



人力资源多样化和 包容性管理

唐宁玉 陈驰茵 黄秋风 著



科学出版社

人力资源多样化和 包容性管理

唐宁玉 陈驰茵 黄秋风 著

国家自然科学基金重点项目（71132003）研究成果

科学出版社
北京

内 容 简 介

伴随着生产力的迅猛发展和全球化浪潮的到来,我国劳动力队伍也日益呈现多样化的态势。这是一个合作和冲突共存的社会,劳动力队伍多样化既带来了组织发展的机遇,也带来了管理上的挑战。如何扬长避短,进一步发挥多样化的优势呢?现有的多样化管理研究已经开启了新的篇章——包容性管理。本书作者顺着多样化到包容性的发展脉络,对人力资源多样化现状、多样化管理研究、包容性管理研究、中国背景下有关包容的概念拓展等进行回顾总结和讨论,并且通过案例分析和比较,展现多样化和包容性管理在实践中的重要意义。

本书适合大专院校管理类高年级本科生和研究生阅读,也适合对多样化管理、包容性管理等问题有兴趣的研究者和实践工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源多样化和包容性管理/唐宁玉,陈驰茵,黄秋凤著. —北京:科学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-03-050979-6

I. ①人… II. ①唐… ②陈… ③黄… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第296532号

责任编辑:魏如萍 陶 璇/责任校对:王 瑞

责任印制:霍 兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年6月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2017年6月第一次印刷 印张:16 1/4

字数:328 000

定价:116.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目 录

第一章 绪论	1
第一节 本书研究背景	1
第二节 本书主要内容	4
本章参考文献	4
第二章 人力资源多样化	7
第一节 基本界定	7
第二节 多样化的起源和发展	9
第三节 多样化的类型	12
本章小结	34
本章参考文献	34
第三章 全球视角下的人力资源多样化	42
第一节 西方视角、现状和问题	42
第二节 中国员工队伍多样化特点	64
第三节 多层多样化模型	92
本章小结	94
本章参考文献	95
第四章 多样化管理概述	105
第一节 多样化管理的基本范畴	105
第二节 多样化管理理论基础	109
第三节 多样化管理的研究	117
第四节 多样化管理方法和有效性	127
本章小结	134
本章参考文献	134
第五章 从多样化管理到包容性管理	140
第一节 起源和发展	140
第二节 多层次包容性模型	142
第三节 包容性的概念和研究	149
第四节 包容性管理的概念和理论	153
第五节 包容性氛围	157

本章小结	161
本章参考文献	161
第六章 中国背景下的包容性和包容性管理	166
第一节 中国背景下对包容的理解	166
第二节 包容性领导	179
本章小结	189
本章参考文献	189
第七章 提升及开发多样化和包容性管理能力	195
第一节 多样化和包容性人力资源管理要求	195
第二节 多样化和包容性管理的战略要求	202
第三节 外部环境力量	204
本章小结	205
本章参考文献	205
第八章 多样化和包容性组织实践案例	207
第一节 案例研究方法	207
第二节 案例的选择	207
第三节 案例的解读	213
第四节 案例的比较分析	246
本章小结	254
本章参考文献	254

第一章 绪 论

第一节 本书研究背景

一、多样化研究进展

随着人口结构变化、价值观变化、工作方式变化、公平就业状况变化和劳动力的全球化(刘晓琴, 2006), 不同文化背景、种族、民族、性别、价值观等的群体将在组织中共存(唐宁玉等, 2010), 多样化已经成为未来组织中不可阻挡的趋势。多样化就像一把双刃剑(Shen et al., 2010), 使组织在多样化的工作环境中有机会利用更多的知识、技术和人才, 同时工作场所中的多样化还有助于增加创造力, 这些可以为组织带来竞争优势。但是, 如果不能有效管理多样化, 会导致冲突发生、沟通成本增加、员工满意度下降, 从而降低组织有效性。在组织中进行多样化主要管理的主要目标, 就是要消除对个体的歧视(Thomas, 1991), 促进组织整体和员工个体的有效性。自 20 世纪 90 年代以来, 西方出现了较多对多样化的研究, 主要关注多样化的内容、多样化对团队和组织产生的影响及如何管理多样化等方面。

对多样化的一部分研究, 体现在对多样化员工特征异同的研究上。较多研究关注多样化员工在工作价值观(Dolan et al., 2004; Heckhausen and Brim, 1997; Forteza and Prieto, 1994)、心理契约(Thomas and Anderson, 1998; Farr and Ringseis, 2002)、忠诚度和满意度(Birditt and Fingerman, 2005; Carstensen et al., 1999, 2003)、组织公民行为(Farh et al., 1997; Shen et al., 2010)、离职(O'Reilly et al., 1989; Cummings et al., 1993)、工作绩效(Kilduff et al., 2000)等方面的差异。如研究发现, 男性期望在工作中有更高的社会经济地位, 女性则更加重视生活价值观(Dolan et al., 2004); 随着年龄的增大, 员工的自我概念、情绪强度、社会互动形式、利他态度及行为、生活目标、解决策略都发生了显著的变化(Heckhausen and Brim, 1997); 工作经验的积累影响了员工对工作场所的认知和情感反应(Forteza and Prieto, 1994)。文化多样性对价值观的影响更不言而喻。通常认为, 具有相同价值观的人更容易理解对方、减少摩擦、增加交流、促进互动, 以达成组织中的共同目标(Meglino and Ravlin, 1998), 而多样化群体则易产生摩擦和冲突(Jehn et al., 1999)。又如, 由于环

境和个人的变化,心理契约将随着时间发展而有所变化。青年人往往带着很大的期望进入工作,但是随着时间进展,他们要根据现实调整期望,年长的员工对获得的期待要比年轻员工更为现实(Thomas and Anderson, 1998)。Farr 和 Ringseis (2002)认为,年长的员工对心理契约违背的反应与年轻员工不同,老年人和有经验的员工往往具有比较稳定的心理契约(Rousseau, 2001)。除年龄之外,不同文化背景的员工对雇主承诺和对自身义务的理解有所不同。Thomas 等(2003)认为,文化差异通过认知和动机影响心理契约的形成、转变和反应。文化背景不同的个体会形成不同的价值观(Erez and Earley, 1993)、认知框架或图式,如对雇佣关系的看法(Fiske and Taylor, 1984)。这些研究显示,多样化的员工队伍往往具有更为复杂的特征分布。不同的多样化特征到底会带来员工队伍在态度、认知、行为和绩效结果上什么样的区别,已成为人力资源管理领域中广为关注的问题。

有关多样化的另一类研究则关注组织采取多样化管理或多样化人力资源管理措施后产生的影响。早期研究中对多样化管理的认识,更多的是将其和平权行动计划(affirmative action, AA)和公平就业机会(equal employment opportunity, EEO)等同起来,而较为忽视激励和有效使用多样化。Shen 等(2009)指出,多样化人力资源管理通过人力资源管理实践对员工多样性进行管理。他认为,多样化管理已经存在于人力资源管理中,并且是人力资源实践和政策的核心。组织可以通过人力资源管理实践,完善并进一步落实和完成多样化管理,促进企业发展,提升竞争力。Shen 等(2009)提出了人力资源多样化管理的框架模型,并进一步发现人力资源多样化管理对组织公民行为会有影响、薪酬多样化管理对组织公民行为(organizational citizenship behavior, OCB)有预测作用,招募和选拔的多样化也与 OCB 显著相关(Shen et al., 2010)。他们的进一步研究也显示出人力资源多样化对组织绩效有积极的影响(Shen et al., 2014)。尽管有这样一些证据显示多样化人力资源管理的积极效果,但也有不少研究对多样化人力资源管理持谨慎态度,因此非常有必要对其理论基础、实施方法、机制效果等进行充分的回顾、分析和研究,从而在多样化人力资源管理是否有作用、如何发挥作用方面获得更为充分和翔实的资料。

二、从多样化到包容性研究

“包容性”(inclusion)一词在 20 世纪 80 年代末开始在教育界得到使用(Stainback W and Stainback S, 1990),指的是采用回归主流的做法,为那些有残障的学生设置与其年龄相应的适当辅助工具及服务,使其与其他同学一起学习(Gilhool, 1989)。进入 20 世纪 80 年代后,不少管理学者意识到过于强调多样

化管理会带来负面效应,一些学者开始将“包容性”这个概念运用于管理领域,用“包容性”来形容一个组织如何给所有人提供公平的机会,不论他们在文化、种族、能力、性别、性取向上的差异(Frederickson and Cline, 2002)。在组织多样化的进程中,“包容性”已经成为过去十年组织行为文献中的新生词汇(Roberson, 2006)。包容性的概念和多样化既有联系又有区别。一种看法认为,包容性和多样化紧密相连,多样化是普遍的,是整体角度和战略的一部分,是包容员工差异,并把这些差异看作个体和组织学习的机会。而另外一种看法则认为,包容性是达到多样化的前提,如 Guillory (2004)认为,组织面对多样化的最大挑战是创造包容性的文化,使员工感到有实现他们潜能的机会。Pless 和 Maak (2004)则认为,多样化的管理需要建立在扎实规范的基础、原则和对文化包容性的理解上。为了发展员工多样化,需要建立包容性的文化。Roberson (2006)试图区分多样化和包容性,通过定性和定量研究,他发现多样化和包容性是两个可以区分的概念。多样化主要关注群体或组织的差异及人口统计学构成,而包容性的目标是提高所有员工的组织参与并增进多样化实践对组织的影响。

由于包容性是一个新兴的概念,国内尚没有系统的关于包容性的介绍或理论研究。随着多样化员工队伍越来越普遍,加上新生代员工的进入,推进包容性的人力资源管理措施、构建具有包容性的组织环境将对管理人力资源多样化并增进组织绩效产生积极作用,因此非常有必要对包容性、包容性管理等相关内容进行深入研究。

三、中国背景下多样化和包容性研究

有关中国多样化、多样化人力资源管理、包容性管理的研究,相对来说还比较少。一是在已有文献中,一些研究探讨了多样化背景下人力资源管理模式,如俞文钊和聂莎(1999)提出了整合与同化、生涯式管理、弹性激励、多元化人才需求与招募及多样化人才测评等五种人力资源管理新模式。二是对多样化对组织的影响进行了一些实证研究,如李骥等(2009)基于资源理论对中国保险行业员工的年龄多样化进行了研究,发现年龄多样化对企业绩效具有显著的正向影响。此外,年龄多样化与企业绩效的关系也受到企业战略的影响。三是提出如何管理多样化的建议,包括对多样化用工机制的探讨,如张立富(2009)对多样化雇用方式下的劳动关系进行了探讨,提出了三层次复合劳动关系的框架设计,即着眼于集体劳动关系、个体劳动关系、非典型雇佣关系三个层面。相对来说,多样化管理的实证研究仍然较少,需要对中国背景下多样化管理的内涵、机制和效果进行进一步研究。

第二节 本书主要内容

以上这些是本书的写作背景和思路线索。在过去五年中,作者和研究团队一起承担了国家自然科学基金重点项目“新生代员工和人力资源多样化管理:基于包容性的多层次研究”,针对新生代员工、人力资源多样化管理、包容性管理和领导等进行了大量研究,本书汇集了部分研究成果。本书第二章对人力资源多样化进行概要论述;第三章则从全球角度对西方和中国背景下的人力资源多样化进行介绍,并提出多样化的多层次模型;第四章对多样化管理的研究进行回顾,对多样化管理的理论基础、作用机制和效果进行深入探讨;第五章将视角从多样化管理转到包容性管理,对包容、包容性管理的概念及理论框架进行介绍和分析;第六章通过两个研究呈现中国背景下人们对包容性和包容性管理的理解、中国文化对包容性领导的影响,以及中国背景下包容性管理、包容性领导所具有的“包”和“容”的双重特点;第七章介绍提升多样化管理和包容性管理的措施;第八章介绍人力资源多样化管理案例。

本书主要由唐宁玉、陈驰茵、黄秋风撰写,研究团队中的沈阳、李彤、张凯丽、张君雅等也参与了大量文献和资料的收集、调研及案例撰写工作,在此一并感谢。本书完稿之时,也是本项目结题之际,但课题组仍感到很多工作需要持续开展。研究工作是一个永无止境的过程,书中如有不足之处,在此恳请各位专家学者和实践同行不吝指正。

本章参考文献

- 李骥,唐贵瑶,张喜凯,等. 2009. 企业人力资源的年龄多样化问题的实证研究,系统工程与和谐管理——第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议论文集.
- 刘晓琴. 2006. 劳动力多元化及其对现代企业未来发展的影响. 科技创业月刊, (5): 116-117.
- 唐宁玉,郑兴山,张静抒,等. 2010. 文化智力的构思和准则关联效度研究. 心理科学, (2):485-489.
- 俞文钊,聂莎. 1999. 多元化时代人力资源管理的新模式. 人类工效学, (4): 25-28.
- 张立富. 2009. 我国企业新型雇佣方式健康发展的法律基础——新《劳动合同法》对企业雇佣方式产生的影响. 理论与现代化, (6):86-90.
- Birditt K S, Fingerman K L. 2005. Do we get better at picking our battles? Age group differences in descriptions of behavioral reactions to interpersonal tensions. The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 60(3): 121-128.
- Carstensen L L, Fung H H, Charles S T. 2003. Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. Motivation and Emotion, 27(2):103-123.
- Carstensen L L, Isaacowitz D M, Charles S T. 1999. Taking time seriously: a theory of socioemotional

- selectivity. *American Psychologist*, 54(3):165-181.
- Cummings A, Zhou J, Oldham G R. 1993. Demographic differences and employee work outcomes: effects on multiple comparison groups. In annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Dolan S L, Martin-Prius A, Diez-Pinol M, et al. 2004. Exploratory study of within-country differences in work and life values. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4: 157-180.
- Erez M, Earley P C. 1993. *Culture, Self-identity and Work*. New York: Oxford University Press.
- Farh J L, Earley P C, Lin S C. 1997. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- Farr J L, Ringseis E L. 2002. The older worker in organizational context: beyond the individual // Cooper C L, Robertson I T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.: 31-75.
- Fiske S, Taylor S. 1984. *Social Cognition*. Reading: Addison-Wesley.
- Forteza J A, Prieto J M. 1994. Aging and work behavior. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4: 447-483.
- Frederickson N, Cline T. 2002. *Special Educational Needs, Inclusion and Diversity: A Textbook*. Buckingham: Open University Press.
- Gilhool T K. 1989. The right to an active education: from Brown to PL 94-142 and beyond// Lipsky D, Gartner A. *Beyond Separate Education: Quality Education for All*. Baltimore: Brookes: 243-253.
- Guillory W A. 2004. The roadmap to diversity, inclusion, and high performance. *Healthcare Executive*, 19(4): 24-30.
- Heckhausen J, Brim O G. 1997. Perceived problems for self and others: self-protection by social downgrading throughout adulthood. *Psychology and Aging*, 12: 610-619.
- Jehn K A, Northcraft G B, Neale M A. 1999. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- Kilduff M, Angelmar R, Mehra A. 2000. Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1): 21-34.
- Meglino B M, Ravlin E C. 1998. Individual values in organizations: concepts controversies and research. *Journal of Management*, 24: 351-389.
- O'Reilly III C A, Caldwell D F, Barnett W P. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.
- Pless N M, Maak T. 2004. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54: 129-147.
- Rousseau D M. 2001. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 74: 511-541.
- Roberson Q M. 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31: 212-236.
- Shen J, Chanda A, D'Netto B, et al. 2009. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource*

Management, 20: 235-251.

Shen J, D'Netto B, Tang J. 2010. Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2156-2172.

Shen J, Tang N Y, D'Netto B. 2014. A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (12):1720-1738.

Stainback W, Stainback S. 1990. *Support Networks for Inclusive Schooling: Interdependent Integrated Education*. Baltimore: Paul H. Brookes.

Thomas D C, Au K, Ravlin E C. 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 451-471.

Thomas H D C, Anderson N. 1998. Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 745-767.

Thomas R R. 1991. *Beyond Race and Gender*. Saranac Lake: Amacom.

第二章 人力资源多样化

第一节 基本界定

多样化一词最早应用于生物学，指不同的生物种类（Kramar, 2012）。从字面意义上来看，多样化指“差异”或“事物表现的不同方面或特点”。

关于多样化的定义，不少学者给出了自己的界定。Loden 和 Rosener（1991）认为，多样化指个体之间在一系列特质上的差异，人力资源多样化是组织内不同性别、种族、民族、国籍等非主流群体或少数群体数量不断增加而导致社会文化视角、世界观、生活方式、语言、行为的异质性。Moran 等（1993）进一步拓展和阐述了关于多样化维度的思想。他们认为，多样化维度还可以包括国籍、语言、宗教信仰、文化、年龄、家庭情况、身体状况、社会经济地位、婚姻情况、性取向、种族、性别、外表（physical appearance）、个人背景、个体经验（functional experience）、教育背景、方式偏好（style preference）、思维方式（thinking patterns）、政治背景（political backgrounds）、城市、IQ 水平、抽烟偏好、体重、身高、非传统性职业、白人和有色人种。Cox（1994）认为，多样化指在一个社会系统中依附于不同文化重要性的不同群体的代表性或比例。Jackson 和 Schuler（1995）认为，多样化指社会单位内个体之间存在差异。Ferdman（1995）强调，在社会群体中个体不只是在名字上区别于他人，同时也表现在他们世界观的不同、建构意义的不同、行为和态度偏好不同及价值观不同等。Williams 和 O'Reilly（1998）指出，多样化是指个体与他在某一特征的差异。Ferner 等（2005）认为，多样化包含个体无限种类的独特特质和经历，如沟通方式、身体特点、学习或理解的速度等。van Knippenberg 和 Schippers（2007）认为，多样化是反映群体成员主观或客观差异程度的特征。Harrison 和 Klein（2007）认为，多样化指群体成员在某一共同特征上的差异分布。

人力资源多样化（workforce diversity）一词区别于多样化的特点是，它大量用于描述组织劳动力的特征（Friedman and DiTomaso, 1996）。McGrath 等（1995）认为，团队中多样化包括五个方面的属性：人口学特征，知识、技能和能力，价值观、信仰和态度，人格、认知和行为方式，组织人口学特征，并认为每个团队或系统依据这五个方面的属性，有不同的多样化管理议题。如果这些属性影响到了团队或系统的个体行为或工作绩效，那么在多样化管理中需要重点对

待。Ely 和 Thomas (2001) 认为, 应该将人力资源多样化理解为个体所认同的群体带有的对工作不同的看法和视角。Kundu (2003) 认为, 人力资源多样化指组织内来自不同社会文化背景的个体的共存现状。DiTomaso 等 (2007) 从社会学和心理学角度对人力资源多样化进行定义, 他们认为人力资源多样化指在一个工作系统中 (包括工作团队、组织、职业等), 团队成员的关系是由显著的、有重要意义的文化和人口学特征造成的。这一定义和以往的定义有一个显著不同, 即以以往的定义主要强调工作团队, 但这一定义认为团队范围不应该只是局限在工作团队, 而应该扩大到其他社会系统。当提到工作系统多样化时, 表明团队成员存在异质性或类别差异, 正是基于这一差异团队出现内部分化 (DiTomaso et al., 2007)。Shen 等 (2009) 认为, 人力资源多样化意味着工作团队内存在不同的信念、认知、价值观、世界观和独特的信息等。Olsen 和 Martins (2012) 认为, 人力资源多样化的核心是不同组织或群体的员工在某一特质上存在差异。

目前, 学界对于多样化或人力资源多样化并没有统一的界定, 但从上述界定来看, 对于人力资源多样化, 学者们比较强调以下几点: 第一, 多样化是团队或群体特有的特征, 单个个体不存在多样化的说法, 所以多样化是一个关系概念。第二, 多样化的存在表明一个事实, 即每一个个体具有独特性, 这种独特性指思想、态度、情感、思维方式或行动等。第三, 多样化表明存在差异, 但差异到底有哪些维度呢? 目前, 学者们在不断挖掘和探索是否有更多的表现维度。第四, 多样化是真实的、不可避免的, 其中有些是人口学方面天生客观存在的差异, 有些是受后天文化影响所形成的非人口学差异。第五, 多样化产生的一个重要心理学原因是个体的分类行为, 个体没有处理无边无际的信息资源的能力, 正是认知上的局限性让个体通常在对待外界刺激时习惯性地以分类来区别“我们”和“他们”。所有文化下的个体都会使用分类方法 (Kluckhohn, 1954), 如按性别分为男性和女性; 按身高分为高个和矮个; 按宗教分为基督教、佛教、伊斯兰教等; 按肤色分为黑种人、黄种人或白种人; 按性取向分为同性恋者、异性恋者或双性恋者等。于是, 不同类型的多样化就产生了。在这些类别中, 个体自我的“我”可能属于其中的某一类别, 而他人则属于其他类别。在一个社会系统中, 分类产生的多样化是不可改变的事实。第六, 多样化议题之所以重要, 是因为个体给其所属团队或群体赋予了重要的社会意义。每个团队有自身的结构、制度等文化基础, 个体在互动和决策过程中不断受到影响, 这种影响也进一步延续了差异的存在。当多样化导致认知上分门别类, 并导致“我们”与“他们”之间进行比较和排序时, 这种差异就有了意义 (Turner et al., 1987)。

目前, 学界研究中有两种最常用的人力资源多样化计算方式 (Teachman, 1980; Blau, 1977; Taagepera and Ray, 1977)。第一种计算方式是由 Blau (1977) 提出的多样化指标方法, 即多样化指数 $= 1 - \sum p_i^2$, p_i 指 i 分类组中员工的

百分比, 多样化指数变化范围为 0~1, 1 代表高度的多样化, 0 代表无多样化 (Bunderson and Sutcliffe, 2002)。这种方法适用于类别分类变量, 在现有文献中被引用得最多。第二种计算方式是 Allison (1978) 提出的, 他认为变异系数可以作为衡量人力资源多样化的直接方法, 而且这种方法对于序列或数值型变量更为适用。

第二节 多样化的起源和发展

人力资源多样化的起源和发展是多种因素共同作用的结果, 主要包括社会伦理因素、社会人权运动因素、政治法律因素、社会移民形式的人口流动因素, 以及经济全球化和技术发展因素等 (Ilmakunnas P and Ilmakunnas S, 2011)。

经济全球化带来劳动力自由流动。全球经济的互相依赖、跨国企业的不断发展壮大、世界各国之间互相签订自由贸易协定导致全球经济不断互相融合和扩张, 不同国家或文化的劳动者可以自由移动, 如各国公司人口外派、移民和旅行等。同时, 移民政策也影响到人口学比例, 以美国为例, 移民对美国人口学比例的影响自美洲新大陆被发现以来就一直存在, 较早的如著名的“五月花船”, 欧洲人口和非洲奴隶大量移民到美洲大陆, 改变了其原本只有印第安人的人口构成。20 世纪七八十年代, 美国迎来了自 1929 年经济大萧条以来最大的移民潮, 其中接近 80% 的移民者来自亚洲和拉丁美洲 (Johnston and Packer, 1987)。同样, 欧洲国家的移民人数这几年也在不断增长, 不少国家的移民人数占国家人口一定比例, 如瑞士人口中有 24% 为移民人口, 比利时的移民人口占 12%。整体上, 欧盟国家在 2004~2008 年每年移民人数增长 1700 万, 2008 年移民人数最多的是西班牙, 其次是德国、美国和意大利, 移民主要来自亚洲, 占 29%, 非欧盟国家占 23%, 美国占 24%, 非洲占 22%, 大洋洲占 2% (Ciocirlan and Pettersson, 2012)。由此可见, 经济全球化引发了世界范围大规模的移民潮, 移民对象主要来自第三世界国家。这些移民进入发达国家, 进一步加剧了其民族、文化、国籍和语言等特征的多样化。

法律规定 (特别是反歧视法案) 推动和影响组织人力资源多样化。20 世纪 60 年代, 美国爆发了大量的人权运动, 倡议白人女性、非洲裔人、拉丁美洲裔人和亚洲裔人等享有同白人男性一样的社会权利和平等使其就业机会。在此背景下, 美国制定了一系列关于平等就业的法律法规, 并成立了相应的政府机构。这些法律法规和政府机构的设置, 旨在保障个体的平等就业权利使其不受种族、肤色、宗教信仰、性别、国籍和身体残疾等因素的影响。美国的平等就业机会委员会就是专门调查和处理工作就业歧视的机构。美国制定的相关法律法规有: 《民

权法》第七章、《康复法》、《美国残疾人法》、11246 号和 11375 号行政命令等。其中，最为有名的是《平权法案》（*Affirmative Action*），该法案通过采取积极的行动，弥补过去或避免未来基于种族和性别的歧视。在这一系列法规的推动下和为避免因歧视而引起的高成本法律诉讼，组织的人力资源多样化程度有了很大的提高，美国少数种族和妇女有了大量的就业机会。即便现在西方国家有各种法规，组织中依然存在大量的群体机会不平等现象，但其不平等的表现与 20 世纪 60 年代的情况不同，那时主要表现在就业机会不平等，现在则主要表现为组织中发展和晋升的机会不平等。2004 年的数据显示，美国白人相比其他种族的群体，占据管理层的比例达到 88.4%，远高于 5.7% 的黑人群体和 5.9% 的西班牙群体。依据不同群体所占人口的比例，管理层群体合理的比例应该是美国白人占 75%，黑人群体和西班牙群体所占比例是现有数据的两倍。

社会伦理道德推动组织人力资源多样化。除了法律法规之外，提高组织多样化还有另一个视角，即社会伦理道德视角。在 20 世纪 80 年代，社会伦理道德视角开始流行，该视角强调理解、认可和发挥每个个体的差异（Gardenswartz and Rowe, 1993），它要求创立一种人人都被认可和接受的氛围。社会伦理视角认为，200 多年来少数群体一直是社会偏见和被歧视的对象，而那些拥有权力的管理者特别是组织决策者，有责任去消除这些歧视和偏见（Brief et al., 1997）。因此，社会伦理道德视角认为，认可个体差异对于组织来说是公正、合理和正确的事情。此外，这个视角还强调工作场合机会均等的理念，即保证每个员工都可以在组织中追求自己的职业理想，而不受到与绩效无关的其他因素，如性别、种族、国籍、宗教信仰等的阻碍。这一理念可以保证组织最大化利用多样化带来的好处，最小化多样化带来的不利之处，从而保证组织的持续竞争优势。

组织战略选择推动人力资源多样化程度的提高，人力资源多样化给组织带来的益处，推动人力资源多样化的进一步发展。随着国际化和市场多样化的进一步发展，不少学者和实践者意识到了人力资源多样化的必要性和重要性。因此，不少组织化被动为主动，主动提高人力资源多样化程度。基于此，组织对人力资源多样化的态度从以往的排斥、被动接受发展到包容甚至是欢迎拥抱多样化（Joplin and Daus, 1997）。以文化或国籍多样化为例，人力资源多样化的益处具体表现在以下两个方面：第一，跨国组织中提高高层或中层管理者的国籍和文化多样化，可以有效与具有不同国家文化的潜在顾客更好地交流与沟通，对具有不同国籍和文化的员工进行更好的沟通与培训。第二，文化多样化带来的视角和观点的不同，有助于组织创造性地解决问题，提高组织创造力，促进组织创新，从而提高组织的整体绩效，或更好地迎合不同类型人群的市场需求，拥有更好的市场份额（Cox and Blake, 1991）。大量实证研究表明，人力资源多样化可使企业

保持持续竞争优势并取得优秀的企业绩效 (Richard, 2000; Johnson, 1999; Barney and Wright, 1998; Triandis et al., 1994; Cox and Blake, 1991)。总结起来, 有三个主要因素推动组织管理者从经济管理视角来解读人力资源多样化给组织带来的益处: 一是人才短缺要求组织寻求并合理利用所有类型的人力资源的潜能; 二是在以顾客为导向的经济时代, 组织需要了解顾客并与各种类型的顾客交流, 需要理解多样化顾客的需求, 如女性、少数民族群体、残疾人群体等顾客市场; 三是在对创新有越来越高要求的时代, 组织内的人力资源多样化可以集思广益, 为解决组织问题贡献更多的方案和创意, 有利于提高组织创新绩效 (Kochan et al., 2003)。相反, 如果企业排斥人力资源多样化, 则有可能失去人才、顾客和宝贵的创意。因此, 现代企业努力提高人力资源种族、性别等的多样化程度, 不仅仅是因为法律约束或社会伦理道德的要求, 也是出于组织利益的考虑 (Coil and Rice, 1993), 人力资源多样化已成为组织的战略选择。从这一点多样化产生和发展的原因来看, 以往组织强调的人力资源多样化的重心已从外在的社会压力、保证员工平等和公平就业的压力转向了管理的利益和效率考量, 体现了组织对人力资源多样化政策从被强制到自愿的态度。

除了以上三点重要的推动因素之外, 社会人口的变化趋势也是推动人力资源多样化的重要原因。以年龄、性别和民族为例, 第一, 人口老龄化加速提高人力资源年龄多样化。2007 年世界卫生组织报告显示, 随着社会生活健康水平、医疗条件不断提高和改善, 中国男性和女性的平均寿命分别为 71 岁和 74 岁。同时, 现代社会人口的生育态度发生了较大改变。传统中国文化的生育态度是“多子多福”, 然而随着现代社会生活教育成本的不断上升和中国的生育政策提倡优生优育, 人口生育率相比 20 世纪大幅下降, 中国各年龄阶段的人口构成比例发生了较大变化, 再加上中国出台延长退休年龄的政策, 进一步推动了组织人力资源年龄多样化。第二, 更多的妇女从家庭中解放出来, 进入劳动力市场, 提高了人力资源性别多样化。2000 年世界劳动报告的数据显示, 中国女性就业率达到 80%, 日本女性就业率为 61.5%, 美国女性就业率为 70%, 瑞典女性就业率甚至达到 81.6%。以美国为例, 20 世纪 80 年代, 美国的劳动力群体以白人男性为主, 现在已有所改变。据统计, 2008 年美国所有新进入劳动力市场的人员中, 70% 为女性和少数种族。第三, 少数民族地位越来越平等, 有更多的就业机会, 提高了人力资源民族多样化。以中国为例, 自古以来中国就是个多民族国家。新中国成立后, 正式明确全国有 56 个民族。在民族自治政策及各种民族优惠政策的扶持下, 各民族的地位越来越平等, 民族融合的层次越来越深, 有利于提高组织的民族多样化。再以美国为例, 美国人口统计局预测, 到 2039 年, 少数民族劳动力将会成为主流。2050 年, 美国人口中将会有 50% 的少数民族, 其中非洲裔人、亚洲裔人和西班牙裔人将分别增长 2%、4% 和 15% (Ciocirlan and

Pettersson, 2012)。

基于伦理、经济、社会法律及国际大环境的发展趋势,人力资源多样化已经成为现实组织所面临的最真实的人力资源现状。在未来的人力资源中,女性群体、少数民族群体、不同种族背景的群体、老年群体、残疾人群体等的人数和比例将不断增加。许多国家和组织已意识到这一点,不断包容、接受人力资源多样化现状,同时也开始采取更为广泛的策略对人力资源多样化进行管理。但是,多样化群体之间的不平等、歧视和偏见等依然存在,如不同宗教的冲突及性别薪酬的不均衡等,从而引起了学者和管理实践人员对人力资源多样化议题的重视。

第三节 多样化的类型

多样化是个体间特质上的差异,而这些特质的类型多种多样,主要包括种族(race/ethnicity)、性别(sex)、教育层次(education level)、教育专业(major)、国籍(nation)、语言(language)、生活方式(life style)、肤色(colour)、宗教信仰(religion)、年龄(age)、性取向(sex-orientation)、身体能力(psysical ability)、技能(skills)、视角(perspectives)、社会阶层背景(background)、文化倾向(cultural traditions)、态度(attitudes)、需求(needs)、目标(desires)、价值观(values)等(Wentling and Palmarivas, 2000; Joplin and Daus, 1997; Robinson and Dechant, 1997; Deluca and McDowell, 1992; Rosen and Lovelace, 1991)。

在这些多样化类型中,学者依据不同的标准,将多样化分为不同的类型。按照多样化是否容易测量和是否明显,可以将其归纳为两种:一种是容易测量、可以明显观察和探测到的多样化,即表层多样化,主要包括一些人口学变量的多样化,如年龄、性别、国籍、种族、语言等。Bell等(2011)认为,表层多样化更容易启动个体的社会分类活动,形成内群体与外群体偏差。另一种是不容易测量也不容易明显观察和探测的多样化,大多需要借助心理测量,即深层多样化,包括态度、价值观、目标、需求等多样化类型。

依据多样化类型的形成原因,又可分为三种。第一种是遗传原因形成的多样化。这种类型的多样化较不容易改变,如性别、肤色等。第二种是后天社会环境原因形成的多样化。这种类型的多样化较容易改变,典型的包括教育背景或技能等。第三种是先天因素和后天社会文化环境共同起作用形成的多样化,这种类型的多样化改变较为缓慢,同时也比较普遍,包括价值观或态度等。

Choy(2007)认为,可以将多样化分为三种类型:第一类是人口学多样