

# 女性领导力

乐观情绪背后的真相:女性领导后备  
力量不足的原因和对策

## 关于 IBM Consulting

IBM Consulting 是现代业务模式的倡导者，是与您并肩前行的好伙伴。我们致力于运用开放的生态、技术、创新以及包容性的文化和多元化的声音来助力企业开辟全新的发展方向，实现业务现代化发展。我们将与客户与生态合作伙伴共进共创，创造未来的无限可能！如需了解更多信息，请访问：[ibm.com/consulting](http://ibm.com/consulting)

## 关于 Chief

Chief 会员可以参加高管培训、同行群组、研讨会，并在由数千个组织的 20,000 位女性高管组成的专属社区网络中交流互动。在 Chief 的支持下，许多会员都获得了加薪和晋升，进入了董事会席位，同时为下一代铺平道路。Chief Enterprise 致力帮助企业聘用、培养和留住女性高管，从而实现其性别多元化承诺。如需了解更多信息，请访问 [chief.com](http://chief.com)

# 序言

---

**Kelly Chambliss**

高级副总裁兼首席运营官  
IBM Consulting

**Kitty Chaney Reed**

IBM 副总裁兼首席领导力、  
文化与包容主管

**Carolyn Childers**

Chief 联合创始人兼首席执行官

**Carla Grant-Pickens**

人力资源副总裁，全球运营、  
平台和交付部门，  
IBM Consulting

**Lindsay Kaplan**

Chief 联合创始人

**Nickle LaMoreaux**

IBM 高级副总裁  
兼首席人力资源官

**Salima Lin**

高级合伙人和副总裁，  
战略、转型和思想领导力，  
IBM Consulting

**Lula Mohanty**

亚太地区管理合伙人，  
IBM Consulting

**Paul Papas**

美洲地区高级副总裁，  
IBM Consulting

**Joanne Wright**

转型和运营高级副总裁，  
企业运营与服务，  
IBM 财务与运营

---

如今，越来越多的女性跻身企业领导层。这些成就固然来之不易，但女性在企业中层管理团队中的比例仍然严重不足，这一现状也为女性领导者的未来发展前景蒙上了阴影。

但并不是只有女性面临这一令人担忧的前景。企业唯有从自身出发，打造让每个人都能成长的系统，才能实现更加蓬勃的发展，保持基业长青。性别平等和包容性是企业的“净收益”。推动性别平等和包容性不仅是正确之策，更是明智之举。不过，我们从调研中发现，只有当企业搭建起适当的系统来融入和维持必要的行为、责任和举措时，才能实现真正的变革和切实的效益。

而我们的最新研究表明，这些系统现已受到严重破坏。为了修复这些系统，企业需要再向前迈进一步，采取更加迅速、果断和深层次的性别平等措施。

采取行动已是刻不容缓。企业应当立即行动起来，通过重塑领导力通道、提高薪酬透明度以及设定女性比例提升目标，来推动实质性的性别平等进展。企业还应当摒弃根深蒂固的偏见，直接询问女性的需求，了解她们需要哪些支持才能晋升成为领导者。

仅仅依靠希望无法提高女性职场地位，但可以激发女性采取坚定果断的行动。因此，尽管本报告揭示仍有许多障碍有待克服，但我们鼓励读者保持积极乐观的态度。如果能够把握住这一关键时刻，我们将为女性领导层开辟出一条更加光明的未来发展道路。

性别平等不是一个  
女性问题, 而是一个  
组织问题。

# 摘要

如今，越来越多的人认为女性有平等的机会担任领导职务。但这一普遍观点还不足以推动重大实质进展。偏见仍然是一项无形的阻碍。为了消除偏见，组织就需要打造更成熟的性别平等方法，并创建同时适用于女性与男性的包容性结构和系统。

## 感觉性别平等近在眼前，其实它正渐行渐远。

2019 年，根据一项针对全球各个行业从业人员的调研，还需要 54 年才能在领导团队中实现性别平等。而根据最新的一项调研，这一时间已经缩短为 10 年。这可能是由于全球开始更加重视以女性为中心的多元化、公平性与包容性 (DEI) 计划。但这种乐观情绪无法掩盖一个残酷的现实 — 在企业的中层管理团队中，女性力量严重不足，从而大幅降低了女性在未来担任领导者的可能性。根据目前的发展趋势，至少还需要几十年的时间才有可能实现真正的性别平等。

## 无形的结构性障碍最具破坏力。

在职场领域，无意识偏见继续蔓延。只有 41% 的男性管理人员表示其组织领导层认为有孩子的女性与没有孩子的女性一样专注于工作。在领导力特质方面，也仍然存在严重的性别差异 — 人们普遍认为男性更注重实效，而女性更以人为本。

## 不作为的代价越来越大。

越来越多的组织开始认识到，营造性别平等和包容性文化有利于企业发展。事实上，根据我们的调研，性别平等领域的“先行者”组织在收入增长方面要比其他组织高 19%。但总的来说，并没有太多企业认为其持续增长能力有可能是得益于这一因素。另一方面，近三分之一的女性表示她们可能会在今年离职，吸引和留住顶尖女性人才只会愈加艰难。

企业需要通过协同一致的持续合作来解决上述问题 — 采取行动已刻不容缓。我们在本报告中提供了四项行动方案，首先就是要重新思考和设计领导者的角色与职责。具体来说，组织需要根据业务战略重点以及新兴领导者的技能及志向来量身定制角色，而不是将新兴人才安排到预先定义职位中。

此外，企业还需要改变性别平等的定位：这不是一个女性问题，而是一个组织问题。领导者需要量化纠正性别失衡所带来的经济效益并相应地调整战略，不再仅仅是发布善意的性别平等声明，而是开始制定具体的女性比例提升目标、指令和指标。人才支持和指导流程也必须迅速迭代，确保新兴领导者能够获得施展才华所需的指导、机会和支持。

由于无意识偏见仍将继续存在，组织需要超越静态的培训方法，在各个层面融入体验式学习和盟友关系。

“我在工作中接触的许多企业已经开始将性别平等提上议程。不过，这需要付出长期不懈的努力。企业需要持续展现诚信，树立典范。”

**Petri Hofsté**

荷兰合作银行监事会成员



## 第一部分

# 过去两年的实践表明，组织可以重塑其工作模式

IBM 商业价值研究院 (IBV) 每两年就会开展一次针对全球女性的调研，旨在评估全球女性力量在职业发展上面临的机会与障碍。2023 年，2,500 家组织参与了我们的第三期全球女性调研。这项纵向调研涵盖 12 个国家/地区和 10 个行业，其规模已达到同类调研中的最高水平。

根据 IBV 发布的 2019 年全球女性调研报告，尽管有史以来持续时间最长的牛市推动了经济发展，但在职场中担任领导职位的女性人数仍然严重不足。<sup>1</sup> 当我们发布 2021 年的全球女性调研报告时，全球许多地区正在逐步放开新冠疫情管控。<sup>2</sup> 在接下来的几个月中，从职场中离职的女性人数创下历史新高。新冠疫情带来了巨大的精神、身体和情感压力，促使许多女性开始反思自己的职业生涯。她们开始思考是否值得承受这种压力，是否应当转移生活重心。在这种反思下，许多职业女性在全球“大辞职”的浪潮中选择辞职。

针对这一趋势，一些富有远见的组织选择调整工作模式，在条件允许的情况下推行灵活远程办公，并制定“重返职场”专项计划，以便于离职员工重返工作岗位。这些计划并非专门面向女性，但已成功帮助许多离职人群重新返回职场。在过去两年中，越来越多的组织开始采取此类计划（见图 1）。

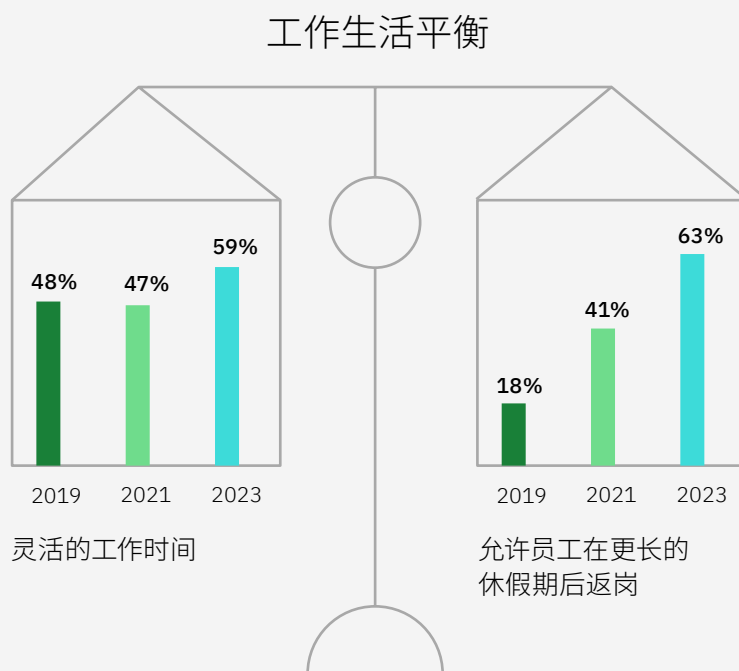
## 女性面临不容忽视的更大压力

新冠疫情让人们日益认识到，女性在职业发展中面临独特的挑战。

2020 年，主动或被迫离职的女性人数创下历史新高。如此高的离职人数令人咋舌。仅在美国，就有 500 万女性被迫离职。<sup>3</sup> 令人担忧的是，女性可能需要付出数十年的努力才能重新回到之前的职场位置。

图 1

自 2019 年以来，为员工提供重要“工作生活平衡”计划的组织的比例有所增长。





---

## 观点

# 视频会议 — 促进平等的利器

*“我的一位同事在加入团队会议时说自己要照顾小孩，我们都感到耳目一新，终于不用再刻意隐瞒这一点了。”*

**Cathy Yum**

Zoom 亚太和日本地区市场营销总监

远程办公转型减轻了商务会议中的紧张关系。突然间，所有人都开始在屏幕中呈现自己家庭生活的真实情况。大家也开始接受这种方式。Zoom 亚太和日本地区市场营销总监 Cathy Yum 说道，“我的一位同事在进入团队会议时说自己要照顾小孩，我们都感到耳目一新，终于不用再刻意隐藏这一点了。一位年长的团队成员说道，在她的整个职业生涯中，她在每个工作日从 8:30 到 5:30 都要假装自己没有小孩。现在，所有员工都可以将“接送小孩”加入到工作日程中，我们也对此表示尊重。现在这些都很正常，但在新冠疫情之前，我们并不会经常谈论家庭生活。”

越来越多的企业开始思考如何最有效地从全面远程办公转变为混合办公或办公室办公，而保持统一、凝聚的团队精神将成为一项严峻的挑战。Yum 表示，“每个人都在竭力应对这一挑战。”

Zoom 正在尝试采用各种方法来营造健康、公平的职场环境，并打造更无缝、包容的混合办公模式。Yum 说道，“我们开发了这样一项技术，即使有五个人在会议室，另有五个人在家中，AI 也可以挑选出正确的人脸，并呈现在会议屏幕上的相应方框中。我们认为，这让每个人都可以更加从容自如地在会议上发言。”

图 2

在影响职业女性的诸多破坏因素中，新冠疫情仍然位居第一。



即使在 2023 年的最新调研中，大多数受访者仍然将新冠疫情列为女性在职场中面临的最为严重的破坏性因素。这些受访者认识到这场疫情给女性带来了不成比例的持续性损失。此外，还有一些因素对女性的健康、安全感和个人能动性产生了重大影响，这要比经济下行带来的现实财务问题更令人担忧（见图 2）。

人们对职场女性的关注也让性别平等问题来到聚光灯下。自 2021 年以来，更多组织实施了旨在促进女性职业发展的专项计划。如今，61% 的组织已经为女性建立了正式的社区网络群组，而在两年前，这一比例仅为 46%。此外，越来越多的企业开始提供面向女性的职业发展规划（目前的比例为 78%，而 2021 年仅为 56%）。65% 的组织要求对管理人员开展包含性别主题的多元化培训，而 2021 年的这一比例为 52%，2019 年的这一比例仅为 28%。

如今，65% 的组织要求对管理人员开展多元化培训。

这些多元化培训计划是转变思维方式和态度所必不可少的初始步骤。而在 2023 年，通过多元化培训来改善性别平等已经成为一项更加普遍的措施。

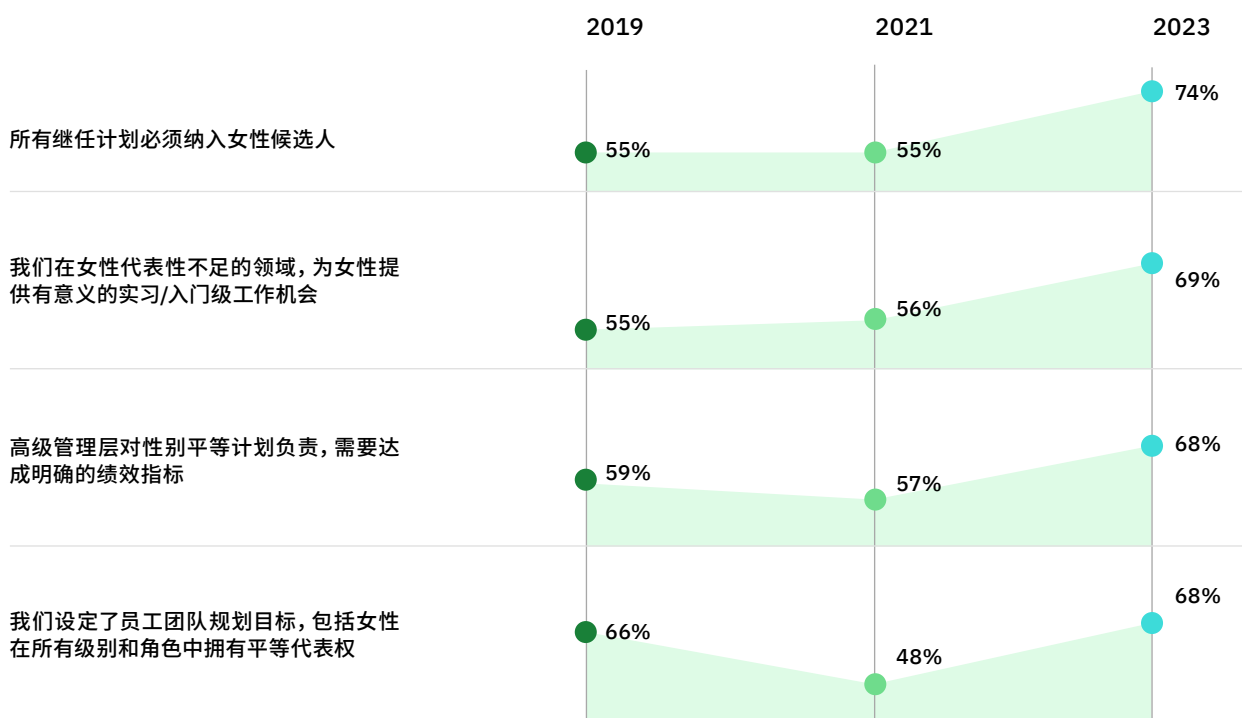
此外，其他一些更加难以实施的性别平等实践（尽管具有更大的业务和个人风险）也变得更加普及。提供培训和支持是一种比较安全的方案，这几乎没有什么负面影响。更为大胆的举措则包括要求在继任计划中纳入女性候选人，有意识地在女性比例不足的领域为女性腾出空间，以及让管理层对性别平等计划负责。

关键是，随着新冠疫情达到顶峰，设定女性比例提升目标的组织的比例从 66% 下降到 48%。2023 年，采用这种可衡量实践的组织有所增加，但只比四年前高两个百分点。在全球企业的专注和持续努力下，这一指标最终收回失地并实现小幅增长，着实来之不易（见图 3）。

一些组织之所以不太愿意设定女性比例提升目标，主要因为这种方式容易引起争议。一方面，在取得初步成果之后，企业可能会感到自满并放松警惕，而不再努力进取。另一方面，企业可能会担心遇到强烈反对。没错。在过去两年中，组织为增强性别平等意识付出了巨大的努力，但就所取得的实质性进展而言，这些努力还远远不够。Audible 首席财务和增长主管 Cynthia Chu 指出，“如果企业未基于从零全新构建的系统化方法来培养下一代领导者，那么这一目标就无从谈起。”目标需要考虑女性在组织权力中心是否有足够的代表性。哈珀柯林斯集团 HarperOne Group 的总裁兼发行人 Judith Curr 表示：“如果想要了解一家公司的财务实力，找到这家公司的男性就可以了。权力之处即财务实力所在。”

图 3

2023 年，越来越多的组织开始采取更大胆的举措来提升女性地位 — 但设定相应目标的组织的比例仍然徘徊在 2019 年的水平。



## 乐观态度难掩残酷现实

随着企业纷纷竭力打造更加包容性的工作场所，男性对性别平等的看法也发生了巨大的转变。在我们最新的调研中，大多数男性已不再认为性别因素是女性担任组织最高职位的障碍。这也是本调研系列中第一次出现这种情况。例如，在2019年，只有不到三分之一的男性认为女性和男性一样有可能成为CEO。四年后，这一比例跃升至54%。长期以来，科学、技术、工程和数学(STEM)领域一直由男性主导，但如今70%的男性表示女性同样有机会担任CIO职位。2019年只有38%的男性认为有这种可能性(见图4)。

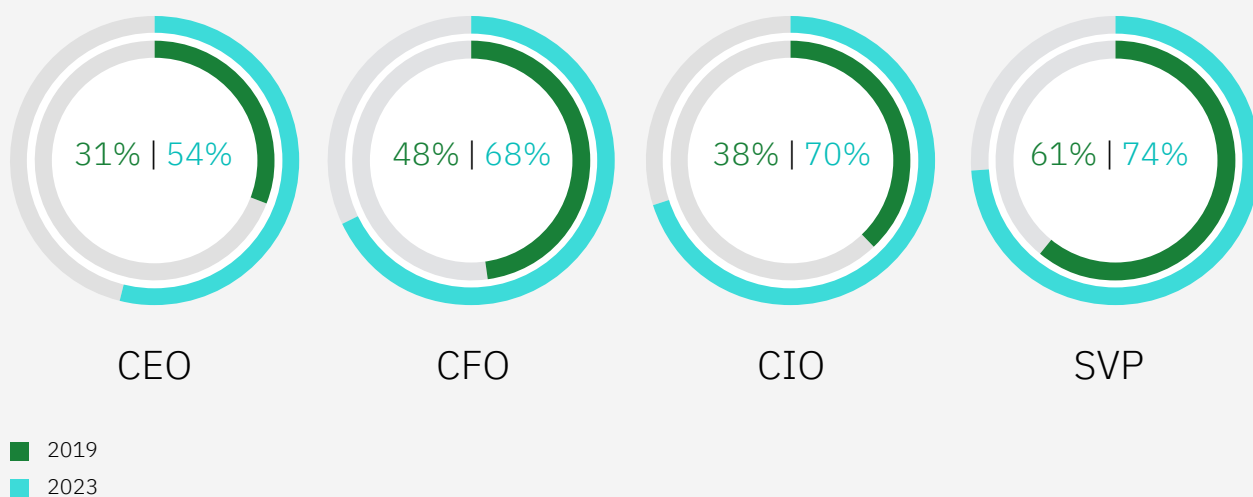
“如今，领导者需要调整其领导方式来顺应全然不同的职场环境。”

Doreen Sebben

The WIT Network 执行董事

图4

如今，越来越多的男性认为女性有平等的机会担任其组织的高层领导职位。



值得注意的是，在多年前，男性要比女性更加不看好女性晋升到高层领导职位。而到了 2023 年，相当大比例的男性已经转变了原来的观念。现在，大多数男性和女性都认为女性有平等的机会晋升到领导职位。达美航空公司需求研究和洞察经理 Tammy Luke 指出，“我们看到了良好的势头。换句话说，就像是看到了隧道尽头的光亮。”

我们在 2023 年最为重大的一项发现就是，受访者对于短期内实现性别平等持更加乐观的态度。四年前，受访者表示其行业平均需要 54 年才能看到平等比例的女性担任领导职务。令我们惊讶的是，2023 年的受访者显然更加乐观，他们估计在短短十年内就有可能实现性别平等。

时间大幅提前 44 年表明当今的受访者认为性别平等并不是需要由后代来解决的问题，而是在他们的任期内就能够成为现实（见图 5）。

许多企业开始采取以性别为中心的干预措施，这显然掀起了一股浪潮。2023 年，将提拔更多女性担任领导职务作为正式优先要务的组织的比例几乎翻了一番，从 2021 年的 25% 上升到 2023 年的 45%。多达 72% 的受访者表示其组织一直在提拔女性担任最高领导职务。

*但问题在于：如果这种认识上的进步反映了真正的趋势，那么今天担任领导职务的女性应当大幅增加才对。但可惜的是，女性领导后备力量的现状让未来形势变得更加错综复杂。*

图 5

在今年的调研中，受访者对于其行业领导层实现性别平等所需的时间保持更加乐观的态度。

2019

还要 54 年

实现性别平等



“心态上的转变很重要，但仍嫌不够。企业、各个部门、总裁和高管需要制定具体的 KPI 和承诺来推动变革。”

**Jun Taneie**

首席多元化、公平性与包容性主管  
ANA Holdings, Inc.



## 第二部分

# 中间管理层空心化令最高管理层的历史性突破蒙上阴影

首先分享一个好消息。2023 年，最高管理层和执行董事会中的女性比例有所增加。这两种职务中的女性比例均上升至 12%。这呈现出稳步增长的趋势，但离性别平等还相去甚远。不过，经过多年的持续增长，我们从中看到了积极的势头（见图 6）。

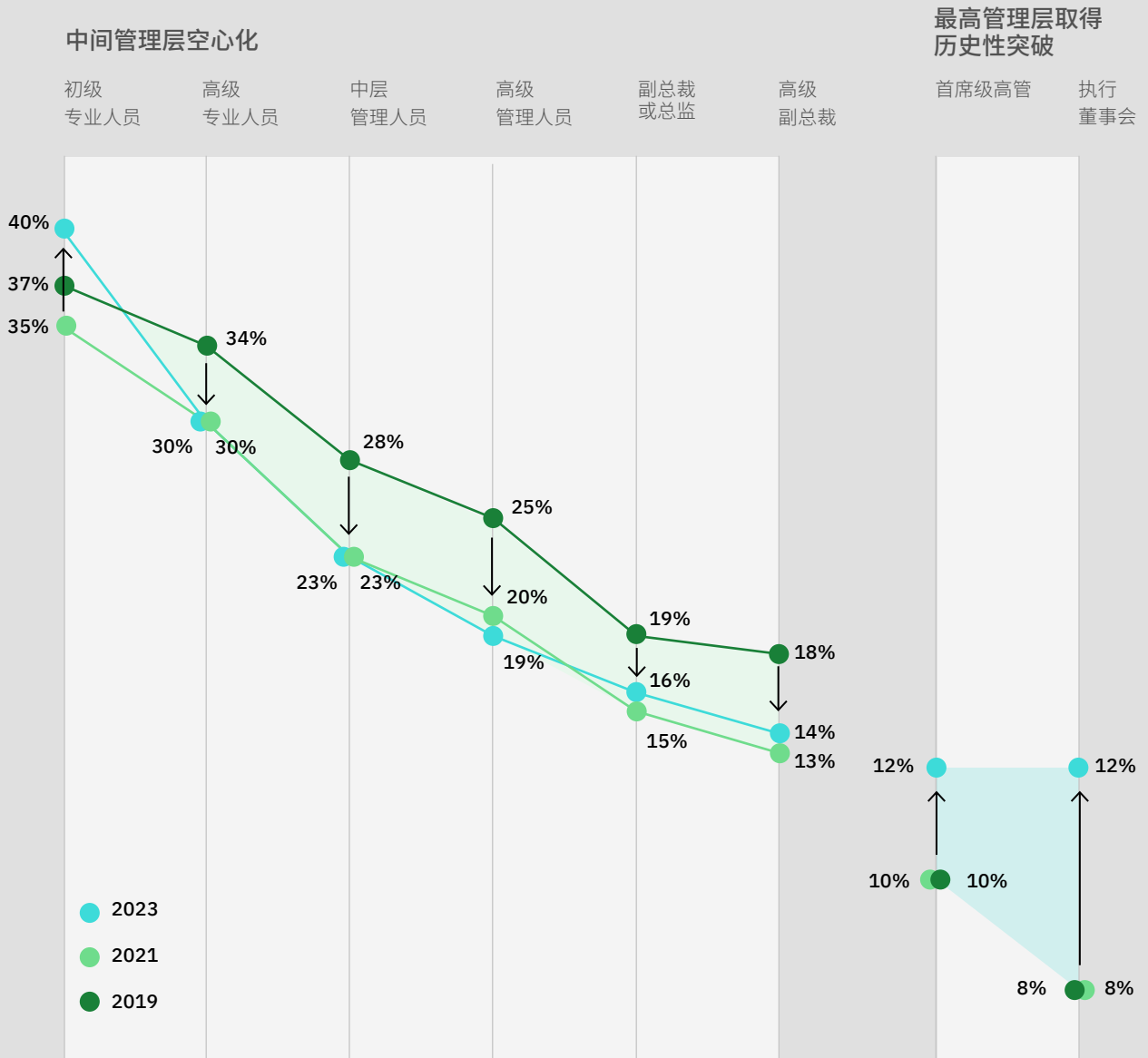
荷兰合作银行监事会成员 Petri Hofsté 指出：“我发现有一些女性担任董事会职位，她们并没有受到自己女性身份的约束，而是凭借出色的工作能力晋升到这一职位。”

高管团队也开始逐渐呈现出种族和民族更加多样化的特征，但少数族裔人群在高管团队中的比例仍然严重不足。少数族裔女性在董事会和最高管理层中的比例增加了三个百分点，从 2021 年的 6% 增长到 2023 年的 9%。在高级副总裁职位中，少数族裔女性的比例也增加了三个百分点，从 7% 增加到 10%。

2023 年的另一个亮点是处于领导后备梯队起点（初级专业人员/专员）的女性比例。2021 年，初始专业人员职位中的女性比例略有下降，而 2023 年的这一比例已经超过了 2019 年。如今，初始专业人员职位中的女性比例已经达到 40%，使其成为目前为止最接近性别平等的职位。

图6

2023 年女性领导梯队:最高管理层中的女性比例突破新高,但初级专业人员与最高管理层之间的中层管理职位中的女性比例却仍在低位停滞不前。





“有这样一个假设，当女性进入高层管理团队时，她们已经展现出‘个人实力’，因而不需要高管的支持。但事实并非如此。”

Ling Yang

凯雷投资集团董事总经理

## 女性领导后备梯队空心化

现在来看一个坏消息。在这些才能出众、初入职场的职业女性中，并没有太多人能够晋升到更高的职位。2023年，从初级专业人员晋升至高级专业人员的女性比例下降幅度最大（10个百分点）。在我们最新的调研中，这也是职位晋升中降幅比例最大的领域。

调研表明，女性中间管理层中的空心化令人担忧。相比2019年，这一比例的下降幅度相当大，几乎所有中层领导职位都难以幸免。2021年，高级副总裁、副总裁和总监职位中的女性比例因受到新冠疫情影响而大幅下降。随后，这一比例在2023年略有反弹。这些职位都是首席级高管和执行董事会的后备力量。如果组织在提拔女性担任最高领导层职位方面取得了重大进展，则女性高管的比例应当更高才对。这种反弹至少应当要回到2019年的水平，但事实并非如此。

Extraordinary Women on Boards (EWOB) 联合创始人 Lisa Shalett 指出，角色和职位设计也是一个问题。“仅仅因为女性有能力晋升至领导职位并不表示这个角色有吸引力或适合她的生活。我的意思是，我们甚至无法让建筑物的室温适合女性的身体。事实已经证明，职场角色和工作场所都是以男性为中心而设计的，从未以包容性为中心重新设计。”

高级专业职位和非执行管理职位的女性比例更是停滞不前。自新冠疫情以来，这些职位的女性比例一直没有变化。高级管理人员职位的女性比例甚至有所下降。女性在晋升至最高管理层职位时面临的无形障碍并不是个别现象。在女性刚开始从初始专业人员晋升为高级专业人员和管理职位时，这种无形障碍就已经存在。

按照这种速度，组织需要多长时间才能在领导层团队中实现性别平等？我们调研受访者所认为的10年肯定是不够的。根据当前最高管理层中女性比例的提升速度，我们计算出这可能需要30年的时间。而对于女性比例持平甚至下降的领导职位，需要多长时间才能实现性别平等？可惜，结论是永远无法实现。

作为一个广受关注的话题，女性的职场晋升之路为何还是如此艰难？我们从调研和访谈中获取了一些线索。

“管理人员可能会担心有孩子的女性下属无法将足够的精力投入到工作中。”

齐曙光

中国信息通信研究院 CTTL 系统实验室副总工程师

## 仅有态度远远不够

调研反映人们发生了重要的心态转变。不过，用罗德岛设计院校长 Crystal Williams 的话来说，仅凭努力和正确的态度就能克服性别平等的结构性障碍，这种想法是“一个危险的神话”。

女性职场发展并不是一个女性问题，而是一个组织问题。但许多组织却把这个问题留给员工及其管理者（包括女性和男性），让他们独自应对变革带来的压力。

## 无意识的女性偏见

尽管在全球范围内，接受第二级和第三级教育的女性人数要多于男性，<sup>4</sup> 但只有大约一半的男性和女性管理人员表示其组织中的领导者认为女性接受了职位晋升所需的教育。

但调研中最具启发性的发现主要反映在一些更主观的因素上，比如女性的工作投入度和整体效率。

当被问及要养育子女的女性是否能够像没有子女的女性一样专注于工作时，大多数受访者表示其组织中的领导者是这样认为的，但男性管理人员除外 — 只有大约 40% 的男性管理人员同意这一观点。事实也确实反映了这一点 — 许多初级职位的女性恰好在有机会升职的时候休产假，重心也开始转向家庭生活。

如果对一位母亲平衡工作与家庭的能力存有疑问，那么这种质疑足以让管理层选择其他候选人。同样令人担忧的是，当被问及女性是否具备与男性一样有效的管理和监督能力时，受访者的回答也如出一辙。男性管理人员再次成为质疑的主力，只有不到一半 (48%) 的男性管理人员表示其组织中的领导者对此持肯定态度。

Cadmus 能源服务高级副总裁 Terry Fry 表示，“无意识的偏见根深蒂固。” 尽管大多数人的态度已经发生实质性转变，男性和女性都重视并希望创造公平的工作场所，但逆潮流的倒退观点仍然存在。与招聘中的公然歧视这种有形障碍不同，无意识的偏见仍然对女性构成无形障碍。

---

## 观点

# 透过现象看本质

*“并不是说，我们将自己视为活动家，甚至女权主义者，就能够为一个更公平的世界做出贡献。”*

**Eliza Reid**

作家，冰岛第一夫人

Eliza Reid 是一位加拿大女性。同时，她还拥有许多其他身份，包括作家、企业家、四个孩子的母亲和冰岛第一夫人。冰岛连续 13 年在世界经济论坛发布的《全球性别平等差距报告》中蝉联全球性别最平等国家榜首。<sup>5</sup> 但 Reid 指出，冰岛在女性平等方面仍然任重道远。

冰岛有这样一句谚语，“客人的眼睛看得更清楚”。Reid 清楚认识到了数据的重要性。“对定量信息的需求已达到空前水平。有些人认为公平具备自我纠偏能力，但确凿的数据表明，持续和积极的干预是实现性别公平的必要条件。”

她对这一点十分坚定：“并不是说，我们将自己视为活动家，甚至女权主义者，就能够为一个更公平的世界做出贡献。”她认为，只有当每个人都能树立主人翁意识时，真正的变革才有可能到来。“要推动性别平等，并不是选举一些变革派官员并通过一些变革法案就可以实现的。这种思维方式限制了我们的个人意识，无法积极推动每个人发挥有意义的作用。”

Reid 指出，要成功提高女性职场地位，我们“必须透过现象看本质。”她继续说道，“有一些人会说，‘看，我们升职面试中女性与男性的比例是 50-50，所以我不知道哪里有问题。’”只看表面的数字可能会产生误导，因为女性和男性可以平等地接受升职面试，但具体的面试问题和升职标准仍然可能会因性别而异。在 Reid 看来，要识别这些偏见，组织需要确定一些偏见假设，并通过持续验证、跟进和评估来发现真相和本质。“只有先承认自己有偏见，你才能消除偏见。”

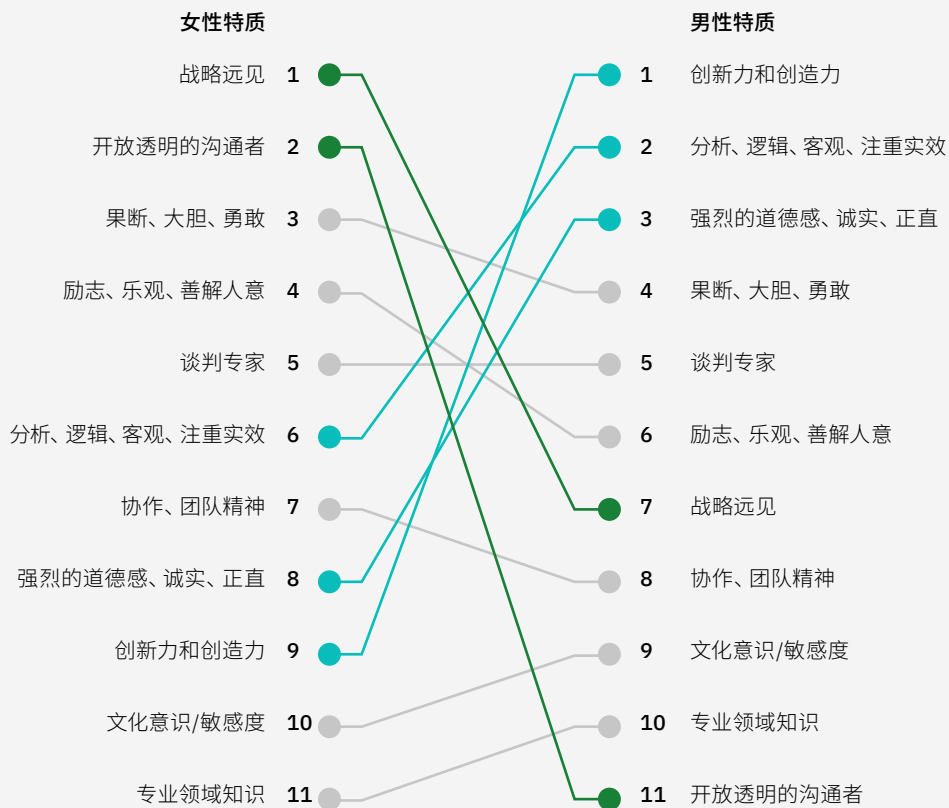
## 女性有望在仍被低估的领域大放异彩

人们对女性领导力和男性领导力的认知仍然存在固有的差异。在我们的调研中，对于女性和男性晋升为领导职位所需的优先特质，受访者意见产生了分歧。大多数受访者认为男性的价值主要在于创造力、注重实效和诚实正直—

这些特质要优于女性。大多数受访者认为，与男性相比，女性更需要具备战略远见、胆识，同时还要以人为本。从本质上讲，受访者希望女性领导者帮助自己在工作中保持感觉良好，并希望男性领导来实现业务成效，而这又无意识地落入了性别刻板印象的陷阱（见图7）。

图7

晋升为领导职位所需的优先特质因女性和男性而异。



长期以来，男性职场文化一直占主导地位，这也反映了人们普遍认为男性更具优秀领导力的传统观念。因此，许多人在想到强大的领导力特质时，都会不由自主地联系到通常只有男性才有的特质；而这种观念也就自然而然地一直延续至今。PCMA 亚太区董事总经理 Florence Chua 指出：“即使是现在，人们仍然希望女性应当更有同情心、更可爱、更加善解人意。就我个人而言，我非常注重结果，有时朋友们会这样评价我，‘你工作起来像个男人’。” 管理人员需要承认这类固有的制度偏见，并认识到领导力可以呈现出不同的特质，同时仍然保持强大的效力。

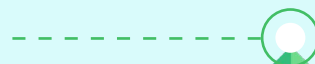
在传统观念中更符合女性的“软性”品质（高情商、透明度、沟通能力和同理心）被认为是有益的，但不是必不可少的，而且被认为要比男性通常所具备“硬性”技能更容易掌握。花旗集团国家负责人兼萨尔瓦多首席执行官 Ana Cristina Lopez 对这一观点表示否认。“软性技能。我不喜欢这种说法。这些品质都是硬性技能。超级硬核的技能。”

这些品质也是硬核技能。任何人在掌握这些品质后都将受益无穷。不过，这些品质既然是可以掌握的，那就说明它们并非是与生俱来的。Chief 最近在一篇文章中指出，“女性并非天生具有同理心，正如男性并非天生就是领导者一样。”<sup>6</sup>

“积跬步以至千里。只要坚持不懈，宏伟目标必然变为美好现实。”

**Shelley Diamond**

联合国儿童基金会美国办事处首席营销官



## 第三部分

# 女性成功才是共赢

人们经常认为性别平等是一个女性问题。除了 IBV 调研以外，大量其他研究也表明，多元化组织在许多核心竞争指标上表现更加出色。

我们每两年都会对调研样本进行一次分析，以揭示绩优型组织（我们称为“先行者”组织）的共同特性。“先行者”组织具有以下三项主要特征：

- “先行者”组织将女性职业发展作为正式的业务优先事项。
- “先行者”组织将性别包容性视为财务业绩的驱动力。
- “先行者”组织认为企业需要继续做出改变才能实现性别平等。

*“归根结底，多元化团队更具创新性。要促进性别平等，唯一的方法就是将多元化当作一个业务问题，并像其他业务问题一样，用同样科学严谨的方式和节奏来多处理多元化问题。”*

**Doreen Sebben**  
The WIT Network 执行董事

“多元化让我们所有人都变得更好。我们可以更好地倾听客户，更好地倾听需求，更好地了解自身的差距。多元化不是企业的负重，它能带来实在的益处。”

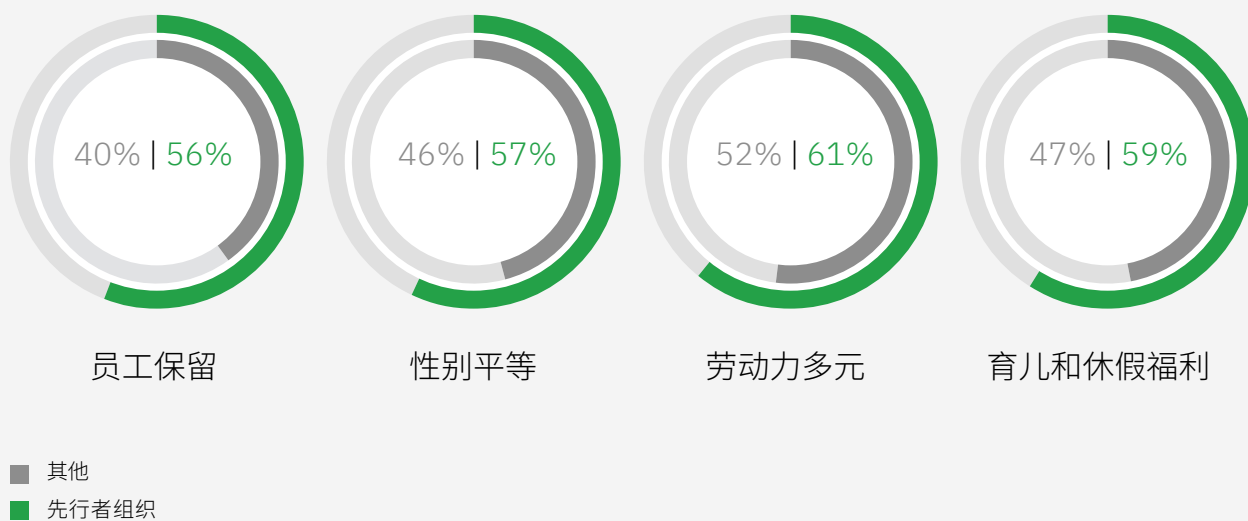
**Bob Thompson**  
Zscaler 区域副总裁

在过去几年中，“先行者”组织引领了方向。2023年也不例外。“先行者”组织不仅有更多的女性担任领导职务，而且还实现更加出众的财务业绩。与我们调研样本中的其他组织相比，先行者组织在过去两年中的收入增长率要比其他组织高19%。尽管面对新冠疫情期间的经济下行趋势，“先行者”组织仍然保持了较高的收入增长。而且，“先行者”组织在许多与工作场所相关的重要绩效指标中仍然领先于其他组织（见图8）。

目前，“先行者”组织尚未在所有职位上实现性别平等，但其担任最高职位的女性比例要比我们调研样本中的其他组织高2%。

图8

更多“先行者”组织在关键工作场所指标和计划方面超越其他竞争对手。





## 立即行动，避免女性人才流失

与许多其他研究一样，我们的调研数据也表明，性别平等有助于提高绩效，但组织尚未采取切实有力的举措来实现领导层团队的包容性。如果继续坐视不理，组织可能只能看着在过去几年中取得的成果付之一炬，女性领导后备力量开始减少就是明证。

这种下行趋势肯定还没有见底。在未来 12 个月中，多达 30% 的女性表示计划积极寻找新工作。30% 的女性希望暂时辞职以照顾家庭。近 27% 的女性预计会因为身体或心理健康而选择辞职。24% 的女性表示计划永久离开职场。

如果说坚持工作只是为了能够（或许在某一天）晋升为高级领导职位，一些女性认为并不值得为之而付出努力。Radius 增长和创新部门执行副总裁 Shari Aaron 表示：“在传统模式中，每个人都是要逐级向上晋升的。”

但是，Aaron 认为年轻女性对这种方法不太感兴趣。她表示，“年轻女性更加重视‘我想要什么样的生活？’”职业观要高于这种平等观念。” Aaron 认为年轻女性更有可能这样说，“我会暂时放弃这个领域，然后从一个新的领域开始”，而不是为平等的机会而斗争。

为了分析女性的工作优先级顺序，我们向女性受访者提出了这样一个问题：假设有另外一家公司更加符合她们的需求和价值观，她们愿意接受多大幅度的降薪去这家公司任职。我们绝不建议女性主动减少收入，也没有必要做出这样的取舍。但是，当女性表示愿意以 10% 降薪接受一份提供更高灵活性、更大发展前景或更多管理性支持的职位时，她们的回答传递出了另一个发人深省的信号 — 如果企业不立即采取行动，积极消除她们的顾虑，那么这些优秀的女性人才很容易被挖走（见图 9）。

图 9

几乎一半的女性愿意以 10% 降薪接受一份提供以下任何一项优势的工作。

更多管理性支持



更灵活的工作地点



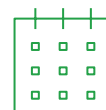
更积极地践行环境、  
社会和公司治理 (ESG) 理念



更完善的儿童日托  
或看护设施



更灵活的工作时间表



---

观点

## 个人成长亦是 团队共赢

**“只有加深对不平等的认识，才会更容易实现平等。”**

**Crystal Williams**

美国罗德岛设计学院院长

Crystal Williams 是一位屡获殊荣的诗人，她在里德学院、贝茨学院和波士顿大学都创立了多元化和包容性项目，并担任项目负责人。她目前在美国罗德岛设计学院担任校长。她指出：“我之所以如此热衷于积极倡导多元化、包容性、公平和正义，就是因为我坚信，只要每个人在各自的领域中发光，整个团队将实现共赢。”

她指出，包容性障碍仍然根深蒂固的一个主要原因就是有这样一种误解——为消除这些障碍而开展的投资只会让少数人受益，而且回报周期很长。“我认为，我们整个社会还没有认识到最弱势群体其实就是‘煤矿中的金丝雀’。”她举了一个例子——人行道中的路缘坡。“路缘坡是专为身体有缺陷的人而设计的。然而，如果在街头观察哪些人在使用路缘坡，你会看到有推着婴儿车的父母、不用担心跌倒的老年人以及奔跑的学生。这种通用设计可以惠及大众。”

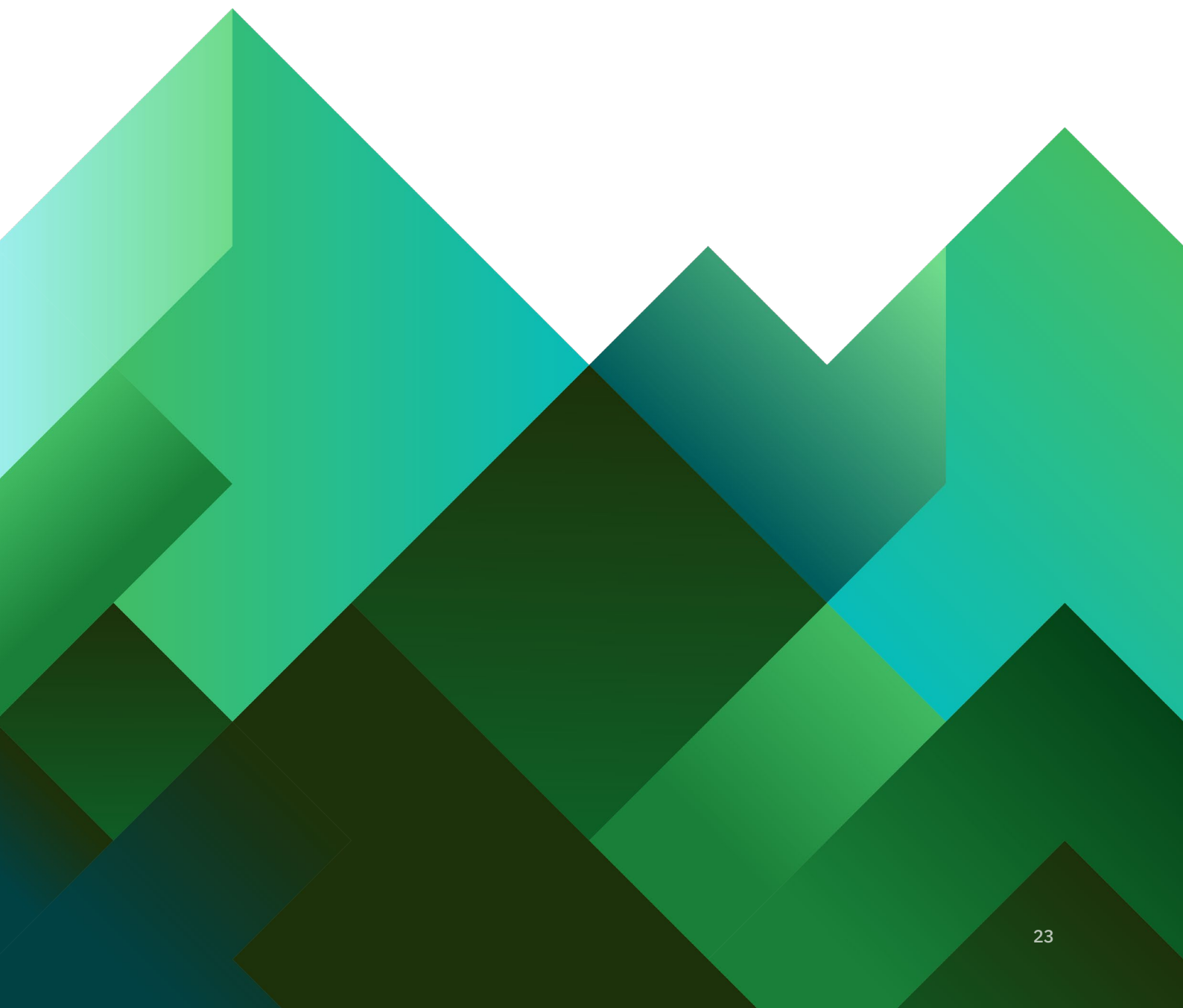
性别平等也是一样。她指出，要促使组织采取行动，最行之有效的一种方法就是加强建立命运共同体意识。“只有加深对不平等的认识，才会更容易实现平等。”

# 行动指南

加强对性别平等的重视已成为当今企业领导者的当务之急。

企业领导者应当弃故纳新、与时俱进，而不再是将女性视为一个单一的类别。营造包容性环境仍然任重道远。要想基业长青、保持人才竞争力，企业既要做好顶层设计和总体规划，也要探索切实路径，为女性和男性提供个性化的真实机遇，让他们能够获取所需的支持，从而推动个人职业发展并实现个人目标。

以下四个步骤和支持行动可以为企业指明前行的方向。



# 行动指南

## 01

### 为顶尖人才量身定制顶层角色。

提升女性职场地位并不仅仅是让女性在董事会中拥有更多的席位，而是需要深思熟虑地重新设计领导职位以及用于支持这些领导职位的系统。这样才能让每个人都能以公平公正的方式，充分发挥自身的才能，同时兼顾其个人需求与企业发展战略。

#### 行动方案：

- *打破以往定义的角色模式。* 组织应当根据业务战略重点，以及顶尖人才的技能及志向来量身定制领导者角色，而不是将天赋出众的人才安排到预先定义的职位中。联合国儿童基金会美国办事处的首席营销官 Shelley Diamond 指出，“我曾与美国全国妇女组织开展合作，共同帮助女性充分发挥自身潜能，并推动增加女性在最高管理层中的比例。其中许多女性已经离开了职场，因为她们希望获得更大的成就感，并成为自身命运的掌控者。”女性想要的并不仅仅是职位晋升。她们希望组织能够认可其价值，并通过不断的挑战和激励，让她们持续超越自我。
- *将招聘标准缩减为一组与性别无关的核心要求。* 高层职位的筛选标准通常包含多达 15 到 20 项要求 — 很少有候选人能够满足全部要求。这样一来，用人单位在挑选“必备”资质时可能会受到主观因素的影响并出现不一致，从而导致无意识偏见渗透到人才筛选流程中。为了解决此问题，组织应当将职位标准中的要求缩减为 5 到 6 项与性别无关的属性，并仅侧重于成功所需的主题专业知识、技能与经验。
- *消除薪酬差异。* 面对长期存在的性别薪酬差异问题，每一家企业都责无旁贷。但如果继续让男性参与价值更高的工作，这种公然的不公平做法必将导致企业失去保持卓越绩效所迫切需要的女性人才。企业管理层和董事会必须确保所有顶尖人才都能获得顶级薪酬，而不论其性别。

# 行动指南

## 02

### 从新的角度展开性别平等对话

用业务成效来重新定义女性领导力，促使企业采取行动。

#### 行动方案：

- 展示性别平等和包容性如何助力改善财务业绩。不再仅仅停留于发布粗略的性别平等行动倡议，而是积极量化纠正性别失衡可以创造哪些切实经济效益。我们的研究表明，性别平等文化与企业的财务业绩之间高度正相关。企业应当开展基准分析，并衡量自己的进展情况。持续跟踪包容性团队可通过哪些具体的方式来建立竞争优势，例如，记录产品开发、客户接受度、销售量和交易规模以及创新周期时间等方面的改进。
- 证明女性职业发展并不是零和游戏。即使是思想开放的专业人士也可能持有一个成见 — 如果女性“赢得”高管职位，男性就是输家。如果人们认为性别平等是一个女性问题，而男性就是问题的症结所在，那么拥有这种成见的人肯定不在少数。重塑整个组织（而不仅仅是管理层）讨论性别平等的方式，并明确有力地证明，当女性或其他少数群体成功时，所有人都会受益。
- 让男性与女性合作。最行之有效的性别平等举措就是，让男性和女性成为平等的合作伙伴，共同带领整个企业从战略层面提高女性职场地位，树立行为榜样，并采用适合男性和女性的方式来进行干预。反复强调，企业的成功依赖于积极和有意识地为代表性不足的人才腾出空间。

# 行动指南

## 03

### 不要止于制定战略, 请拿出行动。

如今, 许多组织声称提升女性职场地位是其战略议程的一部分。但如果没有落实到具体的指令和指标中, 这一切都只是空谈。

#### 行动方案:

- 即便可能会面临强烈反对的风险, 组织也应当制定适当的女性比例提升目标。组织可能会担心设定女性比例提升目标会产生不必要的风险, 例如员工不满或法律风险。但一些管理机构和国家/地区都已经通过立法来简化设定这些目标的流程。根据当前的欧盟法规, 到 2026 年, 所有 27 个欧盟成员国的上市公司要保证其非执行董事席位和董事职位中的女性比例至少达到 40% 和 33%。<sup>7</sup> 美国纳斯达克发布了一项规定, 所有上市公司的董事会中至少要有一位女性。<sup>8</sup> 这一趋势正在不断强化, 在一定程度上是受到公布劳动力多元化数据的压力所致, 而设定具体目标也产生了一定的实效。
- 用具体的行动计划来支持这些目标。许多高管和管理人员都想要为女性代言, 并支持其职业发展。US Cellular 公司董事会董事 Deirdre Drake 指出, “我们不能指望拥有几百年历史的机构会突然做出转变。我们必须通过一些干预来提高成功的几率, 并让相关人员负起责任。” 为此, 行动计划必须消除女性领导后备人才梯队中的阻碍因素。
- 积极指引和支持。除了指导以外, 管理层还应当为女性提供支持, 这对于提高女性职场地位至关重要。ITOCHU Corporation 审计和监事 Mitsuru Claire Chino 表示: “无论是男性还是女性, 高层领导者为年轻职业女性提供支持是非常重要的。” 领导者应当积极为有前途的女性人才提供指导和支持, 并确保她们获得竞争高层职位所需的机会和曝光率。成功的典范也将引领更多后起之秀。女性领导者将树立良好的成功典范, 积极引领更多其他年轻女性努力向上晋升。花旗集团的 Ana Cristina Lopez 表示: “随着越来越多的女性开始担任领导职务, 女性将获得更多展现自己的机会。我认为这比千言万语更有说服力。”
- 保持开放。在探索性别平等的道路上, 充满了学习、成长甚至犯错的机会。组织对其行动、成果以及未来计划保持更高的透明度, 才能鼓励管理人员和其他员工保持开放、透明的心态。通过各种正式渠道 (如多元化披露报告) 和非正式渠道 (如团队讨论和会议) 进行定期沟通交流不仅有助于建立信任, 而且更重要的是, 还有助于产生凝聚力, 从而共同推动艰难的变革工作取得成功。

# 行动指南

## 04

### 加强建设女性领导后备人才梯队。

谈到领导层团队中的性别平等，我们通常会关注最高领导职位。此类职位数量较少、信息公开且易于量化。也正是因此，企业执行委员会和首席级高管中的女性人数增幅明显 — 如果法规要求提高女性比例，那么企业通常会以这些高层职位为目标。而要制定相应的措施来解决整个领导后备人才梯队中的性别平等问题，显然是一项更具挑战性的任务。

#### 行动方案：

- 直接询问女性有哪些需求。组织需要收集更详实的信息，了解处于职业生涯早期和中期阶段的女性的工作感受。这可以采取多种形式 — 从定期倾向调查、定期访谈、签到调查到对社交媒体上的员工帖子进行情绪分析。领导者可以运用这些数据来确定应当通过哪些类型的支持措施来为女性提供最大的帮助。这样一来，资金和资源就不会浪费在方向错误的计划上。
- 通过体验式学习消除偏见。观念在慢慢转变，但行为上的转变还不明显。认知培训是第一步，但对许多人来说，这只是一项按部就班的强制性任务。体验式学习则是另一种效果更好的培训方式。这可以包括影子练习 (shadowing)、角色扮演、一对一辅导和反向指导，以便向员工，尤其是管理人员展示性别偏见的多种表现形式。通过站在别人的立场上思考问题，员工往往能够产生同理心，并由此激发不同的行为模式。
- 反复询问为什么，直到发现不作为的根本原因。持续努力。组织在提高女性比例方面收益甚微可能有各种各样的原因。通过对障碍和原因进行开诚布公的探讨，组织可以透过现象看本质，并聚焦于变革。Cadmus 公司的 Terry Fry 指出，企业应该思考这样一个简单的问题：“为什么？” — 并一直打破砂锅问到底。“大概在问到第四或第五个‘为什么’时，我们通常就能找到真正的根本原因。”正是这些“顿悟时刻”可以让各团队认识到，投入时间、精力和资源来消除障碍和偏见不仅是有回报的，而且已经是当务之急，并下定决心采取行之有效的切实行动，例如设定女性比例提升目标、制定有意义的指标、扩大管理层的支持力度，以及让管理人员和高管对行动负责。

## 盟友关系的力量

在 IBM Consulting, 我们认识到还需要做出更大的努力来促进领导层团队中的性别平等。盟友关系 (allyship) 是一种行之有效的方式, 但建立和扩大盟友关系是一个长期的过程。因此, 我们最近启动了一个为期 10 个月的试点项目。在此项目中, 我们要求男性领导者与女性领导者两人一组, 共同推动男性践行“盟友关系”。整个过程中定义了 10 个明确的步骤, 每个步骤都要执行一项简单的任务, 例如, “统计小组通话和会议中的女性人数与男性人数。记录女性占多数相对于男性占多数的百分比。” 所有组合每个月都会开展一次会议, 讨论各自在每个步骤中的经验。然后, 每个人每季度都要在更大规模的会议上分享自己的经验。

这个试点项目超越了员工招聘和晋升方面的多元化政策, 不仅融合了有意识的日常行为和理解, 而且还邀请员工在会议、演示、演讲和决策流程中发表不同的意见和想法, 因为真正的多元化方法应当有意识地纳入、倡导和鼓励不同的意识形态。早期成果表明, 此试点项目已经对参与者产生了积极的变革性影响。



## 研究和分析方法

在 IBM 商业价值研究院发布的女性领导力调研系列第三期，也就是这份 2023 年女性领导力调研报告中，我们联合牛津经济研究院，针对全球多个行业的组织中的 2,500 位高管、经理和专业人员开展了一项双盲调查（男女人数相等），旨在更加全面深入地理解领导层中性别差距为何持续存在，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、中层管理者和非管理层专业人员。我们的目标是获取现任领导者和未来潜在领导者对各个维度的评估。

调研受访者来自十个行业，包括银行、消费品、教育、政府、医疗保健、保险、制造、零售、技术和电信。每个行业的受访者分别占我们调研总样本的 10%。根据世界经济论坛发布的《2017 年全球性别差距报告》，我们调研的国家或地区涵盖了性别平等差距由小到大的多个领域。<sup>9</sup> 自本系列第一期报告发布以来，我们一直在利用这些调研数据对多年以来的进展进行平衡纵向分析。每个国家或地区（北欧算一个整体）占样本总数的 11%：

- *差距较小*。德国、北欧（冰岛、挪威、芬兰、瑞典）、英国
- *中等差距*。巴西、肯尼亚、美国
- *差距较大*。中国、印度、日本

除了量化调研以外，我们还对加拿大、大中华区、萨尔瓦多、冰岛、日本、荷兰、新加坡、英国和美国的高管及中层管理者开展了一系列一对一访谈。而且，我们还与合作伙伴 Chief（女性高管领导社区网络）携手合作，从其会员（各行各业的女性高管）处收集了广泛见解，并与这些会员开展了关于调查数据结果的小组讨论。所有数据均由受访者自行提交。

# 作者



---

## **Kelly Chambliss**

高级副总裁兼首席运营官，  
IBM Consulting

[linkedin.com/in/kelly-chambliss-7472201](https://www.linkedin.com/in/kelly-chambliss-7472201)

“我们每个人都在做出重要贡献，共同营造一种让每个人都能被听到、被看见、被重视和被支持的文化。我有一个女儿，希望我们现在付出的努力能为她和所有女性创造更美好的未来。”

---

## **Kitty Chaney Reed**

副总裁，首席领导力、  
文化与包容主管，IBM

[linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081](https://www.linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081)

“我很高兴能为这项重要研究贡献自己的力量。无论是对于美国企业、美国政府还是全世界，多元化的员工团队都是释放更大绩效和影响力的核心要素。”

---

## **Carolyn Childers**

联合创始人兼首席执行官，Chief

[linkedin.com/in/carolyn-childers-55b2642](https://www.linkedin.com/in/carolyn-childers-55b2642)

“女性高管在工作之外的生活中也承受着巨大的压力，无论是职场中还是在生活中都有很大一部分的无偿劳动。这就是我创立 Chief 的初衷：为这些女性高管提供支持，让她们凝聚在一起，共同改变自己的未来，甚至改变下一代的未来。”

---

## **Carla Grant-Pickens**

人力资源副总裁，全球运营、平台和交付部门，  
IBM Consulting

[linkedin.com/in/cgrantpickens](https://www.linkedin.com/in/cgrantpickens)

“这需要所有人共同付出努力，设定具体的目标、担起责任并对进展状况保持透明。请扪心自问，‘我们的领导层团队是否具有包容性？我们需要采取哪些行动来确保广纳意见、凝聚共识？’必须做出有意识的转变。这需要全面思考，对于组织中所有领导职位的未来人才梯队，应当任用、提拔、发展和留住哪些人。”

---

## **Lindsay Kaplan**

联合创始人，Chief

[linkedin.com/in/lindsaykap](https://www.linkedin.com/in/lindsaykap)

“作为一职业母亲，我现在投入了大量精力来制定切实可行的步骤，确保我们可以在有生之年实现性别平等，而不是要等到 135 年以后。在 Chief，我们不仅致力于改变女性高管的未来，而且还将竭力改变领导人才梯队中的每一位女性的未来。”

---

## **Nickle LaMoreaux**

高级副总裁兼首席人力资源官，IBM

[linkedin.com/in/nickle-lamoreaux](https://www.linkedin.com/in/nickle-lamoreaux)

“100 多年以来，多元化、公平性和包容性都一直根植于 IBM 的基因中。过去，无数无所畏惧的女性为 IBM 作出了巨大贡献。我很荣幸能参与这项研究，它展望了未来的新一代女性领导者，这些女性将以超凡卓绝的远见、创造力和创新力，引领我们创造更美好的未来。”

# 作者



---

## **Salima Lin**

高级合伙人和副总裁，  
战略、转型和思想领导力，

IBM Consulting

[linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71](https://www.linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71)

“我是印度移民的女儿，出生在肯尼亚，现在是美国的一位企业高管，我感激前辈们付出的不懈努力，并希望能为后辈们尽自己的一份绵薄之力。”

---

## **Lula Mohanty**

亚太地区管理合伙人，

IBM Consulting

[linkedin.com/in/lula-mohanty](https://www.linkedin.com/in/lula-mohanty)

“我们需要迅速从‘多元化’和平等性转向‘包容性’，让每个有想法的人都有机会进入最高领导层。我们需要深思熟虑地制定包容性计划，并让有影响力的人来进行干预。包容性需要以‘生活经验’为依据。我们越是寻求理解、分享经验并采取明确和及时的行动，就可以越快取得进展。”

---

## **Paul Papas**

美洲地区高级副总裁，

IBM Consulting

[linkedin.com/in/paul-papas-b3780330](https://www.linkedin.com/in/paul-papas-b3780330)

“只有当男性与女性建立盟友关系，我们才能在性别平等方面实现切实进展，而这种盟友关系应当成为一种普遍的期望，而不是个例。我的经验表明，建立盟友关系可以让你敞开心扉，打开思维格局，同时也会让你成为更出色、更具包容性的领导者，能够高效激发团队潜能。”

---

## **Joanne Wright**

转型和运营高级副总裁，企业运营与服务，  
IBM 财务与运营

[linkedin.com/in/joanne-wright4](https://www.linkedin.com/in/joanne-wright4)

“集体的力量大于个人的力量。多元化的员工队伍让企业领导层能够广纳意见和想法，并最终转化为业务成效。包容性的环境可以让所有人受益，实现共赢。”

---

## **Carolyn Heller Baird**

全球研究负责人，客户体验与设计，  
IBM 商业价值研究院

[www.linkedin.com/in/carolyn-heller-baird](https://www.linkedin.com/in/carolyn-heller-baird)

“这是我最热爱，也是我热衷于长期跟踪的研究主题之一。只用了短短四年，我们就看到了明显的态度转变，真是令人振奋。势头正劲，我们极有可能见证真正的变革。”

---

## **Cindy Anderson**

全球负责人  
思想领导力参与度和知名度  
IBM 商业价值研究院

[linkedin.com/in/  
clwanderson480/](https://www.linkedin.com/in/clwanderson480/)

“露丝·巴德·金斯伯格说过，‘无论你选择做什么，一定要留下足迹。也就是说，不要只着眼于自己，而是要让全世界因你而变得更好一点。’文字就是我的生命 — 比如说，这篇报道就承载了我的足迹。”

## 致谢

衷心感谢以下人员为本报告提供了宝贵的见解、专业知识和支持：

Lea Armstrong, Kira Arnise, Rachel Athwal, Stephen Ballou, Madhuri Banda, Libi Bhaskaran, Kristin Biron, Brandie Brooks, William Chamberlin, Jana Chan, Liam Cleaver, Simone Consigliere, Marisa Conway, Jon Correnti, Wei Ding, Yuriko Furunaga, Marie Glenn, Mercy Harper, Amy Hutchins, Yuko Kawakami, Nisha Kohli, Nancy Kramer, Rachel Larkin, Kristine Lawas, Charu Mahajan, Anthony Marshall, Kathleen Martin, Michelle Mattelson, Julie McDougal, Alise McNeill, Rakesh Mistry, Hebatallah Nashaat, Toshiyuki Ohoka, Stephen Ollice, Lily Patel, Daritza Perez, Wendy Roth, Bob Safian, Lucy Sieger, Christine Selph, Yan Xia Shi, Mya Singleton, 史密斯学院校友关系与发展办公室, Chikara Takani, Molly Vannucci, Li Wang, Hannah Wharam, Andrew Womack, Sharon Yi 和 Katsumi Yokoyama。

## 相关报告

### 2023 年五大趋势

“2023 年五大趋势：直面混乱，掌控变局”  
IBM 商业价值研究院，2023 年 1 月  
<https://ibm.co//business-trends-2023>

### Black leaders in business

“Black leaders in business: Hope, anti-racism, and the struggle for equity.” IBM Institute for Business Value. February 2021.  
<https://ibm.co/black-leaders-equity>

### Striving for authenticity

“Striving for authenticity: LGBTQ+ views on enduring discrimination and expanding inclusion.” IBM Institute for Business Value. August 2021.  
<https://ibm.co/lgbt-inclusion>

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv) 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

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

## Chief

Chief 是一个面向女性领导者的专属社区网络。Chief 由首席执行官 Carolyn Childers 和首席品牌官 Lindsay Kaplan 于 2019 年创立，其使命是推动更多女性担任领导职位。美国和英国地区的 Chief 会员合计管理着价值 8000 亿美元的经济资产，并在 77% 的财富 100 强企业中担任领导职位。

如需了解最新动态，请探索 [Chief 会员权益](#)，在 [LinkedIn](#) 上关注 Chief，或收听 Chief 的“商业新规则”播客。

## 备注和参考资料

- 1 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird, and Lynn Kesterson-Townes. “Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming.” IBM Institute for Business Value. March 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- 2 van Kralingen, Bridget. “Women, leadership, and missed opportunities: Why organizations’ good intentions are not good enough.” IBM Institute for Business Value. March 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/women-leadership-2021>
- 3 McGrath, Maggie. “American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020.” *Forbes*. January 12, 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=6fc38b252857>
- 4 UNESCO. “Higher education figures at a glance,” UNESCO Institute for Statistics. 2022. [https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f\\_unesco1015\\_brochure\\_web\\_en.pdf](https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f_unesco1015_brochure_web_en.pdf)
- 5 “The Global Gender Gap Report 2022.” World Economic Forum. July 13, 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/gender-equal-countries-gender-gap/>
- 6 “Stop Calling Them Soft: Why Today’s Essential Skills Are Anything But.” Chief.com. November 7, 2022. [https://chief.com/articles/soft-skills-at-work?utm\\_campaign=NL-US-2022-11-11-CIB&utm\\_medium=newsletter&utm\\_source=marketo&utm\\_content=hero-cta-button](https://chief.com/articles/soft-skills-at-work?utm_campaign=NL-US-2022-11-11-CIB&utm_medium=newsletter&utm_source=marketo&utm_content=hero-cta-button)
- 7 “Parliament approves landmark rule to boost gender equality on corporate boards.” *European Parliament News*. November 22, 2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221118IPR55706/parliament-approves-landmark-rules-to-boost-gender-equality-on-corporate-boards>
- 8 “Nasdaq’s Board Diversity Rule: What Companies Should Know.” Nasdaq. Updated January 26, 2023. <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/Board%20Diversity%20Disclosure%20Five%20Things.pdf>
- 9 “The Global Gender Gap Report 2017.” World Economic Forum. 2017. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)

© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器(中国)有限公司  
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼  
正大中心南塔 12 层  
邮编:100020

美国出品 | 2023 年 3 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。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。

本档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的(无论是明示的还是默示的)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的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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作任何明示或默示的声明或保证。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

