



# 缓慢前行： 全球视角下的董事会成员 性别多元化

第七版 | 德勤全球董事会治理计划  
发布日期：2022年2月

# 全球视角下的董事会成员性别多元化

## 报告概述

报告探讨了**72个国家**为促进董事会性别等方面多元化所作的努力。

报告从全球、地区和国家角度出发，对涵盖亚太区、美洲以及欧洲、中东和非洲**72个国家10,493家企业逾176,340名董事**数据进行了分析。

报告分析仅将在职董事和董事会下设委员会成员纳入考量。为了丰富和完善数据，德勤汇总了性别配额和其他董事会成员多元化举措的相关信息。



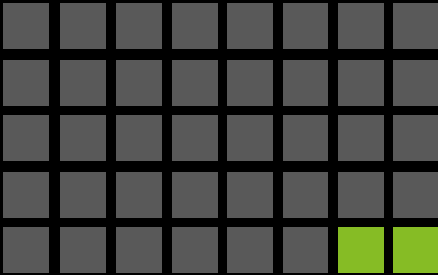
# 企业高管层中男女比例失衡发展

## 全球概览



全球**6.7%**的董事会主席职务由女性担任

△ 较2018年增长了**1.4%**

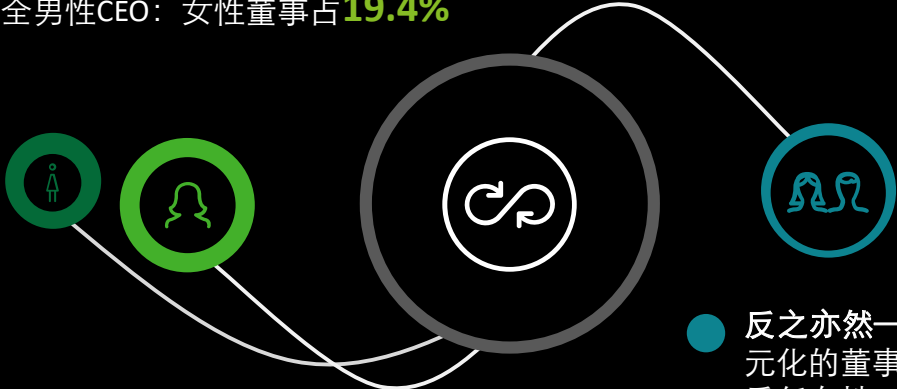


全球**5%**的CEO职务由女性担任

△ 较2018年增长了**0.6%**

### 女性CEO领导者和董事会性别多元化之间呈正相关

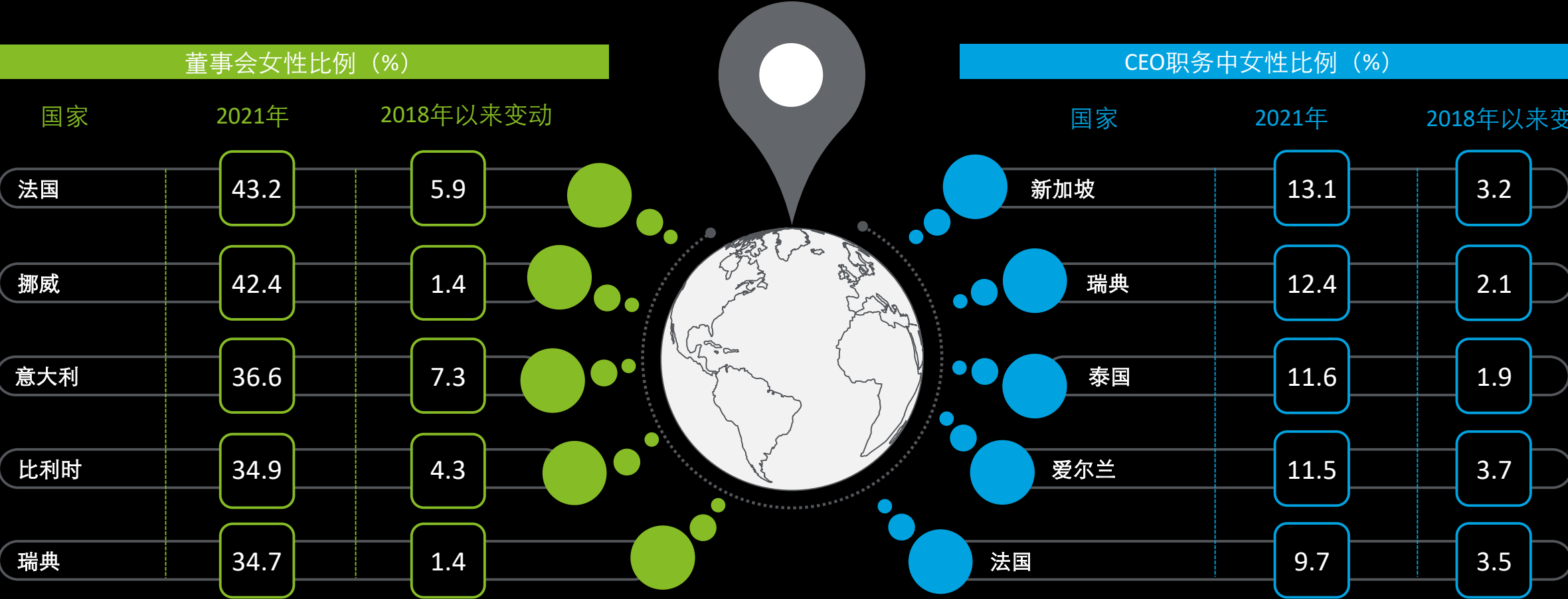
- 有女性CEO的公司中，董事会性别比例明显更均衡：  
有女性CEO：女性董事占**33.5%**  
全男性CEO：女性董事占**19.4%**



- 女性担任董事会主席的公司中，亦存在上述趋势：  
女性主席：女性董事占**30.8%**  
男性主席：女性董事占**19.4%**

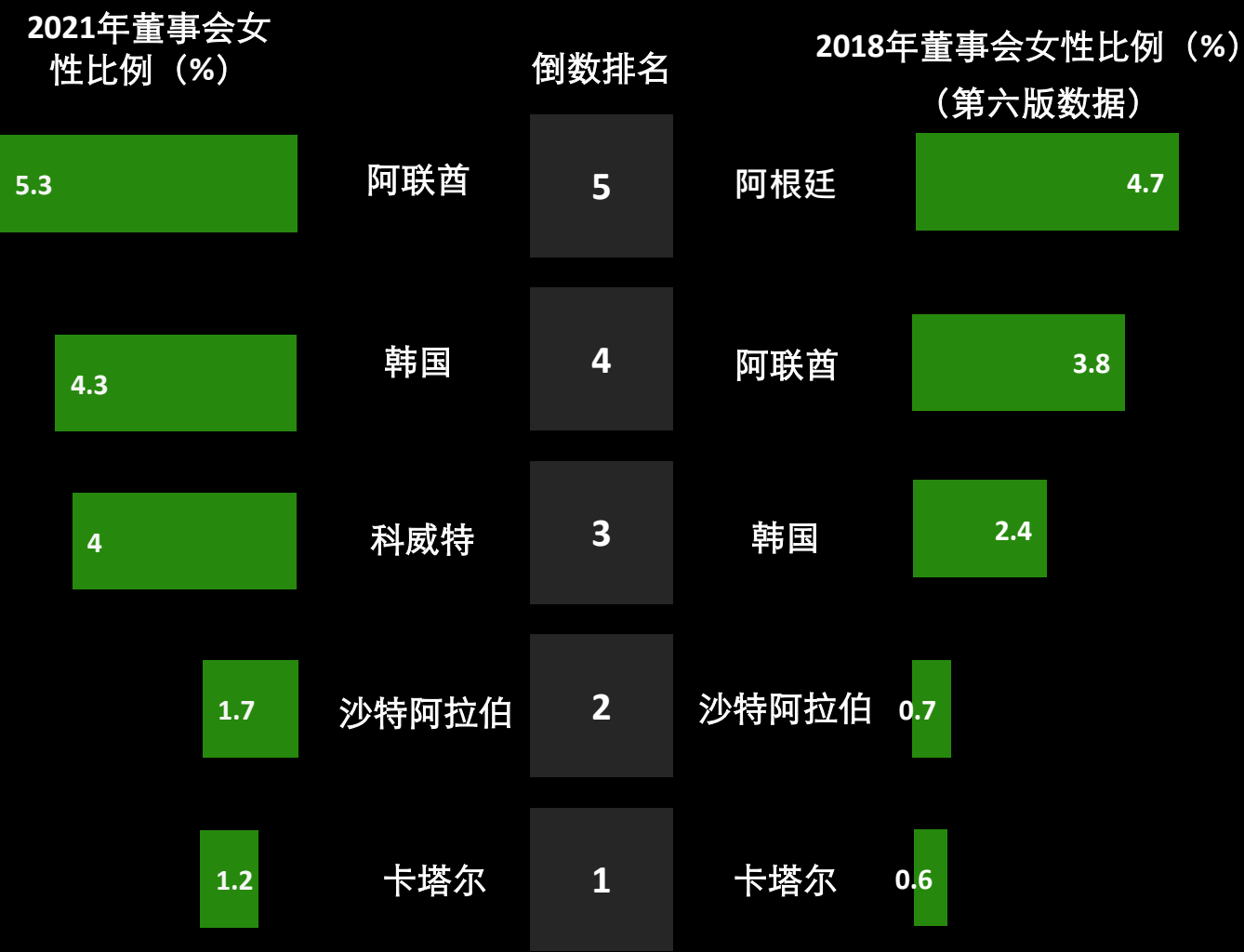
反之亦然——性别多元化的董事会更有可能委任女性CEO和女性董事会主席。

# 占比领先的五大国家：女性董事与女性CEO



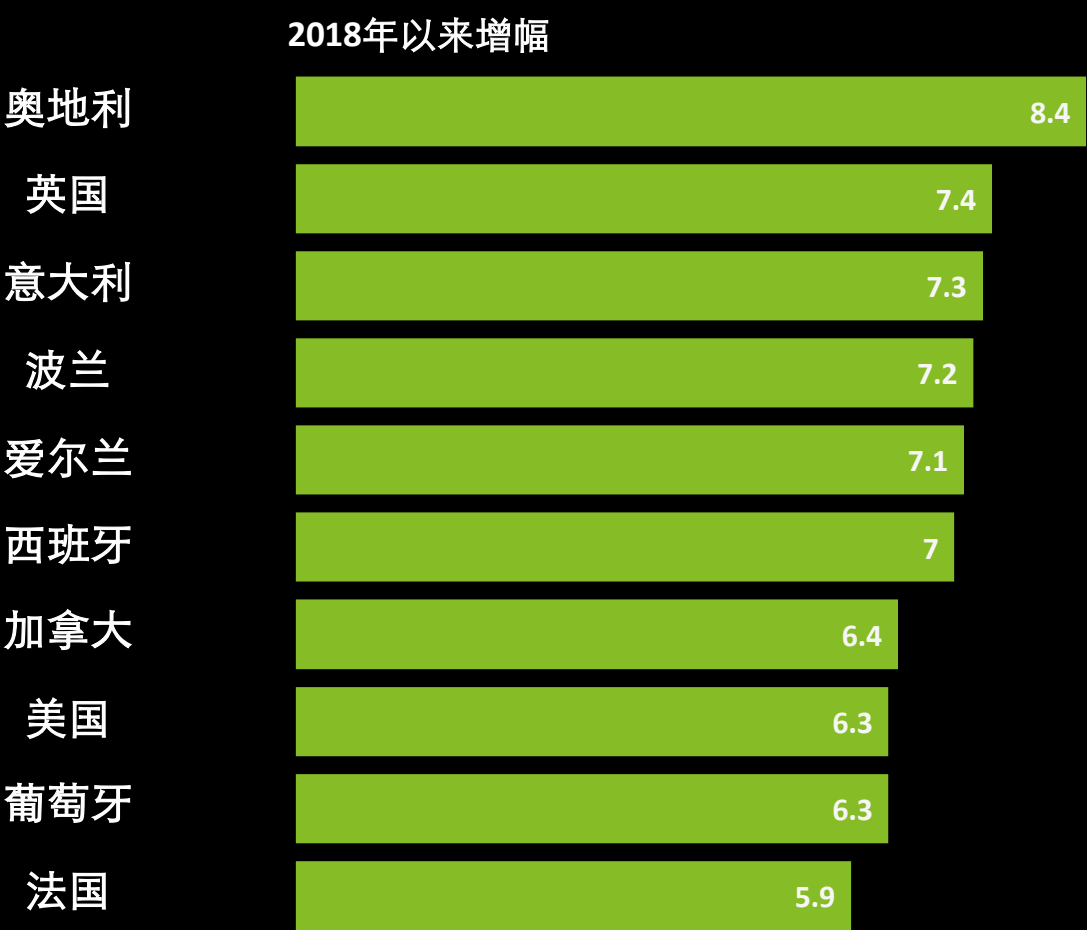
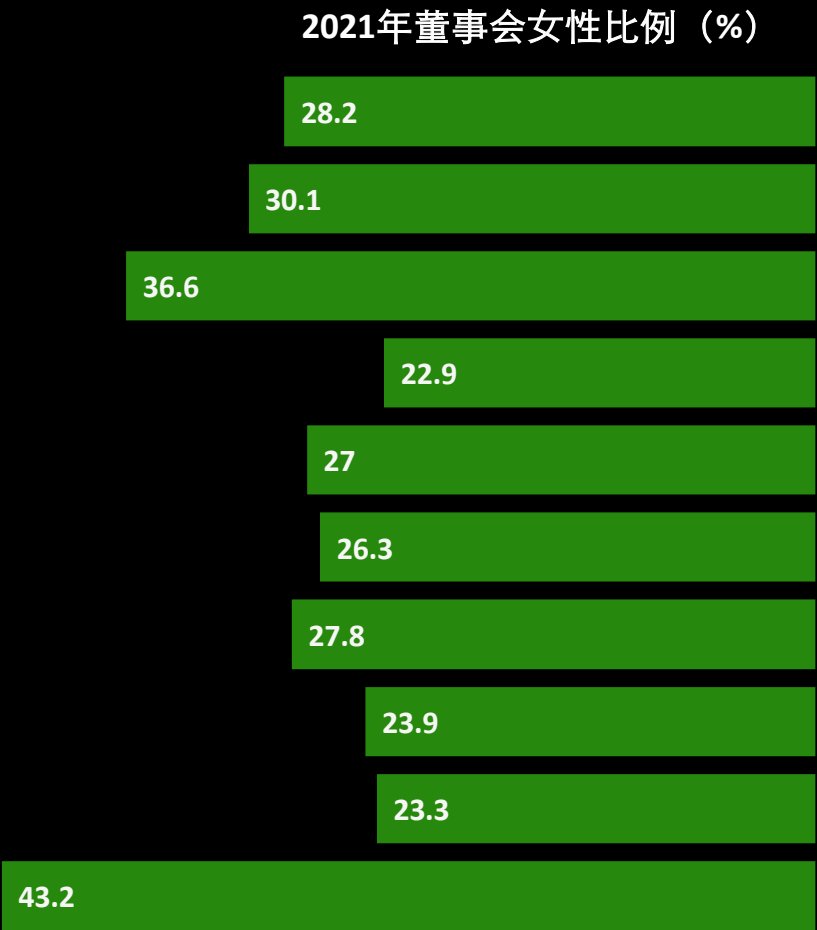
# 董事会女性成员比例

## 占比最低的五个国家

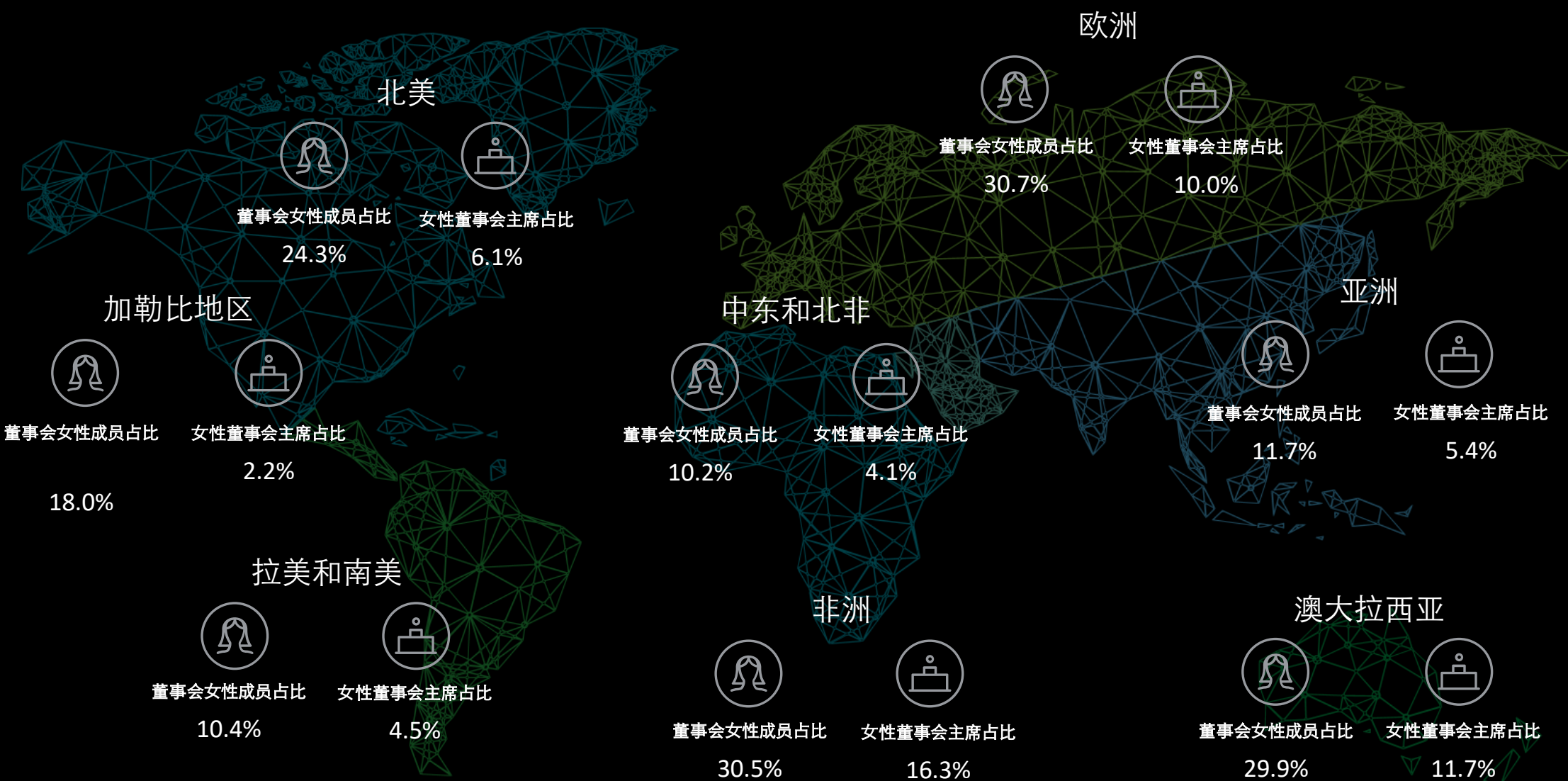


# 董事会女性成员比例

## 增幅最大的国家



# 地区概览

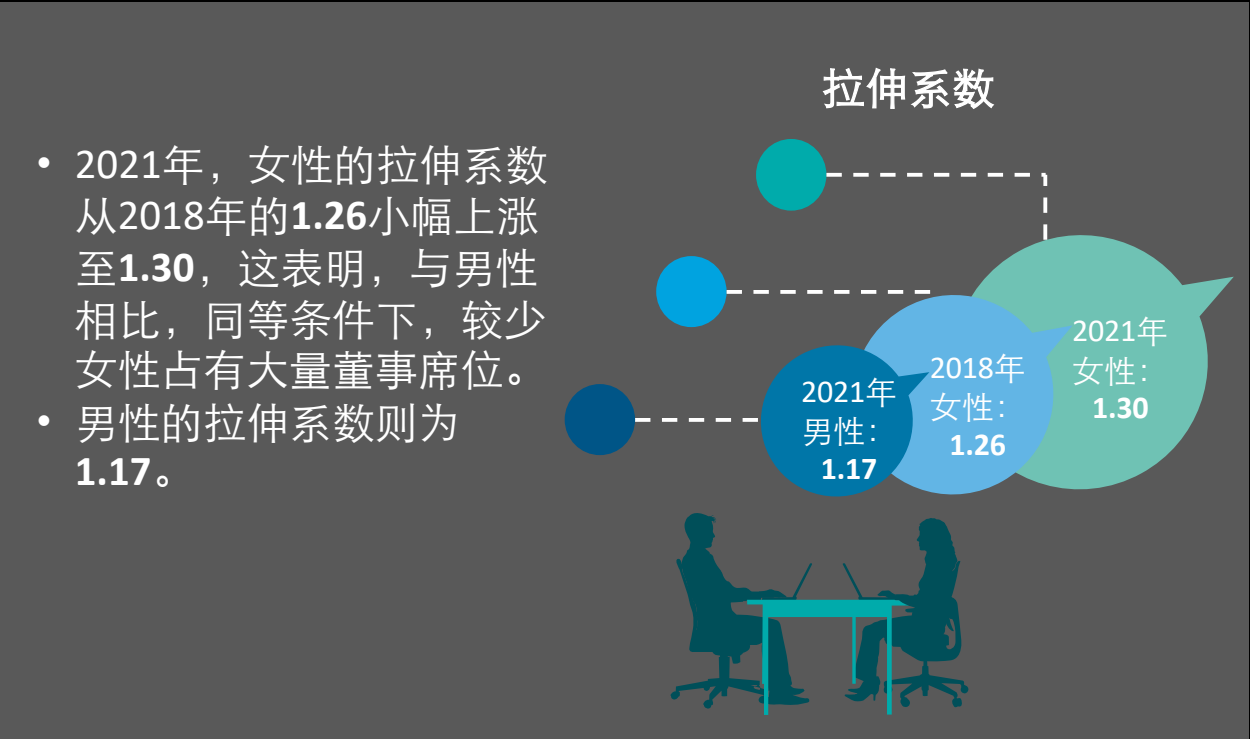


# 女性董事面临的挑战

## 全球概览

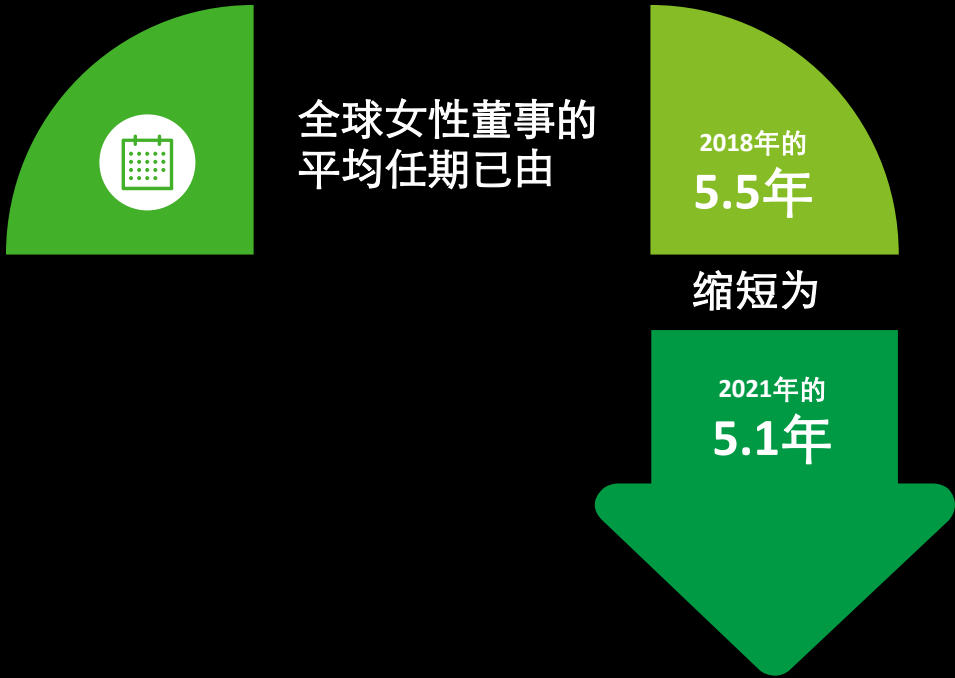


在多个董事会中兼任董事的女性数量偏少。德勤全球的“拉伸系数 (Stretch Factor)” 指标有助于分析个人在特定市场拥有的董事席位数量。  
拉伸系数越高，同一董事在特定市场占有的董事席位数量越多。



# 女性董事面临的挑战——任期

## 全球概览



特定市场内女性董事的任期也在变短



美国

2018:  
6.3年



2021:  
5.3年



英国

2018:  
4.1 年



2021:  
3.6年



加拿大

2018:  
5.7年

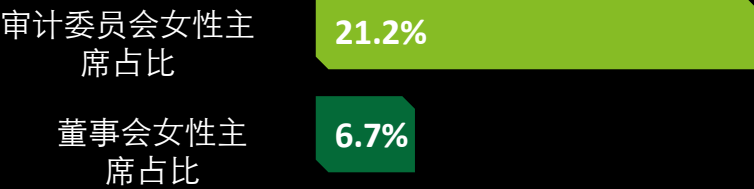


2021:  
5.2年

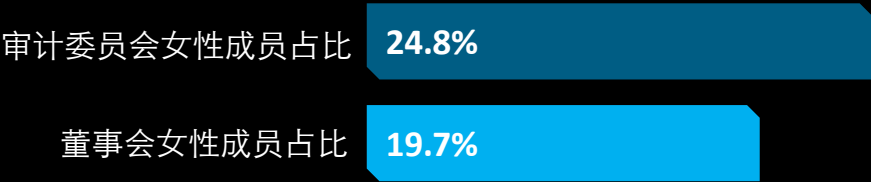
# 审计委员会任职的女性 全球概览



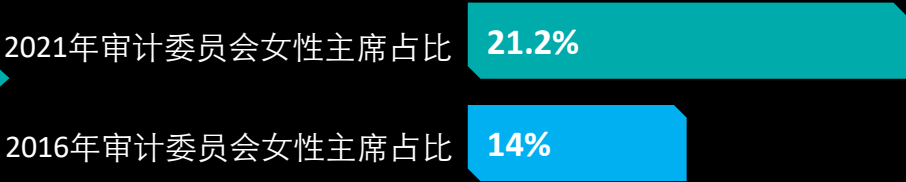
担任审计委员会主席的女性数量是担任董事会主席女性数量的**3倍以上**



全球范围内，审计委员会的**性别多元化程度略高于**董事会



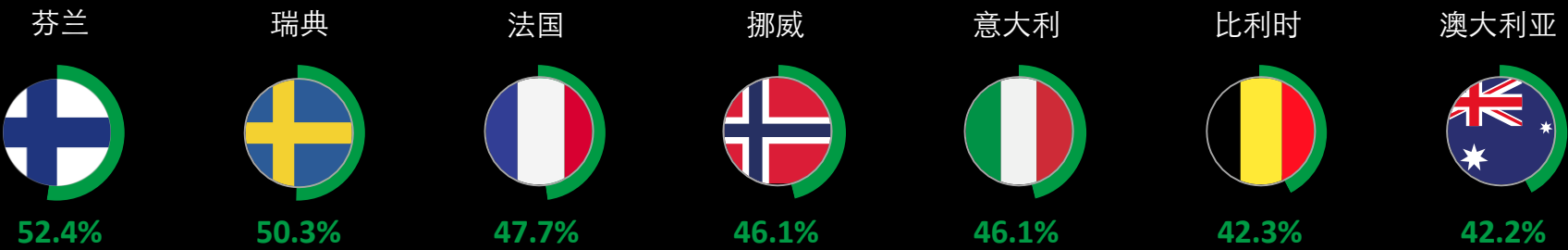
审计委员会女性主席占比较2016年**显著增加**



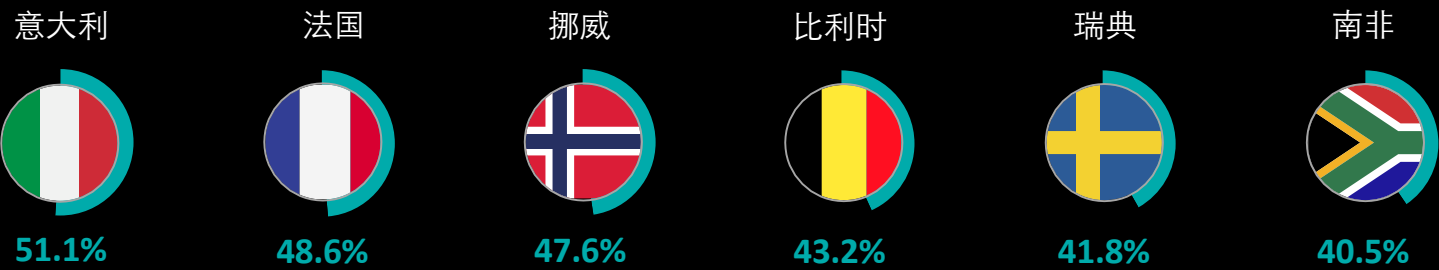
# 审计委员会任职的女性

## 全球概览

审计委员会女性主席占比逾40%的七个国家



审计委员会女性成员占比逾40%的六个国家



# 附录



# 董事会女性成员占比

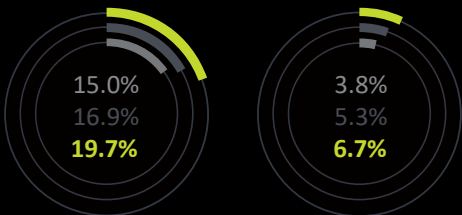
| 国家（地区） | 百分比  | 变化百分比（对比2018年） |
|--------|------|----------------|
| 法国     | 43.2 | 5.9            |
| 挪威     | 42.4 | 1.4            |
| 意大利    | 36.6 | 7.3            |
| 比利时    | 34.9 | 4.3            |
| 瑞典     | 34.7 | 1.4            |
| 芬兰     | 32.7 | 0.8            |
| 新西兰    | 31.9 | 0.4            |
| 南非     | 31.8 | 5.4            |
| 英国     | 30.1 | 7.4            |
| 丹麦     | 29.6 | 4.2            |
| 澳大利亚   | 29.6 | 4.1            |
| 德国     | 28.9 | 2.7            |
| 荷兰     | 28.6 | 5.6            |
| 奥地利    | 28.2 | 8.4            |
| 加拿大    | 27.8 | 6.4            |
| 爱尔兰    | 27   | 7.1            |
| 西班牙    | 26.3 | 7              |
| 马来西亚   | 24   | 3.4            |
| 美国     | 23.9 | 6.3            |
| 葡萄牙    | 23.3 | 6.3            |
| 波兰     | 22.9 | 7.2            |
| 瑞士     | 22.5 | 4.1            |
| 以色列    | 22.4 | 1.5            |
| 尼日利亚   | 21.7 | 1.7            |
| 百慕大    | 19.1 | 3.5            |
| 泰国     | 17.8 | 3.6            |

| 国家（地区） | 百分比  | 变化百分比（对比2018年） |
|--------|------|----------------|
| 菲律宾    | 17.7 | 3.8            |
| 新加坡    | 17.6 | 3.9            |
| 印度     | 17.1 | 3.3            |
| 卢森堡    | 15.5 | 3.5            |
| 土耳其    | 15.1 | 1.9            |
| 哥伦比亚   | 15.1 | 1.2            |
| 中国香港   | 13.9 | 2.4            |
| 希腊     | 13.3 | 3.9            |
| 秘鲁     | 13.2 | N/A            |
| 中国内地   | 13.1 | 2.5            |
| 中国台湾   | 12.2 | 3              |
| 智利     | 10.5 | 2.7            |
| 巴西     | 10.4 | 1.8            |
| 埃及     | 10   | N/A            |
| 墨西哥    | 9.7  | 3.3            |
| 摩洛哥    | 8.7  | 3.3            |
| 巴基斯坦   | 8.7  | N/A            |
| 印度尼西亚  | 8.3  | -1.1           |
| 日本     | 8.2  | 3              |
| 阿根廷    | 7.5  | 2.9            |
| 阿联酋    | 5.3  | 1.6            |
| 韩国     | 4.3  | 1.9            |
| 科威特    | 4    | N/A            |
| 沙特阿拉伯  | 1.7  | 1              |
| 卡塔尔    | 1.2  | 0.6            |

全球概览

女性董事占比

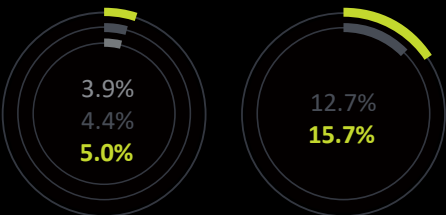
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员      董事会女性主席

女性高管占比

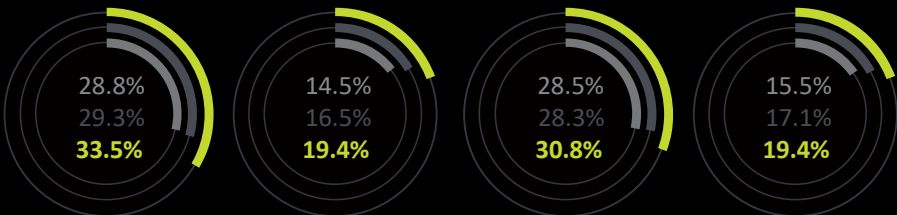
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



女性CEO      女性CFO

女性董事占比

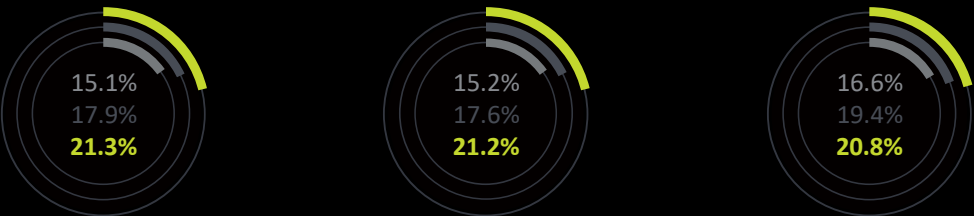
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



女性CEO的  
董事会      男性CEO的  
董事会      女性主席的  
董事会      男性主席的  
董事会

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



生命科学与  
医疗行业      金融服务行业      消费行业

平均任期（单位：年）

■ 2021 ■ 2018

| 男性  | 女性  | 男性  | 女性  |
|-----|-----|-----|-----|
| 7.6 | 5.1 | 7.7 | 5.0 |
| 8.0 | 5.5 | 7.7 | 5.4 |

董事会成员      董事会主席



14,739

女性董事



10,493

调研公司数量

平均年龄（单位：岁）

■ 2021 ■ 2018

| 男性   | 女性   | 男性   | 女性   |
|------|------|------|------|
| 60.3 | 57.2 | 61.9 | 57.7 |
| 60.9 | 57.0 | 63.1 | 59.4 |

董事会成员      董事会主席

拉伸系数

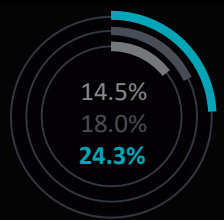
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

| 男性   | 女性   |
|------|------|
| 1.17 | 1.30 |
| 1.17 | 1.26 |
|      | 1.31 |

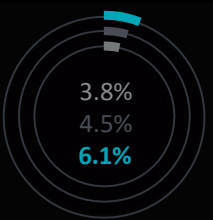
北美  
地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



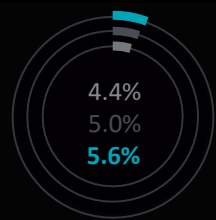
董事会女性成员



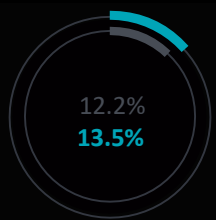
董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



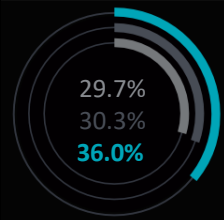
女性CEO



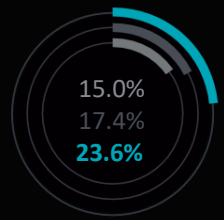
女性CFO

女性董事占比

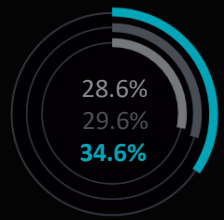
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



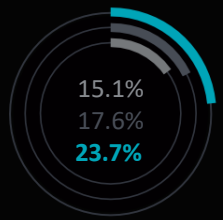
女性CEO的  
董事会



男性CEO的  
董事会



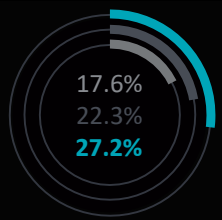
女性主席的  
董事会



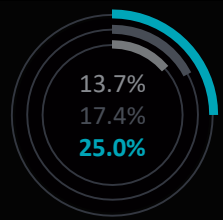
男性主席的  
董事会

董事会中女性占比最高的行业

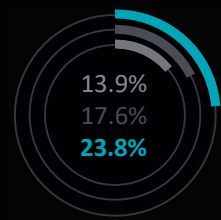
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



消费行业



科技、传媒及电信行业



金融服务行业

平均任期（单位：年）

■ 2021 ■ 2018

男性

8.8

9.1

董事会成员

女性

5.3

6.2

男性

8.2

8.4

董事会主席

女性

4.7

6.1



5,413

女性董事



3,345

调研公司数量

平均年龄（单位：岁）

■ 2021 ■ 2018

男性

62.3

62.2

董事会成员

女性

59.3

59.1

男性

63.5

63.4

董事会主席

女性

61.7

62.3

拉伸系数

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

男性

1.23

1.21

女性

1.35

1.30

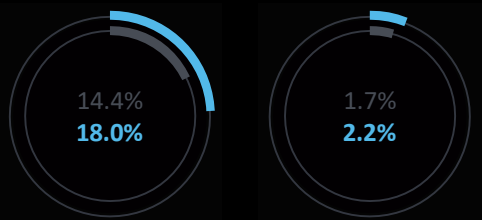
1.36

# 加勒比地区

## 地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018

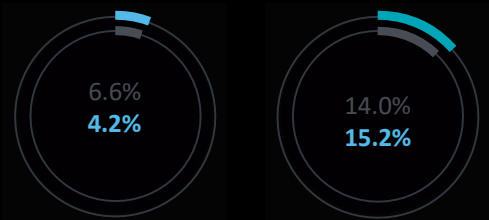


董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018

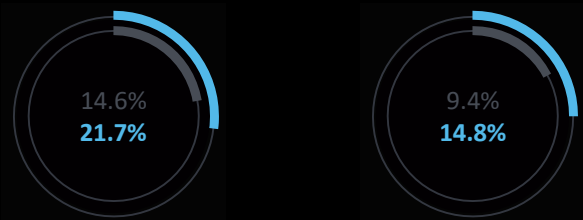


女性CEO

女性CFO

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018



金融服务行业

能源及资源行业

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 8.4  | 8.2  |
| 女性 | 4.5  | 4.2  |

董事会成员

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 8.9  | 8.4  |
| 女性 | 1.1  | 0.5  |

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 61.3 | 60.6 |
| 女性 | 60.0 | 59.2 |

董事会成员

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 62.7 | 61.8 |
| 女性 | 69.0 | 53.0 |

董事会主席

拉伸系数

■ 2021 ■ 2018

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 1.03 | 1.00 |
| 女性 | 1.02 | 1.04 |

董事会成员

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 1.00 | 1.00 |
| 女性 | 1.04 | 1.04 |

董事会主席



73

女性董事



46

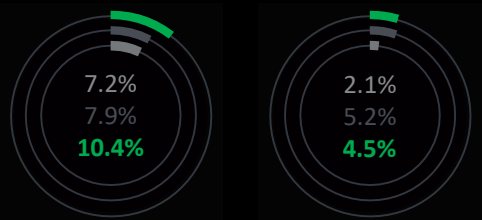
调研公司数量

# 拉美和南美

## 地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



女性CEO

女性CFO

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018



女性主席的  
董事会

男性主席的  
董事会

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 8.1  | 8.0  |
| 女性 | 5.1  | 5.8  |

董事会成员

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 8.2  | 8.2  |
| 女性 | 4.0  | 3.1  |

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 59.9 | 60.2 |
| 女性 | 54.3 | 53.3 |

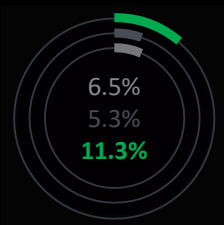
董事会成员

| 性别 | 2021 | 2018 |
|----|------|------|
| 男性 | 59.9 | 62.2 |
| 女性 | 62.2 | 59.7 |

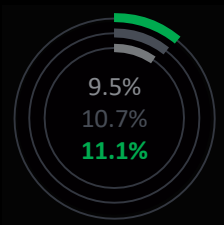
董事会主席

董事会中女性占比最高的行业

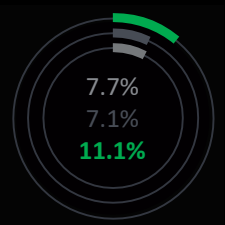
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



金融服务行业



消费行业



制造业



256

女性董事



320

调研公司数量

拉伸系数

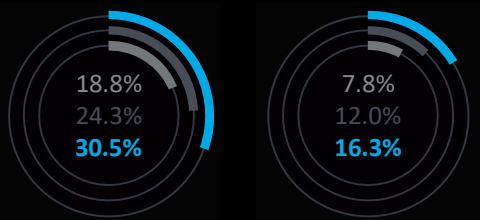
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

| 性别 | 2021 | 2018 | 2016 |
|----|------|------|------|
| 男性 | 1.19 | 1.12 | 1.11 |
| 女性 | 1.11 | 1.04 | 1.11 |

非洲  
地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



女性CEO

女性CFO

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018



女性主席的  
董事会

男性主席的  
董事会

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018

| 男性  | 女性  | 男性  | 女性  |
|-----|-----|-----|-----|
| 6.9 | 4.6 | 6.1 | 3.4 |
| 7.8 | 5.4 | 6.9 | 4.7 |

董事会成员

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

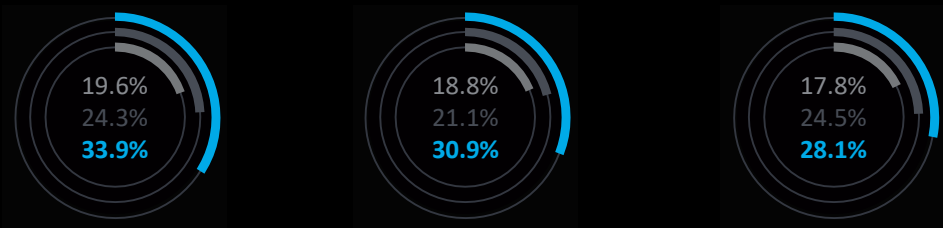
| 男性   | 女性   | 男性   | 女性   |
|------|------|------|------|
| 58.8 | 52.4 | 58.8 | 59.1 |
| 58.1 | 51.5 | 62.9 | 57.0 |

董事会成员

董事会主席

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



消费行业

制造业

金融服务行业



274

女性董事



97

调研公司数量

拉伸系数

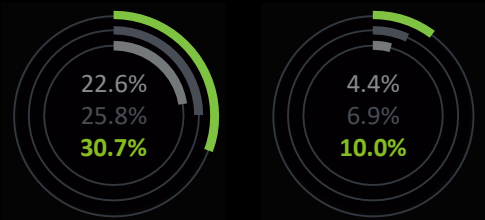
■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

| 男性   | 女性   |
|------|------|
| 1.14 | 1.24 |
| 1.16 | 1.28 |

欧洲  
地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

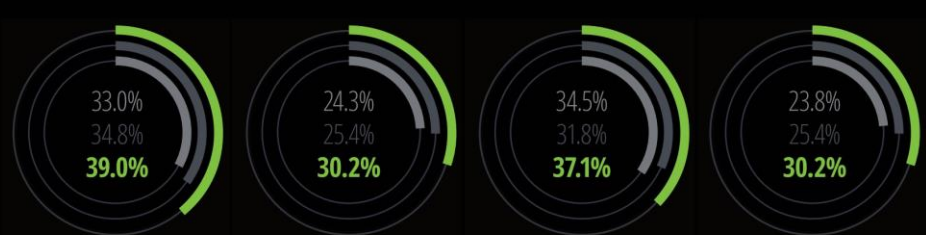


女性CEO

女性CFO

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



女性CEO的  
董事会

男性CEO的  
董事会

女性主席的  
董事会

男性主席的  
董事会

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018

| 男性  | 女性  | 男性  | 女性  |
|-----|-----|-----|-----|
| 6.7 | 4.6 | 6.5 | 4.1 |
| 7.3 | 4.8 | 6.6 | 3.6 |

董事会成员

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

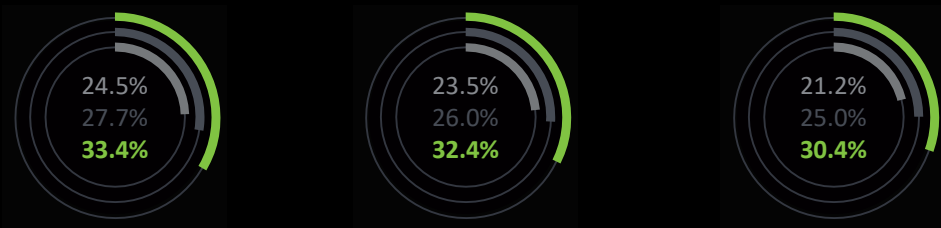
| 男性   | 女性   | 男性   | 女性   |
|------|------|------|------|
| 59.0 | 55.6 | 62.8 | 58.7 |
| 59.4 | 55.1 | 62.7 | 57.5 |

董事会成员

董事会主席

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



消费行业

金融服务行业

制造业



4,711

女性董事



2,026

调研公司数量

拉伸系数

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

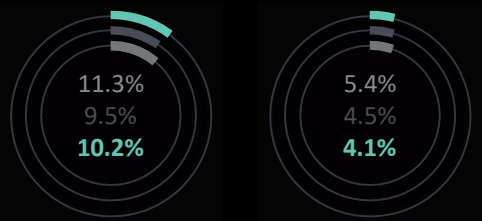
| 男性   | 女性   |
|------|------|
| 1.14 | 1.22 |
| 1.14 | 1.20 |
|      | 1.25 |

# 中东和北非

## 地区概览

女性董事占比

2021 2018 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

2021 2018 2016

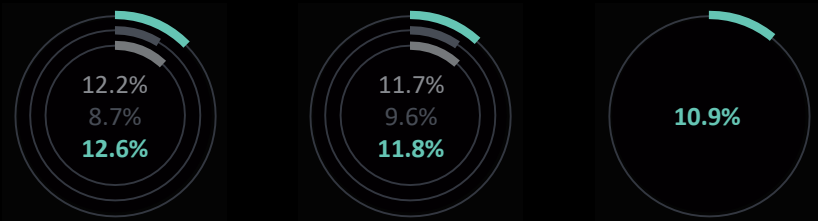


女性CEO

女性CFO

董事会中女性占比最高的行业

2021 2018 2016



科技、传媒及电信行业

消费行业

生命科学与医疗行业

平均任期 (单位: 年)

2021 2018

| 男性  | 女性  | 男性  | 女性  |
|-----|-----|-----|-----|
| 6.6 | 4.9 | 7.4 | 7.0 |
| 6.8 | 4.9 | 7.5 | 8.7 |

董事会成员

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

2021 2018

| 男性   | 女性   | 男性   | 女性   |
|------|------|------|------|
| 60.0 | 57.6 | 62.2 | 58.6 |
| 59.7 | 57.0 | 61.5 | 58.4 |

董事会成员

董事会主席

拉伸系数

2021 2018 2016

| 男性   | 女性   |
|------|------|
| 1.12 | 1.10 |
| 1.06 | 1.05 |
|      | 1.08 |



255

女性董事



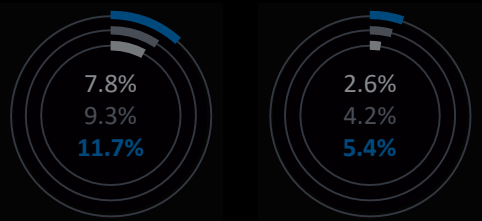
317

调研公司数量

亚洲  
地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

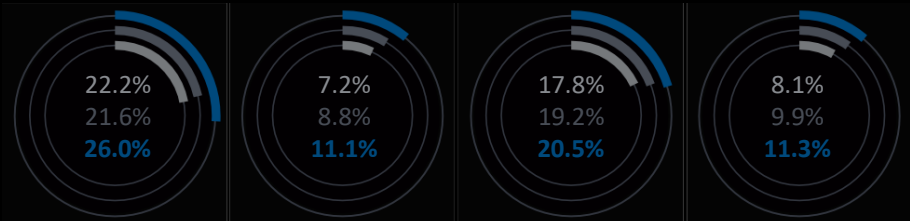


女性CEO

女性CFO

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018



女性CEO的  
董事会

男性CEO的  
董事会

女性主席的  
董事会

男性主席的  
董事会

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018



董事会成员

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

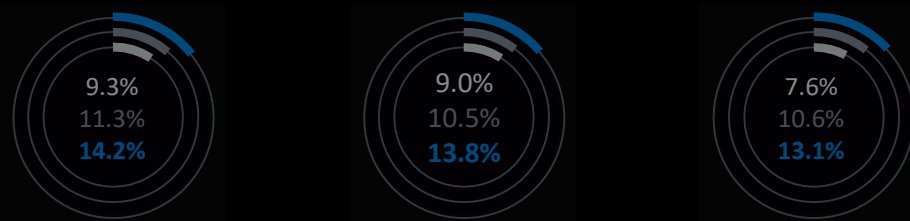


董事会成员

董事会主席

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



生命科学与医疗行业

金融服务行业

能源资源行业



3,660

女性董事



4,301

调研公司数量

拉伸系数

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

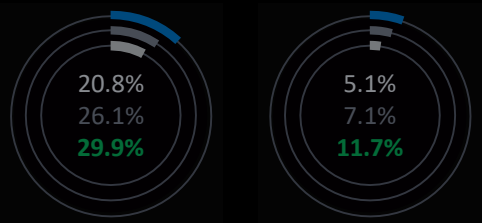


# 澳大拉西亚

## 地区概览

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



董事会女性成员

董事会女性主席

女性高管占比

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

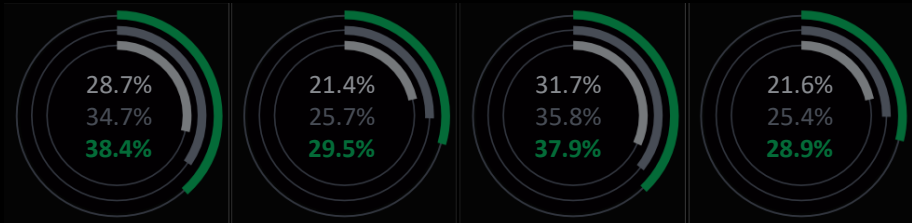


女性CEO

女性CFO

女性董事占比

■ 2021 ■ 2018



女性CEO的  
董事会

男性CEO的  
董事会

女性主席的  
董事会

男性主席的  
董事会

平均任期 (单位: 年)

■ 2021 ■ 2018

| 男性  | 女性  | 男性  | 女性  |
|-----|-----|-----|-----|
| 6.9 | 4.1 | 6.3 | 2.7 |
| 7.5 | 4.3 | 6.1 | 4.3 |

董事会成员

董事会主席

平均年龄 (单位: 岁)

■ 2021 ■ 2018

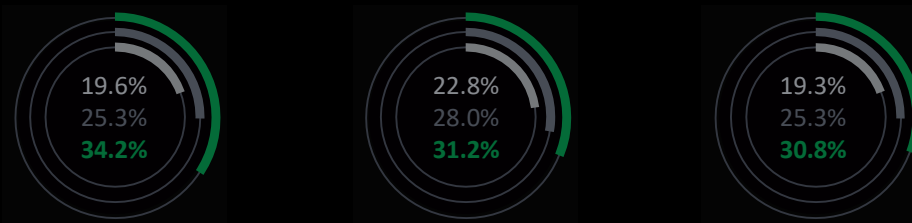
| 男性   | 女性   | 男性   | 女性   |
|------|------|------|------|
| 61.8 | 58.0 | 64.9 | 60.1 |
| 61.6 | 57.0 | 63.9 | 62.8 |

董事会成员

董事会主席

董事会中女性占比最高的行业

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016



生命科学与医疗行业

金融服务行业

科技、传媒及电信行业



509

女性董事



358

调研公司数量

拉伸系数

■ 2021 ■ 2018 ■ 2016

| 男性   | 女性   |
|------|------|
| 1.19 | 1.42 |
| 1.16 | 1.39 |
|      | 1.39 |



## 关于中国董事会治理计划

德勤中国董事会治理计划汇集德勤全球公司治理的知识和经验，结合本地的特点和专长，专注公司董事会和最高管理层普遍感兴趣的关键话题。我们的使命是促进德勤从业人员、公司及其董事会和管理层、投资者、会计行业、学术界和政府之间的沟通和对话。除了发布关于重要议题的报告和文章外，我们还将举办一系列热点研讨会，邀请知名演讲人参与其中，使公司董事会和管理层能够了解和探究前沿的才智与观点。欢迎[访问我们的网页](#)以了解更多信息。

## 德勤中国联系人

### 吴卫军

德勤中国副主席  
德勤中国公司治理中心主管合伙人  
davidwjwu@deloitte.com.cn  
+86 10 8512 5999

### 刘启鸿

德勤中国董事会治理计划合伙人  
alllau@deloitte.com.hk  
+852 2740 8666

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（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)了解更多信息。

德勤为财富全球500强企业约90%的企业以及数千家私营企业提供行业领先的审计及鉴证、税务与法律、管理咨询、财务咨询及风险咨询服务。德勤专业人士致力于为客户提供富有成效且持久的服务，以增强资本市场的公众信任度，助力客户实现转型和蓬勃发展，让经济更加繁荣、社会更加公平、世界更加可持续。德勤拥有逾175年的历史根基，德勤成员所网络遍及全球150多个国家与地区。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球逾345,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

受访者基于其对报告主题的了解参与本报告，表达的观点仅代表个人。不得将本报告视为或理解为任何所提及组织的营销材料，德勤亦未宣扬或推广该等组织的任何服务或产品。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤全球。