



“她时代” 领导力

柔性管理的
力量

曾敏◎著

“她时代”的来临

女性领导力将作为商界中的新兴力量
引领“她经济时代”的来临

女性管理者

该如何平衡工作、家庭社会关系
自身修养和身体健康
应充分了解自己
通过自己的优势发挥来做到有效管理

H · E · R

THE ERA OF +
HER LEADERSHIP

L · E · A · D · E · R

· H · I · P

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

“她时代” 领导力

柔性管理的力量

曾敏◎著

H · E · R

L · E · A · D · E · R

S · H · I · P

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书以新时代女性领导力的培养为核心，从柔性激励、情绪管理等多个不同的角度说明女性领导者应如何取得从优秀到卓越的突破。主要包括：女性领导者如何与男性竞争，女性领导者如何培养创新领导力，女性领导者如何展示柔性魅力，女性领导者如何进行情感管理，女性领导者如何对员工进行柔性激励，女性创业者如何平衡事业与家庭，以及女性领导者如何增强信心、能力和人际关系。

图书在版编目（CIP）数据

“她时代”领导力：柔性管理的力量 / 曾敏著. —北京：
中国铁道出版社，2017.3
ISBN 978-7-113-22596-4

I. ①她… II. ①曾… III. ①女性—领导学—研究
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 294956 号

书 名：“她时代”领导力：柔性管理的力量
作 者：曾 敏 著

策 划：巨 凤
责任编辑：苏 茜
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：北京铭成印刷有限公司

版 次：2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

开 本：700mm×1 000mm 1/16 印张：15.5 字数：197千

书 号：ISBN 978-7-113-22596-4

定 价：42.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

笔者作为新时代女性，在多年的生活和事业经历中，认识到“生活就是课堂，经历就是财富”。过去听说过一句话“少年强则国强，少年智则国智”，这句话存在一定的问题。一个有智的少年是谁孕育出来的？一个强的少年是谁培养出来的？母亲。所以，这句话在 21 世纪有新的说法，至少在中国：女人强则教子强，女人强则相夫强，女人强则益国强，女人智则利国智。

最近几年，经济全球化和新经济发展为女性创业提供了良好的机遇。随着中国社会转型和经济结构调整的加快，以及女性受教育程度的提高，中国女企业家群体发展迅速。女性企业家数量显著提升，特别是在中小微企业中，女性企业家成绩斐然。交银一复旦中国中小微企业发展研究课题组目前最新的调研发现，男女企业家的绩效无明显差异，而发达地区的女性企业家更善于处理政治关系。

实际上，虽然中国目前仍然是以男权为主导的社会，但成功的女性领导者也越来越多，比如格力电器总裁董明珠，海尔集团公司总裁杨绵绵，当当网联合总裁俞渝，蜜芽宝贝的创始人兼 CEO 刘楠等。在中国互联网领域巨头之一的阿里巴巴集团，公司 34 名合伙人中，女性合伙人有 11 人，分别在小微金服、客户服务、菜鸟网络等关键领域担任重要的领

导职务。在全球的企业中，阿里巴巴女性领导者的比例高于绝大多数的企业，而谷歌、雅虎、Twitter 等公司中女性高管的比例一般在 20%左右。这让我们不得不考虑一个问题：女性真的不擅长担任管理和领导职位吗？

笔者翻阅各种文献及访谈，发现很多管理学家、研究人员以及企业管理者都对领导力给出过相关的见解，而在诸多的阐释中，全球最杰出的领导力问题解决专家、超级畅销书《领导力 21 法则》的作者约翰·麦克斯维尔给出的定义更加简明扼要，他认为，领导力即影响力。换句话说，一个人的领导力也就是他能影响他人的能力，而这种能力不仅是一种做事的能力，更是一种处事的态度、一种做人的艺术。从这个角度来看的话，很多女性都有成为优秀领导者的潜力。

而谈到“女性领导力”，所涉及的并非仅仅是领导力的培养问题，还涵盖了社会对女性的性别认知以及男女两性的社会分工等问题。因此，女性领导力实际上是一个比较综合的问题，需要结合文化、社会以及职场等诸多方面综合考量。

那么，女性应该怎样自我修炼、成为优秀的领导者呢？

首先，女性应该正视自己，抛弃“女性不如男性”的刻板印象。虽然目前我国女性整体上在综合素质、学识等方面都有了比较大的提升，但很多女性对自己的潜能并没有正确的认识，相关的调查也显示大部分的女性仍然认为自己当不好领导者。因此，要成为优秀的领导者，必须转变思维，从“我是女性”转变为“我是领导者”。

其次，只有以优秀的领导者衡量和要求自己，才能更加优秀。性别学家桑德拉·贝姆（Sandra Bem）曾对男性与女性的性别特征进行过一项专门的研究。在其绘制的性别角色特质表中，男性的典型特征为果断、具有较强的个性、喜欢竞争、富有野心等，而女性的典型特征则表现为

善解人意、敏感、善良、温柔、富有同情心等。

对应男性的领导体现为刚性领导，这种领导方式是以任务为导向的，与权力、执行、理性等因素直接相关；而女性的领导则体现为柔性领导，这种领导方式更注重人际关系，体现为关怀、鼓励等具体形式。随着市场环境的变化，以往偏重命令和权威的刚性管理已经逐渐不能适应企业发展的要求，而柔性管理获得了更多企业和管理者的青睐。因此，女性领导者可以充分利用自己的性别特质，更好地引领员工。当然，也应该学会融合刚性与柔性两种不同的管理方式，提高企业的竞争优势。

使命使然，让我们灵魂相拥，携手梦想，汇聚名师，共同构建起全国首家女性全方位综合素质和创业平台（学习+创业+金融+互联网+公益）的产业链第一平台——汇百·国际女子学堂&中华姐妹会，旨在引领更多女性从“真”善“美”的蜕变，共建百年基业，打造一个以学习交流为平台，以姐妹成长会馆为实体，推动和谐社会，让广大女性做到有健康，有幸福家庭，有魅力，有钱。为了在新时代发展的今天能让更多女性引领好家庭和事业的角色，获得生命智慧的启迪，我们融女性全方位领导力智慧，并将多年授课及践行的经验做以总结，便有了《“她时代”领导力：柔性管理的力量》一书。

作为一名优秀的女性，只有以优秀的领导者衡量和要求自己，才能让自己更加优秀。

因此，笔者真诚地希望阅读本书的人，都能够以新时代女性领导力的培养为核心，从柔性激励、情绪管理等多个不同的角度说明女性领导者应如何取得从优秀到卓越的突破。如能够和好朋友或者家人一起看，一起分享，效果会更好，让我们用心发现生命中的美好，用行动去创造生命中的奇迹，用心去经营生命中的点滴，用爱去传承生命中的真谛。此外，以下女性领导者在企业管理中经常遇到的问题本书也有所涵盖：

- 女性领导者如何与男性竞争？
- 女性领导者如何培养创新领导力？
- 女性领导者如何展示柔性魅力？
- 女性领导者如何进行情感管理？
- 女性领导者如何对员工进行柔性激励？
- 女性创业者如何平衡事业与家庭？
- 女性领导者如何增强信心、能力和人际关系？

移动互联网时代的到来以及商业环境的变化，使得如今企业中的组织结构更加开放而灵活，同时，这也为女性领导力的培养奠定了坚实的基础。相信女性领导者作为新时代悄然崛起的商业力量，必然能够在企业管理中撑起一片天，开启女性领导的“她时代”！

作者

2016年11月

第一章 “她时代”：正在悄然崛起的新商业力量 / 001

1.1 开启“她时代”的女性领导力 / 002

1.1.1 新时代的女性领导力 / 002

1.1.2 女性领导力的五个构成要素 / 004

1.1.3 女性领导者的四大性格优势 / 007

1.1.4 女性领导者在管理中的优势 / 011

1.1.5 【案例】董明珠：男权文化中的“商界女王” / 013

1.2 女性领导者的管理特质与决策风格 / 018

1.2.1 善于运用柔性管理参与决策 / 018

1.2.2 直觉型与稳健型的决策风格 / 019

1.2.3 贯彻战略意图的坚韧执行力 / 021

1.2.4 战略环境对女性领导者的挑战 / 023

1.2.5 【案例】杜鹃：“互联网+”时代的国美突围 / 026

1.3 瓶颈：女性领导者面临的“天花板效应” / 030

1.3.1 女性领导者的职场发展现状 / 030

1.3.2 女性领导者面临的职场困境 / 032

1.3.3 女性领导者常见的心理障碍 / 035

1.3.4 【案例】敏子：优秀女性的成功路径不唯一 / 037

1.4 对策：突破职场瓶颈，重塑女性领导力 / 040

1.4.1 女性领导者如何与男性竞争 / 040

1.4.2 突破限制性观念，实现自我认同 / 042

1.4.3 女性领导者如何推动企业发展 / 044

1.4.4 女性领导者如何培养创新领导力 / 046

1.4.5 BCG 模型：构建新时代的适应性领导力 / 050

1.4.6 【案例】Morrison：一位女性 CEO 的领导力修炼 / 054

第二章 柔性领导力：从优秀到卓越的“她力量” / 059

2.1 柔性领导力：女性领导者的最佳管理实践 / 060

2.1.1 从领导力的本质看柔性领导力 / 060

2.1.2 从领导力的变革看柔性领导力 / 062

2.1.3 从企业管理趋势看柔性领导力 / 066

2.1.4 【案例】曾丽春：跑好自己的“马拉松” / 067

2.2 柔性管理：“以人为本”的“人性化管理”模式 / 071

2.2.1 企业领导者的“人际关系管理” / 071

2.2.2 以文化氛围作为管理的支持平台 / 074

2.2.3 以个性魅力作为管理的精神风范 / 076

2.2.4 【案例】徐新：把工作当成一种乐趣 / 078

2.3 女性领导者实施柔性管理的策略与原则 / 082

2.3.1 女性领导者实施柔性管理的策略 / 082

2.3.2 柔性领导力开发的三个重要原则 / 085

2.3.3 女性领导者如何展示柔性魅力 / 088

2.3.4 【案例】杨绵绵：善于解决问题的女性领导者 / 090

2.4 案例解析：强硬派领导风格PK柔性化管理策略 / 092

2.4.1 【案例1】空降的分公司经理 / 092

2.4.2 【案例2】Emma的销售突围 / 093

2.4.3 【点评】柔性管理的四大优势 / 095

第三章 情感管理：基于人性化理念的柔性管理 / 099

3.1 情感法则：女性领导者如何用情感管理团队 / 100

3.1.1 女性领导者如何进行情感管理 / 100

3.1.2 真诚领导力：尊重员工，以诚待人 / 102

3.1.3 善于聆听，与员工实现高效能沟通 / 106

3.1.4 领导者如何训练积极聆听的技巧 / 109

3.1.5 【案例】柳青：人生如棋，落子无悔 / 112

3.2 柔性激励：柔性管理模式下的情感驱动力 / 115

3.2.1 物质激励在企业管理中存在的不足 / 115

3.2.2 柔性激励在企业管理中的三大优势 / 117

3.2.3 领导者如何对员工进行柔性激励 / 119

3.3 情绪管理：如何有效管理好员工的情绪 / 122

3.3.1 员工情绪管理的四大策略 / 122

3.3.2 关注组织内部的情绪感染 / 126

3.3.3 营造企业良好的情绪氛围 / 128

3.3.4 与员工建立有效的沟通机制 / 129

第四章 女性领导者如何有效提升自身领导力 / 131

4.1 重心平衡领导力：麦肯锡女性领导力培养之道 / 132

4.1.1 善于发现自己的优势和工作价值 / 132

- 4.1.2 精力管理、积极心态、建立关系 / 134
- 4.1.3 积极参与组织决策, 主动接受挑战 / 137
- 4.1.4 【案例】敏子: 事业与家庭的融合法则 / 138

- 4.2 中层女性领导者的职业规划与发展方向 / 141
 - 4.2.1 中层女性领导者面临的机遇与挑战 / 141
 - 4.2.2 中层女性领导者角色定位与认知 / 142
 - 4.2.3 中层女性领导者的职业规划与发展 / 145
 - 4.2.4 从管理者到领导者的自我修炼 / 147
- 4.3 喜达屋集团: 打造女性领导人的培训开发体系 / 152
 - 4.3.1 高层对女性领导人的重视 / 152
 - 4.3.2 提高女性员工和高管的比例 / 153
 - 4.3.3 建立员工高度认同的企业文化 / 155

第五章 领跑“她时代”: 职场女性的晋升法则 / 159

- 5.1 白领女性的职业危机、应对策略及晋升路径 / 160
 - 5.1.1 如何对职业危机说“NO” / 160
 - 5.1.2 白领女性需要具备四种能力 / 164
 - 5.1.3 白领女性的职场晋升全攻略 / 167
 - 5.1.4 巧用男性思维推动事业发展 / 170
 - 5.1.5 【案例】刘畅: 家族企业中的“创二代” / 173
- 5.2 女性创业者应具备的能力素质 / 176
 - 5.2.1 女性创业者如何获得事业的成功 / 176
 - 5.2.2 女性创业者如何平衡事业与家庭 / 179
 - 5.2.3 【案例】俞渝: 以积极自信的态度应对 / 182

第六章 优雅的力量：如何修炼强大的魅力和气场 / 185

- 6.1 女性领导者如何培养自己的领袖魅力 / 186
 - 6.1.1 女性领导者的品格魅力培养与修炼 / 186
 - 6.1.2 女性领导者的气质修养从何而来 / 190
 - 6.1.3 女性领导者必须具备的五项能力 / 194
 - 6.1.4 【案例】郑洁：如果能做得更好，为什么不呢 / 198
- 6.2 女性领导者如何提升自己的柔性气场 / 201
 - 6.2.1 女性领导者气场修炼的四个方面 / 201
 - 6.2.2 女性领导者如何塑造柔性气场 / 204
 - 6.2.3 女性领导者如何增强信心、能力和人际关系 / 207
 - 6.2.4 【案例】彭蕾：将女性特质发挥到极致 / 210
- 6.3 做内心强大的自己：女性领导者的自我管理 / 213
 - 6.3.1 勇于挣脱内心的“玻璃天花板” / 213
 - 6.3.2 明确目标：学会发掘自身的潜能 / 216
 - 6.3.3 自我认同：进行积极的心理暗示 / 217
 - 6.3.4 自我管理：做内心强大的自己 / 218

附录 1 人生感悟、职场修炼及教授课程 / 221

附录 2 新时代女性的家庭经营之道 / 225

后记 / 233

第一章

『她时代』：

正在悄然崛起的新商业力量



1.1 开启“她时代”的女性领导力

1.1.1 新时代的女性领导力

进入 21 世纪，无论是在政界、商场还是职场，女性的身影都越来越多。与男性相比，她们不仅同样拥有丰富的知识储备和出色的工作能力，而且更加敏锐、更具耐心，所取得的成就令人不容小觑。

随着知识经济时代的到来，以企业等为代表的各种机构的管理方式都发生了深刻的变化，传统的刚性管理正逐渐被柔性管理所取代。新的管理方式更加提倡对人的尊重和理解，注重个体能力的发挥及其在团体中价值的提升，重视员工的成长和工作体验；而且，这种管理方式抛弃了命令、约束、控制为主的沟通方式，转而采用更具人性化的引导、激励和协调措施。在这样的管理理念下，女性领导者的优势得到显现，成为柔性管理的代言人。

就目前现状而言，男性依然在社会活动中占据着主导性的地位。然而，随着社会对女性角色的重新认识和研究，一个不可否认的事实是，女性独特的特质让她们在很多领域反而比男性更具优势。特别是在现代企业管理阶层中，女性领导者的不断增加引起了人们越来越多的关注。可以预见，在 21 世纪，随着社会观念的不断发展，以及企业管理的需要，将有越来越多的女性走向管理岗位，成为社会发展中不可忽视的一股重要力量。

一般而言，性格特质对管理风格的形成起着至关重要的作用。因此，研究企业中女性领导者特别是那些成功的女性领导者的性格和心理特质，可以正确认识和理解女性与男性管理风格的差异，培养更多符合新时代需要的女性领导者，满足社会发展的需求和女性地位的提升。

女性领导者细腻、敏感、周全而又富有责任感和同情心的管理风格，能够更易于获得员工的归属感和支持，从而提高管理绩效，并表现出优于男性领导者的管理优势。

虽然社会的发展进步让女性有了更好的教育和更多的生活选择，而且在现代职场中女性也确实“顶起了半边天”。但是，一个不可否认的事实是，在精英职位，特别是商业的高层管理岗位中，女性依然是绝对的少数。

据统计，在美国 500 家大型企业中，只有大约 3% 的女性高管；在亚洲地区，情况类似。虽然所有的企业都认为管理不分男女，他们看重的是职位所需要的特质、能力、经验和知识。不过，在现实商业领域中，虽然中低层管理职位的女性逐渐增多，但处于管理高层的女性依旧是凤毛麟角，女性晋升不得不面临着职场的“天花板”效应。

现代心理学研究早已表明，男女之间的差别主要不是能力程度的高低，而是更多地表现在不同的能力特征和结构上。正如前面已经提到过的，女性耐心、细腻、温顺的性别特质，让她们在管理活动中能更周全地顾及各个方面，也使她们更具亲和力。

这种女性特有的亲和力，往往让她们更容易得到员工的认同和支持，能够十分得当地协调和沟通好各方关系，从而增强整个团队的凝聚力，更好地完成各项任务和目标。

既然多数企业在选择 CEO 或高层领导者时并没有性别区分，而女性领导者又在很多方面有着男性无法比拟的优势，那么，又是何种因素阻碍着女性领导者的晋升，使得现实中女性高管成为绝对少数呢？

对此，我们可以从近十年来社会对女性领导者的印象变化来分析：十年前，社会对女性领导者的定位还带有浓厚的家庭角色因素：温顺、敏感、细腻、善于言辞、关心员工等；如今，对女性领导者的描述转变为“忙碌、激情、自信、有力、能干……”这些特质以往更多的是用在男性领导者身上，而像“安静、和蔼、谦虚”等以往对女性品质的描述，却不再用来形容地位成功的女性。

因此，在男性占主导地位的社会中，女性要想晋升到高层领导职位，就不得不转换自己在中下层的柔性领导风格，更多地向男性这个“大多数”靠拢。然而，社会对不同性别领导者的关注，又明显存在着差异：不同于只关注男性领导者的职业道路和管理风格，社会大众还对女性传统的家庭角色提出了要求。这一情况，使得女性领导者常常面临着一系列的角色困境和冲突，也成为她们晋升到更高岗位的“天花板”。

一方面，事业的压力要求她们必须暂时抛开女性温顺、柔和的性别特质，更多地向男性管理风格靠拢——激情、有力、自信、果敢；另一方面，当今社会虽然对女性的事业追求越来越包容，但“贤妻良母”式的家庭角色定位仍是大众对女性的主要期待。因此，女性领导者必须平衡好家庭与事业的关系，在追求职场成功的同时扮演好自己的家庭角色。从这个角度来说，社会对女性其实是提出了更高的要求。

1.1.2 女性领导力的五个构成要素

著名管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在其著作——《关

于管理的十个冥想》中指出，管理团队要顺利运转，离不开领导者的重视。领导者要根据团队的运作情况给予适当的鼓励或者包容，让员工感受到来自领导者的关爱。

已经有许多男性领导者意识到关爱团队的重要性，并试图以此提高团队的运作效率，但相对而言，女性在这方面更为擅长。专业知识和技能的掌握固然重要，但随着社会的进步，那些能够慧眼识人、懂得如何充分利用并发挥人力资源优势的领导者更容易取得成功。

社会的文明程度在不断提高，越来越多的女性在政治和商业领域大展身手，有的女性更是成为其中的领导者。很多女性工作者拥有很强的思考能力，才能出众，包容性强，个人魅力和影响力都得到肯定，工作效率高，业绩突出，很适合担当领导。女性领导力的 5 个构成要素如图 1-1 所示。



图 1-1 女性领导力的 5 个构成要素

◆核心专业技术能力

女性对核心专业技术的掌握程度往往更好，她们在工作中可以充分发挥这个优势来提高工作业绩。对于所在企业或者自己工作的部门的发展走向和未来的发展状况，女性工作者有着独到的见解，她们能够抓住时机，充分利用企业拥有的资源，依靠自己掌握的核心专业技术来制定科学的发展规划，这无疑能够促进企业的发展，让企业在竞争中获得优势。