

女性是左右改革的槓桿

釋放女力來轉化
男性主導產業

womenasleversofchange.com



執行摘要

今時，若干穩健的傳統產業正面臨日益增長的壓力，需進行創新和轉型以保有在全球經濟中的競爭力。政府管制力度加強；白熱化的全球競爭；以及消費者、員工和投資者對環境、人權及全球健康的關注高漲，都在驅促使各家公司改善其業務操作與產品。未能應對與克服這些挑戰可危及該產業的生存，甚至使得某些公司面臨落後危機。

在這些傳統上以男性為主導的產業中提高性別多樣性，也許會是因應日益加劇的挑戰、促進並加速朝著全球永續發展方向前進的有效方法。女性所代表的每年全球半數勞動力、受過高等教育的半數應屆畢業生，是主要的人才來源，卻常常被忽視或忽略。提高女性的參與不僅可以增強公司的人力資源，還能夠振興其創新與組織績效。

在全球倡導性別平等和多樣性的運動增長趨勢中，有越來越多證據顯示出重大商業、經濟和社會利益跟女性參與的提升有關。然而，最重要的是，對於女性如何促進組織和產業轉型，以及該做些什麼來釋放女性作為改革者的潛力，都仍然存在著重大知識缺口。缺乏這方面的認知，為提升性別多樣性所做的努力，可能會淪為表面上的數字遊戲，而無法真正善用女性才能，在有效範圍實行具體而有意義的改革。

為解決這一研究缺陷，並為正在進行的對話做出貢獻，FP Analytics (FPA) 對 14 個傳統產業進行了開創性研究，這些是最以男性為主導，對環境、健康和社會具廣泛影響力的產業。透過對全世界 2,300 多家上市公司的數據分析，以及逾 160 多起深入的一對一訪談和跟進調查，本研究闡明這些傳統產業當前的性別不平等程度；檢視在性別多

樣性與公司財務、環境和社會表現之間的關係；確認女性能以促進或正在推動正向改革的多種方式；查明妨礙性別多樣性的因素；並重點提出各公司和倡導者在相關應對上所採取的最佳作法。

在所研究的 14 個傳統產業中，女性平均只占上市公司僱員逾 20%、執行管理層占 18%、以及僅 13% 的董事席次。然而，儘管代表性嚴重不足，任職於不同工作和資歷層級的女性仍以各種方式，來推進重大而正面的組織與產業改革：

▶ **促進獲利能力與競爭力：**FPA 分析發現，管理層中女性占比最高的公司較比最低的公司，平均可見高於 47% 的獲利。接受本研究採訪的女性細說她們如何帶領機構邁向新的創造營收之路、在惰性產業中推行創新、倡導減害措施並提高透明度以建立利害關係人的信任。

▶ **降低業務操作和產品對環境造成的衝擊：**董事會中較具性別多樣性的公司被發現有較好的環境表現，而那些隨時間日益提高性別多樣性的公司，也在該領域展現相對較高的改善可能性。例如，從 2013 到 2018 年之間，董事會中性別多樣性有所改善的公司，比起相對無所改善的公司，在能源消耗減少的可能性上高出 60%。任務驅動型女性還透過推動綠色生產流程與創新環境永續性替代方案，來幫助其機構回應管制壓力及反對污染的強烈社會抨擊。

▶ **促使其機構積極應對企業的社會責任：**FPA 的數據分析發現，企業董事會的性別多樣性，與公司在社會責任方面的表現之間存在正向關聯



▶ FPA 分析發現，管理層中女性占比最高的公司較比最低的公司，平均可見高於 47% 的獲利。

性。女性會透過保障安全和勞工權利、將社區發展納入商業策略、建立本地產能並賦予女性權力，在其所屬產業內履行對社會負責的實踐措施。

▶ **創造兼容的企業與產業文化：** 職場同質性和基於性別的歧視與騷擾，限制了女性和其他少數族群在這些產業的招聘與留職意願。作為回應，女性利用領導職位來創造自上而下的改革，並敦促企業領導者透過實際可行的政策和措施，將性別平等與兼容性制度化，從而創造更多樣與兼容的工作場所。

於此同時，女性在進入這些產業與發展方面仍然面臨各種障礙，這限制了她們推動組織營運改革的潛力。儘管這些障礙大多常見於所有產業當中，但在以男性主導的傳統產業內可能尤為嚴重。然而，許多領頭公司都在努力收取性別多樣性的好處，因應其他利害關係人和倡導者採取針對性行動，來消除這些障礙，並支持女性對企業增長和轉型的貢獻，其中包括：

▶ **建立女性人才渠道：** 在科學、技術、工程和數學 (STEM) 教育中持續存在的性別缺口，加

上負面的產業聲譽，造成這些以男性主導的產業在專業渠道中嚴重缺乏女性人才代表。在非營利組織與草根婦女網絡的主導下，成功的干預措施正擴大接觸到職涯各階段的婦女，為其提供教育、培訓和工作機會，並增加她們對產業和工作的熟悉瞭解。此外，各公司正落實兼容性招聘作法，務求積極提升其機構內的性別多樣性。

▶ **創造兼容的工作場所：** 基於性別的歧視和騷擾、缺乏支持性政策和設施、以及缺乏女性榜樣，是阻撓成功的三大障礙，可致使婦女離開職場。能以創造兼容性工作場所的有效作法，包括消除基於性別的薪資差距、為女性提供指導和贊助計劃等，已出現在致力於自上而下落實多樣性的公司，並有清晰的目標和明確的藍圖來全面實現職場性別平等。

▶ **連結女性專業人員：** 在以男性為主導的產業中，女性專業人員與其他女性（包括同儕與前輩）孤立分隔，以及被排除在專業網絡之外的風險較高。婦女對內的機構與對外的企業在支持女性專業人員上發揮著重要功用，可藉由擴大網絡、促進其取用教育和專業資源的便利性，並提升她們在產業內與對外公開的能見度。

▶ **支持女性創業：** 在以男性主導的產業當中，女性創業家必須付出比在其他商業生態系統中更加倍的努力，來爭取資助及建立其業務產能。公共和私人機構正加緊努力來支援她們，包括透過性別眼界投資、企業育成中心與加速計劃，但仍需要投入更多。

若未能在這些以男性主導的傳統產業中增加婦女的代表性，其創新和轉型的潛力將受到限制，難以發揮正向全球影響力、並收取性別多樣性勞動力的財務與組織股利。有意義的進展需要來自包括決策者、公司、投資者、產業協會與非政府組織等各種利害關係人的共同努力。唯有經由這總動員協同一致的努力，才有望實現性別平等和相關利益，而本研究為該群體各自能為有效加速改革而採取的具體行動，提供了新的解釋。

本報告是由 FP Analytics 與「無煙世界基金會」聯合製作。FP Analytics 是 FP Group 的獨立研究部門。本報告內容並不代表外交政策期刊《Foreign Policy》編輯、ForeignPolicy.com、或任何其他 FP 出版品的觀點。