



提高金融服务业女性领导者比例： 全球报告

德勤《触手可及》金融服务业女性领导力系列报告助力全球企业实现性别平等

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。

订阅

如欲获取更多信息并接收个性化内容，包括我们的最新研究、文章和网络讲座，敬请访问<https://my.deloitte.com>进行注册。

Engage

Follow us on Twitter at: [@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc).

关于金融百强女性 (100 Women in Finance)

金融百强女性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 [德勤网站](#) 了解 [DEI服务](#) 和 [劳动力转型服务](#)。

目录

前言	3
性别平等，全球的优先事项	4
全球数据	6
北美洲	6
欧洲	7
亚洲	9
大洋洲	12
非洲	14
南美洲	16
性别平等，企业的当务之急	17
尾注	20

主要观点

- 2021年，全球金融机构中女性董事比例为21%，女性首席高管比例为19%，女性首席执行官比例为5%。
- 某些国家/地区显现乘数效应，即每增加一位女性首席高管，女性高管人数就会增加2至5倍。
- 实现性别平等并不存在“一刀切”的方法。但是，关注并在内部推进性别平等的企业或将影响公共政策，重塑文化规范，并在其影响范围内（员工、市场和社会）受到认可。

前言



金 融百强女性成立初期，我时任 Aquamarine Capital负责人，自愿参与该组织的多项工作。我一直致

力于践行组织使命，这份坚持助我成为金融百强女性的第一任执行董事，然后在2014年成为金融百强女性第一任首席执行官。在此期间，该组织已经扩展到全球五大洲31个国家和地区。如今，我们的使命仍然是为各个职业阶段的女性提供支持，并且鼓励尚未进入职场的新一代女性选择金融行业。

2021年，金融百强女性在成立20周年之际开始实施“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均达到30%。目前，此类职位中的女性比例依然较低并且增长缓慢，引起了我们的高度关注。行业内的个人和企业需要加快行动步伐、切实履行承诺。虽然实现“30/40愿景”并非易事，但在金融百强女性成员、志愿者和金融机构的努力下以及金融百强女性全球员工的支持下，我们终将达成这一目标。

2022年，我们为各地区颁发了一系列金融百强女性多元化、公平性与包容性（DEI）奖项，以此表彰向“30/40愿景”不断迈进的金融机构。我们希望借此向业界证明，如果企业致力打造更具包容性的文化并且吸引来自各种背景的女性人

才，将为其带来重要变化。该奖项不仅旨在表彰不断提高高级管理层和执行委员会中女性比例的金融机构，亦可帮助金融百强女性收集DEI政策和计划方面的领先实践并作公开分享，以便帮助其他金融机构打造更具包容性的职场环境。

德勤（金融百强女性全球企业赞助商之一以及领导力委员会创始成员）针对全球金融服务行业的女性领导者进行调研分析，并且基于《触手可及》往期报告编制了本期报告，其中包含了回答某些关键问题所需的全球数据。过去20年来，关键战略职位中的女性比例有何变化？是否已经取得一定进展？进展情况是否因地域而异？哪些领域已经取得进展，哪些领域还需继续努力，我们如何确定这些领域？基于此等分析，我们可以了解促进女性领导力发展所取得的具体成果，巩固各地区协同合作，推动未来几十年取得持续进步。

综上所述，虽然我们在过去20年取得了一些积极成果，但如果我们希望金融服务业发生更有意义的性别结构变化，我们必须加快开展协同合作。实现“30/40愿景”需要谨慎行动，包括对实施计划的评估与分析，推动实现预期结果。

— Amanda Pullinger
金融百强女性首席执行官

性别平等，全球的优先事项

公平——所有人都能公平获得机会、资源和发展能力，这不是一项倡议或计划，而是多元化、包容性和反压迫行动的结果。¹为实现性别平等，首先需要衡量和评估企业、行业或地区的性别多元化程度²。

在本期报告中，德勤针对金融服务行业的女性领导者展开基线分析，希望以此激发对话、创意和创新实践，促使企业持续采取行动提高女性领导者比例。推动和支持企业实现性别平等的影

响范围（员工、市场和社会）在不同地区具有同等的重要性和适用性。每个影响范围都可以从企业在弥补多元化、公平性和包容性（DEI）差距（尤其是性别平等方面）的过程中受益。

2021年，全球金融机构中女性董事比例为21%，女性首席高管比例为19%，女性首席执行官比例为5%（图1）。这些数据表明，金融服务行业在实现性别平等方面依然任重道远。金融机构应当审查和评估其提升女性担任领导职位的方式。

图1

总体数据显示，全球金融服务行业在实现性别平等方面依然任重道远

2021年全球金融机构中女性董事比例



21%

2021年全球金融机构中女性首席高管比例



19%

2021年《财富》世界500强金融机构中女性首席执行官比例



5%

资料来源：德勤，《全球视角下的董事会成员性别多元化》，第七版；德勤金融服务行业研究中心对BoardEx LLC数据的分析；《财富》世界500强排行榜

专家观点

“分析显示，乘数效应因地区而存在较大差异，范围从2倍到5倍不等。提升女性担任高管的过程中，企业应当把握地域乘数效应提供的机会以加快推进性别平等。”

— Alison Rogish, 美国银行业及资本市场
DEI服务领导人, Deloitte Consulting LLP

“数十年来，企业主要通过完善人才培养渠道来推进DEI工作。然而，乘数效应分析显示，在高级管理层实现性别多元化同样重要，可以推动DEI工作取得进展并且建立多元化人才培养渠道。”

— Neda Shemluck, 美国金融服务行业DEI
服务领导人, Deloitte Services LP

有意义的性别结构变化通常发生在国家和地区及企业层面。有鉴于此，我们按职位分析了³不同国家和地区金融机构中女性领导者比例以及未来十年的预计增长情况⁴（见“金融服务行业领导职位定义”）。⁵根据BOARDEX数据显示，本报告所列国家和地区均位于金融机构数量最多的区域。

《触手可及》系列报告显示，女性领导者达到一定比例时将产生乘数效应：每晋升一位女性首席高管，女性高管人数就会发生可量化的积极变化（详情和方法见尾注）。⁶本报告所列国家/地区均存在乘数效应。

金融服务行业领导职位定义

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。

储备高管

高管以下的经理或同等职位。

全球数据

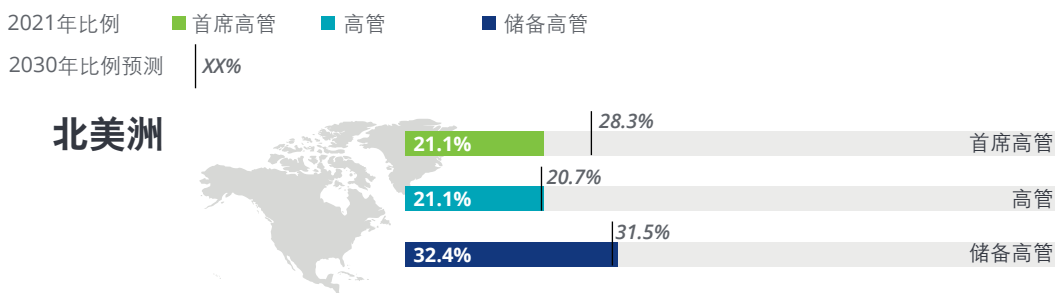
北美洲

分析共涉及美国和加拿大11,000多家金融机构，结果显示其女性领导者比例较高且增长潜力巨大，尤其在首席高管层面（图2）。

图2

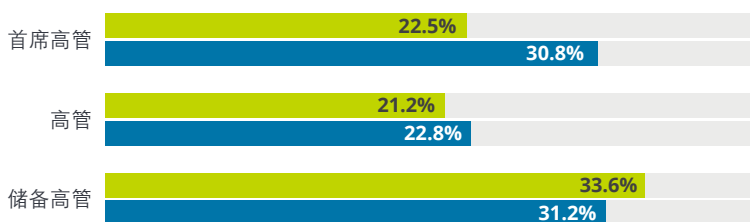
北美洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）

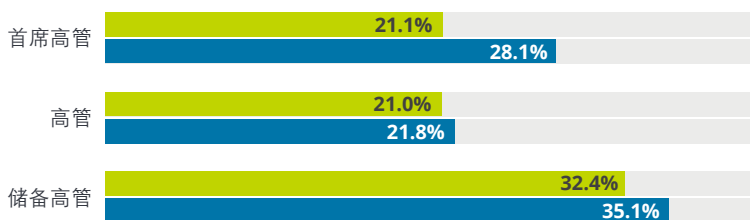


■ 2021 ■ 2030

加拿大



美国



资料来源：德勤金融服务行业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

“女性高管可能需要关注继任规划和人才保留问题。领导层晋升机会对于保留人才和避免反向乘数（即每当一位女性高管离任，就有相应比例的女性储备高管离任）至关重要。”

— Heather Stockton, 副主席, 银行业合伙人, 德勤加拿大

加拿大致力于推进性别平等，在公共和私营部门均是如此。去年，加拿大第二次实现内阁成员性别平衡。此外，加拿大国家文书58-101要求提高性别多元化政策的透明度，包括董事和高管职位中的女性人数和比例，确定和提名女性担任董事和高管职位的政策以及高管和非高管职位中女性比例的目标。⁷这也许可以解释为什么加拿大在过去20年实现了女性首席高管比例的持续增长。分析显示，加拿大金融机构中的女性首席高管比例为22.5%，女性高管比例为21.2%，女性储备高管比例为33.6%。我们预计，女性首席高管的比例将增长8.3个百分点，到2030年达到30.8%。这是一个重要里程碑，研究表明达到30%的门槛通常被认为是企业开展实质性变革的转折点。⁸加拿大的乘数效应是2倍，即每增加一位女性首席高管，就有另外两名女性晋升至高管职位。

在美国，各级女性领导者的比例都在稳步增长。其中，女性首席高管的比例预计将增长7个百分点，到2030年可能接近30%。《触手可及》往期报告显示，107家美国大型金融机构女性首席高管比例为32%，女性高管比例为23%。虽然大型金融机构的绝对数值较高，但是其与所有金融机构在女性首席高管比例（7个百分点）和女性高管比例（不到1个百分点）的预计增长情况

方面呈现相似结果。美国的乘数效应目前稳定在3倍。乘数效应分析是在企业（而非行业）层面进行，自我们在2019年开展首次分析以来，美国一直存在乘数效应，这可能表明晋升至首席高管职位的女性正在利用她们的力量支持女性晋升。

欧洲

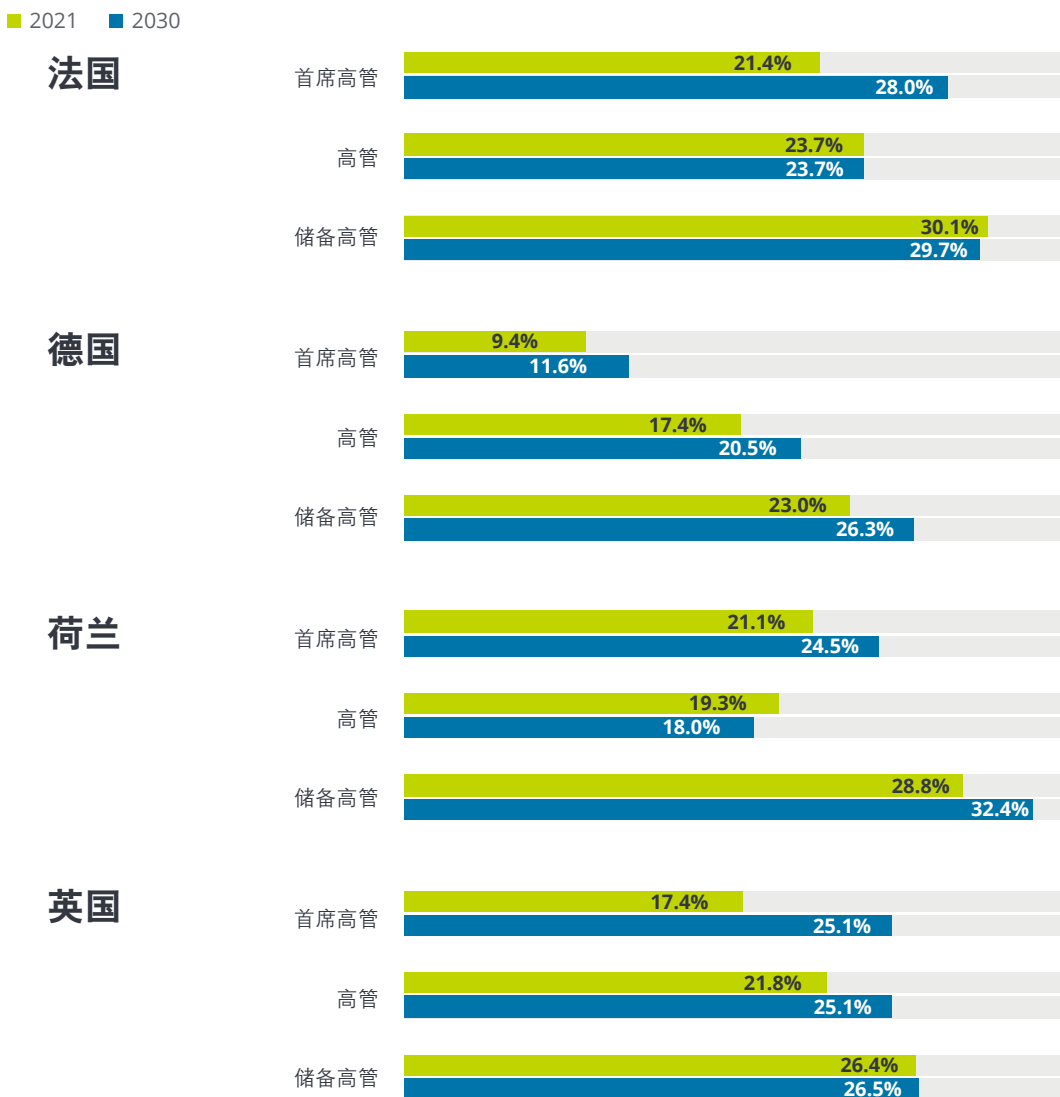
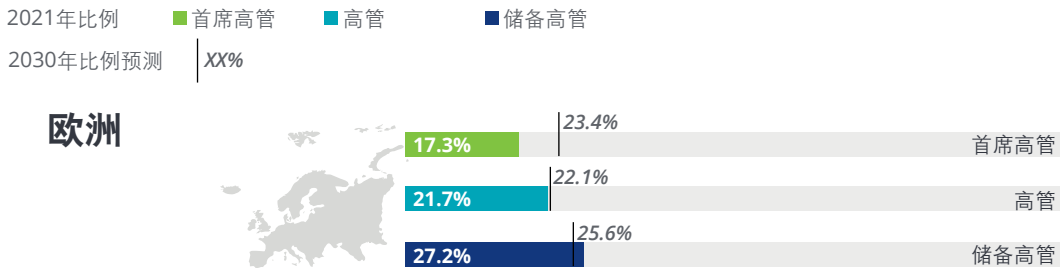
在分析所涉及的四个欧洲国家中（图3），女性储备高管比例均处较高水平。正在进行和计划开展的旨在提高女性高管比例的立法和自发行动或将推动这些国家提高各级职位中的女性比例。

过去五年，法国政府颁布了一系列措施（或称“义务”），旨在推动职场性别平等。⁹目前，法国金融机构中的女性首席高管比例为21.4%，预计到2030年将会强势增长到28%。与其他欧洲国家一样，法国支持通过配额制推动变革。约十年前，法国规定监事会中的女性比例不得低于40%。2021年，法国针对千人以上规模企业的高级管理层和管理委员会席位实行性别配额制度，力求实现到2027年女性比例达到30%，到2030年达到40%。¹⁰此外，法国3.3倍的乘数效应也可能加快女性高管比例的增长。

图3

欧洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）



资料来源：德勤金融服务业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

2015年，德国议会通过一项法律，旨在提高私营和公共部门中的女性领导者比例。2021年，德国出台另一项法律，规定由三名以上成员组成的执行委员会至少应当包含一名女性和一名男性，目标是到2025年底实现公共部门企业领导层的性别平等。¹¹最近一项关于该法律潜在影响的研究表明，如果所有企业都能履行新规，执行董事会中女性的平均比例将从13%上升到21%。¹²此外，德国的乘数效应在分析所涉国家和地区中排名第一（5倍），这些法律或许会推动德国金融机构实现各级职位的性别平衡。

英国在推动金融服务行业性别平等方面将继续取得进展。例如，银行业女性首席执行官比例从2001年的1.7%上升到2020年的9.7%。¹³我们预计，到2030年各级女性领导者的比例都将达到四分之一，但是只有女性首席高管和女性高管的比例有所增长，女性储备高管增幅比例几乎为零。目前，英国正在采取多项举措培养和保留多元化人才，包括《女性参与金融宪章》（Women in Finance Charter）、《汉普顿-亚历山大评论》（Hampton-Alexander Review）和社会流动性雇主指数（Social Mobility Employer Index）。此外，英国2.8倍的乘数效应将有助其缩小性别差距。

荷兰是过去十年中女性首席高管比例增长最快的国家之一（13个百分点）。到2030年，女性首席高管的比例可能达到四分之一，女性储备高

管的比例可能达到32.4%，而女性高管的比例将下降1.3个百分点至18%。尽管在企业层面上存在2.3倍的乘数效应，但是女性首席高管和女性高管之间比例差不断扩大可能会带来新的问题。

近期，荷兰政府针对女性在董事会中任职出台了更具约束力的新规，以此取代2013年设定的软配额，这可能推动企业进一步采取行动。女性在董事会中任职可以加强企业的多元化和包容性文化以及公众形象，从而帮助企业培养和保留各级人才。例如，总部位于荷兰的荷兰银行编写了无性别偏向的职位说明并且让男性和女性共同进行工作面试，这种招聘方式可能吸引更多女性专业人员。¹⁴

“为加快女性晋升至领导层的速度，所有领导者应当立即采取行动，打造包容性文化，推动职业发展规划方面公开和坦诚的对话。”

— Helena Vega-Lozano，南北欧银行业及资本市场主管合伙人，Deloitte LLP

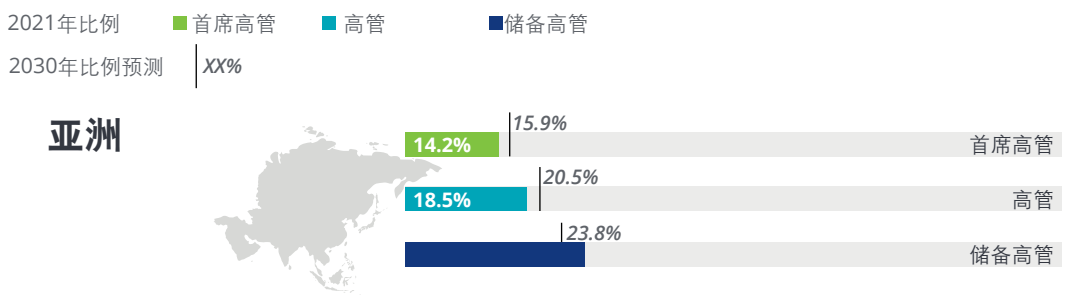
亚洲

分析显示，五个亚洲国家和地区的女性领导者比例数据参差不齐，增长也不均衡（图4）。

图4

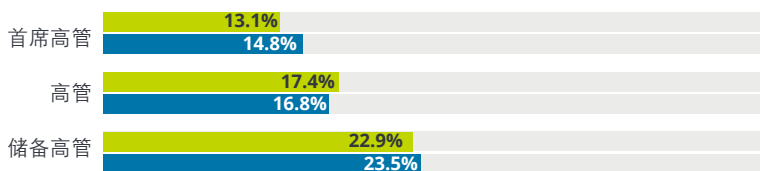
亚洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）

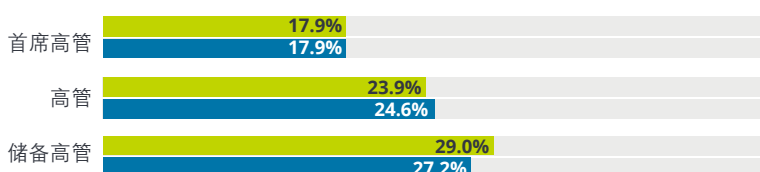


■ 2021 ■ 2030

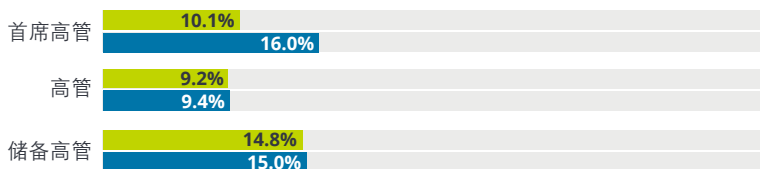
中国大陆



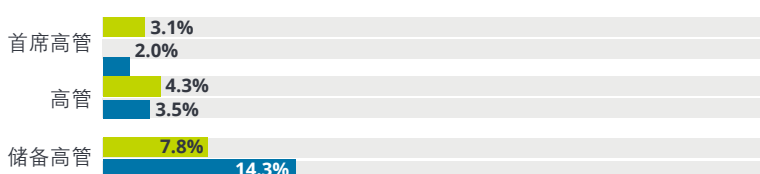
中国香港



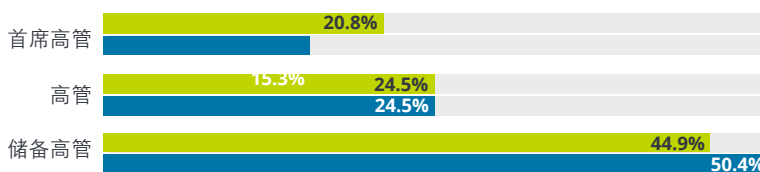
印度



日本



新加坡



资料来源：德勤金融服务行业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

中国大陆过去20年的数据分析表明，各级女性领导者的比例都有所增长。目前，女性高管比例为17.4%。我们预计女性领导者比例将在未来十年持续增长：到2030年，女性首席高管比例将增长到14.8%，女性储备高管比例将增长到23.5%。总体而言，公众对于女性领导者的接受程度有所提高，¹⁵政府也将性别平等作为社会发展政策的基本目标来推进。政府还通过立法和行政措施进行资源分配，帮助女性在政治、经济、文化、社会和家庭生活中获得平等权利。¹⁶新冠疫情爆发以来，女性从业人员遇到较大困难，企业致力于重塑工作和企业文化，例如提高工作时间的灵活性、设置带薪心理健康假以及增加30天产假等。¹⁷

中国香港过去20年的数据分析表明，女性首席高管的比例增长了12.5个百分点，女性高管的比例增长了8.5个百分点。然而，过去几年的渐进式增长影响了我们对2030年数据的预测。在意识到支持女性进步可以成为一种竞争优势之后，中国香港的金融机构开始采取措施，进一步推进性别平等并将多元化作为优先事项。

传统的固定式工作安排一直在阻挡女性取得事业进步并且阻碍企业对女性人才的保留。企业应提供满足员工和企业期望的解决方案，例如灵活办公、提供远程办公技术支持、提供指导和支持计划以及鼓励创新的文化，以改善女性的工作境遇。此外，金融服务行业的数字化转型也催生了对于培养和保留STEM（科学、技术、工程、数学）人才的需求。作为一个国际金融中心，香港应推动金融机构大力培养储备高管以满足对STEM领导者的需求。¹⁸

过去20年来，印度金融机构中女性首席高管比例增长了5个百分点。与女性高管和女性储备高管相比，女性首席高管的比例预计将以更快的速度增长，印度可能面临领导梯队结构问题。虽然世界各地的女性通常都比男性在无薪工作上花费更多时间，但此问题在印度更为突出。有鉴于此，金融机构应着手解决儿童保育需求并提供灵活的工作选择，以此保留女性人才，特别是女性高管和女性储备高管。

“数字经济为中国女性开辟了新的职业发展空间。技术的进步使女性可以灵活安排办公时间和地点，平衡在家庭和工作中的角色。在中国，我们认为女性担任领导职位是领先金融机构的内在需求，可推进性别平等并且实现男性和女性相互赋能。”

— 吴卫军，德勤中国副主席，全国金融服务业主管合伙人

“公平是指权利、利益、义务和机会等多层次的公平。男性和女性应当作为主要参与者，平等参与创建更公平的社会并为女性提供更多支持。”

— Francesca Tagliapietra，全球金融服务业DE&I主管合伙人，德勤意大利风险咨询

在日本，在劳动力不断萎缩的情况下充分利用女性人才至关重要，¹⁹这一点对于许多工业化国家都适用。2030年预测数据（以近期的增幅或降幅为权重）显示，女性首席高管和女性高管的比例将有所下降。女性领导者比例相对较低且增长缓慢的部分原因在于，日本的文化结构导致许多女性更倾向于从事非管理性的兼职工作。²⁰除此之外，阻碍女性寻求职业发展的其他因素包括女性领导者背负较多偏见、工作时间较长、育儿选择有限、税收制度优先考虑单收入家庭（而非双收入家庭）以及缺乏榜样力量。²¹目前，企业正在面临推进性别多元化的压力，例如东京证券交易所的上市公司必须公布其多元化政策和目标。政府已将实现女性高管比例达到30%目标的时间延长至2030年。²²最近一项关于日本企业中女性晋升情况的调查显示，各行业女性高管总体比例为8.9%，凸显了政府目标与社会现状之间的差距。²³政府措施和企业计划需要经过时间验证才能成为公认的长期商业实践，但是在利益相关方的支持下，性别平等这一目标也许会变的触手可及。

过去20年来，新加坡在推进性别多元化方面取得了重大进展，特别是在女性储备高管和女性首席高管层面。我们预计，新加坡是唯一一个将在2030年实现储备高管性别平等的国家。尽管女性首席高管的比例在过去20年中实现了两位数

增长（18个百分点），但预测模型显示，到2030年该比例将下降到15.3%。同时，到2030年女性高管的比例预计将保持在24.5%。如今，新加坡政府已将多元化作为优先事项，这可能有助于扭转女性领导者比例的下降趋势。事实上，包括新加坡在内的许多亚洲国家都提供了低成本育儿服务（包括家庭佣工，政府育儿补贴），女性应利用这些福利确保其在生育之后不会处于不利地位。²⁴此外，新加坡被评为亚太地区最适合女性从事金融科技行业的国家之一，²⁵这可能会推动更多女性担任领导职位并为女性释放更多机会。

大洋洲

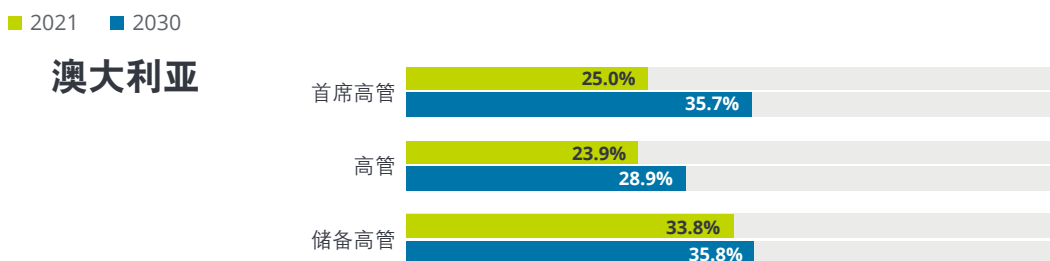
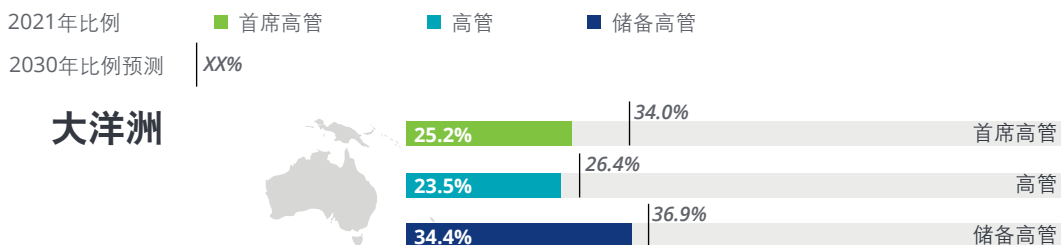
澳大利亚占据了大洋洲国家分析近九成的数据，其在政府和雇主层面实施的性别平等措施正在取得成效。

澳大利亚是在推进领导层性别多元化方面取得明显进展的少数国家之一。此外，其将延续过去十年来的两位数增长，到2030年成为女性首席高管比例最高的国家（35.7%）（图5）。在2倍的乘数效应下，澳大利亚金融机构会继续培养、支持和保留女性高管以巩固领导梯队。

图5

大洋洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）



资料来源：德勤金融服务行业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

澳大利亚在推进性别多元化方面的经验

2012年，澳大利亚通过《职场性别平等法案》（Workplace Gender Equality Act），彻底改变了该国对企业性别多元化的态度。澳大利亚以数据驱动变革为目标，成立了职场性别平等署，负责收集企业层面的多元化指标。虽然实现性别平等并不存在一刀切的解决方案，但该机构在最近发布的一份报告中介绍了某些澳大利亚雇主在推进性别平等方面采取的领先实践。²⁶其中，安联澳大利亚保险公司、UBS和澳大利亚证券交易所等金融机构因积极致力于实现性别平等而备受认可。

领先企业的成功因素包括：

- 在企业内部的各个职级培养包容性领导力。
- 将战略性性别平等举措纳入所有员工的学习和发展过程。
- 衡量和监测企业内部的性别薪酬差距。
- 采取全员灵活办公政策，包括允许员工自行决定工作方式、地点和时间。例如，澳大利亚国民银行十分支持灵活办公，其领导者就是该项制度的先行者。
- 测试相关想法、征求员工反馈并在性别平等问题上采取迭代的方法。
- 设定目标和关键绩效指标，以此改善各职级的性别平衡情况并推动变革。

最重要的是，领先雇主不仅是在内部开展变革，他们也将推动客户、供应商、行业伙伴甚至竞争对手一起采取行动。

非洲

分析显示，在金融机构数量最多的两个非洲国家，各级女性领导者之间的比例差异较大，并且增长十分缓慢（图6）。

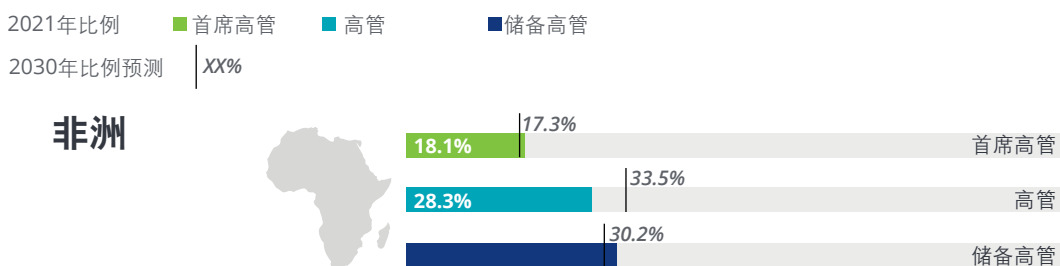
在尼日利亚，金融服务行业正在引领性别平等工作。²⁷这可能得益于尼日利亚中央银行为推进性别多元化所做的不懈努力及其建立的联盟文化。

2012年，尼日利亚中央银行实施了一项软规定，要求最高管理层中的女性比例不得低于40%。目前，23家尼日利亚银行中有8家（35%）由女性担任领导。²⁸然而，在尼日利亚证券交易所资本规模最大的30家机构中，大多数机构尚未制定关于性别薪酬差距披露和灵活性工作的政策，因此尼日利亚有机会加速推进性别平等。²⁹

图6

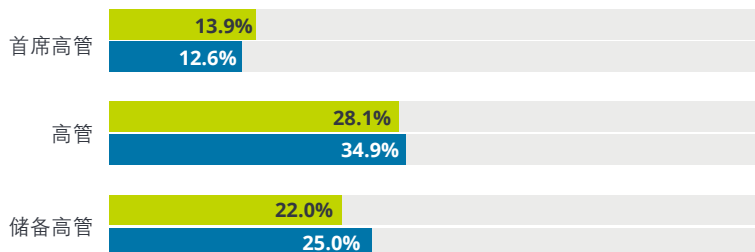
非洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）

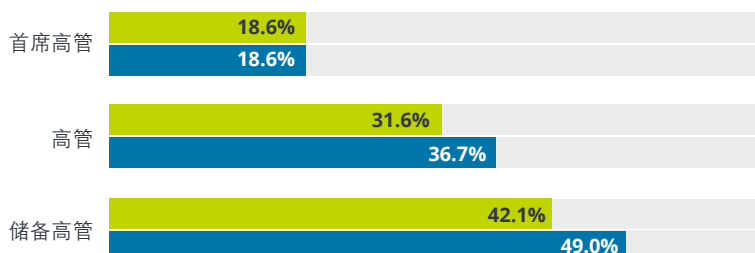


■ 2021 ■ 2030

尼日利亚



南非



资料来源：德勤金融服务业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

“许多女性领导者在其职业生涯中都得到了男性的支持，他们是领导层性别多元化的坚定同盟者和倡导者。”

— Ibukun S. Beecroft, 风险咨询合伙人, 德勤尼日利亚

在南非，各级女性领导者的比例都实现了显著提升，特别是女性储备高管和女性高管。我们预计，与新加坡一样，到2030年南非也将成为近乎实现储备高管性别平等的少数国家之一。据悉，Visa等金融机构设定了内部性别多元化目标，在某些情况下甚至还与高管薪酬挂钩。³⁰

然而，女性首席高管比例明显不足。目前，约翰内斯堡证券交易所排名前40位的金融机构中，没有任何一家机构任命女性首席执行官。³¹各机构应致力于提升女性首席高管的比例。我们预计，如果该问题不加以解决，到2030年，女性首席高管的比例可能会停滞在目前的18.6%。

“实现30%的目标至关重要，因为达到该临界值之后，女性担任董事和领导职位就会变成企业正常现象。”

— Nina le Riche Traill, 鉴证合伙人及非洲金融服务业主管, 德勤南非

南美洲

巴西占据了南美洲国家分析数据的一半以上，未来十年，该国女性首席高管和其他职级女性领导者之间的比例差距可能会扩大。

巴西金融机构中的女性首席高管比例一直保持在10%左右。我们预计，未来十年，女性首席高管比例将略有下降，女性高管比例近乎翻倍，女性储备高管比例实现稳步增长（7.4个百分点）（图7）。

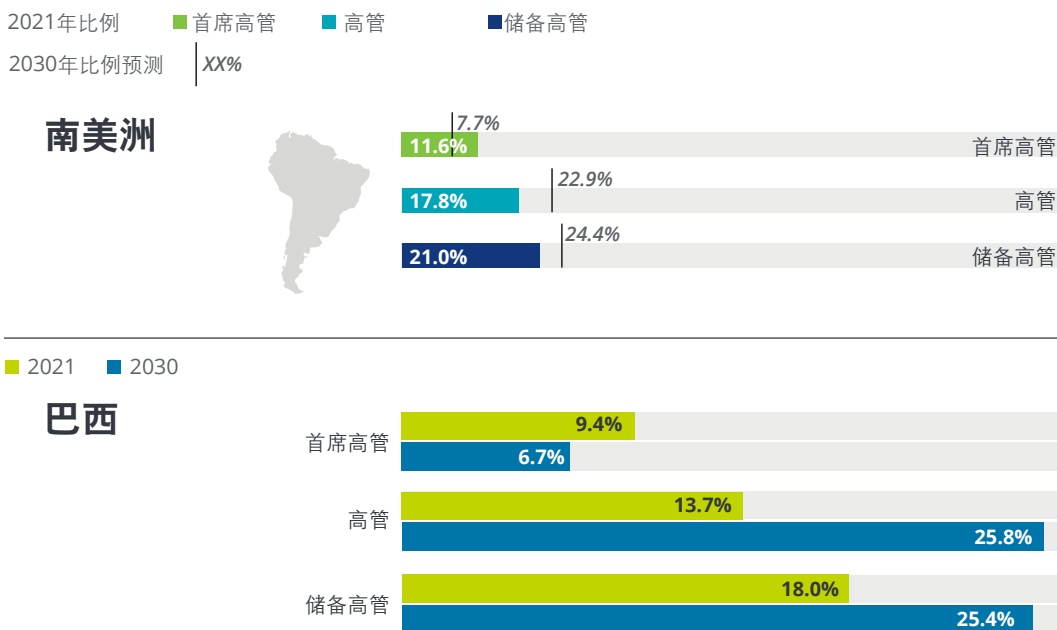
文化因素（包括实现工作/生活平衡等方面的挑战）、领导风格的差异以及传统的家庭结构仍将影响女性寻求职业发展。³²但是巴西金融科技和数字银行领域正在为女性提供更多机会。³³未来几年，这些机会可能推动女性晋升，并且增加金融机构中的女性员工总数。

巴西已经缩小了教育方面的性别差距，但其还应鼓励女性参加工作，特别是金融服务行业，以便金融机构建立多元化的未来领导者梯队。³⁴

图7

南美洲金融服务行业女性领导者比例

金融机构女性领导者比例和预计增长情况（按职位、区域和国家/地区划分）



资料来源：德勤金融服务行业研究中心对BoardEx LLC数据的分析

性别平等，企业的当务之急

我们的分析展示了在过去20年中，对于提升女性领导力促进性别平等方面取得的总体进展。但是为推动未来十年的增长，各地区的金融服务机构需要共同努力践行承诺。现在采取行动可以改变未来几年的结果，否则此前取得的成果到2030年将会不复存在。推动性别平等从内部倡议转变为优先事项需要将其融入企业的各个方面和层级。³⁵德勤在《平等要务》（The equity imperative）报告中指出，应将性别平等视为一项业务成果——进行审慎规划，设定明确指标，采取持续行动，力求实现目标。³⁶如今，企业的影响范围（员工、市场和社会）愈发关注性别平等问题的透明度、问责制和进展情况。

员工

员工战略（包括多元化目标以及人才招聘和保留实践）应在企业范围内进行衡量、报告和沟通。

领导者可以通过建立非传统晋升路径来支持和推动转型，从而助力其所在企业成为受欢迎的雇主。

德勤全球《2022职场女性调查》（了解疫情爆发以来全球女性对其公司内部性别多元化的看法）报告结果显示，只有16%的金融服务行业受访者表示其公司已就性别多元化目标进行沟通，只有24%的受访者认为其公司已经实现领导层性别多元化。但是，有55%的受访者表示其公司在疫情期间加大了对女性的支持力度。³⁷

雇主可以就性别多元化的重要性以及其所采取的行动和取得的进展定期进行内部和外部沟通，主动面对和解决问题，改善上述局面并提高员工保留率。这项调查包含一项超越地域、行业和人口统计学的重大发现：当女性在职场中真正感受到尊重和包容时，她们的敬业度、忠诚度和工作效率都将有所提高。³⁸

“实现性别平等任重道远。某些金融机构通过长期关注性别平等和尽早（在某些情况下提前五年或更长时间）开展继任规划显著增加了女性高管的人数。”

— Laurence Dubois, 合伙人, Deloitte & Associés

市场

供应商、合作伙伴和投资者逐渐开始着手提升董事会和高管职位中的女性比例，提高DEI工作的透明度以及针对性别平等成果建立问责制。³⁹在德勤2022全球首席战略官调研中，56%的受访者表示其公司开展了与DEI目标相关的工作，但是只有32%的受访者表示高管薪酬与ESG等重点目标的实现情况挂钩。⁴⁰显然，企业还有机会缩小工作落实情况与责任履行情况之间的差距。

在最近一项针对机构投资者的调研中，有超过70%的受访者表示其公司根据多元化指标进行了排他性筛选。⁴¹此外，69%的受访者表示公司董事会内部的多元化水平将会显著影响其对公司的信任程度。在美国受访者中，66%的受访者表示吸引和保留顶尖人才需要获得高度信任，74%的受访者表示相比获取新客户或提高估值倍数，赢得信任对于吸引顶尖人才更加重要。⁴²

满足市场利益相关方的期望和需求将会面临多方挑战，因此企业需要与利益相关方合作，优先考虑整个市场的性别平等。

社会

企业社会目标可以帮助建立品牌和声誉、吸引和保留人才⁴³，如果目标定位准确，还可创造机会倡导和推动政治及社会变革。

公共政策在帮助全球公共和私营机构设定目标和多元化要求方面可以发挥重要作用。某些国家和地区已通过立法行动推动更多女性担任领导职位；其他国家和地区则通过企业自行设定的目标取得了类似成果。实现性别平等并不存在一刀切的方法。然而，与利益相关方合作推进内部性别平等的企业或将影响公共政策，重塑文化规范，并且受到员工、市场和社会的认可。

尾注

1. Deloitte, *The equity imperative: The need for business to take bold action now*, February 2021.
2. While this report and supporting analyses are focused on gender diversity, diversity can reference any number of attributes including tenure, age, experience, ethnicity, race, sexual orientation, and gender.
3. **Quantitative analyses:** The quantitative analyses reported are based on the Deloitte Center for Financial Services' proprietary analysis and custom segmentation of financial services institutions' data from BoardEx LLC from 1998 through December 31, 2021. Where used throughout the report, "financial services" or "FSIs" denote banking, capital markets, commercial real estate, insurance, investment management, and payments provider firms.
4. **Forecast projections:** The 2022–2030 projections for women's share of C-suite roles, senior leadership roles, and next generation roles employed the following prediction methodology: The percentage of women for each role category from 1998 to 2021 was considered for modeling purposes. The final models selected for predicting were time series models that used the Autoregressive Integrated Moving Average model. The data was split into train and test in the proportion of 80-20. Then a grid search algorithm was applied to arrive at the best possible model. Diagnostic checks of the selected model were performed and found to be stable for the in-sample data. Out-of-sample predictions were made for the year from 2022 to 2030. *Slight recent downward trends are due to our modeling approach, which favors more recent data changes over longer-term trends. In addition, workforce challenges, including pandemic-related transitions, over recent years are possible contributors to several downward trends reflected in the forecast.*
5. The assignment of countries or areas to our regional groupings was for our analysis purposes and does not imply any assumption regarding political or other affiliation of countries or territories. We used the UN Statistical Division's alignment as our guide.
6. **The multiplier effect:** A cross-sectional association analysis was conducted at the organizational level to determine the multiplier effect. We used linear regression to quantify the multiplier effect, which effectively reveals x fold change in senior leadership for each additional woman added to the C-suite. As observed in several locations, if a linear correlation does not exist, the multiplier effect is not statistically relevant, and is deemed not applicable for a particular region or location at this time.
7. Deloitte, *Women in the boardroom: A global perspective—7th edition*, February 2022.
8. Alison Rogish et al., *Leadership, representation, and gender equity in financial services*, Deloitte Insights, November 4, 2021.
9. Marion Le Roux and Ji Eun Kaela Kim, *France: New gender equality obligations established*, SHRM, March 15, 2019.
10. Avivah Wittenberg-Cox, "France unanimously votes gender quotas for executive leadership," *Forbes*, May 15, 2021.
11. Library of Congress, "Germany: Second law establishing gender quotas to increase number of women in company leadership positions enters into force," accessed April 9, 2022.
12. Anja Kirsch and Katharina Wrohlich, *Number of women on boards of large firms increasing slowly; legal requirements could provide momentum*, DIW Berlin, April 3, 2021.
13. Financial Conduct Authority, *Diversity and inclusion in the financial sector—working together to drive change*, October 8, 2021.

14. ABN AMRO, "High score for ABN AMRO in Equileap gender equality report," October 28, 2021.
15. Fidelity International, *The smaller half of China's sky: Fidelity International China gender diversity report*, February 23, 2022.
16. Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, "Gender equality and women's development in China," accessed April 12, 2022.
17. *Global Times*, "Update: Mothers in Beijing, Shanghai to have longer maternal leave up to 158 days," November 25, 2021.
18. Paul Choi, "Making financial services a STEM career destination," *HR Asia*, September 18, 2020.
19. Sean Fleming, "Japan's workforce will be 20% smaller by 2040," World Economic Forum, February 12, 2019.
20. Statistics of Japan, "Population aged 15 years old and over by labour force status, status in employment, type of employment (employee by number of persons engaged in enterprise), duration of employment contract, and agri-/non-agriculture," 2021.
21. Bettina C. K. Binder et al., "The plight of women in positions of corporate leadership in the United States, the European Union, and Japan: Differing laws and cultures, similar issues," *Michigan Journal of Gender & Law* 26, no. 2 (2019).
22. *Mainichi*, "Japan gov't to push back 30% target for women in leadership positions by up to 10 years," June 26, 2020.
23. Nippon.com, "Government target of 30% female managers still far from achieved in Japan," September 2, 2021.
24. International Monetary Fund, *Reversing demographic decline*, March 2020.
25. Amanda Oon, "Let's break up the boys' club," *Southeast Asia Globe*, April 1, 2020.
26. Workplace Gender Equality Agency, *Employer of choice for gender equality: leading practices in strategy, policy and implementation*, February 25, 2020.
27. International Finance Corporation (IFC), *Gender equality in Nigeria's private sector: A gender gap assessment of the 30 most capitalized companies listed on the Nigerian Exchange (NGX)*, September 2021.
28. Emma Ujah, "Emefiele moves to get more women into banks' top management," *Vanguard*, March 18, 2022.
29. IFC, *Gender equality in Nigeria's private sector*.
30. Women Working for Change, "Women leaders from Africa's financial industry are doubling down on gender equality," April 29, 2021.
31. Bruce Whitfield, "Why we need more women CEOs," *BusinessLIVE*, October 11, 2021.
32. Carlotta Lucia Giacché, "Female senior managers in the Brazilian finance industry: A journey towards success," FGV EAESP Pesquisas e Publicações, 2016.
33. Roberta Prescott, "Growing force: Rise of women in fintech brings big benefits," *iupana*, July 2, 2021.
34. The World Bank, "What does it mean to be a woman in Brazil? The answer will surprise you," March 8, 2017.

35. Deloitte, *The equity imperative*.
36. Ibid.
37. Deloitte, *Women @ Work 2022: A global outlook*, 2022.
38. Deloitte, *Women @ Work: A global outlook*, 2021.
39. S&P Global, "How gender fits into ESG?," February 24, 2020.
40. Bernardo Silva et al., *2022 Chief strategy officer survey*, Monitor Deloitte, March 2022.
41. Edelman, *Institutional investors: US results*, 2020.
42. Edelman, *2021 Edelman Trust Barometer special report: The belief-driven employee*, 2021.
43. Kurt Dassel and Xi Wang, *Social purpose and value creation: The business returns of social impact*, Deloitte, 2016.

致谢

感谢**吴卫军、Ibukun Beecroft、Nina le Riche Traill、吕一昀、Aya Kusano、Narasimham Mulakaluri、Stephanie Posner、Linda Quaynor、Alok Ranjan、Dorothea Schmidt、Heather Stockton、Francesca Tagliapietra、Gaurav Vajratkar及Helena Vega-Lozano**提供专业洞察、开展数据分析并为本报告的编制作出重要贡献。

封面故事：德勤美国银行业及资本市场DEI主管及金融服务业客户与市场拓展常务总监Alison Rogish和美国运通商户服务部总裁Colleen Taylor在德勤近期于纽约举行的“金融服务业女性领导力”活动中就金融服务业性别多元化话题进行讨论。

本报告原名Advancing more women leaders in financial services: A global report，由德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

关于作者

Neda Shemluck | nshemluck@deloitte.com

Neda Shemluck现任美国金融服务业DEI主管及金融服务业客户与市场拓展常务总监。

Amanda Pullinger | amanda@100Women.org

Amanda Pullinger现任金融百强女性（前称“对冲基金百强女性”）首席执行官，管理全球500多名志愿从业者以及监督组织运营。目前，该组织拥有28个办事处。

Alison Rogish | arogish@deloitte.com

Alison Rogish现任美国银行业及资本市场DEI主管及金融服务业客户与市场拓展常务总监。

Patty Danielecki | pdanielecki@deloitte.com

Patty Danielecki现任德勤金融服务行业研究中心高级经理兼办公室主任，负责管理研究中心战略和运营工作，她在此方面拥有超过20年的专业经验。

Samia Hazuria | shazuria@deloitte.com

Samia Hazuria现任德勤金融服务行业研究中心经理，负责开展研究计划，以此推动研究中心成为金融服务行业的思想领导者。

联系我们

德勤洞察助您把握变革机遇。如欲了解应对挑战的新思路，请与我们联系。

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业主管合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

李秀慧

德勤中国
女性领导力主管合伙人
电话：+852 2852 1658
电子邮件：ceclee@deloitte.com.hk

殷亚莉

德勤中国女性领导力委员会
华北区主管合伙人
电话：+86 10 8520 7564
电子邮件：yayin@deloitte.com.cn

凌滢

德勤中国女性领导力委员会
华西区主管合伙人
电话：+86 28 6789 8075
电子邮件：shiling@deloitte.com.cn

李冰雯

德勤中国女性领导力委员会
华东区主管合伙人
电话：+86 21 6141 2169
电子邮件：jessicabli@deloitte.com.cn

萧咏恩

德勤中国女性领导力委员会
华南区主管合伙人
电话：+852 2740 8828
电子邮件：shsiu@deloitte.com.hk

黄颂欣

德勤中国
性别平等和女性领导力倡议主管合伙人
电话：+852 2852 6724
电子邮件：joawong@deloitte.com.hk

行业主管

Neda Shemluck

常务总监 | 美国客户与市场拓展 | Deloitte Services LP
+1 415 783 6634 | nshemluck@deloitte.com

Neda Shemluck现任美国金融服务业客户与市场拓展常务总监。

Alison Rogish

常务总监 | 美国客户与市场拓展 | Deloitte Consulting LP
+1 804 363 0037 | arogish@deloitte.com

Alison Rogish现任美国金融服务业客户与市场拓展常务总监。

Amanda Pullinger

首席执行官 | 金融百强女性
+1 234 567 8910 | amanda@100Women.org

Amanda Pullinger现任金融百强女性（前称“对冲基金百强女性”）首席执行官。

金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode现任德勤金融服务行业研究中心常务总监。

Patty Danielecki

办公室主任 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 4127 | pdanielecki@deloitte.com

Patty Danielecki现任德勤金融服务行业研究中心高级经理兼研究中心办公室主任，负责管理研究中心战略和运营工作以及性别平等研究。

Samia Hazuria

经理 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte SVCS India Pvt Ltd
+1 678 299 8084 | shazuria@deloitte.com

Samia Hazuria现任德勤金融服务行业研究中心经理，负责开展研究计划，推动研究中心成为金融服务行业的思想领导者。

德勤中国金融服务业研究中心

德勤中国金融服务业研究中心 (Deloitte China Center for Financial Services) 是德勤中国金融服务行业的智库平台，致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量，我们整合德勤全球网络的金融研究成果，传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

研究领域

宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点，如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果，以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

行业层面

根据德勤金融服务行业分类，提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验，结合项目实施成果，总结提炼形成方法论和知识洞见，并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

热点话题

持续关注金融行业和市场热点，如“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望，整合德勤各业务条线的专家洞见。

研究中心成员

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人 | 德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人
+86 21 2312 7166 | charshen@deloitte.com.cn

陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人 | 德勤中国公司治理中心合伙人
+86 10 8512 4058 | lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理
+86 10 8512 5843 | annizhou@deloitte.com.cn

Deloitte.

Insights

敬请登录www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。

 敬请关注@DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑： Karen Edelman, Hannah Bachman, Aditi Gupta, Dilip Poddar, Aishwarya Iyer, and Rupesh Bhat

创意： Sanaa Saifi, Govindh Raj, and Jaime Austin

推广： Pooja Boopathy and Nikita Garia

封面设计： Natalie Pfaff

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查调研，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，德勤并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询资格的专业顾问。德勤不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2022 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员

Designed by CoRe Creative Services. RITM1130852