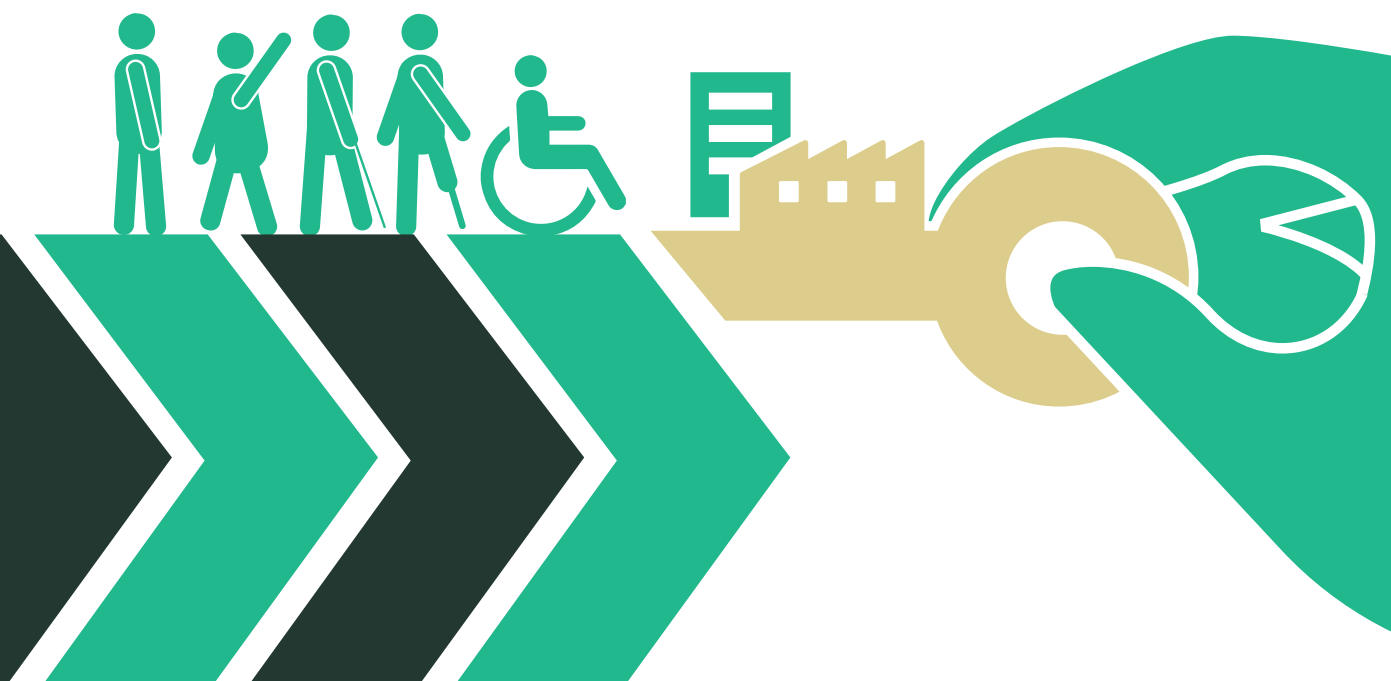


残障融合就业 雇主指南



北京星巴克
公益基金会

THE BEIJING STARBUCKS FOUNDATION



融爱融乐
— RONG AI RONG LE —

残障融合就业 雇主指南

关于本指南

适用范围

本指南主要阐述开展融合就业的原则路径和方法，具有一定的普遍适用性。在实践中，企业可根据现实情况和自身业务特点，参照摸索，开展融合就业的具体方法。

术语解释

- 残障的医疗模式** 传统医学模式将残障视为需要被治疗、疗愈、矫正或康复的损伤 (impairment)，是相较于正常健康状态的偏差。残障者因为损伤而被社会隔离，问题出在残障者自己身上。
- 残障的社会模式** 在社会模式之下，首先区分损伤与残障 (disability)。损伤 (impairment) 是身体或精神的某种状态，而残障 (disability) 是损伤和社会环境互动后的结果。根据社会模式的分析，残障者所遭受的社会隔离是社会各种障碍和歧视的结果。残障的社会模式将焦点更多地放在社会上，而不是个体。
- 无障碍环境** 无障碍环境指的是一个允许所有人自由安全的行动和使用的理想环境，无论年龄、性别或身体状况，任何人都可以没有障碍、尽可能独立且有尊严的行动和出入，其中既包括物理环境无障碍，也包括信息无障碍¹。
- 合理便利**
reasonable
accommodation 为了确保残障者在与其他人平等的基础上享有或行使所有人权和基本自由，根据具体情况，在不造成过度或不当负担的情况下，按需要进行必要地适当修改和调整²。

1 参考《残疾人机会均等标准规则》第 5 条对无障碍环境的定义。

2 参考联合国《残疾人权利公约》。

融合就业残障用工雇主指南

融合就业	融合就业以联合国《残疾人权利公约》的原则为指引,以市场为导向,倡导在合理便利与非歧视条件下推动无障碍工作环境的建设,促进各种类型的残障者就业。
企业社会责任	组织通过透明和合乎道德的行为为其决策和活动对社会和环境的影响而担当的责任 ³ 。
环境、社会和治理 (简称ESG)	ESG是环境(Environmental)、社会(Social)和公司治理(Governance)的缩写,是在世界范围内得到广泛认可的一套衡量企业和组织可持续发展绩效的评价体系。其中环境管理包括投入和产出;社会管理包括领导力、员工、客户和社区;公司治理包括透明度、独立性、薪酬和股东权利等方面 ⁴ 。

特别说明

本指南主要采用“残障”“残障者”表述,引用或说明官方文件及机构时遵循原文或原称中的“残疾”“残疾人”等表述。本指南力求提供尽量完整、准确和及时的数据和案例,如有疏漏或不恰当之处敬请指正。此次为指南首次发布,后续将根据最新政策法规、全球可持续发展背景、最新企业实践等进行年度检视并定期更新指南内容。

致谢

撰稿人	王毅、倪震
支持团队	李红、高源、王雪洪
校对编辑	熊苏、陈洁、郑诺菲
致谢专家 按拼音首字母排列	傅高山(一加一职得「北京其实管理咨询有限公司」、黄冰瑶(映诺社区发展机构)、刘春兰(商业生态)、李镛(映诺社区发展机构)、廖娟(首都师范大学管理学院)、林靖慧(伟创力制造「珠海」有限公司)、王丽(中德融创工场)、王一新(智联招聘集团)、周海滨(融易咨询)
合作支持	北京市晓更助残基金会、广州市扬爱特殊孩子家长俱乐部、长沙市岳麓区唐氏综合症家长互助中心、成都融智助残公益服务中心

3 参考 GB/T36000-2015 社会责任指南中对社会责任的定义。

4 参考高盛在 2006 年发布的《高盛环境政策：2006 年终报告》中对环境、社会和治理方面的具体评价指标界定。

目录

引言	1
指南要点	5
第一部分融合就业雇主问答	7
一、关于残障模式与融合就业的问与答	8
1. 如何理解残障?	8
2. 对于残障的不同理解如何影响着残障者的就业前景?	9
3. 如何理解残障融合就业?	11
二、关于融合就业价值与成本的问与答	11
1. 融合就业能够为雇主带来哪些价值?	11
2. 成为融合就业雇主是否需要投入很高成本?	13
三、关于残障用工风险与挑战的问与答	13
1. 残障用工是否有更高的安全风险?	13
2. 如何培养和管理残障员工?	14
四、关于融合就业实践与经验的问与答	15
1. 什么样的岗位更适合残障者?	15
2. 成为融合就业雇主, 我可以获得哪些支持?	16
3. 全球范围内的融合就业雇主是如何做的?	17
第二部分融合就业操作指南	21
第1章: 岗位分析	22
第1节 确定岗位核心任务	23
第2节 确定岗位关键能力	26
第3节 确定岗位胜任力	29
第2章: 招聘与录用	31
第1节 打破意识层面的障碍	31
第2节 公开做出残障融合承诺	36
第3节 确保网络招聘无障碍	43
第4节 开展一对一面试	46

第3章:管理与留用	53
第1节 实施有效绩效管理	53
第2节 提供职场中的合理便利	58
第3节 开展支持性就业	61
第4章:晋升与发展	64
第1节 开展员工辅导计划	64
第2节 建立残障员工资源小组	69
第3节 针对企业融合就业落地情况,建立问责制和持续改进机制	70
第5章:残障人才培养、储备及渠道建设	72
第1节 寻找残障职工候选人	72
第2节 为残障毕业生提供实习机会	75
第3节 在新型工作模式中接纳残障者	79
第三部分ESG框架下的融合就业	81
一、ESG是什么?	82
二、残障与ESG的初次相遇:合规与激励	82
三、残障与ESG的深度融合:社会责任与残障平等	83
四、残障用工,是资产不是负债	84
五、ESG与残障融合就业,在国内的现状如何?	85
六、面向未来,我们可以怎样做?	86
附件	89
附件1:雇主面试残障应聘者的注意事项清单	90
附件2:物理无障碍环境检查清单	93

引言

“每一天，我们都会提醒自己：对于每个人来说，工作都是人类之所以存在的一个决定性特征。它既是我们赖以生存的谋生手段，也是我们不可或缺的社会活动。正是通过这种社会活动，每一个人都可以向自己以及周围的人证明自己的存在。而这，对于个人选择、家庭福利和社会稳定都至关重要。”

——国际劳工组织总干事胡安·索马维亚

就业的背后，是一户户渴求安居乐业的家庭，是一个个想要通过拼搏实现理想的劳动者。实现充分、平等的融合就业，既关乎残障者的生存与发展，也是全面建设社会主义现代化国家的内在要求。

一、平等就业是我国基本人权的重要体现

平等就业权是劳动权和平等权共同派生的一个权利，综合了生存权和发展权的基本人权特征，是一项具有社会性的重要权利。

首先，劳动权是我国《宪法》赋予每一位中华人民共和国公民的基本权利和义务。

《中华人民共和国宪法》第四十二条规定：中华人民共和国公民有劳动的权利和义务。国家通过各种途径，创造劳动就业条件，加强劳动保护，改善劳动条件，并在发展生产的基础上，提高劳动报酬和福利待遇。《宪法》第四十五条第3款规定：国家和社会帮助安排盲、聋、哑和其他有残疾的公民的劳动、生活和教育。

与此同时，《中华人民共和国劳动法》也确认了每一位劳动者享有平等就业的权利。《中华人民共和国劳动法》第三条规定：劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。

二、我国不断推动残障劳动者实现平等就业

2006年,《残疾人权利公约》由联合国大会通过。作为国际社会在21世纪通过的第一个综合性人权公约,也是首个开放供区域一体化组织签字的人权公约,《公约》第27条对残障社群工作和就业含义、国家和社会义务等进行了相关规定。首先确认残障者有工作权利,这是和他人在平等基础上经由其自我自由选择和被他人选择这一过程后的结果,这一权利实现的前提条件之一是外部环境的开放、包容和无障碍。

作为联合国《残疾人权利公约》的首批缔约国,我国政府始终高度关注残障者就业问题,先后出台了一系列政策,确保残障者实现稳定就业及公平就业。

2008年1月1日起施行的《中华人民共和国就业促进法》第三章公平就业,第二十九条规定:国家保障残疾人的劳动权利。各级人民政府应当对残疾人就业统筹规划,为残疾人创造就业条件。用人单位招用人员,不得歧视残疾人。

在同年修订实施的《中华人民共和国残疾人保障法》中,对国家如何保障残障者公平就业进行了更加全面的规定。其中,第四章第三十三条明确规定:第三十三条国家实行按比例安排残疾人就业制度。国家机关、社会团体、企业事业单位、民办非企业单位应当按照规定的比例安排残疾人就业,并为其选择适当的工种和岗位。达不到规定比例的,按照国家有关规定履行保障残疾人就业义务。国家鼓励用人单位超过规定比例安排残疾人就业。

近年来,中央各有关部门出台了关于促进和发展残疾人按比例就业、辅助性就业、集中就业、自主就业、灵活就业等各类就业形式的专项政策;制定了残疾人就业保障金征管用、税收优惠减免、政府采购优先、职业技能提升等各类扶持办法。2021年10月,中国残联会同中央组织部、中央编办、人力资源社会保障部、国务院国资委五部门共同印发了《机关、事业单位、国有企业带头安排残疾人就业办法》。

以上一系列法律及政策的颁布实施,都为我国国家机关、社会团体、企事业单位、民办非企业单位接纳、安置残障者在公开、包容和无障碍的工作环境下实现平等就业奠定了坚实的法律基础。

三、我国残障者就业依然面临巨大挑战

据中国残联《2021年中国残疾人事业发展统计公报》显示,全国城乡持证残疾人就业人数为881.6万人,其中按比例就业81.8万人,集中就业26.8万人,个体就业63.5万人,公益性岗位就业14.8万人,辅助性就业14.3万人,灵活就业(含社区、居家就业)250.3万人,从事农业种养加430.1万

人。⁵同时,据中国残联实名统计,截至2021年底,我国仍有800余万就业年龄段持证残疾人未实现就业。⁶

根据上述统计数据可知,我国残障者平均就业率约为50%。集中就业和按比例就业是我国政府扶持残障者就业的重点渠道。目前个体就业与灵活就业(含社区、居家就业)、公益性岗位就业、辅助性就业,以及在农村从事农业种养加工的残障者比例大约占了总体的87.7%,已就业的残障群体中仅有12.3%进入政府重点推行的残障者融合就业渠道。

上世纪90年代,国家建立了残疾人就业保障金制度,由财政部制定了《残疾人就业保障金管理暂行规定》,也就是很多企业及财税人员所熟悉的“残保金政策”。2015年,为了规范保障金的征收使用管理,国家修订出台了极为有力的《残疾人就业保障金征收使用管理办法》,明确强调“保障金是为保障残疾人权益,由未按规定安排残疾人就业的机关、团体、企业、事业单位和民办非企业单位缴纳的资金”。该款项纳入地方一般公共预算,主要用于支持残障者就业和保障残障者生活。2019年,为更好发挥残保金制度作用,有效有力促进残障者就业,国务院常务会议研究,国家发展改革委、中国残联等五部门联合印发《关于完善残疾人就业保障金制度⁷更好促进残疾人就业的总体方案》。

政府建立和完善“残保金”制度的初衷是促进残障者就业,保障残障者权益。但在现实中,很多企业宁可缴纳相对高额的“罚款”,也不真正雇佣残障职工。即使是纳入按比例就业范围的残障者中,仍有部分是形式上的就业。这种方式存在着严重的法律和道德风险⁸。自2022年起,中国残联联合国家税务总局、人社部、医保局、市场监管总局、退役军人事务部共同开展全国残疾人按比例就业联网审核跨省通办工作,共享社保、工资和公司信息,通过大数据网络审核用人单位按比例安排残疾人就业情况。

与此同时,随着近年来我国残障群体受教育水平以及权利意识的整体提高,越来越多接受过高等教育、专业职业技能培训的残障者已经不再仅仅满足于用人单位为他们提供一个“安置就业”的机会或岗位,而是期待获得一份体面的工作以及广阔的职业发展空间。

5 中国残联:2021年残疾人事业发展统计公报

6 中国残联有关负责人就《促进残疾人就业三年行动方案(2022-2024年)》答记者问

7 用人单位安排残疾人就业的比例不得低于本单位在职职工总数的1.5%。具体比例由各省、自治区、直辖市人民政府根据本地区的实际情况规定。

8 摘自《中国残障者就业挑战报告》,林红、郑沂蒙、于伟玲,2021

四、推动残障者就业是我国实现共同富裕的重要举措

2022年,为了贯彻落实习近平总书记关于残疾人事业的重要指示批示精神和党中央、国务院决策部署,进一步巩固拓展残疾人脱贫攻坚成果,促进残疾人实现较为充分较高质量的就业,共建共享经济社会发展成果,逐步实现共同富裕,依据《“十四五”就业促进规划》和《“十四五”残疾人保障和发展规划》,国务院发布《促进残疾人就业三年行动方案(2022—2024年)》,其中进一步明确提出了各机关、事业单位,国有企业,民营企业推动残疾人就业、实现共同富裕的路线图⁹,以及自2022年至2024年促进残疾人就业的三年行动具体目标:实现全国城乡新增残疾人就业100万人,残疾人就业创业能力持续提升,残疾人就业权益得到更好保障,推动形成理解、关心、支持残疾人就业创业的良好社会环境。

五、后疫情时代为残障者就业带来更大的包容性与机遇

自2020年至今,全球新冠肺炎疫情迫使全球很大一部分劳动力前所未有地转向了更加灵活的工作方式,其中也包括了许多通常不提供远程工作的行业。商业运作方式突然间的巨大转变开拓了一条通向未来就业机会的道路,这条道路为残障者就业创造了新的机会。

疫情期间远程工作大规模扩展,使得企业能够实时评估灵活办公的有效性和生产率。许多企业发现,灵活办公并不一定会导致生产力降低,由此开始考虑将一些灵活办公制度和岗位永久化。随着越来越多的雇主开始采用新的灵活办公方式,企业的人力资源流程有机会得到重新设计。专家预测,后疫情时代的劳动力市场将发生永久性变化。这种变化必将为残障者就业提供更大的包容性与机遇。

与此同时,部分开展残障用工的企业也通过融合用工尝到了“甜头”,用人单位与残障就业者从“双向被动”共同走向“双向主动”。信息技术、人工智能技术的高速发展,以及其在无障碍领域的广泛应用也极大地推动了融合就业的发展。

从何入手开展融合就业、应该重点关注哪些主要环节、如何建立自上而下的有效管理机制等现实问题,是推动融合就业落实到行动层面必须面对和亟待解决的难题。

在此背景之下,我们适时推出《融合就业残障用工雇主指南》,旨在为致力于开展融合就业的雇主和企业提供一套行之有效的残障用工人力资源管理方法,帮助企业持续履行社会责任,提升残障用工水平,主动应对监管要求,降低合规风险,进一步提高企业竞争力和创新力。

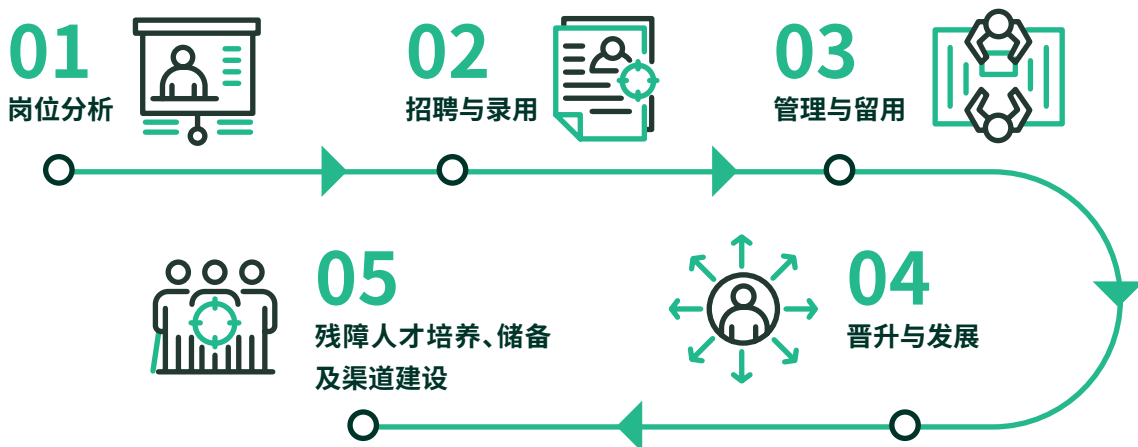
9 《行动方案》中决定,在三年内将实施以下十项行动:一是机关、事业单位带头安排残疾人就业行动;二是国有企业安排残疾人就业行动;三是民营企业安排残疾人就业行动;四是残疾人组织助残就业行动;五是就业困难残疾人就业帮扶行动;六是农村残疾人就业帮扶行动;七是残疾人大学生就业帮扶行动;八是盲人按摩就业促进行动;九是残疾人就业服务提升行动;十是残疾人职业技能提升行动。

指南要点

Q1:企业为什么要开展残障融合就业?

- 符合我国政策及监管要求
- 提升企业人力资源质量,丰富人力资源库,帮助每一位员工充分释放潜力
- 提升企业决策质量及管理水平
- 提高企业客户洞察力和产品创新能力
- 获得潜在责任投资机会
- 响应消费者与社会的诉求
- 顺应联合国可持续发展目标(SDGs)主流化趋势

Q2:企业开展融合用工的关键步骤有哪些?



Q3:企业可以从本书中获得哪些信息?

- 关于企业开展融合就业的全景信息
- 一份针对融合就业雇主常见问题的回答(见指南第一部分)
- 一个岗位核心任务、关键能力及胜任力分析的工具(见指南第二部分第1章)
- 一份企业残障人才招聘指引(见指南第二部分第2章)
- 一份企业残障用工绩效管理的实践步骤(见指南第二部分第3章)
- 一份企业提供职场合理便利的实践指引(见指南第二部分第3章)
- 一套帮助企业为残障员工提供有效辅导和支持资源的策略(见指南第二部分第4章)
- 一套帮助企业建立和拓展残障人才资源库的系统方案(见指南第二部分第5章)
- 一份指引企业开展残障用工面试的注意事项清单(见指南附件1)
- 一个企业无障碍物理环境建设的检查清单(见指南附件2)

融合就业雇主问答



第一部分

融合就业雇主问答

终于到了破除阻碍的时候了！打破人们心中的桎梏，让所有人都能参与到推动社区繁荣和经济发展的事业中来。发挥影响力，创造公平、公正和高效的劳动力市场，推动经济增长和商业成功——作为企业领导人，您可以发挥关键的作用。

“什么是融合就业？雇佣残障者除了社会效益之外，会给雇主带来什么直接的好处？雇佣残障者会不会有很大的风险？残障者适合什么样的岗位？残障用工是不是需要投入很高的成本？”

在这一部分，我们将就以上这些雇主们普遍关心的问题作出解答，并希望通过这样的形式帮助您建立起对于融合就业的整体认识。



一、关于残障模式与融合就业的问与答

1. 如何理解残障？

联合国《残疾人权利公约》强调，残障是一个演变中的概念，是伤残者和阻碍他们在与其他人平等的基础上充分和切实地参与社会的各种态度和环境障碍相互作用所产生的结果。我国《残疾人残疾分类和分级国家标准》将残疾定义为身体结构、功能的损害及个体活动受限与参与的局限性。这两者都体现了残障的社会模式。

残障的社会模式包括三层含义：

一是将残障看作人类身、心与其所处社会环境中各种障碍互动而产生的结果；

二是将发现并消除环境中的障碍和歧视作为解决问题的主要途径；

三是肯定残障是人类多样性的组成部分，残障人是完全平等的人类成员。

按照社会模式，社会应当承担消除障碍，改变落后观念，维护残障者权利的义务和责任，为残障者提供提升和施展能力的机会，保障残障者平等参与。

今天，我们关于残障之所以有上述的认识，是因为残障者逐渐从被动、被怜悯和施舍的状态走出来，有了越来越多的主动发声，成为了社会发展的贡献者。无论在哪个国家和社会，社会模式的主要推动者是残障者，包括残障女性、残障退伍军人、残障研究者，以及所有残障者。在我国，随着经济腾飞，残障者接受了更好的教育，社会风气越来越开明，残障的社会模式就水到渠成地出现了。

近几十年来，从人们对残障者的称呼可以体现社会观念的转变。例如在我国，传统农耕文明视健壮的体魄为生存基础，大众思想意识中通常会将“残”和“废”关联起来。几千年封建统治，迷信思想亦将残疾归结为“天意”或“惩戒”，身体功能有缺陷的人往往被排斥在社会主流之外，残障者成为了异类，人们心中的成见“根深蒂固”。新中国成立后，尽管残障者在政治上与健全人已达到平等地位，但社会观念的转变是一个复杂漫长的过程，特别是很多残障者尚未全面获得充分有效参与社会生活方方面面的机会，因此残障者在大众社会观念中依旧算不得具有“积极价值”的人。

20世纪80年代，随着中国特色残疾人事业的兴起，自古以来的“残废”一词被“残疾”所取代，这是我国关于“残疾人”理念的一次根本性改变。所谓“残疾”，强调客观存在，且是身体功能缺陷的一种客观状态，偏重于医学。

残障的个人模式主要包括三个方面：一是强调残障问题属于个人而非社会的范畴；二是残障是相对悲剧和消极的状态；三是视残障为个人缺陷和非正常状态，认为个体功能的局限和差异是造成个人困境的主要原因。在这种观念的支配下应对残障问题的策略，或者是通过医学手段矫治残损，或者是依赖残障者自身单方面进行调整，从心理和身体上适应环境和社会。

从“残废”到“残疾”，再到“残障”，一字之易，体现出残障理念的不断演进。中国残障人事业在新时代取得的成就，在制度和观念维度，都已经逐渐超越了“残疾”一词的范围，而进入了“残障”这一更先进的层面。

2.对于残障的不同理解如何影响着残障者的就业前景？

对残障的不同理解建构了不同的社会政策理念、目标以及政策工具，不同的残障概念模型形塑了不同的残障人士就业政策和就业模式。从前残障者处于被动、被怜悯和施舍阶段的时候很难参与

生产劳动,大多数残障者没法获得完整的社会成员资格。新中国成立初期,为安置城市残障者、老年人、流民、贫困军烈属、伤残军人,各地民政部门根据“生产自救”和“以工代赈”的要求,兴办了一些社会福利工厂。20世纪60年代初,全国进行国民经济调整,福利企业整体改革为以残障者就业为主的福利工厂,由民政部门和街道直接开办。计划经济体制时期及市场经济体制初期,“集中就业”是最主要的残障者就业安置方式。

在个体模式/医疗模式观念下,人们会很容易地把身体损伤看成是残障者实现就业目标的最大障碍。近几十年来,政府和各级残联系统为克服残障者的就业障碍做了大量工作,这些工作改善了残障者的个体状况,但在提升社会环境和公共服务可及度方面还有较大提升空间。例如,为改善和提高残障者的就业能力,残障者康复治疗和就业培训一直是各级残联的工作重点。然而,由于残障者长期的社会不利处境以及康复或医疗手段有限性的制约,就业培训和康复治疗所取得的成效,远远不足以抗衡巨大的社会性障碍。在这种模式的影响下,残障者在就业中普遍面临的失业、岗位不匹配、同工不能同酬、职业发展受限等问题。人们大多认为残障者能力不足、普遍缺乏就业技能、心理素质差,并因此不愿意给残障者提供就业机会,或将残障者安置于特殊的、庇护或相对隔离的就业环境之中,将就业视为对残障者的福利与照顾。譬如从残障类别和行业分布来看,视力障碍者就业多局限于音乐和推拿,肢体障碍者就业多局限于生产、设备操作维修,听力障碍者就业多局限于艺术创作,而心智障碍人士则只能在庇护的环境中做一些“休闲”和非竞争性质的工作,这些方式无疑为残障者走出家门参与劳动就业提供了一些机会,但从另一方面也容易形成新的固化模式,人们会想当然地认为他们只能做这些工作,而难以驾驭其他工作,并不能全面改变社会对残障者就业能力的评价和认知,由此作出更深层次的环境变革来支持他们获得平等切实地参与多元就业的机会。

在残障社会模式观念下,残障者就业最主要的障碍不是只来自于残障者的身体残损,而是被残障者的身体残损所遮蔽的种种结构性的社会力量,包括对残障者的偏见、歧视、排斥和环境障碍等。换言之,残障者就业的主要障碍是社会性的,涉及观念领域、环境领域和政策、制度领域等方面,而就业障碍的消除也将主要依靠社会的途径,而不是医学的方案。就业不再被视为是对残障者的一种特别的安置与照顾,而是一项权利——残障者可以参与到经济和社会生活的进程之中,在获得足够支持的基础上,通过劳动参与实现其个人自主自立和融入社会。而且,在这个过程中,残障者成为拥有价值的人力资源,从产品的易用性、企业文化的包容性、团队的激励作用以及企业形象等多方面,体现出独特甚至是优势的价值。

近些年来,我国残障者就业的政策思路是以就业岗位的提供为主要手段,以残障者就业率的提高为基本目标,大力支持集中就业,依法推进按比例就业,鼓励个体就业创业。近些年来一些新的就业形式也在不断开发和实践当中,如公益性岗位、辅助性就业、支持性就业、居家就业和灵活就业等。我国有8500万残障人,是一个巨大的人才宝库,也是一个有价值的社会消费群体,如果我国社会各方能够进一步从残障的个人模式转向社会模式,借鉴融合就业领域先行者的做法,残障者会更加

自主自立,也必将成为社会转型和发展的重要推动力量。

3.如何理解残障融合就业?

融合就业有广义和狭义之分。广义的融合就业是指社会中多元群体(如性别、民族、年龄、身体状况等差异)的成员在劳动力市场上自由就业,因个人在选择工作的过程中不受歧视、排斥和限制,结果就是群体界限被打破,工作场所形成自然而然的多元融合状态。

而本指南所指的融合就业是狭义的融合就业,除了形式上的多元和平等,更强调企业和社会应当为残障者提供合理便利,以帮助残障者施展自身才能,实现在与其他人平等的基础上参与就业。至少包含以下三个层面的含义。

首先,融合就业是社会融合的一种实践,残障者获得平等就业机会,与非残障者在融合的环境下工作。

其次,融合就业是一种就业支持体系,除对残障者个人有就业能力和意愿方面的要求之外,融合就业还要求环境的调整以及公司员工之间的接纳和支持。

再次,融合就业是一套社会服务模式。残障者的就业不仅与残障者自己有关,和家庭、社区、康复教育机构的态度、支持与努力密不可分。融合就业帮助残障者最终在一个大的社会支持环境下过上质量的生活。



二、关于融合就业价值与成本的问与答

1.融合就业能够为雇主带来哪些价值?

全球企业实践表明,融合就业可以通过多种途径提升企业的效益。

• 帮助企业赢得人才争夺战

与其他求职者一样,许多残障者都拥有着宝贵的技能和经验。选择残障员工,雇主可以获得尚未开发的人才储备,从更广泛的人才库中吸引和留住最佳候选人;当您拥有了融合就业的经验之后,一旦其他优秀员工面临残障情况时,您就能从容地留住他们,延续有效的合作关系。

• 提升企业决策质量

无论是面对劳动力全球化、老龄化还是代际差异,融合就业所带来的组织多元化和包容性可以

帮助雇主充分理解和拥抱个体差异，提升雇主在瞬息万变的市场中的生存力和抗风险能力，同时在激烈的人才竞争中降低企业人力成本压力。

- **提高客户洞察力和创新能力**

对于持续增长的由残障人士及其亲友构成的市场而言，残障员工能够帮助企业开发和提供适合的产品与服务。在残障员工的支持下，您的企业可以从中更好地提升客户体验，推动产品及服务创新，从而提高企业盈利能力。

- **帮助每一位员工充分释放潜力**

融合就业可以帮助您发展出更加灵活有效的人力资源管理体系及技术，使企业管理者更深刻地理解如何使每个人都最大程度地释放出他们的潜力。同时，残障员工往往会是年轻员工的好榜样，他们的加入可以增强团队凝聚力以及企业士气，激发每一位员工充分释放潜力，从而提高企业的生产效率和生产力。

- **提高企业的全球形象**

做出残障融合承诺，建立多元化、公平性、包容性的企业形象，可以帮助您成为残障者的首选雇主，并推动您的企业成为一个负责任、可持续的企业，品牌美誉度也会因此而提升。

- **扩大企业投资回报组合**

通过融合就业，您可以利用影响力扩大企业社会投资战略的范围，并放大其影响。您可以在商业投资、慈善事业、人才招聘和社区投资战略中设计出更好的“投资回报组合”，吸引政府部门、企业伙伴、社区伙伴、公益组织以及您的供应商共同参与进来，使所有人都能有尊严和公平地获得回报。

- **顺应联合国可持续发展目标(SDGs)主流化趋势**

联合国可持续发展目标(SDGs)的宗旨在于消除贫困和饥饿，确保包括残障者在内的所有人都能在平等和有尊严的环境中发挥其潜力。在其框架下，融合就业可以帮助您最大限度地提高每项社区投资的影响力。

- **与其他企业实现最具成本效益的合作**

通过融合就业，您还可以与同样致力于推动融合就业的企业合作。您可以与其他企业交流相关经验，共同制作《融合就业指南》、残障用工工具包等，联合资助良好实践，并向当地企业界发出联合倡议。

- **推动社会包容性发展**

最终，您可以通过支持残障意见领袖、鼓励推动系统性改革，成为所有残障伙伴的盟友。而这将使您现有及潜在的同事、合作伙伴、客户以及同胞在经济和社会方面得到包容性发展。

2.成为融合就业雇主是否需要投入很高成本？

雇佣残障者需要企业投入少量的人力和物质成本，成本增量小且因情况而异。例如，雇佣一位轮椅使用者，企业可能需要为其配备一套高度合适的桌椅，需要员工学着放下对于残障者的偏见，还有可能需要重新布置办公空间以方便轮椅出入。然而，任何一位新员工都需要一套桌椅，为了腾出轮椅通道而调整办公场所布局也通常不会增加实际成本，帮助员工放下偏见则是一项花心思比花钱管用的工作。

如果上述案例换成视障、听障或者心智障碍人士，同样不会增加雇佣成本。以心智障碍者为例，心智障碍者就业初期所需的就业辅导员密集支持是一项相对较大的成本开支，但现阶段这部分服务往往由第三方公益组织免费提供，或者由当地残联出资购买服务。在绩效方面，心智障碍者有可能无法达到普通员工的标准，但企业一方面可以调整其工作内容，帮助其释放工作效率，另一方面企业可依据心智障碍者的实际贡献和综合表现为心智障碍者制定合理薪酬。

考虑以上成本时需要注意，在度过了融合就业的起步阶段之后，企业内部的支持系统逐步完善，支持残障员工所需成本也就稳定下来，投入产生的边际收益逐步增加。

除了成本之外，企业还需要考虑融合就业带来的中长期收益。我国政府对于落实残疾人按比例就业的企业免征就业保障金。对安置残疾人就业达到规定比例或者集中使用残疾人的企业、从事个体经营的残疾人，符合促进残疾人就业有关税费优惠条件的，按规定给予享受现行增值税、企业所得税、个人所得税、城镇土地使用税等税费政策优惠。在有些地区，还为雇佣残障者的企业提供激励和补助，包括且不限于超比例安置残疾人就业奖励、社保补贴、稳岗补贴、职业培训补贴、无障碍改造补助等支持。开展融合就业，在外能够提升企业形象，在内有助于提升员工包容度和凝聚力。残障群体是被忽视的人力资源宝库，如果企业愿意发现和尝试，极有可能在这个人力资源富矿当中收获惊喜。



三、关于残障用工风险与挑战的问与答

1.残障用工是否有更高的安全风险？

安全问题永远是企业生产和经营的重中之重。很多企业一想到要聘用残障员工时，脑子里就始终绷着一根弦。首先，雇主们会担心生产过程中是否存在风险——某项工作普通人去做看上去很安

全,而如果让残障者去做是不是会出现什么风险;另外,雇主们还会担心日常上下班通勤过程中残障者是否安全。这一类的思考导致了很多管理者即使有雇佣残障者的意愿,最终也还是会选择婉拒残障求职者。

事实上,没有任何研究和统计数据表明残障者具有更高的生活与生产安全风险。在现实生活中,残障者通常非常清楚自身的局限性,在一些可能会发生危险的地方往往会更加谨慎小心。安全风险往往源于安全意识薄弱。而通常情况下,残障者的安全意识都会高于非残障者,这也同样说明残障者并不存在更高的安全隐患。至于企业担忧的生产过程中的风险,在残障者能够胜任的岗位上,在满足残障者对于无障碍和合理便利的需求之后,他们面临的安全风险与非残障者风险相同。

考虑安全是必要的,但过度担心的背后,往往是企业对于残障者出现意外后可能承担的经济风险和道德压力的担忧。请注意,我国劳动保障相关法律并没有关于企业对残障员工需要承担额外工伤成本的规定。而且,部分地区残联和有关部门发挥商业保险市场优势,以就业年龄段残障者为重点,集中购买意外伤害保险,有效提升残障者抵御意外伤害的能力。

一般而言,可以工作的残障员工基本具备独立出行能力,或者有能力解决通勤问题。对于在上下班途中遇到的陌生路线,由家人、志愿者或同事陪同熟悉后可自己往返。针对少数在独立出行方面确有挑战的心智障碍员工,企业可与家庭及第三方支持机构制定防走失预案,形成家长、第三方机构和企业的共同联动机制,如为心智障碍员工佩戴定位设备、配备家庭紧急联系人/联系方式,确保在意外情况出现时能够快速找到走失者。

在安全生产经营过程中,企业的责任是做好对所有员工的保障,包括生产层面的保障和保险层面的保障。适合岗位的残障者在这一方面的需求并不会增加企业额外的负担。

2.如何培养和管理残障员工?

我们通过媒体所了解的残障者并不一定是残障者生活的常态。媒体往往突出残障者的生活困难、命运不幸和帮助者的关怀备至,将残障者的能力与心态脆弱化、敏感化,大众潜移默化认为残障者是一个心理承受能力极低的群体。这也让很多雇主与残障者初次接触时顾虑太多、无所适从,容易让残障者误解——眼前的人对自己有所抵触,致使沟通陷入僵局。

其实,企业只需要把握一个原则:在工作中一视同仁,在工作之余根据实际需求作出适当的合理便利调整。切忌提供过度的优待措施。

在残障员工上岗前,企业应当提供完整的岗前培训,不必顾虑残障相关的原因省略必要培训步骤。企业应当向残障员工明确绩效要求和期待,避免不必要的含蓄和委婉表达。残障员工上岗后,如出现违反纪律的情况,管理人员也应一视同仁,根据制度规定采取警告和处罚。

关于这一问题,我们将在“第2章 招聘与录用”,以及“第3章 管理与留用”中,分别从“突破残障

意识障碍”以及“合理实施绩效管理”的角度为您提供具体的实践指南，帮助企业从意识和操作的层面提高对残障员工的管理能力。



四、关于融合就业实践与经验的问与答

1. 什么样的岗位更适合残障者？

首先，我国有近1800万就业年龄段持证残障者，目前就业规模约为880万人，仍有800余万未实现就业。他们与普通人一样各有所长，因此很难简单的说某一个或者某一些岗位相比其他岗位更适合残障者。我们的建议是，以岗位分析为基础，以人岗匹配为原则，相信残障者能够胜任适合的岗位，走出某类残障者只能或者最好从事某种工作的习惯思维。

其次，企业需要重视岗位分析和人岗匹配。岗位分析是指企业对某一岗位进行深入分析，确定该岗位的核心职能，以及实现这些核心职能需要员工具备的核心能力。不得不指出，许多企业在招聘时关注应聘者的能力状况，但并没有花足够的时间提前分析岗位的核心职能。请您参考本手册第二部份“第1章岗位分析”。如果您完成了岗位分析，接下来的重要步骤就是人岗匹配。人岗匹配是指企业根据岗位的核心职能和要求匹配合适员工的过程。基于岗位分析的人岗匹配可以帮助企业找到最适合的员工，包括残障员工，不片面追求应聘者“能力强”，更看重人与岗相互匹配。有效的人岗匹配能够提升残障员工的工作效能和胜任感，还能有效避免雇主和员工之间的摩擦和冲突。《促进残疾人就业三年行动方案（2022—2024年）》提出，对就业年龄段未就业残疾人至少进行一次基础信息核对，对其中有就业需求的残疾人至少组织一次职业能力评估。据了解，此项工作将于2024年完成，且评估结果将分享给人力资源社会服务机构，有助于实现人岗匹配。

第三，打破固有观念。长期以来，残障者大多在隔离、封闭的教育环境中成长，普通人极少有机会充分接触同龄残障伙伴。而这种社会意识导致了大多数人通过臆测得出一个错误结论——“残障者等同于无能力者”，而无能力者只能从事特定、简单的工作。同样，身为社会一员的企业管理者也难以避免受到这种社会意识的影响，他们往往会以“很难找到合适的岗位匹配残障者”“残障员工可能给企业带来巨大的负担”等理由来拒绝接纳残障者就业。

很多企业在第一次招聘残障者时，往往会将招聘范围划定在“轻度残障”里。企业主观地认为，“轻度残障者”是最贴近“正常人”的，可以胜任大部分工作，相应的风险也会最小。在不同障别的求职者当中，企业也有区别对待。肢体障碍者相对更容易获得就业机会；而当一名视力障碍者上门求

职时,招聘方可能受到“视障者只适合某一特定工作领域”这一刻板印象的影响,不容易看到求职者的优势和潜能;在面对听力残障者时,招聘方难以想象如何克服沟通障碍,产生畏难情绪;至于其他障碍别的求职者,如智力障碍者、精神障碍者,就面临更大、更复杂的挑战。

2.成为融合就业雇主,我可以获得哪些支持?

成为融合就业雇主,您可以得到:

• 来自政府部门及就业服务机构的支持

人社部门是就业工作的主管部门。各级残联下设的残疾人就业服务机构是公共就业服务机构的重要组成部分。为用人单位安排残疾人就业提供必要的支持是残疾人就业服务机构的一项重要工作。融合就业雇主可以报名参加各级残联就业服务机构开展的雇主培训。雇主培训,就是对已安排残障者就业,或准备为安排残障者就业的用人单位负责人和人力资源管理人员进行培训,借以加强雇主对残障人力资源的正确认识,帮助提升相关政策法规水平,进而推动按比例安排残障者就业工作的发展。¹⁰

• 来自专业残障就业支持机构的支持

我国有一批为融合就业雇主提供支持的公司和民间组织,包括提供就业辅导员服务的非营利组织,提供员工培训的非营利组织或咨询公司,以及担任桥梁角色的残障者自组织和家长组织。有意开展融合就业的企业可借助互联网寻找这类组织,以获得咨询、就业支持及人力资源引介等方面的服务。

了解更多,请参阅:第5章 残障人才培养、储备及渠道建设

• 获得本手册关于残障员工选、育、用、留的技术指引

融合就业雇主需要在招聘、入职、留用以及晋升等的具体过程当中为残障员工提供合理便利,建设无障碍环境,以及创造残障融合文化。针对融合就业的操作实践,本书将从第二部分开始提供详细拆解和说明。

• 来自专业机构的心智障碍者支持性就业服务

支持性就业是实现融合就业的一种支持方法,主要用于支持心智障碍者在融合环境中长期、稳定就业。在支持性就业中,心智障碍者与岗位的有效匹配是起点,就业辅导员的专业支持、企业内部的自然支持和必要的制度优化是支持系统的支柱。

¹⁰ 2020年2月,人力资源和社会保障部等部门《关于发布智能制造工程技术人员等职业信息的通知》明确规定,在职业指导员(4-07-03-01)职业下增设“残疾人就业辅导员”工种。2022年6月,中国就业促进会公共就业服务专委会、中国就业培训技术指导中心牵头修订《职业指导师国家职业技能标准》(2022年版),其中也已明确残疾人就业辅导员、残疾人职业能力评估师两个工种的职业技能标准。预计自2023年开始,残联及各地残疾人就业支持机构将会加大人才队伍建设,逐步面向残障求职者和雇主启动有关残疾人就业辅导员、职业能力评估师、职业指导师等专业支持,这将为雇主和求职对象之间更精准有效的供需匹配带来便利。

在支持性就业的过程当中，就业辅导员扮演着重要的支持角色。一方面，他们会通过评估心智障碍就业者的“个人优势”而不是“个人障碍”，结合企业的用工需求为其开发合适的岗位；另一方面，他们会帮助就业对象提升满足岗位需求的能力，并为雇主提供支持，帮助其对工作场所或工作内容进行合理便利调整。

了解更多，请参阅：第3章 管理与留用>第3节 开展支持性就业

3.全球范围内的融合就业雇主是如何做的？

根据世界卫生组织于2022年12月初发布的《全球残障人士健康平等报告》，全世界有严重残障的人数约为13亿，占全球人口的16%。在这13亿残障者中，有80%生活在低收入国家。残障者从事经济活动的可能性要比非残障者低50%，而即使是从事经济活动的残障者，失业的可能性也至少是非残障者的两倍，在很多地区甚至远远超过这一数字。

面对这一现实，社会企业家卡罗琳·凯西 (Caroline Casey) 女士在2019年世界经济论坛年度峰会上发起了一项致力于扶持残障事业发展的全球倡议——TheValuable500。

其秉承“包容的企业有助于塑造更为包容的社会”的信念，旨在邀请世界各地拥有共同目标的企业领导者加入其中，其目标是推动员工人数至少在10,000人的500家大型公司公开承诺推动所在组织的残障融合，共同协力实现对残障者的关怀与包容，帮助其更好地融入社会。截止2021年5月，已有472名企业CEO签署了此协议。这些雇主：

采取积极行动 (Action)：需要了解残障对于我们的员工、我们的人力资源、我们的客户和我们所在的社区的影响，并愿意为此采取积极的行动；

提供合理便利 (Accommodation)：通过“区别对待”每一个人，实现“公平对待”每一个人，这就是为什么我们要为残障者提供合理便利的理由；

创造无障碍环境 (Accessibility)：不根据任何“标签”而对“某人”的潜力做出假设，愿意为每一个人提供从身体、技术、沟通到意识的多元化无障碍服务；

提供残障融合支持 (Assistance)：向每一位员工，无论是残障或健全，经常发问：“我们如何能让你更容易地完成你的工作？”并根据需要为所有员工安排残障融合的专业知识培训及咨询；

参与融合就业倡导 (Advocacy)：相信“没有人是一座孤岛”，充分发挥自身影响力，营造残障者就业的社会氛围。

价值故事

保罗·波尔曼 为被遗弃的人而战¹¹



作为领导者，首席执行官必须学会“高调行事”，并在组织核心层面促进包容。他认为，推动残障融合首先对企业有益。“事实证明，一个更加多元化的组织会明显优于其他组织。”

保罗作为联合利华的前首席执行官亲眼目睹了这一点。“在收入增长、盈利能力、股东回报方面，那些财务指标首先就说明了一切。”他指出，今天越来越多的股东会根据公司的文化和多样性来对公司进行投资。

那为什么我们还是没有看到我们想要的社会改变呢？在保罗看来，我们需要克服的首先是一个心态的问题。他认为，一些领导者总是担心残障员工的管理成本、缺勤问题、缺乏动力，乃至声誉问题。而以保罗的经验来看，这些都只是“传说”。

“如果你的组织中有残障者，他们会在其他员工中建立巨大的忠诚度，减少人员流动，

即使不是0，他们的成本也基本上可以忽略不计，残障员工的缺勤或离职率实际上比其他人更低，而他们的生产率反而却更高。”

“人们都希望为具有包容性的公司工作，与此同时，那些具有包容性的公司也会做得更好。”

保罗深知实现深层次变革困难重重，他说：“任何重大的改变或努力都始于冷嘲热讽或怀疑主义，然后是拒绝，然后是某些人疯狂的抵抗，但最终你还是会到达那个临界点。”

他认为，在残障融合方面，我们有很多值得期待的地方。他列举了星巴克创建手语门店、宜家为残障者设计家具以及Walsh等品牌在整个组织中雇佣大量残障者的例子。“这些公司都很成功，对企业来说，没有什么比展示你业务的成功来吸引其他人更好的了。”在环保领域和性别平等方面，改变已经发生了，保

11 在 TheValuable500 的独家采访当中，创始人卡罗琳·凯西与联合利华前首席执行官、联合国全球契约副主席兼 TheValuable500 主席保罗·波尔曼就包容性企业为何表现更好、首席执行官的道德责任以及我们如何可以将人类带回企业界展开了对话（<https://www.thevaluable500.com/story/paul-polman>）。

“老实说，我认为要成为一名优秀的CEO，你首先必须成为一名优秀的人，并为那些被遗弃的人而战。”

——联合利华前首席执行官保罗·波尔曼 (Paul Polman)

罗认为这种改变现在同样需要发生在残障者身上。

关于拒绝残障融合会有怎样的后果，保罗也有着自己的看法。他问道：“在今天这个世界，当你还抱着那种区别对待不同人的心态，你怎么可能经营一家企业？如果你想生活在一个不那么包容的社会里，如果你想把人们分开而不是让他们聚集在一起，那么你很有可能就不配做一名CEO。”他说，最终，这是关于价值观的选择，而正是这些价值观才让世界得以运转，那些背离这个基本价值观的企业终究是行不通的。

作为联合国全球契约的联合主席，保罗也深知残障融合与可持续发展目标(SDG)之间的关系。这17个目标的总体目标是“不让任何人掉队”，包括无障碍城市和教育机会，其中至少11处提到了残障者。他解释说，将残障纳入所有目标当中，而不是为残障者制定一个单独的目标对他来说非常重要。所以现在，他解释说，我们只需要把这些目标付诸实践就好了。

“你看到越来越多的公司更加了解可持续发展目标的力量——因为这其中蕴藏着巨大的经济机会。”

最终，根据波尔曼的说法，年轻一代将会掌握持久变革的关键。现在越来越多的年轻人都在问“我是在一家包容性公司工作，还是为一个私人俱乐部打工？”他指出，年轻社会成员之间的这种“团结”和“方向感”，将在推动变革的过程中发挥出积极的作用。

但他也同时强烈地指出，对于今天的商界领袖来说，变革必须在当下发生。

“这里有13亿人，出于某种原因，残障群体成为了被社会被遗忘的一部分……他们值得我们所有人的关注。但最重要的是，他们值得我们所有的支持和承诺。”

融合就业操作指南



第二部分

融合就业操作指南

“用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。”

——现代管理学之父，彼得·德鲁克¹²

在这一部分，我们将主要围绕企业残障人力资源管理，结合残障融合就业的特点，分步骤地为您讲解。



第1章：岗位分析

让合适的人与合适的工作相匹配，是实现就业成功的第一步。

雇主们普遍同意，最终的“就业成功”往往来自于最初的良好“岗位匹配”。一旦雇主决定录用残障员工，他们最希望了解的是应聘者是否能够完成特定的岗位工作任务，满足企业的生产效率要求，以及是否能够做到守时、可靠。同时，对于一部分残障求职者来说，为了实现良好的工作匹配，雇主可能还需要在其被正式录用之前完成一定的岗位定制和合理便利安排。

¹² 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 对世人有卓越贡献及深远影响，被尊为“管理大师中的大师”。德鲁克以他建立于广泛实践基础之上的 30 余部著作，奠定了其现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”。

岗位分析对每一位雇主都很重要

岗位分析可能是确定某个工作岗位是否适合某一位特定的候选人,以及是否需要做出进一步的岗位定制和合理便利调整最有效方法之一。

岗位分析可以帮助雇主将某一个岗位的“主要职能”和“次要职能”予以确定和区分,从而明确哪些是该岗位的“**关键职能**”,哪些部分可以转移到其他岗位上,或是需要做出调整,以及还有其他哪些潜在的合理、有效的需求需要进行讨论。

第1节 确定岗位核心任务

岗位核心任务就是指对于这个岗位工作而言,最至关重要的要求、任务或技能,也就是这个岗位工作当中最核心的部分。这些任务既“**无法**”也“**不能**”从这个岗位中分离出去。如果员工无法执行这些任务,则意味着这名员工不适合该岗位,反之,能够完成核心职能并符合标准就意味着这位员工能够胜任该岗位。

例如:酒店前台接待人员的核心任务之一就是“沟通”,这一核心任务不能从这一岗位中分离出去。

在确定某个岗位的核心任务时,有许多因素需要考虑,主要包括:

- 需要专注于该任务的时间;
- 完成该任务所需要的技能以及技能的掌握程度;
- 重新分配该任务可能带来的影响;
- 雇主对于这一任务重要性的判断;
- 执行该任务的频率;
- 执行该任务所需的时间。

仅仅满足上述某一个标准并不足以确定某项任务是否属于核心职能。因此,针对每一个岗位的每一项任务,您都需要根据所有上述甚至更多的因素来进行综合衡量。例如:市场营销人员可能经常需要将宣传资料装进大量的信封里,但是这项任务可以直接重新分配给行政人员。而项目经理可能每年仅负责制定一次部门预算。这项任务虽然并不频繁发生,但其需要特定的技能集合,将这一任务重新分配给其他员工将会非常麻烦。



工具箱:岗位核心任务分析

接下来,我们将利用美国人事管理办公室(OPM)为美国雇主提供的一套岗位分析工具中的《岗位任务分析量表》,一步一步带领您将所要招聘岗位中的核心任务写出来,其中的关键是雇主或是管理人员对于这一任务的重视程度,以及这项任务多久需要被执行一次。

1.首先,您可以按照企业以往的岗位说明书(或是招聘岗位说明),或是凭借您及其他管理人员对这个岗位的了解,将这个岗位可能需要完成的各项任务全部列出。

以下以行政管理部门的前台接待岗进行举例。

岗位名称	前台接待岗
隶属部门	行政管理部
任务名称	任务简要描述
1.接听电话,接收传真	按要求转接电话或记录信息,确保及时准确
2.接待来宾	对来访客人做好接待、登记、引导工作,及时通知被访人员;对无关人员、上门推销和无理取闹者应拒之门外
3.收发工作	负责公司快递、信件、包裹的收发
4.核对办公用品库存	检查办公用品库存,及时做好后勤保障工作
5.统计考勤	统计公司员工的考勤情况,并做好考勤资料存档
6.部门日常工作	协助上级完成公司行政事务工作及部门内部日常事务工作
7.公司行政服务	协助上级进行公司内务、安全管理,为其他部门提供及时有效的行政服务

2.接下来,参照下面这个评分表,您可以将这些任务根据其重要性和执行频率从0-5进行打分,并将分数填在任务评价表当中;

任务名称	重要性	执行频率
任务衡量指标	这个任务对于该岗位有多重要? 1=不重要 2=比较重要 3=重要 4=非常重要 5=极其重要	这个任务需要多长时间执行一次? 1=每隔几个月到一年一次 2=每隔几周到每月一次 3=每隔几天到一周一次 4=每隔几小时到一天一次 5=每小时多次到每小时一次
1.接听电话,接收传真	4	5
2.接待来宾	5	5
3.收发工作	4	4
4.核对办公用品库存	1	2
5.统计考勤	1	2
6.部门日常工作	3	4
7.公司其他行政服务	1	4
平均分	2.7	3.7

3.您可以分别计算出任务重要性和频率的平均分,然后重点关注那些得分在平均分以上的信息。

在这里,我们建议您可以将那些重要性和频率上都在**3.0分或以上的**任务看作是这项工作的核心任务。

岗位名称	前台接待岗		
隶属部门	行政管理部		
任务名称	重要性	执行频率	是否核心任务
1.接听电话,接收传真	4	5	是
2.接待来宾	5	5	是

任务名称	重要性	执行频率	是否核心任务
3.收发工作	4	4	是
4.核对办公用品库存	1	2	否
5.统计考勤	1	2	否
6.部门日常工作	3	4	是
7.公司其他行政服务	1	4	否
签字确认	部门经理:		
	人力资源部经理:		

第2节 确定岗位关键能力

职业关键能力是指除岗位专业能力之外的基本能力,它适用于各种职业,适应岗位的不断变换,是伴随人终身的可持续发展能力。作为当今世界发达国家、地区职业教育和人力资源开发的热点,也有人称它为成功就业和可持续发展的“核心能力”或“基本能力”。

职业关键能力可分为职业方法能力和职业社会能力两大类:

职业方法能力:主要是指在职业生涯中不断获取新的知识、信息、技能和掌握新方法的重要手段。主要包括“自我学习”“信息处理”“数字应用”等能力,也是劳动者的基本发展能力。

职业社会能力:是指劳动者在职业活动中,特别是在一个开放的社会生活中必须具备的基本素质。它既是劳动者基本生存能力,又是基本发展能力。职业社会能力主要包括“与人交流”“与人合作”“解决问题”“革新创新”“外语应用”等能力。

那么,为什么我们要在融合就业当中特别强调职业关键能力呢?

在应聘过程中,残障者很容易遭遇偏见。与非残障同龄人相比,如果仅仅强调“资历”或是“学历”,残障者可能会错失很多宝贵机会。因此,那些愿意强调“关键能力”而非“任职资质”的雇主,很

可能会受到更多求职者的“追捧”，他们也更有机会获得更加多元化的人力资源。

在某些情况下，“职业关键能力”可能要比“岗位专业能力”更加重要。因为通常情况下，某些特定岗位的“岗位专业能力”是可以在工作过程中学到的，但“职业关键能力”却不能，例如：人际关系技巧、系统思考能力、团队合作能力、解决问题的能力、创新的能力、时间管理能力等。



请注意，某些情况下，岗位描述可能需要更加侧重“关键能力”，而不是一刀切的“工作经验”或是“特定学历”，这将有助于雇主弄清楚自己需要的是那个“人”，还是那个人的“能力”。



工具箱：岗位关键能力分析

1. 首先，请将您认为胜任这项岗位所需要具备的全部关键能力列举出来，填在下面的表格当中。

岗位名称	前台接待岗
隶属部门	行政管理部
能力名称	简要描述
1. 与人交流	能够与陌生人进行面对面沟通、电话沟通
2. 与人合作	能够与他/她人合作应对来宾的各项诉求
3. 解决问题	能够及时处理前台发生的各种问题
4. 信息处理	能够将电话及来访记录进行记录整理
5. 时间管理	能够及时高效地处理信件包裹收发
6. 外语能力	能够用英语简单接待偶尔到访的外宾

2.接下来,根据这项能力对完成岗位核心任务的重要性、入职需求以及价值衡量尺度分别对其从1-5打分。

能力名称	重要性	入职要求	价值衡量
能力衡量标准	这项能力对于胜任这一岗位有多重要? 1=不重要 2=比较重要 3=重要 4=非常重要 5=极其重要	您需要求职者何时能够掌握这一能力? 1=第一天上岗就需要 2=必须在前3个月内获得 3=必须在4-6个月内获得 4=必须在6个月后获得	在衡量优秀员工和不胜任员工方面这项能力有多大价值? 1=没有价值 2=有点价值 3=有价值 4=非常有价值 5=极其有价值
1.与人交流	5	1	5
2.与人合作	5	1	4
3.解决问题	4	3	4
4.信息处理	3	1	3
5.时间管理	2	3	2
6.外语能力	1	—	2
平均分	3.5	1.8	3.5

3.您可以分别计算出重要性、入职要求以及衡量尺度的平均分,然后重点关注那些重要性得分在平均分以上以及入职要求得分在平均分以下的信息。

在这里,我们建议您可以将那些**重要性在3.0或以上,而入职需求在2.0或以下**的能力看作是胜任这份工作的关键能力。

岗位名称	前台接待岗			
隶属部门	行政管理部			
能力名称	重要性	入职要求	价值衡量	是否关键能力
1.与人交流	5	1	5	是
2.与人合作	5	1	4	是

能力名称	重要性	入职要求	价值衡量	是否关键能力
3.解决问题	4	3	4	否
4.信息处理	3	1	3	是
5.时间管理	2	3	2	否
6.外语能力	1	—	2	否
签字确认	部门经理：			
	人力资源部经理：			

第3节 确定岗位胜任力

现在，您的手中应该已经有了两张表，一张记录了您认为对于这个岗位最为关键的“核心任务”，另一张记录了您认为这个岗位不可或缺的“关键能力”。接下来，我们将进行最重要的一步：将岗位的核心任务与关键能力相匹配。



工具箱：岗位核心任务的关键能力分析

- 1.在下表“核心任务”的这一列中，写下先前确认的核心任务；
- 2.将先前分析出的“关键能力”写在最上面的一行中；
- 3.您可以利用下表来评估每项关键能力对于有效实现核心任务的重要程度。建议使用**3.0及以上**来确定哪些关键能力与哪些核心任务相关；

核心任务	关键能力		
	与人交流	与人合作	信息处理
请将分数填入空格当中	1=不重要 2=比较重要 3=重要 4=非常重要 5=极其重要		

核心任务	关键能力		
	与人交流	与人合作	信息处理
1.接听电话接收传真			
2.接待来宾			
3.收发工作			
4.部门日常工作			

4.如果您发现有某项核心任务与任何关键能力都没有相关联,您应该重新思考是否已经考虑了这一岗位所有的核心任务和需要的关键能力;

5.您可以删除一项与多项关键能力都不相关的核心任务,或是至少一项与核心任务不相关的关键能力。

核心任务	1. 接听电话、接收传真	按要求转接电话或记录信息,确保及时准确
	2.接待来宾	对来访客人做好接待、登记、引导工作,及时通知被访人员。对无关人员、上门推销和无理取闹者应拒之门外
	3.收发工作	负责公司快递、信件、包裹的收发
	4.部门日常工作	协助上级完成公司行政事务工作及部门内部日常事务工作
非核心任务	1.办公用品管理	检查办公用品库存,及时做好后勤保障工作
	2.统计考勤	统计公司员工的考勤情况,并做好考勤资料存档
	3.行政服务	协助上级进行公司内部、安全管理,为其他部门提供及时有效的行政服务
关键能力	1.与人交流	能够与陌生人进行面对面沟通、电话沟通
	2.与人合作	能够与他/她人合作应对来宾的各项诉求
	3.信息处理	能够将电话及来访记录进行记录整理
签字确认	部门经理:	
	人力资源部经理:	

祝贺您！您已经得到了这个岗位的分析结果。

您以前也许从未考虑过聘请一位视力障碍者或言语障碍者从事您的前台接待岗位。经过岗位分析，您也许会发现，其实并非他/她“做不到”，而可能是岗位要求没有聚焦岗位核心职能，同时与岗位核心职能间接相关的工作要求太多了。



第2章 招聘与录用

从招聘开始，您可以通过建立残障融合品牌有效传递融合就业的相关信息，清晰描述残障融合就业岗位，向全社会尤其是向有就业意愿及就业能力的残障求职者，清晰传递出您的企业社会责任及残障融合文化。

这一章里，我们将从打破残障意识障碍、发布残障融合承诺、发布招聘信息以及一对一面试这些涉及人事招聘的关键环节，为您提供相关操作实践指南，帮助您做好残障者招聘的各项准备。

第1节 打破意识层面的障碍

实现残障融合的最大“障碍”往往并不在于物理环境及信息技术层面，而是来自于人们的态度和意识层面。

举例来说，面试在员工录用的过程中往往扮演着非常重要的角色，因为面试可以让雇主有机会从知识、技能和能力的不同角度找到最适合该职位的人。然而，在面试残障求职者的时候，一些雇主或招聘人员会发现自己竟然会紧张到不知道该怎么办，例如该怎么打招呼、能问什么、不能问什么，担心如果拒绝了求职申请会不会得罪对方……

我们希望，接下来的内容可以帮助您认识残障意识障碍，并掌握一些基本的残障沟通礼仪。

第1步

认识残障意识障碍

您和您的员工们（包括残障员工本身）可能对残障者的特点以及他们所能从事的工作存在着各种误解，例如：

- **自卑**：残障雇员都是自卑脆弱的，总是把自己当作“二等公民”；

- **英雄崇拜**:人们会认为那些可以独立生活、工作的残障者是“英雄”;
- **无知**:残障员工会因其残障而被认为是“无能或低能”;
- **多感官影响**:人们会认为残障雇员的某种残障也影响了他/她或她的其他感官;
- **刻板印象**:人们对于残障总是有着某种或积极、或消极的定论和判断;
- **反弹效应**:有时候,人们会认为残障雇员因为他/她或她的残障反而获得了某种“不公平”的优势;
- **否认**:人们不愿意承认某些“看不见”的残障也是残障,因此也不认为他们需要合理便利;
- **恐惧**:人们会担心因为做错事或说错话而得罪残障员工,因此也会小心翼翼地避开他们。

这时候,作为雇主,您可以与非营利残障服务组织合作开展一些有关残障意识的员工内部讨论,为员工们提供一些专业培训,或是组织一些内部团队建设帮助员工们打破意识层面的障碍。

第2步

建立残障平等意识

我们所处的社会是一个以非残障者为主流的社会。虽然每个人都可能因生病、意外事故等原因受到残障状态的影响,这是人类生活中不可避免的现象,但社会却总是将残障视为偶发的情况,并据此制定规则和法律,有意或无意地将残障者的参与与排斥在主流社会生活之外。因此,承认我们自身的认知局限,承认我们过去对残障相关议题关注不足或者存在不完全正确的认识,是解决问题的第一步。

接下来,我们可以面向员工开展残障平等意识培训。残障平等意识培训通常是由残障者和残障者自组织设计的,其目标是帮助非残障者了解什么是“基于残疾的歧视”,以及如何从意识、态度、行为、规则等方面消除这些歧视。具体来说,残障平等意识培训可以帮助参与者:

- 理解残障的社会模式,批判性地看待残障的医疗模式
- 识别并解决在现实生活中遇到的基于残疾的歧视
- 识别和批判性的看待社会上广泛存在的有关残障者无能或者具备神奇功能

的看法——无论无能还是具备神奇功能，都是刻板印象，都会导致残障者被误解，被排斥和歧视

- 掌握与残障有关的有效知识，使其能分辨造成残障者长期不平等境遇的歧视性语言和视觉形象
- 思考如何在自己的公司和工作领域内运用平等原则，基于企业环境、人文态度和制度层面的改善提供更多便利性支持，切实促进残障平等和融合
- 认识残障女性可能面临更多的社会偏见和歧视，残障与社会经济地位、其他少数群体身份可能形成负面的叠加效应
- 制定一项行动计划，以便促成建设性的变革并提升公司内部残障者的地位和机会

为什么建议聘请残障者和残障者组织开展残障平等意识培训？

以往，一想到要了解残障者，人们就会联系医疗专业人员，或者联系由非残障者经营的残障慈善组织，或者是残障者的照护者。

然而，残障者渴望通过自我倡导来打破这一“专家”式的模式，“没有我们的参与，不能作关于我们的决定”的理念应运而生。显然，男性是不太适合来做女性意识提高工作的，那么残障者也应该作为主体来主导残障平等意识培训。只有那些体验过残障状态引起所带来的社会排斥及歧视的人，才更有发言权，真正深刻地讲授现实挑战，并作为主体引导各方积极探索解决方案。

残障平等意识课程内容简介

一次较完整的残障平等意识培训约需两天，不过有些组织可以根据企业需求定制需时更短的培训。第一天，参与者学习残障的社会模式理念。对于认为“残障等于疾病”或“残障就是不幸”的人来说，接受残障的社会模式是一个漫长且纠结的过程。第二天，课程将详细地关注参与者的工作领域，为学员提供识别歧视和消除歧视的工具和方法。



工具箱:残障礼仪小技巧

为了帮助您的招聘专员在招聘及面试过程避免出现一些“让人尴尬”的现象,我们也根据一些机构的成功实践经验,为您准备了一些与残障者交往时礼仪方面的建议,以供参考。当然,如何能够在实践过程中更好地运用这些经验,还需要借助您和您的员工的判断力、常识以及人际交往经验。

• 介绍自己

当遇到一位残障者,请像对待其他人一样地对待他们。例如,如果您习惯在见面的时候握手,那么就和他握手。对于那些手部功能受限或是安装了假肢的残障者,你通常应该根据他们的具体情况,判断自己要用右手还是左手去握手,或者用他们习惯的方式,例如碰拳或友好地点点头来打招呼。总之,不必太在意问候的礼节。

• 直接对话

一些残障者可能需要借助翻译、服务人员或是其他辅助专业人员来进行沟通。请确保您始终直视残障者并与之直接交谈,而不是转过脸去和他们的翻译、服务人员或其他辅助专业人员进行交谈。

• 像对待成年人一样对待成年人

如果您是第一次见到残障者,要像对待其他人一样礼貌地对待他们。例如,如果您通常不习惯在不熟悉的时候直呼别人的名字,那么对待残障者也没有必要刻意改变您的习惯。

• 避免冒犯

当需要询问与残障或者医疗需求相关的问题前,你可以先思考“这个问题究竟是满足我的好奇心”还是“这的确是一个涉及双方未来合作的重要问题”。一般情况下,不要涉及“你是怎样残障的?”“你家里还有残障者吗?”这类的话题。

• 关注技能

与其他求职者或员工一样,当面试残障求职者或与残障者共事的时候,应该把注意力重点放在他们的技能、潜能和专业知识上,而不是他们的残障上。如果您已经完成了相关的岗位分析,您还应当关注候选人的关键能力。

• 不要假设

请像对待其他员工一样,对残障员工的能力做出判断。避免对残障求职者或残障员工的能力做出“假设”。降低期望值会为残障者成功就业制造不必要的障碍。

- **注意语言**

在描述一个人的残障状况时,避免使用疾病化、污名化、低幼化的语言。不能使用带有侮辱性的词汇,哪怕是在和相熟的残障同事之间开玩笑也不可以。

- **提供帮助时请先询问**

在提供帮助之前,一定要先询问对方是否需要帮助以及您可以如何帮助。如果对方表示不需要帮助,不要坚持;如果对方拒绝了您的帮助,也不要想当然地把它归结为针对您本人的原因。除非有特别的要求,您也不应该随意触摸残障者的辅助设备(例如,轮椅、手杖、拐杖)或是服务动物(例如导盲犬)。

- **不要害怕对话**

当与残障者一起工作的时候,请毫不犹豫地与他们谈论工作。如果在工作中出现了问题,您应该提出问题并与您的残障同事一起共同解决问题。因为担心自己做错事或说错话而避免讨论,这对所有员工来说都没有什么帮助。

- **无障碍优先**

在考虑无障碍的时候,应该采用“面向所有人”的视角,以免无意之中将残障员工孤立起来。例如:对于每个人都参与的线下活动来说,物理无障碍是必不可少的;而对于那些在线培训和会议来说,信息无障碍也是必不可少的。

- **别怕犯错**

做你自己!如果您无意中使用了不恰当的沟通方式,道歉并询问是否有更好的沟通方式就是最好的选择。过分关注与残障者“合适”的沟通方式,反而会妨碍在您与残障者之间建立起牢固的工作关系,也会使他们感到孤立无援。

请记住:像对待其他人一样对待残障者,始终依靠常识来指导您与残障者的沟通互动。

第2节 公开做出残障融合承诺

“坦诚自己的立场是建立包容性企业的第一步，这虽然很难，但也很关键。鼓励承担责任，创造信任环境，让每一位残障员工都感受到自我认同，这样的政策才是真正的残障融合政策。”

—Chad Jerdee, 埃森哲总法律顾问兼首席合规官

建立残障融合的企业文化需要雇主首先做出承诺。包括企业董事会和高层管理人员在内的企业领导层所做出的自上而下的残障融合承诺，对于创建和维护残障融合企业文化至关重要。

与此同时，向所有员工传达企业融合就业的政策和目标也同样至关重要。告知所有员工，特别是人力资源人员和其他参与招聘决策的人员，他们可以做什么来提供帮助，以及他们能够在促进形成残障融合企业文化中发挥什么作用。

第1步

发布《残障者平等就业政策声明》

建立残障融合企业文化，企业可以采取的一项重要行动是：对于招聘、录用、留用和提拔残障者做出公开的正式承诺并付诸行动。同时，从在线招聘页面到线下招聘会的岗位工作描述，尽量将所有能够体现出残障融合的文字、图片或是视频信息包含其中，并利用多种方式进行广泛推广。



工具箱：有效传递残障融合承诺的10种办法

表达出雇主对于推动残障融合所做出的承诺，以及友好的融合就业政策，是建立及培育残障融合企业文化，努力实现多元化、公平性、包容性商业目标最简单的方式之一。目前，经过雇主实践总结出的成功方法主要包括：

1.制定并传达企业的《残障者平等就业政策声明》，清晰传达出为残障者提供平等的就业机会是企业战略使命不可分割的一部分；

《残障者平等就业政策声明》可以包括，但不限于：

- 确认公司承诺为合格的残障者提供平等就业机会，并采取积极措施在各个层面招聘、雇佣、留用和提拔他们；
- 将确保残障融合的责任分配给具体的个人或办公室进行实施；
- 确保在人事管理中不会将残障作为衡量指标，所有的雇佣决定仅基于合理有效的岗位工作要求做出；
- 并且明确承诺在各级岗位招聘、录用、留住和提拔残障者；
- 声明残障雇员和求职者不会因为投诉或参与相关调查等活动而受到来自企业方面的骚扰、恐吓、威胁、胁迫或歧视。

例如，“随着商业全球化发展，以及我们[公司名称]的不断扩大，我们在文化、工作习惯、沟通风格和个人偏好等方面表现出来的多元包容性对于我们的商业战略变得愈发重要。我们正在努力创造一个让所有员工，包括残障员工在内，都受到重视和尊重的环境”。

2.以领导为催化剂，实施全面、持续的一系列平等就业机会举措并建立相关的基础设施；

3.建立一个由企业高管、管理人员和残障员工共同组成的团队，来支持和推动残障者招聘、录用、留用和晋升工作；

4.向所有员工发布平等融合就业政策声明；

例如，将政策声明张贴在人力资源办公室的显眼位置；通过所有可用的内、外部渠道（包括网站、官方自媒体）进行传播；向经理、主管和其他负责人分发合理便利声明和操作流程。

5.梳理并应用雇佣残障者的成功商业案例；

例如，在与利益相关方进行沟通的时候，通过案例就录用残障员工的投资回报率以及由此为公司及其所有员工所带来直接和间接利益——例如更高的生产率、更低的旷工率和流动率，以及提高员工士气等问题进行讨论。

6.将残障者就业问题作为企业社会责任的一部分：您可以在定义公司企业社会责任的时候重点突出残障融合的理念，您可以邀请残障组织和残障者参加公司的企业社会责任活动，您还可以突出残障员工为企业发展所创造的内、外部价值；

7.鼓励残障员工、同事和管理人员毫无顾虑地指出融合就业当中所存在的有关个人以及系统的问题，并通过机制设计允许他们匿名提供这些信息而不必担心受到负面影响；

8.制定一项通用政策：为所有求职者和员工（无论是否存在残障）提供灵活性的工作场所、在适当情况下开展远程工作的选择以及相关的合理便利；

9.实施工作与生活兼顾的计划和举措，以帮助员工平衡好工作和非工作责任；

10.制定专门满足残障员工需求的应急预案和计划：除了为应急管理人员和员工提供实用指南外，还应解决沟通和分配、雇主和急救人员责任、员工知晓和紧急通知渠道等问题。

第2步

发布《合理便利声明》

发布《合理便利声明》可以表达出您对于提供“合理便利”的开放性，明确表示您愿意做出各种合理便利调整，以使合格的残障申请者能够平等参与竞争、成功就业，并最终在职场取得成功。同时您也可以通过成功案例告诉求职者，您的企业已经这样做了，并且还将继续这么做。

在招聘信息中告知求职者提出“合理便利”需求的规定以及相关联络人的联系方式，确保申请者在求职过程中知道应该如何提出合理便利申请，以及向谁可以进行有关合理便利的咨询；

请您的招聘人员对机构的合理便利政策做出解释，并就残障求职者关于合理

便利提出的问题做出合理解答。同时,对于难以处理的问题,制定合理预案及决策机制。



工具箱:《合理便利声明》模板

在招聘过程中,您可以在人力资源网页或招聘门户网上发布本机构的《合理便利声明》,以告知每一位残障应聘者,他们可以在求职和就业过程中申请合理便利。您的《合理便利声明》可以这样写:

1.[雇主]致力于全面接纳所有合格的个人就业。作为这一承诺的一部分,我们将确保为残障者提供合理便利,使合格的残障者能够履行其基本工作职能;

2.首先,[雇主]的制度是,合格的残障申请者不会因为他/她的残障而在工作申请程序、录用以及其他录用条款和条件方面受到歧视;

3.此外,[雇主]的制度是在就业过程为合格的残障者提供全方位合理便利。除非这种调整会造成过度/无法承担的困难。雇主准备修改工作申请程序或调整工作环境,以使所有应聘者或雇员能在与其他人平等的基础上得到录用,履行相关职位的基本职能,并平等享有就业权利和福利;

4.如果您在填写求职申请表、面试、完成任何就业前测试或以其他方式参与员工甄选过程中需要合理便利,请直接向[包括姓名和/或部门、电话和电子邮件地址]进行咨询;

5.如果您在工作过程中需要合理便利来履行您基本的工作职能,获得相关福利及特殊待遇,请联系[包括姓名和/或部门、电话和电子邮件地址],我们将与您就具体需求进行讨论。

第3步

发布《岗位说明书》

一份明晰全面的《岗位说明书》往往是帮助残障者实现成功就业的基础。招聘的核心目标就是实现所招聘人员与待聘岗位的有效匹配。这种匹配要求将个人特征与工作岗位的特征有机地结合起来,从而获得理想的人力资源管理结果。对于那些希望机构可以为其提供“合理便利”的残障求职者来说,一份考虑周全且细致精确的《岗位说明书》不可或缺。

一份《岗位说明书》至少应该包括以下内容：

职位名称、薪资范围、基本职能、次要职能、关键能力以及最低任职资格（例如，以前的工作经验、教育要求和资质证书等）。

请注意，由于我国仍有大量的专业资质考试还没能为残障考生提供合理便利，导致残障者没有机会通过考试获得专业资质认证。因此，在确定学历及专业资质要求之前，请了解残障者是否能够获得相应的考试机会。如果残障者无法获得相应考试机会，您需要用其他方式设定专业资质要求，例如在面试中增加一个侧重专业知识和技能的考核环节等。

除了上述基本信息，还有一些额外细节可以帮助残障求职者进一步确定该职位是否合适自己；同时，这些细节也可以体现出雇主对于残障融合的理解和具体实践。这些额外内容通常包括：

- **明确岗位工作所需要完成的核心任务**

进行岗位分析可以帮助雇主识别一个岗位的所有组成部分，有助于将其划分为“核心任务”和“非核心任务”，并根据“核心任务”识别出任职的“关键能力”。

更多内容，请参阅：第一章：岗位分析

- **全方位考虑环境因素**

您可以站在一个新员工的角度来描述一下他即将置身其中的工作环境。那里的灯光是明亮的，还是昏暗的；工作区是繁忙嘈杂的，还是安静独立的；空间是开放的，还是封闭的；以及环境中所有需要被定期检查的因素，例如消防通道、紧急出口的设置和工作环境的空气质量，等等。

- **对身体要求做出详细描述**

某些岗位工作需要一定程度的体力才能完成，而残障者需要准确的信息来帮助他们判断自己是否可以履行这一岗位职能。因此，对于这些岗位工作中那些明显或不明显的身体要求都进行尽可能周到、细致地描述。

例如：对于工作中抬举动作，除了对抬举的对象进行描述，还需要描述抬举的重量和频率（例如，某一岗位的操作人员每天大约需要搬运20公斤的包装箱10次以上）；每天需要站着、坐着或走着工作的时间；每天需要伏案打字、俯身在装配线

上的时间,等等。雇主应该非常清楚这些要求,但也要避免过高估计体能任务。

• 工作时间和工作地点的灵活性

请明确说明您的首选岗位地点及工作时间安排:包括上班地点、上下班时间、工间休息时间、每周工作时数,以及是否需要出外勤等。如果有其他灵活性的选择,也需要加以说明。例如,说明员工是否必须在特定工作地点工作,还是也可以选择远程工作。

请注意:如果机构要求必须出勤打卡,从一开始就明确这一要求,可以避免双方在后期出现沟通障碍。



小贴士:关注“做什么”,而不是“如何去做”

《岗位说明书》应该强调的是您“需要雇员做什么”,而不是“如何去做”。因为您所习惯使用的方法也许并不适合所有员工。

是“做什么”	不是“如何做”
在多个地点之间与预约客户见面	开车在多个地点之间与预约客户见面
能够有效地与他/她人沟通	有较强的书面及口头表达能力
能够长时间在工作岗位上工作	能够长时间站立
能够对指示和安全隐患做出快速有效的反应	能够在繁忙的环境中看到危险和听到指示



工具箱:确保残障融合承诺有效传递

我们相信,您手里目前应该已经准备好了:一份由您及董事会成员联合签署的《残障者平等就业政策声明》;一份带有具体案例和联系人的《合理便利声明》,以及一份清晰描述了岗位核心任务和关键能力的《岗位描述》。

那么接下来,请通过我们下面提供的清单检查一下您的上述信息是否能够有效地传递到潜在残障应聘者那里。如果您在检查中发现目前暂时还没有做到,也可以将原因、遇到的障碍以及一切有用的信息记录下来。

检查事项		是/否	备注
1	您是否会通过多种渠道向内部和外部传达出您对录用残障者以及支持残障者就业发展所做出的承诺,并提及您的机构因此取得的成就及获得的任何奖项?		
2	您是否愿意主动向残障者学习。例如邀请处于不同职业阶段的残障者与您一起坐下来聊聊,并问问他们:如果您站在我们的立场上,您会如何鼓励更多残障者申请我们的岗位?我们还应该采取哪些不同的做法?		
3	您是否会利用公共传播渠道(例如公司官网、招聘平台、社区服务中心、招聘会、媒体等)以及自媒体渠道(例如官方微博、微信、短视频等)一切渠道更广泛、更有创意地宣传您所提供的融合就业工作机会和相关培训,以吸引更多的残障就业申请者?		
4	在这些宣传当中,您是否使用了残障员工的案例、视频、图片及推荐信,突出残障者作为员工、同事、客户以及同胞对于您的价值?		
5	您是否鼓励员工通过他们自己的社交媒体以及家庭成员进行宣传,使残障求职者感受到他们在这里将受到每一个人的欢迎?		
6	您是否发布了《合理便利声明》来阐明您在支持合理便利方面的态度和相关政策?		
7	《合理便利声明》中是否提及在招聘、申请和面试阶段提供合理便利的具体信息(例如,是否在申请过程中提供合理便利安排,与谁联系,等等)?		
8	《合理便利声明》是否说明了公司在提供合理便利方面的开放性,例如明确表示您愿意与残障者讨论提供合理便利的现实可行性,并愿意为之最终实现而努力?		
9	您是否在招聘材料中采用案例的方式提及雇主目前已经所做出的合理便利?		
10	您的招聘人员是否了解关于企业合理便利制度的解释,并可以就残障求职者关于合理便利提出的问题做出合理的解答,对于难以处理的问题,您是否有合理的预案及决策机制?		

检查事项		是/否	备注
11	《岗位说明书》中是否描述了招聘岗位需要完成的具体任务(包括关键任务及次要任务)?		
12	是否描述了工作环境?		
13	是否描述了工作时间、工作地点、工作轮班安排以及其它灵活工作安排的信息(例如远程办公、虚拟工作或是更加灵活的工作时间)?		
14	是否描述了基于岗位分析的身体要求(例如:站立时间、抬举动作要求等)?		
15	是否描述的是任务,而不是完成任务的方法(例如:是出差而不是开车,是与他/她人沟通的能力而不是口头沟通能力)?		
16	岗位的次要职能是否已经被确定并被证明是合理的,并且招聘经理/人力资源经理也知道并理解这些是可以进行合理协商的部分?		
17	如果需要的话,该职位的其他最低要求(例如,以前的工作经验、教育要求、资质证书等)是否已被充分考虑和确定?		
18	其他“就业能力”是否已经被确定(例如,人际交往技能、解决问题的技能,等等)?		
19	是否突出了上述这些向残障者发送的信息,并使用了尽可能通俗易懂的语言?		
20	是否会定期邀请残障者对您的招聘信息进行反馈,并重视他们提出的改进建议?		

除确保上述内容准备到位之外,还需要确保您的各种宣传材料(包括文字、网站信息及视频)都是可无障碍访问的。这一点,我们将在下面的内容里详细解读。

第3节 确保网络招聘无障碍

你知道吗?将近一半的残障者在网络求职中体验“从困难到不可能”。

一项针对30家《财富》世界100强和500强企业的调查研究显示,部分公司的在线招聘流程表现出了:

- 信息不一致

- 缺乏残障融合意识
- 网站导航功能弱或是网页不可访问
- 难以找到合理便利相关信息和企业残障融合声明
- 基于种种网络技术限制, 疏远潜在的残障申请者或将其排除在外

同时, 另一项针对残障求职者使用在线招聘工具的体验评估发现, 46%的受访者将他们上一次的网上求职经历描述为“从困难到不可能”。

残障求职者尤其是视力障碍求职者, 遇到常见的挑战主要包括诸如网站内部复杂的导航、页面浏览超时限制、混乱或不一致的链接跳转指令, 以及普遍存在的图像的可访问性等问题:

- 高度依赖图形化信息 (例如图片、图表、图标等) 来告知用户链接跳转的方向或是向用户传递重要信息;
- 图像缺少Alt文字¹³;
- 需要利用鼠标来输入申请信息或实现网页跳转;
- 视频、音频缺少CC字幕¹⁴;
- 使用验证码给一些求职者 (如视障者) 带来的困难;
- 无法使用的上传、下载功能等

那么, 我们该怎样才能确保我们的大门 (包括那些虚拟的大门), 向所有求职者 (包括残障求职者), 都始终保持开放呢?

¹³ Alt 文字简单来说就是对图片的描述, 一方面描述图片, 一方面是为了读取不到图片的时候看到文字描述就可以知道图片的用意是什么。

¹⁴ Closed Caption, 简称 CC, 意思就是隐藏的带有解释意味的字幕 (CAPTION)。CAPTION 与我们常见的一般字幕 (SUBTITLE) 的用法是有区别的, 它是在无音状态下通过进行一些解释性的语言来描述当前画面中所发生的事情的字幕, 例如画面中出现了背景的声音的时候, CAPTION 都会通过字幕进行提示。



工具箱：实现网站访问无障碍的10个技巧

请记住，每一天都会有具有各种永久性、临时性、情景性或变化性残障的人以不同的方式访问您的网站。接下来的操作将确保每一个人，无论他们是否会操作鼠标，他们的视觉水平如何，他们能分辨出多少种颜色，能听到多少声音，或是他们会以何种方式处理信息——都能够顺利访问并使用您的网站。

1. 确保网页与屏幕阅读器兼容

屏幕阅读器是一种可将文字、图形以及电脑界面的其他部分转换成语音及/或点字的软件。视力障碍和有阅读障碍的人通常会使用屏幕阅读器来浏览网页，它可以将文本转换为语音，并提供非视觉导航命令。要使这种辅助技术发挥作用，在页面结构中包含详细且一致的导航元素(如标题、标题和列表)是很重要的。现在大多数操作系统都有内置的屏幕阅读器，包括Windows上的讲述人(Narrator)和Mac OSX上的旁白功能，你可以用它们来测试网站。

2. 为图片添加ALT文本

目前，很多网站在设计中加入了大量的图像元素。图形、图片、绘图、插图和图表的使用提高了人们对于文字的理解能力，从而使许多用户(例如那些有认知和学习障碍的雇员和求职者)可以从中受益。但与此同时，那些看不见图像的人则需要依赖屏幕阅读器对图像的描述性文本(称为“ALT文字¹⁵”)来理解大量图像所传递的信息。因此，为了使屏幕阅读器向用户准确地描述图像，网站/内容创建者必须为每个图像添加ALT属性的替代性文本描述。

3. 确保用户能够在不使用鼠标的情况下访问网站

众所周知，人们经常使用鼠标来访问网站。然而，对于那些失明、低视力、运动能力损伤以及存在认知障碍的残障者，使用键盘可以提高他们有效浏览网页和融合使用其功能的能力。有些用户甚至会完全依赖键盘。使用“TAB”“Ctrl”“Shift”“Enter”和“箭头”等键的组合，有的时候还需要配合使用例如屏幕阅读器这样的其他辅助技术，才能实现对网页的访问。因此，判断WEB无障碍的最简单方法之一，就是看一看用户是否可以在没有鼠标的情况下使用网站，是否可以利用“Tab”键从头到尾地浏览网页，避免出现“键盘陷阱”问题。

4. 让移动的内容停下来

有些网站经常会使用一些“酷炫”的移动元素来吸引用户，例如动画、幻灯片、视频和弹出窗口。对于无障碍网站来说，避免用户过度眨眼应该算是一项重要的指标，因为这可能会导致癫痫发作。

15 alt 属性是一个用于网页语言 HTML 和 XHTML、为输出纯文字的参数属性，作用是当 HTML 元素本身的物件无法被渲染时，就显示 alt(替换) 文字作为一种补救措施。

同时,对于那些存在视力问题或认知障碍,以及需要利用屏幕阅读器进行声音导航的用户,无障碍网站还应该为那些移动的窗口或控件提供关闭/暂停按钮。

5. 关闭、调整或延长网页的时间限制

许多使用辅助技术的人士需要利用更长时间来浏览网站或是完成任务。因此,对于那些有时间限制的网页,应该为用户提供关闭、调整或延长时间限制的选项。

6. 明确标注表单的字段类型

一定要明确地标注表单的字段类型(如复选框、数据字段、单选按钮或选项按钮),以使那些使用辅助技术(如屏幕阅读器)的人士能够理解它们。表单在设计时应该利用“标签”告诉用户他们遇到了一个字段,并解释这是什么类型的字段。在某些情况下,还需要通过额外的提示,让用户知道这个表单字段需要填写什么类型的信息(例如:不含有标点符号的数字)。

7. 注意网页的色彩对比

有资料显示,红绿色盲所占人口比例相当高,男性占8%,女性占0.5%。通过测试网页设计的色彩对比是否适当,以确保色盲或色弱的用户能够浏览网站。

8. 确保可供下载的文件也是可以无障碍访问的

如果网页一定要包含可下载的文件,一定要在发布前确保网站上的任何下载文件也是可以无障碍访问的。

9. 使用简洁的语言

简单、简洁的语言可以帮助所有用户(包括那些有智力和学习障碍、存在认知问题、以及具有脑外伤和其他障碍的人士)顺利浏览网站。

10. 使用字幕

毫无疑问,字幕可以帮助听障者观看视频。而且,大数据已经证明,为所有媒体(包括Vlog)添加包括标题和文字说明在内的字幕,可以增加在线浏览量,并提高用户参与度。

第4节 开展一对一面试

在自动测试系统、人工智能和算法盛行的时代,技术有望使招聘变得更加容易,但高度数字化的招聘也可能会造成“人情味”的流失。对于那些对您的企业以及所提供的岗位工作抱有期待的求职者(特别是残障求职者)来说,一对一的面试交流体验尤为重要。因为这不仅有利于他们充分展示自己的强项,也有机会让他们感受到企业的包容性文化。

接下来我们将为您提供一些指导,以确保您的面试流程对于所有求职者,包括残障求职者,都是友好、开放和包容的。

第1步

建立标准化的面试流程

面试对于雇主、面试官和每一位应聘者而言，都会有压力。一些雇主或面试官可能会发现自己在面试残障应聘者时有点紧张或感到不适。这时，公司有一套标准化的面试流程，显得尤为重要。因为标准化流程可以确保在同样的甄选标准之下，所有应聘者机会均等。

以下是一些可以帮助企业建立标准化面试流程的实践方法：

- **将在线申请标准化：**确保所有人都可以访问申请页面和面试网站，如果提供在线就业评估，请同时确保所有应聘者都能够访问这些线上流程；
- **将应聘者确认自己是残障者的流程标准化：**并尽可能确保其保密性；
- **将邀请应聘者参与面试的流程标准化：**确保询问所有的应聘者，他们是否需要必要的协助来使他们可以充分参与面试（包括在线面试）过程；
- **将公司内部合理便利的申请与跟进流程标准化：**确保任何关于合理便利的咨询和请求都可以得到有效回应或实施；
- **将那些需要进行就业测试的岗位说明标准化：**如果某些岗位需要对个人能力、身体灵活性或具体技能进行某方面的评估测试，请确保这些测试的目的是评估完成该岗位核心任务的关键能力，并要求所有候选人都完成测试；
- **将面试过程标准化：**确保面试官会根据人力资源部提供的面试问题来对应聘者进行面试，并在面试过程中向所有求职者都分享相同的期望值和工作描述；同时确保面试官不会问到某些涉及个人隐私（包括对残障者侵权）的不当问题；
- **将面试反馈流程标准化：**面试后务必要跟进，并向应聘者说明，感谢他们来参加面试。如果他们没有得到这份工作，请提供周到和实用的信息反馈，以便帮助他们在下一次能够做得更好。邀请应聘者对应聘体验进行反馈。

第2步

为面试做好合理便利准备

在前面,我们已经介绍过了合理便利的基本概念,接下来主要针对面试环节提供一些具体可行的合理便利建议。

在面试过程中,您可能需要提供的合理便利主要包括(但不限于):

- 提供通俗易懂的书面材料,如大字印刷、盲文或录音;
- 提供手语翻译;

例如:一位全盲应聘者无法参加文字阅读笔试,但如果笔试以盲文形式提供或问题是通过录音播放的,他就可以参加。一部分聋人可能听不懂口头指示,但可以通过书面形式或使用手语翻译提供这些指示。

- 确保招聘、面试、测试以及涉及求职的其他环节均在无障碍地点举行;

例如:一家货运公司的面试原本被安排在没有安装电梯的二楼办公室进行。当公司通知小王准备参加面试的时候,小王提出因为她要坐轮椅,所以希望公司可以为她提供合理便利。作为合理便利,雇主可以将面试地点改在一楼的办公室进行。

- 提供或调整相关设备或装置;

例如:小张是位盲人,他申请了一份客户服务代表的工作,并且表示自己通过读屏软件可以完成这项工作。如果公司希望让小张证明他的能力,作为合理便利,公司须在面试过程中为他提供适当的辅助技术(例如装有读屏软件的计算机)。

- 调整或修改相关策略和流程。

例如:雇主要求所有求职者都在其工厂外排队进行面试,这一过程可能需要几个小时。求职者小李患有多发性硬化症,无法忍受长时间暴露在高温当中。因此,向雇主请求允许她在有空调的室内等待。作为合理便利,这时候雇主就需要修改面试排队的程序以适应小李的要求。

第3步

对面试官进行培训

在面试过程当中，面试官很大程度上地影响应聘者的应聘体验。作为雇主，您可以为他们提供一些关于残障礼仪的基本培训，提醒他们避免预设残障者“能做什么”“不能做什么”，以及为他们提供一些能够帮助残障新员工在新岗位上感到受欢迎的公司政策。

以下是一些关于招聘经理培训的建议：

- 确保面试官已经了解了基本的残障礼仪，以增加他们和求职者双方的舒适度。
- 确保面试官把面试的重点放在候选人的优点和强项上，而不是仅仅关注他们是否具备某项专业技能。

请注意，毫无根据的假设（例如轻易判断一位残障候选人能做什么，不能做什么）很有可能会导致歧视；

- 向面试官传授关于合理便利的申请流程、实施流程以及其他可能使残障员工受益的项目；
- 确保面试官知晓对于所有的应聘者都要遵循标准化的面试流程和相同的甄选标准；
- 告知面试官在面试过程中他们可以询问或不宜询问的与残障有关的问题，避免侵犯候选人的隐私；
- 鼓励面试官在面试中坦诚地进行对话，这样他们就能知道当面试中出现涉及残障问题的时候该怎么做。

第4步

在此,我们结合国际经验,本着普遍适用的原则,为您准备了一份主要针对轮椅使用者、视力障者、听力障者及言语障碍者的面试注意事项清单(详见附件1:雇主面试残障应聘者的注意事项清单),您可以在这份清单框架之下,指导面试官更好地履行工作职责。

确保面试无障碍

1. 提前做好无障碍面试准备

在面试开始之前,请确保您的招聘经理和面试官已经做好了以下准备:

- 请每一位应聘者提前告知是否有出入方便的合理便利需求,并告知企业的接待人员和面试官需要提供这些便利;
- 确保面试前应聘者要求的相关合理便利安排在其到达之前都准备到位;
- 确保接待处人员和保安知道正在等待残障应聘者来面试,并提示他们熟悉本指南的相关建议,做好欢迎应聘者到来的准备;
- 如果你认为面试地点可能会有出入障碍,尽量将地点更换到一个无障碍场地,如果条件不允许,那么请提前告知应聘者以探讨解决方案;
- 在进行面试之前先去面试地点查看,以确保它能够方便所有候选人无障碍到达;
 - 确保停车位安排充足,为需要在门口附近停车的候选人保留车位;
 - 确保视力或行动障碍的人在从接待处到面试地点的过程中,以及在使用厕所和其他设施时,能够便利的获知方向和位置,有足够的空间便于通行;
 - 确保无障碍厕所设施有明确的标志,同时工作人员也知道它们的位置;
 - 尽量减少或消除背景噪音;
 - 每个人都应该了解紧急疏散计划,包括避难点和疏散程序。
- 再次检查每一位应聘者的资料,看看他们是否具备充分参与面试所需的条件,您可以提前向应聘者发送一些关于他们将被问及的问题类型以及他们将被要求进行有关测试的说明。然后,他们可以根据这些要求提出所需要的面试流程上的合理调整;
- 给每位应聘者发送一条友好的信息,提醒他们面试的日期和时间,并附上一

张易于阅读的地图,包括有关公共交通和停车的信息,以及应聘者将在面试中遇到的工作人员的姓名和职位;

- 在面试开始之前,帮助残障应聘者了解无障碍厕所、饮水机和其他关键设施的位置。

2. 记住面试过程中的“要”与“不要”

- 在面试过程中,面试官可以首先描述一下面试的整个过程,并询问每一位应聘者,做些什么可以帮助他们更容易地展示出从事这份工作的潜力;同时根据应聘者的回答,准备好对某些面试问题或流程做出相应调整,但不要因此对应聘者“能够”或“不能”做出任何假设;

- 不要关注应聘者的残障,一定要关注应聘者的技术和专业知识、技能、能力、经验和兴趣,重点关注与工作和工作核心任务相关的问题。

例如:小魏是一位听力障碍者,他申请了一个档案员的岗位。这项工作的核心任务是归档和检索书面材料。虽然在《岗位说明书中》规定,该岗位的职员也需要接听电话,但实际上,这并不是这个岗位的核心任务。因此,雇主不应该仅仅因为小魏不能接电话就拒绝他,因为接电话并不是这份工作的核心任务。

- 请注意,除非是岗位核心任务需要,提问中尽量不要过度涉及与应聘者残障有关的问题。例如应当避免下列问题:

- 你怎么了?
- 你需要什么样的治疗?
- 你的精神问题是否会使你无法胜任这个职位?

- 一定重点关注与应聘职位相关的问题,重点关注应聘者是否能够胜任这份工作。例如:你会如何完成这项任务?

- 不要试图想象如果你和应聘者有同样的境遇,你将如何完成一份特定的工作。残障者已经掌握了不同的生活和工作方式。如果应聘者有明显的残障,或是他们已经透露了他们的残障,你可以要求他们描述将如何执行这项工作。

例如:小钱坐着轮椅,但他申请了一份涉及到档案检索的工作,这项工作需要在一排排高约2米的档案柜之间频繁地上、下梯子查阅档案。这项工作对于小钱来说似乎难以完成,这时候雇主可以给他展示需要完成的具体任务,并请他解释或演示他将如何执行这项任务。

- 一定要等到应聘者要求或提到合理便利时再讨论这个话题。对于有明显残障的应聘者,你可以询问对方是否需要合理便利来完成这份工作的基本职能。如果应聘者提出了某项合理便利要求,面试官需确定自己确实理解了合理便利的内容并确定不因对方的合理便利诉求改变对于候选人的判断。如果无法当场确认合理便利的可行性,面试官可以坦诚地告知候选人,承诺在下一次反馈中给出关于合理便利的明确答复。

- 让残障者享有与所有应聘者相同的标准。任何应聘者都可以被问到他们将如何完成一项特定的工作任务。除非同一工种的所有员工都被要求参加某种测试或评估,不要单独对残障应聘者进行单独测试。

- 如果某人的工作经历有限,可以请他们讨论一下他们在工作之外的成就,以及这些成就对他们职业潜力的启示;

例如:小魏作为心智障碍者,申请了一份咖啡厅服务员的工作。虽然小魏之前并未实际在任何一家咖啡厅做过服务员,但是她参加了某家就业辅导机构所组织的麦当劳短期实习,并得到了雇主非常好的评价。同时,小魏还作为心智障碍者代表参加过国际会议,在亚洲区圆桌会议上分享自己的就业经历和心得,受到媒体的报道。雇主可以围绕这些成就,请她谈一谈这些经历对于她未来胜任这份工作的一些作用和启发。

- 一定要说明组织的出勤要求,并询问应聘者是否能满足这些要求。不要特意问他们为了治疗需要请多少假。

- 如果你对其他应聘者都会问到工作以外但与工作相关的生活问题,那么您也可以向残障应聘者提出同样的问题。但不要询问与工作要求无关的个人问题,例如“你妻子也是残障者吗?”

请注意！一定要记得要放松。面试的时候每个人都会有点紧张，如果应聘者有明显的残障，或者在面试中显露出残障，请将注意力集中在他的工作资格上，而不是残障上。同时，不要让对礼仪错误的恐惧影响你与应聘者沟通的能力。



第3章 管理与留用

留住残障员工，支持残障员工在企业获得良好的工作体验和职业发展，实现员工成长和企业效益的双重提升，才能算是切实有效的融合就业。

第1节 实施有效绩效管理

绩效管理是帮助员工实现技能提升和职业发展的重要手段。

所有员工（包括残障员工）在工作进展顺利或出现问题的时候都需要及时得到反馈。绩效管理可以让员工知道他们哪里做得好，哪里还有需要改进的地方。

但是，也许是担心统一的绩效考核标准对于残障员工不太“公平”，也许是害怕绩效考核的结果会引发歧视，很多管理者通常会将残障员工排除在绩效管理体系之外，且没有意识到这样做反而会使残障员工处于一种不利的地位——残障员工会因此失去收到坦诚反馈的机会，进而制约了他们的个人成长与职业发展。

在接下来的内容里，我们将借鉴一些国家的原则和做法¹⁶，为雇主提出一些建议，这些建议适用于所有员工。对于残障以及其他有慢性疾病、短期残障状态（如骨折或外伤）、退行性障碍的员工，这些做法尤其重要。

16 本章节部分内容来自于美国平等就业委员会依据于《美国残疾人法案 (ADA)》所制定的《将绩效和行为标准应用于残障员工》。由于中、美两国法律上的差异，因此本部分内容仅供雇主参考。美国残疾人法案 (ADA) 的第一章和康复法案的第 501 节禁止对合格的残疾人进行就业歧视，通常不会侵犯雇主根据一贯适用的定义工作和评估其雇员的权利管理绩效和行为的的标准。根据这两项法律，残疾员工必须符合与工作相关且符合业务需要的资格标准，并且无论是否提供合理便利必须能够执行该职位的“基本职能”。

第1步

明确绩效期望

确保您的组织为所有员工都制定了清晰的绩效期望。对于残障员工，雇主应当一视同仁。在科学的岗位分析和合理的人岗匹配的基础上，雇主无需降低对于残障员工的绩效期望。

建议雇主为所有员工提供您所期望他们实现的工作数量、质量以及工作时间要求。请注意，如果残障员工需要合理便利来帮助他们实现绩效目标，雇主应当预留一些时间用于沟通和安排合理便利，并将员工所需的调试时间计算在内。

例如：罗达是一位听力障碍者，在发音方面也存在挑战，她所从事的岗位核心任务之一是提供培训。罗达在培训中需要手语翻译的支持，一方面帮她翻译参与者的意思，另一方面她也通过翻译与参与者实现口头交流。一般来说，罗达的主管会把培训师的口头语言表达风格（言语单调还是充满热情）作为工作表现的评价标准之一。虽然主管不能用口语风格来评估罗达的工作质量，但他并未降低对于罗达的绩效期待。主管转而关注罗达在其他方面的表现，例如肢体语言、面部表情和她所使用的词语等。主管还通过参与者的反馈综合评估罗达的绩效，他发现罗达的培训效果、受欢迎程度以及参与者对于罗达培训的推荐率远远超过培训师团队的平均水平。

第2步

明确行为准则

管理人员应向残障职工明确组织的行为准则，也包括职场中那些不成文的规定。例如：

- 单位的着装要求是什么？
- 是不是明确要求了上、下班时间？
- 午休的规则是什么？
- 在组织中，良好的会议礼仪是什么样的？在线会议是否需要所有人打开视频？
- 员工应该如何分享自己的新想法？

- 员工应该如何提意见或表达自己的不满？

掌握这些不成文的规则对于新员工来说绝非易事，对于许多残障员工来说就更加困难。

在新员工入职时，雇主应该定期检查是否已经清晰表达了这些行为准则，并至少每年回顾一次公司的重要行为准则以及员工对于这些准则的知晓度和落实情况。

例如：小王是一位视障员工，他在线上会议当中从不打开视频，这让主管有些不满。经过询问，同事们才了解，小王使用的读屏软件无法判断其他与会者是否打开了摄像头，所以他完全没有意识到自己视频没有打开的问题。

第3步

设定可实现的目标

“我干得怎么样？”这是员工通常会问的问题。因为他们都想知道在工作中是否做得“足够好”。

为员工设定目标可以帮助他们消除疑虑，从而把他们的问题变得更加容易回答：“我的目标实现了吗？”

这些目标可以包括：

- **与特定任务相关的：**例如，“我需要你在两周之内提交一份详细的客户沟通报告。”
- **与每天或每周工作量相关的：**例如，“我需要你在本周末之前接听和解决100个客户服务电话。”
- **或是某种长期的目标：**例如“我需要你提升客户沟通技巧，提高客户满意度得分。”

无论目标是什么，请确保所要实现的结果是明确的。

第4步

及时持续反馈

例如：某单位要求所有调查人员除了每人每年要完成30项调查（核心任务）之外，还要承担其他的次要职责。小美的身体状况正在变差，导致她在完成30项调查的同时很难再承担培训和为时事通讯撰写文章的工作。小美将她目前的状况告诉了主管，并请求主管取消她工作中的那些次要职能（培训和为时事通讯撰写文章），以便她可以专注于调查工作。在确定进行培训和撰写文章是小美的次要职能并且即使取消也不会造成太大问题之后，作为合理便利安排，该单位对小美重新划分了岗位职责。在新的职责范围下，主管明确了小美的绩效标准，这样小美就可以安心工作了。

在绩效管理的过程中，管理人员还应该向员工提供及时、持续的反馈。例如用特定的语言让员工知道什么时候他们做得很好，或者他们下次可以如何做得更好。这种类型的反馈有助于员工及时了解他们的表现。

很多时候，管理者由于“过度敏感”而不愿意为残障员工提供及时、持续的反馈，或是担心即使说了也不一定“有用”。而这样的做法导致残障员工失去了一个了解自己工作表现的重要途径。

及时反馈可以让所有员工更加聚焦于实现绩效预期，纠正那些无助于他们实现工作目标的行为，并更加有效地与同事协作。

例如：丽莉是唐氏综合症人士，在一家杂货店担任装袋工。她待人非常友好，总是喜欢在客户离开的时候抱一抱他们。尽管她的本意很好，但雇主认为这种行为是公司不可接受的。因此，她的主管就会和丽莉讨论这件事，告诉她为什么公司不允许员工拥抱顾客（尽管杂货店并没有明确禁止与顾客进行身体接触，但避免此类行为是为了确保以适当的尊重和礼貌对待顾客），还联系了她的就业辅导员为她安排了几天集中辅导，及时提醒她不要拥抱顾客，以满足雇主的业务需要。

第5步

妥善处理与残障相关的绩效问题

当员工出现的绩效问题与其残障有关，雇主应该如何处理呢？

首先，应该专注于具体问题。向员工说明你看到的具体问题，而不要武断地提出分析，特别是避免将绩效问题简单归因于残障。

例如，“你没有在周五下午4点（截止时间）前提交每周工作报告。”

接下来，就这一现象请员工做出说明和解释。在了解了具体原因之后，您可以询问对方需要哪些支持以避免类似情况再次发生。

如果员工主动将问题归因于自身的残障，主管可邀请对方给出完整的因果说明，即残障如何导致了上述问题的出现。如的确存在残障与上述问题之间的因果关系，主管可以重申自己的期待以及再次表达提供合理便利的意愿和相关政策，询问残障员工如何看待期待，以及如何借助合理便利实现有效的调整，最终高质量完成自身工作。

需要提醒残障员工的主管，既不要因为员工提到了自身的残障，主管就无底线地降低绩效期待和要求，也不要听到对方谈论自身残障就生气愤怒，怀疑对方以残障为借口逃避责任。主管要做的是“尊重事实，明确期待，了解困难，提供协助”。

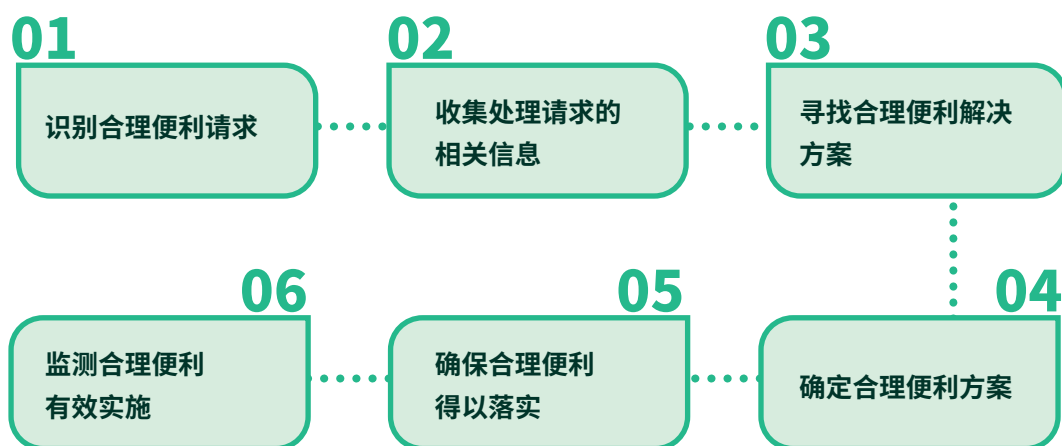
接下来，就这一现象请员工做出说明和解释。在了解了具体原因之后，您可以询问对方需要哪些支持以避免类似情况再次发生。

如果员工主动将问题归因于自身的残障，主管可邀请对方给出完整的因果说明，即残障如何导致了上述问题的出现。如的确存在残障与上述问题之间的因果关系，主管可以重申自己的期待以及再次表达提供合理便利的意愿和相关政策，询问残障员工如何看待期待，以及如何借助合理便利实现有效的调整，最终高质量完成自身工作。

第2节 提供职场中的合理便利

为残障员工提供合理便利，确保他们享有平等就业机会。

提供合理便利将有助于每一位员工发挥自身最大潜能，实现个人价值，服务企业发展。有效的合理便利政策和措施也有助于公司吸引优秀员工。在劳动力短缺或是受到疫情影响时，雇主可根据优秀人才的合理需求提供远程办公、灵活工作时间等选择，以留用或吸引优秀人才。建议企业在提供合理便利时，遵循以下的基本步骤。



第1步

识别合理便利请求

合理便利是近些年一个新引入的概念，残障员工可能并不熟悉合理便利的具体含义。在首次与员工沟通合理便利需求时，您可以问：“要做好这件事情，你需要哪些协助，需要公司/部门做出哪些调整 and 安排？”需要注意，从自身面临的挑战中梳理清楚所需支持和调整是一个重要但并不容易的过程。再加上，人们往往不习惯直接提出具体要求，残障员工也不例外。因此，主管可能经常收到以下反馈：

示例A：一名员工告诉他的主管，“我需要六周的时间来治疗背部问题。”

示例B：一位使用轮椅的新员工告知雇主她的办公桌太矮，不合适她用。

在申请合理便利的时候，一般来说，员工只需要说出他/她需要“出于与健康状况相关的原因在工作中进行调整或改变”。因此，任何时候员工提出因医疗状况

导致的问题时,主管或经理都应将其视为合理便利请求,并向相关部门提出申请。如果对是否提出请求有任何疑问,经理和主管应及时向负责合理便利的人员进行咨询。

当收到上述请求时,主管需要引导员工澄清自己的要求并了解造成需求的原因。例如,在示例A中,六周当中有多少时间无法工作;在示例B中,员工需要一张更高的桌子,还是需要一张能够调节高度的桌子。在需求原因方面,主管需要知道示例A的员工是什么原因导致了现在的康复需求(事故或者疾病导致障碍加重或者产生了新的障碍),这是一项紧急需求,还是非紧急需求。

然而,在其他情况下,有些人可能知道自己在工作中遇到了困难,但却无法确定造成这种困难的确切原因以及可能的解决方案。示例B当中的需求和原因更加明显,主管仅根据观察就可以了解情况。

在识别合理便利需求的过程中,请雇主代表与残障员工直接对话,不要基于想象或者同情判断员工需求,也尽量避免绕过残障员工,仅凭借周围人观察判定残障员工的需求。残障者是自身问题的专家,他们知道问题是什么、最有效的方案是什么。

第2步

收集合理便利方案

寻找方案的第一步是请残障员工先提出自己心仪的合理便利方案。如果当事人暂时提不出理想的方案,主管可以与残障员工及全面了解情况的同事来一次头脑风暴。主管应当对任何想法持一种开放的态度,客观地考虑所有能够解决问题的选项。

如果还需要更多的建议和思路,雇主也可以寻求一些外部支持。例如这一领域的残障社会组织、康复医生以及职业健康专家。

请注意:在寻求外部支持的过程中,雇主应当遵守保密原则,不要对外透露员工的姓名、身份信息,以免造成不必要的麻烦。

第3步

确定合理便利方案

经过以上两步，雇主可能收集到了多个合理便利方案。在可以接受的成本范围内，应当优选最符合员工偏好和利益的方案。在不同方案之间成本差异较大且员工无明显偏好的情况下，雇主可以主动选择成本较低的方案。

在有些情况下，雇主和员工双方都无法确定何种合理便利方案能够有效克服障碍。此时，双方可以根据员工偏好、成本及潜在有效性给备选方案排列优先顺序，商定首选方案的测试期限及复盘时间。

第4步

确保合理便利得以落实

当合理便利方案进入实施环节之后，雇主需要着手安排以下事项：

正确调试设备：如果合理便利方案需安装新设备或调整已有设备，雇主需确保新设备正确安装，旧设备调试到位，并给予相关员工充分的告知和必要的培训；

及时完善政策：如合理便利要求公司调整或修改某项政策，需确保政策得到及时调整，尽量避免官僚程序拖延合理便利方案的落实；

接纳适应过程：如果合理便利涉及工作任务的重新分配或调岗，那么员工可能需要一段时间来适应他们的新工作、新角色、新方法，雇主应当为此过程做好准备。

保障外部服务：如果合理便利涉及某项外部服务（例如第三方提供的手语翻译），则需要确保有专人及时找到服务提供方，完成服务购买，理顺与外部服务有关的内部协调机制（内部联络人、对接人）。

第5步

监测合理便利有效实施

在实施合理便利的过程中，一个重要但经常被遗忘的部分就是要在合理便利到位后对其进行监测。合理便利可能会因各种原因而失效，例如：员工的残障状态发生了变化、员工需要使用的设备发生了变化、员工的工作发生了变化、工作场所本身发生了变化，亦或是这项合理便利对雇主造成了过度的负担。

如果合理便利涉及设备，雇主则可能需要指派人员根据需要对设备进行维护或升级。

例如，一位患有黄斑变性的员工需要屏幕阅读软件来帮助他完成文书工作。6个月前，IT团队帮助他安装了相关软件，但是这个软件最近突然无法使用，导致他无法工作。经过检查，IT部门发现软件的授权已经过期。人力资源经理注意到这个问题后，不仅要求IT部门马上购买新的授权，还要求IT部门此后定期检查软件授权状况及运行情况。

监测合理便利方案最重要的方法是鼓励合理便利使用者参与监测工作，邀请使用者定期反馈合理便利方案的效果及个人体验。

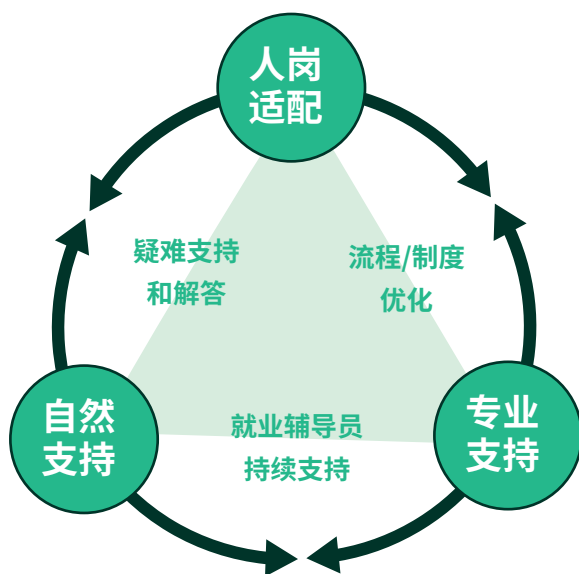
例如，公司为一位听力障碍员工提供了一套能够将语音翻译成文字的软件。在开始阶段，这位听障员工十分满意，公司也定期为软件服务续费。一年之后，人力资源经理发现听障员工不再使用这套软件，经过询问才得知，现在市面上已经有了翻译效果和易用性更好的软件，并且是免费的。

第3节 开展支持性就业

智力障碍、孤独症谱系障碍、唐氏综合征等心智障碍者是残障群体中面临最多就业挑战的群体。心智障碍者因其身心障碍的局限，表现为沟通表达存在障碍、社会适应力较弱等方面。由此，人们常常认为他们无法就业。但实际上，很多心智障碍者在一定的支持条件下可以长期稳定地从事简单重复性的劳动，这样的岗位在大部分企业中都可以开发出来。

支持性就业是实现融合就业的一种支持方法，主要用于支持心智障碍者在融合环境中长期、稳定就业。支持性就业由专业的就业辅导员提供支持，通过他们的评估，开发匹配心智障碍就业对象具有胜任基础的工作岗位；之后，就业辅导员在工作场所中为就业对象提供一段时间基于岗位要求的现场辅导和培训；后续，就业辅导员的专业支持转化为企业内部的自然支持和必要的制度优化。

本节仅以支持需求较高的心智障碍者为例，简要阐述支持性就业的方法和流程。在实践中，以下步骤虽有先后顺序，但相互之间也有重叠。例如，人岗适配环节需要就业辅导员的专业支持，同时在就业辅导员密集支持期间也需要检验和调整人岗匹配状况是否达到最佳匹配效果。再比如，制度优化虽然要以实践经验为基础，但在实际情况中制度优化可能发生在任何时点，毕竟制度源自实践，服务于实践。



第1步

人岗适配

结合雇主单位具体的工作环境与作业流程,就业辅导员将其中简单重复、相对固定、沟通较少的工作内容进行整合,使之成为与心智障碍员工的能力特点相匹配的工作岗位。

第2步

专业支持

在心智障碍员工就业初期,第三方专业机构的就业辅导员在工作现场给予心智障碍员工工作相关的指导,为身边同事提供与之合作的沟通技巧支持,支持心智障碍员工尽快融入团队、胜任工作。时间一般为6-8周。

第3步

自然支持

随着心智障碍员工逐渐胜任工作并能与同事融洽相处,就业辅导员逐渐降低支持强度,逐步退出工作现场;同事与心智障碍者自然协作。

第4步

疑难支持和解答

就业辅导员在退出工作现场后,保持对心智障碍者工作情况的关注,适时提供建议与支持;当企业遇到与心智障碍者有关的难题时,就业辅导员及时给予协助和支持。

第5步

制度优化

企业回顾梳理心智障碍者上岗以来的情况,重点关注企业方面做出的有效调整、收获的经验教训,将有效经验凝练,形成制度和文化,以利于支持性就业在企业内部持续开展和优化。与心智障碍员工有关的绩效管理、员工发展等是常见的制度优化领域,包容、尊重,采用优势视角,积极提供合理便利等,是企业文化层面常见的积极变化。

关于企业雇佣心智障碍者的一些疑惑解答:

• 心智障碍员工会不会影响我们的企业形象?

答:心智障碍者进入职场,必然要符合职场对于员工形象的基本要求。企业和第三方专业支持机构将为心智障碍员工提供持续培训和支持,协助他们在个人形象和工作能力诸方面持续提升。企业雇佣心智障碍员工,彰显企业的担当和社会责任意识,能够提升企业的社会形象。

• 心智障碍者在上下班途中的安全谁来保障?

答:可以工作的残障员工大多具备独立出行能力,陌生路线由家长陪同熟悉后可自己往返。第三方机构也有成熟的防走失预案,形成家长、第三方机构和企业的共同联动机制,如心智障碍员工佩戴定位设备、配备家庭紧急联系人联系方式、即时沟通等。

• 为心智障碍者提供自然支持,会不会增加其他人的工作量?

答:为心智障碍员工提供自然支持,会占用身边同事一点精力,但不会大幅增加企业工作量和团队责任。第三方服务机构协助建立针对心智障碍员工的自然支持系统,对于普通员工来说,建立自然支持的过程是一个有趣的学习过程;只要持有积极开放的态度,为心智障碍同事提供支持就类似于为其他同事提供协助,两者没有多大区别。自然支持要求在适当时候提供指导,过多关注反而违背了自然支持的初衷和原则。

• 应该如何与心智障碍同事相处,在交流和协作上有什么需要特别注意的地方?

答:与心智障碍者沟通时,语速稍稍放缓,表达的内容尽量简单、直白。耐心倾听,允许心智障碍者重复表达,在对话中适时确认心智障碍者是否理解了刚才的内容。心智障碍者有时无法理解玩笑话或言外之意,这一点您应提前了解。避免对心智障碍者表示特意的可怜或过多的照顾,这样无益于他们的社会能力提升及人格发展。



第4章 晋升与发展

残障融合不仅意味着招募和雇用残障者,还意味着残障员工可以在您的公司内获得职业上的不断成长和发展。

本章将围绕“开展员工辅导计划”“建立员工资源小组”和“建立融合就业问责制和持续改进机制”三个方面,为您和公司的残障员工实现成功融合就业提出具体建议。

第1节 开展员工辅导计划

员工辅导是人力资源管理系统的的重要组成部分,其有效整合企业的绩效要求和员工的成长需求,借助有经验的辅导者/导师,支持员工实现成长。对于残障员工而言,无论针对他们职业发展的一般需求还是特殊支持需求,良好的员工辅导都能为之提供有效支持。因此,企业需要制定符合个体状况和需求的员工辅导计划,并获得高级管理层的认可和必要的专项预算支持。一般而言,员工辅导计划可以按照如下基本路径推进:

第1步

建立共识,征集需求

信息公开,建立共识:对于设立员工辅导计划的原因、辅导计划的定位、计划采取的辅导方式、需要的资源和人力支持等信息,计划发起者应当清晰地告知相关方,例如所有员工或一定级别的业务管理者。公开、清晰地信息传达有助于在公司内部形成“确有必要实施员工辅导计划”的共识,收集反馈建议、改进辅导方案。如果辅导计划在公司内部获得支持,就可进入实际执行阶段。

建立工作机制,收集需求:为了确保员工辅导计划的有效落实,计划发起者需要建立一个负责实施辅导计划的执行机制,一般可由一人担任辅导计划的总负责人,召集其他人担任计划的监督和支持角色。

接下来,辅导计划需要收集辅导需求,收集方式可以是接受辅导申请,也可以是人力资源部门结合中期或年终绩效评估情况全面启动辅导计划。

通过访谈了解需求:无论是来自个人还是人力资源部门的需求,辅导计划负责人需要访谈当事人、人力资源相关同事、部门负责人,了解具体的辅导需求,再根据需求与当事人共同制定辅导计划。在如上需求收集确认的过程中,要充分确保残障员工的参与,倾听他们的表达和主张,吸纳残障员工进入制定辅导计划的工作组,确保残障员工对于无障碍、合理便利的支持需求被纳入计划中。

第2步

确认辅导模式和选择导师

首先,确定一种有助于实现预期目标的辅导模式非常关键。

无论是一对一的传统模式,还是小组辅导模式,负责人可以根据辅导的预期目标和导师资源选择辅导模式。

其次,找到合适的导师是确保员工辅导有效的关键。

不同的辅导计划都应该定义与其目标相匹配的理想导师特征,这些特征可以用来作为衡量导师胜任力的标准。例如,这些导师是否具备特定的特质和经验(是否曾经担任管理职务或者是否有残障经历)、技能或知识,这些特定的属性、经验、技能或知识是否满足特定辅导对象的需求。

无论残障员工导师专业能力如何,其往往需要具有一些基本特征,包括:

- 愿意为承担起员工辅导责任而投入时间;
- 真诚地希望帮助其他员工在专业上成长并实现目标;
- 把担任残障员工导师看作是一个自身的发展机会,而不是一项任务;
- 具有较强的人际沟通及共情能力,能够倾听和回应他人关切和问题;
- 具有提供辅导、建设性反馈以及肯定和鼓励所需的意愿和耐心;
- 具有对文化多样性和个体差异的敏感性。

为了在更大范围内找到合适的导师,我们建议采用内部招聘的方法。这样做既可以让“员工辅导计划”广为人知,也有助于促进员工参与和获取雇主支持,从而扩大“员工辅导计划”(特别是融合就业员工辅导)在企业内部的影响力。

导师招募的其他策略包括:

- 征求领导提名和员工自荐;
- 向所有员工发送电子邮件,说明导师的要求、期望以及如何申请;
- 具体说明导师需要投入多少时间;

第3步

- 为有兴趣或有可能成为导师的人举行专门的说明会或工作坊；
- 邀请以前担任过导师的人讲述或用书面形式分享他们的经验和参与这项计划的收获和回报。

当您找到了合适的候选人,再经过一些有针对性的培训,他们就具备担任导师的基本条件了。

启动辅导计划

筹备事项确认:

- 用会议或者手册的形式概述辅导方案；
- 合理便利和无障碍的支持安排；
- 确保导师了解残障融合文化与礼仪；
- 充分匹配学员期望和导师的期望。

辅导计划的落地执行监测:

- 辅导涉及的具体内容,如职业规划、企业文化讨论、职能业务部门讨论等；
- 根据所选的辅导模式,告知学员和导师接下来的具体安排；
- 对学员、导师以及其他计划相关方进行培训,并开始提供相关的实施指导；
- 开展针对学员和导师的事前和事后反馈收集和效果评估。



工具箱:辅导残障员工的成长模型(GROW model)

在导师开展辅导时,有效且正确的辅导理念、清晰的辅导思路和谈话方式有助于辅导取得优良

成效。GROW模型(也称“成长”模型)是教练式辅导的一种方法,它为导师开展辅导谈话提供了一套完整、清晰的结构和流程。

采用GROW模型时要遵循教练式辅导的理念,即相信当事人(无论其处境和状况如何)都具备解决问题的资源和天赋,成长谈话是一个借助有效的问题启发当事人释放潜能、提高认识、承担责任,使其绩效最大化的过程。

谈话的第一步(G, Goal):设定清晰地目标

1.帮助被辅导者明确他自己想要达成的目标(切记不是辅导者的目标),明确长期目标和短期目标。

参考问题:你的目标是什么?你的长期目标是什么?为什么这个目标对你很重要?

2.尽可能使被辅导者的目标SMART化【具体(Specific),可度量(Measurable),可实现(Attainable),相关性(Relevant),有时限(Time-bound)】:

参考问题:你希望发生而现在还没有发生的事情具体是什么?希望何时实现?

3.正向描述目标

参考问题:你可以用积极、肯定的方式描述自己的目标吗?假如明早最理想的结果出现在你的面前,你能告诉我它是什么样的结果吗?

谈话的第二步(R, Reality):探明现状,面对现实

1.在此阶段,辅导者和被辅导者一起讨论现实情况,不回避事实,并尽量识别所有困难、挑战和限制条件。

参考问题:现在的情况如何?关键/真正的问题是什么?到目前为止,你做了一些什么?效果如何?

2.辅导者本人决不做假设,被辅导者最了解发生了什么;促使被辅导者思考,帮助被辅导者看到全部事实;鼓励被辅导者描述现状,给出具体事例而不是判断。

参考问题:你提到事情进展得不顺利,对他人有何影响?对你有何影响?你感觉障碍是什么?什么阻挡了你继续前进?我们的目标是否还有效?

谈话的第三步 (O, Options) :找出解决问题的全部方案

1.在此阶段,辅导者要帮助被辅导者发现可供选择的行动和方案,鼓励辅导者提出尽可能多的可选方案,即使表面看来可行性低的方案也要拿出来供参考。

参考问题:为改变这种情况,你能做些什么?有哪些方案可供你选择?

2.鼓励被辅导者分析各方案的利弊。

参考问题:这些选择的优点和缺点分别是什么?可以再讲得更详细一些吗?

3.适当地提出辅导者的建议,但只是供被辅导者参考。启发被辅导者自己思考,辅导者要控制自己的表达欲和干涉的欲望。

参考问题:如果你能够重新开始,什么地方会做的和以前不一样?如果.....,你觉得会发生什么?你还需要我给出哪些建议?

谈话的第四步 (W, Will, what to do) :激发行动意愿,阐明行动计划,设立衡量标准,明确分工角色,建立自我责任

1.确保被辅导者在方案中做出选择,只有被辅导者自愿承诺去执行自己的行动计划,该行动才最有可能成功。

参考问题:在这些备选方案当中,你首选哪个方案?它的可行性如何?它是否能达到你的目标?下一步你准备怎么做?

2.获得被辅导者的行动承诺,辅导者在这个过程中是教练、提问者,而不是将自己的意志强加于人。

参考问题:你可能会面临什么障碍?你准备如何克服他们?

3.规划具体行动的时间安排,识别可用的资源,找到可以提供帮助的相关方

参考问题:你需要什么资源和支持?你将如何、从哪里获得这些资源和支持?

4.探讨并承诺你可以提供的支持。

参考问题:我可以为你做什么?

第2节 建立残障员工资源小组

员工资源小组(Employee Resource Groups)(以下简称ERG或“资源小组”)是一种有助于促进组织文化融合的有效做法,目前被90%的《财富》世界500强企业所广泛运用。ERG为拥有类似背景、经验或兴趣的员工(包括残障员工)提供了一个交流的平台,在资源小组内,员工可以就共同关心的话题进行探讨,以解决共同面对的问题,并获得彼此的支持。

资源小组大多由员工自发成立,小组的核心诉求可以是发展共同兴趣(如手工制作、读书、远足),相互协作实现某些社会责任或利益关切(如关注灾害救助、疫情防护、家庭养老方案等),或者基于独特的身份认同感加深互相支持(如性少数支持小组、残障互助小组、单身妈妈小组等)。

残障员工资源小组如何使雇员和雇主受益?

针对残障者而言,员工资源小组通常有以下几种常见的类型:

- 信息无障碍交流小组;
- 年长残障员工小组;
- 残障退伍军人员工小组;
- 残障者照料者(员工为残障者的父母或照料者)小组。

残障资源小组可以帮助雇主在人才市场上吸纳优秀残障者。例如,一家全球知名科技公司在不同国家和地区建立了残障资源小组,不仅促进了公司内部的残障平等意识,还通过这些全球各地的残障员工资源小组吸引了大量的残障人才,使得这家公司全球残障员工数量增加了一倍。

这家公司的残障员工小组在国内也有成功实践。自成立以来,国内的残障员工小组一直将多元、平等和包容作为自身使命,竭力打造一个让员工能够跨越障碍、不断成长、取得成就的工作环境。

2021年,这家公司的残障员工小组在当地残联的大力支持下,成功举办了首场“职等你来”周末残障者专场招聘会。在招聘会上,这家公司提供了设备维护技术员、操作员等适合残障者就业的近50个可近期入职的岗位,吸引了大量符合条件的残障应聘者积极参与,其中54人通过了简历筛选与面试环节。除此之外,残障资源小组对内不断与厂务部合作改善厂区设施的无障碍状况,对外与外部事务部合作支持残障社区活动,提升员工残障意识,营造了一个拥抱多元和融合的工作环境。

概括起来,残障员工资源小组不可替代的价值包括:

- **可以协助招聘和留住残障员工**

残障员工资源小组的成立清楚地表明了雇主对于残障融合所做出的承诺,残障求职者因此更有信心得到雇主的理解和支持。一旦他们进入公司,资源小组将是他们有力的伙伴和导师,小组可以为他们提供从公司导览到职业发展的各种建议。

- **可以提高组织生产力**

残障员工资源小组标志着组织对于包容性的承诺。研究表明,感知到被接纳会提升员工的归属感和工作满意度,进而提高生产力。

在涉及残障融合以及融合就业的具体问题上,例如合理便利安排、无障碍技术、物理及信息无障碍环境建设以及如何使整个工作环境更加适合残障员工,残障员工资源小组都可以提供很好的建议。同时,残障员工资源小组还可以协助公司为员工开展残障礼仪和意识培训。

- **支持组织管理运营**

残障员工资源小组能够帮助雇主识别出在企业管理运营方面与残障有关的关键因素。例如,残障员工资源小组可以帮助组织完善应急准备计划、理解年长员工的支持需求等。

第3节 针对企业融合就业落地情况,建立问责制和持续改进机制

许多企业管理专家认为,“得到衡量就会完成”。

问责制和持续改进机制对于确定当前政策、做法和程序是否有效,以及公司在改善残障者就业机会方面是否取得进展是必要的。目前,在融合就业领域,部分已被证明行之有效的问责制和持续改进策略主要包括:

第1步**建立衡量体系**

企业可以通过建立以下几个维度的年度量化目标、指标和绩效衡量标准，用以衡量在创建残障融合企业方面所取得的进展，其主要包括：

- 残障人才的招聘和雇佣情况（包括收到的工作申请数量、面试数量，以及提供合理便利的情况等）；
- 残障人才的留用和晋升情况；
- 企业在残障员工培训、支持、休闲、社交等活动上的投入。

第2步**开展年度评估**

根据衡量指标，每年评估和报告企业当年所有与融合就业有关的活动，主要包括：

- 职位发布、招聘广告、职位申请、职前测试数量；
- 招聘、晋升、升级、任期奖励和裁员情况；
- 给残障员工发放的工资、奖金以及任何其他形式的补偿，包括附加福利；
- 面向残障员工的工作分配、工作分类、岗位工作描述和任职资质；
- 评估现有病假、请假等休假制度的有效性；
- 残障员工接受培训、学徒、实习以及参加专业会议和外部会议的情况。

第3步**广泛征求意见**

通过员工调查、焦点小组以及与残障员工资源小组进行讨论，就企业残障融合政策和战略计划的实施征求残障员工的意见。

第4步**解决现有问题**

根据这些调查和评估，制定新的计划和方案以解决已经发现的问题，其中包括计划的实施步骤以及所有必要的具体行动。

第5步

定期提交报告

定期向公司领导和/或其他高级管理人员汇报融合就业战略的实施情况,确保融合就业始终是企业重要战略事项之一。

第6步

建立投诉和信息收集机制

结合现有问题反映机制,针对融合就业建立高效、公平和公正的投诉解决流程,并进一步分析、监控和报告投诉所反映出来的重要问题,以确保问题可以得到系统性解决。

建立充分和准确的信息收集系统,并将其集成到公司的信息管理基础设施当中。需要收集的信息主要包括:

- 任何涉及残障者雇佣的政策条款、条件和特权;
- 与合理便利相关的信息,用于评估合理便利及流程的有效性;
- 跟踪、收集与残障劳动力市场相关的数据,以确定残障人力资源发展的趋势以及公司残障者招聘、雇用、保留和晋升计划的有效性。

根据上述报告进行年度自我评估,确定未来发展趋势以及需要更加关注的问题。



第5章 残障人才培养、储备及渠道建设

在传统的融合就业实践中,雇主主要关注如何招募残障员工填补公司初级岗位上的空缺。当前,越来越多的融合就业雇主已经更新了人力资源观念,认为残障员工是优质人力资源的重要组成部分。因此,打造残障人才资源库、建立良好的残障员工招募渠道,就成为了一项重要的人力资源工作。

第1节 寻找残障职工候选人

随着社会的发展,许多残障者已经较好地融入了主流社会。因此,寻找潜在的残障员工是一项

系统行动,其广度和深度与招募普通员工无异,最好的做法就是将残障员工的招募和培养融入企业的人才战略当中。

1.开展丰富、立体的校企合作

(1)与高校就业服务机构聊一聊:高校的就业服务机构是大学生了解就业市场的第一个窗口,因此企业需要与就业辅导机构对话,告知对方企业对于融合就业的态度。如果这所学校有残障学生社团或者残障学生代表,也要请他们一起参与对话。当然,部分高校的就业服务部门可能还没有意识到融合就业的重要性,也没有建立与本校残障学生的对话渠道,这样更需要企业主动去沟通与对接。

(2)确保面向残障学生开放所有校园招聘:有些学校和企业可能在有意或无意中以身体状况或外貌等理由婉拒残障学生参加招聘会,或以无障碍环境欠佳为由将残障大学生挡在招聘会外,这样的做法已经构成了基于残障的歧视。鼓励合作高校确保校园招聘会对残障学生开放,广泛宣传招聘企业在融合就业方面所做的努力及承诺。

(3)为优秀残障学生提供专项奖学金:提供企业奖学金,并鼓励奖学金得主毕业后积极申请到您的企业实习和工作。

例如,新加坡亚太酿酒基金(Asia Pacific Breweries Foundation)自2004年开始,每年为3-5名表现优秀的语言、听觉与视觉障碍学生颁发亚太酿酒基金奖学金,协助他们完成大学教育。2020年,非洲领导力大学设立了非洲残障奖学金,奖学金选拔标准包括申请者的创/就业动力、自身领导力、影响力及经济状况。

(4)为残障毕业生担当就业导师:在这一创新型的就业指导项目当中,企业人力资源导师会帮助残障学生(在校或者已毕业)掌握应聘流程、完善简历和提升面试的技巧,并利用他们的职业关系网络帮助被指导者寻找就业机会。

例如:2019年10月,在尼日利亚人事管理特许协会的主持下,由18名来自企业的人力资源专业人士为31名残障毕业生提供就业支持,并帮助其中的13人顺利就业。导师们说:“这种学习是双向的。因为通过指导,我们也理解到了这些优秀残障生就业所面临的一大重要障碍。”

(5)与学校达成系统合作:与学校分享目前市场上紧缺哪些技能;为学生提供见习工作经验;与学校共同设计课程,形成人才的定向培养模式。

2.在民间和业界搭建推动融合就业的合作网络

(1) 建立企业间联动机制,形成资源共享的青年赋能平台。如果某家企业愿意成为发起者,在本地联动多家企业(本行业或跨行业)为有就业潜力的残障青年提供多场景、多工种的企业参访、实习和试岗等机会,将有效增加企业与残障群体的接触机会,从而更有可能找到适合的残障职工。以为残障者提供实习机会为例,您可以和几家公司一起为受训者或是学生提供一系列见习/实习机会(带薪实习为佳)。学生们可以在一家公司工作6周,然后转到另一家公司再工作6周。这些见习/实习可以由企业设计时间和内容框架,根据不同实习生的需求作出调整或进行定制,以增进网络内企业与残障实习生对于彼此的认识,尽可能地提高受训者/学生的就业能力。

(2) 与民间就业服务机构合作。近年来,中国已有若干家专门提供残障融合就业支持的专业服务机构逐步成长和发展起来。以融易咨询、融爱融乐为代表的残障者专业服务机构凭借多年的实践经验,通过提供融合就业咨询、融合就业培训辅导、心智障碍者支持性就业等服务,为企业、机构、残障者提供符合其需求及特点的残障融合就业解决方案。

(3) 积极应用主流招聘网站专项功能。作为企业用工主要的招聘渠道,近年来主流招聘网站也更加关注残障者等就业困难群体的帮扶。以智联招聘与Boss直聘为例,与中国残疾人联合会开展战略合作,在企业招聘服务后台开辟残障者招聘的绿色通道,与中国残联网站进行需求共享。企业招聘者可以通过招聘后台找到残障者招聘入口,进行针对性招聘。

3.与政府合作,深化人才储备和培养工作

(1) 可以与当地残联及残疾人就业服务机构合作

各级残疾人就业服务机构是各地残联所属的事业单位,是为残障者就业提供服务的专门机构,接受人社部门的业务指导,是国家公共就业服务体系的组成部分。其主要职能是在人社、市场监管等政府部门的指导下,开展残障者劳动力资源和社会用工调查、劳动能力评估、求职登记、就业咨询、职业培训、职业介绍,分散按比例安排残障者就业,受理残疾人就业保障金年审,帮助残障者申办营业执照,落实扶持措施,以及帮助农村残障者参加生产劳动。

更多信息,您可以登陆:中国残疾人就业创业网络服务平台(<https://www.cdpee.org.cn>)进行查询。

各地的残疾人就业服务机构都会在残联的指导下定期主动对接当地企业,定期召开残障者专场公益招聘会。招聘会上推广的岗位设置也会根据求职者的能力分为高、中、低端,除了理货员、手工制作等传统工种,文员、金融风控师这些岗位陆续出现在招聘范围之内。近年来,部分地区的残障者就业服务机构还推出了公众微信服务平台,为残障求职者搭建包含就业服务、职业培训、创业指导等在内的移动信息平台。

(2) 与多利益相关方包括政策制定部门或管理部门保持积极主动的对话

残障就业的持续推进,是一个多利益相关方相互支持、彼此互促的过程。近年来这一议题被政府管理部门提到越来越重要的议程上,并出台多种促进措施。企业作为雇主,应当基于社会责任意识,积极发挥主体作用,从被动服从性角色逐渐转变为主动推动型角色,面向多利益相关方开展对话,如人力资源服务平台、行业平台、残障群体代表、社会组织、教育机构和政府管理部门等。通过对话,就残障就业议题共商解决方案,促使形成一个“实践促进政策改进,政策更好支持实践”的良性循环,实现多赢局面。具体策略包括(但不限于):

- 优化招聘信息平台,建设更加包容的招聘渠道
- 在建设职场环境无障碍方面提升意识、开展行动,从政府方面争取支持和激励措施
- 以终为始,通过校企合作等多种模式支持以就业市场需求为导向的残障员工人才储备
- 开发高质量的指引/指南,帮助企业将残障用工系统纳入ESG(环境、社会、治理)战略,形成“评估-规划-执行-治理-监测-披露”的完整企业残障用工人力资源和社会责任工作体系

第2节 为残障毕业生提供实习机会

实习,对于那些想要在各自领域获得工作经验的求职者和潜在求职者而言,是技能学习、兴趣探索、了解企业文化以及丰富自身履历的良好机会。与此同时,提供实习机会也是雇主了解、选拔和培养潜在员工的最佳方式之一。

在融合就业实践当中,实习至关重要。对于雇主来说,企业可以把残障实习项目看成是与残障者的一次合作,借助残障实习生的真实体验反观自身的企业管理,提升员工的残障意识,改进无障碍设施并优化员工辅导、绩效管理等内部管理和支持措施。统计显示,为残障者提供实习机会的雇主正式雇用残障者的可能性大大提高。

对于残障实习生来说,一次良好的实习体验可以增强他们对于融合就业的信心和热情,提升工作和沟通能力,并且减轻甚至消除隔离的教育制度给他们造成的负面影响。

为设立良好的残障者实习项目,雇主需要关注以下五个步骤:

第1步

人岗匹配和初步引入

一旦招募了实习生,接下来就是要将他们安排到特定部门的特定工作岗位上。

1.在确定最适合实习生的岗位时,您需要考虑以下三个重要的因素:

- 实习生已经具备的知识、技能和素质;

- 实习生的职业发展目标；
- 企业或部门工作岗位的需求。

2.接下来,邀请实习生、直接主管和部门同事相互进行介绍,邀请实习生谈谈对于实习的期待和自身优势。用友好且易于接受的方式向实习生介绍企业及部门的目标、架构、政策和管理规定。即使《迎新手册》中包含了相关信息,依然有必要借助面对面的机会再次说明。

3.有必要在实习生入职培训期间或入完成职培训之后,以书面或电子邮件的形式为实习生提供一份《入职指导》(请确保文件满足实习生的无障碍需求),以方便实习生可以随时参考。与仅提供初步信息的《迎新手册》不同,《入职指导》需要涵盖的信息包括:

- 介绍谁是每一位实习生的主管以及其他关键角色,介绍这些关键角色的职责范围;
- 介绍工作场所的相关政策,如办公和休息时间、着装规范、工作规则、安全事项,以及办公设施和设备的使用规范和方法等;
- 介绍与薪酬及支付方式相关的信息,如工资的支付时间、支付流程等;
- 介绍工作场所以及一些实习生可能用到的场所,如会议室、复印室、储藏室、主管办公室、安全通道等;
- 介绍接下来一段时间内公司的重要工作和事件,如公司的重要仪式、活动和内外部访问交流等;
- 介绍实习生可以获得的企业内部发展机会,如公司提供的娱乐活动、培训和技能发展机会;
- 给出关于如何申请合理便利的指引,鼓励实习生与主管或其他相关角色讨论其所需的调整和辅助。

第2步

制定并管理实习工作计划

1.请实习生和他的主管共同制定一份实习工作计划

实习工作计划可以明确工作目标、内容、进度和方法。制定计划的过程也是一个赋能残障实习生的机会,主管可在此过程中了解实习生的优势和特长,协助其在工作中扬长避短。

第3步

2.一旦制定了工作计划,主管就应该持续跟进并提供建设性的反馈

主管不仅需要确保实习生始终“有事干”,还要尽可能在安排一般性的行政工作和具体工作任务之间保持良好平衡,以便在整个实习期间为实习生提供各种工作经验。

请注意,实习机会不应该仅仅是企业获得免费劳动力的机会,而是要努力实现各方(雇主、主管、实习生)共同期待和目标。

其他支持措施

在实习期间,尽可能地借助公司已有资源为包括残障者在内的所有实习生提供发展机会。只有毫无保留的支持,才能吸引最优秀的人才:

- 帮助实习生与其他员工建立联系,例如为实习生匹配员工导师或者将实习生纳入员工资源小组;
- 鼓励实习生之间相互交流;
- 鼓励实习生参加企业内部的常规活动或是大规模工作会议、企业的外部交流活动,甚至邀请残障实习生参与重要的管理会议,听取他们关于残障融合就业的体验和看法;

请注意在会议和活动期间的无障碍问题,并在必要时为残障实习生提供合理便利安排。

- 提供机会让残障实习生与企业现有的残障员工交流,创造经验交流的机会,帮助实习生从先行者身上获得鼓舞。
- 帮助残障实习生与当地民间组织(特别是残障服务和倡导领域的民间组织)进行交流,自身支持网络的建立有助于实习生获取社会资源,在企业之外融入当地生活。

第4步

监测与评估

监测和评估能确保实习项目在必要的情况下及时进行调整,并最终取得预期成效。常规工作的监测评估偏重效益指标,而实习项目的监测和评估可以在企业原有监测评估指标的基础上,更关注残障实习生和主管的体验和反馈。以下列出监测评估中可以向残障实习生和主管询问的问题。

针对实习生,评估人员可以询问:

- 你对自己的工作表现满意吗,满意程度如何?满意或者不满意背后有哪些原因?
- 这次实习是否激发了你对这一职业的兴趣?为什么或为什么不?
- 你在实习期间遇到了哪些挑战?
- 你认为,在这次实习经历中最有价值的部分是什么?
- 你的主管是否支持你实现实习计划的目标?
- 相比实习之前,你对“残障”和“融合”的看法有了哪些变化?
- 面对未来的实习生,你对实习计划有什么改进的建议?

针对实习生主管,评估人员可以询问:

- 你认为这位实习生的工作表现如何?实习生的工作给公司带来了哪些贡献或者负面影响?
- 这位实习生的优势是什么?在哪些方面需要改进?
- 你从残障实习生身上学到了什么?
- 相比开启实习计划之前,你对于残障和融合的看法有了哪些改变?
- 你认为公司能够在融合实习计划和融合就业中受益吗?原因是什么?
- 你是否赞同公司继续开展后续残障实习生计划,原因是什么?

在评估之后，您可以将评估结果分享给公司管理层和全体员工，帮助公司上下了解残障实习生的参与给公司带来了哪些变化和挑战，通过坦率的沟通消除心中对于残障的距离感。将评估结果中能对外公布的部分分享给包括残障实习生在内的外部相关方，助力残障实习生的反思和成长，同时可以让其他行业伙伴看到包含融合元素的实习项目给企业带来的积极影响，提升企业形象以及社会影响力。

第3节 在新型工作模式中接纳残障者

全球新冠疫情和科技发展已经深刻地改变了人们的工作模式。

自2020年以来，全球新冠疫情的持续传播使远程办公、在线协作等生产方式得到了快速普及，同时迫使各类组织不断更新企业管理模式以适应更灵活的工作方式。

根据世界大型企业联合会(The Conference Board)¹⁷在2020年的一项调查结果显示，疫情发生之前，在74%的受访企业当中仅有不到10%的员工处于远程办公状态；疫情发生后，34%的受访企业预计，即使在疫情消退后，仍将有40%或更多的员工继续保持远程办公状态。在所有受访员工中，至少有一半表示愿意长期在家工作。与此同时，80%的受访雇主表示，他们计划在疫情结束之后继续保留一部分远程工作岗位。

许多雇主已经发现，灵活办公并不一定会导致生产力降低，这也是许多公司将灵活办公制度和远程岗位永久化的主要原因之一。随着越来越多的雇主采用新的灵活办公方式，残障融合就业面临崭新的机遇和挑战。

机遇

许多企业正在招聘、雇用、考勤、补偿和企业文化等方面变得更加务实和灵活，更加看重员工的实际贡献，而不再纠结于员工的工作方式。这样的变化对所有人都是一件好事，特别那些是需要更多工作灵活性的群体，包括残障者、面临短期健康问题的人，以及承担着更多家庭照料责任的员工。灵活办公最终将会提高他们的留职率。

- **人才的可及性在发生变化：**在全国范围内寻找远程工作者可以扩大企业的潜在人才库，这也为企业吸纳更多的残障求职者提供了一个好机会。

- **人才招聘方式在发生变化：**为了在更大的地理范围和更多样性的群体中找到合适的员工，企

17 世界大型企业联合会(The Conference Board, 另译为美国经济评议会)成立于1916年,是世界顶级经济研究机构和企业会员制组织,总部位于美国纽约。分布于60多个国家的2,500多家企业构成了世界大型企业联合会的全球会员网络。世界大型企业联合会是目前世界上负责提供有关管理及经济信息最具权威性的非官方机构。世界大型企业联合会为美国、中国、英国、法国、德国、西班牙、日本、韩国、墨西哥、澳大利亚和欧盟等国家和地区制定和发布先行指数,同时也为其它一些重要国家制定经济景气指数。

业正在寻求更丰富多样的招贤纳士渠道。在这个更立体的招聘网络中，残障者的就业选择和机会也在不断增加。

- **人才留用和发展机制在变化：**随着新型工作模式的普及，许多经理和主管开始学习如何在新型工作模式下管理团队。管理层更加关注远程工作者及混合工作者的平等权益，关心他们的身心健康，弥补他们在人际互动方面的不足，确保远程团队与线下团队享受同等的员工福利等。

挑战

- **信息无障碍跟不上新型工作模式的变化：**随着工作模式的改变，残障员工对信息无障碍的需求越来越高，例如在线协作工具、在线会议平台、在线绩效评估工具等工具和环节的无障碍状况均需改进。这不仅要求每一家企业做出个体行动，更需要政府和行业升级信息无障碍标准，自上而下地进行有力推动；

- **推动新型工作模式不能以减损融合为代价：**新型工作模式固然丰富了雇主和员工的选择，但这并不意味着企业可以要求残障员工必须采取远程工作方式，残障者也不应当只因为方便而放弃必要的线下工作和参与。在现实中，一些企业为残障员工单独开发了仅在线上就可百分之百完成的工作岗位，选择进入其中的残障者自动放弃了参与线下融合就业。这样的做法的确增加了残障者的就业机会，也免除了企业在线下为残障员工提供无障碍和各种合理便利的麻烦。但久而久之，这种做法可能让残障者的世界又变成了一个孤立的线上世界，有悖于残障融合就业的初心——通过就业，实现社会融合。

- **线下的无障碍改造被忽视：**随着残障员工越来越多地采用新型工作模式，有些企业逐渐忽视了线下工作场所、设备设施的无障碍升级。当残障员工来到公司实地时，突然发现处处是障碍。

- **残障融合的企业文化被削弱：**随着劳动力越来越分散，建立和维持一个理想的企业文化将面临着巨大的挑战。在更分散的场景中，残障员工如何有效发出自己的声音、提升同事的残障意识，都是需要企业、残障员工以及所有相关方思考的问题。

以上这些针对新型工作模式的战略思考，有助于促进企业用工模式不断发展，进而带动更多的残障就业者参与进来。

ESG框架下的融合就业



第三部分

ESG框架下的融合就业

—— 是挑战更是机遇，融合就业将成为推动ESG发展的新引擎

一、ESG是什么？

所谓ESG，即Environment(环境)、Social(社会)和Governance(治理)的缩写。其中，环境因素E(Environment)主要指企业经营中对于气候变化、自然资源、能源使用、污染防治、生物多样性等方面的关注；社会因素S(Social)主要关注员工、用户(消费者)、产品责任、社区、行业协会以及供应链管理方面；治理因素G(Governance)则主要关注股东结构、董事会的构成、高管薪酬、公司行为正当性以及企业政策等方面。

从上述ESG关注的因素看，ESG是一种关注企业环境、社会、治理绩效而非财务绩效的企业评价标准，同时也是一种关于企业如何健康发展的价值观。越来越多的人认为，企业ESG表现良好，才能稳健、持续地创造价值，实现经济效益、社会效益、生态效益的共赢，从而实现长期可持续发展。

二、残障与ESG的初次相遇：合规与激励

我国有大约1800万就业年龄段持证残障者。为了提升残障者就业率，改善残障者生活质量，我国以法律形式规定了“按比例就业”制度。在已经出台的各项法律及相关行动方案，明确规定了各类企业在按比例吸纳残障者就业方面的义务。从近10年的数据来看，残障者按比例就业切实提升了残障者的就业状况。

在按比例就业制度面前，企业是义务承担者。由于有了法律规定，应用于中国的ESG就需要将相关法律规定和企业的合规状况纳入企业治理板块。企业或者按照规定比例雇佣残障者，或者依法缴纳“残疾人就业保障金”。在现实当中，有不少企业因为没有达到法定残障用工比例，缴纳了高额的残障者就业保障金。另有一些企业执意游走在灰色地带，通过“残疾人证”就业而不是残障者实岗

就业的方式完成了政府规定的用工比例,这种做法为自身在中国法律及ESG框架下合法合规经营埋下一些隐患。

不仅我国政府有按比例就业制度,世界上许多国家也采用了这种制度,直接将残障用工状况与企业是否合规经营建立了直接的联系。例如,日本政府于2021年5月推出了《消除残疾歧视法修正案》,敦促经营者履行社会责任。修正案升级了对于企业落实残障平等的要求,给与企业经营者三年过渡期,三年之后为残障者提供合理便利将成为一项无条件的法律义务。换言之,从前为残障者提供便利似乎只是大企业和政府的责任,而现在所有企业必须在三年内做好雇佣残障者的制度安排和实践准备。具体而言,经营者需要做好充分的知识储备。其次,经营者应该充分了解那些为残障者提供帮助的设施或软性服务中还存在哪些不足,并为此做出改善。

根据多年的观察和探索,我国选择了将残障用工与企业合规绑定。反思这些年取得的成绩和出现的问题,也许可以认为强制性措施是推动残障用工的第一步,或许在合规之外,企业还需要更深入的理解残障用工的正面价值,真正找到通过残障用工推动企业持续发展的理念、策略和方法。

三、残障与ESG的深度融合:社会责任与残障平等

当谈到残障与ESG的关系时,大多数人将残障视作“S”(社会)板块中的要素之一。然而,想要通过社会板块将残障用工充分纳入ESG体系要在以下这些方面继续加强:

首先,让“S”得到足够重视。在全球范围内,政策制定者十分关注气候问题,对环境的考量已经成为绝大多数ESG讨论的焦点,社会维度相对被轻忽,残障议题也因此没有得到足够的重视。但现在越来越多的人开始主张,社会板块必须得到更多的重视,社会公正是一件正确且重要的事,追求社会平等和公正还能为企业带来财务上的回报。近期德意志银行的一份研究报告显示,当获得投资者关注时,ESG中的社会因素可能成为下一个“大事件”。该观点认为投资于关注社会因素的企业可以获得更高的长期回报,而当企业被发现做出不利于社会的行为时会遭到惩罚,特别是当人们对ESG认知度不断提高,社交媒体可以轻易将“坏事”传千里。近期穆迪的一项分析表明,在该机构评估的8万亿美元债券中,社会因素构成较高信贷风险。穆迪表示,新兴市场政府、医疗保健供应商、重工业企业和消费类企业的社会相关风险最高。

第二,让社会因素可以衡量。社会维度不受重视的原因还在于其难以衡量。根据法国巴黎银行的一项调查,46%的资产所有者和管理公司认为,社会因素是一个最难分析的领域。纽约大学Stern商学院的学者在2017年一项研究中表示,相比E和G,S的数据落差更大。该研究发现,现有的ESG评估和测量体系倾向于关注那些便于衡量的指标,它们的重点并不是完全依照重要性和价值排序。面对这样的现状,欧盟称他们将推出一种覆盖社会因素的分类方式,可持续会计准则委员会(SASB)等机构也在寻求能把社会因素纳入考量的标准化报告模式。

第三,转变残障观念,有效落实企业EDI(平等 多元 融合)体系建设。还记得最近一次看到“五官端正,身体健康”的招聘要求是在什么时候以及哪家企业的招聘广告吗?这种要求构成“基于残疾的歧视”。想要判断某种行为是否构成“基于残疾的歧视”,只需要把握两个要素,即企业是否基于个人(应聘者或者企业员工)的残疾(损伤和疾病)对该员工区别对待,以及这种区别对待是否给当事人带来不良后果,如果两者同时满足则构成“基于残疾的歧视”。

歧视的根源是态度中的排斥和不平等。在过去,人们常把残障者面临的困难归咎于个人,相信残障者应当为自己的社会参与负责,认为医疗和矫正是唯一能够帮助残障者的方法。如今,人们看待残障的方式已经从这种落后的医疗模式转向社会模式。在社会模式下,残障被看作是个人的损伤与环境障碍互动的结果,态度中的排斥和不平等是环境障碍的重要组成部分,想要端正与残障有关的态度,就需要审视思维究竟建基于医疗模式还是社会模式。

在态度之上,打造环境无障碍以及为残障者士提供合理便利是落实平等原则的基础。让所有人无障碍的出入环境是实现一切有效工作和良好人际互动的基础。同时,基于个人的需要做出必要的调整也是为残障者提供的合理便利。联合国《残疾人权利公约》规定,拒绝提供合理便利构成基于残疾的歧视。

四、残障用工,是资产不是负债

残障融合不是慈善,而是一项强大的工具,可以为用人单位和整个社会创造持久的价值。

《全球残障经济报告》显示,据估计,全球残障人口为18.5亿,是一个规模比中国更大的新兴市场。由于情感连接,残障者的朋友和家人也会参与和残障有关的消费活动,他们又给这个新兴市场增加了33亿潜在消费者。按照这个逻辑计算,残障市场总共控制着至少13万亿美元的可支配收入。

人才创新中心发现,美国75%的残障员工有能够为公司带来价值的想法,而非残障员工中这一比例为61%。

世界经济论坛(World Economic Forum)的研究显示,平均而言,雇佣残障员工的公司提供的股东回报是其他公司的两倍,公司营收比其他公司高28%,利润率比其他公司高30%。

不过,做成一家有包容力的组织并不容易。一些表面多元化的组织并不一定意味着它具有包容力——让多元人才发挥所长,将自身表面的劣势转换成优势的机会和能力。任何一家雇佣大量少数民族裔、女性和残障者的公司都可以称自己为多元化公司,然而一家包容性的组织是指它的文化真正重视来自多样化员工的不同观点、想法和解决方案,并将这些纳入公司的短期和长期战略。此外,一家包容性的组织在每个层次都有来自不同群体的代表——包括董事会。

爆发于2019年末的新冠疫情不仅改变了工作场所的样态,也永远改变了企业的人才观。那些具有适应性、灵活性、自我驱动力和自律性、能够有效利用技术完成工作的人现在是雇主最具生产力和价值的员工,而这些特征中的每一个都可以用来描述一位工作中的残障者。由于残障者在生活中面临各种各样的障碍,他们早就学会了如何借助自身和外界条件克服障碍,当他们把这些能力带到工作中之后,他们就是最好的问题解决者。

五、ESG与残障融合就业,在国内的现状如何?

近年来,在一批跨国企业及本土企业的带领下,我国在推动残障者权利保障及融合就业方面已经做出了积极的本土化探索,融合就业本土实践模式已经在我国初步形成。

- 2007年,IBM中国与中国残联签订合作意向书,双方拟从岗位提供、技能培训以及资金援助等各个方面开展合作。自2002年招聘第一位残障员工以来,IBM中国已有很多出色的残障员工服务于公司的人力资源、研发、咨询、销售和后勤支持等重要职能部门。为了帮助残障青年提高专业能力和职业素养,IBM中国推出了“残障青年职业训练营”的实习项目,面向全国开放申请。

- 在2012年,肯德基创立“天使餐厅”助残模式,通过改造餐厅设备、改进管理模式等软硬件相结合的方式,为残障青年提供友善开放的工作环境和平等发展的就业机会。十年来,肯德基已在全国24座城市设立26家“天使餐厅”,每年有100多位残障员工在这些餐厅自在工作,更好地实现人生晋级。

- 自2015年起,伟创力珠海园区开始建立无障碍项目,通过为残障员工配备就业辅导员等支持手段,至今累计服务涵盖听障、视障、肢体障碍、心智障碍等类别的残障员工超过1500人次。

- 2017年,联想集团启动了残障人士招聘计划,提供了电话销售、咨询工程师等岗位。2019年,联想集团聘请了残障权益保障律师兼倡议者Haben Girma作为多元与融合顾问,并于同年加入旨在推进障碍人士就业的全球倡议——“*The Valuable 500*”。除此之外,联想集团还成立了产品多元化办公室,以确保产品的包容性和可访问性。

- 2018年,广东肯德基与国家开放大学(广州)达成合作“圆梦计划”,实施学历教育与职业技能培养相结合的员工在职教育模式,支持公司员工获得国家认可的大专和本科学历,并于2021年将此项目扩展至残障员工,探索残障者士在职赋能的新模式。

- 2019年,星巴克中国首家手语门店在广州落地。截至2022年底,星巴克中国已在广州、北京、杭州、上海、成都、青岛、天津、宁波、沈阳、西安、厦门等地共计开设手语门店12家,每家手语门店约一半的咖啡师都是听障人士。未来星巴克手语门店也将进入更多城市,不仅为听障群体提供了平等

就业与发展的机会,帮助他们改善生活,更好地融入社会;同时也为顾客呈现出了充满“平等、多元、融合”的独特第三空间体验。

- 2021年,圆通公司和中国残联签订战略合作协议,实施“圆梦行动三年计划”,通过“圆梦家园”和“云客服”两大就业创业平台,帮助残障者实现就业创业。针对残障职工特点,助残客服中心已建立包含企业文化、职业素养及经营管理的完整培训体系,涵盖了从岗前熟悉到在职提升的全过程。目前,圆通已有超过7000名残障员工工作在快递员、操作员、圆梦家园驿站人员和客服员等各个岗位。

- 2022年底,阿里巴巴和阿里巴巴公益基金会共同发布了《阿里巴巴的助残心愿与行动2022》报告,从无差别就业、无障碍生活、无后顾之忧三个方面,总结了阿里巴巴过去一年在助残方面的心愿和行动。报告显示,现有2007位残障者在阿里巴巴工作。同时,借助科技力量,阿里巴巴还支持数十万残障者在旗下各个平台和数字化就业基地,通过电商、客服、外卖骑手、数据标注师等创业、就业,并提供相关专业技能培训。

在过去几年间,国有企业在推动残障融合就业方面也有了一些成功的探索。例如,湖北航天信息技术有限公司(中国航天科工集团下属分公司),与当地残疾人就业服务机构以及高校合作,自2016年起连续多年参加大学生招聘活动,在行政、财务、客服、开发、运维、销售等多部门开发岗位招录残障职工。对残障就业人员提供就业指导 and 在职一对一培训,帮助制定职业规划,在各类评优评先活动中平等对待残障职工,支持残障职工实现职业发展。

六、面向未来,我们可以怎样做?

2022年11月,普华永道在亚太经合组织工商领导人峰会上发布《亚太时刻:应对市场新格局》报告。报告指出,对于亚太地区的企业来说,ESG不再是“可有可无”。普华永道研究显示,ESG的势头并没有减弱——88%的亚太地区首席执行官仍然致力于提升公司的ESG战略和表现。企业必须从善意转向价值创造——加快ESG优先事项的进展,在资本和人才市场中脱颖而出。

报告还显示,疫情的持续影响、地缘政治的紧张局势、严重的通货膨胀、供应链的脆弱性和全新的劳动力挑战,以及在环境、社会及治理(ESG)采取行动的加速积聚,造成亚太地区出现失衡状态。今天,全球社会正义运动的兴起促使雇主们不断改革和实施多元化、公平性以及包容性战略;随着简单任务被自动化所取代,工作性质的转变衍生出了对更多样化技能(例如,更高的认知、技术和社会情感技能)的需求。由于新冠肺炎疫情的蔓延,虚拟工作的激增,激励企业开发以前无法使用的人才库。同时,消费者的消费行为发生了永久性的变化,越来越多的消费者支持那些从事道德行为的组织,同时也批评那些不从事道德行为的组织。

普华永道全球主席罗浩智(Robert E. Moritz)表示,全球正在面临前所未有的挑战。亚太地区的商业领袖在这个困难时期继续推动企业增长、提高竞争力和韧性,他们必须接受ESG和新的灵活工作方式的挑战和机遇。在新的现实环境中推进这些方式,关键要在建立信任和有效成果的基础上改进整个区域的合作方式。这些改变必须从现在开始。

作为一个复杂议题,残障用工既要求企业有意愿,也要求企业优化制度、文化、管理和人际互动模式,因此残障用工能够推动企业全方面改革,也是检验企业改革成果的试金石。正如彭博社的达妮埃拉·西尔托里-科尔蒂纳最近所写的那样,“残疾包容正在成为ESG投资的下一个前沿领域。”

全球第一个,也是应用最广泛的全球ESG可持续发展报告标准是GRI可持续发展报告标准。为了帮助各企业传达其尊重和促进残障者权利的承诺,GRI标准与残障者合作和社会包容基金会(ONCE)于2015年联合推出了《可持续发展报告中的残障问题》实践操作指南。这份指南可以帮助企业了解哪些活动可能会对残障者权利产生积极或消极的影响,还可以帮助各企业更好地了解残障相关产品和服务的商业价值,有助于企业创建包容性工作场所,并结合残障相关商业案例来开发新产品和服务。以下列出GRI标准当中与残障有关的一些项目,帮助雇主了解GRI标准看待残障的角度及其对于企业的披露要求:

- 组织治理与价值观
- 倡导尊重多元
- 就业和体面工作
- 无障碍及合理便利
- 商业关系
- 当地社区建设

敏锐的企业家已经看到,融合就业是一条企业人才扩容的有效途径,是一套提升员工福祉、提升供应链共识、推动产品创新与改善客户满意度的行动策略。然而,想要将融合就业落到实处,除了借助ESG框架改良企业治理模式之外,企业还需要一套推动融合就业的完整策略。德勤经过研究得出,实现多元化和包容性关键策略主要包括:

- 在CEO / COO / CHRO级别制定重点和策略
- 指派最高管理者领导多元化和包容性计划
- 建立行为标准并使领导者对结果负责
- 倡导反歧视政策, 接受并尊重多种宗教和文化习俗
- 对各级人员进行无意识偏见等主题培训
- 在招聘、绩效管理、领导力评估和培训中整合多样性和包容性策略
- 建立员工网络(例如, 员工资源组、社区外展组)
- 让公司参与相关竞争并赢得外部奖励
- 通过平衡积分卡, 对于包括招聘、晋升率、薪酬水平、营业额, 参与ERG和供应商多样性的指标进行成果衡量

总之, 如果企业能够实施上述一些策略, 企业将由内而外建立最核心的竞争优势。

最后: 正如价值500强 (Value 500) 向全世界发出的宣言中所说的那样:

我们相信众人的力量:即使是最简单的行动, 也会产生巨大的影响。如果我们共同努力, 就可以在企业残障包容方面取得无限的成就;

我们相信理智与情感:要使商业世界更加包容残障者, 我们需要这两种强大的力量齐头并举;

我们相信一人入而众人入:我们面向所有人都保持开放, 并努力通过设计实现包容性;

我们相信行动, 而不是空谈:加入价值500强 (Value 500) 每家公司的首席执行官或领导都已做出了个人承诺, 致力于采取行动包容残障者。

附件



附件1： 雇主面试残障应聘者的 注意事项清单

面试行动障碍者的注意事项

- | | |
|---|---|
| 1 | 不要靠在他人的轮椅上。轮椅是使用者的个人空间,对于使用者来说,靠在轮椅上面就像靠在他们身上一样 |
| 2 | 如果您与坐在轮椅上的人交谈时间较长,尽量使自己的视线与他/她处于同一水平面上,并询问对方是否介意您坐下 |
| 3 | 确保对方在面试过程中可以将其使用的拐杖、手杖或轮椅/代步车等辅助型工具放在其伸手可及的地方 |
| 4 | 未经使用者同意,切勿触摸或移动拐杖、手杖或步行架,或推动轮椅 |
| 5 | 一些轮椅使用者可能会选择从轮椅上转移到办公椅上接受面试 |
| 6 | 不要以为无障碍坡道可以解决一切问题——它们有可能太陡或太滑,请与应聘者核实 |
| 7 | 如果您知道坐着轮椅在您的场所里移动很容易,就不要主动提供帮助;如果您提供帮助的提议被拒绝,也不要感到不快,因为许多轮椅使用者更喜欢尽可能地独立 |

面试视力障碍者的注意事项

- | | |
|---|---|
| 1 | 清楚地介绍自己,并介绍任何其他在场的人,说明他们在房间里的位置 |
| 2 | 在握手之前,问:“我们可以握手吗?” |
| 3 | 面对候选人,给予他们全神贯注的关注 |
| 4 | 在您希望为应聘者提供往返面试现场的引导帮助之前,请询问他们您应如何帮助。如果应聘者需要帮助,建议采用问句进行提示:“我可以扶着您的胳膊吗?”然后将他们的手引导到您的肘部,让他们知道您在主动护送他们,而不是直接上去牵着他们的手,拉着或推着他/她往前走。 |

5	在引导应聘者上下台阶、楼梯、坡道或经过其他障碍物时,要及时告诉他们障碍物的出现以及他们是应该向上还是向下
6	在提供座位时,引导应聘者的手放到椅子的背面或扶手上,并事先解释
7	如果访谈是在小组环境中进行的,要宣布每个参与者的名字,并要求人们在发言时再次表明自己的身份
8	如果您决定暂停面试,比如说需要参考一下您的笔记,请告诉应聘者
9	提前告诉应聘者将在什么时候从房间的一个部分移到另一个部分,并让他们知道谈话将何时结束
10	以无障碍格式提供任何书面通信及文件,并让应聘者有机会告知什么格式最适合他们

面试听力障碍者的注意事项

1	面试前请提前告诉应聘者您的沟通方式,并请他们提出在面试中可能需要的任何帮助
2	将面试问题打印出来,提前或在开始之前交给应聘者,这样他们就可以熟悉关键的单词和短语。这将减少误解的风险,使面试对每个人都更容易
3	准备好纸和笔,以备应聘者需要写下一些东西
4	请确保在一个光线充足、安静的房间内进行面试,以便应聘者能够尽可能多地接收到视觉和听觉线索
5	询问应聘者是否对彼此的沟通方式感到满意,如果有必要,可以适当进行一下调整
6	如果候选人读唇语,请保持目光接触;说话要清晰,语速要合理;不要遮住您的唇部。面对任何直接的光源坐着(例如,不要背对着窗户坐着,这样会使您的脸部陷入阴影)
7	请记住,读唇语的人不一定能够听懂每一个字;如果您觉得有必要,就暂停一下,确认您已经被对方完全理解
8	在引起候选人的注意之前,不要说话
9	不要大喊大叫,但必要时可以稍微提高您的声音,也许是一个音量级
10	如果您没有理解对方说的内容,不要假装已经理解了,请致歉并请他们重复一遍
11	如果对方不能理解您说的话,可以考虑写下来或使用语音识别程序将语音转化为文本
12	当有合格的口译员在场时,确保您始终与候选人保持眼神交流,直接对话,而不是转过头去与口译员交流
13	请记住,口译员通常会比发言者晚几个字,所以要为对方的回答留出额外的时间

14	当一些听力困难者希望使用比助听器效果更好的其他辅助听觉设备(例如夹在衣服上或戴在说话人的脖子上的麦克风或放在双方谈话之间的收音设备)时,请结合企业实际情况去做,并不要在面试过程时过度提及该技术
----	--

面试面部毁容者的注意事项

1	脸部毁容者所经历的大部分困难,实际上是歧视,源于其他人的消极态度和不良的人际交往方式
2	像对待其他人一样进行目光接触,但不要盯着看;如果您对其他候选人都会微笑,也要微笑
3	仔细聆听,不要让候选人的外表分散您的注意力
4	避免根据候选人的外表对其才能、技能或个性做出判断

面试言语障碍者的注意事项

1	要保持细心和耐心,加以鼓励,不要施以恩惠;表现出同理心,积极使用肢体语言,适当调整语气和音量,并保持积极倾听和良好书写;请记住,缓慢或不寻常的言语不能说明某人的智力状况,良好的沟通不等于语言的流畅性
2	避免纠正或代表对方发言
3	在对方发言时,静静地等待,并抵制住任何完成其句子的诱惑
4	像您平时那样说话。除非您知道对方的词汇量有限,避免说得太慢或太简单
5	如果您需要表达更多的信息,请将问题分解,注意处理需要较短答案的个别要点
6	更多地考虑书面和口头信息
7	电话面试会使有语言障碍的人处于严重和不公平的不利地位
8	请记住,口吃不是由紧张引起的。候选人可能看起来很紧张,但紧张是口吃的结果,而不是原因
9	认真倾听,适时鼓励而不是纠正
10	如果您不能理解对方想要表达的意思,请他们重复一遍,或者在适当的情况下,以书面形式回答
11	如果对方说的内容您难以理解,请在关键点总结您对对方发言的理解,并请他们确认是否正确

附件2： 物理无障碍环境检查清单

停车场	1	内部停车场是否设置了符合规范的无障碍停车位
	2	这些无障碍停车位是否是通行方便、行走距离路线最短的停车位
	3	无障碍停车位的地面是否涂刷了停车线、轮椅通道线
	4	无障碍停车位附近是否设置了无障碍标志
	5	无障碍停车位是否被占用
盲道	1	建筑物内、外是否设置了符合规范的盲道
	2	盲道的铺设是否连续、不间断,可以保证视障者通行
	3	盲道铺设是否避开了树木(穴)、电线杆、拉线等障碍物
	4	盲道是否被其他设施占用
建筑物出入口	1	建筑物出入口是否设置了符合规范的无障碍坡道
	2	如果无法设置无障碍坡道,是否有其他替代性设施可供轮椅使用者独立进入
	3	无障碍出入口的平台是否可以保证轮椅使用者在大门开启的情况下正常出入
	4	出入口的地面是否平整、防滑、防绊倒
无障碍坡道	1	轮椅坡道起点、终点和中间休息平台的水平长度是否足够让轮椅使用者转弯,该空间是否有任何旋转门或其他障碍物
	2	轮椅坡道的临空侧是否设置了安全阻挡措施
	3	轮椅坡道的地面是否平整、防滑、无反光
	4	轮椅坡道及中间休息平台是否设置了连贯的扶手
	5	无障碍坡道是否被占用
	6	从无障碍坡道进入大厅的大门是否被锁上

地面	1	地面是否铺设了会造成轮椅的轮子陷入或绊脚的厚地毯
	2	如果铺设了地毯,是否已经被固定在地面上防止滑动
	3	地面是否平整、坚固、防滑且无眩光
	4	地面是否有纸张纸屑、包装袋、电源保护套等可能造成滑动的杂物
台阶或楼梯	1	台阶或楼梯的踏步宽度及高度是否符合无障碍设施标准
	2	踏步是否防滑,并在踏面前缘设置了防滑条
	3	台阶或楼梯的梯面或踏步是否有容易钩绊到拐杖或人脚的突缘
	4	三级及以上的台阶或楼梯是否在两侧设置了扶手
	5	如果扶手靠近墙壁,扶手内侧与墙面的距离是否足够方便扶握
	6	如有楼梯,是否同时配有无障碍电梯或坡道
	7	台阶第一阶是否在颜色或材质上与平台有明显区别
	8	楼梯下方空间是否有安装护栏
电梯	1	无障碍电梯轿厢内部空间大小是否符合相关规定
	2	电梯轿厢门的净宽度是否足以使轮椅出入
	3	轿厢内是否安装镜子或有镜面效果的材料以帮助轮椅使用者观察楼层提示和后方情况,以便到达时顺利退出轿厢
	4	轿厢内是否设置电梯运行显示及报层音响装置以方便残障者使用
	5	轿厢内的选层按钮是否带有盲文,且高度是否方便轮椅使用者操作
	6	电梯门系统的设计是否允许人们有足够的时间进入或离开电梯,而不会接触到正在关闭的门,是否安装了重新打开的启动器
	7	电梯内是否安装了无障碍应急通讯系统
	8	无障碍电梯出入口是否设置了盲道及无障碍标识
走廊及通道	1	建筑物内的走廊及通道是否连续
	2	走廊及通道地面是否平整、防滑、反光小或无反光

走廊及通道	3	当走廊及通道上有高差时,是否设置了轮椅坡道
	4	走廊及通道的宽度是否足够轮椅使用者通过及转弯
	5	走廊及通道内的墙、突出固定物或标牌是否会妨碍视觉障碍者通行
门	1	是否避免了采用力度过大的弹簧门、玻璃门
	2	当采用透明玻璃门的时候,是否有醒目的提示标志
	3	旋转门旁边是否设置了自动门或手动门
	4	在门扇内、外是否留有直径不小于150cm的轮椅回转空间
	5	自动门、平开门、推拉门、折叠门开启后的通行净宽度是否方便轮椅进出
	6	在单扇平开门、推拉门、折叠门的门把手一侧的墙面,是否设置了宽度不小于40cm的墙面
	7	门扇是否设置了高度适合轮椅使用者使用的把手,并安装了防撞护板
	8	门槛高度及门内、外地面高差是否过大,是否有斜面帮助轮椅过渡
门把手及开关	1	上肢残障者面对圆形及旋转式开关,无法紧握以及使力,因此门把手、水龙头等常用机械开关,不应使用球形及旋转式把手
	2	如需使用按压式开关,宜用宽大的按钮(如厕所的冲水按钮)
公共卫生间	1	公共卫生间内是否至少设置1个无障碍厕位和1个无障碍洗手盆
	2	公共卫生间的入口和通道是否方便轮椅使用者进入和进行回转
	3	公共卫生间的地面是否防滑、不易积水
	4	公共卫生间的无障碍厕位是否设置了无障碍标志
	5	无障碍厕位的空间是否方便轮椅使用者到达和进出
	6	无障碍厕位的门宜向外开启,如向内开启,是否留有当门开启后的足够空间以供轮椅回转
	7	无障碍厕位平开门内、外侧是否设置了高度适合的横杆拉手,并采用了门外可紧急开启的插销
	8	厕位内应设置坐便器,厕位两侧是否设置了高度适合的水平安全抓杆和垂直安全抓杆

无障碍卫生间	1	无障碍卫生间的位置是否靠近公卫生间,方便残障者寻找
	2	无障碍卫生间的门及内部空间是否方便轮椅使用者进入和回转
	3	无障碍卫生间内部是否设置了坐便器、洗手盆、多功能台、挂衣钩和求助呼叫按钮;
	4	无障碍卫生间内的坐便器,洗手盆、安全抓杆是否符合无障碍规范
	5	无障碍卫生间的地面、门、门内外扶手是否符合相关规定,可参照公共卫生间无障碍厕位
	6	无障碍卫生间入口是否设置了无障碍标志
火灾声、光警报设施	1	在发生火灾或其他紧急情况时,紧急出口是否可供轮椅进入
	2	紧急出口是否设置明显的标志
	3	火灾报警器是否可以使用声音/闪烁报警装置向视障者/听障者传达警报信息
	4	是否在较高楼层提供了安全避难点,安全避难点是否方便残障者寻找并进出
无障碍标识	1	无障碍坡道、电梯、卫生间等无障碍设施是否设有明显的无障碍标识
	2	是否在建筑物内残障者必经之路(如入口处、大型房间和大厅、走廊等)设置标识提示无障碍设施位置及清晰的指路标志,而不是仅在无障碍设施附近设置标识
	3	房间门口是否有提供房间相关信息的标志。例如,可以指示房间类型的标识,如“会议室”标牌
	4	标识上的文字是否方便每个人(包括阅读障碍人士)阅读,单个文字之间以及每行文字之间是否留有足够的间距
	5	当使用包括象形图案或其他视觉信息的标识时,标识表面是否无眩光
低位服务设施	1	是否在问询台、服务窗口、电话机、安检验证台、行李托运台、借阅台、各种业务台、饮水机等地方设置了低位服务设施
	2	低位服务设施上表面距地面高度是否未超过85cm
	3	低位服务设施下方是否至少留出了供轮椅使用者膝部和足尖部靠近的空间
	4	低位服务设施前是否留有回转直径不小于150cm的轮椅回转空间



北京星巴克
公益基金会
THE BEIJING STARBUCKS FOUNDATION



未经书面上的许可，不得以任何方式复制，分发，或传播本书内容。