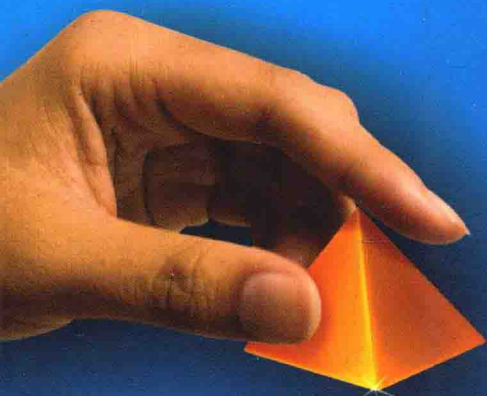


女性领导力

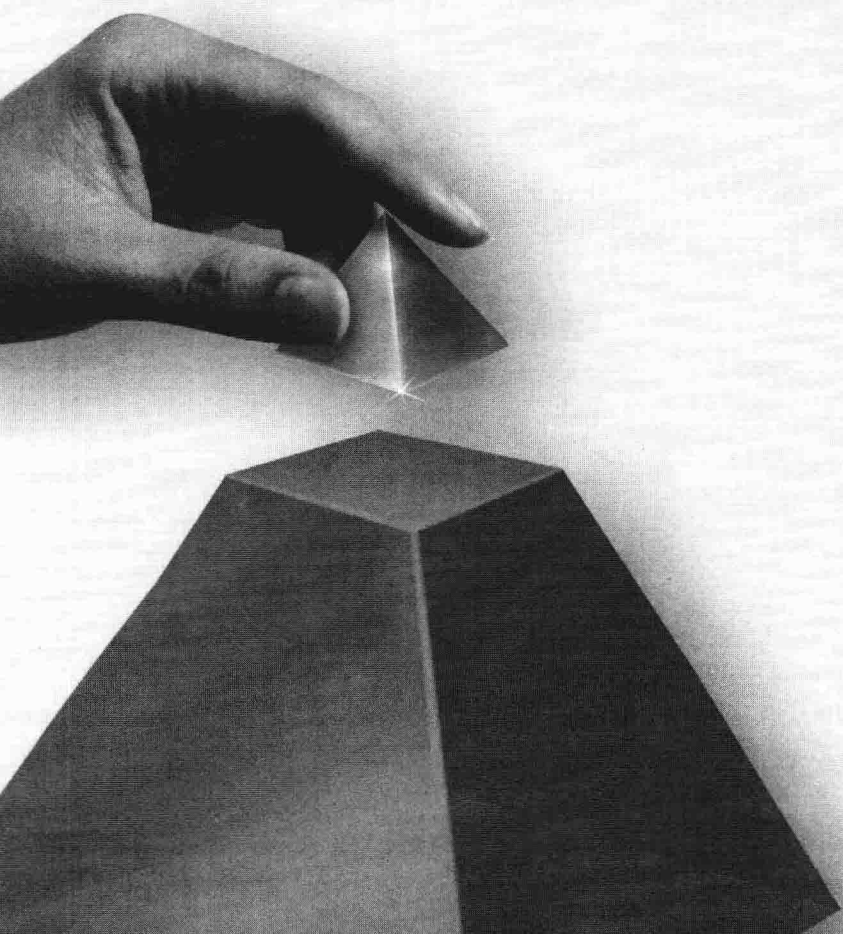
聂志毅 著



河南人民出版社

女性领导力

聂志毅 著



河南人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

女性领导力 / 聂志毅著. -- 郑州 : 河南人民出版社, 2011.5

ISBN 978-7-215-04100-4

I. ①女… II. ①聂… III. ①女性—领导学 IV.
①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 079754 号

河南人民出版社出版发行

(地址: 郑州市经五路 66 号 邮政编码: 450002)

新华书店经销 黄委会设计院印刷厂印刷

开本 880 毫米×1230 毫米 1/32 印张 8.25

字数 210 千字

2011 年 6 月第 1 版

2011 年 6 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

内 容 提 要

当今，女性领导者在世界政治、经济舞台上发挥着越来越重要的作用，所占比重也越来越大。她们的成功不仅反映了“她时代的到来”，更是女性发挥性别、职业优势和不断提升领导力的结果。本书通过领导力、女性领导力基本理论的探讨，明确女性要取得事业的成功，提升社会地位和价值，就应该明确并充分发挥自身的性别、职业优势，不断地学习，增强自信，在实践中提升领导力等。同时探寻了女性领导力的来源和提升途径。

前 言

成功，从培养领导力开始

当今商业竞争中对抗性的逐步减弱和合作性的大幅增强，使女性有了更多用武之地。虽然目前很多职场要求还是以男性特点为主，不太考虑女性特点。但是，诸如 GE 之类的跨国公司已经意识到这个问题，开始有意识地支持和辅导女性，以便其更好地发挥潜力，特别是符合时代特色的领导力。因为成功从培养领导力开始，GE 就是这样做的。

2008 年，微软将女性员工协会模式导入中国。此前，这一旨在帮助女性员工获得更多培养并提升领导力的组织已经发展成为微软最大的多元文化团体。微软中国人力资源总监康颖涛对《商务周刊》如此解释这一传统 IT 企业对于女性领导力的日益重视：“女性更具有亲和力和包容性。经济危机来临时，女性更有耐心建立起长久的发展契机。”在她看来，一个团队里面可以有竞争，但如果每个人都太争强好胜，就无法达到目标，女性领导者在此时就会想得比较周到，用细腻、包容的方式化解危机。微软将女性员工协会模式作为激发女性员工积极性、创新性和领导力的基本方法，为女性员工营造一个女性领导力得以充分展示和提升的组织环境，通过女性员工领导力的提升，增强企业的整体竞争力。

我们看到，世界最优秀的企业将培养女性员工的领导力作为企业竞争力的来源和组成部分。不可否认，当今社会，女性的职业优势与领导力的发挥是保持组织事业成长与发展的重要因素。因为管理大师杜拉克曾明确指出：“这种时代的转变，正好符合女性的特质”。亨利·明茨伯格在《关于管理的十个冥想》中也提到：“组织需要培育，需要照顾和关爱，需要持续稳定的关怀。关爱是一种更女性化的管理方式，虽然我看到很多优秀的男性 CEO 正在逐步采用这种方式。但是，女性还是有优势。”这说明，女性的领导优势正符合时代特色，女性领导力的发挥会给组织和个人带来良好的绩效。而培养女性领导力、提升女性领导力是组织、女性个人、甚至社会都需要关注的论题和领域。

现实中，尽管越来越多的女性冲破传统的束缚，充分发挥女性的个性特点和职业优势，在各自的岗位上取得辉煌业绩。如哈佛大学首位女校长德努·吉尔平·福斯特，百事公司 CEO 因德拉·努伊，雅芳首位华裔女 CEO 钟彬娴，当当网联合总裁俞渝等。她们在事业上的成功，使我们相信：女性在社会各个领域、各个层次都能够成为最优秀的人员，她们的才干和魅力是不容忽视的。但总体上来看大多数职业女性在组织中的定位和层次仍没有与男性真正意义上取得相对的平等，职业女性的成长状况并不尽如人意，女性在职业发展方面还应有更广大的成长空间。因为有大量的实证研究和规范研究结论表明：女性在诸多领域其才干比男性更优秀。美国加州的管理咨询家珍妮特·欧文与同事做的一项调研，其结果是：在调查的 31 个项目中，女性有 28 项超过男性。欧文对女性连续获得的高分以及这些得分与传统思维相左大为吃惊。欧文说：“女性的优势要强于男性，而且她们的弱势并不像以前所宣称的那样”。美国的工业心理学家雪莉·罗斯指导 Hagberg 咨询集团对其各种各样的客户进行了针对高级管理者业绩表现的详尽调查，在被调查评价的 425 名

高级管理者中，女性高级管理者在52项技能中，有42项高于男性。

因此，职业女性要在职业生涯中保持可持续的成长、发展，体现自身价值，必须付出更多的心血和努力。职业女性的成长除需要一定的外在环境和条件外，更主要的是通过个人内在素养的完善以提升自己的领导力，通过领导力的提升支撑和保证在与男性竞争中的优势，寻求更高的发展前景。

为此，广大女性应该了解、认识和学习有关领导力方面的基础知识和理论，通过对女性领导力的构成、来源、提升途径的研究和探讨，分析他人的经验与成果，结合自身的优势与特点，探寻符合自己成长、发展的领导力提升之路，为自己和组织的成长、家庭的幸福、自我价值的实现等提供能力保障。

我们每个人都有领导力，而且领导力的提升更多的是通过后天有意识的培养、修炼得来。因此，明确自己的领导力，找到自己的领导力特点，提升自己的领导力是女性职业人事业成功、家庭幸福的根本保障，是每一位女性、每一个单位还有社会都必须关注的论题。

目 录

前 言 成功，从培养领导力开始	(1)
第一章 她时代的到来	(1)
一、女性的地位	(2)
二、她时代的到来	(16)
三、女性职业优势与领导力	(24)
第二章 女性领导力	(34)
一、领导	(35)
二、性别与领导力	(90)
三、女性领导力	(130)
第三章 探寻女性领导力	(170)
一、女性领导者非权力性影响力特点	(172)
二、个人修养与魅力	(174)
三、母亲角色的女性领导力	(189)
四、成长环境塑造女性领导力	(196)
五、经验积累产生领导力	(205)

第四章 提升女性领导力	(210)
一、认识自我、提高情商	(211)
二、平衡生活	(216)
三、不断学习、总结经验	(217)
四、增强自信	(222)
五、领导文化提升	(225)
六、追求更高	(230)
七、道德规范	(233)
八、柔性管理	(237)
九、基于价值的领导力提升	(243)
十、恰当应用领导技能	(246)
参考文献	(254)
后 记	(256)

第一章 她时代的到来

在全球化风潮的影响下，由于经济形态的转变，教育机会的增强，科技进步以及两性平等意识的增强，更多女性投入了职场。她们冲破传统的束缚，充分发挥女性的个性优势，在各自的岗位上取得辉煌的业绩。如我国的前国务委员吴仪，美国前国务卿马德琳·奥尔布赖特，跨国公司惠普科技的前 CEO 卡莉·菲弗利纳，花旗银行首席财务官米勒，世界旅游业巨子纳尔逊等。

她们在事业上的成功，使我们相信：女性在社会的各个领域、各个层次都能够成为最优秀的人员，她们的才干和魅力是不容忽视的。

女性是人力资源中特殊而重要的组成部分，在任何一项组织活动中，女性的身影随处可见，她们为社会、家庭、组织目标的实现、社会的发展做出卓越的贡献，并通过自身努力追求自我价值的实现。

《财富》杂志在 2009 年全球 50 位商界女强人排行榜导语中说，“女人也许（还）没有统治整个世界，但至少已经统治很大一部分了”。管理大师彼得·德鲁克指出：“这个时代的转变，正好符合女性的特质”。女性以其睿智、自信、自强、执着、坚韧、博大的母爱等自身拥有的资本，在商界、政界、学界等领域逐渐开始撑起半边天，开创了有女性特色的新时代。

一、女性的地位

在现实生活中，由于女性在社会上的传统定位，人们的世俗观念以及女性自身的心理、个性特征等因素的影响，相对于男性而言，女性在事业上成功或成为领导者的概率还是很小，女性对社会、对组织的巨大贡献以及女性在各方面的才干，往往被忽视、被低估、被侵占或被歪曲。人们看到的是：组织的中、高级管理人员中，特别是在一些重要岗位和核心部门，女性所占有的席位很少，简直是凤毛麟角，女性的社会地位并没有根本解决。而且这是一个世界性问题。

根据世界上常用的衡量妇女社会地位的七项指标来判断（即妇女就业率、对待男婴女婴的态度、男女青少年入学比例、男女青年就业比例、妇女在国家机构重要领导岗位上的职务比例、妇女在家庭中的地位、妇女个人财产在社会财富中的比例），我国除了妇女就业率为世界第一（56%）之外，其他六项指标均不理想。若按这些指标综合衡量，在世界上的160多个国家中，中国妇女的地位排列为132位。这些指标客观地反映了中国妇女总体上的实际地位。

面对这样的现实，作为女性应该明确自己的努力方向，明白女性在心理和性格方面与男性的差异，冲破传统观点和认识的束缚，充分发挥女性的自身优势，不断学习，增强自信，去寻求属于自己的事业、价值、成功和社会责任，去追求有能力获取的一切。

（一）现实的困惑：女性——弱者

传统上制约女性成长与发展的因素很多，包括传统文化，传统家庭定位，女性自身的生理、心理特征以及社会偏见等，人们往往把女性与弱者联系起来，甚至等同化，在社会工作、生活的方方面面面对女性以相对比较照顾、弱化和不公平的态度对待，使女性失去太多的成长、锻炼、发展、贡献的机会，成为女性事业发展的挥之不去的困惑。

■·····女性领导力

1. 传统文化的束缚

历史上,封建社会,受“三从四德”、“女子无才便是德”等思想的束缚,女性依附于男性过着三寸金莲、足不出户的生活。这种以“男性为中心”的传统意识和习性的传承,使在社会、群体、家庭事务中男性总是处于优势和强者的地位,而女性总是处于劣势和弱者的地位,男性永远要成为建功立业的霸主,而女性只需要默默扮演那个支持、顺从的角色即可。现代社会,妇女得到了彻底的解放,但封建思想的影响无形中仍制约着女性的发展。在这种普遍的社会认知下,大家对女性在事业上成就的要求要远远低于男性,因而顺理成章给予女性表现、成长和发展的机会也就大大降低,特别是教育机会。同时在这种态度和文化的长久熏陶下,人们形成了对女性能力和才干的怀疑和不信任,习惯性的对女性的职业定位重重地打上性别歧视烙印,在招聘、就业、提拔、学习机会、报酬分配、岗位设置等方面对女性存在不公平的甚至是制度性的规定和现象。这些客观存在的种种现象无形中形成了一种压力,即使女性与男性同等优秀,甚至很优秀,社会给予女性的机会还是会少一些,在竞争的社会中,两性处于不平等竞争的态势中,受伤害的总是女性。对于女性来说,在参与社会的各项事务中,无论在自我意识方面还是在环境制约方面,这种既成的角色定位无疑是阻碍女性自由发展的最大障碍。

在理论上,“性别观念主流化”观点,从欧洲国家逐渐影响到了我国,广大女性积极倡导“性别观念主流化”,希望通过一种制度化措施,使性别的观点贯穿到社会事务的方方面面,以追求男女平等。但过分强调性别、关注性别,是否真的有利于女性地位的提高?值得探讨。因为“性别观念主流化”概念过于强调女性的立场和视角,从相反角度看有可能存在社会上人们对女性角色定位的宣扬,反而认同了男性的观点。有学者指出,现实社会的主流是在以男性为中心的视角之上建立起来的,男性制定了主要的游戏规则,同时确立了女性的附属性角色定位。在这样的背景下,从制度上要求性别参

与的表面平等，更像是一种额外的保护性措施。这种略带强制色彩的主张，也许只是对女性弱势地位的一种情绪化反映。如果仅仅出于对女性的弥补和保护，制度所实现的表面平等，充其量只能是一种消极的平等，它将使人们更加拘泥于性别视角，忽略女性的自爱、自尊、自立、自强，未必会提升妇女参与社会的能力和机会。

2. 家庭的困扰

女性的自然属性和社会属性决定了女性的成长必然面临家庭和事业两种矛盾的冲突。在照顾家庭上，女性永远没有男性那样洒脱，养育孩子是她们的天职，整理内务被看作理所当然，就连洗衣做饭也被视为“分内事”！照顾家庭占有了职业女性许多时间，于是在安排家庭与工作时难免应接不暇。而职场没有性别，幸福的家庭却呼唤女性回归。女性如果得不到家庭的支持，事业就会举步维艰。这个问题如果不能处理好，女性就常常会陷入“要家庭”还是“要事业”的两难选择中。

一项来自国内权威机构的对女企业家调查的统计数据说明了优秀女性的生活现状：38.1%的女企业家身体处于亚健康状态，19%的女企业家承受着再婚、离异或分居的困扰，81%的女企业家从未定期进行身体检查。几乎接受采访的所有女企业家都发出疑问：所谓的美好生活就是事业成功和家庭幸福的组合体，经营事业以实现自己价值的女性错在哪里？某些女性企业家出现的家庭生活不和谐并不全是女企业家本身协调不好引起的。主要原因有两个方面：一是传统观念造成的。在世俗的观念中，女性比男性本事大就代表男性没本事，窝囊，这样的风言风语导致男性心里不平衡，进而在诸多事情找女性麻烦，产生矛盾。二是有些男性责任意识不高，不能管理好自己，甚至做一些很不道德的事情，最终导致婚姻破裂。

女性在生育年龄需要养育孩子，而作为职业人这正是事业的起步阶段，在许多国家，女性是孩子的依靠。显然，如何在家庭与事业当中找到一个平衡点对女性来说显得尤为重要，是每一位职业女性必须思考、面对的世界性问题。换种说法，理解家庭与事业不和

谐的关键点在于是否有一个支持并欣赏职业女性特别是优秀的女性领导者的伴侣，这一点接受调查的女性企业家和职业经理人都深有感触。她们认为讨论女性家庭与事业的平衡问题本身就是存在一种世俗偏见，为什么就没有人讨论男性的家庭和事业的矛盾问题，在这种心理引导下，家庭和事业的平衡就注定要女性来承担，丈夫的发展和孩子的诞生都自然成为阻碍女性事业发展的直接原因。

而职场是没有性别的，不管你是男是女，只要你选择了工作，就必须按照职场上的选择办事。当今社会上又在流传“妇女回家论”，这是绝大部分男性赞成的，也是相当一部分女性经过思考后作出的痛苦选择。

3. 自身的困扰

“女性在职业发展中最大的障碍就是解决自信心问题。”复旦大学历史系教授顾晓鸣说，在全球对男性价值的一贯肯定和信赖前提下，女性对自己的估量会受到一定影响，这甚至会导致女性的自卑心理，所以总是在潜意识中把属下管得严严实实。有70%的女性认为，自己的成长过程需要克服依赖心理、害怕失败和自卑心理。在现实生活中，女性与男性相比，在心理和个性方面的差异，是一种客观存在，一般可以归纳为以下几点：

(1) 在知觉能力方面，女性的嗅觉、听觉、色彩感觉等方面要比男性强，而在时间和空间的知觉及其重量感觉方面，又不如男性敏感。所以，女性在书写、手工、语言等方面具有优于男性的先天条件，而在数学、逻辑、绘画、辨别方向等方面，往往又表现出先天的不足。

(2) 在性格特征方面，女性较男性更重感情，感情用事的倾向较重，因而在理智方面往往不如男性。所以女性宗教意识、礼貌习惯、博爱精神等比男性要强，但由于容易感情用事，情绪波动较大，感情显得比较脆弱，往往希望经常得到安慰和体贴，同时女性还好猜疑，虚荣心强，产生嫉妒心是也常有的事。

(3) 在自我意识上，女性往往缺乏独立性、自主性，依附性强，

因而集体观念和合作精神比男性强得多。女性能谦虚谨慎，服从管理，尊重领导，遵守纪律，但她们有时会轻信他人，容易上当、受人摆布。有的女性容易产生自卑感，恐惧心理强，经常感到惶惶不安。她们喜欢标准化和定型化的工作，不习惯从事变化多端、创造性强的复杂工作，喜爱安稳环境，不喜欢有风险的环境和工作。于是女性在职业观念、权力欲、参政欲、名誉欲等方面都不如男性强。

(4) 在思维方式和能力上，女性善于形象思维，善于想象，同时更具有想象能力，而抽象思维能力较男性要弱一些。因而女性往往习惯于直观地、形象地看待事物，相信自己的直觉，不喜欢抽象的东西，不愿意从事应用推理或逻辑判断力的工作，她们可能成为文学、物理、生物、医学和艺术方面的专家，却很少有人成为哲学家或数学家。

(5) 在工作作风上，女性要比男性更加细致、踏实、认真、吃苦耐劳、有韧性、富有牺牲精神，但勇气、竞争心理和创新精神不如男性强。尽管有些女性在风险性、开拓性和突破性工作方面做出了成绩，但更多的女性更擅长做一些按部就班的、没有风险的、精打细算、有条不紊的工作。在平凡的、默默无闻的一般岗位上，女性比男性更容易做出成绩。

从上述分析不难发现，女性在职业素养方面存在比较多的如谦虚谨慎，服从管理，尊重领导，遵守纪律和细致、踏实、认真、吃苦耐劳、有韧性、富有牺牲精神等非常优秀的天性，在现实社会中女性化的男性、男性化的女性也确实存在，不少女性充分发挥个性优势，不断提升自己，增强自信，取得了卓越的成效。现实生活中，更多的女性并没有摆脱自身的困扰，女性自身确实存在弱势。在心理上存在自卑感、脆弱性、不果断性和完美主义的思想。与男性相比，女性往往表现出胸襟不开、气量不大，经不起非议、责难和打击。女性往往胆小怕事，遇有重大决策，总是瞻前顾后，听到不同意见就无所适从、处事欠果断，容易贻误时机。女性有些过于追求工作的完美，这样希望一次成功的思想常常使自己失去了很多机会。

因此有不少学者认为，女性在事业上容易失败，进取意识不强，其心理因素占主导地位。

一个人事业成功的因素中，竞争意识的重要性不亚于才干。不幸的是，女性的心理似乎总是使她们自觉处处不如男性，同样的成绩付出总要比男性多，也不喜欢靠竞争来满足自己的愿望。同时大部分女性潜意识排斥权力，主观上要求晋升、追求事业成功的态度就会表现得不如男性积极，而且比男性更容易放弃领导职位。还有很多女性有一种心理障碍，认为自己完全可以做得很成功，但是又担心自己会失掉女性魅力。因此，当女性仰视管理金字塔顶端时，她们决定避而远之，或甘愿居于“副职”。

完美主义也是女性职业发展面临的众多困难中很重要的一个。在实际生活和工作中，女性往往习惯于用理想的尺度去衡量现实。她们身上的理想主义特征较之男性更为明显。女性在工作中，既能表现出兢兢业业、一丝不苟的工作态度，又很容易陷进追求完美的误区。比如在工作中苛求完美，使得女性不愿损害同事关系，一切“以和为贵”，不愿充分表现自己，尽量避免冲突。但是这么做反而让她们变得谨小慎微，不敢冒险，不能放开手脚按照自己的想法做事，结果就是浪费一个又一个机会。

同时，完美主义使女性非常在乎别人对自己价值和形象的评价，唯恐犯错误或令人看不起。我们经常能听到那些锐意进取的女性痛苦抱怨：她们付出了双倍的努力，却得到低人半截的评价。这种过分关注他人评价的心理状态往往会给女性职业者带来过大的压力，使她们产生挫败感，因而失去自信甚至退却。

显然女性和男性在心理和个性方面的差异，有其先天的因素，更有其后天的原因，这个后天的原因就是女性的一般社会定位，即长期处于从属、受支配、受歧视和不公平的地位，缺少与男性一样的社会环境和锻炼成长机会，这不仅制约女性的职业选择范围，更对女性的职业发展和个人价值提升甚至是女性职业优势的充分发挥产生困扰。

4. 跳不过的晋升门槛

现实社会中，不少人对女性能力持怀疑态度，对女性和男性工作能力和业绩评价标准不一，产生对女性不公正待遇和成长空间的制约。具体有：女性就业困难，下岗职工和待业青年中女性比例大；同时，女性的岗位处于“五多五少”状况：即女性在物质生产领域多，在非物质生产领域少；传统行业女性多，高级管理人员少；从事体力劳动的多，脑力劳动的少；女技术员多，高级职称少；女性领导干部副职、虚职、低层次的多，正职、实职、高层次的少；党群岗位多、业务岗位少等。许多女性领导者在晋升的过程中，都遭遇了一种无形的、人为的困难，阻碍她们上升到一定的职位。这种现象被称为“玻璃天花板效应”。

“玻璃天花板效应”是一种比喻，它最早出现于1986年3月24日《华尔街日报》的“企业女性”专栏当中，用来描述女性试图晋升到企业或组织高层所面临的障碍。这种效应也得到了研究数据的支持：英国心理学家亚历克斯·哈斯拉姆调查显示在公司经理层中，男性为57.9%，女性为42.1%，基本持平；但在总经理层，男性高达83.4%，女性仅为16.6%。由此可见女性领导者在晋升到一定职位后想要继续前进面临很大的阻碍。

李小姐，三十刚过，拥有自己的独立咨询管理公司，涉及广告、网络、教育、咨询等多个行业。为了公司更好、更科学化地发展，她正忙着一件事：通过建立制度化和规范化管理，将企业生存的根本由个人的信誉向企业实力转变；将个人的资源和斗志向团队整体的战斗力转变。

她之所以选择自主创业完全是逼上梁山。李小姐曾经在一家大型国企工作过，五年后，当她发现自己的辛勤工作给企业带来了大量收益，而最终却停留在部门经理这个位置再也动不了时，李小姐决定走人，她选择了自己给自己晋升。俗话说：退一步海阔天空，李小姐以退为进反倒成就了自己的社会价值和事业。但是对于大多数女性而言，做到中层领导职位，想进一步晋升，就如同面对一个