

2015 年 9 月

中国工厂女工培训项目：

营造体面就业，建设包容性经济

案例分享



关于报告

该报告通过收集中国工厂女工培训项目学员的感言，反映了项目的定性影响。

报告由顾问 John Pabon , 何倩君 , Ana Chiu 和 Charleen Tong 共同撰写。王林, 薛枫 , Emilie Prattico 和 Eva Dienel 以及沃尔玛基金会成员给予指导。

报告依据统计资料及个人访谈情况（访谈人名单参考附件）编写。并且，编者引用了 BSR 二十多年来与企业以及供应链在共同应对复杂的可持续发展的各种挑战中获得的经验。编者非常感谢各位受访者。如对本报告有任何意见或者问题，请直接联系 John Pabon 先生 (jpbabon@bsr.org)。

免责声明

为了解企业在社会中的角色，社会责任趋势，以及作为负责任的企业行为，BSR 发表不定期文章。BSR 一贯的政策是不代表会员企业，也不为他们的某项政策或标准代言。本报告观点仅代表受访者，并不代表 BSR 的会员企业。

本工作底稿包含初步调查、分析、成果和建议。发表上述信息是鼓励进行定期讨论和提供建设性反馈意见，并为新兴事物的持续讨论提供参考数据。大多数工作底稿最终将以另一种形式发表，而它们的内容也会有所修改。

内容

介绍：发展活跃，分配不均

3

中国女性和包容性经济

中国工厂女工培训项目

包容性经济案例

7

尊重和生活

身心健康

多样性

流动性

展望未来：中国工厂女工培训项目的发展

17

附件

18

I. 中国工厂女工培训项目，核心课程

II. 访谈人名单

介绍：发展活跃，分配不均

作为一个拥有 13 亿人口、经济持续发展的国家，中国的经济总量很有可能将在未来十年内赶超美国。自从上世纪八十年代初期对外开放以来，中国开创了现代经济发展史的先河：接近现代欧洲¹人口两倍的劳动力被激活，并从自足型的农业经济体发展成为世界第二大经济体²。仅在过去的十年，中国的人均国内生产总值已增长四倍³。

中国的快速发展主要源于其工业，庞大的制造业带来的贡献尤为突出。根据美国企业研究所的资料，2011 年中国的制造业产量增长了 23%。相比之下，美国同期数字仅有 2.8%⁴。这样的增长来源于千千万万为中国制造业辛勤付出的工人。在庞大的厂区里，这些工人穿着统一的工装，与车间里的其他工人融为一体。这种社会主义特色是许多人想象中的“世界工厂”。

然而，巨大的经济增长带来的利益并未被公平分配。以女性为代表的弱势群体并未从这些发展中获利。虽然毛主席曾经说过“妇女能顶半边天”⁵，但即便如此，女性仍然没有完全获得公平对待。纵观女性对中国劳动力所作的贡献，这种分配不均的情况更为突出。

目前，中国工人中女性占据了 56.7% 的比例⁶，在亚洲名列第二。然而，在城市地区，她们的平均工资比男性工人低 32.7%，在农村地区，则低 44%⁷。世界经济论坛的数据显示，在全球两性薪酬平等名次中，中国排名第 87 位⁸。

管理者也许将这种歧视归结于中国女性的平均教育水平偏低⁹。在农村，这种情况更加惊人。农村女性一般在十四岁之前就离开学校¹⁰，影响了她们获得体面工作的能力。

¹ China's workforce population, according to the World Bank, was 801,790,592 as of 2013 ("Labor Force, Total," The World Bank, accessed September 2015, <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>). The UN reports Europe's 2015 population to be 738 million ("World Population Prospects," The United Nations, accessed September 2015, http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf).

² "China Overview," The World Bank, accessed September 2015, <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>.

³ "China GDP Per Capita," Trading Economics, accessed September 2015, <http://www.tradingeconomics.com/china/gdp-per-capita>.

⁴ "China is Now World's No. 1 Manufacturer," American Enterprise Institute, accessed April 2015, <http://www.aei.org/publication/chart-of-the-day-china-is-now-worlds-no-1-manufacturer/>.

⁵ "The Writings of Mao Zedong 1949-1976," Mao Zedong, accessed August 2015, <https://books.google.com/books?id=ftv7ks-Ehq0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

⁶ "Workplace Gender Equality in Asia: Is China Ahead?" CNBC, accessed August 2015, <http://www.cnbc.com/2014/10/30/workplace-gender-equality-in-asia-is-china-ahead.html>.

⁷ Yang Yao, "Pay Gap Still Wide between Men and Women Despite Improvements," China Daily, March 13, 2015, accessed August 2015, http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2015-03/13/content_19803414.htm.

⁸ "The Gender Gap Report, 2014," The World Economic Forum, accessed August 2015, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/report-highlights/>.

⁹ "Between the Lines: Listening to Female Factory Workers in China," BSR, accessed August 2015, http://www.bsr.org/reports/bsr_female_factory_workers_china_en.pdf.

¹⁰ "China's Education Gap – A Surprising Factor in Rural Poverty," Project-Partner, accessed August 2015, <http://projectpartner.org/poverty/chinas-education-gap-a-surprising-factor-in-rural-poverty/>.

中国女性和包容性经济

截止 2014 年，中国的流动人口达到 2.7395 亿¹¹。其中的许多人为了寻求体面的工作而搬迁至中国的城镇中心，扩大了城镇化的规模。据相关预测，在 2030 年之前中国的城镇人口比例将达到 69%¹²，而目前的比例是 53%¹³。中国已经告别以往的农业社会，每一年都朝着城镇化的发展方向坚定地前行。每个人——无论其家乡、背景或者性别——都寻求在中国充满活力的经济发展中获益。

这一事实指出了建设包容性经济的重要性，目前这是发展学术研究的最前沿课题。BSR 将包容性经济定义为“所有个人和社区都可以参与其中，从中获益，并对全球和本地经济做出贡献。¹⁴” BSR 以三大服务领域为基础建立了一个合作框架，与企业共同构造包容性的经济，为人们提供能够维持稳定生活的体面工作；使人们有权获取生活必需品和服务；通过投资建立繁荣的社区。

中国工厂女工培训项目



工人们在培训中的放松时刻，BSR，2014

女性是发展包容性经济中需要优先考虑的主要人群，尤其是类似许多在工厂里工作的女性，因为她们收入较低、缺少技术、或者更容易被社会排斥。她们也是一个能为企业带来潜在正面影响的巨大群体。

联合国妇女署中国区主任 Julia Broussard 表示“提高女性在企业中的领导地位会为企业带来更好的业绩和更高的利润。”她还指出投资女工教育可以获得显著效果——那些接受过培训课程的女工“变得更加开放，使企业策略变得更加全面和有活力”，使女性能够“更快地发现市场风险和机遇……使企业能够更好地防范风险和抓住机会。”Broussard 还认为，女性领导使工作场所和领导层更加多样性，这也会作用于企业的整体运营。

在 2013 年启动中国工厂女工培训项目之前，BSR 和沃尔玛基金会都有成熟的女工培训课程。这个为期三年的合作项目的目标是 BSR 和沃尔玛基金会共同为 45 家工厂的 26,000 名女工提供必要的生活和领导力技能培训，使她们可以分享中国的经济增长成果。利用 BSR 已开发的课程，为女工提供 15 个小时的必要的生活技能培训，例如理财计划、个人健康，以及职业发展。该项目通过激励女工在工厂或工作场所进行同伴分享教育，充分调动了占据中国劳动力将近 60% 的女性的自主能动性。同伴分享教育方式扩大了对企业的潜在影响。

¹¹ Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2014 National Economic and Social Development,” National Bureau of Statistics of China, accessed September 2015,
http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201502/t20150228_687439.html.

¹² “Cities and the New Climate Economy,” The New Climate Economy, accessed August 2015,
<https://files.lsecities.net/files/2014/11/LSE-Cities-2014-The-Transformative-Role-of-Global-Urban-Growth-NCE-Paper-01.pdf>.

¹³ “Urban Population (% of Total),” The World Bank, accessed September 2015,
<http://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS>.

¹⁴ “Business Leadership for an Inclusive Economy,” BSR, accessed August 2015, <http://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/business-leadership-for-an-inclusive-economy-a-framework-for-collaboration>.

自项目启动一年半以来，BSR 已为 36 家工厂的 22,036 名男工和女工提供了多达 15 个小时的基础培训。其中 11 家工厂的 213 名具备更大潜力的女工完成了 BSR 提供的深度培训。在这 36 家工厂中，BSR 还培训了 64 名人力资源部员工或其他骨干职员，使其具备了独立执行培训的能力。

这些统计数据展示了项目重要的一面，而来自学员的个人案例则补充了项目人性化的一面。本报告的案例来自于 50 多名参加本项目的女工的访谈。这些案例印证了 BSR 在包容性经济建设工作的第一服务领域的理念：通过提供体面工作使受益者维持稳定生活。

体面工作和稳定生活的概念随着时间在逐步转变。虽然员工仍然是成功企业的基石，但他们的个人需求与以往有所不同。今天中国的女性已不再满足于保有一份工作，她们希望寻找到合适的职业发展方向，让她们可以学习、成长和领导。BSR 曾针对 1,000 名女工进行过调查并编写报告。该报告显示，90 年代后出生的中国工人“更关注选择职业，获取经验以及学习新的技能”¹⁵。在关于培训需求排名的调查中，24% 的工人表示希望获得如何适应城市生活的培训；21% 的工人表示希望获得环境，健康和安全方面知识的培训；16% 的工人则表示希望学习沟通技巧¹⁶。

本报告的案例以四个关键主题代表了体面工作和稳定生活的条件。

- » **尊重和生活**：关于学员发展基本工作技能、改善生活水平、积累财富、或提高财务能力的案例。
- » **身心健康**：关于学员身体或精神状况、安全意识、家庭成员交流及整体健康得到改善的案例。
- » **多样性**：关于学员性别、平等、多样性和多元文化概念得到提升的案例。
- » **流动性**：关于学员关注更多职业发展机会、沟通技巧的提升和其他职业相关改善的案例。

撰写本报告的目的是在中国工厂女工培训项目实施了一年半后，归纳梳理员工对项目影响的看法。

¹⁵ Ibid., “Between the Lines.”

¹⁶ “Teaching China’s Supply Chain Women to Lean In,” BSR, accessed August 2015, <http://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/teaching-chinas-supply-chain-women-to-lean-in>.

包容性经济案例

每名参与了中国工厂女工培训项目的学员所获得的体验就如他们的个人背景一样丰富多彩。有些学员加入项目时只具备健康、理财、沟通和职业规划的基本知识，通过培训课程，他们获得了更多能够运用于生活方方面面的知识。

尊重和生活

BSR “体面工作”的第一个方面是在工作场所中推广互相尊重和稳定生活。在一个包容性经济中，涵盖了维护人权和最低雇佣标准，获取可靠的、能够满足基本生活所需的收入，同时，逐步改善个人生活水平和积累财富¹⁷。在中国，这可以被解释为实现习近平主席提出的“中国梦”。这个梦想就是中国及其人民实现共同繁荣，并拥有与其他发达国家一样的影响力。

中国工厂女工培训项目其中一个主要内容是打造一个互相尊重和稳定生活的环境。在工厂里，完成订单的压力驱使每个人成为一个庞大体系中的单一个体，尊重的概念、个人权利，以及同事友谊经常被忽视。我们发现当工人们获得尊重和公平对待，工厂也能提高生产力、降低缺勤率和减少流失率。

团队精神



何慧，BSR，2015

何慧曾经是一个不了解如何将自己的角色融入团队的员工。她是赐昌鞋业（深圳）有限公司的一线工人，她以前只关心自己的工作和任务。每天下班后，她最关心的就是自己的产量，对于组员的工作漠不关心。只要自己的任务完成了，她就会轻松自在地回家。

这种态度在工厂基层很普遍，因为这些员工缺乏对工作的投入，经常导致了流失率高企。相反，如果员工感觉到自己是团队的一分子——团队利益比个人利益重要——通常工厂的员工流失率就会减少。盖洛普一份2014年的调查发现在高流失率的企业，员工敬业可以使流失率降低25%；在低流失率企业，流失率可降低65%¹⁸。中国制造企业的年均流失率可达到10%-30%之间¹⁹，意味着员工的敬业度有很大的改善空间。

在参加了团队建设和沟通培训后，何慧更好地了解到她的工作对周边同事的影响。她说她现在会更关心团队成员，更好地与管理层合作，并且愿意在他们需要的时候提供帮助。她的工作目标不再局限于自己的产量，而是为整个团队的生产和成功提供帮助。“女工培训项目教会我不是一个人在工作，而是在一个团队里。我要是在团队表现不好，就会影响到团队里的所有人，所以每个人都要认真投入才能把工作做好。”

¹⁷ Ibid., "Business Leadership."

¹⁸ "Q12 Employee Engagement," Gallup, accessed August 2015, <http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx>.

¹⁹ "Giving Women Workers a Reason to Stay," Jabil, accessed August 2015, <http://www.jabil.com/blog/Giving-Workers-a-Reason-to-Stay.html>.

自信蜕变

在所有文化中普遍存在害怕在公众场合发言的心理。有调查资料显示，全球有多达 75% 的人患有演讲恐惧症，或害怕在公众场合发言²⁰。这种情况在中国更加明显，受到儒家思想的阶级观念影响，人们会因为担心人际关系受影响而不愿意在公众场合发言²¹。中国工厂女工培训项目的其中一个挑战就是鼓励学员大胆发表想法，提出问题，和指导其他人。而培训之后，多数学员都更勇于发言，更乐于参与工作场所内外的活动。



陈美霞生活照，2015

项目中采取了多种方法来帮助工人克服在公众场合发言的心理障碍。比如通过挑选某些学员对其进行培训，培养其成为内部讲师，再通过这些种子讲师去培训和感化更多的工人。因为在培训中的出色表现，陈美霞的经理认为她完全适合担当内部讲师，为其他中国女工培训项目学员讲课。

作为喜高实业（深圳）有限公司的一名普通员工，陈以前没有任何在公众场合讲课的经验。在刚听到经理的安排时，她感到很害怕。备课对她来说更是雪上加霜，如何组织培训材料，如何演讲，如何回答同事们的问题，如何在兼顾讲课进度的同时管理自己的紧张和害怕情绪？……这对陈形成了巨大压力，与其说她视此机会是奖励，不如说是惩罚。

在管理层的鼓励下，借助“有效沟通”和“压力管理”培训中学到的技巧，陈决定迎接挑战。她请有培训经验的同事帮助她备课，面向自己的朋友和同事进行小范围的试讲。这些努力帮助她改善了演讲技巧，提升了她的整体信心。当她真正面对一班学员进行授课时，陈成功克服了紧张情绪，更重要的是，为她的学生们做了很好的讲授。培训过后，陈虚心接受管理层对她提出的建设性意见。她认为这些意见有很大帮助。

“我在沃尔玛参加培训收获颇丰，受益匪浅。”陈说，“培训师的讲解凝聚着多年的经验，无不体现着严谨、认真、负责的工作态度，这一切值得我们汲取学习。我应该向她学习，并不断努力成为一名优秀的讲师，与我的同事们共同分享知识。”

身心健康

体面工作的第二个方面是身心健康。雇主应为所有健康和安全事务提供支持和维护，企业政策和福利应能够使个人和家庭成员的健康和幸福得到保障²²。在中国工厂女工培训项目中，身心健康意味着要情绪管理、职业健康安全、生殖和性健康、家庭教育和整体幸福。

BSR 的 HER 项目是另一个具有广泛影响力的女工项目，它可以证明，在中国，身体健康与员工在工作场所的投入之间是有联系的。比如，在工人们接受过性健康培训的项目工厂中，因为痛经而告假的情形降低了

²⁰ “Do You Suffer from Glossophobia?” Glossophobia.com, accessed August 2015, <http://www.glossophobia.com/>.

²¹ “A Contrastive Study of Cultural Diversity of Learning Styles between China and the United States,” Hong Jian, accessed September 2015, www.ccsenet.org/journal.html.

²² Ibid., “Business Leadership.”

4%²³。通过培训，81%学员说她们满意工作场所，培训前的数据是 54%²⁴。正如尊重和生活一样，身心健康能同时给女性和工厂带回报。

缩小代沟



张丽慧, BSR, 2015

张丽慧是一名来自中南省份湖南的一线工人。与中国大多数工厂的工人一样，张下了很大决心才离开家庭，来到大城市工作。她跟随中国庞大的人口迁徙离家进城，将小儿子留给家人照顾——使之成为 6,100 万“留守儿童”中的一员²⁵。

当张春节回家时，她发现很难与对她几乎不了解的儿子建立起有意义的关系。张说：“我的孩子跟我的感情不好。他的印象里面没有我这个妈妈一样。”她在与儿子沟通时感到特别沮丧。当给家里打电话时，谈话内容总是有关学校情况和学习情况，这未能引起儿子的兴趣。当张看到儿子“做出我不喜欢的行为时，我会吆喝他，这使他更加疏远我了。”她表示在竭尽全力抚养儿子并与其建立亲密关系的过程中，她感到非常痛苦。对于被留在家里的儿子来说，她只是个陌生人。这影响到她的工作表现，并且使她与同事间爆发不愉快和无意义的冲突，加剧了她的压力。

通过中国工厂女工培训项目，张参加了亲子教育的沟通技巧模块培训。在培训中，她学习了如何与儿子沟通，即以适合儿子年龄段的方式引起他的谈话的兴趣。张不再唠叨学校话题，而更多地关心儿子的个人情况，比如他的朋友和课外活动等。“现在每次跟他打电话，他话也多一点。”在上一次与儿子的通话中，张说儿子甚至让她带一套羽毛球拍回家，这样他们就可以一起玩了。

以前张时常担心自己的儿子，但现在她能够与儿子进行有效的沟通，建立更密切的关系。她以前在面临抚养家庭时感到无力彷徨，如今这种压力已经消失。她能够更投入地工作，提升了对工作和工厂的归属感。

²³ “HERproject China: Empowering Women Workers,” BSR, accessed August 2015, <http://herproject.org/downloads/bsr-herproject-china-report-en.pdf>.

²⁴ Ibid.

²⁵ “Left-Behind Children: Victims of Urbanization?” All-China Women’s Federation, accessed September 2015, <http://www.womenofchina.cn/womenofchina/html1/opinion/1506/216-1.htm>.

营养饮食

随着城市生活和快餐文化的的发展，中国人的营养饮食习惯正在不断弱化。目前有 3 亿中国人被认为患有肥胖，人均比例仅次于美国，排名世界第二位²⁶。人们对营养学缺乏理解已成为一个公众政策的焦点。比如，中国卫生部指出，虽然中国每年有两百万新增糖尿病症被诊断出来，但是只有 30.2% 人意识到高血压是一项健康指标²⁷。

营养不良对工作表现的影响众所周知。而营养和健康培训则对企业有正面的回报。已有调查显示有提供营养培训的工作场所可以提高 2% 到 20% 的生产力²⁸。

付洪梅是来自海日升电器制品（深圳）有限公司的中国工厂女工培训项目的学员。正如许多同事一样，她甚少有饮食计划。在营养如何作用于人体健康方面她有着亲身体会。“培训前的我一直都对自己的饮食不规划，每天都是盲目性的饮餐，一日三餐没有规律性，从不吃早餐、偏食、挑食等，导致胃痛、头晕经常复发，最令我烦恼的是，身体慢慢也开始变得肥胖。”

这些小毛病导致付生产率低下，并且经常缺勤。然而，通过培训她了解到饮食健康的重要性，特别是食物在健康生活、养生和车间生产率中所起到的作用。课程还包括培训如何准备食物以获得最佳的营养效果。现在付经常为自己和家人准备健康的餐食。

自培训以来，付发现她生活的许多方面得到很大的改善，最明显的是她对工作的态度。减少病假和休假的同时，客观上她的生产率也提高了。现在她不再担心自己的外表，也不受压力影响。

付从培训中得到的主要收获是她与食物间的关系变化了。她说：“仅仅吃饱是不够的，也不一定健康。她还说：“我们还需要了解食物的能量含量，以及它的化学成分是如何有利于修补我们的身体组织和调节我们的心理作用的。”她补充到，希望“保持这种新的生活方式，并渴望与其他人分享这个新发现的知识。”

传承知识

中国工厂女工培训项目的一个主要方面是如何在培训学员之外，向更多的人进行知识传播。项目为学员提供了一个学习知识，消化知识以及传播知识的机会。学员利用小休和下班时间与工友们互相分享讨论，从而引出更多值得探索的问题，也让更多人对项目产生兴趣，将知识传播得更远。



付红梅，BSR，2015

²⁶ “Fat China: How are Policymakers Tackling Rising Obesity?” The Guardian, accessed August 2015, <http://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/feb/12/chinas-body-mass-time-bomb-policymakers-tackling-rising-obesity>.

²⁷ Ibid.

²⁸ “Can Worksite Nutritional Interventions Improve Productivity and Firm Profitability?” Royal Society for Public Health, accessed September 2015, https://www.rspn.org.uk/filemanager/root/site_assets/membership/members_area/nuffield/184.full.pdf.

林萍是东莞赛诺家居用品有限公司的培训经理，她印证了项目知识传播的愿景。林曾在自己公司培训了一批讲师来执行项目的基础培训。除了基础培训以外，她还在赛诺进行深度培训，并且担任 BSR 的兼职培训师到其他工厂授课。她在赛诺工作多年，拥有工厂基层的管理经验。依靠这个背景，林擅长与工厂工人沟通，因为她完全了解他们的工作，知道如何与他们建立关系。

林还对基础培训和深度培训中的有效沟通模块进行改编，在她的公司家属区里进行了几场相关培训，吸引了 50 至 100 名员工家属。许多学员是从来没有听过沟通技巧的长者，更不必说上课学习如何运用了。通过她的努力，林把知识传播到工厂围墙之外。

多样性

多样性是体面工作的第三个方面。在包容性经济里，多样性包括了为不同民族、种族、宗教、性别或其他背景的员工提供平等的获取和维持雇用的机会，以及在工作中做出突出表现和进步的机会²⁹。

中国工厂女工培训项目强调性别差异，授予女工知识和技能，使她们有能力促进工作场所的平等问题。通过项目，我们还发现不同年龄段的工人也增加了对多样性的了解，并从中获益。

年轻的工人在工厂里的工作和生活方式有所改变。受到媒体传播的影响，中国的年轻职业人接受到他们父辈从未有过的想法和影响力。那些经历过文革的上一代工人大部分受到纯粹的社会主义思想的影响：努力工作、好好存钱和养家糊口。但是 80 年代后出生的工人“比起老一辈，他们有更多的期望和更高的志向，”中国劳工通讯的董事长韩东方说：“不再仅仅满足于过得下去。”³⁰

新一代的工人更加独立，愿意发表意见。他们比上一辈人平均多接受了两年教育，他们更加了解自己的权利，更勇于为自己争取权利³¹。这种工作文化的分歧成为越来越严重的管理问题。2014 年，在工作场所发生的社会动乱事件上升了 33%，2015 年 1 月至 9 月发生了 2,590 起事件³²。虽然这些并非全是因为代沟误会而引起的，但找到解决老一代和新生代工人之间分歧的方法，将有助于平息这些紧张气氛。

²⁹ Ibid., “Business Leadership.”

³⁰ Ibid., “Between the Lines.”

³¹ “A Turning Point for Chinese Workers?” In These Times, accessed September 2015, <http://inthesetimes.com/article/17759/a-turning-point-for-chinese-workers>.

³² “Strike Map,” China Labour Bulletin, accessed August 2015, <http://strikemap.clb.org.hk/strikes/en>.

工厂不是只有女工



张纯刚, BSR, 2015

“工厂女工培训项目”这个名字也许会带来一些误解。在项目的头一年里，许多男工也参与了项目，学习了一些对所有工人都很重要的知识和技能。张纯刚就是其中的一位参与者。他曾经是纬创资通（中山）有限公司的一名拉长。他对员工管理模块特别感兴趣，希望能够降低自2010年以来就不断升高的流失率。他认为造成流失率上升的原因是不同年代员工所习惯的不同工作方式。

虽然张的工厂管理层也采取了积极措施解决代际分歧问题，从而保证生产，他仍然希望提高自己的技能，更好地了解年轻工人，改善与他们的沟通。经过项目培训，张学到了如何根据对象调整自己的管理方式。

对于年轻的工人，他采取了所谓的“大哥哥”管理方式。这帮助他减少了冲突，增进了与工人之间的理解，提高了产量。

这种和缓的姿态还产生了一个意想不到的结果，现在张的下属在许多事情上把他视为一名导师。许多工人远离家乡，得不到他们可能需要的家庭支持。取而代之，这些工人会向张讨教一些在中国社会中经常被忽视的问题，性教育就是其中之一。这些年轻成年人在婚前性行为、同居、怀孕和堕胎等事情上感到彷徨无助，张会给这些工人进行培训，传授安全的性行为知识。

总体而言，张觉得项目使他“考虑问题更加理性”。他还得到了同事们的称赞。“上级主管认为我的管理更加成熟，员工认为我更加值得信任。”

培养导师

尚新爱也是来自纬创资通（中山）有限公司的一名拉长，她也注意到不同年龄段工人工作方式的不同。尚以前对年轻的工人是有成见的。她认为他们没有生活压力，只是来玩的。这种想法影响了她与年轻工人的交流，她不屑于搭理他们，认为他们不值得受到关注和指导。



尚新爱，BSR，2015

在接受员工管理培训之后，尚开始了解到改变工作和沟通方式的重要性，以适应不同年代员工的需求。她了解到这部分工人也会承受来自社会的压力，但他们应对的方式不一样。为了更深入地了解这些年轻的工人，尚开始使用微信等社交软件与他们交流。她了解到这些年轻一代需要的是凝聚力和家庭的归属感，于是尚召集晚餐聚会，并组织员工到厂外游玩。现在她还帮助新员工融入集体。

通过与年轻员工的深入交流，她发现很多 90 后工人一个共同困境是不懂得理财。而理财管理正是尚在该项目中学习过的内容。年轻工人经常抱怨他们的工资低，尚告诉工人们这是因为他们没有对自己的财务进行合理规划，也不懂得存钱。为了弥补工人们在理财方面的知识缺失，尚向一线工人传授理财技巧，让他们财务状况更加稳健。尚非常满意通过项目学习到的知识，并计划“把所学的知识坚持传承下去，让更多的人受益”。

流动性

体面工作的最后一个支柱是流动性。流动性使员工有机会在工作中发展他们的技能和提升自己。中国的经济发展重心越来越偏向于服务业和机械化。机械化的投资在 2014 年跃升了 54%，广东省甚至争取在 2020 年之前 80% 工厂实现自动化³³。流动性可以确保那些可能丢失工作的人得以维持生计。中国工厂女工培训项目的一个核心目标是帮助工人养成战略思维，设立长期的职业发展计划。

³³ “Industrial Robot Statistics 2014,” The International Federation of Robotics, accessed June 2015, <http://www.ifr.org/industrial-robots/statistics/>.

讲师培训



潘瑞君, BSR, 2015

潘瑞君曾经是明达实业（厦门）有限公司的一名组长。明达工厂的独特之处是它培养一线管理人员成为培训师，而不是使用人事部的员工。潘由工厂的人事部挑选出来担任中国工厂女工培训项目基础段培训的培训师。潘之前从来没有做过培训，她害怕站在一群同事面前。

在讲课之前，潘接受了 BSR 提供的“培训师培训”。这是她第一次参与这种强调互动交流的培训学习。中国的教育形式渗透到各种学习环境，从小学直至工作培训都严重依赖死记硬背来学习知识。潘说，传统的教学方式是“老师说，学生听。”而 BSR 的培训方式则是参与式的，致力于创建讲师和学员之间的对话。

当 BSR 的项目负责人去观摩明达工厂培训时，潘刚刚完成了她的第一次讲课。她对自己的首次培训感到非常满意。潘说通过执行培训，她学到了有价值的知识，包括如何沟通和教导其他人，这些都是她可以学以致用的技巧。“在接受 BSR 培训后，我了解到另一种培训方法。培训可以是互动的和充满乐趣的。”

笑迎困难



周星星（前左一），BSR, 2015

周星星是赐昌鞋业（深圳）有限公司的一名质检员。她的职位使她在工厂具有一定的权威，她有权就产品质量向同事提出要求。周回忆她以前常觉得自己在其他同事面前高人一等，恃着自己职位的权力而发号施令。

即使在家里，周的这种态度也如影随形。她发现自己的情绪波动大，常常对父母及周边的人发火。周知道这种态度是有问题的，但她很难控制自己的冲动行为。虽然事后她常感到内疚，然而她的道歉方式常让人觉得言不由衷。

通过中国工厂女工培训项目的人际沟通课程，周学到了许多重要的知识。最重要的是她意识到像她这样发脾气会使问题变得更加复杂。这节课使她决定要作出改变。“培训

前，我常觉得自己是无法改变的，但培训使我意识到并非如此。现在我知道发脾气对事情没有帮助，所以我会选择用微笑去面对困难。”

她转变了与家人和同事的交流态度。在处理其他事情上，现在周把注意力放在如何解决问题，而不是一味地纠结于问题的导火线。她说她可以看到和感觉到改变态度带来的改善。“现在我在家里表现得更有耐心，不会向自己的至亲发泄不满。我非常感谢这个培训能促进我的改变。”

学以致用



李迎华，BSR，2015

中国工厂女工培训项目中所教的许多技能可以被运用到每个人的生活中，同时，一些知识与工厂的日常工作有着直接关系。李迎华是海日升电器制品（深圳）有限公司的质检组长，她在这间工厂已经工作了4年。她的其中一项工作职责是检测工厂生产的电子产品的电池元件。李注意到在她的车间因为操作流程不完善，造成许多停机以及人浮于事。例如在对电子元件进行充电和检测时，以往都由一个3人小组负责。当这些元件在充电时，工人就在旁边等候，无所事事，不会主动地去做其他工作。

在中国工厂女工培训项目的精益生产培训后，李开始思考如何提高她的团队效率。她也更加注重自己的工作策略。李在寻求改善业务的方法，而不只是简单地惟命是从。“以前是三个人，我减到两个人了，听完老师的课，我再减到一个人，不断的进步。”

李还发现她的部门流失率高企，这给人力部门造成了巨大的压力。李注意到高流失率的部分原因来自沟通中的误解。

“有一些人并非真正想走，”她解释说，“有时只是因为你对他们说的一句话引起的。”

经过项目有效沟通模块培训，李学到了如何有效地与她的直接下属沟通，以及发生冲突时，如何解决。她现在将沟通视为挽留工人的工具。“以前……我只会说‘你就按照我说的去做。’现在，我会与他们讲道理，并说‘你想想吧，如果我们交换位置，你会怎样做？’”

李将精益体系思想融入工作中，通过有效的沟通赢得下属的认同，她对项目传授知识的运用超出了我们最初的预期。这证明了项目的课程可以对企业的经营产生积极的影响。

展望未来：中国工厂女工培训项目的发展

这些真实的案例证明了一个事实，赋予女性权利能够为员工和雇主带来双赢。无论是何慧提高的团队意识，付红梅因为改善营养而增强的工作表现，尚新爱培训同事的新能力，还是周星星解决冲突的能力，参与该项目的工厂目睹了这些可测的积极变化。

在未来的一年中，中国工厂女工培训项目将继续推动这些切实的改变。项目已经对 22,036 名女工的生活产生直接影响，项目的最终目标是：2016 年底前在中国培训 26,000 名女工。而通过学员与身边友人及所在社区的分享，该项目将在未来数年内产生更多间接的积极影响。

在未来的一年中，BSR 将继续推进中国工厂女工培训项目的深度培训课程。该课程已经在几家项目工厂试点实施。深度培训的目标是在每家项目工厂培训 100 名具有潜质的工人——这些人可以在基础培训学员中物色，培训目标的总人数是 4,500 名女工。在深度培训期间，学员将学习以下内容：问题分析能力和判断能力、深度的理财知识、基础管理的角色认知、精益生产以及管理技能。

在未来的一年中，我们还将通过信息技术深化项目的宣传，我们将开发一个在线课程数据库，以便项目工厂获取。另外，项目将利用微信社交媒体平台向学员发布周报。迄今，已有 3,600 多名学员阅读过周报。我们希望这些便捷的科技手段能够鼓励更多的女性与她们的同事和朋友分享相关话题，从而帮助有需要的人群。

最后，我们期望扩充这个由工厂、企业以及项目倡导者组成的网络。显然，无论是男女工人还是工厂管理层均切实需要和期待此类项目。我们希望保证所有对项目感兴趣人都有机会参与，充分体现包容性经济中对每个个体权利的鼓励与尊重。

附件 I：中国工厂女工培训项目，核心课程

基础培训

模块 1：初来报道

- » 新员工适应能力
- » 有效的沟通
- » 压力与情绪管理

模块 2：健康工作

- » 职业健康与安全
- » 两性健康

模块 3：长远发展

- » 理财和生活计划
- » 职业发展
- » 活到老，学到老

深度培训

模块 1：项目简介

模块 2：我的自信心

- » 发言演讲
- » 自信女性
- » 情商管理
- » 持续改善

模块 3：我的生活

- » 营养饮食与健康运动
- » 女性“五期”健康
- » 亲子教育
- » 打工族理财方案

模块 4：我的管理技能

- » 走近班组长
- » 班组的团队建设
- » 新生代员工管理
- » 生产案例实践

模块 5：回顾总结

- » 案例分享

附件 II：访谈人名单

陈美霞，喜高实业（深圳）有限公司

付洪梅，海日升电器制品（深圳）有限公司

何慧，赐昌鞋业（深圳）有限公司

李迎华，海日升电器制品（深圳）有限公司

林萍，東莞賽諾家居用品有限公司

潘瑞君，明达实业（厦门）有限公司

尚新爱，纬创资通（中山）有限公司

张纯刚，纬创资通（中山）有限公司

张丽慧，海日升电器制品（深圳）有限公司

周星星，赐昌鞋业（深圳）有限公司

关于 BSR

BSR 致力于与遍布全球的 250 多家会员企业与机构合作，共同创造一个公平和可持续发展的世界。BSR 分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室，通过顾问咨询服务、前瞻性研究和搭建跨平台协作，开发企业可持续发展战略及解决方案。请访问 www.bsr.org 了解 BSR 在可持续发展领域逾 20 年的领先成就。