



**WE 女性发展协会  
(WEC)**

# **提高女性员工资源 小组参与度, 增加 管理层性别多样性**

**WEC女性包容网络(WIN)报告  
2024年**

# 目录

## 执行摘要

女性包容网络工作组组长致辞 .....	4
引言	
· WEC和女性包容网络的背景 .....	5
· 员工资源小组及其对女性的重要性 .....	5
· WEC女性包容网络目标 .....	6
主要发现和见解	
· 中国女性员工资源小组现状 .....	7
· 高级执行官、员工资源小组发起人人选和目标设定 .....	7-8
· 员工资源小组的认识和动机 .....	9
· 焦点小组讨论结果 .....	10
女性员工资源小组的最佳实践	
· 企业的可践行步骤 .....	12
· 从员工资源组小组中汲取的具体经验 .....	14
· 放大镜: 埃克森美孚试行新的ERG“欢迎礼包” .....	16
结论	
· 主要调查结果摘要 .....	17
· WEC与WIN: 展望未来 .....	17
致谢	
· 贡献者和参与者 .....	19

# 执行摘要

The Women Empowerment Council (WEC) 是一个致力于推动全球企业性别平等的领导者网络。2023年, WEC发起了女性包容网络(WIN)倡议, 旨在创建一个跨公司、跨行业及跨市场的平台。女性包容网络的主要目标是加强 WEC 的三大支柱: 知识分享、多元视角学习以及推动积极变革, 从而支持并赋能女性员工资源小组(ERG)的领导者。《2024年 WEC 女性包容网络报告》深入探讨了积极开展多元化、公平性与包容性(DEI)目标的在华跨国公司中女性员工资源小组所面临的挑战和机遇。

研究支持女性员工资源小组在促进组织内性别平等和包容性方面的关键作用。研究表明, 与认为参与的员工资源小组无效的员工相比, 认为所在员工资源小组有效的员工更有可能感到自己被包容(麦肯锡, 2022年)。基于上述研究结果, WEC与其会员企业合作, 召集了来自中国9个行业11家企业的员工资源小组领导者, 共同探讨如何利用女性员工资源小组来支持其环境、社会和治理(ESG)目标。随附的报告以在线调查和焦点小组为基础, 探讨了在中国利用女性员工资源小组所面临的共同挑战、战略和最佳实践, 从成功和困难案例中获得启示, 为在企业内部发展有影响力的员工资源小组提供了宝贵的指导和可践行步骤。

女性包容网络初步调查结果显示, 各公司在发展女性员工资源小组方面存在很大差异。然而, 所有员工资源小组都面临着一些共同的挑战, 包括员工参与不足和资源限制。其他经常提到的问题还包括难以本地化全球主导的倡议。此外, 执行官级别发起人所有的一些权力和资源对女性员工资源小组的成功至关重要, 与会者强调了拥有这样的级别发起人的重要性。

在最初的焦点小组中, 员工资源小组领导人提出了应对挑战的想法, 随后由执行发起人进行了审查, 以评估其可行性和有效性。在提炼了小组成员的观点和动机后, 第二个焦点小组讨论了ERG效率和应对共同挑战方面的可行战略和建议。以下为逐步培养更高效、更可持续的女性员工资源小组的最佳实践:

1. 确定执行发起人, 赋能员工资源小组领导者
2. 建立支持性机构并分配资源
3. 提高员工资源小组的可见性并宣传其价值(个人和企业)
4. 制定明确目标, 与公司首要任务对齐
5. 加强沟通和外联
6. 确保举办相关且包容的活动
7. 持续应对挑战, 改进并保持员工资源小组与时俱进

《2024年WEC女性包容网络报告》旨在成为员工资源小组领导者的综合指南, 提供实用的见解和战略, 帮助女性员工资源小组识别痛点并克服挑战, 推动小组蓬勃发展, 为员工和企业带来积极影响。



# 女性包容网络工作组 组长致辞

亲爱的同事和合作伙伴们

作为WEC女性包容网络(WIN)的工作组组长,我们很高兴能够呈现这份报告,它代表了我们为促进企业内性别多元化和包容性所做出的集体努力。我们感谢您对此的投入和贡献,并希望本报告能够提供指导和实用的见解,打造一个更高效、更紧密的女性员工资源小组网络。

首先,我们要感谢所有参与推动性别平等的女性员工资源小组成员,感谢他们的奉献和辛勤工作。此外,我们要特别表彰所有员工资源小组领导者,感谢他们接过重担,肩负额外的责任和工作,积极开展女性员工资源小组的活动,推动着职场的进步和包容。尽管落实本报告中见解和建议的任务看似艰巨,我们知道,想要取得进展,可能设立阶段性目标、逐级攻略,才是与贵司目标保持对齐,逐渐形成内部驱动力的方法。

因此,我们鼓励您根据贵司独特的文化和需求,在调整方法时量体裁衣,优先采用并定制能为贵司带来最大影响力的战略和做法,以确保员工资源小组倡议的成功和可持续性。

跨企业互动与合作是至关重要的因素,WEC将继续在女性包容网络和WEC社群内提供参与机会。我们深知,经验、挑战和成功的分享已经并将持续惠及与我们合作编写本报告的员工资源小组领导者,以及其他热衷于分享和相互学习的员工资源小组领导者。

最后,请记住,在这一事业中您并非踽踽独行,WIN工作组及其成员是您坚强的后盾。如果您需要帮助、指导,或只是想找人集思广益,请随时联系我们。

通过共同努力,我们可以创造更具包容性的工作场所,在各个层级赋予女性权力,提升女性地位。感谢您成为这一使命的重要部分!

我们的坚持定能聚沙成塔。感谢大家的付出。

## 女性包容网络工作组组长

**许宝燕**

中国区总裁,  
联邦快递



**傅嘉钰**

DEIB(多元、平等、包容与  
归属感)中国区负责人,  
默克集团



## 导言

### WEC的女性包容网络

WEC是一个由领导者和决策者组成的参与性网络,致力于推动中国和全球企业的性别平等。2022年,WEC发布了首份《多元化、公平性与包容性(DEI)报告》,深入分析WEC成员的性别多元化数据,识别差距,并突出推动实现性别平等的成功战略、最佳实践和举措。为了躬行己知,2023年,WEC成员承诺根据研究结果采取有力行动,并成立了WEC女性包容网络(WIN),一个跨行业、跨公司、跨市场的倡议。

女性包容网络的主要目标是运用WEC的三大支柱:分享、学习和影响,支持并赋能会员企业的女性员工资源小组领导人。WEC了解女性员工资源小组在促进性别平等方面至关重要,但在中国,这还是一个相对较新的概念。赛莱蒙包容性指数(Seramont Inclusion Index)证实,公司包容性的一个关键指标就是能够通过职业发展和继任规划为员工资源小组领导提供支持。员工资源小组可以成为多元化、公平性与包容性(DEI)的主要倡导者,从而推动工作场所的公平性与包容性。要做到这一点,员工资源小组领导者必须让公司听到自己的声音,以便公司了解自己所面临的挑战,并决定如何支持其为公司所做的努力。

“

WEC提供了一个宝贵的平台,使不同行业的公司能够相互联系,分享不同的观点。通过支持致力于提高多样性、公平性和包容性的公司,我们的影响力超越了眼前的圈子,对更广泛的社区产生了深远的影响。



——朱海翔,HPE全球副总裁,  
WEC联合主席

”

### 员工资源小组及其对女性的重要性

“

组织中缺乏女性领导,使得女性员工的跳槽率达到新高,影响了留任人数,从而导致女性劳动力流失。女性员工资源小组是弥合这种性别不平等的一种方式,可以确保职场女性拥有更安全、更有利于职业发展的环境。

——《2023年职场女性报告》,麦肯锡

”

员工资源小组是职场中由员工主导的自愿性社区团体,旨在促进多元化、公平性与包容性。女性员工资源小组特别聚焦于支持和提升女性在企业中的地位,确保为她们的职业成长提供安全、有利的环境。员工资源小组成员由女性和男性共同组成,成员均热衷于支持并赋能职场女性,识别并解决企业中可能依然存在的不平等和系统性偏见。成员们分享自己的经验,参与活动加强联系,并能帮助塑造政策、计划和指标,以营造更具包容性的工作环境。通过企业员工的互动,员工资源小组成员可以帮助企业实现更广泛的目标、价值和使命。

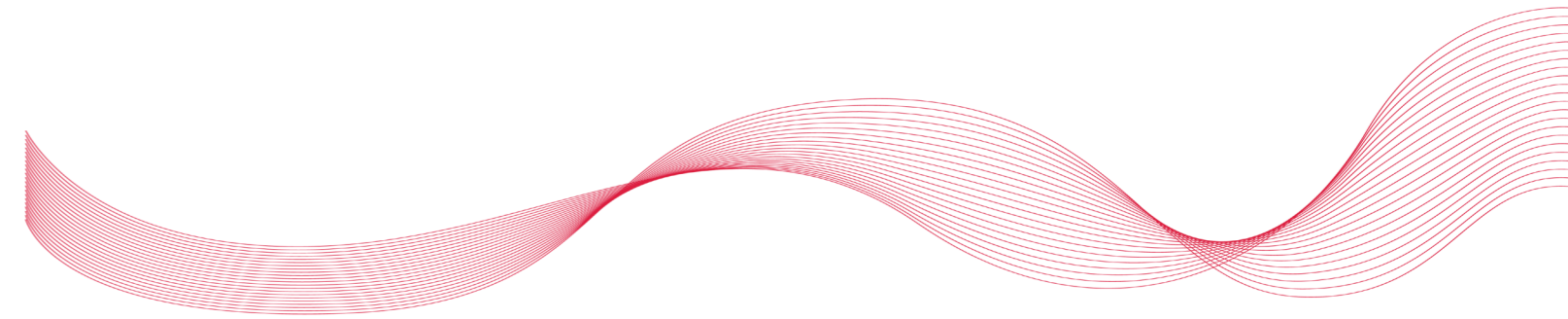




## WEC女性包容网络倡议目标

鉴于分享跨公司、跨行业和跨市场经验的价值, WEC女性包容网络旨在建立并支持女性员工资源小组领导人网络, 以便WEC成员企业:

- 确定员工资源小组的共同需求、挑战和目标
- 促进跨国组织之间相互交流想法、经验和最佳做法
- 最大限度地扩大和支持成员企业员工资源小组的影响, 并提供切实的成果/产出
- 提高员工资源小组领导者能力, 树立其信心



## 主要发现和见解

在与员工资源小组领导者们进行首次焦点小组讨论之前, WEC对领导者们进行了在线预调, 以更好地了解在华跨国公司女性员工资源小组的现状。基于这些基础信息和调查结果, WEC制定了会议议程, 最大化利用团体共处时间, 并激发领导者之间的讨论。

### 女性员工资源小组现状

- 所有员工资源小组组长均为**提名或任命**, 只有三位组长主动任职
- 大多数员工资源小组**每月**举行例会(也有每季度、每年3次和每半年举行的例会)
- 60%的员工资源小组领导与其**全球**小组领导者**沟通**频率为**每季度**一次(30%的领导者很少/从不沟通)
- 除一个项目外, 所有项目都有一个**执行官级别发起人**(从总监到区域总裁)。
- 9个小组中只有5个获得了**预算**拨款(其中一个运作15年以上的小组获得的预算最多)
- 大多数员工资源小组领导者都强调**员工资源小组**在提高**员工积极性**和塑造更强公司文化方面的重要性。

235

中国员工资源小组  
成员平均人数  
(6-1,000人不等)

1X

员工资源小组  
每月平均会议  
次数

5.5

员工资源小组平均  
成立年数  
(范围从3个月到  
15年以上)

6.7

担任员工资源小组职务  
平均每月花费的小时数  
(1至20小时不等)



## 你参与的员工资源小组的价值观和目标是什么？



## 你参与的员工资源小组主要活动是什么？



大多数员工资源小组领导人强调，员工资源小组的首要目标是促进跨公司参与和加强公司文化。在活动方面，员工资源小组最常组织的活动是内部社交，其次是研讨会、培训课程和分享小组。

## 您参与的员工资源小组面临的主要挑战是什么？



ERG组长们称，女性员工资源小组面临的最常见挑战是难以维持员工的参与度，其次是时间限制和有限的资源，如预算和人手。重要的是，较大的预算并不一定会提高员工积极参与。例如，报告预算最高的两个员工资源小组强调了在吸引员工参与活动以及从业务角度衡量小组价值两方面面临着持续挑战。因此，仅仅增加预算或资源不足以解决员工参与问题。员工参与不仅对员工资源小组的成功和发展至关重要，而且还能促进更广泛的职场包容性。研究表明，对比参与无效ERG的员工，参与有效ERG的员工在工作中感到更加包容(2022年，麦肯锡)。本报告将在后续部分探讨解决这一共同问题的方法。

## 高级执行官、员工资源小组发起人人选和目标设定



对主要管理人员的初步调查显示其对女性员工资源小组大力支持，有68%的受访者积极参与其公司的战略和规划。大多数领导者表示主要关注中国(67%)，也有一部分人从地区(7%)和全球(27%)的角度考虑问题。这凸显出企业领导层积极参与推进企业性别多元化倡议。

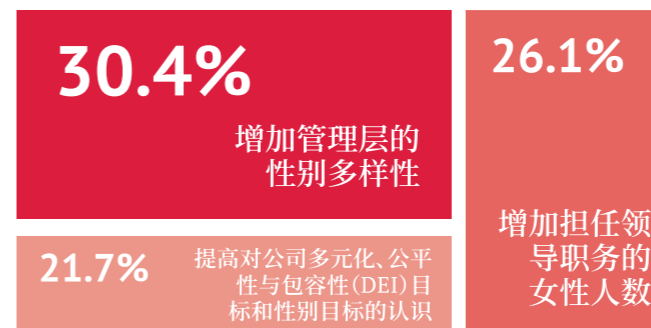
几乎所有受访的员工资源小组(只有一个除外)均报告拥有一个执行官级别发起人。这些发起人通常提供各种形式的支持，包括：

- 提供战略指导，并与企业目标对齐。
- 在企业内部进行宣传，提高可见性。
- 游说分配资源和预算，支持作员工资源小组的活动。
- 以身作则参加员工资源小组的活动，并鼓励更多人的积极参与。

所有员工资源小组领导都表示自己是由公司人力资源部门或领导提名或任命的。不过，其中三人表示自己是基于个人经历，有加强公司文化和支持员工倡议的愿望而向领导进行了自荐。这个方法可以成为为领导层引入基层视角的重要契机。

## 员工资源小组目标

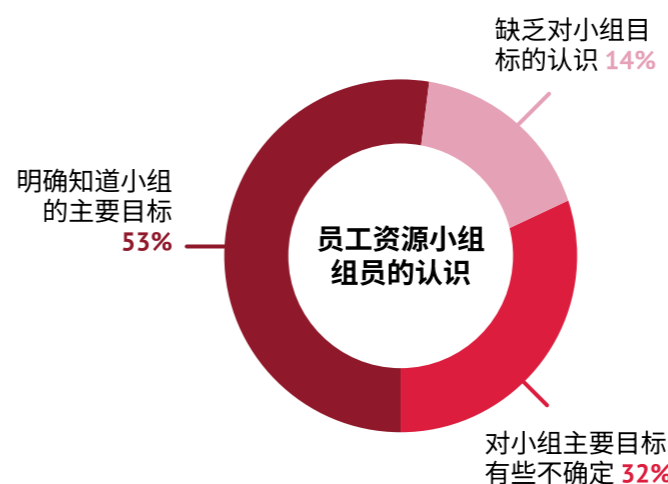
女性员工资源小组的主要目标，根据高级管理人员和主要领导作出的排序，包括



参与者还强调了其他目标，如培养青年人才、营造积极包容的工作环境、赋权女性以更好地平衡家庭和工作责任，以及支持女性的职业和个人成长。

来自高管和员工资源组发起人的进一步见解和发现，包括最佳实践、员工资源组领导者提出的想法的可行性以及建议，详见本总结报告。

## 员工资源小组组员的认识和动机



对员工资源小组组员和潜在组员的调查显示，组员与领导层之间在认识、理解和沟通方面存在差距。虽然大多数参与者(53%)清楚女性员工资源小组的主要目标，但相当一部分人(32%)在向他人阐述这些目标时感到有些不确定，这表明需要更加明确的沟通和区分。此外，有14%的受访者表示完全不了解目标，这暴露了在基本认识上的差距，需要员工资源小组通过外联或教育活动来解决这一问题。

参与者了解女性员工资源小组的主要渠道是公司电子邮件或内部通讯(72%)，这表明内部沟通策略在接触目标受众方面十分有效。然而，要解决认识和理解方面的差距，可能需要加强这些内部沟通工作，并探索更多的外联方法。

女性员工资源小组组员的一些期望包括职业规划支持、个人成长机会以及通过参与小组活动而学习的机会。与之相反，受访者指出的主要挑战包括小组内部缺乏资源和结构、目标和益处不明确，以及在可及性和有效性方面存在明显的局限性。

区分女性员工资源小组与企业内其他倡议是另一个值得关注的领域。清晰的沟通和独特的品牌可能有助于将女性员工资源小组与其他倡议区分开来，确保清晰度和参与者的期望相一致。



## 员工资源小组的价值主张



近一半的受访者(48%)认为女性员工资源小组提供的支持具有一定的价值和相关性，而相当一部分受访者(33%)认为其具有很高的价值和相关性。不过，也有一部分受访者表示其价值有限或较低，原因包括个人能力、时间限制以及认为只有决策层独享益处。解决这些认识问题可能需要加强关于小组的实际利益和包容性的沟通，并探索适应组织内不同的日程和角色的方式。



根据调查结果,女性员工资源小组对组员和潜在组员的价值观主张围绕几个核心方面展开:

- 职业发展:**女性员工资源小组通过指导、社交和技能培训研讨会来提供职业发展机会,这些活动有助于成员发展领导技能、获得行业洞察并建立职场人脉,对职业发展至关重要。
- 个人成长:**女性员工资源小组的活动还注重个人发展,探讨工作与生活的平衡、心理健康和个人抗压能力等主题。这种整体观为成员的职业和个人生活提供支持。
- 支持性社群:**女性员工资源小组创造了一个相互支持的环境,让成员们可以分享经验、挑战和成功经历,这种社群归属感培养了相互支持和鼓励的文化,对个人和职业发展都至关重要。
- 可见性和宣传:**女性员工资源小组为女性提供了提出问题、起草政策、倡导性别平等的平台。这种可见性可以使女性的贡献得到更多认可,并使女性获得更重要的职业晋升机会。
- 包容性和参与:**女性员工资源小组积极倡导包容性,鼓励成员参与有意义的活动,从而推动构建了更加多元与公正的职场环境。这种参与能培养一种包容和尊重的文化,从而提高员工的满意度和留任率,使组织受益。

应对资源限制、目标不明确和排他行为等挑战对于加强和实现价值主张至关重要。

## 焦点小组讨论结果

焦点小组 1 的讨论识别出四个相互关联的要素,它们是左右一个员工资源小组是否成功与可持续的最大挑战和首要贡献因素:可见性和品牌建设、内容建设、领导力和参与度,以及成功和影响力指标。每个要素都息息相关,其中一个要素的问题往往源于其他要素的效率低下。

## 可见性和品牌建设

强大的可见性和品牌建设是将兴趣转化为行动和参与的必要组成部分,其关键问题包括

- **明确的愿景和表达**——员工资源小组需要阐明自己的价值,明确战略一致性,以回答员工个人和企业都会提出的“对我有什么好处”的问题。表达应有针对性且简明扼要,以清晰管理预期和目标。
- **差异化和意识**——与其他基于身份的员工资源小组争关注度是一项挑战,尤其当员工参与多个小组且时间有限时。
- **与人力资源部门和工会混淆**——将员工资源小组与人力资源部门和工会区分开来是一个常见的挑战,并非中国独有。
- **目标受众**——对于一些公司而言,如何在涉及法律和审计问题的情况下平衡对内部员工和外部承包商的包容性,是一个既新颖又复杂的问题。

“

通常情况下,公司会在组织层面设定员工资源小组目标,但这些目标往往是针对高管的。员工仍然不清楚参加员工资源小组可以获得哪些个人利益。

——物流和运输行业销售总监

## 内容建设

构建包含相关热点问题的项目:

- **解决本土问题**——根据本土情况调整全球倡议至关重要。全球性议题不一定总能在本土引起共鸣。
- **引人入胜的活动**——成功的员工资源小组所提供的活动既有实质性内容,又符合受众量兴趣和需求,过于偏重任一方面都会降低员工积极性。

- **时间限制**——成员往往难以在小组活动与其主要工作职责和个人生活之间取得平衡,从而导致时间管理问题。

## 领导力与参与度

领导方式的不同会影响员工资源小组存在感和员工参与度:

- **执行发起**——虽然大多数员工资源小组都有执行发起人,但效果各不相同。有时哪怕一个职级很高的执行发起人坐镇也不总能保证资源或预算。
- **员工资源小组领导者**——自上而下的任命也许并不能始终满足领导女性员工资源小组的渴望,也无法持续关注员工需求。基层的、自下而上的方法可能有效,但未得到充分利用。一些被任命的小组领导可能很难找到内在动力和基层支持。
- **预算**——调查中,有一半的员工资源小组称有可用预算,另一半没有正式预算。在有专项预算的员工资源小组,预算差别很大,低至每年 700 元,高至每年 20 万元。不过,所有小组都认为需要一定程度的资金支持。

## 成功与影响力指标

影响参与度和领导力的根本问题包括:

- **缺乏企业层面的激励机制:**如果不将员工资源小组活动纳入公司的KPI和文化,就很难激励员工参与。
- **领导力、业务案例和衡量标准:**领导层往往不优先考虑企业风险管理小组,从而限制了其可见性和影响。用商业案例来证明员工资源小组合理性的判断法进一步限制了对小组的支持和小组影响力,形成了一个遏制员工小组发展的循环。即使没有直接的业务成果,得到充分支持的员工资源小组通常也能使员工受益。
- **“休假”政策:**员工通常会利用个人时间参与小组活动并为之做出贡献,缺少明确的志愿服务时间政策会成为参与活动的障碍。

“

目前的市场形势严峻,员工已经为完成主要职责的KPI而倍感压力,因此参与员工资源组小组通常被置于次要地位。

——医疗行业项目负责人

”





# 女性员工资源小组的最佳实践

## 公司的可行步骤

如本报告所示, 建立强大的女性员工资源小组可以成为提高企业多样性和代表性的有力工具。以下的最佳实践是从包括 WEC 焦点小组 1 号和 2 号讨论在内的主要和次要研究与调查中提炼出的信息。建议的举措包括旨在解决员工资源小组领导者 and 高管发现的问题的逐步战略, 以及关于如何为女性员工资源小组建立基层动力和确保领导层投入的建议。

### 1. 明确执行发起人和员工资源小组的领导地位

吸引执行发起人参与

- 识别并委任愿意在企业内为小组宣传, 并积极参与小组活动的执行发起人。他们会鼓励其它高层领导参加小组活动, 会公开表彰 ERG 的贡献, 从而提高小组的可信度和知名度。

确定并培养小组领导者

- 明确员工资源小组领导的角色和职责, 招募对女性发展充满激情的倡导者。确保有效的管理和问责, 为小组领导提供指导、培训和发展机会。

### 2. 建立支持性结构并分配资源

结构化支持和无障碍环境

- 提供实用资源, 如会议场所、通信工具和行政支持, 以促进 ERG 的运作。
- 营造安全的环境, 保证成员放心、公开地分享挑战与经验(保密性)。
- 每年为志愿者和 ERG 活动分配带薪活动时间, 陶氏已经有效实施这一举措, 每年为每位员工(无论其角色如何)每年提供 12 个“带薪志愿活动假”。
- 确保所有员工不论性别都能参加员工资源小组活动。应考虑不同的工作日程安排和地理位置等多种因素, 确保经理和主管支持参与小组活动, 以促进其无缝融入员工的工作安排。
- 协调地方、区域和全球员工资源小组分会和领导人, 加强沟通 and 理解, 以便根据全球市场和地方市场进行定制调整, 并在制定全球或区域倡议时更多地考虑到地方挑战。

预算和资源分配

- 确保用以支持员工资源小组活动的年

度预算, 包括活动规划、外部分享嘉宾和培训计划。

- 分配资源, 如小组协调员, 以简化并协调行政事宜。



### 3. 提高ERG的知名度并宣传其价值

独特而清晰的员工资源小组价值

- 将女性员工资源小组的愿景和定位与企业内其他倡议区分开来并确立其独特性(参考以下示例)

## ExxonMobil

女性在职业生涯的各个阶段都能感到被重视, 能够充分发挥自己潜能, 并最大限度地发挥个人和集体对埃克森美孚业务成果的影响。



女性包容网络为全球陶氏女性提供了一个分享经验、寻找导师、寻求职业发展和接触高层领导的框架。女性包容网络的战略重点是帮助陶氏女性提升现阶段所需的技能, 并为应对未来独特的市场挑战做好准备。

- 利用公司电子邮件、Slack、Discord、Teams、微信、内部公告和互联网平台等企业内部沟通渠道, 宣传员工资源小组成员制度、活动和成就。
- 制作“欢迎礼包”并准备入组材料, 向新成员和潜在成员介绍并告知女性员工资源小组的目标、活动和福利(请参阅第 16 页埃克森美孚公司的试点项目)。

### 4. 制定明确的目标和目的

制定 SMART 和战略目标

- 与执行发起人合作制定明确、可实现的短期和长期目标, 需符合成员利益和企业价值观。确保员工资源小组目标具体、可衡量、可实现、相关、有时限(SMART), 以促进有效规划和评估。

将员工资源小组的工作与企业目标对齐

- 通过展示 ERG 活动如何与留住人才、员工参与度和创新等更广泛的组织目标相一致, 阐明员工资源小组的价值(商业案例)。
- 制定评估员工资源小组活动的影响力指标, 如参与率、成员反馈和对公司目标的贡献。

## 示例

提高女性员工资源小组的参与率, 使其与更广泛的公司目标保持一致



争取在明年将女性员工资源小组的参与率提高 30%, 并提高女性员工的留任率。

### 5. 加强沟通和外联

有效、简洁的沟通策略

- 在电子邮件、微信等首选渠道定期更新信息, 就员工资源小组的目标、活动和成就与成员保持清晰、一致且简明的沟通。
- 利用包括社交媒体在内的多种交流平台, 扩大受众范围, 保持成员信息更新和参与。



## 外联与合作

- 促进与企业其他员工资源小组、人力资源部门和外部组织的合作,共享资源、意见和最佳实践。
- 通过信息分享会和动员会等外联活动与潜在成员接触,扩大员工资源小组的覆盖面和影响力。
- 与其他员工资源小组合作,最大限度利用资源,提高效率,帮助解决人员短缺问题,提高活动质量。

## 6. 确保相关且包容的成员活动

### 相关且多元的项目

- 针对成员的不同兴趣,组织各种实质性内容且引人入胜的活动,如工作坊、社交活动和聚会。
- 研究并确定与成员最相关的主题,可以因公司、行业等而异,如身心健康、心理工具、亲子关系等;邀请具备专业知识和相关内容的外部及内部(高管)讲者,以吸引参与者。
- 本地化全球倡议,确保惠及所有成员,并考虑制定年度日程表。

### 奖励和表彰

- 制定激励措施,如职业发展机会、表彰奖励和参与证书,以推动成员积极参与。
- 将活动安排在方便的时间,如午餐时间,并提供免费食物等便利条件,以鼓励参与。

## 7. 持续应对挑战,改进和保持员工资源小组与时俱进

### 应对新发或突发挑战

- 结合高管洞见和持续反馈机制,积极发现并应对经济衰退、公司重组和资源限制等挑战。
- 鼓励员工资源小组开展真诚的、保密的内部对话,以了解成员的担忧和改进建议。

## 不断学习和适应

- 根据成员的反馈和不断变化的企业需求,定期审查和调整公司的员工资源小组战略,例如每年或每半年一次。
- 始终关注员工资源小组管理中的最佳实践和新趋势,以不断提高小组的效率,例如,与其他员工资源小组领导者一起举办年度或半年度的 WEC WIN 研讨会。



## 从员工资源小组中汲取的具体经验教训

### 员工资源小组的成功策略

- **任命小组协调员:** 一个可以联系多个 ERG, 并管理它们活动的协调员可以创造合作的机会。例如,让协调员组织联合活动,最大限度利用资源并提高效率,从而提高员工参与率和活动质量。
- **灵活安排时间:** 根据员工日程安排会议,比如午餐会。午餐会能获得较高的参与率和好评因为它以美食作为激励,并选在许多员工出勤的工作日举行。
- **财务和行政支持:** 通过财务和行政支持,领导者可以让员工资源小组领导者提出更多创新想法,例如为员工子女举办夏令营。
- **为员工资源小组活动指定带薪活动时间:** 每年为志愿者和 ERG 活动分配带薪活动时间,从而提高员工的参与率和积极评价。

## 从员工资源小组面临的挑战中汲取的经验教训

- **缺乏结构支持和清晰联系:** 由于缺乏与国际员工资源小组结构的紧密联系,员工资源小组很难获得专门的执行发起人和充足的预算。
- **只采用自上而下的方法:** 完全采用自上而下的方法导致员工资源小组的目标、结构和活动以企业为中心,而不是以员工为中心,因此降低了效率和员工参与度。
- **员工资源小组目标与业务优先事项不一致:** 当员工资源小组目标与业务优先事项不一致时,对小组支持力度减弱,维持长期兴趣和参与就会变得具有挑战性。





## 放大镜：

### 埃克森美孚试行新的ERG“欢迎礼包”

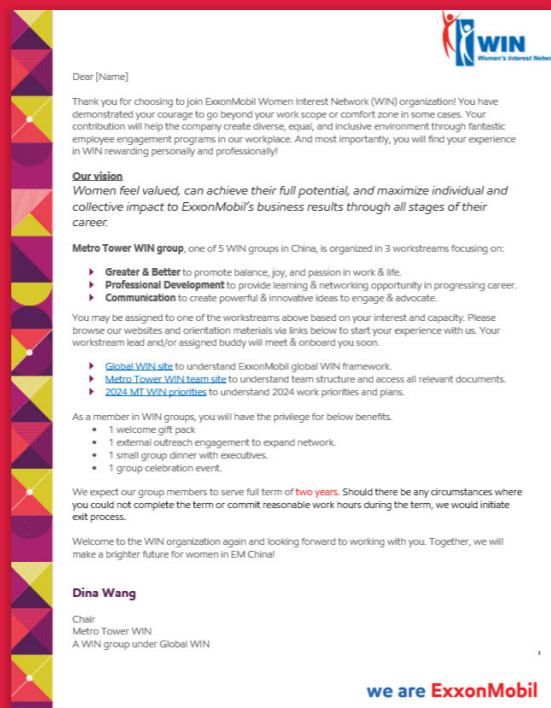
埃克森美孚是率先在亚洲地区推动强劲高效的女性员工资源小组网络的组织之一。埃克森美孚在亚洲拥有超过20个女性员工资源小组分会，这些地区性的小组共同形成了一个亚太网络，定期召开会议，以制定和分享最佳实践。

埃克森美孚中国的女性员工资源小组分会在填补空白方面取得了显著进展，且正在落实小组领导和成员们提出的设想。在最近的焦点小组会议上，埃克森美孚中国Metro Tower女性员工资源小组主席决定试行会议中提出的为欢迎并有效引导新成员而制作“欢迎礼包”的想法，促进成员从一开始就参与进来。该礼包有三个关键步骤：

- 1. 欢迎信(见插图)**——向新成员发送欢迎信。欢迎并告知他们分会的主要工作流，提供关键信息的链接、资源和材料的获取途径，详细介绍加入小组的好处，并概述对小组成员的期望。
- 2. 迎新会和搭档**——安排一次迎新会，为新成员提供直接社交的重要机会。新成员将与她所在工作流中的一名伙伴结对，来详细了解小组和答疑解惑。搭档讨论的主题包括女性包容网络的使命和愿景、加入的原因、活动安排，和职责。从本质上讲，这是对欢迎信所涵盖内容的深入探索。
- 3. 员工资源小组礼物**——向新成员赠送有ERG品牌的礼物以示欢迎，并感谢她们加入小组和为赋权女性做出贡献。这些带徽标的礼物也方便成员展示自己是光荣的ERG支持者。

## 关于可持续性的考量

埃克森美孚中国Metro Tower员工资源小组主席还强调了埃克森美孚对可持续发展的承诺。该小组已尽力将其融入入职实践中。他们的欢迎信以数字格式分发。资源也整理为可链接，供成员自行探索。最受欢迎的ERG成员专享的数字资源包括Zoom会议虚拟背景和特殊风格的PowerPoint模板，可以添加到常规的埃克森美孚品牌视觉模板里。这些元素有助于增强社群凝聚力，使成员能够自豪地展示她们在多样性、公平性和包容性(DEI)方面的努力。在选择欢迎礼品时，团队选择了同事们经常使用且耐用的物品；例如，欢迎礼包中包含ERG徽标贴纸和带有徽标的文具，而不是季节性强且寿命较短的T恤。这种方法旨在避免不必要的库存成本，并确保礼品实用且迎合更广泛的受众。



## 结论

《2024年WEC女性包容网络报告》强调了女性员工资源小组在促进性别平等和创造包容的工作环境中的重要作用。通过深入分析员工资源小组活动和成果，WEC从这些团体取得的成功和面临的挑战中汲取了经验教训。

### 主要调查发现总结

大多数女性员工资源小组的成员寻求职业发展、个人成长和社区支持，并热衷于在企业内倡导性别平等。为满足这些期望，员工资源小组必须应对资源限制、缺乏明确目标以及难以衡量影响等挑战。

为有效解决这些问题，企业应首先指定一名志同道合的高级管理人员作为员工资源小组的支持者和倡导者。此人应具备权威和资源以支持员工资源小组。此外，员工资源小组领导者必须对女性员工资源小组的价值充满热情，并具备领导其成员的能力和资源。每个企业都必须决定并制定适用于该企业的目标和衡量标准，因为没有放之四海而皆准的解决方案。尽管报告提供了最佳实践的分步战略指导，但成功的员工资源小组的有效性和可持续性将取决于领导层的投入和积极参与。

例如，一个企业拥有强大的执行发起人的支持，在多个内部渠道开展全面的宣传活动，每月举行午餐信息会，并清晰传播员工资源小组的目标和益处，从而实现了目标。该公司通过监测员工资源小组活动的出席情况、定期开展员工调查来衡量员工的认识和理解程度，以及分析沟通平台的参与度指标来跟踪进展情况，以确保目标保持不变，并随时做出必要调整。

### WEC女性包容网络：展望未来

展望未来，WEC和WIN的愿景是以本报告的见解和建议为基础，进一步赋权女性员工资源小组。主要倡议包括：为员工资源小组领导提供更强大的资源和框架，提高员工资源小组在组织内的可见性，推动与其他多元和包容倡议建立战略伙伴关系。通过继续支持和赋权员工资源小组领导者，WEC WIN倡议旨在推动变革，促进性别平等，并在中国及其他地区的各行各业创造更具包容性的工作场所。WEC女性包容网络致力于每年或每半年召集跨公司、跨行业和跨市场的员工资源小组领导者，进行对话，继续相互分享和学习。

通过利用本报告中的研究结果和建议，各组织可以改善自身状况，并思考加强其员工资源小组的方法，从而增强小组影响力，推动建立一个更加多元化和包容的工作场所。而这将反哺整体业务，并为所有员工创造一个更加公平的环境。



# 方法

为了相互学习并分享见解, WEC女性包容网络倡议开展了定性和定量数据收集工作, 以更好地了解在华优秀跨国公司的女性员工资源小组实践:

- 探索性调研: 通过两个焦点小组的员工资源小组领导者, 确定与女性员工资源小组相关的关键主题、挑战和机遇。
- 在线研究: 了解员工资源小组在中国的情况、高管/发起人的看法以及小组成员的观点
- 案例研究: WEC成员公司之间分享最佳实践
- 利益相关者的参与: 用深入对话的方式倾听并引入多元观点

## 数据收集方法

三项在线调查:

	身份	参与者	意图	目的
#1	员工资源小组领导	来自 7 个行业九家跨国公司的 10 人	了解中国的员工资源小组基本情况	为制定议程提供基础信息, 最大限度地利用第一次焦点小组的两个小时时间
#2	员工资源小组执行官/发起人	5 家跨国公司——阿普塔、埃克森美孚、联邦快递、慧与(中国)和默克	交叉检查焦点小组 1 中收集的见解和想法	调整优先事项, 与高级管理人员确定第一次焦点小组想法的可行性和有效性, 并在第二次焦点小组上进行讨论
#3	小组成员/潜在成员	48 位来自不同行业的受访者	提高对成员兴趣和动机的认识	应用所学经验塑造公司员工资源小组, 并在第二次焦点小组上进行讨论

两个焦点小组(2023 年 8 月和 2024 年 4 月):

- 9 位不同职级、部门和任期的来自WEC和非WEC成员的ERG领导者代表了7个不同的行业
- 每场焦点小组讨论持续两个小时, 旨在分享经验、了解挑战和最佳实践、讨论可能的战略和解决方案, 并提出支持中国女性员工资源小组的建议和解决方案。

# 致谢

## 作者/编辑

**Norris Tangen** 是一名国际市场营销专家, 在非营利、酒店、代理和电子商务领域拥有八年多的工作经验。她的专长包括战略沟通、内容策略和项目管理。在移居罗马尼亚布加勒斯特之前, 她在北京工作了五年。其他特约撰稿人包括 **Anna Nguyen** 和陶梦迪女士。



## 顾问/编辑

何月萍女士于2021年以合伙人身份加入WEC, 她拥有超过30年的企业从业经验, 丰富的经验将为会员公司带来更大的价值。何女士是一名高管教练, 负责团队教练项目, 并担任战略顾问, 帮助塑造和发展WEC。她出生于香港, 在美国长大, 曾担任过国家、地区和全球领导职务, 自 2000 年以来一直常驻中国上海。**Charlotte Smith**, 前WEC项目总监, 起草了WEC女性包容网络倡议的最初战略和计划;**Thao Nguyen**就有关高管和小组成员的在线调查问题提供了建议。



## 项目管理

前总经理陶梦迪和WEC市场与项目经理王明玥使参与者和所有贡献者都能按部就班地实现女性包容网络倡议的约定价值和成功。



## 特别感谢

WEC 成立了一个**女性包容网络工作组**, 其成员积极支持和推动这一倡议: 默克集团中国区总裁兼电子科技中国区董事总经理**Al Gabor**、默克集团DEIB(多元、平等、包容与归属感)中国区负责人**傅嘉钰**、汉高前大中华区人力资源总监**黄景珊**、联邦快递中国区总裁**许宝燕**, 和沃尔沃汽车亚太区设计总监**栗璟瑶**。

本报告的焦点小组和研究工作得益于来自不同领域的领导者和代表所提供的大量数据和见解。参与者包括**阿普塔集团**全球DEI高级总监**Marcia Thomas**、**bp中国**采购高级经理**Elaine Yan**和公关与对外事务经理**Grace Guan**、**康菲石油公司**地球科学顾问兼DEI委员会主席**Helen Lang**和人力资源代表**Maureen Li**; **陶氏化学**亚太区包容与多元化及EX负责人**Curtis Baker**和大中华区财务总监**Helen Shentu**; **埃克森美孚**北亚工业润滑油市场部经理 **汪剑绯**; **联邦快递**中国区销售部董事总经理兼中国 Gender Pillar 负责人**张轶**; **汉高**前亚太区供应链主管**陈媛**; **HPE**合规经理**Xiaojing Sun**; **万豪国际**大中华区L+D、PADDD、品牌与人才项目高级总监**Nadia Martins**和华东南部地区人力资源总监**江萍**; 集团科技办公室项目管理**李歆**, 以及 科学与实验室解决方案亚太商业运营 **张莎莎**; **沃尔沃汽车**学习与组织发展专家**Xiaowen Cai**也做出了重要贡献。

在此, 我们向参与本报告的公司表示感谢: **阿普塔**、**bp**、**康菲石油**、**陶氏化学**、**埃克森美孚**、**联邦快递**、**汉高**、**慧与(中国)**、**万豪国际**、**默克**和**沃尔沃汽车**。

特别感谢 **娜庆** 的中文翻译和 **Celia Forster** 的报告设计。





# Women Empowerment Council (WEC)

WEC是推动性别平等、可持续发展和商业成功之间重要联系的强大助力。我们的成员都是开拓进取的领袖，他们致力于推动女性赋权，并在各自的社群树立模范标准。

WEC的使命是成为中国商业领域女性赋权方面的权威领先机构。我们培养输送强大的女性专业人才，提供一流的成长和社交机会，并大力推动女性担任领导职务。我们倡导包容性文化，推动有影响力的政策变革，促进多元化、公平性与包容性(DEI)倡议。

加入WEC是推动实质性进展的战略举措。我们支持会员公司实现多元化、公平性与包容性(DEI)目标，同时促进系统性变革。会员可以利用充满活力的网络 and 平台，获取最佳实践并与全球思想领袖建立联系。

## 会员权益

- 理事会代表
- 人脉网络
- 半年度的高层会议
- 会员主办活动
- 季度圆桌会议(高管和女性领导层)
- 战略合作伙伴活动
- 科技创新女孩项目
- 团体辅导
- WE女性发展论坛
- 中国女性赋权奖
- 电子订阅

## 联系信息

Su Cheng Harris-Simpson, WEC 主席  
[sucheng@womenempowermentcouncil.com](mailto:sucheng@womenempowermentcouncil.com)

