



# 金融服务业领导力、代表性和 性别平等

触手可及

# 关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛而深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论及其他形式的参与方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可受信赖的专业机构。敬请访问 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) 了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

## 联系

如欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，敬请访问 [www.deloitte.com/us/cfs](https://www.deloitte.com/us/cfs)。

## 订阅

如欲接收邮件通讯，请访问 [www.deloitte.com/us/cfs](https://www.deloitte.com/us/cfs) 进行注册。

## 互动

敬请关注：@DeloitteFinSvc

# 关于金融百强女性（100 Women in Finance）

金融百强女性共有15,000多名成员，致力于帮助女性在各个职业阶段充分发挥职业潜力，推动全球金融行业发展。该组织鼓励并倡导新一代行业领导力——女性和男性均可成为投资专业人士和高管，取得同等成就、发挥同等影响。该组织力求通过教育、共同参与及发挥影响力（Education, peer Engagement and Impact）助力从事金融行业的女性取得进步，并推动她们对尚未进入职场的年轻女性产生积极影响。

德勤多元化、公平性与包容性（DEI）管理咨询服务利用系统性方法帮助企业打造多元化团队、培养包容性领导、建立归属感文化以及推动业务职能部门践行公平性和包容性承诺。如有需要，请联系作者获取更多信息或访问 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) 了解DEI服务和劳动力转型服务。

# 目录

前言	3
以目标驱动实现管理层多元化	4
是否达成目标?	5
重新审视返岗问题	8
更上一层楼	10
尾注	11

## 主要观点

- 2021年，金融机构中女性担任领导职务的比例为24%，预计到2030年将增长至28%，但仍低于50%。
  - 在我们选取的金融机构调研样本中（参见研究方法），每增加一位女性首席高管，就有三位女性晋升至高管职位。这种现象称为乘数效应，是金融机构应当致力实现性别平等的重要原因之一。
  - 女性首席高管和女性高管之间的比例差距为9%。金融机构需要在招聘、留任、继任规划和返岗安排等方面采取战略行动。若金融机构现在仍不加紧努力并采取措施，预计到2030年这一差距可能会扩大到14%。
  - 许多金融机构计划将更具灵活性的混合工作模式作为其工作场所战略的关键组成部分。混合工作模式可使员工受益，但是管理层应当思考如何利用混合工作模式推动（而非阻碍）女性的职业发展。
  - 工作重启计划在新冠疫情爆发前就已受到关注，如今可以成为吸引和保留女性的有效方法。金融机构应当考虑将工作重启计划的覆盖范围扩大至希望重返职场的女性高管。
-

# 前言



**在** 德勤2019年《触手可及——在金融机构管理层实现性别平等》报告中，对于金融机构中女性人才的职业发展和领导机会持谨慎乐观态度。随后，新冠疫情爆发，几乎所有人都被限制活动，世界各地的企业管理团队和员工在维持沟通、工作效率和个人生活方面均面临资源紧张的局面。

疫情拖慢了金融机构实现领导职位性别平等的步伐。然而，德勤在2021年《触手可及》金融女性领导力系列报告中指出，金融机构已经开始致力于履行更广泛的社会责任，并将多元化、公平性和包容性（DEI）元素融入企业战略和愿景中。

事实证明，女性高管在推动合作方面所具有的能力可以在远程工作环境中发挥重要作用。

如今，机构开始转向混合工作环境（某些员工以现场办公为主，而某些员工以居家办公为主，偶尔安排与同事和客户进行线下会议），但是在2019年所面对的基本问题依然存在：

- 针对女性员工的招聘、留任和晋升实施性别平等政策；
- 女性受到关注，无论其在现场办公还是居家办公；
- 利用乘数效应，即每增加一位女性首席高管，就有三位女性晋升至高管职位；
- 挖掘返岗人才资源。

银行业及资本市场、投资管理机构和保险公司需继续采取具体行动并推进相关计划，为女性员工提供培训和指导、建立人才通道，提升女性担任高管和首席高管的比例。

德勤在本期《触手可及——金融服务业领导力、代表性和性别平等》报告中指出，虽然DEI倡议愈发受到重视，但在金融机构中担任领导职务的女性比例<sup>1</sup> 仅从22%小幅上升至24%，预计到2030年将增长至28%（2019年的预测为31%）。女性高管和女性首席高管之间的比例差距已经达到9%，到2030年可能会扩大到14%。

为助力女性从事金融行业并能够担任领导职位，金融百强女性通过“30/40愿景”指导原则：到2040年，高级管理层和执行委员会中的女性比例达到30%。

- 我们认为需要采取一项长期措施来为处于不同发展阶段的女性主管提供支持。为达成此目标，金融机构应与合作伙伴和教育机构携手，鼓励年轻女性从事金融行业。
- 我们呼吁机构投资者将资金分配给更加多元化的管理机构，并向其强调员工多元化的重要性。
- 多元化程度较高的机构相比多元化程度较低的机构具有更好的市场表现，因此金融市场参与者不应将目光局限于单一候选人，而应建立多元化团队。

报告再次强调，金融机构应当采取谨慎行动，推动行业切实践行DEI承诺。德勤认为这些变化触手可及，金融百强女性组织的成员和管理层对此表示赞同。

— Amanda Pullinger  
金融百强女性首席执行官

# 以目标驱动实现管理层多元化



2019年底德勤发布《触手可及——在金融机构管理层实现性别平等》(Within reach: Achieving gender equity in financial services leadership) 报告以来,世界发生了巨大变化。当时,我们认为,如果金融机构将DEI作为其长期战略目标中的优先事项,性别平等状况或将得到显著改善。随着新冠疫情来袭,许多机构开始承担起更多社会责任并将DEI元素融入其战略与愿景,力求取得更好、更广泛、更公平的成果。

无论处于何种行业或职位,疫情对所有的工作都造成了重大影响,而女性更是遭遇了更多困难。<sup>2</sup> 职场女性受疫情的影响可能会持续数年。就此而言,高级管理层应当注重留用女性高管,拓宽女性高管晋升通道并对希望重返职场的女性给予特别关注。

在本报告中,我们评估了自2019年以来(即疫情爆发前几个月)金融机构女性主管(包括高管和首席高管)的表现。此外,我们还探讨了可以帮助金融机构招聘和留用女性主管以及提高其比例的策略。

随着全球在逐渐摆脱疫情影响,全球企业都发生了根本性转变,开始将提高利润目标与员工放在同等重要的位置,而不再只是将利润视为唯一指标。<sup>3</sup>

从许多方面来看,金融机构都处于本次转型的中心,其可以借此机会转向更加人性化的管理方式,推动性别平等。在本报告中我们指出,实现性别平等的目标依然任重道远,但却是一个可以提高工作环境和企业文化包容性和公平性方面千载难逢的机会。管理层应采取行动确保各类型人才都能得到最大程度的提升。

Neda Shemluck  
Deloitte LLP美国金融服务行业DEI领导人

# 是否达成目标？

## 即刻行动，而非制定未来规划

我们针对部分资产规模较大的美国金融机构（“代表性机构”）进行了分析，结果显示，截至2021年6月，此类机构中的女性主管比例为24%（图1）。根据历史增长率计算（假设继续实施性别平等措施），预计到2030年这一比例将增长至28%，仍远低于50%。此外，我们将领导职位划分为高管和首席高管（图2），以更清晰地呈现金融机构中的女性主管比例。

截至2021年6月，标普500指数企业中的女性CEO占比接近6%，标普500指数金融机构中的女性CEO占比4%。<sup>4</sup> 在代表性机构中，女性首席高管占比32%，预计到2030年将增长至37%（图3）。其中，女性CEO（2%）、CFO（6%）和COO（4%）合计占比12%。过去十年中，女性晋升首席高管的速度加快，部分原因在于非传统首席高管职位的数量有所增加，例如首席多

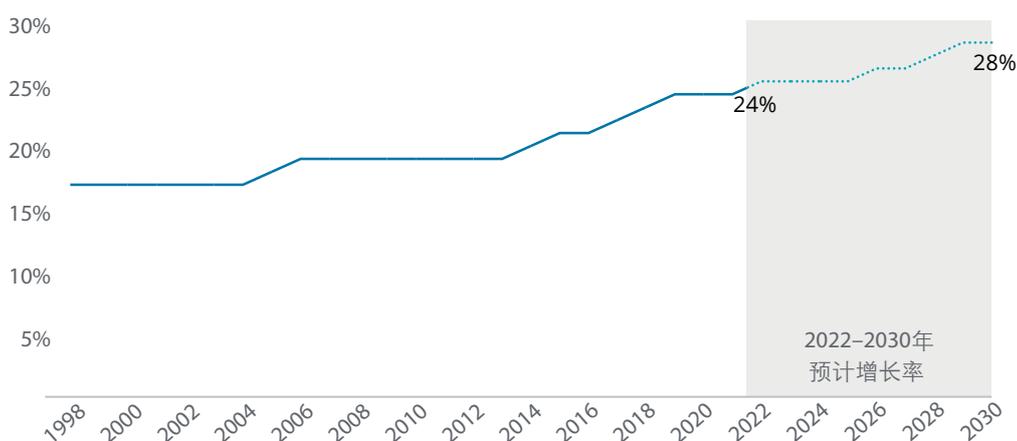
元化和包容官。正如德勤在《女性高管：新兴领导角色的增长为金融服务业创造新机遇》（Women in the C-suite: Growth in emerging leadership roles creates new opportunities in financial services）报告中所述，担任新兴首席高管职位的女性通常多于男性。<sup>5</sup>

然而，对于多元化和公平性的追求不应局限于首席高管层。2021年，金融机构中女性高管（比首席高管低1-3级）的比例为23%。除非采取更多行动，否则女性首席高管和女性高管之间的比例差距可能从2021年的9%扩大到2030年的14%。这种情况令人担忧，因为高管是首席高管的主要人才来源。此外，由于女性高管通常受到较多关注并且需要与企业的众多员工保持日常沟通，因此留用女性高管也非常重要。金融机构应通力合作，提高女性高管数量，否则将会抵消该群体自2007年以来的缓慢增长趋势。

图1

## 金融服务业女性主管预计增长率

— 女性高管和首席高管比例



注：金融机构样本中的女性主管包括高管和首席高管

资料来源：德勤金融服务行业研究中心对Boardex LLC数据的分析

图2

## 领导职位定义

### 首席高管

企业高级管理层首席高管职位（例如首席执行官、首席财务官或首席市场官）。

### 高管

非首席高管职位（例如业务部门主管或区域主管、执行副总裁（EVP）或高级副总裁（SVP）或同等职位）。这些职位比首席高管低1-3级，视机构情况而定。



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析

## 变革转折点

关于多元化和领导力的一项学术研究表明，某群体在团队内部占比达到30%通常被视为一个转折点。在这种情况下，该少数群体可以在更广泛的群体中实施变革并发挥影响力。<sup>6</sup>

总体而言，女性主管目前的比例（24%）以及2030年的预计比例（28%）均低于上述目标临界值。但我们的分析表明，许多机构已经达成了这一目标。46%的代表性金融机构中拥

有超过30%的女性首席高管，另外有32%的代表性金融服务机构拥有超过30%的女性高管。

女性担任首席高管职位具有重要意义。德勤2019年的研究证实了金融服务机构中存在**乘数效应**：每增加一位女性首席高管，就有三位女性晋升至高管职位。德勤2021年的分析再次证实了这一发现。乘数效应表明，女性首席高管的数量将会直接影响女性高管的数量，正如《**董事会中的女性角色**》（Women in the boardroom）报告所述，拥有女性首席高管的企业，其女性董事数量是那些没有女性首席高管企业的两倍。<sup>7</sup>

图3

## 除非采取更多行动来吸引和留用女性高管（比首席高管低1-3级），否则女性首席高管和女性高管之间的比例差距将会扩大

— 首席高管 — 高管

40%

37%

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_39368](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39368)



云报告  
https://www.yunbaogao.cn

云报告  
https://www.yunbaogao.cn

云报告  
https://www.yunbaogao.cn