



**bsi.**

打破“第二层  
玻璃天花板”





# 目录

---

3	序言
5	报告摘要
7	关键统计数据
9	引言
10	重要贡献者
13	离职诱因
20	认知与现实
22	指南和规范： 我们如何才能打破“第二层玻璃天花板”？
26	持续进步
28	前景一片光明
30	建议
32	结论
33	市场概况
34	结束语





# 序言



**Anne Hayes**  
部门总监

BSI 能将这份具有里程碑意义的报告发布出来，我倍感自豪。报告中探讨了女性提前离开职场的原因，并针对如何打破所谓的“第二层玻璃天花板”（即女性并非出于个人自愿而提前离开职场）从而造福个人、组织和整个社会展开了一场对话。

我们最近几十年的努力收获了可喜的回报，如今大家都承认女性在职场中发挥着核心作用，但这仍然不够。新冠肺炎疫情打乱了世界各地的工作方式，带来的影响也仍然存在。在某些国家/地区，女性和高年资员工离开职场的趋势愈演愈烈，而这种剧变也引发了公众对工作福祉、文化和灵活性等问题的讨论。

我们的研究发现，全球 42%\* 的职业女性都认为，高年资女性担任领导职务的情况并不常见，这一结果令人震惊。当然，每个人的经历并不相同，也有许多女性是自愿离开职场的，但并非所有女性都是如此。

如果女性提前离开职场或在升职前离开职场——无论是因为照顾家庭的责任、结构性因素还是因为她们的贡献不被重视——都可能导致生产力损失惨重，还会让组织人才流失，失去可以利用自身经验来指导新员工的导师。虽然本文主要关注的是女性的经历，但这也是所有边缘化人群的真实处境。

\* 本白皮书由 Malvern Insight 团队撰写。这项调查由 Censuswide 团队发起，他们在英国、美国、澳大利亚、中国和日本对 5,074 名自我认同为女性（18 岁以上）的受访者展开了调查

# 序言续

---

这个问题其实是可以避免的。如果雇主能与员工合作，携手创建多元化、公平和包容的工作环境，并支持女性继续在职场中创造价值，这对组织来说将大有裨益，不仅能提高生产力，还能促进创新。

我们的调查结果已明确指出，组织可以采取一些直接有效的策略帮助女性在职场中发展得越来越好。这类策略包括增加灵活性、为更年期员工提供支持，以及创造一种健康的职场文化，即优先考虑所有年龄段的员工，不将福祉计划的重点局限在个人健康方面。这个问题不仅需要针对女性进行解决——这也是新时代男性同事和员工创造价值、化抱负为行动的大好时机。

作为一个以目标为导向的组织，BSI 致力于推动联合国可持续发展目标的实现；通过我们自身的行动以及帮助我们的合作伙伴做出可持续的选择来产生积极影响。打破“第二层玻璃天花板”可以帮助我们采取措施实现这些目标，包括目标 5（性别平等）、目标 8（体面工作和经济增长）和目标 10（减少不平等）。

本白皮书的撰写基于我们为增加高年资员工的工作机会而开展的一系列全球开创性工作，包括发布*工作场所的月经、经期健康和更年期标准* (BS 30416)，以及我们为创建年龄包容性职场制定的指南 (BS ISO 25550:2022)。这也是我们为创造更美好的世界将会采取的下一步行动。

我对即将开始的这段旅程充满信心。全球三分之二 (66%) 的女性认为，下一代女性有望获得所需的灵活性和支持，从而像男性一样在职场长久稳定生存。自从进入职场以来，我看到职场发生了巨大转变，女性也获得了更多的机会。“玻璃天花板”现在已经出现了小裂缝，我们必须持续采取行动才能彻底打破它。

同样，近四分之三的女性表示，职场中存在高年资女性将有利于年轻女性的发展。通过教育、政策和职场调整创造包容性环境，有助于女性开启可持续的职业生涯。

我们的研究旨在重新构建围绕职场女性的对话。与其将这一群体所面临的问题视为挑战，我们不如主动出击，努力打破“第二层玻璃天花板”，并将其视为造福当代和后代的一种投资，以及确保多元化的手段。归根结底，这是一个促进经济增长、加强创新和加速迈向可持续世界的机会。

**Anne Hayes**

部门总监

BSI

# 报告摘要

---

全球女性离开职场的时间早于男性<sup>1</sup>，这表明“第二层玻璃天花板”(SGC)已经形成，它关注的重点不再是职业发展，而是职业寿命和员工留存。BSI 对全球 5,000 名女性进行的“第二层玻璃天花板”民意调查<sup>2</sup>(SGCP)也证实了这一点。调查结果显示，42% 的女性认为高年资女性担任领导职务的情况并不常见。

任何两名女性的经历都不会一模一样，因此也不是所有女性都会认为 SGC 已经存在。但对于那些认为 SGC 确实已经存在的女性来说，帮助女性留在职场有望提高人类、社会和经济的可持续性。

## 主要来源

世界卫生组织 (WHO)<sup>3</sup> 报告称，年龄歧视给社会造成的损失高达数十亿美元。除此之外，还有经济、情感和社会方面的个人代价。最令人担忧的是，社会将无法看到这些人在她们选择的行业、组织和对整个世界可能做出的贡献。

## 离职诱因

SGC 背后的诱因可以归纳为以下几个方面：

- 外部力量——社会、法规或组织力量
- 文化和环境
- 成见和期望
- 榜样
- 生理因素和家庭责任
- 更年期

## 认知与现实

政府政策有时是主导因素，例如规定不同的退休年龄或领取养老金的年龄。值得注意的是，在 BSI 的调查中，74% 的女性认为企业需要采取措施支持高年资女性继续留在职场，70% 的女性认为政府应该有所作为。将政策变革与改变行为和期望的举措结合起来，可以带来最大的社会效益。

## 指南和规范：我们如何才能打破“第二层玻璃天花板”？

- 教育
- 开启对话
- 培养同理心并对领导者加以培训
- 灵活性
- 建立人文关怀
- 落实政策和福利

## 持续进步

SGC 本身就是进步的标志——表明女性在职场中取得了进步，并因此发现了做出积极改变的新机遇。

从工作的真正定义到在法规和政策层面可以采取哪些行动，许多问题都有待探讨。政府、立法者、监管机构和组织已经开始思考其中的许多问题<sup>4</sup>。



## 前景一片光明

星星之火，已有燎原之势。更重要的是，新一代女性已登上时代舞台。SGCP 数据显示，年轻女性相对乐观，她们认为自己这一代女性有望获得所需的灵活性和支持，从而像男性同事一样在职场长久稳定生存。

## 结论

打破 SGC 可以为个人、组织和社会带来重大利益，有利于经济增长和创新发展。如今这个时代，提高生产力是全球发展的重中之重，保障女性留在职场的机会有望带来巨大变革。它让组织有机会留住优秀人才，确保今天的女性领导者和导师能够帮助指导未来的职场后辈。

## 建议

### 01

#### 认识到打破“第二层玻璃天花板”的好处

如果能解决女性离职问题，个人、组织和社会都将从中获益。归根结底，这是一个促进经济增长和创新发展以及加速迈向可持续世界的机会。

### 02

#### 开启对话

聆听女性的需求，并付诸行动。探究促使女性提前离开职场的原因，有助于找到扭转局势的解决方案，让更多女性在职场中长久稳定生存。

### 03

#### 确保每名女性都能获得全方位的支持

关于更年期或任何其他问题，女性能够寻求支持的前提是存在相应的帮扶政策，且女性知道这些政策的存在。雇主可以与员工合作，建立一种支持性的组织文化。

### 04

#### 灵活性是一项有利条件

细微调整就能产生巨大影响。如果可以，尽量为员工提供灵活的工作方式、时间和地点，这样就能大大减轻员工的压力，让他们不必选择离开职场。

### 05

#### 建立更广泛的人文关怀

采用整体方法来满足 BSI 以人为本<sup>®</sup>模型框架中列出的需求，可以提升员工的信任和参与度，进而增强组织的韧性。

### 06

#### 分享最佳实践

正如打破“第一层玻璃天花板”时得出的经验，如果组织之间能相互合作并乐于分享行之有效的策略，将有助于加快实现可持续发展的世界。

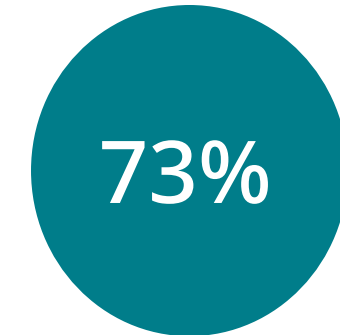
# 关键统计数据

“更年期绝非小事。值得庆幸的是，人们已经开始正视这个问题，但大家却对此知之甚少。我曾见过许多人由于记忆力、脑雾和工作时身体不适等问题导致工作表现略有下降，而这就被视为工作表现不佳。一旦有人说出‘我正在遭受更年期的折磨’，就会让人觉得是借口。实际上这种想法大错特错。”

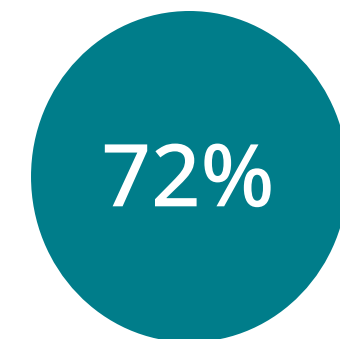
## 英国女性

非营利组织和零售业的人力资源经理

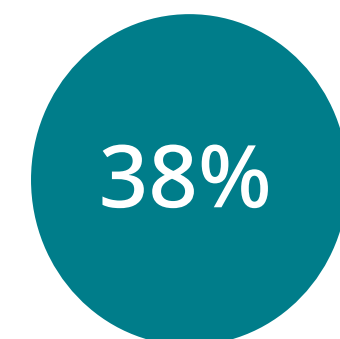
## 职场中的更年期



希望雇主能针对更年期、妊娠困难或流产问题制定明确的流程。



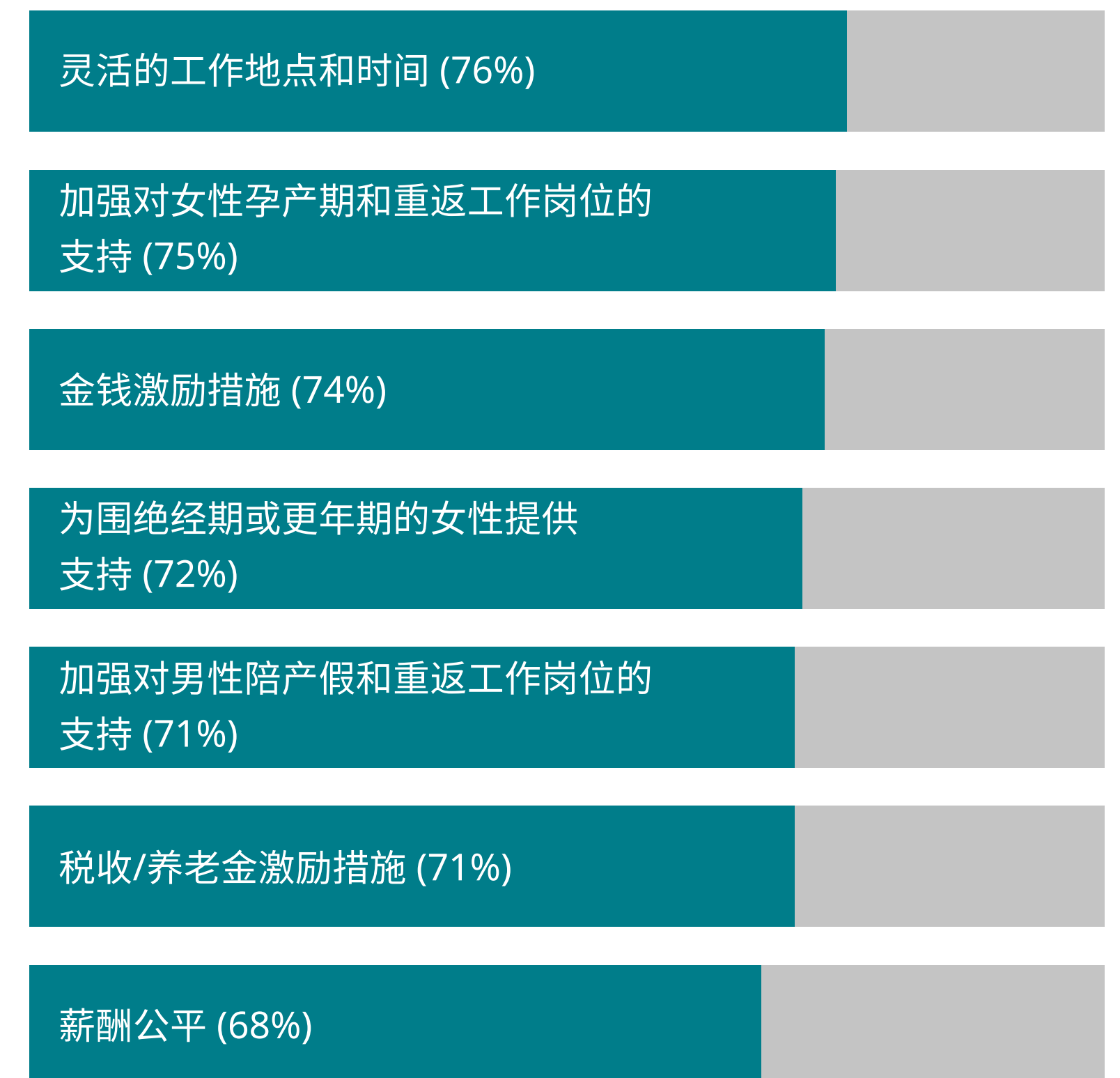
希望组织为出现围绝经期或更年期症状的女性提供支持，但 58%的人认为向雇主说明这一情况时会有点难以启齿。



愿意向男性雇主提出个人健康和福祉问题，而愿意向女性雇主提出这些问题的比例为 74%。

## 打破女性发展瓶颈

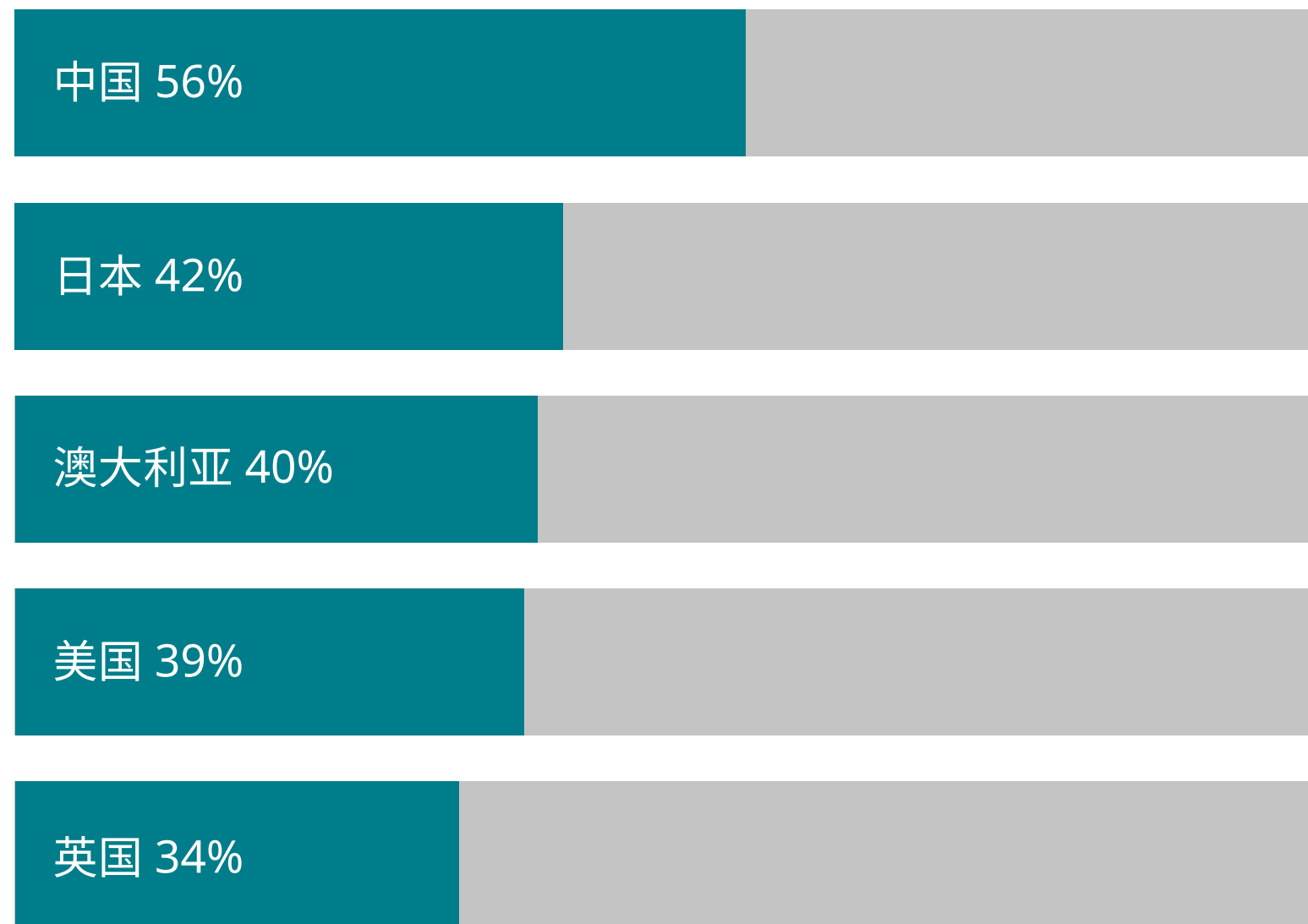
如何才能帮助女性留在职场？



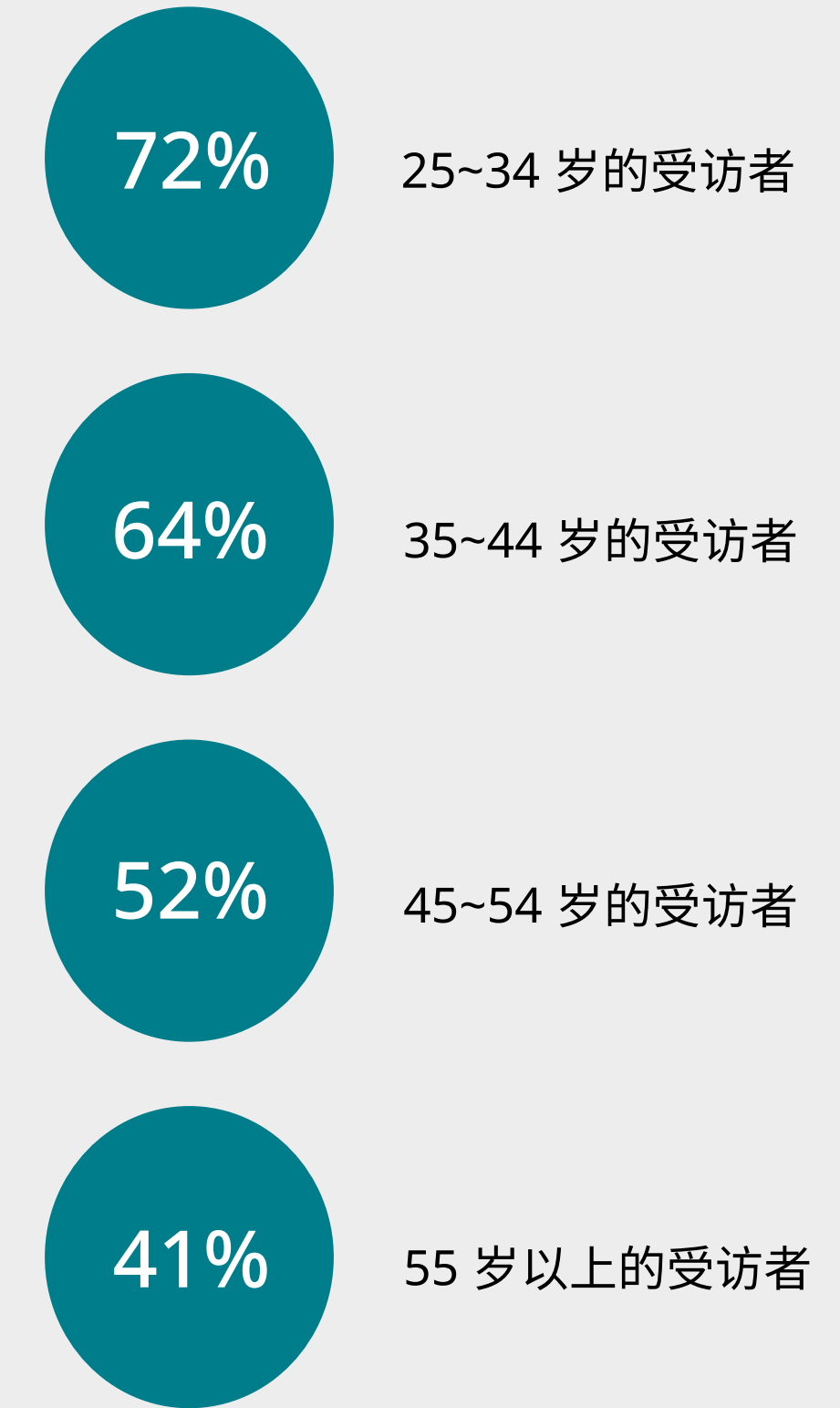
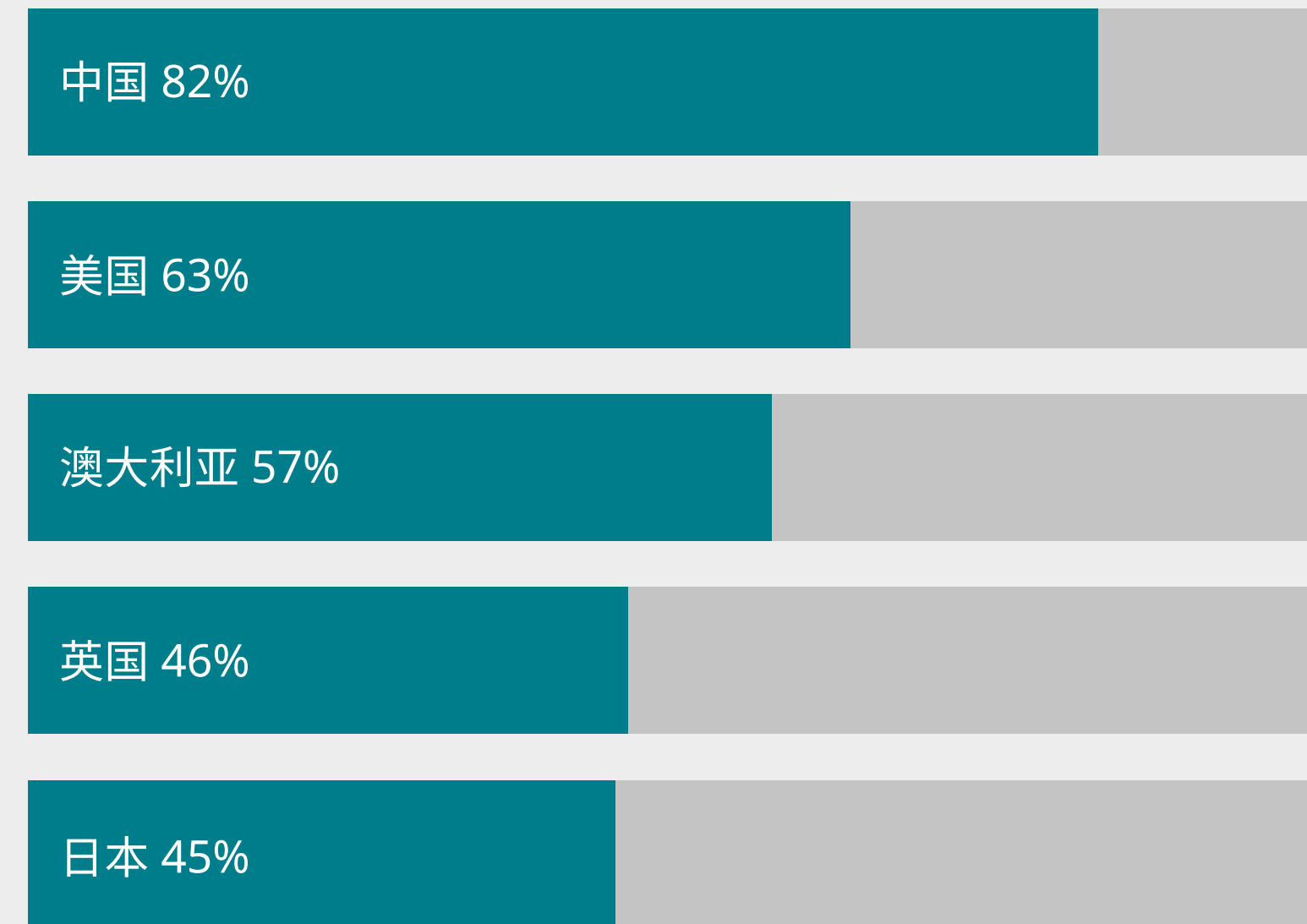
所有数据均来自对英国、美国、中国、日本和澳大利亚的 5,000 名女性开展的 SGCP

## 全球形势喜忧参半

认为高年资女性担任领导职务并不常见的  
各国女性占比



有机会向高年资女性员工咨询、寻求建议或学习的各国女性占比（细分了受访者的年龄）





# 简介

“玻璃天花板”<sup>5</sup>一词出现于 20 世纪 70 年代末，并在 20 世纪 80 年代流行开来，指的是女性和其他代表性不足的群体在试图晋升到组织或公共或职业生活中的高层职位和决策职位时可能面临的无形障碍。这一概念反映了当时的社会现实：有史以来最大的女性群体涌入职场<sup>6</sup>，并希望提升自己的职业生涯，但却面临着具体的障碍。

过去五十年来，我们已经取得长足的进步。目前，除美国、澳大利亚和瑞士外，几乎所有发达国家都提供某种形式的带薪产假（澳大利亚和瑞士的计划有资格要求）。尽管前路漫漫，且男女薪酬差距依然存在，但女性在《财富》世界 500 强企业中担任首席执行官的比例已超过 10%<sup>7</sup>，与 1995 年的 0% 相比<sup>8</sup>，有了质的飞跃。

随着职场不断出台措施满足女性的某些特殊需求，新的局面正在形成。尽管我们已经取得了一些进展，但女性离开职场的时间还是早于男性<sup>9</sup>，这表明“第二层玻璃天花板”（SGC）已经形成，它关注的重点不再是职业发展，而是职业寿命和员工留存。

BSI 在英国、美国、澳大利亚、中国和日本对 5,000 名自我认同为女性的受访者进行的“第二层玻璃天花板”民意调查<sup>10</sup>（SGCP）显示，全球 42% 的职业女性认为，高年资女性担任领导职务的情况并不常见——这进一步表明目前的职场中存在着 SGC。这种情况在中国最为普遍（56%），在英国最不明显（34%），这种差异可能是由文化期望和结构规范造成的。例如，中国政府强制规定工厂女工比男工早 10 年退休<sup>11</sup>。同样，在所有年龄段的受访女性中，只有十分之六的人相信她们能获得与男性同等水平的支持并像男性那样留在职场中，这表明我们能否在未来几年打破 SGC 存在一定程度的不确定性。

本白皮书将重点讨论一般女性的经历，但任何两名女性的生活（或工作）经历都不会一模一样，因此也不是所有女性都会认为 SGC 已经存在。此外，除女性以外的其他群体也可能正面临着 SGC。当然，并非所有女性都希望在职场中度过后半生。但对于那些有这种想法的女性来说，如果我们能为她们建立一种人文关怀文化并营造彼此支持的工作环境，进而与她们建立信任并为她们留在职场提供支持，则有可能提高人类、社会和经济的可持续性。

对于“玻璃天花板”这个词，大家众说纷纭。就本报告而言，BSI 借用“第二层玻璃天花板”来特指那些并非出于个人自愿而提前离开职场的女性。

## 每 10 名中有 6 名

处于不同年龄段的受访女性相信，她们这一代有望获得同等水平的灵活性和支持，从而像男性同事一样在职场长久稳定生存



# 重要贡献者





我们分析数据后发现，职场中确实存在 SGC。2022 年，世界经济论坛开展了一项研究<sup>12</sup>，该研究从四个关键维度（经济参与和机会、教育程度、健康和生存以及政治赋权）分析了性别平等问题。结果表明，在受访的 146 个国家中消除性别差距需要 132 年。北美 (76.9%) 和欧洲 (76.6%) 在消除性别差距方面取得的成效最为显著，预计可分别在 59 年和 60 年内消除差距，而东亚和太平洋地区（包括中国、日本和澳大利亚）则需要 168 年才能实现性别平等。

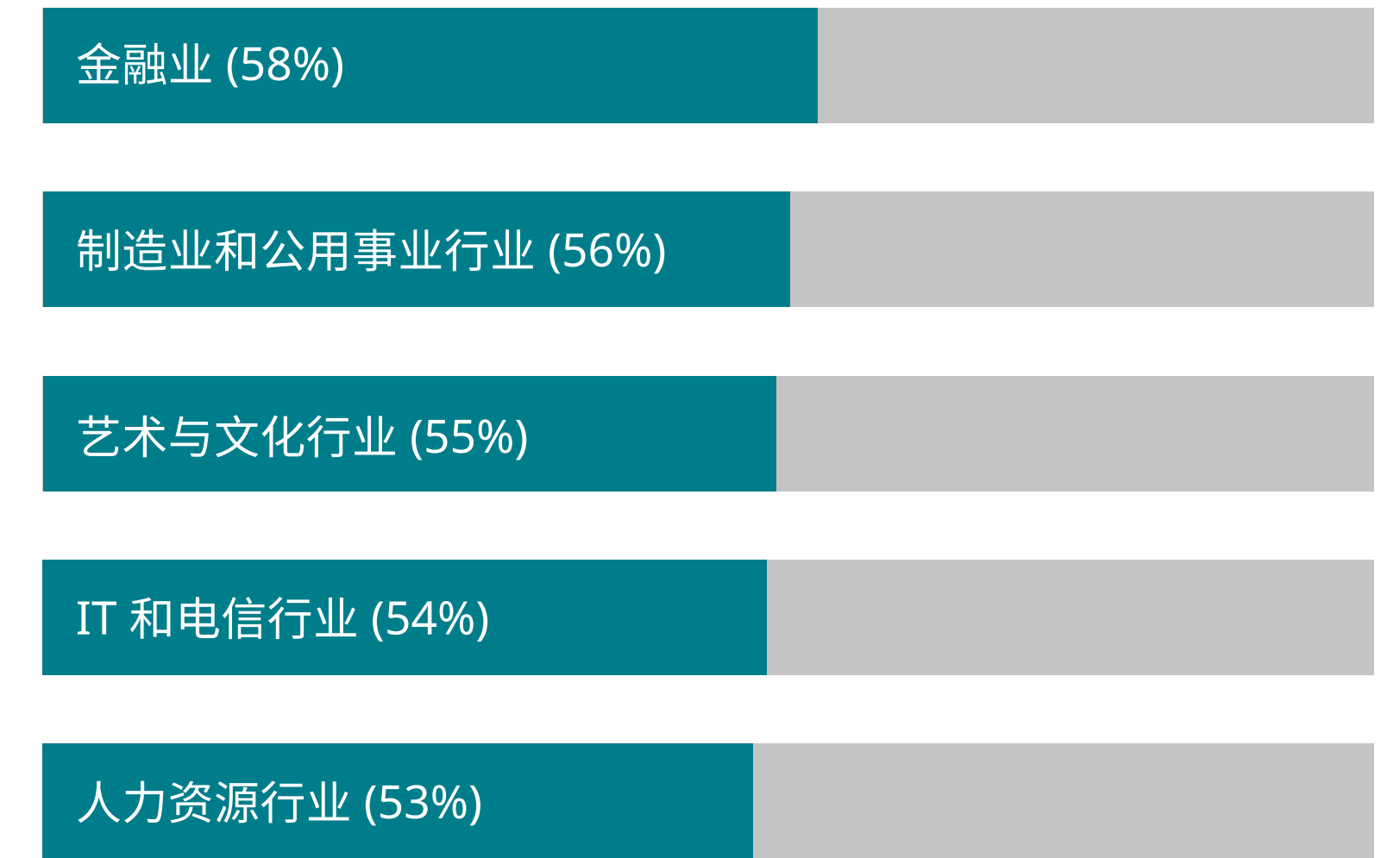
英国在职男女的占比数据说明了其中一个差异。目前，89% 的男性员工为全职（11% 为兼职），而只有不到三分之二的女性员工为全职（略高于三分之一的女性员工为兼职）。OECD 数据<sup>13</sup>显示，2022 年其所有成员国中的在职女性均少于男性。世界银行的数据也证实了这一现实：日本的在职女性占比为 54%，在职男性占比为 71.3%；澳大利亚的在职女性占比为 62.1%，在职男性占比为 70%；英国的在职女性占比为 58.5%，在职男性占比为 66.3%；美国的在职女性占比为 56.8%，在职男性占比为 67.5%；法国的在职女性占比为 52.5%，在职男性占比为 60%。OECD 数据显示，全球平均有五分之三的女性在职，而男性在职的比例却超过四分之三。

这组数据与 2018-2022 年间所有 OECD 成员国都存在的男女薪酬差距数据<sup>14</sup>（从最低的比利时的 1.2% 到澳大利亚的 9.9%、英国的 14.3%、法国的 15%、美国的 16.9%、日本的 22.1%，最后到最高的韩国的 31.1%）同时表明，女性即使身在职场中也处于经济劣势。她们在职场中工作得越久，收入越有可能上涨，这也让她们得以增强自己的财务安全和独立性，并为自己所在的组织和国家/地区的经济增长做出贡献。

这些影响不仅限于女性个体或她们的家庭。每一位留在职场中的女性都可能会对其他职场后辈的经历产生积极影响。SGCP 结果显示，在四大洲的受访女性中，73% 认为如果职场中有经验丰富的女性同事，将更有利于年轻女性在职场中的发展。这几乎是一个普遍认同的观点：职场中的高年资女性可以增强对年轻一代的积极影响，只有 4% 的受访女性不同意这一说法。但如果受到了 SGC 的影响，她们就有可能失去这个机会。

根据 LeanIn.Org 和麦肯锡发布的《2022 年职场女性报告》<sup>15</sup>，在支持员工福祉和促进多元化、公平性和包容性 (DEI) 方面（大家普遍认为这些是能够提高员工信任度、员工留存率和员工满意度的重要领域），女性领导者会比同级别的男性领导者付出更多努力。此外，正如报告所述，这些价值观对年轻员工，尤其是年轻女性来说非常重要。麦肯锡的报告还显示，女性领导者也会投入更多时间来指导或支持年轻女性在职场中的职业发展。

在以下行业中，更多的女性认为女性担任领导职务的情况并不常见：



而在以下行业中，更多的女性则认为女性担任领导职务的情况还是比较常见：



报告显示，美国每有一名女性董事晋升到更高职位，就会有两名女性董事因不同原因选择离开公司，包括下文所述的原因。这也是自麦肯锡 2015 年开展调查以来，女性领导者和男性领导者离职人数差距最大的一次。虽然这些领导者可能不会彻底离开职场，但他们的离职可能会影响整体生产力，同时揭示出那些没有为个人成就和组织韧性创造合适条件的组织所面临的风险。

解决这些问题可为组织带来巨大的潜在效益。美国银行 2022 年的一份报告<sup>16</sup>显示，相较于管理层多元化低于平均水平的公司，领导队伍多元化高于平均水平的公司的创新收入要高出 19 个百分点。性别多元化相当重要：报告显示，与性别多元化排名后四分之一的公司相比，排名前四分之一的公司更有可能获得更高的收入。

澳大利亚预测，如果 55 岁或以上的就业人数增加 5%，国民经济将增长 480 亿澳元。根据麦肯锡全球研究所的一项研究<sup>17</sup>，到 2025 年，该地区性别平等程度将会提高，这将促使亚太经济体的 GDP 总量每年增加 4.5 万亿美元，比以往正常情况下的 GDP 高 12%。美国妙佑医疗国际<sup>18</sup>的一项研究显示，美国女性每年因更年期（我们将在本报告中探讨的一个 SGC 关键要素）而减少的工作时间预计将造成高达 18 亿美元的损失。

虽然这些数据只是提供了一个视角，让人们了解到女性以及所有员工在职场中工作得越久，越能带来潜在的经济效益，但世界卫生组织 (WHO)<sup>19</sup> 的报告称“年龄歧视[不论性别]给社会造成了数十亿美元的损失，但迄今为止，很少有人统计过年龄歧视给社会和经济（特别是在国家层面）造成的更广泛的经济损失”。

由于规模太大，损失可能无法完全确定。正如世界卫生组织报告的那样，经济层面上的损失可以数十亿美元计算。除此之外，对于那些提前离开职场的员工及其家庭来说，他们还付出了经济、情感和社会方面的个人代价。对于女性来说，年龄歧视可能会让性别不平等长期存在，还会破坏人们为创造包容性环境而作出的努力。最令人担忧的是，社会将无法看到这些人在她们选择的行业、前组织和对整个社会可能做出的贡献。让更多的女性——以及普通人——留在职场并打破 SGC，可以为所有人带来不可估量的收益，还能加速全球所有行业 and 所有市场的发展和 innovation。

## 73% 的女性

认为如果职场中有经验丰富的女性同事，将更有利于年轻女性在职场中的发展





# 离职诱因





要论女性离开职场的原因，数量之多可能和女性人数不相上下，但导致 SGC 普遍存在的诱因却可以分为几个关键领域：

## 外部力量

无论是社会、法规还是组织力量：外部力量会在女性职业生涯的各个阶段设置无形的障碍，阻碍她们继续留在职场中。例如，每个国家/地区的带薪产假都大不相同——英国<sup>20</sup>长达 52 周，日本<sup>21</sup>和中国<sup>22</sup>为 98 天，澳大利亚<sup>23</sup>为 18 周，美国<sup>24</sup>为 12 周。即使可以休假，工资也会因休假时间长短和雇主不同而有很大差异。虽然有些国家/地区已经开始采取措施解决这个问题，比如引入陪产假（英国）或带薪育儿假（不分性别）（美国），但进展缓慢<sup>25</sup>，而且社会普遍认为应该是女性请假照顾孩子，而非男性。进步政策中心 (Centre for Progressive Policy) <sup>26</sup>的数据显示，产假结束后，英国女性将继续承担大部分育儿工作——女性每年育儿时间为 232 亿小时，而男性为 97 亿小时。据该中心估计，每周这 4.5 亿小时的年产值可达 3,820 亿英镑（另外还有无偿照顾成人的 500 亿英镑）。

让女性在休产假或是因为其他照顾家庭的责任而休假时都能享受带薪休假，将给女性和所有员工带来极大帮助，她们也能在职场中工作更久。

一直以来，许多国家根据性别来规定退休年龄。目前，中国男性和女性的退休年龄仍然不同；而英国和澳大利亚等国家/地区则一直在努力调整相关政策<sup>27</sup>，但可能还要很长时间才能让人们充分认识到高年资女性也是职场中的生产力。

“女性在产假后并没有获得足够的支持来帮助她重返工作岗位，这不仅体现在工作时间内，还体现在没有帮助她们重新适应环境、没有投入时间对她们进行再培训……以及没有在她们的失业期间考虑为她们提供发展机会等方面。女性应当获得所需的支持”。

### 英国女性

非营利组织和零售业的人力资源经理



## 榜样

如果担任高层领导职位的女性人数较少，晋升可能相对困难，这也会让女性缺乏信心，从而比男性更早离职。例如，中国近 60% 的女性表示，因为担心自己会犯错误，所以很难下定决心向高层领导<sup>28</sup>（大多数仍将是男性）争取晋升机会。

许多书籍都对“冒名顶替综合症”和“自信差距”等现象进行了阐述。看到其他人担任领导职务并不能增强女性克服这些问题的能力，但接触成功女性却有可能让她们相信自己可以做得更好。





## 生理因素和家庭责任

在 SGCP 中，29% 的女性认为照顾父母或子女的责任阻碍了她们继续工作。有些女性是自愿选择专心照顾家人，但对其他女性来说，这与其说是一种选择，不如说是一种经济现实，与女性的工资或外部护理服务的成本有关。

而现实情况是，当子女成长到足以照顾自己的时候，年迈的父母往往也需要人照顾了。这表明，照顾家人并不只是生命中的一个阶段，而是贯穿女性一生的一个连续过程。中国女性的占比最高，41% 的女性认为照顾孩子阻碍了她们工作。这些结果与贝恩咨询公司的一项研究如出一辙<sup>29</sup>。在该研究中，83% 的中国女性表示，家庭责任让她们无法全身心投入到工作中。BSI 关于照顾者包容性组织的最佳实践指南<sup>30</sup>指出，全球估计有 3.49 亿人需要他人照顾<sup>31</sup>，并且“在大多数国家/地区……这些照顾者大多为女性”。根据不同国家/地区的预估，对于老人和其他需要长期照顾的人群，照顾者中有 57%-81% 为女性，而且她们很可能在外还有工作<sup>32</sup>。指南还强调，“这可能导致女性为了照顾家人而不得不放弃有薪工作和/或遭遇职场的不平等”。

最近几年的情况表明，照顾家庭的责任足以摧毁女性的职业生涯。在新冠肺炎疫情期间，女性离职率<sup>33</sup>高于男性——离职原因通常是为了照顾家庭——而且，以美国女性为例，她们并不会那么快重返职场。事实上，据美国商会<sup>34</sup>估计，仍有 100 万女性未回归职场。PWC 的职场女性指数 (Women in Work Index)<sup>35</sup> 是一项针对 33 个 OECD 成员国开展的研究，该研究指出由于新冠肺炎疫情，女性失业率上升，离职女性比例增加，这让职场的性别平等至少倒退了两年。2022 年，这一指数在十年内首次下降。

而背后的原因恰恰是一种恶性循环。男女薪酬差距表明，女性的收入低于男性，再加上社会普遍认为女性应该照顾家庭，而男性负责养家糊口，这就意味着她们才是离开职场去照顾家庭的一方，这样一来，她们更难重返工作岗位并晋升到领导职位（“第一层发展瓶颈”），而如果家庭出现新的需求，她们也更容易永远离开职场（“第二层发展瓶颈”）。

SGCP 采访了英国非营利组织和零售业的一名女性人力资源经理，她表示：“我认为[共享育儿假]并不成功，部分原因在于男性的收入向来高于女性，因此对于家庭来说，让养家糊口的主力留在职场，而让收入不那么高的一方——通常是女性——负责产后育儿更加合理，但这样一来，女性的职业生涯实际上倒退了 12 个月。”

当女性生产并将子女抚养长大之后（在某些情况下，也可能经历生育困难），她们往往又要开始照顾年迈的父母。而此时，她们通常也正在经历更年期带来的生理、情绪和身体变化。

## 29% 的女性

认为照顾父母或子女的责任阻碍了她们继续工作



## 更年期

更年期可能会出现 30 多种症状，这也让更年期的女性在职业道路上走到了潜在的“岔路口”。Hammam 等人在他们的“更年期和工作叙述文献综述”<sup>36</sup>中揭示，不利的（物理）工作条件（例如通风不畅、工作时间缺乏弹性、无法改变工作量任务）往往会增加更年期女性的健康问题。由于缺少合适的机会或时间，或者由于社会和文化壁垒，女性很少会和上级领导讨论这个问题。SGCP 数据显示，平均有 21% 的女性（中国为 28%，美国为 16%）特别提到更年期带来的健康问题阻碍了她们留在职场。南安普敦大学<sup>37</sup>的研究人员分析了一项针对 3,000 多名女性进行的纵向研究获得的数据，她们发现那些在 50 岁时就表现出至少一种破坏性更年期症状的女性在 55 岁离职的可能性要高出 43%。这对职场的影响非常大：据估计，美国<sup>38</sup>每天约有 6,000 名女性进入更年期。

更年期对女性职业生涯的影响程度因人而异，但 SGCP 的数据表明，交流更年期和更年期相关症状带来的影响往往让女性羞于启齿，而这可能是其中一个影响因素。SGCP 中 58% 的受访者认为很难向雇主提出与更年期有关的问题（只有 14% 的受访者不认同这一观点）。让组织拥有更多女性领导者（或受过培训的代表），有助于减少女性的羞耻感并开启对话：52% 的受访女性在与男性经理谈论诸如更年期、与月经有关的健康问题、妊娠困难或流产等问题时会感到不自在，而如果是与女性经理讨论这些问题，只有 17% 的受访女性会感到不自在。

“可能在五年前，[更年期]确实不是一个可以在职场轻松谈论的话题，但时至境迁，我们还是有可以交流的人……我们要确保大家知道他们有表达诉求的渠道。但我仍然认为人们很难做到这一点，这也是我所感受到的情况，”一位 50 多岁的 SGCP 受访男性解释道，他是英国一家家族制造企业的董事长。

我们从数据中可以清楚看到，女性离开职场的原因多种多样。女性的结婚年龄往往小于男性——世界银行 2010/2011 年的数据<sup>39</sup>显示，英国女性的结婚年龄为 32 岁，男性为 33.2 岁；中国女性为 24.7 岁，男性为 26.5 岁；日本女性为 29.7 岁，男性为 31.2 岁；美国女性为 27.5 岁，男性为 29.2 岁；法国女性为 25.6 岁，男性为 27.7 岁；印度女性为 20.7 岁，男性为 24.9 岁；澳大利亚女性为 29.9 岁，男性为 31.4 岁——而且女性可以选择与高年资配偶同时退休。而还有一些人可能希望将更多时间花在慈善事业上，又或者她们已经实现了自己的财务目标。

另外还有一个可喜的进展：虽然男女薪酬差距依然存在，但正在缩小<sup>40</sup>。冰岛等国家因为性别平等政策以及注重女性在领导职位中的代表性而规定了女性占比，这让他们大受赞誉<sup>41</sup>。随着职场女性的年龄渐长，产假和月经假等相关问题也逐步得到解决。现在许多国家对更年期的关注度日益增加，因为第一代被告知可以“兼顾工作与家庭”的女性现在已经四五十岁了。北美更年期协会、英国更年期协会和澳大利亚更年期协会都提供了工具包和/或指南来帮助雇主和员工应对与更年期有关的挑战。BSI 最近也发布了工作场所的月经、经期健康和更年期标准 (BS 30416)<sup>42</sup>，提出了关于职场调整的实用建议。



# 指南和规范：我们如何才能打破“第二层玻璃天花板”？





在所有文化中，**教育**都是加快进步的重要手段。无论是在个人、组织还是社会层面，要找到扭转局势的解决方案，应该先增强大家的意识，让大家了解促使女性提前离开职场的原因。

以更年期为例，目前似乎很少有人接受相关培训，无论是女性还是她们的男性同事都并不了解更年期可能带来的健康问题以及这些问题对工作的潜在影响<sup>43</sup>。推出教育计划或让女性充分了解外界提供的帮助可以让女性获得继续就业所需的支持。根据 SGCP 的数据，69% 的女性认为组织有必要制定具体政策来解决个人健康和福祉问题（如更年期），但目前只有 7% 的女性知道有这类政策存在。同样，75% 的受访女性表示她们希望雇主能为她们留在职场（在更年期、经期、妊娠困难和流产的情况下）提供支持。

妙佑医疗国际在澳大利亚进行的一项研究<sup>44</sup>表明，大多数女性认为职场中需要更多的员工支持以及工作时间和温度调控方面的灵活性，也需要对经理和员工进行相关培训。在这项研究中，66% 的女性表示不愿意与自己的直属领导谈论更年期症状。

更年期只是女性离开职场的一个时间节点。了解女性离开职场的不同时间节点，确保各级组织领导充分了解情况并能为此提供支持性解决方案，可能会成为打破 SGC 的关键力量。





**开启对话**，让女性不再羞于谈论离开职场的所有原因，有望开创一个相互理解的新时代。《纽约时报》最近引用了<sup>45</sup> Ekta Kapoor 博士的观点，她以合著者的身份参与了妙佑医疗国际针对更年期症状对职场女性的影响而开展的一项研究。她提到：“更年期的话题通常是禁忌，在职场中更是如此。许多女性表示，她们不想在工作中表现得像个‘怨妇’，否则她们一提起更年期，其他人就会翻白眼”。

如果领导者能注意用词，话语中不带歧视，将有助于营造一种支持性的文化氛围。最近的历史经验表明，**培养同理心**<sup>46</sup>并**对领导者加以培训**，从而为员工创造一种有安全感的环境让他们敢于提出问题，可以改善这种局面。追求整体福祉和解决心理健康问题的举措<sup>47</sup>（特别是在西方国家）有着与此类似的作用，不仅能提供信息，还能提供指导。让更年期相关讨论从笑料变成严肃的话题，可以让那些正遭受痛苦的人知道给他们的支持从未缺席。

当然，更年期只是需要考虑的一个方面。针对照顾家庭的责任，以及雇主如何为女性的需求提供支持开启对话也有助于改变局面。

事实上，疫情已经证明增加员工开展工作的方式、时间和地点的**灵活性**，可以带来潜在好处。虽然目前的趋势表明，重返办公室的员工会更多，但在制定包容性政策的同时，针对职场调整保持一定程度的灵活性和开放性，可以反映全体员工的不同需求。包括保证兼职或弹性工作的员工拥有同样的晋升和发展机会，这样一来，那些可能因照顾家庭的责任而缩减工作时间的**女性**就不必面临 SGC。



建立**人文关怀**，不将福祉计划的重点局限在个人健康方面，并采用整体方法来满足 BSI 以人为先<sup>®48</sup>模型中列出的需求，这样做可以提升员工的信任和参与度，进而增强组织的韧性。以人为先<sup>®</sup>模型中一部分关注的是“可持续的就业能力”——在整个生命周期内对工作进行管理，让工作生涯历经的时间更长、质量更高。这意味着需要实施预防和保护措施来确保工作和工作条件的可持续性，进而保持员工的身心健康；以及为员工培养必备的技能 and 能力，让他们能长期或持续就业，包括开展再培训和技能提升计划。

认识到更年期对职场的影响并消除这些影响——以及其他各种可能导致女性面临 SGC 的原因——表明我们致力于创建一种支持性和包容性的人文关怀。通过**落实政策和引入福利**积极应对这些问题，提供工作灵活性和职场便利，让所有员工在需要时都能休假照顾家庭，以及加强对员工和雇主的教育并深化他们的认识，组织就能挑战陈规旧俗，培养一种有同理心的支持性文化，同时帮助女性保持生产力、工作满意度和职业发展。

美国一位女性高层表示：“一旦我们开始关注劳动力和工作场所正在发生的变化，政府就需要考虑其中的作用机制——包括广义和狭义方面。”“歧视可能会以不同的方式表现出来，政府需要……保护员工平等竞争空缺职位和获取招聘信息的机会……[以及]关注全职员工和兼职员工的税收和福利影响。”





# 前景一片光明





星星之火，已有燎原之势。一些国家/地区开始实行陪产假，这意味着父母双方都可以请假。疫情也让大家开始关注心理健康和整体福祉，这表明通过更广泛的讨论并营造更加开放的文化氛围，可以让大家不再对曾经的禁忌话题羞于启齿。最近的一大进展便是西班牙开始跟随日本、中国和其他国家的脚步，提供带薪月经假。英国和美国最近也就更年期对职场的影响展开了研究。英国推出了英格兰有史以来第一个更年期就业冠军 (Menopause Employment Champion)，并启动了女性健康战略 (Menopause Employment Champion)。

冰岛在推动广泛的性别平等方面取得了巨大成功，部分原因在于冰岛政府提供了支持性的文化环境，让民众得以了解更年期并围绕这个话题展开对话。冰岛也鼓励民众在公开场合谈论性别平等问题，勇于挑战社会规范和陈规旧俗，同时政府还制定了相关政策，要求企业提供同工同酬证明<sup>49</sup>。这种文化转变和包容性政策的结合将是成功的关键。

更重要的是，新一代职场人已在职场占据一席之地。BSI 的 SGCP 数据显示，年轻女性相对乐观，她们认为自己这一代女性有望获得所需的灵活性和支持，从而像男性同事一样在职场长久稳定生存（66% 的 18-24 岁女性和 68% 的 25-34 岁女性认同此观点，而 55 岁以上持此观点的女性仅为 47%）。

如果年轻女性在整个职业生涯中都能获得高年资女性领导者的帮助，这将赋予她们力量，让她们能够继续留在职场中，这样一来也有望推动女性个人、她们所在的公司和她们所生活的社会的发展。近四分之三的女性认为，职场中存在高年资女性将有利于年轻女性的发展。

如果能够从教育、政策、职场调整和讨论自由等方面创造包容性环境，让女性在人生的各个阶段都能持续成长，那么女性更有可能开启可持续的职业生涯，整个世界也可能因多元化思想、创新和社区而获益。

SGC 是由女性在职场中的进步带来的新概念，这层“玻璃天花板”现在已经出现了小裂缝，我们必须持续采取行动才能彻底打破它。

“年轻女性更有信心……回想 20 年前，我们谈论的还不是弹性工作、共享育儿假、同工同酬等问题……文化变革并非一蹴而就。”

#### 英国女性

非营利组织和零售业的人力资源经理



# 建议

---

## 01

### 认识到打破“第二层玻璃天花板”的好处

#### 如果能解决女性离职问题，个人、组织和社会都将从中获益

近四分之三的女性表示，让高年资女性继续留在职场有助于经济增长。研究表明，这种做法可以带来无数好处，比如留住能够指导职场后辈的导师以及确保组织能够利用最广泛的人才库。与其将高年资女性所面临的问题视为挑战，我们不如将其视为造福当代和后代的投资以及确保多元化的手段，进而从中获益。归根结底，这是一个促进经济增长和创新发展以及加速迈向可持续世界的机会。

## 02

### 开启对话

#### 聆听女性的需求，并付诸行动

七成女性认为，雇主应在更年期等时期提供支持，但正如我们的研究结果所示，导致 SGC 形成的因素有很多。政策制定者和组织有机会就不同行业和国家/地区的支持方式与个人展开对话，考虑现有的结构性因素，并探索打破这些障碍的行动。与员工共同商议支持性措施可以提高员工的参与度和信任度。探究促使女性提前离开职场的原因，有助于找到扭转局势的解决方案，让更多女性在职场中发展得越来越好。开启对话便是找到有效解决方案的第一步。

## 03

### 确保每名女性都能获得全方位的支持

#### 雇主可以与员工合作，建立一种支持性的组织文化

在 SGCP 中，近五分之三的受访女性表示很难向雇主提出与更年期有关的问题，仅有 7% 的受访女性表示了解正式政策。关于更年期或任何其他问题，女性能够寻求支持的前提是存在相应的帮扶政策，且女性知道这些政策的存在。培养同理心并对领导者加以培训，从而为员工创造一种有安全感的环境让他们敢于提出问题，可以改善这种局面。让女性不再羞于谈论离开职场的所有原因，同时明确告诉她们去哪里寻求指导，这样一来各组织就可以迈入一个相互理解的新时代。

重要的是，让工作经验丰富的女性留在职场不仅仅是女性面临的问题——男性同事和不同时代的员工也有机会在创建多元化、公平和包容的文化中发挥自己的作用。



## 04

### 灵活性是一项有利条件

#### 细微调整就能产生巨大影响

并非所有职场或行业都能做出同样的调整，但如果可能的话，可以尽量灵活地安排工作方式、时间和地点，或者调整工作时长和是否全职工作，这样就可以大大减轻那些可能因个人原因而选择离开职场的员工的压力，或减轻一些更年期症状。确保所有员工都能享受这种灵活性或兼职工作机会并确保这不会阻碍他们的职业发展也至关重要。这有助于保证职场的包容性并引入包容性政策，提高员工的忠诚度，延长工作年限，让他们更乐于去适应职场多样化的需求。

## 05

### 建立更广泛的人文关怀

#### 以人为本

健康的职场文化应优先考虑所有年龄段的员工，不将福祉计划的重点局限在个人健康方面，这样才能产生积极影响。教育是加快进步的重要手段。在组织内部就女性离开职场的原因以及如何帮助她们留在职场进行沟通，可以改变现有局面。同样，如果领导者能注意用词，话语中不带歧视，将有助于营造一种支持性的文化氛围。与围绕包容性进行更广泛的考虑一样，采用整体方法来满足 BSI 以人为本<sup>®</sup>模型框架中列出的需求，可以提升员工的信任和参与度，进而增强组织的韧性。

## 06

### 分享最佳实践

#### 不同组织、行业和国家/地区的合作可以推动进步

从广义上讲，那些正面临 SGC 的人恰恰是第一代经历这种境况的职场人。可能还需要一代人的努力才能带来有意义的改变，但超过三分之二的年轻女性相对乐观，她们认为自己这一代女性有望获得所需的灵活性和支持，从而像男性同事一样在职场长久稳定生存，我们有理由期待这种改变的到来。正如打破“第一层玻璃天花板”让女性在职场获得更大的晋升所得出的经验，组织之间如果能相互合作并乐于分享行之有效的策略将有助于加快实现可持续发展的世界。



# 结论

---

编写本白皮书的出发点是近几代人为巩固女性的职场地位所取得的进展。然而这份成功也带来了另一个问题，即“第二层玻璃天花板”。

打破“第二层玻璃天花板”可以为个人、组织和社会带来重大利益，有利于经济增长和创新发展。如今这个时代，提高生产力是全球发展的重中之重，保障女性留在职场的机会有望带来巨大变革。它让组织有机会留住优秀人才，确保今天的女性领导者和导师能够帮助指导未来的职场后辈。

将宏伟目标付诸于行动需要全身心投入，许多措施都能带来显著影响，并打破障碍。为更年期人群提供支持，或者让员工敢于提出有关个人健康和福祉问题，可以创造更多机会让他们做出自己的贡献。让员工知道女性离开职场的原因以及如何才能帮助她们留在职场，可以营造一种更强大的文化氛围。

要想取得进展，首先要在职场以及雇主和员工之间开启对话，并将这视为男性同事和不同时代员工创造影响的大好机会。但正如本白皮书所述，前景一片光明。新一代职场女性非常乐观，她们认为自己不会像前辈那样面临“第二层发展瓶颈”。我们现在有机会继续保持这种乐观态度，再接再厉，推动变革，加速迈向人人都能在职场中长久稳定生存的可持续世界。



# 市场概况

## 英国

- 五分之一 (20%) 的女性表示更年期会阻碍她们继续工作
- 超过半数 (54%) 的女性认为很难向雇主开口提出这一问题

## 法国

- 29% 的女性在从事兼职工作，而男性仅有 8%
- 女性花在无偿家务和照顾家庭上的时间是男性的 1.7 倍

## 美国

- 27% 的女性认为照顾家庭的责任让她们不得不离开职场
- 71% 的女性认为，如果组织能针对更年期、与月经有关的健康问题、妊娠困难或流产制定正式政策，这对女性留在职场将大有帮助

## 中国

- 56% 的女性认为女性担任领导职务的情况并不常见
- 41% 的女性表示照顾家庭的责任让她们不得不离开职场

## 印度

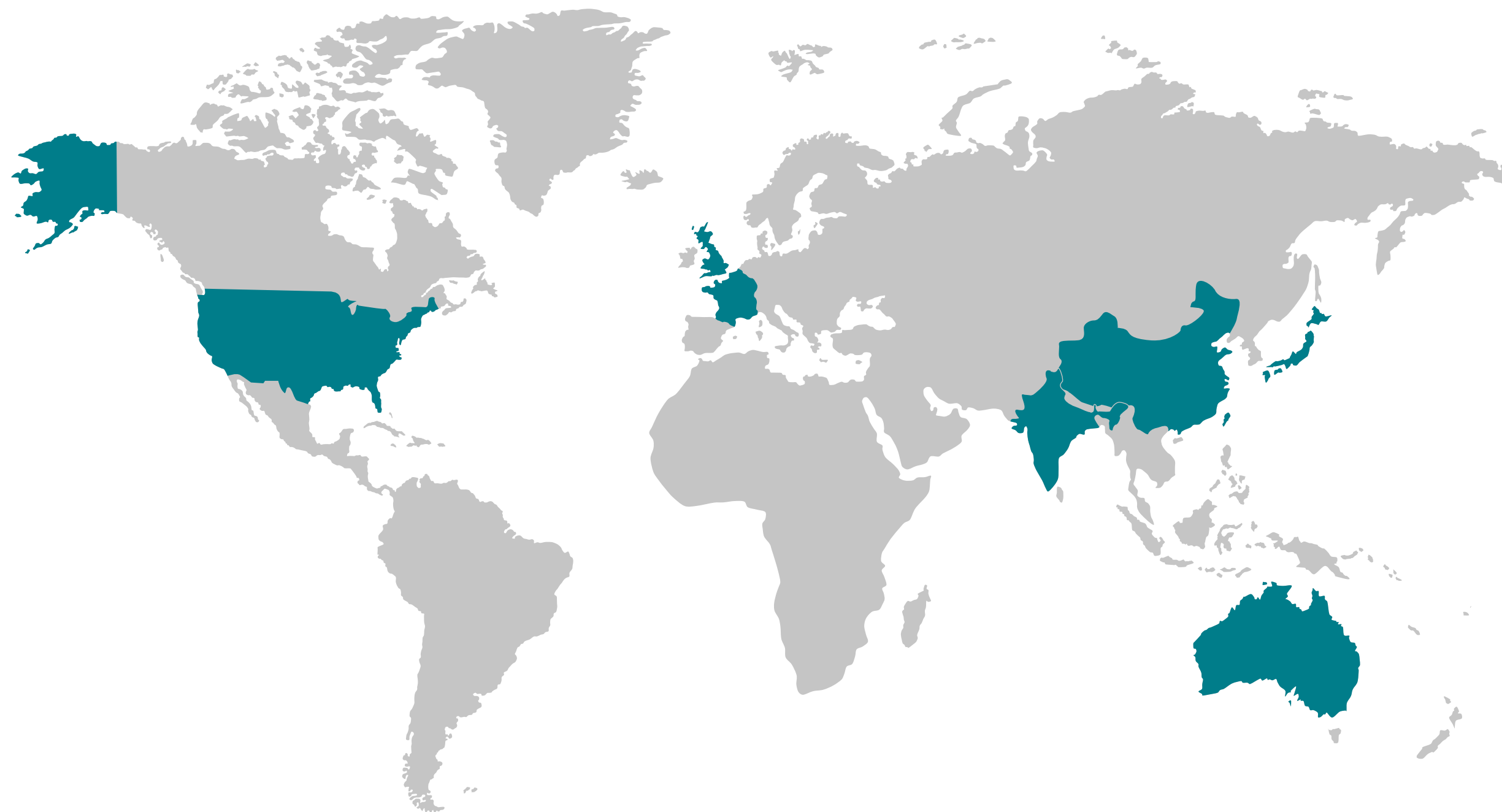
- 女性在职场中的占比非常低，仅为 24%，而男性占比为 73.6%
- 2020 年中高层管理人员中女性仅占 16.5%

## 日本

- 只有 44% 的女性相信她们这一代有望获得同等水平的灵活性和支持，从而像男性同事一样在职场长久稳定生存
- 65% 的受访女性在与男性经理讨论诸如更年期、妊娠困难和流产等问题时会感到不自在

## 澳大利亚

- 23% 的女性表示更年期会阻碍她们继续工作
- 三成女性认为照顾家庭的责任阻碍了她们留在职场





# 尾注

---

## 关于研究

本白皮书由英国咨询公司 Malvern Insight 编写，该公司专注于洞察驱动型战略和品牌主张开发，业务覆盖全球。本白皮书基于对四大洲 5,000 名女性的调查、2023 年 5 月至 6 月期间对全球高管进行的在线一对一访谈以及对经济和社会数据的深入评估。

这项调查由 Censuswide 团队发起，他们于 2023 年 5 月 11 日至 17 日期间在英国、美国、澳大利亚、中国和日本对 5,074 名自我认同为女性（18 岁以上）的受访者展开了调查

## 报告摘要

- <sup>1</sup> [女性离职率高于男性：包容是遏制这种流失的关键](#)，贝恩公司，2022 年 3 月
- <sup>2</sup> 2023 年 5 月 11 日至 17 日期间，对英国、美国、澳大利亚、中国 and 日本的 5,074 名女性进行了调查
- <sup>3</sup> [全球年龄歧视报告](#)，世界卫生组织，2021 年 3 月
- <sup>4</sup> [呼吁职场善待更年期员工的运动](#)，《纽约时报》，2023 年 5 月

## 简介

- <sup>5</sup> [玻璃天花板](#)，eige.europa.eu，2023 年 6 月访问
- <sup>6</sup> [女性劳动力：数据手册](#)，美国劳工统计局，2021 年 4 月
- <sup>7</sup> [财富 500 强企业中女性首席执行官的比例首次超过 10%](#)，《财富》，2023 年 1 月
- <sup>8</sup> [1995-2020 年财富 500 强公司中的女性首席执行官](#)，皮尤研究中心，2015 年 1 月
- <sup>9</sup> [女性离职率高于男性：包容是遏制这种流失的关键](#)，贝恩公司，2022 年 3 月
- <sup>10</sup> 2023 年 5 月 11 日至 17 日期间，对英国、美国、澳大利亚、中国 and 日本的 5,074 名女性进行了调查
- <sup>11</sup> [中国需要更多女性担任高层领导职务](#)，贝恩公司，2023 年 3 月



## 重要贡献者

- <sup>12</sup> 2022 年全球性别差距报告，世界经济论坛，2022 年 7 月
- <sup>13</sup> 就业率，经合组织，2022 年
- <sup>14</sup> 性别工资差距，经合组织，2022 年
- <sup>15</sup> 职场女性，LeanIn.Org/ 麦肯锡，2022
- <sup>16</sup> 多元化、公平与包容，不及时行动的高昂代价进度，美国银行，2022 年 4 月
- <sup>17</sup> 奇偶校验的力量：促进亚太地区的女性平等，麦肯锡，2018 年 4 月
- <sup>18</sup> 更年期症状对职场女性的影响，妙佑医疗国际，2023 年
- <sup>19</sup> 全球年龄歧视报告，世界卫生组织 2021 年 3 月

## 离职诱因

- <sup>20</sup> 产假和工资，gov.uk，2023 年 6 月访问
- <sup>21</sup> 第九条，日本外交事务部，2023 年 6 月访问
- <sup>22</sup> 产假和工资：中国大陆和中国香港的相关规则对比，中国简报，2022 年 11 月
- <sup>23</sup> 澳大利亚政府带薪育儿假计划，fairwork.gov.au，2023 年 6 月访问
- <sup>24</sup> 带薪育儿假，美国劳工部，2023 年 6 月访问
- <sup>25</sup> 只有三分之一符合资格的父亲休陪产假，分析发现，人员管理，2022 年 7 月
- <sup>26</sup> 女性需要什么，进步政策中心，2022 年 3 月
- <sup>27</sup> 国家养老金发放年龄时间表，gov.uk，2023 年 6 月访问

- <sup>28</sup> 中国需要更多女性担任高层领导职务，贝恩公司，2023 年 3 月
- <sup>29</sup> 中国需要更多女性担任高层领导职务，贝恩公司，2023 年 3 月
- <sup>30</sup> ISO 25551:2021，BSI，2021 年 11 月
- <sup>31</sup> 证据简介：护理人员支持，世界卫生组织，2017 年
- <sup>32</sup> 照顾家庭方面的性别差异 - 精神疾病患者的照顾者。世界精神病学杂志，2016 年 3 月



- <sup>33</sup> [COVID-19 与女性劳动力](#)，《今日宾夕法尼亚大学》，2021 年 3 月
- <sup>34</sup> [数据深入研究：女性劳动力的人数下降](#)，美国商会，2022 年 4 月
- <sup>35</sup> [普华永道女性就业指数](#)，普华永道，2022 年 3 月
- <sup>36</sup> [更年期与工作：关于更年期、工作和健康的叙述性文献综述](#)，2022 年 6 月
- <sup>37</sup> [更年期过渡和就业变化，成熟](#)，2021 年 1 月
- <sup>38</sup> [停下来了解更多有关更年期的信息](#)，妙佑医疗国际，2021 年 11 月
- <sup>39</sup> [数据库性别统计](#)，世界银行，2023 年 6 月访问
- <sup>40</sup> [性别工资差距](#)，经合组织，2022 年
- <sup>41</sup> [消除对妇女歧视委员会的专家赞扬冰岛实施强有力的两性平等政策，询问妇女担任领导职务的占比和为妇女提供保健服务的情况](#)，联合国，2023 年 5 月
- <sup>42</sup> [BS 30416](#)，BSI，2023 年 5 月

## 感知与现实

### Guidance and guardrails:

#### 我们如何才能打破“第二层玻璃天花板”？

- <sup>43</sup> [更年期与工作：关于更年期、工作和健康的叙述性文献综述](#)，2022 年 6 月
- <sup>44</sup> [更年期症状对职场女性的影响](#)，妙佑医疗国际，2023 年
- <sup>45</sup> [研究显示，女性劳动力的更年期成本惊人](#)，纽约时报，2023 年 4 月
- <sup>46</sup> [同理心第一的领导力：做一个有温度的上司](#)，《快公司》，2023 年 1 月
- <sup>47</sup> [工作中的心理健康](#)，世界卫生组织，2022 年 9 月
- <sup>48</sup> [以人为本：创造信任文化，获得长期韧性](#)，BSI，2021

## 持续进步

### 前景一片光明

- <sup>49</sup> [冰岛要求公司证明他们没有给女性支付更低的工资](#)，纽约时报，2018 年 1 月