事會中缺乏少數民族與女性較少的問題(Glass Ceiling Commission, 1995)。

第二種障礙類型是社會障礙。玻璃天花板並不是企業所建築出來的，而是由整個社會的態度所建構的，所以想要打破玻璃天花板，並不能只靠著政府或是企業訂定相關政策就可以完成的。美國聯邦玻璃天花板委員會(1995)確定了兩種類型的社會障礙，第一個社會障礙是差異障礙，差異障礙的概念基本上就是偏見，因為個人之性別或是

種族的差異，主觀的認為他們沒有能力完成工作，這種差異主要來自文化、性別、人種的不同。第二個類型的社會障礙是供給障礙，供給障礙主要是說女性或是少數民族或女性因為缺乏教育，所以缺乏合格的候選人進入主管階級。

第三種為政府障礙，美國於 1991 年，由美國聯邦玻璃天花板委員會研究證實，婦女和少數民族在其職業生涯中遇到相當大的玻璃天花板效應。美國聯邦玻璃天花板委員會(1995)指出，政府缺乏有力與一致的監測與執法，而且在就業之相關數據收集上面較弱，難以掌握關於管理層的資訊，明確指出政府對於玻璃天花板問題相關的相關信息傳播是不足的。

在台灣也有類似的機構組織在推動消除對於女性一切形式上的歧視，這個組織是「性別平等會」，這個協會不單單的針對玻璃天花板的現象的觀察，更希望透過政府立法與政策的落實，使得台灣的女性之各項權益都能獲得保障，有效的推動女性權益。

行政院於 86 年 5 月 6 日成立任務編組「行政院婦女權益促進會」(以下簡稱婦權會)，並將婦女團體代表、學者專家的倡議納入最高決策機制中，婦權會成立至 100 年底，推動許多婦女政策與計畫措施，如 87 年則由內政部捐資成立「財團法人婦女權益促進發展基金會」，開啟民間與政府對話窗口及建構婦女資源資訊交流中心、建立性別統計指標、建立國家重要政策性別影響評估指標、設立國家婦女館及訂定性別工作平等法、性別平等教育法、性別平等教育白皮書、消除對婦女一切形式歧視公約施行法(CEDAW 施行法)及「性別平等政策綱領」等，不僅成果十分豐碩，更奠定了台灣邁向性別平等社會的堅實基礎(行政院性別平等會，2017)。

101 年 1 月 1 日行政院院本部組織改造，特於行政院內成立性別平等處，為我國第一個性別平等專責機制，並將「行政院婦女權益促進委員會」擴大為「行政院性別平等會」(以下簡稱性平會)，由性別平等處擔任性平會幕僚工作，統合跨部會各項性別平等政策，督導中央各部會及地方政府落實性別主流化，使政府整體施政能落實性別平等及納入性別觀點，為我國推動性別平等工作重要的里程碑(行政院性別平等會，2017)。性平會首要推動重點工作如下：一、推動消除對婦女一切形式歧視公約；二、落實性別平等政策綱領；三、推動中央到地方政府之性別主流化工作；四、國際參與及地方培力(行政院性別平等會，2017)。

除了以玻璃天花板形容女性在升遷上遇到的種種障礙外，Guy (1994)用組織結構(organizational architecture)的隱喻方式來解釋正式結構與非正式結構的性別特質，並且透過不同的方式呈現出性別不平等的多種面貌：

「玻璃牆」(Glass Walls)，指的是女性常被安排在後勤類之部門，如人力資源、公關及會計等部門。玻璃牆使得女性距離權力高層權力核心較遠的位置，會使得女性喪失接收到關鍵資源或是經驗的機會，這樣的阻礙也就是所謂的水平性別隔離(horizontal sex segregation)。

「泥濘地板」(Sticky Floors)則是指女性的生涯被限制在組織底層無法掙脫，通常是擔任助手類的職位。泥濘地板的工作大部分是低薪、低聲望等升遷機會有限的職位，例如櫃檯、打字員、收費員、遞送公文等工作。

「陷阱門」(Trap Doors)是指女性必須面對在成功道路上所可能面臨的威脅或危險，陷阱門會造成女性產生兩難的困境，例如：性騷擾。性騷擾是女性經常面臨狀況之一。當女性遇到性騷擾時，會因為害怕張揚而影響工作，因此忍氣吞聲，這樣的一個反應卻被誤會是「情同意合」，這可說是男性位女性所設下的陷阱。以上幾種隱喻將女性在職場中所面臨的各式各樣的阻礙以生動的方式比喻出來，由此可知，女性所遇到的歧視與阻礙並非只有一種形式。

根據上述資料，玻璃天花板之議題已被關注許久，也有許多領域皆有相關的討論，下表 2-1 是國內各領域中之玻璃天花板的相關研究，由以下整理可以發現幾點，首先大多的研究對象多為女生，鮮少有男生的意見，所以本研究將納入男性的意見，在餐旅產業中，基層員工的女性較多，增加男性的意見可以更加完整的了解玻璃玻璃天花板是否真的存在，此外，可以發現國內相關研究多集中在教職與行政體系，與餐旅業相似的是，都是女性較多的產業，但是在高層方面仍舊都以男性為主，所以也可以透過其他領域之研究結果加以討論餐旅產業的狀況。

表 2-1 其他領域之玻璃天花板相關研究

學者	年代	研究主題	研究對象	研究方法	研究結果
王雅玄	2016	關懷女性在科技領域中的困境	12 位女性科技教授	質性訪談	1.科技女性之自我侷限 2.女性職責 3.去女性文化論

					述：理工校園文化不利女性，反陰柔特質的父權壓迫 4.非女性社群論述：缺乏女性社群與交流管道
鄧序彤、 陳俞璇	2010	研究銀行業的女性工作者與工作滿意度的相關程度	銀行業的女性工作者	問卷調查	本國銀行女性工作者認為發揮空間少，外商銀行女性工作者並未明顯感受玻璃天花板效應
黃煥榮、 方凱弘	2013	研究性別因素如何影響台灣公務人員之升遷狀況	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	問卷調查	性別差異對於工資、教育程度、工作選擇與工作目標皆有顯著的影響，其中，人力資本因素之工作年資與教育程度，對於升遷阻礙的影響很關鍵。
郭芊彤	2012	媒體產業中高階女主管之玻璃天花板效應	媒體業中皆以上女主管	質性訪談	1.中高階女性主管職涯發展中無明顯的「玻璃天花板」阻礙 2.性別刻板印象對職涯無直接負向影響 3.子女養育問題對於職涯發展有影響 4.做好準備、直敘改善自我與家庭計劃是突破的策

					略
洪瑞璇	2004	高等教育行政體系中女性的生涯歷程	三位在大學中或是現任院長的女性教授	質性訪談	三位受訪者皆受到結構壓迫，家庭的壓力是同時壓迫在兩性身上，行政歷程的晉升，守門員的性別觀點是重要關鍵，在行政體男性化中，老女孩網絡是支持力量，皆使用陰柔的領導特質。
胡肇惠	2004	台灣企業女性經理人玻璃天花板認知與工作滿意度的研究	中華民國管理科學學會會員之女性經理人為發放問卷之對象	問卷調查	1.玻璃天花板認知程度與工作滿足具有負相關 2.玻璃天花板認知程度與個人特徵之交互作用對工作滿意不具顯著影響 3.玻璃天花板認知程度與師徒關係之交互作用對工作滿意度有顯著影響

資料來源:本研究整理

第二節 性別角色刻板印象(sex-role stereotype)

玻璃天花板最主要的成因就是性別刻板印象，而在討論性別角色刻板印象之前，應該先了解性別與性別角色之間的差異，性別(sex)與性別角色(gender)是不同的，一般而言，性別(sex)是指身為男人或是女人的生物性狀態，而性別角色(gender)指的則是社會用來區別男女有所不同的所有非生物性特徵，如穿著、言行、人格特質和家中角色等(李美枝、鐘秋玉，1996)。而最常見的就是「男主外，女主內」，男外女內是

古今中外絕大數社會群體的兩分分工型態。

性別角色的形成與社會、經濟或是政治環境有關，經由社會化的過程，對性別產生男女角色行為刻板化的印象(李美枝、鐘秋玉，1996)。早期的社會以男性為主，所以對於不同的性別有著不同的要求，例如：男性應具備勇敢、果決、追求成就等特質，而女性則應具備順從、細心、富同情心等特質。這也慢慢衍生出了男外女內的性別化社會分工方式，男女工作角色需要不同的人格屬性之搭配，所以對男、女生有不同的社會化方式，也產生了男性化(masculine)與女性化(feminine)的性格差異(李美枝、鐘秋玉，1996)。這種性別角色意識型態會經由父母、教師、其他社會成員及各種大眾傳播，使得人們將刻板印象深植腦中。大眾傳播媒體是個體學習標準化角色與行為的重要社會化媒介之一，許多學者相信從媒體內容可以透視，促成性別角色分化的歷程(李美枝、鐘秋玉，1996)。李美枝(1987)定義「性別刻板印象」為將概念化的特徵及語文標記的方式賦予男性或女性，刻板印象容易產生以偏概全，過度類化及先入為主等成見。

性別刻板印象的探討焦點主要集中於人格特質上(例如：區分男性化或女性化特質)(黃淑玲、游美惠，2007)。之後更延伸討論具有怎樣的特質的人在職場上比較能夠適應，或是具有怎樣的特質適合擔任怎樣的職位，在 Bem (1975)的研究中將性別角色分為四種：兩性化、男性化、女性化、未分化，研究結果發現兩性化者同時兼具兩性的性格，因此在面對不管是工作取向或是人際關係取向的工作能夠適應，是適應情況最好的一種性別角色類型。而何英奇(1981)之研究也表示，不論男女，兩性化的生活適應力較其他性別角色者佳，而性別未分化者之適應力最差，男性化與兩性化之男性者比較自我，兩性化者之自尊最高，未分化與女性化者之自尊最低；兩性化者間彼此喜歡的程度大於其他性別角色間的喜好，而兩性化的男性與女性均較其他性別角色類型者有較滿意之人際關係，也較吸引人。

根據上述研究指出其實具有兩性特質之人，是適應能力最好的，也就是說男性並沒有較女性來得更適合職場，反而是要兼具兩性特質才能在職場中如魚得水。也有其他的研究表示，性別角色特徵確實在領導效率方面起著重要的作用，儘管有限(Zaccaro, Gulick, and Khare, 2008)。這些研究試圖探討性別所造成的領導差異，並想從中萃取出有效領導相關的特質。人們常常認為具有男性化的特質，如侵略性和統治地位具有較有效的領導，然而有效的領導實際上更需要女性和男性特質的結合，包括智力、情商、冒險、同情、自信、外向、認真、誠信和信賴、勸說以及激勵他人的能力(Eagly & Carli, 2007; Hoyt, 2010)。

從上述學者之論述以及許多討論男性和女性領導風格的實證研究中，並沒有明顯表明婦女在領導能力方面存在任何不利條件，反而有略微的優勢(Hoyt, 2010)。在餐旅產業工作，其實比較需要女性的溫柔與細心，雖然在競爭的道路上需要具有勇敢、自信等特質才容易被看見，但是餐旅業因為是服務業，相較於其他產業較需要女性的細心溫柔之服務態度，所以其實女性在餐旅產業或是將來要晉升到主管階級，都是比男性具有優勢的。

但是仍有許多領導方面的研究指出，女性面臨的最大的障礙是性別刻板印象(Hoyt, 2010)。因為刻板印象的存在，形成了社會對領導者既定的想像，Hogg(2001)所提出的社會領導認同理論認為，人們有一個想像或「原型」，希望他們的團隊領導人應該具有怎樣的視野、思考與行動。而跟隨團隊的人越多，對於他們的領導者之評估和看法也就越多，這些想法與評估取決於團體對領導者的群體原型。女性在群體原型性是低於男性，處於領導地位的劣勢(Hogg et al., 2006)。也就是說，女性可能在具有傳統性別定型觀念的群體中處於不利地位，而群體中具有進步性別期望的成員的可能性較低(Hoyt, 2010)。所以在 1970 年代早期，有學者針對管理之角色定型觀念做的實證調查顯示，“think manager—think male”是美國中層管理人員堅定的信念(Schein, 2001)。

上述觀點也有豐富的實證證據支持，認為刻板印象的偏見導致了女性在領導中所遇到的歧視，在男性為主的領導角色傾向中，女性容易被評估比男性差(Eagly & Carli, 2007)。郭瑾瑜(1996)也表示，有 85%之男主管與女主管都認為男性不習慣在女性之領導下工作，因此使得很多上級不願意升遷女性做為主管。所以即使男女主管在工作表現上並無差異，但是組織中對男女主管評價仍是不同，且普遍對女主管保持負面評價，這樣的差異大部分來自性別角色印象，而非來自女性實際的工作表現。由此可知，刻板印象經常主導兩性職位的升遷(Heilman, 2001)。更有研究表示，性別刻板印象為職業婦女擔任高階主管所面臨之主要阻礙(Berkery et al., 2013)。刻板印象的威脅可能有多種形式，包括明顯的威脅，或是更加微妙的形式，可能難以發現(Hoyt, 2010)。

雖然刻板印象確實對於職業女性有著很大的影響力。但是刻板印象卻不是只帶來了負面的影響，其實隨著時間的推進，領導角色和女性性別角色之間的不協調其實正在慢慢變化，因為人們開始承認領導力等基本的元素，不該只屬於男性。意識到這些刻板印象的負面影響，可以減輕對感知者或是女性本身的影響(Hoyt, 2010)。甚至有些女性在面對這樣的壓力與對待時，反而會產生積極的反應，當個人在面對消極刻板印象的社會群體時，通過參與反刻板印象行為，就會產生抵抗型態(Kray et al., 2001)。

綜合上述學者之討論，可以發現性別角色刻板印象這一塊的討論其實是非常矛盾的，在現今社會中刻板印象中，刻板印象仍是有其作用力，容易被認為刻板印象會導致女性在升遷上的阻礙，但是又有學者指出，隨著時代的演進，領導角色其實並不只需要男性的角色特質，反而要綜合兩性的特質，甚至女性的性別角色的特質反而具有優勢，本研究想透過性別角色特質更了解餐旅業中的領導角色需要哪種的特質，進一步的瞭解女性可以如何打破因為角色特質之刻板印象所建築的玻璃天花板。

第三節 玻璃天花板對女性造成的影響

玻璃天花板是在描繪女性因性別差異所造成的不平等待遇，最直接的影響就是造成女性在升遷上的所遇到的障礙，而女性目前遇到的障礙可以分成外在與內在兩種方向的壓力，外在的壓力通常都為組織或企業對女性有刻板印象所造成的壓迫，而內在壓迫則是因為社會中的性別刻板印象被女性內化，形成女性在工作與家庭的選擇中掙扎，或是因為一些外在壓力所造成的內心壓力，許多女性因為此種內在壓力的力量，最後選擇放棄工作，選擇投入家庭，而這樣的力量使得女性再往主管的道路上增添了強大的阻力，接下來將針對這兩種阻力詳加說明。

一、組織環境或企業文化對女性的壓迫（外在影響）

玻璃天花板的研究多半集中於女性於工作場域中所遭遇的阻礙，根據先前的研究顯示女性目前在職場中容易遇到的障礙有以下七種：男性同事產生不良效果之行為、不友善的組織文化、缺乏仔細的職業訓練、缺乏激勵、缺乏經理給的機會、社會排斥（被正式網絡中排除）、刻板印象與偏見(Boone et al., 2013)。王大方(1996)也指出有兩百多位 CEO 被問及女性升遷障礙時，所提出之原因包含：成見太深、管理方面讓女性參與決策覺得太冒險、缺乏事業規劃及適當之位、女性被排斥於非正式訊息交流網路、男性同事之蓄意作對等，而其中以「成見太深」最多人表示，顯示出組織內部中，因為對女性之既定刻板印象，間接形成玻璃天花板效應，阻礙了女性在企業中之升遷。這裡可以簡單的分將幾種障礙簡單分類為：上級所造成的阻礙，如：缺乏機會、缺乏訓練，以及同事間的不良影響：如男同事不友善或是歧視之行為，還有女性被正式網絡排擠，主要可以簡單分成這三種類型。

因為社會網絡造成的阻礙較為複雜，許多學者喜歡探討社會網絡問題，想要往上升遷至管理階級，人們的非正式網絡會是關鍵之一，這樣的管道可以塑造職業軌跡、提供信息、提供感情支持、回饋以及政治資訊和保護(Burt, 1992; Granovetter, 1985;

Higgins & Kram, 2001; Ibarra, 1993; Podolny and Baron, 1997; Westphal & Milton, 2000; Ely, Ibarra and Kolb, 2011)。也就是說非正式網絡的組成可以打開領導大門，並在形塑過程中學到的知識(Ely, Ibarra, and Kolb, 2011)。表示如果女性想要升遷，網絡扮演著很重要的角色。

網絡的重要除了在升遷時很重要之外，在職場中的人際關係也是有影響的，Ibarra(1992)的研究中指出男、女性在組織職位中的差異，會影響其偏好與自己同性別的人來往，導致男、女性有不同的氛圍與網絡關係。而除了在網絡建立時的偏好外，女性和男性也使用不同的網絡，男性網絡傾向多用途的網絡且功能不同的網絡，而女性多傾向於友誼或是社會支持(Ibarra,1992 ; Ely, Ibarra, and Kolb, 2011)。這部分點出女性在建構社會網絡之時，會傾向與自己同性別的人相處，所以造成男性與女性會產生不同的網絡關係。而且男性所建立的多功能網絡對升遷顯然較有助益，可是女性所建立的網絡多半是內心的支持，而不一定對升遷有所幫助。

而這種建立網絡上的差異，容易造成高地位的男性傾向於支持或是傾向將發展機會傳遞給男性下屬，他們認為男性下屬比女性更有可能獲得成功(McGuire, 2002)。人們偏好與自己同性別的人相處，自然而然在升遷的篩選上，也會傾向選擇自己較熟悉的人才。也反映出女性可能在升遷上會出現的一種障礙，一方面因為建立時的偏好導致女性在要晉升到男性主導的地方時，會出現融入的困難，而女性所建立的網絡是傾向社會支持，但是卻沒有偏向功能傾向的，在職場中功能性網絡是很重要的關鍵，而女性所建立的社會支持，在需要的時候往往僅能提供內心的支持，卻無法提供職場需要的資源。同時，這樣的狀況也會影響到女性建構領導人身份的能力，在男性佔主導地位的情況下，女性與高層次且同性別的聯繫較少，與高地位的男性關係也少(Ibarra ,1992; Ely, Ibarra and Kolb, 2011)。這樣會造成女性在升遷上孤立無援，沒有任何網絡可以支援，所以這可能也是一種形成玻璃天花板的可能。

在討論玻璃天花板議題時，我們往往因為社會結構中的刻板印象，認為男性是造成玻璃天花板的主因，女性之所以在升遷的過程中遇到困難，都是因為男性因為既有的刻板印象而造成的打壓，所以許多研究較著重在男性在工作職場上對於女性的壓迫，依據前面對於網絡的討論，女性傾向於與同性別的人建立網絡，所以自然會認為女性對女性下屬會有照顧的行為，但是卻忽略了女性主管也有可能對於同為女性的下屬產生壓迫性，而「女王蜂效應」正是在說明這種現象的發生。

在傳統思維中，我們多半會覺得女性在突破了玻璃天花板晉升主管以後，會提拔同樣身為後輩的女性下屬們，但是事實卻不完全是如此，根據溫金豐等人(2013)的研究發現女性主管之性別角色傳統角色傾向越傳統，其女性下屬感知女王蜂行為的程度越高，如果部門的男性比女性多，則女王蜂效應的作用力會越大，也就是說，在男性主導的環境中成功的女性也會提高對女性下屬的消極作用(Derks et al., 2011)。

由上述文獻可知，女王蜂效應與女性自身所認知到的性別角色可說是密不可分，女性主管若是較偏向傳統的角色刻板印象，就會造成排擠同為女性下屬的現象，雖然女性主管透過努力工作，證明自己，可是在向上流動的過程中，也可能造成的其認同男性文化，鄙視女性觀點，產生性別認同危機，另一種可能為女性主管在上位後，為了鞏固地位，產生同性相斥的行為，認為其他女性不可能與他一樣優秀，產生排斥行為(溫金豐、石若瑩、陳淑媛、張菡琇，2013)。

二、女性帶給自我的壓力（內在影響）

早期討論玻璃天花板之議題，多著重於女性於工作場域中，面對多少的不平等待遇或是性別歧視問題，而經過這些年來的社會變遷，女性主義的興起，帶動性別刻板印象的改變，也影響了玻璃天花板對女性所造成的影響，從早期對於工作場域中的討論，而後產生了女性掙扎於家庭與工作的現象。更有美國學者的研究指出，男性與女性對於家庭與職業的基本概念相同，也就是說不論男性或是女性，對家庭與職業都是一樣看重，這與傳統的想法有明顯的差異，而且男女皆同意女性自我壓力是目前女性進步的主要障礙(Boone et al.,2013)。從這中間可以看見的是刻板印象仍然持續作用在現今社會中，而這種作用力不只存在在男性的心中，對女性有著更大的作用力，而這種作用力是不可忽視的一股力量正阻礙著女性朝著主管之路前進。

根據上述資料顯示，女性的自我內心壓力，主要與社會性別角色的刻板印象有著非常大的相關性，可能是因為傳統的性別角色分工導致女性內心對於家庭的鏈結性比男性強，女性在社會角色刻板印象中是扮演著顧好家庭，角色特質需要細心、溫柔等，導致女性在追求自我成就時，被期待著同時需要顧好家庭。工作場所和家庭之間的這種衝突，由於工作場所的不友好的結構和文化，明文或隱含的規範著必須長時間且沒有靈活性，工作內容往往需要旅行，甚至遷移(Bravo, 2007)，使得這種衝突更加嚴重。而餐旅業的工作正是這種情形，從事餐旅工作需通常長時間的參與以及頻繁的地理移動，很難滿足這些家庭需求，所以大部分成為主管的女性，多半是單身或是離婚，有些餐旅業中的女性認為這是必要的罪惡(Clevenger and Singh, 2013)。

Knutson and Schmidgall (1999)提出在餐旅業工作的女性，面臨到職涯發展的無形障礙中，維持家庭與工作間的平衡是最大挑戰。這種不平衡又可以說一種「角色衝突」，不同學者對於角色衝突有不同的定義，Cooke and Rousseau (1984)之角色理論認為，工作角色與家庭角色的期望會導致雙重的心理和生理上的壓力。Rizzo, House, and Lirtzman (1970)是將角色衝突定義為員工對角色的期望產生不相容或不一致的情況。Nevil and Damico (1975)指出角色衝突為個人同時履行數個角色期望時所產生的不一致的現象，從上述之定義看來，可以發現角色衝突在餐旅業中可能發生在員工身上，同時需要扮演雙重角色時，所產生的衝突，而另一種則是描繪女性在面對家庭與工作雙重角色期待時，產生的一種不平衡或是不一致的狀態。

在傳統的性別角色分工的影響之下，女性相較於男性所面對的角色衝突較多(葉素汝，2008)。現代的職業女性同時需扮演著工作、家庭以及自我三種角色，在時間與資源壓力下，時常會知覺到角色之間不協調或不相容，不同角色之間會互相抗衡或產生不協調狀況，即為角色衝突(黃英忠等人，2005)。由此可知，工作與家庭是會彼此干擾的，個體如果在扮演工作的角色較多，就可能無法扮演好家庭的角色(賴彥如、張潔如、吳瑞蘭，2011)。而且這種角色上的不平衡還會因為孩子的降臨更加的複雜，有研究指出，有工作並且育有子女的員工會經歷更多的工作家庭衝突，特別是母親這個角色，因為需要照護尚仍年幼的子女，會知覺更為強烈的家庭需求(Gamor, Amissah, and Boakye, 2014)。由此可見，職業女性若增添了孩子，就增加了一種的角色扮演，角色越多自然越難取得平衡，需要同時面對擔任女兒、妻子、母親與工作之多重角色的壓力。此外，當女性真的為了家庭暫時退出職場之後，當孩子長大後想要返回職場時，又會遭受阻礙，根據行政院性別平等會(2013)發現，台灣女性勞動參與最高是25-29歲組，之後一路下滑，這種倒V字型的女性勞動生涯形態顯示女性的職涯是很短暫的，一旦退出要返回職場是非常困難的，這樣對企業或整個社會來說無疑是一種損失。

角色衝突有幾種不同的衝突方式，宋鎮照(1997)將角色衝突分為三種：角色間衝突、角色內衝突和角色與個人期望的衝突，角色間衝突是表示個人同時扮演數個角色，因個人的心力、時間、能力有限而無法協調，造成顧此失彼的狀況。角色內衝突則是指個人擔任某一角色時，面臨其他團體與個人本身產生不相容的行為期待，所感知到的困擾。角色與個人期望的衝突表示個人所扮演的角色，其行為規範要求、期待與人格特質不相符所產生的衝突。根據上述，角色間衝突根據來源可以再區分出三種類型 (Greenhaus and Beutell, 1985)：

1. 以時間為主的衝突 (time-base conflict)

指個人將自己所擁有的時間付諸於某個角色，因而沒有其他時間投入另外一個角色；時間衝突包括：(1) 個人在有限的時間中投入某個角色，以致於無法滿足另一個期望，即是個人無法在同一時間內承擔兩種以上的角色；(2) 個人即使試圖去滿足另一個生活角色的要求，但是能力上僅能全心投入某個角色，因而造成衝突的壓力。

2. 以壓力為主的衝突 (strain-based conflict)

指來自某個角色的壓力可能會影響到另一個角色的扮演，換言之，在資源有限的情況下，個人將精力專注於某個角色，則會影響到另外一個角色的表現與扮演。

3. 以行為為主的衝突 (behavior-based conflict)

指某一個角色的特定行為模式與另一個角色所期望的行為不能相容，因而令人無法適應，即是由於角色中的行為表現無法滿足另外一個角色的行為的期望。

由於刻板印象的作用仍深植人心，一般人常以刻板印象之概念作為自我行為的約束與期望，也會以此概念作為評價他人之標準，若表現得不符合此標準，就會遭受負面評價或是抵制，使得女性可能會產生逃避事業成就的可能。根據 Horner (1972) 的研究發現，女性在接受此種性別角色區分方式，就容易產生逃避成就，不願發揮潛能的可能，因為他擔心成功可能會帶給自己負面的評價與後果。這同時也會造成女性內心的壓力加劇，雖然現在社會中對於女性的性別角色已經沒有這麼保守，可是在升遷的同時，如果遭受這樣的心理壓力可能也會使女性不願意再繼續往上升遷。從以上論述看來，可以發現相較於女性來說，男性在職涯的過程中，較不容易被干擾且可以穩定地「走下去」，但對女性而言，卻是要面臨不確定的未來(Kaparou and Bush, 2007)。

第四節 台灣餐旅業的特質

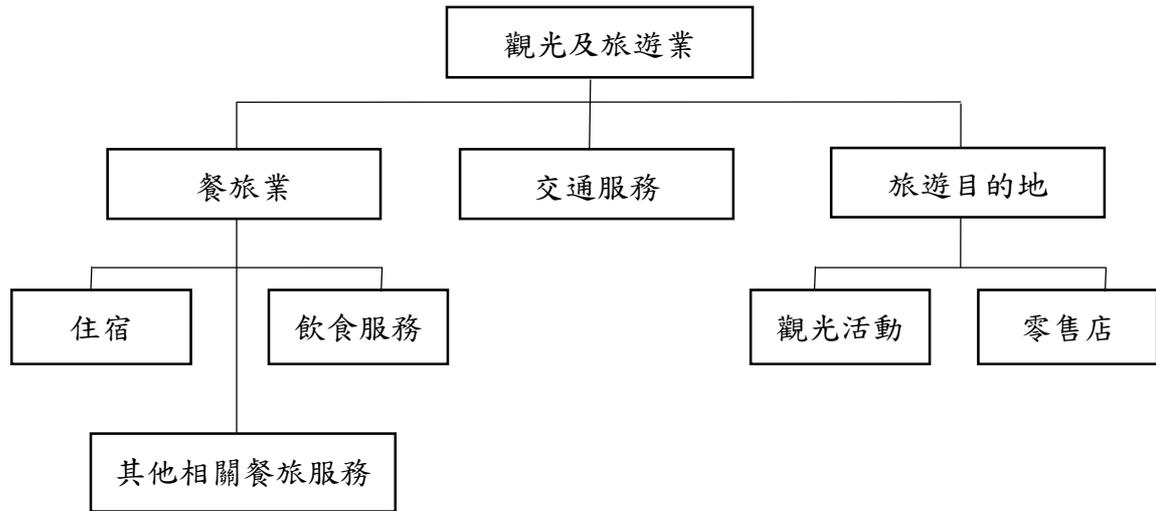


圖 2-1 觀光旅遊業構成之因素

資料來源：Ninemeier & Perdue (2006)

上圖 2-1 為整個觀光旅遊業構成的因素，其明確的界定出觀光旅遊業與餐旅產業兩者間的不同，觀光旅遊業指滿足所有旅行大眾需求的行業，而餐旅業主要係指提供離家在外者，有關住宿及餐飲服務的行業 (Ninemeier & Perdue, 2006)。縱觀國內外有關玻璃天花板的論文以及研究(如表 2-1 所示)，可以發現關於玻璃天花板的討論多集中於旅館業，其他相關之餐旅產業，如：餐飲業、航空業與旅遊業，幾乎無人問津，可能是因為旅館業為二十四小時的營運，全年無休的行業，工作時間較長，輪班制的工作型態，對於身為主管的已婚女性容易面對家庭與工作之間的拉扯，而且餐旅業也是服務業之一，營業時間多為一般人的下班或休息時間，所以在上班時間容易與自己的配偶或是小孩錯開，無法好好經營家庭，而女性遇到這樣的兩難時，多半會選擇以家庭為重，在餐旅業界這樣的狀況更為嚴重，女性願意擔任主管的可能自然降低許多，可能造成餐旅業界損失優秀的人才，所以餐旅業界更應該重視這樣的問題。

表 2-2 國內外餐旅產業玻璃天花板之研究或論文

學者	年代	研究主題	研究對象	研究方法	研究結果
Leslie Clevenger & Neha Singh	2013	探索美國餐 旅產業中玻 璃天花板的 現象	受訪者中有 77%為女性， 23%為男性， 皆在不同的餐 旅部門工作，	問卷調查	中層管理階級 女性人數增 加，但是高層 階級女性比例 仍少，普遍仍

			也在不同層次的管理階層工作。		有網絡方面的問題，刻板印象的影響力仍強。
Juliette Boone et al.	2013	探討目前餐旅產業之玻璃天花板現象，證明在業界的女性普遍有心理壓力的困擾。	受訪者中有 54 名男性與 40 名女性，且都受過高等教育，飯店 79%，餐飲服務業 16%，旅遊類 3%，賭場 2%。	問卷調查	男性與女性的職業觀念與家庭觀念是相同的且男女認為自我障礙為女性主要的阻礙。
黃威嵐	2009	女性廚師玻璃天花板與師徒關係認知對生涯發展影響-以國際觀光旅館為例	以交通部觀光局所界定 60 家國際觀光旅館之女廚師為調查對象	問卷調查	玻璃天花板認知上為普通，大部分女性廚師在職場上晉升高階主管時，是有障礙的存在。
吳秀媚	2006	玻璃天花板效應對女性生涯發展之影響-以飯店業高階女性主管為例	主要以飯店業高階女性主管為例，擔任經理級以上之職務	質性訪談	政府並不影響玻璃天花板之形成，且性別刻板印象對生涯發展影響較小。

資料來源:本研究整理

除了旅館業的經營模式特色容易造成玻璃天花板的原因之外，本研究也發現餐飲業的經營模式也不如旅館業容易進行研究，如餐飲業，餐飲業大多數為獨立餐館，階級較少，通常一間店最高階級就是店長，跟連鎖餐廳相比，在組織架構上較為簡單，但是對於職涯或是領導上的相關討論就顯得較為困難。

而航空業更是特別的一種行業，根據台北市上班族協會(2000)的調查發現，空服員的平均年齡多集中在 20 至 35 歲，年資也以不超過七年居多，男女比例更是懸殊，約為 1：9，由此顯示空服員多為年輕女性。航空業的職場特型明顯呈現女性較多的情況，要研究玻璃天花板有一定的難度，而且與餐飲業相同，階級較少，屬於主管階級的職位的只有座艙長與空服經理，而且多數空服員可能從進入業界到退休皆為第一線空服員，而空服員的工作獨特且單一，在第一線服務多年後，就無法從工作中得到滿足與成就感(彭瑞芝，2012)。而轉地勤對空服員來說是降轉，所以多半空服員也不願意轉地勤，此外，從上述資料中還發現多為「年輕」的女性，擔任空服員對於女性的身體會造成極大的負擔，可能也是女性不願意繼續留在航空業的原因。隨著年齡的增長，身體可以承受負擔可能也下降(彭瑞芝，2012)。所以在航空業之文獻中，多半聚焦在空服員長期在機艙中會不會產生一些職業傷害，此外，除了身體的工作壓力外，家庭與工作上的心理壓力更是不容小覷，因為餐旅產業特性的關係，空服員每次出勤，幾乎無法在當日結束返家，而這樣的工作特質也一定程度的造成女性無法繼續留任在航空業的關係。

而關於旅遊業部分，旅遊業分成內勤的員工，以及在外面帶團的領隊與導遊，而旅遊業相關之論文多半集中討論產品組合等相關議題，鮮少有討論女性職涯或是玻璃天花板的相關論文。林倬立(2003)的研究表示領有執照並實際職業的男性多於女性，女性從事銷售業務或票務等內勤人數較從事領隊的人數高出許多，許多旅行社之女性職員雖然考取執照，但是大部分時間都待旅行社擔任 OP、業務等內勤工作，不太有機會帶團。而且擁有執照的女性人數多過男性，但是女性領隊所帶的團數或出團天數卻是較男性導遊少，旅行社通常是依照團型或是依據團體中性別比例和團體特質來指派男領隊或是女領隊，但是收入較豐厚的長程線團體多半都是男性導遊(林倬立，2003)。此處反映出從事旅遊業的女性多半都從事內勤類工作，即使有執照，再帶團量或是天數也是比較少的，女性在旅遊業中似乎受到了一些不平等待遇。

而高珮棻(2016)則針對女性導領隊去留之研究可以略為了解女性領隊的工作狀況與他們遇到的困難。首先因為領隊主要的工作內容就是伴隨旅行團前去旅遊目的地，並協助在旅程中旅客所產生的各種旅遊服務，這樣的工作特質是需要女性投入大量的時間與精力，而且亞洲國家較為習慣套裝旅遊之旅遊模式，再加上語言溝通之因素，東方人多數經由旅行社安排組團並出團，從機場與團員會面時，到歸返入境，此段時間領隊皆須全程待命，維護旅行團員之人身安全，整趟旅行中，領隊人員扮演舉足輕重之角色。而這樣工作特質，如前面所論述的，容易使得女性在工作與家庭之間無法取得平衡點，造成角色衝突，當然這樣的障礙在已婚女性會更為顯著，而旅遊業之特

質也恰恰的反映出上述女性在內心的壓力會增加。

僅從以上這些描述，只能對在這個領域中的女性有些大概的描繪，但已經可以看出女性確實在這些領域中受到一些不平等的待遇，本研究發現在餐旅產業當中，許多學者通常直接著重於觀察或探討女性在職場上所遇到的困難，進而討論女性的職涯狀況等，但是較少直接觀察或是探討整個環境亦或是男性對於女性所遭遇的障礙是否同意，或是持有更多不同的意見？而本研究希望接收不同領域的男性想法與意見並與女性的想法加以比較，可以更加完整的討論餐旅產業中的玻璃天花板現象。

第三章 研究方法

由於目前餐旅業中關於玻璃天花板的相關文獻不足，且相關的國內外文獻也多以量化的方式呈現研究成果。問卷調查法較無法深入地描繪出，女性主管究竟受到怎樣的不平等待遇，所以本研究決定採用質性的深度訪談方式，進一步描繪出女性在職場中的玻璃天花板現象。

第一節 質性研究

本研究採取質性的研究方法，「質性研究」(qualitative research)意指非經由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究。其可能涉及個體的生活經驗、行為、情緒和感覺等研究，同時也包括了有關組織功能、社會運動、文化現象及國家互動等社會研究(吳芝儀、廖梅花，2001)。除了飯店業較多討論職涯發展的相關文獻之外，其他子領域對於員工職涯發展的討論較少，由於質性研究法是涉及個人經驗之特性，希望能透過受訪者分享經驗，以更加深入討論此議題。

並且透過質性研究中的深度訪談(in-depth interview)方式進行研究，深度訪談為質性研究方法中最常使用的，深度訪談就是針對個案做規劃性的訪談與錄音，訪談時間與次數是依照研究者的研究架構決定，而錄音所謄寫出的逐字稿，是用來保留訪談時之情境，為主要的研究資料(謝秀芳，2002)。Bainbridge (1989)認為非結構式的訪談方式是比較具有優勢的，半結構式訪談是一種介於結構式與非結構式的訪談模式，半結構式綜合了結構式與非結構式，不如結構式訪談須為一套完整且固定的題目和訪談順序，而是採用開放式問題作為訪談依據進行訪談，訪談中的用詞遣字沒有太多的限制，與主要的內容相符即可，讓訪談呈現自然而然的互動方式(Grindsted, 2005)

本研究採取立意抽樣，立意抽樣最基本的考量乃於研究者判斷誰能夠提供最佳的資訊來達到研究的目標(鍾從定、賴其勛，2009)，而根據研究目的以及文獻探討可知玻璃天花板主要就是在探討個體在升遷過程中的阻礙，因此，本研究選取之訪談對象須滿足以下條件：

- 1.至少需在餐旅產業經歷過一次升遷過程。
- 2.由基層工作做起之中階以上主管，擔任越高階的主管，其升遷次數越多，便可更加仔細地觀察餐旅產業中之玻璃天花板現象。
- 3.其所屬的公司具知名度。

本研究將於資料收集整理後，將使用內容分析法作為分析工具，內容分析法是一個彈性的分析方式，可以廣泛的應用在多種書寫或口頭的溝通內容，分析者在比較不同的情境溝通的分析(鍾從定、賴其勛，2009)。針對傳播或溝通內容，經由特定設計，將原本非結構性的陳述，轉換成一種共同基礎之結構進行比較(王石番，1989)。

本研究將使用紮根理論進行資料分析，紮根理論最主要的特色是以將蒐集到的資料以編碼的方式處理資料分析，而編碼是將數字形式的變相測量值，整理成一種機器可以讀取的形式來進行統計分析，研究者可將原始資料組織成概念類別，並創造出主題與概念。紮根理論的編碼與其他分析方式最大的不同在於紮根理論於資料中抽出主題，藉由嚴謹的編碼過程，研究者可以建立出內容豐富並且完整具有解釋力的理論，因此使用紮根理論可以確保研究的效度(林本炫，2005)。

紮根理論有三種質性資料編碼登錄法，根據步驟依序為開放編碼(open coding)、主軸編碼(axial coding)與選擇編碼(selective coding)，開放編碼是將蒐集到的訪談逐字稿內容逐字、逐句、逐段的分析，將資料分解、檢視、比較與概念化(徐宗國，1997)。開放編碼能使主題從深又厚的資料中浮現出來，雖然這可能是最耗時的編碼方式，卻是最具有產能的，這種由下而上的過程，使概念的形成紮根於資料中，資料自己浮現的方式比較能夠貼近真實的現象(吳芝儀、廖梅花，2001)。主軸編碼是用理論的編碼區隔與詳細描述更高層次的核心分類(林世華等人，2005)。從資料的開放性編碼顯露出的主要範疇，彼此互相連結(林世華等人，2005)。主軸編碼的特性是在演繹與歸納的過程中來回穿梭與解釋，透過不斷的比較不同的範疇與相關文獻去歸納與整理，換句話說，研究者試著從比較相關知識的過程中去建立資料分析與詮釋的可靠性(Strauss & Corbin, 1998)。最後將大部分的資料蒐集完成後進行對照，進而發展出成熟的概念，以數個核心的概念做出整體性分析，進行選擇編碼(吳芝儀、廖梅花，2001)。選擇編碼是一個統整與精煉理論的過程，處理數個核心概念之間的關係，將概念與主題統整，並以資料來解釋之間的關係(林本炫，2005)。

第二節 訪談大綱

透過文獻探討列出以下訪談問題:

1. 個人基本資料(簡介經歷/目前所待的公司的升遷制度/所待的公司員工男女的分佈/擔任主管的性別分佈/各部門的男女分佈)
 - 了解受訪者的資歷，以及瞭解所待公司中員工及主管性別比例上的分佈，來看性別分佈上是否就具有玻璃天花板現象。
2. 在您的經驗中，性別因素對於您的升遷發展影響大嗎？
如果大，您認為主要有哪些影響？
如果不大，您認為有哪些非性別之影響因素？
 - 了解訪談者認為目前所待的產業是否有玻璃天花板現象。
3. 您曾經主動爭取過升遷機會嗎？
如果有且成功，在爭取的過程中，您覺得是哪些因素促成？
如果有但沒成功，您認為是哪些因素阻礙您的升遷？
如果沒有，原因為何？
 - 透過了解升遷制度，藉以分辨在升遷制度上，是否有對女性不公平的可能性。
4. 請問您覺得挑選主管時，你會比較看重具有男性角色特質(譬如：勇敢、果決)或是女性角色特質(譬如：細心、溫柔)的人？
 - 了解在餐旅產業中所需之主管特質，藉以了解角色特質是否影響女性處於升遷劣勢。
5. 請問在您的經驗中，是否有遇過女性上司對您的不公平待遇？
 - 藉以了解餐旅產業中，是否有所謂的女王蜂效應。
6. 請問當您的家庭與工作出現衝突時，您的優先選擇是哪個？或是您有沒有類似的經驗可以分享？
 - 根據先前的文獻得知，目前的女性所遇到最大的障礙是家庭與工作上的不平衡，想藉以了解是只有女性有這樣的困擾還是男性也有，或是女性主管該如何突破這樣的問題。
7. 在您的經驗中，身為男/女性領導角色對您是否造成困擾？(有哪些困擾)
 - 先前的文獻討論中，女性可能在擔任領導角色時受到挫折或是抵制，可能會產生不願意升遷的狀況，所以想透過這題了解，女性在擔任領導角色上是否有因性別因素導致之排擠等問題出現。

第三節 研究對象

本研究旨在了解四個子產業中男、女性對於自己身處之子產業所需知主管特質，以及了解各子產業之升遷機制，藉以了解各子產業中之玻璃天花板現象，根據前面的文獻探討，選擇之訪談者須在餐旅產業有一次以上的升遷經驗，希望是從基層往上升遷之主管，以及其所屬之公司具有知名度。因本研究需要四個子產業中各一位男性，一位女性之受訪者，所以選取之訪談對象如下(表 3-1)。為使受訪者更容易了解本研究之主題，本研究將研究目的、進行方式、訪談主要內容、保密原則等事先個之受訪者，本研究純粹為學術性研究，沒有預設立場，如有涉及隱私或商業機密之資料將會進行適度改編，徵求其同意再進行訪談。

表 3-1 訪談對象資本資料

專業領域	編號	性別	婚姻狀況	重要工作經歷
飯店業	A	女	未婚	<ul style="list-style-type: none"> • 君悅飯店 培訓部 協理 • 香港 Holiday Inn 總監 • 廣州 長隆主題公園 總經理
	B	男	未婚	<ul style="list-style-type: none"> • 中信飯店 房務人員 • 中信飯店 總務採購人員 • 苗栗 兆品飯店 採購部主管
餐飲業	C	女	已婚	<ul style="list-style-type: none"> • 王品總公司 培訓部 客服專員 • 王品總公司 培訓部主任
	D	男	未婚	<ul style="list-style-type: none"> • 文華東方 雅閣中餐廳服務生 • 文華東方 雅閣中餐廳領班
航空業	E	女	已婚	<ul style="list-style-type: none"> • 華航 空服員 • 華航 座艙長 • 華航 客艙經理
	F	男	已婚	<ul style="list-style-type: none"> • 長榮航空 駐外代表 • 柬埔寨 吳哥航空 總經理 • 遠東航空 總經理
旅遊業	G	女	已婚	<ul style="list-style-type: none"> • 雄獅旅行社 資深協理
	H	男	已婚	<ul style="list-style-type: none"> • 雄獅旅行社 協理

第四節 資料收集

一、訪談方式

質性研究的資料搜集主要是透過研究者的觀察、錄製與訪談三種方式取得(胡幼慧, 1996)。本研究以深度訪談作為主要搜集資料方式, 以半結構式訪談的方式進行, 研究者依照訪談大綱提出問題, 並根據受訪者的回答彈性調整提問順序或提出更深入的問題, 使受訪者能夠充分表達自己的觀點。進行訪談前會先說明訪談用意與告知受訪者訪談過程需全程錄音, 並且保證研究成果僅供學術研究之保證。

二、訪談時間與訪談地點

訪談進行前先以電話或信件聯絡受訪者約定訪談時間與訪談地點, 並寄發訪談大綱讓受訪者清楚訪談的主題與方向, 本研究進行訪談的日期為 2018 年 4 月 18 日至 2018 年 6 月 21 日, 每位受訪者約進行 30 分鐘至 1 小時, 訪談地點的選擇以受訪者自在、不受干擾之場所為主, 訪談時間與訪談地點如下表 3-1 所示。

表 3-2 訪談時間與地點

受訪者編號	時間	地點
A	2018/04/18 16:30-17:30	東海大學
B	2018/04/25 15:00-16:00	東海大學
C	2018/05/14 10:00-10:30	咖啡廳
D	2018/06/14 15:00-15:30	電話訪談
E	2018/05/15 13:00-13:30	咖啡廳
F	2018/05/04 15:00-15:30	電話訪談
G	2018/05/24 13:00-13:30	雄獅中區總部會議室
H	2018/06/21 15:30-16:00	雄獅北區總部會議室

三、資料紀錄方式

訪談開始前, 會事先徵得受訪者同意在訪談期間以錄音設備進行資料紀錄。訪談的過程中也同時會以筆記的方式紀錄, 寫出關鍵字與標記重點字詞提供以後謄寫逐字稿(附錄二)與編碼時作為參考。

四、研究工具

本研究以訪談大綱作為主要研究工具，其餘研究工具包含訪談聯絡工具手機與電腦、錄音筆、紙筆等紀錄工具。訪談前先以手機、電腦等工具聯絡訪談對象進行訪談邀約，訪談之進行主要以訪談大綱作為主要提問工具並引導訪談進行方向，並使用錄音筆與手機等數位輔助工具進行記錄，訪談同時也會使用紙筆做重點紀錄。

第五節 資料分析

一、資料分析過程

本研究根據紮根理論的資料分析方法，先將四位受訪者的訪談資料蒐集回來，以影像檔(或錄音檔)聽打逐字稿，過程秉持原音重現之原則，聽打完逐字稿將進行二次檢核逐字稿內容確認無誤，即可開始將逐字稿內容進行開放編碼，逐字逐句細微的檢視資料，之後將完成的開放編碼以主軸編碼歸納成概念，最後用選擇編碼將數個核心概念整合成一套完整的理論架構。

以下將擷取訪談逐字稿部分內容作為範例，說明逐字稿與編碼使用之代號所代表意義。

文本編號:TEXT-A 受訪者編號:A 訪談時間:2018/04/18 16:30-17:30

R: 因為我主要是比較針對台灣的餐旅業，所以可能會比較著重在您君*的那一部分，那請問您那時候待在那邊的升遷制度您還記得嗎？

A: 其實整個君*的升遷系統，其實他還蠻完整的，因為他每年都會做一個考核，這些考核你也都會得到一些反饋，就是說你哪裡比較弱一點啊！怎麼樣去提升，因為我只在那待了一年，然後我就被挖角了！但在那一年裡面其實我覺得，君*裡面算是蠻注重人才，所以倒是在這個男生女生方面，我沒有太覺得會有不一樣，……。

開頭最上方說明文字分別為文本編號、受訪者編號與訪談日期，逐字稿編號以TEXT開頭，後方英文字母為受訪者編號。斜線文字代表逐字稿內容，對話以R代表研究者發言，A為受訪者發言，粗黑體加底線代表關鍵字。

二、信度檢核

由於沒有標準客觀的量化數據，質性研究是透過研究者對於資料收集與訪談的周延性來反映研究結果與分析的客觀性，固為確保本研究的信度與效度，本研究將進行三角檢定，針對收集到的資料進行多重的校正與檢視，避免陷入研究者主觀意識，故商請研究所兩位碩士生同學也針對八位受訪者的訪談逐字稿進行編碼，而後再將其編碼與研究者的編碼做比較，若編碼的相符程度越高表示其一致性(信度)越高。在進行三角檢定之前研究者會與編碼檢核者說明研究主題、研究架構與玻璃天花板等相關重要名詞的意思，使其充分了解之後再對逐字稿進行編碼，最後將編碼後的結果依照 Holsti (1969)所提出的公式，來衡量編碼檢核者之間的信度，此公式如下所示：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N-1) \times \text{平均相互同意度}}$$

N：共同評定者人數

$$\text{相互同意度} = \frac{2 \times \text{甲乙雙方完全同意之數目}}{\text{甲方應同意數目} + \text{乙方應同意數目}}$$

第四章 研究分析與討論

本研究以台灣餐旅產業中的中高階主管為研究對象，並針對其自身經驗與平時在業界的觀察進行深入訪談，將幾位主管的親身經驗與觀察到的現象運用紮根理論將訪談逐字稿進行資料分析與整理，同時配合文獻回顧之資料對照，最後統整出台灣餐旅產業中玻璃天花板之現象與成因。

第一節 編碼

一、開放編碼

本研究針對訪談逐字稿進行開放編碼，找出餐旅產業中女性職涯中之阻礙與成因，以下說明本研究在開放編碼階段歸納出之概念如下表 4-1 所示：

表 4-1 開放性編碼與其說明

開放編碼	逐字稿內容
公司之整體型態	<p>對！其實當初在台北君*給我的感覺是蠻平均的(TEXT-A)</p> <p>事實上飯店的人員比，男女的比例大概會在 2:1，甚至 1.5:1，也就是說女性大於男性會多一些，女生多於男性，那甚至量體再大一點的飯店，可能會落到 3:1，可是這很極端，(TEXT-B)</p> <p>如果整體飯店的話，整體飯店的男女比例，目前的話是女性員工多於男性員工，如果是管理階層的話，男女性的分佈並沒有明顯差異。(TEXT-D)</p> <p>其實還是陰盛陽衰，總體來講，就是以我中區來講，大台北可能不至於，因為畢竟都會型態，這是自然而然變成這樣，其實你等一下看一下這層樓男生就是比較少，我們其實是沒有排斥男生女生的，但很奇怪的是，留下來的自然而然就變成女生比較多(TEXT-G)</p> <p>也不會耶！還是陰盛陽衰耶！因為你看那個母體就是這麼大，那你說那個男生，當然也是有！比例上面希望一半一半，但是目前來說還是未達一半一半。(TEXT-G)</p> <p>對！大概 7:3、8:2 這個數字中間，我不是很確定，不過一定是女生比重比較多。(TEXT-H)</p>

<p>部門類別</p>	<p>就是男生女生的比例，我指 operation 喔！我覺得都還蠻.....沒有到一半一半，但是你不覺得落差很大，真的不會！</p> <p>(TEXT-A)</p> <p>總務採購的部分還是會以男生為第一優先考量，但是這不是絕對，但是為什麼會以男生會第一優先考量？因為飯店畢竟面對的是各個部門的需求，那大部分面對的會是內場廚房的需求，另外就是採購的部分，一般生鮮的採購可能供應商會配送，那會遇到供應商沒辦法配送，或是當然臨時有一些狀況，他必須得外出採購，或是說必須搬運一些重物的時候，我們就會比較傾向由男生來擔任這個工作，當然女生可不可以做？他當然還是可以做，在女生我的考量是，在面對館內的同仁，他有很大一部分時間會跟廚房有很大的接觸，你知道內場的廚房都以男生居多，但這個就會有一個我不能說隔閡，但是他會有一個.....。(TEXT-B)</p> <p>如果你是在講管理階層的男女分佈差不多，但如果你是以整體員工的話，我指所有的男女員工的話，基本上是女性多於男性，那如果說要細分一點，如果我分個部門來說好了！我就大概，部門如果大概來說的話，譬如說我們客服部的話，有前台那些，那基本上那些門面的，就是女性多於男性，女性員工比例會遠多於男性。(TEXT-D)</p> <p>目前大概，空服員裡面來講，男性對女性的比例大概 1:10，如果我們講得更具體一點，應該是 1:12，男生 1 個女生 12 個，應該是這樣的比例！(TEXT-E)</p> <p>像機務的部分，就是修飛機嘛！應該是以男性為主，那還有空服的部門，空服員的部門就是以女性主管為主，有航務的部門，開飛機的應該就是以男生為主吧！那其他的像一般的地勤的部分，有企劃、有行銷、有機場的運務人員、財務、電腦資訊方面的、總務、人事，這些相關單位就比較沒有所謂男生跟女生的差別，但是一般還是以男生為主女生為輔的主管搭配比較多。(TEXT-F)</p> <p>應該是說我們都是做業務類，所以業務類這個選項不會像搬運工，或者他會很明顯的需要身強體壯，或者護士一定要女生這種，一開始啦！所以我們沒有設限，但很自然而然這個行業就是呈現一個陰盛陽衰，那這種現象不是只以我們這</p>
-------------	--

	<p>家，幾乎你到外面的業界看，幾乎都是。(TEXT-G)</p> <p>因為大概服務業本身就陰盛陽衰嘛！大概這樣形容，但是以雄*集團本部來講，因為以現在整個雄*集團來講，因為我們有很多比例是我們的車公司，我們有大巴駕駛一定是男生嘛！像大巴駕駛我印象中，只有出過一個女生的駕駛是開中巴的，其他都是男生，那另外像我們的IT部門就是雄*資訊的部分也是男生比較多，因為IT基本上也是男生比較多，那邊的男生比例比較高，那其他就旅遊本業來講，都是女生比較多！(TEXT-H)</p> <p>主管的性別分佈，如果是一般高階以下的話，女性主管的比例應該是比較重。但是在高階主管以上男生還是比較多，高階主管應該還是總經理以上啦！(TEXT-H)</p> <p>是！(導遊)目前是男生比較多。(TEXT-H)</p>
階級分類	<p>對！他們大部分是以考核為主，當時在君*的時候，包括 sales and marketing 都是女的，然後 HR 也是女的，finance 也是男的，公關也是女的，差不多都是一半一半。(TEXT-A)</p> <p>就是如果他是比較高階的話，大部分都是男生(TEXT-A)</p> <p>那高層的管理階層，早期的總經理大概都是男性，那這些年的時候，幾個分館都是女孩子當總經理，那我們館內總經理還是男性啦！(TEXT-B)</p> <p>女生大概會多於男生一些些，所以基層的部分大概就是這樣的狀態。(TEXT-B)</p> <p>主管其實是蠻 ok 的，就不會有偏男生女生，但是這個是總公司的！如果是像我們一般餐廳，最高的總經理的話，那還是會分大概有 4、6 吧！4 是女生，6 是男生。(TEXT-C)</p> <p>基本上我覺得可以說是沒什麼影響，因為，主要你看我們整體的飯店，我們整體飯店的體系，就是我們上面的管理階層來講，基本上沒有明顯的男性女性之分別，我們蠻多部門的主管幾乎都是女性，那基本上都還蠻平衡的，像我們的副總經理也是女性，財務長也是女性，我們的業務部總監跟公關部總監也都是女性，那基本上男女算是蠻平衡的，所以說我並沒有感覺到說，或是以我這個餐廳來說啦！我並沒有覺得說身為男性或是女性，在我這個工作來講有比較吃香的地方，或是升遷來講有比較吃香的地方，我覺得是還蠻平衡的。</p>

	<p>(TEXT-D)</p> <p>我們總共有 10 個部門，(主管)基本上大概是男生佔三分之二，女生佔三分之一。(TEXT-F)</p>
<p>性別特質差異</p>	<p>女生的處理會比較好，就我們剛講到嘛！細節方面，有時候妳引起那些客訴像前台，女生一出來，第一個遇到男客人，撒嬌一下就好了！那女生就是那種同理心嘛！(TEXT-A)</p> <p>第一個就是我剛講到的整個社會的傳統意象，第二個可能會考慮到就是男生考慮的方向，這個我自己是女生，有時候可能我已經後來被訓練了！我有那種全局觀，可是大部分的女生他比較重細節，我老實講，男生比較不重細節，但是他有全局觀(TEXT-A)</p> <p>男生女生的差異就是在性別的特質上就蠻明顯的，就是細心度！(TEXT-C)</p> <p>我要講的是女生比較容易情緒化，比較容易不是代表每個人都是，比較容易情緒化但是能力不一定比男生差，只是因為在情緒掌控上，可是我倒覺得如果用學習的心態去看的話，反而對我是很好的事情，我會覺得我看到這個，我以後千萬不要做到這樣，然後有沒有對我這樣過？我倒覺得不會！(TEXT-E)</p> <p>的確像你們現在這個年代的小孩子，女生是比男生優秀，至少我 interview 是這個樣子，我看到也是這個樣子，但是有些天生的事情就是要男生做，就像我們剛剛講的，修飛機的、開飛機的，以比例上來講還是以男生為主，因為男女各有特質、特長，都是可以自己去發揮、自己去努力的，但是主管只會看你有沒有認真在做事情，有沒有用心在做事情，如果他是公正的話啦！前提還是公正的話啦！基本上是公正的話就是看你的能力與表現，女性在職場上當然會有一些特質，因為女性身體是柔軟的，那有些衝突、有些尷尬、有些比較緊張的場合跟氣氛下，的確他可以發揮女性的特質，但是也並不表示他可以做得非常好，同樣男性也是一樣，各有千秋，就是看怎麼樣的工作，適合怎麼樣的人，沒有好壞跟對錯，只有適合與不適合，(TEXT-F)</p> <p>兩性都有他自己的特質吧！但是要看你工作的性質吧！(TEXT-F)</p>

	<p>應該說我們的行業別基本上，因為我剛剛看到你題目說的細心、耐心這一塊，女生基本上會都多於男生嘛！我們只能說通則啦！倒不一定是！所以他必須女性特質必須要比較凸顯，但女性特質不一定是女性有，有的男性也會有女性特質，就行業別來講需要這樣特性，那又要有媽媽的溫柔，有時候要跟客人的一些 argue，或什麼之類，所以自然而然就會變成，(TEXT-G)</p> <p>雖然我們是旅行社，但是我們是服務業，服務業的需求來講，我們還是要以客人的一個整體考量，當然客人不一定是對的，但是客人不對的時候，我們要怎麼讓客人理解他的錯，這一塊是比較需要有耐性的，我比較看重這個！倒不是說你今天是女生你就比較有耐性，未必！(TEXT-G)</p> <p>最看重倒不一定是耐心，但還要能力啊！有的人有耐心沒能力啊！我現在只是說耐心這一塊他可能是女性的一個傾向，但是在整體考量上，並不會因為他是女性就覺得他有耐心，我要表達的大概是這個意思！(TEXT-G)</p>
<p>兼具兩性特質</p>	<p>這方面倒還好，就是像我剛講，我已經被訓練到就是男女並存了！(TEXT-A)</p> <p>對！我真的覺得是需要的，因為你不可能都是陽剛的嘛！尤其像 HR 我們都是面對人的，你說工程，那你都可以陽剛，你面對的都是機械，你沒有面對人，你面對的是硬件的東西，你可以陽剛沒有問題，你每天對的是一個硬的東西，可是我們是對人，所以我剛講說有些 HR 當頭的是男的，到最後你就會覺得他們很沒有 guts，就就會覺得他們一點男人氣概都沒有，你了解我的意思齣？(TEXT-A)</p> <p>這兩個基本上是 50、50，那你剛剛提到說果斷啊、細心啊，這個大概都一半一半，(TEXT-B)</p> <p>我覺得必須要兼備，當然他需要細心，他也需要這樣子的果斷的決策能力，因為細心跟果斷的決策能力他不衝突啊！因為你會細心，表示你吸收了一定程度的資料來源，甚至是所有的資訊，所有的情況，你已經有不能說是百分之百，但是有百分之九十以上的了解跟掌握了，你才有辦法去做這個決策嘛！當你做了這個決策以後你需不需要對這個決策負責，你需要嘛！所以兩者是會兼備，所以你說主管部分我覺</p>

	<p>得他必須要有兼備的能力！(TEXT-B)</p> <p>所以我覺得你要有果斷的能力，我覺得比較剛的部分，你也需要一些比較細心的地方，我覺得這都蠻重要得，應該算是要剛柔並重，這是主管比較需要的地方。(TEXT-D)</p> <p>基本上像你講的男性特質，我覺得就必須要有像是男性剛硬的特質啦，我覺得第一你必須要有果斷處理事物的能力，就是面對事情的時候你必須要果決，然後及時給予正確的決策，我覺得這個很重要，因為我覺得你必須自信，然後你要有果決處理事物的能力，你才有辦法帶領員工走向正確的方向，那你也比較能夠使員工有信心地跟隨你，那我覺得像你剛剛講的細心的一些思維我覺得額這個也很重要，我覺得不只是你要有一些剛硬，或是說果斷解決事情的能力，我覺得也必須要有像是比較女性的，像是細心的思維，或是你說察言觀色這個，這個也蠻重要的(TEXT-D)</p>
<p>主管具備之條件</p>	<p>所以最重要是那個決策力，當然啦！我講的決策力還有全面觀，還有一個就是整個社會的影響，我覺得這些都要加起來(TEXT-A)</p> <p>這個的比重分析譬如說細心跟果斷，這的確就是要看他什麼部門，什麼樣的方向，當你是必須決策某一些事情的時候，但是你又必須要很立即性的去決定的時候，你要不要果斷？你一定要果斷嘛！(TEXT-B)</p> <p>選主管的話，我會偏向有決策力，因為我覺得主管，比較高層的主管，他需要去帶領大家往前進衝刺的，那如果說比較溫柔細心的，其實一般可能中階的主管就可以有點像保母的感覺，帶著下面的人，可是我覺得比較上面高階的主管應該還是要果斷、決策的領導特質比較好。(TEXT-C)</p> <p>應該說這個主管你對他的定義，如果說就像我剛剛說的你的上一層，你的小主管的話，maybe 你就會希望他溫柔一點或是怎樣，可是如果真的是帶領大家要衝刺的，我覺得溫柔細心，這不是重點！(TEXT-C)</p> <p>那我覺得不管是男性還是女性，基本上你都是可以具備領袖魅力及領導性的，我是覺得這個無關性別啦！(TEXT-D)</p> <p>不管你是男性的領導角色或是女性的領導人，基本上我覺得沒有什麼差異啦！對我們這個產業來講沒什麼差異，因為在</p>

	<p>這邊男生女生都還蠻.....就是基本上還是看你的工作能力，然後你的工作能力還有領導能力，來決定你這個人在這個工作的權威也好、聲望也好，我覺得男女性並沒有什麼差別，我覺得不會造成什麼困擾。(TEXT-D)</p> <p>我選擇當主管的人他有獨立思考的能力，然後獨立作業的能力，他要 coordinate 非常好，他要協調得非常好，再來就是要非常沉著，能夠當機立斷，很多事情因為這個行業有他的特色，他一定要能夠當機立斷，臨危不亂，掙果你當到一個 leader 的話，是要有這樣子的能力。(TEXT-E)</p> <p>我想每個人的領導風格是不一樣的，男生有的比較豪邁，有的比較瀟灑，對不對！女生比較細緻比較小心，就是看你這個主管需要怎樣特質的會比較適合。(TEXT-F)</p> <p>當然如果你要當主管這些都是一定要有的，不然你當什麼主管，一定要有決策力，一定要有執行力，然後你觀察事物的敏銳度，這些都是要有的啊！你要具備這些才能當主管，不然你就當基層員工就好啦！(TEXT-H)</p> <p>其實應該要說，主管之間的人際關係經營，他不是男女的關係，他是在每個人的特質、特色、特性上面，譬如說他這個人的個性比較斤斤計較型的，那他會有他的相處之道，那有些人個性比較海派，那也會有跟他的相處之道，那有些人是記仇型的，跟記仇型的也有跟記仇型的相處之道，應該說跟人的特質特性會有關係，反而對性別我覺得沒有太大的差異。(TEXT-H)</p>
考績升遷管道	<p>我們還是以部門內的考績，考績這是絕對評核的一個要素 (TEXT-B)</p> <p>都是有考核，就是全集團都是這樣。(TEXT-C)</p> <p>升遷制度的話其實我們每一年都會有一次得績效考核，那我們基本上會有一個量表，然後透過跟我們部門經理的一個面談，那裡面包含了像是人際關係啊、顧客關係管理、情緒管理、領導能力、自我管理這一些，.....最後再透過那個主管來審核，然後來跟你面談，來看你今年的表現是什麼樣子，最後經理逐一面談過後他會統整，然後將所有人的整體的綜合表現進行評估之後，向上層管理階級回報，作為升遷或是加薪的依據。(TEXT-D)</p>

	<p>空服員來講，資淺空服員，再來就資深空服員，可是這兩個，資深、資淺空服員，都不阻礙你申請要當座艙長，你要當座艙長，你要經過口試、筆試，還有上課訓練，但這跟資歷沒有關係，你只要滿，應該是三年就可以申請，……因為我們公司的人，你跟誰飛那是變動性很大的，可是辦公室的人他的變動性是很小的，所以基本上你只要朝辦公室使力的話，你的印象分數就會是好的。(TEXT-E)</p> <p>我們每年都會做兩次的績效考核。(TEXT-F)</p> <p>目前每年有一次的升遷評核，由各部門的主管提出來，然後經由相關的主管討論，提報給人資單位做最後的評核這樣，根據年度的表現來做評核這樣，目前雄*是以一年一次的方式來做升遷評核。(TEXT-H)</p>
<p>系統之公平度</p>	<p>其實整個君*的升遷系統，其實他還蠻完整的，因為他每年都會做一個考核，這些考核你也都會得到一些反饋，就是說你哪裡比較弱一點啊！怎麼樣去提升，因為我只在那待了一年，然後我就被挖角了！但在那一年裡面其實我覺得，君*裡面算是蠻注重人才，所以倒是在這個男生女生方面，我沒有太覺得會有不一樣 (TEXT-A)</p> <p>制度、能力還有性別、學歷，方方面面都不是很公平的。(TEXT-E)</p> <p>跟歷年來的一個考績做一個固定的升遷的一個規範，倒不是個人覺得可或不可，或是大家評比是 ok，但你個人覺得不 ok，這個是比較不會發生。(TEXT-G)</p> <p>那對於我們來講，因為我們在職場也比較久，所以變成是說，如果你想要在這個位置上保有一席之地話，可能就是配合！(TEXT-H)</p> <p>要看公司，公司高興升就升，不高興升就拉倒！哈哈，我們不求官！(TEXT-H)</p>
<p>性別考量</p>	<p>這些升遷我們都會被包含進去，其實性別是有考量的。(TEXT-A)</p> <p>您是說跨部門的升遷會有一些性別上面的疑慮？B：會有一些疑慮，我舉一個例子，如果今天，當然這個例子是很極端啦！我只是說敘述出來讓你了解，如果我們今天的工程部有出缺，是工程部的經理，最大部門主管是經理，出缺是</p>

	<p>經理，而內部其他員工還達不到這樣的位置的時候，跨部門升遷難道會是女孩子先上嗎？這樣你就懂這個概念了！(TEXT-B)</p> <p>我自己看的經驗是說如果我個人是單身，我自己單身在公司的話，不太會受限，可是如果我跟我的另外一伴，就是我們兩個都是在同一個公司，那可能基本上會以男生再往上升為主。(TEXT-C)</p> <p>你說性別其實一定都有，但是以現在這狀況，因為我們自己是女生，所以我們很清楚就不應該再讓這種事情發生，所以我會個人覺得，其實在我們公司還是像我剛剛講的，我們整個文化下來還是以能力，不會去 care 你的性別。甚至有的主管他可能很中性，我們根本不知道他的性別，所以我們倒是不會再性別上面著墨啦！(TEXT-G)</p> <p>但是我必須講就是說，在工作的這些範疇裡面，但是我們都會覺得男女是平等的，但是我們很清楚男女真的沒辦法平等，你如果碰到那種客戶就是喜歡喝酒，就是喜歡這些，如果你自己硬是要去這種場合，根本不是很恰當或適合，你必須還是要委以男性去嘛！譬如說他們就是要去金**這一種，你不可能說你是主管但是你要去！所以變成他還是會有一些替代性啦！這不是說今天我是女生我就一定要去適應這種方式，但是還是看工作的需求做一個調整，但這個就可能變成你工作上小小的問題點跟限制。因為這老闆他如果就是喜歡此道，那你可能就不能投其所好，即便你再有能力，但是這就是一個被遏止的地方，這個就真的沒辦法。(TEXT-G)</p> <p>我個人看起來是還好啦！包含我自己在評選同仁升遷的標準上，我也是不會用性別來做考量。(TEXT-H)</p>
個人主動性	<p>A:我倒是沒有，一進去就.....。R：不斷被挖角這樣？A：被挖角然後就這樣升上去(TEXT-A)</p> <p>對我而言，我目前沒有這樣自己主動爭取，那過往被調派這個 HR 或餐飲這個部份，這也都是直接調派，那這個部份算是調升這樣。(TEXT-B)</p> <p>或是內部調升，當然內部調升當然都還是以被動代替主動，就當事人而言的話，當事人是不會主動做這個動作，通常都</p>

是被動被調升這樣，就不會像你剛剛想問的說，會不會主動會去做這個動作，以當事人的角色而言都還是被動。這部分需要補充一個部份就是說或許也是因為台灣人，我們華人的那種欠讓的這種性格，或許有時候內心是想的，並不會主動的說出口，但他會付出行動。(TEXT-B)

表達自己想要升遷的經驗？沒有！但是是在……應該說我們公司是這樣，你平常的工作積極，積極度會讓主管對你有個印象，感覺說你有積極，那是不是之後要升遷的人選，就會是之後考量的人選之一。(TEXT-C)

基本上在考核的時候，一般基本上也是要主動，(TEXT-D)爭取的機會有！像我剛剛說過，每年會有考核嘛！那基本上我在要邁入第二年的第二次考核的時候，我就向我們主管提了！就是在那個考核當中，我就跟我們主管提了，就是當時是服務生，當然我最後就往上升一個領班，那我就是主動爭取，那最後是成功的，是有成功升遷，就是在第二年左右升成領班。(TEXT-D)

那如果說你表現得積極一點，你讓主管知道說你有這個意願往更好的職涯發展去挑戰的話，那我覺得你讓主管知道你是有這個意願，然後你也很積極的話，基本上對你的職涯發展是有幫助的，如果你一切都是很被動的在好好工作等哪天我的主管就會馬上跟我說要提拔，我覺得這個是比較被動一點，我覺得人在工作，大家還是主動一點，會比較有機會。(TEXT-D)

很多事情你不需要去爭取，你應該是每天都應該做好自己的事情，每天都是要求好的表現嘛！自然而然人家就會發覺到注意到，意識到你的努力跟存在，(TEXT-F)

對！以我們這個年代就是比較不會主動去要什麼，現在的人比較敢為自己說話，應該說比較善於表達自己啦，那以前以我們來講，我們就是屬於那個認真做覺得老闆一定會看到的，那個氛圍那個年代是這樣子！一代一代不一樣。(TEXT-G)

不高！我覺得會主動表達自己的畢竟是少數，或是跟你比較親近的同事會跟你表達他有這樣的意願。(TEXT-H)

同性相斥	<p>對異性會比較好！(TEXT-A)</p> <p>對！女上司！男上司我覺得還好，這個我覺得就是一個，女生你剛提到的，女生比較細節，比較細節可能也會出現比較情緒化一點，我自己也是女生，有時候會有一點情緒化，尤其是身體的構造上面，所以可能在對同性的時候，對同性的時候，可能會不好相處一點！還有一個女生比較容易嫉妒！這個是大部分啦！我不能講全部！(TEXT-A)</p> <p>異性別喔？我覺得.....我們總公司啦！以我們公司來講的話，因為上下班時間是蠻固定的，所以其實還好！那餐廳的話，他們是整天的嘛！然後餐廳的話就容易會有女性主管可能比較喜歡叫男性同仁做事啊，那互相幫忙我覺得就會對男性同仁比較喜好的話，就會比較有一些偏頗，偏愛啦！(TEXT-C)</p> <p>但是就我觀察到，我身上發生到的事情，女性同性相斥的感覺稍微多一點，但是不明顯，這沒有很顯著的。(TEXT-D)</p> <p>但是我蠻常有聽到，或是說聽聞，或是其他部門的狀況，有可能就是主管對於，我的感覺上是有一些主管對於同性的，譬如說女性的話，會對於同性的女生，就是跟他同性的女性會比較尖酸刻薄一點，但是他們可能會比較喜歡男性，就是會有一些這種情況發生，不是我本身發生，但是我是有聽聞這些就是女性的主管啊，會對於男性的員工會比較.....表現出對他比較喜好或是說對他會比較溫柔啊！可能不會這麼苛責，那對女性的部份比較不友善一點，那其實我以前有遇到啦，就是譬如說我以前是服務生的時候，本身我們上面是有一些女性的領班，那基本上那也是我的主管嘛！領班這些女性，基本上我自己當時就有發現，基本上真的是蠻多女性的領班，那時候的領班，對於我們男性的態度是比較好的，但相反我有一些跟我一起的做的服務生像是女性，同性的主管有時候對他們的態度有時候是比較差，當然我也不能確定這是個人的問題或者說是性別造成的問題，但是這是我聽到的跟我觀察到的，會有一些對於異性會比較好。(TEXT-D)</p> <p>但是有看到過(女王蜂效應)(TEXT-E)</p> <p>這個每個人都有每個人的喜好厭惡吧？但一般同性相斥異性相吸這個，應該還是千古不變的真理吧！(TEXT-F)</p>
------	---

	<p>(女性上司排斥男性)相對來說會少一點吧！我覺得啦！其實這也沒有什麼絕對不絕對啦！重點就是你對他的工作會不會造成影響！負面的影響！或是你可能是他未來淺在的競爭者。(TEXT-F)</p> <p>我其實都沒有設限，我覺得在選人這一塊，像有時候人家會覺得男主管比較喜歡女性員工，只要撒嬌一下就 safe 了！或者女主就會比較喜歡小鮮肉，只要小鮮肉來就 safe，但在我整個做事的準則裡，我不會把性別放在第一件事，主要還是把能力放第一件啦！(TEXT-G)</p> <p>聽聞過.....應該是有這樣的情形啦！女性主管可能比較偏好男性的同仁，這個好像是有聽到過。(TEXT-H)</p>
工作環境	<p>第一個每個人看你就會覺得你很強勢，第一印象絕對是告訴你，你很強勢，其實這個強勢是因為他們只看到表面 (TEXT-A)</p> <p>我覺得辦公室比較嚴重！那如果是 operation 應該是還好！因為大家看的面比較廣，主要都在面對客人，因為 operation 的女生個性上也比較沒有像做行政的那種細心、那麼小氣 (TEXT-A)</p>
工作同質性高	<p>我遇到的是，像我在總務採購的時候，我的主管就對我很兇，可是那個兇就現在，反過來思考後，覺得他是在要求，甚至是在訓練你，那時候的兇就現在來看，不覺得他是兇，就我們那時候也是有同事是女孩子，他也是對他一樣兇 (TEXT-B)</p> <p>畢竟女生被安排在同質性的工作比較相近。工作的同質性比較相近的時候，將來有職位空缺出來的時候，是不是同質性的會去爭取。(TEXT-F)</p>
女性福利	<p>跟企業文化也有關係，因為像我們公司，訂定的一些孕婦的條款，他的條款不是說限制懷孕的女性，而是特別保護懷孕的女性，他的工作一定要是比較可以上手輕鬆的，不能太重的，那一些法律規定的假別，產假啊等等的都要給。(TEXT-C)</p> <p>目前越來越好！但是我還是要講，他規定在這裡，我們按照這個規定走，按照這個規定上簽呈啊，去跑流程的時候，你可能遇到一兩個，他可能很在狀況外的，他可能會說：你要</p>

	<p>辦育嬰留停喔？那你回來的時候要有缺喔，沒有缺可能回不來喔！就講這種話，這種話是不應該的！我就會覺得說這種話叫做威脅，可是很多人沒有這樣的知識、沒有這樣的常識，(TEXT-E)</p> <p>都有啦！譬如說女生會有懷孕生小孩的問題，但是像我們有一些在業務操作的過程中，譬如說碰到時間比較晚，我們會盡量用男生去……，因為女生有安全的問題，我們必須要考量，那我們可能盡量用男生的同仁去做比較深夜以後，萬一深夜有任務的話，盡量會用男性的同仁去擔綱這樣的，就是我們要多幫女性同仁有一些保護跟安全的做法要……。</p> <p>(TEXT-H)</p> <p>應該說比同業做得好一點，因為我們現在的員工福利的部分，包含像女性同仁如果加班到十點以後，我們公司是有提供計程車讓他回家的。(TEXT-H)</p>
<p>職涯發展</p>	<p>那還有就是空服員要找工作，你說他有沒有一個專業專長，好像大部分走的就是公關，除非他之前有什麼專長，不然的話我常常覺得轉行對空服員來講，不是這麼容易耶！</p> <p>(TEXT-E)</p> <p>基本上都是從小飯店跳大飯店的，飯店業也常常換來換去，然後每跳一級就升一次官這樣，這是台灣飯店業的一個特質，必須要靠不同工作的轉換，去爭取更高的職位或者薪水，(TEXT-F)</p> <p>對我而言，我是沒有啦！為才適用！你是鑽石你去到哪裡都是！(TEXT-F)</p> <p>不會！因為長*的不會去*航，*航的不會去長*。</p> <p>(TEXT-F)</p> <p>當然你說用這種階梯式跳法或是左右式跳法，這樣是有的！在職場上一定都有，但是我覺得以旅遊業的業態來講，我覺得直升的機會比較高，因為他專業的部分，以及他涉略的範疇和項目比較廣，也比較深，比較不是那麼容易用跳槽來無縫接軌適應一個新的文化這些，因為我們的行業還是以人來創造出業績這一塊，所以主要還是會以深耕啦！(TEXT-G)</p> <p>以旅遊業的傾向，我目前在看，你說中間跳槽的一定都有，但是這變成一個常例倒不多見啦！(TEXT-G)</p>

	<p>有一些同事可能本身因為家庭的關係，他對於升遷的慾望不是這麼強烈，因為每個人的職涯規劃是不同的，有些人只是想安分守己做事，然後固定時間上下班，他就只需要把自己的事情做好，所以他對他自己的職涯規劃是沒有要求的，那這樣的同事對於職涯就不會有太多的奢望跟想法。</p> <p>(TEXT-H)</p>
同性別溝通順暢	<p>是以男生為主，因為他們會覺得大家都是男生會比較容易溝通。(TEXT-A)</p> <p>第一個男生好溝通可能是其中一個要素(TEXT-B)</p>
異性別溝通隔閡	<p>我覺得高階比較嚴重，因為像總經理他們是男生，他們就常一起鬼混啊！所以有一些事情我跟那個女的我們都不知道啊！因為他們就是去喝酒鬼混的時候講的，但他們不會來跟我們講啊！然後他們可能就在那個時候達成協議了！我們就被排除在外，只能接受了！(TEXT-A)</p> <p>對對對！會有一點排斥你，就還好！.....。(TEXT-A)</p> <p>困難點的話，或許有時候男女在溝通上的語言，我們會要拿捏，就是哥們之間的溝通，主管之間的溝通，朋友之間的溝通，事實上那個的語言的拿捏會有份際。(TEXT-B)</p> <p>就是我剛講的那種啊，去金**喝酒的那種，當然我生活中沒有遇到過啦！但是我的意思就是這樣，或者是你今天去了一個農會，他就是一個吃檳榔的，那你就是很那個的時候，你就好像沒辦法跟他們融在一起，講一樣的語言。(TEXT-G)</p> <p>其實現在的女生也是有打球喝酒的，有參與的也是有啊！就是說那種社交場合，這分很多種啦！那過去傳統可能是打高爾夫，或是打其他的球類，比較陽剛的，那可能男生參與比較多，但是現在女生參與也很多，但其實現在社交場合也有像瑜伽、也有跳熱舞啊！甚至還有插花的，其實這都有不同的場域去結合不同的興趣愛好者，只是說可能以瑜伽做為興趣的女多於男，但你不能排除說沒有男生，像譬如說打高爾夫，比較室外的，曬太陽比較多，但是也是有女生在打啊！他只是一個比例上的問題！(TEXT-H)</p>
角色內衝突	<p>台灣的部分女孩子要上來真的很不容易，我覺得他們會考量我剛講的傳統的因素，就是可能會受限於你有家庭</p> <p>(TEXT-A)</p>

	<p>對！絕對在！就是說你再怎麼進步，有一些男生會覺得說：沒關係啊！我就是幫忙太太怎麼樣，你們兩個如果是自己住那當然都沒問題，可是你如果有跟公公婆婆住，因為在台灣這種事情好像還是蠻多的(TEXT-A)</p> <p>他們會比較希望男生，因為能夠多花時間在工作上，因為他不用趕著回家嘛！包括我在長隆也好，我在台灣也好，我在君*什麼，家裡一有什麼事，都是女生先回去嘛！(TEXT-A)</p> <p>分兩類來說，第一類就是，或許真的，就是有看過因為這樣子，他要上去，他自己有顧慮的那種，第二個就是他就是我就這樣子就好，我就是這樣子就 ok 了！他也沒有，他自己已經先內省先評估一遍了，他會願意配合你。(TEXT-B)</p> <p>我覺得大部分都這樣，然後也會因為這樣，幾乎啦！多半都是女性，老婆去選擇要不要育嬰留停。(TEXT-C)</p> <p>心力憔悴喔？我覺得會！因為女生如果結了婚有小孩，大部分可能還是會以家庭為主！(TEXT-C)</p> <p>雖然現在已經沒有強調說是必須男生工作上班，或是女生在家顧孩子，現在是沒有這個觀念，但是男女性結婚後，大部分的男性還是必須去上班，如果男性必須上我這種兩頭班的話，那本上我的另一伴，可能女性的部份，我們就必須要有所牽就，就一個要顧小孩，如果女性上這種兩頭班，就可能要選擇其他性質的工作，必須要有點時間在家顧小孩之類的，這是我認為啦！(TEXT-D)</p> <p>這(家庭跟工作)自己要去做選擇吧！(TEXT-F)</p>
<p>角色間衝突</p>	<p>但其實說實話，檯面下大家還是會有自己人力的考量，很多女性如果因為家庭的關係要一直請假的話，其實單位的主管還是會有聲音，會柔性的婉拒。(TEXT-C)</p> <p>我覺得我們這個行業還滿容易有衝突的，以餐飲來講好了，我們最大衝突就是我們必須上兩頭班，(TEXT-D)</p> <p>以兩頭班這個狀況的話，我覺得女性的影響會比較大一點吧！(TEXT-D)</p> <p>那我是覺得對於，如果是一個已婚的人士來說是一個蠻大的衝突點，如果是我的話可能也是一個必須要去協調，或是說要想辦法去達成平衡的地方，因為你可能早出晚歸，可能沒有時間去顧孩子，可能必須我的另一半，或是我的另一伴也</p>

	<p>必須有所犧牲，不然如果我們兩個都上這種性質的班的話，這樣就必須找個保姆，那這樣對於小孩的發展也不是很好。(TEXT-D)</p> <p>我們要講大環境影響很大，大環境不景氣的時候，離職率比較低，那如果外面提供的薪水是不錯的，如果你今天可以在外面賺到五萬塊，你不會想要常常熬夜離開家人，去賺比五萬塊多一點點的薪水，衡量一下他們可能就會選擇留下，從中期、長期來看的話。而且有些人覺得結婚以後就在家相夫教子，就是比較傳統一點的。(TEXT-E)</p> <p>會！這個比例肯定會有！不用講空服員，每個工作都會有，只是空服員他可能沒辦法朝九晚五(TEXT-E)</p> <p>其實還好耶，因為其實我們公司是因為比較組織化、集團，所以都還好，那如果像我剛講的甲種也好，或其他也好，所以有時候小孩子也帶來上班啊！就很彈性啦！像有時候你出去跑業務，其實可以 cover 很多事情。(TEXT-G)</p> <p>可能不是這麼大，因為我們的工作，那如果領隊的話，專職領隊可能就會啦！因為他每天都在外面跑，那個可能就會衝突比較大一點。(TEXT-G)</p>
<p>家庭支持</p>	<p>那你說家庭與工作來講的話，我自己本身來講的話，我是事業心重於家庭的一部分，但這個沒有絕對啦！這只是因為現在這個年紀是這樣，在下一個十年會是怎樣，或許我沒有辦法回答這部分，那只是說，剛好你問到這個問題，就是順便聊一下，就是說有時候工作跟家庭他是比重上的問題</p> <p>(TEXT-B)</p> <p>全部人都很支持，他們不是支持我的工作，而是支持我做我喜歡的事。(TEXT-E)</p> <p>因為家庭就是一種選擇問題，你要放棄還是顧家庭？我會覺得那是個選擇，因為在那個關卡上不一定是家人，可能是朋友，或是你自己要去圓夢，可能你要去念書幹嘛，所以我覺得是卡在選擇上面的問題，我還蠻幸運的啦！就整個一路這樣上來，就是家人還蠻支持的，我可以加班啦！我可以幹嘛幹嘛之類的，或是他們可以給我 support，所以我覺得是還不錯。(TEXT-G)</p> <p>我現在意思是說，剛好在整個過程裡面，可能我那時候的職</p>

	<p>務也沒有這麼多，職位沒有這麼高，職務沒有這麼多，這麼雜，所以那時候我是可以兼顧的。(TEXT-G)</p> <p>因為我是蠻晚生的啦！所以生之前有考量好怎麼去兩邊兼顧啦！那你說會不會兩頭燒一定會！因為就算你不是選擇家庭這一塊，可能有時候配合公司政策，你可能一個人要兼很多職務的時候，你還是會有時間上分配的問題，所以我只能說這一塊我真的很幸運，自己也努力賺錢，金錢 support 一下，加班來不及，就花一點錢延長那個時間，所以我覺得難免的一兩次一定有啦！就是加班超時這些，不過也還好，也都這樣過來。(TEXT-G)</p> <p>還是要找出解決的方式啦！因為服務業的工時比較長，我們的工時不是說只有在辦公室或是工作場域，我們有時候在休假或休息的時間也有可能接到電話處理公事，所以我們基本上工時會比較長，那這個部分都必須要有家人的支持與諒解，那我們有時候在半夜都會接到電話要處理事情。(TEXT-H)</p>
<p>主觀性別對升遷之影響</p>	<p>你就會發現他們就是比較希望男生上來。他們有時候是會明講，他就不管你考核不考核的問題了！那他們就是以男士為優先。(TEXT-A)</p> <p>是！我真的覺得這個是影響蠻大的，因為如果不是有這種影響的話，其實誰有能力誰上來啊！其實這很簡單的一個問題，每一個公司都強調我們有考核，可是你真的會認為考核裡面真的都是男生優秀嗎？我不認為！別忘了這些負責管理升遷的人員他們也是人，他們在某些意識上還是會受這些社會文化跟傳統(TEXT-A)</p> <p>就我而言，我覺得它(性別)不會是綁住你職涯升遷的絕對關鍵。(TEXT-B)</p> <p>(在您的經驗中，您覺得性別對您的升遷發展有很大的影響嗎？)C：沒有！(TEXT-C)</p> <p>其實我們公司不分男女啦，我們公司不分男性跟女性，還蠻平等的！(TEXT-C)</p> <p>還好，就是不會因為女性管不動人啦！如果管不動人那就是真的管不動！我覺得跟性別沒有關係。(TEXT-C)</p> <p>條款寫得很清楚，但是都沒有照那個在玩，他今天覺得你</p>

行，你再不行你都行，他覺得你不行，你在行你都是不行，他們就是畫靶射箭！(TEXT-E)

女生在空服員這一塊是非常不吃香的，也就是說從我進公司，以前的男女比例，我們有一陣子沒有招男生，以前男女的比例是 1:10，男生一位女生有十位，我講的是空服人員，這一比十裡面，如果遇到今年要升遷，要往上升座艙長的時候，他可能就是男生跟女性升上來的比例是 8:2，也就是 1:10，但男女升上來的比例又是 8:2，我記得很久以前有女性空服員去問過，那長官那邊給的理由是：男生要養家，那是在很久以前的時候，那是大概 20 年前，那大概在 10 年前的時候這個觀念被導正了！導正了以後，男女的比例還是不這麼 balance，如果說是 1:12，升上去的比例也應該是 1:12，後來並沒有，男女比例 1:12 的話，升上去的比例應該 5:5，所以還是不公平的，那在不公平之下，女孩子就會在職場上比較想辦法出現，就是這樣！(TEXT-E)

譬如說今天你有一百個女生，你今天爭取到前兩名，你才有可能升遷，那男生是一百個的話，他只要是前六十名他就會升上去嘛！所以他輕輕鬆鬆打，輕輕鬆鬆工作，那女生就是要拼個頭破血流，所以這是一定的嘛！因為比例供需失調的情況之下，自然而然會有這樣的現象，(TEXT-E)

財務有時候也是以女性為主啊！那企劃是男性為主嘛！但他就比較沒有那麼的明顯啦！主要是看你的能力表現好，那當然是 ok 啊！那之前提到的機務，他就是修理飛機、飛飛機，當然是男生嘛！那空服員是女生。(TEXT-F)

因為我在這個產業很久了！所以早期我們出來一定是這樣的，一定是重男輕女，一定是的，(TEXT-G)

因為我還是要講，以我們公司，以旅行社來講，因為我們很多資訊要跑在前面，特定哪類的資訊，當然旅遊類的資訊一定是最新，但是藉由旅遊這一塊來跟世界接軌的時候，其實會附加很多其他的東西，因為他會影響我們的業績嘛！舉例來講，現在川普跟金正恩搞不攏，那金正恩不爽是不是等一下又發射飛彈影響到韓國南韓，那我們就要去 follow 這樣的新聞，那譬如說美元現在走勢是不錯，諸如這些東西我們都要關注的時候，其實我們的觸角會打得比較開，也比較前

	<p>面，所以你說接受這種性別平等這些事情，一定是要趕快消弭，不可能存在在我們這個行業。(TEXT-G)</p>
<p>玻璃牆 (水平隔離)</p>	<p>看職位，例如說，是屬於比較會計財務，或者是 HR 的，會比較偏向女孩子(TEXT-A)</p> <p>對，比較中階可能會考慮女孩，因為他是屬於比較需要細心的。而且他跟大家比較好相處吧？因為會計部門大概都是女生嘛！那有一些可能也會選男生，他們可能覺得男女平衡一下，可是如果是以我來講，我可能就會偏向女孩子一點，那 HR 的方面呢！因為整個 HR 大概都是女生啦！所以有時候我會比較希望中間會有些男生(TEXT-A)</p> <p>比例上……其實大概五五撥耶，就我們館內啦！我們的 HR 當然都是女生，然後餐飲部的正副主管大概都是男女啦！那業務也是女性！客房的話就是男生，那我們後勤就是男女都有，就是各一這樣！(TEXT-B)</p> <p>我們訓練部比較特別，假設我們二十人，那目前我們只有兩個男生，然後我們的主管也是女生。(TEXT-C)</p> <p>坐辦公室的基本上都是女性，就這個職場上應該是女性佔比較多數啦！因為旅行社的工作大部分是內勤比較多嘛！那內勤基本上就是文書，或是比較需要細心耐心的工作，這個部分本來女性同仁能夠承擔的程度會比男性同仁來得好，正常的話啦！但是我們公司也有男生做 op 啊！現在也有男生做護士，所以還是要看個人的人格特質啦！適才適所比較重要！(TEXT-H)</p>

二、主軸編碼與選擇編碼

接著將開放編碼中所整理出的關鍵字做歸納，將相同性質的關鍵字整理成更高層級的概念，最後將主軸編碼整理出的概念統整並與研究主題作結合，主軸編碼與選擇編碼整理如下表 4-2 所示：

表 4-2 編碼分類

選擇編碼	主軸編碼	開放編碼
餐旅產業業態	產業中的男女分佈	公司之整體型態
		部門類別
		階級分類
	人員角色特質	性別特質差異
		兼具兩性特質
		主管具備之條件
外在影響	升遷制度	考績升遷管道
		系統之公平度
		性別考量
		個人主動性
	女王蜂效應	同性相斥
		工作環境
		工作同質性高
	公司福利與職涯規劃	女性福利
		職涯發展
	網絡問題	同性別溝通順暢
		異性別溝通隔閡
	內在影響	角色衝突
角色間衝突		
家庭支持		
職涯阻礙	玻璃天花板	主觀性別對升遷之影響
		玻璃牆(水平隔離)

第二節 信度檢測

本研究針對收集到的資料進行多重的校正與檢視，避免陷入研究者主觀意識，故請研究所二位碩士研究者也針對四位受訪者的逐字稿進行編碼，最後將編碼後的結果依照 Holsti (1969)所提出的公式，來衡量編碼檢核者之間的一致性(信度)，此公式如下所示：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N-1) \text{平均相互同意度}}$$

N：共同評定者人數

$$\text{相互同意度} = \frac{2 \times \text{甲乙雙方完全同意之數目}}{\text{甲方應同意數目} + \text{乙方應同意數目}}$$

表 4-3 相互同意數目

	編碼者甲	編碼者乙	編碼者丙
編碼者乙	138	X	X
編碼者丙	111	107	X

編碼者人數(N) = 3

分析語幹個數 = 148

表 4-4 相互同意度

	編碼者甲	編碼者乙	編碼者丙
編碼者乙	0.93	X	X
編碼者丙	0.75	0.72	X

$$\text{平均相互同意數} = (0.93 + 0.75 + 0.72) / 3 = 0.8$$

$$\text{信度} = 3 \times 0.80 / 1 + (3 - 1) \times 0.80 = 0.92$$

Nunnally (1978)建議探索性研究 α 值應大於 0.6 以上，應證性研究 α 值應大於 0.7 以上，才可稱達到可接受的信度範圍，本研究信度達 0.92，顯示本研究在編碼的歸類上具有其可信度。

第三節 資料分析

本節將根據第一節進行之開放性編碼、主軸編碼及選擇編碼所歸納出的概念加以說明，並闡述其概念間的關係。

一、餐旅產業業態

首先，根據八位受訪者的回覆了解目前各產業的實際狀況，可以從幾個面向去看公司整體上的男女分佈，普遍的餐旅產業的男女分佈普遍是女性多於男性的狀況，因為基層通常都是女性多於男性，因為基層女性就多，所以從整體公司或是整個產業的男女分佈上可以發現，女性是多於男性的。

事實上飯店的人員比，男女的比例大概會在 2:1，甚至 1.5:1，也就是說女性大於男性會多一些，女生多於男性，那甚至量體再大一點的飯店，可能會落到 3:1，可是這很極端，(TEXT-B)

如果整體飯店的話，整體飯店的男女比例，目前的話是女性員工多於男性員工，如果是管理階層的話，男女性的分佈並沒有明顯差異。(TEXT-D)

也不會耶！還是陰盛陽衰耶！因為你看那個母體就是這麼大，那你說那個男生，當然也是有！比例上面希望一半一半，但是目前來說還是未達一半一半。(TEXT-G)

對！大概 7:3、8:2 這個數字中間，我不是很確定，不過一定是女生比重比較多。(TEXT-H)

而餐旅產業的男女分佈狀況在某些特定的部門，為因應部門需求是會有不同的男女比例差異，例如：資訊或工程部門會以男性為主，而人資、客服部門則以女性較多，在航空業與旅遊業更加明顯，航空業的空服員以女性為主，而修飛機等機務部門則都以男性為主，旅遊業的話分為坐辦公室的內勤工作人員以及在外面帶團的領隊導遊，內勤人員則以女性為主，導遊領隊則以男性為主。

就是男生女生的比例，我指 operation 喔！我覺得都還蠻.....沒有到一半一半，但是你不覺得落差很大，真的不會！(TEXT-A)

總務採購的部分還是會以男生為第一優先考量，但是這不是絕對，但是為什麼會以男生會第一優先考量？因為飯店畢竟面對的是各個部門的需求，那大部分面對的會是內場廚房的需求，另外就是採購的部分，一般生鮮的採購可能供應商會配送，那會遇到供應商沒辦法配送，或是當然臨時有一些狀況，他必須得外出採購，或是說必須搬運一些重物的時候，我們就會比較傾向由男生來擔任這個工作，當然女生可不可以做？他當然還是可以做，在女生我的考量是，在面對館內的同仁，他有很大一部分時間會跟廚房有很大的接觸，你知道內場的廚房都以男生居多，但這個就會有一個我不能說隔閡，但是他會有一個.....。(TEXT-B)

如果你是在講管理階層的男女分佈差不多，但如果你是以整體員工的話，我指所有的男女員工的話，基本上是女性多於男性，那如果說要細分一點，如果我分個部門來說好了！我就大概，部門如果大概來說的話，譬如說我們客服部的話，有前台那些，那基本上那些門面的，就是女性多於男性，女性員工比例會遠多於男性。(TEXT-D)

目前大概，空服員裡面來講，男性對女性的比例大概 1:10，如果我們講得更具體一點，應該是 1:12，男生 1 個女生 12 個，應該是這樣的比例！(TEXT-E)

像機務的部分，就是修飛機嘛！應該是以男性為主，那還有空服的部門，空服員的部門就是以女性主管為主，有航務的部門，開飛機的應該就是以男生為主吧！那其他的像一般的地勤的部分，有企劃、有行銷、有機場的運務人員、財務、電腦資訊方面的、總務、人事，這些相關單位就比較沒有所謂男生跟女生的差別，但是一般還是以男生為主女生為輔的主管搭配比較多。(TEXT-F)

應該是說我們都是做業務類，所以業務類這個選項不會像搬運工，或者他會很明顯的需要身強體壯，或者護士一定要女生這種，一開始啦！所以我們沒有設限，但很自然而然這個行業就是呈現一個陰盛陽衰，那這種現象不是只以我們這家，幾乎你到外面的業界看，幾乎都是。(TEXT-G)

因為大概服務業本身就陰盛陽衰嘛！大概這樣形容，但是以雄*集團本部來講，因為以現在整個雄*集團來講，因為我們有很多比例是我們的車公司，我們有大巴駕駛一定是男生嘛！像大巴駕駛我印象中，只有出過一個女生的駕駛是開中巴的，其他都是男生，那另外像我們的IT 部門就是雄*資訊的部分也是男生比較多，因為IT 基本上也是男生比較多，那邊的男生比例比較高，那其他就旅遊本業來講，都是女生比較多！(TEXT-H)

是！(導遊)目前是男生比較多。(TEXT-H)

而在不同階級分類中可以看見，管理階級的女性是有逐漸展露頭角的趨勢，大多數的中階主管男女分佈是一半一半，維持男女是平衡的狀態，高階的主管也有女性從事，但仍是少數。

對！他們大部分是以考核為主，當時在君*的時候，包括 sales and marketing 都是女的，然後 HR 也是女的，finance 也是男的，公關也是女的，差不多都是一半一半。(TEXT-A)

就是如果他是比較高階的話，大部分都是男生(TEXT-A)

那高層的管理階層，早期的總經理大概都是男性，那這些年的時候，幾個分館都是女孩子當總經理，那我們館內總經理還是男性啦！(TEXT-B)

主管其實是蠻 ok 的，就不會有偏男生女生，但是這個是總公司的！如果是像我們一般餐廳，最高的總經理的話，那還是會分大概有 4、6 吧！4 是女生，6 是男生。(TEXT-C)

基本上我覺得可以說是沒什麼影響，因為，主要你看我們整體的飯店，我們整體飯店的體系，就是我們上面的管理階層來講，基本上沒有明顯的男性女性之分別，我們蠻多部門的主管幾乎都是女性，那基本上都還蠻平衡的，.....我並沒有覺得說身為男性或是女性，在我這個工作來講有比較吃香的地方，或是升遷來講有比較吃香的地方，我覺得是還蠻平衡的。(TEXT-D)

我們總共有 10 個部門，(主管)基本上大概是男生佔三分之二，女生佔三分之一。(TEXT-F)

業態中會維持這樣的男女分佈狀況，與該部門所需之角色特質有關，根據多數受訪者表示餐旅產業目前多需要女性特質之基層人員居多，這同時也表示餐旅產業中的基層女性居多的原因，基層之員工多半必須直接面對顧客，所以需要良好的公關能力，以及細心度，能夠觀察客人之喜好，以及具有同理心，這些特質使得女性在餐旅產業中具有優勢。

女生的處理會比較好，就我們剛講到嘛！細節方面，有時候妳引起那些客訴像前台，

女生一出來，第一個遇到男客人，撒嬌一下就好了！那女生就是那種同理心嘛！
(TEXT-A)

第一個就是我剛講到的整個社會的傳統意象，第二個可能會考慮到就是男生考慮的方向，這個我自己是女生，有時候可能我已經後來被訓練了！我有那種全局觀，可是大部分的女生他比較重細節，我老實講，男生比較不重細節，但是他有全局觀(TEXT-A)

男生女生的差異就是在性別的特質上就蠻明顯的，就是細心度！(TEXT-C)

我要講的是女生比較容易情緒化，比較容易不是代表每個人都是，比較容易情緒化但是能力不一定比男生差，只是因為在情緒掌控上，可是我倒覺得如果用學習的心態去看的話，反而對我是很好的事情，我會覺得我看到這個，我以後千萬不要做到這樣，然後有沒有對我這樣過？我倒覺得不會！(TEXT-E)

的確像你們現在這個年代的小孩子，女生是比男生優秀，至少我 interview 是這個樣子，我看到也是這個樣子，但是有些天生的事情就是要男生做，就像我們剛剛講的，修飛機的、開飛機的，以比例上來講還是以男生為主，因為男女各有特質、特長，都是可以自己發揮、自己去努力的，但是主管只會看你有沒有認真在做事情，有沒有用心在做事情，如果他是公正的話啦！前提還是公正的話啦！基本上是公正的話就是看你的能力與表現，女性在職場上當然會有一些特質，因為女性身體是柔軟的，那有些衝突、有些尷尬、有些比較緊張的場合跟氣氛下，的確他可以發揮女性的特質，但是也並不表示他可以做得非常好，同樣男性也是一樣，各有千秋，就是看怎麼樣的工作，適合怎麼樣的人，沒有好壞跟對錯，只有適合與不適合，(TEXT-F)

應該說我們的行業別基本上，因為我剛剛看到你題目說的細心、耐心這一塊，女生基本上會都多於男生嘛！我們只能說通則啦！倒不一定是！所以他必須女性特質必須要比較凸顯，但女性特質不一定是女性有，有的男性也會有女性特質，就行業別來講需要這樣特性，那又要有媽媽的溫柔，有時候要跟客人的一些 argue，或什麼之類，所以自然而然就會變成，(TEXT-G)

雖然我們是旅行社，但是我們是服務業，服務業的需求來講，我們還是要以客人的一個整體考量，當然客人不一定是對的，但是客人不對的時候，我們要怎麼讓客人理解他的錯，這一塊是比較需要耐性的，我比較看重這個！倒不是說你今天是女生你就比較有耐性，未必！(TEXT-G)

最看重倒不一定是耐心，但還要能力啊！有的人有耐心沒能力啊！我現在只是說耐心這一塊他可能是女性的一個傾向，但是在整體考量上，並不會因為他是女性就覺得他有耐心，我要表達的大概是這個意思！(TEXT-G)

關於主管性別角色特質，多半受訪者都表示女性與男性之特質都需要兼備，譬如：果決力與公關能力是餐旅產業中最常被提及的主管特質，當主管一定要有能夠下決定的能力，而細微的觀察能力與公關協調能力在餐旅產業是很重要的能力之一，因為餐旅產業就是服務人的行業，所以身為餐旅產業主管需要兼具兩性特質。

這方面倒還好，就是像我剛講，我已經被訓練到就是男女並存了！(TEXT-A)

這兩個基本上是 50、50，那你剛剛提到說果斷啊、細心啊，這個大概都一半一半，
(TEXT-B)

我覺得必須要兼備，當然他需要細心，他也需要有這樣子的果斷的決策能力，因為細心跟果斷的決策能力他不衝突啊！因為你會細心，表示你吸收了一定程度的資料來源，甚至是所有的資訊，所有的情況，你已經有不能說是百分之百，但是有百分之九十以上的了解跟掌握了，你才有辦法去做這個決策嘛！當你做了這個決策以後你需不需要對這個決策負責，你需要嘛！所以兩者會兼備，所以你說主管部分我覺得他必須要有兼備的能力！(TEXT-B)

基本上像你講的男性特質，我覺得就必須要有像是男性剛硬的特質啦，我覺得第一你必須要有果斷處理事情的能力，就是面對事情的時候你必須要果決，然後及時給予正確的決策，我覺得這個很重要，因為我覺得你必須自信，然後你要有果決處理事情的能力，你才有辦法帶領員工走向正確的方向，那你也比較能夠使員工有信心地跟隨你，那我覺得像你剛剛講的細心的一些思維我覺得這個也很重要，我覺得不只是你要有一些剛硬，或是說果斷解決事情的能力，我覺得也必須要有像是比較女性的，像是細心的思維，或是你說察言觀色這個，這個也蠻重要的(TEXT-D)

所以我覺得你要有果斷的能力，我覺得比較剛的部分，你也需要一些比較細心的地方，我覺得這都蠻重要得，應該算是要剛柔並重，這是主管比較需要的地方。(TEXT-D)

而主管角色特質除了需要具有兩性的特質之外，受訪者還表示有其他的主管特質是必須被具備的，但是依照不同職位會需要不同特質，認為高階的可能需要男性角色

中的決策力、全局觀，而中階主管可以偏向女性特質多一些，也有一些受訪者會跳脫男女性的角色特質框架，認為魅力領袖、執行力、全局觀等，主管都需要具備，而這些特質都無關性別。

所以最重要是那個決策力，當然啦！我講的決策力還有全面觀，還有一個就是整個社會的影響，我覺得這些都要加起來(TEXT-A)

這個的比重分析譬如說細心跟果斷，這的確就是要看他什麼部門，什麼樣的方向，當你是必須決策某一些事情的時候，但是你又必須要很立即性的去決定的時候，你要不要果斷？你一定要果斷嘛！(TEXT-B)

選主管的話，我會偏向有決策力，因為我覺得主管，比較高層的主管，他需要去帶領大家往前進衝刺的，那如果說比較溫柔細心的，其實一般可能中階的主管就可以有點像保母的感覺，帶著下面的人，可是我覺得比較上面高階的主管應該還是要果斷、決策的領導特質比較好。(TEXT-C)

應該說這個主管你對他的定義，如果說就像我剛剛說的你的上一層，你的小主管的話，maybe 你就會希望他溫柔一點或是怎樣，可是如果真的是帶領大家要衝刺的，我覺得溫柔細心，這不是重點！(TEXT-C)

那我覺得不管是男性還是女性，基本上你都是可以具備領袖魅力及領導性的，我覺得這個無關性別啦！(TEXT-D)

我選擇當主管的人他有獨立思考的能力，然後獨立作業的能力，他要 coordinate 非常好，他要協調得非常好，再來就是要非常沉著，能夠當機立斷，很多事情因為這個行業有他的特色，他一定要能夠當機立斷，臨危不亂，接果你當到一個 leader 的話，是要有這樣子的能力。(TEXT-E)

我想每個人的領導風格是不一樣的，男生有的比較豪邁，有的比較瀟灑，對不對！女生比較細緻比較小心，就是看你這個主管需要怎樣特質的會比較適合。(TEXT-F)

當然如果你要當主管這些都是一定要有的，不然你當什麼主管，一定要有決策力，一定要有執行力，然後你觀察事物的敏銳度，這些都是要有的啊！你要具備這些才能當主管，不然你就當基層員工就好啦！(TEXT-H)

整個餐旅產業的業態上，普遍來說基層多以女性為主，而中階之主管分佈則呈現一半一半，而到高階仍是男性居多的狀態，在基層的狀況中，因為有些部門的所需之角色特質偏向女性，所以女性容易偏多，而該部門的主管也多半為女性，所以中階主管的性別分佈剛好就會形成男女各半的狀態，此外，對於主管所需之能力，多數受訪者皆表示需要兩性兼具之角色特質才適合當主管，最常被提到的兩個特質就是決策與協調能力，這同時也表示其實在餐旅產業要擔任主管，其實女性並不是處於劣勢狀態。

二、外在影響

根據受訪者的回答多半都會先從考績升遷管道開始，可以發現每個公司都以考核升遷為管道，也大多都有一套專業的評量標準或是面試機會，用以做為升遷加薪的依據。

我們還是以部門內的考績，考績這是絕對評核的一個要素(TEXT-B)

都是有考核，就是全集團都是這樣。(TEXT-C)

升遷制度的話其實我們每一年都會有一次的績效考核，那我們基本上會有一個量表，然後透過跟我們部門經理的一個面談，那裡面包含了像是人際關係啊、顧客關係管理、情緒管理、領導能力、自我管理這一些，.....最後經理逐一面談過後他會統整，然後將所有人的整體的綜合表現進行評估之後，向上層管理階級回報，作為升遷或是加薪的依據。(TEXT-D)

空服員來講，資淺空服員，再來就資深空服員，可是這兩個，資深、資淺空服員，都不阻礙你申請要當座艙長，你要當座艙長，你要經過口試、筆試，還有上課訓練，但這跟資歷沒有關係，你只要滿，應該是三年就可以申請，.....因為我們公司的人，你跟誰飛那是變動性很大的，可是辦公室的人他的變動性是很小的，所以基本上你只要朝辦公室使力的話，你的印象分數就會是好的。(TEXT-E)

我們每年都會做兩次的績效考核。(TEXT-F)

目前每年有一次的升遷評核，由各部門的主管提出來，然後經由相關的主管討論，提報給人資單位做最後的評核這樣，根據年度的表現來做評核這樣，目前雄*是以一

年一次的方式來做升遷評核。(TEXT-H)

大多公司行號都使用考績作為評核制度，而這個升遷系統的公平度卻是有異議的地方，其他子產業大多都表示公司很注重人才，升遷機制是很公平而且有專業量表做評比，而卻有受訪者指出航空業的升遷機制卻是有制度，但是卻是人治的狀況，在升遷道路上容易落入某些人之主觀意識中形成阻礙。

其實整個君*的升遷系統，其實他還蠻完整的，因為他每年都會做一個考核，這些考核你也都會得到一些反饋，就是說你哪裡比較弱一點啊！怎麼樣去提升，因為我只在那待了一年，然後我就被挖角了！但在那一年裡面其實我覺得，君*裡面算是蠻注重人才，所以倒是在這個男生女生方面，我沒有太覺得會有不一樣 (TEXT-A)

制度、能力還有性別、學歷，方方面面都不是很公平的。(TEXT-E)

跟歷年來的一個考績做一個固定的升遷的一個規範，倒不是個人覺得可或不可，或是大家評比是ok，但你個人覺得不ok，這個是比較不會發生。(TEXT-G)

要看公司，公司高興升就升，不高興升就拉倒！哈哈，我們不求官！(TEXT-H)

那對於我們來講，因為我們在職場也比較久，所以變成是說，如果你想要在這個位置上保有一席之地的話，可能就是要配合！(TEXT-H)

縱使公司都有專業衡量標準之升遷管道，根據受訪者表示在升遷過程中，仍是會有一些性別上的考量，縱使能力差不多，但是工作場域中的有各種狀況使得性別有時候是必須被考量進去的問題，多數受訪者還是表明並不會在性別上面著墨。

這些升遷我們都會被包含進去，其實性別是有考量的。(TEXT-A)

您是說跨部門的升遷會有一些性別上面的疑慮？B：會有一些疑慮，我舉一個例子，如果今天，當然這個例子是很極端啦！我只是說敘述出來讓你了解，如果我們今天的工程部有出缺，是工程部的經理，最大部門主管是經理，出缺是經理，而內部其他員工還達不到這樣的位置的時候，跨部門升遷難道會是女孩子先上嗎？這樣你就懂這個概念了！(TEXT-B)

我自己看的經驗是說如果我個人是單身，我自己單身在公司的話，不太會受限，可是如果我跟我的另外一伴，就是我們兩個都是在同一個公司，那可能基本上會以男生再往上升為主。(TEXT-C)

你說性別其實一定都有，但是以現在這狀況，因為我們自己是女生，所以我們很清楚就不應該再讓這種事情發生，所以我會個人覺得，其實在我們公司還是像我剛剛講的，我們整個文化下來還是以能力，不會去 care 你的性別。甚至有的主管他可能很中性，我們根本不知道他的性別，所以我們倒是不會再性別上面著墨啦！(TEXT-G)

但是我必須講就是說，在工作的這些範疇裡面，但是我們都會覺得男女是平等的，但是我們很清楚男女真的沒辦法平等，你如果碰到那種客戶就是喜歡喝酒，就是喜歡這些，如果你自己硬是要去這種場合，根本不是很恰當或適合，你必須還是要委以男性去嘛！譬如說他們就是要去金**這一種，你不可能說你是主管但是你要去！所以變成他還是會有一些替代性啦！這不是說今天我是女生我就一定要去適應這種方式，但是還是看工作的需求做一個調整，但這個就可能變成你工作上小小的問題點跟限制。因為這老闆他如果就是喜歡此道，那你可能就不能投其所好，即便你再有能力，但是這就是一個被遏止的地方，這個就真的沒辦法。(TEXT-G)

我個人看起來是還好啦！包含我自己在評選同仁升遷的標準上，我也是不會用性別來做考量。(TEXT-H)

根據受訪者表示，大多數台灣人或是華人社會在升遷積極度上都是比較內斂的，大多數受訪者在自己的職涯發展過程中，以在日常的工作上表現自己的努力，但是對於升遷的心裡抱持著希望有一天自己的努力會被看見，處於較為被動的狀態。但是也有受訪者認為向長官適時的反應自己的積極度會讓自己的職涯發展更好。

A:我倒是沒有，一進去就.....。R:不斷被挖角這樣？A:被挖角然後就這樣升上去(TEXT-A)

對我而言，我目前沒有這樣自己主動爭取，那過往被調派這個 HR 或餐飲這個部份，這也都是直接調派，那這個部份算是調升這樣。(TEXT-B)

或是內部調升，當然內部調升當然都還是以被動代替主動，就當事人而言的話，當事人是不會主動做這個動作，通常都是被動被調升這樣，就不會像你剛剛想問的說，會

不會主動會去做這個動作，以當事人的角色而言都還是被動。這部分需要補充一個部份就是說或許也是因為台灣人，我們華人的那種欠讓的這種性格，或許有時候內心是想的，並不會主動的說出口，但他會付出行動。(TEXT-B)

表達自己想要升遷的經驗？沒有！但是在.....應該說我們公司是這樣，你平常的工作積極，積極度會讓主管對你有個印象，感覺說你有積極，那是不是之後要升遷的人選，就會是之後考量的人選之一。(TEXT-C)

基本上在考核的時候，一般基本上也是要主動，(TEXT-D)

爭取的機會有！像我剛剛說過，每年會有考核嘛！那基本上我在要邁入第二年的第二次考核的時候，我就向我們主管提了！就是在那個考核當中，我就跟我們主管提了，就是當時是服務生，當然我最後就往上升一個領班，那我就是主動爭取，那最後是成功的，是有成功升遷，就是在第二年左右升成領班。(TEXT-D)

那如果說你表現得積極一點，你讓主管知道說你有這個意願往更好的職涯發展去挑戰的話，那我覺得你讓主管知道你是有這個意願，然後你也很積極的話，基本上對你的職涯發展是有幫助的，如果你一切都是很被動的在好好工作等哪天我的主管就會馬上跟我說要提拔，我覺得這個是比較被動一點，我覺得人在工作，大家還是主動一點，會比較有機會。(TEXT-D)

很多事情你不需要去爭取，你應該是每天都應該做好自己的事情，每天都是要求好的表現嘛！自然而然人家就會發覺到注意到，意識到你的努力跟存在，(TEXT-F)

對！以我們這個年代就是比較不會主動去要什麼，現在的人比較敢為自己說話，應該說比較善於表達自己啦，那以前以我們來講，我們就是屬於那個認真做覺得老闆一定會看到的，那個氛圍那個年代是這樣子！一代一代不一樣。(TEXT-G)

不高！我覺得會主動表達自己的畢竟是少數，或是跟你比較親近的同事會跟你表達他有這樣的意願。(TEXT-H)

而外在影響的部分，多數受訪者觀察到女性主管比較容易對男性下屬好，也就是有同性相吸的現象出現，而且有有受訪者表示女性上司比男性上司更容易產生同性相斥的問題，但是多數的受訪者本身都沒有遇到類似的情形過。

對異性會比較好！(TEXT-A)

對！女上司！男上司我覺得還好，這個我覺得就是一個，女生你剛提到的，女生比較細節，比較細節可能也會出現比較情緒化一點，我自己也是女生，有時候會有一點情緒化，尤其是身體的構造上面，所以可能在對同性的時候，對同性的時候，可能會不好相處一點！還有一個女生比較容易嫉妒！這個是大部分啦！我不能講全部！(TEXT-A)

異性別喔？我覺得.....我們總公司啦！以我們公司來講的話，因為上下班時間是蠻固定的，所以其實還好！那餐廳的話，他們是整天的嘛！然後餐廳的話就容易會有女性主管可能比較喜歡叫男性同仁做事啊，那互相幫忙我覺得就會對男性同仁比較喜好的話，就會比較有一些偏頗，偏愛啦！(TEXT-C)

但是就我觀察到，我身上發生到的事情，女性同性相斥的感覺稍微多一點，但是不明顯，這沒有很顯著的。(TEXT-D)

但是我蠻常有聽到，或是說聽聞，或是其他部門的狀況，有可能就是主管對於，我的感覺上是有一些主管對於同性的，譬如說女性的話，會對於同性的女生，就是跟他同性的女性會比較尖酸刻薄一點，但是他們可能會比較喜歡男性，就是會有一些這種情況發生，不是我本身發生，但是我是有聽聞這些就是女性的主管啊，會對於男性的員工會比較.....表現出對他比較喜好或是說對他會比較溫柔啊！可能不會這麼苛責，那對女性的部份比較不友善一點，那其實我以前有遇到啦，就是譬如說我以前是服務生的時候，本身我們上面是有一些女性的領班，那基本上那也是我的主管嘛！領班這些女性，基本上我自己當時就有發現，基本上真的是蠻多女性的領班，那時候的領班，對於我們男性的態度是比較好的，但相反我有一些跟我一起的做的服務生像是女性，同性的主管有時候對他們的態度有時候是比較差，當然我也不能確定這是個人的問題或者說是性別造成的問題，但是這是我聽到的跟我觀察到的，會有一些對於異性會比較好。(TEXT-D)

但是有看到過(女王蜂效應)(TEXT-E)

這個每個人都有每個人的喜好厭惡吧？但一般同性相斥異性相吸這個，應該還是千古不變的真理吧！(TEXT-F)

(女性上司排斥男性)相對來說會少一點吧！我覺得啦！其實這也沒有什麼絕對不絕對啦！重點就是你對他的工作會不會造成影響！負面的影響！或是你可能是他未來淺

在的競爭者。(TEXT-F)

我其實都沒有設限，我覺得在選人這一塊，像有時候人家會覺得男主管比較喜歡女性員工，只要撒嬌一下就safe了！或者女主管就會比較喜歡小鮮肉，只要小鮮肉來就safe，但在我整個做事的準則裡，我不會把性別放在第一件事，主要還是把能力放第一件啦！
(TEXT-G)

聽聞過.....應該是有這樣的情形啦！女性主管可能比較偏好男性的同仁，這個好像是有聽到過。(TEXT-H)

這樣女性對女性比較不友善的狀況，會因為工作環境的差異而有所不同，若遇上的女主管在外表看起來比較強勢，容易形成壓迫感，而受訪者也表示坐辦公室的女性比較容易產生這樣的女性上司對女性下屬比較，而如果是在外面對客人的女性反而就不會這麼容易。

第一個每個人看你就會覺得你很強勢，第一印象絕對是告訴你，你很強勢，其實這個強勢是因為他們只看到表面(TEXT-A)

我覺得辦公室比較嚴重！那如果是operation應該是還好！因為大家看的面比較廣，主要都在面對客人，因為 operation 的女生個性上也比較沒有像做行政的那種細心、那麼小氣(TEXT-A)

而因為女性多從事同質性的工作，造成女性其實比較容易忌憚同為女性的下屬，因為認為同為女性的下屬比較容易取代自己的位置，容易造成女王蜂效應，對女生也比較嚴格，但同時也可能是因為認為女性不比男性差，所以對女性嚴格是希望培養女性下屬的能力，卻被認為是女王蜂效應。

我遇到的是，像我在總務採購的時候，我的主管就對我很兇，可是那個兇就現在，反過來思考後，覺得他是在要求，甚至是在訓練你，那時候的兇就現在來看，不覺得他是兇，就我們那時候也是有同事是女孩子，他也是對他一樣兇(TEXT-B)

畢竟女生被安排在同質性的工作比較相近。工作的同質性比較相近的時候，將來有職位空缺出來的時候，是不是同質性的會去爭取。(TEXT-F)

而根據幾位受訪者表示其實台灣目前對於女性的福利方面是有在進步的，這裡的進步不只是在公司福利規範上的進步，除了本來就該有的一些女性福利，在業務操作上也是會顧及安全性的問題，但是航空業的受訪者指出，規定是規定，但是還是在申請的過程上會被辦事員阻擋。

跟企業文化也有關係，因為像我們公司，訂定的一些孕婦的條款，他的條款不是說限制懷孕的女性，而是特別保護懷孕的女性，他的工作一定要是比較可以上手輕鬆的，不能太重的，那一些法律規定的假別，產假啊等等的都要給。(TEXT-C)

目前越來越好！但是我還是要講，他規定在這裡，我們按照這個規定走，按照這個規定上簽呈啊，去跑流程的時候，你可能遇到一兩個，他可能很在狀況外的，他可能會說：你要辦育嬰留停喔？那你回來的時候要有缺喔，沒有缺可能回不來喔！就講這種話，這種話是不應該的！我就會覺得說這種話叫做威脅，可是很多人沒有這樣的知識，沒有這樣的常識，(TEXT-E)

都有啦！譬如說女生會有懷孕生小孩的問題，但是像我們有一些在業務操作的過程中，譬如說碰到時間比較晚，我們會盡量用男生去.....，因為女生有安全的問題，我們必須要考量，那我們可能盡量用男生的同仁去做比較深夜以後，萬一深夜有任務的話，盡量會用男性的同仁去擔綱這樣的，就是我們要多幫女性同仁有一些保護跟安全的做法要.....。(TEXT-H)

應該說比同業做得好一點，因為我們現在的員工福利的部分，包含像女性同仁如果加班到十點以後，我們公司是有提供計程車讓他回家的。(TEXT-H)

根據受訪者之回答可以發現子產業的職涯發展的狀況其實蠻不同的，例如：飯店的職涯發展通常會以跳槽至不同的公司調升，而航空業與旅行業通常不會以水平的方式進行升遷，多半的職涯發展都會在同一家公司中，需要在同一家公司中深耕。

那還有就是空服員要找工作，你說他有沒有一個專業專長，好像大部分走的就是公關，除非他之前有什麼專長，不然的話我常常覺得轉行對空服員來講，不是這麼容易耶！(TEXT-E)

基本上都是從小飯店跳大飯店的，飯店業也常常換來換去，然後每跳一級就升一次官這樣，這是台灣飯店業的一個特質，必須要靠不同工作的轉換，去爭取更高的職位或

者薪水，……。(TEXT-F)

不會！因為長*的不會去*航，*航的不會去長*。(TEXT-F)

當然你說用這種階梯式跳法或是左右式跳法，這樣是有的！在職場上一定都有，但是我覺得以旅遊業的業態來講，我覺得直升的機會比較高，因為他專業的部分，以及他涉略的範疇和項目比較廣，也比較深，比較不是那麼容易用跳槽來無縫接軌適應一個新的文化這些，因為我們的行業還是以人來創造出業績這一塊，所以主要還是會以深耕啦！(TEXT-G)

以旅遊業的傾向，我目前在看，你說中間跳槽的一定都有，但是這變成一個常例倒不多見啦！(TEXT-G)

而在網絡這一塊的討論，發現在溝通上，男性普遍都覺得男性比較好溝通，同別間的溝通比較會比異性更加順暢，但是有趣的是受訪者都是提到男性之間比較好溝通，卻都沒有提及女生是否也有同性別較容易溝通的狀態。

是以男生為主，因為他們會覺得大家都是男生會比較容易溝通。(TEXT-A)

第一個男生好溝通可能是其中一個要素(TEXT-B)

而在不同性別之間的溝通卻是有隔閡的情況，不同性別之間因為平常的興趣、愛好、特質或是習慣使用的語言不太相同，所以造成在溝通上會有一些隔閡以及障礙出現，若是這種情況發生在高階主管的狀態就會更加嚴重，因為目前的高階主管還是以男性為主，若是在溝通上出現阻礙，則容易產生不公平的狀態以及資訊上的不對等，而中階的狀況，因為女性主管的比例上升，所以社交場合不再是如傳統的打高爾夫、喝酒打球，開始有比較多女性參與的瑜伽、熱舞等，所以在性別溝通交流上因為興趣不同可能會產生隔閡，所以呈現出來的網絡情況也是有所不同。

我覺得高階比較嚴重，因為像總經理他們是男生，他們就常一起鬼混啊！所以有一些事情我跟那個女的我們都不知道啊！因為他們就是去喝酒鬼混的時候講的，但他們不會來跟我們講啊！然後他們可能就在那個時候達成協議了！我們就被排除在外，只能接受了！(TEXT-A)

對對對！會有一點排斥你，就還好！……。(TEXT-A)

困難點的話，或許有時候男女在溝通上的語言，我們會要拿捏，就是哥們之間的溝通，主管之間的溝通，朋友之間的溝通，事實上那個的語言的拿捏會有份際。
(TEXT-B)

就是我剛講的那種啊，去金**喝酒的那種，當然我生活中沒有遇到過啦！但是我的意思就是這樣，或者是你今天去了一個農會，他就是一個吃檳榔的，那你就是很那個的時候，你就好像沒辦法跟他們融在一起，講一樣的語言。(TEXT-G)

其實現在的女生也是有打球喝酒的，有參與的也是有啊！就是說那種社交場合，這分很多種啦！那過去傳統可能是打高爾夫，或是打其他的球類，比較陽剛的，那可能男生參與比較多，但是現在女生參與也很多，但其實現在社交場合也有像瑜伽、也有跳熱舞啊！甚至還有插花的，其實這都有不同的場域去結合不同的興趣愛好者，只是說可能以瑜伽做為興趣的女多於男，但你不能排除說沒有男生，像譬如說打高爾夫，比較室外的，曬太陽比較多，但是也是有女生在打啊！他只是一個比例上的問題！
(TEXT-H)

三、內在影響

根據幾位受訪者的說法，家庭與工作這方面因為受傳統刻板印象之影響，職業婦女在工作時，家裡有狀況的時候還是都會希望女性去處理，而多半也都是女性在考量自己是否要升遷，或是同樣產業中的男性也是會希望女性考慮配合或是找其他性質之工作，而女性在面對這樣的問題也容易產生心力憔悴的感受。

台灣的部分女孩子要上來真的很不容易，我覺得他們會考量我剛講的傳統的因素，就是可能會受限於你有家庭(TEXT-A)

對！絕對在！就是說你再怎麼進步，有一些男生會覺得說：沒關係啊！我就是幫忙太太怎麼樣，你們兩個如果是自己住那當然都沒問題，可是你如果有跟公公婆婆住，因為在台灣這種事情好像還是蠻多的(TEXT-A)

他們會比較希望男生，因為能夠多花時間在工作上，因為他不用趕著回家嘛！包括我在長隆也好，我在台灣也好，我在君*什麼，家裡一有什麼事，都是女生先回去

嘛！(TEXT-A)

分兩類來說，第一類就是，或許真的，就是有看過因為這樣子，他要上去，他自己已有顧慮的那種，第二個就是他就是我就這樣子就好，我就是這樣子就 ok 了！他也沒有，他自己已經先內省先評估一遍了，他會願意配合你。(TEXT-B)

我覺得大部分都這樣，然後也會因為這樣，幾乎啦！多半都是女性，老婆去選擇要不要育嬰留停。(TEXT-C)

心力憔悴喔？我覺得會！因為女生如果結了婚有小孩，大部分可能還是會以家庭為主！(TEXT-C)

雖然現在已經沒有強調說是必須男生工作上班，或是女生在家顧孩子，現在是沒有這個觀念，但是男女性結婚後，大部分的男性還是必須去上班，如果男性必須上我這種兩頭班的話，那本上我的另一伴，可能女性的部份，我們就必須要有所牽就，就一個要顧小孩，如果女性上這種兩頭班，就可能要選擇其他性質的工作，必須要有點時間在家顧小孩之類的，這是我認為啦！(TEXT-D)

因為傳統的刻板印象關係不管任何產業其實都會面臨到工作家庭上的衝突，但是由於餐旅產業的特質可能需要面臨兩頭班，或是無法週九晚五，甚至無法當日返家，也因為是服務的產業，所以在人力上面的需求量極大，若是女性為了家庭常需要請假的話，主管也是會柔性的婉拒。

但其實說實話，檯面下大家還是會有自己人力的考量，很多女性如果因為家庭的關係要一直請假的話，其實單位的主管還是會有聲音，會柔性的婉拒。(TEXT-C)

我覺得我們這個行業還滿容易有衝突的，以餐飲來講好了，我們最大衝突就是我們必須上兩頭班，.....。(TEXT-D)

以兩頭班這個狀況的話，我覺得女性的影響會比較大一點吧！(TEXT-D)

那我是覺得對於，如果是一個已婚的人士來說是一個蠻大的衝突點，如果是我的話可能也是一個必須要去協調，或是說要想辦法去達成平衡的地方，因為你可能早出晚歸，可能沒有時間去顧孩子，可能必須我的另一半，或是我的另一伴也必須有所犧牲，不然

如果我們兩個都上這種性質的班的話，這樣就必須找個保姆，那這樣對於小孩的發展也不是很好。(TEXT-D)

我們要講大環境影響很大，大環境不景氣的時候，離職率比較低，那如果外面提供的薪水是不錯的，如果你今天可以在外面賺到五萬塊，你不會想要常常熬夜離開家人，去賺比五萬塊多一點點的薪水，衡量一下他們可能就會選擇留下，從中期、長期來看的話。而且有些人覺得結婚以後就在家相夫教子，就是比較傳統一點的。(TEXT-E)

會！這個比例肯定會有！不用講空服員，每個工作都會有，只是空服員他可能沒辦法朝九晚五(TEXT-E)

其實還好耶，因為其實我們公司是因為比較組織化、集團，所以都還好，那如果像我剛講的甲種也好，或其他也好，所以有時候小孩子也帶來上班啊！就很彈性啦！像有時候你出去跑業務，其實可以 cover 很多事情。(TEXT-G)

可能不是這麼大，因為我們的工作，那如果領隊的話，專職領隊可能就會啦！因為他每天都在外面跑，那個可能就會衝突比較大一點。(TEXT-G)

餐旅產業是很容易造成工作跟家庭衝突之產業特性，剛好訪問到的女性主管們沒有此類問題，表示家人都非常支持，此外，會認為這類衝突為一種選擇與比重問題，這些問題都需要自己做選擇，所以都有先溝通好，此外，也有男性表示因為服務業的屬性並非只在工作場域工作即可，所以家庭的體諒與支持是非常重要的，在此也反映出男性也是有工作家庭兩頭燒的情況。

那你說家庭與工作來講的話，我自己本身來講的話，我是事業心重於家庭的一部分，但這個沒有絕對啦！這只是因為現在這個年紀是這樣，在下一個十年會是怎樣，或許我沒有辦法回答這部分，那只是說，剛好你問到這個問題，就是順便聊一下，就是說有時候工作跟家庭他是比重上的問題(TEXT-B)

全部人都很支持，他們不是支持我的工作，而是支持我做我喜歡的事。(TEXT-E)

因為家庭就是一種選擇問題，你要放棄還是顧家庭？我會覺得那是個選擇，因為在那個關卡上不一定是家人，可能是朋友，或是你自己要去圓夢，可能你要去念書幹嘛，所以我覺得是卡在選擇上面的問題，我還蠻幸運的啦！就整個一路這樣上來，就是家人

還蠻支持的，我可以加班啦！我可以幹嘛幹嘛之類的，或是他們可以給我 support，所以我覺得是還不錯。(TEXT-G)

我現在意思是說，剛好在整個過程裡面，可能我那時候的職務也沒有這麼多，職位沒有這麼高，職務沒有這麼多，這麼雜，所以那時候我是可以兼顧的。(TEXT-G)

因為我是蠻晚生的啦！所以生之前有考量好怎麼去兩邊兼顧啦！那你說會不會兩頭燒一定會！因為就算你不是選擇家庭這一塊，可能有時候配合公司政策，你可能一個人要兼很多職務的時候，你還是會有時間上分配的問題，所以我只能說這一塊我真的很幸運，自己也努力賺錢，金錢 support 一下，加班來不及，就花一點錢延長那個時間，所以我覺得難免的一兩次一定有啦！就是加班超時這些，不過也還好，也都這樣過來。(TEXT-G)

還是要找出解決的方式啦！因為服務業的工時比較長，我們的工時不是說只有在辦公室或是工作場域，我們有時候在休假或休息的時間也有可能接到電話處理公事，所以我們基本上工時會比較長，那這個部分都必須要有家人的支持與諒解，那我們有時候在半夜都會接到電話要處理事情。(TEXT-H)

四、職涯阻礙

根據受訪者主觀的意見，一半的女性是回答是認為女性認為性別對升遷是有影響的，另一半的女性則認為性別不對升遷造成影響，而男性則皆認為性別不會影響升遷，能力與特質才是最重要的。其中航空業受訪者表示，其實女生在航空業是不具任何優勢的，在升遷上面仍是以男性空服員為主，而旅行業之受訪者則表示因為業態關係，想法比較開放，在性別對升遷的影響上面其實不存在。

是！我真的覺得這個是影響蠻大的，因為如果不是有這種影響的話，其實誰有能力誰上來啊！其實這很簡單的一個問題，每一個公司都強調我們有考核，可是你真的會認為考核裡面真的都是男生優秀嗎？我不認為！別忘了這些負責管理升遷的人員他們也是人，他們在某些意識上還是會受這些社會文化跟傳統(TEXT-A)

就我而言，我覺得它(性別)不會是綁住你職涯升遷的絕對關鍵。(TEXT-B)

(在您的經驗中，您覺得性別對您的升遷發展有很大的影響嗎?) C：沒有！(TEXT-C)

其實我們公司不分男女啦，我們公司不分男性跟女性，還蠻平等的！(TEXT-C)

女生在空服員這一塊是非常不吃香的，也就是說從我進公司，以前的男女比例，我們有一陣子沒有招男生，以前男女的比例是1:10，男生一位女生有十位，我講的是空服人員，這一比十裡面，如果遇到今年要升遷，要往上升座艙長的時候，他可能就是男生跟女性升上來的比例是8:2，也就是1:10，但男女升上來的比例又是8:2，我記得很久以前有女性空服員去問過，那長官那邊給的理由是：男生要養家，那是在很久以前的時候，那是大概20年前，那大概在10年前的時候這個觀念被導正了！導正了以後，男女的比例還是不這麼balance，如果說是1:12，升上去的比例也應該是1:12，後來並沒有，男女比例1:12的話，升上去的比例應該5:5，所以還是不公平的，那在不公平之下，女孩子就會在職場上比較想辦法出現，就是這樣！(TEXT-E)

譬如說今天你有一百個女生，你今天爭取到前兩名，你才有可能升遷，那男生是一百個的話，他只要是前六十名他就會升上去嘛！所以他輕輕鬆鬆打，輕輕鬆鬆工作，那女生就是要拼個頭破血流，所以這是一定的嘛！因為比例供需失調的情況之下，自然而然會有這樣的現象，(TEXT-E)

財務有時候也是以女性為主啊！那企劃是男性為主嘛！但他就比較沒有那麼的明顯啦！主要是看你的能力表現好，那當然是ok啊！那之前提到的機務，他就是要修理飛機、飛飛機，當然是男生嘛！那空服員是女生。(TEXT-F)

因為我在這個產業很久了！所以早期我們出來一定是這樣的，一定是重男輕女，一定是的，(TEXT-G)

因為我還是要講，以我們公司，以旅行社來講，因為我們很多資訊要跑在前面，特定哪類的資訊，當然旅遊類的資訊一定是最新，但是藉由旅遊這一塊來跟世界接軌的時候，其實會附加很多其他的東西，因為他會影響我們的業績嘛！舉例來講，現在川普跟金正恩搞不攏，那金正恩不爽是不是等一下又發射飛彈影響到韓國南韓，那我們就要去follow這樣的新聞，那譬如說美元現在走勢是不錯，諸如這些東西我們都要關注的時候，其實我們的觸角會打得比較開，也比較前面，所以你說接受這種性別平等這些事情，一定是要趕快消弭，不可能存在在我們這個行業。(TEXT-G)

除了受訪者主觀認為性別是否影響，在訪談中也發現，其實女性較多的部門類型大多是會計、財務、人資等，坐辦公室的工作多半為女性，有所謂的職業區隔，就很

可能形成水平隔離，這是以一個比較客觀的方式觀察女性在產業中所遇到不同形式的玻璃天花板。

看職位，例如說，是屬於比較會計財務，或者是HR的，會比較偏向女孩子(TEXT-A)

對，比較中階可能會考慮女孩，因為他是屬於比較需要細心的。而且他跟大家比較好相處吧？因為會計部門大部分都是女生嘛！那有一些可能也會選男生，他們可能覺得男女平衡一下，可是如果是以我來講，我可能就會偏向女孩子一點，那HR的方面呢！因為整個HR大部分都是女生啦！所以有時候我會比較希望中間會有些男生(TEXT-A)

比例上.....其實大概五五撥耶，就我們館內啦！我們的HR當然都是女生，然後餐飲部的正副主管大概都是男女啦！那業務也是女性！客房的話就是男生，那我們後勤就是男女都有，就是各一這樣！(TEXT-B)

我們訓練部比較特別，假設我們二十人，那目前我們只有兩個男生，然後我們的主管也是女生。(TEXT-C)

坐辦公室的基本上都是女性，就這個職場上應該是女性佔比較多數啦！因為旅行社的工作大部分是內勤比較多嘛！那內勤基本上就是文書，或是比較需要細心耐心的工作，這個部分本來女性同仁能夠承擔的程度會比男性同仁來得好，正常的話啦！但是我們公司也有男生做op啊！現在也有男生做護士，所以還是要看個人的人格特質啦！適才適所比較重要！(TEXT-H)

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、餐旅產業整體性別比例與角色特質討論

本研究首先瞭解各餐旅產業目前的基層到高階主管之間的男女分佈，就基層而言能是維持女性多於男性的狀態，而到了中階則是男性女性各半，到了高階還是以男性為主，從中可以發現中階主管的女性比例已經有逐漸上升的趨勢，與美國學者 Clevenger & Singh(2013)的研究結果相同，女性主管數量有逐漸提升的趨勢，但是在高級主管的性別比例上仍是少數，表示台灣與美國的狀況逐漸趨同。有這樣的性別分佈，跟餐旅產業所需要之角色特質有關係，基層之女性比例較高是因為餐旅產業的基層員工必須服務客人，需要柔軟、協調的特質以及足夠的耐心與客人應對進退，這些特質普遍比較容易出現在女性身上，所以基層女性的分佈會比較多，尤其在幾個部門的所需特質會特別明顯，例如飯店之前台、人資培訓部、以及旅行社內勤的部門，這些皆需要女性特質明顯的人來從事。

而在主管特質之部分，其實多數訪談者皆表示要在餐旅產業擔任主管，一定要有的就是決策力與公關協調能力，所以需要兩性特質都必須具備，因此欲在餐旅產業擔任主管這兩項的能力都必須兼備，決策力與公關能力是主要兩項主管需要具備的能力，由此發現並沒有對哪一性別比較吃香，根據 Li & Wang Leung (2001)的研究結果相似，該研究表示，新加坡的女性經理提到促成他們在目前的管理位置上成功的七個因素是：人際關係技巧、領導能力、決策能力、努力工作、工作知識以及教育和工作經驗。除了認為應該兩性特質兼備外，也有許多受訪者提到，在挑選主管時，其實會針對職位不同，認為所需要之特質會有所不同，對中階主管的要求多半是希望他可以照顧大家，在高階與基層中間做協調的工作，所以需要的特質會稍微偏女性一些，而高階主管的要求就是需要有果決的決策能力帶領大家衝刺，所以需要的特質可能會偏向男性一些。

所以透過角色特質以及整體餐旅產業的業態狀況，女性從事餐旅產業其實是非常吃香的，而且在擔任主管方面也並沒有因為角色特質上的差異導致男性有任何的優勢，在中階主管方面是非常吃香的，而若是有持續晉升之意願也可以增強自己的決策力或是其他需要的領袖魅力，就主管的角色特質的探索了解的是，不管你的性別是男性還是女性，只要你具有足夠的能力，以及領袖魅力，其實一開始的角色特質並不會綁住

女性的職涯發展持續往上的阻礙。

二、外在影響

而在了解主管所需之角色特質後，可以發現女性在角色特質上其實並不處於劣勢，那究竟還有怎樣的因素可能會困擾著女性，阻礙著女性的升遷？從訪談中可以發現，目前每家公司的升遷制度都是以考績作為主要升遷制度的評核，通常是有專業的評分量表或是專業考試以證明員工具有專業的能力可以晉升，但其考核之公平度卻是有待商榷，有些公司很注重人才，在考核的狀況還會給你反饋或是訂定詳細、專業的衡量標準，但仍有不按規則走的升遷狀況，這樣的情況容易落入某些人之主觀意識。

此外，在升遷機制上還有一塊是工作上的一些性別考量，關於這方面的考量會來自兩種狀況，第一種來自傳統刻板印象，認為男性要養家，所以在選擇升遷時，會先以已婚男性做考量，而第二種則是工作環境上的考量，因為工作內容傾向以男性為優先，或是社交場合比較適合男性前往，除了以上兩種狀況外，並不會在性別上多著墨，在升遷上面還是以能力與特質為主。

而在升遷積極度這一塊，大多數受訪者在自己升遷的經驗中都是處於被動狀態，此種現象受到華人社會的影響深遠，華人社會中，上司與下屬間的階級關係分明，上司是資源分配者，是權威與權力的象徵，下屬通常是聽從上司的指示行事，較不會主動提出要求或表示個人意見(林欣宜，2015)。而因為中華文化中權力差距大也衍生了複雜的關係網絡，在華人社會裡，「關係」成為人際溝通中重要的工具，與上司有良好的關係，個人在公、私領域都可得到相當的好處，不僅可以消弭個人職務上的疏失，在升遷更是平步青雲(林欣宜，2015)，如一位受訪者的表示，只有跟主管關係比較好的才會表達自己內心想升遷的想法，且平日與主管較好的同事也就比平常做事認真的同事容易獲得升遷機會，可能就容易形成不公平的狀態。

在餐旅產業中，女王蜂效應的影響其實不明顯，雖然普遍的受訪者都表示女性確實比較容易產生同性相斥，異性相吸的感受，女性上司比較偏愛男性下屬，但是受訪者自身都沒有遇過，僅只是聽聞過，而且多半是在工作的日常相處上，在升遷方面沒有反應出女性上司會阻礙女性下屬。另一種可能是因為受訪者在自身遇到這樣的狀況時傾向以正向思考的方式面對，使得他們即使面對女性上司的差別待遇時，也會將這樣的狀況理解為是為了讓員工更好。而根據受訪者表示女王蜂效應的產生可能是因為女性大多從同質性的工作，所以容易將同為女性的下屬視為淺在對手，此外，因為工

作環境的關係，如果是平常就有在面對顧客之女性，如：前台，其感知女王蜂效應就不會這麼嚴重。

而隨著時代的進步，女性的福利也是越來越好，除了規定的女性福利外，在一些業務操作上，也會盡量避免派遣女性，但是在航空業，即使有完善的福利措施，但在申請過程中仍是會受到一些言語上的威脅，而在職涯發展的部分則是發現到飯店與航空業、旅行社在升遷發展上的不同，飯店多半是透過在不同的飯店之間跳槽調升，而航空業與旅行社傾向都是在同一家公司進行升遷，而配合先前在升遷制度之不公平的狀態，加上航空業的職涯發展傾向在同一家公司升遷的話，容易造成特定人選才容易晉升，兩種情況加成，可能使得性別在航空業中的升遷是具有很大的影響力。

外在影響最後一點就是網絡關係，有受訪者表示男性之間溝通會比較順利，表示同性之間的網絡是比較容易被建立起來的，同時這樣的網絡關係也容易產生排擠女性的狀況，而這種網絡困擾是女性高階主管最容易遇到的困擾，這個結果與 Li & Wang Leung (2001)的研究結果相似，女性容易被排除在所謂的”old-boy”網絡或是專業的網絡關係之外，因為這種排斥使得女性高階主管與具有影響力的高管（通常為男性）進行社交的機會有限，這些高管是有助於他們的職業發展。但同時可以發現因為中階主管的女性比例提高後，也有男性受訪者表示，現在的社交場合不僅僅只是傳統的打高爾夫、喝酒等等，也多了許多比較多女性的社交場合，例如：瑜伽、熱舞等等。

三、內在影響

在餐旅產業最嚴重的問題大概就是工作與家庭上的衝突，但其實不論男性或是女性都表示有感受到家庭與工作衝突的影響，也就是表示餐旅產業的特質就是會有這樣的困擾，這同時也證實了其實不論男性、女性，對家庭與職業都是一樣看重，這與傳統的想法有明顯的差異，而且男女皆同意女性自我壓力是目前女性進步的主要障礙 (Boone et al.,2013)。這個研究結果同時反映出傳統刻板印象的影響力，因為傳統刻板印象使得家庭一旦有事，都是請女性先回家處理，女性必須先以家庭為主，當負荷不過來的時候，也是女性考慮育嬰留停，甚至是因此放棄升遷機會，可以見得角色內衝突對女性的影響比較大。但若是這樣的問題持續發展，女性長時間必須請假照顧家庭，公司方面也會因此在升遷上有考量而不願意晉升女性，這樣的問題容易產生惡性循環，這是值得注意的問題。

而餐旅產業的特質造成角色間衝突的影響力增加，因為餐旅業通常沒辦法朝九晚

五，甚至無法當日返家，而且餐旅業的員工上班的時間就剛好與其他產業的人錯開，所以容易在同一時間必須處理兩種角色的需求，導致角色間衝突，而這種角色間衝突也不只有女性會感知到，根據受訪者表示，男性也是會有這樣的困擾，隨著職位越高，工作場域也不只局限在公司，甚至回家也是要處理公務，可以表示其實不論性別，在這個產業中都容易產生角色間衝突。

而非常有趣的是，受訪的四位女性受訪者中，皆表示家人非常支持他們，雖然有一位是未婚，但是他觀察周遭的女性也是都將家庭與工作維持得很好，表示台灣其實受到性別平權的影響，使得男性也願意一起分擔家務，使得女性可以有更多的時間追求自己的職涯發展。同時也表示在角色衝突的部分，家庭的支持是非常重要的。

四、職涯阻礙

首先瞭解了八位訪談者主觀認為性別對升遷的影響，八位受訪者中僅有兩位認為性別對升遷仍具有影響，這兩位皆是女性受訪者，表示男性皆不認為性別是會影響升遷發展的，而女性則是一半認為性別不具影響力，這項結果如美國學者 Clevenger & Singh(2013)針對美國之玻璃天花板效應的研究結果相同，女性有一半表示目前的組織無玻璃天花板現象，而有另一半女性表示仍存在。

雖然刻板印象仍然默默的影響著，但是整體來說，台灣的社會都在進步，打破玻璃天花板是指日可待的，女性在許多能力上不輸男生，在餐旅產業擔任主管所需的角色特質上也不具劣勢，而且能力與特質都是可以經由後天培養，加上目前外在壓力部分也是逐漸在消除，而內在影響的部分是女性面臨到比較大的困擾，因為刻板印象的作用，讓男性對於女性也是有期待女性將家庭顧好，女性自我也是給自己許多的壓力，期許自己可以兼顧，所以讓自己工作、家庭兩頭燒，而當晉升到高階女性主管時，比較需要面臨的是網絡方面的困擾，可以發現在女性的整個職涯中，已婚的職業女性容易在基層或是中階主管時遇到工作與家庭之間之角色衝突，而渡過了小孩剛出生的時期之後，順利往上晉升至高階主管時，比較容易面臨的是社會網絡上的困擾，大概可以依職位不同所可能面臨到的困擾加以做區分。

第二節 各子產業玻璃天花板效應差異與建議

整體的觀光產業中的女性普遍都會感受到家庭與工作上的角色衝突，而因為不同的子產業有各自的特色，造成各別子產業中的受訪者，比如在飯店業的兩位受訪者同

時表示都產生了網絡上的問題，在其他產業上也有，可是因為飯店業因為產業特質關係，各部門之間必須密切的合作所以在網絡溝通上的問題就比較顯著，而本研究中受訪者所提到的網絡問題為女性高階主管受到網絡上的排擠，因為高階主管目前還是以男性居多，但是目前女性的比例是有逐漸再提升的狀態，建議團結起目前現有的女性高階主管，建立起女性的網絡關係，在這樣的網絡中，女性可以互相學習、互助合作、交流資訊，或是主辦一些研習課程，並且建立模範榜樣，讓中階或基層的女性可以學習效法。

而餐飲業則是以兩頭班的狀況最影響女性，兩頭班的模式容易造成女性一天之中下午會有空班的情況產生，空班因時間短，所以多數員工會選擇留在工作場所，而在這樣的狀況之下，建議業者可以利用這些時間，可以安排訓課程或是休閒活動，而業者可以提供附近得育嬰機構的相關資訊，使得女性在空班時候可以就近照顧孩子，提供一些合作優惠，使得女性對於家庭的困擾可以降低。

而航空業的部分則是因為職涯發展上傾向在同一家公司升遷，加上制度公平性的問題一起影響女性容易感知到阻礙無法前進，而針對制度公平性的問題，建議公司可以更加透明化所有升遷考績的制度，並且定期做橫向的考績，讓同期的員工盡量差異不要太大，避免員工會有不公平的心理，此外，也可以提供員工之間做互相評比，可以互相觀察，互相砥礪，除了增加競爭，也可以避免遇到辦事員對空服員不公平的狀態。

旅遊業的部分，因為多數女性都是集中在內勤，平常上班以輪早、晚班的模式進行，但因為旅遊業的工作時數長，擔任主管即使是下班，回家可能都還是會需要處理公事甚至返回公司，所以主要的困擾仍是角色衝突的問題，建議產業可以提供多一些的育嬰制度，此外，可以多安排時間管理上的分配，可以更有效地利用時間，始得工作與家庭可以維持平衡一些，或是透過科技，將原本必須在工作場域中完成的任務在家完成，或許可以減少因為產業特性造成的角色衝突。

表 5-1 各子產業玻璃天花板效應差異與建議

產業	產業特色與玻璃天花板效應	建議
飯店業	<ul style="list-style-type: none"> 高階女性缺乏網路資源 不同性別與部門的溝通 	<ul style="list-style-type: none"> 建立女性網絡：提供女性主管學習的管道，以及想法交流的機會。

餐飲業	<ul style="list-style-type: none"> 兩頭班 	<ul style="list-style-type: none"> 提供附近的育嬰機構的資訊或是相關合作優惠。 在空班的時候安排一些培訓課程或是足夠的休閒設備與活動
航空業	<ul style="list-style-type: none"> 制度公平性：辦事人員缺乏公平性 職涯發展限制：通常都在同一家公司服務。 	<ul style="list-style-type: none"> 透明化升遷制度 定期做橫向的考績 員工之間互相做評比
旅遊業	<ul style="list-style-type: none"> 角色衝突：輪班且主管職務內容多，所以容易產生角色衝突。 	<ul style="list-style-type: none"> 提供多一些的育嬰福利 增加時間管理方面訓練課程 使用科技，使員工有彈性的工作時間與地點。

第三節 研究限制與建議

本研究目前只大略的了解各子產業升遷制度與職涯發展的概況以及其玻璃天花板狀況，因為透過受訪者的觀察，可能缺少準確數據支持，而且受訪者在面臨比較敏感的問題時，比較不願意正面回應你，之後的研究可以針對各子產業中的職涯發展可以更加深入地以問卷加以統計，此外，本研究僅透過受訪者了解各阻礙的影響的狀況，未來研究可以針對各項阻礙統計出這些阻礙究竟哪些是女性最常遇到或是最困擾的問題，加以統計這些數據可以更加完整的了解玻璃天花板在台灣餐旅產業的影響。

未來研究可以針對各子產業更加深入的研究，本研究之訪談對象在旅行業的部分是同一家公司之主管，雖然受訪者的資歷很豐富，但是如果未來想要專研各子領域中的女性職涯發展，可以增加其他幾家旅行社之資料或是數據，而航空業的部分也可以針對不同的位階做更加完整的研究，本研究之研究對象多為中階到中高階主管，建議可以針對高階女性之阻礙再詳加描述或是了解其突破之策略。

此外，因訪談的對象目前都是具知名度的大公司、大集團，所以在升遷公平性與女性福利這一塊，可能都會做得比較公平與健全，若是可以更專注在中小型企業，可能會有更多不同的面貌出現。

參考文獻

中文部分

- 王大方(1996)。玻璃天花板---管理女性 vs 女性領導。台北：時報文化。
- 王石番(1989)。傳播內容分析法---理論與實務。台北：幼獅文化。
- 王雅玄(2014)。如魚得水？科技女性成功論述之研究。教育科學研究期刊, 59(4), 137-164。
- 台北市上班族協會(2000/10/21)。以「客」為尊，還是以「人」為尊？---空服員工作與生活問卷調查報告(2000年)。取自：
http://forum.yam.org.tw/women/backinfo/career/survey/survey_2000_01.htm
- 行政院主計處(2016)。105 人力資源調查性別專題分析。取自：
[http://eng.stat.gov.tw/public/data/dgbas03/bs2/gender/Analysis/Employment%20Economy%20and%20Welfare/105%E5%B9%B4%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B3%87%E6%BA%90%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B0%88%E9%A1%8C%E5%88%86%E6%9E%90%20\(2017\).pdf](http://eng.stat.gov.tw/public/data/dgbas03/bs2/gender/Analysis/Employment%20Economy%20and%20Welfare/105%E5%B9%B4%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B3%87%E6%BA%90%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B0%88%E9%A1%8C%E5%88%86%E6%9E%90%20(2017).pdf)
- 行政院性別平等會(2013)。婦女勞動政策白皮書。取自：
<https://www.gec.ey.gov.tw/News.aspx?n=419D709B6E22992Candsms=99E24DAAC84279E4>
- 行政院性別平等會(2017)。2017/11/14。取自：
<https://www.gec.ey.gov.tw/cp.aspx?n=EA49F59ED5EDCFE9>
- 李美枝(1987)。社會變遷中中國女性角色及性別化特質的蛻變。教育與心理研究, 10, 39-59。
- 李美枝、鐘秋玉(1996)。性別與性別角色析論。本土心理學研究, (6), 260-299。
- 宋鎮照(1997)。社會學。臺北市：五南。
- 何英奇(1981)。大學生性別角色與自我概念的關係。教育心理學報, (14), 221-230。
- 吳芝儀、廖梅花(2001)。質性研究入門：紮根理論研究方法。嘉義市：濤石。
- 吳秀媚(2006)。玻璃天花板效應對女性生涯發展之影響-以飯店業高階女性主管為例(未出版之碩士論文)。亞洲大學，台中市。
- 林偉立(2003)。當旅行成為工作-女領隊的空間流動經驗與轉變(未出版之碩士論文)，國立台灣大學，台北市。
- 林本炫(2005)。質性研究資料分析電腦軟體 WinMax 操作手冊。載於齊力、林本炫(主編)，質性研究方法與資料分析(二版，219-261頁)。嘉義：南華大學教育社會研究所出版。

- 林欣宜(2015)。論中華文化倫理中之權力關係與距離。南台人文社會學報，(14)，141-166。
- 林世華、陳柏熹、黃寶園、傅瓊儀、趙如錦(2005)。社會科學研究法-量化與質化取向。台北：心理。
- 胡幼慧(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 胡肇惠(2004)。台灣企業女性經理人玻璃天花板認知程度與其工作滿足關聯性之研究-以個人特徵與師徒關係為干擾變項(未出版之碩士論文)。中原大學企業管理研究所，台中市。
- 洪瑞璇(2004)。高等教育行政體系裡的性別視域：大學女性院長之研究。Bulletin of Educational Research, 50(4), 79-113.
- 徐宗國(1997)。質性研究概論。台北：巨流。
- 高珮棻(2012)。走到這裡就好？女性領隊人員的移動、轉移與停留(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，台中市。
- 陳銘薰、吳文傑、呂秋霞(2005)。玻璃天花板效應：企業女性員工升遷發展之實證研究。第九屆科際整合管理研討會, 294-305。
- 郭瑾瑜(1996)。女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機之比較研究(未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
- 郭芊彤(2012)。女性職涯發展中玻璃天花板效應之研究—以媒體產業中高階女主管為例(未出版之碩士論文)。臺灣師範大學，台北市。
- 黃威嵐(2009)。女性廚師玻璃天花板與師徒關係認知對生涯發展影響之研究-以國際觀光旅館為例(未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，台中市。
- 黃淑玲、游美惠(2007)。性別向度與台灣社會。臺北市：巨流。
- 黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁(2005)。性別歧視知覺對組織承諾干擾效果之研究—以台灣南部女性主管為例。臺大管理論叢, 15(2), 71-98。
- 黃煥榮、方凱弘(2013)。台灣文官人力資本，生涯選擇及目標與升遷狀況的性別差異：以2008年台灣文官調查為例。台灣政治學刊, 17(2), 231-282.
- 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升遷之實證分析(未出版之博士論文)。國立政治大學，台北市。
- 勞動部統計處(2016)。我國女性政經參與概況。取自：
<http://www.mol.gov.tw/announcement/2099/26831/>
- 彭瑞芝(2012)。工作還是職涯？探討空服員的職涯發展與知覺(未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。
- 葉素汝(2008)。失落的運動場—女性運動員的性別角色衝突。諮商與輔導, 271(7), 59-61。

- 溫金豐、石若瑩、陳淑媛、張菡瑋(2013)。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。
- 賴彥如、張潔如、吳瑞蘭(2011)。工作與家庭跨角色衝突多構面之量表發展。 *明新學報*, **37(1)**, 177-191。
- 鄧序彤、陳俞璇 (2010)粉領族升遷與工作滿意度之實證研究-以銀行業為例。 *中華管理發展評論*, **2(2)**, 269-281.
- 謝秀芳(2002)。質性研究。 *雲科大體育*, **(5)**, 45-53。
- 鍾從定、賴其勛(2009)。 *研究方法：量化與質化方法的探索*。台北市：鼎茂。

英文部分

- Bainbridge, W. S. (1989). *Survey Research: A Computer-Assistant Introduction*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Bem, S. L. (1975). Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny. *Journal of personality and Social Psychology*, *31*, 634-643.
- Berkery, E., Morley, M., and Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Gender in Management: An International Journal*, *28(5)*, 278-298.
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., and Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54(3)*, 230-239.
- Bravo, E. (2007). *Taking on the Big Boys: Or Why Feminism is Good for Families, Business, and the Nation*. New York, NY: The Feminist Press.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Catalyst (2016). Women In The Workforce: United States. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-united-states>
- Catalyst (2017). Statistical Overview Of Women In The Workforce. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>
- Clevenger, L., and Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the US hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *12(4)*, 376-399.
- Cooke, R., and Rousseau, D. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, *69(5)*, 252-260.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., and De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, *50(3)*, 519-535.

- Eagly, A. H., and Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ely, R. J., Ibarra, H., and Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 474-493.
- Gamor, E., Amissah, E. F., and Boakye, K. A. A. (2014). Work-family conflict among hotel employees in Sekondi-Takoradi Metropolis, Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 12, 1-8.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481–510.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Grindsted, A. (2005). Interactive resources used in semi-structures research interviewing. *Journal of Pragmatics*, 37(7), 1015-1035.
- Guy, M. E. (1994). Organizational architecture, gender and women's careers. *Review of Public Personnel Administration*, 14(2), 77-90.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Higgins, M. C., and Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26: 264–288.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., and Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 335–350.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Science and Humanities*, Massachusetts Menlo Park. California: Addison-Westly Publishing Company.
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social issues*, 28(2), 157-175.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A

- conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18: 56–87.
- Kaparou, M., and Bush, T. (2007). Invisible barriers: The career progress of women secondary school principals in Greece. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 37(2), 221-237.
- Knutson, B. J., and Schmidgall, R. S. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Kray, L. J., Thompson, L., and Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 942-958.
- Kasavana, M. L., and Brooks, R. M. (2009). *Managing front office operations*. (8th ed). Educational institute of the American Hotel and Lodging Association.
- Li, L., & Wang Leung, R. (2001). Female managers in Asian hotels: profile and career challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 189-196.
- McGuire, G. M. (2002). Gender, race, and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender and society*, 16(3), 303-322.
- Naff, K. C. (1997). Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities. *Public personnel management: Current concerns and future challenges*, 2, 93-111.
- Nevill, D., and Damico, S. (1975). Role conflict in women as a function of marital status. *Human Relations*, 28(5), 487-497.
- Ninemeier, J. D., & Perdue, J. (2006). *Hospitality operations: Careers in the world's greatest industry*. Recording for the Blind & Dyslexic.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Podolny, J., and Baron, J. 1997. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62: 673–693.
- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, 57(4), 675-688.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- U.S. Federal Glass Ceiling Commission. (1995, November). A solid investment: Making full use of the nation's human capital. Recommendations of the Federal Glass Ceiling

Commission Washington, D.C. Retrieved from
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace

Westphal, J. D., and Milton, L. P. 2000. How experience and networkties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45: 366–398.

Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. V., and Khare, V. P. (2008). Personality and leadership. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals and D. R. Forsyth (Eds.) *Leadership at the Crossroads: Leadership and Psychology* (Vol. 1, pp. 1–10). Westport, CT: Praeger.

Zachariasiewicz, R. (1993). Breaking the Glass Ceiling: A Review of US Department of Labor Efforts. *Credit World*, 3, 21-23.

附錄

附錄一 訪談大綱

親愛的受訪者您好：

我是東海大學餐旅系碩士班研究生，目前正在進行有關於女性職涯發展之障礙的研究，藉此了解餐旅業中，女性主管在職涯發展中是否因為性別產生不平等的待遇，因此誠懇地邀請您協助提供資料與經驗。

本問卷資料僅作為學術用途，所得資料絕不對外公開，以保持貴公司的商業機密。訪談時間約 30 分鐘，期盼您能協助此研究，謝謝您。

敬祝 身體健康 萬事如意

東海大學 餐旅管理研究所

指導老師：陳錚中 博士

研究生：陳姿妤 敬上

e-mail：G05660016@thu.edu.tw

手機：0929526588

1. 個人基本資料(簡介經歷/目前所待的公司的升遷制度/所待的公司員工男女的分佈/擔任主管的性別分佈/各部門的男女分佈)
2. 在您的經驗中，性別因素對於您的升遷發展影響大嗎？
如果大，您認為主要有哪些影響？
如果不大，您認為有哪些非性別之影響因素？
3. 您曾經主動爭取過升遷機會嗎？
如果有且成功，在爭取的過程中，您覺得是哪些因素促成？
如果有但沒成功，您認為是哪些因素阻礙您的升遷？
如果沒有，原因為何？
4. 請問您覺得挑選主管時，你會比較看重具有男性角色特質（譬如：勇敢、果決）或是女性角色特質（譬如：細心、溫柔）的人？
5. 請問在您的經驗中，是否有遇過女性上司對您的不公平待遇？
6. 請問當您的家庭與工作出現衝突時，您的優先選擇是哪個？或是您有沒有類似的經驗可以分享？
7. 在您的經驗中，身為男/女性領導角色對您是否造成困擾？（有哪些困擾）

附錄二 訪談逐字稿

文本編號:TEXT-A 受訪者編號:A 訪談時間:2018/04/18 16:30-17:30

- R: 那想請老師簡介一下您目前的工作經驗。主要是從事餐旅業的。
- A: 從事餐旅業的是從 2008 年，我剛好從美國回來，凱*的時候，是在培訓部門當協理，待了一年就到香港，到了香港之後就是擔任總監了！然後在那邊擔任三年總監，就到廣州長*待了一年多之後，我在那邊待五年，一年多之後我就上總經理了！大致上是這樣，一開始是君*，香港是 RHG，廣州那邊是一個 resort 就是 theme park。
- R: 因為我主要是比較針對台灣的餐旅業，所以可能會比較著重在您君*的那一部分，那請問您那時候待在那邊的升遷制度您還記得嗎？
- A: 其實整個君*的升遷系統，其實他還蠻完整的，因為他每年都會做一個考核，這些考核你也都會得到一些反饋，就是說你哪裡比較弱一點啊！怎麼樣去提升，因為我只在那待了一年，然後我就被挖角了！但在那一年裡面其實我覺得，君*裡面算是蠻注重人才，所以倒是在這個男生女生方面，我沒有太覺得會有不一樣，那我當時是在培訓部門，我記得當時我進去才八個月，凱*的總部就找了我，要我的一些資料，然後那時候我才知道，他們是把我納入全球的這種籌備組，就是培訓這塊完全是我管，那我覺得可能是因為他們看到我的背景，因為培訓這塊也是我的專業之一，所以當時八個月就被選進去，我自己當時對那個系統還不是很了解，後來就聽同事講說，其實會不這個全球的凱悅納入這個籌備組，或著什麼組，都是因為你表現很好，而且大概要一年之後，很少人是八個月的，所以我是八個月我就被選上了！
- R: 所以您覺得在升遷制度上面，其實並沒有男女上面的？
- A: 沒有。
- R: 所以都是以考績為主？
- A: 對！他們大部分是以考核為主，當時在君*的時候，包括 sales and marketing 都是女的，然後 HR 也是女的，finance 也是男的，公關也是女的，差不多都是一半一半。
- R: 一半一半，所以也沒有哪個性別的比較多？
- A: 沒有，你說工程部不可能是女生嘛！
- R: 是！一定會有部門上的職業區隔！
- A: 那即使就是是採購部好了！他雖然他的頭是男的，可是他的副的是一個女的，所以他們，我覺得還滿平衡的！
- R: 所以可能最大的是一個男生，可是他的副手都會是一個女生。那問員工男女可能

已經有點久了，那像老師剛剛提到的主管比例上面其實是蠻平均的。

A: 對！其實當初在台北君*給我的感覺是蠻平均的，那你說之的要講的話，就是在大陸這個情況，雖然你說要問的是台灣，但是在大陸這一塊，為什麼他會比較偏向男的？因為他們對於女生會有一個生產假這個，他們很在乎，包括我自己在HR的時候，其實這個對我們從西方回來的，我們會覺得這是一個不合法的，但是沒辦法在那個情況裡面，你只要是遇到那種差不多要結婚的，或者是剛結婚要生孩子的，所以他們很多女生都會說，不能輕易換工作，那當時我也不清楚，他們就說.....。

R: 是基層的員工講說還是？

A: 一樣～不管是主管還是.....一樣！

R: 因為之前有聽說過大陸的女生會稍微強勢一點，就是我有聽說過類似的說法。

A: 其實應該要看地區啦！如果說比較北方，女孩子是比較強勢一點，那我是在廣州，是比較南方，所以跟台灣還是比較像，例如：那時候我在集團的總部，然後我們整個HR還是女孩子比較偏多，因為做HR一般來說大部分還是女孩子比較細心嘛！結果我們總裁就把我們叫去，就說不可以再招女生，就是因為這個生育假，因為他們好像可以休六個月還是多久，他就會覺得是一種損失，可是對我來講這是違法的，就是女孩子不生孩子那未來的主人翁在哪裡？可是他們就會是這個樣子，然後他們也比較.....南方人可能也比較保守啦！在大陸真的他們會，例如在高層，我們總經理級的，有7、80個，女生十個手指頭數得出來。

R: 所以他們還是以男生為主？

A: 是以男生為主，因為他們會覺得大家都是男生會比較容易溝通。他們覺得女孩子不好溝通，像我，我沒有結婚，人家對我就會覺得說他很強勢啊！他很有個性啊！就什麼都來了！什麼都會講你！他們會！包括我自己有個博士學位，他們就一看到你就哇～博士，他們甚至會告訴你，我們在大陸會說有三種人：男人、女人、女博士，這句話就是很貶義，所以他們在升遷制度裡面，他們會比較考慮女生，因為他們覺得女生總是要顧家嘛！他們還是會有，尤其是廣州啦！可能是我沒到過其他的地方，可能南方比較保守，所以他們就覺得女孩子他們可能要擔心孩子啊！母性嘛！他們就覺得你比較不能融入，那我當時在廣州這家公司，他們又是比較希望員工是多奉獻，他們就覺得女孩子比較不能夠奉獻那麼多，你可能還要回家，要做家務啊！還要帶小孩～

R: 所以在您的經驗中，升遷這件事會因為性別的影響，會不會很大？

A: 我覺得會！我覺得會！

R: 是您自己覺得，還是看身邊的人覺得？

A: 看身邊的人覺得，因為我自己在HR的部門，這些升遷我們都會被包含進去，其

- 實性別是有考量的。絕對是有考量的，我在廣州那時候，因為我待在那邊五年，我在那邊 HR 是主管，我是負責，你就會發現他們就是比較希望男生上來。他們有時候是會明講，他就不管你考核不考核的問題了！那他們就是以男士為優先。
- R: 所以您覺得在廣州的部分是明確地感受到這個部分？那像是香港或是君悅的時候？
- A: 香港，因為香港以前是受英國的管理，所以他其實比較西式，他只要你已能力你就可以上來，他不會管你是男生女生，而且香港，為什麼他們女生可以比較著重在公司？因為他們請看傭，他們的看傭很便宜，他們不像我們台灣就是你必須要有殘障啊老人啊還是什麼才可以請，他們不用，你可以請，而且不貴，好像一個看傭港幣 3000 還 5000.....。
- R: 是看 baby 的嗎？
- A: 就是照顧家裡，任何一種，我幾乎每個同事家裡都有看傭，所以他們男生女生都是可以全力去工作的。
- R: 所以台灣就比較難做到這一塊對不對？因為小孩生了好像大部分都是請長輩.....。
- A: 沒錯，因為如果你是長輩帶的話，你是媳婦你敢太晚回家嗎？我覺得這是一個社會傳統的風氣，那在香港，他們都是請看傭，反正你聽到都是，包括我底下這些員工員工而已也是請看傭，他就會講說：他們會去接孩子，他們會煮飯，他們會整理家裡，因為也便宜嘛！所以香港在這一方面，他們就比較沒有那種男生女生的，所以他們包括飯店都有女生的總經理。
- R: 那您覺得台灣的部分呢？
- A: 台灣的部分女孩子要上來真的很不容易，我覺得他們會考量我剛講的傳統的因素，就是可能會受限於你有家庭，因為在我們台灣裡面，我覺得雖然進步到現在已經是 107 年了，可是還是會有那種觀念，女孩子不應該在外面這樣拋頭露面，我真得有這樣的感覺，我不曉得，就是說我也快 50 歲了，我覺得我還是會有這種感覺，就是家裡的人，尤其是當老公，他們不太能夠諒解當老婆的天天在出差，然後交際應酬，我真的有這種感覺，如果今天，你看像我是沒有結婚，我交際應酬沒有人管我啊！可是你想我今天有結婚，第一個我有公公婆婆，人家會講話的，那我的老公能不能忍受，因為女孩子你一聽到就是：還要交際應酬喔？是比較貶義的，沒錯吧？所以我覺得這是整個環境會影響，就是個社會。
- R: 所以在台灣，您覺得是偏保守的？
- A: 對，偏保守一點的，因為你看我們以前是歸日本嘛！那日本一般的女性結婚就是照顧家裡，所以你知道在日本很少有女性的主管，你要知道 30 歲沒嫁叫敗犬，還有一些連續劇，其實他們的連續劇就可以反應出他們的社會文化，他們覺得當

到很高的就是有問題嘛！沒錯吧？那他們也大部分是男人的社會，所以我覺得台灣是有受到他們的影響，那香港，我覺得是第一個我覺得是因為他們看傭整個制度的關係，第二個就是他們之前就是屬於西方教育。

R: 那我們先聊家庭這一塊好了！那老師身邊有沒有朋友就是家庭跟工作他們是兼顧得很好的？還是一定要往哪一邊？譬如說我可能就是一定要以家庭，或是我可能就必須要以工作？

A: 還好～我認識的好像都 OK 耶！可能是現在的老公也會……，當然我認識的朋友是比我年輕一點啦！那如果是在我那一輩的話，沒那麼容易，因為在我那一代的，他們幾乎還是會認為家務是女孩子的事情，因為從小你要知道，如果家裡有哥哥有弟弟，母親告訴他這個是女生做的，包括我以前在長榮的時候，我在長榮的時候，我還沒有去美國之前，你知道女生每一天被安排工作，去擦別人的桌子，因為他們認為這是在訓練女孩子將來結婚要做家務事，我不知道這個傳統長榮航空還在不在，但是這是他們的傳統，曾經人家有報導去探測，可是你當時在那工作，你沒辦法選擇啊，還是得做，還有中午打菜，都是女生下去打，男生不用，男生要幹什麼？男生就是動體力的活，例如我們今天要開會要搬椅子，那就是他們做，那女生就是要做清潔這些工作，所以我覺得是看世代吧！可是我覺得因為就像我們上個禮拜有提到就是說男生為什麼都認為女孩子一定要留長頭髮？這個也是因為家裡的長輩，所以這個東西是斷不了的。

R: 就是多多少少還是會有那一點點的影響。

A: 對！絕對在！就是說你再怎麼進步，有一些男生會覺得說：沒關係啊！我就是幫忙太太怎麼樣，你們兩個如果是自己住那當然都沒問題，可是你如果有跟公公婆婆住，因為在台灣這種事情好像還是蠻多的。

R: 嗯！跟公公婆婆住！

A: 那就是因為你還買不起房子嘛！那你跟公公婆婆住的時候，老公做多一點，可能有些婆婆是會講話的，有的婆婆是可能他自己本身也是上班族，那他可能就能夠去理解媳婦，那如果他不是上班族，他可能就會覺得你幹嘛拋頭露面？因為台灣的社會就是像我們剛講得，還是以男人為主，所以他們錢賺得比較多，所以一般就是女人照顧家裡，這就是以經濟上來分析，誰賺得多誰就出面，畢竟在台灣這個社會裡面，女強人還是少數，所以還是以男人為主嘛！所以男人還是負責家裡的經濟支柱嘛！而且孩子一生，現在大家也越來越重視大概是在四十年前吧！美國也有一段時間就是他們的職業婦女就是回歸到家庭，就他們覺得小孩子這段時間是最重要的，他們有一段時間是這樣，然後就等到孩子大了再出來，但是呢在美國是會有一個好處就是他們幾乎不會去管你年齡，但是台灣，尤其是服務業，他們要年輕漂亮的，所以你一旦等到孩子完再出來，講難聽一點你就是老了！人

家不會用你！包括連航空，亞洲的空姐都是人人羨慕的，在美國誰想做都是一些大媽！所以我覺得這是整個社會價值觀的不同。

R: 所以您是認為性別影響升遷發展其實就是因為這種刻板印象跟升遷發展的問題？

A: 是！我真的覺得這個是影響蠻大的，因為如果不是有這種影響的話，其實誰有能力誰上來啊！其實這很簡單的一個問題，每一個公司都強調我們有考核，可是你真的會認為考核裡面真的都是男生優秀嗎？我不認為！別忘了這些負責管理升遷的人員他們也是人，他們在某些意識上還是會受這些社會文化跟傳統。

R: 那既然講到男生女生的問題，我這邊有一個題目是在說，老師您之前在挑主管的時候，這種男性的角色特質，譬如說：果決啊這種，那還是女生這種細心的人？

A: 看職位，例如說，是屬於比較會計財務，或者是 HR 的，會比較偏向女孩子。

R: 可是好像很多財務好像都是男生？

A: 都是男生齁！可是那是主管喔！如果是中階層的會是女孩子。

R: 中間會是女孩子？

A: 對！就是如果他是比較高階的話，大部分都是男生。

R: 高階還是男生？

A: 對，比較中階可能會考慮女孩，因為他是屬於比較需要細心的。而且他跟大家比較好相處吧？因為會計部門大概都是女生嘛！那有一些可能也會選男生，他們可能覺得男女平衡一下，可是如果是以我來講，我可能就會偏向女孩子一點，那 HR 的方面呢！因為整個 HR 大概都是女生啦！所以有時候我會比較希望中間會有些男生，那為什麼會考慮他們？

R: 是說中間希望是男生？所以底層是女生，中間是男生？

A: 那因為上面我是女生了嘛，阿有時候會有一些男生就是說，跟我們比較不一樣一點，因為我們女孩子已經比較偏向細節了嘛！所以有的時候陰陽平衡一下，我有時候會是這樣考慮，那是就我而言啦！那就別人而言，可能就像你講得，他們會比較希望男生，因為能夠多花時間在工作上，因為他不用趕著回家嘛！包括我在長隆也好，我在台灣也好，我在君悅什麼，家裡一有什麼事，都是女生先回去嘛！但如果是男生的話，我有一些活動的話，可能要到晚上很晚，那他們就可以待著，我不用考慮女生的一些安危嘛！因為我覺得男女還是有別啦！你如果有一些工作比較出體力，或著是比較晚一點的，你肯定是會考慮男生的！

R: 確實！那您有遇過女性的上司嗎？

A: 有啊！

R: 那您會覺得女性上司對待同性別比較好還是異性別？

A: 對異性會比較好！

- R: 這是針對女上司嗎？那男上司會有這種感覺嗎？
- A: 對！女上司！男上司我覺得還好，這個我覺得就是一個，女生你剛提到的，女生比較細節，比較細節可能也會出現比較情緒化一點，我自己也是女生，有時候會有一點情緒化，尤其是身體的構造上面，所以可能在對同性的時候，對同性的時候，可能會不好相處一點！還有一個女生比較容易嫉妒！這個是大部分啦！我不能講全部！所以可能如果同是女生的話，他比我漂亮，他比我年輕，這些可能多少都會影響到！所以他可能就會更嚴苛，這是一個心理的不太平衡，可是對男生就是不同性別，而且會認為他就是男生，所以以後升上來的也是他！所以就比較沒有沒有防禦之心，可是對女生的話，就是大家都是女生，那種忌妒心一出來的話，可能我會防著，然後男主管的話就是，男生嘛！他根本就不會去計較這些事情！根本無所謂嘛！就是他們那個神經、想法跟女生是截然不同的，就是你會發現男生，當然男生有喜歡八卦，但都是少數！一般男生就是你們女孩子很無聊！講那些有的沒有的，他大概比較能夠針對事情！就是男生的思考真的跟女生不一樣！女生會比較容易把那種人啊、情感啊糾結進去！男生比較 OK，當然絕對不是百分之百，有一些男生也很八卦，尤其是做 HR 的，簡直就是女生的想法！
- R: 是因為 HR 本來就比較多女生？
- A: 沒錯！磁場會影響他！就會變得比較囉唆這樣子！
- R: 所以就變成是一開始著進來的人，會影響這個部門，所以不一定每個 HR 都這樣？
- A: 當然沒有，像我以前的部門，可能就只有一個男生，你知道嗎？然後久而久之他就會那個思考變得跟我們很像，你知道嗎？因為大部分人都這樣做以後，他就會被我們同化！我在君*的時候，我上面也是一個女上司嘛！像我剛跟你說的，就會出現那種嫉妒的情況，那像我之前在長榮航空的時候，我那時候還不是主管，可是我上面那個女經理也是會這樣子！
- R: 所以您覺得這一塊是嚴重的，還是多多少少會出現這樣？
- A: 我覺得辦公室比較嚴重！那如果是 operation 應該是還好！因為大家看的面比較廣，主要都在面對客人，因為 operation 的女生個性上也比較沒有像做行政的那種細心、那麼小氣，我應該這樣講，做 operation 的女生我覺得還好，像你以後要進 HR 就會有明顯的感受。
- R: 我自己有覺得坐辦公室有明顯的感受到男生被女生同化的感受。但又這麼嚴重，就是那種隱隱約約的。
- A: 對！就會被整個環境那種，然後他也會跟人家討論零食什麼的，而且坐辦公室的我覺得就像我剛剛在課堂上講的，做 operation 因為他流動率很快，所以輕鬆就上來，可是行政的話就是爾虞我詐，他真的就是要攀關係啦！因為位置就那樣而

已，而且行政的流動率非常低！

R: 所以他們不像前面櫃台那樣，可以挖角可以跳槽，所以這是針對櫃台的部分，所以向後勤 HR 就比較少？

A: 對！他們就比較少！

R: 想請問你有主動爭取過升遷的經驗嗎？然後有沒有成功？

A: 我倒是沒有，一進去就……。

R: 不斷被挖角這樣？

A: 被挖角然後就這樣升上去，可是我知道那時候我剛到香港去的時候，第一個他們知道說是一個女孩，還台灣來，其實香港的飯店業是比台灣還強的，他根本不管你的學歷是什麼！他也不管你從哪裡來！你原始就是台灣人，他們就會覺得那他有什麼東西？然後呢我到大陸去的時候，他們一聽到就是哇～是一個女的！那你就聽得出那種語言是什麼意思！那一定是很難相處，他們直覺就會這樣子，然後又聽到未婚，這肯定有問題！就什麼都出來了！我也遇過就是說，從以前念書，就會認為那種女老師沒有結婚，就叫老處女的，我們那個年代真的會這樣講，就覺得他比較情緒化，我們那時候的感覺就會覺得比較情緒化的，因為女生的身理構造裡面，每個月一次可能比較情緒化，我都會不斷告訴自己，我那時候也不知道我自己不會結婚啦！你看我盡量就是我不要讓人家認為，我自己是老處女，好像我的情緒什麼，就是自己得控制好，所以我覺得在這整個過程當中，女生要爬到高層，他其實比男生要做得更多更多！可是這些東西完全是因為整個環境，社會環境，他們都會認為男生嘛比較能夠擔當，好像就會因為女生的細心，有時候就會太過枝枝節節，就是注重在小地方，沒有全局的方向，我覺得這也是影響，為什麼大部分在高位置都會是比較男生一點，當然現在有開始出現女總統啊！可是他畢竟還是很少數，就是因為男生他們在看事情，男女的構造本來就不同，再加上他們的思維方式不一樣，男生是比較顧大全的，那女生就可能……，因為我們是要撫育下一代的，所以我們會是比較注意細節的，那有時候太過在意細節反而會漏掉很多東西。

R: 瞭解，我想回到剛剛那個看部門的男性特質或女性特質的部分，剛剛提到譬如說 HR 可能就會是女生，那像是前台、櫃台什麼的？會覺得要男生還是女生還是？我有聽說過有一些飯店他們主管的部分會設置男生跟女生一起，不會是副的或是什麼。

A: 就是例如我們在 HR，我在香港飯店，這些總經理都會認為說，因為大部分的人，還是男性主管嘛！然後他們就會認為說，HR 應該要有一個女性比較柔一點，就是利用柔，你剛剛問就是說，你會覺得是男生還是什麼，因為 HR 就是跟人的關係，所以他們會盡量希望比較女孩子，比家柔一點，因位男孩子大喇喇的嘛！比

較剛嘛！那你如果一個男孩子表現得像女生你也會覺得很奇怪嘛！所以在 HR 方面，大部分都會選女孩子比較多，你可以發現，HR 也有男的拉！但男的畢竟是少數，而且那些男的都是很書生型的，一點都不夠 men 的那種，有可能是因為工作的關係，因為你必須去跟人打關係，你不可能太剛硬嘛！

R: 所以老師認為在人際關係處理上，女生是比較好一點的是嗎？

A: 女生的處理會比較好，就我們剛講到嘛！細節方面，有時候妳引起那些客訴像前台，女生一出來，第一個遇到男客人，撒嬌一下就好了！那女生就是那種同理心嘛！那當然啦！女生的客戶喜歡看男生啦！所以像我在君悅的時候，其實我們是蠻平均的。

R: 針對主管這一塊嘛？還是？

A: 對！主管這一塊，他當然最上面是一個男的，可是你看包括我們的 house keeping 是一個女的，因為 house keeping 管的都是這一些阿桑，所以女孩子比較好管嘛！

R: 所以譬如像 HR 是因為基層就比較多女生，所以在挑主管的時候會不會有挑個女生這樣比較好溝通？

A: 就像我講的，如果都是女生，包括最上面的也是女生，可能中間會想要一個男生，因為你知道為什麼嗎？做決定絕對是最上面那個，中間這一層只是帶著大家工作，譬如有一些粗重的工作，女生不方便！那就選一個男的，因為基層的大概都是女孩子，因為女孩子比較細心。

R: 我覺得以餐旅服務業來說，基層的女生這麼龐大，當初會想要做這議題也是覺得，這麼龐大，但為什麼升上去最後都是男的？

A: 第一個就是我剛講到的整個社會的傳統意象，第二個可能會考慮到就是男生考慮的方向，這個我自己是女生，有時候可能我已經後來被訓練了！我有那種全局觀，可是大部分的女生他比較重細節，我老實講，男生比較不重細節，但是他有全局觀。

R: 這個有辦法去培養嗎？

A: 可以啊！像我就培養出來，你看像我經過這麼多事情，像我今天上課跟你們講的，我就是看全局嘛！可是不見得很多女生會看這麼多，可能女生就會比較重視那種細節的部分，所以都是男生也不行，都是女生也不行，他們是得互相配合，所以你剛剛問我，我就說有時候是看部門！他如果很重視細節的話，你會發現這一些比較高管的，大概都是男的，因為男生在做決定方面，因為女生比較重視細節，他會特別小心，可是男生是大膽假設，女生是小心求證，可是有時候在商業上你一定要大膽，你不覺得他們有時候就是很大膽，你看那些賭徒都是男的吧？沒錯吧？大膽啊！心臟夠強啊！我們天生就是屬於在家裡，就是重視細節，所以我們各種事情有時候過於小心，那有時候在決策上，當高管在決策上是很重要的，決

策就是你心臟夠不夠強，你敢不敢下決定！你不覺得男生在買車啊、買房阿！就.....。

R: 砸下去！

A: 對！然後女生就會這怎麼辦，你不覺得這個是男女有別嘛？我覺得有可能是第一個社會的影響，第二個就是，你看國外各國的總統也是男的，我覺得這應該是跟個性上有關，他們對於那種，大膽假設，那個決定比女生還要大膽一點，所以最重要是那個決策力，當然啦！我講的決策力還有全面觀，還有一個就是整個社會的影響，我覺得這些都要加起來。因為決策力就像你講的可不可以培養，當然可以啊！可是女生天性裡面，還是會比較重視細節。

R: 就變成女生需要花更多力氣去做這件事情？

A: 對！而且他下的決定可能沒有像男生這樣快狠準，我是因為受西方教育，再加上我的經歷，所以快狠準，我下決定很快，當然這樣要擔的責任就很大，那女生有時候會比較怕一點，我真的覺得！女生就是.....不是怕啦！就是會特別小心，那有時候因為你的特別小心，你會喪失很多的機會，可能別人先搶走。

R: 那想請問您在您的經驗中，擔任女性領導角色有沒有帶給您什麼困難？應該蠻多的！

A: 很多！第一個每個人看你就會覺得你很強勢，第一印象絕對是告訴你，你很強勢，其實這個強勢是因為他們只看到表面，他們其實並沒有去發現就是說，像我上次講過就是有個日本男生，他說：你什麼都很好，就是太過強勢，那我只是告訴他，你也是總經理，我也是總經理，我們每天都花超過八個小時在做決策，你覺得我不強勢可能嗎？因為你在工作時間一定比你私底下的生活還要長嘛！那這種一定會變成你的習慣嘛！你每天都在下決定的人，所以你的主觀意識一定要很強，你主觀意識不強的人是下不了決定的，那你當然要強勢，為什麼？因為你下了決定要執行，你不強勢你怎麼執行？這個困擾就是每個人一聽到女強人，那他一定很強勢，所以我今天不是有跟你提到就是我的評語是兩個極端，要嘛就非常好！要嘛就非常差！但是剛開始你會很在意這個，但是當你懂自己之後，就像我剛跟你解釋，我每天的工作就是在做決策，那我肯定是這種性格的啊！不然我下不了決策。

R: 所以這種印象有帶給你什麼困擾嗎？譬如說，難性覺得您是女強人，所以我就不聽您講話？

A: 對對對！會有一點排斥你，就還好！我的外表夠女性，至少給人一點你不是這麼剛硬，因為你絕對有看過那種，一走出來就像男人婆這樣子，那種可能男生會更不想跟你講太多，我還好，老天爺還算是對我蠻不錯的，至少我還有柔的那一面，也可能是因為HR做久了！還是有柔的那一面！

- R: 所以第一就是關於第一印象的部分，比較難管理一個團體。
- A: 對！人家一聽到就是蛤～女的喔？第一句話就會這樣，既是一種 Stereotype，就是刻板印象，就是那種人家就會覺得是女的不好相處很強勢啊，很怎麼樣很怎麼樣，可是我跟你講，為什麼大家有這種印象，有一些女性主管就是我講的，他為了保護自己，他必須武裝自己，他必須表現得非常強勢，有時候只是一個下馬威，所以人家為什麼會對女性的印象比較不好？有可能是這個樣子。然後帶來什麼困擾就男人很怕你啊！你要找男的伴很不好找，我只能這樣子講而已，因為人家就是覺得你很能幹，就覺得你很厲害，其實就像我，我是在工作上厲害的不得了，我私底下私生活真的是生活白痴，可是人家不會看到你這個，人家就覺得你很厲害，你應該什麼都懂，怎麼可能什麼都懂，這就是會帶來困擾，大家認為你就是很能幹。
- R: 我比較 focus 在帶團體或是帶員工，有沒有一些因為你是女性，所以比較難去管理的他們的狀況？
- A: 這方面倒還好，就是像我剛講，我已經被訓練到就是男女並存了！就是我溫柔的時候非常溫柔，所以人家給我的評語才會說他很好啊！然後我強勢的時候可以跟男人是沒兩樣的，所以那些人就會覺得哇！你這麼強勢！所以在帶團隊方面還好，我就是兩個，還有一個就是我本身是東方人，可是我是受西方教育，所以我把這兩個運用到還蠻好的，所以基本上帶團隊沒有什麼困難，
- R: 所以主管是要兩種特質具備的概念？
- A: 對！我真的覺得是需要的，因為你不可能都是陽剛的嘛！尤其像 HR 我們都是面對人的，你說工程，那你都可以陽剛，你面對的都是機械，你沒有面對人，你面對的是硬件的東西，你可以陽剛沒有問題，你每天對的是一個硬的東西，可是我們是對人，所以我剛講說有些 HR 當頭的是男的，到最後你就會覺得他們很沒有 guts，就就會覺得他們一點男人氣概都沒有，你了解我的意思齣？基本上我在帶員工方面，我沒有這一種困擾。
- R: 因為是怕說有一些女生可能因為看到他上面的主管是女生，然後他在帶他的團隊的時候，可能不是很得心應手，就變成他自己會去退卻說不敢去做那些。
- A: 我覺得那些不會是因為性別，是因為自己能力不足，你會怕！當你能立足的時候，不管你底下是男生女生都一樣，這一點我倒是不太同意是因為性別，我覺得是能力的問題，當你能力不夠的時候，底下不管是男生女生都會 challenge 你的。
- R: 了解，其實有一些文獻有提到說，一般男生給人的感覺可能像老師說快狠準，所以他們比較不會被人挑戰，女生可能就是我跟你好好的，變成是另一個特質要提升。
- A: 對！那個只是一部分性別，可是如果你表示出來是有能力，不會有人去講你什麼，

我真的是這麼覺得，可能第一印象吧！可是大家工作起來，大家最清楚你的能力在哪裡，像我之前在廣州長隆，只要我一出馬，他們就會說只要呂總一出馬都沒有問題的，那這代表什麼意思？這代表底下的人非常認同你的能力，包括在台北君悅，他們都講說你是唯一一個最有 guts 的主管，就是能力夠，我會保護我整個部門，他們都講說，我在的時候他們是最幸福的，所以你能力不足的話，你可能就會推卸責任，那你一推卸責任你覺得你底下的人會服你嗎？就不好帶。包括男生都一樣，我認為這一塊真的是能力的問題，例如說這男生就是猶豫不決的，他雖然是男生，可是幾次工作下來，我告訴你底下的人也不會服他的，雖然你是男生。

R: 所以您覺得不論在任何一個地區，玻璃天花板這件事都是存在的？

A: 就我舉一個例子給你聽，我在香港的時候，我們有七人橄欖球賽，那我們整個上面的團隊只有我跟 sales and marketing 是女的，其他都是男的，那有一張相片就是我們所有的這一些高管，我們就在一起，就照了一張相片，全部都是男的就我一個是女的，我就寄給我姊姊看，然後我姊姊一看，他第一印象就跟我講，你看！這全世界都一樣，那個相片一看就是人家也沒有很服你，就一個相片這樣而已喔，因為我們都是高管。

R: 是說高管的男生沒有很服女生？

A: 對！我姊姊就從這相片，我就跟他講你真的有這種感覺，我姊姊就說是！所以他說這個是全世界，不是只有在亞洲！

R: 那網絡上面會有問題嗎？就是譬如說：就像您剛剛說的，他們都很不服你，你可能在做事上面會不會比較難做？

A: 要更花心力！你就要更花心力到他們服為止，所以我剛剛有講，我有可能要付出的是兩、三倍，這就是我辛苦的地方！

R: 去突破那個網絡？所以網絡這塊是蠻嚴重的？

A: 對！然後你突破了之後，每個人就開始，你看他就是這麼強勢，永遠！實際上是這些男生在做什麼，他們會聚在一起，他不會找你進來，這是真的！因為他們會覺得不方便！

R: 他們覺得跟女生討論這些事是不方便嗎？

A: 他們就覺得跟你也沒有什麼好討論的，第一個你喜歡 sports 嗎？我們女生不喜歡 sports，怎麼談？人家大口吃肉大口喝酒，我們也沒有！我沒說錯吧？然後你如果真的變那麼豪放，沒有人把你當女人看了！

R: 好像又不太行……。

A: 對！你不覺得就是很兩難嗎？例如這些男生人家下班之後繼續去喝酒，你怎麼去？如果你有家庭你怎麼去？你沒辦法，像我是沒有結婚，可是基本上我也不跟他們

鬼混，那另外我們那個 sales and marketing，他就是那種傳統的女性，他大我三歲吧！那就是那種下班就要走的，他要回家陪孩子，他也當到那麼高的頭了！然後他家也有幫傭，但他就是要走，我們每個禮拜五要喝酒，他就是想盡辦法的藉口要走，

R: 像這種網絡跟孩子的這種相比，您覺得哪個比較困擾女生？

A: 我覺得都差不多，然後那時候我們再喝酒，就人家男生可以待到很晚很晚回家都沒關係，可是女生就會著急，可能老公電話來了！阿不然就小孩電話來了！可是你就沒有看到那個男生，小孩打電話來找爸爸，叫爸爸趕快回家，很少啦！應該還是有！但就是很少！然後我每次都是，對不起！要找老公去了！因為他們每次都說我單身嘛！我就跟他們說找老公，你要去哪裡找？路上隨便抓一個，就不要是你們就好啦！然後我就走了！就你不會跟他們混在一起，而且他們有時候講的那些內容，就例如說他們今天在講足球，我又不懂足球，我對足球又沒興趣，我要跟他們講什麼？然後男人之間，他們可能會開黃腔，你怎麼開？所以真的很難啦！

R: 那升遷這一塊啊！男生跟男生都聚在一起，那變成主管跟下屬會不會也是這樣子？男生跟男生都聚在一起變成男生比較有利於階級的上升？

A: 我覺得會！

R: 那這個問題會不會越高階越嚴重？

A: 我覺得高階比較嚴重，因為像總經理他們是男生，他們就常一起鬼混啊！所以有一些事情我跟那個女的我們都不知道啊！因為他們就是去喝酒鬼混的時候講的，但他們不會來跟我們講啊！然後他們可能就在那個時候達成協議了！我們就被排除在外，只能接受了！

R: 所以他們不會在開會或是公開場合再講一次？

A: 他們不會再講啊！除非是一件很嚴重的事情，他們才可能會講，如果是小事，大家喝酒的時候就把它解決掉了！然後你要想，他們都在一起喝酒，他們可不可以講我們兩個的部門，他肯定可以講嘛！老實講，我跟另外那一個我們常常背黑鍋，我們也沒辦法反擊啊！默默接受啊！就像那時候 sales and marketing，你知道嗎？rooms 業績不好，F&B 業績不好，他們就把它歸咎是這個女生，他們甚至會講說，你看他都在辦公室，就這樣中槍了你懂嗎？因為他們還是人數眾多的一群，比女生好，你怎麼跟他們鬼混我問你？你也混不去啊！話不投機！

R: 所以網絡這一塊是蠻嚴重的，越到高層越嚴重！

A: 就像你看！都男的，我本來還沒有過去喔！後來是他們把我叫過去，然後才照了這一張相，不然他們就在那裡看球，我是不是在玩我自己的，因為這是七人橄欖球賽嘛！然後沒有興趣啊！我又看不懂！就在那邊喝啤酒喝得很開心啊！你要

過去跟他講什麼？插不上話題！然後就像我講的，他們在繼續鬼混的時候，他們就會聯合起來攻擊我們，我們那個 sales and marketing 那陣子被攻擊的很重，自己業績不做好，在那邊怪 sales and marketing，然後找不到人就是這個 HR，你再怎麼解釋，他們就是會聯合起來，這就是我姊姊講的，不管哪一國，男生女生，男生都是如此的對女生，所以我姐姐看到相片就覺得不是很和諧啊！你不要騙我這張相片很和諧，我跟我姊講蠻和諧的啊！他說沒有！所以大致上就是這樣啊！你說總總因素，沒有辦法很特定，但是我覺得整個傳統的既定印象，他大概有佔百分之四十、五十，不然就像我講的每家公司都有績效考核，我就不相信男生永遠比女生優秀，這個事我不相信。

R: 那您覺得在現在這樣子的狀況，應該說都演變到現在了，有沒有變得好一點，還是只是放到檯面下，還是很嚴重這個問題？

A: 其實我覺得這個問題要改善不是這個容易，我真的不覺得，因為那種世代的傳習下來，就像我們再回到那天我們再講女生長頭髮，你看男生！他們才幾歲！他們就會說：可是小時候對女生印象就是這樣！然後他們已經長大成人可以分辨了，可是那個印象就永遠是在這裡！所以你看為什麼很多長髮控？就像我們女生也一樣啊！男生留個長髮，我們會覺得你是異類。為什麼？因為我們對他們的印象從小就是男生應該剪短髮，這種印象很難改嘛！所以真的只要有男生留個長髮的，你們怎麼看他？除非他今天是藝術家，但如果他今天是一個正常人，你覺得呢？你想想所有的公司儀容儀表，男生為什麼不可以留長髮？你仔細去想！所以這個既定印象，我想還是很嚴重的！即使有一些男生會覺得男女平等，但進入職場後，誰不為自己的利益？我覺得在男生心裡某個層面他們還是會認為，還是以我們為主，我真的這麼覺得，所以女生相對就是辛苦，而且女強人其實就是有貶義，哪裡稱讚過女強人？幾乎都是貶義嘛！他今天婚姻出問題，就因為他是女強人，他今天找不到老公，因為他女強人，有什麼時候是他很棒，很少聽到這個。

R: 哪男生的主管是不是大部分都有家室？

A: 大部分！我覺得大部分！很少看到男生，除非他是 gay，真的！像我們那時候君悅，我們那個 DOR 就是 gay，他就沒有家室，可是他是會被人在後面講。

R: 說他是 gay 嗎？

A: 對呀！因為我剛開始不知道他是 gay 的時候，有一次他們就說，他姓賈，賈寶玉的賈，他們就說那個賈姊姊，賈姊姊？真的我是這樣知道的！賈姊姊？對呀！你不知道嗎？

R: 所以這個社會對於同性戀或是性別都很難去改變？

A: 很難去改變！對我來講，當然我不能代表全部的人，因為我比較開放一點，是不是 gay，那是你家的事，你把我工作做好就好，可是你看在那種公司大家就會講

說，喔！賈姊姊！第一次聽到賈姊姊，我一副那種，他明明是男的，香港人，賈姊姊，喔～你懂我意思齣？所以我覺得社會對那種既定印象被影響還是太深，所以你說這個怎麼改善？這個問題一直存在，你像美國，他其實已經是個很明主的國家，他一樣存在這個 ceiling 的問題，你可以去看很多的文獻，就是有那種既定印象，我覺得美國有時候是更嚴重，你知道嗎？他們會把這個性別歧視立法就是因為他們很嚴重才會立法，為什麼他們在這個性別歧視上要特別立法？就是我覺得他們是講究英雄主義的地方，英雄大概是男的還是女的？蝙蝠俠什麼都是男的！你看過哪個女英雄的？

R: 神力女超人！

A: 只有一部而已！

R: 剩下都是公主電影！

A: 對！你看女性都被塑造成公主！我沒說錯吧！所以看你 even 是美國，為什麼男人會覺得女人就應該要長髮？就是因為電視、電影，周遭所有的東西都是這樣塑造的，

R: 所以這個問題好像也沒有辦法因為，譬如說，因為我……。

A: 可是我覺得你做這個研究蠻好的！你到時候如果又是沒有什麼改變，你可以去講就是說，你的結論裡面就是即使已經到 107 年了。

R: 可是其實我在前面找文獻的時候，在數據上面其實是不斷的……，其實一開始是在中階主管，女性都很難達到。

A: 理解！現在女性越來越多了！因為男生不爭氣嘛！進入職場也多！這種服務業有些男生不願意做這種服務業嘛！所以當你勞動不足的時候女生加入了嘛！那為什麼女生加入？買房子很貴啊！這必須要雙薪家庭啊！所以當這些女生都進入的時候，你又沒有人的時候，你不得不啊！這是肯定的！

R: 這個研究某部分是想去突破中階到高階的那一塊，比較少文獻 focus 在那裡，所以我就想說從基層到中階遇到的問題，我們再拿來看還有沒有這些問題，所以很明顯的網絡就是被測出來還是有這個問題。

A: 真的是啊！其實我覺得他在升的時候還是會多少偏男生啦！因為這些男生就是在被培養啊！你中階的將來是不是要上上面？所以還是會有一點偏，那你剛剛講的就是說，這個數據的增加，它不是因為這個 ceiling 被打破，女性就業的數字變高了，他們加入了！你可以去仔細看！這個增加絕對是因為女性的就業人數，你可以去 compare，當你就業增高的時候，你又沒人你不得不啊！而且以前也沒有這麼多飯店吧？這樣講比較快！所以女性沒有加入這麼多，大部分還是以男性為主嘛！但是慢慢的當這些服務業，越來越多是需要女性的時候，就是我不分男女了，然後女性的加入，他是不是一定會增高，所以這得要去 compare 女生的就

業人口，所以我不覺得他真的是突破了！你說有一點這個我不否認，但是我覺得還是在！

R: 因為後來也有文獻提到說，可能服務業，像飯店，可能飯店要排班，要輪班這樣子，所以女生就會想說他們不想要輪班，可能因為孩子因為家庭這樣，所以我本來想說如果增加孩子家庭這一塊，是不是就會變得比較 balance 一點？

A: 我覺得也蠻困難的，而且你可以去發現，飯店裡面的大夜班都是男的。

R: 我有發現，而且是連排班都不會讓女生進去。

A: 我覺得這個可能也危險啦！我覺得是一個安全的問題啦！你上班上到半夜，你回家你不危險嗎？一定會考慮這個問題，女生頂多上班我知道就是總機，輪到 12 點一班，然後 12 點一直到早上，他中間不會再有空一班，不然怎麼回家？也危險啊！那你看護士就大部分是女生，你仔細去想，我們講餐旅業的話，還好還很多男生，可是一般我們對醫院裡面的護士，他還是得輪啊！

R: 是因為餐旅產業還有男生可以去輪。

A: 對！因為餐旅業裡面有工程部什麼什麼的，可是醫院裡面的工程部可能只是某一部份，他最主要還是這些護士嘛！醫院裡面最重要就是護士嘛！有名的醫生也還是男的，因為你去看醫生看到女的，你會第一個什麼？其實我也會有這種刻板印象。

R: 要看是什麼科？我個人！

A: 我是不在乎耶！要掛婦產科男的沒問題啊！

R: 因為我之前也很怕看牙醫，如果遇到女牙醫我會覺得親切一點，可能跟害怕有關係吧！

A: 像有一次我去，我記得印象好深，我要去君悅上班，我要去做身體檢查，然後要去做抽血，然後好像就是一個男的幫我抽，然後我就一直看著他，你會抽嗎？

R: 可是我們那時候很有趣！我們大學入門是要做體檢的！就會有一排有男的護士也有女的護士，就看到男的那邊排了一堆，是代表他打得比較不痛還是？然後我就叫我同學去試，然後他就說那個女生真的有點痛！

A: 對！那時候好像是他們要當什麼替代役什麼的，然後這些男的其實他們都是醫生，只是在那裡當替代役實習，他必須也要做，那就是一個男的，我就很不客氣，我就跟他講：你會嘛？你不要把我弄痛了！我就這樣告訴他，我很怕痛！他就跟我說：其實醫生比護士更厲害，因為他們要看血管，他們知道在哪裡，他說其實我們更厲害，只是我們後來當醫生，就沒有做這個事情，他真的就很厲害！你懂我意思齣？你看我們還是會有刻板印象嘛！我自己去就跟他講：你會嘛？你不要把我弄痛了！所以其實那個護士也很不爽，他說其實我們醫生訓練的更多，然後後來我才了解！你說護士的話就是，我也不知道為什麼，很少男生的護士，我真的

不懂！其實男生也可以做啊！病人裡面也不可能都是女的啊！可是你有沒有發現偏向女生，所以我覺得在服務業還算是蠻 balance 的

R: 您是說關於餐旅這塊還是？

A: 對對對！餐旅這塊！

R: 針對主管嗎？還是基層？

A: 我覺得都有啦！就是男生女生的比例，我指 operation 喔！我覺得都還蠻……沒有到一半一半，但是你不會覺得落差很大，真的不會！

R: 好～那今天謝謝老師！

A: 如果有漏掉可以再問我沒有關係！

R: 好的！好的！謝謝老師！

- R: 那想請學長簡介一下目前的工作經歷。
- B: 是過往一直到現在嗎？
- R: 對！就是在餐旅業這一塊的部分。
- B: 針對餐飲的部分還是整個旅館的整個職涯？
- R: 旅館的整個職涯可能會好一點。
- B: 我目前是來自苗栗兆*酒店，我進的第一家飯店是中*飯店，其實就是兆*酒店的前身，那一開始是在 housekeeping 做服務，就房務服務，那房務服務一年之後，就轉任總務採購，然後一直在總務採購這個部分，一直持續大概有快十年的時間，這當中也有分布了三年是在 HR 跟餐飲部這個位置，餐飲部的部分大概是兩年，那 HR 大概是一年。
- R: 不好意思，我想請問一下這些不同部門是在同一家飯店會掉轉不同的部門還是還在不同家飯店不同的部門？
- B: Ok！這個我補充一下，在 housekeeping 跟總務轉調是在同一家公司，那總務採購轉餐飲或是 HR 這也是在同一家公司，所以也就是說我整個職涯是在兩家公司做這樣子的輪調，這個部分是這樣，那目前就都是專任的總務採購。那整個兆品的籌備也是我們這邊，就是從零建設到現在的規模，這邊我都有參與籌備的工作這樣子。
- R: 所以您在苗栗兆*這邊是從比較偏前期就在這邊？
- B: 應該說在兆*酒店是從籌備就開始，也就是說飯店在主結構完成後，內部裝修一直到初期的營運，一直到目前，這個都是有參與到的，從頭到尾都有參與到。
- R: 那一進去就是做採購嗎？
- B: 對！
- R: 那您目前是主管級的嗎？
- B: 是！我是主管，我就是總務採購的主管。
- R: 那總務採購裡面大概有多少人？然後是怎麼樣的分布？
- B: 目前總務採購含主管是三位，那不含成控，成本控制，在一般大型的飯店會撥在財務底下，他是財務的分支，在我們目前工作職務的分配，我簡單說明一下，會有總務採購跟倉管驗收，可是好像不知道怎麼去區分，可是餐館驗收應該會比較簡單，倉管當然就是做庫存管理，驗收就是每日進貨的驗收，那總務採購這邊相形的會比較複雜是因為他除了一般庶務性，一般例行性食材的採購以外，我們必須還要做到非生鮮食材的採購，以及庶務性的採購，但是這個我們會先把工程類的採購拉出來另外談，這個部分會牽扯到比較專業的部分，所以我們會拉到工程的部分作採購，那這邊的總務採購的採購是指生鮮類與非生鮮類的部分，那總務

的部分，也就是說全館的資產的管理，那但這個管理可能在一般大型一點的飯店可能跟顧資，顧資中心會有一點.....，那因為目前我們這個兩百間以內的飯店，以我們目前的編制的話，會落在總務這個執掌來處理，那當然主管就是稽核跟監督這個部分，另外就是我們必須對上我們會有總經理或有老闆，對下就是做稽核跟教育訓練的部分，這個是就工作的脈絡來做區分。

R: 那目前三人是包含學長嘛！那另外兩位的性別可以請教一下嗎？

B: 目前都是女生。

R: 他們是後來招聘進來的嗎？

B: 對！

R: 那你們在招聘人員的時候有沒有甚麼考量？

B: 當然就這個部分，我不諱言的說，總務採購的部分還是會以男生為第一優先考量，但是這不是絕對，但是為什麼會以男生會第一優先考量？因為飯店畢竟面對的是各個部門的需求，那大部分面對的會是內場廚房的需求，另外就是採購的部分，一般生鮮的採購可能供應商會配送，那會遇到供應商沒辦法配送，或是當然臨時有一些狀況，他必須得外出採購，或是說必須搬運一些重物的時候，我們就會比較傾向由男生來擔任這個工作，當然女生可不可以做？他當然還是可以做，在女生我的考量是，在面對館內的同仁，他有很大一部分時間會跟廚房有很大的接觸，你知道內場的廚房都以男生居多，但這個就會有一個我不能說隔閡，但是他會有一個.....。

R: 所以在您的想法裡面，您會覺得男生跟男生會比較好溝通的概念嗎？當初找員工會想找男性是這樣嗎？

B: 應該說，第一個男生好溝通可能是其中一個要素，或許是一個因素，再來就是說，我們會去考量有些時候我們交辦的任務，我們不需要再去擔心說，職場上性別的這一個問題，因為畢竟女孩子還是有她的.....，我們必須要去 take care 的部分，然後也是居於保護女孩子的立場，因為基本上內場廚師，我們不能說他們完全可能是受知識的水準比較低，或是怎麼樣，但是他們的廚房語言跟一般語言或許有一些不一樣，那女孩子能不能接受，能不能適應這樣的一個廚房內場語言，一個文化的感覺，這是需要去思考的。因為你不能不去關心你自己的同仁有這樣的感受問題，因為可能廚師他就是一個玩笑性的話，或者是一個玩笑性的話語，可是在女孩子聽起來可能會過度放大，甚至會覺得不舒服，所以我們在這個部分有做考量，當然女孩子有他的好處，有時候兩個陽剛的東西，在溝通的時候，沒有一個潤滑劑，是不是就很容易產生一些誤會，或者是一些資訊傳達的一些 bug，那女孩子就扮演這個腳色，他會有一個潤滑的效果，他會有一個，至少工作的氛圍會好一些，even 部門跟部門之間，有一方是就 case by case 的狀況來探討一下，

有一方可能是廚師的那一方，那另一方絕對是公正的一方，可是有時候我們在探討事情的本質的時候，問題發生我們在解決這個問題的本質的時候，是不是需要到陽剛對陽剛這件事是很重要的，因為服務業對我們來說畢竟是人的產業，我們不僅僅對外是服務人，對內也是人跟人的溝通，那當然我們會希望整個氛圍是好的，但是我們又要達到事情可以如期完美的把它做完，所以這個部分是有這樣的考量。

R: 所以在您說起來，其實採購這塊比較喜歡的是男生？就是對女生比較多顧慮？

B: 會有這樣的顧慮，但這個必須要從另外一個面向來看，也是有女孩子對這塊的產業……，那當然這還要牽扯本質學或是自己有沒有興趣或是……，這個部分來作探討，那本質學在這上面是我們講說他可能與生具備的功夫就是在這一塊，那你不把它擺在這裡也是浪費，或者是會有些埋沒，那你說女孩子的部分可能會這樣看，那當然也是有倒過來的啊！男孩子也不是適合這個位置啊！舉一個很直白的，蔥跟蒜可能都搞不太清楚，那這不是男女之間的分別啊！女生不曾做過菜的也不知道，那男生大部分也都不知道，我以這沒有所謂的絕對，這是在觀察我們在面試……。

R: 我的意思是一個大部分的概念，就是說您可能待在採購可能比較久了！採購您看的樣子是不是大部分……？

B: 大部分是以男生會居多。

R: 那想問學長你們那邊的主管的性別比例分配？譬如說妳們在開主管會議的時候，應該會把所有主管叫來嘛！就是一個大概的狀況，或著是 HR 可能是比較常是女生之類的。

B: 比例上……其實大概五五撥耶，就我們館內啦！我們的 HR 當然都是女生，然後餐飲部的正副主管大概都是男女啦！那業務也是女性！客房的話就是男生，那我們後勤就是男女都有，就是各一這樣！

R: 所以目前是只有餐飲有正副，然後有一男一女這樣。

B: 像剛開始，剛開始我們初期籌備的時候，客房部的主管就是女孩子，然後防務主管是女孩子，那現在的話客房主管跟房務主管都是男孩子，所以這個就比例而言可能會因為人員的異動啊！然後招聘進來的，新進同仁新進主管，這個性別可能就沒辦法這麼……，你沒辦法很精確的說，一定是這個比例，或一定不是這個比例，但是就我們過往的經驗，這是分享！我們以前在中*飯店跟現在的兆*酒店，我們這個雲*集團，其實我們前身就是中*，然後更名為雲*集團，我們都是在這個 group，這個 team 裡面在做，因為我們有這麼多連鎖集團飯店，有一個很大略的分部，房務的主管主管跟同仁大概百分之九十都是女孩子，那餐飲部的部分，主管不分男女可能就一半一半，那同仁的部分，可能女多於男，那客務的部分也會女略多於男，那主管部分一定，男女都有，那就是看屬性吧！那高層的管理

階層，早期的總經理大概都是男性，那這些年的時候，幾個分館都是女孩子當總經理，那我們館內總經理還是男性啦！那業務的主管也是男女不一定，男生有男生的好，女生有女生的好。

R: 所以在您的經驗中，性別去對升遷的發展影響大嗎？

B: 就我而言，我覺得它不會是綁住你職涯升遷的絕對關鍵。

R: 當然不是絕對，是不是會變得比較辛苦或是.....？

B: 應該說，要就他們 team 的位置的升遷，我會這樣去思考是因為當你要做升遷的時候，可能是在這個部門的升遷，你可能是跨部門的升遷，那就我們服務業而言，我們大部分的升遷，我們還是會落在部門內的升遷，那部門內的升遷，性別的差異其實不存在，當你的能力跟你的各方面指標是達到公司需要升遷你的時候，你就升遷了！他並不會有這個差異，可是你說到跨部門的升遷，這個通常是有一些高階級的主管在做升遷，我們講說高階級主管他們在做跨部門升遷，可能會有這樣的疑慮.....。

R: 您是說跨部門的升遷會有一些性別上面的疑慮？

B: 會有一些疑慮，我舉一個例子，如果今天，當然這個例子是很極端啦！我只是說敘述出來讓你了解，如果我們今天的工程部有出缺，是工程部的經理，最大部門主管是經理，出缺是經理，而內部其他員工還達不到這樣的位置的時候，跨部門升遷難道會是女孩子先上嗎？這樣你就懂這個概念了！可是倒過來，我們也曾經跨部門的升遷，工程部的主管，為了要訓練多職能員工，我們要讓主管有更多不同面向的管理，我們也曾經把，當然這是我們之前在中*飯店的時候，我們也把工程部的主管調到房務，當房務的主管，他是男性，我們調女性，女性這個位置的工作，女孩子往總務採購的主管方向去調遷，所以這個沒有絕對！可是前提是你要看工作的屬性，某些工作的屬性，他就會有一個.....。

R: 那就目前為止，就飯店內部而言，那應該是只有工程部門是比較偏會找男性？

B: 工程或資訊啦！但資訊可能會弱一些，因為有一些女孩子，他是資訊類的啊！所以這沒有絕對！那就只是就我們飯店，目前而言我服務的飯店，大概會有這樣的。

R: 所以飯店內部應該是只有工程部會偏向會以男性為主，那其他的應該都還好？

B: 其他各部門比較少會有這樣的男女偏差，比較不會！

R: 甚至是不是有可能是有一些是女生比較多？

B: 會！事實上飯店的人員比，男女的比例大概會在 2:1，甚至 1.5:1，也就是說女性大於男性會多一些，女生多於男性，那甚至量體再大一點的飯店，可能會落到 3:1，可是這很極端，也不能說極端可能他量體夠大才能夠有這樣的數量，然後再來會因為你飯店的落點在哪裡，這也會影響這個的比例，他的 location 在哪裡也會

影響這樣的比例。

R: 是一個怎麼樣的影響？是指說譬如說他在一個比較偏遠的地點，那就比較會少派女生嗎？還是？

B: 就是說女孩子願意過去工作的比例會相形弱一點，但不是絕對，有可能會是影響他的變動因素。

R: 所以您認為是有一定的影響，但是影響沒有這麼大？

B: 就 location 的位置而言，男女比例的影響或許存在，就男女的這個比例，通常還是會落在女略多於男的這個概念下，那原因是因為，你可以這樣去思考，就是柔性的服務是……對！那當然還是要有一定的男性，因為總是前面也有討論到這個部分就是說，畢竟不管是職場性騷擾或是工作環境的性騷擾，這都有可能發生嘛！那有一定的比例的男孩子，他還是有他絕對必要存在的因素，他不可能說完全沒有這樣的作用。

R: 所以目前來說基層是以女性偏多的，到主管級的位置可能就一半一半這樣？

B: 可能 1:1，他沒有很特別說一定是誰，因為基層整個把它拆分成客房跟餐飲的話，可能會變成 1:1 這樣的敘述啦！因為客房的部分，housekeeping 的部分，或者是櫃檯的櫃檯員，大概女孩子會多一些些，餐飲也是啊！女生大概會多於男生一些些，所以基層的部分大概就是這樣的狀態。

R: 那想問一下這個公司目前的升遷制度是怎麼樣？

B: 我們還是回歸到剛剛說的，我們還是以部門內的考績，考績這是絕對評核的一個要素，考績絕對是對於這個員工評核的一個標準，再來會有一個我們還是會看他，我們要升遷這個員工，我們還是會看他其他的面向適不適合，個性跟屬性適不適合這麼快的去升遷，比如說他的表現是 ok 的，但是他需不需要有一個循序漸進的養成方法，讓他去升遷，而不是馬上升遷，這個就有點像如果他……。

R: 所以說你們有安排一些，比如說主管可能需要具備的能力，讓那些可能有意願，或是你們看出他的潛力的人去做這樣的培訓？你們會培訓在升職這樣？

B: 可能是在工作上就會給他不一樣的挑戰，這一些工作上的挑戰去讓他做一些訓練，當然我們會有一些我們自己覺得他會需要被評核的部分，除了一般的考績以外，他的其他工作表現我還是會這樣子的一個模擬訓練，這個模擬訓練是在平常，不會很刻意說，我今天就是要你做這個訓練，我就是要測驗你適不適合可以符合這個部分，我們通常就是把所有的訓練融入到他平常的工作範疇中，考試也是，在這裡面就已經在養成了！這個部分是淺在的無形已經在做這個動作，這個考行考績的評核，他只是一個我們講客觀的輔助工具，我們還是會看兩者之間，這邊他在處理的時候，就產生一些面向，他是不是已經夠有這樣的資格與能力可以獨當一面，跟他平常的表現是很優異了！其實這是不一樣的概念，所以平常就已經有在

這樣子了！

R: 就是你們主管會算是測試他吧！

B: 對！就是有點考試的意味！但是這個考試不是很刻意的考試！

R: 所以升遷制度的部份你們還是會看情況，然後做一個培訓的部份，你們會有比較系統性的培訓？

B: 當然會有啊！每個階段他該完成的教育訓練啊！他的一些評核啊！然後他從內部的升遷是基層主管開始的培訓啊！當然這些培訓會是落實在平常我們工作上的部份，就當我們前面有提到這個部分，大概是維持這樣的部份，那還是會參酌教育訓練上面，我們需要他做的面向的部份，他要去作提升。

R: 了解，那想請問您有主動爭取一些升遷的經驗嗎？有沒有成功這樣？

B: 對我而言，我目前沒有這樣自己主動爭取，那過往被調派這個 HR 或餐飲這個部份，這也都是直接調派，那這個部份算是調升這樣。

R: 飯店是不是很常是這樣？就是好像，我只是舉例，就好像很常是挖到一個公司去然後他就幫你調升這樣？很少是由基層人員說我想要升遷這樣？

B: 如果到管理階層主管是比較少，就我而言是沒有聽到啦！那當然從外部招聘的部份確實會比較多是這樣的狀況。

R: 從外部招聘就會比較多像是挖角的概念嗎？

B: 對對對！外部招聘嘛！或是內部調升，當然內部調升當然都還是以被動代替主動，就當事人而言的話，當事人是不會主動做這個動作，通常都是被動被調升這樣，就不會像你剛剛想問的說，會不會主動會去做這個動作，以當事人的角色而言都還是被動。這部分需要補充一個部份就是說或許也是因為台灣人，我們華人的那種欠讓的這種性格，或許有時候內心是想的，並不會主動的說出口，但他會付出行動。

R: 那我想請問一下，就是像會不會有一種類似公告，譬如說假設有一個主管的是有缺的，然後他離職前，他沒有找人替代，因為你們都是以主管直接拉人，然後你頂替我的位置，我離開的概念，對吧？

B: 這個會看部份，看你是什麼部份，看你是什麼樣部門，什麼樣層級主管會用什麼樣的方法，那剛您提到說，這個部門懸缺人，可是用底下的人遞補上來，這個部分通常會落在單位裡面，所謂單位裡面他可能裡面還有部門主管，那可能他單位主管是出缺，那這個就會有兩個概念，第一個就是外部招聘，第二個就是內部競爭。但原則是主管的職位出缺的話，大概都是維持這樣兩個方式走，外部招聘跟內部競爭，那這個前提是，在於說以他部門對公司的營運影響程度大小而定，當然今天他出缺的這個部門他是很核心的位置，是不可能這樣子做的，我們一定是先找到人再做，這個部份是這樣來的！

- R: 所以就變成比較少會有內部競爭，就是他們一定會，自己有點小競爭，這是一定的，但很少是這種直接爭取一個大位的那種競爭。
- B: 當然這就比較沒有，因為這還是需要一點經驗，跟整個職涯的一個養成，這個沒有辦法說馬上就可以往上走的。
- R: 那您在挑選主管時，像您現在的職位是採購的部份，你會比較看中男生的特質還是女生的特質？就男生可能會比較果斷或是比較快狠準的感覺，可是女生可能就是會比較細心去處理一些帳務啊或是公關的部份，就您自己是採購的部分您會比較看中哪一塊的特質？
- B: 就我而言，這兩個基本上是 50、50，那你剛剛提到說果斷啊、細心啊，這個大概都一半一半，其實最主要最主要，不管他是男生他是女生，其實在我們這個以人居多的這個產業，我還是要一件人字和這個和字很重要，就是我們講 EQ 管理啦，這個部分還是特別重要，因為當你處事都很圓融都很融洽的時候，然後你也不會有過多的情緒，或是一些簡單來說就是情緒影響你的行為啦！我覺得你的情緒管理是控制得宜的，你的整個禮貌性是夠高的，事實上你剛剛講得那兩個都只是他其中的一個工具之一，我認為這兩個只是工具。
- R: 應該說是這兩種特質是一種工具？
- B: 我認為這只是一種工具，就像前面有提到男生女生並沒有所謂的……，女生也可以當採購啊！男生當然 ok 當採購，很絕對是當然的這樣認為，可是女生也有啊！那也有男生是驗收，這沒有絕對啊！我剛剛有到說，你出生是學什麼武功，你是學什麼門派的。
- R: 就基層而言，男女沒有什麼……？
- B: 男女不是我們 care 的部分，那當然合這件事就很重要了！你有沒有禮貌啊！你是不是夠圓融啊！當然有時候有一些社會新鮮人可能就是一張白紙，你說什麼圓融的他不懂，可是他就是一張白紙，可是這些白紙我們是看得出來的，他是可以被訓練的，甚至是可以被淺移默化的，這個部份是這樣，所以你說……。
- R: 那如果是主管這一塊呢？
- B: 那當然道主管這一塊就有一定的比重在這上面會去分析，這個的比重分析譬如說細心跟果斷，這的確就是要看他什麼部門，什麼樣的方向，當你是必須決策某一些事情的時候，但是你又必須要很立即性的去決定的時候，你要不要果斷？你一定要果斷嘛！
- R: 所以您認為主管這個職位的話，其實男生女生的特質都是要去具備的？
- B: 我覺得必須要兼備，當然他需要細心，他也需要有這樣子的果斷的決策能力，因為細心跟果斷的決策能力他不衝突啊！因為你會細心，表示你吸收了一定程度的資料來源，甚至是所有的資訊，所有的情況，你已經有不能說是百分之百，但是

有百分之九十以上的了解跟掌握了，你才有辦法去做這個決策嘛！當你做了這個決策以後你需不需要對這個決策負責，你需要嘛！所以兩者是會兼備，所以你說主管部分我覺得他必須要有兼備的能力！

R: 那您自己有遇過女性上司嗎？就是您上面是女生？

B: 有啊！我們開館的時候，我自己剛開始進飯店的時候，兩位主管都是女性。

R: 您剛進飯店的時候……？

B: 我進飯店的工作是 housekeeping 嘛！我的主管就是女性，那另外在同樣的這個體制內，我被轉調到總務採購的時候，我的主管也是女性。

R: 那您會覺得女性在對男生或是女生的狀況不一樣嗎？或是他對你特別凶之類的？

B: 是指女生對男孩子特別凶？

R: 或是女生對女孩子特別兇？有覺得特別嗎？還是主要都是依事情啊？

B: 還是以事情，再來就是依這個人的人格特質去……

R: 去把他做修正這個概念？

B: 對！

R: 所以女性上司其實並不會對男生女生有不同的概念嗎？

B: 你是說對女孩子特別凶或是對男孩子卻不會？

R: 之類的，或是對女孩子特別好這也有可能？

B: 我遇到的是，像我在總務採購的時候，我的主管就對我很兇，可是那個兇就現在，反過來思考後，覺得他是在要求，甚至是在訓練你，那時候的兇就現在來看，不覺得他是兇，就我們那時候也是有同事是女孩子，他也是對他一樣兇。

R: 所以您目前遇到的女性主管並沒有有一些差別性的待遇？

B: 沒有比較差別性的待遇。

R: 方便請教學長目前有結婚嗎？

B: 還沒。

R: 所以您好像就比較沒有家庭與工作的衝突？或是家裡會不會不支持你？

B: 這倒不會。那你說家庭與工作來講的話，我自己本身來講的話，我是事業心重於家庭的一部分，但這個沒有絕對啦！這只是因為現在這個年紀是這樣，在下一個十年會是怎樣，或許我沒有辦法回答這部分，那只是說，剛好你問到這個問題，就是順便聊一下，就是說有時候工作跟家庭他是比重上的問題，比例上的問題，一天 24 小時，扣掉睡眠 8 小時，你就只有這 16 的小時，你如何去分配這 16 個小時，工作 8 小時，家庭的 8 小時，你如何去把這 16 個小時做切割或分配，那就端看你個人，在每個時期會有每個時期的比重，我今年 37 歲，我高中畢業就進飯店，一直到現在，這十幾年來，可能前十年我比重大概都是公司大於家庭，

可是後期的這幾年已經是一個中階主管了！那個比重當然還是在公司，只是說會自己去思考跟調適如何把時間再留一些給家人，所以這個部分是這樣來的。

R: 那您會覺得女生比較容易出現帶小孩的這類問題嗎？

B: 這個就是剛好也是這個問題，剛好我的同仁……。

R: 這個會變成一個考量嗎？就是你們會有一個先見之明覺得說？

B: 我不能說到先入為主，但是當我們再招募的時候，確實會是我們口袋思考的問題之一，但我不會去歧視女孩子，因為畢竟這把來就是很合理的一件事，這沒有什麼對與錯，當然我們還是會希望，因為當一個部門、一個 team 到一個公司要穩定的成長，你的所有的螺絲是不是都要很穩定的一起在努力嘛！當這個之間有任何一些，他也不是故意的，但他就是必須，不得不的，必須得這樣的時候，相形而言，我們如果思考要讓這個 team 更穩定的話，就會有所取捨。

R: 所以確實在這一塊你們會比較考慮女性的這個部分？

B: 稍微有考慮，但是有時候還是會考慮就是說，剛剛我們說的能力工作本質這個部分還是需要去放到比較大的位置去。

R: 那您覺得您身邊有沒有很多這種例子？很多就是女生會因為家庭的關係，可能沒有辦法晉升這類的？

B: 分兩類來說，第一類就是，或許真的，就是有看過因為這樣子，他要上去，他自己有顧慮的那種，第二個就是他就是我就這樣子就好，我就是這樣子就 ok 了！他也沒有，他自己已經先內省先評估一遍了，他會願意配合你。

R: 所以分兩種，一種是想要往上晉升可是因為時間的關係，

B: 他會自己有所調配，這是很有主見的這個部分，他很清楚他要的是什麼，那另外一類是他會貫徹你，貫徹主管要求他去執行的任何一個動作，可是他並不會有想要的一個企圖心出現，但是他會很盡心盡力的完成我賦予他的任何的一個工作職掌，甚至是要求他在我們這個 team 裡面應該要學習應該要去努力的方面。

R: 那您自己覺得這兩類的女性哪一類的比較多？就您身邊的例子就好。

B: 後者比較多。

R: 那在您目前的經驗中，身為男性的領導角色您有沒有遇到什麼困難？就是譬如說您可能遇到女生比較難溝通之類的？

B: 困難點的話，或許有時候男女在溝通上的語言，我們會要拿捏，就是哥們之間的溝通，主管之間的溝通，朋友之間的溝通，事實上那個的語言的拿捏會有份際。

R: 就是講話的語構或著是直接切入的點有些可能會不太一樣這樣？

B: 對！

R: 所以您覺得男生女生會有一些溝通上面，可能比較容易會造成誤會，但也不是說他一定會造成，就是可能比較容易。

- B: 但是女孩子相對當溝通完以後他會，抱歉這也不能當作說明，我有遇過就是說可能男孩子溝通完了，ok 講開了沒有什麼問題了！那也遇過講開了沒什麼問題，可是兩類我們都遇過說，當下是 ok 了沒有問題了！可是事後的工作狀況，或是事後的表現還是沒有當下那個部分的處理是好的，所以這就是正反不一。
- R: 所以對您來說也沒有就是可能對於管理男生會比較有一套，對管理女生會比較.....？
- B: 這個會因為部門啦！分享一下我在帶餐飲部的時候，我除了要帶內場也要帶外場，那我對內場是廚師，對外場是這些服務同仁、這些弟弟妹妹，或是年紀甚至比我大，那廚房的同仁大部分都比我有資歷，像這種情況來說的話，那方法就不一樣了！真的是方法不一樣，對內場就必須要用他們的那一套文化、那一套語言去做溝通，那對於外場呢！你必須用兩種方式去做溝通，第一個，你必須先跟他說明為什麼我們今天會有這樣的動作，我們要先跟他說明這個原因，我們要怎麼去執行，那我們可以怎麼執行，就你說的這套規則我們來討論看看，大家看看有沒有什麼想法，可能大家會有一些天馬行空的想法，我們要一一去排解，我們要一一去跟他做說明說，為什麼你這個想法可能不適合，或怎麼樣？我們要去貫徹這個命令，可是對廚房內場你不需要拐彎抹角，你不需要給他這麼多的這個部分，但是你必須去融入他們的語言，你要清楚地讓他知道上頭要求什麼，那我們現在要這樣做，我們可能面臨到怎樣的狀況，你有沒有什麼困難你直接跟我說，那 ok 如果沒有問題我們就直接照著做，快狠準！
- R: 就是比較直接了當，面對外場可能是需要多一點耐心去解釋說為什麼要這樣做。
- B: 對！因為對外場而言，他們是第一線去服務客人，有後你讓他不了解，他會不知道為誰而戰，不知道為何而戰的時候，你就會讓他覺得說：主管就是這樣交代啊！我們就是這樣做，他不知道 why，他不知道目標的本質，所以救世會有這樣的差別。
- R: 所以這也不見得是男女性會遇到不同的，可能就是您在那個職位上面，面對的兩群不同的人需要去做不同的.....。
- B: 差異這樣子！
- R: 了解，所以也沒有對您.....，也不算是沒有對您造成困擾，只是就是.....。
- B: 自己要去轉換一下，你在什麼樣的族群裡面，你應該要扮演什麼樣的腳色，在 housekeeping 也蠻幸運的就是一年之後就是一個基層主管，那我上面就是我的直屬主管是女性，那我是基層主管，我底下就是這些 housekeeping 的這些阿姨們，那你覺得這樣的，都是女孩子然後你自己夾在這個中間的時候，你的同事都是女孩子的時候，年紀都比你大，可是我上面是一個主管，我底下就是這些，那個感受又不一樣了！所以你必須要用他們那樣子的角色，甚至是說，像我那時候而言，

我就換轉換另外一個角度就是說，既然我是這個 team 裡面的男孩子，那我就多做一點，就付出一點，我們就多一些關懷，就可以讓這個 team 很順利的完成這樣，所以就是回歸到一個本質，你自己本身怎麼樣去轉化，怎麼樣去適應它，怎麼樣調整、融入這個群體，是很重要的。

R: 所以領導角色對您而言，其實沒有到造成很大困擾這一塊，一定會遇到一些阻礙，但是男女生這件事情來說好像不會有什麼不同，因為女生也一定會遇到一樣的問題嘛！他在管理兩個不同族群的人的時候，所以在管理階級比較不會因為說單純因為男女生，單純想抵制的抵制那種感覺？

B: 不會啦！唯一會有的困擾就是，可能同仁本身已經是……。

R: 就是他很老手了，可是上面是菜鳥……？

B: 可能我們到目前為止，會有一些困難的地方是說，可能他進這間公司的時間也久了，多次的約討、訪談，多次的溝通還是不見改善，可是他還是依然故我，可是他有沒有犯大錯？沒有！那你他就是會拖累部門的表現，甚至是公司的前進，這會很麻煩，可是這男女都有，大概會是一些這個問題，我已經跟你溝通很多次，也跟你講為什麼了，然後我們希望為這樣子，你要是者去調整自己，方法也跟你說了！那你過往的一些 miss 的地方，我們也都陳述出來了，那你也說不出個所以然你為什麼會繼續這樣做？那我們也提點了可是他還是依然故我，那這時候對我們而言，我們確實很傷腦筋，

R: 那另外我想問關於你們開館的時候，籌備的時候，收的員工大概男女比例是怎麼樣？

B: 初期開館的時候，女孩子真的大於男孩子。

R: 您覺得為什麼會有這樣的狀況？

B: 可能應該只是因為在苗栗那個地區，第一間星級飯店，在地本身就業機會也不是那麼，就大型服務業來說，還不是這麼的像台中這樣子，就變成說地區性的人員就會想來，那地區性的人員想要來，那女孩子進來的詢問機率就會大於男性一些。

R: 您們主要是招募基層的員工，然後主管都是直接從總部派嗎？

B: 主管那時候就是從總部調。

R: 那時候的主管是調男生多還是調女生多？還是差不多？

B: 簡單來說餐飲跟客房就是，餐飲主管是女孩子，客房主管是男孩子，然總經理還有一個副總，就是男女各一。

R: 所以就是一半一半。

B: 業務也是女孩子，管理部像我們業務採購，總務採購是男孩子，就這樣，就是都是一半一半，工程就是男孩子，就是屬性比，你就……。

- R: 其實就是屬性剛好一半一半，所以男女比也會變成一半一半
- B: 如果底下再招募，那當然女孩子就大於男孩子多一些些。
- R: 所以也不會產生哪一邊想法比較多，聲音比較多這樣的感覺
- B: 不會啦！
- R: 那我的問題差不多結束了！謝謝學長分享這麼多！

- R: 想請學姊介紹一下您目前在餐旅業的工作經驗。
- C: 之前是只有在大學的時候，因為我念餐旅系，所以去那個全國飯店，但是我是在中餐廳實習，就是外場的實習，那時候實習一年，後來的話就沒有在餐旅業，就去電信業，然後是在 7、8 年前的時候在去到王品，然後再重新踏入餐旅業。
- R: 訪便請教一下這些工作的職位大概是……？那時候實習應該是……？
- C: 實習生，然後現在在王品的話是主任。
- R: 哪一塊的主任？
- C: 訓練部的，我在總公司。
- R: 所以是人資的那一塊？
- C: 可是其實我們公司的訓練跟人資，他分分合合，以前是合在一起，然後又分開，然後最近又在一起。
- R: 了解，所以目前是訓練的主任，像請問目前的一個升遷制度，像您是怎麼從基層員工這樣升上來的？還是您是一進去就是主任？
- C: 沒有，也是從一般的專員開始的，其實公司的升遷制度，就是不同單位他會有不同職位的規劃，所以不分男女啦！其實我們公司不分男女啦，我們公司不分男性跟女性，還蠻平等的！譬如說你在基層表現了一兩年，然後你的考核，我們每年都會有考核，所以考核如果成績不錯，又有符合你這個單位、這個部門可以晉升的名額，譬如說有 10 個都表現不錯，可是可以晉升的只有三個，所以就是前三名的話才會再晉升。
- R: 所以一樣是以考核為主，所以不論是哪個部門都是？
- C: 都是有考核，就是全集團都是這樣。
- R: 那目前待的這家公司的男女比？大概就好！也不用真的很仔細！還是會有部門不一樣？
- C: 會！會稍微！譬如說資訊，資訊的話或是工程，資訊跟工程這兩個的話，男生還是比較多，然後另外比較偏女性的單位就是財務。
- R: 這是以基層員工來說嗎？
- C: 不是基層，就是綜合起來，
- R: 喔～所以主管的分佈反而會一半一半嗎？
- C: 對！其實主管是還好！
- R: 主管是蠻一半一半的？
- C: 主管其實是蠻 ok 的，就不會有偏男生女生，但是這個是總公司的！如果是像我們一般餐廳，最高的總經理的話，那還是會分大概有 4、6 吧！4 是女生，6 是男生。

- R: 所以是指餐廳那一塊？
- C: 對！餐廳那一塊！
- R: 那像請問您們總公司的話是，各店有需要培養人再送到你們總公司培訓嗎？
- C: 訓練這一塊，我們有不同的，譬如說基層的，pt 工讀生，他就是在餐廳直接做訓練，那如果是他做到正職，他可能有想要再往上升，那他可能才會來參加總部開的一些訓練課程，
- R: 所以您們是負責可能已經要升上主管的，或是……有要晉升的員工才會有一些培訓的課程？
- C: 對！但是一般基層的員工還是會有一般通識的課程，就是一般大家都可以上的，那是分教室的課程，還有線上的教學，線上的數位課程的話當然就是全部的同仁都要上。
- R: 那在您的經驗中，您覺得性別對您的升遷發展有很大的影響嗎？
- C: 沒有！
- R: 所以您就是這順順的就升上去了？
- C: 我自己看的經驗是說如果我個人是單身，我自己單身在公司的話，不太會受限，可是如果我跟我的另外一伴，就是我們兩個都是在同一個公司，那可能基本上會以男生再往上升為主。
- R: 所以您覺得家庭這一塊對於性別升遷會有一點影響力的？
- C: 家庭……對！
- R: 是對女生比較有影響嗎？
- C: 對！
- R: 那像您目前的話，您說剛剛您先生已經比較容易被升遷嘛！那……。
- C: 不是我先生，我是說其他的主管。
- R: 他們在同一個公司的狀況。
- C: 因為我們就都在同一間公司啊！譬如說，不管我是在王品旗下的哪個地方都一樣，譬如說老婆是店長，然後老公原本也是店長，可能後續再往上升遷變成經理啊，大部分都會是男生為主比較多，
- R: 那想請問您，目前應該是有結婚吧？
- C: 有！
- R: 然後有小朋友嘛！我記得我有看到！那想請問您在工作跟家庭上面您有沒有產生過一些衝突，或是您可能同時沒有辦法兼顧兩邊的一個情況？
- C: 哪一種衝突？
- R: 就是可能您可能必須去帶小孩的時候，就是公司這邊的業務還沒有結束，就是會覺得很心力憔悴的感覺？

- C: 心力憔悴喔？我覺得會！因為女生如果結了婚有小孩，大部分可能還是會以家庭為主！
- R: 那您覺得您身邊有沒有很多例子是這樣的？
- C: 女性嗎？
- R: 對！就是結了婚就是會有一種家庭要顧，工作要顧，就是有點累的感覺？
- C: 我覺得大部分都這樣，然後也會因為這樣，幾乎啦！多半都是女性，老婆去選擇要不要育嬰留停。
- R: 那想請問您有主動表達過自己想要升遷的經驗嗎？
- C: 表達自己想要升遷的經驗？沒有！但是是在……應該說我們公司是這樣，你平常的工作積極，積極度會讓主管對你有個印象，感覺說你有積極，那是不是之後要升遷的人選，就會是之後考量的人選之一。
- R: 所以餐飲業也很少，就是那種開放職位大家來搶的情況，比較多就是看主管願不願意升遷你？
- C: 對！一般的話是這樣，你說有個職位大家來搶，這個缺剛好臨時空出來了！那可能主管也來不及推薦，所以主管身邊也沒有人選的時候，他就會開放讓大家一起去競爭。
- R: 那如果一起競爭，他們是用什麼方式挑選？一樣是以考績為主？
- C: 沒有！考績的話就不會是為主，因為一起去的話就是你都有符合，他會有篩選的條件嘛！所以你的考績本來就一定要達到，你才有資格去報名你要去應徵那個職位，所以會是面談，然後看你現場的發揮，你對這個職位，有沒有進一步的想法，或這個職位你期待做成怎麼樣。
- R: 那假設說您現在要晉升或是離職等等，那您在挑選主管，您這個位置您會選擇可能比較具有男性特質，可能要比較果斷一點啊，比較有決策力一點，還是您會選擇女性特質，就是需要比較細心、溫柔這種特質的人？
- C: 選主管的話，我會偏向有決策力，因為我覺得主管，比較高層的主管，他需要去帶領大家往前進衝刺的，那如果說比較溫柔細心的，其實一般可能中階的主管就可以有點像保母的感覺，帶著下面的人，可是我覺得比較上面高階的主管應該還是要果斷、決策的領導特質比較好。
- R: 那想請問您的經驗中有遇到女性的主管嗎？
- C: 有啊！
- R: 那請問您會覺得女性主管在對待同性和異性之間會不會有所差異？
- C: 異性別喔？我覺得……我們總公司啦！以我們公司來講的話，因為上下班時間是蠻固定的，所以其實還好！那餐廳的話，他們是整天的嘛！然後餐廳的話就容易會有女性主管可能比較喜歡叫男性同仁做事啊，那互相幫忙我覺得就會對男性同

- 仁比較喜好的話，就會比較有一些偏頗，偏愛啦！
- R: 您說對男性比較有偏愛嗎？比較好使喚的感覺？
- C: 對對對！
- R: 所以說像您們總公司的話是覺得還好？
- C: 還好！
- R: 那您的經驗當中，身為女性的角色對您來說有沒有造成什麼困擾？就是可能您管不動人啊！或者是別人的閒言閒語之類的？
- C: 我個人是還好。
- R: 所以也沒有什麼管不動人的情況？
- C: 還好，就是不會因為女性管不動人啦！如果管不動人那就是真的管不動！我覺得跟性別沒有關係。
- R: 所以還是跟能力的培養有關係？
- C: 對！還跟能力比較有關。
- R: 那剛剛忘了一個部分就是您們訓練部裡面成員的比例、男女分佈大概是多少？
- C: 我們訓練部比較特別，假設我們二十人，那目前我們只有兩個男生，然後我們的主管也是女生。
- R: 您們在上面還有一個是？主任上面還有一個是？
- C: 我們部門目前還有一個副理，然後副理上去就是總監這樣子。
- R: 然後再來就是主任嗎？
- C: 再來的話.....我看一下喔！還有襄理，目前還有襄理。
- R: 公司的階層蠻細的，蠻多的耶！
- C: 對！蠻多的！
- R: 然後再來才是主任嗎？
- C: 對！然後是看個部門啦！有一些是總監下面還會有經理，所以每個部門大概不一樣，大概不一樣，但是差不多是這樣。
- R: 了解！那目前來說是沒有什麼大問題了！我好像都問完了！
- C: 好～
- R: 學姊真是簡明扼要！
- C: 主要是沒辦法協助到吧！
- R: 不會不會！有一些就是像這個就是蠻有給到幫助的，像很多人都會直接說我要那個也要這個。
- C: 可是我覺得不一樣。
- R: 對呀！我感覺起來跟部門比較有關係。
- C: 還有就是你的，應該說這個主管你對他的定義，如果說就像我剛剛說的你的上一

- 層，你的小主管的話，maybe 你就會希望他溫柔一點或是怎樣，可是如果真的是帶領大家要衝刺的，我覺得溫柔細心，這不是重點！
- R: 主要是要能夠帶領大家的，大方向的決策力！
- C: 對！這個會比較重要！
- R: 那另外想問一個不是這麼有相關的問題。就是我以為訓練員會比較多男生，你們的訓練員是像那種，在廣告上面看到的，也不算廣告看到，就是在 youtube 上面會看到的王*訓練主管，看起來很苛刻的那種訓練嗎？
- C: 不是！
- R: 所以也不需要比較激勵的吼他們或者是那一種的？
- C: 不用！那個吼只是其中一個課程，那他的形式是那樣，那譬如說我們有一百堂課，只有大概兩堂是那一種，其他的話都是一般的。
- R: 所以您覺得在訓練這一塊，男生女生有沒有什麼不一樣的差異？您這樣看下來～
- C: 男生女生的差異就是在性別的特質上就蠻明顯的，就是細心度！
- R: 所以訓練這一塊很需要女生的細心去？
- C: 對！也因為要觀察啊！觀察學員們的學習狀況。
- R: 我大部分都問完了謝謝學姊！我可以再把錄音打開嗎？我怕我忘記您說的這塊，您說您覺得王*在升遷這一塊.....？
- C: 跟企業文化也有關係，因為像我們公司，訂定的一些孕婦的條款，他的條款不是說限制懷孕的女性，而是特別保護懷孕的女性，他的工作一定要是比較可以上手輕鬆的，不能太重的，那一些法律規定的假別，產假啊等等的都要給。
- R: 所以就是都給得蠻正常的？
- C: 對！都給得蠻正常的。
- R: 可是會不會是大公司的關係啊？
- C: 對！
- R: 因為會被抓所以都做得漂亮一點這樣。
- C: 但其實說實話，檯面下大家還是會有自己人力的考量，很多女性如果因為家庭的關係要一直請假的話，其實單位的主管還是會有聲音，會柔性的婉拒。
- R: 所以餐廳他們的排班什麼的，其實都他們不歸總公司他們的，他們自己有他們自己的排班？
- C: 對！因為每一家店的正直啊、PT，人力都不同，然後他們每一家店比較 rush 的時間也不一樣，所以他們自己店都會有排班組的，排班組的人會去幫整個店.....。
- R: 所以他們會回報給總公司？
- C: 都需要啊！因為薪資作帳還是會歸到總公司，所以一定要這樣。
- R: 那學姊您平常的工作內容大概是什麼啊？就是排一些訓練課程嗎？因為感覺也

不是每天都可以把人都照過來做培訓。

- C: 我們有分好幾塊，在剛剛我說教室的那塊那是一個，然後第二個是區位的，然後第三個是專案型的訓練計畫，就是年度的專案，譬如說我今年想要特別培訓一些高階的主管，那我可能就會開高階主管適合的課程，或是我今年覺得我的食安，或是我的文化，很需要再被重新喚起，那我就會開這方面專案型的課程。
- R: 所以也是看趨勢啊，或者是有沒有需要去排那個課程？
- C: 對！然後平常的話就是編修一下訓練教材。
- R: 喔～那是你們親自編修的喔？不是有一個課本之類的？
- C: 課本？沒有！就是教材它是他是一開始原有的人，然後一直 fellow 下來，然後不斷修邊，然後我們也曾經轉換過教材的內容形式，已經改過一波了！
- R: 了解，那學姊當初怎麼會盡到培訓啊？
- C: 我就是從客服啊！那時候王*有客服，現在也有客服，我現在比較偏顧客服務這一塊，所以我就是一進去就先做那個客服為主，然後那時候王*客服就很單純啦！很多人要吃嘛！就打電話幫他訂位就好，然後回答他問題就好了！
- R: 那他們的客服是？
- C: 客服屬於訓練部。
- R: 客服屬於訓練部？好特別喔！
- C: 是不是？我也覺得蠻特別的！
- R: 那你們幫他們訂位的時候，你們還要打電話過去跟店裡面說這要預定位置？
- C: 要啊！
- R: 因為我本來以為是餐廳裡面會有人負責接，比較像是客服的感覺，然後接完之後就預訂好了！
- C: 就是會有兩個管道，就是像線上的也有就是像 easytable 的，然後餐廳那邊本來就會有接電話的櫃檯。
- R: 所以他就不算在客服裡面？
- C: 不算啊！他就是算餐廳的櫃檯，然後客服其實本來不用訂位的，但是王*就特別的特別。
- R: 我感受到這個特別了！然後您就莫名的升上主任嗎？他們不用拉業績？
- C: 不用！總公司不用做業績，所以就有差啦！
- R: 所以就是剛好的升到人資這一塊？訓練這一塊？
- C: 對！就是因為你如果在基層的話就是做，以前在基層就是做客服，那當然也是因為我們公司也是因為趨勢的關係，所以現在客服單位不能只做客服，就是要兼著做其他訓練的事，就是連基層也是一樣。

- R: 那我們就直接先開始囉?
- D: 好啊! 開始吧!
- R: 那想請問一下學長目前的一個工作經歷?
- D: 我目前的話就在文*東*酒店工作, 那我是從 2017 年從東海大學餐旅系研究所畢業, 就畢業就直接前往文華東方酒店雅閣中餐廳開始工作。
- R: 您在中餐廳是嗎?
- D: 中餐廳! 所以目前今年七月要滿四年, 所以三年多!
- R: 主要都是做外場服務的部分嗎?
- D: 對! 外場服務!
- R: 那想請問學長目前待的這家公司的升遷制度大概是怎麼樣?
- D: 升遷制度的話其實我們每一年都會有一次得績效考核, 那我們基本上會有一個量表, 然後透過跟我們部門經理的一個面談, 那裡面包含了像是人際關係啊、顧客關係管理、情緒管理、領導能力、自我管理這一些, 就是我們有一個, 蠻多的一個量表, 很詳細的一個量表, 就是會去做一個分數, 就是會有五點的一個分數, 那你可以先自我評估, 最後再透過那個主管來審核, 然後來跟你面談, 來看你今年的表現是什麼樣子, 最後經理逐一面談過後他會統整, 然後將所有人的整體的綜合表現進行評估之後, 向上層管理階級回報, 作為升遷或是加薪的依據。
- R: 那想請問一下, 所以您們的升遷狀況是你們自己會先主動提出還是說以主管那邊做一個考核評核之後來跟你說, 然後才會往上送你的資料這樣? 就是升遷這件事是您會主動還是主管單位那邊得知有空缺才通知你這樣?
- D: 基本上在考核的時候, 一般基本上也是要主動, 你因為在考核的時候, 主管他想要知道你有沒有什麼需求, 或是說你有沒有什麼升遷上的, 或是說薪水上, 你可能覺得需要調整的地方, 那基本上我們都會在考核這個時候跟主管來, 就是利用這個機會, 順便跟主管來做溝通, 例如我可能做了蠻久的, 那我覺得是不是應該要有其他的, 就是公司對我有沒有其他的栽培的計畫啊等等的, 我們都會用這個考核的時候, 主管會利用這個時候來跟我們溝通這部分, 績效考核是一個部分, 知道公司對我們有什麼期許, 或是公司對我們有什麼期許都會在這個時候跟主管溝通。
- R: 了解, 那學長您目前的工作經驗大部分是在東*文*, 沒有其他的工作經驗嗎? 就是在餐旅業。
- D: 沒有! 就是同一家餐廳同一個飯店, 我目前沒有轉調過部門。
- R: 那想請問您目前待的這家公司, 就您目前待的中餐廳這一塊他的男女比例是多少? 或者可以說您在東方文華的時候看到櫃台的男女比, 或是您自己在中餐廳的男女

比？

D: Ok, 如果整體飯店的話, 整體飯店的男女比例, 目前的話是女性員工多於男性員工, 如果是管理階層的話, 男女性的分佈並沒有明顯差異。

R: 就差不多？

D: 嗯！就管理階層啦！如果你是在講管理階層的男女分佈差不多, 但如果你是以整體員工的話, 我指所有的男女員工的話, 基本上是女性多於男性, 那如果說要細分一點, 如果我分個部門來說好了！我就大概, 部門如果大概來說的話, 譬如說我們客服部的話, 有前台那些, 那基本上那些門面的, 就是女性多於男性, 女性員工比例會遠多於男性。

R: 是遠多於？是多蠻多的？

D: 是！如果是以客服部的話, 櫃檯啊, 或是一些其他的客務部都是女性比較多, 然後以房務部來說, 一樣也是女性遠多於男性,

R: 所以房務、客務、客服都是女生多於男生？

D: 像我們也要業務行銷部啊！業務的部分一樣也是女性多於男性,

R: 所以其實東*文*的各部門也是女生多於男性, 然後以整體來講也是女性多於男性, 沒有任何一個部門是比較.....？

D: 也是有啦！公關啦、人力資源或 spa 這些也是女性多於男性, 那如果要.....我講我們餐廳好了！我們餐廳的話, 可能要分內場跟外場, 那基本上講內場的話就很簡單, 內場九成以上都是男性, 這地方是很懸殊的, 如果說你講所有的中餐、西餐、義餐, 這種餐廳的內場基本上都是以男性為主, 那如果你講外場的服務人員的話, 基本上還是女性多於男性, 大概只有我們中餐的服務人員, 我們中餐的服務人員基本上男女差不多持平。

R: 所以只有中餐比較是這樣？那西餐？

D: 對！因為中餐的外場服務人員是都差不多, 那如果你要講男生比較多的話, 男生比較多的地方大概是酒吧, 我們的九巴, 然後還有安全部跟工程部全部都是男性, 其他如果像義餐、蛋糕、下午茶這一些, 基本上全部都是女性多於男性。

R: 好！那想請問您的經驗當中, 在您現在待的這家公司中, 性別對於升遷發展的影響大嗎？

D: 基本上我覺得可以說是沒什麼影響, 因為, 主要你看我們整體的飯店, 我們整體飯店的體系, 就是我們上面的管理階層來講, 基本上沒有明顯的男女性之分別, 我們蠻多部門的主管幾乎都是女性, 那基本上都還蠻平衡的, 像我們的副總經理也是女性, 財務長也是女性, 我們的業務部總監跟公關部總監也都是女性, 那基本上男女算是蠻平衡的, 所以說我並沒有感覺到說, 或是以我這個餐廳來說啦！我並沒有覺得說身為男性或是女性, 在我這個工作來講有比較吃香的地方, 或是

升遷來講有比較吃香的地方，我覺得是還蠻平衡的。

R: 那想請問您，如果覺得性別不是升遷發展影響比較大的原因的話，您覺得升遷這塊哪個因素比較，重要的或是影響比較大的？

D: 我覺得如果是升遷的影響因素吧，主要還是你的工作表現、工作態度還有一個蠻重要的，個人特質方面。

R: 個人特質的部分是？

D: 就是工作表現、態度還有個人特質，因為基本上，首要條件基本上你一定是，你要升遷你一定是要有傑出的工作表現，或是你一定要有一個基本態度，這些我覺得是最基本的首要條件，當然凡事要以身作則啊，或是說你自己的工作能力啊，還有表現，基本上一定要讓其他的員工有目共睹，也要肯定你這個人，那這兩個基本特質一定要先有，那我們才有升遷的可能性。

R: 那您說的個人特質是哪一塊的？

D: 就像我剛剛講得個人特質，個人特質我覺得說必須要具備領導能力啦！就是說就像那個領袖魅力，我覺得必須要具有領袖魅力這個特質，因為你看你工作上，一個員工的工作能力非常優秀，並不代表他具備良好的領導能力，也許他很會做事情，他做的事情都做得非常好，他的份內工作都做得非常好，可是當他如果要去當一個主管取領導其他的員工的時候，他就可能並不擅長做這件事情，所以我覺得這個人必須要具有領袖魅力，因為具有領袖魅力的人，你就是往往是比較容易使人信服啦！比較容易讓人信服於你，也比較能夠凝聚大家的向心力，然後可以朝同一個目標啊，可以一起努力一起發展，就是比較容易凝聚大家的向心力，所以我是覺得說一個員工可以展現出領導能力，還有他個人魅力的特質，對於他個人升遷的領導力是有影響力的，那我覺得不管是男性還是女性，基本上你都是可以具備領袖魅力及領導性的，我是覺得這個無關性別啦！

R: 那您可以仔細地說一下，您覺得領導魅力大概有哪幾種能力是需要被培養的？譬如說像我第四題不是寫說像男性特質、女性特質這一塊，他其實只是一個在特質上面的分類而已，所以像其實有些人會說他覺得主管可能就必須要有決策力、或者是觀察力等等，那您可以把您剛剛說的領袖魅力再細分一點，您覺得哪一些能力是主管必須要具備的？

D: 所以你這個是在講角色特質是嗎？

R: 嗯！因為他只是一種分類方式，只是大部分人可能在經過社會化之後，可能會覺得男生比較會有這種果決、勇敢的特質，但他不是絕對，所以是想請問的就是您說的領袖魅力，他有沒有一個比較直接的切入點，譬如說像決策力，或者是像公關能力等等的這一塊？

D: 我覺得就是你作為主管，基本上像你講的男性特質，我覺得就必須要有像是男性

剛硬的特質啦，我覺得第一你必須要有果斷處理事物的能力，就是面對事情的時候你必須要果決，然後及時給予正確的決策，我覺得這個很重要，因為我覺得你必須自信，然後你要有果決處理事物的能力，你才有辦法帶領員工走向正確的方向，那你也比較能夠使員工有信心地跟隨你，那我覺得像你剛剛講的細心的一些思維我覺得這個也很重要，我覺得不只是你要有一些剛硬，或是說果斷解決事情的能力，我覺得也必須要有像是比較女性的，像是細心的思維，或是你說察言觀色這個，這個也蠻重要的，就譬如說你是一個主管，你察覺到員工或是團隊上遇到一些問題的時候，那我覺得你這個時候，你必須適時的站出來，適時地放下你得身段啊，然後學者去關心你的團隊啊，學會傾聽啊，展現出一些同理心阿，這些都是一些比較女性面向，比較溫柔的，或者比較細心的面，那你必須跳出來站在員工的立場去協助他們，解決問題，或是協助他們達成他的發展目標，我覺得這很重要，我們俗話說待人要帶心嘛！我們也常聽到待人要帶心，員工如果說有感受到你主管的用心、細心，或無微不至的關心，員工會比較打從心底認同的這個主管的領導，進而對你的工作啊更加熱情跟投入這樣，所以我覺得你要有果斷的能力，我覺得比較剛的部分，你也需要一些比較細心的地方，我覺得這都蠻重要得，應該算是要剛柔並重，這是主管比較需要的地方。

R: 那想請問您目前有主動爭取升遷的機會嗎？

D: 爭取的機會有！像我剛剛說過，每年會有考核嘛！那基本上我在要邁入第二年的第二次考核的時候，我就向我們主管提了！就是在那個考核當中，我就跟我們主管提了，就是當時是服務生，當然我最後就往上升一個領班，那我就是主動爭取，那最後是成功的，是有成功升遷，就是在第二年左右升成領班。

R: 了解，所以在中餐廳的狀況其實是會，就是公司是會有一些，應該說是升遷機會是會希望你們主動爭取還是大部分是呈現比較被動的狀況？就可能是主管主動問你說你要不要這種狀況？

D: 基本上我覺得個人的升遷的話，有一半還是要靠自己主動的爭取，因為一個機會不會平白無故掉下來，你當然需要努力，你可能也需要積極努力，讓主管知道說，你有積極想要來有更大的職涯發展，因為有些人也許做事做得很認真，表現非常好，可是他也許不是這麼想要往上爬，他也許想要維持這個現狀就好，那就不需要這個積極的去爭取，那如果說你表現得積極一點，你讓主管知道說你有這個意願往更好的職涯發展去挑戰的話，那我覺得你讓主管知道你是有這個意願，然後你也很積極的話，基本上對你的職涯發展是有幫助的，如果你一切都是很被動的在好好工作等哪天我的主管就會馬上跟我說要提拔，我覺得這個是比較被動一點，我覺得人在工作，大家還是主動一點，會比較有機會。

R: 那想請問您目前有遇過女性上司嗎？

- D: 女性上司？因為……這個我還好，我目前遇到的主管都是男性，以我目前工作的主管的話，目前都是男性。
- R: 那您的經驗中，您有感覺到或是察覺到有一些女生會比較，就是您有看過女性上司對女生有不公平的狀況嗎？在這個飯店的時候。
- D: 我本身看到是沒有，但是我蠻常有聽到，或是說聽聞，或是其他部門的狀況，有可能就是主管對於，我的感覺上是有一些主管對於同性的，譬如說女性的話，會對於同性的女生，就是跟他同性的女性會比較尖酸刻薄一點，但是他們可能會比較喜歡男性，就是會有一些這種情況發生，不是我本身發生，但是我是有聽聞這些就是女性的主管啊，會對於男性的員工會比較……表現出對他比較喜好或是說對他會比較溫柔啊！可能不會這麼苛責，那對女性的部份比較不友善一點，那其實我以前有遇到啦，就是譬如說我以前是服務生的時候，本身我們上面是有一些女性的領班，那基本上那也是我的主管嘛！領班這些女性，基本上我自己當時就有發現，基本上真的是蠻多女性的領班，那時候的領班，對於我們男性的態度是比較好的，但相反我有一些跟我一起的做的服務生像是女性，同性的主管有時候對他們的態度有時候是比較差，當然我也不能確定這是個人的問題或者說是性別造成的問題，但是這是我聽到的跟我觀察到的，會有一些對於異性會比較好。
- R: 您覺得是只有女生對女生還是男性對男性也會有這種同性排斥的感覺？
- D: 我覺得男性多多少少也有，男性對女性通常……通常我有時候也會，譬如說對女性的員工，現在的一些服務生，有時候講話你可以能就會比較溫柔一點啊，譬如說怕講話太直接會刺激到他們啊！也許我們講話多多少少會有一點不一樣，我們出發點是一樣的，可是對女性我們的用詞會稍微不要這麼……稍微溫柔一點，我只能這樣講。但是沒有到很嚴重啦！沒有到男性跟女性差很多，男性怎樣都沒關係，犯錯沒關係，沒有！一樣都要罵！只是有時候有一些行為舉止對男性，會比較直接一點，有時候都男性會比較大刺刺一點，講話可能會比較直接，有時候對一些小妹妹一些女性員工講話就比較修飾一點這樣，大概是這樣！
- R: 那您覺得男生跟女生這種狀況比起來，女生會比較嚴重一點嗎？就是關於同性相斥的這一塊？還是都差不多？
- D: 沒有到差很多啦！但是就我觀察到，我身上發生到的事情，女性同性相斥的感覺稍微多一點，但是不明顯，這沒有很顯著的。
- R: 那想請問一下，您有觀察到說，譬如您的同事或是您自己有其他的朋友遇過，在這個產業裡面，您覺得工作跟家庭會不會很容易產生衝突的情況？會不會有很多女生因為家裡的關係或是小孩的關係，可能必須請假或者是可能必須放棄這份工作等等的狀況？
- D: 家庭衝突，目前如果是因為小孩的話，目前是比较少的，因為我們這邊目前大部

分，我的朋友啊、員工目前結婚的沒有到很多，這邊的員工，我們餐廳的員工結婚的目前很少，比較多的家庭因素主要我覺得是離鄉背井啦！畢竟我們在台北嘛！有一些並不是台北人，例如在南部啊、嘉義啊、台中啊，南部的地方上來，因為我們這邊排假，像是一些重要節日，我們可能比較沒有辦法，譬如說我們在過年，我們都要上班，那他可能比較沒辦法準時的回去陪伴，沒辦法陪伴家人，我覺得這是對大的衝突點，因為我們逢念過節、重大的節日我們幾乎都是要上班的，那更何況如果你是離鄉背井，你在平常已經沒有辦法陪伴家人，在逢年過節又沒辦法回去陪家人，我覺得這是比較衝突的點，那基本上我們能做的事就是在平常休閒的時候，可能多多抽點時間陪伴家人啊，或是說離鄉背井的人必須一個月要排一次的長假要回家陪家人啊，如果說你每個月必須要回去陪家人，那你就必須要畫你的假陪家人，久而久之，會產生一些就是不平衡，我比較遇到的就是我可能做到今年就不做了，我先回南部陪陪家人，我再想想看下一步我要去做什麼做什麼這樣，還蠻多是這樣的。

R: 因為這題本來設計是給已婚的人士，因為大部分人會因為小孩的關係，很容易需要多的時間分給家庭，離鄉背井這點比較少，也是一個蠻特別的點，所以您們的離職率算高嗎？您覺得？

D: 我們整體飯店離職率很高，但是都算高啦！因為你員工很多嘛！你從主管到下面的小員工、正職、服務生這些都算員工吧！基本上流動率還算是高啦！那就我們餐廳來講高的。

R: 那大部分的人離開大多都是離鄉背井這一塊？

D: 離鄉背井.....最多的是職涯發展，職涯發展是佔最多的，再來才是離鄉背井。

R: 那他們的職涯發展認為是出了什麼問題嗎？

D: 就是可能往更好的地方發展，你在這邊做的品質，也許我在其他飯店可以找到更好的待遇，或者我找到更好的待遇更好的薪水，那就是可能會這邊離開，然後去下一份工作，這個是最多的啦！大部分最多的還是因為職涯發展，就找下一份工作離開，那離鄉背井的到底較少一點。

R: 那您覺得在餐旅業比較容易有這種家庭上的衝突嗎？不論男生女生嗎？還是您覺得女生有比較嚴重？

D: 我覺得我們這個行業還滿容易有衝突的，以餐飲來講好了，我們最大衝突就是我們必須上兩頭班，那兩頭班，以我的例子來講，我可能早上十點多出門，十點十一點出門，那中間休，三點到五點可能是休息時間，那可能你晚上六點到十點又要繼續上班，那你一整天休息時間可能只有中午兩個小時，那這兩個小時時間你可能哪裡都去不了，如果你是家庭的人的話，你更不用說這兩個小時你可以幹嘛，你也不能回家兩個小時顧小孩啊，所以基本上我們兩個小時基本上一樣都耗在公

司，那你晚上工作到晚上十點，最早等於十點下班，客人晚走、拖台可能到十一點，那可能編成我早上十一點出門，我晚上十一點回家，那基本上我一天都耗在公司了，那我是覺得對於，如果是一個已婚的人士來說是一個蠻大的衝突點，如果是我的話可能也是一個必須要去協調，或是說要想辦法去達成平衡的地方，因為你可能早出晚歸，可能沒有時間去顧孩子，可能必須我的另一半，或是我的另一伴也必須有所犧牲，不然如果我們兩個都上這種性質的班的話，這樣就必須找個保姆，那這樣對於小孩的發展也不是很好。

R: 那其實男生女生都有遇到？

D: 對！以我們這個產業來講，以兩頭班這個狀況的話，我覺得女性的影響會比較大一點吧！

R: 怎麼說？

D: 因為畢竟有一些.....雖然現在已經沒有強調說是必須男生工作上班，或是女生在家顧孩子，現在是沒有這個觀念，但是男女性結婚後，大部分的男性還是必須去上班，如果男性必須上我這種兩頭班的話，那本上我的另一伴，可能女性的部份，我們就必須要有所牽就，就一個要顧小孩，如果女性上這種兩頭班，就可能要選擇其他性質的工作，必須要有點時間在家顧小孩之類的，這是我認為啦！這是我個人的認為啦！

R: 所以東*文*，因為女生多於男生，所以大多數的女生都是還沒有結婚的狀況？

D: 沒有結婚的比較多，多很多，因為基本上飯店流動率高，所以會有很多很年輕，或是像我這種年紀的，可能剛出社會的女性佔的比例非常多，那你上面的主管雖然也很多女性，但相較於所有的員工來說，因為你可能十個員工只會有一個主管，或者二十個員工才有一個主管，相較來講的話女性員工的比例就很多，年輕的女性比例就很多。

R: 那想請問在您的經驗中，您現在是一個領班的角色，有對你產生過怎樣的困擾嗎？或是您覺得很難處理的等等都可以？

D: 這個對我來講沒有明顯得影響，因為在我工作的這三年多來，不管你是男性的領導角色或是女性的領導人，基本上我覺得沒有什麼差異啦！對我們這個產業來講沒什麼差異，因為在這邊男生女生都還蠻.....就是基本上還是看你的工作能力，然後你的工作能力還有領導能力，來決定你這個人在這個工作的權威也好、聲望也好，我覺得男女性並沒有什麼差別，我覺得不會造成什麼困擾。

R: 好~那我差不多問完了，謝謝學長今天願意分享。

- R: 想請老師簡介一下您目前在航空業的工作經驗這樣。
- E: 好！我在中*航空工作了 28 年 11 個月，快要 12 個月，快要 29 年了！這個月滿 29 年！
- R: 所以目前還是在航空公司？
- E: 還在航空公司！
- R: 那目前想瞭解一下，這家航空公司的升職制度？
- E: 升職的制度，其他家我不是很清楚，我還是要覺得說本來就沒有絕對的公平，可是近幾年來，有比較公平的現象，但還有很大的空間可以努力。
- R: 您可以說得仔細一點，是關於哪方面的不公平嗎？是指制度上？
- E: 制度、能力還有性別、學歷，方方面面都不是很公平的。
- R: 他是一個怎麼不公平法？是指打分數的人不公平還是說沒有把條款制定好？
- E: 條款寫得很清楚，但是都沒有照那個在玩，他今天覺得你行，你再步行你都行，他覺得你不行，你在行你都是不行，他們就是畫靶射箭！
- R: 那目前空姐跟空紹的比例是多少啊？大概～
- E: 目前大概，空服員裡面來講，男性對女性的比例大概 1:10，如果我們講得更具體一點，應該是 1:12，男生 1 個女生 12 個，應該是這樣的比例！
- R: 那您們一個航班這樣飛過去會固定有男生嗎？
- E: 不會！只有一個航線會固定男生叫做烏魯木齊，只有那個航線一定會排男生，其他完全不會管。
- R: 那您目前是做到座艙長的位置嗎？還是？
- E: 客艙經理！
- R: 那想請問從空姐到客艙經理是一個怎樣的區分？就是他的職位上面？
- E: 好～空服員來講，資淺空服員，再來就資深空服員，可是這兩個，資深、資淺空服員，都不阻礙你申請要當座艙長，你要當座艙長，你要經過口試、筆試，還有上課訓練，但這跟資歷沒有關係，你只要滿，應該是三年就可以申請，那這滿三年的中間，也就是說你是很有企圖心的，你一進來就知道你是要在這個工作崗位往上走的話，你就必須要很努力，你的努力不僅僅是在你工作上的表現，因為我們公司的人，你跟誰飛那是變動性很大的，可是辦公室的人他的變動性是很小的，所以基本上你只要朝辦公室使力的話，你的印象分數就會是好的。
- R: 辦公室是比較偏向地勤那一類的嗎？
- E: 對！就是我們空服員這一塊辦公室有空服管理、空服訓練這些部門，或是空服標準部這些部門，你只要朝這些他們口中的長官，我的感覺是同事，可是很多人把他們奉為長官，也就是說如果你覺得他們是長官，那你就匍匐在地的這樣的去馬

上七下，那上面也覺得說 ok 看到了，有機會就會給你。

R: 了解！所以資深空服員在上去就是座艙長的位置？

E: 對！座艙長！座艙長在往上的話，才是客艙經理，那客艙經理的話就是這個班，就是整個帶班出去你要做任何決定，客艙經理也有一個叫做 cp 叫做空服長。

R: 所以空服長跟座艙長是？

E: 空服長是從客艙經理在升遷上去的，那這個位置很少，之前有！後來又取消了，然後又從今年五月開始，又出現了！又有了！最主要是他們有把地面的一些工作丟給空服長來做，那些工作講出來真的會笑掉大牙，像是檢查絲襪顏色、檢查口紅顏色、檢查服裝儀容，你會覺得就是……他今天為什麼要用這些？如果他幾天覺得某個人他想要刁難他的話，他不需要一個人說得算，他可以讓這些空服長來當殺手，所以他們放出來任何一個位置都有他的目的。

R: 所以客艙經理跟空服長算是差不多的？

E: 應該 same position。

R: 那還有在上去嗎？

E: 沒有！

R: 就差不多到這裡了？

E: 對！

R: 那在您的經驗中，性別會去影響您升遷的發展嗎？

E: 會！

R: 應該這樣問，現在目前也有空少，您覺得女生在空服員這一塊還是比較吃香的狀況嗎？

E: 女生在空服員這一塊是非常不吃香的，也就是說從我進公司，以前的男女比例，我們有一陣子沒有招男生，以前男女的比例是 1:10，男生一位女生有十位，我講的是空服人員，這一比十裡面，如果遇到今年要升遷，要往上升座艙長的時候，他可能就是男生跟女性升上來的比例是 8:2，也就是 1:10，但男女升上來的比例又是 8:2，我記得很久以前有女性空服員去問過，那長官那邊給的理由是：男生要養家，那是在很久以前的時候，那是大概 20 年前，那大概在 10 年前的時候這個觀念被導正了！導正了以後，男女的比例還是不這麼 balance，如果說是 1:12，升上去的比例也應該是 1:12，後來並沒有，男女比例 1:12 的話，升上去的比例應該 5:5，所以還是不公平的，那在不公平之下，女孩子就會在職場上比較想辦法出現，就是這樣！

R: 那剛剛提到客艙的經理這一塊，其實比較多男生做？因為我看座艙長好像還是比較多以女生為主？

E: 那是因為我們公司大概有 10 年沒有招男生，有 10 年沒有招男性空服員，因為他

- 們覺得不需要。
- R: 你剛剛說要升座艙長是您自己必須有企圖，有那些資料，所以您自己有主動爭取這個升遷的？
- E: 沒有！我從來沒有！因為我很早就看到這間公司的不公平，而且不公平比例很大，每個企業都佔到絕對升遷的不公平，但這家公司升遷的不公平比例很大，所以我覺得我不需要把力氣放在這個無所謂的位置上面，我覺得應該我要 focus 在我人生要的東西上面。
- R: 所以您就是因為能力被看好，所以就被升遷上去了？
- E: 對！剛剛好！
- R: 那請問您覺得，假設您要挑選一位座艙長時，你會比較看重這種男生的角色特質還女生是角色特質？
- E: 首先我剛有看這個題目再看一遍，我質疑這個題目，我從來不覺得有男生有男生的特質，女生有女生的特質，而是這個人有沒有他的特質。
- R: 那您是覺得哪方面的特質是您選擇當主管的？
- E: 我選擇當主管的人他有獨立思考的能力，然後獨立作業的能力，他要 coordinate 非常好，他要協調得非常好，再來就是要非常沉著，能夠當機立斷，很多事情因為這個行業有他的特色，他一定要能夠當機立斷，臨危不亂，掙果你當到一個 leader 的話，是要有這樣子的能力。
- R: 那想請問您，您現在有結婚嗎？
- E: 嗯！
- R: 那有生小孩嗎？
- E: 2 個。
- R: 那您有沒有面臨過家庭跟工作有一個？
- E: 沒有！
- R: 所以先生也是很直持您？
- E: 全部人都很支持，他們不是支持我的工作，而是支持我做我喜歡的事。
- R: 所以從來也沒有遇過家庭需要您去照顧？
- E: 不會！從來沒有！從來沒有這樣子過！
- R: 那您覺得普遍空服員會有這樣的傾象嗎？就是他們可能會有離職什麼的？
- E: 我要講的是，我們公司空服員有大概快 4000 人，我們不要算外籍的，還有外籍的，我們這 4000 人，你說這一年要碰到一次都不容易，因為是 random，那你說十年要碰到一次兩次，也不是很容易，所以你沒辦法深入的去談人家的家庭問題，所以這個問題我沒辦法很客觀地回答你！因為你要去回答這個問題，你必須要真的知道他有這樣的問題，我的同事有這樣的問題，我們有辦法去知道別人的隱私，

因為我的個性，沒有深交到這個地步。

R: 所以您可能也沒辦法知道說，如果他們選擇離職會不會是因為家裡的關係，就只是選擇離職，因為我看了一下，空服員好像大概到三十幾算就會想要退下來了？

E: 其實體力上還有健康上，還有你的職業倦怠上，都會讓你想要換個位置，那這個時候有沒有要退下來，我公司有地勤，他可能可以轉換成地勤，那還有就是空服員要找工作，你說他有沒有一個專業專長，好像大部分走的就是公關，除非他之前有什麼專長，不然的話我常常覺得轉行對空服員來講，不是這麼容易耶！我會覺得不是這麼容易，因為你 30 多歲了，企業要用可以用一個應屆畢業的，我可以很好訓練，所以除非你有專長，要不然離職……曾經有離職潮是在空難的時候，那時候的確是離職潮，那如果外面不景氣的話，我們要講大環境影響很大，大環境不景氣的時候，離職率比較低，那如果外面提供的薪水是不錯的，如果你今天可以在外面賺到五萬塊，你不會想要常常熬夜離開家人，去賺比五萬塊多一點點的薪水，衡量一下他們可能就會選擇留下，從中期、長期來看的話。而且有些人覺得結婚以後就在家相夫教子，就是比較傳統一點的。

R: 所以在空服員裡面比較少……就是您也沒辦法確定，到底工作跟家庭工作會不會產生一個……？

E: 會！這個比例肯定會有！不用講空服員，每個工作都會有，只是空服員他可能沒辦法朝九晚五，那曾經有一些人準備下地勤的時候有來問我的意見，那我就問他說，你的主要訴求是什麼？他想要接送小孩上下學，不用考慮下地勤了！如果你要這樣的話滿足第一需求，那這個時候你自己要去做分析，那如果你覺得你又很喜歡上班，你喜歡禮拜一到禮拜五還可以去電影不用跟人家擠，這工作有這個特色，每個工作都有他的利跟弊，那你去考慮這個多跟少，再去選擇，那我們公司之前有個……前一陣子有辦一個回籠的，曾經我們公司的空服員，我們讓你再考回來，之前的年資已經不算了，因為你已經走了！那有人再回來，我剛好跟一個有離職再回來的談過，他離職回來在訓練期間他就退訓了，因為他覺得整個氛圍不一樣，那這個氛圍不一樣，maybe 是文化上，maybe 是企業文化，maybe 是企業精神，maybe 是領導人，maybe 是在考進來的員工他的心態，我們都很難去做判斷，社會在變、環境在變，所有的東西都在變，不可能都跟以前一樣，可是我覺得很好的，他有提供回籠的機會，就職前是空服員讓你在考回來試試看。

R: 這樣公司上面在培養一個人也比較輕鬆吧？畢竟他本來就有一定的經驗，再培訓他就會比較容易上手！公司的考量會不會是這一塊？

E: 我不知道他的考量，有些東西我也不能明講。

R: 想請問您自己有沒有遇過女性上司對您比較不公平？或是您覺得所謂的「女王蜂現象」在航空業的一個狀況？畢竟女生多嘛！

- E: 我要講的是女生比較容易情緒化，比較容易不是代表每個人都是，比較容易情緒化但是能力不一定比男生差，只是因為在情緒掌控上，可是我倒覺得如果用學習的心態去看的話，反而對我是很好的事情，我會覺得我看到這個，我以後千萬不要做到這樣，然後有沒有對我這樣過？我倒覺得不會！因為服務業本來就要眼睛很亮，如果你連你的上司你都沒有辦法摸他的毛，你要怎麼去摸一個你不認識人的毛？所以對我來講不是困難，沒有這樣子過！反而是我看到這些人他有這特色的時候，好！我知道了！大概就會記在心裡面，下次跟他飛的時候，把這個記憶片段喚起的時候，我就知道說千萬不要踩到這條線！
- R: 那您本身是覺得沒有什麼遇過，那您觀察周遭可能有出現過？
- E: 但是有看到過。
- R: 是因為女性比較多的關係嗎？因為像您說的男生比較容易被升遷上去，會不會是因為男生比較少，就會覺得說.....？
- E: 會覺得說再努力！譬如說今天你有一百個女生，你今天爭取到前兩名，你才有可能升遷，那男生是一百個的話，他只要是前六十名他就會升上去嘛！所以他輕輕鬆鬆打，輕輕鬆鬆工作，那女生就是要拼個頭破血流，所以這是一定的嘛！因為比例供需失調的情況之下，自然而然會有這樣的現象，
- R: 那在您的經驗中，您身為這種女性的領導角色有沒有遇過什麼困難？或是說覺得男生比較好管或是女生比較好管等等的這一些都可以？
- E: 基本上我覺得對我來講，對我來講，在哪個位置，我就把那個位置的事情做好，然後我那個 29 年是扣掉生孩子的 2 年，這 30 年得經驗給我.....我應該沒有什麼困難的事情，所以沒有！
- R: 那您覺得在航空公司有沒有什麼歧視的問題？除了男生女生這種歧視有沒有別的？
- E: 我還是要講，就像有個實驗，譬如說你要測驗哪個是小偷？一個黑人、一個黃種人、一個白種人，你去問，你去發問卷出去，自然而然多數人會寫那個黑人，這是每個人都有個種族歧視，我們也會有，飛機上的客人也會有，那我要問的是，今天我們是黃種人，皮膚白一點的、細一點的、漂亮一點的，你就覺得他比較乾淨嘛！那比較黑的就比較髒嘛！那我們要打破這樣的迷思，還需要很大的努力，還有很長的路要走。
- R: 我覺得其實就跟這個議題一樣，因為我覺得他本來就是一個刻板印象去造成的一個狀況.....。
- E: 可是我們台灣在進步了！已經在進步了！而且不是只有說工作方面，還有在那個家族、遺產方面，因為以前聽他們就是很多不公平的，譬如說財產是留給兒子啊！然後重男輕女啊！其實我常常覺得說，我們公司在設計制服的時候，我們應該要

設計褲裝，因為褲子來講，工作比較方便，甚至於說外國航空 southwest 還穿短褲，為了工作方便，沒有影響到品質，可是我們這方面還有很長的時間要走，可是我們不提出來，今天我的聲音不講出來，上面可能聽不到，他不知道有這個聲音，我要講出來，我一定要講出來，我覺得我不是為了我工作方面，我是為了整個台灣、整個現象，整個人類的思想，我覺得我們還要進步，我們還有很長的路要走！

R: 那您覺得航空公司目前對於一些女性的福利，像是留職停薪的假什麼的，您覺得還算合理嗎？

E: 目前越來越好！但是我還是要講，他規定在這裡，我們按照這個規定走，按照這個規定上簽呈啊，去跑流程的時候，你可能遇到一兩個，他可能很在狀況外的，他可能會說：你要辦育嬰留停喔？那你回來的時候要有缺喔，沒有缺可能回不來喔！就講這種話，這種話是不應該的！我就會覺得說這種話叫做威脅，可是很多人沒有這樣的知識、沒有這樣的常識，可是我常常會碰到組員跟我講說，他去跑的時候有辦事員會這樣跟他講，講這種話其實會造成心理上的不舒服，不舒服就是可以提告！我的觀念裡這是可以提告，可是因為同事的關係，他們不太這樣子！那我常常會覺得說你只是一個經辦，你就把這個東西送出去，輪不到你來講任何的一句話，所以還是會有這樣的現象存在，因為他不應該講這個東西，輪不到他來講，可是還是會有人程度不夠！

R: 好～那我目前想問的都問完了！謝謝老師！

- R: 請您先簡介一下您目前的工作經驗。
- F: 我的工作經歷啊！我 1991 年 1 月 1 號進長*航空，1991 年 10 月 17 號到奧地利維也納，1993 年 3 月 29 號到英國倫敦，1995 年.....。
- R: 所以是一直都在航空業的這一塊是不是？
- F: 還沒，1995 年的 12 月 31 號到德國的法蘭克福，1996 年 3 月 31 號回台灣，然後 2000 年的時候去日本，然後 2002 年到大陸北京跟廣州，其他的時候分別在柬埔寨、緬甸、菲律賓都待三個月到都半年，這就是航空業的部分，我在 2016 年的 3 月份離開長*，到吳*航空擔任總經理，當了兩年多，公司結束之後，我去旅行社當了總經理，後來進入遠*航空，待了 2 年半然後離開，遠*航空總經理！離開之後，我也開了一家旅行社，然後其他不相關的公司就不需要跟你講了吧？
- R: 是！
- F: 跟旅遊有相關的就是這幾個。
- R: 所以近幾年的部分是 2016 年離開長*航空，然後到遠*航空？
- F: 不是不是，我是 2006 年的時候，離開長*航空，去吳*航空當總經理，柬埔寨的吳*航空。
- R: 那方便請問您，一開始在長*航空是擔任怎麼樣的職位嗎？
- F: 都是駐外代表，我剛剛不是跟你講過很多國家了嗎？
- R: 目前還都待在遠*航空嘛？想請問目前公司的一個升遷制度是怎樣的狀況？
- F: 升遷的制度？正常的升遷制度嗎？你是指我的還是誰的？我是總經理我沒有升遷制度啊！
- R: 是指目前員工的升遷制度是怎麼樣？
- F: 每家公司都有每家公司的升遷制度吧！從新鮮人進來啊！我們每年都會做兩次的績效考核。
- R: 所以主要以考績為主？
- F: 嗯嗯。
- R: 方便請教目前這家公司員工的男女分佈嗎？
- F: 員工的男女分佈啊？這問題很好耶！這問題我不是很了解，下次再回答你好嗎？我去問一下我們人事！
- R: 好！沒關係，那主管的性別分佈您有印象嗎？大概，或是沒個部門大概是怎麼樣？
- F: 我們總共有 10 個部門，基本上大概是男生佔三分之二，女生佔三分之一。
- R: 那想請問您，性別這個因素對您自己的升遷發展影響大嗎？
- F: 兩性都有他自己的特質吧！但是要看你工作的性質吧！

- R: 那您覺得在航空業男女的分佈會不會影響到職位的不同？
- F: 應該還好，比方說，像機務的部分，就是修飛機嘛！應該是以男性為主，那還有空服的部門，空服員的部分就是以女性主管為主，有航務的部門，開飛機的應該就是以男生為主吧！那其他的像一般的地勤的部分，有企劃、有行銷、有機場的運務人員、財務、電腦資訊方面的、總務、人事，這些相關單位就比較沒有所謂男生跟女生的差別，但是一般還是以男生為主女生為輔的主管搭配比較多。
- R: 那想請問這樣子的分佈考量是什麼因素？
- F: 男女性都有自己的特質吧！
- R: 像剛剛那些後勤部門，就是像財務什麼的那一塊，也是會以男性為主女性為輔嗎？
- F: 也不一定啊！財務有時候也是以女性為主啊！那企劃是男性為主嘛！但他就比較沒有那麼的明顯啦！主要是看你的能力表現好，那當然是 ok 啊！那之前提到的機務，他就是要修理飛機、飛飛機，當然是男生嘛！那空服員是女生。
- R: 所以您認為性別在升職上是沒有那麼大的一個影響？所要是看工作的屬性，跟男女的屬性去做搭配這樣？
- F: 對對對！
- R: 所以您在挑主管的時候也會因為職務上的特色，比較看重男生的角色特質女生的角色特質這樣嗎？還是您認為主管要具備比較跳脫這些的特質？
- F: 我想每個人的領導風格是不一樣的，男生有的比較豪邁，有的比較瀟灑，對不對！女生比較細緻比較小心，就是看你這個主管需要怎樣特質的會比較適合。
- R: 所以在挑主管的時候也沒有比較看重男性的特質或女性的特質？
- F: 對我而言，我是沒有啦！為才適用！你是鑽石你去到哪裡都是！
- R: 所以你在挑主管的時候，會看可能像機務或航務，比較適合男生，所以他們也是會比較多男生的主管這樣？
- F: 是的！
- R: 那想請問您有沒有主動爭取過升遷的經驗？
- F: 我沒有主動爭取耶！
- R: 所以大部分也都是聽公司作調配這樣？
- F: 因為長*是個大公司嘛！其實不管大公司或是小公司就是為才適用嘛！很多事情你不需要去爭取，你應該是每天都應該做好自己的事情，每天都是要求好的表現嘛！自然而然人家就會發覺到注意到，意識到你的努力跟存在，你不可能現在有個缺，就跑去跟老闆說：老闆這個我有興趣，我想升官！你覺得可能嗎？
- R: 我的意思是他可能平常就把自己的工作做得很好，可能剛好公司有開職位，或是別人那邊有個職位請你過去，應該說是剛好有職位，您想要去爭取的概念？

- F: 在飯店業我可以跟你講，因為我很多飯店朋友我們自己公司集團裡也有飯店，飯店的一些傳統，做一些房務啊，你要做 f&b 啦！還是做 sales，還是做 Hotel management，還是 Room service 這一些相關的東西，這個東西當然業界的經理人，基本上都是從小飯店跳大飯店的，飯店業也常常換來換去，然後每跳一級就升一次官這樣，這是台灣飯店業的一個特質，必須要靠不同工作的轉換，去爭取更高的職位或者薪水，那如果你是國際的連鎖五星飯店，那他可能就不是這樣，他可能就會培養他自己的人馬，那基本上台灣好像沒有國際五星飯店，幾乎都是所謂的台灣的中國的五星。
- R: 航空業也是這樣的模式嗎？
- F: 航空業跟飯店業是不一樣的。
- R: 所以他們在升遷這一塊其實像飯店業這樣，就是不斷被挖角不斷的就會默默的往上升？
- F: 不會！因為長*的不會去*航，*航的不會去長*。
- R: 所以他們都是同一家公司不斷的升遷？
- F: 對！不斷的往上爬！那像我們這種離開的，當然就是要去尋找其他的出路，像以前有復*跟遠*嘛！復*已經結束了嘛！那還有可能跑去外航，國外的航空公司，或者是廉價航空，大概是這樣。
- R: 那想請問您的經驗中，你有遇過女性主管嗎？
- F: 很多啊！
- R: 那您覺得女性主管對待同性別或是異性別有沒有什麼差別待遇？
- F: 或多或少吧！
- R: 那您覺得是女生對女生比較好還是女生對男生比較好？
- F: 這個問題很好，這個每個人都有每個人的喜好厭惡吧？但一般同性相斥異性相吸這個，應該還是千古不變的真理吧！
- R: 那您覺得這在女生身上比較明顯？還是其實男性對男性上司可能也不是這麼友善？應該這麼問，女生去排斥女生，男生偶而去排斥男生的狀況有很明顯嗎？
- F: 前提就是要看對方是不是你淺在或是未來可能發生的這個，對吧？！potential 的 challenger。
- R: 所以您覺得女生去排斥女生可能是因為競爭的關係，所以女生比較會去排斥女生嗎？
- F: 嗯嗯嗯，畢竟女生被安排在同質性的工作比較相近。工作的同質性比較相近的時候，將來有職位空缺出來的時候，是不是同值性的會去爭取。
- R: 因為工作的同值性導致，女性上司可能會比較容易排斥女性下屬的概念嗎？
- F: 如果那個下屬是將來對他有威脅性的話吧！我講得比較厚黑一點吧！

- R: 因為工作質性上的不同，所以女性上司比較少去排斥男性嗎？
- F: 相對來說會少一點吧！我覺得啦！其實這也沒有什麼絕對不絕對啦！重點就是你對他的工作會不會造成影響！負面的影響！或是你可能是他未來潛在的競爭者。
- R: 那目前是有結婚的狀態嗎？
- F: 嗯！
- R: 那想請問您有產生過家庭跟工作產生衝突的情況嗎？
- F: 這自己要去做選擇吧！
- R: 所以您的意思是您可能會以工作為主這樣嗎？
- F: 要看你自己怎麼做決定吧！
- R: 這沒有什麼絕對啦！
- F: 對！我一天工作 12 個小時在公司，不包括我要去外面應酬，那你覺得我有多少時間陪家人？
- R: 所以您是比較把心放在事業上面？
- F: 因為要先活下去吧！要先把自已照顧好才有辦法照顧好別人，不是嗎？
- R: 是！那想請問您的太太有出去工作嗎？
- F: 有啊！
- R: 都有出去工作，那您會反對自己的太太做到？
- F: 不會不會！你還有三分鐘的時間，因為我要出去開會了！
- R: 好好！那最後一個問題，想請問擔任男性領導角色有對您產生過什麼困擾嗎？
- F: 沒有什麼困擾。
- R: 所以就是能力很好都沒有什麼困擾？
- F: 有困擾的時候人家就會找你了，吃苦當作吃補有聽過嗎？當到我這個位置的人，尤其在這個行業做了快 30 年了，台灣只有六家航空公司，現在第七家才要出來，還沒正式飛，我是六分之一的總經理，台灣有幾家 7-11？台灣有幾家貿易公司？上萬家！我是六分之一的總經理，但是這沒有什麼好驕傲的，這相對的是你更多的壓力跟責任，因為我是六家裡面最小的，我們公司有 1200 個員工，我有 11 個部門，假設我今天從早到晚，我每個部門都開 30 分鐘的會，我就要開 330 分鐘，也就是 6 個半小時，所以我從扣掉中午休息時間，我一天八小時已經不見了，我還要處理很多事情，所以我回答你任何工作都是用心在做的，不是拼命，是賣命在做，當你職位做得越高，就是這樣的，那男生跟女生，人家通常講：男主外，女主內。可是現在已經有點改變了，現在就是在說女力的存在嘛！的確像你們現在這個年代的小孩子，女生是比男生優秀，至少我 interview 是這個樣子，我看到也是這個樣子，但是有些天生的事情就是要男生做，就像我們剛剛講的，修飛

機的、開飛機的，以比例上來講還是以男生為主，因為男女各有特質、特長，都是可以自己去發揮、自己去努力的，但是主管只會看你有沒有認真在做事情，有沒有用心在做事情，如果他是公正的話啦！前提還是公正的話啦！基本上是公正的話就是看你的能力與表現，女性在職場上當然會有一些特質，因為女性身體是柔軟的，那有些衝突、有些尷尬、有些比較緊張的場合跟氣氛下，的確他可以發揮女性的特質，但是也並不表示他可以做得非常好，同樣男性也是一樣，各有千秋，就是看怎麼樣的工作，適合怎麼樣的人，沒有好壞跟對錯，只又適合與不適合，希望能夠回答你的問題。

R: 好的！真的很謝謝總經理！

- R: 那想請資深協理透露一下您目前在旅行社的一個工作經驗！
- G: 經歷嘛！目前我在公司的職務是，以公司型組織分佈，我是做直接面對面客戶的這一塊，在我們的術語叫作直客啦！就是直接面對消費者，那精力的話至少 30 年以上，一直都是在旅遊業這一塊。
- R: 所以您是在同一家公司？還是有轉換過？
- G: 30 年是保守啦！當然就是實際工作有換過 2~3 家，主要還是以雄*為主啦！主要都是以同公司為主。
- R: 我想請問一下，如果確定要做旅行社的話，我之前訪談過飯店業，那他們在晉升職位上面，他們會選擇不斷的挖角或是跳槽升遷，不斷的調升，那您覺得在旅行社這一塊是會在同公司升遷還是像這種會跳不同的公司？
- G: 當然你說用這種階梯式跳法或是左右式跳法，這樣是有的！在職場上一定都有，但是我覺得以旅遊業的業態來講，我覺得直升的機會比較高，因為他專業的部分，以及他涉略的範疇和項目比較廣，也比較深，比較不是那麼容易用跳槽來無縫接軌適應一個新的文化這些，因為我們的行業還是以人來創造出業績這一塊，所以主要還是會以深耕啦！那你講的情況一定都有，各行各業都有，那可能你之前訪談的業態可能比較有這種傾向，以旅遊業的傾向，我目前在看，你說中間跳槽的一定都有，但是這變成一個常例倒不多見啦！像我們比較是有公司規模的嘛！那比較有一種是，我們是綜合旅行社嘛！那旅行社還有甲種、乙種，那有的甲種旅行社比較會是，同一班人但是另起爐灶，所以你就會看到人都是那些人，但他可能會一直跳，像這種比較會屬於一般甲種旅行社，那像我們這種綜合旅行社比較少，就像航空業是一樣的嘛！他比較少藉這種跳來跳去一直往上的嘛！比較少！
- R: 方便請教一下旅行社會有幾個部門？
- G: 以我們公司規模比較大，我們公司全省的人大概加起來 3000 人，所以我們的組織，因為我們算是集團，所以我們的組織會比較大，一般會有直接消費者的這一塊、同業部、產品部，再來比較在具規模就還有送機組，這些比較庶務的啦！分類大概是這樣，然後我們又分得更細還有國外部、國內部.....。
- R: 是指剛剛那些部門會在切得更細？
- G: 對！會再拆！像直接面對消費者這一塊可能就會再拆更細，譬如說：公司行號的、會展的、醫療的，因為我們公司是綜合，所以同時可以做同業，也可做這些。
- R: 了解！那想了解目前這家公司的升遷制度大概是怎麼樣？可能像是考績怎麼評比？或是您們可能會選擇升遷人選等等的？
- G: 基本上，因為我們有人資部門，我知道有些旅行社還沒大到說有自己的人資部門，也因為我們公司已經上市上櫃，一切還是按照勞基法所有的編制或是福利，所以

在升遷這一塊我們還是會以營運主管的一些參考，跟歷年來的一個考績做一個固定的升遷的一個規範，倒不是個人覺得可或不可，或是大家評比是 ok，但你個人覺得不 ok，這個是比較不會發生。

R: 了解！那想請問這家公司大概的一個男女分佈？大概就好！

G: 其實還是陰盛陽衰，總體來講，就是以我中區來講，大台北可能不至於，因為畢竟都會型態，這是自然而然變成這樣，其實你等一下看一下這層樓男生就是比較少，我們其實是沒有排斥男生女生的，但很奇怪的是，留下來的自然而然就變成女生比較多，那不知道說是這個行業讓男生覺得到了一個層級他要成家立業，可能收入不如他想像，或者是投入的時間，或者是不知道怎樣的原因，慢慢的男生就越來越少，或者是一開始男生投履歷的時候就不多。

R: 所以您覺得一開始男生投履歷就不多嗎？

G: 其實也很難講，就是譬如說一個月我們有兩次的面試機會，一次可能都是男生，一次可能男女各半，一次可能都是女生，很難講，但是我們在這上面是沒有任何受限的，因為我們得工作並沒有男女生的差別跟需要。

R: 因為其實大部分都是做室內嘛！對不對？

G: 應該是說我們都是做業務類，所以業務類這個選項不會像搬運工，或者他會很明顯的需要身強體壯，或者護士一定要女生這種，一開始啦！所以我們沒有設限，但很自然而然這個行業就是呈現一個陰盛陽衰，那這種現象不是只以我們這家，幾乎你到外面的業界看，幾乎都是。

R: 那方便請教一下他們目前輪班的一個情況嗎？

G: 我們都是固定輪班早晚班。

R: 那目前擔任主管的性別比例是多少？

G: 快到一半一半。

R: 一個部門就是一個經理嗎？

G: 不一定，有時候是副理，基本上就是一個部門一個主管啦！

R: 那個主管的職稱大概是？

G: 有從主任、副理、經理，那因為我們比較多人，資經阿，資深經理，然後協理，這樣一路上去。

R: 那您覺得這些主管大概的男女比是多少？因為基層以女生比較多嘛！那會不會上來的事男生比較多？

G: 也不會耶！還是陰盛陽衰耶！因為你看那個母體就是這麼大，那你說那個男生，當然也是有！比例上面希望一半一半，但是目前來說還是未達一半一半。

R: 那像是出團不是有一些導遊領隊嗎？那個部分是由你們去？

G: 那個不是，那個是我們公司還有另一個部門叫導領部。

- R: 那你們各部門間男女比會差很多嗎？還是總體都是陰盛陽衰？
- G: 其實不一定，像有些部門就是男女各半，像我們同業部就是個一半的狀況。
- R: 方便請教同業部是？
- G: 同業部就是直接對旅行社。
- R: 所以像同業部就是一半一半？總體來說還是陰盛陽衰？
- G: 對！其實航空業也是一樣啊！幾乎！
- R: 可是要看啦！但總體確實以女生居多。
- G: 你看啦！你上飛機的時候你會看到空服員還是女生多，空姐比空少多，就是說他整個業態就是，應該說我們的行業別基本上，因為我剛剛看到你題目說的細心、耐心這一塊，女生基本上會都多於男生嘛！我們只能說通則啦！倒不一定是！所以他必須女性特質必須要比較凸顯，但女性特質不一定是女性有，有的男性也會有女性特質，就行業別來講需要這樣特性，那又要有媽媽的溫柔，有時候要跟客人的一些 argue，或什麼之類，所以自然而然就會變成，而且一開始這個行業是由庶務工作加外勤工作的結合，庶務工作就是內勤這些，你要幫客人寫證件啊，然後整理資料，這些 data，如果你不是一個坐得住的人，其實不容易有的，但是他又身兼要有外勤的能力，他要跑外面跑 sales，所以這些，他比較不像保險業，保險業他可能會有所謂的打單人員，固定有一批人在在弄這些，然後業務就是跑業務，就是比較不太相同。
- R: 那我們先跳到這題好了！所以您在挑選主管上面，可能因為業態的關係，所以導致說女生比較多，也比較適合，在挑主管的時候也會比較看重女生這一塊嗎？還是還會需要一點男生的特質。
- G: 我其實都沒有設限，我覺得在選人這一塊，像有時候人家會覺得男主管比較喜歡女性員工，只要撒嬌一下就 safe 了！或者女主就會比較喜歡小鮮肉，只要小鮮肉來就 safe，但在我整個做事情的準則裡，我不會把性別放在第一件事，主要還是把能力放第一件啦！那至於說你這個人能力顯現是因為你性別的關係，這就不是我能控制的，有些女生可能能力很好，可是一講話就掉眼淚，或者有個男性他很好，可是他只要遇到客人 argue，就要跟客人吵，這個不是我們要的，其實我們在這工作，尤其是服務業，雖然我們是旅行社，但是我們是服務業，服務業的需求來講，我們還是要以客人的一個整體考量，當然客人不一定是對的，但是客人不對的時候，我們要怎麼讓客人理解他的錯，這一塊是比較需要有耐性的，我比較看重這個！倒不是說你今天女生你就比較有耐性，未必！
- R: 所以您是覺得在挑選主管的時候，耐性您覺得是非常重要的？
- G: 當然當然。
- R: 主要是，想請問你們已經當到主管了！還會比較需要面對客人，還是大部分時候

都是由.....？

G: 大部分一定是由基層，但是比較偏重要的時間的時候，比如說：客訴到某層級的時候，或者是有一些沒辦法解決的，我們還是要出面面對消費者。

R: 所以您覺得耐心是您自己在挑選主管的時候，比較.....？

G: 其實很多啦！因為我們性向圖一打開，有很多選項啦！

R: 所以其實你們公司也有像.....？

G: 有啊！因為我們會有人資這個部門，所以我們在初試的時候，一定會有一個基本的篩選的一些參考，不能說條件。

R: 所以您覺得在擔任旅行社主管，女性特質中的耐心是比較重要的？但是不考慮他的生理性別，耐心這一塊是比較重要的？

G: 最看重倒不一定是耐心，但還要能力啊！有的人有耐心沒能力啊！我現在只是說耐心這一塊他可能是女性的一個傾向，但是在整體考量上，並不會因為他是女性就覺得他有耐心，我要表達的大概是這個意思！

R: 那你覺得性別這個因素對您的升遷發展有很大的影響嗎？

G: 因為我在這個產業很久了！所以早期我們出來一定是這樣的，一定是重男輕女，一定的，我們就講一個譬如說國內旅遊好了！他可能是一個遊覽車「小姐」，但是他不會被叫遊覽車「領隊」，這就是性別上的一種歧視，就是覺得小姐就是要服務很多 blabla 的一堆，所以在那時候社會的氛圍也是這樣啦！我想長期以來一直是啦，否則現在就不會現在有一些女權運動的發生，你說性別其實一定都有，但是以現在這狀況，因為我們自己是女生，所以我們很清楚就不應該再讓這種事情發生，所以我會個人覺得，其實在我們公司還是像我剛剛講的，我們整個文化下來還是以能力，不會去 care 你的性別。甚至有的主管他可能很中性，我們根本不知道他的性別，所以我們倒是不會再性別上面著墨啦！

R: 那請問您，您覺得時代這樣進步，在旅行社這一塊，你們有清楚的感覺到.....因為早期還是以男生當主管居多，那您覺得漸漸的女生有再上來的趨勢嗎？

G: 有有！台灣都有女總統啦！對不對！就是在某種程度上他可能是一種象徵，實質大於象徵，但是我必須講就是說，在工作的這些範疇裡面，但是我們都會覺得男女是平等的，但是我們很清楚男女真的沒辦法平等，你如果碰到那種客戶就是喜歡喝酒，就是喜歡這些，如果你自己硬是要去這種場合，根本不是很恰當或適合，你必須還是要委以男性去嘛！譬如說他們就是要去金**這一種，你不可能說你是主管但是你要去！所以變成他還是會有一些替代性啦！這不是說今天我是女生我就一定要去適應這種方式，但是還是看工作的需求做一個調整，但這個就可能變成你工作上小小的問題點跟限制。因為這老闆他如果就是喜歡此道，那你就不能投其所好，即便你再有能力，但是這就是一個被遏止的地方，這個就真

的沒辦法。

R: 那請問您在這樣的一個升遷過程中，您覺得最大阻礙對您來說是什麼？就是您有沒有遇過家庭問題啊？或是會覺得男主管比較多，會覺得很難去親近他們，或者是很難跟他們有，就像您剛剛說的投其所好的那種感覺？

G: 到還不至於，但我覺得是個人選擇的問題啦！

R: 怎麼說？

G: 因為就是就像剛剛講說，因為家庭就是一種選擇問題，你要放棄還是顧家庭？我會覺得那是個選擇，因為在那個關卡上不一定是家人，可能是朋友，或是你自己要去圓夢，可能你要去念書幹嘛，所以我覺得是卡在選擇上面的問題，我還蠻幸運的啦！就整個一路這樣上來，就是家人還蠻支持的，我可以加班啦！我可以幹嘛幹嘛之類的，或是他們可以給我 support，所以我覺得是還不錯。

R: 所以家人並沒有在您的生命里程中產生一些衝突？

G: 衝突就是一定放棄他們，哈哈，沒有啦！也沒那麼嚴重，我現在意思是說，剛好在整個過程裡面，可能我那時候的植物也沒有這麼多，職位沒有這麼高，職務沒有這麼多，這麼雜，所以那時候我是可以兼顧的。

R: 那想請問您目前是有結婚吧？

G: 嗯！

R: 有小孩子？

G: 有！一個！高中！

R: 其實已經蠻大了耶！那時候小朋友出生的時候有沒有對您造成一些困擾？

G: 因為我是蠻晚生的啦！所以生之前有考量好怎麼去兩邊兼顧啦！那你說會不會兩頭燒一定會！因為就算你不是選擇家庭這一塊，可能有時候配合公司政策，你可能一個人要問很多職務的時候，你還是會有時間上分配的問題，所以我只能說這一塊我真的很幸運，自己也努力賺錢，金錢 support 一下，加班來不及，就花一點錢延長那個時間，所以我覺得難免的一兩次一定有啦！就是加班超時這些，不過也還好，也都這樣過來。

R: 那您覺得旅行社這一塊的問題會比較嚴重嗎？

G: 其實還好耶，因為其實我們公司是因為比較組織化、集團，所以都還好，那如果像我剛講的甲種也好，或其他也好，所以有時候小孩子也帶來上班啊！就很彈性啦！像有時候你出去跑業務，其實可以 cover 很多事情。

R: 了解！所以其實在旅行業裡面，家庭跟工作這一塊的衝突可能也沒有這麼大？

G: 可能不是這麼大，因為我們的工作，那如果領隊的話，專職領隊可能就會啦！因為他每天都在外面跑，那個可能就會衝突比較大一點。

R: 那想請問您得經驗當中，您有爭取過一些升遷的經驗嗎？

- G: 沒有！
- R: 沒有就沒關係，可能就是您的上司就直接指派了……。
- G: 對！以我們這個年代就是比較不會主動去要什麼，現在的人比較敢為自己說話，應該說比較善於表達自己啦，那以前以我們來講，我們就是屬於那個認真做覺得老闆一定會看到的，那個氛圍那個年代是這樣子！一代一代不一樣。
- R: 那您覺得現在的旅行社有很多這樣的情況？
- G: 有啊！現在年輕人很敢主動要求，不要說升遷，他們很敢要求，很敢表達自己，不是主動要求，很敢表達自己，就譬如說他覺得做一做兩三年他要去圓夢了！他覺得歷練差不多了！錢也攢夠了，他可能就想去圓夢，可能就想去哪裡打工度假，去哪裡幹嘛幹嘛，想去看看不同的世界。
- R: 所以您覺得現在這種爭取升遷的人比較多？
- G: 爭取表達自己意願的比較多，應該這樣講。
- R: 所以升遷就還好？
- G: 升遷還好。
- R: 所以你們大部分的升遷都是以績效跟考核去做一個……？
- G: 當然像我們在篩選名單的時候，我們一定會去徵詢本人的意願啦！所以本人意願高於一切，那如果說剛好沒合到，可能他只是不好意思講，但他認為他也是可以勝任這個主管職的，那這就是很快地就媒合成功了。
- R: 那請問在您的經驗中，你有沒有遇過女性上司對您有什麼不公平的待遇？或是您覺得他對於男生女生有什麼差別性的不同？
- G: 我的主管應該是不會做到讓我看破手腳才對，哈哈，即便有的話，哈哈，沒有啦！因為我們公司目前的管理方式，我的直屬主管目前不是在我跟前啦！所以我不是很清楚知道他的日常，那如果是大部分政策性的東西其實是沒有這樣的感覺。
- R: 那所以就是您之前比較小咖的時候也沒有這樣的感覺？
- G: 沒有沒有，公司可能怕被我們告啊！不敢做得太明顯！哈哈，沒有啦，不會啦！
- R: 所以您覺得女性上司不會對男性比較好？那個比較好也不一定是升遷機會啊！可能就只是態度上啊！
- G: 因為我還是要講，以我們公司，以旅行社來講，因為我們很多資訊要跑在前面，特定哪類的資訊，當然旅遊類的資訊一定是最新，但是藉由旅遊這一塊來跟世界接軌的時候，其實會附加很多其他的東西，因為他會影響我們的業績嘛！舉例來講，現在川普跟金正恩搞不攏，那金正恩不爽是不是等一下又發射飛彈影響到韓國南韓，那我們就要去 follow 這樣的新聞，那譬如說美元現在走勢是不錯，諸如這些東西我們都要關注的時候，其實我們的觸角會打得比較開，也比較前面，

所以你說接受這種性別平等這些事情，一定是要趕快消弭，不可能存在在我們這個行業。

R: 所以相對來說你們一直有跟國外接觸，所以其實對於平權啊什麼的就會比較開放？

G: 對對對！一定要！

R: 那您覺得，您現在身為一個女性領導的角色，有沒有遇過什麼困難啊？

G: 就是我剛講的那種啊，去金**喝酒的那種，當然我生活中沒有遇到過啦！但是我的意思就是這樣，或者是你今天去了一個農會，他就是一個吃檳榔的，那你就很那個的時候，你就好像沒辦法跟他們融在一起，講一樣的语言。

R: 所以當您的客戶都是男性的時候.....？

G: 就是不同類的男性啦！因為有一些男性還是可以跟你聊一些什麼，當然我們會要跟人家用同樣的语言嘛！但是這個我覺得太刻意的時候會覺得是一個阻礙，所以遇到這種狀況，就是派男的業務去接洽。

R: 所以男生就不比較不會有這種問題？

G: 男生女生就都可以通吃啊！你不覺得都這樣嗎？20歲女生可以嫁20歲男生，20歲可以嫁30歲，20歲可以嫁40歲，20歲可以嫁50歲、60、70、80，但是80歲女生要嫁一個20歲男生就會被人家講是一個.....所以這就是社會對女性的一個不同觀感

R: 所以對您來說比較困擾的是這一塊？所以您沒有管理下屬上的困擾？

G: 目前還好，其實這只是我的感覺，實際上生活上，目前為止是還好，沒有特別發生這樣得狀況。

R: 所以就是工作那一塊的會覺得很困擾，其他生活家庭上都還好？

G: 還好！

R: 好～那我大概都問完了！今天謝謝協理的幫忙！

- R: 想先請協理簡介一下在公司待多久了？或者是您目前在業界的工作經驗都可以！
- H: 我現在在雄*集團底下的寶*旅行社，擔任入境事業處的協理，那我在雄*年資到今年 14 年，那我本人在業界的資歷大概是 26 年，所以這樣算結束？
- R: 那方便請教在哪些旅行社待過嗎？
- H: 待在雄*十幾年嘛！所以還有十幾年在其他的公司，其他的公司包含大*、平*、大*等等，都是在旅遊業界這樣，
- R: 那想請問目前雄*的一個升遷制度是怎麼樣？
- H: 雄*的升遷制度現在是，目前每年有一次的升遷評核，由各部門的主管提出來，然後經由相關的主管討論，提報給人資單位做最後的評核這樣，根據年度的表現來做評核這樣，目前雄*是以一年一次的方式來做升遷評核。
- R: 那一年一次通常都會升遷人嗎？還是要看缺？
- H: 目前雄*人資的制度是會以部門一定的人數比例，做升遷人數的數量依據，會有一個參考值。
- R: 方便請問一下你們評核是評核哪一塊？平常表現或是主管對他的表現狀況嗎？
- H: 升遷評核第一個是以他去年度的考績，考績除了有他的出缺勤、工作表現、業績達成 KPI 等等，有一些綜合指標，這部分雄*人資有一些配套的規定這樣，那升遷評核就是我們把一些優秀的同仁找出來，有一些可能是指加薪沒升遷，那升遷就一定有加薪嘛！那因為雄*基本上公司比較大，有一些橫向的相關部門也要做一些橫評，因為總不能說你這麼部門，你不能兩個年資差不多，一個在 A 部門一個在 B 部門，兩個升不一樣，會造成心理上的差異，因為人都會比較，所以有時候我們會做部門的橫評，所以大家會做這些指標為依據。
- R: 最後是由人自那邊做一個.....？
- H: 對！由人資承報到各事業處總經理，然後最後是董事長裁定！
- R: 那想問一下基層員工的男女分佈，大概就可以了！
- H: 雄*基層現在的男女分佈，應該在 8:2 吧！我們有完整的數據，但應該差不多在 8:2。
- R: 8 是女生嗎？
- H: 對！大概 7:3、8:2 這個數字中間，我不是很確定，不過一定是女生比重比較多。
- R: 那您認為是什麼原因造成女生比較多？
- H: 因為大概服務業本身就陰盛陽衰嘛！大概這樣形容，但是以雄*集團本部來講，因為以現在整個雄*集團來講，因為我們有很多比例是我們的車公司，我們有大巴駕駛一定是男生嘛！像大巴駕駛我印象中，只有出過一個女生的駕駛是開中巴

的，其他都是男生，那另外像我們的 IT 部門就是雄*資訊的部分也是男生比較多，因為 IT 基本上也是男生比較多，那邊的男生比例比較高，那其他就旅遊本業來講，都是女生比較多！

R: 那主管的性別分佈呢？

H: 主管的性別分佈，如果是一般高階以下的話，女性主管的比例應該是比較重。但是在高階主管以上男生還是比較多，高階主管應該還是總經理以上啦！

R: 所以部門性別比例的話，就是像您說的大巴跟 IT 部門.....？

H: 他那個就是男生比例明顯高很多，大巴目前就是百分之百，那如果是以整個雄*車公司的部門來講，他除了一些內勤是女生之外，所以他女生的比例就很低啊！那 IT 部門男生的比例本來比較高，他可能是倒過來，8:2，8 是男生，他們有一些內勤是.....，所以應該是在 8:2 啦！我猜！大巴就是 9:1，連內勤同事的話。

R: 那想請問在您的經驗中，性別升遷對您的影響大嗎？或是您以您的觀察性別對於升遷的影響大嗎？

H: 我個人看起來是還好啦！包含我自己在評選同仁升遷的標準上，我也是不會用性別來做考量。

R: 那請問一下，如果您是要評主管的話，就是您可能要升遷一個主管上來，那您會挑選那一些特質，你可能覺得這個產業或是中階或高階主管比較需要的特質都可以？

H: 特質都需要啊！特質要看人格特質是哪方面啊！因為特質其實很廣義！

R: 像是您覺得會不會比較需要一些決策力啊？或是細心度觀察力等等？

H: 當然如果你要當主管這些都是一定要有的，不然你當什麼主管，一定要有決策力，一定要有執行力，然後你觀察事物的敏銳度，這些都是要有的啊！你要具備這些才能當主管，不然你就當基層員工就好啦！

R: 你覺得在這產業中，性別的影響大嗎？或是您有沒有看過身邊的女性員工可能覺得壓力很大之類的，導致他們不想升遷等等？

H: 有一些同事可能本身因為家庭的關係，他對於升遷的慾望不是這麼強烈，因為每個人的職涯規劃是不同的，有些人只是想安分守己做事，然後固定時間上下班，他就只需要把自己的事情做好，所以他對他自己的職涯規劃是沒有要求的，那這樣的同事對於職涯就不會有太多的奢望跟想法。

R: 那像您剛剛提到主要的升遷是考核，那會有同仁很主動的跟您要求要升遷嗎？

H: 當然會有這樣的同仁會主動的跟你說他想要升遷，就會提這樣的需求，升遷或是加薪，一定會有這樣的同仁啊！

R: 這樣的比例高嗎？

H: 不高！我覺得會主動表達自己的畢竟是少數，或是跟你比較親近的同事會係你表

- 達他有這樣的意願。
- R: 那想請問您覺得工作環境裡面，會有很多這種所謂社會網絡之間的關係嗎？像您剛剛提到比較親近的同事比較敢跟您要求，您親近的同事大多是男生還是女生？
- H: 都有耶！
- R: 那是男生比較會表達還是女生？
- H: 都有碰到，因為他不是絕對大多數，他可能只會發生在周圍少部分的案例裡面，會主動要求會提的同事畢竟是少數啦！
- R: 所以也是因為跟您比較熟所以他才改做這件事情？
- H: 對對對！
- R: 那想請問您目前有主動要求升遷的經驗過嗎？
- H: 我自己嗎？我自己沒有！
- R: 所以您就是能力一直恨被看好的順順地往上升？
- H: 要看公司，公司高興升就升，不高興升就拉倒！哈哈，我們不求官！
- R: 那想請問您有遇過女性主管嗎？
- H: 有！
- R: 那您認為女性主管在對待男生女生上面有沒有什麼不一樣？
- H: 這很難講，我覺得這還是要回到個案，當然我相信一定有人是一樣，有人是不一樣，那當然，你會面臨到怎樣得主管不是你能選擇的，也許你面臨到的主管是可以一視同仁的，但是你從側面看他就不是這樣子，所以這東西就要依個案來看。
- R: 那您自身的經驗中，有遇過這樣的狀況嗎？就是女性主管對男生比較好或對女生比較好的狀況過嗎？或是您覺得您遇到的比例高嗎？
- H: 我遇到的比例不太高。
- R: 那您看過的比例高嗎？
- H: 聽聞過……應該是有這樣的情形啦！女性主管可能比較偏好男性的同仁，這個好像是有聽到過。
- R: 那您自己身為男性，會不會覺得男性這一塊就比較還好？可能比較偏好女性等等的狀況？
- H: 也是要看人啦！老實講！
- R: 那您覺得您遇到的比例高嗎？
- H: 遇到的比例……應該還好！
- R: 意思是相較於女性會比較低的意思嗎？
- H: 這個並沒有客觀的數據可以用嘛！只能憑印象，印象中也沒有很強烈！
- R: 所以上司是男性女性，對您來說都沒有什麼不平衡的狀況產生？
- H: 對對對！我個人來講是沒有！

- R: 那想請問您在家庭跟工作上面有沒有產生過一些衝突？或是比較糾結的地方？
- H: 家庭跟工作……，或多或少都會有，但就是要看自己怎麼去排解啦！那因為我們在職場也不是一年兩年。
- R: 那方便請您分享您當初是怎麼排解這個問題的嗎？
- H: 還是要找出解決的方式啦！因為服務業的工時比較長，我們的工時不是說只有在辦公室或是工作場域，我們有時候在休假或休息的時間也有可能接到電話處理公事，所以我們基本上工時會比較長，那這個部分都必須要有家人的支持與諒解，那我們有時候在半夜都會接到電話要處理事情。
- R: 所以像您的部分就是另一半蠻支持您做這件事情？
- H: 對呀！當然是這樣啊！不然沒辦法混下去！
- R: 那方便請教您另一半是有在工作的嗎？
- H: 有！有在工作！
- R: 一樣是在餐旅產業嗎？
- H: 沒有！不同！我太太在電子產業！
- R: 他是比較能夠準時上下班的狀況嗎？
- H: 他也不是算是可以準時上下班的狀況耶！他也是常常要搬工作回家來做這樣！
- R: 所以當你們遇到兩邊都要工作的時候……？
- H: 對於我們來講，其實我們在職場都很久了！那有時候因為台灣的職場環境不是每年狀況都一樣，可能早期你有辦法照著這樣的狀況，就是說上班是上班、休閒是休閒，但是台灣的產業環境也在改，各行各業也在變動，就像我太太他現在在外商公司，照理講外商公司應該很輕鬆嘛！沒有！現在很累好不好，外商公司現在也是叫你搬著電腦回家完成一些相關的事情，所以其實全球的就業環境都在改變啦！那對於我們來講，因為我們在職場也比較久，所以變成是說，如果你想要在這個位置上保有一席之地，可能就是要配合！
- R: 那想請問您，您身為這種男性的領導角色您有沒有遇到什麼困難？或是皮如說您有沒有哪種性別的人您比較難管，或是比較難溝通之類的？
- H: 其實應該不是性別的問題啦！現在對我們來講是年齡層差距跟認知的問題，性別我覺得到其次。
- R: 大概是什麼樣的情況您願意分享一下嗎？
- H: 畢竟世代的觀念是有落差的嘛！我覺得大概差五到十年都有不同的想法跟做法，現在的主管，應該不能用你當年那一套的工作態度跟行為準則來要求你的下屬，或是你的新進同仁，如果你的位階越高，世代就會差越遠，可能就要不斷地做調整跟變化這樣，否則其實如果太古板的要求，或是跟新的世代對話沒辦法在同一個頻率上面，其實就會造成許多新進的同仁不斷地流失，沒辦法在職場上發揮他

的長處這樣。

R: 那想請問您剛剛表示中階主管是以女性居多嘛，高階還是以男性，您覺得為什麼會造成這樣的差異？

H: 這要問董事長不是問我！

R: 那您現在算是在一個中高階的位置，在一個中間的地方，您跟兩邊相處起來會不會有一些比較磨合的地方？

H: 其實應該要說，主管之間的人際關係經營，他不是男女的關係，他是在每個人的特質、特色、特性上面，譬如說他這個人的個性比較斤斤計較型的，那他會有他的相處之道，那有些人個性比較海派，那也會有跟他的相處之道，那有些人是記仇型的，跟記仇型的也有跟記仇型的相處之道，應該說跟人的特質特性會有關係，反而對性別我覺得沒有太大的差異。

R: 其實在看文獻的時候，有查到關於網絡這一塊的部分，就是可能女生在升遷到高階主管的時候，他們可能會覺得有一些網絡上面的不適應，就是說男生可能私底下還會跑去吃飯、喝酒，那在這一地網絡上面沒辦法親近，以至於他可能會少一些資訊的來源等等……。

H: 其實現在的女生也是有打球喝酒的，有參與的也是有啊！就是說那種社交場合，這分很多種啦！那過去傳統可能是打高爾夫，或是打其他的球類，比較陽剛的，那可能男生參與比較多，但是現在女生參與也很多，但其實現在社交場合也有像瑜伽、也有跳熱舞啊！甚至還有插花的，其實這都有不同的場域去結合不同的興趣愛好者，只是說可能以瑜伽做為興趣的女多於男，但你不能排除說沒有男生，像譬如說打高爾夫，比較室外的，曬太陽比較多，但是也是有女生在打啊！他只是一個比例上的問題！

R: 那您之前可能在中階的情況至下，您會不會覺得跟女生比較難有親近感這類的？

H: 不會！我都跟大家很好！

R: 那這部分我上面的題目都問完了！

H: 問不出什麼問答案齣！

R: 不會啦！我覺得可能是協理個性比較海派，所以您對於男生女生都可以做一個維持跟觀察，因為有些人是會覺得在交友網絡這一塊，可能就比較有問題，但如果大家個性都像您的話，其實就不會遇到這種問題。

H: 應該是有個別個別不同，人很難這種男生女生一切為二，其實人要分類還可以分得蠻細蠻廣的，那當然可能因為我們在職場比較久，我們對於人際的相處之道，我們也有不同層次，比較細膩的處理方式，那就不會單純用男女來做一個分割嘛！

R: 我覺得剛好也是雄*是一家大公司的狀況，他們很看能力，像保守的人可能會覺

- 得男生比較有能力。
- H: 男生本身就是有一些身體上的差異，男生有部分的時間是比女生方便一點的，那當然這是先天的差異。
- R: 時間比較方便一點是指女生一個月的問題？
- H: 都有啦！譬如說女生會有懷孕生小孩的問題，但是像我們有一些在業務操作的過程中，譬如說碰到時間比較晚，我們會盡量用男生去……，因為女生有安全的問題，我們必須要考量，那我們可能盡量用男性的同仁去做比較深夜以後，萬一深夜有任務的話，盡量會用男性的同仁去擔綱這樣的，就是我們要多幫女性同仁有一些保護跟安全的做法要……。
- R: 所以您覺得在女性福利這一塊，雄*是做得還不錯的？
- H: 應該說比同業做得好一點，因為我們現在的員工福利的部分，包含像女性同仁如果加班到十點以後，我們公司是有提供計程車讓他回家的。
- R: 所以您覺得公司是做得不錯的？
- H: 其實公司是有在做的，當然不敢說……國內企業有做很好的，包含我們現在也有育嬰室啊！哺乳室啊什麼的都有！
- R: 所以就是您覺得女性這一塊做得蠻好的？
- H: 其實因為現在集團化，公司自從 IPO 以後，相對在福利上面有些再成長再進步這樣。
- R: 那您覺得在旅行社這一塊，對女性有不利的底在哪邊？那您剛提到家庭或是安全問題等等的？
- H: 同業的方面……在女生的方面可能就是，譬如說有時候因為……如果是以領隊導遊來講，有時候因為排房的關係，譬如說你可能要跟司機同一個房間睡，像這種導遊的情況就是男生會居多，因為女生就是要變兩間房，就增加成本嘛！那很多旅行同業可能會因為成本考量，他會盡量去用同性別的，如此這樣的情況可能會發生。
- R: 所以領隊導遊如果是女生比較會有這一方面的困擾？
- H: 對對對！
- R: 那如果是坐辦公室的呢？
- H: 坐辦公室的基本上都是女性，就這個職場上應該是女性佔比較多數啦！因為旅行社的工作大部分是內勤比較多嘛！那內勤基本上就是文書，或是比較需要細心耐心的工作，這個部分本來女性同仁能夠承擔的程度會比男性同仁來得好，正常的話啦！但是我們公司也有男生做 op 啊！現在也有男生做護士，所以還是要看個人的人格特質啦！適才適所比較重要！
- R: 所以服務業在 op 這一塊……。

- H: 普遍還是女生是比較多的！這也是跟我們公司比例這樣有關！
- R: 所以中階主管才會女生比較多吧？因為基數是女生比較多？
- H: 是這樣沒有錯！
- R: 那我應該沒有問題了，還好有問到領隊導遊這一塊，那領隊導遊這一塊是只會有剛剛的那個問題嗎？
- H: 因為有一些公司他會以成本考量，對於派遣男性女性會是關鍵因素，我們公司是比較沒有。
- R: 女生會不會排那種比較遠程的嗎？
- H: 這個有一些個人意願的問題，有些女生他帶團不太遠程的。
- R: 所以是女生拒絕的？
- H: 職場上這你可以設定自己的工作條件，譬如說我今天是一個專業領隊或導遊，我跟我的僱主講說我不能過夜，那我就是只能帶一日或是我住臺北，我就只能帶臺北的 tour，你可以設定的你工作條件，你要什麼或不要什麼，然後讓僱主決定，假設你今天是一個條件很多的，人家可能就覺得你龜毛不用你。
- R: 所以領隊導遊這一塊他們的自由性是蠻高的？
- H: 對！他們自由度高的，因為他們本來就屬於自由工作者啊！比較偏這樣！，因為他們基本上都是屬於有帶團才有薪水，有點像聘僱業者，約聘者的感覺。
- R: 所以公司也不會去規定他們說，你們一個月要帶多少團？
- H: 公司不會規定，這就是勞雇雙方要不要設限的問題，因為有些人就是我就是一個月帶兩團我就不帶了！也是有人！你可以自己跟僱主提這樣的限制條件。因為有些人就不想這麼累啊！有些覺得他一個月帶一團就夠了，也行！
- R: 了解，所以他們不是因為家庭的關係，我可能不要帶太長程的？
- H: 這個就是會根據他自身的條件去做限制，有些人不能帶長程是因為他可能不能坐飛機坐這麼久，或是他坐飛機坐久了，他自己都無法照顧自己，身體會發生狀況，那因為做領隊做導遊，是要照顧客人的行業，你自己都照顧不了你怎麼照顧客人，所以他有可能有很多先天的條件，這些先天的因子會影響到他職場這樣。
- R: 所以導遊的比例也是以男生比較多？
- H: 是！目前是男生比較多。
- R: 我之前看文獻也寫說，其實身為內勤 op 的女生，有很多都有導遊領隊執照，女生最後都會選擇做內勤的部分，你有觀察到這種現象嗎？
- H: 這部分應該是有啦！但是我沒有看到數據所以沒辦法.....，但這個普遍內勤同仁他都有領隊導遊執照，但是他沒有選擇去當專業領隊導遊這個情形是有的，這就是職涯的選擇。
- R: 那你們要跳部門會很不順利嗎？想這樣跳來跳去的話？

- H: 雄*有一定轉調部門的流程，因為你要轉也要有部門願意收你啊！那如果沒有人要收你，你不就只有離職一途？
- R: 那雄*的離職率會高嗎？
- H: 應該是不低啦！
- R: 那您有大概了解是因為什麼原因離職的嗎？
- H: 離職的原因很多啊，但通常離職的原因不一定代表同仁真正的意思，大家都離職過嘛！通常不會寫真正的原因，譬如說我是不爽某某主管，你也不會這樣寫，只能寫.....。
- R: 因職涯發展.....。
- H: 對對對！興趣不合。
- R: 那已離職率來看，你覺得男生女生離職率哪個比較高？還是因為女生的基數比較大，所以女生的離職率比較高？
- H: 這部分好像沒有做特別的了解耶，因為我們公司離職率大概是三成左右，我們沒有嚴格去分析是男生還是女生。
- R: 那離職的大多是做 op 的部分還是.....領隊導遊約聘好像不太會離職齁？
- H: 約聘應該沒有離職的問題，因為他的工作就是以案子，一個團一個案子，帶完就結束這樣，那你表現得好，或是達到公司的預期指標，你才會有下一團可以帶！
- R: 所以他們有沒有下一團可以帶也是跟公司決策有關係？
- H: 沒有！應該跟他自己的表現有關！譬如說客人有沒有投訴，如果你帶了一團投訴滿天飛，那你應該就不會有下一團！
- R: 那目前我都問完了！謝謝您今天的分享！