

真正的差距： 消除性别薪资

性别薪资是存在的，只不过其存在方式有别于传统观念中的认知。





现在该是我们重新审视问题的时候了

现在该是采用新方式的时候了。

我们时常在媒体报道中看到关于性别薪差的醒目标题这样写到：在全球范围内，男性的薪酬比女性平均高出20%。

但是根据光辉国际权威的薪酬数据库和科学的岗位评估方法进行同类对比得到的结论是：性别薪酬差距的确存在，但原因并非像大多数人认为的那样。

作为一个人口统计学意义上的群体，女性的薪酬的确比男性要低。这是因为相比男性员工，女性员工在高收入行业、部门和职位这三个领域都没有得到充分的发展。

但是，我们的数据显示：性别薪酬差距与传统观念中的情形不同。我们将男女薪酬进行对比时，首先按职务级别；然后按职务级别和公司；最后按照职务级别、公司和职能部门来分别对比。按照这样的顺序进行对比时，我们发现“差距”越来越小，直到几乎消失；也就是说，对任职于同一公司、同一职能部门、从事相同工作的男性和女性而言，薪酬水平几乎没有差别。

不过，很多企业仍然没有对占全体工作人口半数的女性充分加以利用。这使组织无法充分利用机会获得更多创意、与客户建立更佳的沟通，以及改进其盈利水平。

该是采用新方式的时候了。公司、经理，以及女性员工自身需要共同承担责任，以消除阻碍女性发展的“逆风”因素，并且需要为实现女性的平等参与作出持续不断的努力。

本报告中，我们将回答三个问题：

1. 薪酬差距的真实现状如何，以及我们为什么要消除这一差距？
2. 是什么原因造成了这种薪酬差别，以及这一差别为什么仍然存在？
3. 公司、直线经理和女性员工可以采取怎样的做法来创建公平竞争环境？

内容目录

- 01 两种薪酬差距的概念
- 02 薪酬差距以及我们为何要消除这一差距
- 03 采用新方式的时机已到
- 04 公司可以采取哪些做法
- 05 直线经理可以采取哪些做法
- 06 女性员工可以采取哪些做法
- 06 外面的世界
- 07 结论



两种薪酬差距的概念

请假设您现在在阿姆斯特丹一家零售机构的总部工作,部门经理丽萨怒气冲冲地走进来,并把一张报纸摔到她的同事兼男友扬的面前。报纸文章的标题是什么?“女性薪酬仍低于男性20%。”

扬很快指出这一标题并不符合他和丽萨的情况;实际上,在他们当前的职业阶段(两人都是26岁),丽萨比扬的薪酬还要高。

从这一刻快进到10年之后,丽萨和扬已经结婚并有了一个2岁的女儿。但现在丽萨是一位高级经理,而扬在另一个部门担任副总监。现在他的薪酬真的比丽萨高出20%了。

丽萨和扬固然是虚构的人物,但他们面对的情景却是真实存在的。从全球范围来看,女性获得大学学位的人数要多于男性,在职业生涯早期女性的薪酬也高于男性。但在30岁之后,男女薪酬的情况开始发生逆转。从这时起,女性的薪酬水平开始落后于男性,而男性则开始突飞猛进。

有些情形下,薪酬差距的出现是由于女性因为生育而暂离工作岗位,在另外一些情形中,女性“固定”于某一特定的职务级别上无法突破。(参见贡献四阶段。)

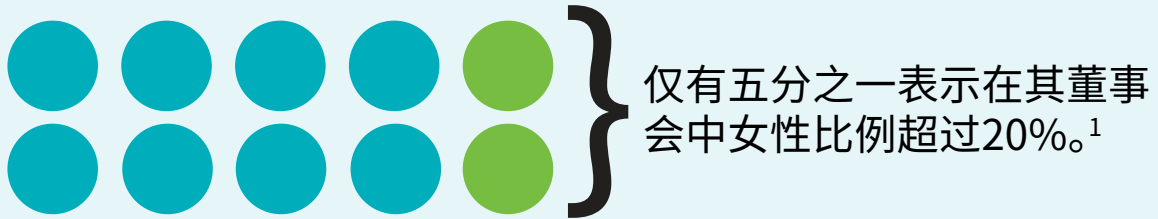
因此,在公司中的职务级别越高,男性占统治地位的情况就越明显,而薪酬差距也就越大。在2013年对4255家上市公司进行的一项研究分析中,仅有五分之一的受访企业称其董事会中女性所占比例超过20%(Chanavat和Ramsden 2014年)。

同年,财富500强企业中女性在董事会和执行官职位中所占的比例分别仅为16.9%和14.6%(Catalyst 2013年)。如果这些数字看上去很低,那么不妨再看看以下数据:在智利,女性在所有董事会席位中仅占4.7%;在印度,这一比例为6.7%(德勤2015)。

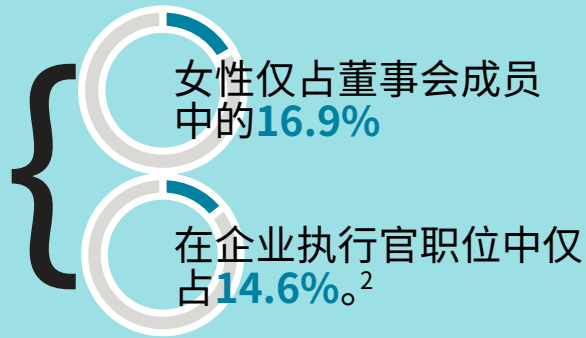
“女性薪酬仍低于男性薪酬的20%。”
是否正确?



在2013年对
4255家上市公司进行的一项研究分析中,



财富500强企业总体数据



如果这些来自“财富500强”
的数字显得很低...



在智利, 2013年女性在企业董事会中仅占有4.7%的位置;

显而易见, 薪酬层级越高, 男性占统治地位的情况就越明显, 而薪酬差距也就越大。

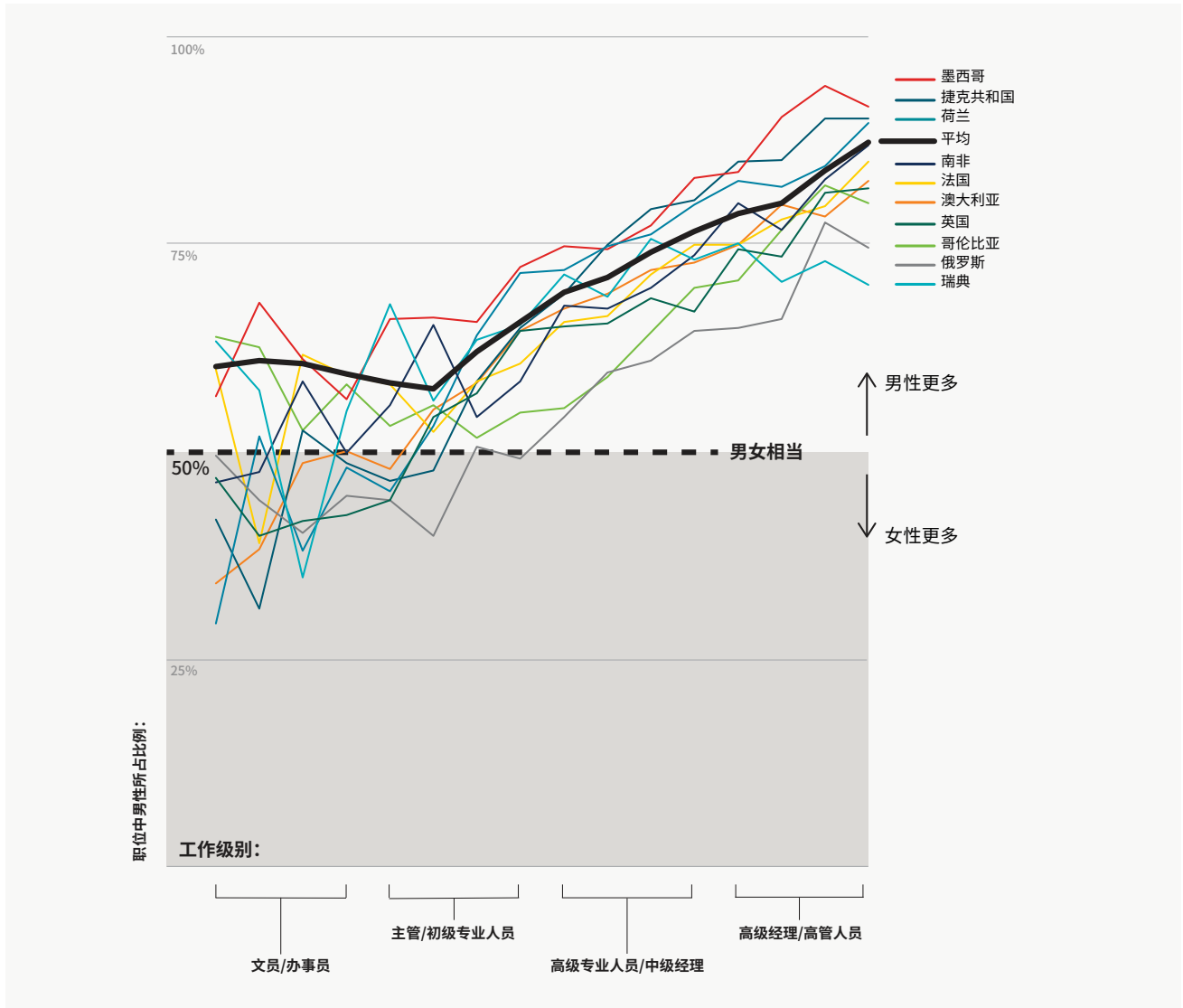


在印度, 这一比例为6.7%。³

1 Chanavat和Ramsden 2014年。2 Catalyst 2013年。
3 德勤 2015年。



一路攀升: 男性所占比例如何随 职务级别而提高。



一个不幸的事实是: 这仍然是一个“男人的世界”。

这不仅仅是职位高低的问题。男性在高薪酬职能及部门中也占据统治地位:在全球矿业从业人员中男性所占比例为90%到95%(全球矿业标准(Global Mining Standards) 2014年),在世界最大的11家科技公司中,男性占据85%的科技领域工作职位(Cheng 2015年)。

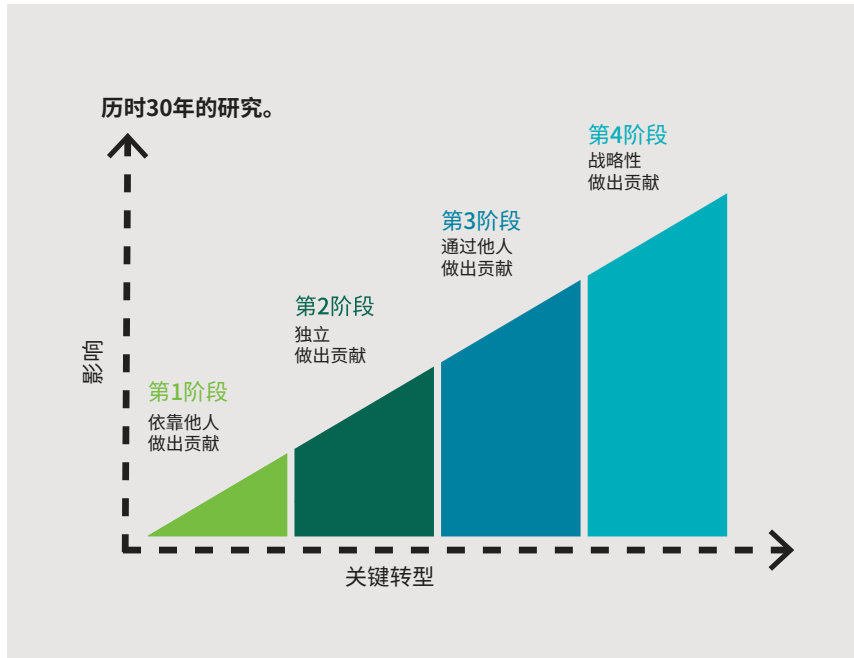
另一方面,女性则集中于薪酬较低的职能及部门:全世界80%的服装行业工人为女性(Nanda et al. 2013年),世界酒店业及旅游业从业人员中女性占70%(Baum和Chung 2015年)。而即便是在这些行业中,男性也在管理层和董事会中占据绝大多数。

这些不平衡性意味着,如果对比全球男性和女性的平均薪酬,你肯定会看到一个巨大的差距:2014年这一差距约为20%(ILO 2015年),而如果仅对比男女两性中等水平收入(而非平均薪酬)的差距,这一差距下降至15%(经合组织 2014年)。

媒体中充斥的都是此类数字。但我们的统计数据表明:上述数字可能存在误导性。



贡献四阶段 (Four Stages)®



女性通常会在
贡献四阶段
(Four Stages®)
中的第2阶段止步
不前。

30年来,我们一直在研究员工如何能提高其影响力、效用和价值。我们运用这一知识创建了贡献四阶段 (Four Stages) 模式。

以下我们将对人们在各个阶段如何做出贡献进行简短描述。根据我们的经验,女性在第2阶段止步不前;我们将在报告中对其中的原因进行更多探讨,并讨论如何解决这一问题。

第1阶段

依靠他人做出贡献:在刚开始就任某一职位或刚开始工作时,你需要其他人的帮助。

第2阶段

独立做出贡献:你已经掌握了技术专业知,无需更多督导也可以完成任务。你在建立自己的信誉度和关系网。

第3阶段

通过他人做出贡献:你任职经理、团队领导或导师,运用自己的知识去激励他人,你拥有更广泛的业务视角。

第4阶段

战略性地做出贡献:你参与公司发展方向の設定、发现并开发业务机会,为潜在的领导者提供指导。



薪酬差距以及我们为何要消除这一差距

对于那些性别薪酬数据进行分析研究的机构,比如国际劳工组织、经济合作与发展组织(OECD)以及世界经济论坛等,做出不准确的情况描述并非他们的初衷。他们只是未能解读薪酬的最大推动因素:职务级别。

在光辉国际,我们对这一问题有着独特的分析方法。我们的薪酬数据库中存在有超过110个国家中25000家公司超过2000万员工的薪酬数据。我们拥有世界上最大、也最全面的薪酬数据库。作为光辉国际我们开发出(并仍然引领)职位评估方法,此外我们还拥有世界上最优秀的同类对比方法。

我们的薪酬数据库
中涵盖超过
110个国家中
25000家机构超
过2000万员工
的薪酬数据。

因此,对于我们掌握数据的各个国家,我们都可以进行男性和女性的薪酬对比。

- 同一职务级别的对比
- 同一公司同一职务级别的对比
- 同一公司同一职能部门中同一职务级别的对比



该是争取平等机会的时候了: 性别薪酬差距。

通过分离出影响薪酬的主要因素——职务级别、公司和职能部门,我们发现性别薪酬差距的确存在,但有别于传统观念中的认知。实际上,我们对数据挖掘得越深入,这种薪酬差距就越小。而当我们进行同类对比,也就是对同一公司中同一职能部门的同一工作进行对比时,这种差距就已经非常微小,不具有统计学意义。(在有些国家,这种差距甚至完全消失。)

接下来本文将阐述在对我们的全球数据库中所有相关记录进行分析时获得的发现。*

总体平均薪酬差距	18%
限定了职务级别后	7%
限定了职务级别和公司后	2%—3%
限定了职务级别、公司及职能部门后	不到2%

*本表中的数字来自我们掌握的33个国家中800万员工的数据。

您可以通过以下网站查看全部数据:<http://bit.ly/26wArc0>



此外,正如这33个国家中的10个国家统计数字图表所示,我们的数据表明世界各地的情况均是如此。



消除薪酬差距的5大理由

维持现状的做法忽略了问题的本质:作为一个人口统计学意义上的群体,女性的收入低于男性。

部分原因是与男性相比,女性更有可能从事兼职工作。但另一个原因是她们仍然没有获得较高的职位,没能进入薪酬较高的企业和行业,以及待遇最丰厚的职能部门,而这种情况似乎根深蒂固。也就是说,世界各地的公司只利用了其员工50%而非100%的潜能。

倡导女性工作平等可带来:

更佳的企业绩效和稳定性

在性别多样性方面排名居于前四分之一的公司与中间水平的公司相比,在各自所属的行业获得财务回报的可能性约高出15%。

在企业领导岗位中女性所占比例从0%到30%的这一区间,可以看到企业的营利随着该比例的增加而呈增长趋势,幅度达到15%。董事会成员中性别更为多样化的公司在经济发展出现压力时往往有更佳表现,而与男性相比,银行的女性领导者可以使其企业保持更大的稳定性。

更具创新性的工作文化

研究表明:最具创新性的想法出自男女比例均等的团队。研究团队中的性别多样性可带来革命性的创新。

帮助缩小不断扩大的技能人员缺口

截止2016年,全世界拥有大学学历的工作人口将出现4000万缺口。这将给那些已经出现合格从业人员短缺的工作岗位带来更大的薪酬上行压力,这包括STEM(科学、技术、工程和数学)以及领导职位等。扩大合格人员群体将缓解部分压力,并帮助削减这些职位的用工成本。

在公司与客户之间建立更好的沟通

全球范围内,女性控制着大约20万亿美元,也就是70%的消费支出,因此让董事会成员中包括男女两性成员对于把握趋势来说至关重要。一项报告发现:团队中如果有至少一名成员能够代表目标客户,其理解客户需求的可能性将提高,幅度最高达158%。

提高品牌形象

消费者越来越多地期望他们购买其产品和服务的公司能够做到公平和透明。因此,为正确的目的(即沃伦·巴菲特所说的“让另一半也加入进来”)做出的明确和持续努力,有助于改善消费者对品牌的看法。



除了为企业带来的诸多益处之外,这对于社会也具有重要的积极影响。

在所有发达国家的家庭中,女性挣钱养家的人数都在增加。但由于女性往往在某一特定的职位级别或是低薪酬行业或部门止步不前,她们及家人就无法得到更优厚的薪酬待遇。如果女性充分实现其潜能并获得相应报酬,那么世界各地数以百万计的家庭将从中获益。

女性和STEM

用数据讲述事实。

政府和企业已经看到了以促进女性进步为目标的各项计划所带来的积极成果。现在的任务是在更广泛的范围内扩展这些工作,并使其得以保持,直到女性获得公平的竞争环境。

这是超过100个国家中因欧莱雅基金会 (Fondation L'Oréal)/联合国教科文组织 (UNESCO) 的一项联合计划而受益的女性人数。该计划旨在促进女性在科技领域的发展并在其事业的各个阶段为女性研究人员提供支持。⁴

2,000+

40%

这是作为韩国政府STEM产业战略的一项成果,研发工作到2017年对该国经济总量的贡献率目标⁵



⁴ Kramer et al. 2015 年。

⁵ Kramer et al. 2015 年。



女性和STEM

不到十分之三

的全球科学研究人员为女性。⁶

用数据
讲述事实。

即使女性获得了STEM领域的工作岗位,与男性相比她们也更容易离开这一领域:

53%

的女性选择了离开高科技领域的职业而选择其他岗位,而男性的这一比例为31%。⁷

采取相关步骤以鼓励更多女性进入(或留在)STEM工作岗位上将不仅有益于她们本人,还有益于全球经济。



⁶ Kramer et al. 2015年。⁷ Catalyst 2014年。⁸ 美国商务部 2011年。
⁹ 麦肯锡全球研究所 2015年。





女性和STEM

用数据
讲述事实。

17%

我们需要掌握科学、技术、工程和数学(统称STEM)领域专业知识和技能的人们来推动科技进步,我们也需要这些人员为气候变化和流行病等全球性问题找到解决方案。

这是2012到2024年之间美国STEM工作机会的预计增长率,非STEM工作的增长率为12%。¹⁰

但STEM 技能供给不足...

提供一些背景情况:

250万名

工程人员——仅解决撒哈拉以南非洲发展所遇到的最严重问题就需要这样的人力。¹²

90万

由于缺少基本编码技能,到2020年欧洲ICT专业人员的缺口将达到这一数字。¹¹

0

女生 人数

而许多教育系统仍然把男生和女生按照“传统”的方向进行指引分流,造成在中学、大学或研究生级别的教育领域女性选修这些学科课程的人数要少于男性,而这就引发了问题。

2013年英国近半数公立学校中选学高中(A-level)物理课程的女生人数为零。¹³

¹⁰ 2015年。¹¹ 欧盟 2014年。¹² Kramer et al. 2015年。
¹³ Titley 2014年。





该是重新审视的时候了。

让我们再回到一开始描述的情境中,你可能会认为丽萨的工资水平落后是因为她的公司不关注员工的家庭问题,可能公司不提供育儿补贴,或者提供的非坐班工作岗位很有限。但我们了解到,在某一级别止步不前是女性中的一个普遍反映,并不仅限于母亲。

人们的常规判断是:丽萨决定给丈夫的事业发展让位,因为他更富于雄心或信心,或是在她所在公司,女性要想获得高级职务必须要每周7天每天24小时全天候辛苦工作,并且得花时间陪首席执行官打高尔夫球。

证据显示,作为女性,她在自己感觉尚未做好100%准备时争取职务晋升的可能性要低于男性,在协商薪资时也更拘谨,这是有原因的:研究人员发现争取更高薪酬的女性被视为要求过高,而采用同样做法的男性则被视为有主见(Kray 2015年)。

但最近的一项研究表明(麦肯锡全球研究所 2015年),成为母亲后女性会变得更加有抱负。而且,总体而言,作为母亲的女性认为自己有能力承担重要工作。

成为母亲后女性会变得更加有抱负。

(麦肯锡全球研究所 2015年)



(与男性相比,女性)同样出色,但方式不同。

光辉合建立团的调研证明:这种信心是有坚实依据的。调研数据显示女性作为高级领导者能够发挥和男性一样的作用,两性的优势往往处于不同但互为补充的领域。

女性在建立强大企业文化方面表现优异,例如在人才培养、员工敬业度培养以及协作领域等,男性则在财务和战略等方面表现出色。而随着员工在企业中的职位级别的晋升,这一点变得愈加重要。

这就导致了女性“止步不前”的真正问题。与男性相比,升到中层的女性就不像男性那样接受或主动寻找给予她们更高领导力的工作,她们需要承担起涉及战略、业务发展和财务方面的项目。她们要承担具有挑战性的角色,比如帮助一个状况欠佳的部门扭转局面,女性要想不再受挫于“玻璃天花板”的限制,就必须获得此类经验。

但这绝非易事,因为公司运营方式的架构、规则和体系自上世纪50年代就已成形。当时男性通常是家庭经济中唯一的财政来源,女性即使有工作也大多集中于打字员和其他文员岗位。因此,帮助女性获得职业发展意味着废除或调整这些架构,以及改变对女性的文化偏见。

在解决薪酬差距方面,性别多样性计划为何只是杯水车薪?

自上世纪60年代的女性平等运动以来,公司就已经意识到他们需要解决这一问题。许多公司对性别多样性的计划进行了尝试。

但是,他们消除了薪酬差距中的微小部分,而不是大部分。

根据我们的经验,这些计划犯了四个关键性错误:

1. 关注点不当。比如:他们将担任高级别职务的女性人数作为衡量成功的唯一指标。
2. 他们在人们未弄清问题本质之前就采取行动。
3. 他们期望女性和男性完全一样。
4. 他们试图解决女性的问题,而不是公司整体的问题。

女性在建立强大的企业文化方面表现优异,例如在人才培养、员工敬业度培养以及协作领域等。



敢于制定大目标

光辉国际认识到,高级别及高薪酬职位中女性人数的不足是一个需要有效解决方案的复杂问题,我们认为公司、直线经理和女性自身都应在改善这一情况中发挥各自的作用。

公司首先要明确有哪些“逆风”因素阻碍女性的职业发展(见方框:七种阻力)以及如何加以解决。直线经理和女性自身也应采取同样的做法——这是一项共同承担的责任。

在接下来的环节,我们对各群体为帮助女性开发其全部职场潜能(并收获利益)可以采取的方法提供了一些建议。但首先必须关注两件事:

1. 本文中提供的建议并非“神奇利器”。要让女性充分参与,需要相关方多年的持续努力,这对女性、公司、社会和全球经济带来的益处将是显著且可以论证的。
2. 我们的建议对于你所在公司的任何多元化群体都适用,而不仅仅是女性群体。但我们深知女性面临一些特有的挑战,而本报告将分别阐述。



七种阻力

从客户的反馈中我们得知,任何与常规看法不相符的人都会面对“逆风”因素,也就是职场文化和环境中产生的青睐某一特定群体(在我们讨论的情形中则指男性)的无形力量。

如果女性和其他多样性群体不得不浪费精力对抗这些力量,他们就无法实现自己的全部潜能。而公司也就无法运用不同群组之间的差异来获得优异表现、促进创新和实现增长。

最常见的阻力包括:

传统观念

公司已经对当前的掌握权力者习以为常,并开始倾向于那些在个人情况和行为方式上都与当前掌握权力者一致的人选。如果处于负责岗位上的人是从未有过职业断层的男性,他们不惜在网上工作到深夜,可以毫不犹豫地接受被派往迪拜任职,那么高级职务也会留给和他们一样的人选。而无法做到这一点的人员,比如所有希望实现工作生活平衡的人们,可能会决定不参与竞争。

参考群组

符合公司常规观念的人员会在公司各个部门发现和他们一样的人,并借助这些人的力量。但如果没有很多或任何像他们一样的人,那么他们就无法获得能够帮助其进步的关系网或推荐人,他们因此将缺乏榜样。

文化定式

因为男性仍占据着大多数高层职位公司偏好男性的领导风格和做法也就不足为奇了。但当女性采用这些做法时,她们就被视为要求过高,而不是善于坚持己见,于是她们陷入了进退维谷的困境。

抵触

许多公司在推出性别多样性计划的同时却没有改变企业文化和管理方式,以取得实际成效。这可能给人以“未获充足代表的群体得到特殊待遇”的印象,因此造成抵触也不足为奇。这就削弱了此类计划意图帮助的目标人群的信誉。

假设或是固定看法

人们往往会对男女两性希望或不希望得到的东西做出假设。比如,如果一位高潜能女性员工刚刚结婚,那么她的经理可能会想当然地认为这位女员工不希望被调往其他地区。或者假定与男性相比,女性更适合辅助性角色。

内心的辩论

在自身情况与常规观念出现分歧时,人们会与自己进行辩论;他们因为看不到有像他们一样的人担任领导职务,所以对自己是否适合领导岗位以及是否具备相应的能力产生疑问。女性可能会问自己是否想要成为开拓者,花费大量的精力让自己成为佼佼者。

偏见

公司在员工聘用、开发和晋升方面公开表现出偏见的现象已不多见,而即使出现这种情况,大多数企业也会很快予以根除。但隐微偏见可能更难应对,哈佛商学院教授Robin Ely称之为“第二代性别偏见”。我们的研究发现有些领导者在对高管人员的技能和绩效进行评估时为女性设定了更高标准,而隐微偏见因素可以解释这一现象。



女性还面临其他的特别挑战,包括我们经常听到的三个:

“作为女性,我感到内疚。”

女性高管人员告诉我们,她们对平衡工作和家庭生活感到内疚,在某些文化环境中这一问题尤为突出,她们还对将工作下放给下级员工感到内疚。

“我的完美主义想法给我造成了障碍。”

完美主义使女性对自己的能力产生怀疑(“如果没有做好100%的准备我不会争取晋升”),这也让她们质疑他人的能力(“我不向他人委派任务,因为其他人没有我做得好”)。虽然这关乎以自己的工作为傲,但女性的完美主义思维也会让她们难以放开其最擅长的领域——成为技能熟练的独立贡献者(第二阶段)。

“如果这就是权力,我并不想要。”

女性可能对权力抱有矛盾的看法。如果代价太高,或意味着她们必须采用像男性一样的做法,她们就不想要这种权力。



创造公平竞争环境: 组织可采取哪些做法

“改变从公司高层开始,领导者和人力资源部应对体系中的阻碍因素做出诊断,并实施相应举措加以解决。”

Benjamin Frost, 光辉国际

重新审视公司对女性员工聘用、发展、晋升和薪酬方面的做法。

从审视你所在公司架构入手

包括审视公司中的职务、职业阶梯、晋升和发展路径。那么,可以对现有架构做出哪些改变,以解决已知的问题?如果提出升职请求的女性少于男性,能否对工作设置做出改变,使得晋升意味着提高一个而不是两个职务等级?

接下来,审视你们公司的职位设计。

职责划分是否明确?各级别的薪酬水平如何?各级员工是否清楚他们怎样才能获得晋升?

这些程序对招聘新员工有哪些影响?

新员工,特别是以进取的态度进行薪资商谈的男性,是否获得更高的薪酬?如果各项职务的相关内容都很明确,包括职务所需要的技能、经验和能力,那么公司就可以杜绝男性通过起步薪资谈判从一开始就领先于女性的现象。(你可能需要制定一项政策以忽略以往薪酬,以使这一点具有可行性。)

公司尽可能地在招聘流程中消除偏见。但是,正如多样性政策一样,理论和实践之间可能存在着巨大的差距。定期核查以确保正确的做法得到采用:人们是否运用客观的遴选标准和“匿名”程序?面试团队的人员构成是否具有多样性?是否实施心理测量以衡量候选者的潜力和软技能?你所在机构是否已消除了隐微偏见,比如在职位描述中加入对接受国外出差或海外调任的不必要要求?或是那些包含完全不切实际的预期的偏见?

在向公司以外投放招聘广告之前,首先应积极接触优秀的内部人选;不要只满足于在公司的内联网上发布职位消息,指望最优秀的人员可以毛遂自荐。

最后,以辩证的方式审视你所在机构的薪酬战略,特别是关注其中薪酬与绩效如何挂钩。在因职务晋升或其他因素发放奖金或提薪时,以什么为依据?直线经理是否会做出主观的薪酬决定?还是你们的公司没有偏见?(比如以工作成果而不是在办公室停留的时间作为标准。)许多更具创新性的公司利用大数据来寻找并定位网络“中枢”,然后调整其绩效衡量标准,以对位于这些中枢核心部分的发挥影响者(往往为女性)进行褒奖。



让女性进入你的人员培养体系 (并设法让她们留下来)。

继任规划可以帮助机构识别具有担任领导角色潜力的人员,并进行相应的开发。但是,不要依赖女性毛遂自荐,而是应当制定高潜力员工开发项目,结合明确而客观的标准,以便为领导层和直线经理提供指导。为这些项目中的人员提供加快个人发展的机会,比如通过参与重大项目。

宣传女性榜样,但在人选方面要特别留意:多年来从未和家人一起度假的董事绝对不是好的榜样人选,应选择人们可以与之产生共鸣的、真实的女性代表。

只有男性和女性共同推进,性别多样性计划才能取得最好的成效。向男性和女性均提供辅导和支持,推荐可能比较有益:由其他人对女性员工进行褒奖意味着她不必自我推荐,而许多人对自我推荐的女性表示反感。

审视你所在公司的职务流动性战略。

在海外任职是否被认为是领导者发展过程的组成部分?这一(给家庭带来压力的)要求能否改变?领导者能否通过其他途径获得全球视角,而不必让他们及其家人迁离多年?

寻找适合的并假设存在挑战,特别是在领导风格方面。

入职介绍不要仅限于刚刚加入公司或刚刚就任某一职务的人员参与。为曾经暂离工作的人员提供“重新熟悉情况”的机会,比如休产假的男女员工。

最后还要记住,并非所有女性都寻求即刻获得领导职务。有些可能想要通过在同级别的其他部门积累宝贵经验,然后再寻求职位体系中的晋升;有些则可能想要成为“高级专业人员”,比如总工程师或一流的软件开发员。机构对这类职业发展路径也应该提供支持,否则,选择这些路径的女性可能会感到竞争环境仍然偏向男性。



打造合宜的企业文化。

在敬业方面,对于大部分人来说激励因素都是相同的,比如重视鼓励员工的领导层、良好的工作氛围,以及个人发展机会。但许多公司想当然地认为女性只需要灵活的工作时间和工作单位提供的托幼服务。向你所在公司中的女性了解她们认为哪些福利最具吸引力,你所在公司是否必须提供全家健康保险,在父母两人都有工作的情况下为家庭提供双份保险?让每个人都可以选择最符合自己情况的最佳选项,这种“自行选配”方法是否更为适合?

随时关注哪些福利最有助于女性的最新研究。最近的一项研究分析显示:男性带薪产假和董事会中女性人数增多有着很强的关联性,而法定的女性产假则没有显示出任何关联(Noland等,2016)。

但是,女性选择离开往往是因为她们不愿意在有害的企业文化中工作。在这种情况下,留下来的女性将制定出应对策略,比如采用和男性一样的行事方法;但这些做法并不利于这些女性。如果你所在机构存在文化问题,那么就需要重新审视创建企业文化的初衷;如果一个倡导包容性、精英管理和协同工作的文化能够帮助机构实现其目标,那么建立这样的文化就符合所有相关各方的利益。

一旦建立了积极的企业文化,则应使其成为员工价值的一部分。然后,运用它来:a)确保公司雇用的经理人员持有体现出这种文化的价值观,并且b)在女性群体和在线社区之间建立稳定的联系。

倡导包容性,以身作则。

公司、直线经理,以及女性自身应共同承担责任,以消除阻碍女性前进的“逆风”因素。性别多样化计划要想发挥效用,高层领导者必须公开倡导这些计划并将计划的成功实施纳入自己的责任范围。否则,这些计划将只能是雷声大雨点小。

首先,设定内部目标,比如在某一年之前实现管理层中每一层级女性人数达到某一比例。对你的目标进行分析并模拟其影响。比如,如果目标设在五年之内使高层领导者中女性占40%,那么你可能需要在下面一个层级中按照60:40的女性与男性比例雇用员工。这可以弥补目前的女性人员缺乏,并将周转或产假等因素考虑在内。分析可以帮助你评估目标的可行性,并帮助在整个公司内获取对变革的支持。

设定了目标之后,通过内部沟通来分享变更的内容、原因和时间,以及如何对进展进行衡量。定期分享最新进展,以便人们不会恢复旧有的习惯。

作为定期沟通的一部分,要让所有员工——特别是直线经理——明确获知促进女性发展的业务价值,以及相关工作如何融入机构为实现多元化和包容性的整体战略。这有助于反驳关于女性获得特殊待遇的抵触性言论。



创造公平竞争环境: 直线经理可采取哪些做法

“要推动真正的变革并实现绩效优化,直线经理必须认清并积极帮助消除员工们遇到的性别多样性阻碍。”

Peggy Hazard, 光辉国际

从起点开始建立信任。

和每一位新加入的女性员工坐下来讨论公司中存在的潜在阻力。然后一起制定出消除障碍的计划,并在你们的定期谈话中进行回顾。

为她介绍公司中具有推动力和影响力的人员,也就是那些可以发挥其能力和影响来为她提供支持帮助的人员,确保她了解自己可以加入的相关群体以及可以参加的人际关系联络活动。

鼓励团队中新近加入的女性成员承担显著、重大而复杂的项目,甚至(或者说尤其是)在她们自己还没有把握的时候更应给予鼓励,不断向她们了解情况并给予鼓励。尽早做出大胆尝试是树立信心的极好方式。

提供持续的支持和能力发展。

不要只依靠女性团队成员自己表述她们在哪些方面表现优秀;应在一年中随时主动观察并进行记录。确保上述信息被纳入年度绩效评估。

工作中的成功意味着树立三方面的信心:技术、关系,以及影响力。随着个人的提升,后面两项变得更为重要。但是直线经理往往不习惯向女性员工提供工作中技术层面之外的任何其他反馈,这可能妨碍女性获得晋升。为避免这一误区,应针对你观察到的行为及其对女性员工和他人的影响进行讨论。然后制定变革计划,并辅予以付诸实施的机会。

对她可以在机构中争取的机会做出建议,这可能包括担当某些项目或职位晋升。反驳她关于尚未做好准备或能力不足的观点。

在你的团队中倡导不同的领导风格;不要让某一种风格占上风。

不断检查你自身做法和其他人做法中有意识和无意识的偏见,并让人们能够在发现这些偏见时提出质疑。

如果任何人表现出抵触,则应说明你的方法如何符合公司的性别多样性和包容性计划。不断强调这些做法给企业带来的财务和声誉利益。



创造公平竞争环境: 女性自身可采取哪些做法

“除非女性能够积极主动地解决她们面临的阻力问题并掌控自己的职业发展道路,否则即使是最得力的自上而下贯彻的措施也不会成功。”

Dési Kimmins, 光辉国际

不仅要明确你现在所处的位置,还有找出你想要达到的位置。

女性会投入大量的时间和精力以争取在工作中的技能方面表现出色,让她们成为公司不可或缺的一份子,但这也可能造成女性无法获得晋升。女性会认为:如果她们不能出色地完成这项工作,那么还能依靠谁呢?这种对技术能力的关注还可能意味着女性不会花费足够的时间和努力去开发关系和影响力技能,而这两者对于更高级职位而言均至关重要。

那么,首先应该明确你想要达到的位置。

找到那些目前已经身处你目标职位的人士;让他们向你介绍这一职位的关键要求。然后确定出与想要达到的目标相比你目前所处的位置。不仅要着眼技术技能,而且还要考虑你在发挥影响、应对职场政治和建立人际关系方面的能力。你遇到哪些阻力?如果你无法对此作出判断,可询问直线经理和同事。

接下来,审视你的经验和当前职务。

你的工作项目是否曾需要你运用财务头脑、制定战略,或是创建一个企业的一个组成部分?如果不是,那么你必须在加强哪些领域方面做出最大努力?你目前的做法能否让你实现目标?如果不能,你应采取怎样的工作方法以实现更佳效果?



注重战略性:设计生活,而不是默认生活。

向上司说明你希望做些什么;请他们让你参与到能够提供你所需经验且帮助你积累软技能的项目中。找出那些引起你注意的重要项目,比如在一个重大的改变计划中负责一个 workflow,或是能让你赋权他人的任务。

定期征询你经理的诚恳意见,以了解你在开发更高职务所需的影响力和关系能力方面所取得的进展,不要把批评视为有个人针对性。你可能需要进行公开反馈讨论,就你对自己工作情况的想法以及你认为自己需要改进的方面进行沟通;比起请上司毫无依据地给你提供反馈,这样做更加容易。

认真思考那些没有帮助你取得成效的工作。学会分派任务,摒弃完美主义的做法。你要努力在三个领域树立信心,而不仅仅是完成基本工作的能力。

记录自己的进步;利用它来加强你进阶更高层级的信心。将显示你进步的信息带到与上司进行的绩效讨论中,不断尝试那些具有挑战性、超越“舒适区”的工作,不要等到你感觉已经做好100%的准备。不敢于尝试,就没有进步。

如果失败了,你要告诉自己这是每个人都会遇到的情况。将失败视为帮助你发展进步的一种方式。

建立强有力的战略性关系网络。

不仅要着眼于你认识的人,而且还要考虑你需要认识的人,或是需要与之建立更稳固关系的人,以实现你的目标。

请你的直线经理为你安排一位指导者或推介绍人,并介绍你认识能够提供帮助的关键人员。你自己也应主动与这些人沟通:和高层领导一起喝咖啡、和其他部门的领导会面,确认并接触重要的利益相关方。

将这些关系视为互利关系。明确你能带来哪些利益,并确保你能对他人的帮助做出回馈,比如通过介绍你关系网络中的某个联系人。

利用这个群组来帮助你开发自己的影响力技能。请这些人员帮助明确你在向不同级别推介想法时存在哪些弱点。你是否缺少“高管气势”?

开发你的气场,而不是纠结于内疚感。

要获得气场,也就是“高管气势”,你必须拥有情感智慧并显示出举重若轻的气度。就是说你必须出色沟通、体察受众,并描绘出一个愿景,要培养这种无形的素质,你需要昂首挺胸,以洪亮的声音清晰表达,并且像高管人员一样穿着,即使你还不是他们中的一员。

不要顾及自己的内疚感。你在工作中脱颖而出的潜力不亚于任何男性。但你在家里也需要获得恰当的支持。在与家人的对话中要敢于触碰艰难话题,包括谁的职业发展更为优先,以及如何建立合作伙伴关系以相互支持等。



外面的世界

女性在公司中取得职业进步并非是幸运使然。全世界许多国家的政府已经做出承诺、设定目标，并推出计划以消除性别薪酬差距。这些工作包括：

强制性指标：

2008年，挪威实行了一项法律，规定董事会中40%的成员必须为女性。挪威当前的这一比例为35.5%，在《Catalyst Census》调查的20个国家中比例最高。位列第二和第三的芬兰和法国也分别规定了强制性指标。但这种做法并非在所有地方都奏效：在意大利，尽管对董事会中女性所占比例确定了33%的目标，但实际比例仅为6%，为欧洲最低。肯尼亚确立的这一指标为33%，实际达到15% (Catalyst 2015)。另外，英国富时100公司在2015年前已实现了女性在董事会成员中占至少25%的目标，这是一项自愿制定的目标（《女性董事调查：戴维斯评论》(Women on Boards Davies, Review) 2015年）。

其他政府举措包括：

虽然许多美国官员反对强制性指标，但奥巴马总统最近宣布了按美国不同种族、性别和民族收集年度综合薪酬数据的计划（白宫 2016年）。英国政府也将采取类似的举措，强制公司公布男女两性平均薪酬之间的差距，以及各个薪酬层级中男性和女性的人数（英国政府公平办公室 2016年）。澳大利亚股票交易所2011年1月起采用的“遵守或投诉”方式要求上市公司公开其为实现性别多样性而制定的目标（澳大利亚股票交易所 2012年）。

鼓励更多的女性加入STEM领域：

由于在减少社会不平等和提高女性权益方面做出了努力，以及实施了名为“无边界科学”的大型培训项目，巴西参与知识经济、科学、技术和创新的女性人数位居世界领先地位（Huyer和Halfkin 2013年）。美国政府通过其科学与技术政策办公室，希望提高女性和女生学习STEM学科的人数（白宫 2013年）。

让更多的女性参与政治：

1989年之前，欧洲委员会全体专员100%为男性。2009年，时任主席的若泽·曼努埃尔·巴罗佐坚持要让女性委员参与，现在全体专员中33%为女性（欧洲委员会 2013年）。女性在各国政府中任职的比例（欧洲委员会 2010年）也从1994/1995年的16%（欧盟15个成员国）上升到2009年的26%（欧盟27个成员国）。



结论

虽然性别薪酬差距问题错综复杂,但是促进更多女性参与可以带来显著益处:企业将变得更富创意、更具成效,获得更多营利;社会将更加公平,而全球经济也将变得更加健康。本报告阐述了机构、直线经理和女性自身为实现这一目标可以采取的做法。

但是,采取大胆举措推进女性职业发展不仅从多样性和包容性角度来看是良好实践,这同时也是良好的人员管理做法。观察《财富》推出的世界最受尊崇企业即可看出这一点。这些公司采取了许多我们本文中提到的举措,而他们的工作也取得了成效。我们的研究显示:世界最受尊崇企业排名前50位的公司所实现的股东价值比标普500的五倍还要高。(光辉国际 2012年)

所以,推进女性职业发展的公司表现突出,出色管理所有员工的公司也表现突出。这是有道理的。但还有另一方面也需要考虑。

中长期来看,推进女性职业发展不仅决定着企业是良好运行还是表现优异。这还可能成为企业运营良好和彻底落后的决定因素。因此,不采取相关措施的企业将使其未来的发展面临风险。

**我们的研究显示:
世界最受赞赏企业
排名前50位的公司
所实现的股东价值
比标普500的五倍
还要高。**

(光辉国际 2012年)



参考文献

澳大利亚股票交易所, 2012年。“提高性别多样性。”悉尼: 澳大利亚股票交易所。

Baum, T.和Catherine Cheung, 2015年。“旅游和酒店业的女性从业者: 释放人才储备的潜能 (Women in Tourism & Hospitality: Unlocking the Potential in the Talent Pool)。”伦敦: 帝亚吉欧公司。

Catalyst, 2013年。“2013年Catalyst Census: 财富500强企业女性董事 (2014 Catalyst Census: FORTUNE 500 Women Board Directors)。”纽约: Catalyst

Catalyst, 2014年。“高科技行业的高潜力员工: 业务角色中的性别分界 (High Potentials in Tech-Intensive Industries: The Gender Divide in Business Roles)。”纽约: Catalyst

Catalyst, 2015年。“2014年Catalyst Census: 女性董事 (2014 Catalyst Census: Women Board Directors)。”纽约: Catalyst

Chanavat, A.和Katharine Ramsden, 2014年。“达到顶峰——公司董事会性别分界追踪 (Climb to the Top—Tracking Gender Diversity on Corporate Boards)。”纽约: 汤森路透。

改变等式 (Change the Equation (CTEQ)), 2015年。“重要信号: 美国STEM情况新知报告 (Vital Signs: Reports on the Condition of STEM learning in the US)。”华盛顿: 改变等式 (Change the Equation)。

Cheng, R, 2015年。“科技领域中的女性: 数据并不全面 (Women in Tech: The Numbers Don't Add Up)。”CNET。

瑞士信贷研究院, 2012年。“性别分界和企业绩效 (Gender Diversity and Corporate Performance)。”瑞士苏黎世: 瑞士信贷研究所

戴维斯评论 (Davies Review), 2015年。“改进英国企业董事会中的性别均衡: 女性董事。戴维斯评论五年总结 (Improving the Gender Balance on British Boards: Women on Boards Davies Review, Five-Year Summary)。”伦敦: 女性董事。

德勤, 2015年。“女性董事: 全球观察 (Women in the Boardroom: A Global Perspective)。”纽约: 德勤。

Díaz-García, C.、Angela González-Moreno及Francisco Jose Sáez-Martínez, 2013年。“研发团队中的性别分界: 对根本性创新的影响 (Gender Diversity within R&D teams: Its Impact on Radicalness of Innovation)。”创新: 管理、政策与实践。

欧洲委员会, 2014年。“在2014年夏天掌握编码技能! (Make 2014 the Summer You Learn How to Code!)”布鲁塞尔: 欧洲委员会。

欧洲委员会, 2013年。“欧盟内领导职位的两性对比 (Women and Men in Leadership Positions in the European Union)。”布鲁塞尔: 欧盟委员会司法总署。

欧洲委员会, 2010年。“更多女性担任高级职位: 经济稳定及增长的关键 (More Women in Senior Positions: Key to Economic Stability and Growth)。”布鲁塞尔: 欧洲委员会就业、社会事务和平等机会总署。

全球矿业标准 (Global Mining Standards), 2014年。“矿业领域的女性: 实现性别多样性的步骤、战略和最佳实践 (Women in Mining: Steps, Strategies and Best Practices for Gender Diversity)。”蒙特利尔: 全球矿业标准。

Gratton, L.、Elisabeth Kelan、Andreas Voigt、Lamia Walker和Hans-Joachim Wolfram, 2007年。“创新潜力: 团队中的男女两性 (Innovative Potential: Men and Women in Teams)。”伦敦: 伦敦商学院。

光辉国际, 2012年。“照亮成功之路 (Lighting the Path to Success)。”伦敦: 光辉国际

Hewlett, S. Ann、Melinda Marshall、Laura Sherbin及Tara Gonsalves, 2013年。“创新、多元化及市场增长 (Innovation, Diversity and Market Growth)。”才智创新中心。

Huyer, S.和Nancy Halfkin, 2013年。“研究表明: 巴西女性在科学、技术和创新领域处于领先地位 (Brazilian Women Lead in Science, Technology and Innovation, Study Shows)。”爱思唯尔集团 (Elsevier)。

国际劳工组织 (ILO), 2015年。“2014/15全球薪酬报告 (Global Wage Report 2014/15)”。日内瓦: ILO。



Kramer, M., Kate Tallant, Amanda Goldberger及Flynn Lund。2015。“全球STEM悖论 (The Global Stem Paradox)。” 纽约: 纽约科学院。

Kray, L.J, 2015年。“消除薪酬性别差距的最佳方法 (The Best Way to Eliminate the Gender Pay Gap)。” 华盛顿邮报。

Lean In和麦肯锡公司, 2015年。“职业女性 (Women in the Workplace)。” 华盛顿: Lean In和麦肯锡公司。

麦肯锡公司, 2015年。“多样性的重要意义 (Diversity Matters)。” 华盛顿: 麦肯锡。

麦肯锡公司, 2012年。“未来人才紧缺: CEO报告 (Talent Tensions Ahead: A CEO Briefing)。” 华盛顿: 麦肯锡公司。

麦肯锡全球研究所, 2015年。“平等的力量: 推进女性平等如何带来12万亿美元的全球经济增长 (The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth)。” 华盛顿: 麦肯锡全球研究所。

Nanda, P., Anurag Mishra, Sunayana Walia, Shubh Sharma, Ellen Weiss和Jennifer Abrahamson, 2013年。“推动女性进步, 改变生活: 盖璞公司P.A.C.E计划评估 (Advancing Women, Changing Lives: An Evaluation of the Gap Inc. P.A.C.E program)。” 华盛顿: 际女性研究中心。

Noland, M., Tyler Moran和Barbara Kotschwa, 2016年。“性别多样性能否带来营利? 全球调查实证 (Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey)。” 华盛顿: 彼得森国际经济研究所。

O' Donnell, S.和Simon Kennedy, 2011年。“控制消费支出的女性领导者在央行中少之又少 (Women Controlling Consumer Spending Sparse among Central Bankers)。” 彭博社。

经济合作与发展组织 (OECD), 2014年。性别薪酬差距。

Sahay, R., Martin Čihák, Papa N' Diaye, Adolfo Barajas, Srobona Mitra, Annette Kyobe, Yen Nian Mooi和Seyed Reza Yousefi, 2015年。“金融包容性: 能否实现多项宏观经济目标? (Financial Inclusion: Can It Meet Multiple Macroeconomic Goals?)” 华盛顿: 际货币基金组织。

Titley, C, 2014年。“世界工程专业教育调查 (A Survey of Engineering Education throughout the World)。” 《工程与科技》杂志。

英政府平等机会办公室 以及 Nicky Morgan MP, 2016年。“无可遁形的性别不平等现象 (Nowhere Left to Hide for Gender Inequality)。”

美商务部, 2011年。“STEM领域中的女性: 创新的性别鸿沟 (Women in STEM: A Gender Gap to Innovation)。” 华盛顿: 美商务部经济和统计管理局。

白宫, 2013年。“STEM行业中的女性 (Women in STEM)。”

白宫, 2016年。“《莉莉·莱德贝特公平薪酬法》七周年之际推进平等薪酬的新举措 (New Steps to Advance Equal Pay on the Seventh Anniversary of the Lilly Ledbetter Fair Pay Act)。”

撰稿人

光辉国际全球产品经理Benjamin Frost、

光辉国际推进女性进步全球解决方案主任兼联席主管Peggy Hazard

光辉国际领导力及人才咨询总顾问Dési Kimmins

关于光辉国际

光辉国际是一家全球化组织咨询公司。我们致力于为客户激发战略与人才的协同作用，驱动卓越绩效。我们为组织设计组织架构、岗位与职责，同时帮助组织招聘优质人才、并为他们提供关于如何合理付薪、发展和激励员工的专业建议。

了解更多详情，请浏览www.kornferry.com