

引领包容性

面向大型企业的行动建议

对所有企业来说，落实多元化和包容性的方法均取决于与其业务性质及工作环境相关的几项独特因素，而财会团队通常都能在其中发挥表率作用，他们往往会比其他团队更快捷容易地采用领先的实践方法。本附录中，我们提出了一些行动建议，但是这些举措应依托现有的组织文化和架构具体实施。无论采取何种措施，如果企业在全球范围内开展业务，便应依据每个市场不同的文化和社会规范审慎地处理此类事宜。

战略与领导力

1. 建立多元化和包容性政策，以此阐明企业原则，然后将其整合到雇佣周期的各个方面，例如：招聘、奖励流程、绩效管理、领导力评估和培训等。

围绕多元化和包容性构建强有力的商业模式，并说明其对企业的重要性。反映到决策和创新领域的进步，以及如何将这些成果应用于本企业。此类方案应与体现平等机会和公正性、以员工为中心的管理模式融合在一起，从而打造能够最大程度消除偏见、支持个性化发展的工作场所。应充分了解相关政策对员工福利的影响，并制定适当的执行策略。

理解企业在引领多元化和包容性计划中的抱负、以及如何衡量成功（请参见下文的第10点）。

确保整个企业的用语能够展现面向所有人的开放性和机会。例如在表达社会地位或层级的含义时，“雄心勃勃”或“占主导地位”之类的词汇可能只会对某些求职者有效，而其他申请人却未能理解。

绩效管理流程必须以明确可见地公平对待个人为前提，确保褒奖贡献的相关过程不会引发偏见或误解。晋升务必清楚地论功而定。

有关学习和发展的表述也需要反映多元化，体现合作与包容精神。而胜任力模型应在绩效说明中全方位地嵌入多元化行为的描述。

2. 查看法律和法规框架

许多地区都设立了法律和法规框架来保护人们免遭职场歧视。违反这些规定会招致罚款，财务人员应明白和深入理解相关要求；不仅如此，违规行为还可能造成品牌和声誉损失。确保您了解此类要求，并将其视为企业治理和风险管理框架的组成部分。财务团队需要与人力资源和其他相关团队紧密合作，将法规或其他框架的每次变更都加以内化。

文化与归属感

3. 培育归属感

员工的归属感是工作生活中最重要的部分之一，并且借助多元、公平的文化，员工的意见能够得到重视，不会招致报复或不良后果，从而可以尽力表现。必须满足员工心理层面的需要，使他们感觉与企业、及其目标保持着紧密联系。我们应当认识到，这和企业中的其他实践活动密切相关，例如：设定明确的宗旨和战略，以及建立个人目标与企业战略的清楚关联。

4. 对所有员工保持公平

公正对待员工是另一项关键因素。确保消除各种歧视性因素的干扰，公平地发放薪水和福利。报酬歧视会导致怨恨，破坏有效的职场文化，并可能引发法律风险。

创建支持支持个人活动的网络（例如雇员资源团体和社区外展团体等）。

以协作方式解决冲突。



5. 聚焦创新和创造力

注重创造力对于鼓励企业的多元化和包容性至关重要。任何意见都会被重视、任何想法都会被听取，这种感觉会形成包容与尊重的体验。企业需要奖励想法、鼓励创新，并维护整个员工队伍的灵活性。这种文化必须与企业的业务目标紧密结合。例如，财务-业务合作伙伴通常都处于决策过程的核心。他们应确保积极接纳各种意见，协助领导和团队做出决策。

6. 支持职场的灵活性

我们务必认识到每一代人所面临的难题，以及他们需要怎样在工作模式中应对这些挑战。随着越来越多的员工担负起照顾家人的责任，并且多个年龄层的雇员都在设法改善工作与生活的平衡，提升职场灵活性将变得日益迫切。允许他们选择适合自身的时段来工作，同时确保实现个人和企业目标，这对于吸引多元化人才极为必要。

职责范围

7. 高层挂帅，落实责任

与企业文化的组成部分一样，在此问题上有效而负责的领导力量将为整个企业定调。无论从事何种具体职能，每一名企业领导者都必须全力投入并积极宣传多元化和包容性战略，利用自身行动做出表率，并且一旦发现相关事宜出现偏差便应主动进行干预。财务主管也不例外。最重要的是，领导者需要具备同理心，在数字时代的大背景下发挥其情商。由于财务主管扮演的角色通常会在整个企业内发挥作用，因此他们绝不能逃避领导这一计划的关键责任。

领导团队应积极传播并执行业务战略中涉及多元化和包容性的内容。此举的重要性在于，发现和激活工作场所中广泛的多元化，并认识到这一计划的动态性质。作为领导者，他们需要查看是否正充分挖掘员工潜力——尤其是针对自身所负责部门的人才。

8. 员工的作用

面向员工的行动建议请参见另一份报告附件《支持本计划的个人行为》。

9. 人力资源和财务等支持职能部门的作用

这些团队应当引领并促进该计划。他们需要营造一种支持多元化和包容性的环境，并确保落实适当的政策和程序，衡量及解读相关举措为企业价值带来的各项成果。

衡量与问责

10. 衡量、检查和加强

就判断某一战略成功与否而言，衡量始终是不可或缺的工作。重要的是，我们应定期同时采用定性和定量方法来检查进度。可以使用员工调查评估计划进展，并听取有关企业文化有效性的反馈。与其他企业对标比较则可发现更多机会。许多企业的财务团队都负责保管着通过各种来源获取的数据。确保数据的完整性并消除偏见，这是财会专业人员的关键技能。

通过强化宣传来凸显进展和行动，可以进一步推动引领多元化和包容性的计划。

考虑如何使用外部报告。财务团队应与同行合作，确保在这方面做出有效贡献。其中日益关键的是，我们不仅要按照法定要求编制报告，还需要以此作为与供应商、客户和其他利益相关方建立紧密联系的必要手段。监测并报告人力资本、社会资本和关系资本非常重要。这可能涉及从性别或种族角度衡量薪酬差距，或者收集有关招聘、晋升率、薪酬、员工流失和供应商等方面的多元化数据。