研究洞察

–

女性、领导层和优先任务的悖论

为什么仅有少数企业能够正确理解这一点，并且实现更胜一筹的绩效

IBM 商业价值研究院

IBM

扫码关注 IBM 商业价值研究院

官网　　微博　　微信　　微信小程序

由 Michelle Peluso、Carolyn Heller Baird 和 Lynn Kesterson-Townes 合著

谈话要点

为何很少有女性能够晋升到领导层?

尽管有充分的证据表明，领导层性别多样化有利于企业发展，但全球绝大多数企业都表示，提拔女性进入领导层并不是正式的业务优先任务。

一些我们称之为“先行者”的企业在性别平等方面走在前列

这些“先行者”企业已将更多的女性提拔到领导层，他们确认并承担采取行动的责任，并且坚信性别包容性可以帮助企业取得更大的成功。

启蒙活动不足以推动真正的改变。

企业要想从性别多元化领导模式中获益，就需要将性别平等提升到正式的战略优先任务的高度，对女性和男性员工的贡献一视同仁，并在更大程度上奖励认可做出最出色成绩的女性。

简介

在过去的几年里，职场上掀起了一波倡导性别平等的浪潮。从媒体对男女薪酬差距的报道；到越来越多的证据显示，最高管理层中有更多女性的企业的业绩更为出色 — 企业界从未像现在这样更清楚地意识到提拔女性员工的必要性和好处。

然而，尽管存在这种共识，但担任高层领导职务的女性比例依然很低。在全球 2,300 家受访企业中，平均仅有 18% 的最高层领导职位（包括最高领导层、副总裁、总监和高级经理）由女性担任。

为什么女性和男性领导人数的差距仍然如此悬殊？我们找出了三个主要原因：

— 尽管有充分的证据表明，性别平等有助于企业获得更大的经济效益和竞争优势，但许多企业并没有充分认识到领导层性别平等的益处。

— 企业过度依赖于“良好意愿”，对多元化采取不干预的态度，而不是像企业绩效等其他方面那样，以纪律保证运营执行。大多数受访者预测，要在各自所在行业中实现性别多元化的领导层，还需要几代人为之付出努力。超过四分之三的受访者告诉我们，企业并没有将提拔女性担任领导职务作为一项正式的优先任务来对待。

— 男性在全球高层领导中占绝大多数，他们往往低估了职场性别歧视的严重程度。企业要实现性别平等，离不开这些男性领导的有力支持。

“先行者”企业已将提拔女性员工作为正式的业务优先任务，他们认为具有性别包容性的企业能够取得更大的成功，并且主动承担起采取行动的责任。

81%

将性别平等作为企业战略议程的一部分

83%

表示实施性别平等计划实际上比实施其他业务计划更容易

89%

认为女性和男性一样具有很高的潜力

具有讽刺意味的是，尽管性别差距仍然很大，但各行各业的顶尖人才争夺战却愈演愈烈。如果企业不能系统地培养和提拔具备领导能力的女性候选人，那么很可能难以保持竞争力。我们之所以乐观地认为两性平衡的实质性改善很快将成为整个商业世界较高优先级别的任务，原因之一就是这种压力的存在。

事实上，我们的数据分析表明，一小部分我们称之为“先行者”的企业正在努力改变企业文化，并且已经从中获益。“先行者”企业已将提拔女性员工列为正式的业务优先任务，但这类企业在我们的调研样本中仅占 12%。大多数“先行者”企业表示，他们在盈利能力、收入增长、创新和员工满意度这四个方面的表现都优于竞争对手。虽然“先行者”企业还没有完全实现领导层性别平衡，但他们比其他企业走得更远。如果企业愿意以紧迫和严谨的态度处理这个问题，他们也将踏入先行者的行列，这一点十分明确且显而易见。

变革之路障碍重重

在开始这项调研时，我们首先假设企业将提高女性的职场地位作为一项战略优先任务。正是基于近年来众多企业对性别平等的承诺、职场中以女性为中心的项目的激增，以及如潮的媒体关注和社会评论，我们才做出了这样的假设。我们想知道的是，既然存在如此高的关注度，为什么我们仍然很少看到企业中有女性员工获得晋升。为了找到答案，我们对全球 10 个行业和 9 个地理区域的 2,300 位企业高管和专业人士进行了调研，与之进行了一系列一对一的深入访谈（请参阅第 16 页的“调研方法”）。

研究结果令人感到惊讶。我们发现，绝大多数企业并没有把提高女性的职场地位纳入企业的优先任务之列，至少没有正式这样做。虽然多达 67% 的受访企业鼓励提拔更多女性担任领导职位，但这并不是他们企业正式的业务优先

“我们作为领导肩负着重大的责任，如果将我们的薪酬或绩效置于风险之中，那么问题就严重了。”

美国某服务行业**首席执行官（男性）**

重点。此外，还有 12% 的受访企业表示，提拔女性员工根本不在他们的考虑范围之内，全球 79% 的受访企业还没有完全将实现领导层性别平衡作为优先任务。

大多数受访者表示，他们的目标是在未来提拔更多女性担任领导职务。许多企业也已推出有着良好初衷的项目。但是，我们的调研结果表明，除非企业正式将提升女性的职场地位作为优先任务，否则企业看到改善的可能性将微乎其微。

为什么这么多的企业不愿将实现领导层性别平等作为优先考虑事项?

挥之不去的疑问：提高女性职场地位能否带来经济回报

除了我们的调研结果之外，不乏与提升女性职场地位的益处相关的信息。在谷歌搜索“领导层性别平衡有利于企业发展”，就会出现近 1,800 万个结果。在这方面可以举一个典型示例：彼得森国际经济研究所 (Peterson Institute for International Economics) 对 91 个国家或地区的 21,980 家上市公司进行的一项调研发现，“企业高层管理职位出现更多女性领导与这些企业盈利能力的提升存在关联。”[1] 我们的调研分析还揭示了在性别平等与盈利能力方面表现出色的企业之间具有相关性。

这些数据表明，更多女性担任领导职务有助于提升企业效益，然而，还是有太多的企业仍不相信这些令人信服的数据。当我们询问受访者，性别包容的企业是否获得了更多的经济效益时，42% 的受访者无法肯定地回答“是”或“否”。为什么这么犹豫?

因为社会对女性领导能力的固有成见依然存在，而且这些成见完全掩盖了与潜在经济效益相关的正面信息。例如，近三分之二的受访者认为，女性没有担任领导职务的主要原因是，女性比男性更有可能把家庭置于事业之上。

此外，58% 的人表示，愿意承担领导责任的女性比男性少。尽管今天的领导者们可能会被更出色的经济效益所吸引，但只要他们无法摒弃偏见 — 即女性得不到晋升是她们自己的问题，那么实现性别平衡的领导层队伍将无从谈起。

缓兵之计

如果您认为自己的企业没什么问题，那么就不会着急推动变革。仅有 27% 的受访者表示，实现性别平等对他们的企业而言是一大挑战。换言之，绝大多数的受访者认为，确保性别平等并非自己企业特别关注的问题，因为他们认为自己的企业所做的事情都非常合理，或者，就算出现任何孤立的不平等问题，也可以随时加以解决。尽管受访者承认他们的企业还没有实现任何接近性别平等的目标，但上述两种观点都没有让他们认为变革迫在眉睫。受访者告诉我们，从本质上讲，他们的企业现在几乎没有兴趣积极倡导领导层性别平等。

思想观念很重要。我们询问调研受访者，他们所在行业需要多长时间才能在所有各级领导层中实现男女平等。他们估计平均需要 54 年 — 超过未来两代人的时间。这实际上是在说，“这不是我们要解决的问题。”此外，如果认为女性与生俱来的特质或责任，使得她们不太适合担任领导职务，那么就很容易将其看作是社会问题，超出了企业所能解决的范围。为了推动企业变革，高层领导需要认识到，这些观念和这种不作为的态度会形成持久的性别不平等企业文化。

“企业往往会讨论性别平等问题，并且表态必须做点什么，然后就会有人说，‘事情还没那么糟糕’。他们依靠直觉做出判断，而且不采取任何行动。”

德国某技术行业**董事会成员（男性）**

男性的角色

据调研受访者估计，他们所在企业的领导层中仅有 18% 是女性，也就是说其余 82% 是男性。鉴于存在如此巨大的差距，我们无法回避这样一个事实：当我们谈论企业愿意做些什么来提升女性的职场地位时，也就是在谈论男性愿意做些什么。虽然男性承认两性不平等的存在，但许多人并不知道他们的个人行为如何造成了如今的局面。

我们向受访者提出了这样的问题：想象一下自己从出生时就换了性别。您的事业与现在相比会有什么不同吗？[2] 超过三分之二的男性说，不会有什么不同，无论如何，他们的职业生涯都是一样的。鉴于男性也承认他们的企业中存在着对女性的社会偏见，因此这是一个有趣的矛盾。

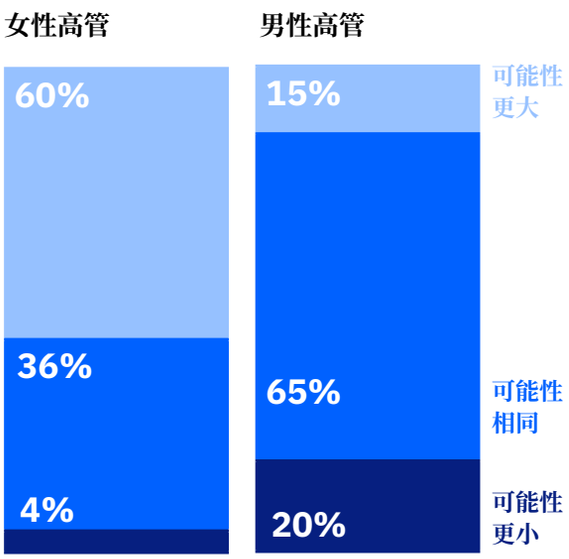
在我们的调研中，男性总是低估了他们如果生来是女性而会面临的困难。65% 的男性高管表示，即使他们是女性，也同样有可能获得晋升，进入最高领导层。还有一小部分人（15%）甚至认为，如果他们是女性，情况可能会比现在更好。另一方面，多数女性高管认为性别与职业地位高度相关。尽管这些女性已经进入了企业的高级管理层，但 60% 的人表示，如果她们是男性，将会获得更好的职业发展（见图 1）。

但最令人惊讶的证据表明，男性并没有意识到性别偏见的严重程度，这体现在货币薪酬这个易于衡量的领域。全球 68% 的男性受访者表示，即使自己是女性，也能获得同样多的薪酬。有关这个主题的公开数据显示，这样的假设并不现实。例如，在美国，男性每挣 1 美元，女性只能挣大约 78 至 80 美分。[3] 然而，仅有 19% 的美国男性认为，如果自己生来是女性，工资会更低；还有 21% 的男性甚至认为如果自己是女性，薪水还会更高。

图 1

大多数男性高管表示，男性身份与他们的成功没有太大关系，而大多数女性高管认为，如果自己是男性，升职的机会会更大

如果您生来是与现在相反的性别，那么晋升到最高领导层职位的可能性有多大？



“在实现性别平等方面，企业犯的最严重的一个错误是认为它会自然而然地发生。而事实上，并非如此。”

美国某技术行业**主管（女性）**

由于男性在当今的领导岗位上占据了大多数，因此务必让他们参与进来，将实现领导层性别平等作为一项优先任务。这并不是说让男性赋予女性权力，而是男性与女性合作，制定相关政策，营造包容性的企业文化，让所有符合资质的员工拥有平等的晋升机会。

要做出这样的转变，男性员工必须明白自己的态度和行为将如何影响当前职场的实践和团队。我们看到有迹象表明，这一趋势可能正在转变 — 75% 的男性高管表示，他们愿意做出贡献，帮助企业在未来五年内实现更成熟的领导层性别多样性。这当然令人鼓舞，但要真正实现改变，他们还需要对结果负责。这就变得更具挑战性，因为我们的调研结果表明，仅有 36% 的男性表示，如果未能实现目标，他们愿意承担后果，接受处罚。

先行者照亮前行之路

尽管存在诸多障碍，但调研中的一些受访企业仍然在下大力气提升女性在领导层中的地位。这些“先行者”企业占全部调研样本的 12%，他们有三个主要特征：

– *对性别包容持严肃态度。*所有“先行者”企业（100%）都将提拔女性员工进入领导层作为正式的优先任务。相比之下，其他企业中采取同样做法的比例只有 9%。

– *动力来自于对更出色经济效益的预期。*所有“先行者”企业（100%）都认为，性别包容的企业能够获得更出色的经济效益，而只有 38% 的其他企业认同这一观点。

– *确认并承担采取行动的责任。*所有“先行者”企业（100%）都认为企业需要继续做出改变，以实现职场的性别平等。在我们的调研中，大多数其他企业也同意这一观点，但超过 29% 的“先行者”企业比其他企业在采取行动方面表现出更大的热情。

“先行者”企业分组由 265 个企业构成，涵盖了参与调研的每个地区和行业。这表明，即使在性别不平等程度较大的国家或地区或者行业领域，个别企业也可以选择采取积极、具体的步骤来实现领导层性别平等。值得注意的是，大多数“先行者”企业并不是从零开始的初创企业。80% 的“先行者”企业都是在商业领域有着 20 多年历史的老牌公司，他们致力于改变自身的企业文化。

证据显而易见：“先行者”企业在提高女性职场地位方面做出的贡献已经产生了积极的影响。虽然“先行者”企业中女性领导的人数仍然不多，但在我们的调研中，与其他企业相比，他们在各级担任领导职务的女性所占比例始终较高。

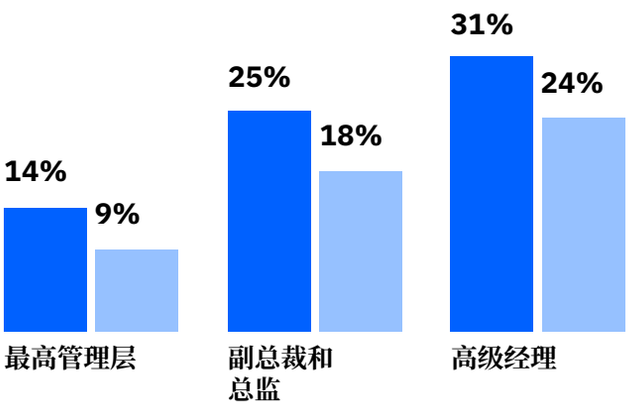
例如，“先行者”企业估计女性平均占高管团队人数的 14%，而这一比例在其他企业中为 9%。与其他企业相比，“先行者”企业预计将会有更多的副总裁和主管职位由女性担任。他们也有更多的女性高级经理人，她们可以填补未来高层领导职位的空缺（见图 2）。

—

图 2

平均而言，与其他企业估计的结果相比，“先行者”表示他们的企业中已经有更多的女性担任领导角色

女性领导的平均百分比



“先行者”企业
其他企业

大多数“先行者”企业表示，在过去三年中，他们在性别平等、员工满意度和创新方面比竞争对手更加成功。但是，作为最令人信服的证据之一，一些“先行者”企业在经济效益方面的表现也非常出色。尤其是 25% 的“先行者”报告称，他们在过去三年的盈利能力“显著优于”其他企业，另有 23% 报告称其在收入增长方面成效显著。仅有较少数其他企业表示取得了同样的业绩（见图 3）。

我们的调研结果反映了其他研究的结论，这些研究发现，女性领导人数的增加会对企业的经济效益产生积极影响。例如，瑞士信贷 (Credit Suisse) 的分析发现，“‘拥有更多女性高管’与‘更高的股本回报率、估值和派息以及更好的股票表现’之间存在关系。”[4]

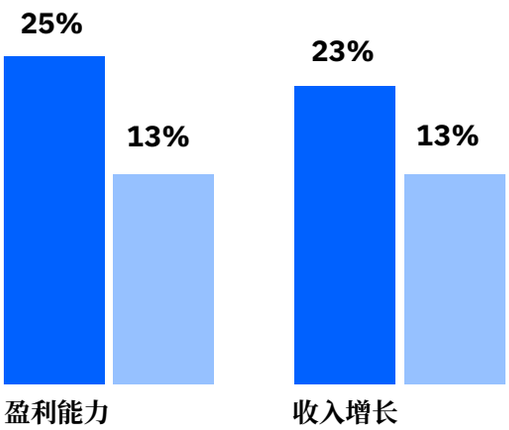
“先行者”企业只是拒绝承认性别不平等是一个根深蒂固、不可避免的社会问题，不认为自己对此无能为力。事实上，绝大多数“先行者”企业 (83%) 表示，实施旨在改善性别多样性的举措实际上比其他业务举措更容易。

—

图 3

“先行者”企业在两个关键的财务指标方面胜过竞争对手

表示自己企业的绩效在过去三年中明显优于竞争对手的受访者的百分比



“先行者”企业
其他企业

“男性高管必须积极参与进来。没有他们的支持，我们无法实现目标。”

美国某媒体行业**首席营销官（女性）**

先行者企业的四个习惯

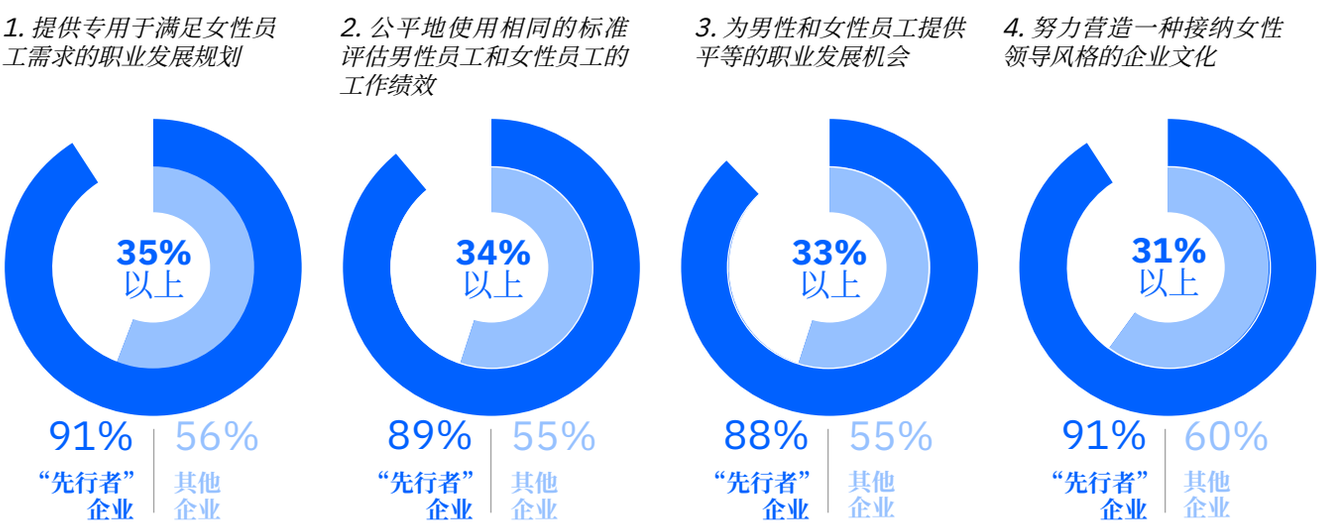
“先行者”企业与其他企业的不同之处在于，他们能够认识到并积极解决阻碍女性职场晋升道路的独特挑战，为所有人创造平等的机会。我们的分析揭示了“先行者”企业比其他企业更积极采取的四个措施（见图 4）。

1.“先行者”企业提供专用于满足女性员工需求的职业发展规划。

“先行者”企业承认，在晋升领导职位方面，女性传统上一直被忽视，部分原因是她们所承担的家庭责任。但“先行者”企业并没有以此为借口关闭她们的上升通道，而是提供职业发展规划，满足每个女性员工的独特需求，支持她们实现职业抱负。

图 4

为数较多的“先行者”企业采取这些措施，帮助女性员工提升职场地位，让所有员工都有平等的职业发展机会

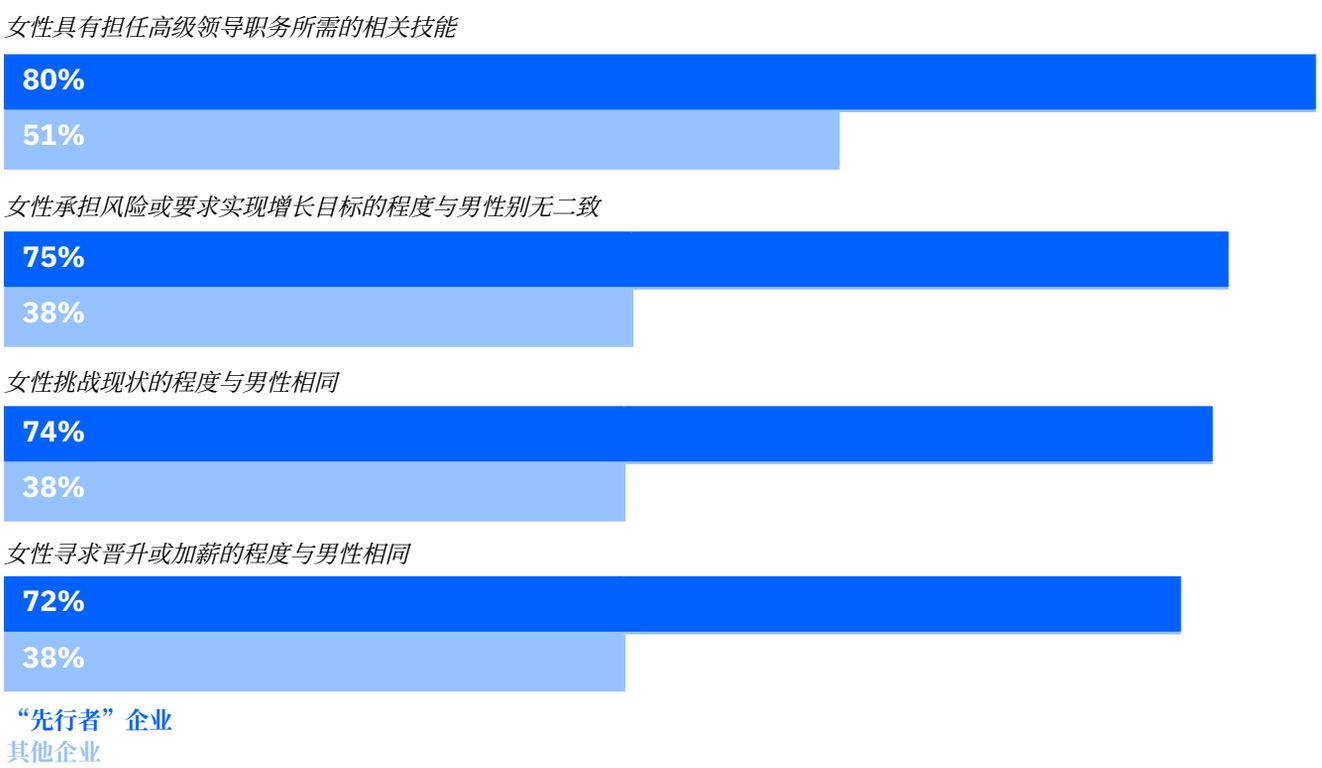


“先行者”企业不推卸责任。他们对女性是否适合担任领导职务没有先入为主的偏见，也不认为女性缺乏雄心壮志是阻碍她们晋升的原因。

例如，我们请受访者思考可能阻碍女性晋升高级领导职务的潜在障碍。然后询问他们：您认为企业中的大多数人在多大程度上认同企业存在这些障碍。当面对关于女性工作能力的陈旧观念时，压倒性多数的“先行者”企业受访者肯定地表示，这些负面看法在他们的企业中并不普遍。仅有极少数其他企业做出了同样的陈述（见图 5）。

2.“先行者”企业公平地使用相同的标准评估男性员工和女性员工的工作绩效。
如果企业没有按照相同的绩效标准来衡量女性在目前职位上的表现，就很难确保她们获得与男性相同的晋升机会。企业需要采用可衡量的结果，明确工作绩效的构成内容，而不是依赖于对员工贡献的主观判断，因为这种主观意见可能会受到评估者有意识或无意识偏见的影响。

图 5
“先行者”企业表示，自己企业中的性别偏见并不多见



“在我的职业生涯中，我看到女性领导得到了更多的关注，这要归功于我所在行业和社会环境中人们思想观念的转变。”

中国某零售行业**副总裁（女性）**

先行者拒绝接受那些关于女性奉献精神和业务影响的没有事实依据的假设。当我们询问受访者，他们所在企业中的大多数人是否认为女性通常比男性工作时间更短时，大多数“先行者”企业 (55%) 表示不认同这种说法，而其他企业中表达相同观点的比例仅为三分之一。当被问及女性的想法是不是不太可能在工作中被认真对待时，76% 的“先行者”企业给出否定的回答，而其他企业的这一比例仅为 38%。

不出所料，72% 的“先行者”企业压倒性地否定了以下观点：主观绩效评估是他们所在企业实现性别平等的障碍。但仅有 30% 的其他企业持相同的立场。

我们还调查了这样一种观点：女性员工的晋升是基于她们的表现，而男性员工的晋升则基于他们的潜力。超过 70% 的“先行者”企业表示，他们的企业并非如此；但其他企业的回答远没有这样斩钉截铁，只有 35% 的受访者表示不认同。

3.“先行者”企业为男性和女性员工提供平等的职业发展机会。

采用同等的标准评估工作绩效对于男女职业平等发展的贡献有限。企业还需要协同努力，像对待男性员工一样，从女性员工中找出具备高潜力的人才。在我们的调研中，几乎所有“先行者”企业都认为这样做是理所当然的，90% 的“先行者”企业还表示，他们会确保女性员工和男性员工一样在工作绩效方面获得企业的认可。尽管约有三分之二的其他企业表示他们也会这么做；但鉴于为数众多的“先行者”企业严格执行这项要求，因此可将其视为他们致力于提拔优秀女性员工的一个标志，但不一定以牺牲最优秀的男性员工为代价。

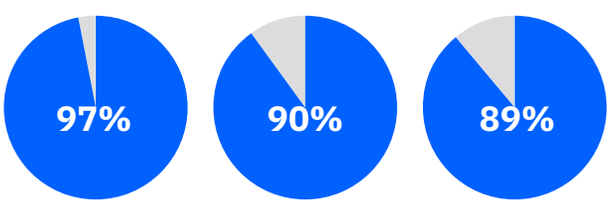
换句话说，“先行者”企业希望为所有人创造公平的表演舞台。“先行者”企业几乎异口同声地表示，他们同等重视男性和女性员工的个人贡献（见图 6）。他们不仅仅是为了完成指标而提拔女性，而是为了确保所有具备资质的员工的潜力和成就得到认可，并使他们获得平等的晋升机会。

4.“先行者”企业努力营造一种接纳女性领导风格的企业文化。

营造所有领导层性别平等的企业文化是涉及多方面的工作。这不仅要求企业具有远见卓识，积极宣传教育，而且需要真正的行动和责任担当。这需要从最高层做起，高级领导要愿意将性别多样性纳入企业的战略议程，81% 的“先行者”企业做到了这一点。这要求整个企业的高管经常、公开地处理有关性别偏见的行为和言论，86% 的“先行者”企业做到了这一点。而且，较多的“先行者”企业 (78%) 以及部分其他企业 (56%) 愿意使用清晰的指标，要求高层领导对性别平等负起责任。

图 6

“先行者”企业特别注重确保对女性和男性员工的贡献一视同仁



我们对男性和女性员工的个人贡献一视同仁

我们对表现出色的女性和男性员工一视同仁

我们对具备高潜质的女性和男性员工一视同仁

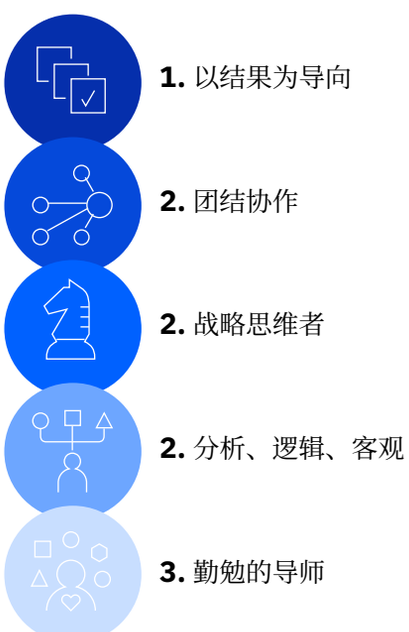
“认为自己可以在人才争夺战中获胜，却将‘半边天’排除在外，这种想法很愚蠢。”

挪威某服务行业**首席创新官（女性）**

领导者所表现出的品质在很大程度上反映出一个企业的文化。当被要求列出员工晋升到领导职位所需的最重要特质时，“先行者”企业选择“协作”作为排名第二的最需要特质（有三个特质并列第二）（见图 7）。对于“先行者”企业而言，传统的“指挥和控制”型领导风格已经风光不再，取而代之的是通过集体的创造力来解决问题。因此，“先行者”企业寻找的领导都是团队合作的能手，致力于帮助经验较少的员工取得良好的业绩并茁壮成长。

图 7

“先行者”企业看重的领导素质包括分析能力、人际关系技能和支持能力



注：排名数字相同表示并列。

获得变革的动力

到目前为止，接纳更多女性进入领导层这一转变十分缓慢，但我们预计，随着越来越多的企业从中获益，这一趋势将持续增强。我们保持谨慎乐观的主要原因有以下几点，而且这些因素会对企业的利润带来积极影响：

人才是企业的竞争优势

如果企业无法吸引和留住最优秀的人才，就很难保持竞争力；而在一些国家或地区，拥有高学历的女性人数超过了男性。以美国为例，2017 年，获得博士和硕士学位的女性人数连续第九年超过男性。[5] 随着受教育程度和技能水平更高的女性不断进入职场，她们会寻找那些展现出包容性企业文化的公司，确保自己的职业生涯可以不断发展。如果企业口惠而实不至，最具潜力的人才往往会跳槽到能够提供更好晋升机会的公司。

客户希望从具有相同价值观的企业购买产品

2018 年 Edelman Earned Brand 调研报告说道：“... 全球近三分之二 (64%) 的消费者现在根据自己的信念购买产品 .... 这些受信念驱使的消费者会根据一个品牌在他们所关心的政治或社会问题上的立场来选择、改变、避开或抵制这个品牌。”[6] 这一趋势有增无减，印度和中国等成长型市场中数以亿计的千禧一代买家在这方面的表现尤为明显。[7]

再考虑到购买力和影响力，女性实际推动了 70%-80% 的消费者购买活动。[8] 有理由相信，随着越来越多的消费者投身于旨在支持女性、缩小性别差异的社会和社交活动，他们将被支持这些目标的品牌所吸引。

“随着越来越多的女性加入我们的领导团队，沟通变得更顺畅、更丰富。这样的融合让我们感觉到可以更轻松地敞开心扉，促进整个团队的团结协作。”

挪威某技术行业**执行副总裁（男性）**

您可能会认为，这对于 B2B 市场无关紧要，但这种想法是错误的，因为情绪在 B2B 采购决策中发挥着重要作用。事实上，根据 B2B International 过去 15 年来所收集的数据，80% 的 B2B 买家并不优先考虑价格。[9] 如今，在有权做出采购决策的员工中，女性占 40% 以上。[10]

性别多样化推动创新

“粉色并非一种战略。”[11] 如果女性构成了企业客户群中非常有价值的一部分，那么企业就需要通过营造端到端的客户体验，从战略和战术上真正地展现出企业重视女性、尊重女性的一面。

女性在各级领导层中所占的比例越高，就越有可能带来创造性思维、创新和洞察的多样性，从而影响企业的战略决策与执行。多样化团队是化解群体思维危险的良方。相比之下，缺乏混合型视角的企业会面临目光短浅的风险。更糟糕的是，缺乏这方面的理解可能导致企业给人以刻板的印象，这不仅会使企业偏离目标，而且可能冒犯他们希望吸引的客户。

提升女性职场地位的行动计划

显然，仅仅是启蒙和鼓动并不足以真正提升女性的职场地位。如果您想要享受性别平等带来的红利，就需要实施具体的计划，包括必要的绩效目标和补充性的激励措施。为了通过实现领导层性别平等以支持企业获得成功，我们根据“先行者”企业所采取的领先实践，设计了路线图和相关步骤，供您参考。

像我们调研中的大多数企业一样，您可能也愿意采取一些行动，但也可能很容易回到熟悉的传统思维模式，最终使努力付诸东流。我们设计出像决策树一样的路线图，帮助您确定企业可能面临的挑战，详细描述了“先行者”企业为克服这些障碍所采取的方法（见图 8）。

将提升女性职场地位作为正式的优先任务

或许“先行者”企业与其他企业之间最重要的区别在于，他们愿意将实现领导层性别平等作为一项战略优先任务。他们希望立即改变现状，并且认识到，除非这成为企业一项正式的重要任务，否则必然进展缓慢，动力不足，形成各自为政的局面。如果企业对变革缺乏强有力的承诺，那么支持女性职场地位提升的计划就只是纸上谈兵。

行动计划：

- *从最高层开始。*虽然员工可以发起基层运动，向变革施加压力（或用实际行动表态），但只有高管才有权力将领导层性别平等提升为关键的战略性业务优先任务。董事会在这方面可以发挥作用，作为他们发展企业的受托责任的一部分。
- *形成文件。*像大多数“先行者”企业一样，将性别平等纳入企业的战略使命声明，正式成文。
- *重在实现。*就像其他任何正式的业务优先任务一样，将提升女性职场地位的计划以及关键绩效指标 (KPI)、预算和分配的资源都纳入企业的正式业务计划之中，使承诺合法化。选择一名或多名高层管理人员负责这项工作。

让领导参与进来，并对结果负责

我们会优先考虑有指标可循的任务，这是人类天性使然。需要建立指标以评估计划的有效性。但是如果没有个人责任担当，那么错过里程碑就无关紧要了。要让所有有能力聘用或指导女性担任领导角色的领导对增加领导层中女性的数量切实负起责任。问责制需要从最高层主管一直扩展到一线经理，因为正如我们的数据所显示的那样，女性领导人数大幅下降的开端是在中级管理层。

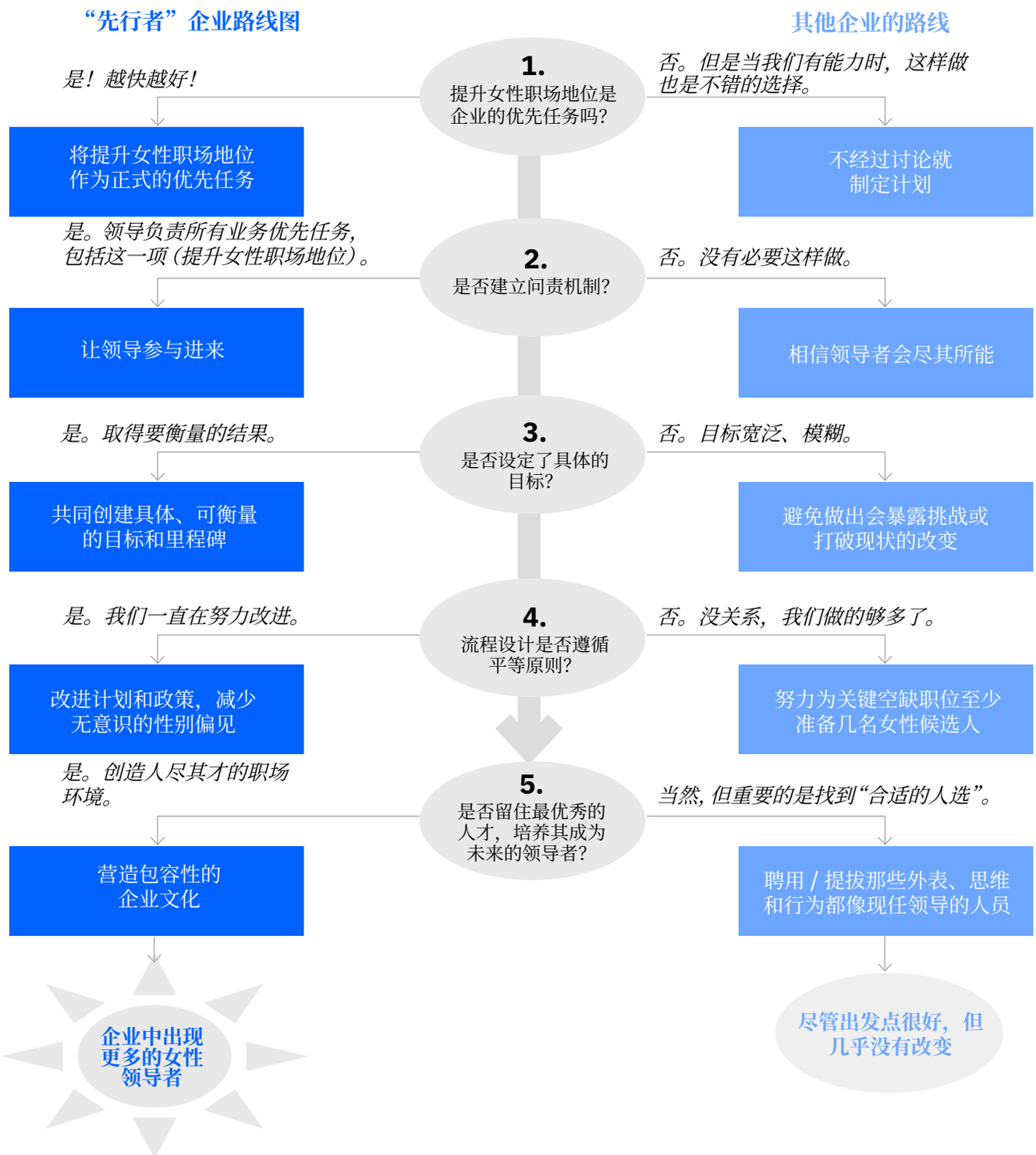
“重要的是要将性别平衡作为一项明确的企业优先任务来抓，而不只是在培训会议中纸上谈兵。”

美国某消费品行业**全球经理（女性）**

—

图 8

“先行者”企业采取的路线图与其他企业通常采取的路线之比较



行动计划：

- *注重奖励，而不是惩罚。*不要把问责当作惩罚，要像奖励实现财务或运营目标的领导一样对待提升女性职场地位这件事。考虑建立适当的制度，实现或超越目标有奖，达不到基本要求受罚。如果领导者未能实现性别平等目标，不能等闲视之，而是应制定严格的行动计划加以改进。这与他们错过其他战略目标时没有什么不同。
- *做出承诺。*从董事会和最高管理层做起，整个企业中的领导者都需要成为变革的积极倡导者。开展内部活动，高级领导和经理通过会议、电子邮件、博客、播客、视频或网络直播与员工分享他们的承诺。鼓励其他员工参与进来，并说出他们个人能够做些什么来支持这项工作。
- *开诚布公。*不能让女性员工认为相关计划是她们自己的独角戏。男性员工的参与也十分重要。找出那些认识到领导层性别平衡之业务优势的男性领导者，并确认他们个人担负的实施变革的责任。他们的加入将帮助整个团队，尤其是企业中的其他男性员工参与到这项工作中来。

共创目标，实现可衡量的进步

与其强制执行看起来像合规要求的任务，倒不如让领导者制定可衡量的目标，迅速满足人才战略的需求。他们的合作将有助于获得广泛的支持，让领导者全权负责自己的方法。在我们的一对一访谈中，一些高管并不支持设定目标，他们说这可能会导致女性被选择担任不适合她们的职位。然而大多数受访者 (61%) 表示，人才渠道中不乏符合资质的女性。

行动计划：

- *建立基线。*鼓励领导者对企业中各个级别的团队进行审计，确定目前有多少女性担任领导职务。如果有哪个部门严重缺少女性领导者，调查一下其中的原因。了解企业在哪些领域存在领导层性别差异及其根本原因，这将有助于为实现改进设定现实的目标。
- *关注人才晋升渠道。*让领导者对高级职位晋升渠道的质量负责。这意味着要认真考虑扩大招聘范围，提高人才库的质量，并积极投资人才培养过程。
- *为企业设定有意义的目标。*除非地方政府强制规定了提拔女性领导者的目标，否则企业就需要主动制定与法律要求和包容性文化一致的目标。近四分之三的“先行者”企业认为这十分必要。利用这个机会，寻找有能力的女性担任领导职务，而传统上，她们在这方面的代表性一直不足。但与此同时，也会产生反向歧视指控（并引起激烈反应）的风险，最好的解决办法是集中精力建立多样化的合格人才库。
- *时间安排也是目标。*考虑实现目标所需的时间，将其包含在 KPI 中。积极采取行动。确定可以快速取得成功的环节，并为那些可能需要更多时间才能看到结果的环节制定积极的行动计划。

制定计划和政策，减少无意识的性别偏见

我们的数据清楚地表明，世界上大多数企业中都存在性别偏见。无意识的偏见（无论是针对男性还是女性）可能会影响人才管理决策和薪酬制度。为了在整个企业中提拔更多女性员工担任领导职务和其他职位，可能需要重新审视当前的员工队伍规划、招聘和雇用流程。

行动计划：

- *找出问题所在。*“先行者”企业会有针对性地时常关注表现出色的女性员工，在这方面做到对男女员工一视同仁。可通过观察哪些团队中受到先进表彰的女性员工一直比较少，从而发现企业中可能存在无意识性别偏见的领域。量身定制改进计划（包括培训教育），减少职场中的无意识偏见。您可能会发现，在整个企业范围内开展培训教育有助于培养性别平等意识，让所有员工受益。

“企业需要提供支持，让男性员工更灵活地平衡工作与个人生活。男性员工在这方面做得越多，我们就能够越早看到职场实现性别平等。”

英国某医疗保健行业**总监（女性）**

– *让招聘和薪酬制度不受性别因素的影响。*83% 的“先行者”企业表示他们会不分性别地筛选求职者，这也是“先行者”企业通常的做法。为了降低有资质的女性被忽视的风险，可以考虑使用人工智能 (AI) 技术进行客观的技能审查，并使用不以性别为标准的筛选方法来编制合格候选人名单。

  社会关于女性对企业的贡献和价值的偏见也渗透到了薪酬决策领域，女性的整个职业生涯始终受到这个问题的困扰。对所有新员工实行“同工同酬”政策，并根据需要对现有员工的薪酬进行审计和调整。三分之二的“先行者”企业会进行审计，确保男性和女性员工获得平等的报酬。大多数受访企业表示，他们计划缩小薪酬差距，但要实现真正的改善，需要高层领导者坚持在特定的时间范围内完成这一工作。

– *建立稳定的女性候选人晋升渠道。*为领导者制定计划，以可衡量的目标和问责制为后盾，让具备资质的女性候选人做好准备，在出现职位空缺时迅速加以填补。在挑选空缺职位候选人时，至少将一名女性员工考虑在内。如果她落选，记录下原因，为后续改进提供信息。要求每个工作继任计划都包括女性候选人，在这一点上，“先行者”企业比其他企业做的更多。

营造包容性的企业文化

“先行者”企业指出，以下三项举措在帮助他们克服女性晋升的传统障碍方面贡献最大。通过正式制定计划，并重新定义主要的工作政策，帮助建立公平的竞争环境，创造更具包容性的工作环境，让顶尖人才愿意留下来发展自己的事业。

行动计划：

– *抛开导师制度，建立正式的支持计划。*在我们的一对一访谈中，许多高管都表示，有一些人对于他们目前所取得的成功发挥了关键作用。这些导师通常是他们学习的榜样，提供了深入的洞察和指导。他们不仅提出经过深思熟虑的建议，还提供实实在在的支持，有效地促进指导对象的职业发展。许多企业指出，他们实施针对女性员工的导师计划，表明他们在性别平等方面取得了进展。如果这些计划真的在提高女性职场地位方面取得了成功，那么今天女性领导者的比例应该会高得多。

  “先行者”企业的做法则不同。他们坚持制定结构化的正式计划。也就是说建立一个框架，采取一致、可衡量的行动，使男性和女性员工获得平等的晋升机会。

– *允许弹性工作时间，令每个人都能从中受益。*尽可能让员工自己安排自己的工作时间，这对所有员工来说都大有益处。但这对女性而言尤其重要，因为如果将弹性工作时间作为标准的工作场所政策，那么“需要更灵活的工作时间安排”就不太可能与女性员工联系起来。它可以消除“女性比男性工作时间更少”的不正确观点，但遗憾的是，近三分之一的受访者表示，他们的同事认同这种消极的刻板印象。

– *男性也要将部分精力放在家庭上。*“先行者”企业认识到，家庭责任不应由女性独自承担，所以他们同时为男性员工和女性员工提供育儿假。调研受访者特别指出，产假是女性在职业发展道路上面临的最大障碍之一。但是，如果男性和女性都被要求从工作中抽出时间来承担家庭责任，那么希望事业与家庭并重的女性就不再会受到这种独特的不利因素的影响。

需要思考的问题：

» 贵组织在多大程度上将提升女性职场地位作为一项正式的业务优先任务，并通过具有明确的目标、KPI、指标、预算、资源和管理层问责制的战略计划提供支持，就像对待任何其他正式的业务优先任务那样？

» 贵组织的领导是否担负起提升女性职场地位的责任？如果没有，那么如何将性别平等与适当的奖惩制度联系起来？—性别平等状况进步则有奖，女性领导数量减少则受罚。

» 贵组织可以做些什么，让所有层级的男性员工成为促进更多女性担任领导角色的事业的盟友？贵组织可以实施怎样的计划，对所有员工进行有关无意识性别偏见的教育，帮助他们认识到自己的认识盲点？

» 贵组织如何管理员工晋升渠道，确保符合资质的女性员工有同等的机会晋升到领导职务？

调研方法

IBV 与牛津经济研究院 (Oxford Economics) 合作，对来自全球多个行业的 2,300 位企业高管和专业人士（男女人数相同）开展调研，旨在更加全面深入地了解为什么领导层的性别差异持续存在，以及如何才能激发真正的变革。这些受访者包括最高层主管（首席执行官、首席信息官、首席财务官、首席营销官、首席运营官、首席人力资源官等）以及高级副总裁、副总裁、总监、中层经理和非管理层专业人士，我们通过调研和访谈获取当前领导者以及未来潜在领导者的评估。

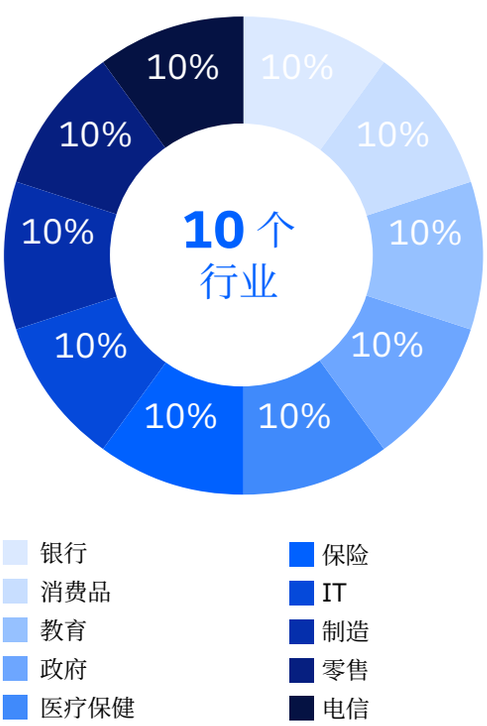
这十个行业包括银行、消费品、教育、政府、医疗保健、保险、制造、零售、科技和电信。这类企业占整体受访企业的 10%。根据“世界经济论坛”《2017 年全球性别差异报告》，我们调研的国家或地区代表了性别差异从小到大的多个领域。[12] 每个国家或地区（北欧算一个整体）占样本总数的 11%：

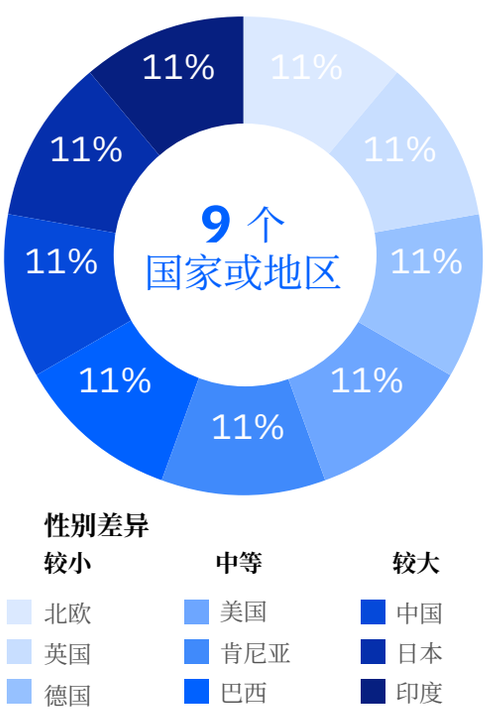
— 差异较小：北欧（冰岛、挪威、芬兰、瑞典）、德国、英国

— 中等差异：美国、肯尼亚、巴西

— 差异较大：印度、中国、日本

除了量化的调研，我们还对挪威、德国、英国、美国、巴西和中国的高管和专业人士进行了一系列一对一访谈。所有数据都由受访者自己报告。





关于作者

Michelle Peluso
linkedin.com/in/
michelle-peluso-3ab98397/
twitter.com/michelleapeluso
ibmcmo@us.ibm.com

Michelle Peluso 是数字销售高级副总裁兼首席营销官，负责 IBM 所有全球营销和品牌计划、战略和执行。她的团队由全球数千名营销专业人士构成。随着 IBM 加速转型为人工智能和云平台企业，Michelle 为 IBM 带来了以客户为中心的深厚的营销、数字销售和商业领导经验。

Carolyn Heller Baird
linkedin.com/in/
carolyn-baird-0478083
twitter.com/cjhbaird
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院负责客户体验和设计的全球研究主管。除了负责客户体验系列调研主题之外，Carolyn 还负责 IBV 高管系列的首席营销官调研。作为一名体验战略顾问，她已经积累了近 20 年的丰富经验。

Lynn Kesterson-Townes
linkedin.com/in/lynnkesterson
twitter.com/LynnKesterson
lkt@us.ibm.com

Lynn Kesterson-Townes 是 IBM 商业价值研究院的全球云和量子计算研究业务负责人。她在管理咨询、业务开发、战略规划、市场营销以及并购等领域拥有超过 20 年的从业经验。

IBV 对以下同仁在本报告的编写过程中所做的贡献表示感谢：

Aimee Atkinson，IBM 全球广告经理
Brandi Boatner，IBM 数字体验经理
Deborah Bubb，IBM 人力资源副总裁兼首席领导力、学习与包容官
Heather Clifton，IBM 绩效营销副总裁
Ray Day，IBM 首席沟通官
Anthony Marshall，IBM 商业价值研究院研究总监
Rachael Morin，IBM 高管沟通主管（向首席营销官报告）
Brian O'Keefe，IBM 商业价值研究院主编
Tia Silas，IBM 副总裁兼首席多元化与包容官
Caitlin Taylor，IBM 全球活动经理

IBM 如何提供帮助

才华横溢的领导者的指导和支持，可以将团队的运营效率和敬业度提升至新的高度。为了确定未来能够担任一线经理职务的最有资质的员工，并培养新一代管理人才，IBM 推出了极具吸引力的多方法评估套件，由 IBM® Kenexa® Talent Assessments 解决方案提供支持。这种新的评估过程可以帮助经理深入了解领导候选人的能力和行为特征，帮助他们减少偏见，缩小已知差距，提拔最适合的职位申请人。要了解更多信息，请访问
ibm.com/talent-management/hr-solutions

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：**ibm.com**/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机和平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
https://www.ibm.com/ibv/cn

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBM 服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

尾注

1 "5 reasons why having women in leadership benefits your entire company." The Broadlist.September 5, 2016. https://medium.com/@theBoardlist/5-reasons-why-having-women-in-leadership-benefits-your-entire-company-labor-day-2016-a3e46162a7a0. Noland, Marcus and Tyler Moran. "Study: Firms with More Women in the C-suite Are More Profitable." *Harvard Business Review*. February 8, 2016. https://hbr. org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable

2 At the start of our survey, we informed respondents that while we recognize gender categories are not exclusively binary, for purposes of this study, we are focusing on the workplace experiences of people who identify as male versus those who identify as female.

3 "The Global Gender Gap Report 2017." World Eco-nomic Forum. 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

4 McGregor, Jena. "More women at the top, higher returns."*The Washington Post.* September 24, 2014. https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/24/more-women-at-the-top-higher-returns/?utm_term=.d03b1f28d48a. Misercola, Mark. "Higher Returns with Women in Decision-Mak-ing Positions." Credit Suisse. March 10, 2016. https:// www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-with-wom-en-in-decision-making-positions-201610.html

5 Perry, Mark J. "Women earned majority of doctoral degrees in 2017 for 9th straight year and outnumber men in grad school 137 to 100." AEI.October 3, 2018. http://www.aei.org/publication/women-earned-majority-of-doctoral-degrees-in-2017-for-9th-straight-year-and-outnumber-men-in-grad-school-137-to-100-2/

6 Earned Brand 2018. Edelman. October 2, 2018. https://www.edelman.com/earned-brand

7 "Beyond No Brand's Land." Slideshow. 2017.Edelman Earned Brand Study. https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-earned-brand

8 Brennan, Bridget. "Top 10 things everyone should know about women consumers." Bloomberg. January 11, 2018. https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/

9 Harrison, Matthew. "Value Marketing & Value Selling in B2B Markets." B2B International. https://www.b2binternational.com/publications/value-market-ing-value-selling-b2b-markets/

10 Halter, Jeffery Tobias. *Why Women—The Leadership Imperative to Advancing Women and Engaging Men*. Fushian LLC.2015.

11 Brennan, Bridget. "Top 10 things everyone should know about women consumers." Bloomberg. January 11, 2018. https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/

12 "The Global Gender Gap Report 2017." World Economic Forum. 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2019 年 3 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

17023717CNZH-00

IBM