


拥抱幸福 释放潜力

中国女性高管职场健康与
幸福力白皮书



光辉国际和sHero联合进行的调查及相关访谈表明，从健康力、平衡力、学习力、情商力、领导力等五个维度来看，中国女性高管职场幸福力现状整体乐观，但各方面仍有提升空间，尤其在健康力和学习力这两个方面需要引起女性高管更多的关注。

光辉国际联合女性公益机构sHero进行《中国女性高管职场健康与幸福力调查》，收到414份有效问卷，以及由光辉国际邀请的来自不同行业的13位知名企业高管就此话题进行的访谈，并根据调查结果和访谈内容撰写白皮书。

本次调研目的，一方面是为了更深入了解中国女性高管的健康幸福力现状，同时也希望通过调研结果和专家的共同努力，打破限制职场女性高管健康幸福力的隐形天花板，帮助中国女性高管找到提升职场健康幸福力的资源和方法，助力企业构建良性职场文化，打造更多元开放的职场环境，为提升企业的人力资源效能提供参考。

引言

本次调研自2021年2月启动，通过在线发放问卷及对部分接受调研的企业高管展开线下访谈的方式进行。本次调研的目标人群为所有希望了解并致力于提高中国女性高管职场健康与幸福力的各界人士，其中包括不同管理层级、不同年龄的女性和男性。

截止2021年3月8日，线上收到有效问卷414份，随后光辉国际展开线下访谈，采访了13位中外企业高管，其中女性10位，男性3位。线上调研参与者主要来自消费品、金融（包括房地产）、医药、工业、高科技、政府或慈善、非盈利机构等各个行业，近80%受访者担任总监、部门总经理及以上职位，77%的参与者工作年限大于15年。414位参与者中，男性约占37%，女性约占63%。

本次调研围绕中国女性高管职场健康与幸福力的各个方面展开，涵盖中国女性高管在健康、职场、生活等各方面的现状，及所面临的机遇和挑战。结合光辉国际、sHero的女性领导力以及职场幸福力专家的建议，白皮书从**健康力、平衡力、学习力、情商力和领导力**五个维度，对中国女性高管职场幸福力进行解读。

调研核心发现

- 女性高管认为身体状况并非最大压力源，高管的健康力，尤其是女性高管的健康力，没有得到应有的关注；
- 中国女性高管对掌握生活和工作平衡的能力整体较乐观；在职场和家庭之间，中国女性高管往往更重视前者，部分女性高管仍需牺牲家庭和生活来换取职场机遇；
- 中国女性高管有较强烈的学习发展意愿，导师和教练对于女性高管成长能发挥积极作用，但却未得到充分利用；
- 情商力是女性高管领导力发展的关键。女性高管要努力成为情绪稳定且具有正念力的领导者，要善于感知自己和他人的情绪，以积极的心态带领团队、影响组织；
- 中国女性高管的业务能力及领导力受到普遍认可，但向上发展仍有自我设限；
- 中国女性高管的健康幸福力需要得到企业和高管的充分重视和支持。



什么是幸福力？

幸福是一种主观感受，其定义因人而异。在本次调研中，13位参与访谈的企业高管对幸福力的描述也不尽相同。一部分人强调“感受”，即“感受幸福的能力”，若能感受幸福，便能自我赋能。另一部分人则强调“传递”，一位来自知名工业企业的男性高管提到，幸福力是“使别人快乐的能力”，领导团队时就应该思考如何让团队成员成功，并从中得到满足感，这才是幸福力；更多的受访者则从幸福的内涵出发，认为有自信心及健康的身心状态、家庭和睦、事业成功，便是幸福，而创造这种幸福的能力，便是幸福力。

在此次调研发起的同时，我们在LinkedIn上发起了一个关于幸福力定义的调研，大部分受访者选择了：获得幸福的能力，感受幸福的能力，创造幸福的能力，传递幸福的能力。一位金融界的高管总结到，这四个层次，从需求出发到能力的培养，最终由感受幸福到传递幸福，是幸福力的升华。

结合所有调研和访谈信息中的共性，我们将幸福力分为**健康力、平衡力、学习力、情商力和领导力**五个维度，探讨中国女性高管的健康幸福力现状、挑战以及提升健康幸福力的方法。

“充满期待地去工作，有精力和能力去好好工作和生活，这样的感觉是健康和幸福力。”

—— Aptar集团亚洲区总裁 龚湘伟女士



为什么中国女性高管的职场幸福力如此重要？

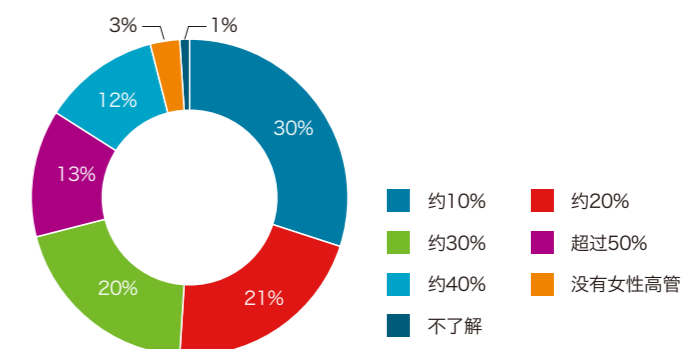
● 女性领导者是推动商业世界发展和组织绩效提升的重要动力

光辉国际曾连续五年对10个亚太经济体的1,000多家上市公司董事会进行追踪研究，发现董事会女性占比与企业的财务表现正相关，女性占比越高，企业财务表现越理想。究其原因，光辉国际相关专家认为：女性会从不同视角给董事会注入活力，有助于提高董事会团队决策的质量，避免“思维共振”的风险；女性独有的亲和力和对员工的关爱，对于企业文化的塑造非常有帮助；多样性带来观念的多元化，这为创新提供了丰沃土壤，一个富有创新精神的董事会可以为公司带来难以估量的价值。

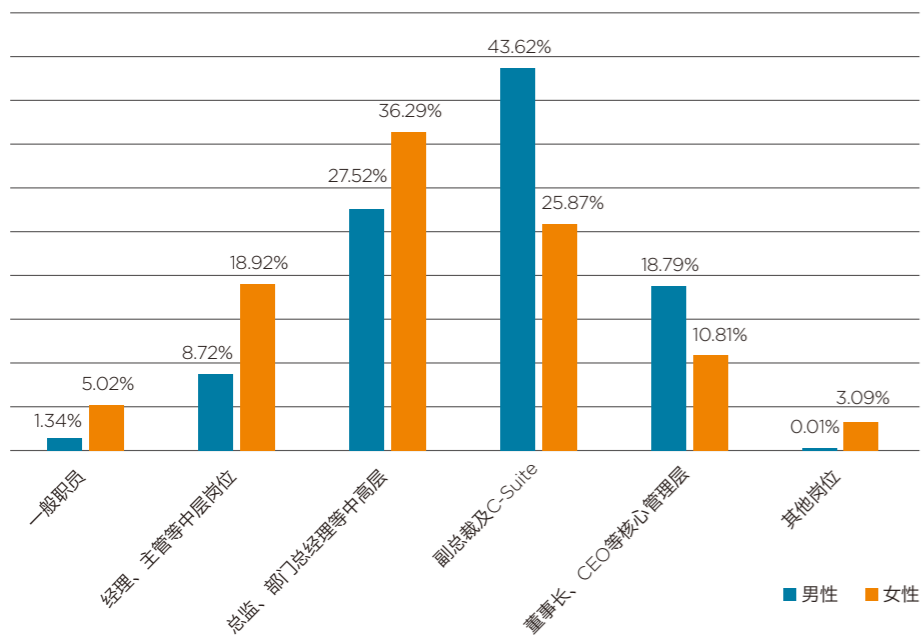
相关研究也表明，拥有更多女性高管的公司还能承担更多社会责任，并能提供更安全、更高品质的客户体验。这通常是由于女性更富有耐心和同理心，更注重人际关系的和谐。更重要的是，由于女性普遍对风险持谨慎态度，一部分公司在更多女性进入高管层后，公司发展策略发生了变化——从原来着重于并购转变为着重内部研发，即从外延式扩张到内涵式增长，而资本依赖程度的减少和风险控制能力的提高，将为公司的未来增长提供动力。

本次调研发现，52%的受访者确切知道女性高管在其所在企业的占比，40%的受访者表示大概了解这个数字，这表明大部分职场人士都在关注这个话题。

在中国，已经有越来越多的女性走向管理岗位，展现出不亚于男性的领导能力，但其总的占比仍然偏低。此次调研中，超过70%的受访者表示所在企业女性高管比例不足30%（见图一、图二）。且通过对比我们发现，尽管女性在初级和中级管理岗位中所占的比例优于男性，但在高层和核心管理层，男性的比例则远远高于女性。



图一：受访者所在企业的女性高管比例



图二：受访者所在企业男女在不同领导力层级的分布情况对比

某位来自消费品行业的女性高管就提到：当女性在高管层不到30%时，女性的声音往往不被听到或不受重视，低于20%时，女性的声音就被淹没了，这会导致女性高管的数量更加稀少，女性声音越发不受重视。

值得鼓舞的是，我们看到一些优秀企业相当重视女性高管在管理层的提升，如Aptar全球40%的董事是女性，每个董事会委员会均由女性担任主席，在执委会中，女性领导占38%。本次参访企业在这方面都有突出表现：博世中国女性高管达到40%；在大型制造业好孩子国际，35%的高管层是女性；参与访谈的医疗企业，在中国女性高管占比均超过了50%。

● 中国女性高管的幸福力未得到充分重视和发挥

职业经理人每天大部分时间都放在工作以及工作相关的活动上，所以是否有幸福感很大程度上取决于他或她在工作场合的感受。而女性职业经理人除了工作角色之外，社会角色丰富，既是妻子、妈妈，也是女儿、儿媳，女性的幸福感传递的范围更大。而作为女性高管，幸福力不仅可以传递到整个企业，还能延续传递到员工的家庭中去。

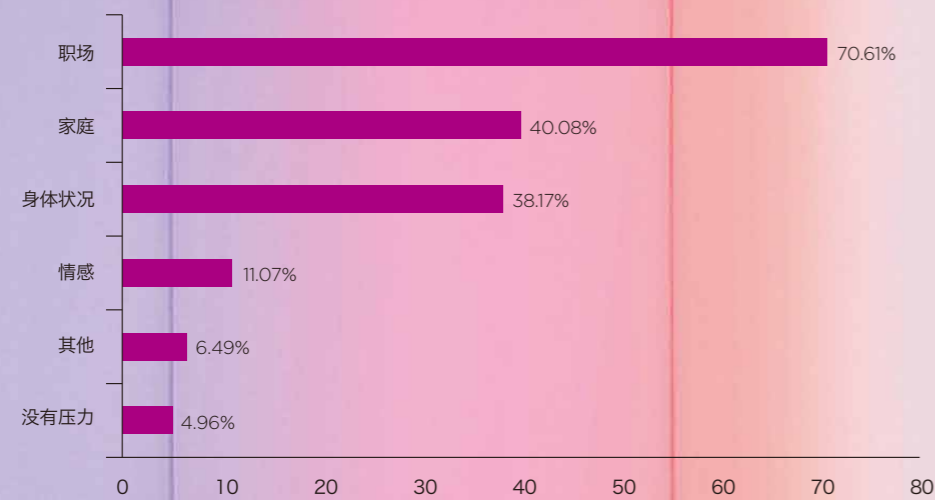
2020年持续一年的疫情，更将压力偏移到了女性肩上。来自世界经济论坛的报告显示，疫情将使在全球范围内缩小性别差距的时间增长36年，即在此次疫情中，女性受到了更大的冲击，她们需要承受更长的育儿和家务劳动时间、更大的收入减少风险、更高的工作强度等，哪怕是女性高管也不例外。女性高管的幸福力也因此受到了冲击，在后疫情时代，女性高管面对的职场及商业环境更加复杂多变，对其职场幸福力的探讨，对于整个商业世界乃至整个社会都有着深远意义。

“女性领导的幸福力可以引领企业提升全员幸福感，同时传递给这个社会一种更温暖、更幸福、更向上的生活方式。”

—— 光辉国际全球高级合伙人 龚渊女士

一、健康力： 善待自己，保持身心灵的良好状态

根据幸福力的五个维度，我们将从健康力、平衡力、学习力、情商力和领导力五个部分来进行分析。我们发现中国女性高管在领导力和平衡力方面所获得的评价及自我评价均较高，而企业仍需要为其健康力和学习力的提升创造条件。



图三：女性受访者压力来源

“具备健康力的高管一定是面带微笑、精神饱满的，
一定可以传递积极正向能量的。”

——科思创中国区总裁 雷焕丽女士

如果把“健康”比喻为幸福的“细胞”也丝毫不为过。对于企业来说，员工的健康意味着更高的工作效率、良好的雇主品牌形象，这是企业可持续发展的基础。现代社会在巨大压力之下，部分女性高管身体呈亚健康状态，大部分即便体检各项指标没有问题，但长期受焦虑情绪影响，容易失眠、易怒，不仅自身职场幸福感大大降低，也对企业员工和家庭成员造成一定压力。

● 中国女性高管健康力现状及挑战

女性高管认为身体状况并非最大压力源

女性高管因为疲于应对职场和家庭带来的压力，而对自身健康状况的感知较弱。此次调查显示，在压力来源方面，女性高管认为来自“职场”和“家庭”的压力最大，“身体状况”仅排第三，其占比与排名第一的“职场”相差超过30%（见图二）

东方女性在家中通常是孩子第一、家人第二，自己排在最后一位，这种根深蒂固的思维也被带到工作中。访谈中很多高管也表示他们看到女性高管通常将职场、家庭放在首位，而忽略了自身身体心理的健康问题。

一位化工企业的高管说，阻碍女性高管得到幸福力的关键是她们没有好好爱自己。女性没能每天留一点时间给自己的话，长此以往，就会失去自我，会不高兴会失落，会陷入抱怨状态，这样的恶性循环，怎么可能有健康力和幸福力？

总结几位女性高管对健康力的感悟：**身、心、灵**的三层健康才叫健康，有信心自己有体力去做、有能力去做，并能带给周围伙伴健康工作生活的力量才是健康力。

高管的健康力，尤其是女性高管的健康力，没有得到应有关注

超过80%的受访者表示在与女性高管互动中，觉得她们的业务能力、管理能力都很好，并且能传递积极正面的影响力。但仅有12%的受访者认为企业非常重视关爱女性的健康。所以不仅仅是女性高管本人对健康力要有足够的重视，企业也需要加强在这方面的投入。

超过一半的受访者提到，有身边的同事因健康问题影响职场发展，有些不得不退出职场，更有甚者英年早逝，这样的案例男女都有。通过访谈我们也得知，在女性高管占比较高的企业，女性高管的健康力并不十分理想。有一位受访者提到他的一位女性高管很拼命工作，同时也要求团队像她一样拼命，团队有的受不了而离开，有的身体也出现了问题；有一位高管提到，之前工作很拼命，两年前身体突然亮红灯做手术时她才开始反思，恢复健康后重回职场的她希望告诉大家，**健康力是家庭和企业可持续发展的基石。**

也可能因为东方文化对“隐忍内敛”和“厚积薄发”的推崇，让中国女性在获得突出成就之前，很少关注自身。近几年女性高管越来越认识到健康力对于职场幸福力的支撑作用，让她们开始懂得更关注自己。同时企业也需要在这方面投入更多的重视和开发更多的关爱项目。

● 中国女性高管的健康力提升锦囊

关爱自己，才能关爱别人

中国的传统女性在关爱自己这方面做得很不够。每天可以给自己一点时间关爱自己，这对于女性高管的健康和幸福力都很有帮助。有了健康的身体和心理，健康力关键因素中的“灵”也要受到重视。“灵”是内心深处的感受，身心灵理论认为，精神健康的人是一个自尊心高、可以自我完善、能与大自然融合、能感受生命喜悦，并能构建有意义的人生目标的人。

另外，找到自己排解压力的方法。在访谈中，有的高管说运动是最好的方法，锻炼身体很重要，身体好了能量就足了；有的说好好吃饭睡觉很重要，有的说找朋友聊天是一种途径，甚至有人提出该哭时就要哭，不要憋着。有位男性受访者提到很多女性高管不承认自己有压力，也不寻求帮助，这是很危险的。总之方法千千万，找到适合自己的最重要。

善待自己，加强时间管理和精力管理

在线下访谈中，“善待自己”被频繁提及，受访者对于女性高管的健康提升给出了多种建议，从最基本的健康饮食、充足睡眠、积极运动，到更好的时间管理和精力管理。

认为中国女性高管“很拼”的博世中国区总裁陈玉东建议，“拼搏精神不应体现在工作时间内，更应体现在提高效率、聪明地工作上”。

来自知名运动品牌的前高管提到，女性高管需要了解如何善待自己，就像职业运动员，平时的训练、饮食、睡眠都是为了比赛中的那几分钟或几小时，我们在职场上也是职业运动员，了解自己的身体，计划好怎么吃、怎么生活、怎么睡眠、怎么调整时差、怎么管理自己的能量，这都是极其重要的。

企业也要认识到女性健康问题的特殊性

女性健康问题有其特殊性，比如例假、生育、更年期等，所以更需要企业给予特别关注。参与访谈的多位高管都提及其在企业在提升女性员工尤其是女性高管健康方面做出的努力，包括开办健康工作坊，以及提供针对女性员工的健康体检等。

GE医疗中国区“粉红行动”至今已持续15年，为员工、员工家属及更广大的女性人群义诊乳腺类疾病，15年累计义诊2万多女性，宣教惠及近亿。另一家生物医药公司设立400电话为员工提供心理咨询，同时提供第三方合作的教练辅导。女性在人生的各个阶段压力是不同的，雀巢中国就开发了不同的工作坊，分期关注不同阶段的女性问题，有的是怀孕生子的问题，有的是生理期的情绪问题，有的是更年期的问题，帮助女性员工减轻压力。

“健康规律的饮食、良好的饮食结构、足够的睡眠，是基础，找到能令自己放松和冷静的方法，并树立清晰的定位，人生的每个阶段都能找到真正能激励你的事做，这才是正解。”

—— 蒙牛乳业鲜奶事业部
市场总经理 杨菲女士



二、平衡力： 掌握工作和生活平衡的能力

在中国，“有妈才有家”的传统东方文化要求女性工作生活两肩挑。为了兼顾事业和家庭，参与本次访谈的女性高管中，不乏有需要带着孩子多次搬家的经历；也有不得不与家庭孩子分居两地，在子女教育和平衡家庭生活，耗费更多精力。一位来自消费品行业的女性高管以自身状况为例：工作要面对市场的激烈竞争，生活上处于育儿阶段，自己还有兴趣爱好，所以每分钟都要做好规划。

通过与各位高管的访谈，我们可以总结出，平衡力即保持工作和生活、职场和家庭平衡的能力，二者如同硬币的两面，若不能相互促进，则相互影响，任何一方受到忽略，都会削弱女性高管的幸福感。

● 中国女性高管平衡力现状及挑战

中国女性高管对自身掌握生活和工作平衡的能力整体较乐观

虽然面对家庭和事业发展的平衡挑战，但本次调查中，超过60%的女性受访者表示能有效处理工作和生活的平衡，认为“很难平衡”的女性受访者仅占3%左右。

在职场和家庭之间，中国女性高管往往更重视前者

前文所述“女性高管压力来源”这一问题，在考察女性高管的压力之外，也在某种程度上让人看到女性高管的重心所向。从“家庭”与“职场”占比相差超过30%这一数据可以看出，应对来自职场的挑战耗费了女性高管更多精力。

部分女性高管仍需牺牲家庭和生活来换取职场机遇

参与线下访谈的多位企业高管表示，家庭问题仍会影响女性的职场机遇：由于家庭的原因，大部分女性很少会主动去抓住一些机会，比如因为工作的原因要去一个新的城市，很多已经成家的女性不太会接受。一位来自知名工业企业的男性高管观察到35-45岁是女性职场的黄金年龄，为了保持竞争力，有些女性高管选择不结婚，不生育。可见，部分女性高管仍需牺牲家庭和生活来换取职场机遇。

● 中国女性高管的平衡力提升锦囊

聪明“舍弃”才能达到动态平衡

杰克·韦尔奇在《商业的本质》中说：工作和生活没有平衡，只有选择。一些女性高管展现出较佳的平衡力，是因为其善于做出选择。首先，不管是在工作还是生活上，放弃那些不必要的事，或者寻求外部力量的帮助，在至关重要重要的事情上要全力以赴；其次，活在当下，不因放弃了工作或生活的某一部分而在心理上有愧疚感，因为愧疚感会影响健康和心态；同时，放弃也需要根据所处的人生阶段做出选择，在不同的阶段，女性高管面临的挑战不同，因而要适时调整重心，并在不断调整中找到适合当下的节奏，达到生活和工作的动态平衡。

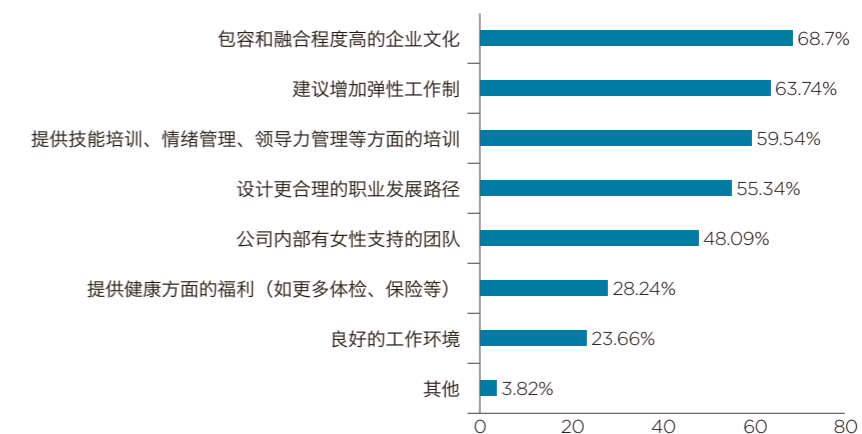
寻求系统支持，打造更好的动态平衡

此次访谈中多位企业高管提到，不管男性还是女性，能力再强也无法独立完成所有的事情，所以要善于寻找帮助。来自制造业某知名企业的女性CEO认为，能否建立一个有序、有效的社会支持系统，让女性在工作和生活两方面都更游刃有余，对女性高管很重要。另一位女性高管的建议是：要聪明地带动全家，做好资源管理和调配，当事业或家庭需要时，不逃避，不找借口，努力想办法，调配资源去达成目标。

企业要建立支持女性发展的管理系统

企业是否能为女性员工和高管提供一套更人性化的、完善的管理机制将有助于女性员工在高效工作的同时兼顾平衡，且这些措施也能帮助企业留住这些优秀员工。

在线下访谈中，多位受访者认为“弹性工作制”和“在家办公政策”对女性高管平衡工作和生活有所帮助，组织女性员工更多的互相交流也可帮助女性员工缓解家庭压力。不少企业尝试建立职场母亲的互助组织；定期举办关于亲子关系、夫妻沟通等主题的讲座，帮助和支持女性管理者和员工，更好地把握事业发展和家庭的平衡。在科思创，除了“妈咪小屋”、“妈咪俱乐部”等，公司还建立女性互帮互助平台，女性员工可以借此释放压力、帮助他人。



图四：您认为企业应该为女性员工提供哪些支持来帮助他们在职场上发挥更大的能量（女性受访者）

如图三所示，262位女性参与调研者中，64%的人认为增加弹性工作制可帮助女性在职场上发挥更大的能量。

访谈中，一位来自知名消费品企业的女性高管认为，以灵活的机制和人性化的工作安排，来解决女性高管生活上的压力，有助于其全情投入工作，这给企业带来的价值是巨大的。而这些灵活机制和人性化安排，往往来自于企业领导人对女性高管发自内心的尊重。这位高管本身就曾体验到这种发自内心的关怀：当工作和孩子的教育问题冲突时，公司很人性化地让其将团队建立在她所居住的城市，让其能更好地兼顾事业和家庭。这位高管认为，企业领导人若能发自内心地尊重女性高管，很多问题就可以找到解决办法。

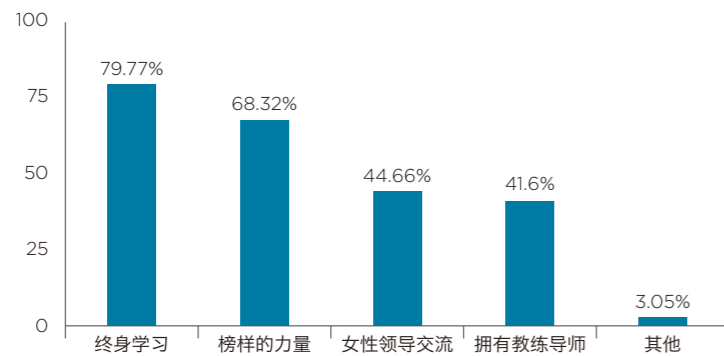
三、学习力： 打破认知局限，构筑成长性思维

光辉国际曾有研究发现，许多靠现有技能获得不俗表现的管理者在晋升之后，业绩差强人意。原因在于他们过分依赖促其成功的旧能力，而忽略了新能力的学习和获得。我们身处一个不确定的世界，如何快速行动来应对变化和挑战是企业管理者需要考虑的因素。只有心态开放、乐于学习并能灵活贯彻复杂战略的管理者，才能泰然面对颠覆性的商业环境。访谈中，多位高管都认为，学习力是终身学习的能力，不断学习能帮助女性高管打破认知局限，构筑成长性思维，并进而保持行业竞争力，持续创造价值。

● 中国女性高管学习力现状和挑战

多数女性高管重视“终身学习”

无论是问卷调研还是访谈，大部分受访者都认同持续学习对女性高管的重要性。在如何激发女性领导潜力的问题上，80%的女性受访者认为是“终身学习”，其次才是“榜样的力量”（见图四）；访谈中也有超过60%的女性高管提到要不断学习、开拓视野，这是她们从自身经验出发，对女性高管发出的肺腑之言。



图四：女性受访者认为她们是如何激发自己的领导潜力的

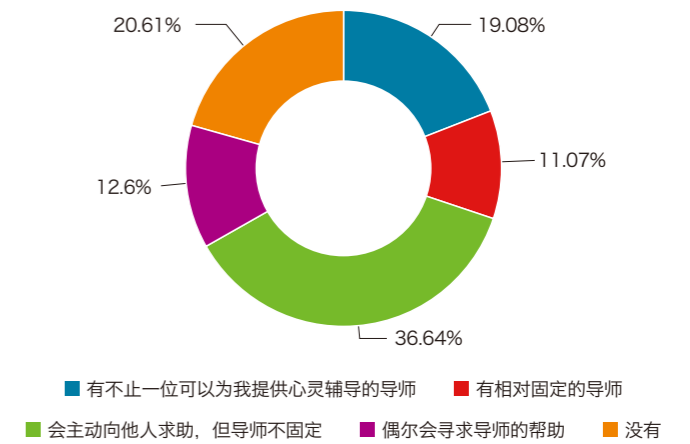
拥有“成长性思维”的人更加重视学习和挑战，把学习作为终身的乐趣和成就。

创造力是学习成果的转化，也是学习力最直接的体现。本次调查中，近70%的受访者认为女性高管的创造力“好”或“很好”。

教练、导师的重要性有待提高

每个高管都需要一个教练，每个高管都要学习如何辅导下属，接受各种反馈和给出有效的反馈都是一种能力。导师和教练能帮助女性高管更有针对性地学习、更有效地总结和反思、更快速地成长。

但从调查结果看来，21%的女性受访者没有导师，仅30%的受访者有固定的教练、导师、赞助人的帮助（见图五）。在访谈中，将近80%女性受访者表示有被教练辅导的经历，但支持程度和力度不够，一般也不会主动寻求导师帮助。



图五：在你身边可否有向你提供心灵辅导的导师？

企业仍需为女性高管创造更多学习机会

重视并提升员工学习能力，能增强企业的凝聚力，促进员工对企业文化的认同，提升企业竞争力。此次线上调查中，近70%的受访者认为企业需要为女性高管提供技能、情绪管理及领导力方面的培训，来帮助其在职场发挥更大能量，这表明了女性高管以往受到的培训远远不够，企业仍需为女性高管提供更多学习机会。

● 中国女性高管的学习力提升锦囊

提升自我觉察力和学习敏锐度

访谈中有高管认为，具备快速学习的能力有助于女性高管时时更新思维，及时把握最新的市场运行规律，做出更具前瞻性的决策。现场学习也是快速学习的一种方法，一位高管建议女性高管多与一线业务人员在一起，了解员工在想什么、关心什么，以便第一时间掌握第一手信息。信息化时代的学习通常会带来碎片化信息输入问题，因此，一位女性高管建议多学科系统性地学习，在相对零散的知识之间找到联系，给自己安静的时间深度思考，找各方面的朋友交流心得体会，扩展自己的认知边界。

学习敏锐度是光辉国际的测评工具，也是全球财富500强企业评估高潜质人才的重要指标。学习敏锐度是从经验学习并将所学到的知识成功应用到新的或第一次的环境中的意愿和能力。在越来越动态、复杂和不确定的商业环境中，有效适应和应对不可预见情况的能力至关重要。

光辉国际从以下五个方面定义学习敏锐度：心智敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度、结果敏锐度、情境自我意识。我们的调研和采访都发现，中国女性高管对于复杂问题、各种挑战和新的情况持有广泛好奇心，也具备同理心，能熟练读懂他人的想法，并采用有效的影响方式。女性高管对变化的开放性和接受度，以及平衡风险和取舍的意愿也很强烈，同时大部分女性高管能被新的、困难的任務激励，并努力克服障碍以达成高难度的工作目标。

但是在情景自我意识上女性高管得分普遍低于平均值。情景自我意识指的是用客观的方式去感知当前经验，重视各种不同的需要，了解自己的专业直觉，以及在变化环境中即兴发挥的能力。

至少三位受访者建议让女性高管提升自我觉察力，一位男性高管提到开阔眼界很重要，要多向不同行业不同职能的人员学习。有五位受访者都提到女性高管应该更关注自我当下的体验、动机和反应的能力。每天给自己一点时间，关注自我的各项能力和情绪，才能更好地具备学习敏锐度。

重视导师和教练的作用

导师和教练的参与，将使女性高管得到更多学习机会，在大型企业里，导师制已经受到重视，参与线下访谈的企业高管有多位表示公司或有内部导师或与第三方合作提供教练辅导。一位知名制造企业女性高管提到，其所在公司可为员工跨地域、跨职能、跨级别匹配导师，既充分发挥导师的作用，也让包括女性高管在内的员工多方面受益。

“从思维上要放松，要积极，要乐观，在执行上要找到自己的能力来源，既要寻求好的教练辅导员，也要学习自己辅导自己。帮助自己建立一个积极的支持系统，让自己有信心地去面对职场和生活的各种挑战。”

—— 森马集团 CEO 陈嘉宁女士

四、情商力： 做情绪稳定且具备正念力的领导者

“如果人们对领导者有正面的感受，他们就可能发挥更高水准的绩效。”

—— 美国领导力专家 詹姆斯·库泽斯

耶鲁大学校长彼得·沙洛维指出，管理好情绪对人的生活可以产生积极的影响。受访高管们认为，感知自己和他人的情绪，利用情绪帮助自己思考，了解情绪产生及波动的方式，并控制自己和他人的情绪以获得正面成效的能力，叫做情商力。情绪稳定且具正念力的领导者不仅能影响员工的心理状态，还能影响组织绩效，一位来自著名食品行业的女性高管认为，女性天生感性，情绪管理得好可以让团队更有凝聚力，反之团队的挑战就会比较大。

● 中国女性高管情商力现状和挑战

女性受访者意识到情绪管理的重要性，且自信能够管理好情绪

调查显示，58%的参与者表示女性的情绪控制是阻碍女性领导力发展的最大因素。仅5%左右的女性参与者表示过去一年“常常”、“总是”因为情绪变化而影响工作效率，而表示从未“因情绪变化影响工作效率”的女性受访者高达14%。45%的女性高管表示自己偶尔会出现情绪问题，从而给工作带来负面影响，这一数字远远高于男性高管对女性高管的评价。

男性高管认为情商力仍是阻碍女性领导力发展的最大障碍

调查显示，72%的男性参与者认为女性容易受情绪影响，从而缺乏理性判断。69%的男性受访者都提到，企业应该重视提供女性在情绪管理上的培训和辅导。一位男性高管提到，女性高管普遍喜欢听表扬，不能批评，不善于倾听。在面对压力时，如何波澜不惊，举重若轻，女性高管还需要学习。

情商力随工作年限变化而波动

调查发现，工作年限在10年以下及工作年限26年以上的女性受访者，选择“常常”、“总是”因为情绪变化而影响工作效率的比例高于其它工作年限段；工作年限在10年以下的女性最易感到焦虑——在此工作年限段，选择“常常”担心和焦虑的女性参与者占比超过50%，远高于其它工作年限段。本次白皮书未在此方面进行深入调查，但这种波动似乎与女性的生育期和更年期有强关联。

● 中国女性高管的情商力提升锦囊

注意力的训练是发展情商力的基础

这又回到了我们前文提到的健康力。每一种情绪都对应一个身体反应，健康的状态会让管理者具备强大、稳定和敏锐的注意力，能让女性高管保持头脑冷静和清晰，从而具备情绪的感知力和控制力。训练这种高质量注意力的方式有很多，现在比较多提及的是“正念领导力”、“正念禅修”等等。

找到适合的情绪调节方式、接纳不完美

一位来自高科技行业的女性高管提到了“复原力”，认为女性高管应该具备即使失败也能优雅地、有条不紊地复原的能力，而“复原力”的要点在于：“心要大一点”，对于那些可能会影响情绪的事，要么说出来，要么忘记，而不应藏在心里，这样才能将心态保持在较积极的水平。

此外，多位企业高管建议女性在对前进的阻力有充分意识和准备的前提下，尽力而为，接纳自己的不完美，多看到自身的长处和优势，克服消极的思维定式。一位药企的高管建议不要太把自己当回事，要看到别人的长处，让别人有机会发挥长处。一位来自高科技行业的女性高管认为，具有较强使命感的人，通常比较积极向上，因而也能给别人积极影响，这样的人具有较强的幸福感，这种幸福感同时也会传递给团队，形成整个团队的正向循环。

企业要对女性高管的心理健康给予个性化关注

一个消极且情绪不稳定的管理者，常会潜移默化地影响团队人员和项目进展，因而，提升管理人员以及所有员工的情商力也是企业人才经营的范畴。造成企业员工“情绪不佳”、“负能量”的原因多且复杂，企业若不及时跟进，轻则员工离职，重则整个组织的效能都受到影响。

企业可以采取的措施包括：对不同时期的女性员工给予个性化关注，设立心理咨询热线，时刻关注女性员工心理健康，成立互帮互助平台，定期请外部专家来企业开设讲座等等。当然，教练一对一辅导也是一种有效方式。

五、领导力： 提升自信心，勇敢站起来，发挥影响力

光辉国际与洛克菲勒基金会一起进行的一项关于女性CEO的研究表明，只有12%的女性CEO在担任此职位之前知道自己的目标是要做CEO，超过一半的女性在成为CEO的道路上都是由别人来告诉她她有这个潜力的。细看这些女性CEO的测评结果，她们在“谦逊”维度的分位高于CEO最佳标模，而“自信”维度低于最佳标模。

光辉国际在疫情后对领导力做的一项研究表明，复原力成为一个重要的领导力考量因素。而“复原力”与女性领导特质里的“坚持”和“模糊容忍性”都有强相关。有多位企业高管在访谈中提出，女性高管在领导力方面有自身独特的优势，如更有同理心和柔软度、更有韧性、决策更人性化等；如何更好地认识自己的这些优势，勇敢尝试新的领域或职位，拓宽自己的视野，是女性高管领导力课题中的重要一环。

前文中提到的健康力是基石，平衡力、学习力和情绪力是辅助，有了这些，女性领导者应该可以更有信心地去面对挑战，勇敢站起来，发挥更大影响力。

● 中国女性高管领导力现状和挑战

健康和幸福力体现在领导力话题上，受访者更多谈到的是“自信心”。受成长环境的影响，女性往往对自己成为成功领导者的潜质不自知，很多受访者都提到“贵人提携”，她们都说到由于上级看到她们的潜质，并不时给予鼓励，她们才有机会尝试更高职位。所以自信心和勇气这两方面，需要企业及女性高管本身给予特别关注。

女性高管对业务管理能力颇有信心，但发展仍受限

此次调研发现，超过80%的受访者都认为女性高管的业务能力和管理能力“非常好”或“好”，也认为她们能传递积极正面的影响力。但当问到女性高管是否要尝试更高的职位时，很多受访者呈现犹豫的情绪。一位女性高管表示将花更多时间为其他女性提供支持和帮助。几乎所有的受访者给年轻女性的建议都是“不设限，努力突破”。

打破职业上升通路局限，部分女性高管仍受困于女性角色

洛克菲勒基金会与光辉国际的共同研究发现：女性高管一贯缺乏自我推销精神，且更乐于将功劳归于那些为她们的成功做出贡献的人。善于利用别人的力量达成目标是一大优点，但另一方面也说明，相对于男性高管来说，女性高管自信心较弱，不善于在公司发展中起决定作用。某位受访者带领的团队中，向其直接汇报的女性高管占80%。而他观察到，部分女性高管由于过度迷信女性所谓的“亲和力”和“人性化”的领导风格，在执行过程中不够果断干脆的情况也时有发生。或许正如某接受访谈的高管发现：受社会对不同性别的要求和偏见影响，女性往往被要求更“柔顺”。但商业世界不会因为女性身份就对女性高管降低要求、另眼相看，社会环境和职场要求的错位，是造成部分女性高管领导力困局的根源。

“女性高管必须自己是女性领导力的推动者和
提倡者，树立典范，互相提携。”

——科思创中国区总裁 雷焕丽女士

● 中国女性高管的领导能力提升锦囊

勇于想象，破除假想中的“女性天花板”

线下访谈中，“女性天花板”一词多次被提及，来自不同行业的几位高管都认为，女性领导往往假想自己有天花板，因此碰到问题时即便有能力解决也踌躇不前。大部分被访女性高管没有主动去争取与自身能力匹配的职位。但她们的自身经历证明，所谓的“女性天花板”不过是种假想。

“阻碍我们的是认知，所谓的天花板，都是别人的假设，这类假设通常会禁锢女性自己。”

——蒙牛乳业鲜奶事业部市场总经理
杨菲女士

GE从1997年就成立了GE全球女性职业协会，帮助女性挖掘潜能，其目的就是“挑战自我、建立自信”，GE中国女性职业协会从2002年成立至今仍在蓬勃发展。

GE医疗中国区副总裁、药物诊断业务总经理邵宏女士说：“我们致力于提高女性的独立性思考能力和培养其自信心，也鼓励女性持续学习，突破自我设限”。

克服基于性别的思维定式，不应过分强调女性角色

与“女性天花板”相伴而来的，是关于女性的刻板认识。女性高管或许暂时无法改变别人的观点，但至少自身可以先尝试打破那些加在女性身上的固化标签，克服基于性别的根深蒂固的思维定式。如社会往往要求男性勇往直前，而具有同样特质



“1.职场中女性领导不要刻意强调女性的角色，做最好的你自己；2.不要假设每个人会歧视女性；3.不要低估自己的领导力。”

——博世中国总裁 陈玉东先生

的女性则会被认为过于强势，某位知名跨国企业女性高管在访谈中提到，这种社会要求的不同，往往导致女性容易打退堂鼓，找理由逃避。阻碍女性发展的一大因素来自于女性自身，女性也需要勇敢选择，才能不成为那些思维定式的牺牲品。

大多数受访者都认为领导力并没有男女之分，一个高管职位所需要的特质和能力、经验和知识也是不分性别的，女性要勇于争取，不需要等到所有的人都认可你的能力适合这个岗位时才举手。

发掘女性管理者潜力

来自著名工业企业的一位女性高管在访谈中提出，中国各个层级的女性平均占比35%，但女性的优势和特点还没有完全被公司利用好。女性高管需要破除假想中的天花板才能更好地发挥潜力，企业也需要保持女性上升通道的畅通，并有意识地帮助女性管理者做好职业规划。

打造包容与融合程度高的企业文化

越来越多的企业已经意识到，包容和融合程度高的企业文化已经不是吸引人才的加分项，而是企业发展的大趋势，并成为提升企业竞争力的关键因素之一。本次调查中，70%的受访者认为，打造包容和融合程度高的企业文化，有助于女性员工在职场发挥更大的能量。

有很多企业已经行动起来。在制度上，大部分受访企业都提到弹性工作制，在家办公政策等；在多元共融的举措上，也有各种项目推行，如Aptar全球CEO非常重视对女性领导力的提升，不仅举办“无意识偏见”和多元共融的培训，还将更多的女性高管纳入决策层：好孩子国际成立了一些正式的和非正式的组织，积极开展各种活动，创造平台，帮助员工解决问题，也创造舞台，让员工展示自我，这些组织的大部分领导人都是女性；参天制药全球公司的口号是“Imagine Your Happiness”，幸福已经被提升至全球愿景；天境生物成立女性领导力理事会，全球员工中选出八位跨地区、跨部门女性大使，赋予女性员工更多展现领导力的机会，激励女性力量在医疗健康行业中不断创新。

鼓励男性参与女性高管领导力提升项目

男性的参与将有助于职场上的不同性格相互学习，取长补短。如雀巢大中华区鼓励男性高管参与关于女性发展的各种项目；博世中国每月举办一次女性领导力讲座，每次都有超过20%的男性参与。一位女性高管提及她非常受益于男性高管的辅导，他们成熟的思想 and 理性的判断对她成长的帮助很大。

此次调研男性高管的参与度出乎我们的意料，参与调研的人数达到37%，我们非常有信心将有越来越多的男性将参与到女性高管领导力提升的项目中。

“刚柔并济是需要女性领导提高的能力，刚是坚毅和内心的自信度，柔是包容和承认不完美”。


——雀巢大中华集团人力资源资深副总裁
李红霞女士

结语

现代管理大师德鲁克曾说过，企业只有一项真正的资源——人。在职场中打造健康幸福力，营造和谐的职场工作环境，已成为职场发展的大趋势，将直接影响企业的可持续发展。

在中国，女性高管的职场幸福力正得到越来越多的重视，女性自身也更愿意就此话题进行积极探讨和探索。无论是从调查数据还是访谈中我们都发现，女性高管在各方面的能力仍被低估，但提升空间巨大，且具无限的可能。

要提升中国女性高管职场幸福力，除了女性高管自身的努力以外，企业及整个社会都需要以实际行动促进改变。以此为始，提升全员健康幸福力，这样企业能得到能量饱满的员工、关系和谐的团队、到位的资源管理和持续优化的流程。以此延展，从职场到学校到社会，我们将能培养具有幸福能力的下一代。



“幸福力是比较抽象的词，每个人的理解应该都不同。我认为‘力’就是不仅仅自己有能力，也能让其他人感受到这个能量。所以健康力是自己能让自己的身体心理健康，同时也能带给周围的伙伴健康工作生活的力量。幸福力同理，对工作的热爱并能把这份激情带给他人的能力，对生活的热爱并能把这份热爱带给他人的能力，我认为就是幸福力”。

—— 联想商业服务CEO 初文艳女士



感谢此次白皮书的所有参与者，并特别鸣谢：

Aptar集团亚洲区

GE医疗中国区

博世中国

汉高汽车胶黏剂亚太区

好孩子国际

亨斯迈聚氨酯

基石药业

科思创中国区

联想商业服务

林德中国

蒙牛乳业

玫琳凯中国

雀巢大中华集团

赛诺菲中国

森马集团

参天制药

天境生物

药明生物



关注光辉国际微信公众号

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。登录kornferry.com，获取更多信息。