

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW  
ON  
MANAGING  
DIVERSITY

# 多样性雇员的管理

于石光 曹鸿星 译



从平等权利法案到肯定多样性

小R·罗斯福·托马斯

关注差异：一种管理多样性雇员的新范式

戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利

打碎玻璃屋顶的温和宣言

黛布拉·E·迈耶森 乔伊斯·K·弗莱彻

对母亲职员照顾政策的负面效应

奥尔登·M·黑尔什

如何做有色人种雇员的个人顾问：种族问题

戴维·A·托马斯

橡皮艇上的三男两女

罗伯特·施兰克

为女性职员赢得人才之战：

有时也需要进行革命

道格拉斯·M·麦克拉肯

这是公开的合适时机吗？

阿利斯泰尔·D·威廉森

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW  
ON  
MANAGING  
DIVERSITY

# 多样性雇员的管理

于石光 曹鸿星 译

**图书在版编目 (CIP) 数据**

多样性雇员的管理/于石光, 曹鸿星译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05221-5/F · 1586

I. 多…

II. ①于…②曹…

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116809 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

**多样性雇员的管理**

于石光 曹鸿星 译

---

**出版发行** 中国人民大学出版社

**社 址** 北京中关村大街 31 号 **邮政编码** 100080

**电 话** 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

**网 址** <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

**经 销** 新华书店

**印 刷** 河南第一新华印刷厂

**开 本** 889×1194 毫米 1/32 **版 次** 2004 年 8 月第 1 版

**印 张** 6.75 插页 7 **印 次** 2004 年 8 月第 1 次印刷

**字 数** 144 000 **定 价** 25.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



## 出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。

他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4 在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto:rdcbsjg@crup.com.cn)。

中国人民大学出版社



## 译者前言

正如本书撰稿人之一戴维·A·托马斯所说：“雇员多样性已经成为美国企业中一个最普遍和最重要的问题。”美国社会人口的种族多样性决定了公司内部雇员的种族多样性，不同种族的雇员们又有男女性别之差，这使本来就复杂的企业管理变得难度更大。以前对于多样性雇员问题，企业管理者有几种传统的做法。有的管理者干脆无视多样性的存在，他们在以前男性白人占主导地位的企业文化中养成了习惯，在人员录用、工作分配和职员晋升时，都按照为男性白人制定的标准来做，非白人职员和女性职员必须按这一标准同化自己才能在企业中生存。另外一些管理者迫于法律和伦理道德的压力，不得不对多样性问题加以关注。他们或是迁就照顾女性和有色人种雇员，在工作上为其提供特殊的便利；





或是降低晋升的标准，使他们很快进入管理层；或是将他们分配到所谓的适合他们的职位上。由此，那些被忽视的职员会逐渐失去工作积极性，一部分人甚至会辞职离开公司，从而浪费了公司对他们进行培训和提拔时的投入，而那些得益于迁就和照顾政策的职员往往又不是最优秀的人才，这就违反了公平竞争、择优提拔的原则。总之，从经济角度讲，以上做法都不利于企业工作效率的提高，并给企业造成了浪费。

6

本书的几位撰稿人针对公司中传统的对于女性和有色人种职员的一些偏见以及以前管理多样性雇员的一些不当做法，提出了自己的观点，旨在保证公平的基础上提高效率。在《打碎玻璃屋顶的温和宣言》、《橡皮艇上的三男两女》和《为女性职员赢得人才之战：有时也需要进行革命》三篇文章中，几位作者集中讨论了公司中那些理所当然、根深蒂固的对女性职员的偏见性看法，并针对女性职员虽可得到录用，但很少有人能够升入管理层的现象，提出了建议性的解决方案。奥尔登·M·黑尔什在《对母亲职员照顾政策的负面效应》一文中将问题进一步细分，集中讨论了迁就和照顾母亲职员的政策对其他职员造成的不公平和利益的损害。《如何做有色人种雇员的个人顾问：种族问题》一文讨论的主要对象是公司中非盎格鲁撒克逊血统和非白色人种的雇员。戴维·A·托马斯在该文中阐述了个人顾问和支持者在有色人种雇员的事业发展中所起的关



键性作用，以及跨种族做个人顾问会遇到的一些问题。在他和罗宾·J·伊利合著的另一篇文章《关注差异：一种管理多样性雇员的新范式》中，两位作者则提出了一种由管理者亲自领导，全体职员充分参与的管理多样性雇员的新范式。小R·罗斯福·托马斯在观念上则更进一步，他在《从平等权利法案到肯定多样性》一文中提到，只要提到女性和有色雇员时，公司中还存在着“他们”和“我们”的差别，就没有实现真正的公平。管理多样性雇员的重点应放在管理上，而不是多样性上，这样才能真正地实现公平和效率。阿利斯泰尔·D·威廉森的文章《这是公开的合适时机吗？》不再将多样性局限于女性和有色雇员身上，他重点讨论了那些性取向有违传统观念的雇员在公司中如何生存和发展的问

7

题。

从《这是公开的合适时机吗？》一文中我们可以看到，多样性问题不仅局限于种族和性别方面，雇员和雇员之间在性取向、民族、宗教信仰和文化背景上都存在差别，甚至不同的生活经历、年龄和性格都会构成每个雇员自身的特点。因此，在看似单一的中国企业的雇员构成中，其实也存在着多样性的问题。而且随着中国加入世界贸易组织，不仅消费市场会开放，劳动力市场也会开放，会有很多不同种族、不同文化背景的人来中国就业。如何重视雇员自身特点，让每个雇员都能充分发挥自身潜力，提高企业效率，即如何科学合理地管理多样性雇员



的问题会逐步提到企业议事日程上来。通过阅读本书，中国的企业管理人员可以借鉴其中很多的观念和和经验。

本书中的第一、三、五、七篇文章由于石光翻译，第二、四、六、八篇文章由曹鸿星翻译。由于译者水平有限，书中不足之处，敬请读者指正。另外，非常感谢北京外国语大学国际商学院郭笑文教授的建议和指导，使两位译者受益匪浅。



# 目 录

## 1 从平等权利法案到肯定多样性

小R·罗斯福·托马斯

/ 1

## 2 关注差异：一种管理多样性雇员的新范式

戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利

/ 33

## 3 打碎玻璃屋顶的温和宣言

黛布拉·E·迈耶森 乔伊斯·K·弗莱彻

/ 63

## 4 对母亲职员照顾政策的负面效应

奥尔登·M·黑尔什

/ 91

**5 如何做有色人种雇员的个人顾问：种族问题**

戴维·A·托马斯

/ 114

---

**6 橡皮艇上的三男两女**

罗伯特·施兰克

/ 140

---

**7 为女性职员赢得人才之战：有时也需要进行革命**

道格拉斯·M·麦克拉肯

/ 167

---

**8 这是公开的合适时机吗？**

阿利斯泰尔·D·威廉森

/ 185

---

1

从平等权利法案到  
肯定多样性<sup>①</sup>

小 R·罗斯福·托马斯

① 原文发表于《哈佛商业评论》  
1990年3/4月号。重印号90213。



## 作者简介

小 R·罗斯福·托马斯 (R. Roosevelt Thomas, JR.)

R. 托马斯咨询与培训公司 (R. Thomas Consulting & Training, Inc.) 总裁。20 多年来, 他在开发和应用革新性战略以求发挥机构和个人最大潜力方面一直走在最前面。他还是美国管理多样性雇员协会的创建人和总裁。该协会是一家以实现高效率多样性管理为目标, 集研究、公共政策和教育于一体的企业。在研究中, 托马斯博士将多样性结构原则应用于变革管理、功能协调、多部门业务的结合和兼并收购等问题中。他著有: 《重新定义多样性》、《种族与性别之外》、《为多样性造一幢房子》和《差别的确很重要》。他还发表过若干篇文章, 并为许多期刊和贸易出版物写过文章。除写作之外, 托马斯博士还录制了一系列的录像带, 并经常在全国性的会议和产业研讨会上发言。他被《华尔街日报》评为全国最优秀的十位专家顾问之一, 并被《人力资源执行官》杂志选为“人力资源领域最具影响力的人物之一”。1995 年, 他被授予“美国培训与发展协会奖”。他曾在很多《财富》500 强公司、企业、专业公司、政府实体、非营利性机构和学术机构担任专家顾问。

2

## 内容提要

平等权利法案 (Affirmative Action) 依据的一套理论前提已经存在 30 年之久, 目前急需对其进行修订。男性白人在公司各层级中已不再占绝对统治地位 (从统计角度来讲, 他们仅仅是众多少数派群体中人数最多的一支), 而几十年

来人们的不懈努力也已大大地减少了种族歧视和性别歧视。

在人员录用方面，平等权利法案卓有成效地创造了一个没有性别、文化、人种区别的工作环境。但当少数派雇员和女性雇员未能在事业上获得发展时，他们的工作表现就会进入平台期、停滞，甚至辞职。而每个人希望的破灭都会导致公司受挫，然后是一段令人尴尬的沉默，紧接着是危机，然后重新录用更多新雇员。一些公司已经重复这样的循环多达三四次了。

问题就在于传统的同化区分的观念，即美国大熔炉的观念，已不再适用了。现在的人才市场是卖方市场，企业所要吸引的各种人才都拒绝被装入熔炉，拒绝被同化。所以现在公司所面临的任务是去管理那些未被同化的多样性雇员，使他们像完全由男性白人雇员组成的劳动力一样，同样投入地、高质量地工作，为公司创造同样高的利润。

为了达到这一目标，仅仅重视文化和人种的差异是不够的，我们还需要创造一个开放的多文化的工作环境。在该环境中，每个雇员可以在没有任何人为的规定、标准和障碍的情况下充分发挥自己的潜力。作者还提出了十条纲领性建议，就如何通过理解和改变公司的文化、目标、理念、模式和制度而学会管理多样性雇员提供了指导。



平等权利法案早晚会因不再适应现代公司的发展而自然消亡。它所取得的成就是巨大的，但如果我们看一下它发挥作用的条件，就会发现它的许多理论前提和假设都已经过时了。30年前，平等权利法案制定时有五个适用条件：

1. 成年男性白人在美国商界占据所谓的主流地位；
2. 美国经济这座大厦有着固定、不变的结构，每个人都有足够的，甚至剩余的空间；
3. 女性、黑人、移民及其他少数派群体，只是出于政策和道德上的考虑，才被允许进入商界；
4. 广泛存在的种族和性别歧视将他们排斥在外；
5. 为了改变这一状况，必须采用法律和社会方面的强制措施。

现在，这五个适用条件已经全部变化了。在过去的6年中，我曾经尝试帮助大约15家公司学会如何形成和管理多样性，在此过程中，我发现我所面对的现实情况已经和当初平等权利法案制定时的情景完全不一样了。

第一，美国目前多于一半的劳动力是由少数派、移民和女性组成的，所以尽管本土生长的男性白人在数量上仍占优势地位，但从统计角度上讲他们也只不过是少数派之一。而且在未来10年的劳动力数量增长中，男性白人的增加量预计只占全部增加量的15%，因而所谓的主流人群也将像整个社会一样具有多样性了。

第二，虽然经济大厦对所有人来讲仍然有足够的空间，但它看起来已不再那么稳定、厚重、坚不可摧。实际上，美