



新加坡管理大学最近主办了《成功的领导和性别：来自最高管理层的看法》研讨会，邀请了五名跨国企业的高管讨论女性和领导力课题。左起：微软首席安全官迈克·霍华德、Greater Pacific Capital (新加坡) 负责人马哈比·普利·布奇、新加坡管理大学课程发展处《女性与领导力》课程主任丹薇·高潭博士、Corporate Executive Board执行董事克里斯蒂·福利斯特、LinkedIn董事经理哈利·克里希南和KPMG合伙人谭世才。(新加坡管理大学提供)

财经特稿

@刘婵
liuchan@sph.com.sg

私募股权投资公司马哈比 她为了家庭暂时放弃总裁职务

要做女强人，最好早结婚、早生育！

私募股权投资公司Greater Pacific Capital (新加坡) 负责人马哈比·普利·布奇 (Madhabi Puri Buch) 在新加坡管理大学主办的《成功的领导和性别：来自最高管理层的看法》研讨会上，提出这个建议。

马哈比也是印度ICICI证券 (ICICI Securities) 前总裁。她透露自己在18岁之前订婚，不到21岁就结婚，并在23岁时生下独生子。

她在分享个人经验时说：“(在事业刚起步时)你只是一只工蚁或工蜂，就算你怀孕首三个月感到不适，或是产后必须请假三个月，没有人会注意到你。但是，若你是在中级或高级管理层，当你正朝向越来越狭窄的金字塔顶端努力奋斗时，你就必须坚守工作岗位，你的心理及感情也必须全情投入。因为你的同事或许跟你一样聪明，他们工作的时间或许比你更长，若你们的能力相当，那么谁投入付出的更多，结果就会明显不同。因此我认为，年轻女性应该趁早结婚生子。”

除了在组织家庭上选择了和一般女强人不一样的做法，马哈比在事业发展上也作出不同的选择。她在印度工业信贷投资集团 (ICICI Group) 工作了约20年，并在2011年毅然决定拿公休假，放下当时所任职的ICICI证券总裁职务，随夫来到新加坡，以追求工作与生活的平衡 (work life balance)。

以物理中最小刻度的观念来分析什么是工作与生活的平衡，马哈比说：“你要知道对个人而言工作与生活的平衡的最小刻度是什么，是每一天、每一周、每一月，还是每一年。若你每天都要求工作与生活的平衡，那很难。因为工作若无法达到要求，家人的期待也无法满足，这样的生活会带来压力，还可能在工作上影响生产力。对我来说，范围约是一个多月，也就是说有些星期我可以每天工作16至18个小时，完全没有时间同家人聚在一起，但有些星期我可以全情投入家庭生活。我要取得工作与生活的平衡并不代表我必须放弃事业，而是选择做个交换——放弃熟悉的环境及在一家公司工作了多年后所获得的认可，选择在一个全新的环境重新开始。”

可因家庭需要暂时离岗 女性不应完全和职场脱节

由于马哈比的公休假允许她进行其他工作，她在放假期间并没有闲下来，除了加入Greater Pacific Capital (新加坡)，目前她也在“孵化”一家新的公司。

对于女性在职业发展道路上可能因家



私募股权投资公司Greater Pacific Capital (新加坡) 负责人马哈比·普利·布奇：女性可以为了家庭而退出职场，但男性也可以为了另谋高就而出走。离开的原因并不重要，重要的是公司能不能从培训投资上获得合理的回报。(新大提供)

庭的需要而必须暂时离开工作岗位，马哈比并不反对这个做法，但却不赞成完全抽离。

她说：“我不认为女性应该完全和职场脱节，就算是报酬不高、就算是做志愿工作、就算是每天只做三小时、就算和过去的工作相比，所做的工作微不足道，女性应该继续与职业保持联系，给自己一个每天起来读报纸的理由，否则一旦决定重回职场，才发现自己已经落后于世界的发展了。”

事实上，这个前总裁还差点当了扫地的工。当时拥有工商管理硕士学位，在印度担任近四年银行员的她，因丈夫被外派英国任职，儿子只有两岁半，而选择暂时离开职场随夫赴任。

由于那时英国的工作并不好找，而马哈比所在的地方又是个小镇，情况更是雪上加霜。找了六个月都找不到工作，马哈比决定接下任何工作，包括当扫地的工。

当销售员经验让马哈比获益

她说：“当时我真的接下这份工作，还通知了在越南公干的丈夫，他吓了一跳。结果第二天我正要上班时，收到另外一份当销售员的工作通知，对我来说这是大跃进，我自然选择了后者，并一做就做了半年。”

这段工作经历至今还记录在马哈比的履历表上，对此马哈比感到很自豪。

她说：“这段期间我通过观察，向我的经理学习了。多年后，我在管理印度工业信贷投资银行 (ICICI Bank) 的900多家分行时，这些经验都派上用场。”

在马哈比看来，女性可能因家庭因素而离职，但这并不能成为公司不培养她们成为领导者的理由。她说：“女性可以为了家庭退出职场，男性也可能为了另谋高就而出走。离开的原因并不重要，重要的是公司能不能从培训投资上获得合理的回报，若他们在受训后可为公司服务五六年，并做出贡献，无论他们以什么理由离开，对于公司来说收获还是一样的。”

至于企业如何培养女领导者，马哈比在分享印度工业信贷投资集团的经验时表示，重点就是“不注重性别的不同，专注于员工的能力”。

她说：“很多时候女性不会提出特别要求，工作的重点是结果。只要你能完成工作上的要求，没有人会在意你今天四点半就下班，而另一天是一点才上班。因此，无论是男性或女性，在工作方面应该拥有完全的控制权和灵活性。”

企业须培育更多女高管

一家私募股权投资公司(新加坡)负责人和微软首席安全官通过分享个人经历，从两性角度，剖析这个热门话题。

到底女性如何在董事会中占一席之地？企业又该如何培育具有潜能的女性员工？新加坡管理大学高管课程发展处《女性与领导力》课程主任丹薇·高潭博士表示，无论是女性还是企业，对此结果都必须负责。

有人说这是女性倾向向丈夫教子，缺乏野心；也有人说是社会、企业的结构为女性造成诸多障碍；或说是亚洲女性不善推销自己。在我国，上市公司中仅7.3%的董事由女性担任，这和我国大学毕业生有超过50%是女性的事实不成正比。

微软首席安全官霍华德： 多栽培女性对企业有价值

由于曾获女上司提携，微软首席安全官积极发掘具有领导潜力的女性，为她们提供发展的空间。

在转行进入私人企业前，迈克·霍华德 (Mike Howard) 曾任职于政府机构，负责处理安全事务。他在近30岁时曾希望能尝试从事人事管理、培训等不同方面的工作。

他说：“当时的情况是，若你不是那方面的专家，根本就没有机会转职。不过那名女上司同我谈了之后，决定给我一个尝试的机会，我很感谢她。这三年吸取的经验让我获益良多，甚至可运用在后来的事业发展上，包括目前我在微软的工作。”

“这也让我在年纪不轻时发现，就算我没有相关的知识背景，我还是能够做到。”

升至高管须调整心态 懂得为他人提供机会

霍华德认为，无论男女，他们在事业上发展所面对的挑战都是类似的，最重要的是要懂得发挥个人的核心竞争力，并且一旦坐上高级管理层的位置后，他们仍懂得调整心态，为他人提供能进一步发展的机会。

他说：“当人升至高级管理层时，在思想上必须有策略性的考量。在往上攀登职业阶梯的过程中，一个人可能只注重个人的成长，但是到了领导的位置后，着重点必须改变，因为你的工作包括协助下属成长。”

霍华德不否认职场上仍存在歧视的现象，并认为要栽培足够女性加入高级管理层，还有一段很长的路要走。不过，结果最终还是取决于个人在工作上的表现。

他指出，他所接触过的女性高管，都把工作做得很好，很有自信。

经过一段时间后，尽管歧视依然存在，但是她们已经赢得不少人的尊敬，这包括那些带有歧视眼光的人。他相信女性高管的工作表现有助人们逐渐改变对她们的看法。

向女性提出四项建议

霍华德认为，能够从多个角度看事情，是造就成功领导人不可或缺的因素。他向有意在职场上大展拳脚的女性提出四项建议：一、除了要勤读管理和领导力方面的书籍，也要与公司不同部门、不同性别，以及公司以外的导师建立关系，以获得多元化的视野；二、必须寻找学习的楷模，发觉他们的优点；三、设法取得360度的反馈，对自己的长短处有全面了解，并加以改进提升；四、不断学习。

他说：“勇于把自己的意愿表达出来也很重要。很多人认为只要我把工作做好，别人就会认同我，我自然可以获得晋升。诚然，这有时会发生，但很多时候还是必须把自己的想法说出来，告诉你的上司你希望能从事管理工作，不是为了可以当老板，而是你能在栽培他人、协助公司发展等方面做出贡献。”

女性要成为成功的高管，个人的才能、意愿和努力无疑扮演着举足轻重的角色，然而企业也必须给予支持。

霍华德指出，企业在招聘的过程中，必须确保有足够的男女雇员，以便他日能加以栽培，女性不应该成为企业中的少数。此外，他也建议女性应该建立自己的支持网络。

他说：“无论是女性或少数族群，有时候会觉得自己被孤立，能与处于同样情况的人交流或互相支持是很重要的。”

从男性的角度来看，霍华德并不认为近年来女性高管增加以及“为女性提供成为高管渠道”的呼声，会对职场的男性造成威胁。

他表示有研究显示，在高级管理层和董事局若有更多女性任职，确实有助公司取得更好成绩，因此大力栽培女性对企业而言是具有商业价值的。



图@梁锦泉



微软首席安全官迈克·霍华德：勇于把自己的意愿表达出来很重要。很多人认为只要把工作做好，别人就会认同，我自然可以获得晋升。诚然，这有时会发生，但很多时候还是需要把自己的想法说出来，告诉你的上司你希望能从事管理工作。(新大提供)