

目录

前言	1
介绍	2
职业抱负	3
自我宣传	6
同工同酬	8
职业发展机会	13
性别多元化政策	14
地区报告	16
国家报告	18
结论	20
建议	21
访谈	22

研究方法

本报告在编制过程中使用了2015年11月至2016年1月间收集的数据。我们性别多元化报告的调查结果基于对全球超过11,500位男性和女性受访者进行的相关调查（57%的女性、42%的男性和1%不希望透露性别的人士）。

我们使用了国家特定数据，每个国家至少有100位受访者：澳大利亚、比利时、巴西、加拿大、智利、中国、哥伦比亚、捷克、法国、德国、意大利、日本、马来西亚、墨西哥、荷兰、新西兰、波兰、葡萄牙、俄罗斯、新加坡、西班牙、瑞典、阿联酋、英国、美国。

致谢

瀚纳仕在此对所有提供宝贵意见的受访者表示真诚感谢。这份综合报告的诞生与您的帮助密不可分，并将影响和引导相关商业决策。

前言

作为瀚纳仕亚洲区执行总监，我觉得自己有责任对改善本地区职场情况造成一定影响。面对职业市场普遍存在的问题，还有很多工作要做，性别多元化正是其中一项，对于这一问题的停滞不前我感到非常惊讶。

亚洲地区推出了很多值得骄傲的举措，例如日本首相安倍晋三提出的‘安倍经济学’发展策略，目标是到2020年让女性担任30%的领导职位。在马来西亚，马来西亚总理Najib Razak推出了“30%俱乐部”，计划今年将该国女性在董事会中占据的席位增至现有的三倍，达到30%。但这一切仍然任重道远。

根据本报告的调查结果，大多数高层领导职位仍由男性担任，女性在职业生涯中有意向担任领导职位的比例低于男性。这些结果令人沮丧，表明要真正实现职业领域的性别平等还需要投入更多努力。

我想我很难理解为什么性别平等仍然只是一个白日梦。我在职业生涯中得到了平等机会，但也许这只是因为我是一个幸运儿，进入了一个不存在性别问题的公司，周围的同事也没有任何性别歧视。

我从1994年开始进入瀚纳仕担任助理招聘顾问，在过去的22年中，我积极把握每一个机会，我的足迹遍布世界各地，从英国到澳大利亚和日本，以及现在到了中国。

瀚纳仕自始至终为我提供发展和学习新技能的机会，使我一步步升至现在的职位。在瀚纳仕，职业生涯的发展取决于个人表现，因此我从未质疑过自己的能力，今天的业绩源于我长期的努力。

入选‘2015国际50强’以及‘全球人力资源领域最具影响力的100位女性’令我深感自豪，同时也希望充分利用这一优势激励职场女性，提升性别多元化。

我相信职场需要突出女性行为榜样，改变公司政策，并为多元化问题提供更好的董事会支持。

要缓解这种不平衡局面有一个最实用的方法，那就是每个公司都能建立与绩效相关的政策。正如瀚纳仕推行的政策，确保绩效是决定员工升职与否的唯一因素。这将有助于消除偏见并建立一种精英文化。

多元化可以帮助业务取得更大成功，不仅因为女性人才的注入扩大了人才储备，而且它还加强了公司解决问题的能力，扩展了共享知识和经验的范围。

在对来自亚洲20个不同国家的600位员工进行管理的过程中，我充分感受到这一点。性别、年龄或国籍的多元化能为我们带来多元化的思想和最具创新意义的解决方案。

只要为每个人提供机会以及必要的正确发展、培训、系统和工具，就都将能掌握自己的成功和命运，正如我在职业生涯中所经历的那样。

站得多高，走得多远，都是由自己决定的。所以，阅读本文的女性朋友，不要看轻自己，或认为你的性别是通向成功的一个阻碍。我和很多成功的女性领导都可以向你证明，事实并非如此。



Christine Wright
瀚纳仕亚洲区执行总监

介绍

实际情况多次证明，多元化程度越高的公司，业绩表现越优于其他公司，也更能够吸引和留住优秀专业人才。

此外，职场女性与国家经济增长之间具有紧密联系。尽管如此，全球女性仍然没有得到与男性同事同等的报酬或奖励，在职场中仍然处于弱势，同时相对较少担任高级职位。

在编制本报告和建议的过程中，我们采访了超过11,500位男性和女性，询问了他们对当今职场女性的意见和看法。

虽然调查结果在各个国家和行业有所不同，但我们发现其中有令人吃惊的共同点，那就是如今的商业领导者可以采取哪些举措确保女性的职业发展，并担任更多高级职位。我们的调查结果中也包括了一些高层成功女性的见解，她们从个人和职业角度分享了自己的经验。

虽然与2015年的报告相比，性别多元化有所提升，男性和女性之间看法和经验的差异正在缩小，但仍然表明各家公司依然可以投入更多努力来缩小差距。他们是女性职场发展的关键，也有机会和责任弥补这一性别差异。

我们希望能让商业领导者及他们聘用的女性人才了解到影响职场性别平等的原因。从而为缩小性别差距提供建议。

希望这些调查结果为您提供有用的重要信息，期待与您就此展开讨论。

Yvonne Smyth
瀚纳仕全球多元化主管

“如果我们能为一位女性的职业发展提供激励或帮助，这将是一个很好的结果。同样，如果我们能吸引各家公司支持女性人才（事业发展）并改变当前局面，那就实在是太棒了。”

Victoria Jarman
瀚纳仕非执行董事



职业抱负

高层领导通常都是男性

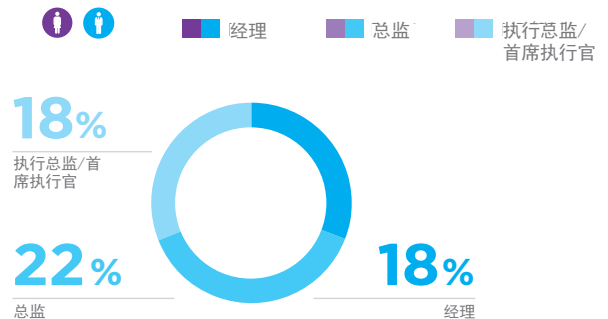
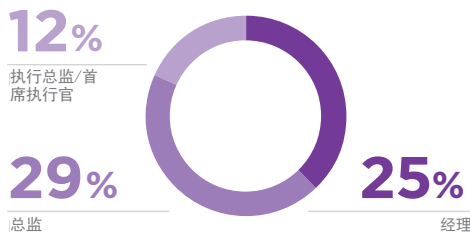
79%的受访者表示，在他们公司担任高级职位的大都是男性

此外，67%的受访者表示他们的直线经理也是男性，46%的受访者表示他们的同事大部分都是男性。考虑到男性的领导优势，较少女性担任管理及高级职位的情况或许并不令人意外。但我们的调查显示，尽管如此，女性和男性对于管理和主管职位的抱负几乎是相同的。

因此我们必须得出结论，缺少女性领导人并不是因为女性的职业抱负过低，而是由公司提拔人才的形式和公司结构决定的。这些流程对希望实现职业抱负和发展的女性具有很大的负面影响。本章节将进一步探索女性和男性职业抱负的差异。

担任什么职位才会让你认为自己是成功的？

(受访者选择的前三大职位)

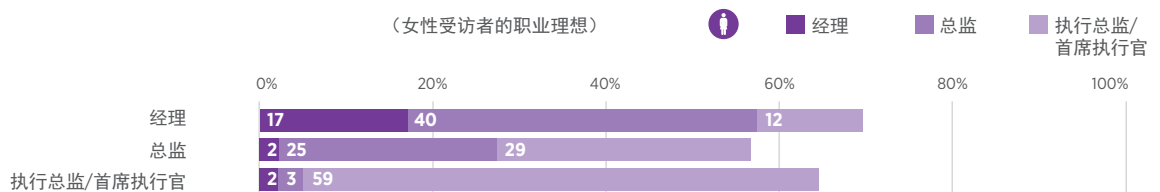


全球有12%的女性希望可以升至执行总监/首席执行官，而男性占比为18%。但在希望升至总监职位的比例中，两性持平。超过40%的女性希望可以升至总监或执行总监/首席执行官，该比例与男性的40%类似。这一调查表明男性和女性对担任高级职位的抱负差异不大。

实际上，对于经理和总监职位，女性的职业抱负高于男性，但对于执行总监/首席执行官职位，女性比例有所下降。尽管如此，还是有更多男性担任高级职位，而这一日益增长的不平等男女比例反之又进一步影响了女性的成功机会。

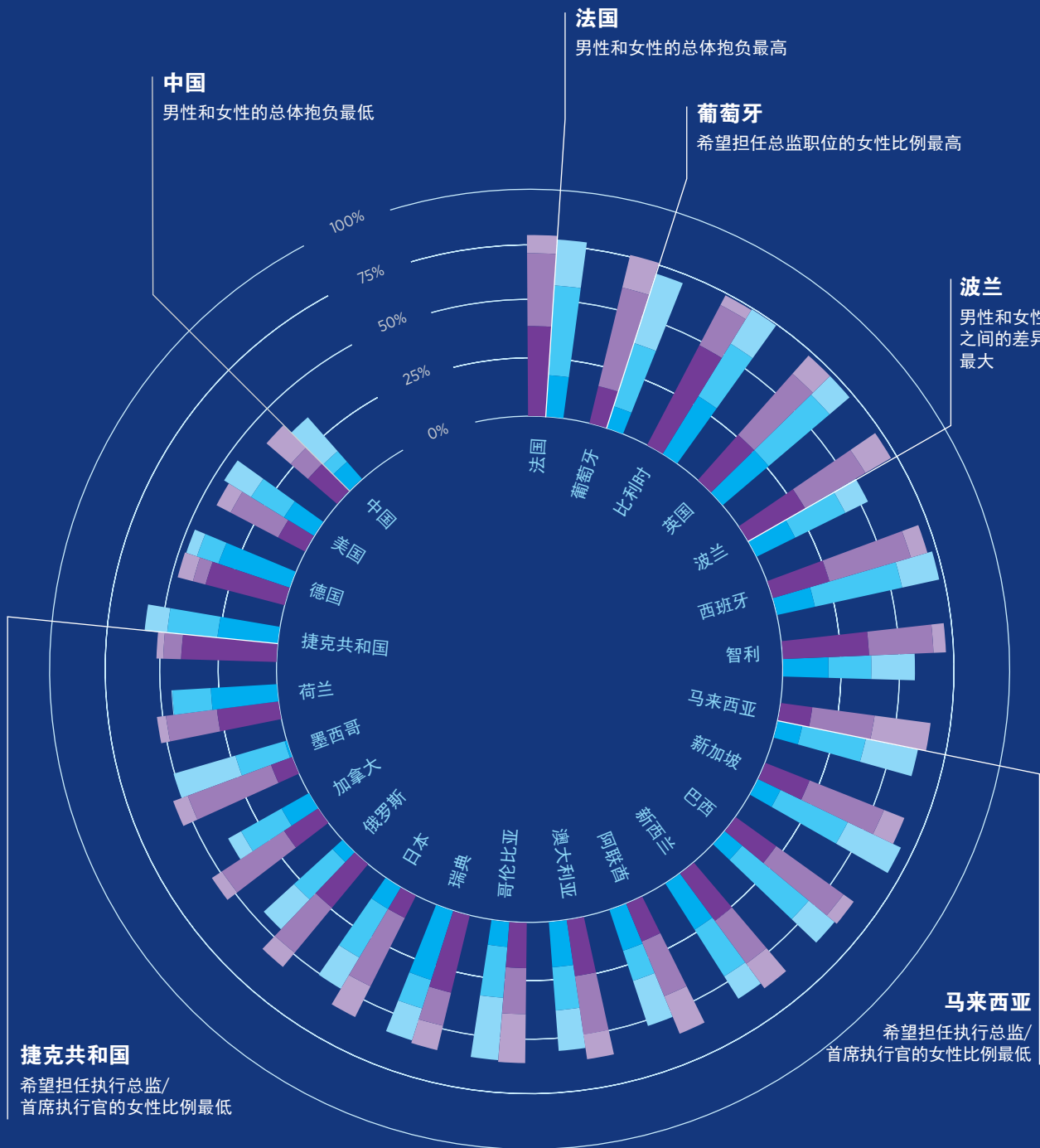
女性的职业抱负对人才渠道有什么影响？

(女性受访者的职业理想)



对这些结果进行详细分析，特别是女性管理人员，我们有40%的女性经理希望升至总监级别，而29%的女性总监希望升至执行总监/首席执行官职位。最后有59%担任执行总监/首席执行官职位的女性对这一职位表示满意。这一比例令人鼓舞，因为它表明当女性担任执行总监/首席执行官级别时，对自己的职位和职业生涯感到满意和愉快。

全球范围内，我们可以看到，当女性从经理升至总监后，她们会更有抱负向执行总监/首席执行官发展。虽然女性拥有向上发展的愿望，但她们在管理和高级职位中所占比例仍然较低。这也表明公司需要重点关注保留和发展女性人才的内部措施，例如明确的个人职业发展计划，鼓励和促使更多女性担任高级职位。改善和保持性别多元化并不仅仅是要求现今公司里要有多少位女性员工，而是确保更多女性担任经理甚至更高职位，从而在为高级职位招聘人才时有可持续发展的女性人才渠道。

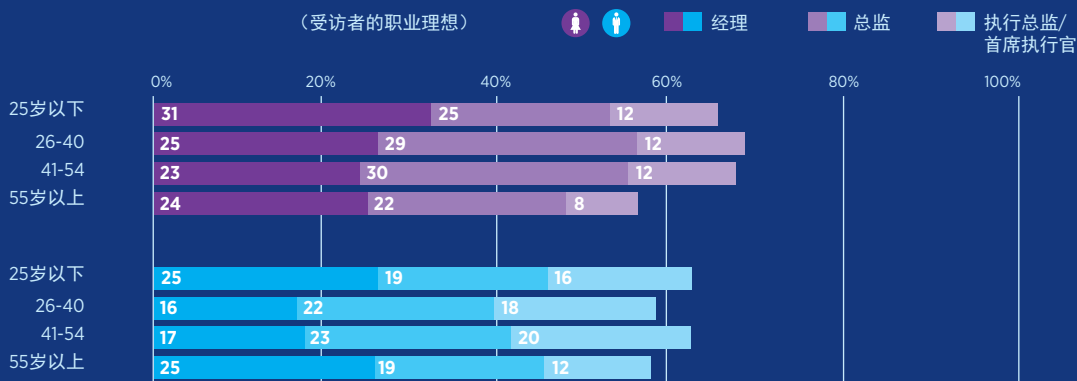


从全球视角探索职业抱负话题

马来西亚（28%）、哥伦比亚（22%）、阿联酋（18%）和日本（17%）四国的女性受访者表示她们需要达到总监/首席执行官级别，才能感觉在职业生涯中取得成功，这四个国家在调查中占比最高。德国（7%）、美国（7%）、比利时（5%）、荷兰（4%）和捷克共和国（3%）五国对这一要求的占比最低。

关于女性的职业抱负，欧洲市场和美国等发达国家落后于其他国家。明显表明女性职业抱负与发达市场并没有关系。这一结果令人惊讶，因为在发达市场对性别多元化的争论由来已久，而且与公司业绩的提升有明确的关联。

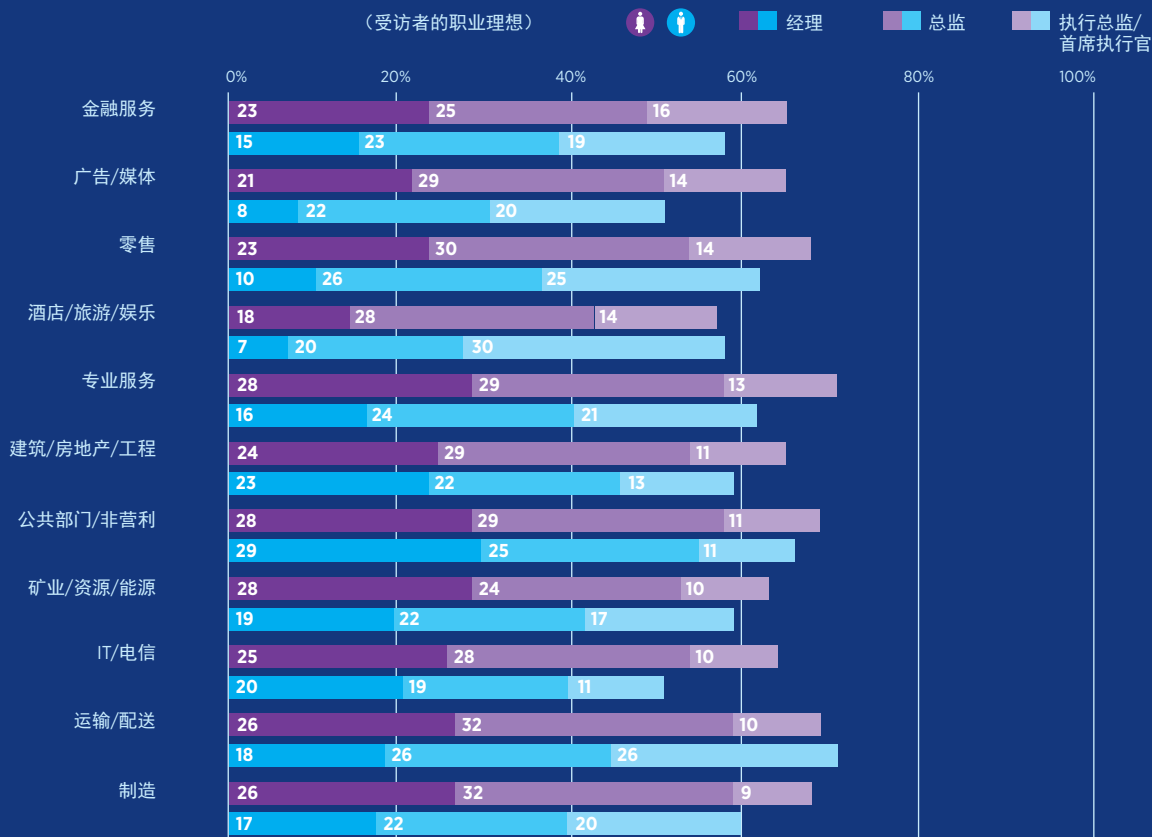
年龄对职业抱负有何影响？



在55岁以上年龄段之前，各年龄组男性和女性之间在职业抱负上没有显著差异，仍然有更多女性希望担任经理或总监职位。这表明尽管女性有抱负担任经理和总监职位，但在全球范围内的实现比例仍然较低，67%的受访者表示其直线经理是男性。

女性没能担任这些职位。但我们希望通过改善女性人才渠道的持续关注，可改善这一局面，未来将会看到更多女性担任大部分高级职位。

各行业的职业抱负有何差异？



认为达到总监/首席执行官级别方为职业生涯中取得成功的女性在金融服务业中的占比最高，而制造业中的占比最低。

顶尖金融公司长期以来一直努力吸引学校、学院和大学中最优秀的人才。很多公司提供了极具吸引力的财务激励措施，这可能是金融服务业吸引大量雄心勃勃女性的原因。

性别多元化的人员配置应当能够反映进入该行业的女性人数，并与之形成比例。因此男性成为制造业的主导也就不足为奇。传统上该行业的女性占比较少，因此较少女性担任高级领导职位。由于在行业中女性的行为榜样较少，这可能解释了为什么在制造业工作的女性较少怀有升任总监/首席执行官的抱负。

自我宣传

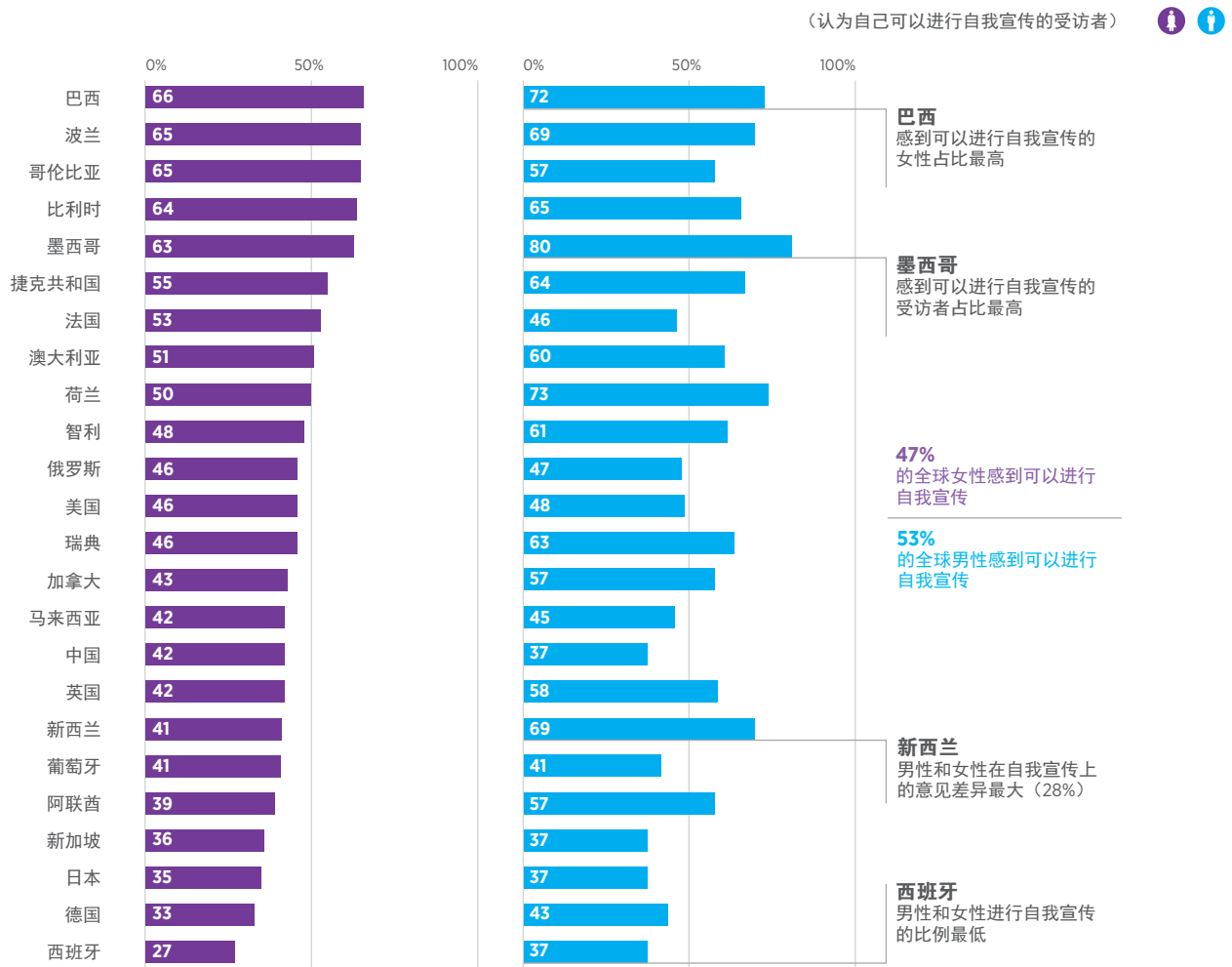
女性觉得在职场中无法进行自我宣传

只有47%的女性觉得在职场中有自我宣传以及表达职业抱负的机会，而男性所占比例为53%

在全球范围内，对男性和女性而言，向同事和直线经理推销自己的成绩都被视为一件困难的事，表达职业抱负也是如此。而能够在职场推销自己的成绩并将其与职业抱负相关联是成功职业发展的关键部分。

如果女性不能自信地介绍自己的成就，将会对她们的职业发展产生负面影响。因此需要让女性知道自我宣传是非常重要的，公司也应当进一步帮助女性做到这一点。

自我宣传在世界各国有何不同？

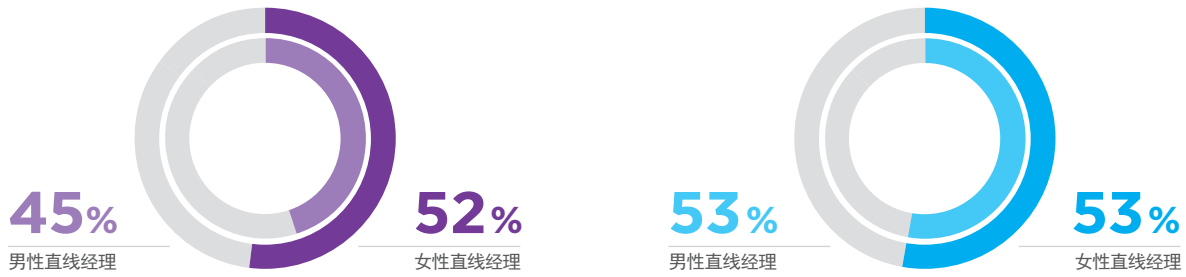


在观察男性和女性的综合反应时，调查的25个国家中有13个国家只有不到50%的男性和女性觉得自己有机会进行自我宣传和表达职业抱负，分别是：西班牙（32%）、新加坡（36%）、日本（37%）、中国（38%）、德国（40%）、葡萄牙（41%）、意大利（43%）、马来西亚（43%）、英国（45%）、俄罗斯（47%）、美国（47%）和阿联酋（48%）。这一结果表明虽然有全球差异，但感觉无法进行自我宣传和表达职业抱负的情况是全世界、很多地区和经济体所共有的问题。

与职业抱负部分的结果类似，我们看到在发达市场中员工并不认为自己有更多机会进行自我宣传和表达职业抱负，而对性别多元化的争论则被认为更加成熟且更易理解。美国和德国再次在这一排名中垫底。由于自我宣传是职业发展的重要部分，也是全球男性和女性的关注重点，公司应当通过改变或建立内部流程应对这一问题，向经理和领导者提供更多培训以促进此类讨论。

直线经理对自我宣传有何影响？

(认为自己可以进行自我宣传的受访者)

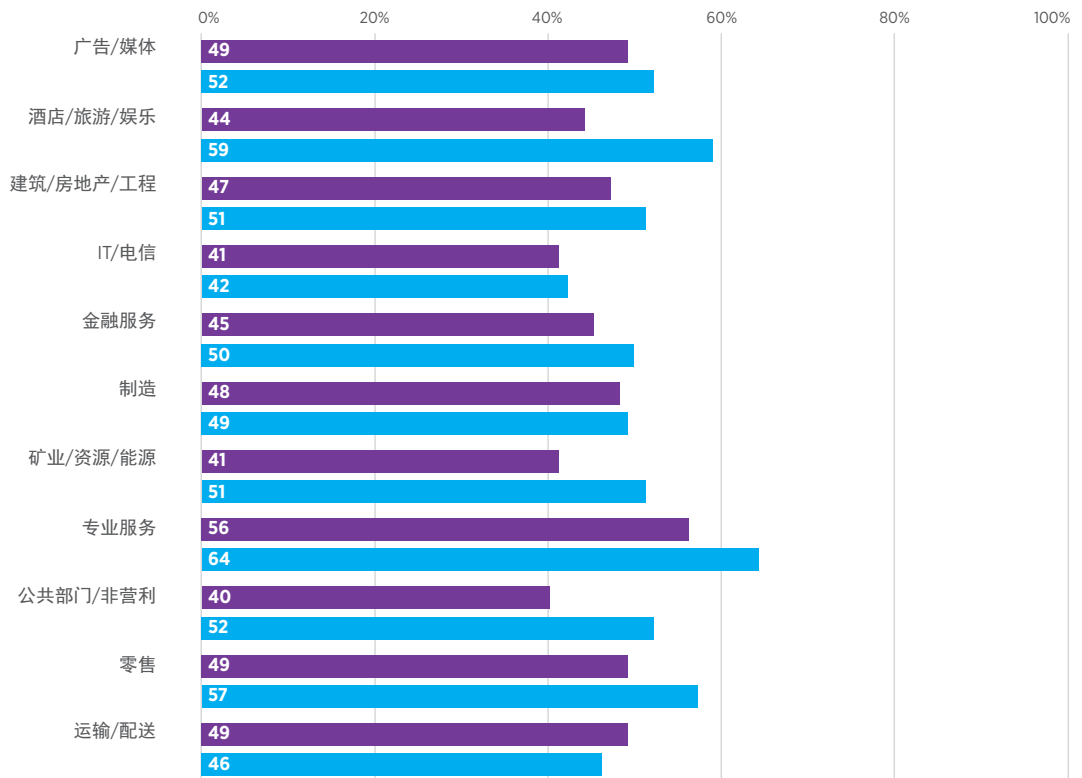


拥有女性直线经理的半数以上（52%）女性认为自己有机会进行充分自我宣传和表达职业抱负；但如果面对的是男性直线经理，这一比例即降至45%。但男性不认为直线经理的性别对自己进行充分自我宣传和沟通职业抱负有任何影响（均为53%）。

拥有女性直线经理的半数以上（52%）女性认为自己有机会进行充分自我宣传和表达职业抱负；但如果面对的是男性直线经理，这一比例即降至45%。但男性不认为直线经理的性别对自己进行充分自我宣传和沟通职业抱负有任何影响（均为53%）。

各行业的自我宣传情况有何不同？

(认为自己可以进行自我宣传的受访者)



除了广告（50%）、建筑（52%）、零售（52%）和专业服务（59%）行业以外，在其他所有行业中，有不到50%的受访者认为他们有机会进行充分自我宣传和表达职业抱负。自我宣传在这些行业中的占比较低情况表明，对所有受访者而言，自我宣传是一大难点。

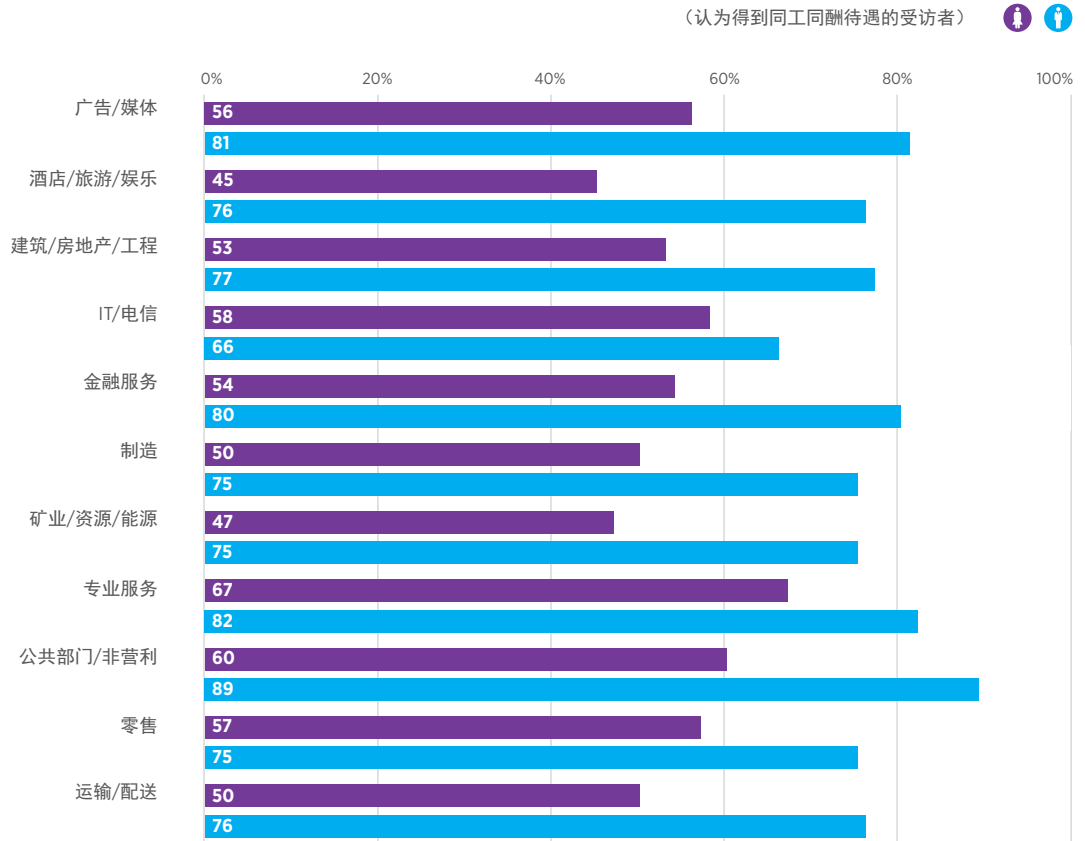
如果从性别分类百分比来看，这一问题更加明显。男性和女性认为有机会充分进行自我宣传的最大差距出现在建筑业，比例为15%。矿业以10%位居其后。这表明在这些传统男性主导行业中女性的自信度更低。因此这些行业公司必须意识到女性一般不认为自己可以进行自我宣传和表达抱负。在这些行业中出现的行为榜样也较少。

同工同酬

在对男女同工同酬的意见上仍有重大差异

78%的男性认为男女已经实现同工同酬，而持这一看法的女性比例仅为56%



各行业的同工同酬情况有何差异？

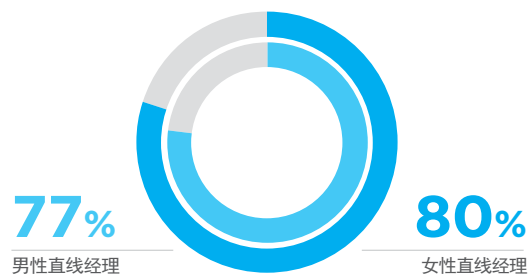
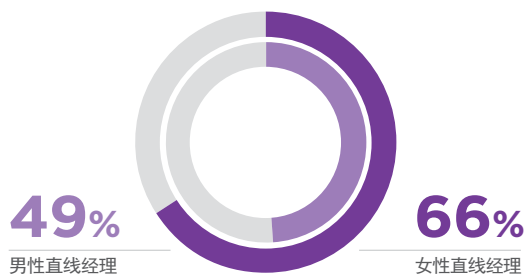


在男性和女性受访者都认为两性已经实现同工同酬方面，比例最高的行业是专业服务（72%）和公共部门（68%）。

从性别分类结果来看，专业服务及公共部门仍然位居榜首，认为获得同工同酬的女性百分比最高。

直线经理对同工同酬的看法有何影响？



男性直线经理  

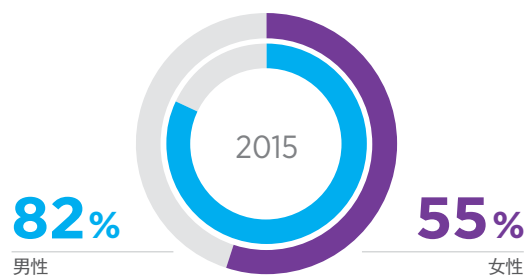
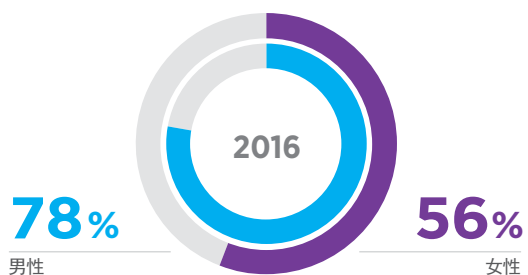


拥有女性直线经理的女性更有可能认为得到两性同工同酬的待遇（66%），高于拥有男性直线经理的女性（49%）。男性认为两性得到同工同酬待遇的比例更高。事实上，在拥有女性和男性直线经理的男性中，认为两性得到同工同酬待遇的比例分别为80%和77%。

与自我宣传的调查结果类似，在有更多女性担任高级职位的公司中，女性员工对获得同工同酬的机会和实际情况表示乐观。因此，雇主需要了解直线经理的性别对于员工在同工同酬的感受方面会带来差异，特别是女性员工。

与去年同期相比对同工同酬的看法有何变化？

(Respondents who think they are equally paid)  



 **64%**
的全球受访者认为两性之间得到了同工同酬的待遇（今年）

 **64%**
的全球受访者认为两性之间得到了同工同酬的待遇（去年）

在对同比结果进行比较时，我们发现两性之间对这一问题的意见仍有重大差异。今年，78%的男性表示认为两性得到了同工同酬的待遇，而持此意见的女性比例仅为56%。2015年，82%的男性表示认为两性得到了同工同酬的待遇，持此意见的女性比例为55%。

这一结果表明越来越多的男性开始意识到性别薪资差异的存在。全球同比4%的差异具有重要意义，但如果希望进行积极改变以缩小性别薪资差异，仍然需要男性领导者认识到这一情况并给予相应支持。



以全球视角 审视同工同酬

根据对同工同酬的看法以及男性和女性受访者认为两性得到同工同酬待遇的比例，我们看到智利（49%）、美国（52%）和西班牙（58%）落后于马来西亚（71%）、哥伦比亚（71%）和新加坡（72%）。从传统意义上，美国和欧洲企业在推动同工同酬方面居于领先地位。但这些结果再次表明，尽管这些国家在性别薪资差异方面的争论由来已久，但员工仍然认为没有得到同工同酬的待遇。

在大多数国家，男性和女性受访者之间仍然存在很大差距，特别是澳大利亚、智利和美国。与女性工人相比，这些国家的男性工人对性别薪资差异的认知度最低。



中国
唯一有更多女性受访者认为两性
得到同工同酬待遇的国家

澳大利亚
男性受访者认为两性得到同工同酬待
遇的比例最高

你是否认为你和你同样有能力的同事得到了同工同酬的待遇？

	-/+	女性	男性
中国	+ 3%	63%	60%
法国	- 6%	69%	75%
马来西亚	- 13%	66%	79%
日本	- 16%	50%	66%
哥伦比亚	- 19%	62%	81%
新加坡	- 20%	63%	83%
捷克共和国	- 21%	63%	84%
俄罗斯	- 21%	60%	81%
瑞典	- 21%	52%	73%
墨西哥	- 23%	57%	80%
葡萄牙	- 23%	53%	80%
阿联酋	- 23%	53%	76%
波兰	- 24%	64%	88%
比利时	- 28%	52%	80%
加拿大	- 28%	49%	77%
荷兰	- 28%	48%	76%
西班牙	- 28%	44%	72%
巴西	- 29%	51%	80%
英国	- 30%	56%	86%
德国	- 33%	44%	77%
新西兰	- 34%	54%	88%
澳大利亚	- 41%	50%	91%
智利	- 41%	29%	70%
美国	- 43%	32%	75%

(给予肯定回答的受访者)



02-02

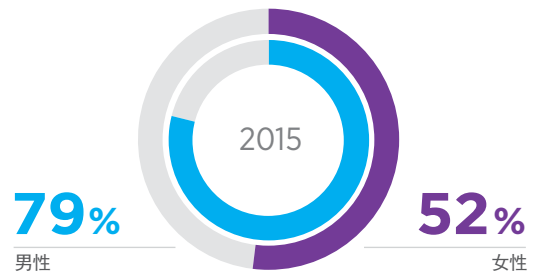
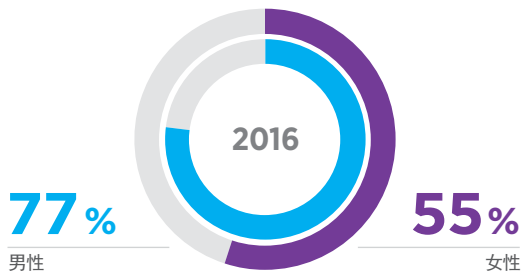
职业机会

两性对职业机会的看法有很大差距

77%的男性认为无论性别都能得到同样的职业机会，但持有这一看法的女性比例只有55%

与去年同期相比对职业机会的看法有何变化？

(认为无论性别都能得到同样职业机会的受访者)



64%

的全球受访者认为无论性别都能得到同样的职业机会 (今年)

61%

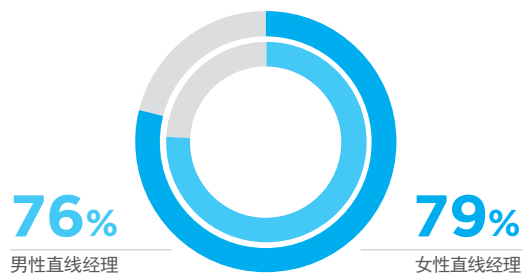
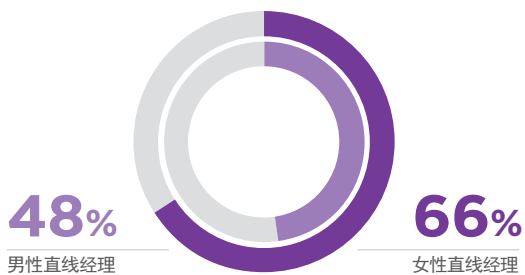
的全球受访者认为无论性别都能得到同样的职业机会 (去年)

与对同工同酬的看法一样，男性和女性对职场机会的看法也有显著差异。与去年同期相比，男性和女性的差异缩小了3%，更多男性认为两性获得的职场机会有一定差异。

这一情况正向着正确的方向发展，更重要的是更多男性开始意识到两性在获得平等职业机会看法上的差异。这一上升趋势将有希望对决策者产生影响，从而采取更多措施进一步缩小差距。至少从公司层面上需要确保向所有员工开放有效沟通职业抱负的机会，以避免在两性之间产生不同看法。

直线经理是否能够改变对职业机会的看法？

(认为无论性别都能得到同样职业机会的受访者)



正如之前所看到的，与同工同酬方面的情况类似，男性或女性直线经理会影响女性对职业机会的看法。女性方面的相关数据相比男性有显著差异，66%拥有女性直线经理的女性认为无论性别同样有能力的同事都能得到同样的职业机会，而在拥有男性直线经理的女性中只有48%持这一看法。而男性方面的数据再一次几乎没有差异，79%拥有女性直线经理的男性认为无论性别同样有能力的同事都能得到同样的职业机会，而在拥有男性直线经理的男性中这一比例为76%。

这些结果强调了职场中女性行为榜样的重要性。女性直线经理不仅能提高女性员工对职业机会的看法，还能改善她对同工同酬的看法。如果在管理层或高层人员中缺少女性角色，将会对此看法产生不利影响。公司必须重视增加担任高级职位的女性人数，并和所有员工有效沟通职业机会。

性别多元化政策

性别多元化政策提高了职场积极性

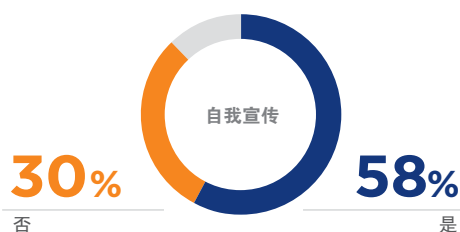
在推行性别多元化政策的公司工作的受访者更有可能认为两性得到了同工同酬待遇

在全球范围内，报告公司内部缺乏性别多元化政策以及相关意识的受访者人数正逐年减少。而在推行正式的性别多元化政策的公司工作的受访者对自己的职业抱负、薪酬和职业机会持有更积极的态度，因此这一点非常重要。

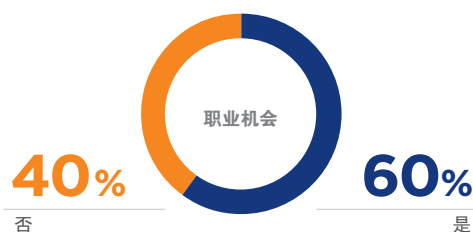
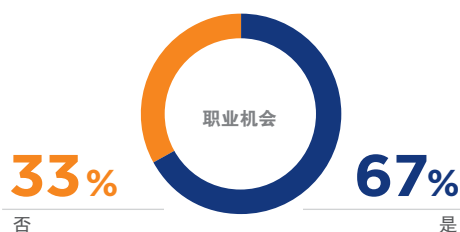
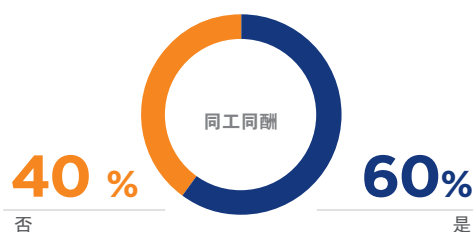
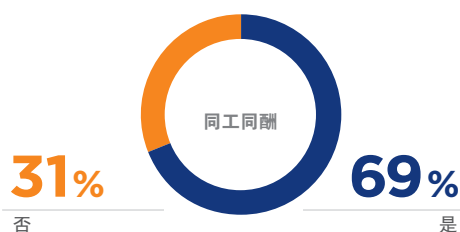
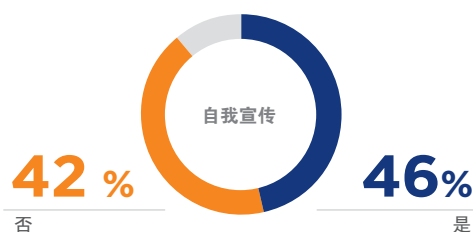
性别多元化政策对两性都具有积极影响。因此雇主必须确保实施了性别多元化政策并与员工明确沟通。

性别多元化政策可以提高积极性

受访者表示公司实施了正式的性别多元化政策



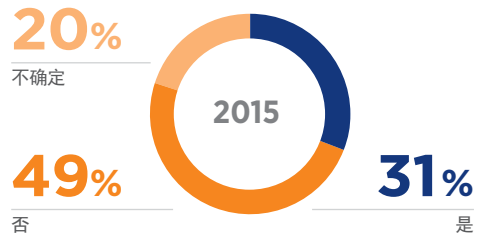
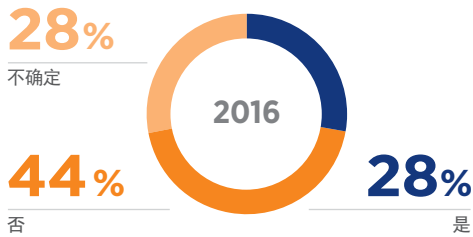
受访者表示公司未实施正式的性别多元化政策



结果表明，性别多元化政策可以提高三大关键领域的积极性：员工自我宣传、对同工同酬和职业机会的看法。如果公司推行了性别多元化政策，员工更有可能感到可以进行自我宣传、表达职业抱负，更有可能感到他们获得了同工同酬的待遇和同等的职业机会。

尽管如此，与去年相比，表示公司实施性别多元化政策的员工数量减少了4%。雇主必须重新关注在推行该政策方面的努力，确保与员工进行明确沟通。

全球大多数员工不认为公司实施了性别多元化政策



同比结果表明，缺乏相关政策或员工缺乏对这些政策认知的情况仍在继续。今年，大多数受访者表示公司没有性别多元化政策（44%）或不确定（28%）。

而在表示公司有正式性别多元化政策的受访者中，32%表示这一政策得到了良好执行。2015年，49%的受访者表示公司没有性别多元化政策，20%表示不确定。在表示公司有正式性别多元化政策的受访者中，31%表示这一政策得到了良好执行。

哪项性别多元化举措最有效？



受访者表示，公司应当更关注灵活的工作方式（33%）以及通过公司培训改善职场文化（23%）。董事会为性别多元化问题提供支持（21%）和女性积极申请管理或更高职位（21%）也被视为有效措施。灵活的工作方式位列榜首。

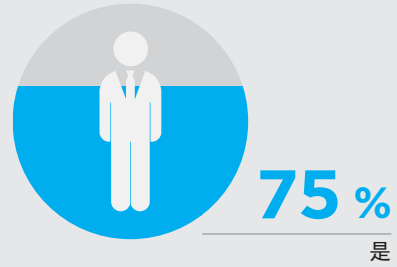
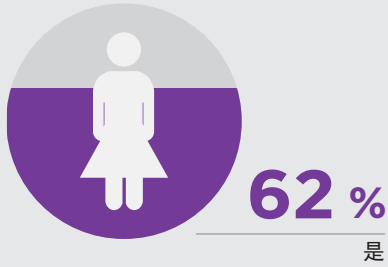
灵活的工作方式将对拥有家庭的男性和女性带来很大帮助，使之可以在家工作、兼职或压缩工作时间，以支持员工在工作和生活之间取得良好平衡。公司应当为男性和女性都提供灵活的工作时间，使两性之间可以在工作以外共享承诺，帮助建立一个性别更加平衡的团队。

地区报告

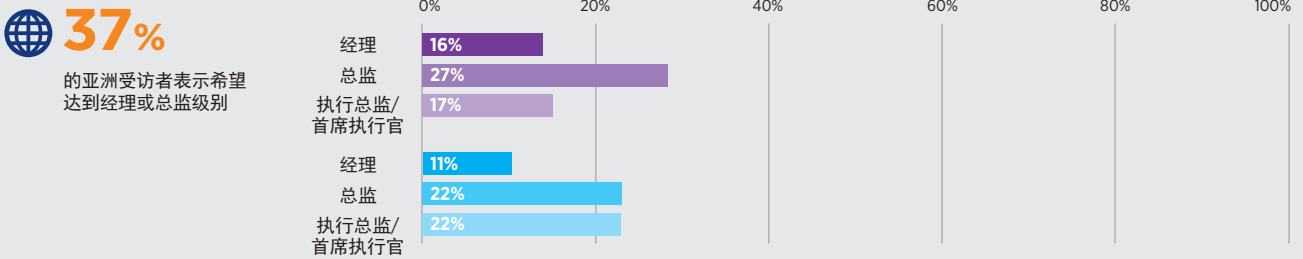
亚洲

职业抱负

你是否渴望在职业生涯中担任最高领导职位？

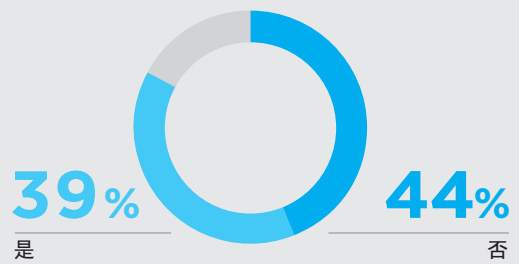
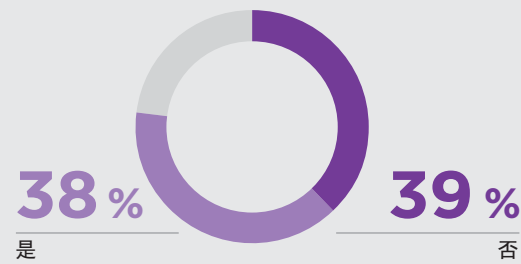


在你的职业生涯结束时认为自己要达到什么资历水平才能认为自己是成功的，请选择：



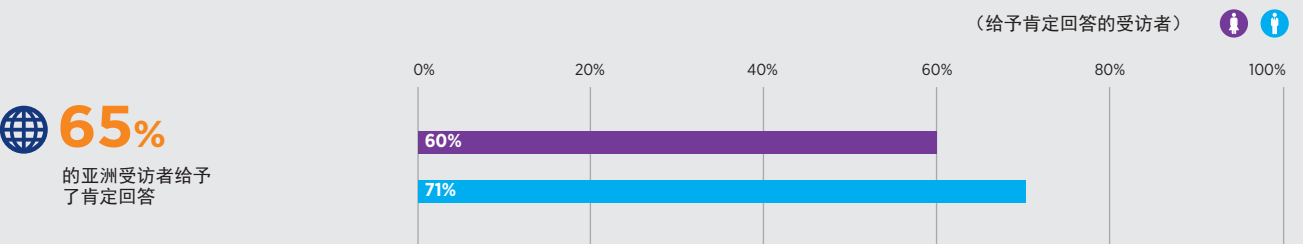
自我宣传

你认为在目前职位上是否有机会充分进行自我宣传和沟通抱负？



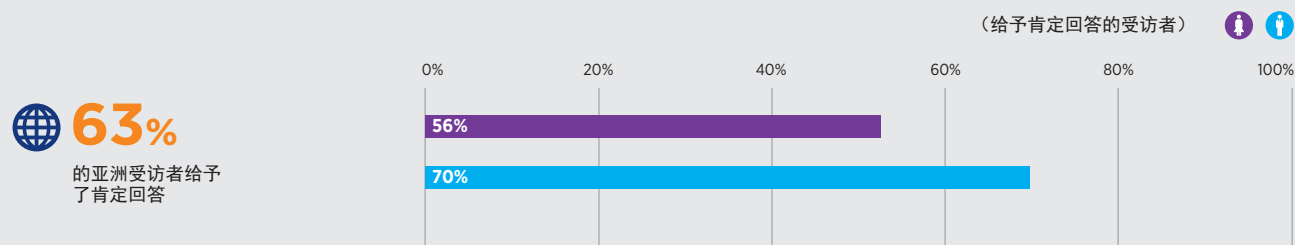
同工同酬

你是否认为你和你同样有能力的同事无论性别得到了同工同酬的待遇？



职业机会

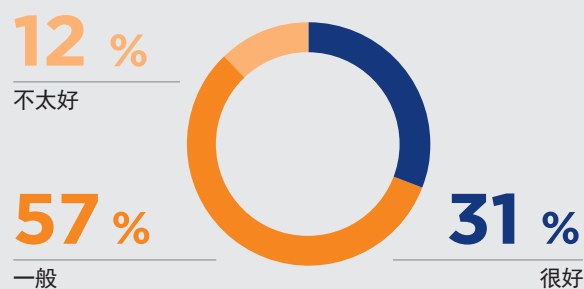
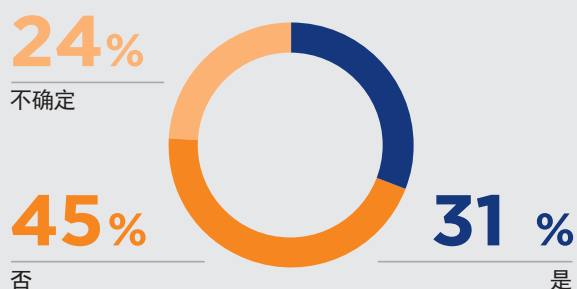
你是否认为无论性别同样有能力的同事获得了同样的职业机会？



性别多元化政策

你的组织是否推行了正式的性别多元化政策？

你认为该政策的执行度如何？



你认为以下哪项举措对于提升你所在公司的性别多元化最为有效？



国家报告 中国

职业抱负

你是否渴望在职业生涯中担任最高领导职位？



76%
是



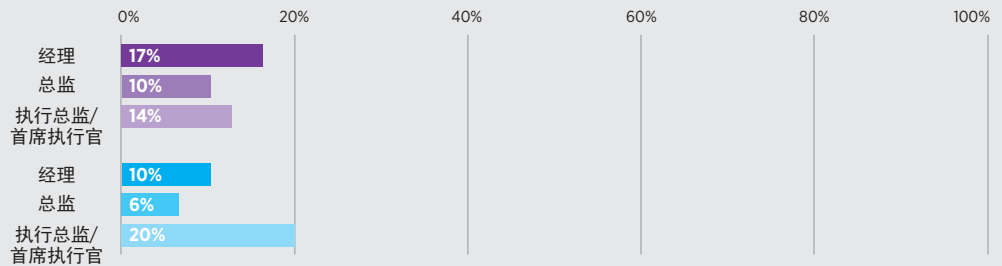
88%
是

在你的职业生涯结束时认为自己要达到什么资历水平才能认为自己是成功的，请选择：



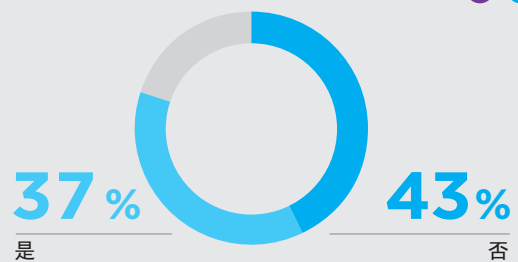
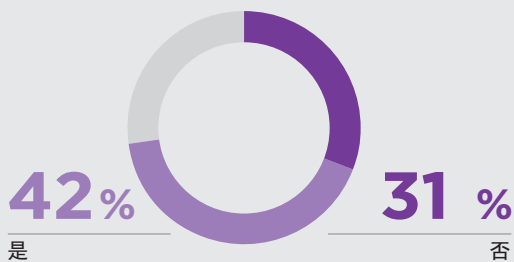
21%

的中国受访者表示希望达到经理或总监级别



自我宣传

你认为在目前职位上是否有机会充分进行自我宣传和沟通抱负？



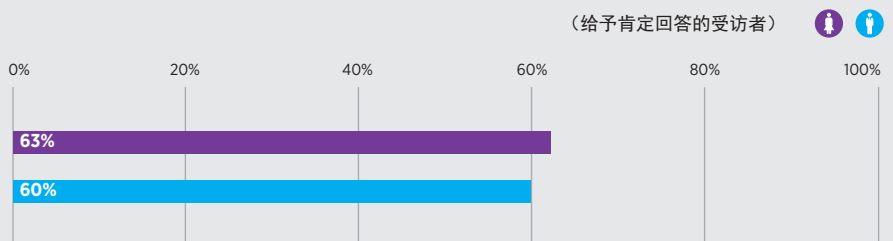
同工同酬

你是否认为你和你同样有能力的同事无论性别得到了同工同酬的待遇？



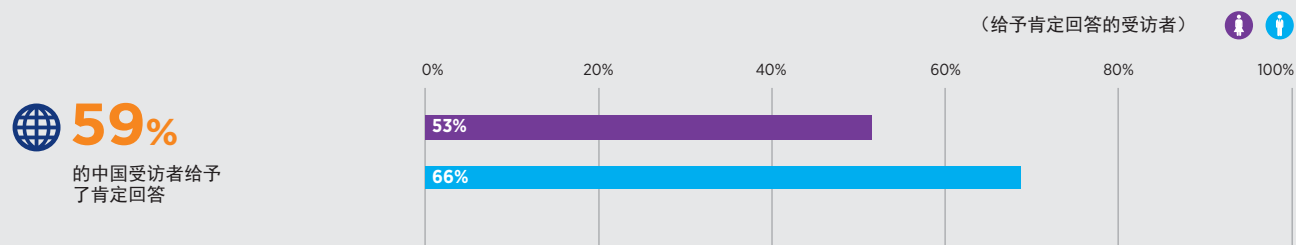
61%

的中国受访者给予了肯定回答



职业机会

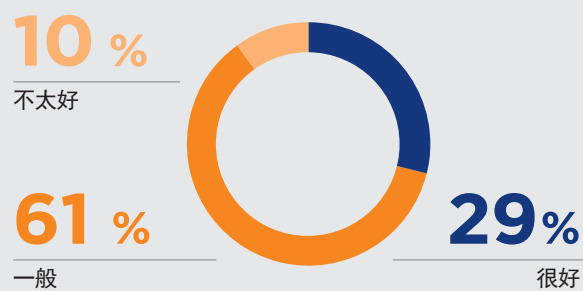
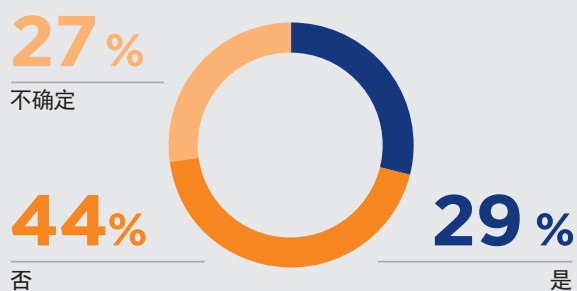
你是否认为无论性别同样有能力的同事获得了同样的职业机会？



性别多元化政策

你的公司是否推行了正式的性别多元化政策？

你认为该政策的执行度如何？



你认为以下哪项举措对于提升你所在公司的性别多元化最为有效？



结论

虽然我们看到根据年同比数据对同工同酬和职业机会的看法已经略有改善，但在很多情况下，雇主仍没有采取足够措施来缩小职场的性别差异。

直线经理的性别应当对男女员工没有影响，雇主需要了解男性和女性直线经理可能会影响员工对自我宣传、职业机会和薪酬的认识。此外，由于男性在管理和高级职位中仍然占据主导地位，因此女性缺少了行为榜样，对女性树立职业抱负不利。正如本报告显示，女性直线经理可以提高女性对同工同酬和平等职业机会的看法。公司也应当充分认识到行为榜样对女性员工的重要性。

男性和女性对职场性别多元化问题的意见上仍存在显著差异，22%的男性和44%的女性认为同样有能力的男女员工没有得到同工同酬的待遇。此外，23%的男性和45%的女性认为两性没有得到同样的职业机会。这表明了从总体而言男性没有认识到职场中的性别多元化问题。但当我们对去年同比结果进行比较时发现相关比例略有提升，这表明更多男性开始认识到同工同酬和职业机会问题。

在女性的职业抱负方面，发达的欧洲市场和美国落后于其他国家。在西班牙（32%）、美国（47%）和英国（45%），较少女性认为她们有机会自我宣传或沟通抱负。而新兴市场中的女性在职业发展方面更加自信，如巴西（68%）和墨西哥（71%）。

雇主需要认识到更具性别多元化的团队能为其带来各项商业和社会利益，从而优先采取有助于提高性别多元化的行动。此外，男性需要认识到两性对性别多元化方面的看法有显著差异并愿意解决这些问题。如果没有男性同事的支持，取得职场性别平等将会变得更加任重道远。

我们看到各个国家、文化和公司都在努力建立更具性别多元化的团队。政府推出的新法规也对公司施加压力做出改变。性别多元化举措及政府法规的实施都将继续把性别多元化定位为企业的必要条件，从而帮助缩小性别差异。

建议

1

增强女性职业抱负

如报告显示，女性拥有职业发展抱负（第3页），但担任高级职位的女性人数仍然很少。雇主需要为管理层及更高职位制定明确的职业发展计划，并对这些计划进行沟通，鼓励和支持女性的职业发展。从而确保公司拥有可以担任高级管理/领导职位的可持续女性人才渠道。

2

关注员工自我宣传

全球所有行业的男性和女性都认为自己没有进行自我宣传和表达职业抱负的机会。因此，雇主需要改变内部流程，确保对相关机会进行顺利沟通，使那些希望上进的员工拥有足够机会。经理需要进行更多培训，以了解周围同事的能力和抱负。如果团队中大部分人都认为不能表达职业抱负和进行自我宣传，将会对积极性和职业满意度产生负面影响。

3

实施和沟通性别多元化政策

在推行性别多元化政策的公司里工作的男性和女性对职业抱负、薪酬和职业机会持有更积极的态度。但72%的受访者表示公司没有执行相关政策，或者作为员工他们并不了解这些政策。雇主必须确保执行性别多元化政策，并向员工有效沟通这些政策以及提供的相关机会。

女性领导者访谈



Jessica Wang
瀚纳仕
中国区高级经理

Jessica在中国市场拥有超过13年的专业招聘和管理经验。她于2013年加入瀚纳仕，目前担任高级经理一职，负责华北地区的IT、销售和市场营销、人力资源以及会计和金融领域。在进入瀚纳仕之前，她在一家专门从事IT、银行和企业职能等职位的领先猎头公司（大中华区）工作了11年。

能否谈一谈你是如何升任到现在的管理职位的？

在一家领先猎头公司成功担任了一年顾问之后，我被提拔到一个管理职位，开始是领导一个小型团队。幸运的是我的经理是一位很成功的商业领导者，拥有丰富的经验，在IBM日本、香港和中国大陆工作了多年，我从她（是的，她！）那里学到了很多知识，包括开发业务、建立和维护一支拥有高绩效文化和高度正直感的稳定团队，管理一个有效的系统化运营合规系统。

在那里工作了超过11年以后，我决定进入一个规模更大的国际化平台继续职业发展，这个平台就是瀚纳仕。虽然两家公司的规模明显不同，但在核心价值上仍然有一些共同点。在瀚纳仕，我了解到大型企业成功运营全球业务的方式。作为高级经理，除了努力开发业务、提高工作效率、提升客户满意度和发展人才以外，你还需要关注和重视营销、品牌推广、法律、合规、财务以及运营和风险控制的重要性。

你在职业生涯中是否一直渴望升任领导职位？

是的。领导职位并不仅仅只是发展业务，也包括人员管理。激励和鼓舞我的最大动力是通过分享我的知识和经验见证团队的成长和发展。我为他们提供的不仅是激励和鼓舞，同时还有指导和发展。同时，我也学到了很多，并在这一过程中得到了自我提升。

我们的调查显示全球12%的女性觉得需要达到总监/首席执行官级别才能感觉取得成功。而男性持有这一看法的比例为18%。这一数据令你感到吃惊吗？

不，我并不感到吃惊。我相信当今的女性非常以职业为重。但与男性相比，女性领导人才在某些时间点仍然需要将部分注意力转向建立家庭。

在你看来男性和女性在职业发展计划上有何差异？

男性会更积极主动地寻求职位发展。而女性会更耐心和保守。

你在职业生涯中是否曾遇到性别方面的挑战或阻碍？

不，我很幸运。在我的职业生涯中从来没有觉得出现过任何性别方面的挑战或阻碍。对我影响最大的两位行为榜样都是女性。

全球有44%的受访者表示公司没有正式的性别政策，28%表示不确定。对此你感到惊讶吗？你认为在中国也是如此吗？

坦白说，我有些惊讶。根据我这些年来看到的情况，很多全球公司都拥有并努力推行性别多元化项目。在中国，大部分领先企业并没有正式的实施性别多元化政策，但他们通过为女性人才提供职业机会，切实地履行了这一举措。例如中国领先的互联网公司阿里巴巴，执行领导团队中的男性和女性领导者人数基本持平。

全球有45%的女性认为自己没有得到与男性相同的职业机会。你对此有何看法？

就我个人经验而言，我认为女性和男性拥有同样的职业机会。但坦白说，如果女性为了家庭需要离开职场一段时间，可能会影响她的职业机会和发展。

全球受访者（包括男性和女性）相信以下举措可以对职场性别多元化产生最大影响：灵活的工作方式和通过公司培训改变职场文化。你对此有何看法？

一切有助于确保职场性别多元化和平等的举措都应该得到鼓励和支持。

全球包括男性和女性在内的64%的受访者认为两性应当同工同酬。这一比例与去年相同。你对此感到意外吗？

有些意外，因为我认为有这种想法的女性比例应当更高。以我的经验来说，我在中国的全球公司和本地公司中都没有看到出现性别薪酬不平等的情况。

性别工资差异是当下的一个热门话题。英国计划制定相关法规，规定拥有250名以上员工的公司必须披露是否向男性员工发放了更高薪酬。你认为这对职场的职别多元化将会产生什么影响？

我们需要确保政策的适当平衡，并深入了解哪里出现了不平等。如果采取像英国这样的举措，会带来更高透明度，突出不平衡的地方。一旦拥有确切数据，将有助于更好地推行多元化政策和法规。

你对担任或希望担任管理或领导职位的女性专业人士有何建议？

首先，你必须相信今天的女性和男性拥有同样的职业机会。你需要做的是通过杰出表现展示自己优秀的工作能力和领导能力。我通过参加瀚纳仕高级管理项目后了解到女性通常比男性情商更高，当你希望达到某一职业高度时这对你的成功至关重要。在项目研讨会上，我们问过领导力讲师，如果女性情商较高，为什么大部分CEO仍是男性。他的回答是“因为女性有时不希望被打扰！”对于女性专业人士也是如此，你必须先问自己真正想要的是什麼。如果职业生涯对你非常重要，那就放开手脚尽力去做吧！



女性领导者访谈



Judy Zhu
强生公司
高级IT总监

Judy目前在中国强生担任高级IT总监。她从2016年1月开始担任这一职位，对她而言这完全是一个全新领域。在加入强生之前，她在阿迪达斯中国工作了九年，从项目经理升任为负责中国、香港和台湾事务的高级IT总监。而在进入阿迪达斯工作之前，她在加拿大自己创立了Archtech有限公司，主要为SAP执行提供咨询服务。她之前还曾在加拿大安永担任高级顾问，以及在上海普华永道和卡特彼勒担任顾问。

能否谈一谈你是如何升任到现在的管理职位的？

在加入阿迪达斯之前，我从事的是SAP咨询工作，当时接触了很多项目和不同行业，为我提供了从事未来工作的宝贵经验。当我加入阿迪达斯担任项目经理后，这与我之前的咨询工作完全不同，以前的工作是以项目为导向，而现在我所担任的是高级IT总监职位。我必须学习人事管理技能，在大型部门里工作需要更关注员工的日常工作和绩效表现。在这些年里，我经历了完全转变，从以内容为驱动转变为以结果为导向，同时承担了更多人员管理方面的职责。

当你从初级职位升至经理或领导职位以后，人员管理变成了重中之重。你不再需要完全凭借自己的技能完成工作，而是要依靠别人的努力。人员管理需要各种不同技能。之前的职位依赖的是我的知识，而成为经理后我需要关注自己的软技能、沟通以及管理利益相关者。对我来说，留住好员工，发展和挖掘他们的最佳潜力是最重要的。

我以前的公司提供了很好的人员管理培训。在管理发展项目中，不仅从经验丰富的讲师那里学到了很多知识，其他一起参加项目的同事也让我获益良多。与同事分享你的经验是非常有益的，并不只是关乎培训。如果能从自己和他人的经验中学到知识，就会成为更优秀的专业人士。

能够重新建立事业也是非常重要的。当我从阿迪达斯来到强生时，这是职业生涯上的一大进步，但同时也面对着一个全新行业。在阿迪达斯工作九年后我认为自己到达了最高发展空间，但在这里却有更大的发展空间。这就是我加入强生的原因，我希望在今后几年里能有更大的发展和进步。

你在职业生涯中是否一直渴望升任领导职位？

是的，我一直希望成为地区首席信息官，这是我最初的理想。在我的职业生涯中也为自己设定过其他目标，但首席信息官是我最渴望的职位。

中国有31%的女性觉得当前职位没有给她们进行充分自我推销和沟通抱负的机会，男性持有这一看法的比例为43%。你对此感到意外吗？

并不意外，我认为中国领先于很多国家，甚至领先于一些非常发达的国家。在中国，我们为女性提供了更多机会。从小就鼓励我们独立。这种意识根植在我们的教育中，我认为这就是为什么性别平等在中国不是问题，中国鼓励女性去做和男性一样的事。我在职业生涯中一直非常积极主动。对于展现自己和取得的成绩从不犹豫，因为我相信这是有助于职业发展的正确的事。如果你不把你的成功告诉别人，你的经理就无法为你提供升职机会和沟通你的成绩。你需要学会自我营销，女性拥有这些技能是非常重要的。

当我们审视全球IT/电信行业时，看到女性比例已经升至41%。你对这一行业的性别多元化有哪些经验？

我加入强生IT部门的原因之一是因为他们为女性领导者提供升职机会。他们的KPI指标之一就是女性高管要达到一定百分比，这对希望担任这些职位的女性来说实在是太棒了。强生拥有支持女性的文化传统，高级领导团队中也有很多女性。在中国，我并不认为IT是一个男性主导行业，因为在IT中有很多职能并非一直以来与某一特定性别相关，比如销售、营销或项目管理等。

我们的调查显示全球12%的女性觉得需要达到总监/首席执行官级别才能感觉取得成功。而男性持有这一看法的比例为18%。这一数据令你感到吃惊吗？

每个公司只有一位首席执行官，不是每个人都能担任这个职位的。我相信在其他级别或职能也能取得成功。我从不认为成功取决于担任某个职位，而且也不需要首席执行官这么高。

在你看来男性和女性在职业发展计划上有何差异？在IT行业有何不同吗？

我认为应该是相似的。专业人员在职业生涯早期应当重点关注积累知识。进入管理层的流程通常都是相似的，是一个基于知识和能力的自然发展过程。唯一的区别是女性需要抽出时间去生孩子，这会导致职业发展的延迟——但只是延迟，并不是终结。保荐对于职业发展也非常重要。如果在高级管理层有人愿意保荐和提拔你，也会有所帮助。保荐者不仅会提拔你，还会告诉你有能力做到。我的经历就是如此。很多公司都有发现人才的计划，然后通过提供培训和机会对他们进行提拔。

你在职业生涯中是否曾遇到性别方面的挑战或阻碍？

没有，如果有性别方面的挑战，我也没有意识到。我离开阿迪达斯只是因为感到没有进一步的发展空间，与性别无关。

全球有44%的受访者表示公司没有正式的性别政策，28%表示不确定。对此你感到惊讶吗？你认为在中国也是如此吗？

我对此并不惊讶，我认为在中国也是如此。强生并没有制定性别政策，但采取了配额等其他举措。在一个理想世界中，性别并不是问题，我们不需要任何政策。应当根据表现是否优异决定专业人士的晋升和奖励。我们不应该强迫公司制定政策让女性担任领导职位。机会是我们自己赢得的，而不是通过性别得到的。

全球有45%的女性认为自己没有得到与男性相同的职业机会。你对此有何看法？

根据我的个人经验，我认为性别对机会没有影响，我相信很多中国女性都会同意我的看法。作为个人，你有责任把握机会，自信接受新挑战。一开始就持有负面心理并认为你的性别会影响职业发展是非常不利的。男性和女性都需要积极主动。如果你非常努力但却没有进步，那就应该静心思考哪些方面出现了问题，并进行相应改变。可以换个公司，但我认为男性和女性的机会是平等的。

全球受访者（包括男性和女性）相信以下举措可以对职场性别多元化产生最大影响：灵活的工作方式和通过公司培训改变职场文化。你对此有何看法？你的公司采取了哪些举措？

我之前的公司没有灵活工作时间。我认为这个制度可以让女性在照顾家庭的同时继续工作。灵活的工作时间有助于工作和生活的平衡。在中国，员工的常规工作时间是9:00-5:30，但市场竞争太激烈了，因此经常会出现晚上和周末需要加班。

我认为教育是非常重要的，并不只是通过公司培训改变职场文化。男性和女性都需要在职业生涯中继续培训，确保拥有取得成功的必要技能。培训比弹性时间等举措更加重要。

作为经理，我有机会对团队成员进行提升。我不看性别，只看能力。这就是为什么女性必须相信自己，努力赢得机会。不要采取消极态度，认为不会向你提供机会。

全球包括男性和女性在内的64%的受访者认为两性应当同工同酬。这一比例与去年相同。你对此感到意外吗？

我想说在中国这个比例更高。我从来没有听到女员工表示自己没有得到和男同事相同的待遇。

性别工资差异是当下的一个热门话题。英国计划制定相关法规，规定拥有250名以上员工的公司必须披露是否向男性员工发放了更高薪酬。你认为这对职场的职别多元化将会产生什么影响？

我认为这是一个很好的举措，可以将信息反馈给政府，从而解决发现同工不同酬的情况。

你对担任或希望担任管理或领导职位的女性专业人士有何建议？

女性必须自信，努力工作，与更资深的同事建立专业关系。保荐人非常重要，你必须推销自己才能获得晋升。可能你的同事以及下属都认为你非常优秀和准备晋升，但上司却不知道你的成绩，这就会成为你发展的阻碍。

因此我的建议是不断发展自己的知识和技能，下定决心实现你的远大理想。

瀚纳仕专业全球覆盖网

以下列出的是我们在每个运营国家的主要办事处。
如需查找您所在地的办事处，请访问haysplc.com

澳大利亚

电话: +61 (0)2 8226 9600
传真: +61 (0)2 9233 1110
Level 11, Chifley Tower
2 Chifley Square
Sydney NSW 2000
info@hays.com.au
hays.com.au

奥地利

电话: +43 1 535 34 43 0
传真: +43 1 535 34 43 299
Europaplatz 3/5
1150 Vienna
info@hays.at
hays.at

比利时

电话: +32 (0)56 653600
传真: +32 (0)56 228761
Harelbeeksestraat 81
B-8520 Kuurne
info@hays.be
hays.be

巴西

电话: +55 11 3046 9800
传真: +55 11 3046 9820
Rua Pequetita
215 - 13^o andar
Sao Paulo, SP
04552-060
comunicacao@hays.com.br
hays.com.br

加拿大

电话: +1 416 367 4297
传真: +1 416 203 1923
6 Adelaide Street East
Suite 600, Toronto, Ontario
M5C 1H6
recruit@hays.com
hays.ca

智利

电话: +56 (2) 449 1340
传真: +56 (2) 449 1340
Cerro El Plomo 5630
Of. 1701
P.O. 7560742, Las Condes
Santiago
chile@hays.cl
hays.cl

中国

电话: +86 (0)21 2322 9600
传真: +86 (0)21 5382 4947
上海南京西路1717号会德丰
国际广场3001室
邮编: 200040
shanghai@hays.cn
hays.cn

哥伦比亚

电话: +57 (1) 742 25 02
传真: +57 (1) 742 00 28
Paralelo 108
Autopista Norte # 108-27
Torre 2 - Oficina 1105
Bogotá D.C.
colombia@hays.com.co
hays.com.co

捷克共和国

电话: +420 225 001 711
传真: +420 225 001 723
Olivova 4/2096
110 00 Praha 1
prague@hays.cz
hays.cz

丹麦

电话: +45 33 38 32 00
传真: +45 33 38 32 99
Kongens Nytorv 8
DK-1050 København K
info@hays.dk
hays.dk

法国

电话: +33 (0)1 42 99 16 99
传真: +33 (0)1 42 99 16 93
147 Boulevard Haussmann
75008 Paris
paris@hays.fr
hays.fr

德国

电话: +49 (0)621 1788 0
传真: +49 (0)621 1788 1299
Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
info@hays.de
hays.de

香港

电话: +852 2521 8884
传真: +852 2521 8499
6604-06,66/F, ICC, 1 Austin
Road West, West Kowloon,
Hong Kong
hongkong@hays.com.hk
hays.com.hk

匈牙利

电话: +36 1 501 2400
传真: +36 1 501 2402
Bank Center
Gránit torony
Szabadság tér 7.
1054 Budapest
hungary@hays.hu
hays.hu

印度

电话: +91 124 475 2500
11th Floor, Building 9b
DLF Cyber City
Gurgaon 122002
hays.com

爱尔兰

电话: +353 (0)1 897 2481
传真: +353 (0)1 670 4738
2 Dawson Street
Dublin 2
info@hays.ie
hays.ie

意大利

电话: +39 (0)2 888 931
传真: +39 (0)2 888 93 41
Corso Italia, 13
20122 Milano
milano@hays.it
hays.it

日本

电话: +81 (0)3 3560 1188
传真: +81 (0)3 3560 1189
Izumi Garden Tower 28F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku
Tokyo, 106-6028
japan@hays.co.jp
hays.co.jp

卢森堡

电话: +352 268 654
传真: +352 268 654 10
65 Avenue de la Gare
L-1611 Luxembourg
luxembourg@hays.com
hays.lu

马来西亚

电话: +603 2786 8600
传真: +603 2786 8601
Level 23
Menara 3 Petronas
KLCC 50088
Kuala Lumpur
kualalumpur@hays.com.my
hays.com.my

墨西哥

电话: +52 (55) 52 49 25 00
传真: +52 (55) 52 02 76 01
Paseo de las Palmas 405
Torre Optima 1
Piso 10
Lomas de Chapultepec
11 000 Mexico DF
mexico@hays.com.mx
hays.com.mx

荷兰

电话: +31 (0)20 3630 310
传真: +31 (0)20 3630 316
H.J.E. Wenckebachweg 210
1096 AS Amsterdam
service@hays.nl
hays.nl

新西兰

电话: +64 (0)9 377 4774
传真: +64 (0)9 377 5855
Level 12, PWC Tower
188 Quay Street
Auckland 1010
info@hays.net.nz
hays.net.nz

波兰

电话: +48 (0)22 584 56 50
传真: +48 (0)22 584 56 51
Ul. Zlota 59
00-120 Warszawa
info@hays.pl
hays.pl

葡萄牙

电话: +351 21 782 6560
传真: +351 21 782 6566
Avenida da República
90 - 1^o
Fracção 4, 1600-206
Lisboa
lisboa@hays.pt
hays.pt

俄罗斯

电话: +7 495 228 2208
传真: +7 495 228 2500
Citydel Business Center
9, Zemlyanoy Val
105 064 Moscow
moscow@hays.ru
hays.ru

新加坡

电话: +65 (0) 6223 4535
传真: +65 (0) 6223 6235
80 Raffles Place
#27-20 UOB Plaza 2
Singapore 048624
singapore@hays.com.sg
hays.com.sg

西班牙

电话: +34 91 456 69 98
传真: +34 91 443 0770
Plaza de Colón 2
Torre 2, Planta 3
28046 Madrid
madrid@hays.es
hays.es

瑞典

电话: +46 (0)8 588 043 00
传真: +46 (0)8 588 043 99
Stureplan 4C
11435 Stockholm
stockholm@hays.com
hays.se

瑞士

电话: +41 (0)44 2255 000
传真: +41 (0)44 2255 299
Nüscherstr. 32
8001 Zürich
info@hays.ch
hays.ch

阿联酋

电话: +971 (0)4 559 5800
传真: +971 (0)4 368 6794
Block 19, 1st Floor
Office F-02
Knowledge Village
P.O. Box 500340, Dubai
dubai@hays.com
hays.ae

英国

电话: +44 (0)20 3465 0000
传真: +44 (0)20 7510 5050
4th Floor
107 Cheapside
London
EC2V 6DB
customerservice@hays.com
hays.co.uk

美国

电话: +1 813 936-7004
传真: +1 813 936-2925
4300 West Cypress Street
Suite 900
Tampa FL 33607 USA
recruit-us@hays.com
hays-us.com

搜索“Hays-China”，关注瀚纳仕微信

搜索“Hays”，关注瀚纳仕领英

搜索@Hays瀚纳仕，关注瀚纳仕微博

hays.cn

© 2016瀚纳仕公开招聘有限公司版权所有, Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, 瀚纳仕招聘专家全球标志和Powering the World of Work均为瀚纳仕旗下商标。Corporate and Sector H devices为公司原创设计, 在多个国家受到注册保护。保留所有权利。在未得到所有者允许的情况下, 无论采用复印方式或通过电子或其他方式进行媒介存储, 均禁止对本报告部分或全部进行复制或传播。与本报告有关的任何未经授权的代理行为可能会导致民事和/或刑事起诉。WW-14098