



当今商业需要  
更多元化的思想者  
亚洲还未感受  
多元化的力量

2018年瀚纳仕亚洲多元化与包容性报告



# 目录

---

引言	3
调查结果一览	4
领导者/领导力的重要性的行动	7
数据/测量/分析的获取和解释	8
文化对多元化和包容性的影响	9
包容性人才吸引方法	10
以留任和发展为目的的职业管理	11
市场概况	12
专家洞见： Annie Lim 访谈	
赛诺菲公司多元化和包容性全球总监	28
专家洞见： Cathy Zhao 访谈	
强生公司人力资源总监	29
调查建议	30

# 引言

---

欢迎阅读2018年瀚纳仕亚洲多元化与包容性报告。来自亚洲主要就业市场的男性和女性雇员与我们分享了他们在多元化方面的看法，并分享了其所在组织的现状。



古语有云“所测即所得”，这句话不仅适用于其他商业活动，也适用于多元化。我们在此，向所有帮助我们创建这份区域性工作环境多元化重要快照的人表示感谢。

全球市场运营的复杂性，要求我们不断为组织填充新的创意和能力，从而为商业的多元化提供了支持。

今年的报告显示，有58%受访者的直接汇报上级为男性，这一数字在去年为63%、前年为67%，显示出积极的变化。

但是，也有迹象表明，要促进其他方面的多元化，还需更多工作。

不到三分之一的受访者认为，其所在组织中具备同等能力的员工可获得平等的职业机会，不受年龄、残疾情况、民族、性别、家庭情况、婚姻状况、种族、信仰或性向的影响。

今年的调查还有一项有趣的发现，所有市场中有63%的受访者认为，领导者对表现、思维和行为方式与自己相像的人有所偏爱。不到一半的受访者认可自己的领导是多元化方面的榜样。

我们的调查还显示，尽管有三分之二受访者所在的企业都为高层和直接管理人员设定了个人多元化目标，仅有9%的受访者表示这些目标有得以积极努力地达成。19%的受访者表示仅偶尔看到努力，而12%则表示极少或从未看到努力。

调查显示，工作场所的多元化非常重要，这为创新、创造力、以及优秀人才的招聘和保留奠定了基础。我们希望您能在这份2018年亚洲多元化和包容性报告中找到灵感，未来一年在多元化方面做出更多努力。

**Richard Eardley - 瀚纳仕亚洲执行总监**

---

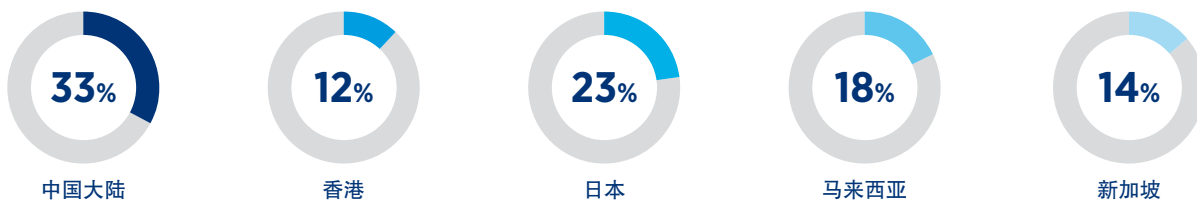
## 致谢

我们向所有完成多元化调查问卷和接受访问的人表示感谢。多元化一直以来都对我们的雇主组织来说非常重要，感谢您的见解和经验，协助保持这一话题受到关注。

免责声明：2018年瀚纳仕亚洲多元化报告是我们为客户和候选人提供增值服务。虽然我们尽最大努力进行了数据的收集和整理，本报告亦只具备解释性和指示性，而非定论。因此，本报告中所含信息仅供参考，未经瀚纳仕书面许可，不得全部或部分复制。

# 调查结果一览

## 你的所在地 (%)?



## 你的年龄 (%)?



## 你的性别 (%)?



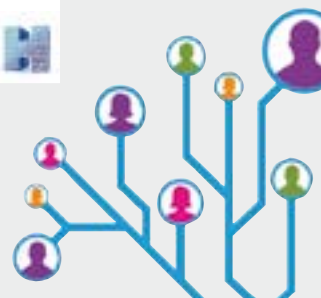
本报告共有九百多名各行业在职人员接受了调研。

## 重塑招聘模式

成功招聘的艺术与科学

下载地址: [haysplc.com/our-expert-view/find-engage](https://haysplc.com/our-expert-view/find-engage)

获取最新瀚纳仕白皮书，深入了解不断变化的招聘环境。了解数据和人工智能的最新进展如何改变了雇主发现和吸引被动候选人的方式。



# 调查结果一览

## 你的出生地？

	中国大陆	香港	日本	马来西亚	新加坡
香港		60%			
印度					13%
日本			80%		
中国大陆	90%				
马来西亚				93%	
新加坡					53%
其他	10%	40%	20%	7%	34%

## 你的祖籍是？

	中国大陆	香港	日本	马来西亚	新加坡
中国大陆	94%	72%		56%	62%
印度				14%	13%
日本			78%		
马来西亚				19%	
白种人		15%			14%
其他	6%	13%	22%	11%	11%

# 调查结果一览

你直属上司的性别 (%)?



您认为工作场所多样性和包容性的增强将会在哪三个领域产生最积极的影响?



您是否认为无论年龄,健康状况,文化背景,性别,家庭情况,婚姻状况,种族(包括肤色,国籍),宗教信仰或性取向,您和与您能力相等的同事都有相同的职业机会 (%)?



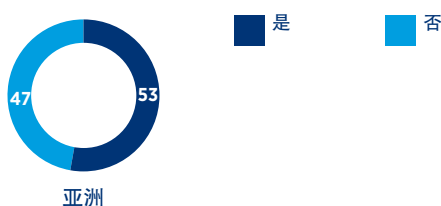
您是否认为无论年龄,健康状况,文化背景,性别,家庭情况,婚姻状况,种族(包括肤色,国籍),宗教信仰或性取向,您和与您能力相等的同事都能得到平等的报酬和奖励 (%)?



在任何情况下,您是否曾经因为您的年龄,健康状况,文化背景,性别,家庭情况,婚姻状况,种族(包括肤色,国籍),宗教信仰或性取向而感到您的职业发展机会受到限制 (%)?



您是否曾经因为您的年龄,健康状况,文化背景,性别,家庭情况,婚姻状况,种族(包括肤色,国籍),宗教信仰或性取向而感到您的求职机会被降低了 (%)?



# 领导者/领导力的重要性和行动

您是否认同以下陈述 (%)?

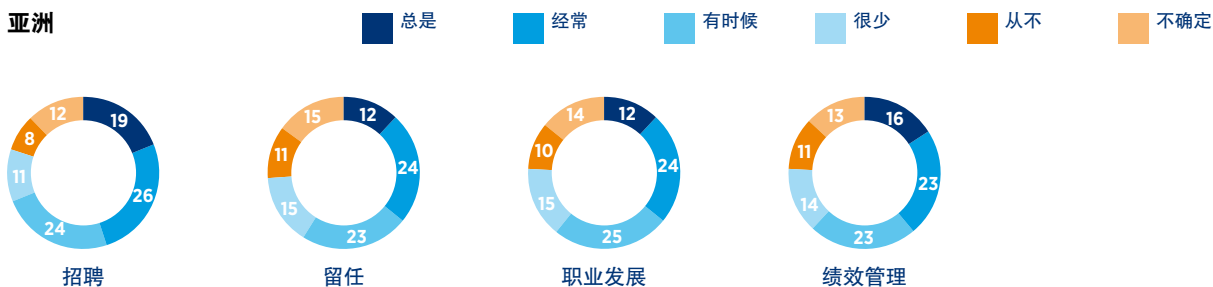
强烈反对      反对      中立      赞同      强烈赞同

## 亚洲

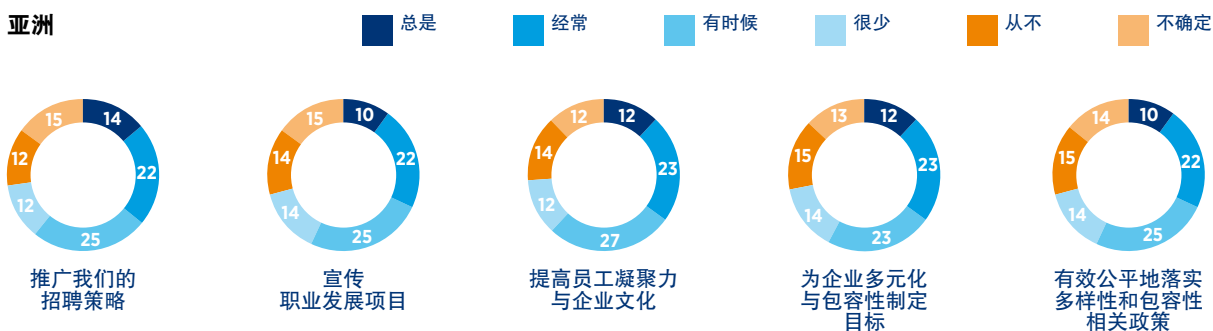


# 数据/测量/分析的获取和解释

我知道我们的组织会根据以下方面从员工中获取多样性数据 (%):



我知道我们的组织会将收集来的多样性数据用于 (%):



您的组织是否为企业实施多元化和包容性制定了目标或KPI (%)?



您组织中高级主管和经理们是否会将多元化与包容性规划进个人目标或KPI并积极实现它们 (%)?





# 文化对多元化和包容性的影响

您组织的员工是否在沟通中促进了多元化和包容性 (%)?



您组织是否支持重大的多样性活动，例如多各类文化节庆活动，国际男人/妇女节或心理健康意识周等 (%)?



您是否同意以下说法 (%)?

非常不赞同      不赞同      中立      赞同      非常赞同

亚洲



挑战性公司的文化习惯可能会对我的职业发展机会产生负面影响



我的公司文化鼓励辩论和思想的多样性



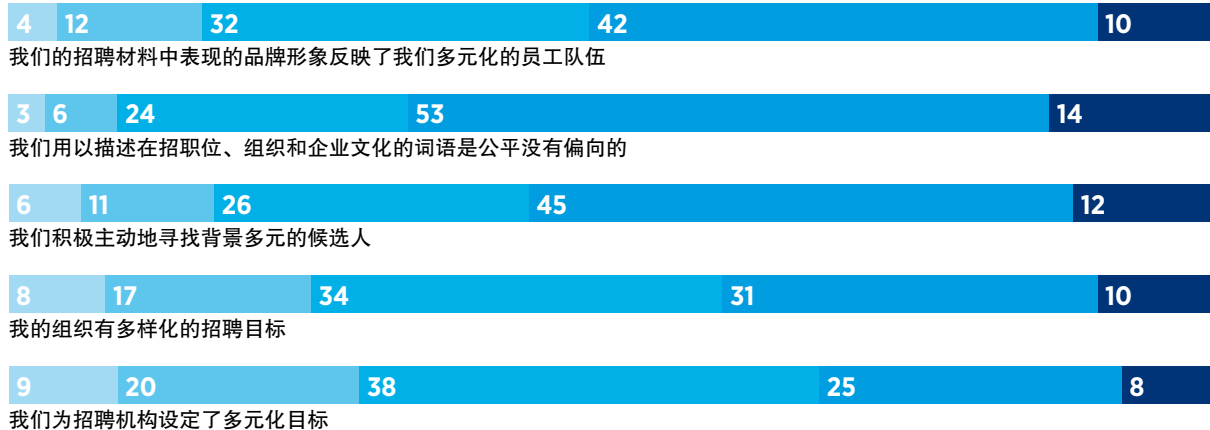
我的意见能获得倾听和尊重

# 包容性人才吸引方法

您是否同意以下说法 (%)?

非常不赞同      不赞同      中立      赞同      非常赞同

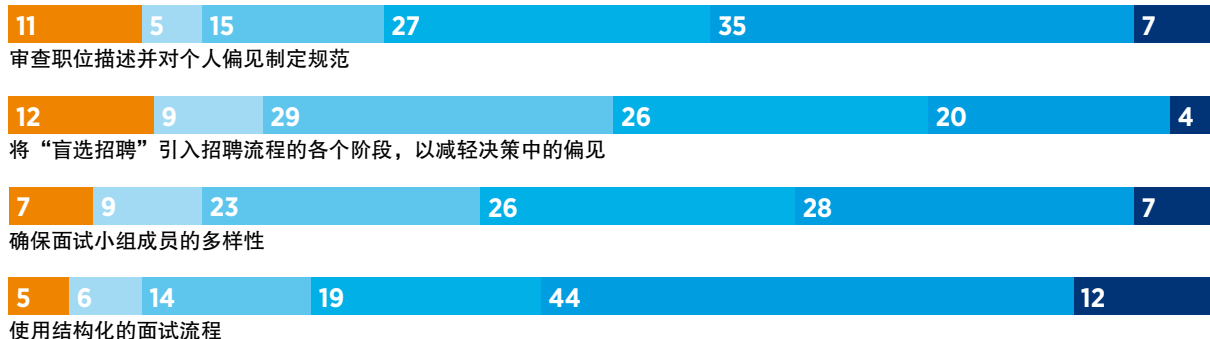
## 亚洲



您是否同意以下说法 (%)?

不确定      非常不赞同      不赞同      中立      赞同      非常赞同

## 亚洲

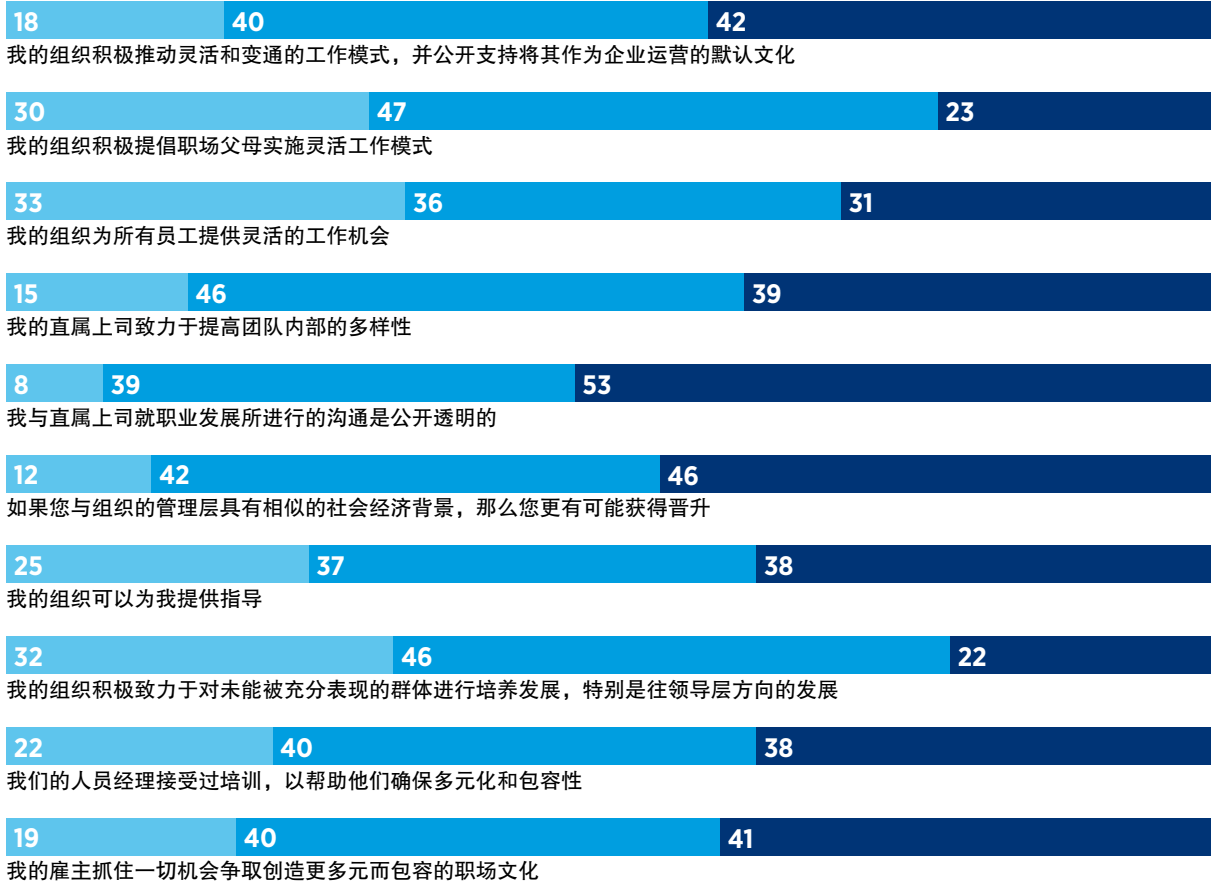


# 以留任和发展为目的的职业管理

您是否同意以下说法 (%)?

不赞同                  不确定                  同意

## 亚洲





# 调查结果： 中国大陆



## 领导者/领导力的重要性和行动

中国大陆组织高管尚未被视为能创造有意义变革的多元化和包容性(D&I)领军人物。

和我们所有运营市场中存在的普遍趋势相同，大多数中国大陆受访者(60%)认为其所在组织的高管人员对表现、思维和行为方式与自己相像的人有所偏爱。因此，只有不到一半的受访者(46%)相信其领导者会在D&I方面实施变革，高达38%则不确定其领导者具备这种能力，也就不足为奇了。同时，仅有43%的受访者表示，其领导者是愿意挑战现状的D&I榜样。

我们还向受访者分别询问了其领导者对D&I和五大关键商业指标之间关系的理解，这五大指标分别为人才吸引、创造力和创新、员工敬业度和留人率、客户洞察和盈利能力。

超过三分之一的受访者无法回答上述任何问题，这表明雇主必须做出更多工作，确保领导者不仅重视D&I，更努力将D&I定位为这些关键领域的重要商业指标，同时让更多人知道。

从积极的方面来看，绝大多数受访者认为其管理团队的日常行为符合组织价值观(14%表示其管理者未能做到这一点)、且其领导者理解D&I能在人才吸引和客户洞察方面起到的积极作用。这些结果数值都远低于香港。

仅有一半的受访者表示其领导者能理解D&I对员工敬业度起到的影响，不到一半的受访者表示其领导能理解D&I和创造力和创新或盈利能力之间的联系。

## 数据/测量/分析的获取和解释

设置D&I目标/KPI并对其进行跟踪能为企业提供多项益处，但只有26%的受访者相信其雇主设立了D&I目标。有51%的受访者表示其雇主并未设立D&I目标。

企业正越来越多地在业务的各方各面做出数据主导的决策，但D&I数据仍然是一项几乎未经开发的资源。

在设立D&I目标的企业中，仅有11%的受访者表示数据一直得以采用。三分之一表示，数据通常可以用来指导目标。

另有24%的受访者表示数据时而得到使用，同等比例的受访者表示数据极少或从未获得使用。

使用数据衡量D&I政策和实践的有效性似乎是每家企业“必须进行”的活动，但仅有10%的受访者表示其所在组织确实这样进行，有将近三分之一的受访者表示其所在组织经常使用数据衡量其D&I努力的有效性。

也许最有趣的结果在于高级和直接管理人员的D&I目标。

三分之一的受访者表示其所在组织的高级和直接管理人员没有个人D&I目标/KPI，有13%表示不确定。

然而，即使存在这样的目标/KPI，很多企业也不会确保管理人员积极努力加以实现。仅有14%的受访者表示其所在组织的高级和直接管理人员“始终”致力于达成这些目标。占最大比例(22%)的受访者表示，其高级和直接管理人员仅在“部分时间”致力于实现这些目标。

另外，我们的受访者还表示，很多企业并不会持续获取或跟踪和招聘、员工保留、职业发展和绩效相关的D&I数据。能够吸引和留住最优秀人才是任何公司竞争优势的关键。

例如，只有17%的受访者相信其所在组织始终记录招聘相关的D&I数据，31%表示此类数据“经常”得到跟踪。

使用D&I数据提高员工保留率的就更少，仅有13%的受访者表示其所在组织始终记录相关数据，32%表示此类数据“经常”得到跟踪。

另一个薄弱环节所在，是使用数据确保公司推动多元化的思想者。只有12%的受访者相信其所在组织为职业发展相关D&I数据的跟踪付出了努力，但有28%表示此类数据“经常”得到跟踪。更令人担忧的是，有20%的受访者表示这类D&I数据极少或从未获得记录。

不出所料，我们还发现很多中国大陆组织尚未使用D&I数据帮助其创建出色的吸引和保留活动。只有20%的受访者表示其雇主始终使用D&I数据制定招聘活动，有31%表示其雇主经常使用。

D&I数据的另一项关键用途，在于使用职业发展计划为未来培养多元化的领导力人才。然而，只有10%的受访者表示其所在组织正在这样做，另有29%的受访者表示D&I数据通常会为职业发展计划提供信息，同等比例的受访者表示这类数据仅在“有时”使用，而有22%的受访者表示极少或从未使用这类数据。

同样，中国大陆企业也还可以更充分地使用D&I数据提

升员工敬业度、改善公司文化。只有12%的受访者表示这是其所在组织的常规做法。21%的受访者表示，D&I数据极少或从未用于改善员工敬业度和工作场所文化。

### 文化对多元化和包容性的影响

D&I很大一部分是确保员工能够轻松地在工作中展现真实的自我，并且他们可以毫无后顾之忧地讨论 D&I 文化问题。

有61%的受访者相信，挑战工作场所的文化规范会对其职业发展机会造成负面影响。这一数值远高于我们在运营的其他市场所得到的。只有13%的受访者不担心发表意见会为自身职业带来负面影响。

然而，多数受访者(59%)认为其工作场所鼓励辩论和思想的多元性，有61%认为他们的声音在工作中得到了倾听和尊重。

**“中国大陆的许多组织尚未用D&I数据来帮助他们创造获胜的吸引力和人才留用策略。”**

我们的调查还显示，中国大陆企业在以可见的方式推广D&I方面，还可以做到更多。



多数受访者(28%)告诉我们，D&I仅“有时”在员工沟通中被提及。虽然有26%的受访者表示D&I在员工沟通中经常得到推广，只有20%表示这是标准的实践。令人鼓舞的是，只有少数人表示D&I从未获得这种形式的推广。

在参与瀚纳仕调查的人中，有40%多一点受访者所在的组织始终或通常支持D&I活动，例如国际妇女节、多元文化日等。另有27%的受访者表示这类活动可以得到一定的支持，但有15%表示D&I活动“极少”得到支持，8%表示此类活动“从未”得到支持。

### 包容性人才吸引方法

中国大陆的受访者在谈到对其所在组织促进多元化招聘的了解时，提出了各种各样的看法。

总计有54%的受访者表示其雇主在招聘材料中使用能反映多元化的图片。令人印象深刻的是，有69%的受访者表示其组织在描述自身信息、企业文化和职位空缺时的用词公正（高于香港、新加坡和日本）。仅有7%的受访者表示其所在组织没有这样做。

另一项积极结果显示，有63%的受访者认为其所在组织有在主动寻找多元化的候选人。一半多一点的受访者(52%)表示其所在组织设立了多元化招聘目标，15%表示其企业未设立目标。

将近一半的受访者(43%)表示其雇主为合作的招聘机构设立了多元化目标。而多数(47%)赞成应对职位描述进行审查、确保其在任何方面都不会有失偏颇。当谈到将“匿名招聘”引入招聘流程、以降低决策中的偏见时，中国大陆受访者赞同和反对的人数几乎各占一半——30%赞同、31%反对。

### 以留任和发展为目的的职业管理

我们的调查显示，中国大陆组织在引入促进D&I的政策和实践方面、或者在进一步推动已经实施的政策和时间

方面，都还有很多工作要做。这包括在招聘和职业发展方面实现更大的多元化、培养深度理解D&I的管理人员、以及提供灵活的工作实践。

只有41%的受访者认为其所在组织已经尽最大努力创造多元化和包容性的工作环境，但同样多的受访者则表示不确定。

令人失望的是，有46%的受访者认为，与其所在组织管理层社会经济背景相似的人更有可能获得晋升。这一数字与香港的调查结果持平，但高于所有其他市场。

同时，只有39%的受访者认为其直属上级有在努力推动团队的多元化，而46%的受访者表示不确定其管理人员在这方面的立场。

因此，只有38%的受访者表示其所在组织为管理人员提供多元化和包容性培训。21%的受访者表示其所在组织不提供此类培训。

同时，有将近三分之一的受访者(32%)不认为其所在组织积极推动少数民族担任领导职位。更高比例(46%)则根本不知道其所在组织是否支持领导力中更大的多元性。仅有22%的受访者认为其所在组织确会推动少数民族担任领导职位。

这些结果显然为提高面向全体管理人员的D&I培训提供了支持，这包括提供灵活的工作安排、从而提高工作效率。

我们过去几年的多元化报告显示，有越来越多的雇员希望获得灵活的工作选择，包括参与工作的父亲。但是在中国大陆，仅有42%的受访者表示其所在组织将推动灵活的工作选择作为其企业文化的标准组成部分。

而只有23%的受访者表示其所在组织为有小孩的员工积极提供灵活选项，47%则不确定自身所在组织为父母提供何种选项。三分之一的受访者表示其雇主不提供这类选项。

# 调查结果：香港



## 领导者/领导力的重要性和行动

绝大多数(93%)的受访者认为其所在组织的领导者对表现、思维和行为方式与自己相似的人有所偏爱。

这是迄今为止我们在所有运营市场中得到的最为负面的结果，这可能也和香港在报告结果中女性直属经理人数第二低这一事实有关。

这一结果有些矛盾，因为香港的受访者在谈到其高层领导和组织给予多元化和包容性(D&I)的承诺时，也大多持有积极的态度。

例如，超过93%的受访者相信其企业领导的日常行为符合其所在组织的价值观——截至目前，这是所有市场中最为积极的结果。

此外，88%的受访者表示其领导在D&I方面是愿意挑战传统观点和工作方式的榜样。87%则相信其所在组织的高管团队能够在D&I方面做出积极改变。

香港受访者也对其领导者抱有最大的信心，认为他们能够了解D&I和人才吸引、创造力和创新、员工敬业度和保留、客户洞察和盈利能力等关键业务领域之间的关系。

绝大多数(90%)的受访者认为其领导者了解D&I和人才吸引、创造力和创新、以及盈利能力之间的联系。88%的受访者认为其领导者了解D&I对员工敬业度和保留所起到的积极作用——这在我们所有运营市场中位列第一。

## 数据/测量/分析的获取和解释

香港受访者反馈其所在组织设立D&I目标或KPI的人数最多(41%)。

然而，这一结果相当鸡肋，尤其是仅有少数香港受访者表示其所供职的组织会记录或使用D&I数据衡量招聘活动、员工保留计划、职业发展计划、工作绩效管理等相关举措的效用。

从全球来看，香港是数字技术的领导者，包括数据分析的使用。但是，D&I数据的收集和使用似乎尚未成熟。

据我们在香港工作的受访者表示，使用D&I数据最多的是招聘——有44%的受访者表示其所在组织“始终”或“经常”获取这类数据。但是只有27%的受访者表示其所在组织始终或经常使用这些数据来为招聘活动提供信息。

一旦加入，只有31%的受访者表示其所在组织记录并使用D&I数据来了解员工保留的情况。

这种脱节在大多数地区仍然存在，显示香港多数组织并没有整体的D&I数据战略。

另有30%的受访者表示，这类数据极少或从未被用来为员工敬业度提供信息、或用于改善企业文化，25%的受访者所在的组织则始终或经常这样做。同时，只有36%的受访者表示这类数据“始终”或“经常”围绕绩效管理而收集。

仅有30%的受访者表示其所在组织始终或经常记录有关职业发展的多元化信息。24%的受访者表示其所在组织



始终或经常使用D&I数据为职业发展计划提供信息。三分之一的受访者表示其所在组织极少或从未使用D&I数据为职业发展提供信息。

由于香港缺乏报道，将推动D&I的责任分配给高级和直接管理人员的做法也受到限制，但我们在进行调查的所有市场中都注意到了这一趋势。

当被问及高级和直接管理人员是否有自身要达成的多元化和包容性目标时，有26%的香港受访者告诉我们其所在组织没有这类目标。这一结果比我们在中国大陆、马来西亚、新加坡和日本统计到的都要更好。

但是，在表示其所在组织有为高级和直接管理人员设置D&I目标/KPI的受访者中，有24%表示这些目标并不总是能实现。

只有12%的受访者表示其所在企业中的管理者“始终”积极努力实现D&I目标/KPI，而11%则表示其管理者“经常”能为这些目标努力。

考虑到香港作为国际商业中心的美誉，各企业组织完全有机会制定更具凝聚力的数据战略，以实现更为多元化的劳动力团队。

### 文化对多元化和包容性的影响

接近半数的受访者(46%)担心挑战其所在组织的文化规范会对其职业机会产生负面影响。另有26%的受访者相信挑战其所在组织的规范不会带来后果。

结果表明，相比在中国大陆、马来西亚和日本工作的人，香港的工作者认为挑战文化规范是更容易的事。

超过半数的受访者(53%)表示其所在企业的文化鼓励辩论和思想的多元性，而55%则认为其声音在工作场所中得到了倾听和尊重。

另有18%的受访者表示其雇主不鼓励多元化的辩论和想法，16%认为其工作中的声音没有获得倾听或尊重。虽然这是少数人的看法，但所有企业都需要接受多元的想法，才能应对不断变化的挑战，在传统等级制度不见得能解决未来问题的商业世界中取得成功。

根据我们调查参与者的意见显示，以高度可见的方式推动多元化的发展，对所有市场中的组织都仍是一项挑战，这也包括香港。

多数香港受访者(28%)所供职的组织偶尔在员工沟通中推动多元化和包容性。只有17%的受访者表示D&I始终在员工沟通中获得推广——这是排在中国大陆后面第二高的百分比——但有22%表示极少或从未发生过这种情况。

世界各地的工作场所都在通过国际化的节日、文化和宗教庆祝活动、以及纪念活动，推动对文化和其他因性别、残疾等原因导致的不同经历有更深入的了解。支持这些活动是雇主向员工显示其组织支持D&I的一种形式简单、成本低廉的方式。

但是，最大比例的香港受访者表示其所在组织仅“偶尔”(26%)支持这类D&I活动，有21%表示其所在组织“从未”支持这类活动，14%表示“极少”支持。

只有17%的受访者表示其工作场所始终支持这类D&I活动。虽然听上去不高，这却是第二高的结果，第一的是中国大陆，有20%的受访者表示其雇主始终支持这类D&I活动。



## 包容性人才吸引方法

组织机构还可以通过以下方式对D&I提供支持，包括将其纳入雇主品牌、组织介绍和职位空缺的描述性文字。

约有54%的受访者表示其雇主在招聘材料中使用的图案和品牌信息显示了员工队伍的多元性，但有19%则表示其所在的工作场所并非如此。

这让香港的组织机构位于比日本更优的地位，但仅与中国大陆和新加坡的实践相当，稍微落后于马来西亚。我们观察到，在亚洲运营市场中的人才流动现象，对D&I更友好的雇主、招聘品牌和所用语言确实会对企业在区域内招聘优秀人才起到正面作用。

共有60%的香港受访者认为其雇主在描述组织、文化和职位空缺时所使用的文字是公正的。这一数字听上去不错，但为雇主的D&I包容性语言竖起大拇指的人在每个市场所占的比例都更高——马来西亚70%、中国大陆69%、新加坡66%、日本64%。

约53%的受访者表示其所在组织有在积极寻找多元化的候选人，但有24%则表示情况相反。只有38%的候选人表示其所在组织设立了多元化招聘的目标。

当被问及其雇主是否为招聘机构设立多元化目标时，有38%的受访者给予了肯定的答复，而26%则表示其所在组织并未设立这类目标。

当被问及其个人观点时，有48%的香港受访者支持对职位描述和个人规范进行审查、避免偏见，而26%则不同意这样做。

约29%的受访者还支持其所在组织将“匿名招聘”纳入到招聘流程中，降低决策中的偏见。更多人(38%)则反对这种做法。

此外，有37%的受访者认为应该将更多多元化的成员纳入到面试小组中。另有31%不同意这种做法。

采用结构化面试流程是最受欢迎的流程方式，有59%的受访者赞同使用，仅有21%反对。

总的来说，和在其他市场上看到的一样，受访者本人都非常支持招聘实践，在某些情况下甚至比其他市场的支持程度更高。

但是，这并不意味着香港普遍给予这种支持。多元化是当今多数行业所必备的要点，因此组织机构需要对员工进行教育，让他们知道D&I会带来艰难的业务成果，因此它不是一个可选的活动、也不仅仅是为了回报社会。

## 以留任和发展为目的的职业管理

就在几十年前，人们还都在相同的时间里工作，当今的员工队伍却需要更多的选择。

但是在香港，我们的调查显示，只有约一半的雇员能享受这种选择。

例如，只有51%的受访者表示其所在组织的企业文化默认为员工积极提供灵活的工作方式。22%的受访者则表示其所在组织在这方面仍有落后。

同样，有51%的受访者表示其所在组织有为小孩的员工积极提供灵活的工作实践，52%则表示其所在组织为所有员工提供灵活的工作实践。

雇主如欲获得竞争力，就需要成为积极的这一半，但这样做就意味着要让所有领导者和管理者在生产效率和员工保留方面接受灵活的工作安排。

仅有49%的香港受访者表示其直属上级有在致力于增强团队内部的多元化。40%的受访者表示其所在组织有为管理人员提供培训、帮助他们确保多元化和包容性的实施，而四分之一的受访者则表示其所在组织没有为管理者提供这方面的培训。

积极的是，有66%的受访者表示其与直属上级之间关于职业发展的对话是公开透明的，但这一比例在多数市场均有迅速上涨。不幸的是，有21%的香港受访者表示其直属上级并非如此。

此外，有46%的受访者认为与组织管理层社会经济背景相似的员工更易得到升迁。另有21%的受访者表示其所在组织并非如此。香港的数据低于马来西亚，但高于所有其他市场。不管这是事实还是受访者的错觉，强大的组织都会希望其领导团队能接纳多元化的观点。

超过三分之一的受访者(34%)认为其所在组织有在积极发展少数群体，特别是鼓励他们担任领导角色。

导师制度是一种有效的方法，确保员工了解要如何组织中成功并被人所熟知。一半多一点的香港受访者(51%)在工作中能与导师交流，但28%则不能。

令人鼓舞的是，有42%的受访者认为其雇主有抓住每个机会创建更为多元化、更具包容性的工作场所文化，但对组织的当前状态毫无了解的人占比同样巨大(36%)。仅有22%的受访者认为其雇主并未努力创造多元化的工作场所。

# 调查结果：日本



## 领导者/领导力的重要性和行动

多元化仍是日本市场面临的重大挑战，但如果组织机构要应对本国劳动力的老龄化，就必须面对这一挑战。

仅有30%的日本受访者认为其企业领导在挑战传统观念和既定工作方式方面展现出的意愿有榜样作用。高达46%的受访者不认为其领导者在多元化和包容性(D&I)方面起到任何榜样作用。相比其他运营市场，这一结果非常不好。

另外，有40%的受访者不相信其领导能为其所在组织带来所需的D&I改变。只有34%的受访者相信其领导能够带来D&I改变。

日本领导者获得的信任值最低，但除香港以外，在我们其他运营市场中相信其领导能够带来D&I改变的均不足半数。

但在结果中有一点颇为出色。日本受访者中认为其领导对表现、思维和行为方式与自己相似的人有所偏爱的人数比例最低(56%)。尽管如此，我们仍应看到，有29%的日本受访者认为其领导者确实持有这种偏见。

仅有46%的受访者认为其领导者的日常行为符合其所在组织的价值观，有29%的受访者指出其领导者举止失当。

多数日本受访者都认为高级管理人员尚未对D&I和关键业务领域之间的正面关系有所认识，包括人才吸引、创造力和创新、员工敬业度和留任率、客户洞察和盈利能力。

领导者在员工敬业度和留任率方面的得分最高——有37%的受访者认为其所在组织的管理层了解D&I的积极联系，但有更多受访者(39%)则不这么认为。

仅有36%的受访者认为其领导者了解D&I和人才吸引(43%不了解)、创造力和创新(37%不了解)之间的联系。

在被问及客户洞察相关问题时，持肯定和否定态度的受访者各占一半。仅有33%的受访者表示其领导者理解D&I和盈利能力之间的重要联系，39%则不这么认为。

我们的调查显示，日本组织机构从上而下为D&I投入的任何时间和金钱都将获得巨大回报。

## 数据/测量/分析的获取和解释

鉴于多数人都认为日本组织机构的领导者尚未充分了解D&I能为所有业务领域带来的益处，设置D&I目标、获取和使用D&I数据的公司相对极少，也就不足为奇了。

仅有26%的日本受访者表示其所在组织有实施D&I目标或KPI，该比例在所有市场中最低。

更少的受访者(14%)表示相关数据始终能应用于设立D&I目标，17%表示这类数据“经常”得到使用，但有30%表示这类数据极少或从未用于设立D&I目标。

此外，四分之一的受访者（在我们运营的其他市场中占比相对较大）表示，其所在组织从未使用数据对D&I政策和时间的有效性和公平性进行评估。仅有12%的受访者表示其所在组织始终使用数据对D&I政策和人员实践进行评估。

有三分之一的受访者供职于不为高级和直属领导个人设立D&I目标/KPI的公司。但这一点并非为日本所独有。我们在中国大陆得到的比例相似，而根据我们受访者的回复，在马来西亚和新加坡，有更多公司不为管理者设立这类目标。

没有管理者的积极支持，包括设立目标/KPI、专注于管理活动等，我们很难看出组织在D&I方面如何取得进展。但是，组织也需要将这种目标折射到管理者的绩效指标中，以确保D&I得到其应有的关注。

对于供职单位有为高级和直属管理人员设立D&I目标/KPI的受访者来说，有13%表示这些目标从未达成，11%表示极少达成，10%表示尽“有时”达成。

仅有5%的受访者表示其高级和直属管理人员“始终”积极努力达成D&I目标，还有11%表示个人目标“经常”得以达成。

为了对D&I相关努力进行评估和加强，很多最佳实践的公司正在收集关于招聘、员工保留、职业发展和绩效管理的D&I数据。

在日本，仅有18%的受访者表示其所在组织始终收集招聘相关的D&I数据，有17%表示此类数据“从未”获得收集。

仅有11%的受访者指出其所在组织始终收集员工保留和

职业发展相关的D&I数据，收集绩效管理相关D&I数据的占比较多，为15%。

占更大比例的受访者表示，员工保留、职业发展或绩效管理相关的D&I数据极少或从未得到收集。

不出所料，当我们问到D&I数据是否用于为招聘活动提供信息时，问卷参与者占比最高的答复是“从未”，占比21%，有14%表示“极少”。仅有12%的受访者选择了“始终”。

仅有10%的受访者供职于始终使用数据为职业发展计划提供信息的组织，还有14%表示其所在组织经常使用这类数据。另有13%表示D&I数据极少被用于制定职业发展计划，23%表示这类数据从未获得使用。

同样，仅有13%的受访者表示D&I数据始终被用于为员工敬业度提供信息、改善其所在组织的文化。

另有15%的受访者表示这类数据经常得到使用。但是，有10%表示极少通过这种方式使用这些数据，21%则表示从未这样使用。

综上所述，D&I数据的收集和使用能为日本公司提供成为更多元化雇主的巨大机会，从而在当今多数行业所面临的候选人日益紧缺的市场中获得领先地位。

### 文化对多元化和包容性的影响

投资于D&I的公司需要确保所有活动的一致性，以产生最大的积极影响。

这包括通过和现有及潜在员工沟通渗透D&I理念，为员工创造机会、使其共同深入了解差异及其能力。

不幸的是，日本在这两个方面的活跃度均为最低。

多数日本受访者(27%)所在组织仅时而在员工沟通中提到D&I，24%表示其雇主从未提及这一点，8%表示这一点极少发生。

仅有13%的受访者表示其雇主始终在员工沟通中推动D&I，22%则表示这一点“经常”发生。

三分之一的日本受访者所在组织从未对多元化活动提供支持——这在我们运营的所有市场中不作为的程度最高。

另有21%的受访者表示其雇主仅有时支持这类活动，15%表示其雇主“极少”支持。仅有12%的受访者表示其雇主始终支持多元化活动，14%表示“经常”。

在被要求对“我的工作文化鼓励辩论和思想的多元化”这一陈述发表评论时，40%的受访者表示赞同，30%表示反对，相同比例的受访者不赞同也不反对。

多数受访者(43%)认为他们在工作中发出的声音得到了倾听和尊重。但令人担忧的是，有28%认为其声音没有在工作中获得倾听和尊重。其他受访者没有表达任何意见。

### 包容性人才吸引方法

很多候选人对公司的第一印象都来自于雇主品牌和官网。

在日本，有43%的受访者表示其雇主在招聘材料中所使用的图像和品牌反映了其员工队伍的多元化。这一数字低于中国大陆、马来西亚、新加坡和香港。

另有29%的日本受访者表示其所在组织的招聘材料中完全没有体现多元化的内容。

令人鼓舞的是，有64%的受访者认为其所在组织在描述组织、文化和职位空缺时的用词公正。另有15%的受访者不赞同这一点，21%不赞同也不反对。这一结果优于香港，但仍落后于其他市场。

当被问及其所在组织是否积极寻找多元化候选人时，60%的受访者表示赞同。这一结果优于香港、新加坡和马来西亚。



但是，将近四分之一的日本候选人表示其所在组织在寻找候选人时并不追求多元化。

我们也许能为这一点找到解释，只有三分之一的受访者表示其所在组织在招聘中设有多元化目标，44%表示其所在企业并未设立此类目标。此外，56%的受访者表示其雇主没有为合作的招聘机构设立多元化目标。仅有21%相信自身所在组织设立了此类目标。

我们还发现，有36%的受访者认为职业描述和人员规范应该经过审查、消除偏见。另有26%不赞成使用这种方法。

仅有11%的受访者赞同将“匿名招聘”引入招聘流程，降低决策中的偏见——在本次调查中占比最少。高达57%的受访者不赞同使用这种方法。

仅有24%的受访者支持面试小组应该多元化的观点，另有45%反对采用这种方法。

采用结构化面试流程是日本最受欢迎的方法，获得了44%受访者的支持，但这一比例相比其他市场仍然较低。有29%的受访者不赞同使用这种方法。

### 以留任和发展为目的的职业管理

日本在多元化方面取得一系列低分之后，我们很高兴看到，有52%的受访者所在的组织均积极推动灵活工作，并将其作为企业文化默认的立场。

根据我们的调查结果，这使得日本的情况优于中国大陆、香港，并远远领先于新加坡。

亚洲多数市场在采用灵活工作实践这方面进展均较慢，因为这和传统工作时间相去甚远。

但是，工作和生活的融合在一段时间以来一直是日本的热门话题，还包括围绕着长时间工作对员工健康影响的讨论。

我们的调查显示，30%的受访者所在组织仍未将灵活工作实践作为其文化的标准部分。

半数受访者表示其雇主有在为有小孩的员工积极推动灵活工作实践，但有23%的受访者表示其所在组织并未采取此类措施。

有43%的受访者表示其雇主有在为全体员工积极推动灵活工作实践，但有三分之一的受访者表示其所在组织尚未为每个员工提供灵活工作的选项。

不幸的是，能在工作中接触到导师的日本受访者比例最低(28%)。鉴于日本仍在努力改善管理层中性别的多元化，如果公司希望看到更多女性成为管理者，导师制度至关重要。

有18%的受访者表示其所在组织有在积极致力于发展少数群体，特别是帮助其担任领导角色，这一比例极低，将日本至于所有其他市场之后。

日本管理者个人对多元化的支持程度也很落后。

有三分之一的受访者表示其直属上级致力于增强团队内部的多样性，但有更多(36%)受访者则表示他们没有在直属上级身上看到任何关于多元化的努力。

也许这也和以下有关：只有四分之一的受访者表示其雇主为管理者提供D&I培训。

有28%的受访者表示其雇主抓住了每一个机会，创造更为多元化、更具包容性的工作场所文化，但36%的受访者则表示其雇主没有这样做。

半数受访者表示其与自身直属上级之间关于职业发展的对话是公开透明的，但有28%表示其所在组织并非如此。

从积极的一面来看，日本认为和组织管理层具备相似社会经济背景的员工更易得到升迁的受访者比例最低(35%)。

# 调查结果：马来西亚



## 领导者/领导力的重要性和行动

高达64%的马来西亚受访者认为其领导者对与自己表现、思维和行为方式相似的人有所偏爱。虽然这一数值看上去很高，但与我们调查所覆盖的其他运营市场相比，马来西亚的位置居中。

在更极端的情况下，香港受访者中有高达93%认为其领导者持有偏见，这一数值在日本为56%。

回到马来西亚，58%的受访者认为其企业领导者的日常工作行为符合其所在组织的价值观。这一数值与新加坡相近，但高于中国大陆和日本，同时远落后于香港。

仅有41%的马来西亚受访者认为其领导者是愿意挑战传统观念和工作时间的多元化榜样，有47%相信其管理者能为组织带来多元化和包容性(D&I 变革)。

我们的调查还显示，领导者自身需要接受更多教育，以便更好地了解D&I和关键业务指标之间的正面关系，这些指标包括人才吸引、创造力和创新、员工敬业度、客户洞察和盈利能力。

虽然有53%的受访者认为其领导者了解D&I和员工敬业度及客户洞察之间的联系，但只有51%的受访者表示其领导者能够了解D&I和人才吸引以及创造力和创新之间的关系。同时，仅有49%认为其领导者了解D&I和盈利能力这一重要业务指标之间的关系。

## 数据/测量/分析的获取和解释

设定指标并使用数据为良好的D&I实践提供信息，是在组织中实现多元化收益的有效方式。

超过半数的马来西亚受访者(51%)表示其所在组织并未实施多元化和包容性目标。仅有31%表示其所在组织确有实施此类目标。

香港受访者中表示其所在组织有实施D&I目标的占比最大(41%)。

仅有14%的受访者表示其所在组织在设立D&I目标时始终参考数据，另有18%表示经常使用数据。

但是，有34%的受访者表示在设立目标时数据极少或从未获得参考。

考虑到各公司都在越来越多地转向使用数据为一系列业务指标和决策提供信息，这一结果非常有趣。

马来西亚和其他地区的组织在采用相同思路达成更高D&I指标上的进程相当缓慢，尽管这将对最终结果产生影响。仅有百分之十的受访者表示数据始终被用于确定其所在组织D&I政策的有效性和人才实践的公正性。但仍有22%表示数据仅“经常”得以使用，30%表示数据极少或从未得到使用。

对于其他关键领域来说，有规律地收集招聘相关D&I数

据的组织仅占受访者的26%。仅有18%的受访者表示其所在组织始终收集绩效管理相关的多元化数据。

更少的受访者(15%)表示其所在企业始终收集员工保留相关的D&I数据,而有14%表示其所在企业始终收集职业发展相关的D&I数据。

#### 22|2018年瀚纳仕亚洲多元化和包容性报告

鉴于马来西亚组织对D&I数据的低使用率,我们毫不意外只有11%的受访者表示其雇主始终使用多元化数据为招聘活动提供信息,同时只有百分之十使用这些数据为职业发展计划提供信息。

仅有14%的受访者表示多元化数据始终被用于为员工敬业度提供信息、并对组织文化进行改善,而28%则表示数据极少或从未以这种方式使用。

将D&I指标纳入管理者正式评估的一部分,将对D&I为组织作出贡献大有帮助。

根据我们的调查显示,有43%的马来西亚受访者所在组织的高级和直属管理人员无需达成个人的D&I目标/KPI。

即便在那些为高级和直属管理人员设置了D&I目标的组织中,只有9%的受访者表示其“始终”积极努力达成这些目标。

### 文化对多元化和包容性的影响

D&I的推广不一定昂贵耗时。使用能展现员工沟通多元化的语言和图像、为所有员工都能享受的D&I活动提供支持,这些对每个组织来说都会轻松有效。

然而仅有14%的马来西亚受访者所在组织始终在员工沟

通中推动D&I。多数受访者(37%)表示其所在组织仅有时在员工沟通中推动D&I。

有19%的受访者表示其所在组织“始终”支持多元化活动,例如促进不同文化和国际日的活动。四分之一的受访者表示其雇主经常支持这类活动,但有28%则表示其所在组织极少或从未为多元化活动提供支持。

此外,有48%的马来西亚受访者担心在工作中挑战文化规范会对其职业机会产生负面影响——这在我们所有运营市场的结果中位列第二。

另有21%的受访者不害怕挑战文化规范。

仅有44%的受访者认为其所在组织鼓励工作场所中的辩论和想法的多元化。

而51%的马来西亚受访者认为其声音在工作中得到了倾听和尊重,22%则不那么认为。

### 包容性人才吸引方法

根据我们的调查显示,相比调查组关注的其他运营市场,马来西亚有更多组织会在招聘材料中反映多元化的员工队伍。

有70%的受访者表示其所在组织在描述组织、文化和职位空缺时所使用的语言没有偏颇——这再一次位列所有市场之首,仅中国大陆紧随其后。

超过半数的受访者(56%)表示其所在组织有在积极寻求多元化的候选人——这一结果高于香港和新加坡,但低于中国大陆和日本。

但有些脱节的是,只有38%的受访者表示其所在组织设立了多元化招聘目标,而只有30%表示其雇主为合作的



招聘机构设立了多元化目标。

当被问及有关招聘D&I策略的个人观点时，马来西亚受访者表现得相当保守。

总计有39%的受访者支持对职位描述和个人规范进行审查、降低偏见，但有16%不同意这么做。

另有26%的受访者赞同将“匿名招聘”纳入到招聘流程之中，以降低决策偏见，但更多人(35%)不同意使用这种方式。

有41%的受访者支持面试小组应该多元化，和其他市场一样，结构化面试流程最受欢迎——在马来西亚得到了63%受访者的支持。在我们所有的运营市场中，结构化面试是支持招聘D&I最受欢迎的方式。

### 以留任和发展为目的的职业管理

马来西亚有最高比例的受访者(56%)所在组织将积极推动灵活工作制度作为其企业文化的默认立场。

有53%的受访者表示其所在组织积极为有小孩的员工推动灵活工作实践。47%则表示其所在组织为全体员工推动灵活工作实践。

“鉴于马来西亚许多行业发生的变化，职业发展指导是支持来自不同背景的高潜力员工走向成功的有效方式。”

还有另外一项积极结果——有67%的受访者认为其与直属上级之间的职业发展对话是公开透明的(21%表示他们和管理者之间并非如此)。

仅有48%的受访者在工作中能接触到导师(27%不能)——低于香港和新加坡。在马来西亚多个行业正在发生的变革下，导师制度是为来自不同背景的高潜力员工提供支持、助其成功的有效方式。

有43%的受访者认为其所在组织和管理团队拥有相似社会经济背景的员工更易得到升迁。这一观点在中国大陆和香港更为强烈，但在新加坡和日本则较轻。

这些都是马来西亚的管理者需要展现他们对D&I支持的原因。但是，我们的调查显示，仅有44%的受访者认为其直属上级有在致力于提升团队内部的多元化。有37%认为其所在组织有在积极发展少数群体，特别是帮助他们担任领导角色。另有41%的受访者表示其所在组织为管理者提供D&I培训，31%则表示其工作场所中没有此类培训。

不到一半的受访者(48%)表示其雇主会抓住每一个机会，创造更为多元化、更具包容性的工作场所文化。



# 调查结果：新加坡



## 领导者/领导力的重要性和行动

根据本年度瀚纳仕多元化和包容性(D&I)调查，新加坡的领导者并未为其所在组织提供多元化的支持。

仅有42%的受访者将其领导者视为多元化方面的榜样，而仅有47%认为其领导者能够为多元化议程带来改变。

此外，有65%的受访者认为其领导者对表现、思维和行为方式与自己相似的员工有所偏爱。

另有69%的受访者认为其领导者的日常行为符合其所在组织的价值观。但是，在员工仰赖领导者设定组织标准的情况下，这一数字应该接近100%。

我们其他运营市场领导者所获得的结果普遍较低，只有香港除外。

新加坡所面临的技能短缺情况日益加剧，这使其不仅要和其他公司竞争，更要和其他市场争夺人才。

将D&I付诸实践会对各企业组织起到明显作用，因此如果组织希望成为首选雇主，这一点至关重要。

然而，在对D&I和其他重要业务领域关系的理解方面，如人才吸引、创造力和创新、员工敬业度和留任率、客户洞察和盈利能力方面，领导者的速度还不够快。

不到一半的受访者认为其领导者理解D&I和上述任何领域之间的关系。

领导者在关于D&I对创造力和创新、员工敬业度和留任率正面影响方面的得分最高(47%)。有44%的受访者表示其领导者理解客户洞察的关联，46%表示其理解盈利能力的关联。

## 数据/测量/分析的获取和解释

希望实施D&I的组织需为其设立目标，但仅有40%的新加坡受访者表示其所在组织有设定并实施D&I目标/KPI。

但是，这一数字尽在香港更高，为41%，显示亚洲在这一方面仍不成熟。

如果没有领导者的支持，企业组织几乎不可能实现良好的D&I实践，而根据我们的调查结果，这是我们多数运营市场的另一弱项所在。

多数新加坡受访者(34%)表示其所在组织并未为高级和直属管理人员设置个人D&I目标/KPI——这在我们所有运营市场中排名第二低，仅强于马来西亚。

如果仅关注表示其所在组织确有为高级和直属管理人员设置D&I目标/KPI的受访者，只有6%表示其所在组织确有进行积极努力、实现这一目标，而另有6%则表示这些目标“经常”得以积极地推行。

这使得新加坡和日本的排名一起垫底，在日本只有5%的高级和直属管理人员始终努力实现D&I目标/KPIs。

和亚洲其他主要的商业中心一样，新加坡企业越来越依赖数据来对组织中各项举措的成绩进行评估、并作出更为可靠的决策。然而，这种方法尚未被贯彻到D&I数据。

仅有13%的受访者表示其所在组织始终使用数据设立D&I目标，另有21%表示数据经常用于这一目的，但有31%表示其极少或从未用于这一目的。

仅有9%的受访者告诉我们其所在组织始终使用数据为

员工敬业度提供信息、从而改善组织文化，另有20%表示数据经常用于这一目的。

更多受访者(11%)表示其所在组织“始终”收集招聘相关数据，32%表示其雇主“经常”收集这一数据。但是，仅有8%的受访者表示其所在组织始终使用D&I数据为招聘活动提供信息，有22%表示这一数据经常用于这一目的。

一旦谈及组织内部，仅有8%的受访者表示这类员工保留相关的D&I数据始终得到收集，有18%表示此类数据“经常”得到收集。同样，11%表示职业发展的D&I数据得到收集，21%表示这一数据“经常”得到收集。

另有17%的受访者表示这类绩效管理相关的D&I数据始终为其所在组织所收集，16%表示其所在组织经常收集这一数据。

比例更低的受访者(7%)表示数据始终用于为职业发展计划提供信息，23%表示数据经常用于这一目的。

## 文化对多元化和包容性的影响

不到一半的受访者(48%)告诉我们他们觉得自己的声音在工作中得到了倾听和尊重。只有日本在这一项上的比例低于这一数字。

同时，也有不到一半的受访者(45%)表示其所在组织鼓励辩论和思想的多元化。在多数行业面临持续瓦解的情况下，这一结果显示新加坡的企业有必要投入时间、创造能包容和促进新思想和不同思维方式的文化。

使用和全体员工都相关、且能为全体员工所见的方式为D&I提供支持也是必要的。然而，仅有13%的受访者表示其所在组织“始终”在员工沟通中推动D&I，18%表示其雇主经常这样做。

另有32%的受访者告诉我们，其所在公司极少或从未在员工沟通中推动D&I。

仅有少数受访者(18%)所在组织始终支持D&I活动，有20%表示其雇主经常为此提供支持。

积极的是，仅有37%的新加坡受访者认为挑战工作中的文化规范有可能会对其职业机会产生负面影响。这一数字显著低于其他所有市场。

## 包容性人才吸引方法

企业组织在吸引潜在员工、招纳优秀人才时，需要展示其在D&I方面的能力。

多数新加坡受访者(53%)表示其所在组织在招聘材料中使用能反映多元化员工队伍的图像和品牌。

有66%的受访者赞同其所在组织用于描述组织、文化和职位空缺的用词没有偏差。

然而，仅有47%的受访者表示其所在组织主动寻求多元

化的候选人。这一数字低于中国大陆(63%)、日本(60%)、马来西亚(56%)和香港(53%)。

在设定D&I招聘目标这一重要方面，新加坡也落后于其他所有市场，只有28%的受访者表示其所在组织确有设立目标。而只有22%的受访者表示其所在企业为合作招聘新员工的招聘公司设立了D&I目标。

此外，只有41%的受访者支持对职位描述和个人规范进行审查，避免偏差。

而支持将“匿名招聘”引入招聘流程以降低决策偏见的受访者比例则少得多(24%)。

确保多元化的面试小组获得了略高的支持——有29%的受访者赞同使用这一方法。

## 以留任和发展为目的的职业管理

虽然处于各个年龄和生活阶段的员工都对灵活工作安排有越来越多的要求，我们的调查显示，提供这种安排的公司亚洲仍占少数。

公司可采用一系列工作选项提高员工的多元化、技能和想法。

但是，仅有44%的新加坡受访者表示其所在组织确有积极推动灵活工作制度成为其企业文化的默认立场。而45%则表示其所在组织为有小孩的员工积极推动灵活工作实践，37%表示其雇主为全体员工提供灵活工作的选项。

这些结果显示，在灵活工作选项方面，新加坡的吸引力要低于马来西亚和香港。

从好的方面来看，相比中国大陆、日本和马来西亚，有更多新加坡受访者(51%)在工作中能和导师接触。

D&I的推动必须是自上而下的，由组织中各级别的管理者执行，有54%的新加坡受访者认为其直属上级有在致力于提高团队内部的多元化。略超过三分之一的受访者(35%)表示其组织为管理人员提供D&I培训。24%的受访者表示其组织积极发展少数群体，特别是鼓励他们担任领导角色。这显示出新加坡领导者D&I能力之间的差距。

此外，有54%的受访者认为其与直属上级之间关于职业发展的对话是公开透明的。这一数字低于马来西亚(67%)和香港(66%)，与中国大陆和日本持平。

超过三分之一的受访者(37%)认为其所在组织中与管理团队社会经济背景相似的员工更易得到升迁。这一结果由于其他所有市场，仅落后于日本。

总的来说，仅有37%的受访者认为其雇主抓住了每个机会创造更为多元化、更具包容性的工作场所文化——落后于其他所有市场，仅优于日本。





**Annie Lim**

赛诺菲公司多元化和包容性全球总监  
D&I(亚洲, 中国, 日本与太平洋地区), 人力与领导力发展绩效中心

## 为什么工作场所的多元化对您来说很重要?

赛诺菲是为有需要的人提供支持的健康旅程伙伴, 有很多患者依赖着我们。我们的目标是为面临健康挑战的人提供保护、帮助和支持, 让他们能够充分治疗、尽情生活。我们是一家专注于人类健康、在世界范围内运营的多元化企业, 将科学创新转化为医疗保健解决方案。作为一家尊重文化差异的公司, 赛诺菲在员工队伍多元化和才能的帮助下, 变得更为创新、高效、更具竞争力。

多元化和包容性(D&I)是赛诺菲成功不可或缺的一部分。

D&I是我们运营的基础, 体现在我们工作方式和赛诺菲核心价值的方方面面: 团队协作、勇气、尊重和诚信。我们尊重员工的多元化背景和经验。我们认识到, 要真正挖掘多元化带来的收益, 我们就必须以包容性为主导, 创建能够促进差异的工作环境, 充分利用这些差异为员工、患者和客户的生活提供帮助。

### 多元化和包容性如何与您的业务目标相结合?

D&I与我们的业务目标密切相关, 正如我们CEO对全体员工所作出的承诺:

“...赛诺菲的员工来自许多不同的国家、文化和背景。我们的产品范围广泛, 和医药的发展保持同步, 并能满足全球数百万人的需求,” 首席执行官Olivier Brandicourt说道。

我们知道每个人都会在某个阶段面临健康挑战——无论大小和严重程度。赛诺菲的员工是您健康旅程的伙伴。我们通过疾病的预防如疫苗活动, 或者疾病的治疗, 为面临健康挑战的患者提供支持。这就是我们公司业务目标。

### 多元化和包容性为您的组织带来了哪些影响?

我们认识到, 要从D&I带来的财富中受益, 我们必须以包容性为主导, 创建能够促进差异的工作环境, 充分利用这些差异为患者提供生活支持。从本质上讲, 在开放包容的环境中, 员工能充分做自己、将最好的自己代入工作, 为患者、客户、社会和赛诺菲做出贡献。

我们相信D&I能促进创新、效率和协作。这是反应客户情况、更好了解内部外部利益相关者、对其需求进行预测、以期更好地服务于全球患者的关键。我们赛诺菲的承诺是, 只要能够产生影响、带来不同, 我们就要站在有需要的人身边, 为我们的日常工作赋予目标感。这对我们的D&I指标产生了巨大影响, 也于最近反应在了我们在道琼斯可持续发展指数(DSJ)的排名中。

赛诺菲于2018年被评为全球最具声誉的制药公司第一名。根据声誉研究所显示, 在参与排名的22家制药公司中, 赛诺菲制胜的关键在于我们对工作场所多元化、道德和透明度的推动。

### 您认为组织的哪些做法能吸引多元化人才?

我们的全球多元化章程给予了招聘和保留同样的重视程度, 不断提醒我们承诺在组织的各个层面接纳和促进每个人的发展, 不论性别、种族、性取向、宗教信仰、年龄或是否存在残疾。

我们坚信, 性别平衡D&I是人才吸引和保留中的关键载体和竞争优势。企业的当务之急, 是创造增长机会、更好地吸引多元化人才、确保可持续发展。通过D&I贡献和培养的新想法也是创新的驱动力。

### 对于正努力实现多元化和包容性的组织, 您有什么建议?

D&I没有捷径可走, 这是一个持续的旅程, 也是一场文化的演变。赛诺菲和我们的患者、客户和员工一起, 正在一场D&I的马拉松赛程上。我们坚信, 管理团队和董事会应将理论付诸实践, 为员工展示能真正反映D&I实践方式的领导行为, 让这些实践能自上而下地深入到组织的不同层级。这是我们以D&I的方式生活、呼吸并对其加以展示的方法。

### 您的组织如何衡量多元化和包容性的成绩?

我们的人力资本平台上嵌入了专门的D&I成绩衡量标准, 贯穿了所有业务目标、绩效中心、人力资源和领导者。这包括了招聘、发展、留任、继任计划、横向调配、领导力计划、绩效管理、文化发展、性别和多元化平衡、以及战略性员工队伍规划等多个领域。

在这些衡量标准和KPI中, 我们确信性别平衡能够促进创新, 这是因为多元化能带给我们更多观点, 从而推动新想法的产生、促进创新。此外, 性别平衡还有助于我们更好地匹配市场和客户。

### 您的组织在多元化和包容性方面的后续步骤是什么?

今年年初, 我们开始将自身使命定义为通过D&I赋予生命活力——在赛诺菲内外全球范围内分享我们的目标, 为数百万面临健康挑战的人提供支持, 无论疾病的程度大小、时间长短。我们所做的一切就是为了赋予生命活力, 为我们的患者、客户和我们服务的组织带来影响。

与此同时, 赛诺菲致力于为员工提供全面的福利和资源, 帮助他们满足其生活各方面成长的愿望, 包括身体健康、财务状况、工作生活平衡、有所作为和D&I。作为一家尊重文化差异的公司, 赛诺菲一直致力于在全球范围内不懈努力, 制定能够反映我们对多元化坚定承诺的计划和政策。我们通过以下方式实现了这一目标: 千禧一代参与活动、多元化招聘活动、包容性工作环境和实践、专注于女性领导力发展的性别平衡计划、CSR战略合作伙伴, 这进一步扩大了包容性、推动了从外而内的视角、为我们所服务的社区的多元化做出了赞扬并产生了积极的影响。

赛诺菲擅长的D&I领域包括培训和将D&I纳入人才流程。

举例来说, 董事会每年进行的年度审查会确保适当比例的性别平衡, 尤其会确保性别平衡和背景、原籍国、国际经验等方面的多元化, 这反映出了赛诺菲多元化全球业务的立场。我们还推出了具体的行动计划和多元化招聘培训, 确保我们的招聘和管理人员具备足够的知识、降低无意识的偏见, 同时还要求在所有招聘候选人名单中包括至少一名女性候选人, 以增加女性候选人的数量。我们全球D&I团队的目标是努力推动整个组织中的包容性领导力。

未来我们希望赛诺菲能成为性别平衡的企业和强大的绩效驱动者。这将通过在我们的文化、价值和战略中促进性别平衡来实现。



**Cathy Zhao**  
强生中国人力资源总监

## 为什么工作场所的多元化对您来说很重要？

在强生公司，多元化和包容性(D&I)是我们Credo的基本组成部分，因为我们认识到了其能对我们的能力造成影响，让我们更好地助人过上更长寿、更健康、更快乐的生活。

D&I是我们文化的核心，是强生公司重要的组成部分。D&I并不仅仅是正确的举措，更是明智的举措。通过将D&I渗透到日常行为中，我们敞开了心扉、思想和双臂，拥抱最广阔、最乐观的人群与合作伙伴。

我认为，要说明D&I对强生公司的重要性，最好的方法是引用我们CEO Alex Gorsky的话：“强生的多元化和包容性并不仅仅是一项承诺——这是我们所生活和工作的现实。只有当我们的员工能体现全世界最多元化的个人、观点和方法时，我们才能实现最好的创新。”

因此，建立更为多元化、更具包容性的文化是我们对彼此、对客户、对患者和对所有需要我们的人做出的承诺。

### 多元化和包容性如何与您公司的业务目标相结合？

强生公司的使命是帮助人们过上更长寿、更健康、更快乐的生活。我们相信，要想了解和满足我们多元化客户和患者的需求和愿望，最好也是最有效的方式是拥有多元化的员工队伍。

因此，我们将D&I纳入到了业务和人力战略中，使其成为我们在强生开展业务的方式。当我们每个人都贡献出自己独特的经验和观点时，我们就能释放最大的潜能，推动突破性的创新，解决全球医疗保健的最大挑战，并不断推动可持续的业务增长。

### 多元化和包容性为您的组织带来了哪些影响？

D&I是我们文化的核心部分，让我们能够创造并延续超过130年的传统，并将持续推动我们走向更为健康的明天。

### 您认为组织的哪些做法能吸引多元化人才？

多元化并具有包容性的文化，每个人都能受到重视，所有的想法都获得倾听，每个人都能展现真实的自我、尽力而为，让员工有归属感。

### 对于正努力实现多元化和包容性的组织，您有什么建议？

立即采取行动，推动建立多元化并具有包容性的环境。让高层领导对此负责。

### 您的组织如何衡量多元化和包容性的成绩？

在强生公司，我们非常重视D&I。我们要求各级领导对此负责，并从多个方面衡量这方面的进展。

从多元化的角度来说，我们在各个层面设立了具体目标，确保最为多元化的员工队伍。

在包容性方面，我们每一年都会在全球范围内进行“员工之声调查”。这一调查为所有员工提供机会，让他们能以保密的方式表达对强生工作体验的想法、意见和建议。我们会分析结果并对其进行分享，让所有领导者负责确定改进的机遇和具体的行动计划，并最终创造一种能够激励和鼓舞全球强生员工的工作体验。

2018年7月，强生公司将推出多元化和包容性荣誉：一个用于为每个地区的团队和个人提供认可的企业级平台，该平台将展示可衡量的业务影响和价值、模范行为和创新方法，为我们三大D&I支柱提供支持。

### 您的组织在多元化和包容性方面的后续步骤是什么？

今年，我们对强生的D&I进行了改进，以能更好地服务于员工的需求，并更好地建立客户与患者之间的联系。我们有史以来第一次在全球范围内同意了企业的D&I战略，并明确定义了D&I对于我们的意义：

在强生公司，多元化是为了每个人都有独特视角，包容性是为了创造深刻的归属感。我们的愿景是：做你自己、改变世界。

这是一场旅程，我们致力于不断努力、推进我们归属的文化，在这里，开放的心灵和思想相结合，释放出强生公司每个角落里的人才潜力。

## 调查建议

### 将全面系统思维应用于多元化

从组织机构的各个层面汇集一组员工，确保其能作为各方方面的代表，研究并确定多元化和包容性(D&I)能如何改善公司各个层面的业务绩效。通过这种方式，组织机构可以更清晰地了解多元化对各方方面所能产生的影响，包括优秀人才的吸引、员工体验、领导质量、本地、国内以及全球的业务关系、客户体验和盈利能力。锦上添花的是，您还能收获一群知识渊博的D&I大使。

### 保持组织内部多元化和包容性的透明度

通过员工沟通和内网平台向员工推广D&I举措，支持多元化活动，两者缺一不可。仅有15%的受访者表示其所在组织始终在员工沟通中对D&I进行推广。您为组织、管理层、甚至合作机构所设立的任何目标都应透明，无论是用于寻找新员工的招聘中介、还是反应给客户的广告中介。有三分之一的受访者表示其所在组织从未或极少支持多元文化日、国际妇女节等多元化活动，有26%表示其所在组织仅有时对这些活动提供支持。在提升员工敬业度方面，这是极为简单、却极为有效的方式。

### 为全体员工设立多元化和包容性目标

创建一份在线学习计划，帮助全体员工深入了解D&I的定义及其能对您所在组织所起到的影响，这是非常值得的做法。该培训可以作为入职培训的一部分，但也应该精心设计、以便为员工持续提供信息，帮助他们了解D&I如何能为业务和企业文化带来收益的。该培训应该强制完成、并接受紧密监测。这也是自下而上传播D&I信息的好办法。

### 让高层和直属领导为此负责

令人鼓舞的是，我们看到有三分之二的受访者所在企业为高层和直属领导设立了个人D&I目标/KPI。然而，仅有9%的受访者告诉我们，其领导者为实现这些目标付出了积极努力。多数受访者(19%)表示其领导者仅有时为此付出努力，12%表示极少或从未看到相关努力。D&I目标必须更广泛地成为绩效管理的一部分。如有必要，组织应为管理人员提供不断更新的培训支持，如潜意识偏见培训，并让他们为此负责。一旦高层和直属管理人员充分理解D&I能为其业务和个人职业生涯带来的益处，他们就更容易接受为实现D&I目标付出时间。

### 请CEO为多元化和包容性树立榜样

在一个组织中，没有比CEO更合适作为D&I榜样的人选了。CEO的讲话，每个人都会聆听。仅有42%的受访者认为其所在组织的领导者是多元化方面的榜样。不要成为统计数据的一部分。在澳大利亚和新西兰，很多大规模、高成就公司的CEO都加入了多元化“男性变革倡导者”的行列，使用成功的框架、为自身努力提供指导。CEO需要得到良好的支持，但基于我们所提出的所有其他建议，这一基础架构可以利用整个组织的优势建立。最后我们很可能得到一个自下而上、自上而下的系统，真正获得D&I能为您所在组织带来的所有收益。



# 关于瀚纳仕亚洲

瀚纳仕是全球领先、专业熟练的招聘公司，业务覆盖33个市场。

我们致力于持续加强在亚洲的服务，共计12个办事处，覆盖6个运营市场。我们持续增长的员工队伍，致力于为越来越多的公司提供服务、帮助他们实现目标，并未越来越多的人找到能够改变其人生的理想工作。

我们在亚洲的所有运营市场（包括中国大陆、香港、新加坡、马来西亚和日本）都获得了世界领先的ISO 9001:2015认证。

资源丰富的人才数据库让我们的顾问能够使用弹性搜索技术、以最快的方式在全球百万计的候选人中为您找到最合适的人才。此外，我们还和领英®合作，提供活跃人才市场的实时数据、为未来希望更换工作的人做出行为趋势分析、并额外提供含纳数百万潜在候选人的人才数据库。我们非常自豪地成为领英上名列前茅的招聘机构，粉丝超过200万人。

## 4,400+

名候选人每年通过我们找到永久性职位。

## 700+

每周有超过700名临时员工通过我们为雇主提供服务。

## 650+

在亚洲地区拥有超过650名员工

## 12

在亚洲地区拥有12个办事处

## 11

在该区域拥有超过11年从业经验



# 联系我们

## 中国大陆

**北京**  
北京市朝阳区建国路81号  
华贸中心1号写字楼601室  
邮编: 100025  
电话: +86 10 5765 2688  
邮箱: beijing@hays.cn

**广州**  
广州市天河区珠江新城  
华夏路26号15层1508室  
邮编: 510620  
电话: +86 20 3811 0333  
邮箱: guangzhou@hays.cn

**上海**  
上海市石门一路288号  
兴业太古汇香港兴业中心一座1205-1212室  
邮编: 200041  
电话: +86 21 2322 9600  
邮箱: shanghai@hays.cn

**深圳**  
深圳市福田区  
深南大道4001号  
时代金融中心70号14楼1469单元  
电话: +86 755 8435 6266  
邮箱: shenzhen@hays.cn

**苏州**  
苏州市苏州工业园区  
华池路时代广场  
24号楼1506单元  
电话: +86 512 6289 0288  
邮箱: suzhou@hays.cn

**香港**  
香港西九龙柯士甸道  
西1号环球贸易广场66层  
6604-06单元  
电话: +852 2521 8884  
邮箱: hongkong@hays.com.hk

## 关注我们:

 [Hays Careers Hong Kong](#)

 [Hays Japan](#)

 [Hays Malaysia](#)

 [Hays\\_Asia on Instagram](#)

 [Hays on LinkedIn](#)

 [@HaysSEAsia](#)

 [Hays-China on We-Chat](#)

 [@Hays on Weibo](#)

## 日本

**总部**  
日本东京港区  
六本木一丁目6-1泉花园塔楼28层  
邮编: 106-6028  
电话: +81 3 3560 1188  
邮箱: info@hays.co.jp

**横滨**  
横滨市神奈川县  
西区Kitasaiwai 1-11-11 NOF横滨西口大厦2层  
邮编: 220-0004  
电话: +81 45 326 3130  
邮箱: yokohama@hays.co.jp

**大阪**  
日本大阪北区  
堂岛1-6-20, 堂岛AVANZA 6层  
邮编: 530-0003  
电话: +81 6 6457 7272  
邮箱: osaka@hays.co.jp

## 新加坡

新加坡UOB 2号广场  
莱佛士坊80号27号楼20室  
邮编: 048624  
电话: +65 6223 4535  
邮箱: singapore@hays.com.sg

## 马来西亚

**吉隆坡**  
中心马来石油公司3号楼2304-5室  
邮编: 50088  
电话: +60 3 2786 8600  
邮箱: kuala Lumpur@hays.com.my

## 双威

马来西亚雪兰莪州梳邦  
再也市双威镇The Pinnacle大厦20层2A室  
邮编: 47500  
电话: +60 3 7611 8600  
邮箱: sunway@hays.com.my

## 我们的业务覆盖 全球33个国家和地区

澳大利亚  
奥地利  
比利时  
巴西  
加拿大  
智利  
哥伦比亚  
捷克共和国  
丹麦  
法国  
德国  
香港  
匈牙利  
印度  
爱尔兰  
意大利  
日本  
卢森堡  
中国大陆  
马来西亚  
墨西哥  
荷兰  
新西兰  
波兰  
葡萄牙  
俄罗斯  
新加坡  
西班牙  
瑞典  
瑞士  
阿拉伯联合酋长国  
英国  
美国



扫一扫关注我们的微信



扫一扫关注我们的领英



©Copyright Hays Specialist Recruitment Pte Ltd (Singapore) 2018. 瀚纳仕企业以及各个专业领域的H标志, 全球招聘专家, 瀚纳仕是全球招聘专家的标志和推动工作世界为瀚纳仕公司所有商标。公司和部门H标志为原创设计并在许多国家受到注册保护。版权所有。未经所有者书面许可不得影印或以任何电子及其他媒介存储, 也不得对本报告再印或传播。对本报告采取任何未经许可的行为可能引发民事及或刑事诉讼。

[hays.cn](#) | [hays.com.hk](#) | [hays.co.jp](#) | [hays.com.my](#) | [hays.com.sg](#)