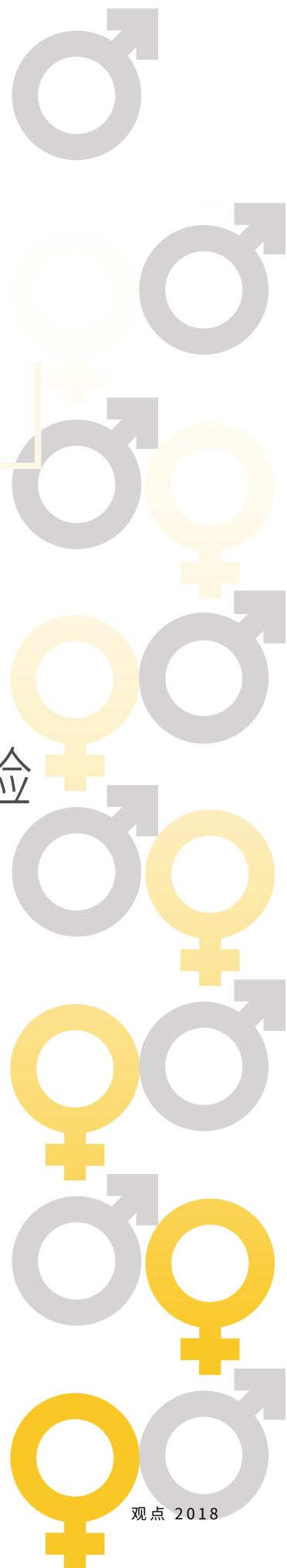


# 解决女性 日渐「消失」 的问题

## 借鉴重视多元化的企业经验

直以来,性别多元化都是一个热点话题:女性CEO的聘用和辞退、女性董事和高管数量再创新高、提升女性领导力的新举措等新闻报道屡见不鲜。

在过去一年,贝莱德和道富环球投资等资产管理公司在企业治理领域制造了不少新闻。他们宣称如果公司董事会的性别组成不够多元化,他们就将投出反对票。埃森哲和必和必拓等背景迥然不同的企业也纷纷表示,将在2025年前实现雇员的性别平衡。随着英国“30%俱乐部”(30% Club)的推出以及澳大利亚“男性改革捍卫者”(Male Champions of Change)的成立,美国各界商业领袖也宣布组建“性别平等企业典范联盟”(Paradigm for Parity),该组织致力于实现公司各级领导层的性别平等,并为增加女性领导者提供路线图。



# 一份又一份的调研表明,在多数组织中,各级别女性“消失”的数量正在增加。

这些组织在宣布此类举措时指向了一个事实:即性别多元对提高生产力和财务业绩具有重要意义。麦肯锡的研究表明,相对于所在行业的平均水平,在性别多元化程度较高的企业取得财务收益的概率会提高15%。<sup>1</sup>贝莱德指出,多元的董事会“能够做出更明智的决策”,因此公司才决定推动董事会提高性别多元性。必和必拓在宣布雇员平等举措时表示,多元化的团队有助于降低事故率、提高参与率、更有效地实施工作计划和实现生产目标。与此同时,根据麻省理工斯隆管理学院的研究,团队中的女性成员越多,则团队表现越出色,集体智慧越高。<sup>2</sup>

然而,尽管存在上述举措,在许多国家女性大量步入职场也已有数十年的历史,但是女性领导力在各地的发展情况却大不相同。

挪威在企业女性董事占比方面遥遥领先,在奥斯陆证券交易所的上市企业中,45%的董事为女性。尽管提高女性董事比例的倡议是由政府率先提出的,但大部分企业似乎已经走向良性循环——当前比例早已超过法律规定。不过,全球其他地区则呈现出另一番景象。史宾沙追踪调查了超过20个亚洲、欧洲、拉丁美洲

和北美洲国家的企业架构和治理趋势后发现,仅有5个国家的女性董事占比超过30%。

领导团队中的女性数量也并未呈现大幅增长。致同会计师事务所针对36个经济体的5,500家企业进行的一项调研<sup>3</sup>发现:全球仅25%的高管为女性,这一占比较2016年提高了1%,且在13年间仅提高了6个百分点。此外,在全球范围内,缺少女性高管的企业占比从2016年的33%增加至2017年的34%。调研还显示,在公司最高管理层中,女性数量少之又少,仅12%的CEO和19%的CFO为女性。尽管人力资源总监中有23%为女性,但全球COO、CMO、财务总监和销售总监中的女性占比均不到10%。

一份又一份的调研表明,在多数组织中,各级别女性“消失”的数量正在增加。公益组织LeanIn.Org和麦肯锡公司<sup>4</sup>针对美国132家公司的调研印证了这一现象——每100名女性晋升为经理的同时,就有130名男性得到晋升。女性升至高级副总裁级别后,仅占据20%的直线管理职位,而直线管理人员往往是成为C级别高管的后备军。

1 《多元化至关重要》,麦肯锡公司,2015年2月。

2 Anita Woolley, Thomas W. Malone和Christopher F. Chabris。“为什么有些团队更聪明?”《纽约时报》,2015年1月18日。

3 《商界女性:关于风险和报酬的新观点》,致同会计师事务所,2017年3月。

4 《2016年职场女性报告》,LeanIn.Org和麦肯锡公司,2016年9月。

# “我认为每件事都不是无缘无故发生的，你必须有意愿做出改变……”

我们在工作中发现，对于提升女性领导力存在许多不同的态度。有些公司不予重视，有些则建立起健全的项目，力求在职业生涯的每一阶段实现性别平等，推动更多女性担任高管职位。我们在与积极推动多元化的企业领导合作和交流后发现，最有效的做法如下：

## 公司高层强调性别多元的重要性

事实证明，提升多样性需要CEO、高管、包括所有男性领导提供明确且一致的支持。

「高层的态度太重要了。」埃森哲首席领导力和人力资源官 Ellyn Shook 表示。埃森哲推出了女性高管领导力项目，旨在帮助女性胜任P&L领导职位，并安排支持者帮助她们实现职业发展。公司CEO Pierre Nanterme 正是三名支持者之一，Shook谈到，“Pierre公开支持多样性。董事会也积极推动多样性，我们在每次董事会上都要报告公司在多样性方面取得的进展。我们之所以这么做不仅仅因为这是正确的事，还因为我们知道多样性将帮助我们成为更明智、更具创新性的组织，而为客户提供创新方案正是我们的业务核心。如果缺乏多样性，我们将无法有效实施我们的战略。

通用汽车公司城市出行和 Maven 品牌副总裁 Julia Steyn 表示，通用汽车公司 CEO Mary Barra 曾召集公

## 增加几率：如何提高女性候选人数量？

在向外寻找人才时（无论是与寻聘公司合作或直接监督寻聘工作），企业应采用的寻聘方法应能够吸引多元人才、且不会在无意间排除女性。具体建议如下：

- ▶ 在描述和介绍职位或演讲材料中使用性别中性的语言。
- ▶ 在客户和寻聘团队中纳入女性成员。
- ▶ 深入挖掘范围更广的目标企业和职业前景。
- ▶ 就最佳人才应具备的内涵素质达成一致——即取得成功的必备能力（而非无关紧要却频繁出现的能力要求）。
- ▶ 努力提高候选人群中的女性数量。
- ▶ 准备好投入更长时间进行寻聘，并解决配偶或子女搬迁等需求。

# 增强影响力的七种办法

## 女性可以借鉴的男性社交行为

根据我们的经验,在某些重要方面,男性和女性的行为方式往往不同。男性的某些行为有助于他们自己和其他男性实现职业发展。女性为了争取更加高级的管理职位,也可以借鉴一些男性的做法:

### 不要等到“准备好了”再开始。

女性更倾向于认为,必须符合所有条件才能应聘,但是没有候选人是满足所有要求的。如果你对职位感兴趣,并满足了70%的条件,那么就可以试试看了。

### 勇于冒险。

女性经常会问“我怎么知道我喜不喜欢这个职位呢”。以更加开放的态度迎接改变,特别是勇于尝试承担绩效责任的相关职位,将帮助你迈出职业成长的关键一步。

### 为自己谈判。

女性可能很善于为公司或代表其他人谈判,但有时却不善于为自己谈判。确定你的首要目标,并且大胆地表达出来。

### 即便没有在寻找工作,也请与我们联系。

男性更倾向于接听和回拨我们的电话,女性则常常认为只有在主动寻找新职位时才应接触招聘者。如果与招聘者建立关系,则能够了解到不在你关注范围内的职业机会。

### 推荐你自己和其他女性。

男性若对职位没有兴趣,往往会告诉我们:“我没有在找工作,但我有五个朋友可以推荐给你。”这些朋友通常也是男性。女性需要更勇敢地表达职业目标,这样当新机会出现时才能够想到她们。此外,培养和辅导其他崭露头角的女性,并乐于推荐你认识的符合资格的女性担任领导职位。

### 扩大你的交际圈。

参与旨在提升性别多元化的正式项目和组织。加入非盈利性董事会也能帮助你扩大交际圈。

### 不要忽略日常的支持方式。

建立个人的顾问团将是十分有益的举措,能够帮助你把握职业方向,或在离开某个行业后重新回归。同样,也不要羞于寻求帮助、额外的资源或建议。

司女性高管,要求她们思考如何鼓励女性培养更多的女性人才。Steyn指出,“我认为每件事都不是无缘无故发生的,你必须有意愿做出改变。我们的高管团队和之前的领导团队都想要改变公司的多元化和行为。Mary对此非常积极,她不仅从上而下地推动改变,而且带动公司的每个人都参与其中,这一点非常重要。”

## 在评估中避免无意识的偏见

在高级职位的招聘或晋升过程中,如果使用主观因素进行评估(如“高管气场”),则女性候选人可能会处于不利地位,例如比较158cm的女性高管和180cm以上的男性候选人的“外形”。

即便不是主动或有意识形成的偏见,也会对领导者群体造成负面影响。在评估过程中,微小甚至无意识的偏见相叠加,便会造成女性数量在寻聘的每一阶段或继任流程中逐渐减少,最终导致女性担任重要职位的可能性降低。《哈佛商业评论》的一则研究发现,如果最后四名候选人中只有一名为女性,那么统计显示她获选的几率为零。只要改变现状,增加一名女性候选人,那么实际女性获选的几率将大幅增加。<sup>5</sup>研究作者认为,如果候选人中只有一名女性,这将突出她与常人的不同之处,可能会使决策者认为选择她具有较大的风险。此外,如果在每次晋升时都存在一点微小的偏差,那么对高层岗位的影响便显而易见了。即便最初偏差很小,只有10%(如55%-45%),在两轮筛选后偏差可能将达到3-2,在三轮后将接近2-1。

为避免偏见及对女性造成不利,组织应采用一套系统性的评估手段,重点关注高管人员与具体职位所要求的能力水平、领导风格和专业之间的匹配度。首先需要确定该高管人员的工作环境和职位目标,之后才有可能判定顺利履新所必备的能力要求,并根据这些要求评估候选人。只有在评估中融入多种严格、客观的评判方法,才能全方位地评估高管人员,并最大程度地减少偏见。

史宾沙在评估时所采用的方法被证明是最不带有偏见的,其中包括能力评估和高管决策智慧®评估等。我们根据六项核心领导能力(如驱动结果或战略思维能力)为高管评分,再进行个体与个体或个体与职位要求之间的比较。实际上,我们在根据性别检查领导能力得分时发现,男性和女性的分数几乎相同。同样,男性

在高级职位的招聘或晋升过程中,如果使用主观因素进行评估(如“高管气场”),则女性候选人可能会处于不利地位,例如比较158cm的女性高管和180cm以上的男性候选人的“外形”。

5 Stefanie K. Johnson, David R. Hekman和Elsa T. Chan. “如果候选人中只有一名女性,统计显示她被雇佣的几率为零”。《哈佛商业评论》。2016年4月26日。

# 当他们面试内部或外部的高管候选人时，可能会询问与其个人情况相关联的问题……但是“相同性”并非文化匹配性，长期使用“相同性”进行判断会对女性造成不利。

和女性在高管决策智慧评估中的分数也相同，而高管决策智慧是我们判断高管潜力的核心依据。简而言之，根据高管决策智慧评估或其他能力评估，女性没有理由缺席高级职位。

## 根据数据而非假设来评估文化匹配性

当人们想到一个人是否与团队或组织文化相匹配时，往往想到的是其背景或兴趣是否相似——也就是根据个人经验进行判断。当他们面试内部或外部的高管候选人时，可能会询问与其个人情况相关联的问题，例如候选人是否打高尔夫或是否有共同的朋友，从而对该候选人能否适应团队进行感性判断。

但是“相同性”并非文化匹配性，长期使用“相同性”进行判断会对女性造成不利。

为避免这一问题，组织应结合数据全面了解企业文化及其对经营业绩的影响，同时还应了解如何借助工具，评估高管候选人是否匹配公司已经形成或正在构建的文化。

我们的评估框架从两个维度评估组织文化和个人特质风格，即对待变革与对待他人的态度。这一框架包含八种独特的文化类型，可以用来评估组织文化、了解高管是否能够匹配或塑造组织文化。借助这套工具，组织可以检视决定文化匹配性的真实因素，例如被评估者更有可能在稳定还是灵活的环境中施展能力，或者更倾向与他人合作还是独立工作。

## 为女性领导者提供支持

推动性别平等不仅意味着给予女性高级职位，还需要确保她们成功履新。特别对于从公司以外、甚至行业以外聘请女性的组织而言，必须通过集中的入职计划帮助她们融入组织。应鼓励新聘请的女性领导者参与有影响力的社交网络，与她们分享如何理解和驾驭企业文化。为了确保女性领导者取得成功，企业可以在聘

“这么做的目的并不只是为了选出多元候选人，最终是为了建立和培养一支业绩卓越的团队。你要的是结果，所以必须要找到多元化的人才，锁定他们，以此提升团队的实力。”

请她们之后，安排辅导人或同侪为其解惑答疑，协助其处理企业或行业相关的问题。此外，还应鼓励女性在公司内部建立社交圈，参与更广泛的交际网络，确保其从中赢得一席之地。

在李尔公司，最高职位的候选人中必须包括至少两名女性及/或少数族裔。李尔公司全球座椅表层材料副总裁 Jeneanne Hanley 表示，去年，李尔公司从外部招聘了六名副总裁，其中半数均为女性。“公司为了协助他们履新，实施了细致周到的入职流程”。Hanley 还是致力于推动女性在汽车行业的职业发展的行业组织——AutomotiveNEXT的主席。李尔公司的CEO Matt Simoncini 首先提出需要帮助外部聘请的女性领导者取得成功。

Hanley谈到：“我们的CEO说，‘你们加入后，我会为你们的成功保驾护航’。CEO说出这句话是很有分量的，因此新领导者从一开始便获得了支持。我们聘请这些领导者是因为他们具备实力，但如果我们不能接纳并帮助他们取得成功的话，那么就需要反思公司其他人是否存在问题了。所以我们的视角是完全不同的。”

## 为所有人而不单为女性 提供灵活的工作/生活安排

很遗憾的是，尽管为女性提供更加平衡灵活的工作/生活安排的初衷是好的，但长远来看却会对女性造成伤害，因为这种做法并非“常规”安排。更好的做法是创造一个适用于所有人的工作环境，允许每个人灵活安排办公方式和办公地点。例如，埃森哲规定新生儿家长必须参与“在家工作 (in-town)”的计划，奶爸奶妈一视同仁，这样一来，参与计划的女性雇员便不会被视作不以工作为重。

未来，雇主能否采用灵活的工作方式将变得越来越重要，因为年轻一代员工希望在工作和个人安排之间拥有更大的自由度。针对千禧一代的调研表明，他们更有可能因为工作缺乏灵活性或未提供带薪产假等福利而辞职。



## 勇于突破

要想真正改变公司员工和领导团队的人员构成，组织必须愿意打破现状。例如，埃森哲在发现女性的晋升速度低于男性之后，便改变了董事总经理的提拔手段。Shook指出，“之前仅有21%的女性获得晋升，改变方法后，我们在两年内晋升了30%的女性，目前的比例接近50%。这一方法对于我们推动女性职业发展非常关键，确保我们拥有有望晋升为高管的女性后备人才库，同时不会在首个重要的晋升节点损失女性人才。”她还表示，“人们对此十分支持，因为我们用数据说话，并且我们的做法满足公众期望。”埃森哲还采取了其他方法，包括在没有职位空缺的情况下从外部聘请女性人才，委任相同数量的男女高管加入“CEO工作圈”（即由一批“崭露头角”的董事总经理充当CEO的顾问），以确保公司决策兼顾男性和女性的观点。

Shook说，“更加努力地工作是不够的，你必须打破现状，认真审视自己。”

另一种可以借助的变革方法是要求组织和领导者个人对性别目标承担责任，具体包括公开分享多元化数据和目标、评估女性招聘和留任措施、要求领导者培养多元团队和继任者等。



管领导层的性别差异问题持续引发关注，但是女性领导力在各地的发展情况却大不相同。在多数组织中，各级别女性“消失”的数量逐渐增加，如果企业希望增加女性领导者数量，则必须获得CEO的全力支持，采用能够消除偏见、防止对文化匹配性作出假设的评估方法，为外部聘请的女性提供更多支持，并且愿意采取大胆的举措。

Hanley解释道，“推出多元化计划相当于要求领导团队选择女性或其他多元候选人，并为其提供支持。这实际上是在对领导团队说，‘你们将为哪名女性提供支持？’这么做的目的并不只是为了选出多元候选人，最终是为了建立和培养一支业绩卓越的团队。你要的是结果，所以必须要找到多元化的人才，锁定他们，以此提升团队的实力。在我的职业生涯中，我很幸运有一些男性看到了我的闪光点。我也要告诉你，因为他们给了我机会，所以我有责任做到最好。”

支持者应鼓励其辅导的女性管理人员寻求具有绩效责任的相关职责的岗位，而女性自己也需要意识到，应努力走出舒适区，更积极地寻求绩效责任相关的经验，这是成为C级别高管或董事会成员的重要一步。此外，建立关系和网络资源也十分关键。Hanley评价道，“女性有时会认为，低调做事、做到最好、优于其他人就够了。但是对于高层职位而言，关系和人脉太重要了。其实高层管理人员处理事务时，只需要拿起电话，打给他们认为有能力管理公司的几个人就够了。”

## 作者

Janine Ames (斯坦福) and Christina Coplen (芝加哥). Stephen Kelner (波士顿) 亦对本文做出了贡献。