



包容即智慧，多元即优势： 八条建议构建最佳职场



构建多元包容的职场文化，吸引和凝聚卓越人才，正在成为越来越多企业的共识，许多有远见的企业将之视为竞争优势。麦肯锡走在了建设多元包容企业文化的前沿。我们尊重和珍视员工的个体差异，致力于为全球 3 万名员工营造平等友善的工作环境。这是正确的事，是明智的事，也是历史对企业前所未有的呼唤。

我们认为，多元包容文化体现在企业对待个体的各个维度，如性别、年龄、性取向和性别身份、种族、地域、残障人士等，其中，对性少数群体的态度是一个重要维度。在这方面，麦肯锡起步很早，做了很多。比如，我们是全球第一家在哈佛商学院公开招聘 LGBTQ 顾问的管理咨询公司（1996 年）；我们连续 12 年在人权运动基金会（HRC）的企业平等指数获得满分，和硅谷最优秀的科技公司并驾齐驱；我们以公司名义参加全球多地的“骄傲庆祝活动”（Pride Parade）.....时值全球“骄傲庆祝活动”和纪念“石墙事件(Stonewall Riots)”爆发 50 周年之际，我们与多位业界领袖就如何构建多样性和包容性的职场环境交流了观点。

建议一，你并不孤单，同盟无处不在

施南德 (Kevin Sneader)，麦肯锡全球总裁



施南德是“骄傲庆祝（Pride Parade）活动”的铁杆支持者。

回想 30 年前我进入麦肯锡时，有种游离在外的感觉，因为当时我的资历、经验和教育背景算不上很强。出乎我意料的是，同事们都很愿意帮助我获得自信，做真实的自己。事业上的稳打稳扎，让我坚定地相信，做真实的自己既是通往个人幸福之门，也是取得事业成功的关键。我相信这是普适价值，作为麦肯锡 GLAM 资深同盟，大力推进多元包容也是我在任的工作重点之一。

麦肯锡的女性员工约占 4 成，在高级领导层，女性为 11%。而在 30 人的公司股东委员会中，女性还只是个位数。虽然情况比十年前有所好转，但仍低于我们的预期。不过令我们感到欣喜的是，如今中国区 5 家分公司中 3 名女性总经理，这在中国区 30 余年的历史上从未有过。

建议二，为自己营造一个家

李广宇，麦肯锡全球资深董事合伙人



李广宇是全球政府、基础设施、交通运输与物流业务联席负责人。他也是麦肯锡多元化与包容性举措的全球联合领导人。

如果你的公司对性少数群体很友善，那就把它当作你的家。结交一些朋友，安排好工作与生活，共同努力把这个地方营造成为全面拥抱多样性，包容和凝聚所有人的爱的港湾。在麦肯锡中国区，这几年的包容文化建设取得了令人欣喜的成绩。举例来说，我们的“GLAM 同盟”（GLAM Allies）有了数倍增长；我们每年响应和支持国际“粉红日”活动；我们成立了“麦府妈妈&爸爸联合会”；我们中国区 6 位高层领导组建了“安全港湾”（Safe Haven），旨在消除职场霸凌，营造平等开放的文化。

如欲了解李广宇对以上话题的思考，请查看以下链接：

建议三，找一份拥抱真我的工作

Keisha Bell, The Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC)

总经理



我的忠告是，在加入某家公司之前，一定要做好最符合自身利益的“尽职调查”，尤其是公司的价值观——是不是拥抱多元包容文化，是不是致力于为员工营造平等友善的工作环境。你还应该想办法向离职和在职员工了解情况。如果因为个体差异遭到冷遇和歧视，那就果断换一份工作。在职业发展道路上，你不必非得按照别人绘制的地图走。你应该遵从自己的内心，做真正的自我。

建议四，从一开始就坦诚公开

Patrick McLaughlin, Frito-Lay North America 高级副总裁兼首席
人力资源官



坦然面对自己，放下所有身份焦虑。从初入职场开始，甚至在面试阶段就应该这样。你怎么看待自己，别人就会怎么看待你。你对自己的身份怀有信心，没有什么不自在的感觉，你才会成为更好的领导者，才会在工作上更上一层楼。认同自己的身份并且引以为豪，将对工作文化产生极大的影响，尤其对较为初级的员工来说。当公司的高级别领导公开身份时，会传递出重要信息，即让员工知道 LGBTQ+ 群体也可以凭借才能登上高位。

建议五，搭建圈子

Diana Ellsworth, 麦肯锡全球董事合伙人



在公司内外，寻找与你拥有相同经历的朋友和支持理解你的伙伴来构建一个圈子，是很有价值的事情。

GLAM 就是麦肯锡为此组建的内部网络。1995 年 13 位同事在美国华盛顿自发成立了 GLAM(Gay, lesbian, bisexual, transgender, and queer at McKinsey)，我们还建立了“GLAM 同盟”（GLAM Allies），全球所有支持 GLAM 的员工都可以加入，成为 LGBTQ+ 之友。它呼应了麦肯锡的使

会 吸引 拉里和格罗占域 人才 同时为外部世界提供市独特性和持续的

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33967

