

精選書摘

《玻璃懸崖》前的「大分手潮」：為何愈來愈多女主管按照自己規畫離開職場？



「玻璃懸崖」主要出現在預設由男性主導的文化和職場，是一種「女性經常只在企業表現不佳時，才被聘用擔任領導職位」的現象，使得女性成功的機會變得更低。與其坐等「玻璃懸崖」發展至無可避免的結局，或試圖爭取那些寧可否認其存在，也不願正視偏見、歧視或自身既得利益的人的支持，愈來愈多女性決定替自己做選擇，按照自己的規畫離場。(攝影／Annette Riedl／picture alliance／Getty Images)

評論

書摘・書評

刊出日期 2025/9/5

文／蘇菲·威廉斯（Sophie Williams）；責任編輯／張詩芸

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

【精選書摘】

本文為 [《玻璃懸崖：女性領導者的職場困局與管理危機》](#) 部分章節書摘，經二十張出版授權刊登，文章標題經《報導者》編輯改寫。

無論你是否處於領導職位、計劃晉升，或單純在工作上與領導者合作，其實某程度上都會受到「玻璃懸崖」（Glass Cliff）的影響。「玻璃懸崖」主要出現在預設由男性主導的國家和文化，尤其在職場上。這種「女性經常只在企業表現不佳時，才被聘用擔任領導職位」的現象，使得女性在風險更高的時期獲得晉升，成功的機會變得更低、達成企業目標更加困難，甚至，在尚未任職之前就已被外界貼上注定「失敗」的標籤。

本書作者蘇菲·威廉斯（Sophie Williams）曾任Netflix的全球高階主管，並在倫敦的廣告公司擔任營運長與財務長等職務，目前擔任聯合國婦女署英國分部代表團的成員，並定期為各大企業與組織舉辦主題演講、簡報、工作坊與培訓課程。威廉斯曾收到大量自信、有成就的女性回覆，她們在擔任了看似夢想中的領導角色後，卻很快就發現自己陷入了一場惡夢。由於以前沒有人指出這個現象，並描述她們的遭遇，這些女性常被外界認為是自身能力不足，甚至陷入自責。因此，要了解「玻璃懸崖」，就得了解表面上被包裝成「個人失敗」，背後卻是「結構性不平等」的核心問題……

你也許聽說過「大辭職潮」（Great Resignation），或是讀過關於「安靜離職」（Quiet Quitting）甚至「懶女孩工作」（Lazy Girl Jobs）的文章，最近

還開始計劃縮小自己的工作範圍。但你有聽說過「大公平潮」（Great Equalization）嗎？

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

如果你正處於「玻璃懸崖」情境中，這段經歷的結束通常意味著你要麼自行離職，要麼被迫離職——這取決於情勢的發展。但無論最終下決定的是你，還是由他人替你決定，這段經歷的終點幾乎總是踏下或滑落懸崖。

我們已經知道，當情勢艱難、危機來襲時，男性在企業整體表現欠佳的情況下，仍能透過提升個人表現來保住職位。然而，女性卻得不到同樣的保障。而雪上加霜的是，無論業績是好是壞，女性被解雇的可能性都一樣高。有時候，女性確實是毫無勝算可言。

因此，與其坐等「玻璃懸崖」發展至無可避免的結局，或試圖爭取那些寧可否認其存在，也不願正視偏見、歧視或自身既得利益的人的支持，愈來愈多女性決定「自己來」——替自己做選擇，並按照自己的規畫離場。

而我想談的是這個現象為何會發生——愈來愈多女性拒絕扮演一個她們已無法掌控的角色，選擇退出這個劇本早已被寫死的故事。

Sophie Williams: The rigged test of leadership | TED



即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

錯不在我，是你

最近，發生了一個有趣且相當值得關注的現象——與以往任何時候相比，更多女性開始按照自己的方式選擇離職。

這一現象被稱為「大分手潮」，在2022年度《職場女性報告》中首次被點出，該報告由挺身而進基金會與麥肯錫管理顧問公司共同發布。

該報告發現，在過去一年中，女性領導者「比男性領導者更常更換工作，轉職率為史上最高」。研究團隊從333家美國及加拿大公司的4萬名員工取樣，分析其數據後發現，過去12個月內有10.5%的女性領導者自願離職（歷史上，女性領導者自願離職的比例介於7%~8%），而男性領導者的比例則為9%。該報告的研究人員指出：

「若換個說法，來凸顯出此現象的規模，那便是：每當有一名女性董事晉升，就有兩名女性董事選擇離開公司。」

挺身而進基金會執行長瑞秋·湯瑪斯（Rachel Thomas）在接受美國國家公共電台（NPR）訪問時補充：「女性領導者正以前所未見的速度離開公司。我們早就知道女性在領導階層的代表性不足，而現在公司則開始失去本就屈指可數的女性領導者。」

這一趨勢出乎意料，研究人員認為這可能會為企業帶來「嚴重後果」。

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

法提升，反而可能持續走低——假如企業無法或不願改變，打造出女性願意將其未來長期投資於其中的工作環境。

儘管「大分手潮」是個新興現象，卻不只是學術研究中的專有名詞，多位在商界頗具知名度的女性已毅然選擇離職。例如，2023年2月，YouTube執行長、谷歌草創期員工蘇珊·沃潔斯基（Susan Wojcicki）發表聲明，表示自己將會離職，以便「展開新篇章，專注於家庭、健康及個人熱愛的計畫」。

就在沃潔斯基離開谷歌的前幾天，Meta也證實，其商務長樂懷恩（Marne Levine）決定離開這家她任職了13年的公司，並表示她希望能「充電和優先與家人共度美好時光」，之後再展開「下一個職業篇章」。她是短期內第三位離開Meta管理層的女性——此前，營運長雪柔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）已於2022年離職，而全球營銷主管也於2021年離職。

類似情況也見於政治領域：蘇格蘭首席大臣妮可拉·斯特金（Nicola Sturgeon）在任職8年後請辭，而紐西蘭總理潔辛達·阿爾登（Jacinda Ardern）則宣布不會尋求連任，表示自己已「油盡燈枯」，無法繼續領導國家。

這一批女性高階領導者的流失令人震驚，與我們耳熟能詳的女性職場成功與進步敘事大相逕庭。同時，我們也知道，沒有人會無緣無故做出選擇，尤其是有風險的選擇。那麼，究竟是什麼驅使女性——尤其是最高階的女性領導者——選擇離開並放棄她們辛辛苦苦爭取到的職位？

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

我幾乎已經聽到有人高喊：「育兒！組織家庭！這就是女性離職的原因！這不就是我們一直以來所說的嗎？這正是為什麼女性天生不適合擔任領導職位，從來都不適合！她們的荷爾蒙和孩子總是阻礙她們把工作做好。她們不是月經來，就是懷孕或在放產假。無論是哪種情況，反正女性就不是當高階主管的料。我們一直都知道這一點！」

又或者諸如此類的說法。

對於這種論調，我的回應很簡單：育兒或組織家庭並非驅使女性艱難地決定離職的主因。儘管媒體在表述女性的優先順序隨著年齡增長和事業發展而有所改變時，經常放大這些因素，而我們亦不斷議論女性是否真的能「兼顧一切」（have it all），但研究結果卻非如此。

一項長期追蹤的研究發現，女性確實比男性更容易離開《財星》五百強的管理職位（26%比14%），但原因並非她們比男性更需要（或想要）承擔家庭責任。相反地，該研究指出：「女性對職場生活感到不滿，是因為她們的職業發展機會有限，條件也不理想〔……〕。女性離職的原因與男性完全相同，只是她們有更多理由這麼做。」

此外，另一項研究也證實，不論男女，絕大多數計劃辭去當前職位的人並不打算完全退出職場。高達8成計劃離職者表示，他們會找一家更切合自身需求與優先順序的公司，繼續工作。更有趣的是，研究還發現，「男性與女性為求專注於家庭而選擇離職的比例相當，而且此比例極低，甚至不到2%。」

所以說，愈來愈多女性選擇離開她們辛苦爭取來的職位，原因並非生兒育女。那

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

疫情後的新優先事項

新冠疫情的經驗改變了一切，尤其是我們對工作的態度及對雇主的期待。

雖然《職場女性報告》針對的是美國的勞動狀況，但「大分手潮」所及之範圍遠不止於此。顧問公司勤業眾信（Deloitte）同樣針對女性選擇離職的趨勢（無論是否為「玻璃懸崖」所致）進行調查，調查對象為來自美國、英國、加拿大和澳洲的2,100名員工及高階主管。調查結果顯示，近7成高階主管表示正「認真考慮」辭職，以尋求能夠「更好地支持其福祉」的職位。

研究的另一項發現並不令人意外：疫情對我們集體的身心健康造成了巨大且負面的影響——也就是說，各級員工的身心健康都降至歷史新低。超過四分之三的高階主管表示，他們的身心狀態在這段期間受到負面影響。不僅如此，4成高階主管感到不堪重負（整體員工為35%，3成感到孤單（整體員工為24%），而26%則出現抑鬱情緒（整體員工為23%）。

也難怪愈來愈多人選擇離開不適合自己的企業與工作模式，並在尋覓新職時，看重新東家是否從一開始就能提供晉升機會、工作彈性及包容的工作環境。

女性希望雇主提供相應的回報

讓我們回到稍早前提到的統計數據：「每當有一名女性董事晉升，就有兩名女性董事選擇離開公司。」這表示，**即使企業在認可女性的貢獻並晉升她們方面有所**

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

那麼，女性需要什麼才能茁壯成長？她們對雇主有什麼期待？又是哪些因素驅使女性做出轉換工作的決定呢？

說到底，她們提出的都不是什麼驚天動地的要求。

以下是她們選擇轉換工作的主要原因：

- 48%的女性希望獲得晉升機會（男性為44%）。
- 20%的女性希望擁有工作彈性（男性為13%）。
- 18%的女性希望公司能致力推動DEI（即多元、平等、包容）（男性為11%）。
- 22%的女性因得不到主管的支持而跳槽（男性為18%）。
- 17%的女性因工作量不勝負荷而另覓新東家（男性為10%）。

以上現象應視為後疫情時代的結果，所有人的工作與生活方式都在這段期間經歷前所未有的動盪。我們不得不重新審視自己生活的各個層面，釐清哪些事物是真正重要的，哪些又是可以被斷捨離的。

或許有人會認為，優先順序的轉變只是暫時的，只要我們在餘下的動盪時期中，不再流失更多女性領導者，一切就會恢復正常。事實卻非如此。這一想法若要成立，就必須忽視千禧世代（約1977年至1995年出生）與Z世代（約1995年至

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

現實情況是，**當今女性領導者重視的因素，對下一代職場女性而言只會變得更加重要**。以2022年30歲以下的女性為例，她們當下與兩年前所看重之職場要素的比較結果如下：

- 58%比兩年前更重視晉升（當前女性領導者為31%）。
- 76%比兩年前更重視工作彈性（當前女性領導者為66%）。
- 41%比兩年前更重視企業是否致力於推動DEI（當前女性領導者為31%）。
- 56%比兩年前更重視主管是否給予支持（當前女性領導者為42%）。
- 68%比兩年前更重視企業是否致力於維護員工的福祉（當前女性領導者為55%）。

「雙重班」已變成「三重班」

第二章曾經討論過，**工作場所之外的勞動在職場女性的生活中始終占據一席之地**，即使她們的職涯持續發展。男性攀升職涯階梯的同時，其所分擔的家務及工作以外的責任也會相應地減少，**女性卻始終被期望從事無償勞動**。此外，我亦提到，58%的初階女性員工表示自己負責大部分或全部家務或育兒工作，而當女性晉升為高階主管或更高的職位時，這一數字僅輕微下降至52%。這種對家務勞動與照顧的期待在男性的職涯中卻沒有以相同的方式持續：只有30%的初階男性員工負責相同的工作，而當他們晉升為高階主管或更高的職位時，**這一原本**

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

無論男性或女性員工，企業都會對他們的業務表現有所期待，以助其增加營收與推動企業的整體成長。然而，正如我在上一章中略為提及，**擔任領導職位的女性還被期待承擔企業內部與DEI相關的絕大部分工作。女性領導者在DEI方面的付出是男性同儕的兩倍。**

瑞秋·湯瑪斯（Rachel Thomas）在全國公共廣播電台的《日間版本》（*Morning Edition*）節目中表示：

「女性領導者確實在人員管理以及推動多元、平等與包容方面發揮了重要作用。我們知道員工同時為利害關係人的公司重視這些工作，也希望看到更多相關工作被落實。耐人尋味的卻是，這些重要的工作在大多數組織中往往不獲承認和回報。」

93%的公司在評量主管級員工的績效時，以業務目標作為指標之一，但只有不到4成會將振興團隊士氣和推動DEI等納入考量——即使企業認可這些項目的價值，並默許女性投入工時來承擔這些照護性質的任務。

早在女性正式踏入職場前，就已被期待承擔這些倚重「軟技能」的培育與關懷工作。如今，相同的期待依然落在女性領導者的肩膀上。而一如既往，她們的付出始終不獲重視和認可。

「無論稱之為情緒勞動，還是優秀的領導力，女性為提攜下屬所付出的努力遠超男性。她們不成比例地承擔大部分與多元包容相關的責任。她們更頻繁地關心員

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

麥肯錫高級合夥人艾莉西絲·克里夫科維奇 (Alexis Krivkovich) 在《麥肯錫播客》 (The McKinsey Podcast) 上表示，「然而，這些努力並未獲得正式的回報，因此，許多女性開始思考：『一定有更好的選擇。』」

一定有更好的選擇。

這正是挺身而進基金會創辦人雪柔·桑德伯格的觀點：

「我們正處於美國企業界的「大分手潮」。女性領導者正以前所未有的速度離開她們任職的公司〔……〕。如今，在人員管理和DEI方面投入大量心力的女性高階主管，正選擇轉職至能提供更好機會的地方〔……〕。企業必須加倍努力，消除職場中的偏見，並認真為推動DEI而投入資源，否則，數十年來在女性平權上取得的進展將付諸東流。現在就是該行動的時刻了。」

請試著這樣思考：

好吧，好吧。你也許會想，既然已經身居領導職位的女性，以及那些渴望成為下一代領導者的30歲以下女性，都一再明確表示DEI對她們而言至關重要，那麼，這項工作本來就該由她們來做。既然她們比男性員工更在意這方面，那讓她們承擔更多責任，不是很合理嗎？

對此我的回應是，關心某件事和在得不到任何回報或認可的情況下，承擔實現它的全部責任——而且還是在本職工作之外——這兩者是截然不同的。尤其當這件事還能帶來營收時，例如DEI（稍

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

領導地位浪漫不再

即使撇開「玻璃懸崖」帶來的額外考量和負擔，女性仍在重新審視自己在工作上的所需與應得的待遇。她們以明確、堅定且勇敢的態度，為自己的職業設下條件，以充分利用投放於其中的時間，並確保獲得最大回報。

然而，我們的確需要將「玻璃懸崖」納入考量以了解以上情況的背景。例如，

「大分手潮」所形容的無疑是女性轉換工作的人數創下新高，但若她們不是單純轉職，而是面臨若不選擇離職，就會被解雇的兩難，而公眾很可能將後者解讀為「失敗」，這又怎麼說呢？

研究發現，當企業處於危機時，外部觀察者傾向於將問題歸咎於其領導者，而不會看到和認清這些問題可以由外部情境因素所致。

研究指出，在危機時刻，企業及其領導層往往比平時更受關注，來自股東與媒體的審視與壓力也隨之增加。這種高度曝光使得在「玻璃懸崖」情境下，對領導者的指責不僅更加顯眼，還會成為公眾話題。企業在公眾眼中陷入危機，加上領導者又是一名女性，形成了雙重特殊情境。人們可能會認定這兩個不尋常因素之間為因果關係，從而以此來「證明」女性領導能力不如男性。

這意味著，即使一位領導者打從一開始就面臨重重困難，注定難以成功，公眾看見的卻可能是個人責任。離任的領導者所承受的指責可能會影響他們未來的發展，因為個人責任的標籤會損害其聲譽。也就是說，一旦領導過業績不佳的企

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

位的「唯一」者的負擔更重，因為他們不僅被視為個人，更被視為整個性別群體的代表。就各方面而言，這樣的風險都再高不過。有時候，這已超出了個人所願意或能夠承擔的範圍。

同時，我們也必須謹記，選擇卸任並不必然要被解讀為失敗。求職平台Handshake的首席法務長薇樂麗·沃克曼（Valerie Workman）在接受全國廣播公司商業頻道（CNBC）採訪時，對蘇珊·沃潔斯基辭任YouTube執行長的評論如下：「你已成功當上YouTube的負責人，從這個最高點上離開，去做別的事，這怎能算是失敗呢？」她又針對「大分手潮」補充說：「她們正在達成目標並取得成功，有些人選擇在精疲力竭之前離開。這對年輕女性來說是一個絕佳的榜樣，這是個成功的故事。」

你知道嗎？我認為她說得沒錯。

我不相信任何人會輕率地放棄自己辛苦得來的職位。但當感覺腳下的地面正在崩塌，或當你清楚自己已經將事情推至極限，無法再前進了，要保持動力確實不容易。

正如我在討論任期時提到，女性領導者被辭退的頻率與速度都高於男性同儕，因而往往沒有選擇的餘地。

否認「玻璃懸崖」的人，較不會提供支援

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

擇。在許多「玻璃懸崖」的案例中，女性並非自願辭職，而是感受到背後有一股壓力，把她們推下懸崖。

那麼，當選擇被剝奪時，會發生何事呢？

研究顯示，男性執行長的平均任期為8.4年，而女性執行長的平均任期僅為6.3年。此外，縱向研究顯示，在過去10年間，離職的女性高階主管中有38%是被解雇的，而男性則為27%。（註）

原因之一可能在於，女性在這些風險重重的高階職位上，所經歷到的與男性不同，畢竟男性較難識別甚至相信「玻璃懸崖」這一現象的存在。因此，他們較不可能提供必要的支持，來將這種情境轉化為成功的故事。

不幸的是，當男性不認為自己有性別歧視時，以上所言尤其真實。

當女性在岌岌可危的領導職位上舉步維艱時，若有人相信她們，並認可她們的經歷，即能改變她們在困境中的感受。正如我們所知，內部支持是決定某情境是否陷入「玻璃懸崖」的一個重要因素。而既然高階領導者多為男性，當女性需要尋求支持時，便得依靠這群男性——這個在領導階層中代表性最高的族群。然而，如果這些男性無法持開放的態度去認識性別對女性領導經驗的影響，以及這些影響的潛在後果，他們便不太可能有能力或意願去提供協助，以防止女性跌落懸崖。

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

研究人員探究了導致職場招聘歧視的因素。研究發現，在招聘過程中，自認為最客觀的主管容易陷入「我這麼想，所以就是真的」（I think it, therefore it's true.），而這一思維模式實際上可使偏見加劇。簡而言之，當主管認為自己比他人更為客觀時，便容易相信自己的想法和內在信念是正確且有效的，因而在招聘決策中「值得付諸行動」。這不僅無助於減少偏見，反而使性別歧視加深。事實上，研究發現：「若招聘的是傳統上由男性擔任的職位，負責招聘的主管會按照性別刻板印象，調整招聘標準，以利於男性應徵者，但卻不會對女性應徵者展現相同的偏袒」，而「那些靈活調整招聘標準，以合理化選擇男性應徵者的決策者，往往認為自己更加客觀」。

但當然，招聘主管不過是代表性不足的領導者在職場中面臨不公的開端。當我們在招聘決策中設法減少偏見，下一步便是審視我們的職場經驗及對職場生活的認知。而當我們這麼做時，會得到非常有趣的觀察：男性不僅較少積極參與拆解「玻璃懸崖」，很大部分甚至不願意相信這一現象的存在。

在一項實驗中，研究人員請男性和女性閱讀一篇關於「玻璃懸崖」的報導，然後回答相關問題。結果顯示，女性更容易認同這種經驗，理解其風險及不公平之處，而男性則傾向質疑文中所述之研究是否有效，並且更可能否認女性領導者所處的位置確實充滿風險，而非正視這一現象及其後果。研究人員指出：

「有趣的是，男性受試者最強烈的反應是質疑『玻璃懸崖』現象的存在，超過5成男性受試者要麼否認『玻璃懸崖』的存在，要麼堅稱男性比女性更容易受到影響。〔……〕相較之下，只有5%的女性對這一現象的存在存疑，這一對比十分

即時追蹤最新報導

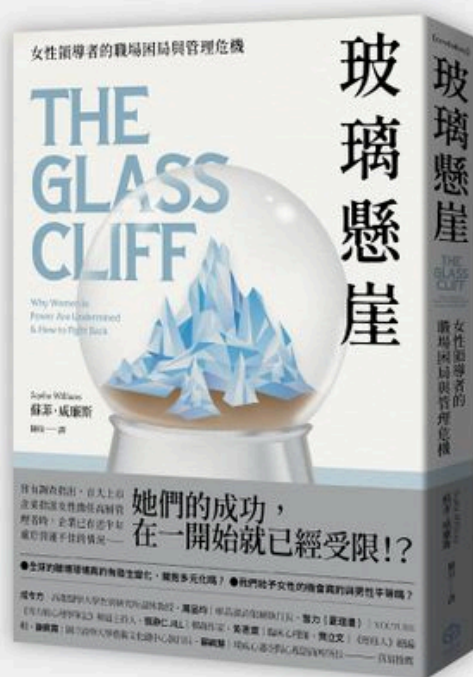
開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

他男性共事。相較之下，男性則更常提及一些較為被動的因素，例如女性是否真的適合這類工作、該職位需要策略性決策能力（他們似乎並不認為女性具備此能力，或至少能力不如男性），或其他忽略性別因素的商業考量。（註）👇

無論是選擇跳離已不再適合自己的職位，還是被強推出局，「玻璃懸崖」的終點通常是離開原本所屬的企業，或是卸下一直以來擔任的職務。

無可否認，重新開始需要面對情感、職業與財務等多方面的不確定性，但也可能是個契機。這是一次重新思考自己是誰、想成為什麼樣的人的機會——無論是在職場內或外。這也是個好機會，去重置、重組，並重新審視過去的工作方式，思考未來希望如何工作。



《玻璃懸崖：女性領導者的職場困局與管理危機》，蘇菲·威廉斯（Sophie Williams）著，陳瑄譯，二十張出版

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

深度求真 眾聲同行

獨立的精神，是自由思想的條件。獨立的媒體，才能守護公共領域，讓自由的討論和真相浮現。

在艱困的媒體環境，《報導者》堅持以非營利組織的模式投入公共領域的調查與深度報導。我們透過讀者的贊助支持來營運，不仰賴商業廣告置入，在獨立自主的前提下，穿梭在各項重要公共議題中。

今年是《報導者》成立十週年，請支持我們持續追蹤國內外新聞事件的真相，度過下一個十年的挑戰。

贊助支持

© 2025 All rights Reserved

相關文章

憤怒烈火降生，走向不畏懼當「弱者」的人生——專訪上野千鶴子



即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

2025/3/8



被壓榨的一代：說不出口的「隱匿型懷孕」與職場壓迫

2019/4/4



疫情如何加劇勞動中的性別不平等？哪些行業男女薪資差距至今未回血？

2024/3/8



她們的拍片記事——走過90年代狂飆台灣，用電影創作回應性別與時代的導演們

2023/11/6



董思齊／「準備好的女總統」朴槿惠執政3年，韓國女性地位不進反退？

2016/3/31



載入更多文章

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知

贊助我們

關於我們

捐款徵信

訂閱電子報

作者群

基金會消息

訂閱 Podcast

聯絡我們

影響力報告

訂閱 RSS

加入我們

出版品與周邊

安裝Web App

常見問題

公益合作

訂閱Telegram

衛部救字第 1131363879 號 | 勸募期間 2025/1/1~12/31

[許可協議](#) | [隱私政策](#) | [品牌規範](#)

Copyright © 2025 The Reporter.

即時追蹤最新報導

開啟文章推播功能得到報導者第一手消息！

開啟通知