

经理人新知书架

Women 女性领导力

[英] 苏·海华德 (Sue Hayward) 著

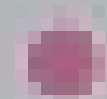
陈光 刘建民 译

 中国劳动社会保障出版社

中国工人出版社

女性领导力

女性领导力提升之道
——从自我认知到团队管理



中国工人出版社

经理人新书架

Women 女性领导力

[英] 苏·海华德 (Sue Hayward) 著

陈光 刘建民 译

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

女性领导力/(英)海华德(Hayward, S.)著;陈光 刘建民译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

经理人新知书架

书名原文: Women Leading

ISBN 978-7-5045-5767-4

I. 女… II. ①海… ②陈… ③刘… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091243 号

First Published in English under the title Sue Hayward, Women Leading, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted her right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-3157

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 8.25 印张 116 千字

2006 年 12 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定价: 16.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

*Women
Leading*

女性

领导力

女性
Women
Leading

领导力

目 录

第1章 引言.....	(1)
第2章 女性角色的转变.....	(7)
第3章 职业女性：打破“玻璃天花板”	(17)
第4章 男性如何应对.....	(31)
第5章 职场技巧.....	(41)
第6章 活跃在金融领域的女性.....	(55)
第7章 依靠自己成功的女性.....	(67)
第8章 媒体中的女性.....	(79)
第9章 谁掌控着婚姻.....	(91)
第10章 国际舞台上的女性	(103)
第11章 简单即是美	(117)
参考文献.....	(125)

第1章 引言

当我开始动手写这本书的时候，面对这样一个挑战我的心里满是憧憬和兴奋。但很快，这种兴奋和热情就变成了怀疑，我担心自己能否在这薄薄的一本书里把女性领导力这个话题说清楚。如果说我们人类经历了几千年才得到今天的认识，那我又怎能只用区区十几万字来对其进行总结呢？

本书的目的是对女性领导的能力进行检验，讨论我们在工作和生活中如何领导，以及我们领导中所使用的技巧。它还思考了这样一个问题：在经历了男性主宰世界，特别是商业世界这么多年后，女性是否已经最终找到了如何成为成功的领导者的答案。我们是否意识到这个问题的答案只有依靠我们自己的独特的女性技巧，而不是像过去那样，对男性顶礼膜拜，模仿他们，并以那种不合时宜的“女强人”的形象出现，还认为这是让我们得以前进的唯一方法？

从古至今，女性面临的挑战数不胜数；有一些是因为她们自身的条件所限，而与活动本身无关，比如，去维护选举权或者走过诸如世界大战这样的外界事件所带来的变化。当然我们的生活也并不是止步不前，我们女性当前所享有的独立性对多年以前的女性来说，就是一个遥不可及的梦。

不过要是说到商界，对于哪个国家的女性在公司的高级管理层任职的比例最高，你会怎么回答呢？你会想到某个主要的工业国家，比如美国、德国、加拿大，或是英国吗？根据均富会计师事务所（Grant Thornton）今年早些时候出版的国际企业家调查，俄罗斯具有最开放的领导观念，在俄罗斯，大约有 42% 的高级管理职位由女性担任，与此相对应，美国有 20%，而英国则只有 18%。顺着这个名单看下去，你还会看到更多有意

思的东西。根据均富会计师事务所的调查，在其所调查的 26 个国家中，有女性担任高级管理职位的公司所占比例仍然是俄罗斯最高，达到 89%。接下来是菲律宾和美国，85%。在墨西哥和南非大约有 75% 的公司聘请女性担任高级管理职位。这个名单的最后是荷兰、巴基斯坦、日本和德国，他们都只有大约 30% 的公司雇用女性管理者。

虽然有些国家雇用女性担任管理职位的公司比例很高，要是说到拥有管理职位的女性的真实数量，这个数字总会有很大的下降。我们已经知道俄罗斯有 89% 的公司聘请女性担任管理工作，有 42% 的高级管理工作由女性来进行。美国有 75% 的公司雇用女性从事管理工作，但只有 20% 的管理职位由女性来担任。在日本 29% 的公司聘用女性，但只有 8% 的管理职位是由女性担任。

我还可以继续向您介绍其他国家的女性在高级职位的任职情况，不过我们还有必要把这些数字同男性的比较来看。俄罗斯是唯一一个能基本达到均衡的国家。不过我们在后面将会谈到，有一些国家，比如挪威，正在致力于通过提高女性的任职比例来实现这种平衡。

根据你对你的国家和文化的了解，你可能会说女性已经在很短的时间内取得了长足的进步。不管你把这看做是对男性的追赶还是收复失地，让我们回到数千年前的埃及，在“玻璃天花板”还没有形成之前，来寻找强大的女性领导者。或许那时候埃及人正忙于建造金字塔，没有时间考虑建造“玻璃天花板”。在如此短的时间内取得这么巨大的成就，谈及至此的时候，我就会想到近 100 年来，这种成就也带来了一个问题，那就是有些女性不知道该如何去领导他人。虽然女性已被世俗所接纳，也能作为世界级的领导者或代言人更多地出现在公司、政府内，而且在家庭中也拥有了更多的主导权，但有时候我们很难找到适合自己的领导方式，特别是在那些以前是由男性主宰的领域。我们女性如何才能发现必需的领导技巧来确保今天的成功呢？

或许在以前男性群体无法撼动的时候，女性还没有做好准备来打破“玻璃天花板”。在 1964 年拍摄的一部电影——《窈窕淑女》（*My Fair*

Lady) 中, 亨利·希金斯 (Henry Higgins) 教授说: “为什么我们女人不能像男人那样?” 或许这句话就是对这种情况的一个很好的总结。许多女性在工作和交往中采用那种具有男性风格的“女强人”的领导风格, 她们的感觉并不好。看看 10 年前那些把肩垫得高高的、穿着长筒靴的女性你就能知道答案了。压力就在于所有的事情都要做得比男性出色, 我们试图用一套错误的方法同男性一起进行属于他们的游戏, 却忘记了使用我们自己的特殊工具, 而去使用男性的工具, 并追随他们的特点, 甚至在着装上也是一样。没有人知道我们中有多少人追随着那种“女超人”的形象, 而且极力学习男性的领导风格, 最后心力交瘁, 消沉压抑以至崩溃? 在稍后的章节里, 我们会看到一些女性的例子, 她们决心走下这样的“旋转木马”, 花更多的时间与家人待在一起, 或者追求其他的职业目标, 比如开始她们自己的事业。在那些在顺着公司的等级阶梯往上爬的过程中碰上了“玻璃天花板”, 决心退出的女性中间, 这种趋势正在逐渐上升。虽然有些女性决定自己单干, 不过对于那些留在公司的人来说, 这就意味着要适应工作场所的特质, 保持这些特质并施展自己的女性技巧以获得更大的成功。如果我们极度缺乏人际交往技巧, 几年之内, 我们会面临女性在公司内渐渐消亡的窘境吗?

我相信如果能发挥女性的所有潜能、与生俱来的能力和技巧, 她们能获得比男性更大的成功。这是我现在提出的宣言, 在为本书进行调研的时候, 我与很多人进行了交谈, 有男性也有女性, 他们都尽自己的努力去发现是什么造就了优秀的女性领导者。真正的领导力与权势、控制无关, 而是关乎人格魅力、团队建设、内在的情感力量。还有一点很有意思, 后文我们会对此进行详述, 现在有一些课程专门面向那些期望重新建立自信, 并且学习某些“女性技巧”来保持前进的男性。

到今天, 我已经明白, 如果要进行调查并撰写这样一本书, 我可以把它当作自己毕生的工作——我能够在余生中周游世界, 为有着不同的文化、经济和政治背景的女性讲演, 而且在落笔之前, 你需要花费许多年的时间来研究她们的生活。我有着很丰富的媒体工作背景。我曾在英国广播

公司（BBC）做过播音员、电视主持人和记者，平时还为一些杂志和报纸撰写文章，通常是关于消费、金钱以及办公室问题。就像有些人那样，我有着非常好的机会，每年都能采访许许多多的人，我至今仍然觉得了解别人的生活是非常令人着迷的一件事情。在记者的光环下，我能够自由地问人们很多问题，包括生活的各个方面，我喜欢这么做。当我采访人们，为电台或杂志的人物专访做准备时，那么多的人都有着引人入胜的生活故事可以讲述，这一直让我惊奇不已，而且只需要一点点的鼓励，你就能听到一个好故事，而不是一次融洽但肤浅的交谈。不过这并不是说采访每个人都很容易相信我，有许多次，我不得不绞尽脑汁，拼命想出各种问题来让那些有着悲痛记忆、不善言谈的被访者开口讲话。

虽然我没打算成为女性问题的世界级专家，也没有踏遍世界的各个角落，终身研究女性的生活，不过除了记者的经历之外，我还有着个人的女性经历。

通过我自己的生活经历，我并不打算撰写自己的个人传记，在我的工作经历中，我也得到过不错的机会，同样的，有时机会之门却以一种突然而且意想不到的方式向我关闭。我愿意相信自己很好地利用了其中的某些机会，并从中得到了很多。作为一个有着6岁的女儿的女性，我不得不经常改变自己的工作日程，这已经成为了日常生活的一部分，我想千百万的父母们对此都是能心有灵犀，加上作为一个单身母亲在这5年中所承受的压力。在我所面临的生活中，我要成为一个妈妈、搭档、主持人和记者，这就是我全部的经历，我们每个人都有属于自己的故事可以讲述。

让我们回到本书上来：它不是一本指向超级领导力的教科书。我也不是说：“如果你照我所说的去做，你就能成为出色的领导者。”它的主旨是去探索女性需要的领导技巧，而且在绝大多数情况下，女性并没有意识到她们真正的潜力，或者没能最大限度地发挥自己的潜力。

所以在这本书里，我真正希望实现的就是把社会上对女性角色的各种看法综合起来，而且挑战社会对女性的看法。在阅读本书的时候，你会发现一些很有特色的女性，她们的某些经历可能与你类似，但肯定不会完全

相同，因为你的生活属于你自己，它是独一无二的。其他人的生活和经历能让我们保有更开放的态度，要想真正理解和欣赏它们，我认为你必须先了解自己的生活和经历。对事物的看法没有对错之分，一位女性或许把自己被解雇、失恋或者意外致残事件看做她生命中最悲惨的事件，而且这些事件带来的伤害无法恢复。其他女性面对相同的困境，则会努力克服一切，并且继续前进，获得更美好的结果。我们如何战胜生活中的障碍在很大程度上取决于我们的性格以及内在的力量。不管是作为男人或女人，我们对生活的看法都是独特的。我这里有一个例子，几年前在澳大利亚旅游时，我去那里最遥远、最偏僻的艾雅斯岩看日出。那是我所看到过的最壮观的景色之一。不过，第二天我碰到了一个美国女孩，她向我抱怨说她花了好几天的时间专门来看日出，结果却大失所望，而且不得不重新安排自己的旅游日程。我简直无法相信这样的美景竟然无法打动她，而且开始想到我们虽然处在同样的环境中，但事实证明我们的想法彼此不同，非常个性化。

在阅读本书的时候，你或许会发现有的章节相对于他人来说与你关系更大，或许有的部分还能够唤起你的共鸣，我希望每位读者都能从书中获取一些东西。

说到男性和女性之间的区别，有专门的研究领域就建立在这个问题之上，极力要去了解我们的思维。去看看书店里琳琅满目的励志类图书，约翰·格雷（John Gray）所著的畅销书《男人来自火星，女人来自金星》（*Men Are From Mars, Women Are From Venus*），这本书在全世界的销量累计达到3 000万册以上。同样的，在过去的几年里，我也注意到美国女性撰写了大量的如何关心丈夫，做个优秀妻子的图书。新近出现在畅销榜上的是由劳拉·史莱辛格（Laura Schelessinger）博士所著的《关爱丈夫》（*The Proper Care & Feeding of Husbands*），不过至少有一位书评家认为她的观点“完全错误”。

特意说明男性和女性思维方式之间的巨大差异还能制造出卖座的大片，或许你还能记得由梅尔·吉布森（Mel Gibson）和海伦·亨特（Helen Hunt）主演的风靡一时的爱情喜剧片——《看透女人心》（*What*

Women Want)。吉布森扮演的尼克·马歇尔(Nick Marshall)有着很强烈的大男子主义,他希望坐上广告公司总经理的位子,但是公司给他安排了一个女老板。马歇尔从未真正试图去了解女性的内心,或许是从来没有觉得有必要这么去做,但在一次可怕的事故之后(洗澡时电吹风掉进了浴缸),他获得了能够看透女性想法的特异功能,这的确非常具有喜剧效应。实际上,我们能比小说更接近真相,因为剑桥大学的一项调查表明,女性的大脑会因为情感而聚焦,而男性则是由系统思维决定。在某些情况下,传统意义上的男性和女性特征会发生转移和颠倒。或许这能够帮助我们解释,为什么有的阳刚气十足的男性会具有阴柔的一面,而有的女性则能够在所谓的“男性世界”里获得巨大的成功。

第2章 女性角色的转变

商界中的女性一般被界定为两种人：一种是靠卖弄风情走到高端，另外一种是因为吃苦耐劳而获得成功。

先让我们来看看当代的一些女性领导者——可口可乐公司的彭妮·休斯（Penny Hughes），惠普公司的执行官卡莉·费奥瑞纳（Carly Fiorina），美国媒体女王奥普拉（Oprah Winfrey），美体小铺（Bodyshop）的创始人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick），美邦银行（Smith Barney）的萨莉·克劳切克（Sally Krawcheck）以及伦敦证交所的首席执行官克拉克·弗斯（Clara Furse）。不管你怎么看她们，她们都依靠自己独特的领导风格，在自己所选择的职业道路上达到了顶峰。

这样的话可能已经被人说过很多遍，都有些不合时宜了。不过现代女性已经认识到她们能够到达公司的高层，而不必打破社会加诸女性的魔咒，也不用强迫自己接受那种更具控制性、更具有男子气的特点。但反观历史，我们可以很容易地看出女性为什么要强迫自己这么做。毕竟，如果不管是现在或者以前公司的高层都由男性来控制，那些身居高位的男性又有什么必要来邀请一位女性，改变现状呢？如果公司希望重复自己以前的成功，最合理的回答或许就是坚持那些经过测试和考验的管理模式，提拔那些最符合当前的领导者模式的人；那种传统的男性领导者。如果有人问起为什么高层缺乏女性任职，公司给出的最经常的回答就是女性缺乏责任心、自信、奉献和自我提高。但你一定要注意，这些批评都是男性所提出的。Russell Reynolds Associates 是一家猎头公司，它的营业数据显示，英国公司对女性领导者的需求非常小，而这却是美国的猎头公司的主要业

务之一。

作为一位商界女性，如果你有相当高的职位，你愿意让别人对你另眼相看吗？克兰菲尔德（Cranfield）大学管理学院的女性领导力发展中心指出，在英国富时（FTSE）100 强的公司中，培生集团首席执行官玛加利·斯卡蒂诺爵士（Dame Marjorie Scardino）是唯一一位像巴罗尼斯·霍格（Baroness Hogg）那样有爵位的女性，而且是英国顶级大公司的掌门人。

本章我们将讨论女性社会角色的变化，以及这种变化在商界中引起的连锁反应。走过了那段女性只能做打字员的日子后，现在的女性能够而且已经让自己成为大公司的总裁，或者创建自己的商业帝国。但是处于这样的位置上的女性数量仍然远远少于男性，如果说不是在所有国家都是如此，在许多国家，比如说英国，女性地位的提高仍然与商业发展的速度不相称。10 年前，中国就有 800 万女性在科技领域工作，25% 的劳动者是女性，到今天，这个数字已经达到了 33%。

文化差异对商界女性的成功起着至关重要的作用。比如在某个国家或文化中，一位女性要是在家族企业内工作，她就很有希望在将来执掌这家企业，但是在印度，这种情况几乎不可能发生，因为在印度文化中，即使女性再有智慧、再成功，她们也处在社会的下层。近来在印度发生的一起遗产纠纷案就可以证明这一点。这桩案件受到了高度关注，印度餐饮巨头 Patak Indian 所有人的两个女儿声称自己的股权被窃取了。这对姐妹说她们的爸爸在遗嘱中给她们留下了股权，但公司现在的老板（他也是家族成员之一）却对她们提起了诉讼。她们说自己成了印度文化的牺牲品，因为在印度，商业财产要留给儿子。她们的要求最终没有得到法院的支持。

到今天，女性的投入对于公司的成功来说至关重要。对许多公司来说，要想增强公司的凝聚力，此前那些不被人们认识和承认的“软技能”，比如女性所特有的沟通技能和团队建设技能，现在已经变得异常重要。举一个很典型的例子，对于那些严肃的男性来说，如果能够舒舒服服地坐着，发一封电子邮件给隔壁的同事，他们会很高兴这么做。而女性则不

同，她们会走到那人身边，与之面对面地交谈。女性关注如何激发员工的士气，并营造更顺畅的工作关系。另外一个例子就是安妮塔·罗迪克所创设的美体小铺，该公司有一个规定，对那些能够“爱自己”的员工每年给予100英镑的奖励。这笔钱可以用于参加培训，或者美容，作为一种象征，它为这家公司赢得了关心员工的声誉。

在许多情况下，生活中每个方面所发生的变化都能归结为外部因素。当女性寻求更大的独立性，并且充分认识自己的潜力时，大的事件，比如战争，会成为变化发生的催化剂。许多女性发现生活中的事件，比如失恋、失业、晋升或孩子的出生都能成为一种催化剂，推动她们生活的其他方面发生变化，至少也会使她们认真细致地思考自己的生活方向。再看看我们身边的多种文化交汇融合的环境，你能够从中发现多元文化，一些国际化的大都市，例如伦敦、悉尼、纽约，那里有千百万的女性为自己创造了未来。在当今的社会里，女性越来越多地为自己的生活做出明确的决定，并为自己的行为负责。对于是否单身、组建家庭、收养孩子或者不生孩子的决定许多时候会根据文化的不同而早已确立，但在很多情况下，她们有了选择的自由。不过在某些情况下，她们仍然会感受到来自家人和同事的压力，要在一定的年龄范围内结婚生子。在过去的40年中，欧盟国家的男性和女性结婚的平均年龄已经上升了4岁。

就像关于婚姻的决定，女性也可以选择究竟是待在家里照顾家庭还是出去工作，很多西方女性甚至可以随意支配自己的收入，相比我们祖母所处的时代，我们拥有了更多的自由。但是当在一些国家的女性被赋予自由可以选择是否出去工作时，其他地方的女性却不得不工作以维持家庭支出。

“四十不惑”之类的说法对一些女性来说也许从来没有这么正确过，因为如果不出什么意外的话，现在的人们可以活到80岁左右，在人生的这个阶段，什么事都峰回路转，这常常会标志着新的开始。有人会说“以前的女性”从来没有像现在这么好的条件。要让你脸上的时钟倒转，美容手术已经不仅仅是有钱人和名人的特权了，现在很多女性也都能做。对于

一些人来说，这可能非常容易，就像获得一笔银行贷款，并记在信用卡上；然而对于另一些人，这也许就是从父母那里得到的一份生日或圣诞礼物。当时钟倒转，很多女性就开始结交年轻的男性，而不是年纪大的男性。不仅仅是像戴米·摩尔（Demi Moore）这样的名人被发现与年轻的男性携手，这已经变得很平常，一个女性与比她年纪小的男性交往已经不是什么稀奇的事了。

为了表彰女性的成就，人们设立了国际妇女节，以庆祝各国妇女在经济、政治，以及社会各方面做出的成绩。在每个国家，人们都会组织不同的活动来庆祝。在一些国家，这一天本身就已经成为全国性的节日，但是这个节日的本意是全世界的女性，不管她们在教育、政治抱负、文化背景、种族还是社会阶层有什么不同，都可以在这一天一起庆祝自己女性的身份。根据联合国的记载，第一个国家妇女节出现在1909年的美国，仅仅两年后，在奥地利、丹麦、德国和瑞士，第一次确定了国际妇女节的设立，一百多万人参加了成立大会。俄国在1913年设立了妇女节，1977年联合国也设立了节日支持妇女权益和国际和平。

每个国家都有自己的庆祝活动和特殊的关注点，但是在很多国家国际妇女节是一个回顾过去，庆祝妇女为争取平等、认可和成功而不断抗争的节日。如果看看其他国家，实际上早在古埃及，女性就曾经有过这些权利。我们可能会认为这些年女性已经逐渐获得了更多的权利，从在社会和工作中获得的认可来看，实际上也许我们真正做的是在努力重新创造，并获得我们曾经拥有但却已经失去的东西。

回到古埃及，你会发现埃及妇女并不温柔驯良，实际上，从我阅读到的关于古埃及女性的资料中，似乎她们的权力和决策权在古代是至高无上的，尤其是在那个重视男性能力的社会。阅读任何一本关于古埃及的历史书，你都会发现很多故事中，女性都承担着和男性平等的职位，甚至可以和男性竞争任何有挑战性的职位，这显然不是传统的“女性”特征。实际上，如果说到工作报酬，有证据证明埃及的女性与男性处在同一水平之上，而这个问题直到今天仍然具有很大的争议性。而且非常有趣的是，即