

壳牌中国的职业女性发展观

顾邦友

2012-07-23 09:57:30 来源: 《培训》2012年07期

在壳牌全球, 女性员工所占比例各不相同, 大部分会与当地女性从业者的比例相吻合。比如在中东, 女性从业者的比例非常低, 在中国则比较高。

“目前, 壳牌中国的女性员工数已超过30%。”壳牌中国人力资源副总裁王晶说。更令王晶骄傲的是, 这30%并不只是底层员工, 从高管直至基层人员, 比例都超过或接近30%。

在采访中发现, 女性员工职业发展的障碍、女性生理特征等都是壳牌集团的研究内容, 形成了自主特色的职业女性发展观。此外, 壳牌还专门开设女性职业发展课程培训, 通过一系列举措, 为女性员工创造了公正平等的竞争环境。

女性员工的优势与挑战

王晶认为, 对于成功的职业经理人, 不管男女, 他们都具有一些共性特质, 比如坚持、认真、渴望成功等主观意愿较强烈, 人品和个人能力都很出众, 以及善于捕捉机遇。

那么与男性相比, 女性员工的优势体现在哪些地方呢? 王晶指出了三点差异。

其一, 女性员工的选择面更宽泛。囿于社会的压力, 很多男性在工作与生活的平衡问题上, 会给自己规划的职业生涯设置更多的限制, 选择面较为狭隘。然而, 当一个人处于紧绷状态的时候, 越想争取的东西就越难获得。相反, 女性在这方面更有优势, 她们的心态更为放松, 不患得患失, 做事情时反而能够水到渠成。

其二, 女性更擅于在同一时间段内处理多项工作, 而男性则常常专注于某一件事, 直至彻底解决。

其三, 女性更为敏感、细致, 在很多职业范围内, 女性领导更有同情心, 会关怀员工。不需要伶牙俐齿或是“张牙舞爪”, 也能很稳妥地达到预期目的。

“不过, 包括壳牌在内, 女性员工在职业发展中也会面临不少挑战和障碍。”王晶说。

一是自我设障。王晶指出, 女性员工要问问自己是否人为地设置了一些莫须有的羁绊。比如倘若她和她的老公都有事业, 这时, 她是否认为应做出牺牲的一定是自己? 工作和生活之间必须有一个要牺牲?

二是社会偏见。有些偏见是显性的，比如女性在创业时，她的公公婆婆可能会抱怨道：“你一个女人家整天在外面疯疯癫癫做什么？既不管孩子也不照顾老公，根本没尽到做女人的本分。”有些偏见则是隐性的，平时大家不易察觉。比如以男性为主导的公司环境，一般会融入很多男性的文化，无形之中做的事情可能也是对女性的歧视。

王晶举例道，如果男人在桌子上摆着一张老婆和孩子的照片，大部分人第一眼看到了，可能会赞叹说：“哇！这个男人真棒，除了工作，他还很有爱心。”但如果一个女人的桌子上摆着她老公和孩子的照片，可能很多人会不由自主地联想道：“你看，她工作的时候还想着老公和孩子。”再比如，攀岩、极限挑战等大部分促进团队建设的游戏，基本也是以男性为主。“有些以为男女都可以做的事情，其实都抹杀了团队建设中的性别差异，并没有照顾到女性的心理需求。”王晶表示，正是这些显性和隐性的偏见，让职业女性在企业或更大的组织中居于不利的位置。

三是生理方面的不同。女性不可避免地会有“三期”（保胎期、产期、哺乳期）问题。在高度竞争的社会，基于人工成本考虑，公司老板可能会觉得在女性员工身上花费这些成本不值得。因而，女性在不知不觉间就处于竞争的劣势。

此外，壳牌研究发现，男性与女性处理问题的思维方式也不同。科学家研究也已表明，当把同一个问题交给男人和女人来解决，看他们的大脑哪些区域最活跃时，你会发现，男性某一区域非常活跃，剩下的其它区域是“不动”的，而女性大脑的不同区域均很活跃。这也解释了为什么女性能在同一时间处理很多事情，而男性更喜欢专注。

配置“女性职业发展”课程

对于上述这些女性的优势、发展潜力和障碍，壳牌针对不同层面的女性员工专门设置了“女性职业发展”培训课程，以促进公司人才的多元化发展。

“我也曾参加过这个课程培训。”王晶介绍说，它正是从科学的角度来看待男女性别的差异及其对职业发展带来的瓶颈，鼓励女性员工有意识地去认识自己、发掘自己。

开设女性职业发展课程的培训具有以下这样一些重要意义。

第一，提高女性自己对女性文化的认识。从文化特征来看，男性在公司治理与考核时，通常会以非常明确的目标去思考问题，而女性更注重过程，对目标、输赢的关注度相对较少，更看重你来我往的关系。“所以，我们第一步就是要让各级员工都意识到女性和男性的异同点。在男性主导的环境中，她应如何看待他人，如何改变行为和影响力。”王晶说，“第二步，要让女性自己明白，对不同的员工要用什么风格去对待，以促进自己工作实效性的增强。”

第二，提高女性自己对一些偏见的认识。比如在对办公室政治、是否要建立自己的关系网络、如何提升自己的品牌、冒险等方面，女性自身也有偏见。以冒险为例，男性的心态是愿意冒险，女性则求稳，不主张冒险。当冒险失败时，男性更多的会从外部环境寻找原因，并有信心重新开始，而女性则会把错误归于自己。“因此，我们要做的就是，教会她们什么是冒险，如何面对失败，如何面对公司政治等，帮助女性打开瓶颈。”王晶说。

据王晶介绍，早在几年前，壳牌就开始面向领导层做了大规模的教育，通过这些培训，让高层管理者们重视女性员工的文化特质，了解女性员工的特点，使其在管理时注意剔除自己对女性的偏见。

升级“九大行星”领导力准则

在壳牌，除了针对女性的职业发展课程培训，公司还十分注重女性领导力的提升，提出了“九大行星”领导力准则。

壳牌认为，职业女性成功的标准并不统一，仁者见仁，智者见智。“从领导力角度看，我们更注重领导的行为模式是什么，

不大强调能力。”王晶指出，只有能力是当不好领导的，优秀的领导还需要具备人品、个人魅力等。壳牌的“九大行星”领导力准则，就是以行动为中心而设计的领导力模型。包括女性员工在内，每个人可以采取这些行动，释放自己的潜能，在自己的工作岗位上取得非凡的成绩。

王晶指出，通过界定有效的行为要求来培养和塑造领导力并不仅限管理层，人人都可以这么做。并且，随着时代和战略的变化，壳牌领导力的模型并不是一成不变。“目前，我们已设计出了全新的领导力行为框架。”

据王晶介绍，这个升级版的领导力模型主要包括四个象限内容。第一象限核心是人品（Authenticity），就是能否言行一致，待人真诚，德高望重；第二象限核心内容是绩效（Performance），指能否追求更好的业绩表现；第三象限是增生（Growth），守业不能保证公司基业长青，而需要持续的创新；第四象限是合作（Collaboration），指能否与员工、同僚、老板等不同纬度的利益相关者团结起来，创造一个共同的目标。

“这是我们新出台的四个行为标准。它是壳牌全球在不同国家、不同文化、不同背景、不同职能部门下，每个员工都要遵循的领导力法则。”王晶说。

生活与工作的平衡

壳牌研究还发现，女性职业发展的另一大障碍是如何打开自身限制，平衡好工作和生活的关系。“当环境发生变化时，职业女性的心态通常分为两种：受害者心态与积极心态。此外，工作和生活并不总是矛盾的，也有共赢的可能。”王晶说。

据王晶介绍，在帮助女性平衡工作与生活方面，壳牌中国提供了一系列的有效举措。

创建女性员工社群（Women Network）

这是一个沟通平台，让女性分享在工作和生活上的困难、经验，相互帮助，促使女性群体在壳牌更好地成长。

制定灵活的工作政策

比如设立弹性工作时间、非全职工作安排等政策；给予男性产假时间，为女性营造更友善的家庭环境。

设立哺育室（Nursing Room）

这便于刚结束产假的女性员工哺乳。

实际上，壳牌在选人、评估、提拔时，也会尽量摒除性别文化带来的歧视。比如招聘，对男性和女性的人才比例需求是各占50%，基本不看性别，而是更看重能力。

王晶认为，对职业女性而言，她们自身也要起到主导作用。也就是说，她自己到底想要什么，如何处理自己的职业生涯与业余生涯，都需要她们自己来抉择。

“我不太赞成女性员工当全职妈妈，因为那样，她们接触外界的视野和机会逐渐变小，对孩子来说并不是好事。她可以选择和老人一起住，或者雇保姆，这样，她就有自己的时间去做自己的事业。”王晶还指出，当职业女性成为一名公司领导时，首要的出发点就是不能再以她个人的价值观来判断周围的人。多关照别人，并把这些东西用于工作中，会使她们变成通情达理的领导者，成为更容易激励员工的好领导。

事实上，壳牌中国30%的女性员工比例，在全球都是领先的。“我们希望在全球的领导层中，这个比例至少应当超过20%。”王晶解释道，从组织行为学来讲，如果代表少数群体文化的人数达不到20%，那么，该群体对原先固有的文化是不会造成任何影响的。所以，要在充满雄性竞争的文化里生存，女性必须表现出某些男性的特质才行。通过20%这一指标的设定，可以提高女性高管人群的比例，让公司人才真正变得多元化。

责任编辑：晓雁

文档附件：

隐藏评论

用户昵称: (您填写的昵称将出现在评论列表中) 匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

8271