



多元化趋势

THE DIVERSITY
DIRECTIVE

——众多变革失败的原因及对策

[美] 罗伯特·哈里斯 阿米达·拉塞尔 著
郭武文 周志毅 译

多元化趋势

THE DIVERSITY
DIRECTIVE

——众多变革失败的原因及对策

[美] 罗伯特·哈里斯 阿米达·拉塞尔 著
郭武文 周志毅 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

多元化趋势/(美)哈里斯,(美)拉塞尔著;郭武文,周正毅译.

—北京:华夏出版社,2004.6

ISBN 7-5080-3501-1

I. 多… II. ①哈… ②拉… ③郭… ④周… III. 组织管理学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051015 号

Hayles & Russell: *The diversity directive*

Copyright©The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文版专有版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

多元化趋势

(美)哈里斯 拉塞尔 著

郭武文 周正毅 译

责任编辑:夏宁 陈小兰

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:世界知识印刷厂

版 次:2004年10月北京第1版

2004年10月北京第1次印刷

开 本:1/16开

印 张:12

字 数:150千字

插 页:2

定 价:22.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

序 言

背 景

1985 至 1995 年间,无论社会关心的话题是人口爆炸、工作中的文化敏感性还是同事之间价值观的差异,这 10 年已成为以工作多元化为时代潮流的 10 年。今天,人们再一次认识到人类必须相互依赖,为了组织的生存必须实行多元化。从一个新的视角去看,人们处理差异的不同方式将导致不同的结果:当差异引起冲突并妨碍了相互之间的协同作用时就会出现危机;而当差异被融合并得到协调时机会就会增多。

不论对工作多元化是否有所准备,各种组织已经纷纷开展某种称之为“工作多元化”的活动。到目前为止,全国成千上万的工人都已接受了一天或更长时间的多元化培训。

最受欢迎的活动是多元化意识培训。尽管为了使培训有效,多元化意识培训必须适合组织自身的体系。但它主要还是针对组织中的个人,这是可以理解的。培训后员工的自身价值得到体现并获得晋级提升,多元化培训和咨询行业随之得到了极大发展。

随着越来越多的工人接受多元化培训,雇主们在公司内部建立了工作多元化委员会,支持多元化网络的发展,这种多元化网络将许多组织中类似的关系密切的团体和娱乐群体联系起来。这些网络组

多元化趋势

织涉及的领域逐步扩大，最初只集中在种族和性问题方面，后来扩大到文化、老年人、退伍军人的社会地位、职业生活、性爱倾向，残疾人等问题。

许多组织在多元化管理上所作的投资不仅能取得直接收益，还能产生一些额外的益处。多元化管理的努力带来了新的组织体系和结构，并使组织进入了新的市场。随着多元化思想在世界范围得到日益广泛的应用，多元化的概念内涵更加宽泛，这为当前组织开展的多元化活动增添了一些重要的新内容。

员工们对这些新活动自然反应不一。多元化的主要问题在于引发不确定性和员工的担心。员工们会担心，虽然多元化削平了“游戏领域”的藩篱，却不得不与先前不存在的群体共同分享利益。另外一些人反应冷淡、烦躁不已，他们嚷道：“我们的盘子已经满了，别往里加东西了。”但是也有很多人把对多元化的关注看作是一次机会——最后的机会——一次让人们听到自己的主张并为他入所接纳的机会，它改变了他们对未来的期望，使他们满怀憧憬。

从早期这些试图通过多元化引发变革的尝试中，我们多少能学到些东西。本书以这些经验为基础，力图将多元化转化为现实可见的、可度量的成果和业绩。它是一本指导手册，能够帮助个人和组织超越最初的多元化活动和意识培训阶段，使之系统化、程序化，而且发展成包含持久的实质性变革的行为方式。本书强调效果（做正确的事）、效率（正确地做事）和持久性（使有益的变革制度化）。做到了这三点，我们就为生活、学习和工作创造了一个更加健康的环境。

谁将从本书受益？

任何正努力提高个人和组织绩效的人都将从《多元化趋势》中

受益。它是专门为那些工作中涉及多元化、多元性、人力资源、公平、平等机遇、(在就业与教育中)机会均等行动计划和教育与培训的专业人员而写的。但对那些支持多元化变革计划(如多元化工作小组、理事会、委员会和审计小组等)并积极为之奔走的工作者来说,它同样很有益处。对于那些参与多元化网络组织和员工娱乐群体的个人来说,本书也能提供许多极其有用的帮助。

这里所讨论的许多概念、工具、技巧和模式已在世界范围内得到成功的应用。它们(上述各项)正如本书一样,对商务、市民组织、政府机构和教育机构甚为适宜。通过本书所讨论的概念、技巧、模式,读者将会对多元化工作有一个实际而深入的了解。他们不仅会掌握怎样诊断个人和组织出现的问题,而且能在变革过程的不同阶段采取适宜的治理措施。另外,他们还能够指出,由于良好的多元化工作,组织和个人将会获得哪些特定的和现实的益处。

怎样使用本书?

读者可以通过阅读每章末尾的内容摘要快速浏览《多元化趋势》全书。这些摘要以很小的篇幅概括了每章的内容。如果想作较详细的了解,读者可以找到每章中感兴趣的部分,这些都能在下面对每章内容的简要概括中查到,在目录中还对其作了进一步概括。在必要的地方,书中还重复了某些内容,使读者不必参考前面的章节就可以透彻理解某一特定的章节。

各章要点

第1章 多元化变革的基本原理

多元化工作的现状。说明和例证个人、团体和组织因多元化工作而取得的成果和益处。

第2章 多样性的定义

根据各类组织的多元化活动实践给出了多样性通行的定义。考察了一些关键的相关概念，如相似性和差异性、鼓励整体性而不要求一致性、同一和公正。对一些新出现的多元化领域进行了探讨。

第3章 个人和团体发展模式

这一章主要为从事多元化工作的专业人员而写，它列举了一些专业人员常用的个人与团体发展模式，并对如何使用这些模式作了描述。它也对个人和团体的多元化发展过程提出了有益的建议。

第4章 组织发展模式

这一章主要也是为从事多元化工作的专业人员所写，本章列举了一些主要的模式和一个一般模式。本章还包括一些病症诊断的例子和相应的对策措施。

第5章 战略性变革

本章提供了一套资料，帮助客户制定一整套适合特定组织的前景规划、文化和需要的多元化方法。涵盖的主题包括内部人员充实、自上而下与自下而上的变革、试验性项目、行为转变与态度转变和总体多元化工作与特定领域的多元化工作。

第6章 准备工作:应考虑的因素

描述了在多元化工作中经常被忽略的重要因素,指出在多元化工作的进程中会出现的障碍及其避免的办法。

第7章 通向成果之路

本章提供了实施多元化活动的一些小建议,如把多元化与组织的目标相联系,注重缩小绩效差距。同时详细描述了对多元化变革进程定性和定量的度量标准。

第8章 成功的多元化审核

一个好的多元化审核体系涵盖了所有的主要环节,从明确多元化的基本原理和赢得高级管理层的支持,到对结果进行交流,制定行动计划。

第9章 多元化变革的渐进过程

描绘了多元化变革进程中的五个阶段:认识期、转变期、适应期、制度形成期、调整期。

第10章 使传统的多元化活动重现生机

本章概括了在行动受挫时可使用的技巧。包括加强多元化意识培训,利用员工资源团体,建立关键的组织制度,领导和管理实践,等等。

第11章 多元化能力

介绍了提高多元化能力的因素与理念,其中包括核心任务、多元化专业人士技能和自我评价问题。

致 谢

本书的出版得益于诸多同事和可爱的人们的帮助，本书作者在此一并表示衷心的感谢。帮助我们的人实在太多，以致无法在此一一列举。假如您对本书的写作提供过帮助而未在以下的名单中提到，请您接受我们诚挚的歉意。

组织的

拜耳农业分公司 (Bayer Agriculture Division) 在运用我们描述的“基础”工具的过程中表现出了巨大的创造力。该公司的多元化理事会指导了 (并且仍在继续指导) 组织的多元化变革过程，并在此过程中使用了本书描述的许多方法。皮尔斯伯里 (Pillsbury) 公司在调查研究和写作时间方面为罗伯特提供了慷慨的支持，不仅如此，该公司还为验证本书中的模式和理论提供了实际的实验场所。

很多客户为我们提供了应用与学习的机会。他们中有：奥尔斯塔特 (Allstate) 公司、美国快递公司、阿梅里特克 (Ameritech) 公司、艾默克 (Amoco) 公司、卡尔森 (Carlson) 公司、数字设备公司、福特汽车公司、霍尼韦尔 (Honeywell) 公司、IBM、利顿 (Litton) 工业集团、LTM

多元化趋势

(南非)、MIKOS(挪威和瑞典)、蒙桑托(Monsanto)公司、莫里森·克努森(Morrison Knudsen)公司、太平洋电气公司、珀福马克斯(Performax)PTY、联合道路(United Way),以及YMCA。其他的客户也提供了帮助,包括明尼苏达州、纽约州、俄克拉荷马州、俄勒冈州、犹他州、艾伯塔省(加拿大)和哥伦比亚政府。最后,还要感谢一些学院客户,他们是:阿姆斯特丹夏日大学(芬兰)、达拉斯县(得克萨斯州)的社区学院系统,北方伊利诺伊大学和奥克兰社区学院。

个人的

阿米家族——刘易斯·拉塞尔、阿德里安娜、詹姆斯和杰奎琳·戴维斯、塞斯、安德鲁和马库斯·劳埃德——感谢他们的爱心和支持。

罗伯特家族——黛布拉为我们的工作提供了智力上的支持和鼓舞,并作出了实实在在的贡献。安德鲁跟他的祖父富勒一样充满热情和创造力。他为我们提供了多元化的模式,丰富了我们的多元化世界。

吉姆·本克支持和鼓励罗伯特去实现他的写作梦和咨询梦,而卢·德·奥西乔的帮助则使罗伯特总是峰回路转、柳暗花明,最后终成正果。梅里·肯普研究了多元化的各种定义,并将她的才华倾注到制作富有创造力的视觉材料中。乔安妮·卡尔森和安东尼·莫利为手稿的编辑付出了极大的努力。

我们与欧文专业出版社(Irwin Professional Publishing)以及辛西娅·齐格芒德和特蕾西·耶格尔的关系既相互支持又富有弹性。很多同事催促我们赶快写出来,以便分享我们的学识。

罗密欧·麦克奈利(福特汽车公司)成功地应用了本书描绘的

许多模式和工具。作为一个有才能的多元化工作的内部领导人，他为本书提供了许多优秀的例子。在此特别要感谢那些允许我们引用其工作成果的人们。

宗教的

我们感谢上帝的保佑和恩赐使得本书得以面世。

目 录

第 1 章 多元化变革的基本原理 1

多元化对团体意味着什么 4

多元化对组织意味着什么 6

反对者和抵制者 10

摘要 11

第 2 章 多元化的定义 13

多元化的定义 15

相似性和差异性:一个双重焦点 18

鼓励整体性而不要求一致性 19

同一、公平和效益 20

新出现的多元化领域 21

摘要 23

第 3 章 个人和团体发展模式 25

个人发展模式 28

对个人发展的一些建议 34

团体发展模式 36

对团体发展模式的一些建议 37

摘要 38

第4章 组织发展模式 41

组织发展模式 44

初级阶段 46

中级阶段 50

高级阶段 56

对组织发展的一些建议 60

摘要 61

第5章 战略性变革 63

效率与成本效益 65

充实内部专业人员 66

自下而上还是自上而下 67

完全一体化 71

选择指挥还是劝导 72

行为和态度哪个更重要 74

强调内部还是外部 75

从总体到特定领域还是从特定领域到总体 76

摘要 79

第6章 准备工作:应考虑的因素 81

对共同愿景的交流 83

全面与顺序的重要性 85

内部资源的优势 88

不要首先关注性别和种族问题 91

领导和管理实践 92

环境因素 94

制度因素 95

人的因素 102

摘要 106

第 7 章 通向成果之路 109

- 基本要求 111
- 对多元化变革的衡量 112
- 进行衡量的 6 个领域 113
- 摘要 117

第 8 章 成功的多元化审核 119

- 明确基本原理 121
- 保证高级管理层的支持 122
- 进行集中式的调查和焦点群体式的调查 123
- 制定一个详细的交流战略 123
- 确定审核范畴 125
- 审核的实施 126
- 对结果的分析 127
- 对结果进行交流 127
- 制定行动计划 128
- 管理在成功的多元化审核中所起的作用 129
- 摘要 131

第 9 章 多元化变革的渐进过程 133

- 认识期 135
- 转变期 137
- 适应期 140
- 制度形成期 142
- 调整期 143
- 摘要 144

第 10 章 使传统的多元化活动重现生机 145

- 多元化意识的培训 147

多元化网络和委员会 150

关键的组织制度 152

管理和领导实践 153

不断改进的措施 154

摘要 156

第 11 章 多元化能力 157

多元化工作的 5 个关键因素 159

6 项主要任务 161

9 项主要的多元化能力 168

自我评价和调查的 10 个问题 169

摘要 170

附录 A 171

多元化审核过程样本概要 173

附录 B 175

多元化审核日程表样本 177

后 记 178

第 1 章

多元化变革的基本原理

多元化对团体意味着什么

多元化对组织意味着什么

反对者和抵制者

摘要

