

Adecco

Women **藝珂觀點** in Leadership

Empowering Women in the Workplace



adecco.com.tw

Contents

Women in Leadership

- 1 好消息！職場男女漸趨平等！
- 2 刻板印象影響深遠
- 3 推動女性前進的企業資源
- 4 除了硬實力的協助，女性更需要的是……
- 5 彈性的工作方式與時間管理
- 6 產假、育嬰假的學問
- 7 反思與鼓勵



今年藝珂針對「Women in Leadership」為題，邀請台北市英僑商務協會的Women in Business Committee一同協辦參與調查，希望更深入了解職場女性在工作場域中是否享有公平待遇、需要哪些軟、硬體資源支持，以利她們成為卓越領導者。

我們分別針對不同年齡層、不同產業、不同位階的工作者發放問卷和進行訪談，最後回收中英文共673份問卷（完整回覆數252份），統計過程中我們也邀請到4位傑出女性CEO接受訪談，分別為：英商施羅德證券投信總裁巫慧燕、奧美公關董事總經理謝馨慧、「為台灣而教」創辦人劉安婷，以及藝珂人事台灣&南韓區總經理陳玉芬，分享她們多年來的職場經歷，以及專屬於女性領導人的成長點滴。

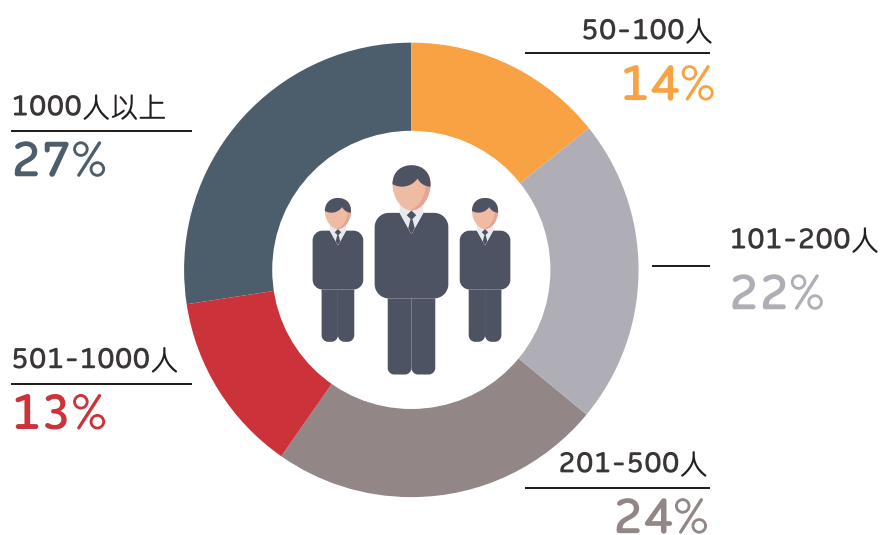
無論從訪談或問卷都不難發現，相對於過去，台灣職場已較少出現性別不公的對待。但值得玩味的是，51%受訪者感覺職場男女平等；卻也有高達47%的受訪者認為男性在職場中獲得較多機會，這些人究竟從何處感受到這些差異？另外亦有2/3的受訪者觀察到，職場中高階主管大多為男性，且企業在高階經理人的任用上，仍存有對女性先入為主的刻板印象。那麼究竟女性在蛻變成領導人的過程中，需要克服哪些難題？她們又期待獲得那些資源？

透過這份白皮書，藝珂希望有效傳達女性的職場心聲給更多企業知道，也盼望透過女性經理人的提點，給予具備多元角色的女性工作者，一份充滿同理心的鼓勵。

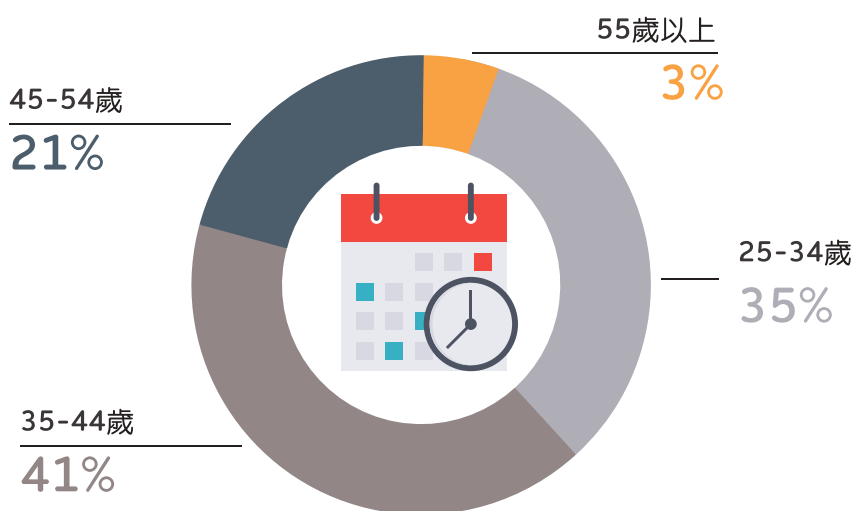


Women in Leadership Survey

您公司的規模約為？

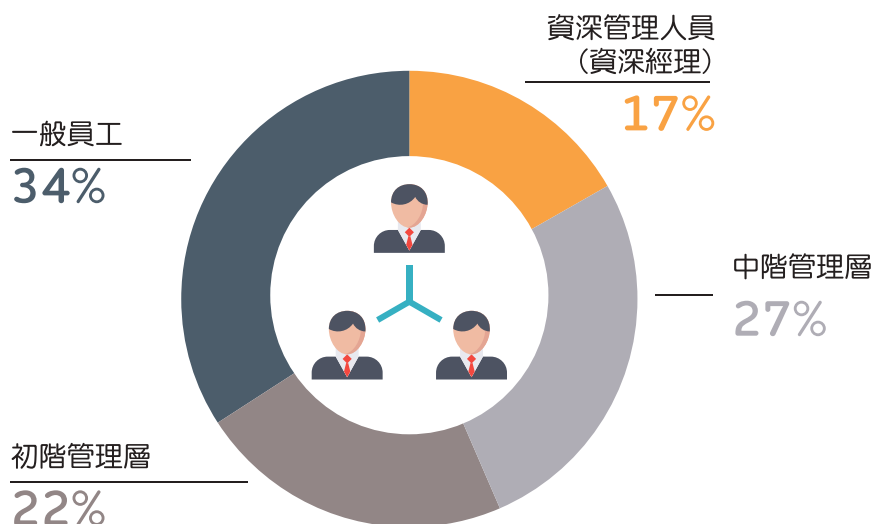


您的年齡是？



我們分別針對不同年齡層、不同產業、不同位階的女性工作者發放問卷和進行訪談，最後回收中英文共673份問卷（完整回覆數252份）。

您在公司是屬於哪個位階？



您工作的產業是？



免責聲明：

本問卷資料由Adecco藝珂編制僅供參考，未經本公司同意嚴禁複製或轉發。

好消息！ 職場男女漸趨平等！

在專訪4位女性CEO的過程中，無論是施羅德證券巫慧燕總裁、奧美公關謝馨慧總經理、藝珂陳玉芬總經理，或「為台灣而教」創辦人劉安婷，她們都不約而同提到自己的職場經歷是幸運的，一方面是外商企業提供了相對健全的教育訓練制度也有導師、教練帶領入門，業種屬性更是關鍵要素。

例如在廣告、行銷、人事顧問、教育等工作場域中，有七成都是女性人才，也較不容易遇見男女性別歧視或不公平對待的情況，甚至因為公司裡女多男少，使企業在徵選人才的過程中，必須留心多給男性一點機會，方能使企業內部的性別比例更為均衡。

見微知著，4位CEO的分享也與這次的調查不謀而合。在「是否因性別歧視而無法升遷？」的問題中，76%的受訪者回答是否定的，也就是說在她們的環境中，女性較少因為性別歧視而影響到她們得到拔擢的機會。



24%的女性認為
因性別歧視無法升遷



A man in a teal suit is leaning over a wooden desk, looking intently at a woman who is also leaning over the desk. They appear to be in a professional meeting. On the desk, there is a laptop, a white mug, a teal pen holder with pens, and a small potted plant. The background shows a window with white curtains.

請問您是否因性別歧視而無法升遷？

刻板印象影響深遠

但我們不禁好奇，另外24%曾因性別歧視而無法升遷的受訪者，她們的經歷又是如何？特別是問卷題目：「您認為貴公司男女獲得的機會是一樣的嗎？」，雖有51%表示男女平等，也有47%的受訪者認為男性獲得較多機會。

我們再進一步來看，在「為何認為男性獲得的機會比女性多？」提問裡，有118位受訪者感受到「高階主管為男性，在雇用升遷時有潛在歧視」，而另外98位則表示來自於「職場性別刻板印象」。

何謂性別刻板印象？劉安婷不諱言，即使自己生長在一個給予子女極大自主空間的家庭，但在進行生涯發展的選擇時，仍不免受到性別框架限制。「男生女生都有被傳統想像限制的地方，但對女生可能相對多一點，例如女生想去比較遠的地方時，身邊的人就會勸阻說很危險不要去。這當然是出於保護，但出自刻板印象的想法都是不完整的，因為每個人都是獨立的個體、有其差異性，也都需要獲得不同的機會。所以我覺得家人要練習放手、企業也要改變對女性既有的想像，讓每個女生展現她獨特的本質與價值。」

因此我們可以說，男女的確有本質上的差異，但隨著傳統源遠流傳而下的刻板印象仍需不斷接受審視。誠如巫慧燕所分析，過去社會中男人扮演的角色是勞動力，而女人氣力因為沒男人強，因此被分配在家中做家事，以及照管小孩的工作。



劉安婷 Anting Liu

為台灣而教董事長暨執行長
Chair of the Board / CEO of Teach for Taiwan (TFT)

然而現在進入知識產業的年代，男女都可以成為優秀的知識工作者，女生甚至因為求知慾高、處事細膩反而佔有優勢。所以不只女人自己，整個社會都應該看到女性的強項，相信她們能做得更多！

那麼企業該如何同步調整眼光，以避免落入這種傳統的刻板印象框架？重點在於主事者也要在「男女大不同」中，找到各自的優勢與機會點。

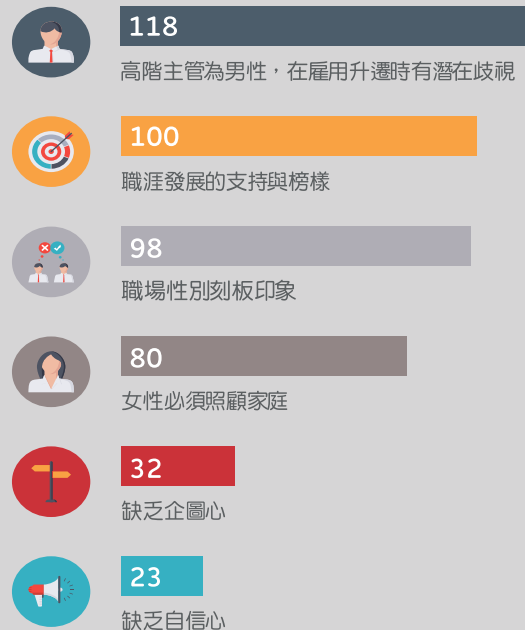
陳玉芬以自身經驗分享到，男性的衝勁、果斷是天生的，他們更喜歡追求刺激、衝撞力也比女性要來得大；然而女性具備充分的韌性，尤其能夠沉澱挫折、在困境中想辦法改變，這種迅速調整、繼續前進的抗壓性，便是續航力的充分表現。「雖然很多人覺得女性經理人較為優柔寡斷，但換個角度想這是因為我們較有耐心，也能思考到更細膩的小事。」

如同問卷結果顯示，現代女性並非缺乏企圖心，也並非沒有自信，企業在看待女性員工時，應要拋開傳統思維，方能激發更多女性人才擴張境界、徹底展現潛能。

47%的女性認為
男性獲得的機會比較多



原因如下：



「每個人都是獨立的個體、有其差異性，也都需要獲得不同的機會。所以我覺得家人要練習放手、企業也要改變對女性既有的想像，讓每個女生展現她獨特的本質與價值。」

往更高階前進 的企業助力

拋開性別刻板印象，方能充分培育人才。我們調查到，僅有1/4企業有明確的策略，協助女性員工突破過去傳統成為領導人。而受訪者最期待得到的幫助則包含：「領導力發展計畫」、「明確的培訓計畫」、「接受新挑戰的機會」、「展現能力的機會」以及「導師制度」。

巫慧燕、謝馨慧與陳玉芬3位CEO分別在各自企業任職超過20年，她們回想一路走來公司給予的豐沛資源，的確是她們持續成長的重要養分。

謝馨慧表示，在奧美這扇紅色大門內的人非常幸福，無論來自總公司或是台灣奧美的資源，都有專人進行教育訓練。「OneOgilvy」本身就是一個知識資源共享的平台、更是一個鼓勵學習的地方，即使訓練跟會議衝突了，公司也鼓勵員工將訓練擺在前面，創造出學習的良善循環。這些氛圍使她這個奧美寶寶一路從實習生蛻變成總經理。「如果不是公司提供豐沛的奶水，是不可能做到的」。

加入施羅德23年的巫慧燕也回想到，公司做的是資產管理，在所有資產中最重要的就是人才！過去不僅在成為經理人的路上得到許多海外同事的幫助、獲得進入投資市場須具備的專業能力；公司的固定訓練課程也帶來不少助益，更給予高階經理人量身訂做、一對一的訓練。

陳玉芬則以她當上總經理後的經驗為例：「當總經理時，公司讓我每年都到歐洲洛桑管理學院上10天的課，連續3年，在這過程中學到的不只是工作，而是接觸世界各國不同文化，進而與其他高階領導人交流學習。課程中安排資深導師，幫助我們了解什麼是我的強項？什麼是我的弱點？再根據此作出行動計畫。」陳玉芬認為公司必須提供經理人視野與資源，讓他知道哪裡有資源可以用、公司可以從旁協助什麼。「畢竟中高階經理人對事情都已有自己的見地，公司要做的是從旁鼓勵他、將他的潛力激發出來。」

Only
25%的女性認為
公司有明確政策培養
女性員工成為領導角色



陳玉芬 Cindy Chen

藝珂人事台灣及南韓區總經理
Regional Head of Adecco Taiwan and S.Kore



政策包含：



112

領導力和發展計畫



110

接受新挑戰的機會



88

明確的培訓計畫



63

導師制度



28

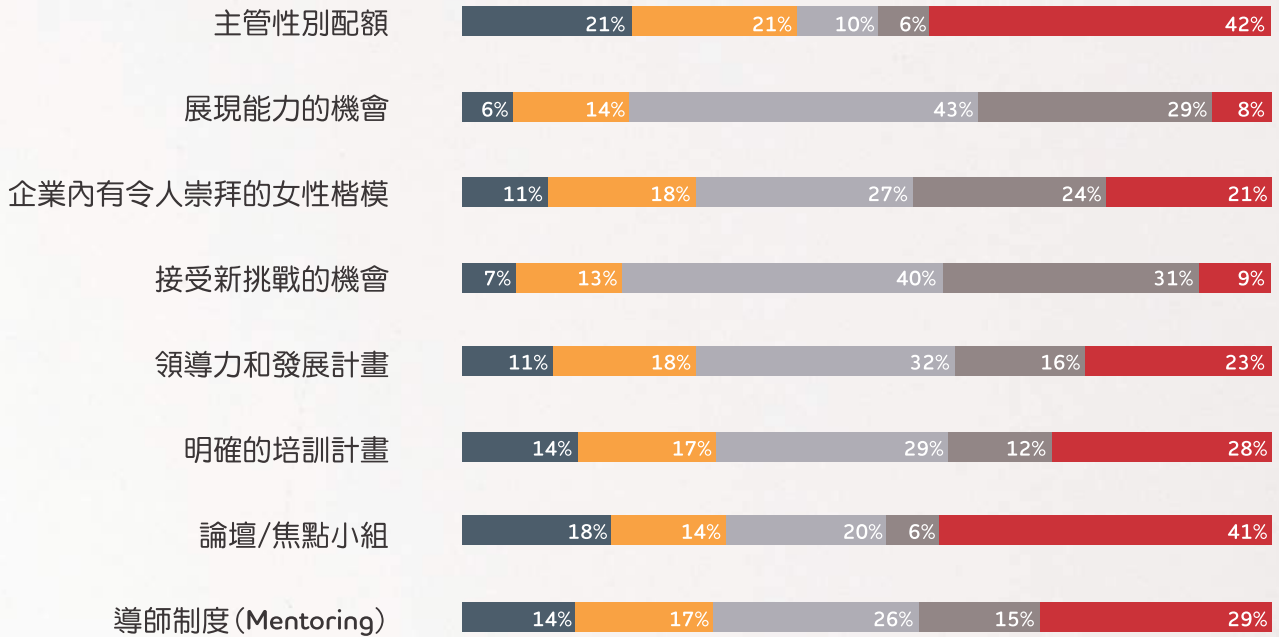
論壇/焦點小組

「中高階經理人對事情都已有自己的見地，公司需要做的就是從旁鼓勵她、給她資源，將她的潛力激發出來。」



女性員工曾經所獲得的幫助

完全沒幫助 並非特別有幫助 有幫助 非常有幫助 並未得到此幫助



巫慧燕 Francine Wu

英商施羅德證券投信總裁
Chief Executive Officer of Schroders Securities
Investment Trust Enterprise Taiwan (SITE)



透過上述3位經理人獲得的領導培訓計畫可以看出，能成為一位領導人並非憑空而來，更無法單打獨鬥獲致這樣的成果，當人想往更高處走時，都需要有人推他們一把。不過，回到最源頭來說，這些都必須建立在是否能獲得「展現能力的機會」、「接受新挑戰的機會」，一如受訪者透過問卷所告訴我們的。



「回到企業原本的核心價值來看，唯有企業相信性別角色平衡對企業發展有其重要性，方能進一步帶出行動計畫。」

除了硬實力的協助 女性更需要的是……

提到女性想在職場躍升，一般人腦中浮現的畫面可能是：「她要如何兼顧孩子的教養？」、「時間分配上沒有問題嗎？」、「工作與家庭，怎麼取捨？」因此不難想見，許多極具潛力的女生在進行抉擇時，往往會犧牲自己的職涯以成就家庭。

特別是當企業要給女性經理人升遷，並要求她到其他國家2, 3個月、進一步培養國際視野時，女性該怎麼抓住這個機會？常常女人會因為孩子還小，而在這個機會點上受到限制，所以能抓住這個機會的常常是單身女性或男性。

所以女員工在邁向職涯下一階時，除了前述專業實力的輔助，女性還希望公司能在她們心中最擔憂的「工作與家庭間取得平衡」上，提供具體的幫助。例如當女性經理人孩子尚年幼，無法配合差旅時，公司也能為她們提供未來的晉升規劃，暫時為她安排其他機會並妥善留任。



如陳玉芬所建議：「妳必須承認很多時候就是沒辦法A與B兼得，若家庭、職場兩項都要，就必須在某段時間內不要升任那麼快，或放下必須到處差旅的工作性質，等到孩子大一點時，再往這方向努力。」

在這樣的情況下，企業是否協助女性人才職涯發展、留任有潛力成為主管的女性員工、在領導職場上提供足夠的女性名額，都是女性在進行A與B選擇時，最好的靠山。

協助女性在工作與家庭間取得平衡

192

協助女性人才的職涯發展

140

留任有潛力成為主管的女性員工

132

協助女性發展為領導所需的技能

129

與男性相同的升遷速度

101

在領導職場上有足夠的女性名額

99

留任女性主管

52

對招募人選沒有性別歧視

49

*以上皆無

69

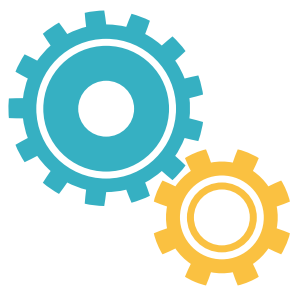
企業在培養女性領導者時缺少哪些協助？

彈性的工作方式 與時間管理

由於台灣社會對於照顧、教養小孩的期待更多落在母親身上，因此要一邊工作一邊照顧家人小孩的女性，首先要面對的是如何作好時間管理。

針對「您覺得公司應該提供女性哪些彈性工作制度？」的統計結果可以了解，大部分人對於「彈性工時」、「彈性的請假制度」最有同感。接下來則是「職務代理人」、「彈性工作地點」、「提供女性福利設施」。

「科技使工作與家庭平衡更有可能了，現在能透過通訊軟體見到家人、掌握家裡的情況；對企業來說Work from Home的效果也越來越能掌握。」巫慧燕提到，員工若想要彈性的工作方式都可以提前拿出來討論、申請，因為這已經是現代企業的普遍氛圍。謝馨慧也說，不只女性，許多男性員工也必須準時下班接小孩，大家已經習慣互相照應、幫忙；陳玉芬最近也開始試辦彈性工時，每天早上8:00到9:30區間，越早來便可以越早走，員工可依自己當天的需要進行調整與調度。

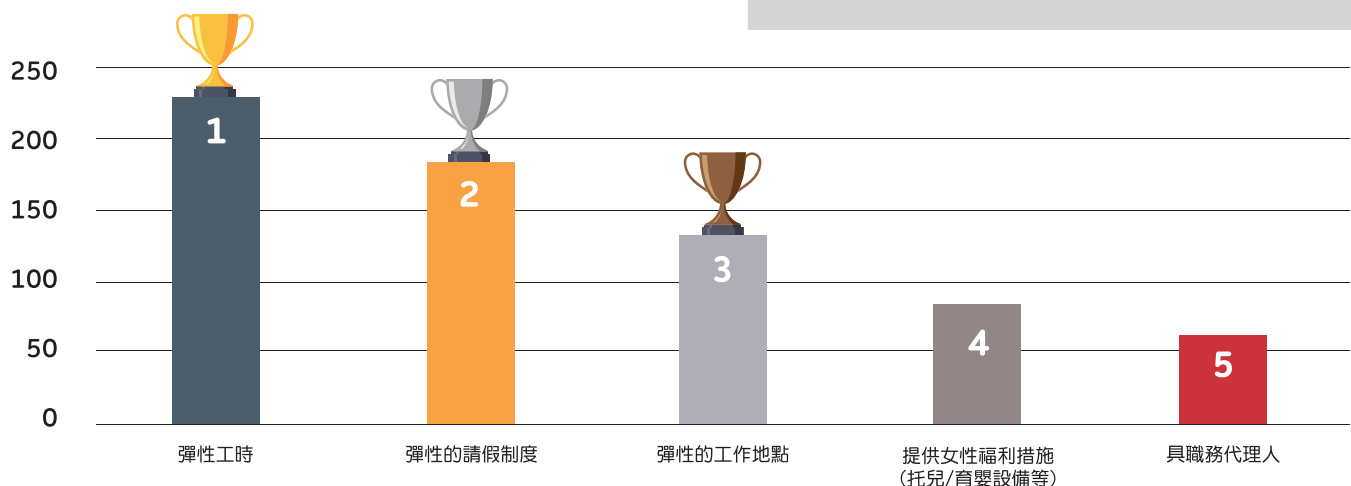


58%的女性



認為企業沒有提供女性
足夠彈性工作制度

42%表示企業提供以下制度



企業應提供哪些女性彈性工作制度排名

產假、育嬰假的學問

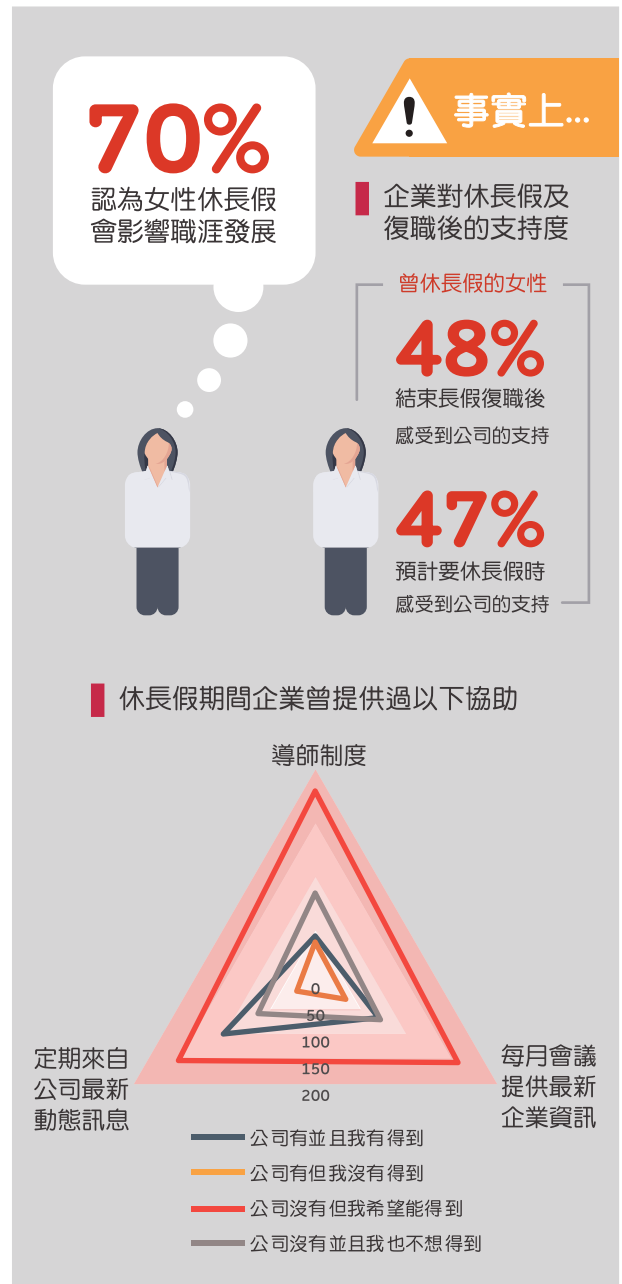
短時間的需要，企業能提供「彈性工時、請假制度、彈性工作地點」來支持女性，但若遇到需請長期產假、育嬰假的時候，企業的態度又是如何呢？是否真如70%受訪者所認為，女性休長假比男性更容易影響職涯發展？

「這便要回到企業原本的核心價值來看，唯有企業相信性別角色平衡對企業發展有其重要性，方能進一步帶出行動計畫。」巫慧燕認為，女性的決策更縝密、更願意溝通、更能夠包容尊重，對企業是有實質助益的。她以施羅德為例：「由於公司認知到要珍惜女性人才，同時考量到生育對家庭與國家都很重要，所以不只是女生，我們連男員工的陪產假都提高，公司甚至提供補助鼓勵員工領養小孩！」

劉安婷也以團隊中的女性工作者為例。她指出Teach For Taiwan許多領導階層都從30歲開始結婚生小孩，她們一方面不想放棄職涯，二方面又想做社會的好榜樣，在孩子年幼時提供更多陪伴以建立孩子的安全感。於是堅強的她們有了驚人的轉變！「我們發現許多生完小孩仍留在團隊的同仁，產能反而提升了！因為她們自知時間有限，效率一定要提高，必須更有紀律地完成工作。所以企業排斥員工生小孩，有時也是種迷思。」

身為人力資源專業的陳玉芬也提到另一個特別的現象：「近來我們常需替客戶尋找短期員工，用來幫請產假、育嬰假的女性部屬進行輪替。這其實是一件好事，善用我們的人力顧問資源，依照你所需的人力提供階段所需，保有此種彈性也是對女性員工的支持。」

期待未來當女性因生育請長假時，不會再有如此高的比例感覺到「管理層用不同的態度看待我」了！



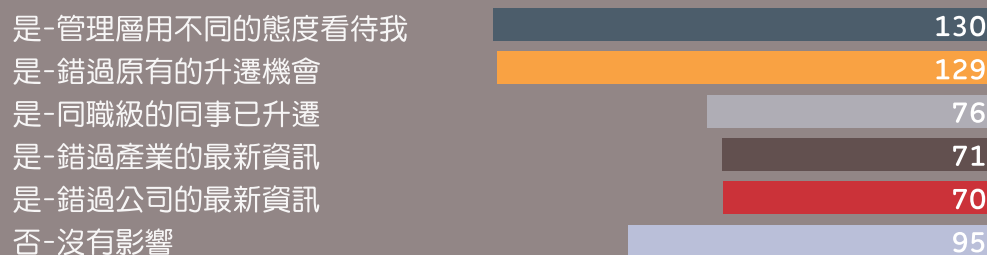
曾經因為以下原因需離職



在工作中曾休過以下長假



休長假/離職休息是否對職涯不利



反思與鼓勵

從上述調查結果以及4位經理人的分享可以看到，相對於過去，現代女性在職場中所遇見的環境雖已相對平等，但在往更高階走去的時候，卻可能因為傳統性別框架、育兒產生的影響而有所改變。

企業除了要看見男女對於公司的不同貢獻與優勢，進一步改變他們對女性的認知與行為；對於準備生產、盡母親職責的女性，更不應將她們視為企業的拖累，而是要鼓勵她們成為比單身時更有效率的人才。

其實，除了外在環境的挑戰，女性工作者的內心還有另外一個戰場，就是責任與內疚的拉扯。該怎麼在這個戰場找到立足點，不只是說服別人，更要說服自己。最後我們透過4位女性CEO的心路歷程，提出一份給女性人才的建議與鼓勵，希望你能從心出發，脫胎換骨。



謝馨慧 Abby Hsieh
奧美公關董事總經理



1. 放下完美

妳要作好媽媽、好媳婦、好老闆、好夥伴，有時還要作好閨密……不要把自己逼瘋了！當妳這麼努力時，若還是不小心在某方面搞糟，那就搞糟吧！對自己寬容度高一些，這就是所謂的愛自己。



2. 尋求幫忙

由於要遵循優先順序，女人便要記得往外尋求幫手！在工作、家人，甚至是接小孩放學的媽媽群中，建構一組支援網絡，有時妳幫我、下次換我幫妳，行有餘力甚至可以請鐘點幫手，善用資源幫自己達成目標。



巫慧燕 Francine Wu
英商施羅德證券投信總裁



陳玉芬 Cindy Chen

藝珂人事台灣及南韓區總經理



3. 設出優先順序

妳必須先知道自己要什麼！並在心中排好順序，盡力而為，因為人不可能什麼都要。一旦妳作出取捨後，就不用有罪惡感，因為這是妳為自己規劃好的，妳也非常努力地在能力範圍裡為家人負責、為自己的人生負責！



4. 無須比較

引用Anne-Marie Slaughter在” Unfinished Business: Women Men Work Family” 《未竟之業：為何我們無法兼顧所有？》一書中寫到的概念鼓勵女性：「無論妳扮演哪一種身分、過哪一種生活，這些角色的價值都是不可比較的，她們都應受到同等的重視。」

劉安婷 Anting Liu

為台灣而教董事長暨執行長



我們衷心期待所有女性，無論未來朝哪一個人生崗位前進，都能愛妳所選、活在當下！也願企業突破傳統性別迷思，給予女性同樣的晉升機會，為團隊帶來全新氣象！

An aerial photograph of a city at sunset, with a bridge spanning a river in the background. The sky is filled with soft, golden light, and the city buildings are silhouetted against the bright horizon.

Women in Leadership

Co-organizer

台北市英僑商務協會

Women in Business Committee

Copyright © 2018, Adecco Taiwan All Rights Reserved