

A young woman with long dark hair, wearing a white high-collared coat, is smiling and looking towards the camera. She is holding a white disposable coffee cup in her right hand. The background is a blurred city street at night with warm, bokeh lights from street lamps and buildings.

提升女性的职场地位

ROBERT WALTERS



前言

性别多元化是否当今职场上颇有争议的话题？

亚太地区跨越几十个国家，多种文化济有共存，关于职场女性的看法也不尽相同。本白皮书通过对华德士亚太地区十大市场的客户和候选人进行问卷调研、分析，从而提供职场女性赋权方面的建议。除探讨性别多元化外，我们希望这些建议能给企业一些启发——协助女性在职场上不断前进，培养新一代的女性领导者，以打造更加多元化和成功的团队。

汇总

本白皮书旨在探讨职场性别多元化的话题，并审视其对培养未来女性领导者的影响。通过了解亚太地区雇员的看法，为企业提供培养新一代女性员工进入领导层职位的建议。

本白皮书的研究重点：

- 专业人士对职场因素重要性的看法
- 如何看待职场中的女性领导者
- 企业内部是否需要平等代表份额的女性领导者
- 企业能如何协助女性在职场发展

本白皮书基于华德士在2016年1月开展的一项问卷调查，旨在更好地了解亚太地区各个重要市场对性别多元化的看法。调查收集了澳大利亚、中国内地、香港、印度尼西亚、马来西亚、新西兰、新加坡、台湾、泰国和越南超过4,400位客户和活跃求职者的看法，并进行了额外的访谈和研究以补充调查结果。

职场因素重要性的排列顺序 是否因性别而不同？



亚太地区的职场人士，无论男女，都十分重视能令他们感到充实、满足，并实现工作与生活平衡的工作。

近几年，父权制在亚太地区的影响随各国的经济增长、文化、和宗教信仰情况而有所变化。传统上，女性被认为应比男性承担更多父母责任。虽然这种压力已有所减少，但依然普遍存在，因此很多人也有一个疑问：男性和女性对职场因素重要性的排列顺序是否不同？

有趣的是，我们的调查结果显示，亚太地区职场人士在职业生涯中重视和追求的事项，并没有因为性别产生显著的差异。

亚太地区职场人士对职场因素重要性的考虑：

	女性	男性
在工作中获得满足感和成就感	42%	35%
工作与生活的良好平衡	32%	35%
出任高层/领导职位	14%	17%

对女性而言最重要的职业发展策略：



清晰的职业发展路径



量身定制的培训和发 展计划



为有领导能力潜力的新员工提供领导力培养计划



调研发现 #1:

在招聘初期了解新雇员的职场追求

在求职面试期间，了解候选人对其职业生涯的期望，可让招聘经理更好地评估他们在企业发展所需的资源和培训，有助降低离职率和提高员工满意度。



“男性和女性之间的处事态度存在根本的不同性。我认为女性尤其需要学会推销自己，即便清楚说明你的成就会让你感到不舒服。作为领导者，有时你必须为了被倾听而表现得坚定自信。”

Mark Gabel

东南亚工业售后市场副总裁

航空航天主管

舍弗勒新加坡 (Schaeffler Singapore)

性别多元化的争议

37%

的女性受访者认为，其目前的雇主在性别多元化、平等和包容方面有清晰和强有力的政策。

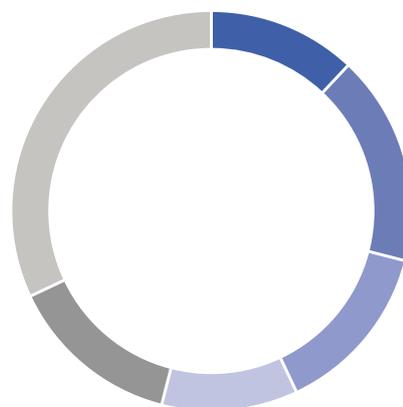
只有32%的受访者的公司内部的女性领导职位占到20%以上。此外，只有一半的女性受访者认为，她们的企业内部有可以当作行为榜样的优秀女性领导者。

女性目前在高级领导层职位中所占的百分比：

您所在企业的领导层中是否有优秀女性榜样？

 是	女性	男性
	53%	62%
 认为所在企业内有平等数量的女性领导者	女性	男性
	39%	53%

职场男性更大程度上认可其所在企业有优秀的女性领导者，并且高出职场女性14%的男性职工认为其企业的男女领导职位比例平等。



- 12% 少于1%
- 17% 1-5%
- 14% 5-10%
- 11% 10-15%
- 14% 15-20%
- 32% 高于20%



调研发现 #2:

利用多元化团队的优势

性别偏见在当今职场中仍然普遍存在。勇于发表意见并且坚定自信的女性可能会被视为“专横”或“女汉子”，而表现温柔的女性则被视作柔弱。雇主应该因人而异来鼓励员工发挥自身强项，帮助其发掘潜能并培养有能力者成为领导者。

职场性别多元化的需求？

80%

接受调查的女性认为，女性在企业领导层职位中的比例不足，而持同样看法的男性只有59%。

市场上有大量关于性别多元化对团队业绩和成功产生积极影响的研究。在麻省理工学院¹于2014年开展的一项研究中，经济学家Sara Ellison断出拥有多元化员工的团队意味着拥有更加多样化的技能，即有可能更好地发挥职能。

麦肯锡全球研究所²的一份报告预计，与目前性别不平等的情况相比，女性实现完全性别平等的环境能使全球产量增加四分之一以上。

不过，麦肯锡公司一份题为《让女性在工作中充分发挥潜力》的报告，使人们注意到高管人员期望女性领导者以男性的行为为榜样的倾向³。许多成功的女性领导者使自己适应于以男性为主的业务环境，认为典型地以男性为中心、以结果为导向的方法将有助于她们晋升至管理层。

“更多雇主需要创造平等机会以确保职场性别的平衡。”



管理层专业人士
马来西亚



认为企业内需要有适量的女性领导者

女性

76%

男性

51%

¹《研究：职业多样化有助改善盈利》。(2014年10月6日)。2016年2月14日检索自http://www.eurekalert.org/pub_releases/2014-10/miot-swd100614.php

²《平等的力量：提高女性平等如何为全球增长带来12万亿美元的价值》。(2015年9月)。麦肯锡全球研究所。2016年2月11日检索自<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

³Barsh, J., & Yee, L. (2012年)。《让女性在工作中充分发挥潜力》。麦肯锡公司，7。2016年2月10日检索自<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>

80% 接受调查的女性认为，女性在企业领导层职位中的比例不足，而持同样看法的男性只有59%。

当被问及为何职场女性比例不足的前三大理由时，有51%的受访者提到了家庭压力或工作以外的责任，46%的受访者则认为企业缺乏多元化、包容和平等因素所致，42%的人则将其归因为管理层更偏向提拔男性。不过，有更多的女性受访者认为，女性在领导职位中的比例不足是因为管理层偏向提拔男性。

“我认为性别多样性并非是女性专享——每个人都应获得平等的机会。”

Tricia Duran
新加坡人力资源总监以及
亚洲、非洲和俄罗斯职能部门
区域性人力资源总监
联合利华 (Unilever)

女性觉得他们在领导职位中比例不足的理由：

	女性	男性
 管理层偏向提拔男性	52%	42%
 家庭压力或工作以外的责任	50%	51%
 缺乏多元性、包容和平等的文化	46%	46%
 领导层和职业发展策略欠佳	36%	34%
 有孩子后很难重返岗位	36%	40%



亚太地区过半的职业女性认为，管理层偏向提拔男性，是较少女性能获得领导层职位的重要原因。

彼得森国际经济研究所⁴发布的一份2016年工作论文指出，大多数国家的社会文化期望女性兼顾家庭与事业，因此她们需要承受来自工作和家庭的双重压力。而在没有类似文化偏见的社会中，女性依然选择承担更多照顾孩子和家庭的责任。

“女性领导力计划应成为企业的战略之一，但切忌过犹不及，或摆样子走过场。”



金融专业人士，新加坡

调研发现 #3:

考虑为男女双方提供弹性工作机制

为女性提供产假并为其安排返岗规划,将有效支持岗位连贯性和员工留职率。更为重要的是，企业可以为在职父亲提供假期和弹性工作机制，以鼓励他们分担履行家庭责任的压力。

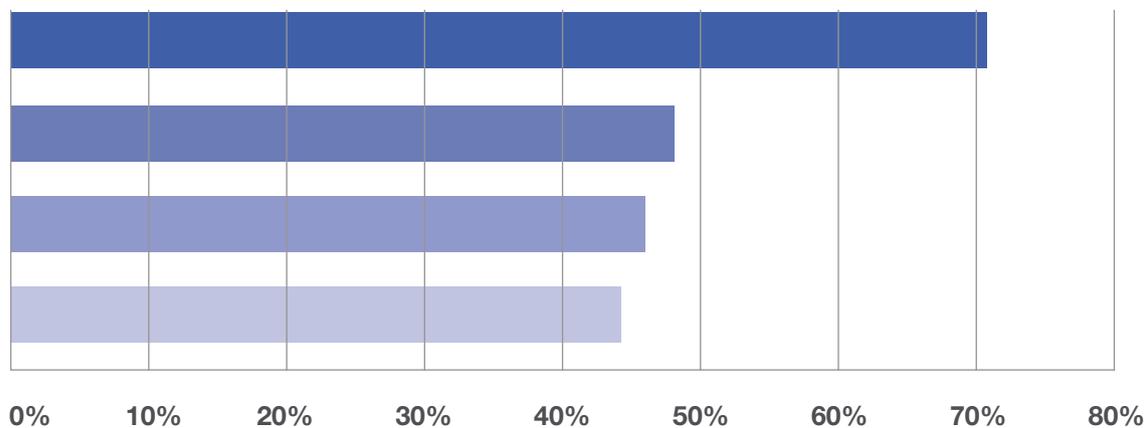


⁴Noland,M.,Moran,T.,和Kotschwar,B.R.(2016年2月)。《性别多样性是否有利可图?来自一项全球调查的证据》。SSRN电子期刊SSRN期刊, 12。检索时间2016年2月11日。

如何提升女性的职场地位



提升女性职业生涯的关键因素



- 71% 来自高管层的导师或帮助
- 48% 量身定制的培训计划
- 46% 领导力培训
- 44% 企业内部的人际交流机会，比如与高级管理层会面和谈话的机会

⁶Dworkin, T. M., Maurer, V.,和Schipani, C. A. (2012年)。《女性的职业指导：新视野/扩展的方法》。《商业视野》，55(4), 363-372。检索时间2016年2月4日。



调研发现 #4:

女性希望为成功而接受指导

女性相信来自高级管理层面的指导计划或其他帮助将有助其职业发展。

根据印第安纳大学凯利商学院⁵一篇2012年的论文，导师制在以下三个领域的效果尤为明显：职业规划、辅导和指导；保护和职业风险管理；以及激励学员并为其提供榜样。

如何找到正确的导师



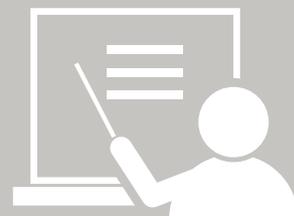
确定您的目标

在寻找导师之前，明确您寻找导师的理由。您想得到的是如何成为职场中领导者的建议，或是希望找到一位经验丰富的成功人士来征求意见？您希望扩大交际网络，还是想要了解更多关于自主创业的信息？您想要的是定期沟通，还是每次面临困境时都可以随时联系的导师？只有明确你需要导师的原因，才能增加找到适合您需求和期望的导师的可能性。



职场以外的导师

尽管您可能更容易在所在企业中找到导师，但职场之外的导师能为你从新的角度提供更客观的分析。您可以尝试在社交活动、志愿者活动，或其他您参与的协会组织中找到潜在导师。对于热爱科技的职场人士，领英(LinkedIn)也是在您的业务网络中找到潜在导师的一种渠道。脸书(Facebook)首席营运官 Sheryl Sandberg 在她的《向前一步》一书中说道，理想的导师应该来自您关系融洽的人群。“刻意追求或将关系强加于人并不是一个好主意。”



直奔主题并勇敢接受拒绝

与您认定为潜在导师的人安排会面。在会面期间，解释您为何在寻找导师，您希望从导师关系中实现什么目的，并且为什么您相信他或她是您的合适导师。保持开放的态度，未准备好的人可能会拒绝担任导师角色。



前期沟通的重要性

一旦您找到已经同意成为您导师的人，就要确保双方了解所需的承诺水平，并建立一些界限。您希望在当地酒吧每月见一次面，还是每季度有一次比较正式的聚餐？对方是否可以接受您在需要征求意见时给他/她发短信或打电话，还是更倾向电子邮件的沟通。前期的沟通将有助于防止任何误解或需求错位，从而确保导师关系更加顺利和成功。

“男性导师尤其可以实施和推动性别多样性。”



金融专业人士，新西兰



调研发现 #5:

让女性负责高可见性项目，鼓励其展示领导力

营造出鼓励女性负责高可见性项目的环境。在全球色彩和特种化学品公司昂高 (Archroma)，人力资源团队挑选员工组成福利团队，检阅政策并提供建议。其中一名年轻的女性员工被鼓励积极参与该小组，并在整个办公室面前分享她的看法。“这是人才被鼓励在所有高层领导和员工面前展示领导力的极好例子，让大家能看到她不同的一面。”昂高纺织品部全球人力资源主管兼亚洲人力资源主管Ravi Bhogaraju说道。

调研发现 #6:

从高层开始实施性别多元化

无论是富有争议性的董事会性别额度，还是多种关键业绩指标 (KPI)，每个企业高层的领导者应带头，确保所有员工的观点和需求都有充分的代表权。

结论

80%

接受调查的女性认为，女性在企业领导层职位中的比例不足，而持同样看法的男性只有59%。

尽管亚太地区职场人士对职场因素重要性排序不存在性别差异，职业女性依旧面临限制其职场发展的各种问题。企业内仍然缺乏优秀女性榜样，但性别多元化已获证明能提升团队绩效和成功。

根据调研结果，华德士提出下列建议，鼓励企业扩大职工性别多元化并提高员工的总体满意度：

1. 在招聘初期了解新雇员的职场追求
2. 利用多元化团队的优势
3. 考虑为新生儿父母职工提供弹性工作机制
4. 导师可有效提高职业发展策略
5. 鼓励女性展示领导力
6. 性别多元化，从高层开始

“我认为对企业而言，重要的是增强对性别多元化的认识并采取具体行动。如果只有理论而缺乏行动，那么这就只是管理的套话而已——我们应该用行动来要求自己，而不只光有想法。”

Ravi Bhogaraju
纺织品部全球人力资源主管兼
亚洲人力资源主管
昂高 (Archroma)

联系我们

请联系我们在亚太地区的分公司咨询招聘需求事宜:

澳大利亚

阿德莱德

E: adelaide@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 8 8216 3500

布里斯班

E: brisbane@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 7 3032 2222

车士活

E: chatswood@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 2 8423 1000

墨尔本

E: melbourne@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 3 8628 2100

巴拉马打

E: parramatta@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 2 8836 3600

伯斯

E: perth@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 8 9266 0900

悉尼

E: sydney@robertwalters.com.au

T: +61 (0) 2 8289 3100

中国

北京

E: beijing@robertwalters.com

T: +86 10 5282 1888

上海

E: shanghai@robertwalters.com

T: +86 21 5153 5888

苏州

E: suzhou@robertwalters.com

T: +86 512 6873 5888

香港

E: hongkong@robertwalters.com

T: +852 2103 5300

印度尼西亚

雅加达

E: jakarta@robertwalters.com

T: +62 (21) 2965 1500

日本

大坂

E: osaka@robertwalters.com

T: +81 (0) 6 4560 3100

东京

E: tokyo@robertwalters.com

T: +81 (0) 3 4570 1500

马来西亚

吉隆坡

E: malaysia@robertwalters.com

T: +60 (0) 3 2380 8700

新西兰

奥克兰

E: auckland@robertwalters.co.nz

T: +64 (0) 9 374 7300

惠灵顿

E: wellington@robertwalters.co.nz

T: +64 (0) 4 471 9700

新加坡

E: singapore@robertwalters.com

T: +65 6228 0200

台湾

台北

E: taipei@robertwalters.com.tw

T: +886 2 8758 0700

泰国

曼谷

E: bangkok@robertwalters.com

T: +66 (0) 2 344 4800

越南

胡志明市

E: hochiminh@robertwalters.com

T: +84 8 3520 7900

华德士白皮书系列

我们过去在亚太地区发表的白皮书包括：

澳大利亚和新西兰

- 充分利用非固定工
- 推动并实施弹性工作机制
- 培养高绩效团队以推动业绩和员工参与度
- 吸引、保留和培养千禧年的专业人士

大中华区

- 优化面试流程选聘优秀人才

亚洲

- 利用职业发展策略吸引优秀人才
- 善用员工离职流程创建更好的工作场所

东南亚

- 吸引亚洲人才归国工作

欲获取白皮书或了解更多信息，请联系您的华德士招聘顾问。

浏览网站

浏览 www.robertwalters.com，了解更多我们的业务，和获取世界各地的招聘市场信息。

关注华德士领英 (LINKEDIN)

我们为您带来第一手招聘市场资讯，为您解析最新薪资趋势和市场信息。



AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CHINA
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MALAYSIA
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM