

女性出任董事的障礙與攻略

企業缺少女性領袖的原因很多，包括家庭、社會、政治、及經濟；除了合資格或願意擔任董事的女性不多外，據文獻分析，就算假設男女管理能力及志向相近，東亞女性高管在聘用、升職或留任時，經常遇到有形和無形的障礙，如企業制度架構、家庭需要與壓力、文化障礙、性別歧視（看低女性或傾向男性），及個人思維及心態取向等；一些社會及商業的因素都不容易在短期內改變現狀。

首先，女性經理人普遍面對工作和家庭的雙重負擔，未能專注個人事業。據研究，過半女性晉升至中高層時，會因照顧孩童、家庭或工作與生活平衡的考慮，推卻晉升機會甚至辭職（或直至孩子大學畢業後才重返職場）。此外，不少女性高管欠缺人脈關係，也缺少能激勵女性向上爬的榜樣人物。

與此同時，亦有不少明顯易犯及不易察覺的偏見，例如男性主管在表現評核時，不時給予男性下屬較高評分；而女性有時比較謙虛不願自我推銷，這也會加深這些偏見的影響。另外，女性經常給人不夠果斷，缺乏遠見等偏見所障礙。在男性主導的傳統與網絡文化下，女性較難取得成就。取得成就的女性主管往往要能適應這種男性主導文化，改變自己。

根據美國「婦女公司董事」（WCD）組織在2012年向一千名董事的調查，發現公司董事比例增長緩慢主因如下（按重要性排列）：傳統網絡傾向男性主導、相對缺乏接觸董事會領導機會、董事會聘任成員時多元化不是最優先考慮、缺乏管理層的女性、董事會滿意目前董事多元化的程度、及高層女性未有積極推動引薦其他女性同僚。當然，也有不少成功女性董事或總裁的個案。有些認為在制度歧視下女性成功只是個人先天或後天條件優秀的少數特例，但非制度變革不足以改變現狀。

多方合作推動變革

然而，前述的數據及分析仍未能轉變一些企業的實際政策。在麥肯錫的一項調查，僅約三成亞洲主管認同把性別多元化列為企業重點問題或十大策略中。根據不同的理念及理據，企業的方針、行動及進度也有差異。

推動提升女性高管比例需要政府、業界、企業及個人的共同推動，從人才供應的最開端至晉升至總裁或董事的過程作全面檢討。政府方面，可透過提高性別平等的意識，制訂政策及配套措施，以幫助女性管理層在企業發展，例如提供政策或補貼協助企業設立托兒設施服務。

業界也可起帶頭作用，包括制定（如公平薪酬）標準，從而促進觀念改變。至於企業本身，高層領導應以身作則，落實文化、策略、制度及措施以支持性別平等，包括設立女性總裁及董事目標比例、女性友善政策、女性高管管道與發展計劃、及其他人力資源配套政策機制。這可包括建立為女性管理人員設計的領導發展課程及領導能力的測試分析，及個人師友輔導計劃以培養新一代的女性董事。例如挪威的16日女性未來課程



■女性如何成功晉升至高管或董事，仍然有待深入的研究。

（資料圖片）

（16-Day Female Future Program），已令近500名參與者畢業後取得高層領導職位。

設立配額仍具爭議

雖然2012年底港交所（388）諮詢報告建議香港應仿效西歐國家逐漸引入女性董事「配額」法定要求（如挪威、法國、意大利和西班牙的40%），但也有不少國家（如英德）認為目前尚未適合引入這個制度或規定，以免企業勉強藉口找一些不合適的自己人加入董事會，也可減低個別女性董事擔任過多企業董事的數目，及減少董事會物色成員時帶來的限制。

是否應設立配額仍是一個十分具爭議的問題。據統計，女性高管約有四成支持設「配額」，而男性只有近兩成支持。但設立五至十年後的目標比例是值得鼓勵支持。例如美國「2010 Woman on Board」組織倡議到2020年女性董事比例應達到至少兩成。

根據上述WCD的調查報告，受訪董事認為提升董事會女性比例的最有效方法為（按重要性排列）：董事會領導帶領推動董事會多元化、建立多元化董事會候選人的人才庫、行政總裁的推動、要求董事每次有空缺提名包括女性候選人、股東積極要求更多女性董事、及董事會推行董事多元化的指標。

總結而言，我們同意男女能力差異很少，女性領導更有獨特的貢獻，要積極增加女性領導的比例。但人們仍要認清問題，究竟是否適宜用配額要求來增加女性領導的比例？這是否真的對女性或整個社會之福？我們是否為了性別平等而追求平等而犧牲了福祉？這些問題都值得我們繼續深究反思。

攻破玻璃天花板之二

何順文 香港公司管治議會主席

李元莎 美國麻省大學商學院助理教授